

**РЕСПУБЛИКА “ОИЛА” ИЛМИЙ-АМАЛИЙ МАРКАЗИ**

*В. Каримова, О. Отажонова, С. Юсупова*

## **Г Е Н Д Е Р – М Е Н Е Ж М Е Н Т**

*Ўқув қўланма*

**Тошкент – 2010**

Қўлланмада илк маротаба “гендер-менежмент” тушунчасига таъриф берилиб, ушбу ходиса атрофидаги ижтимоий психологик қонуниятлар, Ўзбекистонда гендер-менежментнинг ривожланиш хусусиятлари, хотин-қизлар ва эркаклар бошқарувининг ўзига хос жиҳатлари, унинг самарадорлигини таъминловчи психологик омиллар тавсифланган. Қўлланмада Ўзбекистонда ушбу йўналишда амалга оширилган эмпирик тадқиқотларнинг натижалари ва улардан келиб чиқадиган хулоса ва тавсиялар келтирилган. Китобча Республика “Оила” илмий-амалий марказида амалга оширилаётган **4-001** – “Ўзбекистонда хотин-қизлар тадбиркорлигини самарали ташкил этишда гендер-менежмент дастурларидан фойдаланиш” мавзусидаги лойиҳанинг илмий-амалий хулосаларини ҳам камраб олган.

Китоб хотин-қизлар тадбиркорлигини қўллаб-қувватловчи турли марказларда ташкил этилаётган ўқувларнинг мутасаддилари, иқтисодчилар, бизнес-инкубаторларнинг раҳбари, иқтисодий таълим йўналишида мутахассислар тайёрлайдиган махсус касб-хунар коллежлари ҳамда олий ўқув юртларининг талабалари ва магистрантларига қўшимча ўқув қўланмаси сифатида тавсия этилади.

*Нашр учун масъул:* Республика “Оила” илмий-амалий маркази

*Тақризчилар:*

Н. Ҳ. Раҳимова – иқтисод фанлари доктори

Ф.А. Акрамова – психология фанлари номзоди, доцент

- Республика “Оила” илмий-амалий маркази

## Нега бу мавзу танланди?

Юртимиз мустақиллигига 19 йил бўлди. Бу даврда мухтарам юртбошимиз Ислон Абдуғаниевич Каримов раҳбарлигида жуда катта, улкан ютуқларга эришилди, барча соҳадаги ислохотлар изчиллик билан амалга ошириб келинмоқда. Мустақилликнинг дастлабки йилларидаёқ Президентимиз томонидан белгилаб берилган ривожланиш стратегиясида иқтисодиётни, унинг ҳам реал ҳам хусусий секторини тараққиёт эттириш аниқ белгилаб берилган. Ушбу йўналишга мувофиқ, мустақиллик йилларида хусусий мулкчиликнинг барча шакллари такомиллашиб, тадбиркорлик фаолиятига янада кенг йўл очилди. Йилдан йилга кичик ва ўрта бизнес, фермерлик ҳаракати, қўшма корхоналар фаолиятларида эркаклар билан бир қаторда хотин-қизлар ҳам муносиб ўрин эгалламоқдалар. Зеро, Асосий Қомусимиз бўлган мамлакат Конституциясининг **18**-моддасида хотин-қизларнинг барча соҳаларда эркаклар билан тенг ҳуқуқли эканликлари эътироф этилган. Шу сабабли ҳам бугунги кунда юртимизда хотин-қизларнинг давлат ва жамият қурилиши, оиладаги ўрнини мустаҳкамлаш борасида миллий механизм муваффақиятли ишлаб турибди, унда хотин-қизларнинг бандлиги, ижтимоий фойдали меҳнатдаги фаол иштироки белгиланган.

Амалдаги қонун ва ҳукумат қарорларига мувофиқ, ҳамда аҳолининг фаоллиги туфайли охириги йилларда хотин-қизларнинг бандлиги масалаласида жуда катта ишлар қилинди. Бугун иқтисодиётнинг реал секторидаги хотин-қизларнинг улуши **47,8** фоизни, жумладан, саноатда – **42,8** фоизни, қишлоқ хўжалигида – **42,4** фоизни, таълим, маданият, илм-фанда – **72,9** фоизни, соғлиқни сақлаш тизимида – **75,3** фоизини ташкил этмоқда. Бугун юртимизда **81** мингдан зиёд тадбиркор аёллар, салкам икки мингга яқин хотин-қиз фермерлар фаолият кўрсатиб, қишлоқ хўжалигини

ривожлантиришга ўз хиссаларини қўшмоқдалар. Бу ҳам Конституция томонидан хотин-қизларга ўқиш ва меҳнат қилишда тенг ҳуқуқлар ва кафолатларнинг жорий этилганлиги натижасидир. Бундан ташқари, бошқарув соҳасида, айниқса, бизнес соҳасини бошқаришда ҳам хотин-қизлар улуши йил сайин ортиб, уларда бошқарувчанлик қобилияти намоён бўлишига реал имкониятлар яратилмоқда.

Иқтисодиётнинг реал сектори ҳамда тадбиркорликда муваффақиятли фаолият кўрсатиш учун хотин-қизлардан профессионал салоҳият лозим бўлади. Бу салоҳиятни таъминлашда юртимиздаги барча босқичдаги таълим муассасаларидан ташқари, хотин-қизлардаги мененжерлик қобилиятини ўстириш, зарур билим, кўникма ва малакага эга бўлишларида аёллар ташаббуслари билан ташкил этиладиган янги таълим лойиҳаларининг ҳам ўрни бекиёсдир. Аёлларнинг иқтисодий фаоллигини таъминлаш борасида давлатимиз раҳбари И.А. Каримов таъкидлаганларидек, «...Давлатнинг бевосита кўмагидан ташқари, уларнинг ўзларига имкониятлар яратиш лозим. Бу борада вақтинча иш ўринлари яратиш, хунармандчилик-касаначилиқ фаолиятини ташкил этиш лозимки, бунинг оқибатида хотин-қизларни ижтимоий ҳимоя қилишнинг турфа хил усул ва воситалари пайдо бўлади»<sup>1</sup>. Бу ишларнинг самараси, албатта, уни ташкил этиши лозим бўлган ташкилотчи ва бошқарувчи аёлларнинг бўлишига ҳам боғлиқдир.

Шундай шароитда ўзбекистонлик хотин-қизларнинг раҳбарлик соҳасидаги фаолиятлари самарасини янада ошириш, уларнинг бошқарувчанлик компетенциясини замон талаби даражасида такомиллаштириш каби масалалар психологиянинг муҳим тармоғи бўлмиш ижтимоий психология томонидан ўрганиб келинмоқда. Бошқарув фаолиятига нисбатан анъанавий тасаввурларга кўра эркакларнинг улуши ҳамиша салмоқли бўлгани боис, хотин-қизларнинг самарали раҳбарлик фаолияти масаласи охириги йилларда психология фанида гендер-менежмент

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. Мирная жизнь и безопасность страны зависит от единства и твердой воли нашего народа. - Т.: Узбекистан, 2004.-Т.12.- С. 249

йўналишида ўрганилмоқда. Шу сабабли ҳам биз ушбу соҳанинг аслида нима эканлиги ва Ўзбекистон фани хотин-қизларнинг оила ва жамиятдаги муваффақиятли фаолияти қандай ижтимоий психологик ва гендер муносабатларга боғлиқ эканлигини илмий жиҳатдан ўрганиш ва амалиётга зарур бўлган тавсиялар ишлаб чиқиш учун ушбу қўлланмани ёзишга қарор қилдик. Бу номдаги қўлланма Ўзбекистон шароитида илк мартаба нашрга тайёрланди. Шу боис биз ўқувчиларнинг унда кўтарилган масалаларга оид фикр ва мулоҳазаларини, танқидий муносабатлари ёки эътирофларини кутиб қоламиз.

### **Амалиёт билан фанни боғлаш зарурати**

Атрофга назар ташласак, Ўзбекистонда хусусий бизнесга эга бўлишни истаган хотин-қизлар сони кундан-кунга ортиб бормоқда. «Ижтимоий фикр» жамоатчилик маркази томонидан 18 ёшдан 55 ёшгача бўлган аёллар ўртасида ўтказилган тадқиқотларга кўра, 45,4% респондентлар ўз хусусий бизнеси бўлишини, муваффақиятли тадбиркор бўлишни истайди. Аёлларимизнинг ўзига хослиги шундаки, улар орасида амал поғонасида ўсишдан кўра профессионал карьерани истаганлар кўпчиликти ташкил этади: шаҳарликларнинг 52,1% ва қишлоқ аёлларининг 44,2% ўзлари танлаган соҳанинг устаси бўлиш, ўз маҳоратини меҳнат фаолиятида кўрсатишни афзал кўрадилар. Лекин олий маълумотга эга бўлган, тадбиркорликда муайян муваффақиятга эришган хотин-қизлар бошқарув фаолиятида ҳам ўзларини кўрсатишни ва бунга ёшларни ўргатишни хоҳлайдилар (60,0%). Чунки ўзбекистонлик аёллар ҳам тобора иқтисодий жиҳатдан мустақил бўлишга интилмоқдалар: шаҳарликларнинг 71,6 ва қишлоқ аёлларининг 65,1% ана шундай установкаларга эгадирлар. Бу шарқона кадриятларни назарда тутган ҳолда хотин-қизларни мақсадли равишда бошқарув фаолиятига тайёрлаш зарурати мавжуд эканлигини кўрсатади.

Хотин-қизларни махсус равишда бизнесни бошқаришга ўргатиш

зарурати яна шу билан боғлиқки, мустақиллик йилларини бизнес соҳасида фаолият юргизаётган хотин-қизларнинг онги ва дунёқарашларида сезиларли ўзгаришлар бўй бермоқда. Уларнинг айниқса, хўжалик фаолиятини юритиш, хусусий бизнесни бошқариш, қўшма корхоналар ишида менежер сифатида фаолият юритишга нисбатан муносабатлари тобора ижобий тус олмақда ва бу ўзгаришларнинг гендер жиҳатлари ўрганиш олимлар олдига қатор муаммоларни қўймоқда.

Олимлар олдига турган энг муҳим вазифа шундан иборатки, улар биринчи навбатда ишлаб чиқариш ва саноатни бошқаришда хотин-қизлар улушининг ортишини таъминлайдиган хислатларни аниқлаш билан биргаликда, улардаги шарқона ғазилатларни инобатга олишлари, гендер-менежментга хос этнопсихологик жиҳатларни аниқлашлари, шу аснода малакали кадрлар тайёрлаш жараёнида уларни айниқса, менежмент соҳасига тайёрлаганда Шарққа хос бўлган энг муҳим жиҳатларни албатта ҳисобга олишлари лозим. Ўзбекистонда тобора кенгайиб бораётган фермерлик ҳаракатларида ҳам хотин-қизларнинг муносиб улуши бўлишини, тадбиркорликнинг самарали усуллари жорий этиш, ушбу фаолиятга имкон берувчи шахс сифатларини тарбиялаш, одамлар тафаккурида, айниқса, ўсиб келаётган авлод онгида янгича иқтисодий тафаккурни шакллантиришда ижтимоий психологик тадқиқотлар доирасида гендер-менежмент муаммоларини ҳам ўрганишлари, амалий тавсиялар ишлаб чиқишлари шарт.

Зеро, Республикамиз Президенти И.А.Каримов давлатчилигимизни ва мамлакатимизнинг иқтисодий базасини яратиш, уни дунёга танитиш, ҳамкорлик ва жаҳон иқтисодиётига қўшилишнинг ҳаётий зарурати ва долзарблиги ҳақида фикр юритиб: "...бозор муносабатларига ўтишгина бугунги кунда одамнинг ижодий ва меҳнат имкониятларини кенг очишга, боқимандаликни енгишга, йўқолиб кетган хўжайинлик ҳиссини қайта тиклашга қодир"<sup>2</sup>, – деб алоҳида таъкидлаганларида биз бу фикрлардан

---

<sup>2</sup>Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. – Т.: "Ўзбекистон", 1997. – Б. 195-196.

жамиятнинг барча фаол аъзолари ўзлари учун тўғри хулосалар чиқариб олишлари керак, деб ҳисоблаймиз.

Афсуски, Ўзбекистонда гендер-менеджментнинг ўзига хос хусусиятлари ва унда хотин-қизларнинг ўрни бўлишига тўртки бўлган омилларнинг ижтимоий-психологик томонларини ёритиб берувчи аниқ илмий тадқиқот ишлари жуда кам. Айниқса, оилавий бизнесни ривожлантиришга барча имкониятларнинг яратилаётган ҳозирги шароитда хотин-қизлардаги тадбиркорлик мотивациясини раҳбарлик психологияси доирасида тадқиқ этиш долзарб муаммолардандир.

Бошқача айтганда, Ўзбекистон шароитида тадбиркорликни бошқарувчи хотин-қизларнинг ижтимоий психологик мақомини ўрганиш, улардаги иқтисодий тафаккурнинг ўзига хослигини тадқиқ этган ҳолда ёш қизларда ҳам ёшликдан ижтимоий-иқтисодий ҳаётга фаол муносабатни шакллантириш, ишбилармон, тадбиркор, менеджмент соҳасида билимдон қилиб вояга етказиш муҳим масаладир.

### **Гендер-менеджмент тушунчаси алоқадор бўлган психологик ходисалар**

Профессional фаолият жараёнида эркаклар ва хотин-қизларнинг ўзларини қандай тутишлари, мақомлари ва бу жараёнлардаги уларнинг жинсидан келиб чиқадиган ўзига хос психологик қонуниятлар олимларни ҳамيشа қизиқтириб келган. Чунки ишлаб чиқаришнинг манфаатларидан келиб чиқиладиган бўлса, қайси жинс вакили, қандай ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларда ўзгалар фаолиятини бошқарганда меҳнат унумдорлиги юқори бўлади, деган савол ҳам фан, ҳам амалиёт учун ўта долзарбдир. Бу ўринда шуни эътироф этиш жоизки, ишлаб чиқариш суръатлари ниҳоятда тезлашган ушбу замонда хотин-қизлар эркаклар билан теппа-тенг ишлаб чиқаришнинг барча соҳаларида меҳнат қилиш билан биргаликда, бошқарув жараёнларига ҳам дадил кириб келмоқдалар.

Эркак ва аёллар ўртасида бевосита профессионал фаолиятда намоён бўлувчи гендер муносабатлар, олимларнинг фикрича,<sup>3</sup> аслида бир-бирига қарама-қарши бўлган икки ҳолатнинг мавжудлиги орқали тушунтирилади. Бу – муайян маънода очиқ ёки яширин тарзда кечадиган **сегрегация ва конвергенция** жараёнларидир. Сегрегация – маъно жиҳатдан “узоқлашиш” маъносини билдириб, жамиятда одамларнинг ёки муайян ижтимоий гуруҳларнинг бирор бир белги жиҳатидан (масалан, жинс, ирқ, ижтимоий келиб чиқиш каби) тафовутланишлари, бирор сифат боис бир-бирларидан сунъий тарзда узоқлаштирилишини тушунтирувчи ходисадир. Эркак ва аёлнинг жамиятдаги ижтимоий мақоми нуқтаи назаридан, бу уларнинг жамиятдаги ижтимоий ўрни, нуфузи, улар машғул бўладиган фаолият турлари, бир-бирлари билан мулоқот қилиш имкониятларини назарда тутди. Бундай узоқлаштириш одатда муайян ижтимоий нормалар, хулқ-атвор стереотиплари, ижтимоий институтлар воситасида амалга оширилиб, баъзан бу ўринда айрим рамзий белгилар (юриш-туриш, кийим-кечак, таъқиқлар, одат ва анъаналар ва б.қ.) ҳам ўйлаб топилган. Бундай тафовутлашувларнинг орасида жинсига кўра узоқлашув ҳолатлари алоҳида ўрин тутди. Чунки сегрегациянинг жинсий кўринишидан ташқари, унинг ёшга оид, антропологик типларга оид, миллий-этник кўринишдаги турлари ҳам бор.

Оддий ҳаётда шахслараро муносабатлар назарда тутилган ҳолатлардаги сегрегация асосан ижтимоий установкалар ва стереотиплар шаклида ўзаро муносабатда бир шахснинг бошқа шахс ёки гуруҳни идрок қилиши, ўзини ўзгалар доирасида тасаввур қилиши ва шунда аниқланадиган ажратувчи белгилар воситасида намоён бўлади. Яъни, агар бу ходисани гендер муносабатлар соҳасида тасаввур этилса, бу – яширин ёки ошкора тарзда эркаклар ва хотин-қизлар биргаликда фаолият кўрсатадиган шароитларда ҳар икки жинс вакилининг ўз жинсий белгилари нуқтаи назаридан қарама-қарши жинс вакили ёки ўзини муайян жинс вакили сифатида идрок қилиш оқибатида баъзи бир тафовутларнинг борлигини ҳамиша ҳис этиш ва ундан

---

<sup>3</sup> Бендас Т.В. Гендерная психология: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2006. - 293 б.

фойдаланишларидир. Масалан, аёл кишига ўта муҳим ва оғир вазифа топширилса, у ўзининг “нозик жинс”га тааллуқли эканлигини баҳона қилиши ҳам мумкин, ёки жинсидан қатъий назар, эркакчасига ишга тўғридан тўғри киришиб кетиши ҳам мумкин. Олимларнинг фикрича, бу каби ҳолат, яъни, ўзининг жинсини баҳона қилиб, бирор юмушлардан ўзини тортиш, камчиликларни ҳаспўшлаш кабилар аслида эркакларда ошкорароқ намоён бўлар экан. Масалан, меҳнат жамоасида оддий танаффус пайтларида эркак кишининг ўзи чой дамлаб ичиши ёки кофе қайнатиб, аёл шеригига тақдим этиши ўзи учун ҳам, ҳамкасблар учун ҳам эриш туюлади. Бу ҳам оддий кундалик ҳаётдаги сегрегациянинг бир кўриниши.

Сегрегациядан фарқли **конвергенция** – шахслараро муносабатлар тизимида муомаланинг тиғизлиги ёки унинг етишмаслиги оқибатида фикр, ўй, мақсад ва маслакларнинг бирига бирининг уйғунлашиб, уйқаш бўлиб кетишини изоҳловчи ҳолатдир. Масалан, гендер муносабатларида жинсий тафовутларнинг умумийлашиб кетиши, уларнинг англомаслиги, бир сифатнинг бошқа сифат билан қўшилиб кетишидир. Яъни, ўғил болалар билан қиз болаларнинг йиллар давомида бирга ўқишлари, дам олишлари, спорт билан шуғулланиши, кейинчалик эркаклар билан хотин-қизларнинг биргаликда фаолият юритишлари конвергенциянинг асосий сабабларидандир. Бундай ҳолатлар айрим шароитларда жинслараро муносабатларнинг ўта илиқ, самимий, дўстона бўлишини таъминласа, бошқа бир шароитда, аксинча, ўзаро душманлардай муносабатда бўлишларини таъминлайди. Масалан, охири йилларда аёлларнинг автомашина рулини бошқаришлари фаолиятини таҳлил қиладиган бўлсак, бунда аниқ конвергенцияни кузатишимиз мумкин.

## **Ўтказилган тадқиқотлардаги тахминлар**

Сегрегация ва конвергенциянинг ҳозирги замонда англонаётганлигини шу билан асослаш мумкинки, узоқ йиллар мобайнида эркаклар ишчан,

тадбиркор, омадли, кучли жинс вакили сифатида масъулиятли соҳаларда, биринчи навбатда бошқарувда танҳо бўлиб келдилар. Уларнинг профессионал маҳоратлари ҳам, одамларни қовуштириш, улар фаолиятини назорат қилиш, бошқариш кабилар ҳамиша юқори баҳоланиб, малакали мутахассислар фақат эркаклардан чиқиши мумкинлиги тўғрисида аҳоли ўртасида ижтимоий фикр шаклланди. Тахминан ўрта асрларга келиб, хотин-қизлар ижтимоий фойдали меҳнат соҳасига кириб келишлари муносабати билан вазият ўзгарди. Эркаклар шу даврдан бошлаб аёлларга ўзларининг рақиблари сифатида қарай бошладилар. Француз тадқиқотчиси **Э. Сюллеро** (1973) бу ҳолатни аниқ асослаб берган. Дастлабки пайтларда ҳеч бир мамлакатда хотин-қизларга нуфузли, обрўли, кўп ҳақ тўланадиган иш ўринлари берилмади, лекин аёлларнинг ўзлари секин-асталик билан уларгагина хос бўлган сабр-қаноат билан босқичма-босқич эркаклар шуғулланадиган меҳнат турларини касб сифатида ўзлаштира бошладилар, шахсий ташаббуслар кўрсатиб, эркакларга хос иш ўринларини ҳам эгаллай бошладилар.

Хорижда гендер психологиясининг ривожланиши, хотин-қизларнинг ижтимоий фаоллиги ошиши муносабати билан кўпгина тадқиқотчилар айнан шу масалага, яъни, профессионал карьера соҳасида хотин-қизларнинг ўзига хос ўрни ва бу йўлда улар дуч келадиган қийинчиликлар, тўсиқларнинг психологик табиатини ўрганишга бағишланган тадқиқотлар ўтказа бошладилар. Бундай тадқиқотлар сирасига **Ж. Ландау (Landau, 1994)**, **С. Марлоу** ва унинг шериклари билан биргаликда ўтказилган изланишлар (Marlow et al., 1996), **Т. Меламеднинг** ишлари (Melamede, 1995) ва бошқаларни киритиш мумкин.

