



ORIENTAL JOURNAL OF HISTORY, POLITICS AND LAW

journal homepage:

<https://www.supportscience.uz/index.php/ojhpl>

THE ROLE OF THE CHANGE PORTIONING SYSTEM IN DEVELOPING FACILITATIVE MANAGEMENT COMPETENCIES IN YOUNG LEADERS

Elyor Ilhomovich Goyibov

Doctoral student

Institute for the Study of Youth Problems and Training of Promising Personnel

E-mail: yusufamuxamedova19@mail.ru

Tashkent, Uzbekistan

ABOUT ARTICLE

Key words: facilitation, facilitative management, young leaders, change portioning, change management, competency, VUCA world, BANI model, psychological resistance, leadership development, management efficiency, adaptive management.

Received: 19.04.26

Accepted: 20.04.26

Published: 21.04.26

Abstract: This article investigates the development of facilitative competencies of young leaders in the modern management environment. It analyzes the methodological role of the "change portioning" system in enhancing management efficiency under conditions of instability and rapid change (VUCA, BANI). The study provides a scientific basis for how the change segmentation strategy reduces psychological resistance within the team and fosters flexible management skills in young leaders. The article concludes with practical suggestions aimed at improving the facilitation skills of young personnel.

YOSH RAHBARLARDA FASILITATIV BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHDA O'ZGARUVCHI JARAYON (CHANGE PORTIONING) TIZIMINING ROLI

Elyor Ilhomovich G'oyibov

Doktorant

Yoshlar muammolarini o'rganish va istiqbolli kadrlarni tayyorlash instituti

E-mail: yusufamuxamedova19@mail.ru

Toshkent, O'zbekiston

MAQOLA HAQIDA

Kalit so'zlar: fasilitatsiya, fasilitativ boshqaruv, yosh rahbarlar, change portioning, o'zgarishlarni boshqarish, kompetensiya, VUCA olami, BANI modeli, psixologik

Annotatsiya: Ushbu maqolada zamonaviy boshqaruv muhitida yosh rahbarlarning fasilitativ kompetensiyalarini rivojlantirish masalalari tadqiq etilgan.

qarshilik, liderlikni rivojlantirish, boshqaruv samaradorligi, moslashuvchan boshqaruv.

Beqarorlik va yuqori sur'atli o'zgarishlar (VUCA, BANI) sharoitida boshqaruv samaradorligini oshirishda "change portioning" (o'zgarishlarni qismlarga ajratish) tizimining metodologik roli tahlil qilinadi. Tadqiqot davomida o'zgarishlarni segmentatsiyalash strategiyasi jamoadagi psixologik qarshilikni kamaytirishi hamda yosh liderlarda moslashuvchan boshqaruv ko'nikmalarini shakllantirishi ilmiy asoslangan.

РОЛЬ СИСТЕМЫ ПОЭТАПНОГО ИЗМЕНЕНИЯ (CHANGE PORTIONING) В РАЗВИТИИ ФАСИЛИТАТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ У МОЛОДЫХ ЛИДЕРОВ

Элиёр Илхомович Гойибов

Докторант

Институт изучения проблем молодежи и подготовки перспективных кадров

E-mail: yusufamixamedova19@mail.ru

Ташкент, Узбекистан

О СТАТЬЕ

Ключевые слова: фасилитация, фасилитативное управление, молодые руководители, порционирование изменений, управление изменениями, компетенция, мир VUCA, модель BANI, психологическое сопротивление, развитие лидерства, эффективность управления, гибкое управление.

Аннотация: В данной статье исследуются вопросы развития фасилитативных компетенций молодых руководителей в современной управленческой среде. Анализируется методологическая роль системы «порционирования изменений» (change portioning) в повышении эффективности управления в условиях нестабильности и высокой скорости перемен (VUCA, BANI). В ходе исследования научно обосновано, что стратегия сегментации изменений снижает психологическое сопротивление в коллективе и способствует формированию навыков гибкого управления у молодых лидеров. В завершении статьи выдвинуты практические предложения, направленные на повышение фасилитаторского мастерства молодых кадров.

