

658

Б26

ЖОН БАЛЬДОНИ

LEADERSHIP GURUS INTERNATIONAL  
ҲАВОЛАСИГА КЎРА ЕТАКЧИЛИК  
МАСАЛАЛАРИ БЎЙИЧА ЭНГ НУФУЗЛИ  
10 ТАЛИК МУТАХАССИСЛАРДАН БИРИ

---

# РАҲБАРНИНГ ОЛТИН КИТОБИ

---

ҲАР ҚАНДАЙ ВАЗИЯТДА  
БОШҚАРУВЧИ УЧУН  
ҲОЙДАЛИ БЎЛГАН  
101 УСУЛ ВА МАСЛАҲАТ

**ЖОН БАЛЬДОНИ**

# **РАҲБАРНИНГ ОЛТИН КИТОБИ**

**ҲАР ҚАНДАЙ ВАЗИЯТДА  
БОШҚАРУВЧИ УЧУН ФОЙДАЛИ БЎЛГАН  
101 УСУЛ ВА МАСЛАҲАТ**

**«ZUKKO KITOVXON» нашриёти  
ТОШКЕНТ – 2021**

**УЎК 33:005**  
**ББК 65.290-2**  
**Б 26**

**Таржимон**  
Мубина Абдуллоҳ

**Раҳбарнинг олтин китоби [Матн] / Таржимон Мубина**  
**Абдуллоҳ, – Тошкент ш.: «ZUKKO KИTOBXON» нашриёт-матбаа**  
**уйи 2021. – 176 бет.**

**УЎК 33:005**  
**ББК 65.290-2**

**Муҳаррир Миразиз Махкамов**  
**Бадий муҳаррир Мухиддин Зухруллаҳўжаев**  
**Техник муҳаррир Екотерина Сибаета**  
**Мусаҳҳих Дилором Боймирзаева**  
**Саҳифаловчи Иброҳим Икромов**

**Нашриёт тасдиқномаси 7069. 20.10.2020й.**  
**Бомишга 2021 йил 15 сентябрда рухсат этилди.**  
**Бичими 84x108 1/32. Офсет босма услуби.**  
**Шарт. бос. табақ 9,24. Нашр. бос. табағи 6,6.**  
**Адади 3000 нусхада. Буюртма рақами 59.**  
**Баҳоси келишилган нархда.**

**«ZUKKO KИTOBXON» нашриёт-матбаа**  
**уйида нашрга тайёрланди.**  
**«ZUKKO KИTOBXON BOSMAXONASI» МЧЖ**  
**босмахонасида чоп этилди.**  
**Тошкент ш. Лангар кўчаси, 78 уй.**

**ISBN 978-9943-7509-7-5**

**© «ZUKKO KИTOBXON»**  
**нашриёт-матбаа**  
**уйи, 2021.**

*Маслаҳатларимнинг мухлиси бўлган эркаклар ва аёллар... Уларнинг марта-баларини кўтаришда менинг ролим аҳамиятсиз бўлса-да, раҳбарлар ҳақидаги билимларимни шакллантиришда уларнинг ўрни ғоятда улкандир. Шу боис улардан абадий миннатдорман.*

## МУҚАДДИМА

*Айни чоғда ожиз ва умидсизмиз, вазиятни ўзгартириш кўлимиздан келмайди, аммо бизга кимдир мурोजаат қилса, ўзимизни ўзгартириш зарурлигини дарҳол ҳис этамиз.*

*Виктор Франкл,  
психолог, ёзувчи*

Мухлисларим мендан билганларимни бошқаларга етказишимни сўрашди. Бу ғоя ниҳоятда ажойиб бўлса-да, лекин мен усул ва маслаҳатларимни битта қопқоқ остида жамлашдан кўра улканроқ нарсани орзу қилардим. Ва ниҳоят, мана, имконият мен ва Сизга ўзини тақдим этди, бу – кўлингиздаги китобдир.

Ушбу мўъжазгина китоб раҳбарларнинг ҳаёти ва фаолиятидаги қийинчиликларни, шунингдек, фойдали таклиф, мақсадли ғоялар ва тавсияларни ўзи-

да акс эттирган. Фикрлар амалий ва услубий йўл-йўриқлар билан бойитилган. Бундан ташқари, ундан ҳаётий тажрибамдан келиб чиқиб, инсоннинг ўз-ўзини баҳолаши ва ўз-ўзини хурмат қилиши борасидаги баъзи маълумотлар ҳам ўрин олган.

Тажрибали раҳбарлар бу китобда айрим масалаларга ўзгача назар билан қарашга ва етакчи<sup>1</sup>лик кўникмаларини бойитишга ёрдам берадиган ғояларни топадилар. Ёшлар, албатта, бу китобни қизиқарли деб билишади. Умид қиламанки, бу ҳақиқат, лекин шу билан бирга, шуни таъкидламоқчиманки, тажрибали раҳбарлар, одатда, улар ўйлагандан кўра кўпроқ нарсаларни билишади ва қила олишади. Муҳими, ушбу китоб ёшларда ўз-ўзига ишонч ҳиссини уйғотади. Шунингдек, китобда раҳбар ва унинг издошларини у билан боғлайдиган ришталар ҳақидаги замонавий илмий тадқиқотлардан баъзи намуналар келтирилган.

Китобни ўқинг ва етакчиликни давом эттиринг!

---

<sup>1</sup> “Лидер” сўзи мувофиқ ўринларни инобатга олган ҳолда гоҳ “етакчи”, гоҳ “раҳбар” тарзида таржима қилинди.

## ШАХСИЯТ

*Ўзингизни изланг ва бу ҳаракатни қатъият билан амалга оширинг.*

*Долли Партон,  
америкалик кўшиқчи*

Етакчилик фаолияти ҳам бир йўлдир. Бу йўлнинг бошланғич нуқтаси эса – шахсият.

Энг муҳими, бошқаларга раҳбарлик қилишдан олдин, сиз ўзингизни бошқаришни ўрганишингиз керак. Ушбу ўринда ижобий ўзгаришларга эришиш истагингиз юқори бўлиши шарт.

Ўз-ўзини ривожлантиришда нима қилиш мумкин ва нима қилмасликни билиш асосий нарсадир. Етакчининг ўз қобилиятлари ва камчиликларини чуқур тушуниши муҳим аҳамиятга эга. Қобилиятлар косасини камчиликлар косасидан устун қилиш учун, атрофингизда нималар содир бўлаётгани ва ўз саъй-ҳаракатларингиздан етарлича бохабар бўлишингиз керак. Бунга эса синовлар ва хатолар, бошқача айтганда, амалиёт орқали эришилади.

## МАЪЛУМОТЛАР НИМА ДЕЙДИ?

Дунё бўйлаб тўрт миллиондан ортиқ ходимлар ўртасида ўтказилган сўров натижаларига кўра, *Нау Груп* томонидан олиб борилган сўров натижалари қуйидагича:

“Менинг ишим янги кўникмаларни эгаллаш ва янги қобилиятларни ривожлантириш имкониятини беради” – 63%;

“Мен мартаба истиқболлари ҳақида яхши тасаввурга эгаман” – 56%;

“Мен ишлаётган компанияда юқори лавозимга кўтарилиш учун нима кераклигини биламан” – 52%.

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, барча маош олувчилар касбий ўсишни кутишади. Ходим биринчи навбатда ўз касби учун жавобгардир. Берилган имкониятлардан фойдаланиш ёки фойдаланмаслик унинг ўзига боғлиқ.

### **1. Қандай қилиб ўзингизни яхшироқ билиб олишингиз мумкин.**

#### **ОМАДЛИ ЕТАКЧИЛАР ЎЗЛАРИНИ ЖУДА ЯХШИ БИЛИШАДИ.**

Ички уйғунлик жуда шахсийдир, лекин етакчиликдаги камчиликларингиз билан ички келишмовчилик сизнинг етакчилик қобилиятингизга бевосита таъсир қилади. Бу ерда менежерлар ўзларидан ёки яқин ишончли ходимларидан бошқарув қобилиятлари ҳақида сўраши мумкин бўлган учта савол бор:

**Менга нима этишмаяпти?** Бу оддий савол бўлиб туюлиши мумкин, чунки ҳар қандай менежер доим вақт камлигини айтади. Бу жумла эса кўпинча муаммоларни ҳал қилишни истамаслик ёки лойиҳани муваффақиятли яқунлашга олиб келмаслик учун баҳона сифатида қўлланилади. Ўзингиздан ва бошқалардан сўранг, нима қилишни хоҳлайсиз? Маса-

лан: “Саволлар билан камроқ шуғулланиш” жавоблардан бири бўлиши мумкин. Бу жавоб шуни англадики, сиз кўпроқ нарсани излашингиз ва ўйлашга кўпроқ вақт ажратишингиз керак.

**Яна нима қилишим керак?** Вазифаларга камроқ эътибор қаратиб, топшириқ беришни, яна масъулиятни топширишни ҳам ўрганишингиз мумкин. Кўпинча, раҳбарлар иш жараёнида иштирок этишлари керак, деб ҳисоблашади, аслида эса уларнинг вазифаси бошқаларни ишга жалб қилишдир. Ҳамма ўз ишини бажарсин. Агар кимдир муваффақиятсизликка учраган бўлса, бунинг сабабини аниқлаш лозим. Бунинг учун сизга маҳоратли одамлар керак бўлади, ёки кўпроқ тайёргарликка эҳтиёж сезасиз, ёки бошқа ходимларни топишингиз керак бўлади.

**Фикр-мулоҳаза юритишга нисбатан қандай муносабатдаман?** Таниқли америкалик сиёсатчи ва истеъфодаги ҳарбий Колин Пауэлл: “Бошқалар шахсий муаммолари билан сизга мурожаат қилишни тўхтатишган кун – Сиз ўз аскарларингизнинг қўмондони бўлишни тўхтатасиз”, деган эди. “Улар энди сизнинг ўзларига ёрдам бера олишингизга ишонмайдилар, ёки сиз уларга бефарқсиз, деган хулосага келишган”.

Ҳеч ким ўзи ёки фаолияти борасида салбий баҳоланишни истамайди, аммо виждонли раҳбарлар бундай кўргуликларга очиқ-ойдин ва тушунарли муносабатда бўлишади. Бунинг сабаби шундаки, улар ҳамиша ҳаётни ўрганадилар.

Шахсий ўсиш ўз-ўзини ўрганмасдан ва ўз-ўзини билмасдан рўй бериши мумкин эмас.



### ➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Қандай қилиб ўзингиз билан уйғунликда яша-  
шингиз мумкин?

Ўтаётган кунингиз ҳақида мулоҳаза юритишга ҳар куни камида бир неча дақиқа вақт ажратинг. Ушбу кунингиздан қандай фойда олдингиз ва кун-нинг қолган қисмидан қай тарзда яхшироқ фойда-ланишни мақсад қиляпсиз?

Фикр-мулоҳазаларга эътибор қаратинг ва уни тақдим этганларга доимо миннатдорчилик билди-ринг.

**ЎЗИНИ АНГЛАШ = ТУШУНИШ + АМАЛИЁТ**

## **2. Танқидий фикрлаш.**

**ТАНҚИДИЙ ФИКРЛАШ** – вариантларни баҳолаш, муқобилларни солиштириш ва онгли қарорлар қа-бул қилиш қобилияти.

**Масалани қай тартибда қўйиш керак?** Танқидий фикрлайдиган одамлар кўп савол беришади, ҳар қандай таклифнинг моҳиятини очиб беришга интилишади. Кўпинча, бирор нарса ўз вазифасини бажармаса, асосий тахминларга эътиборимизни қаратамиз. Айниқса, инқироз танқидий фикрлашга ёрдам беради, чунки вазият сизни муаммонинг са-бабларини тушунишга мажбур этади.

**Турли нуқтаи назарларни ҳисобга олган ҳол-да фикрлаш.** Ҳар хил нуқтаи назарлардан фой-даланиш – бугунги бизнесда кенг тарқалган. Аёва штатида ўқитилган муҳандисга қараганда, ҳинд му-ҳандиси муаммога бошқа нуқтаи назардан қараши мумкин. Улар бир хил воситалардан фойдаланиш-

лари эҳтимол, лекин турли тажрибалар туфайли улар таклиф қилаётган ечимлар сезиларли даражада фарқланади.

**Имкониятларни англаш.** Хом маълумотларни танқидий таҳлил қилиш ва ҳар хил нуқтаи назардаги элементлардан фойдаланиш дедуктив қобилиятдир. Танқидий фикрлаш қобилияти, шунингдек, бошқалар тўсиқ деб билган имкониятларни кўришга имкон берадиган ижодий маҳоратни ҳам англатади. Масалан, сиз ишлаб чиқаришдаги муваффақиятсизликни муаммо деб ўйлашингиз мумкин, лекин малакали менежер буни жараёнларни модернизация қилиш ва янги турдаги маҳсулотларни ўзлаштириш имконияти сифатида кўради.

Бугунги раҳбар учун танқидий фикрлашнинг яна бир жиҳати жуда муҳим: **ноаниқ шароитдаги бошқарув.** Бугунги бизнеснинг тезлиги, унинг глобал характери ва мураккаб таъминот занжирлари каби барча омилларни инобатга олишнинг иложи йўқ. Шунинг учун, доимо ўзгариб турадиган муҳитда тез ҳаракат қила билиш зарур.

Глобал ноаниқлик ўсиб бораётган муҳитда шундай дейиш мумкин: раҳбарга кескин танқидий фикр, вазиятни тезда баҳолаш қобилияти, ўзининг қаерда эканини фаҳмлаши, бошқалар кўрмаган имкониятларни кўра билиши ва тез қарор қабул қилиш орқали пайдо бўлган имкониятлардан фойдаланиши муҳимдир.

### **3. Хулқ-атвор камолотдан муҳимроқдир.**

Хулқ-атвордаги виждонлилик ва барқарорлик – етакчининг асосий хусусиятидир. Айнан мана шу фазилатлар менежерларга тўғри йўналишда дадил қадамлар ташлашни амалга ошириш учун ички куч ато этади.

Барқарорлик – бу шахсий қадрият бўлиб, у менежерлар учун ҳам, ходимлар учун ҳам муҳим бўлган фазилатдир. Бу ходимларнинг нимани қай тарзда бажаришларида намоён бўлади.

Тажрибали раҳбарларнинг таъкидлашича, ходимларни феъл-атворларига қараб ёллаш керак. Шахснинг хулқ-атворида етишмаётган хусусиятнинг ривожланиши ва мустақамланишига умид боғламаслик керак. Агар инсоннинг фитратида ахлоқий фазилатлар бўлмаса, сиз уларда ана шу фазилатларни ҳосил қила олмайсиз.

Ҳамма одамлар сингари менежерлар ҳам муваффақият қозонишни исташади. Ва уларнинг муваффақияти ўз жамоасида энг яхши футболчиларни тўплаш қобилиятига асосланганлиги сингари яхши менежерлар доимо истеъдодлиларни излайдилар.

### **4. Одамлар сиз ҳақингизда нима деб ўйлашлари жуда муҳим.**

**АҚИЛЛИ ЕТАКЧИЛАР БИЛИШАДИ:** Товар – бу маҳсулот ёки хизматдан бошқа нарса эмас. Аммо у истеъмолчиларга қандай ва нима орқали мулоқот қилаётганингиз ва ўзингиз ҳақингизда бошқаларга бераётган тушунчангиздир.

Раҳбарлар камдан-кам ҳолларда ўзлари ишла-

шади, шу боис улар мақсадга эришиш учун ходимларни бирлаштиришлари керак. Одамлар етакчига эргашишлари учун уни қандай қабул қилишлари жуда аҳамиятли.

Раҳбарга эргашиш истаги ўзаро ишончга асосланади. Тарихчи ва етакчилик ҳақидаги китоблар муаллифи Жеймс Макгрегор Бернснинг фикрича, одамлар етакчига эргашадилар, чунки улар ўхшаш қадриятларга эга. Шундай қилиб, етакчининг обрўси ўзаро ишончни мустаҳкамлашда муҳим аҳамиятга эга, шу боис одамларни умумий мақсадга эришиш учун ўзаро манфаатли ҳамкорлик асосида бирлаштириш лозим.

Издошларнинг борлиги, тўғридан-тўғри муваффақиятлар – ўз обрўси ҳақида қайғуришга боғлиқ. Раҳбарнинг обрўси ва уларга эришиш усулларини ўрганинг.

### **5. Етакчилик брендингизни яратинг.**

**ЕТАКЧИЛАРНИНГ МУВАФФАҚИЯТЛАРИГА ҚАРАБ ҲУКМ ҚИЛИНАДИ**, лекин бу ютуқларда фақат раҳбарга ишониш мумкин. Муваффақиятли раҳбарнинг бренди ана шу муносабатларга асосланади. Раҳбар сифатида имижингизга ғамхўрлик қилиш жуда муҳимдир. Айни пайтда баъзи маслаҳатларни эътиборингизга ҳавола этамиз.

Мисол келтириш билан бошқаринг. Раҳбарнинг айтганлари муҳим, лекин қилган иши бундан ҳам муҳимроқ. Кўп ҳолларда инсонлар ваъдасини бажарадиган ва масъулиятни ҳис қиладиган раҳбарга эргашадилар. Белгиланган муддатга риоя қилмаслик

борасида кўл остидагиларга намуна бўла олмаслик – етакчининг муваффақият қозона олмаслиги учун етарли далилдир.

**Эътиқодингизда мустаҳкам туринг.** Раҳбарнинг ҳақиқий қиёфаси унинг танқидий вазиятларда ўзини тутишида намоён бўлади. Замонасозлик (иккиюзламачилик) кўплаб раҳбарларни барбод қилади. Раҳбар учун чидамлилик зарур. Яхши етакчилар – бу ўз эътиқодларини ҳимоя қилишга ҳаммаша тайёр бўлганлардир. Тўғри, улар ҳар доим ҳам ғолиблар қаторида бўлмаслиги мумкин, аммо уларнинг кимлигини ва нуқтаи назари нимани англатишини ҳамма билади.

**Ишонч ва умид.** Раҳбарлар одамларга ўзларига ишонишлари учун асос беришлари керак. Улар уфқдан ташқарига назар ташлайдилар ва келажакдаги имкониятларни кўрадилар. Ва кейинчалик бу тасаввурни бошқалар билан бўлишадилар. Раҳбар келажакни кўра олиши ва ҳамма нарса яхши бўлишига ишонч билдириши керак.

**Обрўнинг аҳамияти ҳақида.** Ишни қай алфозда бажараётганингиз, баъзан уни бажараётганингиздан ҳам муҳимроқдир. Раҳбарнинг ишларнинг силлиқ кетишини таъминлаш қобилияти одамларга бўлган тўғри муносабатига боғлиқ. Раҳбар нима иш қилмасин, олдига қўйган вазифаларига асосланса, ўз ортидан ёқимсиз хотира қолдирмайди.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Сиз ва сизнинг бизнесингиз бошқалар наздида қандай?

Етакчилик идрок билан узвий боғлиқ. Бу вазифа

ички кучни ўзида акс эттириши керак. Аммо бу фақат феъл-атвор ва намуна кўрсатаётганингизда намоён бўлади.

Шахсий ҳаётингизни қандай бошқаришни ўйлаб кўринг. У сизнинг шахсий фазилатларингиз ҳақида нима дейди?

Сиз ҳаётдаги қадриятларингизга мос равишда ҳаракат қилганингизда ва ўрнак кўрсатганингизда қуйидаги учта мисолни кўриб чиқинг:

**ЕТАКЧИЛИК СИЙМОСИ = ТЎҒРИЛИК + МУЛОҚОТ ҚИЛИШ ҚОБИЛИЯТИ**

## **6. Нима учун жавобгарлик муҳим ҳисобланади?**

**ЖАВОБГАРЛИК – БУ ТАШКИЛОТНИНГ ЎЗАРО ТАЪСИР ҚИЛИШ АСОСЛАРИДАН БИРИДИР.** Масъулият одамларда ўз ҳаракатлари ва натижалари учун жавобгарлик ҳиссини уйғотади. Ўзини жавобгар деб ҳисобламайдиган раҳбар одамларни йўналтиришга қийналади.

Ҳисоб-китоб – бошқарувнинг тўғрилигини ва фаолиятнинг ўз вақтида бажарилишини қўллаб-қувватлайди. Маъмурий масалаларга бепарво бўлган менежер ходимларни натижалар учун жавобгарликка тортиши мумкин, лекин бундай етакчилик фаолияти ўта самарасиздир.

Бошқарув органлари асосан маъмурий масалалар билан шуғулланади, лекин етакчилик шижоат ва интилиш билан боғлиқ. Бу ташкилот ва унинг одамлари гуллаб-яшнаши учун нима қилиш кераклигига эътиборни қаратади.

Масъулият ҳисси муҳим, чунки раҳбарлар жид-

дий қарорлар қабул қилишига тўғри келади. Жавобгарликни ҳис қилмайдиган раҳбар ўз манфаатлари (ёки танланган гуруҳ манфаатлари) асосида ҳаракат қилади, лекин умуман ташкилот манфаатларини ўйламайди.

Масъулият нафақат менежмент учун, балки раҳбарларнинг ташкилотни самарали бошқариши ва тўғри иш қилишини кутаётган ходимлар учун ҳам муҳим аҳамиятга эга.

### **7. Менежмент билан шуғулланиш учун қарор қабул қилинг.**

**БОШҚАРУВ БОСҚИЧИГА ЎТИШ – НОМАЪЛУМЛИККА ЎТИШДИР.** Кўп ишчилар учун бу, албатта, ўзларига ёқадиган ишни бажаришдан воз кечишни англатади. Улар яхши ишлаганлари учун лавозимга кўтариладилар. Аммо кўпинча шундай бўладики, ҳатто бўлажак менежерлар ҳам лавозимга кўтарилишни хоҳламайдилар ва ундан ҳам ёмони, улар раҳбар бўлишга руҳан тайёр эмаслар. Шу боис бошқарув гуруҳига ўтишга қарор қилишдан олдин ўзингизга учта савол беринг:

**Нега менежмент бўлмоқчисиз?** Техник жиҳатдан малакали ишчилар, одатда, қилаётган ишларидан завқланишади. Уларнинг кўпчилиги дизайнер, муҳандис ёки илмий ёрдамчи сифатида ишлашни давом эттиришни хоҳлашади. Менежмент лавозими эса уларнинг билим ва кўникмалар даражасига мос келмайдиган маъмурият. Қалбингиздан сўранг, сиз ҳақиқатан ҳам бошқарувчи бўлишни хоҳлайсизми ва агар шундай бўлса, нега? Обрў-эътибор ва пул

– яхши мотивация, лекин ишдаги мавқенинг ўсиши учун бунинг ўзи етарли эмас.

**Бошқарув лавозимида ўтишда қандай ишдан воз кечишингиз керак бўлади?** Менежер сифатида энди сиз оддий ходим бажарадиган ишни қилмай-сиз. Сизнинг хизмат даражангиз сифатли техник кўникмаларга асосланган: молия, тадқиқот, дизайн ёки муҳандислик. Бошқарувчи сифатида энди сиз бошқалар қилаётган ишни кузатишингиз керак бўлади. Бу ҳақда мулоҳаза юритишингиз ички безовталикка олиб келмаслиги керак.

**Кўллаб-қувватлашлари учун қаерга мурожаат қиласиз?** Менежер бўлиш осон эмас. Кўллаб-қувватлаш учун кимга мурожаат қилишингизни ўйлаб кўринг. Ўқитувчи ёки мураббий жуда фойдали танлов бўлиши мумкин. Шунингдек, компаниянгизда ёки маҳаллий бизнес мактабида ёш менежерлар учун яратилган ўқув ва таълим дастурлари билан қизиқиб кўринг.

Менежер бўлганлар аста-секин натижаларга эришиш учун етакчиларнинг маслаҳатларидан баҳраманд бўлишади. Муваффақиятга эришганларни эса “ҳақиқий бошқарувчи” деб аташади!

## **8. Назорат остида бўлмаслик тўғрисидаги қарор.**

Рад этишдан қўрқманг! Баъзи ходимлар кўтарилишдан бош тортишга журъат этадилар.

Менежер бўлиш севган нарсангиздан узоқлашишни англатади. Менежерлар, биринчи навбатда, бошқаларга ўз юмушларини бажаришлари учун манба ажратиш билан шуғулланадилар. Бу фойдали



бўлиши мумкин, лекин, агар сиз ўзингиз қила оладиган нарсаларга эътибор қаратишни афзал кўрсангиз, унда менежмент соҳаси сиз учун эмас.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Қарор қабул қилишда охириги сўзни айтишингизга ишончингиз комилми?

Саъй-ҳаракатларингизнинг оқибатлари ҳақида қандай фикрдасиз?

Баъзи раҳбарлар хатти-ҳаракатларининг натижаси учун жавобгарликни ўз зиммасига олмоқчи бўлмаган вазият ҳақида ўйлаб кўринг. Бу ташкилот ишига қандай таъсир кўрсатади? Бундай ҳолатда нима қилардингиз?

Масъулият, биринчи навбатда, бошқарув қарорлари ва ходимларни бошқариш жавобгарлигини ўз зиммасига олишдан бошланади. Сиз бунга тайёрмисиз?

**ҲИСОБОТ = МАСЪУЛИЯТ + НАТИЖАЛАР**

## **9. Ишончли етакчига айланинг.**

**ЮТУҚЛАР ЎЗИГА ИШОНИШ УЧУН ВАҚТ БЕРАДИ.**

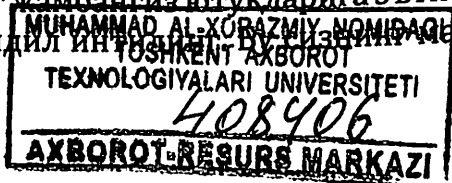
Ўзингизнинг кучли томонларингизни аниқлаш резюме (қисқача хулоса) ёзиш билан бир хил эмас. Олий маълумотли бўлиш ва яхши иш билан фахрланиш тушунарли, аммо ўз-ўзига ишонч ҳақида гап кетганда чуқурроқ тафаккур қилиш керак. Шахсиятингизнинг муваффақиятли томонларини кашф этишга кўмаклашувчи уч савол:

*Сиз нималарга қодирсиз? Ушбу савол шу пайтгача муваффақиятга эришишингизга ёрдам берган қобилиятлар рўйхатини тузиш имкониятини бера-*

ди. Истеъдодингизга эътибор қаратинг. Масалан, сизда мустақил фикрлаш қобилияти жуда ривожланган. Сиз ҳатто стратегик одамга айланишингиз, кенгроқ нуқтаи назарга эга бўлишингиз ва бошқалар кўрмайдиган имкониятларни ҳам кўришингиз мумкин. Бу қобилиятлар сизнинг кучли томонларингиздир ва сиз уларни яхши тушунишингиз керак.

**Нега одамлар сизга эргашишлари керак?** Одамларга раҳбар бўлиш учун ўзингизни яхши ҳис қилишингиз керак, шунинг учун муаммоларга ва уларнинг ечимларига муносабатингизни баҳоланг. Ўзингизни мураккаб муаммони ҳал қилишга тўлиқ сафарбар этиб, жамоангизни қийин вазиятга тушириб қўйган ҳолатларни кўриб чиқинг. Эҳтимол, бу муваффақиятсиз лойиҳа бўлса, сиз уни муваффақиятли лойиҳага айлантира оларсиз. Ёки харажатларни камайтириш ва самарадорликни ошириш йўлини топиб, ҳамма имконсиз деб билган ишни амалга оширарсиз. Бундай ҳолларда, сиз муваффақият қозониш қобилиятингизга суянишингиз лозим.

**Одамларнинг ишончини қозониш учун нималар қилгансиз?** Бу савол одамларни сизни етакчи сифатида кўришга ундаш учун нималар қилганингиз ҳақидаги фикрларга олиб келиши керак. Масалан, сиз ҳамкасбларингиз ўртасидаги зиддиятли вазиятни ҳал қилишингиз ёки ҳеч ким ечолмаган ёқимсиз муаммони бартараф қилишингиз мумкин. Ёки раҳбариятнинг жамоангиз ютуқларига эътибор бериши учун астойдил интизорлик билан кутишни масъ-



улиятли шахс эканингизни кўрсатади. Натижада, ҳамкасбларингизнинг сизга ишончи ортади.

Ҳозирча муваффақият қозонишингизга нима ёрдам бергани ҳақида ўйлаб кўринг. Муваффақият манбаларини қидираётганда, ижобий ва ғалабали дақиқаларингизга эътибор қаратинг: сиз ва жамоангиз мақсадларингизга эриша олган вазиятларни кўз ўнгингизга келтиринг.

### **10. Мураккаб муаммоларни ҳал қилинг.**

**ЎЗИГА ИШОНЧ** учта сифатга асосланган:

*Реализм.* Ишончли раҳбарлар ҳамиша ҳақиқат томонда бўладилар. Улар рақибларга қарши туришга ва ўз мақсадига содиқ қолишга имкон берадиган ички кучга эга.

*Ишонтириш қобилияти.* Раҳбарлар ўз ишончлари билан бошқаларга ҳам таъсир кўрсатади. Бу, улар ҳақиқатни безаб кўрсатадилар, дегани эмас. Бу ҳақиқий ҳолатни кўрсатиб ишонтира олиш қобилияти, аммо айна пайтда ижобий томонларга эътибор қаратиб, вазиятни яхшилаш учун биргалашиб нималар қилиш мумкинлигини тушунтиришдир.

*Қатъийлик.* Мазкур хислат ўзига ишончнинг намоён бўлишидир. Тўғри, бу ҳар бир муаммога ечим бор, дегани эмас. Сизда умуман ечим бўлмаслиги ҳам мумкин, лекин биласизки, вазият аниқ бўлмагунча ташкилотни ушлаб туриш сизнинг раҳбарлик вазифангиздир.

Реализм, ишонтириш ва қатъият – ходимларда ишонч уйғотади; бу менежерлар доимо кўрсатиши керак бўлган фазилатлардир.

## 11. Умидни жонлантиришнинг учта усули.

УИНСТОН ЧЕРЧИЛЛ – ҲАҚИҚИЙ ЕТАКЧИ, у менга чексиз қувонч манбаини ато этади.

Унинг Иккинчи Жаҳон уруши пайтида Буюк Британия раҳбарлигидаги тарихий роли ва хизматлари ҳақида тафаккур қилиш оддий ҳолдир, лекин мен Черчиллни 1915 йилда Дарданиэл бўғозидан кейин кабинетдан ҳайдалганини тасаввур қилишни яхши кўраман. Бунинг сабаби Туркияни Иккинчи Жаҳон Урушидан чиқаришга қаратилган муваффақиятсиз режа эди.

Черчилл ҳаётининг бу даври, агар хатоларни тузатиш учун тўлиқ жавобгарликни ўз зиммангизга олсангиз, муваффақиятсизликдан қандай қутулишингиз мумкинлигига мисол бўла олади. Бироқ, нохуш вазиятни бартараф этиш чораларини олдин пухта ўйлаш ва сўнгра янгиланиш даврини бошдан кечириш керак бўлади. Буни қандай амалга ошириш керак.

**Медитация қилинг.** Бир қадам ортга чекининг, мулоҳаза қилинг ва вазиятни ҳар томонлама ўрганинг. Ҳамкасбларингиз билан нима тўғри ва нима нотўғри кетаётганини муҳокама қилинг. Ўзингизнинг ҳаракатларингизга баҳо беринг ва қаерда янгича йўл тутишингиз мумкинлиги ҳақида ўйланг. Келажакда сиз ушбу тажрибадан баҳраманд бўлишингиз мумкин.

**Қайта тиклаш.** Муваффақиятсизлик ҳақидаги фикрларингиздан воз кечинг ва яна ўзингизга айланиш йўллари изланг. Бу қатъий режимда спорт билан шуғулланиш ёки оила аъзолари, дўстлар би-

лан кўпроқ вақт бирга бўлиш натижасида ҳам амалга ошиши мумкин. Бирор машғулот топинг, муаммо устида тўхтаманг. Черчилл расм чизиш билан шуғулланган. Фикрингизни руҳий жиҳатдан мустаҳкамлайдиган бирор машғулот топинг. Сиз жангда ютқаздингиз, лекин ҳаёт бу билан тугагани йўқ. Ижобий нарсалар ҳақида ўйланг.

**Ҳаракат қилинг.** Сиз бирор иш билан шуғулланишингиз керак. Агар сиз эски ишингизда қолишга қарор қилсангиз, муваффақиятсизлик сабабини амалий жиҳатдан ўрганинг. Хатоларни жамоангиз билан биргаликда кўриб чиқинг. Агар сизда янги иш бўлса, янги касбингизнинг кўнгилсиз вазиятларини кўриб чиқинг. Энди сиз бошқа одамсиз: мағлубиятни бошдан кечирганингиз учун кучлироқсиз. Бутун кучингизни ишга йўналтиринг, лекин айна пайтда ўзингиз ва атрофингиздаги одамлар билан уйғунликда бўлинг.

Тушунинг: йўқотиш – ҳаётнинг тугаши эмас. 1915 йилдаги Черчилл, 1940 йилдаги Черчиллни ватан кутқарувчиси вазифасига тайёрлади.

Черчилл қаламига мансуб афоризмлардан бири шундай эди: *“Пессимист ҳар дақиқада қийинчиликни кўради, оптимист эса ҳар қийинчиликда имкониятни кўради”*.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Раҳбар сифатида ўзингизга бўлган ишончни қандай ривожлантирдингиз?

Ўзингизга ишончсизлик сизни хафа қилган вазиятни мушоҳада қилинг. Нима учун бундай бўлди? Бундай ҳолатда қандай йўл тутиш керак?

Ўзингизга бўлган ишончни мустаҳкамлашга нима ёрдам берганини эсланг.

Ўзингизга бўлган ишончни атрофдагиларга қай тарзда юқтирасиз?

ЎЗИГА ИШОНЧ = ЮТУҚ + ИШОНЧ

## 12. Раҳбар каби ҳаракат қилинг.

КУЧЛИ ЕТАКЧИЛАР ХАРИЗМ<sup>2</sup>ГА эга, уларда раҳбарга нимаики керак бўлса, барчаси бор.

Харизм – бу ҳокимият, табиийлик ва мавжудликнинг комбинацияси. У шундай йўл тутадик, бошқалар у ҳақда вазиятни ҳақиқатан ҳам назорат қиляпти, деб ўйлашади.

**Ёлғиз қолманг.** Актёрлар сингари раҳбарлар ҳам ўз ролларини ўрганишади. Ўйиннинг биринчи қоидаларидан бири бу бошқа одамлар билан мулоқот қилиш зарурати. Иш жойида кун бўйи электрон почта орқали кўрсатма берадиган менежер маъмурий функцияни бажариши мумкин, лекин айтилган пайтда у суҳбат давомида ривожланаётган шахсий алоқаларни эътиборсиз қолдиради. Масофадан қатъи назар юзма-юз мулоқот қилиш мумкин – телефон гўшагини олиб ёки конференц-кўнғироқлардан фойдаланинг.

**Диққат билан тингланг.** Кўп ҳолларда саъй-ҳаракатлар бошқаларнинг айтганларига муносабат орқали содир бўлади. Агар сиз уларни тинглама-

<sup>2</sup> Харизм – “Мурувват”, “илоҳий қобилият” деган маънони англатади. Амалда алоҳида хусусиятларга, юксак фазилатларга эга бўлган етакчи тарихий шахсларга нисбатан қўлланилади.

сангиз, одамлар нима деб ўйлаётганини ҳеч қачон била олмайсиз. Эшитиш жуда муҳим, аммо кўпинча бу эътиборимиздан четда қолади. Актёр сифатида томошабинлардан (раҳбар сифатида ходимлардан) нимани кутиш кераклигини тушуниш учун атроф-муҳитни ҳис қилиш муҳим вазифа.

**Оптимизмни уйғотиш.** Одамлар раҳбарга ишоншни хоҳлашади, чунки бу уларнинг ҳаётини осонлаштиради. Одамлар муҳим иш қилаётганига ишоншни истайдилар. Айнан раҳбарлар бунга ишонч уйғотиши керак. Шу билан бирга, ишлар ёмонлаша бошлаганда, раҳбар ўз жамоаси билан яқдил бўлиши лозим: умидсиз фикрлардан қочиш ва ходимларни диққат билан тинглаш зарур.

Хуллас, раҳбарлар ташкилот манфаати учун нима қилиш керак бўлса, шуни қилишлари керак.

### **13. Ишончли раҳбар бўлишнинг тўртта усули.**

Ишончли харизматик раҳбарлар – ўз ваколатларидан ташкилот манфаатлари учун фойдаланадиган эркаклар ва аёллардир.

Бу қандай амалга оширилади?

**Воқеа-ҳодисани синчиклаб ўрганинг.** Яхши нарсалар ҳақида гапиришни яхши кўрадиган раҳбарлар харизматик бўлиб туюлиши мумкин, лекин, аслида, улар фақат нотикдир.

Агар сиз таъсир ўтказмоқчи бўлсангиз, ҳар бир вазиятга чуқур шўнғинг.

**Ваколатли бўлинг.** Харизматик раҳбарлар учун уларнинг обрўси ва етакчилиги табиий туюлади. Бу атрофдагиларга ишонч ва хотиржамлик улаша-

ди. Ваколатли кўринишга қодир бўлмаган раҳбар одамларни ўзига эргаштиришга қийналади.

**Атрофингиздагиларга умид улашинг.** Одамларни рағбатлантириш зарур бўлганда уларни тинчлантириш кифоя қилади. Раҳбар бошқаларда умид уйғотиши шарт. Умид орқали имконият ҳисси пайдо бўлади: агар биз раҳбарнинг айтганларини бажарсак, муваффақиятга эришамиз.