Хорижда ўтказилган ушбу йўналишдаги тадқиқотларда хотин-қизларнинг бошқарув фаолиятига киришиб кетишлари ва ишбилармон, тадбиркор, фаол ходимлар сифатида ўзларини намоён эта олиш қобилиятларига алоқадор бўлган учта илмий фаразлар ўз исботини топгандай бўлди.

Бундай фаразлардан бири машхур олим **Ж. Маршалл** томонидан илгари сурилган бўлиб, унга кўра, хотин-қизлар бошқарув соҳаси учун “*келгиндилар*” бўлиб, гўёки улар ўзга сайёралардан эркакларгагина хос бўлган бу ишчан дунёга суқилиб, ташқаридан кириб келганлар. Аммо ушбу фараз кейинги тадқиқотлар ва кузатишларда ўз тасдиғини олмади. Яъни, охирги йилларда хотин-қизларнинг раҳбарлик лавозимларидаги муваффақиятли карьераси учун замин бор эканлигини, айрим ҳолатларда аёл раҳбар эркак раҳбардан кўра самаралироқ ўзгалар фаолиятини назорат қилиш ва бошқариши мумкинлиги маълум бўлди. Айрим изланишлар эркакларнинг кўйи бўғин раҳбарлик лавозимларида (яъни, техник қобилиятлар ва кўникмалар талаб қилинадиган соҳаларда) муваффақиятли ишлашларини, аёллар эса ўрта бўғинда омадлироқ раҳбарлар эканликларини исботлади. Чунки айнан шу бўғинда инсоннинг инсон билан муомала қилиши, яъни, соф психологик кўникмалар кўпроқ талаб этилади.

Бошқа бир машхур фараз “*кўринмас, ойнали шифт*” назариясига алоқадор бўлиб, унга кўра, аёл-лидер учун агар у раҳбарлик карьерасининг юқори поғонасига кўтарилишни истаса, унинг бу йўлига тўсиқ бўладиган кўзга илганмайдиган шифт, том борки, айнан ўша аёл учун реал тўсиқдир (**Powell, Butterfield**, 1994). Яъни, амалда, тилда ҳеч ким хотин-қизларнинг раҳбар бўлишига қарши эмас, лекин бевосита амалиётда хотин-қизларни юқори раҳбарлик лавозимларига кўтариш масаласи кўндаланг қўйилганда кимлардир шундай важларни ўйлаб топадиларки, аёлнинг карьера йўли ўзидан ўзи тўсилаверади, гўёки унинг боши кўринмас шифтга бориб уриладию, у яна қайтиб ўз ўрнига тушади. Эркаклар учун бундай тўсиқ амалда йўқ. Бу “шифт” кўринмас бўлгани учун ҳам унга қарши курашиш мушкул. Тадқиқотларда айнан шу феноменнинг ҳаётда мавжудлиги исботланди. Хаттоки, психологлар ушбу феноменнинг борлигини лаборатория шароитларда исбот қилишга уринганларида ҳам унинг реал мавжуд эканлиги маълум бўлди. Экспериментлар чоғида ҳам гуруҳ бундай аёлларни тан олгиси келмайди, эркаклар эса очик равишда ўз эътирозларини

билдирадилар. Яъни, реал шароитларда лидер аёллар, менежер аёллар айнан шундай тўсиқларни бошларидан кечирадилар ва хизмат лавозимлари бўйича кўтарилишга қийналадилар (Bartol, Martin, 1986).

Учинчи фаразни *Г. Штайнс (1997)* илгари сурган ва унинг номи “юлдуз бўлиш хасталиги” (*звездная болезнь*) деб номланади. Унга кўра, аёл-менежерлар хотин-қизларнинг етакчилиги ҳолатини жуда маъқуллаганлари ҳолда ўзлари жинсдошлари бўлмиш хотин-қизлар лавозимларда ўсиши ва обрў топишига тўсиқлик қиладилар. Бундай қаттиқ ва қатъий муносабат охирги йилларда “реверсив гендер стеротипи” деб номланган ва унга кўра, бир қарашда мантиксиздай туюлса-да, хотин-қизларнинг профессионал ўсишларига эркаклар эмас, айнан аёл ҳамкасблар ва лавозимларни беришга масъул бўлган шахслар билан ишлайдиган аёлларнинг ўзлари қаршилик кўрсатади.

Хорижлик олимлар ўтказган изланишларда биз таҳлил қилган тахминлар кўпроқ уларга нисбатан жамоанинг ёки аниқроқ айтганда, эркакларнинг муносабатлари асносида шаклланган фикрлар ётади. Лекин бошқа бир гуруҳ олимлар раҳбарлик борасида эркаклардан қолишмайман, деб даъво қилувчи аёлларнинг шахсий фазилатларига ҳам алоҳида эътиборни қаратадилар. Чунки жамоанинг фикри шаклланиши учун энг аввало ўша аёлнинг ўзида шундай сифатлар бўлмоғи лозимки, шу туфайли у кўпчилиكنинг, биринчи навбатда юқори раҳбарларнинг назарига тушади.

### **Кимларни жамоа ёқтириши мумкин ёхуд лидер аёлларнинг айрим фазилатлари ҳақида**

Гендер менежмент соҳасида машҳур асар ёзган аёл муаллифлардан бири *Р. Кентер* бўлиб, унинг 1977 йилда чоп этилган “Эркаклар ва аёлларнинг ташкилотдаги ўрни” (*Men and women of the corporation*) Bartol, Martin, 1986 дан олинган) номли китоби алоҳида ўрин тутди. Унда ўзи аёллар жинсига тааллуқли бўлган муаллиф Кентер хотин-қизларнинг ишлаб

чиқаришда, меҳнат жамоасида ўзини қандай тутиши ва бошқарув соҳасига интилиши ушбу жамоанинг таркибига боғлиқ бўлади, деб таъкиллайти. Масалан, хотин-қизлар кам бўлган ишлаб чиқариш шароитларида аёллар ўзига хос алоҳида мақомга, эркаклар иборат жамоада ишлайдиган ходима эса бутунлай бошқача мақомга эга бўлади. Шу нуқтаи назардан, жинсий таркиби турлича бўлган ташкилотларда фаолият юритадиган аёлларнинг икки гуруҳи фарқланади:

1) бирор жинс вакили мутлоқ кўпчиликни ташкил этган жамоа: масалан, кўпроқ хотин-қизлар ишлайдиган жамоада улар **доминантлар** деб аталади;

2) хотин-қизлар таркибан камчиликни ташкил этадиган жамоадиги хотин-қизлар **токенлар** (инглизча *token* – символ, рамз маъносини билдиради) деб юритилади.

Кузатишлар шуни кўрсатадики, аксарияти эркаклардан иборат бўлган жамоада атиги икки-уч нафаргина аёл бўлса ( масалан, ҳарбийлар жамоаси ёки ҳавфсизлик хизмати ходимлари жамоаси кабилар), ушбу жамоадаги хотин-қизлар ўзларини рамзий маънодагина намоён эта оладилар. Худди шундай бошқа ирқ ёки миллат вакиллари сони жуда кам бўлган жамоада ҳам қайси миллат кўпчиликни ташкил этса, улардангина иборат жамоа мавжуддай туюлади.

Реал ишлаб чиқариш муносабатлари шароитида токенлар камчиликни ташкил этсаларда, уларнинг мавжудлигини идрок қилиш осонроқ бўлади ва бу ўринда уларга нисбатан мавжуд бўлган барча стереотиплар-бидъатлар ишга тушади, хаттоки, агар юқорига кўтарилишга даъвогарнинг муайян бирор сифати ажралиб намоён бўла бошласа, бу сифатга бошқачароқ баҳо бериш ҳолатлари ҳам бўлади. Эркаклар жамоасида аёллар ва раҳбарлик органларидаги хотин-қизлар айнан шундай токенлар ролини бажаради.

Юқорида таъкидлаганимиз Кентер ўз изланишларида ана шундай токенларнинг норасмий тўрт типини аниқлади:

- 1) “она” тимсолидагилар: бундайлардан жамоадагилар ишчанлик, фаолликни эмас, балки ҳар бир ишда улардан эмоционал қўллаб-қувватловни кутишади;
- 2) “ўзига ром этувчи (эритувчи)” – бу ўринда токен аёл ўзидан анча юқорироқ мавқени эгаллаган эркаки ўзига жинсий-сексуал томондан ром этишга, унинг эътиборига сазовор бўлиш билан жамоадаги бошқа эркакларга ёмон кўриниб қолади;
- 3) “тумор-мунчоқ” – жуда ёқимтой бўлиб, унда ишчанлик хусусиятлари бўлмаса-да, жамоага омад келтирувчи шахс сифатида кўпчиликка ёқади;
- 4) “темир хоним” (железная леди) – бундай токенлар аёлларга хос бўлмаган қаттиқлик ва талабчанлик хусусиятларига эгаки, шу сабабли уни жамоа ўзидан йироқ қилишга уринади.

Юқорида келтирилган типлар ва улар билан боғлиқ бўлган вазиятлар, табиий, аёл учун ҳам яхши эмас. Бундай вазият аёлга ўз жамоасида муносиб ўрин эгаллаш, обрў орттириш ва хизмат лавозимларида муваффақият билан кўтарилишга ҳалақит беради. Олимларнинг фикрича, бу ҳолатни ўзгартиришнинг ягона йўли – бу токенлар сонини кўпайтириш ва раҳбар – менежер аёллар мавқени орттиришдир (Bartol, Martin, 1986).

## Гендер-менежмент нима?

Хорижда ўтказилган тадқиқотлар жараёнида токенларнинг шахслараро муносабатларда ўзларини қандай тутишлари, уларнинг хулқ-атворида кўпроқ эътибор қаратилди. Масалан, инглиз тадқиқотчилари *С. Уолш ва К. Кесселл* (Walsh, Cassell, 1995)ларнинг фикрича, бундай аёллар ўзига хос ҳимоя механизмларидан фойдаланадилар ва бундай ҳимоя стратегияси *гендер менежменти* деб номланади. Уларнинг икки таълим муассасасида ўтказган изланишлари оқибатида бундай менежментнинг қуйидаги хусусиятлари аниқланди:

- 1) иш фаолияти жараёнида белгилангандан ортиқ фаоллик кўрсатиш, яъни, масалан, аёллар эркакларга нисбатан ишхонада кўпроқ қолиб кетиш ҳисобига ўзларини яхши ходим, ишчан мутахассис сифатида кўрсатишга уринишлари;
- 2) “феминин услуб” – эркаклар билан мулоқат қилганда, музокаралар олиб бориш чоғида фақат аёлларгина хос бўлган усулларни (масалан, эркаланиш, жозиба, турли муқомлар қилиш, ўзини сал пастга уриш, нозик эканлигини таъкидлаш каби) қўллаш орқали эркак кишини ишлашга мажбур қилиш, яъни, айнан у ёки бу юмушни бошқалар усиз эплай олмасликларига ишора қилиш;
- 3) “сахна ортида ишлаш” – эркакларга нисбатан аёллар жамоада аслида ҳақ тўланмайдиган, яъни жамоатчилик вазифаларини бажариш, лекин ишдан ташқари пайтларда жамоа аъзолари билан шуғулланишга (масалан, бирор шахслараро низони бартараф этишга иштирок этиш, талаба ёшлар бирор масалада мушкул аҳволда қолган бўлсалар, уларни қўллаб-қувватлаш, кўшимча машғулотлар ўтказиш каби) вақт топа олади;
- 4) “оналик қобилиятлари” – эркак ҳамкасбларга нисбатан ғамхўрлик кўрсатиш, айниқса, ўзидан юқори мансабда турган эркакларга эътиборли бўлиш, уларнинг муаммоларини эринмай ўрганиш, жўяли маслаҳатлар, йўл-йўриқлар кўрсатиш орқали жамоадаги ўз обрўсини кўтариб олиш;
- 5) “ниқоб” дан фойдаланиш – аёллар ўз шахсий ва эмоционал ҳаётида оид маълумотларни бировларга билдирмасликка, фарзандлари, эрлари билан пайдо бўлган муаммоларни ошқора этмасликка ҳаракат қиладиларки, акс холда, улар унчалик яхши ишламайдиган ходимлар қаторидан ўрин эгаллаб қолишлари мумкинлигидан чўчийдилар. Бундай яширин ҳолатлардан раҳбарлик карьерасига интилаётган хотин-қизлар кўпроқ фойдаланадилар.

Токен аёлларнинг бу тарзда ўзларини тутишлари, мутахассисларнинг фикрича, ташкилот учун фойдали ҳисобланади, чунки нима бўлганда ҳам бу ерда иш яхши кетади, лекин аслида ушбу ҳолат ўша аёлнинг саломатлигига жиддий таҳдид солиши мумкин.

Биз ўтказилган қатор тадқиқотларнинг хулосаларига таяниб, шундай фикрга келдикки, замонавий раҳбар тадбиркор ва раҳбар аёлнинг муҳим гендер жиҳати - бу унинг мулоқотга чечанлиги, киришимлилиги ва нотиклигидир, коммуникатив эгилувчанлигидир. Дарҳақиқат, хотин-қизларнинг раҳбарликка даъвогарлик қилишининг муҳим мезони ҳам айнан уларнинг фикрлари кимлардир томонидан тан олинаётгани, кўпчиликнинг ўртасида ўзини йўқотмаслиги, ўз фикр-мулоҳазаларини ўзгаларга етказа олишда ўзларини дадил тутишларидир.

Бизнинг фикримизча, замонавий ўзбек раҳбар аёли учун жамиятдаги ахлоқ нормаларига бўйсуниб, уларни тан олиш ва кундалик фаолиятда, одамлар билан ишлаганда, айниқса, хотин-қизлар билан ишлаб, ўз иқтидорлари ва истеъдодларини намоён этишда ақлий-иродавий сифатлардан ҳам айнан муомала маданияти ва ахлоқийлик катта инсоний аҳамиятга эгадир. Бу сифатларнинг мавжудлигини эркаklar томонидан тан олиниши эса хотин-қиз раҳбарларнинг катта ютуғи, деб ҳисоблаймиз.

Демак, *гендер менежмент* – бу хотин-қизлар ва эркаklar учун тенг имкониятлар шароитида шахснинг ўз психологик жинси хусусиятларини англагани ҳолда атрофдагиларни ўзига қаратиш, уларни ўзидаги қобилиятга ишонтириш ва ўзига нисбатан ҳайрихоҳлигини оширишга қаратилган муомала стратегияларидан бўлиб, бундай хусусиятларни инобатга олган бошқарув фаолиятига ўқитиш тизими самарали ҳисобланади.

Шундай қилиб, ўтказилган барча тадқиқотларимиз хотин-қизлар бошқарувининг менежментда самарали эканлигини кўпроқ исбот қилади ва бунда аёл табиатиға хос бўлган жиҳатлар муайян ижобий роль ўйнаши ўз исботини топди. Хотин-қизларни бошқарув ва раҳбарлик фаолиятиға ўқитиш тизимида биз қўлга киритган барча эмпирик натижаларни албатта инобатга олиш ва уларни самарали иқтисодий фаолиятини таъминлашға эришиш лозим.

## Гендер – менежментдаги ўзига хос ҳолатлар

Раҳбарлик ва бошқарув жараёнларига аралашиб қолган хотин-қизлар учун яна бир иш стратегияси ва тактикаси мавжудки, токенлар ўзлари учун унчалик маъқул бўлмаган ҳолатларини **“таассурот қолдирувчи менежмент”** (впечатляющий менеджмент) орқали тўғрилашга уринадилар. Бу – шундай қобилиятки, аёл сўзлар, иборалар, ҳаракатлар ва қарашлар орқали ўзи тўғрисида яхши таассурот қолдиришга уринади ва шу орқали ўзгаларга, биринчи навбатда, эркакларга таъсир кўрсата олади (Riordan et al., 1994).

Бу каби менежментнинг яққол кўринишларидан бири **инграцияция** (Wayne et al., 1994)дир. Бу тушунча ёки ибора дастлаб **Э. Джонс** томонидан киритилган бўлиб, унинг назарий жиҳатлари **Р. Лайден ва Т. Митчелл**лар томонидан асосланган эди. Моҳияти шундан иборатки, инсон бошқаларга ёқиш учун, ўз фикр ва истакларини ўзгаларга етказиш учун ўзини ёқимли, ёқимтой қилиб кўрсата олади ва у орқали шеригининг меҳрига, симпатиясига, яъни, ижобий муносабатига сазовор бўлади. Фанда айнан шу йўл билан ҳамкасблари ёки мулоқотдаги шерикларида ўзига нисбатан ижобий муносабатга сазовор бўлган шахсни инграциатор, инграцияция объектини эса – мўлжал (мишень) деб аталади. Амалиётда жамоанинг етакчиси ҳам, унга эргашганлар ҳам баъзан инграциатор ролида бўлиши мумкин.

**Джонс ва Т. Питтмен**лар эмпирик тадқиқотлари натижасида инграцион стратегиянинг тўрт типини аниқладилар:

- 1) ўзини кўрсата олиш - тақдим этиш (самопрезентация): мўлжалдаги шахсга инграциатор томонидан шундай маълумот етказиб, уни ишонтириладики, ишонтирувчидаги ижобий хислатларнинг борлигини ўзга шахс тан олади (масалан, раҳбар аёл ўз ходимига анча-мунча тажриба эгаси эканлигини, айнан шу соҳада унинг билимлари

бошқаларникидан ортиқ эканлигини илгариги ишларида исбот қила олганлигини очик айтади);

- 2) бошқалардаги таассуротни кучайтириш: мақташ ва ортиқча хушомадлар орқали бошқа ходимлар ўз раҳбаридаги ижобий сифатларни бўрттиради, уни мактайди, у билан ишлаш қанчалик мароқли ва самарали эканлигини эътироф этади, бунга жавобан у ҳам мактов ва миннатдорчилик сўзларини баён этади;
- 3) фикрларнинг мос келиши: шерикнинг мулоҳазаларини қабул қилиш, улар билан ҳамфикр бўлиш орқали фикр-ўйларининг мос эканлигини тасдиқлаш. Масалан, бевосита ишга оид ёки ишдан ташқариги фаолият, қизиқишлар, фарзанд тарбияси борасида фикрларнинг бири-бирига уйғунлиги муҳокама қилинади;
- 4) ўзига қарашли ходимларни ажратиб, улар билан алоҳида муомала қилиш: раҳбар ўз ходимлари орасидан шундайларни ажратиб оладики, улар раҳбарга садоқатлиликлари ва уни ҳурмат қилишларини ошқора айтаверади ва ҳамиша унга ҳамду-санолар айтади, мактайли, кўкларга кўтаради.

Шу каби тадқиқотларда ташкилотда раҳбарлар инграциянинг турли хил йўллари амалда ишлатишлари ўрганилди. Яъни, раҳбарлар ўзларига ўринбосарлар танлаганда, ёки бирор кимсанинг раҳбарликка лойиқлигини исботлаш мақсадида раҳбар-ходим муносабатларида инграциянинг турли кўринишлари ишлатилади ва шу орқали мақсадга эришилади.

Бу усуллардан нафақат эркаклар, балки иккала жинс вакили ҳам реал иш фаолиятида фойдаланадилар. Мутахассисларнинг фикрича, бу усул айниқса, аёлларга хос бўлиб, улар шу орқали ўз имкониятларини эркакларникига тенглаштириб олишга эришадиган. Америкалик олималар *Д. Китнис ва С. Шмидт*ларнинг фикрича, амалда ҳақиқатан ҳам бу усул эркаклардан кўра аёлларга муносиб ва хосроқ, деб ҳисобланади (цит.: Wayne et al., 1994, дан).

Дарҳақиқат, гендер менеджменти ва инграция стратегиялари шахсинг атрофдагиларни ўзига қаратиш, уларни ишонтириш ва ўзига нисбатан ҳайрихоҳлигини оширишга қаратилган муомала стратегияларидан бўлиб, аслида улар жамиятда хотин-қизлар ва уларнинг раҳбарлик салоҳиятига нисбатан эркакларда ва яхлит жамиятда биров ишончсизликнинг мавжудлигидан келиб чиқади.

Ижтимоий психологик таҳлиллар шуни кўрсатадики, хотин-қизларнинг самарали бошқарув фаолияти ва бизнес муваффақиятларига нисбатан жамиятда муайян стереотиплар ва бидъатлар йўқ эмас. Шунга қарамай, ҳаёт ривожини шундайки, барибир, бошқарувда гендер сиёсатини йўлга қўйиш шарт.

## **Тенг имкониятлар нима беради?**

Техник тараққиётнинг узлуксиз давом этиши, хотин-қизлар жамият ҳаётида тутган ўрнини англаш сиёсати такомиллашган сари олимлар ва мутахассислар АҚШ да ҳам, Ғарбий Европа мамлакатларида ҳам бу борада ***тенг имкониятлар сиёсатини*** амалга оширишга киришдилар. Бу ўзига хос яхлит тизимли тадбирлар мажмуаси бўлиб, унинг таркибига хотин-қизларнинг дунёқарашини кенгайтириш, турли малака ва кўникмаларга ўргатишга қаратилган таълимий дастурлардан тортиб, токи уларнинг оилада тутган ўринларини мустаҳкамлаш, эркакларни оилада фарзанд тарбияси жараёнига фаолроқ жалб этишга йўналтирилган чора-тадбирларни ўз ичига олади.

