

*Ушбу рисоланинг юзага келишида ўзларининг қимматли маслаҳатларини аямаган, узоқ йиллар турли раҳбарлик лавозимларида ишлаган отамиз М.Р.Раззаковга ҳамда дўстларимиз – Аллаберганов Б.С., Бобожонов Й., Қурязов Б.Қ., Менглиев Б.М., Норматов А.Ю., Отажанов М.Р., Тожиёв С.Х., Раҳимов Б.Х.ларга самимий миннатдорчилигимни билдираман.*

**Муаллиф.**

## БОШЛАНМА

Инсоният тарихи бошқарув(раҳбарлик)нинг турли шакллари юзага келиши ва бу вазифа мураккаблаша бориши билан белгиланади. Бор-йўқ меҳнат қуроли чўқмордан, ягона қайғуси қорин тўйгазишдан иборат бўлган энг ибтидоий тузум одами ҳам бошқарилган, кимдир унга раҳбарлик қилган. Узоқ ўтмишдаги бобокалонларимиз ўз қабила бошлиғини йўлбошчи (раҳбар) сифатида тан олиб, унинг инон-ихтиёрига бўйсунарканлар, бундай шахсга шунчаки маълум имтиёзларга эга одам деб эмас, балки Худо билан ўзлари ўртасидаги воситачи сифатида қарашган.

Жамиятлар ривожини, тараққиёт мезонлари турмуш тарзини оддийликдан мураккабликка элтгани сари, бошқарув йўсинлари ҳам турлича кўриниш олиб, эндиликда систематик тарзда бўғинларга, пастдан юқорига бўйсунувчи табақаларга ажралиб, саралана борди. Неча минг йиллик тарих тажрибаси шуни кўрсатдики, жамият ҳаётининг барча йўналишлари бевосита ёки билвосита, лекин бошқарилиши шарт.

Узоқ йиллик курашлар, интиқомлар, ғоялар мазмун-моҳияти билан ана шу бошқариш йўсинларини

маълумотларга эга бўлган энг замонавий роботлар ҳам бир-икки нафар олим, мутахассис томонидан бошқари-ларкан, бунинг раҳбарликка бевосита алоқаси йўқ. Бу ўринда олим шунчаки илмий билимларини синовдан ўтказмоқда, мутахассис ўз касбига оид вазифаларни бажармоқда, холос.

Одамлар орқали ишларни бошқариш, уларга раҳбарлик қилиш бошқа нарса. Бунда фақат чуқур билим ва ҳаёт тажрибаси камлик қилади. Раҳбарлик қилиш учун махсус билимлар, қўникмалардан ташқари одамлар билан муомала қилиш, қўл остидагилар билан тил топишиш, топқирлик, ҳозиржавоблик, аҳил ва жипслашган жамоа тузиш қобилияти каби қирралар бир кишининг ўзида мужассам бўлиши лозим. Зеро, ҳатто энг “ақлли” техника воситаларини бошқаришдан кўра уч-тўрт нафар ишчи-ходимга раҳбарлик қилиб, иш буюриш, уларни умумий мақсадга йўналтириш мушкулроқдир.

Шундай сифатларга эга инсонларни тайёрлаш ва тарбиялаш зарурияти вақт тақозоси билан раҳбарлик санъати, бошқариш илмини дунёга келтирган. Раҳбарлик санъати – том маънодаги бошқариш илми билан муомала маданиятининг бир нуқтада жипслашуви, яхлитликка айланишидир. Ҳаётий тажрибаси ва билими кишининг шахсий инсоний фазилатлари билан мужассамлашган раҳбарни – “раҳбарлик санъатининг устаси” дейиш мумкин. Бошқача қилиб айтганда, юксак инсоний фазилатларга эга бўлиш билан бир вақтда ўз иш услубида бошқарувчиликнинг илмий асосларини қўллаш оладиган инсонгина раҳбарлик санъатининг соҳиби бўлиши мумкин. Шундай етук шахс ўз фаолияти орқали ҳар қандай жамоавий ишда салмоқли натижаларга эришиб корхонаси, эл-юрти, Ватанига наф келтиришга муваффақ бўла олади.