**Камтар бўлинг.** Ваколатли бўлиш сизнинг имкониятларингиз ва қобилиятингизни чексиз деб ҳисоблаш дегани эмас. Яхши раҳбар ўзининг камчиликларини билади. Камтаринлик одамларни рағбатлантиришга ундайди: раҳбар фақат бошқаларнинг ёрдами билан муваффақият қозонишини тан олиши керак.

Камтарин раҳбар ҳар қандай муаммога ечим топгани учун эмас, балки бошқалар учун адолатли бўлишни зиммасига олгани учун ҳаммани ўзига жалб қилади.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Раҳбар сифатида харизмадан қандай фойдаланасиз?

Сиз одамларга раҳбарлигингизга ишонишлари учун асос беряпсизми?

Бошқаларга бўлган ишончингизни кўрсатиш учун яқин орада нима қилдингиз?

Одамлар сизга ишонишлари учун нима қилдингиз?

**ЕТАКЧИЛИК ХАРИЗМИ = ТАБИЙЛИК + “АЙНАН НИМА КЕРАК”**



#### **14. Чидамлиликини ривожлантиринг.**

Қаршилик ЕТАКЧИНИНГ зарурий белгисидир. Бугунги кунда корхоналарга зарба бериш нимани англатишини тушунадиган, кўтарилиш ва қайтадан уриниш кучига эга бўлган раҳбарлар керак.

Мазкур ўринда шахсиятнинг тўртта хусусиятини инобатга олиш керак.

**Қатъийлик.** Бу сифат, айниқса, йўлда тўсиқлар пайдо бўлганида мақсаддан воз кечишга йўл қўймайди. Қатъият – бу ички кучдир, у сизни вақтинчалик ечимлар излашга мажбур қилади ва шу билан бирга ҳаракатни давом эттиришга имкон беради.

**Табиийлик.** Одамлар ҳақиқий раҳбарларга муҳтождир. Замонавий маданият шу қадар очиқ-ойдин ёлғонларга асосланганки, ходимлар менежерларнинг хизматни тан олиш учун “Биринчи бўл!” шиорини олға суришади ва дастлаб айб излаш билан шуғулланишади. Ҳозирги одамларга иши ортга кетганида, ҳаттоки хато қилганида жавобгарликни ўз зиммасига олишга тайёр бўлган шахс керак.

**Ривожланиш ҳисси.** Мағлуб бўлишнинг уяти йўқ. Энг муҳими, мағлуб бўлгандан сўнг ўрнидан тура олиш. Баъзида муаммолар одамларни шунчалик ларзага соладики, улар ушбу жараёнда ўзларига бўлган ишончни йўқотиб қўядилар, олдинга интилиш қобилиятини бутунлай унутадилар. Умидсизлик – бу нормал ҳолат, у муаммолар мағлубиятга айланганда рўй беради. Қатъиятли раҳбарлар узоқни кўзлашади ва муваффақиятсизликка учраган тақдирда ҳам, ходимларининг тушкунликка туши-

шига асло йўл қўймайди. Улар олдинга интилишда бардавом бўлишади.

**Ўзига ишонч.** Эришган ҳар бир ютуғингиз орқали ишончга эга бўласиз. Ўзига ишониниш – одамларни ғурурлантиради. Аммо ишончсизлик ҳам ёқимсиз: ҳеч ким ўзига ишонмайдиган одамнинг ортидан кетишни маъқул кўрмайди.

Чидамлилик ҳар бир раҳбар учун муҳим бўлган сифатлардан биридир. У муваффақиятсизликдан қутулиш йўлида сабр қилиш учун куч бағишлайди.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Қатъиятли эканингизни бошқаларга қай йўсинда исботлайсиз?

Қатъийлик учун қаердан куч оласиз? Қандай қилиб қийин масалани ҳал қилишда ўзингизни ғайратли тутасиз?

Қачонгача ўз тажрибангизни қайта кўриб чиқа оласиз ва келажакдаги қийинчиликларга қандай тайёргарлик кўрасиз?

Кучли бўлишга ва зарба беришларига қарши ёрдам берадиган бирор нарса қилиясизми?

**ҚАТЪИЯТ = ҚАТЪИЙЛИК + ТАЖРИБА**

## **15. Турли хил "агар..."лардан қочинг.**

Эътироф этилишича, **ҲАҚИҚИЙ ФЕЪЛ-АТВОР ШАХСИЙЛИК**дир.

Ҳеч ким кузатмаётганига ишонч ҳосил қилганда бажарилган хатти-ҳаракат инсоннинг кимлигини аниқлайди. Худди шу нарса бошқалар билан ўзаро муносабатларда кўрсатиладиган хушмуомалалик ва қадр-қимматга ҳам тегишлидир.

Агар бирор нарсадан хафа бўлсак, алангаланишга мойил бўламиз. Шу аснода ўзимизни хилма-хил қийинчиликларга дучор қиламиз: “агар...”, “...керак эди”, “...бунга арзимади”, аслида, булар умуман бизга асқотмайдиган сўзлар тўплами, холос.

Муҳими, имкониятни қўлдан бой берганимиз эмас, бундан кейин нима қилишимиз аҳамиятли. Йўқотиш учун мотам тутишдек бемаъни нарса йўқ; ўта оғир ҳолатларда ҳам бу сабоқ ўттиз дақиқадан ошмаслиги мумкин.

Ўтиринг ва ўзингиз билан жиддий гаплашинг. Нима қилганингизни ва нима яхшироқ бўлиши мумкинлигини баҳоланг. Эҳтимол, бу ҳолатда сиз қўлдан келганча ҳаракат қилдингиз, лекин бу сизга боғлиқ бўлмаган сабабларга кўра амалга ошмади.

Шундай қилиб, тажрибадан ўрганинг. Кейинги сафар нима қилиш мумкинлиги ҳақида обдан ўйланг. Айтганча, бу ўзингизга ёқмаган соҳада иш-лашдан бош тортишни ўз ичига олиши мумкин.

*“Кечаги кунингиз бугунги кунингиздан кўп жой эгаллашига йўл қўйманг, – деган эди афсонавий баскетбол мураббийи Жон Вуден. – Олдинга юринг”.*

## **16. Одамлар ўзларига ишонсинлар.**

Ҳар бир етакчи, одамларнинг ўзи белгилаган йўналишга риоя қилишини мақсад қилиб қўйиши керак. Бунинг энг яхши усули – уларнинг ўзига бўлган ишончини ўстириш.

Роналд Рейган 1980 йилги президентлик кампанияси пайтида мамлакат иқтисодий таназзулга юз тутганидан самарали фойдаланган. Рейган сайлов-

чиларнинг фикрларини келажакка, яъни ғалаба қозонган тақдирда мамлакатда нима содир бўлишига қаратишга муваффақ бўлди. Ва у президентликка сайланди.

Одамларда ишонч ва истак бўлса, уларларда самарали ишлаш кайфиятини уйғотиш мумкин. Ходимлар менежернинг қўллаб-қувватлашини доимо ҳис қилишлари керак, айниқса, қийин вазиятларда.

Ўзига ва ишига ўта ишонган одамлар улкан ютуқларга қодир. Бунинг учун уларга тўғри йўл кўрсатдиган хайрихоҳ раҳбар керак, холос.

Одамлар ўзларига ишонишга ундайдиган раҳбарга, албатта, эргашадилар.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Сизнинг етакчилигингиз нимада намоён бўлади?

Кутилмаган ҳолатлар ҳақида ўйлаб кўринг, сиз баҳона қилмоқчи эмас эдингиз, аксинча, вазиятни тўғрилашга эътибор қаратдингиз.

Бундай вазиятда ўзингиз ҳақингизда нимани ўргандингиз?

Ўзингизга бўлган ишончни бошқаларга қандай юқтиришингиз мумкин? Издошларингиз сонини кўпайтириш учун нималар қиляпсиз?

Ўзингизга бўлган ишончингизни намоён қилиш учун қандай йўл тутасиз?

**ЖАВОБГАРЛИК = ЖАЛБ ҚИЛМОҚ + МАЖБУРИЯТ**

**17. Ўзингизнинг ташвишларингиз учун жавоб беринг.**

Кўрқув ҳисси мураккаб даврни бошидан кечираётган ташкилотлар учун хосдир. Лекин, шу билан

бирга, менежерлар ўз кўрқувларини ходимларига сездирмасликлари лозим. Бу уларнинг эртанги кунга бўлган ишончларини йўқотишга олиб келиши мумкин. Раҳбарлар кўрқув туйғусига дош бера олишлари жуда муҳимдир.

Хавотирларингизни жиловлаш учун қуйидагиларни синаб кўринг.

**Реалист бўлинг.** Муваффақиятли одамлар бизнесдаги муваффақиятсизликдан кўрқишади; улар хатти-ҳаракатларининг кутилганидан кўра паст бўлишидан чўчишади. Бу имкониятни ёдда тутиш жуда муҳим. Бир йўли – вазият билан ақлий олишув. Ҳар бир босқичда “Агар ...бўлса, нима бўлади?” сценарийси ҳақида фикрлашга интилинг: агар бундай бўлса, кейин нима бўлади? Ёки: агар бундай бўлса, мен нима қиламан? Мумкин бўлган сценарийга ақлий равишда мурожаат қилиш, оқибатларини тушуниш, таҳлил қилиш нуқтаи назари кишини тинчлантириши мумкин. Номасъум, кўпинча таниш бўлганидан кўра хавфлироқдир. Масъумки, кўрққанга кўша кўринади.

**Дўстингизга ишонинг.** Вазият ҳақида дўстингиз билан, яхшиси ҳамкасбингиз билан суҳбатлашинг. Ташқи нуқтаи назарга эга бўлиш учун унга сценарийни образли тарзда тасвирлаб беришингиз мумкин. Дўстингиздан бирор савол беришини сўранг. Гапиришининг оддий имконияти кўпинча инсонга кўл келади. Оғзаки нутқ, нима ҳодиса содир бўлганини тасаввур қилишнинг аниқ-тиниқ йўлидир.

**Илҳомланишга ҳаракат қилинг.** Кўрқувларингизни аритинг. Жисмоний машқлар бунинг

учун яхши имконият, шунингдек, улар сизнинг танангизни соғлом ҳолатда ушлаб туради. Баъзилар диндан руҳланади, бошқа бировлар эса спорт жамоасига мураббийлик қилиш, уйсизларга ёрдам бериш ёки озиқ-овқат маҳсулотларини хайрия йўли орқали тарқатишни ташкил этиш каби мутлақо янги бир иш билан шуғулланишади. Чунки сиз бошқаларга ёрдам бераётиб, ўз-ўзидан, ёлғиз қолмайсиз.

**Табассум.** Хавотирингизга ёпишиб олиш – нолга тенг ўйин. Бундай натижасиз ўйинни дарҳол тўхтатинг. Вазиятни юмшатишга ҳаракат қилинг. Вақтингизни спорт билан шуғулланиш, меҳмонга бориш ёки шунчаки узоқ масофага сайр қилишга сарфланг. Ишингиздан бироз танаффус қилинг.

Қийин пайтларда кўрқув сезилади, лекин яхши етакчиликнинг кўрсаткичи – уни енгиш қобилиятидир. Кўрқув билан курашиш, унинг мавжудлигини тан олиш ва олдинга интилиш учун қатъият ва жасорат керак.

## **18. Очиқкўнгил бўлинг.**

ЕТАКЧИ ўз-ўзига САМИМИЙ ва ОЧИҚ муносабатда бўлиши керак.

Бошқаларга етакчилик қилишда нима қила олишингиз ва нима қила олмаслигингизни тушуниш жуда муҳим аҳамиятга эга.

**Ойнага қаранг.** Бу вақтда ўз хатти-ҳаракатларингиз ва уларда нималарни яхшилашингиз мумкинлиги ҳақида ўйлаб кўринг. Ўзингизни ҳаддан зиёд танқид қилманг. Баркамоллик – эришиб бўл-

майдиган чўққи эмас. Борди-ю, шундай деб ўйла-сангиз, у сиз учун умидсизликка тўла ёлғон идеал-га айланади. Сиз аллақачон эришган ва келажакда эриша оладиган муваффақиятларингизга шунчаки хушёрлик билан разм солинг.

Қалтис вазиятларда мустаҳкам туринг. Ўз қад-риятларингизга муносиб бўлишингиз учун ўзин-гизга ҳисоб беринг. Ишончли одамлардан сизни ку-затишларини сўранг ва улар сизнинг фаолиятингиз масъулият тушунчасига қай даражада мос келиши-га баҳо берсинлар. Агар сиз ишонишни хоҳласангиз, ишонч қозониш учун нима қилаётганингиз ҳақида ўйланг. Етакчилик ҳамиша қийин, лекин имконият-лар танқис ва молиявий тазйиқлар кучайган ва-зиятларда дадил раҳбарнинг иштироки ва таклифи муҳим аҳамият касб этади.

**Ўз назариянгиз бўйича ҳаракатланинг.** Одам-лар кимни эслашларини истайсиз? Доим айбдор-ларни излайдиган раҳбарними ёки биринчи нав-батда қўл остидагиларнинг хизматларини эътироф этадиган етакчиними? Сиз бизнесни ҳам, одамлар-ни ҳам тушунадиган инсон сифатида танилишни афзал кўрмайсизми? Сиз нафақат ўз мартабангиз, балки қўл остингиздагиларнинг мартабаси билан ҳам қизиқасизми?

Бу саволлар оддий туюлиши мумкин, лекин улар-га адолатли жавоб берилса, очиқ-ойдин мулоқотни юзага келтиради. Шунинг учун, кетганингиздан ке-йин сизни қандай эслашларини хоҳлаётганингизни кўз олдингизга келтиринг.

“Виждонан” раҳбарлик қиладиганлар ўз-ўзини

англашни ажралиб туриш тенденцияси билан бирлаштиради.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Сизни ташқи томондан қандай қабул қилишларини хоҳлардингиз?

Кўркувни ҳис қилган, лекин ўзингизни назорат қила олган аниқ бир вазиятни эсланг. Бу тажриба сизга нимани ўргатди?

Ижобий муносабатни сақлаб қолиш учун нима қилишингиз мумкин?

Муваффақият қозониш учун ўз эътиқодингизни амалда қўллашнинг ягона усулини кўрсатиб бериш сўралса, нимани танлар эдингиз?

**ОЙНАДА АКС ЭТИШ = ҲАЛОЛЛИК + ҚАТЪИЯТЛИЛИК**

## **19. Қўшилган қийматнинг қанча қисмини ўз ҳиссангизга қўша оласиз?**

КОМПАНИЯнинг жадал суръатда ривожланишида менежерлар ўзларининг бозор таклифлари қийматини англашлари керак.

Компаниялар буни товарлар сифати, фойдали хусусиятлари ва маҳсулот таннархини ўзгартириш, ўз хизматларининг қийматини вақти-вақти билан кўриб чиқиш орқали амалга оширадилар. Қуйидаги учта савол қайта баҳолаш ва муҳандислик жараёнига ёрдам бериш учун мўлжалланган.

*Қандай қилиб мен ўз жамоамга бал қўшишни давом эттира оламан?* Бу саволга ҳозир қилаётган ишингиз билан кейинги қадам сифатида нима қилишингиз кераклигини солиштириш орқали жавоб топишингиз мумкин. Агар бу масъулият дои-



рангизни кенгайтиришни ўз ичига олса, сиз ҳозир қилаётган ишларингизнинг бир қисмини ходимларингизга топширишингиз керак бўлади. Шунингдек, баъзи нарсаларни, масалан, ҳисобот бериш, хизмат сафари ёки учрашувни истисно қилиш талаб этилиши мумкин. Етакчилик ролингизнинг энг муҳим таркибий қисмини аниқлаш ва уни биринчи навбатда муҳтожларга улашиш керак. Яъни, сиз тўғридан-тўғри бизнесдан воз кечишингиз, маслаҳат ва тавсияларга кўпроқ вақт ажратишингиз лозим.

***Қайси ҳолатлар кўпроқ баҳо олишимга тўсқинлик қилади?***

Одатда иккита тўсиқ биринчи бўлиб келади: хўжайинингиз ва бўйсунувчиларингиз! Сиз хўжайинингиз билан гаплашишингиз ва ўзингизнинг вазифангиз тўғрисида келишиб олишингиз керак, аynиқса, бу сизнинг муносабатларингизга таъсирини ўтказса. Ходимларингиз эса ишда йўқ пайтингизда кўпроқ қарорлар қабул қилишга ва жавобгарликни ўз зиммаларига олишга тайёр бўлишлари керак.

***Қиммат қўшиш жараёнини қандай қўллаб-қувватлашим мумкин?*** Тайёр бўлишни ва ҳаракатга ўтишни қандай тасаввур қилиш сизнинг жамоангиз ва, умуман, ташкилотингиз келажаги учун муҳим ҳисобланади. Агар сиз жараёнга камроқ аралашадиган бўлсангиз, ҳар бир ходим устунлик қилиш ва кўпроқ қарор қабул қилиш имкониятига эга бўлади. Баъзилар учун бу етакчилик кўникмаларини ривожлантириш жараёни бўлса, бошқалар учун эса раҳбарлар мушкулени осон қилиш саналади.

Қисқаси, жамоангиз аъзоларининг нималарга қодирлигини билиш жуда муҳим.

Ташкилотдаги вазифангизни қайта кўриб чиқиш, эҳтимол, менежернинг таназзул пайтида қила оладиган энг яхши ишидир. Қийин пайтларда инвеститцияларнинг рентабеллиги биринчи ўринда туради ва яхшироқ шароитда муваффақият қозониш учун асос яратади.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Жамоангизга кўпроқ фойда келтириш жараёнини қай тарзда тезлаштириш мумкин?

Маҳоратингизни ошириш учун янги кўникмаларни қай йўсинда эгаллашингиз мумкин?

Шахсий муваффақиятингиз ва жамоангиз муваффақияти йўлида қандай тўсиқлар бор?

Жамоангизнинг кадр-қимматини оширишдаги доимий иштирокингизни таъминлаш учун нималарни ўзгартириш керак?

**ХАРАЖАТ = ҚОИДАЛАР + МОСЛАШТИРИШ ҚОБИЛИЯТИ**

## **20. Дўстлар, оила, соғлик.**

РАҲБАР доимо босим остида бўлади, лекин яхши бошлиқлар дам олиш учун ҳамиша вақт ажратадилар. Мана, эътиборсиз қолдирмаслик зарур бўлган учта нарса:

**Дўстлар.** Дўстлик икки фикрга асосланган: муносабатлар ва ўзаро муносабат. Биздан бирор нарса олишга ва бизга бирор нарса беришга лойиқ одамлар билан муносабатларга киришишни хоҳлаймиз. Бу билан ўзаро манфаатли материал алмашиш им-

конияти асосида дўст танлашни назарда тутмаяпмиз. Биз муносабатлар нимани бериши мумкинлиги ҳақида гапиряпмиз: ҳаётий ҳикоялар алмашиш, очиқ суҳбатлар жуда муҳим, лекин биринчи навбатда, дўстнинг шахс сифатида бизга нақадар муҳим инсонлигини англашимиз лозим. Биз дўстларимиз билан ўзаро очиқ-ойдин, эркин муносабатдамиз.

**Оила.** Сиз оилани севги ва масъулиятни ажралмас ришталар билан боғланган нарса сифатида белгилашингиз мумкин. Гарчи шоирлар минг йиллар мобайнида севги ҳақида тўлиб-тошиб ёзишган бўлса-да, мен учун бу шунчаки ҳурматга тўғри келади. Ота-онага ҳурмат табиий ҳол, лекин эр ва хотин ўртасидаги муносабатлар ҳам бунга лойиқдир. Ҳар бир киши доимо бошқа биров учун фидойилик қилиши, жонбозлик кўрсатиши керак. Оила учун қабул қилинадиган қарорлар, айниқса, унда болалар бўлса, эр-хотиннинг ўзларигагина эмас, балки уларнинг барчасига бирдек тегишли бўлади. Оила бирлиги учун фидойилик тушунчаси муҳим – ёмон пайтларда ҳам, яхши пайтларда ҳам.

**Саломатлик.** Соғлик ҳақида гапирганда, уни уч жиҳатдан кўриб чиқиш лозим: *жисмоний, ақлий ва маънавий.*

Тўғри овқатланинг ва спорт билан шуғулланинг. Зарур бўлганда дори-дармонлар қабул қилинг. Соғлом онг самарали иш учун зарурдир ва сиз уни қийин вазифалар ва синовларда ишлатишингиз керак. Қандай тушунишингиздан қатъи назар, маънавий саломатлик маълум бир теран маъно билан боғланиш орқали таъминланади.

*Дўстлар. Оила. Саломатлик.* Бу сизнинг етакчилик нуқтаи назарингиз ва, умуман, ҳаёт учун яхши муҳитдир.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Одатда, дўстларингиз ва оилангиз билан соғлом муносабатларни таъминлаш учун шахсан нималар қиласиз?

Оилангиз билан ўзаро яқинроқ муносабатларга эришиш учун нималар қилиш кераклиги ҳақида ўйлаб кўринг.

Дўстларингиз билан алоқада бўлиш учун мунтазам равишда бажариладиган иккита нарсани тасвирлаб беринг.

**ЯХЛИТ ЕТАКЧИЛИК = ИШ + АТРОФДАГИ ОДАМЛАР + ШАХСИЙ “МЕН”ЛИК**

## **“ШАХСИЯТ” МАВЗУСИДА ТЕСТ**

Куйидаги изоҳларни кўриб чиқинг ва улар билан фикрингизнинг мувофиқлигини беш баллик шкала бўйича баҳоланг, бунда 1 – энг паст, 5 – энг юқори балдир.

\_\_\_ Менинг ҳақиқий хулқ-атворим хатти-ҳаракатларимдан кўриниб туради.

\_\_\_ Кучли етакчилик хусусиятларини ривожлантириш муҳим деб ҳисоблайман.

\_\_\_ Энг муҳим нарсаларга эътибор қаратиш қобилиятини шакллантириш учун ўзимдаги баъзи устувор жиҳатларни чеклайман.

\_\_\_ Шахсий ўсиш ўзини англашдан бошланади.

\_\_\_ Қачонки хато қилсам, хатоларимни тан оламан ва уларни тузатишга ҳаракат қиламан.

\_\_\_ Гарчи ёқимсиз бўлса-да, қилган ишим учун жавобгарликни ўз зиммамга оламан.

\_\_\_ Камтарлик муҳим аҳамиятга эга, жумладан, харидорлар ҳам айни хусусиятнинг тарафдорлари саналади.

\_\_\_ Ўзимнинг етакчилик қобилиятимни доимий равишда ривожлантиришим керак деб ўйлайман.

\_\_\_ Ўтган кунларда қўлга киритган натижаларим ҳақида тафаккур қилишга вақт ажратаман.

\_\_\_ Одамларни бошқаришни хоҳлаган инсон ҳар бир қадамнинг оқибати билан қизиқишга мажбурдир.

**ЖАМИ:** \_\_\_\_\_

50 – ажойиб (аммо, ҳаётий эмас).

49–30 – ўз устингизда ишлашни давом эттиринг.

< 30 – очиғини айтганингиз учун раҳмат.

### **ШАХСИЙ МАСЛАҲАТЛАР:**

Шахсий ривожланиш ихтиёрийдир. Раҳбарлар ўз қобилиятларини ривожлантириш тўғрисида шахсан ўзлари қарор қабул қилишади. Бу жараённи ўзлаштиринг:

- Илҳом манбаингизни аниқланг. Бу китоблар ёки тўғридан-тўғри кузатувлар бўлиши мумкин. Мумкин бўлган илҳом манбаларингиз ҳақида холис муносабат билдиринг.

- Шахсий хусусиятларингизни қандай намоён этишингиз мумкинлиги ҳақида ўйланг, шунда улкан натижаларга эришасиз.

- Ўз имкониятларингиз ҳақида ҳаққоний бўлинг. Улардан баъзилари таълим ва тажриба орқали кенгайтирилиши мумкин. Одамлар билан яхшироқ ҳамкорлик қилиш учун сизга бошқаларнинг тушунчаси зарур бўлади.

- Саъй-ҳаракатларингиз учун масъулиятни ўз зиммангизга олинг, ҳаттоки ушбу ҳаракатларингиз нотўғри бўлиб чиқса ҳам.

- Гурур ва виқорингизни янги ва ёрқин ютуқлар сари йўллайдиган очиқ эшиклар олдида сақланг.

- Ишончли, яхши маслаҳат бера оладиган ҳамкасбингизни излаб топинг.

- Ўйлаш учун ўзингизга имкон беринг. Нима бўлаётганини баҳолаш учун доимий вақт ва жойни белгиланг.

## ҲАМКАСБЛАР

*“Агар биз йўл-йўлакай ваъз-насиҳат қилмас эканмиз, мавъизачи сифатида бирор жойга боришнинг фойдаси йўқ.”*

*Франциск Ассизский*

Етакчиликнинг энг қийин жиҳатларидан бири (эҳтимол) тенгдошлар етакчилигидир. Агар сиз менежер бўлсангиз, лавозимингизнинг ўзи обрўйингизнинг таянчидир. Аммо, агар иерархик зинапояда бир хил даражадаги одамлар орасида етакчи бўлишингиз керак бўлса, фақат қўллаб-қувватлашгина сизнинг қатъиятингизга куч бағишлайди. Жуда камдан-кам раҳбарлар ёлғиз фаолият юритгани учун, сизнинг ишингизга ишонадиган ва энг муҳими, сизга ишонадиган шерикларнинг кўнгилли гуруҳини тузишингиз керак.

Ўзига хос муҳитда етакчилик қила биладиган одамлар ўз ишончини намоён қила олади. Бошқача қилиб айтганда, улар ўз бизнесларини яхши биладилар, бошқаларни ўз қобилиятларига ишонтирадилар ва ўзларига тўлиқ ишончни намоён қиладилар.

### **БУ ҲАҚДА МАЪЛУМОТЛАР НИМА ДЕЙДИ?**

Нау Group томонидан 2011 йилда ўтказилган сўров натижаларига кўра, дунё бўйлаб тўрт миллион ходимдан:

“Менинг бўлимимда яхши ҳамкорлик ва жамоавий иш бор” – 77%;

“Менинг бизнесим тегишли бўлимлардан сифатли ёрдам олади, бу бизнинг ишимизга боғлиқ” – 54% деб ҳисоблайди.

Бутун дунёда ходимлар ҳамкасблари билан биргаликда ишлашни муҳим деб ҳисоблайди. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ишдаги касбдошлик даражаси турли хил бўлиши мумкин. Шундай қилиб, ҳамкасблар билан ўзаро муносабатларнинг муваффақияти бу жараёнда иштирок этиш даражасига, яъни бундай ҳамкасбларни топиш қанчалик муваффақиятли бўлишига ва умумий мақсадга эришиш учун улар билан қандай муносабатда бўлишга боғлиқ.

## **21. Ўзингизга ҳалоллик ва камтарликни касб қилинг.**

ЎЗИНГИЗНИ ҲИС ҚИЛИШИНГИЗ камтарлигининг ривожлантиришга ёрдам беради. Асосий эътиборингиз “ривожланиш” сўзига қаратилиши керак.

Мана, ундан фойдаланишнинг учта усули.

**Мақтовни қабул қилинг, лекин унга шубҳа билан қаранг.** Қадимги Римда ғалаба қозонган кўшинларнинг зафарли учрашуви бўлиб ўтадиган давлат анъанаси мавжуд бўлиб, унда таниқли ҳарбий бошлиқлар ўз аравасини кузатиб борган. Афсонада айтилишича, қаҳрамоннинг бошига зарҳал дафна гулчамбари кўядиган кул бир вақтнинг ўзида унинг қулоғига: “Ўлик эканлигингизни унут-



манг” деган иборани пичирлаши керак эди. Бу ҳақиқатми ёки йўқми, бироқ муваффақиятга эришган инсон учун бир умрлик сабоқ эди. Тўғри-да, ҳамма муваффақиятга лойиқ, аммо муваффақият ҳаммага ҳам берилавермайди. Лекин Сиз бунга муносиб бўлишда давом этишингиз керак.

**Энг яхши дўстингизни тингланг.** Дўстлар ҳақиқатни айтишдан қўрқмайдилар. Яхши раҳбарлар дўстлари орасида очик ёки тўғридан-тўғри ишонч ҳосил қилишлари мумкин бўлган бир ёки иккита яқин шерикка эга бўлишлари керак. Бундай дўстларни ҳамиша қадрланг.

**Ўз камчиликларингиз ҳақида тафаккур қилинг.** Қанчалик фойдали инсон эканлигингиз ҳақида ўйлашга вақт ажратинг. Раҳбар бошқаларнинг кўзига хотиржам қараши учун қарорлар билан таниш бўлиши, одамларнинг хулқ-атворини билиши ва уларга адолатли муносабатда бўлиши жуда муҳим. Сиз салбийлик ҳақида ўйламаслигингиз керак, лекин камчиликларга нисбатан ўзингизни ҳалол баҳолаш фойдадан холи эмас.

Ўз-ўзини ҳурматлаш раҳбарнинг масъулиятли қарор қабул қилиш қобилиятига таъсир ўтказади; уни ушлаб туриш маҳорати масъулиятни кўрсатади. Бу барқарор натижаларга эга кучли ташкилотларни ривожлантиришда жуда муҳим аҳамиятга эга.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Ўз-ўзингизни ҳурмат қилиш сизни ташқи томондан қабул қилишларига қай даражада таъсир кўрсатади?

Ўз-ўзини ҳурмат қилиш мақсадларингизга эришиш учун қандай ёрдам беришига эътибор беринг.

Такаббурлик жамоавий ишлашга қанчалик халақит беради?

Ўзингизнинг аҳамиятсизлигингизни ўзгартириш учун нима қилишингиз керак ва жамоавий ишлаш сиз учун аҳамиятлими?

**ЎЗИНИ ҲАММАДАН ЮҚОРИ ҚЎЙИШ = ИЗЗАТ НАФС + КАМТАРЛИК**

## **22. Ҳамкасбларингиз учун танқидий фикрлашнинг намунаси бўлинг.**

*Вариантларни таҳлил қилиш қобилияти* самарали бошқарувнинг муҳим қисмидир. Раҳбарлар ўз ҳамкасбларига буни қандай қилиб самарали бажариш кераклигини кўрсатиб, ёрдам беришлари мумкин.

*Вазиятни баҳолаш.* Вазиятга тўғри баҳо бера олиш жуда муҳимдир. Етакчилар буни қандай бажаришни билишади. Улар учрашувлар уюштиришади, баъзи саволлар беришади, кейин фикр сўрашади.

*Вариантларни янада кўпроқ муҳокама қилиш.* Ҳамма ғоялар бир хилда яратилмаган. Кўпинча, муваффақиятли лойиҳалар ҳақиқий ҳамкорлик натижасидир, бунда унинг иштирокчилари бир-бирининг ғоялари ва таклифларини ўзаро алмашади ва, натижада, бошда туғилган фикрлар эмас, балки улардан бир бутун янги хулоса пайдо бўлади. Муқобил вариантларни муҳокама қилиш вақт талаб этади, лекин бу жуда зарур.

*Жараённи таҳлил қилиш.* Танқидий фикрлашнинг бир қисми сифатида таҳлил кўпинча паст ба-

ҳоланади. Аммо таҳлилни натижа олинмагунча давом эттиришнинг зарари йўқ – жараёнларнинг қандай амалга оширилатганини баҳолаш мақсадга мувофиқдир.

Танқидий фикрлаш қобилиятини ривожлантириш учун журнал юритиш фойдадан холи эмас. Фикрларни қайд этиб бориш, уларни маълум тартибда жойлаштириш ва натижаларга нисбатан ҳаракатларни кўриб чиқиш орқали ташкилий ва таҳлилий интизомни мустаҳкамлашга ёрдам берилади.

Ҳамкасбларига танқидий фикрлаш асосларини ўргатиш, уларга ишни тўғри бажариш учун зарур бўлган нарсаларга эътибор қаратишга ёрдам беради.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Танқидий фикрлаш қобилиятингиздан қандай фойдаланасиз?

Қарорларни танқидий асослаб бериш қобилиятингизни жамоавий лойиҳада қўллаб-қувватлашларини ўйлаб кўринг.

Фикрларингизни таҳлил қилиш учун уларни тартибга солишнинг энг яхши усули қандай?

Барча мавжуд асосий шартларнинг бошланғич нуқтасини шубҳа остига қўйдингизми?

**ЕТАКЧИГА ХОС ФИКРЛАШ ТАРЗИ = МАҚСАД + ВАЗИЯТ**

### **23. Бошқарувда назорат варақчаларидан фойдаланинг.**

Баъзида биз билан энг яхши ниятлар шафқатсизларча ҳазиллашади – ва биз ўзимизни “қазилган чу-

кур” да топамиз. Бу кўпинча асосий нарсаларни эътиборсиз қолдирганимиз учун рўй беради.

Мураккаблик – соддаларнинг душманидир. Буни оддий тушунтириш мумкин: биз хатти-ҳаракатларни улар ҳақида ўйламасдан бошлаганимизда вазият осонликча чалкашиб кетади. Мажбурий назорат варақалари бунинг олдини олишга ёрдам беради. Улардан фойдаланишни ўрганиш ҳар доим ҳам осон эмас – бу етакчилик кўникмаларини талаб қилади.

Муайян фикрлаш услубини қўллаш орқали сиз босқичма-босқич натижага эришишингиз мумкин.

Муайян элементларни қўшиш ёки чиқариб ташлаш орқали жараёни такомиллаштириш имкониятларини баҳолаб боринг. Кейин ўзингизга савол беринг:

**Бизнинг вазифамиз нима?** Ҳар доим натижаларга эътибор қаратинг. Вазифа устида ишлаётганда йўлдан чиқиш осон ёки улар айтганидек, “бурилиш нуқтаси”. Мақсадни кўз ўнгингизга келтиринг.

**Ишингизни енгилаштириш учун нима қилиш керак?** Кўлингиздан келмайдиган нарса ҳақида ўйлаб кўринг. Жараёнга янги нарса қўшишдан кўра, бирор нарсадан воз кечиш кўпинча осонроқдир. Кераксиз нарсалардан халос бўлишга ҳаракат қилиб, соддалаштиришга эришишингиз мумкин. Шу билан бирга, бир нарсани фақат йўқотиш учунгина кесманг. Амаллар изчил бўлиши керак.

**Яхши натижага эришиш учун нима қилиш керак?** Агар қилаётган ишингиз бир марталик бўлса, назорат рўйхати керак бўлмаслиги мумкин. Бироқ,

барқарор натижаларга эришиш ҳақида гап кетганда бу жараён зарур бўлиб қолади. Одамларга ўз ишини билишига, тўғри ўқитилишига ва кўрсатма берилишига ишонч бериш муҳим аҳамиятга эга.

Яхши раҳбар ишни тўғри бажариш учун зарур шарт-шароитларни яратади, ҳатто кўрсатмаларга амал қилишда ҳам.

## **24. Бошқарувда вазифалар рўйхатидан фойдаланинг.**

**ВАРАҚЛАРНИ ТЕКШИРИШ** – такрорланадиган тадбирларни режалаштириш ва кузатиш учун идеал восита, лекин агар вазият ўзгарса, сиз мослашувчан бўлишингиз керак. Текшириш рўйхатини қайта ишлаш ўрнига назорат рўйхатидан фойдаланишингиз мумкин. Биринчи ва иккинчисининг фарқи иккинчисининг ўзгарувчанлигидадир. Текшириш варағидаги битта иш тартибидан бошқасига ўтиш ва уларнинг кетма-кетлиги ўзгаришсиз қолади, лекин вазиятга қараб вазифалар рўйхати ўзгариши мумкин.

Вазифалар рўйхатини бошқариш жараёни аниқ шароитларга мослаштиради, шу билан менежер ва бўйсунувчи ўртасидаги муносабатларда ошкораликни таъминлайди.

Вазифалар рўйхати ҳозирда нима қилиш кераклигига эътибор қаратганлиги сабабли, у қуйидаги хусусиятларга эга.

**Муҳимлик** – аниқ бўлмаган нуқтадаги ўзгаришларга жавоб бериш қобилиятини шакллантиринг.

**Техник-иқтисодий асос** – маълум бир вақтда дарҳол ҳаракат қилишга эътибор қаратинг.

**Ўзгарувчанлик** – ўзгарувчан муҳитга қандай муносабатда бўлиш кераклиги ҳақида ўз фикрингиз бўлсин.

Вазифалар рўйхатини ёзма равишда тузиш фойдалидир, чунки улар ходимларга ушбу форматда юқори аниқлик беради. Вазият ўзгарганда бажариладиган ишлар рўйхатини қайта ёзинг ва уни барча ходимларга тарқатинг. Бу аниқлик ва тушунишга имкон беради.

Вазифалар рўйхатини бошқариш бироз эскирган бўлиб туюлиши мумкин, аммо бугунги кунда бу ходимлар ва менежерларга мавжуд вазиятни реал вақтда баҳолашга имкон берадиган энг илғор усулдир. Шундай қилиб, менежерлар ҳам, оддий ишчилар ҳам бир хил ўлчамда масофа сақлайдилар.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Кенг кўламли стратегик масалаларга эътибор қаратадиган раҳбарнинг назорат рўйхати билан менежернинг амалиёт устуворликларига асосланган рўйхати ўртасида анча-мунча фарқ бор. Иккаласи ҳам ташкилотнинг максимал самарадорлигига эришиш учун зарур воситалардир.

Этакчилик самарадорлигини ошириш учун назорат рўйхатига қандай фикрларни ёзасиз?

Бошқарувнинг юқори даражасини таъминлаш учун вазифалар рўйхатига қандай элементларни кўшасиз?

“Камайтириш билан ошириш” вариантини кўриб чиқинг. Яъни, жамоанинг асосий нарсага эътибор

қаратиши учун қандай вазифаларни бекор қилишингиз мумкин?

