ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24411/2181-1385-2021-00914

РАҲБАРЛИК МУЛОҚОТИ ВА УНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШНИНГ ПСИХОЛОГИК ЖИҲАТЛАРИ

Куванч Рохимовна Бекчанова
Urganch davlat universiteti
sapayev-2017@mail.ru

АННОТАЦИЯ

Мазкур мақолада раҳбарлик мулоқоти , раҳбарлик мулоқотининг намоён бўлиши, раҳбарлик мулоқоти қуйидаги асосий босқичлар ва уни ташкил қилишнинг психологик жиҳатлари тўғрисидаги асосий фикрлар баён қилинган.

Калит сўзлар: Бошқарув мулоқоти, алоқа-контакг ўрнатиш, масалани муҳокама қилиш, ечим вариантларини излаш, қарор қабул қилиш, рақобат , ён бериш , компромисс , масалани муҳокама этишдан қочиш, ҳамкорлик .

MANAGEMENT MEETING AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF ITS ORGANIZATION

ABSTRACT

This article describes the main ideas about leadership dialogue, the manifestation of leadership dialogue, the following main stages of leadership dialogue and the psychological aspects of its organization.

Keywords: Management dialogue, communication, discussion of the issue, search for solutions, decision making, competition, concessions, compromise, avoidance of discussion, cooperation.

КИРИШ

Раҳбар фаолиятининг асосий қисмини мулоқот жараёни ташкил этади. Қабул қилинган қарорнинг ижросини таъминлаш, ходимлар ва ташкилот фаолиятини ташкил этиш, назорат ва ходимлар фаолиятини рағбатлантириш жараёнлари ҳам мулоқот орқали амалга ошади.

Психология фанида шахсий ва иш юзасидан мулоқот турлари фарқ қилади. Ушбу матнда асосан иш юзасидан бўладиган мулоқот табиати ва уни шакллантириш имкониятлари ҳақида тўхталиб ўтамиз.

Бошқарув мулоқоти — ходимларни маълум томонга йўнал-тириш мақсадидаги ўзаро маълумот алмашинуви жараёнидир.

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24411/2181-1385-2021-00914

Бошқарув мулоқоти қуйидагиларда намоён бўлади:

1. Буйруқ ва топшириқ узатиш, ходимга у ёки бу маслаҳатни бериш;
2. Вазифа, топшириқ қандай адо этилганлиги ҳақида «қайта алоқа», яъни ҳисоботни қабул қилиш;
3. Итоатдаги ходимларга вазифа қандай бажарилганлиги ҳақида баҳо бериш.

Мулоқотни моҳирона олиб борувчи раҳбарда ўз вазифаларини самарали тарзда ташкил этиш имконияти ошади[1]. Ходимларга таъсир этиш, уларга ғайрат бағишлаш, ташкилот мақсади сари етаклаш каби ташкилий вазифалар ҳам малакали мулоқот орқали таъминланади.

АДАБИЁТЛАР ТАҲЛИЛИ ВА МЕТОДОЛОГИЯ

Раҳбарнинг мулоқот малакасини ифодаловчи асосий жиҳат унинг мулоқот соҳасидаги фаоллиги бўлиб ҳисобланади. Ушбу фаолликнинг мақсадга йўналганлиги, англанган тарзда ва эркин ижро этилиши инсонннинг мулоқот жараёнини қанчалик моҳирлик билан амалга оширишини ифодаловчи асосий белгилардир. Раҳбар мулоқот жараёнининг ички қонунларини билиши жуда муҳимдир[2]. Мулоқот жараёнини бошқаришга оид восита ва услублар мулоқот технологиялари ибораси орқали ифодаланади. Айнан шундай технологияларни ўзлаштириш ва вазиятга оид равишда қўллаш мулоқотнинг эркинлигини таъминлайди. Мулоқотнинг ички қонунларига оид қуйидаги фикрлар иш юзасидан бўладиган ўзаро муносабатлар доирасини янада кенгайтириш ва ўзгаларга самарали таъсир этиш имконини яратади. Шу муносабат билан, мулоқот жараёнини бошқариш имконини берувчи шартлардан бири уни босқичма-босқич амалга оширивддир.