Ушбу рисолани ёзишдан ва уни қайта ишлаб, тўлдирилган иккинчи нашрдан чиқаришдан мақсад эрта-ми-кеч тадбиркорлик билан шуғулланиб ўз корхонаси, ташкилоти ёки фермер хўжалигига эга бўлиш ва уни шахсан ўзи бошқаришни орзу қилаётган ёшларга раҳбарлик санъатининг асослари тўғрисида баҳоли қудрат тушунчалар беришдан иборат. Бунда жаҳоннинг буюк мутафаккирлари, олим ва файласуфлари, бошқариш илми билимдонларининг ҳаётий тажрибалари, ишбошчилик ва инсонлар билан ўзаро муомала масалаларига оид доно фикр ва мулоҳазаларини жипслаштириш, улардан ўрни келганда фойдаланишни лозим топдик. Айни кезде воҳа ҳаётида ўз раҳбарлик маҳорати билан яхши ном қолдирган кишилар, замондошларимизнинг иш услублари, бошқариш санъати борасида тўплаган тажрибаларидан, қимматли маслаҳатларидан фойдаланишга интилдик.

# I БОБ

---

## ДУНЁҚАРАШ ТЎҒРИСИДА

---

**Р**овийлардан қолган ривоятда умрида биринчи марта филни кўрган ва унга таъриф беришга уринган жониворлар тўғрисида ҳикоя қилинади.

Сув оти айтибдики, – “у бизнинг қариндошларимиздан бўлса керак, лекин бўй-басти каттароқ, бурни ҳаддан ташқари узун ва шалпангқулоқ экан”.

Мушук дебди: – “Ҳечам ундай эмас, у тўртта устун тепасида яшайдиган жонивор, ҳар бир устун теварағини ўзим айланиб кўрдим”.

Сичқон бу гапни тасдиқлабди: – «Тўғри, ўша устунлари суякдан ясалган экан, ҳар бирисига тиш ботириб кўрдим”.

Чумоли эътироз билдирибди: – “У ҳечам ҳайвон эмас, кўзи кўрадиган ҳар бир жонивор уни ўзи юрар тоғ эканлигини тасдиқлаши аниқ”.

Туя ҳам ўз фикрини билдирибди: – “Ўзи баҳайбат бўлса-да, қадди-қомат дегандан асар ҳам йўқ, ўта ҳунук ҳайвон экан”.

Ривоятдан англашиладиган мазмун: ҳар бир жонивор кўрган-кузатган нарсаси ҳақида ўз билганича, тасаввурига асосан хулоса қилган. Уларнинг ҳар бири бошқа-бошқа жониворлар туркумига мансублиги туфайли бирининг фикри ва дунёқараши бошқасидан тубдан фарқ қилади, иккинчисига тўғри келмайди.

Булар-ку, жониворлар. Одамларга келсак, барчаси шакли шамойили, табиий ҳислатлари билан бир-бирларига жуда ўхшасалар-да, аслида бирортасини бошқаси билан тенглаб бўлмайди. Ҳатто бир томчи сувдек ўхшаш эгизаклар ҳам бир-бирларидан дунёқараши, қадриятлари, ҳис-туйғулари, интилишлари билан ажралиб туради ва бу табиий ҳол.

Бола ёруғ дунёга келган кунидан бошлаб, дастлаб ота-она бағрида, оила даврасида, кейинчалик ўз кўзи билан кўриб гувоҳи бўлган барча воқеа-ҳодисалар таъсири остида ҳар бир нарсага нисбатан ўз тушунчаси, билими, қарашига эга бўлиб боради. У улғайган сари яхши – ёмон, тўғри – нотўғри, кучли – заиф, чиройли – ҳунук, фойда – зарар, поклик – нопоклик, виждон, ор-номус ва ҳоказо сўзлар билан аталадиган атроф-муҳитнинг ҳодисаларини фақат унинг ўзига хос бўлган шаклда қабул қилиб олади. Унинг бу тушунчалари кўрган-синанганлари орқали кун сайин мустаҳкамланиб боради ва шу билан унинг дунёқараши шаклланади. Эътиборлиси шундаки, гўдак (ёш бола) дастлаб оилада ўрнатилган қонун-қоидалар, муносабатлар, турмуш тарзи ва қадриятларга оид мезонларни миясига синдириб олади ва аксарият ҳолларда унинг бутун умри давомида улар деярли ўзгармайди. Масалан, ҳалол меҳнат ёки, аксинча, нопок йўл билан тирикчилик қилишга одатланган оилада ўсган бола рўзгор тебратиш учун манба бўлган моддий неъматларнинг келиб чиқиш йўллари ҳақидаги «фалсафани» ўз келажак ҳаётида асос қилиб олиши мумкин. Кейинчалик, бу борадаги қарашлари ўзгариши ёки қотиб қолиши унинг феъл-атворида ва ўзгалар таъсирига боғлиқ бўлади.

Ҳар кимнинг дунёқараши унинг юриш-туришида, ҳар бир айтган сўзи, атрофдаги воқеаларга муносабатида намоён бўлади ва у амал қилаётган ҳаётий тамо-

йилларида фақат одам руҳиятига жуда кучли таъсир қиладиган хоҳ салбий, хоҳ ижобий вазият ёки ҳодиса туфайли маълум ўзгаришлар юз бериши мумкин.

