**11.3. Мушкилот дар соњаи идоракунии коллективи мењнатї ва бартараф кардани он**

Њар як ташкилот, аз як тараф, барои устуворї ва аз тарафи дигар барои рушд кўшиш менамояд, ки ин ба ду ќисми асосии фаъолияти гурўњи корї - барои ноил шудан ба њадаф ва њамкорињои байнишахсї алоќаманд мебошад.

Психологони франсуз Диде Анзё ва Жан Мартэн, бо истифода аз истилоњоти љиддї, хусусиятњои хоси худинкишофёбии гурўњњоро номбар кардаанд. Мувофиќи аќидаи онњо шумораи умумии энергияе, ки гурўњ дорад байни «истифодашаванда», «зоњирнашаванда» ва эњтиётї пора-пора мегардад. Аз рўи нуќтаи назари динамикї гурўњ низоми баробарвазнї, функсияеро доранд, ки «шиддати» онро озмудашаванда њал мекунанд. Ин «шиддатнокї» метавонад ду намуд дошта бошад: мусбї, вобаста ба њаракати гурўњ барои расидан ба ҳадаф, манфї, дур шудан аз њадаф, пеш аз њама, аз хусусиятњои муносибатњои байнишахсї. Мањз дар њамин љо, энергияи «истифодашаванда» истифода бурда мешавад, ки *аввалан,* барои ноил шудан ба натиљањои фаъолият, *дуюм,* барои нигоњ доштани муттањидии гурўњ равона карда мешавад. Дар гурўњњои гуногун, њиссаи энергияи барои натиља ва барои муносибати одамон равона шуда, як хела нест. Баъзан ин ба муќоисаи дар боло овардашуда зид мебошад, ки бартараф кардани он басо душвор аст.

Вазъият аз он сабаб шиддат меёбад, ки раванди идоракунї худ зиддиятнок мебошад. Аз як тараф, раванди идоракунї объективї мебошад, аз тарафи дигар, роњњои татбиќи он, новобаста аз саъю кўшиши роњбар - субъективї мебошад.

Ин зиддиятро бартараф кардан мумкин нест, вале онро ба таври назаррас коњиш додан мукин аст, агар он маќсади ягонаи номбаршударо дар бар гирад. Барои муайян кардани чунин њадаф зарур аст, ки барои банаќшагирии стратегї берун аз њудуди ташкилот рафта, вазифањои онро дар љомеа ба фаъолияти њар як корманд тањия намояд.

Миссия - ин ифодаи мухтасари функсияе мебошад, ки ташкилот ё лоиња барои дар љомеа иљро кардани он даъват менамояд.[[1]](#footnote-1) Тасвияти миссия дар як ваќт сабаби мављудияти ташкилот ё лоињаро тасвир менамояд. Сабабњои пайдоиши он метавонад њама гуна хидматрасонї, ташкили объектњо, мубориза бар зидди беморї, њифзи муњити зист, татбиќи барномаи иљтимої ва ѓайрањо бошад.

Тасвияи муваффаќонаи миссияи бояд ба саволњои зерин љавоб дињад:

1. Ташкилот чї кор мекунад ё профили лоиња чї гуна аст?

2. Барои кї кормандони ташкилот ё иштирокчиёни лоиња фаъолияти худро иљро мекунанд?

3. Онњо вазифањои худро чї гуна иљро мекунанд? Миссия, ки тавассути њадафњои оянда њолати кунунии ташкилотро тасвир мекунад, барои дарк кардани айнияти њол ба кормандон кўмак мерасонад, то ин ки чї гуна ташкилот ё лоиња амал мекунад ва барои чї онњо вуљуд доранд.

Дарки миссия шахсиятро ба лоиња тавассути ањамияти иљтимоии он шинос мекунад. Инсон барои гурўњи калони одамон лозим будани худро дарк намуда, худбањодињиашро баланд мебардорад ва барои боз њам хубтар дохил шудан ба олами атроф кўшиш менамояд.

Вале фањмиши миссия барои њар як корманди ташкилот барои дарки наќши худ дар амалї намудани маќсадњои умумї басанда нест. Оянда бо ёрии хаёлот (ояндабинї) муайян карда мешавад. Ояндабинї ин тавсифи ташкилот ё лоиња дар бораи ояндаи дур мебошад, зимнан бо ихтисороте, ки муаллифи тавзењот мехоњад онро бинад.

Ояндабинї тасвири њолати њаќиќї ва дилхоњи ташкилот ё лоињаро дар оянда ифода мекунад. Бо таъсиси як ќатор ояндабинињо, ки роњбарон ва кормандон барои нишон додани орзуњои худ кўшиш менамоянд ва барои самаранокии интихоби ояндаи онњо, дар сурати татбиќи шудани он, худро масъул мешуморанд. Ояндабинї, махсусан, барои дарки чї гуна ба муваффаќият ноил гардидан, кўмак мерасонад.

