

Ишдаги ва ҳаётдаги шахсий жавобгарликни ривожлантириш

СОС!

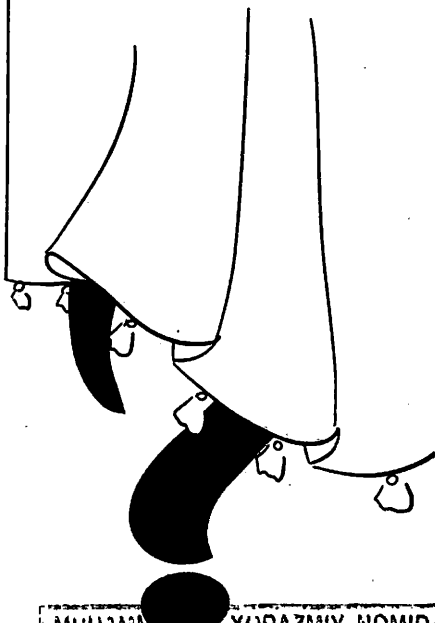
САВОЛ ОРТИДАГИ САВОЛ



Жон Г. Миллер

САВОЛ
ОРТИДАГИ

САВОЛ



MUHAMMAD ALI XURAZMIY NOMIDA
TOSHIKENT AXBOROT
TEKNOLOGIYALARI UNIVERSITETI
412417
AXBOROT-RESURS MARKAZI

Тошкент
2021

УЎК 33:005.5

КБК 65.290-2

М 50

МИЛЛЕР, Жон Г.

Савол ортидаги савол / Жон Г. Миллер, инглиз тилидан Рафиқ Ўзтүрк таржимаси. Тошкент: "Ofset-print" МЧЖ, "Nihol" nashriyoti, 2021. 104 бет.

ISBN 978-9943-23-187-0

Таржимон
Рафиқ Ўзтүрк

"Asaxiy books" лойиҳаси доирасида таржима ва чоп қилинди

Ушбу китоб замонавий бизнес ва умуман жамиятдаги муҳим жиҳат – шахсий жавобгарлик, ички масъулият бўйича қўлланма бўлиб, одамларда унинг етишмаслиги ўзаро айбловлар, норозилик ва сусткашликка олиб келади. QBQ (СОС) консалтинг компанияси асосчиси Жон Миллер шахсий жавобгарликни қандай қилиб одатга айлантириш орқали муаммоларга ечим топиш, хизмат кўрсатиш сифатини яхшилаш, жамоада бирдамлик ҳамда ўзгаришларга хайрихоҳлик муҳитини яратиш ҳақида ҳикоя қилади.

Ўзбек тилига илк бора таржима қилинган ушбу китобда муаллиф тўғри танланган оддий саволлар ишингиз ва ҳаётингизни қандай ўзгартириб юборишини мисоллар ёрдамида тушунтириб беради.

УЎК 33:005.5

КБК 65.290-2

ISBN 978-9943-23-187-0

© "Asaxiy books" МЧЖ, 2021
© 2001 by John G. Miller

**Мен мәрмәр ичинда малакни кўрдим
ва унга етгунча мәрмәрни йўндим.**

Микеланжело

УЎК 33:005.5

КБК 65.290-2

М 50

МИЛЛЕР, Жон Г

Савол ортидаги савол / Жон Г. Миллер, инглиз тилидан Рафиқ Ўзтүрк таржимаси. Тошкент: "Ofset-print" МЧЖ, "Nihol" nashriyoti, 2021. 104 бет.

ISBN 978-9943-23-187-0

Таржимон
Рафиқ Ўзтүрк

*"Asaxiy books" loyihasi doirasida tarjima va chop
qilindi*

Ушбу китоб замонавий бизнес ва умуман жамиятдаги муҳим жиҳат – шахсий жавобгарлик, ички масъулият бўйича қўлланма бўлиб, одамларда унинг етишмаслиги ўзаро айбловлар, норозилик ва сусткашликка олиб келади. QBQ (СОС) консалтинг компанияси асосчиси Жон Миллер шахсий жавобгарликни қандай қилиб одатга айлантириш орқали муаммоларга ечим топиш, хизмат кўрсатиш сифатини яхшилаш, жамоада бирдамлик ҳамда ўзгаришларга хайрихоҳлик муҳитини яратиш ҳақида ҳикоя қилади.

Ўзбек тилига илк бора таржима қилинган ушбу китобда муаллиф тўғри танланган оддий саволлар ишингиз ва ҳаётингизни қандай ўзгартириб юборишини мисоллар ёрдамида тушунтириб беради.

УЎК 33:005.5

КБК 65.290-2

ISBN 978-9943-23-187-0

© "Asaxiy books" МЧЖ, 2021
© 2001 by John G. Miller

**Мен мармар ичинда малакни кўрдим
ва унга етгунча мармарни йўндим.**
Микеланжело

Муаллифдан

Қўлингиздаги китоб “QBQ!” – “Савол ортидаги савол”нинг асл нусхаси эмас.

Ундан яхшироғи.

Китобнинг асл нусхаси бундан ўн йил аввал, дўстим ва ижодий ҳамкорим Дэвид Левин иккимиз “*Шахсий жавобгарлик*” номли илк китобимни 299 саҳифадан ўқишга қулайроқ “СОС!”га қисқартирганимизда яратилгани ва энг қизиғи шундан сўнг бошланди.

Ҳайратимизни ошириб, бозор унга катта қизиқиш билдирди ва биз (“*Flipping the Switch*” – “Тугмачани босиш” ва “*Outstanding!*” – “Ажойиб!”ни ҳам қўшганда) бир миллион китобни ўқувчилар қўлига етказиб беришга мушарраф бўлдик. Айни пайтда сон-саноксиз маърузалар ва ўқув машғулотларидан сўнг “СОС!” ҳамон инсонлар ҳаётига қандай ўзгаришлар олиб кираётганини эшитишдан завқланамиз. “СОС!” ҳаётимни ўзгартирди!” ёки “Қанийди, ‘СОС!’ни бир неча йил аввал топганимда!” каби изоҳларни ўқиш – биз учун катта бахт.

“СОС!” ўзининг таъсир кучи доирасида йиллар давомида собит қолаётганини кўриш ҳам қувонарли ҳол. Кўплаб китоблар катта шов-шув билан омма эътиборига ҳавола этилади, аммо тез орада бозордан ғойиб бўлади ва унутилади. Бироқ “СОС!” бугун одамлар ва ташкилотлар учун ҳар доимгидек аҳамиятли эканини исботлади.

Албатта, бу муваффақиятларнинг ҳеч бири “СОС!”ни янада яхшилашга эҳтиёж йўқлигини англатмасди. Шу боис, ўқувчилар ва мижозларнинг йиллар давомида билдирган фикр-мулоҳазаларига кўра биз китобнинг аниқлик киритилиши ва сайқалланиши зарур бўлган айрим жиҳатларини пайқадик. Шунингдек, китоб

охирига кичик бир бўлим қўшиб, ўқувчиларни энг кўп қизиқтирадиган саволларга жавоб бердик.

“СОС!” – **“Савол ортидаги савол”** бўйлаб ўз саёхатингизни бошлар экансиз, бундан беҳад мамнунлигимизни билишингизни хоҳлардик. Биз дунё бўйлаб кўплаб дўст орттирдик ва энди сизни ҳам улардан бири деб биламиз. **Шахсий жавобгарлик** тўғрисидаги номамизга ишонч билдирганингиздан миннатдормиз, чунки **“СОС!”** ҳам аслида бошдан-оёқ шу ҳақда.

Қаёққа кетди...

Хюстон шоссесидаги эълонлар тахтасида ушбу савол пайдо бўлди:

“Масъулият ҳисси қаёққа кетди?”

Эълонни у ерга ким илганини билмайман, аммо у кўзимга чўғдай кўринди. У бежиз айна ҳақиқатдек кўринмаганди. Масъулият ҳисси қаёққа кетди? Нега бугун одамлар ўз муаммолари, ҳислари ва қилмишлари учун бошқа кимнидир ёки ниманидир айблашдан нарига ўтолмаётгандек туюляпти?

Мана, бунга айрим мисоллар:

Газ қуйиш шохобчасидаги дўкондан қаҳва излаётгандим, лекин графин бўш экан. Шундан сўнг пештахта ортидаги кишига “Маъзур тутасиз, идишда қаҳва йўқ экан”, – дея мурожаат қилдим. У ўзидан нари борса, 4,5 метр узоқликдаги ҳамкасбини кўрсатиб: “Қаҳва унга тегишли бўлимда!” – деди.

Бўлим? Шу йўл чеккасидаги катталиги битта хонамча келадиган газ қуйиш шохобчасида-я?

Яна бир мисол: мамлакат бўйлаб парвоз вақтида стюардесса ўтирганларга “Барчангиздан узр сўраймиз, сизга ваъда қилинган фильм бугун қўйилмайди. *Кейтеринг* бордга янглишиб бошқасини олиб чиқибди”, – дея эълон қилди.

Навбатдаги ҳолат: пицца етказиб бериш хизмати, афтидан, бизнинг буюртмамизни йўқотиб қўйганди. Бу вақтда оилам қорни оч ҳолда машинада ўтирар, мен эса пиццамизни кутиб, у ёқдан-бу ёққа бориб-келардим. Шу пайт пештахта ортидаги йигит дабдурустан: “Мени айбламанг, навбатим эндигина бошланди!” – деб қолди.

“Бу менинг айбим эмас”, “Бу менинг вазифамга

кирмайди” ёки “Менинг муаммоим эмас...”га ўхшаш гапларни тез-тез эшитамиз. Эълонлар тахтасидаги ёзув кўзимга чўғдай кўринганининг қисман сабаби – ўша фикрга тўла қўшилганимда. Бироқ мени кимдир шахсий жавобгарликка етарлича жиддий қараб, бу ёзувни биринчи навбатда шу тахтага жойлаш учун масъулият ҳиссини туя олгани лол қолдирганди.

Мен ҳам буни чуқур ҳис қилганим сабабли ушбу китобни ёздим.

Ўш, бу китоб ким учун ўзи? Мазкур асар:

“Анави бўлим қачон ўз ишини тўғри бажаради?”

“Нега улар яхшироқ мулоқот қила олмайди?”

“Ким қовун туширди?”

“Нега биз бу ўзгаришларни бошдан кечиришимиз керак?”

“Қачон менга биров ўргатади?”

“Нега биз яхшироқ одамларни топа олмаяпмиз?”

“Ким бизга аниқ тушунча беради?”га ўхшаш саволларни эшитган ё сўраган ҳар қандай киши учундир.

Бу саволлар етарлича безарар кўрингани билан, масъулият ҳисси етишмаслигини билдиради (мен “шахсий жавобгарлик” атамасини маъқул кўраман) ва у биз бугун дуч келаётган кўплаб муаммоларнинг илдизи саналади.

Аксинча, фикрлаш тарзимизни ўзгартириб, жавобгарлик ҳисси кучлироқ бўлган саволларни бериш ташкилотларимиз ва ҳаёт тарзимизни яхшилаш йўлидаги энг таъсирли ва самарадор чоралардан биридир.

“Савол ортидаги савол” (СОС!) йиллар давомида такомиллаштирилган кўрол бўлиб, кишиларга, шу жумладан, менга ҳам, ўзимиз ҳақимизда яхшироқ саволлар бериш орқали жавобгарлик ҳиссини оширишга кўмаклашади.

Мен бу ғоя ҳақида 1995 йилдан бери ёзаман ва

гапираман, мавзу эса ҳар қачонгидек ўз аҳамиятини йўқотмаган. Деярли ҳар куни СОС ёрдамида унумдорлик ошгани, яқдиллик кучайгани, стресслар камайгани, муносабатлар соғломроқ бўлгани ва харидорга сифатлироқ хизмат кўрсатилгани ҳақидаги муваффақият тарихини эшитаман.

Ҳар ҳолда, одамларнинг СОСдан олаётган энг катта фойдаси шахсий эҳтиёж билан боғлиқ: бу тарзда фикрлай бошлаганлари ҳамон барчаси ўз-ўзидан яхшиланади. Одамлар кўпроқ завқ туя бошлайдилар. Шахсий жавобгарлик йўлини танлаганлар учун ҳаёт гўзал ва ёқимлироқдир.

Хуллас, юқорида санаб ўтилганга ўхшаш саволларни эшитган бўлсангиз, бошқалардаги масъулиятсизлик ҳафсалангизни пир қилган бўлса ёки ўзингизда шундай фикрлаш тарзининг айрим жиҳатларини пайқаган бўлсангиз, бу китоб сиз учун! Мутолаадан завқланинг!

1

Шахсий жавобгарликнинг кўриниши

Ажойиб кунларнинг бирида Рок Боттом ресторанига енгил тамадди қилиб олиш учун тўхтадим. Ичкари тиқилинч, вақтим эса тиғиз, шу сабабли барда бўш турган ягона стулни эгаллаганимга хурсанд бўлдим. Бир неча дақиқадан сўнг қўлида ювуқсиз идишлар тўла патнис кўтариб олган йигит ошхона томонга шошиб ўта бошлади. У кўз қири билан мени пайқади, сўнг тўхтаб ортига қайтди ва сўз қотди:

– Жаноб, сизга хизмат кўрсатишдими?

– Ҳозирча йўқ, – дедим мен, – бироз шошиб турибман. Рост, салат ва эҳтимол, иккитагина булочка айтмоқчийдим, холос.

– Мен олиб келаман, жаноб. Ичишга нима буюрасиз?

– Мумкин бўлса, “Diet Coke” (парҳез кола), илтимос.

– О, маъзур тутинг, жаноб, бизда “пепси” маҳсулотлари бор. Бўладими?

– А-а, йўқ, раҳмат, – дедим мен жилмайиб. – Лимонли сув берақолинг унда.

– Яхши, ҳозир қайтаман, – у ғойиб бўлди.

Зум ўтмай, у салат, булочкалар ва сув билан қайтиб келди. Миннатдорчилик билдирганимдан сўнг хизматчи мамнўй мижоз, яъни мени маза қилиб овқатланишим учун холи қолдириб, яна тезда ғойиб бўлди.

Ногаҳон чап томонимда кимнингдир шарпасини сездим. Ортимдаги одамнинг “ғайрат шамоли” менгача етиб келди, кейин ўнг елкам узра ярим литрли идишда сирти қиров билан қопланган, ўзи муздек, тахмин қилганингиздек – “Diet Coke” келтирган узун қўл чўзилди.

Бу ўша хизматчи йигит эди.

– Қойил! – дедим мен. – Миннатдорман!

– Ош бўлсин, – деди у жилмайиб ва яна шошганча қаёққадир кетди.

Хаёлимга биринчи келган истак – бу одамни *ёллаш*, у билан имконсиз нарсани уддалаш ҳақида суҳбат қуриш бўлди! Унинг ўртамиёна ишчи эмаслиги очиқ-ойдин кўриниб турарди. Ҳозиргина қилган ажойиб иши ҳақида қанча кўп ўйласам, у билан гаплашишни шу қадар кучлироқ хоҳлаётгандим. Шундай қилиб, эътиборини тортишим биланоқ унга қўл силкидим.

– Узр, сизларда “кола” сотилмайди, деб ўйлабман, – дедим сўнг.

– Ҳа, жаноб, сотмаймиз.

– Яхши, унда бу қаердан келди?

– Бурчакдаги озиқ-овқат дўконидан.

Бу гапдан оғзим очилиб қолди.

– Пулини ким тўлади? – сўрадим яна.

– Мен, жаноб, атиги бир доллар туради.

Ўшангача миямдан “Ажойиб-ку!” сингари теран ва профессионал фикрлар ўтаётганди, аммо шу тобда: “Ахир, жуда банд эдингиз-ку. Уни олиб келгани қандай вақт топдингиз?” дея олдим. У, назаримда, кўз ўнгимда янада виқорли кўринаркан, жилмайганча жавоб қилди: “Мен олиб келмадим, жаноб. *Бошқарувчини юбордим!*”

Бунга ишона олмасдим. Нима, бу ваколатларни тақсимлашни уддалашми ёки бошқа нарсами? Гаров ўйнайман, барчамиз ҳам ўз раҳбаримизга қараб, “Менга “Diet Coke” олиб келинг!” дейишни орзу қилган пайтларимиз бўлган. Қандай ажойиб манзара! Лекин бундан ташқари, унинг хатти-ҳаракатлари шахс жавобгарлиги ва “Савол ортидаги савол”нинг бетакрор кўринишини ҳам акс эттиради. Келгуси бобларда биз СОСнинг муайян хусусиятларини кўриб чиқамиз, ҳозир эса хизматчининг фикрлаши ва у қилган танловлар ҳақида мулоҳаза қилсак.

Тиғиз тушлик вақти. Қўлидаги идиш тўла патни-сининг ўзиданоқ унинг иши бошидан ошиб ётгани аён эди. Аммо у бундан баҳона ёки ўзини оқлаш сифатида фойдаланмади, аксинча, йўл-йўлакай ўз бўлимига тегишли бўлмаса-да, эътиборга муҳтождек кўринган мижозни пайқаб, унга ёрдам бериш учун қўлидан келган ҳамма ишни бажаришга қарор қилди. Ўша дамда унинг хаёлидан нималар кечганини билмайман, албатта, аммо шунга ўхшаш вазиятга дуч келган кўпчиликда қуйидаги саволлар туғилган бўларди:

“Нега бу ердаги барча юмушларни мен бажаришим керак?”

“Бу ҳудудга ким жавобгар ўзи?”

“Бошқарма бизни қачон кўпроқ озиқ-овқат билан таъминлайди?”

“Нега бизга қўшимча одам олишмайди?”

“Мижозлар таомнома билан танишишни қачон ўрганади?”

Кимдир, айниқса, кайфияти йўқ пайтда ўзини шундай ҳис қилиши ва шу тарзда ўйлаши табиий, аммо булар бўлмағур саволлар экани ҳақиқат. Улар салбий бўлиб, ҳеч нарсани ҳал қилмайди. Китоб давомида биз шу каби саволларга нотўғри саволлар ёки НСлар, сифатида қараймиз, чунки уларни беришдан фойдали ёки самарали ҳеч нарса чиқмайди. Улар, шунингдек, шахсий жавобгарликнинг тамоман аксидир, сабаби, ҳар биттасининг туб маъноси муаммо ёки бирор вазиятда бошқа кимдир ёки нимандир жавобгар қилишни назарда тутди.

Афсуски, кўпинча хаёлимизга энг аввало шундай ўйлар келади. Кўпчилигимизда дилхиралик ёки қандайдир мушкул вазиятга жавобан дастлаб салбий ва хавфдан химояловчи ҳиссиётлар уйғониши ҳамда бизни қуршаб оладиган илк саволлар ҳам НСлар бўлиши аччиқ ҳақиқат.

Бунинг яхши томони шундаки, ўша дилхиралик пайти

бизга вазиятни осонлаштириш учун улкан имкониятни ҳам тортиқ қилади ва СОС ундан фойдаланиб қолишимизда ёрдам бериши мумкин. НСлар хаёлимизга бостириб кирган вақтда бизда танлов имкони бор: *“Эҳ, қачон бизга кимдир ёрдам қўлини чўзади?”* каби савол билан шу кайфиятни қабул қилишимиз ёки *“Вазиятни ўзгартириш учун нима қила оламан?”* ҳамда *“Жамоамни қандай қилиб қўллаб-қувватласам бўлади?”* каби фойдалироқ ва маъсулиятлироқ саволларни маъқул кўриб, нотўғри берилган савол(НС)ларни инкор этишимиз мумкин.

СОС тавсифи:

Ҳар бир инсонга ўз вақтида тўғри танловлар қилиш орқали шахсий жавобгарликни амалда қўллаш имконини берувчи восита.

