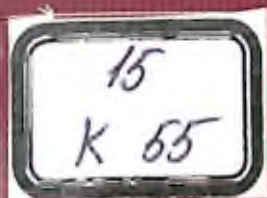


40 МЛН НУСХАДА СОТИЛГАН



МУВАФФАҚИЯТЛИ
ИНСОНЛАРНИНГ



КЎНИКМАСИ

Шахсий камолотнинг
қудратли қуроли

Стивен Р.Кови

Стивен Р. Кови

МУВАФФАҚИЯТЛИ
ИНСОНЛАРНИНГ

7

КЎНИКМАСИ

ТОШКЕНТ
2020

УЎК 159.923
КБК 88.52
К 55

Кови, Стивен Р.

Муваффақиятли инсонларнинг етти кўникмаси/ “Offset-print” МЧЖ, “Nihol” нашриёти, 2020. 384 б.

ISBN 978-9943-23-175-7

Инглиз тилидан
Орифaxon Гуломова
таржимаси

*“Asaxiy Books” лойиҳаси доирасида таржима ва
чоп қилинди.*

“Муваффақиятли инсонларнинг етти кўникмаси” илк нашридан буён 40 дан ортиқ тилга таржима қилиниб, 40 миллион нусхадан ортиқ сотилган. Ёзилганига 30 йил ўтса-да, ҳамон бизнес ва шахсий ривожланишга доир бестселлер асар мақомини сақлаб келмоқда. Асар ўткинчи трендлар, юзаки ва сийқаси чиққан оммабоп психологияга эмас, боқий тамойиллар – адолат, самимият, садоқат ва инсон кадр-қимматига таяниб, маслаҳатлар беради.

УЎК 159.923
КБК 88.52
К 55

ISBN 978-9943-23-175-7

© “Asaxiy Books” МЧЖ
© Стивен Р. Кови



Қ И С М

Парадигма ва
тамойиллар

ИЧКАРИДАН – ТАШҚАРИГА

*Бу дунёда тўғри яшайдан айрича мукамаллик
мавжуд эмас.*

ДЕВИД СТАР ЖОРДАН

Камина йигирма беш йилдан буён тадбиркорлик, олий таълим, никоҳ ва оила масалалари билан шуғулланаман. Бу вақт мобайнида ақл бовар қилмас зоҳирий муваффақиятларга эришган шахслар билан мулоқотда бўлдим. Уларнинг кўпчилиги бошқалар билан соғлом алоқа ўрнатиш, шахсий хотиржамлик ва самарадорликка ич-ичидан муҳтож эди.

Улар эътироф этган мана бу муаммолар сизга ҳам таниш бўлса керак:

– Мен карьера масаласида ўз олдимга қўйган барча мақсадларимга эришиб, улкан муваффақият қозоняпман. Лекин бу шахсий ҳаётим эвазига бўлди. Мен энди рафиқам ва болаларимга гўё бегонадекман. Ҳатто ўзимни ҳам таний олмай қоламан, ўзим учун аслида нима муҳимлигини ҳам аниқ билмайман. Шунда ўзимга савол бераман – эришганларим чиндан ҳам шунча қурбонликка арзийдими?

– Мен яна парҳез қилишни бошладим – шу йил ҳисобида бу бешинчиси. Ортиқча вазнга эғалигимни яхши биладан ва ўзгаришни, қоматимни тартибга келтиришни истайман. Шунга дахлдор нима янги маълумот учраса, қолдирмай ўқиб бораман, олдимга қатъий мақсад қўяман, ўзимни руҳлантириб, парҳез қилиш қўлимдан келишига ўзимни ишонтираман. Аммо барибир охиригача уудалай олмайман. Парҳез бошлаганимдан бир неча ҳафта ўтгач, иштиёқим сўнади. Мен шунчаки ўзимга берган ваъдамни

бажаришга ожизлик қиламан.

– Самарали бошқарувни ўргатувчи бир нечта курсларга қатнашдим. Ходимларимга нисбатан талабчанман, лекин уларга ҳамиша тўғри ва дўстона муносабатда бўлишга астойдил ҳаракат қиламан. Таассуфки, улардаги садоқат ҳиссини туймайман. Тобим қочиб, бир кун ишга бормасам, барча ходимлар асосий вақтини иш қолиб, гап сотиб ўтказадигандек гўё. Нима учун уларни мустақил ва масъулиятли бўлишга ўргата олмаймак? Наҳот ўзим истагандек хислатларга эга ишчиларни топишни ҳам эплолмасам?

– Ўсмир ўғлим жуда қайсар, боз устига, гиёҳванд моддаларга ружу кўйган. Қанча уринмай, менга умуман кулоқ солмайди. Нима қилсам бўлади бу вазиятда?

– Бажаришим керак бўлган ишлар жуда кўп, вақтим етмайди. Ҳафтада етти кун, йигирма тўрт соат кучли босим остида ва муаммолар гирдобидида юргандек бўламан. Буларга барҳам бериш учун вақтни тўғри тақсимлаш бўйича семинарларда иштирок этдим, турли хил усулларни синаб кўрдим. Қайсидир маънода улар менга ёрдам берди. Шундай бўлса ҳам, ҳаётим ҳануз ўзим истагандек бахтли, самарали ва осуда эмас.

– Фарзандларимни меҳнаткашликка ўргатишни истаймак. Аммо уларга бирор юмушни бажартириш давомида ҳар бир ҳаракатини кузатишимга, адоғи йўқ нолишларини тинглашимга тўғри келади. Бу ишларни ўзим бажарсам, осонроқ битади. Нега энди болалар ўз юмушларини ўзлари истаб, хурсандчилик билан бажармайди?

– Мен бандман – чиндан ҳам бандман. Лекин баъзан қилаётган ишларим охир-оқибат ниманидир ўзгартирармикан деб ўйлаб қоламан. Мен чин юракдан ҳаётимда мазмун борлигига, менинг мавжудлигим муҳим аҳамият касб этишига ишонгим келади.

– Дўстларим ёки қариндошларим муваффақиятга

эришаётганини, ютуқлари туфайли эътироф этилаётганини кўриб, хурсанд бўламан ва завқ-шавқ билан уларни табриклайман. Бошқа тарафдан, ичимни ит тирнай бошлайди. Нега ўзимни бундай ҳис қиламан?

– Менинг иродам жуда кучли. Аниқ биламан: деярли барча муносабатларда натижани ўзим назорат қила оламан. Кўпинча бошқаларни ўзим истаган ечимга кўндириш орқали бунга эришаман. Ҳар бир вазиятни кўздан кечириб, фикрим ҳаммага бирдек маъқул бўлади деган хаёлга бораман. Шу билан бирга, ўзимни ноқулай ҳис қиламан. Бошқалар мен ва менинг фикрларим ҳақида қандай ўйларкин деб қизиқаман.

– Оилавий ҳаётим издан чиқди. Турмуш ўртоғим билан уришмаймиз, жанжаллашмаймиз; биз шунчаки ортиқ бир-биримизни севмаймиз, холос. Вазиятни тўғрилашга уриндик, мутахассислардан маслаҳат олдик. Бари – бефойда. Қачонлардир бўлган ҳис-туйғуларни қайтара олмайдиганга ўхшаймиз.

Буларнинг бари жуда чуқур ва оғриқли муаммолардир. Уларни қисқа муддатда ҳал қилишнинг асло иложи йўқ.

Бир неча йил муқаддам, рафиқам Сандра иккимиз худди шунга ўхшаш муаммо билан курашгандик. Ўғилларимиздан бирининг мактабдаги ўқиши оқсарди. Унинг ўзлаштириши пасайиб кетган, синовлардан муваффақиятли ўтиш тугул, ҳатто тест йўриқномаларини ҳам эплаб тушуна олмасди. Боз устига, одамлар билан муносабатда жуда ғўр бўлиб, тез-тез яқинларининг юзини ерга қаратиб қўярди. Шунингдек, фарзандимизнинг жисмоний ҳолатига ҳам ҳавас қилиб бўлмасди. У заиф, озғин ва бесўнақай эди. Масалан, оддийгина бейсбол ўйинида, таёкни копток ҳавога ирғитилмасидан аввалроқ силкитиб юборарди. Бошқалар уни мазах қиларди.

Сандра билан ўғлимизга қандай ёрдам беришга бошимиз қотганди. Муваффақиятли бўлиш ҳаётнинг ҳар бир жабҳасида, жумладан, ота-оналик бурчини адо

этишда ҳам муҳим эканлигини ҳис қилдик. Шунинг учун фарзандимизга бўлган муносабатимизни ўзгартириб, унинг хулқи билан жиддий шуғуллана бошладик. Ижобий фикрлаш усулларида фойдаланиб, ҳар бир юмушда рухий далда беришга интилдик. Мисол учун, бейсбол ўйнаётган ўғлимизга шундай дердик: «Бўлақол, болам! Сен буни удалайсан! Сенга ишонамиз! Иккала кўлинг билан бейсбол таёғини ушла ва бироз баландроқ тут. Коптоқдан кўзингни узма. Коптоқ сенга яқинлашмагунча, таёқни силқитма». Шундан кейин, агар ўйинда бироз яхшиланиш кузатсак, уни янада кўпроқ рағбатлантирдик: «Баракалла, ўғлим! Шундай давом эттир!»

Фарзандимизнинг устидан кулганларга:

– Болани тинч қўйинг: у эндигина ўрганияпти, – деб танбеҳ берардик. Шундай дамларда ўғлимизнинг мижжаси ёшга тўлар, ҳеч қачон бу иш кўлидан келмаслигини, умуман, бейсболни жинидан бешбаттар ёмон кўришини айтиб йиғларди.

Хуллас, фарзандимизни муваффақиятли қилиш учун уринишларимиз зое кетгач, чиндан ҳам ташвишга тушиб қолдик. Унинг ўзига бўлган ишончи тобора пасайиб борарди. Ўғлимизни руҳлантиришга, хайрихоҳлигимизни кўрсатишга ҳар қанча ҳаракат қилмайлик, такрор ва такрор муваффақиятсизликка учрадик. Шунда ниҳоят бир қадам ортга чекиниб, вазиятга бошқа томондан қарашга қарор қилдик.

Айнан ўша пайтлари касбий фаолиятимда янги лойиҳага жалб этилдим. Бу лойиҳа етакчиликни ривожлантириш дастурини ишлаб чиқишдан иборат эди. Мижозлар турфа хил бўлиб, улар бутун мамлакат бўйлаб тарқалганди. Хусусан, мен IBM компаниясининг Ижровий ривожлантириш лойиҳаси иштирокчиларига мўлжалланган ўқув-машғулот дастури тайёрлашга киришдим. Икки ой давом этадиган дастур мулоқот ва идрок мавзусида эди.

Шу мавзу юзасидан изланиб, тақдимотлар тайёрлар

эканман, идрокнинг шаклланиш ва ишлаш механизмига кизиқиб қолдим. Шу боис, «Умидворлик назарияси», шунингдек, ўз-ўзини бажо келтирувчи башоратлар, бошқача айтганда, «Пигмалион эффекти»ни чуқур ўрганиб чиқдим. Идрокимиз нақадар чуқур аҳамиятга эга эканлигини англаб етдим. Ўрганганларимдан маълум бўлдики, биз атрофни, ундаги вазиятларни махсус линза орқали кўрамиз. Шундай экан, бирор ҳодисани таҳлил қилаётганда, нафақат вазиятга, балки вазиятни кўрсатаётган линзага ҳам эътибор қаратишимиз зарур. Чунки ана шу линза дунёни идрок этишимизда асосий восита ҳисобланади.

IBM компаниясида ўқув машғулотларим ҳамда бошимиздаги ташвиш ҳақида Сандра билан гаплашар эканман, иккимиз бир ҳақиқатни тушуна бошладик: ўғлимизга ёрдам бериш учун қилаётган ишларимиз ва уни аслида қандай кўришимиз ўртасида уйғунлик йўқ экан. Биз ички ҳиссиётларимизни виждонан таҳлил қилдик. Тан олиш керак, фарзандимизни чиндан ҳам қолоқ ва ношуд бола деб ўйлар эдик. Уни муваффақиятли қилиш учун уринишларимиз самара бермаётгани бежиз эмасди. Муомала ва муносабатимиз, меъёрдан ортиқ рағбатлантиришлар орқали биз боламизга: «Сен лаёқатли эмассан! Сен ҳимояга муҳтожсан», – демокда эдик.

Шу тариқа рафиқам билан тушуна бошладикки, вазиятни ўзгартириш учун дастлаб ўзимизни ўзгартиришимиз зарур экан. Ўзимизни самарали ўзгартиришимиз учун эса аввало идрокимизни ўзгартирмоғимиз талаб қилинади.

ШАХС ВА ФЕЪЛ-АТВОР ЭТИКАСИ

Идрок борасида изланиш олиб бориш билан бир қаторда, мен 1776 йилдан бери Америка Қўшма Штатларида чоп этилган муваффақият сирлари тўғрисидаги адабиётларни ўрганишга шўнғидим. Камина ўзини такомиллаштириш, оммабоп психология, ўз-ўзига ёрдам бериш каби мавзулар ёритилган юзлаб китоб, мақола ва эсселарни ўқиб ёки кўздан кечириб чиқдим. Озод ва демократик бу халқ

вакиллари муваффақиятли ҳаёт калити деб ҳисоблаган омилларни жамладим.

Тадқиқотим мобайнида 200 йил аввал битилган муваффақиятга оид асарлар билан танишар эканман, ўша давр адабиёти мазмуни ҳайратланарли даражада ўзгача бўлганини кўрдим. Оилам, шунингдек, йиллар давомида мен бирга ишлаган кўплаб одамларнинг ҳаёти ва муносабатларида ўзим гувоҳ бўлган изтироблар туфайли сўнгги 50 йил ичида чоп этилган муваффақиятга доир адабиётлар жуда саёз эканлигига тобора амин бўлиб бордим. Бошқача айтганда, муваффақият сирлари ҳақида ёзилган замонавий адабиётлар жамиятда ижтимоий имиж яратиш усуллари, одамларни қийнайдиган жиддий муаммоларга тезкор, бироқ юзаки ечим топиш чоралари билан тўлиб-тошган эди. Бу худди боши қаттиқ оғриётган одамга аспирин беришдек гап. Аспирин бош оғриғини вақтинча тўхтатиши мумкин, лекин сурункали касалликларга даво бўлмаслиги шубҳасиз. Худди шу каби, замонавий адабиётларда битилган ечимлар муваффақиятга эришиш йўлида шахс дуч келадиган қийинчиликларни вақтинча енгиллатади, лекин муваффақиятсизликнинг асл сабабини бартараф қилмайди.

Бунга қарама-қарши ўлароқ, дастлабки 150 йил давомида чоп этилган деярли барча адабиётлар муваффақиятнинг асоси сифатида феъл-атвор этикаси, яъни ҳалоллик, камтарлик, садоқат, мулоимлик, жасорат, адолат, сабр-тоқат, ишбилармонлик, соддадиллик каби хислатлар ва «Олтин қонда»ни ўзлаштиришни асосий ўринга қўйган. Бенжамин Франклиннинг автобиографияси ана шундай адабиётнинг ёрқин намунасидир. Унда бир инсоннинг ўз табиатига муайян тамойил ва кўникмаларни қандай сингдиргани ҳикоя қилинади.

Феъл-атвор этикасига кўра, самарали яшаш учун бирламчи тамойиллар мавжуд. Одамлар шу тамойилларни ўрганиб, туб феъл-атворига сингдира олсагина ҳақиқий

муваффақият ва чексиз саодатга эришади деб ҳисобланган.

Бироқ Биринчи жаҳон урушидан сўнг, қарашлар ўзгариб, муваффақият асоси сифатида феъл-атвор этикаси эмас, балки шахс этикаси олдинга чиқди. Унга кўра, муваффақиятга жамиятда шахсий имижда эга бўлиш, ўзгалар билан муносабатларни силлиқловчи муомала ва хулқ орқали эришилар эди. Шахс этикаси икки асосий йўналишни ўз ичига оларди: 1. Инсон ва жамият ўртасидаги алоқа усуллари; 2. Ижобий руҳий муносабат (ИРМ). Бу фалсафанинг баъзи ғоялари: «Сизнинг муносабатингиз сизнинг юксаклигингизни белгилайди!», «Табассум хўмрайишдан кўра кўпроқ дўст келтиради!», «Инсон онги ўзи англаган ва ишонган ҳар қандай нарсага эриша олади» каби илҳомлантирувчи ва кучли шиорларда ўз ифодасини топганди.

Бироқ шахс этикасининг бошқа жиҳатлари очиқчасига манипуляция ва алдовга йўғрилган эди. Одамлар бошқаларга ёқиш учун ёлғон гапиришга, ўзлари истаган нарсага эришиш учун сохта маълумотлар тўкиб чиқаришга ёки қудратли кўринишга, кўркитишга одатланиб қолди.

Ушбу адабиётларнинг айримларида феъл-атвор муваффақиятнинг бош калити эмас, шунчаки таркибий қисми деб ҳисобланган. Шунинг учун уларда феъл-атвор этикаси номигагина эсланиб, асосий эътибор муваффақиятсизликка тезкор ечим топиш усуллари, мулоқот маҳорати ва ижобий муносабатларга қаратилган.

Рафиқам иккимиз ўғлимиздаги муаммоларни ҳал қилиш учун қўллаётган чораларимизнинг англамаган манбаи аслида шахс этикаси эканлигини тушуна бошладим. Шахс ва феъл-атвор этикаси орасидаги фарқни чуқурроқ англаганим сари, фарзандларимизнинг хулқига қараб жамиятдаги ўрнимиз баҳоланади деган хато талабни миямизга сингдириб олганимизни, ўғлимиз эса бу талабга жавоб бера олганини фаҳмладим. Биз одамларга яхши, ғамхўр ота-она эканимизни исботлаш учун боламизни

борича қабул қилишдан воз кечган эдик. Аслини олганда, ўғлимиз бахти борасидаги хавотиримиздан кўра, муаммони кўриш ва ечиш усулимизда кўп гап бор эди.

Хулосаларимни рафиқам билан бўлишгач, иккимиз ҳам феъл-атворимиз ва ўйларимиз ўғлимизга қаттиқ таъсир қилишига амин бўлдик. Ижтимоий таққослаш омиллари ички кадриятларимиз билан ҳамоҳанг бўлмаса, бу шартли севгига ва охир-оқибат боламизнинг ўз-ўзини кадрлаш туйғуси пасайиб кетишига олиб келиши мумкин эди. Шундай қилиб, биз бундан буёғига бор диққатимизни фарзандимизни муваффақиятли қилиш учун қўллаётган чораларимизга эмас, балки ўзимизга, туб омилларимизга ва ўғлимизни тушунишга қаратдик. Фарзандимизни ўзгартиришга уринмай, аксинча, уни ўз ҳолига қўйдик – ўзини англашига, мустақил бўлишига ва кадр-қимматини ҳис қилишига имкон яратдик.

Шундан сўнг, теран фикрлаш, иймон ва ибодат ҳамроҳлигида ўғлимизнинг ўзига хос хусусиятларини кўра бошладик. У вақти-соати етиб юзага чиқадиган қатлам-қатлам иқтидор соҳиби эди. Биз хотиржам тортиб, фарзандимиз ўз йўлини ўзи топишига тўсиқ бўлмасликка келишдик. Бундан буён ота-она сифатидаги ролимиз уни кадрлаш, яхши кўриш ва борича қабул қилишдан иборат бўлди. Шу билан бирга, ички ҳиссиётларимизни виждонан жиловлаб, бизнинг кадр-қимматимиз фарзандларимизнинг барчага «мақбул» келиши билан ўлчанмаслигига ўзимизни тайёрладик.

Фарзандимиз ҳақидаги эски тушунчалардан воз кечиб, кадриятга асосланган мотивларни ривожлантирганимиздан сўнг, янгича ҳис-туйғулар пайдо бўла бошлади. Энди ўғлимизни бошқалар билан таққослаш ёки муҳокама қилиш ўрнига, унинг ҳар бир хатти-ҳаракатидан завқланардик. Биз боламизни ўз тасаввуримизга ёки жамият андазаларига мослаштиришга ҳаракат қилишни тўхтатдик. Чунки у ҳар томонлама соғлом эканлигига, ўз ҳаётини ўзи эплэй

олишига кўзимиз етди. Кимлардир унинг устидан кулса, бошқа эътибор бермадик.

Ўғлимиз ҳамиша қанотимиз остида улғайгани, энди эса химоясиз қолаётганлиги сабаб илк оғрикли изтиробларни бошдан кечирди. Буни бизга изҳор этганида, индамай эшитдик, лекин ҳеч қандай жавоб қайтармадик. Бу орқали «Сен муҳофазага муҳтож эмассан! Сенда мутлақо муаммо йўқ!» дея унга билдирдик.

Шу тариқа ҳафталар, ойлар ўтди. Фарзандимизнинг ўзига ишончи анча юксалди ва ўзини борича қабул қилишни ўрганди. Унинг иқтидори ўз ҳолича ўса бошлади. Вақт-соати келганда, жамият мезонларига жавоб берадиган – ақлий, жисмоний ва ижтимоий жиҳатдан баркамол шахсга айланди. Ўтаётган йиллар давомида у талабаларнинг турли уюшмаларига етакчи этиб сайланди, мамлакатнинг энг яхши спортчиларидан бири бўлди ҳамда уйга аъло баҳолар тўла табель билан қайта бошлади. Ўғлимизда шаклланган жозибатор ва софдил шахсият одамлар билан қийинчиликсиз алоқа боғлашга имкон берди.

Ҳозир рафиқам билан ишонамизки, жигарбандимиз эришган ютуқлар шунчаки бир ижтимоий мукофотга жавобан эмас, балки ўзига нисбатан ҳис-туйғуларининг ёрқин ифодаси эди. Бу мен учун ҳам, Сандра учун ҳам ажойиб тажриба бўлди ва бошқа фарзандларимизни тарбиялашда муҳим қўлланма вазифасини ўтади. Биз муваффақиятга эришишнинг феъл-атвор этикаси ҳамда шахс этикаси ўртасидаги фарқни билиб олдик. Бизнинг қарашларимизни муқаддас матндан олинган куйидаги сатр жуда яхши ифода этади: «Қалбингизга шундай иштиёқ билан ишлов берингки, ҳаётинг муаммолар ундан чиқиб кетсин».

БИРЛАМЧИ ВА ИККИЛАМЧИ ҚУДРАТ

Ўғлим билан бўлган воқеа, идрок бўйича тадқиқотим ва муваффақиятга оид адабиётларни мутолаа қилганларим бирлашиб, ҳаётда барча нарса ойдинлашувчи лаҳзадан

иборат «Аҳа!» ҳолатини вужудга келтирди. Мен кутилмаганда шахс этикасининг кучли таъсирини кўришга муваффақ бўлгандим. Бундан ташқари, мен тўғри деб биладиган нарсалар – болалигимда сингдирилган тушунчалар, кадр-қиммат борасидаги ботиний қарашларим – ҳамда кундалик муаммоларга тезкор ечим топишга мўлжалланган фалсафалар орасидаги тафовутлар юзага чиққанди. Бу жуда нозик тафовутларни кўпинча онгли равишда аниқлаб бўлмасди. Камина нима учун ўзим ўқитаётган ва самарали деб билган нарсалар тезкор ечим фалсафаларига зид келишини чуқурроқ тушуниб етдим.

Мен шахс этикасининг таркибий қисмлари – шахсий ривожланиш, мулоқот маҳорати машғулоти, шунингдек, ижобий фикрлаш ва таъсир кўрсатишга йўналтирилган таълим бефойда деб айтишдан йироқман. Аслини олганда, баъзан улар муваффақият учун керакли ҳамдир. Мен уларга ишонаман. Аммо юқоридаги таркибий қисмлар муваффақиятнинг иккиламчи омилидир, бирламчи эмас. Муаммо шунда эдики, бор салоҳиятимизни ишга солиб, замонавий ҳаёт деб аталмиш иморат деворини қуришга шунчалик берилиб кетганимиздан, шу деворни тутиб турувчи пойдеворни ёддан чиқардик. Ваҳоланки, бу пойдевор ўтмиш аجدодларимиз томонидан бой тажрибага асосланиб қурилган эди. Ё бўлмаса, далага бориб, ўзимиз экмаган буғдойни ўришга шунчалар кўп вақт сарфладикки, буғдой экиш заруриятини унутдик. Феъл-атворим табиатан бузук бўла туриб, бошқа одамларни ўзим истаган ишни қилишга, яхши ишлашга, илҳомлантиришга, мени ва бир-бирини яхши кўришга ундаш йўлида носамимийлик ва иккиюзламачиликка йўғрилган стратегиялардан фойдаланмаслигим керак. Бу ҳолатда мустаҳкам муваффақиятга эриша олмайман. Мендаги иккиюзламачилик кун келиб ишончсизликка сабаб бўлади. Ўшанда мен бажарадиган ҳамма нарса – ҳатто инсонлар билан самарали алоқа ўрнатишнинг энг

машҳур усулларини қўллаганимда ҳам, хийлакорлик сифатида қабул қилинади. Нутқим нақадар аъло, ниятим нақадар яхши бўлмасин, ишончсизлик бор жойда доимий муваффақият пойдеворини қуриш имконсиз. Фақат эзгуликкина муваффақиятли бўлиш учун қўллайдиган услубларга ҳаёт бағишлайди.

Услубларга диққат қаратиш худди йўл-йўлакай, юзаки тайёргарлик кўриб имтиҳонга киришга ўхшайди. Баъзан йиқилмайсиз, яхши баҳо олиш эҳтимолингиз ҳам бор. Лекин бунинг келажаги йўқ. Ҳар куни жиддий шуғулланмасангиз, на ўрганаётган фанингизнинг чин билимдонига айланасиз, на онгингизни ривожлантира оласиз.

Баҳор чоғи фермага бориш, уруғ экишни унутиб, ёз бўйи ўйнаб-кулиб юриш ва куз келганда йўқ ҳосилни йиғиб олишга уриниш нақадар бемаъни бўлиши ҳақида ҳеч ўйлаб кўрганмисиз? Ферма – табиий тизим. Найрангни тан олмайди – меҳнат қилсангиз, натижага эришасиз. Ҳамиша экканингизни ўрасиз; бошқача бўлиши мумкин эмас. Ушбу тамойил инсонларнинг ўзини тутиши, шунингдек, бошқалар билан алоқаси борасида ҳам бирдек амал қилади. Чунки хулқ-атвор ва муносабат «Ҳосил Қонуни»га асосланган табиий тизим ҳисобланади. Қисқа муддатли воқеликларда – айтишлик, мактаб каби сунъий ижтимоий тизимда – одамлар ўйлаб топган «ўйин қондалари»га амал қилиб, манипуляция қилишни ўргансангиз, вазиятни ўз ҳисобингизга ҳал қилишни урдалайсиз. Бир марталик ёки узоққа чўзилмайдиган мулоқотда шахсият этикасидан фойдаланиш, жозибали ва моҳир кўриниш, ўзингизни суҳбатдошнинг ҳаётига қизиқаётгандек тутиш орқали ёқимли таассурот қолдириш имконияти мавжуд. Иккиламчи омиллардан иборат шахс этикаси қисқа муносабатлар жараёнида иш бериши мумкин, бироқ узоқ муддатли муносабатлар учун яроқсиз бўлади. Агар сизда тўғрилиқ, самимийлик сингари хислатлар бўлмаса, кун келиб ҳаёт

қийинчиликлари асл башарангизни ошкор қилиб кўяди. Натижада қисқа муддатли муваффақият ўрнини барбод бўлган муносабатлар эгаллайди.

Иккиламчи қудрат соҳиблари, бошқача айтганда, иқтидори туфайли жамиятда танилган кўплаб инсонларнинг феъл-атворида бирламчи қудрат ёки софдиллик етишмайди. Эртами-кеч, улар бизнес ҳамкори, турмуш ўртоғи, дўсти ёки ўсмир фарзанди кабилар билан бўлган ҳар бир узоқ муддатли муносабатда шахсий инқирозни бошдан кечиради. Аслида мулоқот қилишни феъл-атворимизга қўйиб беришимиз керак. Эмерсон айтганидек: «Феълингиз қулоқларим остида шу қадар қаттиқ қичқирадики, сизнинг нутқингизни тинглай олмайман».

Албатта, орамизда кучли феъл-атворга эга, бироқ мулоқот маҳоратини яхши ўзлаштирмаган инсонлар ҳам топилади. Улардаги ушбу хусусият ҳаётий муносабатлари сифатига таъсир кўрсатиши шубҳасиз. Лекин, барибир, бу таъсир иккиламчи бўлиб, ўта салбий оқибатларга етакламайди.

Ниҳоят сўнги таҳлил: бизнинг феъл-атворимиз гап-сўзимиз ёки амалларимиздан кўра самаралироқ мулоқот қилади. Биз ҳаммамиз буни биламиз. Ўзингиз ўйлаб кўринг: энг яқин инсонингизга нега ишонасиз? Жавоб оддий: чунки унинг феълини яхши биласиз. Унинг сўзамол бўлиш-бўлмаслиги, мулоқотни билиш-билмаслигидан қатъи назар, сиз шунчаки унга ишонасиз ва муносабат сақлайсиз.

Уилям Жорданнинг сўзи билан айтганда: «Ҳар бир бандага кўринмас куч ато этилган – у орқали инсон ўз ҳаётига таъсир кўрсатади. Ижобий ёки салбий таъсирга эга бу куч – инсоннинг ички «мен»идан муттасил таралиб турувчи қувватдир».

ПАРАДИГМА ҚУДРАТИ

«Муваффақиятли инсонларнинг етти кўникмаси» асари инсон самарадорлигининг фундаментал тамойилларини

ўзида мужассамлаштирган. Бу кўникмалар асосий ва бирламчи бўлиб, бахт ва муваффақиятга элтувчи тўғри тамойилларнинг ўзлаштирилишини ифодалайди.

Лекин ушбу «Етти одат»ни ўзлаштиришдан аввал, биз шахсий «парадигма»ларимизни англашимиз, «Парадигма ўзгариши» қандай амалга оширилишини тушунишимиз зарур.

Феъл-атвор этикаси ҳам, шахс этикаси ҳам ижтимоий парадигма намунасидир. «Парадигма» сўзи асли юнончадир. Аслида илмий атама бўлган бу сўз бугунга келиб модель, назария, идрок, фараз ёки дунёқараш маъносида фойдаланилади. Умумий маънода, парадигма бу – дунёни «кўриш» усулимиз ҳисобланади; фақат, тўғри маънода визуал кўриш эмас, балки идрок этиш, тушуниш ва талқин қилиш услубимиздир.

Бизнинг вазиятда, парадигмаларни осон тушуниш учун уларни харита сифатида тасаввур қилиш керак. Барчамизга маълумки, харита – реал ҳудуд эмас, у ҳудуддаги маълум томонларнинг аксидир. Парадигма ҳам худди шундай – бирор нарсанинг модели, изоҳи ёки назарияси саналади.

Фараз қилинг, сиз Чикаго марказидаги бирор жойга бормоқчисиз. Манзилингизга етишда шаҳар кўчалари туширилган харита асқатиши турган гап. Лекин сизга нотўғри харита берилди. Техник хатолик туфайли кўлингиздаги «Чикаго» деб ёзилган харита аслида «Детроит» шаҳриники бўлиб чиқди. Бутунлай бошқа харитадан фойдаланиб, кўзлаган манзилингизга етиб бориш нақадар ортиқча оворагарчилик бўлишини тасаввур қиляпсизми?

Бундай вазиятда ҳаракатингизга ишлов бериб, тезлигингизни икки баробар оширишингиз, кунт билан олдинга интилишингиз мумкин. Бироқ уринишларингиз сизни нотўғри манзилга тезроқ олиб боради, холос.

Балки, вазиятга муносабатингизни ўзгартириб, воқеанинг ижобий томонларини кўришдан ташқари

ҳам тўғри манзилни топиб боришингизни таъминламайди. Балки бунга аҳамият бермасиз. Муносабатингиз шунчалик ижобийлигидан, қаерда бўлсангиз ҳам хурсанд бўласиз.

Гап шундаки, юқоридаги икки услубдан қай бирини қўлламанг, барибир ютқазасиз. Чунки муаммонинг асоси сизнинг ҳаракатингиз ёки муносабатингиз эмас, балки харитангиз хатолигидир.

Агар сизда Чикагонинг ҳақиқий харитаси бўлса, ҳаракатингиз катта аҳамият касб этади; йўл-йўлакай қийинчиликларга дуч келсангиз, муносабатингиз уларни енгиб ўтишга кўмаклашади. Демак, манзилга етиш учун сиздан талаб қилинадиган энг биринчи ва энг муҳим талаб – тўғри харитага эга бўлишдир.

Ҳар биримизнинг бошимизда ана шундай кўплаб хариталар бор. Бу хариталарни икки асосий гуруҳга ажратиш мумкин:

1. Воқеликни бор ҳолича кўрсатувчи хариталар, бошқача айтганда, ҳақиқатлар;

2. Воқеликни қандай бўлиши керак бўлса, шундай кўрсатувчи хариталар, бошқача айтганда, қадриятлар.

Биз бошимиздан ўтган ҳар бир воқеани мана шу руҳий хариталар орқали талқин этамиз. Одатда, хариталарнинг тўғри ёки нотўғри экани ҳақида ўйлаб ўтирмаймиз; чунки уларнинг мавжудлигидан деярли беҳабар бўламиз. Бирор воқеликни кўраётганда, у ростдан ҳам шундайлиги ёки шундай бўлиши кераклигини тахмин қиламиз, холос.

Ана шу тахминлардан эса воқеликка муносабатимиз ва ҳатти-ҳаракатимиз шаклланади. Бундан келиб чиқадики, фикрларимиз ва ҳаракатларимизнинг бош манбаи вазиятни қандай идрок этишимиз ҳисобланади.

Мавзуни давом эттиришдан аввал, сизни ақлий ва ҳиссий тажриба ўтказишга таклиф қиламан. Бир неча сония вақт ажратиб, қуйидаги суратга назар солинг.



Энди эса келаси расмга эътибор қилинг ва нима кўрганингизни диққат билан тасвирлаб беринг.



Хўш, кимни кўрдингиз? Аёл кишиними? Унинг ёши нечида деб ўйлайсиз? Ташқи кўриниши қандай? Эгнида қандай кийим бор? Уни қандай образда тасаввур қиласиз?

Ҳойнаҳой, иккинчи расмни кўриб, тахминан, 25 ёшдаги жуда ёқимтой, одмироқ кийинган, нафосатли,

бурни хушбичим аёлни тасвирласангиз керак. Агар бўйдоқ бўлсангиз, аёлни учрашувга таклиф қилишингиз мумкин. Аёллар либослари билан шуғуланувчи тадбиркор бўлсангиз, уни модель образида кўрарсиз эҳтимол.

Аммо, лекин, бироқ... Сизга «Ноҳақсиз», десам, ишонасизми? Бу камида 60-70 ёшли жуда ғамгин, бурни узун кампирнинг сурати, у модель бўлишга ярамайди, аксинча, ёрдамга муҳтож десам-чи?

Бу ерда ким ҳақ? Расмга яна бир назар солинг. Кампирни кўряпсизми? Агар жавобингиз йўқ бўлса, яна уриниб кўринг.

Кампирнинг узун бурнини илғадингизми? Шол рўмолини-чи?

Агар иккимиз юзма-юз гаплашаётган бўлганимизда, суратни муҳокама қилиб, унда нима кўрганимизни бир-биримизга тасвирлаб берардик. Сиз менга, мен сизга нима кўрганимизни аниқ исботламагунча тортишув давом этиши турган гап эди.

Ҳозир бунинг иложи йўқлиги туфайли марҳамат қилиб галдаги расмни синчиклаб текширинг. Сўнг тепадаги расмга қайта эътибор қаратинг.



Энди пайқадингизми қария аёлни? Ўқишни давом эттиришдан аввал, уни кўришингиз ўта муҳим. Бу машққа мен бир неча йиллар муқаддам Ҳарвард Бизнес Мактабида дуч келганман. Ўқитувчимиз бир хил нарсани кўрган икки одам мудом баҳслашиши, лекин аслида иккиси ҳам ҳақ бўлиши мумкинлигини кўрсатиш учун ундан фойдаланганди. Кўпчилик мантикий деб ўйлаган ушбу машқ аслида психология билан боғлиқ эди.

Ўшанда, ўқитувчи хонага катта ҳажмдаги бир талай карта олиб келганди. Карталарнинг ярмида сиз 19-саҳифада кўрган ёш аёл, қолган қисмида эса ўша саҳифада кўрганнингиз иккинчи тасвир – қари кампир тасвири бор эди.

Ўқитувчи хонадаги талабаларни икки гуруҳга бўлди. Сўнгра биринчи гуруҳга ёш аёл, иккинчи гуруҳга кампир акс этган карталарни тарқатгач, биздан ўн сония мобайнида суратга диққат билан тикилишимизни айтди. Керакли вақт ўтгач, карталарни қайтариб олди ва катта экранда 20-саҳифадаги расмни кўрсатди. Ўқитувчи биздан экранда нима кўраётганимизни тасвирлаб беришни сўради. Шунда ғалати ҳол юз берди. Гарчанд, экранда ягона расм бўлса-да, у талабалар томонидан икки хил талқин қилина бошлади. Дастлаб, ёш аёл сурати туширилган картани кўрган талабалар катта экранга қараб ёш аёлни, кампир суратига 10 сония тикилиб турган талабалар эса қария кампирни тасвирлай кетди.

Профессор ҳар иккала гуруҳдан биттадан талабани турғизиб, бир-бирига ўз фикрини аниқроқ тушунтиришни илтимос қилди. Улар бошлаган мунозара тобора қизий бошлади.

– «Қария аёл» деганда нимани назарда тутяпсан? Ахир 22-25 ёшдан нарига бормайди-ку бу қиз! – дерди куйиб-пишиб биринчи талаба.

– Кўйсанг-чи! Ҳазиллашяпсанми, оғайни? Ахир, унинг ёши камида 80 га қараб кетяпти, шекилли?! – деб эътироз билдирарди иккинчи талаба.

I ҚИСМ. ПАРАДИГМА ВА ТАМОЙИЛЛАР

– Томинг жойидами, ошна? Расмдаги аёл жуда ёш. Жон деб уни учрашувга таклиф қилардим! Ташки кўриниши ёқимтойгина, – биринчи талаба бўш келмай тортишарди.

– Ёқимтойгина? Кўзинг кўр бўлиб қолдимми, нима бало? Алвастига ўхшайди-ку! – деб хуноби чиқарди иккинчи талабанинг.

Бахсининг охири кўринмасди. Ҳар бир талаба ўзининг жавоби тўғри эканлигига юз фоиз ишониб, ўз нуқтаи назарини сабот билан ҳимоя қиларди. Талабаларнинг аксарияти дарс бошланганида ўқитувчининг хатти-ҳаракатидан расмда чиндан қандайдир жумбок яширинганини тахмин қиларди. Шунга қарамай, бахс давомида улар ўз фикридан воз кечишни истамасди. Фақат санокли талабаларгина экрандаги расмга бошқа тарафдан назар солишга уриниб кўрди.

Беҳуда тортишув ниҳоясига етмагач, талабалардан бири экран ёнига бориб, расмдаги чизиқларни кўли билан кўрсатиб, изоҳ берди:

– Мана бу ёш аёлнинг маржони бўлади.

Иккинчи талаба эса эътироз билдирди:

– Бу маржон эмас, қари кампирнинг оғзи!

Шундан сўнг, улар ўзини босиб, расмлар ўртасидаги муайян фарқларни босиқлик билан муҳокама қила бошлади. Орадан бир муддат ўтди. Ниҳоят, ҳар иккала талаба ҳам бирин-кетин битта расмда акс этган икки хил тасвирни идрок этишга муваффақ бўлди. Улар мулоқотини сокинлик, мулоҳаза ва ҳурмат билан давом эттирар экан, биз бир-биримизнинг нуқтаи назаримизни тушуна олдик, лекин барибир нигоҳимизни экрандан узиб, бироз муддат ўтиб қайта қарасак, кўз олдимизда дастлаб бизга берилган картадаги тасвир шаклланарди дейишди.

Мен одамлар ва ташкилотлар билан ишлашда юқоридаги идрок машқидан тез-тез фойдаланиб тураман. Чунки у ҳам шахсий, ҳам шахслараро самарадорлик борасидаги кўплаб тушунчаларни изоҳлаб беради.

Биринчидан, ушбу машқ мавжуд шарт-шароит бизнинг идрокимиз ва парадигмаларимизга қанчалик кучли таъсир этишини кўрсатади. Жуда қисқа муддат – атиги ўн сония картага қараганимиз бутун бошли тасвирни қандай кўришимизни белгилаб берар экан, унда бутун умр давом этадиган шарт-шароитлар-чи? Оила, мактаб, черков, иш муҳити, дўстлар, ҳамкасблар ва шахс этикаси сингари маълум ижтимоий парадигмаларнинг барчаси ҳаётимизда мавжуд таъсир турлари ҳисобланади. Улар сездирмасдан онгостимизга таъсир ўтказиб, бевосита дунёқарашимизни, парадигмаларимизни ҳамда хариталаримизни шакллантиради.

Юқоридаги машқ, шунингдек, парадигмалар бизнинг муносабатимиз ва хулқ-атворимиз манбаи эканлигини кўрсатади. Биз парадигмаларимиздан ташқарида дадил ҳаракатлана олмаймиз. Чунки идрок қилганимиздан бошқача гапириш ва ҳаракат қилиш яхлитликни йўқотишимизга олиб келади. Масалан, сиз экранда ёш аёлни кўрсангиз, шубҳасиз, унга кўчани кесиб ўтишга ёрдам бериш ҳақида тасаввур қилишингиз жуда мушкул. Демак, аёлга нисбатан муносабатингиз ва хатти-ҳаракатингиз уни қай йўсинда идрок қилишингиз билан ҳамоҳанг бўлади.

Шахс этикасининг энг асосий камчилиги ана шунда кўринади. Муносабат ва хулқ-атворимиз шаклланадиган парадигмаларимизни ўрганмас эканмиз, хатти-ҳаракатимизни ўзгартиришга уриниш беҳудалигича қолади.

Идрок машқининг яна бир афзал жиҳати шундаки, у парадигмаларимиз бошқа инсонлар билан мулоқотимизга таъсир қилишини очиб беради. Машқ сўнгида биз аниқ ва холисона кўриб турган маълум воқеани бошқалар ҳам ўз нуқтаи назаридан тўғри кўриши мумкинлигини англаймиз. Бошқача айтганда, «Қаерда турганимиз ўтирган жойимизга боғлиқ» эканини фаҳмлаймиз.

Ҳар биримиз ўзимизни ҳодисаларни борича идрок этадиган, яъни холис инсон сифатида тасаввур қиламиз.

Лекин ҳақиқат бироз бошқачарок. Биз дунёни ўз ҳолича кўрмаймиз. Аксинча, ўзимиз қандай бўлсак, дунё кўз ўнгимизда шундай шаклланади. Нима кўраётганимизни, айтиш учун оғиз жуфтлаганимизда, биз аслида ўзимизни, идрокимизни, парадигмаларимизни тасвирлашни бошлаймиз. Бошқа одамлар бизнинг фикримизга кўшилмаса, дарҳол улар ҳақида нотўғри фикрга борамиз. Лекин юқоридаги идрок машқидан кўриниб турганидек, самимий, ақлли инсонлар ҳам бир ҳодисани икки хил кўриши одатий ҳол. Сабаби оддий: ҳар бир шахс ўз тажрибасига асосланган индивидуал линзага эгадир.

Лекин бу дунёда факт умуман йўқ дегани эмас. Машқ вақтида дастлаб талабаларга алоҳида берилган иккита расм чиндан ҳам икки хил эди. Кейинроқ уларга учинчи расм баробар кўрсатилади. Энди талабалар бир хил далил – қора чизиклар ва оқ бўшлиқларга баробар қарайди ва факт сифатида қабул қилади. Лекин бу фактни талқин қилиш машқ бошидаги тажрибага асосланган бўлади. Демак, фактлар – талқиндан ташқарида ҳеч қандай маънога эга бўлмайди.

Биз асосий парадигмаларимиз, хариталаримиз ёки тахминларимиздан хабардор бўлишимиз, ўтмиш тажрибаларимиз бизга қандай таъсир ўтказишини ўрганиб чиқишимиз зарур. Ана шунда парадигмалар учун жавобгарликни ҳис қилиб, уларни доим текширишга, бошқа инсонларни тинглашга ҳамда бегона фикрларни қабул қилишга тайёр бўламиз. Алал-оқибат, дунёкарашимиз янада кенгайиб, янада холис инсонга айланамиз.

«ПАРАДИГМА АЛМАШИНУВИ» ҚУДРАТИ

Идрок машқи парадигма алмашинувини тушунишга ҳам қўл келади. Ёш қиз расмига тикилган талаба учинчи расмда ниҳоят кампирни кўргач, «Аҳа!» тажрибаси деб аталадиган ҳолатни ҳис этди. Инсон бошланғич фикрига қанчалик собит бўлса, ундаги «Аҳа!» тажрибаси ҳам шунчалик кучли бўлади. Бу худди қоронғи хонада тўсатдан

ёқилган чирокка ўхшайди.

«Парадигма алмашинуви» атамаси илк марта Томас Куннинг «Илмий инқилобларнинг тузилиши» номли асарида тилга олинган. Кун илмий соҳадаги деярли ҳар бир аҳамиятли ютук энг аввало анъаналар, эскича фикрлаш, эски парадигмалардан ажралош эканлигини кўрсатади. Таникли Миср астрономи Птоломей ҳамиша Ерни оламнинг маркази деб ҳисоблаган. Лекин Коперник Оламнинг марказига Қуёшни қўйиш орқали «Парадигма алмашуви»ни амалга оширди. Шундан кейин тўсатдан ҳамма нарса бошқача талқин қилина бошлади.

Физикадаги Ньютон модели – соат механизми парадигмаси бўлиб, бугунги кунда ҳам замонавий муҳандисликнинг асоси саналади. Лекин бу модель тўлиқ тугалланмаган эди. Эйнштейннинг ниҳоятда аҳамиятли «Нисбийлик назарияси» парадигмаси илм-фан дунёсида яна бир инқилоб қилди.

Авваллари туғруқ вақти вафот этадиган аёллар ва чақалоқлар сони жуда юқори эди ва уларнинг ўлими сабабини ҳеч ким аниқ тушунмасди. Ҳарбий касалхоналарда аксар аскарлар жанг майдонидаги оғир шикастланишлардан эмас, аксинча, майда жароҳат ва касалликлардан жон берарди. Орадан маълум муддат ўтгач, бутунлай янги парадигма – микроблар назарияси ишлаб чиқилди. Бу парадигма тиббиёт ривожланишига улкан ҳисса қўшди.

Бугунги Америка Қўшма Штатлари ҳам парадигма алмашинувининг мевасидир. Монархия, шоҳларнинг илоҳий ҳокимияти ҳақидаги тушунча асрлар давомида ҳукм сурди. Кейин бошқа – инсонлар учун хизмат қиладиган ҳукумат парадигмаси ривожланиб, конституцион демократия дунёга келди. Бу алмашинув дебочасида инсонларнинг беҳисоб қуввати ва заковати уйғониб, озодлик ва ҳурлик, яшаш, умид-ва имконият меъёри яратилди.

Тан олиш керак, парадигма алмашинувининг барчаси

ҳам ижобий бўлмайди. Кузатганимиздек, феъл-атвор этикасидан шахс этикасига алмашув оқибатида биз бахт ва муваффақият дарахти озиқланувчи туб илдизлардан узоқлашиб кетдик.

Хоҳ ижобий ёки салбий натижага олиб келсин, хоҳ бир зумлик ёки давомли бўлсин, парадигма алмашинуви дунёни қандай идрок этишимизни ўзгартириб юборади. Ва бу ўзгаришлар қудратли бўлади. Бизнинг парадигмаларимиз, тўғри ёки нотўғрилигидан қатъи назар, муносабатимиз ва хулқ-атворимизнинг, демакки, бошқалар билан мулоқотимизнинг бош манбаидир.

Ўз бошимдан ўтган кичик парадигма алмашинуви ёдимда. Нью-Йорк метроси. Якшанба тонги эди. Вагон ичидаги одамлар хотиржам ўтирар, баъзилар газета ўқир, бошқалар ўйга толган, яна аллақимлар кўзларини юмганча дам оларди. Манзара жуда осойишта ва сокин эди.

Кутилмаганда вагонга бир эркак фарзандлари билан кириб келди. Болақайлар шунчалик шовқин солардики, вагондаги осудаликка бирдан путур етди.

Эркак ёнимга ўтирди ва ҳеч нарсага эътибор қилмай, кўзини юмди. Унинг фарзандлари вагон ичида тинмай қичқирар, тўполон қилар, нарсаларни у ёқдан-бу ёққа улоқтирар, ҳатто одамларнинг кўлидаги газетага ҳам тап тортмай тегинарди. Бу ҳолат анча тартибсизликни келтириб чиқарди. Лекин ёнимдаги эркак чурқ этмасди. Унинг бефарқлиги мени ҳайрон қолдирди. Вагондаги бошқа одамларнинг ҳам жаҳли чиқаётгани кўриниб турарди. Ниҳоят, сабрим қосаси тўлиб, эркакка ўгирилдим ва дедим:

– Жаноб, болаларингиз кўпчиликка халал берапти. Уларни назорат қилсангиз бўлмайми?

Шунда эркак худди ҳозиргина ҳушига келган одамдек кўзини очди ва мулоқот оҳангда сўз бошлади:

– Ҳа, сиз ҳақсиз. Нимадир чора кўришим керак. Гап шундаки, биз ҳозир касалхонадан қайтпимиз. Бир соат олдин рафиқам вафот этди. Ростини, ҳозир нима қилишни

ҳам, нима ўйлашни ҳам билмайман. Болаларим ҳам онаси вафотини кўтара олмаяпти чоғи.

Эркакнинг сўзларини эшитиб нималарни ҳис қилганимни тасаввур қила оласизми? Менинг парадигмам алмашди. Кутилмаганда вазиятни бошқача кўра бошладим, ўзимни бошқача ҳис қилдим ва муносабатим ўзгарди. Мендаги жаҳл ғойиб бўлди. Энди мен муносабатим ёки хулқ-атворимни назорат қилиш тўғрисида умуман ўйламасдим; қалбим ёнимдаги одамнинг изтироби билан лиммо-лим тўлган эди. Раҳм-шафқат ва тасалли ҳислари ўз-ўзидан қуйилиб кела бошлади. Мен энди ҳамдардлик билдиришга тутиндим:

– Рафиқангиз оламдан ўтдимми? Сабр тилайман. Нима бўлганини айтиб бероласизми? Сизга қандай ёрдам беришим мумкин?

Ўша лаҳзада атрофимдаги дунё зумда ўзгариб кетган эди. Кўпчилик одамлар ҳаётига хавф соладиган инқирозга дуч келса, худди шунга ўхшаш фундаментал ўзгаришни бошдан кечиради ва ўзидаги устунликни кўра бошлайди. Ёки бўлмаса, ҳаётда янги ролга қадам қўйганида, масалан, рафика, эр, ота-она ёки бобо-бувига айланганида, бошлик ёки етакчи сифатида лавозими ошганида ҳам шу ҳолат такрорланади.

Дунёни бошқача идрок қилишни бошлаганимизда тўсатдан юз берадиган парадигма алмашинуви ҳодисасини ўрганмай туриб, муносабатимиз ва хатти-ҳаракатимизни ўзгартиришга, шахс этикаси устида ишлашга ойлаб, йиллаб вақт сарфлашимиз мумкин.

Кўриниб турибдики, ҳаётимизда майда ўзгариш қилишни истасак, муносабат ва хулқ-атворимизни тартибга солмоғимиз даркор. Аммо жуда муҳим, йирик ўзгаришлар учун, биз албатта, шахсий парадигмаларимизга алоҳида эътибор қаратишимиз зарур.

Торо таъбири билан айтганда: «Ёвузлик дарахтини йўқ қилиш учун, унинг минглаб баргларини узиш эмас,

илдизига бир марта қаттиқ зарба бериш кифоя». Демак, ҳаётда улкан муваффақиятларга эришиш учун биз муносабат ва хулқимизга ҳадеб тегиनावермай, балки улар униб чиқадиган илдиз, яъни асосий парадигмаларимизга ишлов беришимиз керак.

КЎРИШ ВА БЎЛИШ

Албатта, парадигмалар доим ҳам бир зумда амалга ошмайди. Метродаги воқеадан фарқли ўлароқ, ўғлимиз билан содир бўлган парадигма алмашинуви мураккаб, жуда секин ва атай амалга оширилган жараён эди. Ўғлимизга қўллаган биринчи ёндашувимиз – шахс этикасининг онгимизга ўтказган таъсири эди. Бу ёндашувга ота-она сифатидаги ютуқларимизни ва фарзандларимиз муваффақиятини қандай ўлчаш борасидаги чуқур парадигмаларимиз сабаб бўлган эди. Ва биз ана шу парадигмаларни алмаштирганимизда, ҳаётимиз ва тушиб қолган вазиятимизда квант ўзгаришга эришдик.

Фарзандимизнинг ижобий жиҳатларини кўриш учун, Сандра иккимиз ўзимизни ўзгартиришимизга тўғри келди. Фейл-атворимизни ривожлантириш ва ўстириш орқали янги парадигма яратдик.

Бизнинг парадигмаларимиз – дунёни ёки воқеа-ҳодисаларни кўришимиз, дунёқарашимиз ҳисобланади. Ўз навбатида, парадигмалар – феъл-атворнинг ажралмас қисмидир. Бошқача айтганда, биз нимани кўрсак, ўшамиз. Нимани кўришимиз эса ким бўлишимиз билан узвий боғлиқдир. Бундан келиб чиқадик, дунёқарашимиз билан бир қаторда ўзлигимизни ўзгартирмас эканмиз, тўлиқ муваффақиятга эриша олмаймиз. Ёки аксинча.

Метродаги бир лаҳзалик парадигма алмашинуви – дунёқарашим ўзгариши ҳам аслида феъл-атворим натижасида юз берганди. Масалан, вагондаги вазиятнинг асл сабабини тушунгандан кейин ҳам, бироз афсус ва айбдорликдан бошқа ҳеч вақони ҳис қилмайдиган одамлар топилишига ишончим комил. Улар азадор эркакнинг ёнида

шунчаки мум тишлаб ўтираверади. Шу билан бирга, ушбу вазиятда қандайдир муаммо борлигини сўзсиз англаб етадиган ва ёрдам қўлини чўзадиган инсонлар борлигига ҳам аминман.

Парадигмаларимиз жуда кудратли. Чунки улар биз дунёни идрок қиладиган линзаларни яратади. Парадигма алмашинуви эса – хоҳ бир лаҳзалик, хоҳ мураккаб ва узоқ муддатли бўлсин – улкан ўзгаришларни амалга оширишда энг зарурий куч ҳисобланади.

ТАМОЙИЛЛАРГА ТАЯНГАН ПАРАДИГМА

Феъл-атвор этикаси жуда фундаментал ғояга асосланган. Ушбу ғояга кўра, инсон самарадорлигини бошқарувчи махсус тамойиллар мавжуд. Улар худди физикадаги «ернинг тортишиш қонуни» сингари инсондаги ўзгармас, ҳақиқий ва исбот талаб қилмас табиий қонунлар саналади.

Тамойилларнинг таъсири ҳамда ҳақиқийлиги қуйидаги парадигма алмашинуви тажрибасида кузатилиши мумкин. Бу ҳақида Френк Кок Ҳарбий Денгиз жамиятига тегишли «Жараёнлар» журналида ҳикоя қилади:

«Икки жанговор кема бир неча кундан бери очик денгизда, оғир об-ҳаво шароитида ўқув машғулотларини ўтаётган эди. Мен етакчи кемада хизмат қиляётгандим. Қоронғи тушгач, бошқарув бўлинмасига чиқиб, навбатчиликни қабул қилиб олдим. Қуюқ туман туфайли атрофни деярли илғаб бўлмасди. Шу боис, барча ҳаракатларга кўз-қулоқ бўлиш мақсадида капитан ҳам бўлинмада қолди.

Тун чўккандан биров ўтиб, юқоридаги борт кузатувчиси хабар берди:

– Ёруғлик! Кема тумшуғида ёруғлик кўриняпти!

– У ҳаракатланяптими ёки муаллақ турибдими? – деб қичқирди капитан.

– Муаллақ турибди, капитан! – жавоб қайтарди кузатувчи. Бу бизни олдинда хавфли тўқнашув кутаётганини англади.

I ҚИСМ. ПАРАДИГМА ВА ТАМОЙИЛЛАР

Капитан сигнал берувчига буйруқ берди:

– Олдиндаги кемага хабар йўлланг: тўқнашув хавфи бор. Йўналишни 20 даражага ўзгартиришни маслаҳат бераман.

Шу пайт жавоб хабари етиб келди:

– Йўналишни 20 даражага ўзгартиришни маслаҳат бераман:

– Уларга айтинг: мен капитанман! Йўналишни 20 даражага ўзгартиринг дарҳол!

– Мен – иккинчи даражали денгизчимаан, – деган жавоб келди. – Сиз яхшиси йўналишингизни 20 даражага ўзгартиринг.

Бу вақтга келиб, фиғони фалакка кўтарилган капитан ғазаб билан ўшқирди:

– Хабарни юборинг: мен жанговор кемадаман. Йўналишни 20 даражага ўзгартиришни талаб қиламан!

– Мен маёқман! – деган жавоб келди иккинчи томондан ва миттиллаган ёруғлик кўзга ташланди.

Шундан сўнг биз йўналишни ўзгартирдик.

Парадигма алмашинуви – бирор воқеа-ҳодисани бошқа тарафдан кўрганда ёки англаганда юз берадиган «Аҳа!» тажрибасидир. Капитан бошдан кечирган Парадигма алмашинуви вазиятни бутунлай бошқа томондан ёритиб беради. Бунда биз унинг чекланган идроки орқали алмашган ҳақиқатни кўра оламиз. Бу ҳақиқат туманда турган капитан учун қанчалик муҳим бўлса, кундалик ҳаётимизда ҳам шунчалик аҳамиятга эга.

Тамойиллар маёққа ўхшайди. Уларни бузиб бўлмайди. Чунки улар табиий қонунлардир. Сесил Б. де-Милл яратган машхур «Ўнта Бурч» фильмида айтилганидек: «Биз қонунни буза олмаймиз. Қонунга қарши чиққанда ўзимизни синдирамиз, холос».

Одамлар ҳаётга ва ўзаро муносабатларига ўз парадигмалари, яъни хариталаридан келиб чиққан ҳолда қарайди. Улар эса бошдан ўтган тажриба ва вазиятларга

асосланади. Лекин юқорида таъкидланганидек, харита – муайян ҳудуд эмас. У ўша ҳудудни маълум жиҳатдан тасвирлайдиган «субъектив ҳақиқат»дир.

Ҳудуднинг ўзи эса «объектив ҳақиқат» ҳисобланади. Ушбу «объектив ҳақиқат» инсон ривожи ва бахтини бошқарувчи «маёк» тамойилларидан иборат. Ўз ўрнида, бу тамойиллар табиий қонун бўлиб, улар тарихдаги ҳар бир тараққий топган жамият, фаровон оила ҳамда муассасаларнинг асосини ташкил этган. Рухий хариталаримиз маълум воқеани турлича аниқликда тасвирлаши мумкин, лекин унинг мавжудлигини ўзгартирмайди.

Ижтимоий тарих даврларини тадқиқ қилувчиларга бу каби тамойиллар ёки табиий қонунларнинг ҳақиқатлиги яққол намоён бўлади. Бу тамойиллар замонлар оша такрор ва такрор юзага чиқаверади. Тамойилларнинг барқарор яшаб қолиши ёхуд барбод бўлиши жамиятдаги одамлар уларни қанчалик тан олиши ва уйғунликда яшашига боғлиқдир.

Мен айтаётган тамойиллар яширин, сирли ёки «диний» гоёлар эмас. Қўлингиздаги китобда келтирилган тамойиллар муайян бир эътиқод, динга дахлдор эмас. Аксинча, бу тамойиллар дунёдаги асосий йирик динларнинг, шу билан бирга, ижтимоий фалсафа ҳамда ахлоқ тизимларининг бир парчаси саналади. Улар аниқ ва равшан бўлиб, ҳар бир шахс томонидан осонликча тасдиқланиши мумкин ва эътиқодидан қатъи назар, одамзотда тамойиллар ҳамиша бор.

Масалан, АДОЛАТ тамойилини олайлик. Тенглик ва ҳаққонийлик ҳақидаги тушунчамиз ана шу тамойил моҳиятида ривожланади. Тажрибаси тескари натижа кўрсатса ҳам, ёш болаларда табиатан адолат ҳисси бўлади. Адолат тушунчаси, унга эришиш усуллари турлича таърифланади. Бироқ барча учун умумий бўлган адолат гоёси мавжудлигича қолади.

Тамойилларга яна бир мисол тариқасида ТЎҒРИЛИК ва ҲАЛОЛЛИКни келтириш мумкин. Бу икки тамойил шахсий ва шахслараро муносабатнинг ривожланиши, узоқ муддатли ўзаро ҳамкорлик учун зарур ишончнинг пойдеворини яратади.

Галдаги тамойил – ИНСОН ҚАДР-ҚИММАТИ. АҚШнинг Мустақиллик Декларацияси худди шу қадрият ёки тамойилни юқори ўринга кўтаради. «Биз ушбу ҳақиқатларни равшан деб биламиз: барча инсонлар Яратувчи томонидан тенг қилиб яратилган ҳамда уларга яшаш, озодлик ва бахт-саодатга эришиш сингари ажралмас ҳуқуқлар инъом этилган».

Тамойиллардан яна бири – ХИЗМАТ КЎРСАТИШ, бошқача айтганда, инсоният ривожига ҳисса кўшиш ғояси бўлса, бошқаси – СИФАТ ёки МУКАММАЛЛИКдир.

Булардан ташқари, ИМКОНИЯТ тамойили ҳам мавжуд. Унга кўра биз – инсонлар эмбрионик эканмиз, кун сайин ўсиб, салоҳиятимизни янада кўпроқ кўрсатиш, истеъдодимизни ривожлантириш имконига эгамиз.

ЎСИШ – имкониятга яқин тамойил ҳисобланади. У САБР, ҒАМХЎРЛИК ҳамда РАҒБАТЛАНТИРИШ каби бошқа бир қатор тамойиллар билан салоҳиятни юзага чиқариш ва қобилиятни ривожлантириш жараёнидир.

Тамойиллар – амалиёт эмас. Амалиёт аниқ фаолият ёки ҳаракатни англатади. Бир вазиятда қўл келган амалиёт иккинчи вазият учун номуносиб бўлиши ҳеч гап эмас. Иккинчи фарзандини ҳам худди биринчиси сингари тарбияламоқчи бўлган ота-оналар бу гапимни шубҳасиз тасдиқлайди.

Амалиётлар муайян вазиятга монанд бўлса, тамойиллар барча вазият учун мос келувчи туб ҳақиқатлардир. Улар алоҳида шахслар, никоҳ ва оилалар, хусусий ҳамда жамоат ташкилотлари учун бирдек амал қилади. Шу ҳақиқатларни ўзига сингдирган одамлар турли вазиятларни ҳал қилиш учун кўп сонли амалиётларни яратиш уддасидан чиқади.

Тамойиллар – кадрият эмас. Мисол учун, маълум кадриятларга эга ўғрилар тўдаси биз айтаётган фундаментал тамойилларни бузиш билан шуғулланади. Тамойиллар бу ҳудуддир. Қадриятлар эса шу ҳудуд харитаси. Биз тўғри тамойилларни кадрлаганимизда, ҳақиқатга эришамиз.

Инсон феъл-атвори кадр-кимматга эга. Тамойиллар ана шу феъл-атворни тўғри шакллантириш учун кўрсатма вазифасини ўтайди. Улар фундаментал. Тамойиллар яққол бўлгани туфайли уларнинг мавжудлиги борасида баҳслашиш асоссиз. Уларнинг яққоллигини англаш учун, юқорида саналган тамойилларга бутунлай тескари ғояларга амал қилиб, самарали ҳаёт кечирिशга уриниш нақадар бўлмағур экани ҳақида ўйлаш кифоя. Ҳеч ким адолатсизлик, ёлғон, қолоқлик ёки ахлоқсизликни умрбод давом этувчи бахт ва муваффақият учун мустаҳкам пойдевор деб ҳисобламайди. Гарчанд одамлар тамойилларга қандай изоҳ бериш, тушуниш ва ўзлаштириш борасида баҳслашса ҳам, уларнинг мавжудлиги ҳақидаги билим туғмадир.

Парадигмаларимиз тамойилларга қанча мос бўлса, ўз вазифасини шунча аниқ бажаради. Тўғри хариталар шахсий ва шахслараро муносабатларга хатти-ҳаракатни ўзгартириш учун сарфланган ҳар қандай уринишдан кўра кўпроқ ижобий таъсир кўрсатади.

ЎСИШ ВА ЎЗГАРИШ ТАМОЙИЛЛАРИ

Шахс этикасининг ўзига тортувчи жозибаси шундаки, у ҳаёт сифатини ошириш – шахсий самарадорлик, бошқалар билан сермазмун муносабат ўрнатишнинг бир нечта тез ва осон йўлларини таклиф қилади. Лекин шахс этикаси муваффиқиятга эришишда меҳнат ва ўсиш каби табиий жараёнларни инобатга олмайди. Бу эса мазмунсиз рамзга ўхшайди. Уни, шунингдек, «ишламасдан тишлаш»ни ваъда қилаётган «тезда бой бўл» дастурига қиёслаш мумкин. Дастур муваффақиятли кўрингани билан, барибир ясамалигича қолади.

Шахс этикаси алдоқчи ва хийлакордир. Унинг

техникалари ва тезкор чоралари ёрдамида юқори сифатли натижа кўрсатишга уриниш – Чикагодаги бирор манзилни топишда Детройт харитасидан фойдаланишга ўхшайди.

Бугун биз робот каби ҳаракатланувчи шахсларга дуч келамиз. Улар ўзининг кимлигини билмайди ёки тушунмайди. Улар фақат ким бўлиши, ўзини қандай тутиши кераклигидан хабардор, холос. Уларнинг ҳаётида мулоқот нутқи ўрнини маъносиз суҳбат, самимий қажқаҳа ўрнини сохта табассум, ҳақиқий изтироб ўрнини эса зерикарли умидсизлик эгаллаган. Бу каби шахсларга икки хил ташхис қўйиш мумкин. Биринчиси шуки, улар шахсиятнинг ўзига хос нуқсонларидан азоб чекади. Бу нуқсонлар давосиз туюлади. Шу билан бир қаторда, юқоридаги сингари шахслар ер юзидаги ҳар бир тирик инсондан умуман фарқ қилмайди.

Бутун ҳаёти давомида одамзот ўсиш ва ривожланишнинг кетма-кет босқичларини бошдан кечиради. Митти болакай даставвал ўгирилишни, сўнгра ўтиришни, эмаклашни, юришни ва ниҳоят югуришни ўрганиши ҳеч кимга сир эмас. Ҳар бир босқич жуда аҳамиятли ҳамда маълум вақт талаб этади. Энг муҳими, бу босқичларнинг ҳеч бирини ташлаб ўтиб бўлмайди.

Ушбу ҳақиқат ҳаётнинг барча томонларига – пианино чалишни ўрганишдан тортиб ҳамкасб билан самарали мулоқот қилишгача бўлган ривожланишнинг ҳамма жабҳасига мос келади. Ҳар бир шахс, никоҳ, оила ва муассаса буни бошдан ўтказди.

Биз ЖАРАЁН тамойилини моддий ҳодисалар мисолида биламиз ва қабул қиламиз. Бироқ унинг ҳиссий ҳолатлар, ижтимоий муносабатлар ва ҳатто шахс феъл-атвори билан содир бўлишини тушуниш бироз ноодатий ва мураккаброқдир. Тушунган тадқирда ҳам, Жараён тамойилини қабул қилиш ва у билан уйғунликда ҳаёт кечириш янада ноодатийлик, қийинчилик келтириб чиқаради. Натижада биз баъзан вақт ва қувватимизни

тежаш, аммо исталган натижани қўлга киритиш илинжида ушбу зарурий босқичларнинг айримларини қисқартириш пайига тушамиз.

Хўш, ўсиш ва ривожланишимиздаги табиий жараёни тезлаштиришга уринсак, нима бўлади? Ўзингиз айтинг, ўртамиёна теннисчи бўла туриб, бошқаларни қойил қолдириш учун профессионал теннисда ўйнашга қарор қилсангиз, нима бўлади? Профессионал теннисчига қарши майдонга тушиш учун ижобий фикрлашнинг ўзи етарлими?

Ёки даражангиз ибтидоий бўлса-ю, дўстларингизга мақтаниш мақсадида катта сахнада концерт беришга отлансангиз, натижангиз қандай бўлади?

Бу саволларнинг жавоби ўз-ўзидан кўриниб турибди. Ривожланиш жараёнини қисқартириш, безътибор қолдириш ёки бузиш мумкин эмас. Бу табиатга бутунлай зид бўлиб, фақатгина кўнгилсиз, нохуш натижаларга олиб келади.

Ўн баллик тизимда қараганда, мен бирор соҳада иккинчи даражада бўлсам ва бешинчи даражага ўтишни истасам, дастлаб учинчи, сўнг тўртинчи даражаларни босиб ўтишим лозим. «Минг километрга чўзилган саёҳат илк қадам билан бошланади» ва бир вақтнинг ўзида фақат битта қадам ташлаш мумкин, холос.

Ўқитувчингизга савол беришга, билмаслигингизни ошкор этишга уялманг. Акс ҳолда, ҳеч қачон ўрганмайсиз, ўсмайсиз. Сиз узоқ муддат давомида муғамбирлик қилиб, ўзингизни ақлли кўрсатиб юра олмайсиз, охир-оқибат барибир фош бўласиз. Билмасликни тан олиш одатда таълимнинг илк босқичи ҳисобланади. Торо ўргатганидек, «Мавжуд билимимиз асқатганда, ривожланишимиз сабабчиси бўлган билимсизлигимизни эслай оламизми?»

Бир куни дўстимнинг икки қизи кўзида ёш билан олдимга келиб, дадасининг кўполлиги, гапга тушунмаслиги устидан шикоят қилди. Оқибатидан кўрқиб қизлар ота-онасига очиқ гапиришга чўчирди. Бироқ улар ота-онасининг меҳр-муҳаббати, тушуниши ва йўл-йўриқларига

муҳтож эди.

Мен қизларнинг отаси билан хабарлашдим ва у бўлаётган ишлардан воқиғлигини билдим. Дўстим чиндан ҳам қизиққонлигини тан олди, лекин бу феъл-атвори учун жавоб бериш, ҳиссий ривожланиш даражаси паст эканлигини тан олишни истамади. Ўзини ўзгартириш учун илк қадамни ташлашга унинг ғурури йўл қўймади.

Турмуш ўртоғимиз, фарзандларимиз, дўстларимиз ёки ҳамкасбларимиз билан самарали алоқа ўрнатиш учун, биз аввало уларни тинглашни ўрганмоғимиз даркор. Бу эса кучли ҳиссий қувватни талаб этади.

Тинглаш – сабр-тоқат, очиққўнгиллик, сўзловчини тушуниш истаги каби юксак феъл-атвор фазилатларини камраб олади. Кўпчилик учун суҳбат вақтида суст ҳиссий эътибор кўрсатиб, юқори даражада маслаҳат бериш анча осон.

Пианино чалиш ёки теннис ўйнаш давомида қанчалик моҳирлигимиз яққол сезилиб туради: чунки муғамбирлик қилиб, уста ўйинчи сифатида кўринишнинг иложи йўқ. Лекин феъл-атвор ва ҳиссиётлар борасида қай даражада ривожланганимизни бир қарашда аниқлаб бўлмайди. Бегона одам ёки суҳбатдошимиз олдида ўзимизни бошқача инсон сифатида кўрсатиб, «роль» ўйнай оламиз. Аммо бу бироз муддат иш бериши мумкин. Баъзан ўйнаётган «роль»имизга ўзимиз ҳам ишониб қоламиз. Шунга қарамай, ишончим комил, кўпчилигимиз ички дунёмиздан, аслида ким ва қандай эканлигимиздан яхши хабардормиз; нафақат биз, балки бирга яшайдиган ва ишлайдиган инсонлар ҳам бундан воқиф.

Ривожланишнинг табиий жараёнини тезлатишга уриниш бизнес оламида қандай оқибатлар олиб келганига кўп марта гувоҳ бўлганман. Масалан, айрим иш бошқарувчилар таъсирли нутқ, сохта табассум ва бошқа носамимий усуллар орқали ходимларнинг меҳнат унумдорлиги, ахлоқи ва сифатли хизматини «сотиб олиш»га ҳаракат

қилади, ясама манипуляциялар ишончсизлик келтириб чиқаришига кўз юмади. Бу услублар иш бермаган маҳал улар мустаҳкам ишонч пойдевори бўлган табиий тамойил ва жараёнларни оёқости қилувчи шахс этикасининг бошқа техникаларидан фойдаланишга ўтади.

Кўп йиллар муқаддам ўзим ҳам ота сифатида шу тамойилни бузган эдим. Ўша кунни кичик қизим уч ёшга тўлгани муносабати билан кичик байрам уюштирган эдик. Уйга кирганимда, қизалоғим меҳмонхонанинг бурчагига бориб, митти қўлчалари билан ўзига берилган совғаларни маҳкам қисганча турар, бошқа болаларга ўйинчоқларини беришни истамас эди. Туғилган кунга йиғилган ота-оналардан бир нечтаси қизимнинг худбинларча хатти-ҳаракатидан кўз узмасди. Буни кўриб, икки карра уялиб кетдим, сабаби ўша пайтлари университетда ижтимоий муносабатлар бўйича дарс ўтардим. Бу вазиятда ота-оналар мендан нима кутаётганини фаҳмладим.

Хонада чиндан ҳам таранг муҳит ҳукмрон эди – болалар қизалоғимни ўраб олган, ҳозиргина ўзлари совға қилган ўйинчоқларни бирга ўйнашни сўрарди. Қизим эса қатъиян рад этарди. Шунда ўз-ўзимга айтдим: «Мен қизимга баҳам кўришни ўргатишим керак. Баҳам кўриш – биз ишонадиган энг асосий қадриятлардан бири».

Ишни илтимос қилишдан бошладим.

– Асалим, дўстларинг берган ўйинчоқларни улар билан бирга ўйнайқол, илтимос.

– Йўқ, – деб куруққина жавоб берди қизим.

Кейин бироз тушунтиришга ҳаракат қилдим.

– Ширин қизим, дўстларинг меҳмонга келганида ўйинчоқларингни баҳам кўрсанг, сен меҳмонга борганда, улар ҳам кўғирчоқларини сен билан ўйнайди.

– Керак эмас! – деди қизим дарҳол.

Гапларим ҳавога учаётгани мени баттар хижолатга солди. Учинчи усул сифатида хаёлимга «пора бериш» келди. Мен мулойим оҳангда дедим:

– Қизим, агар ўртоқларингга ўйинчоқларингни бериб турсанг, сен учун махсус совғам бор. Сенга бир кути сақич бераман.

– Мен сақич хоҳламайман! – дея тутақиб кетди қизим.

Буни кўриб, ғазабим кўзиди. Тўртинчи уриниш учун мен дағдаға ва пўписани ишга солдим.

– Агар ҳозироқ ўйинчоқларни бўлишмасанг, ўзингдан кўр!

– Менга фарқи йўқ! – шундай деб, қизим йиғлаб юборди. – Ўйинчоқлар меники! Уларни бировга беришим шарт эмас!

Ниҳоят, тоқатим тоқ бўлиб, куч ишлатишга ўтдим. Қизалоғимнинг кўлидан бир нечта ўйинчоқларни тортиб олдим ва бошқа болаларга бердим.

– Мана, болалар, мана буларни ўйнанглар.

Ўша маҳал қизимнинг ўсиши ва ривожланиши, иккимизнинг муносабатларимизни эмас, атрофдаги ота-оналарнинг мен ҳақимдаги фикрини устун қўйган эдим. Мен шунчаки дастлабки хулосамга кўра ўзимни ҳақ деб билдим; қизим баҳам кўриши керак, бундай қилмаяптими, демак, у ноҳақ.

Менимча, ўшанда қизимдан кўпроқ нарса кутиб юборгандим, чунки ўзимнинг ҳиссий ривожланиш даражам паст эди. Мен уни тушуниш, сабр билан тинглашнинг уддасидан чиқмадим ёки шунчаки истамадим. Шунинг учун осон йўлдан бориб, ўйинчоқларни беришни талаб қилдим. Камчилигимни яшириш илинжида обрўим ва оталик мавқеимдан куч қарзга олиб, қизимни ўзим хоҳлаган ишни бажаришга мажбурладим.

Бироқ қарзга куч олиш кучсизланишга олиб келади. Бунда дастлаб қарз берувчи заифлашади. Бойси у бир ишни қилиш учун ташқи омилларга суяниб қолади. Кейин эса ўзи истамаган ишни қилишга мажбурланган одам кучсизланади. Чунки унинг мустақил фикр юритиши, ўсиши ва ички интизомининг ривожланишига зарба

берилади. Ва ниҳоят, ўртадаги муносабатларнинг мазаси қочади. Ҳамкорлик ўрнини қўрқув эгаллайди, ҳар иккала одам ҳам ўзбошимча ва ўзини ҳимоя қилувчан бўлиб қолади.

Хўш, қарзга олинган кучнинг манбаи – у хоҳ жисмоний куч бўлсин, хоҳ мавқе ёки мансаб, обрў, ташқи кўриниш ёки ўтмишдаги ютуқлар – камайса ёки тугаб қолса нима бўлади?

Агар ақлим етукроқ бўлганда эди, ўша вазиятда ички кучимга – фарзандимни севиш, ғамхўрлик қилиш имкониятимга, ўсиш ва баҳам кўриш ҳақидаги тушунчаларимга суяниб, қизимга танлов имкониятини берардим; ўйинчоқларни баҳам кўрадими ёки йўқ, буни ўзига ташлаб қўярдим. Эҳтимол, иккинчи услуб, яъни тушунтириш бесамар кетгандан сўнг, болаларнинг эътиборини бирор қизиқарли ўйинга жалб қилиб, қизимга қаратилган руҳий босимни юмшатган бўлардим. Шунини ўргандимки, болалар эгалик ҳиссини бир марта бошдан кечиргач, ўзидаги нарсаларни табиий равишда ўз хоҳиши билан баҳам кўришни бошлайди.

Тажрибамдан шундай хулоса чиқади: баъзан ўргатиш керак бўлган пайтлар, баъзан эса ўргатиш талаб қилинмайдиган ҳолатлар мавжуд. Ўзаро муносабатлар кескинлашган ва ҳиссиётлар бизни бошқарган маҳал ўқитишга уриниш кўпинча ҳукм ва рад этиш шакли бўлиб кўринади. Муносабатлар силлиқ бўлган пайтда, бола билан холи қолиб, босиқлик билан унга қадриятларни ўргатиш ёки муҳокама қилиш яхшироқ самара бериши шубҳасиз. Қизимнинг туғилган кунида буни шундай қилиш учун менда сабр-тоқат ва ички назорат етишмаган, ҳиссий етуклик даражам паст бўлгандир балки.

Эгалик ҳисси одамда баҳам кўриш ҳиссидан олдинроқ пайдо бўлади. Турмуш ва иш жараёнида, ўзидаги нарсани баҳам кўришни рад этувчи одамлар, менимча, эгалик ҳиссини ҳеч қачон туймаган бўлади. Фарзандларимизнинг

тўғри ўсишига ёрдам бериш учун сабр қилиб, уларга эгалик ҳиссини бошдан кечиришига имкон беришимиз керак. Шу билан бир қаторда, ақлга таянган ҳолда баҳам кўришни ўргатишимиз даркор.

МУАММОНИ КЎРИШ УСУЛИМИЗНИНГ ЎЗИ МУАММО

Одамлар ҳамиша қатъий тамойилларга амал қилувчи бошқа шахслар, оила ва ташкилотлар ҳаётида содир бўлаётган ижобий ҳодисаларни, ютуқларни кўриб, ҳаяжонга тушади. Шахсий фаоллик ва етуклик, оилавий бирлик, жамоа бўлиб ишлаш, ўзаро ташкилотчилик маданияти кўпчиликни қойил қолдиради. Муваффақиятли шахсларни кўрганда пайдо бўлган илк савол инсоннинг асосий парадигмасини ошкор қилади. Масалан, «Бунча ютуқларга қандай эришяпсиз? Менга ҳам муваффақиятли бўлиш сирларини ўргата оласизми?» деган сўрок ортида «Ҳаётимдаги муаммоларни ҳал қилишим учун тезкор маслаҳат ёки ечим беринг» деган маъно мужассам.

Бундай саволга жавоб топиш учун, аксарият одамлар ўзи лозим топган шахсга мурожаат қилиб, унинг маслаҳатига амал қилишни бошлайди. Бир муддат ўрганган усул ва техникалари иш бераётгандек туюлади. Аспирин бош оғриғини тезда енгиллатгани каби, тезкор ечим ҳам қийин муаммоларни бир қарашда бартараф этиши мумкин.

Аммо... Аспирин сурункали бош оғриғини даволашга ожизлик қилиши сир эмас. Худди шу сингари, тезкор ечим қўллаш муаммонинг асл илдизига зарба бермайди. Натижада орадан маълум вақт ўтиб, муаммо кучлироқ тарзда яна бўй кўрсатади. Одам тезкор ечимлар орқали даво топишга қанча кўп ўрганиб қолса, сурункали ҳолатнинг ривожланишига шунча кўп ҳисса қўшади.

Муаммони кўриш усулимизнинг ўзи муаммо.

Ушбу боб муқаддимасида саналган муаммолар ва шахс этикасининг инсон тафаккурига ўтказадиган таъсирига яна бир назар солинг.

– Самарали бошқарувни ўргатувчи бир нечта курсларга

катнашдим. Мен ходимларимга нисбатан талабчанман, аммо уларга ҳамиша тўғри ва дўстона муносабатда бўлишга чин кўнгилдан ҳаракат қиламан. Бахтга қарши, улардаги садоқат туйғусини ҳис қилмайман. Агар тобим қочиб, бир кун ишга бормасам, барча ходимлар асосий вақтини иш қолиб, беҳуда гап сотишга сарфлайдигандек гўё. Нима учун уларни мустақил ва масъулиятли бўлишга ўргата олмайман? Наҳот ўзим истаган хислатларга эга ишчиларни топа олмасам?

Бу вазиятдан чиқиш учун шахс этикаси менга бир нечта жиддий чоралар – пўписа қилиш ёки жазолаш орқали ходимларимни бир қолипга солиб, шуқр қилишга мажбурлашга ўргатади. Ёки уларни рағбатлантирувчи ўқув машғулотларини ташкиллаштиришга ундайди. Булардан наф чиқмаса, яхшироқ ишлайдиган янги ходимлар ёллашни маслаҳат беради.

Бирок ходимларимнинг намоёишқорона садоқатсизлиги ортида бошқа сабаб яширинган бўлиши мумкинми? Балки чиндан ҳам уларнинг манфаатини кўзлашимга ишонимас? Ёки муносабатим туфайли ўзларини жонсиз буюмдек ҳис этарлар? Бу қанчалик ҳақиқат?

Аслида ҳам ҳаммаси мен кўргандекми? Мен учун ишлаётган инсонлар ҳақиқатан ҳам муаммонинг бир қисмими?

– Бажаришим керак бўлган ишлар жудаям кўп, вақтим эса умуман етарли эмас. Ҳафтада етти кун, йигирма тўрт соат кучли босим остида ва муаммолар гирдобида юргандек бўламан. Буларга барҳам бериш учун вақтни тўғри тақсимлаш бўйича семинарларда иштирок этдим, турли хил усулларни синаб кўрдим. Қайсидир маънода улар менга ёрдам берди. Шундай бўлса ҳам, ҳануз ҳаётим ўзим истагандек бахтли, самарали ва осуда эмас.

Бу ҳолатда шахс этикаси менга ишларимни режаловчи қандайдир янги дастурдан фойдаланишни ёки босимни самаралироқ усулда енгиллашга ўргатувчи семинарга

қатнашишни таклиф этади.

Лекин муаммонинг ечими эҳтимол самарадорлик эмасдир? Кўп вазифаларни қисқа вақт ичида бажариш ниманидир ижобий томонга ўзгартирадими ёки инсонлар билан муносабатимни ва ҳаётимга таъсир этадиган ҳолатни жадаллаштиради холосми?

Ниманидир кўздан қочиргандирман? Балки вақтим, ҳаётим ҳамда табиатим ҳақидаги тасаввуримни шакллантирувчи ички парадигмамга чуқурроқ назар ташлашим керакдир?

– Оилавий ҳаётим издан чиқди. Турмуш ўртоғим билан уришмаймиз, жанжаллашмаймиз; биз шунчаки ортиқ бир-биримизни севмаймиз, холос. Вазиятни тўғрилашга уриндик, мутахассислардан маслаҳат олдик. Бари – бефойда. Қачонлардир бизда бўлган ҳис-туйғуларни қайта тиклай олмайдиганга ўхшаймиз.

Бу масалани ҳал этиш учун, шахс этикаси менга оилавий масалалар ёритилган бирор янги китоб мутолаа қилишни ёки инсонлар жам бўлиб, ички кечинмаларини ўртоқлашувчи машғулотларда иштирок этишни тавсия қилади. Мабодо шунда ҳам рафиқам мени кўнгилдагидек тушуна олмаса, ўзим муҳтож бўлган севгига эришиш учун янгитдан муносабат бошлашим кераклигини уқтиради.

Бироқ муаммо менинг рафиқамда бўлмаса-чи? Балки ўзим умр йўлдошимнинг ожизлигини кучайтириб, ҳаётимни менга қилинган муносабатга мувофиқлаштираётгандирман?

Ҳаётимдаги муаммони алангалатаётган турмуш ўртоғим, никоҳ ва чин севги қандай бўлиши ҳақида бош парадигма мавжудми менда?

Мисоллардан кўриб турганингиздек, шахс этикаси шакллантирадиган парадигмалар муаммоларни кўриш ва ечиш йўлимизга катта таъсир кўрсатади.

Бугунги кунда аксарият одамлар шахс этикасининг қуруқ ваъдаларига билиб-билмай алданиб қолмоқда. Мамлакат бўйлаб саёҳат қилиб, турли ташкилотларда

руҳлантириш психологияси ҳамда «мотивацион» хикояларни сўзловчи маърузачилардан узоқни кўзловчи раҳбарлар безор бўлганига гувоҳ бўламан.

Бу раҳбарлар ҳақиқат истайди; уларга тараққиёт керак. Уларга тезкор ечим шарт эмас. Улар сурункали муаммоларни ҳал қилишни кўзлайди. Шунинг учун узоқ муддатли ижобий натижа келтирувчи тамойилларга эътибор қаратади.

ТАФАККУРНИНГ ЯНГИ ДАРАЖАСИ

Алберт Эйнштейн таъкидлашича, «Биз муаммоларимизни уларни яратган вақтимиздаги фикрлаш даражамиз билан ҳал қила олмаймиз».

Атрофимизга ва ички оламимизга назар солиб, шахс этикаси туфайли пайдо бўлган муаммоларни англр эканмиз, улар чуқур, фундаментал эканлигини тушунамиз. Уларни ечиш учун янги, янада чуқурроқ фикрлаш босқичига – самарали инсон бўлиш ва мулоқот қилиш ўлчовини аниқ белгилаб берувчи тамойилларга асосланган парадигмага муҳтожмиз.

«Муваффақиятли инсонларнинг етти кўникмаси» китоби айнан ана шу янги фикрлаш босқичини ёритиб беради. Шахсий ва шахслараро самарадорликни таъминловчи ушбу босқич мағзини тамойилларга асосланган, феъл-атворга йўналган ҳамда «Ичкаридан ташқарига» ёндашуви ташкил қилади.

«Ичкаридан ташқарига» ёндашувининг маъноси шуки, самарадор бўлишга илк қадам одамнинг ўзидан, аниқроқ айтганда, унинг ички дунёси, парадигмалари, феъл-атвори ва мотивларидан бошланади.

Мисол учун, турмушингиз бахтли бўлишини истасангиз, салбий кувватни енгиб, ижобий кувват улашувчи инсон бўлинг.

Ўсмир фарзандингиз сизни яхши кўришини, дилкаш бўлишини хоҳлайсизми? У ҳолда тушунувчан, раҳмдил ва меҳрибон ота-онага айланинг.

Агар ишингизда кўпроқ эркинликни орзу қилсангиз, масъулиятли, ёрдамга шай, фойдали ходим бўлинг.

Сизга ишонишларини истайсизми? У ҳолда, ишончга лойиқ эканингизни исботланг.

Агар иккиламчи қудрат намунаси бўлган бирор иқтидорингизни юзага чиқаришни хоҳласангиз, дастлаб бирламчи қудрат, яъни феъл-атворингизни юксалтиришга эътибор қаратинг.

«Ичкаридан ташқарига» ёндашувига кўра, «Шахсий ғалабалар» ҳамиша «Оммавий ғалабалар»дан аввал келади. Яъни ўзимизга ваъда бериб, уддасидан чиқишимиз бошқаларга берилган ваъдани бажаришимиздан кўра муҳимдир. Шу боис, феъл-атворга нисбатан шахсиятни бирламчи билишимиз, ўзимизни такомиллаштирмасдан туриб бошқалар билан алоқаларимизни яхшилашга уринишимиз бефойда.

«Ичкаридан ташқарига» – инсон ўсиши ҳамда ривожланишини белгиловчи табиий қонунларга асосланган давомли янгиланиш жараёнидир. У ўсишнинг юқори қисми бўлиб, янада самарали муносабатлар ва масъулиятли мустақилликка олиб боради.

Жуда кўплаб ажойиб, иқтидорли шахслар, чин қалбдан бахт ва муваффақиятга эришишни истовчи инсонлар, тинимсиз изланишда бўлган ёки чексиз азоб чекаётган одамлар билан бирга ишладим. Камина йирик тадбиркорлару коллеж талабалари, диний ва ижтимоий гуруҳлар, турли оилалар вакилларию келин-куёвлар билан мулоқотда бўлдим. Аммо бирор марта бўлсин, муаммоларга давомий ечим тақдим этувчи, умрбод бахт-омад калити бўлган «ташқаридан-ичкарига» ёндашувини кўрмадим.

«Ташқаридан-ичкарига» парадигмасига таянганлар ўзини жабрдийда ва кераксиз ҳисобловчи бахтсиз одамлар бўлди. Улар бошқаларнинг ожизлигига диққат қаратади ва ўзининг абгор аҳволи учун муҳитни айбдор деб билади.

Мен бир-бирини ўзгартиришга, «гуноҳлар»ини очиб

ташлашга тайёр, жуфтини ўзи истаган қолипга солишга интилувчи эр-хотинларга дуч келдим. Бундан ташқари, кўп вақт ва қувват сарфлаб, қонун яратиш ва шу қонун ёрдамида одамларни гўё ўзаро ишонч мавжуддек тутишга мажбурловчи меҳнат низоларига гувоҳ бўлдим.

Оиламиз аъзолари ер юзидаги учта энг «қайноқ» нуқта – Жанубий Африка, Исроил ва Ирландияда истиқомат қилган. Ишончим қомил, «ташқаридан-ичқарига» ижтимоий парадигмасининг ҳукмронлиги ушбу ҳудудлардаги муаммоларнинг асл манбасидир. Ҳар бир гуруҳ муаммо «ташқарида» эканига, агар «улар» (яъни бошқалар) ўзини «тўғриласа», муаммо ҳал бўлишига ишонади.

«Ичкаридан ташқарига» – кўп сонли одамлар учун кескин парадигма алмашинуви саналади. Чунки у мавжуд вазият ва шахс этикасининг ижтимоий парадигмасига кучли таъсир ўтказади.

Лекин менинг шахсий ҳамда бошқа инсонлар билан ишлаш жараёнида орттирган тажрибам, шунингдек, ўтмишдаги муваффақиятли жамиятлар ҳамда шахсларни диққат билан ўрганишимдан келиб чиқиб айта оламанки, «Етти кўникма»да келтирилган тамойилларнинг аксарияти аллақачон онгимиз ва виждонимизда мавжуд.

Уларни таниш ва ривожлантириш, энг оғриқли муаммоларимизни ҳал этишда фойдаланиш учун биз аввало бошқача фикрлашга, парадигмаларимизни фикрлашнинг янги даражаси – «Ичкаридан ташқарига» алмаштиришимиз зарур. Ушбу кўникмаларни англаб, ҳаётимизга татбиқ этишга чоғланар эканмиз, ишонаманки, Т.С.Элиотнинг куйидаги фикри замиридаги ҳақиқатни қайта кашф этамиз:

«Биз изланишдан тўхтамаслигимиз керак. Изланишларимиз якуни – бошлаган жойимизга қайтиш ва уни янгидан кашф қилиш бўлади».

ЕТТИ КЎНИКМА – УМУМИЙ ТУШУНЧА

*Одатларимиз кимлигимизни кўрсатади.
Шундай экан, комиллик бирор ҳаракатда
эмас, балки кўникмададир.*

АРИСТОТЕЛ

Феъл-атворимиз асосан кўникмаларимиз жамланмасидир. «Фикр уруғини эксангиз, ҳаракат етиштирасиз; ҳаракат уруғини экиб, кўникма ҳосилини оласиз; кўникма уруғидан феъл-атвор униб чиқади; феъл-атворни экканда эса, бутун тақдирингиз яралади.» Тамойил шу тарзда давом этаверади.

Кўникмалар – ҳаётимизда қудратли кучга эга омиллардир. Улар изчил, кўпинча англанмаган шаклда бўлгани туфайли, тўхтовсиз равишда бизнинг феъл-атворимизни ифода этади ва самарадорлик ёки самарасизлик даражамизни белгилаб беради.

Буюк педагог Хорейс Манн айтганидек, «Одатлар арқонга ўхшайди. Биз уни ҳар куни бир толадан эшамиз. Тез орада бу арқонни узиб бўлмай қолади». Шахсан мен юқоридаги жумлаларнинг сўнгги қисмига кўшилмайман. Чунки ҳар қандай «арқон»ни узиш мумкинлигини биламан. Кўникмаларни нафақат орттириш, балки улардан воз кечиш ҳам мумкин. Фақат буни тезда амалга ошириш мушкул. Кўникмалардан воз кечиш диққат-эътибор талаб этувчи узоқ муддатли жараёндр.

«Аполлон 11»нинг саёҳатига гувоҳ бўлганлар инсониятнинг Ойга қадам қўйиб, сўнг Ерга қайтиб келишини кўрганларида ҳайратдан ёқа ушлаганди. «Ақл бовар қилмас», «Ўта ҳайратланарли» каби орттирма сифатлар ҳам ўша воқеани тасвирлаш учун ожиз эди. Лекин Ойга етиб бориш учун фазогирлар Ернинг тортиш кучини ёриб ўтишига тўғри келган. Сафарнинг дастлабки дақиқаларида Ердан кўтарилиш, сўнгра илк

километрларни босиб ўтиш учун ишланган қувват келгуси миллион километр масофага учишга сарф этилган қувват миқдоридан кўпроқ эди.

Худди шу каби, кўникмаларда ҳам кучли тортиш кучи мавжуд. Муҳим ишларни ортга суриш, сабрсизлик, ҳамма нарсага танқидий руҳда қараш ёки худбинлик сингари инсон самарадорлигига салбий таъсир қилувчи кўникмаларни енгиш осон эмас. Буни удалаш учун, шунчаки истак ва ҳаётимизда бир нечта майда ўзгаришларни амалга ошириш етарли бўлмайди. «Кўтарилиш» жуда улкан жонбозлик талаб этади. Лекин тортиш кучини ёриб ўтгач, озодлигимиз бутунлай ўзгача кўриниш олади.

Ҳар қандай табиий куч қатори, тортиш кучи ҳам бизнинг фойдамизга ёки аксинча ишлаши мумкин. Баъзи кўникмаларимизнинг тортиш кучи ўзимиз истаган манзилга етишимизга тўсқинлик қилади. Бироқ унутмаслик керакки, айти шу тортиш кучи бизнинг дунёмизни бирлаштириб, сайёраларни ўз орбитасида сақлайди ва фазодаги тартибни назорат қилади. У жуда қудратли экани шубҳасиз. Кўникмаларимизнинг тортиш кучидан унутли фойдалансак, биз бирдамлик ва тартиб яратиб, ҳаётимизнинг самарадор бўлишига эриша оламиз.

«КЎНИКМА» ЎЗИ НИМА?

Биз «кўникма» деганда билим, маҳорат ҳамда истак кесишган чорраҳани тушунамиз. Билим – назарий парадигма бўлиб, нима қилишни ва нима учун қилишни белгилайди. Маҳорат эса қандай бажаришни аниқлаб беради. Истак – туртки, бажаришга бўлган хоҳишдир. Ҳаётда бирор нарсани кўникмага айлантириш учун ана шу ҳар учала унсурга бир вақтда эга бўлишимиз талаб қилинади.

Жумладан, ҳамкасбларим, турмуш ўртоғим ёки фарзандларим билан алоқаларим кўнгилдагидек бўлмаслиги мумкин. Бунинг асосий сабаби, уларга доим нима ўйлаётганимни айтаман, лекин ҳеч қачон тингламайман.

I ҚИСМ. ПАРАДИГМА ВА ТАМОЙИЛЛАР

Инсонлар ўртасида самарали мулоқотни таъминловчи тамойиллар ҳақида ўрганмасам, атрофимдагиларни тинглашим зарурлигидан беҳабар ҳам қолишим мумкин.

Бошқалар билан самарали мулоқотга киришиш учун уларни тинглашим кераклигини биламан ҳам дейлик, лекин менда буни бажариш учун маҳорат бўлмаслиги, бошқа бир инсонни қандай қилиб чин дилдан тинглашни билмаслигим мумкин.

Тинглаш зарурлигидан хабардор бўлишим ва қандай қилиб тинглашни билишим ҳам мақсадга эришишим учун етарли эмас. Агар ўзим истамасам, хоҳиш йўқ бўлса, тинглашни ҳеч қачон кўникмага айлантира олмайман. Кўриб турганингиздек, кўникма яратиш учун уч ўлчамда ишлаш талаб қилинади.

Бўлиш ва кўриш ўзгариши юқориловчи жараён ҳисобланади: қандай бўлишимиз – кўришимизни ўзгартиради, ўз навбатида қандай кўришимиз қандай бўлишимизга таъсир ўтказади. Шу тариқа, ўсиш спирали бўйлаб юқorigа ҳаракатланамиз. Билим, маҳорат ва истак устида меҳнат қилиб, йиллар давомида сохта хавфсизлик манбаи бўлган эски парадигмаларни синдиришимиз, натижада шахсий ва шахслараро самарадорликнинг янги даражаларига ёриб киришимиз мумкин.

Бу жараён баъзан оғриқли бўлиши эҳтимолдан йироқ эмас. Ўзгариш жараёнини юксакроқ мақсад билан, ҳозирги истагимизни эмас, келажакдаги хоҳишингизни устун қўйиш орқали рағбатлантиришингиз лозим. Муҳими, ушбу жараён маҳсули сифатида «мавжудлигимизнинг мақсади ва мазмуни» бўлган бахт дунёга келади. Бахт тушунчасига эса энг камида «ўзимиз истаган натижага эришиш йўлида ҳозирги истаklarимизни қурбон қилиш натижаси» дея таъриф бера оламиз.

КАМОЛОТ ЧИЗИҒИ

«Етти кўникма» – ҳар бири алоҳида бўлган психологик формулалар йиғиндиси эмас. Ўсишнинг

табiiй қонунлари билан уйғунликда, улар шахсий ва шахслараро самарадорликни ривожлантирувчи ўзига хос, изчил, бир-бирига узвий боғлиқ ёндашувни ҳосил қилади. «Етти кўникма» бизни камолот чизиғи бўйлаб бошқаларга бир томонлама тобеликдан ўзаро боғлиқлик сари етаклаб боради.

Ҳаётимизни гўдакликдан, бошқаларга қарам бўлган ҳолда бошлаймиз. Атрофдагилар бизга ғамхўрлик қилади, йўл кўрсатади ва ҳаётимиз давомийлигини таъминлаб беради. Буларсиз биз бир неча соат, нари борса, бир неча кунгина яшашимиз мумкин, холос.

Кейинчалик, аста-секинлик билан маълум ойлар ва йиллар мобайнида жисмоний, ақлий, руҳий ва молиявий жиҳатдан мустақиллашиб борамиз. Охир-оқибат, ички назорат ва ўзига ишонч туйғулари ривожланиб, ўз-ўзимизга ғамхўрлик қила олиш даражасига етамиз.

Ўсиб-улғайганимиз сари бутун бошли табиат ўзаро боғлиқлигини, яъни табиатни, шу жумладан, жамиятни ҳам бошқариб турадиган экологик тизим мавжудлигини англаб етамиз. Бундан ташқари, инсон табиатининг юқори чўққилари ҳам унинг бошқалар билан муносабатига алоқадорлигини, яъни инсонлар ҳаёти ҳам бир-бири билан боғлиқлигини кашф етамиз.

Гўдакликдан балоғатга етгунимизгача бўлган улғайиш жараёни табиий қонунларга мувофиқ кечади. Айни пайтда улғайишнинг бир неча шакллари мавжуд. Масалан, жисмоний камолотга етишимиз бир пайтнинг ўзида руҳий ва ақлий жиҳатдан камолотга етганимизни белгиламайди. Бошқа томондан, шахснинг жисмоний қарамлиги унинг ақлий ёки ҳиссий жиҳатдан ҳам етук эмаслигини англамайди.

Камолот чизиғида, қарамлик – «СИЗ» билан боғлиқ парадигма ҳисобланади: СИЗ менга ғамхўрлик қиласиз; қийин вазиятларда СИЗ мени қўллаб-қувватлайсиз; СИЗ ёрдам бермадингиз; натижа учун СИЗни айблайман.

