

ШАВКАТ  
РАЗЗОҚОВ



- Ҳаммаси мижозга боғлиқ
- Раҳбарлик вазифалари доираси
- Вақт ўғирловчи омиллар таҳлили
- Бўйсиндириш учун “бўйинсиндириш” шарт эмас
- Раҳбарлик услубларининг асосий кўринишлари
- Мансаб поғоналаридан нега қоқиламиз?
- Жамоада соғлом маънавий муҳит...
- “Кетиш” маданияти

# РАҲБАРЛИК

САНЪАТИ

@Elektron\_kitoblar\_Uz



ШАВКАТ  
РАЗЗОҚОВ

# РАҲБАРЛИК САНЪАТИ

“LESSON PRESS” нашриёти

Тошкент – 2017

@Elektron\_kitoblar\_Uz

УЎК: 159.923.2

КБК: 88.5

P32

Раззоқов, Шавкат

Раҳбарлик **санъати**/Ш.Раззоқов. – Ташкент : Lesson press, 2017. 120 б.

Раҳбар бўлиб етишиш осонми? Унинг нозик томонлари нимада? Ушбу рисолада бу борада кенг фикр юритилади. Тарихий, умумжаҳон тажриба ва андозалар умумлаштирилиб, ҳозирги истиқлол даврининг раҳбари қандай сифатларга эга бўлиши керак, қандай иш услуби уни муваффақиятларга элтади, вақтдан фойдаланиш, одамлар билан муомалада нималарга эътибор қаратиш каби саволларга жавоб изланади.

УЎК: 159.923.2

КБК: 88.5

ISBN 978-9943-4664-3-2

© Шавкат Раззоқов, 2017.

“LESSON PRESS” нашриёти, 2017.

@Elektron\_kitoblar\_Uz

*Ушбу рисоланинг юзага келишида ўзларининг қимматли маслаҳатларини аямаган, узоқ йиллар турли раҳбарлик лавозимларида ишлаган отамиз М.Р.Раззаковга ҳамда дўстларимиз – Аллаберганов Б.С., Бобожонов Й., Қурязов Б.Қ., Менглиев Б.М., Норматов А.Ю., Отажанов М.Р., Тожиёв С.Х., Раҳимов Б.Х.ларга самимий миннатдорчилигимни билдираман.*  
**Муаллиф.**

## **БОШЛАНМА**

Инсоният тарихи бошқарув(раҳбарлик)нинг турли шакллари юзага келиши ва бу вазифа мураккаблаша бориши билан белгиланади. Бор-йўқ меҳнат қуроли чўқмордан, ягона қайғуси қорин тўйгазишдан иборат бўлган энг ибтидоий тузум одами ҳам бошқарилган, кимдир унга раҳбарлик қилган. Узоқ ўтмишдаги бобокалонларимиз ўз қабила бошлиғини йўлбошчи (раҳбар) сифатида тан олиб, унинг инон-ихтиёрига бўйсунарканлар, бундай шахсга шунчаки маълум имтиёзларга эга одам деб эмас, балки Худо билан ўзлари ўртасидаги воситачи сифатида қарашган.

Жамиятлар ривожини, тараққиёт мезонлари турмуш тарзини оддийликдан мураккабликка элтгани сари, бошқарув йўсинлари ҳам турлича кўриниш олиб, эндиликда систематик тарзда бўғинларга, пастдан юқорига бўйсунувчи табақаларга ажралиб, саралана борди. Неча минг йиллик тарих тажрибаси шуни кўрсатдики, жамият ҳаётининг барча йўналишлари бевосита ёки билвосита, лекин бошқарилиши шарт.

Узоқ йиллик курашлар, интиқомлар, ғоялар мазмун-моҳияти билан ана шу бошқариш йўсинларини

халққа яқинлаштириш, адолатни юзага келтиришга хизмат қилган. Биз бугунда демократия деб атайдиганимизни – шу интилишлар, изланишлар, курашлар охир-оқибат қўлга киритилган ғалабасининг меваси, деб айтиш мумкин.

Мамлакатнинг иқтисодий-сиёсий, ижтимоий-маънавий қиёфаси шаклланишига энг аввало қайси омиллар кўпроқ улуш қўшади, деган саволга жавоб излаганимизда биринчи навбатда ҳаёлимизга раҳбар ходим, йўлбошчи, замонавий ибора билан айтилганда, лидерлар қиёфаси гавдаланади. Айнан ана шу қиёфа орқали жамиятнинг қай даражада ривожланганлиги, адолатли ва халқпарвар эканлигини тош-у тарозига солиб, баҳолаш мумкин.

Бинобарин, иқтисодий, ижтимоий, маънавий ҳаётнинг барча қирралари раҳбар шахс, айниқса, ўрта ва қуйи бўғин раҳбари тимсолида бир-бири билан туташади, жуда кўп муаммолар шу орқали ечилади. Ҳаётимизнинг барча масалалари у ёки бу раҳбарнинг бевосита таъсир доирасида бўлади ва биз истаган-истамаган тақдирда ҳам оилада бўладиган муаммолардан тортиб, давлат миқёсидаги масалалар ҳам унинг аралашуви ёки раҳбарнинг ўз хизмат вазифасини ижро этиши билан ҳал қилинади.

Турмуш чорраҳаларида одамлар ўнлаб раҳбарлар билан мулоқотда бўладилар, иш битирадилар, маслаҳат, йўл-йўриқ оладилар. Айнан шундай пайтларда раҳбарнинг маданияти, умумий савияси, маънавий қиёфаси, иқтидори намоён бўлади.

Раҳбар деганда биз, аввало, одамларга бош бўлувчи ва одамлар орқали ишларни бошқарувчи шахсни тушунамиз. Айтайлик, машина-механизмларни бошқариш учун шунчаки яхши тажриба, лаёқат бўлишининг ўзи кифоя. Ҳатто хотираси мавжуд, ҳаддан ташқари кўп

маълумотларга эга бўлган энг замонавий роботлар ҳам бир-икки нафар олим, мутахассис томонидан бошқари-ларкан, бунинг раҳбарликка бевосита алоқаси йўқ. Бу ўринда олим шунчаки илмий билимларини синовдан ўтказмоқда, мутахассис ўз касбига оид вазифаларни бажармоқда, холос.

Одамлар орқали ишларни бошқариш, уларга раҳбарлик қилиш бошқа нарса. Бунда фақат чуқур билим ва ҳаёт тажрибаси камлик қилади. Раҳбарлик қилиш учун махсус билимлар, қўникмалардан ташқари одамлар билан муомала қилиш, қўл остидагилар билан тил топишиш, топқирлик, ҳозиржавоблик, аҳил ва жипслашган жамоа тузиш қобилияти каби қирралар бир кишининг ўзида мужассам бўлиши лозим. Зеро, ҳатто энг “ақлли” техника воситаларини бошқаришдан кўра уч-тўрт нафар ишчи-ходимга раҳбарлик қилиб, иш буюриш, уларни умумий мақсадга йўналтириш мушкулроқдир.

Шундай сифатларга эга инсонларни тайёрлаш ва тарбиялаш зарурияти вақт тақозоси билан раҳбарлик санъати, бошқариш илмини дунёга келтирган. Раҳбарлик санъати – том маънодаги бошқариш илми билан муомала маданиятининг бир нуқтада жипслашуви, яхлитликка айланишидир. Ҳаётий тажрибаси ва билими кишининг шахсий инсоний фазилатлари билан мужассамлашган раҳбарни – “раҳбарлик санъатининг устаси” дейиш мумкин. Бошқача қилиб айтганда, юксак инсоний фазилатларга эга бўлиш билан бир вақтда ўз иш услубида бошқарувчиликнинг илмий асосларини қўллаш оладиган инсонгина раҳбарлик санъатининг соҳиби бўлиши мумкин. Шундай етук шахс ўз фаолияти орқали ҳар қандай жамоавий ишда салмоқли натижаларга эришиб корхонаси, эл-юрти, Ватанига наф келтиришга муваффақ бўла олади.

Ушбу рисолани ёзишдан ва уни қайта ишлаб, тўлдирилган иккинчи нашрдан чиқаришдан мақсад эрта-ми-кеч тадбиркорлик билан шуғулланиб ўз корхонаси, ташкилоти ёки фермер хўжалигига эга бўлиш ва уни шахсан ўзи бошқаришни орзу қилаётган ёшларга раҳбарлик санъатининг асослари тўғрисида баҳоли қудрат тушунчалар беришдан иборат. Бунда жаҳоннинг буюк мутафаккирлари, олим ва файласуфлари, бошқариш илми билимдонларининг ҳаётий тажрибалари, ишбошчилик ва инсонлар билан ўзаро муомала масалаларига оид доно фикр ва мулоҳазаларини жипслаштириш, улардан ўрни келганда фойдаланишни лозим топдик. Айни кезде воҳа ҳаётида ўз раҳбарлик маҳорати билан яхши ном қолдирган кишилар, замондошларимизнинг иш услублари, бошқариш санъати борасида тўплаган тажрибаларидан, қимматли маслаҳатларидан фойдаланишга интилдик.

# I БОБ

---

## ДУНЁҚАРАШ ТЎҒРИСИДА

---

**Р**овийлардан қолган ривоятда умрида биринчи марта филни кўрган ва унга таъриф беришга уринган жониворлар тўғрисида ҳикоя қилинади.

Сув оти айтибдики, – “у бизнинг қариндошларимиздан бўлса керак, лекин бўй-басти каттароқ, бурни ҳаддан ташқари узун ва шалпангқулоқ экан”.

Мушук дебди: – “Ҳечам ундай эмас, у тўртта устун тепасида яшайдиган жонивор, ҳар бир устун теварағини ўзим айланиб кўрдим”.

Сичқон бу гапни тасдиқлабди: – «Тўғри, ўша устунлари суякдан ясалган экан, ҳар бирисига тиш ботириб кўрдим”.

Чумоли эътироз билдирибди: – “У ҳечам ҳайвон эмас, кўзи кўрадиган ҳар бир жонивор уни ўзи юрар тоғ эканлигини тасдиқлаши аниқ”.

Туя ҳам ўз фикрини билдирибди: – “Ўзи баҳайбат бўлса-да, қадди-қомат дегандан асар ҳам йўқ, ўта ҳунук ҳайвон экан”.

Ривоятдан англашиладиган мазмун: ҳар бир жонивор кўрган-кузатган нарсаси ҳақида ўз билганича, тасаввурига асосан хулоса қилган. Уларнинг ҳар бири бошқа-бошқа жониворлар туркумига мансублиги туфайли бирининг фикри ва дунёқараши бошқасидан тубдан фарқ қилади, иккинчисига тўғри келмайди.



Булар-ку, жониворлар. Одамларга келсак, барчаси шакли шамойили, табиий ҳислатлари билан бир-бирларига жуда ўхшасалар-да, аслида бирортасини бошқаси билан тенглаб бўлмайди. Ҳатто бир томчи сувдек ўхшаш эгизаклар ҳам бир-бирларидан дунёқараши, қадриятлари, ҳис-туйғулари, интилишлари билан ажралиб туради ва бу табиий ҳол.

Бола ёруғ дунёга келган кунидан бошлаб, дастлаб ота-она бағрида, оила даврасида, кейинчалик ўз кўзи билан кўриб гувоҳи бўлган барча воқеа-ҳодисалар таъсири остида ҳар бир нарсага нисбатан ўз тушунчаси, билими, қарашига эга бўлиб боради. У улғайган сари яхши – ёмон, тўғри – нотўғри, кучли – заиф, чиройли – ҳунук, фойда – зарар, поклик – нопоклик, виждон, ор-номус ва ҳоказо сўзлар билан аталадиган атроф-муҳитнинг ҳодисаларини фақат унинг ўзига хос бўлган шаклда қабул қилиб олади. Унинг бу тушунчалари кўрган-синанганлари орқали кун сайин мустаҳкамланиб боради ва шу билан унинг дунёқараши шаклланади. Эътиборлиси шундаки, гўдак (ёш бола) дастлаб оилада ўрнатилган қонун-қоидалар, муносабатлар, турмуш тарзи ва қадриятларга оид мезонларни миясига синдириб олади ва аксарият ҳолларда унинг бутун умри давомида улар деярли ўзгармайди. Масалан, ҳалол меҳнат ёки, аксинча, нопок йўл билан тирикчилик қилишга одатланган оилада ўсган бола рўзғор тебратиш учун манба бўлган моддий неъматларнинг келиб чиқиш йўллари ҳақидаги «фалсафани» ўз келажак ҳаётида асос қилиб олиши мумкин. Кейинчалик, бу борадаги қарашлари ўзгариши ёки қотиб қолиши унинг феъл-атворида ва ўзгалар таъсирига боғлиқ бўлади.

Ҳар кимнинг дунёқараши унинг юриш-туришида, ҳар бир айтган сўзи, атрофдаги воқеаларга муносабатида намоён бўлади ва у амал қилаётган ҳаётий тамо-

йилларида фақат одам руҳиятига жуда кучли таъсир қиладиган хоҳ салбий, хоҳ ижобий вазият ёки ҳодиса туфайли маълум ўзгаришлар юз бериши мумкин.

Ривоят қилишларича, Аллоҳ таоло онгли мавжудот – инсонни яратишда иккита қонун асосида иш кўрган экан: Мажбурий ва ихтиёрий.

Мажбурий қонун асосида дегани, одамзотнинг етти мучаси ва барча аъзоларини У ўзи хоҳлаган жойга қўйиб, кейин жон киргизибди. Шу борада Аллоҳ таоло томонидан қилинган бу ишни ҳеч ким, ҳеч қачон ўзгартириш қобилиятига эга эмас экан. Токи тупроққа қўшилиб кетмагунича одам танасининг барча аъзолари ўз жойида қолади. Уларнинг ўрнини ўзгартириш, бошқа қўшимчалар киритишга ҳеч ким, ҳеч нима қодирмас.

Ихтиёрий қонун асосида дегани, одамни, унинг танасини Аллоҳ яратди, унга жон киргизди, лекин қандай яшаш, қайси йўлдан бориш ихтиёрини ҳар кимнинг ўзига қўйиб берган, фақат муқаддас китоблар, фаришталар, пайғамбарлари орқали йўл-йўриқ кўрсатиши, адашганларни огоҳ этиши мумкин дейишади.

Балки шу боисдан, гарчи туғилганида барча одамлар пок, беғубор туғилса-да, кейинчалик ҳар бириси ўз феъл-атворидан келиб чиққан ҳолда ҳаёт йўлини танлайдилар. Одамнинг қандай шахс бўлиб шаклланишида, феъл-атвори, хислатлари камол топишида биринчи навбатда ота-она, қолаверса, унинг атрофидаги бошқа одамлар, у яшаётган оила, жамият муҳити катта таъсир кўрсатади, муҳим аҳамият касб этади. Аммо оила, жамият ва атрофдагилар ҳар кимнинг умумий фазилатлари, ахлоқини маълум маънода белгиласа-да, инсон, барибир, ўзи хоҳлаган, ўзига мақбул бўлган йўлдан кетади ва турмуш кечиради. Бунинг сабаби инсон руҳиятига бориб тақалади.

Муомала бобида беназир бўлган олимлар фикрича, ҳар бир инсон учун бу дунёда энг яқин, энг азиз одам – бу унинг ўзи. Ўз орзу-истаклари, ўз иззат-нафси, ўз тақдири. Бу борада буюк Абу Райҳон Беруний: **“Ҳар бир инсон учун энг яқин, энг муҳим одам – унинг ўзи ва ўзига яхшилик тилашда ҳамиша пешқадмлик қилади”**, – деган.

Ёшлигимиздан бошлаб кўп марталаб турли танишлар даврасида суратга тушганмиз. Кечаги кунлардан хотира бўлган суратларни қўлга олганимизда кўпчилик орасидан биринчи бўлиб кимни ахтарамиз?

Албатта, ўзимизни... Фақат кейингина бошқаларга қараймиз.

Кун давомида иш тўғрисида, бошқалар, яқинларимиз, таниш-билишларимиз ҳақида ўйлашимиз мумкин. Асосан эса ўзимиз ҳақда, ўз ташвишларимиз, юмушларимиз борасида кўп ўйлаймиз. Чунки биз учун энг муҳим одам – ўзимиз.

Буни айб ёки худбинлик аломати деб бўлмайди. Аксинча, ҳар бир инсонга хос, ўринли ҳолат. Киши биринчи навбатда ўзини ўйлашлиги ўзи ва ҳаёти учун масъулият сезишига имконият яратади, йўл очади. Ҳамма гап тўғри ва ўзига мос бўлган йўлни кўраолиши, қобилиятлари ва мавжуд имкониятлардан фойдалана олишида... Ҳамма ҳар хил. Жисмоний, ақлий ёки қобилият жиҳатдан одамлар бир-бирига тенг эмаслиги исбот талаб қилмаса керак. Шу билан бирга одамларнинг руҳи (жони) бир хил эканлигига, «тенг»лигига шу вақтгача ҳеч ким шубҳа қилмаган. Уламолардан бирининг ҳазил аралаш айтганидек: **«Этикдўз ва қиролларнинг руҳи бир хил матодан тайёрланган»**. Бошқача қилиб айтганда, сизнинг кўнглингиз нимани истаса, бошқалар ҳам худди шундай.

Лекин афсуски, айрим пайтларда айнан шу ерда, ўзимиз билмаган ҳолда, муҳим бир нарсани унутиб

қўйишга мойил бўламиз. Яъни, атрофимиздаги барча одамлар ҳам худди ўзимизга ўхшаган турли ҳис-туйғуларга ғарқ, кўнгли нозик, ўз иззат-нафсига боғланган, маълум дунёқарашга эга инсонлар эканлигини унутиб қўямиз. Шу билан катта-ю кичик келишмовчиликларга йўл қўйиб, охир-оқибатда ўзимизга кутилмаган қўшимча муаммолар туғдирамиз. Қандай қилиб?

Бирон нарсани ёки ҳодисани «маъқул, тўғри» деб билсак, бунга ўз билимимиз, тажрибамиз ва аллақачон шаклланиб бўлган дунёқарашимизга асосланиб маъқуллаймиз. Фикримиз тўғрилигига кўнглимизда кўпинча ҳеч қандай шубҳа туғилмайди. Шунинг учун мабодо атрофимиздаги бошқа биров фикримизга қарши чиқса, биринчи навбатда ўзимизда эмас, унда қандайдир камчилик бор деб хулоса қиламиз ва натижада ўртада ўзаро келишмовчилик ёки низо чиқишига сабабчи бўламиз. Бу эса хоҳ шахсий, хоҳ хизмат юзасидан бўлган ўзаро муносабатлар ишончли ва мустаҳкам бўлишига хизмат қила олмайди.

Биз кўпинча, ҳаммага маълум бўлган оддий бир ҳақиқатни унутиб қўямиз: ҳеч қачон ҳеч бир одам ақл, фаҳм-фаросат ва дид масаласида ўзини бировдан кўра кам-кўстли деб ҳисобламайди, ҳатто билими ва тажрибасини ҳам, уларнинг миқдоридан қатъий назар, ўзига етарли деб билади.

Кимдир: – “Яратган эгам менга беназир бўй-баст, бетакрор ҳусн ёки мустаҳкам соғлик бермади”, – деб нолиши ва шу борада табиий камчилигини қалбида тан олиши мумкин. Лекин ҳеч ким, – “Менга Худо етарлича ақл бермади”, – дея нолимайди. Бу фикрни баъзи одамлар қаттиқ изтиробга тушган, тузатиб бўлмас хатолари оқибатидан чорасиз қолган пайтларида ич-ичидан тавба тариқасида айтиши, ўйлаши мумкин холос, аммо ҳеч ким зинҳор тан олмайди.

Шу боис, биз бирор одам билан тортишиб унга ўз фикримизни ўтказишга муваффақ бўлганимизда ҳам, у биздан рози бўлмайди. Чунки бу «қилиғимиз» билан, яъни у ноҳақ эканлигини исботлаганимиз билан унинг иззат нафсига, ғурурига теккан бўламиз.

Швейцариялик машҳур жарроҳ ва донишманд Теодор Кохер ҳар сафар бировнинг фикрига эътироз билдирмоқчи бўлса: – **“Эҳтимол мен хато қилаётгандирман, аммо менимча...”**, – деб гап бошлар экан.

Худди шу тахлит муомала билан киши суҳбатдошининг фикрини ҳам ҳурмат қилган, айна пайтда ўзининг фикрига қулоқ солишларига ҳам эришган бўлади. Сабаби, бундай ёндошувда суҳбатдошга нисбатан тажовузкорлик ва тан олмаслик эмас, балки кўпроқ ҳурмат билдираётганлиги сезилади.

Одамлар бир-бирини тушунмаслиги уларнинг «яхши-ёмонлиги»да эмас, аксарият ҳолларда дунёқараши турличалигидан. Раҳбар ходим фақат ўз фикрини ўтказишга уринса, ўзини ҳақ деб билса, қўл остидагилар билан ҳисоблашмай қўйса – бу охир-оқибат фақат унинг ўзига зарар келтириши мумкин. Тўғри, зарур пайтларда қатъиятли, ҳатто қаттиққўл бўлолмаган раҳбар жамоа олдида турган мақсад ва вазифаларга эриша олиши амри маҳол. Ҳамма гап жамоа аъзолари билан тил топишишда, уларнинг интилишларини ягона мақсад сари йўналтириш ва сафарбар қилишда. Раҳбар учун энг муҳими – ўз ишчи-ходимининг дунёқараши, билими, тажрибасини ҳисобга олган ҳолда муомала қилиш ва шу асосида унинг табиатига хос бўлган хизмат вазифаларни юклашда.

Бундай қобилиятларга эса, шунчаки, табиатан эга бўлган одамларни учратиш қийин, чунки ўз мулоҳазалари, фикри, ҳатти-ҳаракатлари доирасидан кенгроқ фикрлай олиш, яъни ўзгалар фикрини, қандай бўли-

шидан қатъий назар, ҳурмат қилиш – одамнинг юксак маданияти, кўп билими ва тарбияланган фаҳм-фаросатидан далолат берадиган омил.

Тарихдан шу нарса маълумки, илмий тараққиёт, фан-техника ривожидавомида ҳар бир кашфиёт ҳаётга мустақкам тадбиқ қилингунга қадар учта босқичдан ўтар экан. Биринчи босқичда кўпчилик янгиликни “бўлмаган гап” деб инкор қилишади. Иккинчи босқичда эса бу янгиликка нисбатан фикрлар сал ўзгариб, “Бунда бир ҳислат бор”, деган хулосага келинади. Учинчи босқичда, яъни охирида – «Бу фойдали, бу ҳақиқат, бу зарур нарса!» деб қабул қилинади. Ана шу уч босқич одамларга хос бўлган турлича дунёқарашнинг бир нуқтада жамлашуви, яъни ҳақиқатнинг юзага келиш жараёнини намоён қилади.

Бу босқичлардан жаҳон фанидаги барча кашфиётлар – Альберт Эйнштейннинг “Нисбийлик назарияси”дан тортиб, бугунги кун учун оддий техника воситаларига айланган – телефон, радио, телевидение, компьютер ва роботлар ҳам ўтган.

Эйнштейннинг ўта мураккаб назариясини қўя туррайлик. Абу Райхон Берунийнинг она сайёрамиз шар шаклида эканлигини фан нуқтаи назаридан исбот қилинган кашфиётини ўз асрида эмас, ҳатто ҳозир ҳам инкор қиладиган одамлар топилади. Биров инсониятнинг тириклик манбаи бўлмиш Ерни, Фазони дунёвий назардан қабул қилса, бировлар диний қарашдан кўради. XXI асрда ҳам Ер шарининг қандайдир афсонавий маҳлуқлар шоҳи устида турган борлиқ эканлигини ҳақ деб биладиган одамлар тоифаси, қабилалар мавжуд.

Буларни нимага айтаяпмиз? Сўз дунёқараш тўғрисида кетаяпти. Бизнинг билимимизга таянган дунёқарашимизни ҳар томонлама кенгайтириш ва камол топтириш, шу билан бирга турмуш тарзимизни чигаллашти-

рувчи, ҳаёт йўлимизда ортиқча муаммолар туғдирувчи хатоларга йўл қўймасликнинг ягона йўли бор... У ҳам бўлса, ўзга одамларнинг фикрини қайсидир даражада ўринли ва асосли эканлигини тан олиш, қолаверса, уларнинг дунёқараши ва турмуш тарзини ҳурмат қилишдан иборат. Бу эса ҳар бир раҳбарга унинг қўл остида ишлаётган одамларнинг билими ва қобилиятларини аниқлаш, ривожлантириш, ўз куч ва имкониятларини намоён этишлари орқали жамоа олдида турган вазифаларни аъло даражада бажаришларига имкон яратиши шубҳасиз.

## ДОНО ФИКРЛАР ҲАЗИНАСИДАН

\* \* \*

Ўзгалар сенга нисбатан қандай муомалада бўлишини истасанг, сен ҳам уларга шундай муомалада бўл.

*А.Н.Лук*

\* \* \*

Агар биз ўзгаларни ҳам ўзимизни билиш даражасида билганимизда эди, уларнинг энг ножўя ҳаракатлари ҳам назаримизда кечиришга муносиб бўлиб кўринар эди.

*А.Мору*

\* \* \*

Бировнинг фазилатига баҳо бериш учун, шу фазилатнинг жуда бўлмаганида бир миқдорига эга бўлиш керак.

*В.Шекспир*

\* \* \*

Одам қанчалик ақлли бўлса, шунча кўп ажойиб одамларни топади. Ўртамиёна одамлар эса, кишилар ўртасидаги фарқни топа олмайдилар.

*Б.Паскаль*

\* \* \*

Калтафаҳмлар кўпинча ўз савияси етмаган нарсани қоралайдилар.

*Ф.Ларошфуко*

\* \* \*

Одамларни ҳурмат қил. Уларнинг ҳақ-ҳуқуқларини, меҳнатини, тинчлигини, фикрларини ва қадр-қимматини эъзозла.

*А.Крон*

\* \* \*

Адаблилик ва камтарлик одамнинг ҳақиқий ўқи-мишлилигидан дарак беради.

*О.Бальзак*

\* \* \*

Одамнинг диди қандай бўлса, ўзи ҳам шундай бўлади.

*Августин*

\* \* \*

Ҳар бир ҳатти-ҳаракатинг одамларга таъсир қилади. Буни унутма!

*В.Сухомлинский*

\* \* \*

Баъзан, ҳатто ақлли кишилар ҳам шошма-шошарлик, қўполлик, чўрткесарлик каби нуқсонлардан ҳоли эмаслар.

*Ж.Лабрюйер*



\* \* \*

Ҳеч қандай сабаб ёмон муомалани оқлай олмайди.

*Т.Шевченко*

\* \* \*

Ҳақиқий хушмуомалалик – одамларга ҳайрихоҳлик билан қарашдан иборат.

*Ж.Ж.Руссо*

\* \* \*

Хушмуомалалик – хушмуомалаликни яратади.

*Э. Роттердамский*

\* \* \*

Қарияларнинг инжиқликларига нисбатан мурувватли бўлишни бил.

*В.Сухомлинский*

\* \* \*

Бошқаларнинг ҳатти-ҳаракатларини қоралашга жазм қилган одам ўз гарданига бенуқсон ҳатти-ҳаракат қилиш мажбуриятини олишига тўғри келади.

*В.Г.Белинский*

\* \* \*

Одамни билиш ва тушуниш учун уни яхши кўриш керак.

*Л.Фейербах*

\* \* \*

Бировга баҳо бериш учун жуда бўлмаганида унинг ниятлари, дард-у ҳавасларидан огоҳ бўлиш керак.

*О.Бальзак*

\* \* \*

Ҳақиқатпарвар бўл, лекин адашганларга мурувват қил.

*Вольтер*

\* \* \*

Ҳар ким ўзи тушунганини эшитади.

*И.Гёте*

\* \* \*

Ҳар бир инсон у билан бирга туғилиб, бирга ўладиган бутун коинотни ифодалайди ва ҳар бир қабр тоши остида бутун дунё тарихи дафн этилган.