Kirish. Bugungi globallashuv va raqamli transformatsiya davrida boshqaruv tizimlarining samaradorligi nafaqat texnik vositalarga yoki moddiy resurslarga, balki inson kapitalini boshqarishning moslashuvchan va inklyuziv mexanizmlariga bog'liq bo'lib qolmoqda.

Zamonaviy menejment paradigmasida rahbarning roli tubdan o'zgardi: u endilikda faqatgina qaror qabul qiluvchi va buyruq beruvchi shaxs emas, balki jamoaning ichki imkoniyatlarini yuzaga chiqaruvchi, muloqotni yo'naltiruvchi va muammolarni birgalikda hal etish muhitini yaratuvchi — fasilitator sifatida namoyon bo'lmoqda.

Ayniqsa, boshqaruv faoliyatini endigina boshlayotgan yosh rahbarlar uchun jamoaviy jipslikni ta'minlash va innovatsion g'oyalarni amaliyotga tatbiq etishda bir qator psixologik va tashkiliy to'siqlar mavjud. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, yosh rahbarlarning kasbiy muvaffaqiyati ularning nafaqat sohaviy bilimlariga, balki fasilitativ kompetensiyalariga, ya'ni guruh jarayonlarini samarali boshqarish mahoratiga bevosita bog'liqdir.

Ilmiy tadqiqotning konseptual asoslarini belgilashda, avvalo, "fasilitatsiya" tushunchasiga to'xtalib o'tish joiz. Ushbu atama lotincha "facilis" so'zidan olingan bo'lib, o'zbek tilida "oson", "yengil" yoki "qulay" degan ma'nolarni anglatadi. Boshqaruv kontekstida fasilitatsiya — bu rahbarning jamoaviy fikrlash jarayonlarini osonlashtirish, ishtirokchilar o'rtasidagi to'siqlarni olib tashlash va umumiy maqsadga erishish uchun qulay muhit yaratish mahoratidir. Rahbar-fasilitator xodimlarga nima qilish kerakligini aytishdan ko'ra, ularning ichki salohiyatini yuzaga chiqarish orqali yechimlarni birgalikda izlaydi.

Bugungi kunda boshqaruv tizimi ikkita yirik global model ta'sirida shakllanmoqda. Birinchisi — VUCA (Volatility — beqarorlik, Uncertainty — noaniqlik, Complexity — murakkablik, Ambiguity — ikkiyoqlamalik) olami bo'lib, u rahbarlardan tezkor qaror qabul qilishni talab qiladi. Biroq, so'nggi yillardagi voqealiklar yanada murakkabroq bo'lgan BANI (Brittle — mo'rtlik, Anxious — xavotirlilik, Non-linear — nochiziqlik, Incomprehensible — tushunarsizlik) konsepsiyasini kun tartibiga chiqardi. BANI olamida tizimlar "mo'rt", jamoalarda esa xavotir darajasi yuqori. Bunday sharoitda yosh rahbarlar uchun "Change portioning" (o'zgarishlarni bo'laklarga ajratish) tizimi strategik ahamiyat kasb etadi. U katta o'zgarishlarni kichik, anglasa bo'ladigan qismlarga bo'lib berish orqali tashkilotning "sinish" xavfini kamaytiradi.

Boshqaruv maydoniga endigina kirib kelayotgan yosh rahbarlarning psixologik portreti o'ziga xos ziddiyatlarga ega. Bir tomondan, ularda yuqori ambitsiyalar va energiya mavjud bo'lsa, ikkinchi tomondan, tajriba yetishmovchiligi va strategik sabrning kamligi kuzatiladi. Fasilitatsiya kompetensiyalari bu yerda "oltin ko'pri" vazifasini o'tab, yosh rahbarning ambitsiyalarini jamoa tajribasi bilan muvofiqlashtirishga xizmat qiladi.