Муњаќќиќи рус Чумиков Александр талаботњои зеринро барои тањияи хаёл тавсиф додааст:

1) пешнињоди равшан, мушаххас ва воќеї;

*2)* муайян намудани љамъбасти фарзия ва натиљањо;

3) муаррифии дараљаи воќеї ва њавасмандгардонии дастовардњо;

4) мутобиќати фалсафии (меъёрњо, принсипњо, эътиќод) ташкилот ё лоиња.

Коллективе, ки миссия ё вазифаи худро мефањмад ва дорои фањмиши хуб ва нодири ояндабинї мебошад, дар кор бисёр ќоидаву дастурњоро талаб намекунад. Тасвири умумиро муќарар карда, ояндабинї, ќабули ќарорњоро осон ва табиї мегардонад.

Муњаќќиќи рус Александр Иванович Донсов фаъолияти њаётии гурўњи кориро тањлил намуда, масъалањоеро, ки роњбар бояд бо коллективи мењнатї дар якљоягї њал намояд таъкид мекунанд. Ин **идоракунии тафриќавии** низоми **фаъолии дохилигурўњї** мебошад.Тафриќа - функсионалї, вазъиятї, њокимият, миќдори музди мењнат ва ѓайрањо мебошад. *Аввалан****,*** объективона рух медињад, ваќте ки гурўњ ба њадаф њаракат мекунанд. Бо ин маънї, ки он метавонад ба хоњиш ва ниятњои аъзоёни гурўњ, ки бештар «вазн» ва ањамияти онњоро дар амалисозии фаъолият ба асос мегиранд, мувофиќат накунад. *Дуюм,* таќсимоти дохилигурўњии мењнатї наметавонанд дар соњаи муносибатњои эмотсионалї-шахсї байни аъзоёни гурўњ тафриќаро њамроњї намояд. Нобаробарии «мубодилаи пурњаяљон» байни аъзоёни гурўњњо, ки нобаробарии њаќиќии мавќеи онњо дар бисёр нуќтањоро ба асос мегирад, муносибатњои байнишахсиро пуршиддат мегардонад. *Сеюм,* шиддатнокии байнишахсї, новобаста аз он, ки субъект-прагматик аз сар нагузаронад, он њамчун натиљаи ногузири ташкили мувофиќи кўшишњои муштарак - шароити зарурї барои муваффаќият, ки ў бо тамоми ќувва кўшиш менамояд, дарк карда мешавад.

Шиддатнокї, ки дар сохтори беруна (расмї)-и гурўњ ба вуљуд омадааст, дар ин сохтор њалнопазир аст. Дар акси њол, он бо маќсадњои манфиатпарастии субъект мухталиф буда, ба манфиати нињоии худ зарар меорад. Мавќеи ѓайриоддии прагматик аз он иборат аст, ки љустуљўи мувоффаќияти нињої ўро барои њамкорї бо дигарон маљбур месозад, њарчанд, ки аз натиљаи ин њамкорињо тањќир мешавад, хусусан ваќте ки он самаранок аст. Бинобар ин, *чорум,* зарурати сохтори ба ном дохилї (ѓайрирасмї)-и гурўњи корї ба вуљуд меояд. Баромадан аз соњаи моддї-истењсолї, ки дар гирифтани «неъматњо»-и эмотсионалї баробариро ба даст меорад, каму беш шиддати љамъшудаи раванди њамкорињоро љуброн менамояд.

Масъалаи оянда боварї мебошад. Оё коллектив якљоя њамкорї мекунад, яъне манфиатњои роњбарро ба назар мегирад, ин аз он вобаста мебошад, ки ў чї гуна ниятњои худро ба дигарон мефањмонад. Инсон «бовар мекунад», агар дигарон барои бењбудии ў тадбирњо андешанд ва ба ў зарар нарасонад. Агар интихоби стратегияи рафтор баръакси ниятњои њамкор бошад, пас «шубња» ба ў ногузир аст. Назарияи «боварї-шубња»-ро инкишоф дода, Мортон Дойч – психологи америкої як ќатор фарзияњоро оид ба шароитњои идроки ниятњои дигарон њамчун рафтори беѓаразона (алтруистї) пешнињод менамояд. Мувофиќи аќидаи ў, одамон ба шарњ додани ниятњои дигарон, њамчун ниятњои беѓаразона (ба онњо фоидаовар) майл доранд, ваќте ки ба дилсўзии онњо бовар мекунанд ва майл надоранд, агар ба он эътиќод надошта бошанд. Боварии инсон, нисбат ба каси дигар чунин муайян карда мешавад: 1) њаљми «манфиат»-е, ки пештар ба дигарон дода шудааст; 2) суръати гирифтани он; 3) дараљаи эътимод доштан ба амали дигарон, ки ба манфиати ў буд, маљбурї набуд; 4) дараљаи эътимод ба таъсири судманди амалњои дигарон, ки њатто пеш аз ин амалиёт анљом дода шудааст; 5) боварї доштан ба он фоидае, ки шахси дигар аз «хайрия» -и худ гирифтааст, аз он чизе, ки ў мегиранд, камтар аст; 6) боварї аз он ки шахси дигар, њангоми эњсон кардан, баъзан талафот мебинад.