Биз уни ўзимиз ҳақимизда яхшироқ саволлар бериш орқали мукамаллаштираемиз.

Юқоридаги хизматчим ҳам айнан шундай қилганди. Ўй-фикрлари тартибга солингани учун у ўзига нотўғри савол(НС)ларни бермади ва вазиятни ҳар томонлама назоратида сақлади.

Бир оғиз сўз айтиш-айтмаслигидан қатъи назар, хатти-ҳаракати унда *“Ёрдам бериш учун нима қила оламан?”* ёки *“Қандай қилиб кўпроқ фойда келтира оламан?”* деган жавобгарлик ҳисси борлигини кўрсатиб турарди. Унинг танловлари аҳамиятга молик эди.

Ўша куни кетаётиб унга йигирма беш центлик тангаларимни бар таймерига ташлаб, ҳар қандай мижоз бериши мумкин бўлган чойчақа бердим (Ҳазиллаш-япман, аслида бу йигит муносиб бўлган яхшигина пул эди). Бир неча ойдан сўнг бу ерга қайтиб, ўзим ёқтириб қолган ўша хизматчим – Жейкоб Миллер (фамилиясини жуда ёқтираман-да!)ни сўраганимда, бар ходимаси *“Маъзур тутасиз, жаноб, Жейкоб энди бу ерда...”* дея гап бошлади-ю, ҳушим бошимдан учди: *“ЙЎҚ! Севимли хизматчимни бўшатдингизми? Қандай вазиятда тур-*

ганимни кўриб, ўзига "Айни шу дамда мижозимга хизмат кўрсатиш учун қўлимдан нима келади?" дея савол бера олган болани бўшатдингизми?"

Улар шундай ишчини қўлдан чиқарганига ишонгим келмасди.

Бироқ бу гапларнинг бирортасини ходимага айтмадим. Фақат гапини бўлиб: "Уни 'бўшатдик' деманг?!" деб юбордим, у эса саволимга жавобан: "О, йўқ, жаноб, уни бўшатмадик, у бошқарув бўлимига ўтди", – деди очиқ чехра билан. "Бошқарув бўлими, эҳ, увол-ку шундай яхши ходим у ерга!" деган ўй келди хаёлимга дарҳол. (Хатто бошқарувчи бўлсангиз ҳам, кулаверинг!)

Жейкоб ўзининг фикрлаш тарзи билан мәнсаб пиллапояларидан шу қадар тез кўтарилиши мумкинлигига заррача ҳайратланмаганим – ҳақиқат. Шахсий жавобгарлик бериши мумкин бўлган имтиёз ҳам шу. Ютуққа ҳар бир инсон – мижозлар, ҳамкасблар, ташкилот – ҳар ким эришади. Жейкобга келсак, унга чойчақа ва рафбатлантиришдан бошқа ёрдам беролмасдим, аммо ўйлашимча, кун якунида шахсий жавобгарликни амалда қўллаган ҳолда ўзига энг яхши саволларни бериши ва энг яхши танловлар қилганида, қалби нимани ҳис эта олиши унинг энг катта ютуғи эди.

2

Тўғри танлов қилиш

Денверга кўчганимиздан сўнг ҳеч қанча вақт ўтмай, биз аввал умуман учратмаган нарса – тиканли ўсимликларни кашф этдик. “Эчкибошлар” дея аталувчи бу ўсимликлар мамлакатнинг шу қисмида ўсувчи ўткир майда тиканаклар бўлиб, шакли эчкининг қулоқлари, шохлари ва бурнини эслатади. Улар ерга тикани юқорига қараган ҳолда тушади ва бирортаси тасодифан оёқ кийимингизга қадалса, кунингизни кўраверасиз.

Агар Ғарбда яшасангиз, бу ерга кўчиб келганимиздан бери велосипед шиналарини Аппер Мидвэстда яшаган йилларимиздагига қараганда кўпроқ алмаштирганимиз сизни ажаблантирмайди. Уста велосипедчилар, ҳатто энг қалин – тоғ велосипеди шиналаридан фойдаланган тақдирларида ҳам, бу ўсимликка қарши бир қанча эҳтиёт чораларини кўриб қўйишади.

Биз ҳар қуни саёҳат қилаётган инсоний ва касбий ҳаётимизнинг нотаниш сўқмоқларидаги ҳар бир муъолишда ҳам яшириниб ётган виртуал “тиканак” – тўсиқлар мавжуд. Нотўғри фикрни танласак, бас, айблаш, шикоят ва сусткашлик ботқоғига ботиб кетамиз. Аммо тўғри фикрлар бизни бойроқ ва тўлақонлироқ ҳаётга, шунингдек, фойдали қарорлар натижасида келиб чиқадиган фахр ва муваффақият ҳисси томон етаклайди.

Танловларимиз учун ўзимиз жавобгармиз ва яхшироғини танлаш ҳам ўз қўлимизда, деган ғоя СОСнинг асосидир. Одамлар баъзан танлаш имкони йўқ, деб ўйлайдилар. Ва “Мажбурман” ёки “Қўлимдан келмайди”

деган баҳоналарни рўқач қиладилар. Аммо бизда танлаш имконияти ҳар доим бор. Ҳар доим! Ҳатто танламасликка қарор қилишнинг ўзи бир танловдир. Бунинг англаш ва ўз танловларимиз учун жавобгарликни бўйнимизга олиш ҳаётимизда содир бўладиган буюк воқеалар томон қўйилган катта қадамдир.

Тўсиқлардан қочиб, буюк ишларни амалга оширмоқчимисиз?

Унда танлашда эътиборлироқ бўлинг.

3

СОС! – Савол ортидаги савол

Келинг, энди ҳаётимизга шахсий жавобгарликни олиб кирадиган қурол – СОС ҳақида суҳбатлашсак.

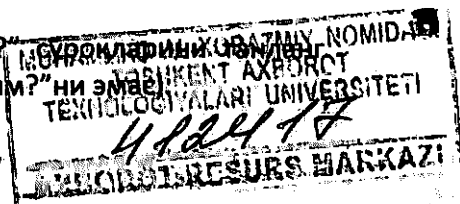
Савол ортидаги савол организмнинг ташқи таъсирга илк жавоби кўпинча салбий бўлиши ва шу боис, ҳаёлимизга дарров нотўғри саволлар – НСлар келиши ҳақидаги кузатувлар асосига қурилган. Лекин ҳар бир қарорни қабул қилишда дастлабки нотўғри саволларга четдан қараб, ўзимизга яхшироқларини (СОСларни) беришни ўзлаштира олсак, ўша саволларнинг ўзиёқ бизни ижобийроқ натижалар сари элтади.

СОСнинг етакчи тамойилларидан бири ҳисобланган “Жавоб саволнинг ўзидадир” ғояси ҳам айна ҳақиқатни ифодалайди: “Агар ўзимизга яхшироқ савол бера олсак, яхшироқ жавоб оламиз”. Шундай қилиб, СОС яхшироқ саволларни бериш ҳақида. Аммо яхши саволни ёмонидан қандай ажратамиз? “Яхши” савол қандай ифодаланади ўзи?

Бу китоб ҳар биримизга яхшироқ саволни фарқлаб олиш ва уни беришни ўрганишда ёрдам беради. Аниқроқ қилиб айтсак, СОСлар одатда ўзгаларга эмас, ўзимизга бериладиган саволлардир. *Ўзимиз хаёлан кўп такрорлайдиган ушбу саволларни камдан-кам ҳолларда ҳамкасбларимиз, мижозларимиз, оиламиз ва дўстларимиздан баланд овозда сўраймиз.*

Қуйида СОС тузиш учун учта оддий йўриқнома билан танишинг:

1. “Нима?” ёки “Қандай?” саволларини жавобини номидан (“Нега?”, “Қачон?” ёки “Ким?” ни эмас).



2. Саволни айнан “мен”га беринг (“улар”, “биз” ёки “сиз”га эмас).

3. Эътиборингизни амалиётга қаратинг.

Масалан, “Нима қилсам экан?” ушбу йўриқномаларга тўла мос тушади. “Нима?” билан бошланган ушбу савол “мен”ни ҳам ўз ичига олган ва бор эътибор ҳаракатга қаратилган: “Нима қилсам экан?” Кўриб турганингиздек, жуда оддий. Аммо ундаги оддийликка алданиб қолманг. СОС қимматбаҳо тош каби серқиррадир. Кейинги бобларда биз бу қирраларни тадқиқ қилиб, СОСларни бериш ҳаётимизга қанчалар қудратли таъсир ўтказишига гувоҳ бўламиз.

4

“Нега?” деб сўраманг!

Қулоғингизга ҳеч шу саволлар чалинганми:

“Нега бошқалар яхшироқ ишламайди?”

“Нега менда шунақа бўляпти?”

“Нега улар ишимни шу қадар қийинлаштириб ташлаган?”

“Нега мен сира дам олмайман?”

“Нега одамлар менчалик қайғуролмайди?”

Бу саволларни овоз чиқариб айтиб кўринг. Хўш, уларни айтганингизда нимани ҳис этяпсиз?

Мен бу саволларни берганимда, ўзимни жабрдийда каби ожиз сезаман. “Нега мен?” билан бошланадиган саволларнинг туб маъноси мен *атроф-муҳит ва теварақдаги одамларнинг қурбониман*, деган кайфиятни беради. Бу аслида у қадар фойдали фикр эмас, тўғрими? Лекин биз ҳамаша “Нега мен?” шаклидаги саволларни берамиз (Ёдда тутинг: агар сиз муаммони ҳал этиш ёки савдо-сотиққа оид “Бешта нега саволи” бўйича сабоқ олган бўлсангиз, бу ерда гап у ҳақда кетмаяпти. Улар фойдали ва ўринли. Назарда тутаётганимиз “Нега” билан бошланиб, “мен бечора” оҳангида берилувчи ва тўғридан-тўғри ўзига ачиниш ҳиссини келтириб чиқарадиган саволлардир).

“Нега?” билан бериладиган бу турдаги саволлар тузоғига исталган киши тушиб қолиши мумкин. Бир сафар бўлим бошлиғидан қўлида қанча одам ишлаши ҳақида сўрадим, у эса: “Яримта, шекилли”, деб жавоб берди. Жавоб кулгили эди, лекин бу унинг “Нега мен яхши одам

топа олмайман?”, “Нега ёш авлод чин дилдан меҳнат қилишни истамайди?” ва “Нега юқори бошқармадан кўпроқ ёрдам олмайман?” каби НСлар берадиган бошқарувчилар тоифасига киришидан дарак эди.

Бунинг бәрчаси қурбонларча фикрлаш тарзи бўлиб, дунёда ҳаддан ташқари кенг ёйилиб кетишга улгурди.

Бир сафар узоқ парвоз вақтида эллик ёшлардаги кишининг ёнига ўтириб қолдим. Биз ўзаро танишиб, “Қаерга йўл олдингиз?” ва “Нима иш қиласиз?” сингари саволлар билан дўстона суҳбатимизни бошладик: Маълум бўлишича, унинг Аспен яқинида яна бир уйи бор ва йигирма бир кунлик чанғи таътилидан эндигина қайтаётган экан. “Қойил, – ўйладим. мен. – Аспенда йигирма бир кун-а! Демак, бу одамнинг қанчадир ихтиёрий маблағи бор!”

У гапида давом этиб, Нью-Йоркда яшаши ва Уолл Стритда ишлашини айтди. Нима иш қилишини топиб кўринг-а? У брокер эмас, инсон жароҳатлари бўйича адвокат экан.

У мёндан нима билан шуғулланишимни сўраганида қисқа ва лўнда қилиб “Ёзувчи, нотик”, деб қўя қолдим.

– О, ростданми? – деди у. – Нима ҳақида маъруза қиласиз?

Мен бир муддат мулоҳаза қилиб кўриб, “Нега айтмаслигим керак?” деб ўйладим. Кейин у киноя ё ҳазилга йўймасмикан, деган хаёлда ҳар доим берадиган жавобимни айтдим:

– Шахсий жавобгарлик ҳақида.

Бунга бир неча сония вақт кетди. Биз бир-биримизга тикилиб қолдик. У бироз безовталанди. Охири унга тушунарлироқ бўлиши учун қўшиб қўйдим: “Мен бажарадиган юмуш одамларга, шу жумладан, ўзимга ҳам, қурбонларча фикрлаш тарзини ҳаётимиздан бартараф қилишга кўмаклашишдан иборат”.

У мени тушунган бўлса керак, чунки шу билан суҳбатимиз поёнига етди. Биз кейин умуман гаплашмадик!

Унинг шахси ёки касбига ҳеч қандай қаршилигим йўқ. У шунчаки “Нега менда шунақа бўляпти?” дея тинимсиз савол бераётган жамият талабини қондиряпти, холос. Аммо жамиятдаги ноқисликларга бош чайқан тақдиримизда ҳам, ўша жамият мустақил шахслар – сиз ва мендан ташкил топганини унутмайлик. Қурбонларча фикрлаш тарзидан дунё миқёсида қутулиш учун қила оладиган энг яхши ишимиз уни, аввало, ўзимиздан бартараф қилишдир.

Биринчи рақамли СОС йўриқномаси барча СОСлар “Нега?”, “Қачон?” ёки “Ким?” эмас, балки “Нима?” ё “Қандай?” сўроқлари билан ифодаланишини таъкидлайди. Боб бошидаги “Нега?” билан бошланган саволларга яна бир бор кўз ташланг ва уларни қуйидагича ишлатганимизда нима бўлиши мумкинлиги ҳақида ўйлаб кўринг:

“Бугун қилаётган ишим сифатини қандай оширсам бўлади?”

“Вазиятни ўнглаш учун нима қилсам экан?”

“Бошқаларга қандай ёрдам бера оламан?”

5

Жабрдийда

Мен бир жанобдан электрон мактуб олдим, унда ёзилишича, ўн йиллик ҳарбий хизмати давомида бирор хатога йўл қўйса, у олган ягона жавоб “Баҳонага ўрин йўқ!” деган жумла бўлган экан. У мана шу жавобни табиий деб қабул қилган ва ишонган, шу қоида билан яшаган.

Оддий фуқаролик ҳаётига қайтганидан сўнг у озиқ-овқат саноати билан шуғулланувчи катта бир фирмада ҳудуд бошқарувчиси сифатида фаолият юрита бошлаган. Аммо ўз компанияси талабларига тўла жавоб бера олмаган ва ўзи ҳам ишидан қониқмаган. “Шахсий жавобгарлик ва СОС!” ўқув дастуримизда қатнашишдан бир кун аввал у бошқарувчисининг ёнига бориб, қуйидагига ўхшаш саволларни берган экан:

“Нега менга кўпроқ вақт ажрата олмайсиз?”

“Нега менга кўпроқ ўргатмайсиз?”

“Нега нархларимиз рақобатбардош эмас?”

“Нега маҳсулотлар турини кўпайтирмаймиз?”

“Нега маркетинг бизни қўлламайди?”

У ўз мактубини “Машғулотда СОС ҳақида тушунча олгач, шуни англадимки, ҳарбийликдан бизнесгача бўлган бир неча йиллик қисқа даврда ўзим энг ёқтирмаган тоифадаги одам – жабрдийдага айланиб қолган эканман”, деган сўзлар билан якунлаганди.

Агар ҳар бир нафаси “Баҳонага ўрин йўқ!” деган жавоб билан кечган ўн йиллик ҳаёти бу инсонни жабрдийдага айлантирган бўлса, қолганларимиз ҳам ўз турмуш тарзимизда ҳушёрроқ бўлишимиз керак, бунинг ажабланарли жойи йўқ.

6

“Нега менда шундай бўляпти?”

Стресс, бу – танлов. Сиз уни сотиб оласизми? Баъзи кишиларга бу фикрни тушуниш қийинроқ туюлади. Улар бошқарма, ҳамкасблар, мижозлар, бошлиқ, тирбандлик, об-ҳаво, бозор талаблари, яъни одамлар ва ҳодисалар бизни стрессга солади, дея ўйлайдилар, лекин бу фикр тўғри эмас.

Ҳа, ёмон нарсалар содир бўлади: иқтисодиёт чўкади, бизнесимиз қаршиликка учрайди, фонд биржаси қулайди, иш ўринлари йўқолади, атрофдагилар ишини охирига етказмайди, берилган муддат ўтиб кетади, лойиҳа инқирозга юз тутаяди, яхши ходимлар кетади... Ҳаёт нохушликларга тўла. Аммо барибир, стресс бу танловдир, чунки ҳар қандай “қўзғатувчи ҳодиса”да биз доимо ўз жавобимизни танлаймиз: кимдир акс таъсир сифатида ғазаб билан муносабат билдиради. Яна кимдир нафасини ичига ютганча жим ўтиришни маъқул кўради. Яна биримиз ташвишланишни танлаймиз. (Бир мижознинг ёзув столида ушбу сўзлар ёзилганди: “Менда айримлари кейин ҳақиқатга айланган кўп муаммолар бўлган!”)

Торонтодаги FedEx конференциясида стресснинг танлов эканлиги ҳақида сўзлаган нутқимдан сўнг бир аёл менга электрон мактуб йўллади. У хушмуомалалик билан фикримга умуман қўшилмаслиги ва стресс ташқи омилларга асосланишини исботлаш учун ўзига бир ой муҳлат берганини айтди. Ўттиз кунча ўтгач, ундан ажойиб мактуб олдим: “Сизнинг ноҳақ эканлигингизни исботлай олмаганимга иқрор бўлдим. Асабимни ўзим бузар эканман. Стресс билан боғлиқ муаммолардан

сақланиш учун энди ўзимга кўпроқ тўғри саволлар(СОС) ни беряпман”.

Инсонларнинг айна бир вазиятга турфа хил муносабат билдириши – ҳақиқат. Стресс – танлов, у танловларимизнинг *натижаси* ҳамдир. “Нега менда шундай бўляпти?” каби саволни танлаган пайтимизда ўзимизни бошқара олмаётгандек ҳис қиламиз. Бу эса кучли стрессни юзага келтирувчи жабрдийдаларча фикрлашга олиб келади. Ҳатто биз чинакамига азият чеккан ва ҳис-туйғуларимиз ўз тасдиғини топган тақдирда ҳам, “Нега мен?” деб ўйлаш стрессни янада кучайтиради, холос.

7

“Нега бу ўзгаришларни бошдан кечиришимиз керак?”

Стейси ўн икки ёшлигида учувчи отаси билан якшанба куни тушдан кейин ўзларининг бир двигателли “Цессна” учоғида сайрга чиқади. Парвоз бошланганидан кўп вақт ўтмай, Мичиган кўлидан бир ярим километрча баландликда ота-боланинг қувончли саргузашти кескин хавfli тус олади. Двигатель ишдан чиқади.

Отаси Стейсига ўгирилиб, хотиржам ва тинчлантирувчи оҳангда: “Қизим, двигатель ишдан чиқди. Энди самолётни бошқачароқ учиришим керак”, – дейди. “Самолётни бошқачароқ учириш” – чиндан ҳам қизиқ жумла.

Унинг отаси кутилмаган қийинчиликлар ва ўзгарувчан вазиятлар кўпинча янгича стратегияларни талаб қилишини яхши англарди. Шарт-шароит ўзгаради, бозорлар ўзгаради, одамлар ўзгаради. Бугун бир вазиятда қўл келган нарса эртага эҳтиёжимизга ярамай қолиши мумкин. Дарҳақиқат, “*Ажойиб! Ташкилотингизни ғайриоддий қилишнинг 47 усули*”да ёзганимиз каби, “Стратегия ёки тактика айна дамда иш бераётган бўлса-да, келажакда унинг қўл келиши эҳтимолдан анча узоқ. Дунёмизда шу қадар кўп ўзгариш юз бермоқдаки, энди вазият бошқача бўлолмайди”. Шундай экан, биз двигателнимиз бехосдан тўхтаб қолган вақтда ҳозирланадиган жавоблар репертуарини ишлаб чиқишимиз керак.