Лекин реал ҳаётда, кундалик турмушда ушбу сиёсатнинг амалда ижросини ўрганган олимлар Уолш ва Кесселл (Walsh, Cassell, 1995) ларнинг иккита таълим муассасаларининг 24 нафар ўқитувчилари фикрига таянган ҳолда тўплаган маълумотлари амалда аслида бу сиёсат куруқ гап эканлигини, амалга оширилиш босқичида тенг имкониятлар йўқ эканлигини исботладилар. Иккала ташкилотда ҳам биринчи навбатда эркак

ходимларнинг қаршиликлари туфайли хотин-қизларнинг юқори лавозимларга кўтаришлари, ўз иқтидори ва малакаларини тўла намоён этишларига монелик қилувчи ҳолатлар мавжудлиги аниқланди. Чунки бу ташкилотларда эркаклар ишчи ходимларнинг ярмидан кўпроғини ташкил этади. Хотин-қизлар учун яратилган тенг имкониятлар сиёсатини улар ўзлари учун номаъқул шароит сифатида қараб, имкон борича яширинча унга қаршилик қилишдан тўхтамадилар. Олимлар шуни алоҳида таъкидлайдиларки, бу – анъанавий хотин-қизларники деб эътироф этиладиган таълим соҳасидаги, яъни, мактабдаги ҳолат бўлиб, бошқа соҳаларда уларнинг тақдирлари бундан-да мушкул эканлиги тўғрисида ҳулоса чиқарилди.

Аниқ эмпирик тадқиқотлар жараёнида яна бошқа ҳолатлар ҳам аниқланди. Олимлар уларнинг барчасини умумлаштирган ҳолда гендер муносабатларига хос бўлган ва хотин-қизларнинг ишлаб чиқариш жараёнлари ва бошқарув жараёнларидаги имкониятларини чекловчи белгиларни эътироф этдилар. Булар қуйидагилардир:

- 1) хотин-қизларнинг бегоналардай, баъзан тасодифий, баъзан вақтинча пайдо бўлган ходимлар сифатида қабул қилиш;
- 2) гендер сифатларига кўра уларнинг карьера қилишларга монелик қилиш;
- 3) карьера нуқтаи назаридан муваффақият қозонган хотин-қизлар томонидан ўсиб келаётган бошқа аёлларга монелик кўрсатишга мойиллик;
- 4) ишдан бўшатиб юборишларидан ўзини ҳимоя қилиш мақсадида хотин-қизларнинг ўз билим ва салоҳиятларини ҳамда ташкилотга керак эканликларини исбот қилишга қаратилган ижтимоий стратегиясияққол намоён бўлиши;
- 5) эркакларнинг қаршиликларсиз ишлашларини таъминлаш учун аёл-раҳбарнинг ўзини камситишгача бўлган усуллардан, одамларни

- бошқаришнинг ноанъанавий усулларида фойдаланишга мажбур бўлишлари;
- 6) эркаларга нисбатан хотин-қизларда ўзидан юқорида мартаба эришган аёллардан бирор нарсани ўрганиш имкониятнинг камлиги, яъни, устоз-шогирд муносабатлари ўзаро бир-бирларига яқин, ўхшаш шахсларда муваффақиятлироқ кечишини била туриб, бу имкониятдан хотин-қизларнинг фойдалана олмасликлари (Powell, 1990);
  - 7) раҳбарлик мақомига эришган аёлнинг биричи навбатда ўз яқинлари (масалан, турмуш ўртоғи) ва дўстлари томонидан қўллаб-қувватланмаслиги (Ragins et al., 1989);
  - 8) раҳбарлик лавозимини эгаллаб турган аёлнинг эрка-менежерлар томонидан жиддий рақиб сифатида қабул қилиниши (Heilman et al., 1989);
  - 9) бўйсунувчи, оддий ходимлар томонидан эрка раҳбарнинг ижобийроқ образда идрок этилиши (Eahly et al., 1995);
  - 10) менежер-аёлга нисбатан маъмуриятдаги эркаларнинг (айниқса, юқори ташкилотлардаги раҳбарларнинг) ишонқирамай муносабатда бўлишлари (Eahly et al., 1995) ёки айнан хотин-қизларни ишлатишни ёқтиришлари, ваҳолангки, икккала хил муносабат ҳам амалда турли жинс вакиллари бўлмиш ходимлар ўртасидаги муносабатларнинг таранглашувида олиб келиши мумкин;
  - 11) аёл-менежернинг зарур маълумотлар манбаидан четлатиш ва шу орқали унинг иш самарадорлигини пастлатишга уринишлар (Bartol, Martin, 1986);
  - 12) ишда сезиларли муваффақиятлар қозона бошлаган аёл раҳбарларни психологик жиҳатдан иш фаолиятдан четлатишга уринишлар (Bartol, Martin, 1986);
  - 13) дунё миқёсида хотин-қизларнинг лидерликларига қарши стереотиплар, бидъатларнинг ва улар муваффақиятларини тўсишга интилишларнинг мавжудлиги, яъни бундай маълумотлар Тайванда (Horgn,

Chen, 2000), Японияда (Sakata, Yamaura, 2000; Uryu, 2000) аниқ қўлга киритилган;

14) эркакларга нисбатан хотин-қизларнинг ўзларида ўзларига нисбатан паст табақалилар гуруҳидан, деб эътироф этилиш, яъни, юқори хизмат поғоналарига ўз кучи билан эришишга ишонмаслик ҳолатининг борлиги. Масалан, хаттоки, Скандинавия мамлакатларида ҳам бу борада хотин-қизлар жуда катта силжишларни қўлга киритган бўлсаларда, аслида барибир, аёлнинг сезиларли равишда карьера пиллапоясида кўтарилишига нисбатан уларнинг, яъни, хотин-қизларнинг ўзларида муайян бидъатлар мавжуддир (Hansson, Homhuist, 2000);

15) ташкилотларда гендер низоларнинг мавжудлиги, яъни, кўпинча аёл раҳбар бўлган жойда эркак-бўйсунувчи унинг талабларига очик қарши чиқиш ҳолатлари, аёлнинг бошқарув ҳуқуқларининг менсимасликлари туфайли жанжаллар чиқиб туради (Fairhurst, 1993);

16) аёл раҳбар бўлганлигини вақ қилиб эркакларнинг ишдан кетишлари ва бошқа ерда яхшигина маош тўлайдиган ишни топиш имкониятининг мавжудлиги;

17) оиласи ва фарзандлари бор бўлган аёлнинг паст маош тўласа ҳам ўз уйига яқин бўлган ишхонадан дуч келган ишни қабул қилиб, фаолият юритишга мажбурлиги ҳам унинг карьера қилишига монелик қилади;

18) ташкилотда анча йиллардан буён ишлаб келаётган ёши катта бўлиб, лобар ва келишган аёл-ҳамкасаба билан ишдан ташқари норасмий шароитларда мулоқотга киришишни хоҳламаслиги (масалан, дам олиш пайтларида, турли хил ўтиришларда улардан ўзини тортишлари);

19) аксарият хотин-қизлар ишлайдиган айрим жамоаларда (таълим муассасаси, кутубхоналар каби) ишлайдиган эркакларнинг кам бўлгани учун ҳам улар хаддан зиёд эътиборга сазовор бўлишлари, агар бундай ташкилотда раҳбар эркак киши бўлса, улар билан яқинлашиб, ўзига яқин олишлари;

20) хотин-қиз ишловчилар томонидан норасмий мулоқот пайтларида эркакларнинг четлаштирилишлари (масалан, тушлик қилиш пайтларида, аёлчасига “ғийбат қилишлар” пайтида);

21) эркаклар томонидан келишган, гўзал аёлларни зўрлаш ҳолатларининг ҳамон мавжудлиги;

22) бошқарув фаолиятларидан хотин-қизларни четлатишга интилишлар кўпроқ эркакларга хос бўлиб, аёллар аслида эркак ходимлар билан тил топиб ишлаш тарафдоридирлар (Massoby, 1999);

23) эркакларча бошқарув услуби маъқул ҳисоблангани боис, амалиётда раҳбар аёлларга ҳам айнан маскулинчасига бошқарувни таклиф этиш ҳолатларининг мавжудлиги (Eagly, Johnson, 1990).

Аммо, юқоридаги мураккаб гендер муносабатлари ҳамда ҳолатларнинг мавжудлигига қарамай, бошқарув соҳасига хотин-қизлар дадил кириб келдилар. Тобора гендер менеджмент соҳасида яхши, деб эътироф этилаётган жиҳатлар ҳам пайдо бўлмоқдаки, улар ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга хизмат қилмоқда. Масалан, агар биринчи раҳбар ва унинг ўринбосарлари икки жинс вакили бўлиб қолган шароитларда кўпинча улар жуда бир-бирларини тушуниб, яхши, келишиб ишлайдилар. С. Комивз (Komives, 1991) ўтказган изланишларда эркакнинг ёки аёлнинг қайси бири биринчи раҳбарлигидан қатъий назар, ўринбосари - қарама-қарши жинс вакили билан келишиб ишлайверади.

Лекин аслида бевосита иш шароитида эркаклар билан аёллар жинсидан қатъий назар, у ёки бу юмуш нуқтаи назаридан бир-бирларидан ёрдам ҳам сўрайверади, қўллаб-қувватлаб ҳам кетаверади. Масалан, аёл-ходима эркак ҳамкасбидан компьютерини бир кўриб беришини илтимос қилиши ёки эркак киши шахсий ўзаро муносабатларлар борасида аёлдан маслаҳат сўраши ҳам мумкин. Бунадй шароитлар амалда сегрегацияга қарама-қарши бўлган ҳолатнинг – жинслар конвергенциясининг (атама Э. Маккоби томонидан киритилган; Massoby, 1999) мавжудлигини билдиради.

Ҳозирги замонда хотин-қизлар лидерлиги масаласи айнаи реаллик бўлиб, у маълум маънода ижтимоий буюртма тарзида жамият ҳаётида пайдо бўлди, дейиш мумкин (Lorenzen, 1996). Кўплаб компания ва ташкилотлар аслида инсоний муносабатларда таранглик ҳадеб келиб чиқаётган шароитда ишлаб чиқариш муносабатларида гуманистик тамойилларнинг устивор бўлишидан манфаатдор бўлмоқдалар ва бу ўринда хотин-қизлардан чиққан лидерлар бу масалага аёлларча самимият ва илиқлик билан ёндаша олишларига ишонч билдирмоқдалар (Eahly et al., 1995). Шу боис ҳам кўплаб компаниялар атайлаб хотин-қизлар орасидан менеджерлар тайёрлашга аниқ сармоялар ажратиб, уларни лидерлик дастурлари доирасида ўқитганликлари учун ҳам “хотин-қизлар учун энг яхши компания” номини олишга ҳам сазовор бўлмоқдалар (Powell, 1990).

### **Аёллар бошқарувининг афзаллиги борми?**

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, нима бўлганда ҳам Ғарб мамлакатларида умуман инсоний муносабатларда индивидуалистик ёндашув ёки индивидуализм кучли. Шунинг учун ҳам мутахассислар шундай ёндашувга муқобил бўлган ёнлашувларни, жумладан, хотин-қизлар лидерлиги масаласида ҳам янада жозибали, самарали усул ва ёндашувларни кидирмоқдалар. Чунки ривожланган Ғарбда индивидуализм маскулин қадриятларни қадрлаш билан уйғунлашган. Шу боис ҳам лидерлик масаласида ҳам унинг айнаи маскулин сифатларга тортиши ва бу ижтимоий ҳаётнинг талаби бўлиб майдонга чиққандан қаралади. Бошқарув тармоқларида кўплаб хотин-қизларнинг пайдо бўлиши ва улардаги лидерлик сифатларининг тан олиниши эса ўз навбатида маскулин қадриятларга нисбатан муносабатнинг ўзгаришини тақозо этди. Яъни, олимларнинг фикрича, қадриятларга нисбатан муносабатлар қайта кўрилиб чиқилмоқда.<sup>4</sup>

Бундан ташқари, дунёнинг турли мамлакатларида фақат инсонпарварлик ғояларини тарғиб этувчи, куч ишлатмаслик сиёсатини ёқловчи жамоат

---

<sup>4</sup> Бендас Т.В. Гендерная психология: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2006. - 298 б.

бирлашмалари ва ижтимоий ҳаракатлар пайдо бўлдики, улар ҳам жамиятда одамлар ўртасидаги муносабатларда фақат рақобат ёки бир-бирини кўролмасликни эмас, балки ҳамдамлик, ҳамкорлик ғояларини илгари сурмоқдалар ва шу орқали хотин-қизларнинг жамиятдаги тенглиги масаласини ҳам кенг тарғиб этмоқдалар. Бу ғоялар дунёнинг нафақат етакчи мамлакатлари ёки ишлаб ва саноат гуркираган давлатларида, балки эндигина тараққиёт йўлини танлаган, маданий ривожланиши орқада бўлган ерларига ҳам кириб кела бошлади. Б. Бонта (Bonta, 1997) нинг фикрича, бундай мамлакатларда жамият аъзолари, жумладан, хотин-қизларнинг меҳнат фаолиятидаги иштироки ва лидерлик мақомларига нисбатан ҳам ўзгача янги қарашлар шаклланиб бормоқда. Рақобат ҳамиша кучли бўлиб келган жамиятдаги ҳолатдан фарқли ўлароқ, янгича ҳаёт барпо этилаётган ривожланаётган давлатларда шахснинг индивидуал ютуқларидан кўра, ҳамкорликда эришилган группавий ютуқлар кўпроқ қадрланмоқда. Бундай шароитларда лидернинг бўлиши табиий, лекин у асосан бошқаларга ибрат намунаси, ўз ортидан эргаштирувчи обрўли шахс, низоли вазиятларга араллашиб, одамларни тартибга чақирувчи сифатидагина роль ўйнайди. Чунки аслида жамоавий фаолият устивор бўлган шароитларда лидерга аниқ ҳокимият ва имтиёзлар берилмайди, унинг таъсири, обрўси, авторитети аввало норасмий мавқе унинг бошқалар томонидан сўзсиз ҳурмат қилиниши ва фикрига нисбатан эътиборда намоён бўлади.

Мутахассисларнинг фикрича, янгича меҳнат қилиш ва ишлаб чиқариш шароитларидагина эмас, балки айнан рақобатдан кўра ҳамкорлик – кооперация қадрланадиган шароитда ким лидер бўлишидан қатъий назар хотин-қизларнинг ўрни ва мақеи ижобий ҳамда юқори бўлишига имконият ортмоқда, дейилмоқда. Маскулин сифатларда оид халқ онгидаги стереотиплар эса бундай шароитларда айрим алоҳида шахсларгагина тааллуқли бўлиб қоладики, аслида кўплаб эркаклар ҳамда аёллар маскулин стереотипларга тўғри келмай қолганлар. Шу ўринда ижтимоий

психологиядаги маскулинлик-фемининлик тушунчаларига бироз тўхтаб ўтамиз.

## **Маскулинлик – фемининлик: феноменологияни тушунтирувчи айрим тадқиқотлар**

XX асрда амалга оширилган кўплаб тадқиқотлар икки жинс вакилларидаги маскулинлик-фемининлик сифатларининг мавжудлигини ўрганишга бағишланган бўлиб, бу тадқиқотларнинг бошланиши **Сандра Бэм ва Джудит Спенслар** номлари билан боғлиқ. Улар иккала кутбий сифатларни, яъни, маскулинлик ҳамда фемининлик сифатларини ўрганиш жараёнида янги бир сифатлар мажмуини, яъни, андрогинияни кашф этган олимлардир. Чунки 1974 йилдаёқ Сандра Бэм гендер идентификациясининг одамларда намоён бўлишини ўрганиш жараёнида 3 типли одамлар бўлиши мумкинлиги тўғрисидаги фаразни илгари суради:

I – фемининлик сифатлари устивор бўлган шахслар;

II – маскулинлик сифатлари яққол намоён бўлувчи шахслар;

III – “андрогинлик” устивор бўлганлар, яъни, маскулинлик ҳамда фемининлик сифатларининг пропорцияси деярли тенг намоён бўладиганлар.

Бир йил ўтгач, 1975 йилда Жудит Спенс Бэмнинг назариясини танқид қилиб, андрогин сифатларнинг мавжудлигини эътироф этган ҳолда унга бошқачароқ таъриф беради: унинг фикрича, андрогинлик – бу юқори маскулинлик ва юқори фемининликнинг ўзига хос уйғунлашувидир. Моҳиятан ёндашилганда, аслида бу мутлоқ бошқача ёндашув эди. Чунки одамдаги иккала сифат бир вақтда ўзининг қарама-қаршиси билан уйғунлашса, у одамни зиддиятли, ноқулай, деб аташади. Лекин андрогин инсонларда ўзига бино қўйиш, ўзини юқори баҳолаш ва шу туфайли психологик қобилиятларининг муваффақиятли намоён бўлишини тасаввур қиладиган бўлсак, андрогин сифатлар айнан эркакларга ва аёлларга хос бўлган кучли сифатларнинг қоришмаси эканлиги ғоясини муаллиф исбот

килади. Шу нуқтаи назардан Бэм схемасидан фарқли унинг назариясида жамиятда 4 типли шахсларнинг мавжудлиги эътироф этилади:

I – тип –типик эркакларнинг сифатлари устивор бўлган шахслар;

II – тип – типик аёлларнинг сифатлари яққол намоён бўлувчи шахслар;

III – “андрогинлик” устивор бўлган шахслар, яъни, уларда типик маскулин ҳамда типик феминин сифатлар уйғунлашган;

IV – тип – маскулинлик ва фемининликнинг сифатлари жуда кучсиз намоён бўлган ноаниқ шахслар.

Иккала тадқиқотчи ҳам ушбу сифатлар мажмуини, яъни, андрогинликни тадқиқ этиш учун махсус услублар-методикаларни ҳам тавсия этдилар. Масалан, Бэм BRSI методикасини, Спенс - PAQни таклиф этган. Маълумки, ушбу методикалар, айниқса, Сандра Бэмнинг сўровномаси бизнинг олимлар томонидан тадқиқотларда ҳам қўлланилган (**О. Абдусатторова, Х. Хайдарова**, 2007 ва бошқалар). Лекин типик маскулинлик ва фемининликни аниқлаш учун MMPI методикаси ҳам неча йиллардан буён ишлатилиб келинади.

Бу борада ўтказилган тадқиқотларни орасида *андрогин менежмент* тўғрисидаги **А. Сарджент**нинг назарияси диққатга сазовор бўлиб, унга кўра, бошқарувчининг иши самарали бўлиши учун у шахс сифатида ўзига қарама-қарши бўлган жинс вакилидаги энг ноёб сифатларни ўзида мужассам эта олиши ва шу билан бирга эркаклик ва аёллик сифатларини бирлаштира олиши лозим. (цит.: Т. Бендас, 2006, 2001-2002 б.) Бу фикр илмий нуқтаи назаридан эътибор талаб, чунки асрлар давомида “кучли” деб эътироф этилган эркаклар ва “ожиза” деб аталган хотин-қизларнинг бизнинг маданий муҳитимизда бошқарув соҳасига тенг кириб келиши улар руҳиятидаги ўзгаришларни қай даражада ва қай соҳада ўзгартириши ижтимоий психология учун долзарб масаладир.

Агар эътибор берсак, биринчидан, хотин-қизларнинг бошқарув соҳасида самарали фаолиятлари тўғрисидаги фикрлар ва уларни исбот қилишга бағишланган дастлабки конкрет тадқиқотлар фақат XX асрнинг 70-

чи йилларида пайдо бўлган бўлса, иккинчидан, улар муаллифларининг аксарияти хотин-қизлардир. Учинчидан, фақат XX асрнинг 90-йиллари ўрталаридагина айрим тадқиқотлар пайдо бўлдики, уларда аёл олималар билан бир каторда эркаklar ҳам гендер-менежментнинг мавжудлигини ҳимоя қилиб, илмий изланишлари натижаларини очик матбуотда эълон қила бошладилар.

Ўтказилган барча методологик изланишлар таҳлили охир оқибат шунга олиб келдики, бошқарув соҳасида нима бўлганда ҳам маскулилик самаралироқ ҳисобланади. Шу барча фикрларни умумлаштириб, **Т. Бендас** (2006) қуйидаги ҳолатларни алоҳида таъкидлайди:

- 1) методологик нуқтаи назардан **С. Бэм** шкаласида маскулин сифатларнинг ўзи фемининликни билдирувчи сифатларга нисбатан жозибали бўлиб, бу методикага нисбатан танқидий муносабатни талаб қилади;
- 2) маскулин сифатлар ижтимоий нуқтаи назардан яхшироқ эканлигини сезиб турган сўралувчилар ўзлари билмаган ҳолда ўша ижтимоий мақбул сифатларни ўзларида бордай эътироф этишга мойил бўлададилар;
- 3) жавоблар вариациясида келтирилган сифатларнинг уйқашлиги, масалан, маскулин сифатлар орасида “ўзгаларни тушуниш”, “уларга ғамхўрлик кўрсатиш”, “юпатишга мойиллик” кабилар борки, шундай айнан аёлларга кўпроқ бўлган сифатлар эркаklar шкаласида ҳам бор, шунинг учун эркаклик сифатлари кўпчилик жавоб берувчиларда кўпайиб кетаверади, бу ҳам методиканинг камчилиги ва чекланганлигидир;
- 4) хулқ-атвор эталонларини тавсифлашда ҳам эркаklarга хос бўлган кўплаб сифатлар инструментал бўлиб, улар ҳаётдаги аниқ хулқ-атвор намуналарини билдиради, аёлларники эса экспрессив характерли бўлиб, уларда ҳис-ҳаяжон кўпроқ, яъни, улар эркаklar томонидан жавобларда қайд этилмайди.

