

## Лидерлик Назариялари Ва Бошқарув Психологияси

*Назимов Рахматилла Нормурадович<sup>1</sup>*

**Аннотация:** Мақолада лидерлик назарияси ва лидернинг мақсадга эришишида гуруҳига ишлаш хиссини уйғотиш учун таъсир қилиш қобилиятлари тўғрисида маълумотлар келтирилган. Гуруҳни бошқарувда буйсунувчиларга нисбатан мақсадларга эришишда таъсир утказиш учун раҳбарнинг хатти-ҳаракати ва ёндошуви кенг ёритиб берилган.

**Калит сўзлар:** Лидерлик, хатти-ҳаракат ёндашуви, вазиятли ёндашув, раҳбарлик услуги, Жавобгарликни узатиш орқали раҳбарлик, демократик раҳбарлик услуги, авторитар раҳбарлик услуги, «Х» назарияси, «У», назарияси, Фидлер раҳбарлигининг вазиятли модели, Митчел ва Хауснинг «йул мақсад» ёндошуви, Херси ва Бланшарнинг хаёт цикли назарияси, Раҳбар томонидан қарор қабул қилишнинг Врум-Йетон модели.

**Лидерлик** – мақсадларга эришишда индивидумлар ва одамлар гуруҳига ишлаш хиссини уйғотиш учун таъсир қилиш қобилиятидир. Лидерлик назарияси лидерликнинг қайси характеристикалари кўпроқ самарали ва нима учун шундайлигини айтиб беришга ҳаракат қилади. Бихевиорист олимлар самарали лидерликнинг асосий омилларини аниқлашда 3 та ёндашувни қўллайдилар:

шахсий фазилатлар нўқтаи-назаридан ёндашув;

хатти-ҳаракат ёндашуви;

вазиятли ёндошув.

### ***Шахсий фазилатлар нўқтаи-назаридан ёндошув.***

Лидернинг шахсий назариясига шунингдек, буюк инсонлар назариясига асосан, энг яхши раҳбарлар ҳамма учун умумий бўлган шахсий фазилатларнинг тўпламига эга бўлади. Агар ушбу фазилатларни эълон қилиш имконияти бўлганда, одамлар уларни ўзларида тарбия қилишни ўрганиб, самарали раҳбарлар бўлишни ўрганишган бўлар эдилар. Ўрганилган хусусиятларнинг баъзилари қуйидагилар:

интеллект (заковат) ва билим даражаси;

таассурот қолдирадиган ташқи кўриниш;

ҳалоллик, соғлом фикр;

ижтимоий ва иқтисодий маълумот;

ташаббускорлик ва ўта юқори ишонувчанлик даражаси.

40-йилларда олимлар шахсий фазилатлар ва лидерликка нисбати тўғрисидаги йиғилган маълумотларни ўргана бошладилар. Ральф Стогдилд лидерлик борасида изланишлар олиб борди ва ҳозирги бихевиорист-олимлар ҳам тан оладиган хулосага келганди: одам бир канча шахсий фазилатлар тўплами эвазига раҳбар бўла олмайди.

<sup>1</sup> ЎР ҚК КМТМ Қуролланиш ва отиш цикли катта ўқитувчиси Қуролли кучлар хизматчиси



**Ҳатти-ҳаракат ёндошуви.** Ҳатти-ҳаракат ёндошувига кўра, яхши натижа раҳбарнинг шахсий фазилатлари билан эмас, балки ўзига бўйсунган ходимлар билан ўзини тутиш орқали белгиланади. Услубнинг самарадорлиги конкрет вазиятнинг характери билан боғлиқ вазият ўзгарганда, шунга мос услуб ҳам ўзгаради.

**Вазиятли ёндошув.** Кейинги изланишлар кўрсатишича, раҳбарликнинг самарадорлигида кўшимча омиллар катта аҳамият касб этади. Бу вазиятли омиллар ўзига бўйсунувчиларнинг эҳтиёжларини ва шахсий фазилатларини, топшириқларнинг хусусияти, муҳитнинг талаблари ва таъсирини, шунингдек раҳбардаги ахборотни ўз ичига олади. Шунинг учун, лидерликнинг замонавий назарияси вазиятли ёндошувга эътиборни қаратди.

Изланишларга кўра, вазиятлар турли ташкилий тузилмаларини талаб қилганидек конкрет вазиятнинг характерига асосан раҳбарликнинг турли усуллари ҳам тикланиши керак.