Раҳбар бошқаруви жараёнида мулоқот тадбирини ташкил этар экан бу жараённи раҳбарлик мулоқоти деб аташ мумкин. Тўла-тўкис ва меъёрида ташкил этилган раҳбарлик мулоқоти қуйидаги асосий босқичларни ўз ичига олади:

1. Алоқа-контакг ўрнатиш.
2. Масалани муҳокама қилиш.
3. Ечим вариантларини излаш.
4. Қарор қабул қилиш.

Ижобий натижага олиб келувчи раҳбарлик мулоқоти таъкидланган босқичларнинг айнан шундай кетма-кетлигида амалга ошади. Аниқроғи, мулоқот жараёнининг самарали ўтиши, кўп жиҳатдан, шу босқичларни

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24411/2181-1385-2021-00914

навбатма-навбат амалга ошириш билан боғлиқ[3]. Бу шартни таъминлаш эса, аввалambор, раҳбар зиммасига юклатилади, чунки бошқарув мулоқотини йўналтириш асосан унинг имконияти доирасидадир.

Энди, юқорида санаб ўталган босқичлар хусусида батафсил тўхталиб ўтамиз. Раҳбарлик мулоқотини шакллантиришдаи асосий мақсад - раҳбар бу жараён орқали ўз ходимлари билан амалга ошириши лозим бўлган муаммоларни ҳал этадй, Масалан, янги йил кечаси олдидан бирон-бир ходимни ишхонада навбатчиликца қолдириш ва умуман, корхона миқёсида ходимни бевосита масъулияти доирасига кирмайдиган бирон-бир ишга жалб этиш каби муаммоли вазиятларни кўплаб қайд этишимиз мумкин. Албатта, бувдай ташкилотчилик вазиятларини ҳал этишнинг энг оддий усули мавжуд. Жумладан, оддийгана бир буйруқ билан ходимни деярли ҳар қандай ишни зиммасига олишга мажбур этиш мумкин. Аммо, ишнинг натижаси қандай бўлиши, вазифани бажаришга ходимнинг қанчалик сидқидилдан муносабатда бўлиши, топшириқ сифатини хал этадиган асосий омиддир.

Шунинг учун таклиф этилаётган бошқарув мулоқоти моделида ходимнинг вазифага масъулиятини ошириш, унда топшириқ натижаси ижобий бўлишига куюнчаклик ҳиссини кучайтириш назарда тутилади.

Иш юзасидан амалга ошадиган бошқарув мулоқоти ходим билан контакт ўрнатишдан бошланади[4]. Бу босқични амалга ошириш жараёни раҳбарнинг икки саволга жавоб олишидан иборатдир:

1. Қаршимдаги одам ким?
2. У қандай ҳолатда?

Мана шу икки саволга олинган жавоб мазмуни биринчи босқич қанча пухта бажарилганлиги ҳақида далолат беради. Раҳбар шу икки саволга батафсил жавоб олган тақдирдагана, у иккинчи босқични амалга оширишга киришиши мумкин. Жавоблар эса раҳбар қаршисидага ходимнинг мулоқотга тайёрлигини ифодалаши лозим. Биринчи босқични амалга оширишда раҳбардан кузатувчанлик, ўткир зеҳн ва мазкур одамнинг хатга-ҳаракатига қараб, унинг ички ҳолатини аниқ билиш қобилияти талаб этилади.