Мустақиллик эса «ЎЗИМ»га йўналтирилган парадигмадир: ЎЗИМ қила оламан; ЎЗИМ жавобгарман; қийин вазиятларда ЎЗИМга таянаман; ЎЗИМ танлай оламан.

Шахслараро боғлиқликда бўлса, «БИЗ» парадигмаси ҳукмрон: БИЗ қила оламыз; БИЗ бир-биримизга кўмаклаша оламыз; БИЗ қобилиятларимиз ва имкониятларимизни бирлаштирган ҳолда юксакроқ натижага эриша оламыз.

Тобе одамлар ўз истакларининг рўёби учун бошқаларга мухтож бўлади. Мустақил одамлар ҳар бир нарсага ўз саъй-ҳаракатлари билан эришади. Муносабатларда шахслараро боғлиқликка таянадиган одамлар эса муваффақият чўққисини забт этиш йўлида ўз кучини атрофдагиларники билан бирлаштиради.

Агар мен жисмоний томондан қарам ҳолда, айтайлик, шол ёки ногирон, ёки жисмоний имконияти чекланган одам бўлсам, сизнинг ёрдамингизга мухтож бўлардим. Агар руҳий тобе бўлганимда, шахсий кадр-қимматим тўғрисидаги тушунчам сизнинг мен ҳақимдаги фикрингиздан келиб чиқарди. Масалан, мени ёқтирмаслигингизни улкан фожиадек қабул қилардим. Ақлий жиҳатдан қарамлигим бўлса, фикрлашда, ҳаётимдаги масалалар ва муаммоларни ҳал қилишда сизга таянишимда кўзга ташланарди.

Менинг жисмонан мустақиллигим ҳар қандай ишни ўзим кўнгилдагидай бажаришим билан белгиланади. Ақлий мустақилликда ўз шахсий фикримга эга бўлишим, ўйларимда мавҳумликнинг бир босқичидан бошқасига томон кўчиб юришим мумкин. Танқидий фикрлаш, таҳлил қилиш, фикрларимни тартибга солиш ва уларни тушунарли тилда баён қилиш имкониятига эга бўламан. Руҳий жиҳатдан, ич-ичимдан ўзимни боримча қабул қила оламан. Ўз ҳаракатларимни ўзим бошқаришим мумкин. Инсон кадр-қимматини бошқаларнинг фикри ва муносабатларига кўра ўлчамайман.

Мустақиллик қарамликка нисбатан анча етук ҳолат

эканини пайқаш қийин эмас. Мустақиллик катта ютуқ ҳисобланади. Лекин у энг олий натижа эмас.

Бироқ бугунги замонавий ижтимоий парадигма мустақилликни кўкларга кўтаради. У кўпчилик одамлар ва ижтимоий ҳаракатлар белгилаган асосий мақсад ҳисобланади. Аксарият шахсий ривожланишга оид қўлланмалар шахс мустақиллигини ўзига пойдевор қилиб олган, гўёки ўзаро алоқа, жамоа билан ишлаш, ҳамкорлик каби тушунчалар тош босмайдигандек.

Мустақилликка бу қадар урғу беришимиз бизни қарамликка, яъни бошқалар бизни назорат қилишига, бажарадиган ишимизни белгилаб беришига, биздан фойдаланишига ва бизга таъсир ўтказишига нисбатан реакциямиздир.

Унчалик ҳам кенг тарқалмаган шахслараро боғлиқлик тушунчасини аксарият инсонлар қарамлик билан алоқадор деб ўйлайди. Ва натижада худбинона сабаблар туфайли турмушдан ажраган, фарзандларини ташлаб кетган, ҳар қандай ижтимоий мажбуриятлардан ўзини четга оладиган одамларга кўп дуч келамиз. Улар ўз муносабатларини мустақилликни рўқач қилиб осонликча бузиб ташлайди.

Инсоннинг «кишанларни парчалаб ташлашига», «озод бўлишига», «ўз фикрини исботлашига», «ўз ҳолича яшашига» олиб келувчи реакция, одатда, инсоннинг том маънода қарам эканлигини фош қилади. Бу қарамлик ташқи қарамликдан фарқли ўлароқ, инсоннинг ич-ичида жойлашган бўлиб, ундан қочиш имконсиздир. Атрофдагиларнинг ожизлиги туфайли руҳий ҳолатимизнинг бузилиши ёки вазият назоратимиздан чиққани туфайли ўзимизни жабрдийда ҳис қилишимиз ҳам ички қарамлигимизнинг ёрқин намунаси.

Балки вазиятимизни ўзгартириш керак дерсиз. Лекин қарамлик масаласи инсоннинг шахсий камолоти билан боғлиқ бўлиб, вазиятга деярли алоқасиз. Энг яхши шарт-шароитнинг мавжудлиги ҳам инсонни ғўрлик ва

қарамликдан халос этишига қафолат бермайди.

Феъл-атвордаги ҳақиқий мустақиллик бизни бошқарилишдан кўра бошқаришга ундайди. У бизни шароитга ва атрофдагиларга тобеликдан халос қилади ва ҳаракат қилиш учун арзирли мақсад саналади. Шундай бўлса-да, мустақиллик самарали ҳаёт кечириш йўлидаги олий мақсад бўла олмайди.

Фақат мустақил фикрлашнинг ўзи ҳамма нарса ўзаро боғлиқ реалликка мос тушмайди. Бошқалар билан ўзаро ҳамкорликда ишлашга лаёқатсиз, мустақил инсонлар ўз касбининг устаси бўлиши мумкин, лекин улардан яхши раҳбар ёки жамоа аъзоси чиқмайди. Улар турмушда, оилада ёки ташкилий муассасаларда муваффақиятга эришиш учун зарурий ўзаро боғлиқлик парадигмасига асосланмайди.

Ҳаётда табиатан ҳамма нарса бир-бирига ўзаро алоқадор. Мустақил ҳолида юқори самарадорликка эришиш илинжида юрган одам худди гольф таёқчаси билан теннис ўйнашга уринаётган ўйинчига ўхшайди – ундаги восита реалликка мос тушмайди.

Ўзаро боғлиқлик – анча етук ва мукамал тушунча. Агар мен жисмоний жиҳатдан ўзаро боғлиқ бўлсам, ўз кучим билан кўп нарсани уддасидан чиқа оламан. Бундан ташқари, бошқалар билан бирга ишлаб, ёлғиз эришишим мумкин бўлган энг яхши натижадан ҳам юқорирок натижани қўлга киритишим мумкинлигини англайман. Агар руҳий жиҳатдан ўзаро боғлиқликка таянсам, ич-ичимда шахсий қадр-қимматимни юқори сақлайман. Шу билан бирга, инсонда бошқаларга меҳр-муҳаббат улашиш ва қабул қилишга эҳтиёж борлигини тушунаман. Ақлий ҳамкорлик, бошқаларнинг аъло фикрларини ўзимники билан бирлаштириш фойдали эканига ишонаман.

Ўзаро боғлиқликка таянадиган шахс сифатида, мен чуқур ва мазмунли фикрларимни бошқалар билан бўлишиш имконига эга бўламан. Айни вақтда атрофдагиларнинг улкан манбалари ва имкониятларидан фойдаланишимга

шароит яралади.

Шахслараро боғлиқлик бу фақат мустақил шахслар қилиши мумкин бўлган танловдир. Ўзгаларга қарам инсонлар бу имкониятдан фойдалана олмайди. Уларда бундай қилишга ундайдиган феъл-атвор мавжуд эмас; улар ўз имкониятларини бошқара олмайди.

Шунинг учун китобдаги 1, 2, 3-кўникмалар ўзини тута билишни ўргатади. Улар инсонни тобелиқдан мустақиллик томон бошлайди. Улар «шахсий ғалабалар»дир, феъл-атвордаги ўсишнинг асосидир. «Шахсий ғалабалар» «оммавий ғалабалар»дан олдин келади. Бу жараён аввал уруғ экиб, сўнг ҳосилни йиғиб олишга ўхшайди. Аввал ҳосилни йиғиб олиб кейин уруғ экмайсиз-ку. Бу «Ичкаридан ташқарига» жараёнидир.

Сиз чинакам мустақил шахсга айланганингиз сари бошқалар билан самарали алоқа ўрнатиш учун кучли таянч ҳосил бўлиб боради. Сизда 4, 5 ва 6-кўникмаларда тилга олинувчи жамоа билан ишлаш, ҳамкорлик ва ўзаро мулоқот каби хусусиятларни ишга солиб, оммавий ғалабаларга эришиш мумкин бўлган феъл-атвор асоси бунёд бўлади.

Бу 4, 5, 6-кўникмалар устида ишлашдан аввал 1, 2, 3-кўникмаларни тўлиқ ўзлаштириб олиш керак дегани эмас. Кетма-кетликни тушуниш сизга ўзингиздаги ўсишни осон назорат қилиш имконини беради, лекин мен сизга 1, 2, 3-кўникмаларни мукаммал эгаллаш мақсадида бир неча йил атрофдагилардан ажралиб юришни таклиф қилаётганим йўқ. Ҳар бир нарса ўзаро боғлиқ бўлган оламнинг бир бўлаги сифатида сиз ҳам ҳар куни дунё билан ҳамнафас бўлишингизга тўғри келади. Бироқ бу дунёнинг залварли ташвишлари феълимизда осонликча ўзининг сурункали изларини қолдириши мумкин. Боғлиқлик жараёнига қандай таъсир кўрсата олишингизни тушунсангиз, ҳаракатларингизга қадам-бақадам, ўсишнинг табиий қонунлари билан уйғунликда эътибор қарата оласиз.

7-кўникма – янгилашиш кўникмаси. У ҳаётнинг

тўрт жабҳасидаги мунтазам, мутаносиб янгиланишни қамраб олади ва бошқа барча кўникмаларни ўзида мужассамлаштиради. Бу сизни ҳар бир кўникмани англаш ва амал қилишнинг янги босқичига кўтарувчи давомли ривожланиш кўникмасидир.

Кейинги саҳифада акс этган диаграмма етти кўникманинг ўзаро боғлиқлиги ва кетма-кетлигининг кўргазмасидир. Биз ундан китоб давомида, алоҳида ҳолатда кўникмалар ўртасидаги ўзаро муносабат ҳамда уларнинг биргаликда нималарга қодир эканини тушунтиришда ишлатамиз. Ҳар бир тушунча ёки кўникмага мурожаат қилинганда белги киритилади.

САМАРАДОРЛИК НИМА?

«Етти кўникма» самарадорликни таъминловчи кўникмалардир. Улар тамойилларга асосланганлиги туфайли максимал даражада узоқ муддатли фойда келтиради. Ушбу кўникмалар муаммоларни ҳал қилишда, имкониятларни кенгайтиришда, ўсиш давомида дуч келадиган бошқа тамойилларни ўрганиш ва қўллашда самарали фойдаланиладиган тўғри «хариталарни» яратади. Шу тариқа шахс феъл-атворининг ажралмас қисмига айланади.

«Етти кўникма»нинг самарадорлик кўникмаси дейилишига яна бир сабаб бор. Улар камина «Т/ТВ мувозанати» деб атайдиган самарадорлик тамойили, табиий қонун билан уйғунликка асосланган. Афсуски, аксар кишилар бу тамойилни ўзига қарши бузиб ишлатади. Уни осонгина тушуниш учун Эзопнинг ғоз ва олтин тухум ҳақидаги масалини эслаш кифоя.

Масалда бир куни камбағал деҳқон ғозининг инида олтин тухумни топиб олади. Бошида бу қандайдир найранг бўлса керак деб ўйлайди. Аммо тухумни ағдариб кўрганда бу тухум ҳақиқийлигини билади.

Тухум тоза олтиндан! Деҳқон кўзларига ишонмайди. Бу ҳол эртаси куни яна такрорланганда ҳайрати ошади.

Келаси кунни у яна ғоз инига чопади ва яна битта олтин тухумни кўради. Деҳқон фавқуллодда бойиб кетади; ҳаммаси ҳақиқатлиги қандай яхши. Лекин ортиб бораётган бойлик ўз ортидан сабрсизлик ва очкўзликни эргаштириб келади. Олтин тухумларни бир кун кутишга сабри чидамаган деҳқон уларнинг ҳаммасига бирдан эга бўлиш учун ғозни ўлдиришга қарор қилади. Ғознинг ичини ёриб кўрганида у ерда ҳеч нарса йўқлигини кўради. Ҳеч қандай олтин тухумлар йўқ эди. Энди бошқа тухум олиш имкони ҳам йўқ эди. Деҳқон уни таъминлаб берувчи ғозни ўлдиради. Масалда кўриниб турганидек, самарадорлик икки нарса: таъминот (олтин тухумлар) ва таъминот воситаси (ғоз) нинг биргаликдаги натижаси ҳисобланади.

Агар сиз фақат олтин тухумларга эътибор бериб, ғозни эътибордан қочирсангиз, тез орада таъминот воситасидан айрилиб қолишингиз мумкин. Бошқа томондан, олтин тухумларга эга бўлишни ўйламай фақат ғозга эътибор қаратсангиз, тез орада ўзингизни ёки ғознинг қорнини тўқлаш учун керак бўлувчи керакли маблағдан маҳрум бўласиз.

Демак, самарадорлик мувозанатдадир. Мен уни Т/ТВ мувозанати деб атайман. Т – кутилган таъминот, яъни олтин тухумлар, ТВ бўлса таъминот воситасидир.

УЧ ВОСИТА

Асосан, воситалар уч хил: моддий, молиявий ва инсоний кўринишда бўлади. Келинг, ҳар бирини бирма-бир кўриб чиқамиз.

Бир неча йил аввал моддий восита – электрон ўт ўрувчи машина сотиб олдим. Уни таъмирламасдан қайта ва қайта ишлатавердим. Машина икки мавсум яхши ишлади, кейин ишламай қоладиган одат чиқарди. Уни ўткирлаб, тузатишга ҳаракат қилганимда билдимки, машина мотори дастлабки қувватининг ярмини йўқотиб бўлган экан. У энди бефойда матохга айланганди.

Агар мен ТВга эътибор қаратганимда, ўт ўриш

машинасини таъмирлаб, яхши сақлаганимда ҳали ҳам Т дан, яъни ўрилган майсадан хузурланаётган бўлардим. Машинани янгилаш учун уни таъмирлаб туришимга кетадигандан кўпроқ пул ва вақт йўқотдим. Бу шунчаки самарасиз натижа бўлганди.

Қисқа муддатли даромад ёки натижани ўйлаган ҳолда, биз кўпинча автомобиль, компьютер, кир ювадиган машина, ҳатто танамиз ёки атроф-муҳит каби моддий таъминот воситаларни вайрон қилишимиз ҳеч гап эмас. Т ва ТВ ўртасидаги мувозанатни сақлаш жисмоний воситалардан самарали фойдаланишда катта роль ўйнайди.

У шунингдек, молиявий воситалардан самарали фойдаланишга ҳам муҳим таъсир кўрсатади. Одамлар кўпинча асосий сармоя билан ундан келадиган фоизларни чалкаштириб юбормаяптими? Яшаш шароитингизни яхшилаш, янаям кўпроқ олтин тухумлар олиш учун асосий сармояга мурожаат қилганмисиз ҳеч? Асосий сармоянинг камайиши ундан келадиган фоизлар ёки даромаднинг пасайиши демакдир. Камаётган капитал кичрайиб бораверади ва охир-оқибат асосий эҳтиёжларингизни қондиrolмай қолади.

Биздаги энг муҳим молиявий восита – пул топиш имкониятимиздир. Шахсий ТВни яхшилашга доимо сармоя киритиб бормасак, имкониятларимизни кескин чеклаб қўямиз. Жамоа ёки хўжайиннинг биз ҳақимиздаги фикридан кўрқиб, молиявий қарам бўлганча ҳозирги ҳолатимизга қамалиб ўтираверамиз. Юқоридаги каби бу ҳам шунчаки самарасиз натижа.

Инсонлар ўртасидаги Т/ТВ мувозанати бошқаларига қараганда муҳимроқ ўрин эгаллайди. Чунки айнан инсонларда жисмоний ва молиявий таъминот воситаларини назорат қилиш имконияти мавжуд.

Агар никоҳдаги икки кишининг ҳар бири кўпроқ фойдага эга бўлиш ҳақида қайғурса, муносабатларни иложи борида ўзининг фойдасига буришга ҳаракат қилади.

Улар ўзаро меҳр ва ҳамдардлик туйғуларининг теран муносабатлар учун зарур эканлигини менсимай, кўпинча бепарво ва безътибор бўлади. Жуфтликлар бир-бирига таъсир ўтказиш, ўз эҳтиёжларига эътиборни қаратиш, ўз позициясини оқлаб, умр йўлдошининг ноҳақ эканлигини исботловчи далиллар кидириш билан овора бўлиб қолади. Ўртадаги ришталар ўз-ўзидан ёмонлаша бошлайди. «Ғоз» кундан-кунга касалланиб боради.

Ота-она ва бола ўртасидаги муносабат-чи? Болангиз гўдаклигида сизга қарам ва ожиз бўлади. Бундан эса, уни тарбиялаш, мулоқотда бўлиш, тинглаш каби ТВга йўналтирилган ишларни эътиборсиз қолдирилиши эҳтимоли ошади. Айни пайтда сизда устунликни ўз кўлингизга олишга, фарзандингизга таъсир ўтказишга, хоҳлаганингизни талаб қилишга барча имкониятлар муҳайё. Сиз қаттароксиз, ақллироқсиз ва сиз ҳақсиз. Шундай экан, нима учун болангизга нима қилиш кераклигини уқтирмас экансиз? Керак бўлса, унга бақирасиз, кўрқитасиз, ўз йўлингиздан юришни талаб қиласиз.

Ёки уни ўз ҳолига ташлаб қўйишингиз мумкин. Бошқа ишларга чалғиб, фарзандингиз истагини бажаришга шароит яратиб беришингиз мумкин. Ана шунда у шахсий интизом ва масъулият туйғуларидан йироқ бўлиб улғаяди.

Қаттиққўл ёки ҳамма нарсага йўл қўйиб берадиган – иккала ҳолда ҳам сиз олтин тухум дардидасиз. Ҳамма нарса сиз хоҳлагандай бўлишини ёки сизни яхши кўришларини хоҳлайсиз. Айни пайтда ғозга нима бўлади? Бир неча йиллик йўлни босиб ўтгандан сўнг, фарзандингизда яхши танлов қилиш ёки муҳим мақсадларга эришиш учун зарур бўлган масъулият, интизом, ўзига ишонч туйғулари қандай шаклланади? Ўртадаги муносабатлар-чи? Фарзандингиз айни ўсмирлик чоғида, руҳий муаммоларга дуч келганда сиз уни айбламай тинглашингиз, у ҳақда қаттиқ қайғуришингиз, нима бўлишидан қатъи назар, сизга ишониниш мумкинлигини қандай англаб етиши мумкин?

І ҚИСМ. ПАРАДИГМА ВА ТАМОЙИЛЛАР

Ўртадаги муносабат у билан мулоқот қилишга, унга таъсир ўтказишга ярайдими?

Тасаввур қилинг, сиз қизингизнинг хонаси озода бўлишини истайсиз. Бунга – Т, таъминот, олтин тухум деб олайлик. Яна тасаввур қилинг, қизингиз хонасини ўзи тозалашини хоҳлайсиз бу – ТВ, таъминлаш воситаси. Сизнинг қизингиз бу ерда ғоз ўрнида, олтин тухумни таъминловчи восита. Агар Т ва ТВ ўртасидаги мувозанатни сақласангиз, қизингиз эслатмасангиз ҳам хонасини мамнуният билан тозалайди. Чунки у интизомга содик, мажбуриятларни доимо бажаришга интилади. Бу ўринда, қизингиз олтин тухум кўядиган ғоз каби бебаҳо таъминот воситаси бўлади.

Лекин сизнинг парадигмангиз фақат таъминотга, яъни хонани тозалатишга қаратилган бўлса, натижага эришиш йўлида фарзандингиз билан ўчакишиб қолишингиз мумкин. Тни рўёбга чиқариш учун, қизингизга бақириш ва кўрқитишгача боришингиз ҳеч гап эмас. Бу орқали олтин тухум дардида ғознинг саломатлигига путур етказиб қўясиз.

Келинг, сизга қизларимдан бири билан содир бўлган ТВга оид бир хотирани айтиб бераман. Вақт бўлганда ҳар бир фарзандим билан алоҳида, яккама-якка сайрга чиқиш одат тусига кирганди. Бу бизга жуда ёқарди ва сайр кунини интизорлик билан кутардик. Галдаги сайрни режалаштириш учун қизимнинг ёнига бордим ва дедим:

– Асалим, бугун сенинг навбатинг. Нима қилишни хоҳлайсан?

– Вой, дадажон, шарт эмас, – жавоб берди у.

– Йўқ, ростдан, – дедим. Нима қилгинг келяпти?

– Яхши, – у ахийри жавоб берди. – Лекин мен қилишни хоҳлаган нарсани сиз хоҳламайсиз-да.

– Ундай эмас, шакарим, – дедим жиддий оҳангда, – хоҳлайман. Нима бўлишидан қатъи назар, бу сенинг танловинг бўлади.

– Мен «Юлдузлар жанги»ни кўришга боришни истаيمان, – кизим жавоб берди. – Лекин сиз «Юлдузлар жанги»ни ёқтирмаслигингизни биламан. Ўтган сафар ҳам бошидан охиригача ухлагандингиз. Сизга фантастик кинолар ёкмайди. Шарт эмас, дадажон.

– Йўқ, асалим. Агар сен шуни хоҳласанг, мен ҳам хоҳлайман.

– Дадажон, ташвишланманг. Бу сайрни доим ҳам ташкиллаштиришимиз шарт эмас-ку, – у тўхтади ва яна давом этди: – Биласизми, нимага «Юлдузлар жанги» сизга ёкмайди? Сиз Жеди Найтнинг дарслари ва фалсафасини тушунмайсиз.

– Тушунмадим?

– Сиз менга ўргатадиган нарсалар бор-ку, дадажон. Шулар Жеди Найтнинг дарсларида бериладиган нарсалар билан бир хил.

– Ростданми? Кетдик, унда «Юлдузлар жанги»га борамиз.

Ва биз бордик. У ёнимда ўтирди ва менга тушунтириб турди. Мен унинг ўқувчиси, талабаси эдим. Жуда ажойиб бўлди. Жеди Найтнинг тарбиявий фалсафаси асоси турли ҳолатларни қамраб олишини англай бошладим. Бу тажриба олдиндан режаланган Т амалиёти эмас эди. У ТВ учун сармоя киритишнинг ўзига хос кутилмаган меваси эди. Бу жудаям қониқарли ва ришталарни мустақамловчи амалиёт бўлди. Шу билан бирга, биз олтин тухумдан ҳам баҳраманд бўлгандик. Ғоз, яъни ўртадаги ришталар тўйдирилган эди.

ТАШКИЛИЙ ТВ

Ҳар қандай тўғри тамойилнинг қимматли жиҳатларидан бири шундаки, у турли вазиятлар учун бирдек ўринли бўлади. Қўлингиздаги китоб орқали сизга ушбу тамойилларни турли муассасалар, шунингдек, оила ҳамда алоҳида шахслар учун қўллашнинг айрим усулларини баҳам кўраман.

I ҚИСМ. ПАРАДИГМА ВА ТАМОЙИЛЛАР

Ташкилотлардаги фаолияти давомида моддий воситалардан фойдаланишда Т/ТВ мувозанатига риоя қилмайдиган одамлар ташкилий самарадорликни пасайтиради ва ўзидан кейингиларга ўлаётган ғозни ташлаб кетади.

Мисол учун, компаниядаги мавжуд жисмоний восита, айтайлик, ишлаб чиқариш машинасини бошқарувчи ходим ўз раҳбарларида илиқ таассурот қолдиришни истайди. Компания айни ривожланиш палласида, шунинг учун ходимларнинг мартабаси тез-тез оширилади. Хуллас, ўша ходим ишлаб чиқариш машинасини танаффуссиз юргизади. Ўз-ўзидан, маҳсулот миқдори кўпайиб, харажатлар камаяди, олинадиган фойда эса ошади.

Бундай натижадан сўнг ходимнинг мартабасини оширишади. У ўзи орзу қилган олтин тухумларни қўлга киритади.

Энди эса, ўзингизни ўша мартабаси ошган ходим ўрнига тайинланган ишчи сифатида тасаввур қилинг. Сизга топширилган ишлаб чиқариш машинаси худди бемор ғозга ўхшайди. У тўхтовсиз фойдаланилганлиги туфайли бузилиб, деярли яроқсиз аҳволга келиб қолган. Сиз уни тузатиш ва самарадорлигини таъминлаш учун сармоя сарфлашингизга тўғри келади. Натижада харажатлар осмонга кўтарилади, даромад эса ер билан битта бўлади. Хўш, кўрилган зарар учун кимни айблашади? Албатта, сизни. Гарчи таъминот воситаси бузилишига сиздан олдинги ходим айбдор бўлса-да. Лекин компаниянинг ҳисоблаш тизими фақатгина маҳсулот, харажат ва даромад тўғрисида хабар беради, холос.

Т/ТВ мувозанатини, айниқса, ташкилотнинг инсоний воситалари мижозлар ва ходимлар учун қўллаш жуда аҳамиятли.

Мен хуштаъм моллюскали крем шўрваси билан танилган бир ресторанны биламан. Авваллари тушлик вақтида, у ер ҳамиша мижозлар билан гавжум бўларди.

Кейинчалик ресторани сотиб юборишди. Янги хўжайин бор диққатини «олтин тухумлар»ни кўпайтиришга қаратди ва ошпазларга шўрвага кўпроқ сув кўшишни буюрди. Тахминан, бир ой ичида, харажатлар камайиб, даромад юқорилади ва соф фойда миқдори кўтарилди. Бироқ аста-секин миқозлар ҳам кўздан ғойиб бўла бошлади. Ўртадаги ишонч йўқолиб, ресторан умуман фойда кўрмай кўйди. Янги хўжайин бизнесни эски ҳолига қайтаришга ҳарчанд уринмасин, беҳуда бўлди. Чунки у миқозлар ҳақида қайғуришни унутиб, уларнинг садоқати ва ишончидан маҳрум бўлди. Олтин тухум билан таъминловчи восита ўлди.

Шундай ташкилотлар борки, улар миқозлар тўғрисида кўп ва хўп қайғуради, лекин миқоз билан ишловчи ходимларни бутунлай ёддан чиқаради. ТВ тамойилига мувофиқ, ходимларингиз миқозларга қандай муомала қилишини истасангиз, ўзингиз ҳам ходимларингизга шундай муомала қилишингиз керак.

Сиз инсоннинг меҳнатини сотиб олишингиз мумкин, лекин иштиёқ ва садоқатини сотиб ололмайсиз. Сиз унинг ижодкорлиги, дохиёна фикрлари ва зукколигини ҳам пул билан қўлга киритолмайсиз.

Ишдаги ТВ ходимларга худди миқозингиздек яхши муносабатда бўлишдан иборат. Аслида ҳам шундай. Ходимларингиз ўз ақли ва садоқатини компаниянгизга бахшида этади.

Қандайдир йиғилишда ўтирганимда, бир киши ўртага савол ташлади:

– Дангаса, лаёқатсиз ходимларга қандай муносабатда бўласиз?

Тўпланганлардан бири лўкма ташлади:

– Уларга нақ граната улоқтираман!

Бир неча киши бу жангари жавобни олқишлади. Эрақнинг сўзларида «ё айтганимдек ишла, ёки кўзимдан йўқол» деб аталувчи бошқарув шакли акс этганди.

Шунда бошқа киши сўради:

– Граната портлагандан кейинги харобаларни ким тузатади?

– Ҳеч қанақа хароба бўлмайди! – жавоб қайтарди «жангари» раҳбар.

– Ундай бўлса, нега мижозларингизга шу усулни қўлламайсиз? – давом этди ўша одам. – Харидорларингизга қараб, сотиб олгингиз келмаса, бу ердан даф бўлинг деб айтсангиз нима бўлади?

– Мижозларга нисбатан бундай қилиб бўлмайди, – деди «жангари» бошлиқ.

– Унда нега ходимларга қилиш мумкин?

– Чунки улар менинг қўл остимда ишлайди.

– Тушуварли. Айтинг-чи, ходимларингиз сизга садоқатлими? Улар жон куйдириб меҳнат қиладими?

– Ҳазиллашяпсизми? Ҳозир яхши кадрларни топиш умуман иложсиз. Ходимларим тез-тез ишдан бўшайди, иш қолдиради ёки иккита жойда ишлайди. Уларни ҳеч нарса қизиқтирмайди.

«Жангари» раҳбарнинг бу муносабати, парадигмаси фақат олтин тухумларга эга чиқишга йўналтирилгани боис, у ҳеч қачон ходимларининг меҳрини қозона олмайди. Қисқа муддатда натижа кўрсатиш – жуда муҳим. Лекин бундан бошқа аҳамиятли нарсалар ҳам бор.

Самарадорлик – мувозанат асосида ётади. Тга ҳаддан зиёд эътибор қаратиш соғлиқнинг ёмонлашуви, машиналарнинг ишдан чиқиши, банк ҳисоб рақамларидаги маблағнинг камайиши ва муносабатларнинг бузилишига олиб келади. Таъминотга қаратилган ортикча эътибор худди кунига уч ёки тўрт соат югураётган одамга ўхшайди. Бу одам ҳаётининг ўртача ўн йилини югуришга сарфлаётганидан беҳабар бўлади. Ё бўлмаса, буни бир умр ўқишга борадиган, лекин тайинли натижа кўрсатмай, бошқа кишиларнинг олтин тухумлари ҳисобига яшовчи абадий талаба синдромига қиёслаш мумкин.

Олтин тухум (таъминот) ва ғознинг саломатлиги, фаровонлиги (таъминот воситаси) ўртасидаги мувозанатни сақлаш баъзан мураккаб бўлиши мумкин. Лекин самарадорлик шунга боғлиқ. Шу жараён қисқа муддат ва узок муддат тушунчаларини тартибга солади; сиздаги хонани тозалатиш истаги ва фарзандингиз билан меҳрли муносабат куриб, уй ишларини ўз хоҳишига кўра бажариши ўртасидаги мувозанатни таъминлайди.

Бу тамойилнинг исботини ўз ҳаётингизда кўришингиз мумкин. Масалан, кўпроқ олтин тухум олиш илинжида, тер тўкиб ишласангиз, охир-оқибат холдан тойиб, бутунлай ишга яроқсиз бўлиб қоласиз; тунда мириқиб ҳордиқ чиқарсангиз, тонгда янги марраларни эгаллашга тайёр бўлиб уйғонасиз.

Ёки кимнидир ўз йўлингизга солиш учун босим ўтказсангиз, у билан муносабатда барибир аллақандай бўшлиқни ҳис қиласиз; аммо муносабатингизга чиндан ҳам вақт ва эътибор ажратсангиз, сизда ўз-ўзидан шеригингиз билан бирга ишлаш, мулоқот қилиш хоҳиши ва имконияти туғилади.

Юқорида таъкидлаганимдек, Т/ТВ мувозанати – самарадорлик калитидир. Уни ҳаётимиздаги ҳар жабҳада учратамиз. Биз у билан бирга ёки унга қарши ишлашимиздан қатъи назар, мавжудлигича қолаверади. Т/ТВ мувозанати маёқдир. У «Етти кўникма»га асосланган самарадорлик парадигмаси ва таърифидир.

БУ КИТОБДАН ҚАНДАЙ ФОЙДАЛАНИШ КЕРАК?

«Муваффақиятли инсонларнинг етти кўникмаси»ни ўқишдан аввал, ундан яхшироқ баҳра олишингиз учун иккита парадигма алмашинувини таклиф қилмоқчиман.

Аввало, қўлингиздаги манбага ўқиб бўлгач, жавонга жойлаб қўйиладиган материал сифатида қарамасликни маслаҳат бераман.

Бу китобни шунчаки, умумий тасаввурга эга бўлиш учун ўқишингиз ҳам мумкин. Лекин у ўзгариш ва ўсишнинг

узун йўлида сизга ҳамроҳ бўлиш учун ёзилган. Унда маълумотлар босқичма-босқич келтирилади, ҳар бир кўникма якунида, ўрганганларингизни амалда қўллашга оид таклиф берилади.

Тушуниш ва бажаришнинг юқори босқичларига кўтарилар экансиз, исталган вақт бирламчи кўникмаларга қайтишингиз, билим, маҳорат ва истагингизни кенгайтиришга хизмат қилувчи тамойилларни қайта кашф қилишингиз мумкин.

Иккинчидан, китоб мутолааси жараёнида парадигмангизни оддий ўқувчи ролдан ўқитувчига алмаштиришингизни тавсия қиламан. Масалан, «Ичкаридан ташқарига» ёндашувини 48 соатдан сўнг ким биландир муҳокама қилиш мақсадида ўқиб чиқинг. Айтайлик, Т/ТВ мувозанати қисмида ёритилган материалларни икки суткадан сўнг кимгадир ўргатишингизни билсангиз, уни ўқишингизда маълум ўзгариш юз беради. Буни ҳозирок, ушбу бўлимнинг сўнгги бобини ўқиётганингизда синаб кўринг. Уни бир неча соатдан сўнг – эскирмасидан туриб, рафиқангизга, фарзандингизга ёки бизнес ҳамкорингизга ўргатишингиз зарурдек мутолаа қилинг. Шунда ақлий ва руҳий ўзлаштиришингиздаги фарқни сезасиз.

Кафолат бераман, китобдаги материалларга юқоридаги маслаҳатларимга риоя қилган ҳолда ёндашсангиз, нафақат ўқиганларингизни эслаб қоласиз, балки дунёқарашингиз кенгайди, англашингиз теранлашади ҳамда ўрганганингизни амалда қўллашга туртки кучаяди.

Қолаверса, билганларингизни бошқалар билан самимий баҳам кўрар экансиз, суҳбатдошингизнинг сиз ҳақингиздаги салбий фикрлари ғойиб бўлаётганига гувоҳ бўласиз. Одамлар кўз ўнгида, сиз ўзгараётган, ўсаётган шахс сифатида гавдаланасиз. Улар «Ётти кўникма»ни ҳаётингизга татбиқ этишда сизни қўллаб-қувватлайди.

УШБУ КИТОБДАН НИМА КУТИШ МУМКИН?

Мерилин Фергюссон шундай дейди: «Ҳеч ким бошқа бировни ўзгаришга мажбур қила олмайди. Ҳар биримизда

қаттиқ кўриқланувчи дарвоза мавжуд. Ва бу дарвоза фақат ичкаридан очилиши мумкин. Хоҳ баҳсни, хоҳ ҳиссий жозибани кўллайлик, фарқи йўқ – биз бошқа одамнинг дарвозасини очишга қодир эмасмиз».

Етти кўникмага сингдирилган тамойилларни англаб, улар асосида яшаш мақсадида «Ўзгариш дарвозангиз»ни очишга қарор қилган бўлсангиз, ишонтириб айта оламанки, ҳаётингизда бир нечта ижобий ўзгаришлар бўлишига шубҳа йўқ.

Биринчидан, сиздаги ўсиш тадрижий бўлса-да, аммо сўнгги натижа инқилобий тус олади.

Дастлабки учта «Шахсий ғалабалар» кўникмаси шаклланиши учун «Ўзгариш дарвозаси» очилиши натижасида ўзингизга бўлган ишонч юксалади. Сиз ўзлигингизни чуқурроқ англашни уддалайсиз – табиатингиз, қадриятларингиз ва ноёб қобилиятларингизни танийсиз. Қадриятларингизга, ички назоратингиз ва самимийлигингизга мувофиқ ҳаёт кечирсангиз, тинчлик ва хотиржамликка эришасиз. Ўзингизга бошқаларнинг фикри ёки қиёсларига қараб эмас, ич-ичингиздан ҳис қилиб, баҳо берасиз. Ўзингизни кашф қилишда «нотўғри» ва «тўғри» деган тушунчалар ўз қийматини йўқотади.

Шу билан бир қаторда, сиз атрофдагиларнинг сиз ҳақингизда нима деб ўйлашига ортиқ эътибор бермайсиз. Аксинча, бошқалар ўзлари ва дунёқарашлари, сиз билан муносабатлари тўғрисида қандай ўйлашлари сизни кўпроқ қизиқитиради. Сиз энди ҳиссий ҳаётингизни бошқа одамларнинг ожизликлари устига қурмайсиз. Бундан ташқари, ўзгариш истагингиз борган сари кучаяверади. Чунки нима бўлишидан қатъи назар, феъл-атворингиз тубида «мен»ингиз сақланиб қолишини биласиз.

Навбатдаги уч кўникма – «Оммавий ғалабалар» кўникмалари учун ўзингизни очсангиз, барбод бўлган муносабатларни тиклашда зарур бўлган хоҳиш ва манбаларни кашф қиласиз. Ижобий алоқаларингиз

I ҚИСМ. ПАРАДИГМА ВА ТАМОЙИЛЛАР

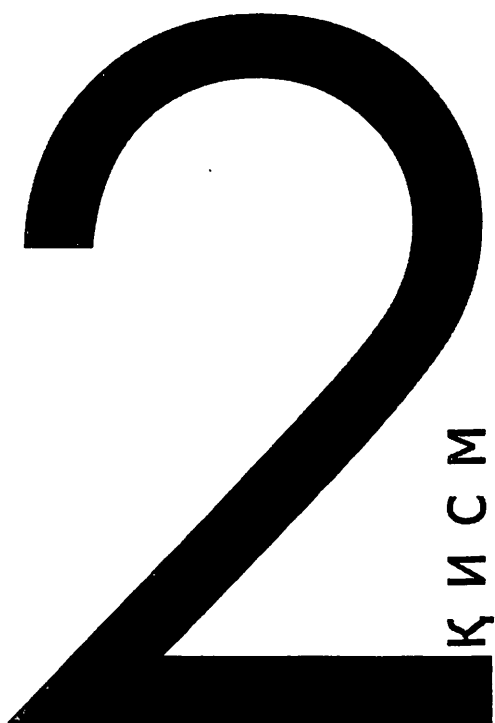
ривожланиб, янада чуқурроқ, мустаҳкамроқ ва қизиқарлироқ бўлади.

Сўнги – еттинчи кўникма эса дастлабки олти кўникмани янгилаб, сизни мутлақо мустақил, айна дамда, бошқалар билан яқин муносабатга киришишингизни қулайлаштиради. Шу билан сиз ўзингизни қувватлантира оласиз.

Қандай вазиятда бўлманг, сиз кўникмалар йиғиндиси эмассиз. Сизни мағлубият томон етакловчи эски феъл-атворингизни бутунлай янги, самарадорлик, бахт ва ишонч келтирувчи кўникмалар билан янгилашингиз мумкин.

Сизни «Ўзгариш дарвозангиз»ни очишга ҳамда «Етти кўникма»ни диққат билан ўрганишга чақираман. Сабрли бўлинг. Шахсий ривожланиш – жуда нозик ва хайрли иш. Ўз кучингизни шахсий ривожланишга сарфлашдан кўра буюкроқ инвестиция бўлмаса керак.

Албатта, бу тез содир бўладиган жараён эмас. Лекин ишонинг, унинг фойдасини, албатта, ҳис қиласиз. Томас Пейн сўзи билан айтганда: «Ўта осон эришилган нарсанинг қадри паст бўлади. Биз учун қадр-қимматга эга нарсагина аҳамиятлидир».



Шахсий
ғалабалар

БИРИНЧИ КЎНИКМА: ПРОАКТИВ БЎЛИНГ

ШАХСИЙ ҚАРАШ ТАМОЙИЛЛАРИ

*Инсон онгли равишда ўз ҳаётини ўзгартиришга
қодирлигининг
ўзи энг илҳомбахш фактдир.*

ҲЕНРИ ДЕВИД ТОРО

Қўлингиздаги китобни ўқиш давомида ўзингизга четдан назар солишга ҳаракат қилинг. Хаёлан онгингизни танангиздан ажратиб, хона бурчагига йўлланг ва унинг кўзи билан китоб ўқиётганингизни томоша қилинг. Хўш, ўзингизга бошқа кўз билан қарай оласизми?

Энди бошқа нарсани синаб кўринг. Ҳозир қандай кайфиятда эканингиз ҳақида ўйланг. Буни била оласизми? Нимани ҳис қиляпсиз? Айни вақтдаги рухий ҳолатингизни қандай тасвирлайсиз?

Энди бир дақиқа онгингиз қандай ишлаётгани тўғрисида тафаккур қилинг. У тез ва тийракми? Бу ақлий машқни бажариш ва унинг маъносини тушуниш ўргасида иккига ажралаётганингизни ҳис қиляпсизми?

Сиз ҳозиргина бажарган вазифа фақат инсонларга хос. Ҳайвонларда бундай қобилият мавжуд эмас. Биз буни «ўз-ўзини англаш» ёхуд ўзида содир бўлаётган ҳар бир жараёни таҳлил қилиш қобилияти деб атаймиз. Айнан ана шу қобилият инсониятнинг ер юзидаги барча нарса устидан ҳукмрон бўлиши ҳамда авлоддан-авлодга ривожланиб боришини таъминлайди.

Шунингдек, бу қобилият туфайли нафақат ўзимиз, балки бошқаларнинг тажрибаларини баҳолаб, улардан ўрганиш имконига эга бўламиз. Маълум кўникмаларни эгаллашимиз ёки улардан воз кечишимиз ҳам «Ўз-ўзини англаш» ёрдамида рўй беради.

Биз ҳиссиётлар йиғиндиси эмасмиз. Кайфиятимиз ҳам кимлигимизни белгилаб бермайди. Биз ҳатто ўз фикрларимиз ҳам эмасмиз. Таҳлил қила олиш қобилиятимиз бизни улардан ва ҳайвонот дунёсидан ажратиб туради. Ўз-ўзини англаш бизни бир четга чиқиб, ўзимизни қандай кўришимиз, яъни самарадорликнинг асосий парадигмасини кўздан кечиришга имкон яратади. У нафақат муносабат ва хулқ-атворимизга, балки бошқа одамларни қандай кўришимизга ҳам таъсир ўтказади. У инсон табиатининг моҳиятини тушунтирувчи харитага айланади.

Аслида ўзимизни (ва бошқаларни) қандай кўришимизни эътиборга олмасак, бошқалар ўзини ва дунёни қай тарзда кўришини, қабул қилишини тушуна олмаймиз. Беҳабар ҳолда уларнинг хулқ-атвориға қараб, хулоса чиқарамиз ва ўзимизни ҳолис деб биламиз.

Шубҳасиз, бу шахсий имкониятимиз ва бошқалар билан алоқа ўрнатиш қобилиятимизни чеклаб қўяди. Аммо инсонга хос бўлган ўз-ўзини англаш лаёқатининг шарофати билан ўзимизда мавжуд парадигмаларни таҳлил қилиб, улар тамойилларга асослангани ёки вазиятлар натижасида келиб чиққанини баҳолай оламиз.

ИЖТИМОЙ КЎЗГУ

Агар ўзимиз ҳақимиздаги қарашимиз ижтимоий кўзгу, яъни мавжуд ижтимоий парадигма, шунингдек, атрофимиздагиларнинг биз билан боғлиқ фикрлари орқали шаклланса, ўзимизни худди кулгихонадаги қийшиқ ойнада кўргандек бўламиз.

- Сен доим кеч қоласан!
- Нега тартибли эмассан?
- Сен рассом бўлишинг керак!
- Молга ўхшаб овқатланияпсан!
- Голиб бўлишингга ишонмайман!
- Ахир, бу жуда осон-ку. Нега ақлинг етмайди?

Бу каби фикрлар бир-бирига боғланмаган ва мутлақо субъективдир. Улар кўпинча кўзгудаги асл аксимизни эмас,

балки шу фикрни билдираётган одамлар феъл-атворидаги ожизликни ифода этади.

Замонавий ижтимоий парадигма кўзгуси бизни асосан шарт-шароит ва вазиятларга қараб акс эттиради. Ҳаётимизга вазиятлар кучли таъсир ўтказишини, биз уларни назорат қила олмаслигимизни тан олсак, бутунлай бошқа харита пайдо бўлади.

Аслида жами учта ижтимоий харита мавжуд. Улар мустақил ёки қўшма ҳолда инсон табиатини тушунтириб берадиган детерминизм назариялари ҳисобланади.

Генетик детерминизмга мувофиқ – сизнинг ҳозирги феъл-атворингиз ота-боболарингиздан мерос бўлиб ўтган. Масалан, бобонгиз қизиққон эди, шунинг учун сиз ҳам қизиққонсиз. Бу сизнинг ДНКнгизда бор ва келгуси авлодларга ҳам мерос бўлиб ўтади. Бундан ташқари, сиз ирландсиз. Қизиққонлик эса барча ирландларнинг табиатида бор.

Психологик детерминизмга кўра, феъл-атворингиз қандай бўлиши оилангизга боғлиқ. Ота-онангиз берган тарбия, болалик тажрибаларингиз асосида феъл-атворингиз шаклланади. Масалан, сиз гуруҳнинг энг олдинги сафида бўлишдан чўчийсиз, чунки сизни шундай тарбиялашган. Сиз хато қилсангиз, даҳшатга тушасиз, сабаби болалигингизда ожиз ва қарам бўлганингиз онгостингизда сақланиб қолган. Ҳар сафар бирор ишни уддалай олмаганингизда, оила аъзоларингиз сизни руҳан жазолагани, камситгани ёки ким биландир таққослагани натижасида тортган азобларингиз ёдингизга тушади.

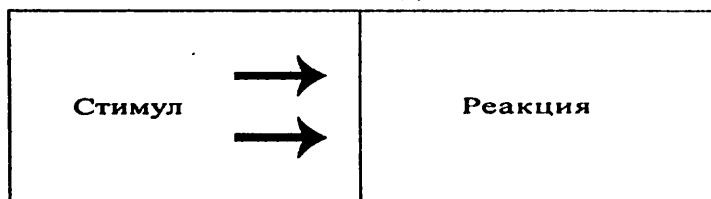
Учинчи – ташқи муҳит детерминизмига биноан, феъл-атворингиз шаклланишига бошлиғингиз ёки рафиқангиз, фарзандингиз, молиявий аҳволингиз ёки миллий сиёсат таъсир ўтказади. Яъни сизнинг ким бўлишингизга атрофингиздагилар жавобгар саналади.

Бу хариталарнинг ҳар бири стимул/реакция назариясига асосланган. Бу назарияни тушуниш учун Павловнинг итлар

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

билан ўтказган тажрибасини эслаш кифоя. Ундаги бош ғоя шундаки, биз муайян стимул(туртки)га нисбатан муайян реакция билдиришга мослашганмиз.

Реактив модель



Хўш, ижтимоий хариталар қанчалик аниқ ишлайди? Бу кўзгулар инсон табиатини қанчалик тўғри акс эттиради? Улар ўзини оқлайдими? Ижтимоий кўзгулар биз қабул қила оладиган тамойилларга асосланганми?

СТИМУЛ ВА РЕАКЦИЯ ЎРТАСИДА

Юқоридаги саволларга жавоб сифатида сизга Виктор Франклининг ҳикоясини айтиб бераман.

Франкл ёшлигидан Фрейд психологияси анъаналари бўйича тарбияланган детерминист эди. У болаликда рўй берган ҳодисалар инсоннинг феъл-атворини шакллантириб, бутун ҳаётини бошқариши ҳақидаги назарияни маъқуллаган. Унга кўра, сизнинг чекловларингиз ва параметрларингиз аллақачон ўрнатиб бўлинган, энди уни ўзгартириш учун ҳаракат қилиш бефойда. Келиб чиқиши яҳудий бўлган Франкл психиатр эди. У фашист Германиясининг ўлим лагерида қамоқда сақланган. Франклининг у ерда бошидан кечирган кўрғиликлари шу қадар даҳшатли эдики, тасаввуримизга сиғмайди.

Унинг ота-онаси, укаси ва рафиқаси ҳам ўлим лагерида вафот этган ёки газ ўчоқларида тириклай ёқиб юборилган эди. Синглисидан ташқари бутун оиласи ҳалок бўлганди. Франклининг ўзи сон-саноксиз қийноқ ва хўрликлардан азоб чекар, бир дақиқадан сўнг ҳаётида нима содир бўлишини билмасди; уни нима кутмоқда: бир неча сониядан сўнг ўчоққа иргитиладими ёки куйганларнинг кулини йиғиб

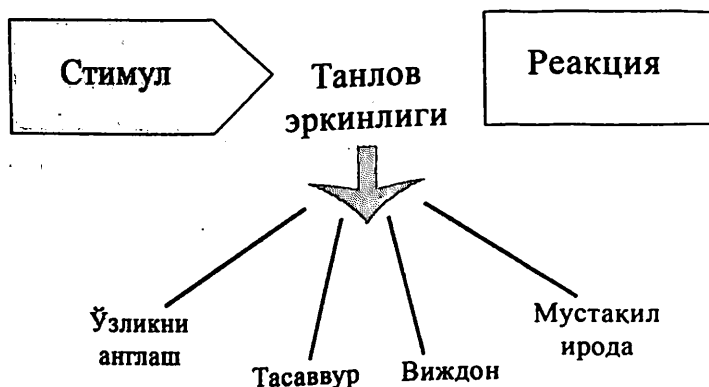
олувчи «бахтлилар» қаторидан жой оладими?

Кунларнинг бирида, тор бир камерада яланғоч ва ёлғиз ўтирган Франклиннинг миясида кейинчалик «Инсон озодлигининг яқуни» деб атаган ғоя пайдо бўлади. Бу ғояга кўра, фашистлар уни назорат қилиши, танасини азоблаши мумкин, лекин озодлигини тортиб ололмайди. Чунки Франкл бошидан ўтаётганларни таҳлил қилишга, ўзини англашга қодир эди. Унинг шахсиятига ҳеч ким тегина олмасди. Франкл рўй бераётган воқеликлар унга қандай таъсир қилишини ич-ичидан ўзи белгилай оларди. Унга нима бўлиши, яъни, стимул ҳамда бунга нисбатан унинг реакцияси ўртасида Франклиннинг озодлиги, танлов имконияти бор эди.

Тажрибалари давомида Франкл ўзини турли вазиятларда, масалан, лагердан халос бўлгач, талабаларга маъруза ўқиётган ҳолда тасаввур қиларди. Онг кўзи билан қараб, у ўзини синфхонада қандай тургани, қамоқда орттирган тажрибалари ҳақида қандай маълумот бераётганини ўзига-ўзи тасвирлар эди.

Ақлий, рухий, ахлоқий интизом, хотира ва тасаввурдан фойдаланган ҳолда, Франкл озодликнинг кичик нашидасини машқ қилиб борди. Маълум вақт ўтиб, унинг озодлиги тобора катталашиб, қамоқдаги фашист босқинчиларниқидан ҳам ошиб кетди. Фашистларда эркинлик кўпроқ эди, улар атрофини назорат қила оларди; Франклда эса ўзини қувватлантирадиган ички озодлик салмоқдор эди. У атрофидаги маҳбусларга, ҳатто айрим соқчиларга ҳам умид улаша бошлади, қамоқдаги азоблардан маъно топишга ёрдам берди.

Ҳар сония ўлим хавф солиб турган даҳшатли бир шароитда, Франкл ўз-ўзини англаш қобилиятини ишга солди ва инсон табиатининг энг асосий тамойилини кашф қилди: стимул ва реакция ўртасида инсоннинг ТАНЛОВ ЭРКИНЛИГИ мавжуд.



Танлов эркинлиги – бизни инсон сифатида шакллантирган хусусиятларни қамраб олади. Ўз-ўзини англашга кўшимча тарзда бизда онгимизни мавжуд реалликдан юлиб, исталган вазиятга юбориш қобилияти – тасаввур бор. Бизда яна виждон, яъни нима тўғри, нима нотўғри эканидан ички хабардорлик, хулқимизни бошқарадиган тамойиллар билан фикр ва ҳаракатларимизнинг уйғунлик даражаси мавжуд. Ва ниҳоят, биз ирода, яъни бошқаларнинг таъсиридан холи, ўзимизни англаган ҳолда ҳаракатланиш қобилиятига эгамиз. Бу хусусиятлар ҳатто энг ақлли ҳайвонларда ҳам учрамайди. Компьютерларни мисол қилиб олайлик. Улар инстинктлар ва/ёки машғулотлар орқали дастурлаштирилган. Компьютерларни масъулиятли бўлишга машқ қилдириш мумкин, лекин улар шу машғулотни ўзлари бошқара олмайди. Бошқача айтганда, уларда ўз дастурини ўзгартириш имкони йўқ. Бундан ҳатто ўзлари ҳам беҳабар.

Лекин инсоний хусусиятларимиз шарофати билан, биз инстинктларимиз ва машғулотларимиздан бутунлай айро янги дастурларни ёзишга қодирмиз. Шунинг учун, ҳайвонларнинг имконияти инсонларникига нисбатан чекланган. Биз ҳам ҳайвонлар сингари фақат инстинктларимиз ва вазиятларга тобе бўлиб яшасак, имкониятларимиз ҳам ўз ўрнида чеклана бошлайди.

Юқорида келтирилган учта детерминизм тамойили каламуш, маймун, кабутар ва ит каби ҳайвонлар, невроз ва руҳий касалга чалинган кишиларни ўрганишдан юзага келган. Айрим тадқиқотчиларнинг мезонларига мос келиши мумкин. Лекин инсоният тарихи ва ўз-ўзини англаш қобилиятимиз бу уч ижтимоий харита ҳудудни тўлиқ тасвирламаслигига гувоҳлик беради.

Инсонга хос қобилиятларимиз туфайли ҳайвонот дунёсидан устун турамыз. Бу қобилиятларни қанча кўп машқ қилдирсак ва ривожлантирсак, имкониятларимиз даражаси шунча юқорилаб боради. Унутманг, стимул ва реакция ўртасида бизнинг энг қудратли кучимиз – танлов эркинлиги мавжуд.

«ПРОАКТИВ БЎЛИШ» НИМА?

Инсон табиатининг энг асосий парадигмасини кашф қилишда Франкл «ўзлик харитаси»ни тасвирлайди. У муваффақиятли инсонларнинг энг биринчи ва асосий кўникмаси – проактивликни шу «ўзлик харитаси» орқали ривожлантиради.

«Проактив бўлиш» жумласи бошқарув билан боғлиқ адабиётларда учраб турса-да, кўпгина луғатларда топилмайди. Бу тушунча шунчаки ташаббусни қўлга олишдан кўра чуқурроқ мазмунга эга. «Проактив бўлиш» – инсон сифатида ўз ҳаётимиз учун жавобгармиз деган маънони англатади. Инсон хулқ-атвори – унинг вазияти эмас, балки қарорларидан келиб чиқади. Биз қадриятларимизни ҳиссиётларимиздан устун қўя оламыз. Бизда вазибаларни бажариш учун ташаббус ҳамда масъулият бор.

Масъулият сўзига эътибор қилинг-а. Унинг замирида «ўз реакциянгни танлаш қобилияти» маъноси яширин. Юқори проактив инсонлар ана шу масъулиятни ҳис этади. Улар ҳеч қачон ўз хулқ-атвори учун вазият, шарт-шароит ва ташқи ҳолатларни айбламайди. Уларнинг ҳаракати ҳиссиётлар маҳсули эмас, балки ички қадриятларига асосланган онгли танловдир.

Инсонлар табиатан проактивдир. Агар ҳаётимиз қандай бўлишини вазиятлар белгилаб берса, шуни билинги, бунга ўзимиз сабабчимиз. Муҳит бизни назорат қиладими, йўқми, буни билиб-билмай ўзимиз танлаганмиз.

Танлов жараёнида, биз реактив бўламиз. Реактив одамлар кўпинча моддий муҳит таъсирида бўлади. Масалан, об-ҳаво яхши бўлса, улар ўзини яхши ҳис қилади. Ёмон ҳаво эса реактивларнинг муносабати, иш унумига таъсир кўрсатади. Проактив одамлар бўлса, ўз об-ҳавосини ўзи билан қўлтиқлаб юради. Шаррос ёмғир ҳам, жазирама қуёш ҳам проактивларга таъсир қилмайди. Улар кадриятларга эътиқод қилади; агар уларнинг кадрияти ишни сифатли бажариш бўлса, об-ҳаводан қатъи назар, ўз маррасига етишади. Чунки проактивлар вазифани бажариш ва ҳаво орасида боғлиқлик йўқлигини яхши тушунади.

Реактив кимсаларга, шунингдек, ижтимоий муҳит, ижтимоий «об-ҳаво» таъсир қилади. Одамлар илик муносабат билдирса, реактивлар ўзини жуда яхши ҳис қилади; бошқаларнинг салбий гапи натижасида улар абгор аҳволга тушади. Реактив одамлар руҳий ҳаётини бошқаларнинг хулқ-атворида куради; бошқаларнинг камчилиги ўзига таъсир ўтказишига қўйиб беради.

Импульсни кадриятга бўйсундириш қобилияти проактив инсоннинг муваффақият калитидир. Реактив инсонлар атрофдаги ҳолат, вазият ва ҳиссиётлар орқали бошқарилади. Проактив инсонлар эса эҳтиёткорлик билан танланган кадриятларга бўйсундирилади.

Проактив одамларга ҳам моддий, ижтимоий ёки психологик турдаги ташқи турткилар таъсир кўрсатади. Лекин уларнинг бу турткига жавоби, онгли ё онгсиз бўлсин, кадриятларга асосланган танлов бўлади.

Элеанор Рузвелт таъкидлагандек, «Ҳеч ким руҳсатингизсиз сизни ранжита олмайди». Ганди сўзи билан айтганда, «Ўзимиз топширмасак, ҳеч ким биздан ўз-ўзимизни ҳурмат қилиш ҳиссини тортиб ололмайди».

Кўриб турганингиздек, ҳаётимизда фақат ўзимиз изн берган ҳодисаларгина содир бўлади.

Тан оламан, буни қабул қилиш руҳан жуда мураккаб, айниқса, агар йилларча бахтсизлигимизга сабаб қилиб вазиятларни ёки кимнингдир хулқ-атворини рўқач қилган бўлсак. Токи инсон чин юракдан, самимий тарзда «Мен кечаги танловларим сабабли бугунги аҳволга келдим» дейишни ўрганмас экан, «Мен йўлимни ўзгартираман» дея олмайди.

Бир гал Сакраментода проактивлик ҳақида маъруза қилаётган эдим. Тақдимотим асносида тингловчилар орасида аёллардан бири тўсатдан ўрнидан туриб, ҳаяжон билан сўзлай кетди. Аудиториядагиларнинг бир нечтаси ажабланиб, унга ўтирилди. Ўзига қадалган нигоҳларни ҳис қилган аёл нима қилаётганини англаб етди ва юзи уятдан лов-лов ёнганча жойига қайтиб ўтирди. Лекин шунда ҳам, у ўзини боса олмай, ён-веридаги одамларга гапиришда давом этди. Аёл жуда бахтли кўринарди.

Бу воқеа мени жуда қизиқтириб қўйди. Аранг чидаб, танаффус бўлишини кутдим, сўнг дарҳол аёлнинг ёнига бориб, нима бўлганини сўрадим.

– Менга нима бўлганини тасаввур ҳам қилолмайсиз!
– хитоб қилди аёл жавобан. – Ўзим уй ҳамширасиман; асосий вазифам беморга хизмат қилиш. Афсуски, бу бемор жудаям бахтсиз ва ношукр. Қанчалик ғамхўр бўлмай, фарқи йўқ, у ҳеч қачон меҳнатимни қадрламайди; мени тан олишни ҳам истамайди ҳатто! У доим устимдан шикоят қилиб, ишимдан камчилик топади. Шу одамни деб ҳаётим дўзахга айланди. Ва мен йиғилган аламимни оила аъзоларимга сочадиган бўлиб қолдим. Очиги, унга хизмат қилувчи бошқа ҳамшираларда ҳам худди шунақа аҳвол. Биз ҳаммамиз тезроқ ундан қутулиш учун Худога ёлворамиз.

Лекин сиз саҳнада турганча, ҳеч нарса мени жароҳатлай олмаслигини, ижозатимсиз ҳеч бир кимса

мени хафа қилишга қодир эмаслигини айтдингиз. Яна руҳан азобланишим, ўзимни бахтсиз ҳис қилишим айнан ўзимнинг танловим эканлигини таъкидладингиз.

Бу сўзларингиз мени чуқур ўйлантириб қўйди. Ич-ичимга кириб бориб, ўзимдан сўрадим: «Вазиятларга нисбатан жавоб реакциямни танлаш учун куч борми менда? Танлов эркинлигига эгаманми?»

Ниҳоят, чиндан ҳам шундай куч борлигини тан олиш қанчалик оғир бўлмасин, бахтсиз бўлишимга ўзим сабабчилигимни тушундим. Шунингдек, бахтсиз бўлмаслик ҳам ўз қўлимдалигини англадим.

Ўша лаҳза мен ўрнимдан туриб кетдим. Гўё фашистларнинг ўлим лагеридан омон қутулиб чиққандек, бутун дунёга: «Мен озодман! Туткунликдан халос бўлдим! Бундан буён кимнингдир муомаласи мени назорат қилишига йўл қўймайман!» дея қичқиргим келди.

Гувоҳи бўлганингиздек, бизга аслида вазиятлар эмас, балки уларга муносабатимиз азоб беради. Жисмоний оғрик ёки молиявий зарар етказиб, қийналишимизга сабаб бўлувчи вазиятлар ҳам бор, албатта. Лекин улар туфайли феъл-атворимиз, аслиятимиз азобланиши шарт эмас. Аслида, бошимиздан ўтган оғир дамларни катта қозонга қиёслаш мумкин. Унинг ичида феъл-атворимиз шаклланиб, ички куч, келгуси қийин вазиятларни ҳал қилиш, бошқаларни ҳам шунга ундаш эркинлиги ривожланади.

Франкл оғир вазиятда ўзининг ички озодлигига эришган ва бошқаларга ҳам таъсир эта олган кам сонли инсонлардан биридир. Вьетнам урушида асир тушган америкалик аскарлар кундалигидаги битиклар ҳам шахсий озодликнинг қудрати, унинг маҳбуслар ва қамоқхона муҳитига кўрсатган таъсири ҳақида ҳикоя қилади.

Мушкул вазиятда, давосиз касалликка чалинганда ёки имконияти чекланган бўлса-да, бетакрор руҳий қудратга эга шахсларни барчамиз яхши таниймиз. Уларнинг иродаси бизга нақадар илҳом беради! Жисмоний азобдан оёққа

туриб, маънан мукамалликка эришганларни кўришни бошқа ҳеч нарсага ўхшатиб бўлмайди. Бу ҳаётга маъно беради, уни тўлдиради ва кадрини янада оширади.

Керол исмли кадрдон дўстимиз саратон касаллигининг давосиз турига чалинган эди. У билан ўтказган тўрт йил ҳаётимиздаги энг муҳим дамлардан бўлди. Керол тўйимизда Сандранинг келин дугонаси бўлган, улар йигирма беш йиллик кадрдон дўст эди.

Керол касалликнинг сўнгги босқичи билан курашаётганда, келгусида фарзандлари улғайгач бериш учун махсус хатлар ва ўз автобиографиясини ёзишга қарор қилди. Сандра унинг ёнида бўлиб, бу ишга кўмаклашди. Дўстидаги матонат рафиқамни бутунлай руҳлантириб юборган эди.

Керол ақлий ва руҳий бардамликни сақлаш мақсадида оғрик қолдирувчи дориларни иложи борича камроқ қабул қиларди. Автобиография ёзиш жараёнида, у овоз ёзиш мосламасига охиста шивирлар ёки тўғридан-тўғри сўзлар, Сандра эса унинг айтганларини қайд этиб борарди. Керол шунчалик проактив, жасур, бошқалар учун қайғурадиган эдики, атрофидаги кўплаб инсонлар учун у илҳом манбаига айланди.

Вафотидан бир кун аввал Керолнинг кўзларига боққаним ҳеч қачон ёдимдан чикмайди. Ўшанда мен оғир азоб-уқубатлар устидан ғалаба қозонган ички кадр-қиммат туйғусини ҳис қилган эдим. Унинг нигоҳларида ҳаётга чанқоқлик, эзгу ишларга ҳисса кўшиш илинжи, муҳаббат ва миннатдорлик ҳисси мужассамлашганди.

Мен кўпинча тингловчиларимга умри сўнгига қадар куч топиб, атрофдагиларга меҳр-муҳаббат улашишга, ёрдам беришга тайёр инсоннинг жон беришини кузатганмисизлар деб сўрайман. Одатда, йиғилганларнинг тўртдан бир қисми тасдиқ жавоби беради. Кейин мен улардан нечтаси ўша вафот этган инсонни ҳеч қачон унутмаслиги, унинг матонатидан вақтинча бўлса ҳам руҳлангани ҳамда янада

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

кўпроқ олийжаноб ишларни амалга оширишга мотивация олгани ҳақида сўрайман. Ўша одамлар бир овоздан яна тасдиқ жавоб беради.

Виктор Франкл ҳаётда қуйидаги учта марказий қадрият мавжудлигини айтади:

Биринчи қадрият – тажриба, яъни биз билан нима содир бўлиши;

Иккинчи қадрият – ижод, яъни биз яратадиган нарсалар;

Учинчи қадрият – муносабат, яъни бедаво хасталик сингари мушкул вазиятларга нисбатан билдирган реакциямиз.

Шунингдек, Франкл ушбу қадриятлар ичида энг юқориси «Муносабат» эканлигини таъкидлайди. Бошқача айтганда, ҳаётимиздаги вазиятларга қандай муносабатда бўлишимиз биз учун кўп нарсани ҳал қилади. Инсонлар билан ишлаш жараёнида орттирган тажрибам унинг хулосаси тўғрилигини тасдиқлайди. Муносабат – ҳиссиётларимизни шакллантирувчи парадигмадир.

Мушкул вазиятлар кўпинча парадигма алмашинувига сабаб бўлади. Айнан мураккаб дақиқаларда одамлар атрофдаги оламни, бошқа инсонлар ва ҳодисаларни янгича кўз билан кўра бошлайди. Натижада, уларнинг дунёқараши, нуқтаи назари янада кенгайди. Улардаги оғир вазиятларга муносабат қадрияти бизнинг ҳам руҳиятимизни кўтариб, чексиз далда бағишлайди.

ТАШАБУСНИ ҚЎЛГА ОЛИШ

Инсон табиатига ҳаракат объекти эмас, балки ҳаракат субъекти бўлиш хос. Бу хусусият муайян вазиятларга нисбатан жавоб реакциямизни танлаш имконини беради. Шу билан бирга, вазиятни ярата олиш қудрати билан ҳам таъминлайди.

Ташаббусни қўлга олиш қайсар, қўпол ёки тажовузкор бўлишни англатмайди, аксинча, воқеа-ҳодисаларни амалга ошириш йўлидаги ўз масъулиятимиздан хабардорликни билдиради.

Йиллар давомида ташаббускорлигини кўпроқ намойиш этиш мақсадида яхшироқ иш истайдиган инсонларга маслаҳат бериб келдим. Мен таклиф қиладиган маслаҳатга кўра, улар дастлаб ўз қизиқишларини аниқлаб олар, сўнгра савдо-саноатни яхшилаб ўрганар, ўзларини қизиқтираётган компаниялар дуч келадиган муаммоларни таҳлил қиларди. Ундан сўнг, шу муаммоларни ҳал қилишда нафи тегадиган қобилиятлари борлигини намойиш этувчи тақдимот тайёрларди. Ушбу услуб «Ечим савдоси» деб аталади ва муваффақиятли бизнес учун муҳим омил ҳисобланади.

Одатда, мижозлар таклифимга рози бўлади – кўпчилик ишга кириш ва карьерасини мустаҳкамлашда ушбу услуб нақадар кучли таъсир кўрсатишини тушуниб етади. Афсуски, ҳамма ҳам уни амалда қўллашга зарурий қадамларни ташлаш, ташаббусни қўлга олишни урдасидан чиқмайди. Улардан шундай эътирозларни эшитиб тураман:

– Қизиқишларимни қандай аниқлашни билмайман.

– Савдо-сотикни қандай ўрганишим мумкин? Ҳеч ким ёрдам бергиси келмайди менга.

Бу каби одамлар ўз-ўзидан нимадир содир бўлишини ёки кимдир уларга ғамхўрлик қилишини кутади. Яхши иш, юқори лавозим эса ҳамиша проактив инсонларга насиб қилади. Проактивлар муаммо ҳақида гапирмайди, балки муаммоларни ҳал қилади. Улар мақсадга етиш, вазифани уддалаш йўлида тўғри тамойилларга асосланган ташаббусни қўлга олади.

Оиламиздан кимдир, ҳатто ёшроқ болалар ҳам масъулиятсизлик қилиб, ўз ишини бажариш, муаммосига ечим топиш учун кимнидир кутса, биз уларга қараб «Т ва Т ни ишга сол!» деймиз (Т – топқирлик, Т – ташаббус). Баъзан шундай бўладики, бу ҳақда гапирмасимиздан туриб, уларнинг ўзи шикоятчи сўнгиди: «Биламан – Т ва Т ни ишга солишим керак!» – деб эслайди.

Инсонларни масъулиятли бўлишга ундаш орқали уларни камситмайсиз, аксинча, қўллаб-қувватлайсиз. Проактивлик

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

– инсон табиатининг бир қисмидир. Проактив генлар фаол бўлмаслиги мумкин, лекин улар ҳар биримизда мавжуд. Бошқаларнинг проактив феъл-атворини ҳурмат қилиш орқали биз уларга ижтимоий кўзгудаги аниқ, чиройли аксини кўрсатамиз.

Албатта, бу борада шахснинг камолот даражасини ҳам инобатга олиш керак. Биз руҳий қарам инсонлардан юксак ижодий ҳамкорликни кута олмаймиз. Бироқ биз камида улар табиатидаги туб моҳиятни тан олиб, имкониятларидан фойдаланиш ва муаммоларни ечишга имкон берувчи муҳит ярата оламиз.

ҲАРАКАТНИНГ СУБЪЕКТИ ЁКИ ОБЪЕКТИ БЎЛИШ

Ташаббускор ва ташаббуссиз одамлар ўртасидаги фарқни кун ва тун орасидаги фарққа қиёслаш мумкин. Уларнинг самарадорлигидаги тафовут 25 – 50 эмас, балки +5000 фоизни ташкил этади. Одам қанча ақлли, огоҳ ва мулоҳазакор бўлса, фарқ шунча ошаверади. Ҳаётингизда Т/ТВ мувозанатини яратиш учун ташаббус талаб қилинади. Етти кўникмани ривожлантириш ҳам ташаббуссиз амалга ошмайди. Мутолаа мобайнида галдаги олти кўникмани эгаллаш проактив генларингиз ривожига боғлиқлигини кўрасиз. Чунки ҳар бир кўникма сизга ҳаракат субъекти бўлиш масъулиятини юклайди. Агар ҳаракат объекти бўлишни кутсангиз, шундай бўлиб чиқади.

Бир сафар маиший техника ишлаб чиқариш билан шуғулланувчи одамлар гуруҳи билан ишлаган эдим. Гуруҳда 20 та ташкилотдан келган вакиллар жамланганди. Улар ўз тажрибалари ва муаммоларини бўлишиш мақсадида йилга тўрт марта норасмий учрашув ташкиллаштирарди.

Ўшанда содир бўлаётган иқтисодий инқироз умумий иқтисоддан кўра, саноатнинг шу тармоғига салбий таъсир кўрсатганди. Машғулотларни бошлаганимда тингловчиларим умидсиз кайфиятда эди.

Машғулотнинг илк кунда муҳокама учун «Бизга нима бўляпти? Туртки нима?» деган саволни ўртага ташладим.

Кўп нарса содир бўлаётганди. Ташки босим жуда кучли эди. Ишсизлик авж олганди. Гуруҳдаги одамлардан аксарияти бизнесини сақлаб қолиш учун яқинларини ишдан бўшатишига тўғри келаётганди. Кун якунига келиб тингловчиларим баттар умидсизликка тушди.

Иккинчи куни «Келажакда нима бўлади?» деган саволни муҳокама қилдик. Биз келажакни яратувчи ташқи омилларни таҳлил қилиб чиқдик. Кун охирида, тингловчилардаги тушкунлик уч барабар ошиб кетди. Чунки вазият яхшиланмасидан туриб, янада ёмонлашиши кутилаётганди. Буни ҳамма билиб турарди.

Шундай қилиб, учинчи куни «Бизнинг реакциямиз қандай бўлади? Энди нима қиламиз? Бу вазиятда қандай қилиб ташаббусни қўлга оламиз?» деган проактив саволларга диққат қаратдик. Эрталабки суҳбатимиз нархларни тушириш ва назорат қилиш ҳақида бўлди. Тушлик вақти эса бозор улушини оширишни муҳокама қилдик. Ҳар икки масала юзасидан ақлий ҳужумлар уюштириб, сўнг амалий ишларга тўхталдик. Гуруҳга янгича ҳаяжон, умид ва проактив воқифлик руҳи кириб келди.

Учинчи кун якунида йиғилишимизни «Бизнесимизнинг ҳозирги аҳволи қандай?» деган саволнинг жавоби билан хулосаладик. Жавоб уч қисмдан иборат бўлди:

1-қисм: Биз оғир вазиятни бошдан кечиряпмиз. Аҳвол янада ёмонлашиши мумкин.

2-қисм: Лекин бизда самарали бошқарув, нархларни тушириш ва бозордаги улушимизни кўтариш учун яхши режалар бор.

3-қисм: Демак, бизнесимиз янада яхшиланмоқда.

Тасаввур қилинг, реактив одам ушбу хулосани ўқиб шундай деган бўларди: «Қўйсангиз-чи! Ҳақиқатни тан олинг! Сиз бунақа ижобий фикрлаш билан барибир узоққа бормайсиз!»

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

Ижобий фикрлаш ва проактивлик ўртасидаги тафовут мана шунда. Биз ҳақиқатни тан олдик. Ҳозирги вазият ва келгуси режаларимиз ҳақиқийлигини тан олдик. Шунингдек, мавжуд вазият ва режаларга ижобий реакция билдириш учун кучимиз борлигини тан олдик. Ҳақиқатни тан олмаганимизда, тақдиримизни ташқи омиллар ихтиёрига топширган бўлардик. Бизнеслар, ижтимоий гуруҳлар, турли ташкилотлар, жумладан, оилалар ҳам проактив бўла олади. Улар проактив шахслардаги ижодкорлик ва топқирлик хусусиятларини бирлаштириб, муассаса ичида проактив маданият яратиши мумкин. Ташкилот ташқи омиллар таъсирида бўлиши шарт эмас; у умумий қадриятлар ва мақсадларни уйдлаш йўлида ташаббусни қўлга олиш имкониятига эга.

НУТҚИМИЗНИ ТИНГЛАШ

Парадигмаларимиз бизнинг муносабат ва хулқ-атворимизни шакллантиради. Ўз-ўзини англаш қобилиятидан фойдаланиб, парадигмаларимизни таҳлил қилсак, биз уларнинг туб моҳиятини англашимиз мумкин. Масалан, нутқ – ўзимизни қанчалик проактив ҳисоблашимизни билдирувчи ишончли кўрсаткичдир.

Реактив одамларнинг гапи уларни масъулиятдан қочишини кўрсатади. Масалан:

– Борим шу! Шунақа яратилганман! Қарорим қатъий. Ўзимни ўзгартира олмайман.

– Унинг ўзи мени қуюшқондан чиқишимга сабаб бўлди! Мен ўзимга жавоб беролмайман. Руҳий ҳолатимни назорат қилиш менинг қўлимда эмас.

– Буни бажара олмайман. Шунчаки вақтим йўқ! Чекланган вақт мени бошқармоқда.

– Агар хотиним биров сабрли бўлса... Кимнингдир хулқи ишимга халал бермоқда.

– Шу ишни бажаришим керак! Вазиятлар ёки одамлар мени нима қилишимни белгилаб берапти. Ўз ҳаракатларимни эркин танлай олмаяпман.

Реактив нутқ	Проактив нутқ
Мен ҳеч нарса қила олмайман	Келинг, имкониятларимизни кўриб чиқайлик
Борим шу	Ёндашувни ўзгартира оламан
У айбдор	Ҳиссиётларимни бошқара оламан
Улар рози бўлмайди	Самарали тақдимот тайёрлай оламан
Мен шуни бажаришим керак	Тўғри қарор қабул қиламан
Бажара олмайман	Мен танлайман...
Бажаришим шарт	Мен афзал кўраман...
Агар	Мен бажараман...

Реактив одамнинг нутқи детерминизм парадигмасига асосланади. Унинг бутун мазмуни ўзидан масъулиятни соқит қилишга мўлжалланган: «Бўлган ишларга мен жавобгар эмасман. Мен қарор қабул қилмайман».

Бир сафар талабам мендан сўраб қолди:

– Дарсдан жавоб бера оласизми? Теннис мусобақасига боришим керак.

– Ўзинг истайсанми боришни ёки боришинг керакми? – сўрадим мен.

– Боришим керак! – жавоб қилди у.

– Бормасанг нима бўлади?

– Жамоадан чиқариб юборишади.

– Сен буни истамайсанми?

– Албатта, истамайман.

– Демак, сен мусобақага жамоада қолишни истаганинг учун бормоқчисан. Хўш, дарсимга келмасанг нима бўлади?

– Билмайман.

– Яхшироқ ўйла. Дарсга келмасликнинг табиий оқибати одатда қандай бўлади?

– Синфдан ҳайдаб юбормасангиз керак, шундайми?

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

– Бу ижтимоий оқибат бўлади. Яъни ясама. Тасаввур қил, теннис жамоасида бўлмасанг, сен ўйнай олмайсан. Мана шу табиий оқибат. Хўш, дарсга келмасанг, табиий оқибат қандай бўлади?

– Менимча, дарсни ўзлаштиришда ортда қоламан.

– Тўппа-тўғри. Демак, сен иккала оқибатни бир-бирига солиштириб, сўнг танлов қилишинг керак. Агар ўрнингда бўлсам, мен теннис мусобақасини танлардим. Лекин ҳеч қачон бирор нарсани бажаришга мажбурман дема.

– Тушунарли. Мен мусобақага боришни танлайман, – жавоб қайтарди талаба мулойим оҳангда.

– Дарсни қурбон қилиш эвазигами? – деб кулдим мен.

Реактив нутқдаги жиддий муаммо шундаки, у ўзини бажо келтирувчи башоратга айланади. Одамлар ўзини назорат қилаётган сабабиятга ўзи ишониб қолади ва ишончини тасдиқловчи турли баҳоналар ўйлаб топишни бошлайди. Улар ўзини тобора ўз ҳаёти ва тақдирини назорат қила олмайдиган қурбон сифатида ҳис қилади. Бошига тушган ташвишлар учун ҳамма нарсани – бошқа одамлар, вазиятлар, ҳаттоки юлдузларни айблайди.

Машғулотларнинг бирида проактивлик тўғрисида сўзлаётган эдим. Бир киши ёнимга келиб, шундай деди:

– Стивен, гапларингиз менга ёқпти. Лекин вазиятлар ҳар хил бўлади. Менинг турмушимга бир қаранг. Чиндан ҳам ташвишдаман. Турмуш ўртоғим билан ўртамызда қачондир бўлган оташин туйғулар энди йўқ. Менимча, бир-биримизни ортиқ севмаймиз. Нима қилсам бўлади?

– Ҳеч қандай ҳис қолмаганми? – сўрадим.

– Худди шундай, – тасдиқлади у. – Лекин учта фарзандимиз бор. Улардан хавотирдамиз. Нима қилишни маслаҳат берасиз?

– Рафиқангизни севинг, – жавоб қайтардим мен.

– Айтдим-ку, ҳеч қанақа ҳис қолмаган деб.

– Рафиқангизни севинг, – такрорладим яна.

– Тушунмаяпсиз. Севги туйғуси йўқ ўртада.

– Ундай бўлса, рафиқангизни севинг. Ўртада ҳислар қолмагани – уни такрор севишингиз учун яхши сабаб.

– Лекин севиши йўқ бўлса, қандай қилиб севишим мумкин?

– Дўстим, «севмоқ» – бу феъл. Севиши эса – ҳиссиёт – севмоқ феълнинг меваси. Шундай экан, рафиқангизни севинг. Уни тингланг. Кўнглингизни очинг. Қўллаб-қувватланг. Уни тасдиқланг. Хўш, уни севишга тайёрмисиз?

Илғор жамиятлардаги юксак адабиётларнинг барчасида севиши – феълдир. Реактив одамлар эса ундан ҳиссиёт ясаб олади. Уларни ҳиссиётлари бошқаради. Ҳолливуд фильмлари бизни ҳиссиётимизни бошқара олмаслигимизга ишонтириб қўяди. Лекин кинолар доим ҳам ҳақиқатни тасвирламайди. Ҳиссиётларингиз ҳаракатларингизни назорат қиляптими? Демак, ўзингиз масъулиятдан воз кечиб, шунга изн бергансиз.

Проактив одамлар севишни феъл сифатида кўради. Севмоқ – сиз бажарадиган иш-ҳаракат: сиз берадиган қурбонликлар, ўзингизни бахшида этишингиз. Севишни ўрганмоқчи бўлсангиз, бошқалар учун ўзини қурбон қилган инсонларни ўрганинг; ота-она бўлсангиз, фарзандингизга назар солинг. Севиши бу – қадрият. У севишганларнинг хатти-ҳаракати орқали фаоллашади. Проактив шахслар қадриятларни ҳамиша ҳиссиётлардан устун кўяди. Севишни фақат севиши орқали тиклаш мумкин.

ХАВОТИР ДОИРАСИ. ТАЪСИР ДОИРАСИ

Проактивлик даражамизни билишнинг яна бир яхши усули – асосий қувватимиз ва вақтимизни қаерга сарфлаётганимизни таҳлил қилиш. Ҳар биримизда турли хил хавотирлар мавжуд – соғлиғимиз, фарзандларимиз, ишдаги муаммолар, миллий қарз ёки ядро уруши. «Хавотир доираси» қизиш орқали буларни ўзимизга руҳан ва ақлан алоқаси бўлмаган ҳодисалардан ажратиш оламиз.

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

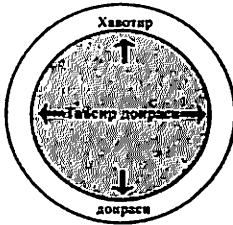


Хавотир доираси ичига айримлари биз бошқара оладиган, айримлари эса таъсир кўрсатишга қурбимиз етмайдиган нарсаларни жойлайди. Иккинчи турдаги хавотирларни доира ичида кичикроқ «Таъсир доираси» чизиб, аниқлаб оламиз.



Ҳар икки доирадан қай бирига кўпроқ вақт ва қувватимизни сарфлашимизни билиб олсак, проактивлик даражамиз ҳақида кўп нарса аён бўлади.

Проактив одамлар бор кучини «Таъсир доираси»га қаратади. Улар қўлидан келадиган вазифалар устида бош қотиради. Проактивларнинг қуввати ижобий, катталашувчан ва кенгаювчан бўлиб, таъсир доираси ўсишига хизмат қилади.



Проактив диққат
Ижобий қувват таъсир доирасини
кенгайтиради



Реактив диққат
Салбий қувват таъсир доирасини
торайтиради

Реактив одамлар эса «Хавотир доираси»га эътибор қаратади. Улар атрофдагиларнинг ожизликлари, ташқи-муҳитдаги муаммолар ва бошқара олмайдиган вазиятларга диққатини йўналтиради. Муаммони ҳал қилолмагач, бошқаларни айблаш, ўзини қурбондек ҳис қилишда давом этади. Улардан тарқаладиган салбий қувват каттариб, безътибор қолдирилган масалалар билан кўшилади ҳамда таъсир доирасининг кичрайишига олиб келади.

«Хавотир доираси» устида қанча кўп ишласак, унинг ичидаги нарсалар бизни назорат қилишига шунча кўп имкон берамиз, ижобий ўзгаришлар келтириш учун зарур бўлган проактив ташаббусни қўлга ололмаймиз.

Китоб бошида мактабда жиддий қийинчиликларни бошдан кечирган ўғлим ҳақида сўзлаб бергандим. Ўшанда Сандра иккимиз унинг кўриниб турган заифликларидан, одамларнинг унга нисбатан муносабатидан қаттиқ хавотирга тушган эдик.

Булар хавотир доирамиз ичида эди. Имкон қадар ҳаракат қилдик, уудалай олмадик. Аксинча, ўғлимиздаги муаммоларни ҳал қила олмаганимиз учун ўзимизни янада кўпроқ ношуд ва ожиз сеза бошладик.

Асл натижа эса таъсир доирамиз устида ишлаганимиздан кейин юз берди. Биз ўз парадигмаларимизга эътибор қилиб, ижобий қувват чиқардик, ўзимизни ўзгартириб, охир-

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

оқибат ўғлимизга ҳам таъсир кўрсата олдик. Вазиятлар ҳақида хавотирланишни йиғиштириб, ўз устимизда ишлагач, ўз-ўзидан вазиятларга таъсир қилиш имконини қўлга киритдик.

Мартаба, бойлик, мавқе ёки муносабатлар даражасига қараб, баъзи инсонларнинг таъсир доираси хавотир доирасидан йирикроқ бўлади. Бу ҳолат яна бир реактив турмуш тарзи – руҳий миопияни акс эттиради. Руҳий миопияда ҳам бутун эътибор хавотир доирасига қаратилади.



Гарчанд ўз таъсиридан фойдаланишни устувор вазифа деб билса-да, проактив шахсларда хавотир доираси таъсир доирасидан кичик бўлмайди. Чунки улар таъсирдан самарали фойдаланиш масъулиятини зиммасига олади.

БЕВОСИТА ВА БИЛВОСИТА НАЗОРАТ. НАЗОРАТСИЗЛИК

Дуч келадиган муаммоларимиз қуйидаги гуруҳлардан бирига тегишли бўлади:

1. Бевосита назорат (фешл-атворимизни қамраб олган муаммолар).
2. Билвосита назорат (бошқа одамларнинг фешл-атворини қамраб олган муаммолар).
3. Назоратсизлик (ечишнинг имкони йўқ муаммолар).

Масалан, ўтмишимиз ёки объектив ҳақиқатлар.)

Проактив ёндашув ҳар уч турдаги муаммоларни ҳал қилишга илк қадам «Таъсир доирамиз» ичида амалга оширилиши керак деб ҳисоблайди.

«Бевосита назорат муаммолари»ни ечиш учун кўникмаларимиз устида ишлаш лозим. Улар, шубҳасиз, «Таъсир доира»миз ичида жойлашган. Натижа «Шахсий ғалабалар» бўлади (1, 2, 3-кўникмалар).

«Билвосита назорат муаммолари» таъсир услубимизни ўзгартириш орқали ҳал қилинади. Уларнинг ечими «Умумий ғалабалар» ҳисобланади. (4, 5, 6-кўникмалар). Шахсан мен эмпатия, дағдаға, мисол келтириш, ишонтириш каби бир-биридан фарқли ўттиздан ортиқ таъсир услубларини аниқлаганман. Кўпчиликнинг репертуарида ушбу услублардан атиги уч ёки тўрттаси жой эгаллайди. Аксарият кишилар таъсир ўтказишни тушунтиришдан бошлайди. Бу услуб иш бермаса, ё қўл силтайди ёки жанжаллашади.

Кимнидир «қолипга солувчи» самарасиз, алмисокдан қолган услубларни қўллаш ўрнига, таъсир ўтказишнинг янги усулларини ўрганишим мумкинлиги қандай соз!

Назоратсиз муаммоларни ҳал қилиш учун чеҳрангиздаги ифодани ўзгартиришингиз – жилмайиб, оқиллик билан бу муаммоларни қабул қилишингиз, ёқмаса ҳам улар билан бирга яшашни ўрганишингиз даркор. Шу тариқа улар сизни назорат қилишига изн бермайсиз. Аноним алкоғоликлар жамиятидаги дуода шундай жумлалар бор: «Парвардигор, ўзгартирилиши мумкин ва лозим бўлган ишларни ўзгартириш учун ўзинг мадад бер. Ўзгартириб бўлмайдиган вазиятларни қабул қила олишим учун бағрикенглик билан сийла. Уларни фарқлай олиш донолигини бер».

Бевосита, билвосита ёки назоратсиз бўлишидан қатъи назар, муаммонинг ечимига илк қадам қўлингизда турибди. Кўникмаларимизни ривожлантириш, таъсир усулларимизни ўзгартириш ҳамда назоратсиз муаммоларимизга қай кўз

билан қараш – буларнинг бари «Таъсир доирамиз»да жойлашган.

ТАЪСИР ДОИРАСИНИ КЕНГАЙТИРИШ

Маълум вазиятга реакция кўрсатиш орқали бутун вазиятимизга кучли таъсир ўтказишимизни англаш жуда илҳомбахш ҳолат. Бу худди кимёвий формуланинг бир қисмини ўзгартириб, бутунлай янги модда ҳосил қилишга ўхшайди.

Серғайрат одам раҳбарлик қилувчи бир ташкилот билан бир неча йил ишладим. Раҳбар жуда иқтидорли, ижодкор эди – буни ҳамма биларди. Бироқ у диктатура бошқарувидан фойдаланарди. У қўл остидагиларга югурдакдек муомала қиларди: «Буни олиб кел... Анавини олиб кел... Уни қил... Энди буни бажар – қарорни мен бераман!»

Охир-оқибат, раҳбар жамоани ўзига қарши қилиб қўйди. Ходимлар йўлақларда тўпланиб, бошлиғидан бир-бирига шикоят қиларди. Улар худди вазиятни яхшиламоқчидек, жуда узоқ ва аниқ суҳбат қуради. Лекин муҳокамаларнинг охири кўринмас, шу йўл билан улар раҳбарнинг ожизлигини баҳона қилиб, ўзларини масъулиятдан соқит қилаётганди.

– Бу сафар нима бўлганини ҳатто тасаввур ҳам қилолмайсиз, – дерди бошқарувчилардан бири. – Мен барча вазифаларни яқунлагандим. У эса бўлимимга келиб, бутунлай бошқа буйруқлар бериб кетди. Бир неча ойлик меҳнатим бир пул бўлди. У билан бу зайл ишлашга кўзим етмаяпти. Қачон нафақага чиқар экан-а?

– Хўжайин эндигина эллик тўққизга кирди, – лукма ташларди иккинчи бошқарувчи. – Яна олти йил чидай оламан деб ўйлайсизми?

– Билмайман. Уни ҳали-вери нафақага чиқаришмаса ҳам керак.

Бироқ учинчи бошқарувчи проактив эди. У ҳиссиётлар эмас, аксинча, қадриятларга бўйсунарди. Шу бошқарувчи ташаббусни қўлига олди – вазиятни ўрганиб, ечим ҳам топди. У раҳбардаги заифликларни инкор этмади, лекин

уларни танқид қилиш ўрнига, ўрнини тўлдиришга ҳаракат қилди. Раҳбар авторитар усулга эрк берганда, у меъёрни таъминлашга киришди. Шу билан бир қаторда, раҳбарининг кучи – иқтидор, ижодкорлик ва келажакни кўра билиш қобилиятидан унумли фойдаланди.

Бу бошқарувчи диққатини ўз таъсир доирасига қаратган эди. Унга ҳам югурдак сифатида муомала қилишганди. Фақат у кутилгандан кўпроқ вазифа бажара бошлади. Тақдимот қилаётганда, у бошлиғининг истагини, хавотирини олдиндан билишга интилди. Шу бўйича фикрларини айтди, тақдимот сўнгида ўз тавсияларини кўшиб кетишни унутмади.

Бир куни қандайдир масала юзасидан маслаҳатлашиб ўтирганимизда раҳбар менга шундай деди:

– Стивен, шу ходимим қилган ишга ишонгим келмайди. У менга нафақат сўраган маълумотимни берди, балки айнан бизга зарур қўшимча хабарлар топиб келди. Бундан ташқари, энг хавотирли масалалар юзасидан таҳлил ўтказиб, натижа ва тавсиялари билан ўртоқлашди. Тавсиялар таҳлиллар билан, таҳлиллар эса берилган маълумотлар билан мутаносиб. Унга гап бўлиши мумкин эмас! Бизнеснинг бу томони билан бош қотирмаётганим яхши бўлди.

Келаси учрашувда, хўжайин бошқарувчиларга доимгидек югурдакдек муомала қилди. Лекин бизнинг бошқарувчи бундан мустасно эди. Раҳбар ундан масала юзасидан фикрини сўради, тавсияларига қизиқди. Кўрганингиздек, унинг таъсир доираси кенгайди.

Бу ҳолат ташкилотда арининг инига чўп тикди. Реактив бошқарувчилар бирлашиб, суҳбатларида проактив бошқарувчига кек ўқларини ёғдира кетди.

Реактивларнинг табиати шундай – ўзидан масъулиятни соқит қилишга уринади. «Мен жавобгар эмасман» дейиш анча хавфсизроқ. «Мен жавобгарман» десам, вақти келиб «Мен масъулиятсизман» дейишимга тўғри келиши мумкин.

Бу осон эмас, албатта.

Шу тариқа, кўп сонли бошқарувчилар ўзларидаги масъулиятсизликни оқлаш учун сабаб, маълумот ва баҳона топишга куч сарфлади.

Бизнинг бошқарувчи бўлса, уларга нисбатан ҳам проактивларча ҳаракат қилди. Аста-секин унинг таъсир доираси жамоадаги бошқа бошқарувчиларни ҳам қамраб олди. Таъсир доираси кенгайишда давом этаверди. Вазият шунга етиб бордики, корхонадаги ҳар бир муҳим вазифа ёки лойиҳа шу бошқарувчининг маслаҳати ва тасдиғи билан бажариладиган бўлди. Раҳбар бундан чўчимасди. Чунки у бошқарувчининг кучи ўзидаги ожизликни тўлдириб турганини биларди. Улар биргаликда ажойиб жамоага айланган эди.

Проактив бошқарувчининг муваффақияти вазиятга боғлиқ эмасди. Аслида, жуда кўпчилик бир хил вазиятда эди. Лекин у бошқалардан фарқли равишда таъсир доирасига эътибор қаратди. Вазиятга нисбатан реакцияси унинг муваффақият калити бўлди.

«Проактив» сўзини ўжар, жанжалкаш ёки ҳиссиз тарзда тушунувчи одамлар ҳам учраб туради. Бу тушунча мутлақо нотўғри. Проактив инсонлар ўжар эмас. Улар ақлли, қадриятларга риоя қилувчи бўлади. Шунингдек, ҳақиқатга тик қараб, нима қилиш зарурлигини фаҳмлай олади.

Маҳатма Гандини ёдга олинг. Унинг оппонентлари қонунчилик палатасида ўтирганча, Британия империясининг ҳинд халқига нисбатан тазйиқини камайтириш тўғрисида қуруқ гап сотарди. Уларга қўшилмагани учун Гандига таъна тошини ёғдиришарди. Бу вақтда эса Ганди гуруч плантациялари бўйлаб сув кечиб юриб, дала меҳнаткашлари билан суҳбатлашди, аста-секинлик билан улар орасида таъсир доирасини кенгайтди.

Халқнинг унга нисбатан ишонч ва садоқати тобора ортиб борди. Ганди ҳеч қандай расмий ёки сиёсий мавқега

эга бўлмаса ҳам, меҳр-муҳаббат, матонат, маънавий ишонч кўмагида Англияни оёқлари остига олиб келди. У кенг таъсир доирасининг кучи билан, уч юз миллион кишини сиёсий мустамлакадан озодликка олиб чиқди.

«ЭГА БЎЛМОҚ» ВА «БЎЛМОҚ»

Асосан қайси доирага диққат қаратишимизни билиш учун «эга бўлмоқ» ва «бўлмоқ» ўртасидаги фарқни аниқлаш кифоя. Хавотир доираси ҳаминша «эга бўлмоқ» билан тўладир. Масалан:

– Қанийди, кредитдан қутулиб, уйга тўлиқ эга бўлсайдим, бахтли бўлардим.

– Агар яхшироқ директорга эга бўлсам...

– Агар сабрлироқ эрим бўлганда...

– Агар гапга кирадиган фарзандларим бўлса...

– Дипломга эга бўлсам...

– Агар ўзим учун кўпроқ вақтим бўлганда...

Таъсир доираси эса «бўлмоқ» билан тўлдирилган бўлади. Мисол учун:

– Мен сабрли бўла оламан.

– Мен доно бўла оламан.

– Мен севимли бўла оламан.

Кўриб турганингиздек, таъсир доираси феъл-атворга эътибор қаратади.

Муаммони ўзимиздан «ташқарида» деб ўйлашимизнинг ўзи муаммодир. Бунда ўша «ташқарида»ги нарсага ўзимизни топширамыз. Бу парадигма «ташқаридан ичкарига» деб аталиб, ташқаридаги вазият ўзимиз ўзгартирмасдан олдин ўзгаришидан иборатдир.

Проактив ёндашув – ичкаридан ташқарига ўзгариш: бунда одам дастлаб ўзини ўзгартириши, шу ўзгариш орқали ташқаридаги вазиятни ҳам ижобий ўзгартириши кўзда тутилади.

Менга «Эски аҳд»даги насроний анъаналарнинг моҳияти очиб берилган ҳикоялардан бири жуда ёқади. Бу ҳикоя 17 ёшида акалари Мисрга қул қилиб сотиб

юборган Юсуф ҳақида. У Потифар қўлида хизматкор бўлишни, акалари ва ўзини банди қилган кимсаларнинг заифликларига осонлик билан тоқат қила олганини тасаввур қилоласизми? Сабаби оддий: Юсуф проактив эди. У «бўлмоқ» устида ишлади. Ва орадан ҳеч қанча ўтмай, Потифарнинг хўжалик ишлари бошқарувчисига айланди. Юсуф энди Потифарнинг бор мол-мулкини тўлиқ бошқарар эди. Чунки улар ўртасида мустаҳкам ишонч барпо бўлганди.

Бир куни Юсуф мураккаб вазиятга тушиб қолади ва нафсига эрк бермай, ҳалоллик йўлини танлади. Натижада, ноҳақдан 13 йиллик қамоқ жазосига ҳукм қилинди. Лекин у ҳамон проактив эди. Қамоқдалик чоғида Юсуф ўз эътиборини доимгидек таъсир доирасига йўналтирди; бирор нимага эга бўлиш ҳақида эмас, балки ўзи қандай бўлиши ҳақида фикр юритди. Охир-оқибат, даставвал, қамоқxonани, кейинчалик бутун Миср халқини бошқаришга ўтди. Бу борада у фиръавндан кейинги иккинчи ўринда турарди.

Биламан, бу ғоя кўпчиликда кескин парадигма алмашинувига олиб келади. Муаммоларимиз учун атрофдаги одамларни ва вазиятларни айблаш анча осон. Бироқ биз ким «бўлишимиз», аҳволимизга таъсир қилиш ҳамда ҳаётимизни назорат қилиш учун жавобгармиз.

Турмушимда муаммо пайдо бўлса, рафиқамнинг айбини тинимсиз фош қилиш орқали нимага эришаман? «Менинг айбим йўқ» деб, ўзимни ожиз жабрдийда қиёфасига соламан; қийин вазиятда қобиғимга ўралиб оламан. Шунингдек, умр йўлдошимга таъсир ўтказиш имкониятимни ҳам чеклайман – бетўхтов тurtқилашим, айбловларим, танқидий муносабатим уни ўз камчиликларини қабул қилишига олиб келади. Танқидим рафиқамдаги менга ёқмаган хулқ-атворни тўғрилашга ёрдам бермайди. Танқид қилганим сари вазиятни ижобий томонга ўзгартириш имконим ўлиб бораверади.

Турмушимни чиндан ҳам яхшилашни истасам, мен бевосита назоратим остидаги, таъсир доирам ичидаги нарса, яъни ўз устимда ишлашни бошлайман. Турмуш ўртоғимни ўзимга маъкул қолипга солишга уринишни тўхтатаман ва камчиликларимни тўғрилашга киришаман. Ажойиб умр йўлдоши бўлишга, жуфтимни севги ва муҳаббат билан таъминлашга диққат қаратаман. Рафиқам ҳам, умид қиламанки, проактивлик қувватини ҳис қилиб, худди шу тарзда жавоб қайтаради. Мабодо, бундай бўлиб чиқмаса ҳам, аҳволимни яхшилаш учун қиладиган энг ижобий усул ўз устимда ишлаш бўлиб қолаверади.

Таъсир доирасини ривожлантиришнинг бир нечта йўли мавжуд – эътибор билан тинглаш, жуфтингизга кўпроқ меҳр-муҳаббат кўрсатиш, намунали талабага айланиш, жонбоз ходим бўлиш ва ҳоказо. Баъзан биз бажара оладиган энг проактив вазифа – бахтли бўлиш, самимий жилмайишдан иборат. Бахт бахтсизлик каби проактив танловдир. Шундай нарсалар борки, масалан, об-ҳаво – уларни таъсир доирамизга киритолмаймиз. Лекин проактив одамлар сингари биз жисмоний ёки ижтимоий об-ҳавомизни ўзимиз билан олиб юришимиз мумкин. Айни вақт назоратимиздан четда бўлган воқеликларни борича қабул қилиш ҳамда бевосита назоратим остидаги масалаларга эътибор қаратиш бахт эшигига элтувчи калитлардан биридир.

ТАЁҚНИНГ ИККИНЧИ УЧИ

Эътиборимизни тўлиқ таъсир доирасига қаратишдан аввал, хавотир доирамизда билишимиз ва диққат қилишимиз зарур бўлган икки муҳим жиҳат бор. Бу хато ва оқибатдир.

Ҳаракатларимизни танлашда эркин бўлсак ҳам, уларнинг оқибатини танлай олмаймиз. Оқибатлар табиий қонунлар назорати остида. Улар хавотир доирамиздан ташқарида. Катта тезликда келаётган поезд йўлида туриб олишимиз мумкин. Лекин поезд бизни туртиб юборганда

нима бўлиши бизга боғлиқ эмас.

Бизнес учрашувларида ноҳолис йўллари танлашимиз мумкин. Бунинг ижтимоий оқибатлари турлича тус олса ҳам, феъл-атворимизга боғлиқ табиий оқибатлари бир хил бўлади.