*Генрих Гейне*

\* \* \*

Ўлса сўзинг бирла тирилмас киши.

*А.Навоий*

\* \* \*

Тўғри ва ёқимли гапларни гапир; тўғри, бироқ ёқимсиз гапни айтма; ёқимли, бироқ нотўғри гапни гапирма.

*Қадимги ҳинд ҳикматларидан*

\* \* \*

Ота билан онанинг невараларига берадиган тарбияси ширинсўзлик ва мулойимлик билан ўрнига тушади.

*Й.Бобожонов*

\* \* \*

Бақриш – адолат ва куч белгиси деганлар янглишади.

*В.Шекспир*

\* \* \*

Хушмуомалалик – бизга энг арзон тушадиган, лекин одамлар томонидан ҳамма нарсадан кўпроқ қадрландиган фазилатдир.

*М. Сервантес*

## НАФРАТДАН САҶЛАНИНГ

Ҳиндистон дарёларидан бирида энг қисқа умр кўрадиган жонзотлар – эрталаб туғилиб, кун ботиши билан ўладиган ҳашаротлар яшашади. Ҳа, чинакамига яшашади. Агар улардан бири эрталаб туғилиб, кун ярмида ўлса, “ёш кетди”, шомда ўлим топганини эса “узоқ умр кўрди” десак, кулгили бўлмайдими? Албатта, кулгили.

Ёки атиги бир соат умр кўрадиган капалаклар ҳам бор бу сирли оламда. Лекин уларнинг ана шу “қисқа умри” фақат бизнинг наздимиздагина қисқа. У жонзотлар учун эса бу – туғилиш, улғайиш, кексайиш ва ўлимдан иборат бўлган «узоқ» ва тўлақонли умр... Чунки бир кун давомида улар нафақат туғилиб вояга етишади, балки ўзидан насл қолдириб уларни «ҳаётга тайёрлаш»га ҳам улгуришади.

Агар инсон ҳаётининг давомийлигини ҳам коинотдаги сайёралар, ердаги тоғлар, дарё-денгизлар, ҳатто айрим жониворларнинг дунёга келиб-кетиш вақти билан таққослаганда худди шундай кулгили бўлиб туюлади – яъни бир дақиқага тенг бўлиб қолади. Айтмоқчи, Ер ўз ўқи атрофида бир марта айланиши бир кун деб ҳисоблангани каби, коинот ҳам ўз ўқи атрофида 72 йилда бир марта айланар экан. Яъни, 72 ёшга кирган одамни коинот ҳисобида бир кун яшади дейиш мумкин бўлади.

Ишқилиб, шу нисбатан қисқа, бир дақиқалик, “беш кунлик дунё”даги ҳаёти давомида чексиз имкониятларга, бетакрор ақл-заковотга эга, табиатнинг энг бар-

камол жонзоти бўлмиш инсон, худди ўзидек ўткинчи, фоний одамлар орасида душман орттиришга ҳам улгуради. Душман орттиришни кулгили дейиш қийин. Лекин, аксарият ҳолларда бундай одам ўз ҳаёти, қимматли вақти, соғлиги, тинчлигини йўқотиб бўлса-да, уларни душманлари билан курашишга сарфлайди. Мана бу ҳолатни ҳаддан ташқари кулгили ва ачинарли, деса бўлади.

Тўғри, дўсти борнинг душмани ҳам бўлиши эҳтимолдан ҳоли эмас. Токи сиз маълум бир фаолият билан шуғулланар экансиз, демак бу фаолиятга тўсқинлик қиладиган, яъни сизга қарши иш тутадиган одамлар ҳам борлигига шубҳа қилмасангиз бўлади. Аслида, гап қайси бир фаолият билан банд бўлишингизда ҳам эмас, одамлар орасида борлигининг ўзи кимдир сизни хуш кўрмаслигига сабаб бўла олади. Бу шунчаки қарама-қаршиликлардан иборат бўлган ҳаёт қонуни.

Беш бармоқ тенг эмас, бугунги дўстингиз эртага сиздан юз ўгириши, назарга илмаганингиз эса яқин дўстга айланиши мумкин. Биродарлик ва яқинлик ёки аксинча, ўзаро низо ва хафачиликларни кундалик ҳаётимизнинг ажралмас қисми дейиш мумкин. Бугунги хурсандчилик эртага аччиқ мева бериши ёки машаққат ва қийинчиликлар катта шодлик келтириши ҳеч гапмас. Бу ҳаёт... Унинг қонунларини ўзгартиришга қодир эмасмиз. Лекин...

Лекин бизга ёмонлик қилган, душманлик билан қараган одамдан қилган иши учун қандай бўлмасин ўч олиш ёки ёмонлигини қайтариш режасини тузиш ва уни амалга ошириш йўллари излаш фақат ўзимизга зиён келтиради.

Биз уни ҳар куни эслашимиз, ундан ўч олиш йўллари ахтаришимиз, энг ёмон сўзлар билан сўкишимиз, беихтиёр қарғашимиз мумкин. Бундай пайтларда

душманимиз эмас, фақат ўзимиз қийналамиз, эзиламиз. Буларнинг душманимизга тирноқча ҳам зиёни тегмайди. Аксинча, кўнглимизда унга нисбатан туғилган ва аста-секин аланга олаётган нафрат туйғуси, аслида душманимиз бизнинг устимиздан ҳукмронлик қилишига имкон яратади. Яъни бу ҳолат асаблари ўта мустаҳкам одамни ҳам вақт-бевақт душман ҳақида ўйлашга, асабийлашишга, қон босими ошишига, тинчлиги йўқолишига олиб келади. Бизнинг қалбимизга ин қурган нафрат туйғусидан энг кўп зарарни ўзимиз кўрамиз. Душманимизга нисбатан ғазабимиз кучайса кучаяди-ю, пасаймайди. Аммо нафақат қалбимиз, ҳаттоки кундалик ҳаётимиз ва вужудимизни ҳам заҳарлаб, кемираётган ўша душманимиз эмас, балки айнан юрагимиздаги нафрат туйғуси эканини ўзимиз ҳам сезмаймиз. Азбарои Худо, бу ғазаб туфайли ҳар кун, ҳар сонияда тинчимиз йўқолиб, асабимиз емрилиб, соғлиғимизга путур етаётганини ўша душманимиз билса – қувонган бўларди, чунки нафрат ва душманлик кеча-кундузимизни даҳшатга айлантиради. Айрим ҳолларда ана шу нафрат туйғуси баъзи одамларнинг ҳатто умр мазмунига айланиб ҳам қолади ва улар энг аянчли, бахтсиз одамлар қисматини бошидан кечираётганликларини ўзлари ҳам англамайди.

Бир-бирига душманлик билан қараб, қандай ўч олишни билмай юрган кимсалар ҳақидаги қадим ривоятда ғоят мулоҳазадор мисол келтирилади. Қасос илинжида юрганлардан бирига сеҳргар йўлиқиб, унинг кўнглидаги ғазаб оловини сезиб ва душманлик йўлидан қайтариш ниятида – “Тила тилагингни! Фақат бир шартим бор: сен тилаган нарсани ўзингга бир, душманингга эса икки баробар қилиб бераман!”, – дейди. Шунда нафрати чегарадан чиқиб кетган банда: – “Менинг бир кўзимни ўйиб ол!”, – деган экан...

Ҳеч ким жанжалда, келишмовчиликда ғолиб чиққан эмас. Мабодо кимдир шундай фикрлаган тақдирда ҳам, ҳар қандай жанжалда икки томоннинг зиёни баробар келади. Аслида, кўпинча ўзаро низоларда – **“Ютқизганим – ютганим, ютганим – ютқизганим”** бўлиб чиқади. Файласуф Бенджамин Франклин айтганидек: **«Қутурган итни ўлдирганингиз билан унинг қонгани қолади»**. Энг мақбул қарор – бундай итга йўл бериш ёки узоқроқдан айланиб ўтиш.

Қадимги Рим файласуфи Эпиктет шундай деган: **“Қачон бўлмасин, ҳар бир одам ўзи қилган жиноятининг жазосини тартади. Буни унутмаган одам ҳеч қачон, ҳеч кимга аччиги келмайди, ҳеч кимга қаҳр-газаб билан қарамайди, ҳеч кимдан нафратланмайди”**.

Ёки буюк Конфуцийнинг сўзларига эътибор беринг: **“Сизни хафа қилишгани ёки нарсаларингизни ўғирлаб кетишгани ҳеч бир аҳамиятга эга эмас, агар сиз буни қайта-қайта эсга олавермасангиз”**.

Ўтганни қайтариш, йўқотганни излаш – бемаънилик. Сиз бу йўлда қанчалаб вақт йўқотасиз, тинчингизни бузасиз, соғлиғингиздан ажраласиз. Агар бу ҳаракатлар нафрат туйғуси билан суғорилган бўлса, кўрадиган зиёнингиз янада кўпроқ ва оғриқлироқ бўлади.

Турмуш чорраҳаларида арзимас сабаб, кичик бир ўпкалаш орқали қанчадан-қанча қариндошлар, ака-укалар, энг яқин дўстлар юз кўрмас бўлиб кетишади. Ўйлаб қарасангиз уларнинг ҳеч бириси бундан наф кўрмаган, аксинча, бири қиёматли дўстидан, бири оғайнисидан ажраган.

Тўғри, инсон феъли азалдан ёмонликка қарши, ўзи ёқтирган-ёқтирмаган нарсаларга бепарқ бўлолмайди. У айтилган ёмон сўз, разиллик ёки пасткашлик каби ил-

латларга қарши курашиш ва айбдорларни шахсан ўзи жазолашга интилади. Ваҳоланки, бу иш ҳеч қачон ва ҳеч кимда ўзидан мамнун бўлиш туйғусини яратмаган. ***Муқаддас Ҳадисларда фақат Аллоҳ таологина ўз бандаларига жазо беришга ҳақли эканлиги қайд этилган.*** Кимдир «Худога солдим» дейди, кимдир душманларини кечирришга ҳаракат қилади. Донишмандлар бири: – “...қасоснинг энг кучлиси душманга нисбатан бепарқ муносабатда бўлиш”, – деб айтган экан.

Номаъқул сўзни эшитса-да, эшитмаганга олган ёки вазиятни юмшатиш учун хунук гапни чиройли ҳазилга айлантира олган одамларга ҳамманинг ҳаваси келади. Уларнинг ҳамиша кўнгли чоғ, дўст-ёрони кўп, йўли доим очиқ, ишлари ўнгидан келади. Тўғри, буни ҳар ким ҳам эплай олмаслиги мумкин. Лекин инсон учун ўз қалбида туғилган нафрат туйғусини енгишнинг деярли бехато ва кўп синалган йўли мавжуд. Бунинг учун у бутун диққат эътиборини душманларга, эмас, балки ўз орзу-истакларини амалга ошириш йўлида қилаётган меҳнати, ишига қаратиши керак. Душманлардан қутулиш билан банд бўлсангиз, сиз ҳеч қачон ўз олдингизга қўйган юксак ҳаётий мақсадларингизга эришолмайсиз.

Ўзингиз ўйлаб кўринг: маълум муваффақиятларга эришган ва ўз мақсадлари сари интилаётган одамда рақиблар ҳамиша етарли бўлади. Бу табиатда ва тарихда бор нарса. Дунё илми ва маданиятига салмоқли ҳисса қўшган буюк бобокалонларимиз ҳаётини эслаб кўринг... Ҳатто йиртқич ҳайвонлар, қушлар ҳам, зараркунанда ҳашаротлар ҳам, заҳарли жонзотлар ва ўсимликлар ҳам олам яралганидан буён бор ва ҳамиша бўлади. Ақлли деҳқон, шунчаки, дон экишдан, меҳнат қилишдан тўхтамайди.

Авлодларга яхшилиқни ҳади қилгин, эй одам!  
 Мерос қолур фарзандингга душманлик ҳам, дўстлик ҳам.  
 Душманликдан офат унар, дилга тўлар изтироб,  
 Дўстлик билан икки олам хушнуд бўлар, мусаллам.

*Номаълум муаллиф.*

Инсон руҳияти, табиатини тадқиқ қилувчи олимлар таъкидлашича, инсон мияси атрофга, бутун фазога ҳар бир фикрнинг моҳиятини ўзига жамлаган тўлқинларни тарқатиб ва ўз навбатида чексиз коинотга тарқаладиган бошқа кишиларнинг фикрларини ҳам қабул қилиб турар экан. Олимлар қайд қилишича, инсон мияси – мураккаб компьютерга ўхшаб, маълумотларни ҳам қабул қилувчи, ҳам тарқатувчи вазифаларни ўта мукамал даражада бажаради.

Турли хил фикрлар бутун Коинотда электромагнит нурлари каби ҳар қандай тўсиқларни четлаб тез ва тўхтовсиз тарқалади. Бирор кишининг ҳаёлидан ўтган ҳар қандай фикрни бир зумда бошқа биров, кўпчилик қабул қилиб олиши мумкин. Ҳар бир одам бошқаларга шу тахлит фикрий таъсир кўрсатади. Фазодаги фикр тўлқинларининг тарқалиши сиз бошқалар ҳақида қандай ўйласангиз, атрофдагилар ҳам сиз ҳақингизда худди шундай ўйлашига олиб келади.

Киши ҳаёлидан кечган ҳар битта фикр, нафақат атрофдагиларга, ҳатто айнан унинг ўзига ҳаммасидан ҳам кучлироқ таъсир ўтказиши. Ҳар қандай фикр, айниқса у мунтазам равишда ҳаёлда яшаб келаётган бўлса, инсоннинг нафақат руҳий-маънавий оламига, балки унинг феъл-атвори, дунёқараши, ҳаётий қадриятлари ва ҳатти-ҳаракатларига бевосита таъсир қилади, шу билан бирга, унинг жисмида, қиёфасида ўз “изи”ни қолдиради. Дейлик бирор кўнгилсизлик ҳақида узоқ вақт ўйланиб, изтироб чекдингиз. Ёки аксинча,



бирор яхшиликдан завқланиб, роҳатланиб юрдингиз. Буларнинг нишонаси дарҳол сизнинг руҳиятингизда, юз-кўзингизда, гавдангизда ўз аксини топади.

Ҳазо доимо бир-бирига зиддиятли фикрлар билан тўла. Юрак бетиним уриб тургани каби, фикрлар оқими ҳам тўхтов билмайди. Улар учун на вақт, на масофа тўсиқ бўла олади. Олимлар фазода йиғилган фикрларни худди осмондаги булутлар тўпламига ўхшайди, дейишади ва уларни «**эгрегорлар**» деб аташади. Ҳар бир «**эгрегор**» ижобий ёки салбий фикрларни ўзига жамлар экан. Энг қизиғи, аксарият ҳолларда ижобий фикрлайдиган одамларнинг (яъни фикрлари қувонч, хотиржамлик, яхшилик, хурсандчилик, меҳр, раҳмдиллик каби туйғулар билан боғлиқ бўлган одамлар назарда тутилади) мияси айнан ўзига мос фикрлар тўплами – эгрегорлар билан боғланиб, ундан қувват олар экан. Худди шунга ўхшаб, фикрлари кўпроқ салбий туйғулар билан банд бўлган одамларнинг мияси ҳам ўзларига мос эгрегорлар билан «алоқа ўрнатиб» улардан қувват олар ёки аксинча эгрегорларга қувват берар экан. Оддий қилиб айтганда, хоҳ ишонинг, хоҳ ишонманг, ким бўлишимиздан қатъий назар, миямиздаги ҳар бир фикр, авваламбор, яқин атрофимизда, қолаверса бутун дунёда ё яхшилик ё ёмонлик кўпайишига хизмат қилади.

\* \* \*

Одамларга йўлбошчилик қилувчи раҳбар ўз қалбида нафрат туйғуси ин қуришидан эҳтиёт бўлиши, имкон қадар сақланиши жудаям муҳим. Чунки оддий одамнинг нафрати фақат шахсий душманларига қаратилган бўлса, унинг азобини аввал бошдан, албатта, ўзи, қолаверса, саноқли одамларгина тортади. Раҳбар ходим қалбидаги нафратининг оқибати эса худди ўр-

мон ёнғинига ўхшаб жуда катта ва оғир талофатларга олиб келиши мумкин.

Раҳбар учун аввало нафрат туйғусидан сақланиш – катта жасорат. Оддий одам ёмон фикрли одамдан қочиши, унга тўқнаш келишдан сақланиши мумкин. Аммо раҳбар бу каби «ҳимоя воситасидан» фойдаланиш имконидан маҳрум. Чунки унинг қўл остида ишлаётган кўплаб кишиларнинг барчасини эзгу фикрдаги одамлар, деб ҳисоблаш амри маҳол. Улар орасида, ҳеч бўлмаганда, бир-икки нафар салбий ҳислатларга табиатан мойил одамлар топилади. Булар оз сонли бўлса-да, битта раҳбарнинг асабларини емиришга, соғлигига зарар етказиб, умрини қисқартиришга етиб ортади.

Аянчли бўлса-да, айтиш жоиз, кўпгина раҳбарларнинг асаб билан боғлиқ хасталиклари – қон босими, юрак ва ошқозон-ичак касалликларига, қандли диабет каби касалликларга дучор бўлишининг сабаби ҳам, ўз қалбида мунтазам равишда кечадиган турли хил туйғуларни, фикрларни англаб, уларни жиловлай олмаслигига бориб тақалади.

Қандай иш билан банд бўлмайлик, бизнинг ҳатти-ҳаракатларимизни ёқтирмайдиган одамлар ҳамиша топилади. Бунинг ҳеч бир ажабланарли томони йўқ. Шунчаки, ўзимиз ҳам уларга ўхшаб фикр юритмасак бўлгани. Қолаверса, бировнинг норозилигига ёки умуман танқидига учрамасликнинг фақат бир йўли бор, у ҳам бўлса – ҳеч иш қилмаслик.

Нафрат туйғусидан сақланинг!

## ДОНО ФИКРЛАР ХАЗИНАСИДАН

Ҳеч кимдан ўч олиш пайида бўлмадим. Тузимни тоғиб, менга ёмонлик қилганларни Парвардигори Оламга топширдим.

*Амир Темур*

\* \* \*

Кечира олиш – мардлик, кечира олмаслик – номард-  
лик саналади.

*Амир Темур*

\* \* \*

Бировнинг бузоғига ёмонлик тиласанг, унинг касри  
ўзингнинг ҳўкизингга тегади.

*Қозоқ халқ мақоли*

\* \* \*

Жаҳолат билан ғазаб одамга ашаддий душмандир.  
Бу икки душман дастидан жон ҳамиша азоб тортади.

\* \* \*

Ёмонлик қилганнинг мукофоти – ўкинч бўлади.  
Ёмонлик қилган кимсага атайлаб яхшилик қил.

*Маҳмуд Қошғарий*

\* \* \*

Яхши томони бўлмаган кўнгилсизликнинг ўзи йўқ.

*Рус халқ мақоли*

\* \* \*

Икки одам орасида жанжал чиқса, бунга уларнинг  
ақллироғи кўпроқ айбдор бўлади.

*И.Гёте*

\* \* \*

“Ҳамма шундай қилади” деб иш тутиш энг оғир фо-  
жеаларга олиб келади.

*Лев Толстой*

\* \* \*

Сўкиниб гапириш одатидан бора-бора ярамас ишларни қилишга ўтиш ҳеч гапмас.

*Аристотель*

\* \* \*

Фикрни экинг – амални ўриб оласиз, амални экинг – одатни ўриб оласиз, одатни экинг – феъл-атворни ўриб оласиз, феъл-атворни экинг – тақдирни ўриб оласиз.

*У.Теккерей*

\* \* \*

Уруш-жанжал билан учдан бирига, сийлов ва ён бериш билан эса ҳаммасига эришилади.

*Жан Поль*

\* \* \*

Яхшилик ва эзгулик тўғрисида гап сотишга эмас, яхши ва эзгу ишлар қилишга одатланиш керак.

*Демокрит*

\* \* \*

Инсоннинг фожеаси шундаки, у яхши бўлишга эмас, яхшироқ бўлиб кўринишга уринади.

*Р.Жуманиязов*

\* \* \*

Жаҳлдор ҳамиша нафрат уйғотади.

*“Калила ва Димна”дан*

\* \* \*

Ҳеч ким ноҳақ қилмиши учун жазодан қочиб қутула олмайди – агар у ўз қилмиши учун жазони тортмаса, бунинг азобини ё фарзанди, ё невараси чекади.

*Ҳинд ҳикмати*

\* \* \*

Бир ёмоннинг бир яхшилиги ҳам бор.

*Халқ мақоли*

\* \* \*

Бирни кўриб фикр қил, бирни кўриб шукр.

*Халқ ҳикмати*

\* \* \*

Бир кун келади-ки, золим ўз бармоқларини тишлаб  
қолади.*Амир Темур*

\* \* \*

Мақтовга ҳам, бўҳтонга ҳам совуққонлик билан боқ  
ва ҳеч қачон аҳмоқ билан тортишма.*В.Шекспир*

## ТИНГЛАШ МАДАНИЯТИ

Одамнинг заҳрини одам олади, дейишади. Бу рост гап. Кўнглимиздаги қувончли ва аламли кечинмаларни яқинларимизга сўзлаб бериш билан ҳақиқатан ҳам енгил тортамиз, кўнглимиз жойига тушади. Ё қувончимизни шу тахлит улашамиз, ё қайғумизга шерик бўлишда кўмак сўраган бўламиз.

Машҳур гуржи адиби Нодар Думбадзенинг “Абадият қонуни” асарида шундай эътиборли сўзлар бор: – **“Одамнинг юраги баданидаги бошқа аъзолардан энг оғири бўлади, дейишади ва ҳар бир одам уни бир ўзи кўтариб юришга оғизлик қиларкан. Шу боисдан одамлар бир-бирига кўнгил бериш, ҳамсуҳбат бўлиш билан бу оғир юкни енгил торттиришга эришади”.**

Сизга ҳамнафас, ҳамфикр, ҳамдард одам билан қуриладиган суҳбат ўрнини ҳеч бир қувонч билан тенглаштириб бўлмайди. Яхши одамга ўй-фикрларимизни баён қилиш билан биринчидан, юрагимизни “бўшат-сак”, иккинчидан кўнглимиздаги кечинмалар, туйғулар, фикрларни яна бир бор тафтишдан ўтказиб, таҳлил қиламиз ва чуқурроқ англаймиз ҳамда суҳбатдошимиз гувоҳлигида уларнинг қай даражада тўғри-нотўғрилигига ишонч ҳосил қиламиз. Суҳбатдошимиз фикримизни қўллаб-қувватлаши энг ижобий туйғуларни – ўзимизга нисбатан ишонч туйғусини ҳис қилиш ва эътиқодимизни мустаҳкамлаш имконини беради. Бу билан қалбимиз шодланади, руҳимиз тетиклашади, мушкулларимиз осонлашади, қайғуларимиз енгиллашади.

Шу боисдан, самимий одам билан чин дилдан қурилган суҳбат – мўъжизакор куч сифатида намоен бўлади. Кун давомида биз уйда, ишда, ўқишда, кўча-кўйда, танишлар даврасида ўнлаб одамлар билан суҳбатлашамиз. Тасодифан учрашиб икки оғиз кўнгили сўрашиш ҳам, чой устида бамайлихотир ҳангомалашиш ҳам, иш юзасидан муомала ҳам – суҳбатга киради.

Очиқ кўнгили, хушмуомала ва бамаъни одам билан суҳбат қурганингизни анча вақтгача, гоҳида эса бир умрга эслаб, завқ олиб юрасиз. Бу борада танишларингизга бир неча марталаб айтиб юришингиз ҳам мумкин. Шундай суҳбат соҳиби билан қайта суҳбатлашишни орзу қилишингиз, гўё жуда қизиқарли, мароқли китобни ўқигандай, ҳаётингизга янгича шабада эсиб, уни бойитгандай, янгилагандай таассурот оласиз. Баъзан шундай кишилар билан қурган суҳбатларингиз сиз учун номаълум, сирли дунёни очгандай бўлиб, дунёқарашингиз бойиб боришига ҳисса қўшаверади.

Шундай ривоят бор:

Қадимда бир донишманднинг қайсидир номаъқул ишидан дарғазаб бўлган подшоҳ унга бериладиган энг оғир жазони ўйлаб топишларини буюрибди. Вазирлар, кадхудолар, мунажжимлар бирин-кетин сўз олиб, ўз фикрларини ўртага ташлашибди. Бирови дорга осишни, бирови зиндонга ташлашни, халойиқ олдида шармандали калтаклашни, тошбўрон қилишни ва бошқа оғир жазоларни тақлиф қилибдилар. Бу гапларни эшитётганида ҳукми кутаётган донишманд бир оғиз ҳам эътироз билдирмай сукут сақлаб тураверибди. Шунда кўпни кўрган вазирлардан бири донишмандга алоҳида хона ажратиб, еб-ичишини бериб туришни, яхши муомала қилишни, лекин унинг ёнига ўта маҳмадона ва нодон бир одамни қамаб қўйишни таклиф қилибди. Бунга эшитган донишманд подшоҳ олдида тиз чўкиб ёлворибди: “Ҳар қандай жазога лойиқман, майли дорга тортинг, бошимни танамдан жудо қилинг, аммо кун-утун аҳмоқ билан суҳбатдош бўлишга чидай олмайман”, деган экан.

Суҳбатдошнинг ёмони ҳақида улуғ ватандошимиз Паҳлавон Маҳмуддан ошириб, эҳтимол, ҳеч ким айта олган эмас.

*Қўҳи Қоф тогини келийда туймоқ  
Юрак қонидан бермоқ фалакка бўёқ  
Ёинки юз йилча зиндонда ётмоқ,  
Нодон суҳбатидан кўра афзалроқ.*

Суҳбатдошинг очиқдил, бамаъни, ширинсўз бўлса, даврада хушҳол кайфият ҳукм суради. Баҳри-дилинг очилиб, кайфиятинг чоғланади.

Сизга мурожаат қилиб гап бошлаган ҳар бир одам иш юзасиданми, дардини айтиш, шунчаки йўл-йўлакай отамлашиш мақсадидами, бунинг аҳамияти йўқ,

авваламбор сизга ишониб, қалби тўрида сиздан мадад тилаб: – “Менинг фикримни қўллаб-қувватлайди”, “Мени, албатта, тушунса керак”, – деган умидлар билан оғиз очади. Сизга олдиндан бундай ишонч билдирган киши – сизни маълум даражада яқин тутган, сизга илтифот кўрсатган бўлади. Чунки одатда ҳеч ким ўзи ҳурмат қилмаган, жини суймаган одам билан гаплашишни хуш кўрмайди. Бундай илтифотнинг қадрига етиш ва муносиб «тақдирлаш» ўрнига айрим ҳолларда бизга мурожаат қилаётган, дардини тўкиб солаётган одамга нисбатан етарли даражада диққат-эътиборли ва сабр-тоқатли бўлиш ўрнига ўз фикримизни тезроқ айтишга шошилаемиз. Гапига нисбатан бундай эътиборсизликни кўрган ёки сезган одам ўзини гўё саломига алик олмагандай ҳис этади, кўнгли чўқади, ғайрати сўнади ва иккинчи бор сизга гап айтишга ботина олмайди.

Ана шу ўнғайсизликдан сўнг ҳатто жуда сермулозамат билан айтилган энг доно фикрларимиз ҳам мўлжалга етмайди ва биз суҳбатдан кутган натижани бермайди. Чунки, ҳатто ўта ўткир ва ўринли бўлган мулоҳазаларимизнинг асл маъноси: “Шуям гапми?! Гап мана бундай бўлади! Ўрганиб қўй...”, ёки бўлмаса, “Бўлмаган гап, нотўғри! Мен билганимча сен билмайсан”, - деган фикрни тасдиқлайди, холос.

**“Олдин тингла, кейин сўйла”** деган нақл аслида икки маънода айтилган бўлса керак. Биринчиси, бировнинг сўзини сабр-тоқат билан охиригача тинглаш бўлса, иккинчиси – “сўз бошлашни суҳбатдошга бер” маъносида. Кўпинча бировга ҳурмат ва илтифот кўрсатишни авваламбор сукут сақлаш билан боғлашади. Ўзбек халқида қадимдан ўзингдан каттанинг сўзини бўлиш, бировлар суҳбатига аралашини ёки луқма ташлаш одобсизлик сифатида қабул қилинганлиги ҳам беҳуда эмас.