**ЕТАКЧИНИНГ НАЗОРАТ ВАРАҚАСИ = БУРЧ + УСТУВОРЛИКЛАР + МАҚСАД**

## **25. Жалб қилишингизни намоён этинг.**

**ЖАМОАНГИЗДА ЎЗГАРИШЛАРНИ ХОҲЛАЙСИЗМИ?** Ўзингизнинг қизиқишингиз ва иштирокингизни кўрсатинг. Агар сиз хўжайинингизда бу каби ташаббусни кўрмасангиз, бу имкониятни ундан сўраб олинг. Агар ҳамкасбларингиз сизни ғазаблантирса, улар билан гаплашинг. Агар сиз стресс билан курашаётган бўлсангиз, ўзингизни баъзи мажбуриятлардан халос қилишнинг йўлини топинг. Шу пайтгача қилган ишингиз самарасиз бўлса, аниқ муаммоларни ҳал қилмаслигингиз ундан ҳам аянчлироқдир. Шундай қилиб, сиз ушбу лавозимга тааллуқли нарсалар учун жавобгарсиз. Буни амалга оширинг!

Фаол иштирок этиш ва эгалик туйғусини ривожлантириш учун ўзингизга эътиборли бўлинг. Чунки сиз жамоангизнинг муваффақият қозониши учун кўлингиздан келган барча ишни қилмаслигингиз мумкин. Сиз ёрдам беришдан кўра кўпроқ танқид қиляпсизми? Ёки ходимлар сизнинг олдингизда баҳона тўқишини хоҳлайсизми, ёки уларни тўғри ечим топишда кўллаб-қувватламайсизми?

Ҳақиқий етакчилик ўзингиздан бошланади.

Сизнинг ҳал қилувчи ҳаракатингизсиз ҳеч нарса ўз-ўзидан яхшиланмайди.

## 26. Камчилик ва хатоларингизни тузатинг.

ОҒИР КУНЛАР – ХАТОЛАРНИНГ САБАБЛАРИНИ ҚИДИРИШ ВА АНИҚЛАШНИ бошлаш учун яхши давр. Ўзгариш имкониятларини топиш ва уларни амалга ошириш – хатоларни аниқлаш жараёнининг асосий нуқтасидир.

Бунинг иккита яхши сабаби бор: биринчидан, қийин пайтларда менежерларга камроқ даромад билан кўпроқ ютуқларга эришиш вазифаси қўйилади; иккинчидан, ўсишнинг секинлашиши вақтни адолатли тақсимлаши мумкин.

Ўзингизнинг шахсий қарашингизни ҳаётда қўллаш учун учта саволни мушоҳада қилинг.

**Муаммо айнан нимада?** Функционал бузилишлар кўпинча махсус кўзга тақиладиган ускуналарсиз ҳам яққол кўзга ташланиб туради. Масалан, маҳсулот ўзига хос талабларга жавоб бермайди ёки жараён барқарор натижа бермайди. Муаммони аниқлаш учун унинг асосий сабабини топа билиш керак. Ишлаб чиқаришдаги нуқсон – нуқсонли қисмдан келиб чиқади; муҳим қадам бўлмаса, жараён муваффақиятсиз бўлиши мумкин. Текшириб кўрмагунингизча, муаммонинг нимадан келиб чиққанини аниқлай олмайсиз.

**Буни қандай тузатиш мумкин?** Баъзида тузатишлар қимматга тушиши мумкин. Дейлик, маҳсулотни қайтариб олиш каби. Бошқа ҳолларда масалани дизайн ёки жараёнга ўзгартириш киритиш орқали ҳал қилиш мумкин. Тўғри ечимни ишлаб чиқиш тажриба ва ташхис кўникмаларини талаб қилади, шунингдек, сиз керакли натижани оптимал нарх даражасида қандай олишни тушунасиз.



***Кимлар тузатиш киритиши мумкин?***

Вазифани ҳақиқатгўй одамларга ишониб топшириш ишнинг муваффақият калитидир. Ҳамма ҳам муаммоли вазиятларни ҳал қилишга қодир эмас. Сизга нафақат савол беришни яхши кўрадиган, балки таҳлил қилиш қобилиятига эга ва ечимларни қандай қўллашни биладиган одамлар керак бўлади. Бундан ташқари, улар муаммо тўлиқ бартараф этилмагунча ишлашлари учун етарлича қатъиятли бўлишлари талаб этилади.

Хатолар устида мунтазам ишламасангиз, доимо камчиликларга дуч келасиз ва бундан ҳам ёмони, келажакда муаммоли вазиятлардан сабоқ олмайсиз.

**27. Эътиборингизни тўғри йўналтиринг.**

Бир гал ТОП ЕТАКЧИЛАРДАН бири амалий тажрибаси билан ўртоқлашди. Унинг айтишига қараганда, баъзида бироз муддат жиддийликдан чекиниш ҳам инсонга фойда бериши мумкин экан. Бошқача қилиб айтганда, арзимасдек кўринган баъзи юмушларнинг мунтазам бажарилишини назорат қилинг.

Бу қандай амалга оширилади?

***Масъуллар рўйхатини кўздан кечиринг.*** Ходимларнинг вақтдан қанчалик самарали фойдаланишини аниқлаш учун иш вазифалари рўйхатини кузатинг. Улар жон-жаҳдлари билан ишлаётган бўлишлари мумкин, лекин ташкилотга, ҳақиқатан ҳам, зарур бўлган ҳиссани тақдим қиляптиларми? Жараёнларга қанча вақт сарфланади ва бу жараёнлар нимадан иборат? Баъзида биз вазифаларимизга

шунчалик шўнғиб кетамизки, ҳатто нима бўлаётганини тўлиқ кузатиш қобилиятини ҳам йўқотамиз.

**Фойда келтирмайдиган нарсани камайтиринг.** Биз ўта мураккаб тизимларни яратамиз, улар шу қадар энергия сарфлайдики, бизнес қийматини пасайтиради. Ходимларни ўз вазифаларини соддалаштиришга чақиринг. Бундай ҳолда учта оралиқ ҳисобот битта маълумотга айланиши мумкин. Яна бир оддий қадам – кўп нусхада келадиган хатларнинг сонини камайтириш.

**Тараққиётингизни баҳоланг.** Сиз инвентаризация<sup>3</sup> қилиб, минималлаштиргандан сўнг нима борлигини диққат билан кўриб чиқинг. Вақт ва захирани тежадингизми? Ходимларингизнинг ишини соддалаштирдингизми?

Ва ходимлар ташкилотнинг ривожланишига ўз ҳиссаларини қўшишганми? Бу – аниқ жавобларни талаб қиладиган мураккаб саволлар. Баъзи қадамларингизни қайта кўриб чиқишга тайёр бўлинг.

Яхши иш – бу ҳамма қилишни хоҳлайдиган ишдир.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Вазиятга ва у билан боғлиқ муаммоларга иштирокингизни қандай намоён этиш мумкин?

Чалғитадиган нарсаларга эътибор бермай, жамоангизни энг муҳим нарсага йўналтириш учун қандай қадамлар қўйишингиз мумкин? Жамоа аъзоларида яхши кайфиятни сақлашга қандай ёрдам бериш мумкин?

---

<sup>3</sup> Инвентаризация – Корхона ёки муассасага қарашли мол-мулкни ҳисобга, рўйхатга олиш.

Сизнинг ишингиз ва ходимларингизнинг иши янада фойдали бўлиши учун қандай ҳаракатлар қилиш керак?

“Иш жой”даги вазифаларни бартараф этиш ва жамоанинг эътиборини тўғри нарсаларга қаратиш учун нима қилиш керак? Ташкилотнинг муваффақияти учун, аслида, нима муҳим?

**УСТУВОРЛИК = НИЯТ + МАҚСАД + ИШ**

## **28. Умумий аҳвол асосида ҳаракатланинг.**

Агар сиз **ҲАҚИҚАТГА ТАЪСИР ҚИЛМОҚЧИ БЎЛ-САНИЗ**, ғояларингизни ҳақиқатга айлантиришингиз керак. Ташаббус ёки лойиҳага айланиши учун ғоя учта таркибий қисмни ўз ичига олиши керак.

**Биринчидан, фикр сизнинг компаниянгиизнинг стратегик йўналишига мос келиши керак.** Агар сиз муҳандислик компаниясида ишлаётган бўлсангиз, бу ғоя таклиф қилинаётган муҳандислик хизматлари рўйхатини кенгайтиришга хизмат қилиши керак. Яъни сиз ресторан очишни ёки сиҳатгоҳли меҳмонхона сотиб олишни таклиф қилмаслигингиз керак. Булар яхши ғоя бўлса ҳам, лекин уларнинг компания фаолиятига ҳеч қандай алоқаси йўқ.

**Иккинчидан, фикр кучли бизнес таркибий қисмига эга бўлиши керак.** Сиз амалга оширмақчи бўлган нарса компанияга даромад келтириши керак. Бошқача қилиб айтганда, у қуйидагилардан камида биттасини олиб келиши керак: даромаднинг ошиши, харажатларнинг камайиши, сифатнинг яшиланиши ёки харидорларнинг эҳтиёжини қондириш. Бизнес – бу асосий нарса!

**Учинчидан, бу фикрнинг амалга ошиши учун хўжайинингиз ёки хўжайинларингиздан кимдир оқ фотиҳа бериши керак.** Кўпчилик раҳбарлар сизнинг ташаббусингизни мамнуният билан қўллаб-қувватлашлари мумкин, аммо улар ушбу жараёнда бевосита иштирок этсалар нур устига нур. Яна ана шу иш муваффақиятли амалга оширилса, улар ҳам бир қанча ютуқларни қўлга киритишлари аниқ бўлади. Бундан ташқари, хўжайинингизни жалб қилиш сизга анча юқори даражада лоббичилик<sup>4</sup> қилиш имконини беради.

Стратегик ҳаракатлар сизни таъсирли ва фаол одам сифатида кўрсатади.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Жамоангиз манфаати ва бутун ташкилотнинг муваффақияти учун нима қила оласиз?

Хўжайинингизга таклиф қилишга тайёр бўлган фикрларингиз борми?

Ушбу фикрларни хўжайинга қай тарзда тақдим қиласиз?

**МУВАФФАҚИЯТ = ҒОЯ + ҲАРАКАТ / ХЎЖАЙИНИНГ ҚЎЛЛАБ-ҚУВВАТЛАШИ**

## **29. Фақат кучли раҳбарларгина муроса қилишга қодирдир.**

МУРОСА ҚИЛИШ – РУҲАН ЗАИФЛАР УЧУН ЭМАС; фаолиятингиздан рози бўлмаганлар билан ишлашни давом эттириш учун жасорат керак.

Агар сиз муроса қилмоқчи бўлсангиз, бу йўна-

---

<sup>4</sup> Лоббичилик – Ҳукумат тузилмаларига таъсир ўтказмоқ.

лишда тўғридан-тўғри ва ҳалол ҳаракат қилинг. Ҳиссий туйғуларнинг хиралашишига йўл қўйманг. Қарама-қаршиликларни кўриш ва улардан воз кечиш осон, лекин келишиш мумкин бўлган жойларга эътибор қаратиш керак.

Муроса қилишга эришиш – бақувват нерв толаларини ҳисобга олмаганда, жасорат ва матонат талаб қиладиган ҳаракатдир.

Кучли етакчилар савдо-сотиқни кучли жамоалар тузиш воситаси деб билишади.

### **30. “Бу менинг ишим эмас!” деманг.**

**ҲАҚИҚИЙ ЕТАКЧИ** ҳеч қачон “Бу менинг ишим эмас!” демайди.

Ташкилот раҳбарияти хоҳлаган ишини қилишади. Шунинг учун, агар улар бирон бир бизнес, жамоатчиликка тақдимот уюштириш, аҳамиятсиз мижоз офисига ташриф буюриш ёки ходимларнинг брифингида қатнашиш каби юмушларни уларнинг назорати остида бўлишга лойиқ эмас, деб ўйлашса ҳам, улар барибир ана шуларда иштирок этишади. Чунки шундай қилишмаса, ташкилот муваффақиятсиз бўлади.

“Бу менинг ишим эмас!” синдроми ташкилотга ҳалокатли таъсир кўрсатади. Унинг руҳий тушкунлик келтириб чиқариши олдини олиш учун нима қилиш керак?

**Вазиятга ойдинлик киритинг.** Ташкилотингиздаги одамлардан иш таърифи талаб қилинмаса, талаб қилинадиган нарсани қилишга мажбур эканликларини эълон қилинг. Бу, айниқса, кичик ком-

паниялар учун тўғри келади, бу ерда хўжайинлар турли хил функцияларни бажарадилар, бу эса ишчиларнинг узлуксиз ишлашини таъминлайди.

**Мисол келтириш орқали етакчилик қилинг.** Яхши раҳбар қўшимча иш талаб қилинадиган ҳолатларда кўнгиллилар сафида биринчи бўлиши керак. Бу шуни англатадики, бош директор муаммоли мижозга боради, сотиб олиш менежери шартноманинг янги шартлари тўғрисида асосий етказиб берувчи билан шахсан музокаралар олиб боради ва маркетинг директори янги реклама кампаниясининг ижодий таркибий қисмини ишлаб чиқишда иштирок этади. Бу кимнингдир обрўсига путур етказиш учун эмас, балки бундай ҳолатларда ташкилотга энг яхши ва тажрибали ходимларни жалб қилиш учун керак.

**Одамлардан сўранг.** Агар менежер “Бу менинг ишим эмас” деб баҳона қилса, хўжайиннинг бунга нисбатан реакциясини дарҳол кузатиш керак – бундай хатти-ҳаракатларнинг қабул қилиниши мумкин эмаслигини тушунтириш керак. Ташкилотга мослашувчан бўлган тайёр одамлар керак.

“Бу менинг ишим эмас” – ишончли бўлмаган баҳона.

Гўё: “Мен жуда буюк шахс бўлганлигим учун бу ишни қила олмайман”, дегандек тасаввур уйғотади. Бундай худбинликни намойиш қилиш ҳам аҳмоқлик, ҳам кўр-кўроналикдир. Бу одам ўзини бошқалардан устун кўядиган сигналдир. Бу шунчаки жиддий хато эмас; бу раҳбарлик малакаси ва малаканинг етишмаслигидан далолат беради.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Қандай қилиб сиз янги қийинчиликларни қабул қилишга ва бошқаларнинг фикрини қўллаб-қувватлаш борасида ўрناق бўла оласиз?

Бутун жамоанинг муваффақияти учун кўпроқ масъулиятни ўз зиммангизга олишга тайёр эканлигингизни кўрсатиб, одамларни муросага келтира оласизми?

Жамоа аъзолари муросага кела олмаган пайтларни ўйлаб кўринг. Ана шунда нима бўлганди ва нима учун бу ҳол юз берганди? Сиз ўзгача йўл тута олармидингиз?

Ҳеч ким қилишни хоҳламаган мураккаб вазифани ўз зиммангизга олган ҳолда, қандай қилиб жамоангизга тўғри ўрناق кўрсатишингиз мумкин?

**МУРОСА = ЖАМОАВИЙ ҲАМКОРЛИК**

### **31. Ҳимояга чиқмасдан ҳимоя қилинг.**

Қачонки танқид қилинсангиз, ҳимоя позициясига етиб бормасдан, ўзингизни ҳимоя қилишингиз керак.

Шубҳаланиш, ҳатто душманчилик ифодаларига нисбатан хотиржам бўлиш – раҳбар учун ҳаётий фазилатдир. Агар сиз ўзингизга нисбатан мухлислар орттирмоқчи бўлсангиз, одамларда қандай таассурот қолдиришингиз керак? Сизнинг ғояларингизга ҳужум қилинса, айти пайтда ҳаддан зиёд қизиқ кетиш осон. Аслида, бу ердаги энг биринчи вазифангиз ҳаддан ошмаслик ва масаланинг моҳиятидан шахсни ажрата билиш. Бунга қандай амалга ошириш керак?

**Ўзингизни тайёрланг.** Бирор таклиф билдирганингизда, доим фикрингиз ёки ўзингизни ёқтирмайдиган одамлар бўлишига тайёр туринг. Уларнинг эътирозларига ҳозирланинг. Ким ва нима учун қарши бўлишларини ўйлаб кўринг. Эҳтимоли бўлган эътирозларга қарши далиллар устида ишланг. Эътироз билдирилгандан кейин улардан фаол равишда фойдаланинг.

**Сахий бўлинг.** Одамларга билдирган фикрлари учун раҳмат айтинг. Ҳатто танқидий фикрлар бўлса ҳам шундай қилинг. Шунда сиз ўзингизни кичик бўлмаган, кучли шахс сифатида намоён этасиз.

**Сабрли бўлинг.** Фикрларингизни кўпчилик дарҳол англаши даргумон – ҳеч бўлмаганда кимдир уни умуман қабул қилмаслиги ҳам мумкин. Ахир, ҳар кимнинг ўз фикри бор. Бунга соғлом реализм билан ёндашиш керак: бошқаларни ишонтириш учун вақт ва куч лозим. Худди шу эътирозларга қайта-қайта дуч келишингизни кутинг. Одамлар ўз нуқтаи назарлари ҳисобга олинаётганини тушунишлари учун ўз фикрингизни яхшиланг.

Эсингизда бўлсин, сабр-тоқат бутунлай хотиржам бўлишни англатади.

## **32. Ўз нуқтаи назарингизни тўғри ҳимоя қилишни ўрганинг.**

**КўРИШ НУҚТАСИНИ ҲИМОЯЛАШГА ЎТМАСДАН ОЛДИН ҲИМОЯ ҚИЛИШГА ЎРГАНИНГ,** бунинг учун сизга тажриба керак.

Дўстингиздан ўз фикрингизни синаб кўришни сўраш орқали машғулот ўтказишингиз мумкин. Бу



сизнинг нотиклик маҳоратингизни оширишга ёрдам беради.

Юзингиздаги мускулларни бўшаштиринг, яхши-си, табассум қилишни ўрганинг, чунки шундай қилсангиз, юзингиздан ишонч ҳисси таралиб туради.

Нафасингизни жамланг: чуқур нафас олинг, секин нафас олинг. Бошқалар кўзғалганда секин гапиришни ўрганинг. Сўзларни завқланаётгандай эҳтиёткорлик билан талаффуз қилинг.

Хотиржамликни сақланг, ҳатто атрофингиздагилар ўзгача йўл тутса ҳам.

Сиз бошқаларнинг реакциясини бошқара олмай-сиз, лекин ўзингизнинг муносабатингизни назорат қила оласиз.

Ва бу муаммоли вазиятларда ҳам ўзингизни етакчи сифатида кўрсатиш учун асосий нарса бўлиб хизмат қилади.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Қандай қилиб ўз позициянгизни хотиржамликни йўқотмасдан ҳимоя қила оласиз?

Илгари ғазабингизни кўзғаган бизнес вазиятлар ҳақида ўйлаб кўринг. Ана шунда бошқалар бунга қандай муносабатда бўлишганди? Ўзингизни қандай ҳис қилдингиз? Ўшанда бошқа нима қилишингиз мумкин эди?

Келишмовчиликларга олиб келиши мумкин бўлган учрашувга борганингизда хотиржамликни сақлаш ва вазиятни юмшатиш учун нима қиласиз?

Вазиятни тўлиқ назорат қилишингизни кўрсатиш учун бизнес режангизни қандай тақдим этасиз?

**МАТОНАТ = НУТҚ + ЎЗИНИ ДАДИЛ ТУТИШ**

### 33. Стакан ярмигача тўлган.

Ходимларни қўллаб-қувватлаш – яъни “стаканнинг ярми бўш эмас, ярми тўлган”ини кўриш – бу етакчига хос бўлган ишнинг бир қисмидир. Ходимларнинг ижобий муносабатда бўлиши жуда муҳим: чунки улар қила олмайдиган нарсаларга эмас, балки қила оладиган нарсаларга эътибор беришади. Раҳбар учун позитивлик нафақат ҳаётий позиция, балки унинг ташаббускор ҳаракатидир.

Мана, нарсаларга ижобий нуқтаи назарни уйғотишнинг учта усули.

**Ҳеч қачон безанмаслик ҳақиқати.** Ходимлар қачон ишлар нотўғри кетаётганини билишади. Агар сиз маълумотни яширишга ҳаракат қилсангиз, улар энг ёмон нарсадан шубҳаланишади. Компания миш-мишларга, айниқса, ёмон гапларга тўла. Бизнеснинг ҳолати тўғрисида ҳалол бўлинг ва ҳар бир ходимнинг умумий ишга қўшадиган ҳиссасини таъкидланг. Мен олдинги жумладаги охириги сўзни алоҳида таъкидлайман. Ходимларга харажат эмас, балки ёрдамчи сифатида қаранг.

Ходимларга ўз фикрларини билдириш имкониятини беринг.

Ўз бизнесингизни қайта тасаввур қилинг. Ходимларнинг уни такомиллаштириш ғояларини қабул қилинг, таклиф билдиришларига ва яхши ғояларни ҳақиқатга айлантиришларига имконият беринг.

**Олдинга интилинг.** Қийин пайтлар – ташкилотда ким етакчи бўлишга қодирлигини аниқлаш учун яхши вақт. Бу ерда гап фақат юқори даражадаги менежмент ҳақида эмас. Бу вазиятда етакчи ўз фикр-

лари ва ишлари билан ташкилотнинг омон қолиши ва ривожланишига ёрдам бериши мумкин.

Салбий фикрга ёпишиб олиш – бу ҳеч қандай жойга олиб бормайдиган йўл, у нигилизм<sup>5</sup> билан тугайди.

Бошқарувнинг вазифаси – ходимларни бўлаётган воқеаларнинг ижобий томонларига қаратишдир. Бундай ҳаракатлар ташкилот ва унинг одамларига бўлган ишончнинг намоишидир.

### **34. Ҳамкасбларга қандай таъсир ўтказиш керак?**

**АЙТИШ МУМКИНКИ, БОШҚАРИШДА ЭНГ ҚИЙИНИ** – сизнинг маъмурий назоратингиз остида бўлмаган бошқа одамларни ҳам кўрсатмаларингизга амал қилишга ундашдир.

Айнан шу вазифани корхона раҳбарлари қилиши керак. Айтайлик, сизда янги ташаббусни қабул қилишдек қийин вазифа турибди. Нима қиласиз?

**Вазиятни ўрганнг.** Ҳамкасбларингиз ушбу ташаббус ҳақида қандай фикрда эканлигини билиб олинг. Балки, “ЙЎҚ” деб белгилайдиган сабабларга кўра, улар бизни кўллаб-қувватламасликлари ҳам мумкин: яъни, “менга ёқмайди. Биз ўзгаришни хоҳламаймиз. Биз кўшимча иш қилишни хоҳламаймиз” каби негатив фикрлар.

**Далилларни тўпланг.** Бу ташаббус узоқ муддатда вазиятни яхшилашини изоҳланг. Шуни тан олингки, дастлаб қийин бўлади, лекин кейинчалик

---

<sup>5</sup> Нигилизм – мавжуд ижтимоий ҳаёт шакли ва ахлоқий нормаларни, маданий мерос ҳамда идеалларни инкор этиш.

сезиларли фойда келтиради. Фикрингизни исботлаш учун аниқ мисоллардан фойдаланинг.

**Эшитинг, тингланг ва яна тингланг.** Ҳамкасбларингиз нима деяётганига диққат билан қаранг. Уларни мурасага чақиринг, лекин ташаббус кўрсатишда уларнинг ўзига хос талабларини қондириш учун сўзларини тингланг.

**Қаттиқ туриб олинг.** Агар бу муҳим ташаббус бўлса ва юқори менежмент уни сиз томонингиздан амалга оширилишини кутса, буни давом эттиринг ва шунга мувофиқ ҳаракат қилинг.

**Ҳамроҳлик.** Бу жуда муҳим. Ташаббусни ҳаётга татбиқ этишга ёрдам беришингиз мумкинлигини дарҳол тушунтиринг. Сиз ва сизнинг ходимларингиз лойиҳа жамоасига ҳар қандай ёрдам кўрсатишга тайёр бўлсин.

Ташкилотда бирон-бир янгиликни илгари суриш ҳеч қачон осон бўлмаган, лекин ўзингиз эшитган, ўрганган ва амал қилганингиз бўйича ҳаракат қилмоқчи бўлсангиз, буни амалга оширишингиз мумкин.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Иш жойингизда ишонч туйғуси ҳукм суриши учун нима қиласиз? Ижобий натижа сизнинг муносабатингиз ва ҳаракатларингизга боғлиқ.

Атрофингиздагиларнинг кўмак сўрашларига ижобий жавоб беришга тайёрмисиз? Агар шундай бўлса, бу борада нималар қиялсиз?

Қандай қилиб жамоадаги салбий муносабат ва фикрларни ижобий томонга ўзгартириш мумкин?

Одамларга уларнинг меҳнатини қадрлаётганингизни қандай кўрсатасиз?

**ИЖОБИЙ = ОДАМЛАР + ИМКОНИАТЛАР**

### **35. Ҳамкасбларингизни тўғри бошқаринг.**

Раҳбарлик учун сизга нима керак? Агар сиз бу саволга жавоб топмоқчи бўлсангиз, тўпни қабул қилувчи бейсболчининг ҳаракатларига қаранг. Ҳар бир бейсбол мухлиси билганидек, мезбоннинг жамоадаги ўрни ўзига хосдир. Ўйин давомида у етакчи вазифасини бажаради, лекин ўйинчиларнинг ҳаракатларини назорат қилмайди. У ўз ҳаракатлари ва таъсири орқали бошқаради – сизга офисда айнан шу нарса керак бўлади. Қабул қилувчи ўйинчи буни қандай амалга оширади?

**Бошқа одамларнинг кучли томонларини билинг.** Мезбонлар хизмат кўрсатувчи ўйинчилар қодир бўлган хизмат кўрсатишнинг барча вариантларини билишади, шунинг учун менежерлар сингари улар ҳам сервер<sup>6</sup>ларни энг қулай жойга қўйишга ҳаракат қилишади. Жамоа етакчиси учун бу тенгдошларининг имкониятларини ва бу имкониятлар чегарасини билишни англатади. Раҳбар ҳамма жамоадошларининг муваффақиятини қўллаб-қувватлайди.

**Кенгроқ нуқтаи назарни таклиф қилинг.** Қабул қилувчилар, ўйин позициясини аниқлаган ҳолда, мудофаа чизиғида фақат ўйинни калтакланган жойдан кузатадилар, шунинг учун улар бошқа майдон ўйинчилари кўрмайдиган нарсаларни пайқашади. Агар жамоа раҳбарлари ҳамкасбларига маслаҳат

---

<sup>6</sup> Фойдаланувчиларга хизмат кўрсатиш вазифасини бажарувчи компьютер ёки тармоқдаги компьютерга ўрнатилган ва тармоқ имкониятларидан фойдаланишни бошқарувчи дастур.

беришни хоҳласалар, улар офис майдонининг деворлари устидаги нарсаларни кўриб чиқишлари керак. Яъни, улар бизнесни менежерлар қандай кўрсалар, шундай кўришлари керак. Шу нуқтаи назардан қараш жамоа етакчисига йирик пландаги тасвирни кўришга имкон беради. Бу ҳолда у ҳамкасбларига корхона ривожланишининг стратегик йўналишига мос келадиган ғояларни таклиф қила олади.

**Ишонч уйғотинг.** Бошқаларни ўзингиз билан яхшироқ муносабатда бўлишга унданг. Бу, айниқса, тенгдошлар орасида етакчи бўлганлар учун муносибдир. Улар ҳамкасбларининг ҳис-туйғуларини тушунишади, чунки улар кўпинча ўзларини шундай ҳис қилишади.

**Ҳазиллашиш қобилиятига эга бўлинг.** Нуфузли мусобақаларда ўн марта ғолиб бўлган Ёғи Беррадан бошқа мезбонларнинг ҳеч бири ўз жамоадoshларини хурсанд қилмаган. Ёғи тенгдошлар орасида етакчилик ҳақида шундай дейди: “Агар мен соғинсам, ҳеч қачон ўзимни айбламайман. Фақат нотўғри нарса айбдор бўлиши мумкин ва агар у худди шу руҳда давом этса, мен уни ўзгартираман. Агар мен тўпни ўтказиб юборганимда айбим йўқлигини билсам, нега ўзимдан ғазабланишим керак?” Ўзига кулиб боқадиган раҳбар вазиятни енгиллаштиради, жамоани тинчлантиради ва одамларга ўз ишидан кўра жиддийроқ муносабатда бўлишга имконият беради.

Жамоа етакчиси сифатида сиз ўз манфаатларингизни кўзлаб гапиришга ва ҳаракат қилишга ҳақлисиз.

### **36. Ҳамкасбларга чарчоқдан қочишлари учун ёрдам беринг.**

**ЧАРЧОҚҚА ҚАРШИ ЙЎЛ БОР:** Ўзингизнинг шахсий муваффақиятингиздан жамоангиз муваффақиятига қараб эътибор йўналишини ўзгартиринг. Буни қандай амалга ошириш керак.

**Тўғридан-тўғри ёки тўғридан-тўғри эмас.** Менежмент – бу ҳар бир муваффақиятли ташкилотнинг асоси бўлган тажриба соҳаси: одамлар, манбалар, жадваллар ва бюджетлар ёрдамида амалга оширилади. Ва, шу билан бирга, раҳбарга бу тафсилотларнинг ҳаммасини киритиш шарт эмас. У бошқарувни ўзгаларга топшириб, уларни йўналтириши керак.

**Бошқаларни қўллаб-қувватланг.** Муваффақиятли одамлар ўз ишларини мукамал бажаришни билишади, шунинг учун ўз вазифаларини кимгадир ишониб топшириш қийин бўлиши мумкин. Шундай қилиб, улар ақлли одамларни ўзларидан узоқлаштирадilar ва, натижада, борган сари кўпроқ ҳаракат қилишларига тўғри келади. Аммо ақлли раҳбарлар бу аянчли доирадан қандай чиқиб кетишни билишади. Орқа фонга ўтинг ва бошқаларга нафақат тафсилотлар билан шуғулланишга, балки қарор қабул қилишга ҳам рухсат беринг.

**Бошқаларнинг муваффақиятидан хурсанд бўлинг.** Шухратпарастликнинг моҳияти шахсий муваффақиятдир. Аммо раҳбар учун шахсий муваффақият, бутун жамоанинг муваффақиятидан ташқари, имконсиздир. Сизнинг жамоангиз муҳим мақсадга эришганда байрам қилиш учун сабаб бор! Ўзингиз

ёллаган ва тарбиялаган одамларнинг муваффақиятини кўриш сиз учун улкан мукофот бўлиши керак. Бу нафақат одамлар қанчалик қадрли эканликларини тушунишлари учун, балки ўз ҳаётингизнинг тўқислиги нуқтаи назаридан ҳам муҳимдир.

Кўпроқ ваколат бермоқчи бўлган раҳбарлар яна бир нарсани ўрганишлари керак: ўзларини қаҳрамон сифатида кўрсатишни бас қилиш. Бу ҳақиқатан ҳам қийин. Агар сиз кўп нарсага муваффақ бўлсангиз, ҳамма нарсани қила оламан, деб ўйлаш жозибали бўлади. Ишонинг, мен билган кўплаб муваффақиятли одамлар, хоҳлаган нарсани дўндириб бажара олишларига жиддий ишонишади. Оддий одамларга ўз имкониятлари чегаралари билан келишиш осонроқ бўлиши мумкин, лекин компанияни нолдан қурган ёки корпоратив зинапоядан – пастдан – энг йирик ташкилотларнинг тепасига кўтарилганлар учун бу осон эмас.

Ҳар қандай вазиятда ўз чегараларингизни тан олиш стрессдан халос бўлишга, чарчоқнинг олдини олишга ва ҳатто оила ва дўстлар билан муносабатларни яхшилашга ёрдам беради.

**ЖАМОАВИЙ ИШ = МАҚСАД + ОДАМЛАР**

### **37. Жамоангиз ишини яхшиланг.**

Ишбилармон етакчилар раҳбарлик ўз-ўзини улуғлаш эмаслигини яхши тушунадилар. Етакчилик – бу бошқаларга ёрдам бериш ва уларга муваффақият қозониш имкониятини яратишдир.

**Одамларни қадрланг.** Уларга иш жойида нима кераклигини айтиб беринг. Бу аниқ кўринади! Ва,



шунга қарамай, мен билан суҳбатлашадиган ходимларнинг айтишларига қараганда, уларнинг раҳбарлари ўз ишларига қандай муносабатда бўлишни билмайдилар, чунки улар бу мавзуда оғиз очмайдилар. Бундай менежерлар эскирган меъёрларга мувофиқ ҳаракат қилишади, унга кўра, ходимни очиқчасига мақташнинг ҳожати йўқ эди. Аслида, ҳамма нарса аксинча ва одамлар билан бундай муносабат ўрнатиш, уларнинг энг яхшиларини йўқотиш демакдир.

**Одамларни қўллаб-қувватланг.** Уларга устунлик қилиш имкониятини беринг. Ишни бажариш – бошқа нарса, лекин ажойиб натижаларга эришиш – бу бутунлай бошқа нарса. Ходимга ўз ишида керакли ёрдамни беринг ва ўз хоҳишига кўра ҳаракат қилиш имкониятини қувватланг. Эътибор беринг, мен «захира» эмас, балки “қўллаб-қувватлаш” сўзини ишлатдим. Иккинчиси жуда чекланган бўлиши мумкин, лекин мақтовни тежашнинг ҳожати йўқ. Менежер ўз ходимини қўллаб-қувватлаши шарт, ҳаттоки у хато қилган бўлса ҳам.

**Одамларга илҳом беринг.** Яхши менежерлар ходимларга маслаҳат беради, буюк менежерлар эса уларни руҳлантиради. Қандай қилиб? Биринчидан, улар иш сифатининг энг юқори стандартини ўрнатадилар ва уларни энг катта режаларни бажаришга ундайдилар. Бундан ташқари, улар ўзлари юқори талабларга тўлиқ жавоб беришга ҳаракат қилишади. Бундай раҳбарларнинг мағрурлиги уларнинг жамоавий фаолияти муваффақиятлари эмас, балки жамоавий натижаларидир.

**Қачон биринчи ўринга чиқиш кераклигини билинг.** Шундай бўладики, раҳбар етакчилик қилиши керак. Бу корхонанинг ривожланиш йўналишини белгилайдиган қарорларга тааллуқлидир. Раҳбарларга шунинг учун етарлича ҳақ тўланади.

Яхши раҳбарлар бошқаларни ҳам яхшилайти.

### **38. Жамоа муваффақиятини яхшилаш.**

**ЕТАКЧИ УМУМИЙ НАТИЖА УЧУН ЖАВОБГАРДИР.** Бу ўринда жамоа ишини яхшилаш бўйича баъзи маслаҳатлар бериб ўтамиз.

**Ўтган ютуқларни қадрланг.** Жамоанинг олдинги ютуқларини тан олинг. Жамоа аъзолари шахсий ишингиз ва уларга бўлган ҳурматингизни билишига ишонч ҳосил қилинг. Раҳбарлигингиз остида уларга талабни ҳис қилдиришга ҳаракат қилинг. Уларнинг ютуқларини юқоридаги раҳбарлар билан баралла баҳам кўринг. Мухтасар қилиб айтганда, жамоангизнинг ўзига ҳослигини ҳис этинг.

**Қийматлаш.** Жамоа муваффақиятга эришишининг энг муҳим шарти – умумий мақсадга эришиш учун ҳаракатларнинг изчиллигидир. Ишбилармонлик бўлинмаси ўзини компаниянинг қолган қисмидан устун кўёлмаслигини тушунтиринг. Шу билан бирга, жамоа аъзолари бошқа бўлим ходимларига қараганда ҳамкасбларига содиқ бўлиши мумкинлигини ҳисобга олиш керак. Менежерлар буни турли йўллар билан – юқори даражага эришиш учун қўлаши мумкин.

**Қоидаларни ҳурмат қилинг.** Юқори маҳоратли жамоалар ўз иш услубини афзал кўришади. Бу улар

муваффақиятининг сабабларидан биридир. Жамоага индивидуал ходимлар каби муносабатда бўлинг: улар ўз ёндашувларини шакллантирсин ва уларни амалга оширсин. Шу билан бирга, барча ҳаракатлар ўз вақтида ва тасдиқланган бюджет доирасида бўлиши лозимлигини тушунтириш керак. Жамоа яхши ва ёмон натижалар учун жавобгарликни аниқ тушуниши жуда муҳимдир.

Ижодий эркинлик ва интизом ўртасидаги мувоzanатни топинг. Сизнинг жамоангиз ижодий ўйлаши ва ҳаракат қилиши керак, чунки уларнинг муваффақияти айнан янги нарсаларни яратиш қобилиятига ёки оддий ишларда янги ёндашувларни қўллашга асосланган. Шу билан бирга, сиз ушбу ижодкорлик, ташкилотнинг мақсадли стратегияси эканлигига ишонч ҳосил қилишингиз керак. Жамоа ижодкорлик нуқтаи назаридан тўлиқ “эркин” бўлиши мақсадга мувофиқ, лекин мақсадлар ва лойиҳалар компания олдида қўйилган тамойилларга мос бўлиши лозим.

Тажрибали менежерлар барча бўлимларни ҳар бирининг жамоавий ғурурига путур етказмайдиган ва, шу билан бирга, ташкилотнинг асосий ғоясини бажаришга ундайдиган йўлни белгилаб берадиган тузилмани ўрнатишни биладилар.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Сизнинг жамоангиз ўз иш фаолиятининг яхшилигини қай тарзда кўрсата олади?

Сизнинг жамоангиз муваффақият қозониши ва уларга ёрдам бериш учун нималар қилишингиз керак?

Ҳамкорлик муваффақиятнинг асосий омили эканлигини жамоангизга қандай тушунтирасиз?

