

Махмудов Ибрагимжон Исмаилович,
Ўзбекистон Республикаси Ҳуқуқни муҳофаза
қилиш академияси. Касбий психология ва
бошқарув фаолияти кафедраси доценти,
психология фанлари номзоди

ПСИХОЛОГИК ТЕХНОЛОГИЯЛАР НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИ МАСАЛАЛАРИ

УЎК: 159.9

[HTTPS://DOI.ORG/10.34920/SO/VOL_2025_ISSUE_2_6](https://doi.org/10.34920/so/vol_2025_issue_2_6)

МАХМУДОВ И.И. ПСИХОЛОГИК ТЕХНОЛОГИЯЛАР НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИ МАСАЛАЛАРИ

Мақолада психологик технологиялар инсон ва жамоанинг психологик салоҳиятини рўйбга чиқаришга йўналган психологик услуб ва воситалар мажмуи деб таъриф берилади. Ўз йўналишига кўра психологик технологиялар уч асосий гуруҳга бўлинади – 1) психодиагностик методлар; 2) гуруҳий коррекциялаш турлари – тренинглар ва 3) индивидуал ва гуруҳий психологик маслаҳатлашув. Мақолада раҳбарлар билан ўтказилган коммуникатив тренинг натижалари баён этилади.

Таянч сўз ва тушунчалар: психологик технология, метод, тренинг, психодиагностика, коррекция, шахс, раҳбар, профессионализм, самарадорлик.

МАХМУДОВ И.И. ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

В статье дается определение психологическим технологиям как совокупности психологических приемов и методов направленные на реализацию психологического потенциала личности и группы. При этом отмечается, что психологические технологии подразделяются на три основные группы – 1) психодиагностические методы; 2) групповые формы коррекции – тренинги и 3) индивидуальная и групповое психологическое консультирование. В статье описывается опыт проведения коррекционных работ в тренинге коммуникаций для руководителей.

Ключевые слова и понятия: психологическая технология, метод, тренинг, психодиагностика, коррекция, личность, профессионализм, эффективность.

MAKHMUDOV I.I. ISSUES IN THEORY AND PRACTICE OF PSYCHOLOGICAL TECHNOLOGIES

The article defines psychological technologies as a set of psychological techniques and methods aimed at realizing the psychological potential of an individual and a group. It is noted that psychological technologies are divided into three main groups: 1) psychodiagnostic methods; 2) group forms of correction – training sessions; and 3) individual and group psychological counseling. The article describes the experience of conducting corrective work in a communication training for managers.

Key words and concepts: psychological technology, method, training, psychodiagnostics, correction, personality, professionalism, efficiency.

Кириш. Бугунги кунга келиб психология фанининг амалий жиҳатларини ҳаётга татбиқ этиш долзарб масалалардан бирига айланмоқда. Бу йўналишда тизимли ва яхлит, яъни майда ва ўзаро зиддиятлардан ҳоли бўлган ёндашувнинг бўлиши муҳим илмий ва амалий аҳамиятга эга. Шунинг учун қўлланаётган услублар аниқ ва синалган методологияга асосланиши ўта аҳамиятли ҳисобланади. Бу борадаги ишларни тартиб-лаш мақсадида ҳатто “Аҳолига психологик ёрдам кўрсатиш тўғрисида”¹ Ўзбекистон Республикасининг Қонуни ҳам қабул қилинди. Айнан шундай вазиятда амалий психологиянинг асосини ташкил қилувчи психологик технологиялар мавзусини кўтариш ва бу орқали психология фанининг амалий жиҳатларини қисман бўлсада тизимлашга уриниб кўриш ўзининг муҳим аҳамиятли томонига эга.

Мақсад. Амалий психологиянинг муҳим бўғинини ташкил қилувчи психологик технологиялар тушунчасини назарий ва амалий жиҳатдан таҳлил қилиш орқали шахснинг коммуникатив салоҳиятини психологик тренинг орқали ривожлантириш имконияти ҳақида маълумот бериб ўтиш.

Мавзу бўйича бошқа олимлар илмий асарлари қисқача таҳлили. Психология фанига технология атамаси ва психология фанининг технологик аҳамияти биринчи бор Г.Мюнстерберг томонидан киритилган. Бу олим ташаббуси билан психология фанининг амалий йўналганлик жиҳати расмий тарзда қад кўтарди. Г.Мюнстерберг билимни билиш фаолияти маҳсули сифатидагина эмас, балки борлиқни талқин этиш ва прогнозлаш сифатида ҳам ишлата бошлайди². Шунинг учун психотехниканинг асосий моҳияти «таъсир этиш» иборасида ўз аксини топади³. Г.Мюнстерберг таклиф этган психотехника структурасида уч асосий блок қайд этилади – предмет, метод ва

қўлланиш соҳаси. Булар эса, ўз навбатида, уч асосий категория билан боғланади – онг, амалиёт ва маданият: психотехника предмети – онг, унинг методи – амалиёт, қўлланиш соҳаси – маданият. Бу «формулани» замонавий психологиядаги психотехник йўналишнинг «геноми» деб аташ мумкин⁴.

Психотехнологиялар ғоясининг психология фани ривожланишига таъсири катта бўлди. Ўз вақтида Л.С.Виготский Г.Мюнстерберг ҳиссасини юқори баҳолаган ҳолда психология фанидаги асосий установка «Амалиёт фалсафаси» бўлиб қолиши кераклигини алоҳида таъкидлаб ўтган эди⁵. Натижада, психология фанининг амалиётга йўналганлиги ғояси, психологик билимларнинг амалиётни ўзлаштириш парадигмаси психология фанида Л.С.Виготский («Тарихий маданий концепция»), А.Н.Леонтьев («Психиканинг фаолиятда шаклланиши»), П.Я.Гальперин («Ақлий ҳаракатларнинг босқичма босқич шаклланиши назарияси»), Д.Б.Эльконин («Ўйин фаолияти»), В.В.Давидов («Ривожланувчи таълим муаммолари»), Д.Колбнинг “Таълим модели” ва шу каби фундаментал ёндашувлар яратилишига асос бўлди.