Двигателни қайта ишга тушириш учун ўлар парвоз тезлигини оширишлари зарур эди. Стейсининг отаси самолётни пастга йўналтириш баробарида кабинадаги

тугмаларни босишини айтди. (*Мичиган кўлининг чуқур, муздай суви томонга! Стейси воқеани менга ҳикоя қилиб бераётганда шу хаёлимга келди.*) Стейси тушунди ва вазият оғирлигини ҳис қилган ҳолда, отасининг режасини маъқуллаб, тезда бош ирғади. (Бу нарса “қўмита қарори” учун штаб-квартирага юборилмади – бу мени ҳар доим оксиморон каби ҳайратга соладиган атама.)

Отаси самолётни пастга шўнғитаётиб бошқарув тугмалари билан куймаланди, аммо ҳеч нима юз бермади. Сув сатҳига яқин қолганда эса у самолётни ўнглади: “Стейси, яна бир марта ҳаракат қилиб кўрамиз, – деди у. – Маҳкам ушла!”

Улар иккинчи марта пастга қараб учдилар. Самолётнинг тезлиги ошган пайтда ота яна бошқарув тугмаларини босди ва двигатель бу сафар аввалига бироз умидбахш фўнғирлаш билан, кейин эса таниш гувиллаган овозда бамайлихотир ишлаб кетди.

Йигирма дақиқалардан сўнг улар ерга эсон-омон кўниб олишди. Шундагина Гибралтар қоясидай метин иродали бу инсон, жасорат соҳиби бўлган довурак ота ўн икки яшар қизига ўгирилиб, меҳр билан унинг елкасини силади ва деди: “Энди, асал қизим, нима қилсанг ҳам, лекин бу ҳақда *онангга айтма!*”

Мен бу ҳикояни ундаги драма ва юмор учунгина эмас, балки ўзгаришларни назорат қилиш ҳақида гап боргани учун ҳам севаман. Янги вазиятга тушиб қолган вақтида Стейсининг отаси муаммони ҳал қилиш чорасини кўрди. Лекин у ўзгаришга монелик қилганида ва “*Илгари ҳеч бундай қилиб кўрмаганман!*” дея ўйлаб, ўзига “Нега бу ўзгаришларни бошдан кечиришимиз керак?” каби нотўғри савол (НС)ларни бериб, вақтини эътироз ва шикоятларга сарф қилганида, ҳаммаси умуман бошқача тугаши мумкин эди.

Ўзгаришларга юзма-юз келяпсизми? Кейинги пайтда ҳаётини “двигател”ларингиздан қай биридир ишдан

чиқдими? Агар шундай бўлса, ўзингизга яхшироқ саволлар беринг. Мана, сизга аниқ иш берадиган биттаси:
“Ўзгарувчан дунёга қандай қилиб *мослашиш* мумкин?”

8

“Нега улар яхшироқ мулоқот қила олмайди?”

Ўтган йиллар давомида мен олиб борган кўплаб амалий семинарларда ушбу саҳна қайта-қайта такрорланди: “Бугун ташкилотингиз олдида турган энг катта муаммо нима?” дея сўраганимда, саволимга бериладиган жавоб деярли ҳар сафар бир хил – ўзгариш ё рақобат эмас, балки “Нега улар яхшироқ мулоқот қила олмайди?” тарзида шаклланган муносабат бўлади.

Коммуникация, яъни алоқа ўрнатиш – катта муаммо. Бунинг қисман сабаби шундаки, биз энг яхши мулоқот қандай кўринишда бўлиши ва унга қандай эришиш мумкинлигини билмаймиз.

Самарали алоқа бошқа бировнинг зиммасидаги иш эмас ва у сизни тушунишганидан сўнггина бошланмайди. Аксинча, у ўзга бир инсонни англай олишни билдиради. Бугун кўплаб ташкилотларда одамлар ўз ҳамкасблари билан яхшироқ муомала қилиш ва янада юқорироқ даражадаги мулоқотларни йўлга қўйишга интилмоқдалар. Бунга эришишнинг ажойиб усули ўзимизга “Чин маънодаги тингловчига айланиш учун нима қилишим керак?” ёки “Қандай қилиб бошқаларни яхшироқ англашим мумкин?” каби савол ортидаги савол(СОС)ларни беришдир.

9

“Қачон?” деб сўраманг

“Қачон улар муаммога жиддий қарайди?”

“Қачон мижоз менга қайта қўнғироқ қилади?”

“Қарор қабул қилиш учун зарур маълумотни қачон оламиз?”

“Нима бўлаётганидан бизни қачон хабардор қилишади?”

“Қачон?” деб сўраш орқали биз чиндан ҳам қўл қовуштириб ўтириш ва ишни кейинга суришдан бошқа чорамиз йўқлигини билдирамиз. “Қачон?” билан бошланадиган саволлар сусткашликка етаклайди.

Мен шунча одам сусткашликни ният қилишига ишонмайман. Ҳеч ким, албатта, эрта тонгда туриб: “Мен бугун бирор ишимни пайсалга соламан!” демайди (ҳатто ишни эртанги кунга чўзишни хоҳлаб қолиши мумкин бўлган, учига чиққан дангаса ҳам.) Аммо сусткашлик – айёрона муаммо. Биз бирор юмушни сал кечиктирамиз, кейин яна озроқ, сўнгра яна ва охир-оқибат шуни англаймизки, қайта ва қайта ортга сурилавергани учун у жиддий муаммога айланиб кетибди.

Ҳаётингизда бирор сусткашлик юз беряптими?

Кўплаб кишилар сусткашлик уларга муаммо тудираётганини яширмай тан оладилар. Агар бу кўпчиликнинг муаммоси бўлса, демак, аксарият ташкилотларда ҳам сусткашлик учраши аниқ. Хўш, бунинг оқибатлари қандай бўлади? Ишни ортга суриш қимматли вақтни йўқотиш демакдир. Самарадорликка ҳам путур етади. Жамоа ўз олдига қўйган мақсад сари ин-

тилмай қўйиши мумкин. Муддатлар вақтидан ўтказиб юборилади... Аслида эса шунчаки ажойиб ташкилот бўлиш учун зарур бўлган тезлик етишмайди, холос.

“Узоқ муддатли стратегик режалар тузиш – ажойиб усул, ammo биз баъзи ишларни тушликкача битиришимиз зарур!” – деганди бир мижоз.

Сусткашлик ҳам стрессни кучайтиради. Юмушлар йиғилиб боргани сари ўзимизни ишга кўмилиб кетгандек ҳис қиламиз, бу эса бажараётган вазифамиздан роҳатланишга изн бермайди. Хулоса шуки, ортга сурилган иш ҳаммага қимматга тушади.

Нега шундай қиламиз? Бу ерда ўрганишимиз мумкин бўлган сабаблар борлигига ишончим комил, лекин очиғини айтганда, мен муаммонинг ечимлари ҳақида гапиришни маъқул кўраман. Улардан бири – ташқи омилларга қаратилган “Қачон?” сўроғидан воз кечиш. Бунинг ўрнига қуйидагига ўхшаш савол ортидаги савол(СОС)ларни беришимиз керак:

“Қандай ечим таклиф қила оламан?”

“Қандай қилиб мижозимга чиройлироқ муомала қилишим мумкин?”

“Қарор қабул қилишим зарур бўлганида, маълумот топиш учун нима қилсам бўлади?”

“Қандай қилиб ҳозирнинг ўзида ишда муваффақиятга эриша оламан?”

Ёдингизда бўлсин: жавоблар саволларнинг ўзидадир.

10

Сусткашлик – муваффақиятсизлик гарови

Мен чамаси 1x1,5 метрлар келадиган, устига ярим миллиметрча қалинликдаги шаффоф ойна бириктирилган, жуда катта эски ёғоч партани бир танишимга бериб юборишга қарор қилдим. У ойнани олишни истамади. Шанба кuni эрта тонгдан партани юк машинасига юклаётиб, шиша ойнани чиқиш йўлагидаги баскетбол ҳалқаси устунига суюб қўйдик.

Дўстим жўнаб кетар чоғида: “Менимча, ойнани хавфсизроқ жойга олиб қўйганинг яхшийди”, – дея эслатди машинадан. “Ҳа, олиб қўяман!” – дедим баланд овозда унга жавобан. Аммо айтганимни қилмадим. Ойнага бир кўз ташлаб, уни кейинроқ олиб қўйишни дилимга тугдим. Сўнгра буталарни кесиш ва гаражни тозалаш билан машғул бўлдим. Ҳар сафар ойнанинг ёнидан ўтганимда, у чил-чил бўлмасидан аввал четроққа олиб қўйиш кераклиги ҳақида ўйлардим. “*Кейинроқ олиб қўярман*”, дердим яна.

Кун ўтиб борарди ва биз тушликни оилавий ташқарида қилмоқчи бўлдик. Чиқиш йўлагидан ўтаётганимизда аёлим Карен: “Мана бу ойнани бирор хавфсиз ерга олиб қўймаймизми?” – деди. Унга қандай жавоб берганимни билиб тургандирсиз...

Биз бир неча соатлардан сўнг ғира-ширада уйга қайтдик ва ичкарига кираётган чоғимизда йўлак четида турган ўт қирқадиган қайчиларга кўзим тушди. Тўққиз яшар ўғлим Майклдан: “Майк, қайчиларни анави ердан олиб, гаражга олиб кириб қўясанми, илтимос?” дея сўрадим. Уйга кираётганимда у кетди.

Сўлим маҳалламизда сокин шанба оқшоми эди, фақат бу сокинликни умримда эшитмаган энг даҳшатли овоз – ойна бўлақларининг чилпарчин сингани бузди.

Мен дарҳол нима бўлганини англадим! Ва у нима сабабдан содир бўлганини ҳам билдим. Гараждан юғриб ўтиб, Майклни машинамиз ёнидаги йўлакда, баъзилари салкам ярим метр келадиган ўткир тигли юзлаб шиша синиқлари ўстида қорни билан ётган ҳолда топдим. Даст кўтариб дарҳол олд айвонга чопаетганимда, у йиғлади. Хаёлимга мудҳиш ўйлар келиб, жароҳатларини аниқ кўриш учун уни чироқ остига тутдим ва... кўзларимга ишонмадим: унинг бирор жойи тирналмаган эди! Майкл тўппа-тўғри ойнага бориб урилган ва чиқиш йўлагига у билан устма-уст қулаган, аммо танасига зиён етмаганди. Бундан қанчалар қувонганимни айтишнинг ўзи, албатта, камлик қилади.

Бу ҳодиса нега содир бўлди? Сусткашлик – муваффақиятсизлик гарови. Мен ойнани бошқа ерга олиб қўйиш зарурлигини билардим ва бунга, нари борса, бир неча дақиқагина вақт кетарди. Бироқ мен уни пайсалга солавердим, солавердим ва охир-оқибат, ҳалокатли яқун топиши мумкин бўлган ҳодиса юз берди.

“Кейинроқ бажараман” дейиш одати кўп ҳолларда қимматга тушиши мумкин. Келинг, майда-чуйда масалаларга ҳали улар кичиклигидаёқ чора кўрайлик.

11

“Қачон кўпроқ асбоб-ускуна ва яхшироқ тизимга эга бўламиз?”

“Ижодкорлик қолипга тушмайдиган тафаккурдир”, деган иборани кўпчилигимиз эшитганмиз. Бу гапда ҳақиқат бисёр, аммо мен учун ҳақиқий яратувчанлик, бу

қолип *ичида* муваффақиятга эришишдир.

СОС йўли, бу ўз олдига аниқ вазифа қўйиш, мақсадга эришиш, ишни пухта бажариш ва қўлимиздаги бор восита билан ўзгаришлар қилишдир. Номукаммал тизим ва чекланган ресурслар ҳар қандай ташкилотга хос. Биз янгироқ асбоб-ускуналар, мукамалроқ тизим, кўпроқ ишчилар ва катта бюджет ҳақида орзу қилишимиз мумкин. Аммо ихтиёримизда йўқ нарсалар ҳақида ҳаддан ташқари кўп бош қотириш ишни ортга суришга бир баҳона, холос. Масалан, бошқарувчилар “барча ўринлар керакли инсонлар билан банд қилинмагунича” жамоалари тажрибасини оширмайдилар. Якка шахслар барча маълумотлар берилмагунича қарор қабул қилмайдилар ё барча саволлар жавобини топмагунича ишга киришмайдилар.

Ажабланарлиси шундаки, бор нарсаларимиз билан муваффақият қозониш биринчи ўринда олишни истаган нарсамизни ҳам қўлга киритиш имконини беради. “Шуни билдимки, ишни ҳар сафар ўзимда мавжуд ускуна билан битирсам, кейинчалик ундан кўпроғига эришишга интиламан”, дейди “Давлат хўжалигини суғурталаш” вакили Деб Вебер бу борада оқилона фикр юритиб. Аввал экамиз, кейин ўриб оламиз, бу – ҳақиқат.

Ўзимизда йўқ нарсага эътиборни қаратиш вақт ва кучни ҳавога соғуриб, яратилиши мумкин бўлган янгиликни йўққа чиқаради. Келинг, чин маънода ўзгариш яшаш учун бунинг ўрнига кучимизни қолип ичида муваффақият қозонишга сарфлайлик. Ва ўзимизга “Қандай қилиб қўлимдаги бор восита билан мақсадга эриша оламан?” деган савол ортидаги савол(СОС)ни берайлик.

12

“Қачон бирор янги нарса эшитамиз?”

Баъзан сотувчилар мендан “Жон, савдо маҳорати бўйича 101-даражани олдим. Энди нима қилай?” деб сўрашади. Уларга берадиган жавобим қандайлигига қизиқяпсизми? “ҲЕЧ НИМА!” Савдо мураккаб юмуш эмас. Агар савдогарлар эрта туриш, бўлажак мижозлари билан алоқа ўрнатиш, ўз маҳсулотлари ва хизматларига нисбатан уларда ишонч уйғотиш, мижозларни кузатиш каби асосий кўникмаларни мунтазам равишда амалда қўлласалар, албатта, муваффақиятга эришадилар.

Шу билан бирга, хизмат кўрсатиш, ҳалоллик ва жавобгарлик сингари ташкилотимиз фаолияти ва ҳаётимиз давомида сўянишимиз мумкин бўлган тамойилларга келсак, синовдан ўтган *эски ходимлар яхшироқдир*.

Узоқ муддатли муаммоларга тезкор ечим топиб бўлмагани боис, шунчаки бироз ўзгартириш киритиш учунгина, ташкилотимизга тўқсон кун ичида “мовий”, “қизил” ва “яшил” программаларни неча марта олиб кирдик? Бизга “янги” нарса ё “қайноқ” мавзу керак эмас. Қилишимиз керак бўлган ягона нарса, бу ўткинчи ҳою ҳаваслардан тийилиш ва ҳар куни шахсий жавобгарлик каби фундаментал билимларга амал қилишдир.

Одамлар кўпинча СОС ва унинг шахсий жавобгарликка оид мазмуни ҳақида билиб олгач, “О, бу маълумот айтилган вақтида берилди-да!” дейдилар. Лекин, аслида, шахсий жавобгарлик маълум бир вақтгагина тааллуқли эмас, у *абдийдир*. У кеча ҳам, бугун ҳам ва эртага ҳам ишлашда давом этади.

Шундай қилиб, “Қачон бирор янги нарса эштамиз?” саволи, шубҳасиз, нотўғри савол(НС)дир. Ва бу ўринда, ҳатто илгари эшитган бўлсак ҳам, “Эшитганларимни қандай қилиб *амалда қўллашим* мумкин?” деган савол яхшироғи бўлади!

13

“Ким?” деб сўраманг

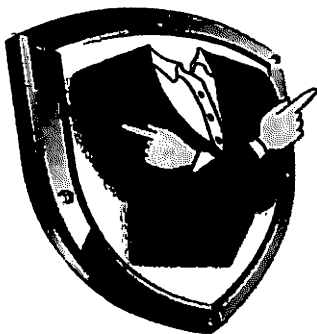
“Ким хатога йўл қўйди?”

“Ким муддатни кечиктирди?”

“Ким қовун туширди?”

Шу каби “Ким?” билан бошланадиган саволларни берган вақтимизда, аслида, бошқа кимнидир айблаш учун емаган сомсасига пул тўловчи кишини излаётган бўламиз. Ва бу айблов кўп учрайдиган ҳамда шу пайтгача биз тилга олган барча ғоялардан самарасизроқ бўлиши мумкин. Ушбу бобни акс эттирувчи, икки қўли кесишган ҳолда юқорига букилган ва бармоқлари билан атрофдагиларни кўрсатаётган киши расмига қаранг. Мен буни “Компания герби” деб атайман. Аччиқ ҳақиқат шундаки, бу сурат бугунги кунда кўплаб ташкилотларда юз бераётган вазиятни аниқ-тиниқ тасвирлаб беради.

Компания герби



Микроавтобусда Юта штатидаги Сноуборд чанғи курортдан Солт Лейк Сити аэропортига кетаётиб, ҳайдовчи билан сўхбатимиз қовушиб қолди. Аён бўлишича, у транспорт компаниясининг савдо менежери сифатида ҳам фаолият юритар экан. Гап айблаш мавзусига тақалганида у: “О, компаниямизда бировни айблаш одат тусига кирган!” деб қолди.

– Ростданми? – дедим мен.

– Ҳа, – давом этди у, – администратор диспетчерларни айблади, улар ҳайдовчиларни айблади, ҳайдовчилар сотувчиларни айблади, сотувчилар эса мени...

Беихтиёр унинг гапини бўлдим:

– Фирмангизда қанча одам ишлайди? –

– Ўн иккита, – жавоб берди у.

Ўн иккита одам! Ўйлашимча, “айблаш ўйини”ни ўйнаш учун корхона у қадар катта бўлиши шарт эмас экан.

Энг кичик жамоалардан то энг катта корпорацияларгача, энг қўйи поғонадан то ер юзидаги энг баланд курсиларгача айблаш эпидемияси ёйилиб кетган ва ҳеч ким бундан ҳимоялана олмайдигандек. Бош ижрочи директор вице-президентни айблади, у эса менежерни, менежер ишчини, ишчи эса мижозни, мижоз ҳукуматни, ҳукумат эса одамларни, халқ сиёсатчиларни, улар эса мактабларни, мактаблар ота-оналарни, улар эса ўсмирни, бола отасини, ота ўз ўрнида онани, аёл эса ўз менежерини, у эса вице-президентни, вице-президент бош ижрочи директорни айблади ва жараён шу тарзда давом этаверади. Бу “Айблов занжири” шу қадар ҳақиқат бўлмаганида кулгили туюларди.

Айблов ва “Буним ким қилди?” кўринишидаги саволлар ҳеч нарсани ҳал қилмайди. Улар қўрқув пайдо қилади, янгиликларни йўққа чиқаради, жамоа бўлиб ишлашга халақит беради, тўсиқлар яратади ва одамларни жалб қилишга йўл бермайди. Вазифаларни уддалаш учун ижодий изланиш ва ҳамжиҳатликда ишлаш ўрнига ким-

нидир айблашга киришамиз ва ҳеч нимага эриша олмаймиз. Бир-биримизни айблашни тўхтатиб, шахсий жавобгарликни амалда қўлламагунимизча бор куч-қудратимиздан тўла фойдаланиш имкони ҳам йўқ.