Масалан, алоқа ўрнатиш босқичидаги биринчи саволга жавоб берар экан, раҳбар қаршисидаги одам ҳақида қуйидаги билимларни билиши ва назарда тутиши зарур:

1) ёши;
2) мутахассислиги, касби;
3) шу ташкилотда неча ййлдан бери ишлаётганлиги;

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24411/2181-1385-2021-00914

4) оилавий аҳволи;

5) қобилияти (қайси вазифани яхши бажаради-ю, қайси бирини уддалай олмайди);

6) соғлиги ҳақидаги маълумот ва ҳ.к. Ушбу ахборотга эга раҳбар ҳар қандай топшириқни ходимга ишонч билан топшириши ва ижобий натижа кутиши мумкин[6].

Юқоридаги саволларга жавоб олиш учун раҳбар мулоқот бошланишидан аввал суҳбатдоши ҳақида иложи борича кўпроқ маълумотга эга бўлиши лозим. Контакт ўрнатиш босқичининг биринчи саволига олинган жавоблар раҳбарни бўлажак мулоқотга тайёрлайди, суҳбатдошнинг кучли ва заиф томонларини аввалдан тасаввур этишга имкон яратади.

Контакт ўрнатиш босқичининг иккинчи саволи суҳбатдошнинг ички ҳолатини аниқпаш, суҳбат чоғида унинг ички кечинмалари ҳақида бохабар бўлишни тақозо этади.

Қаршимиздаги одамнинг ташқи қиёфаси - тана ҳолати, юз мимикаси, қўл-оёқ ҳаракатлари ва овоз интонацияси - буларнинг ҳаммаси инсоннинг ҳозирги ҳолати ҳақида маълумот беради ва у суҳбатнинг асосий қисмига ўтишга тайёрми ёки йўқлиги белгисидир. Суҳбатдошнинг ташқи қиёфасидаги бу кўрсаткичлар одатда мулоқотнинг новербал, яъни сўзсиз жиҳатларини ташкил этади ва кишининг ички ҳолати ҳақида ҳаққоний маълумот беради.

Новербал сигналлар, аксарият ҳолларда ихтиёрий бошқариш доирасидан четда бўлиб, одамнинг ҳақиқий ҳис-туйғулари, ният ва хоҳишлари кўрсаткичи десак, хато бўлмайди. Масалан, икки қўлни кўкрак олдида қовуштириб, оёқларни тиззага устма-уст қўйиш ёпиқ ҳолатни англатади ва бу ҳолат суҳбатдошнинг мулоқотдан ўзини четга олиши деб талқин этилиши мумкин. Аксинча, қўлларнинг ён -атрофда жойлашиши, кафгларнинг очиқпиги ва оёқни кериб сал олдинга энгашиб туриш/ўтириш суҳбатдошга ва мулоқот мазмунига хайрихоҳликни англатади.

Суҳбатдошнинг очиқ ёки ёпиқ тана ҳолати мулоқот давомида ўзгариб турувчи кўрсаткич бўлиб, суҳбат мазмуни қандай ўтаётганлигига қараб у бизга очиқ бўлиши, ва агарда суҳбат унга ноқулайликлар туғдирганда эса ёпиқ позани эгаллаши мумкин. Масалан, икки яқин дўст мулокотини-кузатсак, уларнинг тана ҳаракатларида ёпиқлик аломатлари деярли кўринмайди. Уларнинг ўзаро хайрихохлик ҳолати нафақат танасида, балки ўртадаги масофанинг яқинлигада, ўзаро суҳбатдаги мулойим товуш интонациясида, юзидаги енгил табассум ифодасида акс этади. Айнан шу кўрсаткичлар мулоқот

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24411/2181-1385-2021-00914

жараёнининг ижобий йўналишда ўтаётганлиги ҳақидаги асосий белгилардир[7]. Мулоқот вазиятида бундай белгиларнинг кузатилиши, ўзаро муносабатнинг яхши ўрнатилганлигини, суҳбатнинг иккинчи босқичига ўтиш. бироқ, суҳбатдошдан келаетган новербал сигналлар унинг ёпиқ ҳолатдалигидан далолат бериб, мулоқотнинг иккинчи босқичига ўтиш имкониятини чеклаб қўйиши ҳам мумкин. Бундай вазиятда раҳбар қандай иш тутиши лозим ва қандай ҳаракатни амалга ошириши мумкин?