Америкада ўтказилган кўплаб тадқиқотларда феминин сифатлар шундай баён этилдики, улар фақат аёллар учунгина яхши сифатлар тарзида эътироф этилиб, айрим энг яхши инсоний сифатлар ҳам эркакларга ётдай қайд этилган. Лекин эркаклик сифатларини иккала жинс вакиллари ҳам фақат ижобий, яъни, фақат ўзларида бор, деб эътироф этишга мойил бўладилар. Айниқса, замонавий хотин-қизлар ўртасида ўтказилган тадқиқотларда айнан маскулин сифатларни ёқловчи аёллар кўпайиб кетди. Нафақат экспериментларда, балки реал ҳаётда ҳам ўзига, оиласига қанчалик зиён бўлмасин, эркакларча ўзини тутиш, маскулин сифатларни намоён қилишга интиланлар сони ортиб кетди. Шу боис ҳам олимлар дастлабки тавсия этилган методикалардан фарқли, ҳар бир алоҳида маданий муҳитнинг ўзига хослигини аниқлаб берувчи ва андрогинликнинг афзалликларини исботловчи тадқиқотлар ўтказишга ўтдилар. Бу тадқиқотлар Ер шарининг турли минтақаларида, турли услублари ёрдамида психологлар томонидан ўтказилди. Уларнинг сони кўп. Биз улар орасидан фақат ўз мақсадимиз нуқтаи назаридан аҳамиятлиларини танлаб олиб таҳлил қиламиз.

Қиёсий –маданий тадқиқотларнинг айнан гендер психологиясига бағишланганларини таҳлил қилар эканмиз, аввало рус тадқиқотчиси **Н.М. Лебедева** (1999) ишлари ўзига диққатни тортади. У 14 хил маданий муҳит вакиллари орасида эркаклар ва аёллар учун маъқул ва муносиб сифатларни белгилаб беришга бағишланган изланиш олиб борган. Улардан маълум бўлдики, ижтимоий-иқтисодий жиҳатдан ривожланган мамлакатларда, жумладан, Ғарбда иккала жинс вакиллари ўртасидаги тенглик (эгалитарлик) ғояси устивор бўлиб, анъаналар қадрланадиган Шарқ мамлакатларида (Ҳиндистон, Покистон, Нигерия каби мусулмон давлатларида) эркаклар ва хотин-қизлар ўртасида аниқ жинсий тафовутлар мавжудлиги ғояси устун экан. Анъанавий гендер мафкураси устун бўлган Японияда эса бу борадаги фарқланувчи фикрлар асосан ёш жиҳатдан бир-бирларидан фарқ қилувчилар ўртасида мавжуд, масалан, катта авлод вакиллари жинслараро тафовутни

аниқ эътироф этсалар, ёшлар – тенглик тарафдори, хотин-қизлар – оилада аёлнинг лидерлигини ёқлайдилар, ишда эса бунга даъвогар эмаслар.

Ўтказилган изланишлардан шу нарса аён бўлдики, оилада ўз ҳақ-ҳуқуқларини тенг намоён қила оладиган, яъни, оилавий ролларда лидер бўлиш имконияти бўлган мамлакатларда (масалан, Японияда) ёки аёлнинг оиладаги ўрни амалда жамият томонидан ҳам қадрланадиган давлатларда (масалан, Польшада, Rojahn et al., 1997) хотин-қизларнинг ўзлари эркаклар раҳбарлиги тан олинган соҳаларга, масалан, бошқарув соҳаларига интилмас эканлар. Шундай ҳуқуқлар берилмаган шароитларда эса хотин-қизлар гендер тенглик масаласини жамият миқёсида қўйишга интиладилар.

Шундай қилиб, ўтказилган кўплаб тадқиқотлар жинслараро тафовутларнинг мавжудлиги ва бу борадаги муаммолар аввало тарихий-маданий шарт-шароитларга боғлиқ эканлигини тасдиқлайди, яъни:

А) америкаликлар ҳам эркаклар, ҳам хотин-қизлардаги мустақилликни кўпроқ қадрлайдилар ва улар учун иккала жинсдаги бўйсунувчанлик жамият учун аҳамиятли эмас; японлар эса бу сифатни, яъни, мустақилликни фақат эркакларда бўлиши кераклигини таъкидлайдилар;

Б) феминин маданий муҳитларда ҳокимиятга интилиш борасида аёллар паст кўрсаткичларга эришган бўлсаларда (масалан, Скандинавияда) оилавий муносабатларда айниқса, қарорлар қабул қилиш, нимагадир келишиш жараёнларида барча оила аъзолари, эр ва хотин деярли тенг мавқеда бўладиган, ва аксинча, ҳокимиятга эркаклар яқинлаштирилган маскулинлик устивор маданий муҳитларда (масалан, Япония, Греция, Малайзия, Мексика каби) оилаларда эр ва хотиннинг оилавий роллари аниқ табақаланган бўлиб, қарорлар қабул қилиш оиланинг ҳақиқий етакчисига (кўпгина ҳолатларда эркакларга) юклатилгандир;

В) индивидуалистик установкалар устивор бўлган маданий муҳитлардаги оилада “горизонтал” муносабатлар (яъни, эр ва хотин ўртасидаги муносабатлар) яқинроқ бўлса, жамоавийлик устун бўлган шароитларда

“вертикал” муносабатлар (ота-оналар билан фарзандлар ўртасидаги) яқинрок ва илиқроқ бўлади;

Г) бундан ташқари шундай маданий шарт-шароитлар ва улардаги кадриятлар мавжудки, қайсики, уларнинг айримларида она билан ўғил муносабатлари (Ҳиндистонда), эр ва хотин ўртасидаги муносабатлар (Ғарбда), ота ва ўғил муносабатлари (Хитойда) аҳамиятлироқ ва кадрлироқ ҳисобланади. Ота ва ўғил муносабатлари кадрли бўлган маданий муҳитларда жамият миқёсидаги ўзаро муносабатларда ҳам ўхшаш тамойилларни кузатиш мумкин, масалан, ота-ўғил (бизнинг фикримизча патернализмга ўхшаш) муносабатларига ўхшаш муносабатлар раҳбар-бўйсунувчи, устоз-шогирд, ҳоким-омма муносабатларида ҳам намоён бўлди. Яъни, бундай шароитларда, Н.М. Лебедеванинг фикрича, каттанинг фикри мутлоқ эътирозларсиз қабул қилинади ва унгагина бўйсунилади.

Шундай қилиб, бошқарув соҳасига алоқаси бўлган инсонлар жамиятида жинслараро ўзаро яқинлашув, уйғунлашув билан бир қаторда яширин ёки очик тарздаги сегрегация жараёнлари ҳам давом этмоқдаки, бу охир-оқибат жинслараро конфронтация, яъни, узоқлашув ва бир-бирига қарши туриш вазиятини келтириб чиқармоқда. Бу каби психологик муаммолар ҳар бир жамият, давлат миқёсида ўзига хосликка эга ва уни ўрганиш ва хотин-қизларнинг бошқарувчанлик салоҳиятидан самарали фойдаланиш давримиз учун ўта долзарбдир. Чунки бу масалани Ўзбекистон мисолида оладиган бўлган, биринчидан, аҳолининг ярмидан зиёдини хотин-қизлар ташкил этади; иккинчидан, айнан хотин-қизларнинг бошқарувчанлик қобилиятлари очик намоён бўлиши лозим бўлган соҳалар – соғлиқни сақлаш, таълим, маданият, фан, ижтимоий лойиҳалар, маҳалла доирасидаги ишлар кабилар бугун жамиятимизнинг барқарорлиги ва эркин фуқаролик жамияти қуришда катта роль ўйнади. Уларда раҳбар ва лидер хотин-қизларнинг ўз муносиб ўринларини топишидан нафақат хотин-қизларнинг ўзлари, балки яхлит жамият ҳам манфаатдор. Учинчидан, Ўзбекистонда хотин-қизларнинг давлат

ва жамият қурилиши соҳасида муносиб ўрин эгаллашлари учун барча шарт-шароит, қонуний база яратилган.

## **Ўзбекистонда хотин-қизларнинг раҳбарлик ва лидерлик масаласига муносабат**

Ўзбекистонда гендер-менежмент муаммосига бағишланган тадқиқот ижтимоий психологиянинг предмети сифатида ҳали умуман ўрганилмаган. Шундай бўлса-да, биз ушбу муаммога яқин изланишлар олиб борган ўзбекистонлик тадқиқотчиларнинг ишлари билан танишиб чиқдик. Яъни гендер-менежмент бошқарув ва раҳбарлик фаолиятига яқин муаммо бўлгани сабабли ҳам биз айнан шу йўналишда изланишлар олиб борган ўзбекистонлик олимларнинг тадқиқот натижалари ва хулосаларини ўргандик. Жумладан, мамлакатимизда сўнгги йилларда чоп этилган менежмент, бошқарув психологияси соҳасидаги ишлар илмий-амалий аҳамиятга эгадир. Жумладан, Э. Ғозиев, Р. Тошимовларнинг “Менежмент психологияси”(2001)<sup>5</sup>, Н. Боймуродовнинг “Раҳбар психологияси” (2005, 2007), И. Махмудовнинг “Бошқарув психологияси” (2006), В. Каримова, О. Ҳайитов ва бошқаларнинг “Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари” (2007), О. Ҳайитов ва Н. Умароваларнинг “Бошқарув психологиясидан қисқача изоҳли луғат” (2008), Қ. Абдурахмонов ва бошқалар тайёрлаган “Персонални бошқариш”(1998)<sup>6</sup>, Д.С. Қосимованинг “Бошқариш назарияси” ўқув қўлланмаси (2007)<sup>7</sup>, М.Қуронови “Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. Раҳбар ва ходим”<sup>8</sup> (1998), О. Ҳайитов ва Г. Очиловаларнинг “Тадбиркорлик психологияси: Ўқув қўлланма” (2008) каби китоблари шулар жумласидандир.

Ушбу манбалардан биз тадбиркорлик ва менежмент масалалари Ўзбекистоннинг ўз ривожланиш ва тараққиёт хусусиятлари нуқтаи назаридан

---

<sup>5</sup> Ғозиев Э., Тошимов Р. Менежмент психологияси.-Т.: Университет, 2001

<sup>6</sup> Персонални бошқариш: Ўқув қўлланма.// Муаллифлар жамоаси: Қ. Абдурахмонов ва б.қ.-Т.: Шарқ, 1998

<sup>7</sup> Қосимова Д.С. Бошқариш назарияси: Ўқув қўлланма.-Т.: ТДИУ, 2007

<sup>8</sup> Қуронов М. Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. Раҳбар ва ходим .\*Т.: Академия, 1998

ўрганилаётганлигини, бунда миллий-маданий анъаналар ва қонуниятлар инобатга олинаётганлигини аниқладик ва ўзимиз учун тегишли хулосалар чиқардик. Ўтказилган тадқиқотларда раҳбарлик ва бошқарувнинг ўзига хос кўринишларида хотин-қизларнинг маълум ўрни бор эканлиги инобатга олинган, лекин улар гендер-менежмент деб аталмиш алоҳида йўналиш доирасида тадқиқ этилмаган. Шундай бўлсада, биз ўтказилган айрим тадқиқотларнинг биз учун аҳамиятли жиҳатларини таҳлил қилдик.

Таъкидлаш жоизки, Ўзбекистонда муайян ижтимоий-психологик муаммо тадқиқ этилганда, гендер тафовутларга эътибор бериш тобора анъанага айланиб бормоқда. Лекин алоҳида таъкидлаш жоизки, мамлакатимизда психологлардан ташқари, файласуфлар, социологлар, тарихчилар, сиёсатшунослар, ҳуқуқшунослар ҳам бу муаммони четлаб ўтмаганлар. Жамият ва оила ижтимоий-иқтисодий тараққиётида хотин-қизларнинг ўрни ва ролига бағишланган қатор анжуманлар, монографик тадқиқотлар, диссертациялар айнан шу муаммога бағишлангандир. Масалан, иқтисодчи-демограф олимлардан **Нигина Раҳимова**<sup>9</sup> “Ўзбекистон меҳнат бозорида аёлларнинг иқтисодий фаоллигини ошириш” мавзусида амалга оширган докторлик диссертацияси доирасида Ўзбекистон меҳнат бозорида хотин-қизларнинг иқтисодий фаоллигини ошириш бўйича назарий-методологик ва илмий-услубий қоидаларни ишлаб чиқди ва иқтисодчи-демограф сифатида ўз таклиф тавсияларини асослаб берди. Тадқиқотнинг амалий аҳамияти ва бизга алоқадор жиҳати шундан иборатки, унда хотин-қизларнинг иқтисодий фаоллигини оширишда халқаро андозалар ҳам ўрганилган, улар биздаги ҳолат билан солиштирилган, мамлакатимизнинг ижтимоий-иқтисодий, демографик ва сиёсий тараққиётининг миллий ўзига хослигини назарда тутган тарзда Ўзбекистондаги аёллар бандлиги ва мослашувчанлигини хусусиятлари, аёлларга мос меҳнат бозорининг иқтисодий модели ишлаб чиқилган. Қўлга киритилган натижаларнинг амалий аҳамияти ва қиммати шундан иборатки,

---

<sup>9</sup> Раҳимова Н.Х. Повышение экономической активности женщин на рынке труда Узбекистана. -Автореф. Дисс...докт.экон.наук. - Т., 2007 – 42 с.

улардан аёлларнинг бандлиги масаласини ҳал қилишда, ҳудудий ҳўжалик тизимида улар меҳнاتини янада самарали қилишда, хотин-қизларнинг бандликка кўмаклашиш дастурларини ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкин. Лекин Н. Раҳимова иқтисодчи сифатида кўпроқ хотин-қизларнинг умуман бандлиги ва меҳнат бозорида янада фаол бўлишларининг қонуниятларини ўрганди, лекин бундаги гендер ўзига хосликлар, кўмаклашиш марказларида уларни ўқитиш муаммоларига эътибор қаратмаган.

Алоҳида таъкидлаш жоизки, кўп ҳолатларда Ўзбекистонда раҳбарлик муаммолари хотин-қизлар ва оила муаммоларидан айро тарзда ўрганилади. Фақат айрим тадқиқотлардагина (*Э.Ғозиев, Ғ.Шоумаров, В.Каримова, И.Ёкубов, Б.Қодиров, С.Мирҳосилов, Э.Усмонов, Н.Соғинов, Ф.Акрамова, Л.Каримова, Н.Салаева, О.Шамиева, О.Абдусатторова* ва б-қ.) лидерлик ва раҳбарлик масалалари оилавий ҳамда шахслараро ўзаро муносабатлар, тадбиркорлик ҳамда гендер тафовутлар муаммолари доирасида ўрганилган.

Биз кўтарган масалага билвосита алоқаси бўлган илмий изланишлардан бири – бу ёш тадқиқотчи **О.Э. Ҳайитовнинг** изланишлари бўлиб, у биринчи маротаба Ўзбекистонда тадбиркорлик мотивацияси масаласини ижтимоий психологиянинг объекти ҳамда предмети сифатида ўрганди. Муаллиф ўз диссертацион ишида ва ундан сўнг чоп эттирган илмий мақола ва китобларида Ўзбекистондаги тадбиркорлик фаолиятининг айрим ўзига хос жиҳатлари, хусусан, унинг ёшлар ва катталарга хос жиҳатлари, самарали фаолиятни таъминловчи ижтимоий психологик омилларга ўз эътиборини қаратган ва муайян муваффақиятларга эришган. Муаллифнинг охириги йилларда амалга ошираётган ишларида профессионал карьера ва компетенциядаги мотивация масаласига алоҳида эътибор берилмоқда, бунда ушбу психологик жараённинг айрим гендер хусусиятлари ва тафовутлар ҳам аниқланмоқда. Лекин унинг изланишларида аёллар тадбиркорлиги ёки оилавий тадбиркорликнинг самарадорлигини таъминловчи шахсий ва ижтимоий психологик шарт-шароитлар алоҳида тадқиқот предмети сифатида ажратилмаган. Шундай бўлсада, унинг изланиши бу борадаги дастлабки

ижтимоий психологик тадқиқот эканлиги билан илмий ва амалий жиҳатдан аҳамиятлидир. Муаллиф О. Ҳайитов ва Н. Умароваларнинг “Бошқарув психологиясидан қисқача изоҳли луғат” китобида “менежмент” тушунчасига таъриф берилган, лекин гендер-менежмент ўқитишнинг қандай тури эканлигига эътибор берилмаган.

Бизнинг фикримизча, Ўзбекистон шароитида тадбиркорликни бошқарувчи хотин-қизларнинг ижтимоий психологик мақомини ўрганиш, улардаги гендер менежмент ва унинг атрофидаги феноменлар доирасида шахсий хусусиятларининг ўзига хослигини тадқиқ этган ҳолда уларни самарали раҳбарлик фаолиятига тайёрлаш, иқтисодий жиҳатдан аёлларни рақобатбардош қилиб тарбиялаш, уларнинг ҳаётга фаол муносабатни шакллантириш, ишбилармон, тадбиркор, менежмент соҳасида билимдон қилиб вояга етказиш, шу билан бирга оилавий мақомларини ҳам йўқотмасликка ўргатишда амалий аҳамиятга эга бўлган масаладир. Жумладан, турли давлат ва нодавлат жамоатчилик уюшмалари томонидан жойларда хотин-қизлардаги лидерлик сифатларини ўстириш ёки ёш қизларни лидерликка мойилликларини шакллантиришга қаратилган Клублар, жумладан, “Раҳбар аёллар Клублари”, мамлакатимизнинг деярли барча ҳудудларида “Ифбатли келин” ўқув марказлари ташкил этилиб, у ерларга иқтидорли, шижоатли хотин-қизлар таклиф этилмоқда ва бу ишлар муайян самара ҳам бермоқда. Лекин бундай уюшмалар ёки марказларнинг машғулотларида қатнашувчилар ёки Клубларга аъзо бўлаётганлар муайян тоифа хотин-қизлари бўлиб, улар кейинчалик бу билимларни ўз фаолиятларида жуда кам намоён этадилар ёки машғулотларга мунтазам қатнашмайдилар. Чунки бу машғулотлар учун етарли даража услубий база яратилмаган, мавжуд ўқув дастурлари маҳаллий шароитларга мослаштирилмаган ва уларда бошқарув компетенциясини оширувчиларнинг психологик жинсга оид қонуниятлар махсус тарзда ўрганилмаган. Шу сабабли ҳам бизнес соҳасидаги хотин-қизлар ўз иш-фаолиятларида жуда катта маънавий, ахлоқий ва психологик тўсиқларни, зиддиятларни бошдан

кечиришга мажбур бўладилар. Демак, Ўзбекистонда гендер-менежмент бошқарув йўналиши ва хотин-қизларни самарали бошқарувга тайёрлашнинг муҳим йўналиши сифатида долзарб аҳамият касб этмоқда.

Бизнинг айрим изланишларимизда (*О.Абдусатторова* (2007) ўсмир ёшли ўғил ва қиз болалардаги гендер тасаввурларга боғлиқ жинсий идентификацияни аниқлаш ва бунда оила муҳитининг ролини асослаш учун ижтимоий психологияда қўлланилган қатор ишончли методикалардан фойдаланилган ва эмпирик изланиш ҳам ота-оналар, ҳамда уларнинг ўсмир ёшли фарзандлари ўртасида ўтказган. Алоҳида таъкидлаш жоизки, ота-оналар ўртасидаги ўтказилган тест ва сўровлар уларнинг гендер установкаларини ва лидерлик мақомларини аниқлашга имкон берган бўлса, фарзандлари ўртасида олиб борилган эмпирик тадқиқот оталик ва оналик гендер мақомларининг қизлар ва ўғил болаларда ўзига хос установка шаклида идентификацион жараёнлар йўналишини белгилашини исбот қилди. Замонавий ўзбек оиласидаги эркаklar ва аёлларнинг ўзаро муносабатларида аёллар мавқеининг мустаҳкамланиб бораётганлиги, уларнинг лидерлик позицияларида ҳамда турмуш ўртоқларини ҳамкор ва шерикчилик муносабатлари тизимида кўришни афзал кўришларида намоён бўлди. Шу сабабли ҳам бу ҳолат уларнинг ўз жинсларини ва турмуш ўртоғидаги қарама-қарши жинсга нисбатан установкаларини белгилайди. О. Абдусатторованинг диссертацион тадқиқоти замонавий эркаklar ва хотин-қизларнинг аёллик ва эркаклик образларида фемининлик ҳамда соф маскулинлик сифатлари кўпроқ андрогенлик сифатларига ўрин бераётганлигини, қизларда маскулинлик сифатлари ҳам тобора сезиларлироқ намоён бўлаётганлигини кўрсатди. Демак, гендер-менежмент объекти сифатида алоҳида хотин-қизлар гуруҳининг биз томонимиздан ўрганилаётганлигида маълум бир мантиқ бор, деган хулосага келамиз.