Психологик технологиялар ҳақида гапирарканмиз, айрим муаллифлар уларни психосоциал технологиялар ҳам деб атайдилар⁶. В.Г.Панок психологик технологияни амалий психологиянинг асосий элементи деб билади ҳамда унга қуйидагича таъриф беради⁷: “Психологик технология яхлит услубий тизим бўлиб, уч асосий қисмдан иборат: диагностика, талқин этувчи (тушунтирувчи), коррекцияловчи”. В.Г.Панок фикрига кўра, психологик технологияни яратиш ўз моҳияти бўйича

⁴ Василюк Ф.Е. Понимающая психотерапия: опыт построения психотехнической системы // Вестник практической психологии образования, изд. МГППУ (М), №4, с. 37-41.

⁵ Виготский Л.С. Вопросы теории и истории психологии. Полное собрание сочинений. Т. 1. М.: Педагогика, 1982. 488 с.

⁶ Меновщиков В.Ю. Особенности дистантного консультирования // «Вестник психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы», 1997, № 1. — С. 25—32.

⁷ Панок В.Г. До побудови теоретичних засад української практичної психології // Проблеми розвиваючого навчання: Матер. I та II Міжн. Конф. / За ред. академіка С.Д. Максименка. — К., 1997. — С 344-351

¹ Аҳолига психологик ёрдам кўрсатиш тўғрисида. Ўзбекистон Республикасининг Қонуни, 05.11.2024 йилдаги ЎРҚ-989-сон.

² Дункан У.Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М.: Дело, 1996. С241

³ Непопалов В.Н. Место психотехники в системе психологических знаний: историко-психологический анализ. Автореф. ... канд. психолог. наук. — М., 1998

лойиҳалаштириш жараёни бўлиб, ушбу тадбир индивидуал ривожланишнинг конкрет вазиятини ёки социал муносабатлар оқибатида туғилувчи вазифани ҳал этиш мақсадида илмий ва ҳаётий психологик билим ҳамда тажрибадан фойдаланишдан иборат. Карамушка Л.М. ўз фикрларида В.Г. Панок ғояларига асосланади ва бунга қисман аниқлик киритган ҳолда психологик-ташкилий технологиялар структурасининг уч асосий компоненти белгилаб ўтади: а) информацион-мазмунли бўғин (ташкilotдаги содир бўлаётган психологик ҳодисанинг моҳиятини тушуниш, унинг ташкilot фаолиятидаги ўрнини белгилаш, ушбу ҳодиса структурасини аниқлаш. Бу тадбирларни амалга ошириш жараёнида психологлар турли назарий ёндашувларга, концепцияларга таянадилар); б) диагностика компоненти (ўрганилаётган ҳодисанинг асосий мезонлари ва кўрсаткичларини таҳлил этиш, уларни ўлчаш мақсадида диагностик методлар билан танишиш, у ёки бу методларни қўллашни асослаш, олинган маълумотларни очиқ баён қилиш доирасини аниқлаш ва шу каби вазифалар туради); в) корректив-ривожлантирувчи компонент (бу йўналиш тренинглар ва маслаҳатлашув тадбирлари орқали амалга оширилади)¹.

И.А.Кузьмин² бошқарув жараёнини ташкил этиш ва юқори самарага эришишни таъминловчи бешта технологияни таклиф этади: мақсад қўйиш технологияси, муваффақият стратегиясига эришиш ва уни рағбатлантириш технологияси, янги ходимларни тақдирлаш технологиялари, «ноўрин фаолият юритаётган ходимларга муносабатда бўлиш» технологияси, раҳбарият билан муносабат қуриш технологияси. Бу борада, юксак маҳоратга эришиш учун уч гуруҳ услубларни ўзлаштириш зарур: тадқиқ этиш, лойиҳалаштириш, ўзаро

муносабатларни қуриш. Кейинчалик бу фикрлар А.А.Деркач ва А.П.Ситников томонидан бошқарув фаолиятига татбиқ этилди ва раҳбарлик соҳасидаги ўзига хос томонлар очиқ берилди³. Хусусан, муаллифларнинг таъкидлашича, раҳбар томонидан жамоани бошқаришга оид зарур малакаларни ривожлантириш ҳамда бошқарув технологияларини ўзлаштиришга социал-психологик тренинглар орқали эришиш мумкин.

Ташкilotда фаолият юритувчи психологлар томонидан фойдаланиш мумкин бўлган психологик ташкилий технологиялар қуйидаги гуруҳларга киритилиши мумкин⁴:

- ташкilot фаолиятини таъминлаш ва ривожлантириш технологиялари;
- психологнинг ташкilot раҳбарлари ва тадбиркорлар билан ишлаш технологиялари;
- психологнинг ташкilot персонали билан ишлаш технологиялари; ташкilot менежерлари ва персоналнинг самарали муносабатини таъминлаш юзасидан технологиялар.

Психологик технологияларнинг маълум бир қисми психофизиологик мазмунга эга ва бундай психофизиологик технологиялар мавжуд қўзғатувчи омиллар таъсирида инсон организмда ўтаётган жараёнларни турлича ўзгартиришни назарда тутаяди. Инсон психофизиологик технологияларни ўзлаштирган ҳолда ўзида у ёки бу психик ҳолатларни уйғотиши, ўзини салбий ҳиссиётлардан асраши, ички ресурсларидан самарали фойдаланиши мумкин⁵. Айниқса, бу туркум технологиялар стресс вазиятидан чиқишда, шахсининг мураккаб вазиятларга ўзини психологик чоғлашда, музокаралар олиб бориш вазия-

¹ Карамушка Л.М. Концептуальні засади дослідження підготовки практичних психологів до падання психологічної допомоги управлінському персоналу організацій // Актуальні проблеми психології. — Т. 1. — Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. — Вин. 2. — Київ: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2001. — С. 260-267

² Кузьмин И.А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М.: Психологическая школа бизнеса, 1994. — 192 с.

³ Деркач А.А., Ситников А.П. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии. — М.: Луч, 1993. — 72 с.

⁴ Карамушка Л.М. Концептуальні засади дослідження підготовки практичних психологів до падання психологічної допомоги управлінському персоналу організацій // Актуальні проблеми психології. — Т. 1. — Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. — Вин. 2. — Київ: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2001. — С. 260-267

⁵ Кузьмин И.А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М.: Психологическая школа бизнеса, 1994. — 192 с.

ятларидан бошлаб, спорт соҳасигача кенг қўлланиб келинмоқда.