Хулқ-атворимиз – тамойиллар орқали бошқарилади. Тамойиллар билан уйғунликда яшаш ижобий, уларга риоя қилмаслик эса ўз ўрнида салбий оқибатларни келтириб чиқаради. Ҳар қандай вазиятда танлов имконимиз бор, шу билан биз у ёки бу оқибатга сабабчи бўламиз. «Таёқнинг бир учини кўтарганимизда, иккинчи учини ҳам қўшиб кўтарамиз».

Шубҳасиз, ҳар биримизнинг ҳаётимизда шундай вақтлар бўлганки, анча вақт ўтгач, нотўғри таёқ кўтарганимизни пайқаганмиз. Танловимиз оқибати салбий бўлган; яна бир имкон берилганда, бошқасини танлаган бўлардик. Оқибати салбий танловларни хатолар деб атаймиз. Улар жиддий эътиборга лойиқ иккинчи жиҳатдир.

Надомат чеккан инсонлар учун энг керакли проактив машқ – ўтмиш хатоларини тан олиб, уларни хавотир доирасидан чиқариб ташлашдир. Ҳақиқатга тик боқинг: ўтмишга қайтиб, шу хатоларни такрорламасликнинг, уларнинг оқибатини назорат қилишнинг иложи йўқ.

Ўғилларимдан бири коллеж футбол жамоасида ўйнар эди. У дўстлари билан жиддий хатога йўл қўйган ҳар бир ўйиндан сўнг билагадаги чўзма боғични шақиллатишни одат қилганди. Ўғлим шу орқали хавотирларини аритиш, бир ўйиндаги хато иккинчисига салбий таъсир ўтказишига йўл қўймасликка кўникканди.

Проактив ёндашув қилинган хатони дарҳол тан олиш, тўғрилаш ва ундан хулоса чиқаришга ундайди. Бу чин маънода омадсизликни муваффақиятга айлантиради. «Муваффақият муваффақиятсизликнинг иккинчи томонидир», – дейди IBM асосчиси Т.Ж. Уотсон.

Хатони тан олмаслик, тўғриламаслик ва ундан хулоса

чиқармаслик яна бир хатони бошлаб келади. Бу одамни ўзини алдашга, ўзини оқлашга ва рационал ёлгон тўқишга ўргатиб қўяди. Иккинчи хато ниқоблашдир, у биринчи хатони кучайтириб, унинг аҳамиятини бўрттиради ва инсоннинг ўзига қаттиқроқ зарар беради.

Энг кўп азобловчи нарса бошқаларнинг ёки ўзимизнинг хатоларимиз эмас, аксинча, шу хатоларга жавоб реакциямиздир. Бизни чақиб олган илоннинг ортидан қувиш оқибатида бутун танамизга заҳар тарқалади. Шунинг учун илонни таъқиб қилишни эмас, заҳарни танамиздан чиқариб ташлашни ўйлашимиз лозим.

Хатоларга нисбатан жавоб реакциямиз кейинги вужудга келажак вазиятнинг сифатига таъсир қилади. Уларни вақтида тан олиб, тўғрилашимиз жуда муҳим. Ана шундагина уларнинг келажакимизга асорати ўтмайди.

ВАЪДА БЕРИШ ВА УНИ БАЖАРИШ

Таъсир доирамизнинг қоқ марказида ваъда бериш ва мажбуриятларни бажариш қобилияти жойлашган. Ўзимизга, бошқаларга берадиган ваъдамиз, шу ваъдаларга содиқлигимиз проактивлигимизнинг моҳияти ва аниқ ифодаси саналади.

Бу, шунингдек, ўсишимизнинг моҳияти ҳамдир. Ўз-ўзини англаш ва виждон каби инсоний қобилиятларимиз орқали биз ожизлигимиз, ривожланишга муҳтож қисмларимиз, яширин иқтидоримиз, ўзгартирилиши ёки бутунлай йўқ қилиниши зарур бўлган хусусиятларимиздан воқиф бўламиз. Сўнгра тасаввуримиз ва танлов эркинлигимиздан фойдаланиб, шу воқифлик асосида ҳаракат қилсак – ваъда берсак, мақсадлар қўйсак ва уларга содиқ қолсак – биз мустаҳкам феъл-атвор яратамиз. Мустаҳкам феъл-атвор эса, ҳаётимиздаги бошқа ижобий ўзгаришларга дебоча бўлади. Ўзимизга ва атрофдагиларга ваъда бериш, уни бажо келтириш туфайли ютуқларимиз аста-секин ортиб, камчиликларимиз камайиб боради.

Самарадорликнинг асосий кўникмаларини

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

ривожлантириш учун инсонда ўзига ваъда бериш ва уни бажариш қудрати мужассам бўлмоғи шарт. Билим, маҳорат ва истак ўз назоратимизда. Улардан бирини яхшилаш орқали ҳар учаласининг мувозанатини таъминлашимиз мумкин. Мувозанат тиклангани сари биз кўникмаларимиз пойдевори бўлган тамойилларга шўнғиб борамиз. Натижада ҳаётимиздаги самарадорликни оширишга хизмат қилувчи кучли феъл-атвор яратамиз.

ПРОАКТИВЛИК: ЎТТИЗ КУНЛИК ТЕСТ

Проактивликка эришиш учун биз Франклга ўхшаб ўлим лагеридаги қийноқларни бошдан кечиришимиз шарт эмас. Ҳаётнинг ғайриоддий босимларини енгиш учун проактив қобилиятимизни ривожлантириш кундалик воқеа-ҳодисалар замирида жойлашган. Проактивлик – ваъда бериб, уни бажаришимизда, йўлдаги тирбандликларга муносабатимизда, қайсар фарзандимиз ёки жаҳлдор миқозга нисбатан муомаламизда кўринади. У муаммоларимизга қай кўз билан қарашимиз ва қувватимизни қаерга сарфлашимизда акс этади. Проактивлик – нутқимизда намоён бўлади.

30 кун мобайнида проактивлик тамойилини текширинг. Шунчаки тестни синаб кўринг ва натижасига гувоҳ бўлинг. 30 кун давомида фақат таъсир доирангиз билан ишланг. Кичик ваъдалар беринг ва уларни бажаринг. Мулойим бўлинг. Бошқалар устидан шунчаки тестни синаб кўринг ва натижасига гувоҳ бўлинг. 30 кун давомида фақат таъсир доирангиз билан ишланг.

Буларни турмушингизда, оилангизда, ишингизда синаб кўринг. Ўзингиз ва бошқаларнинг камчиликлари устида тортишиб ўтирманг. Хато қилсангиз, тан олинг, тўғриланг ва хулоса чиқаринг – зудлик билан. Ҳеч кимни айбламанг. Назорат доирангиздаги нарсаларга эътиборингизни жалб қилинг.

Ўзингиз устингизда ишланг. «Бўлмоқ» устида ишланг. Бошқалардаги камчиликларга айблов эмас, ҳамдардлик

кўзи билан каранг. Муаммо одамлар ниманидир бажармаётганида ёки бажаришида эмас. Муаммо – сизнинг вазиятга реакциянгизда ва нима қилишингиз кераклигида. Миянгизга муаммо «ташқарида» деган фикр келса, дарҳол ўзингизни тўхтатинг. Бу фикрнинг ўзи муаммо.

Туғма озодлиги учун курашган одам кун ўтгани сайин аста-секинлик билан уни ривожлантиради. Бунини амалга оширмаганларда эса озодлик ҳисси мутлақ ғойиб бўлади. Улар шунчаки ота-онаси, яқинлари ва жамият томонидан ёзилган бегона ҳаётни яшаб ўтади.

Биз ўз самарадорлигимиз, бахтимиз ва, албатта, бошимизга тушажак аксарият вазиятлар учун ўзимиз жавобгармиз.

Самуел Жонсон шундай дейди: «Муваффақият фаввораси онгимиздан отилиб чиқиши керак. Инсон табиатидан беҳабар ҳолда, ўзидан бошқа ҳамма нарсани ўзгартириш орқали бахтга эришмоқчи бўлганлар бутун умрини беҳуда сарфлайди ҳамда ғам-азобларини икки баробар кўпайтиради.

Жавобгарликни ҳис этиш – самарадорлик, унга етакловчи ҳар бир кўникманинг бош омилidir.

ҚЎЛЛАШ УЧУН КЎРСАТМАЛАР

1. Кун давомида ўзингиз ва атрофингиздаги инсонлар нутқини тингланг. «Агар...», «Бажара олмайман...», «Бажаришим шарт...» сингари реактив ибораларни қанчалик тез-тез қўлайсиз?

2. Ўтмишда бўлиб ўтган ҳодиса туфайли яқин келажақда дуч келишингиз мумкин бўлган ва сизни реактив хулқ-атворингизга сабаб бўладиган бирор воқеани аниқланг. Вазиятни Таъсир доирангиз нуқтаи назаридан келиб чиқиб қайта таҳлил қилинг. Проактив шахс сифатида ўзингизни қандай тутишингиз керак? Бир неча дақиқа вақт ажратиб,

хаёлингизда келгуси вазиятни, проактив тарзда реакция билдираётганингизни гавдалантиринг. Стимул ва реакция ўртасида танлов эркинлигини ёдда сақланг. Танлов эркинлигини доимий равишда машқ қилишга аҳд қилинг.

3. Шахсий ёки профессионал ҳаётингиздаги анчадан бери сизни қийнаб келаётган муайян бир муаммони танланг. Бу муаммо қайси категорияга мансублигини – бевосита ёки билвосита назоратингиз остидалигини ёки назоратингиздан четдалигини аниқланг. Таъсир доирангиздан келиб чиққан ҳолда, муаммони ҳал қилиш учун дастлабки қадам қандай бўлишини аниқлаб, шу бўйича ишга киришинг.

4. Ўттиз кунлик проактивлик тестини синаб кўринг. Таъсир доирангиздаги ўзгаришларни кузатиб боринг.

ИККИНЧИ КЎНИКМА: ЯКУНИНИ ЁДДА ТУТИБ ИШ БОШЛАНГ

ШАХСИЙ ЕТАКЧИЛИК ТАМОЙИЛЛАРИ

*Ўтмишда қолган ва олдинда турган нарсалар
ичимиздагиларга қараганда арзимас хас кабидир.*

ОЛИВЕР УЭНДЕЛЛ ҲОЛМС

Илтимос, кейинги саҳифаларни ўқиш учун сокин ва ҳеч ким халал бермайдиган жой топинг. Ушбу сатрларда битилган ҳамда мен сиздан бажаришни сўрайдиган вазифалардан бошқа ҳамма нарсани миянгиздан чиқариб ташланг. Иш жадвалингиз, бизнес ёки оилангиз, яқинларингизни ўйлаб безовталанманг. Бутун диққатингизни жамлаб, онг дарвозаларини кенг очинг.

Яқин инсонингиз жанозасини тасаввур қилинг. Сиз машинангизда дафн бюросига кетяпсиз. Етиб бордингиз. Машинани тўхтатиб тушдингиз. Ичкарига кирдингиз. Қаршингизда гуллар, сокин мусиқа эшитилиб турибди. Йўл-йўлакай дўстларингиз ва оила аъзоларингизга кўзингиз тушди. Уларнинг юзида ачиниш ва маъюслик мужассам эди.

Ичкарига юриб, тўрда турган тобут қошига келдингиз ва унга назар солдингиз. Тобут ичида... ўз чеҳрангизни кўрдингиз. Бу – уч йилдан кейин бўлиб ўтадиган сизнинг жанозангиз эди. Атрофдаги одамларнинг барчаси сизни хотирлаш, сизга нисбатан муҳаббат ва ҳурмат ифода этиш мақсадида йиғилганди.

Шундай қилиб, ўзингизга жой топиб ўтирдингиз, кўлингиздаги мотам дастурига қарадингиз. Тўрт киши нутқ сўзлаши ёзилган. Биринчи сўзловчи дунёнинг турли бурчакларидан етиб келган оила аъзоларингиз – фарзандларингиз, ака-сингил, жиянлар, амакию

холаларингиздан бири бўлади. Иккинчи одам дўстларингиз орасидан чиқади ва сизнинг қандай шахс эканингизни сўзлаб беради. Сўнг навбат ҳамкасбларингиздан бирига келади. Ва ниҳоят, сиз қатнаб юрган черков ёки жамоавий ташкилот аъзоси тўртинчи бўлиб нутқ ирод килади.

Энди эса чуқурроқ ўйланг. Ҳар бир сўзловчи сиз ва ҳаётингиз ҳақида нима дейишини истайсиз? Уларнинг сўзларида қандай турмуш ўрток, ота-она сифатида таърифланишни хоҳлайсиз? Сизга фарзанд ёки қариндош, дўст ёки ҳамкасб ўлароқ қандай сифатлар берилишини орзу қиласиз?

Бу инсонлар феъл-атворингиз тўғрисида нималар айтишини истайсиз? Қандай ютуқ ва муваффақиятларингиз уларнинг ёдида қолишини хоҳлайсиз? Барчанинг юзига диққат билан қаранг. Уларнинг ҳаётида қандай роль ўйнадингиз?

Мутолаани давом эттиришдан аввал бир неча дақиқани ўйлаш ва хулоса чиқаришга бағишланг. Бу сизга 2-кўникмани тушунишингизда улкан ёрдам беради.

«Яқунини ёдда тутиб иш бошлаш» нима дегани?

Юқоридаги тасаввур тажрибасига жиддий ёндашган бўлсангиз, сиз туб, асосий қадриятларингиз замирига етиб бордингиз. Таъсир доирангизнинг қоқ марказидаги ички бошқарув марказингиз билан қисқа алоқа ўрнатдингиз.

Жозеф Аддисонга тегишли қуйидаги сўзларга эътибор қилинг:

«Буюк инсонларнинг қабрига қараганимда, қалбимдаги ҳасад ҳисси барҳам топади; гўзал аёллар хотирасига аталган таърифларни ўқисам, эҳтиросларим ғойиб бўлади; фарзандининг қабри узра кўз ёш тўкиб турган ота-онани кўрганимда, юрагим ҳамдардликдан эриб кетади; аксинча, ота-онаси қабри ёнида азият чекаётган фарзандларни кўрганда, қулоқ тутишимиз керак бўлган инсонларни йўқотгач қайғуга берилишимиз кечлигини ҳис қиламан; подшоҳлар ва уларни тахтдан ағдарганларнинг ёки рақобат

туфайли дунёни иккига бўлиб ташлаган зотларнинг қабрини кўрсам, одамларнинг майда-чуйда баҳс-мунозаралари, тортишувларини афсус билан эслайман. Қабристонда турли қабрларни кўраман. Кимдир куни кеча, яна кимдир олти юз йил муккаддам жон таслим қилган. Бироқ, Қиёмат куни барчамиз замондош бўлишимизга ишонч ҳосил қиламан».

Иккинчи кўникмани ҳаётдаги хилма-хил вазиятларда қўллаш мумкин. «Яқунини ёдда тутиб иш бошлаш» – бугунги кунингизни умрингиз яқуни тўғрисидаги тасаввур, парадигма билан бошлашдир. Бунда ҳаётингизнинг ҳар бир қисми – бугунги, эртанги, бир неча ҳафта ва ойдан кейин хулқ-атворингиз – яхлит ҳолда кўриб чиқилади. Умрингиз яқунини доимо ёдда сақлаш орқали кундалик ишлар жараёнида ўзингиз учун энг олий ўринда турадиган мезонни бузмайсиз. Шу билан бирга, ҳар куни ҳаётингиз ҳақидаги яхлит тасаввурингиз чиндан ҳам истаганингиздек амалга ошишига ҳисса қўшиб борасиз.

«Яқунини ёдда тутиб иш бошлаш» деганда ўз манзилингизни аниқ тушуниб, сўнг ҳаракат бошлаш назарда тутилади. Бу – қаерда эканингизни аниқроқ тушуниш ва ташлаган қадамларингиз тўғри йўналишда бўлиши учун қаерга кетаётганингизни билишингиз демакдир.

Ҳаётнинг тирбанд кўчаларида муваффақият нарвонидан юқорилар экансиз, фаолият тузоғига илиниш, ҳаётнинг чигал кўчаларида адашиш ҳеч гап эмас. Айтарли самарадорликка эришмасдан туриб жуда-жуда банд бўлиш эҳтимоли ҳам бор.

Одамлар кўпинча сароб ғалабага эришганини, кўп нарсаларни курбон қилиб эришган муваффақияти аслида ўзи истагандан кўра қадрсизроқ бўлиб чиққанини кеч англайди. Жамиятдаги турли қатлам вакиллари – шифокор, олим, актёр, сиёсатчи, тадбиркор ёки спортчилар – аксарият ҳолларда юқори даромад, шон-шухрат ёки маълум унвонга эришиш учун курашади. Охирида эса, уларнинг мақсади кўзини кўр қилгани туфайли ҳаётдаги энг

устувор қадриятларидан чалғиганини тушунади. Афсуски, бу устувор қадриятлар бир марта йўқотилдими, қайтиб тиклаб бўлмайди.

Биз учун нима энг муҳимлигини билган онимиздан бошлаб, ҳаётимизда катта ўзгариш содир бўлади. Энди биз ҳар куни қандай бўлишимиз, нималар қилишимиз лозимлигидан воқиф бўламиз. Бизнинг ишларимиз самарали бўлиши мумкин, бироқ биз яқунни ёдда тутиб яшасаккина кўпроқ нарсага эриша оламиз.

Қабрингиз тепасида қандай сўзлар айтилишини иштаингизни аниқлаб олсангиз, муваффақият асли нимада эканлигини тушуниб етасиз. Бу аввал сиз тўғри деб ўйлаганларингиздан тубдан фарқланиш эҳтимоли ҳам йўқ эмас. Балки, биз истаган машҳурлик, пул, ютуқлар ва бошқа нарсалар чиндан истаганларимиз эмасдир.

Ўйни яқун билан бошлаганингизда, дунёқарашингизда ўзгариш содир бўлади. Бир кишининг жанозасида шундай суҳбат бўлган экан:

- У ўзидан нималар қолдирди?
- Ҳамма нарса!

ҲАММА НАРСА ИККИ МАРТА ЯРАТИЛАДИ

«Яқунини ёдда тутиб иш бошлаш» ғояси ҳамма нарса икки марта яратилади деган тамойилга асосланади. Бу тамойилга кўра, биринчиси руҳий, иккинчиси эса жисмоний ижод ҳисобланади.

Уй қурилишини олайлик. Пойдевор қуймасдан аввал уйингизнинг энг кичик деталаригача ҳаёлан пишириб оласиз. Орзунгиздаги уй ҳақида аниқ тасаввур ҳосил қилишга уринасиз. Агар бутун оилангиз бирга яшашини орзу қилсангиз, оилавий йиғинлар учун қулай, болалар ўйнаши учун шароитлари етарли уйни режаласиз. Сиз ғояларингиз билан ишлаб, нима қуришни аниқламагунча тасаввурларингизга дам бермайсиз. Сўнгра қурилиш режаларини кўриб чиқасиз. Буларнинг барчаси реал қурилиш бошланмасдан олдин рўй беради. Агар шундай

қилмасангиз, иккинчи, яъни жисмоний ижод бошлангандан сўнг, режаларингизга ўзгариш киритилиши ва бу ортиқча сарф-харажатга олиб келиши мумкин.

Дурадгорларда «Етти ўлчаб, бир кес» деган олтин қоида бор. Биринчи ижод ўзингиз хоҳлагандек эканига, ҳамма тафсилотларни инобатга олганингизга ишонч ҳосил қиласиз. Шундан кейин жисмоний ишга киришасиз. Ҳар куни қурилиш майдонига бориб, ғояларингизни рўёбга чиқариш учун керакли кўрсатмаларни берасиз. Ана шу «Яқунини ёдда тутиб иш бошлаш» бўлади.

Яна бир мисол тариқасида бизнесга назар солинг. Муваффақиятли корхонага эга бўлишни истасангиз, нимани амалга оширишингиз кераклигини ипидан игнасиғача аниқлаштириб оласиз. Харидорларга таклиф қилаётган хизмат ёки маҳсулотингиз тўғрисида диққат билан ўйлайсиз. Кейин шу мақсадингизни рўёбга чиқариш йўлида зарур бўладиган барча жиҳатлар, жумладан, молиявий, тадқиқот, ишлаб чиқариш операциялари, маркетинг, ходимлар ва шарт-шароитларни ташкиллайсиз. Ўйни қанчалик яқун билан бошлаганингиз кўп ҳолларда корхонангиз муваффақияти даражасини белгилаб беради. Бизнесдаги аксарият омадсизликлар руҳий ижоддаги нўноқликдан, капиталлаштириш, бозорни тушунмаслик ҳамда бизнес режанинг етишмаслигидан, бошқача айтганда, охирини ўйламай иш бошлагандан келиб чиқади.

Ота-оналар билан ҳам худди шу ҳолат юз беради. Масъулиятли, интизомли фарзанд тарбиялашни хоҳласангиз, бу мақсадни болаларингиз билан кундалик мулоқотда ёдда тутишингиз шарт. Ўзингизни уларнинг интизоми ва тарбиясини бузадиган тарзда тутмаслигингиз лозим.

Одамлар ушбу тамойилни ҳаётнинг турли жабҳаларида турли даражада қўллайди. Саёҳатга кетишингиздан аввал, манзилингизни аниқлаштирасиз ва энг муносиб йўлни белгилайсиз. Боғ яратишдан олдин уни миянгизда

шакллантирасиз, зарур бўлса, кўринишини қоғозга ҳам чизиб кўрасиз. Нутқ сўзлашдан аввал тайёргарлик кўриб, эслатмалар ёзасиз. Олдин дизайнини яратиб, сўнгра либос тикасиз.

Биз икки ижод тамойилини қанчалик яхши тушуниб, ҳар иккала ижодга ҳам бирдек масъулият билан ёндашсак, таъсир доирамиз шунча кенгаёверади. Бу тамойил билан уйғунликда ҳаракат қилмасак, биринчи ижодни инобатга олмасак, таъсир доирамиз кичрайишига сабаб бўламиз.

ДИЗАЙН БЎЙИЧАМИ ЁКИ СТАНДАРТ?

Барча нарса икки марта яратилиши табиий тамойилдир. Бироқ биринчи ижоднинг ҳаммаси ҳам онгли равишда шакллантирилмайди. Шахсий ҳаётимизда ўз-ўзини англашни ривожлантирмасак ва биринчи ижодга масъулият билан қарамасак, таъсир доирамиздан ташқаридаги одамлар бизни ўз стандартлари бўйича қолипга солишига имконият яратиб берамиз. Оиламиз, яқинларимиз ҳамда бошқаларнинг тартиби, вазият тақозоси ва ўтмишимиз томонидан битилган сценарий бўйича умр кечиришга маҳкум бўламиз.

Бу сценарийнинг муаллифи одамлар бўлади, тамойиллар эмас. Ва улар ожизлигимизни юзага чиқариб, бошқаларга қарамлигимизни оширади, бизни қабул қилишлари ва севишларига, аҳамиятли эканимизни ҳис қилишга муҳтожлигимизни кучайтиради.

Билсак-билмасак, назорат қилсак-қилмасак, ҳаётимизнинг ҳар жабҳасида биринчи ижод мавжуд. Биз ё проактив шаклимизнинг иккинчи ижоди бўламиз, ёки бошқа одамлар, ўтмиш кўникмалари ёки вазиятларнинг иккинчи ижодига айланамиз.

Ўз-ўзини англаш қобилияти, тасаввур ва виждон шарофати туфайли бизда биринчи ижодни текшириш имконияти бор. Айнан шу хусусиятлар сабабли биринчи ижодни ўзимиз яратиб, ҳаётимиз сценарийсини ўзимиз ёзишни уддалай оламиз. Бошқача айтганда, биринчи

кўникма: «Сен ижодкорсан», – дейди. Иккинчи кўникма эса, биринчи ижод бўлади.

ЕТАКЧИЛИК ВА БОШҚАРУВ – ИККИ ИЖОД

Иккинчи кўникма шахсий етакчилик тамойилларига асосланган. Етакчилик эса биринчи ижод саналади. Етакчилик – бошқарув эмас. Бошқарув – иккинчи ижод. Бу ҳақда кейинроқ, учинчи кўникмани ўрганаётганда тўхталамиз. Етакчилик ҳамisha бошқарувдан олдин келиши керак.

Бошқарув қуйи поғонага диққат қилади: муайян вазифани қандай қилиб муваффақиятли тамомлашим мумкин?

Етакчилик эса юқори поғонага эътибор қаратади: мен қайси вазифаларни белгилашим керак?

Питер Дрюкер ва Уоррен Беннис таърифи билан айтганда, «Бошқарув – вазифани тўғри бажариш. Етакчилик эса тўғри вазифани бажаришдир». Бошқарув муваффақият нарвонидан кўтарилишдаги самарадорлик ҳисобланади; етакчилик эса, муваффақият нарвони тўғри деворга қўйилганини аниқлайди.

Бошқарув ва етакчилик ўртасидаги фарқни яққол тушуниш учун қўлидаги чопқилар билан чирмовуқларни кесиб, чангалзор ичра йўл очиб кетаётган ишлаб чиқарувчилар гуруҳини кўз олдингизга келтиринг. Улар ишлаб чиқарувчи, яъни муаммони ечувчилар ҳисобланади. Улар муаммони ҳал қилиш, йўлни тозалаш билан шуғуланмоқда.

Ишлаб чиқарувчиларнинг ортида бошқарувчилар келади. Бошқарувчилар чопқиларни ўткирлайди, ишлаб чиқариш қўлланмаларини яратади, ривожланган технологияларни олиб келади ва иш жадвалини ўрнатади.

Етакчи дарахтнинг учига чиқиб, вазиятни аниқлаб, «Бу бошқа чангалзор!» деб бақирадиган одамдир.

Шундай вазиятда, жуда банд, тиним билмай меҳнат қилаётган ишлаб чиқарувчи ва бошқарувчилар қандай

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

жавоб қайтаради: «Жим бўлинг! Биз олдинга силжияпмиз! Бизда ўсиш бор!»

Алоҳида шахс, гуруҳ ёки бизнес сифатида, биз кўпинча чирмовуқларни кесиш билан шунчалик банд бўламизки, бошқа чангалзорда ишлаётганимизни англамаймиз. Жадал ривожланаётган муҳитимиз эса ҳаётнинг мустақил ва ўзаро боғлиқ жабҳаларидаги самарали етакчиликка ҳар қачонгидан кўра эҳтиёж туғдиради.

Биз ҳозир йўл кўрсатувчи компас (йўлланма ёки тамойиллар жамланмаси) ва аниқликларга кўпроқ, йўл харитасига эса камроқ муҳтожмиз. Баъзан олдинда бизни нима кутаётганидан беҳабар бўламиз; йўл-йўлакай қарор қилиб кетаверамиз. Лекин ички компас ҳамиша йўналишни белгилаб беради.

Самарадорлик – ёки омон қолиш – чангалзордаги меҳнатимиз миқдorigа эмас, балки тўғри чангалзорда меҳнат қилаётганимизга боғлиқ. Кўплаб саноат ва касблардаги шиддатли ўзгариш жараёни ўз ўрнида, етакчиликни биринчи, бошқарувни эса иккинчи ўринга кўяди.

Бизнесда бозор шунчалар тез ўзгармоқдаки, бир неча йил муқаддам харидорларга хуш келган кўплаб маҳсулот ва хизматлар бугунга келиб урфдан қолмоқда. Проактив етакчи атроф-муҳитдаги ўзгаришлардан, айниқса, миқозларнинг харид одатлари ва мақсадларидан бир зум бўлсин кўз узмаслиги, шунга қараб манбаларни тўғри йўналтиришни ташкиллаши лозим.

Ҳукумат ҳаво йўллари саноатини назоратга олиши, тиббий хизматлар нархи осмонга ўрлаши, шунингдек, импорт машиналарнинг миқдори ва сифати – ташқи муҳитга сезиларли даражада таъсир кўрсатади. Агар саноатлар атроф-муҳитни, жумладан, ўз жамоасининг ишини кузатмаса ва тўғри йўналишда кетиш учун яратувчан етакчиликни ўрганмаса, ҳеч бир бошқарув услуби уларни инқироздан сақлаб қололмайди.

Самарали етакчиликка эга бўлмаган самарали бошқарув бир одам айтгандек «Титаник палубасидаги стулларни тўғрилашга ўхшайди». Бошқарув минг муваффақиятли бўлмасин, етакчиликдаги муваффақиятсизлик ўрнини тўлдиролмайди. Аммо етакчилик осон эмас, чунки биз кўпинча бошқарув парадигмасида тўхталиб қоламиз.

Сиетлдаги бир йиллик бошқарув ривожланиши дастурининг охириги сессиясида, бир нефть компанияси президенти олдимга келиб, «Стивен, дастурнинг иккинчи ойида етакчилик ва бошқарув ўртасидаги фарқни тушунтиргандингиз. Мен ўшанда компания президенти сифатидаги ролимга назар солдим ва ҳеч қачон етакчилик қилмаганимни англадим. Мен бошқарувга шўнғиб, янгидан янги қийинчиликларга қарши курашга кўмилиб кетибман. Шунинг учун бошқарувдан воз кечишга қарор қилдим. Бошқаларни ҳам шунга мажбур қилдим. Айни дамда мен ўз ташкилотимга чиндан ҳам етакчилик қилишни хоҳладим.

Тўғри, бошланишида бу жуда оғир бўлди. Мен кўп изтироб чекдим, чунки олдимда турган, зудлик билан ҳал қилиниши лозимдек туюлган шошилинич вазифалар билан шуғулланишни тўхтатдим. Етакчи сифатида бажараётган тўғри йўналишни аниқлаш, муаммоларнинг чуқур таҳлили, янги имкониятларни қўлга киритиш каби масалаларда қониқиш олмадим. Бошқалар ҳам бу ўзгаришлардан, ўзларига қулай муҳитни тарк этишдан роса қийналишди. Улар мен яратган қулайликларни соғинишди ва ҳар кунлик муаммоларини ҳал қилиб беришимни исташди.

Лекин барчасига дош бердим. Компаниямда етакчиликни таъминлашим зарурлигига тўлиқ ишонч ҳосил қилгандим. Ва буни уддаладим. Бугунга келиб, бизнесимиз мутлақо ўзгача тус олди. Биз атроф-муҳит билан ҳамнафасмиз. Даромадимизни икки баробарга, соф фойдамизни эса тўрт баробарга оширдик. Мен энди ҳақиқий етакчига айландим».

Ишончим комил, ота-оналар ҳам кўпинча бошқарув

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

парадигмасида тўхтаб қолади. Улар фақат назорат қилиш, самарадорлик ва қондаларга суяниб, йўналиш, мақсад ва оилавий туйғуларни назардан қочиради.

Ётақчилик шахсий ҳаётимизда ҳам етишмайди. Биз ҳатто ўз қадриятларимизни аниқламасдан туриб, мақсад кўйишга ва унга эришиш йўлида самарали бошқарув ўрнатишга муккасидан кетганмиз.

ҚАЙТА СЦЕНАРИЙЛАШ: ЎЗИНГИЗНИ ИЖОД ҚИЛИНГ

Аввалроқ кузатганимиздек, проактивлик фақат инсонларга хос бўлган қобилият – «ўзини англаш»га асосланади. Проактивлигимизни кучайтириб, шахсий ётақчилиқни машқ қилишимизга кўмаклашувчи яна икки инсоний қобилиятимиз – тасаввур ва виждондир.

Тасаввур ёрдамида ичимизда мавжуд иқтидорнинг яратилмаган оламини кўз олдимизда шакллантира оламиз. Виждон орқали ўзимизгагина хос бўлган иқтидорнинг тамойиллари ёки универсал қонунлар билан алоқага киришамиз. Бу универсал қонунлар ривожланиш йўлида шахсий йўлқўрсаткичимизга айланади.

Шу вақтга қадар, умримизнинг анча қисмини бизга тақдим этилган кўплаб сценарийлар асосида яшаганимиз туфайли шахсий сценарийимизни ёзиш аслида «қайта сценарийлаш» жараёни ёки парадигма алмашинуви – бизда мавжуд айрим парадигмаларнинг ўзгариши ҳисобланади. Ҳаётимиздаги самарасиз сценарийлар, яъни ичимиздаги нотўғри ёки номукамал парадигмаларни таниганимизда, проактив равишда ўзимизни қайта ёзишни бошлаш оламиз.

Ўйлашимча, қайта сценарийлашнинг энг илҳомбахш намунаси Миср собиқ президенти Анвар Садат автобиографиясидир. Садат Исроил давлатига нисбатан қаттиқ нафрат сценарийси билан вояга етказилди. У миллий телеканалларда шу жумлани такрорларди: «Токи Араб тупроғининг бир қаричи бўлсин, Исроил кўлида экан, мен ҳеч қачон улар билан келиша олмайман. Ҳеч қачон, ҳеч қачон, ҳеч қачон!» Шунда бутун мамлакат халқи

унга жўр бўларди: «Ҳеч қачон! Ҳеч қачон! Ҳеч қачон!» Садат бор куч ва энергиясини ана шу сценарий атрофида бирлашишга сарфлади.

Халқни жунбишга келтирган бу сценарий мустақиллик ва миллатпарварлик руҳида бўлибгина қолмай, аҳмоқона ҳам эди. Садатнинг ўзи ҳам буни яхши биларди. Сценарий ўша даврдаги вазиятнинг нақадар хавфли ва ўзаро боғлиқлигини инобатга олмасди.

Шундай қилиб, Садат ўзини қайта сценарийлаштирди. У буни ёшлик чоғида, қирол Фаруҳга қарши фитнага қўшилиб қолгани туфайли ҳибсга олиниб, Қоҳира Марказий қамоқхонасидаги 54-камерада ўтказган вақтларида ўрганган эди. Шу ерда Садат ўз онгидан ташқарига чиқиб, ўзига қарашни, ундаги сценарийни таҳлил қилиш ҳадисини олганди. У миясига дам бериб, медитация ёрдамида ўз сценарийси устида ишлаб, ўзини қайта сценарийлаштиришга одатланди.

Шундай бўлдики, Садат қамоқдаги хужрасидан умуман чиқишни истамай қолди. Чунки ҳақиқий муваффақият ўзи билан эканлигини англаб етди. Муваффақият нарсаларга эгаллик қилишда эмас, балки ўз устингдан ғалаба қозонишда эди.

Насир ҳукумати даврида Садатнинг таъсир доираси камайтирилди. Ҳамма унинг руҳи синган деб ўйлади, лекин аслида ундай эмасди. Одамлар Садат ҳақида турли миш-мишлар тарқата бошлади. Улар уни тушунмасдилар. Садат кулай фурсатни пойларди.

Ўша фурсат етиб келиб, Садат Миср Президентига айланиб, сиёсий қарама-қаршилиқларга дуч келганда, Исроилга бўлган сценарийсини ўзгартирди. У Қуддусдаги Кнессетга ташриф буюрди ҳамда тарихдаги энг шов-шувли тинчлик ҳаракати бўлмиш Кемп-Девид битимига имзо чекди.

Садат шахсий етакчиликни машқ қилиш, зарурий парадигмага эга бўлиш, муаммони кўриш услубини

Ўзгартириш жараёнида ўзини англаш қобилияти, тасаввур ва виждонидан фойдаланишни уддалади. У «Таъсир доираси»нинг марказида ишлади. Ушбу қайта сценарийлаш миллионлаб инсонларнинг «Хавотир доираси»га дахлдор феъл-атвор ва муносабатни ўзгартирди.

Ўз-ўзимизни англаш жараёнини ривожлантиришда кўпчилигимиз самарасиз сценарийларга, биз учун сариқчақалик, туб қадриятларимизга номутаносиб кўникмаларга дуч келамиз. Иккинчи кўникма шундай кераксиз сценарийлар билан яшамаслигимиз керак дейди. Биз тасаввуримиз ва ижодкорлигимиздан фойдаланиб, янада самаралироқ, қадриятларимиз ва тамойилларимиз билан уйғун янги сценарий ёзишга жавобгармиз.

Тасаввур қилинг, мен фарзандларим билан муносабатда ўта реактивман. Улар нимаики қилмасин, нотўғри деб биламан ва асабларим таранглаша бошлайди. Мен жангга тайёрланаётгандек ҳимоя деворларимни тиклайман. Бу ўринда менинг диққатим узоққа мўлжалланган ўсиш ва тушунишга эмас, балки қисқа муддатли хулқ-атворга йўналтирилган бўлади. Мен бутун бошли урушни эътибордан қочириб, шунчаки бир жангни ютишга ҳаракат қиламан.

Шундай қилиб, ўз қуролларимни – қўлимдаги куч ва ота сифатидаги мавқеимни ишга соламан, бақираман ё кўрқитаман, ё таҳдид қиламан ёки жазолайман. Яқунда мен ғалаба қиламан; чилпарчин бўлган муносабат қолдиқлари ўртасида ғолибона тураман. Болаларим эса ташқаридан итоаткор кўринсалар-да ичкарида исёнкор туйғуларини зўрға тийиб туради. Бу туйғулар кун келиб янада хунуқроқ кўринишда ташқарига отилади.

Лекин ўз дафн маросимимда ўтирсам, болаларимдан бири сўз очишга тараддудланганда, унинг ҳаёти қисқа можароли тўқнашувларни эмас, балки йиллар давомида муҳаббат билан суғорилган сабоқлар ғалабаси ва тартиб-интизомни акс эттиришини хоҳлайман. Боламнинг

хотираси ва онги бирга ўтказган мароқли вақтларимиз билан тўлишини истайман. Мени шодлик улашган ва улғайишида таянч бўлган сеvimли ота сифатида эслашини орзу қиламан. Фарзандим муаммо ва ташвишлар билан олдимга келган пайтларини эслашини хоҳлайман. Мен мукамал эмаслигимни, лекин жигаргўшам учун кўлимдан келган барча ишни қилганимни билишига муштокман. Балки уни дунёда ҳеч ким мендек яхши кўрмас.

Юқоридагиларни хоҳлашимнинг сабаби – ич-ичимда, қалбим тўрида мен болаларимни қадрлайман. Уларни яхши кўраман, уларга ёрдам бергим келади. Мен оталик ролимни қадрлайман. Бироқ доим ҳам бу қадриятларни кўравермайман. Кўпинча майда нарсалар билан ўралашиб қоламан. Энг муҳим нарсалар муаммоларнинг босими остида қолиб кетади, ташқи омиллар ва хавотирлар сабабли реактив бўлиб қоламан. Шу тариқа, уларга бўлган муҳаббатим ва муносабатим ўртасида кичик тафовутлар юзага келади.

Ўзимни англаш қобилиятим, тасаввур ва виждоним бор экан, мен туб қадриятларимни таҳлил қила оламан. Кўлимдаги сценарий шу қадриятлар билан мутаносибликда эмаслигини англайман. Ҳаётим проактив дизайнда эмаслигини, балки вазиятлар ва бошқа одамлар томонидан яратилган биринчи ижод – рухий ижод маҳсули эканлигини тушунаман. Ва мен ўзгара оламан. Хотиралар билан эмас, тасаввур кенгликларимда яшай оламан. Ўзимни чегараланган ўтмишга эмас, балки чексиз иқтидоримга боғлай оламан. Мен ўзимнинг биринчи ижодкорим бўлишни удалайман.

Яқунни ёдда тутиб иш бошлаш – ота-она сифатидаги ва бошқа ролларимга аввало қадрият ва йўналишларимни аниқлаб ёндашиш демакдир. Бу биринчи ижодимга масъулият ила қарашимни англатади; феъл-атвор ва муносабатим асоси бўлмиш парадигмаларни энг чуқур қадриятларимга мувофиқ, тўғри тамойиллар билан

ҳамоҳанг равишда қайта сценарийлаштиришни билдиради.

Шунингдек, «Яқунни ёдда тутиб иш бошлаш» ҳар бир кунни онгимиздаги кадриятлар билан бошлаш дегани. Муаммо ва қийинчилик келганда шу кадриятларга асосланиб қарор чиқаришим лозим. Мен самимий бўла оламан. Мураккаб вазиятларда ҳаяжонга берилишим шарт эмас. Мен чин маънода проактив, кадриятларга бўйсунувчан бўла оламан, чунки кадриятларим қандайлигини яхши биламан.

ШАХСИЙ ВАЗИФА БАЁНОТИ

Яқунни ёдда тутиб иш бошлашнинг мен билган энг самарали йўли шахсий миссия баёноти ё фалсафаси, ёки эътиқодни ривожлантириш ҳисобланади. Бу сиз қандай бўлишни (фёъл-атвор) ва нима қилишни (ҳиссадорлик ва ютуқлар) исташингиз ҳамда қандай бўлиш ва қандай қилиш асосидаги тамойилларга диққат қаратади.

Ҳар бир шахс ўзига хосдир. Шахсий топшириқ баёноти шакл ва мазмун жиҳатдан ана шу ўзига хосликни акс эттиради. Дўстим, Ролф Керр, шахсий топшириқ баёнотини қуйидагича ифодалайди:

- Муваффақиятга эришишни уйингиздан бошланг;
- Илоҳий кўмак қидиринг ва қадрланг;
- Ҳеч қачон носамимий бўлманг;
- Хулоса чиқаришдан олдин ҳар икки томонни тингланг;
- Бошқаларнинг маслаҳатини ҳам инобатга олинг;
- Ўзи йўқ одамни ҳимоя қилинг;
- Самимий, аммо дадил бўлинг;
- Йилига битта қобилият шакллантиринг;
- Эрганги ишни бугун режаланг;
- Кутаётган пайтингизда ҳам фойдали иш билан шуғулланг;
- Ижобий муносабатингизни сақланг;
- Юмор ҳисси бор бўлсин;
- Ишда ва турмушда тартибли бўлинг;
- Хато қилишдан кўрқманг – хатоларингиздан хулоса

чиқармасликдан кўрқинг;

– Кўл остингиздагиларнинг муваффақиятга эришишида кўмаклашинг;

– Бир гапириб, икки тингланг;

– Зиммангиздаги вазифага рағбат кутмасдан, бор эътибор ва кучингизни сарфланг.

Иш ва оилани мувозанатламоқчи бўлган бир аёлнинг шахсий вазифа баёноти эса қуйидагича:

– Доим карьерам ва оилам ўртасида мувозанат кидираман, чунки иккаласи ҳам мен учун муҳим;

– Уйим мен ва оилам, дўстларим ва меҳмонларим ўзини қулай, тинч ва бахтиёр ҳис қиладиган жой бўлади;

– Мен ҳанузгача тоза ва тартибли, яшашга қулай муҳит яратиш йўлини излайман;

– Уйда нима ейиш, ўқиш, кўриш ҳақида жиддий ўйлайман;

– Мен, айниқса, болаларимга севишни ўрганишни, кулишни ва ўз қобилиятлари устида ишлаб, ривожлантиришни ўргатишни хоҳлайман;

– Демократ жамиятимиздаги фуқароларнинг эркинлиги, ҳуқуқ ва мажбуриятларини қадрлайман;

– Мен мулоҳазали ва маълумотли фуқаро бўламан. Овозим эшитилаётгани ва берган овозим ҳисобга олинаётганини билиш учун сиёсий ҳаракатларда қатнашаман;

– Мақсадларимга етиш учун ўзим ташаббус билан иш бошлайман;

– Вазият ва имкониятларга қараб иш тутаман, ҳаракатнинг объекти эмас, субъекти бўламан;

– Зарарли кўникмалардан доим узоқ бўламан. Имконият ва қобилиятларимни кучайтирувчи кўникмаларни сақлашга ҳаракат қиламан.

– Пулим менинг хизматкорим бўлади, хўжайиним эмас. Доим молиявий мустақиллик йўлини излайман. Хоҳишларим – талаб ва воситаларим субъекти бўлади;

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

– Узоқ муддатли уй ва машина кредитларидан ташқари ҳар қандай қарздорликдан сақланишга ҳаракат қиламан. Топганимдан камроқ харж қилишга ва ортиқча пул жамғариб, нимагадир сармоя киритишга интиламан.

– Бундан ташқари, бошқаларга хурсандчилик улашиш учун хизмат кўрсатиш ё хайрия қилишга пул ва қобилиятимни сарфлайман.

Кўриб турганингиздек, шахсий вазифа баёноти худди шахсий конституцияга ўхшайди. АҚШ конституцияси сингари унинг ҳам асосини ўзгартириб бўлмайди. Ўтган 200 йил давомида унга 26 марта ўзгартириш киритилган, булардан 10 таси «Билл ҳуқуқлари»да акс этади.

Кўшма Штатлар конституцияси бош қомус бўлиб, барча қонунлар унга мосланади. Бу шундай ҳужжатки, Президент қасамёдни қилаётганда уни ҳимоя қилишга ваъда беради. У одамларни фуқароликка қабул қилувчи таянчдир. У одамларни Фуқаролик уруши, Вьетнам уруши, Уотергейт каби жароҳатларга ортиқ йўл қўймасликка даъват этади. У шундай мезонки, барча нарсалар унга боғланиб ва мосланиб ёзилади.

Конституция бугунги кунда ҳам энг муҳим вазифаларни бажармоқда, чунки у Мустақиллик декларациясида келтирилган ҳақиқатлар тамойилига асосланган. Ушбу тамойиллар конституцияга шундай куч берадики, ижтимоий дудмаллик ва ўзгаришлар ҳам унга таъсир ўткази олмайди. «Бизнинг дахлсизлигимиз, – деган эди Томас Жефферсон, – ёзилган конституциямиздир».

Шахсий вазифа баёноти якка одам учун ҳам умумий бўлган тўғри тамойилларга асосланади. У шахс конституциясига айланади. Яъни қарорлар қабул қилишда, ҳаёт йўлини танлашда, кундалик ҳаётимизга таъсир қиладиган ҳаяжонли вазиятларда қарор қилишимиз учун бош қомусимиз бўлади. У ўзгаришлар даври марказида инсонга бир хилда чексиз куч бағишлайди.

Ичида ўзгармас ядро бўлмас экан, одамлар ўзгариш

билан яшай олмайди. Ўзгариш қобилиятининг калити эса кимлигингиз, нимага қизиқишингиз ва нимани кадрлашингиз ҳақидаги ўзгармас тасаввурингиздир.

Топшириқ баёноти орқалигина ўзгаришлардан ўта оламиз. Биз ҳеч қандай олдиндан баҳолаш ва хурофотга муҳтож эмасмиз. Ҳақиқатни топиш учун ҳаётдаги бор билимларни эгаллаш, ҳамма нарса ва ҳамма одамни таснифлашнинг ҳожати йўқ.

Бизнинг шахсий муҳитимиз ҳам шиддат билан ўзгармоқда. Бу катта тезлик ўзгаришларга тайёр эмасман деб ўйлаган ва мослаша олмаган одамларни четга улоқтириб ташлайди. Улар реактив бўлиб қолади ва ўзлари билан содир бўлган салбий воқеалар яхшиликка деган умид билан яшайди.

Лекин аслида бундай бўлмаслиги керак. Фашистларнинг ўлим лагериди Виктор Франкл нафақат проактивлик тамойили, шунингдек, ҳаёт ва мақсаднинг нақадар муҳимлигини ҳам тушуниб етган. У кейинчалик ривожлантирган ва ўқитган «Логотерапия» (мантик терапияси) кўплаб ақлий ва руҳий касалликлар аслида ҳаёт бемаънолигининг симптомлари деган фикрни илгари суради. Логотерапия шахсга ҳаётидаги ягона топшириқ – маънони топиб беришга ёрдам бериш орқали шу бўшлиқни йўқ қилади.

Ўз топширигингизни анлаганингизда, ҳаракатларингиз моҳиятини топасиз. Сизда ҳаётингизни йўналтирадиган тафаккур ва қадриятлар мавжуд. Сизда узоқ ва қисқа муддатли мақсадлар томон асосий йўналишлар бор. Сизда аниқ тамойилларга асосланган ёзма конституция кучи бор. Бу вақтингиз, қобилият ва энергиянгиздан максимал даражада самарали фойдаланишга қаратилган ҳар бир қарорингизни ўлчаш имконини беради.

МАРКАЗДА НИМА?

Шахсий мақсад баёнотини ёзиш учун, биз ўз таъсир доирамининг қоқ марказидан бошлашимиз керак. Бу марказ энг асосий парадигмаларимизни, дунёга назар солувчи линзамизни ўз ичига олади.

Айнан ана шу марказда биз дунёқарашимиз ҳамда қадриятларимиз билан тўқнашамиз. Айнан ана шу марказда ўзликни англаш қобилиятимиздан фойдаланиб, тамойилларимизни назорат қиламиз; уларнинг тўғри ёки нотўғрилигини, қадриятларимизга мутаносиблигини текшираемиз. Айнан ана шу марказда виждонимиздан компас ўрнида фойдаланиб, ўзимизга хос иқтидорларни аниқлаймиз. Айнан ана шу марказда тасаввуримиз ёрдамида истакларимизга интиҳо берамиз, ибтидоларимизга йўналиш ва мақсад бахш этамиз; оғзаки ва ёзма конституцияларимизга жон бағишлаймиз.

Шунингдек, айнан ана шу марказда сарфлаган қувватимиз юксак натижа қайд этади. Таъсир доирасининг марказида қанча кўп ишласак, уни шунча кенгайтираемиз. У ҳаётимизнинг ҳар жабҳасидаги самарадорликка сезиларли таъсир ўтказади.

Ҳаётимиз марказида нима бўлишидан қатъи назар, у хотиржамлик, йўналиш, донолик ва қудрат манбаи бўлиб хизмат қилади.

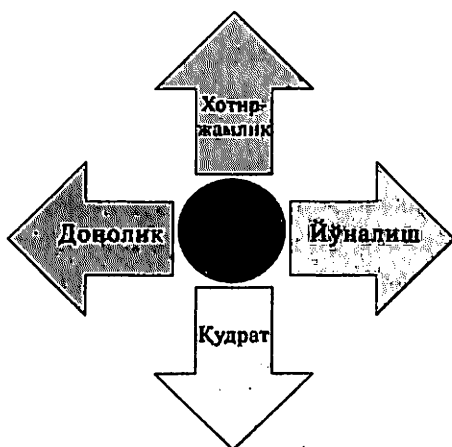
Хотиржамлик – ўзингизни қадрлаш, шахс сифатида алоҳидалигингиз, ҳиссий мувозанат ва ўзингизга ишонч, феъл-атворингиз кучини ифодалайди.

Йўналиш – ҳаётда танлаган йўлингизни акс эттиради. У харитангиз, агрофингизда рўй бераётган ҳодисаларни тўғри талқин қила олишингиз учун берилган ички андазангиздир. Йўналиш – ҳар лаҳзада қарор қабул қилиш ва уни амалга оширишни бошқариб турувчи яширин мезонлар ёки муҳим тамойилларни қамраб олади.

Доналик – ҳаёт борасидаги нуқтаи назарингиз, мувозанат ҳисси, турли тамойилларни қўллаш ва уларнинг

алоқадорлиги тўғрисидаги тушунчамиздан иборат. У ҳукм, мулоҳаза ва тушунишдан иборат. Донолик умумийлик, бирдамлик ва яхлитликдир.

Қудрат – ҳаракат қилиш имконияти, бирор нарсани яқунлаш кучидир. У қарор ва танлов қабул қилишдаги энг керакли қувват ҳисобланади. Қудрат, шунингдек, эски кўникмалардан воз кечиб, янгиларини ўзлаштириш қобилиятидир.



Бу тўрт омил – хотиржамлик, йўналиш, донолик ва қудрат ўзаро боғлиқ. Хотиржамлик ва тўғри йўналиш чин доноликни олиб келади. Донолик эса ўз ўрнида қудратни юзага чиқариш вазифасини бажаради. Ушбу омиллар уйғунликда, бир вақтнинг ўзида намоён бўлса, юксак шахсият, кучли феъл-атвор, гўзал хислатли шахсни яратади.

Бу омиллар ҳаётнинг ҳар қисмида муҳимдир. Улар «ё ҳаммаси, ё ҳеч нарса» қабалида иш тутмайди. Қайси омил сизда кўпроқ ривожланганини аввалроқ «Қамолот чизиғи»да бажарганимиздек, чизиқ чизиб билишингиз мумкин.

Пастки қаторда тўрт омил жуда заиф. Сиз вазиятлар ва атрофдагиларга, бевосита назоратингиз йўқ нарсаларга қарамсиз. Юқори қаторда тўрт омил жуда кучли. Сизда мустақил куч ҳамда бой, ўзаро муносабатлар учун

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

мустақкам пойдевор бор.

Хотиржамлигингиз ўта қатъиятсизлик ҳамда юқори ишончга эга барқарорлигингиз билан аниқланади.

Йўналишингиз – ижтимоий ойна ва нотурғун манбаларга ўта қарам ёки кучли ички ёндашув эгаси эканлигингизда акс этади.

Донолигингиз – ҳаётингиз тамойиллари акс этган харита қанчалик тартибли ёки тартибсиз экани билан белгиланади.

Қудратингиз – ҳаракат объекти ёки субъекти эканлигингизга қараб аниқланади.

Ушбу омилларнинг чизикдаги жойлашуви, уларнинг мувозанати, уйғунлиги ва ҳаётингизга таъсири – «Таъсир доирангиз маркази»нинг вазифасига мувофиқ амалга ошади.

МУҚОБИЛ МАРКАЗЛАР

Ҳар биримизнинг ўз марказимиз бор. Шунчаки унинг мавжудлиги ва ҳаётимизга таъсирини доим ҳам сезавермаймиз.

Келинг, одатда одамларда учрайдиган марказлар – туб парадигмаларнинг айримларини кўриб чиқамиз. Шу орқали уларнинг юқорида танишганимиз – шахсиятнинг тўрт омилига, қолаверса, бутун ҳаётимизга ўтказажак таъсирини яхшироқ тушунамиз.

Марказда – турмуш ўртоқ. Никоҳ инсоний муносабатларнинг энг самимий, энг қониқарли, энг бардошли ва ривожланувчи тури ҳисобланади. Турмуш ўртоғингиз диққат марказингизда бўлиши табиий ва одатий ҳол бўлиб туюлиши мумкин.

Бироқ тажриба ва кузатувлар бошқача кўрсатмоқда. Йиллар давомида кўплаб муаммоли оилалар билан ишладим. Мен дуч келган, ҳаёт марказига турмуш ўртоғини қўйган одамлар турмушининг деярли ҳар бирида маълум хавф бор эди. Бу хавф – жуфтга бўлган кучли руҳий қарамликдан иборат эди.

Агар кадр-қиммат, руҳий ишонч ҳиссимиз никоҳимиздан яралса, турмуш ўртоғимизга қарам бўлиб қоламиз. Умр йўлдошимизнинг кайфияти, ҳиссиётлари, хулқ-атвори ва бизга нисбатан муомаласига, қолаверса, у билан муносабатимизга таъсир кўрсатувчи ҳар қандай ташқи омиллар, жумладан, фарзанд туғилиши, қариндош-уруғлар, иқтисодий қийинчиликлар ва ижтимоий ютуқларга ўта таъсирчан бўлиб қоламиз.

Масъулият кўпайиб, турмушимизда босим ошгани сари болалигимизда берилган сценарийга қайтишга мойиллашамиз. Худди шу ҳол умр йўлдошимиз билан ҳам юз беради. Бахтга қарши, иккимизнинг кўлимизда икки хил сценарий – молиявий масалалар, фарзанд тарбияси билан шугулланишнинг икки хил усули бўлади. Бу орада қариндош-уруғлар билан боғлиқ муаммолар келиб чиқа бошлайди. Ана шу масалалар бизнинг никоҳимизга руҳий қарамлигимиз билан кўшилганида, турмуш ўртоққа муносабатдаги заифликлар бўй кўрсатади.

Агар доим қарам бўлган инсон билан келишмовчиликка борсак, биздаги эҳтиёж ва зиддият бунга аралашади. Натижада севги ва нафратнинг ҳаддан ташқари ошиши, жанг ва курашишга мойиллик, чекиниш, тажовузкорлик, ғазаб, нафрат ва совуқ рақобат вужудга келади. Бундай вазиятда, хатти-ҳаракатимизни оқлаш ва ҳимоя қилиш мақсадида эски кўникмаларимизга юз тутамиз, шу аснода турмуш ўртоғимизнинг кўникмаларига ҳужум бошлаймиз.

Алал-оқибат, ҳар сафар ўзимизни ожиз ҳис қилганда, жуфттимизни жароҳатлаб ўзимизни ҳимоялашга эҳтиёж сезамиз. Шунинг учун ҳар икки гапнинг бирида киноя, танқидни ишга соламиз. Бу йўл билан аслида қалбимиздаги меҳрибонликни ошқор қилишдан тийилмоқчи бўламиз. Биз ҳамиша жуфттимиздан ташаббус кўрсатиб, унут бўлаётган севгини ёдга солишини кутамиз. Лекин умидимиз чипшакка чиқиб, унга нисбатан айбловларимиз тўғри эканига яна бир бор ишонч ҳосил қиламиз. Лекин жуфттимиз ҳам ташаббус

биздан чиқишини кутиши хаёлимизга ҳам келмайди.

Марказда турмуш ўртоқ турувчи муносабатда, гарчанд ташқарида ҳаммаси жойида кўринса ҳам, хотиржамлик куруқ сафсатадир. Йўналиш – лаҳзалик ҳиссиётга суянади. Донолик ва қудрат эса икки томоннинг салбий алоқаларида йўқолиб қолади.

Марказ – оила. Инсонларда яна бир кенг тарқалган марказ оиладир. Бу ҳам жуда табиий ва одатий туюлиши шубҳасиз. Бутун диққат-эътиборимиз қаратилган, асосий сармоя киритадиган майдон сифатида оила бизни чуқур муносабатлар, муҳаббат, баҳам кўриш, ҳаётимизни мазмунли ўтказиш учун зарур имкониятлар билан таъминлайди. Бироқ марказ сифатида у оилавий муваффақият учун керакли элементларни барбод қилади.

Ҳаёт марказига оиласини қўювчи одамлар ўз кадр-қиммати ёки ишонч ҳиссини оилавий анъаналар, урф-одатлар ёки оила обрўсига боғлаб қўяди. Шу сабаб оилада содир бўладиган ҳар қандай ўзгаришга, унинг обрўсига таъсир этувчи омилларга нисбатан таъсирчан бўлади.

Марказида оила турувчи ота-оналарга фарзандларининг фаровонлигини таъминлаган ҳолда вояга етказиши учун зарур бўлган руҳий озодлик ва қудрат етишмайди. Агар улар шахсий хавфсизлигини оила асосига қурса, фарзандлари орқасидан машҳур бўлишга эҳтиёжи туфайли болаларининг ўсиши ва ривожланишига узоқ муддатли сармоя киритишдан чалғийди. Ёки фарзандининг қисқа муддатли тўғри хулқ-атворида диққат қаратади. Нотўғри кўринган ҳар қандай феъл-атвор, хатти-ҳаракат уларнинг хавфсизлигига таҳдид солади. Бундай ота-оналарни лаҳзалик ҳиссиётлар бошқаради, боласидан осонгина хафа бўлади ёки жаҳли чиқади. Қизиққонлигидан фарзандини қаттиқ жазолашгача бориши мумкин. Улар ўз жигаргўшасини вазиятга қараб яхши кўради. Бола ўзини яхши тутса яхши, ёмон тутса ёмон ота-она бўлади. Бу эса ўсаётган боларнинг юрагида ғалаён кўзгаб, исёнкорга

айлантиради.

Марказ – пул. Инсонлар ҳаётидаги энг мантиқий ҳамда кўп учрайдиган марказ – пул топиш. Молиявий мустаҳкамлик ҳаётнинг ҳар бир жабҳасида эркин бўлиш имконини беради. Эҳтиёжлар кетма-кетлигида жисмонан тирик қолиш ва молиявий мустаҳкамлик биринчи ўринда туради. Ана шу икки эҳтиёж қондирилсагина, бошқа эҳтиёжлар ҳақида ўйлаш мумкин бўлади.

Шубҳасиз, кўпчилигимиз иқтисодий хавотирларга дуч келамиз. Ташқи муҳит иқтисодий ҳолатимизга таъсир ўтказа олади ва ўтказади ҳам. У туфайли тез-тез ташвишга тушамиз, лекин бу доим ҳам оғли равишда юз бермайди.

Баъзан пул топиш учун олийжаноб сабаблар бордек туюлади. Масалан, пул топиб оиламизга ғамхўрлик қила оламиз ва бу жуда муҳим. Бироқ пул топишни ҳаётимиз марказига кўйиш турли хатоликларни келтириб чиқаради.

Ҳаётимиз манбаи бўлган тўрт омил – хотиржамлик, йўналиш, донолик ва қудратни эсланг. Энди тасаввур қилинг, мен ўз хотиржамлигимни топаётган даромадим ҳисобига қурганман. Ушбу иқтисодий асосга беҳисоб ташқи омиллар таъсир қилар экан, буларни ўйлаб мен ўз-ўзидан хавотирга тушаман, пулимга таъсир қилувчи ҳар нарсага нисбатан ўта эҳтиёткор муносабатда бўламан. Шахсий қадр-қимматимни банкдаги ҳисоб рақамим билан ўлчасам-у, пулим камайиб қолса, ўзимни жуда ожиз ва нотавон ҳис қиламан. Аммо иш ва пул менга донолик ҳам, йўналиш ҳам бермайди. Фақат чекланган миқдордаги қудрат ва хотиржамлик билан таъминлайди, холос. Пулни марказлаштириш ўзим ва яқинларим ҳаётини инқирозга олиб келади.

Пулни қадрловчи инсонлар одатда оила ва ҳаётдаги бошқа вазифаларини иккинчи ўринга тушириб, «иқтисодий эҳтиёжлар биринчи ўринда туради» деб ўз хагги-ҳаракатини оқлаб қўяди.

Бир дўстим билан шундай воқеа юз берганди. У

фарзандларини циркка олиб боришга ваъда беради. Айтилган кун келганида дўстимга кўнғироқ бўлади ва зудлик билан ишга етиб боришни сўрашади. Бироқ у рад этади. Рафиқаси дўстимга ишга боргани маъқуллигини айтади. Дўстим эса: «Иш топилади, аммо болалик топилмайди», – дея жавоб қайтаради. Фарзандлар умрининг охиригача отасининг бу олийжаноблигини нафақат дарс, шунингдек, меҳр-муҳаббат рамзи сифатида ҳам қалбида сақлаб юради.

Марказ – иш. Орамизда шундай инсонлар борки, улар ўз соғлиғи, муносабатлари ва ҳаётидаги бошқа жиҳатларни иш учун қурбон қилади. Ҳаёти марказига ишни кўювчилар ана шундай ишга муккасидан кетган бўлиб қолиши ҳеч гапмас. Улар ўзлигини аниқлашда касбига суянади – «Мен шифокорман», «Мен ёзувчиман», «Мен актёрман».

Ишга марказлашган одамлар ўз кадр-қимматини иши билан белгилагани туфайли улар ишига халал берувчи нарсаларга нисбатан таъсирчан бўлиб қолади. Улар фақатгина ишга бўлган талаби фаоллашгандагина тўғри йўналишда эканлигини ҳис қилади. Уларнинг ақли ва кучи иши доирасида чекланган, ҳаётнинг бошқа соҳаларида самарасиз кўринади.

Марказ – мулк. Кўпчиликни ҳаётда ҳаракатлантирувчи куч – мулк. Гап нафақат моддий мол-мулк – замонавий кийимлар, уйлар, машиналар, қайиқлар ва тилла тақинчоқлар, балки номоддий мулк, масалан, шон-шухрат, шон-шараф, ижтимоий обрў ҳақида кетяпти. Ўз тажрибамиздан келиб чиқиб, кўпчилигимиз ҳаётимиз марказига мол-мулкни кўйиш қанчалик хатолигини яхши биламиз, чунки у бир зумда йўқолиши мумкин, шунингдек, кўплаб ташқи кучлар таъсири остида бўлади.

Агар хотиржамлигим менинг обрўйим ёки менга тегишли нарсалар билан ўлчанса, шу мол-мулклар бир кун келиб йўқ бўлиб кетишидан, ўғирланишидан ёки кадрсизланишидан доимо юрагимни ҳовучлаб яшайман.

Мендан кўра кўпроқ даромад топувчи, юқори мавқега эга ва мендан машхурроқ инсонлар орасида бўлганимда эса, ўзимни паст ва тубан инсон сифатида кўра бошлайман. Лекин у одам мендан кўра камроқ даромад топса, обрўси ва шон-шухрати меникидан камроқ бўлса, унда ўзимни у кишидан устунроқ ҳис қиламан. Ўзимга бўлган ишонч мудом ўзгаради. Менда барқарорлик, бирор нарсани маҳкам тутиш ва қатъият йўқ. Ҳамиша юқори сифатларимни, мол-мулкимни, хотиржамлигимни, ҳаётдаги ўрнимни ва обрўйимни ҳимоя қилишга ҳаракат қиламан. Сиёсий қарама-қаршилиқларга учраш оқибатида обрўсидан ажралиш ёки акция бозорларида жуда кўп миқдордаги бойлиқларини йўқотиш натижасида ўз жонига қасд қилган одамлар ҳақида кўп эшитган бўлсангиз керак. Уларнинг қисмати ҳаёт марказига мол-мулкни қўйиш оқибати ҳақида яхшигина сабоқ бўлади.

Марказ – лаззат. Мол-мулк билан ҳамоҳанг юрувчи марказлардан бири – лаззат ва ўйин-кулги маркази ҳисобланади. Биз лаззат ҳамма ерда ҳамма учун мавжуд дунёда яшайпмиз. Телевизор ва кинолар бунда жуда муҳим ўрин тутади, чунки улар одамларга қандай қилиб осон, завқли ва жозибадор ҳаётда яшашни очик-ойдин кўрсатади.

Лекин экранларда, ҳаёт марказига лаззат қўйилган турмуш тарзининг инсон ички дунёсига, самарадорлиги ва бошқалар билан муносабатига таъсири доим ҳам очиб берилмайди.

Меъёрий зарарсиз завқлар танамиз ва ақлимизга ҳузур бериб, оилавий ҳамда бошқа муносабатларни ривожлантириши мумкин. Бироқ завқнинг ўзи якка ҳолда ҳеч қачон чуқур қаноат ва муваффақиятга эришиш туйғусини бера олмайди. Лаззатга интилувчи инсонлар унга эришгач, тезда зерикиб қолади ва янада кўпроғини ишташни бошлайди. Янги завқ янада каттароқ, яхшироқ, ҳаяжонга соладиган ва кўпроқ қувонч бағишлайдиган бўлиши керак. Бу ҳолатдаги инсонлар деярли жуда кучли

гедонистга айланиб, ҳаётни фақат лаззат келтирувчи нарса сифатида тушунади.

Узоқ муддатли таътиллар, кинолар, видео ўйинлари, интизомсиз ўтган бўш вақт умримизни совуради. Бу эса ўз навбатида, имкониятларимизнинг камайишига, қобилиятларимизнинг ривожланмай қолишига, мия ва руҳимизнинг ланж бўлишига, юрагимизнинг ишдан чиқишига кафолат бўлади. Биздаги хотиржамлик, йўналиш, ақл ва куч қаерга кетди?

Малком Маггеридж ўзининг «21-асрга йўлланма» асарида шундай ёзади:

«Баъзан ўтган умримга назар ташласам, бир нарсадан ажабланаман: олдин жуда аҳамиятли ва жозибали кўринган нарсалар ҳозир жуда туссиз ва аҳмоқона кўринади. Масалан, ҳар қандай муваффақият: машҳур бўлиш ва мақтаниш, аёллар билан кўнгилхушлик қилиш ёки бойлик орттириш каби кўзга кўринадиган лаззатлар, шайтонга ўхшаб дунёнинг у четидан бу четига саёҳат қилиб, хушимизга келганини қилиш ҳозир мен учун заррача қийматга эга эмас.

Ортга бир назар солсак, эҳтиёжимизни қондиришдаги барча хатти-ҳаракатлар ғирт хомхаёл, Паскал айтганидек, «Ерни ялаш» экан.

Марказ – дўст/душман. Ҳаёт марказига дўстини қўйиш, айниқса, ёшларда кўп учрайди. Бирор гуруҳга қабул қилиниш ёки тегишли бўлиш улар учун жуда муҳим. Доим ўзгариб турадиган ижтимоий даврамиз бизни уларнинг хатти-ҳаракатларига, муносабатларига, ҳис-туйғуларига ва доимий ўзгарувчан кайфиятига тобе қилади, ҳаётимизни қуришда ёрдам берадиган тўртта омилнинг асосий манбасига айланади.

Дўстга марказлашув турмушимизнинг катта-кичиклигига қараб, фақат битта инсонни назарда тутиши ҳам мумкин. Ҳаётимиз марказига дўстимизни қўйиш оқибатида бир инсонга руҳий қарам бўлиб қолиш, эҳтиёж/

зиддият спиралининг ўсиши ва салбий муносабатлар ривожланиши эҳтимоли бор.

Хўш, душманимизни ҳаётимиз марказига қўйсақ нима бўлади? Кўпчилик бу ҳақида ўйлаб ҳам кўрмайди. Ҳеч ким буни онгли равишда қилмаса ҳам керак. Шунга қарамай, бу тез-тез юз берадиган ҳодиса саналади, айниқса, ҳақиқий можароси бор икки инсон доимий алоқада бўлиб турган ҳолатларда кўп учрайди. Тасаввур қилинг, руҳий ёки ижтимоий жиҳатдан муҳим ҳисобланган шахс сизга адолатсизларча муносабатда бўлди. Энди шу адолатсизлик билан банд бўлишингиз ҳамда ўша шахсни ҳаётингиз марказига айлантириб қўйишингиз жуда осон. Ҳаётингизни проактивларга хос тарзда давом эттириш ўрнига уни душман сифатида қабул қиласиз, ҳар бир хатти-ҳаракатига муносабат билдирасиз.

Университетдаги дўстларимдан бири қайсидир бошқарувчи билан яхши чиқиша олмай, низога бориб қолди. Шундан сўнг у ўша бошқарувчи ҳақида ўйлашга шу даражада муккасидан кетдики, ўзи билмаган ҳолда душманини ҳаётининг марказига чиқариб қўйди. Дўстимнинг бутун фикр-хаёлини душман деб билган одами эгаллади. Бу эса ўз навбатида унинг оилавий муносабатларига, ибодатию ҳамкасбларига таъсир кўрсатди. Вазият шу даражага етдики, дўстим университетдан кетиб, бошқа жойда ишлашга қарор қилди.

– Агар бошқарувчи бўлмаса, университетдан кетмасмидинг? – деб сўрадим ундан.

– Шундай, – жавоб берди дўстим. – Лекин у шу ерда экан, мен қололмайман.

– Нега уни ҳаётинг марказига айлантирдинг? – сўроққа тутдим дўстимни.

У саволимдан саросимага тушди ва фикримни инкор этди. Лекин мен унга қандайдир шахс туфайли яқинлари билан муносабати, иши, бутун бошли ҳаёти издан чиқаётганини тушунтириб бердим.

Дўстим ниҳоят «душман»и ҳаётига катта таъсир ўтказаётганини тан олди, бироқ танлов ўзиники эканини тан олмади. У ўртадаги ёқимсиз вазият учун бошқарувчини жавобгар қилиб, ўзи масъулиятдан бўйин товлади.

Секин-секин суҳбатлашар эканмиз, дўстим вазият учун жавобгарлигини, бироқ шу жавобгарликни уддалай олмагани туфайли масъулиятсизлик қилаётганини англай бошлади.

Бу ҳол кўпчилик билан рўй бериши мумкин. Шундай одамлар бор, собиқ турмуш ўртоғига бўлган нафрат ва ғазабини ҳамон ичида сақлаб юради ва бундан фақат ўзи қийналади.

Кўпгина вояга етган фарзандлар ўз ота-оналарини очиқчасига ёки яширин тарзда ёмон кўриб яшайди. Фарзандлар уларни ўтмишдаги ҳақоратлари, бепарволиклари учун айблашади ҳамда ўз ҳаётларини шу алам ва оқлашларга бағишлайди.

Ўз дўстини ёки душманини ҳаёти марказига қўйган инсонда ички ҳаловат бўлмайди. Ўзини қадрлаш туйғуси беқарор бўлиб, руҳий ҳолати ёки бошқалар хатти-ҳаракати ёрдамида фаоллашади. Йўналиш бошқаларнинг унга берган жавоби натижасида юзага келган фикрдан пайдо бўлади. Донолик – ижтимоий линза ва душмандан хаёлни олмаслик оқибатидаги хавотир туфайли тўхтайтиди. Бундай шахснинг кучи йўқ, бошқалар қўлида қўғирчоққа айланади.

Марказ – дин. Ишонаманки, динга жиддий ёндашувчи ҳар бир инсон тоат-ибодат билан шахсий маънавият синоним эмаслигини яхши билади. Шундай инсонлар борки, тоат-ибодатга муккасидан кетади ва атрофдаги бошқа инсоний эҳтиёжларга лоқайд қараб, ўзи чин дилдан ишонувчи ақидаларга қарши бораётганини сезмайди. Яна шундай турдаги шахслар учрайдики, улар динга берилиб эътиқод қилмайди, черков ёки масжидларга камдан-кам чиқади ёки умуман чиқмайди, бироқ хулқ-атворида чинакам ижобий диний одоб ва тамойиллар акс этади.

Ҳаётим давомида кўплаб диний жамиятларга қатнашиб юрдим ва бир нарсага иймоним комил бўлди: масжидга, черковга бориб, диний маъруза тинглаш бошқа, тинглаган маърузани ҳаётда қўллаш бошқа.

Тоат-ибодат қилишда фаол бўлишингиз мумкин. Лекин бу ҳақиқатан ҳам динга амал қилаётганингизни англамайди.

Ҳаёти марказига тоат-ибодатни қўйган инсонларда зохирий кўриниш бирламчи ўринга чиқади. Бу эса ўз навбатида риёга сабаб бўлади. Риё шахсий хотиржамлик ҳамда ички қадр-қимматни заифлаштиради. Уларнинг йўналиши ижтимоий виждон асосида яралади. Бундай кишилар атрофидагиларга «художўй», «кофир», «христиан», «радикал» ва ҳоказо ёрликлар ёпиштиради.

Ибодатхона, масжидлар ўз сиёсати, дастурлари, урф-одати ва одамлардан ташкил топган расмий ташкилот бўлгани туфайли инсонга ички қиймат, доимий хотиржамликни бера олмайди.

Ибодатхона яна инсонга доим ҳам тўғри йўлни кўрсата олмайди. Ибодатга ўта муккасидан кетган кишилар одатда бошқалардан ажралиб яшайди. Улар ўзини ибодатга борадиган кунлари бошқача, иш кунлари эса умуман бошқача тутаяди. Яхлитлик, бирдамлик ва ҳалолликнинг етишмаслиги уларнинг хотиржамлигини ўғирлайди, ўзини оқлаш ва одамларга янада кўпроқ ёрлик илиш эҳтиёжи ошишига сабаб бўлади.

Тоат-ибодатни сўнгги нуқтага етиш чораси эмас, балки сўнгги нуқта сифатида кўриш инсоннинг донолиги ва мувозанат ҳиссини чеклайди. Асалнинг ҳам ози ширин дейишади. Тоат-ибодат билан хўжақўрсинга шуғулланиш ўрнига, муқаддас динларнинг чин инсоний тамойилларини ҳаётда қўллаш фойдалироқдир.

Марказ – ўзлик. Ҳозирги кунда энг кўп учрайдиган марказ шахснинг ўзидир. Ҳаёт марказига ўзини қўйишнинг бир шакли кўпчилик инсонларнинг қадрини бузувчи

худбинлик ҳисобланади. Лекин ривожланиш ва шахсий кадр-қийматни ўргатувчи машҳур ёндашувларнинг аксарияти асос қилиб ўзлик марказини танлайди.

Бутун эътиборини ўзига қаратган инсонларда хотиржамлик, йўналиш, донолик ва қудрат чекланган миқдорда бўлади. Фаластиндаги Ўлик денгиз каби улар фақат олади, лекин ҳеч қачон бермайди.

Бошқа томондан қараганда, агар инсон хизмат қилиш, ишлаб чиқариш, ўсишга ҳисса қўшиш мақсадида ўзини ровожлантиришга эътибор қаратса, у ҳолда ҳаётни қўллаб-қувватловчи тўртта омилнинг жиддий юксалишига туртки бўлади.

Юқорида санаб ўтганларимиз ҳаётга қай тарафдан қарашни белгилаб берувчи марказлардир. Одатда, ўзимизнинг марказимиздан кўра бошқанинг марказини кўриш осонроқ. Балки сиз пулни ҳамма нарсадан устун кўядиган инсонни танирсиз? Балки атрофингизда ким биландир доимий жанжаллашиб, ўзини оқлаш учун бор куч-қувватини бағишловчи инсон топилар? Бирор кишининг ҳаётий марказини аниқлаш учун уни диққат билан кузатиш кифоя.

ЎЗ МАРКАЗИНГИЗНИ АНИҚЛАНГ

Лекин ўзингиз-чи? Сизнинг ҳаётингиз марказида нима туради? Ўзимизни таҳлил қилиш доим ҳам осон бўлавермайди. Буни аниқлашнинг энг самарали усули энг зарур омилларга яқиндан қарашдир. Қуйидаги таърифлардан ўзингизга мосини топинг. Ана шунда самарадорлигингизни чеклаётган марказни аниқлашга муваффақ бўласиз.

Ҳаётингиз марказида турмуш ўртоғингиз бўлса:

ХОТИРЖАМЛИК

Хотиржамлигингиз умр йўлдошингизнинг сизга нисбатан муомаласига боғлиқ;

Жуфтингизнинг кадрияти ва туйғуларига нисбатан

жуда таъсирчансиз;

Турмуш ўртоғингиз сизнинг фикрингизга қўшилмаса ёки айтганингизни бажармаса, қўнглингиз қаттиқ оғрийди ва натижада зиддият келиб чиқади;

Турмушингизга таъсир ўтказувчи ҳар қандай омилни таҳдид сифатида қабул қиласиз.

ЙЎНАЛИШ

Сиз турмуш ўртоғингиз хоҳишларини инobatга олиб, йўналиш танлайсиз;

Доим жуфтингиз учун маъқулини қилишга уринасиз, натижада қарор қабул қилишингиз чекланиб қолади.

ДОНОЛИК

Дунёқарашингиз умр йўлдошингиз ёки муносабатларингизга ижобий ёки салбий таъсир кўрсатувчи нарсалардан ташкил топган.

ҚУДРАТ

Турмуш ўртоғингизнинг заифликлари туфайли имконингиз чекланган.

* * *

Агар ҳаётингиз марказида оилангиз бўлса:

ХОТИРЖАМЛИК

Сизнинг хотиржамлигингиз оилангиз талабларини адо этиш, оилангиздаги ўрнингизга асосланган;

Шахсий кадр-қимматингизни оилангиз обрўсига қараб белгилайсиз.

ЙЎНАЛИШ

Хулқ-атворингиз ва муомалангизни оилангиз истаги асосида яратасиз;

Қарор қабул қилишда оила аъзоларингиз истагига қарайсиз.

ДОНОЛИК

Сиз ҳаётни оилангиз намунасида тушунасиз.

ҚУДРАТ

Оилавий анъаналарга риоя қилиш қудратингизни

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

чеклаб кўяди.

Агар ҳаётингиз марказида пул бўлса:

ХОТИРЖАМЛИК

Бор хотиржамлигингизни пулингиз миқдори билан ўлчайсиз;

Иқтисодий аҳволингизга таъсир кўрсатадиган ҳамма нарса олдида жуда таъсирчансиз.

ЙЎНАЛИШ

Қарор қабул қилаётганда фақат моддий фойдангизни ўйлайсиз.

ДОНОЛИК

Дунёқарашингиз пул топишга боғланиб қолган. Ҳар нарсани пул билан ўлчайсиз.

ҚУДРАТ

Кучингиз фақат пул билан ҳал қилиш мумкин бўлган нарсаларга етади, холос.

* * *

Ҳаётингиз марказида иш бўлса:

ХОТИРЖАМЛИК

Ўзингизни эгаллаган касбингиз орқали таърифлайсиз;

Фақат иш вақтида хотиржам бўласиз.

ЙЎНАЛИШ

Қарор қабул қилаётганда ишингиз талаблари ва заруриятларидан келиб чиқасиз.

ДОНОЛИК

Дунёқарашингиз ишдаги ролингиздан келиб чиқади.

ҚУДРАТ

Ҳаракатларингиз иш, ташкилий масалалар, иш имкониятлари, раҳбарингиз фикрлари билан чекланиб қолган.

* * *

Агар ҳаётингиз марказида мол-мулк турса:

ХОТИРЖАМЛИК

Ижтимоий мавқеингиз, обрў ва моддий мол-мулкингиз хотиржамлигингизнинг асосий гарови ҳисобланади;

Ўзингиздаги нарсаларни бошқалардаги нарсалар билан кўп солиштирасиз.

ЙЎНАЛИШ

Мол-мулкингизни кўпайтирадиган, ҳимоя қиладиган воситаларга асосланиб қарор қабул қиласиз.

ДОНОЛИК

Дунёқарашингиз иқтисодий-ижтимоий муносабатларни қиёслашдан келиб чиқади.

ҚУДРАТ

Сиз сотиб олишингиз ёки эришишингиз мумкин бўлган нарсалар ичида ҳаракатланасиз.

* * *

Агар ҳаётингиз марказида лаззат турса:

ХОТИРЖАМЛИК

Фақат ўта лаззатланаётган вақтингизда ўзингизни хотиржам сезасиз;

Хотиржамлигингиз қисқа муддатли, ташқи муҳитга қарам бўлади.

ЙЎНАЛИШ

Лаззат бағишловчи нарсаларга асосланиб қарор қабул қиласиз.

ДОНОЛИК

Дунёқарашингиз дунёда сиз учун мавжуд моддиятга асосланади.

ҚУДРАТ

Қудратга деярли эга эмассиз.

* * *

Ҳаётингиз марказида дўстингиз турса:

ХОТИРЖАМЛИК

Хотиржамлигингиз ижтимоий кўзгу вазифасини бажаради;

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

Бошқаларнинг фикрига қарамсиз.

ЙЎНАЛИШ

Қарор қабул қилишда «Улар нима дейди?» деган савол бошингизни қотиради.

ДОНОЛИК

Дунёқарашингиз атрофингиздаги ижтимоий муҳит таъсиридан келиб чиқади.

ҚУДРАТ

Ҳаракатларингиз худди фикрингиз каби жуда ўзгарувчан.

* * *

Агар ҳаётингиз марказига душманингни кўйсангиз:

ХОТИРЖАМЛИК

Душманингни хатти-ҳаракати хотиржамлигингизни белгилаб беради;

Душманингни нима қилаётганига доим қизиқасиз;

Бошқалар душманингни ҳақида сиздек ўйлашини кутиб яшайсиз.

ЙЎНАЛИШ

Сизни рақибингиз бошқаради;

Қарор қабул қилишда унга зарар келтирувчи омилларни инобатга оласиз.

ДОНОЛИК

Мулоҳазангиз жуда тор ва тартибсиз;

Ўта ҳимояланувчан, баъзан тажовузкор ва хавотирга тушувчан бўлиб қоласиз.

ҚУДРАТ

Сиздаги жаҳл, ғазаб, алам ва қасос оз қудрат ҳосил қилади. Бу жуда салбий қувват бўлиб, бор ижобий қувватингизни ҳам йўққа чиқаради.

* * *

Ҳаётингиз марказида тоат-ибодат турса:

ХОТИРЖАМЛИК

Хотиржамлигингиз тоат-ибодат, диний жамоаларга, у ердаги мавқе ва таъсирингизга асосланган;

Одамларни диний қиёслаш орқали хотиржам бўласиз.

ЙЎНАЛИШ

Қарор қабул қилаётганда бошқалар диний хатти-ҳаракатларингизни қандай баҳолашига аҳамият қаратасиз.

ДОНОЛИК

Дунё кўз ўнгингизда иккига «диндорлар» ва «динсизлар» кутбига ажралган.

ҚУДРАТ

Ўз кучингизни диний жамоадаги мавқеингизга қараб белгилайсиз.

* * *

Ҳаётингиз марказида ўзингиз бўлсангиз:

ХОТИРЖАМЛИК

Хотиржамлигингиз ҳамиша ўзгариб туради.

ЙЎНАЛИШ

Қарор қабул қилишда «Агар менга яхши бўлса...», «Истайманки...», «Менга керак...» сингари талабларга суянасиз.

ДОНОЛИК

Дунёни сизга таъсир кўрсатувчи қарорлар, воқеа ва вазиятлар орқали кўрасиз.

ҚУДРАТ

Фаолиятингиз – шахсий ресурсларингиз билан чекланган, ўзаро боғлиқликнинг фойдаларидан бебаҳра.

Кўпинча инсоннинг маркази ана шу кўриб чиққанамиз марказлар аралашмасидан иборатдир. Аксарият шахсларнинг феъл-атвори ҳаётида муҳим роль ўйновчи таъсирлар ҳукми остида бўлади. Ташқи ва ички вазиятларга қараб, муайян бир марказ фаоллиги маълум бир эҳтиёжлар қондирилмагунча давом этади. Шундан сўнг бошқа марказ бизни бошқарувчи кучга айланади.

Биз бир марказдан бошқа марказга сакраб ўтарканмиз, ҳаётимиз ҳам у ёқдан бу ёққа оғиб кетади. Бир сафар юқорида бўламиз, бошқа сафар пастда; бир заифликдан қарзга куч олиб, иккинчи заифликни тузатишга уринамиз. Бундай вазиятда доимий йўналиш, чидамли донолик, мустаҳкам қудрат ва шахсий қадр-қиммат ҳисси бизни тарк этади. Хўш, бу туганмас муаммонинг ечими борми? Албатта. Биз шундай мукаммал марказ яратишимиз керакки, у юқори даражали хотиржамлик, йўналиш, донолик ва қудратимизнинг асоси бўлсин, проактивлигимизга куч бериб, ҳаётимизнинг ҳар жабҳасини уйғунлик билан таъминласин.

ТАМОЙИЛ МАРКАЗИ

Ҳаётимиз марказига тўғри тамойилларни қўйиш ёрдамида, муҳим тўрт омилнинг ривожланиши учун мустаҳкам замин яратамиз.

Бундай марказда тўғри тамойиллар ҳеч қачон ўзгармаслигини билиб, доим хотиржам юраемиз. Уларга исталган пайт суянишимиз мумкин. Ҳеч нарса тамойилларга таъсир кўрсатмайди. Уларнинг биздан жаҳли чиқмайди. Улар биз билан ажрашмайди ёки хиёнат қилмайди. Тамойиллар бизга тезкор даво чораларини таклиф қилмайди. Улар шахс қийматини атрофдагиларнинг хатти-ҳаракатига, муҳитга қараб белгиламайди. Энг муҳими, тамойиллар ўлмайди.

Улар бугун бор, эртаси йўқ бўлмайди. Уларни ўғирлаб ҳам бўлмайди, турли талафотлар, ёнғин, олов, zilзила ҳам вайрон қила олмайди.

Тамойиллар – чуқур, фундаментал ва мумтоз ҳақиқатларнинг умумий мезони саналади. Уларни бири-бири билан чамбарчас боғланган ипларга қиёслаш мумкин. Шу иплардан аниқ, чиройли ва қудратга лиммо-лим ҳаёт матоси тўқилади.

Ҳатто тамойилларни тан олмайдиган одамлар ва вазиятлар ўртасида ҳам, бир ҳақиқатни ёдда тутмоғимиз

лозим: тамойиллар – инсонлар ва шароитлардан каттароқдир. Минглаб йилларни қамровчи тарих уларнинг ғалабасига қайта-қайта гувоҳ бўлган. Бунга ўз ҳаётимиз, тажрибамиз мисолида ҳам амин бўлишимиз мумкин.

Тан олиш керак, биз ҳар нарсага қодир эмасмиз. Тўғри тамойиллар борасидаги билим ва тушунчамиз чеклангани бор гап. Бунга сабаб эса – ўз табиатимиз ва атрофимиздаги оламни билмаслигимиз, шунингдек, тўғри тамойиллар билан уйғун бўлмаган назария ва ғоялар оқимига ўралашиб қолганимиздир. Бу каби ғоялар амал қилиши мумкин бўлган маълум даврлар бор. Шунинг учун улар мавсумий деб аталади. Лекин олдингилар каби нотўғри асосга қурилгани туфайли ҳам абадий яшамайди.

Биз чекланганмиз, бироқ чекловларимиз чегарасини бузиш ўз қўлимизда. Ўсишимизни белгиловчи тамойилни тушуниб, бошқа тўғри тамойилларни ишонч билан излай оламиз. Чунки қанча кўп ўргансак, дунёқарашимизга шунча кўп диққат қаратамиз. Тамойиллар ўзгармайди; улар борасидаги фикрларимиз ўзгаради.

Ҳаёт марказига тамойил кўйилган турмуш тарзига ҳамиша донолик ва йўналиш ҳамроҳлик қилади. Улар нарсаларни бор ҳолида кўрсатувчи хариталардан келиб чиқади. Тўғри хариталар аниқ манзилимиз ва унга элтажак йўлни яққол кўрсатиб беради. Тўғри маълумотдан фойдаланиб чиқарилган қарор муваффақиятга элтувчи яна бир восита ҳисобланади.

Тамойилга асосланган марказда – ўзини англовчи, билимдон ва проактив шахснинг қудрати намоён бўлади. У бошқаларнинг муносабати, хатти-ҳаракатига ёки чекловчи ташқи таъсир ва вазиятларга нисбатан чидамли бўлади.

Бу қудратнинг ягона чеклови эса тамойилларнинг табиий оқибати ҳисобланади. Биз тўғри тамойиллар борасидаги билимларимизга таяниб, мустақил равишда қарор қабул қиламиз, бироқ қароримиз оқибатини назорат қилиш қўлимизда эмас. Доим ёдингизда бўлсин: «Таёқнинг

бир учини кўтарганимизда, иккинчи учини ҳам қўшиб кўтарамиз».

Тамойиллар ҳамиша табиий оқибатлари билан бирга юради. Тамойиллар билан уйғунликда яшасак, ижобий оқибатларга, уларни рад қилсак, салбий оқибатларга рўбарў бўламиз. Бу тамойиллар ҳаммага бирдек амал қилгани сабаб, юқоридаги чеклов ҳам универсал кўринишга эга. Тўғри тамойиллардан хабардор бўлганимиз сайин, шахсий эркинлигимиз кучаяди, ҳаракатларимиздан донолик уфуриб туради.

Ҳаётимизда ўзгармас тамойилларни марказлаштириш орқали самарали яшашнинг пойдеворини яратамиз. Бу марказда умумий истиқбол йўлида барча бошқа марказлар бирлашади.

Агар ҳаётингиз марказига тамойилларни кўйсангиз:

ХОТИРЖАМЛИК

Сизнинг хотиржамлигингиз ташқи муҳит ва вазиятлардан қатъи назар, ўзгармас, тўғри тамойилларга асосланади.

Шахсий тажрибангиз орқали ҳақиқий тамойиллар қайта-қайта тасдиқланиши мумкинлигини биласиз.

Шахсий ривожланишингиз ўлчови сифатида тўғри тамойиллар доимо аниқлилик, доимийлик, гўзаллик ва куч билан бирга ишлайди.

Тўғри тамойиллар шахсий ўсишингизни тушунишга кўмаклашади, сизни кўпроқ ўрганишга ундайди, шу йўсинда билим ва тафаккурингизни оширади.

Ҳар қандай ўзгаришни янги бир саргузашт ва ривожланиш йўлига юксак ҳисса қўшиш учун имконият сифатида кўришни бошлайсиз.

ЙўНАЛИШ

Манзилингизни аниқ кўриш ва у ерга қандай етиб боришга ёрдам берувчи компас сизга йўл кўрсатади.

Тўғри маълумотдан фойдаланганингиз туфайли қабул қилган қарорларингиз маъноли ва ўзини оқлайдиган

бўлади.

Ҳаётий вазиятлар ва ҳолатлардан бир қадам четда турасиз ва мувозанатлашган яхлитликка назар ташлайсиз. Қарорингиз ва фаолиятингиз қисқа, шунингдек, узоқ муддатли мақсадларни қамраб олади.

Ҳар қандай вазиятда, онгли равишда тамойилларингиз таълим берган виждонга таяниб, энг яхши муқобил вариантни танлайсиз.

ДОНОЛИК

Бирор ҳодиса юзасидан чиқарган ҳукмингизда узоқ муддатли натижалар сарҳисоби ҳамда оқилона мувозанат акс этади.

Атрофингиздаги реактив кишилардан фарқли равишда, дунёга ўзгача нигоҳ билан қарайсиз, воқеаларни бошқача кўрасиз, ҳаракатларингиз билан ҳаммадан ажралиб турасиз.

Дунёқарашингиз самарали яшашнинг асосий парадигмасига суянган ҳолда шаклланади.

Ер курраси ва унда яшовчи инсонлар учун нима қила олишингиз нуқтан назаридан фикрлайсиз.

Проактив турмуш тарзига кўниқиб, бошқаларга кўмаклашишга мойилроқ бўласиз.

Ҳар қандай ҳаётий тажрибангизга ўрганиш ва ҳисса кўшиш учун берилган имконият сифатида қарайсиз.

ҚУДРАТ

Фақат табиий қонунлар ва тўғри тамойилларни тушуниш, шу тамойилларнинг табиий оқибатларигина қудратингизни чеклайди.

Ўзини анлаган, билимдон, проактив шахсга айланасиз. Атрофдагилар сизга заррача таъсир кўрсата олмайди.

Фаолият доирангиз ўз ресурсларингиздан-да ошиб, ўзаро боғлиқликнинг юксак ривожланган даражасига етиб боради.

Қарор ва ҳаракатларингизни мавжуд молиявий аҳволингиз ёки бошқа вазиятлар чеклаб қўя олмайди. Сиз ўзаро боғлиқ озодликни бошдан кечирасиз.



Шуни унутманг, парадигмангиз феъл-атвор ва хатти-харакатингиз манбаидир. У худди кўзойнакка ўхшайди – у орқали дунёга боқасиз. Агар тўғри тамойилларга марказлашган парадигма орқали дунёга қарасангиз, дунёқарашингизда кескин ўзгариш рўй беради.

Китобнинг «Иловалар» бўлимида юқорида муҳокама қилган марказларнинг дунёқарашингизга эҳтимолий таъсирини батафсил ифодаловчи харита киритганман. Ҳозир эса марказингиз туфайли содир бўлувчи фарқни тушуниш учун битта муаммога турли парадигмалар орқали қараб кўрамиз.

Тасаввур қилинг, сиз ишхонадасиз ва турмуш ўртоғингизни оқшомги концертга таклиф қилдингиз. Сизда иккита чипта бор; жуфтингиз бундан ўзида йўқ шод бўлди. Концерт кечки соат тўртда бошланади.

Кутилмаганда раҳбарингиз хонасига чақириб, эртага соат 9 да бўлажак учрашув юзасидан ёрдамингизга муҳтожлигини айтди ва ишдан кечроқ кетишингизни сўради.

Агар ҳаётингиз марказида оила ёки турмуш ўртоқ бўлса, асосий диққатингиз умр йўлдошингиз кўнглини олишга қаратилади. Раҳбарингиз таклифини рад қиласиз ва

жуфтингизни мамнун этиш мақсадида концертга тушасиз. Мабодо, ишда қолишингиз шарт бўлган тақдирда ҳам, бунга истар-истамай, ноилож кўнасиз. Чунки турмуш ўртоғингизнинг жавоб реакциясидан хавотир оласиз. Унинг жаҳли чиқишидан кўрқиб, қарорингизни оқлашга уринасиз.

Агар ҳаётингиз марказида пул турса, сиз, авваламбор, узоқ ишлашингиз туфайли тўланадиган кўшимча иш ҳақиға эътибор қаратасиз. Турмуш ўртоғингизга кўнғироқ қилиб, шунчаки концерт қолдирилганини айтасиз. Иқтисодий эҳтиёжлар биринчи ўриндалиги учун қарорингизни тушунишига умид қиласиз.

Агар ҳаётингиз марказида иш турса, раҳбарингиз илтимосини янги имконият сифатида кўрасиз. Касбингизни чуқурроқ ўрганишдан хурсанд бўласиз. Раҳбар билан ёнма-ён ишлаб, келгуси карьерангиз учун маълум балл тўплашингиз мумкин. Шу тариқа, ишда қоласиз ва сўралганидан ҳам ортиқроқ тер тўкиб, топширилган вазифа билан машғул бўласиз. Шу орқали қаттиқ ишлаётганингизни кўрсатишга уринасиз. Турмуш ўртоғингизми? У сиз билан фахрланиши керак. Эртага, албатта, ҳамма сизнинг нақадар олийжаноб, меҳнаткашлигингиздан хабар топади.

Агар ҳаётингиз марказида лаззат турса, сиз ишни тўхтатиб, концертга тушасиз. Гарчанд, жуфтингиз кўпроқ ишлашингиз тарафдори бўлса ҳам, ўзингизни дам олишга лойиқ ҳисоблайсиз.

Агар ҳаётингиз марказида дўстингиз бўлса, қарорингиз концертга дўстларингизни ҳам таклиф қилган-қилмаганингизга ёки ишдаги ҳамкасбларингиз ҳам кечгача ишлашига боғлиқ бўлади. Агар ҳаётингиз марказида душманингиз турса, сиз ишлашни афзал кўрасиз. Шу орқали ўзини компаниядаги энг меҳнаткаш одам деб билувчи рақибингизга зарба беришни мўлжаллайсиз. У маза қилиб дам олаётган бир маҳал сиз ўлардек ишлаб, иккингизга тегишли вазифаларни баравар бажариб, шахсий

роҳатингиздан воз кечаётган бўласиз.

Агар ҳаётингиз марказида тоат-ибодат турса, концертда қатнашиши мумкин бўлган диний биродарларингизга қараб қарор чиқарасиз. Шунингдек, ўрнимда чин мўмин нима қиларди деган савол ҳам қарорингизга таъсир кўрсатади.

Агар ҳаётингиз марказига ўзингизни кўйсангиз, диққатингизни ўзингиз учун энг яхши вариантга қаратасиз: концертга борсангиз фойдами ёки раҳбарингиз олдида яхши кўринишми? Сизга қайси бири муҳим?

Битта воқеага турли томондан қарар эканмиз, аввалроқ бир-биримиз билан мулоқот жараёнида китобнинг бошида кўрган – «ёш хоним/қария кампир» муаммоси вужудга келиши ажабланарли ҳолми? Марказларимиз бизга қанчалик таъсир этишини кўрдингизми? Асосий мотивларимиз, кундалик қарорларимиз, хатти-ҳаракатимиз ва фаолиятимиз, воқеаларни тушунишимизда марказлар қандай бурилиш ясашига гувоҳ бўлдингизми? Мана нима учун марказимизни тушуниш жудаям муҳим! Агар марказимиз бизни проактив шахс сифатида шакллантирмаса, шу ишни бажарувчи марказни яратиш учун Парадигма алмашинувини амалга ошириш керак. Бу самарадорликнинг асл калити саналади.

Тамойилга марказлашган инсон сифатида, сиз вазият келтириб чиқарган ҳиссиётлар ва бошқа омиллардан узоқроқ туришга интиласиз. Мувозанатлашган яхлитликка – оила эҳтиёжи, иш эҳтиёжи ва бошқа заруриятларга – четдан назар солиб, ҳамма омилларни инобатга олган ҳолда энг яхши ечимни топасиз.

Ишда қолниш ҳам, концертга бориш ҳам самарали қарорнинг бир қисми ҳисобланади. Бошқа марказлар билан ҳам худди шу қарорни танлашингиз мумкин. Лекин тамойилга марказлашган парадигмага асосан танлов қилганингизда баъзи муҳим фарқлар учрайди. Дастлаб, сиз бошқа одамлар ёки вазиятлар туфайли қарор чиқармаяпсиз. Ўзингиз, онгли равишда барча учун энг яхши вариантни

танлаяпсиз.

Иккинчидан, қарорингиз энг яхшиси эканлигини биласиз, чунки у узоқ муддатли натижаларни кўзлайди.

Учинчидан, танловингиз ҳаётдаги кадриятларингизни ёқлаб чиқади. Кимгадир қасдма-қасд қилиб ишда қолиш билан раҳбарингизнинг самарадорлигини кадрлаб, компаниянгизга ҳисса қўшиш мақсадида ишда қолиш ўртасида катта фарқ бор.

Тўртинчидан, умр йўлдошингиз ва раҳбарингиз билан шу вақтга қадар яратиб улгурган ўзаро боғлиқлик муносабати доирасида алоқада бўласиз. Сиз мустақилсиз, демак, ўзаро боғлиқ ҳам бўла оласиз. Бугун маълум вазифани тугатиб, концертга боришингиз, эртага барвақт қолган ишни тугатиб қўйишингиз ҳам мумкин.

Ва ниҳоят, сиз қарорингиздан қониқиш оласиз. Нима қилишингиздан қатъи назар, унга диққат қаратасиз ва роҳатланасиз.

Ҳаёти марказига тамойилни қўйган инсон сифатида, ходисаларни бошқача кўрасиз. Ҳодисаларни бошқача кўриш туфайли бошқача ҳаракат қиласиз. Сизда мустаҳкам илдиздан ўсиб чиққан юқори даражадаги хотиржамлик, йўналиш, донолик ва қудрат борлиги сабаб, юқори самарадорлик пойдевори курилади.

ШАХСИЙ ВАЗИФА БАЁНОТИНИ ЁЗИШ

Биз қалбимиз тубига назар солиб, асосий парадигмаларимизни тўғри тамойиллар устига қураб эканмиз, бир вақтнинг ўзида ҳам самарали, қудратли марказ, ҳам дунёни янада тиниқроқ кўрсатувчи линза яратамиз. Ана шу линза орқали атрофга назар ташлаганимизда, биз бир-биримизга ҳамда дунёга нақадар боғлиқ эканлигимизни кўрамиз.