**ИШ НАТИЖАЛАРИ = ХАЛҚ + ҲАМКОРЛИК**

**39. Ҳамкасбларингизни шахсий даражалари юксалишига ишонтинг.**

Узоқ муддатли стратегик мақсадларга эришиш учун асосли ва ишончли йўлдан юриш керак. Бу қандай амалга оширилади? Бу шахсий даражанинг поғонама-поғона кўтарилиши билан биргаликда олиб борилади.

**Тафаккурга юзланинг.** Ишончлилик фактлардан бошланади. Агар сиз одамлар ўз фикрини ўзгартиришини кутсангиз, бу сиз хоҳлаган йўналишдаги барча қадамларга асос бўлади, фақат фактлар ўзгармаслиги керак.

**Асл моҳиятга мурожат қилинг.** Сиз фойдаланадиган рақамлар суҳбатдош учун шахсий маънога эга бўлиши зарур. Раҳбарлар кўпинча ходимларни ўз нуқтаи назарларига ишонтира олмайдилар, чунки улардаги далил ва маълумотлар ғоятда умумий. Бунинг ўрнига, сиз ўз фикрларингиз ва фактларингизни маълум бир одамни идрок этиш хусусиятларига мослаштирингиз керак.

**Ҳис-туйғуларга мурожат қилинг.** Фактлар, оқилона муҳокаманинг асосидир, лекин, агар сиз суҳбатдошингизнинг нуқтаи назарини ўзгартирмақчи бўлсангиз, у билан шахсий даражада яхши мулоқот қилишингиз керак.

**Суҳбатдошингиз учун энг сеvimли нарса нима экани билан қизиқинг.** Одамлар муҳим ҳодисалар-

га аралашини яхши кўрадилар, ҳатто қурбонлик қилиб бўлса ҳам. Улар ўз вақтларини қурбон қилишлари ва ижтимоий тадбирларда иштирок этишлари учун кўп куч сарфлашлари мумкин.

Жиддий ва доимий ўзгариш қурбонликни талаб қилади. Агар сиз одамлардан қурбонлик сўрасангиз, улар сиздан воз кечишингиз керак бўлгандан кўра кўпроқ нарсани сўрашлари керак.

#### **40. Ҳамкасбларингизни адолатли тарзда қўллаб-қувватланг.**

Барчага ёрдамчи қўл керак, айниқса, ўша ёрдамчи қўл жамоадошлар бўлса, қандай яхши.

Ушбу ҳаракатларни кўриб чиқинг:

**Эшитинг.** Баъзида ходимни ҳамдардлик билан тинглаш керак. Инсоннинг кайфиятини кўтариш учун унинг муаммо ҳақидаги ҳикоясини эшитиш кифоя.

**Ўз нуқтаи назарингизни таклиф қилинг.** Баъзида хатога йўл қўйган одамлар, бу шахсий муваффақиятсизлик, деб ўйлай бошлайдилар. Бу ҳам нотўғри фикр: улар хато оқибатларини жуда енгил қабул қилишади. Сиз яқин дўст сифатида ҳаракат қилиб, уларни воқеликка қайтаришингиз мумкин: “Ҳей, уйғон! Хатолик юз берди. Биз буни тузатиб, давом этишимиз керак.” Диққат! Сиз «Вой, вой, вой!» билан давом этадиган диалогнинг иштирокчиси бўла олмайсиз. Нарсаларни қандай тузатишга эътибор қаратинг.

**Маслаҳат беринг.** Дўстона маслаҳат кучли мотиватор бўлиши мумкин, айниқса, у катта хўжайин

томонидан бўлса. Кўп ҳолларда, сиз жамоа аъзоларининг кучли ва заиф томонларини бевосита раҳбарлардан ҳам яхшироқ биласиз. Одамларга энг яхши фазилатларини тан олишларига нима ёрдам беришини кўриб чиқинг.

Дўстона маслаҳат – яхши нарса; у тўғри шаклда, етакчи сифатида хизмат қилиши мумкин. Шунинг учун, бундай ҳолларда у ташкилот учун фойдалидир.

#### **41. Ақлли жамоавий ўйинларга қандай эришиш мумкин?**

**ЮЛДУЗЛИ ШАХСЛАР ЖУДА КЎП БЎЛСА, вазият барқарор бўлиши мумкинми?**

Жамоавий ишлашга эришиш қобилияти фан билан эмас, санъат билан боғлиқ. Аммо, агар сизнинг жамоангизда иқтидорли одамлар кўп бўлса, умумий мақсадга эришиш учун уларнинг истеъдоди ва шуҳратпарастликларидан фойдаланишингиз мумкин.

**Олдингизга юқори мақсадларни қўйинг.** Ҳеч нарса истеъдодли одамни юксак мақсад каби рағбатлантирмайди. Бу одамлар жиддий вазифаларни бажаришни яхши кўрадилар. Қанча қийинчиликларга дуч келсалар, шунча ғайрат билан ишлайдилар. Шунинг учун, бутун жамоага вазифа беринг. Жамоа аъзоларидан ечим ҳақидаги фикрларини сўранг, сўнгра уни амалга оширишни ишониб топшинг. Катта лойиҳалар, асосан, тадқиқот, дизайн ва муҳандисликда кўп учрайди.

**Ўз-ўзини ҳурмат қилишдан фойдаланинг.** Ақлли одамлар ўз тенгдошлари билан ишлашни яхши

кўрадилар. Бундай вазиятларда улар бошқалардан кўра ақлли эканликларини исботлай олсалар, айниқса, хурсанд бўлишади. Шу каби ўз-ўзини ҳурмат қилишдан жамоанинг манфаати учун фойдаланинг. Чекланган захира (масалан, молиялаштириш) учун рақобат қилиш зарурати одамларни фаолликни оширишга мажбур қилади.

**Жамоа мақсадларининг устуворлигини сақланг.** Рақобатнинг жамоавий мақсадлар нуқтаи назаридан самарали бўлишини таъминлаш учун ҳаракат қилинг ва шахсий устунлик учун курашга айлантирманг. Агар ўз-ўзини ҳурмат қилиш туйғуси таъсир қилса, бу жуда яхши, лекин одамларнинг ҳис-туйғуларига зарар етказилса, ғоятда ёмон. Ҳаммани жамоанинг бир қисми каби ҳис қилишга одатланинг.

Шунга қарамай, баъзида юлдуздан жамоани тарк этишини сўрашга тўғри келади. Унинг норозилиги ёки муаммо туғдиргани учун эмас, балки унинг кетиши юлдузга ҳам, бутун жамоага ҳам фойда келтириши учун.

Яхши менежер глобал мақсадларга эришиш учун жамоавий ишни қандай ташкил қилишни билади.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Қандай қилиб одамларга ва бутун жамоага кўмак бера оласиз?

Кўл остингиздаги ходимга иш муаммосини ҳал қилишда қандай ёрдам берганингизни ўйлаб кўринг. Нима иш билан банд эдингиз? У нимадан таъсирланди? Бу тажриба сизга нимани ўргатди?

Нима учун умумий мақсадларга содиқлик ҳар бир ходим учун жуда муҳим?

Ходимга жамоада шаклланган қадриятларда ўзининг ҳам ҳиссаси борлигини қандай тушунтириш мумкин?

Жамоанинг ҳар бир аъзоси ўз иқтидорини ҳеч бўлмаганда бир марта кўрсатиш имкониятига эга бўлиши учун нима қилиш керак?

**ОДАМЛАР + МАҚСАДЛАР > МУАММОЛАР**

## **42. Хушмуомала бўлишга уринманг.**

Ташкилотлар одатда ташхис қўйилмайдиган касалликка мойил, чунки у хавфли деб ҳисобланмайди. Аслида, бу уларни ичидан еб юборади.

Мен буни “хушмуомалалик касаллиги” деб атайман. Мен хушмуомалалик ҳақида гапирганда хушмуомалаликни назарда тутмаяпман. Ташкилий алоқа контекстида хушмуомалалик – можаролардан қочиш, демакдир. Эътибор беринг, бу йўқлик ҳақида эмас, балки қочиш ҳақида.

Ташкилотингизда ҳаддан ташқари хушмуомалалик синдроми мавжудлигини қандай сезасиз? Мана баъзи белгилар.

Одамлар доимо “Ажойиб!” дейишади, ҳар қандай вазият бўлишига қарамай. Ҳамма маъқуллашда елка силашни яхши кўради, лекин агар маъқуллаш ҳар доим ифода этилса, бу яхши ниятли суҳбатдан бошқа нарсга эмаслиги аён бўлади. Том маънода маъносиз.

Баъзилар маърузаларда кулишади. Бу шуни англатадики, ўша одам сизнинг нутқингизни ёқтирмайди, лекин у ўз фикрини сўз билан ифодалашдан кўрқади.

Оддий жавоб: “Ҳа, албатта!” Биз қилаётган иши-



мизнинг бошқаларга ёқишини хоҳлаймиз. Аммо агар сиз доимо “аъло, аъло, аъло” деган жавобни эшитсангиз, сизни ҳеч ким тингламайди.

Ҳамкасблар кўпинча: “Хўш, яхши” дейишади. Бу, эҳтимол, бефарқликнинг энг ёмон аломатидир. Ходимлар бунга аҳамият бермаса, жамоага хавф туғилади. Одамлар яхшироқ нарсани топгунча иш жойида ўтиришади.

Ишда жиддий муаммоларни кўтаришни истамаслик учун баҳона бўлгунга қадар хушмуомалалик рағбатлантирилади.

### **43. Ҳар қандай низонинг ҳамиша ижобий томони бўлади.**

Ҳар бир компаниянинг ҳаётида низолар ижобий рол ўйнаши мумкин. Можарони кўпинча “фойдали кескинлик” деб аташади, бу эса компаниянинг келажagini белгилайдиган муҳим масалалар ҳақидаги фикрлар тўқнашувидир.

Бир менежер айтганки, агар қўл остингизда иккита ходимингиз бўлса-ю, иккаласи ҳам ҳамиша сизни маъқуллайверса, иккаласини ҳам ишдан бўшатиб юборинг. Лекин бир нарсани инкор этиб бўлмайди: хўжайинларга ҳар доим ўз нуқтаи назарини ҳимоя қила оладиган бўйсунувчилар бўлиши фойда келтиради.

Бугунги кундаги хотиржамлик – секин парчаланмиш сари йўлланмадир. Ривожланаётган ташкилотлардаги ходимлар ҳар қандай фикрни ифода этиш қобилиятига эга, гарчи улар кўпчилик фикрига зид бўлса ҳам.

Ходимларнинг бир-бирига тош отишлари шарт эмас, лекин вазиятни турғунликдан олиб чиқиш зарур бўлганда, уларга тош билан ўйнаш имкониятини бериш керак.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Можаро фойдали бўлса, у жамоа муваффақиятига қандай ёрдам бериши мумкин?

Вазият ҳақида ўйлаб кўринг, сизга ҳақиқатан ҳам қайта алоқа муҳим эди, лекин бундай бўлмади. Бундай пайтда нима қиласиз?

Ҳеч нарса ҳақида гапиришдан кўра, муаммолар ҳақида гапириш яхшироқ эканлиги ҳақида ўйлаб кўринг.

Одамлар самарали жамоавий ишни ўз ичига оладиган мавзуларни муҳокама қилишдан чўчисалар нима бўлади? Бундай вазиятлардан қочиш учун нима қилиш керак?

**ЕЧИМ = МОЖАРО + ҲАМКОРЛИК**

#### **44. Ўзгаришларга чиданг.**

Ўзгаришдан кўрқадиган сабабларимиздан бири бу назоратни йўқотишдир. Агар сиз ўзгариш жараёнини назорат қила олмасангиз, ўзингизнинг ҳам, жамоангизнинг ҳам реакциясини кузатишингиз мумкин.

**Вазият устаси бўлинг.** Шундай қилиб, сиз диққатни бошқача йўналтирасиз: сиз билан ҳеч нарса содир бўлмайди, лекин сиз бирор нарсани бошқарасиз. Вазиятни бошқаришга ёрдам берадиган учта савол ҳақида ўйлаб кўринг.

**Нима қилиш керак?** Ҳар доим танлов бор: агар

сиз ўзгаришларга рози бўлмасангиз, кетишингиз мумкин. Албатта, молиявий шароит ёки соғлиқни суғурталашни йўқотишни хоҳламаслик туфайли, бу вариант бўлмаслиги мумкин, лекин сиз асосий нарсани тушунишингиз керак: сиз ўз қарорингизда эркинсиз, ҳеч ким сизнинг маъбадингизга қурол тутмайди. Агар сиз қолишга қарор қилган бўлсангиз, демак, бу сизнинг қарорингиз. Агар сиз кетишга қарор қилган бўлсангиз, бу ҳам сизнинг қарорингиз.

**Кейин нима қилиш керак?** Ўз қарорингизни жамоадаги ҳамкасбларга етказинг. Агар қоладиган бўлсангиз, хўжайинга хабар беринг, шунда у сизни жамоанинг аъзоси деб билади. Агар содир бўлаётган жараёндан ҳафсалангиз пир бўлган бўлса (масалан, ўзгаришлар натижасида лавозимга кўтарилиш имкониятидан маҳрум бўлганингиз учун), буни сир тутманг, лекин салбий томонга тўхталманг. Хўжайинингизга у билан қолишингизга, ёрдам беришингизга ишонишингизга ва фойда келишига ишонтиринг. Бу хулқ-атвор сизни шахсий умидсизликдан кўтарилишга қодир кучли шахс сифатида тавсифлайди.

Бундан қандай фойда олиш мумкин? Вазиятни ўзингизнинг фойдангиз учун қандай ўзгартиришни ўйлаб кўринг. Ўзгаришлар туфайли қандай имкониятлар очилаётганини кўринг. Энергия ва қатъиятни сақлаш йўллари топинг. Фаол бўлинг. Ҳамма нарсага ижобий нуқтаи назар билан қарашга ҳаракат қилинг.

Ўзгариш жараёнини қабул қилиш ва ундан фойда олиш қобилияти сизни олдинга силжишга қодир

одам сифатида тавсифлайди. Бу фазилатлар раҳбарга хос хусусиятлардир.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Ўзгариш жараёнига дош бера олмаган пайтларингизни ўйлаб кўринг, чунки сиз уларнинг аҳамиятини сезмагансиз.

Бу ўзгаришлардан қандай хулосалар чиқардингиз?

Сиз бундан бошқа нима қилардингиз?

Ўзингизга ва жамоангизга фойда келтирадиган тарзда ўзгариш жараёнига мослашиш йўлини топа оласизми? Бунинг нима учун муҳимлигини биласизми?

**ШАХСИЙЛИК + НАЗОРАТ >= ЎЗГАРИШ**

**45. Келишув қобилияти муаммоларни ҳал қилиш қобилиятининг белгисидир.**

Агар жиддий муаммолар бўлса, Генри Форднинг сўзларини эслаш ўринлидир: *“Хато изламанг, ечим изланг; Ҳар ким шикоят қилиши мумкин”.*

Раҳбарлар учта савол ёрдамида муаммони ҳал қилиш усулини қўллашлари мумкин:

- Биз ўзаро қандай фарқ қиламиз?
- Бизни нима бирлаштиради?
- Ҳар биримиз халқ ҳаётини яхшилайдиган ечимларга эришиш учун нима қила оламиз?

Умумий сабаб келишувни назарда тутати. Аммо, агар одамлар бошқаларнинг айтганлари ҳақида очиқ фикр билдиришга тайёр бўлмаса, ҳеч қандай келишув ҳақида гап бўлиши мумкин эмас.

Турли нуқтаи назар ва қарашларга эга бўлган

одамлар муаммоларни кўпайтириш учун эмас, балки муаммоларни ҳал қилиш учун бирлашганда, конструктив мулоқот шахсий холислиқдан кўра муҳимроқ эканлигини кўрсатадилар. Ва келишмовчиликларга қарамай, улар ўзларидан кўра бошқа одамларга фойда келтирадиган ечимларни топишга тайёрликларини намойиш этадилар.

Мақсадларнинг умумийлиги ҳаракатнинг изчиллиги ва муштарак йўналишини билдиради.

#### **46. Кучли етакчилар – жамоавий манфаатларни ҳимоя қилишнинг ишончли усулидир.**

МУРОСА – МУҲИМ музокаралар жараёни. Бунга эришишнинг бир неча йўли бор:

*Якуний натижадан бошланг.* Музокараларга киришиб, ҳар бир томон максимал фойда олишга интилади. Бу табиий, лекин у бошқа томоннинг манфаатларини инобатга олмайди. Музокаралар танг аҳволга тушиб қолганда, муқобил нуқтаи назарларни кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир. Бунинг энг яхши усули – ҳар бир аъзо нимани хоҳлашини тушуниш.

*Ўзаро муносабатлар ўрнатинг.* У билан томонларни яқинлаштиришга қаратилган музокара жараёни бошланади. Ўз навбатида, ҳар бир томон бунинг эвазига бошқа нарсани олиш учун маълум имтиёзларга эга бўлиши мумкин. Имтиёзлар ўзаро бўлиши жуда муҳим; баъзи бир “йўқотиш оғриқлари” бўлиши табиий ҳол. Шундай қилиб, томонларнинг ҳар бири ўз улушини нафақат натижадан, балки жараённинг ўзидан ҳам олади.

*Умумий ғалабадан хурсанд бўлинг.* Музокара-лар кўпинча ғалаба қозониладиган ўйин сифати-да тугайди, яъни, барча афзаллик ва манфаатлар томонлардан бирига ўтганда. Бу автомобил сотиш ёки сотиб олиш каби бир марталик битимлар учун яхши бўлиши мумкин, лекин ташкилот ичидаги келишувларга келганда, бу натижа унинг барқарор-лигига кўшилмайди. Бирор нарсани қарама-қарши томонга ҳам қолдириш керак, ҳурмат ҳисси юзаси-дан шундай қилиш лозим.

Умуман олганда, муросага келиш – бу ижобий ҳолат. Ва биз бунга жараён сифатида таҳлил қилган бўлсак-да, унда илмий билимдан кўра кўпроқ санъат бор. Ушбу санъат бошқа томонни ишонтириш усул-ларига ижодий ёндашиш қобилиятида, шунингдек, иттифоқчиларга айлантириш учун рақибларнинг ниятларини тўғри тахмин қилишда кўринади.

Қачонки баҳс кескин ва вазият жиддий бўлса, му-роса – одамларни бирлаштирадиган яхши нарсага айланади.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Қайси вазиятларда муроса ташаббускори бўлган-нингизни ўйлаб кўринг.

Сизнинг ташкилотингизда муросалар қандай рол ўйнайди?

Биргалиқда муросага келишдан қандай сабоқ олдингиз? Сиз муросага кела олмаган пайтлардан қандай сабоқ олдингиз?

Яхши натижаларга олиб келган воқелик муроса-га мисоллар келтиринг.

**МУРОСА = ҒАЛАБА + ИМТИЁЗ**

## **47. Ҳамкасбларга воқеликни кенгроқ кўришда ёрдам беринг.**

**ЕТАКЧИ ҚАНДАЙ ҚИЛИБ КЎРИШ НУҚТАСИНИ ЎЗГАРТИРИШИ мумкин?** Қандай қилиб у таниш нарсаларга янгича назар билан қараши мумкин: манбалар, кадрлар, тузилмалар ва ҳатто унинг йўлидаги тўсиқлар... Менга бир нечта таклифлар беришга ижозат беринг.

**Ўзингизнинг чекловларингизни фаҳмланг.** Янги қарашларга бўлган эҳтиёжни тушунишнинг биринчи қадами – муаммоларга ҳар хил қарашлар борлигини тан олишдир. Айтишларича, улар нафақат билган, балки билмаган раҳбарларнинг ҳам яхши ушлашларига тўсқинлик қилади. Фикрингизнинг чегараларини тушуниш жуда муҳимдир.

**Мижозингизни кига ташриф буюринг.** Кўпинча, юқори лавозимли менежерлар буни ўзларига эп билмайди, аммо уларнинг мижоз билан ўтказган вақти вазиятни янгича баҳолашга ёрдам беради. Агар мижозлар сизнинг ишингиз ҳақида қандай фикрда эканини билмоқчи бўлсангиз, улардан бу ҳақда сўранг. Бундай саволнинг натижаси очиқ суҳбатлар, мижоз билан яхшироқ танишиш ва унинг эҳтиёжларини тушунишга бағишланган вақтдир.

**Чет элликларнинг иштироки.** Кафедранинг навбатдаги умумий йиғилишидан олдин, ўз ходимларингизга қандай қилиб бегоналарни таништиришни ўйлаб кўринг. Ҳозирги тенденцияларни муҳокама қилиш учун соҳа мутахассисларини таклиф қилиш яхши қадам бўлиши мумкин. Масалан, соғлиқни сақлаш саноати меҳмондўстлик саноатининг

қулайлик ва овқат тайёрлаш тажрибасини кўриб чиқди.

Бу каби қадамлар раҳбарларга нима бўлаётганини ташқи томондан кўришга ёрдам беради, лекин улар раҳбарнинг ўзгаришларни бошлаш мажбуриятини йўқотмайди. Баъзида нарсаларни ташқаридан кўриш фойдали бўлиши мумкин, лекин сиз ўзингизни бегонадек тутолмайсиз.

Раҳбар муаммони ўз зиммасига олади ва керакли ўзгартиришлар киритади.

#### **48. Умумий суҳбатларни ишбилармонлик суҳбатларига айлантиринг.**

ШАХСИЙ МУВАФФАҚИЯТНИ рағбатлантира олсансиз, юқори менежмент билан тўғри мулоқот қилишни ўрганиб, жамоангиз ютуқларига ёрдам беринг. Асосийси, суҳбатга тайёргарлик кўринг.

*Уй вазифангизни бажаринг.* Топ-менежмент қайси масалаларга кўпроқ қизиқишини билиб олинг. Идеал ҳолда, стратегик устуворликлар компаниянинг барча ходимларига маълум. Бу мавзунини яхши билганингизга ишонч ҳосил қилинг. Шахсий учрашувда биринчи одамга нима дейишингизни олдиндан ўйлаб кўринг.

*Асосий нарсалар – ишингиз, мартабангиз ва ўз устингизда ишланг.* Хўжайинингиз билан учрашиш фойдали машғулот. Агар сиз мулоқот камроқ даражада расмий бўлишини истасангиз, хўжайин нима билан бандлигини билишга ҳаракат қилинг: сеvimли машғулотлари, спорт, ижтимоий тадбирлар.



**Ўзингизни табиий тутинг.** Таништирганингизда, кўл силкитаётганда кўз билан алоқа қилинг. Табассум қилинг ва асабийлашманг. Компанияда нима бўлаётгани ҳақида хотиржам саволлар беринг. Иложи бўлса, ҳозир нима устида ишлаётганингизни айтинг. Ишларни қисқа ва аниқ бажаришга ҳаракат қилинг.

**Вазиятни ўзлаштиринг.** Агар хўжайин қизиқиш билан тинглаётган бўлса, гаплашишда давом этинг; агар бундай бўлмаса, ўз фикрингизни раҳбариятга етказа олмаган бўлсангиз ҳам, вақтингиз ва ортга чекинганингиз учун ташаккур. Қайсидир маънода актёрлик одоб-ахлоқи сиз мулоқот қила оладиган нарсадан муҳимроқдир. Агар сиз ҳеч кимни қизиқтирмайдиган трансляцияни давом эттирсангиз, бу сизнинг хушмуомалалик ва ўзингизга танқидий муносабатингиз йўқлигидан далолат беради; аксинча, суҳбатни ўз вақтида тугатиш қобилияти вазиятни бошқариш қобилиятини кўрсатади.

Режалаштирилган суҳбатга пухта тайёргарлик, тасодифий учрашувда ҳам ёрдам беради. Бошқа ҳолатларда, масалан, жамоа билан учрашувларда ёки мижозлар билан музокараларда ортиқча бўлмайди.

Шунинг учун сиз вақти-вақти билан асосий нарса ҳақида гапириш қобилиятини машқ қилишингиз керак. Масалан, сиз бунини иш жойингизда қўллашингиз мумкин. Қандай гапираётганингизни текшириш учун овозингизни мобил телефонга ёзиб олишга уриниб кўришингиз мумкин. Бу каби машқлар ҳокимият тепасида турганлар билан аниқ ва изчил

сухбат кура олишингизга ишонч ҳосил қилишда ёрдам беради.

Муваффақият нафақат ижодий фикрлашнинг мавжудлигига, балки фикрларни аниқ ишларга айлантириш қобилиятига ҳам боғлиқ.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Ҳамкасбларингиз билан уларнинг қадриятларини таъкидлаш учун қандай мулоқот қиласиз?

Ҳеч ким ўйламаган истиқболли ғояни амалга оширишга муваффақ бўлган пайтингизни эсланг. Бу қандай содир бўлганди?

Бу тажриба сизга нима берди?

Хўжайинингиз билан умумий мавзулар ҳақида гаплашиш сизга кейинчалик табиийроқ тарзда мулоқот қилишга имкон берган вазиятга мисол келтиринг.

Агар сиз юқори лавозимли менежер билан учрашсангиз, ташкилотга қўшган ҳиссангиз ҳақида суҳбат учун шаблонлар яратишни ўйлаб кўринг.

**НУҚТАИ НАЗАР = МЕН + СИЗ / ҲАҚИҚАТ**

#### **49. Раҳбарингиз орқали етакчилик қилинг.**

Бошқарув лавозимида бўлмасдан **ЕТАКЧИЛИК ҚИЛА ОЛАСИЗМИ?**

Пастдан юқорига йўналтирилган етакчилик – ҳарбий тарихнинг ўзига хос белгисидир. Бутун жангларда қўмондонлар ўрнига буйруқни ўз зиммасига олган бўйсунувчилар ҳисобидан ғалаба қозонилди. Аммо ҳарбий тарих дарсларини хусусий ҳаётга ёки нотижорат ташкилотига ўтказиш осон эмас.

Сиз буни хўжайинингиз орқали амалга ошириш-

га ҳаракат қилишингиз мумкин. Унга нима қилаётганингиз ва нима учун қилаётганингиз ҳақида хабар беринг. Сизнинг ғояларингиз компаниянинг стратегик йўналишини тўлдириши керак, яъни сиз илгари сурган ташаббуслар унинг мижозлари, ходимлари ва асосий одамларига ёрдам бериши керак. Сиз биринчи навбатда тадбиркорлик ва зукколикка асосланган ғояларингиз билан қўл остингиздагиларни бошқаринг.

Тегишли позициясиз раҳбарлик қилиш қийин, лекин ақлли менежерлар бунинг учун шароит яратиб, бошқаларга ўзларини етакчи сифатида кўрсатиш имкониятини берадилар. Ходимлар, агар улар ташкилот манфаати учун ҳаракат қилиш керак деб ҳисобласалар, жавобгарликни ўз зиммаларига олишлари мумкин.

## **50. Сизнинг фикрингизни хўжайинга қай тарзда сотиш керак?**

Ўзингизни ишончли ижрочи сифатида кўрсатганингиздан сўнг ажойиб ғоянгнинг муваффақиятли амалга ошириш эҳтимолини юксалтириш учун учта нарсани қилишингиз мумкин.

**Уни корпоратив мақсадларингизга мослаштиринг.** Сиз таклиф қилаётган ҳамма нарса компаниянинг стратегиясига мос келиши керак. Ўз ғоянгни раҳбариятга тақдим этиш, у устуворликларга зид эмас, балки уларни тўлдириши аниқ бўлиши керак.

**Бошлиғингиз орқали ҳаракат қилинг.** Агар сизнинг таклифингиз умумий ривожланиш режаси-

га тўғри келса, уни ташкилотга жорий қилишингиз мумкин. Лекин баъзи ҳолларда қанчалик жозибали бўлмасин, хўжайинни четлаб ўтманг! Унга режангиз асослари ҳақида хабар беринг ва унинг қўллаб-қувватлашига эришинг. Агар унинг фикрлари қизиқ бўлса, уни режангизга қўшинг. Хўжайинингизга ўз фикрингизнинг ҳаммуаллифини кўрсатиш йўллари топинг. Бу унинг қўллаб-қувватлашини таъминлашга ёрдам беради.

**Уюшмалар тузинг.** Ташкилотлар ўз вазифаларини бажарадилар, чунки одамлар биргаликда ишлаш учун йиғилишади. Худди шу нарса ташаббусларни илгари суриш учун ҳам амал қилади. Таклифни амалга ошириш учун тенгдошларингизнинг қўллаб-қувватлашидан руҳланинг. Сизнинг ғоянгизга қизиқиши мумкин бўлган мижозларни жалб қилинг: уларнинг ўз эҳтиёжларини яхшироқ қондиришга ҳаракат қилаётганлигини тасаввур қилинг.

Менежерлар ва фронт ходимлари яхши ғояларни ҳамма жойда ишлатиш мумкинлигини билсалар, энг яхши натижага эришадилар.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Хўжайинингизни фикрингизга ишонтириш учун қандай ҳаракатлар қилдингиз?

Лавозимда бўлмаган етакчиларни кўрган вазиятларингизга мисоллар келтиринг. Бошқалар уларни қандай қабул қилишди?

Хўжайинингизни (ёки хўжайинингизнинг хўжайинини) таклифингизнинг қўллаб-қувватлашга арзигулик эканига ишонтиришга муваффақ бўлган вақтингизни сўзлаб беринг.

Хўжайинингизга қайси ғояларингизни сотмоқ-  
чисиз? Саволни қандай қўясиз? Таклифингизни қай  
тарзда эълон қиласиз?

**ЮҚОРИГА ЙЎЛ = ЛИДЕРНИНГ ЎЙЛАНИШИ**

**51. Кибрланиш белгиларини қандай тан олиш  
мумкин.**

**ЎЗИГА ИШОНЧ** – уни ҳар бир раҳбар қабул қи-  
лиши ва бошқаларга юқтириши керак. Аммо ўзига  
ишонч ҳаддан ошиб кетса, такаббурликка айланади.

Кўп раҳбарлар камчиликларини сезмай, такаб-  
бур бўлиб қоладилар. Ният яхши бўлиши мумкин,  
лекин одамлар ҳамма нарсани бир хил даражада ту-  
шуна олмайди. Раҳбар ўз ишончининг такаббурлик  
ва ўзига ортиқча ишонишга айланиб бораётганини  
қандай тан олиши мумкин? Мана, баъзи огоҳланти-  
риш белгилари.

**Қарорларнинг кўпини ўзингиз қабул қиласиз.**  
Албатта, иккиланишдан яхши нарса йўқ. Аммо ҳам-  
ма қарорларни бошқалар билан маслаҳатлашмас-  
дан қабул қиладиган хўжайинлар катта хавф остида.  
Сиз бошқалардан қай даражада ёрдам сўраяпсиз?

Сиз охирги марта мижоз билан қачон гаплашга-  
нингизни эслай олмайсиз. Одамлар компаниянгиз  
ҳақида нима деб ўйлашига қизиқишингизнинг йўқ-  
лиги шунчаки бепарволик эмас, бу ҳам келажақдаги  
муваффақиятсизликнинг белгисидир. Агар сиз ми-  
жозлар билан мулоқот қилиш учун “бандман” деб  
ўйласангиз, бу ижобий ҳолат эмас.

Сиз ҳар доим бир хил одамлар билан овқатла-  
насиз. Ҳамкасбларингиз билан овора бўлиб қоли-

шингиз, бошқа одамлар таклиф қиладиган муқобил нуқтаи назарларни эшитишга имкон бермайди.

Жамоа ҳар доим сиздан рози. Агар сизда “салбий хабарни сақлаш” маданияти бўлса, ўзингизни фақат рози бўлишни яхши биладиган одамлар билан ўраб олинг – бу муваффақиятсизликнинг машҳур йўриқномасидир.

Агар бирор нарса нотўғри бўлса, сизнинг биринчи саволингиз: “Ким айбдор?” Бу, биринчи навбатда, муаммони қандай ҳал қилишни эмас, балки масъул одамларни қидираётганингизнинг аломати бўлиши мумкин. Жамоа буни “айбдорларни излаш” истаги сифатида қабул қилиши мумкин.

Раҳбарлар ўзларига ишониш мажбуриятига эга, лекин бошқа бировнинг қобилиятига ҳаддан ташқари таяниш хавfli.

## **52. Кибрдан қандай қутулиш мумкин?**

Ҳамкасбларингизни, такаббурлик ва ўзингизни улардан устун тутиш каби ҳеч бир сифат сиздан қайтармайди.

Бу сифатни қандай тарк қиласиз?

**Ўзингизга қарши эътироз билдиришларини сўрашдан бошланг.** Ходимлар ўз фикрларини очиқ гапиришлари керак. Хўжайинлар ходимларга бундай имкониятни бермасдан, бепарволик билан ҳаракат қилишади, натижада, ҳақиқатни воқелиқдан ажратиш қийин кечади. Цензурадан биров чекиниб, ходимлардан очиқликни талаб қилинг. Тўғридан-тўғри гапириш ташкилотларда тез-тез учрайдиган

“тутунли экранлар” ва “таъсир эффектлари”ни тез орада йўққа чиқаради.

**Иш жойларига ташриф буюриб, ходимлар ва етказиб берувчилар билан мулоқот қилиш учун вақт ажратинг.** Компаниянинг биринчи қисми ҳақида аниқ маълумот олинг. Диёнат ҳақидаги ички ҳисоботларни қабул қилманг. Баъзида бу аниқ хатоларни яшириш ва айбдорларни қалқон қилиш учун уюштирилган бўлади. Шунинг учун, ўз кўзингиз билан нима бўлаётганига ишонч ҳосил қилинг.

Ниҳоят, асосий одамлар очиқ гапиришлари биланоқ уларни тинглашни унутманг. Шундай қилиб, сиз бошқаларга бўлган қизиқишингизни ва уларга бўлган ишончингизни мустаҳкамлайсиз.

Ҳаддан ташқари ўзига ишониш – бу жуда хавфли бўлиб, у ўзини “осмон” ҳисоблашга олиб келиши мумкин.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Ўзингиз ҳақингизда ҳаддан ташқари кўп ўйлашдан қай тарзда қочиш мумкин; нима учун одамларга раҳбарлик қилиш муҳим ҳисобланади?

Ўзингизга аҳамият бериш тўғри қарор қабул қилишга тўсқинлик қилган вақтни ўйлаб кўринг. Бу қандай содир бўлган эди?

Аслида, нималар бошқача бўлиши керак эди?

Кибрли ва такаббур кўринмаслик учун нима қилиш керак?

Ўзингизни муқобил қарашларга очиқ одам сифатида кўрсатиш учун қандай йўл тутасиз?

**ТАКАББУРЛИК = ШАХСИЙЛИК – КАМТАРЛИК**

### 53. Ҳамкасбларингизга маслаҳатчи бўлинг.

**МУРАББИЙЛИК** – ходимлардан бири бошқасининг ишончли маслаҳатчиси вазифасини бажарадиган жараёнدير. Мураббийлик ўзаро ишончни англади ва сабр-тоқат ва амалиётни талаб қилади.

Мураббийлик учта асосий тамойилга асосланади:

1. Маслаҳат тўғридан-тўғри ва тушунарли тарзда берилади.

2. Мураббийнинг маслаҳати ташкилот фойдасига қаратилган. Яъни, у фақат ташкилотнинг индивидуал вакили учун эмас, балки бутун жамоа учун энг яхшисини тавсия қилади.

3. Мураббийлар бошқаларнинг манфаатларини бошқаради. Шунинг учун ҳам улар бошқаларни бир хил даражада қўллаб-қувватлайдилар.

Мураббийлик атрофдагиларга ўзларининг кучли томонлари ва такомиллаштириш соҳалари тўғрисида кўпроқ маълумот олиш имконини беради.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Тенгдошлар мураббийлигини қандай жорий этиш мумкин?

- Кузатиш – ҳамкасбларингиз ҳаракатларини кузатинг.

- Диалог – кузатувлар натижаларини муҳокама қилинг.

- Қизиқиш – саволлар беринг.

- Таклифлар – такомиллаштиришни таклиф қилинг.

- Кўнғироқ – ҳамкасбингизга ўз ечимлари ва усулларини яратишни таклиф қилинг.

**МУРАББИЙЛИК = БОШҚАЛАРГА САРМОЯ**



## “ҲАМКАСБЛАР” МАВЗУСИДА ТЕСТ

Қуйидаги изоҳларни кўриб чиқинг ва улар билан ҳамфикрлигингни беш баллик шкала бўйича баҳоланг. Бунда 1 – энг паст, 5 – энг юқори балл.

\_\_\_ Ҳамкасбларим мен билан ишлашни хоҳлайдилар.

\_\_\_ Ҳамкасбларим, мен одамлар билан ҳамкорлик қила оламан, фақат бунинг учун сиз ўз фикрларингни четга суриб туришингиз керак, дейишади.

\_\_\_ Ҳамкасбларим тушунтириш беришимни сўрашади.

\_\_\_ Ҳамкасбларим муаммоларини енгиш учун уларга ёрдам беришимга ишонишади.

\_\_\_ Ҳамкасбларимнинг айтишларича, мен кўп ҳолларда менежер ва ходимларни йўналтирар эканман.

\_\_\_ Ҳамкасбларим менинг тажрибамга ишонишади ва муаммоларни ечишдаги билимларимга таянишади.

\_\_\_ Ҳамкасбларим мени бошқаларга ўзининг энг яхши фазилатларини кўрсатиш учун мажбурлашга қодир одам сифатида кўришади.

\_\_\_ Ҳамкасбларим мени вазиятни тўғрилаш зарур бўлганда мурожаат қилиш керак бўлган одам сифатида кўришади.

\_\_\_ Ҳамкасбларимнинг айтишича, мен жамоа манфаатини шахсий манфаатимдан кўра юқорига кўяр эканман.

\_\_\_ Ҳамкасбларим, гарчи ўзлари рози бўлмасалар-да, қандай масалаларда адолатли бўлишим, тамойилларга риоя қилишим ва ўз ўрнимни билишимни яхши англашади.