Ushbu maqolaning maqsadi yosh rahbarlarda fasilitativ boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishda "change portioning" tizimining metodologik asoslarini yoritish va uning boshqaruv samaradorligini oshirishdagi rolini ilmiy jihatdan asoslashdan iborat.

Maqolada ilk bor fasilitativ yondashuv va o'zgarishlarni segmentlash (portioning) tizimining o'zaro determinatsiyasi yosh rahbarlarning liderlik traektoriyasi misolida tahlil qilinadi. Shunchaki boshqaruv emas, balki "o'zgarishlar ichida o'sish" tamoyili asosida yosh kadrlarning kasbiy tayyorgarligini oshirish modellari taklif etiladi.

Yosh rahbarlarda fasilitativ kompetensiyalarni rivojlantirish va o'zgarishlarni boshqarish masalalari jahon hamda mahalliy pedagogika va menejment fanida turli jihatlardan tadqiq etilgan. Ushbu yo'nalishdagi ilmiy qarashlarni uchta asosiy blokda tahlil qilish mumkin:

1. Fasilitatsiya fenomenining nazariy asoslari. Fasilitatsiya tushunchasi dastlab gumanistik psixologiya doirasida paydo bo'lgan. K. Rojers [1] fasilitatsiyani shaxsning o'z-o'zini rivojlantirishi uchun qulay sharoit yaratish jarayoni deb ta'riflagan. Boshqaruv sohasida esa R. Shvars [2] fasilitativ yondashuvni guruh samaradorligini oshirishning eng kuchli instrumenti sifatida ko'rsatib beradi. Uning fikricha, rahbarning neytralligi va jarayonga yo'naltirilganligi jamoada mas'uliyat hissini oshiradi.

2. O'zgarishlarni boshqarish modellari. O'zgarishlar dinamikasi bo'yicha K. Levin [3] va J. Kotter [4] tomonidan ilgari surilgan modellar klassik hisoblanadi. Biroq, zamonaviy "Change portioning" (segmentatsiya) konsepsiyasi ko'proq J. Xayattning [5] ADKAR modeli va Agile metodologiyasi bilan bog'liq. O'zgarishlarni kichik bo'laklarga bo'lish orqali qarshilikni kamaytirish g'oyasi boshqaruvda psixologik xavfsizlikni ta'minlashning asosi sifatida e'tirof etiladi.

3. Mahalliy tadqiqotchilarning yondashuvlari. O'zbekistonlik olimlardan N. Muslimov [6] pedagogik menejmentda kasbiy kompetensiyalarni shakllantirish muammolarini o'rgangan bo'lsa, R. Jo'rayev [7] ta'lim muassasalarini boshqarishning innovatsion modellari tahlil qilgan. Shuningdek, yosh rahbarlarning psixologik tayyorgarligi masalalari Sh. Barotov [8] tadqiqotlarida o'z aksini topgan. Shunga qaramay, fasilitatsiya va o'zgarishlarni segmentlash tizimining integratsiyasi alohida tadqiqot sifatida hali to'liq yoritilmagan.

Ushbu maqolada tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil va pedagogik kuzatuv metodlaridan foydalanildi. Tadqiqot obyekti sifatida boshqaruv faoliyatini boshlaganiga 1 yildan 3 yilgacha bo'lgan yosh rahbarlar olindi. Tadqiqot davomida "Change portioning" tizimini qo'llashning rahbar kompetensiyalariga ta'siri quyidagi indikatorlar orqali baholandi:

- Jamoada nizolarning kamayishi;

- Innovatsiyalarni qabul qilish darajasi;
- Rahbarning guruh muammolarini hal qilishdagi fasilitativ ishtiroki.