Лекин жойларда оддий аҳоли билан ўтказилган сўровларда ўзбек аёлларининг гендер муносабатларида тўлалигича эркаklar билан тенгликлари эътироф этилса-да, асли кўпчилик онгида аёл барибир ўша

Ўзининг анъанавий роллари доирасида тасаввур қилинади. Бу ҳолатнинг ҳам ижобий, ҳам салбий жиҳатлари мавжуд. Масалан, психолог олимларнинг олиб борган экспериментал кузатишларда шу нарса аниқланганки, гендер муносабатларининг характери, эркаклик ёки аёллик вазифаларининг канчалик адекват тасаввур қилиниши, энг аввало, оила муҳитига, ундаги эркак ва хотин, ота ва онанинг ўз ролларини қандай бажаришлари ҳамда фарзанд тарбиясидаги улушлари салмоғига боғлиқдир.

Профессор Э. Ғозиев ҳам Р.Н. Меликулова билан чоп этган “Ижтимоий психология”<sup>10</sup> китобида замонавий раҳбар қиёфаси ҳақида ёзиб, унда мамлакатимизда хотин-қизларнинг раҳбарлик ва бошқарув фаолиятига тобора фаол кириб бораётганликлари ва улардан талаб қилинадиган айрим шахсий фазилатлар тўғрисида фикр юритади. Уларнинг ёзишича, “Аёллар ичидан раҳбарлик лавозимларига тайинлаш ижобий самара беради. Аёллар меҳрибон, дилкаш, демократ табиатли инсонлар бўлиб ҳисобланадилар. Аёл раҳбарлар синчков, кузатувчан, сезгир, омилкор хислатларга эга бўладилар. Уларда миллий ҳис-туйғу, миллий қиёфа мукаммал мужассамлашгандир..”(2009, 88 б.)

Демак, бизни қизиқтирган муаммо, яъни, ўзбекистонлик хотин-қизларнинг ўзлари танлаган соҳаларидаги профессионал карьерага эришишлари алоқадор бўлган соф ижтимоий психологик феноменларни ўрганиш ишлари бошлаб юборилган. Юқорида таъкидланган ҳолатлар кўпроқ бизнес соҳасидаги ва тадбиркорликнинг муайян йўналишида олиб борилаётган изланишлар бўлиб, уларнинг илмий амалий аҳамияти ниҳоятда катта.

Бизнинг назаримда яна бир муҳим қизиқарли изланишлар бири яна бир ўзбекистонлик ёш тадқиқотчи, психология фанлари номзоди Ш. Шойимова томонидан олиб борилди<sup>11</sup>. Ўз мақсад вазифаларидан келиб чиққан ҳолда у Ўзбекистон шароитида тадбиркорлик билан шуғулланаётган хотин-

---

<sup>10</sup> Ғозиев Э., Меликулова Н. Ижтимоий психология.-Т., 2009 – 146 б.

<sup>11</sup> Шойимова Ш. Тадбиркор ўзбек аёллари шахсининг ижтимоий психологик хусусиятлари./ Психол.ф.н. илм. Даражасини олиш учун ёзилган диссертация.-Т., 2009

қизларнинг психологик хусусиятларини акмеологик ёндашув билан ўрганди. Изланишлари доирасида ҳимоя қилган ғояларидан бири шу бўлдики, у ўзбек тадбиркор аёлларида таваккалчилик ҳам алоҳида намоён бўлади, лекин эркаклардаги таваккалчиликдан фарқли ўлароқ, хотин қизларда унинг даражаси ўртача бўлар экан<sup>12</sup>. Аммо улардаги пластиклик, ички рухий кечинмаларга бойлик, эҳтиёткорлик, мақсадга эътиқодлилик, диднинг юқорилиги ва комфортга мойиллик, тежамкорлик ҳамда вазиятларни чамалаш кабилар ижобий натижаларга замин яратувчи хусусиятлар ҳисобланади (9 б.). Замонавий ўзбекистонлик тадбиркор аёлларнинг психологик портретига чизгилар берар экан, Ш. Шойимова “... уларда муомалага киришишга мойиллик, ҳиссий барқарорликда қатъийлик ва мулоҳазалилик, ўзини тута билиш билан бир қаторда вақти-вақти билан фрустрацияга дуч келишлик, ижтимоий муносабатларда ўз мавқеига эга бўлишлик, умумманфаатлар билан ҳисоблашишлик, таваккал қилишга мойиллик, ишонувчанлик, ўқтин-ўқтин шубҳаланишдан холи эмаслик, мустақил фикрлаш ва қарор қабул қилишга лаёқатлилик, ўзини назорат қилиш ҳамда принципиалликка таяниш хосдир”<sup>13</sup>.

Биз тадқиқотчи ўтказган изланишлар ва қўлга киритилган эмпирик натижаларга юқори баҳо берган ҳолда, бу ишнинг Ўзбекистонда хотин-қизлар тадбиркорлигини тавсифловчи дастлабки тадқиқот эканлигини, унда биринчи марта ушбу тоифа аёлларнинг ижтимоий психологик хусусиятларига баҳо беришга уринилганлигини эътироф этамиз. Муаллифнинг таъкидлашича, “Тадбиркор ўзбек аёллари шахсининг ижтимоий психологик хусусиятлари мавжуд бўлиб, улар “ижтимоий психологик сифатларни камол топтириш”, ижтимоийлашув ва ўзликни англаш”, “индивидуал “Мен”га талабнинг юқорилиги”, “Ижтимоий фаоллик”, “иродавийлик ва интилувчанлик”, “эҳтиёткорлик ва ишбилармонлик”, “юқори ҳиссий барқарорликка эҳтиёж” омилларида намоён

---

<sup>12</sup> Ўша манба, 9 б.

<sup>13</sup> Шойимова Ш. Ўша манба, 10 б.

бўлади”.

Ижтимоий кутилмалар назарияси нуқтаи назаридан Шойимова ҳам “гендер” тушунчасининг ўзини “эркаклар ва аёллар учун хос ҳисобланган жиҳатларни ҳуқ-атвордаги ижтимоий кутилмаси”, деб таърифлайди (37 б.). Чунки гендер эркак ва аёл ўртасидаги жисмоний тафовутларни эмас, балки ижтимоий жиҳатдан шаклланадиган эркак ва аёлларга хос хусусиятларни англатади. Демак, биз гендерни эркаклик ва аёллик фазилатларни инобатга олган бошқарувга ўргатиш муаммоси билан боғласак, гендер-менежмент алоҳида тадқиқот предмети ва алоҳида ижтимоий психологик феномени сифатида талқин этадиган бўлсак, демак, хотин-қизларни бошқарувга ўргатиш илмий нуқтаи назаридан аҳамиятли ходиса эканлигига ишонч ҳосил қиламиз.

## **Гендер тасаввурларда ўзгаришлар борми?**

Албатта, ҳозирги замонда гендер соҳасидаги стереотиплар ҳам секин-аста барҳам топмоқда, лекин уларнинг мавжудлик даражаси турли ижтимоий табақаларда турличадир. Масалан, кўпчилик эркаклар учун XIX асрда шаклланган аёллик тўғрисидаги стереотиплар ҳануз сақланиб келаётган бўлса, аёллар бу борада бошқачароқ фикрдалар. Масалан, замонавий эркаклар учун аёл – меҳрибонлик, ёқимтойлик, юмшоқлик, гўзаллик, шу билан бирга тобелик, пассивлилик рамзи бўлса, замонавий аёллар учун аёл – ақл, фаолик, тадбиркорлик, яъни, эркаклик сифатларининг ҳам соҳибаси рамзида гавдаланади.

Маскулинлик тўғрисидаги стереотипларда ҳам муайян ўзгаришлар бор: азалдан бу образ жисмоний куч, кўполлик, аёлга нисбатан зўровонлик, уни бўйсундира олиш, ғазаб ва норозилигини очик кўрсатувчи шахс сифатида гавдаланган бўлса, унинг замонавий портретида бошқароқ талқинлар бор: яъни, жисмоний кучдан кўра ақл кучи юқорироқ баҳоланади, ўзгаларга

нисбатан майинлик, самимият, кўполликни яшира олиш хислатлари кадрланади.

Гендер ва жинсий тафовутлар борасида кўплаб тадқиқотлар ўтказган рус олими, **И.С. Кон** турли ёшдаги шахсларда намоён бўладиган гендер тафовутларнинг психологик хусусиятларини ўрганган ва замон таъсирида гендер стереотипларда ҳам ўзгаришлар бўлаётганлигини қайд этади. Бунда у ўғил ва қиз болалар, эркаклар ва хотин-қизларнинг биргаликда ўқиш ва меҳнат қилиш шароитларга солинганлиги бунда катта роль ўйнаганлигини эътироф этади. Албатта бу ўзгаришлар шахсдаги гендер установкаларга боғлиқ эканлиги рус олимлари томонидан ҳам, Ғарб олимлари томонидан ҳам эътироф этилади.

Кўпгина ғарб олимлари мавжуд ҳолатлар аслида қизлар учун унчалик мақбул эмаслигини эътироф этадилар. Лекин россиялик олимларнинг охириги йилларда ўтказган тадқиқотларида маскулин ва фемининлик сифатлар ёшларда жуда гармоник тарзда уйғунлашаётганлигини таъкидламоқдалар. Масалан, эркакларга хос дейилган лидерлик, шижоат, қатъийлик, мустақиллик ҳамда аёллик фазилатлари деб эътироф этилган ҳамдардлик, ўзгаларни тушуниш, ҳимояга муҳтожлик кабилар иккала жинс вакили томонидан ҳам вазиятга қараб маъқул сифатлар эканлиги эътироф этилмоқда. Бундай фикрлаш ва ҳис қилиш даражаларида сифатларнинг маъқулланишини бошқа бир рус тадқиқотчиси **В.Е. Каган** эмоционал-когнитив диссонанс деб атаган. Унинг маъноси шуки, маскулинликликка нисбатан когнитив (фикрий) ижобий муносабат, аёлликдаги ижобий эмоционал муносабатлар билан уйғунлашади, яъни, эркакларга хос бўлган яхши сифатларнинг қадрланиши ва ҳиссий ўзаро муносабатларнинг яхшиланишига имкон берувчи аёлликнинг сифатлари инсондаги ижтимоий установкаларда шундай қарор топадики, у вазиятга қараб ақл ва юрак билан тўғри қарор чиқара олади. Бундай установкалар олимларнинг фикрича, 3-7 ёшлардаёқ шакллана бошлайди (Каган, 2000). 7-10 ёшларда ҳар бир боланинг жинсига мос

равишда гендер сифатлар намоён бўла бошлайди ва бунда рационал ва ҳиссий қобилиятлар етакчи роль ўйнайди.

Агар қизларга алоҳида эътибор бериладиган бўлса, айнан уларда 10 ёшдан бошлаб ижтимоий мақомини англашга имкон берувчи “Мен” концепцияси шакллана бошлайди. Айнан қизлар ўзларининг ўзгалар билан чиқишиб кета олишлари, тил топишиши, кимларгадир кераклигини ҳисоб қилишлари ўғил болаларга нисбатан аниқроқ намоён бўлади. Чунки қизларда ёшликданоқ, гуруҳ фикрига эътиборлироқ бўлиш, гуруҳда ўз мақомига эга бўлишга интилиш кучлироқдир. Лекин **Т.В. Бендас**нинг ўтказган кўплаб тадқиқотларида ўз-ўзини баҳолашда ҳам, ўзининг жамиятдаги мақомини белгилашда ҳам жинсга оид тафовутлардан кўра, ижтимоий маданий муҳитга боғлиқ омиллар сезиларлироқ роль ўйнаши маълум бўлди. (Бендас, 2000). Буни олима россияликларнинг ҳам шахс сифатида жамоавийлик психологияси Ғарбга оид бўлган индивидуалистик психологиядан устунлиги билан баҳолайди.

Америкада ўтказилган айрим тадқиқотлар бу фикрни ҳам тасдиқлади. Масалан, ўша ерда яшайдиган қора ва қизил танли одамлардаги гендер ҳамда ўз-ўзини баҳолашдаги фарқлар ўрганилганда, ижтимоийлик омилининг аҳамияти деярли йўқ эканлигини маълум бўлди. Чунки индивидуалистик маданият устун бўлган америкаликлар жамиятида коммуникатив ва ижтимоий сифатлар негадир кучсизликнинг, фемининликнинг белгилари сифатида эътироф этилади (Бендас, 2006, 208 б.). Жамоавийлик устун бўлган маданий муҳитларда эса айнан шу сифатлар, масалан, киришимлилик, сўзомоллик кабилар ижтимоий етукликнинг белгиси сифатида кучсизликнинг ёки фемининликнинг аломати деб қаралмайди.

Гендер менежмент соҳасида олиб борилган изланишларда турли хил методикалар ишлатилган бўлиб, уларнинг аксарияти шахснинг ўзига бўлган баҳоси ҳамда ўзи тўғрисидаги тасаввурларини ёритишга бағишланганлиги билан ажралиб туради. Умуман, ижтимоий психология ушбу масалани тадқиқ этганда, ўзига бўлган баҳонинг ўзгаришида энг аввало шахсни ўраб

турган ижтимоий муҳит, яъни, у бевосита мулоқотга киришадиган инсонларнинг роли катта эканлигини қайд этади. Лекин шу масаланинг бошқарув фаолиятига қўшилган эркак ёки аёлда қандай ўзгариши ҳам алоҳида диққатга сазовор бўлган масаладир. Бу ерда савол қайси бир жинс вакилида бундай тасаввур ёки баҳонинг турғунлиги ёки ўзгарувчанлиги намоён бўлишини аниқлаштиришга қаратилгандир.

Кундалик ҳаётда одатда катта ёшли аёллар ўзлари, ўз фикр-ўйлари ва хиссиётлари тўғрисида эркакларга нисбатан очикроқ изҳор қилиш қобилиятига эга эканлиги исботланган. Эркаклар бу масалада анча писмиқ бўлиб, хаттоки, энг яқинларидан ҳам ўзи тўғрисидаги конкрет маълумотни яширишга ҳаракат қиладилар. Лекин бизнинг фикримизча, менежмент соҳасида самарали фаолият кўрсатаётган хотин-қизлар, айниқса, раҳбар аёлларнинг бу борадаги психологияси нечоқли ўзгарганлигини конкрет этнопсихологик муҳитда ўрганиш зарур. Бу сифат жамоанинг психологиясига, шу раҳбар аёл қўл остида ишлаётган ходимларнинг иш самарасига таъсир кўрсатиши аниқ, унинг ижобий ва салбий жиҳатларига қараб хулосалар чиқариш лозим.

Алоҳида таъкидлашга молик фикр бу ўринда шундан иборатки, жамоадаги вертикал муносабатларда ҳамиша кимларнидир фикрини инобатга олиш, ёки олмаслик, раҳбар шахсга нисбатан илтифот ёки танқидларнинг бўлиши табиий бўлганлиги сабабли, шундай вазиятлар таъсирида шахснинг ўзи тўғрисидаги баҳоси нечоқли ўзгариши мумкинлиги ижтимоий психологик жиҳатдан аҳамиятлидир.

Тадқиқотчи *Игли* ўтказган экспериментларда катта ёшли аёллар ўзига нисбатан билдирилган ҳар қандай фикрга, ҳоҳ у ижобий бўлсин, ҳоҳ – салбий барибир муносабат билдирар, айтилган гапларни юрагига яқин олар экан. Чунки аёл учун ўзига нисбатан берилган фикрга жавоб қайтармаслик – бу фавқулотда ҳолат бўлиб, албатта ўз эмоциялари ва ҳис-кечинмаларини билдириши лозим. Эркак учун эса ўзига ташқаридан билдирилган фикрга бефарқдай муносабат билдириш ўзига хос ҳимоя воситаси сифатида идрок

этилади. Бошқарувдаги гендер муносабатларда бу ҳолатни ўрганиш ҳам ўз ечимини кутмоқда.

Гендер менежмент борасида эътиборга молик ғоялардан яна бири шуки, раҳбар инсон барибир ҳар қандай шароитда ҳам ўзига нисбатан баҳосини ошириб боришига интилади. Буни ўз вақтида **У. Джеймс** (1890) “ўзини излаш”, “ўзини севиш” мотиви, деб атаган эди. Менежмент соҳасида эса **Тессер** (1988) ўзига нисбатан баҳони сақлаш назариясини яратиб, уни *self-evaluation maintenance* – *SEM* деб атади. *SEM* ходисасининг самараси шундаки, шахс, айниқса, муайян мавқега эга бўлган шахс ҳамиша ўзи тўғрисидаги яхши фикрни сақлашга интилади. Атрофдагилар уни ҳурмат қилганлари сари, ўзига нисбатан баҳоси ошиб бораверади. Агар яқинлари, ҳамкасблари орасида обрўли, авторитетли инсонларнинг кўпайиб боришини у ўзи тўғрисидаги тасаввурларнинг бузилиши учун реал хавф деб қарайди. Бу фикрни текшириб кўрган бошқа олимлар - **Cross Madson**лар (1997) ўзи тўғрисидаги юқори баҳо ва фикр ўзгаришлар билан муайян масофани – дистанцияни сақлаган тақдирдагина бўлиши мумкин деган хулосага келдилар. Тессер кейинчалик бу фикрни мактаб ёшидаги ўғил ва қиз болалар мисолида ҳам текшириб кўрди. Лекин текширишлар *SEM* ходисаси кўпроқ йигитларда намоён бўлишини, қизларда, аксинча, дўстларидан узоқлашмасликка интилиш ҳар қандай ҳолатда ҳам мавжуд эканлигини исботлади.

**С. Кросс ва Л. Мэдсон**лар *SEM* назарияси фақат эркакларга хослигини турли ёшлилар мисолида ҳам исботлашга уриндилар. Чунки уларнинг фикрича, эркаклардаги “Мен” концепцияси кўпроқ мустақилликни ёқловчи бўлса, хотин-қизлардаги – ўзаро боғлиқ Мен-концепциясидир. Шу боис ҳам хотин-қизлар у ёки бу соҳада катта муваффақиятлар қозониб, бообрў бўлган тақдирда ҳам ўзгаларини камситиб қўймаслик, уларни ҳам маънавий жиҳатдан қўллаб-қувватлашга уринсалар, эркаклар бундай ҳолатларда бироз камтарликни унутиб, бошқаларни хафа қилиб қўйишдан ҳам тоймайдилар.

Яъни, кўриб турганимиздек, бу борада аниқ гендер фарқлар ва стереотиплар ҳамон мавжуддир. Бу ўриндаги стереотип шундай иборатки, жамиятнинг ўзи эркекларнинг ҳар қандай ютуқларини юқорироқ баҳолашга мойилки, улар ўз навбатида ана шундай муносаббатга муносиб бўлишга ҳаракат қилади. Ҳадеб ўз ютуқларини кўз-кўз қилиб, “мен” деб кўкрагига урмаса-да, эркеклар кўнглининг тубида бироз ўзига ишонганроқ ва манмансираганроқ бўлишади. Аёллар эса, айниқса, ишлаб чиқариш муносабатлари тизимида бироз ҳадиксираш, атрофдагиларнинг муносабатлари ёмон бўлиб қолишидан чўчиброқ ҳаракат қиладики, бу табиий, унинг ўзи тўғрисидаги тасаввурлари мазмунига таъсир қилади.

Лекин жуда кўплаб тадқиқотлар эркеклардаги ўзига ишонч ва такаббурликнинг асл асоси уларнинг жисмонан аёллардан кучли эканлиги, ижтимоий стереотиплар уларни ёқлашига суянадилар, аёллар эса коммуникатив қобилиятлари ва ўзгалар дард-хасратини яхши билган кишилар сифатида қарама-қарши жинс вакилидан барибир кучлироқ эканлиги асосида ўзларида муайян юқори баҳо соҳибалари сифатида ўзларини тутадилар. Бу иккала жинс вакилининг муваффақиятларга эришига даъвогарликлари ва талаблари даражасида бевосита акс этади.

### **Гендер- менежментда ўзи-ўзига баҳо.**

Маълумки, ижтимоий психологияда ўзига нисбатан талабларнинг уч босқичли даражаси фарқ қилинади: *паст, ўртача ва юқори*. Бу даража одатда экспериментал шароитларда текширилувчининг турлича қийинликдаги вазифаларни танлаши ва уни бажаришга киришиш реакцияларига қараб баҳоланади. Агар дадил бирданига қийин вазифани ўз бўйнига ола билган текширилувчининг талаблари даражаси юқори деб эътироф этилади. Лекин аслида қандай турдаги вазифа танланмасин, ҳар қандай ишга киришиш аслида шахсда муваффақитга эришиш учун мотивация борлигидан дарак беради. Лекин нима бўлганда ҳам талабгорлик даражаси билан шахснинг ўзига берган баҳоси ўртасида муайян боғлиқликнинг борлиги исботланган.