Чун ќоида, тањќиќгарон се шарте, ки ба боварии мутаќобилаи тарафњо мусоидат мекунад, номбар мекунанд:

1. Иштироки ба ном шахсии «сеюм». Функсияњои асосии онњо - осон кардани њамкории иштирокчиён, алалхусус дар њолати низоъ, гузашткунињои мутаќобилан судманд, илова бар ин, то ин ки ин гузашткунињо њамчун аломати заифи дониста нашаванд ва сатњи иддаои њамкорро зиёд накунад. Агар ду нафар ба «шахси сеюм» њиссиёти монанд дошта бошанд (ба шарте, ки муносибати њар яке аз онњо ба ин шахс, истиснои нест), пас онњо ба якдигар мењрубонона муносибат мекунанд.

2. Характери робитањои коммуникативии тарафњои њамкорї. Агар њар як њамкор барои гирифтани маълумотњои пешакї дар бораи амалњои дигарон имконият дошта бошад, боварии мутаќобила эњтимоли зиёд дорад. Худи имконияти муошират, бо андешаи психологњо, кооператсияро дар њамкорихо афзоиш медињад.

3. Хусусиятњои шахсии иштирокчиёни њамкорї. Таъсири хислатњои шахсї аз њама камтар омўхта шудааст: маълумотњое, ки олимон ба даст овардаанд, ночизанд ё мухталифанд. Аксар ваќт дар бораи «типи шахсият» мегўянд, ки пайравии одам ба методњои кооперативї ё рақобатбахшии ҳамкорњо фањмида мешавад. Одами типи раќобатї боварї дорад, ки дигарон низ раќобатпазиранд, вале типи кооператив дар шарикон њам ин ва њам дигар маромњоро мебинад. Њамчунин маълум гардидааст, чї ќадаре, ки фикри шахси бегона ба фикри худ наздиктар аст, њамон ќадар шахси онро ифода кунанда, ситорагарм аст. Ин ќоида тарафи баръакс низ дорад: њар ќадаре, ки шахс љолибтар аст, њамон ќадар аз ў аќидањои монандро интизоранд. Эътимод дар ин он ќадар баланд аст, ки мухолиф ва муќобил будани мавќеи шахси ситорагарм дар њаќиќат ба чашми одам ноаён мемонад. Инсон дар дараљаи калон ба умумият, арзишњое, ки аз нуќтаи назари ў хайрхоњї ва дастгирї ёфтаанд, майл дорад.

Муњаќќиќи рус Валентина Александровна Розанова омилњоеро, ки ихтилофро дар идоракунии ташкилот барњам медињад, људо менамояд.

1. Дар стратегияи ташкилот:

- мављудияти маќсадњои амиќ, равшан ва мувофиќ;

- ташкил намудани муњити эљодї барои њамаи аъзоёни ташкилот;

- банаќшагирии дурусти фаъолияти њамаи бахшњо;

- љобаљогузории дурусти кадрњо;

- ба њисоб гирифтани омилњои инсонї дар дохили ташкилот;

- баланд бардоштани раќобатпазирї;

- интихоби роњбарони соњибихтисос.

2. Дар рафтор ва амалњои роњбарон:

- диќќат додан ба фаъолияти гурўњњо;

- амалњои маќсаднок барои муттањид кардани гурўњњо;

- гузориши дуруст додан ба тобеон;

- муносибати хайрхоњона доштан бо аъзоёни коллектив;

- сариваќт њал намудани муноќишањо дар дохили гурўњњо;

- фароњам овардани шароити мусоиди психологї;

- истифода набурдани методњои даѓали идоракунии њайат;

- муносибати мусбї ба фаъолияти эљодии кормандон;

- њавсмандгардонии дурусти коллектив барои ноил гардидан ба муваффаќият;

- арзёбии дурусти кори њар як корманд;

- назорати хайрхоњона.

3. Дар амали гурўњњои кории хурд:

- ќабул кардани маќсадњои ташкилї;

- мављудияти фаъолии гурўњї ва муттањидї дар дохили гурўњ;

- аз тарафи њамаи аъзоёни гурўњ иљро кардани меъёрњои ахлоќї;

- риояи ќонун дар муносибати байни аъзоёни гурўњ ва роњбар;

- интизомнокї;

- боварї ба роњбар;

- саъю кўшиш ба фаъолияти муваффаќона;

- мављудияти тамоюли арзёбии муттањидии гурўњї;

- муносибати масъулона ба кор.

Мушкилот ва парадокси идоракунї дар аксар њолатҳо сабабњои психологї доранд. Вале љустуљўи ин сабабњо зарурат надорад.

Агар омилњои иљтимоию иќтисодї вуљуд дошта бошад, он гоњ мањз бо њамин омилњо самти фаъолияти идоракунии роњбарро таѓйир додан лозим аст.

1. Чумиков А.Н. Связи с общественностью. - М., 2001. - С. 44. [↑](#footnote-ref-1)