### \_\_\_ ЖАМИ

50 – ажойиб (аммо, ишониш қийин).

49–30 – ўз устингизда ишлашни давом эттиринг.

<30 – самимий бўлганингиз учун раҳмат.

## ҲАМКАСБЛАР МАСЛАҲАТЛАРИ:

*Ҳамкасблар орасида етакчи бўлиш элак билан сув ташишга ўхшайди. Бироқ, бу зарур. Бунинг устида ишлаш керак!*

- Ниятингизни билдириш ва уларни ҳаракатлар билан тасдиқланг. Бошқача айтганда, нима десангиз шуни қилинг.

- Одамлар нима дейиши кераклиги ҳақидаги фикрингизни эмас, одамларнинг гапларини тингланг. Айтилганлардан хулоса чиқаришдан олдин гапирувчини охиригача тинглашга одатланг.

- Маълумотни аниқлаштириш ва тушунтириш учун, яна нималар зарурлигини тушуниш учун саволлар беринг (Аммо ўзингизни тергов пайтидаги прокурор каби тутманг).

- Ўз нуқтаи назарингизни ҳимоя қилинг, лекин умумий манфаатлар учун ҳаракат қилишга тайёр бўлинг. Мурса қилиш жамоа учун айни муддао.

- Бошқаринг, шу жумладан, бошқаларни қарор қабул қилиш ва уларни амалга ошириш бўйича амалий қадамларга чорланг.

- Ўз жамоангизда, қийин вазиятларда мурожаат қилинадиган одамга айланинг.
- Ижобий натижаларга эришиш учун имкониятлар қидиринг.
- Ишни ким бажарганига эмас, балки унинг бажарилишига эътибор қаратинг.
- Айбдорни аниқлашга тоқат қилманг. Айбдорни топиш – душман орттиришнинг энг яхши усули.
- Ўзингизнинг борлигингизни ҳис этинг – сиз ўз жамоангизга ёрдам бериш учун доимо алоқага тайёрсиз.

## ТАШКИЛОТ

*“Агар уни бошқариш учун даҳолар ёки суперменлар керак бўлса, ҳеч бир ташкилот омон қолмайди. У оддий одамлар раҳбарлигида жимгина ишлай оладиган тарзда ташкил этилиши керак”.*

*Питер Друкер*

### ТАШКИЛОТГА РАҲБАРЛИК ҚИЛИШ УЧУН НИМА КЕРАК?

Хизматга содиқлик, аниқроғи, унинг муваффақияти учун зарур бўлган ҳамма нарсани қилишга тайёрлик.

Сокин пайтларда бу ғоя жуда содда эшитилади – бўрон тингач, масъулиятни ўз зиммангизга олиш унчалик қийин эмас. Бундай вазиятда айтиш мумкинки, ташкилот ўзини-ўзи бошқаради. Аммо шамол йўналишини ўзгартириб, замон қалтислашганда, раҳбар тўғри йўлни белгилаши ва бошқаларни бошқариши керак бўлади. Улар виждонли ва бакуват раҳбарлар бўлиб, ўз вазифаларини тушунадилар ва уни бажаришга содиқ қоладилар.

Одамлар билан бирга ишлайдиган, аммо улар устида ишламайдиган раҳбарлар бор. Улар одамларга муваффақият қозониш учун зарур бўлган захираларни бериш орқали уларни ривожлантирадилар. Улар ўз ходимларига ўргатиш учун вақтларини ая-

майдилар, буни тўғридан-тўғри ҳамма билан индивидуал ишлаш тартибида амалга оширадилар ва, умуман, ташкилотнинг муваффақияти учун шароит яратадилар.

Ташкилотга раҳбарлик қилиш учун нима керак? Ўзимизда, ходимларимизда ва ташкилотда энг яхшисини ифода этиш мажбурияти.

## МАЪЛУМОТЛАР НИМА ДЕЙДИ?

Нау Group томонидан 2011 йилда ўтказилган сўров натижаларига кўра, дунё бўйлаб сўровда қатнашган тўрт миллион ходимдан:

74 фоизи: *“Раҳбаримнинг ҳаракатлари компаниямиз қадриятларига мос келади”*;

72 фоизи: *“Мен ўз менежеримга ишонаман”*;

62 фоизи: *“Мен компаниямизнинг юқори раҳбариятига ишонаман”*;

60 фоизи: *“Раҳбарларимизнинг кундалик фаолияти улар айтаётганидан фарқ қилмайди”*, деб жавоб берган.

Бутун дунёда ходимлар ўз раҳбарларига юқори баҳо беришади. Тадқиқот маълумотларидан кўришиб турибдики, топ-менежерларнинг хулқ-атвори ходимлар билан бевосита ишлайдиган менежерларнинг хатти-ҳаракатларига мос келмайди. Аслида, ходимларнинг талабларига мувофиқ раҳбарлик қилиш раҳбарнинг зиммасидаги бурчдир.

#### **54. Ходимларингизга мақсадни англаш заруратини қандай сингдириш мумкин.**

ЕТАКЧИЛАР вазифаларни бажариш ва ходимларнинг масъулиятини белгилайдиган қадриятларни ишлаб чиқиш орқали мақсад ҳақидаги тасаввурни ҳосил қиладилар.

Мақсадлар ташкилот маданиятини, ундаги муносабат ва меъёрларни шакллантиради. Бу ташкилот муваффақият қозониш учун зарур бўлган нарсаларга эътибор қарата оладиган асосий омилдир.

Раҳбарлар ўз ҳаракатлари билан қўллаб-қувватлаб, одамларга мақсад туйғусини сингдирадилар. Ходимлар қийин вазиятдаги одамларга ёрдам бераётган раҳбарни кўрганида, ўзларининг ана шу ишга бош қўшмаганларини оқлашга бўлган ҳар қандай уриниш маъно топмай қолади.

Ташкилотлар ходимларнинг фаол иштирокини талаб қилади. Бу шуни англатадики, улар ўз мақсадларини билган ҳолда иш жойида пайдо бўлишлари керак ва бу, ўз навбатида, уларнинг қилаётган ишлари қанчалик муҳимлигини тушунишларига боғлиқ. Ишга жалб қилинган ходимлар завқ билан ҳамда яхшироқ ишлайди.

Мақсад узоқдан ҳайратга соладиган нарса эмас. У исталган натижага олиб келадиган ижодкорликни, фаолликни ва стратегик ёндашувларни рағбатлантириш учун доимий катализатор бўлиб хизмат қилиши керак.

## 55. Ишни бошқаринг.

Етакчиликнинг қай даражада йўналтирилганлиги *унинг мослашувчанлиги ва изчиллигига* боғлиқ. Раҳбар учта омилни ҳисобга олиши керак: умумий нуқтаи назар, аниқ ҳолатлар ва оқибатлар.

Ёзувчи ва бизнес назариётчиси Пол Херси таъкидлаганидек, раҳбарлар ўз услубларида мослашувчан бўлиши ва муайян вазиятга мос келадиган етакчилик услубини қўллашлари керак.

Ушбу ўринда баъзи кўрсатмалар берилади.

*Ҳаракат режаси умумий нуқтаи назар билан белгиланади.* Раҳбар ташкилотнинг асосий мақсадини билиши керак. Баъзан бу чуқур тадқиқотни талаб қилади. Жараённинг умумий мазмунини тушуниш тажрибали раҳбарларнинг гўшти ва қонидир. Ҳодисаларнинг умумий нуқтаи назарида муайян вазиятнинг ўрнини билиш раҳбарнинг кейинги қадамларини белгилаб беради.

*Иштирок этиш даражаси аниқ вазият билан белгиланади.* Инқирознинг намоён бўлиши қатъий чораларни талаб қилади. Масалан, агар янги маркетинг дастури етарли даражада таъминланмаганлиги тан олинса, вазиятни бош сотувчи ҳал қилиши керак. Агар бир нечта маркетинг ташаббуслари кетма-кет муваффақиятсизликка учраган бўлса, бу компаниянинг бош директори даражасида тезкор қарор қабул қилишни талаб қилади, унинг вазифаси вазиятни назорат қилиш ва янги маркетинг ходимини топишдир.

*Ютуқлар раҳбарнинг ҳаракатлари натижасидир.* Жаноб Исаак Нютон, раҳбарнинг ҳаракатлари Нютоннинг учинчи қонунига бўйсунмайди,

деган фикримизни кечирган бўларди: уларнинг ҳаммаси ҳам қарама-қаршиликка тенг ва қарама-қарши оқибатларга олиб келмайди. Кўпинча бош директорнинг қарорлари корхонани қайта қуриш билан боғлиқ ёки стратегик йўналишни сақлашга қаратилган бўлади; бу борада менежернинг ҳаракатлари, бундай қарорларни амалга оширишнинг техник жиҳатлари билан боғлиқ. Бош директорнинг долзарб масалалар бўйича жуда кўп қарорлар қабул қилиши нафақат кераксиз шов-шувларни келтириб чиқаради, балки бошқа раҳбарларнинг ишончини сусайтиради.

Мақсад – нуқтаи назарни, вазиятни ва оқибатларни ҳисобга олган ҳолда, менежерни муаммога қанчалик жалб қилиш кераклигини ва у қандай бошқарув услубини қўллаши лозимлигини аниқлашнинг яхши усули ҳисобланади.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Мақсад ходимлар ва бўлимларнинг диққатини, иш соҳаларини ва вазифаларини қай даражада шакллантиради?

Сиз ҳеч қачон махсус жамоанинг аъзоси бўлганмисиз? Ўзингизни қандай ҳис қилгансиз? Бу тажрибани такрорлаш мумкинми? Агар мумкин бўлса, буни қандай амалга ошириш керак?

Бошқаларга мақсад туйғусини сингдириш учун шахсан нима қила оласиз?

Ташкилотингиз керакли натижаларга эътибор қаратиши учун, мақсадли хабардорликни ошириш учун ортга чекинишдан қандай фойдаланиш мумкин?

**МАҚСАД = ҲИС ҚИЛИШ + ТОПШИРИҚ / ҚИЙМАТ**



## 56. Мулоқотда табиий бўлинг.

ОЧИҚ ВА ШАХСИЙ МУЛОҚОТ самимий тарафдорларга эга бўлиши учун жуда муҳим ва барча даражадаги раҳбарлар тенгдошлари билан машғулот ўтказиши фойдалидир.

*Авалло музни синдиринг.* Кўпинча мен бош директорларнинг ишчиларга эътибор бермасдан офислар бўйлаб юришини кузатардим ва агар улар тасодифан кимнингдир кўзига дуч келсалар, ҳеч қандай жилмайишсиз бошларини қимирлатиб кўйишарди. Ходимлар эса буни жиддий тушунадилар: “Сен ҳеч ким эмассан”. Гапиришдан ҳам муҳимроқ ҳаракатларни топишга уриниб кўринг.

*Жуда жиддий бўлманг.* Суҳбат табиий равишда об-ҳаво ёки ҳозирги воқеалардан бошланади. Табассум. Алоқа ўрнатганингиздан сўнг суҳбатни давом эттиринг. Ва ўша пайтдан бошлаб ҳақиқий етакчилар ўзларини тўлиқ намоён қиладилар: улар ўзларини шундай тутадиларки, суҳбатдош ўзини энг муҳим одам деб ўйлай бошлайди. Ходим учун бу ўзига ишониш ва раҳбарга бўлган ишончни мустаҳкамлаш учун сабабдир.

*“Сизни янада яхшироқ тушунишим учун нима қилишим керак?” деган асосий саволни беринг.* Бу савол менежер муваффақиятининг индивидуал ходимга ҳам, бутун жамоага ҳам боғлиқлигини тушунишни англатади. Албатта, кўпроқ захиралар ва камроқ бюрократия керак. Раҳбар бунга эътибор бериши лозим. Сиз ходим сўраган ҳамма нарсани қилишингиз шарт эмас, лекин уни тинглашингиз зарур.

*Гапиришдан кўра кўпроқ тингланг.* Диалогни очган ҳолда раҳбарнинг орқа ўриндиққа ўтириши муҳимдир. Ходим нима деяётганини тингланг. Кўпинча, юқори раҳбарлар билганларидан эмас, балки билмаганларидан кўрқишади, дейишади.

Оддий ходим билан суҳбат – бу мижозларнинг фикрлари, доиравий ташаббусларни идрок этишлари билан танишиш учун ажойиб имконият. Бунинг учун диққат билан тинглаш қобилияти талаб қилинади, холос.

### **57. Қандай қилиб тўғри саволлар бериш керак?**

**МЕН БИЛГАН ҲАММА ЛИДЕРЛАРНИНГ** умумий эҳтиёжи бор: бошқалар билан очиқ мулоқот қилиш.

Очиқ мулоқот қилишнинг бир усули – тўғри саволлар беришдир. Ана шундай раҳбарлар ишнинг моҳиятига тўғридан-тўғри кириш, бошқа одамни қуролсизлантириш ва очиқ мунозарага йўл очиш қобилиятига эга.

*Қизиқарли бўлинг.* Доимий гапирадиган раҳбарлар атрофдагиларнинг эҳтиёжларини эшитмайдилар. Афсуски, кўплаб менежерлар мунозарада биринчи ва охириги сўзларини куч белгиси сифатида қўллашади. Аслида, бунинг акси: ҳақиқат: бу хатти-ҳаракатлар уларни асосий ахборот манбасидан – ходимлар, мижозлар ва етказиб берувчилар билан алоқани узиб қўяди. Сизнинг қизиқувчанлигингиз улар билан гаплашишингизга ёрдам беради. Очиқ саволлар беринг, уларга жавоб бериб, одамлар нима бўлганини айтибгина қолмай, балки бу борада ўз фикрлари билан бўлишадилар. Очиқ саволлар

сизнинг тахминларингиз асосида хулоса чиқариш заруриятини йўқ қилади ва очиқ жавоб бериш имкониятини яратади. “Нима...”, “қандай қилиб...” ва “нима учун...” сўзлари билан бошланадиган саволлардан фойдаланиш суҳбат тарзида мулоқотга олиб келади.

**Кўшилмоқ.** Савол бериш орқали ҳақиқий қизиқишингизни кўрсатинг. Ҳа, шунчаки кўрсатинг: юз ифодалари ва мос мимикалар билан. Бу суҳбатни ривожлантиришга ва муҳим бўлиши мумкин бўлган маълумотларни олишга ёрдам беради.

**Чуқурроқ ёндашинг.** Муаммолар ҳақида маълумот этишмаслигидан келиб чиқиб, ҳамма нарса яхши кетаётганига ишониш кўпчилик раҳбарларнинг хатосидир. Ва жуда жиддий хато. Ходимлар ахборот блокадасига ўхшаса ҳам, ёмон хабарни етказишдан эҳтиёт бўлишлари мумкин. Шундай қилиб, мулоқот пайтида қизиқ бир нарсани эшитганингизда, тафсилотларни қидириб, масалага чуқурроқ ёндашинг. Ҳеч қандай танқид қилманг. Сиз айбдорларни қидирмай, маълумот олишингиз керак.

Эсингизда бўлсин, жамоавий муаммолар сизнинг муаммоларингиздир.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Ишда очиқлигингизни қандай кўрсатиш мумкин?

Сизнинг очиқлигингиз жамоавий муносабатларни яхшилашга қандай ёрдам берганига мисол келтиринг.

Ходимларнинг меҳнат машаққатларига чидамли бўлишлари учун қандай саволлар берасиз?

Адолатли раҳбар эканлигингизни кўрсатиш учун қандай йўл тутиш керак?

ҲАҚИҚИЙЛИК = ҲОКИМИЯТ + МАВЖУДЛИК

### 58. Очиқ тарзда бошқаринг.

Тажрибали ЕТАКЧИЛАР чиндан ҳам очиқ бўлган очиқ эшиклар сиёсатини қандай яратишни билишади.

Очиқлик ходимларга учта нарсани кўрсатади: биринчидан, сизнинг бошқарув жараёнидаги иштирокингиз, иккинчидан, янги ғояларни қабул қилишга тайёрлигингиз, учинчидан, ходимларнинг ўз фикрига бўлган ҳуқуқи.

*Ходимларни иш жойларида зиёрат қилинг.* Иш жойида ёки йиғилиш хонасида юқори лавозимдаги менежментнинг пайдо бўлишидан бошқа нарса ходимларни компаниядаги ўз ўрни ва қадрига ишонтира олмайди. Бундан ташқари, у раҳбариятнинг касбий ёндашувга содиқлигини таъкидлайди ва очиқ мулоқотни тарғиб қилади, чунки иш муҳити ходимларга конференц-заллардаги учрашувларнинг расмий муҳитидан кўра кўпроқ таниш.

*Офисингизда одамларни қабул қилинг.* Ходимни офисингизга таклиф қилиш билан жамоани, балки ушбу ходимни юқори баҳолаган ҳисобланасиз. Бу ўз-ўзини ҳурмат қилишнинг ўсишига ёрдам беради.

*Меҳмондўст бўлинг.* Йиллик айланмаси бир неча миллиард доллар бўлган бизнес бўлинмасининг раҳбари биринчи учрашувда менинг қўлимдан бир финжондан қаҳва қабул қиласизларми, деб сўраганини ҳеч қачон унутмайман. Ана ўшанда ўзи-

га ва йиғилиш қатнашчиларига қаҳва куйган котиб эмас, унинг ўзи эди. Мен эса дарҳол ўзимни жамоанинг аъзоси каби ҳис қилган эдим.

Худудни айланиб ўтишни одат қилган раҳбарлар (тўғри ва мажозий маънода) улар билан нима бўлаётганидан хабардор. Уларнинг кутилмаган вазиятларга дуч келиш эҳтимоли камроқ.

### **59. Ходимларингизнинг иш жойларига ташриф буюринг.**

Топ-менежернинг бўйсунувчи ходимнинг иш жойига ташрифи – бу раҳбар шахсни юқори баҳолайдиган муҳим сигналдир. Бу ерда бўйсунувчига қачон ва нима учун ташриф буюриш кераклигини ҳал қилишга ёрдам берадиган баъзи кўрсатмалар мавжуд.

**Атмосферани тозаланг.** Ишда одамлар ўрта-сида келишмовчиликлар юзага келади. Гарчи тез-тез ходимларнинг қўпол қирраларини “дазмоллаш” керак бўлса-да, ушбу мақсадда, бўйсунувчининг иш жойида пайдо бўлган хўжайиннинг биринчи қадами: “Биз ҳаммамиз яхшимиз”, жумласи бўлади.

**Тушунарли бўлинг.** Баъзи ҳолларда ўзаро тушунишга эришишнинг энг яхши воситаси шахслараро ўзаро таъсирдир. Хўжайиннинг шахсий иштироки ҳар икки томоннинг саволлари билан самарали мулоқот яратишга ёрдам беради. Кўпгина раҳбарлар, шунингдек, оғзаки бўлмаган сигналларни – юз ифодалари, мимикалар ва имо-ишораларни диққат билан кузатиб борадилар, бу эса тингловчининг маълумотни қанчалик ижобий ёки салбий қабул қилишини кўрсатади.

**Байрам қилинг.** Бошлиқнинг ташрифи қийин пайтларда бўлиши шарт эмас; ёқимли воқеалар ҳам бунга сабаб бўлиши мумкин. Агар хўжайин жамоа аъзоларини муваффақиятлари билан табриклаш учун ташриф буюрса, жуда яхши. Буни ходимлар узоқ вақт эслашади.

**Ходимларнинг иш жойига ташриф буюриш яхши одат.** Бу нафақат одамларга хурмат кўрса-тиш, балки иш жараёни қандай кетаётганини кўриш учун ҳам фойдалидир. Мақтов ва маслаҳат берадиган раҳбар бошқаларга ўз ходимларини қанчалик кадрлашини кўрсатади. Ишонч ва ўзаро муносабат муҳитини яратиш учун индивидуал ёндашув жуда муҳимдир.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Қандай қилиб ходимлар билан табиийроқ тарзда бирма-бир мулоқот қилиш мумкин?

Қўл остингиздагилардан маълумот олишни таъминлаш учун қандай усуллардан фойдаланасиз?

Ходимларнинг иш жойларига боришга вақт ажратиш учун нима қилиш керак?

Одамларнинг офисингизга келиши учун нима қилиш керак?

МУЛОҚОТ = СИЗ + ХОДИМ / ЖОЙ

## **60. Ўзаро муносабатларни рағбатлантиринг.**

Ходимлар иштироки бизнесингизнинг муваффақияти учун жуда муҳим. Уни рағбатлантириш раҳбарнинг зиммасидадир.

**Умумий вазиятни тушунтиринг.** Яхши менежмент компанияда нима бўлаётгани ва унинг барча

манфаатдор томонларига – мижозлар, ходимлар ва акциядорларга қандай таъсир қилиши ҳақидаги махфий маълумотларга эга. Бошқа ходимларнинг аксарияти бундай маълумотга эга эмас. Раҳбарлар корхонада нима бўлаётгани ва одамлар ҳаётига қандай таъсир қилиши мумкинлиги ҳақида очиқ бўлишлари керак.

**Мулоқот қилинг.** Ходимларни нима бўлаётганидан хабардор қилинг. Ютуқларни муҳокама қилиш учун вақт ажратинг ва нимани яхшилаш кераклигини билинг. Ходимларни иш фаолиятини яхшилаш бўйича таклифлар беришга унданг. Қайта алоқа тизимини яратинг, шунда одамлар ўз таклифлари қандай амалга оширилаётганини кўришлари мумкин.

**Муваффақиятларни нишонланг.** Муҳим муваффақиятга эришилганда, уни белгиланг. Айниқса, янги маҳсулотлар ёки хизматлар ёки ташкилий ўзгаришларни ўз ичига олган узоқ ва мураккаб лойиҳалар ҳақида ўйланг. Эсда қоларли маълумотлар билан сиз одамларда олдинга интилиш ҳиссини кучайтирасиз.

Ходимларни жалб қилиш раҳбарликни янада самарали қилиш имконини беради.

## **61. Очиқ машғулотларни янада қизиқарли қилинг.**

**ОЧИҚ ТАДБИРЛАР** – Энг яхши йўл мақсадларни тушунишни кучайтириш ва ташкилот ходимларини жалб қилишни ривожлантиришдир. Унинг муваффақиятини таъминлаш учун қуйидагиларни бажаришни ўйлаб кўринг.

**Кун тартибини аниқланг.** Иштирокчилар эътиборини қаратмоқчи бўлган ишларнинг ҳолати ва аниқ масалаларни баҳоланг. Дарҳол режалар ва мақсадларни кўриб чиқиш билан бир қаторда, ташкилотнинг келажаги масалаларига ҳам тўхталиб ўтиш керак. Топшириқ баёноти одамларда акс-садо берадими? Бу ҳозирги шароитда қанчалик долзарб? Қайси имкониятларга етарлича эътибор берилмаяпти?

**Бошқа топ-менежерларни жалб қилинг.** Сайтдан ташқари тадбирлар яккахон томошага айланмаслиги керак. Етакчи жамоа уларни янада самарали қилади.

**Ташқаридан одамларни таклиф қилинг.** Баъзида меҳмонларнинг ташкилот раҳбарлари билан гаплашишини ташкил қилиш фойдали бўлади. Улар стратегия ёки етакчилик бўйича мутахассис, илм ёки санъат одамлари бўлиши мумкин. Ташқи тажриба – асосий кун тартибига ажойиб қўшимча. У ҳозирги бизнес муаммолари билан боғлиқ бўлмаган вазиятлар ҳақда ўйлашга асос беради.

**Очиқ мулоқотни рағбатлантиринг.** Ҳозирги муаммоларни ҳалол муҳокама қилишингиз мумкин бўлган форум яратинг. Бошқарув гуруҳи аъзоларига аниқ саволлар беринг ва уларни ҳамкасблари билан қарор қабул қилиш жараёнига таклиф қилинг. Кейин бу ечимларни бутун гуруҳга тақдим этинг ва уларни баҳолашини сўранг. Танқидчилар ва тарафдорларга тенг ҳурмат билан муносабатда бўлинг.

**Натижани ёзиб олинг.** Тадбир охирида ўз хулосаларингизни ёзма равишда билдиринг ва барча иштирокчилардан шундай қилишни сўранг. Фикр



алмашинг. Кўрсатилган фикрлар компаниянинг муаммоларни ҳал қилиш усулини ўзгартирадиган янги тафаккурга асос бўлиши мумкин.

Тарғибот тадбирлари ходимларга ташкилот мақсадлари ва уларнинг ролини тушунишга ёрдам беради.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Ходимларнинг меҳнатга қизиқишини қандай ошириш мумкин?

Жамоа аъзоларининг фаоллигини ошириш учун нима қилиш керак?

Ташқи тадбир иштирокчилар учун янада фойдали бўлиши учун қандай чоралар кўриш керак? Одамлар умумий муаммоларни бартараф этишда биргаликда ҳаракат қилишига ишонч ҳосил қилиш учун нима қилиш кераклигини ўйлаб кўринг.

Кейинги очиқ тадбирда қайси юқори лавозимли менежерни кўришни хоҳлаётганингизни аниқланг.

Улардан нима эшитишни хоҳлар эдингиз; Ходимларингизнинг саволларини муҳокама қилиш учун етарли вақт борлигига қандай ишонч ҳосил қилиш керак?

**ИШТИРОК = МАҚСАД + ҚИЗИҚИШ**

## **62. Ҳар қандай сабабга кўра микроменежерликдан сақланинг.**

Сиз микроменежермисиз ёки шунчаки тафсилотларга эътибор қаратасизми? Қандай қилиб сиз микроменежер бошқарувчилигига тушиб қолмаслигингиз учун ишнинг нозик томонларини ўрганишингиз мумкин?

Қўл остидагиларнинг обрўсига путур етказмасдан, кундалик ишларда юқори даражада қатнашиш осон эмас. Куйидаги кўрсатмаларни кўриб чиқинг.

**Ўзингизнинг билимингизга эътибор қаратинг, лекин бу билимларнинг чегараларини билинг.** “Дала ўйинчилари”, яъни маълум бир соҳага масъул бўлганларнинг фикрига таяниш яхшидир: дизайнерлар, муҳандислар, молиявий таҳлилчилар ва бошқалар каби.

**Ишда иштирок этиш имкониятини ўзингизга қолдиринг.** Мен ишлаган топ-менежерлардан бири ўз севган иши билан шуғулланишга вақт топишга ҳаракат қилди. У иқтидорли менежер эди ва делегация унга кўп муаммо туғдирмади, фақат музокара­лардан ташқари, чунки у бу соҳада таниқли уста эди.

**Ўзингизнинг ички энергия манбаингизни топинг.** Амалга оширилган ишлардан қониқиш ҳиссини бошдан кечириш учун жамоанинг ишини сифарбар қилиш ва керакли натижаларга эришиш керак. Бу қийин бўлиши мумкин, айниқса, лойиҳалар мураккабликларга дуч келганда ёки харажатлар чекланганда. Бундан ташқари, инсон омили меҳнат унумдорлигига таъсир қилиши мумкин. Бундай ҳолларда раҳбар биринчи ўринга чиқиши керак.

Лидер жараённи диққат билан кузатиб боради, натижада, жамоани ва унинг менежерларини йўналтиради.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Масъулият ва ваколатларни топширишнинг қандай усуллари бор?

Делегациянгизни янада муваффақиятли ташкил қилиш учун нима қилишингиз мумкин? Уларга қайси масъулиятли соҳани топширасиз ва нима учун?

Сизнинг иштирокингиз қайси соҳаларда жамоавий ишлашни яхшилашга ёрдам беради?

Бу вазифаларни бажариш учун қанча вақт сарфлашга тайёрсиз?

Муаммоларни ўз вақтида ва мақсадли ҳал қилишга жамоавий эътибор қаратиш мотивациянгизни нима кучайтиради?

ВАКОЛАТ = ҲОКИМИЯТ + МАСЪУЛИЯТ

### **63. Можаролар жамоангизни йўқ қилишига йўл қўйманг.**

Мунозара – якка маънода: агар хўжайин муқобил нуқтаи назарга очиқ бўлса ва ходимлар уни ҳадиксиз ифода эта олсалар, бу жамоадаги соғлом муносабатдан дарак беради.

Аммо вазият ёмонлашиб, хўжайин ва ходим бири билан муомала қилишни тўхтатадиган ёки уларнинг можароси барқарор ишлашга таҳдид соладиган ҳолатга келса, ҳаракат қилиш вақти келди.

Аввало, сиз вазиятни таҳлил қилишингиз керак. Иш билан боғлиқ низолар одатий ҳолдир, лекин шахсий даражадаги ёки бошқарув услубидаги низолар одатий эмас. Бундай ҳолларда малакали ёрдам талаб қилинади. Раҳбар хўжайин ва ходим ўртасидаги зиддиятга нима сабаб бўлганини аниқлаши керак.

Иккинчи қадам – муайян вазиятга мос келадиган низоларни ҳал қилиш моделидан фойдаланиш. Атлантик менежмент бўйича катта мураббий Вал Маркоснинг тавсиясига кўра, агар иккала томон ҳам низони ҳал қилишга ҳаракат қилса, уларга учта савол беринг:

- Сизнинг хатти-ҳаракатингиз муносабатлар учун ёмонми?
- Бошқа одамнинг хатти-ҳаракати муносабатлар учун ёмон бўлса-чи?
- Агар бошқа тараф ҳам худди шундай қилса, хатти-ҳаракатларингизнинг зарарли томонларидан воз кечишга тайёرمىсиз?

Бундай келишувнинг натижаси ваъдалар алмашиш эмас. Томонлар қатъиятли бўлиши ва ваъдаларини амалда қўллаб-қувватлашлари керак. Натижалар дарҳол содир бўлмайди, лекин ўзаро келишув сари кичик қадамлар ҳам вазиятнинг сезиларли даражада яхшиланишига олиб келади.

Агар яқин келажақда низонинг ҳал бўлишини кутишнинг ҳожати бўлмаса, юқори раҳбар шошилиш чоралар кўриши шарт. Агар бу менежернинг айби билан рўй берса, у ўз ваколатларини чеклаб қўйиши ёки улардан бутунлай маҳрум бўлиши керак. Агар муаммо келишувга эришишни истамайдиган ходимда бўлса, етакчи менежерга ундан қутулишга рухсат бериши мумкин.

Ходимлар ўртасидаги низоларни ҳал қилиш осон эмас, лекин бунинг уддалаш керак. Жамоа ички можаролар натижасида зарар кўрмаслиги лозим.

#### **64. Қийинчиликларга дуч келган менежерлар учун саволлар.**

Етакчилик – бу аудитория танлови эмас. Раҳбар қийин вазиятларда ҳаракат қилиши баъзида умумий келишувга зид, аммо бу унинг етакчилик фазилатларини белгилайди.

Ҳар қандай қийинчиликларга қарши курашадиган раҳбарларга бўлган ҳайрат баъзида улардан норозиликни келтириб чиқаради. Бунинг олдини олиш учун ва етакчилик фазилатига бўлган ҳуқуқингизни мустаҳкамлаш учун ўзингизга учта савол беринг.

*Мен нима қиляпман?* Раҳбарлар ўз ташкилотининг бош мақсадини шундай қўллаб-қувватлашлари керакки, уларнинг бошқарув стратегияси ташкилот нима учун яратилганига мос келсин. Агар бундай бўлмаса, бунга жавобан вазифани ўзгартириш керак. Лоу Герстнер буни IBM бош директори сифатида компаниянинг асосий эътиборини аппарат ва дастурий таъминот ишлаб чиқаришдан ахборот технологиялари бўйича ечимлар ва хизматларни сотишга қаратганида қилди.

*Нега мен буни қиляпман?* Ҳа, биринчи навбатда ташкилот! Раҳбарларнинг ўз интилишлари бўлиши мумкин, лекин улар компаниянинг мақсадларига бўйсунishi керак. Агар бундай бўлмаса, етакчи жамоадан узоқлаб кетиши ёки ёлғиз бўрига ўхшаб қолиши мумкин. Одамлар, уларнинг фикрича, ўзлари учун ишлайдиганларни қўллаб-қувватлашга унчалик мойил эмаслар. Улар ёлғиз бўридан қутулишни хоҳлайдилар.

**Буни қилишга арзийдими?** Бу саволга жавоб бериш қийин бўлиши мумкин. Баъзида нарсаларни аввалги ҳолича қолдириш оқилона бўлади. Бошқа ҳолларда тиш-тирноғи билан қаршилиқ кўрсатувчи ташкилотни янги даврга суриш талаб қилинади. Алан Малали Эогб раҳбарлигини қабул қилиб олгач, у ва унинг жамоаси Опе Рогб номли янги глобал стратегияни ишлаб чиқдилар, унинг мақсади транспорт воситаларининг сифати ва рентабеллигини ошириш учун захираларни оптималлаштириш эди.

Баъзи саволлар шаблонли ёндашувлардан воз кечишни талаб қилади. Улар раҳбарга ташкилотнинг эҳтиёжлари ва ўз сабабларини синчковлик билан ўрганиш зарурати билан тўқнаш келадилар, бу эса уни ўзгаришга ундайди.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Жамоангиздаги низони бартараф қилиш ва одамларга шахсий хусусиятларга эмас, балки бизнесга эътибор қаратиш имкониятини бериш учун нима керак?

Ходимларнинг ўзаро самарали ишлашнинг қандай рағбатлантириш мумкин?

Қийин вазиятга тушиб қолганингизда ўзингизга қандай саволлар берасиз? Уларга берилган жавоблар сиз ва ходимларингиз ҳақида нима дейди?

Қандай қилиб ходимларни қийин вазифаларни бажаришга ундаш мумкин?

**КАТЪИЙЛИК = ҲАҚИҚАТ + СОБИТҚАДАМЛИК**

## 65. Тезлик ҳиссини тушунтиринг.

ЕТАКЧИЛИҚДА РАҲБАРЛАР иккита нарсани ба-жаришлари керак: ўз ҳаракатларининг маъносини асослаб, уларга зарур тезлик ва шиддат бера олиш.

Келинг, ушбу иккита таркибий қисмни элементлар бўйича таҳлил қилайлик.

**Маъно А дан В гача бўлган дедуктив занжир ва бошқа нуқталарнинг мантиғига асосланган.**

Сиз аниқ фактларга асосланган ғояларни ишлаб чиқишни бошлайсиз. Тартибни белгиланг: нима, қандай тартибда ва нима учун содир бўлиши керак. Масалан, бизнинг жамоага техник муаммоларни ҳал қила оладиган муҳандис керак. Шунда биз мустақил равишда ташхис ўтказа оламиз, бу иш вақтини қисқартиради ва сифатини яхшилайти.

**Тезлик рағбатга сазовор фазилат бўлиб, айни пайтда бунга амал қилиш керак.** Тезкор чоралар кўриш зарурлиги ва шошилиш чора-тадбирлар муҳимлигини таъкидлаш лозим. Масалан, сизнинг ғоянгиз билан янги маҳсулот ишлаб чиқарилганда, рақобатчилар шунга ўхшаш нарса устида ишлайдилар ва сиз бозор етакчилигидан фойдаланишни хоҳлайсиз.

Сезги ва тезлик бир-биридан фарқ қилмайди: уларнинг иккаласини ҳам маъноси аниқ. Тезликни тушунтириш мумкин. Лекин сезгини тушунтириб бериш мушкул. Сиз бу омилларнинг ҳар бири ҳақида ўйлаб кўрсангиз, улар ҳаракат учун ишончли асос бўлиб хизмат қиладиган асосли далилларни беради.

Ишонч – бу етакчининг самарали бўлиши учун

асосий талаб. Ўз хабарларида ҳақиқат (фактлар) ва долзарбликни моҳирона бирлаштирган менежер бошқаларни ўз нуқтаи назарини билдиришга ишонтира олади.

**ЗАРУРАТ + МАЪНО + ҲАРАКАТ = ДОЛЗАРБЛИК**

## **66. Қарорларингизда осойишта ҳукмронликни кўрсатинг.**

Агар сиз ОДАМЛАРНИ БОШҚАРИШНИ ХОҲЛАСАНГИЗ, ҳокимият ғоясини яхши тушунишингиз керак.

Ҳозирги раҳбарлар кўпинча иккита сабабдан бири туфайли ҳокимиятдан фойдаланишда хато қилишади. Улар бунга жуда ўрганиб қолишган ва ундан воз кеча олмайдилар ёки шу даражада кўрқинишадики, уни деярли ишлатмайдилар.

**Қачон куч ишлатишдан бош тортиш кераклигини билинг.** Дарҳақиқат, баъзида куч ва ҳокимиятдан фойдаланмаслик самаралироқ бўлади. GE бош директори Жефф Иммельт “New York Times”га берган интервьюсида, ўз ходимларига йилига етти мартадан ўн икки мартагача: “Сиз айтганимни қиласиз”, деб айтиши кераклигини баён қилди. Агар бу атиги уч марта айтилса, ташкилотда чалкашликлар бўларди, ва агар у ўн саккиз бор айтилса, яхши раҳбарлар тарқаб кетар эди. Демак, ҳар бир сўзнинг меъёри бўлар экан.

**Қачон кучингизни намойиш этиш кераклигини билинг.** Менежерларнинг қаршилигига қарамай, вақти-вақти билан кескин қарорлар қабул қилишингиз керак бўлади. Ва бу сизнинг кучингиздан



фойдаланиш кераклигини англатади. Шунинг учун, шундай қарор чиқариш керакки, ундан нима келиб чиқиши ва уни амалга ошириш учун нима қилиш кераклиги тушунарли бўлсин.

**Куч-қувватдан фойдаланинг.** Қарор қабул қилиш – бу биринчи қадам. Раҳбар одамларни қабул қилинган режани амалга оширишга йўналтириши керак. Ташкилотларнинг муваффақиятсизлиги кўпинча одамлар талаб қилган нарсани қилиш ўрнига, хоҳлаганларини қила бошлашлари билан изоҳланади. Улар асосий масалалар юзасидан қарор қабул қилишда мураса қила олишмайди ва натижада ўз ишларини яхши бажара билмайдилар.

