



## RAHBARLIK SAN'ATI.

**Abdusattorova Madina**

*San'at Va Madaniyat Instituti*

*2 - kurs Madaniyat va Sanat sohasini boshqarish yo'nalishi talabasi*

**Annotatsiya.** Ushbu maqolada eng qiyin vazifalardan biri rahbarlik haqida uning qiyinchiliklari va har qanday gilatda ham u to'g'ri qaror qabul qilishi haqida fikr va mulohazalar keltirilgan.

**Kalit so'zlar** Inson, xulq-atvor, bilim, rahbar, lider, boshqaruv, jarayon, xodim, vazifa, jamoa, rasmiy rahbar.

Inson yashashda davom etar ekan, u jamiyatning bir bo'lagi hisoblanadi. Jamiyatda esa hamma insonlarning o'z o'rne va vazifalari mavjud. Barcha insonlarning dunyoqarashi, xulq-atvori va bilimi turlichadir. Shunday turfa-xilliklar kabi ularning jamiyatda tutgan o'rni ham har xil. Barcha insonlar turli jabhalarda mehnat qiladilar. Mehnat faoliyati qay tartibda, jismoniy yoki aqliy bo'lishidan qat'iy nazar hamma, insonlar jamoasida harakat qiladilar. Tabiiyki bunday jamoalar boshqaruvchilar va xodimlar munosabatlarini vujudga keltiradigan boshqaruv jarayonini yuzga keltiradi. Bu jarayonda turli obyektiv hamda subyektiv faoliyatlar amalga oshiriladi. E'tiborlisi, jarayonning o'zi ham katta umumiy, yuqoridan pastga, pastdan yuqoriga shaklidagi boshqaruv faoliyatidir. Aynan shu jarayonda kimdir rahbar, yana kimdir xodim vazifasini bajaradilar.

Rahbarlik - lavozim, lider guruh tomonidan saylangan shaxs. Agar rahbar va lider o'rtasidagi farqqa e'tibor beradigan bo'lsak, rahbar xodimlarga ega, liderning esa hamfikir tarafdorlari mavjud. Rahbar tayinlanib, boshqaruvda hokimiyatga suyansa, lider jamoa a'zolari orasidan saylanib, jamoaga tayanadi. Ba'zi jamoalarda rasmiy rahbar va lider alohida shaxs bo'ladi. Bunday jamoa guruh a'zolari rahbardan ko'ra norasmiy lider tarafida bo'lishi ko'p uchraydi. Jamoada rasmiy rahbar va norasmiy liderning o'zaro munosabati jarayonida ko'pgina rahbarlar yetakchini siqib chiqarishga, hatto, undan qutilishga intilsalar, ba'zi rahbarlar lider guruh maqsadi va manfaatiga erishish yo'lida foydalanishga intiladi. Rasmiy rahbar va guruh lider alohida-alohida shaxs bo'lsa, ular o'rtasidagi kelishmovchilik xodimlar tomonidan ijtimoiy adolatning buzilishi sifatida idrok etiladi. Lider bilan kelishuv esa guruhdagi kuchlarni tan olish, oqillik yo'lini tanlash, deb baholanadi. Guruhda norasmiy liderning mavjudligi rahbar uchun guruh a'zolari bilan iliq munosabat o'rnatishda qo'shimcha ko'prikdir. Lekin rasmiy rahbar bilan norasmiy yetakchi manfaati bir-biriga zid bo'lishi, mos



kelmasligi ham mumkin. Bu esa jamoadagi turli nizolarga sabab bo'ladi. Bugungi kunda zamonaviy liderlar kamayib boroyotganligi hammamizga ma'lum shuning uchun yosh zamonaviy liderlarni yetkazib chiqarish dolzarblik kasb etmoqda. Har bir sohada liderlarni izlab topish va ularni qo'llab qo'vvatlab turish lozim. Chunki bugungi kun jamiyatiga ham mukammal shaxslar albatta kerak.