Замонавий психология фани шундай билим ва кўникмаларни баён қилиши мумкинки, уларнинг айримларини қўллаш мулоқот муҳитини ижобийлаштиришга, ўзаро муносабатларни янада муқобиллаштиришга кўмак бўлади. Бу борадаги биринчи ва жоиз қадамлардан бири -раҳбарнинг ташқи қиёфаси ва ички дунёсида мулоқот учун ижобий ҳолатнинг акс этишидир. Ўзгага хайрихоҳлик, самимий муносабат, унинг манфаатлари ҳақида қайғуриш аломатлари ўз навбатида, ходим шахсида ҳам шундай жавобларнинг уйғонишига таъсир этади.

Контакт ўрнатиш босқичида мулоқотнинг давом этишига ижобий хулоса якунланмаса, энг оддий маслаҳатлардан бири - ходимни нима безовта қилаётганлиги ва мулоқотни давом эттириш қийинлиги сабаби ҳақида очиқ-ойдин сўрашдир. Кўпинча бу услуб кутилган натижага олиб келади ва ҳатто ходим ўзини безовта этаётган кўнгил ғашлиги ҳақида очиқ-ойдин айтмаса-да, ҳар ҳолда ўзини тетик тутишга, диққат-эътиборли бўлишга ундайди.

Ўзганинг мулоқотга тайёрлиги англангандан сўнг, бу жараённинг иккинчи босқичига ўтиш мумкин. Иккинчи босқич - мулоқотнинг асосий мазмунини ташкил этиб, унда иш юзасидан кўтарилган масала, муаммо муҳокама этилади. Бу босқичнинг муваффақиятли ўтиши, маълум маънода, раҳбар фаоллигини, махсус фаолият услубларини қўллашни талаб қилади.

МУҲОКАМА ВА НАТИЖАЛАР

Масалани муҳокама этишдаги асосий жихатлардан бири - ўзганинг фикрини яхши тушуниш, муаммо бўйича ўзга томоннинг фикрини аниқ англашдан иборатдир. Афсуски, мулоқот жараёнида кўпинча шундай ҳоллар кузатиладики, муҳокама қилинаётган масала юзасидан иккала томонда турлича тасаввур пайдо бўлади. Муаммо бўйича бундай тасаввурнинг пайдо бўлиши, минг афсус, ҳеч қачон унинг ечимига олиб келмайди. Шунинг учун мулоқотнинг бу босқичида муҳокама этилаётган масалани бир хил тушуниш ва ҳатто бир хил қарашни шакллантириш тадбирини амалга ошириш зарур.

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24411/2181-1385-2021-00914

Иккинчи босқичда ўзгани тушунишнинг асосий шарти сифатида тинглаш малакаси намоён бўлади. Одатда, тинглашнинг фаол ва пассив қўринишлари фарқ этилади. Фаол тинглаш, ўзга фикрини идрок этиш давомида тушунаётганлик аломатларини намоён этишни англатади. Бунда суҳбатдошлар масала моҳиятини аниқлашга оид саволлар беришади, суҳбатнинг асосий қисми юзасидан хулосалар баён этишади.

Пассив тинглашда эса бошқа томонни тушуниш борасида тушуниш аломатлари минимал даражада намоён этилади. Масалан, оддийгина бош қимирлатиб тасдиклаш, «ҳмм», «ахда», «тушунарли» каби иборалар билан чекланиш. Муаммоли ва қийин вазиятдаги мулоқот олиб боришда иложи борича фаол тинглаш малакасини намоён этиш лозим. Бундай шароитда пассив тинглаш суҳбатдошлар орасида тушунмовчиликни, ўзга томон ҳолати ва тасаввури ҳақида маълумот етишмовчилигини юзага келтиради. Аникланишича, ҳар бир мулоқот вазияти хусусиятидан келиб чиққан ҳолда фаол ёки пассив тинглаш турларини қўллаш мумкин. Лекин назарда тутилаётган мулоқот вазиятида айнан фаол тинглаш услубидан фойдаланган маъқул.