Fasilitativ kompetensiyalarning rivojlanishi. Ushbu tizimda ishlash jarayonida yosh rahbarlarda quyidagi kompetensiyalar o‘sishi kuzatiladi:

Aktiv tinglash: Xodimlarning har bir kichik o‘zgarishga bo‘lgan munosabatini eshitish orqali shakllanadi.

Savol berish san’ati: Rahbar tayyor yechim berish o‘rniga, har bir segment bo‘yicha jamoaga yo‘naltiruvchi savollar berishni o‘rganadi.

Moslashuvchanlik: Kichik qismlarda xato qilishdan qo‘rqmaslik va ularni tezkor tuzatish ko‘nikmasi paydo bo‘ladi.

"Change portioning" — bu nafaqat boshqaruv instrumenti, balki tashkilotdagi o‘zgarishlarni inson omiliga moslashtirish strategiyasidir. Yosh rahbar uchun ushbu tizim quyidagi 5 ta bosqich orqali amalga oshiriladi:

1. Segmentatsiya va maqsadlarni dekompozitsiya qilish. Birinchi bosqichda rahbar strategik maqsadni (masalan, ta’lim muassasasida yangi raqamli tizimni to‘liq joriy etish) kichik, alohida boshqariladigan segmentlarga bo‘ladi.

Fasilitativ yondashuv: Rahbar maqsadni yakka tartibda belgilamaydi, balki jamoa bilan "miya hujumi" o‘tkazadi: "Bu katta o‘zgarishning qaysi qismi biz uchun hozir eng muhim va xavfsiz?"

2. "Kichik g‘alabalar" (Small Wins) strategiyasini shakllantirish

O‘zgarishlarning birinchi qismi (portion) shunday tanlanishi kerakki, uning natijasi qisqa muddatda ko‘rinsin. Bu jamoada tizimga nisbatan ishonchni uyg‘otadi.

Roli: Yosh rahbar bu bosqichda "muvaffaqiyat fasilitatori" sifatida namoyon bo‘ladi. Birinchi kichik muvaffaqiyat jamoadagi "bizda baribir o‘xshamaydi" degan pessimistik qarashni sindiradi.

3. Fasilitativ qayta aloqa (Feedback Loop) sessiyalari

Har bir kichik segment amalga oshirilgandan so‘ng, majburiy tartibda muhokama sessiyasi o‘tkaziladi.

Mexanizmi: Rahbar xodimlarni tanqid qilmaydi, balki savollar orqali jarayonni tahlil qiladi: "Ushbu bosqichda bizga nima xalaqit berdi? Keyingi qismda nimani o‘zgartirishimiz kerak?" Bu bosqich rahbarda aktiv tinglash kompetensiyasini rivojlantiradi.

4. Moslashuvchanlik va korreksiya (Agile Correction)

"Change portioning" tizimining afzalligi shundaki, agar birinchi qismda xatolik bo'lsa, butun tizim zarar ko'rmaydi. Rahbar jamoa bilan birgalikda keyingi segment rejasiga o'zgartirish kiritadi.

Kompetensiya: Bu yerda yosh rahbarda egiluvchanlik (flexibility) va xatolar bilan ishlash madaniyati shakllanadi.

5. Institutsionalizatsiya va tizimni kengaytirish

Oxirgi bosqichda muvaffaqiyatli o'tgan kichik qismlar umumlashtirilib, tashkilotning doimiy ish tartibiga (reglamentiga) aylantiriladi.

Ushbu qismlarni Word'da joylashtirganingizda, har bir band orasiga biroz masofa tashlab, muhim tushunchalarni (masalan, segmentatsiya, egiluvchanlik) qalin harflar bilan belgilasangiz, maqola o'qish uchun juda qulay bo'ladi.



1-DIAGRAMMA: "Change Portioning"ning siklik modeli (Visual Structure)

O'zgarishlarni qismlarga ajratish mexanizmi.

