



UDK:159.9.07:65.012.6:316.776.3:37.011.3:316

Ibragimjon MAXMUDOV,
O'zbekiston Respublikasi huquqni muhofaza qilish akademiyasi dotsenti
E-mail: 2363585@mail.ru

O'zbekiston xalqaro islom akademiyasi professori, ps.f.d. X.Alimov taqrizi asosida

MANAGERIAL ROLE-PLAYING DUEL TRAINING

Annotation

The article presents the experience of conducting a training aimed at developing managerial qualities in leaders, such as adherence to management principles and asserting a managerial position in difficult and problematic situations. These personal qualities are developed through the attainment and maintenance of managerial authority by the leader.

Key words: training, situation, management, competition, game, evaluation, group, discussion.

ТРЕНИНГ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЕДИНКИ

Аннотация

В статье излагается опыт проведения тренинга по формированию управленческих качеств руководителя, такие как следование принципам управления и отстаивания управленческой позиции в трудной и проблемной ситуации. Данные качества личности формируются за счет достижения и удержания управленческой власти руководителем.

Ключевые слова: Тренинг, руководитель, ситуация, управление, поединок, игра, оценка, группа, обсуждение.

BOSHQARUV BELLASHUVLARI TRENINGI

Annotatsiya

Maqolada rahbarga hos zarur sifatlar, ya'ni murakab vaziyatlarda boshqaruv tamoyillariga qat'iy rioya qilish va hokimlik qudratini namoyish etish bilan bog'liq malakalarni shakllantirish bilan bog'liq o'tkazilgan trening haqida ma'lumot berib o'tiladi.

Kalit so'zlar: Trening, rahbar, vaziyat, boshqaruv, bellashuv, o'yin, baholash, guruh, o'yin, muhokama.

Kirish. Aksariyat hollarda rahbar o'z pozitsiyasini himoya qilolmasligi, murakkab masalalarni hal qilishda qat'iyat etishmasligi va boshqaruv tamoyillariga rioya qilolmasligi hollari shohidi bo'lamiz. Boshqaruvda mavhum bir hokimlik kuchi, g'ayrat bor. Rahbar aynan shu kuch va qudratga tayangan holda, ma'lum bir tamoyil va boshqaruv vakolatlariga asoslangan ravishda xodimlarni tashqilot maqsadi sari etaklashi lozim. Shu munosabat bilan, rahbarlarning samarali boshqaruv malakalarini kompleks tarzda rivojlantirish maqsadida «Boshqaruv bellashuvlari» treningi o'tkazildi. Mazkur trening, o'z mohiyatiga ko'ra shaxsning boshqaruv sohasidagi salohiyatini baholash, va undagi rahbar sifatida zaif jihatlarni koreksiyalash imkonini beradi [5]. Trening uch yil mobaynida Davlat boshqaruvi va biznes sohasida faoliyat olib boruvchi rahbar xodimlar orasida amalga oshirildi. Keyinchalik esa, rahbarlik kompetensiyalarini baholash bilan bog'liq Assessment Markazi texnologiyasi tadbirlarida ham keng qo'llana boshlandi. Aynan shunday malakani rivojlantirish maqsadida mazkur maqoladan o'rin olgan trening dasturi xizmat qiladi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Trening mazmun mohiyatini tahlil qilishda psixologiya fanida fundamental asosga ega bo'lgan nazariyalar – P.Ya.Galperinning “Faoliyatning orientirovka asoslari” nazariyasi [1] va D.Kolb modeli [4] tadqiqot metodologiyasi sifatida olingan. P.Ya.Galperin nazariyasiga ko'ra orientirovka faoliyati sub'ektning muammoli vaziyatni o'rganish va tahlil qilishga va shuning asosida rejalashtirish hamda mavjud vazifani hal qilishga yo'nalgan hatti harakatlar majmuidir. Gap shundaki, trening doimo turg'un va stereotipga aylangan harakatlarni anglash va ulardan bosqichma bosqich voz kechishdan iborat. Bunday zarurat esa sub'ektdan doimiy e'tiborni, o'zgarib turuvchi muhitda orientirovka qilishni va vaziyatga mos yangi harakatlarni taqdim etish zaruratini qo'yadi. Shu munosabat bilan, butun trening jarayoni shaxsning bilish sohasi faolligini ta'minlash hamda yangi va o'rinli harakatlarni namoyish etish g'oyasiga asoslanadi.