Бу текширишларнинг аксарияти мактаб ўқувчиларида ва талабаларда ўтказилган. Қизлар билан ўғил болаларнинг талабгорлик даражаларида муайян жинсий тафовутлар борлиги исботланган. Хаттоки, балоғат ёшидаги қизларда мағлубият тугул, муваффақиятдан ҳам чўчиш билан боғлиқ ҳиссиётлар устунроқ келиши аниқланган.

Энди бу ҳолат катталарда, айниқса, бошқарув соҳасида фаолият юритаётганлар мисолида қандай намоён бўлиши бошқарув психологияси учун аҳамиятлидир. Чунки кўплаб изланишларда (масалан, Massoby, Jacklin, 1987) аёлларда муваффақиятдан хавотирланиш ва айниқса, ёши ўтгани сари, ўзининг ҳар бир ҳаракатига нисбатан талабчанлик ортиши исботланди. Лекин кейинчалик Мишель Палуди (Paludi, 1987) барча тадқиқотларни умумлаштириб, жумладан, Мартина Хорнер ишларидаги эмпирик маълумотларга таяниб, биров бошқачароқ хулосага келди, яъни, унинг фикрича, муваффақиятдан чўчиш маъносида гендер ёки ёш жиҳатдан тафовутлар деярли мавжуд эмас. Шунинг учун эркаклар ёки аёлларнинг карьерага эришиш борасидаги интилишларида ҳам ўзига хослик деярли мавжуд эмас. Яъни, кейинги ўтказилган тадқиқотларда илгари сурилган фаразлар иккала жинс вакилининг ҳам муваффақиятга интилиш борасидаги мотивациялари деярли бир хил эканлигини, бу ерда гендер тафовутлар мавжуд эмас, лекин фаолиятнинг турига қараб, унга йўналганлик нуқтаи назаридан жинсий ўзига хослик бўлиши мумкин, деган фикрга асос бўлди. Яъни, эркаклар бевосита одамларнинг ўзаро мулоқоти ва тил топиш ишлашини назарда тутмаган, кўпроқ техника ва жонсиз предметлар билар боғлиқ фаолият турларига интилсалар, аёллар учун кимлар биландир муомала қилиш, ҳамкорликда биргалашиб ишлаш фаолияти кўпроқ жозибалидир. Шунга мос ҳолда эркакларда берилган топшириқнинг ўзи жозибали бўлса, аёллар учун ишлаш жараёнининг мазмуни, кимлар билан ишлаши муҳимроқдир. Яъни, хотин-қизлар учун ишда мақтов эшитиш, гап эшитмаслик, кимнидир суяш, кўмаклашиш кабилар аҳамиятли ҳисобланади. Шахслараро муносабатларга йўналганлик ва ундан олинадиган самара аёллар

учун муҳимдир, лекин раҳбар аёлдаги ориентация ҳам айнан шундайми, ва у турли миллий-маданий муҳитларда қандай намоён бўлиши глобализация шароитида ўз ечимини кутиб турибди.

Грециялик психолог **К. Атанасиаду** (Athanasiadou, 1997) ўзининг мамлакатидида тадқиқотлар ўтказиб, хотин-қизларда муваффақиятга интилиш мотивацияси унчалик кучли эмаслигини, бу улардаги карьера билан оилавий ҳаётда муносиб бўлиш ўртасидаги қарама-қаршиликнинг мавжудлиги туфайли эканлиги тўғрисида фараз қилди. У сўров ўтказган хотин-қизлар икки гуруҳга бўлинди: карьерага йўналган ва оилага йўналганлар. Лекин иккала гуруҳ вакиллари ҳам ҳамиша ташқаридан – яқинлари, танишлари томонидан тайзиқни ҳис қилишларини таъкидлаганлар. Қайси йўналишни афзал кўрганликларидан қатъий назар, аёл ўзини ҳаётда тўлақонли бахтли деб ҳисоблай олмаслиги ҳам маълум бўлди. Бундай ҳолат, муаллифнинг фикрича, бошқа давлатларда истиқомат қиладиган хотин-қизлар учун ҳам хосдир. Чунки аёллар жамиятда қабул қилинган ахлоқ нормаларини бузмасликка интилишлари ҳам ҳақиқатдир.

**Т. Бендас**<sup>14</sup>нинг 2000 йилда ўтказган тадқиқотида ҳам қозоқ ва рус талабаларининг муваффақиятга интилиш мотивациясида муайян, лекин аниқ тафовутланмайдиган фарқлар борлигини исботлади. Бу текширувчиларда барибир қозоқ ёшлари, иккала жинс вакиллари ҳам руслардан фарқли кўрсаткичаларга эга бўлдилар. Расмий субординацияга қараб иш тутишни ёқтиришини, муваффақиятга эришишда ҳам қозоғистонликлар, айниқса, хотин-қизлар мартабали шахсларнинг фикрини инобатга олиб, ҳаракат қилишларини қайд этганлар. Лекин иккала миллат вакилларида ҳам мағлубиятдан чўчиш ҳисси аниқ намоён бўлмади. Бу замонавий қарашларнинг ёшлар онгига таъсири, жинслараро тенглик ғоясининг балоғат ёшидаги эркак ва аёллар онгига сингиб кетганлигининг оқибати бўлса керак, деган хулосага келади Т. Бендас. Бошқарув соҳасида бизнинг муҳитимизда

---

1. Бендас Т.В. Психология лидерства: Учебное пособие.- СПб.: Питер, 2009 – 220-221 с.

бу жараёнларнинг намоён бўлиши конкрет тадқиқотнинг предмети бўлиши лозим.

Россияда ўтказилган қатор тадқиқотларда карьера қилаётган, бошқарув соҳасида муваффақият билан илдамлаётган хотин-қизларнинг ютуғида унинг оиласи катта роль ўйнашини алоҳида эътироф этилган. “Оиланинг қўллаб-қувватлаши ўз имкониятларига ишониш ва ўзини ҳимоялангандек ҳис қилишни таъминлайди” деб ёзади Ю.В. Щербатых,<sup>15</sup> Бундай шароитда аёл ўзи шуғулланаётган ишларидан қониқиш ҳиссини сезади, агар у эгаллаб турган лавозим оиласининг талабалари ва кутишларига мос келса, у ўз фаолиятидан қониқиб ишлайди ва доимо кўтаринки кайфиятда бўлади.<sup>16</sup> Акс холда эса, яъни, бизнес туфайли ўз оиласи манфаатларидан кечаётган шароитда аёл ҳамиша ички конфликт, зиддиятни бошдан кечиради. Чунки яқинлари билан мулоқот учун вақтнинг етишмаслиги, ҳамон ўзини “Оила бошлиғи” деб ҳисоблаётган эрнинг топиш-тутиши хотинниқидан кам бўлса, у иложи борица хотиннинг бизнес ютуқларига қарши чиқаверади. Бундай шароитда тадбиркор аёл қийин аҳволда қолади: у ёки севимли оиласидан ёки самара бераётган бизнесдан кечишига тўғри келади.

Шунга қарамай, Е.И. Фадеева<sup>17</sup> «Янги аср хотин-қизларнинг ҳукмронлиги асрига айланмоқда» деб эътироф этади. 1995 йилда Пекинда бўлиб ўтган хотин-қизларнинг VI Халқаро конференциясида ҳам таъкидландики, “.. жараён бошланди, уни қайтариб бўлмайди. Аёлни ошхонага ва оиласига тўлиғича қайтариш – мумкин бўлмаган ишдир. Аёлни соф физиологик имкониятларига қайтариш мумкин бўлмаган бўсагадан ўтиб бўлдик...” деб ёзади.

Охирги ўн йилликнинг таҳлили шуни кўрсатмоқдаки, кун сайин раҳбарлик лавозимларини эгаллаётган хотин-қизлар сони ортмоқда. Пекин Форумида таъкидланган яна бир фикр шундан иборатки, “жаҳон тажрибаси

<sup>15</sup>Щербатых Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса.- СПб.: Питер, 2008 - 252 б.

<sup>16</sup> Бендас Т.В. Гендерная психология: Учебное пособие.- СПб.: Питер, 2006.- 129 б.

<sup>17</sup> Фадеева Е.И. Социально-психологические основы деятельности руководителя-лидера: Учебное пособие. - М.: УЦ «Перспектива», 2008 – 16 с.

шуни кўрсатадики, барча ҳокимият тармоқларида – қонун чиқарувчи, ижро ва суд ҳокимиятларида хотин-қизларнинг улуши етарли даражада, яъни 40 фоизгача, бўлса, шу давлатда амалга оширилаётган сиёсатни ишончли деса бўлади”<sup>18</sup>(цит. Е. Фадеева, 18 б.)

Замонавий аёлларнинг лидерлик қобиялияти ва уни таъминловчи сифатлар ҳақида ёзар экан, Е.И. Фадеева қуйидаги психологик сифатларни таъкидлайди: ҳиссиётларнинг ўзгача намоён бўлиши, хавотирлик (биз бу сифатни жонсараклик, дегимиз келади), нимадандир ҳадиксираш ва шу сабабли таваккал қилишдан эҳтиёткор бўлишга интилиш, ижтимоий йўналганлик, эмпатия ҳиссининг мавжудлиги. Аёлнинг “кучи” унинг кучсизлигида эмас, балки унда мавжуд бўлган аёллик хислатларидадир. Аёллик хислатларининг нима эканлигини муаллиф қуйидагича изоҳлайди:

| <i>“Қаттиққўл хоним”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <i>“Қатта она”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| У совуққон ва обрўли; ўз кучи ва ўзининг ҳақ эканлигига ишонади; макр ва ҳийлага устаси фаранг. Ким унинг айтганларини қилмаса ва унинг фикрига қўшилмаса – албатта жазоланади. Доимо тартиб ва интизомни талаб қилади. Унингча, одамларга таъсир кўрсатишнинг энг яхши усули – уларни жазолаш. Ташкилот фаолиятини ўлчовчи ягона мезон – унинг ишлаб чиқариш ютуқлари. Дангаса ва ишёқмас қўзбўямачиларга тоқат қила олмайди. Ўзбошимчалик мутлоқ кечириб бўлмайдиган ҳолат. | Унинг фикрича, “аёлларга хос бошқарув услуби” мавжуд ва унга риоя қилади. Жамоа ишида музокара ва мунозараларга йўл қўяди. Шахс сифатида кучли. Ўз атрофида ўзига ўхшаш кучли шахсларни кўриш тарафдори. Лекин уларни барибир ҳимоя қилиш ва қўллаб-қувватлашни истайди. Ишда ходимлар ўз имкониятларини тўла сафарбар қилиб ишлашлари керак. Бошқарувдаги етакчи методи – ахлоқийлик. Ходимларнинг мустақиллиги, ўзбошимчалигини унчалик ҳуш кўрмайди. |

Кўриб турганимиздек, раҳбарлик ва лидерлик соҳасида ўзини кўрсатаётган хотин-қизларнинг характерларида ҳам ўзига хослик бор ва бу жиҳатлар конкрет изланишларнинг предмети бўлиб бормоқда. Бу ходисани конкрет муҳитимизда ўрганиш эса катта амалий аҳамиятга эгадир.

## Гендер-менежмент ва тадбиркор раҳбар аёл фаолияти

Психологик кузатишлардан маълумки, тадбиркорлик ва бизнес соҳасида муваффақиятли фаолият юргизаётган хотин-қизларнинг онги ва

<sup>18</sup> Фадеева Е., ўша манба, 18 б.

дунёқарашлари ўзгачароқ бўлади. Биз ўзбекистонлик тадбиркор хотин-қизлар тимсолида гендер-менежмент ходисасининг бошқарув психологиясидаги янги йўналиш эканлигини, хотин-қизлар ва эркаклар учун тенг имкониятлар яратилган шароитда шахснинг ўз психологик жинси хусусиятларини англагани ҳолда атрофдагиларнинг яратувчилик меҳнатини мувофиқлаштириш, ўзидаги қобилиятга уларни ишонтириш ва ўзига нисбатан ҳайрихоҳлигини оширишга қаратилган муомала стратегиялари қай тарзда намоён бўлишини, бундай бошқарув установасининг раҳбарлик услублари билан қанчалик боғланишини тадқиқ этишни ният қилдик.

Зеро, Ўзбекистонда мустақиллик йилларида хотин-қизлар бандлиги масаласига алоҳида эътибор қаратиб келинмоқда. Хотин-қизлар миллий иқтисодиётимизнинг турли тармоқларида муваффақиятли ва самарали фаолият юритиб келмоқдалар. Уларнинг ишлаш, меҳнат қилишлари учун барча шарт-шароитлар мавжуд ва меҳнат қилиш ҳуқуқлари қонунларимиз орқали қафолатлангандир. 2008 йилда жами меҳнатга лаёқатли аҳолининг 43,8 фоизини хотин-қизлар ташкил этди. Юртимизда ҳар йили аҳоли учун минглаб янги иш ўринлари яратилиб, уларнинг 40 фоизини хотин-қизлар эгалламоқдалар.

Иқтисодиётнинг реал секторида фаолият юритаётган мутахассис кадрлар, илмий ходимларнинг 38 фоизини ҳам хотин-қизлар ташкил этади. Уларнинг орасида академиклар, фан докторлари, профессорлар, фан номзодлари, катта ва етакчи илмий ходимлар ҳам сони ҳам йилдан йилда ортиб бормоқда. Раҳбарлар орасида илмий ва маориф соҳаларида етакчилик қилаётганлар миқдори ҳам ортиб бормоқдаки, бугун 20 дан зиёд олий ўқув юртларининг проректорлари, 34 нафар деканлар, салкам 400 яқин кафедра мудирлари аёллардир.

Раҳбар кадрлар етиштиришда олий ўқув юртларининг улуши сезиларлидир, шу боис ҳам қизларни олий маълумотли қилиб тарбиялаш, уларни бакалаврият ҳамда магистратура босқичидан кейин ҳам илмий изланишлар олиб боришга йўналтириш ўз самарасини бермоқда. Айниқса,

педагогика олий ўқув юртлари, ижтимоий гуманитар ихтисосликларни муваффақиятли тамомлаган қизлар келажакда халқ хўжалигининг турли соҳаларида раҳбар лавозимларида ишлашлари учун муҳим замин бўлмоқда. Агар педагогика олий ўқув юртлари талабаларининг 65 фоизи қизларни ташкил этса, бу рақам бошқа ижтимоий ихтисосликлар олий ўқув юртларида 56 фоизни ташкил этади. Бу рақамлар уларнинг келгусида турли соҳаларда ўзларини етакчи ва раҳбар қилиб намоён этишлари учун муҳим омил ҳисобланади.

Юқоридаги маълумотларни таҳлил қилган ҳолда Республика “Оила” илмий-амалий маркази билан ҳамкорликда айтилган пайтда бевосита хотин-қизлар ҳаракатига фаол киришган, ўз хизмат лавозимлари нуқтаи назаридан хотин-қизларнинг оила ва жамиятдаги нуфузларини оширишга мутасадди бўлган хотин-қизлар қўмиталари раислари, бир вақтнинг ўзида ўз туман ва шаҳарларида ҳокимларнинг ўринбосарлари лавозимида ишлаётган раҳбар аёллар ўртасида психологик текширув ўтказилди. Бунда асосий эътибор айтилган дамда лавозимда ўтиришига ижтимоий психологик омил сифатида хизмат қилган шахс хусусиятларининг нечоғли намоён бўлишига қаратилди.

Текширув инструменти сифатида Кэттелл ҳамда Жоунс-Крэндалларнинг тестлари ҳамда кичик ижтимоий психологик сўровнома хизмат қилди. Маълумки, Кэндалл тестлари 16 факторли бўлиб, унинг ёрдамида шахс хусусиятларининг турли қирралари қарама-қарши сифатлар билан ҳамоҳанг аниқланади. Бу дастлабки шахс сифатлари натижалари бизга кейинги босқичларда яна ишончли ва бевосита тадқиқот предметида оид тест ва методикаларни ишлатиш имконини беради.

Дастлабки текширувда 48 нафар синалувчи хотин-қизлар иштирок этди. Уларнинг ёшлари 35 дан 60 гача бўлиб, ўртача ёшлари 45-50 ни ташкил этди. Уларнинг маълумоти таҳлил этилганда, аксариятининг маълумоти ижтимоий-гуманитар, аниқроғи – педагогик эканлиги аён бўлди.

“Ҳозирги хизмат мавқеингизнинг мўътадил бўлишига ишончингиз борми?” деб деган саволимизга респондентларнинг 30 фоизигина бундан

ишонч борлигини таъкидлашди. 28,4 фоиз сўралувчилар шу мавқени ушлаб қолишга интилаётганликларини, бошқа ишга ўтиш истаги йўқлигини эътироф этдилар. Демак, респондент аёлларнинг кўпчилиги айти пайтдаги мавқеларидан мамнун ва уни сақлаш, бундан ҳам юқори лавозимларга чиқиш истагидалар. Ижтимоий психологик сўровномадаги “Янги, нотаниш, кутилмаган вазиятларни бошдан кечиришга муносабатингиз?” деб берган саволимизга сўралувчиларнинг ҳар учтасидан биттаси бундай вазиятларни ёқтирмасликларини, умумэътироф этилган нормалар ва ўхшаш вазиятларни ёқтиришларини қайд этдилар. Бу, фикримизча, бизнинг шароитимизга хос, менталитетимизга хос хусусиятлардан келиб чиқади.

Бу ҳолат ва муносабат бошқа саволларга берилган жавоблардан ҳам маълум маънода тасдиқланди. Масалан, бизнинг респондентларимиз кўпроқ хотин-қизлар аудиториясида ишлагани боис, ўз психологик жинси вакиллари бўлган ходималар билан осон ишлашларини, бунда авторитетлари билан тайзиқ ўтказишни лозим топмасликларини билдирганлар. Бундан биз хотин-қизларнинг етакчилари учун бошқарувнинг демократик, ҳамкорлик ва ҳамжиҳатликка асосланган услуби маъқул эканлиги тўғрисида хулоса чиқардик. Бу ҳолатни бошқа конкрет методикалар воситасида ҳам ўргандик. “Ўз авторитетингиз билан ходимларга таъсир қилганингизни эслайсизми?” деб берган саволимизга 25,5 фоиз респондентлар “Ўзимдаги бундай қобилиятни сезмаганман” деб жавоб бердилар. Тўғри, бу жавоблар раҳбарларнинг иш стажига, тажрибасига боғлиқлиги аён, катта ёшли тажрибали раислар ушбу саволга “Албатта, ҳамиша шундай бўлади” (38,5) деган жавобни белгиладилар. “Ўзингизда авторитетлиликни сезганмисиз?” саволига тажрибали раҳбар хотин-қизларнинг 72 фоизи ва яқинда лавозимга тайинланганларнинг эса 9,6 фоизигина ижобий тасдиқ жавобини берди. Демак, ходимлар билан ишлаганда ўз обрўси ва мартабанинг таъсиридан фойдаланиш кўникмаси йиллар мобайнида шаклланади ва тажриба ортгани сари раҳбар аёл ушбу омилдан албатта фойдаланади.

Ижтимоий психологик сўров мобайнида биз албатта респондентларнинг дунёқарашларига алоҳида эътибор қаратдик. Маълум бўлдики, сўровда қатнашган раҳбар хотин-қизларнинг аксарияти истиқболда ўз билим ва савияларини янада орттириш, ўзлари фаолият кўрсатаётган соҳада билимдонликларини оширишни истайдилар: бундай позициядагилар сўралувчиларнинг роппа-роса 75 фоизини ташкил этди. Бу омил уларнинг келгусида муваффақиятли ишлашларида ва шу билан биргаликда индивидуал-психологик жиҳатдан шахс сифатида ҳам ўсишларига туртки бўлишини ҳам улар яхши англайдилар. Шу маънода сўралувчиларнинг 70 фоизи ўзларига нисбатан баҳолари адекват эканлигини, ўз устида ишламагунча кўпчилик эътирофига эришиш мушкуллигини биладилар. Бу маълумотлар уларнинг ижтимоий жиҳатдан билимдонликлари яхши эканлигидан, ходимлар билан ишлаганда ҳам психологик жиҳатдан пишиқ раҳбарлар бўлишлари учун замин эканлигидан дарак беради. Чунки ўзига нисбатан баҳо адекват бўлгандагина раҳбар фаолияти самарали бўлишига ишониш мумкин. Шунинг учун бўлса керак, “Раҳбарлик фаолиятингизга профессионал маҳоратингизни ошириб боришингизнинг таъсири борми?” деб берилган саволга респондентларнинг 78 фоизи ижобий жавоб бердилар. Профессional маҳоратли шахсина уларнинг фикрича, раҳбарликнинг нозик ва мураккаб жиҳатларини ҳам эгаллай олади ва ўз ишини самарали уддалайди.

Биз хотин-қиз лидерларнинг шахс сифатидаги қайси фазилатлари улардаги самарали бошқарувчиликка таъсир қилишини ўрганиш мақсадида Кэттеллнинг машҳур сўровномасини қўлладик. Унинг натижасида биз куйида эмпирик маълумотларни олдик.