Психологик талқинга эга бўлган технологиялар, яъни психотехнологиялар фаолиятнинг психологик мазмунидан ўрин олишдан ташқари, ўз шакл шамойилига кўра «ишлаб-чиқариш» технологияларига жуда яқинлашиб кетади. Чунки, технология бир томондан воқеликни ўзгартириш ва моддийликни тартиблашга йўналган экан, психотехнология ҳам шахснинг мотивация-эҳтиёжлари соҳасини мукаммаллаштиришга ҳамда инсоннинг «шахсий мазмун» топиши ва сифатларни ривожлантиришга йўналган.

Бугунги кунга келиб, психологик излашлар эвазига психотехникага оид маълумотлари кўплаб йиғилмоқда. Булар айниқса, бевосита амалиётга йўналган медицина психологияси, ёш даврлари, педагогик, ижтимоий, инженерлик, бошқарув психологияси соҳаларида яққол кўзга ташланади. Психологиянинг қатор соҳаларида технологияларни жорий этиш ҳатто ўзига хос мустақил йўналишларни ярата бошлади. Масалан, педагогик психологияда, акмеологияда шахснинг ўзини англаши ва комилликка интилиш, шахснинг когнитив, эмоционал ва мотивация соҳасини ривожлантириш технологиялари, социал-перцептив, ташкилий-коммуникатив, рефлексия сифатларини такомиллаштириш технологияларни¹ санаб ўтиш мумкин. Ҳатто актёрларнинг саҳна қобилиятларини ривожлантиришга йўналган махсус психологик технологиялар ўз қўлланиш соҳасидан ҳам кенгроқ мақсадларда фойдаланаётганлиги шохиди бўлиш мумкин².

Мақоланинг илмий янгилиги. Мақола доирасида психологик технологиялар мавзуси фаолият ёндашуви, ориентировка фаолияти назарияси ва тизимли ёндашув асосида методологик жиҳатдан таҳлил қилинади ҳамда унинг амалиётга татбиқи асослаб берилади.

¹ Сибигатуллина Г.Р. Развивающие акмеологические технологии в системе совершенствования профессионального самосознания государственных служащих. Автореф. ... канд. психолог. наук. – М, 2007. с.17-19

² Чупшев Д.В. Психолого-акмеологические методы и технологии преодоления профессиональных кризисов работников прокуратуры. Автореф. ... канд. психолог. наук. – М., 2007

Психологик технологиялар тизимли равишда урта гуруҳга таснифланади ва уларнинг ҳар бири бўйича илмий асосланган фикрлар баён этилади ҳамда амалий жиҳатни асослаш мақсадида раҳбарларнинг коммуникатив малакаларини ривожлантиришга йўналган психологик тренинг натижалари муҳокама қилинади.

Тадқиқотнинг объекти сифатида Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида таҳсил олаётган ва “Шахснинг коммуникатив малакаларини ривожлантириш” тренинга қатнашган раҳбар кадрлар ташкил этади. Мақолада коммуникатив тренинг мазмун моҳияти раҳбарнинг бошқарув мулоқотини ривожлантириш тренинги контекстида талқин этилади ҳамда тренинг иштирокчисида бўлиб ўтган ўзгаришлар тизимли равишда баён этилади.

Тадқиқот методологияси. Технологияларни яратиш ва жорий этишда эътиборни ижро томонидан ижодийлик жиҳатига ўтказиш етакчи вазифага айланмоқда. Бу борада, айрим психологик ёндашувлар каби, технологияларни жорий этиш амалиётида фаолият моделининг ориентация бўғинига таянамиз. Хусусан, раҳбар кадрлар профессионал малакасини юксалтириш технологияларининг асосий концептуал асоси сифатида психология фанида мустақам ўрин олган «Ақлий ҳаракатларнинг босқичма босқич шаклланиш концепцияси»га мурожаат этамиз. П.Я. Гальперин томонидан яратилган бу концепцияга мувофиқ, ақлий ҳаракатларни ўзлаштириш жараёни мотивацион, ориентировка, ижро, назорат ва коррекция қисмларидан иборат. Тадқиқотларнинг кўрсатишича, ақлий ҳаракатларнинг пайдо бўлишида ҳал қилувчи ролни ориентировка қисми эгаллайди³. Бу қисм ҳаракат шаклланишининг тезлиги ва сифатини белгилайди. Ориентировка қисми қуйидагиларга йўналган: а) ижро ҳаракатларининг тўғри ва рационал тузилишига; б) бир неча ижро вариант-

³ Гальперин П.Я., Пантина Н.С. Зависимость двигательного навыка от типа ориентировки в задании. – «Доклады АПН РСФСР», 1957, № 2

ларидан бирини танлашга¹. Мазкур концепцияни раҳбар профессионализмини юксалтириш нуқтаи назаридан қарарканмиз, раҳбар фаолиятининг айнан ориентация жиҳати аҳамиятли ва долзарб аҳамият касб этади. Гап шундаки, бошқарув авваламбор, вазиятни инобатга олган ҳолда ўринли қарор қабул қилишдир, яъни мураккаб вазиятда ориентация қилишни англатади. Қабул қилинган қарорнинг ижроси эса муовинлар ва ходимлар томонидан амалга оширилади. Шу муносабат билан, раҳбарнинг бошқарув малакасини юксалтиришга оид ҳар қандай технологияда ориентация қисмига асосий эътиборни қаратиш ҳамда раҳбар шахсни технологиянинг айнан шу бўғинда фаоллаштириш энг муҳим методологик вазифадир. П.Я.Гальперин концепциясига биноан, «Ҳаракатнинг ориентация асоси» турли кўринишларда таълимнинг учта шаклида намоён бўлади. Биринчи шаклда ориентация асосининг тўла шаклланмаган ҳолати қайд этилади ҳамда субъект ўз хатолари эвазига мавжуд ориентирларни аниқлаштиради. Бундай ориентация шароитида ақлий ҳаракатнинг шаклланиши ўта секин ва кўп хатолар эвазига бўлади. Ориентация асосининг иккинчи шаклида ҳаракатни тўғри бажариш учун барча шароитларнинг мавжудлиги қайд этилади. Лекин, бу шароитлар субъектга тайёр ҳолда берилади ва иккинчидан, айнан шу вазиятдагина ориентировка қилиш имконини яратади. Бундай ориентация асосида ҳаракатнинг шаклланиши тез ва хатосиз ўтади. Шаклланган ҳаракат эса биринчи шаклдагига нисбатан анча мустаҳкам бўлади. Таълимнинг учинчи шаклида ориентировка асоси тўла намоён бўлади, ҳаракат ориентирлари эса ҳар бир туркум ҳодисалар учун умумлашган ҳолда берилади. Учинчи шакл асосида шаклланган интеллектуал ҳаракат нафақат тезкор ва бехато бўлади, балки ўзининг барқарорлиги ва янги шароитга татбиқ этиш имкони билан ҳам ажралиб туради.