Барчага айтилган бу гапни, маълум даражада раҳбар ходимга ҳам тааллуқли дейиш мумкин. Фарқи, раҳбар ходимнинг вақти чекланган, узоқ суҳбатлашиб, тинглаб ўтиришга имкони йўқ. Керак ва зарур деб топилган вақтларда раҳбар кўп эмас, унумли тинглаб билиши жуда муҳим.

Арз-шикоятлар ва бошқа масалалар бўйича ҳузурига кирган кишининг гапларини қунт билан тинглаш орқали раҳбар уч томонлама манфаат кўради:

– Биринчидан, агар киши шикоятчи бўлса, у дардини тўла баён қилиш билан ҳовуридан тушади ва натижада ўзига айтилажак жавобни тўғри қабул қилишга тайёр бўлади;

– Иккинчидан, ўз иш фаолияти ва кундалик ҳаётида зарур, муҳим бўлган кўпгина маълумотларни билиб олади ва ҳар бир масаланинг моҳиятига чуқур кириб бориш имконига эга бўлади;

– Учунчидан, қабулига кирганларнинг унга нисбатан ҳурмати ва ишончи ортади.

Бу билан биз столга бағир бериб, ётиб тинглашни назарда тутаётганимиз йўқ, албатта. Раҳбар ходим ишбилармон бўлса, суҳбатдошининг фикрини қисқа, лўнда ва тўлақонли равишда эшитишнинг қатор йўллари излаб топади.

Бу ҳақда узоқ гапириш мумкин, лекин ишни қай йўсинда ташқил қилиш ҳар бир раҳбарнинг мижози, феъл-атвори ва маҳоратига боғлиқ. Шундай бўлса ҳам суҳбатлашиб масаласида умуман ҳаммамиз ва, айтиқса, раҳбар ходим учун жуда муҳим бўлган турли хил “кўрсатмалар” мавжуд. Бу борада олиб борилган илмий тадқиқотлар натижаларини умумлаштирилган ҳолда келтирадиган бўлсак, кўпинча олимлар ва тажрибали раҳбарлар қуйидаги 10 қоидага риюя қилишни маслаҳат беради:

1. Жим бўлинг. Бирданига ҳам гапириб, ҳам эшитиб бўлмайди.

2. Гапираётган одам ўзини эркин сезишига ёрдам беринг. У бемалол, шошмасдан, ҳадиксирамасдан, чўчимасдан, тортинмасдан гапиришига имкон яратинг.

3. Суҳбатдошингизга уни тинглашга тайёр эканлигингизни намоиш этинг. Бу суҳбатдан сиз ҳам тўла манфаатдор эканлигингиз юз-кўзингизда ва ҳаракатларингизда ифодалансин. Уни тинглаётганда бошқа бир иш билан банд бўлманг. Тинглаётганингизда эътироз билдириш учун сабаб ахтаришга эмас, тушунишга ҳаракат қилинг.

4. Асабга тегадиган, ҳаёлни бўладиган вазиятларни йўқ қилинг. Расм чизманг, столни бармоқларингиз билан чертманг, қоғоз титманг, газета ўқиманг, телевизор кўрманг. Эшикни бекитиб қўйсангиз, хона тинчроқ бўлади.

5. Гапираётган одамга хайрихоҳлик қилинг. Иложи борича ўзингизни унинг ўрнига қўйиб кўришга ҳаракат қилинг.

6. Сабр-тоқатли бўлинг. Вақтни тежашга ҳаракат қилманг. Гапираётган одамнинг сўзини, ҳатто у ноҳақ бўлган тақдирда ҳам, бўлманг. У ҳамма гапларини айтиб бўлмагунича сизни барибир тингламайди.

7. Ўзингизни босиқ тутинг. Асабийлашганда одам сўз маъносини бошқача, ўзича тушунади.

8. Гап талашишга ёки танқидга йўл қўйманг. Бу гапираётган одамни ўзини ҳимоя қилишга мажбур этади ва у жим бўлиб қолиши, ғазабини ичига ютиши ёки буни ошкора сездириши мумкин. Тортишманг. Айнан тортишувда ютган бўлсангиз – ютқазган бўласиз.

9. Саволлар бериб туринг. Шу билан гапираётган одамга далда берган бўласиз ва уни тинглаётганингизни намоиш этасиз. Бу эса муҳокама қилинаётган масалада олдинга силжишга ёрдам беради.

10. Жим бўлинг. Бу маслаҳат энг биринчи ва энг охиргиси бўлиб келтирилмоқда. Чунки бошқа ҳамма қоидалар шунга боғлиқ. Гапирсангиз, тинглай олмайсиз.

Ўйлаб қарасангиз, бу қоидалар аслида асосий бир мақсадни кўзлайди, яъни суҳбат ниҳоясида суҳбатдошингиз ўзини аҳамиятли ва эътиборга лойиқ одам эканлигини сезишига имкон яратиш, унинг ўзига бўлган ишончини мустаҳкамлаш мақсади. Бундай мақсадни кўзлаб иш тутиш эса таниш ва нотаниш одамлар билан ўзаро фойдали ва самарали муносабатларни мустаҳкамлашга хизмат қилади. Қоидаларнинг негизида ётган бағрикенглик, ҳайрихоҳлик ва ғамхўрлик каби сифатлар эса, донишмандлар фикрича, инсонга энг арзонга тушадиган, лекин кўп мева берадиган фазилатлардан ҳисобланади.

Ўзингизни синаб кўришни истасангиз, ҳар бир қоида сиз шу кунгача қурган суҳбатлар давомида қўлланилган ҳолатларни хотирангизда тиклашга уриниб кўринг. Шунда уларнинг қай даражада самарали ёки самарасиз, фойдали ёки зарар эканини баҳолаш имконига эга бўласиз. Суҳбатда ўзингизни қандай тутишни танлаш эса, фақат сизнинг ихтиёрингизда қолади.

Энди эса руҳиятшунослар масаланинг моҳиятини янада чуқурлаштириб айтган айрим фикрларига эътибор бериб кўринг:

**– Табиат одамга икки қулоқ ва бир тил бериш билан гапиришдан кўра тинглаш афзаллигига нозик ишора қилган.**

**– Тинглаш учун икки қулоқ керак: бири – гапнинг мағзини чақиш учун, иккинчиси – гапирётган одамнинг ҳис-туйғуларини сезиш, тушуниш, англаш учун.**

**– Бировни тинглай олмайдиган одамлар оқиллона қарор қабул қилишда зарур бўлган етар-**

**лича маълумотга эга бўлиш имконини қўлдан бой берадилар.**

**– Ҳар сафар суҳбат тугаганидан кейин, суҳбатдошингизга қилган муомалангизга ўзингиз холисона баҳо берсангиз, тинглаш қобилиятингиз кун сайин мукаммаллашиб бораётганлига амин бўласиз.**

## **ДОНО ФИКРЛАР ҲАЗИНАСИДАН**

Сўзлагувчи гар нодон эрур, тинглагувчи доно бўлсин.

*Амир Темур*

\* \* \*

Суҳбатни ақл эмас, кўпроқ ўзаро ишонч қиздиради.

*Ф.Ларошфуко*

\* \* \*

Ҳақиқий ягона зийнат – дилкашлик зийнатидир.

*А.Сент-Экзюпери*

\* \* \*

Яхши суҳбатдош бўлишнинг фақат бир йўли мавжуд – тинглаб билиш.

*К.Морли*

\* \* \*

Ақлсиз одам гапга ўч бўлади.

*Қозоқ халқ мақоли*

\* \* \*

Киши етмиш йил умр кўрса, шундан ўн уч йилини гаплашишга сарф қилар экан.

*Тиббий манбалардан*

\* \* \*

Бир сўз билан беморни соғайтириб юбориш мумкин,  
яна бошқа бир сўз билан соғ кишини ўлдириб қўйиш  
ҳам мумкин.

*Алкмеон*

\* \* \*

Одамнинг тилга кириши учун икки йил керак, ле-  
кин тилини тийишни ўрганиш учун олтмиш йил зарур.

*Л.Фейтвангер*

\* \* \*

Бир тасаввур қилинг-а, агар ҳар бир одам фақат  
билган нарсаси ҳақда гапирганида эди, дунёда қанча-  
лик чуқур сукунат ҳукм сурган бўларди.

*Карл Чапек*

\* \* \*

Билганингни гап деб сўзлама ҳар чоқ,  
Дўстларинг сўзига аввал ос қулоқ.  
Ўзингча бўлсанг ҳам булбулигўё,  
Даврада навбатла сайраш яхшироқ.

*Маннон Маҳмуджонов*

\* \* \*

Билимнинг икки белгиси бўлади ва шу икки нарса  
одамнинг юзини ёруғ қилади. Бириси – тил, бириси –  
томоқ. Шуларни босиқ тута олганларга унинг фойдаси  
мўл.

*Қадимий ҳикмат*

\* \* \*

Жон ширин. Ундан ҳам дўстлар суҳбати ширин.

*Луқмони Ҳаким*

\* \* \*

Тил – бамисоли шундай мусиқий асбоб-ки, оқил-у олимлар ундан ёқимли ва сеҳрли садо чиқариб, инсон қалбини ўзига мафтун этадилар, нодонлар эса ноҳуш садо чиқариб, инсон асабини қирғичлайдилар.

*Р.Усмонов*

\* \* \*

Гўзал феъл-атвор кичик фидойиликлардан иборат.

*Р.Эмерсон*

\* \* \*

Менга бир яхши сўз айт ва мен уни оқлайман.

*Л.Лапшина*

## ҲАММАСИ МИЖОЗГА БОҒЛИҚ

Ҳар бир одамнинг феъл-атвори, мижозини инобатга олиб, муомала қила билиш – раҳбар учун кундалик ишларни бажаришда алоҳида аҳамиятга эга. “Одамига қараб”, яъни мижозини англаб муомала қилиш қобилияти – иш ўз вақтида бажарилишига, унумдорлик кашф этишига, вақт, куч-ғайрат тежалишига, қолаверса, жамоадаги муҳит соғлом бўлишига кафолат берувчи энг кучли омиллардан бири.

Қадимдан жаҳонга машҳур бўлган Шарқ табобати беморни даволашдан аввал унинг мижозини аниқлаш, кейин даъвосини қўллашга асосланади. Мижоз – қадим табобатимизда асосий мезон вазифасини ўтаган.

**Мижоз** арабча атама бўлиб, “аралаштирмақ” деган мазмунга эга. Лотин тилида бу сўзнинг маъноси “темперамент” деган ҳаммамизга таниш сўзни билдиради. Беморни даволашни унинг мижозини аниқлашдан бошлаш одати юнон табибларидан шарқ табиб-

ларига ўтганми, ёки аксинча бўлганми – номаълум. Аммо ҳар иккала табобатда ҳам кенг қўлланилган. Ўрта асрларга келиб юнон табиблари узоқ йиллик кузатишлар натижасида мижозни кишининг феъл-атвори, асаб тизими, ҳислати сифатида ўрганишиб, организмдаги хилтлардан қайси бири устун келишига қараб, тоифаларга ажратишган. Яъни ўша устун келган хилтларнинг юнонча атамалари киши мижозини белгиловчи махсус атамаларга айланган. Юнонлар таърифича, инсонлар: “*сангвиник*”, “*флегматик*”, “*холерик*” ва “*меланхолик*” мижозли тоифаларга бўлинадилар. Қуйида мазкур мижозларнинг нималиги, унинг киши феълидаги қайси фазилат ва ҳислатларни англатишини кўриб чиқамиз.

**Меланхолик** – Хафақон (дилгир). Бундай мижозли одамларнинг асаблари мувозанат сақлаши қийинроқ кечади. Улар одатда камгап, уятчан, тортинчоқ, кўпчиликдан, одамлардан қочадиган, янгиликлар олдида ҳадиксираб турадиган бўлишади. Хафақон одам бир нарсага ишонч ҳосил қилса, ундан қайтмайди. Ҳатти-ҳаракатида, гап-сўзларида ўзига ишонч, эътиқод сезилади. Юзаки қараганда босиқ, оғир, мўмин кўринса-да, аслида жаҳлини ичига ютиб, доимо кек сақлаб юришга мойил бўлади. Агар асабини бузишса, ичидагини тўкиб солиши ҳеч гапмас. Бундай феълли одамларни одатда “ўжар, баттол” ҳам дейишади. Уларнинг кайфиятида муқимлик бўлиши қийин. Кўп ишларни ҳиссиётлар таъсири остида бажаришади.

Меланхолик мижозли кишилар билан бирга ишлаш раҳбар учун осон кечмайди. Уларга иш буюрганда тез ҳаракат қилмасликлари кўпинча раҳбарнинг асабига тегиши мумкин. Шу билан бирга, бундай мижозли кишиларнинг иши анча унумли бўлиши, улар аҳд қилган иши(қабул қилган қарори)дан заррача қайтмасликлари мумкин.

Меланхоликлар ўз иш вазифаси чегараларидан ташқарига чиқишдан, яъни ташаббус кўрсатишдан йироқ бўлишади. Бунда юқоридан берилган ҳар қандай топшириқ, кўрсатмани бекаму-кўст қилиб бажариш ва шу орқали раҳбарият ишончини қозониш истаги устун туради. Уларда ўз ишидан моддий манфаатдорлик излаш ҳиссиёти ҳам асосий омиллардан бири саналади.

**Холерик** – (Сержаҳл). Бундай кишилар мижози хафақонга бироз ўхшаб кетади, лекин асабларининг мувозанати кучлироқ. Улар ҳиссиётга тез берилувчан бўлишади ва хафақонлардан фарқли ўлароқ, ҳар қандай ташқи таъсирга тез жавоб қайтаришади. Жаҳллари тез чиқиб, тез тушади. Кўпинча жанжалли низоларга мойил бўлишади, уларни қўрқок деб бўлмайди. Холерикни кўпинча кайфияти тез-тез ўзгариб туришидан таниса бўлади. У ўз ҳиссиётларини вақтида жиловлай олмани сабабли кўпинча қизишиб, ўзини идора эта олмай қолиши ҳам мумкин. Шундай пайтда ортиқча дағаллик, чўрткесарлик қилиши ҳеч гапмас.

Унинг кечинмалари ва кайфияти юз ифодасида яққол сезилиб туради. Ишлаганда иштиёқ билан, тез ҳаракат қилади, қийинчиликлардан қўрқмай, завқ билан ишлайди. Бироқ тез орада асабларининг қуввати тугаб, толиқиши, фаолияти сусайиб қолиш ҳоллари ҳам кузатилади.

Холерик мижозли кишилар билан ишлайдиган раҳбар улар билан доимо маслаҳатлашиб, далда бериб туриши – умумий иш натижаси учун катта фойда келтириши мумкин.

**Сангвиник** – Хушчақчақ (серҳаракат). Бундай мижозли кишилар асаби мувозанатлашган, мустаҳкам, кучли тоифага кирадилар. Ҳаракатчан, шароитга тез ва осон кўникади, одамлар билан тез ва осон тил топишади. Тортиниб, қимтиниб ўтирмайди. Кўпчилик ора-



сида ўзини хушчақчақ тутати, қувноқ ҳолатларни тез илғаб олади. Хушчақчақ мижозли киши ишга бирдан киришиб кетади, лекин кўнимсизлиги туфайли ишдан тез совийди.

Агар ташқи таъсирлар тез-тез ўзгариб, янгиланиб турса бундай мижозли кишилар ғайратли, фаол киши сифатида намоён бўладилар. Агар ташқи таъсирлар узоқ муддат ўзгаришсиз – турғунликда қолса, уларда зерикш, бепарволик, ланжлик ҳолатлари кузатилади. Сангвинник феъли ташқи кўринишида, ҳатти-ҳаракатида билинади – улар тез гапирати, чаққон ва ҳаракатчан бўлишади. Маъноли қилиқ, чаққонлик, беқарорлик, ўзгарувчан кайфиятли, гоҳ бепарво, гоҳ хурсанд кўринишади. Умуман олганда, уларда яхши кайфият доимо устунлик қилади.

Сангвинник мижозли кишининг кундалик юмушлари доирасини кенгайтириш, ҳар доим янги вазифаларга, юмушларга йўналтириб туриш лозим. Чунки янгилик деб қабул қилган ишни бекаму кўст бажара олади.

Улар кўпинча мустақил иш бажаришни ёқтиришади. Тепасида ҳар доим буйруқчи туришини ёмон кўришади. Меҳнатни моддий рағбатлантиришдан кўра унга муносиб баҳо беришларини афзал кўришади.

**Флегматик** – Совуққон (лоқайд). Флегматиклар асосан асаблари кучли бўлган тоифага кирадилар. Бундай кишилар ташқи ҳатти-ҳаракатларидан бепарво, юввош, бамайлиҳотир бўлиб кўринади. Ҳар бир ҳаракати салмоқли, қандай фаолият билан банд бўлишидан қатъий назар олдин ҳар томонлама ўйлаб, қатъият билан ишлашади. Ҳар бир бошлаган ишини, албатта, охирига етказадиган бўлишади. Уларда руҳий жараёнлар суст кечади ва ташқи кўринишидан кўнглидаги ҳиссиётларини билиш қийин.

Флегматиклар ҳар қандай ишни сидқидилдан бажаришга ва албатта бирон аниқ натижага эришишга ҳа-

ракат қилишади. Ўзларига нисбатан талабчан, ўз ишига масъулият билан ёндошишади ва кўпинча танлаган соҳасини мукамал ўрганишга ҳаракат қилишади.

«Етти ўлчаб, бир кесади», деб айнан флегматиклар тўғрисида айтилган. Улар ҳар қандай вазиятда ҳам ўйланмай, ноўрин гап айтишмайди. Ишда ҳам, муносабат ва муомалада ҳам хато қилмасликка ҳаракат қилишади.

### **БЎЙСУНДИРИШ УЧУН «БЎЙИНСИНДИРИШ» ШАРТ ЭМАС**

Подшоҳ ҳузурида бир шоир шеър ўқибди:

*Ёмон назар билан қарама,  
Ёмон ўйлама,  
Ёмон гапирма,  
Ёмон иш қилма.*

Подшоҳга шеър маъқул бўлиб, шоирга ўн тилло беришни буюрибди.

Навбат иккинчи шоирга етибди ва у шундай байт ўқибди:

*Яхши назар билан қара,  
Яхши ўйла,  
Яхши гапир,  
Яхши иш қил.*

Подшоҳ бу шоирга қирқ тилло беришни амр қилибди.

Раҳбар ўтказадиган катта-ю кичик йиғилишларда кўлостидаги одамларига айтадиган гаплари “қирқ тиллолик” бўлса, унга етадиган мукофот ҳам шунга лойиқ бўлишига шубҳа йўқ.

Тўғри, бу – раҳбарнинг тилидан ҳамиша бол томиб туриши керак, – дегани эмас, албатта. Лекин ишчи-ходимларнинг кўпчилиги қатнашадиган йиғилишларда бировга танбеҳ бериш, яъни бошқалар олдида уни уялтириш ва камситиш қандайдир тарбиявий самара бериши амри маҳол. Ва аксинча, ҳамкасблари билан бирга мажлисда қатнашган ҳар бир ходим раҳбар кабинети ёки залдан чиқиб кетаётганида ўзига нисбатан камроқ эмас, кўпроқ ишонч билан, ўз камчиликлари эмас, кучли томонлари ҳақида ўйлаши раҳбарга жуда ката наф келтириши мумкин.

Бундай кайфият унинг ўз раҳбари, корхонаси, ишига бўлган муносабатига ҳам, иш унумдорлиги ва ғайратига ҳам кучли таъсир кўрсатади. Сабаби жуда оддий: кечқурун уйига қайтганидан кейин у хотинига (эрига), бола-чақаларига, ишқилиб, барча яқин одамларига бошлиғи уни оддий ишни ҳам уддалай олмайдиган лапашанг эмас, балки ўта муҳим ва қийин вазифаларни ҳам бажаришга қодир одам деб ҳисоблашини гапириб бериши керак.

Гапириб берганидан кейин эса, ўз ишини яхшилаш йўлларини ахтара бошлашининг эҳтимоли кескин ошади, бу шунчаки инсон табиати, психологиясига хос нарса.

Қўл остида ишлайдиган ишчи ходимларни танқид қилиш, уларнинг айбини юзига солишни асосий иш услуби қилиб олган раҳбар тўғрисида аксарият ҳолларда “у шунчаки ўз масъулиятини бошқалар зиммасига юклашга уринади”, дейиш мумкин. Кўпинча бундай раҳбар корхонанинг барча ютуқларини ўзиники деб, бор камчиликлар ва салбий ҳолатлар эса ишчи-ходимлар туфайли деб ҳисоблайди.

Одатда одамлар унинг дағдағаларига чидашни ва индамай ўтиришни афзал кўришади. Бунда уларни

айблаш қийин. Юриб келаётган юк машинасининг олдига чиқишни ким ҳам истарди, дейсиз?

Жамиятнинг минглаб йиллар тарихи давомида кишиларни худди ўзига ўхшаган мавжудотларнинг энг оғриқли жойларини излаб топиш ва руҳий босим ўтказиш истаги ҳеч тарк этмаяпти. Бу ишдаги “ижод”, айтайлик, техника ёки санъатдагидек фаол бўлиб келмоқда.

Чақиб олиш, ўзиям иложи борича қаттиқроқ, чуқуроқ, сезиларлироқ, эса қоладиган қилиб чақиш – мана шу бошқаларни бўйсундириш ва сўзсиз итоат эттиришни истайдиганларнинг асосий услуги. Бу нафақат хизмат юзасидан, балки оилавий муносабатларни бошқаришда ҳам беҳато ишлайдиган услуб ҳисобланади. Нафақат беҳато, балки энг осон йўл, чунки аслини олганда, биров сизнинг сўзингизга доимо ва чин дилдан «лаббай» деб жавоб берадиган бўлиши учун унинг ишончи ва ҳурматини қозониш керак бўлади. Бу эса осон иш эмас.

Ҳурмат ва ишонч жуда қимматбаҳо нарса. Уларга ҳар ким ҳам сазовор бўлолмайди, ҳатто маълум мансаб ёки мавқеъга эга бўлган тақдирда ҳам. Лекин астойдил истаганлар учун бунинг ҳеч қийин жойи йўқ. Шунчаки яқинларингиз ёки ҳамкасбларингизга кундалик ҳаётда ва ишда ҳар томонлама ибрат кўрсатишингизни ўзи етарли.

Кўпчилик одамлар ўз нуфузини бажараётган иши эмас, балки эгаллаган лавозими белгилайди, деб ўйлашади. Аслида эса кишининг айтган ҳар бир сўзини жамиятда у эгаллаган мансаб ёки оиласидаги мавқеъи эмас, балки кундалик ҳаётда бажарадиган амаллари, жиддий ва муаммоли вазиятларда содир этган салмоқли ҳатти-ҳаракатлари таъсирли қилади.

Бошқаларни илҳомлантириш учун биз ўзимиз «ёниб» туришимиз керак. Агар кимдир сўзларимизга

қулоқ солишини истасак, нафақат гапириш, балки қандайдир бир иш ҳам қилишимиз керак. Агар сиз ўзингиз ғайрат билан меҳнат қилаётган бўлсангиз, улар ҳам (*меҳнатда*) ғайрат ва шижоат кўрсатишади. Бу каби масалалаларда ишчи-ходимларингизни (оила аъзоларингизни) чалғита оламан деб умид қилманг. Улар ҳаммасини аниқ-равшан кўриб туришади. Ҳар бир инсоннинг қалби ҳар қандай вазиятда ҳақиқатни ҳис қилиш масаласида ўта зийрак бўлади. Кўпчилик ҳолларда кимдир бировни алдашни, кўзини шамғалат қилишни уддаладим, деб ўйлаши мумкин, албатта. Аммо инсон қалби, ҳатто ўз ақли билан тушунмаган пайтда ҳам, ҳар қандай ҳақиқатни аниқ-равшан “кўриб, англаб” туради. Бунга ишонмаган ёки тан олмаган одам, шунчаки фақат ўзини алдашга уринган бўлади, холос. «Қалбни алдашнинг иложи йўқ!», – деган кадимий Тибет донишмандлари.

Таъна ва дашномлар, ҳатто ҳақиқатан ҳам йўл қўйилган хатолар учун бўлган тақдирда ҳам, кишининг асабини бузади, ўзига бўлган ишончини сўндиради. Бу эса ҳар қандай одамнинг ҳам ишдан қўли совуши, ўз вазифасига нисбатан бефарқ ва лоқайд бўлиб қолишига олиб келади. Ва аксинча, кимдир маълум қобилият, тажриба ва умуман инсоний фазилатларга эга эканлигига ишонч билдириш, унга худди ҳурматли ва муносиб одамдек муомала қилиш унинг кучига куч қўшади, ҳар томонлама ўсишига йўл очиб беради. Ўзини ҳурматга, меҳрга, эъзоланишга муносиб зот эканлигини атрофдагилар муомаласида кўриш истаги ҳар бир инсонда, ҳаттоки янги туғилган чақалоқнинг қалбида ҳам мустаҳкам томир отган табиий эҳтиёжлар қаторидан ўрин олган. Ушбу табиий эҳтиёжнинг қай даражада қондирилиши, қўл остингиздаги ходимингиз (фарзандингиз ҳам!) келажакда КИМ бўлиб улғайишини белгилайди, десак муболаға бўлмайди.

Кимдир бу гапларни шунчаки, ўзига хос «лирик фалсафа», деб қабул қилиши ҳам мумкин. Лекин барча илмлар айнан фалсафадан келиб чиққанини ҳам унутмайлик. **«Ёмон тарбия қаттиққўллик эмас, меҳр етишмаслигидан келиб чиқади», – деб айнан буюк файласуфлар айтишган.**

Бир вақтлари дунёга машҳур бўлган футбол юлдузи бразилиялик Пеле чет эл футбол командаларидан бирининг машқларини кузатиб туриб, – “Нима учун улар бунчалик ёмон ўйнашларини биламан. **Машқлар ҳар бир футболчининг камчиликларини бартараф қилишга қаратилган, аслида эса уларнинг фазилатларини ривожлантириш керак**” – деган экан. Машҳур футболчининг фикрича, унинг жамоадoshiларида камчиликлар талайгина, лекин деярли ҳеч ким бунга эътибор бермайди. Чунки ҳар ким қўлидан келадиган ишни ўта мукамал равишда бажаради, қолган камчиликлар эса – шунчаки улардаги фазилатларнинг ажралмас қисми, деб ҳисобланар экан.

Пеле ҳақ. Ўйлаб қарасангиз, ҳали шу кунгача ҳеч ким шунчаки фақат ўз камчиликларини бартараф қилиш ҳисобига кучли шахсга айланган эмас. Бунда сиз бартараф қилган камчиликлар эмас, балки бор фазилатларингиз асосий аҳамият касб этади. Киши ўз фазилатларини ривожлантирмагунича ўртамиёна одам бўлиб қолаверади. Бу сизга ҳам, қўл остингизда ишлайдиган ҳар бир ходимга ҳам (фарзандларингизга ҳам!) тааллуқли эканлигига шубҳа йўқ.

Каттаю-кичик муаммо, қийинчилик, машаққатлар ҳамиша ва ҳар қандай ишда бўлади. Уларни низо ва келишмовчиликлар орқали хал қилиш фақат қисқа муддатгагина маълум самара бериши мумкин, аммо тез орада қутилмаган янги муаммолар пайдо бўлади.

«**Одамлар орқали иш битирувчи**» раҳбар учун ходимлар билан ўзаро ҳурмат ва ишончга асосланган муносабатлар ўрнатишдан самаралироқ иш услуби ҳали ўйлаб топилмаган. Шу нуқтаи назардан келиб чиққан ҳолда танланган қуйидаги айрим фикрлар мажмуига, ўз иш шароитингиз ва ходимларингиз таркибини инобатга олиб ўзингиз истаган ғояларни қўшишингиз мумкин:

– Одамлар ишини маъқуллаб, уларни қўллаб-қувватлаб тулинг. Мақтов қуёш нурига ўхшайди, усиз одам ўса олмайди.