### **ЛИДЕРЛИККА ҲАТТИ-ҲАРАКАТ ЁНДОШУВИ.**

**Раҳбарлик услуги** – бошқарувда бўйсунувчиларга нисбатан мақсадларга эришишда таъсир утказиш учун раҳбарнинг ҳатти-ҳаракати ва ўзини тутиш одатларидир. Анъанавий туркумлашда услуб автократик ва либерал бўлиши мумкин ёки ишга қаратилган услуб ва одамга қаратилган услуб деб қаралади. Бошқарув амалиётида раҳбарлик услубининг 3 та тури кўрсатилади:

жавобгарликни узатиш орқали раҳбарлик;

демократик услуб;

авторитар услуб.

Услубларнинг ҳар бири ўзининг хусусиятларига эга ва уларнинг самарали қўлланилиши конкрет шароитларга боғлиқ. Услубни танлашда уларнинг афзалликлари ва камчиликларини тўғри кўрсатиш зарур.

#### **Жавобгарликни узатиш орқали раҳбарлик.**

*Устунликлари:* аниқ ташкил қилиш ва ваколатларни тартибга солиш; яхши ходимлар рағбатлантирилиб, уларга эркинлик берилади, жавобгарлик аниқ тартибга солинади.

*Камчиликлари:* мотивлаштириш доим биринчи ўринда кўрсатилади, ходимларнинг етарли малакасининг бўлмаслиги туфайли хато қарорларни қабул қилиш.

#### **Демократик раҳбарлик услуги.**

*Устунликлари:* жамоада яхши рухий муҳит ва ходимларнинг фикрларини яхши қабул қилиш.

*Камчиликлари:* қаттиққўл раҳбарликка нисбатан самарадорлиги кам, ҳар доим ҳам кўпчиликнинг қарори, бир раҳбарнинг қароридан яхши эмас, жавобгарликнинг ўрнатилиши бир тарафлама эмас, тизим ходимларининг шахсиятига нисбатан юқори талаблар қўяди.

Демократик раҳбарнинг ходимлар ҳақида тасаввурлари автократик раҳбар тасаввурларидан фарқ қилади. Мак Грегор буни «У» назарияси деб атаган:

1. Меҳнат – табиий жараёнدير. Агар шароит қоникарли бўлса, ишчилар нафақат маъсулиятни ўз бўйинларига оладилар, балки ўзлари у томон интиладилар.
2. Агар одамлар ташкилот мақсадларига қаратилган бўлсалар, улар ўзларини бошқариб, ўзларини назорат қиладилар.
3. Мақсадларга эришиш учун йўналтириш рағбатлантириш функцияси ҳисобланади.
4. Муаммони ижобий ҳал қилиш қобилияти тез-тез учрайди, бироқ ўртача ходимнинг интулектуал потенциали қисман ишлатилади.

Демократик услуб юритилаётган ташкилотда ваколатларнинг юқори даражада номарказлаштирилиши билан изоҳланади.



**Авторитар раҳбарлик услуби.**

*Устунликлари:* раҳбарлик жиддий ташкил этилган, жавобгарлик бир тарафлама ўрнатилган, бу услубда кучли раҳбар шахслар ўзларини намоён этишлари мумкин.

*Камчиликлари:* тизим рационал эмас, раҳбарда ишлар ҳаддан ортиқ малакали ходимлар ҳам қарорлар қабул қилишда ўз билимларини қўллайдилар.

Автократик лидер бошқарувда авторитар бўлади. Дуглас Мак Грегор автократик раҳбарнинг ходимларга нисбатан муносабатини «Х» назарияси деб атади.

1. Одамлар ишлашни ёқтирмайдилар, имкони бўлди дегунча ишдан қочишга ҳаракат қиладилар.
2. Одамларда халоллик йўқ, улар маъсулиятдан қочишга ҳаракат қилиб, устларидан бошқаришларини истайдилар.
3. Одамлар кўпроқ ҳимояланганликни иташади.
4. Одамларни ишлатиш учун мажбурлаш, назорат ва жазолаш билан қўрқитиш зарур.

Автократ ўзининг ходимларига қарор қабул қилиш эркинлигини бермайди.

Раҳбарлик услубларини таснифлаш учун автократик ва демократик хусусиятларини таққослаш керак. «Х» ва «У» назарияларига асосан юқори ва паст унумдорлиги бўлган гуруҳларнинг раҳбарлари ишга қаратилганлиги («Х» назарияси) ва одамга қаратилганлиги («У» назарияси) бўйича таснифланган.