Қарорларнинг ўз вақтида бажарилишини таъминлаш учун куч ишлатадиган раҳбарлар, ўз ташаббусларининг жамоада қабул қилинишини ҳам таъминлаган бўладилар.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Раҳбарлар мақсадга эришиш учун ўз ваколатларидан қандай фойдаланишлари керак?

Долзарблик ва кучни нима боғлайди? Бошқача қилиб айтадиган бўлсак, раҳбарлар шошиличлик тушунчасини шунчаки зарур ваколатларга эга бўлганлари учун нотўғри ишлатяптими? Бунинг қандай олдини оласиз?

Одамларга энг муҳим нарсаларга эътибор қаратиш имкониятини бериш учун қандай лавозим тавсифларини олиб ташлаш кераклигини ўйлаб кўринг.

Ўзингизнинг ваколатларингиздан фойдаланиш ижобий натижага олиб келмаган пайтларни ўйлаб кўринг.

Нима нотўғри бўлди ва бу тажриба сизга нимани ўргатди?

**КУЧ-ҚУВВАТ = МАҚСАДЛАРНИ БЕЛГИЛАШ ВА КОЛАТИ**

### **67. Нопокликдан сақланишга ҳаракат қилинг.**

Агар сиз ходимларингизни қадрласангиз, буни сўзда эмас, амалда бажаринг.

Ёлғон гапирманг. Одамлар билан ҳалол муносабат ўрнатинг, уларга нима бўлаётганини тўлиқ тушунтириб беринг.

Масалан, корхона қандай қийинчиликларга дуч келаётганини, қандай имкониятлар яратилишини ва бу ҳар бир ходим учун нимани аниқлашини аниқлаш. Ва агар сиз бирор нарсани билмасангиз – тан олинг, лекин буни тезда билиб олишга ва кенг жамоатчиликка етказишга ҳаракат қилинг.

**Шахсий қарор қабул қилишни рағбатлантиринг.** Ходимларга ўзларининг кундалик фаолияти устидан кўпроқ назорат қилишни ўргатинг. Менежерлар нима қилиш кераклигини биладилар, ходимлар ҳам буни қандай қилишни аниқлай олсалар, ўзларини машғулотдагидек ҳис қилишади. Ўз ҳаракатларини маълум даражада мустақил назорат қила олишларини билиш ўзига ишонч бағишлайди.

**Ходимларга сармоя киритинг.** Иқтисодий таъназул даврида ўқитиш ва ривожлантириш харажатлари одатда камаяди. Чунки кўпинча янги олинган билим ва кўникмалар, шунингдек, янги кашф этилган истеъдодлар компанияга қийин пайтларни енгишга ёрдам беради. Баъзида инқироз ҳодисала-

ри иш жараёнининг тўхтаб қолишига олиб келади. Ходимларнинг имкониятларини ривожлантириш учун бу вақтдан оқилона фойдаланинг.

Ходимларини қадрлайдиган раҳбарлар буни амалда кўрсатади.

## **68. Ходимларни ёллашда қалбингизга қулоқ тунинг.**

**ЯНГИ ХИЗМАТЧИ НОМЗОДИ ҲАҚИДА.** Биринчи навбатда унинг жамоага қанчалик мос келишини баҳолаш керак.

Номзодларни баҳолашда “Шарлоттские Рыси” ва “Портлендские Следопыты” баскетбол жамоаларининг бош менежери бўлган Рич Чо ишлатган “сез-гир ёндашув” услубини синаб кўринг.

**Кўзлар.** Номзоднинг хатти-ҳаракатларини баҳоланг. Бошқа аризачилар ва ёрдамчи ходимлар билан ўзини қандай тутишини кузатиб боринг. Бошлиқлар билан учрашадиган ва котибларга қўпол муносабатда бўлган номзод етарли даражада маълумотга эга эмас. Номзодни кўриб чиқаётганда, бошқаларнинг унга қандай муносабатда бўлишига эътибор беринг. Улар унда кимни кўришади: йўлдошними ёки тўсиқними?

**Қулоқлар.** Потенциал номзод ҳақида барча маълумотларни билиш, бу дегани – ғийбат ва нотўғри талқин оламига ташишни англамайди. Сиз учун унинг ишга бўлган муносабати ва бошқалар билан тил топишиш қобилияти ҳақида билиш муҳим. Номзоддан ютуқлари ҳақида сўранг. Агар у ҳикояси давомида “Мен қилдим...”ни “қилдик”дан кўра кўп-

роқ қўлласа, атрофдагилар билан қандай тил топишишини, албатта, сўранг.

**Рақамлар.** Потенциал ходимни ютуқлари билан баҳоласа бўлади. Менежерлар ишлашига қараб баҳоланади, шунинг учун сиз уларнинг қиймат жиҳатидан қандай кўринишини билишни хоҳлайсиз. Сотувчи ёки менежер ҳақида гап кетганда, улар ҳақида хулоса чиқариш қийин эмас, лекин дизайн ёки кадрлар менежменти бўйича номзодни кўриб чиқишда таҳлилчиларга аниқлик етишмайди. Ҳар бир функционал майдон учун тегишли ўлчов хусусиятларини ишлаб чиқиш керак. Номзодни умумий ютуқларга қўшган ҳақиқий ҳиссаси нуқтаи назардан кўриб чиқинг.

Абитуриентни баҳолашда бундай ёндашувнинг афзаллиги шундаки, у номзодни муайян нуқтаи назардан, яъни унинг ўтмишдаги хизматлари ва янги жойда муваффақият қозониш имкониятлари нуқтаи назаридан кўриб чиқишни назарда тутди. Лекин у ҳеч қачон мукамал эмас. Ташқи ходим ёллаш ички номзодни илгари суришдан кўра хавфлироқдир, лекин бу қарорларнинг ўз камчиликлари бор. Янги келганлар янги уюшма маданиятига ўрганишлари керак, уларни эски ходимлар душманлик билан кутиб олишлари мумкин; янги лавозимга ичкаридан келган менежерлар, амалдаги ғоялар таъсирида бўлиши мумкин ва шунинг учун янги иш қилишдан қўрқишади.

Номзодни шахсий фазилатлари нуқтаи назардан ҳар томонлама баҳолаш, ходимга янги лавозимга ёки янги ташкилотга тезда кўникиш имконини беради.

**69. Кучли ва мустаҳкам характерга эга одамларни ёлланг.**

ХУЛҚ-АТВОРНИ ТАХМИН ҚИЛИШ етти парда ортидаги сирларни очиб бермайди: одамнинг бошқалар билан қандай муносабатда бўлишини ва қандай таассурот қолдираётганини кузатиш кифоя. Маълумки, хулқ-атвор ўзини амалда намоён қилади. Худди шу нарса раҳбарларга ҳам тегишли. Инсон қилмишига қараб баҳоланади.

Ютуқлар диққатга сазовордир, лекин муваффақиятлар қандай қўлга киритилганини кўриш учун ҳар доим саҳна ортига қараш фойдали бўлади.

Бунинг учун учта савол ҳақида ўйланг.

*Бу одам бошқалар билан ҳамкорликда қанчалик муваффақиятли?* Жамоага ҳамкорлик қилишга тайёр раҳбарлар керак. Мулоқот жамоавий ишнинг асосидир. Бу омил муваффақиятга олиб келадиган жамоавий ишларга туртки беради.

*Инсон қийинчиликларга қандай муносабатда бўлади?* Ҳамма жойда ҳам муваффақиятсизликлар бўлиши мумкин. Муҳими – раҳбарнинг уларни олдиндан сезиб, хушёр тура олишидир. Муваффақиятсизликни енгиш қобилияти раҳбарнинг самарали ишлаш даражасини белгилайди.

*Бошқалар уни қандай қабул қилишади?* Ҳамма ҳам бошқаларга ёқишни, одамлар уни ҳурмат қилишларини хоҳлайди. Ҳурмат феъл-атворнинг яхлитлигига асосланади ва маҳорат ва ростгўйлик билан мустаҳкамланади.

Ҳа, бу оддий саволлар, лекин уларга жавоб бериб, сиз кишиларнинг шахсий хусусиятларини тўлиқ та-

саввур қила оласиз. Хулқ-атвор – бу табиат яхлит-лигининг акси, унинг асоси хатти-ҳаракатдир.

Менежерлар бошқаларга зарар етказа бошлагунча, ғалати хатти-ҳаракатларга чидашлари керак. Ходим ҳам, менежер ҳам ҳеч қандай шароитда иш-билармонлик ёки шахсий муносабатлардаги ахлоқ чегараларини ошиб ўтмаслиги керак. Шунинг учун хулқ-атвор муҳим аҳамиятга эга.

Ёмон ахлоқли одамларни ёллайдиган менежерлар шу тариқа нафақат ўз жамоаларига, балки ташкилот обрўсига ҳам хавф соладилар.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Ходимлар ёки бошқа манфаатдор томонларнинг манфаатлари ҳақида гап кетганда, амаллар сўзлардан муҳимроқ эканини қандай кўрсатасиз?

Иш қидирувчиларга қандай баҳо берасиз? Сиз потенциал ходимда қайси хусусиятни биринчи ўринга қўясиз?

Нима учун бу омиллар сиз ва ташкилотингиз учун муҳим ҳисобланади?

Қарор қабул қилишда бу омиллар ҳисобга олиниши учун нима қиляпсиз?

**ХУЛҚ-АТВОР = ТАБИАТНИНГ ЯХЛИТЛИГИ + ФАОЛИЯТ**

**70. Компаниянгиз ҳақида қандай саволлар бериш керак?**

ЕТАКЧИЛАР ҳар куни ўз кадриятларини баҳам кўришади. Уларнинг энг яхшиси бу кадриятлар ҳар бир ходимга тушунарли бўлиши учун астойдил ҳаракат қилади. Бу жараёни учта саволдан бошланг.

**Ходимлар ташкилот нима учун кераклигини билишадими?** Масалан, юксак тасаввур ва бош мақсад баёнотлари. Унда ҳақиқатан ҳам компаниянинг фаолияти чиройли тасвирланганми? Ёки у ҳақиқатга ҳеч қандай алоқаси йўқ бўш шиорлардан иборатми? Ҳиссиёт ва қадриятлар ўртасида боғлиқлик бўлмаса, одамларни компаниянинг иссиқ-совуғига ишонтириш қийин. Бундай ҳолда, одамлар шунчаки иштиёқ ва иштирокни тасаввур қиладилар. Бу уларнинг ёмон ишлаётганларини англамайди, лекин мижозларга ёки бир-бирларига ёрдам бериш учун кўп ҳаракат қилмайдилар.

**Одамлар этика ташкилот учун муҳим деб ўйлайдиларми?** Одамлар тушунадиларки, қонунни бузиш уларга муаммо туғдиради. Аммо лавозимга кўтарилиш имкониятидан фойдаланиш учун ҳаммасини бошидан бошлашга тайёр одам ҳақида нима дейиш мумкин? Аммо ўз ходимларини камситадиган ва ҳар қандай вақтда қурбон беришга тайёр бўлган раҳбарлар раҳбариятдан мақтов олсалар-чи? Бундай ҳолатларда ходимлар хулқ-атвор қадрланмаслигини тезда билиб олишади ва ахлоқ ҳақида бу шунчаки қуруқ гапдан бошқа нарса эмас, деб ҳисоблашга одатланишади.

**Яхши намуна бўлиш учун нима қилишим керак?** Намунали етакчи бўлиш – бу жамоа томонида туриш, муҳим масалаларга диққатни жамлаш ва ишларни бажаришдир. Бундан ташқари, бу сизнинг ходимларингизни ривожлантириш, ўқитиш ва мураббийлик қилиш ва жамоа аъзоларининг мартаба ва касбий ўсишига кўмаклашиш демакдир. Булар-

нинг барчаси ҳурматли менежерларнинг ўзига хос хусусиятларидир.

Одамлар компания нима учун кераклигини билишади, деб ўйламанг. Буни уларга тушунтиришга вақт ажратинг.

### **71. Яхши раҳбарлик қилишнинг уч усули.**

Жуда кўп ташкилотлар муваффақиятсизликка учрайди, чунки уларнинг раҳбарлари ўз вазифаларини етарлича бажармайдилар. Бироқ, бунинг олдини олиш мумкин. Буни қандай амалга ошириш керак?

*Амалга ошириш йўналишларини белгиланг.* Сиз юқори лавозимли раҳбарнинг муаммоларга дуч келганида ҳамма нарсани шахсан тушуна бошлаганини эълон қилганини эшитганмисиз? Бу жуда ўринли, лекин муаммо ҳал қилиниши билан бу вазият эсдан чиқиб кетади. Қийинчилик – бу тезликни сақлаб қолиш, унинг зарурлиги ва долзарблигини аниқ ҳис қилиш билан ишлашдадир. Муваффақият кўрсаткичлари тизимини яратиш керак, унга сиз жамоа билан биргаликда интиласиз. Бу энг катта завқ эмас, балки ишончли йўл – юқори сифат ва хизмат кўрсатишни таъминлашдир.

*Иш жойларига боринг.* Яхши раҳбарлар фақат ойлик ҳисобот маълумотларига ва тўғридан-тўғри ҳисоботларга таянмайди. Улар соҳадаги ходимларга ташриф буюриш ва маҳсулот ишлаб чиқарадиган ёки хизмат кўрсатадиганлар билан вақт ўтказиш имкониятини топадилар. Улар қизиқ саволлар беришади ва жавобларни диққат билан тинглашади.



Бундай раҳбарлар, ўз ходимлари билан бир қаторда, миждозлар ва ходимларнинг эҳтиёжларини қондиришнинг янги ва яхшироқ усулларини ёқтиришади.

**Буни охиригача кўриб чиқинг.** Одатда, менежерлар шошмашошарлик билан вазифани бажарилган деб ҳисоблаб, вазифалар рўйхатидан чиқариб ташлайдилар. Лекин яхши бошқарув доимий мониторингни билдиради. Ишларни бажариб, харидорлар билан боғланиб, маҳсулот ёки хизмат ҳақида ўз фикрини баён этади. Вазифани охиригача бажариш талаби жамоанинг ваъда қилинган манбалар билан таъминланишини ҳам англатади.

Иш интизомини яхшилаш энг масъулиятли ходимлар – менежерлардан бошланади!

## **72. Етакчиликка қайтинг.**

**ЕТАКЧИ ЙЎНАЛИШНИ БЕЛГИЛАШИ КЕРАК.** Аммо баъзида у маълум бир йўналишни бажариши керак. Раҳбарлар учун қачон бошқа одамларни биринчи ўринга қўйиш кераклигини аниқлаш қийин бўлиши мумкин, лекин ҳеч бир раҳбар ҳамма нарсага бир ўзи улгурмайди, улгуриши мумкин эмас.

Хўш, раҳбар қачон ўзидан ортиб, бошқаларга етакчилик қилиши керак? Учта савол сизга қарор қабул қилишга ёрдам беради.

**Раҳбар сифатида нимага эришмоқчисиз?** Раҳбарлар доимо янги имкониятлар яратадилар. Пайдо бўлаётган қийинчиликларни енгиб, олдинга интиладилар ва содир бўлаётган ҳодисаларга реакция билдириш вазиятни бошқаришга олиб келади. Маҳоратли менежмент тартибни сақлайди, лекин

менежер менежментни яхшилаш учун ўз истеъдодидан фойдаланмайди.

**Ҳақиқатан ҳам сиз бу лойиҳадан унумли фойдаланасизми?** Лойиҳани бошлашдан олдин вақтингизни унга сарфлашингиз кераклигини ўйланг. Менежер ишининг мажбурий компонентлари – мижозлар ва ходимлар билан учрашувлар, муаммоларни ҳал қилишда ёрдам бериш, жамоа билан ишлаш ва бошқалар билан маслаҳатлашишдир.

**Бошқаларнинг жараённи бошқаришига ишонасизми?**

Менежерлар жараён етакчилигидан узоқлашиб, фаолиятни тарк этмайди. Улар ҳар доим масъул бўлган нарсаларни тўлиқ назорат қилишлари керак: қарор қабул қилиш, йўналиш ва мотивация.

Раҳбарлар фақат уларнинг бевосита иштироқи-ни талаб қиладиган жараёнларга жалб қилиниши керак.

Бошқа пайтларда четга чиқиб, одамларга ўз ишларини қилишларига рухсат бериш яхшироқдир.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Ташкилот бош мақсадидан келиб чиқиб, кундалик етакчиликни қандай яхшилаш мумкин?

Ўзингиздан сўранг, ташкилотнинг вазифасини бажаришга қандай ҳисса қўшишингиз мумкин.

Ташкилотингиз иш интизомини ошириш учун нима қилишингиз мумкин?

Одамларни ишлаб чиқариш учун зарур бўлган манбалар билан доимо таъминлаш учун нима қилиш керак?

**ИЖРО = ЭҲТИЁТКОРЛИК + ТИРИШҚОҚЛИК / ИШ**

### **73. Таслим бўлиш туйғуларига қарши туринг.**

**МАҒЛУБИЯТ – УМИД ҚИЛИШ ЭМАС.** Бу, тизим ишламаётганлигини кўрсатади. Сиз мағлуб кайфиятга тушишингиз мумкин, лекин бу яхши вариант эмас. Куйидагилар ҳақида ўйлаб кўринг.

**Сўнган умидларингизни дафн қилинг.** Ҳақиқий ёндашув ҳақиқат билан юзма-юз бўлишни талаб қилади. Яхши пайтларда ҳамма нарса ўз-ўзидан ўтиб кетарди, лекин ҳозир мижозларимиз биз таклиф қилаётган нарсага қодир эмас, ёки улар ўзларисиз иш яхши бўлишини тушунишади. Ҳақиқатан ҳам нима бўлганини аниқланг ва буни оддий ҳол деб ҳисобланг. Шу билан мавзунини ёпишга ҳаракат қилинг.

**Давом этиш тўғрисида қарор қабул қилинг.** Сизда танлов бор: таслим бўлинг ёки давом этинг. Иккала қарор ҳам ўйлаб кўришга лойиқ, лекин агар сиз ҳаракат қилишни давом эттиришга қарор қилсангиз, ижобий фикрлашингиз керак. Менинг ҳамкасбим Кети Мак Доналд менежерлар ўз ходимларига “ҳақиқат хаёлотини” бериши керак, деб ҳисоблайди. Бу орқали Мак Доналд менежерлар кўпинча фақат ўзларига ишонишлари кераклигини билдиради. Улар юқоридан келадиган қарорни абадий кута олмайдилар. Шунинг учун, белгиланган йўналиш бўлмаса, олдинга юринг. Тасаввурингиз ва ташкилот бош мақсадига мос келадиган нарсани қилинг.

**Янгиланиш ҳақида ўйланг.** Ишлар яхши эмаслиги учун бошқача йўл тутиш вақти келди. Ҳамма содир бўлаётган воқеаларни пухта ўрганиш ва таҳлил

қилиш керак. Ҳар бир операциянинг янги босқичи унинг зарурати ва таъсирини оптималлаштириш имконияти нуқтаи назаридан кўриб чиқилиши керак. Ечим – бу харажатларни камайтириш эмас, балки уни бошқариш усулидан бошланадиган қиймат занжирини муҳандислик йўли билан кўриб чиқиб, қайта ишлаб чиқишдир. Эҳтимол, уни ўзгартириш керакдир.

Қайта туғилиш ходимларнинг вазифа ва мажбуриятларининг ўзгариши билан бошланиши мумкин. Ёшларга кўпроқ масъулият юкланг. Фахрийларни келгуси авлод раҳбарларини етиштириш муаммоларига эътибор қаратишга унданг. Ҳар бир ташкилот бошқарув тамойилларини қайта кўриб чиқишнинг ўзига хос усулларини топиши керак.

Мағлубиятга эътибор бермаслик хавфли. Уларни тан олиш ва енгиш яхшироқдир.

## **74. Ишга бўлган иштиёқингизни оширинг.**

### **ИШГА ИШТИЁҚ ЖУДА МУҲИМ.**

Ишга бўлган иштиёқ уни ўйнаб-кулиб бажаришни англатмайди; иштиёқ бу – унинг маъноси ва аҳамиятини тушунишдир. Қандай қилиб ходимларда ўз ишига бўлган эҳтиросни уйғотиш мумкин? Ишга бўлган эҳтирос уйғотилса, улар ўз ишларининг қадрини тушунишади. Ушбу ўринда баъзи кўрсатмалар эътиборингизга ҳавола этилади.

**Ижобий томонга эътибор қаратинг.** Раҳбарнинг иштиёқи сезилади – сиз бу раҳбар ўз компаниясида бўлаётган воқеаларга бефарқ эмаслигини дарҳол сезасиз. Менинг тажрибамга кўра, ўз иш

жойларида ходимларни рағбатлантирувчи, табас-сум қилиб ёки ёқимли сўзлар айтадиган менежерлар ҳамма нарсани ўз хоҳишларига кўра амалга ошира олади. Улар мунтазам равишда ўз ходимлари ва мижозлари, етказиб берувчилар ва инвесторлар билан учрашиб, уларнинг фикрлари ва хавотирларини сўрашади.

**Негативликдан қочманг.** Эҳтиросли раҳбарлар ғайратли хаёлпарастлар эмас. Улар нима бўлаётганидан тўлиқ хабардор, чунки улар кўп вақтларини офислари деворларидан ташқарида ўтказадилар. Улар нима ишлаётганини ва нима ишдан чиққанини жуда яхши билишади ва барча ходимлар билан бўладиган ижобий алоқалари орқали одамларнинг муаммоларини тезроқ ва муваффақиятлироқ ҳал қилишга эриша оладилар.

**Умидларни юқори даражага қўйинг.** Масъулиятни ўз зиммасига оладиганлар ўзлари ва ходимларига юқори талаблар қўйиш, бошқаларга ўрнак бўлишга интиладилар. Аммо меъёрни сақлаш зарурлигини эсдан чиқармаслигингиз керак – баъзида ходимларнинг меҳнат юкламаларини камайтиришга тўғри келади.

Ишга бўлган иштиёқ тафсилотларга эътибор бермаслик учун баҳона эмас.

## **75. Раҳбар сотувчидир.**

ЕТАКЧИЛАР сотувчилар харидор билан қанчалик яхши алоқа ўрнатишларини ўрганишлари керак.

**Интилишларга асосланинг.** Кўпчилик хоҳлаган нарса – ортингиздан из қолдириш истагига муро-

жаат қилинг. Моҳир сотувчилар ва раҳбарлар одамлар кўпроқ нарсани хоҳлашига ишонишади. Қачонки сиз янги маҳсулотга ёки ташаббусга бўлган иштиёқингизни кучайтирмоқчи бўлсангиз, мақсадингизнинг ўзгариши натижасида компания қанчалик яхши бўлишига одамларнинг эътиборини қаратинг. Шу билан бирга, тажрибали менежерлар шуни аниқ биладиларки, муваффақиятга фақат барча ходимларнинг биргаликдаги саъй-ҳаракатлари натижасида эришилади.

**Салбий реакциялар билан шуғулланинг.** Сотиш жараёнида ҳар доим қаршилик мавжуд. Ўзининг хотиржамлиги нуқтаи назаридан, ходимлар (шунингдек, мижозлар), гарчи бу уларга ёқмасида, таниш орттиришни афзал кўришади. Сиз салбий муносабатни эътиборсиз қолдиролмайсиз, унга дарҳол реакция билдиришингиз керак. Шубҳалар бўлиши мумкинлигини тан олинг ва уларни кучли далиллар билан ривожлантиринг. Ва ҳеч қачон кўп нарсани ваъда қилманг.

**Баъзида сиз салбийни ижобийга айлантиришингиз мумкин.** Масалан, яқинлашиб келаётган қайта ташкил этиш дарҳол қисқартириш ҳақидаги фикрларни келтириб чиқаради. Бундай тахмин пайдо бўлишининг қонунийлигини қабул қилинг, сўнг-ра уни асоссиз исботланг ёки бу ҳақиқат эканлигига рози бўлинг. Кейин қайта ташкил этиш қисқа муддатли муаммоларни келтириб чиқариши ҳақидаги масалага ўтинг, натижада, ходимлар ўз қобилиятларидан фойдаланиш учун кўпроқ имкониятларга эга бўладилар.

***Савдонинг бир қисмини ўз зиммангизга олинг.***

Агар ходимлар ўз раҳбарининг ташкилот ичидаги ташаббусларини ва шахсан товар сотаётганини кўрсалар, улар ҳамманинг ҳам ўзларига ўхшаган ходим эканини биладилар. Ташкилотдаги ҳар бир киши, бошлиқнинг қандай қилиб маҳсулот сотиши, тўғрироғи, ўз компанияси фаолиятини тарғиб қилишини мулоҳаза қилиши керак. Бунга ўз ташкилотингиз, унинг маҳсулотлари ва хизматларининг сифати ва ходимларнинг ҳаётини қандай яхшилаш ҳақидаги очиқ фикрларингизни айтиш орқали ўз ҳиссангизни кўшинг.

Огоҳлантириш: сотиш истаги гўё тузоқдек туюлиши мумкин. Вақти-вақти билан ҳақиқий вазият ҳақида фикр-мулоҳаза юритиш ва манфаатдор томонларнинг фикрларини тинглаш орқали бунинг олдини олинг.

**➤ Мулоҳаза қилинг:**

Одамлар ўз меҳнатингизни қанчалик қадрлашингизни билишлари учун нима қилишингиз керак? Бусиз ташкилот ривожлана оладими?

Муайян ходимнинг ишини ташкилотнинг умумий натижалари билан қандай боғлайсиз?

Шахсий лойиҳаларингизни бошқаришда тўғридан-тўғри ҳисоботларни қандай шакллантирасиз?

Уларнинг ҳаракатларини қўллаб-қувватлаш учун нима қиласиз?

Ишга бўлган иштиёқни ошириш учун қандай ҳаракатлар қилиш мумкин?

**ЖАВОБГАРЛИК = ИШТИРОК + ИШТИЁҚ**

**76. Сиз чиқиша олмайдиган инсонлар билан алоқа ўрнатишнинг бешта усули.**

**ЕТАКЧИ** сифатида сизни эшитишни истамаганларга қандай мурожаат қилишни билишингиз керак.

**Аниқ гапиринг.** Гаплашаётган одамларнинг фикрлаш тарзини тушунинг. Уларга сиз билан норасмий мулоқот қилиш имкониятини беринг.

**Ўзингиз ишонадиган фактларга таянинг.** Одамлар у ёки бу масалани ҳал қилишда фақат ҳис-туйғуларга таяниб бўлмаслигини унутишади. Муаммонинг марказида турган фактлардан ишонч билан фойдаланинг.

Ҳаётий воқеаларни айтиб беринг; улар баҳсингизнинг бир қисмига айлансин. Бу мулоқотни янада қулай ва ёқимли қилади.

**Бўш келманг.** Ўзингизга қаттиқ туринг, рақибларингизга лой чапманг. Тинч туриш ва муҳолифлик муҳим эмас, ҳамкасблардек муносабатда бўлиш муҳим. Улар сизни айблашса ҳам, жим туринг.

**Энг яхшисига чорланг.** Сизнинг ташаббусларингиз қўллаб-қувватланиши учун кўплаб одамларни уларнинг ташкилотга кераклигига ишонтиришингиз керак. Сиз норози одамларни бир жойга тўплаб, уларнинг қарашларини маъқуллашингиз, сўнгра муаммо ҳақида умумий тасаввурга эга бўлишга ҳаракат қилишингиз мумкин.

Сиз жангда ғалаба қозона олмаслигингиз мумкин, лекин ўз нуқтаи назарингизни иштиёқ ва ҳурмат билан ҳимоя қилганингиз учун обрўга эга бўласиз.

Бу сизга ҳурмат келтиради.



➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Бир пайтнинг ўзида бошқаларнинг фикрини ид-рок этиш ва ўз нуқтаи назарингизни етказиб беришни йўлга қўя оласизми?

АЛОҚА = ОЧИҚЛИК + ХАЙРИХОҲЛИК

**77. Вазият ёмон пайтда етакчиликни қўлга олинг.**

КУЧЛИ ЕТАКЧИЛАР, айниқса, инқироз даврида одамларни қойил қолдиришади.

Ички мулоқотга аниқ ва тушунарли маълумотдан бошқа ҳеч нарса ёрдам бермайди. Ички мулоқотда очиқлик сизнинг ишончли одам эканлигингизни кўрсатади.

**Инқироз сизнинг компаниянгиз позициясига қандай таъсир қилишини тушунтиринг.** Ходимлар билан учрашув ташкил қилинг ва буни уларга тушунтиринг. Сизнинг бизнесингиз учун инқироз оқибатлари ҳақида хулоса чиқаришга ҳали эрта. Буни таъкидланг ва одамларни келажакдаги ўзгаришлар ҳақида хабардор қилинг.

**Ишга эътибор қаратинг.** Ташкилотни осойишта сақлашнинг энг яхши усули – сиздан талаб қилинадиган ишни давом эттиришдир. Ҳам менежерлар, ҳам ходимлар белгиланган муддатлар ва бюджет параметрларига мос равишда керакли ишни бажаришда давом этишлари керак.

Буюк баскетбол мураббийи Жон Вуден: “Ўзингиз билган ишга билмаган нарсангизнинг аралашишига йўл қўйманг”, деган.

## 78. Барчаси ёмон бўлганда.

ИНҚИРОЗГА МУВАФФАҚИЯТСИЗ ЖАВОБ – ёмон раҳбарлик натижасидир. Жараёнга ўз вақтида аралаша билиш керак.

Агар инқироз юз берса, раҳбар учта ишни бажариши керак.

**Кўзга ташланадиган бўлинг.** Инқироз ҳолатида сиз раҳбар ўз ўрнида ёки ўз ўрнида эмаслигини дарҳол аниқлашингиз мумкин. Агар хўжайин кўринмаса ёки ҳамма вақтини яқин атрофда ўтказса, бошқа ходимлар унинг қабулига кира олмайдиган бўлиб қолса, у бу ишга мос эмаслиги аниқ.

**Тинглай олинг.** Биз одатда бундай пайтда раҳбарларимиз нима деб ўйлаётганига қизиқамиз; улар буни сўзлари ва ҳаракатлари билан ифодалаб берадилар. Агар бундай бўлмаса, миш-мишлар кўпчийдиган ахборот вакууми ҳосил бўлади.

**Ўз ўрнингизда бўлинг.** Бу оддий ҳол эмас. Ўз ўрнингизда бўлиш – бу доимий ҳаракатда бўлиш, зарбани юмшатиш ёки инқироздан кейин ташкилотни қайта тиклашда фаол иштирок этиш демакдир.

Инқирозларни олдиндан айтиб бўлмаслик инқирозни бошқаришнинг ёқимсиз қисмидир. Жуда камдан-кам ҳолларда инқирозлар таниш ценарийга амал қилади. Бундай пайтда раҳбар ишда фаол иштирок этиши, атрофдагиларга доимо хотиржамлик ва ишончни намоёйиш қилиши керак. Жангдан воз кечган ёки саросимага тушган раҳбар ходимларига энг ёмон сигнални юборган бўлади. Бу кўркүвни келтириб чиқаради, ҳеч қандай яхшиликка олиб келмайди.

Ҳеч бир етакчи товар ёки маҳсулотни қайтариб олиш таъсирини тўхтата олмайди, лекин улар олдинга қадам ташлаб, назоратни қўлга олишлари мумкин. Бу имконият қуйидагилар билан таъминланади: вазиятни билиш, ҳамкасблар фикрига ишониш, керакли ва тўғри қарор қабул қилиш қобилияти. Биз буни етакчилик қобилияти, деб атаёмиз.

### **79. Инқирозга қарши чоралар режасини тузинг.**

Инқироз ҳар қандай вақтда юз бериши мумкин. Ҳақиқат шундаки, у содир бўлганда, сиз раҳбар бўлишга тайёр бўлишингиз керак. Қуйидаги ўринлардан ўзингизни бошқариш ва жамоангизга таъсир қилиш қийин бўлганда таъсир қилиш бўйича баъзи маслаҳатлар жой олган.

*Ўзингизни тайёрланг.* Инқироз сиз кутмаган пайтда содир бўлади. Сиз аниқ тафсилотларни олдиндан кўра олмайсиз ва кутилмаган ҳодисаларга тайёр туrolмайсиз, лекин реакция кўникмаларини ривожлантира оласиз. Ҳар бир компанияда фавқулодда вазиятлар режаси бор ва юқори раҳбарлар шунга ўхшаш нарсаларга эга бўлишлари керак. Сиз нима қилиш ва қандай гапиришни ўйлаб кўринг. Медитациянинг турли машқларини қилиш сизга хотиржамлик бағишлашда ёрдам беради.

*Тақдимотингизни режалаштиринг.* Нима дейишингизни олдиндан ўйлаб кўринг. Шоҳсупага чиқишим билан сўзлар ўз-ўзидан топилади, деб умид қилманг. Нутқ режасини тузинг. Кириш сифатида вазият ҳақида қисқача ҳисоботдан фойдаланишингиз мумкин. Атрофдагилар билан уларнинг ғоялари

ҳақида суҳбатлашинг. Бошқаларнинг таклифларини қабул қилинг.

*Дарҳол тадбиркорликка киришинг.* Юқорида туриб, асосий масалани ҳал қилинг. Вазиятнинг жиддийлиги ва етказилган талафотлар юзасидан сукут сақламанг. Масалан, агар сизнинг заводингиз ёниб кетса, оловни ўчиринг ва етказилган зарарни баҳоланг. Ҳалок бўлганлар ва уларнинг яқинларига ҳамдардлик билдиринг. Шунингдек, сиз бирор-бир ўсимликнинг йўқолиши, ишлаб чиқариш учун тўсиқ бўлиши ҳақида тўхталишингиз мумкин. Аммо тафсилотларни кейинроққа сақлаб қўйинг – энди сиз қисқа ва тўғри гапиришингиз керак.

*Саволларни қабул қилинг.* Бу қисмда ҳақиқий етакчилар ўзларини улуғворлик билан намоён қиладилар. Томошабинларни саволлар беришга унданг. Иложи борича ҳалол бўлинг. Шунингдек, маълум бир соҳадаги мутахассисларга сўзга чиқишни таклиф қилинг. Агар саволга жавоб бера олмасангиз, буни тан олинг ва иложи борича тезроқ жавоб беришга ваъда беринг. Саволларга жавоб бериб, вазиятдан хабардор эканлигингизни ва унинг кейинги ривожига муносабат билдира олишингизни кўрсатасиз.

*Ҳаракатларингиз учун жавобгарликни ўз зиммангизга олинг.* Ҳамма нарсага ўзингиз жавобгар эканлигингизни аниқ айтинг. Одамлар муаммоларни ҳал қилиш ва содир бўлган воқеаларнинг оқибатлари билан курашиш учун ким ваколатли эканлигини билишни хоҳлайдилар. Ўз-ўзидан, бундай ваколатларнинг мавжудлиги ижобий натижага

кафолат бермайди, балки одамларга ишонч бағишлайди. Чунки ташкилотда вазиятни назорат қиладиган киши борлиги маълум бўлади.

Инқирозни бошқаришнинг биринчи усули – бу ташкилотни бундай нохуш ҳолатларда бошқаришга мослаштиришдир.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Кутилмаган инқироз шароитида етакчилик қобилиятингизни қандай таъминлайсиз?

Инқирозга қарши чоралар режасини ишлаб чиқишда биринчи қадам нима бўлиши керак? Уни тайёрлашга кимни тайинлайсиз?

Қийинчиликларга қарши хотиржамликни сақлаш учун шахсан қандай чоралар кўриш керак? Сиз биладиган, шунга ўхшаш муаммоларни бошидан кечирган, ўрганишга арзийдиган одам борми?

Унга қандай саволлар берасиз?

Инқироз ўтмишда қолганидан кейин қандай қилиб меҳнат иштиёқини тиклай бошлайсиз? Аввал нима қиласиз? Бу ҳаракатларнинг муваффақият келтиришига умид қиляпсизми?

**ТАЙЁРГАРЛИК = ОЛДИНДАН КЎРИШ + РЕЖАЛАШТИРИШ / АМАЛИЁТ**

## **80. Умидсизликка тушманг.**

**ЕТАКЧИЛАР СЎЗЛАРНИ** диққат билан танлаши керак.

Тўғри оҳанг танлаш ходимларнинг ҳолати ва вазиятини тўғри баҳолашни англатади; кўрқувни кўзғатмасдан, инқироз реал баҳолашга хизмат қиладиган сўзларни топинг. Қуйида ахборотингизни

тайёрлаш бўйича баъзи маслаҳатларни бериб ўта-  
миз.

**Бунинг оқибатлари ҳақида ўйланг.** Агар компаниянгиизнинг қийинчиликлари жиддий бўлса, уни қандай тушунтиришни ўйлаб кўринг. Катта раҳбарлар ҳақида гапирганда “аҳмоқ” ва “каллаварам” каби сўзларни ишлатишдан сақланинг: ҳақоратларингиизни қандай ифодаламақчи бўлсангииз ҳам, уларни ушлаб қолинг. Бу “муаммоли” ёки “етарли даражада билимга эга эмас” дейишдан яхшироқ. Муайян одамларни айблаш умумий вазиятни юмшатиш нуқтаи назаридан мақбулдир, лекин бу компанияга бўлган ишончни йўққа чиқаради.

**Гапиришдан олдин сукут сақланг.** Бу йўл тинчлантиради ва вазият сизнинг қўлингизда эканлигини кўрсатади. Бу, умуман, тўғри бўлмаслиги мумкин, лекин вазиятни ушлаб турган жамоангиизга кўрсатишингииз керак бўлган устиворликдир. Бундан ташқари, агар сиз ҳаддан ташқари ҳаяжонланаётган бўлсангииз, бу сизга фикрларингиизни тўплаш имкониятини беради.