– Ҳар қандай шароитда ҳам одамларга ўз ҳурматини (юзини) сақлаб қолишга имкон беринг.

– Орқаворотдан одамлар тўғрисида фақат яхши гап гапиринг ёки индаманг.

– Ҳамиша одамларнинг олийжаноб туйғу ва интилишларига мурожаат қилинг. Бошқалар уни ор-номусли ва ҳалол одам деб ҳисоблаши ҳаммага ёқади.

– Танқид одамнинг ўзига эмас, қилган ишига қаратилиши керак.

– Ҳатто эҳтиёт бўлишга зарурат йўқ вазиятларда ҳам, одамларга эҳтиёткорлик билан муомала қилиш керак.

– ....

# II БОБ

---

## ВАҚТНИ ТЕЖАШ УСУЛЛАРИ

---

*“Банд бўлишдан осон нарса йўқ,  
унумли бўлишдан қийини йўқ”*

*(Ален Маккензи)*

**Х**ар бир раҳбарнинг муваффақияти нафақат моддий-иқтисодий жараёнлардан, балки уларнинг энг қимматли бойлиги – вақтдан қандай фойдалана олишига боғлиқ. Чунки вақтнинг ўзига хос хусусиятлари мавжуд:

- **вақт орқага қайтмайди;**
- **вақтни йиғиб, жамғариб бўлмайди;**
- **вақтни кўпайтириб бўлмайди;**
- **вақтни бировга бериб, олиб бўлмайди;**
- **ўтган вақтни топиб бўлмайди;**
- **йўқотилган пулларни қайта ишлаб топиш мумкин, йўқотилган вақт эса батамом гойиб бўлади.**

Одамларнинг кўпчилиги ҳар доим вақт етишмаслигидан нолишади. Раҳбар ходим учун бу доимий баҳона ва ўзини оқлашга қодир бўлган душман. Сабаби – оддий одамларнинг иш-юмушлари асосан уларнинг шахсий манфаати, рўзғори билан боғлиқ бўлса, раҳбар ходимнинг елкасида кўпчиликнинг юки, ташвиши туради. Шу сабаб, одатда раҳбарлар ишга «кўмилиб кети-



шади» ва аксарият ҳолларда кўпдан-кўп масалаларни бирданига ечиш, тезда ҳал қилиш керак бўлган вазиятларга тушиб қолишади.

Бундай пайтда иш вақтини қатъий белгилаш, тартибга солиш жуда муҳим. Агар раҳбар ишларни биринчи ва иккинчи даражалиларга ажратиш, вазифаларни ходимлар ўртасида тақсимлаш, қўл остида ишлаётганларнинг имконият ва қобилиятларидан тўғри фойдаланишдек оддий қоидаларга амал қилса, бор вақтдан унумли фойдаланишга ўрганиши шубҳасиз. Акс ҳолда кунига 10-15 соат ишлаган тақдирда ҳам вақтни унчалик аҳамият касб этмайдиган майда масалаларни ечишга сарфлашга мажбур бўлади.

Кўп йиллик тажрибага эга раҳбар ходимлар томонидан қўлланиладиган иш услублари нафақат вақтдан самарали фойдаланиш, балки сизнинг барча режаларингизни амалга оширишда ёрдам берадиган омилларга қаратилган.

Бу услубларни қўллашдан кўзланадиган асосий мақсад – ўз имкониятларидан тўла-тўқис фойдаланиш, ўтаётган ҳаётини онгли равишда идора қилиш, ишда ва шахсий ҳаётида мунтазам равишда содир бўладиган ташқи муҳитнинг айрим салбий таъсирларини тўғри қабул қилиш ҳамда бартараф этишдан иборат.

Ҳатто ҳар томондан зиммангизга топшириқ, буйруқ, муаммо ва майда юмушлар ёғилган тақдирда ҳам, сиз ўз вақтингизни изчиллик билан режалаштириш ва асабларингизни зўриқтирмаган ҳолда раҳбарлик вазифасини тўла – тўқис бажаришга эриша оласиз.

**“Қайси томонга сузишим шамолнинг йўналишига эмас, кема елканини қандай ўрнатишимга боғлиқ”,** – дейишади денгиз сайёҳлари.

Вақтдан оқилона фойдаланиш усулларини ўрганиб ўз фаолиятида қўллай олган раҳбар қўйидаги ўн устунликка эришади:

1. Ишни кам маблағ, кам куч, кам вақт сарфлаб бажаради.

2. Ўзининг ва қўл остидагиларнинг меҳнатини тўғри ва самарали ташкил қила олади.

3. Ишда яхши натижаларга эришади.

4. Шошма-шошарлик ва асабийлашишлардан халос бўлади.

5. Ўз фаолияти ва қўл остидагиларнинг ишидан қониқиш ҳосил қилади.

6. Ишга бўлган ихлоси ва ўзига нисбатан ишончи ортади.

7. Раҳбарлик тажрибаси ва малакаси ўса боради.

8. Раҳбарлик “юки” камаяди.

9. Вазифасини бажаришда йўл қўйиладиган хатолари камаяди.

10. Энг қисқа ва самарали йўл билан касбий ютуқлар ва шахсий мақсадларига эришади.

Лекин бунда энг асосий қўлга киритиладиган ютуқ – энг кам ва энг муҳим бойлигингиз, яъни вақтдан унумли, самарали ва тежамкорлик билан фойдаланиш малакаси бўлади.

***Бунинг учун авваламбор, вақтни тежашга қаратилган ва йўл қўйилиши мумкин бўлмаган соҳаларни шунчаки, таҳлил қилиб чиқилиши фидрларингизни тартибга солишга ёрдам бериши мумкин:***

– **Муҳим ва шошилишч бўлган ишлар.** Масалан, қурилиш соҳасида энг муҳим иш – қурилиш ишлари тўхтаб қолмаслигини таъминлаш. Транспорт соҳасида – транспорт воситалари соз бўлиши ва хавфсизликни таъминлаш. Ишлаб чиқаришда – хом-ашё (ёки бутловчи қисмлар)ни узлуксиз етказиб бериш. Савдода – маълум вақт давомида сотиладиган маҳсулот хажми ошиши. Ва ҳоказо... Муҳим ишлар бажарилиши билан

бевосита боғлиқ бўлган ҳар қандай арзимас иш қанчалик орқага сурилса, у шунчалик шошилиш ишга айланиб бораверади, яъни бошқача қилиб айтсак, вақтни ўғирлайди.

– **Ишни режалаштириш ва амалга оширилишини назорат қилиш** – бу вақтдан унумли фойдаланиш ва ҳар қандай ишда муваффақиятга эришишнинг қатъий ва ўзгармас шарти. Иш кўламингиз қанчалик кенг бўлса, уни батафсил режалаштириш – бу фаолиятингиз жиловини ўз қўлингизда тутгандек гап.

– **Билим ва тажриба орттириш.** Ҳатто етарлисидан ҳам ортиқроқ билимга эга бўлганимизда ҳам муаммолар ўз-ўзидан бартараф бўлмайди, уларнинг шунчаки кўлами ўзгаради, холос. Янги муаммоларни ҳал қилиш эса фақат янги билимлар эвазига амалга ошади. Ўқиш, ўрганиш, ўшидан тўхтаган одам аслида бир жойда туриб қолмайди – орқага кетади.

– **Орзу-истаклар.** Орзу қилмайдиган, орзулари бўлмаган одам яшамайди, ҳисоб. Бизнинг орзуларимиз ўзига хос магнитга ўхшайди. Улар рўёбга чиқишини таъминлайдиган одамларни ёки имкониятларни ўзига тортиш хусусиятига эга. Бизда ҳамиша танлаш имкони бўлади: ё биз ўз орзуларимизга мувофиқ яшаймиз, ё ўзгалар орзулари амалга ошишига хизмат қиламиз. Шу билан бирга, «Ўз орзуларинг амалга ошишини истасанг, бошқаларнинг ҳам орзулари рўёбга чиқишига ёрдам бер», – деган чуқур маъноли фикр ҳам бор.

– **Соғлиқ** шунчаки касаллик аломатлари йўқлигида эмас. Соғлиқ – тетиклик, қувват, ҳаёт сифати ва шодлик демакдир. Бу неъматлар эса фақат мунтазам равишда бажариладиган аниқ хатти-ҳаракатлар эвазига келади...

– **Оила...**

## **ШУ ВАҚТГАЧА ҚЎЛЛАБ КЕЛГАН ИШ УСЛУБИНГИЗ**

Агар мураккаб математик формула ечимининг энг бошида хатога йўл қўйилса, унинг асосий қисми ўта пухта ва тўғри ишланган тақдирда ҳам тўғри жавоб чиқмайди. Математик масалани ечишга кетган вақтин-гиз ва меҳнатингиз зое кетади.

Худи шунга ўхшаб, раҳбар ўз жамоасининг асл мақсадини аниқлашда хатога йўл қўйса, у қўллаётган бошқарув воситалари ҳеч қандай самара бермай қолиши мумкин. Бу эса ишчи-ходимлар ўз вазифаларига совуққонлик билан қараши натижасида меҳнат самадорлиги кескин камайиб кетишига олиб келади. Бундай ҳолат юзага келиши кўпинча жамоа аъзоларининг ўзаро меҳнат ва шахсий муносабатларида носоғлом муҳит ўрнатилишида намоён бўлади.

Раҳбар жамоанинг фаолият жараёнига, яъни унинг фойда келтирадиган томонларига ҳаддан ташқари кўп эътибор бериб, фаолиятнинг асл мақсадига эса кам эътибор қилишининг аломатлари кўпинча қуйидаги қарама-қаршилиқларда кузатилади.

Раҳбар ўз ишида қуйидагиларни афзал кўради:

– Тўғри иш қилиш ўрнига, ишларни тўғри қилишни. (Яъни, раҳбар хато қилиб қўйиш қўрқуви туфайли ишда ўрнатилган тартибга ижодий эмас, кўр-кўрона амал қилади);

– Ижодий муқобилликлар (яъни маълум мақсадга эришишнинг бошқача йўли)ни яратиш ўрнига, муаммоларни ечишни. Бошқача қилиб айтганда, янги муаммоларни эски воситалар билан ҳал қилишга уринади;

– Маблағларни оқилона сарфлаш ўрнига, маблағларни тежашни. (Яъни, бозор иқтисодиётининг қонуналарини билмаслик. Масалан: «Ҳар қандай маблағ фақат жамғариб қўйишда эмас, ҳаракатда бўлсагина даромад келтиради»);

– Натижага эришиш ўрнига, хизмат вазифаларида белгиланган ишларни бажаришни;

– Даромадни кўпайтириш ўрнига сарф-ҳаражатларни камайтиришни. (Корхона иқтисодини пасайтиришга олиб келадиган йўл.)

Тўғри, бир қарашдан буларнинг барчаси вақтдан унумли фойдаланишга алоқаси йўқдек туюлиши мумкин. Лекин вақтнинг қадри, қиймати, баҳоси ва аҳамияти – у нимага, аниқроғи қандай ишга сарфланиши билан белгиланишини ўйлаб кўрсак кўп гумонлардан халос бўламиз.

Вақтимиз нималарга сарфланиши, қандай мақсадларга интилаётганимиз, ишларни қай йўсинда бажарётганимиз тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлишимиз – иш услубимиз ижобий томонга ўзгаришининг биринчи шarti. Бир-икки кун давомида вақтимиз нималарга сарф бўлаётганини ҳисоб-китоб қилиб кўрсак, унинг нима учун етишмаслигини билиб олишимиз мумкин бўлади.

Бунинг учун қуйида келтирилган нотўғри иш тутиш услубларининг нишоналари устида ўйлаб кўриш фойдадан ҳоли эмас:

– вақт умуман нималарга сарфланаётганлиги номаълум (Бажарилиши лозим бўлган ишлар аниқ режа асосида белгиланмаган ёки унга амал қилинмайди);

– қайси иш қанча вақт талаб қилиши ўрганилмаган (Ишчи-ходимларнинг хизмат вазифалари аниқ белгиланмаган ёки унга амал қилинмайди. Натижада, кимнингдир «қўли қўлига», кимнингдир «қўли ишга» тегмайди);

– қайси омиллар ишни рағбатлантириши ёки сусайтириши ҳисобга олинмаган. (Ишчи-ходимларга нисбатан эътиборсизлик).

## **ВАҚТ ЎҒИРЛОВЧИ ОМИЛЛАР ТАҲЛИЛИ**

Аниқ мақсадлар сари интилаётган одамлар учун айнан ВАҚТ энг қимматбаҳо «хом ашё» бўлганидан кейин, уни «ўғирловчи омиллар» ҳам кам эмас. Қуйидаги рўйхатни диққат билан кўздан кечириб чиқсангиз, «вақт ўғирловчи омиллар»ни вақтида пайқаб, уларнинг таъсирини бартараф этиш анча осон кечади:

1. Жамоа олдида турган мақсад аниқ белгиланмаганлиги;
2. Ишларнинг муҳим ва иккинчи даражалиларга ажратилмаганлиги;
3. Бирданига кўп ишни қилишга уриниш;
4. Вазифалар ва уларни бажариш йўллари ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлмаслик;
5. Ҳар бир иш кунини режалаштирмаслик;
6. Уюшқоқсизлик натижасида, стол қоғозга тўлиб кетиши;
7. Ҳаддан ташқари кўп ўқиш;
8. Кундалик майда-чуйда ишлар кўплиги;
9. Ишчи-ходимларни рағбатлантирувчи омиллар йўқлиги;
10. “Қоғозлар” билан ишлаш;
11. Ходимлар орасида меҳнатни тақсимлашдаги камчиликлар;
12. Ишдан чалғитувчи телефон қўнғироқлари;
13. Режалаштирилмаган, безвақт ташрифлар;
14. Илтимосларга “йўқ” дея олмаслик;
15. Кечиккан ёки тўлиқсиз ахборот-маълумот;
16. Интизом ва қатъиятлилик етишмаслиги;
17. Бошлаган ишни охирига етказмаслик;
18. Ишга алоқаси бўлмаган заруриятлар;
19. Узоқ вақт давом этадиган кенгаш ва йиғилишлар;
20. Одамларни қабул қилиш;

21. Тезкор алоқа воситаларининг йўқлиги, етишмаслиги;

22. Шахсий ишлар тўғрисида узоқ суҳбатлар;

23. Ошна-оғайни, дўст-ёронларнинг кўплиги;

24. Ҳамкор ва юқори ташкилотлар билан ёзишмаларнинг кўплиги;

25. “Эртага” касаллиги;

26. Майда ишларга раҳбар шахсан аралashiши;

27. Жамоатчилик ишлари кўплиги;

28. Шошма-шошарлик, сабрсизлик;

29. Ҳамма ишни раҳбар шахсан ўзи назорат қилишга интилиши;

30. Топширилган ишлар бажарилиши устидан назорат йўқлиги.

Кундалик фаолиятингизда учраши мумкин бўлган ана шу «вақт ўғирловчи омиллар»ни бирин-кетин кўздан кечириб шахсан сизга энг кўп учрайдиганларининг бештасини танлаб олинг. Кейин, деярли ҳар бир иш кунингизни ана шу омиллар таъсирини иложи борича баргараф этиш ёки камайтириш йўллариини излашдан бошласангиз, вақт сизни эмас, сиз вақтни бошқариш имконига эга эканлигингизга тўла амин бўлишингиз шубҳасиз.

Бу ишни вақтингизни кўпроқ “ўғирловчи” омилларни жиддий таҳлилдан ўтказиш ва тегишли чоралар белгилашдан бошлаш мумкин.

Масалан,

“Вақт ўғриси”	Вақт йўқотилиши сабаблари	Баргараф қилиш йўллари
Кундалик майда-чуйда ишлар кўплиги	Ҳар қандай ишга ўзим аралashiшим; Менсиз иш битмаслиги.	ўринбосарлар (бўлимлар, ходимлар) иш вазибалари тўғрисидаги

		<p>Низомга аниқлик киритиш ва унга амал қилинишини таъминлаш;          Айрим ишларни ходимларга, ўринбосарларга топшириш, уларга тегишли ваколатлар бериш ва ишни назорат қилиб бориш.</p>
--	--	--

Юқорида энг кўп учрайдиган ўттизта омилни келтирдик. Соҳаларнинг турлилиги, мураккаблиги, ишнинг ўзига хослиги ва бошқариш услубларининг фарқланиши билан бу омиллар сони ошиши ёки камайиши ҳам мумкин. Муҳими бу эмас. Асосийси – ана шу омилларни аниқ билиш, улардан имкон қадар кўпроғини таҳлил қилиб, сабабларини ўрганиб, бартараф этиш йўлларини топишга ҳаракат қилишда. Тўғри, бу унчалик осон иш эмас, лекин фойдаси кутганингиздан ҳам кўпроқ бўлиши мумкин.

Тасаввур қилинг-ки, сиз зарур иш билан бир раҳбар қабулида бўлишингизга тўғри келди. Ҳали қабулхонадаёқ котиба аёл сиздан нима масалада келганингиз, суҳбат учун қанча вақт зарурлигини суриштирди ва ҳаммасини ён дафтарида қайд қилиб, бошлиқ ҳузурига кириб кетди. Ниҳоят, навбатингиз етиб, шошилиб ичкарига кирдингиз, салом-аликдан сўнг ўзингизни таништириб, қабулга киришингиз сабабини тушунтира бошладингиз. Бошлиқ эътибор билан эшитди. Суҳбат чоғида бир неча марта соатига қараб қўйди. Сиз уни қаергадир шошаётган бўлса керак, деб ўйлаб, узр сўра-



дингиз. “Йўқ, – деди раҳбар ходим, – шошаётганим йўқ, аммо менинг ортиқча вақтим ҳам йўқ. Сиз масалани ҳал қилиш учун ўн минут вақт етади деган экансиз, ҳозир ўн икки минут ўтди...”

Сизнингча бу раҳбар бюрократми? Йўқ, у шунчаки, вақтни жиловлаб олган ва ҳар бир дақиқадан унум билан фойдалана оладиган ходим. Бундай раҳбарга ҳатто энг кучли ва моҳир «вақт ўғриси» ҳам бирор жиддий зарар етказа олмаса керак.

## РАҲБАР ВАЗИФАЛАРИ ДОИРАСИ

Раҳбар ходим ҳал қилиши шарт бўлган қундалик масала ва муаммоларни, кетма-кет келадиغان ҳар хил ишларни олти қисмга бўлинган «амалий вазифалар доираси» шаклида тасаввур қилса бўлади.



Бу вазифалар қуйидагилардан иборат:

1. Мақсадни белгилаш
2. Режалаштириш
3. Қарор қабул қилиш
4. Режа (қарор) бажарилишини ташкиллаштириш
5. Назорат қилиш

Раҳбарнинг асосий иши бўлган «Одамлар ва ҳужжатлар билан ишлаш» вазифаси доиранинг ўртасида акс эттирилиши унинг бошқа барча вазифалари **айнан одамлар билан ишлаш** билан амалга ошишини ифодалайди.

Озми-кўпми раҳбарлик лавозимида ишлаган ҳар ким учун бу бешта вазифа яхши таниш. Лекин ҳамма гап шундаки, бу вазифаларнинг ўз ўрни, вақтида бажариш пайтида, айниқса, меҳнат жамоаси олдида турган мақсадларни белгилашда кўпинча иш сифатига салбий таъсир қиладиган айрим хатоларга йўл қўйилади. Шу сабаб, раҳбарлик вазифалари орасида “Мақсадни белгилаш” вазифасини биринчи бўлиб кўрсатишимиз бежиз эмас.

Ишни режалаштириш, назорат қилиш ва ҳоказоларда ҳар бир раҳбар озми-кўпми тажрибага эга ва иш жараёнида уларни мукамаллаштириб, хатоларни тўғрилаб бораверади.

Лекин мақсадни белгилашда хатога йўл қўйиш, раҳбарнинг кейинги барча ишлари кўпгина муаммолар келтириб чиқариши ва меҳнатлари зое кетишига сабабчи бўлиши мумкин.

Қадимий ривоятлардан бирида ўрмонда ўтин териб юрган ёш ва бақувват йигит тўғрисида гап боради. У ўтин тайёрлаш учун қуриб қолган бир дарахтни топиб уни арралашга тушибди. Лекин у қанчалик уринмасин иши сира олдинга силжимас, арра қурғур чимдим ҳам кесмас эмиш. Тасодифан унинг ишини кузатиб тур-

ган бир қария: “Ўғлим, менимча арранг ўтмас бўлиб қолибди. Ўткирлаб олсанг, ишинг анча осон кечарди, бунчалик уринишга ҳожат қолмайди”, – дебди. Шунда ўтинчи: “Бунга менинг вақтим йўқ отахон, мен ўтин арралашим керак!” – деган экан.

Таъбир жойиз бўлса, мақсадни тўғри белгилаш ҳам худди аррани ўткирлашдек бир гап.

## МАҚСАДНИ БЕЛГИЛАШ

**Мақсад** – аслида яшашнинг мазмуни, моҳияти. Яшашдан мақсад, оила қуришдан мақсад ва албатта, хизмат вазифасидан (меҳнатдан) қўзланган мақсадлар бўлади. Ҳар бир инсоннинг кундалик ўй-ташвишлари, ҳатти-ҳаракатлари, ҳатто феъл-атвори айнан ана шу мақсадлар аниқ ёки ноаниқлиги, тўғри ёки хато белги-ланганлигига бевосита боғлиқ бўлади.

Мақсадни белгилаш – бизнинг ошкора ва пинҳона талаб (эҳтиёж)ларимизни, хоҳиш ва истакларимизни аниқ ният ва содда тушунчалар орқали ифодалашни, ҳатти-ҳаракатларимизни шу мақсадларга йўналтиришни ва уларни амалга оширишимизни назарда ту-тади.

Мақсадни белгилаш – келажакка назар ташламоқ, эришиладиган натижани ифодаламоқдир. Натижа бўлмаса – мақсад саробга айланиб, ўзининг бор мазму-нини йўқотади.

Гап сиз қандай иш қилаётганингизда эмас, бал-ки шу ишни нима учун қилаётганингиз борасида ке-таяпти. Агар сиз ҳаракатларингиз натижасида қандай натижага эришмоқчи эканлигингизни олдиндан аниқ белгилаб олмаган бўлсангиз, ҳатто энг яхши иш услу-би ва барча уринишларингиз доира бўйлаб югуришга ўхшаб қолади.

Мақсадлар – бу менинг келажагим ҳақидаги тасавурларим, орзуларим. Агар шу орзуларимни амалга оширишга интильмасам, ўзимни, ҳар бир кунимни шунга бағишламасам, улар охир-оқибатда “Эзгу ният”, “Ширин ҳаёл” шунчаки «Орзу» бўлиб қолаверди. Амалга ошмаган орзу эса армонга айланади. **Ҳар бир орзуимни амалга ошириш муддатини белгилабгина мен уни мақсадга айлантирган бўламан.** Муддатни белгилаганим эса орзуимга эришиш учун ҳар куни, ҳар ҳафта, ҳар бир ой давомида қилишим керак бўлган ишларимни аниқ режалаштиришимни назарда тутати.

Ана шундан кейингина, асосий мақсадни, яъни орзуни кўзлаб қилинган ҳар бир ҳатти-ҳаракатда энг майда-чуйда ишлар ҳам шу мақсадга хизмат қила бошлайди.

Ҳар куни, одатдагидек бирон иш қилмоқчи бўлганингизда ўзингизга шундай савол бериб кўринг: “Шу ишим менинг асосий мақсадимга эришишимни осонлаштирадими ёки йўқми?” Бу савол сизга муҳим ва иккинчи даражали ишларни бир-биридан ажрата олишга, вақтингиз ва кучингизни унумли сарфлашга аниқ йўл кўрсатиши мумкин.

Мақсадни аниқ-ойдин билиб ва унга доимо интилиб яшаш кишининг куч-ғайрати ва вақтини ҳақиқатан ҳам шунга арзийдиган, муҳим ишларга сарфлаш демакдир. Ҳар қандай ютуқ, муваффақият ва ҳатто омад ҳам асосий мақсадга эришиш йўлида қилинадиган ҳаракатлардан келиб чиқади.

Тасодифан қўлга киритиладиган муваффақиятлар кўпинча баҳорда ёққан қорга ўхшайди, бир зумда ис-сиз эриб, қуриб кетади. Режалаштирилган, аниқ кўзланган муваффақиятларга интилиш – бирон мўъжиза юз беришини ёки тасодифий омад келишини кутиш-

дан афзалроқ ва ишончлироқ. Чунки улар олдиндан режалаштирилган, демак амалга ошиши тасодифга эмас, ўзимизга боғлиқ.

Меҳнатда, шахсий ҳаётда муваффақият қозонишнинг шартларидан бири – аниқ мақсадларни белгилаш ва тегишли режага асосан иш тутишдан иборат.

Режанинг ҳар бир бандида эса қуйидаги учта саволга жавоб бўлиши керак:

- Нима?
- Қачон?
- Қай даражада?

Шахсий, ҳаётий мақсадларни аниқлаш ва уларни амалга оширишга қаратилган аниқ режаларни белгилаш – ўз умрингизни бошқариш, қобилият ва истеъодларингизни намоён этиш, инсонга муносиб умр кечириш демакдир. Қуруқ орзуларга ўралашиб қоладиган, ҳаётий, ҳаққоний бўлмаган мақсадлардан қочган, уларни чеклаган маъқул. Аниқ ҳатти-ҳаракатларга ва натижага айланиши мумкин бўлган мақсадларни белгилашга интилиш лозим.

Мисол учун:

<b>Мақсадни ногўри белгилаш</b>	<b>Мақсадни тўғри белгилаш</b>
Соғлом бўлишни истаيمان	Ҳар куни тонгда ўн беш дақиқа тоза ҳаводан нафас олиб, жисмоний машқлар бажариш. Январь ва июнь ойларида тиббий кўрикдан ўтиш.
Умумий билим-савиямни оширишни истаيمان	Ҳар ҳафтада (ҳар куни) бир соат давомида ўзим танлаган китоблардан бирини, даврий газета-журналларни қунт билан мутолаа қилиш. Касбимга оид илмий янгиликлар билан танишиш учун «****» журнаliga обуна бўлиш.

Замири аниқ ҳатти-ҳаракатларга йўналтирилган бундай мақсадлар, ҳафталик, ойлик ва йиллик режаларингизда ўз аксини топиши мумкин. Масалан, бир ҳафталик аниқ мақсадларингизни белгилаш учун барча юмушларни бир карра кўз олдингизга келтириб, энг муҳим ва зарурларини танлаб; нимани, қачон, қай даражада бажариш кераклигини белгилаб, кундалик иш дафтарингизда қайд қилиб қўйиш мумкин. Айнан нимага эришмоқчисиз? Уларни аниқ ёзинг. Режаларни қоғозга тушириш уларни унут бўлиб кетмаслигига кафолат бўлади.

Ҳаётий мақсадларни белгилашда қуйидаги саволлар сизга яқиндан ёрдам бериши мумкин:

1. Шахсий ҳаёт режаларини белгилаш борасида:

- Ҳаёт йўлим: шу вақтгача қандай ютуқларга эришдим, нима топдим ва нима йўқотдим?
- Шахсий фазилатларим, кучли томонларим нималардан иборат?
- Теварак атрофимдагилар билан бўлган муносабатларимда нималарни ўзгартиришни истайман?
- Шу вақтгача қандай ютуқлар, имкониятларни қўлдан бой бердим, ютқаздим? Сабаби нимада?
- Қайси мақсадларимни амалга оширишда хавф-хатар, муаммо, қийинчиликларга дуч келишим мумкин ва уларнинг олдини олиш учун қандай чора-тадбирлар қўришим керак?
- Ҳаётимга, ишимга салбий таъсир қиладиган қандай омилларни бартараф қилмоқчиман?
- Атрофдаги яқинларим, дўстларим, таниш-нотаниш одамлар, жамият, муҳит мендан нима исташади? Мен уларга қандай наф келтиришим, ёрдам беришим мумкин?
- Бугун ва келажакда кимга ва қандай фойда келтиришим мумкин?