“Ён-атроф айбловларга тўла!” деган ибора қулоғимизга кўп чалинади. Ростданми? Бунга эҳтиёж борми? Бунинг ўрнига, шунчаки бориб масалани ҳал қилиб қўя қолмаймизми? Биз дунёдаги барча айбловлардан ҳеч қачон қутула олмайдигандекмиз, лекин қуйидагига ўхшаш саволларни бериш орқали, аминманки, улардан албатта халос бўлишимиз мумкин:

“Бугун муаммони ҳал қилиш учун қўлимдан нима келади?”

“Лойиҳамиз олдинга силжиши учун қандай ёрдам берсам бўлади?”

“Вазиятни қўлга олиш учун қандай чора кўришим керак?”

Боб бошидаги “Ким?” сўроқлари ўрнига ушбу саволларни қўйиб кўринг ва ташкилотингиздаги “Айблов занжири”ни қанчалар тез узиб юбора олишингизга гувоҳ бўлинг.

14

Ёмон денгизчи шамолни айблайти

“Ёмон денгизчи шамолни айблайти” деган мақолни ҳеч эшитганмисиз? Шу мақолни “Ёмон ишчи иш қуролини айблайти” ёки “Ёмон мураббий айбни ўйинчига тўнкайти”га ўзгартирсак, нима дейсиз? Келинг, бироз кайфиятни кўтарамиз ва ушбу фикрни қуйидагича давом эттирамиз:

Ёмон ўқитувчи _____ ни айблайти.

Ёмон сотувчи _____ ни айблайти.

Ёмон ота-она _____ ни айблайти.

Ёмон бошқарувчи _____ ни айблайти.

Ёмон ишчи _____ ни айблайти.

Ёмон атлетикачи _____ ни айблайти.

Ёмон ўсмир дунёни айблайти!

Масъулиятли кишилар айбдорларни эмас, муаммонинг ечимини қидирадилар. Улар ҳеч кимни, ҳатто ўзларини ҳам айбламайди. Агар “ўзни айблаш”га асос бўлса, улар ўзларига “Бошқачароқ нима қила олишим мумкин эди?” ё “Бундан ўзимга қандай хулоса чиқарсам бўлади?” каби савол ортидаги савол(СОС)ларни берадилар.

15

Бўлинггани “бўри” ер...

– Ҳазиллашяпсиз! – дедим мен. – Сизларда “биз/улар” синдроми йўқми?

Гапларимга бизнес фаолияти бўйича вице-президент Кевин жилмайганча бош чайқаб ўтирарди.

– Ҳеч қандай функциялараро ихтилоф йўқми? Корпоративга қарши соҳа менталитети йўқми? Раҳбарият ва ишчилар муносабати йўқми? “Биз/улар” йўқми?

Мен бунга ишона олмадим. Агар шу рост бўлса, унинг ишхонаси кўрганларим ичида ушбу муаммога дуч келмаган ягона ташкилот бўларди.

– Йўқ, – деди у ва кулимсираб қўшиб қўйди: – бу ерда “биз/улар” йўқ. Лекин “уларга қарши биз” бор!

Кевин озроқ ҳазил қилганди.

– Албатта, – жавоб қилди у тушунтириб, – албатта, бизда “биз/улар” синдроми бор. Кимда йўқ бу?

Бунга тўғридан-тўғри ифодалаган яна бир бошқарувчиси учратдим: “Жон, мен барча муаммоларимизни “Бўлиниш ва ўзини оқлаш” деган икки-уч сўзга жамлай оламан.

Ташкилотингизда бухгалтерия ҳисоботи, савдо, ишлаб чиқариш, маркетинг, тадқиқот ва ривожлантириш, бизнес фаолияти, маъмурият, уй офис ёки соҳа каби алоҳида бўлимлар борми? Тўсиқлар юксалиб, мустаҳкамлашиб, забт этиш қийинлашганда, одамларнинг “Бу менинг ишим эмас!” деган даъволари қулоққа чалиниши мумкинми? Мен бир компанияни биламан, унинг савдо-социқ бўйича ташкилоти ўз штаб-квартирасини, ғалати эшитилса-да, “Савдони бартараф қилиш клуби” деб атайди!

Кейин почта буюртмаларини етказиб берувчи компаниянинг мижозларга хизмат кўрсатиш бўйича вакилига дуч келдим (уни бир кечиккан буюртмани текшириб кўриш учун чақиргандим), у менга “Ҳа, транспорт департаменти яна биз билан ўйин қилмоқда”, деди. Биз билан? У ўзини қайси жамоадаман деб ўйлайди?

Ташкилотларимиз жамоани шакллантиришга сарф қиладиган барча вақт ва манбаларга қарамай, биз ҳали ҳам оддий бир ҳақиқатни унутган кўринамиз: барчамиз айнан бир жамоадамиз. Биз ҳар куни гуруҳлар, бўлимлар, ҳудудлар ва шахсларнинг турли мақсадлар йўлида қандай иш олиб боришларини кўрамиз. “Жамоа” номи остидагилар ҳар куни “ўз ишини тўғри бажармаётганлар” билан жанжаллашиб, ўша “бошқалар” устидан арз қиладилар. Шу каби бўлиниш ва ички низолар ташкилотнинг ҳаётий кучини сўриб олади. Бу икки кишилиқ велосипедни бир-бирига тескари йўналишлар томонга ҳайдаб кетмоқчи бўлаётганлар ҳаракатини ёдга солади: ҳаракат кўп, зўриқиш кучли, аммо олға силжиш йўқ.

Рақобатчилар ҳар куни бизни мағлуб қилиш учун тиним билмаётган бир пайтда ўзаро қарама-қарши ишлашимиз чиндан ҳам жоизми? Келинг, бу ажратишни бартараф этиб, “биз/улар”ни унутамиз ва доимо шуни эсда сақлаймиз: барчамиз битта гуруҳдамиз.

16

Ҳакам устидан ғалаба

Отам Жимми Миллер Нью-Йоркдаги Итака шаҳрида жойлашган Корнел университетида йигирма беш йилдан кўпроқ кураш бўйича бош мураббий бўлган. Гиламчага чиқараркан, у доим менга ўша куни учта одамни – рақибимни, ўзимни ва ҳакамни мағлуб этишим зарурлигини уқтирарди.

Рақибни енгишим кераклиги ўз-ўзидан тушунарли. “Ўзингни” деганда у ҳар бир спортчида табиий равишда мавжуд бўладиган қўрқувни енгишим зарурлигини назарда тутарди. Ҳакамни енгиш ҳақида гапирар экан, “Ўйинга қанча қолгани муҳим эмас, Жон, – дея тушунтирганди. – Ҳатто берилган қўшимча вақтда бир очкога ютқизсанг ва у сенда саволлар уйғотадиган огоҳлантиришлар берган тақдирда ҳам, оқ-қора кийимли одамни айблаш олмайсан”. У гапини шундай хулосалаганди: “Агар ютишни истасанг, ҳакамни енгиш даражасида руҳан кучли ва яхши бўла олишинг шарт!”

Ҳакамни енгиш даражасида кучли бўлиш... Бу маҳсулот, нарх-наво ва реклама йўқлигидан шикоят қилиш ўрнига, “Ҳаммасини сотиб бўлдим!” дейишга қодир бўлган савдо ходими бўлиш билан тенг. Бу сира “Қачон бошқалар ҳам ўрнида қўзғалади?” дея сўрамай хизмат кўрсатувчи жамоа аъзосини англатади. Бу “Нега ишчиларим бунчалар суст?” ва “Қачон улар ишга қайишади?” деб нолимайдиган бошқарувчи эканингизни англатади. Бу бошқарма устидан “Нега улар бўлаётган ишлардан бизни хабардор қилишмайди?” деб шикоят қилмайдиган одам эканингизни англатади.

Сизнинг ҳаётингиздаги “ҳакам” ким? Сиз ва муваффақият ўртасида ким ёки қайси вазият назоратингиздан четда турибди? У ишингизни бажаришни қийинлаштириб юборадиган ўта қаттиққўл нозир ёки ташкилотингизда ўрнатилган кўп вақт олувчи унумсиз тизим бўлиши мумкинми? Балки бу силлангизни қуритаётган шахсий муаммоларингиздир...

Нимага эришишга ҳаракат қилаётганимиздан қатъи назар, ошиб ўтилиши зарур бўлган тўсиқлар ҳар доим топилади ва уларни кўпинча назорат остида ушлаб тура олмаймиз. Диққат-эътиборни тўсиқларга қаратиб, қимматли вақтимиз, истеъдодимиз ва қувватимизни исроф қилгандан кўра, келинг, шундай ишлайликки, ҳакам бизга билдириши мумкин бўлган огоҳлантиришларга қарамай, муваффақият қозона оладиган даражадаги яхши одамга айланайлик. Қўшимча қилиб айтсак, баъзан мен “Энг сара СОС” деб атайдиган “Қандай қилиб ўзим назорат қила олмаган нарсани қўйиб юбора оламан?” саволини бериш энг яхши ёндашувдир.

Ҳолиб бўлишни истасангиз, диққатингизни ихтиёрингиздан ташқаридаги нарсаларга қаратманг ва улардан нолиманг. Баъзи муаммоларга, яхшиси, эътибор бермаслик керак. Қолган барчаси учун ҳакамни енгил даражасида яхши бўлиш кифоя.

17

“Ким қовун туширди?”

Сиз ҳеч “мижғов” парвозда бўлганмисиз?

Хюстонда самолётга чиққан пайтим ёмғир шаррос қуярди ва мен дим, гавжум салонда намликни ҳис қилдим. Рейс тўлган эди ва йўловчилар ҳам худди керагидан ортиқ юк кўтариб олгандек туюларди. Бунинг устига, афтидан, баъзи йўловчилар чиптасига айнан битта жой ёзиб қўйилганди ва улар буни ҳазм қилолмаётгандилар. Парвозимиз ҳатто бошланмай туриб асабийлик кучайган, кайфият эса тушган эди!

Ниҳоят, эшиклар ёпилди, сўнгра биз учиш-қўниш йўлаги томон аста ҳаракатлана бошладик, аммо яна бир соат ўрнимиздан жилмай қолиб кетдик, қизиғи, бунга экипаж томонидан ҳеч қандай тушунтириш берилмади. Қўлимдан ҳеч нима келмади, аммо бу ҳолат “босим остидаги салон” атамасига тамомила янгича маъно берди, деб ўйладим. Шукурки, самолёт ниҳоят ҳавога кўтарилди ва ўша дамда СОС қаҳрамонларимдан бирини учратиб қолдим.

Бонита стюардесса экан. Уни биринчи марта кўрганимда кайфияти жуда чоғ, қўлида бир уюм қулоқчин билан йўлақдан жилмайганча ўтиб борарди. Рождествога бир ҳафта қолгани учун у Санта Клауснинг катта оқ-қизил қалпоғини кийиб олган, қалпоқ учи қизнинг бир елкасига тушиб турарди.

Қулоқчинларни тарқатаётганда у “Биз бир соат вақтингизни олдик, лекин барибир мана бунга пул тўланг”, демади. Уларни бепул таклиф қилди. Унинг бир йигитга мурожаат қилиб, “Спорт дастурларимиз сизга ёқишига

аминман, жаноб. Бу қулоқчин сизга!” деганини, сўнгра бир аёлга “Саёҳатга ёлғиз чиққан кўринасиз, хоним. Бирор ҳамроҳ истайсизми?” деганини кўрдим.

Ёнимга келган вақтда уни тўхтатдим ва: “Биласизми, Бонита, муомалангиз мени жуда хурсанд қилди”, – дедим. Санта Клаус қалпоғини кийиб олган бу қиз очиқ табассум қилганча мендан узоқлашаркан, жавоб қилди: “Нима десангиз ҳам, майли, фақат гиёҳванд моддаларга текшира кўрманг!”

Уни текширишга ҳожат йўқ эди. Мен унинг ҳаётдан сармаст эканлигини билиб бўлгандим. Биз яхши танловлар қила бошлаганимизда юз берадиган энг ажойиб ҳиссиётлардан бири ҳам шу: ҳаётдан лаззат оламиз.

Гап “бизни” “уларга” таққослаш ёки “Нима учун улар самолётга керагидан ортиқ одам олишди?” “Қачон парвозга боғлиқ ишлар ўзаро мувофиқликда олиб борилади?” ё “Ким қовун туширди?” каби нотўғри савол(НС)ларни бериш ҳақида кетмаяпти. Бу ўринда “Вазиятни ўзгартириш учун айна дамда нима қила оламан?” дея олиш яхшироқ саволдир.

Биргина яхши танлови билан ёмон вазиятни яхши томонга буриб юборган Бонита самолётдаги барча инсонларнинг кайфиятини ўзгартирди. Шахсий жавобгарлик дунёни мана шундай – ўз вақтида қилинган биргина танлов билан ўзгартиради.

18

Мулқдорлик

Одамлар ташкилотларимизда “мулқдорлик”ка эҳтиёж борлиги ҳақида тез-тез гап очиб турадилар. Қўйидаги ҳикоя улар нимани назарда тутаётганларини ифодалаб беради:

Линияда статик муаммо борлиги учун хизмат қўнғироғи талаби билан телефон компаниямизга боғландим. Таъмирловчи келиб, линияни яхшилаб тузатиб кетди. Аммо эртаси кuni муаммо яна пайдо бўлди. Бошқа бир таъмирловчи келиб, янада кўпроқ ишлади. Бироқ натижа бўлмади. Учинчи йигит келганида мен вазиятни тасвирлаб, унинг айбловларини эшитиш учун тин олдим. У ўз ҳамкасбларини сўкишига тўла ишонгандим, лекин йигит бунинг ўрнига мени жуда таъсирлантирган ушбу жавобни айтди: “Буни тушунтириб бера олмайман, жаноб Миллер. Бироқ, аминманки, сиздан бўлиб ўтган иш учун кечирим сўраб, муаммони ҳал этишга ҳаракат қилиб кўра оламан!”

“Flipping the Switch”(СОСга илова қилинган китоб!) да ёзганимиз каби, “Эгалик ташкилотда капитал улушга эга бўлишни ё расман раҳбарлик лавозимини эгаллашни талаб қилмайди. Бу, шунчаки, айблаш, шикоят қилиш, кечиктириш ёки баҳона қилиш ўрнига, муаммоларга тик боқишни англатади. Эгалик ҳуқуқи соф шаклдаги шахсий жавобгарликдир”. Бу, шунингдек, ҳар биримиз ҳаётимизнинг барча соҳаларида амал қилишимиз мумкин бўлган ғоядир.

Эгалик, бу онг, қалб ва қўлларимизнинг муаммони *ҳал қилиш* ва айбни ҳеч қачон бошқаларга *тўнкамаслик* учун баҳамжиҳат бўла олишидир.

19

Яқдиллик асоси

Парвоз қилаётган ялтирбош бургутни томоша қилаётиб, “Денгизда дельфин каби суза олса, қанийди... ” деган бўлармидингиз? Дельфинга боқиб, қачондир у ҳам жирафа каби осмонга бўй чўзиши мумкинлигига умид қилармидингиз? *Шер нима учун гепард каби тез югура олмаслиги* ҳақида ўйлаган бўлармидингиз? Йўқ, албатта. Бу ҳақда ўйлашнинг ўзи кулгили.

Сиз ўзингиздан фарқ қилувчи кишилар билан бир жамоадамисиз?

Мижозим ва дўстим, Цент Жуд Медикалнинг операциялар бўйича собиқ вице-президенти Боб Элжин бир сафар: “Чин жамоадош тўғрига сиз орқали қараб ҳам, кўрганларидан кўзи қувнайдиган одамдир”, – деганди.

Жамоангизни кучайтиришни хоҳлайсизми? “Қандай қилиб одамлардаги истеъдод ва кучли жиҳатларни бориचा қадрлай оламан?” саволи бу ишни бошлашингиз учун энг яхши савол ортидаги саволдир.

20

Жавобгарликни шахсийлаштириш: барча СОСлар “мен” дан иборат

Шахсий жавобгарлик ва СОС ҳақида гапирганимдан кейиноқ, мен мурожаат қилган компаниянинг бош директори ўрнидан туриб, бир неча оғиз сўз айтди. Ўзидан аввалги юзлаб кишиларга берган шарҳидан сўнг у орқа тарафидаги катта экранда ушбу маълумотни акс эттирган тугмани босди:

Шахсий жавобгарлик СЕН билан бошланади!

Унинг нима демоқчи эканлиги менга аён, лекин у фикрини етказишда адашди. Шахсий жавобгарлик “сен” билан бошланмайди. У “мен” билан бошланади. Шу сабабли ҳам у *шахсий* жавобгарлик деб аталади. Шахсий жавобгарлик тўғрисида икки уйдирма мавжуд. Менежер стандартларни ўрнатишда, мақсадни белгилашга кўмаклашишда, оқибатларни аниқлашда, одамларни келишилган даражадаги унумдорликка ўргатишда мураббий сифатида бошқариши мумкин, худди шу сингари, ҳамма гап *бошқаларнинг* жавобгарлигида, деб ишонимиз – биринчи уйдирма. Гарчи бу муҳим бўлса ҳам, шахсий жавобгарлик саналмайди.

Иккинчи асоссиз қараш – (бу, эҳтимол, яқдилликка доимий урғу беришдан келиб чиқар) жавобгарликни жамоа ёки гуруҳ амалга оширадиган юмуш, деб ўйлаш. Ҳа, жамоа масаласи нозик, аммо жамоалар яқка шахсларга асосланган ва *муваффақиятли* жамоалар шахсий жавобгарликка амал қилувчи яқка шахслардан таркиб топади.

Одамлар учун, умумий мажбуриятларни бажариш мақсадида бир ерга тўпланиш ва кейинроқ бундан нима чиққани ё чиқмаганини муҳокама қилиш, албатта, аҳамиятли. Бироқ ҳақиқий шахсий жавобгарлик ҳар биримизнинг қарашларимиз, хатти-ҳаракатларимиз ва улар келтириб чиқарадиган натижалар учун жавобгарликни ёдда тутишимизни англатади.

Баъзилар “Жамоада ‘мен’ йўқ” дейишни ёқтиради, лекин бу фикрга қўшилмайман. Жамоа қандай бўлишидан қатъи назар, унинг олға юришига кўмаклашиш учун шахсий жавобгарликни амалда қўллай оладиган кўплаб “мен”лар, яъни одамлар, якка шахслар бор! Ҳақиқат шундаки, агар ҳамма “Нима қилсак экан?” деб савол берса, унда ҳеч ким ўзидан “Нима қилсам экан?” деб сўрамайди.

Айнан шу сабабли, иккинчи СОС йўриқномасига кўра барча СОСлар “улар”, “биз” ёки “сиз” эмас, “мен”ни ўз ичига олади. “Мен”ни ўз ичига олувчи саволлар диққатимизни ўзга кишилар ва вазиятлардан чалғитиб, энг аъло натижаларни бажара оладиган шахс – ўзимизга қаратади. Биз бошқаларни ўзгартира олмаймиз. Биз кўпинча вазият ва ҳодисаларни бошқара олмаймиз. Биз чин маънода назорат қила олишимиз мумкин бўлган ягона нарса ўз қарашларимиз ва хатти-ҳаракатларимиздир. Куч ва энергиямизни қўлимиздан келадиган ишга йўналтирувчи саволлар бериш дилимизни камроқ хира қилиб, бахтиёрроқ бўлишдан ташқари, ишимиз самарасини сезиларли даражада оширади.

Бурч мажбуриятини ҳис этадиган гуруҳлар – ажойиб восита. Бошқарувчилар ва ижрочилар стандартларни белгилаши ва етказиши керак, аммо шахсий жавобгарлик “Нима?” ёки “Қандай?” дея бошланган ва “Мен”ни сўроққа тутувчи саволлардан куч олади.