Франклиннинг фикрича, биз ҳаётдаги вазифамизни ихтиро қилмаймиз, балки аниқлаймиз. Бу фикр менга маъқул. Чунки ҳар биримизда ички кузатув ёки ҳиссиёт, виждон мавжуд бўлиб, у ўзимизга хос хусусиятларни англаш

имконини беради. Франклиннинг сўзлари билан айтганда, «Ҳаётда ҳамманинг ўзига хос муайян вазифаси ёки топшириғи бўлади. Яъни бир одам бошқа бир одамнинг ўрнини боса олмайди ёки бошқа бировнинг ҳаётини яшолмайди. Бундан келиб чиқадики, ҳар бир инсоннинг маълум вазифани бажара олиш имконияти ҳам, худди вазифаси каби ягонадир.

Шу ягоналикни оғзаки ифодалашга уринар эканмиз, яна ўша проактивлик ва таъсир доирамиз маркази ичида ишлашнинг аҳамияти ёдга тушади. Ҳаётимиз маъносини хавотир доирамиздан қидирадиган бўлсак, биз шунчаки проактив масъулиятимиздан воз кечиб, биринчи ижодимизни атрофдаги одамлар ва вазиятларнинг қўлига топшириб қўямиз.

Ҳаётимиз маъноси – ич-ичимиздан, қалбимиз тўридан келади. Бу борада Франкл шундай дейди: «Умуман олганда, инсон ҳаётининг маъноси нимадан иборатлигини бошқалардан сўрамаслиги керак. Аксинча, ушбу савол ўзига берилишини англамоғи даркор. Бошқача айтганда, ҳаёт ҳар бир шахснинг олдига шу саволни қўяди; ва инсон унга фақат ўз ҳаёти билан жавоб бериши мумкин. Саволга жавоб бериш учун киши масъулиятли бўлиши лозим».

Шахсий масъулият ёки проактивлик биринчи ижод яралишининг асоси саналади. Компьютер тили билан тушунтирганда, биринчи кўникма: «Сен дастурчисан», – дейди. Сўнг иккинчи кўникма: «Ўз дастурингни ёз», – дея кўрсатма беради. Ҳаётингиз учун ўзингиз жавобгар эканингиз, яъни ҳаётингизнинг дастурчиси ўзингиз эканингизни қабул қилмас экансиз, ҳеч қачон ҳаётингиз дастурини ёза олмайсиз.

Проактив шахс сифатида ҳаётда ким бўлишимиз ва нима қилишимизни аниқлаб, шу орқали шахсий вазифа баёноти, яъни шахсий конституциямизни ёза оламиз.

Вазифа баёноти бир кечада ёзиб тугатиладиган иш эмас. Уни ёзиш учун сиздан диққат-эътибор, чуқур таҳлил,

маъноли ифодалар талаб қилинади. Кўпинча сўнги шаклга келтиргунча қайта-қайта ёзишингиз эҳтимоли бор. Уни кўнглингиз тўлгунча, чиндан ҳам соф виждонингиз ва энг ички қадриятларингиз ифодаси бўлганини ҳис қилгунча бир неча ҳафта ёки ойлар сарфланиши мумкин. Ҳатто ўшанда ҳам, шахсий баёнотингизни доимий равишда текшириб, ўзгараётган вазиятлар ҳисобига кўшимчалар қўшиш истагида бўласиз. Нима бўлмасин, шахсий вазифа баёноти сизнинг конституциянгизга, виждон ва дунёқарашингизнинг мустаҳкам ифодасига айланади. Ҳаётингиздаги ҳамма воқеа-ҳодисага, одамларга айнан шу баёнотингизга таяниб баҳо ва хулоса берасиз.

Яқинда камина шахсий вазифа баёнотимни доимгидек қайта кўриб чикдим. Соҳил бўйидаги ўриндикда танҳо ўтирганча, кундалигимни қўлга олдим ва унда ёзилганларни такрор ўқидим. Гарчи бу бир неча соат вақтимни олган бўлса-да, ишни яқунлагач руҳимда ажиб энгиллик, озошликни ҳис қилдим.

Бу жараён жуда муҳим саналади. Шахсий вазифа баённомасини ёзиш ёки қайта кўриб чиқиш туфайли сиз туб эътиқодларингиз, қадриятлар ва феъл-атворингизни чуқурроқ таҳлил қиласиз ва ўзгартирасиз. Маълум вақт ўтиб, атрофингиздагилар ҳам сиздаги ўзгаришни, вазиятларга тобемаслигингизни сеза бошлайди. Мақсадингиз ҳақидаги ёзма баённоманинг юқини ҳис қилгач, ўз-ўзингиздан масъулият туясиз.

МИЯНГИЗНИ ТўЛИҚ ИШЛАТИНГ

Ўзликни англаш фикрларимизни текшириш имконини беради. Бу, айниқса, шахсий вазифа баёнотини яратишда қўл келади. Чунки иккинчи кўникмани машқ қилиш учун зарур икки қобилият – тасаввур ва виждон – асосан, мия ўнг яримшарининг функцияси ҳисобланади.

Миямизнинг ўнг яримшари қай тарзда ишлаганини тушунсак, биринчи ижод қобилиятимиз юқори даражада ривожланишига сабаб бўлаемиз.

Ўнлаб йиллар мобайнида «Мия устунлиги назарияси» деб аталувчи мавзу бўйича кўп сонли изланишлар олиб борилди. Натижалар шуни кўрсатдики, миянинг ҳар бир яримшари – ўнг ва чап – турлича вазифаларни бажаришга мослашган бўлиб, ҳар хил ахборотларни қабул қилади ва турли муаммолар билан шуғулланади.

Жумладан, чап яримшар кўпроқ мантикий ва оғзаки, ўнг яримшар эса ижод ва ҳиссиёт билан боғлиқ вазифаларга мослашган. Шунинг учун чап яримшар сўзлар билан, ўнг яримшар эса суратлар билан ишлайди. Чап томон бўлим ва қисмларга, ўнг томон яхлитликка масъул. Чап яримшар таҳлиллар, яъни қисмларга ажратиш билан, ўнг яримшар синтезлар, бошқача айтганда, қисмларни бирлаштириш билан шуғулланади. Чап яримшар вақтга қарам, ўнг эса вақтга бўйсунмайди.

Одамларда миянинг ҳар икки қисми барабар ишласа-да, одатда, бир яримшар иккинчисига нисбатан устунроқ бўлади. Албатта, ҳар иккала томон ўртасида муайян чорраҳа ярата олсак, жуда яхши. Шу орқали дастлаб вазиятни аниқлаб, сўнг унга мос ечим топишга ўтардик. Афсуски, одамлар ўзгаришни истамайди ва ҳар қандай вазифани ё ўнг, ё чап яримшарга таяниб бажаради. Абраҳам Маслоу сўзлари билан айтганда, «Болғача яхши бўлганда, киши ҳамма нарсани мих деб ўйлайди». Бу эса аввалроқ синаганимиз – «Ёш хоним/қария кампир» машқи натижаларида намоён бўлади. Миясининг ўнг яримшари устун одамлар ва чап яримшари доминант бўлганлар вазият ва ҳодисаларга турлича кўз билан қарайди.

Биз, асосан, чап мия ҳукмронлик қиладиган дунёда яшаймиз. Аτροφимизда сўзлар, ўлчовлар ва мантиқ тахтга чиқарилиб, табиатимизнинг ижодий, ҳиссий ва бадий жиҳатлари кўпинча уларга бўйсундирилади. Ўнг яримшар имкониятларидан фойдаланиш кўпчилигимизга қийинчилик туғдиради.

Эътироф этиш жоизки, юқорида мен келтирган

маълумотлар жуда содалаштирилган шаклда бўлиб, янги тадқиқотлар мия фаолиятини тўлиқроқ ёритиши шубҳасиз. Бу ерда эътибор қаратишимиз керак бўлган нуқта шундаки, биз турли тарзда фикрлаш имконига эгамиз. Қизиғи, миямиз қудратини ўзимиз ҳам тўлиқ билмаймиз. Унинг имкониятларидан воқиф бўларканмиз, муайян эҳтиёжларимизни янада самарали қондириш илинжида миямизни онгли равишда ишлатишни уддасидан чиқамиз.

ЎНГ ЯРИМШАР ИМКОНИАТЛАРИНИ ОЧИШНИНГ ИККИ УСУЛИ

«Мия устунлиги назарияси»дан намуна сифатида фойдалансак, биринчи ижодимизнинг сифати бевосита миямизнинг ўнг яримшарига боғлиқлигини англаймиз. Чунки айнан ўнг яримшар ижодкорлик манбаи ҳисобланади. Ўнг миямиз имкониятларига қанча кўп яқинлашсак, шунча кўп тасаввур қилиш, синтезлаш, вақтдан унумли фойдаланиш ва мавжуд вазиятни яхлитлигича кўриш, ҳаётдаги мақсадимизнинг суратини тўлиқ шакллантиришга муваффақ бўламиз.

ДУНЁҚАРАШНИ КЕНГАЙТИРИШ

Баъзан режаланмаган вазиятлар туфайли чап яримшаримиздан ўнг яримшаримизга ўтиб қоламиз. Севган инсонимиз вафоти, бедаво касалликка чалиниш, молиявий инқироз ёки кутилмаган кулфатлар бизни бир зум тўхтаб, ҳаётимизга разм солишга ҳамда ўзимизга баъзи мушкул саволларни беришга сабаб бўлади: «Мен учун нима муҳим? Ҳаётимнинг маъноси нима?»

Лекин проактив инсонлар дунёқарашини ўзгартириш учун бошига кулфат тушишини кутиб ўтирмай, онгли равишда ўзлари бажаради.

Буни амалга оширишнинг бир неча усуллари бор. Масалан, китоб аввалида синаганимиздек, тасаввур қилиб, ўз жанозангизни кўз олдингизга келтиришингиз мумкин. Қабрингиз устида сўзлаш учун аниқ ва батафсил нутқ ёзиб кўринг.

Ёки бўлмаса, турмушингизнинг йигирма беш йиллик, кейин эллик йиллик юбилейини тасаввур қилинг. Турмуш ўртоғингизни ҳам шундай қилишга унданг. Йиллар давомида куч ва қувват сарфлаб яратажак оилавий муносабатингиз моҳиятини англашга уриниб кўринг.

Ёки ҳозирги ишингиздан нафақага чиқишингизни хаёлан гавдалантиринг. Ўз соҳангизга қандай ҳисса кўшиб, қандай ютуқларга эришишни истардингиз? Нафақадалиқ вақтингизда нималар билан шуғулланмоқчисиз? Янги карьера бошлайсизми?

Онгингизни кенгайтиринг. Тасаввурингизни бойитинг. Имкон қадар кўпроқ ҳиссиётлар ва туйғуларни қамраб олинг.

Университетдаги машғулотларим мобайнида шунга ўхшаш тасаввур машқларини тез-тез қўллаб турардим.

– Тасаввур қилинг, шу ўқув чораги якунида умрингиз тугайди, – дедим бир сафар талабаларимга қараб. – Демак, бу чорак яхши талаба сифатида ном қолдиришингиз лозим. Кўз олдингизга бир келтириб кўринг-чи, чоракни қандай ўтказган бўлардингиз?

Шу он ҳолатлар бутунлай бошқача тус олди. Талабаларимнинг ҳатто ўзи сезмаган ички кадриятлари юзага чиқди.

Ўқувчилардан саволимга берган жавобига амал қилган ҳолда ҳеч бўлмаса бир ҳафта яшаб кўришини, тажрибаларини қоғозга ёзиб боришни сўрадим.

Натижалар жуда қизиқарли бўлди. Талабалар ота-онасининг ёнига бориб, уларни жуда яхши кўришини ва қадрлашини айта бошлади, уришиб қолган опа-ука, яқин қариндошлари ёки дўстлари билан ярашиб олди.

Уларни ҳаракатлантирувчи асосий тамойил – муҳаббат уйғонди. Умри оз қолганини тасаввур қилиш баробарида миядаги салбий фикрлар, айбловлар аҳамиятини йўқотади. Тамойил ва кадриятлар устунликни қўлга киритади.

Кўриб турганингиздек, тасаввурдан фойдаланиб,

қадриятларингизни юзага чиқаришнинг бир нечта усуллари бор. Усуллар турлича бўлса ҳам, натижалар бир хил бўлади. Инсонлар ҳаётида нима муҳимлигини, ким бўлишни ва нима қилишни аниқлаб олгачгина, туб қадриятларини ҳурмат қилишга киришади. Улар бугуни ва эртасидан кўра узоқни кўришни бошлайди.

ТАСАВВУР ВА ТАСДИҚ

Шахсий етакчилик осонгина орттириладиган тажриба эмас. У шахсий вазифа баёнотини ёзиш билан чегараланиб қолмайди. Аксинча, сизнинг қарашларингиз ва қадриятларингизни олдингизда ушлаб туриш ва ҳаётингизни энг муҳим нарсалар билан мувофиқлаштиришга қаратилган давомий жараёндир. Шу ўринда, миянгишнинг ўнг яримшари «Шахсий вазифа баёноти»ни ҳаётингизга татбиқ этишда катта ёрдам беради. Бу – «Яқунни ёдда тутиб иш бошланг» кўникмасининг яна бир қўлланмаси бўлади.

Келинг, аввалроқ келтирган мисолга қайтсак. Тасаввур қилинг, мен фарзандларини жонидан ортиқ севувчи отаман. Ва буни шахсий вазифа баёнотимдаги асосий қадриятлардан бири сифатида белгилайман. Бироқ кундалик ҳаёт давомида, ўта реактивлашиб, ҳиссиётларга берилиб кетаман.

Шундай вақтлари, ўнг яримшаримнинг тасаввур қудратидан фойдаланиб, «Тасдиқ» ёзишим мумкин. Бу «Тасдиқ» ҳаётдаги қадриятларим билан ҳамоҳанг бўлишга кўмаклашади.

Яхши тасдиқнинг беш асосий хусусияти мавжуд:

- 1) У – шахсий;
- 2) У – ижобий;
- 3) У – ҳозирги замонда;
- 4) У – кўрғазмали;
- 5) У – ҳиссий.

Шундай қилиб, болаларимдан жаҳлим борасида қуйидагича тасдиқ ёзишим мумкин: «Фарзандларим ўзини ёмон тутганида мен (шахсий) донолик, меҳр, қатъият ва

Ўзимни назорат қилиш билан (ижобий) жавоб қайтараман (ҳозирги замон) ва бундан ўзим мамнун бўламан (ҳиссий)».

Кейин ушбу тасдиғимни тасаввур қилишга киришаман. Кунига бир неча дақиқа давомида онгим ва танамни бўш қўйиб, уни икир-чикиригача кўз ўнгимда гавдалантираман. Мен ўтирган стулимни, оёғим остидаги пол ва эгнимдаги кийимни ҳис қиламан. Қизим кийиб олган қўйлак, унинг юзидаги ифодани кўраман. Вазиятни қанчалик батафсил тасаввур қилсам, шунчалик чуқур бошимдан ўтгандек бўлади; томошабин эмас, актёрга айланаман.

Шундан сўнг, қизим асабимни бузиб, қуюшқонимдан чиқарадиган бирор ишга қўл урганини хаёлимга келтираман. Лекин унинг бу ишидан қовоғим уйилиб, юрагим тез-тез уриш ўрнига, «Тасдиғим»да ёзгандек, донолик, меҳр, қатъият билан ўзимни назорат қилаётганимни кўраман. Мен қадриятларим, шахсий вазифа баёнотим билан мутаносибликда сценарий ёзишни уддалай оламан.

Шуни бажаргач, кун сайин ҳаракатимда ўзгариш содир бўлади. Ота-онам ёки жамият, генларим ёки ташқи-муҳит қўлимга тутқазган сценарий асосида яшашни тўхтатиб, ўзим танлаган қадриятлар бўйича ўзим томонимдан битилган сценарийга амал қилишни бошлайман.

Ўғлим Шон ушбу «тасдиқ» жараёнини ўзининг футбол карьераси мобайнида қўллашига кўмаклашгандим. У мактаб футбол жамоасида ўйнаб юрганда буни бошлагандик. Орадан маълум вақт ўтиб, ўғлим бу машқни мустақил бажаришни ўрганиб олди.

Дастлаб, ўғлимни чуқур нафас олиб, мушакларини бўшаштиришни сўрардим. Шу орқали ич-ичидан хотиржам бўларди. Сўнг энг мураккаб вазиятга тушганини тасаввур қилишга кўмаклашардим.

Ўғлимнинг тасаввурида катта тезликда ўзи томон ёпирилиб келаётган футбол тўпининг зарбалари намоён бўларди. У тўпни қай йўналишдалигини аниқлаб, шунга яраша жавоб қайтариши лозим эди. Бу ҳолатда ўғлим

дастлаб биринчи, сўнг иккинчи, учинчи зарбаларни қайтаришни уддаларди. Тасаввур орқали реал ҳаётда, ўйин вақтида хаёлга келмайдиган вариантлар пайдо бўларди.

Бир гал ўғлим менга ўйин давомида доимий равишда асабийлашаётганидан шикоят қилди. Суҳбатлашар эканмиз унинг асабийлашишни тасаввур қилаётганини фаҳмладим. Шунинг учун кучли босим остида қандай қилиб тинчланишни тасаввур қилиш устида ишладик. Ана шунда тасаввур қилиш нақадар қудратли кучга эғалигини англаб етдик.

Агар нотўғри нарсани тасаввур қилсангиз, нотўғри нарса ишлаб чиқарасиз.

Доктор Чарлз Гарфилд енгил атлетика ва бизнес соҳасидаги юқори муваффақиятли инсонлар бўйича жуда кенг тадқиқот олиб бориб, катта натижага эришган. НАСА билан ишлаётган пайтида, у фазогирларнинг космосга чиқишидан олдин ерда қайта-қайта машқ қилишларини кузатиб, ҳайратга тушган. Гарфилд аллақачон математика бўйича докторлик даражасини ёқлаган бўлса-да, психология йўналишида ҳам изланиш олиб бориб, докторлик ишини ҳимоя қилишга қарор қилди ва юқори муваффақиятли инсонларнинг феъл-атворини ўрганишга киришди.

Унинг тадқиқотлари кўрсатган асосий натижалардан бири шуки, жаҳон миқёсида танилган спортчилар ёки бизнесменларнинг деярли барчасида тасаввур қобилияти кенг ривожланган: улар вазиятни олдиндан кўради; уни ҳис қилади; бажаришдан аввал миясида тажрибадан ўтказди.

Улар яқунни ёдда тутиб бошлайди.

Сиз ҳам тасаввур машқини ҳаётингизнинг ҳар жабҳасида бажаришингиз мумкин. Муҳим ролни ижро этишдан олдин савдо тақдимооти, мураккаб мунозаралар аввалида вазиятни яққол кўриш ва ҳис қилиш мақсадида тасаввурингизни ишга солинг. Миянгизда «қулай худуд» яратинг. Шунда тасаввурдан чиқиб, реал вазият билан юзлашганингизда, юрагингизда кўрқув ва ҳаяжондан асар

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

ҳам бўлмайди. Сабаби сиз уни эртарок – тасаввурингиз вақтида йўқотган бўласиз.

Шахсий вазифа баёнотини ёзиб, уни ҳаётингизга татбиқ этишингизда, ижодкор, яратувчан хусусиятларга эга ўнг яримшарингиз сизга қўл келади.

Тасаввур ва тасдиқ жараёнига оид бутун бошли адабиётлар, аудио ва видеоёзувлар мавжуд. Ушбу соҳадаги сўнгги янгиликлардан баъзилари сублиминал дастурлаш, нейролингвистик дастурлаш, янги турдаги хордиқ чиқариш ва ўз-ўзига гапириш каби нарсалардан ташкил топади. Буларнинг барчаси биринчи ижоднинг асосий тамойилларини тушунтириш, ишлаб чиқишни қамраб олади.

Муваффақиятга доир адабиётларни ўрганар эканман, тасаввур ва тасдиққа бағишланган юзлаб китобларга дуч келдим. Уларнинг айримларида илмий далилдан кўра, асоссиз фикрлар келтирилган эди. Лекин материалларнинг аксарияти моҳиятан тўғри туюлди. Бу китобларнинг катта қисми Библия таълимоти билан танишган шахслар томонидан ёзилганга ўхшарди.

Самарадор шахсий етакчиликда, тасаввур ва тасдиқ усуллари табиий равишда инсон ҳаётининг марказига айланган тамойил ва мақсадлардан келиб чиқади. Улар қайта сценарийлаш ва қайта дастурлаш бўйича жуда қудратли бўлиб, туб тамойилларни шахснинг юраги ва онгига муҳрлаб қўяди. Ишончим комил, жамиятдаги соғлом динларнинг барчаси турли тилларда ифодаланувчи бир хил тамойил ва амалларга эга.

Аmmo бу усуллар шахс феъл-атвори ва тамойилларидан ажратиб олинса, улар бошқа марказларга, айниқса, худбинликка хизмат қилиши ҳеч гап эмас.

Тасдиқ ва тасаввур – дастурлашнинг турли шакллари ҳисобланади. Асосий марказимиз билан мутаносиб бўлмаган, нотўғри тамойиллардан келиб чиқадиган дастурлашни қабул қилмаслигимиз даркор.

Тасаввур – вақтинчалик муваффақиятга эришиш мақсадида ҳам қўлланилиши мумкин. Бироқ тасаввурдан юқори даражада фойдаланиш – виждон билан ҳамоҳангликда, ягона мақсад ва ўзаро боғлиқликни таъминловчи тамойиллар асосида амалга оширилади.

ВАЗИФА ВА МАҚСАДЛАРНИ АНИҚЛАШ

Шубҳасиз, мантиқий/оғзаки вазифаларга жавобгар бўлмиш миямизнинг чап яримшарини эътибордан четда қолдириш тўғри бўлмайди. Ўнг яримшаримиздаги суратлар, ҳиссиёт ва тасвирларни сўзга тушириб, шахсий вазифа баёнотини ёзиш учун чап яримшар муҳим саналади. Нафас олиш машқлари тана ва онгни тозалашга ёрдам берганидек, ёзиш ҳам психонейрологик мушак фаолияти бўлиб, онг ва онгостимиз ўртасидаги кўприк вазифасини ўтайди. Ёзиш – фикрни таҳлиллаб, тиниқлаштиради ҳамда яхлитни қисмларга парчалашга кўмаклашади.

Ҳар биримиз ҳаётда турли ролларни ўйнаймиз, бошқача айтганда, муайян ҳудудлар учун жавобгармиз. Менда, масалан, алоҳида шахс, турмуш ўрток, ота, ўқитувчи, черков аъзоси ва тадбиркор сифатидаги ролларим бор. Ва улардан ҳар бири такрорланмас аҳамиятга эга.

Одамлар янада самарали бўлиш йўлида ҳаракат қилаётганда келиб чиқадиган энг катта муаммолардан бири – кенг фикрламасликдир. Улар тақсимот, мувозанат ҳиссини, шунингдек, самарали яшаш учун зарур бўлган табиий муҳитни ёддан чиқаради. Масалан, айримлар ишга ўта берилиб кетиб, соғлиғи ҳақида қайғуришни унутади. Яна кимлардир профессионал муваффақият эвазига ҳаётидаги энг қимматли муносабатини қурбон қилади.

Шахсий вазифа баёнотингизни ҳаётдаги ролингиз ва мақсадларингизга қараб бир нечта қисмларга ажратинг. Шунда у тартибли ва мувозанатлашган бўлади. Масалан, профессионал ролингизга қаранг. Сиз сотувчи, бошқарувчи ёки маҳсулот ишлаб чиқарувчи бўлишингиз мумкин. Соҳангиз ҳақида нима деб ўйлайсиз? Бунда сизга йўл

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

кўрсатадиган кадриятларингиз қандай? Энди умр йўлдош, ота-она, опа-ука, қариндош-уруғ сифатидаги шахсий ролингизга назар солинг. Бу роль тўғрисида қандай фикрдасиз? Муносабатларда сиз учун нима муҳим? Жамиятдаги – сиёсий майдонда, жамоат хизматлари, кўнгилли ташкилотлардаги ролингизни ўйланг.

Бошқарувчилардан бири роль ва мақсадлар ғоясидан фойдаланиб, қуйидаги шахсий вазифа баёнотини яратган эди:

Менинг вазифам ҳалол яшаб, бошқа кишиларнинг ҳаётига ўзгариш олиб кириш.

Вазифани уддалаш учун:

– хайрия қиламан: ҳолатидан қатъи назар, инсонларни яхши кўраман;

– қурбонлик қиламан: ўз вақтимни, иқтидор ва манбаларимни вазифа учун сарфлайман;

– руҳлантираман: инсонларга Парвардигорнинг сеvimли бандалари эканлигимизни, ҳар қандай иблис алал-оқибат мағлуб бўлишини ўргатаман;

– таъсир қиламан: амалларим ўзгаларнинг ҳаётини ўзгартиришга хизмат қилади.

Вазифани уддалашда қуйидаги ролларим устунлик қилади:

– турмуш ўртоқ – жуфтим ҳаётимдаги энг муҳим инсон. Биз биргаликда ҳамжихатлик, саноат ва хайр-эҳсонга ҳисса қўшамиз;

– ота – мен фарзандларимнинг ҳаётларига кўпроқ қувонч бахш этилишига ёрдам бераман;

– ака-ука – мен яқинларимга доим ёрдам беришга ва уларни қадрлашга тайёрман;

– қўшничилик – Парвардигорнинг муҳаббати менинг ҳаракатларим орқали бошқаларга кўринади;

– агентни алмаштириш – мен йирик ташкилотларда ишни юқори даражада ривожлантириш учун катализаторман;

– олим – мен ҳар кун нимадир ўрганаман.

Вазифангизни муҳим ролларингизга тақсимлаб ёзиб қўйиш ишларингизга мувозанат ва уйғунлик беради. Бу сизнинг ҳар бир ролингизни аниқ ифодалайди. Ролларингизни тез-тез кўриб чиқсангиз, битта ролга бутунлай шўнғиб кетмасдан, ҳаётдаги бошқа роль ва мақсадларингизни ёдда тутасиз.

Турли ролларингизни аниқлагач, Узоқ Муддатли Мақсадлар (УММ) ҳақида ўйлашингиз мумкин. УММ бу – вазифа баёнотингизда ифодаланган тамойилларни қўллаб-қувватловчи режалар ҳисобланади. Ушбу мақсадлар яқин келажақда диққатингизни қаратмоқчи бўлган жойларни акс эттиради. Одатда, узоқ муддатли мақсадларни бажариш бир ҳафтадан ортиқ вақт олади. Лекин улар баёнотингиздаги ҳаётий мақсадларга қараганда аниқроқ бўлади.

Биз яна ўнг яримшарга қайтиб, тасаввур, ижодкорлик, виждон ва руҳлантиришдан фойдаланамиз. Агар УММ тўғри тамойилларга таянган вазифа баёнотимизнинг кенгайтирилган кўриниши бўлса, одатдаги мақсадлардан кескин фарқ қилади. Улар тўғри тамойиллар ва табиий қонушлар билан мутаносиб бўлиб, мақсадга эришишимиз учун куч бағишлайди. Улар бизга сингдирилган кимнингдир мақсади эмас. Улар бизнинг мақсадимиз; улар энг чуқур қадриятларимиз, ўзига хос иқтидоримизни ифода этади. Бу мақсадлар ҳаётда танлаган ролимиздан келиб чиқади. Самарали мақсад фаолиятга эмас, натижага йўналтирилади. У бормоқчи бўлган манзилингизни аниқлайди, шунинг баробарида ҳозир қаердалигингизни кўрсатиб беради, манзилга етиш юзасидан муҳим маълумот билан таъминлаб, етганингиздан сўнг, муваффақиятингиздан огоҳ қилади. У ҳаракат ва қувватингизни бирлаштиради, бажараётган ишларингизга маъно бағишлайди; ва ниҳоят, кунлик фаолиятга айланади, сиз эса проактив шахс, ҳаётингиз учун масъул бўласиз, ўзингизнинг шахсий миссиянгиз йўлида ҳар кун нимадир қиласиз.

Роллар ва мақсадлар шахсий вазифангизга тартибланган йўналиш беради. Агар ҳали шахсий вазифангиз йўқ бўлса, бошлаш вақти келди. Ҳаётингиздаги муҳим соҳаларни аниқлаб ва эришишингиз зарур икки ёки уч муҳим натижани белгилаб, ҳаётдаги умумий нуқтани назарингиз ва йўналишингизни билиб оласиз.

3-кўникмага ўтганимизда, қисқа мақсадларга янада кўпроқ тўхталамиз. Бу ердаги муҳим вазифа – шахсий вазифангиз билан боғлиқ ролларни ва узоқ муддатли мақсадларни аниқлашдир. Ушбу роллар тўғри мақсад кўйиш ва унга эришишда пойдевор вазифасини ўтайди.

ОИЛА ВАЗИФАСИ БАЁНОТИ

Иккинчи кўникма аниқ бир тамойилга асослангани боис, уни кенг миқёсда қўллаш мумкин. Нафақат алоҳида шахслар, балки оила, хизмат кўрсатиш гуруҳлари ва барча турдаги ташкилотлар яқини ёдда тутиб иш бошласа, сезиларли самарага эришади.

Аксарият оилалар кайфият, тезкор дармонлар, лаҳзалик миннатдорчилик сингари мўрт тамойиллар асосида бошқарилади. Бу, айниқса, оилавий муаммоларда юзага чиқади: кийин дамларда оила аъзолари синиқ, танқидга мойил бўлиб қолади ёки гаплашмайди ёки жанжал бошлайди. Ота-онасининг бу каби хатти-ҳаракатини кузатиб улғайган болаларда ҳам муаммони ҳал қилишнинг ягона йўли – ё қочиш, ё жанг қилиш деган тушунча шаклланади.

Ҳар қандай оиланинг асоси – ўзгармас, ҳамиша мавжуд бўлган умумий нуқтани назар ҳамда кадриятлардан ташкил топмоғи лозим. Оила вазифаси баёнотини ёзиш ёрдамида сиз оиланинг ҳақиқий асосини ифодалашга муваффақ бўласиз.

Бу баёнот оилангизни баҳолаш ва у ҳақда қарор қабул қилишингизда суянч бўлувчи бош мезонга айланади. Баёнот оилангизга йўналиш беради. Шахсий кадриятлар билан оила кадриятлари уйғунлашганида яқин қариндошлар

умумий мақсад йўлида бирлашади.

Оила вазифаси баёнотини ёзиш ва уни қўллаш жараёни оилангиз мустаҳкамлиги калитига айланади. Баёнотни яратиш мақсадида оила аъзоларингиз билан бирга ишлаш муносабатларингизни янада мустаҳкамлайди ва уни амалда қўллаш имкониятини оширади.

Фикр-мулоҳаза юритиш, уни қайта кўриб чиқиш жараёнида оилангиз билан суҳбатлашасиз, мулоқот қиласиз, аҳамиятли мавзулар ҳақида гаплашасиз. Энг яхши вазифа баёноти – оила аъзоларининг бирлашиб, ўзаро ҳурмат билан фикр алмашиши якка шахс кўлидан келганидан кўра каттароқ нарсани яратишида кўринади. Мақсадларни кенгайтириш, йўналишни белгилаш ёки уларга янги маъно бериш оилани умумий қадриятлар ва мақсадлар йўлида бирлаштириши мумкин.

Вазифа баёноти оилани бошқариш учун хизмат қилади. Муаммо ва инқирозлар келиб чиққанда, конституция оила аъзоларига энг муҳим нарсаларни эслатиб қўйиш, муаммоларни ҳал қилиш ва тўғри тамойилларга асосланган қарорларни қабул қилишни кўрсатади. Масалан, биз уйимизда оила вазифаси баёнотини умумий хона деворига илиб қўямиз. Шу орқали унга ҳар куни қараб, ўзимизнинг кундалик ҳатти-ҳаракатларимизни текшириб борамиз. Ҳар сафар оиламиздаги меҳр-муҳаббатни мустаҳкамлаш, масъулиятли эркинлик, ҳамкорлик, ёрдамга шайлик, бир-биримизнинг эҳтиёжларимизга беътибор бўлмаслик, иқтидорларни ривожлантириш тўғрисидаги жумлаларни ўқиганимизда, оиламизга энг кўп таъсир этувчи ишларни қандай бажараётганимизни таҳлил қиламиз.

Оилавий мақсадларимиз ва фаолиятимизни режалаштираётганда, биз шундай саволларни ўзимизга берамиз: «Ушбу тамойиллар асосида қандай мақсадга интиляпмиз? Мақсадимизга етишда ва қадриятларимизни рўёбга чиқаришда қандай режалардан фойдаланамиз?» Ва албатта, йилига икки марта – сентябрь ва июнда –

мактаб бошланиши ва тугашида баёнотни қайта кўриб чиқиб, мақсадларимиз устида такроран ишлаймиз. Бу режаларимизни янгилайди, биз нимани инобатга олганимиз, нимани кутаётганимизни яққолроқ ифодалаб беради.

ТАШКИЛИЙ ВАЗИФА БАЁНОТИ

Вазифа баёноти, шунингдек, ташкилотларнинг ҳам самарадорлигини таъминлайди. Турли муассасалар билан ишлаш жараёнида мен уларга самарали вазифа баёнотларини ривожлантиришга кўмаклашаман. Баёнотни тузишда ташкилотдаги ҳар бир ходимнинг иштироки унинг самарали бўлишига ёрдам беради.

Ҳар сафар, ИВМга борганимда, у ердаги машғулот жараёнини кўриб ҳайратга тушаман. Ҳар сафар ушбу ташкилот муваффақияти сири уч нарсага – шахс қадр-қиммати, мукамаллик ва хизматга асосланганини кўраман.

Булар ИВМнинг эътиқод тизимини ифодалайди. Барча нарса ўзгариши мумкин, лекин бу учаласи эмас. Ушбу эътиқод тизими бутун ташкилот бўйлаб ёйилиб, ҳар бир ходим учун умумий қадрият ва шахсий хотиржамлик асоси бўлади.

Анча муддат олдин Нью-Йоркда ИВМ ходимларидан иборат гуруҳ билан машғулот ўтказаетган эдим. Гуруҳ – кичик, тахминан, 20 киши эди. Машғулот давомида ходимлардан бирининг тоби қочиб қолди ва уйига – Калифорниядаги рафиқасига қўнғироқ қилди. Бўлган воқеани эшитиб, рафиқаси жуда хавотирга тушди, чунки эрининг касаллиги махсус даволашни талаб қиларди. ИВМ машғулотини ташкиллаштирган бошқарувчилар ходимни энг яхши касалхонага олиб бормоқчи бўлишди. Бироқ беморнинг рафиқаси турмуш ўртоғини уйга олиб келиб, шахсий шифокор кўригидан ўтказишни истар эди. Буни бошқарувчилар ҳам сезиб турарди.

Шундай қилиб, беморни уйга юборишга қарор қилишди. Бошқарувчилар аэропортга бориш ва самолёт кутишга кўп вақт кетишидан ташвишланиб, машғулот

биносига хусусий самолёт чақиришди ва унда беморни аэропортга етказишди. Шундан сўнг махсус самолёт ёллаб, уни тўғри Калифорнияга кузатиб қўйишди.

Очиғи, беморни уйига олиб бориб қўйиш учун қанча маблағ сарфланганини аниқ билмайман; менимча, минглаб доллар бўлса керак. Лекин бунинг аҳамияти йўқ, чунки IBM – шахс кадр-қимматини олий даражага қўяди. Ушбу эътиқоднинг амалдаги ифодасидан мен қаттиқ таъсирланган эдим.

Бошқа сафар: савдо марказининг 175 қишидан иборат бошқарувчилари билан меҳмонхонада машғулот ўтказишим белгиланган эди. Меҳмонхонадаги хизмат сифати мени лол қолдирди. У ерда барча нарса табиий бўлиб, ясамаликдан асар йўқ эди.

Ўшанда меҳмонхонага анча кеч етиб бордим, ичкарига кириб, рўйхатдан ўтгач, хона хизмати ҳақида сўрадим. Навбатчи менга қараб, «Афсуски, йўқ, жаноб Кови. Лекин истасангиз, ошхонага бориб сиз учун сендвич, салат ёки ўзингизга маъқул бирор егулик келтиришим мумкин».

У чин дилдан менга қулайлик яратишга уринаётгани аён эди.

– Машғулот хонасини кўришни истайсизми? – давом этди навбатчи. – Ҳамма нарса етарлими? Нима ёрдам керак? Бугун хизматингиздаман.

Бу ҳақда ҳеч ким унга буйруқ бермаган эди. Навбатчи барчасини самимий гапираётганди.

Эртаси куни – тақдимотимнинг ўртасига етганда рангли маркерларимнинг айримларини унутиб қолдирганимни билиб қолдим. Шунинг учун танаффус вақти қабулхонага бориб, шошганча қаёққадир кетаётган навбатчи йигитга:

– Менда муаммо чиқди. Бошқарувчилар гуруҳи билан машғулот ўтказяпман. Ҳозир танаффус, бир неча дақиқа вақтим бор, холос. Менга рангли маркерлар керак эди, – дедим.

Навбатчи дарҳол ўгирилиб, менга қаради. Исминим

ёзилган бейджикка назар солиб, шундай деди:

– Жаноб Кови, ҳозир ҳал қиламиз.

У менга: «Маркерларни қаердан олишни билмайман», ёки «Қабулхонадаги столни қараб кўринг» демади, аксинча, ўз бўйнига олди. Ва буни мажбурликдан эмас, астойдил бажаргани сезилиб турарди.

Машғулотлардан кейин, қабулхонадаги санъат буюмлари териб қўйилган токчани томоша қилиб турган эдим. Хизматчилардан бири сўради:

– Жаноб Кови, меҳмонхонамиздаги санъат буюмлари ҳақидаги китобни кўришни истайсизми?

Нақадар ажойиб! Хизмат кўрсатишнинг юқори даражаси шу-да!

Бироздан сўнг нарвонга чиқиб қабулхонанинг баланд ойналарини тозалаётган хизматчи эътиборимни тортди. У ишини бажараётганида ҳассага таянган аёлнинг боғ бўйлаб юриб, ичкарига келаётганига кўзи тушди. Аёл юришга қийналаётгани сезилиб турарди. Атрофда бошқа одамлар бўлишига қарамай, хизматчи нарвондан тушиб, аёлнинг ёнига борди ва унга кўмаклашди. Ҳаммаси жойида эканига ишонч ҳосил қилгачгина, нарвонга чиқиб, ойнани тозалашда давом этди.

Меҳмонхона ходимлари ўртасида миждозга хизмат кўрсатиш қадриятининг олий даражада шакллангани мени жуда таъсирлантирди ва бунинг сирини билишга қизиқдим. Шунинг учун фаррошлар, официант ва навбатчи йигитлар билан суҳбат курдим ва самимий муомала уларнинг қонқонига сингиб кетганига гувоҳ бўлдим.

Орқа эшик билан ошхонага борганимда, «Бевосита мослаштирилган хизмат» деган ёзувга кўзим тушди. Бу – меҳмонхонанинг бош қадрияти эди.

Ниҳоят, мен бошқарувчининг ёнига кириб, бироз суҳбатлашдим.

– Асосий вазифам, – дедим салом-алиқдан сўнг, – ташкилотларга ходимлар орасида кучли жамоавий феъл-

атвор, яъни, жамоа маданиятини ривожлантиришда кўмаклашишдан иборат. Ростини, бу борадаги ютуқларингиз мени лол қолдирди.

– Бунинг сирини билмоқчимисиз? – деб сўради бошқарувчи жилмайиб ва ғаладондан меҳмонхоналар тармоғининг вазифа баёотини олиб, менга тутқазди.

– Жуда таъсирли ёзилган, – дедим баёотни ўқиб. – Лекин бу каби вазифа баёотлари кўплаб ташкилотларда мавжуд.

– Айнан бизнинг меҳмонхона учун яратилганини кўришни истайсизми? – сўради бошқарувчи.

– Айтмоқчисизки, айнан шу меҳмонхонага мўлжаллаб тузилганми?

– Худди шундай.

– Бу баёот тармоқдаги бошқа меҳмонхоналарникидан фарқ қиладими?

– Шундай. Умумий баёот билан уйғунликда бўлса ҳам, ушбу баёот айнан бизнинг муҳитимиз, шарт-шароитимиз ва вақтимизни ҳисобга олиб ишланган, – шундай деб, у менга бошқа қоғозлар тўпламини узатди.

– Ким тайёрлаган буни? – қизиксиниб сўрадим.

– Ҳамма, – жавоб қайтарди бошқарувчи.

– Ҳамма? Ростданми?

– Албатта.

– Фаррошлар ҳамми?

– Шундай.

– Официантлар ҳам?

– Шубҳасиз.

– Навбатчилар-чи?

– Улар ҳам баёот тузишда иштирок этган. Ўтган кеча сизни кутиб олган ходимлар ёзган баёотни кўришни истайсизми? – у тўпландаги қоғозлар ичидан иккита баёотни чиқариб кўрсатди. Ҳақиқатан ҳам, меҳмонхонадаги ҳар бир ходим, даражаси ва мавқеидан қатъи назар, баёотга ўз ҳиссасини қўшган эди.

Ташкилий вазифа баёноти – меҳмонхонанинг самарадорлигини таъминловчи ғилдирак вазифасини ўтарди. У қабул қилинадиган ҳар бир қарор учун асосий мезон бўлиб, ходимлар ва мижозлар ўртасидаги боғлиқликни белгилаб беради. Баёнот бошқарувчи ва етакчиларнинг хулқига таъсир кўрсатиб, бутун ташкилот уни удаллашига мослаштирилган эди.

Галдаги хизмат сафари вақтида юқоридаги меҳмонхона тармоғига тегишли бошқа бир меҳмонхонада тўхтадим. Жойлашгандан кейин биринчи қилган ишим, ташкилий вазифа баёнотини сўраш бўлди. Улар мамнуният билан баёнотни менга беришди. Айни шу меҳмонхонада «Бевосита мослаштирилган хизмат» шиорига аниқроқ тушунгандек бўлдим.

Уч кунлик ташрифим давомида ходимларнинг хизмат кўрсатишини кузатиб, у жуда юқори кўринишдалигини ҳис қилдим. Бундан ташқари, хизмат ҳар бир мижоз учун махсус мослаштирилган ҳам эди. Масалан, сузиш майдонидаги ходимдан фонтан қаердалигини сўраганимда шахсан ўзи мен сўраган жойга кузатиб қўйди.

Мени ҳаммасидан кўра таъсирлантирган нарса – ходим раҳбари олдида ўз айбини очикчасига тан олгани бўлди. Хона хизматига қўнғироқ қилиб, иссиқ шоколад буюрдим. Улар шоколад ўн дақиқадан сўнг етказилишини айтишди. Лекин хонага келаётган хизматчи иссиқ шоколадни тўкиб юборган. Натижада, патнисни алмаштириб, янги шоколад олиб келгунча қўшимча ўн беш дақиқа сарфланган. Аслида, бу менга умуман аҳамиятли эмасди.

Шунга қарамай, келаси куни эрталаб, хона хизмати бошқарувчиси қўнғироқ қилиб, кечаги ноқулайлик учун шахсан узр сўради ва айбни ювиш мақсадида меҳмонхона ҳисобидан тушлик таклиф қилди.

Хўш, ходимнинг ҳеч ким пайқамаган хатони раҳбари олдида тан олиши нимадан далолат беради?

Мен биринчи борган меҳмонхона бошқарувчисига

айтганимдек, таъсирли ташкилий вазифа баёнотига эга кўшлаб компанияларни биламан. Лекин чиндан ҳам, бир нечта юқори бошқарувчилар томонидан ёзилган баёнот билан ташкилотдаги ҳар бир ходим биргаликда ишлаган баёнот ўртасида жуда катта фарк бор.

Ташкилотлар, жумладан, оилалардаги фундаментал муаммолардан бири – одамлар атрофидагиларнинг қарорини қабул қилмаслигида.

Компания ва муассасалар билан ишларканман, ўз мақсади компания мақсадидан бутунлай ўзгача бўлган ходимларга дуч келаман. Баъзан битилган кадриятлар тизимидан мутлақо фаркланувчи мукофотлаш тизимларига гувоҳ бўламан.

Аллақачон ташкилий вазифа баёноти яратган компаниялар билан ишлаганимда одатда улардан сўрайман: «Ходимларингиздан нечтаси ушбу баёнотдан хабардор? Унда баён қилинган вазифаларни қанчалик яхши биласиз? Баёнот ёзишда неча киши иштирок этган? Қарор қабул қилаётганда нечангиз баёнотга амал қиласиз?»

Иштироксиз масъулият бўлмайди. Бу жумлаларни истасангиз белгилаб қўйинг, истасангиз, тагига чизинг ёки доирага олинг, муҳими ёдингизда сақланг.

Иштирок йўқ экан, масъулият ҳам бўлмайди.

Ташкилотда янги иш бошлаган ходимингиз ёки оиладаги ёш фарзандингиз бўйнига маълум мақсадни илсангиз, улар осонликча йўриғингизга юради, айниқса, муносабатларингиз яхши бўлса.

Лекин одамлар ўсиб, ўз ҳаётини алоҳида кўришни бошлаганда, қарор қабул қилишда иштирок этишни хоҳлайди. Агар иштирок этмаса, вазифани бажармайди. Ана ўшанда руҳлантириш билан боғлиқ муаммоларга дуч кела бошлайсиз. Тек қўйсангиз, муаммо шу қадар йириклашадикки, уни ҳал қилиш учун фикрлашингизни ўзгартиришга тўғри келади.

Шу сабабли, ташкилий вазифа баёнотини яратишда

вақт, сабр, иштирок, маҳорат ва меҳр зарур. Яна бир бор қайтараман, баёнот муаммони ҳал қилишнинг тезкор усули эмас. Ўзаро қараш ва қадриятларни шакллантириш учун вақт, самимийлик, тўғри тамойиллар, шунингдек, бегона тизим, тузилма ва бошқарув услубларига нисбатан бағрикенглик талаб этилади. Бунга кўп вақт кетса ҳам, тўғри тамойиллардан фойдаланилгани ҳисобига охиrqибат ижобий натижага эришилади.

Ташкилий вазифа баёноти – ташкилот ичидаги ҳар бир ходимнинг умумий қарашлари ва қадриятларини акс эттиради, бирдамлик бунёд этади, инсонларнинг қалбида ва онгида ўзларини бошқарадиган муайян доиралар, мезон ва кўрсатмалар тўпламини яратади. Бундай баёнот ёрдамида ташкилот билан уйғун мақсадга эга бўлган ходимлар ўз ишига жон-дили ва садоқатини бағишлайди.

ҚЎЛЛАШ УЧУН КЎРСАТМАЛАР

1. Ўз жанозангизни кўз олдингизга келтирганингизда бошдан кечирган таассуротларингизни қоғозга туширинг.

2. Ҳозирги ролларингизни ёзинг. Ўз ҳаётингиз аксидан қониқяпсизми?

3. Кундалик фаолиятдан ўзингизни тўлиқ ажратиш учун вақт белгиланг ва шахсий миссия баёнотингиз устида ишлашни бошланг.

4. «А» иловадаги жадвалда кўрсатилган марказларга назар ташлаб, ўзингизга мосини белгилаб чиқинг. Улар ҳаётдаги хатти-ҳаракатингизни шакллантирадими? Таҳлилингиз натижасидан мамнунмисиз?

5. Шахсий топшириқ баёнотингизни ёзишда қўллашингиз мумкин бўлган иқтибослар, эслатмалар ва фикрларни тўпланг.

6. Яқин келажакда юзлашадиган йирикроқ лойиҳани

аниқлаб, сўнг тасаввур ва тасдиқ машқини қўлланг.
Ўзингиз истаган натижаларни, шу натижаларга эришиш учун бажариладиган вазифаларни ёзиб чиқинг.

7. Иккинчи кўникма тамойилини оилангиз, дўстларингиз ёки ҳамкасбларингиз билан бўлишинг ҳамда биргаликда оила ёки жамоа вазифаси баёноти устида ишлашни таклиф қилинг.

УЧИНЧИ КЎНИКМА: ЭНГ МУҲИМИДАН БОШЛАНГ

ШАХСИЙ БОШҚАРУВ ТАМОЙИЛЛАРИ

*Аҳамиятли нарсалар аҳамиятсизларига
боғлиқ бўлмаслиги керак.*

ГЁТЕ

Бир дақиқа ажратиб, қуйидаги икки саволга қисқа жавоб ёза оласизми? Учинчи кўникма устида ишлашга киришар экансиз, жавобларингиз муҳим аҳамиятга эга бўлади.

1-савол: Ҳозир бажармаётган қандайдир ишингизни доимий равишда бажарсангиз, шахсий ёки касбий ҳаётингиз катта ижобий ўзгариш ясаши мумкинми?

2-савол: Бизнес ёки шахсий ҳаётингиздаги бирор нарса худди шундай натижа берадими?

Жавоблар муҳокамасини кейинроққа қолдирамиз-да, ҳозир учинчи кўникмани тушунишга киришамиз.

Учинчи кўникма – биринчи ва иккинчи кўникмаларни амалда қўллашнинг меваси ҳисобланади.

Биринчи кўникма: «Сен ижодкорсан. Сен жавобгарсан», – дейди. У инсонга хос бўлган тўрт қобилият – тасаввур, виждон, мустақил ирода ҳамда ўзликни англашга асосланади. Биринчи кўникма ёрдамида сиз: «Болалигимда берилган, ижтимоий кўзгудан келадиган сценарий носоғломдир. Менга бундай самарасиз сценарий керак эмас. Мен уни ўзгартира оламан», – дейишни ўрганасиз.

Иккинчи кўникма биринчи, яъни ақлий ижод саналади. У тасаввур ва виждонга асосланади. Тасаввур – реал ҳаётда кўз билан кўриб бўлмайдиган нарсаларни тасаввуримизда яратиш ва имкониятларни кўриш қобилияти бўлса, виждон – ўзига хослигимизни, ўзимиз учун мос бўлган шахсий,

ахлоқий йўналишимизни аниқлаш қобилияти ҳисобланади. Виждон – туб парадигмаларимиз, қадрият ва нуқтаи назаримиз билан ҳамоҳангдир.

Учинчи кўникма эса – иккинчи ижод, бошқача айтганда, жисмоний ижод саналади. У биринчи ва иккинчи кўникмаларнинг табиий равишда пайдо бўлиб, амалда қўлланилиши ва ижроси якунидир. Учинчи кўникма эркин танлов асосида тамойилга марказлаштиришнинг машқи ҳисобланади.

Учинчи кўникмани эгаллашдан аввал, дастлаб биринчи ва иккинчи кўникмаларни ҳосил қилиш зарур. Тамойилга марказлаштириш учун биринчи ўринда проактив табиатингизни ривожлантиришингиз; шахсий парадигмаларингизни таниб, Парадигма алмашинуви қандай содир бўлишини тушунишингиз; фақат ўзингизга хос бўлган қобилиятингизни аниқлашингиз лозим бўлади.

Мана шу пойдевор билан ҳаётингиз марказига тамойилларни кўясиз, дақиқалар, соатлар, кунлар ва ҳафталар сайин учинчи кўникма бўйича яшашга ўтасиз – самарали шахсий бошқарувни амалда синайсиз.

Бошқарув – эсингизда бўлса – етакчиликдан бутунлай фарқ қилади. Етакчилик, асосан, мия ўнг яримшарининг фаолият туридир. У худди санъатга ўхшайди; фалсафага асосланади. Шахсий етакчилик масалаларини ҳал қилаётганингизда, ҳаёт моҳияти тўғрисидаги саволларга жавоб топишингизга тўғри келади.

Ушбу масалаларга ечим топганингизда эса, жавобларингизга мувофиқ келувчи ҳаёт тарзини яратишни бошқаришингиз керак. Агар «тўғри чангалзор»да бўлмасангиз, вазифани уйдлашда яхши бошқарув қобилиятингиз ҳам ёрдам бермайди. Бироқ танлаган йўлингиз тўғри бўлса, яхши бошқарув кўп нарсани ҳал қилади. Аслида, яхши бошқариш – иккинчи ижоднинг мавжудлиги ва сифатини кафолатлайди. Бошқарув бу – енгиб ўтиш, таҳлил қилиш, кетма-кетлик каби жиҳатларга

эга бўлиб, мия чап яримшарининг вазифаси саналади.

Шахсий самарадорликдаги шахсий қондам қуйидагича: чап миянг билан бошқар, ўнг миянг билан етакла.

МУСТАҚИЛ ИРОДА КУЧИ

Ўзликни англаш, тасаввур ва виждонга қўшимча равишда тўртинчи инсоний қобилият – мустақил ирода шахсий бошқарувнинг бош омилидир. Мустақил ирода деганда – мустақил қарор қабул қилиб, шу қарор асосида ҳаракатланиш қобилияти тушунилади. У ҳаракатнинг объекти эмас, субъекти бўлишингизни таъминлайди, юқоридаги учта қобилият орқали ривожлантирган дастурни проактивлик билан бажаришингизга кўмаклашади.

Инсон иродаси ҳайратланарли. Замонлар оша у ишониб бўлмас ғалабаларга эришди. Хелен Келлерс мустақил ироданинг кучи ва қийматига ўта драматик мисоллар келтиради.

Бу қобилиятни самарали шахсий бошқарув нуқтаи назаридан кўриб чиқсак, у аслида кам учрайдиган имтиёз эмаслигини англаймиз. Ҳамма гап кундалик қарор қабул қилишда ушбу қобилиятдан фойдаланишни ўрганишимизда.

Кундалик ҳаётда мустақил иродамиз қай даражадалиги яхлит эканимиз билан ўлчанади. Яхлитлик – муҳим қадриятдир. Бу бизни ваъда бериб, уни бажариш қобилиятимиз, сўзимизда тура олишни уддалашимиздир. Яхлитлик феъл-атвор этикасининг ажралмас қисми, проактив ўсиш пойдеворидир.

Самарали бошқарув ишни энг муҳимидан бошлашдир. Етакчилик «энг муҳим нарсалар»ни фарқлаш, уларни тартиблаш бошқарувнинг вазифаси ҳисобланади. Демак, бошқарув ишни бажариш интизомидир.

Интизом ўз-ўзини бошқаришдир. У сизнинг ич-ичингиздан келиб чиқиб, мустақил иродангизга боғлиқ бўлади. Агар сиз интизомли бўлсангиз, демак, ички қадриятларингиз ва уларнинг манбаига содиқсиз.

Агар уларга содиқ бўлсангиз, демак, сизда ҳиссиёт ва кайфиятингизни қадриятларингизга бўйсундириш учун етарли ирода мавжуд.

Э.М.Грейнинг «Муваффақиятнинг умумий ўлчови» асари энг севимли эсселаримдан биридир. Грей бор умрини барча учун умумий бўлган муваффақият ўлчовини кидиришга бағишлади. У қаттиқ меҳнат, омад ёки ҳавас қилгулик муносабатлар муҳим бўлса ҳам, муваффақият ўлчови эмаслигини аниқлади. Уларни бирлаштирувчи бир омил эса учинчи кўникманинг моҳиятида акс этади. Бу – дастлаб энг муҳимидан бошлашдир.

«Муваффақиятсиз кишилардан фарқли равишда, муваффақиятли шахслар ўзи ёқтирмайдиган юмушни ҳам бажара олиш кўникмасига эга бўлади, – дейди Грей. – Қанчалик хуш келмаса ҳам, уларнинг мақсадга етиш йўлидаги қатъияти ёқтирмаслик ҳиссидан устун туради».

Демак, ўзимизга ёкмаган ишни бажариш учун бизда мақсад, вазифа, иккинчи кўникма ўргатадиган йўналиш ва қадриятлар мужассам бўлиши лозим. Шу билан бирга, бошқа нарсаларни рад этиб, биринчи ижод маҳсулимизга ҳамоҳанг ҳаёт кечиришимиз учун мустақил ирода кучига суянишимиз керак.

ВАҚТНИ БОШҚАРИШНИНГ ТЎРТ АВЛОДИ

Учинчи кўникма бизга ҳаёт ва вақтни бошқаришда кўл келади. Бу соҳани узоқ йиллардан бери ўрганаётган талаба сифатида, шахсан мен вақтни бошқариш бўйича энг яхши фикрларни бир оғиз жумлага жамлайман: устувор вазифаларни белгиланг ва бажаринг. Бу жумла вақтни бошқариш назариясининг уч авлодини ўзида акс эттиради ҳамда буни самарали амалга оширишнинг турли ёндашув ва услубларини кўрсатади.

Шахсий бошқарув ҳам инсон фаолиятининг бошқа кўплаб соҳалари сингари замонлар оша ривожланди. Вақт ўтгани сари, унинг ривожланишига йирик ютуқлар ёки Элвин Тоффлер айтганидек, «тўлқинлар» кўшилиб, янги

ўлчамлар ҳосил қилди. Масалан, ижтимоий ривожланишни олайлик: қишлоқ хўжалиги инқилоби ортидан саноат инқилоби рўй берди, ундан сўнг ахборот инқилоби содир бўлди. Бу инқилобларнинг ҳар бири ижтимоий ва шахсий янгиликлар тўлқинини олиб келди.

Худди шу каби вақт бошқаруви соҳасида ҳам, ҳар бир янгилик бир-бирининг устига қурилади – ҳар бир янгилик ҳаётимизни назорат қилишга кўпроқ имкон яратиб беради. Вақт бошқарувининг биринчи авлоди эслатмалар ёки бажарилиши зарур ишлар рўйхати билан характерланади. Бу орқали вақтимиз ва қувватимизни қайси вазифаларга йўналтиришни аниқлай оламиз.

Иккинчи авлод – тақвим ва учрашувлар китобчасидир. Ушбу авлод келажакка назар солиш баробарида воқеа-ҳодисаларни жадвалга солишга мўлжалланади.

Учинчи авлод эса ҳозирда мавжуд вақт бошқаруви йўналишини қамраб олади; олдинги авлодларга қадриятларни аниқлаш, устувор вазифаларни белгилаш жиҳатларини қўшади. Бундан ташқари, қадриятлар асосида аниқ мақсадлар қўйиш шундай йўл тутишга диққат қаратади; кундалик ишларни режалашдан ташкил топади.

Учинчи авлод вақтни бошқаришга сезиларли ҳисса қўшган бўлса ҳам, одамлар вақтни «самарали» тартиблаш ва назорат қилиш кўпинча қарама-қарши натижа келтириб чиқараётганини англай бошлади. Чунки бунда вақтни бошқариш асосан профессионал самарадорликка эришишга мўлжаллангани туфайли, кишиларда чуқур муносабатларни ривожлантириш, инсоний эҳтиёжларни қондириш ва лаҳзалик роҳатлардан лаззатланиш имкониятини чеклаб қўярди.

Натижада вақт бошқаруви дастурлари ва режалаштиргичлар кўпчилик ўзини ўта банд ҳис қилишига олиб келди. Бундан чарчаган одамлар, учинчи авлодни тағ-туғи билан улоқтириб, биринчи ва иккинчи авлоддан фойдаланишга ўта бошлади. Шу йўл билан улар

муносабатларини сақлаб қолиб, ўз инсоний эҳтиёжларини қондириш, қутилмаган вазиятлардан роҳатланишни давом эттиришни мўлжаллади.

Бироқ ҳозирги кунда вақтни бошқаришнинг тўртинчи авлоди вужудга келмоқда. Бу авлод «вақтни бошқариш» тушунчасининг ўзи нотўғри эканини таъкидлаб, биз аслида вақтни эмас, балки ўзимизни бошқаришимиз зарурлигига урғу беради. Мамнуният – мақсад ҳосил бўлгач вужудга келадиган ҳиссиётдир. Мақсад ижроси таъсир доирамизда экан, демак, мамнуният ҳам ўз қўлимизда бўлади.

Тўртинчи авлод вазибалар ва вақтга диққат бўлавермай, муносабатларни кенгайтириш ва мақсадларни адо этишга – қисқача айтганда, Т/ТВ ўртасидаги мувозанатни сақлашга эътибор қаратади.

ИККИНЧИ КВАДРАТ

Вақт бошқаруви тўртинчи авлодининг зарурий аҳамиятини келаси саҳифадаги «ВАҚТНИ БОШҚАРИШ МАТРИЦАСИ»да кўриш мумкин. Вақтимизни тўрт усулда сарфлаймиз. Кўрганнингиздек, маълум фаолиятни шошилиш ва муҳим деган икки сифат билан ифодалаймиз. Шошилиш иш – зудлик билан эътибор қаратиш лозим бўлган фаолиятни назарда тутати. Бу «Ҳозирок!» деганидир. Шошилиш ишлар назорат қилади. Мисол учун, жиринглаётган телефон – шошилиш. Аксарият одамлар телефон жиринглашига жим қараб туролмайди. Сиз соатлар давомида материалларни тайёрлагач, раҳбарингиз хонасига маълум бир масалани муҳокама қилишга киришингиз мумкин. Лекин ўша ердалигингизда телефон жиринглаб қолса, нима учун кирганингиз иккинчи даражага ўтиб қолади.

Кимгадир кўнғироқ қилганингизда: «Илтимос, гўшакни қўйманг, ўн беш дақиқадан сўнг гаплашамиз», дейдиган одам кам топилса керак. Лекин худди ўша кишилар ким биландир телефондаги узун суҳбатини тугатгунча, сизни офисда куттиради.

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

Шошилинч масалалар одатда очик кўриниб туради. Улар бизга босим ўтказади; дарҳол ҳаракат қилишни талаб қилади. Уларни бажариш осон, ёқимли ёки қизиқ бўлиши мумкин. Бироқ улар кўпинча аҳамиятсиз бўлади!

Муҳим масалалар эса, аксинча, натижа талаб қилади. Вазифангиз, кадрият ва устувор мақсадларингизга ҳисса кўшадиган нарсаларгина сиз учун муҳим бўла олади.

	ШОШИЛИНЧ	ШОШИЛИНЧ ЭМАС
МУҲИМ	<p>I</p> <p>ИШ: Фавқулодда вазиятлар. Долзарб масалалар. Қисқа муддатда бажариш лозим бўлган лойиҳалар.</p>	<p>II</p> <p>ИШ: Профилактик ишлар, Компьютерни техник жиҳатдан текшириш. Тармоқни созлаш. Янги имкониятлар қидириш. Режалаштириш. Кучни қайта тиклаш.</p>
АҲАМИЯТСИЗ	<p>III</p> <p>ИШ: Телефон кўнғироқлари. Унча муҳим бўлмаган смс-хабарлар, учрашувлар. Яқинлашиб келаётган долзарб масалалар. Беҳуда чалғишлар.</p>	<p>IV</p> <p>ИШ: Кундалик иш жадвали. Вақтни бекорга сарфлаш. Бўш вақт.</p>

Биз ҳамиша шошилинч масалаларга реактив тарзда жавоб берамиз. Муҳим, лекин шошилинч бўлмаган масалалар кўпроқ ташаббус, проактивлик талаб қилади. Бунда исталган натижага эришиш учун имкониятларни яхшилаб ўлчалишимиз зарур. Агар иккинчи кўникмани ҳосил қилмасак, ҳаётимизда нима муҳимлигини, қандай натижа хоҳлашимизни аниқлаб олмасак, уларни ҳам

реактив ҳолда ҳал қиламиз.

Вақтни бошқариш матричасидаги тўрт квадратга назар солинг. Биринчи квадратдаги ишлар ҳам муҳим, ҳам шошилишч бўлиб, уларга дарҳол эътибор қаратиб, юқори натижа билан якунлаш лозим. Одатда жадвалдаги биринчи рақамли масалаларни «муаммо» ёки «инқироз» деб атаймиз. Ҳаётимизда ҳамиша уларга дуч келамиз. Афсуски, биринчи квадрат кўпчиликни еб битиради. Инқироз бошқарувчилари, муаммоли инсонлар уларнинг қурбони бўлади.

Биринчи квадрат устингиздан тўлиқ назорат ўрнатмагунча катталашиб бораверади; охир-оқибат, улкан муаммога айланиб, сизни йиқитади. Ўрингиздан амаллаб тургач, яна бир улкан муаммога дуч келасиз. Бунисига ҳам енгилиб, ер билан битта бўласиз.

Айрим одамлар ҳар куни муаммолар зарбига учрайди. Шунда улар юпанч истаб, тўртинчи квадратдаги ҳам аҳамиятсиз, ҳам шошилишч бўлмаган масалалар билан шуғулланишга киришади. Шунинг учун, уларнинг матричасига қарасангиз, 90 фоиз вақти биринчи, 10 фоиз вақти эса тўртинчи квадратга сарфланади; иккинчи ва учинчи квадратларга деярли эътибор қаратишмайди. «Инқирозли ҳаёт»да яшовчилар вақтини мана шундай бошқаради.

<p style="text-align: center;">I</p> <p>НАТИЖА</p> <ul style="list-style-type: none"> – Тушқунлик; – Сиқилиш; – Муаммо таъсирига тушиш; – Абадий кураш. 	<p style="text-align: center;">II</p>
<p style="text-align: center;">III</p>	<p style="text-align: center;">IV</p>

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

Яна шундай одамлар борки, асосий вақтини учинчи квадратдаги шошилич, лекин аҳамиятсиз бўлган масалаларга сарфлайди, бироқ ўзини биринчи квадратдан деб ўйлайди. Улар шошилич нарсаларни муҳим деган хаёлда, асосий вақтини шуларга жавоб қайтариш билан ўтказиб юборади. Ҳақиқатда эса, бу масалаларнинг шошиличлиги кўпинча бошқаларнинг устувор вазифалари ва мақсадларига асосланади.

I	II
III	IV
<p>НАТИЖА</p> <ul style="list-style-type: none"> – Қисқа муддатли диққат; – Муаммо таъсирига тушиш; – Буқаламун обрўси; – Режа ва мақсадларнинг маъносизлигига ишонч; – Ўзини жабрдийда ҳис қилиш; – Заиф ва бузилган муносабатлар. 	

Умуман олганда, учинчи ва тўртинчи квадратда вақт сарфловчиларнинг ҳаёти бесамар бўлади.

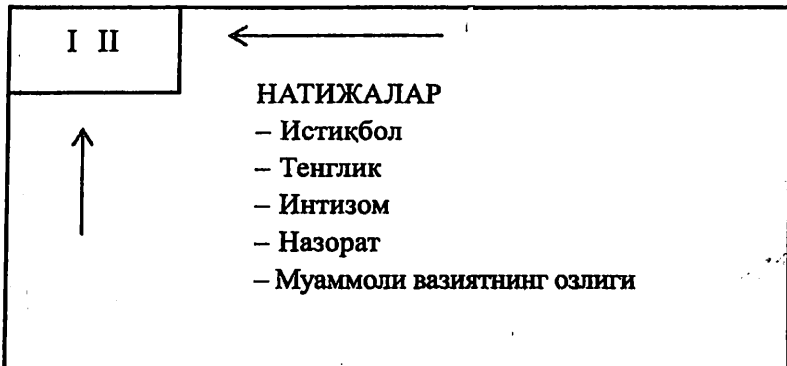
I	II
III	IV
<ul style="list-style-type: none"> – Буткул масъулиятсизлик – Ишдан чалғиш – Бошқа инсонлар ёки ташкилотларнинг савол ва вазифаларига боғланиб қолиш. 	

Самарали инсонлар ҳамиша учинчи ва тўртинчи квадратдан ташқарида туради, чунки шошилич бўлиш-бўлмаслигидан қатъи назар, бу квадратдаги ишлар аҳамиятсиздир.

Шунингдек, самарали шахслар иккинчи квадратда кўпроқ вақт сарфлаш орқали биринчи квадрат катталашига йўл бермайди.

Иккинчи квадрат – самарали шахсий бошқарувнинг юраги ҳисобланади. Унда шошилич бўлмаган, аммо муҳим ишлар жойлашади. У бажаришимиз зарур бўлган, лекин шошилич бўлмагани учун бироз пайсалга солинадиган масалалар билан тўла. Масалан, муносабат ўрнатиш, шахсий вазифа баёнотини ёзиш, узоқ муддатли режалар тузиш, машқ қилиш, тайёргарлик кўриш шу квадратда бўлади.

Питер Друкер таърифи билан айтганда, самарали одамлар – муаммолар ҳақида эмас, имкониятлар ҳақида бош қотиради. Улар имкониятларни тўйдириб, муаммоларни оч қолдиради; ҳамма нарсани олдиндан эҳтиётини олади. Албатта, уларда ҳам биринчи квадратдаги фавқулудда вазият ва инқирозлар учраб туради, бироқ нисбатан оз миқдорда. Муҳим, аммо шошилич бўлмаган масалаларга диққат қаратиш ёрдамида, самарали инсонлар Т ва ТВ орасидаги мувозанатни таъминлаб, иккинчи квадратни тартибга келтиради.



Вақтни бошқариш матричасини хаёлингизга келтириб, боб бошида сўраган саволларимга берган жавобларингиз ҳақида ўйлаб кўринг. Улар қайси квадратга мос келади? Чиндан ҳам улар муҳимми? Шошилинчми?

Менимча, улар иккинчи квадратга тушади. Жавобингиздаги ишлар чиндан ҳам муҳим, бироқ шошилинч эмас. Айнан шошилинч бўлмагани учун уларни бажармайсиз.

Энди эса саволларнинг моҳиятига эътибор қаратинг: ҳозир бажармаётган қандай ишингизни доимий равишда бажарсангиз, шахсий ҳаётингизда катта ижобий ўзгариш қилиши мумкин? Иккинчи квадратдаги фаолият турлари худди шундай таъсирга эга. Уларни бажариш орқали самарадорлигимизни бир неча баробар оширамиз.

Савдо марказининг бошқарувчиларига ҳам «Қасбий ҳаётингизни ижобий томонга ўзгартира оладиган битта иш бўлса, нима қилган бўлардингиз?» деган савол бергандим. Аноним шаклдаги жавобларнинг барчасида «Савдо марказидаги дўконларнинг ижарачилари билан ўзаро мустаҳкам алоқа қурамиз» деган мазмун акс этганди. Бу юмуш эса, шубҳасиз, иккинчи квадратга жойлашади.

Шундан сўнг, маълум таҳлиллар асосида, бошқарувчилар реал ҳаётда ушбу фаолиятга беш фоиздан камроқ вақтини сарфлашини аниқладик. Албатта, бунинг учун уларда ўзига яраша сабаблар – кетма-кет муаммолар бор эди. Бошқарувчилар, асосан, ҳисобот тайёрлаш, учрашувларга бориш, саволларга жавоб бериш, кўнғироқ қилиш каби юмушлар билан банд бўлиб, биринчи квадратнинг қурбонига айланарди.

Бошқарувчилар дўкон ижарачиларига жуда кам вақт сарфлар эди ва сарфланган вақт ҳам салбий қувват билан тўларди; уларнинг ёнига фақатгина шартномада белгиланган нарсаларни бажариш – пул тўплаш ёки реклама билан боғлиқ масалаларни ҳал қилиш мақсадида борарди.

Ижарачилар ўз фаровонлиги у ёқда турсин, инкирозга тушмасликка тиришаётганди. Уларда ходимлар, нарх-наво, пул билан боғлиқ муаммолар мавжуд бўлиб, аксариятида бошқарув машғулоти ўтказилмасди. Баъзилари яхши савдогар бўлса ҳам, ёрдамга муҳтож эди. Шу каби сабаблар туфайли ижарачилар бошқарувчиларни ҳатто кўришни ҳам истамасди; бусиз ҳам муаммолари ошиб-тошиб ётарди.

Кўп нарса ойдинлашгач, бошқарувчилар проактив бўлишга қарор қилди ва ўз мақсадлари, қадрият ва устувор вазифаларини белгилаб олди; ушбу вазифалар билан уйғунликда вақтининг учдан бир қисмини дўкон ижарачиларига бағишлашга киришди.

Ушбу ташкилот билан, тахминан, бир йил ишлаб, даромади тўрт баробарга ошганига гувоҳ бўлдим. Қолаверса, бошқарувчиларнинг роли ҳам ўзгарган эди; энди улар ижарачиларнинг тингловчиси, тренери ва маслаҳатчисига айланганди. Уларнинг муносабатидан ижобий қувват тараларди.

Шунга яраша натижа ҳам жуда юқори бўлди. Дикқатни вақт ва услубга эмас, аксинча, муносабат ва натижаларга қаратиш орқали ижарачилар мамнуният билан янги ғояларни амалда қўллашга киришди, даромад ошди, савдо маркази бошқарувчилари эса дўконлардаги савдо-сотик ривожланиши, тушадиган фойда ошганидан қониқиш ҳосил қилди. Улар чинакамига муаммони ҳал қилувчи, ёрдамчиларга айланди.

Ким бўлишингиздан, қаерда ишлаб ёки таълим олишингиздан қатъи назар, ишончим комил, иккинчи квадратга вақт сарфласангиз, худди шундай юқори натижани қайд этасиз, самарадорлигингиз катта суръатларда ошади; инкироз ва муаммоларингиз эса камаяди. Чунки фавқулудда вазиятларни анча олдиндан сезасиз. 80 фоиз натижа 20 фоиз иш маҳсулидир – бу вақтни бошқариш жарғонида Парето тамойили деб аталади.

«ЙЎҚ» ДЕЙИШ УЧУН НИМА КЕРАК?

Иккинчи квадрат учун зарур вақтни фақат учинчи ва тўртинчи квадратдаги юмушларни камайтиргач топишингиз мўмкин. Иккинчи квадратга кўп вақт сарфлашингиз натижасида биринчи квадрат қисқарса-да, ундаги юмушларни бутунлай безътибор қолдиролмайсиз. Демак, иккинчи квадрат учун асосий вақт учинчи ва тўртинчидан келади.

Биринчи ва учинчи квадратга тобеликни енгиб, иккинчи квадрат устида ишлашингиз учун аввало проактив бўлишингиз лозим. Иккинчи квадратнинг устувор вазифаларига доим «ҳа» дейиш учун шошилиш, аммо муҳим бўлмаган бошқа ишларга «йўқ» дейишни ўрганишингиз керак.

Анча вақт аввал рафиқамни жамоатчилик кўмитаси директори лавозимига таклиф этишди. Сандранинг шундоғам муҳим ишлари кўп эди, шунинг учун таклифни қабул қилишни истамади. Бироқ «йўқ» дейишга кўнгли бўлмай, босим остида розилик берди.

Кейин у кадрдон дугоналаридан бирига кўнғирок қилиб, бирга ишлашни илтимос қилди. Дугонаси Сандрани диққат билан тинглади ва жавоб берди: «Сандра, лойиҳа яхшига ўхшаяпти. Мени таклиф қилганингдан беҳад миннатдорман. Бу қайсидир маънода мен учун шараф. Айрим сабаблар туфайли ўзим лойиҳада иштирок эта олмасам ҳам, таклифингдан бошим кўкка етди».

Рафиқам бунақа рад жавобини эшитишни умуман кутмаган эди. У менга ўгирилиб, хўрсинди ва деди: «Қанийди, мен ҳам шундай деёлганимда эди».

Бу воқеани айтиш билан жамоатчилик хизматига аралашмаслигингиз керак демоқчи эмасман. Булар жуда муҳим, албатта. Лекин ёқимли оҳангда, табассум билан «йўқ» дейиш учун, сизда аниқ устувор вазифалар ҳамда жасорат бўлиши керак. Энг муҳими, «йўқ» дейиш учун ичингизда каттароқ «ҳа» бўлсин. «Энг зўр»нинг душмани

кўпинча «жуда яхши» бўлиб чиқади. Буни ҳамиша нимагадир «йўқ» деяётганингизда ёдда тутинг. Шошилинч ишлар яхши бўлиши мумкин. Лекин яхши ишлар сизни энг зўр юмушлардан тутиб қолади.

Йирик университетдаги Халқаро алоқалар институти директори эканимда, жуда иқтидорли, проактив, ижодкор ёзувчини ишга олдим. Орадан бир неча ой ўтди. Кунларнинг бирида унинг хонасига кириб, айрим шошилинч масалалар устида ишлашни сўрадим.

– Стивен, – деди у менга, – истаган вазифангизни бажараман. Фақат ҳолатимни тушунтиришга изн беринг.

Кейин у мени деворий доска ёнига олиб борди. Унда ўндан зиёд лойиҳалар, уларнинг яқунланиш саналари қайд этилган эди. У жудаям интизомли ходимлигини яхши билардим, шунинг учун ҳам ёрдам сўраб айнан унинг ёнига келгандим. Ахир шундай гап бор: «Бирор ишни тезроқ яқунланишини истасанг, уни энг банд одамга топшир».

Шундай қилиб, ёзувчи дўстим тушунтиришни бошлади:

– Стивен, сиз айтаётган ишларни бажариш бир неча кун вақтни олади. Уни бажариш учун доскадаги лойиҳалардан қай бирини кечиктиришимни таклиф қиласиз?

Албатта, бунинг жавобгарлигини олишни истамадим. Энг самарали ходимларимдан бирининг оёғига тушов бўлишни хохламадим. Мен бажарилишини истаётган ишлар шошилинч бўлса ҳам, муҳим эмасди. Шунинг учун бошқа бир ходим топиб, ишни унга топширдим.

Кун давомида турли нарсаларга «йўқ» ёки «ҳа» деб жавоб берамиз. Ниманидир тасдиқлаб, бошқа нарсани рад этамиз. Тўғри тамойиллар маркази ҳамда шахсий вазифа баёнотимизга диққатимизни жамласак, қарор қабул қилишда донолик бизни тарк этмайди.

Турли гуруҳлар билан ишлар эканман, уларга самарали вақт ва ҳаёт бошқарувининг моҳияти – мувозанатлашган устувор вазифаларни ташкиллаштириш ва ижро этишда

эканлигини айтаман. Сўнг ушбу саволни сўрайман: «Мана бу камчиликларнинг қай биридан қутулишни истардингиз? 1) устувор вазифаларни аниқлай олмаслик; 2) устувор вазифаларни ташкиллаштира олмаслик; 3) устувор вазифаларни ижро этишда интизом етишмаслиги.

Кўпчилик интизом етишмаслигини бош камчилик дейди. Чуқурроқ таҳлил қилгач, мен гап бунда эмаслигига ишондим. Асосий муаммо – уларнинг устувор вазифалари юраги ва онгининг туб-тубига сингмаганида. Улар иккинчи кўникмани тўлиқ ҳосил қилмаган бўлади.

Иккинчи квадратдаги юмушларнинг ҳаётдаги қийматини биладиган кўплаб инсонлар мавжуд. Билиб-билмай, улар шу юмушларни устувор вазифага айлантириб, фақат интизом ёрдамида бажармоқчи бўлади. Бироқ тамойил маркази ва шахсий вазифа баёнотисиз, ҳаракатларини тутиб турувчи пойдеворга эга бўлолмайди. Улар интизомли муносабатлар, интизомли феъл-атвор устида ишляпти, аммо табиий муносабат ва феъл-атворнинг асосий тамойилларини кўздан қочирмоқда.

Иккинчи квадрат диққати – тамойил марказидан униб чиқадиган парадигма ҳисобланади. Агар ҳаётингиз марказида турмуш ўртоғингиз, дўстларингиз, лаззат ёки ташқи омиллар бўлса, истар-истамай биринчи ва учинчи квадратлар гирдобига тушиб қолаверасиз; ҳаётингиз марказидаги ташқи кучларга бор вақт ва эътиборингизни қаратаверасиз. Ҳатто ўзингизга марказлашган тақдирингизда ҳам, ички импульсларингиз туфайли барибир биринчи ва иккинчи квадратларга реактив жавоб қайтарасиз. Марказингизга қарши туриш учун мустақил проданинг ўзи етарли бўлмайди.

Меъморий қоидалар тили билан айтганда, шакл – вазифага эргашади. Бошқарув ҳам етакчилик ортидан юради. Вақтингизни қандай сарфлашингиз – устувор вазифа ва вақтингизга қай кўз билан назар солишингиз натижасидир. Агар устувор вазифаларингиз тамойил

маркази ҳамда шахсий топшириқдан келиб чиқса, қалбингиз ва онгингизга чуқур илдиз отиб, ўрнашади; иккинчи квадрат бўлса, вақтингизни сарфлашингиз мумкин бўлган энг табиий жойга айланади.

Гар ичингизда кучли «ҳа» бўлмаса, учинчи квадратдаги машхурлик ёки тўртинчи квадратнинг завқ-шавқига «йўқ» дейиш деярли имконсиз. Ўз дастурингизни назорат қилувчи ўзликни англаш қобилиятингиз, шунингдек, ҳамиша «ҳа» дея оладиган – янги, ўзига хос, тамойилга марказлашган дастур яратиш учун тасаввур ва виждонингиз бор экан, шундагина аҳамиятсиз нарсаларга очиққўнгиллик ва табассум ила «йўқ» дейиш учун етарли мустақил иродангиз бўлади.

ИККИНЧИ КВАДРАТ ТОМОН

Агар иккинчи квадратдаги ишлар самарали шахсий бошқарувнинг қоқ юраги – биринчи бажаришимиз зарур бўлган «муҳим нарсалар» бўлса – у ҳолда, уларни қандай қилиб тартибга соламиз ва ижросини таъминлаймиз?

Вақтни бошқаришнинг биринчи авлоди «устувор вазифа» деган тушунчани ҳатто танимайди ҳам. У бизга шунчаки «бажариладиган ишлар» рўйхатини беради. Рўйхатдаги бирор юмушни бажариб, юмалоққа олганимизда, қалбимизда вақтинча хотиржамлик ҳисси жўш уради. Лекин рўйхатда юмушлардан қай бири устувор эканлиги ҳақида ҳеч нима ёзилмаган бўлади. Қолаверса, рўйхатдаги ишлар билан ҳаётий мақсадларимиз ўртасидаги ўзаро боғлиқлик сезилмайди; биз шунчаки бажарилиши зарур деб билган вазифаларни бажарамиз, холос.

Аксарият одамлар вақт бошқарувининг биринчи авлоди асосида ҳаёт кечиради. У амал қилишга осон, ортиқча стресс келтириб чиқармайди. Мураккаб жадваллар ва мажбурий интизом кишиларга шундай ҳиссиёт уйғотадики, улар натижа учун жавобгарлик сезмай қўяди.

Биринчи авлод бошқарувчилари самарали инсонлар эмас. Улар жуда оз самара беради. Боз устига, уларнинг

турмуш тарзи «Ишлаб чиқариш лаёқати»ни шакллантиришга йўналтирилмаган. Ташқи кучлар таъсирида улар кўпинча ишониб бўлмайдиган, масъулиятсиз кўринади, ўзига ишонч ва ўзи устидан назорат хиссидан мосуво яшайди.

Иккинчи авлод бошқарувчиларида бироз назорат бор. Улар ишларини аввалдан режалайди. Белгиланган вақтда «ўзини кўрсатгани» туфайли бу каби инсонлар нисбатан масъулиятлироқ туюлади. Шунга карамай, улар режалаган юмушларининг қай бири устувор эканлиги, қайси юмуш туб қадрият ва мақсадларига мувофиқ келишини аниқ билмайди. Иккинчи авлод бошқарувчилари санокли ютуқларга эришиб, жадваллар асосида яшашга мойил хисобланади.

Учинчи авлод бошқарувчилари анча юқори натижа кўрсатади. Улар қадрият ва мақсадларини аниқлаб олади; ҳар бир кунини режалаб, устувор вазифаларини белгилайди.

Аввалроқ айтганимдек, аксарият кишилар айнан ана шу – вақт бошқарувининг учинчи авлодига риоя қилади. Лекин у ҳам камчиликлардан холи эмас. Биринчидан, учинчи авлод дунёқарашни чеклаб қўяди – кундалик режалаш, одатда, фақат кенгрок дунёқарашда кўриш мумкин бўлган нарсаларни кўздан қочиради. «Кундалик режалаш», асосан, шошилинич вазифаларга диққат қаратади. Учинчи авлод – фаолиятни режага солса ҳам, унинг аҳамиятини биринчи ўринга чиқармайди – фаолиятни маълум тамойиллар, шахсий вазифа баёноти, роль ва мақсадлар бўйича тартибламайди; асосан, биринчи ва учинчи квадратдаги шошилинич муаммоларни ҳал қилишга эътибор беради.

Қолаверса, учинчи авлод инсоннинг муайян ролларини мувофиқ тақсимламайди. У кунни бутунлай иш билан банд қилишга йўналиб, реал ҳаётни ёддан чиқаради. Натижада, тигиз ҳаёт тарзидан толиққан кишилар бор ишини улоқтириб, тўртинчи квадратга қочиб кетиш илинжи билан ёнади. Учинчи авлоднинг самарадорлиги

яқинларимиз билан муносабатларнинг таранглашуви эвазига келади.

Ҳар учала авлод бошқарув услубининг қайсидир кадриятини ўзида жамлаганини инкор қилмайман. Лекин улардан ҳеч бири инсоннинг иккинчи квадратга монанд яшашига етарли имкон бермайди. Биринчи авлоднинг «бажариладиган ишлар рўйхати» орқали биз шунчаки қилишимиз керак бўлган ишларни унутмаймиз, холос. Иккинчи авлодга тегишли кундалик ва календарлар бизга келгуси вазифаларимизни қайд этувчи жой сифатида хизмат қилади. Улар ёрдамида қачон, қаерда бўлишимиз зарурлигини ёдда тутамиз.

Ҳатто учинчи авлод ҳам, кўплаб режалаш ва материаллари билан, биринчи ва учинчи квадратдаги вазифаларни устувор ўринга чиқаришимизга кўмаклашади, холос. Ундаги усуллар иккинчи квадратдаги вазифаларни белгилаш ва ижро этишга мослашмаган.

Янги авлод эскисини тўлдириб, кучайтириб келганидек, вақтни бошқаришнинг уч авлодига тегишли баъзи воситалар бирлашиб, тўртинчи авлоднинг зарурий элементларига айланади. Бироқ тўртинчи авлодда аждодларида учрамайдиган янги мезон, янги парадигма эҳтиёжи ҳам мужассамлашган. Ушбу эҳтиёж вақтимизни иккинчи квадратга бағишлашимизга, тамойилларга марказлашиб, энг муҳим вазифаларни бажариш йўлида ўзимизни бошқаришимизга куч беради.

ИККИНЧИ КВАДРАТНИ ПУХТА РЕЖАЛАШ ДАСТУРИ

Иккинчи квадрат бошқарувининг мақсади – ўз ҳаётимизни самарали бошқариш ҳисобланади. Бу эса мустаҳкам тамойиллар маркази ва шахсий вазифа баёнотимиздан фойдаланиб, шошилиш ҳамда муҳим вазифаларга диққат қаратишимиз, «Ишлаб чиқариш» ва «Ишлаб чиқариш лаёқатимиз» ўртасидаги мувозанатни тиклашимиздан иборатдир.

Шубҳасиз, учинчи ва тўртинчи квадратда тикилиб

қолган кишилар учун бу жуда мураккабдек туюлади. Лекин уни амалга ошириш йўлида жон куйдиришнинг ўзи шахсий самарадорлигингизга улкан таъсир кўрсатади.

Вақтни режалаш дастури ёки шунчаки дастур бу – вақтингизни тартибга солувчи, иш ва вазифа жадвалингизни қайд этиб боровчи бирор восита, мисол учун, кундалик дафтар, телефон қайдномаси ёки махсус шунга мўлжалланган мосламадир. У сизга олдиндаги вазифа ва юмушларингиз, бажарадиган ишларингизни тартибга солишга ёрдам беради.

Иккинчи квадратни муваффақиятли режалаш дастури куйидаги олти муҳим мезонни жамлайди:

1. *Уйғунлик* – нуқтаи назарингиз ҳамда вазифангиз, ролингиз ва мақсадингиз, устувор вазифаларингиз ҳамда режаларингиз, истак ва интизомингиз ўртасида мутаносиблик бўлмоғи даркор. Режа дастурингизда шахсий вазифа баёнотингиз учун ҳам жой ажратингки, устувор вазифаларингиз доим кўз ўнгингизда турсин. Бундан ташқари, дастурингизга ота-она, ака-ука, фарзанд, дўст, ҳамкасб каби ҳаётдаги ролларингиз, шунингдек, қисқа ва узоқ муддатли мақсадларингизни қайд этиб қўйинг.

2. *Мувозанат* – дастурингиз ҳаётингиздаги мувозанатни сақлашга, турли ролларингизни аниқлаб, ёдда тутишингизга кўмаклашиши керак. Ана шунда соғлиғингиз, оилангиз, касбий тайёргарлик ёки шахсий ривожланишингиз сингари муҳим йўналишларни кўздан қочирмайсиз.

Аксарият одамлар бир соҳадаги муваффақиятсизлик ўрнини бошқа соҳалардаги муваффақият билан қоплаш мумкин деб ўйлайди. Чиндан ҳам шундайми? Менимча, доим эмас. Масалан, касбий ютуқларингиз барбод бўлган оилангиз ўрнини тўлдира оладими? Йўқотган соғлиғингизни-чи? Балки феъл-атворингиздаги заифликларни тўлдириб турар? Албатта, йўқ! Ҳақиқий самарадорлик – мувозанат талаб қилади. Режалаштириш

дастурингиз бўлса, шу мувозанатни тиклашга ёрдамлашади.

3. *Иккинчи квадратга диққат қаратиш* – дастур бор вақтингизни иккинчи квадратда сарфлашингизга ундаши, рағбатлантириши, асосийси, кўмаклашиши керак. Шундагина, муаммоларни олдиндан ечасиз. Фикримча, бунга эришишнинг энг яхши йўли – ишларни ҳафталик асосда режалашдир. Кундалик ишларингизни режалайверасиз, аммо асосий эътибор ҳафталик юмушларга йўналтирилади. Бу эса ҳаётингизга кўпроқ мувозанат ва маъно бағишлайди. Сабаби – одамлар ҳафтани яхлит вақт бирлиги сифатида кўришга одатланиб қолган. Бизнес, таълим ва бошқа кўплаб ижтимоий соҳаларда ҳам дастурлар ҳафталик яхлит режаланади; айрим кунлар сармоя киритиш, бошқалари эса ҳордик чиқаришга мўлжалланади. Яхудий ва христиан динларида шанба, мусулмонларда эса жума кuni алоҳида улуғланиб, маънавий покланиш учун ажратилади.

Аксарият кишилар бутун ҳафта учун ўйлайди. Лекин учинчи авлод режалаш дастурлари фақат кундалик режалашга диққат қаратади. Улар вазифаларингизни муҳимлигига кўра тартиблашга кўмаклашиши мумкин. Афсуски, бу кўмак натижасида кунингиз янада банд ва тигиз бўлади. Аслида жадвалингиздаги вазифаларнинг устуворлигини аниқлаш эмас, аксинча, устувор вазифаларни жадвалга солиш лозим.

4. *«Инсонийлик» омили* – сизга шунчаки вазифаларни бажариш жадвали эмас, балки инсоний қизиқишларни ҳисобга оладиган дастур керак. Оддий кишилар вақтни самарали сарфлаш ҳақида ўйлайди, ҳаёт марказига тамойилни қўйган шахслар эса инсонлар билан самарали вақт ўтказишни кўзлайди. Баъзан иккинчи квадрат бошқа одамларнинг жадвалига бўйсуннишни талаб қилади. Яъни ўз вақтингизни бошқа инсоннинг вақтига қараб ўзгартиришингизга тўғри келиб қолади. Шундай экан,

II ҚИСМ. ШАХСИЙ ҒАЛАБАЛАР

вақтни режалаш дастурингиз атрофдагилар ривожланишига ҳисса қўшади, жадвалингиз бузилганда айбдорлик ҳиссини келтириб чиқармаслиги даркор.

5. *Мослашувчанлик* – режалаш дастурингиз ҳамиша хизматкорингиз бўлсин, хўжайинингиз эмас. Дастур сиз учун меҳнат қилар экан, демак, сизнинг услубингиз, эҳтиёж ва ўзига хослигингизга бўйсунмоғи шарт.

6. *Ихчамлик* – дастурингиз ихчам бўлсин. Шунда уни ўзингиз билан исталган жойга кўтариб юришингиз мумкин бўлади. Масалан, шахсий топшириқ баёнотингизни автобусда кўриб чиқишни истаб қоларсиз ёки янги туғилган имкониятни аввалдан режалаб қўйган юмушингиз билан солиштириб кўришга эҳтиёж туғилар. Режалаш дастурингиз ихчам бўлса, у ва ундаги муҳим маълумотлар ҳамиша ёнингизда бўлади.

Иккинчи квадрат – самарали бошқарувнинг асоси экан, демак, сизни шу квадратга олиб ўтувчи дастур тузишингиз керак. Вақтни бошқаришнинг тўртинчи авлоди билан ишлаш натижасида юқоридаги олти омилни ўзида жамлаган махсус дастур яратишга муваффақ бўлдим. Лекин, истасангиз, учинчи авлод дастурини ҳам ўзингизга осонгина мослаб олишингиз мумкин. Чунки тамойиллар мустақкам бўлгани туфайли уларнинг тадқиқи ҳар бир инсонда ўзига хос кечиш эҳтимоли мавжуд.

ИККИНЧИ КВАДРАТДА ЎЗ-ЎЗИНИ БОШҚАРИШ

Қўлингиздаги китоб самарадорлик тамойиллари, яъни назарияни ўргатади, амалиётни эмас. Шундай бўлса ҳам, иккинчи квадратдан келиб чиққан ҳолда бир ҳафтангизни тартиблаб кўринг, бошқача айтганда, назарияни амалиётда қўлланг. Шунда, тамойиллар ҳамда вақтни бошқаришнинг тўртинчи авлоди нақадар кучли эканидан яхшироқ воқиф бўласиз.

Иккинчи квадратни ташкиллаштириш қуйидаги тўрт вазифани қамраб олади:

1. *Ролларни аниқлаш* – аввало ҳаётдаги асосий ролларингизни ёзиб чиқинг. Агар бу ҳақда жиддий ўйлаб кўрмаган бўлсангиз, хаёлингизга келган илк фикрларни қайд этинг. Масалан, сизни алоҳида шахс сифатида ролингиз бор. Бундан ташқари, эр ёки рафиқа, ота ёки она, қиз ёки ўғил, кўпчиликдан иборат оилада бўлса, хола, амма, амаки, тоға, жиян ва шу каби ролларингиздан бирини ёзинг. Сўнгра асосий вақтингиз ва қувватингизни сарфлайдиган соҳалар, ишингиз, жамиятдаги ролларингизни рўйхатга кўшинг.

Бир умр ҳозир рўйхатга кўшган ролларда яшайман деб хавотирланманг – шунчаки, келгуси бир ҳафтани ҳисобга олинг ва вақтингизни сарф қиладиган марказларга асосланиб рўйхат тузинг.

Инсонлар ўз ролини қандай кўришига икки мисол:

1. Шахс.
2. Эр/ота.
3. Янги маҳсулотлар бўлими бошқарувчиси.
4. Тадқиқотлар бўлими бошқарувчиси.
5. Ходимлар билан ишлаш ташкилотчиси.
6. Маъмурият бўлими бошқарувчиси.
7. «Бирлашган йўл» жамияти раҳбари.

1. Шахсий ривожлантирувчи.
2. Рафиқа.
3. Она.
4. Хусусий мулк савдоси бўйича мутахассис.
5. Мактаб ўқитувчиси.
6. Симфоник оркестр бошқарув кенгаши аъзоси.

2. *Мақсадларни танлаш* – келгуси етти кун давомида ҳар бир ролингизда эришишингиз лозим бўлган икки ёки уч муҳим натижа тўғрисида ўйланг. Улар сизнинг мақсадларингиз сифатида қайд этилади.

Ана шу мақсадлардан камида 5-6 таси иккинчи квадратда акс этиши керак. Ушбу қисқа муддатли мақсадлар

шахсий вазифа баёлотингизда ёзилган узоқ муддатли мақсадларингиздан келиб чиққан ҳолда танланса, нур устига нур бўлади. Бироқ вазифа баёлотингизни ҳали ёзмаган бўлсангиз ҳам, ҳар бир ролингиз ва улардаги мақсадларингизга диққат қаратиш орқали ўзингиз учун муҳим жиҳатларни кашф этасиз.

3. *Режалаш* – энди эса, мақсадларингизни кўз олдингизга келтириб, келаси ҳафтага назар ташланг ва уларга эришиш вақтини режаланг.

Мисол учун, агар мақсадингиз шахсий вазифа баёлотингизнинг биринчи қисмини ишлаб чиқиш бўлса, бунга якшанба куни икки соат вақт ажратишингиз мумкин. Якшанба (ёки эътиқод ва вазиятингиздан келиб чиқиб бошқа бирор кун) кўпинча шахсий ривожланишингиз, шунингдек, ҳафталик режаларингиз устида ишлаш учун яхши вақт ҳисобланади. Бу ўз ҳаётингиз тамойиллари ва кадр-қимматини кўриб чиқиш, илҳомланиш учун айна фурсатдир.

Агар жисмоний машқлар ёрдамида қадди-қоматингизни тиклашни ўйлаган бўлсангиз, ҳафта мобайнида уч-тўрт кун, бир соатдан вақтингизни ажратишингиз мумкин. Шундай мақсадлар борки, уларга фақат бизнес соатларида ёки фарзандларингиз уйда бўлган вақтларда эриша оласиз. Буни амалга оширишда вақтни кундалик эмас, ҳафталик қилиб режалаш кўл келади.

Ролларни аниқлаб, аниқ мақсадларни танлагач, ҳар бир мақсадингизни ҳафтанинг муайян кунига мўлжаллашингиз мумкин. Шу билан бирга, аввалроқ тузган йиллик ёки ойлик дастурингизни ҳозирги мақсадларингиз билан солиштириб, сизга ҳалал берадиганларини бекор қилиб, қолганларини қайта кўриб чиқсангиз ҳам бўлади.

Қуйида келтирилган ҳафталик дастурни ўрганиб, аксарияти иккинчи квадратга мос келувчи энг муҳим мақсадлар қай тарзда махсус ҳаракатлар режасига айлантирилганини кузатинг. Бундан ташқари, «Аррани

ўткирланг» деб аталган жадвалга эътибор қаратинг. Унда еттинчи кўникмада тушунтириладиган инсонийликнинг тўрт ўлчамидаги иккинчи квадрат вазифаларини янгилаш ҳақида маълумот берилган.

Ушбу ўн тўққиз мақсадни бир ҳафта мобайнида амалга ошириш учун ажратилган вақтдан ташқари ҳам, жадвалда ортиб қолаётган бўш жойга диққат қилинг! Иккинчи квадратга асосланиб, ҳафталик режалаш ёрдамида, сиз нафақат, дастлаб энг муҳимидан бошлашга куч топасиз, балки кутилмаган вазиятлар ва ҳодисаларга осон мослашувчан бўласиз, зарурат туғилса, учрашувларингизни ўзгартира оласиз, атрофингиздагилар билан кўшимча мулоқотга вақтингиз қолади, тасодиқий, ҳаётий тажрибалардан роҳатланишдан чўчимасиз. Чунки ҳаётингизнинг ҳар жабҳасидаги асосий мақсадларингизга эришиш йўлида ҳафтангизни проактив инсонларга хос режалаштирганингиздан хабардор бўласиз.

4. *Кундалик мослашув* – иккинчи квадратни ҳафталик ташкиллаштирар экансиз, кундалик режалаш кўпроқ кундалик мослашув ёки устувор вазифаларни белгилаш, кутилмаган ҳодисаларга мазмунли равишда жавоб қайтариш усулига айланади.

Ҳар тонг бир неча дақиқа вақт ажратиб, жадвалингизни қайта кўриб чиқинг. Шунда қадриятларингизга асосланиб чиқарган қарорларингиз ҳамда тўсатдан дуч келишингиз мумкин бўлган омилларни яна бир бор ёдга тушириб оласиз. Шу билан бирга, ички мувозанат ҳиссини тўясиз.

Балки вақтни бошқаришнинг учинчи авлодига кўра, а, б, с ёки 1, 2, 3 тарзда вазифаларни белгилаш кундалик фаолиятни тартиблайди деб ўйларсиз. Шунини айта оламанки, фаолиятни муҳим ёки аҳамиятсизга ажратиш нотўғри солиштирув бўлади. Ҳаммаси муҳим, фақат айримлари бошқаларига қараганда кўпроқ устун бўлиши мумкин. Учунчи авлод, ҳафталик ташкиллаштириш нуқтаи назаридан, кундалик диққатни йўналтиради.

Лекин шахсий вазифа баёнотингизга боғлиқлигини билмасдан, ҳаётингиз мувозанатига мувофиқлигини аниқламасдан кунингизни режалаш самарасиз бўлади. Чунки бутунлай кераксиз ёки ўзингиз истамайдиган юмушларни бажараётган бўлишингиз мумкин.

Ҳафтангизни иккинчи квадратга мутаносиб равишда ташкиллаштиришнинг афзалликларини англай бошладингизми? Иккинчи квадратга эътибор қаратиш кундалик самарадорлигингизни нақадар оширишини ҳис қиляпсизми?

Тамойилга марказлашган иккинчи квадрат асосида режалаштиришнинг қудратини нафақат ўз ҳаётимда, балки бошқа юзлаб инсонларнинг ҳаёти мисолида кўрганим туфайли унинг улкан ижобий ўзгариш яратишига иймоним комил. Ҳафталик мақсадлар қанчалик тўғри тамойиллар, шахсий вазифа баёнотига боғланган бўлса, самарадорлик миқдори шунчалик ошади.

ДАСТУР АСОСИДА ЯШАШ

Биринчи кўникма: «Сен дастурчисан», – дейди; иккинчи кўникма: «Ўз дастурингни ёз», – деб ундайди, учинчи кўникма эса, «Дастурни ишга тушир», «Шу дастур асосида яша», – деб тушунтиради. Дастур асосида яшашга биз мустақил танловимиз, шахсий интизом, мажбурият ҳисси орқали эришамиз. Ушбу хусусиятлар қисқа муддатли мақсадлар ва жадвалларга эмас, аксинча, тўғри тамойиллар, шунингдек, мақсадларимизга мазмун бағишловчи энг чуқур қадриятларимизга йўналтирилмоғи шарт.