Umuman olganda barcha xislat, xulq-atvor va shaxs sifatlari tug'ma bo'lib, ular inson hayoti davomida shakllanib boradi. Rahbarlikka esa, shaxslar yetakchilik qobiliyati, qiziqishi, bilim va ko'nikmalari orqali erishadilar. Chunki rahbarlarni ulardan yuqori lavozimdagi vakolatli shaxslar lovozinga tayinlaydilar. Boshqaruvdagi asosiy yutuq va muammo ham anashudir. Tashkilotlarda rahbarlar qaysidir sobiq xodimlardan bo'lsa, jamoa muhitini o'rganishga, munosabatlarda turlilikka duch kelmasligi yutuqli jihat. Ammo tashkilotga boshqa muassasadan rahbar kelishi esa aytarli darajada muammo bo'lmasada ba'zilar uchun qiyinchilik vujudga keladi. Qiyinchiliklar xizmat yoki turlivazifalar yuzasidan bo'lmasligi mumkin. Agar rahbar bilimli va tajribali bo'lsa, shunday bo'ladi. Gap borayotgan muammo rahbar va xodimlar o'rtasidagi jtimoiy va kasbiy munosabatlarda yuzaga keladi. Rahbarlik odobi yuksak ma'naviy, madaniy, axloqiy me'yor, talab va tamoyillar bo'lgan erkinlikka asoslanadi. Rahbar nafaqat o'zi erkin bo'lishi, balki sherigining, o'zi ishlayotgan jamoa a'zolarining ham erkinligini hurmat qilishi lozim. Rahbar faoliyatiga hech kim qonunsiz aralashuvi mumkin emas. Shu bilan birga rahbar ham o'zi rahbarlik qilayotgan a'zolarining mehnat faoliyatiga qonunsiz xalaqit bermasligi zarur. Rahbar xodimlarining mayda-chuyda kamchiliklariga bardoshli bo'lishi, ularga o'ziga ishonganday ishonishi lozim. O'zaro kelishmovchiliklarga yo'l qo'ymaslik rahbarlik odobining muhim tamoyilidir. O'zaro munosabatlarda ba'zan har xil kelishmovchiliklar, fikrlar har xilligi, qarashlarning to'la bo'lmagan mosligi ham bo'lib turadi. Shuning uchun odob rahbarga juda zarur bo'lgan eng muhim fazilatlardandir. Rahbarlik odobi ayni paytda o'zaro tenglik va odillikka asoslanadi. Bu narsa tomonlarning o'z faoliyatini obyektiv baholashiga yordam beradi.

Boshqaruv faoliyatining o'ziga xosligi shundaki, unda asosiy e'tibor odamlarga qaratiladi, ya'ni boshqararuv obyektining o'zi subyekt hisoblanadi. Rahbar o'zi kabi insonlarni, boshqaradi va tabiiyki, bu subyektlar o'rtasida ma'lum bir munosabatlar shakllanadi. Rahbarlar tajribali va qobiliyatli xodimlarni tashkilot foydasi uchun qayta kashf qilishlari kerak. Ya'ni ularni qo'llab, ularning o'ziga bo'lgan va jamoaning ularga bo'lgan ishonchini ta'milashi lozim. Jamoadagi kasbiy va ijtimoiy muhitni ijobiy tarzda ushlab turish ham rahbar uchun mas'uliyatli ishdir. Rahbar mas'uliyati axloqiy me'yorning oliy ko'rinishidir. Rahbar mas'uliyati - rahbar madaniyatining asosiy belgilaridan biri bo'lib, uning ma'lum sohaga javobgarligini aks ettiradi hamda alohida shaxs, xodim mas'uliyatidan farq qilib,



ko'lami kengligi, salmog'i bilan ajralib turadi. Shu bois, rahbar mas'uliyati hamisha muhim sanalgan. Mas'uliyat, avvalo, har bir kishining vijdoni, iymoni, qolaversa, o'zgalar oldidagi, jamoa, jamiyat, Vatan, millat oldidagi burchini teran anglashidir. Umuman, mas'uliyat rahbar zimmasidagi vazifasiga nisbatan javobgarlik tuyg'usidir. Mas'uliyatli rahbar eng avvalo o'ziga, so'ngra boshqalarga nisbatan talabchan bo'ladi. Rahbar faoliyatidagi barcha salbiy hodisalar esa ana shu mas'uliyat hissining yo'qligidan kelib chiqadi.

Albatta, rahbarlarning jamoa va jamiyatdagi hurmatini, ijtimoiy o'rnini belgilovchi jihat uning o'z vazifasiga mas'uliyat bilan yondashishidir. Mas'uliyat rahbarlarning burch va vazifalarini tartibga soluvchi omil. Qisqa qilib aytganda rahbar mas'uliyati uning xizmat vazifasi hamda xulq-atvorini muvofiqlab turuvchi asosiy mezondir. O'z ishiga vijdonan mas'uliyat bilan kirishadigan hamda shaxsiy manfaatlarini jamoa, jamiyat va xalq manfaatlaridan ustun qo'ymaydigan rahbarlarga haqiqiy hurmatga loyiq shaxslardir.

Albatta rahbarlar hushmuomala va yaxshi notiq ham bo'lishi lozim. Rahbarlar faoliyati davomida turli vaziyatlarga duch keladi. Masalan vakolat turiga qarab uning qabulida har xil murojaatchilar bo'lishi yoki rahbarning o'zi ham turlicha davra suhbatlarida ishtirok etadilar. Rahbarlar har bir masalaga ko'p tomonlama o'ylab og'irbosiqlik bilan yondashishlari kerak. Misol tariqasida yakka va jamoaviy suhbatlarni keltiramiz. Suhbatdoshlari tig'iz vaziyatlarda murojaat qilishlari yoki unga nisbatan nohaq munosabatda bo'lsalar ham ruhiy vazminlik bilan maslahat berishi va javob qaytarishi zarur. Chunki hushmuomalalik suhbatdoshga nisbatan hurmatni ifodalaydi. Har qanday holatda o'zini hurmat qilgan inson ham shunday javob qaytarishga harakat qiladi. Bu esa suhbat davomidagi yutuqlardan biri hisoblanadi. Suhbatning ham ijobiy tomonga hal bo'lishiga xizmat qiladi.