21

Мен фақат ўзимни ўзгартира оламан

Мен ўзгартира оладиган ягона инсон ким? Тўғри, фақат ўзим! Гаров ўйнайман, сиз буни анчадан бери биласиз. Жуда оддий, жуда муҳим ҳақиқат. Энди сизга яна бир савол: ушбу китоб билан танишаётганингизда, хаёлингизда кимлар жонланди, кимларни ўйладингиз? *Ўша инсонлар ҳам бу ҳақда билишларини истардим, чунки бу уларга керак!* Ҳар сафар шундай бўлади. “Мен фақат ўзимни ўзгартира оламан”, деймиз, аммо кейин биздан “Сенингча, СОС кимга керак?” деб сўрашса, “Уларга!” деб жавоб берамиз.

Сиз яқин орада бирор кимни “тўғрилашга” ҳаракат қилиб кўрдингизми? Ҳаммамиз шундай қиламиз. Айримларимиз ўз хатти-ҳаракатимиз билан бошқаларни ўзгартиришга уринаётганимизни ўйламаймиз ҳам. Бир нотижорат ташкилот раҳбари давра суҳбатида жамоанинг тўрт аъзосига шундай деди: “Рости, мен ёрдамчимни ўзгартиришга ҳаракат қилмаяпман. Йўқ, ундай эмас! Мен, шунчаки, у ўз олдига узоқ муддатли мақсадлар қўйиши керак, деб ўйлайман”. Аслида эса бу ҳам “Мен ундан мен истаган одам бўлишини хоҳлайман”, деган маънони билдиради.

Бошқалар шундай қилаётганларини билишади, лекин тан олгилари келмайди. Масалан, ташкилотида СОС сессиясини ўтказиш учун сўнгги тайёргарликларни кўраётган ўқув менежери билан гаплашиб қолдик. Шунда у: “ВП нима учун ушбу дастурга сармоя киритаётганини билишни истайсизми?” – деб сўради.

– Албатта, – дедим эҳтиёткорлик билан, гап қаерга тақалаётганига қизиқиб.

– У Эдни тузатмоқчи.

– Эдни тузатмоқчи?

Унинг айтишича, Эд ўз ўрни учун курашаётган назоратчи эди. Аммо ВП масъулиятни ўз зиммасига олиб, вазиятни очик ва ҳалол ҳал қилиш ўрнига, бутун жамоани машғулотга жалб қилмоқчи. “Эдни тўғрилашмоқчи.” Бу сўзлар миямга ўрнашиб қолганди.

Одамлар ҳали ҳам бошқаларни ўзгартиришни ўз вазибалари деб билишади. Йигирма ёшлардаги йигит билан бир ерга ташриф буюрганимда, у: “Бошқаларни ўзгартириш бурчим эканлигига ишонаман, мен бошқарувчиман!” деганди. Кечирасиз! Бошқарувчиларнинг иши одамларни ўзгартириш эмас! Улар ўргатиши, маслаҳат бериши, ўқитиши ва йўл кўрсатиши мумкин, лекин ҳеч ким бошқа бировни ўзгартирмайди. Ўзгариш ҳар кимнинг ўзи қилган қарорлари натижаси сифатида фақат ботинда рўй беради.

Бу – ўзлаштириш қийин бўлган сабоқ ва ҳатто “тушундик” деганимизда ҳам, у билан “Мен фақат ўзимни ўзгартира оламан” (яъни ўз фикрларимиз ва хатти-ҳаракатларимиз тарзини виждонан кўриб чиқиш) ғоясини англаш орасида катта фарқ бор.

Мен гуруҳдан тез-тез: “Ташкилотингиз самарадорлигини ошириш учун сиз ўзгартиришингиз мумкин бўлган биргина нарса нима?” деб сўраб тураман. Одатда улар маҳсулотлар, дастурлар, услублар, жараёнлар, иш тартиблари, нархлар ва одамлардан иборат рўйхатни тақдим этишади. Кўпроқ одамлар, камроқ одамлар, турли одамлар... Бир йигит эса: “Пепсини!” дея жавоб қилди. (Ҳа, “пепси”ни!) “Дам олиш хонасидаги поп-автоматни “кола”дан “пепси”га алмаштирсак қанийди...”

Вазиятни яхшилаш учун нимани ўзгартириш кераклиги ҳақида сўрасангиз, одамларнинг мияси турли хил ғоя-

лар билан тўлиб-тошади. Лекин, биласизми, улар нимани тилга олмайди? Ҳатто бирорта инсон: “Ўзимни! Ташкилотимиз янада самарали ишлаши учун ўзимни ўзгартирган бўлардим”, демайди. Бир сафар буни кимдир айёрона савол, деб атади, аммо ундай эмас. Саволни қайта ўқиб кўринг. Унга шунчаки онгимиз етиб бормади. Ўйлари-миз деярли ҳар доим биринчи навбатда бошқа ёққа йўналган. “Нима?” ёки “Қачон?” сўроқлари ишлатилган ва “мен”ни ўз ичига олган саволларни бериш диққат-эътиборни яна ўзимизга қаратади.

Агар барчамиз бошқа бировларнинг эмас, ўз фикрларимиз ва ҳаракатларимизни қолипга солишга, шакл беришга уринганимизда, қанчалик ижобий ўзгаришлар юз берган бўларди. Хулоса шуки, СОС иш беради, чунки у *“Мен фақат ўзимни ўзгартира оламан”* деган ҳақиқатга асосланган.

22

“У эмас, ўзим ўзгардим”

Тақдимотдан сўнг Жостенс(синф узуклари ва йиллик китоблар ишлаб чиқарувчи компания)даги ўрта менежер келиб, “Мен фақат ўзимни ўзгартира оламан” ғояси унга чиндан ҳам таъсир қилганини айтди. “Филиал менежери бўлган вақтларимда, – тушунтирди аёл, – бир йигит менга яхши бошқара олмаётганимни айтаверарди. Биз биргаликда умуман яхши ишлай олмадик. У бошқа жойга кўчирилгач, ўзимни анча енгил ҳис қилдим.

Бир неча йил ўтди. Биз яна битта офисда ишлай бошладик ва мен яна унинг раҳбарига айландим. Аммо бу сафар ҳаммаси бошқача эди. Биз бир-биримиз билан яхши чиқишиб, лойиҳаларда ҳамкорлик қилардик. Бир сафар ўзимга савол бердим: *у қачон ўзгарди?* Бироқ кейин пайқадимки, *у эмас, мен ўзгарибман!*”

– Сиз қандай ўзгардингиз? – сўрадим мен. Аёлнинг жавоби онгимга ўрнашиб қолди:

“Уни ўзгартиришга уринмай қўйдим”.

23

Қачон айтганларига амал қилишади?

Администраторлар юқори бошқарманинг сайёр мажлиси учун тоғ тепасига кўтариладилар. Уч кун давомида улар қоғозли доскани ёрқин рангли сиёҳлар билан тўлдириб, муҳим масалаларни муҳокама қиладилар. Ниҳоят, кўлларида “вазифа, ғоя ва тамойиллар” билан водийга қайтиб тушадилар. Одамлар у ерда эркаклар устида ўтириши ва аёллар сумкасига солиб олиши мумкин бўлган, мўъжизавий йўл билан ламинатланган чўнтак карталарига айланиб қолган тош лавҳаларни қабул қилиб олиш мақсадида кутиб ўтирадилар.

Кўп ўтмай, одамлар сув совиткич қаршисига йиғилишиб, карталарини чиқарадилар ва шивирлайдилар: “Яхши, мен бу тамойилларни улар бажарганда амалга ошираман!”

Огоҳ бўлинг. Бошқаларда баҳамжиҳатликнинг етишмаслиги энг осон илғайдиган жиҳатдир.

“Сизга мақсадларингизга эришишда ёрдам бериш учун келдим”, дейдиган менежер аслида одамларни бошқалар олдида изза қилади.

“Барчангизга ваколатингиз тақсимлаб берилган. Бу – бизнинг янги дастур! – деган администратор кейин кўшимча қилади: – Лекин муҳим ишга кўл уришдан аввал мен билан маслаҳатлашинг”.

“Мен ўз ҳамкасбларимни, қандай бўлса, борича қадрлайман. Лекин... қанийди, улар яна озгинагина менга ўхшаганларида”, – дейди жамоадошингиз.

Ўз бошқарув тамойилини қабулхонасининг деворига

фахр билан: “Одамлар бизнинг энг катта бойлигимиздир!” деб ёзиб қўйган ташкилотнинг бюджетида таълимга ажратиладиган маблағ энг охириги пул бўлади, аммо у кесиб ташланадиган маблағлар рўйхатининг бошидан жой олади.

Сўзларимга мувофиқ ҳаракат қилиш орқали ўзим айтган одам бўлиш тўғрилиққа берилган таърифдир.

СОС услубида фикрлаш тўғрилиқ – виждонлиликка элтади, чунки бу хислат бошқалардан эмас, “Қандай қилиб ўз тамойилларимга амал қилишим мумкин?” деган саволни бериш орқали “мен”дан бошланади.

“Қачон бошқалар сўзининг устидан чиқади?” деб сўраш ўрнига, келинг, аввал ўзимиз айтганларимизга амал қилайлик.

24

Тўғрилиқ тести

Мана, исталган ташкилот аъзоси ҳисобланган ҳар қандай киши учун тўғрилиқ тести: ишхонада ташкилотимиз ҳақида айтган гапимиз уйда айтганларимизга *мувофиқ* келадими? Агар бу фикр дастлаб ижобий ва бир неча соат ўтгач, уйда салбий бўлса, бизда танлаш имкони бор. Демак, барчамиз ўйлаб кўришимиз керак бўлган фикр шу:

ишон ёки тарк эт.

Мен бу гап кескин оҳангда янграшини хоҳламасдим. Аммо энди ташкилотингиз ҳаётдаги мақсадларингизга эришишда ёрдам берувчи восита бўлолмас экан, қолишдан нима наф? Бу ташкилотимиз илгари сураётган ҳар қандай ташаббус ёки раҳбарият қабул қилган ҳар қандай қарорга қўшилишимиз керак, дегани эмас. Бу мавжуд вазиятга қарши чиқмаслигимиз кераклигини ҳам англамайди. Аксинча, қаерда ишлашни ўзимиз танлаган эканмиз, ушбу муассасага, унинг вазифалари ва тамойилларига, бозордаги мавқеига ишонганимиз яхши эмасми? Агар шундай қилмасак (ёки қила олмасак), бошқа ўзимиз бора оладиган жойга ўтиб кетганимиз яхшироқ эмасми?

Жуда ҳам кўпчилик ўзига тўғри келмайдиган лавозимда фаолият олиб боради: бу уларни қувонтирмайди ва улар мақсадларига ҳам эришмайдилар. Бундан ҳеч кимга фойда йўқ. Шахсий жавобгарлик шартларидан бири тўғрилиқ тести саволига виждонан жавоб беришдир. Бундай қилмасликка ҳаёт жуда қисқалик қилади.

25

Бир кишининг қудрати

СОСни илк бор ўргана бошлаган вақтимизда ўзига жалб қилувчи саволлардан бири “Биз нима қила оламиз?” деган савол ҳисобланади. Муаммо шундаки, “биз” ўзгармайди. Жамоалар, бўлимлар ва ташкилотлар ўзгармайди. Одамлар ўз танловларига кўра бирма-бир ўзгаради.

Аввал таъкидлаб ўтганимдек, мен жамоа ғояси тарафдориман, лекин биз эҳтиёт бўлмасак, жамоа тилини (“биз” ва “бизни”) шахсий жавобгарлик тили ўрнида ишлатмай қўямиз.

Биз қуйидаги каби баҳонага айланадиган узрномалар билан жамоа ортига беркиниб олишимиз мумкин:

“Жамоа белгиланган муддатда бажармади.”

“Жамоа етарлича ресурслар билан таъминланмади.”

“Жамоа ишни тугалламади.”

“Жамоанинг аниқ вазифаси йўқ эди.”

Шахсий жавобгарлик жамоа ортига беркиниб, баҳоналар қилиш ҳақида эмас ва у, албатта, бошқаларни ўзгартиришни ҳам назарда тутмайди. У ўзимизни ўзгартириш орқали ўзгариш қилишни англатади.

Шахсий жавобгарлик бир кишининг қудратидир.

26

СОС талқини

Хотиржамлик дуоси ҳақида аллақачон эшитган бўлсангиз керак:

“Худойим, менга ўзим ўзгартира олмайдиган нарсаларни қабул қилиш учун хотиржамлик, ўзгартира оладиган нарсаларим учун жасорат ва фарқини англаш учун заковат бер.”

Ушбу дуо эса барчамиз учун СОС талқини бўла олади:

“Тангрим, менга ўзим ўзгартира олмайдиган одамларни қабул қилиш учун хотиржамлик, ўзгартира оладиган ягона инсоним учун жасорат ва ўша инсон ўзим эканлигимни англаш учун заковат бер!”

Илтимос, чин намунавий ишларга ўзингиз руҳлантиринг!

Голливуд юлдузи, спорт вакили, поп қўшиқчиси ё сиёсатчи сал хато қилса, шов-шув кўтарамиз. Болаларга ёмон намуна бўлаётганликлари учун “Уят уларга!” деймиз. Аммо, аслида, ҳеч қайси таниқли шахс фарзандларимизга ўрнак бўла олмайди. Бу биз – сиз ва менинг ишимиз. Баъзан бу камситувчи тушунча, лекин ҳақиқат.

Бу барчамиз учун бирдай ҳақиқат. Қандай ролда эканимиздан қатъи назар, кимдир бизни кузатиб, хулқатворимизга тақлид қилади ва биз ўз танловларимиз ҳамда хатти-ҳаракатларимиз билан унга таъсир қилаётган бўлишимиз мумкин.

Мураббийлар ичида энг қудратлиси ўрнак бўлишдир.

“Қандай қилиб яхшироқ ибрат бўлишим мумкин?” саволи барчамиз учун мақбул СОСдир.

Сизни ким кузатмоқда?

28

Шахсий жавобгарлик амалиёти: барча СОСлар ҳаракатга асосланган

Яқиндагина йирик, муҳим бирлашувдан ўтган корпорация СОС мажлиси ўтказди. Шундан сўнг ўрта менежер ёнимга келиб, ушбу ҳикояни сўзлаб берди: “У бизнинг тонгги дастуримизга келганида соҳадаги ишларини оғирлаштириб юборган, Нью-Жерсидаги янги бош компаниянинг штаб квартираси билан боғлиқ муаммоларга ёпишиб олган (бу унинг гаплари) ва шикоят қилаётган эди. СОС мажлисидан кейин бир соатларча вақт ўтгач, у бошқача фикрлай бошлади. Кейин секингина хонадан чиқиб, Шарқий соҳилга қайтиш учун келаси кунга чипта буюрди. У муаммони ҳал қилиш йўлини топган эди.”

Шахсий жавобгарликни амалда қўллашнинг нақадар ажойиб намунаси! Биринчидан, у шикоят қилишни бас қилди. Иккинчидан, “Нима қилсам экан?” дея яхшироқ саволни берди. Учинчидан, яхшироқ жавоб келган пайтда у: “*Бу нима эканини биласизми? Мен у ерга боришим, ҳамкасбларим билан ўтириб, бунга аниқлик киритиб олишим мумкин эди*”, дея ўйлади. У шундай қилди.

Бу жуда оддий. СОСнинг яқуний мақсади – саъй-ҳаракат ва бу бизнинг учинчи йўриқномамиз ҳамдир: барча СОСлар саъй-ҳаракатга қаратилган.

СОСни ҳаракатга йўналтириш учун биз таркибида “нима?” ёки “қандай?” сўроқлари бўлган ва “мен”ни ўз ичига олган саволларга “қилмоқ”, “ясамоқ”, “эришмоқ” ва “қурмоқ” каби феълларни бириктирамыз.

Энди, шунигина бажарган бўлсак, “Нима қилай?”

ёки “Қандай қурай?”га ўхшаган СОС ҳосил бўлади. Шунинг учун ўта содда одамларга ўхшаб қолмаслик мақсадида, биз “қилсам экан” ё “қилсам бўлади” ва “айни дамда” ё “бугун” каби яна бир-иккита сўзни қўшамиз ва саволимизни “Айни дамда нима қилсам экан?” ва “Бугун қандай ўзгариш қилсам бўлади?” каби қулоққа жаранглаб эшитилувчи шаклда тугатамиз.

Агар ўзимиздан нима қила олишимиз, ясай олишимиз, эриша олишимиз ё қура олишимиз ҳақида сўрамасак, унда ҳеч нимани амалга ошира олмаймиз. Бу жуда оддий. Ҳамма нарса фақат иш-ҳаракат орқали адо этилади.

Шахсий жавобгарлик амалиёти шундан иборатки, биз ўй-фикрларимизни тартибга соламиз. Яхшироқ саволлар берамиз. *Ишга* киришамиз.

29

Ҳаракатсизлик хавфи

“Баъзан одамлар менга таваккал қилишни истамасликлари ҳақида айтиб қолишади, – деди молиявий ташкилотнинг катта раҳбари. – Уларга сен билан мен таваккал қилганимиз яхшироқ, чунки айна дамда, шу бинонинг ичида, тахминан ўнлаб одам компьютерда ўтириб, бизни ишдан четлатишга ҳаракат қилмоқда, деб айтаман.”

У аслида нима демоқчи? Ҳеч ким ишда муқим қолиш кафолатини олмаган ва бугун ташаббускор эмаслигимиз эртанги ишсизлигимизга кафиллик бера олади. Чора кўриш хавfli туюлиши мумкин, лекин ҳеч нима қилмаслик ундан ҳам хавfli!

Гарчи, чора кўриш таваккал қилишни тақозо қилса ҳам, унинг муқобили – ҳаракатсизлик ҳеч қачон яхшироқ танлов бўла олмайди:

- Ҳаракат, ҳатто хатоларга олиб борган тақдирда ҳам, ўрганиш ва ўсишга туртки бўлади. Ҳаракатсизлик касодга учраш ва қобилиятдан айрилишга сабаб бўлади.
- Ҳаракат ечимларга элтади. Ҳаракатсизлик ҳеч нима бермайди ва бизни ўтмишда ушлаб туради.
- Ҳаракат жасоратни талаб қилади. Ҳаракатсизлик кўпинча қўрқувдан дарак беради.
- Ҳаракат ўзингизга бўлган ишончни мустаҳкамлайди; ҳаракатсизлик эса шубҳани.

Дўстим бир сафар “Буйруқ кутаётган одам бўлишдан

· кўра кутишга буюрилган одам бўлган яхшироқ”, дея айтганди.

Нима қилишни аниқлаб олинг, сўнгра ишга киришинг.

30

“Хоум деподан харид қилганингиз учун ташаккур!”

Жуди “Хоум Депо”да кассир сифатида иш бошлаганидан бир неча ҳафта ўтгач, қизғин иш кунларининг бирида, афтидан, шошиб турган ёш йигит унинг линиясига навбатга турди. Харидор касса олдига тезда бир нечта буюм ва юз долларлик пул қўйди, аммо маҳсулоти бор-йўғи икки доллару саксон тўққиз центлик бўлган эди, холос. “Майдароғи йўқмиди?” – сўради Жуди. “Йўқ, кечирасиз, йўқ эди”, – деди мижоз. Ўша онда Жудининг олдида танлов имкони пайдо бўлди: навбатчилиги энди бошлангани сабабли, тортмасида атиги қирқ доллар нақд пул бор эди. Одатий иш услубига кўра, юз долларликни майдалаш учун пулни пневматик найчага солиб, офисга юбориш талаб қилинарди. Лекин Жуди бу жараён шусиз ҳам шошиб турган харидорни куттириб қўйишини ўйлади, унинг ортида навбатда турганларни-ку, айтмаса ҳам бўлади.