Ҳафталик дастурингизни амалда қўллар экансиз, иродангиз синовдан ўтади. Учинчи квадратда бошқа одамларнинг шошилини, аммо аҳамиятсиз юмушларига жавоб қайтаришнинг обрўси ёки тўртинчи квадратдаги завқ-шавққа тўла дақиқаларга қочишнинг лаззати иккинчи квадратда режаллаган фаолиятларингизнинг кучайишига тўсиқ бўлиши шубҳасиз. Бу ўринда, тамойил марказингиз, ўзликни англаш қобилиятингиз ва виждонингиз сизга

хотиржамлик, йўналиш беради, ақлингизни чархлайди, мустақил иродангиздан фойдаланишингизга ва энг муҳим юмушларга аҳамият қаратишингизга кўмаклашади.

Сиз ҳар нарсага қодир эмассиз. Шунинг учун нима муҳимлигини доим ҳам олдиндан била олмайсиз. Ҳафтангизни эҳтиёткорлик билан ташкиллаштирсангиз ҳам, шундай вақтлар бўладики, жадвалингизни юқорироқ кадриятларга бўйсундиришингизга тўғри келади. Лекин тамойилга марказлашган инсон сифатида жадвалингиздаги ўзгаришни хотиржамлик билан қабул қиласиз.

Анча йиллар олдин ўғилларимдан бири ҳаётини жадвалга солишни бошлади. Бир куни унинг иш жадвали минут-минутигача режаланиб, китобларни олиш, машина ювиш каби юмушлар билан тўлиб кетди. Бу юмушлар ичида севган қизи – Керол билан ажрашиш ҳам бор эди.

Бошида ҳаммаси кўнгилдагидек, режага мувофиқ кетди. Ўғлим режаллаган ишларини деярли вақтида тугатиб, Керол билан гаплашиб олди. Уларнинг муносабати анча йиллар олдин бошланганди. Шунча вақтдан сўнг ажрашиш фикри ўғлимдан чиққанди. У муносабатларини давом эттириш бефойда деган қарорга келганди. Шундай қилиб, у самарадорлигини бузмаслик учун Керол билан гаплашишга 10-15 дақиқа вақт ажратганди.

Бироқ ажрашиш ҳақидаги янгилик Керолга қаттиқ таъсир қилди. Орадан бир ярим соат вақт ўтса ҳам, уларнинг телефондаги суҳбати давом этарди. Шундан сўнг, улар юзма-юз кўришиб, барчасини муҳокама қилиб олмоқчи бўлишди. Бироқ битта учрашув етарли бўлмади. Ушбу вазият ўғлим учун ҳам, Керол учун ҳам жуда оғир тажриба бўлди.

Кўриб турганингиздек, одамлар билан муносабатда самарали бўлиш осон эмас. Мен ёқимсиз инсон билан «самарали» бўлишга уриниб кўрдим ва бу фойда бермади; ёш болага ёки бирор гап уқмас ходимга маълум муаммони ҳал қилиш юзасидан ўн дақиқа вақт ажратдим, лекин бу

янги муаммолар келтириб чиқарди.

Камина фарзандининг барча эҳтиёжларини қондира олмай, умидсизликка тушган ота-оналар, айниқса, оналарга дуч келаман. Шуни ёдда тутинг, умидсизлик – умидларимиз мевасидир. Умидларимиз эса, кўп ҳолларда шахсий кадрият ва устувор вазифаларимиз эмас, аксинча, ижтимоий кўзгуни акс эттиради.

Қалбингиз ва онгингизнинг туб-тубида иккинчи кўникма ҳосил қилсангиз, ижтимоий кўзгуга қараб ишлашни тўхтатиб, юксак кадриятлар асосида фаолият юритишни бошлайсиз. Вақтни режалаш жадвалингиз ва дастурингизни хотиржамлик ила ана шу кадриятларга бўйсундира оласиз; мослашувчанлигингиз ортади. Жадвалингизда белгилаганларингизга амал қила олмасангиз, ўзингизни айбдор ҳис қилмайсиз.

Тўртинчи авлоднинг афзалликлари

Одамлар вақт бошқарувининг учинчи авлод дастурларидан оз фойдаланаётгани сабабларидан бири улар мослашувчан эмаслиги, ўта қатъийлигидир. Учинчи авлод дастурлари инсонларни жадвалларга бўйсундиради, улар инсонлар аслида вазифа ва юмушлардан кўра муҳим деган тамойил билан уйғун эмас.

Тўртинчи авлод дастури бўлса, бу тамойилга амал қилади. У, шунингдек, самарадорлик борасида ўзингизга эътибор беришингиз зарурлигини таъкидлайди. Тўртинчи авлод дастури сизни иккинчи квадратда вақт сарфлашга, ҳаётингизни тамойиллар асосида ташкиллаштиришингизга ундаб, кундалик қарорларингиз асосланган исталган кадрият ва мақсадларингизни тушунтириб беради; ҳаётингизда мувозанат ўрнатишингизга кўмаклашади; кундалик режалаштиришдан кўра юқорироқ даражага кўтарилиб, ҳисобингизни ҳафта миқёсида олишингизга ёрдам беради. Аввалдан режалаштирган юмушингизга бирор юқори кадрият тўқнаш келиб қолса, тўртинчи авлод дастури бир қарорга келишда ўзликни англаш ва виждонан

иш тутишингизга кўмак беради. Бунда сиз йўл харитаси ўрнига компасдан фойдаланасиз.

Ўзини бошқаришнинг тўртинчи авлоди ўтган учта аждодидан беш йўналиш бўйича устундир. Биринчидан, у тамойилга марказлашгандир: иккинчи квадратга номига амал қилдириш ўрнига, муҳимлигига қараб вақтингизни тақсимлайди. Иккинчидан, у виждонга йўналтирилган; ҳаётингизни энг азиз қадриятларингизга мутаносиб равишда ташкиллайди. Бундан ташқари, жадвалингизни олий қадриятларингизга бўйсундириш озодлигини ҳада этади.

Учинчидан, тўртинчи авлод дастури – қадрият ва узоқ муддатли мақсадларингизга хизмат қилувчи вазифангизни белгилаб, кунингизни мазмунли ўтказишга ёрдам беради.

Тўртинчидан, у ролларингизни аниқлаш, аниқланган роллар асосида мақсад қўйиб, уни режалаб, ҳаётингизни мувозанатлашга кўмаклашади.

Ва ниҳоят, бешинчидан, у ҳафталик режалар орқали кунлик режаларингизга кенгроқ қарашингизга имкон яратади ва асосий ролларингизни қайта кўриб чиқиш билан туб қадриятларингизни эслатиб туради.

Ушбу беш афзаллик туфайли, бор диққатингиз биринчи ўринда инсоний муносабатлар ва натижаларга қаратилиб, вақтингиз иккинчи даражали нарсага айланади.

ИШ ТОПШИРИШ: Т ВА ТВ НИНГ ЎСИШИ

Биз бажарадиган барча ишимизни ё вақтга ёки одамларга ваколат бериш орқали амалга оширамиз. Агар вақтга ваколат берсак, самара, атрофимиздаги инсонларга ваколат берсак, самарадорлик руҳида ишлаймиз.

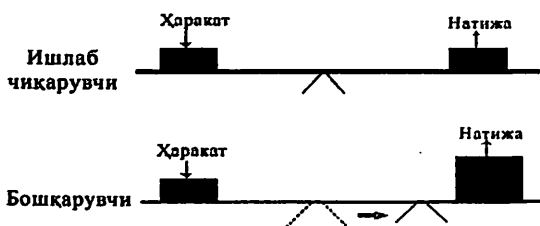
Кўпчилик бирор ишни бошқаларга ишониб топширишни истамайди. Сабаби оддий: улар бу ишни ўзим тезроқ ва сифатлироқ қилиб уддалайман деб ўйлайди. Аммо бошқаларга тўғри шаклда иш топшириш унинг тезлиги ва самарасини оширади.

Маълум бир вазифани ўзингиздан ташқари бирор

тажрибалироқ, маҳоратли кишиларга ўтказсангиз, юқорироқ аҳамиятга эга бўлган юмушларни бажаришга қувват топасиз. Иш топшириш – ҳам шахс, ҳам ташкилот учун ўсиш манбаидир. Ж.С.Пенни шундай деганди: «Бир ишни ўзим бажара олмаслигимни англагач, уни бошқага топширишни энг оқилона қарор деб биламан. Шу қарор юзлаб дўконлар ва минглаб одамларга фойда келтирди».

Бошқа одамларни ҳам қамраб олгани туфайли, иш топшириш «умум ғалабаси» ҳисобланади, шунинг учун уни тўртинчи кўникмага ҳам киргизиш мумкин. Айни вақтда, шахсий бошқарув тамойилларига, шунингдек, иш топшира олиш маҳорати бошқарувчи ва мустақил ишлаб чиқарувчи ўртасидаги асосий фарқдир. Шунинг учун иш топширишга сизнинг шахсий бошқарув маҳоратингиздан келиб чиқиб ёндашияпман.

Ваколатлаш:



Ишлаб чиқарувчи исталган натижага, яъни олтин тухумларга эришиш учун нима зарур бўлса, бажаради. Идиш-товокларни ювувчи ота-она, бино тарҳини чизувчи меъмор, ёзишмалар билан шуғулланувчи котиба – буларнинг барчаси ҳаётимизда ишлаб чиқарувчи саналади.

Лекин бирор ишни бажариш учун бирдан ортиқ кишидан иборат тизим тузиб, улар билан бирга ишлаганда инсон бошқарувчига айланади. Масалан, фарзандига идиш ювиш ваколатини берган ота-она

бошқарувчи бўлади. Меъморлар жамоасига раҳбар бош меъмор ҳам ўз ўрнида бошқарувчидир. Ташкилотдаги бошқа котибаларни бошқарувчи бош котиб ҳам офис бошқарувчиси ҳисобланади.

Ишлаб чиқарувчи бир соат ҳаракат қилиб, биргина натижага эришиши мумкин.

Бошқарувчи бўлса, самарали иш топширишдан фойдаланиб бир соат ичида ўн, йигирма ёки юзлаб натижага эриша олади.

Бошқарув – таянч нуқтасини ҳаракатлантиришдир. Ваколатлаш эса – самарали бошқарув калити саналади.

БУЙРУҚБОЗЛИК АСОСИДА ИШ ТОПШИРИШ

Ишни бажариш ваколатини топшириш икки хил йўсинда амалга ошади: «буйруқбозлик асосида ваколатлаш» ҳамда «бошқарув билан ваколатлаш».

Буйруқбозлик асосида ваколатлашда бошқарувчи «Уни олиб кел, буни олиб кел, у ёққа бор, бу ёққа борма, уни бажар, буни бажарма ва натижани менга айт» қабилида иш тутади. Аксарият ишлаб чиқарувчиларда худди шундай парадигма шаклланган. Чангалзорда чирмовуқларни тозалаб, йўл очиб кетувчилар эсингиздами? Улар ҳақиқий ишлаб чиқарувчилардир. Бирор вазифа буюрилса, улар енг шимариб, топшириқни бажаришга киришади. Агар ушбу ишлаб чиқарувчиларга бошқарувчилик лавозими топширилганда ҳам, улар ўзини ишлаб чиқарувчидек тутади; бошқа одамга вазифани бажартириш учун тўлиқ ваколатлашни билмайди. Улар вазифани уддалаш услубига диққат қаратгани туфайли натижа учун жавобгар шахсга айланмайди.

Бир марта, оиламиз билан сув чанғисида учгани борганимизда, буйруқбозлик асосида ваколатлаш вазиятини бошдан кечиргандим. Ўғлим чанғида жуда яхши учарди. У мен бошқараётган қайикқа уланган чанғига чиқиб, сув юзасида кетар экан, камерани Сандрага тутқаздим ва бир нечта сурат олишини сўрадим.

Дастлаб рафиқамга суратга олаётганда диққат қилишини сўрадим, чунки камерада бўш жой оз қолганди. Сўнг Сандра камера билан ишлашга ўрганмагани ёдимга тушиб, янада аниқроқ кўрсатма беришга киришдим; қуёш қайиқнинг олд томонига ўтгунча кутиб, ўғлимиз тўлқин устида сакраётган ёки чанғисини бураётган пайтда камера тугмасини босиши кераклигини айтдим.

Лекин бўш жой оз қолаётгани ҳамда рафиқамнинг тажрибасизлигини ўйлаганим сари, ташвишим орта бошлади. Охир-оқибат унга: «Сандра, менга қара, шунчаки мен айтган вақт расмга ол, келишдикми?» – дедим. Ва келаси бир неча дақиқани: «Расмга ол! – Расмга ол! – Расмга олма! – Расмга олма!» – деб қичқиришга сарфладим. Унинг ҳар бир ҳаракатини назорат қилмасам, исталган натижага эришолмаймиз деган кўрқув менга ўрнашиб бўлганди.

Афсуски, менинг юқоридаги хатти-ҳаракатим ғирт буйруқбозлик асосида ваколатлаш намунаси эди. Кўпчилик кишилар бировга иш топшираётганда худди шу усулдан фойдаланади. Хўш, бу тарзда қандай натижага эришиш мумкин? Қолаверса, ваколат берган одамингиз ҳар бир қадамда нима қилиши кераклигини ўргатиб турсангиз, жами нечта одамни бошқара оласиз?

Инсонларга бирор юмуш бажариш ваколатини беришнинг янада яхшироқ, янада самаралироқ усули мавжуд. Бу усул ўзликни англаш, тасаввур, виждон ва ўзгаларнинг эркин иродасини қадрлаш парадигмасига таянади.

БОШҚАРУВ БИЛАН ВАКОЛАТЛАШ

Бошқарув билан ваколатлаш вазифани бажариш услубига эмас, балки вазифанинг натижасига диққат қаратади. У инсонларга муайян топшириқни уддалаш йўлида ўзи мустақил услуб танлаб, натижалар учун масъулиятни бўйнига олишига имкон беради. Тўғри, бошқарув асосида ваколатлаш даставвал кўпроқ вақт олиши мумкин, лекин

сарфланган вақт бекорга кетмайди. Бу орқали ишнинг таянч нуқтасини силжитиб, самарадорликни оширишингиз мумкин.

Кимгадир бошқарув билан маълум вазифани бажариш ваколатини бераётганингизда қуйидаги беш йўналишга аҳамият қаратинг. Унутманг, сиз бошқарувчи, вазифа топшираётган инсонингиз эса ишлаб чиқарувчи ҳисобланади.

1. *Исталган натижа.* Авваламбор, ишлаб чиқарувчига бажарилиши керак бўлган вазифа бўйича аниқ тушунча беринг; ишни қандай қилинишини эмас, нима натижа кутаётганингизни тушунтиринг. Тушунтириш жараёнида қанча керак бўлса, шунча вақт сарфланг, сабрли бўлинг. Исталган натижани тасвирлаб беринг. Ишлаб чиқарувчи сўзларингизни қанчалик тушунганини текшириб кўринг: қандай натижа кутилаётганини ўз оғзи билан тушунганидай сўзлаб берсин ва қачонгача яқунлашини белгилаб олсин.

2. *Қоидалар.* Вазифани бажариш жараёнида ишлаб чиқарувчи амал қилиши зарур бўлган муайян қоидаларни олдиндан аниқлаб олинг. Қоидалар иложи борича буйруқбозлик билан ваколатлашдан холи бўлиши керак. Шу билан бир қаторда, топшириққа жиддий ёндашишга ундамоғи лозим. Бошқарувчи ўрнатган ўта қаттиққўл қоидалар ишлаб чиқарувчиларнинг ички ташаббусини ўлдиради. Улар онгостида: «Нима қилишимни истаётганингни айт ва мен шуни бажараман», – дейди. Ушбу вазифани уйдлашда маълум бир қийинчиликлар юзага келишидан хабардор бўлсангиз, уларни аниқланг. Самимий бўлинг ва ишлаб чиқарувчига қандай муаммоларга учраши мумкинлигини олдиндан айтинг. Филдиракни ҳар куни қайта кашф қилишни истамайсиз, шундай эмасми? Бошқарувчи сифатида қўл остингиздагиларга ўз хатоларидан хулоса чиқариб, сабоқ олишларига қўйиб беринг. Эҳтимолий муаммоларни инобатга олиб, уларга

нима қилмасликни айтинг, лекин нима қилиши ҳақида сўз очманг. Натижалар учун жавобгарликни уларнинг бўйнига юкланг – бу уларнинг ўз ваколатини ҳис қилиб, ишга масъулият билан ёндашишига олиб келади.

3. *Омиллар*. Исталган натижага эришиш учун ишлаб чиқарувчига зарур бўлган ишчи кучи, маблағ, техника ёки ташкилий ёрдам каби омилларнинг аниқ рўйхатини тузинг.

4. *Ҳисобот*. Ишлаб чиқарувчи вазифани уддалагач, натижаларни баҳолашда қўлланиладиган ижро стандартларини тузиб чиқинг. Бундан ташқари, ҳисобот ва баҳолаш ўтказиладиган муайян вақт ва жойни белгилаб қўйинг.

5. *Натижа*. Баҳолашдан сўнг нима бўлишини аниқлаштириб олинг. Бунга ишлаб чиқарувчини молиявий рағбатлантириш, рухий рағбатлантириш, лавозимини ошириш каби мукофотлаш усуллари кириши мумкин.

Бир неча йил муқаддам, ўғилларимдан бирига иш топширганимда жуда қизиқ ҳол рўй берганди. Ўшанда оилавий мажлис ўтказаетгандик; деворга илинган вазифа баёнотимизни текшириб, қадриятларимиз билан ҳамоҳанглигини қайта кўриб чиқаётган эдик. Ҳамма жамулжам бўлганди.

Хуллас, мен катта доска ёнига бориб, мақсадларимизни ёзиб чиқдим. Кейин режалар – шу мақсадларга эришишимиз учун зарур бўлган вазифалар рўйхатини туздим. Сўнг вазифаларни кўнгилли равишда тақсимлаш учун савол бера бошладим.

– Кредитни ким тўлашни хоҳлайди? – сўрадим мен. Ўзимдан бошқа ҳеч ким қўл кўтармади.

– Суғурта пулини ким тўламоқчи? Озиқ-овқат ва машиналар учун ким тўлашни истайди? – сўрашда давом этдим. Бу сафар ҳам ўзимдан бошқа ҳеч ким қўл кўтармади. Афтидан, кўнгилли бўлиш бўйича монополга айланган эдим.

– Чақалокни овқатлантиришни ким бўйнига олади? – бу саволимга қизиқувчилар нисбатан кўп бўлди, бироқ хотиним бу иш учун керакли малакага эга бўлган ягона киши эди.

Рўйхатдаги вазифаларни бирма-бир тақсимлар эканмиз, мен ва рафиқам ҳафтасига олтмиш соатдан кўпроқ ишлашимизга тўғри келиши аён бўлди. Шу боис, айрим ишлар фарзандларимизга қолди.

Етти яшар ўғлим Стефан, уйимиз олдидаги ўтлоқни парвариш қилишни бўйнига олди. Унга ишни тўлиқ топширишдан аввал, машғулот жараёнини тушунтира бошладим. Ўғлимга тозаланган ўтлоқ қандай кўринишда бўлиши кераклигини тушунтирмақчи бўлиб, унга кўшнимизнинг ўтлоғини кўрсатдим.

– Қара, ўғлим, – деб гап бошладим, – кўшнимизнинг ўтлоғи нақадар ям-яшил, топ-тоза эканини кўрдингми? Демак, биз ҳам шунақа қилишимиз керак: ям-яшил ва топ-тоза. Энди ўзимизни ўтлоғимизга қара. Ҳар хил ранглارни кўряпсанми? Улар ям-яшил эмас. Демак, биз ям-яшил ва топ-тоза ҳовли истаймиз. Ўтлоқни қандай қилиб ям-яшил қилиш ўзинга ҳавола. Ўзинг истаган усулингдан фойдаланишинг мумкин, фақат бўёқ билан бўяб қўймасанг бўлди. Лекин истасанг, ўрнингда бўлсам, нима қилишимни айтишим мумкин.

– Нима қиласиз, дада?

– Дастлаб сув пуркагичларни ёқардим. Аммо сен челақдан фойдаланишинг мумкин. Бунинг умуман фарқи йўқ. Мухими, натижада ўтлоқ ям-яшил бўлиши. Келишдикми?

– Келишдик.

– Энди тозалик ҳақида гаплашамиз. Ўғлим, тоза дегани атрофда қоғоз, суяк, шох-шабба каби ахлат йўқлигини билдиради. Кел, ҳозир ўтлоқнинг ярмини тозалаймиз. Шунда фарқини тушуниб етасан.

Шундай қилиб, ўтлоқнинг бир тарафида турган иккита

қоғоз парчасини олиб ахлат қопчиққа солдик.

– Ўтлоқнинг иккала тарафига қара. Фарқни кўрдингми? Ҳозиргина тозалаган жойимиз топ-тоза дейилади.

– Шошманг, дада! – деди ўғлим кўзларини катта-катта очиб. – Анави бутанинг орқасида ҳам қоғозлар бор экан!

– Баракалла, ўғлим! Мен уларни кўрмабман. Сенда бургутнинг кўзлари бор-да! – мақтаб кўйдим уни. – Энди менга кулоқ сол. Ўтлоқ тозалашни ўз бўйнингга олдингми, мен уни ортиқ бажармайман; у сенинг ишингга айланади. Бу ҳолат бошқарув билан ваколатлаш дейилади. Бунинг маъноси «Ишонч билан ишлаш» дегани. Буни сенга ишониб топшираман. Уни уддалашингга ишонаман. Хўш, ким сени раҳбаринг бўлади бу ишда?

– Сизми, дада?

– Йўқ, мен эмас. Сен ўзинг раҳбарсан. Ўзингга ўзинг раҳбарсан. Мен ёки оийннг сенга доим вайсайверсак, нима қилишни кўрсатаверсак, ёқадими?

– Йўқ, албатта.

– Бу бизга ҳам ёқмайди. Ҳатто кайфиятимизга ҳам таъсир қилади. Шундай қилиб, сен ўзингга ўзинг раҳбарсан. Энди тахмин қил-чи, ким ёрдамчинг бўлади?

– Ким?

– Мен. Сен менга раҳбар бўласан.

– Мен-а?

– Худди шундай. Лекин вақтим оз, ўзинг биласан. Баъзан иш билан кетиб, уйда бўлмайман. Уйда бўлган вақтимда эса, айтган заҳотинг ёрдамга шайман. Сен айтган ҳар қандай ишни бажараман.

– Келишдик, дада!

– Хўш, ишингни ким баҳолайди?

– Ким?

– Ўзинг.

– Ўзим?

– Албатта. Ҳафтада икки марта, иккимиз ўтлоқни айланамиз ва ишлар қандай кетаётганини кўрсатасан.

Ўтлоқни қандай баҳолайсан?

– Тоза ва яшил.

– Тўппа-тўғри.

Шу тарзда ўғлимни икки сўз билан икки ҳафта давомида, ишни эплашига кўзим етгунча шуғуллангирдим.

Ниҳоят, кутилган кун келди.

– Демак, ҳаммасини келишиб олдик, шундайми, ўғлим?

– Шундай.

– Ўтлоқ қандай бўлиши керак?

– Ям-яшил ва топ-тоза.

– «Ям-яшил» нима дегани?

Ўғлим ўтлоғимизга қаради, сўнг кўшни ўтлоқни кўли билан кўрсатиб, деди: ..

– Кўшнимизнинг ўтлоғининг ранги – яшил.

– «Топ-тоза» нима дегани?

– Умуман ахлат йўқ дегани.

– Хўш, ишингда раҳбар ким?

– Ўзим.

– Ким сенга ёрдам беради?

– Сиз. Вақтингиз бўлганда.

– Ким сени ишингни баҳолайди?

– Ўзим. Сиз билан ҳафтада икки марта ўтлоқни айланамиз ва мен қилинган ишларни кўрсатаман.

– Биз нимага қараймиз?

– Тозалик ва яшилликка.

Ўша пайт мен рағбатлантириш ҳақида индамагандим. Албатта, бундай вазифа учун бирор мукофот жорий этишга иккиланмасдим.

Икки ҳафта. Икки сўз. Ўғлим ишни бошлашга тайёр деб ҳисобладим.

Шанба куни эди. Болам ҳеч нарса қилмади. Якшанба бўлди. Ўтлоқни тозалашдан асар ҳам йўқ. Душанба... яна ҳеч нарса. Сешанба куни ишга кетаётганимда, июль куёши тигида қовжираб, сарғайиб кетган ўтлоққа кўзим тушди. «Бугун тозаласа керак», деб ўйладим ичимда. Шанба куни

Ўтлоқни тозаламаганини тушунаман – у кунни биз бир келишувга келган эдик. Якшанбани ҳам тушунаман – бу кунда бошқа юмушлар, ишлар бор эди. Лекин душанбада нега ўғлим ишламаганини тушунолмадим. Бугун эса сешанба. Нимадир қилиши керак. Аини ёз бўлса. Унинг қиладиган иши йўқ барибир.

Ишдалигимда уйга тезроқ қайтиб, нималар бўлганини кўришни интизор бўлиб кутдим. Ниҳоят, чошгоҳ маҳали, кўчамизга бурилганимда, эрталабки таниш ҳолатга – саргайиб, қовжираган ўтлоққа кўзим тушди. Ўғлим бўлса кўчанинг нариги юзидаги боғчада ўйнаётганди.

Бунга чидаб бўлмасди. Икки ҳафталик машғулот ва ваъдалардан кейин ўғлим ўзини бундай тутишидан бир тарафдан хафа бўлсам, иккинчи тарафдан вазиятни тушунмадим. Биз ўтлоқ учун яхшигина пул ва вақт сарфлагандик, унинг қуришини кўриш оғир эди. Бундан ташқари, кўшнимнинг жуда чиройли, текис, ям-яшил ўтлоғи ёнида бизники жуда уятли кўринарди.

Ўша вазиятда: «Ўғлим, дарҳол ёнимга кел-да, анави ердаги ахлатни ҳозироқ йиғиштир!» – деб буйруқбозлик асосида ваколатлашга тайёр эдим. Бунда олтин тухумга, яъни ўтлоқнинг тозаланишига эришишим шубҳасиз. Лекин ўғлим-чи? Унинг ички масъулиятига нима бўлади?

Шуларни ўйлаб, ясама жилмайганча, кўча бўйлаб қичқирдим:

– Салом, ўғлим. Ишлар қалай?

– Ҳаммаси яхши! – деб жавоб берди у ўгирилиб.

– Ўтлоқ нима бўляпти? – шундай деб сўрадим-у, тилимни тишладим. Мен беихтиёр келишувимизни бузгандим. Биз бунга келишмаган эдик. Мен бундай демаслигим керак эди.

Шунинг учун Стефан ҳам келишувни бузиб, жавоб қайтарди:

– Яхши, дада.

Шундан сўнг бир оғиз ҳам гапирмай, кечки овқат

тугашилини кутдим. Сўнгра ўғлимни чақириб, дедим:

– Стефан, қани худди келишганимиздек йўл тутайлик. Ўтлоқни айланайлик, сен менга раҳбарлигингдаги иш қандай кетаётганини кўрсат, майлими?

Кўча эшикдан ташқарига чиқар эканмиз, ўғлимнинг ияги титрай бошлади, мижжалари ёшга тўлди. Ўтлоқ ўртасига етганимизда, у пиқиллаб, йиғлашга тушди.

– Дада, бу жудаям қийин экан.

«Нима қийин экан? – ҳайрон бўлдим ичимда. – Ахир ҳеч нарса қилганинг йўқ-ку!» Лекин аслида, нима қийинлигини билардим – ўзини бошқариш, ўз устидан ҳукм ўрнатиш қийин эди. Шу сабаб овоз чиқариб дедим:

– Сенга қандай ёрдам бера оламан?

– Ёрдам берасизми, дада? – бурнини тортиб, сўради болам.

– Келишувимиз қандай эди?

– Вақтингиз бўлса, ёрдам бераман дегандингиз.

– Менда ҳозир вақт бор.

Бу гапимни эшитиб, чопқиллаб уйга кириб, иккита ахлат қопчиқ билан чиқди ва бирини менга тутди.

– Анави нарсани ўтлоқдан оласизми? – деди у шанба кунлик барбекюдан қолган ахлатни кўрсатиб. – Кўриб кўнглим айниб кетяпти!

Ўғлимга сўзсиз бўйсундим: худди у сўрагандек иш қилдим. Ана ўшандан кейин келишувимиз унинг юрагига ёзилди. Ўтлоқ бутунлай уникига айланди.

Бутун ёз давомида Стефан атиги икки ёки уч марта ёрдам сўради, холос; ўтлоқни деярли бир ўзи парвариш қилди. Шунчалик берилиб ишладики, ўтлоғимиз ҳар доимгидан ҳам тозарок, ҳар доимгидан ҳам яшилроқ бўлди. Ўтлоққа сақич қоғози ёки бирор ахлат ташлаган ака-опалари Стефандан танбеҳ эшитиб оларди.

Ишонч инсонни рағбатлантиришнинг энг олий шаклидир. У одамлардаги энг яхши хислатларни юзага чиқаради. Шубҳасиз, ишонч – вақт ва бардош талаб

қилади. Лекин бу кишиларнинг ваколати ишонч даражасига кўтарилгунча машқ қилдириш, ривожлантиришга халал бермайди.

Ишончим комил, бошқарув билан ваколатлаш тўғри тартибда бажарилса, ҳар икки томон – бошқарувчи ҳам, ишлаб чиқарувчи ҳам бирдек фойда топади; қисқа вақт ичида кўп иш бажарилади. Ўйлашимча, яхши ташкилланган оилада рўзғордаги юмушлар аъзоларга бирга-бир асосда самарали топширилади. Бунинг натижасида, муайян вазифани бажариш учун кунига бир соат етарли бўлади. Бунда шунчаки ишлаб чиқариш эмас, ички бошқарув туйғуси зарур, албатта.

Масалан, сиз хонани фарзандингиздан кўра яхшироқ йиғиштира оласиз, лекин фарзандингизни шу ишни қилишга ўргатмоқчисиз. Бошқарув асосида ваколатлашдан фойдалансангиз, бу анча вақт олади. Сиз болангизни машқ қилдиришингиз ва ривожлантиришингиз зарур бўлади. Бунга икки ҳафта, боринги уч ҳафта сарфларсиз. Бироқ бу ҳафталар ёқимли истикбол учун сарфланади. Биринчидан, фарзандингиз тартибга кўникади. Иккинчидан, у кўлингиздан бу ишни олгач, сизда самарали сарфлаш учун қўшимча вақт пайдо бўлади. Учтинчидан эса, хонани йиғиштиришни ўзи бажариш орқали бола ўзини бошқаришни, ўзини назорат қилишни ўрганади.

Бу ёндашув ваколатлашнинг бутунлай янги парадигмасини қамраб олади. Натижада, муносабатлар табиати ўзгариб кетади: ишлаб чиқарувчи билан бошқарувчи ўртасида келишув тузилади. Ушбу келишувдаги масъулиятига биноан, ишлаб чиқарувчи виждонан ўзини-ўзи бошқарувчи раҳбарга айланади. Шунинг баробарида, у исталган натижага эришиш йўлида янгидан-янги, ижобий ва яратувчан ташаббуслар кўрсатади.

Бошқарув билан ваколатлашдаги тамойилларни ҳар қандай одам ва ҳар қандай вазият учун қўлласа бўлади. Унча етук бўлмаган кишилар билан ишлаганда, камроқ

исталган натижа, кўпроқ қоида, кўпроқ омиллар, кўпроқ ҳисобот суҳбатларига эътибор қаратинг. Етукроқ шахсларга бўлса, мураккаброқ бўлиши исталган натижа, камроқ қоида, камроқ ҳисобот бўйича ваколат беринг.

Самарали ваколатлаш – самарали бошқарувнинг энг яхши кўрсаткичидир. Сабаби оддий: у ҳам шахсий, ҳам ташкилий ўсишнинг асосидир.

ИККИНЧИ КВАДРАТ ПАРАДИГМАСИ

Ўзингизни ёки ваколатлаш орқали атрофдагиларни самарали бошқариш услуб, техника ёки ташқи омилларга боғлиқ эмас. У ичингизда – шошилишчи вазибалардан кўра муҳим вазибаларга диққат қилишингизга кўмаклашувчи иккинчи квадрат парадигмасида жойлашган.

Иловага «Офисдаги иккинчи квадрат куни» деб аталувчи машқ кўшиб кетдим. Бу машқ ёрдамида иккинчи квадрат парадигмасининг бизнесни ташкиллаштиришдаги самарадорлигингизга кўрсатадиган ижобий таъсири кўра оласиз. Иккинчи квадрат парадигмасини ривожлантириш устида ишлар экансиз, ҳаётингизнинг ҳар ҳафтасини устувор вазибаларингиз асосида ташкиллашга ва сарфлашга муваффақ бўлиб борасиз; ҳаётингизни самарадор бошқариш учун бошқа кишиларга ортиқ қарам бўлмайсиз.

Қизиғи шундаки, «Етти кўникма»нинг ҳар бири иккинчи квадратда жойлашади. Чунки бу кўникмалар фундаментал муҳим бўлган, бошқача айтганда, доимий равишда бажарилса, ҳаётингизда туб ижобий ўзгаришлар қилувчи нарсалар билан боғлиқдир.

ҚЎЛЛАШ УЧУН КЎРСАТМАЛАР

1. Иккинчи квадратга тегишли, анчадан бери пайсалга солинаётган бирор вазифани аниқланг. Бу шундай вазифа бўлсинки, уни бажарсангиз, шахсий ёки профессионал ҳаётингизда катта аҳамиятга эга

Ўзгариш содир бўлсин. Уни қайд этинг ва бажаришга киришинг.

2. Вақтни бошқариш матричасини чизинг ва ҳар бир квадратга қанча вақт сарфлашингизни ҳисоблашга уриниб кўринг. Кейин уч кунингизни ўн беш дақиқалик интервалда ёзиб чиқинг. Ҳисоб-китобингиз тўғри чиқдими? Вақтни сарфлаш усулингиздан қоникдингизми? Нималарни ўзгартиришингиз керак?

3. Ваколат берадиган вазифалар ҳамда ваколатланадиган шахслар рўйхатини тузинг. Бошқарув билан ваколатлашни нимадан бошлаш кераклигини аниқлаб олинг.

4. Келаси ҳафтаингизни режаланг. Ишни ҳафта учун роль ва мақсадларингизни қайд қилишдан бошланг. Сўнг мақсадларни махсус ҳаракат режасига айлантинг. Ҳафта якунида режангиз қадрият ва мақсадларингизни кундалик ҳаётингизга қанчалик сингдирганини баҳоланг.

5. Ҳафтаингизни доимий режалаштиришга киришинг ва бу учун маълум вақт ажратинг.

6. Ҳозирги режалаш дастурингизни тўртинчи авлодга мослаштинг.

7. Иккинчи квадрат парадигмасини чуқурроқ тушуниш учун иловада келтирилган «Офисдаги иккинчи квадрат кунини»ни ўрганиб чиқинг.



Оммавий
ғалабалар

ЎЗАРО БОҒЛИҚЛИК ПАРАДИГМАЛАРИ

*Дўстлик ишонч билан, ишонч эса ҳалоллик билан
эгизакдир.*

СЕМУЭЛ ЖОНСОН

Оммавий ғалабалар қисмига ўтишдан аввал, самарали ўзаро боғлиқлик фақатгина ҳақиқий мустақиллик пойдевори устига қурилиши мумкинлигини эслайлик.

Шахсий ғалабалар ҳамиша оммавий ғалабалардан олдин келади.

Ҳаёг йўлидан кетаётганда, бироз тин олиб, қаердан келиб, қаерга кетаётганимизни аниқлаш учун орта қарасак, танлаган йўлимиздан бошқасида юрганимизда, аини турган жойимизга етиб келолмаслигимизга гувоҳ бўламиз. Бу ерга фақат битта йўлдан келинади, масофани қисқартиришнинг иложи йўқ. Олдиндаги манзил бузилган муносабатларнинг қолдиқлари билан қопланган. Бу қолдиқлар етарлича етуклик, феъл-атвор кучига эга бўлмасдан туриб, самарали муносабат бошлашга уринган инсонларга тегишли.

Ўзаро самарали муносабат осон нарса эмас; сиз бутун йўлни босиб ўтишингиз керак. Муваффақиятни ўзингиз билан олиб юрмасангиз, бошқалар билан ҳеч қачон муваффақиятга эриша олмайсиз.

Бундан бир неча йиллар аввал Орегонда семинар ўтаётганимда бир киши ёнимга келиб, деди:

– Биласизми, Стивен, семинарларга қатнашсам ҳам кайфиятим кўтарилмаяпти.

Айтиш жоизки, унинг бу сўзлари диққатимни тортди.

– Атрофдагиларга қаранг, нақадар ажойиб одамлар, — деб давом этди у. — Мана бу чиройли соҳилга, денгизга

ва у ерда содир бўлаётган нарсаларга қаранг. Ҳозир қила оладиган ягона ишим жимгина ўтириб, кечкурун телефонда хотинимдан эшитажак заҳар-заққум гаплар ҳақида ўйлаб, ич-этимни ейиш бўляпти. Уйда бўлмаган пайтимда у қўнғироқ қилади, мени сўроқ қилиб, нима билан банд эканимни билишга уринади: «Қаерда нонушта қилдим? Кимлар мен билан бирга эди? Кундузи тўлиқ мажлисда эдимми? Тушлик учун қаерга кирдим? Тушлик давомида нималар қилдим? Тушликдан сўнг вақтимни қандай сарфладим? Кечки пайт қўнғил очиш учун қаерга бордим? Биз нималар ҳақида суҳбатлашдик?» Айтганларим ростлигини текшириш учун кимга қўнғироқ қилиши мумкинлигини билишни хоҳлайди, аммо буни очиқ сўрай олмайди. Шунчаки, қачон уйдан узоқда бўлсам, қайтганимда кулоқ-миямни еб битиради. Мана шунақа сабаблар туфайли айни дам худди игнани устида ўтиргандекман. Бу ерга келганим аҳволимни енгиллатмаяпти.

У жуда ачинарли кўринарди. Биз бироз суҳбатлашдик. Гап орасида, у қизиқарли бир гап айтиб қолди.

– Тахминимча, рафиқам қандай савол беришни жуда яхши билади, – деди у ҳижолат бўлиб. – Мен ҳозирги хотиним билан ана шунақа семинарда танишиб қолгандим. Лекин у вақтда мен уйланган эдим.

Унинг айтганларини ўйлаб кўриб, сўрадим:

– Сиз «тезкор даво» олувчилар сафидасиз, шундайми?
– Нимани назарда тутяпсиз? – деди у ажабланиб.
– Сиз очқич билан рафиқангиз миясини очиб, сизга нисбатан муносабатини дарҳол ўзгартиришни истайсиз, шундайми?

– Албатта, унинг ўзгаришини хоҳлайман! – хитоб қилди. – Мени ҳамиша бундай қаттиқ сўроққа тутиши яхши эмас.

– Дўстим, – дедим мен, – айтиб қўяй, ҳозиргидек хатти-ҳаракатларингиз билан муаммони ҳал қилолмайсиз.

Биз бу ерда жуда кескин ва ўта фундаментал Парадигма

алмашинувига дуч келади. Ижтимоий мулоқотингизни шахсий техника ва маҳоратингиз билан силлиқлашга уринишингиз мумкин, лекин ушбу жараёнда зарурий феъл-атвор асосингизга зарба бериб қўясиз. Илдизсиз дарахт мева берганини кўрганмисиз? Бу – изчиллик тамойилидир: Шахсий ғалабалар Оммавий ғалабалардан олдин келади. Шахсий бошқарув ва шахсий интизом – бошқалар билан яхши муносабат ўрнатиш пойдеворидир.

Баъзи одамларнинг айтишича, агар ўзингизни яхши кўрмасангиз, ҳеч ким сизни яхши кўрмас экан. Менимча, бу фикрда қайсидир маънода жон бор. Бироқ ўзингизни яхши билмасангиз, бошқара олмасангиз, назорат қилиш кўлингиздан келмаса, ўзингизни яхши кўришингиз ҳам жуда қийин бўлади, қисқа муддатли, юзаки ҳолатларни ҳисобга олмаса, албатта.

Инсоннинг ўзига ҳурмати, аввало, ўз устидан хукмронлиги, чин мустақиллигидан келиб чиқади. Бу эса биринчи, иккинчи ва учинчи кўникмаларнинг асоси ҳисобланади. Мустақиллик – бир ютук. Ўзаро боғлиқлик бўлса фақат мустақил шахслар қила оладиган танловдир. Ҳақиқий мустақилликка эришишни истамас эканмиз, инсоний муносабатларни ривожлантиришга уриниш аҳмоқликдир. Биз уриниб кўришимиз мумкин. Вазият яхши бўлса, бу борада ҳатто қайсидир даражада муваффақиятга ҳам эришармиз. Лекин қийин ҳолатлар келганда – улар, албатта, келади – алоқаларни мустаҳкамлаб турувчи пойдеворимиз бўлмайди.

Ҳар қандай муносабатнинг таркибий қисми айтадиган гапларимиз ёки бажарадиган ишларимиз эмас, аксинча, бизнинг ўзимиздир. Агар сўзларимиз ва ҳаракатларимиз ички маконимиз (феъл-атвор этикаси) ўрнига инсоний муносабатларнинг сохта, юзаки усулларига (шахс этикаси) асосланса, атрофдагилар бу иккиюзламачиликни сезиши шубҳасиз. Бу йўл билан самарали ўзаро боғлиқлик учун керакли пойдеворни ярата олмаймиз.

Инсонлараро муносабатларни ҳақиқатан ҳам ўзгартирадиган техника ва кўникмалар чинакам мустақил феъл-атвордир. Шундай экан, ҳар қандай муносабатни бошлаш учун жой – ўз ичимизда, таъсир доирамизда бўлган феъл-атворимиздир. Тўғри тамойилларга марказлашиб, проактив тарзда ҳаёт кечиришни бошлаганимизда, аниқлаб олган устувор вазифаларимизни ҳалоллик ила бажаришни уддалаганимиздагина биз ўзаро боғлиқ муносабатларга кириша оламиз. Бу бизнинг самарадорлигимизни янада оширишга хизмат қилади.

Ҳаёт йўлимизга қайтиб, олдинга назар солсак, янги уфқ томон кетаётганимизни кўрамиз. Ўзаро боғлиқ муносабатлар чуқур, бой, мазмунли алоқаларни очиб беради. Шу туфайли янада кўпроқ ўсиш, ўрганиш, яқинларимиз ва бутун дунё ривожланишига ҳисса қўшиш имконияти пайдо бўлади. Бироқ бахт ва муваффақият йўлидан кетишда кучли изтироблару умидсизликка дуч келишимиз табиий.

Кўпинча шахсий ҳаётимизда соғлом нуқтан назар, етакчилик ёки бошқарув етишмаслиги сабабли келиб чиқадиган сурункали оғриқларга йиллаб сабр қилишимиз лозим. Бундан ўзимизни жудаям ноқулай ва безовта ҳис қиламиз, вақти-вақти билан оғриқларни камайтириш мақсадида баъзи даво чораларини кўрамиз. Вазият шунга етадики, ичимиздаги оғриқ билан яшашга кўникиб қолиб, унинг борлигини унутиб ҳам юборамиз.

Бошқа кишилар билан мулоқотимиздаги муаммо туфайли пайдо бўладиган оғриқни эса жуда яхши ҳис қиламиз – у жуда ўтқир бўлади; тезроқ қутулгимиз келади.

Оғриқ белгиларини шахс этикасининг тезкор даво ва техникалари билан тузатишга уринганимизда юқоридаги ҳолат содир бўлади. Биз бошимиздан кечираётган изтироб ва оғриқ аслида ичимиздаги муаммолар – сурункали оғриқлардан униб чиққанини тушунмаймиз. Уни тўхтатиш учун тезкор даводан фойдаланишни бас қилмас эканмиз,

саъй-ҳаракатларимиз фақат акс натижа беради. Бу вазият китоб аввалида айтиб ўтганим – сурункали касаллик учун аспиринни қўллашга ўхшайди. Аспирин ёрдамида сурункали хасталигимизни яширамиз, холос.

Ўзаро самарали муносабат тўғрисида сўзлар эканмиз, келинг, самарадорликка берган таърифимизни ёдга олайлик. Демак, самарадорлик – таъминот ва таъминот воситаси ўртасидаги мувозанат ҳисобланади. Буни ғоз ва олтин тухум масаласи ёрдамида тушуниб олгандик.

Ўзаро боғлиқ вазиятда олтин тухум – самарадорлик, яъни ижобий муносабатлар ва самимий мулоқот орқали яратиладиган натижалар, таъсир қуввати ҳисобланади. Шу тухумларга ҳар куни эга бўлиш учун, биринчи навбатда, ғозга ғамхўрлик қилишимиз лозим. Бу дегани самарадор алоқаларни таъминлаш учун, аввало, ўзаро муносабатларимизни парваришlash талаб қилинади.

Шундай қилиб, тўртинчи, бешинчи ва олтинчи кўникмаларга ўтмасдан аввал, ўзаро боғлиқ реалликдаги муносабатларни тасвирлашда ҳамда Т/В мувозанатини ифодалашда қўлланиладиган энг кучли метафорани сизларга таништирмоқчиман.

ҲИССИЁТ БАНКИДАГИ ҲИСОБ РАҚАМИ

Молиявий банкдаги ҳисоб рақами нималиги ҳаммамизга маълум. Биз банкда ҳисоб рақами очиб, у ерга депозит/маблағ йиғамиз. Эҳтиёж туғилганда ундан пул оламиз. Ҳиссиёт банкидаги ҳисоб рақами муайян бир муносабатда қурилган ишонч миқдорини ифодаловчи метафорадир. Бу ўзга бир инсон билан бўлганингизда сезадиган хавфсизлик хиссидир.

Буни мисол орқали тушунтиришимга изн берсангиз. Сиз билан боғлиқ Ҳиссиёт банкидаги ҳисоб рақамимга хушфезллик, меҳр-оқибат, самимийлик, сизга берган ваъдамни бажариш сингари «маблағлар»ни депозит сифатида қўйсам, захира бойлик тўплайман. Сизнинг менга нисбатан ишончингиз ошади. Мен эса зарур бўлганда шу

ишончингиздан кўмак олишим мумкин. Баъзан, кутилмаган хатоларга йўл қўйсам, ишонч даражаси, бошқача айтганда, ҳиссий захира уяларни қоплаб кетади. Жумлаларим аниқ бўлмаса ҳам барибир маъносини тушунасиз. Демак, ҳисоб рақамдаги ишонч миқдори қанча юқори бўлса, мулоқот шунча осон, тезкор ва самарали бўлади.

Лекин сизга ҳамиша беҳурматлик, носамимийлик кўрсатишга, гапингизни бўлишга, ишончингизни поймол қилишга, сизни кўрқитишга одатланиб қолсам, охир-оқибат Ҳиссиёт банкидаги ҳисоб рақамим бўшаб қолади. Ундаги ишонч даражаси пастлаб кетади.

Хўш, бундан менга не фойда?

Ҳеч қандай. Аксинча, бундан буёғига сиз билан мулоқот жараёнида ҳар бир гапимни ўйлаб гапиришимга тўғри келади. Муносабатимиз таранглашади. Афсуски, кўплаб ташкилот, оила ва никоҳларда шундай вазият ҳукмрон. Ишонч захирасига мунтазам депозит қўйилмаса, оилавий муносабатларга путур етади. Оила – бир-бирини ўзаро тушуниб, мулоқот қиладиган макон эмас, балки икки одам бир том остида мажбурий бағрикенглик асосида мустақил ҳаёт кечирадиган майдонга айланади. Бу майдонда муносабатлар хужумкорлик ва душманлик тусини олади; жуфтликлардаги «ё жанг қил ёки таслим бўл» реакцияси натижасида даҳанаки жанглар, эшикларни қарсиллатиб ёпиш, гаплашмай қўйиш, ҳиссий бўшлиқ ва ўзига ачиниш келиб чиқади. Ушбу вазият оиладаги совуқ уруш билан яқунланиши мумкин. Бунда умр йўлдошларни бир-бирига ўртадаги фарзандлар, жисмоний яқинлик, ижтимоий босим, оила шаънини тўкмаслик боғлаб туради. Ё бўлмаса, бир-бирига ортиқ тоқат қилолмаган жуфтлар ажрим учун судга ариза беради, ҳеч иккиланмай турмуш ўртоғининг айбини ошкор қилиб ташлайди ва шу аҳволда бир неча йил судлашиб юради.

Бу каби ҳолатлар ер юзидаги энг ижобий, қониқарли, роҳатбахш муносабатларда содир бўлиши нақадар ачинарли.

Ҳар бир оилада Т/ТВ маёғи мавжуд. Уни бузиб ташлаш ёки йўлчи юлдуз сифатида фойдаланиш ўз кўлимизда.

Никоҳ сингари доимий муносабатлар учун доимий депозитлар керак. Чунки узлуксиз янги умидлар туфайли эски депозитлар ғойиб бўлади. Анчадан бери кўрмаган мактабдош дўстингизни кўриб қолсангиз, аввалгидек завқ-шавқ, меҳр-муҳаббат билан мулоқот қилишингиз мумкин. Сабаби ўтмишда қўйган депозитларингизнинг сарфланмаган қисми ҳануз ҳиссиёт банкидаги ҳисоб рақамингизда турибди. Лекин ҳар куни алоқага киришадиган инсонларингиз билан боғлиқ ҳисоб рақамингиз доимий сармойани талаб қилади. Кундалик мулоқотингиз давомида, ҳатто ўзингиз билмаган ҳолда ўз-ўзидан «маблағ» ечилиш ҳолатлари учраб туради. Айниқса, уйдаги ўсмир фарзандлар билан бу ҳол тез-тез такрорланади. Тасаввур қилинг, ўсмир ўғлингиз билан одатий суҳбатингиз: «Хонангни тозала. Тутмангни қада. Радиони ўчир. Сочингни олдир. Ахлатни тўкиб келишни унутма!» қабилида кечади. Бу ҳолатда, орадан маълум вақт ўтгач, «ечиб олган» ишончингиз микдори депозитларингизникидан кўпайиб кетади.

Энди шу фарзандингиз бутун ҳаётига таъсир қиладиган муҳим қарор қабул қилиш жараёнида эканини бир ўйланг. Ўртангиздаги ишонч паст ва мулоқот жуда ёпиқ, механик ва қониқарсиз бўлгани туфайли ўғлингиз ҳеч қачон сиз билан маслаҳатлашмайди. Сизда унга ёрдам бериш учун етарли билим ва донолик бўлиши мумкин. Бироқ ҳиссиёт банкидаги ҳисоб рақамингизда ҳеч вақо қолмаганидан, у ўз қарорини қисқа муддатли ҳиссиётлардан келиб чиқиб қабул қилади. Бу эса узоқ муддатли салбий оқибатларни етаклаб келиши ҳеч гап эмас.

Ушбу нозик масалалар юзасидан ўзаро мулоқот қилиш учун сизга ижобий мувозанат зарур. Бунинг учун сиздан нима талаб қилинади?

Ўзингиз бир ўйлаб кўринг-а, агар ўғлингиз билан муносабатингизга депозит киритиб борсангиз, нима

бўлади? Имкон бўлганда, унга бироз меҳр кўрсатинг – болангиз қизиқишидан келиб чикиб, уйга бирор журнал ёки коньки кўтариб келинг ёки қандайдир лойиҳа устида ишлаётган бўлса, ёнига бориб, ёрдамнингизни таклиф қилинг. Балки бирга кинога ёки музқаймоқхўрликка борарсизлар. Фарзандингизга ажратадиган энг муҳим депозит – уни шунчаки тинглашингиз бўлса керак. Ўғлингизни тинглаб, гапини бўлманг, уришманг, жеркиманг ёки ўз ҳаётингиздан мисол келтирманг – уни шунчаки тинглаб ва тушунишга ҳаракат қилинг. Уни яхши кўришингизни, инсон сифатида қабул қилишингизни ҳис қилишига йўл қўйиб беринг.

Дастлаб у меҳр ва ғамхўрлик депозитларингизга яраша жавоб қайтармаслиги, ҳатто бу хатти-ҳаракатингиздан шубҳаланиб, «Дадам бу сафар нимани ўйлади экан? Ойим яна нима усулларни менга қарши қўлламоқчи?» дея ўйлаши мумкин. Лекин депозитлар келишда давом этаркан, ўз кучини кўрсатади. Бўшаб қолган ҳисоб рақамингиз яна ишонч билан қайта тўла бошлайди.

Доим ёдда тутинг: муносабатлардаги муаммони тезкор даволаш – бу шунчаки сароб. Муносабат қуриш ва таъмирлаш ҳаминша маълум вақт олади. Ўғлингизда миннатдорчилик аломатларини дарҳол сезмасангиз, сабр қилинг. Қизиққонлик ичида унинг кўнглига ботадиган бирор гап айтиб қўйсангиз, шу вақтгача қилган барча меҳнатингиз ҳавога совурилади. Масалан: «Сен учун шунча яхшилик қилдик! Шунча қурбонликлар келтирдик! Сен эса ҳалиям раҳмат демайсан! Биз яхши бўлишга уринсак, сен ўзингни бунақа тутасан! Шунақаям бола бўладими!?» деган жумлалар жигарбандингиз юрагини вайрон қилиб, ўртангиздаги ишончни еб битиради.

Сабрли бўлиш қийин, албатта. Бунинг учун инсон феъл-атворини проактивга айлантириши, бор диққатини Таъсир доирасига қаратиши, ўсаётган муносабатларни парваришлаши даркор.

Менга ишонинг, муносабатларни қуриш ва қайта

тиклаш узоқ муддатли сармоя киритиладиган жараён саналади. Бу жараённи тезлатишнинг имкони йўқ.

ОЛТИ МУҲИМ ДЕПОЗИТ

Ҳиссиёт банкидаги ҳисоб рақамингизни тўлдирувчи олтига йирик депозитларни таништиришга ижозат бергайсиз. Демак, депозит бу ерда ўзаро самарали муносабатларни яратиш ва тиклаш учун бажаришингиз зарур бўлган ишлар маъносида келмоқда.

1. ШАХСНИ ТУШУНИШ.

Ўзга инсонни тушунишга уриниш – тайёрлашингиз мумкин бўлган энг муҳим депозитлардан бири бўлиб, у бошқа депозитлар калити ҳамдир. Бир шахсни яхши тушунмагунингизча, унга қандай депозитлар мос келишини билолмайсиз. Сиз учун депозит бўлган воситалар – биргаликда сайр қилиш, суҳбатлашиш, музқаймоқ ейиш, бир лойиҳа устида жамоа бўлиб ишлаш – бошқа бир шахс томонидан депозит сифатида қабул қилинмаслиги мумкин. Агар унинг қизиқишлари ва эҳтиёжларига тўғри келмаса, ушбу ишлар ҳатто ҳисоб рақамингиздан ишончли «ечиб олиши» ҳеч гап эмас.

Бир киши учун олам-олам маъноли нарса иккинчи киши учун арзимас туюлиши эҳтимолдан йироқ эмас. Депозит тайёрлаш учун, бошқа киши муҳим деб билган нарсани сиз ҳам аҳамиятли топишингиз лозим. Масалан, ўта муҳим лойиҳа устида ишлаётганингизда, олти яшар фарзандингиз келиб, сиз учун аҳамиятсиз, лекин ўзи учун аҳамиятли кўринган бирор масалада ёрдам сўради дейлик. Бу вазиятда, сизга фарзандингизнинг қадриятини тан олиб, унинг сўзини ерда қолдирмаслик учун иккинчи кўникма, жадвалингизни инсон устуворлигига бўйсундириш учун учинчи кўникма керак бўлади. Фарзандингизни тинглаб, ёрдам бериш баробарида, уни тушунганингизни кўрсатасиз. Бу жуда катта депозитдир.

Бир дўстимнинг ўғли бейсболни жуда яхши кўрарди,

дўстим бўлса ушбу спорт турига умуман қизиқмасди. Лекин ёз келганда, у ўғлини бейсбол чемпионатиға олиб борди. Уларнинг сафари олти ҳафта давом этди, каттагина пул сарфланишиға қарамай, ота-ўғил муносабатларини мустаҳкамловчи кучли тажриба бўлди.

Сафардан қайтишда дўстимдан сўрашибди:

– Бейсбол ўйнашни жуда яхши кўрасизми?

– Йўқ, – дебди дўстим. – Лекин мен ўғлимни жуда яхши кўраман.

Коллежда профессор бўлиб ишловчи бошқа бир дўстим билан ўсмир ўғли ўртасидаги муносабати жуда ёмон эди. Бутун ҳаётини илм-фанға боғлагани туфайли, бу дўстим ўғли бор вақтини ақлини ривожлантириш ўрниға, жисмоний меҳнатға сарфлаётганини ёқтирмасди. Шунини қайта-қайта таъкидлайвериб, ўғлини хафа қиларди. Қилган ишидан афсусланганда, муносабатларига қандайдир депозит киритишға уринар, лекин бу бесамар кетарди. Вазият шунға бордики, отасининг дўстона имо-ишораларини ҳам бола рад этиш, қиёслаш ва баҳо беришнинг янги шакли сифатида қабул қила бошлади. Муносабатлардаги ишонч тобора камайиб борди. Ўртадаги аччиқ алоқа дўстимнинг юрагини парчаларди.

Бир куни унға бошқа киши муҳим деб билган нарсани сиз ҳам аҳамиятли деб топишингиз кераклиги тўғрисидаги тамойилни сўзлаб бердим. Дўстим буни юрагига жуда яқин олди ва вазиятға бошқа томондан қарай бошлади. Орадан ҳеч қанча вақт ўтмай, у ўғлини уй атрофиға Буюк Хитой деворининг миниатюрасини қуришға жалб қилди. Улар биргаликда, шу лойиҳа устида бир ярим йил елкама-елка ишлади.

Муносабатларни мустаҳкамловчи ушбу тажриба билан ўғил ҳаётдаги фазасини ўзгартирди ва ақлини ривожлантириш босқичига кирди. Энг муҳими, ота-бола ўртасидаги алоқалар жанжал нуқтаси эмас, балки хушчакчаклик ва куч манбаига айланди.

Биз ўзгаларнинг истаги ёки эҳтиёжини шахсий фикримиздан келиб чиқиб муҳокама қиламиз; ўз ниятларимизни ўзгаларнинг хулқ-атворига қаратамиз; ўзаро муносабатлар учун депозитни ҳам ўз ёшимиз, давримиздан келиб чиқиб танлаймиз. Агар танловимиз ўзга инсонга маъқул келмаса, буни рад этиш сифатида қабул қиламиз ва қўл силтаб кетамиз.

Шундай олтин қонда бор: «Сизга қандай муомала қилишларини истасангиз, ўзгаларга шундай муомала қилинг». Бир қараганда бу қондадан «ўзингизга раво кўрган нарсани – бошқаларга ҳам илининг» деган маъно чиқади. Лекин, ўйлашимча, унинг моҳиятида «сизни тушунишларини истасангиз, унда сиз ҳам тушуниб муносабатда бўлинг» деган чақириқ мавжуд. Муваффақиятли оналардан бири айтгандек: «Болалар билан бир хил муносабатда бўлинг, ҳар бирига алоҳида шахс сифатида қаранг».

2. КИЧИК НАРСАЛАРГА ДИҚҚАТ ҚАРАТИШ.

Оз бўлса ҳам, меҳрибонлик ва хушмуомалалик катта аҳамиятга эга. Кўполлик, ҳурматсизлик ва қаттиққўлликнинг энг кичик кўриниши эса катта ишончсизликни келтириб чиқариши мумкин. Муносабатларда кичик нарсанинг ўзи бўлмайди.

Анча йиллар аввал, икки ўғлим билан бирга ўтказган окшом ёдимда. Бу бизнинг доимий ташкилланадиган ота-бола учрашуви бўлиб, гимнастика, қўл жанги, хот-доглар, апельсин шарбати ва кинони қамраб оларди.

Хуллас, барча режаларни бирма-бир бажариб, кинога борган эдик. Кинонинг ярмига етганда тўрт яшар ўғлим Шон ўриндиқда ухлаб қолди. Унинг акаси – олти яшар Стефан уйғоқ эди ва биз фильмнинг қолган қисмини бирга кўрдик. Кино ниҳоясига етгач Шонни қўлимда кўтариб, машинага олиб чиқдим ва орқа ўриндиққа охишта ётқиздим. Тун жуда совуқ эди, шунинг учун пальтомни олиб, кичик ўғлимнинг устини ўраб қўйдим.

Уйга етиб келгач, тезда Шонни кўтариб, каравотига ётқиздим. Барчасини кузатиб турган Стефан ҳам пижамасини кийиб, тишларини ювди ва ўрнига ётди. Мен бугунги окшом ҳақида суҳбатлашиш мақсадида унинг ёнига чўзилдим.

– Хўш, Стефан, сенга ёқдими?

– Ҳа.

– Маза қилдингми?

– Ҳа.

– Сенга бажарган қайси ишимиз кўпроқ ёқди?

– Билмадим. Трамполиндан сакраш, шекилли.

– О, албатта. Ҳавода ҳар хил трюклар бажариш жуда қизиқ бўлди-а?

Негадир Стефан сўзлашишга унча мойиллик билдирмади. Худди ўзимга ўзим гапираётгандек эдим. Ўғлимдаги ўзгаришдан ажабландим. Чунки, одатда, қизиқ иш бажарсак, у доимгидан кўпроқ гапирарди. Очиғи, бироз ҳафсалам пир бўлди. Нимадир нотўғри бўлганини ҳис қилдим; Стефан кинодан чиқиб, уйга келгунча миқ этиб оғиз очмаганди.

Кутилмаганда Стефан ёнбошига ўгирилиб, менга тескари қараб ётиб олди. Ҳайрон бўлдим, бироз қаддимни кўтариб, унга қараганимда, боламнинг кўз ёшдан хўл бўлган юзига кўзим тушди.

– Нима гап, ўғлим? Нима бўлди?

У менга ўгирилдию лаблари ва ияги титраганча, изтироб билан сўради:

– Дадажон, агар совқотсам, меням пальтонгиз билан ўраб қўясизми?

Ўша окшом бирга ўтказган вақтимиз давомида, Стефан учун энг эсда қоларлиги – анланмаган равишда укасига кўрсатган меҳрим эди.

Бу воқеа мен учун жуда катта сабоқ бўлди ва ҳозиргача ҳам шундай. Ҳар бир инсон ич-ичида жуда юмшоқ, нозик бўлади. Ёш ёки тажриба буни ўзгартиришига ишонмайман.

Зоҳиран қўпол кўринган ҳар қандай кишининг нозик хисларга лиммо-лим тўла юраги борлиги шубҳасиз.

3. ВАЪДАЛАРНИ БАЖАРИШ.

Ваъдани бажариш – жуда катта депозит ҳисобланса, ваъдани бузиш ишончсизликни етаклаб келади. Аслини олганда ҳам, ишончни синдириш учун ким учундир жуда муҳим бўлган ваъдани бериб, уни бажармасликдан кўра каттароқ сабаб бўлмаса керак. Келаси сафар, яна ваъда берилганда, аввалги ишончни топиб бўлмайди. Инсонлар одатда ваъдалар пойдевори устига умиддан уй қуришга мойил бўлади.

Ота сифатида бажаролмайдиган ишим учун ваъда бермаслик фалсафасига амал қилишга ҳаракат қиламан. Бундан келиб чиқиб, ваъда бераётганда етти ўлчаб бир кесаман, эҳтиёткорликни сақлайман ҳамда ваъдамни бажаришга тўсиқ бўладиган эҳтимолларни астойдил ҳисоб-китоб қиламан.

Вақти-вақти билан, шунча уринишларимга қарамай, ваъдамни бажаришга ҳалал берадиган қутилмаган вазиятлар юз бериб туради. Бажара олмасам ҳам, ўша ваъдага жиддий қарайман. Бунақа вазиятларда, нима қилиб бўлса ҳам ваъда ижросини таъминлайман ёки шарт-шароитни батафсил тушунтириб, ваъдадан мени озод қилишларини сўрайман.

Ишончим комил, ҳамиша ваъдангизни бажариш кўникмасини шакллантирсангиз, инсонлар билан ўзаро муносабатларда ишонч кўпригини барпо қиласиз. Бу, айниқса, фарзандингиз билан мулоқотингизда қўл келади. Масалан, ўғлингиз сиз истамаган бирор ишни бажаришни истаса-ю, ғўрлик қилиб, сиз кўраётган салбий оқибатни кўздан қочираётган бўлса, оддийгина қилиб, «Болам, шу ишни қилсанг, оқибати бундай бўлади», – деб айтинг. Агар ўғлингизда ваъдангизга, сўзларингизга нисбатан мустаҳкам ишонч шаклланган бўлса, у албатта, гапингизга кулок тутади.

4. НИМАНИ УМИД ҚИЛАСИЗ?

Касбий йўриқномани ким тузиши бўйича раҳбар билан келиша олмаган ҳолатингизни тасаввур қилинг.

– Касбий йўриқномамни қаердан олсам бўлади? – деб сўрайсиз сиз.

– Йўриқномани ўзинг олиб келишингни кутаётгандим, – дейди раҳбарингиз.

– Нима қилишимни айтиш сизнинг вазифангиз деб ўйлагандим.

– Албатта, бундай эмас. Эсингдан чиқдим, энг бошидаёқ, ишни қандай бажариш ўзингга боғлиқ деб огоҳлангандим?

– Тўғри. Лекин иш сифати менга боғлиқлигини назарда тутяпсиз деб тушунганман буни. Лекин ҳозир нима иш қилишимни ҳам билмайман ҳатто.

Умумий мақсад йўлидаги ноаниқ умидлар мулоқот ва ишонч сифатига путур етказди. Бундай вазиятда, маълум вазифани бажариб, раҳбарингиз ёнига кирсангиз, куйидагича мулоқот бўлиши мумкин:

– Худди айтганингиздек бажардим. Мана ҳисобот.

– Яна қанақа ҳисобот? Мақсад – муаммони ҳал қилиш эди, таҳлил қилиб, ҳисобот ёзиш эмас.

– Лекин мен мақсадимиз муаммонинг сабабини аниқлаш, шу орқали уни ечишни бошқа бировга топшириш деб ўйлабман.

Бу каби суҳбатлар ҳар биримизнинг бошимиздан ўтган, шундай эмасми?

– Сиз айтдингизки...

– Ҳечам-да. Мен айтдимки...

– Йўқ, ундай демадингиз...

– Аниқ-тиник қилиб тушунтирдим...

– Буни ҳатто оғзимга ҳам олмадим...

– Лекин келишувимиз бўйича...

Деярли барча муносабатлардаги қийинчиликларнинг илдизи роль ва мақсадлар борасидаги тушунмовчиликларга

бориб тақалади. Гап нима ҳақида кетмасин – ишда ким нима вазифа бажариши; қизингизга хонани тозалашини қандай айтишингиздан тортиб, балиқни ким боқишию ким ахлатни ташлаб келишигача бўлган масалаларда ноаниқ умидлар ҳамиша тушунмовчиликка, ҳафсала пир бўлиши ва охир-оқибат ишончнинг сўнишига олиб келади.

Аксарият умидлар яширин ҳолда бўлиб, очиқчасига баён қилинмайди, лекин кишилар шу умидларга суянади. Турмушда, масалан, эркак ва аёл бир-бирининг эр-хотин сифатидаги ролидан яширин умидлари бўлади. Гарчи улар муҳокама қилинмаса-да, баъзан бажарувчи томон бутунлай беҳабар бўлса ҳам, бу умидларни бажо этиш йирик депозит яратади; уларни пучга чиқариш эса ўртадаги ишончни синдиради.

Шунинг учун ҳар қандай янги муносабат бошланишида барча умидларни аниқлаштириб олинг. Кишилар бир-бирига умидлар орқали ҳукм чиқара бошлайди. Агар уларнинг асосий умидлари чиппакака чикса, захирадаги ишонч ғойиб бўлади. Кўпинча, бошқалардан кутаётган умидларимиз барчага равшан кўришиб туради деб ўйлаймиз ва катта хатога йўл қўйиб, салбий оқибатларни келтириб чиқарамиз.

Демак, кимдан нима кутаётганингизни энг бошидаёқ аниқлаштириб олинг. Бошида бунга кўпроқ вақт кетса ҳам келажакдаги вақт ва қувватни тежаб қолади. Умидлар аниқ бўлмаса, кишилар оддий тушунмовчиликларга ўралашиб қолади, бу эса шахсий тўқнашув ва мулоқотдаги узилишларга сабаб бўлади.

Умидларни аниқлаштириш учун баъзан катта жасорат керак. Аксарият ҳолларда, ўзаро умидларни муҳокама қилмай, турли номутаносибликларни кўрмаганга олиб, ҳаммаси яхши бўлади деган умидда яшаш ва ишлаш осонроқ туюлади.

5. Тўғрилиқ қилиш.

Тўғрилиқ – ишончни мустаҳкамлайди ва бошқа турли

депозитларнинг асоси саналади.

Тўғрилиқнинг камлиги кучли ишонч ўрнатиш йўлидаги барча уринишларингизни йўқ қилади. Кишилар ўзгаларни тушуниши, кичик нарсаларни эсда тутиши, ваъдасини бажариши ва умидларни бажо келтириши мумкин. Бироқ улар ич-ичидан иккиюзламачи бўлса, мустаҳкам ишонч захирасини яратишда муваффақиятсизликка учрайверади.

Тўғрилиқ самимийликдир, аммо фақат ундан иборатмас. Самимийлик – ҳақиқатни сўзлаш, бошқача айтганда, сўзларимизнинг реал ҳаёт билан тўғри бўлишидир. Тўғрилиқ эса реал ҳаётни сўзларимизга мослаштиришимиздир, яъни ваъдаларни бажаришимиз, умидларни рўёбга чиқаришимиз ва ҳк. Булар феъл-атворнинг аввало шахснинг ўзи билан, қолаверса, ҳаёт билан тўғри бўлишини талаб этади.

Тўғрилиқнинг энг муҳим белгиларидан бири ўзи йўқ бўлган инсонларга садоқатни сақлашимизда намоён бўлади. Ўзи ҳозир бўлмаганларни ҳимоя қилсангиз, ҳозир бўлганларнинг ишончини қозонамиз.

Тасаввур қилинг, иккимиз холи суҳбатлашяпмиз. Гапимиз айланиб, раҳбаримизни танқид қилишга ўтиб кетдик. У ҳақда ўзи ҳозир бўлганда айтолмайдиган гапларни гапириб ташладик. Энди ўйлаб кўринг, иккаламиз уришиб қолсак нима бўлади? Биласизки, сизнинг камчиликларингизни бошқа биров билан муҳокама қиламан. Чунки раҳбаримиз ортидан гапирганимизда ҳам худди шундай қилгандик. Сиз табиатимдан хабардорсиз. Юзингизга ширин гапириб, ортингиздан танқидлар ёғдиришимдан воқифсиз. Шундай қилганимга ўзингиз гувоҳ бўлгансиз.

Мана шу иккиюзламачилиқдир. Бу ўртамиздаги муносабатларда ишонч захирасини қурадимиз?

Яна тасаввур қилинг. Иккимиз холи қолганимизда, сиз раҳбаримизни танқид қилишни бошладингиз. Мен баъзи фикрларингизга кўшилишимни айтаман, шу билан

бирга, иккимиз тўғри раҳбарнинг ёнига бориб, вазиятни ўнглаш учун самарали тақдимот қилишини сўрайлик деган таклиф киритаман. Шу вазиятда, кимдир сизни менга ортингиздан ёмонласа, қандай реакция билдиришимни билиб олишингиз мумкин бўлади.

Бошқа бир мисол. Тасаввур қилинг, сиз билан муносабат қуришга уриняпман. Сухбат асносида, кимдир менга ишониб айтган гапни сизга сотиб қўяман. «Аслида буни айтмаслигим керак эди», дейман мен, «лекин сиз дўстим экансиз...» Хўш, бошқа кишига хиёнат қилиш орқали ишончингизни оқлай оламанми? Ёки менга айтажак гапларингизни бошқаларга ҳам тарқатишим мумкинлигини ўйлаб кўрасизми?

Шу каби иккиюзламачиликлар яқин инсонингиз ишончини қозониш учун депозитдек кўринса ҳам, аксинча хизмат қилади. Кимнингдир сирини бошқа бировга айтиб, вақтинчалик лаззат – олтин тухумни олишингиз мумкин, лекин бу ғозни бўғиш эвазига бўлади. Шу кетишда давом этсангиз, ғоз ҳам ўлиб қолади, сиз ҳам олтин тухумдан бутунлай мосуво бўласиз.

Ўзаро боғлиқ шароитда тўғрилиқ қуйидагича бўлади: сиз ҳаммага бир хил тамойил асосида муносабат қиласиз. Шунда одамларнинг сизга ишончи ортади. Бошланишида самимийлик ва тўғрилигингиз билан даврадаги салбий фикрга қарши боришингиз уларга ёқмаслиги мумкин. Кўпчиликда қаршилик учун етарли жасорат йўқ, шу сабабли аксарият одамлар камида жим туришни, ёки ғийбатга қўшилишни, бошқаларнинг ортидан қўшилиб ёмонлашни афзал кўради. Шундай бўлса ҳам, узоқ муддатли муносабатларда инсонлар сизга ишонади, чунки ҳаммиса самимий ва тўғри бўлганингизни улар билади. Сиз ўз фикрингизни билдириб, ҳақиқатни ҳимоя қила оласиз. Ишончли бўлиш – сеvimли бўлишдан кўра юксакроқдир. Ўйлашимча, узоқ муддатли муносабат мобайнида ишончли бўлиш сеvimли бўлиш дегани ҳамдир.

Ўғилларимдан бири – Жошуа жуда ёш пайтларида менга тез-тез қалбимни ларзага соладиган саволлар берарди. Кимгадир жаҳл қилсам, сабрсизлансам ёки кўпол бўлсам, ўғлим ўзини кўярга жой тополмай қоларди. Шундай вақтлари у самимий жавдираган нигоҳларини кўзларимга тикиб:

– Дада, мени яхши кўрасизми? – деб сўрарди. Мурғак фарзандим онгида «Дадам ким биландир муносабатда тамойилларни бузаяпти. У менга ҳам шундай муносабат қилиши мумкинмикан», деган савол айланарди.

Ҳам ўқитувчи, ҳам ота сифатида бир нарсани тушуниб етдим: тўқсон тўққиз кишининг юрагига калит юзинчи – энг кўп сабримизни синайдиган кишига бўлган муносабатимизда экан. Бир кишига қилган муносабатингиз, тўқсон тўққиз кишига қандай муносабатда бўлишингизни ошкор этади.

Тўғрилиқ, шунингдек, ёлғон, айёрлик, бошқаларнинг менига дахлдор ҳар қандай суҳбатдан қочишдир. Таърифда келтирилгандек, «Алдаш мақсадидаги ҳар қандай мулоқот ёлғондир». Хоҳ сўзларимиз билан, хоҳ хатти-ҳаракатимиз билан мулоқот қилайлик – агар тўғри бўлсак, ёлғон ҳеч қачон мақсадимизга айланмайди.

6. САМИМИЙ УЗР СЎРАШ.

«Ҳиссиёт банк»идан «сармоя ечиб олиш» – муносабатлардаги ишончни поймол қилувчи бирор салбий иш қилиш деганидир. Бундай хатога йўл қўйганда аввало самимий узр сўраш керак. Шундагина ҳисобингиз қайта тўлдирилади.

«Мен ноҳақ эдим».

«Мен кўполлик қилдим».

«Мен ҳурматсизлик билдирдим».

«Сизни ранжитганимга чин юракдан афсусдаман!»

«Дўстларингиз олдида сизни ноқулай аҳволга солиб қўйдим. Мен фақат яхшилик қилмоқчи эдим. Кечиринг мени!»

Қилган хатоси учун ачиниш туфайли эмас, балки чин кўнгилдан кечирим сўраш – кучли феъл-атвор талаб этади. Ақл билан кечирим сўраш учун, шахсда ички фундаментал тамойиллари ва қадриятларига ишонч, хотиржамлик ҳисси мужассам бўлмоғи зарур.

Ички хотиржамлик ҳиссидан мосуво одамлар чин қалбдан кечирим сўрай олмайди. Улар бундан ўзини жуда ожиз ҳис қилади; «кимдандир кечирим сўрасам, мен ўта юмшоқ ва нозик кўринаман, бошқалар бундан фойдаланиб қолиши мумкин», деган фикр уларнинг миясига жойлашиб олади. Кўриб турганингиздек, уларнинг хотиржамлиги бошқаларнинг фикрига боғлиқ бўлиб, бундай инсонлар бошқалар нима деб ўйлашидан ҳамиша чўчиб яшайди. Қолаверса, улар қилган хатосини оқлашга доим баҳона топади; ўзини ҳақ, ўзгани ноҳақ деб билади. Шунинг учун ҳатто кечирим сўраганда ҳам, буни ясама ва сохта бажаради.

«Агар чиндан таъзим қилмоқчи бўлсангиз, эгилиброк таъзим қилинг», – дейди шарқ мақоли. Шунга мувофиқ, ҳақиқий депозит бўлиши учун кечиримингиз самимий жаранглаши лозим.

Лео Роскин шундай деб ўргатади: «Аслида, ожиз инсонларнинг қаҳри қаттиқ бўлади. Мулойимлик фақат кучли инсонларнинг кўлидан келади».

Бир куни тушлик вақти уйдаги офисимда сабр-бардош ҳақида ёзиб ўтирган эдим. Йўлак бўйлаб болаларнинг у ёқдан-бу ёққа югургани, бақир-чақир шовқинлари қулоғимга чалинар экан, сабрим тугаб бораётганини ҳис қилдим.

Кутилмаганда ўғлим Девид ваннаҳона эшигини даранглатиб, бор овозда кичқира бошлади: «Ичкарига киргиз мени! Ичкарига киргиз!»

Сабр косам тўлиб, офисдан чиқдим ва Девидга қизишиб гапира кетдим:

– Девид, мени қанчалик безовта қилаётганингни

тушуныпсанми? Бунақа аҳволда дикқатим бўлиниши, ижод қилишим нақадар қийинлигини биласанми? Ҳозирок хонангга бор! Ўзингни қандай тутиш кераклигини англамагунча ўша ерда ўтир!

Гапларимни эшитган ўғлим қаттиқ ранжиди ва хонасига кириб, эшикни қарсиллатиб ёпди.

Мен атрофга қарадим ва бошқа муаммога кўзим тушди. Йўлакда ўғилларимдан бири чўзилиб ётарди. Сўраб билсам, улар эни тўрт метрлик йўлакда футбол ўйнашаётган экан. Ўйин давомида бир ўғлим иккинчисини тирсаги билан туртиб юборган. Девид бўлса, нам сочиқ олиш учун ваннага югурган. Лекин катта қизим Мария ювинаётгани учун эшикни очмаган. Девид шу сабаб эшикни очишни талаб қилиб қичқирган.

Вазиятни бутунлай бошқача тушуниб, беҳуда қизишиб кетганимни англаб етгач, кечирим сўраш учун дарҳол Девиднинг ёнига кирдим.

Эшикни очишим биланок, у менга қарамасдан туриб:

– Сизни кечирмайман! – деди.

– Нега энди, ўғлим? – сўрадим мен. – Рости, акангга ёрдам бермоқчи бўлганингни билмагандим. Нега мени кечирмайсан?

– Чунки ўтган ҳафта ҳам худди шунақа қилдингиз, – жавоб қайтарди у. Буни қуйидагича тушуниш мумкин эди: «Дада, ишонч захирангиз тугаб бўлди. Ҳозир қилган хатонгиз туфайли кириб қолган боши берк кўчангиздан сизни ҳеч нарса олиб чиқолмайди».

Самимий кечирим сўраш – депозит яратади; қайта-қайта сўралган кечирим эса носамимийлик белгиси бўлиб, ҳисобингиздаги маблағни «ечиб олаверади». Буларнинг барчаси муносабатлар сифатига таъсир қилмай қолмайди.

Хато қилиш бир нарса, хатони тан олиш бутунлай бошқа масала. Одамлар одатда нотўғри хулосалар туфайли қилинган хатоларни кечиради; лекин қасддан, ёмон ниятда, ёмон мақсадда қилинган хатоларни, биринчи хатони

мағрурона оқлаш сабаб юзага келган галдаги хатоликларни асло кечирмайди.

МУҲАББАТ ВА ҲАЁТ ҚОНУНЛАРИ

Манфаатсиз муҳаббатдан депозит яратганимизда, муҳаббатнинг бирламчи қонунлари асосида яшаганимизда, бошқа одамларни ҳам шундай яшашга ундаймиз. Бошқача айтганда, бошқаларни чин кўнгилдан, шартсиз яхши кўрсак, уларнинг ўзини хотиржам ва хавфсиз сезишига, шунингдек, кадр-қимматини, ўзлиги ва тўғрилигини тан олишига ёрдам берамиз. Бу орқали уларнинг табиий ўсиш жараёнини рағбатлантириб, ҳаётнинг қонунлари – ҳамкорлик, шахсий интизом, тўғрилиқ асосида яшашини осонлаштирамиз; бизнинг шартларимиз ва чекловларимиздан келиб чиқиб эмас, аксинча, ички буйруқларига бўйсунган ҳолда умр кечиришига имкон берамиз. Бу – биз ўзаро муносабатларда жуда бўшанг ва юмшоқкўнгил бўлиб кетамиз дегани эмас. Шундай фикрлашнинг ўзи аслида ишончни сусайтиради. Албатта, биз маслаҳат берамиз, бошқарамиз, маълум чекловлар ўрнатамиз. Лекин нима бўлишидан қатъий назар, яқинларимизни яхши кўришда давом этамиз.

Муҳаббатнинг бирламчи қонунларини бузсак – муҳаббатга сиртмоқ солиб, шартлар қўйсак, бошқа одамларни ҳаётнинг бирламчи қонунларини бузишга ундаган бўламиз; уларни реактив, хужумкор вазиятга ташлаб қўямиз. Бунда улар ўзининг биздан алоҳида, мустақил шахс эканлигини исботлаши зарурдек ҳис қилади.

Лекин аслида улар мустақил бўлмайди, балки қарама-қарши қарам бўлади. Қарама-қарши қарамлик – балоғат чизиғининг энг қуйида жойлашган қарамлик тури ҳисобланади. Шундай қилиб, қарама-қарши инсонлар жудаям реактив, деярли душманга марказлашган, ўз «хуқуқлари»ни ҳимоя қилиш ташвишида юрувчи бўлиб қолади. Улар ички буйруқларини тинглаб, фахрланишдан кўра, алоҳида шахслигини бошқаларга исботлаш истаги билан ёнади. Исён – ақлнинг эмас, юракнинг тутунидир.

Бу ҳолатда ечим – манфаатсиз муҳаббат депозитларини яратишдадир.

Анча аввал, жуда обрўли университетда бўлим бошлиғи бўлиб ишловчи дўстим бор эди. У ўғлини шу мактабда ўқишига имконият яратиш мақсадида бир неча йил тайёргарлик кўрди, пул тўплади. Лекин, вақти-соати етганда, ўғил бу мактабда ўқишдан бош тортди.

Албатта, бу дўстимни қаттиқ ташвишга солди. Обрўли ўқишни тамомлаш, шубҳасиз, фарзандининг келажагига фойдали бўларди. Қолаверса, ушбу университетда ўқиш оилавий анъанага айланганди; оиланинг уч авлоди шу мактабга қатнаган эди. Хуллас, дўстим ўғлини фикридан қайтариш учун ҳар нарса қилиб кўрди – ялинди, дўк қилди, суҳбатлашди; фарзандини тинглаб, тушунишга уринди.

Улар дуч келган вазият манфаатли муҳаббат ҳисобига содир бўлганди. Ўғил ич-ичидан шуни ҳис қилдики, дадасининг обрўли университетда ўқитиш истаги ўғлини алоҳида шахс ёки севимли ўғил сифатида кўришдан устун эди. Шунинг учун ўғил ўз шахсияти, мустақил фикри борлигини исботлаш учун отасига қарши борди.

Вазиятни таҳлил қилган дўстим буни тушуниб етди ва қурбонлик келтиришга қарор қилди – у манфаатли севгидан воз кечди. Дўстим ўғли унинг гапига кирмай, бошқа мактабни танлашини яхши биларди; шундай бўлса ҳам, у рафиқаси билан болага босим ўтказмасликка, қандай қарорга келишидан қатъий назар, фарзандини яхши кўришини айтди. Тўғри, буни амалда бажариш осон бўлмади. Сабаби дўстимнинг таълим борасидаги қадриятлари юрак-юрагига сингиб кетганди. Қолаверса, улар ўғли туғилгандан бери унинг қаерда ўқишини режалаб келарди.

Шу тариқа, ота-она қайта сценарийлашнинг жуда мураккаб жараёнини бошдан кечирди; манфаатсиз муҳаббатнинг табиатини англаш йўлида тер тўкди. Улар бола билан мулоқот қилиб, ишларининг мазмуни ва

сабабини тушунтирди. Сўнг унинг қарори қандай бўлмасин, муносабатларига заррача таъсир кўрсатмаслигини баён қилди. Дўстим ва рафиқаси бу ишни болани авраш, ўз изнларига юргизиш мақсадида бажармади, балки феъл-атвор ҳамда шахсий ривожланишнинг мантиқий кенгайтмаси сифатида, онгли равишда амалга оширди.

Ўша вақт, бола айтарли ҳеч нарса демади. Ота-онада шаклланган манфаатсиз муҳаббат парадигмаси туфайли унинг бу хатти-ҳаракати ҳеч нимани ўзгартирмади. Бир ҳафтадан сўнг, ўғил отаси танлаган ўқишга бормаслигини айтди. Дўстим бу жавобга мутлақо тайёр бўлгани учун, унинг қарорини ҳурмат қилиб, манфаатсиз яхши кўришда давом этди. Ниҳоят, таранглашган вазият юмшаб, ҳаёт ўз изига тушган эди.

Бироз муддат ўтгач, қизиқ ҳол юз берди. Алоҳида шахслигини исботлашга, ўз фикрини ўтказишга ҳожат қолмагач, бола ич-ичига назар солиб, аслида шу университетга боришни истагини тушунди. Ҳеч сўз демай ўқишга ҳужжат топшириб келди, буни дадасига кейин маълум қилди. Дўстим эса ўғлининг қарорини доимгидек қабул қилиб, манфаатсиз муҳаббатини кўрсатишда давом этди. Ота сифатида у ниҳоят манфаатсиз яхши кўришни тўлиқ ўрганиб олганди.

БМТ бош қотиби Даг Ҳаммаршелд бир вақтлар шундай баёнот берганди: «Оммани қутқариш йўлида қаттиқ меҳнат қилгандан кўра, ўзингизни алоҳида шахснинг ривожланишига бағишласангиз, ҳақиқий олийжаноблик бўлади».

Чуқур маънога эга бу жумлаларни ўқиганда, киши кунига саккиз, ўн соатлаб вақтини «ташқарида»ги лойиҳа ва одамларга сарфлайди, бироз ўз рафиқаси, ўсмир ўғли ёки ҳамкасби билан чуқур, самарали муносабат ўрнатишни доим пайсалга солади деган фикр келади. Шубҳасиз, маълум муносабатни қайта тиклаш учун феъл-атвордаги олийжаноб фазилатлар – кўпроқ жасорат, қудрат ҳамда

камтарлик талаб қилинади.

Ташкилотларга маслаҳатчи бўлиб ишлаган йигирма беш йиллик фаолиятим давомида ушбу баёнотнинг нақадар тўғри эканига қайта-қайта амин бўлдим. Ташкилотлардаги кўплаб муаммоларнинг илдизи раҳбарлар ўртасидаги мураккаб муносабатларга бориб тақалади. Масалан, бош директор билан ижрочи директор орасидаги тушунмовчилик бутун компанияга таъсир ўтказади.

Бундай вазиятга эътибор қилмай, кўпгина лойиҳа ва одамлар учун астойдил ишлашни давом эттиришдан кўра, муаммоларга тик боқиб, уларни ҳал қилиш учун чинакам инсоний фазилат талаб этилади.

Ҳаммаршелднинг иқтибосига биринчи марта кўзим тушганида бир ташкилотда ишлардим. У ерда ўнг қўл ёрдамчим билан келишолмас эдим; ишдаги мақсад ва вазифаларимиз, бошқарув бўйича умидларимиз бир-бирига тўғри келмаслигини тан олишга кучим етмасди. Шунинг учун хунук оқибатлардан қочиб, бир неча ой мураса йўлини тутгандек бўлдим. Бу жараёнда иккимизнинг ичимизда ҳам бир-биримизга нисбатан норозиликлар авж олиб борди.

Оломонга эмас, бир инсонга ўзни бағишлаш ҳақидаги фикрни ўқиганимда, муносабатларни қайта қуриш фикри менга қаттиқ таъсир қилди ва буни ёрдамчим билан синаб кўришга қарор қилдим.

Имкон қадар феъл-атворимни мустаҳкамлашга урина бошладим, боиси барчасини очиқ муҳокама қилиш ва баъзи нарсаларга рози бўлиш осон эмаслигини билардим. Ёрдамчимнинг келишини ҳаяжон ичра титраганча кутганим ҳануз ёдимда. У кучли феъл-атворга эга, ўз ҳақлигига ишонадиган одамдек кўринарди. Феълига чидаш қийин бўлса ҳам, унинг кучи ва қобилиятларига муҳтож эдим. Барчасига ойдинлик киритиб олиш мақсадида ташкиллайдиган суҳбатимиз муносабатларимизга баттар салбий таъсир қилиб, ёрдамчимни йўқотишдан чўчир эдим.

Хуллас, кутилган учрашувга руҳан тайёргарлик кўрдим.

Унга нима демоқчи эканлигимни машқ қилиб ўтирмадим, балки ички тамойиллар ва қадриятларимга кулоқ солдим. Ана шунда мулоқот учун зарур бўлган кучни ҳис қилдим.

Ниҳоят учрашдик. Мени тамоман лол қолдирган нарса шу бўлдики, ёрдамчим ҳам учрашувгача худди мен ҳис қилган туйғуларни бошдан кечирибди. У бутунлай ўзгарган, қаттиққўллиги ва ҳужумкорлигидан асар ҳам қолмаганди.

Иккимизнинг бошқарув услубимиз бутунлай ўзгача эди ва бу бутун ташкилотга таъсир қилаётганди. Сухбатда иккимизнинг келишмовчилигимиз туфайли пайдо бўлган муаммоларни очик тан олдик. Шу тариқа бир неча марта самимий суҳбат қурдик ва ҳар сафар ичкарида қолиб кетган муаммоларни кўтариб, ўзаро ҳурмат руҳида ҳал қилишга муваффақ бўлдик. Муносабатларимиз шу қадар яхшиланиб кетдики, яқдил жамоага айландик, иш самарадорлигимиз эса бир неча баробарга ошди.

Бизнес, никоҳ ёки оилани самарали юргизиш учун зарур бўлган бирдамликни яратиш шахсий куч ва жасурлик талаб қилади. Муносабатларни ривожлантиришда, феъл-атвордаги олийжаноблик ва жасурлик ўрнини техник ёки бошқарув маҳорати эгаллай олмайди. Ҳар бир қадамимизда, ҳаёт ва муҳаббатнинг бирламчи қонунларига амал қилиб яшашимиз жуда муҳимдир.

МУАММО – ИМКОНИЯТ

Ўнг қўл ёрдамчим билан бўлиб ўтган ҳодиса менга ўзаро боғлиқликнинг яна бир парадигмасини ўргатди. Бу парадигма муаммога қандай қарашимиз билан боғлиқдир. Мен бир неча ой кайфиятим бузилмасин дея ундан қочишга уриндим. Аммо айни шу муаммо ёрдамчим билан мустақкам муносабат ўрнатиб, бирдам жамоага айланишимиз учун имконият яратди.

Фикримча, ўзаро боғлиқ муносабатларда, ҳар қандай муаммо бир имконият бўлиб, ҳиссиёт банкида ҳисоб рақамлари очишга кўмак беради.

Масалан, ота-она ўз фарзандидаги муаммоларга жаҳл билан эмас, аксинча, муносабатларни янада мустаҳкамлаш воситаси сифатида қараса, бу албатта, ота-она ва фарзанд ўртасидаги мулоқот табиатига ижобий таъсир кўрсатади. Ота-она фарзандини тинглашга, ёрдам беришга ҳамиша тайёр бўлади; улар муаммо билан келган боласига «Э Худо! Яна муаммоми?» дейиш ўрнига, «Боламга ёрдам бериш, меҳримни кўрсатиш ва муносабатларимизни янада яхшилаш учун ажойиб имконият!» дейди. Мана шу ҳақиқий парадигма алмашинуви бўлади. Фарзанд ўз муаммосига ота-онаси жиддий қараётганини ҳис қилиб, алоҳида аҳамиятга эга эканлигини туяди; улар ўртасида муҳаббат ва ишонч ришталари мустаҳкамланади.

Бу парадигма бизнесда ҳам ўз кучига эга. Ушбу парадигмадан фойдаланадиган савдо шохобчаси ўз мижозлари орасида мустаҳкам садоқат ишларини боғлади. Дўконда харидорларнинг муаммосига, ҳатто арзимас бўлса ҳам, ходимлар бир имконият – мижоз билан муносабат ўрнатиш имконияти сифатида қарайди. Улар юмшоқ муомала қилиб, муаммони харидорга маъқул шаклда ҳал қилишга ёрдам беради.

Улар мижозларнинг ҳурматини шу қадар жойига кўядики, мижозлар бошқа дўконга боришни ҳатто хаёлига ҳам келтирмайди.

Таъминот/Таъминот воситаси мувозанати самардорликка эришиш учун зарурлигини билсак, ўз муаммоларимизни самардорликни ошириш имконияти сифатида қадрлай оламиз.

ЎЗАРО БОҒЛИҚЛИК КўНИКМАЛАРИ

Ҳиссиёт банкидаги ҳисоб рақамлар парадигмасини ёдда сақлаган ҳолда, Оммавий ғалабаларга элтувчи кўникмаларни ўрганишга киришамиз. Оммавий ғалабалар – бошқа инсонлар билан муваффақиятли ҳамкорликда ишлаш демакдир. Бу жараёнда кўникмалар самарали ўзаро боғлиқликни қандай таъминлашига гувоҳ бўламиз.

Шунингдек, ич-ичимизга ёпишиб қолган нотўғри фикрлаш, нотўғри хатти-ҳаракатларимиздан хабар топамиз.

Бундан ташқари, самарали ўзаро боғлиқликнинг энг юқори чўққисига фақат чинакам мустақил инсонгина ета олишига гувоҳ бўламиз. Ҳаммага маълум «Ютуқ-ютуқ музокараси», «Дикқат билан тинглаш» ёки «Муаммога ижодий ёндашиш» каби усул ва техникаларни қўллаш билан Оммавий ғалабаларга эришиб бўлмайди. Чунки бу техникалар шахсиятга эътибор қаратиб, феъл-атвори кўздан қочиради. Келинг, қуйида Оммавий ғалабалар кўникмаларини батафсил кўриб чиқайлик.

ТҮРТИНЧИ КҮНИКМА: «ЮТУҚ- ЮТУҚ» РУҲИДА ҲЙЛАНГ

ШАХСЛАРАРО ЕТАКЧИЛИК ТАМОЙИЛЛАРИ

*Биз «Олтин қоида»ни хотирамизга муҳрадик;
келинг, энди ҳаётимизга татбиқ қилайлик.*

ЭДВИН МАРКА

Бир компаниянинг президенти менга ходимлари ўртасида ҳамжиҳатлик суствлигидан шикоят қилди.

– Асосий муаммомиз шуки, Стивен, уларнинг ҳаммаси худбин, – деди президент ўшанда. – Ходимларим шунчаки бир тану бир жон бўлиб бирлашмайди. Аниқ биламан, агар улар бирлашса, ҳозиргидан кўпроқ натижаларга эриша оламиз. Шу муаммони ҳал қилиш учун инсонлараро муносабатлар дастури ишлаб чиқа оласизми?

– Муаммо нимада ўзи – одамлардами ёки парадигмада? – сўрадим мен.

– Ўзингиз аниқланг, – деб жавоб қайтарди у.

Мен у айтгандек қилдим. Шунн билдимки, компанияда чиндан ҳам худбинлик, таркоклик, кўпол муомала мавжуд экан. Ўзаро ишонч жуда паст бўлганидан, Ҳиссиёт банкидаги ҳисоб рақами «қуриб қолганди». Вазиятни таҳлил қилиб, президентга савол бердим:

Келинг, масаланинг илдизига қараймиз. Нега ходимларингиз бир-бирларига ён босишни истамайди? Бундай беҳамжиҳатликка қандай мукофот берасиз?

– Албатта, ҳеч қандай мукофот йўқ, – деди президент шошиб. – Аксинча, ходимларим бирлашиб иш қилса мукофот кўпроқ бўлади.

– Шундайми? – деб сўрадим. Офисдаги парда ортида афиша осилган эди. Унда бир йўлакда югураётган отлар сурати туширилган бўлиб, ҳар бир отнинг юзи ўрнида

ишхонадаги бошқарувчиларнинг чехраси акс этганди. Йўлак охирида эса Бермуд ороли, мовий осмон ва кумлоқ соҳилда сайр қилаётган севишганлар тасвирланган эртақмонанд реклама осифлиқ эди.

Президент ҳафтада бир марта бошқарувчиларни тўплаб, баҳамжихат ишлашга ундарди:

– Келинлар, ягона мақсад йўлида бирлашамиз! Шундай қилсак, бир олам пул ишлаймиз! – у шундай деб пардани тортар, афишани кўрсатарди. – Ким Бермудга саёхатни ютиб олмоқчи?

Президентнинг бу хатти-ҳаракати бир гулни парваришлаб, бошқа гулнинг ўсишини кутишга ўхшар, шу аснода «Рухий муҳит ўзгармас экан, ходимларни ишдан бўшатаман» дегандек эди. У ҳамкорлик истарди; кўл остидаги ходимларни бирга ишлаши, фикр алмашиши ва баробар фойда топишига ҳайрихоҳ эди. Лекин хатти-ҳаракати билан ходимларни бир-бирларига қарши кўярди. Чунки унинг таклифи бўйича бир бошқарувчининг муваффақияти, бошқаларининг муваффақиятсизлиги эвазига келарди.

Инсонлар, оилалар, бизнеслар ва бошқа муносабатлардаги аксарият муаммолар сингари, бу компаниянинг муаммоси ҳам бузук парадигма туфайли келиб чиққанди. Президент рақобат муҳити яратиб, ҳамкорликка ундамоқда эди. Бу усули иш бермагач, у ходимларини бирлаштириш учун тезкор даво – янги дастур истаб қолган эди.

Шуни унутманг, «Дарахтнинг илдизини ўзгартирмасдан туриб, мевани ўзгартира олмайсиз». Ишчиларнинг муносабати ва хатти-ҳаракатини ўзгартиришга уриниш – бу худди дарахтнинг баргларини силкишга ўхшайди. Шундай қилиб, биз ҳамкорликнинг қийматини оширувчи ахборот ва мукофот тизимини ишлаб чиқиш орқали шахсий ва ташкилий мукамалликни бутунлай янгича тарзда яратишга эътибор қаратдик.

Сиз бирор компаниянинг раҳбари бўласизми ёки қоровули, фарқи йўқ, мустақилликдан ўзаро ҳамжихатликка қадам қўйган онингиз етакчи ролига кирасиз; бошқаларга таъсир кўрсатадиган ўринга кўтариласиз. Тўртинчи кўникма — «Ютуқ-ютуқ» руҳида ўйлаш эса шахслараро самарали етакчиликнинг асосий калити ҳисобланади.

ИНСОНЛАРАРО МУНОСАБАТНИНГ ОЛТИ ПАРАДИГМАСИ

Ютуқ-ютуқ – бу техника эмас; у инсонлар ўртасидаги муносабатнинг бутун бошли фалсафасидир. Аслида, у муносабатларда учрайдиган олти парадигмадан биттаси ҳисобланади. Муқобил парадигмалар қуйидагилардан иборат:

ЮТУҚ-ЮТУҚ	МАҒЛУБИЯТ-МАҒЛУБИЯТ
ЮТУҚ-МАҒЛУБИЯТ	ЮТУҚ
МАҒЛУБИЯТ/ЮТУҚ	ЮТУҚ-ЮТУҚ ЁКИ МУРОСАСИЗЛИК

ЮТУҚ-ЮТУҚ

Ютуқ-ютуқ – шахслараро муносабатларда доимо ўзаро фойдани кўзлайдиган қалб ва онг чегарасидир. Ютуқ-ютуқ парадигмасининг маъноси шуки, бунда шартномалар ёки ечимлар ўзаро манфаатли, ҳар икки томон учун бирдек қониқарли бўлади. Ютуқ-ютуқ ечими билан барча томонлар қарорни яқдил қабул қилади ва ҳаракат режасига содиқ қолади. Ютуқ-ютуқ ҳаётни жанг майдони эмас, аксинча, ҳамкорлик маконидек кўради. Кўп одамлар иккилик мезонда фикрлашга мойилдир, масалан: кучли-кучсиз, юмшоқ-қаҳрли, ютуқ- мағлубият сингари. Бироқ бундай фикрлаш мутлақо нотўғридир. У тамойилга эмас, куч ва мавқега асосланади. Ютуқ-ютуқ – муваффақият ҳаммага етади, бир кишининг ютуғи иккинчисининг мағлубияти эвазига келмайди деган парадигма асосида шаклланади.

Ютуқ-ютуқ учинчи вариантнинг мавжудлигига ишончдир. «Бу қарор сеники ҳам эмас, меники ҳам эмас –

у ҳар иккисидан яхшироқ, мукамалроқ бўлган қарордир».

ЮТУҚ-МАҒЛУБИЯТ

Ютуқ-ютуқ парадигмасининг муқобили – ютуқ-мағлубият парадигмасидир. Бу – пойга парадигмаси ҳисобланиб, шундай фикрни ифодалайди: «Агар мен ғалаба қилсам, сен мағлуб бўласан».