**Муболағадан сақланинг.** Сиз оловни газ билан тўлдирмайсиз, тўғрими? Шунинг учун “ҳалокатли”, “фалокат” ёки “қулаш” каби сўзларни қўлламанг. Бу каби сўзлар кескинликни оширади, раҳбарнинг вазифаси эса вазиятни юмшатишдир. “Жиддий”, “қийин” ёки “нотўғри” сўзларидан фойдаланинг.

**Тингловчиларга масаланинг долзарблигини ҳис қилдиринг.** Қийин пайтлар жиддий суҳбатни талаб қилади, лекин сиз қила олмайдиган нарсани эмас, балки одамларнинг нима қилиши кераклиги-

ни аниқ айтиб беришингиз керак. Одамларга камроқ манба билан кўпроқ иш қилишлари мумкинлигини тушунтиринг; вазиятга жиддий таъсир кўрсатмайдиган вазифалар номаълум муддатга қолдирилишини айтинг.

*Айбламанг.* Бунинг ўрнига, кўлингиздагилар учун жавобгарликни ўз зиммангизга олинг.

**СЎЗЛАР + ОҲАНГ = МОҲИЯТ**

### **81. Мухолифлар билан гаплашинг.**

Ҳамма ҳам сизнинг фикрингизни тинглашга тайёр бўлмайди. Агар сизни тинглашга тайёр бўлмаган тингловчилар олдида гапиришингизни билсангиз, қийинчиликни муносиб қабул қилинг.

*Қисқа гапиринг.* Тайёрланган изоҳлар қисқа ва ўринли бўлиши керак.

*Одамлар билан эмас, фикрлар билан баҳслашинг.* Савол берувчининг шахсига эмас, балки фактларга эътибор қаратинг. Ўша одам жуда ёқимли бўлмаслиги мумкин, лекин, барибир, унга ҳурмат билан муносабатда бўлинг.

*Профессional ва хотиржам бўлинг.* Нима дейилганини диққат билан тингланг. Унчалик осон бўлмаса ҳам, хотиржамликни сақланг.

*Ҳеч қачон алданманг.* Сиёсатчилар сизни чалғитмоқчи бўлишади. Бунга йўл қўйманг. Ўз компаниянгизни ва ўзингизни ҳимоя қилинг, лекин чуқур ҳимояланишга киришманг.

*Ўзингизга ишонинг.* Бутун умр шундай қилиб юрган каби ҳаракат қилинг. Сиз хотиржам ва мувозанатли одамга ўхшаб, ҳис-туйғуларингизни бош-

қара оласиз. Табассум ҳам жуда ўринли, айниқса, умумий мавзуларга изоҳ берганда.

Бу каби оммавий чиқишлар вақтни беҳуда сарфлашдек туюлиши мумкин, лекин бу компаниянинг юқори менежменти аъзоси бўлиш мажбуриятининг бир қисми. Ва бу ишониш учун жуда муҳимдир.

Бу қоидалар жуда оддий кўриниши мумкин. Лекин ҳамма гап шу ерда. Уларга риоя қилмаслик обрўингизга путур етказиши мумкин.

Сиз ёмон кўринасиз ва сизнинг зиммангиздаги компания бундан ҳам баттар бўлади.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Сизнингча, одамларга асосий ғояни етказадиган нутқни қандай яратиш керак?

Ўзингизни назорат қила олмаганингиз сабабли спектакл пайтида адашганингизни эсланг. Бошқалар бунга қандай муносабатда бўлишди?

Сиз бундан бошқа яна нима қила олардингиз? -

Бошқаларга ютқазиш фонида қандай қилиб ўзингизни тута оласиз?

Ортиқча ўйлашни йўқ қилиш ва одамларни янги имкониятлар томон йўналтиришга мисол келтиринг.

**ҚАДР-ҚИММАТ = ХОТИРЖАМЛИК + НАЗОРАТ**

## **82. Тамойиллар сиёсатдан кўра муҳимроқдир.**

ТАН ОЛИШ КЕРАКМИ ЁКИ ЙЎҚ? Тамойиллар – етакчининг дунёқарашини шакллантирувчи асосий қадриятлардир; у уларнинг мақсадларига хизмат қилади. Бу қадриятлар – ҳалоллик, тўғрилиқ ва одамларга ҳурмат бўлиши мумкин.



Тамойиллардан фарқли ўлароқ, сиёсат – бу ташкилот ва раҳбарнинг иш услуби. Ҳам тамойиллар, ҳам сиёсат умумий қадриятларга асосланиши мумкин, лекин улар мутлақо бир хил эмас. Тамойиллар инсон қарашларининг асосини ташкил қилади, шунинг учун уларни ўзгартириш мумкин эмас. Сиёсат умумий ҳолатга қараб ўзгариши мумкин.

Раҳбар ўз ҳокимияти остидаги одамларга адолатли муносабатда бўлиш учун жавобгардир.

Қадриятлар ва тамойилларга содиқлик – бу характер яхлитлиги масаласидир. Агар ташкилот ўзгарувчан муҳитга мослашиши ва келажак учун ўз ўрнини мустаҳкамлаши керак бўлса, сиёсатдаги ўзгаришлар унинг учун яхши бўлади.

### **83. Умумий сабабни яратинг.**

**ЕТАКЧИНИНГ ВАЗИФАСИ** – одамларни умумий мақсад учун бирлаштиришдир.

Умумий сабабни яратишнинг тўртта усули бор.

1. Фикрингизни таклиф қилинг ва уни эҳтиёж ҳисси билан тўлдириг.

Ўз тасаввурингизни ифодалаш муҳим, лекин уни амалга ошириш зарурлигини таъкидлаш анча қийин. Раҳбарлар бош мақсаднинг тингловчиларга тушунарли бўлишини таъминлаши керак.

2. Одамларга ўз ҳаракатлари учун жавобгарлик ҳиссини сингдириш, масъулият ҳиссини шакллантириш нисбатан осон. Қийинчиликлар инсон уларга тайёр бўлганда бошланади. Агар улуш катта бўлса, кутилмаган натижаларга эришмаган менежерлар қайта тайинланади ёки ишдан олинади. Бошқалар

дарс олишлари учун бир нечта ҳолатлар етарли. Худди шу ёндашув катта раҳбарлар учун ҳам қўлланилиши керак. Масъулият истисносиз ҳамма учун амал қилади.

3. Маҳаллий қарорлар қабул қилишни рағбатлантириш. Ходимлар ўз нуқтаи назарини эркин билдиришни хоҳлайдилар. Ходимларнинг фикрлари ва ҳаракатларининг тўлиқ изчиллиги ташкилотнинг узоқ муддатли истиқболини хавф остига қўяди. Ақлли раҳбарлар манёвр қилиш учун жой ажратадилар. Ҳамма ходимларни ташкилотнинг қарашлари, бош мақсади ва қадриятларига мос равишда қарор қабул қилишга ундашлари керак. Бу ходимларга умумий мақсад учун ўз интеллектуал ҳиссасини қўшиш имконини беради ва ташкилотнинг таянчини ўзгаришсиз қолдиради.

4. Натижаларни нишонланг. Катта ташкилотларни бошқариш қийин ва улар ўзгаришга муҳтож бўлганда, бу янада қийинлашади. Ходимлар тезда ишдан чиқади. Шунинг учун юқори раҳбарият муҳим босқичларни аниқлаши ва ташкилотга бу ютуқларга эришишда ёрдам берганларни тақдирлаши керак.

Агар ўрта ва қуйи кадрлар олинган кўрсатмаларга ишонмаса, уларга риоя қилмайди. Бунинг учун ишончли бошқарув тизимига эга кучли раҳбарлар керак.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Ташкилотнинг муваффақияти учун ҳамкорлик зарурлигини қандай билдирасиз?

Сиз тамойилларга мувофиқ равишда ўз ўрнини қачон эгаллаганингизни ўйлаб кўринг. Бу

қандай содир бўлди? Атрофдагиларнинг муносабати қандай эди? Сиз яна шундай қиласизми ва агар шундай бўлса, нега?

Ташкилотингизда қандай қилиб умумий сабаблар пайдо бўлишини мисол қилиб келтиринг.

Ташкилотнинг ҳар бир аъзоси ташкилот вазифаси ва унинг бажарилишидаги ролини тушуниши учун қандай ҳаракатлар қиласиз?

**УМУМИЙ БИЗНЕС = МАҚСАД + ИШТИРОК**

#### **84. Низоларга йўл қўйманг.**

Мунозара одатий ҳол, лекин жамоавий келишмовчиликлар юз бериши мумкин эмас. Одатда келишмовчиликлар ғоялар ҳақида бўлади, одамлар эса келишмовчилик манбаидир. Қарама-қаршиликлардан қандай қутулиш мумкин?

**Можаронинг манбаини аниқланг.** Нима учун ходимлар бир-бири билан зиддиятли эканлигини тушуниб олинг. Кўпинча келиб чиқишни жуда эски воқеалардан излаш керак. Ходимлардан бири хўжайиннинг таклифини рад этиб, ҳамкасбининг фикрини афзал кўрганидан хафа бўлиши мумкин. Бошқалар ўз вазифаларини бажариш учун етарли вақт ва маблағ етишмаяпти деб ўйлашлари мумкин. Кимнидир лавозимга кўтаришда унга эътибор бўлмаганлиги учун ёқтирмаган бўлиши мумкин. Агар сиз бу нарсаларга дарҳол эътибор бермасангиз, вақт ўтиши билан улар жиддийлашиб, ўзаро душманлик манбаига айланиши мумкин.

**Бетараф бўлинг.** Агар хўжайин муаммо учун жавобгар бўлса, у бундан тан олиши ва томонлардан ке-

чирим сўраши керак. Кейинги мунозара ва мулоқот орқали вазиятни яхшилаш йўллари қидиринг. Аммо, агар можаронинг илдизи сизнинг бошқарув даврингизга тегишли бўлмаса, жабр кўрганнинг ҳис-туйғуларига эътибор беринг, лекин ҳеч қандай ҳолатда ҳеч кимнинг тарафини олманг. Бошқача қилиб айтадиган бўлсак, одамларга ўз муаммоларига берилиб кетишларига имкон берманг.

**Қарама-қаршиликни олиб ташланг.** Ҳамкорлик зарурлигини тушунтиринг. Ходимларига ёмон муносабатда бўлишга рухсат берадиган менежерлар, хафа бўлганларга янада нотўғри хулосалар чиқаришга имкон беради. Шахсий душманликка нисбатан қаршилик сиёсатини жорий этинг. Бу қоидага қатъий риоя қилинг ва одамларни унга амал қилишга унданг.

**Умумий тилни топинг.** Қарама-қарши томонлар бир-биридан фарқни осонликча аниқлайдилар – айнан шу тафовутлар можаро учун замин яратди. Менежернинг вазифаси – уларни келишмовчиликдан чалғитиш. Бунинг энг яхши усули – умумий қадриятларни аниқлашдир. Масалан, ҳар икки томон ҳам ўз компаниясига муваффақият тилайди: бу умумий сабаб. Очиғини айтингки, мавжуд келишмовчиликлар бу қадриятларнинг амалга ошишига тўсқинлик қилади ва уни тугатишни тақозо қилади.

**Бунни охиригача кўринг.** Одамларнинг бир-бирларига бақаришни бас қилишлари ҳамкорлик қила бошлаганларини англамайди. Вазиятни диққат билан кузатишда давом этинг. Можаронинг собиқ тарафларидан келиши мумкин бўлган огоҳланти-

риш сигналларига эътибор беринг: кескин юз ифодалари, кўз билан алоқа қилмаслик ва ўзаро сукунат. Ҳамманинг шахсий ҳиссасини тан олинг, ҳамкорлик зарурлигини таъкидланг. Ҳамкасбларига ҳурмат билан муносабатда бўлолмайдиган ходим жамоадан четлатилади.

Иш масалалари бўйича келишмовчиликлар яхши ишбилармонлик муҳитининг белгисидир. Шахслараро низолар ишнинг бузилишини кўрсатади. Менежерлар индивидуал ишчиларни рад қилмайдиган фикрларни рағбатлантириши керак.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Тўғридан-тўғри ҳисоботларингиз билан очиқ ва ҳалол мулоқот қилиш муҳимлигини қандай таъкидлай оласиз?

Можаронинг аломатларини эмас, балки унинг манбаларини тушуниш учун нима қиласиз?

Можаро юз берганда жанжалдан четда туриш нима учун муҳим?

Фикр-мулоҳазаларни қандай рағбатлантириш мумкинлиги ҳақида мисоллар келтиринг.

**ҲАЛОЛ МУЛОҚОТ = ОЧИҚЛИК + ҲАҚИҚАТ**

## **85. Қонунбузарликлар билан шуғулланинг.**

Қоидалар бузилган ҳолларда ташкилот ходимлари вазиятни тўғрилашга мажбур бўлади. Раҳбарнинг шахсий иштироки ва унинг муаммога аралashi ғайритабиий воқеа содир бўлганлигини кўрсатади.

**Ҳаракат қилинг.** Можароли вазиятларда ташкилотлар ўзларини ҳимоя қилишга интилишади.

Бироқ, улар қила оладиган энг яхши иш – қонунбузарлик борлигини тан олишдир. Муаммони яширишга уринишлар вазиятни янада ёмонлаштиради.

**Вазиятни тўғриланг.** Кечирим сўранг ва орани ислоҳ қилишни давом эттиринг. Буни тез ва самарали бажаринг. Воқеа сабабларини ўрганишга чуқур киришманг; жабрланган томон билан ишланг. Ҳар доим сизнинг компаниянгиз хато қилишини унутманг. Буни тузатиш сизнинг зиммангизда.

**Жабрланганлар шикоят қилсин.** Агар сизнинг маҳсулотингиз ёки хизматингиз бузилган бўлса, сиз қайтариб беришни таклиф қилишингиз керак. Бундан ташқари, кечирим сўраб, одамларга ўз сўзларини айтишга имкон беринг. Компаниянгиз томонидан етказилган зарар ҳақида уларнинг ҳикоясини тингланг. Бу вазиятни тўғрилашнинг ёқимсиз, лекин зарур қисмидир.

**Муаммога қўшилиш.** Агар сизнинг ташкилотингиз муаммога дуч келса, бошқаларнинг улар билан ишлашини кузатиш етарли эмас. Баъзида уларнинг сафига қўшилиш ва муаммо тўлиқ ҳал бўлмагунча у ерда қолиш керак бўлади.

Етакчилик дарси: Ҳар доим жараёнда иштирок этинг. Сиз содир бўлаётган ҳамма нарсани назорат қила олмайсиз, лекин реакциянгизни назорат қилишингиз мумкин. Баъзида бу реакция ташкилот учун охирги чора бўлади.

➤ **Мулоҳаза қилиш:**

Қандай қилиб одамлар ўз хатоларини тан оладиган ва уларни тузатишга интиладиган муҳитни яратиш керак.

Одамларнинг алданганликлари ҳақида ўз гумонларини хотиржамлик билан айтишларига қандай кафолат берасиз?

Ишингизда қилган хатойингизни тuzатган пайт-ни ўйлаб кўринг. Бошқалар бунга қандай муносабатда бўлишди? Бу тажрибадан нимани ўргандингиз?

**КЕЧИРИМ = ИҚРОР БЎЛИШ + ТУЗАТИШ**

**86. Мураббийликда сизга ёрдам берадиган саволлар.**

Менежернинг энг муҳим вазифаси – ходимларга меҳнат вазифаларини яхшироқ бажаришга ёрдам бериш. Мураббийлик бу жараёнда асосий рол ўйнайди.

Ёзувчи Эллис Эйвери ўз асарларида қахрамонларнинг мотивациялари ва ниятлари ҳақида саволлар беради. Бироз ўзгартирилган ҳолда, бу саволларнинг иккитаси ўз ходимларининг имкониятларини оширишни истаган менежерлар учун фойдали бўлади.

**Ходимга нима керак?** Бу мотивация ҳақида саволдир. Баъзиларга маош керак, бошқалари ўз ўзини ривожлантириш имкониятларини кўришни хоҳлайдилар. Кўп одамлар пул топишни хоҳлашади. Деярли ҳамма тан олинишга интилади – бу ҳар қандай одамга хосдир. Менежер, муҳим бўлган нарсалар ҳақида тушунарли тилда гаплаша олиш учун, ходимнинг қизиқишларини аниқлаши керак.

**Ўз мақсадларига эришишда ходимга нима халақит беради?** Ҳар биримиз, шу жумладан энг муваффақиятли одамлар ҳам билим ва тажрибада

камчиликларга эга. Менежер нафақат ходимнинг кучли томонларини, балки унга нима тўсқинлик қилаётганини ҳам аниқлаши керак. Бу, масалан, мулоқот қобилиятининг пастлиги ёки жавобгарликни ўз зиммасига олмаслик бўлиши мумкин.

**Ходимнинг муваффақият қозониши учун нима қилишим керак?** Менежер ҳар доим ўз ходимига яқин бўлиши лозим. Баъзида у энг қийин вазифани қўйиб, унга ёрдам берсин. Бошқа ҳолларда, у ходимларни қийинчиликларни енгишга ундаб, мураббий вазифасини бажариши мумкин.

Ёдингизда бўлсин, мураббийнинг вазифаси ходимнинг ишини бажариш эмас, балки унга муваффақият қозониш учун нима қилиш кераклигини тушунишга ёрдам беришдир.

Бу масалалар учрашув пайтида ҳал қилинади. Суҳбат ижобий ва самимий тарзда ўтказилиши керак. Мураббий сифатида менежер ходимга бўлган ишончини намойиш этади ва ўз мақсадларига эришишда ёрдам бериш учун ҳамма нарсани қилади.

Мураббий-раҳбарлар ўз ходимларига индивидуал муносабатда бўлишади ва уларни ҳамкасб сифатида кўришади.

## **87. Жамоанинг кайфиятини кўтаринг.**

Жамоа руҳини кўтариш – раҳбарининг вазифаси. Қийин пайтларда буни амалга ошириш етакчига бўлган ишончнинг асосини мустаҳкамлайди.

Қуйида баъзи бир кўрсатмаларни бериб ўтамиз.

**Маслаҳатчи бўлинг.** Ёмон янгиликлар бўлса ҳам, билганларингизни баҳам кўринг ва ходимлар-



нинг хавотирларини қабул қилишга тайёр бўлинг. Ўз билимингиз ва вақтингизни баҳам кўринг: бизнес бўйича маслаҳатлар беринг ва иш жараёнини яхшилашни таклиф қилинг. Кўп жиҳатдан, бугунги менежмент маслаҳат беради: сиз одамларни тўғри жойлаштиришингиз ва муваффақиятга эришишга ёрдам беришингиз керак. Агар бизнес қийин кунларни бошидан кечираётган бўлса, одамларнинг кайфиятини туширмаслик керак. Менежерлар ходимларнинг муваффақиятини нишонлаш ва тасдиқлаш орқали негативлик билан курашадилар.

**Ҳаракат қилинг.** Менежер жамоанинг манфаати учун ҳаракат қилиши шарт. Бу жамоа аъзоларига ёрдам бериш усуллари ҳақида ўйлашни англатади. Иложи бўлса, моддий кўмак беринг. Агар ғазнангиз етарлича бўлмаса, маънан қувватланг ва руҳий кўмак беринг. Жамоа учун ҳаракат қилиш – унда яхши ният муҳитини яратишдир. Ютуқларни нишонланг. Ишда қийинчиликларга дуч келган ходимларга индивидуал асосда ёрдам беринг. Эҳтимол, уларга қисқа вақт ичида бошқа қўллар, тажрибали шерикнинг иштироки ёки қўшимча машғулотлар ёрдам беради. Бундай ёрдам вақтинчалик бўлиши керак – агар ходим доимо ўз вазифаларини бажармаса, демак, у ўз ўрнига муносиб эмас.

**Интизом.** Ходимлар нима деяётганига ва нима демаслигига эътибор беринг. Ишда хириллаш ва кесатиқлар тез-тез учрайди, лекин агар у одамларнинг хатти-ҳаракатларига таъсир қила бошласа, хўжайин аралашиши керак. Шикоятлардан фарқли ўлароқ, мурожаат ва танқидлар қабул қилинади.

Биринчиси объектив асосга эга бўлиши мумкин бўлса, иккинчиси одамларнинг шахсий хусусиятлари ва уларнинг хатти-ҳаракатлари билан боғлиқ. Менежер жамоанинг диққатини иш ва унинг мақсадларига қаратиши керак.

Менежер ўзига ишониб топширилган жамоадаги одамларнинг кўнглини биринчи бўлиб кўтариши керак.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Жамоангизга ишонч муҳитини сақлаш учун нима қиляпсиз?

Ўзингизнинг ҳамкасбингизга қандай маслаҳат берганингизни эсланг. Муваффақиятга эришиш учун нима қилдингиз?

Кейинги сафар жамоа яна керакли кўрсаткичларга эриша олмаса, нима қиласиз?

Сиз тузатиш чораси сифатида нима қиласиз? Қандай қилиб ходимларингизнинг кайфиятини кўтарасиз?

Жамоа муваффақиятга индивидуал ҳисса кўшишининг аҳамиятини қандай кўрсатиши мумкинлигига мисол келтиринг.

**ЖАМОА МУВАФФАҚИЯТИ = ҲАМКОРЛИК + МАЖБУРИЯТ**

## **88. Иштиёқ билан етакчилик қилинг.**

**БИЗНЕСГА БЎЛГАН ИШТИЁҚ** сизни эрталаб ётоғингиздан ҳам етаклаб чиқаради; бу сизни ишга кўмилишга ва ютуқларга эришишга ундовчи воситадир.

Ўз иштиёқингизни кўрсатиш учун...

**Юқори мақсадларни қўйинг.** Ўз ишини яхши кўрадиган одамлар ўзларини янада юқори ва юксак даражага кўтаришни яхши кўрадилар. Улуғвор режалар қандай бўлишидан қатъи назар, ғайратли одамлар уларни амалга ошириш учун қўлларидан келганини қилишади. Уларнинг турткиси иштиёқ билан бошқарилади.

**“Ёниш”ни давом эттиринг.** Тез-тез фикр билдиринг – одамлар нима бўлаётганини тушунишлари керак. Агар одам йўлдан озган бўлса, унга тўғри йўлга қайтишга ёрдам беринг.

**Натижаларни баҳоланг.** Эҳтиросли одамлар нима қилаётганларини ва бу нимани англатишини билиши яхши. Белгиланган мақсадлар сари умумий ҳаракат шароитида уларнинг натижалари нимани англатишини кўрсатинг. Ва бу баҳоларни ҳаммага очик билдиринг.

Кўлидан келганича ҳаракат қилиш иштиёқини ходимларда қўлланг.

### **89. Одамларга ғамхўрлик билан етакчилик қилинг.**

**ОДАМЛАРГА ҒАМХЎРЛИК** қилиш – уларни тушуниш ва уларга раҳм-шафқат билан муносабатда бўлиш демакдир.

Ғамхўр раҳбар ҳисобланиш учун нималар қилишингиз керак.

**Тез-тез устоз-мураббий қиёфасида намоён бўлинг.** Менежмент – бу бошқа нарсалар қатори одамларга муваффақият қозониш имкониятларини берадиган жараёндир. **Бунинг учун зарур шарт-шароитларни яратинг.** Ходимларга тўғри йўна-

лишни сақлашга ёрдам беринг. Ходимлар энг муҳим кучдир. Ушбу тамойилга амал қилиш усулларини қидиринг. Хайрия сиёсати, шу жумладан, ходимлар учун касаллик таътили, ёш болалар ва кекса ота-оналарга ғамхўрлик қилиш имкониятини беради. Мослашувчан иш вақтини жорий этишни ўйлаб кўринг. Қисқа вақтли ишларга кўпроқ мос келадиганларнинг, масалан, ёш болали ота-оналарнинг ишдан қандай фойдаланиши мумкинлигини кўриб чиқинг.

**Ходимларингизнинг жамоавий фаолиятини қўллаб-қувватланг.** Ходимлар ташкилотингизнинг жамоат ташаббусларида иштирок этишлари учун вақт ва куч сарфлашга тайёр эканлигини билишлари керак. Бу маҳаллий мактабга, бошпанага ёки бошқа турдаги жамоат ишларига ёрдам бериш орқали бўлиши мумкин. Баъзи ташкилотлар ходимларга жамоат ишларини бажариш учун пуллик таътил беришади.

Эҳтиёткорлик – бошқаларга эътибор ва раҳм-шафқатнинг ташқи кўринишидир.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Нима сабабдан ходимлар учун иштиёқ билан ишлаш жуда муҳим?

Раҳбар одамларни ўз ишидан ғурурланишга қандай ундаши керак?

Ходимлардан кимдир ташкилот учун қайғураётганига мисол келтиринг.

Нима учун ишлашга бўлган эҳтиросни одамларга ғамхўрлик билан мувозанатлаш ўринли? Бундай ҳолларда нима бўлади? Ва бундан қандай хулоса чиқариш мумкин?

**ОДАМЛАРГА ЯҚИНЛИК = ИШТИЁҚ + ҒАМХЎРЛИК**

## **90. Ташкилотингизнинг қадриятларини қандай ривожлантириш мумкин.**

Бошқача ҳаракат қилиш имкониятлари борлиги кўпинча хаёлимизга ҳам келмайди. Шунинг учун, биз ташкилотнинг ривожланишига кўшган ҳиссамизни баҳолашга янгича қарашимиз керак.

Бу борада учта савол бор.

**Ташкилот қадриятларини ривожлантиришга қандай ҳисса қўшаман?** Бунинг учун ҳозир нима қилаётганингизни ўйлаб кўринг. Ўзингизнинг масъулиятли соҳаларингиз рўйхатини тузинг ва бажарилган ҳаракатлар рўйхати билан солиштиринг. Улар бир-бирига мос келадими? Масалан, агар сиз молия бўйича вице-президент сифатида ишлаётган бўлсангиз ва баланс иши билан шуғулланаётган бўлсангиз, ўз даражангизда ишламаяпсиз. Бундан ташқари, агар савдо менежери сифатида доимо офисингизда бўлсангиз ва ходимлар ёнига бормасангиз, сотувчилар ёки мижозлар муаммо туғдириши мумкин. Фаолиятингизни шунга мослаштиринг.

**Қандай қилиб мен бошқаларни қадриятларни ривожлантиришга ундайман?** Раҳбарлар ўз жамоаларидаги энг яхшиларни кўрсатишга мажбурдирлар. Ходимларга кўпроқ масъулият юклаш учун нима қиляпсиз? Ходимларнинг яхши ишлаши учун, етарли захираларга эга бўлишини таъминлаш учун мақсадларни белгилашда ва ривожланишни кузатишда барқарормисиз? Ходимлардан қайси бири сизни алмаштириши ёки компаниянинг юқори бошқарувидан бошқа бировнинг масъулиятини

Ўз зиммасига олиши мумкинлигини режалаштириб, келажакка интиласиз? Булар жиддий саволлар, уларнинг ҳар бири ташкилотингизнинг қадриятларига таъсир қилади.

**Бошқа нима қила оламан?** Мураккаб савол. Вақтингиз қаерда ўтказилишини билсангиз ҳам, ундан энг яхши тарзда фойдаланилганлигини баҳолашингиз керак. Масалан, юқори даражали раҳбарлар тактик масалалардан чалғиб, бутунлай стратегик масалаларга эътибор қаратишлари керак. Стратегик фикрлаш ва ҳаракат қилиш учун улар тактик масалаларни бошқа одамларга топширишлари лозим бўлади. Стратегик ҳаракатлар мижозлар билан юзма-юз мулоқотни кучайтиришни ўз ичига олиши мумкин. Ёки улар бошқа компанияларда ҳам худди шундай фаолият соҳасидаги тенгдошлари билан гаплашишни қамраб олиши мумкин.

Бошқача ҳаракат қилиш шарт эмас, лекин раҳбарлар керакли йўналишни белгилаш учун ўзгаришларга тайёр туришлари керак.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Ташкилотингизнинг қадриятларини қандай ривожлантириш мумкин.

Ўз бизнесингизни бошқача тарзда амалга ошириш учун қандай қилиб ишларингизни қайта кўриб чиқа олганингизга мисол келтиринг. Қандай қилиб стратегик фикрлашни ўргандингиз? Вазифаларингизни қай тарзда бажарасиз?

Бизнесингиз ичида ва ташқарисида ҳамкасбларингиз билан тажриба алмашиш усуллари ҳақида ўйланг. Ўз ташкилотингиздаги ролингизни янги

нуқтаи назардан кўриш имкониятига эга бўлиш учун ходимлардан айнан нимани сўраяпсиз?

**МУВОЗАНАТЛИ ЕТАКЧИЛИК = БАРҚАРОРЛИК + МОСЛАШУВЧАНЛИК**

### **91. Ходимлар сизни тинглайдиларми?**

**МУЛОҚОТ** – бу нафақат раҳбариятнинг айтгани, балки ходимлар раҳбариятни қандай эшитиши билан ҳам белгиланади.

Бу ерда гапирган нутқингизнинг эшитилганлигини текширишнинг баъзи усуллари берилган.

**Хабарингизни синаб кўринг.** Нутқинг асосий фикрларини тузиб, уни ходимларда синаб кўринг. Буни норасмий тарзда, якка суҳбатлар пайтида ёки яқин дўстларингизнинг тор доирасида амалга оширинг. Розилигингизни олиш қийин кечади деб гумон қилаётган ҳамкасбларингизнинг реакциясини билиб олинг. Хабарнинг умумий ёки алоҳида қисмларига ўзгартириш киритиш бўйича уларнинг таклифларини муҳокама қилинг. Бу икки мақсадни амалга оширади: биринчидан, хабарингизни яхшироқ қилиш ва унинг муваффақият эҳтимолини ошириш; иккинчидан, мулоқот жараёнига аёвсиз танқидчиларни киритиш. Ёки улардан ёрдам сўраш.

**Жараёни жонлантиринг.** Сиз юзма-юз учрашувлар режасини тузасизми ёки электрон почта ва бошқа алоқа воситаларидан фойдаланасизми, ҳар доим учрашувда қатнашмайдиган одамлар бўлади. Хабар тарқатиш жараёнини бошлаганингизда оддий усуллардан фойдаланинг. Нонушта ёки тушлик

пайтида одамларни бу масалани муҳокама қилишга таклиф қилинг. Агар сиз электрон почта орқали янги қоидаларни юборсангиз, ўқишни тасдиқлашни сўранг.

**Натижалар ташхиси.** Алоқа тугагандан сўнг натижаларни кузатиш зарур. Ким брифингни ўтказиб юборди? Бу одамларнинг фикрни тўғри тушунишларига ишонч ҳосил қилиш учун улар билан якка-якка учрашувлар ўтказинг. Шахсан ходимлардан янгилик ҳақида саволлар беришларини ва фикр билдиришларини сўранг. Агар у катта ташкилотда бўлса, сиз буни доимий сўровнома шаклида ўтказишингиз мумкин, бу сизга, сизнинг хабарларингизга бўлган ҳиссий муносабат ва одамлар унинг мазмунини қанчалик яхши тушунишини англатади. Агар натижалар қониқарли бўлмаса, бошқа алоқа кампаниясини талаб қилишингиз мумкин.

Ахборотга қаршилик – бу носоғлом ташкилотнинг белгисидир, ҳамма ҳам ҳодисалардан огоҳ бўлавермайди. Менежер бу билан қанчалик тез шуғулланса, муаммони ҳал қилиш ва жамоани бирлаштириш эҳтимоли шунча юқори бўлади.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Ишда ички алоқани қандай яхшилаш мумкин?

Сиз нима ҳақида гапираётганингизни тушуниш учун нима қиласиз? Тушунганингизга қандай амин бўласиз?

Диққатли тингловчи бўлиш учун нима қилишингиз мумкин?

**АЛОҚА = ЖАМОАВИЙ ҲАРАКАТ**



## **92. Қарорни бекор қилишнинг тўртта усули.**

ЕТАКЧИЛАР энг муҳим қарорларни энгиб чиқиши мумкин, шунинг учун танланган усулга қатъий риоя қилинг. Етакчининг маҳорати унинг нимани қачон қилишни билиши билан белгиланади.

Ечимнинг самарадорлиги унинг умумий муҳитга мослиги билан белгиланади. Тўртта савол раҳбарга нарсаларга тўғри қарашга ёрдам беради:

### ***Нима учун бу қарор муҳим деб ҳисобланади?***

Муҳим қарорлар диққат билан ўйлаш учун вақт талаб этади. Синов тахминлари жараённинг бир қисми бўлиши мумкин, масалан: “Агар биз ўйлаганимизни қилмасак нима бўлади?” Қарор қабул қилиш асосларига қайтиш – бу яхши бошланиш, чунки у нима учун бундай қилганингизни эслатади. Ақлли қарорлар ташкилот бош мақсадига мос келади.

***Бу қарор кимга фойда келтиради?*** Чунки қарорлар ўзгаришга олиб келади, унда ҳар доим ғолиб ва мағлуб бўлганлар бўлади. Қарор қабул қилиш натижасида кимдир кўпроқ куч ва таъсирга эга бўлади, кимдир уларни йўқотади. Кўп одамлар шунчаки ноқулай аҳволга тушиши мумкин. Ходимларнинг қаршилиги раҳбарни ажаблантирмайди, унинг бу борадаги маҳорати эса муаммони энгиш қобилиятига боғлиқ. Ташкилот манфаати йўлида одамларни бирлаштириш учун кўпроқ ташвиқот керак бўлиши мумкин.

***Қарорни бекор қилиш қанча туради?*** Муҳим қарорни бекор қилиш хавфлидир, айниқса, уни амалга ошириш учун вақт ва пул сарфланган бўлса. Бундай ҳолда ташкилот мақсадсиз ва ҳатто

иродаси заиф бўлиб туюлиши мумкин. Шу билан бирга, қарор қабул қилишдан воз кечиш, ташкилотнинг захирасини беҳуда сарфламаслик масаласида эҳтиёткорлик қилинаётганини кўрсатиши мумкин.

**Ташкилот учун нима яхшироқ?** Раҳбарнинг вазифаси ҳар доим ташкилотга керак бўлган нарсани қилишдир. Гарчи қарор ёқмаса ҳам, танланган йўналишга содиқ қолишга арзийди, чунки узоқ муддатли фойда қисқа муддатли камчиликлардан устун туради. Бу кўпинча компанияни қайта ташкил этиш пайтида рўй беради.

Раҳбар ўз йўналишини ўзгартира олмайдиган ягона жой – бу принципларга риоя қилишдир. Сиёсат ўзгариши мумкин, лекин принциплар ўзгаришсиз қолиши керак.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Вазият ўзгарганлиги сабабли қарорингизни қандай бекор қилишингиз мумкин?

Ташкилотингизда катта қарорлар бекор қилинган пайтни ўйлаб кўринг. Бунинг оқибатлари қандай эди? Бу тажрибадан ўзингиз учун қандай хулосалар чиқардингиз?

Агар қарорни бекор қилиш керак бўлса, хавфларни минималлаштириш учун қандай чоралар кўрасиз? Манфаатдор томонларга, биринчи навбатда, мижозлар ва ходимларга нима дейсиз?

Ташкилот қарорни бекор қилишдан қандай фойда кўради?

**ҚАРОР = НАТИЖА**

### **93. Ахборотни тўлиқ ошкор қилишнинг иложи бўлмаганда қандай бошқариш керак.**

Бу менежерлар дуч келадиган энг қийин вазиятлардан бири: сизда ходимларнинг аҳволига таъсир қиладиган маълумотлар бор, лекин сиз уларни ошкор қилишга ҳақли эмассиз.

Кўпгина компаниялар бирлашиш ва қўшилишлар (қайта ташкил этиш) тўғрисида шаффоф бўлишга мойил бўлишса-да, менежерлар кўпинча ходимлардан буни сир сақлашлари кераклиги ҳақида маълумотга эга бўлади.

Ижобий бўлиш, одамларга эртак айтиб бериш ёки корпоратив янгиликларга ўтиш дегани эмас. У очикчасига гапиришни талаб қиладди. Буни қандай амалга ошириш керак.

**Ҳаммани хабардор қилиб туринг.** Ўрганганларингизни баҳам кўришга ваъда беринг. Одамларга ҳамма нарсани биринчи бўлиб билиб олишларини эслатиб қўйинг.

**Саволларни ҳурмат қилинг.** Ходимлар буларнинг барчаси ўзлари учун нимани англатишини билишни хоҳлайдилар ва кўп саволлар берадилар.

**Умидсиз бўлманг.** Агар сизнинг даромад манбаларингизга таҳдид бўлса, сиз ҳам худди шундай йўл тутасиз.

**Янгилик кутманг.** Фавқулодда вазият усталаридан ўрнак олинг. Табиий офат оқибатида улар қутқарув ишларининг ҳолати тўғрисида мунтазам равишда ҳисобот беришади. Улар бирон бир янгилик ҳақида хабар бера олмасалар ҳам, баёнот беришади ёки журналистлар олдида пайдо бўлишади. Мулоқот ҳеч қачон ортиқча бўлмайди.

**Ижобий ўзгаришлар эҳтимолига таъсир қилинг.** Ўрта менежер ўз бўлинмасининг мақомини сақлаб қолишга кафолат бера олмайди, лекин у уни сақлаб қолиш учун фаол бўлишга қодир. Яъни, у иш натижаларини бутун жамоанинг ва ҳар бир жамоа вакилининг қийматини таъкидлайдиган тарзда тақдим этиши мумкин.

Ҳеч ким ноаниқликни ёқтирмайди, лекин унинг мавжудлигини тан олиш яхшироқдир. Муаммонинг олдини олиш шубҳаларнинг кучайишига олиб келади, бу эса ишлаш учун ёмондир.