Лайкерт лидерлик услубининг тўртта асосий тизимини таклиф этган:

эксплуататор-авторитар;

адолатли-авторитар;

консультатив-демократик;

иштирокка асосланган.

**САМАРАЛИ ЛИДЕРЛИККА ВАЗИЯТЛИ ЁНДОШУВЛАР.**

Раҳбарлик жараёнидаги мураккабликларни ҳал қилишда 4 та вазиятли моделлар ишлаб чиқилган:

Фидлер раҳбарлигининг вазиятли модели;

Митчел ва Хауснинг «йўл-мақсад» ёндошуви;

Херси ва Бланшарнинг ҳаёт цикли назарияси ва раҳбар томонидан қарор қабул қилишнинг Врум-Йетон модели.

**Фидлер раҳбарлигининг вазиятли модели.** Бу модель раҳбар ҳатти-ҳаракатига таъсир этувчи 3 та омилни ажратиб кўрсатади:

1. Раҳбар ҳамда жамоа аъзолари орасидаги муносабат.
2. Вазифа таркиби. Вазифанинг шаклланишида аниқлик ва одатийлик.
3. Лавозимли ваколатлар.

Фидлернинг фикрича, у ёки бу раҳбарнинг услуби доимий ҳисобланади. Фидлернинг фикрича, одамлар муносабатларига қаратилган раҳбарнинг услублари раҳбар учун вазиятларда самаралироқдир. Бундай услуб раҳбарнинг таъсир эттириш имкониятини кенгайтиради.

**Митчел ва Хауснинг «Йўл-мақсад» ёндошуви.**

Уларнинг «Йўл-мақсад» ёндошуви раҳбарларнинг вазиятга муносиб равишда раҳбарлик услубини қўллашни талаб этади.



«Йўл-мақсад» термини қутилишлар назарияси каби тушунчаларга яқин, шунингдек унумдорлик–натижалар кабилар ҳам шулар жумласидандир. «Йўл-мақсад» ёндошуви раҳбар хулқ-атворининг мотивлаштиришга, қониқишга ва ходимлар иш унумдорлигига таъсирини тушунтиришга ҳаракат қилади. Хаус раҳбарликнинг қуйидаги услубларини кўриб чиққан:

қўллаб-қувватлаш услуби;

инструментал услуб;

қарор қабул қилишда ходимлар иштирокини рағбатлантирадиган услуб;

муваффақиятга қаратилган услуб.

### **Херси ва Бланшарнинг ҳаёт цикли назарияси.**

Пол Херси ва Кен Бланшар ҳаётлий цикл назарияси деб аталган лидерликнинг вазиятли назариясини ишлаб чиқдилар. Бунга асосан самарали лидерлик услублари бажарувчиларнинг етуқлилигига боғлиқ бўлади. Лидерликнинг бажарувчиларнинг етуқлиги даражасига мос бўлган 3 та услублари мавжуд: кўрсатмалар бериш, иштирок этиш, ваколатни узатиш.

### **Раҳбар томонидан қарор қабул қилишнинг Врум-Йетон модели.**

Врум-Йетоннинг қарорлар қабул қилиш модели эътиборни қарорлар қабул қилиш жараёнига қаратади. Бу моделда қарорлар қабул қилишнинг автократик услубдан бошлаб кейин консултатив ва тўла қатнашиши билан тугайдиган 5 та раҳбарлик услублари мавжуд.

1. Раҳбарнинг ўзи муаммони ечади ёки қарор қабул қилади.
2. Раҳбар ўз буйсунувчиларидан керакли ахборотни қабул қилади ва кейин муаммони ўзи ҳал қилади.
3. Раҳбар муаммо тааллуқли бўлган ходимларга муаммони индивидуал баён қилади уларнинг ғоя ва таклифларини тинглайди. Ушбу фикрларни ҳисобга олган ёки ҳисобга олмаган ҳолда қарор қабул қилади.
4. Раҳбар ўзининг ходимлари гуруҳига муаммони баён этади ва бутун жамоа барча ғоялар ва таклифларни тинглайди. Бундай фикрларни ҳисобга олиб ёки ҳисобга олмасдан раҳбар қарор қабул қилади.
5. Раҳбар ўзининг ходимлари гуруҳига муаммони баён этади. Бу гуруҳга «ўзининг» қарорини маъқўллашларини истаб таъсир ўтказишга ҳаракат қилмайди, балки бутун гуруҳ анча маъқул ҳисоблаган ҳар қандай қарорни қабул қилишни ва бажаришни хоҳлайди.