Ривоят қилишларича, Аллоҳ таоло онгли мавжудот – инсонни яратишда иккита қонун асосида иш кўрган экан: Мажбурий ва ихтиёрий.

Мажбурий қонун асосида дегани, одамзотнинг етти мучаси ва барча аъзоларини У ўзи хоҳлаган жойга қўйиб, кейин жон киргизибди. Шу борада Аллоҳ таоло томонидан қилинган бу ишни ҳеч ким, ҳеч қачон ўзгартириш қобилиятига эга эмас экан. Токи тупроққа қўшилиб кетмагунича одам танасининг барча аъзолари ўз жойида қолади. Уларнинг ўрнини ўзгартириш, бошқа қўшимчалар киритишга ҳеч ким, ҳеч нима қодирмас.

Ихтиёрий қонун асосида дегани, одамни, унинг танасини Аллоҳ яратди, унга жон киргизди, лекин қандай яшаш, қайси йўлдан бориш ихтиёрини ҳар кимнинг ўзига қўйиб берган, фақат муқаддас китоблар, фаришталар, пайғамбарлари орқали йўл-йўриқ кўрсатиши, адашганларни огоҳ этиши мумкин дейишади.

Балки шу боисдан, гарчи туғилганида барча одамлар пок, беғубор туғилса-да, кейинчалик ҳар бириси ўз феъл-атворидан келиб чиққан ҳолда ҳаёт йўлини танлайдилар. Одамнинг қандай шахс бўлиб шаклланишида, феъл-атвори, хислатлари камол топишида биринчи навбатда ота-она, қолаверса, унинг атрофидаги бошқа одамлар, у яшаётган оила, жамият муҳити катта таъсир кўрсатади, муҳим аҳамият касб этади. Аммо оила, жамият ва атрофдагилар ҳар кимнинг умумий фазилатлари, ахлоқини маълум маънода белгиласа-да, инсон, барибир, ўзи хоҳлаган, ўзига мақбул бўлган йўлдан кетади ва турмуш кечиради. Бунинг сабаби инсон руҳиятига бориб тақалади.

Муомала бобида беназир бўлган олимлар фикрича, ҳар бир инсон учун бу дунёда энг яқин, энг азиз одам – бу унинг ўзи. Ўз орзу-истаклари, ўз иззат-нафси, ўз тақдири. Бу борада буюк Абу Райҳон Беруний: **“Ҳар бир инсон учун энг яқин, энг муҳим одам – унинг ўзи ва ўзига яхшилик тилашда ҳамиша пешқадмлик қилади”**, – деган.

Ёшлигимиздан бошлаб кўп марталаб турли танишлар даврасида суратга тушганмиз. Кечаги кунлардан хотира бўлган суратларни қўлга олганимизда кўпчилик орасидан биринчи бўлиб кимни ахтарамиз?

Албатта, ўзимизни... Фақат кейингина бошқаларга қараймиз.

Кун давомида иш тўғрисида, бошқалар, яқинларимиз, таниш-билишларимиз ҳақида ўйлашимиз мумкин. Асосан эса ўзимиз ҳақда, ўз ташвишларимиз, юмушларимиз борасида кўп ўйлаймиз. Чунки биз учун энг муҳим одам – ўзимиз.

Буни айб ёки худбинлик аломати деб бўлмайди. Аксинча, ҳар бир инсонга хос, ўринли ҳолат. Киши биринчи навбатда ўзини ўйлашлиги ўзи ва ҳаёти учун масъулият сезишига имконият яратади, йўл очади. Ҳамма гап тўғри ва ўзига мос бўлган йўлни кўраолиши, қобилиятлари ва мавжуд имкониятлардан фойдалана олишида... Ҳамма ҳар хил. Жисмоний, ақлий ёки қобилият жиҳатдан одамлар бир-бирига тенг эмаслиги исбот талаб қилмаса керак. Шу билан бирга одамларнинг руҳи (жони) бир хил эканлигига, «тенг»лигига шу вақтгача ҳеч ким шубҳа қилмаган. Уламолардан бирининг ҳазил аралаш айтганидек: **«Этикдўз ва қиролларнинг руҳи бир хил матодан тайёрланган»**. Бошқача қилиб айтганда, сизнинг кўнглингиз нимани истаса, бошқалар ҳам худди шундай.