Ходима шунда бир иш қилди: раста тагига эгилиб, ҳамёнини олди ва ундан икки доллару саксон тўққиз цент чиқарди. Сўнгра уни кассага тўлов сифатида расмийлаштирди ва квитанцияни йиртиб, товарлар ва юз долларлик билан бирга йигитга узатди. Кейин мижозига ““Хоум Депо”дан харид қилганингиз учун ташаккур!” деди табассум билан.

Йигит аёлнинг нима қилганини англаб олгунича, бир зум туриб қолди. Ниҳоят, бироз ҳайратланиб, унга қайта-қайта ташаккур айтди ва чиқиб кетди. Жудига келсак, воқеа шу билан тугаганди.

Икки кун ўтгач, раҳбари ҳам хижолат, ҳам мамнун ҳолатда қўлида хатжилд билан унинг ёнига келди.

– Жуди, менга очиқроқ тушунтириб бер, – деди у. – Сен ростдан ҳам яқинда мижозларимиздан бирига товар сотиб олиб бердингми?

Ходима ўйланиб қолди:

– Ҳа, назаримда, шундай қилдим.

– Нима ҳам дердим, у сенга чойчақа юборибди, – деди раҳбар, – лекин “Ҳоум Депо” ходими сифатида мижозлардан чойчақа олиш мумкин эмаслигини билишингга шубҳам йўқ.

– Чойчақа керак эмас, – деди Жуди, кейин бирдан сўради: – Қанча экан?

– У сенга эллик долларга чек ёзиб берибди.

– Қойил! Унга имзо чекиб, барчамиз баҳам кўра олишимиз учун пицца фондимизга қўшсам, қалай бўларкан? – сўради ходима.

– Яхши, – деди раҳбар. – Шунақа қилсак бўлади.

Шундай қилиб, маблағ пицца фондига ўтказилди ва ҳеч ким ортиқ у ҳақда ўйламади.

Бироқ эртаси куни йигит унинг линиясида яна пайдо бўлди. Бу сафар у ўз отаси – “Жонсон Констракшн”нинг эгаси катта Боб Жонсон билан келганди. “Пудратчилар нимага муҳтож?” деган саволга, албатта, “Буюмга!” деган жавоб берилади. Жудининг нуқтаи назарига кўра, “Ҳоум Депо буюмларига” деган жавоб энг яхшиси эди.

“Куни кеча ўғлимга кўрсатган хизматингиз тўфайли, энди барча керакли нарсаларни сизлардан олишга қарор қилганимизни билишингизни истардим!” – деди жаноб Жонсон Жудига.

Наҳотки, бу ниманидир англатмаса? Айниқса, таваккал қилишдан чўчимайдиган биргина одам атроф-муҳитга таъсир ўтказа олмайди, дейишларига ҳеч қачон йўл қўйманг! Ёдингизда бўлса, Жуди бироз мушкул аҳволда эди: йигит шошарди, унинг ортида одамлар навбатда

турарди ва одатий иш тартиби бўйича қайтимни бериш учун мижозларнинг барчасини куттириб қўйишга мажбур бўларди. Лекин у стрессга тушиб, ўзига “Нега менда шунақа ҳолат содир бўляпти?” деган нотўғри савол(НС)ни бермади, ё шунчаки “Кечирасиз, қоидамиз шунақа!” деб, мижозларни кутишга мажбур қилмади. У ўзини хотиржам тутди ва чора топиб, харидорга хизмат кўрсатишга қарор қилди. Буни СОС хизмат дейдилар ва у таваккал қилишга арзийди.

Аммо ҳикоя ҳали тугамаганди. Жаноб Жонсон сўзини тугатгач, ўғли раста томонга эгилди ва “Жуди, буни билишим керак”, – деди пичирлаб.

– Нимани билишингиз керак? – унга жавобан шивирлади ходима ҳам.

– Харидимга пул тўлаган кунингиз... ўзингизни қай даражада яхши ҳис қилдингиз?!

Бу билан мижозларимиз товари учун пул тўлай бошлашни таклиф қилмаяпман. Таклиф этаётганларим шуки, биз Жуди сингари ҳаракат қилсак ва шахсий жавобгарликни амалда қўлласак, ҳаётда янада юқори даражаларга кўтариламиз.

31

Барча поғоналардаги лидерлар

Сиз лидермисиз? Кўплаб кишилар “Мен лидерманми ёки менежеримми? Компания президенти лидерми? Бўлинмамиз вице-президенти-чи?” деган мулоҳазалар устида бош қотиришади. Ёки “Эҳтимол, ‘Жамоа етакчиси’ деган унвонга сазовор бўлган тенгдошим лидердир”, деб ўйлашади.

Бироқ мен лидер эканига умуман шубҳа қилмайдиган бир киши билан учрашдим. Гуруҳ олдида чиқиш қилаётганимда, “Орангизда лидерлар нечта?” – деб сўрадим. У йигит орқа қатордаги ўриндиғидан сакраб туриб, “Мен лидерман, Жон. Гаров ўйнаймизми, лидерман!” – дея ҳайқирди.

“Исмингиз нима, жаноб?” – сўрадим ундан. “Жим Лидер”, – жавоб берди у. Бу бор гап. Жим Лидер. Мен ишонч ҳосил қилиш учун унинг ҳайдовчилик гувоҳномасини текшириб кўрдим. Жеймс Д. Лидер, ўттиз тўрт ёшда. Бу нимани англатишини биласизми? Тахминан, ўттиз бир йил давомида у нафақат ишонч билан “Мен лидерман” деган, балки “Мен туғма Лидерман!” деб ҳам айта олган.

Аммо кўпчилигимиз учун бу унчалик осон нарса эмас. Жуда кўп ҳолларда биз лидерликни мавқе, лавозим, бошқарувимиз остидаги одамлар ва долларлар миқдори ё хизмат муддати билан ўлчаймиз. Менга хизмат муддати, айниқса, кулгили туюлади. Кимдир мақтаниб: “Мен бу ерда ўнлаб йиллардан бери ишлайман!” деганини эшитсам, ўша ташкилотдан яна кимдир унга жаво-

бан: “Ҳа, назаримда, бу сенинг муаммоинг!” дейишини тасаввур қиламан.

Мени нотўғри тушунманг, садоқат – таҳсинга лойиқ фазилат. Аммо инсоннинг сарф этган йиллари сони оддий бошқарувчи ё вице-президент бўлишдан ортиқроқ етакчиликка тенглаштирилмайди. Биз эга бўлган қиммат машиналар ва чиройли уйлар ҳам, албатта, етакчилик қобилиятимиз даражаси бўла олмайди.

Етакчилик ҳамма нарсадан кўра кўпроқ фикрлаш тарзимиз билан боғлиқ. Бу – ўз фикрларимизни ҳар лаҳзада назорат қилиш демак. Шахсий жавобгарликни амалда қўллаш ва ролимиз ёки “даражамиз” қандай бўлишидан қатъи назар, ижобий ҳисса қўшишни танлашдир. Қабулхона ходими, муҳандис, сотувчи, ўринбосар, кассир... шуларнинг барчаси, “Ҳоум Депо”даги Жуди ҳам албатта лидер бўла олади. Ота-оналар-чи? Шубҳасиз, энг муҳим лидерлик вазифаси, эҳтимол, ота-оналикдир. Сиз кимнингдир дўсти, Кичик Лига мураббийи, кўнгилли ё ишда бошқаларга таъсир ўтказа оладиган одаммисиз? Агар биз лидерлар каби фикр юритсак, демак, лидермиз, деган тамойил ҳаққонийдир.

Яна қайтараман, сиз лидермисиз? Бу ҳақда ўйлаб кўринг.

32

Етакчиликнинг тамал тоши

Биринчи бобдаги Жейкоб Миллер эсингиздами? У ўз менежеридан мен учун “Diet Coke” олиб келишни сўраган Рок Боттомдаги СОС қаҳрамонимиз. Ўша Жейкоб ҳикоянинг ягона қаҳрамони эмас эди. Яна бир қаҳрамонимиз – унинг менежерини ҳозир биров таништирамиз.

Мушоҳада қилиб кўринг-а, Жейкоб унинг ёнига бориб, “Анави мижозга “Diet Coke” олиб келасизми?” деб буюрган, бошқарувчи эса бунга жавобан “Яхши!” деб жавоб берган. Лекин бундан ҳам аҳамиятга моликроғи – унинг *айтмагани*. У Жейкобга қуйидаги каби саволлар билан жавоб қайтармаган:

“Э, шошма, Жейк, бу ерда ким кимга ишлайди ўзи?”

“Тушунмадим, яқин орада мен учун нимадир қилганмидинг?”

“Хўш, яқиндагина қовун тушириб қўйганинг эсингдами?”

“Хўп, шу ишни қилсам, эвазига сен нима қиласан?”

“Нима?! Биз битта хўрандани деб шунча йўл босмоқчи эмасмиз!”

↳ Ёки мана бундай деса-чи: “Яхши, кўрсаткичларингни текшириб, натижаларингни кўздан кечирай. Ҳаммаси жойида бўлса, албатта, ёрдам бераман”.

Бошқарувчи шу каби важларни келтириши мумкин эди, бироқ у бундай қилмади. Бунинг ўрнига, ўша лаҳзада менга ичимлик келтириш ва Жейкобга, у ички ё ташқи мижозга хизмат қилишидан қатъи назар, ёрдам бериш-

ни ушбу муассасанинг хизмат кўрсатиш фалсафаси доира-сидаги иш, дея қабул қилди. “Муваффақият қозонсанг, ёрдам бераман”, демади. Аксинча, “Муваффақият қозо-нишинг учун ёрдам бераман”, деди. “Мен бошлиқман, мен учун ишлайсан”, эмас, балки: “*Мақсадларингизга* етишишда раҳбар сифатида *сизга* ёрдам бериш учун шу ердаман”, деди. “Хизматчи етакчилик” СОС усули бўлиб, оддий хизматчининг қалбига ҳамоҳанг руҳан камтарлик-ни талаб қилади.

Камтарлик етакчиликнинг тамал тошидир.

Жавобгарлик ва чегаралар

Она шахрим Денвердаги нутқдан сўнг йиғилишда қатнашган бир аёл билан меҳмонхона лифтида пастга тушиб кетаётгандим. У буткул ўз хаёлларига берилиб, ёзувларини синчковлик билан кўздан кечиравди. Фойега тушишимизга оз қолганда у менга қараб: “Шундай қилиб, Жон, айтишингиз бўйича, офисга қайтиб, бошқаларнинг ишини ҳам улар учун бажаришим керак экан-да?” – деб қолди.

“Оббо, бунақа хаёл қаердан келди? – дея ўйладим. – Назаримда, фикримни аниқ етказиб бера олмаганга ўхшайман”. Келинг, энди аниқлаштирамиз: СОС одамларни қамраб, улардаги бурч ва мажбуриятларни ўз зиммангизга олиш ё *“ҳаммасини ўзим”* дея бажариш ҳақида эмас. Бундай йўл тутиш бошқаларга ёрдам бериш эмас, балки ноўрин ва фойдасиздир.

Менежерлар савдога аралашиб, уни ҳал қилса, жамоа юкини лойиҳа етакчилари зиммасига олиб юрса ё ота-оналар фарзандининг хонасини тартибга келтирса, бу ҳеч қандай ижобий сабоқ бермайди ва кадр-қимматни оширмайди. Албатта, барча тоифадаги етакчилар *“Қандай ёрдам берсам экан?”* ва *“Қандай қилиб ҳиссамни қўшсам экан?”* каби саволларни берадилар, аммо *бошқаларнинг юмушини улар учун бажармайдилар.*

“Қаерда менинг жавобгарлигим тугаб, бошқаники бошланади?” деган чегарани аниқлаш кўпчилигимиз учун бир умрлик жараён. Бу ўринда *“Қандай қилиб чегараларни аниқ белгилашим мумкин?”* деган са-

вол ортидаги савол(СОС)ни беришни таклиф қиламан. Бироқ масъул шахслар, авваламбор, ўз ишларида устун бўлишга ва ўз вазифаларини имкон қадар аъло даражада бажаришга бурчлидирлар.

34

Ноўрин саволларнинг ажойиб рўйхати

Карлсон маркетинг гуруҳи президенти Жим Райан парта ортида ўтирарди. У хушмуомалалик билан вақти жуда тиғизлигини билдирди: ихтиёрида ўттиз дақиқагина бор эди.

“Жим, сиз ҳеч шу каби саволларни эшитганмисиз?” – деб сўради бир нечта кириш сўзидан сўнг ёшроқ, мавқеий ҳамин қадар ва ўзи асабий бўлса ҳам, эҳтимолий мижоз эътиборини тортишга ҳаракат қилаётган тингловчи. Сўнг бир нечта нотўғри савол(НС)ларни санаб ўтди. Шундан сўнг савдо ишларида кўпинча “ўлик сукунат” сифатида маълум бўлган ҳодиса бошланди: бир одам савол беради ва дарҳол олинадиган жавоб ўрнига маъносиз қараш, баъзан ҳатто ўқрайишга дуч келади.

Хонада ваҳимали булут каби оғир ўлик сукунат ҳукм сурарди. Тингловчини тер боса бошлади. Жимнинг юзига табассум югуриб, “Ўҳ-ў, Жон, бу ҳақиқий ноўрин саволларнинг ажойиб рўйхати-ку!” дегунига қадар жуда узоқ вақт ўтгандек бўлди.

Ҳа! НСлар иш берди. Жимнинг қизиқиши ортди. Саволлар иш берганининг сабаби, кўпчилик қатори Жим ҳам уларни аввал эшитганди. Муваффақиятли алоқа бошланганга ишонч ҳосил қилгач, мен ҳам меҳмонлар стулида ўтирганча жилмайиб қўйдим.

Келинг, энди ўзимизга тегишли ноўрин саволлар рўйхатини кўздан кечирамиз. Ҳар биримиз ҳаётимизда турли ролларни ўйнаймиз ва уларнинг ҳар бирида ўзига хос қийинчиликлар ҳамда дилхираликлар бор. Қуйидаги роллар рўйхатини НС ва СОС кўрсаткичлари билан

Ўқийётганда, сўрашимиз мумкин бўлган нотўғри саволлар ва энг муҳими, унинг ўрнига биз сўрай оладиган тўғри савол(СОС)лар ҳақида ўйлаб кўрайлик.

Мижозларга хизмат кўрсатишдаги нотўғри савол(НС)лар:

“Етказиб бериш хизмати буюртмани қачон ўз вақтида элиб беришни бошлайди?”

“Нега харидор биздан жуда кўп нарса кутади?”

“Қачон савдо бўлими буни бир мартадаёқ тўғри бажаради?”

СОС: “Уларга қандай хизмат кўрсата оламан?”

Савдодаги НСлар:

“Нега биздаги нархлар шу қадар қиммат?”

“Қачон биз рақобатбардошроқ бўламиз?”

“Нега мижоз менга қайта қўнғироқ қилмайди?”

“Қачон маркетинг бизни сифатлироқ хомашё билан таъминлайди?”

“Нега биз сотадиган нарсаларни ишлаб чиқара олмайдилар?”

СОСлар: “Бугун ишим самаралироқ бўлиши учун кўлимдан нима келади?”

“Қандай қилиб мижозларимга фойдам тегиши мумкин?”

Амалиётлар ёки ишлаб чиқаришда НСлар:

“Нима учун савдо бўлими биз ишлаб чиқарган маҳсулотни сота олмайди?”

“Қачон улар ихтисослашувимизга монанд маҳсулот сотишни ўрганишади?”

“Ким уларга тушунтириш беради?”

СОСлар: “Олдимизда турган муаммоларни қандай қилиб яхшироқ тушунсам бўлади?”

“Қандай қилиб сотувчилар билан яхши муносабат ўрнатишим мумкин?”

Бошқарувдаги НСлар:

“Нега ёш авлод ишлашни хоҳламайди?”

“Қачон биз яхши одамларни топамиз?”

“Нима учун уларда иштиёқ йўқ?”

“Ким бу хатога йўл қўйди?”

“Нега улар ўз вақтида кела олмайди?”

“Қачон улар ишга қизиқишини кўрсата бошлашади?”

СОСлар: “Қандай қилиб яхшироқ мураббий бўла оламан?”

“Қўл остимдаги ҳар бир одамни яхшироқ англаш учун нима қилишим мумкин?”

“Қандай қилиб кучлироқ жамоа тузсам бўлади?”

Раҳбарият НСлари:

“Ким қовун туширди?”

“Улар моҳиятни қачон англашади?”

“Ким мен каби жон куйдира олади?”

“Бозор қачон ўзгаради?”

СОСлар: “Қандай қилиб яхшироқ раҳбар бўла оламан?”

“Қайғураётганимни кўрсатиш учун нима қилишим мумкин?”

“Қай усулда янада яхшироқ мулоқотга киришсам бўлади?”

Ходимлар НСлари:

“Нега биз бу ўзгаришларнинг барчасини бошдан кечиришимиз керак?”

“Қачон менга кимдир ўргатади?”

“Нега маошимни оширишмайди?”

“Ишимни ким ойдинлаштириб беради?”

“Қачон бошқарма ўз ишини ҳамжиҳатликда амалга оширади?”

“Ким бизга тушунча беради?”

СОСлар: “Кўпроқ фойда бериш учун нима қилишим мумкин?”

“Ўзгарувчан муҳитга қандай мослашсам экан?”

“Ўзимни ривожлантириш учун нималар қилишим керак?”

“Қандай қилиб янада фаолроқ бўлишим мумкин?”

Маркетингдаги НСлар:

“Сотувчилар дастурларимизни қачон етказиб беришади?”

“Нима учун соҳадагилар янги маҳсулотларимиз ҳақида кўпроқ маълумот олмайди?”

“Қачон бизни кимдир эшитади?”

СОСлар: “Савдо бўлими қийинчиликларини тушуниш учун нима қилсам бўлади?”

“Қандай қилиб харидор талаби ҳақида кўпроқ ўргансам бўлади?”

“Фикрларимни ижодийроқ тарзда баён этиш учун нима қилишим керак?”

Энди ишдан ташқари соҳаларни кўрамиз:

Талаба НСлари:

“Нега ўқитувчим мени тушунмайди?”

“Қачон ота-онам мени кўпроқ қўллаб-қувватлайди?”

“Баҳоларимни яхшилашда ким менга ёрдам беради?”

СОСлар: “Қандай қилиб диққатни бир жойга жамлашни ўргансам бўлади?”

“Яхши ўқув кўникмаларини шакллантириш учун нима қилишим мумкин?”

“Қандай қилиб ўз баҳоларимни назорат қила оламан?”

Ўқитувчи НСлари:

“Нима учун жараёнга ота-оналар кўпроқ жалб қилинмаган?”

“Қачон болалар масъулиятни кўпроқ ҳис қила бошлайди?”

“Ким менга яхшироқ ўқувчини топиб беради?”

“Нега кўп ишлайман-у, арзимаган маош оламан?”

СОСлар: “Қандай қилиб синфимдаги ҳар битта болани кўпроқ қўллаб-қувватлай оламан?”

“Ўқувчиларнинг ўзлаштиришини назорат қилиб бориш учун нима қилсам бўлади?”

“Қандай қилиб дарс беришга ижодийроқ ёндашсам экан?”

“Ўқитишга бўлган иштиёқимни қайта уйғотиш учун нима қилишим керак?”

Ота-она НСлари:

“Болам менга қачон қулоқ солади?”

“Нима учун қизим ўша болалар билан юрибди?”

“Қачон ўғлим мен билан очиқ гаплашади?”

“Ким бу ёрни расво қилди?”