Tadqiqot metodoligi. Ushbu treningdagi asosiy g'oya rahbar shaxsiga xos bo'lgan liderlik potensialini yuksaltirishga asoslangan. Bunday jihatlar sifatida uch asosiy manba olinadi:

Rahbarning boshqaruv qudrati

Rahbarning kommunikativ malakasi

Rahbarning ishbilarmonlik potentsiali

Rahbarda ushbu uch jihadni aniqlash bo'yicha maxsus ssenariyga asoslangan mashg'ulotlar tashkil etildi. Bu mashg'ulot ko'rinishi quyidagicha: ikki kishi qarama qarshi o'tirib, ularga berilgan rollardan kelib chiqqan holda o'zaro bahsga kirishadilar. Bu bahs o'z mohiyatiga ko'ra bellashuvdan iborat bo'lib, undagi bir tomon rahbar pozitsiyasida bo'lsa, ikkinchi tomon xodim rolini oladi. Bu bellashuv davomida har bir tomon o'ziga belgilangan rolga asoslanishi va o'z pozitsiyasi doirasida harakat qilishi kerak. O'tayotgan tortishuvga uchta ekspert hakamlik qiladi hamda ularning har biri o'ziga belgilangan taalluqli pozitsiyadan turib ishtirokchilarni baholaydi [6].

Hakamlarga berilgan rollar quyidagicha:

Bellashuv ishtirokchilaridan har birining hokimlik qudratini baholash. Buning uchun hakam quyidagi savolga javob berishi kerak: «Kimning rahbarligida ishlashni istardim?»

Bahs ishtirokchilarining kommunikativ qobiliyatini baholash. Buning uchun hakam quyidagi savolga javob beradi: «Shu ikki ishtirokchidan kimni muhim muzokaraga jo'natardim?»

Bahs ishtirokchilarining ishbilarmonlik salohiyatini aniqlash.

Ushbu ko'rsatkichni hakam quyidagi savolga javob berish orqali ifodalaydi: «O'z biznesimni ma'lum muddatga qoldirib ketish zarurati bo'lsa, bu mas'uliyatni ikki ishtirokchidan kimga ishonib topshirardim?». Bundan tashqari o'yin talabi bo'yicha har bir ishtirokchining maslahatchi sherigi – sekundanti bo'ladi. Sekundantning vazifasi tortishuv paytidagi har besh minut o'tgandan so'ng ikki daqiqalik pauzada sherigiga bahsni to'g'ri yuritish uchun foydali maslahatlarni berishdan iborat.

O'yin davomida tomoshabinlarni ham o'yinga jalb qilish va ularni rollarga taqsimlash mumkin. Bu boradagi birinchi imkoniyat - bir necha kishini faol rolda ishtirok etish uchun zahiradagi o'yinchilar qatoriga o'tkazish. Ular, ma'lum muddatdan so'ng, ya'ni birinchi juftlik o'yinni tugatgandan keyin xuddi shu ssenariy bo'yicha bahsni yangidan boshlaydilar. Tomoshabinlar shuningdek, ekspertlar qatoridan o'rin olishi va har bir ekspertga yordamchi bo'lishi, natijada har bir yo'nalish bo'yicha hakamlar soni uchtaga etishi mumkin. Shunday qilib, to'qqiztagacha

odamni hakamlikka o'tkaziladi. Treningda rollar taqsimoti orqali qolgan kuzatuvchilarni ham ketma-ket ravishda o'yinga jalb etish imkoni bor.

Psixologik treninglarning amalda ishlash mexanizmi haqida gap ketganda quyidagi g'oyaga asoslanamiz. Trening ishtirokchisida professional shaxsga xos «Men obrazini» shakllantirish, shaxsning o'zi o'zini baholash va motivatsiya qadriyat tizimini takomillashtirishga oid elementlarni ta'lim dasturiga kiritish muhim shart bo'lib hisoblanadi. Trening davomida amalga oshayotgan faoliyat dinamikasi trening ishtirokchisining shaxsiy mazmunidan «Men obrazning» kasbda namoyon bo'lishiga qarab bosqichma-bosqich o'ta boshlaydigan jarayondir. Natijada, trening yakuniga kelib shaxsning professionalligi, ya'ni rahbarlik pozitsiyasi bilan o'zini idetifikatsiyalash darajasi oshadi.