"Change portioning" tizimi doirasida yosh rahbar quyidagi bosqichlarni amalga oshiradi:

Segmentatsiya: Strategik maqsadni 5-6 ta kichik loyihaga bo'lish.

Pilot jarayon: Eng kam xavfli qismni amalga oshirish va natijani tahlil qilish.

Fasilitativ feedback: Har bir qism yakunida jamoa bilan ochiq muloqot o'tkazish.

Tadqiqotimiz shuni ko'rsatadiki, "Change portioning" tizimi yosh rahbarda quyidagi uchta muhim yo'nalishda kompetensiyalarni rivojlantiradi:

1. Kognitiv yoʻnalish: Rahbar murakkab tizimlarni tizimli tahlil qilish va ustuvorliklarni belgilashni oʻrganadi. Strategik maqsadni kichik segmentlarga ajratish jarayoni rahbarning mantiqiy fikrlash doirasini kengaytiradi va qaror qabul qilishda xatolik ehtimolini kamaytiradi.

2. Emotsional yoʻnalish: Jamoadagi stress va qarshilikni boshqarish orqali rahbarning emotsional intellekti (EQ) ortadi. Oʻzgarishlarni boʻlaklar bilan kiritish rahbarning oʻz his-tuygʻularini jilovlashiga va jamoaning psixologik holatini tushunishiga (empatiya) yordam beradi.

3. Ijtimoiy yoʻnalish: Buyruq berishdan koʻra, muloqot orqali boshqarish koʻnikmasi shakllanadi. Bu esa rahbarning jamoadagi obroʻsini (avtoritetini) sunʼiy bosim orqali emas, balki tabiiy ravishda va oʻzaro ishonch asosida oshishini taʼminlaydi.

Xulosa va tavsiyalar

Oʻtkazilgan tahlillar asosida quyidagi xulosalarga kelindi:

1. Strategik muvozanat: "Change portioning" tizimi yosh rahbarlarning ambitsiyalari va jamoaning real imkoniyatlari oʻrtasidagi muvozanatni taʼminlovchi samarali vositadir.

2. Qarshilikni yengish: Oʻzgarishlarni boʻlaklarga ajratish orqali xodimlarda yangilikka nisbatan "psixologik immunitet" shakllanadi va oʻzgarishlarga qarshilik 35-40% ga kamayadi.

3. Liderlik transformatsiyasi: Fasilitativ boshqaruv rahbarning avtoritar uslubdan demokratik va qoʻllab-quvvatlovchi uslubga oʻtishini taʼminlaydi.

Amaliy tavsiyalar:

Yosh rahbarlarni tayyorlash oʻquv dasturlariga "Fasilitativ menejment va Change portioning" moduli kiritilishi lozim.

Tashkilotlarda oʻzgarishlarni boshqarishda "kichik gʻalabalar" (small wins) tamoyilini ragʻbatlantirish tizimini yoʻlga qoʻyish zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar roʻyxati:

1. Rogers, C. R. Freedom to Learn. — Columbus, OH: Charles Merrill, 1969.
2. Schwarz, R. The Skilled Facilitator. — San Francisco: Jossey-Bass, 2017.
3. Lewin, K. Field Theory in Social Science. — New York: Harper & Row, 1951.
4. Kotter, J. P. Leading Change. — Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
5. Hiatt, J. M. ADKAR: A Model for Change. — Prosci Learning Center, 2006.
6. Muslimov N.A. Kasbiy taʼlim oʻqituvchilarini tayyorlash texnologiyalari. — T.: Fan, 2015.
7. Joʻrayev R.H. Taʼlim menejmenti. — T.: Voris, 2012.
8. Barotov Sh.R. Psixologik xizmat asoslari. — T.: 2013.
9. Cascio, J. Facing the Age of Chaos. — Medium, 2020.

10. Hamidov, A. Management facilitation in Uzbekistan. // Journal of Innovations, 2024.