Психология фанида технология атамасининг ўз мазмунини кашф этиши, маълум

жиҳатдан фаолиятли ёндашув эвазига пайдо бўлди, десак муболаға бўлмайди. Технология авваламбор фаолият категорияси билан узвий боғлиқликда келади. Шу муносабат билан, В.И.Слободчиков фаолият структурасини технология тушунчаси билан қиёслайди². Бу структура ўз ичига қуйидагиларни олади: ресурслар; салоҳият; ҳаракат; шароитлар; мақсад. Бундай таҳлилга биноан, фаолиятнинг тўлиқ норматив структурасигина технология сифатида қабул қилиниши мумкин. Бунда нафақат меҳнат, балки фаолиятнинг бошқа кўринишлари ҳам, масалан таълим, мулоқот ва ҳатто ўйин ҳам бевосита технология билан қиёсланади. Шу маънода, психологик технология деганда, шахснинг амалиётга йўналган соҳасини ҳамда унинг салоҳиятини ривожлантиришга йўналган услуб ва воситалар мажмуи тушунилади.

Шунингдек, технологияларнинг психологияга таъсир этган муҳим жиҳати, бу – ижтимоий тармоқлар ва мобил ускуналар бўлиб, уларнинг жадал ривожланиши шахснинг жисмоний ва руҳий соҳасига кучли таъсир этаётганининг шохиди бўлиб турибмиз. Буларнинг инсонга салбий оқибати ундаги кўз зўриқиши ва муҳим масалаларни ҳал қилишда диққатни тўплашдаги қийинчиликларда акс этмоқда. Шунингдек улар инсоннинг руҳий саломатлигига салбий таъсир этиб турли руҳий касалликларнинг келиб чиқишига ҳам сабаб бўлмоқда. Айнан шундай масалаларни ҳал қилишда психологик технологик технологиялар ўзининг тайёр ечими билан жуда ҳам асқатмоқда.

Раҳбарларнинг бошқарув маҳоратини ривожлантириш технологияларини уч тоифага бўлишимиз мумкин. 1. Раҳбарлик малакаларини психологик баҳолаш. Психологик баҳолашнинг технологик жиҳати эса, персонални баҳолашга оид маълумотлардан профессионал малакаларни мақсадли йўналтириш, уларни ривожлантириш ва корхона манфаати йўлида фойдаланишни назарда тутади. Ташкилот персоналини баҳолашнинг технологияси устида тўхталар эканмиз, булар

¹ Гальперин П.Я. О формировании умственных действий и понятий // Культурно-историческая психология. 2010. Том 6. № 3. С. 111-114

² Слободчиков В.И. Выявление и категориальный анализ нормативной структуры индивидуальной деятельности // Вопросы психологии, 2000, №2. — С. 42-52.

орасида энг кўп тарқалган ва одатий технологик услуб бу, аттестация жараёнидир. Професионал компетентликни баҳолаш технологиясининг хусусияти шундаки, бундай баҳолаш натижаларига кўра ташкилот мутахассислари ўзларидаги профессионал малакаларни англаб борадилар. Натижада, баҳоланувчи томонидан профессионал моделга нисбатан фаол муносабатнинг шаклланиши ҳамда касбий ва шахсий комилликка интилиш кутилади. Баҳолаш жараёнида мутахассис ўз малака ва қобилиятлари даражаси ҳамда уларни ривожлантириш имконияти ҳақида ўзи қарор қабул қилиб, ўз профессионал келажагини лойиҳалаштириши мумкин.

Ташкилот миқёсида ходимлар профессионал малакаларини ривожлантириш технологияларидан яна бири - уларни ўқитиш, яъни таълим жараёнини ташкил этиш орқали персоналнинг касбий салоҳиятини оширишдир. Айнан шу жараённинг психологик жиҳатларини ривожлантириш орқали таълим технологиясини кенг жорий этиб боришимиз мумкин. Ташкилот ходимлари, яъни таълим субъектлари катта ёшлилардан иборат экан, персонални ўқитишнинг мутлақо янги ва илғор усулларини қўллаш мақсадга мувофиқ. Бу борада катталар таълими, яъни андрагогикага хос бўлган тамойиллар етакчи ўринга чиқади. Катталар таълимига хос бўлган асосий психологик мезонлар ва тамойиллар сифатида қуйидагилар санаб ўтилади:

- Мотивация, ёки мақсадни ҳис этиш.
- Таълимнинг инсон манфаати ва эҳтиёжига мос тушиши.
- Таълимни амалиёт билан қўшиб олиб бориш. Инсон ўзлаштираётган ҳар қандай билимни ўз ҳаёти ва фаолияти билан боғлай олиши лозим.
- Хатога йўл қўйиш ҳуқуқи. Таълим жараёни амалиёт билан боғлиқ ҳолда олиб борилад экан, иштирокчилар ҳулқида тез тез хатоларнинг кўзга ташланиши табиий ҳол. Таълим жараёнида йўл қўйилган хато учун ўқувчи жазоланмаса, янги тажрибани тез ва сифатли ўзлаштиради.
- Қайта алоқа – инсон доимо ўз ҳаракати натижасини кўриб туриши лозим. Қўйилган

хато сабабини тушуниш, уни ўқувчи томонидан тузатиш ва тўғрилаш имконини беради.

- Ўқувчиларга қулай муддатда ва тезликда ўқиш имконини бериш. Ўқувчилар ўзлари ўқув жараёнини бошқариб боришлари таълим фаолиятини бошқариш орқали уларнинг масъулиятини оширишга хизмат қилади.

Айнан шундай талабларга мос келувчи таълим шаклларида бири тренинг услубидир. Тренинг – бу тажриба асосида ўрганиш, яъни қисқа муддат ичида махсус яратилган шароитда шахсий тажрибани ташкиллаштириш. Тренингсиз ҳам бирон мақсадга эришиш мумкин, лекин ушбу таълим шакли керакли малакаларни тезроқ шакллантириш имконини беради ва кўзланган натижага эришиш аниқлиги ҳам юқори бўлади.