Етакчилик услубида, ютуқ-мағлубият авторитар ёндашувдир: «Мен айтганимдек бўлади; сенинг фикринг инобатга олинмайди». Ютуқ-мағлубият парадигмаси мавжуд одамлар ўз мавқеи, қудрати, мол-мулки ёки имкониятини ишга солиб, нима қилиб бўлса ҳам айтганини қилдиришга одатланиб қолади.

Кўпчиликка гўдаклигиданоқ ютуқ-мағлубият парадигмаси сингдирилади. Бу сценарийни ёзишда оила биринчи дастурчи ролини бажаради. Бир фарзанд бошқаси билан қиёсланганда, муносабатлардаги сабр, тушуниш ёки муҳаббат қурий бошлайди; болалар ўз-ўзидан ютуқ-мағлубият руҳида тарбияланади. Оиладаги муҳаббат болаларга маълум манфаат асосида берилса, муҳаббатга эгалик қилиш учун нимадир бажаришга тўғри келса, улар ўзини ортиқ қадрли ва севимли ҳис қилмайди. Улар қадриятни ўз қалбидан эмас, балки ташқаридан – кимгадир қиёсан топади.

Хўш, ота-онасининг ҳар томонлама қўллаб-қувватлашига муҳтож мурғак болакай манфаатли муҳаббатга дуч келса нима бўлади? Унинг онги ва юраги ютуқ-мағлубият парадигмаси қолипига солиниб, шу асосда шаклланади. Болада «Агар акамдан зўрроқ бўлсам, ота-онам мени кўпроқ яхши кўради», «Ота-онам мени синглимдан камроқ яхши кўради. Уларга қадрли эмасман» каби фикрлар ғужғон ўйнайди.

Ютуқ-мағлубият сценарийсининг яна бир кучли асоси тенгдошлар гуруҳи ҳисобланади. Бола биринчи ўринда ота-онаси, сўнг тенгдошлари томонидан қабул қилинишни, қўллаб-қувватланишни хоҳлайди. Болалар баъзан қанчалик

шафқатсиз бўлиши барчамизга аён. Одатда улар ўз меъёр ва умидларидан келиб чиқиб, кимнидир қабул қилса, бошқани бутунлай рад этади. Бу ўз ўрнида рад этилган бола онгига ютуқ-мағлубият парадигмасини чуқурроқ сингдиради.

Кейин таълим даргоҳлари келади. Бу ердаги меъёрий тақсимотга кўра сизнинг аъло баҳонгиз бошқа ўқувчининг қониқарли баҳоси эвазига келади; боланинг ички дунёсига ҳеч қандай аҳамият берилмай, фақат академик ижросига қараб баҳоланади. Мана бу каби суҳбат ҳар биримиз билан юз бериши мумкин:

– Сизни ота-оналар мажлисида кўриб турганимдан мамнунман. Қизингиз Керолайн билан фахрлансангиз арзийди. У энг яхши ўқувчилар кучли ўнталигига кирди.

– Бундан жуда хурсандман.

– Лекин ўғлингиз Жоннида ишлар яхши эмас. Унинг кўрсаткичлари жудаям паст.

– Ростданми? Қандай даҳшат! Уни нима қилсак бўлади?»

Хўш, бу қиёсий маълумотлар ортида аслида нима ётганини қаердан биламиз? Эҳтимол, Жонни билим олишга бор кучини сарфлагандир? Балки Керолайн зўр бермасдан эришгандир бу натижага? Ким кўпроқ ҳаракат қилган? Афсуски, болаларни имконият даражасига қараб баҳолашмайди. Уларни бошқалар билан таққослаб баҳолашади. Ва бу баҳолар муайян ижтимоий қадриятга эга бўлиб, улар имконият эшикларини очиши ёки ёпиши мумкин. Таълим жараёнининг асосида ҳамкорлик эмас, рақобат ётади. Дарвоқе, болаларнинг мактабдаги ўзаро ҳамкорлигини «кўчирмачилик» сифатида кўриш одат тусига кирган.

Ютуқ-мағлубият сценарийсининг яна бир кучли дастурчиси – спорт саналади, айниқса, юқори синф ёки коллеж йилларида. Бу даврда кўпинча болалар онгида «ҳаёт – бу катта ўйин, унда кимдир ютади, кимдир мағлуб бўлади; ғалабага эришиш учун, албатта, рақибингни мағлуб

қилишинг зарур» деган парадигма ривожланади.

Ютуқ-мағлубият парадигмасининг галдаги манбаи қонундир. Биз ҳуқуқий жамиятда яшаймиз. Одамлар муаммога дуч келса, ҳаёлига келадиган биринчи фикр – судга бериш, кимнингдир мағлубияти ҳисобига «ғалаба қозониш» бўлади. Бироқ хужумкор онг эгалари на ҳамжихат ва на яратувчан бўла олади.

Албатта, биз қонунга муҳтожмиз, акс ҳолда жамият бузилади. Қонун одамларга омон қолиш имконини беради, лекин уларни бирлаштирамайди. Энг яхши ҳолатда у келишувга олиб келади. Қонунчилик қарама-қарши тушунчага асосланади. Кейинги йилларда адвокатлар ва ҳуқуқшунослик мактабларида тинчликсеварлик музокаралари олиб бориш, ютуқ-ютуқ техникасидан фойдаланиш, хусусий судларга мурожаат қилишга даъват қилувчи тенденция шаклланмоқда. Бу тенденция якуний ечимни таъминламаса ҳам, ютуқ-мағлубият руҳида фикрлаш муаммосидан одамлар тобора огоҳ бўлаётганини англатади.

Албатта, чинакам рақобат мавжуд вазиятларда ютуқ-мағлубият кўл келиши мумкин. Бироқ ҳаётнинг асосий қисми мусобақадан иборат эмас. Биз ҳар куни турмуш ўртоғимиз, фарзандларимиз, дўстларимиз билан мусобақаланишга мажбур эмасмиз. «Турмушингизда одатда ким ғолиб бўлади?» деган савол жуда кулгили эшитилади, шундай эмасми? Агар иккала томон ҳам ғалабага эришмаса, унда иккиси ҳам бирдек мағлуб бўлади.

Биз ҳаётимизнинг катта қисми бир-бирига ўзаро боғлиқ бўлган дунёда яшаймиз. Сиз истаган натижалар – сиз ва бошқалар орасидаги ҳамкорликка боғлиқ. Ютуқ-мағлубият парадигмаси эса ҳар қандай ҳамкорликни йўққа чиқаради.

МАҒЛУБИЯТ-ЮТУҚ

Шундай инсонлар борки, уларда мағлубият-ютуқ парадигмаси шаклланган. Бу куйидаги фикрларда намоён бўлади:

«Мен ютқазаман, сиз ғалаба қозонасиз».

«Мен билан истаганингизни қилинг».

«Мени оёғимдан чалинг. Ҳамма шундай қилади».

«Мен омадсизман. Доим шундай бўлган».

«Мен тинчликсеварман. Тинчликни сақлаш учун ҳар нарсага тайёрман».

Мағлубият-ютук, ютуқ-мағлубиятга қараганда ёмонроқдир, чунки унда ҳеч қандай стандартлар, талаблар, келажак ҳақида умидлар бўлмайди. Бу парадигмага амал қилувчи инсонлар бошқа шахслар ютуғига ўрганиб қолади. Улар бошқаларнинг иродасига осонгина бўйсунди; ўз ҳиссиётларини очиқ айтишга деярли кучи етмайди.

Мағлубият-ютук бўйича «дастурланган» инсонлар музокараларда доимо икки йўлни кўрадилар – ё ён босиш, ёки ишдан воз кечиш. Бу парадигмага мойил етакчилар жуда бепарво ёки ҳар нарсага рухсат берувчи бўлади. Мағлубият-ютук – «яхши одам» бўлишни англатади, лекин «яхши одам» доим ҳам самарали бўлавермайди.

Ютуқ-мағлубият парадигмали одамлар мағлубият-ютук парадигмали кишилар билан ишлашни истайди, сабаби улар мағлублардан куч олади. Бунда «ғолиблар» атрофдагиларнинг камчилигидан хурсанд бўлади ва ўз ютуғини бошқаларнинг ожизлиги устига куради.

Лекин асосий муаммо шундаки, мағлубият-ютук типдаги инсонлар ҳиссиётларни ичида сақлаб, қалбига кўмиб юради. Ифода этилмаган ҳислар эса ҳеч қачон ўлмайди; улар тириклай кўмилади ва вақти келиб хунукроқ кўринишда қайтиб чиқади.

Психосоматик касалликлар, хусусан, нафас олиш, асаб ва қон айланиш тизимидаги муаммолар – йиғилиб қоладиган хафагарчилик, чуқур умидсизлик ва руҳий тушкунликнинг қайта тирилишидир. Ҳаддан ташқари ғазаб ёки жаҳл, арзимаган нарсаларга қизишиб кетиш ва шафқатсизлик ҳам «кўмилган» ҳисларнинг бош кўтариши ҳисобланади.

Ҳиссиётларини мунтазам жиловлаш кун келиб одамнинг ўзига ишончи, қолаверса бошқалар билан муносабатлари сифатига таъсир қилади. Ютуқ-мағлубият ва мағлубият-ютуқ парадигмаларининг ҳар иккаласи шахсий хавотирга асосланган бўлиб, жуда заиф позиция саналади. Тўғри, қисқа муддатли муносабатларда ютуқ-мағлубият кўпроқ натижага эришади. Чунки бунга амал қилувчи инсонларда қаттиққўллик ва тартиб бўлади. Мағлубият-ютуқ эса бошиданоқ ожиз ва тартибсизлик асосига қурилади.

Кўплаб раҳбарлар, бошқарувчилар ва ота-оналар бир парадигмадан иккинчисига кўчиб юради. Масалан, тартибсизлик ва интизомсизлик вақтида уларнинг жаҳли чиқиб Ютуқ-мағлубиятни ёқади. Жаҳлдан тушиб, айбдорлик ҳиссини бошдан кечирганда эса Мағлубият-ютуқ руҳига киради.

МАҒЛУБИЯТ-МАҒЛУБИЯТ

Ютуқ-мағлубият парадигмасидаги икки одам – иккита қайсар, ўзига бино қўйган шахслар тўқнашса, натижа мағлубият-мағлубият бўлади. Иккала томон ҳам ютқзади. Иккала тараф ҳам бир хилда қасос олиш алангасида ёнади ва қасос аслида икки томони тигъли қилич эканлигини унутиб қўяди.

Мен бир ажримнинг гувоҳи бўлганман: суд ҳукмида эр бор мол-мулкани сотиши ва йиғилган маблағнинг тенг ярмини хотинига бериши керак эди. У ўн минг долларли автомобилени беш мингта сотиб, икки ярим мингини собиқ рафиқасига берди. Собиқ рафиқа шикоят аризаси билан судга мурожаат қилганда, тафтиш ишлари ўтказилди ва эр барча мол-мулкани худди шундай сотгани ва тақсимлагани аниқланди.

Баъзилар душмандан хаёлини ололмайдди, асосий истаги рақибини мағлуб қилишдан иборат бўлиб қолади. Бунинг учун ҳатто ўзларига зарар келтирадиган усуллардан ҳам тап тортмайди.

Мағлубият-мағлубият – туганмас можаро, абадий уруш

фалсафасидир.

Мағлубият-мағлубият – ички йўналиш ҳиссига эга бўлмаган, бошқаларга ўта қарам инсонларнинг фалсафаси. Уларнинг ўзлари бахтсиз бўлганликлари учун, барча бахтсиз бўлиши керак деб ўйлайдилар. Ҳеч ким ғолиб бўлмаса, мағлуб бўлиш унчалик даҳшатли эмас, ахир.

ЮТУҚ

Яна бир умумий муқобил парадигма шунчаки ютуқ ҳақида ўйлашдир. Ютуқ парадигмасига эга инсонлар учун бошқаларнинг мағлубияти ҳам, ютуғи ҳам аҳамиятсиз. Улар учун энг муҳими – ўзларининг истакларига эришиш, холос.

Танлов ёки рақобат ҳисси йўқ бўлганда кундалик музокараларда одатда энг яхши ёндашув ғалаба қозонишдир. Ғалаба парадигмаси билан яшовчи киши ўз мақсадларига эришиш ҳақида ўйлайди; бошқаларнинг мақсадлари тўғрисида бош қотириб ўтирмайди.

ҚАЙСИ ПАРАДИГМА ЭНГ МАЪҚУЛИ?

Ҳозиргача муҳокама қилган парадигмаларимиздан – ютуқ-ютуқ, ютуқ-мағлубият, мағлубият-ютуқ ва ғалаба – қай бири самаралироқ? Жавоб – вазиятга боғлиқ. Агар сиз футболда ютаётган бўлсангиз, демак, иккинчи тараф мағлубиятга учрайди. Ёки сиз йирик компаниянинг бир минтақавий офисидан минглаб километр узоқликдаги бошқа минтақавий офисда ишлайсиз. Бу офислар ўртасида сизнинг бирор бир функционал алоқангиз йўқ. Ушбу вазиятда, бизнесни рағбатлантириш учун ютуқ-мағлубият руҳида рақобат ўрнатишни исташингиз мумкин. Лекин бу рақобат ходимлар орасидаги ҳамжиҳатликни йўқотишини, улар онгида «менинг ғалабам, сенинг мағлубиятинг» деган фикрни шакллантиришини истамасангиз керак?

Агар сиз муносабатларни қадрласангиз ва ўртадаги масала сиз учун аҳамиятли бўлмаса, айрим вазиятларда мағлубият-ютуқ ёндашувини танлаб, «Муносабатларимиз олдида менинг нима хоҳлашим муҳиммас. Келинг, бу сафар

сиз айтган йўлни танлайлик», – дейсиз. Агар сиз ғалаба қозониш учун вақт ва куч сарф қилсангиз, бошқа юксак кадриятларни оёқости қилишингиз мумкин. Эҳтимол, ютуқ бунга умуман арзимас.

Яна шундай вазиятлар бўладики, сиз фақат ғалаба қозониш ҳақида қайғуриб, бошқалар билан муносабатингизни буткул ёддан чиқарасиз. Мисол учун, фарзандингизнинг ҳаёти хавф остида бўлса, атроф-муҳит, атрофдагилар сиз учун аҳамиятсиз бўлиб қолади. Энг кераги – фарзандингизни қутқариш!

Кўриб турганингиздек, танлов доимо вазиятга боғлиқ бўлади. Энг асосийси – вазиятни тўғри баҳолашдир.

Аксарият ҳолатлар, аслида, ўзаро боғлиқ бир бутунликнинг қисмидир. Шундай экан, ютуқ-ютуқ ҳақиқатан ҳам беш техника ичида ягона маъқул вариантдир.

Ютуқ-мағлубият парадигмаси билан узоққа бормайсиз, чунки сиз билан тўқнашувда ғалаба қозонган бўлсам-да, бу менга нисбатан ҳис-туйғуларингиз, қарашларингиз ва ўзаро муносабатларимизга жиддий салбий таъсир кўрсатади. Мисол учун, сизнинг компаниянгизга маҳсулот етказиб бераман. Бирор музокарада ўз шартларимни мажбуран ўтказиб, ўз истагимга эришишим мумкин. Бироқ кейин менга қайта мурожаат қиласизми? Албатта, йўқ. Қисқа муддатли ғалабам узоқ муддатли мағлубиятга сабаб бўлади. Демак, ўзаро боғлиқ Ютуқ-мағлубият узоқ муддатли муносабатларда мағлубият-мағлубиятга айланади.

Хўш, музокара якунида ноиложликдан мағлубият-ютуқни танласам-чи? У ҳолда, сиз ўзингиз истаган натижага эришасиз. Бу сиз билан ишлашга, шартномани бажаришга бўлган муносабатимга қандай таъсир қилади? Салбий, албатта. Ички норозилигим сабабли вазифамни сидқидилдан бажармайман. Келгуси музокараларга эски жароҳатларим билан қайтаман. Сиз ва компаниянгиз ҳақидаги салбий фикрларим тарқалиб кетиши мумкин, чунки саноатдаги яна кўплаб бошқа компаниялар билан

ҳам ишлайман. Шундай қилиб, биз яна мағлубият-мағлубиятдамиз. Бу эса ҳеч қайси вазият учун муносиб ечим бўлолмайди.

Агар мен ўз ғалабамга эътибор қаратиб, сизнинг нуқтаи назарингизни инобатга олмасам, ўртамизда самарали муносабатлар учун ҳеч қандай асос бўлмайди.

Узоқ муддатли муносабатда иккимиз ҳам ғалаба қозонмасак, икковимиз ҳам мағлуб бўламиз. Шунинг учун ютуқ-ютуқ – ҳамкорлик муҳитида ягона йўлдир.

Бир марта чакана савдо дўконлари тизими президентига консултация беришимга тўғри келган. У менга:

– Стивен, ютуқ-ютуқ ғояси анча қизиқарли, бироқ ҳақиқатга яқин эмас, – деди. – Бизнес дунёси ўрмон қонунини асосида яшайди. Ҳар доим кимдир ютади, кимдир ютқазади. Бу қонунга риоя қилмасангиз, ҳеч қандай ютуққа эриша олмайсиз.

– Яхши, – деб жавоб бердим. – Харидорга нисбатан ютуқ-мағлубият парадигмасини қўллаб кўринг. Бу ҳақиқатга яқинми?

– Хўш... йўқ.

– Нега?

– Мен харидорларимдан айрилиб қоламан.

– Яхши. Мағлубият-ютуқ бўйича ишласангиз-чи: маҳсулотингизни устама қўймай сота оласизми?

– Йўқ. Даромадсиз савдо бўлмайди.

Шу тарзда турли муқобил парадигмаларни кўриб чиқдик ва ютуқ-ютуқ ягона фойдали ёндашув бўлиб чиқди.

– Ютуқ-ютуқ мижозлар билан иш бериши мумкин, – тан олди суҳбатдошим. – Бироқ етказиб берувчилар билан эмас.

– Етказиб берувчилар билан ўзаро муносабатда ўзингиз мижоз ҳисобланасиз. Нима учун бу ерда ҳам худди шу тамойил иш бермаслиги керак?

– Яқинда харидорлар ва дўкон эгалари билан ижара шартномаларини қайта кўриб чиқдик, – деди у. – Ва ютуқ-

ютук ёндашувини танладик. Биз очик, оқилона, иккала томон учун муносиб қарорга тўхталдик. Бироқ улар бу ишимизни заифлик сифатида кўриб, бизни шип-шийдон қилишди.

– Нима учун ютуқ-мағлубиятни танладингиз?

– Сиз тушунмадингиз. Биз айнан ютуқ-ютукқа асосландик.

– Ахир боягина сизни шип-шийдон қилишганини айтдингиз-ку?

– Худди шундай.

– Бу дегани сиз мағлуб бўлдингиз, шундайми?

– Ҳа.

– Улар эса ғалаба қозондилар?

– Тўғри.

– Хўш, бу қандай номланади?

У Ютуқ-мағлубият ҳолатини ютуқ-ютукдек қабул қилганини тушуниб етганида, даҳшатга тушди. Биз мағлубият-ютукнинг узоқ муддатли оқибатларини кўриб чикдик: кўмилган ҳиссиётлар, оёқости қилинган кадр-қиммат, ғазаб, хафагарчилик. Ҳа, ушбу вазиятда ҳар иккала томон мағлуб бўлганди.

Президент ҳақиқатан ҳам ютуқ-ютук ёндашувига асосланганида эди, у шартнома муддатини узайтирган, ижарачини диққат билан тинглаган, шундан кейин ўз нуқтаи назарини аниқ-равшан билдирган бўларди. То икки томон ҳам бошиданоқ истаган Учинчи қарор – уларни бирлаштирувчи муайян ечим топилгунча ютуқ-ютук руҳига содик қоларди.

ЮТУҚ-ЮТУҚ ЁКИ МУРОСАСИЗЛИК

Агар кишилар барибир келиша олмасалар, унда улар учун ютуқ-ютукнинг анча юқори даражаси бўлган яна бир парадигма – ютуқ-ютук ёки музокарани бекор қилиш танлови қолади.

Музокарани бекор қилишнинг маъноси шуки, агар биз иккимиз учун бирдек фойдали ечим тополмасак, ўз

хоҳишимизга кўра музокарани бекор қиламиз. Ҳеч қандай умид, ҳеч қандай битим бўлмайди. Мен, айтайлик, сизни ишга ёлламайман ёки маълум лойиҳа юзасидан ҳамкорлик қилмаймиз, сабаби қадр-қиммат борасидаги тушунчамиз ва олдимизга қўйган мақсадларимиз бир-бирига мос келмайди. Кейинроқ ҳафсаламиз пир бўлганидан кўра ҳамкорликни умуман бошламаганимиз маъқул.

Хаёлингизда музокарани бекор қилиш варианты бўлса, ўзингизни кушдек енгил ҳис қиласиз, чунки одамларни ўз истақларингиз йўлида манипуляция қилишингизга ҳожат қолмайди. Сиз очиқ бўласиз; келишмовчиликлар илдизини топишга уриниб кўрасиз.

Музокарани бекор қилиш имкониятингиз борлигини билганингизда сиз виждонан: «Мени фақат ютуқ-ютуқ варианты қониқтиради. Мен ғалаба қозонишни хоҳлайман, аммо сиз ҳам ғалаба қозонишингиз керак. Ёлғон орқали мақсадга эришиш ниятим йўқ – бу барибир ошкор бўлади ва муносабатларимизни яқсон қилади. Бошқа томондан, устингиздан босиб ўтишим сизга ҳам ёқади деб ўйламайман. Келинг, ютуқ-ютуқ вариантга эришайлик. Бор кучимизни сарфлаймиз. Агар ҳеч нарса чиқмаса, ўз йўлимиздан кетамиз. Кейин виждон азобида қолгандан кўра, яхшиси умуман битимни тузмаган маъқул. Эҳтимол, кейинги сафар келиша олармиз?»

Ютуқ-ютуқ ёки «Музокара бекор қилинади» концепцияси билан танишувидан кўп вақт ўтмай компьютер дастурлари яратиш бўйича кичик бир компания президенти мен билан ўз тажрибасини бўлишди.

– Биз янги дастурий таъминотни ишлаб чиқдик ва бир банкка беш йиллик шартнома асосида сотдик. Банк раҳбари дастурга жуда қизиқаётганди, лекин ходимлар унинг қарорини унча маъқулламаганди.

Бир ойдан кейин банк президенти ўзгарди. Янги президент олдимга келиб:

– Бу дастурий таъминот менга маъқулмас. Ёрдамчиларим

бир овоздан бу янги дастурни эплотмаслигини айтишяпти. Уларга босим ўтказолмайман, – деди.

Компаниям ўша вақтларда жиддий молиявий қийинчиликларни бошидан кечираётганди. Шунга қарамай, ютуқ-ютуқ тамойилини қўллашга аҳд қилдим.

– Бизда конверсия тўғрисида шартнома бор, – дедим мен президентга. – Банкингиз бизнинг дастурдан фойдаланишга кафолат берган. Бироқ сизнинг муаммоларингизни тушунамиз ва шартномани бекор қилиб, депозитларни қайтаришга тайёрмиз. Келажакда қандайдир дастурий таъминот керак бўлиб қолса, яна бизга мурожаат қилинг, – дедим.

Саксон тўрт минг долларлик шартномани ахлатга улоқтиргандек эдим. Бу молиявий суиқасдга ўхшарди. Лекин шуни ҳис қилдимки, ушбу тамойил тўғри бўлса, келажакда бундай позиция фойдали бўлади.

Уч ойдан кейин банкнинг янги президенти кўнғирок қилди:

– Мен маълумотларни қайта ишлаш тизимини янгиламоқчиман, – деди у, – ва сиз билан ҳамкорлик қилишни хоҳлардим.

Шундай қилиб, у икки юз қирқ минг долларлик шартнома имзолади.

Ютуқ-ютуқдан бошқа ҳар қандай тамойил этрами-кеч, ўз салбий асоратини кўрсатади. Бу асоратнинг қиймати эҳтиёткорлик билан кўриб чиқилиши керак. Агар сиз ютуқ-ютуққа эришолмасангиз, кўп ҳолларда музокарани бекор қилиш мақсадга мувофиқрок.

Ютуқ-ютуқ ёки музокарани бекор қилиш оилавий муносабатларда ҳиссий эркни таъминлайди. Айтайлик, улар қандай фильм кўриш масаласида келиша олмаса, музокара бекор бўлиб, ҳаммага тўғри келадиган бошқа ишни танлаш мумкин. Бунда кимдир бошқа бировнинг ҳисобига лаззатланиш имкони бўлмайди.

Оиласида биргаликда қўшиқ қуйлашни одатга

айлантирган бир дўстим бор эди. У болалигидан мусиқани яхши тушунар, либослар тикар, пианино чалиб жўровоз бўлар ва концертлар ташкиллаштирарди.

Фарзандларнинг ёши улғайгани сари мусиқага бўлган таъби ўзгарди, ўз фикри пайдо бўла бошлади. Уларни бошқариш қийин бўлиб қолганди.

Кўп йиллар давомида чиқишлар уюштириб келган ва концертлари кўйилган дам олиш масканларида яшовчи ёши катта кишилар таъбини яхши билиб қолган дўстим ўз ғояларининг болаларга маъқул келмаслигини англади. Шунга қарамай, уларнинг қарор қабул қилиш жараёнида тенг ҳуқуқли иштироки ҳамда ўзини намоён қилиш ҳуқуқини тан оларди.

Шу сабабдан, дўстим ютуқ-ютуқ ёки музокарани бекор қилиш усулини танлади. У болаларига барчанинг рози бўлишини истаётгани, бунинг иложи бўлмаса, ўзини намоён қилишнинг бошқа йўлларини излашга тўғри келиши ҳақида айтди. Натижада ҳар бир киши ўз ҳис-туйғулари ва ғояларини эркин ифода этиб, ютуқ-ютуққа эришиш учун бирлашди. Чунки улар тортишув ва зиддиятдан бирор иш чиқариб бўлмаслигини тушунган эди.

Ютуқ-ютуқ ёки музокарани бекор қилиш – ҳар қандай бизнес ёки тадбиркорлик фаолиятини бошлашда энг маъқул услубдир. Давомли бизнес муносабатларида, айниқса, дўстлик асосида бунёд этилган ёки оилавий бизнесда эса музокарани бекор қилиш доим ҳам наф бермайди.

Ўзаро муносабатларни сақлаб қолишга уриниб, баъзан одамлар бир-бири билан музокара олиб боришда давом этади. Улар оғизда ютуқ-ютуқни гапирса ҳам, ич-ичида мағлубият-ютуқ ёки ютуқ-мағлубият тўғрисида ўйлайди. Бу эса одамлар ва бизнес учун жиддий муаммоларни юзага келтиради.

Музокара бекор қилинмаса, юқоридаги каби бизнеслар шунчаки йўққа чиқиши мумкин; ёки охир-оқибат профессионал бошқарувчига юзланишга тўғри келади.

Тажрибалар шуни кўрсатадики, оилавий бизнес ёки дўстлар ўртасида бизнесни ташкил этишда, музокарани бекор қилиш эҳтимолини олдиндан тан олиш зарур. Шу билан бирга, ўзаро муносабатларга зарар етказмаслик илнжиди, аввалдан махсус шартномалар имзолаб қўйган маъкул.

Албатта, музокарани бекор қилиш варианты тўғри келмайдиган вазиятлар ҳам бўлади. Масалан, оилавий муаммолар вақтида, рафиқам ёки фарзандимни ташлаб кетиб, музокарани бекор қилолмайман (ундан кўра, муроса қиламан. Бу ютуқ-ютуқнинг кичикроқ шакли бўлади). Бироқ бошқа кўплаб вазиятларда ютуқ-ютуқ ёки «Музокарани бекор қилиш»дан фойдаланиш мумкин. Бу ҳар иккала томонга эркинлик беради.

ЮТУҚ-ЮТУҚНИНГ БЕШ ЎЛЧАМИ

Ютуқ-ютуқ руҳида ўйлаш – шахслараро етакчилик кўникмасидир. У инсонлардаги қобилиятларни – ўз-ўзини англаш, тасаввур, виждон ва мустақил иродани, шунингдек, ўзаро ўрганиш, ўзаро таъсир ва ўзаро фойдани ҳам қамраб олади.

Ўзаро манфаатларни яратиш учун кишидан катта жасорат ва эътибор талаб этилади, бу айниқса, ютуқ-мағлубият руҳидаги одамлар билан мулоқотимизда яққол сезилади.

Бу кўникма шахслараро етакчилик тамойилларини ўз ичига олади. Шахслараро самарали етакчиликка эришиш учун, оқилона нуқтаи назар, проактив ташаббус ва хотиржамлик, йўналиш, донолик ва қудрат зарур. Бу хусусиятларнинг барчасини тамойилга марказлашган шахсий етакчилик шакллантириб беради.

Ютуқ-ютуқ тамойили – ўзаро мулоқот жараёнида муваффақиятга эришиш учун муҳим бўлиб, у ҳаётнинг ўзаро боғлиқ беш ўлчамини қамраб олади. У феъл-атвордан бошланиб, муносабатлар томон силжийди, натижада келишув юз беради. У ютуқ-ютуқ тамойилига асосланган

тизимлар мавжуд муҳитда юзага келади ҳамда жараёни назарда тутаяди. Бир нарсани ёдда сақлаш зарур: ютуқ-мағлубият ёки мағлубият-ютуқ тамойили ёрдамида ютуқ-ютуққа эришиб бўлмайди.

Қуйидаги диаграмма ушбу беш ўлчам бир-бирига қандай боғланганини ақс эттиради. Келинг, ҳар бир ўлчамни бирма-бир кўриб чиқайлик.

ФЕЪЛ-АТВОР

Феъл-атвор – ютуқ-ютуқ тамойили асосидаги ҳаётий фалсафанинг пойдевори саналади ва ҳар-қандай муносабат шу пойдевор устига қурилади. Қуйидаги уч феъл-атвор хислати ютуқ-ютуқ руҳида фикрлаш учун муҳимдир.

ТЎҒРИЛИК. Биз аллақачон тўғрилиқни қадрият сифатида белгилаб олдик. Биринчи, иккинчи ва учинчи кўникмалар бизга шу хислатни сақлаб, ривожлантиришда ёрдам беради. Қадриятларимизни аниқ белгилаб, тартибга солсак ва шу қадриятлар бўйича йўл тутсак, ваъда ва мажбуриятларни бўйнимизга олиб, ижро этамиз, шу орқали ўзликни англаш ва мустақил иродани ривожлантиришга эришамиз.

Ютуқ аслида нимадан иборатлигини – бизнинг туб қадриятларингизга айнан нима уйғун келишини билмай ҳаётда ғалаба қозонишдан маъни йўқ. Агар ўзимиз ва бошқаларга ваъда бериб, бажара олмасак, битим тузишдан маъни йўқ. Бу ҳақиқатни биз ҳам, атрофдагилар ҳам яхши билади. Инсонлар иккиюзламачилиқни сезади ва бундан ҳимояланади. Тўғрилиқ эса – ишонч пойдеворининг тамал тошидир.

ЕТУКЛИК. Етуклик жасорат ва эътибор ўртасидаги мувозанатдир. Агар киши ўз ҳис-туйғу ва эътиқодини ўзга кишининг ҳис-туйғу ва эътиқодини ҳисобга олган ҳолда ифодалашга жасорат топа олса, демак, у етук шахсдир.

Ишга қабул қилиш, касбий ўсиш ёки таълим учун мўлжалланган психологик тестларни кўриб чиқсангиз, улар шу турдаги етукликни баҳолаш учун яратилганини тушунасан. Бу хислат хоҳ ирода ва ҳамдардлик мувозанати

деб аталсин, хоҳ ўзига ишонч ва ўзгаларга ҳурмат мувозанати дейилсин ёки инсонлар ҳақида қайғуриш ва олдинга қўйилган вазифалар ҳақида қайғуриш мувозанати бўлсин, хоҳ транзакцион анализ тилида «Мен яхши – сен яхши» формуласида ифодалансин – моҳияти бир хил; мен буни жасорат ва эътибор деб атайман.

Феъл-атвордаги етуклик хислатига ҳурмат ўзаро мулоқот, бошқарув ҳамда етакчилик назарияларига сингиб кетган. У Таъминот ва Таъминот воситасининг ёрқин тимсолидир. Жасорат тилла тухумга йўналган бир пайтда, эътибор ғознинг парваришига қаратилади. Самарали бошқарувнинг асосий вазифаси – барча ишгирокчиларнинг ҳаёт сифати ва даражасини оширишдан иборат.

Кўпчилик қаршилантириш категориясида, «ёки-ёки» тарзида фикрлайди. Агар сиз яхши бўлсангиз, демак, талабчан эмассиз. Бироқ ютуқ-ютуқ ҳам «яхши», ҳам «талабчан»ликни назарда тутати. Бу ютуқ/мағлубиятга қараганда икки баробар кўпроқ дегани. Ютуқ-ютуққа эришиш учун, сиз нафақат яхши, балки талабчан бўлишингиз керак; ўзгаларга нисбатан фақат ҳамдardгина эмас, ишончли ҳам бўлмоғингиз дардкор; сиз нафақат эҳтиёткор ва сезгир, балки жасур ҳам бўлишингиз керак. Бунга эришиш – жасорат ва эътибор ўртасидаги мувозанатни таъминлаш – ҳақиқий етукликнинг моҳияти бўлиб, ютуқ-ютуқ учун асос бўлади.

Агар мен жасур бўлсам-у, эътиборсиз бўлсам, қандай парадигма бўйича ўйлайман? Ютуқ-мағлубият. Мен кучлиман ва ўз истакларимни биринчи даражага қўяман. Хоҳишларимни устун деб билишга етарлича жасурлигим бор ва сизникига бутунлай бефарқман.

Ички етуклигим ҳали ноқис эканлигидан, уни тўлдириш учун ўз мавқеим, обрўм, кучим, ёшим катталиги ёки элитага тааллуқлилигимни пеш қилишим мумкин.

Агар бошқаларга ўта эътиборли бўлсам-у, феълимда жасорат етишмаса, мағлубият-ютуқ парадигмаси бўйича

фикрлайман. Сизнинг эътиқодингиз ва истакларингизни инобатга оламан, бироқ ўзимникини ифодалаш учун куч етмайди.

Ютуқ-ютуққа етишда юксак жасорат ва эътибор бирдек муҳим. Бундай мувозанат – етукликнинг чинакам тимсоли саналади. Агар у менда бўлса, мен тинглай оламан, чин қалбимдан тушуна оламан, шу билан бирга нотўғри фикрларга қарши чиқиш учун етарли жасоратга ҳам эга бўламан.

СЕРОБГАРЧИЛИК МЕНТАЛИТЕТИ

Ютуқ-ютуқ учун зарур бўлган учинчи хислат бу – Серобгарчилик менталитети – «барчага етади» парадигмасидир.

Кўпчилик инсонларда мен ЕТИШМОВЧИЛИК МЕНТАЛИТЕТИ деб атайдиган хислат шаклланган. Улар ҳаётни битта бутун пирог мисоли кўради; кимдир ундан катгароқ бўлак олса, қолганларга етмайдигандек гўё. Етишмовчилик менталитети – ноль парадигма бўлиб, ҳаётнинг пессимистик кўриниши саналади.

Етишмовчилик менталитети мавжуд инсонлар кўлидаги маблағ, куч ёки фойдани бошқалар билан бўлишишга жуда қийналади. Шунингдек, улар атрофдагиларнинг муваффақиятига – ҳатто ўз оила аъзоси, яқин дўстиники бўлса ҳам – чин кўнгилдан, самимий хурсанд бўлолмайди; кимдир кутилмаганда машҳурлик ёки бойликка йўлиқса, худди ўзиники эвазига келгандек ҳис қилади. Бундай вазиятларда уларнинг тилидан табрик сўзлар учиб чиқса ҳам, ичларида ҳасад олови ёнади. Етишмовчилик менталитети шаклланган кишилар кадр-қийматни таққослашдан топади, бошқаларнинг муваффақияти уларнинг қобилиятсизлигини англатади; кўпгина талабалар аълочи бўлса-да, фақат бир киши «биринчи рақамли» бўлиши мумкин. «Ғалабага эришиш» улар учун «кимнидир мағлуб қилиш» деган маънони англатади.

Бундай менталитетли инсонлар бошқаларнинг бахтсиз

бўлишига зимдан умид қилади: кўрқинчли бахтсизлик бўлмаса-да, адабини берадиган бахтсизликни тилайди. Улар доим таққослайди ва мусобақалашади, натижада бор куч-ғайратини атрофдагилар устидан ҳукмрон бўлишга сарфлайди.

Улар ўзгаларни ўз йўриғига солишни истайди ва атрофини ўзидан ожиз, ҳамиша «ҳа» дейдиган кишилар билан тўлдиришга мойил бўлади.

Етишмовчилик менталитети билан яшайдиган инсонлар учун жамоа аъзоси бўлиш қийин. Улар хилма-хилликка бўйсунмаслик ва итоатсизлик белгиси деб қарайди.

Серобгарчилик менталитет эса, аксинча, чуқур шахсий кадр-қиммат ва хотиржамлик ҳиссидан пайдо бўлади. У пирог ҳамма учун етишини акс эттирган парадигмадир. Ушбу парадигма нуфузни, тан олинисни, даромадни, қарор қабул қилишни хотиржамлик билан тақсимлайди. Бу эса янги имкониятлар, ғоялар ва ижодкорлик эшикларини очади.

Серобгарчилик менталитети шахсий қувонч, мамнуният ишлаб чиқариб, биринчи, иккинчи ва учинчи кўникмалар ижросини таъминлайди. Қолаверса, шахсни бошқаларнинг ички фазилатлари, проактив хусусиятини кадрлашга ундайди. Бу менталитет ўзаро ўсиш ва ривожланиш учун чексиз имкониятларни топади ва янги Учтинчи Қарорни яратади.

Оммавий ғалаба – бошқа одамлар устидан ғалаба дегани эмас. Бу қатнашчиларнинг барчасига бирдек фойда келтирувчи самарали муносабатларда муваффақиятга эришишни англатади. Оммавий ғалаба биргаликда ишлаш, биргаликда мулоқот қилиш, яқка шахс уддалай олмайдиган вазифаларни биргаликда амалга ошириш деганидир. Оммавий ғалаба – серобгарчилик менталитети меваси ҳисобланади.

Ютуқ-ютуқ парадигмасини ривожлантираётган ютуқ/мағлубият феъл-атворли инсонларга ютуқ-ютуқ руҳида

фикрловчи шахсларни намуна сифатида бириктириб кўйиш фойдали эканига кўп марта гувоҳ бўлдим. Ютуқ-мағлубият фалсафаси чуқур сингдирилган кишилар ўзига ўхшаш одамлар билан мулоқотда бўлса, ютуқ-ютуқ парадигмасининг амалдаги исботини кўришга кўп ҳам имконият бўлмайди. Бу борада Анвар Садатнинг илҳом берувчи биографияси – «Ўзликни излаб»ни ўқиш, «Оловли аравалар» каби фильмлар ёки «Хўрланганлар» каби пьесаларни кўришни тавсия этаман. Уларда ҳақиқий ютуқ-ютуқ намуналари акс этган.

Бир нарсани ёдда тутинг: агар қалбимиз туб-тубига қарайдиган бўлсак – сингдирилган сценарийлар, ўргатилган хулқ-атвор ва хатти-ҳаракатлар ортида, ҳар қандай тўғри тамойил сингари ютуқ-ютуқ калити ҳам ўз ҳаётимизда мавжудлигига амин бўламиз.

МУНОСАБАТЛАР

Биз феъл-атвор негизига ютуқ-ютуққа йўналтирилган муносабатларни курамиз ва сақлаймиз. Ҳиссиёт банкидаги ҳисоб рақами бу муносабатларнинг моҳиятидир. Ишонч бўлмаса, энг кўпида муроасага келамиз; ишонч бўлмаса, очиқ ва самимий мулоқотга, ҳақиқий яратувчанликка кириша олмаймиз.

Аммо ҳиссиёт банкидаги ҳисоб рақамимиздаги маблағ етарли бўлса, ишонч муаммо бўлмайди. Ҳисоб рақамимиздаги етарли депозитлар миқдори бир-биримизни чуқур хурмат қилишимиздан далолат беради. Биз шахсият ёки мавқега эмас, мавжуд масалаларга эътибор қаратамиз.

Ўртамиздаги ишонч туфайли, очиқ муносабатда бўламиз. Барча қарталарни стол устига очиб ташлаймиз. Гарчанд вазиятларга турлича кўз билан қарасак ҳам, мени диққат билан эшитишга тайёрлигингизни биламан. Масалан, расмга қараб сиз қария кампирни, мен ёш аёлни таърифлашимиз мумкин, лекин бир-биримизнинг таърифимизни хурмат билан тинглаймиз ва иккимизга бирдек маъқул бўладиган учинчи қарор – синергетик ечим

учун биргаликда ишлаймиз.

Ҳиссиёт банки ҳисоб рақамларидаги маблағи кўп бўлган томонларнинг ютуқ-ютуқ муносабати синергия (6-кўникма) учун мукамал платформадир. Бундай муносабатлар ҳеч қачон маълум бир муаммодан юз ўгирмайди, келажакдаги зиддиятларни инкор қилмайди. Бироқ шахсият ва қарашлардаги фарқлар туфайли юзага келадиган салбий қувватни камайтиради, шунинг баробарида, муаммони чуқур тушуниб, ўзаро фойдали усулда ҳал қилишга мўлжалланган ижобий қувват яратади.

Хўш, бундай кучли муносабат йўқ бўлса-чи? Ютуқ-ютуқ тамойили ҳақида умрида эшитмаган, азалдан ютуқ-мағлубият ёки бошқа фалсафа сингдирилган инсон билан шартнома тузишингизга тўғри келиб қолса-чи?

Ютуқ-мағлубият типидagi одам билан ишлаш ютуқ-ютуқ парадигмасидагилар учун ҳақиқий синовдир. Ҳар қандай вазиятда, ютуқ-ютуққа осонликча эришиб бўлмайди. Бунда туб масалалар ва асосий фарқлар билан шуғулланиш керак. Бироқ муносабатларда ишонч ҳисси юқори бўлса, буни уйдлаш нисбатан осон бўлади.

Ютуқ-мағлубият парадигмасидаги инсонлар билан ишлаганда, муҳими – муносабат деб ҳисоблашда давом этасиз. Таъсир доирангизга бор диққатингизни қаратасиз. Ҳиссиёт банкидаги ҳисоб рақамингизни самимийлик, ҳурмат ва қадрлаш орқали оширасиз. Зарур бўлганда музокараларни чўзинг; кўпроқ тингланг ва эшитганларингизни чуқурроқ англанг; фикрингизни дадил ва жасурлик билан ифодаланг. Реактив бўлманг. Проактив бўлиш учун онгингизга чуқурроқ кириб боринг. Иккинги учун яхши бўлишини истаётганингизни ўзга инсонга ҳам тушунтиринг. Айнан шу жараён ҳиссиёт банки ҳисоб рақамига улкан депозит бўлади.

Сиз қанча кучли бўлсангиз, феъл-атворингиз шунча ҳақиқий, проактивлик даражангиз шунча юқори бўлади. Ютуқ-ютуққа эришишга қанча кўп ҳаракат қилсангиз,

ўзгаларга таъсирингиз шунча кучли бўлади. Бу шахслараро етакчиликнинг ҳақиқий синовидир.

Ютуқ-ютуқ – универсал тамойил бўлиб, хоҳлаган инсон уни амалиётда қўллаб, қабул қилиши мумкин. Яна шуни ҳам ёдда сақлаш керакки, баъзида тамойил ва парадигмаларни алмаштира олмайдиган, ютуқ-ютуқ руҳида ўйлай олмайдиган кишилар учраб туради. Шу боис, музокарани бекор қилиш вариантини эсда тутинг. Ёки вақти-вақти билан ғалаба қозонишнинг энг паст шакли – муросани танлашингиз мумкин.

Ҳиссиёт банки ҳисоб рақамида «маблағ» юқори бўлганда ҳам, барча қарорлар ютуқ-ютуқ бўйича бўлиши шарт эмаслигини ёдда тутиш муҳим. Яна бир бор, муносабатлар – бу калит.

Тасаввур қилинг, сиз билан бирга ишлаймиз. Бир куни олдимга келиб, «Стивен, бу фикрим сизга ёқмаслигини биламан. Лекин ҳозир тушунтиришга вақтим йўқ. Фикримни нотўғри деб ўйлашингиз мумкин. Шунда ҳам уни қўллаб-қувватлайсизми?» – дедингиз.

Бу вазиятда, ўртамиздаги ишонч юқори бўлса, мен сўзсиз қўллаб-қувватлайман. Ҳақ бўлиб чиқшингизга, ҳаммаси хайрли бўлиши учун бор кучингизни сарфлашингизга умид қиламан.

Бироқ ўртада ишонч суст ва мен реактив шахс бўлсам, фикрингизни қўллаб-қувватламайман. Ёки ёнингизда маъқуллаб, аслида қизиқиш билдирмайман, ортиқча ҳаракат қилмайман ҳам. Охирида шундай дейман: «Кўриб турганингиздек, ҳеч нарса ўхшамади. Энди мендан нима хоҳлайсиз?»

Ёки қизишиб кетсам, қолганларнинг кўзи олдида фикрингизни ошкора рад қилишим мумкин. Ёки «ёвуз бўйсунувчи»ни ясаб, барча вазифаларни айтганингиздек бажаришим мумкин, лекин натижа учун масъулиятни бўйнимга олмайман.

Буюк Британияда беш йил яшаб, қоғозда ёзилган

қоидаларга шунчаки риоя қилган кондукторларни «ёвуз бўйсунувчи» бўлишда айблаб, тиз чўктиришганига икки маротаба гувоҳ бўлганман.

Қоғозда битилган келишув феъл-атвор ва муносабатда кўринмаса, деярли ҳеч нарса англамайди. Шундай экан, ютуқ-ютуқ натижасига эришиш учун, аввало ҳар биримизда муносабатларимизга сармоя киритиш истаги бўлиши зарур.

КЕЛИШУВЛАР

Ўзаро муносабатларда ютуқ-ютуққа йўл очувчи келишувлар келиб чиқади. Улар баъзан бизнес келишувлари ёки ҳамкорлик келишувлари деб аталади. Келишувлар ўзаро самарали мулоқот парадигмасини вертикалдан горизонталга ўзгартириб, сизни ўзгаларни кузатишдан ўзингизни кузатишга, ҳамкорга эга бўлишдан ҳамкорга айланишга олиб келади.

Ютуқ-ютуқ келишувлари ўзаро боғлиқ мулоқотнинг катта қисмини ташкил қилади. Учинчи кўникмада ваколатлаш билан танишаётганимизда, «Яшил ва тоза» ҳақида гаплашган эдик. Ўшанда, биз кўрсатган бешта йўналиш иш берувчилар ва ходимлар, бир лойиҳа устида ишлайдиган мустақил одамлар, умумий мақсад йўлида бирлашган жамоалар, корхоналар ва етказиб берувчилар – умуман, ҳар қандай тоифа кишилар ўртасидаги ютуқ-ютуқни таъминлаш учун хизмат қилади. Ушбу беш йўналиш, шунингдек, мустақил фаолият билан шуғулланадиган одамлар ўртасида ўзаро истиқболларни аниқлаш ва бошқаришнинг самарали усулини яратади.

Исталган натижа (услуг эмас) – нима, қачон бажарилиши кераклигини белгилайди.

Талаблар – натижани амалга ошириш учун керак бўлган параметрларни белгилайди.

Манбалар – натижаларни бажаришга ёрдам берувчи гуманитар, молиявий, техник ёки ташкилий ёрдамни белгилайди.

Масъулият – ишлаш стандартини ва баҳолаш вақтини

аниқлайди.

Оқибат – яхши ва ёмон, табиий ва мантикий бўлиб, баҳолаш натижасида нима юз беришини аниқлайди.

Ушбу беш йўналиш ютуқ-ютуқ келишувига ҳаёт бағишлайди. Бу йўналишлар бўйича бир-бирини аниқ тушуниш ва ўзаро келишувга эришиш ёрдамида одамлар ўзларининг муваффақиятларини ўлчаш учун мезон яратади.

Анъанавий авторитар назорат – ютуқ-мағлубият парадигмасининг намунаси бўлиб, ҳиссиёт банкининг бўшаб қолганини билдиради. Агар сизда исталган натижага нисбатан ишонч ёки умумий қараш бўлмаса, бир жойда муаллақ қотиб қолишга, қайта-қайта текширишга ва бошқаришга мойил бўласиз. Ишонч йўқлиги туфайли одамларни назорат қилишим зарур деб ўйлайсиз.

Ишонч ҳисоби юқори бўлса, қандай усулни танлайсиз? Аввало, атрофингиздагиларнинг йўлини тўсмайсиз. Ўртада ютуқ-ютуқ келишуви мавжуд бўлса ва улар нима кутаётганингизни аниқ билса, ролингиз ёрдам манбаи бўлиш ҳамда ҳисоботларини қабул қилишдан иборат бўлади.

Сиз ўзгани эмас, ўзгалар ўзларини баҳолаши маънавиятингиз учун фойдалироқдир. Кўп ҳолларда, инсонларнинг қалби кўзидан кўра тўғрироқ маълумот беради. Идрок – ҳар қандай ўлчов ёки кузатувлардан аниқроқ ишлайди.

ЮТУҚ-ЮТУҚ МЕНЕЖМЕНТИ МАШҒУЛОТИ

Бир неча йил муқаддам кўп тармоқли катта банк муассасаси билан боғлиқ лойиҳага билвосита жалб қилинган эдим. Бизга ҳар йили 750 минг доллар сарфланадиган бошқарувни ривожлантириш дастурини баҳолаш ва яхшилаш вазифаси топширилди. Дастурда коллеж битирувчиларини танлаб олиб, олти ой давомида турли бўлимларда икки ҳафтадан тажриба оширтириш кўзда тутилганди. Бундан асосий мақсад, битирувчилар саноат тўғрисида умумий тушунчага эга бўлишини

таъминлаш эди. Улар икки ҳафта тижорат кредити, икки ҳафта саноат кредити, икки ҳафта маркетинг, икки ҳафта операциялар бўлимларида амалиёт ўтказди. Олти ойлик муддат охирида битирувчилар банкнинг турли тармоқларида ёрдамчи бошқарувчига айланди.

Бизнинг вазифамиз олти ойлик расмий машғулотларни ўрганиб чиқишдан иборат эди. Биз топшириқнинг энг қийин қисми керакли натижалар ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиш эканини англаб, катта бошқарувчиларга қуйидаги муҳим саволни бердик: «Ходимлар ушбу дастурни тугатганида нима қила олади?» Аммо уларнинг жавоблари мужмал ва бир-бирига зид эди.

Машғулот дастури натижа эмас, балки усуллар билан ишларди. Буни кўриб, биз «Ўқувчи назоратидаги кўрсатма» деб аталувчи бошқа бир парадигмага асосланган ёрдамчи ўқув дастури яратишни таклиф қилдик. Ушбу дастур мақсадлар ва мезонларни ўз ичига олиб, исталган натижа, қондалар, манбалар, ҳисобот ва оқибатларни олдиндан аниқлашга ёрдам берарди. Ўша вазиятда, натижа ёрдамчи бошқарувчи лавозимига кўтарилиш бўлиб, битирувчилар маълум кўникмани эгаллайди ва иш ҳақи сезиларли ошади.

Албатта, раҳбар бошқарувчиларининг мақсадини аниқлаб олиш осон бўлмади. Уларга турли саволлар билан мурожаат қилдик: «Ҳисобчилик борасида битирувчилар нима ўрганишини истайсиз? Маркетинг соҳасида-чи? Кўчмас мулк кредитлари ҳақида-чи?» Шу тариқа рўйхатдан пастга туша бордик. Ахийри, улар юзта мақсад ёзишди, биз эса уни қисқартириб, энг керакли ўттиз тўққизта мақсад ва мезонни қолдирдик.

Иш ҳақи ва лавозимдаги кўтарилишдан хабардор амалиётчилар имкон қадар тез талабга мувофиқ бўлишга тайёр эди. Бу ўз навбатида компанияга ҳам фойдали эди, чунки дастур орқали улар аниқ мақсадга йўналтирилган мезонларга жавоб берувчи ходимларга эга бўларди.

Шундай қилиб, биз ўқувчилар томонидан

бошқариладиган кўрсатма ҳамда тизим томонидан бошқариладиган кўрсатма орасидаги фарқни амалиётчиларга куйидагича тушунтирдик: «Мана бу мақсадлар ва мезонлар. Мана бу манбалар, бу биридан ўрганишни ҳам камраб олади. Демак, шуларга лойиқ бўлинг. Белгиланган мезонларга мос келсангиз, сиз ёрдамчи бошқарувчи лавозимига тайинланасиз».

Бу тажриба уч ярим ҳафтада тугатилди. Машғулот парадигмасининг ўзгартирилиши ақл бовар қилмас мотивация ва ижодкорликка рағбат пайдо қилди.

Аксарият парадигма алмашинувида бўлгани каби бу ерда ҳам қаршилиқ бор эди. Кўпгина раҳбарлар бунга ишонмасди. Белгиланган мезонларга мувофиқлик ҳақидаги далиллар кўрсатилганида, улар асосан шундай дейишди: «Бу амалиётчиларнинг тажрибаси йўқ. Уларда ёрдамчи бошқарувчи бўлиш учун зарур малака етишмайди».

Кейинчалик, шу раҳбарлар билан суҳбатлашаётиб, уларнинг юқоридаги сўзлари замирида «Биз раҳбарликка осонликча эришмаганмиз; нега энди бу йигитлар осон эришиши керак?» деган маъно ётганини тушундик. Албатта, улар буни очиқ айта олмасди. Ундан кўра «Уларга нимадир етишмаяпти» дейиш осонроқ эди.

Бундан ташқари, маълум сабабларга кўра (олти ойлик дастур учун 750 минг долларли бюджетни ҳам кўшиб ҳисоблаганда) кадрлар бўлими анча хафа бўлганди.

Шунда биз жавоб бердик: «Яхши. Келинг, бир нечта мақсадларни ишлаб чиқиб, уларга мезонларни кўшайлик. Лекин ўқувчилар бошқарадиган кўрсатма парадигмасида қоламиз».

Шу тариха амалиётчилар ёрдамчи бошқарувчи бўлганда амал қиладиган, қаттиқ мезонларга асосланган яна саккизта вазифа ишлаб чиқдик. Ушбу мезонларга асосланган баъзи машғулотларда иштирок этган айрим раҳбарлар, агар амалиётчилар ушбу мезонларга жавоб бера олса, улар энг яхши ёрдамчи бошқарувчига айланишини таъкидлади.

Биз амлиётчиларга қаршиликка тайёр туришни ўргатдик; дастурга қўшимча мақсад ва мезонлар киритиб, шундай дедик: «Кутганимиздек, бошқарувчилар сизни олдингисига қараганда анча талабчанроқ мезонларга эга қўшимча вазифаларни бажаришингизни хоҳлайди. Бу гал, уларнинг талабларига жавоб берсангиз, сизни ёрдамчи бошқарувчи сифатида қабул қилишни кафолатлашди».

Шундан сўнг амалиётчилар ақл бовар қилмас даражада ишлай бошлади. Улар ҳисоблаш каби бўлим раҳбарларига мурожаат қилиб, шундай дейишди: «Жаноб, мен ўқувчилар бошқарадиган кўрсатма деб аталувчи янги тажриба дастури иштирокчисиман. Тушунишимча, сиз мақсад ва мезонларни ишлаб чиқишда иштирок этган экансиз. Бу бўлимда олти мезон бор экан. Улардан учтаси талабида жавоб бераман; биттасини эса китоблардан; бешинчисини шеригим Томдан ўрганганман. Яна битта мезон қолди, уни нима ёки қандай эканини айта оласизми?» Шундай қилиб, улар мезон ва мақсадларни тушуниш учун бўлимларда икки ҳафта эмас, ярим кун сарфлади.

Бу амалиётчилар ўзаро ҳамкорлик қилди, бир-бирларининг ақлини чархлади ва бир ярим ҳафта ичида қўшимча вазифаларни уддалади. Олти ойлик дастур беш ҳафтага қисқарди ва натижалар ҳам кўзга кўринарли даражада ўсди.

Бундай фикрлаш тарзи, ходимлар ютуқ-ютуқ парадигмасига диққатни жамлаган бўлса, ташкилий ҳаётнинг ҳар бир соҳасига ижобий таъсир қилиши мумкин.

ЮТУҚ-ЮТУҚ КЕЛИШУВЛАРИ

Ютуқ-ютуқ келишувини тузиш муҳим Парадигма алмашинувини талаб қилади. Бунда вазифани бажариш усулига эмас, вазифанинг натижасига эътибор қаратилади. Кўпчилигимиз назорат қилишни хоҳлаймиз. Учтинчи кўникма ҳақида айтганимдек, Сандрадан ўғлимизни расмга олишни сўраганда, мен буйруқбозлик асосида ваколатлаш услубини қўллаган эдим.

Ютуқ-ютуқ шартномаси натижага эътиборни қаратади, инсоннинг ўзига хос имкониятини юзага чиқариб, катта синергия яратади. Таъминотга қараганда кўпроқ Таъминот воситасига, ғозга диққатни жамлайди.

Ютуқ-ютуқда, одамлар ўзига, ўз ишига баҳо беради. Одамлар ўзларини баҳолашда фойдаланадиган анъанавий ўйинлар зерикарли ва ноқулайдир. Ютуқ-ютуқда инсонлар, ўзларини ривожлантиришга қаратилган мезондан фойдаланиб ўзларига баҳо беради. Агар мезонни тўғри ўрнатган бўлсангиз, одамлар унга мувофиқ бўла олади. Ютуқ-ютуқ асосида ваколатлаш келишувида, ҳаттоки етти яшар болакай ҳам ҳовлини «яшил ва тоза» сақлашга ўзига ваъда бера олади.

Университетда дарс бериб юрган кезларим, олдиндаги мақсадни ютуқ-ютуқ асосида ўзаро тушуниш усулини яратган эдим. Бу энг яхши тажрибаларимдан бири бўлганди.

«Бу – биз амалга оширишга уринаётган вазифа. Мана бу эса, аъло, яхши ва қониқарли баҳо учун асосий мезонлар. Менинг мақсадим ҳар бирингизга аъло баҳо олишингизга ёрдам бериш. Энди гаплашиб олган нарсаларимизни таҳлил қилинг ва хулоса чиқаринг. Нимани қилмоқчилигингиз тўғрисида бир қарорга келинг. Шундан кейин олмоқчи бўлган баҳонгиз ва унга эришиш учун нималар қилиш кераклигини биргаликда муҳокама қиламиз».

Питер Друкер бошқарув соҳасида таниқли файласуф ва маслаҳатчидир. У бошқарувчи ва ходимлар ўртасидаги келишувларни англаш учун «бошқарувчига хат» усулидан фойдаланишни тавсия қилади. Бунда талаблар ва манбалар тўғрисидаги батафсил муҳокамадан сўнг, ходим бошқарувчига хат ёзиб, ўз фикрини, галдаги ҳаракатлар режасини баён қилади.

Бу каби ютуқ-ютуқ келишувларини ривожлантириш ҳар қандай бошқарувнинг мақсади ҳисобланади; ходимлар бу келишув доирасида ўзини-ўзи бошқара олади. Бошқарувчи бўлса, пойгадаги назорат машинаси каби вазифа бажаради:

тартибни жой-жойига тушириб, сўнг йўлни бўшатади, баъзан эса йўлга тўкилган мойни тозалаб туради.

Ходимларининг ёрдамчисига айланган раҳбар ўз назоратини кенгайтира олади. Бутун бошли маъмурий ва умумий даражалар йўқ қилинади. Олти ёки саккизта ходимга бошчилик қилиш ўрнига, бундай бошқарувчи йигирма, ўттиз, эллик ёки ундан кўпроқ ходим устидан назорат ўрната олади.

Ютуқ-ютуқ келишувларида натижа масъул шахс берадиган мукофот ёки жазо сабабли эмас, балки вазифанинг табиий ёки мантиқий самараси бўлади.

Бошқарувчилар ёки ота-оналар назорат қила оладиган асосан тўрт турдаги оқибат (мукофот ва жазо) мавжуд:

1. Молиявий
2. Руҳий
3. Имконият
4. Масъулият

Молиявий оқибатларга даромад, акция муқобиллари, нафақа ёки жарима каби маблағ билан боғлиқ мукофот ёки жазо киради.

Руҳий оқибатлар тан олиш, тасдиқлаш, ҳурмат, ишонч билдириш ёки йўқотишдир. Иқтисодий қийинчилик бўлмаган шароитда кишиларни молиявий рағбатга қараганда руҳий мукофот кўпроқ рағбатлантиради.

Имконият таълим, тараққиёт, имтиёздир.

Масъулият – кучайтириладиган ёки камайтириладиган ваколат билан боғлиқ.

Ютуқ-ютуқ келишувларида вазифа бажарилгач, ишлаб чиқарувчини қандай мукофот ёки жазо кутаётгани белгилаб қўйилади. Шу сабабли ҳар икки томон бир-бирини алдай олмайди. Барчаси олдиндан аён бўлади.

Ушбу мантиқий, шахсий оқибатларга қўшимча равишда табиий ташкилий оқибатларнинг нималигини аниқлаш ҳам муҳим. Буни қуйидагича амалга оширса бўлади: «Агар ишга кечиксам, бошқалар билан баҳамжиҳат ишламасам,

ходимлар билан ютуқ-ютуқ келишувини ўрганмасам, уларни исталган натижалар учун жавобгар қилмасам, ходимларимнинг касбий ўсиши ва ривожланишини рағбатлантирмасам нима бўлади..?»

Қизим ўн олти ёшни қаршилаганда, оилавий машинамиздан фойдаланиш борасида ютуқ-ютуқ келишувини туздик. Келишувга мувофиқ, у машина ҳайдаётганда қоидаларга риоя қилиши, шунингдек, уни тоза ва соз сақлаши зарур эди. Қизим машинани фақат жўяли сабаб туғилганда ҳамда онаси ёки менга ҳайдовчи керак бўлганда бошқарадиган бўлди. Қўшимчасига, у қолган ишларини мамнуният билан биз эслатмасимиздан туриб бажаришига келишдик. Бу бизнинг ғалабамиз эди.

Бундан ташқари, келишувимизда қизимизни баъзи манбалар, хусусан, машина, бензин ва суғурта полиси билан таъминлашимиз кўзда тутилганди. Яна у ҳар якшанба тушлиқдан сўнг мен билан учрашиб, келишган ишларимиз бўйича ҳисобот бериши керак эди. Оқибатларни ҳам аниқлаштириб олгандик. Агар қизим ўз мажбуриятларини бажарса, у машинадан фойдаланади; агар акси бўлса, машинадан маҳрум бўлади.

Бу ютуқ-ютуқ келишуви бошиданок ҳар икки томонга тушунарли бўлди. Қизимнинг ғалабаси – машинадан фойдаланиши мен ва Сандра учун ҳам ютуқ эди. У эндиликда транспортдан нафақат ўзи учун, балки бизга кўмаклашиш учун ҳам мустақил фойдалана оларди. Биз машинанинг тозалигини сақлаш борасида ортиқ қайғурмаётган эдик. Аниқ ўрнатилган талабларга кўра, мен унинг машина минишига аралашимим шарт эмасди. Қизимнинг тўғрилиги, виждони, ақл-идроки ва бизнинг юқори ишончимиз келишувни самарали уддалашига кўмак берди. Агар у келишилганидек қилмаса, бизнинг ҳеч қандай жазомиз йўқ бўлиб, ҳиссий тарафдан ўзимизни қийнамаётган эдик. Ютуқ-ютуқ келишуви бизни ҳар қандай босимлардан озод қилди.

Ютуқ-ютуқ келишувлари – озодликка йўл очади. Бироқ алоҳида услуб ёки техника сифатида иш бермайди. Келишувдан олдин натижани қанчалик истаган бўлсангизда, инсоний тўғрилиқ ва ўзаро ишонч бўлмаса, ютуқ-ютуқ келишувлари иш бермайди.

Ютуқ-ютуқ келишуви – парадигма, феъл-атвор ва ундан униб чиқадиган муносабатлар маҳсулидир. Шу нуқтан назардан, у ўзаро мулоқотнинг қандай бўлишини белгилайди.

Ютуқ-ютуқ фақатгина уни кўллаб-қувватлайдиган ташкилотда жон сақлай олади. Агар сиз тилда ютуқ-ютуқ ҳақида гапириб, амалда ютуқ-мағлубият бўйича иш тутсангиз, кўлингизда мағлубият дастурини ушлаб турган бўласиз.

Сиз ўзингиз лойиқ бўлган нарсани кўлга киритасиз. Мақсадларга эришиш ва вазифа баёнотингизда ифодаланган қадриятларни бузмаслик, мукофот тизимини ушбу мақсад ва қадриятларга мувофиқлаштиришингиз керак. Агар улар ҳамоҳанг бўлмаса, унда айтганингизни бажаролмайсиз. Сиз мен аввал эслаган бошқарувчининг аҳволига тушасиз. У ходимлари ўртасида баҳамжиқатлик яратаман деб, «Бермуда пойгасини» уюштирган, натижада кўл остидагиларни бири-бирига рақиб қилиб қўйган эди.

Яқин Шарқда катта кўчмас мулк ташкилоти билан бир неча йил ишладим. Ушбу ташкилот билан илк тажрибам катта савдо пойгаси бўлди. Унда саккиз юздан зиёд иштирокчи йиллик мукофот дастури бўйича тўпланганди. Бу шовқин ва қийқириқларга тўла, руҳан кўллаб-қувватлайдиган сеанс эди.

Тўпланган 800 кишидан 40 нафари «Энг кўп савдо», «Энг катта ҳажм», «Энг кўп пул ишлаган комиссия» ва «Энг кўп рўйхатга олинган» каби номинациялар бўйича мукофотларни кўлга киритди. Мукофотларни топшириш маросими ҳаяжон ва қарсақларга бой бўлди. 40 киши ғалаба қозонган эди; бироқ 760 киши мағлубиятга учраганди.

Биз дарҳол ташкилотнинг тизим ва тузилмаларини ютуқ-ютуқ парадигмасига мослаштириш йўлида ўқув ва ташкилий ривожлантириш ишларини бошладик. Бу жараёнга ташкилотдаги қуйи лавозим эгаларини жалб қилдик; мақсадимиз уларга рағбат бериш эди. Шунингдек, уларни ўзаро ҳамкорлик қилишга ундадик, чунки шахслараро ҳамкорлик ходимларга ишлаб чиқариш келишувида исталган натижага эришишга ёрдам берарди.

Келаси йилги тақдимотда мингдан ортиқ иштирокчи қатнашди ва уларнинг, тахминан, 800 нафари мукофот олди. Бир неча киши таққослаш орқали ғолибликни қўлга киритган бўлса-да, дастур асосан якка ва жамоавий вазифаларни аъло даражада уддалаганларни мукофотлашга мўлжалланган эди. Бу сафарги тақдимотда табиий қизиқиш ва ҳаяжон бор эди. Сабаби тўпланганларнинг хурсандчилиги умумий бўлиб, жамоавий ғолиб бўлганлар ютукни бирга баҳам кўрарди. Шуниси эътиборлики, бу йил мукофот қабул қилган 800 кишининг деярли барчаси ўтган йилги 40 тага нисбатан даромадни кўпайтирган эди. Ютуқ-ютуқ парадигмасининг кучи шу даражада бўлдики, тилла тухумларнинг сони ошибгина қолмай, балки ғоз ҳам семирди, иқтидор ва қувватини янада катта куч билан ишлаб чиқаришга йўналтирди.

Бозор шароитида рақобат табиий ҳол. Бироқ бошқа ҳолатларда, солиштириш зарур бўлса – ўтган йилги кўрсаткичлар билан таққослаган маъқул. Функционал алоқа ёки бирлашиш зарурати бўлмаса, бошқа бўлим ёки бошқа ишчи билан мусобақалашса ҳам бўлади. Ишлаб чиқаришдаги ҳамкорлик бозордаги рақобат руҳи сингари жуда муҳим. Ютуқ-ютуқ рақобат бор жойда бўлмайди.

Ютуқ-ютуқ иш бериши учун тизим уни қўллаб-қувватлаши керак. Машғулот тизими, режалаштириш тизими, алоқа тизими, бюджет тизими, ахборот тизими, компенсация тизими – барчаси ютуқ-ютуқ тамойилига асосланиши керак.

Анча аввал ходимларини шахслараро муносабатлар бўйича ўқитиш учун мурожаат қилган бир компания билан ишлаган эдим. Компания президентининг фикрича, асосий муаммо ходимларда эди.

«Истаган дўконингизга боринг, – деди президент, – ходимларим сизга қандай муомала қилишига ўзингиз гувоҳ бўласиз. Улар шунчаки буюртма қабул қилади, мижозлар билан яқин бўлишни билмайди. Улар маҳсулот ҳақида деярли тушунчага эга эмас, маҳсулотни харидорнинг эҳтиёжига боғлаш учун зарур бўлган маҳорат ва билими йўқ».

Шундай қилиб, дўконлардан бирига бордим. Президент чиндан ҳақ бўлиб чиқди. Бироқ мени бир савол ҳануз қийнади: «Ходимларнинг бундай муомаласига сабаб нима экан?»

– Қаранг, биз муаммоларнинг энг чўққисидамиз, – деди президент галдаги учрашувда. – Бизда ўрناق бўла оладиган бўлим бошлиқлари бор. Уларга ишларининг учдан икки қисми сотиш ва бир қисми бошқарув эканини айтганмиз. Улар савдони қойилмақом уддалаяпти. Мен шунчаки сотувчиларга озгина машғулот ўтиб, муомалани ўргатишингизни истардим.

Унинг сўнгги сўзлари қулоғимда қайта-қайта жаранглади.

«Келинг, яна озгина маълумот тўплаймиз», – дедим.

Бу гапим президентга ёқмади. У муаммо аслида нимадалигини «билар» ва уни машғулот орқали баргараф этмоқчи эди. Лекин мен қаттиқ туриб олдим ва машаққатли икки кундан сўнг, асл муаммони топишга муваффақ бўлдик. Иш тақсимоти ва рағбатлантиришдаги чалкашликлар сабабли бошқарувчилар тушунмовчиликка дуч келганди. Улар касса апарати олдида турганча, савдони чалкаштирар эди; барча қора ишларни – инвентаризацияни назорат қилиш, омбордаги юмушлар ва ҳатто тозалашни ҳам сотувчиларга буюрар, ўзлари эса рўйхатга олиш жойида

туриб оларди.

Буни тушуниб етгач, рағбатлантириш тизимини ўзгартирдик – муаммо бир кечада ҳал бўлди. Биз ўрнатган янгича тизимга мувофик, сотувчилар пул ишлагандагина бошқарувчилар пул оладиган бўлишди. Бунда сотувчилар ва бошқарувчиларнинг эҳтиёж ва мақсадлари бир-бирига боғланди. Шахслараро муносабатларни ўргатувчи машғулотга бўлган эҳтиёж бирдан йўқолди. Бунга сабаб, ютуқ-ютуқ мукофот тизими ривожлантирилганида эди.

Бошқа сафар бир компания раҳбари ходимларнинг расмий иш фаолиятини баҳолашимни сўраб мурожаат қилди. Унинг бир бошқарувчига берган рейтинг баҳосидан ҳафсаласи пир бўлган эди. «Аслида учга лойиқ эди» – деди у суҳбат давомида, «Бироқ мен бир беришга мажбур бўлдим» (бир – хизмат пиллапояси бўйича кўтарилиш имконини берувчи олий балл эди).

– Нима учун унга бир бердингиз? – деб сўрадим.

– У энг яхши кўрсакичларга эга, – деб жавоб берди раҳбар.

– Хўш, у ҳолда нима сабабдан у учга арзийди деб ўйлайсиз?

– Гап уни кўрсаткичларга қандай эришганида. У одамларга тупуриб кўяди, уларга қарши юради, жанжалкаш, ғирт бошоғрикнинг ўзгинаси.

– Афтидан, у бор диққатини Таъминотга жамлаганга ўхшайди. Шу сабаб кўрсаткичлари юқори бўлиб, тақдирланмоқда. Бироқ сиз у билан суҳбатлашиб, Таъминот воситасига ҳам эътибор қаратиши кераклиги ҳақида айтсангиз бўлмасмиди?

У худди шундай йўл тутганини, бироқ бари самарасиз бўлганини айтди.

– Унда у билан ютуқ-ютуқ келишувини тузинг. Келишувга кўра, уни рағбатлантиришнинг учдан икки қисми Таъминот – яъни кўрсаткичлари, қолган бир қисми эса ТВ, яъни одамларга муомаласи, уни қандай қабул

қилишлари, етакчилик ва бошқарувчилик қобилиятига қараб баҳоланишини айтинг.

– Бу унинг эътиборини тортса керак, – деб жавоб берди у.

Кўрганингиздек, муаммолар инсонларда эмас, аксар ҳолларда тизимда бўлади. Агар сиз одамларни ёмон тизимга қўйсангиз, ёмон натижага эришасиз. Боғингиздаги гул ўсиб, гуркирашини истасангиз, унга аввало сув қуйинг.

Одамлар ютуқ-ютуқ руҳида фикрлаш тамойилини ўрганар экан, тўғри тизимни яратибгина қолмай, уни яхши йўлга қўя оладилар. Улар кераксиз рақобат ва муаммоли вазиятларни йўқотиб, ўзаро ҳамкорликни шакллантиради ҳамда Т/ТВ куриш орқали самарадорликка эришади.

Бизнесда бошқарувнинг мақсади – меҳнатни шундай ташкиллаштириш керакки, бунда ўзаро эмас, балки ташқи рақобатчи билан мусобақалашадиган, елкама-елка ишлайдиган юқори самарадор ишчиларнинг мустаҳкам жамоасини яратиш лозим.

Таълим соҳасида ўқитувчилар келишилган мезонларга кўра, шахснинг ижросига асосланган баҳолаш тизимини яратиб, ўқувчиларни ўзаро ҳамкорликка даъват қилиши, бирга ўрганиб, ютуқларга биргаликда эришишига ундаши мумкин. Ота-оналар оилада бир-бири билан рақобатлашиш ўрнига муштарак келажак учун бирлашиши мумкин. Масалан, агар улар ютуқ-ютуққа асосланган «Уй юмушларини бажариш» келишувини тузса, фарзандларини уй ишларини бажаришга руҳлантириши, шунинг баробарида ўзлари ҳам муҳимроқ ишлар учун қўшимча вақт топиши мумкин.

Бир дўстим икки фарзандининг ўзаро суҳбатини менга айтиб берганди. «Агар ойим тез орада уйғонмасалар», дебди бири, «мактабга кеч қоламиз». Бу сўзлар яхши ташкиллаштирилмаган, масъулиятсиз ва ютуқ-ютуқ тамойили ишламайдиган оиладан дарак берарди.

Ютуқ-ютуқ – шахслар олдига аниқ талаблар билан

енгиб ўтиладиган масъулият кўяди, натижаларни баҳолаш учун шахснинг ўзини жавобгар қилади, бажаришнинг табиий натижаси сифатида оқибатларни келтириб чиқаради. Ютуқ-ютуқ тизими ҳамиша ютуқ-ютуқ келишувларини қўллаб-қувватлайдиган мукамал муҳит яратади.

ЖАРАЁНЛАР

Ютуқ-ютуқ руҳида фикрлашга – ҳеч қачон ютуқ-мағлубият ёки мағлубият-ютуқ парадигмаси билан эришиб бўлмайди. Сиз кимгадир ҳеч қачон: «Ёқадими-йўқми, ютуқ-ютуқ тамойилида ўйлашга мажбурсиз» деб айта олмайсиз. Хўш, ютуқ-ютуқ руҳида фикрлашни қандай ўрганиш мумкин?

Ҳарварднинг икки ҳуқуқшунос профессори Р.Фишер ва Уилям Юри «Розилик томон йўл» номли жуда фойдали ва мазмунли китоб ёзган. Улар ушбу китобда айирбошлашнинг «тамойилли» ва «мавқели» ёндашувларини бир-бирига таққослаб кўрган. Гарчи ютуқ-ютуқ сўзи ишлатилмасда, китобнинг руҳи ва асосий фалсафаси ушбу ёндашувга мос келади.

Уларнинг фикрича, «тамойилли» музокаралар моҳияти – инсонни муаммодан ажратиш, мавқега эмас, фойдага эътибор бериш, ўзаро манфаат учун вариантларни кашф қилиш ва ҳар икки томон учун бирдек қадрли бўлган тамойиллар, объектив мезонларни таклиф қилишдан иборатдир.

Мен китобимда ютуқ-ютуқ ечимларини ўрганмоқчи бўлган одамлар ва ташкилотларга қуйидаги тўрт босқичли жараёнда иштирок этишни таклиф қиламан: биринчидан, муаммога бошқа нуқтаи назаридан қараш. Ҳақиқатан ҳам, бошқа томоннинг эҳтиёж ва хавотирларини тушуниш, ифодалашга интилиш. Иккинчидан, муаммога алоқадор туб саволларни аниқлаш. Учинчидан, ҳаммага мақбул ечимни аниқлаш. Тўртинчидан, ушбу натижаларга эришиш учун зарурий янги имкониятларни аниқлаш.

Бешинчи ва олтинчи кўникма ушбу жараённинг икки

йўналиши билан ишлайди. Кейинги бобларда бу мавзуларга чуқурроқ тўхталиб ўтамиз.

Айни пайтда, ютуқ-ютуқ жараёни ва ютуқ-ютуқ парадигмасининг бир-бири билан қандай боғлиқлигини айтиб ўтаман. Гап шундаки, ютуқ-ютуқ ечимига ютуқ-ютуқ жараёни орқали эришамиз – яқун ва воситалар бир хил.

Ютуқ-ютуқ – шахс техникаси эмас. Бу шахсларо муносабатларнинг умумий парадигмаси бўлиб, тўғрилиқ, етуклик ва серобгарчилик менталитети каби хислатлардан келиб чиқади, юксак ишончга асосланган муносабатлардан униб-ўсади. Бу парадигма кутилган натижаларни самарали аниқлаш ва бошқаришга кўмаклашувчи келишувларга сингдирилади, қўллаб-қувватловчи тизимларда ривожланади. Ва унга қуйида танишажагимиз бешинчи ва олтинчи кўникмалар ёрдамида эришилади.

ҚЎЛЛАШ УЧУН КЎРСАТМАЛАР:

1. Яқин келажакда маълум бир ечим ёки келишувга эришиш учун ташкиллаштирадиган мулоқотингиз ҳақида ўйлаб кўринг. Жасорат ва эътибор мувозанатини сақлашга ҳаракат қилинг.

2. Ютуқ-ютуқ парадигмасини қўллашга ҳалал берадиган тўсиқлар рўйхатини тузинг. Баъзи тўсиқларни бартараф этиш учун нима қилишингиз мумкинлигини аниқланг.

3. Ютуқ-ютуқ келишувини ривожлантирадиган аниқ бир муносабат танланг. Ўзингизни бошқа одамнинг ўрнига қўйишга уриниб кўринг ва у одамнинг бу масала ечимини қандай кўраётганини аниқ ёзинг. Кейин сизга ғолиблиқ келтирадиган натижалар рўйхатини тузинг. Ўша одамнинг ёнига бориб, келишув ва ўзаро манфаатли ечим топмагунча мулоқотни давом эттиришга розилигини сўранг.

4. Ҳаётингиздаги асосий уч муносабатни аниқланг.

Қар бир муносабатнинг Ҳиссиётлар банкидаги ҳисоб рақами тўғрисида нимани ҳис қилишингизни қайд этинг. Уларни ривожлантирадиган, депозит бўлувчи айрим усулларни ёзинг.

5. Шахсий сценарийингиз ҳақида ўйлаб кўринг. У мағлубият-ютукми? Сценарийингиз бошқалар билан мулоқотингизга қандай таъсир этади? Унинг асосий манбаси нима? Бу сценарийлар ҳаётингизга кўнгилдагидек хизмат қиладими?

6. Қар қандай мураккаб вазиятда ҳам, ўзаро фойдани кўзлаб, ютуқ-ютук руҳида ўйлайдиган, намунали кишини топишга ҳаракат қилинг. Шу кишини яқиндан кузатиб, ундан ўрганишни бошланг.

БЕШИНЧИ КЎНИКМА: ТУШУНИНГ ВА ТУШУНАРЛИ БЎЛИНГ

ЭМПАТИК МУЛОҚОТ ТАМОЙИЛЛАРИ

Қалбимизнинг ақлимизга номаълум ўз сабаблари бор.

ПАСКАЛ

Тасаввур қилинг, кўришингизда муаммо туфайли офтальмологга мурожаат қилдингиз. Шикоятингизни диққат билан тинглагач, шифокор кўзойнагини ечди ва сизга узатди.

– Мана буни тақиб кўринг. Бу кўзойнакни ўн йилдан бери тақаман, у менга катта ёрдам берган. Уйимда яна битта бор, бунисини ўзингизга олиб қолишингиз мумкин.

– Қандай даҳшат! – дедингиз кўзойнакни тақиб. – Ҳеч нарсани кўрмаяпман!

– Ғалати, – ажабланади шифокор. – Менга яхши ёрдами теккан-ку. Яна бир бор ҳаракат қилинг-чи?

– Ҳаракат қиляпман. Ҳамма нарса хиралашиб, чалкашиб кетяпти.

– Сизга нима бўляпти? Ижобий ўйлашга уриниб кўринг.

– Мен ижобий ҳеч нарса кўрмаяпман!

– Ғирт ношукр экансиз, – дейди шифокор тоқати тоқ бўлиб. – Сизга шунча ёрдам берганимни билмадингиз!..

Келаси сафар ишингиз тушса, шу офтальмологга яна мурожаат қиласизми? Тахминимча, йўқ. Тапхис қўймасдан олдин рецепт ёзадиган шифокорга ишона олмасангиз керак.

Лекин ўзимиз-чи? Мулоқотда тапхис қўймасдан туриб рецепт ёзиб берган ҳолатларимиз бўладими?

– Қани, асалим, сенга нима бўляпти, очиқроқ айтгин-чи? Биламан, бу қийин, лекин сени тушунишга ҳаракат қиламан.

– Билмайман, ойи. Сиз буларни аҳмоқлик деб ўйласангиз керак.

– Албатта, ундай эмас, болам! Менга кўнглингни очсанг бўлади. Ўзинг айт, сени яна ким менчалик яхши кўради? Мен фақат сенинг фаровонлигинг, шодлигинг ҳақида қайғураман. Хўш, нима безовта қиляпти сени?

– Билмасам...

– Келақол, асалим. Айт менга.

– Ростини айтсам, энди мактабни яхши кўрмайман, менга ёқмай қолди.

– Нима? – дейсиз ишонқирамай. – Бу нима деганинг? Энди мактабингни яхши кўрмай қолганинг нимани англатади? Биз келтирган шунча қурбонликлардан кейин-а! Таълим – келажакнинг пойдевори! Агар сен опангдан намуна олсанг, яхши ўқишни бошлайсан ва мактабингни яхши кўриб қоласан. Сенга неча марта ўзингга келиб олишни айтдик! Сен қобилиятли боласан, фақат қобилиятингдан фойдаланмайсан, холос. Қаттиқроқ ҳаракат қил. Мактаб ҳақида ижобий нарсаларни ўйла.

Жимлик.

– Энди эса сени нима безовта қилаётганини айтиб бер.

Биз ҳамиша шошиб, яхши маслаҳатлар билан муаммони ҳал этишга мойилмиз. Бироқ унинг асл моҳиятини ўрганиб чиқиб, чуқур таҳлил қилишни унутамиз.

Шахслараро муносабатлар бўйича ўрганган энг муҳим тамойилимни бир оғиз гап билан қуйидагича ифодалаш мумкин: «Аввало тушунишга, сўнгра тушунарли бўлишга интилинг». Бу – шахслараро самарали мулоқотнинг бош калитидир!

ФЕЪЛ-АТВОР ВА МУЛОҚОТ

Ҳозир сиз мен ёзган китобни ўқияпсиз. Ёзиш ва ўқиш – иккиси ҳам мулоқот шакллари дир. Худди шундай гапириш ва эшитиш ҳам. Умуман олганда, мулоқотнинг тўртта асосий кўриниши шулардан иборат. Ушбу мулоқот шаклларида камидан биттаси учун қанча вақт сарфлашингизни ҳисоблай

оласизми? Мулоқот қобилияти ишларингиз самарадорлиги учун жуда муҳимдир.

Мулоқот ҳаётимиздаги энг муҳим маҳоратдир. Ухламаган вақтимизнинг асосий қисмини мулоқотга бағишлаймиз. Бир нарсани кўздан қочирманг: сиз ўқиш, ёзиш ва гапиришни бир неча йиллар давомида ўргангансиз. Лекин тинглаш-чи? Бошқа инсонни тинглаб, чинакамига англашни ва ҳодисаларга унинг кўзи билан қарашни ўрганиш учун нима қилдингиз?

Қиёсан олиб қаралса, ҳақиқатан, жуда кам инсонлар тинглаш машғулотларига боради. Ва аксарият ҳолларда, ўша машғулот шахс этикаси доирасида қолиб кетиб, ўзга инсонни тушуниш учун ўта зарур бўлган феъл-атвор ва муносабат асосига қурилмайди.

Агар сиз мен билан самарали мулоқот ўрнатишга интилсангиз; менга – турмуш ўртоғингизга, кўшингизга, бошлиғингизга, ҳамкасбингизга ёки дўстингизга таъсир ўтказмоқчи бўлсангиз, даставвал мени тушунишингиз керак, бу эса фақат техника билангина амалга ошмайди. Агар мен сизнинг кичик бўлса-да, эшитиш техникасидан фойдаланаётганингизни сезсам, буни иккиюзламачилик ва носамимийлик сифатида қабул қиламан; нега бундай қилаётганингизни, мақсадингизни ўйлаб бошим қотади, сиз билан очиқ мулоқот қилишга эҳтиёт бўламан.

Менга таъсир этиш калитингиз – биринчи галда шахсий намунангиздир. Намунангиз – бошқаларнинг сиз ҳақингиздаги фикри ёки сиз ҳақингизда нима деб ўйлашини иштингиздан эмас, аксинча, феъл-атворингиздан, аслида қандай инсонлигингиздан табиий равишда келиб чиқади.

Феъл-атворингиз ҳамиша ўзидан нур таратади, мулоқот қилади. Шу орқали, узоқ муддатли муносабатларда, сиз тўғрингизда аниқ хулосалар қиламан, сизга ишонч ёки ишончсизлик билдираман.

Агар ҳаётингиз бир иссиқ, бир совуқ бўлса: сиз бир вақтнинг ўзида ҳам қўпол, ҳам меҳрибон бўлсангиз, энг

муҳими шахсий ҳаётингиздаги хатти-ҳаракатингиз билан жамоатчилик олдида ўзингизни тутишингиз ўртасида фарқ бўлса, сиз билан очик мулоқот қилишим, сизга қалбимни очишим жуда қийин.

Бу ҳолатда, сизнинг меҳрингиз ва қўллаб-қувватлашингизга қанчалик муҳтож бўлмай, ёнингизда ўзимни хавфсиз ҳис қилмайман, сизни дардларимни айта оладиган инсон сифатида кўрмайман. Ким билади кейин нима бўлишини?

Лекин сизга юрагимни очмасам, менинг ҳиссиёт ва муаммоларимни тушунмасангиз, менга жўяли маслаҳат беролмайсиз. Сўзларингиз тўғри бўлиши мумкин, бироқ менга ҳеч қандай алоқаси йўқ.

Мени ҳурмат қилишингиз ва қадрлашингизни айтарсиз балки? Бунга жуда ишонгим келади. Бироқ гушунмаган одамингизни қандай қилиб ҳурмат қилишингиз мумкин? Эшитаётганим – куруқ гаплар, мен эса куруқ гапларга ишонмайман.

Мен жуда жаҳлдор ва хужумкор кўринишим мумкин. Бу менинг таъсирингизга тушиб қолишдан кўркаётганимни билдиради.

Сиз ўзимга хос шахсиятимни кўрмагунингизча, маслаҳатларингизни қабул қилмайман. Шу боис, шахслараро мулоқот жараёнида самарали бўлишни истасангиз, эмпатик тинглаш маҳоратини эгаллашингиз керак бўлади. Бу маҳорат феъл-атворга асосланган бўлиб, самимийлик ва ишонч ниҳолига сув қуяди. Бундан ташқари, Ҳиссиёт банкида ҳисоб рақамлари очишингиз лозим. Бу қалблар ўртасидаги мулоқотни таъминлайди.

ЭМПАТИК ТИНГЛАШ

«Аввало тушунишга, сўнгра тушунарли бўлишга интилиш» кўникмаси жуда чуқур Парадигма алмашинувидир. Одатда биз тушунарли бўлишга интиламиз. Аксарият одамлар тушуниш учун эмас, балки шунчаки жавоб қайтариш учун тинглайди. Улар ё гапиреди, ёки

гапиришга тайёргарлик кўради. Бундай кишилар ҳамма нарсага ўз парадигмалари орқали қараб, бошқаларнинг ҳаётига ўз таржимаи ҳолини жойлайди:

«Вой, айтаётганларингиз менга жуда таниш!»

«Мен билан ҳам худди шундай бўлган эди. Келинг айтиб бераман».

Улар ўз ҳаётини доимий равишда бошқа одамларнинг хатти-ҳаракатларида намойиш қилади; ҳаммага ўзининг шахсий кўзойнагини тавсия қилган офтальмологга ўхшайди.

Агар ким биландир – ўғил, қиз, турмуш ўртоқ, ишчи билан муаммога дуч келса, бундай инсонларнинг муносабати «Ўша инсон шунчаки мени тушунмайди!» кабилида бўлади.

Бир ота менга шундай шикоят қилган эди:

– Ўз ўғлимни тушунмайман. У мени умуман тингламайди.

– Келинг аниқлаштириб оламиз, – таклиф билдирдим. – Ўғлингиз сизни тингламаётгани учун уни тушунмаяпсизми?

– Худди шундай.

– Яна бир бор сўрашга изн беринг. Демак, СИЗНИ ТИНГЛАМАЁТГАНИ УЧУН ЎҒЛИНГИЗНИ ТУШУНМАЯПСИЗМИ?

– Ҳа дедим-ку!

– Ўйлашимча, кимнидир тушунишингиз учун, аввало уни тинглаш зарур.

– Наҳотки? – деди суҳбатдошим ажабланиб. Орага узоқ жимлик чўкди. – Аҳа! – деди у тилга кириб. – Аҳа! Лекин мен уни тушунаман, нималарни ҳис қилаётганини яхши биламан. Ўзим ҳам шунақа нарсаларни бошимдан ўтказганман. Менга фақат бир нарса тушунарсиз: нега у мени тингламаяпти?

Фарзандининг бошига аслида нималар тушгани ҳақида бу одам заррача тасаввурга эга эмасди. У шунчаки ўз ўтмишига назар солди ва ўғлининг дунёсини англадим деб ўйлади.

Кўпчилигимиз худди шундай қадам ташлаймиз. Онгимизга ўзимизнинг тўғрилигимиз, ҳақ эканимиз, таржимаи ҳолимиз сингиб кетган. Биз тушунарли бўлишни истаймиз. Бошқалар билан мулоқотимиз умумий монологларга айланади: бизни тинглаётганларнинг миясида аслида нималар ғужғон ўйнаётганини ҳеч қачон тушунмаймиз.

Тинглашнинг жами беш даражаси мавжуд. Биз ана шу беш даражанинг дастлабки тўрттасидан кўпроқ фойдаланамиз. Биринчи даражада, биз тингласдан тўлиқ эътиборсиз қолдирамиз. Ёки ўзимизни худди эшитаётгандек қилиб кўрсатамиз: «Ҳа-ҳа... ҳа... Тўғри... Шунга айтинг...»

Ҳақиқат даражаларда, биз «танлаб эшитамиз», яъни маълум воқеаларга кулоқ соламиз. Масалан, боғчага борадиган фарзандимизнинг тўлиқ нутқини тингламаймиз, фақат айрим қисмларига эътибор қаратамиз. Ёки диққат билан тинглашимиз мумкин. Бунда суҳбатдошимизнинг оғзидан чиқаётган ҳар бир жумлага бор диққатимизни берамиз. Бу даражаларнинг барчасини кундалик ҳаётимизда доим қўллаймиз, бироқ тинглашнинг энг юқори, бешинчи даражаси – ҳамдардлик, эмпатик тинглашдан камдан-кам фойдаланамиз.

Эмпатик тинглаш деганда, мен «фаол» ёки «рефлексив» тинглаш техникаларини, яъни бошқа инсоннинг гапларига монанд мимика кўрсатишимизни назарда тутмаяпман. Фаол тинглаш – феъл-атвор ва муносабатлардан айро бўлиб, кўпинча тинглаётган инсонимизни хафа қилиб қўяди. Бундай тинглаш жараёнида, ўз таржимаи ҳолимизни ўртага қўшиб кетишга тайёр турамыз. Биз тинглаймиз, лекин бундан мақсад жавоб қайтариш, назорат қилиш ва ўз йўригимизга солиш бўлади.

Эмпатик тинглаш деганда мен тушуниш мақсадида тинглашни назарда тутаяпман. Чиндан ҳам тушунишга интилишга ишора қиляпман. Бу эса – бутунлай бошқа

парадигма.

Сиз эмпатик тингласангиз, ўзингизни суҳбатдошингиз ҳолатига кўйиб кўрасиз, атрофга унинг кўзлари билан боқасиз, дунёни унинг дунёқарашидан келиб чиқиб таҳлил қиласиз. Бунда суҳбатдошингизнинг парадигмасини тушунасиз, у нимани ҳис қилаётганини англайсиз.

Эмпатия – симпатиядан фарқ қилади. Симпатия, яъни ҳамдрадлик, келишувнинг баҳолаш шаклидаги кўринишидир. Баъзида у энг муносиб ҳиссиёт ва жавоб бўлади. Бироқ одамлар симпатияга жуда боғланиб қоладилар – бу уларни қарам қилиб кўяди. Эмпатик тинглашнинг моҳияти суҳбатдошингиз билан келишишингиз эмас, балки уни рухий, ҳиссий ва ақлий жиҳатдан теран тушунишдир.

Эмпатик тинглаш шунчаки айтилётган сўзларни тушуниш ва акс эттиришдан иборат эмас. Мулоқот бўйича мутахассислар мулоқотнинг атиги 10 фоизи жумлалар орқали ифодаланади, 30 фоизи товушлар, 60 фоизи эса имо-ишоралар ёрдамида тақдим этилади дейди. Эмпатик тинглашда нафақат қулоқ, балки кўз ва юрак билан тинглаш ҳам муҳимдир. Чунки сиз сўзловчининг ҳиссиётларини, хулқ-атворини тушуниш учун тинглайсиз. Бу жараёнда миянгишнинг фақат чап эмас, ўнг яримшаридан ҳам фойдаланасиз. Сиз уни туясиз, ҳис қиласиз.

Эмпатик тинглаш жуда кучли; у сиз ҳақингизда аниқ маълумотларни етказиб беради. Унда сиз бошқа инсоннинг мияси ва юрагидаги воқелик билан юзлашасиз. Сизнинг мақсадингиз – тушуниш. Ўзга инсоннинг қалби билан чуқур мулоқот қилишга диққат қиласиз.

Бундан ташқари, эмпатик тинглаш – ҳиссиёт банки ҳисоб рақамига депозитлар киритишнинг калити, чунки бирор нарса депозит бўлиши учун, қабул қилувчи уни тан олиши керак. Ўзга инсонга чиндан нима муҳимлигини тушунмасангиз, жонингизни жабборга бериб депозит яратишга уринишларингиз ҳавога учади.

Эмпатик тинглашнинг ўзи ҳиссиёт банки ҳисоб рақами

учун катта миқдордаги депозитдир. У инсонга психологик ҳаво бергани туфайли даволовчи характерга эга.

Ҳозир ўтирган хонангиздаги бор ҳавони чиқариб юборишса, ўқиётган китобингизга нисбатан қизиқиш қоладими? Албатта, йўқ. Китобни бутунлай унутасиз; ҳаводан бошқа ҳеч нарса ҳақида ўйламайсиз. Жон сақлаш ягона мақсадингизга айланади.

Хонангиз ҳаво билан тўла бўлса, жон сақлаш сизни қизиқтирмайди. Бу инсон мотивлари соҳасидаги энг катта тушунчалардан биридир: Қониқтирилган эҳтиёжлар мотивация бермайди. Қониқтирилмаган эҳтиёжларгина мотивация бера олади. Жисмоний омон қолишдан кейинги энг катта эҳтиёж – бу психологик омон қолишдир. Инсон руҳан тирик бўлиши учун, уни тушунишлари, қабул қилишлари ва қадрлашлари лозим.

Сухбатдошингизни эмпатик тингласангиз, унга психологик ҳаво берасиз. Ушбу ҳаётий эҳтиёж қондирилгандан сўнг, таъсир ўтказиш ёки муаммони ҳал қилишга диққат қаратишингиз мумкин.

Психологик ҳавога нисбатан эҳтиёж ҳаётнинг ҳар бир соҳасидаги мулоқотга таъсир қилади.

Мен бу концепцияни Чикагодаги семинарда қўллаб, иштирокчиларга эмпатик тинглашни ўргатдим. Эртаси куни тонгда бир киши ёнимга келди:

– Кеча кечқурун нима содир бўлганини айтишга ижозат берсангиз. Хуллас, йирик тижорат кўчмас мулк шартномасини қўлга киритишга ҳаракат қилаётгандим. Бу масала юзасидан директор, адвокатлар ва кўчмас мулк агенти, яъни рақобатчим билан кўришдим.

Ғолиб бўлишга имкониятларим жуда камдек кўринди. Бу келишув устида ярим йил ишлаб, бор-будимни шунга тиккандим. Мени ваҳима ва саросима босди. Қўлимдан келган ҳамма ишни қилдим – барча имкониятларни ишга солдим, ўзим билган барча савдо техникаларини қўлладим. Менда қолган ягона вариант «Қарорни бироз узайтира

оламизми?» деб сўраш эди. Бироқ иш шу даражада чўзилган эдики, улар тезроқ тугатишни хоҳлашарди. Мен боши берк кўчада эдим. Шунда миямга «Хўш, нега энди уриниб кўрмаслигим керак? Бугун дарсда ўрганганларимни амалда қўлласам-чи? Аввало тушунишга, кейин тушунарли бўлишга уриниб кўрсам-чи? Барибир, йўқотадиган ҳеч нарсам қолмади» деган фикр келди ва музокара олиб бораётган одамга: «Келинг, ҳозир позициянгизни, мен берган маслаҳат бўйича сизни нима ташвишга солаётганини қанчалик тўғри тушунганимни аниқлаштириб олайлик. Буни билганингиздан сўнг, таклифимни қайта кўриб чиқамиз».

Мен ўзимни унинг ўрнига қўйишга, унинг ҳолатига киришга уриндим. Унинг гаплари ва эҳтиёжларига диққатимни жамладим. У секин-асталик билан очилишни бошлади. Уни ташвишлантираётган нарсаларни, кутган натижаларини қанчалик кўп ҳис қилиб тасвирлаганим сари, у тобора очилиб борди.

Ахийри, суҳбатнинг ярмида у ўрнидан турди, рафиқасига кўнғироқ қилди. Қўли билан микрофони ёпиб, менга қараб пичирлади: «Иш сизники». Мен бутунлай карахт бўлиб қолдим, – давом этди суҳбатдошим. – Ҳалигача ўзимга келолмаяпман.

У мижозини психологик кислород билан таъминлади ва шу билан бир қаторда ўзининг «Ҳиссиёт банк»ини тўлдирди. Шундай вақтлар бўладики, инсоннинг динамиклиги шартноманинг техник жиҳатларидан кўра муҳимроқдир.

Аввал тушуниш, кейин тушунарли бўлиш, олдин ташхис қўйиб, сўнг рецепт ёзиб бериш – осон эмас. Анча йиллардан бери ўзингиз тақиб келган кўзойнакни бировнинг қўлига тутқазиш анча енгилроқ.

Бироқ бу узоқ муддатли муносабатларда Таъминот ва Таъминот воситасига путур етказди. Бошқа инсонларни тўғри тушунмай, максимал ўзаро боғлиқ таъминотга эришиб

бўлмайди. Агар инсонларда уларни тушунганликлари ҳақида ҳис пайдо бўлмаса, «Ҳиссиёт банк»ида катта миқдорда депозитга эга бўлишнинг иложи йўқ.

Эмпатик тинглаш, шунингдек, хатарли ҳамдир. Чинакам теран тинглаш учун хотиржамлик захираси керак, сабаби бу жараёнда сиз юрагингизни очасиз ва бегона таъсири қабул қиласиз. Сиз заиф бўлиб қоласиз. Қайсидир маънода бу ҳақиқий парадокс: таъсир этиш учун авваламбор таъсирланиш керак. Яъни кимгадир таъсир ўтказмоқчи экансиз, уни чиндан ҳам тушунишингиз лозим.

Шу боис, биринчи, иккинчи, учинчи кўникмалар феъл-атвор пойдевори ҳисобланади. Улар сизни ташқи заифлигингизни хотиржам қабул қилиш учун зарур бўлган ички марказ, тамойил маркази билан таъминлайди.

РЕЦЕПТ ЁЗИШДАН ОЛДИН ТАШХИС ҚЎЙИҢГ

Хатарли ва кийин бўлса-да, аввало тушунишга интилиш – ҳаётнинг кўплаб соҳаларида намоён бўладиган тўғри тамойилдир. У ҳақиқий мутахассислик белгисидир; окулистга ҳам, терапевтга ҳам бу тамойил жуда зарур. Ташхисга ишончингиз бўлмагунча шифокорнинг рецептига ишона олмайсиз.

Икки ойлик қизимиз Женни касал бўлиб қолди. Ўшанда шанба – туманимиздаги ҳар бир шахс муккасидан кетган футбол кунни эди; стадионга олтмиш минг киши йиғилганди. Сандра иккимиз футболга бормоқчи эдик, бироқ жажжи Женнини ташлаб кетиш мумкин эмасди. У қайт қилар ва ичи кетарди; биз қаттиқ хавотирда эдик.