#### **94. Сизнинг масъуллигингиз сезилиши керак.**

Баъзида ЕТАКЧИЛАР суҳбатдан кўра кўпроқ сўзсиз мулоқот қилишлари мумкин. Ишончли кўришиш ва ўз имижингизни сақлаб қолиш муҳимдир.

Маънони етказиш учун раҳбарга ҳар доим гапириш шарт эмас; оғзаки бўлмаган белгилар кўпинча сўзлардан кўра муҳимроқдир. Афсуски, бу оғзаки бўлмаган кўрсатмалар нотўғри йўналтирилган – улар бефарқлик, ҳурматсизлик ёки ҳатто жирканчликни кўрсатиш учун ишлатилади. Раҳбарлар, айниқса юқори лавозимли раҳбарлар, нафақат сўз ва ибораларни танлашда, балки имо-ишораларда ҳам эҳтиёт бўлишлари керак. Бу масала юзасидан қуйида баъзи кўрсатмалар бериб ўтамиз.

**Юз мушакларингизни бўшаштиринг.** Шундай қилиб, сиз унга ўзингизни янада яқин тутаётгандек туюласиз ва ҳамкасбларингиз билан янада самарали мулоқот қила оласиз (Кўзгу олдида юз мушакла-

рингизни бўшаштиришни ўрганинг. Гўзаллик учун эмас, балки иш учун).

**Кузатувчиларни таклиф қилинг.** Ҳамкасбингиздан учрашув пайтида сизнинг юз ифодангизни ва туришингизни кузатишларини сўранг, айниқса, қизғин мунозаралар бўлса. Агар ташқи кўринишингиз зерикиш ёки ғазабланишни билдирса, агар стулда ўтирган бўлсангиз, деразага қараб нима бўлаётганига қизиқмаётганингиз ҳақида билдирасиз. Агар сизнинг юзингиз қаттиқ бўлса, бу ғазабни ифодалаш мумкин. Одамлар нафақат тинглашларини, балки сизнинг хатти-ҳаракатларингизга риоя қилишларини ҳам тушуниши керак.

**Ҳиссиётларга берилманг.** Баъзи маданиятларда, айниқса, Шимолий Америка ҳиндулари ва Скандинавия қабилаларида, бошлиқлар жуда кам гапирадилар, улар фақат энг муҳим мавзуларда гапиришади. Корхона раҳбарлари ҳам биринчи навбатда ўз қўли остидагиларга сўз эркинлигини бериши керак; Сизнинг кўрсатмаларингиз жуда муҳим нарсани айтмоқчи бўлганингиздагина мантиқий бўлиши мумкин. Эҳтирослар жўш урадиган паллаларда хотиржамлик ва ишонч одамлар эътиборини тортади. Овозингизни баланд кўтарманг. Тингловчилар эътиборини сизга қаратгандан сўнг тинч ва ишончли гапиринг.

Ҳамма бир-бирига бақирганида ўзини вазмин тутиш ҳақиқий кучни таъкидлай олади.

➤ **Мулоҳаза қилинг:**

Одамларга нима бўлаётгани тўғрисида ўз вақтида ва тўлиқ маълумот бериш учун қандай усуллардан фойдаланасиз?

Агар махфийлиги сабабли ошкор этилмайдиган маълумот эгаси бўлсангиз, нима қиласиз? Вазиятни қандай енгасиз?

Ходимлар билан илгари сир сақланган нарсаларни муҳокама қилиш ҳуқуқини олганингизда биринчи навбатда нима қиласиз? Қандай қилиб одамларнинг ишончини оқлай оласиз?

Хотиржамликни намоён қилган вазиятингизни тасвирлаб беринг. Атрофдагиларнинг муносабати қандай бўлган эди? Бу ҳолат сизга нимани ўргатди?

**ОШКОРАЛИК = ОЧИҚЛИК + ИШОНЧ**

## **95. Нима учун раҳбарлар ҳикоя қилишади.**

ЕТАКЧИЛАРдан муҳим маълумот ёки шахсларига доир савол сўралса, кўпинча улар ҳаётий воқеаларни айтиб беришади. Бунинг бир қанча сабаблари бор.

**Хабар беринг.** Бизга фактлар керак, лекин агар раҳбар фактлар кучлироқ бўлишини хоҳласа, уларни бироз тузатиши керак. Ҳикоялар яланғоч рақамлар фонида жонланади. Масалан, сиз маълумотлар жадвалини олиб, сотиш ҳажмининг ошиши ёки маҳсулот сифатининг пасайиши ҳақида гапириб беришингиз мумкин. Рақамлар асосида ўз нуқтаи назарингизни қисқача умумлаштиринг, сўнгра бундай ҳолатларда шахслар, бўлимлар ва умуман компаниялар билан нима содир бўлиши ҳақида гаплашиб, уни жонлантиринг.

**Иштирок этинг.** Агар сиз одамларни ёнингизга олишни хоҳласангиз, уларда қизиқиш уйғотиб, уларни жараённинг бир қисмига айлантиришингиз керак. Масалан, агар раҳбар одамларни ташаббусни

қўллаб-қувватлашга ишонтириши керак бўлса, уни нафақат мижозларга, балки ходимларга ҳам фойда келтириши мумкинлиги ҳақидаги ҳикоя билан тасвирлаб беришингиз мумкин (харидорлар сонининг кўпайиши, сотишнинг ортиши, ўсиши; ходимлар сони, мартаба-имкониятларнинг ошиши ва бошқалар).

**Илҳом.** Ходимларнинг диққатлари сусаяди, улар чарчайдилар ва “муҳимлик” тушунчасини қабул қилишни тўхтатадилар. Демак, раҳбарлар ўз жамоаларини руҳлантира олишлари керак. Ҳаётий ҳикоялар бунинг учун энг яхши воситадир, чунки улар тингловчилар руҳига таъсир қилади.

Илҳомлантирувчи ҳикоялар одамларни оғир иш пайтида қўллаб-қувватлайди. Улар қалбларга таъсир қилиб, муваффақиятга ундайди.

## **96. Ҳикояларни қизиқарли тарзда айтиб беринг.**

**ҚИЗИҚАРЛИ ҲИКОЯЛАР ҲАҚИДА** раҳбарлар бешта оддий қоидага амал қилишади.

**Нима демоқчи эканлигингизни аниқ билинг.** Ишонтиришга келсак, одамлар нима деб ўйлашлари кераклигини билишса, қаршилик кўрсатадилар, лекин нима учун бирор нарсани аниқ тушуниш кераклигини яхши тушунтиришади. Тажрибали мавъизачилар ибодат учрашувларида бу усулдан фойдаланадилар. Огоҳлантирувчи ҳикояларда шахсий қарашдан кўра кўпроқ нарса бор, улар яхлит маълумотни ўз ичига олади, бу ишонтириш воситасидир. Бошқалардан нимани хоҳлаётганингизни ва нима учун хоҳлаётганингизни ўйлаб кўринг.

**Яхши мисол топинг.** Бошқаларнинг ҳаракатларида ўз нуқтаи назарингизнинг тасдиқланишини кузатинг. Агар сиз одамларни хавфсизлик қоидаларига риоя қилишга ишонтирмоқчи бўлсангиз, уларга риоя қилмаган одам билан нима бўлганлиги ҳақида ҳикоя қилинг. Агар сиз янги жараённинг афзалликларини исботламоқчи бўлсангиз, уни амалга оширишдан ҳар бир ходим қандай фойда олиши ҳақида гапиринг.

**Ҳикоянгизда асос бўлиши керак.** Ҳақиқий ҳаётий мисоллардан фойдаланиш яхшироқдир. Ходим хавфсизлик қоидаларига риоя қилиш учун нима қилганини ёки жамоа янги жараёни қандай ўргангани ва натижаларини қандай яхшилаганини тушунтиринг. Ходимнинг намунали хулқ-атвори ни ҳикоя билан боғланг, ҳикоянгизнинг шаклига қатъий риоя қилинг. Вазиятни тасвирлаб беринг. Бу ҳикояни фойдали хулоса чиқариш билан якунланг.

**Ҳикоянгизни далиллар билан қўллаб-қувватланг.** Ҳикоя қилиш усули – фактларни ишлатиб бўлмайди, дегани эмас. Уларни мажлис охирида бошланг ёки тугатинг. Шу билан бирга, одамларга қандай таъсир қилишини таъкидлаб, уларни ҳаётга қайтаринг. Масалан, бюджетнинг ўн фоизга қисқариши саёҳат харажатларимизни камайтиришга олиб келади. Ёки даромаднинг ўн беш фоизга ошиши янги майдонларни эгаллашимизга имкон беради.

**Ғайрат-шижоатли бўлишга чақиринг.** Ортиқча куч сарфлашга ҳожат йўқ, лекин ўз ишончин-



гизни кўрсатишингиз керак. Ҳиссиётларни уйғота-  
диган сўзларни тўғри танлаш орқали буни амалга  
оширинг. Ва ифода воситаларидан фойдаланинг  
– асосий нуқталарда овозингизни кўтаринг, айтил-  
ганларнинг аҳамиятини кўрсатиш учун пауза қи-  
линг ва тақдимот тезлигини сақланг.

Раҳбарлар яхши ҳикоя қилишнинг бешта тамо-  
йили билан обдан шуғулланиб, кучли ҳикоячилар  
сифатида ўз маҳоратларини оширадилар.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Сизнинг ташкилотингиздаги шахсий ва жамоа-  
вий ютуқларни нишонлаш учун ҳикоялардан қан-  
дай фойдаланиш мумкин?

Қайси хабарларни огоҳлантирувчи ҳикоялардан  
ажратиб кўрсатиш мумкин?

Қизиқарли ҳикоялар учун илҳом манбаларини  
аниқланг. Уларни ички ва ташқи томондан топиш  
мумкин. Нима учун айнан улар илҳомга ёрдам бери-  
шини ўйлаб кўринг.

Ходимларингизнинг улуғвор ишлари ҳақида ҳи-  
коя қилинг.

**ҲИКОЯ = МОҲИЯТ + ҚИССАГҲЙЛИК + СОФДИЛ-  
ЛИК**

## **97. Уч илҳом париси.**

Одамлар ўз раҳбаридан нимани олишни хоҳласа,  
илҳом шудир. Биз илҳомга асосланган учта асосий  
хусусият ҳақида айтиб ўтишимиз мумкин.

*Реализм.* Илҳомлантирувчи раҳбарлар ҳақиқат-  
ни яхши билишади, гарчи бу билим улар учун тўсиқ  
эмас. Бу уларнинг, оқибат ҳақида ҳеч қандай тасав-

вурга эга бўлмаган, янги иш қилишга шошаётган аҳмоқлардан фарқидир. Илҳомлантирувчи раҳбарлар нима нотўғри бўлиши мумкинлигини билишади ва бу борада улар ҳақ. Ва ушбу хислат улар томон иқтидорли шерикларни жалб қилади. Улар раҳбарнинг фактларни яхши билишини ва улкан тажриба ўтказишга тайёрлигини ҳис қилишади.

**Тараққиёт.** Яхшилик қилиш истаги илҳомнинг муҳим элементиدير, шунинг учун янгилик раҳбарларни илҳомлантирувчи энг муҳим қадриятдир. Улар ҳеч қачон ҳозирги вазиятдан тўлиқ қониқиш ҳосил қилмайдилар, улар доимо ижодий изланишда бўладилар. Бундан ташқари, улар истеъдодли ходимларга функционал соҳасидан қатъи назар, ижодкорлик ва янгилик учун кенг имкониятлар яратадилар. Улар ўз ходимларининг мустақиллигини рағбатлантирадилар.

**Оптимизм.** Биз келажакка ишонишимиз керак. Иқтисодий ўсиш шароитида бу осон, лекин инқироз юз берганда анча қийинлашади. Оптимизм – бу илҳомлантирувчи раҳбарларнинг хулқ-атвори эмас, улар оптимизмни юқумли қилиш қобилиятига эга.

Бошқалар бунини ҳис қилишади ва ўзлаштиришади. Бу нафақат жорий ишларда, балки ташкилот муваффақиятини таъминлайдиган узоқ муддатли режалар ва ташаббусларни ишлаб чиқиш учун ҳам муҳимдир.

Илҳом – етакчилар учун қандай йўл борлигини кўрсатади.

### **98. Бошқаларга қандай илҳом бериш керак?**

ОСОН ЙЎЛЛАРНИ ҚИДИРМАНГ. Илҳом улашишда ўйчан ва моҳир бўлиш керак.

Мотивацияда бўлгани каби илҳомлантирувчи мотив ҳам ўзига хос вазиятга мос келиши керак. Ходимларни илҳомлантиришнинг энг яхши усули – бу ишнинг ўзида илҳом манбасини топишдир. Бунинг учун улар учта саволга жавоб беришлари керак.

#### ***Биз қилаётган ишларнинг аҳамияти нимада?***

Бу саволга жавоб бериш учун раҳбарлар ўз жамоасининг ишини ташкилотнинг вазифаси ва мақсади билан боғлаши керак. Раҳбар ҳар бир ходимнинг шахсий ҳиссасини ва жамоавий натижани бош мақсаднинг бажарилиши билан таққослаши керак. Ходимлар ишнинг маъносини тушунишлари жуда муҳим.

***Натижани қандай баҳолаймиз?*** Аниқ тараққиёт одамларни рағбатлантиради. Раҳбар, жамоа таркибидаги гуруҳ ишининг натижалари бутун ташкилот мақсадларига эришишга қандай ҳисса қўшганлигини кўрсатиши керак, унинг муваффақияти тўғрисида ходимларни доимий равишда ҳабардор қилиш шарт.

***Натижани қандай мукофотлаймиз?*** Раҳбар, ташкилот муваффақиятига ҳисса қўшадиган индивидуал ва жамоавий ҳаракатларни қадрлаши керак. Муваффақият ва муносиб ҳаракатларнинг тан олиниши одамларни ўз натижалари билан фахрлантиради.

Раҳбар одамларни илҳомлантирадиган усуллар

ҳалол бўлиши ва ходимлар бажармоқчи бўлган вазифаларга асосланган бўлиши керак.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Қандай қилиб ўз жамоангиз билан ҳал қилаётган қийинчиликлардан илҳом олишингиз мумкин?

Нима учун илҳом ҳақиқатни тушуниш билан бирлаштирилиши керак? Ҳақиқатдан узилиш қандай оқибатларга олиб келади?

Илҳомни тараққиёт билан нима боғлайди? Одамлар ўзларига кўпроқ ишонч ҳосил қилишлари учун бир-бирлари билан қандай боғланишлари мумкин?

Ходимларингизни илҳомлантириш учун қандай қадамлар қўясиз? Қачон буни қила бошлайсиз?

**ИЛҲОМ = МАҚСАД + КУТИЛГАН НАТИЖА**

## **99. Хайрлашиш вақти келганида.**

**ЕТАКЧИЛАР ТАСЛИМ БЎЛМАЙДИЛАР.** Уларнинг кучи метин қатъиятда. Аммо шундай пайт келадикки, улар энди ўзлари раҳбарлик қилаётган ташкилотни мустаҳкамлашга етарлича ҳисса қўша олмасликларини тушунишади.

Бундай ҳолда раҳбар ўз-ўзига учта савол бериши керак:

Мен жамоам муваффақиятига ҳисса қўшяпманми? Умумий жисмоний ҳолат ёки касаллик қарорни енгиллаштиради, лекин бу оғриқни камайтирмайди. Натижаларнинг етишмаслиги ёки ўзига бўлган ишончни йўқотишдек камчиликлар бартараф бўлиши учун янада жиддий чораларга эҳтиёж туғилади.

Муваффақиятга эришиш учун жамоамга фойдам тегяптими? Бу савол функционал мувофиқлик кон-

цепциясининг юрагига тегади. Агар бирор сабабга кўра раҳбар самарали ишлай олмаса ёки ҳеч бўлмаганда бошқаларга ёрдам бера олмаса, вазиятдан чиқишнинг ягона йўли – унинг кетиши.

Бошқа биров бу ишни яхшироқ қила оладими?

Кўпинча, ногиронлиги бўлган кекса раҳбар – бу истеъфо энг яхши вариант, лекин агар унинг атрофида бугунги қийинчиликларни енгишга қодир бўлган киши бўлса, кетиш ҳақидаги қарор кўпроқ аҳамиятга эга бўлади.

Яхши раҳбарлар хайрлашиш вақти келганини билишлари лозим.

Уларнинг кетиши жамоага муваффақият қозониш учун янги имкониятлар очишини тан олишади.

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Сиз ҳозир қилаётган ишингизни ташлаб, бошқа босқичга ўтиш вақти келганини қаердан биласиз?

Сизнинг раҳбарлигингиздаги одамлар қанчалик малакали?

Эртанги қийин синовларга қарши туриш учун кучли жамоани мақсад қиляпсизми?

Сизнинг раҳбарлигингиз остида жамоа олдинга силжиши мумкинлигини қаердан биласиз?

## **100. Ишдан ташқарида ўзингизни топинг.**

Ишдан ташқарида ўзингизни қизиқтирган нарсаларни қилиш учун НАФАҚАНИ КУТМАНГ. Ишдан ташқарида ўз-ўзини қидириш кўламини қандай кенгайтириш мумкин.

*Атрофингиздаги муҳитни қадрланг.* Кўпчилик учун оила энг муҳим нарсадир. Яқинларингиз

билан кўпроқ вақт ўтказинг. Шундай пайтлар бўладики, сиз бунга қодир бўлмаслигингиз мумкин, лекин ҳеч бўлмаганда айни фурсатда уни эътиборсиз қолдирманг. Ва дўстларингизни унутманг.

**Қизиқарли иш топинг.** Агар сизни қизиқтирган ишни бажариш бахтига муяссар бўлсангиз, худди шундай қизиқарли машғулот кераксиз бўлиб туюлиши мумкин. Шундай бўлса-да, ўзингиз учун қизиқарли машғулотни танланг ва унга эътибор беришга ҳаракат қилинг. Бу голф, рақс, ҳаваскор театр бўлиши мумкин – бу, ҳаётни янада қизиқарли ва бой қиладиган ҳамма нарсадир.

**Жамиятга фойда келтиринг.** Жамият хизмати учун имконият қидиринг: ўз жамоангизда, сафдошларингиз орасида ёки осойишта дам олиш масканида. Вақтингиз камдек туюлиши мумкин, лекин сизнинг вақтингиз ҳаётини жамоат манфаатларига бағишлаётганлар каби тифиз эмас.

**Энди қийинчиликлар ҳақида.** Бу ҳаракатларнинг ҳаммаси вақт ва куч талаб қилади, бироқ улар яхши натижа беради. Очиғини айтганда, менинг авлодларим билан солиштирганда, ҳозирги йигирмаўттиз ёшли ёшлар ўзлари учун зарур бўлган вақтни муҳим деб билган нарсаларга сарфлашлари мумкин.

Уилям Шекспир “Қирол Лир” асарида: “Фортуна айланани яқунлади”, дея қариликнинг одамларга таъсирини тўғри тасвирлаб берган эди.

Айлана торайгунча ва ишдан бошқа ҳамма нарсага қизиқишни йўқотмасдан олдин бунга тайёргарлик кўриш керак.

**ВАҚТ + ШАХСИЙЛИК = ШАХСИЙ ЎСИШ**

### **101. Раҳбар учун олтита сўз.**

**ЕТАКЧИНИНГ КЎНИКМАСИ** одамларни бошқаришга масъулиятни ўз зиммасига олган пайтдан бошлаб шакллана бошлайди.

Қолдирмоқчи бўлган меросингиз, яъни етакчиликка бўлган ёндашувингизни олтита сўз билан умумлаштира оласиз. Бу Эрнест Хемингуей ўз вақтида ишлатган ҳикоя қилиш усули (Кейинчалик, бу ёндашув минглаб одамлар томонидан қабул қилинган).

Биринчидан, учта катта савол ҳақида ўйланг.

**Нега мен эрталаб тураман?** Оддий савол! Сиз нима қиляпсиз ва нима учун қиляпсиз? Агар савол сизга жуда умумий бўлиб туюлса, ўқиш пайтида сизга нима ёқмаслигини ўйлаб кўринг. Ўзгаришлар бўлиши мумкинми ёки касбингизни ўзгартириш ҳақида ўйлаш керакми?

**Қандай қилиб бошқаларга ёрдам беришим мумкин?** Одамлар ўз манфаатларидан ташқарида бўлган юксак мақсадларга эришишга қаратилган иш билан шуғулланадилар. Раҳбарлар бошқаларнинг саъй-ҳаракатлари билан муваффақият қозонишади, шунинг учун уларнинг ривожланиши учун шароит яратиш зарур. Менежернинг ходимларга ўз хоҳишларига эришиш йўлидаги ёрдами жамоа ва умуман ташкилот муваффақиятига хизмат қилади.

**Нега менинг издошларим бор?** Одамлар сизни ихтиёрий равишда кузатмоқдаларми ёки уларни мажбур қилишадими? Сизнинг таъсирингиз эгаллаб турган лавозимингиз туфайли бўлиши мумкин; лекин одамлар асосий қадриятларингизни ҳурмат

қилиш ва сиздан ўртак олиш истаги туфайли сизга эргашишлари керак.

Етакчиликка бўлган муносабатингизни олтига сўз билан умумлаштириш, бошқаларга таъсир кўрсата олиш қобилиятингиз табиати ва ташкилотда қолдирадиган хотирангиз ҳақида ўйлашга ундайди.

**УЛКАН НИЯТ. ЧУҚУР ТАФАККУР. ҲАҚИҚАТ ВАҚТИ.**

➤ *Мулоҳаза қилинг:*

Ишда ўз мактабингизни қандай яратасиз?

Ишдан ташқари вақтингизни қандай ўтказасиз?

Ҳаётингизни бойитиш учун нима қилиясиз? Қандай қилиб бунга кўпроқ вақт сарфлаш мумкин?

Ҳамкасбларингиз ёдида қай тарзда қолишни хоҳлар эдингиз? Етакчи сифатида касбий меросингизни олтига сўз билан умумлаштиринг.

**МЕРОС = ҲИССА / ВАҚТ**

### **“ТАШКИЛОТ” ТЕСТИ**

Қуйидаги изоҳларни кўриб чиқинг ва улар билан келишувингизни беш баллик тизимда (1 – энг паст, 5 – энг юқори балл) баҳоланг.

— Жамоа биледи, менинг вазифам мақсадлар кўйиш ва уларнинг бажарилишини таъминлаш.

— Ҳамкасбларим менинг муаммоларни ҳал қилишдаги принципиал ёндашувим ҳақида билишади.

— Жамоа аъзолари бош мақсадимизни бажаришда ўзларининг тутган ўрни ҳақида тушунтириш учун мен билан боғланишади.



— Жамоа мени ташкилот ишларини яхшироқ ба-  
жаришга ёрдам бериш учун зарур бўлган фазилат-  
ларга эга деб ҳисоблайди.

— Жамоа аъзоларининг айтишича, мен улар-  
нинг манфаатларини ҳисобга олган ҳолда ҳаракат  
қилипман.

— Жамоа аъзолари шахсий ва жамоавий ютуқ-  
ларга ҳисса кўшишни менинг вазифам деб ҳисоб-  
лайди.

— Менга муаммолари билан мурожаат қилиш-  
ганда, жамоа аъзолари мени етакчи сифатида кўри-  
шади.

— Жамоа менга қийин қарорлар қабул қилишда  
ишонч билдиради.

— Жамоа менинг ҳузуримда ишончли тарзда му-  
қобил фикрлар билдиради.

— Жамоа менинг ташкилотга максимал фойда  
келтиришимга ишонади.

— **ЖАМИ**

50 – ажойиб (аммо, ҳақиқий эмас).

49–30 – Ўз устингизда ишлашни давом эттиринг.

<30 – Очиғини айтганингиз учун раҳмат.

## **ТАШКИЛОТ БОШҚАРУВИ БЎЙИЧА МАСЛАҲАТЛАР:**

Ёдингизда бўлсин, одамлар айтган гапларингиз-  
дан кўра қилган ишларингизни кўпроқ қадрлашади.  
Сўзларга эмас, балки амалларга эътибор қаратинг.

• “Қандай муҳим эмас, нима муҳим” таъмоилига  
амал қилинг. Одамларга вазифалар беринг ва улар-

ни бажариш йўлларини ўйлаб топинг. Агар улар сиздан сўрашса, уларга ёрдам беринг.

- Қарама-қаршиликларга муқобилларни қидириш имконияти сифатида қаранг. Қарама-қаршилик – гуруҳларга қарши энг яхши ҳимоядир.

- Жиддий қарор қабул қилаётганда, ўзингиз ҳақингизда эмас, ташкилот ҳақида ўйланг.

- Ходимларни қийинчиликларга бардошли бўлгани учун мақтанг. Ҳамиша жамоа аъзоларини қўллаб-қувватлашга ва ҳимоя қилишга тайёр бўлинг.

- Ўта жиддий бўлманг. Чунки ҳаётда муаммолар етарлича.

- Ташкилотингизнинг барча ходимлари билан учрашиш ва мулоқот қилишни одатга айлантинг. Диққат билан тингланг, кам гапиринг.

- Қийинчиликларга қўшимча тажриба ва етакчилик учун имконият сифатида қаранг.

## РАҲБАР УЧУН ТАВСИЯЛАР

*Ушбу бўлимда раҳбарларнинг ўзига бўлган ишончини мустаҳкамлашга ва яхши натижаларга эришишга хизмат қиладиган услублар ва хатти-ҳаракатларнинг қисқача мазмуни билан танишасиз.*

**Ташкилот даражасида умумий қараш ва бош мақсадни яратиш:**

- Ташкилот режаларидан мақсад ва вазифани қисқа ва аниқ баён қилиш учун фойдаланинг.
- Ўз тасаввурингизни қисқа ва аниқ шакллантиринг.
- Ҳиссиёт ташкилотнинг бош мақсади билан чамбарчас боғлиқ бўлиши керак.
- Ҳиссиёт ва бош мақсад ташкилотнинг ижобий иш услубини рағбатлантирувчи қадриятларига асосланиши керак.

**Иш жараёни бош мақсадга мувофиқ бўлиши керак.**

- Барча ходимлар учун хушмуомала бўлинг.
- Ҳар бир бўлимни ташкилот бош мақсадига мос келадиган қарашлари ва режаларини яратишга йўналтиринг.
- Ғоя ва бош мақсадни қўллаб-қувватлайдиган ривожланиш стратегияларини яратинг.
- Жамоани стратегияларга мос келадиган услубни ишлаб чиқишга унданг.

### **Юқори самарали ташкилотни яратинг.**

- Бир-бирини тўлдирувчи қобилият ва кўникмаларга эга бўлган кишилар гуруҳларини тузинг.

- Ходимларни ишга янги ёндашувлар билан рағбатлантириш орқали инновацион муҳитни яратинг (агар улар ташкилот қарашлари ва бош мақсадига мувофиқ келса).

- Жамоада ишлашни талаб қиладиган вазифаларни белгиланг ва бу ходимларга юқори натижаларга эришишга имкон беради.

- Жамоа менежерларига натижалар учун тўлиқ жавобгарликни юкланг.

- Жамоага қийинчиликларни енгиш учун зарур бўлган манбани тақдим этинг.

- Айрим ишчиларнинг алоҳида хизматларини тақдирланг.

- Масъулиятли ва мансабга кўтарилишга лойиқ одамларни аниқланг.

### **Шахсий даражангиз кўзга ташланадиган бўлсин.**

- Ходимларнинг иш жойларига боринг.

- Жамоангиз билан юзма-юз мулоқотда бўлиш учун видеоконференция ўтказинг.

- Очиқ эшиклар сиёсатини юргизинг. Шунда одамлар керак бўлганингизда қабулингизга келишлари мумкин.

- Иш жойида учрашувлар белгиланг.

- Маълумотларингизни эҳтиёт қилинг. Аниқ изчил ва ихчам бўлинг.

### **Эшитинг.**

- Диққат билан тингланг, кам гапиринг.

- Ходимларнинг тушуниш даражасини текширинг.

- Малакали ҳамкасблардан (шунингдек, тенгдошлардан) маслаҳат сўранг.

### **Яқин бўлинг.**

- Ҳар доим ҳушёр ва ёрдам беришга тайёр бўлинг.
- Ўрناق бўлинг – шунда сизнинг ҳаракатларингиз сўзларингиздан кўра таъсирлироқ бўлади.
- Жамоа манфаати учун ҳаракат қилинг.
- Агар эҳсон қилиш керак бўлса, биринчи бўлиб овоз беринг.

### **Одамларни кўрган, эшитган ёки қилган нарсаларига кўра тарбияланг.**

- Тўғридан-тўғри ҳисоботларга таянадиган мураббийлик учрашувларини ташкил қилинг.
- Уларга олдиндан тайёргарлик кўринг.
- Ноодатий суҳбат усулини қўлланг: бунда сиз маслаҳат беришингиз, мақсадлар қўйишингиз ва одамларга ёрдам беришингиз мумкин.
- Ҳар бир ходимни нима илҳомлантираётганини билиб олинг ва ундан мотивацияни ошириш учун фойдаланинг.
- Шахсини ошкор қилмаган ҳолда танқид қилинг, бу ходимнинг шахсига нисбатан ҳурматингизни билдиради ва унинг ташкилот фаолиятидаги масъулиятини оширади, шу билан бирга, ходимни ўз устида ишлашга чақиради.
- Ҳар бир ходимдан шахсий ривожланиш режасини талаб қилинг.

## МУНДАРИЖА

МУҚАДДИМА .....	3
-----------------	---

### ШАХСИЯТ

МАЪЛУМОТЛАР НИМА ДЕЙДИ? .....	5
1. Қандай қилиб ўзингизни яхшироқ билиб олишингиз мумкин ...	6
2. Танқидий фикрлаш .....	8
3. Хулқ-атвор камолотдан муҳимроқдир .....	10
4. Одамлар сиз ҳақингизда нима деб ўйлашлари жуда муҳим ....	10
5. Етакчилик брендингизни яратинг .....	11
6. Нима учун жавобгарлик муҳим ҳисобланади? .....	13
7. Менежмент билан шуғулланиш учун қарор қабул қилинг.....	14
8. Назорат остида бўлмаслик тўғрисидаги қарор.....	15
9. Ишончли етакчига айланинг .....	16
10. Мураккаб муаммоларни ҳал қилинг .....	18
11. Умидни жонлантиришнинг учта усули .....	19
12. Раҳбар каби ҳаракат қилинг.....	21
13. Ишончли раҳбар бўлишнинг тўртта усули .....	22
14. Чидамлиликни ривожлантиринг .....	24
16. Одамлар ўзларига ишонсинлар.....	26
17. Ўзингизнинг ташвишларингиз учун жавоб беринг.....	27
18. Очиққўнгил бўлинг .....	29
19. Қўшилган қийматнинг қанча қисмини ўз ҳиссангизга қўша оласиз? .....	31
20. Дўстлар, оила, соғлик.....	33
“ШАХСИЯТ” МАВЗУСИДА ТЕСТ .....	35
ШАХСИЙ МАСЛАҲАТЛАР:.....	36

### ҲАМКАСБЛАР

БУ ҲАҚДА МАЪЛУМОТЛАР НИМА ДЕЙДИ? .....	38
21. Ўзингизга ҳалоллик ва камтарликни касб қилинг. ....	39
22. Ҳамкасбларингиз учун танқидий фикрлашнинг намунаси бўлинг.....	41
23. Бошқарувда назорат варақчаларидан фойдаланинг. ....	42
24. Бошқарувда вазифалар рўйхатидан фойдаланинг. ....	44
25. Жалб қилишингизни намоён этинг.....	46

26. Камчилик ва хатоларингизни тузатинг .....	47
27. Эътиборингизни тўғри йўналтиринг .....	48
28. Умумий аҳвол асосида ҳаракатланинг .....	50
29. Фақат кучли раҳбарларгина муроса қилишга қодирдир.....	51
30. “Бу менинг ишим эмас!” деманг .....	52
31. Ҳимояга чиқмасдан ҳимоя қилинг .....	54
32. Ўз нуқтаи назарингизни тўғри ҳимоя қилишни ўрганинг .....	55
33. Стакан ярмигача тўлган .....	57
34. Ҳамкасбларга қандай таъсир ўтказиш керак?.....	58
35. Ҳамкасбларингизни тўғри бошқаринг.....	60
36. Ҳамкасбларга чарчоқдан қочишлари учун ёрдам беринг ....	62
37. Жамоангиз ишини яхшиланг.....	63
38. Жамоа муваффақиятини яхшилаш.....	65
39. Ҳамкасбларингизни шахсий даражалари юксалишига ишонтиринг.....	67
40. Ҳамкасбларингизни адолатли тарзда қўллаб-қувватланг ....	68
41. Ақлли жамоавий ўйинларга қандай эришиш мумкин?.....	69
42. Хушмуомала бўлишга уринманг .....	71
43. Ҳар қандай низонинг ҳамиша ижобий томони бўлади.....	72
44. Ўзгаришларга чиданг.....	73
45. Келишув қобилияти муаммоларни ҳал қилиш қобилиятининг белгисидир .....	75
46. Кучли етакчилар – жамоавий манфаатларни ҳимоя қилишнинг ишончли усулидир .....	76
47. Ҳамкасбларга воқеликни кенгроқ кўришда ёрдам беринг ....	78
48. Умумий суҳбатларни ишбилармонлик суҳбатларига айлантиринг .....	79
49. Раҳбарингиз орқали етакчилик қилинг .....	81
50. Сизнинг фикрингизни хўжайинга қай тарзда сотиш керак? ....	82
51. Кибрланиш белгиларини қандай тан олиш мумкин.....	84
52. Кибрдан қандай қутулиш мумкин?.....	85
53. Ҳамкасбларингизга маслаҳатчи бўлинг .....	87
<b>“ҲАМКАСБЛАР” МАВЗУСИДА ТЕСТ</b> .....	88
<b>ҲАМКАСБЛАР МАСЛАҲАТЛАРИ:</b> .....	89

ТАШКИЛОТ

ТАШКИЛОТГА РАҲБАРЛИК ҚИЛИШ УЧУН НИМА КЕРАК? .....	91
МАЪЛУМОТЛАР НИМА ДЕЙДИ? .....	92
54. Ходимларингизга мақсадни англаш заруратини қандай сингдириш мумкин .....	93
55. Ишни бошқаринг .....	94
56. Мулоқотда табиий бўлинг.....	96
57. Қандай қилиб тўғри саволлар бериш керак? .....	97
58. Очиқ тарзда бошқаринг .....	99
59. Ходимларингизнинг иш жойларига ташриф буюринг .....	100
60. Ўзаро муносабатларни рағбатлантиринг .....	101
61. Очиқ машғулотларни янада қизиқарли қилинг .....	102
62. Ҳар қандай сабабга кўра микроменежерликдан сақланинг....	104
63. Можаролар жамоангизни йўқ қилишига йўл қўйманг.....	106
64. Қийинчиликларга дуч келган менежерлар учун саволлар.....	108
65. Тезлик ҳиссини тушунтиринг.....	110
66. Қарорларингизда осойишта ҳукмронликни кўрсатинг.....	111
67. Нопокликдан сақланишга ҳаракат қилинг.....	113
68. Ходимларни ёллашда қалбингизга қулоқ тутинг.....	114
69. Кучли ва мустаҳкам характерга эга одамларни ёлланг.....	116
70. Компаниянгиз ҳақида қандай саволлар бериш керак? .....	117
71. Яхши раҳбарлик қилишнинг уч усули.....	119
72. Етакчиликка қайтинг .....	120
73. Таслим бўлиш туйғуларига қарши туринг .....	122
74. Ишга бўлган иштиёқингизни оширинг .....	123
75. Раҳбар сотувчидир .....	124
76. Сиз чиқиша олмайдиган инсонлар билан алоқа ўрнатишнинг бешта усули .....	127
77. Вазият ёмон пайтда етакчиликни қўлга олинг .....	128
78. Барчаси ёмон бўлганда.....	129
79. Инқирозга қарши чоралар режасини тузинг .....	130
80. Умидсизликка тушманг.....	132
81. Муҳолифлар билан гаплашинг .....	134
82. Тамойиллар сиёсатдан кўра муҳимроқдир.....	135
83. Умумий сабабни яратинг.....	136
84. Низоларга йўл қўйманг.....	138
85. Қонунбузарликлар билан шуғулланинг .....	140



86. Мураббийликда сизга ёрдам берадиган саволлар .....	142
87. Жамоанинг кайфиятини кўтаринг .....	143
88. Иштиёқ билан етакчилик қилинг .....	145
89. Одамларга ғамхўрлик билан етакчилик қилинг .....	146
90. Ташкилотингизнинг қадриятларини қандай ривожлантириш мумкин .....	148
91. Ходимлар сизни тинглайдиларми? .....	150
92. Қарорни бекор қилишнинг тўртта усули .....	152
93. Ахборотни тўлиқ ошкор қилишнинг иложи бўлмаганда қандай бошқариш керак .....	154
94. Сизнинг масъуллигингиз сезилиши керак.....	155
95. Нима учун раҳбарлар ҳикоя қилишади .....	157
96. Ҳикояларни қизиқарли тарзда айтиб беринг .....	158
97. Уч илҳом париси .....	160
98. Бошқаларга қандай илҳом бериш керак? .....	162
99. Хайрлашиш вақти келганида .....	163
100. Ишдан ташқарида ўзингизни топинг .....	164
101. Раҳбар учун олти сўз .....	166
<b>“ТАШКИЛОТ” ТЕСТИ.....</b>	<b>167</b>
<b>ТАШКИЛОТ БОШҚАРУВИ БЎЙИЧА МАСЛАҲАТЛАР:.....</b>	<b>168</b>
<b>РАҲБАР УЧУН ТАВСИЯЛАР .....</b>	<b>170</b>