“Нима учун синглингдан ўрнак олмайсан?”

СОСлар: “Қандай қилиб уни яхшироқ билиб олишим мумкин?”

“Бу оғир йиллардан ўтиб олиши учун боламга қандай ёрдам бера оламан?”

“Ота-оналик маҳоратимни қандай оширсам бўлади?”

Ўспирин НСлари:

“Қачон ота-онам мени тушунади?”

“Нима учун улар дўстларимни ёқтирмайди?”

“Ким менга иш беради?”

“Ҳамма нарсага улгуриш учун қачон вақт топаман?”

СОСлар: “Қандай қилиб онам ва отамга хур-матимни кўпроқ кўрсата оламан?”

“Яхшироқ муносабатда бўлиш учун қандай йўл тутай?”

“Қандай қилиб вақтдан унумлироқ фойдалана оламан?”

Эслатма: СОСдан уйда самаралироқ фойдаланишни ўрганиш учун “СОС услубидаги ота-оналик: қандай қилиб яхши ота-онага айланиш ва шахсий жавобгарликни қўллаган ҳолда ажойиб фарзандларни вояга етказиш мумкин?” ни ўқинг.

Рафиқа/турмуш ўртоқ НСлари:

“Нега эрим ўша эски муаммога ёпишиб олган?”

“Хотиним қачон мени кўпроқ қадрлайди?”

“Нега машқ қилишни бошламайсан?”

СОСлар: “Қандай қилиб бугун ўзимни яхшироқ тутишим мумкин?”

“Аёлимга ёрдам бериш учун қўлимдан нима келади?”

“Қандай қилиб эримни кўпроқ эшита оламан?”

Кўшнидаги НС:

“Нега улар худди душмандек қарайди?”

СОС: “Қандай қилиб яхши дўст бўла оламан?”

Кўнгилли НСлари:

“Нега ҳамма нарсани ўзим бажаришим керак?”

“Қачон бошқалар ҳам менга ёрдам бера бошлайди?”

СОС: “Муносабатлардаги чегараларни аниқ қилиб олиш ва шунчаки ‘йўқ’ дейиш учун нима қилишим керак?”

Хўш, қай бирини танлайсиз, нотўғри савол(НС)лар-ними ёки тўғри савол(СОС)ларни? Бунинг учун ихтиёр

Ўзимизда. Келинг, ақл билан танлов қилайлик, чунки биз берган саволлар дунёни бутунлай ўзгартириб юбориши мумкин.

35

СОС моҳияти

Қонун “матни” ва “моҳияти” ўртасида фарқ борлиги ҳақида ўз тасдиғини топган ҳуқуқий тамойил мавжуд. Қонун матни уни шакллантирган маълум бир сўзларга тегишли. Моҳияти қонун асосида ётган тушунчалар ва мақсадларни англатади. Умумий ғоя шуки, қонун матни унинг моҳиятига мувофиқ бўлиши керак.

Ушбу ҳолатда мазкур тамойилни қўлласак, СОС матни кўрсатмалар вазифасини ўтайди:

1. “Нима?” ёки “Қандай?” сўроқларини танланг (“Нега?”, “Қачон?” ёки “Ким?”ни эмас).
2. “Мен”ни сўроққа тутинг (“улар”, “биз” ёки “сиз”ни эмас).
3. Диққатингизни ҳаракатга қаратинг.

СОСнинг моҳияти шахсий жавобгарликдир:

- Қурбонларча фикрлаш тарзига, шикоятга, сусткашлик ва айбловларга бошқа ўрин йўқ.
- Мен фақат ўзимни ўзгартира оламан.
- Ҳаракатга киришинг!

Бунга урғу бераётганимнинг сабаби, СОС матнига мос тушадиган, лекин моҳиятан унга тескари саволлар тузилиши ҳам эҳтимолдан холи эмас. Қуйидагиларни кўриб чиқамиз:

“Сени қандай ўзгартира оламан?”

“Бу вазиятда масъулиятни қандай қилиб бўйнимдан соқит қила оламан?”

“Ниманидир нотўғри бажариш учун айни дамда қандай чора кўришим мумкин?”

Ёки ўғлим Майклнинг ўн икки ёшли пайтидаги севимли саволи: *“Бугун кимни айбласам бўлади?”*

Ўғлим-ку, бундай иш тутмаган, аммо бошқалар гарчи бераётган саволи тўғри савол(СОС) эмаслигини билса-да, унга эргашади. Демак, бу ўринда, агар савол СОС моҳиятига тесқари бўлса, унда тўғри савол эмас, деган тамойил келиб чиқади.

СОСлар билан шу каби ўйинларни машқ қилиш кулгили бўлиши мумкин. Бироқ маънили савол тузиш вақти келганида, ёдда тутингки, СОСнинг *матни* ва *моҳиятига* мувофиқ бўлган саволларгина шахсий жавобгарликни амалда қўллашга ёрдам бера олади.

Яна бир эслатма: СОСни тузиш ва сўрашга тўғри келган пайт уни одатда ўзимизга беришимиз сира ёдимиздан чиқмасин.

Албатта, биз бошқалардан *“Қандай ёрдам бера оламан?”* деб сўрашимиз мумкин, аммо кўп СОСлар шахсий жавобгарликни амалда намоён этиш учун *онгимизда* ўзимизга берилади. У ўз ҳамкасбларимиз, мижозларимиз ёки оиламизга яхшироқ саволлар бериш ҳақида эмас. У ўзимизга яхшироқ саволлар бериш ҳақида.

36

Донишмандлик

Барча билганларимиздан чиқарган хулосаларимиз донишмандликдир.

Шахсий жавобгарликни амалда қўллашда “Бўлди, етиб келдик!” деган фикрдан қочишимиз керак. Шахсий жавобгарлик энг охирги манзил эмас. Кунларнинг бирида уйғониб, ўзимизни тоабад “масъулиятли шахс”га айланиб қолдим, деб ҳисобламаймиз. Аксинча, бу ҳар кун, ҳар лаҳзада нотўғри саволлардан онгли равишда қочиб, уларнинг ўрнига тўғри саволларни бериш амалиётидир.

Мен ўз устимда ишлашда давом этаман. Сиз-чи?

37

Биз жуда кўп китоб сотиб оламиз

Биз жуда кўп семинарларда қатнашамиз. Жуда кўп дарслар оламиз. Беҳисоб китоблар сотиб оламиз. Са-ноқсиз подкастларни тинглаймиз. Жуда кўп машғулот-ларга қатнашамиз.

Лекин ҳаммаси беҳуда! Агар ўрганаётган нарсамиз асли нима эканини аниқ билмасак, барча ҳаракатла-римиз беҳуда. Ўрганиш – қатнашиш, тинглаш ёки ўқиш эмас. Бу шунчаки билим олиш ҳам эмас. Ўрганиш, асли, тўғри амал ҳақидаги *билимни* шу билимга асосланган *ҳаракатга* айлантиришдир. Бошқача айтганда, у ўзга-ришни англатади.

Доимо ёдда тутинг: ўрганиш ўзгариш демакдир. Агар ўзгармаган бўлсак, демак, ўрганмабмиз.

Сиз бугун нима ўргандингиз?

38

Сўнги ўртак

Изғиринли якшанба куни тушдан кейин биз – Миллерлар оиласи, сайр қилаётиб, ғаройиб воқеанинг устидан чиқдик: йўл четидаги майдонда бир одам ногиронлар аравачасидан Денвер шамоли ҳар томонга тўзғитаётган газеталар денгизига шўнғиганди. У оёқлари билан судралиб, қоғозларни тутиб олмоқчи бўлар, лекин шамол кучли эсарди ва кўп ўтмай, газеталар гўё бутун майдонга тўшалганга ўхшаб қолди. Буни кўргач, болаларнинг бир нечаси деярли бараварига: “Дада, анави одамга ёрдам берайлик!” дея шовқин солишди. Шундай қилиб, биз тезда машинани тўхтатдик ва барчамиз ёрдамга ошиқдик. Газеталар ортидан қувиб, уларни қучоғимизга йиғаётган вақтимизда, нима бўлганига қизиқдим.

“Кўпдан қуён қочиб қутулмас”, деганларидек, тез орада ишни битирдик. Биз жанобни ўраб олган пайтимизда, у ёнбошига суяниб, қаддини тиклади ва жимгина изоҳга сўз қидирди.

Болалардан бири ундан нима бўлгани ҳақида сўради. Эркак аравачасига яхшироқ жойлашиб олгач, бир қўлини ҳафсаласиз силкитган кўйи гап бошлади: “Уйга етиб боргач, машинадаги бутун бир уюм йўқолиб қолганига гувоҳ бўлдим. Йўналиш бўйлаб ортимга қайтаётиб, майдон газеталар билан қопланганини кўрдим ва кўзларимга ишонмадим!”

“Кейин барчасини бир ўзингиз йиғиб олмоқчи бўлдингизми?” – сўрадим ўйлаб ҳам ўтирмасдан.

Эркак худди мен уни тушунмагандек, ажабланиб

қаради ва: “Уларни шундай ташлаб кетолмасдим. Ахир, бу менинг чиқиндим эди”, – дея жавоб берди.

“Менинг чиқиндим”. “Менинг масъулиятим”. Мана, сизга шахсий жавобгарликнинг ёрқин намунаси! Биз ушбу китобда кўп таъкидлаганимиздек, шахсий жавобгарлик бировни айблаш, шикоят қилиш, нолиш ва ишни ортга суриш эмас, балки “Нима қила оламан?” каби саволлар бериб, ҳаракатга киришишдир. Биз сизга тўғри савол(СОС) ларни бериш ўй-фикрларимизни тартибга солиб, яхшироқ танловлар қилиш усули деб ўйлаган ҳолда, яхшироқ саволлар тузиш йўриқномасини тақдим қилдик (барча СОСларда “Нима?” ёки “Қандай?” сўроқлари “мен”га берилади ва бутун эътибор иш-ҳаракатга қаратилади).

Эндиликда, ушбу усулни амалда қўллаш бошласак, ҳаракатларимизнинг асл сабабини унутмайлик. Биз буни ушбу китобда танишган қаҳрамонларимиз – Рок Боттомдаги официант Жейкоб, Стейсининг учувчи отаси, стюардесса Бонита, Ҳоум Дедодаги кассир Жуди, шунингдек, чиқиндисини қолдириб кетмаслик учун ногиронлар аравачасидан пастга тушиб, эмаклар газетаси йиғайтган дўстимиз(унинг исми Брайан экан)га кўпроқ ўхшаш учун амалга оширамиз.

СОС ҳақида билмасалар-да, бу одамларнинг ҳар бири унинг моҳиятини ўзида мужассам қилганди. Қолганларга эса, жумладан, менга ҳам, СОС албатта керак. Балки ўтаётган кунларимизнинг ҳар дақиқасида унга муҳтож бўлмасмиз, лекин ҳаётимизда ҳақиқий ўзгаришлар қилиш учун тўғри саволларга етарлича эҳтиёжimiz бор.

Ташкилотларимиз бошқаларни айблаб, сусткашлик қиладиган, ўзимизни “биз” ва “улар” дея ажратадиган жой эмас, балки бир-биримизга энг яхши нарсаларни илинадиган, чинакам жамоа сифатида ишлаб, буюк ишларни амалга оширадиган масканга айланиши учун ҳам бизга СОС керак.

Ушбу тўлқинлантирувчи ўй мени руҳлантиргани қа-

би сизнинг қулоғингизда ҳам баралла жаранглашидан умидворман, чунки шахсий жавобгарликка кўпроқ инсон амал қилганида эди, дунё бундан ҳам гўзалроқ масканга айланган бўларди.

Савол ортидаги савол – СОС қилаётган барча ишларингизда кўмакчингиз бўлсин!

39

Билимлар онаси

- Такрорлаш билимлар онасидир.
 - Нима-нима?
 - Такрорлаш билимлар онасидир.
 - Илтимос, яна қайтариб юборасизми?
 - Такрорлаш...
 - Бўлди, тушундим!
 - Қойил. Шундай қилиб, бу китобни тамомладингиз.
- Энди қайта ўқинг.

Савол ортидаги савол ва тез-тез сўраладиган саволлар

“Нега?” “Қачон?” “Ким?” сўроқларини луғатимиздан чиқариб ташлайлик, демоқчимисиз?

Албатта, йўқ. Биз инкор қилаётган нарса айнан сўзлар эмас, балки “тузоқ”лардир. “Эшик ёнидаги ким?” ёки “Автобус қачон келади?” каби сўроқлар ҳар жиҳатдан ўринли. Саволлар бизни айблашга, сўст-кашликка, қурбонларча фикрлашга ва шикоят қилишга етаклагандагина муаммо тусини олади. “Ким?” “Қачон?” ва “Нега?” сўроқларини огоҳлантирувчи белги деб ҳисоблаш, энг муҳими, улар замиридаги ният ва оҳангга эътибор қаратиш – энг яхши ёндашув. Ҳар қандай саволни бераётганда, онгимизда бундан мақсад ва унинг оҳанги ҳақида аниқ тасаввур бўлиши зарур. Агар диққатимизни олға силжиш ўрнига эътироз ва шикоятга, муаммони ҳал этиш ўрнига кимнидир айблашга ва ҳисса қўшиш учун нимадир қилишга эмас, балки ишни ортга суришга қаратадиган бўлсак, бу чинакам муаммо!

Агар “ким?” сўроғини ишлата олмасак, унда хатони қандай муҳокама қила оламиз?

Муаммо ва унинг сабаблари ҳақида суҳбатлашиш керак, аммо “Ким айбдор?” туркумидаги саволлар деярли ҳеч қачон муаммони ҳал қилиш тўғрисида бўлмайди. Улар фақат айбдорни излаб топишга қаратилган. “Ким хатога йўл қўйди?” саволи муаммо ортидаги бутун ҳикоя бирор шахснинг бир лаҳзадаги қилмишидангина иборат эканлигига ишора қилади, лекин у деярли ҳеч қачон тўлиқ бўлмайди. Ҳа, улар шу ишни қилишди, лекин бундай қилишга уларни нима ундади? Ўша пайтдаги

вазият қандай эди? Уларга нима дейилган? Уларга қандай ўргатилган? Улар яхши бошқарилаётганмиди? Муаммо соғлом муҳитда аниқланса, савол ҳам тўғри берилади. “Жараён яхшиланиши учун қандай ёрдам бера оламан?” ёки “Бу нимадан келиб чиққанини қандай аниқласам экан?” каби саволлар “Буни ким қилди?” дейишдан кўра анча дурустроқ.

Айблаш ҳеч қандай муаммони ҳал қилмаслигини ёдда тутинг. *“Outstanding!”* да айтганимиздек, гуноҳкорни қидириш қадрни оширмайди.

Ташкилотимиздаги яқдиллик танг аҳволда. СОС эътиборни шахс зиддияти билан жамоавий ишнинг аҳамиятига қаратадимиз?

Мутлақо йўқ. СОС жамоалар учун ажойиб воситадир, чунки жамоалар якка шахслардан ташкил топади ва улар ўз танловлари, саъй-ҳаракатлари ва натижалари учун шахсий жавобгарликни амалда қўллашганида, жамоа буюк марраларни забт эта олади. Жамоани ҳеч нима қоралаш, сусткашлик, қурбонларча фикрлаш ва шикоят қилишчалик тез пароканда қилмайди. Шу билан бирга, модомики, бажарилмаган иш учун ўзимизни оқлаш мақсадида жамоа ортига беркинишни истамас эканмиз, “Жамоанинг олға силжишига мен қандай ҳисса қўшишим мумкин?” деган тўғри саволни ўзимизга беришимиз зарур.

СОС одамларни буткул жавобгарликда ушлаш ҳақидами?

Йўқ. Бошқарувчилар томонидан кўп қўлланадиган “одамларни жавобгарликда ушлаш” жумласини *шахсий жавобгарлик* билан адаштирманг. Тўғри, истеъдодли бошқарувчилар мақсад ва интилишларни ойдинлаштириб берадилар, одамларнинг фикри, хатти-ҳаракатларини чиниқтириш орқали ушбу мақсадларни амалга оширишда ҳамда уларга эришишда ёрдам берадилар,

шунингдек, улар йўлдан адашганларида, уларга қарши чиқадилар (ҳа, қарши чиқадилар!). Бироқ СОС мазкур муҳим бошқарув амалиётларидангина иборат эмас. СОС ўзимизни жавобгарликда ушлаш ҳақида.

“Жавобгарлик” ташкилотимизда ўрнатилган қоидалардан бирига айланиб улгурган бўлса, СОСга эҳтиёжимиз борми?

Бу вазиятга боғлиқ. Жавобгарлик чин маънода маданиятингизнинг ажралмас бўлагими ёки у шунчаки “ўрнатилган”ми? Кўплаб ташкилотлар шахсий жавобгарлик ғоясига ишонади, аммо уни туб маданий қадриятга айлантиришга муваффақ бўлганлари жуда кам. СОС ташкилотни “жавобгарлик” қадриятини ҳаётга татбиқ этиш учун усул ва асослар билан таъминлайди. Бошқача айтганда, СОС улар ишонган сўзларни амалда қўллаш *воситасига* айланади. Шунингдек, у маъсулият билан ёндашишнинг амалий усули экан, уни ўрганиш, моделлаштириш, риоя қилиш ва ўргатиш мумкин. Бундан ташқари, СОСнинг тили оддий бўлади, шу сабабли шахсий жавобгарлик ҳақида гап кетганда, унинг маъносини ҳамма тушунади.

Ходимларни Жейкоб каби фикрлашга ундашнинг бирор хавfli томони борми?

Бизнингча, бу мутлақо хавфсиз. Мен учун “Diet Coke” олиб келишга “ўз бошқарувчисини юборган” Жейкоб хизмат руҳини ўзига сингдирганди ва мижозга самимий эътиборни намойиш қилди. Тўғриси, аксар ташкилотлар Жейкоб каби ишчиларни жуда кам миқдорда ёллаб адашадилар. Одамларни “Қандай қилиб мижозга юқори даражада хизмат кўрсата оламан?” ёки “Қандай қилиб улар кутганидан ҳам яхшироқ ишлай оламан?” каби саволларни беришга ўргатиш – яхши нарса! Ташкилотларимиз хизматига юқори баҳо берадиган мижозлар янада кўпроқ бўлса, бунинг нимаси ёмон? Баъзи

бошқарувчилар: “Мен ходимларимнинг телбаларча югуриб-елиб, кўнглига келган ишни қилишларига ва миждозга биз етказиб бера олмайдиган нарсаларни ваъда қилишларига йўл қўя олмайман!” деб ўйлашлари мумкинлигини биламиз. Уларнинг ҳам фикрини ҳурмат қилган ҳолда, мен бунини “керагидан ортиқ эҳтиёткорлик” деб атаган бўлардим. СОСни қабул қиладиган ҳар қандай бошқарув гуруҳи унинг ўз маданиятига қанчалик мос келишини ўйлаб кўриши керак. “Харидорларимиз учун нима ‘Diet Coke’ бўла олади?” деб сўраш компанияга Жейкобдек фикрлаш тарзини сингдиришнинг ажойиб усулидир.

Бошлиғим СОСни амалда қўлламаसा ёки ташкилотим уни ёқламаса нима бўлади?