### **БОШҚАРУВ ПСИХОЛОГИЯСИ АСОСЛАРИ.**

1. **Психологияда бошқариш муаммоси.** Бошқариш психологияси психологиянинг шундай тармоғики, у бошқарув фаолияти билан боғлиқ бўлган муаммоларни, шахс ва шахслар гуруҳи томонидан бошқа гуруҳлар фаолиятини самарали ташкил этиш ва биргаликдаги фаолиятини амалга оширишнинг психология механизмларини ўрганади.

Психология бошқаришнинг ҳам объекти, ҳам субъектини ўрганади. Психологик тадқиқотларда ўрганиладиган олимлар жамоаси, алоҳида шахс, уларнинг психологик ҳолатлари, улардаги айрим жараёнлар ва вазифалари бошқарув объекти деб айтилади. Бошқарувнинг субъекти ўрганилганда эса одатда бошқарувчи шахс ёки гуруҳ шахсий таркиби назарда тутилади.

Психология кўпроқ бошқарувчи шахс фаолиятининг психологик асосларини ўрганади ва шу асосда бўйсунувчилар ишларини самарали ташкил этиш, аниқ ва тўғри қарорлар чиқариш учун қандай психологик ҳолат ва жараёнларни ўзида тарбиялаш лозимлиги каби қатор муаммоларни ечади.



### **Гуруҳларда раҳбарлик ва лидерлик.**

Гуруҳлардаги ўзаро муносабатлар юқоридан пастга ёки аксинча бўлиб, гуруҳ аъзоларининг конкрет мавқиелари, бошлиқ билан бўйсинувчилар ўртасидаги муносабатларни ўз ичига олади. Бу борада «лидер» ва «бошлиқ» тушунчалари ўртасидаги фарқлар ҳақида гапириш лозим.

Лидер асосан гуруҳдаги шахслараро муносабатларни бошқарса, раҳбар - шу гуруҳдаги расмий муносабатларни бошқаради. Лидер ҳеч қачон ёлғиз бўлмайди, у доимо гуруҳ аъзолари гуруҳида қаралади, у шу гуруҳ аъзоларини у ёки бу ҳаракатларга чорлайди. Шундай қилиб, ҳар қандай лидер обрўга эга.

Обрўлилик шахснинг шундай хусусияти, у бошқа шахсларга ҳам ҳиссий-эмоционал, ҳам иродавий таъсир кўрсата олиш қобилиятига эгадир.

### **Раҳбарлик сифатлари**

Раҳбарлик қобилиятини тўғма қобилият деб ҳам айтиб бўлмайди, иккинчи томондан, раҳбар вазиятга қараб стихияли тарзда тарбияланиб кетаверади, деб, ҳам бўлмайди. Раҳбарда интеллект-ақл заковатнинг маълум нормаси бўлиши керак. Бу норма яхши раҳбар учун ўртадан юқори бўлмоғи мақсадга мувофиқдир, чунки гений даражасидаги интеллектга эга бўлган раҳбар билан ишлаш ходимлар учун қатор ноқулайликларни келтириб чиқаришини, бундай ақл-заковат қолганларнинг ижобий ривожланишига психологик тўсиқ бўлишини амалиёт ва ҳаёт кўрсатди. Жамоа фаолиятини ва ўз фаолиятини режалаштириш қобилияти раҳбар учун муҳим.

Жамоа аъзолари билан самарали ишлаш учун эса бошлиқ уларнинг психологиясини, ҳар бир аъзо психологиясини ва гуруҳ (психологиясини яхши билиши зарур, чунки «ўзгалар психологиясини билиш улар устидан ҳукмронликнинг ягона йўлидир», -деб ёзишган эди инглиз олимлари.

### **АДАБИЁТЛАР:**

1. Андреева Г. М. Социальная психология. Учебник. — М., 1998
2. Аниқеева Н. П. Жамоалардаги психологик муҳит. — Т., 1992
3. Каримова В. М. Ижтимоий психология асослари. — Т., 1994
4. Майерс Д. Социальная психология. — Спб, 1997
5. Немов Р. С. Психология. Кн. 1. — М., 1994
6. Стогдилл Р. “Справочник по лидерству” 1974 г.