Шифокор ҳам стадионда эди. У бизнинг оилавий шифокоримиз эмасди, бироқ дам олиш кунлари айнан у чақирувларга жавоб берар эди. Женнининг аҳволи янада ёмонлашганидан сўнг, мутахассис маслаҳатисиз уни даволашнинг иложи йўқлигини тушундик.

Сандра стадионга қўнғироқ қилиб, шифокорни телефонга чақиришларини сўради. Ўйинда салбий вазият ҳукмрон эди ва шифокорнинг овозидан буни сезиш

қийинмасди.

– Эшитаман? – деди у асабий равишда. – Ким гапиряпти?

– Бу миссис Кови, бизни қизимиз Женнининг аҳволи хавотирга соляпти.

– Унга нима бўлди?

Сандра симптомларни тушунтириб берди. Уни тинглагач, шифокор деди:

– Яхши. Ҳозир рецепт айтаман. Қайси дорихона сизга хизмат кўрсади?

Сандра телефонни кўйди. У барча симптомларни айтмаган бўлса-да, умумий ҳолатни тушунтириб бера олдим деб ўйлаганди.

– Доктор Женнини янги туғилган чақалоқ эканини тушундимикан? – деб сўрадим.

– Шундай бўлса керак.

– У бизнинг шифокор эмас, Женнини ҳеч қачон кўрмаган.

– Ўйлашимча, у ҳаммасини тўғри тушунди.

– Бироқ, ўзинг ҳам юз фоиз ишонмаяпсан-ку?

Сандра ўйланиб қолди.

– Энди нима қиламиз?

– Унга яна бир бор қўнғироқ қиламиз.

– Ўзингиз қўнғироқ қилинг, – деди рафикам.

Мен қўнғироқ қилдим. Шифокорни яна бир бор ўйиндан чалғитишди.

– Доктор, сиз дорихонага қўнғироқ қилганингизда Женни икки ойлик чақалоқ эканини билардингизми?

– Йўқ, албатта! – хитоб қилди у. – Яхшиям қўнғироқ қилдингиз! Ҳозироқ кўрсатмамни ўзгартираман!

Кўриб турганингиздек, ташхисга шубҳалансангиз, рецептни қабул қила олмайсиз.

Бу тамойил савдо соҳасига ҳам тўғри келади. Ишнинг кўзини биладиган сотувчи аввалига мижоз эҳтиёжини тушунади ва харидорнинг ҳолатига тушиб кўради. Ҳаваскор

сотувчи маҳсулотини сотади, профессионал эса – муаммони ечади. Бу умуман бошқача ёндашув. Профессional мутахассис ташхис қўйиш, яъни миждозни тушуниш қобилиятига эга бўлади. У инсонларнинг эҳтиёждари, маҳсулот ҳамда хизматлари орасидаги боғлиқликни ҳис қилади ва шу сўзларни айтишга журъат топа олади: «Менинг маҳсулотим (ёки хизмат) сизга тўғри келмайди».

Рецептдан олдин ташхис қўйиш тамойили ҳуқуқ соҳасида ҳам муҳимдир. Профессional ҳуқуқшунос суд ишини тайёрлашдан олдин вазиятни тушуниш учун фактлар тўплайди.

Бу тамойилни маҳсулот ишлаб чиқаришда ҳам қўлласа бўлади. Компаниянинг қайсидир бир ходими: «Харидорлар ўртасида сўровнома ўтказиш – вақтни ҳавога совуриш билан баробар. Бунинг ўрнига маҳсулот ишлаб чиқариш керак», – дейишини тасаввур қила оласизми? Бошқача айтганда, харидорларнинг сотиб олиш кўникмалари ва мақсадларини тушунишга ҳаракат қилманг – шунчаки маҳсулот ишлаб чиқаринг! Шу йўсинда ишловчи компаниялар инқирозга учраши табиий.

Яхши муҳандис кўприкни лойиҳалашдан аввал кучлар, ишдаги стресслар ҳақида тасаввур қилиб кўради. Тажрибали ўқитувчи аввал ўқувчилар билан танишади, шундан кейин ўқитишни бошлади. Ақлли абитуриент ҳужжат топширишдан аввал барча университетларни ўрганиб чиқади. Яхши ота-она аввал вазиятни ўрганиб, сўнг муҳокама қилади. Тушуниш – тўғри хулоса калитидир. Баҳо беришга шопсангиз, вазиятни тўғри тушуна олмайсиз.

Авалло тушуниш, сўнг тушунарли бўлишга интилиш – ҳаётнинг ҳар жабҳасига мос келувчи тўғри тамойил бўлиб, шахслараро муносабатларда катта кучга эга.

ТАРЖИМАИ ҲОЛГА АСОСЛАНГАН ТЎРТ РЕАКЦИЯ

Таржимаи ҳолга асосланиб тинглар эканмиз, қуйидаги тўрт реакциядан бирига мойил бўламиз. Биз баҳолаймиз – сўзловчининг фикрига қўшилаемиз ёки қўшилмаймиз; биз

тергов қиламиз – сўзловчига ўз тажрибамизга асосланиб саволлар берамиз; биз маслаҳат берамиз – сўзловчига ўз тажрибаларимиздан келиб чиқиб маслаҳат берамиз; биз талқин қиламиз – ўз хулқ-атворимиз ва мотивларимиз асосида суҳбатдошимизга унинг хатти-ҳаракатлари ва мотивларини тушунтиришга уринамиз.

Бу каби реакциялар ўз-ўзидан пайдо бўлади. Биз шундай дастурланганмиз; ҳамisha шу реакцияларга ўралашиб яшаймиз. Хўш, улар инсонларни чинакам тушунишимизга қандай таъсир қилади?

Мулоқот жараёнида, фикрларини ҳали тушунтиришга улгурмаган ўғлимга баҳо бериб қўйсам, у очик мулоқотга кириша оладими? Ўғлимга психологик ҳаво бераманми? Агар тергов қилсам, ўзини қандай ҳис қилади? Тергов қилиш бирданига йигирмата саволни ёғдиришга ўхшайди. Тергов қилиш – сўзловчини назорат қилади ва босим ўтказди. У, шунингдек, мантқиқийдир. Мантқиқнинг тили эса ҳис-туйғулар тилидан фарқ қилади. Сиз кун бўйи йигирмата саволни айлантириб ўтиришингиз мумкин, барибир суҳбатдошингизни нима қийнаётганини тушуна олмайсиз. Доимий тергов – ота-она ва фарзандлар нега дўстлаша олмаслигининг асосий сабабларидан биридир.

– Ўғлим, қалайсан?

– Яхши.

– Нима янгиликлар?

– Тинчлик.

– Мактабинг қалай?

– Ўзига яраша.

– Дам олиш кунлари нима қилмоқчисан?

– Билмайман.

Фарзандингиз телефонда дўстлари билан гаплашаётганда оғзи тинмайди. Бироқ сизнинг саволларингизга келганда, жавобларни оғзидан суғуриб оласиз гўё. Сизнинг уйингиз меҳмонхона, фарзандингиз бу ерда фақат овқатланади ва ухлайди, ҳеч қачон фикр ва ҳисларини сиз билан баҳам

кўрмайди. Лекин қандай баҳам кўрсин? Ахир болангиз ҳар сафар оғиз жуфтлаб, муаммолари ҳақида ниманидир гапиришни бошлаши билан, «Мен сенга айтгандим-ку!» қабиллида ўз ҳаётингиздан келиб чиққан ҳолда маслаҳатлар ёғдирасиз.

Бу каби реакция қон-қонимизга сингиб кетганки, ўзимиз ҳам сезмаймиз. Мен бу концепцияни мамлакат бўйлаб ўтказган семинарларимда қатнашган минглаб инсонларга ўргатганман. Қатнашувчилар ўз реакцияларини таҳлил қилиб, шокка тушади. Лекин аста-секин эмпатия билан тинглашни ўрганиб борар экан, доимий реакция ва эмпатик тинглаш ўртасидаги фарқни англаб, мулоқот жараёнида катта ютуқларга эришади. Кўпчилик учун аввало тушуниш етти кўникманинг энг ажойиб, энг осон турига айланади.

Келинг, ота ва ўғил ўртасидаги анъанавий суҳбатни кўриб чиқамиз. Отанинг сўзларини тўртта реакция нуқтаи назаридан сарҳисоб қилинг:

– Э Худо, дада, ҳаммаси бўғзимга келди! Бу мактаб аҳмоқлар учун.

– Нима бўлди, ўғлим? (тергов қилиш)

– Ҳаммаси дабдала. Мактабдан бир тийинлик фойда йўқ.

– Биласанми, сен фойдани ҳали кўрганинг йўқ. Сенинг ёшингда эканимда менда ҳам худди шундай бўлганди. Мен ҳам ўқишни бекорга вақт сарфлаш деб ўйлардим. Хулоса қилишга шопилма. Яна бироз сабр қил. (маслаҳат бериш)

– Мен ўн йилдан бери сабр қиламан! Сиз менга «x+y» формуласи автомеханик бўлишимга қандай ёрдам беришини тушунтириб бера оласизми?

– Автомеханик? Ҳазиллашяпсанми? (баҳо бериш)

– Йўқ. Жога қаранг. У мактабни ташлади ва автомобиль таъмирлаш билан шуғулланыпти. Мўмай пул ишляпти. Мана буни амалиёт деса бўлади!

– Ҳозир шундай кўриниши мумкин. Бироқ бир неча

йиллардан сўнг Жо ўқишдан кетганига афсусланади. Сен автомеханик бўлмайсан. Жиддийроқ касбни эгаллашинг учун яхши таълим олишинг зарур. (маслаҳат бериш)

– Билмадим. Жо жуда мамнун.

– Қулоқ сол, ўғлим, сен ўқишга ҳаракат қилдингми? (баҳолаш, тергов қилиш)

– Икки йилдан бери шу ерданман. Албатта, ҳаракат қилганман. Аммо бари бекор.

– Бу обрўли мактаб. Уларга бироз адолатли бўл. (маслаҳат бериш, баҳолаш)

– Бошқа болалар мен каби фикрда.

– Онанг билан қанча қурбонликлар қилганимизни биласанми? Ҳаммасини ҳавога совурмоқчимисан? (баҳолаш)

– Кўп қурбонликлар қилганингизни биламан. Бироқ бари беҳуда.

– Қулоқ сол, ўғлим, балки сен телевизор қаршисида камроқ бўлиб, кўпроқ шуғулланарсан... (маслаҳат бериш, баҳолаш)

– Кўйинг, дада. Майли. Бу ҳақда бошқа гаплашишни хоҳламайман.

Ота барчаси яхши бўлишини истади, албатта. Ёрдан беришга ҳаракат қилди. Бироқ у ўғлини тушундими?

Энди ўғилни диққат билан тинглаймиз. Сўзларига эмас, балки фикрларига (пастда баён қилинган) ва отасининг таржимаи ҳолдан келиб чиққан реакциясининг унга таъсирига қараймиз.

– Э Худо, дада, ҳаммаси бўғзимга келди! Бу мактаб аҳмоқлар учун. (Мен сиз билан бўлишмоқчиман, сизнинг эътиборингизни истайман.)

– Нима бўлди ўғлим? (Сиз қизиқяпсиз!)

– Ҳаммаси дабдала. Мактабдан бир тийинлик фойда йўқ. (Мактабимда муаммо бор. Мен ўзимда эмасман.)

– Биласанми, сен фойдани ҳали кўрганинг йўқ. Сенинг ёшингда эканимда менда ҳам худди шундай бўлганди. (Э

Худо! Отамнинг мемуаридан учинчи боб бошланаяпти! Мен умуман буни назарда тутганим йўқ! Қорда оёқ кийимсиз мактабга бориш учун неча километр босиб ўтганининг менга нима қизиғи бор? Менинг ўз муаммоларим бор). Мен ҳам ўқишни бекорга вақт сарфлаш деб ўйлардим. Хулоса қилишга шопилма. Яна бироз сабр қил. (Вақтнинг нима алоқаси бор? Қанийди ҳаммасини бориचा тушунтира олсам! Юрагимда борини очиқ айтсам!)

– Мен ўн йилдан бери сабр қиламан! Сиз менга «x+y» формуласи автомеханик бўлишимга қандай ёрдам беришини тушунтириб бера оласизми?

– Автомеханик? Ҳазиллашяпсанми? (Мен автомеханик бўлсам, унга ёқмаган бўларди. Мактабдан воз кечсам, у хафа бўлади. Ўз фикримни ишончлироқ тушунтиришим керак.)

– Йўқ. Жога қаранг. У мактабни ташлади ва автомобилларни таъмирлаш билан шуғулланаяпти. Мўмай пул ишляяпти. Мана буни амалиёт деса бўлади.

– Ҳозир шундай кўриниши мумкин. Бирок бир неча йиллардан сўнг Жо ўқишдан кетганига афсусланади. (Э Худо! Таълимнинг аҳамияти ҳақида ўн олтинчи маъруза бошланади!) Сен автомеханик бўлмайсан. (Қаёқдан биласиз, дада? Нимани хоҳлашим ҳақида бирор фикрга эгамсиз?) Жиддийроқ касбни эгаллашинг учун яхши таълим олишинг зарур. Таълим олишинг ва ҳаётда яхшиларга эргашишинг керак.

– Билмадим. Жо жуда мамнун. (У омадсиз эмас. У мактабни ташлади – лекин омадсиз бўлиб қолмади.)

– Қулоқ сол, ўғлим, сен ўқишга астойдил ҳаракат қилдингми? (Бекорчи нарсаларга ўтиб кетдик, дада. Қанийди эшитганингизда, жуда муҳим нарса ҳақида сўзлаб бермоқчи эдим.)

– Икки йилдан бери шу ерданман. Албатта, ҳаракат қилганман. Аммо бари бекор.

– Бу обрўли мактаб. Уларга бироз адолатли бўл.

(Ажойиб! Энди адолат ҳақида ваъз эшитаман).

– Бошқа болалар мен каби фикрда. (Мана, фикрдошларим бор, мен жинни эмасман.)

– Онанг билан қанча қурбонликлар қилганимизни биласанми? (Оббо, энди мени айбдор ҳис қилдирмоқчимисиз? Балки чиндан ҳам жиннидирман. Мактаб зўр. Ойим билан дадам зўр. Битта мен жинниман.) Ҳаммасини ҳавога совурмоқчимисан?

– Кўп қурбонликлар қилганингизни биламан. Бироқ бари беҳуда.

– Эшит ўғлим, балки сен телевизор қаршисида камроқ ўтириб, кўпроқ шуғулланарсан... (Гап ундамас! Умуман ундамас. Йўқ, сиз мени ҳеч қачон тушунмайсиз. Келиб-келиб сизга гапирдимми...)

– Кўйинг, дада. Майли. Бу ҳақда бошқа гаплашишни хохламайман.

Кўрдингизми, инсонни тушуниш учун фақатгина сўзларга таянсақ, ўзимизни чегаралаймиз, айникса, унга ўз кўзойнагимиз орқали қараганимизда. Таржимаи ҳол реакциямиз қанчалик чегараланганига гувоҳ бўлдингизми?

Агар эмпатик тинглашни ўзингизга сингдириб, «Ҳиссиёт банк»ида ҳисоб рақами очмас экансиз, бошқа инсон ҳолатига ўзингизни ҳеч қачон кўйиб кўра олмайсиз, ҳаётни унинг кўзлари билан кўролмайсиз.

Эмпатик тинглаш маҳоратини айсберг деб олсак, унинг кўриниб турган чўққисига чиқиш учун тўрт босқични босиб ўтиш керак:

Биринчи босқич – мимикадан иложи борича камроқ фойдаланиш. Мимика – «фаол» тинглаш белгиси ҳисобланади. У баъзан сўзловчини қаттиқ ранжитиши мумкин. Нима бўлса ҳам, у тинглашнинг биринчи босқичи саналади, чунки тинглашингизга сабаб бўлади. Мимика ёрдамида ҳаракатланиш унчалик ҳам қийин эмас. Бунда миянгиздан деярли фойдаланмайсиз.

– Э Худо, дада, бари бўғзимга келди! Бу мактаб

аҳмоқлар учун.

– Сенинг бўғзингга келган. Сен мактабни аҳмоқлар учун деб ҳисоблайсан.

Сиз фақатгина айтилганни қайтардингиз. Баҳоламадингиз, тергов қилмадингиз, маслаҳат бермадингиз ёки талқин қилмадингиз. Шунчаки, сўзловчига эътибор қилаётганингизни ифодаладингиз. Лекин уни тушуниш учун бу етарли эмас.

Эмпатик тинглашнинг иккинчи босқичи айтилган жумлалар мазмунини такрорлаш бўлиб, у нисбатан самаралироқ, бироқ барибир оғзаки мулоқот билан чекланади.

– Э Худо, дада, бари бўғзимга келди! Бу мактаб аҳмоқлар учун.

– Сен энди мактабга боришни хоҳламайсан.

Бу сафар сиз мазмунни ўз сўзларингиз билан ифодаладингиз, асосан, миянгизнинг чап яримшари, мантиқий тарафини ишга солиб, эшитганларингиз ҳақида ўйлаяпсиз.

Учинчи босқичда ўнг миянгиз ишга тушади. Сиз ҳиссиётларни акс эттирасиз.

– Э Худо, дада, бари бўғзимга келди! Бу мактаб аҳмоқлар учун.

– Қаттиқ жаҳлинг чиққанга ўхшайди.

Бу босқичда сиз сўзловчининг нима деётганига эмас, нимани ҳис қилаётганига диққат қиласиз.

Тўртинчи босқич эса иккинчи ва учинчи босқични ўз ичига олади. Сиз тинглаётган фикрларингизни мазмунаы ўз сўзларингизда ифодалайсиз ва сўзловчи бошидан ўтаётганларни ҳис қиласиз.

– Э Худо, дада, бари бўғзимга келди! Бу мактаб аҳмоқлар учун.

– Мактабдан жуда жаҳлинг чиқяпти.

Жаҳл чиқиши – ҳиссиёт, мактаб – мазмун. Мулоқотнинг икки томонини тушуниш учун миянгизнинг ҳар икки шари

бирдек ишлаяпти.

Эмпатик тинглашнинг тўртинчи босқичидан фойдаланганда содир бўладиган ҳолатни мўъжизага қиёслаш мумкин. Самимий тарзда тушунишга уришиб, мазмун ва ҳиссиётларни акс эттириб, суҳбатдошингизни психологик ҳаво билан таъминлайсиз. Шунингдек, унга шахсий фикрлари ва ҳисларини тартибга солишига ёрдам берасиз. Қалби ва онгидагилар орасидаги тўсиқ йўқ бўлади. Суҳбатдошингиз қалбини очади. У эндиликда бошқа нарсани ўйлаб, бошқа нарсани ҳис қилмайди. Яна озгинадан кейин у энг ички ҳислари ва фикрлари билан бўлишишни бошлайди.

– Э Худо, дада, бари бўғзимга келди! Бу мактаб аҳмоқлар учун. (Мен сиз билан гаплашмоқчиман, эътиборингизни тортмоқчиман.)

– Мактабдан жуда жаҳлинг чиқяпти. (Ҳа-ҳа! Мен айнан шуни ҳис қиляпман!)

– Албатта. Ундан ҳеч қандай фойда йўқ.

– Тушунаман. У сенга ҳеч нарса бермаётгандек туюляпти. (Тўхтанг. Шундай демоқчи эдимми?)

– Ҳа-ҳа. Ҳаётда керак бўладиган ҳеч нарса ўрганмаяпман. Жога қаранг. У мактабни ташлади ва автомобиль таъмири билан шуғулланияпти. Мўмай пул ишлаяпти. Мана буни ҳақиқий амалиёт деса бўлади!

– Сенингча, Жо тўғри иш қилдими? (Яхши...)

– Қайсидир маънода, ҳа. Ҳозир у ҳақиқатан ҳам кўп пул ишлаяпти. Қўрқаманки, бир неча йилдан сўнг у бармоғини тишлаб қолади.

– Пушаймон бўлади деб ўйлайсанми?

– Шундай бўлади. Ахир у мактабни ташлади.

Айтмоқчиманки, агар таълим олмасангиз, ўз ўрнингизни тополмайсиз.

– Таълим энг муҳим омиллардан бири.

– Ҳа. Агар мактабни битирмасангиз, шаҳодатнома олмайсиз, шаҳодатнома бўлмаса, ишга ёки университетга

киролмайсиз. Шунда нима қиласиз? Таълим олишингизга тўғри келади.

– Бу келажагинг учун муҳим.

– Албатта. Ва... биласизми нима, дада... Мен чиндан ҳам хавотирдаман. Бу ҳақда ойимга айтманг. Хўпми?

– Ойинг иккиланишинг ҳақида билишини истамайсан.

– Унчаликмас. Умуман, айтсангиз ҳам бўлади. Барибир билиб олади-ку. Бугун назорат иши бор эди ва менга тўртинчи синфдагилардек ўқишимни айтишди. Тўртинчи синф! Битиришимга бир йил қолди-ку!

Чинакам тушуниш қанчалик катта аҳамиятга эга! Муаммонинг илдизига етиб бормасак, қуруқ яхши маслаҳат билан вазият тўғриланиб қолмайди! Биз эса илдизни топишга ҳаракат қилмаймиз, ўз таржимаи ҳолимиз, парадигмаларимиз ичида адашиб юраверамиз, кўзойнагимизни олиб ҳаётга бошқа кўз билан қарашни истамаймиз.

– Дада, менимча, имтиҳондан ўтолмайман. Шундай экан, балки мен эртароқ коллежни ташларман? Лекин ундай қилгим келмаяпти.

– Ҳа, сенга осон эмас!

– Нима қилсам бўлади, дада?

Тушунишга интила туриб, бу ота ўзи учун имконият яратди. У шунчаки юзаки суҳбатлашишдан воз кечиб, нафақат ўғлига, балки ўзаро муносабатларига ҳам ижобий таъсир этадиган вазият яратди; таржимаи ҳолини бир четга қўйиб, самимий тарзда тушунишга уринди, шу орқали «Ҳиссиёт банк»ига сармоя киритди ва ўғлига ўзини ўйлантираётган муаммоларни очишига имконият берди.

Энди ота ва ўғил ўз фикрларини ҳимоя қилмайди, аксинча, муаммони ҳал этишга биргаликда уринади. Бола ўзи муаммоларини отасига гапириб берапти ва маслаҳат сўраяпти.

Ота эса маслаҳат беришдан аввал, худди аввалларидаги каби ўғлининг ҳолатини тушунишга урияпти. Жавоблар

мантиқий экан, савол сўраб, маслаҳат берса бўлади. Бироқ ҳиссиётлар бошланиши билан, эмпатик тинглашга қайтиш керак.

– Менда сени қизиқтира оладиган маълумотлар бор.

– Нима экан, дада?

– Ўқишингга ёрдам бериш учун. Техника мактабида махсус дастур борга ўхшайди.

– Мен маълумот йиғиб бўлдим – улар ҳафтасига икки марта бўлиб, шанбада кунбўйи шуғулланишар экан. Кўп!

Ҳиссиёт ошаётганини ҳис қилиб, ота эмпатик тинглашга ўтади:

– Ҳа, бу кўп.

– Бундан ташқари, олтинчи синфдаги болаларга етакчилик қиламан деб ваъда бергандим.

– Албатта, уларнинг умидини пучга чиқариб бўлмайди.

– Бироқ, биласизми, дада... Агар кўшимча дарслар ҳақиқатан ҳам ёрдам беришига ишонганимда, ҳар кун бўлса-да, қатнардим. Олтинчи синфларга бошқа одам етакчилик қилишини сўрардим.

– Сен ёрдамга муҳтожсан, бироқ бу дастур ёрдам беришига иккиланяпсан.

– Сизнингча, ёрдам берармикан?

Ўғил яна очилди. Ўзи истаб отасининг шахсий тажрибаси ва фикрига юзланяпти. Ота вазиятни ўзгартириб, ўғлига таъсир этиш учун ажойиб имкониятга эга.

Баъзида, ортиқча ҳаракат ва ёрдамнинг ҳам кераги бўлмайди. Инсонларга юрагида борини тўкиб солишига имкон берилгач, уларнинг кўзи очилади ва ўзи тўғри хулосага келади.

Бироқ баъзида шундай ҳоллар бўладикки, улар кўшимча маълумот ва ёрдамга муҳтож бўлади. Асосийси – уларга самимий яхшилик тилаш, эмпатик тинглаш ва табиий равишда ўз муаммолари илдизига кириб боришига кўмаклашишдир.

Азоб чекаётган инсонларни самимий тингласангиз, улар

юрақларини қанчалик тез очишларини кўриб, ҳайратда қоласиз. Болалар юрақларида борини тўкиб солишни яхши кўрадилар – айниқса, ота-оналарига. Бу улар самимийликни ва сўзсиз муҳаббатни ҳис этганда, ота-она ҳеч қачон уларни муҳокама ёки мазах қилмаслигини билганда содир бўлади.

Агар сиз иккиюзламачилик қилмасдан, ғайр ниятларсиз тушунишга уринсангиз, сўзловчидан сиз томон оқиб келаётган асл билим ва тушунишни кўриб ҳайратга тушасиз. Баъзан шундай бўладикки, сўзсиз мулоқот курасиз. Шунинг учун, ўзгани тинглашда фақат битта техникага суяниб қолмаслик керак. Техниканинг ўзигина самарали мулоқотни таъминлай олмайди.

Эмпатик тинглаш маҳорати масаласига алоҳида тўхталдим, чунки у ҳар қандай кўникманинг муҳим унсуридир. Лекин биздаги маҳорат самимий тушуниш истаги билан мустақкамланмаган бўлса, фойда бермайди. Инсонлар алдамчи хатти-ҳаракатдан норози бўлади. Энг яқин инсонлар билан мулоқотда ҳам, нима қилаётганингиз ҳақида айтиш фойдадан холи бўлмайди.

«Мен эмпатия ва тинглаш ҳақида китоб ўқиб, сен билан муносабатларимиз ҳақида ўйланиб қолдим. Тушундимки, сени керагича тингламаган эканман. Бироқ энди тинглашни истаيمان. Бу осон эмас. Балки баъзида портлаб кетарман, лекин ўз устимда ишламоқчиман. Ахир сени яхши кўраман ва тушунишни хоҳлайман. Умид қиламанки, менга ёрдам берасан». Бу мотивингиз қабул қилинса, Ҳиссиёт банки учун катта депозит бўлиб хизмат қилади.

Аммо самимий эмас экансиз, яхшиси бунга ҳаракат қилманг. Бу очиқлик ва заифликка сабаб бўлади. Кун келиб, шерингиз уни яхши кўрмаганингизни, тушунишни истамаганингизни сезиб қолса, қаттиқ ранжийди. Айсбергнинг устки қисми мулоқот бўлса, остки қисми феъл-атвордир. Демак, мулоқотингиз феъл-атворингиздан келиб чиқиши лозим.

Айримлар эмпатик тинглаш вақтни чўзишидан норози

бўлади. Бошида шундай бўлиши мумкин, кейин эса вақтингизни анча тежайди. Шифокор сифатида, тўғри рецепт ёзишнинг энг яхши усули – тўғри ташхис қўйишдир. «Мен шошяпман, сизга ташхис қўйишга вақтим йўқ, мана дорилар рўйхати», – дея олмайсиз-ку ахир.

Гавая, Оахунинг шимолий соҳилида яшаб юрган пайтимизда юз берган бир воқеани эслайман. Ўшанда, кабинетимда китоб устида ишлаётгандим. Енгил шамол эсарди; тоза ҳаводан баҳра олиш учун хонанинг қарама-қарши тарафидаги ойнани очдим. Катта ёзув столи устида боб-боб қўлёзмалар ётарди. Тўсатдан сал кучлироқ шамол бўлди ва қоғозлар хона бўйлаб сочилиб кетди. Бирданига кучли ғазаб ва йўқотиш ҳиссини туйдим; ахир қоғозлар рақамланмаганди ҳам. Ваҳима ичида, шошганча хона бўйлаб қўлёзма варақларни йиғишга тутиндим. Ҳаракатим кўп ҳам самара бермади; шамол эсгани сари қоғозлар хона ичида баттар сочилиб кетарди. Шунда, ўн сонияни қизганмасдан, битта ойнани ёпишим кераклигини тушуниб етдим.

Эмпатик тинглаш маълум вақт талаб қилади. Лекин бу тушунмовчиликлар ва хатоларни тўғрилашга кетадиган вақтдан бир неча баробар кам бўлади.

Эмпатик тингловчи нималар бўлаётганини дарҳол англаб, тушуниш ва қабул қилишни бошлайди. Натижада ўзга инсонлар уларга ҳеч иккиланмай қалбини очади ва муаммонинг асл илдизини ошкор қилади.

Инсонлар тушунарли бўлишни истайди. Бунга эришиш учун сарфлаган вақтингиз кун келиб кўпроқ наф беради. Муаммо ва масалаларни аниқ тушунганингиз, Ҳиссиётлар банкидаги ҳисоб рақамингизда етарли маблағ борлиги туфайли, сўзловчи ҳам сизни чуқур тушунади.

ТУШУНИШ ВА ИДРОК ЭТИШ

Бошқа кишиларни чинакамига тинглашни ўрганар экансиз, идрок этиш борасидаги катта фарқларга гувоҳ бўласиз. Шунингдек, ушбу фарқларнинг шахслараро

III ҚИСМ. ОММАВИЙ ҒАЛАБАЛАР

муносабатларга кўрсатажак таъсири сизни хайрон қолдиради.

Биз дунёни турлича идрок этамиз.

Сиз ёш қизни кўрасиз; мен эса қари аёлни. Иккимиз ҳам ҳақ бўлишимиз мумкин.

Сиз ҳаётингиз марказига турмуш ўртоғингизни, мен эса пулни кўйишим мумкин.

Сизда серобчилик, менда эса етишмовчилик менталитети шаклланган бўлиш эҳтимол.

Сиз муаммоларга образли, ҳиссиётларга суянган ўнг миянгиз орқали ёндашсангиз, мен аналитик хусусиятга эга чап яримшардан фойдаланарман.

Иккимизнинг идрокимиз бир-биридан тубдан фарқ қилиши мумкин. Шунга қарамай, иккимиз ҳам йиллар давомида ўз парадигмаларимизни «факт» сифатида кўрганмиз, бизникига ўхшамайдиган парадигмаларга шубҳа билан қараб келганмиз.

Шунча фарқларга қарамай, муайян нитажаларга эришиш йўлида – оилада, жамоада, ишда сиз билан бирга ишлашга ҳаракат қиляпмиз. Хўш, бунга қандай эришамиз? Қандай қилиб ўз парадигмамиз чегарасидан чиқиб самарали мулоқотда бўламиз, қай тарзда ютуқ-ютуққа эришамиз?

Бу саволга жавобни бешинчи кўникма беради. У – ютуқ-ютуқ жараёни учун дастлабки қадам. Бошқа инсонда буткул ўзгача ҳаётий фалсафа бўлса ҳам, аввало уни тушунишга интилинг.

Бу тамойил бир бошқарувчига катта ёрдам берган ва у бошидан кечирган тажрибасини мен билан ўртоқлашганди:

«Мен ишлаётган кичикроқ бир компания йирик миллий банк ташкилоти билан шартнома имзолаш арафасида эди. Ташкилот келишув музокаралари учун бизга саккиз кишидан иборат гуруҳни юборди; гуруҳ таркибида Сан-Францискодан адвокатлар, йирик банклар президентлари ва Оҳаёлик музокарачи бор эди. Менинг компаниям ютуқ-

ютуқ ёки музокарани бекор қилиш тамойили бўйича иш олиб боришга қарор қилди. Биз хизмат сифатини ва даромадни кўтармоқчи эдик, бироқ йирик ташкилотнинг талаблари ҳақиқдоғимизга келганди.

Компаниямиз президенти: «Сизнинг қизиқиш ва талабларингизни аниқ тушунишимиз учун ўзингиз истаган усулда шартнома ёзишингизни сўраймиз. Биз уни таҳлил қиламиз, шундан кейингина хизмат қиймати ҳақида гаплашамиз», – деди.

Музокара вакиллари шартнома матнини ўзлари тузишини эшитиб ҳайрон қолди. Орадан уч кун ўтди. Улар сўралган шартнома матнини тақдим этди. Бизнинг президент: «Келинлар, энди сизларнинг эҳтиёжларингизни биз қандай тушунишимиз ҳақида аниқлик киритсак», – деди. Ва у шартномани бандма-банд, бироқ ўзининг сўзлари билан, таъсирли ва ишончли қилиб, улар ўзига нима кераклигини тушунгунига қадар изоҳлади. Қарама-қарши тарафдан: «Ҳа. Тўғри. Йўқ, умуман бундай эмас, биз буни назарда тутмаган эдик. Ҳа, энди тўғри!» каби сўзлар эшитилиб турарди.

Ташкилотнинг талаб ва истакларини тўлиқ тушунгач, президентимиз ўз нуқтаи-назаридан келиб чиқиб, айрим муаммоларни тушунтирди ва улар диққат билан тинглади. Улар тинглашга тайёр эди. Энди психологик ҳаво учун курашишлари шарт эмасди. Келишув бошидаги ўта расмий, ишончсиз, деярли душманона руҳдаги кайфият янгилашиб, синергия учун ажойиб муҳит яратилганди.

Муҳокамани тугатгач, ташкилот аъзолари худоса сифатида шундай деди: «Сиз билан ишлашни истаймиз. Келишувга мутлақо розимиз. Нархини айтинг, шартномани имзолаймиз».

Аввало тушунишга, сўнгра тушунарли бўлишга интилинг. Қандай қилиб тушунарли бўлишни билиш бешинчи кўникманинг иккинчи ярми бўлиб, у ютуқ-ютуқ ечимини топишга ёрдам беради.

Олдинроқ «етуклик – жасурлик ва эътибор мувозанати» деган эдик.

Тушуниш – эътиборни; тушунарли бўлиш эса – жасурликни талаб этади. Ютук-ютукқа етиш учун ҳар иккиси ҳам юқори даражада бўлмоғи шарт. Шундай экан, ўзаро боғлиқ вазиятларда тушунарли бўлиш аҳамиятлидир.

Қадимги юнонлар ишлаб чиққан буюк фалсафанинг маъноси уч сўзда мужассам: *ethos*, *pathos* ва *logos*. Менимча, бу уч сўз аввал тушуниш, кейин самарали тақдирот ўтказиш моҳиятини ифодалаб беради.

Ethos – инсонларнинг феъл-атворингизга, тўғрилигингиз ва ваколатингизга бўлган эътиқодидир. Бу сизнинг «Ҳиссиёт банки»даги ҳисоб рақамингиз, сизни руҳлантирувчи ишонч ҳисобланади.

Pathos – шахснинг эмпатик жиҳати, ҳиссиётдир. У ўзга инсоннинг мулоқотидаги ҳиссий ишончга муносабатингизни англатади.

Logos – мантиқ, тақдиротнинг ақлий қисми саналади.

Кетма-кетликка эътибор қаратинг: *ethos*, *pathos* ва *logos* – феъл-атворингиз, муносабатингиз ва ундан кейингина тақдиротингиздаги мантиқ. Мана яна бир оғриқли стереотип. Кўпчилик бирданига логосга ўтади, чап яримшарини ёқади, маънони идрок этиб, ўз қарашларига тўғри ишонтириб – феъл-атвор ва муносабатни ҳисобга олмайди.

Бир танишим раҳбарининг бошқарув услубидан, яъни бу услуб унга хато кўринганидан доимо стресс ҳолатда юрарди.

– Нима учун у ҳеч нарса қилмайди? – деб сўраб қолди у бир куни. – Мен унга ҳаммасини тушунтириб бердим-ку, у барини билади, аммо ҳеч нимани ўзгартирмайди.

– Фикрларингизни астойдил, самарали шаклда тушунтирмайсизми?

– Аллақачон тушунтирганман, – жавоб қайтарди у.

– «Самарали» деганда нимани тушунасан ўзи?

Агар сотувчи ўз маҳсулотини сота олмаса, кимни қайта ўқишга жўнатишади – харидорними? Самарали – натижа кўрсатадиган дегани. Сен натижага эришдингми? Муносабатни яхшиладингми?

– Ахир айтдим-ку: у ҳеч нимани ўзгартиришни истамаяпти. Эшитишни хоҳламаяпти.

– Унда ҳақиқатан САМАРАЛИ таклиф кирит. Унинг фикрлаш образини англа, ўз нуқтаи назарингни осон ва кўргазмали усулда тушунтир. Муқобил вариантларни тақдим эт. Тўғри, бунинг устида бироз тер тўқишингга тўғри келади. Бунга тайёрмисан?

– Нега энди бундай қилишим керак?

– Ўзинг ўйла, сен ҳозир бошлиғингнинг бутун бошли етакчилик услубини ўзгартиришини хоҳлаясан-у, лекин ўз тақдимот услубингни алмаштиришни истамаяпсан?

– Ҳа, шундай.

– Ундай бўлса, – кулиб дедим, – ҳаммасини борича қабул қил.

– Ундай қила олмайман. Унинг услублари менинг шахсиятимни таҳқирлаяпти.

– Унда самарали тақдимот устида ишла. Бу – сенинг ТАЪСИР ДОИРАНГДА.

У рад этди. Бунга кўп вақт ва қувват ажратишни истамади.

Шунга ўхшаш масала университет ўқитувчиси бўлган бошқа бир танишим билан юз берганди.

– Стивен, илмий тадқиқотимга сармоя ололмаёпман, – деб шикоят қилганди у менга. – Чунки кафедра тадқиқотимга қизиқиш билдирмаяпти.

Узоқ давом этмаган суҳбатимизда унга самарали тақдимот тайёрлашни тавсия қилдим. Бунда унга *ethos*, *pathos* ва *logos* ёрдам бериши керак эди.

– Биламан, сен самимийсан, илмий ишинг катта фойда келтиради. Тақдимотда тадқиқотингнинг кафедрадагилар учун фойда келтирадиган жиҳатларини очиб бер. Уларни

тушунишингни намоён қил. Шундан кейин, тақдимотинг ортидаги мантиқни тушунтир.

– Яхши, уриниб кўраман, – деди танишим.

– Хоҳлайсанми, репетиция қилиб кўраимиз?

У рози бўлди ва биз машқ қилдик.

Орадан бироз вақт ўтгач, танишим кафедра мудирини ёнига кириб, шундай гап бошлади:

– Келинг, аввало, сизнинг мақсадларингизни, тақдимотим ва тавсияларим бўйича нимадан хавотирда эканингизни тўғри тушундимми ёки йўқ, аниқлаб олсак.

У шошмади, нутқининг ярмида кафедрадагиларнинг қарашларини чуқур тушунишини кўрсатди, уларнинг нуқтаи назарларига ҳурмат билдирди. Шундан сўнг, кафедра бошлиғи бошқа профессорга қараб, бош силкиди ва танишимга ўгирилиб деди:

– Сизнинг лойиҳангизни молиялаштирамиз.

Ўз мақсадингизни ишончли ва етиб борадиган тарзда тушунтирсангиз, тингловчининг нуқтаи назарини англаганингизни кўрсатсангиз, фикрларингизга нисбатан ишончни ошираверасиз.

Ўз қобиғингизга ўралиб, тушунарсиз тақдимот беришдан қочинг. Сизнинг ҳозирги фикрларингиз аввалгиларидан фарқ қилиши аниқ: ўзгаларни тушунишга ҳаракат қилганда сиз ниманидир қўшимча ўрганасиз.

Бешинчи кўникма сизга тақдимот тайёрлаш жараёнида аниқ ва тўғри фикрлашга ёрдам беради. Ва инсонлар буни ҳис қилади. Улар тақдимотингизни барча факт ва қарашларни инобатга олиб тайёрлаганингизни, ундаги фикрларга ўзингиз ишонишингизни ва барчага фойда келтиришни ният қилганингизни билади.

БИРГА БИР

Бешинчи кўникма катта кучга эга, чунки у ТАЪСИР ДОИРАНГИЗНИНГ қоқ марказида жойлашади. Ўзаро боғлиқ вазиятлардаги кўплаб омиллар – муаммолар, келишмовчиликлар, бошқаларнинг хатти-ҳаракатлари

– Хавотир доирангиздадир. Бор диққатингизни хавотир доирангизга қаратиб, куч-қувват ва вақтингизни унга сарфласангиз, ижобий натижага деярли эриша олмайсиз.

Лекин ҳамиша тушунишга ҳаракат қилишингиз мумкин. Бу – таъсир доирангиз ичида содир бўлади. Таъсир доирангизга эътибор қаратиб, ўзгаларни тушунишни бошлар экансиз, муаммонинг илдизини тез англаб етасиз, «Ҳиссиёт банк»идаги ҳисоб рақамингизни бойитасиз, инсонларга психологик ҳаво берасиз, сиз билан ҳамкорликдаги иш яхши натижалар келтиришига ишонтирасиз.

Бу – ичкаридан ташқарига ёндашуви ҳисобаланади. Шу ишни бажариб, Таъсир доирангизни кузатинг. Сиз диққат билан тинглайсиз, демак, бошқанинг таъсирини қабул қиласиз. Бу эса кимгадир таъсир ўтказиш имкониятингизни оширади. Таъсир доирангиз кенгайди. Энди Хавотир доирангиздаги нарсаларга ҳам таъсир кўрсата оласиз. Ўзингизга нима бўлади? Бошқаларни чуқурроқ тушунганингиз сари уларни кўпроқ ҳурмат қиласиз, ҳайратга тушасиз. Инсоннинг қалбига етиш – муқаддас ерга қадам қўйиш билан баробар.

Бешинчи кўникма ҳеч қандай тайёргарлик талаб этмайди, сиз исталган вақт машқ қилишни бошлашингиз мумкин. Кейинги сафар, мулоқот жараёнида, таржимаи ҳолингизни бир четга суриб, чин дилдан суҳбатдошингизни тушунишга ҳаракат қиласиз. Ҳатто инсонлар ўз муаммосини айтишни истамаса-да, уларнинг ичида кечаётганларни ҳис қилиб, ҳамдарадлингизни билдирасиз. «Бугун кайфиятингиз йўқдек». Улар жавоб бермасликлари мумкин. Бу муҳим эмас.

Асосийси – уларнинг ҳолатини тушундингиз ва ҳурмат кўрсатдингиз.

Шошилманг, сабрли бўлинг, ҳурматли бўлинг. То сиз тушунишингизни англаб етмагунларича, улар юракларини очмайди. Суҳбатдошингизнинг хатти-ҳаракатларига эътиборли бўлинг, мулоҳаза юритинг, таржимаи

ҳолингиздан мисоллар келтираверманг.

Проактив бўлсангиз, келгусидаги муаммоларни олдиндан ҳал қилишга имконият тайёрлайсиз. Фарзандларингиз билан ҳозирнинг ўзидаёқ вақт ўтказинг, юзма-юз. Уларни тингланг, тушунинг. Оилангизга қаранг, мактаб ҳаётига назар солинг ва фарзандларингиз дуч келаётган қийинчиликларга уларнинг кўзи билан боқинг. «Ҳиссиёт банк»ида ҳисоб рақамларини тўлдиринг. Болаларга кислород беринг.

Рафиқангизни ҳамиша бирор ерга таклиф қилинг. Кечки овқатга ёки вақтингизни марокли ўтказувчи бирор машғулот ташкиллаштиринг. Бир-бирингизни диққат билан тингланг, тушунишга интилинг. Ҳаётга бир-бирингизнинг кўзингиз билан боқинг.

Сандра билан бирга ўтказилган вақтни мен дунёдаги ҳеч бир ҳазинага алмашмайман. Биз нафақат бир-биримизни тушунишга ҳаракат қиламиз, балки эмпатик тинглашни машқ қиламиз, фарзандларимиз билан самарали суҳбат қуришга уринамиз. Фикр алмашамиз, оиладаги қийин вазиятларни қандай енгишга турли ечимлар қидирамиз ва ролларга кирамиз. Одатда мен ўз мажбуриятини бажармаган ўғил ёки қиз фарзандимиз ролини бажараман, Сандра эса ўз ролида қолади.

Бу худди волейболга ўхшайди, муаммоларни бир-биримизга улоқтирамиз; вазиятни яққол кўришга ҳаракат қиламиз; кетма-кетликка амал қиламиз, фарзандларимизга тўғри принципларни сингдиришга машқ қиламиз. Баъзан ўтмишдаги қийин вазиятни қайта тиклаш орқали тажрибаларни ёдга соламиз. Яқинларни тушуниш учун вақт ва қувват сарфлаш очик мулоқотни такомиллаштиради; оила ва никоҳларда учрайдиган аксарият муаммоларнинг ривожланишига йўл бермайди. Очик мулоқот эҳтимолий муаммоларни юзага чиқиши олдини олади. «Ҳиссиёт банки» ҳисоб рақамидаги йирик маблағ эса пайдо бўлган муаммоларни енгишга ёрдам беради.

Бизнесда ҳам ходимларингиз билан бирга вақт ўтказсангиз, фойдадан холи бўлмайди. Уларни тингланг, воқеаларга уларнинг нуқтаи назарлари билан қарашга урининг. Харидорлар, даллоллар ва ишчилар билан ишончли муносабат ўрнатинг. Худди техник ва молиявий омиллар сингари, инсон омилига ҳам эътибор қаратинг. Бизнеснинг ҳар бир даражасида инсон омилини инобатга олсангиз, кўп вақт, қувват ва маблағингизни тежайсиз. Тингласангиз – ўрганасиз. Ва сиз билан ишлаётганларга психологик кислород берасиз. Бу эса ўз ўрнида уларнинг содиқлигини таъминлайди.

Аввало тушунишга интилинг. Муаммо пайдо бўлишидан, вазиятга баҳо беришдан, ўз ғояларингизни тақдим этишдан аввал тушунишга интилинг. Бу – ўзаро самарали боғлиқлик учун зарур кўникмадир.

Биз бир-биримизни чиндан ҳам тушуна олсак, янгича ечимларга эшик очамиз. Ўртамиздаги фарқлар мулоқотта ортиқ тўсиқ бўла олмайди, аксинча, синергия учун тамал тоши вазифасини ўтайди.

ҚЎЛЛАШ УЧУН КЎРСАТМАЛАР

1. Бирор инсон билан «Ҳиссиёт банки»даги ҳисоб рақами бўшаб қолган муносабатингизни танланг. Ўша инсоннинг нуқтаи назаридан келиб чиқиб вазиятни тушунишга ҳаракат қилинг ва фикрларингизни ёзинг. Келаси мулоқотингиз чоғида, уни тушуниш учун тинглаб, эшитганларингизни ёзганларингиз билан солиштиринг. Тахминларингиз қанчалик тўғри чиқди? У инсоннинг муддаосини тушундингизми?

2. Яқинларингиздан бири билан эмпатик тинглаш концепциясини бўлишинг. Эмпатик тинглашни машқ қилмоқчилигингизни ва бир ҳафта давомида сизга ёрдам беришини ундан сўранг. Буни қандай уддаладингиз? Ўша киши ўзини қандай ҳис қилди?

3. Икки инсон суҳбатини кузатиб, кулоқларингизни бир неча дақиқага ёпинг ва шунчаки кузатинг. Суҳбат жараёнида, сўзларда акс эттириб бўлмайдиган қандай хиссиётлар мулоқот қилмоқда?

4. Тергов қилаётган, баҳолаётган, маслаҳат бераётган ёки талқин қилаётганингизда, дарҳол тўхтанг ва вазиятни «Ҳиссиёт банки» учун депозитга айлантиришга ҳаракат қилинг, айбингизни тан олиб, узр сўранг. (Мени кечиринг, сизни тушунмаётганимни англадим. Барини бошидан бошласак майлими?)

5. Ғалдаги тақдиротингизни эмпатияга асосланиб тайёрланг. Масалани тингловчингиз нуқтаи назаридан келиб чиқиб, лекин ундан яхшироқ тарзда тасвирлаб беринг. Сўнг қарашларингизни тушунишларига шароит яратинг.

ОЛТИНЧИ КЎНИКМА: СИНЕРГИЯГА ЭРИШИНГ

ЯРАТУВЧАН ҲАМКОРЛИК ТАМОЙИЛЛАРИ

*Қийин вазиятларда бирлик, муҳим вазиятларда
хилма-хиллик, қолган ҳолларда бағрикенглик қилиш
менинг энг муқаддас қоидамдир.*

ЖОРЖ БУШ

Жаноб Уинстон Черчиллни Буюк Британиянинг Германияга қарши урушини бошқаришга чақиришганида, у бутун умри давомида шунга тайёргарлик кўрганини айтган. Худди шу каби, юқорида кўриб чиқилган кўникмаларни машқ қилиш бизни синергия кўникмаси учун тайёрлайди.

Синергия – ҳаётнинг энг фаол даражаси, барча кўникмаларнинг биргаликда намоён бўлишидир.

Синергиянинг энг юқори шакллари инсонларга хос тўрт ноёб қобилият (ўз-ўзини билиш, тасаввур, виждон ва мустақил ирода), шунингдек, ютуқ-ютуқ мотиви, мураккаб паллалардаги эмпатик мулоқот маҳоратини бирлаштиради. Натижада мўъжиза содир бўлади гўё. Биз янги муқобил вариантларни – олдин мавжуд бўлмаган қарор ва ечимларни яратамиз.

Синергия – тамойилга марказлашган етакчиликдир. У тамойилга марказлашган ота-оналик асосини ташкил этади. Синергия инсонлардаги буюк қудратларни кашф қилади, бирлаштиради ва озодликка чиқаради. Шу вақтга қадар ўзлаштирилган барча кўникмалар бизни синергия мўъжизасини яратиш учун тайёрлайди.

Синергия ўзи нима? Оддий қилиб айтганда, синергия – бутун ўз қисмлари йиғиндисидан катта маъносини билдиради. Синергия – қисмлар орасидаги ўзаро муносабатнинг ўзи яратувчанлик жараёнини ташкил этишини англатади. Яратувчанлик жараёни энг яхши кашф

қилувчи, энг кўп куч ато этувчи, энг бирлаштирувчидир.

У, шунингдек, энг хатарли ҳамдир, чунки бунинг сўнггида нима содир бўлишини, қаерга бориб қолишимизни билмаймиз. Жараён мобайнида қандай янги хавфлар ва қийинчиликларга дуч келишимиздан хабаримиз бўлмайди. Яратувчанлик жараёнини саргузашт руҳи, кашф қилиш иштиёқи, яратиш умиди билан бошлаш учун кишида ички хотиржамлик бўлмоғи керак. Шубҳасиз, бунда сиз комфорт худудингизни тарк этишингиз – бутунлай янги ва номаълум, ҳали кашф этилмаган манзилларга дуч келишингиз керак бўлади. Сиз йўлбошчига айланасиз: янги имкониятлар, янги қитъаларни очасиз, бошқаларни ортингиздан эргаштирасиз.

Синергия – табиатнинг ҳар бурчагида учрайди. Агар икки ўсимликни бир-бирига яқин экса, илдизлар бирлашади ва тупроқ сифатини ошириб, шу тариқа якка ҳолдагига қараганда тезроқ ва яхшироқ ўсишни бошлайди. Агар иккита ёғочни бирлаштирсангиз, иккаласи ўзи алоҳида кўтара оладигандан кўпроқ оғирлик кўтара олади. Кўрганингиздек, бутун нарса ўз қисмларидан кўра кучлироқдир.

Асосий масала ижтимоий мулоқотимиздан, табиатдан ўрганган яратувчан ҳамкорлик тамойилларини амалда қўллашдир. Оилавий ҳаёт синергияни кузатиш ва машқ қилиш учун кўплаб имкониятлар яратиб беради. Эркак ва аёл бирлашиб, фарзанд дунёга келтиришида ҳам синергия намоён бўлади. Синергиянинг моҳияти – фарқларни қадрлаб, уларни ҳурмат қилиш, кучли томонлардан фойдаланиб, ожизликларни биргаликда бартараф этиш демакдир.

Биз эркак ва аёл, эр ва хотин ўртасидаги жисмоний фарқини қадрлаймиз. Бироқ ижтимоий, ақлий ва ҳиссий фарқларни-чи? Шу фарқлар ҳаётнинг янги шаклини – ҳар бир инсоннинг қадр-қимматини, ўзига ишончини шакллантирадиган, уларни даставвал мустақиллик,

сўнг ўзаро боғлиқлик томон етаклайдиган ўзаро мақбул муҳитни яратиш манбаи бўла оладими? Синергия янги авлод учун бизникидан-да яхшироқ, масъулиятли, янаям эркинроқ, баҳам кўришга тайёр бўлган, танқид ва муҳокама қилмайдиган сценарий ёза оладими?

СИНЕРГЕТИК МУЛОҚОТ

Синергия руҳида мулоқот қилсангиз, янги имкониятлар, муқобил вариантлар ва ечимлар учун ақл ва юрагингизни очасиз. Бир қарашда, сиз Иккинчи кўникма (яқунни ёдда тутиб иш бошлаш)ни инкор қилаётгандек бўласиз; лекин аслида, аксинча, уни тўлдирасиз.

Синергетик мулоқотга киришаётганда, ишлар қандай кетиши ёки яқун қандай бўлишини аниқ билмайсиз, бироқ сизни саргузашт, хотиржамлик ва ҳаяжон ҳисси қамраб олади. Сиз ҳаётингиз аввалгига қараганда бойроқ бўлишига ишонасиз. Айнан ана шу яқун ҳисобланади.

Синергетик мулоқотда қатнашувчиларнинг барчаси бирдек фойда, хурсандчилик топиши, ўрганиш, тажриба орттириш орқали биргаликда асл етукликка эришишидан воқиф бўласиз.

Кўпчилик одамлар оилада ёки бошқа шахслараро муносабатларда асл синергияни ҳис этмаган. Уларни рақобат қилишга ўргатишган, инсонларга ишонмаслик руҳида тарбиялашган. Натижада улар ҳеч қачон Олтинчи кўникма ва унинг тамойилларини қабул қила олмайди.

Афсуски, бу катта фожиадир. Чунки бу ҳолатда, инсонларнинг ички қудрати очилмасдан, ривожланмасдан ва фойдаланилмай қолиб кетади; уларнинг бутун умри бекорга соврилади. Самарасиз инсонлар ҳамиша фойдаланилмаган имкониятлар билан кун кўради. Улар синергияни жуда-жуда оз бошдан кечиради.

Уларда яратувчан ҳамкорлик билан боғлиқ қандайдир хотиралар бўлиши мумкин. Масалан, спортчилар маълум жамоаларга бирлашиб, муваффақият ва ютуқларга эришганда синергияни ҳис қилади. Ёки фавқулудда

вазиятга тушган одамлар яқин ҳамкорлик қилиб, кимнингдир ҳаётини сақлаб қолганида ёки инқироз вақти эго ва мағрурликдан воз кечиб, ечим учун бирлашганида айнан синергия содир бўлади.

Шунга ўхшаш кўп воқеалар улар учун ноодатий, ўз феъл-атвориға зид, ҳатто мўъжизавий ҳисобланади. Аслида ундай эмас. Бу каби вазиятлар доимий равишда содир бўлиши мумкин, ҳар доим, ҳаттоки ҳар куни. Бироқ улар улкан шахсий хотиржамлик, очиқлик ва саргузашт руҳини талаб этади.

Деярли барча яратувчанлик ҳаракатларини олдиндан тахмин қилиб бўлмайди. Улар кўпинча шухратпарастлик, рақобат, синов ва хатолик каби кўринади. Инсонлар юқори даражадаги сабрни ўзлаштириб олмагунларига ва юқори кадр-қиммат тамойилларига ишонгунларига қадар, ҳар қандай яратувчанлик олдида ўзини асабий ҳис қилади. Чунки уларнинг тартиб, аниқлик, ҳаётий тизимни меъёрлаштиришга эҳтиёжи жуда катта.

СИНФХОНАДАГИ СИНЕРГИЯ

Ўқитувчи сифатида мен шундай хулосага келдим, яхши дарсларнинг аксарияти тартибсизлик чегарасида туради. Синергия ўқитувчи ва талабанинг «бутун ўз қисмларидан катта» тамойилига амал қилишини кўрсатади.

Баъзида ўқитувчи ҳам, талаба ҳам нима содир бўлишини билмайди. Аввалига синфхонада инсонларнинг билимларини очадиган, бир-бирларининг ғояларини тинглаб, ўзига сингдирадиган муҳит бўлади. Кейин жиддий таҳлил ўрнини илҳом, хаёллар парвози ва ақлий кувватлар кўшиливи эгаллаб, фикрий ҳужум бошланади. Шундан сўнг, бутун синфхонада бир тўлқин туради, фикрлар қийинчилик билан бир йўналишда ҳаракатланади – бироқ йиғилганлар буни ўзгача руҳда қабул қилади.

Синергия тамойилидан мақсад эски сценарийдан воз кечиб, бирлашиб, ўзаро ҳамкорликда кучларни сафарбар этиб, янги сценарий ёзишдан иборат.

Семестр бошланганига уч ҳафта бўлди – машғулотлар ўртасида тўсатдан бир талаба ўзининг ҳиссий ва фалсафий тажрибаси ҳақида гапира бошлади. Барча нафас олмасдан уни тингларди. Бу руҳ синергия ва яратувчанлик жараёни учун унумдор тупроққа айланди. Ушбу ҳолат қолганларни ҳам «портлатди» – улар ўз кузатувлари, кашфиётлари ҳамда иккиланишлари ҳақида сўзлай бошлади. Аввалдан тайёрлаган сценарийлари ўрнига ўз янги ғоялари билан бир-бирларини руҳлантира бошлашди, натижада, янги сценарий дунёга келди.

Бу каби ижод мени ҳам завқлантирди. Мен одатий машғулот схемаси қандай ҳавога учиб, умуман янги шакл ва имкониятлар пайдо бўлаётганини ўз кўзим билан кўриб турардим. Бу фақат хаёлий парвоз эмас эди; бу етуклик ва барқарорлик туйғуси бўлиб, унда эскича тузилиш ҳамда қолипни парчаловчи модда мавжуд эди.

Биз эски дарсликлар, конспектлар ва машғулот режаларини бир четга суриб, янги мақсад формуласини туздик, янги вазифа ва режалар пайдо бўлаётганини сездик. Кейинги уч ҳафта мобайнида барчамиз нима содир бўлаётганини бошқалар билан баҳам кўриш иштиёқида юрдик.

Машғулотлар давомида биз ўрганаётган фанимиз – етакчилик тамойиллари тўғрисида китоб ёзишга қарор қилдик. Вазифалар ўзгарди, янги лойиҳалар тузилди, янги гуруҳлар шакллантирилди. Ўқувчилар бутунлай бошқа сабабларга кўра анъанавий дарсларга қараганда кўпроқ тер тўқди.

Ушбу тажрибадан жуда ноёб, бирлаштирувчи ва синергетик маданият пайдо бўлди ва бу бир чорак билан яқунланиб қолмади. Йиллар давомида ўша гуруҳ талабалари ҳамон учрашиб туради. Ҳатто ҳозиргача, орадан кўп йиллар ўтган бўлса-да, ҳар сафар кўришганимизда ўшанда нима сабабдан бундай воқеа бўлганини эслаб тураемиз.

вазиятга тушган одамлар яқин ҳамкорлик қилиб, кимнингдир ҳаётини сақлаб қолганида ёки инқироз вақти эго ва мағрурликдан воз кечиб, ечим учун бирлашганида айнан синергия содир бўлади.

Шунга ўхшаш кўп воқеалар улар учун ноодатий, ўз феъл-атвориға зид, ҳатто мўъжизавий ҳисобланади. Аслида ундай эмас. Бу каби вазиятлар доимий равишда содир бўлиши мумкин, ҳар доим, ҳаттоки ҳар куни. Бироқ улар улкан шахсий хотиржамлик, очиқлик ва саргузашт руҳини талаб этади.

Деярли барча яратувчанлик ҳаракатларини олдиндан тахмин қилиб бўлмайди. Улар кўпинча шухратпарастлик, рақобат, синов ва хатолик каби кўринади. Инсонлар юқори даражадаги сабрни ўзлаштириб олмагунларига ва юқори кадр-қиммат тамойилларига ишонгунларига қадар, ҳар қандай яратувчанлик олдида ўзини асабий ҳис қилади. Чунки уларнинг тартиб, аниқлик, ҳаётий тизимни меъёрлаштиришга эҳтиёжи жуда катта.

СИНФХОНАДАГИ СИНЕРГИЯ

Ўқитувчи сифатида мен шундай хулосага келдим, яхши дарсларнинг аксарияти тартибсизлик чегарасида туради. Синергия ўқитувчи ва талабанинг «бутун ўз қисмларидан катта» тамойилига амал қилишини кўрсатади.

Баъзида ўқитувчи ҳам, талаба ҳам нима содир бўлишини билмайди. Аввалига синфхонада инсонларнинг билимларини очадиган, бир-бирларининг ғояларини тинглаб, ўзига сингдирадиган муҳит бўлади. Кейин жиддий таҳлил ўрнини илҳом, хаёллар парвози ва ақлий қувватлар кўпиливи эгаллаб, фикрий ҳужум бошланади. Шундан сўнг, бутун синфхонада бир тўлқин туради, фикрлар қийинчилик билан бир йўналишда ҳаракатланади – бироқ йиғилганлар буни ўзгача руҳда қабул қилади.

Синергия тамойилидан мақсад эски сценарийдан воз кечиб, бирлашиб, ўзаро ҳамкорликда кучларни сафарбар этиб, янги сценарий ёзишдан иборат.

Семестр бошланганига уч ҳафта бўлди – машғулотлар ўртасида тўсатдан бир талаба ўзининг ҳиссий ва фалсафий тажрибаси ҳақида гапира бошлади. Барча нафас олмасдан уни тингларди. Бу руҳ синергия ва яратувчанлик жараёни учун унумдор тупроққа айланди. Ушбу ҳолат қолганларни ҳам «портлатди» – улар ўз кузатувлари, кашфиётлари ҳамда иккиланишлари ҳақида сўзлай бошлади. Аввалдан тайёрлаган сценарийлари ўрнига ўз янги ғоялари билан бир-бирларини руҳлантира бошлашди, натижада, янги сценарий дунёга келди.

Бу каби ижод мени ҳам завқлантирди. Мен одатий машғулот схемаси қандай ҳавога учиб, умуман янги шакл ва имкониятлар пайдо бўлаётганини ўз кўзим билан кўриб турардим. Бу фақат хаёлий парвоз эмас эди; бу етуклик ва барқарорлик туйғуси бўлиб, унда эскича тузилиш ҳамда қолипни парчаловчи модда мавжуд эди.

Биз эски дарсликлар, конспектлар ва машғулот режаларини бир четга суриб, янги мақсад формуласини туздик, янги вазифа ва режалар пайдо бўлаётганини сездик. Кейинги уч ҳафта мобайнида барчамиз нима содир бўлаётганини бошқалар билан баҳам кўриш иштиёқида юрдик.

Машғулотлар давомида биз ўрганаётган фанимиз – етакчилик тамойиллари тўғрисида китоб ёзишга қарор қилдик. Вазифалар ўзгарди, янги лойиҳалар тузилди, янги гуруҳлар шакллантирилди. Ўқувчилар бутунлай бошқа сабабларга кўра анъанавий дарсларга қараганда кўпроқ тер тўқди.

Ушбу тажрибадан жуда ноёб, бирлаштирувчи ва синергетик маданият пайдо бўлди ва бу бир чорак билан якунланиб қолмади. Йиллар давомида ўша гуруҳ талабалари ҳамон учрашиб туради. Ҳатто ҳозиргача, орадан кўп йиллар ўтган бўлса-да, ҳар сафар кўришганимизда ўшанда нима сабабдан бундай воқеа бўлганини эслаб тураемиз.

Мен қандай қилиб қиска фурсатда бундай кучли синергия юз берганига ажабланаман. Ұйлашимча, бу қатнашувчилар етукликка эришгани учун рўй берганди. Ұқувчилар битирувчи курснинг якуний семестрида ўқиётганди ва оддий машғулотлардан кўра ўзгача бир машғулотга муҳтож эди. Улар қандайдир янгича нарсага эҳтиёж ҳис этди, ижод қилиб ниманидир яратгилари келди. Бу уларнинг чинакам балоғатини англатарди. Мен синергия ҳақида гапиришдан кўра уни ҳис қилиш кудратлироқ эканлигини англадим. Ахир эски нарсани ўқигандан кўра янги нарса ишлаб чиқариш қизиқроқ-ку!

Бошқалар каби мен ҳам тартибсиз бошланиб, айрим сабабларга кўра тартибсизлик билан якунланган синергетик дамларни бошдан кечирганман. Афсуски, бундай тажрибалардан тили куйган кишилар онгида мағлубият ҳисси ўрнашиб қолади, янги тажрибаларни ҳам шу ўй билан бошлайди. Улар иложи борича эҳтиёткор бўлиб, синергиядан ўзини ажратиб қўяди.

Бу худди ташкилот ичидаги айрим «тарбиясиз» ходималар туфайли бутун бошли қодалар ва талаблар тизими ишлаб чиққан, натижада бошқа ишчиларнинг ҳам эркинлиги ва яратувчанлик имкониятларини чеклаб қўйган бошқарувчиларга ўхшайди. Ёки шундай бизнес ҳамкорлар бўладик, юз бериши мумкин бўлган энг ёмон эҳтимолий натижаларни тасаввур қилиб, шартнома тузади. Бу эса ўртадаги яратувчанлик руҳини, ишлаб чиқариш ва синергетик имкониятларни бўғиб қўяди.

Инсонлар билан ишлаб орттирган тажрибамга таянган ҳолда айта оламанки, ҳал қилувчи қарорлар ҳар доим синергетик бўлади. Шундай вазиятлар бўлади: оила, ташкилот ёки муайян шахс борасида айтишимиз зарур бўлган ички ҳақиқатимизга дуч келамиз. Лекин уни ошқора сўзлаш учун етарли жасорат ва муҳаббат зарур бўлади. Қачонки, шу ҳақиқатни самимий тарзда изҳор қилар эканмиз, атрофимиздагилар ҳам биз каби очик, самимий

бўла бошлайди, шу тарзда синергетик мулоқот жараёни бошланади. Бу мулоқот тобора яратувчанлик хусусиятини касб этиб, олдин ҳеч кимнинг ҳаёлига келмаган янги режалар, ечимларни юзага чиқаради.

Карл Роджерс шундай дейди: «Энг шахсий нарсалар, бир вақтнинг ўзида, энг умумий ҳамдир». Сизнинг фикрларингиз ва сўзларингиз, айниқса, шахсий тажрибаларингиз қанчалик ҳақиқий бўлса, одамлар шунча бемалол улар билан боғланади, ўзларини бемалол ифода қилишга киришади. Бу, ўз навбатида, бошқа инсонга кўчади. Натижада, ҳақиқий яратувчанлик эмпатияси рўй беради; янги тушунчалар ва саргузашт ҳисси пайдо бўлади.

Шунда одамлар бир-бирини ярим сўзданоқ тушунишни бошлайди, ҳатто тушунарсиз жумлалардан ҳам сўзловчи нима демоқчилигини тезда англаб олади. Сўнгра янги тушунчалар, янги истиқболлар, янгидан-янги танловларни яратувчи янги дунёқарашлар, парадигмалар дунёси очилади. Баъзида янги ғоялар ҳавода қолиб кетса-да, аксарият ҳолларда амалий ва фойдали шаклда ижро этилади.

БИЗНЕСДА СИНЕРГИЯ

Ҳамкасбларим билан жамоавий вазифа баёнотини тузаётганда рўй берган синергетик вазият ёдимдан чиқмайди. Бу менга жуда ёққанди. Ўшанда компаниянинг деярли барча аъзолари баланд тоққа чиқдик ва табиатнинг гўзаллигидан баҳра олганча баёнотнинг хомаки вариантини тузишни бошладик.

Дастлаб бир-биримизга ҳурмат ва эҳтиёткорлик билан мулоқот қилаётгандик. Бироқ олдиндаги турли муқобил вариантлар, имкониятлар муҳокамасига ўтганимизда ҳамма очилишни бошлади – овоз чиқариб фикрлашга ўтди. Вазифа баёноти эркин фикр алмашишга йўл очиб берди. Ҳамма бир-бирини диққат билан тингларди; даврдā эмпатик руҳ ҳамда жасорат ҳукмронлик қиларди. Биз ўзаро ҳурмат ва тушунишдан асл яратувчан синергетик

мулоқотга ўтдик.

Буни ҳамма ҳис қилиб турарди. Муҳит жуда ҳаяжонли эди. Мулоқотнинг ушбу шакли ўзини оқлагач, биз ўз вазифамизга қайтдик – жамоавий қарашларни умумийлаштириб, ҳар бир иштирокчи учун ўзига хос мазмунга эга сўз қолипини кийдирдик.

Натижада қуйидаги жамоавий вазифа баёноти ҳосил бўлди:

«Бизнинг вазифамиз инсонлар ва ташкилотларга Тамойилга асосланган етакчиликни тушунтириш, уларни шу асосда яшашга ундаш, бу орқали арзирли мақсадларга эришишда кўмаклашиш, ишлаш қобилиятини юқори даражада оширишга кўмаклашишдан иборатдир.

Синергетик жараён таъсирида яралган ушбу вазифа баёноти ҳар биримизнинг юрагимиз ва онгимизга муҳрланди; кимлигимиз ва ким эмаслигимизни аниқ тушунишга хизмат қилди.

Синергияни йирик суғурта компаниясининг йиллик режалаш учрашувига мунозара олиб борувчи сифатида таклиф қилинганимда бошдан кечиргандим. Бу воқеадан бир неча ой аввал ушбу икки кунлик учрашувга тайёргарлик учун масъул кўмита бошқарувчилари билан учрашган эдим. Улар анъанавий учрашув одатда анкета ва интервьюлар орқали тўрт ёки бешта муҳим масалаларни аниқлаш ва раҳбарлар тақдим этган муқобил таклифлар бўйича ўтказилишини айтишди. Аввалги учрашувлар расмий фикр алмашинуви билан чекланган бўлиб, баъзан ютуқ-мағлубият типигаги баҳсларга уланиб кетарди. Очиги, улар жуда зерикарли эди, яратувчанлик руҳида эмасди.

Кўмита аъзоларига синергия ҳақида сўзлаб берганимда, улар ушбу турдаги мулоқотнинг кучини ҳис қилди. Ва бироз хавотир билан бўлса-да, анъанавий учрашув тартибини ўзгартиришга рози бўлди. Улар компаниядаги ижрочи масъуллардан ҳар бир устувор муаммо юзасидан аноним тезис тайёрлашни талаб қилди. Ижрочилар учрашувгача

бўлган вақт давомида муаммоларни ўрганиб, турли нуқтаи назарлардан келиб чиққан ҳолда таҳлил қилиши, тушуниши ва маълум таклифлар киритиши лозим эди. Энди улар учрашувга тақдимот қилиш учун эмас, балки тинглашга тайёр ҳолда келиши, масала юзасидан ҳужум ва ҳимоя кабилида иш тутмай, синергия яратиши кўзда тутилганди.

Шундай қилиб, учрашув бошланди. Биз куннинг биринчи ярмини 4, 5, 6-кўникмаларининг тамойишлари ва одатларини ўрганишга ҳамда амалда қўллашга сарфладик, қолган ярмини эса яратувчан синергияга бағишладик.

Бу катта қувватни эркинликка чиқарди. Зеркиш ўз ўрнини қизиқишга бўшатди. Улар ўзаро таъсирга қалб эшикларини очди; янги вариантлар ва ечимлар ишлаб чиқилди. Тадбир сўнгида марказий компаниядаги муаммолар тўғрисида бутунлай янгича тушунча пайдо бўлди. Аноним таклифлар кучини йўқотди. Иштирокчилар бир-бирининг қарашларини тан олди. Янги жамоавий нуқтаи назар шаклланди.

Бир марта асл синергияни ҳис этган одам ҳеч қачон аввалгидек бўла олмайди. Бу каби ажойиб туйғуни яна бир бор ҳис қилиш имкониятини қўлдан бой бермайди.

Кўпинча синергетик тажрибани қайта ишлашга уринишлар бўлади, лекин бу камдан-кам ҳолларда амалга ошади. Бироқ яратувчанлик иши ортидаги асосий мақсад қайта тикланиши мумкин. Шарқ мақолида шундай дейилади: «Биз буюк усталарга тақлид қилишга эмас, балки улар қидирганини топишга интиламиз». Шундай экан, биз ўтмишдаги яратувчан синергетик тажрибаларга тақлид қилмаймиз, балки бутунлай янги, аввалгисидан ҳам юқорироқ мақсадлар йўлида синергия қидирамиз.

СИНЕРГИЯ ВА МУЛОҚОТ

Худди ижодкорлик каби синергия ҳам жуда ҳаяжонлидир. Очқиклик ва мулоқот ноёб натижалар беради. Бунда муайян фойда ва ривожланишга эришиш эҳтимоли шу қадар баландки, ҳар қандай хатар билан юзлашишга

арзийди.

Иккинчи жаҳон урушидан сўнг, Қўшма штатлар Девид Лилиенталга Атом энергияси қўмитаси раҳбари лавозимини берди. Лилиентал ўз соҳасида етакчи бўлган олимларни тўшлаб, бир жамоа шакллантирди. Жамоага оғир кун тартиби белгиланди ва улар тезроқ ишга киришиш иштиёқида ёнарди. Бундан ташқари матбуот ҳам уларни шоширарди.

Бироқ Лилиентал шошилмади. У «Ҳиссиёт банк»ида йирик ҳисоб очишга бир неча ҳафта сарфлади; қўл остидагиларни бир-бирлари билан бемалол танишиб олишига – қизиқишларини ўрганиш, аввалги ютуқ ва қарашларини таҳлил қилишга вақт берди. Лилиентал кишиларни бир-бирига боғловчи шахслараро мулоқот учун шарт-шароит яратди. Албатта, уни қимматли вақтни «самарасиз» сарфлашда айблаб, қаттиқ танқид остига олганлар ҳам бўлди.

Ниҳоят, Лилиентал иноқ жамоа тузишга эришди – ҳамма бир-бирининг фикрини тинглар, жуда яратувчан ва синергетик эди. Жамоа ичида ўзаро ҳурмат шунчалик баландлигидан, бирор ҳолат юзасидан келишмовчилик чиқса, аъзолар фикрини ҳимоя қилиб, бошқаларга «хужум»га ўтмас, аксинча, бир-бирларини тушунишга ҳаракат қиларди. Уларнинг муносабати мазмунини қуйидагича ифодалаш мумкин: «Сиздек ақлли, лаёқатли ва масъулиятли инсон менинг фикримга қарши чиқяптими, демак, мен тушунмайдиган нимадир бор. Ва мен буни тушунишим керак. Бу вазиятда, сизнинг қарашларингизга назар солишим зарур». Шундай қилиб, ходимлар орасида шикоятларсиз мулоқот ривожланди, ноанъанавий жамоавий маданият дунёга келди.

Мулоқотнинг энг қуйи даражаси, ўзаро ишонч заиф вазиятларда келиб чиқади. Унинг асосий хусусиятлари ҳимоявийлик ва хужумкорлик, ҳеч қандай ҳиссий бўёқларсиз, расмий тилда сўзлаш, шарт эргаш гаплардан

қочиш, ё ютуқ-мағлубият, ё мағлубият-мағлубият натижани келтириб чиқариши билан характерланади. Бундай мулоқот самарали эмас – унда Т/ТВ мувозанати мужассамлашмаган ва «хужум-ҳимоя» услуби учун шароит яратади.

Мулоқотнинг ўрта даражаси – ҳурматга асосланган мулоқот бўлади. Бу даражада нисбатан етук кишилар алоқа қилади. Улар бир-бирини ҳурмат қилади, турли хил хунук оқибатлардан қочишга уринади, шунинг учун ўртада масофа ва илтифот сақлаб, эмпатик мулоқотга киришмайди. Уларда бир-бирини ақлан тушуниши мумкин, шундай бўлса ҳам, бир-бирининг парадигма, нуқтан назарларига эътибор қилмайди ва янги имкониятлар учун ўзини очмайди.

Ҳурмат асосидаги мулоқот мустақил, ҳатто ўзаро боғлиқ вазиятларда яхши натижа беради, лекин унда яратувчанлик имкониятлари очилмайди. Ўзаро боғлиқ вазиятларида одатда муроса йўли танланади. Муроса $1+1=1,5$ деганидир. Икки томон ҳам беради, ҳам олади. Бундай мулоқотда манипуляция, ҳимояланиш, жаҳл сезилмаса ҳам, одамлар биргаликда яратиб ижод қилишга қодир бўлмайдилар. Бу ютуқ-ютуқнинг қуйи шакли ҳисобланади.

Синергия – $1+1=8$, 16 ёки 1600 бўлиши мумкин дегани. Синергетик мулоқот даражасида ҳукмрон бўлган юқори ишонч дастлаб таклиф қилингандан кўра яхшироқ, муқобилроқ ечим яратади. Ва ҳар икки томон буни яхши билади. Қолаверса, улар ижодий жараёнга асосланган мулоқотдан роҳатланади. Мулоқотнинг синергетик даражасида ёқимли маданият шаклланиб, қисқа муддатга бўлса ҳам, Т/ТВ Мувозанати мавжуд бўлади.

Албатта, айрим вазиятларда на синергияга эришиб бўлади ва на келишувни бекор қилиш имкони бор. Лекин, барибир, синергияга эришишга уринишнинг ўзи одатда самарали муросага элтади.

Учинчи қарорни излаб

Мулоқот даражасининг ўзаро боғлиқ самарадорликка таъсири ҳақида аниқ тасаввур ҳосил қилиш учун қуйидаги

қолагга эътибор қилинг.

Таътил вақти эди. Эр оиласи билан табиат қўйнига – кўл бўйида балиқ овлашга бормоқчи. Унинг учун бу муҳим, у йил бўйи шунга тайёргарлик кўрган, олдиндан кўл бўйида уй буюртма бериб, қайиқ ижарасини келишиб қўйган. Ўғиллар ҳам бу таътилни сабрсизлик билан кутмоқда.

Рафиқа эса таътил вақтида олисда яшайдиган бемор онасини кўргани бормоқчи. Онаси билан тез-тез кўришишга имкони йўқлиги боис, аёл учун бу жуда муҳим.

Бундай вазият жуда катта жанжалга сабаб бўлиши мумкин:

– Биз ахир келишгандик-ку! Болалар сабрсизлик билан кутишяпти. Кўлга бориш керак, – дейди эр оёқ тираб.

– Онаминг қанча яшаши номатълум, – дея асабийлашади рафиқа. – Мен онам билан кўришишим керак. Бу сўнгги имконият бўлиши мумкин.

– Ҳамма бир вақтда таътилга чиқадиган шу фурсатни бир йил кутган эдик. Бувисининг уйида кўл-оёқлари боғлиқ ҳолда ўтириш болалар учун қанчалик зерикарли бўлишини тасаввур қиляпсанми? Улар ҳаммани жинни қилади-ку! Ойинг ҳам ваҳима қиладиган касал эмас. Бундан ташқари, опанг онангдан атиги икки километр нарида яшайди!

– У менинг ҳам онам! Мен у билан бирга бўлмоқчиман.

– Сен унга ҳар кун кечкурун кўнғироқ қилишинг мумкин. Биз уникига Исо мавлудида боришни режалаётган эдик. Эсингдан чиқдимми?

– Мавлудгача беш ойдан ошиқ вақт бор. Ўша пайтгача етиб бора оладиларми-йўқми, ким билади? Мен унга ҳозир керакман!

– Унга ғамхўрлик қиладиган одам бор. Сен бизга ҳам кераксан.

– Бироқ онам балиқ овидан муҳимроқ!

– Эринг ва фарзандларинг онангдан ҳам муҳим бўлиши керак!

Тортишув шундай давом этаверади. Охир-оқибат улар

қандайдир муросага эришишлари мумкин. Масалан, эр ва болалар балиқ овига, рафиқа эса онасиникига жўнайди. Иккаласи ҳам ўзларини бахтсиз ва айбдор ҳис қилади. Буни сезган болаларга ҳам таътил татимайди.

Иккинчи вариант ҳам бор: эр истар-истамай хотинига ён беради. Сўнг, англаб ё англамай ҳафтани барча учун расво ўтишига сабаб бўлади.

Учинчи вариантда эса, хотин эрига ён беради, лекин онасининг соғлиғи масаласида жуда қизиққон бўлиб қолади. Агар онасининг аҳволи жиддийлашса ёки вафот этса, эр ўзини бир умр айбдор ҳис қилиб ўтади. Худди шунингдек, хотин ҳам уни кечирмайди.

Улар қандай муросага келмасин, у йиллар давомида дилхиралик, омадсиз танлов ва нотўғри қарор сифатида қолади. Бу қарор оилани икки кутбга бўлиб ташлаши ҳам мумкин. Шундай вазиятларни деб қанча-қанча севиб турмуш қурган оилалар парчаланиб кетган.

Эр ва хотин вазиятга турлича қарайди. Қарашлардаги фарқлар уларни турли томонларга бўлиб, ўртада тўсик ҳосил қилиши, ёки уларнинг муносабатини янада мустаҳкамлаб, мулоқотнинг юқори чўққисига олиб чиқиши мумкин. Агар эр-хотин самарали ўзаро боғлиқликнинг кўникмаларини ривожлантирган бўлса, қарашлардаги фарқларга бутунлай бошқа парадигмадан келиб чиқиб ёндашади. Шунда улар мулоқотнинг юқори даражасига кўтарилади. «Ҳиссиёт банк»ларида ҳисоб рақами йирик бўлгани туфайли, эр-хотин бир-бирига ишонади, уларнинг турмушидаги мулоқоти очик ва самимийдир. Улар ютуқ-ютуқ руҳида ўйлагани сабабли, ҳар иккисига бирдек маъқул бўладиган, дастлаб таклиф қилингандан ҳар томонлама устун ечим – Учинчи қарор – мавжудлигига ишонади. Улар бир-бирини эмпатик тинглайди, аввало тушунишга интилади, натижада қарор қабул қилишда инобатга олиш зарур бўлган қадриятлари, хавотир ва эҳтиёжларни яхши тушунади.

Барча элементлар – «Ҳиссиёт банк»и ҳисоб рақамидаги йирик маблағ, ютуқ-ютуқ руҳида фикрлаш, аввало тушунишга интилиш, синергия учун муносиб муҳит яратади.

Буддизмда бу «ўрта йўл» деб аталади. «Ўрта» бу вазиятда муросани эмас, юкориликни, пирамида чўққисини англатади.

«Ўрта йўл» ёки учинчи қарорни қидирар экан, эрхотин ўзаро муҳаббати ва муносабати – синергиянинг бир қисми эканлигини тушуниб етади.

Мулоқот давомида эр рафиқасининг истагини, онаси билан бўлишга эҳтиёжманд эканлигини чуқур ҳис қилади; рафиқаси оз бўлса-да, опасининг оғирини енгил қилишни хохлаётганини фаҳмлайди. Чиндан ҳам, қайнонасининг яна қанча умри қолгани номаълумлигини англайди. Энг муҳими, рафиқасининг онаси балиқ овидан устун туришини тушунади.

Ўз ўрнида, хотин ҳам эрининг таътил баҳонасида оиласини бирлаштирмақчилигини, фарзандларига ажойиб таътил туҳфа қилмақчилигини тўлиқ тушунади. У эрининг ушбу таътил учун қаттиқ ҳаракат қилгани, керакли жиҳозлар тайёрлаб қўйганини англайди; таътил бутун оила учун ёрқин эсдалик бўлиб қолишини ҳис қилади.

Улар барча карталарни стол устига қўйишади – қарши ва рози томонларни муҳокама қилишади. Эндиликда улар тўсиқнинг бир тарафида турган ҳолда муаммога қарши биргаликда ҳаракат қилиб, Учинчи Қарорни қидирмоқда.

– Балки ойингникига таътилдан сўнг, шу ой ичида боришинг учун бирор вақт белгилармиз? – таклиф қилади эр. – Уй юмушларини ўз бўйнимга оламан. Бу сен учун қанчалик муҳимлигини биламан-ку.

– Оромгоҳни ва балиқ овини онангнинг уйига яқин жойдан изласам-чи? – давом этади эр. – Албатта, у ер унча яхши бўлмаслиги мумкин, ҳар ҳолда очик ҳавода яшаймиз ва бошқа режаларимизни амалга оширишимиз мумкин,

болалар ҳам зерикмасди. Балки жияяларинг, холаларинг, тоғаларинг ва бошқа қариндошларинг билан биргаликда нимадир ўйлаб топармидик.

Мана шу ерда синергия яралади. Улар то иккала тараф учун дастлабки таклифлардан кўра муқобил вариантда тўхталмагунча давом этишади. Бу муросадан анча яхши, Т/ТВ мувозанатини қурувчи синергетик ечим бўлади. Ушбу ечимдан иккала томон ҳам бирдек мамнун бўлиб, уларнинг муносабатлари янада мустаҳкамланади.

САЛБИЙ СИНЕРГИЯ

Учинчи қарорни қидириш – дихотомия, яъни қаршилантириш менталитетидаги йирик Парадигма алмашинуви ҳисобланади.

Қуйидаги турли натижаларга назар солинг:

Ўзаро боғлиқ воқеликда одамлар муаммони ҳал этишга уринганда одатда қанча салбий қувват сарфланади? Бошқа инсонларнинг камчиликлари, фитналар, мусобақалашув, иккиюзламачилик, яширин маанипуляцияга қанча вақт сарфланади? Бу худди автомобилни бир оёқни газда, иккинчисини тормозда ушлаган ҳолда бошқаришга уринишга ўхшайди.

Тормоздан оёқни олиш ўрнига кўпчилик газни кучлироқ босишга уринади: босимни оширади, нутқини янада бойитиб, мантиқий маълумотларни кўпайтиради ва шу орқали ўз нуқтаи назарини мустаҳкамламоқчи бўлади.

Ўта қарам инсонларнинг муаммоси ўзаро боғлиқ муҳитда муваффақиятга эришишга уринаётганида саналади. Улар мавқесидан куч қарз олишга қарам бўлади ва шу кучни ютуқ-мағлубият йўлида ишлатади. Ёки улар бошқаларнинг машҳурлигига қарам бўлиб, мағлубият-ютуқни танлайди. Қарам кишилар ютуқ-ютуқ техникаларини оғизда таъкидласа-да, тинглашни деярли истамайди, сўзловчини алдашга ҳаракат қилади. Бундай вазиятда синергия ҳақида гап бўлиши мумкин эмас.

Ўзига ишонмайдиган одамлар бутун дунё уларнинг

парадигмаларига мувофиқ бўлиши керак деб ўйлайди. Улар атрофдагиларга ўз қарашларини сингдиришга мойил бўлади, муносабатнинг асл кучи нуктаи назардаги фарқларда эканлигини англамайди. Бир хиллик – бирлик дегани эмас; ўхшашлик – яхлитликни билдирмайди. Яхлитлик ёки бирлик – бир-бирини тўлдиришдир. Бир хиллик эса зерикарли, ижодкорликка руҳлантирмайди. Синергия моҳияти – фарқларни қадрлашдадир.

Мен ишонч ҳосил қилдимки, шахслараро синергия калити – шахсдаги синергия, яъни ичимиздаги синергия ҳисобланади. Шахслараро синергиянинг қоқ юраги дастлабки уч кўникманинг тамойилларига сингдирилган. Бу тамойиллар очиқ бўлиш ва заифлик туфайли келиб чиқадиган хатарларни даф қилиш учун етарли. Уларни ўзлаштира туриб, ўзимизда ютуқ-ютуқ парадигмасига тегишли серобгарчилик менталитетини ва бешинчи кўникмани ривожлантирамыз.

Тамойилларга марказлашувнинг амалий томонларидан бири шуки – у бизнинг бир бутун бўлишимизга ёрдам беради. Мантиқий фикрлайдиган одамлар ижодкорона ёндашувни талаб этиш масалани ҳал этолмаслигига ишонч ҳосил қилади. Бундан хабар топгач, ўнг ярим шарда янги сценарий тузишни бошлайдилар. Ўнг ярим шар ҳаммада бор; шунчаки айримларда «уйкуда» ётади, яхши ривожланмаган ёки болаликдаги расмий таълим ва ижтимоий сценарийлар туфайли фалажланган бўлади.

Одам бир вақтнинг ўзида ҳам ижодкорона ўнг, ҳам мантиққа мослашган чап мия ярим шаридан фойдаланса, демак, унинг бутун мияси ишляпти деб айта оламиз. Бошқача айтганда, ўз бошида рухий синергия юз бeryпти. Ва бу ҳаёт воқеликларига бутунлай мутаносибдир, сабаби ҳаёт фақат мантиқ эмас, ҳиссиётлардан ҳам иборат.

Орландода жойлашган бир компания ходимларига «чапдан бошқариб, ўнгдан йўналтир» мавзусида маъруза ўқиган эдим. Танаффус пайти компания президенти

олдимга келди.

– Стивен, бари жуда қизиқарли, – дея гап бошлади у.
– Бироқ очигини айтсам, компаниядан кўра турмушимдан кўпроқ хавотирдаман. Рафиқам билан мулоқотимизда муаммолар бор. Биз билан тушлик қилиб, муаммо нимада эканини тушунишга ҳаракат қилолмайсизми?

– Келишдик, – рози бўлдим мен.

Стол атрофига ўтирганимиздан кейин, биз бир-биримизга жилмайиб қўйдик. Кейин президент рафиқасига юзланиб деди:

– Мана, жоним, мен Стивенни бизнинг мулоқотимизга ёрдам беролмасмикан, деган умидда тушликка таклиф қилдим. Биламан, сен мени эътиборсиз ва ҳиссиз деб ҳисоблайсан. Мен нима қилишим кераклигини аниқроқ қилиб тушунтира оласанми? – ҳозир компания президентининг чап ярим шари исбот, рақам, аниқликни талаб этарди.

– Аввал ҳам айтганимдек, аниқ нарсанинг ўзи йўқ. Шунчаки, ўртамизда қандайдир муҳим нарса етишмаётгандек туюляпти, – аёлнинг ўнг ярим шари ҳиссиётлар ва бутун бошли муносабат билан банд эди.

– «Қандайдир муҳим нарса етишмаяпти» нима дегани? Нима истайсан мendan?

– Бу шунчаки ҳиссиёт, – унинг ўнг ярим шари интуиция, тасвирлар билан ишларди. – Қанча гапирманг, оиламиз сизга муҳимлигини ҳис қилмаяшман.

– У муҳим бўлиши учун мен нима қилишим керак? Бирор аниқ гап айт!

– Сўз билан тушунтириб бера олмайман.

Эр энсасини қотирди ва менга «Стивен, наҳотки мен шу каби маънисизликни тинглашим керак бўлса» дегандек қаради.

– Бу шунчаки ҳиссиёт. Кучли ҳиссиёт.

– Асалим, – жавоб қайтарди эр. – Бу сенинг муаммоинг. Ойингда ҳам шунақа муаммо бор. Дарвоқе, бу муаммо

III ҚИСМ. ОММАВИЙ ҒАЛАБАЛАР

мен билган барча аёлларда бор.

Шундан сўнг, президент худди терговдагидек хотинини сўроқ қилишни бошлади.

– Ўзинг истаган жойда яшаяпсанми?

– Гап бунда эмас, – хўрсинди рафиқа. – Умуман бунда эмас.

– Тушунаман, – жавоб берди эр. – Сен гап нимада эканини айтишни хоҳламас экансан, ўзим жавоб топишга ҳаракат қиламан. Ўзинг истаган жойда яшаяпсанми?

– Балки.

– Асалим, Стивен бизга ёрдам бериш учун бир неча дақиқага кирган. Кел, «ҳа» ёки «йўқ»да қоламиз. Хўш, сенга уйинг ёқадими?

– Ҳа.

– Ажойиб, ҳаммаси тушунарли. Сенга керак бўладиган ҳамма нарсанг борми?

– Ҳа.

– Жуда соз. Хоҳлаган нарсанг билан шуғуллана оласанми?

Шу тарзда яна бир неча дақиқа давом этди. Менинг борлигимдан ҳеч қандай фойда бўлмади. Шу сабабдан мен гапни бўлдим:

– Сизларда доим шундайми?

– Худо берган ҳар куни, – жавоб берди эр.

– Никоҳимизнинг ҳикояси шундай, – хўрсинди аёл.

Мен иккисига ҳам қарадим ва иккисида ҳам миянинг маълум ярим шари етишмаётганини сездим.

– Фарзандларингиз борми?

– Икки боламиз бор.

– Ростданми, – ҳайратланиб сўрадим. – Қандай қилиб?

– Нимани назарда тутяпсиз?

– Сиз ўша пайт синергетик бўлгансиз, – жавоб қайтардим. – Одатда, $1+1=2$. Бироқ сиз $1+1=4$ қилгансиз. Мана шу синергия. Бутун нарса ўз қисмларидан кўра кучлироқ. Хўш, буни қандай эпладинглар?

- Қандайлигини ўзингиз биласиз, – эр тумтайди.
- Сиз фарқларни қадрлай олгансиз ўшанда, – дедим мен.

ФАРҚЛАРНИ ҚАДРЛАШ

Инсонлар ўртасидаги ақлий, ҳиссий ва руҳий фарқларни қадрлаш – синергиянинг туб моҳияти саналади. Фарқларни қадрлашнинг калити – ҳамма одам ҳаётни асли қандайлигига эмас, балки ўзлари қандайликларига қараб идрок қилишини тушунишдир.

Агар мен дунёни қандай бўлса, борица кўришимга ишонсам, нега энди фарқларни қадрлашим керак? Нега энди кимнингдир «йўлда адашгани» билан ишим бўлиши керак? Менинг парадигмам менинг объективлигимда; мен дунёни борица кўраман. Бошқалар майда тафсилотларда кўрса, мен бутунлигича кўраман. Мана нима сабабдан мени назоратчи, йўлбошчи дейишади: менинг назарим юқори.

Шу менинг парадигмам экан, ўзаро боғлиқ у ёқда турсин ҳатто самарали, мустақил шахс бўла олмайман. Мен аҳволим маҳсули бўлмиш парадигмаларга занжирланганман.

Чинакам самарали инсон ўз идрокидаги чекловлардан хабардор бўлиш, имкониятларини баҳолаш учун етарлича камтар ва эҳтиромли бўлади. У фарқларни қадрлайди, чунки шу фарқлар уни ўраб турган муҳит ҳақида қўшимча билим, тушунча беради. Фақат ўзимизнинг ҳаётий тажрибамизга боғланиб қолсак, маълумот етишмаслигидан узлуксиз азият чекамиз.

Икки қарама-қарши тараф бир-бирига тескари нуқтаи назарда туриб олиб, иккаласи ҳам ҳақ бўлиши мантиққа сиғадими? Йўқ, бу мантиқий эмас – бу ПСИХОЛОГИК. Бу жуда реал. Сиз ёш кизни, мен эса қари аёлни кўраман. Иккаламиз битта расмга қараб, бир хил қора штрихлар ва оқ доғларни кўрамыз, бироқ турлича талқин қиламыз, чунки вазиятимиз шунга мажбур қилади.

Ва биз идрокимиздаги фарқни қадрламасак, иккимиз

ҳам ҳақ бўлишимиз мумкинлигига ишонмасак, ҳаёт иккилантиришдангина иборат эмасигини тушунмасак, учинчи қарор мавжудлигини фаҳмлмасак, чекланиб қолаверамиз.

Мен қари аёлни кўраман, лекин сиз бошқа нарса кўрганингизни ҳис қиламан. Ва сизни қадрлайман. Идрокингизни қадрлайман. Сизни тушунишни истайман.

Идрокимиздаги фарқларга дуч келганимда, шундай дейман «Ажойиб! Сиз бошқа ниманидир кўряпсизми? Нимани кўряпсиз?»

Агар икки инсон бир нарсада туриб олса, биттаси ортиқча. Биз билан бир нарсани кўрадиган инсон билан мулоқотдан не маъно? Мен билан бир хил нарса кўрадиганлар билан мулоқот қилгим келмайди, улар мени ўзидан итаради, ўзгача кўра олган одам мени ўзига тортади. Мен – фарқларимизни қадрлайман.

Бу орқали, нафақат билимимни кенгайтираман, балки сизни тасдиқлайман ҳам. Сизга психологик кислород бераман. Оёғимни тормоздан олиб, салбий қувватни камайтираман. Синергия учун муҳит яратаман.

Фарқни қадрлашнинг аҳамияти муаллим доктор Р.В.Реевс томонидан ёзилган «Ҳайвонлар мактаби» номли масалда келтирилган.

Кунлардан бирида ҳайвонлар «Янги дунё»даги муаммоларни ҳал қилиш учун қахрамонона иш қилмоқчи бўлишди ва мактаб очишди. Ўқув фанлари югуриш, дарахтга тирмашиб чиқиш, сузиш ва ҳавода учиш эди. Бошқаришга қулай бўлиши учун барча ҳайвонлар ҳамма фанларга қатнай бошлади.

Ўрдак сузиш борасида устозидан ҳам ўтарди – сузарди ва учишда ҳам юқори баҳо оларди, бироқ югуришда орқада эди. У дарсдан сўнг мактабда қолиб, югуришни кўшимча машқ қилишига тўғри келди, ҳатто сузиш дарсидан ҳам воз кечди. Зўр бериб машқ қилганидан оёқлари кучсизланди, охир-оқибат ўртамиёна сузувчига айланди. Ўртамиёна

ўқувчиларни мактаб қабул қиларди, шунинг учун бундан ўрдакдан бошқа ҳеч ким ташвишланмади.

Куюн югуришда аъло кўрсаткичларни намойиш қилди, бироқ сузиш унинг асабларини зўриқтирарди.

Олмагон дарахтга тирмашиб чиқишда ажойиб натижа кўрсатса ҳам, учишга келганда ҳафсаласи пир бўлди. Устози уни дарахт учидан эмас, ердан кўтарилишга мажбур қиларди. Охир-окибат у жуда чарчади ва дарахтга тирмашиб чиқишдан қониқарли, югуришдан ёмон баҳолар ола бошлади.

Бургут муаммоли бола эди ва баъзи жойларда интизомли бўлишига тўғри келарди. Дарахтга тирмашиб чиқишда у ҳаммадан аввал дарахт учидан пайдо бўларди ва ўз услубида қолишни истарди.

Ўқув йилининг охирида, энг зўр сузадиган, шунингдек, дарахтга тирмашиб чиқиш, югуриш ва бироз учиш бўйича энг юқори ўртача даража кўрсатган ҳайвон – илонбалиқ бўлди. Айнан унга битирув оқшомида нутқ сўзлаш имконияти топширилди.

Ёввойи итлар мактабга қатнамади, улар маъмурият ўқув дастурига қазийш ва кўмишни қўшмагани учун солиқ ундириш учун курашди. Итлар болаларини бўрсикқа шогирдликка берди ва кейинчалик, суғур ва тошбақага кўшилиб, хусусий мактаб очди.

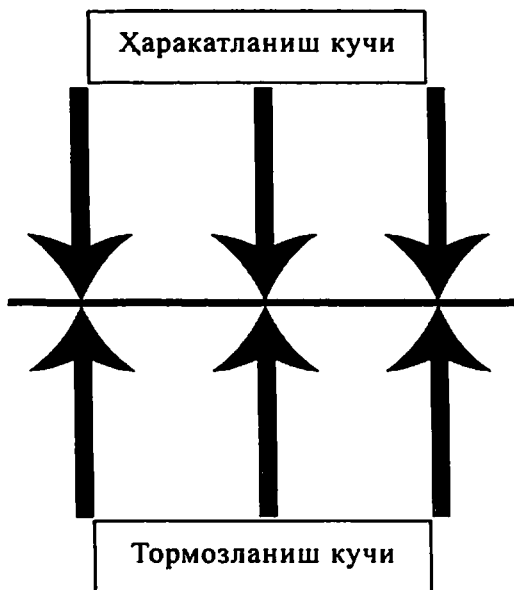
КУЧ МАЙДОНИ

Ўзаро боғлиқ вазиятда, синергия – ўсиш ва ривожланишга тўғаноқ салбий кучларга қарши курашда кудратли қуролдир.

Жамиятшунос Курт Левин «Куч майдони таҳлили» моделини ишлаб чиқди. Бунда у бажарилаётган ишнинг мавжуд даражасини, олдинга ундовчи ҳаракатланиш ва ортга тортувчи тормозланиш кучларни кўрсатиб берган.

Ҳаракатланиш кучи одатда ижобий, мантикий, ақлий, онгли ва иқтисодий хусусиятларга эга бўлади. Тормозланиш кучи салбийлиги, ҳиссийлиги, мантиқсизлиги,

англанмаганлиги, ижтимоий-руҳий жиҳатлари билан характерланади. Ҳар иккала куч реал мавжуд; ўзгаришлар вақтида уларни инобатга олмоқ лозим.



Оилада, масалан, маълум бир иқлим – ижобий ёки салбий алоқанинг, муайян ҳиссиётлар тўғрисида бемалол гапиришнинг, оила аъзолари ўртасидаги ҳурматининг маълум даражаси мавжуд.

Сизда бу даражани оширишни, юқори ишонч ва меҳр иқлимини кўпайтиришни исташингиз мумкин. Сизни бу ишни бажариш учун мантиқий сабабларингиз – ундов бўлиб, даражани кўтариш йўлида хизмат қилади.

Ўзгариш учун ҳаракатланиш кучини кўпайтириш етарли эмас. Сизнинг уринишларингизга тормозланиш кучи ҳалал беради. Болалардаги рақобат руҳи, рафиқангиз билан муносабатларга олиб кирган турли сценарийлар, оилавий кўникмалар, вақт ва қувватингизга муҳтож бошқа юмушлар – тормозланиш кучига мисол бўла олади.

Ҳаракатланиш кучини кўпайтириш маълум муддат натижа бериши мумкин. Тормозланиш таъсир этар экан,

силжиш жуда катта қийинчилик билан амалга ошади. Бу худди пружинани сиқиш билан тенг; қанчалик қаттиқ боссанг, шунчалик уни ушлаш қийин бўлади. Ҳар қандай вазиятда у орқага қайтишини кутиш мумкин.