- Дўстларим, қариндошларимга ёрдам беришга қандай маблағ, имкониятларга эгаман?
- Менга нафи тегаётган одамларга менинг нафим тегайтими?
- Кимни нима билан бугун, эртага хурсанд қила оламан?

Касб соҳасидаги режаларни белгилаш борасида:

2. Ўз лавозимим билан боғлиқ масалаларнинг барчасини яхши биламанми? Ўз соҳамнинг устасиманми?

- Барча ишларимни режа асосида қилишга ҳаракат қилаяпманми?
- Кундалик қилинадиган ишларни муҳимлари ва иккинчи даражалиларга ажрата оламанми?
- Бугунги иш бажарилишини кейинга суришга одатланганманми?
- Ҳар бир ишни охиригача етказаманми?
- Менинг хизмат вазифам шахсий ҳаётимга қандай таъсир қилапти?
- Қўл остимда ишлайдиганлар билан муносабатларим мени қониқтирадими?
- Меҳнатимга жавобан нима кутишим (маош ошиши, мукофотлар олиш ёки лавозим ўсиши) мумкин ?
- Яқин кунларда қандай ютуқларга эришдим ва эришишим мумкин?
- Қилаётган ишим кимларга, қандай наф, фойда келтираяпти?
- Ишимнинг қандай афзаллик томонлари бор?
- ва бошқалар.

Эришмоқчи бўлган ҳар бир “поғона”ни (у ўртача ёки юқори бўлсин – аҳамиятсиз) белгилагач, ҳозир “қаерда” эканлигингизни чамалаб, ана шу ҳисоб-китобларни бир карра ақл тарозисидан ўтказинг. Ўзингизнинг кучли ва заиф томонларингизни танқидий таҳлил қи-

либ кўринг. Фазилатларингизни таҳлил қилгач, шунга монанд ўз имконларингизни ҳам аниқлаб олишингиз мумкин бўлади. Гап айнан шу фазилатларингизни ривожлантириш тўғрисида кетаяпти. Шунингдек, катта-ю кичик омадсизликларни ҳам танқидий таҳлил қилиб, муносиб баҳосини беринг, сабабларини аниқлаб, уларни бартараф этиш йўллариини белгилаб олинг.

Заиф томонларингизни билиш ва тан олиш – мавжуд фазилатларни аниқлаш, ривожлантириш, мустаҳкамлаш демакдир.

## МАҒЛУБИЯТЛАР РЎЙХАТИ

Қоғозга ёзилган сўзларнинг ёки қоғознинг ўзида қандайдир сеҳр бор. Бировга оғзаки айтмоқчи бўлган гапларингизни қоғозга ёзишга қўл урсангиз, мутлақо беихтиёр равишда бошқача сўзларни ишлатишингизга тўғри келади. Сиз учун аниқ-равшан бўлган маълум фикрни қоғозга туширишингиз билан унинг «аниқ-равшан»лиги хиралашгандай бўлиб, мутлақо кутилмаган қирралари яққол кўзга ташланади. Маълум муаммо қоғозда сўзлар, иборалар орқали ҳар томонлама таърифланганидан кейин, унинг ечими худди сувга ботирилган ёғочдек дарҳол юзага қалқиб чиқади. Эришган ютуқларингиз, қўлга киритган муваффақиятларни қоғозга рўйхат қилиб ёзсангиз, уни кўриб кучингизга куч қўшилади. Қоғозга туширилган «мағлубиятлар рўйхати» ҳам сиз учун ўзига хос беминнат ва холис маслаҳатчига айланиши мумкин.

«Мағлубиятлар рўйхати»ни тузиш билан раҳбар ходим ўз соҳасида йўл қўйилган камчиликлар, хатолар ва улардан келиб чиққан мағлубиятлар нималардан иборат эканлиги тўғрисида тўла тасаввурга эга бўлади. Бу тасаввур уларнинг сабабларини англаб, тушуниб етишга, келажакда йўл қўйилиши мумкин бўлган



хатоларнинг олдини олиш чораларини қўришга имкон беради. Бунинг учун қуйидаги кўринишда жадвал тузиш мумкин:

Жадвалда биринчи бўлиб “Менинг мағлубият ва омадсизликларим” деб номланган устунга ҳар бир мағлубият рўйхат бўйича ёзиб чиқилади. Бунда ҳар бир мағлубият ва омадсизликлар аниқ равшан ва қисқа тарзда ифодалангани маъқул.

Иккинчи, «Сабаблар» деб номланган бўлимда қандай фазилат (кўникма, билим, тажриба) етишмаганлиги қайд қилиниб, асосий сабаблар рўйхати ёзилади.

Учинчи – асосий бўлим, “Шу фазилатларга (кўникма, билимларга ёки маълум воситаларга) эга бўлиш учун нима қиламан?” деб номланиши мумкин. Бунда кейинги фаолиятингизда мағлубиятларга йўл қўймаслик учун кўришингиз мумкин бўлган чора-тадбирлар, ҳатти-ҳаракатлар кўрсатилади.

Бу жадвални тўлиқ ишлаб чиқиш, ишингизни шунга монанд ташкил қилиш орқали кейинги фаолиятингизда мағлубиятлар бўлмаслиги, бўлса-да кам учрашига эришиш мумкин бўлади.

Мақсадларни белгилашнинг охириги босқичи – режага киритиладиган амалий тадбирларни (қилинадиган ишлар, хатти-ҳаракатлар, уларни амалга оширишда қўлланиладиган воситалар, усул ва йўлларни) саралаш ва тартибга солишдан иборат.

## ШАХСИЙ ҲАЁТ ВА КАСБ СОҲАСИДАГИ РЕЖАЛАР

Шахсий ҳаётингиз ва касб соҳасидаги режаларни тузишда риоя қилиш керак бўлган қоидалар асосан бир хил.

Ҳар бир мақсад учун муддат қўйилиб, кутилаётган натижаларни аниқ белгилабгина, сўнгра уларни амалга оширишга киришиш мумкин. Шу боис, қилинадиган ҳар бир иш мавжуд вақт, куч ва имкониятларингизни ҳисобга олган ҳолда режага киритилишига ҳаракат қилинг. Ўта мураккаб (ҳаддан ташқари катта) бўлганлиги сабабли бажарилиши гумон бўлган тадбирларни белгилашдан сақланг. Имкониятлар сарҳисоби бу борада сизга аниқ чегарангизни айтиб беради. Шу билан бирга арзимас мақсадлар арзимас натижа беришини, юксаклари эса ўз жозибаси билан кишини кун сайин ўсишга ундашини унутманг. Узоқ муддатга белгиланган режаларингиз билан ҳамоҳанг бўлган кичик тадбирларни ҳам амалга оширишга ҳаракат қилинг, чунки уларни қадам-ба-қадам бажарилиши ўзингизга бўлган ишонч туйғусини мустаҳкамлаб, руҳий мадад бериб туради.

Режаларингизда саломатликни мустаҳкамлаш масалалари (жисмоний машқлар, чиниқиш, даволаниш ва бошқа, маълум қоидаларни ҳисобга олиш) тўғрисида унутманг. Чунки, саломатлик масаласи худди «вақт» тушунчасига ўхшайди: иккаласини ҳам орқага қайтаришнинг иложи йўқ, иккаласини ҳам бой бериб бўлмайди. Қолаверса, буюк алломаларнинг **«қирқдан кейин Арастуға, олтмишдан кейин Гиппократга му-роҷаат қилиш, биров галати туюлади»** деган маънода айтилган гапларини ҳам унутманг.

Айни пайтда билим олишдан тўхтамаслик, маданий савияни ўстира бориш масалалари ҳам режаларингиз

орасида муҳим ўрин олиши алоҳида аҳамиятга эга. Ўз устида ишламаган, янгиликлардан хабардор бўлмаган, атрофда рўй бераётган иқтисодий-сиёсий жараёнларга бефарқ бўлган раҳбар бора-бора жамият ҳаётидан ва одамлардан узоқлашиб, янгиланиш, ўсиш, ривожланиш, улғайиш завқидан бебаҳра қолиши мумкин. Мунтазам янгиланмаган кўнгилни занг босади. Ҳар куни тўлдирилмаган билимлар кун сайин камайиб боради...

## ХУЛОСА ТАРИҚАСИДА

Аниқ ва юксак мақсадлар билан яшаётган одамларнинг кичкина ишлари ҳам салмоқли, таъсирли ва катта натижалар учун хизмат қилади.

Шахсий ҳаётингиз ёки иш фаолиятингизда нимага эришмоқчи эканлигингизни аниқ белгилагандан сўнг, ҳар бир мақсадингизни эртага, индинга, бир йилдан кейин эмас, балки бугунги мавжуд имкониятларингиз ҳамда ўзингиз яшаб, ишлаб турган шароитда амалга оширишга киришинг. Қулай шароит, мос вазият, зарур маблағ ва керакли одамлар буюк ишлар қилган, ҳаётда ёрқин из қолдирган шахсларнинг ҳеч бирида, ҳеч қачон бўлган эмас...

Инсон табиати тартибга, уйғунликка, гўзалликка интилувчан. Хонангиз, уйингиз, боғ-ҳовлингиз, кўчангиз ёки кийимларингиз саранжом-саришталиги кўзингизни қувонтириши шундан. Атрофдаги тартиб, уйғунлик ва гўзаллик кўзимизни нақадар қувонтирса, фикримиз, орзу-истак, мақсадларимизни тартибга солиш ҳам қалбимизни қувончга тўлдиради, кучимизга куч, ғайратимизга ғайрат қўшади. Сизни мақсад сари етакловчи «тартибни» мияннгизга қуйиб олсангиз, доимо унга амал қилсангиз – бошлаган ҳар бир ишингиз омад келтираверади. Шу вақтгача талаб қилинмай қолган,

ишга киритилмаган чексиз имкониятларингиздан тўла фойдалана оласиз.

Ва ниҳоят, энг муҳими... *Энг муҳими, белгилаб қўйилган барча мақсадларга эришишингизда эмас, балки мақсадларга эришиш йўлида қандай одамга айланишингизда.* Узоқ-яқин ўтмишда ва бугунги замон қаҳрамонлари ва машҳурларининг барчаси бир вақтлари ўзларига юксак мақсадлар белгилаб, уларни рўёбга чиқариш йўлида тинимсиз меҳнат қилган оддий одам бўлишган....

# III БОБ

---

## КЕНГАШ ВА ЙИҒИЛИШЛАР БОРАСИДА

---

“Кенгашли уй тарқамас” деган ажойиб мата-климиз бор. Бу – асрлар қаъридан келаётган, ўзаро келишиб олиш учун тўпланиш (йиғилишлар)-нинг инсонлар ҳаётида тутган ўрни борасида билдирилган ва яшаб қолган тушунча. Зеро, ҳеч бир жиддий иш маслаҳатсиз битмайди. Ҳатто якка ўзимиз бажара олишимиз мумкин бўлган иш ёки тадбирни ҳам олдин бошқалар билан маслаҳатлашиб амалга оширсак унумли, хатосиз бўлишини биламиз.

Маслаҳатлашиш орқали биз ўзимизча тўғри деб билган маълум ишимиз йўналиши жиддий тузатилиши ёки жуда муҳим тўлдиришлар билан бойитилишига эришишимиз мумкин. Чунки ҳар хил фикр, турлича нуқтаи назар, ноёб ҳаётий тажриба, билим ва малака каби ҳислатлар фақат кўпчилик йиғилган жойдагина юзага чиқади ва ҳар қандай ишда энг самарали ва мақсадга тез етказувчи тўғри қарор қабул қилишга хизмат қилади.

Раҳбарнинг иш жараёнида кенгашлар, турли йиғилишлар ўтказишга жуда кўп вақти сарфланади. Корхонадаги ишчи-ходимлар сонига қараб бунга эллик, олтимиш, ҳатто баъзида саксон фоизгача иш вақти сарфланиши мумкин. Масалан, амалиётда кенг тарқалган ва ҳар иш куни бошланишида бўлиб ўтадиган «беш

дақиқалик» кичик йиғинлар баъзида иш кўплиги, масалалар мураккаблиги боис бир неча соатларга чўзилиб кетиши мумкин.

Чет эллик тадбиркорлар вақт сарфлашни пул сарфлаш билан тенглаштиришади. Машҳур “Форд” автомобиль компаниясининг бошқарувчиси Ли Якокка бир соатдан кўп кенгаш ўтказадиган завод директорларини ишдан ҳайдар экан. Ва буни шунчаки қаттиққўллик ва манманликдан келиб чиққан ўзбилармончилик деб бўлмайди. Масалан, кенгашлардан маълум фойда келишини истаган раҳбарлар ҳар бир йиғилиш 30-40 дақиқадан ошмаслиги кераклигини яхши билишади. Чунки шу муддат ўтганидан кейин бундай тадбир самарадорлигини белгиловчи омиллар кескин камая бошлайди.

Хўш, сиз турли кенгаш, йиғинларга қанча вақт ва моддий ҳаражатлар(!) сарфланиши тўғрисида ўйлаб кўрганмисиз?

Қуйидаги омилларни назарда тутган ҳолда бир ҳисоб-китоб қилиб кўриш мумкин:

- ❖ Кенгашни тайёрлашга ва ўтказиш учун тайёрланишга кетадиган ҳаражатлар (қанча одам ва қанча вақт давомида бу ишларга жалб қилинади);

- ❖ Қатнашувчиларнинг иш ҳақи (бир кишининг бир кунлик иш вақтидан кенгашда қатнашишга сарфлаган вақтига тўланадиган ҳақ ҳисоблаб чиқилади);

- ❖ Келиб-кетиш (транспорт) ҳаражатлари;

- ❖ Сарф қилинган, йўқотилган вақт (иштирокчилар сони уларнинг кенгашда иштирок этиш учун сарфлаган ўртача вақтига кўпайтирилади, вақт эса сарфланадиган маблағга).

Қатнашувчиларнинг сони ва иш лавозимига қараб, ўртача ҳар одамга бир соат муддатда қанча маблағ сарфланиши, аниқроғи йиғилиш шахсан сизга

ва ишдаги ходимларга қанчалик даражада қимматга тушишини юқорида кўрсатилган омиллардан келиб чиққан ҳолда ҳисоб-китоб қилиш мумкин. Қизиғи шундаки, вақт ва ҳаражатлар нуқтаи назаридан қимматли ҳисобланган йиғилишларга аслида жудаям камдан-кам ҳоллардагина эҳтиёж сезилади. Барча режа, ташвиш ва муаммоларни ўз вақтида самарали ҳал қилишга одатланган раҳбарлар учун эса айрим ҳолларда, йиғилиш ўтказишга умуман эҳтиёж ҳам сезилмайди. Лекин, гап сарф-ҳаражатларда ҳам эмас, балки умумий иш самарадорлигини оширишда, яъни ҳар бир кенгашда жамоа меҳнатининг унумдорлигига ижобий таъсир қилишига эришишда. Бунинг учун мажлис ва йиғилишлар бесамара ўтказилишига сабаб бўладиган айрим ташкилий масалаларга эътибор қаратиш керак бўлади.

Илмий тадқиқотлар натижаларига қараганда, аксарият ҳолларда сарфланадиган вақт ва маблағларни беҳуда ҳавога совурилишининг боиси кўпчилик кенгашлар:

**Биринчидан** – яхшилаб тайёрланилмагани,

**Иккинчидан** – қониқарсиз, самарасиз яқунлангани ва ниҳоят,

**Учинчидан** – пала-партиш ўтказилганига бориб тақалар экан.

Ҳар бир катта-ю кичик корхона ёки ташкилотда турли кенгаш, йиғилишлар ўтказилиши табиий ҳол ва ҳозирча уларсиз ҳар қандай жамоа ишини умуман тасаввур қилиш қийин.

Хўш, йиғинлар, кенгашлар, мажлисларни қай йўсинда ташкил қилиш, ўтказиш керак? – деган масалани ечишга уриниб кўрайлик. Қуйида бу борадаги айрим қоида ва маслаҳатлар сизга амалий иш услуби бўлиб, фаолиятингиз сифатини кескин оширишга хизмат қилиши мумкин.

## КЕНГАШНИ ЎТКАЗИШГА ТАЙЁРЛАНИШ

*“Энг яхши кенгаш –  
ўтказилмаган кенгаш”*

1. Қўйидаги заруриятларни муҳокама қилишга эҳтиёж туғилгандагина кенгаш (мажлис) ўтказиш мақсадга мувофиқ бўлади:

- ✓ Иш жараёни тўғрисида ўзаро маълумот алмашиш;
- ✓ Муҳим масала юзасидан ўзаро фикрлашиб олиш;
- ✓ Қийин муаммо ва вазиятларни муҳокама қилиш;
- ✓ Корхона фаолияти билан боғлиқ муҳим масалалар бўйича қарорлар қабул қилиш;

✓ Зудлик билан бажарилиши талаб қилинадиган айрим вазифалар бўйича ижрочиларга тегишли топшириқлар бериш.

2. Қўйидаги вазиятлар вужудга келганда махсус кенгаш ўтказиш ўрнига бошқа бирор йўл тутиш имконини ўйлаб кўринг. Масалан:

✓ Муҳокама талаб қиладиган масала юзасидан раҳбар мустақил қарор қабул қилиши;

✓ Телефон орқали гаплашиш ёки селектор кенгаши ўтказиш;

✓ Бошқа бирор тадбир ёки кенгашлар билан бирлаштириш.

3. Кенгашни шахсан ўзингиз ўтказишингиз қанчалик даражада муҳим ва зарурлигини текшириб кўринг, балки:

✓ Фикрларингизни кенгаш аъзоларига етказиш учун бировга топширишингиз мумкинми?

✓ Тажриба орттириши учун уни ўринбосарингиз ўтказиши маъқулроқдир?

4. Кенгашни ўтказишга кетадиган қимматли вақт-ни ҳисобга олиб, маърузангизни имкон қадар қисқа



қилишга интилинг (бунга маърузани олдиндан пухта тайёрлаш билангина эришиш мумкин). Ходимларга бериладиган топшириқларни олдиндан аниқ, қисқа, лўнда ва тушунарли тарзда ёзиб чиқинг.

5. Кенгашга имкон қадар кам одамни таклиф қилинг. Фақат иштироки муҳим ва зарур бўлган одамларни чақиринг, жумладан:

- ✓ Кенгашда қабул қилинадиган қарорга бевосита алоқадор бўлганларни;

- ✓ Тегишли махсус билим ёки тажрибага эга бўлганларни;

- ✓ Кенгаш қарори ижросини назорат қилувчиларни;

- ✓ Ўхшаш муаммоларни ҳал қилишда маълум тажрибаси борларни;

- ✓ Бу борада керакли маслаҳат бера оладиганларни.

6. Кенгаш ўтказиш вақти-соатини иштирокчиларнинг имконияти ва уни тайёрлашга кетадиган вақтни ҳисобга олиб белгиланг.

7. Маъқул жой ўрнини белгиланг ва зарур кўргазмали қурулларни олдиндан тайёрлаб қўйинг.

8. Кенгашни ўтказишдан кўзланган мақсадни ва кун тартибидаги масалаларни олдиндан белгилаб олинг.

9. Кун тартибидаги ҳар бир масалага сарфланадиган аниқ вақтни олдиндан белгиланг.

10. Кенгаш ва кун тартибидаги масалалар, ўтказиладиган жойи ва вақти-соати тўғрисида иштирокчиларни имкон қадар барвақт огоҳлантиринг.

## **КЕНГАШНИ ЎТКАЗИШ**

1. Кенгашни роппа-росса белгиланган вақтда бошланг. Кечикувчиларни кутманг. (Аслида тартиб-инти-

зом шундан, яъни сиз риоя қиладигандан тартибдан бошланади).

2. Кенгашни яхши кайфият билан бошланг. (Раҳбар кайфияти умумий ишнинг самарадорлигига таъсирини ўрганишга жазм қилган олимлар кутилмаган, ҳайратомуз кашфиётларга дуч келган бўларди...)

3. Қатнашчилар билан маърузалар ва музокара сўзлари учун қанча вақт ажратилишини келишиб олинг. Кенгашни тугатиш вақтини аниқ айтинг. Регламентга тўла риоя этинг.

4. Бир одам мажлис баёнини ёзиб борсин.

5. Узоқ давом этиши зарур бўлган йиғилишларда ҳар бир соатдан кейин қисқа танаффус бериш кераклигини инобатга олиб иш тутинг.

6. Муҳокама давомида мавзудан йироқлашиб кетишга, юзаки хулосалар ва нотўғри қарорлар қабул қилинишига йўл қўйилмаслигига эътибор беринг. «Олдинги кишини фикрига тўла қўшиламан», - деб қайта-қайта бир фикрни айтадиганларни вақтида тўхта-тинг.

7. Кенгаш давомида қўйилган мақсадларга эришилишини назорат қилиб боринг: муаммони таҳлил қилиш, муқобил қарорларни кўриб чиқиш, якуний қарорга келиш.

8. Тушунмовчилик содир бўлмаслиги учун ўзаро келишиб, қабул қилинаётган қарор лойиҳаси билан қатнашувчиларни яна бир бор таништиринг. Иложи борича йиғилишни ким, қачон ва нима иш қилиши кераклигини қайта такрорлаб, тушунтириб яқунланг.

9. Йиғилишни аниқ белгиланган вақтда тугатинг. (Энг қийин ва шу билан бирга одамларни ўз хизмат вазифаларига бўлган муносабатини яхшилашга салмоқли ҳисса қўшадиган энг муҳим иш).

**Дарвоқе:** Йиғилиш қатнашчиларининг тоифалари:

Йиғилишда турли тоифа, билим ва мақсадли кишилар қатнашадилар. Уларнинг феъл-атвори, мижози турлича. Қуйида улар билан қандай муомала қилиш бора-сида сўз боради:

**1. Баҳсчи**

Совуққонлик ва ишчанлик билан унинг фикрларига эътироз билдиришни бошқа қатнашчиларнинг ўзига қўйиб беринг.

**2. Ҳамма нарсани билувчи**

Йиғилиш қатнашчиларини унинг нуқтаи-назарига баҳо беришга чақиринг.

**3. Сермулоҳаза**

Мулойимлик билан гапини бўлинг, регламентни эслатиб қўйинг.

**4. Уятчанг**

Унга унчалик мушкул бўлмаган саволлар беринг, ўз кучига ишона бошлашига имкон яратинг.

**5. Камчиликларни фош қилувчи**

Уни тан олинг, билим ва тажрибасини ижобий баҳоланг.

**6. Қизиқмайдиган**

Ундан иши тўғрисида сўранг, уни қизиқтирадиган соҳалардан бирор мисоллар келтиринг.

**7. “Жуда катта одам”**

Уни танқид қилишдан сақланинг, “тўғри, лекин...”, ёки “балки мен адашгандирман, лекин фикримча...” техникасини қўлланг.

**8. Ҳадеб савол берувчи**

Унинг саволларига жавоб беришни имкон қадар иштирокчилар ихтиёрига қўйиб беринг.

**Йиғилишдан кейин**

1. Йиғилишдан сўнг имкони борича тезда йиғилиш баёнини тузинг: бу масалада қўпинча йўл қўйиладиган

энг катта хато – йиғилиш баёнини тузмаслик. Ундан кейинги хато – топшириқлар бажарилишини назорат қилиш имкони бўлмаган баён тузиш.

2. Йиғилиш баёни барча ижрочиларга етиб боришини таъминланг.

3. Қбул қилинган қарор ва белгиланган топшириқлар қай даражада бажарилаётганлигини назорат қилиб боринг.

4. Бажарилмай қолган ишлар ва ҳал қилинмаган муаммолар кейинги йиғилиш кун тартибига биринчи масала бўлиб қўйилишини таъминланг.

5. Ҳар сафар йиғилишни ўтказишда йўл қўйилган баъзи хато, камчилик ҳамда ижобий, фойдали томонларини танқидий таҳлил қилиб уларни инobatга олиб иш тутишингиз бу борадаги малакангиз борган сайин ошиб боришига хизмат қилади.

## **ОДАМЛАРНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ТАРТИБИ**

Катта-кичик даргоҳларга бош бўлган киши учун одамларни қабул қилиш масаласи унинг асосий хизмат вазифаларидан биридир. Кўпчилик раҳбарлар учун келиб-кетувчилар маълум даражада кўпгина муаммолар яратади десак, хато бўлмаса керак. Негаки, тадқиқотларга қараганда, раҳбар ходим бир иш куни давомида ўртача уч-тўрт соат вақтини унинг қабулига келганлар, шу жумладан, қўл остида ишловчилар билан суҳбатлашишга сарфларкан.

Келиб-кетувчиларнинг тоифаси турлича, мақсадлари ҳар хил, феъл-атворлари ҳам бир-бирига ўхшамайди.

Раҳбар қабулига келган одам қуйидаги баъзи мақсадларни ўз олдига қўйган бўлиши мумкин:

- Бирон-бир маълумот олиш учун;
- Ёрдам ёки маслаҳат олишни кўзлаб;

- Иш юзасидан ахборот бериш учун;
- Раҳбар таклиф қилганлиги сабабли;
- Расмий ва бошқа муносабатларни сақлаб турмоқ мақсадида.

Айнан охирги мақсадни кўзлаб келган одамларга аксарият ҳолларда энг кўп вақт сарфланади. Чунки улар бирон зарур юмуш билан эмас, “бошлиққа бир кўриниб қўйиш”, “шунчаки ҳол-аҳвол сўрашиш, суҳбатлашиш” учун ташриф буюришади. Бундай ҳолларда раҳбар учун қабул соатларининг унумли бўлишини таъминлашга хизмат қиладиган айрим қонун-қоида ва тартибга риоя қилиш жуда муҳим.

## ҚАБУЛДАН ЧЕТЛАНИШ

Авалло ҳар бир раҳбар унга алоқаси бўлмаган ишларга вақт кетказмасдан меҳнат қилиш имконига эга бўла олиши керак. Қолаверса, иш куни давомида шунчаки фикрларингизни бир жойга жамлаб олиш ёки янги режалар устида ишлаш учун жуда бўлмаганида бир соат давомида ҳеч ким, ҳатто қўл остида ишлайдиганлар ҳам сизни безовта қилмасликлари лозим.

Ҳар қандай одам ўзи хоҳлаган вақтда раҳбар қабулига бемалол киришга ҳақли, деб ўйлашнинг ўзи ўта тартибсизликдан далолат беради, дейиш мумкин.

Шунинг учун, қимматли вақтингиз беҳуда сарфланмаслигини истасангиз, қуйидаги оддий қоидаларга риоя қилиш сизга сезиларли даражада наф келтириши мумкин:

- Ёрдамчингиз (ёки котибангиз)га ташрифчилар билан қабул вақтларини олдиндан келишиб олишни ва шу келишувга риоя қилинишини назорат қилиб боришни топширинг.

– Котибангизнинг иш столини ўзига хос «тўсиқ» сифатида қўлланг. Ҳар бир келган одам уни четлаб ўтмайдиган, у билан учрашиб, кириб-чиқиш вақтини келишиб оладиган бўлсин.

– “Тинч соат” вақтини ҳам ўрнатинг. Шу асосда куннинг маълум бир соатларида сизни ҳеч ким безовта қилмасин.

– Умумий қабул соатларини белгиланг ва тегишли тайёргарлик кўриш учун қабулга кирмоқчи бўлган одам олдиндан нима масала билан киришини котибангизга билдириб қўйсин.

– Қўл остингизда ишлайдиганлар учун алоҳида қабул вақтларини белгилаб қўйинг. Масалан, “Муҳандис Абдуллаев – соат 12-00да”. “Бош иқтисодчи Собиров – соат 14-30да” каби.

– Вақти-вақти билан қўл остингиздагилар сизга бевосита мурожаат қилиб, фикр-мулоҳазаларини айтиш имконини яратиш учун уларнинг хоналарига кириб туринг. Ҳузурингизда ўтирган одамдан узр сўраб, уни чиқариб юборгандан кўра, ўзингиз уларнинг ҳузуридан хайрлашиб чиқиб кетишингиз осонроқ.