“*Flipping the Switch*”да таъкидлаганимиздек, барчамиз ҳам ҳаётда “баҳонага ўрин йўқ” бўлган вақтларга эҳтиёж сезамиз ва бу ўша вазиятлардан бири бўлиши мумкин. Бошқарувчингиз ва ҳамкасбларингиз ҳам бунда қатнашганларида ажойиб бўларди, аммо бунинг СОС сизга бера олиши мумкин бўлган нарсага ҳеч қандай алоқаси йўқ. Биз ўзимиздан бошқа бировни ўзгартира олмас эканмиз, “Ўзим назорат қила олмаган нарсани қандай қўйиб юбораман?” деган якуний СОСни бериш ва уни ўз ҳаётимизга татбиқ қилиш энг тўғри йўлдир. Агар шундай қилсангиз, натижаси кўп куттирмайди. Шахсий жавобгарликни амалда қўллаш ва жамоанинг ажойиб аъзоси сифатида танилишдан пайдо бўладиган қаноатланиш ҳиссидан лаззат туясиз. Ёдда тутингки, ибрат бўлиш барча устозлар ичида энг қудратлисидир. Шундай экан, ким билади, балки сиз ўртак бўлсангиз, бу бошқаларни ҳам СОСдан фойдаланишга руҳлантирар.

Бошқа бировни ўзгартира олмаслигимга ишончингиз комилми?

Албатта. “*Outstanding!*”да: “Одамларнинг кўнглида устунликка эришиш истаги табиий равишда бўлгани

каби мотивация ҳам мавжуд. Мотивацияни бошқаларга сунъий тарзда сингдиришимиз шарт эмас – ҳатто ҳаракат қилиб кўрганимизда ҳам, бунинг ўддасидан чиқа олмаган бўлардик”, дея тушунтирамиз. Биз мулоқот қилишимиз, кўндиришимиз ва ўзимиз истаган барча нарсага қарши чиқишимиз мумкин, аммо инсон ўйлари ва хатти-ҳаракатлари доимо ўзлари қилган *танловлар* натижасидир.

Доим “Сизга қандай ёрдамим тегиши мумкин?” деб сўрасам-у, фақат “Ҳеч қандай!” деган жавобни олаверсам, нима қилай?

Унда бу саволни беришни бас қилинг! “Қандай қилиб ўз ишимни бугун аъло даражада *бажара оламан?*” деган саволга қайтинг.

СОС бошқарувчиларнинг ходимларга қўллайдиган феъл-атворни бошқариш воситасими?

Йўқ. У сизнинг фикрларингиз, ҳисларингиз ва хатти-ҳаракатларингизни юксалтирадиган ўз-ўзини бошқариш воситаси. СОСлар худди “Қандай *ривожлансам* экан?” сингари ўзимизга бериладиган саволлардир. Уни “*Ривожланишингизда* қандай ёрдам бера оламан?” деб бошқалардан сўраш орқали ишлатмаймиз. Бошқарувчилар ойнага боқиб: “Қандай қилиб ишчиларим учун фойдалироқ мураббийга айлана оламан?” ёки “Жамоамдаги ҳар бир шахсни яқинроқдан билиб олиш учун нима қилсам экан?” каби саволларни берганларида, кўпроқ фойда келтира оладилар. СОС бировларга ишлатиладиган қурол эмас, балки ўзимизга ишлатиладиган қуролдир.

Қандай қилиб ташкилот шахсий жавобгарлик ва СОС маданиятнинг бир бўлагига айланишини таъминлай олади?

Биринчидан, бошқарувчиларнинг ўзи муаммо юзасига келганда диққатини СОСни қўллашга қаратувчи хо-

димлар ва ҳамкасблар билан мулоқот пайтида шахсий жавобгарлик бобида намуна бўлишлари зарур. Ўз бошлиғининг СОСга эътибор бераётганини кўриш – ҳар қандай жамоа учун ёқимли ҳолат. Бундан ташқари, “СОС!”, “*Flipping the Switch*” ва “*Outstanding!*”ни муҳокама қилувчи кичик ўқув гуруҳлари ташкил қилишни маслаҳат берамиз. Шунингдек, уйда ўтказиладиган “Шахсий жавобгарлик ва СОС!” мультимедиа ўқитиш тизими жуда катта таъсир кўрсатиши мумкин. Аммо “СОС амалиётини доим қўллаш – бошқаларнинг эмас, менинг ишим!” деган жавобгарлик ҳиссини ҳам доимо ёдда сақланг.

СОС ғояси қаердан келган?

Ўн йил давомида савдода, етакчилик ва савдо бўйича тренинглар жараёнида мижозлар билан ўн минг соатдан ортиқ машғулот ўтказдим. Ўша вақтда одамлар (шу жумладан ўзим ҳам) “Нега?”, “Қачон?” ва “Ким?” сўроқларини ўз ичига олувчи ва ҳеч қандай муаммони ҳал қилмайдиган, беҳуда саволларни беришга мойил эканликларини пайқай бошладим. Сўнгра бир душанба тонгида мижозим Жим қўнғироқ қилиб, мени учрашувга чақирди. У телекоммуникация фирмасининг кадрлар бўйича вице-президенти лавозимидан маҳрум этилган экан.

Тушлик қилаётиб, у таътилдалигида беш кишилик жамоасидаги уч ходим Жим бўлимни қандай бошқараётгани устидан шикоят қилиш учун бош директор билан йиғилиш ўтказганини айтиб берди. Ишига қайтган куни бош директор уни чақирган ва ҳеч қандай гап-сўзсиз ишдан бўшатган.

Ўзим ёқтирган бу йигитни ҳимоя қилгим келиб: “Жим, нима сабабдан у сенга ўзингни ҳимоя қилишинг учун вазиятни тушунтиришга имкон бермади?” – деб сўрадим. У фикримни тасдиқлагандек, бош ирғади: “Ҳа, Жон, ҳамма гап мана шунда”.

Бир соат ўтгач, биз автомобиллар тўхташ жойида

қўл бериб хайрлашдик ва унга омад тиладим. Бироқ машинам эшигини очаётиб, шу нарса хаёлимга лоп этиб урилди: мен дўстимни савол беришга руҳлантирдим ва у нотўғри савол эди!

“Жимнинг ўрнида бошқа биров ёки ўзим бўлганимда ҳам, бу вазиятда савол ортидаги саволга мурожаат қилиш тўғри йўл бўларди!” дея ўйладим кейин.

Кўп ўтмай, янги ғоям – “Савол ортидаги савол”ни Миннесотанинг Литтл Канадасидаги Цент-Жуд Медикал мижозлар жамоасига ўргатдим. Ўша ерда иккита воқеа содир бўлди: “СОС” қисқартмаси дунёга келди ва бу ғоя одамларни ўзига қизиқтириб қўйганини пайқадим! Таълим саноати ўзига жалб қилувчи, энг муҳими, иш берувчи асарларни жуда оз миқдорда етказиб бергани боис, миямда содда, ноёб ва қудратли, шунингдек, дунё чиндан ҳам эҳтиёж сезаётган ғоя пайдо бўлганини ҳис этдим. Шундан сўнг ўз нотиқлик ва ёзувчилик фаолиятимни *шахсий жавобгарлик тўғрисидаги ғоя* ва СОС деб аталувчи восита асосида олиб боришга қарор қилдим!

СОСдан қандай қилиб кўпроқ фойда олса бўлади?

СОС ишдан ташқари пайтда менга қандай ёрдам бера олади?

Шахсий жавобгарлик ҳаётимизнинг ҳар жабҳасида муҳим саналгани боис, СОС бизни фойдалироқ ота ва онага, шунингдек, яхшироқ турмуш ўртоқ ҳамда дўстга айлантиради. “Қандай қилиб яхшироқ ота (ёки она) бўла оламан?” ё “Муносабатларимизни мустаҳкамлаш учун нима қилишим мумкин?” каби саволларни бериш шахс сифатида камол топишга ва ижобий ўзгаришга олиб келади. Кўпчилик СОСдан уйда фойдаланишга қизиқиш билдиргани сабабли турмуш ўртоғим Карен иккимиз *“Қандай қилиб яхши ота-онага айланиш ва шахсий жавобгарликни қўллаган ҳолда ажойиб фарзандларни вояга етказиш мумкин?”* деб номланган СОС услубидаги тарбия қўлланмасини ёздик. Китоб сизга ҳам ёқиб қолишига ишончимиз комил.

***“Flipping the Switch”* нима ҳақида?**

Дарвоқе, “FS” китоби “СОС!”ни кейинги босқичга олиб чиқади. Бу китобда биз ўрганиш, эгалик қилиш, ижодий ёндашув, хизмат ва ишонч каби беш Устунлик тамойилини қай тарзда ҳаётга татбиқ қилишни англашда одамларга ёрдам бериш учун НС ва СОС шаклларида фойдаланганмиз. Ҳикоялар ва мисоллар ҳар бир тамойилни тасдиқлайди ҳамда ўқувчига улардан ишда ва уйда фойдаланиш имконини беради. *“Flipping the Switch”*ни худди “СОС!” каби тез ва қизиқиб мутолаа қиласиз. У чиндан ҳам “СОС!”га ҳамоҳанг китоб.

“СОС!”* ва *“Flipping the Switch”*, шунингдек, *“Out-

standing! Ташкилотингизни ғайриоддий қилишнинг 47 усули номли китоблар орасидаги боғлиқлик нимада?

“Outstanding!” ҳар қандай ташкилот томонидан қўланилиши мумкин бўлган 47 та амалий, маънили ғоялар жамланмасидан иборат. “Сиздан юқоридаги ё қуйидаги одамларнинг иш бошлашини кутиб ўтирманг, – дейилади унда. – Ташкилотнинг биргина устуни бўлиш умуман ҳеч нарса қилмасликдан яхшироқдир. Корхоналар якка шахслардан таркиб топади ва ажойиб ташкилотлар ажойиб ишларни амалга ошираётган якка шахслар томонидан яратилади”.

Ҳамма нарса шахсий жавобгарликка боғлиқ, бу ўзгармас ҳақиқатдир, шу сабабли сиз ажойиб ташкилот вакили бўлишни истасангиз, унда ўзингиз ҳам *ажойиб ходим бўлишингиз* керак.

Бугунги ёшларга СОСни ўргатишнинг энг самарали усули қандай?

Ота-оналар, ўқитувчилар, мураббийлар, тарбиячилар ва ёшлар етакчилари СОСни амалда қўллаб, ибрат бўлиш орқали ёш авлодга уни ўрганишда ёрдам берадилар. Шунингдек, баъзи ёшлар ***“СОС!”*** ва ***“Outstanding!”***ни ўқиб, ҳурмат-эътибор топадилар. СОСни ўқитишнинг энг кучли усули бу синфлар учун мўлжалланган ***“Мен унинг эгасиман! Шахсий жавобгарлик орқали хулқ-атвор яратиш”*** деб номланган ўқув дастуридан фойдаланишдир.

СОС, Инк. га тегишли бошқа маҳсулот ва хизматлар тўғрисида кўпроқ маълумот олиш имкони борми?

Марҳамат, қуйидагилар ҳақида маълумот олиш учун QBQ.com ва OutstandingOrganization.com сайтларига ташриф буюринг:

• ***“Шахсий жавобгарлик ва СОС!”*** Кўшимча воситалар ёрдамида уй шароитида амалга

оширилиши кўзда тутилган, фойдаланишга осон мультимедиа ўқув тизими.

- Муаллиф Жон Г. Миллер ёки СОС, Инк. жамоасининг бошқа бир аъзосини ташкилотингиз, йиғилиш ё тадбирингизда сўзга чиқишини таъминлаш.
- “СОС!”га ҳамроҳ китоб “*Flipping the Switch*” уни кейинги босқичга олиб чиқади.
- “*Outstanding! Ташкилотингизни файруоддий қилишнинг 47 усули*” китоби ташкилотларнинг юксалишига имкон яратади.
- “*I Own it!*” – ўқитувчиларнинг дарсда фойдаланиши учун мўлжалланган, шахсий жавобгарликка бағишланган ўқув дастури.
- “*Specks & Planks*” якка шахслар, жуфтликлар, кичик гуруҳлар ва черковларга “СОС!” ва “*Flipping the Switch*”ни Библия билан боғлаш имконини берадиган амалий дастур!
- “СОС услубидаги тарбия қўлланмаси” Жон Г. Миллер ва Карен Г. Миллерлар ҳаммуаллифлигида ота-оналарнинг “СОСдан қандай қилиб уй шароитида кўпроқ фойдаланиш мумкин?” деган саволларига жавоб бериш мақсадида ёзилган.
- “СОС! Тезкор қайдлар”. Сайтларимизга жойлаштирилган жавобгарлик ва ажойиб хизмат ҳақидаги ҳикояларимизга обуна бўлинг.

СОС, Инк.

Ташкилотларга шахсий жавобгарликни амалга оширишда ёрдам бериш

Туб қадрият®

info@QBQ.com

QBQ.com

OutstandingOrganization.com

Ташаккурнома

Дўстим, мураббийим ва ижодий ҳамкорим Дэвид Левинга (унинг маслаҳатларисиз бу китоб ҳеч қачон дунё юзини кўрмаган бўларди),

моҳир ва тажрибали ёзувчи Деб Хвассга,
либосларнинг сеҳрли дизайни учун Жон Валкка,
саҳифалаш бўйича мутахассисимиз Эми Торнтонга,
ажойиб иллюстратор (45-бет) Морин Гарсияга беҳад
миннатдорлигимни билдираман!

Энг қадрдон жамоам – Денвердаги оила аъзоларимга
алоҳида ташаккур!

Ушбу лойиҳа давомида дадаси ва унинг бетиним
иш жадвалига мураса билан кўнгани учун болаларим –
Кристин, Тара, Майкл, Молли, Шарлен, Жаззи ва Ташадан
миннатдорман.

“Шахсий жавобгарлик” номли илк китобимни қайта
ёзишга ундагани ва, асосийси, энг яқин дўстим бўлгани
учун рафиқам Каренга катта раҳмат!

Мундарижа

Муаллифдан	5
Қаёққа кетди...	7
Шахсий жавобгарликнинг кўриниши	10
Тўғри танлов қилиш	15
СОС! – Савол ортидаги савол	17
“Нега?” деб сўраманг!	19
Жабрдийда	22
“Нега менда шундай бўляпти?”	23
“Нега бу ўзгаришларни бошдан кечиришимиз керак?”	25
“Нега улар яхшироқ мулоқот қила олмайди?”	28
“Қачон?” деб сўраманг	29
Сусткашлик – муваффақиятсизлик гарови	31
“Қачон кўпроқ асбоб-ускуна ва яхшироқ тизимга эга бўламиз?”	33
“Қачон бирор янги нарса эшитамиз?”	35
“Ким?” деб сўраманг	37
Ёмон денгизчи шамолни айблайди	40
Бўлинганни “бўри” ер...	41
Ҳакам устидан ғалаба	43
“Ким қовун туширди?”	45
Мулкдорлик	47
Яқдиллик асоси	48
Жавобгарликни шахсийлаштириш: барча СОСлар “мен” дан иборат	49
Мен фақат ўзимни ўзгартира оламан	51
“У эмас, ўзим ўзгардим”	54
Қачон айтганларига амал қилишади?	55
Тўғрилиқ тести	57
Бир кишининг қудрати	58
СОС талқини	59

Илтимос, чин намунавий ишларга ўзингиз руҳлантинг!	60
Шахсий жавобгарлик амалиёти: барча	61
СОСлар ҳаракатга асосланган	61
Ҳаракатсизлик хавфи	63
“Хоум деподан харид қилганингиз учун ташаккур!”	65
Барча поғоналардаги лидерлар	68
Етакчиликнинг тамал тоши	70
Жавобгарлик ва чегаралар	72
Ноўрин саволларнинг ажойиб рўйхати	74
СОС моҳияти	81
Донишмандлик	83
Биз жуда кўп китоб сотиб оламиз	84
Сўнги ўрнатилган	85
Билимлар онаси	88
Савол ортидаги савол ва тез-тез сўраладиган саволлар	89
СОСдан қандай қилиб кўпроқ фойда олса бўлади?	96
Ташаккурнома	99

**“ASAXIY BOOKS” ЛОЙИҲАСИ ДОИРАСИДА
ЧОП ҚИЛИНГАН КИТОБЛАР**

- Уолтёр Айзексон, “СТИВ ЖОБС”, 2019, 624 бет.
- Йона Бергер, “ЮҚУМЛИЛИК: МАҲСУЛОТ ВА ҒОЯЛАР ҚАНДАЙ
ОММАЛАШАДИ?”, 2021, 248 бет.
- Дэн Браун, “ИБТИДО”, 2021, 664 бет.
- Дэн Браун, “РАҚАМЛИ ҚАЛЪА”, 2019, 480 бет.
- Лариса Буракова, “ГРУЗИЯ МУВАФФАҚИЯТГА ҚАНДАЙ
ЭРИШДИ?”, 2021, 328 бет.
- Малкольм Гладуэлл, “ЗУККОЛАР ВА ЛАНДАВУРЛАР”, 2019,
220 бет.
- Жавлон Жовлиев, “ҚЎРҚМА”, 2020, 376 бет.
- Дэниел Киз, “ЭЛЖЕРНОНГА АТАЛГАН ГУЛЛАР”, 2020, 320 бет.
- Стивен Р. Кови, “МУВАФФАҚИЯТЛИ ИНСОНЛАРНИНГ 7 КЎНИК-
МАСИ”, 2020, 438 бет.
- Пауло Коэльо, “АЛИФ”, 2020, 308 бет.
- Марк Мэнсон, “БЕПАРВОЛИКНИНГ НОЗИК САНЪАТИ”, 2020,
192 бет.
- Рамита Наваи, “ЁЛҒОНЛАР ШАҲРИ”, 2020, 276 бет.
- Кэл Ньюпорт, “ДИҚҚАТ: ЧАЛҒИТУВЧИ ДУНЁДА МУВАФФАҚИЯТ
СИРЛАРИ”, 2020, 230 бет.
- Жорж Оруэлл, “1984”, 2019, 296 бет.
- Жорж Оруэлл, “МОЛХОНА”, 2019, 100 бет.
- Жером Сэлинджер, “ЖАВДАРЗОРДАГИ ХАЛОСКОР”, 2020, 252
бет.
- Брайан Трейси, “САМАРАДОРЛИКНИНГ 21 ЙЎЛИ”, 2020, 92
бет.

Ҳенри Форд, “МЕНИНГ ҲАЁТИМ”, 2020, 300 бет.

Элиф Шафақ, “ИШҚҚА ОИД 40 ҚОИДА”, 2019, 288 бет.

**Тони Шей, “БАХТ ЕТКАЗИШ: МИЛЛИАРД ДОЛЛАРЛИК ИНТЕРНЕТ
ДЎКОН ТАРИХИ”, 2020, 298 бет.**

Лара Эдриан, “ТУНГИ ТАШРИФ”, 2019, 240 бет.

Жон Г. Миллер
САВОЛ ОРТИДАГИ САВОЛ

Инглиз тилидан
Рафиқ Ўзтурк
таржимаси

Муҳаррир	М. Шарифова
Мусахҳиҳлар	Г. Паттахова Г. Қодирова
Дизайнер	А. Умарова
Саҳифаловчи	Д. Расулов

Ушбу китобнинг ўзбек тилига таржимаси учун муаллифлик ҳуқуқи “Asaxiy books” лойиҳасига тегишли бўлиб, “Asaxiy books” рухсатсиз китобни босма, электрон, аудио, видео ёки бошқа ҳар қандай шаклда тарқатиш Ўзбекистон Республикаси қонунларига биноан тақиқланади.

Тасдиқнома №5295, санаси: 23.01.2021
Босишга 12.05.2021 да рухсат этилди. Бичими 84x108/32.
» Офсет қоғози. Офсет босма. Calibri гарнитураси. Шартли босма табағи 5.46. Босма табағи 3.25. Адади 5000 нусха.
Буюртма № Д84-1.

“Ofset print” МЧЖ босмаҳонасида босилди.
Босмаҳона ва нашриёт манзили:
Тошкент вилояти, Зангиота тумани, Ўнқўрғон кўчаси, 4-уй.