Tahlil va natijalar. «Boshqaruv bellashuvlari» treningi kichik ma'ruzadan boshlanadi va bunda trening mazmuni, uning asosiy g'oyasi va maqsadi hamda tarkibiy qismlari haqida ma'lumot berib o'tiladi. Bu qismning asosiy maqsadi ishtirokchilarni butun guruh oldida juftliklarga bo'lish orqali bellashuvga chiqishga undash va ushbu bellashuvlarning keyingi – «o'rganish bosqichi» uchun tayyorlashdan iborat. Bellashuvlarni videotasvirga olish va ularni qayta ko'rish orqali ishtirokchilar o'zaro munosabatda, o'z pozitsiyalarini ifodalashda yo'l qo'ygan xatolar qayta tahlil etiladi va keyingi bellashuv ishtirokchilarining chiqishi uchun yaxshi tajriba vositasini o'taydi.

Ikki ishtirokchi o'rtasidagi bellashuv boshqaruvga oid muammoli vaziyat bo'yicha ssenariy asosida o'tadi. Bu ssenariylar rahbar hayotida to'qnash keladigan real vaziyatlarga, muammoli masalalarni hal etish bilan bog'liq holatlarga asoslanishi kerak. Bahs uchun taklif etiladigan har bir vaziyat ssenariyda rahbar va xodim rollari aniq belgilangan bo'ladi hamda rahbar erishishi lozim bo'lgan hamda xodim intilayotgan maqsad aks etadi. Odatda o'yin ssenariysida bir ishtirokchining maqsadi boshqasining maqsadiga zid keladi va o'yin mazmuniga ko'ra masala albatta bir tomonning foydasiga hal bo'lishi kerak. Aynan shunday «yutish – yutqazish» vaziyatiga asoslangan holat musobaqa ishtirokchilarida katta qiziqish va motivatsiya uyg'otish omili bo'lib hisoblanadi. O'yin tugagach, har bir hakam o'z oldiga qo'yilgan savoldan kelib chiqqan holda biron ishtirokchiga ovoz beradi va o'z tanlovini asoslab beradi. Shundan so'ng, trener o'yinning faol ishtirokchilariga murojaat etadi va ularga quyidagi savollarni beradi:

Bu o'yinda nima qiyin o'tdi?

O'yinda nima engil o'tdi?

O'yin davomida paydo bo'lgan eng qiyin vaziyat nimadan iborat?

O'yin boshlanishidan avval va keyin bo'lgan holatingizni tavsiflang (ayrim paytda «o'zimni engil his qilyapman» yoki «o'zimni og'ir his qilyapman» kabi ikki qutbli shkaladan foydalanish mumkin)

O'yindan umumiy taassurotingiz qanday?

Bu o'yindan qanday asosiy xulosa chiqardingiz?

Kelajakdagi boshqaruv faoliyatingizda qanday xatolarni chetlab o'tishingiz mumkin?

Keyin esa trener kuzatuvchi roliga qatnashayotgan guruh a'zolaridan o'yinga izoh berishni so'raydi. Bu muhokamada asosiy

Qarorni argumentlash vaqti bo'yicha natijalarni qiyoslash

Treningga qadar	Treningdan so'ng
1 minut 24 sekund	52 sekund

Shuningdek, mashg'ulotlar davomida rahbar tomonidan o'z qarorini asoslash sohasida o'zgarishlar bo'lganligi ko'zga tashlandi. Quyidagi jadvalda treningda ishtirok etish orqali qarorni argumentlash sonining oshishi keltirib o'tiladi.

Qarorni argumentlash sonini oshishi bo'yicha natijalarni qiyoslash

Treningga qadar	Treningdan so'ng
O'rtacha 3 ta argument	Kamida 5 ta argument

Bunday ko'rsatkich esa ishtirokchilarning musobaqadan musobaqaga o'tgan sari mahorati va demak professionalizmi oshib borganidan dalolat beradi.

e'tibor bundan keyin o'tadigan o'yinlarda nimalarga ko'proq urg'u berish kerakligi, o'yinda qanday yo'l tutishga yo'naltiriladi.