Учинчи технология - билан индивидуал ишлаш, масалан юзага келган конкрет муаммо юзасидан маслаҳатлашув ҳисобланади. Кўп ҳолларда, раҳбарлар тўқнаш келадиган ва ҳатто иш юзасидан бўладиган муаммолар албатта шахсий муаммоларга хос бўлган психологик жиҳатлар қайд этилади. Шу муносабат билан, бугунги кунда, ташкилот миқёсида ўтадиган муаммоларни ҳал қилишда махсус малакага эга бўлган психологлар фаолият юритмоқдалар.

Корхонада раҳбарлар билан психологик маслаҳатлашув ўтказиш сабаблари қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

1. Раҳбарнинг психологдан ёрдам сўраб ўзи мурожаат этиши;
2. Психолог томонидан ўтказилган тадқиқот натижаларига кўра раҳбарни маслаҳатга таклиф этиши;
3. Раҳбарни юқори раҳбарият томонидан психолог маслаҳатига жўнатилиши¹.

Раҳбар билан маслаҳатлашув жараёнида психологик масалаларга эътибор қаратилад экан, авваламбор раҳбар фаолиятини янада юксак ва мураккаб босқичга олиб чиқиш назарда тутилади. Янги босқичда раҳбар фаолиятининг мураккаблиги шахснинг ўз-ўзини бошқариш имкониятини юксалтиришда, ўзини идора этиш ва мақсадга интилиш йўлида янада такомиллашган услу-

¹ Иванов М.А. Консультирование первых лиц компаний. - М.: Олимп-бизнес, 2017. 432 с.

бларга мурожаат этишда кўринади. Шу билан бирга, раҳбар шахси ва фаолиятини янада мукамаллаштириш мақсадида индивидуал ишлаш йўналишлари шунчалик турличаки, уларда раҳбар бошқарув вазиятида ўзини қандай тутишидан бошлаб, оилавий ва шахсий ҳаёт соҳасидаги хулқини коррекциялаш ҳам муҳокама қилиниши мумкин. Демак, бошқарув–психологик маслаҳатлашуви деганда раҳбарнинг бошқарув соҳасидаги фаоллигини таъминловчи индивидуал ёрдам назарда тутилади.

Қуйида корхона фаолияти мисолида амалга оширилган психологик технологиялардан бири – психологик тренингларни амалиётда қўллаш юзасидан маълумотлар келтириб ўтилади.

Тадқиқот натижалари. Раҳбарлик фаолиятидаги зарур компетенциялардан бири шахснинг коммуникатив малакалари бўлиб ҳисобланади. Коммуникатив малака эса бошқарув фаолияти давомида раҳбар ва ходим ўртасида юзага келадиган қийин вазиятларни конструктив ҳал этиш ҳаракатида намоён бўлади. Маълум жиҳатдан зиддиятларни самарали ҳал қилиш раҳбарнинг ходимлар манфаатига йўнлаганлиги билан, яъни юзага келган муаммони ҳамма томонлар қизиқишларини ҳисобга олган ҳолда қарор қабул қилиш билан боғлиқ. Раҳбарнинг ташкилотдаги шахслараро муносабатларга йўналганлигини ривожлантириш мақсадида “Ҳамкорликка асосланган мулоқот” тренинглари ўтказилди. Мазкур тренингда камида уч йиллик бошқарув тажрибасига эга бўлган раҳбарлар қатнашди. Тренинг давомида шахслараро муносабатларда юзага келадиган муаммолар раҳбар фаолияти ва ташкилот хусусияти билан асосланади ҳамда ушбу масалаларни ҳал қилишда раҳбардан ўзга шахсга хос бўлган бир қанча психологик жиҳатларни таҳлил қилиш малакасига эга бўлиш зарурати таъкидланади. 36 соатли тренинг сценарийсида ўзга шахсни тушуниш, у билан контакт ўрнатиш, мулоқот давомида эмпатия намоиши этиш ва шу каби шахслараро мулоқотни оптималлаштирувчи техникалар пухта ўзлаштирилади. Тренингни ўтиш натижасида шахсдаги мулоқотга дахлдор психо-

логик жиҳатларнинг оптимал уйғунлашуви инсон руҳиятида янги ўзгаришлар содир бўлишида, ҳатто қадрият соҳасида ҳам янги мазмун ҳис этилишида ўз ифодасини топади. Айниқса, мулоқотнинг масалани муҳокама қилиш босқичида ўзга томон фикрига эътиборли бўлиш муваффақиятли мулоқотнинг асосий шarti бўлиб қолади. Бу босқичда иштирокчилар бажариши лозим бўлган вербализация техникаси айниқса раҳбар учун ўта муҳим фазилат – муҳокама қилинаётган масаланинг туб моҳиятини тушуниш, суҳбатдошнинг позициясини аниқ билиш ва мавжуд вазиятни адекват акс эттириш малакасини таркиб топтиради. Суҳбатдош ва вазият билан бундай яқдиллик ҳисининг шаклланиши асосида эмпатия ҳолати ётади ва шахс ўзини ушбу ҳолатда ҳис этишининг ўзи, инсонга «ўз психологик чегарасидан ўсиб ўтиш» ҳиссиётини беради. Мулоқот давомида суҳбатдошни тушунишнинг турли шаклларида ишлар экан, раҳбар ўзга кимсадан келаётган маълумотнинг асл маъносини тушуниш ва хулқни детерминацияловчи асосий мотивни англаш малакаси шаклланади. Бундай малака эса ҳар қандай мулоқот самарасини таъминловчи асосий воситадир¹.