Лекин афсуски, айрим пайтларда айнан шу ерда, ўзимиз билмаган ҳолда, муҳим бир нарсани унутиб

қўйишга мойил бўламиз. Яъни, атрофимиздаги барча одамлар ҳам худди ўзимизга ўхшаган турли ҳис-туйғуларга ғарқ, кўнгли нозик, ўз иззат-нафсига боғланган, маълум дунёқарашга эга инсонлар эканлигини унутиб қўямиз. Шу билан катта-ю кичик келишмовчиликларга йўл қўйиб, охир-оқибатда ўзимизга кутилмаган қўшимча муаммолар туғдирамиз. Қандай қилиб?

Бирон нарсани ёки ҳодисани «маъқул, тўғри» деб билсак, бунга ўз билимимиз, тажрибамиз ва аллақачон шаклланиб бўлган дунёқарашимизга асосланиб маъқуллаймиз. Фикримиз тўғрилигига кўнглимизда кўпинча ҳеч қандай шубҳа туғилмайди. Шунинг учун мабодо атрофимиздаги бошқа биров фикримизга қарши чиқса, биринчи навбатда ўзимизда эмас, унда қандайдир камчилик бор деб хулоса қиламиз ва натижада ўртада ўзаро келишмовчилик ёки низо чиқишига сабабчи бўламиз. Бу эса хоҳ шахсий, хоҳ хизмат юзасидан бўлган ўзаро муносабатлар ишончли ва мустаҳкам бўлишига хизмат қила олмайди.

Биз кўпинча, ҳаммага маълум бўлган оддий бир ҳақиқатни унутиб қўямиз: ҳеч қачон ҳеч бир одам ақл, фаҳм-фаросат ва дид масаласида ўзини бировдан кўра кам-кўстли деб ҳисобламайди, ҳатто билими ва тажрибасини ҳам, уларнинг миқдоридан қатъий назар, ўзига етарли деб билади.

Кимдир: – “Яратган эгам менга беназир бўй-баст, бетакрор ҳусн ёки мустаҳкам соғлик бермади”, – деб нолиши ва шу борада табиий камчилигини қалбида тан олиши мумкин. Лекин ҳеч ким, – “Менга Худо етарлича ақл бермади”, – дея нолимайди. Бу фикрни баъзи одамлар қаттиқ изтиробга тушган, тузатиб бўлмас хатолари оқибатидан чорасиз қолган пайтларида ич-ичидан тавба тариқасида айтиши, ўйлаши мумкин холос, аммо ҳеч ким зинҳор тан олмайди.



Шу боис, биз бирор одам билан тортишиб унга ўз фикримизни ўтказишга муваффақ бўлганимизда ҳам, у биздан рози бўлмайди. Чунки бу «қилиғимиз» билан, яъни у ноҳақ эканлигини исботлаганимиз билан унинг иззат нафсига, ғурурига теккан бўлаемиз.

Швейцариялик машҳур жарроҳ ва донишманд Теодор Кохер ҳар сафар бировнинг фикрига эътироз билдирмоқчи бўлса: – **“Эҳтимол мен хато қилаётган-дирман, аммо менимча...”**, – деб гап бошлар экан.

Худди шу тахлит муомала билан киши суҳбатдошининг фикрини ҳам ҳурмат қилган, айни пайтда ўзининг фикрига қулоқ солишларига ҳам эришган бўлади. Сабаби, бундай ёндошувда суҳбатдошга нисбатан тажовузкорлик ва тан олмаслик эмас, балки кўпроқ ҳурмат билдираётганлиги сезилади.

Одамлар бир-бирини тушунмаслиги уларнинг «яхши-ёмонлиги»да эмас, аксарият ҳолларда дунёқараши турличалигидан. Раҳбар ходим фақат ўз фикрини ўтказишга уринса, ўзини ҳақ деб билса, қўл остидагилар билан ҳисоблашмай қўйса – бу охир-оқибат фақат унинг ўзига зарар келтириши мумкин. Тўғри, зарур пайтларда қатъиятли, ҳатто қаттиққўл бўлолмаган раҳбар жамоа олдида турган мақсад ва вазифаларга эриша олиши амри маҳол. Ҳамма гап жамоа аъзолари билан тил топишишда, уларнинг интилишларини ягона мақсад сари йўналтириш ва сафарбар қилишда. Раҳбар учун энг муҳими – ўз ишчи-ходимининг дунёқараши, билими, тажрибасини ҳисобга олган ҳолда муомала қилиш ва шу асосида унинг табиатига хос бўлган хизмат вазифаларни юклашда.

Бундай қобилиятларга эса, шунчаки, табиатан эга бўлган одамларни учратиш қийин, чунки ўз мулоҳазалари, фикри, ҳатти-ҳаракатлари доирасидан кенгроқ фикрлай олиш, яъни ўзгалар фикрини, қандай бўли-