Odatda ba'zi topshiriqlar rahbarlar tomonidan qo'l ostidagilariga og'zaki tarzda beradi. Shunaqa vaqtda rahbarning notiqlik salohiyati ish beradi. Xodimlarning vakolat doirasida bajarishi talab etiladi. Lekin rahbar tomonidan uni ruhlantirib, uning imoniyatlaridan kelib chiqib so'zlari orqali ishonchini bildirish vazifaning kutilganidek bajarilishining birlamchi omili bo'lib xizmat qiladi. Rahbarlik tipologiyasidan kelib chiqib ayta olamizki rahbarlar ma'lum darajada psixolog bo'ladilar. Bir tomondan psixologik bilimlarga ega bo'lishi kerak. Chunki rahbar xodimlar bilan parallel ravishda muhitni ham boshqaradi. Hamma insonlarda ham ijtimoiy-ruhiy holat bir xil bo'lmaydi. Shuning uchun jamoadagilarning barchasini to'laqonli bo'lmasada tushunishga harakat qilish kerak. Nizoli vaziyatlarda hamma tomonni tushunish lozim. Ishga qo'yiladigan talablarni tushuntirish nizoli vaziyatni boshqarishning eng yaxshi usullaridan hisoblanadi. Har bir xodimga bo'linma ishidan qanday natija kutilishi, ularning asosiy huquq va burchlari tizimini tushuntirish kerak.



Rahbar va xodim munosabatlari, guruhdagi psixologik muxit, mehnat jamoasi faoliyatining samaradorligi ko‘p jihatdan rahbar qo‘llaydigan boshqaruv uslubiga bog‘liq; Boshqaruv uslubi - rahbarning o‘z xodimlariga nisbatan, ular orasida ishni tashkil etish bo‘yicha qo‘llaydigan odatiy xatti-harakatlari majmuasidir. Hozirga kelib boshqaruv fanida boshqaruv uslubini farqlashga turli yondoshuvlar mavjud bo‘lib, ularning hech biri Boshqaruv vaziyatiga mos keluvchi mukammal bir uslubni tavsiya etolmaydi. Har bir uslub albatta birona cheklanishga ega.

Biror vazifaning bajarilishining qay tartib borishi haqida ham xodimlar o‘rtasida kelishmovchiliklar paydo bo‘lishi tabiiy hodisa. Hamma o‘zining fikrini bildiradi. Ana shunday vaziyatda rahbarlar yakunlovchi qarorni aytishi kerak. Birinchi navbatda vazifaning qaysi xodimi bajarishi kerakligi, undan so‘ng qo‘shimcha takliflarni eshitishi o‘rinli bo‘ladi. Rahbar takliflarni o‘ylab ko‘rib jamoa hamda tashkilot uchun foydali usulni tanlaydi yoki o‘zining taklifini beradi. So‘ngi fikr yaxshi usulni topishi va nizoning hal etilishi uchun xizmat qiladi. Xizmat vaqtida paydo bo‘lgan kichik kelishmovchiliklar o‘zaro munosabatlarning ham yomonlashuviga olib kelmasligining oldini olish umumiy jihatdan rahbarga borib taqaladi. Yuqorida ta‘kidlanganidek rahbarlar muhitning ijobiy yoki salbiyligining muvozanatini ta‘minlaydi. Shuning uchun eng avvalo rahbarlar xulq-atvor me‘yorlariga ega bo‘lishi va ularga o‘zlari amal qilishi kerak.

Xulosa qilib aytganda rahbarlar xodimlarining tarkibi, ularning bilimi, tajribasi va xulq-atvoriga e‘tibor berishi kerak. Xalqona ibora bilan aytganda o‘g‘ri va to‘g‘rini ajrata bilish lozim. Rahbarlarning o‘zlari ham axloq me‘yorlariga to‘la javob berishlari, adolatli va insofli bo‘lishlari kerak. Qanday munosabat va natijani kutayotgan bo‘lsa, dastlab o‘zlari shunday munosabatda harakat qilishlari kerak.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR.**

1. I. Mahmudov. Boshqaruv psixologiyasi; // Toshkent: “YUNAKS-PRINT” M CH J bosmaxonasi, 2015. - 170 bet.
2. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. // - Toshkent: “Yangi asr avlod”, 2016. - 132 b
3. O‘sha manba 4. Sh. Razzoqov. Rahbarlik san‘ati. // Toshkent. - Lesson Press, 2017.
4. S. To‘ychiyeva. Boshqaruv texnologiyalari. // Toshkent. 2019. - 152 bet.
5. Xolov A. Boshqaruv qarorlari ijrosini ta‘minlashda rahbar ma‘suliyati // - Toshkent: “Akademiya”, 2013, - 232 bet