Тренинг эффекти ҳақида гапирар эканмиз, тренинг иштирокчисининг когнитив соҳасидаги ўзгаришлар устида тўхталиб ўтиш ўринли. Перцептив стереотипларнинг мўртлашуви ҳамда амал қилиш чегарасининг кенгайиши, шахснинг нафақат идрок жараёнида, балки тафаккур юритиш услубида ҳам ўз аксини топади, унинг креатив қобилиятларини фаоллаштиради. Айниқса, ўзгаларни тушуниш, фикрга эътиборли бўлиш ва масаланинг асл моҳиятини аниқлашга интилиш инсонда зеҳни уйғотади. Вербализация техникасидан фойдаланиш натижасида фикрлашдаги пухталиқ малакаси шаклланади, маълумотни қўлга киритишдаги изчиллик ва саришталик, ахборотнинг узвийлигини таъминлаш раҳбар қарор қабул қилишидаги асосий шарт сифатида шунга мос хулқ шаклининг таркиб топишига асос бўлади. Учликларда

¹ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. Бошқарувнинг ижтимоий-сиёсий йўналишлари китобида. 484-694 бетлар. Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи. Тошкент, 2008 й.
ЗАМОНАВИЙ ТАЪЛИМ / СОВРЕМЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ 2025, 2 (147)

бажариладиган машқлар иштирокчини кетма кет учта ролда иштирок этиши натижасида ўз имкониятлари кўламини кенгроқ тушуниш, шахслилик моҳиятини турли йўналишларда ҳис этиш ва асосийси – ўзини уч хил позицияда кўриш имконини беради. Яъни бир пайтнинг ўзида ҳам фаол ролда бўлиш, ҳам пасив ролни ўйнаш ва кузатувчи бўлиш ҳар қандай бошқарув вазиятида ҳам ўзини уч хил ролда тасаввур этишга ёрдам беради. Мулоқот самарасини таъминловчи омиллардан бири қайта алоқа жараёни бўлиб, шахсининг самарали ҳаракати учун энг мақбул қайта алоқа олиш механизми бир пайтда ўзини уч хил позицияда идрок қила олиш техникасидир. Яъни, биринчи нуқта – инсон анланган тарзда ўз хулқини режалаштириши ва мақсадга мувофиқ ҳаракатни амалга ошириши, (мулоқот мавзусига оид фикрни шакллантириш ва гапириш), иккинчи нуқта – суҳбатдошининг ҳолатини кузатиш, (у айтган гапларга бўлаётган реакцияни кузатиш) ва шунга хос равишда ўз ҳаракатини мослаштириб бориш, айни пайтда ўз ичида кечаётган ҳисларга эътиборли бўлиш ва бу ҳисларни ўртада ташкил топаётган муносабатларнинг индикатори сифатида билиш, учинчи нуқта эса – ўзини ташқаридан кўра олиш, яъни ўз хулқини, ўртада шаклланаётган муносабатларни ташқаридан кузатиб тургандек, яъни учинчи одам назари билан идрок қила олиш. Бундай ёндашув инсоннинг ўзини идрок этиш кўламини анча кенгайтиради. Шахс перцептив имкониятини кенгайтиришда қайта алоқани бундай кўринишда ташкил этиш муҳим психотехнологик тадбир ҳисобланади. Ҳиссиёт соҳасидаги ўзгаришлар авваламбор шахсининг ўзини ҳис этишида, ўзи ҳақидаги тасаввурнинг анчагина бойиши оқибатида юзага келадиган ҳисларда акс этади. Мулоқотнинг тартибли ўтиши, унинг босқичма босқич бориши, мулоқот шериги вербализация усулини қўллаши каби услублар иштирокчида ўзаро суҳбатдан қониқиш ҳисини уйғотади. Шахс ўзи ҳақида позитив қайта алоқа олиши оқибатида ундаги «Мен концепция»нинг янада ижобийлашуви ўзига бўлган ишончнинг ошиши сифатида унга қониқиш ҳисини олиб келади. Бундан ташқари, ўз хулқида бўлаётган

ўзгаришларни кўриш, муаммоли вазиятларни ҳал эта олишга доир малакаларни ўзлаштириш ўзига бўлган ишончнинг ортишига, ўз имкониятларидан қониқиш топишга асос бўлади.

Хулқ соҳасидаги ўзгаришлар кўпроқ новербал машқларни бажариш давомида тана ҳаракатларига енгиллик бериш, мулоқотдаги комфорт масофани ўрнатиш, танани эркин қўйиш ва мулоқотдаги самимийлик, очиқлик ҳисобига эришилади. Тана ҳолатида бўладиган ўзгаришлар инсоннинг ҳиссиёти соҳасидаги янгиланиш, қониқиш ҳиси билан уйғунликда ва ҳатто ўзаро таъсирда ўтади. Яъни, танада бўладиган ўзгаришлар, мулоқот вазиятига мос келувчи ҳаракатларни ўзлаштириш оқибатидаги қониқиш ҳиси юзага келар экан, бундай янги ҳислар инсон хулқини янада жонлантиришга, унга динамик тус беришга туртки бўлади. Хулқ ҳаракатлари ва ҳиссиётларнинг бундай ҳамоҳанглиги ва ўзаро таъсирга эгаллиги инсонда ўзига хос рефлексив хулосаларни яратишга асос бўлади. Тренинг яқунланишидаги иштирокчилар баённомаларига назар соларканмиз, қуйидаги жумлалар эътиборимизни тортади: «Бутун танам ва руҳиятим бирдай, ўзимни яхлит ва бир бутун, кучим бир нуқтага тўплангандек ҳис қилияпман», «Оёғим ерда мустаҳкам тургандай ҳис этияпман, бутун руҳиятим бир негиз ва ўзак атрофида мужасамлашганга ўхшайди». Бундай тафсилотлар албатта тренинг иштирокчисининг ўзига бўлган ишончини оширган ҳолда ўзаро мулоқотда ва бошқарувда шахсий қудратга асосланишга замин яратади, раҳбарнинг ҳар қандай қийин вазиятларда ўзини ишончли тутишига асос бўлади.

Тренинг давомида бажариладиган машқлар, машғулот давомида яратиладиган муҳит иштирокчиларнинг қадрият соҳаларида ҳам жиддий ўзгаришларни юзага келтиради. Аслида, ҳар қандай муаммоли вазиятни ҳал қилишга йўналган мулоқот асосида ўзга томоннинг манфаатига йўналганлик, мулоқот шеригининг хулқ мотивларини англаш, ўзга шахсга эмпатик муносабатда бўлиш назарда тутилади. Ўзаро мулоқотни фаоллаштиришга, ўзга шахс эҳтиёж ва манфаатларини ҳис этишга йўналган турли психогимнастик

машқлар иштирокчида ўз эътиборини «эго-центрик» қутбдан «социоцентрик» қутбга ўтишига олиб келади.