Фаол тинглаш давомида шахс фаоллигининг асосий уч жабҳаси намоён бўлади. Булар қуйидагилар:

• диққатнинг суҳбатдошга йўналганлиги - визуал, яъни кўз контакти, гапирувчига ҳурмат, сабр-тоқат, тинглашга тайёрлик;

• фаоллик - мақсадга йўналганлик, қайта алоқа, тушунарли баён этиш, одоб-интизом;

• хайрихоҳлик - устунликка интилмаслик, ўз ҳиссиётини назорат этиш, маълумотни эътироз билдирмай қабул қилиш, салбий ҳиснинг йўқлиги, оптимал нутқ темпи.

Мулоқотнинг иккинчи босқичидаги асосий хусусият - муаммо мазмуни юзасидан бир хил тасаввурнинг шаклланишига ва суҳбатдошларнинг бир-бирини тушунишига эришишдир. Аммо, мулоқот давомида қатор тўсиқлар мавжудки, улар суҳбатдошдан келаётган маълумотни тўла тушунишга халақит беради. Маълумот алмашуви босқичларини ёдда тутиш ва унга мувофиқ келувчи фаол ақлий ҳаракатни қўллаш тўсикларни муваффақиятли енгиб ўтишни, маълумот йўқолишини иложи борича камайтириш имконини беради.

Муаммо моҳияти аниқлангандан сўнг, унинг ечимини топиш лозим. Шунга биноан, муаммони ҳал этиш мақсадидаги мулоқот жараёвднинг учинчи босқичи - муаммо ечимини излаш ҳам муҳим ўрин тутади. Бу босқич ҳақида

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24411/2181-1385-2021-00914

тўлароқ тасаввурга эга бўлиш мақсадида низо вазиятидага беш хил ҳаракат услубини эслашимиз мумкин. Маълумки, низоли вазиятда инсон беш хил ҳаракат услубидан бирини танлашга ўз мойиллигини билдиради. Бу ҳаракат услуби қуйидагилар:

1) рақобат - масала айнан раҳбар айтганидай ҳал бўлиши керак;

2) ён бериш - раҳбар ходим таъкидлаётган ечимни қабул қилади;

3) компромисс - масала иккала томонни ҳам қисман қониқтирадиган ечим орқали ҳал этилади, лекин асосий манфаатлар қондирилмайди.

4) масалани муҳокама этишдан қочиш, яъни турли баҳона билан масалани ҳал этувчн узил-кесил ечим қабул қилинмайди;

5) ҳамкорлик - иккала томонни қониқтирувчи ечим изланади ва бу изланиш давомида раҳбар ўз ходими манфаати ҳақида қайғуради, ходим эса раҳбар ва ташкилот манфаатини назарда тутган ҳодда ўз муаммоси ечимини излайди.

Муаммоли масала юзасидан мулоқот олиб бориш хусусияти шундан иборатки, мулоқотда иштирок этаётган томонларнинг манфаатини қондирувчи ечим топилган тақдирдагина, бу жараённи муваффақиятли деб ҳисоблаш мумкин. Ҳамкорликка асосланган, томонлар манфаатига мос келувчи ечим топилгандан кейингина қарор қабул қилинади ва мулоқот муваффақиятли тарзда адо этилди, деб ҳисобланади. Суҳбат охирида хулосалар чиқариш, ечимни яна бир бор қайд этиш ва қабул қилинган қарор юзасидан қисқа изоҳ бериб ўтиш мумкин.