Tomoshabinlardan quyidagi savollarga javob berish so'raladi

Mening asosiy xulosam

Bu o'yindan o'zim uchun olgan narsa

Eng asosiy anglagan narsam shu bo'ldiki ...

«Boshqaruv bellashuvlari» treningi orqali ishtirokchilar rahbarlar qiyin boshqaruv vaziyatini yanada real aks ettiradilar va yuzaga kelgan sharoitda turli rahbarlik uslublarini amalda sinab ko'rish imkoniyatiga ega bo'ladi. Ayon bo'ldiki, yuzaga kelgan vaziyatda katta rahbarlik tajribasiga ega bo'lgan ishtirokchilar o'zlarida shakllangan odatiy rahbarlik uslubini qo'llashga harakat qiladilar. Boshqaruv tajribasiga ega bo'lmagan ishtirokchilarda esa vaziyatni o'rganish, ssenariydagi vazifadan ko'ra real munosabatlarga yo'nalganlikni ko'proq namoyish etar ekanlar. «Boshqaruv bellashuvlari» treningida eng samarali ta'lim vositalaridan biri – biron ishtirokchining turli rahbarlik uslublarini qo'llagan holda mazkur rolni qayta va qayta o'ynab ko'rishdan iborat. Natijada, ishtirokchida yuzaga kelgan boshqaruv vaziyatiga tashqaridan qarash, vaziyat maydoni tashqarisiga chiqish va natijada yuzaga kelgan muammoga yangicha echim topa olish salohiyatiga ega bo'ladi.

«Boshqaruv bellashuvlari» treningida qatnashgan ayrim ishtirokchilarning aytishicha, o'tgan trening asosida yig'ilgan tajriba boshqaruv vaziyatiga rasional qarash, vaziyatni tashqaridan kuzatish va yanada oqilona harakat qilish ko'nikmasini shakllanishiga asos bo'lgan.

«Boshqaruv bellashuvlari» treningining asosiy qismi ikki shaxs o'rtasidagi munozaraga asoslanadi va ushbu jarayonni metodik jihatdan to'g'ri ta'minlashga e'tibor qaratiladi. Bunda bahs munozara olib borish quyidagi asosiy bosqichlardan iboratligiga e'tibor qaratildi: [2]

Orientirovka;

Baholash;

Yakunlovchi bosqichlar.

Bu bosqichlardan o'tishda quyidagi tadbirlar ketma-ketligi amalga oshiriladi:

Diskussiya mavzusi va maqsadni aniqlash (orientirovka bosqichi)

Muhokamadagi masala yuzasidan ma'lumotlarni yig'ish (munozara ishtirokchilarining fikri, xulosasi, bilim va takliflarini yig'ish) – alternativ fikrlarni to'plash

Muhokama davomida olingan ma'lumotni tartiblash, asoslash va birgalikda baholash. Mavjud ma'lumotlar asosida aniqlashtirish, tahlil etish va qaror qilish (Baholash bosqichi).

Munozaraga yakun yasash: olingan natijani munozara maqsadi bilan solishtirish (Yakunlovchi faza).

Aytib o'tilgan bosqichlar bahslashuv uslubining muhim komponentlari bo'lib, o'tkazilgan trening mashg'ulotining samarali o'tishini ta'minlaydi.

«Boshqaruv bellashuvlari» treningi samarasi haqida gapirar ekanmiz, tadqiqot doirasida birinchi bor ushbu mashg'ulotning ta'sir mezonini aniq o'chamlarda yaratildi va amaliyotga tatbiq etildi. Bunga ko'ra, musobaqa ishtirokchisi tomonidan qabul qilingan qarorning asoslanganligi va argumentlanishi kasbiy takomillashuvning mezonini sifatida qabul qilindi.

Keyingi ko'rsatkich esa ishtirokchilarning musobaqa so'ngida olgan ballarida g'oliblik holati ko'payganida ko'zga tashlanadi.