Натижа – «Бир қадам олдинга – бир қадам орқага» кабилида бўлади. Ўзгаришлар ортга сурилавергач, ҳадеб ҳаракат қилишдан чарчаб, охир-оқибат «Букрини гўр тўғрилайди» ёки «Нимаям қилардик?» кайфиятига тушасиз.

Агар синергия яратсангиз, тўртинчи кўникма мотивлари, бешинчи кўникма маҳорати ва олтинчи кўникма мулоқотидан фойдаланасиз ҳамда бевосита тормозлантириш кучлари устида ишлайсиз. Сиз уларни эритасиз, бўшаштирасиз ва янги қарашлар яратасизки, тормозланиш кучлари ҳаракатланиш кучларига айланади. Сиз муаммони бошқа кишилар билан бўлишасиз, уларга сингдирасиз – натижада улар муаммони ўзиникидек ҳис қилади ва ечилишига ёрдам беришга уринади.

Натижада янги, умумий мақсадлар яратилади; бутун иш ҳеч ким кутмаган йўсинда олдинга силжийди. Шу ҳаракат қамраб олган ҳаяжон янги маданият ҳосил қилади. Ҳаммада яхшилик, умумийлик ҳисси эгалик қилади, одамлар янги ғояларни қабул қиладилар, янги имкониятларга янги ёндашув қидирадилар.

Бир-бирдан жаҳли чиқиб, судма-суд юрган кишилар ўртасидаги музокараларга бир неча маротаба жалб қилинганман. Улар ўз ҳақини ҳимоя қилиш учун адвокат ёллаганди; лекин қилган ишлари аҳволни чигаллаштиради, холос. Чунки ҳуқуқий жараёнга тақалган шахслараро муносабатлар бутунлай бузилади. Ўртадаги ишонч пасаяди, иккала тараф ҳам суддан бошқа чора тополмасди.

Мен шундай савол берардим:

– Иккала тарафни ҳам қониқтира оладиган ютуқ-ютуқ ечимини истайсизми?

Жавоб одатда тасдиқ шаклида бўлса-да, кўпчилик бунинг иложи борлигига ишонмасди.

– Агар мен қарши тарафнинг розилигини олсам, мулоқотни бошлайсизми?

Жавоблар доимгидек – «ҳа».

Шундай қилиб, мулоқот бошланарди. Энг қизиғи, деярли барча суд ишларининг якуний натижалари ҳайратда қолдирарди. Инсонлар ҳаётини кўп ойлардан бери заҳарлаган муаммолар, бир неча соат ёки бир неча кунда ўз ечимини топарди. Бунда ечим муросадан иборат бўлмасди, улар синергетик эди; дастлаб таклиф қилинган ечимлардан яхшироқ, ҳар икки томон учун бирдек маъқул учинчи қарор эди. Бундан ташқари, тикланиши амримаҳол бўлган муносабатлар мулоқот жараёнида қурилган ишонч туфайли бузилмасдан, давом этарди.

Машғулотларим давомида, бир бошқарувчи қизиқ вазият ҳақида сўзлаб берди. Унда ишлаб чиқарувчи харидори томонидан судга берилган экан. Ҳар икки томон ҳам ўзини ҳақ деб билади ва бир-бирига умуман ишонмайди.

Улар бешинчи кўникмани қўллай бошлаганда, икки нарса юзага чиқди: биринчидан, энг бошиданок мулоқотдаги муаммолар тушунмовчиликга сабаб бўлган. Иккинчидан, ҳар икки томон ҳам бари яхшилик билан тугагини истар, ортиқча пул ва маблағ сарфлашга хоҳиши йўқ эди. Шунчаки, бошқа ечим кўрмаганидан судга мурожаат қилганди.

Шу икки нарса аниқлашгач, 4, 5 ва 6-кўникмалар иш берди ҳамда муаммо қисқа вақт ичида ҳал бўлди. Муносабатлар тикланди ва янги кўринишга кирди.

Яна бир воқеа бундай бўлганди. Эрта тонгда менга кўчмас мулк савдоси билан шуғулланувчи бир тадбиркор кўнғироқ қилди – у жуда ёрдамга муҳтож эди. У банкдан кредит олиб, катта қурилиш бошлаган экан. Банк уни фоизаларни вақтида тўламаяпти деган даъво билан кредитларни музлатиб қўймоқчи бўлибди. Тадбиркор эса кредитни музлатаётгани учун банкни судга берганди.

Тадбиркорга дўконларни битказиб, ишга тушириши, ундан олинган фойдани банкка фоиз сифатида тўлаши учун кўшимча маблағ зарур эди. Банк эса эски фоизлар тўланмагунча кўшимча маблағ ажратишдан бош тортарди. Бу капитал соҳасидаги «товуқ ва тухум» муаммосига ўхшарди.

Шу аснода лойиҳа ишлари издан чиқа бошлади. Қурилиш объекти ташландиқ аҳволга келди, қуриб битказилган уй соҳиблари бўлғуси хўжалигининг қадри тушаётганини кўриб сочи тикка бўлди. Бутун шаҳар ажойиб лойиҳанинг ер билан битта бўлаётганидан хафа эди. Суд ишлари учун иккала томон ҳам минглаб доллар сарфлади; ишни кўриб чиқиш эса бир неча ойга чўзилди.

Нима қиларини билмаган тадбиркор, унча ишонмаса ҳам 4, 5 ва 6-кўникмани қўллашга рози бўлди ҳамда банк расмийлари билан учрашди.

Учрашув конференциялар залида кундузги соат саккизда бошланди. Бир-бирига ишонмаслик юзларидан ҳам сезилиб турарди. Банкнинг адвокати мижозига оғиз очмасдан фақат тинглашни маслаҳат берди: судда ўзларига қарши бўлишидан кўрқди.

Биринчи ярим соатда мен 4, 5 ва 6-кўникманинг мазмуни ҳақида гапирдим. Катта доскада банкнинг қизиқишларини ўзимиз тушунгандек ёзиб чиқдик. Банкирлар сукут сақлашди, лекин биз тушунганларимизни айтиб, ютуқ-ютуқ ниятида эканимизни сўзлаб, уларнинг нуқтан назарларини англашга қаттиқ уринганимиз сари, уларда ўз фикрларини айтиш истаги кучайиб борарди.

Банк вакиллари биз уларни тушунганимизни ҳис қила бошлагач, учрашув муҳити бутунлай ўзгарди. Одамлар муаммони тинч ҳал этишни хоҳларди. Адвокатга қулоқ солмай, банк бошқарувчилари очик мулоқотга ўтиб, ҳатто шахсий хавотирларигача билдира бошлади. «Шу ердан чиқишимиз билан, президент биринчи навбатда: «Пулни қайтариб олдикми?» – дея сўрайди. «Унга нима деб жавоб

берамиз?»

Соат ўн бир бўлди. Банкирлар хануз ўз фикрларини маъқулларди, шу билан бирга, тушунарли бўлганини ҳис қилганидан хужумкор эмасди. Улар тадбиркорнинг ташвишларини тинглашга тайёр бўлиб қолишди. Бу чуқур ўзаро тушунишга олиб келди. Тўпланганларнинг барчаси бесамар ташкилланган дастлабки мулоқот нақадар хунук оқибатларга олиб келганига, айти дам, ютуқ-ютуқ руҳида давом этаётган мулоқот эса келгуси йирик муаммолар ривожланишининг олдини олишига ишонч ҳосил қилди.

Сурункали касалликка чора топилганини ҳис қилиш – мулоқотнинг давомийлигини таъминлади. Кун ярмига келиб, мажлис якунланиши керак эди, бироқ энди ҳамма синергетик яратувчанлик руҳида ва муҳокамани давом эттиришни истарди.

Тадбиркор томонида берилган биринчи таклиф ютуқ-ютуқ ёндашуви сифатида қабул қилинди. Таклиф устида бирга ишланди ва ривожлантирилди. Шундай қилиб, 12:45 да тадбиркор ва икки банк ходими «Home Owners' Association»га ва шаҳарга тақдим қилиш учун тайёр режа билан учрашув жойини тарк этди. Барча қийинчиликларга қарамай, судлашув бекор қилинди; давомий музокара муваффақиятли натижага олиб келди.

Мен бу билан судга ҳеч қачон мурожаат қилманг демаяпман. Баъзи вазиятларда бошқача иш кўриб бўлмайди ҳам. Бироқ суд мен учун биринчи эмас, охириги йўл. Ҳеч бир йўл иш бермагандагина, унга мурожаат қилиш мумкин.

БУТУН ТАБИАТ СИНЕРГЕТИКДИР

Экология – табиатдаги синергияни ифодаловчи туб сўздир. Табиатда ҳамма нарса ҳамма нарсага боғланган. Айти ана шу муҳитда инсонларнинг ижодкорлиги юқори даражага кўтарилади. Етти кўникма билан ҳам шундай. Улар алоҳида кўникма бўлганда эмас, балки бир-бирига боғланганда юксак натижалар сари етаклайди.

Қисмлар орасидаги муносабат – оила ёки жамоа ичида

синергетик маданият яратиш кучидир. Қатнашчилар қанчалик очик, муаммоларни таҳлил қилиш ва самимий бўлса, ҳар кимнинг ички ижодкорлиги шунча кўп озодликка чиқади. Ишончим комил, японларнинг бизнесга жаҳон бозорини ўзгартириб юборган ёндашуви моҳияти ҳам айнан синергияда.

Синергия иш беради, у тўғри тамойил. У юқорида кўриб чиқилган барча кўникмаларнинг энг олий ютуғидир. Синергия – ўзаро боғлиқ воқеликдаги самарадорлик – бошқа инсонлар билан жамоавий иш, жамоа яратиш, яхлитлик ва яратувчанликни ривожлантиришдир. Ўзаро боғлиқ мулоқотда ёки синергетик жараёнда бошқа инсонлар парадигмасини бошқара олмасангиз ҳам, таъсир доирангизда чексиз синергия тўпланади.

Аввало ички синергиянгиз шу доира ичида бўлади. Сиз табиатингизнинг ҳар икки – аналитик ва яратувчан томонини бирдек эътиборга оласиз. Улар орасидаги фарқни қадрлайсиз ва ундан ижодкорликни оширишда фойдаланасиз.

Сиз ички синергиянгизни ҳатто энг қийин вазиятларда ҳам сақлаб қолишингиз мумкин. Ғашлик ва хафагарчиликни ўзингизга олишингиз шарт эмас. Салбий қувватлардан ўзингизни сақланг; бошқаларнинг ижобий жиҳатларини қидириб, шу ижобийликдан дунёқарашингизни кенгайтиришда, нуқтаи назарингизни ривожлантиришда фойдаланинг.

Ўзаро боғлиқ вазиятларда жасорат кўрсатинг – очик бўлинг, фикрларингиз ва ҳисларингизни рўйи рост айтинг, тажрибангиз билан бўлишинг. Буни шундай самимий амалга оширингки, ўзгалар ҳам ортингиздан шуни такрорласин.

Инсонлардаги фарқларни ҳурмат қилинг. Агар кимдир сизга қўшилмаса, шундай денг: «Ажойиб! Биз нарсаларга турлича қараймиз». Уларнинг фикрига қўшилишингиз шарт эмас – уларнинг мавжудлигини тан олсангиз, бас.

Тушунишга ҳаракат қилинг.

Икки муқобил ечим кўрсангиз, учинчи қарорни қидиринг. Учинчи қарор ҳамиша, ҳар ерда мавжуд. Ютуқ-ютуқ фалсафаси билан ишласангиз, аввало ўзаро самимий тушунишга ҳаракат қилсангиз, ҳамма учун бирдек маъқул ечимни, албатта, топасиз.

ҚЎЛЛАШ УЧУН КЎРСАТМАЛАР

1. Ҳаётни сиздек кўрмайдиган кимнидир эсланг. Ҳаётий қарашларингиздаги фарқлар қандай қилиб учинчи қарорга эришишнинг тамал тоши бўлиши ҳақида ўйлаб кўринг.

2. Ғашингизга тегадиган одамлар рўйхатини тузинг. Агар сиз фарқларни қадрлаб, кўпроқ ички хотиржамликка эга бўлганингизда, уларнинг турли қарашлари синергияга сабаб бўлармиди?

3. Сиз жамоавий иш ва синергия истайдиган вазиятни фараз қилинг. Синергияни қўллаб-қувватлаш учун қандай шароит зарур бўлади? Бу шароитни яратиш учун сиз шахсан нима қила оласиз?

4. Келаси сафар бирор киши билан ўртангизда тушунмовчилик ёки можаро келиб чиқса, унинг ҳаётий қизиқиш ва кадриятларини тушунишга ҳаракат қилинг. Бу қизиқишларга имкон қадар яратувчанлик ва эътибор билан қаранг.

4 Қ И С М

Янгилаиш

ЕТТИНЧИ КЎНИКМА: АРРАНИ ЧАРХЛАНГ

ЎЗНИ МУВОЗАНАТЛИ ЎЗГАРТИРИШ ТАМОЙИЛЛАРИ

*Баъзан майда нарсалар келтирадиган буюк оқибатлар
ҳақида ўйласам, шууримга «табиатда майда нарса
бўлмайди» деган фикр келади.*

БРЮС БАРТОН

Тасаввур қилинг, ўрмонда айланиб юрганингизда
дарахтни арралаётган одамни кўриб қолдингиз.

– Нима қиялпсиз? – деб сўрадингиз.

– Кўрмаяпсизми? – деди у жеркиброк. – Дарахтни
арралаяпман.

– Ҳолдан тойган кўринасиз, – дея хитоб қилдингиз.

– Анчадан бери ишляяпсизми?

– Беш соатдан ошди, – деб жавоб қайтарди одам. –

Оёқда аранг турибман. Оғир иш.

– Нега биров нафас ростлаб, аррангизни чархламайсиз?

– деб сўрадингиз. – Ишингиз анча тезлашармиди.

– Аррани чархлашга вақтим йўқ, – деди у. – Мен
арралаш билан бандман!

Еттинчи кўникма – аррани чархлашга вақт ажратипдир.
У қолган барча кўникмаларни Етти кўникма парадигмаси
атрофига йиғади, чунки фақат у сабаблигина қолган
кўникмаларни амалда қўллаш мумкин.

ЯНГИЛАНИШНИНГ ТЎРТ ЎЛЧАМИ

Еттинчи кўникма – шахсий Таъминот воситангиздир.
У сизнинг энг кучли таъминот воситангизни – ўзингизни
сақлаб, ривожлантиришга ёрдам беради. Еттинчи кўникма
табиатингизнинг тўрт ўлчами – жисмоний, рухий, ақлий
ва ижтимоий/ҳиссий. Турли сўзларда ифодаланса-да,
ҳаётнинг асосий фалсафалари бевосита ёки билвосита шу

тўрт ўлчам билан белгиланади. Файласуф Ҳерб Шепперд соғлом, мувозанатлашган ҳаётни мана шу тўрт ўлчам билан ўлчайди: ИДРОК (руҳий ўлчам), МУСТАҚИЛЛИК (ақлий ўлчам), ЎЗАРО БОҒЛИҚЛИК (ижтимоий ўлчам) ва ТОНУС (жисмоний). Жорж Шихан ҳаётдаги тўрт роль ҳақида таъкидлаб ўтади: яхши мавжудот бўлиш (жисмоний ўлчов), яхши уста бўлиш (ақлий), яхши дўст бўлиш (ижтимоий) ва авлиё бўлиш (руҳий). Кучли мотивация ва ташкилот назарияси тўрт ўлчам ёки мотивацияни қамраб олади: иқтисодий (жисмоний ўлчам); кишиларга қандай муносабатда бўлиш (ижтимоий ўлчам), кишиларни қандай ривожлантириш ва фойдаланиш (ақлий ўлчам) ҳамда ташкилот тақдим қиладиган хизмат, касб, ҳисса (руҳий ўлчам).

«Аррани чархлаш» тамойили ана шу тўрт мотивацияни ифодалайди. Бу мунтазам равишда, оқилона мувозанат билан табиатимиздаги тўрт ўлчамни машқ қилдиришдир.

Буни бажариш учун проактив бўлишимиз керак. «Аррани чархлаш» учун вақт топиш иккинчи квадратдаги фаолият тури саналади. Билганингиздек, иккинчи квадратни бошқариш лозим. Биринчи квадрат шошилинчлиги туфайли бизни бошқаради: доим босим ўтказади. Шахсий ТВ то иккинчи табиатимизга айланмагунча ҳаракат қилишимиз керак. У таъсир доирамиз марказида бўлгани туфайли, ўзимиздан бошқа ҳеч ким буни қилмайди, қилолмайди.

Аррани чархлаш – ўзимизга киритишимиз мумкин бўлган энг қудратли сармоядир. Биз – ўз ҳаракатларимиз воситасимиз. Биз – арраимиз. Шундай экан, самарали бўлиш, самарали ишлаш, самарали яшаш ва ҳисса қўшиш йўлида биз аррани, яъни ўзимизни тўрт усулда чархлаш учун вақт ажратиш нақадар муҳимлигини тушунишимиз лозим.

ЖИСМОНИЙ ЎЛЧАМ

Жисмоний ўлчам – танамизни парвариш қилиш – тўғри овқатланиш, старлича ҳордиқ чиқариш, жисмоний машқлар

билан узлуксиз шуғулланишдан иборат.

Жисмоний машқ – иккинчи квадратга кирувчи муҳим вазифалардан бири саналади, лекин у шопилинч бўлмагани туфайли, узлуксиз бажармаймиз. Узлуксиз бажармаганимиз туфайли эртами-кеч, биринчи квадратга тушиб қоламиз ва соғлиғимиздаги жиддий муаммоларга зудлик билан эътибор қаратишимизга тўғри келади.

Кўпчилик машқ қилиш учун вақти йўқлигини айтади. Нақадар тартибсиз парадигма! Бизда бажрамаслик учун вақт йўқ! Гап ҳафтасига уч ёки олти соати ҳақида ёки кунига ўттиз дақиқа вақт ажратиш ҳақида кетяпти. Ҳафтанинг қолган 162-165 соатини ҳисобга олганда, бу унчалик ҳам катта эмас.

Жисмоний машғулот билан шуғулланиш учун қандайдир махсус жиҳоз керак эмас. Гимнастика залига бормоқчимисиз ёки спа-салонгами? Теннис ёки ракетбол каби спортнинг энг қиммат туридан роҳатланмоқчимисиз? Жуда яхши, бу кўшимча имконият! Аммо булар аррани чархлаш учун ягона восита эмас.

Энг яхши машқлар дастури – уйда бажариш имкони бўлган, шу билан бирга чидамли, қайишқоқлик ва кучли бўлишга хизмат қилади.

Чидамлилиқни ошириш машқлари (масалан, аэробика) – юрак мушаклари самарадорлигини таъминлаб, қон айланишини яхшилайдди. Юракни тўғридан-тўғри машқ қилдириб бўлмайди, фақат бошқа гуруҳ мускуллари орқали, асосан, оёқ мускуллари ёрдамида машқ қилдирилади. Шунинг учун тез юриш, югуриш, велосипедда учиб, сузиш ҳамда сакраш катта ёрдам беради.

Агар сизнинг юрагингиз дақиқасига юз марта урса ва бу пульс ҳеч бўлмаганда ярим соат бир меъёрга турса, демак, сиз меъёргадек ҳолатдасиз.

Юрак уришингизни максимум томир уришингизнинг олтмиш фоизига кўтаришингиз керак. Бу максимум одатда қуйидаги формулада ҳисобланади: сизнинг ёшингизни

220 дан айирамиз. Яъни, сиз қирк ёшда бўлсангиз, бир дақиқада юрак уришингиз миқдорини 108 га ($220 - 40 \times 0.6 = 108$) ётказишингиз керак. Спортчиларнинг шахсий максимумида бу ошириш 72 фоиздан 87 фоизгача ташкил қилиши лозим.

Қайишқоқликка махсус машқлар орқали эришилади. Аксар мутахассислар машғулот бошлашдан аввал қизиб олишни, охирида эса совиб олишни маслаҳат беради. Қизиб олиш бўшаштиради, янада фаол машқларга тайёрлайди. Совутиш орқали мушаклардаги зўриқиш ва қотиб қолишининг олдини оладиган сут кислотасини ишлаб чиқарилади.

Кучни кўпайтириш учун итариш, ўтириб-туриш, оғир кўтариш каби машқлар қилинади. Агар жисмоний меҳнат ёки спорт билан шуғуллансангиз, қувват кўрсаткичларингиз ошади. Агар ҳаётий муваффақиятингиз катта жисмоний куч талаб қилмаса, аэробик энгил гимнастика, чўзилиш сингари машқлар етарли бўлади.

Бир марта мен фалсафа фанлари доктори бўлган танишим билан бир залда эдим. Ўша вақтларда у кучни оширишга диққат қилганди. У тош кўтарганда ёнида бўлишимни ва керак вақти оғирликни ундан олишимни сўрарди. «Фақат менинг сигналимдан кейин!» қаттиқ тайинларди у.

Мен тик турганча, унинг машғулотини, тепага-пастга бориб келаётган штангни ундан олишга тайёр ҳолда томоша қилардим. Танишимга штангни кўтариш борган сари қийинлик қиларди. Ҳар он у штангни кўтарганида «Ана энди кўтаролмайди», деб ўйлардим. Бироқ у эпларди. Кейин у штангни секин туширар ва яна кўтарарди. Юқорига-пастга, юқорига-пастга.

Унинг юзи қизариб, бўғриқиб кетган, кучли зўриқиш туфайли қон танасидан отилиб кетадигандек ёки кўкрак қафаси ёрилиб кетгудек эди. Бунни кўриб, ўйладим: «Балки аралашсам бўлар? Балки у ўзини назорат қилолмаётгандир,

нима қилаётганини ўзи билмас?» Бироқ у штангни туширди. Ва яна кўтарди. Кўзларимга ишонмасдим.

Ахийри у штангни олишимга ишора берди. Мен сўрадим:

– Сен қандай шунча чидадинг?

– Машқнинг асосий фойдасига энг охирида эришилади, – деб жавоб қайтарди дўстим. – Мен кучли бўлишни истайман. Бу эса мушак толаси ёрилиб, асаб толалари то оғрикни қайд этмагунча бўлмайди. Ёрилган жойлар ўрни тўла бошлайди. Қирқ саккиз соатда мушак толаси тикланади ва олдингидан кўра анча кучлироқ бўлади.

Дўстимнинг ҳаракатлари сабабини тушундим. Худди шу тамойил ҳиссий мушаклар, хусусан, сабр билан ҳам иш беради. Сабрингизни маълум чегарада синовдан ўтказсангиз, ҳиссий толалар парчаланади ва унинг ўрнини тўлдириш жараёни бошланади. Бу сафар сабр толалари анча мустаҳкам бўлади.

Шундай қилиб, дўстим ўз олдига мускулларини ривожлантиришни мақсад қилганди. Ва бу мақсадга қандай эришишни биларди. Бироқ бу каби йўлдан ҳамма ҳам ўтиши шарт эмас. «Меҳнатсиз роҳат бўлмас» деган фикр қанчалик ҳақ бўлмасин, ҳамма вазият учун ҳам мос келмайди. Самарали машғулотнинг моҳияти қаттиқ тер тўкмасликда ётади.

Жисмоний ўлчамни янгилашдан мақсад – аррани чархлаш, доимий равишда ўз танамизни шуғуллантириш, ... шу йўсинда ишлаш ва қайишқоқлик қобилиятимизни ривожлантиришга эришишдир.

Машқлар дастурини ишлаб чиқишда ақлли ва эҳтиёткор бўлиш керак. Агар сиз аввал шуғулланмаган бўлсангиз, бирданига оғир машқ қилишни танангиз кўтара олмаслиги мумкин. Бу ортиқча азобланиш, шикастланишга олиб келади ва соғлиғингиз хавф остида қолиши ҳеч гап эмас. Машқларни секин-аста бошлаган маъқул.

Агар сиз анчадан бери жисмоний машқлар билан

шуғулланмаган бўлсангиз, танангиз дангасалашиб, ўзини зўриқтиришни истамайди. Машқларни бошлаш қийин бўлади, уларни ёқтирмайсиз ва ҳатто ёмон кўришингиз ҳам мумкин. Ҳарна проактив бўлинг. Қаттиқ тиришинг. Югуришни режаллаган бўлсангиз, ҳатто эрталаб ёмғир ёғаётганида ҳам уни бажариш керак. Ўзингизга шундай денг: «Қандай яхши! Ёмғир ёғяпти! Мен танамнигина эмас, балки иродамни ҳам тоблаш оламан!»

Жисмоний машқ – муаммога тезкор ечим эмас; у иккинчи квадратдаги фаолият тури. Бу дегани машқлар бироз вақт талаб қилса-да, узоқ муддатга татигулик самарали натижа беради. Буни муттасил бажарувчи исталган одамдан сўрашингиз мумкин. Жисмоний машғулотлар ёрдамида танангиз имкониятларини ошириб, мия ва юрак ишини яхшилайсиз, натижада ҳатто оддий машғулотларингизда ҳам кўп завқ ола бошлайсиз. Меҳнатга лаёқатингиз ортади, кечки соатларда оёғингиздан чаладиган чарчоқ тетикликка алмашади.

Жисмоний машқлардан энг катта фойда шуки, у биринчи кўникманинг «мушаклари»ни ривожлантиради. Машқ қилишингизга ҳалал бераётган тўсиқларга қарши ҳаракат қилар экансиз, ўз парадигмангиз, шахсий ишонч ва кадр-қимматингиз, тўғрилиқ ва ички хотиржамлигингизда кўзга кўринарли ижобий ўзгаришлар содир бўлади.

РУҲИЙ ЎЛЧАМ

Руҳий ўлчамингиз тикланиши ҳаётингизни назоратга олишингизни енгиллаштиради. Бу – иккинчи кўникмага хос.

Руҳий ўлчов – сизнинг илдизингиз, марказингиз, қадриятлар тизимингизга берган ваъдангиз ҳисобланади. У ҳаётингизнинг энг шахсий, шу билан бирга энг устун бўлаги ҳамдир. Уни таъминлайдиган манбалар сизни илҳомлантиради, руҳлантиради ва инсониятнинг абадий ҳақиқатлари билан боғлайди. Шу боис, одамлар руҳий ўлчамни янгилашга ўзгача муносабатда бўлади.

Мен ўзимнинг руҳий янгилашимга тонгги эътиқод медитацияси орқали эришаман, у қадриятларим тизимини акс эттиради. Бу жараёнда ўзимнинг янгилашиб, кучга кирганимни, вазифаларни ўташга шайлигимни ҳис қиламан.

Худди шу каби таъсирни кўпчилик мусиқа ва адабиётдан олади. Бошқалар табиат қўйнида янгиланади. Табиат ўз бетакрорлиги билан кишини ўзига тортади. Сиз табиат билан уйғунлашиш учун шовқинли катта шаҳарнинг талатўпини тарк этасиз ва янгиланган ҳолда қайтасиз. Қанчадир муддат ҳеч ким сизни ўзингиздан чиқариб юбора олмайди; сиз деярли ҳимоялангансиз; маълум вақт ўтиб, шовқин секин-аста яна ички хотиржамлигингизга путур етказди.

Артур Гордон ўзининг руҳий янгилашини «Тақдирнинг бурилиши» номли кичик бир ҳикоясида келтирган. Унинг ҳаётида инқирозли давр бошланди, ҳаёти зерикарли, эскиргандек кўрина бошлади. Гордон ёзишга илҳоми келмас, кундан-кун бари ёмонлашиб борарди.

Охир-оқибат у шифокорга учрашди. Жисмоний айб тополмаган шифокор бироз ўйланиб, Гордондан унинг кўрсатмасига бор-йўғи бир кун амал қила оладими-йўқми, сўради.

Гордон барча кўрсатмаларни бажаришини айтди. Шунда шифокор унга болалигида ўзини бахтли ҳис қилган жойларга боришни маслаҳат берди. Гордон йўл-йўлакай ўзи билан овқат олиши мумкин эди, бироқ ҳеч ким билан гаплашмаслиги, ўқимаслиги, ёзмаслиги ёки радио эшитмаслиги керак эди. Кейин шифокор унга тўртта рецепт берди ва биттасини эрталабки тўққизда, иккинчисини ўн иккида, учинчисини соат учда ва тўртинчисини соат олтида очиб ўқишини буюрди.

– Жиддий гапиряписизми? – дея ажабланди Гордон.

– Хизмат ҳақимни тўлаётганингизда ҳазиллашмаганимни тушунасиз, – жавоб қайтарди шифокор.

Шундай қилиб, эртасига тонгда Гордон соҳилга борди ва биринчи рецептни очди. Унда «Дикқат билан тинглаш» деб ёзилган эди. Гордон «шифокор ақлдан озган» деган хулосага келди. Уч соат кетма-кет тинглаш? Шунда у ваъдасини эслади ва тинглашга киришди. Аввалига одатий овозлар: денгиз ва қушлар овози. Кейин эса олдин сира эшитмаган овозлари қулоғига чалина бошлади. Тинглар экан, денгиз унга ёшлигида сабр, ҳурмат ҳамда воқеликларнинг ўзаро боғлиқлигини ўргатганини эслади. У овозлар ҳамда сукунатга қулоқ тутаркан, ич-ичидан тинчлик ҳиссини туйди.

Кун ярмида Гордон иккинчи рецептни очиб ўқиди: «Ортга қайтишга урининг». «Қаерга қайтишга?» – ҳайрон бўлди Гордон. Балки болаликка, энг бахтли кунларгадир? У ўтмишдаги қувончга тўла кунларни эслади. Барчасини хотирасида тўлиқ тиклашга ҳаракат қилди ва буни уддалади ҳам. Кўз ўнгида ўтмишдаги масъуд дамлар гавдаланаркан, Гордон қалбида қайноқ бахтиёрлик ҳисси ўсаётганини сезд.

Соат учда учинчи рецептни очди. Ҳозиргача, шифокор кўрсатмаларини бажариш осон кечаётган эди. Аммо бу сафаргиси анча қийинга ўхшади: «Ўз мотивларингизни текширинг». Аввалига Гордон эҳтиёткор бўлиб, ўзи истаган нарсалар – муваффақиятлар, тан олиш, хотиржамлик тўғрисида ўйлади ва барчасини маъқуллади. Бироз ўтгач, унда иккиланиш пайдо бўлди: «балки бу мотивлар у ўйлаганчалик мақтовга арзиғулик эмасдир; айнан шулар ҳозирги аҳволга тушиб қолишига сабаб бўлмадимикан?»

У мотивлари ҳақида қайтадан чуқур ўйлаб, текшириб чиқди. Шунда асл ҳақиқат кўринди.

«Бошимда чакмоқ чакқандек бўлди», деб ёзади Гордон. «Мен ўз хатомни кўрдим. Хат ташувчи, саргарош, суғурта агенти ёки уй бекаси бўлишнинг нима фарқи бор – агар буларнинг ҳеч бири аҳамиятга эга бўлмаса. Сен бошқаларга фойда келтираётганингни ҳис қилганингда, вазифангни

яхши бажараётганини ҳис қиласан. Фақат ўзинг билан ўралашиб қолсанг, ишинг кўнгилдагидек эмаслигини сезасан. Бу қонун – ернинг тортиш кучи каби шафқатсиз ва инкор этилмасдир».

Кечки соат олтида Гордон охириги рецептни ўқиди: «Хавотирларингизни қумга ёзинг». Уни бажариш қийин бўлмади. У чўк тушиб, чиғаноқ парчаси билан бир нечта сўз ёзди. Кейин тескари бурилиб, узоқроққа кетди. Тез орада сув сатҳи кўтарилди.

Руҳий янгилиниш вақт сарфлашни талаб этади. Аммо у иккинчи квадратнинг вазифаси бўлгани сабаб, доим шошилиш эмас деган важада ортга сурамиз.

Машҳур ислохотчи Мартин Лютер бир пайтлар шундай деган эди: «Бугун менинг ишларим шу даражада кўплигидан, яна бир соатни чўк тушиб, дуода ўтказаман». Дуо Мартин учун расмиятчилик эмасди, балки унинг қувватни кўпайтириб, эркинликка чиқарадиган куч манбаи эди.

Бир куни доим ўзини хотиржам тутган устоз Далай Ламадан сўрашди: «Қандай қилиб қалб хотиржамлиги ва мулоимликни сақлайсиз?» У шундай жавоб берди: «Қалбимда ҳеч қачон дуо ва медитацияни тарк этмайман». У эрта тонгда ва кунига бир неча марта медитация қиларди; бу дақиқаларда унинг онги ва қалбида хотиржамлик ҳукмрон бўларди.

Гап шундаки, ҳаёт маъноси, мақсад якуни ҳақида ўйлаб кўришга вақтимизни қизганмасак, вақт ўтиб бу фикрлашлар соябон каби бизни катта-кичик ёқимсиз вазиятлардан ҳимоя қилади. Улар тозаловчи ва янгиловчи хусусиятга эга.

Шунинг учун ёзма тузилган шахсий вазифа баёнатини муҳим деб биламан. Агар ҳаётий қизиқишлар марказимиз ва мақсадларимизни чуқур тушунсак, уни тез-тез текшириб, қайта кўриб чиқишимиз мумкин бўлади. Кундалик руҳий янгилиниш жараёнида кадриятларимиз билан уйғун

вазифаларни кўз олдимизда гавдалантириб, шу асосда яшай оламиз.

Диний етакчи Девид О.Маккей шундай ёзади: «Ҳаётимиздаги буюк курашлар қалбимизнинг дуосиз ҳужраларида содир бўлади». Агар бу жангда ғалаба қозонсангиз, ички зиддиятларга барҳам берсангиз, тинчлик ҳиссини туясиз, аслида ким эканингизни англайсиз. Ана шунда ҳамкорлик руҳида ўйлашни, ўзгаларнинг ҳам фаровонлигини оширишни ва бошқаларнинг муваффақиятидан самимий мамнун бўлишни қамраб олган Оммавий ғалаба ўз-ўзидан сизга эргашади.

АҚЛИЙ ЎЛЧАМ

Биздаги ақлий ривожланиш ва ўқиш интизоми асосан расмий таълим орқали бўлади. Ўқишни битирганимиздан сўнг, кўпчилигимиз миямизни фалажлаб кўямиз: жиддий китоблар ўқимаймиз, хизмат соҳамизга тааллуқли бўлмаган бирор илмни чуқурроқ ўрганишга интильмаймиз, таҳлил қилишга ҳаракат қилмаймиз, деярли ёзмаймиз – равон ёзма нутқда фикрларимизни баён қилмаймиз. Бунинг ўрнига, телевизор қаршисида вақт ўтказишни афзал кўрамиз.

Ижтимоий сўровномалар кўрсатишича, кўп уйларда телевизор ҳафтасига ўттиз беш соатдан то қирқ беш соатгача ишлайди. Бу «ҳафталик» иш соати мактабда сарфланиши керак бўлган вақт билан баробар. Умумий олиб қараганда, телевидениенинг бизга кучли таъсири бор. Биз кўрсатувларни кўра туриб, экрандаги дуч келган қадриятларни қабул қилишга тайёр бўламиз. «Қора қути» бизга нисбатан мислсиз кучли таъсирга эга.

Агар телевизорни ақл билан кўришни хоҳласангиз, унда Учинчи кўникмага мурожаат этишингизни сўрайман – у маълумотларни бир-биридан фарқлаб, мақсад ва қадриятларимизни ифодаловчи энг яхши дастурларни саралаб олишга кўмаклашади.

Оиламизда ҳафтасига етти соат давомида телевизор кўрамиз, яъни кунига бир соатимизни зангори экранга

сарфлаймиз. Оилавий мажлисларнинг бирида, статистик маълумотларга қараб, телевизорнинг оилаларга кўрсатаётган таъсирини муфассал муҳокама қилдик. Ва шуни аниқладикки, зерикарли оилада аъзоларнинг турли енгил-елпи сериаллар ёки муайян теледастурларга қарамлиги ортиб борар экан. Шубҳасиз, телевизордан таълимга оид сифатли дастурлар ва кўнгилочар кўрсатувлар учун миннатдорман. Улар ҳаётгий мақсад ва вазифаларимизни бойитишга хизмат қилиши мумкин. Лекин шундай дастурлар борки, вақтимизни бекорга соуради ва бизга салбий таъсир кўрсатиш эҳтимоли юқори. Инсон танасига ўхшаб, телевидение яхши хизматчи, лекин ёмон хўжайин. Вазифаларимизни уддалаш учун ҳар қандай воситадан самарали фойдаланиш учун ўзимизни бошқаришимизга учинчи кўникма ёрдам беради.

Давомий таълим – ақлий улғайишда энг керакли омилдир. Баъзан таълим синфхонадан ташқаридаги фанлар ва тизимли ўқув дастурларини қамраб олади, лекин доим ҳам бундай бўлавермайди. Проактив инсонлар ўрганишга доим усул топа олади.

Онгимизни танадан ташқарига чиқариб, ўз дастурини четдан текширишга ўргатишимиз жуда муҳим. Бу мен учун мустақил таълим демақдир. Бунда мен каттароқ савол ва мақсадлар, шунингдек, бошқа парадигмаларга қарши ҳаёт дастурларини текшира оламан. Бундай таълимсиз машғулот онгни торайтиради ва бутунлай қулфлаб қўяди: Шунинг учун ҳаётнинг буюк саволлари ҳақидаги адабиётларни ўқиб, буюк ақл эгалари билан билвосита мулоқот ўрнатиш аҳамиятлидир.

Ақлни янги маълумотлар билан бойитиш ва эрудицияни кенгайтиришнинг энг яхши усули – яхши китобларни ўқишни одат қилишдир. Бу иккинчи квадрат доирасидаги фаолият турига киради. Шу китоблар саҳифаларида сиз буюк мутафаккирлар билан тўқнашасиз. Мен ҳар бир инсон ўз олдига шундай вазифа қўйишини хоҳлайман:

бошланишида бир ойда ҳеч бўлмаганда бир китоб ўқиш, кейин эса икки ҳафтада бир китоб. Ўқимайдиганларнинг ўқишни билмайдиганлардан фарқи йўқ.

Юксак адабиёт, хусусан, «Буюк китоблар» ва «Харвард мумтоз адабиёти» туркумида нашр қилинган асарлар дунёқарашни кенгайтиради, ақлий аррамузни чархлайди. Айниқса, мутолаа жараёнида бешинчи кўникма ҳақида эсланса, ва аввало тушунишга ҳаракат қилинса, олинажак фойда қаррасига кўпаяди. Баъзида чала ўйлаб, муаллиф нима демокчилигини фаҳхламай, ақлий хулоса чиқаришга шошамиз – шу билан биз ўқиш самарасини пасайтирамиз.

Ақлий ўлчамни яна бир чархлаш усули – ёзиш. Қундалиқ тутинг; таассуротларингизни, тажрибаларингиз, ўйларингиз ва ўрганганларингизни ёзиб боринг, бу сизнинг фикрларингизни тартибга солади. Батафсил ёзинг, ақлли хатлар – кундалиқ ишларингизни санаб ўтманг, унинг ўрнига фикрларингиз, ҳисларингиз, ғояларингиз ҳақида қайд қилинг. Бу ақлий фаолиятингизни оширади, уни аниқ ва равшан баён этишга ундайди; қолганлар сизни яхшироқ тушуна бошлайди.

Ташкиллаштириш ва режалаштириш – ақлий янгиланишнинг яна бир шакли бўлиб, иккинчи ва учинчи кўникмалар билан боғлиқдир. Бу якунни ёдда тутиб иш бошлаш ва ўша якунни ақлан уддалашни режалашдан иборат бўлади; тасаввурингиз қудратидан фойдаланиб, ҳар қандай ишнинг якунга элтувчи бутун йўлни онгингизда гавдалантирасиз.

Айтишларича, урушда ғалабага генералларнинг чодирини эришилади. Дастлабки уч – жисмоний, руҳий ва ақлий ўлчамларда аррани чархлаш – мен «Қундалиқ шахсий ғалабалар» деб атайдиган амалиётдир. Аррани доим соз сақлаш учун кунига ҳеч курса бир соат вақт ажратинг ва умрингиз сўнгигача тўхтатманг. Бу қабул қилажак ҳар бир қарорингизга, ўрнатган ва ўрнатажак муносабатларингизга улкан ижобий таъсир кўрсатади; куннинг бошқа қисми ҳам

самарали, сифатли ўтишига кўмаклашади, ҳатто уйқуда ҳам хотиржамликни ҳис қиласиз; кийинчиликларни енгиб ўтиш учун тана ва қалбингизда тетиклик туясиз.

ИЖТИМОЙ/ҲИССИЙ ЎЛЧАМ

Жисмоний, руҳий ва ақлий ўлчамлар – шахсий қараш, етакчилик ва бошқарув тамойилларига марказлашган биринчи, иккинчи ва учинчи кўникмаларга яқиндан боғлиқдир. Тўртинчи, ижтимоий/ҳиссий ўлчам эса шахслараро етакчилик, эмпатик мулоқот ва яратувчан ҳамкорлик тамойилларига асосланган тўртинчи, бешинчи ва олтинчи кўникмаларга бевосита алоқадордир.

Ҳаётимиздаги ижтимоий ва ҳиссий ўлчовлар бир-бирига чамбарчас боғланган, сабаби ҳиссий ҳаётимиз асосан ўзгалар билан муносабатимиздан келиб чиқади, шу аснода ўзгалар билан муносабатимизда акс этади.

Бошқа ўлчамлардан фарқли ўларок, ижтимоий/ҳиссий янгиланиш катта вақт талаб этмайди. Уни кундалик мулоқот жараёнида амалга оширишимиз мумкин. Лекин, албатта, маълум машқларни бажаришимиз талаб этилади. Баъзида ўзимизни мажбурлашга тўғри келади, чунки аксариятимиз Шахсий ғалаба ҳамда Оммавий ғалаба даражасини эгалламаган бўлишимиз мумкин.

Тасаввур қилинг, сиз ҳаётимдаги асосий одам, айтайлик, раҳбарим, ҳамкасбим, кўшним, турмуш ўртоғим, ўғлим, оиламнинг бошқа аъзоси – доимо мулоқотда бўладиган, бир лойиҳада ишлайдиган, ҳаётий муҳим саволларни муҳокама қиладиган, муаммоларни ҳал этадиган шахссиз. Бироқ, биз вазиятларга турлича ёндашамиз. Ҳар биримизнинг ўз қаричимиз бор. Сиз ёш аёлни кўрасиз, мен эса қари аёлни.

Шунда мен тўртинчи кўникмани қўллайман. Олдингизга келаман ва айтаман: «Биз вазиятга турлича қараётганимизни тушундим. Келинг, иккимиз учун ҳам бирдек маъқул ечимга келмагунча мулоқот қилсак нима дейсиз?»

Қоидага асосан, жавоб «Ҳа» бўлади.

Шундан сўнг мен бешинчи кўникмага ўтаман: «Аввало сизнинг нуқтаи назарингизни тинглайлик».

Сиз сўзлашни бошлайсиз, мен эса жавоб қайтариш учун эмас, аввало тушуниш учун эмпатия билан тинглайман. Нутқингиз мазмунини ўз сўзларим билан тўғри ифодалаганимдан сўнг, гапириш навбати менга келади. Фикримни сизга тушунарли, равон етказишга ҳаракат қиламан.

Бир-биримизнинг қарашларимизни англагач, иккимиз учун бирдек маъқул ечим қидиришга келишганимиздан сўнг олтинчи кўникмага ўтамыз – дастлаб таклиф қилингандан кўра яхшироқ бўлган учунчи қарорни ишлаб чиқишга киришамиз.

Тўртинчи, бешинчи ва олтинчи кўникмаларни муваффақиятли қўллаш фақат ақлга эмас, балки ҳиссиётларга ҳам боғлиқдир. Бу шахсий хотиржамлик ҳиссимиз билан ҳам узвий алоқадор.

Шахсий хотиржамлик мустаҳкам ички манбаларимиздан келса, Оммавий ғалаба кўникмаларини машқ қилишга куч топамиз. Ақлий кўрсаткичимиз юқорилигига қарамай, ҳиссий жиҳатдан ожиз бўлсак, тўртинчи, бешинчи ва олтинчи кўникмаларни бизга қарама-қарши фикрдаги инсонлар билан машқ қилиш жуда мураккаб бўлади.

Ички хотиржамлик ҳисси қаердан келади? У бизга тутқазилган сценарийлардан, вазият ёки шароитимиздан келмайди.

Ички хотиржамлик – ўз ичимиздан, онгимиз ва қалбимизга чуқур сингган тўғри тамойиллар ва аниқ тартибли парадигмалардан яралади. У «Ичкаридан ташқарига» тамойилидан, муқаддас кадриятларимизни акс эттирувчи кундалик кўникмаларга асосан яшашдан ҳосил бўлади.

Ишончим комилки, шахсий кадр-қимматнинг асоси – муносиб ўтган ҳаётдир. Муваффақият ҳақидаги машҳур адабиётларда келтирилган, «кишининг ўзига ишончи,

хотиржамлиги унинг руҳий ҳолатига, кайфиятига боғлиқ» деган фикрларга қўшилмайман.

Хотиржамликка эришиш учун ҳаётингизнинг тўғри тамойиллар ва қадриятлар билан уйғунлигини таъминлашингиз лозим. Шунингдек, ўзаро самарали боғлиқ муҳитда яшаш натижасида ҳам ички хотиржамлик яралади. Ютуқ-ютуқ ечимлари мавжудлигини билиш, ҳаёт доим ҳам қаршилантиришдан иборат эмаслигини англаш, барча томон учун мақбул Учинчи қарор ҳамиша топилишини фаҳмлаш ҳам хотиржамлик учун асос бўлади. Ўз қарашингиздан воз кечмасдан туриб, бошқа инсонни ҳам чинакамига тушунишингиз мумкинлигидан хабардор бўлсангиз, хотиржам бўласиз. Ўзга инсонлар билан самарали, яратувчанлик руҳида, жонли мулоқот қилганингизда, ўзаро боғлиқ кўникмаларни бошдан кечурганингизда ич-ичингиздан хотиржамлик туясиз.

Хотиржамликнинг яна бир манбаи – бошқаларга ёрдам бериш, хизмат кўрсатишда бўлса, иккинчиси чиндан ҳам ривожланишга ҳисса қўшаётганингизни билишдадир. Ҳеч ким ҳеч қачон хабар топмайдиган, аноним яхшилиқ қилиш ҳам хотиржамлик манбаингизга айланади. Муҳими, яхшилиқни танилиш учун эмас, таъсир ўтказиш учун қилиш лозим.

Виктор Франкл ўз назарияси асосига инсоннинг маъно ва мақсадга бўлган эҳтиёжини кўйган. Айнан шу эҳтиёж ичимиздаги энг яхши қувватларни атрофга таратади. Доктор Ҳанс Селе стрессга бағишланган тадқиқотида, узоқ бахтли ҳаёт – фойда келтириш, муҳим ва қизиқарли лойиҳалар ишлаб чиқиш, ўзгаларнинг ҳаётини фаровонлаштиришга ҳисса қўшиш натижаси бўлиши ҳақида таъкидлаган. Бу этиканинг маъноси қуйидаги гапларда акс этган: «Кўшингизнинг муҳаббатига сазовор бўлинг».

Жорж Бернард Шоу айтганидек, «Буюк мақсадга эришишда восита бўлиш, шунчаки асабийлашмай табиатнинг кучи бўлиш, сизни бахтли қиладиганлар билан

бирга бўлиш – мана ҳақиқий ҳаёт қувончи. Мен, менинг ҳаётим жамиятга тегишли. Шу фикрда қоламан ва токи тирик эканман, энг асосий устунлигим номус ва ғуруримда – улар учун кўлимдан келган барини қиламан. Ўзимни бутунича топширмоқчиман, шундан кейин бу дунёни тарк этаман. Қанчалик кўп қилсам, шунча яшайман. У мен учун кўлимга тутқазилган, тез ёниб ўчмайдиган шам, ажойиб лампа, кейинги авлодга тутқазгунча мен унинг янаям ёрқинроқ ёнишини истайман».

Элдон Таннер шундай деган: «Хизмат кўрсатиш – ҳаётда умргузаронлик қилиш учун тўланадиган ижара ҳақидир. Қарзни тўлашнинг кўп усуллари бор. Қаерда ишлашимиздан, қандай жамоага тегишли бўлишимиздан қатъи назар, ҳаётимизнинг ҳар бир кунда манфаатсиз муҳаббатнинг депозитларини яратиш орқали ўзга бир инсон зотига хизмат кўрсатмоғимиз шарт».

БОШҚАЛАР УЧУН СЦЕНАРИЙ ЁЗИШ

Аксарият инсонлар «Ижтимоий кўзгу» вазифасини бажаради. Уларнинг сценарийси атрофдагиларнинг фикрлари, дунёқараш ва парадигмаларига асосланиб қолган. Ўзаро боғлиқ шахс сифатида сиз билан менинг парадигмам бошқача бўлади. Биз ижтимоий кўзгунинг бир қисми эканлигимизни тўлиқ англаймиз. Ўзимиз ҳам кўзгу эканмиз, биз атрофдагиларнинг аслида қандай эканлигини аниқ ва яққол кўрсата оламиз, уларнинг проактив табиатини тасдиқлаб, шу орқали уларга масъулиятли инсондек қараб, муносабатда бўлишимиз мумкин. Ён-атрофмиздаги кишиларни ҳам тамойилга марказлашган, қадриятларга асосланган, мустақил, муносиб шахс сифатида сценарийлашга кўмак бера оламиз. Серобгарчилик менталитети ёрдамида, бошқаларга ижобий акс еттириш билан ўзимиз ҳам илдам кетишимизни англаймиз. Бошқаларни ҳам проактив шахсга айланттириш орқали, самарали мулоқот қилиш имконимиз кўпаяди, бу эса шахсий ривожланишимизга йўл очади.

Баъзан ҳатто ўзингиз ҳам ўзингизга ишонмай қолган вазиятда сизга чин кўнгилдан ишонган инсон бўлади. Ўша инсон сизнинг сценарийингизни ёзади. Ва бу ҳаётингизни ўзгаришига сабаб бўлади, шундай эмасми?

Хўш, ўзингиз ким учундир ижобий сценарийнавис бўлишга уриниб кўрсангиз нима бўлади? Бу қийин эмас, шунчаки ижтимоий ойна пастга тортқилаётган пайтда, уларни юқорига чиқишга ундаб, руҳлантирасиз. Уларни тинглайсиз ва ҳис қиласиз. Уларнинг масъулиятини олмайсиз, аксинча, ҳаётга нисбатан проактивлигини оширасиз.

«Ламанчлик киши» мюзиклини билсангиз керак. Бу кўча аёли, яъни фоҳишани учратадиган ўрта асрлик рицарь ҳақидаги ҳикоя. Атрофдаги кимсалар аёлни шундай салбий ролга маҳкамлаган эди. Бироқ шоир рицарь аёлда бошқа нарсани кўра олади – гўзаллик ва жозибани ҳис қилади. Ва у аёлга буни қайта-қайта таъкидлайди, унга янги исм беради – Дулсинея.

Аввалига, аёл буни инкор этади: эски сценарий уни тормозлаётган эди. У шоирни хаёлпарастга чиқаради. Бироқ рицарь ўжарлик қилади; аёлга чексиз соф муҳаббат ҳадя этади ва аёлнинг ҳаётини сценарийси секинлик билан ўзгара боради. Янги сценарий аёлнинг табиатига ўрнаша бошлагач, унинг чин салоҳиятини намоён қилади. Энди аёлнинг ҳаёт тарзи ўзгара боради. Аёл шоир ёзган сценарийга ишонади ва янги парадигма бўйича йўл тутаяди, атрофдагиларнинг дастлабки таассуротларини, стереотипларини йўққа чиқаради.

Кейинроқ, аёл эски ҳаётига қайтмоқчи бўлганида, рицарь уни ўзининг ўлим тўшагига чақиради ва чиройли ашула – «Ушалмаган орзу»ни куйлаб беради ва аёлнинг кўзларига қараб пичирлайди: «Ёдингда сақла: сен – Дулсинеясан!»

Ўз-ўзини бажо келтирадиган башоратлар бўйича классик ҳикоялардан бири – Англияда бехосдан ногўғри

дастурланган компьютер тўғрисида. Чорак якунидаги синовлар сўнггида, бу компьютер «аълочи» болалар гуруҳига «иккичи» деган, «иккичи» болалар гуруҳига эса «аълочи» деган ёрлик ёпиштиради. Янги ўқув йили аввалида ўқитувчиларнинг талабалар ҳақидаги парадигмаси компьютернинг шу ҳисоботига асосланиб яралади.

Беш ярим ой ўтганидан сўнг хатоликни англаган маъмурият талабаларни қайта синовдан ўтказишга қарор қилади (нима бўлгани ҳақида ҳеч кимга айтмасдан). Натижалар барчани ҳайратга солди. «Аълочи»ларнинг ақлий ривожланиш коэффициенти пастлаб кетганди. Чунки ўқитувчилар беш ярим ой мобайнида уларга худди ақлдан қолган, ижодий ёндаша олмайдиган ва яхши ўқий олмайдиганлардек муносабатда бўлган эди. Уларнинг парадигмаси ўзини-ўзи бажо келтирувчи башоратга айланган эди.

«Иккичи»ларнинг иши эса юришиб кетди. Ўқитувчилар уларга худди «аълочи»дек яхши муносабатда бўлган ва бу уларга катта куч-қувват берган, умид бағишлаган, руҳлантирган эди. Уларнинг самарадорлиги ўсганди.

Ўқитувчилардан ўқув йилининг дастлабки ҳафтаси қандай ўтгани ҳақида сўрашганда шундай жавоб беришди:

– Дастлаб ўқитиш методларимиз иш бермади, шунинг учун уларни алмаштирдик. Компьютер ҳисоботига қараганда, талабалар қобилиятли эди. Шу туфайли, ўқитувчилар эски методни ташлаб, янги ўқитиш усуллари устида иш олиб борди. Педагоглар проактив бўлиб, ўз Таъсир доирасига вақт ва қувват сарфлаганди. Талабаларнинг дарсни ўзлаштира олмаслигини улар ўзларида етарлича педагогик маҳорат йўқлигида деб ҳисоблаган эди.

Бошқалар борасида ўзимизда нимани акс эттирамыз? Ва бу акс қай тарзда уларнинг ҳаётига таъсир этади? Биз бошқаларнинг ривожланишига катта таъсир эта оламиз. Инсонлардаги махфий салоҳиятни қанча кўп кўрсак,

хотирадан кўра тасаввуримиз шунча фаол ишлайди. Биз ёрлик ёпиштиришни бас қиламиз; ҳар сафар уларни янги, мусаффо ойнада «кўра» оламиз. Шу билан уларга мустақил шахс бўлишида дастак берамиз, ўзгалар билан самарали муносабат ўрнатишига кўмаклашамиз.

Гёте шундай ёзади: «Одамларни барча камчиликлари билан қандай бўлса, шундайлигича қабул қилсангиз, унда уларни ҳеч қачон яхши томонга ўзгартира олмайсиз. Агар одамларга комил инсондек муомалада бўлсангиз, уларни ўша даражага кўтарасиз».

ЯНГИЛАНИШДАГИ МУВОЗАНАТ

Ўз-ўзини янгилаш жараёни табиатимиздаги жисмоний, рухий, ақлий ва ижтимоий/ҳиссий ўлчамларнинг ҳаммасида мувозанатлашган шаклда қамраб олиши керак:

Янгиланиш ҳар бир ўлчамда муҳим бўлса-да, тўрталасида ҳам бирдек таъминлангандагина самара беради. Бир ўлчамдаги муносабатлар бошқаларида акс этади. Бунинг ҳақиқатга нақадар яқинлигини жуда кўп жамоалар ва инсонлар тақдирларида кўрдим. Ташкилотларда жисмоний ўлчам иқтисодий маблағлар билан ифодаланади. Ақлий ўлчам эса тан олиш, ривожланиш, малака ошиши, қобилиятнинг очилиши билан боғлиқ. Ижтимоий/ҳиссий ўлчам – инсонлараро муносабатлар, ташкилий яхлитлик, умум ишига ҳисса қўшиш иштиёқи билан белгиланади.

Агар жамоада ушбу ўлчамларнинг бири бузилса, бу бутун ташкилотга салбий таъсир этади. Улкан, ижобий синергия яратувчи ижодий қувват издан чиқиб, ташкилот ичидаги тушунмовчилик ва жанжалларга сабаб бўлади, ўсиш ҳамда ривожланишни тормозлантирувчи кучга айланади.

Иқтисодий омил – пул топишни устувор вазифага айлантирган кўплаб ташкилотларни кўрдим. Улар, албатта, бу вазифани оммага ошкор этмайди, лекин ич-ичидан фақат пул топиш илинжида ёнади.

Бундай ташкилотларда ўзаро мусобақалашувни

келтириб чиқарадиган, хужумкор, фитналар ва бир-бирини тингламаслик асосидаги салбий синергия ҳукмрон бўлади. Пул топмасдан бизнесни самарали йўлга қўйиб бўлмайди, аммо пул ташкилий мавжудликнинг ягона сабаби эмас. Биз овқатланмасдан яшай олмаймиз, аммо яшаш учун овқатланмаймиз.

Бошқа томондан, фақат ижтимоий/ҳиссий ўлчамни ривожлантиришга эътибор қаратган ташкилотларга ҳам дуч келаман. Улар бир қарашда ижтимоий тажриба ҳисобланади; кадриятлар тизимида иқтисодий мезонлар акс этмайди. Бу каби ташкилотларда самарадорликнинг муайян ўлчовлари мавжуд бўлмагани туфайли мен, шунингдек, уч ўлчамни ривожлантирган кўплаб ташкилотларни кўрдим: улар маҳсулот ёки хизматнинг такрорланмас сифатига эришади, юқори иқтисодий кўрсаткич ва шахслараро яхши маданиятга эга бўлади, аммо инсонларнинг қобилиятини очиш, ўстириш ва ривожлантиришга имконият яратмайди. Шундай психологик куч етишмаса, жамоада турли қарама-қаршилиқлар чиқади; ишчилар узлуксиз алмашиб туради, сурункали муаммолар пайдо бўла бошлайди.

Ташкилий, шунингдек, шахсий самарадорлик тўрт ўлчамнинг оқилона ва мувозанатлашган усулда янгиланиши ва ривожланишини тақозо қилади. Эътиборсиз қолдирилган ҳар қандай ўлчам салбий қувват чиқаради ва маррага эришиш йўлидаги самарадорлик, ривожланишга тормоз бўлади. Вазифа баёнотида тўрт ўлчамни кўздан қочирмайдиган ташкилотлар ва шахслар мувозанатлашган янгиланиш учун кучли муҳит ярата олади.

Доимий такомиллаштиришнинг бу жараёни «Умумий сифат» ҳаракатининг белгиси ва Япония иқтисодий юксалишининг калити ҳисобланади.

ЯНГИЛАНИШДАГИ СИНЕРГИЯ

Мувозанатлашган янгиланиш синергияга эришишда янгича, қулай имкониятлар яратади. Бир ўлчамда «аррани чархлашингиз» бошқа ўлчамларга ҳам ижобий таъсир

этади, боиси улар бир-бири билан чамбарчас боғлиқ. Жисмоний соғломлик ақлий соғломликка таъсир қилади; руҳий куч ўз навбатида ижтимоий/ҳиссий кучга таъсир ўтказди. Бир ўлчамни такомиллаштириш баробарида қолганларининг ҳам салоҳиятини опирасиз.

«Муваффақиятли инсонларнинг етти кўникмаси» ўлчовлараро ушбу синергияни яратади. Исталган ўлчамни янгилаш етти кўникмадан ҳеч бўлмаса бирини эгаллашингизда ёрдам беради. Ва кўникмалар аниқ кетма-кетликда бўлса ҳам, бирини ўзлаштириш қолганларини эгаллашга кўмаклашади.

Қанча кўп проактив бўлсангиз (1-кўникма), шунча кўп самарали шахсий етакчиликка (2-кўникма) ва бошқарувга (3-кўникма) эришасиз. Ҳаётингизни қанча самарали бошқарсангиз (3-кўникма), иккинчи квадратдаги янгиланиш фаолиятини шунча кўп бажара оласиз (7-кўникма). Аввало тушунишга қанча кўп интилсангиз (5-кўникма), шунча кўп синергетик ютуқ-ютуқ ечимларига келасиз (4 ва 6-кўникма). Мустақилликка етакловчи ҳар қандай кўникмани қанча кўп ривожлантирсангиз (1, 2, 3-кўникмалар), ўзаро боғлиқ муносабатларда шунча самарали бўласиз (4, 5, 6-кўникмалар) ва янгиланиш (7-кўникма) барча кўникмаларнинг янгиланишидир.

Жисмоний ўлчамингизни янгилар экансиз, шахсий қарашингизни мустаҳкамлайсиз (1-кўникма). Ўзликни англаш ва мустақил ирода, проактивлик, ҳаракатнинг субъекти эканингиздан хабардор бўлиш, ҳар қандай стимулга ўз реакциянгизни билдириш парадигмаси такомиллашади. Бу – жисмоний машғулотларнинг энг буюк фойдаси бўлса керак, эҳтимол. Кундалик Шахсий ғалабанинг ҳар бири шахсий хотиржамлигингизни мустаҳкамлашга хизмат қилади.

Руҳий ўлчамни янгилаш ёрдамида, шахсий етакчилигингизни мустаҳкамлайсиз (2-кўникма). Сиз фақат хотирангиз эмас, балки тасаввур ва

виждонингиз кўрсатгандек яшайсиз; Ички парадигма ва қадриятларингизни тубдан тушунишга, қалбингизда тўғри тамойиллардан тузилган марказ яратишга, ҳаётдаги фақат ўзингизга хос бўлган вазифани ифодалашга, ҳаётингизни тўғри тамойиллар билан уйғунликда қайта сценарийлаштириб, шу сценарий асосида яшашга ва шахсий манбаларингиздан куч олишга қодир бўласиз. Руҳий янгиланиш орқали яратган шахсий ҳаётингиз шахсий хотиржамлигингизни мустаҳкамлайди.

Ақлий ўлчамингизни янгилаш билан шахсий бошқарувингизни мустаҳкамлайсиз (3-кўникма). Режалар экансиз, вақт ва қувватингиздан максимал фойдаланиш учун иккинчи квадратдаги муҳим фаолият турларини, устувор мақсад ва вазифаларни аниқлаб оласиз. Давомий таълимга киришасиз, билимингизни оширасиз ва имкониятларингизни кенгайтirasиз. Иқтисодий хотиржамлигингиз ишингизда эмас, ишлаб чиқариш қудратингизда – ўйлаш, ўрганиш, яратиш ва мослаша олиш салоҳиятингиздадир. Ҳақиқий молиявий мустақиллик – қўлингиздаги маблағ эмас, балки маблағни ишлаб чиқариш учун етарли қудратга эга бўлиш билан ўлчанади.

Кундалик Шахсий ғалаба – кунига ҳеч курса бир соат жисмоний, руҳий, ақлий ва ижтимоий/ҳиссий ўлчамларни янгилашга сарфлаш – Етти кўникмани ривожлантиришнинг асосий калитидир. Ва у сизнинг таъсир доирангиздадир. Кундалик шахсий ғалаба кўникмаларни ҳаётингизга сингдириш, тамойилга марказлашиш учун ажратган вақтингизда кўринади.

У шунингдек, кундалик Оммавий ғалабанинг пойдевори бўлиб, ижтимоий/ҳиссий ўлчамда «аррани чархлаш» учун зарур бўлган ички хотиржамлик манбадир. Кундалик шахсий ғалаба ижтимоий муносабатларда таъсир доирангизга диққат қаратиш учун куч беради. Бу куч ёрдамида бошқаларга серобгарчилик менталитети парадигмаси орқали боқасиз, уларнинг ўзига хослигини

қадрлайсиз ва улар эришган муваффақиятлардан хурсанд бўласиз. Кундалик Шахсий ғалаба. – ўзаро тушунтириш ва синергетик ютуқ-ютуқ ечимига келиш, шунингдек, ўзаро боғлиқ воқеликда 4, 5, 6-кўникмаларни амалда қўллаш учун пойдевор бўлади.

ЎСИШ ВА РИВОЖЛАНИШ СПИРАЛИ

Янгилаштириш – тамойил ва жараён. У бизга ўсиш ва ўзгариштиришнинг, услуксиз ривожлаништиришнинг юқориловчи спирали узра юриш имконини беради.

Ушбу спираль бўйлаб мазмунли ва муттасил тараққий қилиш учун биз янгилаштиришнинг яна бир жиҳатини инобатга олишимиз даркор. Бу жиҳат бизни юқорига ҳаракатлантирувчи инсоний қобилият – виждонимиздир. Мадам де Стал ёзганидек: «Виждоннинг овози шу қадар сокинки, уни бўғиш жуда осон, бироқ шу қадар аниқки, уни адаштириб бўлмайди».

Виждон шундай қобилиятки, у тўғри тамойиллар билан не қадар ҳамоҳанг эканимизни ҳис қилади ва бизни доим улар томон йўналтиради.

Аъло спортчи учун асаб таълими, олим учун ақл таълими зарурдир. Худди шу каби, чинакам проактив, муваффақиятли инсон учун виждон таълими ҳаётий аҳамиятга эга. Виждонни машқ қилдириш ва ўқитиш эса ҳар доимгидан кўра кучлироқ диққат, интизом ва самимий ҳаёт тарзини талаб қилади. Виждонингизни ривожлантириш учун ҳамиша юксак адабиёт намуналаридан баҳра олишингиз, олийжаноб фикрлар билан озиқланишингиз, энг муҳими, виждонингизнинг сокин овозига уйғун яшашингиз лозим.

Носоғлом овқат ва кам ҳаракат спортчининг аҳволини ночорлаштириши қанчалик ҳақиқат бўлса, одобсиз, қўпол ёки шахвоний нарсалар олий ҳисларимизни фалажловчи ички зулматни келтириб чиқариши шунчалик рост. Зарарли одатлар бирлашиб «Нима тўғрию нима нотўғри?» деган саволни ҳал қилувчи илоҳий виждонни бўғиб ўлдиради,

унинг ўрнига «Қилиқларимдан хабар топишадими ёки йўқ?» деган масала атрофида айланувчи ижтимоий виждонни ҳосил қилади.

Даг Ҳаммерхулд шундай деган: «Ҳайвонга айланмай ҳайвон билан ўйнаб бўлмайди; ҳақиқатга ҳаққи қолмай ёлғон билан ўйнаб бўлмайди; таъсирчанликни йўқотмай шафқатсизлик билан ўйнаб бўлмайди. Кимки боғини гуллаган ҳолда кўрмоқ истаса, бегона ўтларга жой қолдирмайди».

Ўзимизни англай оларканмиз, ҳаётий мақсад ва тамойилларимизни танлашимиз керак; акс ҳолда, онгимиз бўшлиқ билан тўлади, ўзликни англаш қобилиятимизни йўқотамиз ва жон сақлаш учун яшайдиган ҳайвонлардан фарқимиз қолмайди. Бу даражадаги инсонлар реактив, ич-ичида ривожланмай қолиб кетган қобилиятларидан беҳабар умр кечиради.

Бу ерда ҳосил қонуни ишлайди: нима эксанг – шуни ўрасан. Адолат қонуни ўзгармасдир ва биз тўғри тамойилларда қанча мустаҳкам турсак, ҳаёт бошқарувини шунча яхши муҳокама қила оламиз; парадигмаларимиз шунча бенуқсон бўлади.

Юқориловчи спираль бўйлаб ўсиб, ривожланар эканмиз, ишончим комилки, виждонимизни тарбиялаб, унга мувофиқ шаклда янгиланиш жараёнини намойиш қиламиз. Таълим билан кучайтирилган виждон бизга шахсий озодлик, хотиржамлик, донолик ва қудрат йўли бўйлаб ҳамроҳлик қилади.

Ўсиш ва ривожланишнинг юқориловчи спирали узра ҳаракатланиш ҳар сафар янги поғонага кўтарилганимизда биздан янада кўпроқ ўрганишни, масъулиятни бўйинга олишни ва бажаришни талаб қилади. Ушбу вазифалардан бирини бажаришнинг ўзи етарли дейиш билан фақат ўзимизни алдаймиз. Ривожланиш учун биз ўрганишимиз, масъулиятни бўйинга олишимиз ва бажаришимиз ва яна қайта ўрганишимиз, масъулиятни бўйинга олишимиз ва бажаришимиз лозимдир.



ҚЎЛЛАШ УЧУН КЎРСАТМАЛАР:

1. Жисмоний кўринишингизни яхши сақлашга ёрдам берадиган машғулотлар рўйхатини тузинг. Улар ҳаёт тарзингизга мос тушадиган, сизга роҳат бағишлайдиган бўлиши кераклигини инобатга олинг.

2. Рўйхатдаги машғулотлардан бирини танланг ва келаси ҳафтада шахсий ролингизга мақсад қилиб қўйинг. Ҳафта охирида натижани баҳоланг. Агар вазифани бажармаган бўлсангиз, бунинг сабаби олийроқ кадриятми? Ёки кадриятларингизга ҳамоҳанг йўл тутмаганингизми?

3. Руҳий ва ақлий ўлчамингизни янгилайдиган машғулотлар рўйхатини тузинг. Ижтимоий/ҳиссий ўлчамда яхшиланиши керак муносабатларни ёки Оммавий ғалабалар юқорироқ самара келтирадиган

вазиятлар рўйхатини тузинг. Вазифалардан бирини келатган ҳафта учун танлаб олинг. Уни бажаринг ва баҳоланг.

4. Ҳар ҳафта тўрт ўлчам бўйича «аррани чархлаш» машғулоти режасини тузишни одат қилинг. Вазифани бажаринг ва бажарган машқларингиз натижасини баҳоланг.

ЯНА БИР БОР ИЧКАРИДАН ТАШҚАРИГА

*Яратган инсоннинг ичидан ташига таъсир қилади.
Жамият эса ташқаридан ичкарига таъсир ўтказади.
Жамият инсонларни харобалардан суғуриб олишга
уринади. Худо эса аввало инсонлар қалбидаги
харобаларни тозалайди. Шундагина инсонлар ўзи
харобадан чиқа олади. Жамият инсонларни муҳитни
ўзгартириш орқали қолишга солади. Худо инсонларни
ўзгартиради, шунда уларнинг ўзи муҳитини ўзгартира
олади. Жамият инсон хулқ-атворини шакллантиради,
Худо эса инсон табиатини ўзгартиради.*

ЭЗРА ТАФТ БЕНСОН

Ўз бошимдан ўтган бир ҳикояни сизлар билан баҳам кўрмоқчиман. Ўйлашимча, бу ҳикоя ушбу китобнинг асл моҳиятини очиб беради. Умид қиламанки, сиз унинг замиридаги тамойилларни англай оласиз.

Бир неча йил муқаддам китобни тугатиш мақсадида дарс бераётган университетимдан академик таътил олдим ва оиламиз билан бутун йил бўйи Ҳаваи оролларида бири, Оахунинг шимолий қирғоқларида жойлашган Лаяда яшадик.

Бориб жойлашганимизга ҳеч қанча вақт ўтмай, яшаш ва ишлаш учун нафақат самарали, балки қизиқ ҳам бўлган жадвал туздик.

Эрта тонгда, соҳилда енгил югуришдан сўнг, болаларни ялангоёқ ва шортикда мактабга жўнатар эдик. Ўзим эса шакар плантацияси ёнидаги ижодхона қилиб олганим бинога кетардим. У ер жуда чиройли ва сокин эди: телефон қўнғироклари безовта қилмас, учрашув ҳам, босим ҳам йўқ эди.

Ижодхонамнинг бир ёнида коллеж жойлашганди. Бир куни коллеж кутубхонасида бир китобга дуч келдим. Китоб

дарҳол диққатимни тортди. Уни очишим биланок, ҳаётимга катта таъсир ўтказган жумлаларга кўзим тушди.

Ана шу жумлаларни қайта-қайта ўқидим. Умуман олганда, унда стимул ва реакция ўртасида бўш жой борлиги, бизнинг комиллигимиз ва бахтимиз калити уни нима билан тўлдиришда эканлиги ҳақидаги жуда оддий фикрлар баён қилинганди.

Ўз ҳолатимни тўлиқ тасвираб бера олмайман. Мен фалсафий детерминизм руҳидаги дунёқараш билан улғайган бўлсам-да, бу образ – стимул ва реакция орасидаги бўшлиқ мени ҳайратга солган эди. Бу худди юракнинг тескари бўлиши, «ғоянинг етилиши»га ўхшар эди.

Бу жумлалар ҳаётини фалсафамга катта таъсир кўрсатди. Мен ўзимга ташқаридан қарай бошладим. Ўша бўшлиқ марказида туриб, ўз стимулларимни таҳлил қилардим. Ўз ички эркинлигимдан завқланардим, хоҳлаган реакциямни танлардим ва шу тарзда ўз ҳаётимга таъсир ўтказар эдим.

Шу кичик шахсий инқилобдан кейин, Сандра билан юракдан суҳбат қуришни доимий одат қилиб олдик. Пешиндан олдин Сандранинг олдига ўзимнинг эски қизил «Ҳонда» машинада борардим; икки боламизни ўзимиз билан олардик – бири Сандра иккимизнинг ўртамизга жойлашса, иккинчиси тиззамдан жой олар ва офисим олдидан ўтиб, плантация бўйлаб бир соатча айланар эдик; биз сокин суҳбатлашардик.

Болалар машинада сайр қилишни интизорлик билан кутар, шовкин-сурон кўтармасди. Қаршимиздан транспорт чиқмасди, машинамиз ҳам шунчалик паст овоз чиқарар эдики, бир-биримизни бемалол эшита олардик. Одатда оилавий ҳордиқ чиқариш учун машинани соҳилнинг овлоқ қисмида тўхташиб, тахминан, икки юз ярд масофани пиёда юрардик.

Қумлоқ соҳил, оролдаги дарёдан оқаётган тиник сув болаларнинг бор эътиборини ўзига тортарди. Шунда Сандра билан бемалол суҳбатлашишга фурсат топардик. Бутун

йил бўйи кунига икки соатдан теран суҳбат натижасида рафиқам билан ўртамиздаги ишонч ва тушунтиш қанчалик яхшиланганини тасаввур қилиш қийин бўлмаса керак.

Йил бошларида биз қизиқарли мавзуларда суҳбатлашдик – одамлар, ғоялар, ҳодисалар, болалар, менинг ижодим, оиламиз, келажакдаги режалар ва шунга ўхшаш нарсалар ҳақида. Бироқ секин-асталик билан мулоқотимиз чуқурлаша бошлади ва кўпроқ ички оламимиз ҳақида суҳбатлашадиган бўлдик – бизни қандай вояга еткизишгани, сценарийларимиз, ўз хиссиётларимиз ва шубҳаларимизни бўлишдик. Ўз қалбимизга кириб борганимиз сари, кўп ҳодисалар ойдинлашарди. Биз стимул ва реакция ўртасидаги бўшлиқни тўлдира бошладик – бизда шаклланган парадигмалар ва уларнинг ҳаётга қандай қарашимизни белгилаб беришини тубдан англадик. Биз ташқи дунёдаги ҳар қандай саёҳатдан қизиқарлироқ, хайратланарли ва ҳаяжонлироқ бўлган саёҳатни бошладик – бу ички оламимизга қилган саёҳатимиз эди.

Бу доим ҳам текис кетмасди. Вақти-вақти билан ғўр асаб толаларимизга зарба берардик, оғриқли ва уятли тажрибалар, бизни фош қилувчи тажрибаларни бошдан кечардик. Улар бизни боримизни очиб ташлаб, бир-биримизга заифликларимизни кўрсатарди. Шунга қарамай, биз буни умримиз охирига қадар давом эттиришни истардик. Биз энг ботиний оламимизга ғарқ бўлар, беғубор ва ижобий кайфият билан юзага кўтарилар эдик.

Биз энг бошиданоқ бир-биримизни қўллаб-қувватладик, ёрдам бердик, эмпатик ва руҳлантирувчи бўлдик, натижада ҳар биримизнинг ичимизда янгидан-янги ёқимли кашфиётлар учун замин тайёрладик.

Секин-асталик билан муносабатимизда икки қоида пайдо бўлди. Биринчиси «тергов қилмаслик». Биз жуда нозик, заиф ички оламга киришимиз билан бир-биримизга савол беришимиз шарт бўлмай қоларди, фақат ҳис қилардик.

Тергов жуда кўпол ва мантикий эди. Биз янги, қийин мухитга тушиб қолган эдик, бу бизда кўркув ва иккиланиш пайдо қиларди; бор юрак кўримиз билан олға юришга интилардик, бироқ эҳтиёжларимизни ҳамда қачон вақти келса, ўшандагина кўнгил очишни қадрлай бошладик.

Иккинчи қоида шуки, мулоқотимиз ўта оғриқли тус олганда, уни ҳеч бўлмаса бир кунга тўхтатар эдик. Шундан сўнг, келган жойидан бошлаш ёки шерикнинг ўзи ўша мавзуга қайтишини кутишга тайёр бўлардик. Биз боғланмаган яқунни боғлашни истардик, бироқ вақтимиз борлигини, турмушимизда шароит зўр эканини ва эртамикечми узилган кунларни бирлаштириб, ҳаётнинг яхлит картинасини ясаб олишимизни билардик.

Бу каби мулоқотнинг энг қийин, аммо энг самарали қисми менинг заифлигим ва Сандранинг заифлиги бир-бирига етганда бўларди. Шунда, стимул ва реакция орасидаги бўшлиқ қисқарар – деярли йўқолиб ҳам кетди. Баъзи ёқимсиз ҳислар юзага чиқарди. Бироқ бир-биримизни чин дилдан тушунишни исташимиз ва барини бошидан бошлаш ҳақидаги ёзилмаган шартнома буларни енгиб ўтарди.

Энг оғир ўтган вақт менинг шахсиятимдаги майллар билан боғлиқ эди. Отам жуда камгап, эҳтиёткор ва ўзини назорат қила оладиган инсон эди. Онам эса аввал ҳам, ҳозир ҳам жуда дилкаш ва очиқкўнгил. Менда бу хусусиятлар қоришган. Мен тўлиқ хотиржамлик сезмасам, ўз қобилигимга ўралиб олишга мойилман. Ўз ичимга яшириниб, ўша ердан кузатаман.

Сандра кўпроқ онамга ўхшайди: киришимли одамлар билан тез чиқишиб кетади. Унинг очиқлиги менга тўғри келмайдиган бўлиб кўринган, у эса ёпиқлигим менга ёмон таъсир кўрсатади дерди; бу вазиятда бошқаларнинг ҳиссиётларини қабул қила олмайдиган бўлиб қоламан. Мен ўзимда куч топиб, Сандранинг донолиги ҳамда фикрларига ҳурмат билан ёндашдим, у менга очиқроқ,

киришимлироқ, ўзини одамларга бағишлагга тайёр инсон бўлишга ўргатди.

Яна бир оғрикли нуқталардан бири, Сандрага «осилиб қолганим» бўлди ва бу кўп йиллар мобайнида ғашимга тегди. Сандра «Фригидер» фирмаси ишлаб чиқарган маиший техникаларга муккасидан кетганди. Мен буни умуман тушунмасдим. У бошқа фирмалар ҳақида ҳатто эшитишни ҳам истамас эди. Бирга яшай бошлаганимизда пулни учма-уч етказганимизда ҳам, «Фригидер» сотиб олиш учун эллик миль наридаги йирик марказга олиб боришга мажбур этарди, чунки бу фирма маҳсулотлари бизнинг университет шаҳарчамизда сотувда йўқ эди.

Рафикамнинг бу қилиғи баъзан ҳиқилдоғимга келарди. Яхшиямки, маиший техникани доим ҳам сотиб олишга ҳожат йўқ эди. Керак бўлиб қолса, унинг хоҳиши ҳазил бўлмасди. Бу қизил «қайноқ тугмача»га, сигналга ўхшарди. «Фригидер» эса менда ёмон хотира сифатида қолди.

Шундай пайтларда мен ўз қобигимга ўралиб олар эдим. Менинг назаримда ягона йўл – айнан шу вазиятга кўз юмиш эди. Акс ҳолда, назоратни йўқотишим, оғзимдан ҳар турли сўз чиқиб кетиши мумкин эди. Баъзида шундай вақтлар бўлардики, ўз назоратимни йўқотиб, рафикамга қаттиқроқ гапириб юборардим, сўнг орқасидан кечирим сўраб юрар эдим.

Сандра «Фригидер»нинг афзал жиҳатларини гапириб, ҳақлигини уқтирмақчи бўлиши ғазабимни кўзғарди. Агар у ўзининг реакцияси шунчаки ҳиссий экани, мантиқ йўқлигини тан олса, анча енгил тортган бўлар эдим. Бироқ унинг келтирган далиллари...

«Фригидер» муаммоси эрта баҳорда юзага чиқар эди. Аввалги мулоқотлар бизни очик суҳбатлашишга тайёрлаган эди. Қоидалар ўрнатилганди ва ҳеч бузилмасди. Юракка саволлар билан юзланмаслик, агар муҳокама жуда оғрикли бўлса, тўхтатиш керак эди.

Мен ўша кунни ҳеч қачон унутмайман. Биз соҳил бўйида

тўхтамадик, аксинча, плантация бўйлаб айландик, эҳтимол бир-биримизнинг кўзимизга карагимиз келмагандир. Бу жуда қайғули муаммо эди, у ёмон ҳислар билан уйқашганди, шу сабабдан у ҳақда гапиришга ҳайиқардик. Агар чиройли, ишончли, мустаҳкам ва самимий муносабат истасангиз, унда ҳар бир тушунмовчиликка жиддий аҳамият беринг.

Натижалар барча хавотирларни ювиб кетди. Биз тўлиқ бутунликка эриша олдик. Сандра илк бор ўз фикрларидаги мантиқни кидирди. Ва ҳаммаси ойдинлашди. Рафиқам отаси ҳақида сўзлаб берди. Қайнотам бир неча йил мактабда тарихдан дарс берган, сўнг ўз бизнесини бошлаган. Иқтисодий инкироз даврида жиддий молиявий қийинчиликни бошидан кечирган отасига бизнесни сақлаб қолишда «Фригидер» фирмаси молиявий ёрдам берган экан.

Сандра дадасини жуда яхши кўрарди. Отаси оғир иш кунини ўтказиб, уйга ҳориб қайтганида, у диванга ёнбошлаган, Сандра эса унинг оёғига малҳам суриб уқалаган. Ажойиб дамлар бўлган. Улар ҳар кунги суҳбатларидан завқ олишган. Ота киришимли бўлган ва барча қийинчиликларни енгиб ўтган. Шунингдек, «Фригидер»дан нақадар миннатдорлигини қизи билан бўлишган.

Бу каби очиклик қиз ва ота ўртасида табиий юзага келган ва жуда самимий бўлган. Бундай вақтларда инсон ўта таъсирчан ва бошқа сценарийларни қабул қилишга мойил бўлади. Эҳтиёткорлик чекинади; ўйлар ва ҳислар онг остининг туб-тубидан жой олади. Эҳтимол, токи биз бир бутунликка ҳаракат қилганимизда – бари табиий юзага чикмагунича Сандра буларни унутган.

Рафиқам қалбининг туб-тубига назар солди ва «Фригидер» фирмасига муносабатининг ҳиссий илдизларини топди. Мен унинг яна бир қиррасини кашф қилдим ва унга нисбатан ҳурматим янаям ошди. Бир нарсани тушундим, мулоқот жараёнида Сандра шунчаки

маиший техника ҳақида эмас, балки отаси, унга бўлган хотираси ҳақида сўзлаб берганди.

Бу кашфиётдан эмас, балки яқинлик ҳисси қайтганидан иккимизнинг ҳам кўзимизга ёш келганини эслайман. Шунингдек, биз ишондикки, аҳамиятсиз кўринган нарсалар ҳам чуқур ҳиссий илдизга эга бўлиши мумкин. Юзаки ёндашиш, бировнинг қалбини яқсон қилишдир.

Ўша йили жуда мазмунли ўтди. Биз шу даражада яқин бўлдикки, ҳатто бир-биримизнинг фикрларимизни ўқий бошладик. Ҳаваини тарк эта туриб, одатимизга содиқ қолишга қарор қилдик. Ўшандан бери машинада сайрни доимий давом эттирамиз. Муҳаббатни асраш учун суҳбатлашиш керак – айниқса, ҳиссиётлар ҳақида. Биз кун давомида ҳеч бўлмаганда гаплашишга ҳаракат қиламиз, ҳатто бошқа-бошқа шаҳарларда бўлсак ҳам. Бу худди бахт, ишонч ҳисси, ҳаётингиз қадр-қиммати йиғилган қадрли уй деворига суянишдек гап.

Томас Вулф ноҳақ бўлган. Уйга қайтиш мумкин, агар уйингиз тенги йўқ муносабатлар устига қурилган бўлса.

АВЛОДЛАРАРО ҲАЁТ КЕЧИРИШ

Ўша йили стимул ва реакция орасидаги бўшлиқдан оқилона фойдаланганимиз, табиатимиздаги тўрт ноёб қобилиятни тарбиялаш имконияти бизни ичкаридан ташқарига олиб чиқди.

Биз ташқаридан ичкарига ёндашувини аввал қўллаб кўргандик. Бир-биримизни севдик ва ўз сўзимиз ва ҳаракатимизни назорат қилиш, мулоқотдаги фойдали техникалардан фойдаланиш орқали фарқларимиз устида ишлашга уриндик. Бироқ тезкор даво чоралари – аспирин ва пластырь вақтинча таъсир кўрсатди. Токи асосий парадигмаларимиз устида ишлаб, шу асосда мулоқот қилмагунимизча – сурункали касалликлар жойидан жилмади.

«Ичкаридан ташқарига» ёндашувини қўллаб, биз янги, кучли ишончга асосланган муносабат қурдик,

оғриқли муаммолардан халос бўлдик. Дарахт илдизига меҳр берганимиздан ширин мевалар ҳосил берди: ўз парадигмаларимизни кўриб чиқдик, қайта ёздик ва, энг муҳими, иккинчи квадрат учун вақт ажратдик.

Бундан ташқари, ота-онамиз ҳаётимизни қанчалик шакллантиргани, шунингдек, ўзимиз билмаган ҳолда, биз ҳам фарзандларимизни шакллантираётганимизга кўпроқ амин бўлдик. Ҳаётимиздаги сценарийнинг ҳукмронлигини билганимиздан кейин, тўғри тамойилларга асосланган мерос қолдириш учун янгиланган истак туйдик.

Бу китобда мен проактив тарзда ўзгартириши керак бўлган ўзимиздаги сценарийларни баён қилдим. Бироқ ўзимизни, сценарийларимизни таҳлил қилиш орқали аждодларимиздан ўтган ижобий дастурларни кўришни бошлаймиз. Ўз-ўзини ҳақиқий англаш бизга ўтмиш аждодларимизни қадрлашга, нафақат ҳозир ким эканимиз, балки ким бўлишимизни англашимизга ёрдам беради.

Бир неча авлоддан ташкил топган мустақкам оилада фойз бўлади. Баҳамжиҳат, аҳил оила ота-она, фарзандлар, хола-амма, бобо-буви, жиянлар билан биргаликда ҳар бир аъзосининг нима учун яшаётганини ҳис қилишига кўмаклашади.

Бутун қариндошлар мамлакат бўйлаб ёйилган бўлса ҳам, фарзандлар учун ўзининг қайси қавм аъзоси эканини, уни севишларини билиш ва ҳис қилиш муҳим. Ўз фарзандингизни вояга етказишда бунга амин бўласиз. Агар улардан қайсидир бири қийин даврни бошидан кечириётган бўлса-ю, ёнида бўлмасангиз, эҳтимол, у сизнинг акангизга ёки опангизга суяниши, акангиз ёки опангиз унга ота ё она ўрнини босиб туриши мумкин.

Невараларига вақт ажратадиган бобо ва буви дунёдаги энг азиз инсонлардир. Ва улар сеҳрли ижтимоий кўзгу вазифасини бажариши мумкин! Менинг онам – худди шундай бувилардан. Ҳатто ҳозир, ўзининг тўқсонга яқинлашган ёшида ҳам у ҳар бир ишга қизиқади; бизга

мухаббатга лиммо-лим хатлар ёзади. Хатлардан бирини учоқда ўқиганман ва кўзёшларимни тия олмаганман. Қачон унга кўнғироқ қилсам, у хурсанд ҳолда: «Стивен, мен сени қанчалик яхши кўришимни ва сен ажойиб инсонлигингни билишингни хоҳлайман», – дейди. Онам ҳамиша ўзимизга бўлган ишончимизни тасдиқлайди.

Бир нечта авлодни ўзида жамлаган оила – инсоннинг энг бахтли, саодатманд муносабатларидан биридир. Кўпчилик одамлар буни ҳис қилади.

Энг олий ва энг кучли мотивация – ўзимиз учун эмас, балки бутун инсоният тараққийси, гуллаб-яшнаши учун ҳисса қўшишдир. Кимдир айтганидек: «Биз авлодларимизга қолдирадиган иккита бойлик мавжуд – бири илдишлар, иккинчиси эса қанотлар».

ЎЗГАРТИРА ОЛАДИГАН ИНСОН БЎЛИШ

Ишонаманки, авлодларимизга қанот бериш – уларга тутқизилган салбий сценарийдан кўтарилиш учун куч бериш демакдир. Бу учун эса мен дўстим, ҳамкасбим, доктор Тери Уорнер тили билан айтганда «Ўзгартира оладиган инсон» бўлишим керак. Авлодларга салбий сценарий қолдиргандан кўра, шу салбий сценарийларнинг ўзини ўзгартиришимиз мумкин. Бу жараёнда муносабатларимизни янада юқори чўққига олиб чиқиш имконияти пайдо бўлади.

Агар сизни болалигингизда хафа қилишган бўлса, бу сиз ҳам фарзандларингизни хафа қилишингиз керак дегани эмас. Шунга қарамай, ўша ҳолатга қайтишга мойил бўлишингизга кўплаб асослар мавжуд. Бироқ проактив бўлсангиз, сценарийни қайта ёза оласиз. Сизда нафақат фарзандларингизни хафа қилмаслик, балки уларнинг ўзларига бўлган ишончини тасдиқлаш, ижобий характерда сценарийлаш имкони бўлади.

Сиз бу масалани шахсий вазифалар баёнотингизга, ақлингизга ҳамда юрагингизга ўйиб битишингиз мумкин. Кундалик Шахсий ғалабангизда ана шу вазифа баёноти билан уйғунликда яшайтганингизни тасаввур қилинг-а!

Қадамма-қадам сиз ота-онангизни кечиришга, агар тирик бўлишса, улар билан муносабатларни яхшилашга, уларни тушунишга муваффақ бўласиз.

Авлоддан-авлодга ўтиб келган бу нохуш тенденция сизда яқунланиши мумкин. Сиз – ўтмиш ва келажакни боғловчи эмас, балки ўзгартирувчига айланасиз. Сиздаги ўзгариш авлодларингизга ижобий таъсир кўрсатиши шубҳасиз.

XX асрнинг ёрқин намояндаси, ҳаётни яхшиликка ўзгартира олган Анвар Садат бизга ўзгариш борасида улкан мерос қолдириб кетган. Садат араблар ҳамда исроилликлар ўртасида «шубҳа девори, кўрқув, нафрат ва тушунмовчилик» яратган ўтмиш ҳамда низо ва адоватлар юз бериши тайин бўлган келажак ўртасида турган. Ўшанда музокара олиб бориш, ярашиш учун қилинган ҳар қандай ҳаракат кўплаб тўсиқларга дуч келарди.

Бошқалар мавжуд вазиятни «дарахтнинг баргларини силкиш» орқали ҳал қилишга уринган пайтда, Садат бир кишилик камерасида ўтирганча тамойиллардан ўзига паноҳ қидирганча, «дарахтнинг илдизи» билан шуғулланишни бошлаган. Шу орқали миллионлаб инсонлар ҳаётини ўзгартиришга эришган.

Ўз мемуарларида Садат шундай ёзади:

«Шунда мен деярли англамаган шаклда Қоҳира Марказий қамоқхонасининг 54-камерасида ривожлантирган ички қудратимга – истасангиз, уни ўзгариш учун иқтидор денг ёки лаёқат – унга таяндим. Ўта мураккаб вазиятга юзлашиш учун аввало руҳан ва ақлан қуролланишим зарурлигини англаб етдим. Шу ёлғизликдаги ҳаётим ва орттирган тажрибамдан бир нарсани ўргандим: ўз фикрларини ўзгартира олмайдиган инсон ҳеч қачон реал воқеликни ўзгартира олмайди, оқибатда ҳеч қандай ривожланиш, юксалишга эришишни уйдаламайди.

Ҳақиқий ва сифатли ўзгариш ичкаридан ташқарига қараб ҳаракатланади. Дарахтнинг шохларини силкиш

– муаммога тезкор чоралар топиш ўзгариш йўлида ҳеч қандай самара бермайди. Ҳақиқий ўзгариш илдизга – феъл-атворимизни ифодалаб, дунёга қаровчи линзаларимизни шакллантирадиган фикрларимизга, эски парадигмаларимизга зарба беришдан келиб чиқади. Амиел сўзи билан айтганда:

«Ахлоқий ҳақиқатни ақл билан англаш мумкин. Уни ҳис қилиш мумкин. Олдинга вазифа қўйиш ва у билан келишиб яшаш мумкин. Бироқ у барибир қўлдан чиқади. Онгимиздан-да чуққуроқ нарса – бизнинг шахсий борлигимиз, бизнинг мавжудлигимиз, бизнинг табиатимиздир. Ана шу ҳудуддаги ҳақиқатларгина бизнинг мавжудлигимиз бўлаги сифатида, онгли ҳолда бизнинг ҳаётимиз ҳисобланади. Токи шу ҳақиқатларни ўзимиздан айро ҳолда қабул қилар эканмиз, ҳаётдан ажралиб қоламиз. Ҳаётни ўйлаш, ҳис қилиш ёки хошлаш – ҳаётнинг ўзи дегани эмас. Энг илоҳий нарса – ҳаётни англашдир. Шундагина биз яшаямиз дея айта оламиз, шундагина ҳаётни йўқотиб қўйишдан қўрқмаймиз. Ҳаёт энди биздан ташқарида ёки бизнинг ичимизда ҳам эмас. Биз – ҳаётмиз ва ҳаёт – биз».

Чин дилдан севган инсонларимиз, дўстларимиз ва ҳамкасбларимиз билан бутунликка, бирликка эришиш – Етти кўникманинг энг ширин, энг исталган мевасидир. Ўтмишда кўпчилигимиз вақти-вақти билан бу мевадан татиб кўрганмиз. Шунингдек, бошбошдоқлик мевасининг аччиқ таъмини ҳам биламиз. Бирлик нақадар қадрли эканидан воқифмиз.

Бирликни пайдо қилувчи мустаҳкам феъл-атвори яратиш, муҳаббатга тўла ҳаётда яшаш, дунёга ҳисса қўшиш илинжида умид кечириш осон иш бўлмайди – бу тезкор даво эмас.

Лекин буни удалаш мумкин. Ҳаммаси марказга тўғри тамойилларни қўйиш, бошқа марказлар яратган парадигмаларимизни синдириш ва ёмон кўникмаларнинг

шинам ҳудудидан чиқиш билан бошланади.

Бу жараёнда баъзан хато қиламиз, уяламиз. Бироқ кундалик шахсий ғалабаларга эришсак ва ичкаридан ташқарига ҳаракат қилсак, албатта, самарасини кўрамиз. Уруғни экиб, сабр билан парвариш қилсак, кўкариб чиққан ниҳолнинг ўсаётганини ҳаяжон ила ҳис қиламиз. Бу ниҳол униб, кучли дарахтга айлангач, самарали яшашнинг тотли меваларидан ҳосил беради.

Эмерсон шундай дейди: «Доимий равишда бажарадиган ишларимиз енгиллашишига вазифанинг ўзгариши эмас, балки бажариш қобилиятимиз ўсиши сабаб бўлади».

Ҳаётимизни тўғри тамойилларга қуриш, вазифаларимиз ва уларни бажариш қобилиятимиз ўртасида мувозанат яратиш орқали, ўзимиз ва авлодларимиз учун самарали, фойдали ва осуда ҳаёт барпо қиламиз.

МУАЛЛИФДАН

Ушбу китобни яқунлар эканман, тўғри тамойилларнинг бош манбаини нимада кўришим тўғрисидаги шахсий фикрларимни сиз азизларим билан бўлишмоқчиман. Ишончим комил, тўғри тамойиллар – табиий қонулардир. Шундай экан, уларнинг асл манбаи Яратган Парвардигордир. Парвардигор, шунингдек, виждонимиз манбаи ҳамдир. Ушбу виждондан руҳланиб умр кечирган инсонлар ўз табиатини тўлдириш мақсадида ҳамisha ўсиб боради. Виждонни оёқости қилганлар эса ҳайвон даражасидан кўтарила олмайди. Ишончим комил, инсон табиатининг қонун ёки таълим билан забт этиб бўлмайдиган қирралари мавжуд. Бу қирраларни очиш учун Парвардигорнинг кудратига муҳтожмиз. Инсон сифатида ўзимизни ўзимиз мукамал қила олмаймиз. Тўғри тамойилларга қанчалик мутаносиб бўлсак, мавжудлигимиз мезонларини бажаришга имкон берувчи илоҳий тамойиллар озодликка чиқади. Тейяр де Шарден айтганидек: «Биз руҳий тажрибаларга эга инсоний мавжудот эмасмиз. Биз инсоний тажрибаларга эга руҳий мавжудотмиз».

Шахсан ўзим ҳам ушбу китобда баён этилган кўпгина муаммолар билан курашаман. Лекин бу кураш вақт ва қувват сарфлашимга арзийди. У ҳаётимга мазмун бағишлаб, севишга, дунё учун хизмат қилишга илҳомлантиради.

Т. С. Элиотнинг жумлалари қалбим тубидаги кашфиётни жуда гўзал ифодалайди: «Биз изланишдан тўхтамаслигимиз керак. Изланишларимиз яқуни – бошлаган жойимизга қайтиб бориш ва ўша ерни янгидан кашф қилиш бўлади».

МУНДАРИЖА

Ичкаридан – ташқарига	5
Етти кўникма – умумий тушунча	46
Биринчи кўникма: проактив бўлинг	
Шахсий қараш тамойиллари	69
Иккинчи кўникма: якунини ёдда тутиб иш бошланг	
Шахсий етакчилик тамойиллари	103
Учинчи кўникма: энг муҳимидан бошланг	
Шахсий бошқарув тамойиллари	168
Ўзаро боғлиқлик парадигмалари	211
Тўртинчи кўникма: «ютуқ-ютуқ» руҳида ўйланг	
Шахслараро етакчилик тамойиллари	238
Бешинчи кўникма: тушунинг ва тушунарли бўлинг	
Эмпатик мулоқот тамойиллари	277
Олтинчи кўникма: синергияга эришинг	
Яратувчан ҳамкорлик тамойиллари	309
Еттинчи кўникма: аррани чархланг	
Ўзни мувозанатли ўзгартириш тамойиллари	339
Яна бир бор ичкаридан ташқарига	365
Муаллифдан	377

**“ASAXIY BOOKS” ЛОЙИХАСИ ДОИРАСИДА ЧОП
ҚИЛИНГАН КИТОБЛАР:**

1. Жорж Оруэлл, “1984”, 2019, 296 бет.
2. Жорж Оруэлл, “МОЛХОНА”, 2019, 100 бет.
3. Ден Браун, “РАҚАМЛИ ҚАЛЪА”, 2019, 480 бет.
4. Уолтер Айзексон, “СТИВ ЖОБС”, 2019, 624 бет.
5. Малкольм Гладуэлл, “ЗУККОЛАР ВА ЛАНДОВУРЛАР”, 2019, 220 бет.
6. Элиф Шафак, “ИШҚҚА ОИД 40 ҚОИДА”, 2019, 288 бет.
7. Лара Эдриан “ТУНГИ ТАШРИФ”, 2019, 240 бет.
8. Стивен Р. Кови, “МУВАФФАҚИЯТЛИ ИНСОНЛАРНИНГ 7 КЎНИКМАСИ”, 2020, 438 бет.
9. Брайан Трейси, “САМАРАДОРЛИКНИНГ 21 ЙЎЛИ”, 2020, 92 бет.
10. Дэниел Киз, “ЭДЖЕРНОНГА АТАЛГАН ГУЛЛАР”, 2020, 320 бет.
11. Марк Мэнсон, “БЕПАРВОЛИКНИНГ НОЗИК САНЪАТИ”, 2020, 192 бет.
12. Рамита Наваи, “ЎЛҒОНЛАР ШАҲРИ”, 2020, 276 бет.
13. Пауло Коэльо, “АЛИФ”, 2020, 308 бет.
14. Тони Шей, “БАХТ ЕТКАЗИШ: МИЛЛИАРД ДОЛЛАЛЛИК ИНТЕРНЕТ ДЎКОН ТАРИХИ”, 2020, 300 бет.

Стивен Р. Кови

**МУВАФФАҚИЯТЛИ
ИНСОНЛАРНИНГ ЕТТИ
КЎНИКМАСИ**

Инглиз тилидан
Орифахон Гуломова
таржимаси

Муҳаррир	Х. Йўлдошев
Мусахҳиҳлар	Ғ. Болиев
	Г. Қодирова
Дизайнер	А. Умарова
Саҳифаловчи	Х. Йўлдошев

Ушбу китобнинг ўзбек тилига таржимаси учун муаллифлик ҳуқуқи “Asaxiy Books” лойиҳасига тегишли бўлиб, “Asaxiy Books” рухсатисиз китобни босма, электрон, аудио, видео ёки бошқа ҳар қандай шаклда тарқатиш Ўзбекистон Республикаси қонунларига биноан тақиқланади.

Босишга 30.11.2020 да рухсат этилди.

Бичими: 84x108 1/32. “Times New Roman” гарнитурасида офсет босма усулида босилди. Босма табағи 11.8. Шартли босма табағи 19.8. Адади 5000 нусха

RAVZA YAYINLARI ÖMER FARUK KASADAR, Истанбул, Туркия

Қайдлар учун