Умуман олганда, тренингнинг психотерапевтик эффекти ҳақида сўз борар экан, ушбу тренинг дастури шахс структурасининг барча қатламида шаклланган стереотипларни изчиллик билан ва равион коррекциялаш, уларнинг айримларини амал қилиш чегарасини кенгайтиришни назарда тутди. Лекин эски, шу пайтгача инсонни маълум бир мулоқот қолипида ушлаб турган стереотиплар ўрнига энди янги, динамик структуралар шаклланади. Бу шаклланган тузилмалар ўзининг интенционал хусусиятига кўра инсондаги мавжуд қобилиятлар ва ресурсларни фаоллаштиради, шахсни ҳатто янги стереотиплар шаклланишига имкон бермайдиган йўлни танлашига асос бўлади. Тренинг иштирокчиси руҳиятидаги бундай ўзгариш ва янгиланишлар авваламбор, шахснинг ўзини ҳис этишида, ички сокинлиги ва ўзига ишонч ҳиссида, нафақат тренинг вазияти, балки ўзини ва уни қўраб турган муҳитни ҳам янада чуқурроқ англашида намоён бўлади. Иштирокчиларнинг рефлексив маълумотларига эътибор қаратарканмиз қуйидаги фикрларни эшитамиз: «Икки кун давомида бир умрга тенг таъриба олдим. Худди янгидан ҳаёт кечиргандай ҳис қиляпман ўзимни» ва ҳ.к. Тренинг якунига келиб, раҳбарларнинг мулоқот малакалари такомиллашибгина қолмай, балки уларда муаммоли вазиятларни ҳал этишга ички ишончи, ўзаро ҳамкорликка йўналган мотивацияси ҳамда ўзаро муносабатларда юзага келадиган зиддиятни юмшатишга мойиллик пайдо бўлади. Тренинг давомида иштирокчиларда фаол тинглаш малакалари, хизмат юзасидан олинган маълумотни хотирада сақлаш услублари, муаммоли вазиятларда адекват ечим топиш алгоритми ўзлаштирилади, суҳбатдошнинг яширин мотивини аниқлаш ва унинг манфаатини назарда тутган ҳолда хулқ стратегиясини ташкиллаштириш, суҳбатдошининг тана ҳолати, мимика ва ҳаракатларига кўра унинг мулоқотдаги конгруэнтлиги ҳақида хулоса қилиш ва шунга мос равишда жавоб чораларини танлаш малакалари шакллантирилади.

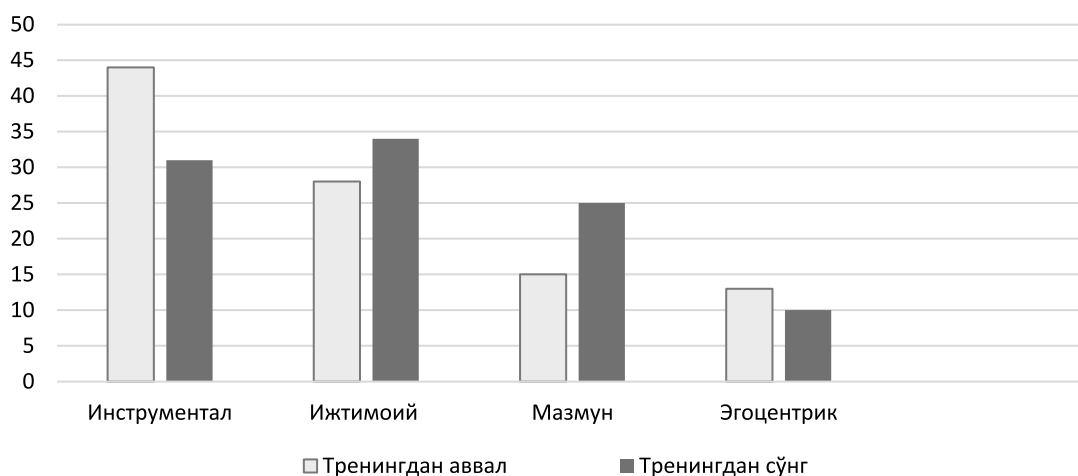
Машғулот якунидаги хулосаларга кўра, иштирокчилар ушбу тренинг давомида янги коммуникатив кўникмаларни эгаллагина қолмай, балки шахслараро муносабатлар доирасида самарали ҳамкорлик позициясини ҳам ўзлаштирадилар. Бундай ҳамкорлик шу пайтгача етакчи бўлиб келадиган рақобат позициясига мутлақо тескари муносабат шакли бўлиб, бунда мулоқот шеригининг эҳтиёжини назарда тутиш, ўзаро манфаатларни қониқтирувчи тамойилларга таяниш етакчи ўринга чиқади. Бу борада алоҳида таъкидлаш зарурки, тренингнинг асосий моҳияти иштирокчиларда ўзаро ҳамкорликка асосланган мулоқот негизини ифодаловчи, шерик манфаатига йўналган қадриятни ривожлантиришдан иборат.

Раҳбарлик профессионализмини такомиллаштириш тадбирларида шахс қадриятларига таяниш доимо тадқиқотимиз диққат марказида бўлиб келди ва бошқарув компетенцияларини ривожлантиришда қадриятларга таяниш методологик асос сифатида кўрилди. Хусусан, бошқарув тренингларида асосий қадрият сифатида ташкилот вазифаларига йўналганлик ва ташкилот мақсадига эришиш йўлида бошқарув функцияларига эътибор биринчи ўринга қўйилади. Бошқарув малакаларини ўзида шакллантирмоқчи бўлган раҳбар авваламбор ташкилот тузилмасидаги "Ташкилот мақсадига йўналганлик" ва "Ходимларга йўналганлик" векторларида ташкилот мақсадларини англаши керак ва айнан шу йўналишдаги функцияларни ўзлаштириш лозим. Раҳбарлик мулоқотини ривожлантиришга йўналган тренингларда эса музокара ва коммуникация давомида ўзга шахс манфаатига йўналганлик, муаммоли вазиятни ҳал қилишда иложи борица ҳамкорлик позициясида бўлиш ғояси марказий ўринга ўтади. Мавжуд муаммоли вазиятларни ҳал қилишда эгоцентрик ҳолатдан социоцентрик тизимга ўтиш, рақобат позициясидан иложи борица чекиниш ҳамда компромисс ва мумкин қадар ҳамкорликка асосланган усулда ечиш вазифаси етакчи қилиб қўйилди.