Trening natijasiga ko'ra g'oliblikni qo'lga kiritish ko'rsatkichining o'zgarishi

Treningga qadar	Treningdan so'ng
32 kishi muntazam yutuqni qo'lga kirituvchilar va 8 kishi muntazam yutqizuvchilar	38 kishi deyarli muntazam yutuqni qo'lga kirituvchilar va 2 kishi - ayrim paytda yutqiziq yoki durang

“Boshqaruv bellashuvlari” treningida ishtirokchilarning mashg'ulot davomida o'z individual uslubining shakllanishi ham boshqaruv takomillashuvining muhim ko'rsatkichidir. Mahorat cho'qqisiga qadam qo'yayotgan rahbar o'zining boshqaruv uslubini, faoliyati natijalarini izchil tarzda tahlil qiladi. Shaxsning bunday qobiliyati esa refleksiv jarayonda o'z aksini topadi. Refleksiya orqali inson maqsadga etaklovchi shaxsiy xislatlari va yuzaga kelgan vaziyatga oid omillarni anglangan tarzda mushohada qiladi hamda harakatlari haqida o'ziga hisobot bera oladi. Bunday ichki yo'nalgan muloqot va mushohada qila olish malakasi insonning o'z kasbiy rivojlanishi yo'lini ko'rishidagi muhim omildir. Aynan shunday ichki muloqot asosida rahbar aynan o'ziga va ungagina xos bo'lgan individual uslublar majmuasini anglab boradi va mahorat cho'qqisiga erishishning o'z shaxsiga mos strategiyasini yaratadi. Shuning uchun ham trening tugagandan so'ng ishtirokchilar refleksiv bayonnomalar yozadilar va trening davomida olgan tajriba, taassurotlarini taqdim etadilar. Natijada, trening samarasi haqida o'rinli xulosa chiqarish uchun yana bir asos paydo bo'ladi. Refleksiv bayonnomalar tahlili shuni ko'rsatadiki, “Boshqaruv bellashuvlari” treningida

qatnashgan ko'pchilik ishtirokchilarda vaziyatni teran baholash, boshqaruv vaziyatiga yangicha ko'z bilan qarash, mavjud muammoga bir paytning o'zida bir nechta echimlarning kelishi va har bir echimni asosiy me'zon, ya'ni boshqaruv qadriyati bilan taqqoslash imkoniyati paydo bo'lganligi bilan asoslaydilar. Bu esa “Boshqaruv bellashuvlari” treningi davomida rahbarlik malakalarini shakllantirish yo'lida amalga oshiriladigan asosiy tadbir, ya'ni boshqaruv qarorlarini qabul qilish bilan bog'liq mazmundan kelib chiqadigan natijadir.

Xulosa va takliflar. “Boshqaruv bellashuvlari” natijalari bo'yicha uchta manbaga asoslangan holda xulosa shakllantirishimiz mumkin. Birinchidan, trening ishtirokchilari mashg'ulot davomida olgan taassurotlari bo'yicha refleksiv bayonnomalar yozadilar [4] va bunda ularga ta'sir etgan holatlar, asosiy xulosa va saboqlar aks etadi. Nisbatan ta'sirli va ahamiyatli hisobotlar treningning faol ishtirokchilari – rahbar va uning xodimi sifatida ishtirok etgan qatnashchilar tomonidan bo'lishi kuzatildi. Natijada, ular bilan rahbarlik malakalarini yanada takomillashtirish yuzasidan individual konsultasiyalar tashkil etishga asos tug'iladi [3].

ADABIYOTLAR

- Galperin P.Ya. Lekcii po psixologii. M., 2002. 328 s.
- Jukov Yu.M., Petrovskaya L.A., Rastyanikov P.V. Diagnostika i razvitie kompetentnosti v obsheii. M., 1990. s.15
- Kapustina T. V., Asriyan O. B., Kadirov R. V. Psixologicheskoe zaklyuchenie. Prakticheskoe posobie. Litres. – M., 2018, 143 s.
- Colman Andrew M. «Metacognition». A Dictionary of Psychology. Oxford Paperback Reference (4 ed.). Oxford: Oxford University Press (published 2015). 2001. 456 p
- Noss, I. N. Eksperimentalnaya psixologiya : uchebnik i praktikum dlya vuzov / I. N. Noss. — Moskva : Izdatelstvo Yurayt, 2024. — 321 s.
- Tarasov V. Iskustvo upravlencheskoy borbi. Teknologiya perexvata i uderjaniya upravleniya. M.: Dobraya kniga. 2014. 434 s.
- Tarasov V. Teknologiya liderstva. M.: Dobraya kniga. 2017. 240 s.