Мулоқот жараёнида бошқаларга таъсир этиш имконияти ўз ҳақимизда ижобий таассурот уйғота олишимизга боғлиқ. Ижобий муносабатлар шаклланган шароитда ўзгага таъсир этиш имконияти катта бўлиб, ўзимиз ҳақимизда ижобий таассурот уйғотиш механизмларига тааллукди фикрларни баён этаб ўтиш лозим. Психология фанида ўзгада ижобий ёки ёқимли таассурот уйғотиш симпатия деб аталади, салбий ёки нохуш таассурот қрлдириш эса антипатия дейилади. Хўш, суҳбатдошда биз ҳақимизда симпатия уйғониши учун нима қилиш керак? Бунинг учун икки шахс мулоқотга киришганда уларнинг ўзаро муносабатларидаги кўзга кўринмас баъзи бир хусусиятларни таҳдил қилиб ўтиш ўринлидир. Айнан шу «майда» хусусиятлар кўп жиҳатдан ўзгада симпатия уйғотиш манбаалари бўлиб хизмат қилиши мумкин.

Машҳур психолог А.А. Бодалев танишув жараёнида ўзгалар ҳақида қай тарзда маълумот олинишини аниқиаш борасида махсус тажрибалар ўтказган. Аниқланишича, бошқа одам идрок қилинган пайтда биринчи бўлиб унинг соч

ISSN: 2181-1385
Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723
DOI: 10.24411/2181-1385-2021-00914

турмаклашига эътибор қаратилар экан. Сочдан кейин эътабор инсонинг кўзига қаратилади. Маълумки кўз, ўз навбатида, инсон ҳақида жуда кўп маълумот беради. Бошқа тадқиқотлар орқали аниқланишича, инсон кўз қорачиғининг меъёрдан кўра салгина кенгайиши ўзга кимсаларда унга нисбатан жозибадорлик руҳини уйготади. Аксинча, кўз қорачиғиниг торайиши эса атрофдагиларни ўзидан жеркиш кучига эгалиги аниқланган. Қувноқ ва ҳаётга завқ билан қарайдиган кимсалар нафақат табассум қиладилар, балки уларнинг кўз қорачиғи ҳам нохуш ҳис уйғотувчи кимсаларга нисбатан кенгроқ бўлар экан. Демак, инсоннинг айнан юз ифодаси симпатия уйғотувчи бирламчи манба ҳисобланади.

ХУЛОСА

Шундан сўнг инсоннинг тана ҳаракатлари, гавдасини тутиши, юриш туриши идрок этилади. Ўзига ва имкониятларига ишонган кимсанинг қадди-қомати тек туради ва ҳатго ўзидан фахрланиш ҳиссини ёғдириб туради.

Навбатдаги эътибор қаратиладиган жиҳат мулоқот жараёндаги одамга тегишли шахсий хислатлардир. Бир-бирининг ташқи қиёфасига эътибор қаратган суҳбатдошлар маълум вақтдан сўнг «Бу қандай одам?», «У қандай хислатларга эга?» деган саволларга жавоб излай бошлашади. Айтиб ўтилган идрок босқичлари мулоқот жараёнида ўзига нисбатан симпатия уйғотиш асосларини шакллантириш имконини беради. Ва кези келганда ўзгаларга нисбатан ноўрин уйғонаётган бирламчи таассуротларни енгиб ўтиш, уларнинг таъсирида чалғиб қолмаслик учун хам имкон яратади.

REFERENCES

1. Goziev E., Toshimov R. “Menejment psixologiyasi”. T.,2000 .
2. Нарзулла Боймуродов. Рахбар психологияси. Янги аср авлоди., 2007
3. Кейт Кинан . Эффективное управление. Москва; Эксмо; 2006
4. Георгий Щёкин. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. Учебно-практическое пособие.Киев Мауп.1999.
5. Машков В.Н. Психология управления Спб., 2000.
6. Мерлин В.С. Психологические конфликти.М., 1996.
7. Курс практической психологии, или как научится работат и добиватся успеха: Учебное пособие для высшего управленческого персонала / Автор-сост. Р.Р. Кошапов. – Ижевск: Изд-во УДМ. Университета, 1999