– Иш билан боғлиқ бўлмаган шахсий учрашувларингизни бошқа жойларда ташкил қилган маъқул.

– “Эшигимиз ҳар доим очиқ” деган шиор ҳамма вақт ҳам раҳбар ходим учун тўғри келавермайди.

## **ҚАБУЛНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ВА УНГА ТАЙЁРЛАНИШ**

Олдингизга кирган одам кўпинча ўзи учун муҳим деб билган бирор масалани ҳал қилиш учун келади. У шу масалада маълум бир ҳақиқатни билади ва бунга сизни ҳам ишонтиришга, шу билан бирга бирор аниқ манфаатга эришиш, масалани ўз фойдасига ҳал қи-

лишга интилади. Шунинг учун у иложи борича барча маълумотларни тўлиқ ва аниқ баён этиш, сиз билан бафуржа гаплашишни истайди. Лекин сиз учун ҳар бир масалани иложи борича тез ва сифатли ҳал қилиш муҳим. Демак, бунинг учун сиз қуйидаги зарур чораларни кўришингиз мумкин бўлади:

– Ҳар бир одам билан бўладиган суҳбатнинг аниқ мақсадини энг бошиданоқ аниқ белгилаб олинг;

– Агар сизнинг имконият даражангизда ажратилган вақт давомида маълум мавзудаги суҳбат мақсадига эриша олмаслигингизни билсангиз, бу суҳбатни кечиктириш ёки бошқа кунга ўтказиш афзалроқ;

– Ташрифга ажратилган вақт чўзилиб кетмаслигини котибангиз ҳар доим назорат қилиб турсин. Бу масалада у билан олдиндан келишиб қўйиш мумкин. Масалан, суҳбатдошингиз келишилган муддатдан кўра узоқ ушланиб қолган тақдирда у сизга “эслатиши” мумкин: «Ярим соатдан кейин фалон жойга боришингиз керак» ва ҳоказо;

– Ҳар бир суҳбатга иложи борича олдиндан тайёрланишга ҳаракат қилинг. Масалан, шу мавзуга оид ҳужжатлар, зарур маълумотлар қўлингизда бўлсин.

– Ўйлаб кўринг, балки учрашув ўрнига телефон орқали гаплашиш, хат, расмий жавоб билан чекланиш, бошқа бир тадбир кўриш мумкиндир.

## КУТИЛМАГАН ТАШРИФЛАР

Ҳар бир корхона-ташкилотга кутилмаган ташрифлар ҳам бўлиб туради, яъни сиз олдиндан тайёрланмаган, ёки жамоангиз фаолияти билан боғлиқ бўлмаган масалалар бўйича учрашувлар. Бундай ҳолларда ташрифчилар билан қандай муомала қилиш қуйидагиларга боғлиқ:

- Суҳбат учун етарли вақтингиз борлиги;
- Йўқотилган вақт ўзини оқлаши;
- Кутилмаган ташрифчи билан қандай муносабатда эканлигингиз;

- У билан олдинги учрашувдан орттирган тажрибангиз.

Аввал бошда кутилмаган ташрифчидан сиз билан учрашувга келишининг сабабини сўраб суриштиринг ва унинг берган жавобига қараб, қуйидаги уч йўлдан бирини танлашингиз мумкин:

- Суҳбат ўтказишни бошқа ходимга топшириш;
- Қисқа фурсатда ва осон ҳал қилинадиган масала бўлса, вақт йўқотмай суҳбатни давом қилдириш;
- Агар кўп вақт талаб қиладиган мушкул масала бўлса, бошқа бир куни учрашиб, маслаҳатлашишни ваъда қилиб, у билан хайрлашиш.

## **СУҲБАТ ВАҚТИНИ ҚИСҚАРТИРИШ**

Ҳар қандай суҳбат, қанчалик сермазмун, завқли бўлмасин, унга бутун иш вақтингизни ажратолмайсиз. Агарда ҳар куни ўрта ҳисобдан беш одамни қабул қилиб, уларга тахминан беш дақиқадан сарфласангиз, бир ҳафта давомида сиз камида икки соат вақтингизни сарфлаган бўласиз.

Суҳбатдошингиз суҳбатни “тугатишни истамаса” вазиятга қараб қуйидаги усулларни қўллаб кўриш мумкин:

- Суҳбат бошида ва давомида вақтингиз зиқлигини эслатиб қўйиш;
- Суҳбат мазмунини умумлаштирувчи ёки яқунловчи фикр(*ларни*) билдириш;
- Суҳбатга мутлақо алоқаси бўлмаган мавзудан гап очиб кўриш;



- Қўл соатингизга бир неча марта қараб қўйиш;
- Зерика бошлаганингизни билдириш;
- Ўрнингиздан туриб у ёқ- бу ёққа юриш;
- Стол устидаги қоғозларни ўқий бошлаш;
- Суҳбат давомида шошилиб гапириш;
- Суҳбат вақти тугаганини айтиш.

Одамларни қабул қилиш билан боғлиқ яхши тажрибалар мавжуд. Ана шуларни келтириш, баён қилиш – яхши маслаҳат, иш йўриғи бўлиши мумкин, албатта. Аммо энг яхши йўриқ – биз юқорида эслатган, келтирган, мисол қилган қоидаларни ўрганиб, мақбуллари-ни танлаш ва иш услубингизга мос келадиганларини амалда қўллашдан иборат.

Қабул масаласида барчага ва ҳар қандай шароитга мос келадиган қоиданинг ўзи йўқ. Лекин, маълум вазиятларда ва, айниқса, раҳбарлик фаолиятини эндигина бошлаганларга уларнинг нафи тегиши шубҳасиз.

Бу энди, ҳар кимнинг иродаси, иш тутиши, ҳафсаласига боғлиқ.

## ТЕЛЕФОН ОРҚАЛИ ГАПЛАШИШ

Ўнта раҳбардан тўққизтаси кунига ҳеч бўлмаганида бир соат, ўн нафардан тўрттаси эса икки соатдан телефонда гаплашиши кузатилган. Бир қарашдан айнан вақтни тежашга хизмат қиладиган телефон – раҳбарнинг энг қўп вақтини ўғирлайдиган восита ҳисобланади.

Телефоннинг жарангли қўнғироғининг сеҳри ҳаммага маълум. Телефон қўнғироғи эшитилиши билан ҳаёлингиз бўлиниши, ҳамма ишни қўйиб беихтиёр телефон дастагига қўл чўзишингиз, шубҳасиз. Бунга барчамиз ўрганиб, одатланиб қолганмиз.

Уйда ҳам, ишда ҳам телефон қўнғироғи кўпинча кутилмаганда ҳаёлингизни бўлади. Эшикни бекитиб,

хонани тарк этаётган пайтингизда телефон жарангги эшитилса, орқага қайтишга мажбур бўласиз. Ҳатто, жуда қизиқ, мазмунли суҳбатингизни ҳам шу қўнғироқнинг сеҳрли товуши бузади.

Телефон – чақирилмаган меҳмон. Хоҳлаган вақти, исталган пайти диққатингизни бўлиб, ўзига жалб қилади, қилаётган ишингизга ҳалал беради. Сиз телефон гўшагини олишдан ўзингизни тия олмайсиз, чунки аксарият ҳолларда гўшакнинг нариги ёғида ким турганини, нима масалада сизга қўнғироқ қилаётганини билмайсиз. Шунинг учун ҳам телефон қўнғироғи билан боғлиқ сеҳрли, мавҳум хабарга нисбатан қизиқингизни енга олмайсиз.

Кўпчилик одамлар бундан устамонлик билан фойдаланадилар. Улар раҳбар қабулига кириш бироз мушкуллиги, кутиш кераклигини билиб, ишини телефон орқали битказишга уринишади. Сиз ҳали дастакни кўтариш билан у ёқда қандай суҳбатдош турганини билмайсиз. Албатта, салом-алик бўлади, кейин таништириш бошланади, бир дақиқагина вақтингиз олишини айтиб, олдиндан узр сўралади.

Микроэлектроника ривожини инсониятнинг кўпгина юмушларини енгиллатди. Ахборот узатиш, ўзаро мулоқотнинг симсиз бажариладиган йўллари кашф қилинди. Оммалашган бу восита турлари кўп фойда келтирмоқда, сарф-ҳаражатларни тежашга хизмат қилмоқда.

Шу билан бирга телефон хизматидан фойдаланишда кўпчилик одамлар беҳуда вақт сарфланишига олиб келадиган хатоларга ҳам йўл қўядилар.

Шу ўринда телефон орқали гаплашганда беҳуда вақт сарфлашга олиб келадиган айрим хатолардан еттитасини эътиборингизга ҳавола қилишни лозим топдик:

- Суҳбат мавзуси аниқ эмаслиги;
- Тайёрланмасдан сўз бошлаш;
- Телефон қилиш учун ноқулай вақт танлаш;
- Асосий гапларни олдиндан ёзиб қўймаслик;
- Телефон қилишдан мақсад тушунтирилмаслиги;
- Савол бериб, жавоб олиш ўрнига тинмасдан гапириш;

– Суҳбат якунида ўзаро келишувларни аниқ белгилаб олмаслик.

Бундай хатоларга йўл қўйилишининг асосий сабаби кўпчилик оддий одамлар учун телефон тез ва қулай маълумот алмашиш воситаси эмас, балки бўш вақтини бекорга ўтказмасдан шунчаки, ўзаро суҳбат қуриш имконини берадиган анжомга айланиб бораётганлигида дейиш мумкин.

Раҳбар ходим учун телефон жуда муҳим «ёрдамчи» бўлиб хизмат қилиши ёки аксинча ишига ҳалақит бериши ундан қандай фойдалана олишига боғлиқ.

Ҳар сафар сизга керак бўлган телефон рақамини теришдан олдин учта асосли саволга жавоб беришга ҳаракат қилиб кўринг:

– Шахсан ўзингиз гаплашишга ҳақиқатдан ҳам зарурат борми?

– Маълум қарорга келиш учун суҳбатдошингизнинг жавобини билишингиз шартми?

– Балки гаплашмоқчи бўлган одам билан шахсан учрашган маъқулдир?

Мақсадсиз ёки натижасиз суҳбатдан, телефон орқали ким биландир боғланишдан кўра, тўғри йўл танлашга олиб келадиган бир пастлик мулоҳаза афзал.

Зарур телефон рақамини, суҳбатдан кўзланган мақсадни аниқ билиб, кейин терган маъқул.

## АЙРИМ ҚОИДАЛАР

Гапираётганда ҳар бир сўзни содда-содда қилиб гапиришни, ўзингизни таништириш кераклигини ва шунга ўхшаган кўпчиликка маълум бўлган тавсияларда тўхталмайлик. Лекин қўйидаги қоидаларга риоя қилиш билан телефон сиз учун “вақт ўғриси” эмас, балки ҳамиша сиз билан ёнма-ён турадиган ҳақиқий “ёрдамчи”га айланиши эҳтимолдан ҳоли эмас.

1. Саломдан сўнг, ўзингизни таништириб, муддаога ўтинг.

2. Олдин мақсаднинг қисқа мазмунини айгач, майда тафсилотларини батафсил тушунтиришга ўтинг.

3. Бошқа телефон жиринглаши сабабли суҳбатга чек қўйманг.

4. Суҳбат давомида йўл-йўлакай ҳузурингизда бўлган одам билан гаплашишдан сақланинг.

5. Суҳбат охирида ўзаро келишиб олинган тадбирларни (ким, қачон, нима иш қилиши керак?) қисқача такрорлаб ўтинг.

6. Суҳбат давомида муҳим гаплар, исм, шарифлар, рақамларни ёзиб олишга ҳаракат қилинг.

Имкон қадар қисқа, аниқ, содда гапиринг. Кўзланган мақсадга эришгандан сўнг суҳбатни хушмуомалалик билан яқунланг.

# IV БОБ

---

## БОШҚАРУВНИНГ БОШҚА ТОМОНЛАРИ

---

**Ю**қоридаги бобларда асосан раҳбарнинг шахсий фазилатларига оид масалалар ва вақтни тежайдиган иш усуллари тўғрисида сўз юритилди. Буларнинг ҳаммаси ҳар бир инсон феъл-атвори, мижози, дунёқараши ва ҳаётий мақсадларидан келиб чиқадиган ҳамда вақт, тажриба асосида баркамоллаштириш мумкин бўлган элементлардир.

Лекин раҳбар ходим фақат шулар билан мукамалликка эришиши қийин. Чунки ўз мақсадларига етишиш йўлида ҳаракат қилаётган оддий фуқаролардан фарқли равишда раҳбар учун ўзига хос бўлган бошқа қоида – русумлар ҳам борки, раҳбар улардан огоҳ бўлиши жуда муҳим.

Ушбу бобда биз жаҳон тажрибаси, бу борада ўтказилган илмий тадқиқотлар хулосалари ва ўз тажриба-қузатувларимизни умумлаштирган ҳолда фикр юритишга ҳаракат қиламиз.

### МАНСАБ ПОҒОНАЛАРИДА НЕГА ҚОҒИЛАМИЗ ?

Ишониб топширилган тармоқ, соҳа, идорада бир неча йиллар давомида фаолият кўрсатган раҳбарлар айрим ҳолларда иш натижасига кўра ё юқорироқ ман-

сабга лойиқ кўриладилар ёки шу корхонада бир умр қолиб кетадилар. Баъзида ўз ишини эплай олмаслик ҳам эришган мансаб билан барвақт хайрлашишга олиб келади.

Америка Қўшма Штатларида беш йил давомида ҳамкасблари билан биргаликда 2500 нафар раҳбар ходимнинг тажрибасини ўрганиб чиққан жамиятшунос Сьюзан Даниель ўз кузатишлари якуни ўлароқ нима учун айрим раҳбарлар мансаб зинапояларидан аста-секин кўтарилиб боришса-да, охир-оқибатда ағанаб тушишлари ҳақида аниқ хулосаларга келган. Олимларнинг таъкидлашича, бу ҳолатнинг қуйидаги бешта сабаби бор экан:

**1. Улар юқори мансабга асосан кўпроқ машаққат олиш ёки бошқа бир имтиёزلардан фойдаланиш учун интилишган.**

Бундай раҳбарларнинг ҳатти-ҳаракатларида ҳар доим шахсий фаровонликка эришиш мақсади биринчи ўринда туради. Барча ҳатти-ҳаракатлари асосан шу мақсадга йўналтирилган бўлади. Корхона ютуқларини юксалтириш эмас, шахсий бойлик орттириш қайғусида бўлади.

**2. Улар раҳбарлик нишона-белгиларига келгидан ортиқ аҳамият беришган.**

Ўз фаолиятида муваффақиятга эриша олмайдиган раҳбарнинг иш столи, кабинети, хизмат машинаси ва турар жойи мансабига ишора қиладиган белгиларга тўла бўлади. Масалан, иш кабинети ҳаддан ташқари катта, хилма-хил хизмат телефонлари, хизмат машинасининг ўриндиғи ҳам қимматбаҳо мато билан қопланган ва ҳоказо.

Раҳбарнинг иш кабинети эшигида исми шарифи ёзилиб тургани, автомашинаси ва кабинети шинам жиҳозланганлиги, бундай қараганда ҳеч нарсдан да-

лолат бермайди. Лекин, раҳбар ходимнинг шу каби алоҳида қулайликларга эришишга уриниши, унинг ҳаётий мақсадларида маълум «чалкашликлар» борлигидан далолат бериши ва ишига салбий таъсир кўрсатиши шубҳасиз.

### **3. Улар ҳамиша ўз шахсий манфаатларини ишидан устун қўйишган.**

Бундай раҳбар, эртами-кеч, меҳнат жамоаси аъзоларини «ўзиникилар» ва «бегоналар»га ажратиб қўйиши натижасида корхона(ташкилот)да адолат мезонларига амал қилинмай қолинишига шахсан ўзи сабабчи бўлади. Бу эса меҳнат интизоми, маънавий муҳит ва ўзаро муносабатлар бузилишига олиб келади. Ўз навбатида, жамоадаги носоғлом муносабатлар ҳамиша иш самарадорлигига жиддий путур етказди.

### **4. Улар ўзларини бошқалардан четга олишган.**

Раҳбар ўзини бошқалардан четга олиб қоча бошлаши манманлик ва кибру ҳавога берилганидан далолат беради. Вақт ўтиши билан у қўл остидагиларга нисбатан муносабатини салбий томонга ўзгартириб, ёлғизликни хуш кўрадиган бўлиб қолади. Ёки ўз корхона-ташкilotи ходимлари билан муносабатини шу ҳолга солиб, бошқа доирадаги, юқори лавозимдаги раҳбарлар билан яқин муносабат ўрнатишга ҳаракат қилади. Оқибатда кундалик иш, ҳаёт икир-чикирлари, корхона фаолияти билан боғлиқ масалалардан “узилиб” қолган раҳбарнинг иши жиддий инқирозга учрайди.

### **5. Улар ўз фикри ва туйғуларини яширин туттишган.**

Ҳар бир ходим ишга тааллуқли бўлган бирор масала бўйича раҳбарнинг шахсий фикрини билишни истайди ва буни билишга ҳақли. Агар раҳбар шундай пайтда: “Мен бу масалада бош қотиришни истамайман, билганингизча иш тутинг, бирон натижа чиқар”, деса,

қўл остидагиларнинг унга нисбатан фикри ўзгариб, бора-бора унга бўлган ишончи ва ҳурматини йўқотишади.

Қўл остидагиларни қўллаб-қувватламаган, улар билан самимий меҳнат муносабатларини ўрната олмаган раҳбар эса ўз ишида бирон кўзга кўринар натижага эришиши амри маҳол.

Хорижлик жамиятшунос олимларнинг кузатувлари натижасида аниқланган ушбу бешта сабабни ҳар қандай жамоани бошқараётган раҳбар ходим ўз фаолиятига нисбатан солиштириб кўриши мумкин. Деярли кўпчилигимиз кўрган-билганларимиз орасида худди шундай сабабларга кўра барвақт мансабидан айрилган ёки обрўси тушган кишиларни биламиз. Айниқса, бугунги кунда меҳнат жамоаларини бошқараётган ва кўпчилик «ҳамкасблари» билан яқиндан таниш бўлган раҳбарлар бундай одамларни яхши билишади.

«Одобни беодобдан ўргандим», деган матал маъносини англаб етган киши учун мансаб поғоналарида қоқилишнинг бешта сабаби устида ўйлаб кўришнинг ўзи етарлича сабоқ бўлиб хизмат қилиши шубҳасиз.

Бу ерда фақат битта қўшимча қилиш мумкин. Рисола бошланмасида: **«Раҳбар деганда биз, аввало, одамларга бош бўлувчи ва одамлар орқали ишларни бошқарувчи шахсни тушунамиз»**, деган сўзлар келтирилди. Бу жумлада «одамлар» сўзи икки марта ёзилган, гарчи ёзма адабий тил қоидалари нуқтаи назаридан бу унчалик тўғри эмас. Бундай «хатога» йўл қўйилишининг сабаби ва мақсади раҳбар ходим фаолияти асосан одамлар билан боғлиқлигига алоҳида урғу беришдан иборат эди. Таъбир жоиз бўлса, одамларни, ишчи-хизматчиларни ҳар қандай раҳбарнинг «асосий иш қуроли», деб айтиш мумкин.

Одамлар билан ўзаро муносабат қуришда муҳим ва аҳамиятли асосий уч йўл бор, дейишади руҳшунослар:



пастки, ўрта ва юқорги йўл. Биз улардан биттасини танлашимиз мумкин.

**Пастки йўлни танлаб** – одамлар бизга қиладиган муомаласидан кўра уларга нисбатан ёмонроқ муомала қилиш йўлига қадам қўйган бўламиз.

**Ўрта йўлни танлаб** – бошқалар бизга қандай муомала қилса, биз ҳам уларга худди шундай муомала қилиш йўлини тутган бўламиз.

**Юқориги йўлни танлаб** – бошқалар бизга қиладиган муомаласидан кўра, уларга яхшироқ муомала қилиш йўлига кирган бўламиз.

Одатда “пастки” ва “ўрта” йўллар танланиши ўзаро муомала вақтида шунчаки, ўз-ўзидан содир бўладиган ва ҳатто табиий ҳолат, деб қабул қилиниши яққол кўзга ташланади. Кўпчилик учун бу йўллар ҳақиқатдан ҳам табиий бўлиб кўринади. Лекин раҳбар ва ҳақиқий лидерлар учун эмас...

## **ЖАМОАДА СОҒЛОМ МАЪНАВИЙ МУҲИТНИ САҚЛАШ УЧУН НИМА ҚИЛИШ КЕРАК?**

Корхона ёки ташкилотда ишчи-хизматчилар орасида ўзаро низо, келишмовчилик ва жанжаллар пайдо бўлиши, ишчи-хизматчиларнинг раҳбарлардан норозилиги, умуман, кўпчилик ишларни бажариш давомида асабни бузадиган, тажанг муҳит пайдо бўлиши меҳнат ахлоқи қоидаларига риоя қилинмаслигидан келиб чиқади. Бундай ҳолат нафақат ишчи-ходимларнинг норозилиги, балки меҳнат унумдорлиги, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ёки кўрсатиладиган хизматлар сифати кескин пасайиб кетиши ва умуман ташкилот (корхона) инқирозга учрашига олиб келиши мумкин.

Хўш, меҳнат жамоасида соғлом маънавий муҳитни яратиш учун нима қилиш керак?

Бу борада тавсия қилиниши мумкин бўлган барча қоидалар асосан меҳнат жамоасида адолат мезонларига риоя қилиш масаласига бориб тақалади. Раҳбар ходимнинг ишчи-хизматчилар меҳнатини ташкил қилиш ва муносиб тақдирлашга қаратилган саъй-ҳаракатлари бунда муҳим аҳамият касб этади. Шу боис, иложи борича:

– Ходимлар меҳнатига баҳо беришда, яъни моддий ёки маънавий рағбатлантиришларда шахсий ҳис-туйғулар (ишчи-ходимга бўлган шахсий муносабатингиз) устунлик қилишига йўл қўйманг.

– Моддий рағбатлантиришни шунчаки анъана ёки байрам муносабати билан эмас, балки бевосита меҳнат унумдорлигини, корхона ишининг самарадорлигини оширишга олиб келадиган фаолиятга боғлиқ бўлишини таъминланг.

– Эришган натижалари шу тоифадаги ходимлардан кўра юқори бўлган одамларнинг меҳнатини ошкора эътироф этишга ва сезиларли даражада моддий рағбатлантиришга ҳаракат қилинг.

– Корхонанинг умумий иш самарадорлиги ошишига қўшган ҳиссаси учун ҳар бир ишчи-ходим ўз улушини олишини таъминлашга ҳамиша эътибор беринг.

– Раҳбарият ва ходимлар иш маошлари (оладиган даромадлари) ўртасидаги фарқни асосли меъёрдан оширманг.

– Корхона маъмуриятида ишловчи ходимларга бевосита иш бажараётганлар билан бўлган оралиқ фарқини оширадиган имтиёзлар берилишини қўллаб-қувватламанг.

## ИШЛАРНИ ТАҚСИМЛАШ

Бошқарувчилик илмининг классикларидан бири: **«Бошқарув ишининг асл маъноси—ишни бошқалар бажаришини ташкил қилишдан иборат»**, деган экан. Ҳазил аралаш айтилган бу гапда айна ҳақиқат яширинган. Қайси ишни айнан кимга топширишни беҳато аниқлай олиши билангина киши ҳақиқий раҳбарга айланиши мумкин.

Маълум бир муҳим вазифани бажариш ваколатини қўл остидагиларига тақсимлаб бермаган раҳбар кўпинча барча ишларни шахсан ўзи бажаришга ёки назорат қилишга мажбур бўлади. Раҳбарнинг вақти ва имкониятлари чегараланганлигини инобатга олсак, бунинг уддасидан чиқиш жуда қийин.

Раҳбар ўз ваколатларини қўл остидагиларига беришни хоҳламаслигининг асосий бешта сабабини кўрсатиш мумкин. Булар:

**1. “Бу ишни ўзим (ҳаммадан ҳам) яхшироқ бажараман!”** деган янглишув.

Раҳбар ҳар қандай ишни қўл остидагилар, ўринбосарлардан кўра ўзим аъло даражада бажараман, деб ўйлаши унга икки томонлама зарар етказиши мумкин.

Биринчидан, у, масалан, ўринбосари бажариши мумкин бўлган ишга шахсан вақт сарфлаши билан ўзининг қолган вазифалари ижросига етарли даражада эътибор бера олмай қолиш эҳтимоли ошади. Бундан фақат ўзи кўпроқ зарар кўради.

Иккинчидан, қўл остидагиларга айрим вазифаларни бажаришни ишонмаслик билан уларнинг касбий малакаси ошиши, тажрибаси ортиши, яъни уларни хизмат поғоналарида ўстиришдек муҳим вазифадан ўзини четга олган бўлади. Бу эса, ўз навбатида, кучли ва ишончли ишчи “команда” тузишга имкон бермай қўяди.

## **2. Бошқарувчилик тажрибаси етишмаслиги.**

Раҳбарлик қобилияти кўп жиҳатдан кундалик ишларни аъло даражада бажарилишини таъминлашда эмас, балки ўз фаолиятининг асосий мақсадлари ва меҳнат жамоасининг келажаги, истиқболини кўра олишда ҳамда уларни руёбга чиқаришдаги ҳаракатларида намоён бўлади. Айнан шу масалаларга асосий эътиборини қаратган раҳбаргина ишларни тақсимлаш аҳамиятини тушуниб етишга қодир бўла олади.

## **3. Қўл остида ишлаётганларга ишонч йўқлиги.**

Раҳбар ҳатти-ҳаракатларида ишончсизлик аломатларини ишчи-ходимлар дарҳол сезишади ва амалда шунга лойиқ иш тутадиган бўлишади. Улардан ташаббус чиқмайди, ўз ишларини тўғри бажараяпмизми-йўқми, деб раҳбардан тез-тез сўраб туриш одатга айланади. Бу эса бора-бора ходимларнинг ўз қобилиятини намоён этиш ёки ишни яхшилаш юзасидан маълум ташаббус кўрсатишда иккиланишига олиб келади ва ўзаро ишончни йўққа чиқаради.

## **4. Таҳликага тушишдан хавфсираш.**

Бундай ҳолатлар раҳбар ўз ходимларининг ваколатлари доирасида бажарган иши «нотўғри», «хато» бўлиб чиқса, бунинг учун жавобгарлик ёки қийинчиликларнинг оқибати охири ўз елкасига тушишдан хавфсирашида намоён бўлади. Яъни ўринбосари хатога йўл қўйса-ю, унинг учун мен жавоб бериб ўтирсам ёки жабрини ўзим тортсам, деб ўйлайди. Аслида эса, раҳбарнинг асосий вазифалардан бири – бу топширилган ишнинг бажарилишини назорат қилишдан иборатлигини инобатга олсак, бу борадаги ҳадиксирашлар ўз-ўзидан йўқ бўлишига гумон қолмайди.

**5. Юз бериши мумкин бўлган хавф-хатар тўғрисида ўз вақтида хабардор бўлиш механизмининг йўқлиги.**

Бугунги кунда бундай имкониятларнинг кўпгина вариантлари мавжудлигини инобатга олсак, раҳбар учун фақат улардан бирини танлаш ва ўз корхонасида жорий этишга ҳаракат қилиш қолади, холос.

Ишчи-ходимлар фаолиятини доимо назорат қилиб туриш имконини берадиган техник ва ташкилий воситалардан ташқари ўз ваколатларини қисман қўл остидагиларга бериш билан раҳбар нафақат ўз гарданидаги масъулият «юкини» енгиллаштиришга, балки умумий иш самарадорлигини кескин оширишга ҳам эришади.