Тренинглар натижасида олинган таъриба иштирокчиларнинг қадриятлари соҳасига таъсир этиш ҳолати ҳам алоҳида

1-расм. Тренинг самарасининг раҳбар қадриятларига таъсири.

Қадриятларнинг тренинг давомида ўзгариши



ўрганилди. Бунинг учун бир хил мазмун ва тартибга эга бўлган 2 та гуруҳ қадриятлар иштирокчиларга тренингдан аввал ва сўнг таклиф этилди ва улар ўртасидаги мавжуд ўзгаришлар ўрганилди. Етакчи қадриятларни аниқлашга йўналган ўзаро ўхшаш қадриятлар мажмуи Санкт-Петербург университети-нинг "Ижтимоий психология" кафедрасида ишлаб чиқилган (Хряшева Н.Ю., Чикер В.А.) ва бунда тренинг давомида содир бўлган ўзгаришларни аниқлашга йўналган. Методика тўрт гуруҳдан иборат ва ҳар бир гуруҳ таркиби 10 та қадриятлар рўйхати келтирилган ва улар 4 хил йўналишга эга. Қадриятларни тренинг бошланишидан аввал ва сўнг текшириш амалиёти раҳбарлик мулоқоти тренингда қўлланилди. Тренинг бошланишидан аввал иштирокчиларнинг аксарият қисмида "Инструментал қадриятлар", яъни раҳбарни вазифани ҳал этишга йўналтирувчи қадриятлар етакчилиги аниқланди. Тренинг якунидан сўнг эса "Инструментал қадриятлар" ва "Социал қадриятлар" (раҳбарнинг ходимларга йўналганлиги) ўртасидаги фарқ нисбати ўзгаргани аниқланди (1-расм).

Расмдан кўриниб турганидек, тренингда иштирок этиш давомида раҳбарларнинг қадриятлар соҳасида сезиларли силжишлар содир бўлган, яъни уларда аввалига етакчи бўлган "Инструментал қадриятлар" ўрнига "Ижтимоий қадриятлар" бош ўринга чиққан ва "Мазмун ифодаловчи қадриятлар" ҳажми

ҳам ошган, шунингдек, "Эгоцентрик, яъни ўз шахсий манфаатига йўналган қадриятлар" ҳам камайган. Бу натижалар эса, тренинг технологиясининг коррекциявий жиҳатидан далолат беради.

Ишонч билан таъкидлаш мумкинки, "Раҳбарлик мулоқоти" тренинги асосига қўйилган ҳамкорлик муносабатлари концепцияси, тренинг давомида қўлланувчи услуб ва воситалар иштирокчиларда чуқур ўзгаришларни юзага келтирар экан, уларнинг аттитюдлар соҳасида сезиларли силжишлар содир бўлар экан.

Хулоса. Мақола доирасида психологик технологияларнинг таъсирчанлик хусусияти, уларнинг асл амалий моҳияти таҳлил қилиб ўтилади. Мақолада коммуникатив малакаларни ривожлантириш психологик тренинги мисолида раҳбарларнинг перцептив, қадриятлар ва хулқ соҳасидаги ўзгаришлар тизимли равишда, аниқ статистик кўрсаткичлар асосида таҳлил этиб ўтилади ва тренинг технологиясининг таъсирчанлик моҳияти асослаб берилади. Худди шу каби психологик самарага эга бўлган натижалар шахсни баҳолаш асосида, унга қайта алоқа бериш орқали коррекция тадбирларини амалга оширишда ҳамда индивидуал консультациялар асосида раҳбарнинг карьера режасини шакллантириш ва бунинг асосида шахсининг келажакдаги муваффақияти асосларини яратишда кўзга ташланади.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Ўзбекистон Республикасининг 2024 йил 5 ноябрдаги "Аҳолига психологик ёрдам кўрсатиш тўғрисида"ги ЎРҚ-989-сон Қонуни.
2. Васильук Ф.Е. Понимающая психотерапия: опыт построения психотехнической системы // Вестник практической психологии орбразования, изд. МГППУ (М), №4, с. 37-41.
3. Выготский Л.С. Вопросы теории и истории психологии. Полное собрание сочинений. Т. 1. М.: Педагогика, 1982. 488 с.
4. Гальперин П.Я. О формировании умственных действий и понятий // Культурно-историческая психология. 2010. Том 6. № 3. С. 111-114.
5. Гальперин П.Я., Пантина Н.С. Зависимость двигательного навыка от типа ориентировки в задании. – «Доклады АПН РСФСР», 1957, № 2
6. Деркач А.А., Ситников А.П. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии. — М.: Луч, 1993. — 72 с.
7. Дункан У Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М.: Дело, 1996. С 241.
8. Иванов М.А. Консультирование первых лиц компаний. М.: Олимп-бизнес, 2017. 432 с.
9. Карамушка Л.М. Концептуальні засади дослідження підготовки практичних психологів до падання психологічної допомоги управлінському персоналу організацій // Актуальні проблеми психології. — Т. 1. — Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. — Вин. 2. — Київ: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2001. — С. 260-267
10. Кузьмин И.А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М.: Психологическая школа бизнеса, 1994. — 192 с.
11. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма. Бошқарувнинг ижтимоий-сиёсий йўналишлари китобида. 484-694 бетлар. Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи. Тошкент, 2008 й.
12. Меновщиков В.Ю. Особенности дистантного консультирования // «Вестник психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы», 1997, № 1. — С. 25—32.
13. Непопалов В.Н. Место психотехники в системе психологических знаний: историко-психологический анализ. Автореф. ... канд. психолог. наук. – М., 1998
14. Панок В.Г. До побудови теоретичних засад української практичної психології // Проблеми розвиваючого навчання: Матер. I та II Міжнар. Конф. / За ред. академіка С.Д. Максименка. — К., 1997. — С 344-351
15. Сибигатуллина Г.Р. Развивающие акмеологические технологии в системе совершенствования профессионального самосознания государственных служащих. Автореф. ... канд. психолог. наук. – М, 2007. с.17-19
16. Слободчиков В.И. Выявление и категориальный анализ нормативной структуры индивидуальной деятельности // Вопросы психологии, 2000, №2. — С. 42-52.
17. Чупшев Д.В. Психолого-акмеологические методы и технологии преодоления профессиональных кризисов работников прокуратуры. Автореф. ... канд. психолог. наук. – М., 2007