Аввало раҳбар аёл мулоқот борасида очиқ ва дадил бўлиши лозим. Шунинг учун респондентларнинг **А** фактор, яъни, **“тортинчоқлик - мулоқатмандлик”** омили бўйича олган натижаларини таҳлил қиламиз. Таҳлиллар шуни кўрсатдики, текширувда қатнашганларнинг 60 фоизи ўзларида очиқ намоён бўладиган экстраверсия мавжудлигини намоён

этдилар. Яъни, хотин-қизлар кўмиталарининг раислари осон мулоқотга киришади, самимий, табиий, очиқ муомала муҳитини шакллантира олади, сўхбатдошнинг кўнглига мос фикрлар ва ҳиссиётларни изҳор этиб, унинг ишончини қозона олади, содир бўлаётган ходиса ва воқеаларга нисбатан ўз шахсий қарашини баён этиш ва муносабатини тушунарли айта олиш қобилиятига эга. Яъни, бу тоифали раҳбар аёллар учун шахслараро муносабатларни мақсадли йўлга қўйиш қийин эмас.

Кэтеллнинг С омили, яъни, **“ҳиссиётларнинг беқарорлиги ва барқарорлиги”** бўйича олинган маълумотлар ҳам диққатга сазовордир. Чунки раҳбарга бир томондан ҳиссиётлар зарур, лекин уларни ўз вақтида ва керакли ўринларни бошқариш сифатлари ундан ҳам зарурдир. Бу жиҳатдан респондентларимиз аввало эмоционал нуқтаи назардан етук эканликларини, ўз ҳиссиётларини бошқаришда анча фаросатли, барқарор эканликларини исботладилар. Яъни, сўралувчиларнинг 60 фоизида айнан шундай сифат намоён бўлди, улар реал фактларга, воқеа-ходисаларга, ўз психологик жинси вакиллариининг хис-кечинмаларига теран боқишлари мумкинлигини намоён этиб, бу борада фаол эканликларини баҳоладилар. Чунки уларга кўпинча ўз оилавий ҳаётида турли муаммоларга дуч келган хотин-қизлар мурожаат қиладилар, уларнинг кўнглига қараш билан биргаликда, ушбу воқеаларга олиб келган омилларга нисбатан психологик уйғоқлик, теранлик ва босиқлик раҳбар аёл учун ўта зарур. Жавобларнинг фақат 5 фоизи таҳлил этилганда, ҳиссиётларга берилувчанлик, ўзгалар ҳиссиётидан толиқиш, бундай ҳолатларни ёқтирмаслик каби жиҳатлар аён бўлди.

Тадқиқотимиз мақсади нуқтаи назаридан бизга методиканинг Е омили, яъни, **“бўйсунувчанлик - доминантлик”** сифатларининг респондентларимизда қай даражада намоён бўлганлиги қизиқтирди. Маълум бўлишича, раҳбар хотин-қизларнинг 36 фоизи ўзларини мутлоқ мустақил, керак бўлса, қайсар, ҳар қандай шароитда ўзларини устун – доминант тутиш орқали, ўзлигини, ўзининг ким эканлигини намоён қилишга тайёр экан.

Фақатгина 8 фоиз жавобларда ўзларидаги тобеликни тан олиш ҳолатлари мавжуд, чунки улар биринчи навбатда хато қилиб қўйишдан қўрқишади.

Шу сифатга яқин бўлган “Ўзини тутта билиш - экспрессивлилик” (F) шкаласи бўйича берилган жавоблар таҳлили шуни кўрсатдики, сўралганларнинг атиги 7 фоизи ўзларидаги ишончсизлик, пессимизм, бошқаларга қараб иш юритиш, баъзан тундлик каби сифатларни тан олдилар. Чунки атрофдагилар учун уларнинг қилаётган ишлари, юриш-туриши ёқмайди, қилаётган ишлари бир хилдай, зерикарлидай. Шунинг учун ҳам мағлубиятга учраб қолишдан қўрқадилар, эртага нима бўлишини билмайди. Лекин раҳбар аёлнинг аксарияти, яъни, салкам 45 фоизи аксинча, яхшиликка ишонади, улар табиатан ўзларини хушчақчақ, бахтиёр ҳис қилади, уларда ҳаётий энергия ҳам раҳбарлик фаолияти учун етарли. Улар доимий ҳаракатда, ўзгалар билан мулоқот қилиш, турли хил алоқалар улар учун ижтимоий аҳамиятга моликдир. Чунки ҳар икки аёлнинг биттаси эмоционал, яъни, ҳиссиётга берилувчан ва бу сифатни одамлар билан муносабатлар учун зарур деб ҳисоблайдилар, айнан шу йўл билан инсон лидер бўлиши, жамоа билан ишлаганда ташаббуслар кўрсатиш, ишда самарага эришиш учун айна шу сифатлар зарур. Қолган 40 фоизга яқин респондентларда эркакларга хос бўлган сифатлар – зийраклик, жиддийлик, ўйлаб иш кўриш, шошқалоқликдан ўзини тийиш, бор нарсаларга реал кўз билан қараб баҳо бериш каби сифатлар аҳамиятли эканлиги маълум бўлди. Демак, бу шкала ҳам замонавий раҳбарларда гендер-менежмент сифатлари тобора яқинлашиб бораётганлигини намоён этди.

Кейинги сифатлар шкаласи G бўлиб, бу сўралувчиларнинг қанчалик ижтимоий вазиятларда, одамлар билан муносабатда ҳиссиётларга берилувчанлиги ёки мулоқотда юқори норматив қоидаларга бўйсунилишни кўрсатади. Бу шкалага оид саволлар таҳлили шуни кўрсатдики, 84,4 фоиз хотин-қизлар жамоатчилик орасида ўзларига нисбатан ўта талабчан эканликларини, бундай шароитларда масъулият ҳисси етакчи бўлиши, мақсадга эришиш йўлида шу боис улар қатъиятли эканликлари, ишга

берилган, фидоий инсонларни тан олишлари, шунинг учун ҳам ўзлари дадил масъулиятларни бўйнига олишлари маълум бўлди. Улар кундалик иш билан яшайдилар ва ҳамиша банд бўлиш улар учун маъқул. 14 фоиз респондентлар эса барча иш ва топшириқларга ўта жиддийлик, масъулият, онглилик билан ёшдашиш лозим, деб ҳисоблайдилар, чунки улар ўзларни эргаштириш учун, уларни ишонтира олиш лозимлиги фикрига қатъий ишонади. Эътироф этиш лозимки, ушбу шкаладаги салбий жавобларни кўрсатувчи паст баҳолар аниқланмади.

“Н” шкаласи (иккиланувчанлик - дадиллик) бошқа шкала натижаларини яна бир карра исботлади. Яъни, сўралганларнинг аксарияти – 73,6 фоизи жамоатчилик ишларига дадил кириша олиши, керак бўлса таваккал қилишга мойилликларини, одамлар орасида фаол ва эркин ўзларини тутишларини қайд этдилар. 20,8 фоизи – дадил, эмоционал мулоқотларни жонли олиб бориш тарафдори. Бу соф аёлларга хос бўлган сифатлар аслида. Хотин-қизлар қўмиталарининг раислари баъзан аҳоли билан ишлаганда, кўз ёшини ҳам, дард-ташвишни ҳам гувоҳи бўладилар, шундай ҳолатлар ўзларини босиқлик билан тутиш, лекин ўша мурожаат қилган инсонни тушунишга ҳаракат қиладилар ва бу улар фаолиятининг самарадорлигини таъминлайди. Шкаланинг жавоблари таҳлили бизнинг аёлларда айнан шу сифат мавжудлигини, эмоционал – ҳиссиётларга бой бўлган ижтимоий вазиятларда ҳам айни вазиятга мос иш тутишлари, иккиланмасликларини намоён қилдилар. Фақат бир неча кишининг жавобида бироз уялиш, ўз кучига ишонмаслик, жамоа ёки гуруҳ билан эмас, якка холда одамлар билан ишлашни афзал кўришларини баён этдилар.

Бундай ҳолат методиканинг кейинги шкаласи “М” – “ишчанлик – хаёлпарастлик” шкаласи бўйича олинган таҳлил натижаларига яқин. Чунки сўралганларнинг 80 фоизидан зиёди қарорлар қабул қилишда ишчанлик руҳини намоён эта олишини, ташқи реал ҳолат ва вазиятларни бошқара олишлари, экстремал ҳолатларда, катта йиғинларда дадил, ишчанлик руҳида фикр бера олишларини тан олдилар. Фақат 17 фоиз респондентларда бироз

тасаввурлар оламини тан олиш, ижодкорлик руҳи мавжудлиги аён бўлди. Чунки уларнинг айримлари дарҳақиқат шеърлар ёзишни ёқтириши ва бу борада “қалами” борлигини тан олдилар.

“Q1” шкаласи шахсдаги консерватизм ёки радикализмни кўрсатади. Маълум бўлдики, биз ўрганган контингентдагиларнинг 9 фоизи ишга қандай ёндашишнинг умуман олганда фаолият самарасига бевосита таъсир қилмаслигини, одам вазиятга қараб очикроқ бўлишни, керак бўлса, танқидий руҳда бўлиш лозимлигини белгилаб, ўзларини либераллар сифатида намоён этган бўлсалар, қолганлар учун ўрганган, ўқиганлари, ҳаётда кўрган-кечирганлари, катталарнинг ўғитлари кўпроқ қўл келишини эътироф этганлар. Айниқса, бундай жиҳат янги одамлар билан ишлаганда, нотаниш одамлар билан мулоқот қилганда қўл келиши маълум, яъни, раҳбар аёлларнинг кўпчилиги анъаналарга содиқ эканликларини изҳор қилганлар.

Нихоят, “Q3” ( ўзига нисбатан баҳо паст - юқори) шкаласи бўйича тўпланган маълумотларнинг умумлашмаси биз текширган аёлларда ўзини ўзи баҳолаш ва ўзини назорат қилиш борасидаги кўрсаткичлари ўртача, нормал эканлигини кўрсатди. Рақамлар 80 фоиздан зиёд аёллардаги ўзини баҳолаш юксак ривожланганлигини, айниқса, ижтимоий талаблар, жамият нормаларга бўйсунишда аниқлик мавжудлигини, одамлар орасида ўз ҳиссиётларини жиловлай олиш қобилиятига эга эканликларини кўрсатди. Шу боис бўлса керак, улар ён-атрофдагиларга нисбатан эътиборли, иш юзасидан ўз обрўларини имкон қадар сақлаш зарурлигини, бошлаган ишни охирига етказиш орқали одамлар орасида обрў қозониш мумкинлигини англашларини баён этдилар.

Демак, шахс сифатларини 16 омил асосида ўрганиш натижалари респондент хотин-қизларнинг ўзлари бажараётган вазифалари, бўйниларига олган масъулиятлари нуқтаи назаридан яхши позицияда эканликларини, лекин шу билан биргаликда айнан аёллар психологиясига хос бўлган самимият, мулоқотда эътиборлилик, ўзгаларга ён беришга мойиллик, ҳиссиётларга берилувчанлик кабиларга эга эканликларини кўрсатди. Шу

билан биргаликда анъанавий эркакларники, деб эътироф этиб келинган ижтимоий психологик сифатлар – одамлар орасида ўзини тутиш, вазиятга қараб иш юритиш, босиқлик, ақл ва фаросат билан мулоҳаза юритиш, ўзини баҳолаш ва бошқаришда адекватлилик кабилар улардаги гендер тафовутларни йўқотишга нисбатан установкалари билдиради. Лекин биз ўрганган бу контингент бевосита эркак ҳокимлар раҳбарлигида ишлагани боис ва уларнинг ишлаш аудиториялари хотин-қизлар ва болалар бўлгани учун ўзига хос гендер-менежмент сифатлари уйғунлашганлиги исботланди. Яъни, ўзгалар эътирофига сазовор бўлишга интилиш, ўзгаларга ёқиш, уларда илиқ таассуротлар қолдириш орқали фаолият самарадорлигига эришиш, ва бунга асос бўлган сифатларнинг мавжудлиги замонавий ўзбек раҳбар аёли психологик имиджидаги ўзига хос чизгилардир.

Ниҳоят, биз шу контингент аёллардаги ўзини ўзи иш фаолиятда намоён этиш қобилиятини **Жонс-Крэндалнинг “Ўзини намоён этишни ўлчашнинг қисқача шкаласи” методикаси** ёрдамида текшириб кўрдик. Бу методиканинг асосида ижтимоий психологияда анъанавий раҳбарларга хос деб эътироф этилган назарияларда келтирилган сифатлар асос қилиб олинган бўлиб, унинг натижалари қуйидагиларни қайд этишимизга асос бўлди: респондентларнинг 66 фоизи айтишдики вазият ва айтиш пайт талаблари таъсирида фаолият кўрсата олади (актуализаторлар), яъни, уларнинг психологиясини таърифлайдиган бўлсак, уларга самимийлик, очиқлик, чин кўнгилдан муомалага киришиш, ўз ички туйғуларини яшира олмаслик кабилар хосдир. Бу уларнинг ҳаёт-фаолияти турли ҳодиса-воқеалар, учрашувлар билан бойлиги билан изоҳланади, шунинг учун ҳам улар жамоат ташкилотининг етакчилари сифатида лавозимга сайланганлар. Улар ўзларига ҳам, ўзгаларга ҳам ишонадилар, айтиш пайтда дуч келиши мумкин бўлган тўсиқ ва қийинчиликларни енгишга ҳамиша ҳозирлар. Чунки хотин –қизлар қўмитаси раислари фаолияти нуқтаи назаридан кўпинча турли муаммолар билан тўқнашадилар, улар аниқ вазифалар доирасида ўз ечимини топади, уларни ҳал қилиш эса улар учун муқаддас вазифадай, масъулиятни ҳис қиладилар.

Фақат 12 фоиз аёллар ушбу тест натижаларига кўра ўзларини ўта босиқ, ҳар қандай шароитда ҳам ўзини босиқлик билан тутишга қодир, ўзларини назорат қила оладиган шахслар эканликларини билдирдилар. Фақат айрим вазиятларгина уларни ҳиссиётларга берилишга мажбур қилиши мумкин, чунки уларнинг фикрича, инсонлар ўртасидаги муносабатларда фақат икки йўл мавжуд – уларни бошқариш ёки уларга эргашиш.

Биз тест ўтказган хотин-қизлардан ўзлигини ҳурмат қилиш, ўзини муносиб тутиш, ўзига нисбатан баҳонинг адекватлиги, камтарлик, интизомлилик, ижро маданияти, муваффақиятга нисбатан интилиш, масъулият, мажбуриятларни ҳамиша ёдда тутиш, виждонлилик, турли ҳолатларга реал баҳо бера олиш, ижтимоий етуқлик ва билимдонлик кабилар талаб этилади. Ўз хизмат бурчларига садоқат билан қарайдиган шахслар эса одатда вазифаларни аниқ бажарувчи, уларнинг моҳиятини билувчи, ўзига ишонган, жонсарак, ҳаракатчан бўладилар.

Шундай бўлсада, биз раҳбар аёллар билан ўтказилган тест синовлари якунига кўра ўз фикр-мулоҳазалари ва тилакларини билдиришларини сўраганимизда, улар бевосита раҳбарлик ва самарали бошқарув масалаларида кўшимча профессионал малака ва кўникмаларни эгаллашга муҳтож эканликларини, баъзан ишда айнан ижтимоий психологик саводхонлик даражаси етарли бўлмаслигини, айниқса, аҳолининг турли ижтимоий гуруҳлари ва қатлами билан ишлаганда психологик билимлар етишмаслигини эътироф этдилар.

## **Гендер сўров натижалари**

Мамлакат иқтисодий ривожланиши ва дунё ҳамжамиятида ўз муносиб, обрўли ўрнини эгаллашда меҳнат жамоаларида фаолият олиб борадиган раҳбарнинг ҳиссаси улқандир. Раҳбар шахси ҳақида гап кетганда аксарият ҳолда эркак кишининг қиёфаси гавдаланади. Лекин ижтимоий-иқтисодий ҳаётимизнинг турли соҳаларида аёл раҳбарлар ҳам учрайдики, уларнинг бошқарувчилик фаолияти, коммуникатив қобилияти, ходимларни ишга тўғри

йўналтира олиши, фаолияти мотивлари, ишни самарали ташкил этиши каби бир қатор жиҳатлари шу соҳада иш олиб борадиган кишиларнинг ишга ва ҳаётга мотивацияларини ошишига олиб келади. Шунинг учун бошқарувнинг гендер тафовутларини аниқлаш орқали бу фаолиятни самарали ташкил этиш йўлларини кўрсатиб бериш муҳим масала ҳисобланади. Шундай экан, “Бошқарув тизимининг асосий, ҳал қилувчи жойларида замонавий фикр юритадиган, ўз халқи, Ватани манфаатларига ғоят садоқатли, юқори малакали кадрлар тайёрлаш лозим”лигига қаратилган И.А.Каримов фикрларига асосланиб, биз мазкур тадқиқотимизда раҳбарлик ва бошқарувчиликнинг гендер хусусиятларига эътиборимизни қаратдик.

Жамиятимизнинг бугунги тараққиёти қонуниятлари, ҳукуматимиз, шахсан Президентимизнинг аёллар ва оила борасидаги ғамхўрликлари хотин-қизлар мақомининг жамиятда ўта юқори бўлишини тақозо этмоқда.

Ўзбекистоннинг бозор иқтисодиётига ўтиши ва демократик тузум сифатида шаклланиши билан боғлиқ мураккаб ўтиш даври шароитларида, давлатимиз ва жамиятимиз диққат марказида, мамлакатнинг ижтимоий-сиёсий ҳаётида аёлларнинг фаол қатнашишига эришиш масаласи алоҳида аҳамият касб этмоқда.

Юртимиз иқтисодий тараққиётидаги хотин -қизларнинг роли ва ҳиссасини аниқлаш мақсадида мамлакатимизнинг турли ҳудудларида айни пайтда тадбиркорлик билан шуғулланаётган хотин-қизлар ва бир гуруҳ эркаклар ўртасида социологик сўров ўтказдик. Сўровда эштирок этган 18 ёшдан 55 ёшгача бўлган аёлларнинг 45,4% ўз жавобларида тадбиркорлик билан шуғулланиш иштиёқи борлигини маълум қилдилар. Олинган натижаларда иқтисодиётда банд бўлган аёлларнинг кўпчилиги ўз мавқеларнинг ўсишига катта аҳамият билан қарамаётганликлари кузатилди. Бу ҳолат сўралган респондентларнинг(47,9%) ҳар иккисидан бирида кўриш мумкин. Қишлоқ аёлларига(44,2%) нисбатан шаҳар аёлларининг(52,1%) ўз касбий мавқеларини оширишга қизиқиш борлиги, шунингдек 20 -24 ёшдаги ёш аёлларнинг 57,9% ва 24-29 ёшлилар 59,7%, турмушга чиқмаган

қизларнинг 60,9%, шунингдек, таълим соҳасида, айниқса соғлиқни сақлаш соҳасида (66,0%), бошқарув органларида (70,6%) ва тадбиркорлик билан шуғулланаётган (60,0%) респондентларнинг жавобларида ўз аксини топди. Шунга қарамай, 41,9% аёллар ўз мавқеларни ошириш йўлида бирмунча тўсиқларга рўбарў келаётганликларини эътироф этдилар.

Тадқиқотларда иштирок этган аёлларнинг кўп қисми (68,2%) бугунги кунда аёл иқтисодий жиҳатдан қарам бўлмаслиги керак, деб ҳисоблайдилар. Респондентларнинг 24,4% бу фикрга қўшилмаган бўлсада, 7,4% бу борада ўз фикрларини билдиришга иккиланишлари кузатилди. Шаҳар аёлларнинг аксарияти (71,6%) қишлоқ аёлларига қараганда иқтисодий жиҳатдан эркин бўлишни шарт деб ҳисоблайдилар. Тадқиқотдан маълум бўлди-ки, кўпгина аёллар ўзларини иқтисодий жиҳатдан қарам деб ҳисобламайдилар. 39,2% респондентлар ўзларини моддий жиҳатдан мустақил, 53,7% ўзларини бундай гуруҳга қўшмасалар, аксинча 7,1% аёллар бу масалага жавоб беришга қийналгани кузатилди.

Социологик тадқиқот натижалари кийинги йилларда республикаимиз аёллари ижтимоий онгида ўз шахсини намоён этиши ва ўз мавқеини мустақкамлашга бўлган интилишлари ўсганини ва бу эса ўз навбатида оилада ва жамиятда сезиларли даражада ўзгаришларга олиб келаётганлигини кўрсатди. Бунга ҳам объектив, ҳам субъектив сабаблар борлиги аниқланди. Масалан, аҳолига кўрсатилаётган маиший хизматнинг яхшиланиб бориши турмушнинг ижтимоий, иқтисодий моҳиятида яққолроқ намоён бўлмокда.

Жамиятда индивидуал уй-хўжалигини жамоа хўжалиги билан алмаштириш натижасида аёллар уй-рузғор ишларидан маълум маънода озод бўлдилар. Хотин-қизларни меҳнати енгиллашди. Ушбу ҳолатлар объектив равишда аёлларнинг ижтимоий фойдали меҳнатда тобора кўпроқ иштирок этишлари учун имконият яратмокда. Албатта бугунги кунда хотин-қизларни иш билан таъминлашда кўпроқ қишлоқ шароитида мураккаблигича қолмокда. Бунда бир қанча сабаблар мавжуд, яъни:

- Қишлоқда саноат корхоналарининг камлиги;

-Мулкчилик шакллариининг секинлик билан босқичма –босқич ривожланаётганлиги;

- Барчада ҳам меҳнатга муносабатнинг адекват шаклланмаганлиги;

-Юқори профессионал малакали мутахассис-кадр хотин-қизларнинг камлиги;

-Урф-одатларимизга мос ҳолда аёлларнинг ижтимоий фойдали меҳнатга нисбатан муносабатдаги стереотипларнинг хануз сақланиб келаётганлиги.