Раҳбар қўл остида ишлаётган ходимларга ўз ваколатларининг қисман тақсимлаб бера олиши учун, шунчаки, унинг истаги ёки тегишли қарори бўлишининг ўзи етарли, дейиш қийин. Гап шунда-ки, унинг қўл остида ишлаётган ходимлар ҳам раҳбар ваколатларини ўз зиммасига олишга унчалик ҳам интилишмайди. Бунинг камида еттита сабаби бўлиши мумкин:

1. Ходим муаммони мустақил ҳал қилишдан кўра, нима қилиш кераклигини раҳбардан сўрашни афзал кўради, чунки масъулият ҳамиша эгасига «оғирлик қилади».

2. Ходим ишни бажариш жараёнида йўл қўйиши мумкин бўлган камчиликлар учун раҳбар уни танқид қилишидан қўрқади.

3. Берилган топшириқни муваффақиятли бажариш учун ходим етарли маълумотлар ёки зарур манбаларга эга эмаслиги.

4. Ходимнинг шундоқ ҳам ўз иши ва ташвишлари бошидан ошиб ётибди, ёки у шундай деб ҳисоблайди.

5. Ходимда ўз кучига ишонч йўқ.

6. Ходим ўз зиммасига қўшимча ваколатларни олиши учун шунга муносиб рағбатлантирувчи омиллар таклиф қилинмайди.

7. Ходимда ўз қобилиятларини намоён қилиш истаги йўқ, шунчаки уни қониқтираётган ойлик маошини олиш мақсадида ишлайди.

Булардан ташқари бошқа сабаблар ҳам бўлиши мумкин, лекин уларни жиддий таҳлил қилиб кўрган раҳбар ўзи учун тўғри хулосалар чиқариб олишга қодир. Масалан, раҳбар томонидан ходимга, унинг билими ва тажрибасига ишонч билдирилишининг ўзи кўпчилик одамларга ўз қобилиятларини амалда намоён этишга истак туғдиради, куч бағишлайди.

### ЯНА НИМАЛАРНИ ЎРГАНГАН МАЪҚУЛ?

Деярли ҳар дақиқада ўзгараётган, иқтисодий-ижтимоий ва техник жиҳатдан кундан кунга ривожланиб бораётган ҳаёт оқимидан орқада қолиш раҳбар учун инқироз билан тенг. Бу ўринда ҳар қандай тизим, жамият учун ўзгармас бўлган, ҳозирги замон менежментининг қоидаларидан хабардор бўлиш раҳбар ходимларнинг ўз ваколатлари ва бурчини тўла англаб етишида асқотиши мумкин. Шу нуқтаи назардан келиб чиққан ҳолда, бошқарувчилик илмининг жаҳон андозаларидан айримларининг умумлаштирилган намунаси билан танишиб чиқиш раҳбар ходим учун фойдадан ҳоли бўлмаса керак:

**Меҳнат тақсимооти.** Ҳар кимда ўз қизиқиши, қобилияти, табиати ҳамда хизмат вазифасига муносиб ва аниқ белгиланган иш доираси бўлиши керак. Ишни тақсимлашдан мақсад – мавжуд шароитда кўп миқдорда яхши сифат билан иш бажаришдир. Бунга эса асосий мақсадга эътибор қаратилиши, иккинчи даражали, унчалик муҳим ва аҳамиятли бўлмаган мақсадлар сонини камайтириш орқали эришилади.

**Ваколат ва масъулият.** Ваколат – бу буйруқ бериш, иш буюриш ҳуқуқи. Масъулият эса унинг ажралмас қисми, яъни ваколат суистеъмол этилишига йўл қўймайдиган унинг қарама-қаршилиги. Кимгадир ва-

колат берилган жойда табиий равишда ишнинг оқибат-натижаси учун шахсан жавобгар бўлиш масъулияти ҳам пайдо бўлади.

**Интизом** – фирма, ташкилот билан унинг ходимлари орасида тузилган ўзаро шартнома (келишув)ни тан олиш, ҳурмат қилиш ва зиммасига юкланган вазифалар ижросини тўлақонли равишда таъминлашни тақозо этади. Ташкилот ва унинг ходимларини ўзаро бир-бирига боғловчи келишувларга сўзсиз амал қилишини таъминлаш раҳбарнинг асосий вазифаларидан бири.

**Яккабошчилик.** Ишчи ходим фақат бир бошлиқдан бевосита буйруқ олиши керак. (Бизнинг Конституциямизда бошқарувнинг бу усули қонунлаштирилган бўлиб, у аслида бошбошдоқликка чек қўядиган муҳим омилдир).

**Йўналиш бирлиги.** Бир мақсад доирасида ҳарakat қилаётган ҳар бир гуруҳ умумий режа билан бирлашган ва бир раҳбарга эга бўлиши керак. Ташкилот (фирма)нинг асосий мақсади ҳар бир ишчи-ходим учун муҳим ва манфаатли, ёки аксинча қизиқиш уйғотмаслиги меҳнат жамоаси фаолиятининг барча томонларига жуда кучли таъсир қилади.

**Шахсий манфаатлар умумий манфаатларга бўйсунishi.** Бир ходимнинг ёки бир гуруҳ ходимларнинг манфаатлари жамоа ёки йирик ташкилотнинг манфаатларидан устун қўйилмаслиги керак. Акс ҳолда монополистик муносабатларга йўл очилади ва мақсадлар тўқнашуви юз беради.

**Ходимларни тақдирлаш.** Ходимлар ўз корхонаси (фирмаси)га содиқ бўлишлари, унумли меҳнат қилишларини таъминлаш учун улар хизматларига лойиқ, муносиб тарзда адолатли маош ва мукофот олишлари керак.

**Бошқарувни марказлаштириш.** Меҳнат тақсирмотига ўхшаб марказлаштириш ҳам табиий қоидалар-

дан бири. Шу билан бирга марказлаштиришнинг маълум даражаси фақат мавжуд шарт-шароитга қараб белгиланади. Бунда асосий масала – марказлаштириш ва номарказлаштириш орасидаги мутаносибликни тўғри белгилашга бориб тақалади. Масалан, аксарият ҳолларда йирик фирмалар раҳбарлари корхона фаолияти юксалиб бораётган даврда номарказлаштириш, қийин вазиятларда эса бошқарувни марказлаштиришни маъқул деб билишади.

**Тартиб.** Ҳар нарсага жой бор, ҳамма нарса ўз жойида. Тартиб нафақат ишда қулайлик яратади, балки соат механизмига ўхшаб бир маъромда, сифатли, аниқ вазифаларни ўз вақтида бажарилишига замин ясаб беради.

**Адолат.** Адолат – бу яхшилик ва ҳаққонийликнинг яхлит қўлланилиши.

**Иш ўринлари мустақкамлиги.** Ишчи-ходимлар ва раҳбарлар тез-тез алмашиб туриши иш суръати ва сифатини пасайтиради. Раҳбар ишчи-ходимларни тўғри танлаши ва юқоридаги бандларга амал қилиши иш ўринлари мустақкамлигини таъминлайди.

**Ташаббускорлик.** Ташаббускорлик – шунчаки янги ғоялар ўйлаб топиш эмас, балки аниқ режани тузиб, уни муваффақиятли амалга ошириш ва натижаларни учун жавобгар бўлиш демакдир.

Бир қарашдан, бу қоидалар ташкилотни бошқаришда асосан яккабошчилик принциплари ҳукумронлик қилишининг афзал томонларини кўрсатиш мақсадидан келиб чиққан ҳолда тузилган, деб ҳисоблаш мумкин. Лекин, умуман олганда бошқарув илмининг бир намунаси сифатида бу қоидалар устида ўйлаб кўриш фойдадан ҳоли эмас, албатта.



## РАҲБАРЛИК УСЛУБЛАРИНИНГ АСОСИЙ КЎРИНИШЛАРИ

Иш бошқариш услуги – асосан раҳбарнинг қўл остида ишлайдиган кишилар билан бўлган ўзаро муносабати, муомаласи орқали намоён бўлади. Шу нуқтаи назардан, раҳбарлик қилиш услуги деганда кўпинча қуйидаги уч хил услуб назарда тутилади:

**а) авторитар; б) демократик; в) мурасасозлик.**

Раҳбар ўзининг ҳар бир вазифасини бажариш жараёнида фақат унга хос бўлган услубни қўллаб иш тутади. Қуйида раҳбар ҳар хил шароитда ва турли вазифаларни бажаришда кўпинча қайси йўлни танлаши, яъни унинг иш услубини акс эттирувчи мисоллар келтирилган:

### **1. Ваколатлар доирасини белгилаш:**

а) раҳбар барча ваколатларни ўз қўлида ушлайди;  
б) ваколатларни қўл остидаги ходимлар ўртасида тақсимлайди;

в) ваколатларни бошқаларга беради, лекин ижросини назорат қилишга ўзининг бутун иш вақтини сарфлайди.

### **2. Масъулиятни тақсимлаш:**

а) барча масъулиятни ўз зиммасига олади;  
б) масъулиятни қисман ўз қўл остидагилари билан бўлишади;

в) барча масъулиятни қўл остидагилар зиммасига юклашга ҳаракат қилади.

### **3. Фаоллик ва ташаббускорлик.**

а) фақат раҳбардан чиқади;  
б) раҳбардан ҳам, қўл остидагилардан ҳам чиқади;  
в) раҳбар ташаббусни қўл остидагилардан чиқишини кутади.

**4. Жамoa ишлари бўйича қарор қабул қилиш:**

- а) қарорни якка ўзи қабул қилади ёки бекор қилади;
- б) қўл остидагилар билан биргаликда қарор қабул қилади, якка ўзи эса фақат шошилинич масалалар бўйича қарор чиқаради;
- в) масалани ҳал қилишдан ўзини четга олади.

**5. Билими етишмаган вазиятларда ўзини тутиши:**

- а) етарли даражада билмаган масалаларни ҳам ўзи ҳал қилади;
- б) билими етмаслигини яшириб ўтирмайди - билмаганини сўрайди;
- в) билмаганини билишга ҳаракат қилмайди.

**6. Қўл остидагиларнинг мустақил ишлашига бўлган муносабати:**

- а) уларга ўз ҳукмини ўтказади;
- б) улар мустақил ишлашидан манфаатдор бўлади;
- в) қўл остидагилар хоҳлаганича иш тутишади.

**7. Меҳнат интизомини сақлаш услублари:**

- а) меҳнат интизомига расман риоя қилишни ва ўзига гап-сўзсиз бўйсунушларини талаб қилади;
- б) меҳнат интизомига онгли равишда риоя қилишларини таъминлашга интилади;
- в) меҳнат интизомини назорат қилмайди.

**8. Раҳбарлик қилишда устунлик қилувчи услублари:**

- а) асосан буйруқ беради, ҳеч ким билан маслаҳатлашмайди;
- б) қўл остидагилардан маслаҳат сўрайди, уларга илтимос билан мурожаат қилади;
- в) қўл остидагиларга тез-тез танбеҳ бериб туради.

**9. Қўл остида ишловчиларнинг ишини назорат қилиш:**

- а) уларнинг ишини доимо, қаттиқ назорат қилиб туради;
- б) ишни доимо назорат қилиб туради, ходимлар-

нинг муваффақиятларини қайд қилади, ишларига бўлар-бўлмас аралашмайди;

в) ишни онда-сонда назорат қилади.

**10. Қўл остидагиларига нисбатан талабчанлиги:**

а) кўпинча айбситади, гоҳида ноҳақ талаблар қўяди, “бўла-бўл” ақидасига кўпроқ суянади;

б) вазифалар бажарилишини ҳаққоний талаб қилади;

в) вақти-вақти билан, асосан ишлар чаппасига кетганида талабчанлик қилади.

**11. Қўл остидагиларнинг таклиф ва маслаҳатларига муносабати:**

а) уларнинг фикри билан ҳисоблашмайди;

б) доимо бамаслаҳат иш тутади, айниқса, қийин ва мураккаб вазиятларда;

в) таклиф ва маслаҳатларни эшитади, лекин уларга амал қилмайди.

**12. Танқидий фикрларга муносабати:**

а) танқидни ёқтирмаслигини яширмайди;

б) танқиддан хафа бўлмайди, хатоларни тузатишга ҳаракат қилади;

в) танқидни маъқуллайди, аммо камчиликни бар-тараф этиш чораларини кўрмайди.

**13. Қўл остидагилар билан ўзаро муносабати:**

а) улар билан камроқ алоқа қилишга интилади, ўзини четга олади;

б) улар билан доимий алоқада бўлиб, муҳим фикрларни ўртоқлашиб туради;

в) улар билан бетакаллуф муносабатда бўлади.

**14. Муомаласи:**

а) муомала қоидалари билан ҳисоблашмайди, қўл остида ишлаётганларга нисбатан баъзан беодоблик, ҳатто қўполлик қилади;

б) хушфёъллик ва ҳайрихоҳлик билан муомала қилади;

в) бефарқ муомалада бўлади.

**15. Ўз-ўзига баҳо бериш:**

- а) ўзини ўта ноёб одам ҳисоблайди;
- б) қўл остидагилардан бирорта устунлик жиҳатини намоён қилмайди;
- в) унга қандай баҳо беришларига бефарқ қарайди.

**16. Жамоадаги маънавий муҳитни яхши-лашга қаратилган фаолияти:**

- а) қўл остидагиларнинг руҳий аҳволи ва кайфиятидан қатъий назар, фақат хизмат доирасидаги натижалар билан қизиқади;
- б) жамоа аъзолари ўзаро яхши муносабатда бўлишларини таъминлашга, уларнинг шахсий ёки ишга алоқадор бўлган асосли талабларини қондиришга ҳаракат қилади;
- в) ўз ишига расмиятчилик билан қарайди.

**17. Ўзаро ишонч ва ҳамкорлик:**

- а) жамоада ўзаро ишонч ва ҳамкорлик муносабатлари ўрнатилишига эътибор бермайди;
- б) ҳамкасблар ўзаро самимий муносабатда бўлишларига кўмаклашади;
- в) ҳамкасбларнинг ўзаро муносабатларига бефарқ қарайди.

**18. Яқин атрофидагилари билан муносабатлар:**

- а) ёрдамчилар, ўринбосарлар бошлиққа сўзсиз бўйсунушади;
- б) атрофига малакали мутахассисларни тўплашга ҳаракат қилади;
- в) иш бажарувчилар ўзларини раҳбарга нисбатан малакалироқ деб ҳисоблашади.

**19. Раҳбар ишда йўқлигида жамоанинг иш унумдорлиги:**

- а) пасаймайди;
- б) ошади;
- в) пасаяди.

**20. Ишга тадбиқ қилинадиган янгиликларга муносабати:**

- а) янгиликлар тарафдори эмас;
- б) уларни қўллаб-қувватлайди;
- в) улардан қочишга ҳаракат қилади.

Раҳбарнинг қўл остидагилар билан ўзаро муносабатларини юқоридагилардан бошқача ва батафсилроқ ифодалаш ҳам мумкин. Лекин асл моҳият ўзгармайди. Муҳими шундаки, фаолият доираси катта ёки кичик бўлишидан қатъий назар, ҳар бир раҳбарнинг иш услубида авторитар, демократик ва муросасозлик услублардан биттаси устувор бўлади ва яққол кўзга ташланади. Бироқ раҳбарлик услубларини «яхши ва ёмон»га ажратишга уриниш – бундай муҳим масалага юзаки ёндошиш билан тенг бўларди. Чунки раҳбар фаолиятида шундай вазиятлар, муаммолар учрайди-ки, уларни ҳатто энг мукамал бўлган, лекин қотиб қолган услуб ёки қоидалар ёрдамида ечиб бўлмайди.

Шу нуқтаи назардан, ҳар бир услубнинг ўзига хос бўлган (асосан ишларни тақсимлаш, қарор қабул қилиш ва бажарилишини таъминлаш йўллари, бажарувчилар билан муносабат турлари ва назорат қилиш жараёнлари билан бир-биридан сезиларли даражада ажралиб турадиган) томонларини кўриб чиқиш фойдадан ҳоли бўлмаса керак.

**Авторитар раҳбарлик услуби** ўта марказлашганлиги, яккабошчилиги, меҳнат жамоасининг ҳаётига оид катта-ю кичик масалаларни фақат раҳбарнинг ўзи ҳал қилиши билан ажралиб туради. «Якка ўзи ҳокимлик қилувчи подшоҳ, монарх» маъносидаги «автократ» атамасини айнан авторитар услуб соҳибларига нисбатан қўллашади. Бу услубда иш тутадиган раҳбар кўпинча одамлардан ўзига сўзсиз бўйсуниларини талаб қилади, бирор масала юзасидан эътироз билди-

рилишига йўл қўймайди, ўзгалар фикрига қулоқ солмайди. Кўпгина ҳолларда қўл остидагиларнинг ишига аралашиб, уларнинг барча ҳаракатларини қаттиқ назорат қилади.

У танқидни ёқтирмайди, ўз хатоларини тан олмайди, айти кезде ўзи танқид қилишни яхши кўради. Маъмурий чораларни меҳнат самарадорлигини оширишда энг таъсирчан омил деб билади. Кўп ишлайди, бошқаларни ҳам ўзи каби кеча-кундуз ишлашга мажбур қилади.

Одамлар билан муомаласи кўпинча кўрс ва қўпол бўлади. Ўзгалар фикрини хўжақўрсингагина тинглаши мумкин, аммо ўз билганидан қолмайди.

Умуман олганда, авторитар раҳбарда атрофдагиларга нисбатан ҳурматсизлик кўзга яққол ташланиб туради.

Албатта, кундалик ҳаётда том маънодаги авторитар раҳбарлар камдан-кам учрайди. Айрим ҳолларда, маълум вазиятларда бундай раҳбарларнинг иш тугими, масалаларни илдам, бекаму-кўст ечиши унга нисбатан ишчи-ходимларда хайрихоҳлик ҳам уйғотади. Ва бу беҳудага эмас.

Гоҳида, аниқ режа бўйича изчил ҳаракат қиладиган ва уни турли тўсиқ ва муаммолар учрашига қарамасдан узил-кесил амалга оширадиган раҳбарлар ҳам айрим ходимлар назарида авторитар раҳбар бўлиб кўринади. Бундай раҳбар қаттиққўл бўлиши мумкин, лекин зolim эмас. Мурасасиз, аммо адолатли, бир сўзли, лекин манман эмас. Табиийки, бундай раҳбар ўз иш соҳасида сезиларли ютуқларга эришиши мумкин.

Бу ўринда авторитар усулни яккабошчилик билан адаштирмаслик керак. Бир қарашда улар орасида ўхшаш томонлар кўпдек туюлади, аслида эса гап мутлақо бошқа-бошқа тушунчалар тўғрисида кетаяпти.

Раҳбар ходим яккабошчиликка интилишига жиддий эътироз билдириш қийин, чунки бу бошқаришнинг асосий негизларидан бири ҳисобланади. Лекин яккабошчилик дегани барча масалаларни ўзи ҳал қилишни ва “қамчисидан қон оқизиш”ни назарда тутмайди.

Яккабошчилик – ҳар бир ишни чуқур билим асосида ташкил қилишни, ҳар бир ходим ўз вазифасини ижро этишда зарур бўлган ваколатларга эга бўлишини, барча бўғинларда умумий мақсадларга йўналтирилган фаоллик ва ташаббускорлик кўрсатилишига қулай имконият ва шароитлар яратилишини назарда тутди.

Қандай йўллар билан бўлмасин натижага эришишни талаб қиладиган авторитар усул эса аксарият ҳолларда тазйиқ ўтказиш, мажбур қилиш, ўзбошимча иш юритиш, манманлик ва қўполликка асосланган бўлади.

**Демократик раҳбарлик услуги** – бажарилаётган ишдан қўзланган юксак мақсадни ўз ходимларига аниқ, лўнда ва тушунарли тарзда етказа олиши, шу мақсадга эришиш йўлида ходимларга ўз вазифаларини мустақил бажаришга имконият берилиши, уларнинг масъулиятини белгилаш, бажарилган ишларни баҳолаш, қарор қабул қилишда иштирок этиши, унумли ишлаш учун зарур шарт-шароитлар яратилиши, меҳнатга оқилона баҳо берилиши, одамларга ҳурмат назари билан қаралиши ва талаб-истаклари қондирилиши ҳақида ғамхўрлик қилиш каби қирралари билан ажралиб туради.

Иш фаолиятида демократик усулларни қўллайдиган раҳбар мураккаб ва муҳим масалалар ечимини шахсан ўз зиммасига олиб, ҳар бир ходимга ўз масъулияти доирасидаги вазифани мустақил бажаришга ваколат ва имкон яратиб беради. Умуман у қўл остида ишлаётганлар билан бамаслаҳат иш тутишга ҳаракат қилади, уларнинг фикрларига қулоқ солади, ўзининг

устунлигини ҳеч бир жиҳатдан намоиш этмайди.

Ходимларнинг фикрини инobatга олиши раҳбарнинг мустақил иш қилишга қобилияти етмаганида ёки масъулиятни бошқалар зиммасига юклашга интилишида эмас, албатта. Балки, батартиб қилинган ташкилий ишларда кўпчилик билан бўлган маслаҳатларда энг тўғри ва самарали қарорга келиш мумкинлигига ишонишида. Нафақат ишониш, балки инсон руҳиятининг нозик томонлари тўғрисидаги билимларини амалда қўллаш олишида ҳам.

Масалан, у ҳар бир ходимнинг билими ва тажрибаси, ҳатти-ҳаракати билан ўз соҳасида муносиб ўрин эгаллаш, обрў-эътибор қозонишдек, деярли барча одамларга хос бўлган, табиий интилишларига суяниб иш тутади.

Раҳбарнинг ўз ишчи-ходимларига бундай муносабати натижасида улар ўзларини ишончга муносиб, керакли ва муҳим одам эканликларини ҳис қилишади, иш учун масъулият сезишади.

Демократик услуб ҳеч бир жиҳатдан яккабошчилик қилишни қийинлаштирмайди ва раҳбар нуфузини камайтирмайди. Аксинча, раҳбар чиқарган қарор ва буйруқларининг таъсирчанлиги, аҳамиятлилиги ошадди ҳамда жамоа орасида унинг шахсий обрў-эътибори, ҳурмати юксалади. Чунки у одамларни маъмурий буйруқбозлик ва қўпол тазйиқ ўтказиш билан эмас, балки уларнинг ҳурматини сақлаш, қадрига етиш билан ва қобилиятларига суянган ҳолда бошқаради.

Бу эса ходимларнинг ўз раҳбарига бўлган ишончини оширади, унга нисбатан ҳамнафаслик ва ҳайрихоҳлик туйғусини уйғотади, фаоллик ва ташаббускорлик билан ишлашга ундайди. Турган гапки, бундай муҳитда ходимлар орасидаги ўзаро муносабатлар ҳам самимий ва дўстона тус олади, чунки бировни бошқа бировга



ёмонлаш, гийбат қилишга ўрин қолмайди. Охир-оқибат жамоа аъзолари унумли ишлаши, салмоқли ва кўзга кўринарли натижаларга эришишига имкон яратилади.

**Мурасасозлик услубига** амал қиладиган раҳбар ходим иложи борича масъулиятдан ўзини четга олишга интилиши, юқори ташкилотлар раҳбарларининг кўрсатмаларига қараб иш тутиши билан ажралиб туради. Бундай раҳбар қўл остидагилар билан мулойим муомала бўлади, танқид ва маслаҳатларга қулоқ солади, лекин оқилона таклифни амалга оширишга кўпинча журъати етишмайди. Меҳнат жамоасида норозилик ёки ўз обрўсига путур етишидан хавфсирагани сабабли ходимларга нисбатан талабчанлик қилмайди, уларга ҳар хил имтиёзлар бериш билан, яхши кўринишга, обрўсини оширишга ҳаракат қилади. “Йўқ” дейиш ҳуқуқидан камдан-кам ҳолларда фойдаланади, қўлидан келмайдиган ишларни шунчаки осонгина ваъда қилишга мойил бўлади.

У тўсатдан пайдо бўлган муаммолардан аксарият ҳолларда саросимага тушиб қолади, низо ва келишмовчилик чиқиши мумкин бўлган шароитларда ўзини четга олади. Ўз ишида у асосан мавжуд низо, йўл-йўриқлар ва ўрнатилган тартиб-қоидалар талабларидан четга чиқмасликка ҳаракат қилади. Бунда у ўзида етишмайдиган ташкилотчилик ва мустақил равишда иш юритиш қобилиятининг ўрнини қоплаш имконини излайди.

Унинг қўл остида ишлаётганлар ўз ваколатлари ва берилган эркинликлардан ўзича фойдаланишади, мавжуд муаммоларни билганича ёки хоҳлаганича ҳал қилишади. Натижада у ёки бу иш бажарилиши, унинг сифати ходимларнинг кайфияти ва манфаатига боғлиқ бўлиб қолади.

Мурасосоз услубида ишлайдиган раҳбардан қандайдир ташаббус чиқиши жуда қийин, чунки «Ҳар қандай ташаббус – ижроси билан жазоланади» деган ҳазил аралаш айтилган гапда ҳақиқат борлигига ишонишади. Қолаверса, деярли барча ишларида улар «Юқорида ўтирганлар биздан яхшироқ билишади» деган тамоийилга амал қилишади. Айрим ҳолларда улар чинакам инсоний фазилатларга эга бўлганлиги ва итоаткорлиги туфайли раҳбарлик лавозимига кўтариладилар, лекин раҳбарлик юки улардаги бошқа истеъдодларни ҳам вақт ўтиши билан йўққа чиқариши мумкин.

### **РАҲБАР ДАМ ОЛИШИ КЕРАКМИ?**

Олимлар инсон танаси, асаб ва қон айланиш тизими, барча аъзолари унга камида 120 йил умр кўришга етадиган қувват заҳираси билан яратилган дейишади. Масалан, охири тадқиқотлар натижасида инсон буйраги 800 йил(!) «хизмат қилиш»га, одамнинг тана тuzилиши эса қунига 60-65 километр йўлни пиёда босиб ўтишга мўлжалланганлиги аниқланган. Ҳақиқатдан ҳам табиат инъом этган биздаги куч-қувват ҳайратомуз, ҳақиқий мўъжиза.

Лекин, шу билан бирга, қунига муддати 8 соатлик уйқу, яъни дам олиш вақти ҳам олимлар эмас, табиат томонидан ўрнатилган талаб, десак муболаға бўлмайди. Табиат ўрнатган дам олиш муддати ва қонун билан ўрнатилган иш вақтининг давомийлиги бир хил бўлиши «жуда қизиқ тасодиф»дай туюлади. Аслида, ҳеч қандай тасодиф йўқ. Бу ерда, шунчаки, Қонун табиат талаби билан ҳисоблашган ҳолда қабул қилинган, дейиш мумкин. Хўш, биз ўзимиз-чи? Қонун талабларига сўзсиз бўйсунамиз, чунки... Табиат талабларига-чи?

Ҳазиллашиб бўлмайдиган, ҳазилни тушунмайдиган одамлардан ташқари, яна иккита худди шундай «унсур» бор: Қонун ва Табиат. Улар билан ҳам ҳазиллашиб бўлмайди ва уларнинг талабларини, масалан вақтида дам олиш талабини бажармаслик, фақат ўзимизга зиён етказди.

Кўпгина раҳбарлар ҳақида сўз кетганида: “У кунига ўн тўрт соат ишлай олади”, “Дам олиш нималигини билмайди”, деб гапиришади ва бу гаплар мақтов сифатида айтилади. Лекин, ҳар нарсанинг ҳадди, меъёри, чегараси бор. Қолаверса, ҳаётнинг ҳар бир неъматини, яхшиликларини, гўзаллигини ва лаззатини айнан меъёр сақланиши туфайли юзага келади.

Сарлавҳадаги «Раҳбар дам олиши керакми?», деган бироз «ғалатироқ» саволда раҳбар ходимнинг оддий одамлардан фарқли ўлароқ, вақти доимо чегарангалиги назарда тутилган. Шунга қарамасдан, ҳар қандай эс-ҳушли одам ўз соғлигини қайғуришга имкон топа олишини назарда тутган ҳолда қуйида бу борада маслаҳат беришга арзийдиган айрим қоидалар келтирилади.

Асосий қоида шундан иборатки, дам олиш масаласи ҳар қандай жиддий иш каби, албатта, олдиндан режалаштирилиши керак. Имкон пайдо бўлганида, бўш вақт топилганида, таътилда ёки дам олиш кунлари «ҳордик чиқариш» каби режалар тасодифга таянганлиги сабабли, аксарият ҳолларда амалга ошмай қолади. Шунинг учун кунлик, ҳафталик, ойлик ва йиллик режа бўлиши шарт. Бу режаларда қуйидаги масалаларга алоҳида эътибор қилиш керак бўлади:

**Кунлик.** Бунда тушлик пайтида бир соат вақтни фақат овқатланиш ва асабларга дам беришга ажратишга ҳаракат қилинг. Ҳар қандай даврда, ҳатто иш авжига чиққан мавсумларда ҳам тиббий меъёрларда белгиланган саккиз соатлик уйқу режимини бузманг.

Кечқурун оила даврасида фарзандлар учун камида икки-уч соат вақтингизни ажрата олинг. Болаларнинг шовқин-суронидан қочиш эмас, айнан шу шовқин-суронга улар билан бирга шўнғишингиз асабларни юмшатишнинг энг самарали усули эканлигига тез орада амин бўласиз. Ишдан ташқари вақтларда имкон қадар ишдаги муаммолар, уларнинг ечими ҳақда бош қотирмаган маъқул. Бунда сизга «ҳозир ва шу ерда яшаш» деб номланадиган психологик тамойилнинг «**Тананг нима иш билан машғул бўлса, ҳаёлинг ҳам шу нарсада жам бўлсин**» деган қоида сезиларли даражада ёрдам бериши мумкин. Буни бир – икки марта синаб кўрсангиз, бу қоидага доимо амал қилишни истаб қолишингизга шубҳа йўқ.

**Ҳафталик.** Кўпгина ташкилотларда беш ва олти кунлик иш кунлари белгиланган. Фақат якшанба куни давомида дам олиш имкони бор. Ундан унум билан фойдалана олишга, яъни, меҳмон кутиш, меҳмонга бориш, оилада йиғилган ишларни тартибга солиш каби ишларни дам олиш билан қўшишга ҳаракат қилинг.

Қадимий Рим файласуфларидан бири: «Энг яхши ҳордик чиқариш – бу бошқа бир иш билан шуғулланиш», – деб айтган экан. Агар ўзингиз қизиққан ва ўз қўлларингиз билан қиладиган ишингиз, машғулотингиз бўлса – бу сиз учун энг яхши дам олиш имкони бўлади ва унга ҳамиша вақт топа оласиз.

**Ойлик.** Кунлик ва ҳафталик дам олиш режаларингизни белгилаб, тартибга солиб чиқдингиз дейлик. Ойда бир кунни эса – гарчи иш куни бўлса-да, уни “бўш кун”га айлантиришга имкон топинг. Хоҳласангиз, уни «Ландовурлик куни» деб аташингиз мумкин ва ўзингизни худди ландовурлардек тутишга ҳаракат қилинг. Бу кунни ишхонада бўлсангиз-да, турли қабуллар, кенгашлардан ҳоли бўлиб, умуман ойлик иш якунингизни

тахлил қилиш, фикрларингизни жамлаб, ҳаётий мақсадларингизга аниқлик киритиб олишга сарфланг. Хотиржам ҳолда фикрлашнинг антиқа хусусияти бор: у шу вақтгача сиз пайқаманган айрим хатолар ёки мураккаб муаммолар ечимининг оддий ва самарали йўллари кўришга, англашга, ҳис қилишга имкон беради.

**Йиллик.** Йилда бир марта тўрт ҳафталик таътилга чиқиш – раҳбар дам олиши учун энг катта имкониятдир.

Корхона-ташкilotларда йил бошланмасидан олдин ҳар бир ходим учун йилнинг қайси ойларида меҳнат таътилига чиқиш вақти белгиланиб, тасдиқланади. Ўзингиз ҳам, қўл остида ишлаётганлар ҳам унга риоя қилишларига ҳаракат қилинг.

Ўзингизга дам олиш кунлари ва ойларида нимани раво кўрсангиз, қўл остингизда ишлаётганларга ҳам шуни раво кўринг. Ходимларингиз соғломлаштириш масканларида дам олишларига, саёҳат қилишларига имкон яратиб беринг.

Инсон умри чегарали. Инсон танасида ҳам имкониятлар сарҳадли. Вақтида дам олиш умр чегараларини кенгайтиради, сарфланган қувватни қайта тиклайди, ҳаётни ранг-баранг, ёрқин ва мазмунли кечинмалар билан бойитишга хизмат қилади, инсон танаси ва руҳини янгилаб, меҳнат шижоатига тўлдиреди.

## “КЕТИШ” МАДАНИЯТИ

Қишлоқларда бўладиган катта-кичик тўйларда, тўйнинг бошидан охиригача чопиб-ўйнаб юрадиган 8-10 яшар болаларга эътибор бериб кўрганмисиз? Улар бир дақиқа ҳам тинч ўтиришмайди, чопиб-елишдан тинишмайди. Агар сиз уларга қўшилиб, ҳар бир қилган ҳаракатини такрорлашга уришиб кўрсангиз, югуриш

бўйича жаҳон чемпиони бўлсангиз ҳам, узоғи билан бир соатдан кейин куч-ғайратингиздан асар ҳам қолмайди. Улар эса эртадан ярим кечагача тинмай чопишади. Болалар доимо шундай битмас-туганмас ғайратга эгалигининг бир сабаби – ёшлиги бўлса, иккинчиси – ўйинга, ҳаракатга бўлган чексиз иштиёқи, қизиқиши, ҳаваси. Демоқчимизки, улар чошиб-елишдан, ўйиндан лаззатланишади ва ҳамиша шундай завқ билан яшашга интилишади.

Одамнинг ёши ошгани сари куч-ғайрати пасайиши билан бирга ҳавас ва иштиёқлари ҳам аста-секин камайиб бораверади. Олдин тишларининг қуввати, кўзининг нури, эшитиш қобилияти пасайиб, кейин ҳеч қачон тўймайдиган кўнгил ҳам бора-бора арзимас нарсага қаноат ҳосил қилишга мойил бўлиб қолади.

Буни фожеа эмас, балки табиатнинг улуғ неъматини, дейиш мумкин. Чунки ёши бир жойга бориб қолган одам учун ҳаёт мазаси, ҳарорати ва ранглари биров хиралашиши билан ҳеч кимни аямайдиган ажал васвасаси ҳам унчалик аччиқ ва кўрқинчли бўлиб туюлмайди. Инсон ғалати мавжудот. У ўзининг жисмоний кучи сусайганлигини, ғайрати қочганлигини тан олади – бунга уни табиатнинг ўзи мажбур қилади ва бунга қаршилиқ кўрсата олмайди. Лекин қанча йиллар давомида тинимсиз меҳнат қилиб, ўз елкасида кўтариб келаётган масъулият юкини вақти келганда, ҳатто саломатлиги мустаҳкам бўлган тақдирда ҳам, раҳбар сифатида кўтара олмаслигини тан олгиси келмайди.

Биз қариймиз, лекин замона мунтазам равишда янгиланиб боради, ҳамиша навқиронлигича қолади. “Вақт ўтди”, “вақт ўтаяпти” – деймиз. Аслида вақт ўтмайди, чунки у абадий, чексиз ва поёнсиз. Аслида вақт эмас – бу ҳаётдан биз ўтиб борамиз. Вақт ўтмайди, бизнинг вақтимиз ўтади, аниқроғи айнан бизга ажра-

тилган вақт ўтади, холос. Бунинг ҳеч бир ачинарли ёки аламли жойи йўқ. Чунки бу табиат қонуни, унга қаршилиқ кўрсатишга ожизмиз ва уни қабул қилиш, унга мослашиш, иложи бўлса, боримизни авайлаш қўлимиздан келади, холос. Қолаверса, инсон ҳаётининг ҳар бир фасли: болалиги ҳам, ёшлиги ҳам, навқиронлиги ва кексалигининг ҳам фақат шу даврга хос бўлган лаззати, ташвиш ва қувончлари бор.

Улуғ инглиз ёзувчиси Марк Твен – “ёшим 70 дан ўтгандан кейингина ҳақиқий ҳаёт лаззатини ҳис қила бошладим”, – деган экан. Лекин ҳар ким ўз ҳаётининг ҳар бир фаслидан ўзича фойдаланади, уни ўзича яшаб ўтади. Ҳамма гап – ҳаётнинг ҳар бир фаслини муносиб яқунлаб, кейинги фаслга ўз вақтида ўтиш ва шунга қўникишда, уни тан олиб, унга мослашиб яшашда. Хоразм тахтини 20 йилдан зиёд сўраган Абулғози Баҳодирхон ўз ихтиёри билан тахтдан воз кечиб, салтанат юмушларини ўғли Анушахонга топширган. Буни биз жаҳон андозалари тарозисида ўлчаб “истеъфо берган” деб ишлатсак бўлади. Хонларнинг тахтдан ўз ихтиёрлари билан воз кечиши, истеъфо бериши тарихимизда ноёб ҳодиса. Аммо иқтидорли инсон, олим, моҳир йўлбошчи Абулғози Баҳодирхон тахтдан ўз ихтиёри билан воз кечишга журъат топа олган. Ахир у тахтга осонликча келмаган, оға-иниларининг қонли интиқоми, биродаркушлиқларини кўрган, бошдан кечирган зот эди. Аммо воз кечди. Истеъфосидан кейин тарихий-илмий асарлар ёзиш билан машғул бўлди, номини юртимиз тарихига абадий муҳрлади.

Йигирманчи аср бошларида Хива тахтини сўраган яна бир улуғ бобомиз Сайид Муҳаммад Раҳимхон Соний–Баҳодирхон оғир хасталикка чалинади. Бунинг устига қисқа даврда икки укаси бевақт вафот этади. Маънан ва жисмонан тушқунликка тушган Феруз ҳаз-

ратлари вазирлар, уламоларини йиғиб, тахтдан валиаҳд Исфандиёр фойдасига воз кечмоқчи эканлигини билдиради. Аммо, оқил вазири акбари Исломхўжа буни рад қилиб, ўз фикрларини ўртага ташлайди. Вазирнинг баъзи фикрлари ҳақ – мамлакатда аҳвол яхши эмас, раъиятнинг норозилиги кучая бошлаган эди. Узоқ Русияда содир бўлаётган кучли силкинишлар таъсири сезилаётган эди. Яна бир томондан урушқоқ туркманлар кетма-кет исён кўтаришмоқда. Бундай пайтда тажрибасиз Исфандиёрхоннинг тахтга ўтириши мамлакат ижтимоий-иқтисодий ҳаётига салбий таъсир кўрсатиши мумкин эди.

Шунинг учун ҳам хаста хон тахтида қолди. Ўлимигача юртини идора этди. Аммо унинг ўз тахтидан ўғли фойдасига воз кечишга ният қилганининг ўзи катта сабоқ. Чунки бу пайтда у қирқ беш йилдан зиёд хонлик қилаётган эди.

Раҳбар ходимга нисбатан ҳурмат, ҳайрихоҳлик ва итоаткорлик қилиш халқимизнинг ажойиб фазилатларидан бири. Раҳбарлик қилиш давомида лавозими эвазига эмас, балки ақл-идроки, ҳақиқий инсоний фазилатлари орқали ҳурмат қозонган раҳбар ўз лавозимидан кетишни фожеа деб билмайди. Ва аксинча, бошқарувчилик вазифаларини бир амаллаб эплаб юрган, одамларни фаол ва унумли меҳнатга йўналтира олмаган раҳбар истъефо ёшига етганидан кейин ҳам ўз курсисига жон жаҳди билан ёпишиб олади. Чунки у ўз лавозимидан кетиши билан барча моддий ва маънавий имтиёزلардан ажралиб қолишини яхши билади. Ишни удалай олмаганидан кейин у ўз ўрнида қолиш учун йўл ахтара бошлайди.

Эҳтиёж бўлганидан кейин ҳаракат юзага келади, шу билан таниш-билишчилик, ошна-оғайнигарчилик ва ҳоказоларга йўл очилишига шароит яратилади.



Айрим раҳбарлар йиллар давомида ўз ташкилотида, корхонасида кўзга кўринарли биронта иш қилмаган, доимо танқид қилиниб, лекин ўз ўрнида “маҳкам” ўтиришининг сабабларидан бири мана шунда эди.

Катта ҳаётий тажрибага эга бўлган, кўп йиллар катта-ю кичик раҳбарлик лавозимларида ишлаган ва бугунги кунда истеъфога чиққан кекса раҳбарларнинг айтишича, улар ишдан кетганларидан кейин раҳбарлик вақтида қилган хайрли ишлари тўғрисида оддий одамлардан яхши сўзларни эшитиш инсонга катта қувонч ва мамнунлик бағишлайдиган бахт экан.

Биз юқорида айтган “маҳкам ўтирган” раҳбарлар эса бу қувончга мушарраф бўлишлари амри маҳол бўлса керак. Чунки улар раҳбарлик қилган даврда бошқа одамлардан ўз ишлари билан эмас, балки лавозими билангина ажралиб туришган.

Бугунги кунда, бозор муносабатларига ўтиш билан, эртами-кечми, бундай ҳолатга барҳам берилиши турган гап, чунки бозор иқтисодиётининг ўзига хос механизмлари, муносабатлари фақат унумли меҳнатни тан олади ва қўллаб-қувватлайди.

Лекин биз бу ерда бошқа масала тўғрисида сўз юритмоқчимиз.

Катта ёки кичик ташкилотни бошқараётган раҳбар ходим бор кучини ва вақтини ўз ишига сарф қилади. Унинг шахсий ҳаёти, турмуш тарзи иш фаолияти билан чамбарчас боғланиб қолади. Уй-рўзғор ишлари ёки бошқа бир фаолият билан шуғулланишга деярли вақти қолмайди.

Энди бир тасаввур қилиб кўринг. Йиллар давомида бир дақиқа бўш вақти бўлмаган одам бирданига истеъфога чиқди ва бундан кейин уйда ўтиришга мажбур бўлди. У бирданига ўз кундалик турмуш тарзини, хоҳиш-истакларини, интилишлари, кунлик эҳтиёжла-

ри, мақсадларини ўзгартиришига тўғри келади. Бу эса уни чуқур руҳий ва маънавий эзилишларга олиб келиши мумкин.

Айрим ҳолларда, раҳбарнинг кўп йиллик тажрибасини ҳисобга олган ҳолда уни истеъфога чиқиб, «уйда ўтириб қолмаслиги учун» қайтадан ўзи ишлаган ёки бошқа бир жамоага маълум лавозимга ишга таклиф қилишади. Кўпчилик собиқ раҳбарлар бунга рози ҳам бўлишади.

Аmmo бу «қайтиб келишнинг» бир «лекини» бор. Янги меҳнат жамоасида собиқ раҳбар ўзининг аввалги кучли «командаси» йўқлиги, у танимайдиган ва уни билмайдиган (ҳамда асосан ёшлардан иборат бўлган) янги одамлар кўплиги, шароит ва иш тартиби-йўналиши ўзгарганлиги қатор муаммолар келтириб чиқариши мумкин. Яъни, собиқ раҳбар кўп йиллик тажрибасини, жамоанинг оддий аъзоси сифатида намоён этиши, ишда қўллаши амри маҳол бўлиб қолади. Бу эса ҳар-хил қарама-қаршилик ва зиддиятларга олиб келмаслиги даргумон...

Бундай бўлмаслиги учун, эҳтимол, энг маъқул йўлни танлаш, яъни ҳар бир одам истеъфога чиқишдан анча олдин ўзига мос келадиган, маъқул бўлган бирон бир машғулотни касб қилиб олиши Марк Твен айтган ҳаёт лаззатини татиб кўришга имкон яратиши мумкин.

Бу машғулотингиз одамларга фойда келтириш, уларнинг оғирини енгил қилиб, қувонч бағишлашга хизмат қилса – нур устига аъло нур. Сиз чинакам бахтиёр одамсиз ва ҳали ҳам буюк ишлар қилишга қодирсиз.

*Илова***Психологик тест**

Таклиф қилинаётган 16 та саволнинг ҳар бирига «**ҳа**», «**айрим ҳолларда**» ёки «**йўқ**» деб жавоб бериш керак бўлади.

№	Тест саволлари	ҳа	айрим ҳолларда	йўқ
1.	Тез орада иш юзасидан бир учрашувга боришингиз керак. Уни кутиш жараёни сизни саросимага соладими?			
2.	Токи чидаб бўлмас даражага етгунча шифокорга бориш ишини орқага сурадиган одатингиз борми?			
3.	Маълум бир кенгаш, йиғилиш ва шунга ўхшаш тадбирларда маъруза ёки ахборот бериш учун нутқ сўзлаш топшириғи қалбингизда ёқимсиз туйғулар уйғотиб, сизни саросимага соладими?			
4.	Сизга ҳеч қачон бормаган шаҳарга хизмат сафари билан боришни таклиф қилишди. Шу сафарга бормаслик учун бор имкониятларингизни ишга соласизми?			
5.	Ўз ҳаяжонларингиз тўғрисида бировлар билан ўртоқлашишни яхши кўрасизми?			
6.	Агар нотаниш одам кўчада сизга (унга йўл кўрсатиш, вақтни сўраш, бирор савол бериш учун) мурожаат қилса энсангиз қотадими?			

7.	«Ота-оналар ва фарзандлар муаммоси» борлигига ва ҳар хил авлодларга мансуб одамлар бир-бирини тушуниши қийинлигига ишонасизми?			
8.	Танишингизга у сиздан бир неча ой олдин унчалик кўп бўлмаган пулни қарзга олганлигини эслатишга тортинасизми?			
9.	Чойхона ёки ресторанда сизга сифатсизлиги яққол кўриниб турган овқат беришди, шунчаки жаҳл билан овқатни четга суриб, индамай қўясизми?			
10.	Нотаниш одам билан юзма-юз қолиб, у билан мулоқотга киришмайсиз ва биринчи бўлиб сўз бошлашга қийналасиз. Шундайми?			
11.	Одамлар гавжум жойларда (дўконда, кинотеатр кассаси олдида) узундан узоқ навбатда турганларни кўриш сизни даҳшатга солади. Навбатнинг охирида туриб, диққинафас бўлиб кутишдан кўра, ўз ниятингиздан воз кечишни афзал кўрасизми?			
12.	Низоли вазиятни кўриб чиқиш учун тузилган қайсидир бир комиссиянинг ишида иштирок этишдан қўрқасизми?			
13.	Сизда адабиёт, санъат ва маданият асарларини баҳолашда ўз шахсий мезонларингиз бор ва бу борада ҳеч қандай «бошқалар» фикрини тан олмайсиз. Шундайми?			
14.	Сизга яхши маълум бўлган масалада мутлақо нотўғри бўлган нуқтаи назарни эшитиб қолиб, индамай қўйишни ва баҳсга аралашмасликни афзал кўрасизми?			

15.	Сиздан кимдир иш юзасидан қайсидир масалага ёки ўқув мавзусига аниқлик киритишга ёрдам беришингизни сўраши энсангизни қотирадими?			
16.	Ўз нуқтаи назарингизни (фикрингизни, баҳонингизни) оғзаки айтишдан кўра ёзма равишда баён этишни афзал кўрасизми?			

Энди жавобларингизни ўзингиз таҳлил қилиб чиқингиз тавсия этилади: ҳар битта «ҳа» жавобига – 2 балл, «айрим ҳолларда» – 1 балл ва «йўқ» – 0 баллдан баҳоланг. Кейин умумий балл аниқланиб сиз бошқалар билан мулоқотга киришиш масаласида одамларнинг қайси тоифасига мансублигингиз аниқланади.

**30-32 балл.** Бошқалар билан муносабат ўрнатиш сиз учун энг қийин иш ва бу сизнинг шўрингиз, чунки бундан ҳаммадан ҳам кўпроқ ўзингиз азобланасиз. Аммо яқинларингизга ҳам осон эмас! Бошқалар билан ҳамнафасликда қилинадиган ишда сизга ишониш қийин. Мулоқотга киришувчан бўлишга, ўзингизни назорат қилишга ҳаракат қилинг.

**25-29 балл.** Сиз одамови, камгап, ёлғизликни афзал кўрадиган одамсиз ва эҳтимол шунинг учун ҳам дўстларингиз кам бўлиши мумкин. Янги иш ва янги алоқалар ўрнатиш сизни саросимага солиб қўймаса-да, узоқ вақтгача мувозанатдан чиқариб қўяди. Ўз феъл-атворингизни шундай ўзига хослигини биласиз ва кўпинча ўзингиздан норози бўласиз. Лекин бундай норозилик билан чекланиб қолманг, феълингизнинг бу қиррасини ўзгартириш сизнинг қўлингизда. Ахир, бирон иш сизда кучли қизиқиш уйғотганида, кутилмаган вазиятларда бемалол мулоқотга киришиб кетасиз-ку!

**19-24 балл.** Сиз маълум даражада одамшинавандасиз ва нотаниш вазиятда ўзингизни дадил тутасиз. Янги одамлар билан муносабат ўрнатиш зарурати сизни чўчитмайди. Лекин, барибир, нотаниш одамлар билан хавфсираб яқинлашасиз, баҳс-мунозараларда ёқинсирамай қатнашасиз. Сизнинг сўзларингизда гоҳида ҳеч бир асосиз равишда айтилган пичинг ва киноялар эшитилади.

**14-18 балл.** Сизнинг бошқалар билан мулоқотга киришиш қобилиятингиз ҳавас қилгулик даражада. Сиз қизиқувчансиз, яхши суҳбатдошни ҳафсала билан тинглайсиз, бошқалар билан мулоқотда етарли даражада сабр-тоқатлисиз, ўз нуқтаи-назарингизни қизишмасдан ҳимоя қила оласиз. Ортиқча ҳаяжонларсиз янги одамлар билан учрашишга тайёрсиз. Шу билан бирга, шовқин-суронли улфатчиликларни хуш кўрмайсиз; «антиқа» қилиқлар ва вайсақилик “зардангизни” қайнатади.

**9-13 балл.** Сиз жуда осон ва тез мулоқотга киришасиз (айрим пайтларда, эҳтимол, ҳаддан ташқари тез). Қизиқувчансиз, сўзамол, ҳар хил масалалар бўйича ўз фикрингизни айтишни яхши кўрасиз. Одамларнинг диққат марказида бўлишни яхши кўрасиз, гоҳида уddалай олмасангиз ҳам, ҳеч кимнинг илтимосини рад қилмайсиз. Айрим вазиятларда бирданига қизишиб кетишингиз мумкин, лекин тез совуйсиз ҳам. Сизга етишмайдигани – бу сабр-тоқат ва жиддий муаммоларга дуч келган пайтларда жасурлик. Бироқ, истасангиз, ўзингизни орқага чекинмасликка мажбур қила оласиз.

**4-8 балл.** Сиз ҳойнаҳой ҳаддан ташқари кўнгли очиқ одамсиз. Дилкашлигингиз ошиб-тошиб ётибди, сиз ҳамиша ҳамма янгиликлардан хабардорсиз. Барча баҳс-мунозараларда иштирок этишни яхши кўрасиз, лекин жиддий мавзулар бошингизни оғритиб, кайфи-

ятингизни хира қилиши мумкин. Ҳар қандай масала бўйича, ҳатто тасаввурингиз юзаки бўлган тақдирда ҳам жон деб сўзга чиқасиз. Ҳамма ерда ўзингизни эркин сезасиз. Гарчи охирига етказмасангиз ҳам, ҳар қандай ишни бошлашга тайёрсиз. Худди мана шу сабабга кўра раҳбарлар ва ҳамкасбларингиз сизга бироз хавфсираш ва гумон билан қарашади. Булар тўғрисида ўйлаб кўринг!

**3 баллгача.** Сизнинг мулоқот қилиш услубингиз носоғлом. Сиз ҳаддан ташқари кўп гапирасиз, сизга мутлақо алоқаси бўлмаган нарсаларга аралашисиз. Ўзингиз билмаган ва тушунмаган муаммолар тўғрисида гапиришга ҳаракат қиласиз. Жиззакисиз, кўпинча ҳолисона фикр юритмайсиз. Жиддий ишлар сиз учун эмас. Ишда ҳам, уйда ҳам ва умуман ҳамма ерда одамларга сиз билан муомала қилиш жуда қийин. Ҳа, ўз устингизда ва феъл-атворингиз масаласида ишлашингиз айни муддао бўларди. Энг аввало: ўзингизда тоқат ва босиқликни, одамларга ҳурмат билан қараш хусусиятларини тарбияланг ва ниҳоят, ўз соғлигингиз тўғрисида ўйлаб кўринг – бундай ҳаёт тарзи шунчаки, изсиз ўтиб кетмайди.

## МУНДАРИЖА

Бошланма .....	3
<b>I боб .....</b>	<b>7</b>
Дунёқараш тўғрисида .....	7
Доно фикрлар ҳазинасидан .....	14
Нафратдан сақланинг .....	18
Доно фикрлар ҳазинасидан .....	25
Тинглаш маданияти .....	28
Доно фикрлар ҳазинасидан .....	35
Ҳаммаси мижозга боғлиқ .....	37
Бўйсундириш учун «бўйинсиндириш» шарт эмас .....	41
<b>II боб .....</b>	<b>47</b>
Вақтни тежаш усуллари .....	47
Шу вақтгача қўллаб келган иш услубингиз .....	51
Вақт ўғирловчи омиллар таҳлили .....	53
Раҳбар вазифалари доираси .....	56
Мақсадни белгилаш .....	58
Мағлубиятлар рўйхати .....	63
Шахсий ҳаёт ва касб соҳасидаги режалар .....	65
Хулоса тариқасида .....	66
<b>III боб .....</b>	<b>68</b>
Кенгаш ва йиғилишлар борасида .....	68
Кенгашни ўтказишга тайёрланиш .....	71
Кенгашни ўтказиш .....	72
Одамларни қабул қилиш тартиби .....	75
Қабулдан четланиш .....	76
Қабулни режалаштириш ва унга тайёрланиш .....	77
Кутилмаган ташрифлар .....	78
Сухбат вақтини қисқартириш .....	79
Телефон орқали гаплашиш .....	80
Айрим қоидалар .....	83
<b>IV боб .....</b>	<b>84</b>
Бошқарувнинг бошқа томонлари .....	84
Мансаб поғоналарида нега қоқиламиз? .....	84
Жамоада соғлом маънавий муҳитни сақлаш учун нима қилиш керак? .....	88
Ишларни тақсимлаш .....	90
Яна нималарни ўрганган маъқул? .....	93
Раҳбарлик услубларининг асосий кўринишлари .....	96
Раҳбар дам олиши керакми? .....	105
“Кетиш” маданияти .....	108



ШАВКАТ РАЗЗОҚОВ

## РАҲБАРЛИК САНЪАТИ

*(тўлдирилган иккинчи нашр)*

Муҳаррир **Талипова М.**  
Дизайнер **Фирдавс ДЎСТМАТОВ**  
Мусахҳиҳ **Талипова Г.**

### **Нашриёт лицензияси:**

АИ №276 15.06.2015 да берилган.

Китоб тўғрисида фикр-мулоҳазаларингизни  
[www.kitobxon.com](http://www.kitobxon.com) сайтига юборишингиз ёки  
+99890 9592526 ва +99890 1783574 телефон  
рақамлари орқали билдиришингиз мумкин.

Теришга берилди: 19.02.2017. Босишга рухсат этилди:  
24.04.2017. Бичими: 84x108  $\frac{1}{32}$ . Офсет босма. «SchoolBook  
Uzb95» гарнитураси. Босма табағи: 7,5. Адади: 5000.  
Баҳоси келишилган нархда. Буюртма:21-09.

### **Нашриёт манзили:**

Тошкент шаҳри, Шайхонтохур тумани,  
Комолон кўчаси, Эркин тор кўчаси 13-уй

### **Босмахона манзили:**

«IMPRESS MEDIA» МЧЖ босмахонаси  
100084, Тошкент шаҳри, Кўк юнгучка кўчаси, 18