Юқорида санаб ўтилган сабаблар туфайли бугунги кунда қишлоқ аёлларининг профессионал карьера ва раҳбарликка даъвогарлиги пастлигида намоён бўлмоқда. Маълумки, хотин-қизлар бандлигини таъминлаш, қишлоқ шароитида ҳам аёлларнинг ҳам уй-рўзгор юмушлари, ҳам ижтимоий-фойдали меҳнатда иштирок этишини таъминлаш давлат сиёсатининг устувор йўналишига айлантирилди. Масалан, Республика Президентининг 1994 йил 5 январдаги “Хусусий тадбиркорликда ташаббус кўрсатиш ва уни рағбатлантириш тўғрисида”ги қарори жуда катта силжишга сабаб бўлди. Айни пайтда ушбу ҳужжат ўзбек аёлларининг маданий, маиший, ижтимоий-иқтисодий ҳаётда, жумладан, ишбилармонлик соҳасида ҳали имконият даражаси кенглигини кўрсатди.

Бугунги кунда аёлларимизнинг тадбиркорлик фаолияти олиб бораётганлигини алоҳида кўришимиз мумкин. Улар имконият даражасида миллий ҳунармандчилик билан уйда (касанаичилик) шуғулланишмоқда. Шу ўринда республикаимиз вилоят ва шаҳарларида фаолият юритаётган "Ифбатли келин" ўқув марказини мисол қилиш мумкин. Бу марказ иш фаолиятини вилоят марказлари, шаҳар ва туманларда ташкил этиш ва уларнинг иш тажрибасини кенг йўлга қўйиш мақсадга мувофиқдир.

Тадқиқотимизнинг бир қисмини биз Фарғона вилоятининг Фарғона шаҳри ва Риштон тумани қишлоқларида ўтказдик.

Маълумки, ўзбек оиласида меҳнат асосий ўрнини эгаллайди. Меҳнат тақсимотини аниқлаш мақсадида оиладаги меҳнат тақсимотида бўлган

муносабатни ўргандик. Респондентларнинг фикри бу борада қуйидагича тақсимланди:

- “уй ишларининг ҳаммаси аёллар зиммасида бўлиш керак” - 38 %;
- “уйда эркаклар фақат ўзларига оид ишларни бажариши лозим -1%;
- уй ишларини бажаришда эркак ва аёлларнинг фарқи йўқ - 30%.

Кўриниб турибдики, уй ишлари фақат аёллар зиммасида бўлиш кераклигини кўпроқ кўрсатиб ўтишмоқда. Бироқ бундай шароитда аёлнинг ижтимоий меҳнатда фаол иштироки айрим бидъатлар таъсирида тўсикқа учраши мумкин.

Шунингдек, эркаклар учун берилган саволда “Рафиқангиз ижтимоий меҳнатда қатнашишини хоҳлайсизми?” дейилган саволга “ҳа” деб 37 фоиз, “йўқ” деб эса 43 фоиз эркаклар жавоб берганлар. Жавоблардан маълумки, аёлларнинг аксарият қисми эрининг муносабатини инобатга олади, раъйига қарайди, унинг розилиги билан ишлайди.

Бозор иқтисодига ўтиш шароитида қўшимча ҳунар шакллари тезлик билан жонланмоқда. Анкета саволларига жавоб берувчиларни 56 фоизини уй шароитида тикувчилик ишлари билан, 33 фоизни тикиш-бичиш ишлари билан шуғулланаётганини билдиришган, 60,2% сўралувчиларида бадий кулолчилик, тикувчилик, боғча тарбиячиси сингари касб билан шуғулланиш истагини билдиришади. Албатта жойларда қўшимча ҳунарни ўрганиш учун ўқув марказлари ташкил этилиши ва уларни ташкил этувчилар, марказларнинг раҳбарлари гендер-менежмент асосларидан хабардор бўлишлари мақсадга мувофиқдир. Бунинг учун эса аввало бугунги кун аёли ва эркагидаги айрим унинг психологик жинсига оид хусусиятларни эмпирик тарзда ўрганиш ва муайян амалий тавсиялар ишлаб чиқиш лозим.

## **Бошқарувдаги шахснинг ички психологик имкониятлари**

Бошқарувчилик фаолияти ўз моҳиятига кўра, шахсдан бир қатор сифатларни талаб этади. Бундай сифатларнинг ва талабларнинг мажмуаси

билан бир қаторда, шахс ўз ички имконияти даражасини ҳам билиши керак.

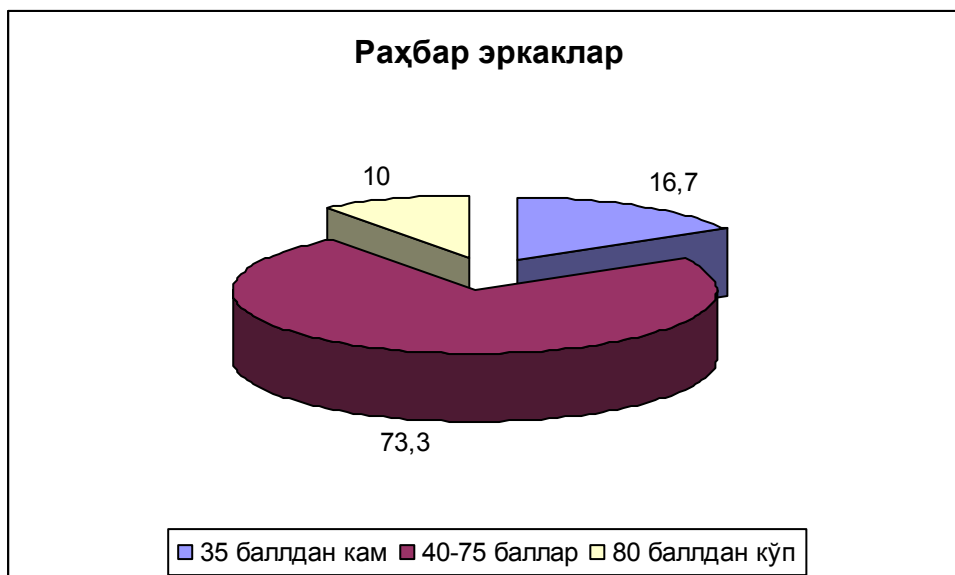
Биз бошқарувчиликда гендер хусусиятларини аниқлаш мақсадида психологияда кенг қўлланиладиган психологик тест воситасида респондентларда раҳбар бўла олишга нисбатан мойиллик хусусиятларини тадқиқ этдик. Бунинг учун тадқиқот объекти сифатида раҳбарлик фаолиятини олиб бораётган шахсларни, чунончи турли йўналишдаги касб-хунар коллежлари ва академик лицей, турли умумтаълим мактаблари раҳбарларини олдик. Раҳбарларни икки тоифага ажратдик: аёл ва эркак раҳбарлар. Биз улар ўртасида “Раҳбарлик имкониятини аниқлаш” тестини ўтказдик.

Қуйида келтирилган жадвалдан кўринадики, бошқарувчилик фаолиятида эркаклар ва аёлларнинг аксарият қисмида бошқарувчанлик имкониятлари ўртача даражани ташкил этади (73,3 % эркаклар ва 70,3 % аёллар ўртача даража балларини тўплаган).

2 - жадвал.

Респондентлар ўртасида ўтказилган «Раҳбарлик имкониятини аниқлаш»  
тести натижалари( % да)

| Балл           | Раҳбар<br>эркаклар | Раҳбар аёллар |
|----------------|--------------------|---------------|
| 35 баллдан кам | 16,7               | 7,7           |
| 40-75 баллар   | 73,3               | 70,3          |
| 80 баллдан кўп | 10,0               | 22,0          |



Тест таҳлилига кўра, бундай шахсларнинг талаблари анча юқори, кўпинча улар ўзларига ишонадилар, улар ўз “Мен”ини таъкидлашни ёқтирадилар. Ҳиссиётларини бошқара олишни билишлик ва ўз хатти-ҳаракатини таҳлил қилишга мойиллик шунга олиб келадики, бундай одамларда бошқаларни бошқариш зарурати ёрқин намоён бўлмайди. Уларнинг фикрлари ҳамма вақт ҳам бошқаларнинг фикр-ўйлари билан мос тушавермайди. Улар ўзларига бошқа одамларни фикран тобе қилиб боғлаб олишни ёқтирмайдилар ва ўзлари ҳам бошқаларга бўйсуннишни истамайди. Бу тоифа одамлар учун улар ҳақида бошқа одамларнинг нима деб ўйлаши унчалик аҳамиятли эмас, лекин айнаи вақтда ўзгаларни танқид қилишга уларда мойиллик кучли. Улар ўз сўзларини ҳамма вақт охири, ҳал қилувчи бўлишини ёқтирадилар. Бу келтирилган психологик характеристика бизнинг аксарият респондентларимизга хос бўлиши билан бирга эркакларнинг атиги 3 фоизида кузатилди. Бу эса уларда бошқаларни бошқариш зарурати алоҳида шаклга эга эмаслиги, ўзларига бошқа одамларни боғлаб олишни ёқтирмасликларини кўрсатади.

Жадвалда берилган маълумотлардан яна шу кўринадики, эркакларнинг 16 фоиздан зиёди биринчи тоифага мансуб эканлар. Бу эса эркаклар ҳозирги ижтимоий ролларига кўра ўта камтарин, ўзига ишонмайдиган кишилар эканликлари ва бошқаларнинг раҳбарлигига бўйсуннишлари кўринди. Бундай тоифадагилар ўзаро келишув асосида қабул қилинган қарорларга бўйсуннишни

маъқул кўрадилар. Бу келтирилган тавсифий белгилар 7 фоиз раҳбар аёлларга ҳам хос эканлиги кўринди.

Бошқарув фаолиятида эркакларнинг 10 фоизи ва аёлларнинг 22 фоизи учинчи тоифага кирдилар. Уларда бошқалардан устунликка интилиш туйғуси кучлироқ эканлиги, улар ташаббускор, яхши ташкилотчи бўлишига қарамай, ҳар қандай йўл билан бўлса ҳам тан олинисига интилишлари кўринади. Ходимларни бошқариш истаги уларда юқоридир, шунинг учун уларнинг раҳбарлик лавозимига мойиллик берувчи хислатлари юқори эканлигини таъкидлаш мумкин.

Биз синалувчиларда раҳбарлик фаолиятига имконият қобилияти қай даражада эканлигини аниқлаш учун “Раҳбарлик қобиятлари” тестини ҳам қўллаб, респондентларни текшириб кўрдик.

3- жадвал.

Синалувчиларда раҳбарлик қобилиятининг намоён бўлиши  
(% да).

| Баллар       | Раҳбар эркаклар | Раҳбар аёллар |
|--------------|-----------------|---------------|
| 0 - 9 балл   | 16,5            | 21,2          |
| 10-12 балл   | 16,7            | 33,4          |
| 13 – 15 балл | 50,8            | 45,4          |
| 16 – 20 балл | 16,0            | 0             |

Жадвалда келтирилган маълумотлардан кўринадик, синалувчиларда раҳбарлик қобилияти қай даражадалигини намоён бўлиш хусусиятига нисбатан тўрт тоифага бўлинади, ушбу тоифалар орасида маълум даражада тафовут мавжудлиги кузатилади.

Жадвалдаги характерли томони респондентларнинг аксарият қисми, учинчи тоифага кирар эканлар. Уларда раҳбарлик учун ҳали қатъиятлилиқ ва уюшқоқлик етишмайди. Шу сабабдан ўйлаган режаларни охирига етказа олмаслик ва ҳиссиётга берилувчанлик кузатилади.

Иккинчи ўринда эса синалувчиларнинг иккинчи тоифага мансуб эканликлари кўринди, яъни 16,7 фоиз ва 33,4 фоиз. Уларнинг фаолиятларида ишни режалаштириб олиш хоҳиши кузатилмайди. Режа тузсалар ҳам унга

амал қилиш малакаси шаклланмаган. Шунинг учун бу тоифадагилар билан психологик маслаҳат олиб бориш кераклигини биз уларга уқтирдик.

Жадвалдаги кузатиладиган ўзига хос томон шундаки, 16,0 фоиз эркакларда раҳбарлик имкониятининг юқорилигидир. Чунки улар иш кунини тўғри ташкил этишади, қарорлар қабул қилиш ишига жиддий қарашади, бошқаларнинг фикрига бефарқлик қилишмайди. Бу хислатлар ўз навбатида раҳбарлик фаолиятига имконият даражалари юқори эканлигини кўрсатади.

Раҳбарлик имкониятининг паст даражадалиги ҳам айрим респондентларда кўринди. Аёллар орасида ҳам, эркаклар орасида ҳам бу тоифага тааллуқли кишилар борлиги кузатилди. Бу натижа маълум даражада “Раҳбар бўла оласизми?” тести натижаларига ҳам мос тушди. Чунки биз танлаган респондентлар орасида айна пайтда раҳбарлик соҳасида ишлаётган бўлса-да, аслида бу фаолиятга унчалик мос эмас, ички имконияти йўқлар ҳам мавжуд эканлиги маълум бўлди(жадвал 4).

4 - жадвал.

#### Раҳбар – ходим муносабатларининг эмоционал жиҳатлари

| №  | Саволлар                                                             | Раҳбар эркаклар | Раҳбар аёллар     |
|----|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1. | Ҳамкасблар билан муносабатда ўз туйғусини намоён қиладими?           | Йўқ<br>47,1     | Ҳа<br>64,1        |
| 2. | Бу раҳбарни ўзига ишонган дейиш мумкинми?                            | Ҳа<br>36,4      | Ҳа<br>35,2        |
| 3. | Низолар шароитида ўзини босиқ тута оладими?                          | Ҳа<br>47,3      | Йўқ<br>35,1       |
| 4. | Фаолиятда бу раҳбарни чалғитиш мумкинми?                             | Йўқ<br>55,7     | Ҳа<br>34,7        |
| 5. | У босиқ, ўзини тутиб олган кишими?                                   | Ҳа<br>45,5      | Йўқ<br>28,5       |
| 6. | Оғир вазиятда ўзини йўқотиб қўйиши мумкинми?                         | Йўқ<br>23,4     | Ҳа<br>35,4        |
| 7. | Танқидларга муносабати қандай?                                       | Бефарқ<br>24,4  | Эътиборли<br>34,4 |
| 8. | Ўз ташвиш-муаммоларини касбдошлари билан ўртоқлашадими?              | Йўқ<br>15,6     | Озгина<br>24,6    |
| 9. | Қўл остидагилар билан муносабатда ўз ҳиссиётларини очик билдирадими? | Йўқ<br>45,1     | Ҳа<br>52,1        |

Юқоридаги маълумотлар аслида бошқарувдаги гендер фарқларнинг эмоционал жиҳатларига алоқадор бўлиб, буни биз махсус тузилган

анкетадан фойдаланиб аниқладик. Анкета 9 та саволдан иборат бўлиб, унда шахслараро муносабатнинг қандай кечиши жиҳатлари аниқланади. Ўтказилган тадқиқот ишида бу анкета ёрдамида ходимларнинг фикри ўрганилди ва натижалар рақамларда акс эттирилди. Қўлга киритилган маълумотлар шуни тасдиқлайдики, гарчи раҳбарлик фаолиятида ижтимоий рол, ижтимоий норма ва ижтимоий санкциялар тизими эркакларга ҳам, аёлларга ҳам бир хил талаблар мажмуи қўйса ҳам, улар фаолиятида жинсга оид психологик ўзига хос хусусиятларни, жумладан, эмоционал жиҳатларнинг аёл раҳбарларда кўпроқ ифодаланиши, аниқлик ва конкретлик натижаларни эркак раҳбарларда кўпроқ кузатилиши, аёлларда вербал компонент устунлиги, эркакларда эса креативлилик устунлиги, хиссий совуқлик хусусиятлари ифодаланганлигини кўрамыз.

Биз ўз тадқиқот синовимиз давомида юқорида қайд этганимиздек, турли йўналишдаги лицей, коллеж ва умуммактаблари раҳбарларини ўрганар эканмиз, уларнинг ходимлари билан бўлган ўзаро муносабатларида кўринадиган хислатларини улар раҳбарлик қиладиган жамоа аъзоларининг аноним фикрларини ўрганиш орқали тадқиқ этдик. Шунинг учун бу метод эркин, стандартлаштирилмаган тарзда ўтказилди. Олинган натижаларнинг миқдорий кўрсаткичлари эса раҳбарлик ва бошқарувчилик фаолиятида гендер тафовутлари мавжудлигини кўрсатди.

Ижтимоий муҳитда раҳбарлик ва бошқарувчилик феноменининг аёл шахсига нисбатан мослигини аниқлаш мақсадида "блиц сўров" ҳам ўтказилди. Саволлар куйидагилардан иборат:

1. Замонавий раҳбар аёлларга бўлган муносабатингиз қандай?
2. Сизнингча, раҳбар аёл қандай бўлиши керак?
3. Фикрингизча, давлатимиз равнақи йўлида ишбилармон, ташкилотчи раҳбар аёллар керакми?

Блиц сўровда иштирок этган респондентлардан 40% и давлат хизмати бошқарувида фаолият юритаётган эркак раҳбарлар, қолган 60% и 18 ёшдан 70 ёшгача бўлган эркин фуқаролардир. Демак, бу борадаги қўлга киритилган

жамоатчилик фикри қуйидагилардан иборат бўлди:

1) Биринчи саволга респондентларнинг 68 %и ижобий баҳо беришди, яъни бир сўз айтганда "Раҳбарлик фаолиятини олиб борадиган аёлларга муносабатимиз яхши" деб эътироф этишди. Демак, аҳолининг аксарият қисми учун аёлларнинг раҳбарлик ишини олиб боришларига нисбатан ижобий муносабат мавжуд эканлиги аниқланди.

2) Иккинчи саволга олинган жавобларда турлича ёндашув кузатилди. 18-20 ёшгача бўлган ёшлар кўпроқ замонавий раҳбар аёлнинг ташқи кўринишига баҳо беришга ҳаракат қилишди. Уларнинг фикрича, биринчи ўринда - раҳбар аёл - чиройли, яхши, замонавий кийинган, сочи чиройли турмакланган бўлиши шарт. Шундан кейингина, у интеллект, ақлли, яхши ишлайди хусусиятлар соҳибаси бўлиши лозим. Эркак раҳбарларнинг берган жавобларида эса раҳбар аёлнинг ишбилармон, ҳалол, меҳнатсевар, доно, уддабуронлик каби сифатларга эга бўлиши зарурлиги таъкидланди. Шунингдек, айрим эркак ва аёл эркин фуқароларнинг берган жавобларига кўра, аёл киши раҳбарлик ва бошқарувчилик билан шуғулланмай, уйда уй бекаси сифатида ўтириши шарт, яъни қисқача айтганда аёл кишининг ўрни уйда белгиланади.

3) Учинчи савол бўйича олинган жавобларнинг фақат 32% игина ижобий баҳоланди ҳолос. Аҳолининг фикрига кўра, жамиятимиз равнақи йўлида раҳбар аёлларнинг қўшаётган ҳиссаси жуда камдир.

Демак, жамиятимизнинг равнақи ва ривожланишида ҳар бир кишининг улуши муносиб бўлиши керак. Агар етарли даражада билим, салоҳият, иқтидор ва қобилият соҳиб бўлса, бошқарувчилик фаолияти билан эркак ҳам, аёл ҳам шуғулланиши мумкиндир. Энг асосийси, И.А.Каримов таъкидлаганларидек: "Раҳбарнинг фазилати, аввало унинг одамларга муносабатида, одамларни рози қилиш, уларга ғамхўрлик, меҳрибонлик кўрсата олиш, эътибор бериш қобилиятларида намоён бўлади. Раҳбар киши элнинг дарду ташвиши билан, шу ташвишларни мумкин қадар осон қилиш ва енгиллатишни ўйлаб яшаши, одамларни ҳимоя қилишга тайёр туриши, бир

сўз билан айтганда, ҳалқнинг дардини ўз дарди деб билиши керак”.

## **Гендер-менежментда коммуникатив ва ақлий сифатлар**

Гендер-менежмент эркаклар ва аёллар бошқарувидаги ўзига хосликни ўрганар экан, биз аниқлаган шахсий сифатлар орасида мулоқандмандлик, яъни, коммуникатив мулоқотга киришиш қобияти барча сифатлар орасида муҳим ўрин тутиши маълум бўлди. Чунки раҳбар хотин-қизлар имиджидида коммуникатив маҳорат алоҳида аҳамият касб этди. Айни шу шахслараро мулоқот ва муомала қобилиятига алоқадор коммуникатив сифатларни ўрганганимизда, эркакларнинг кўплаб жавобларида раҳбар аёлларнинг “лобар, чиройли”(0,58), “салобатли”(0,38) кабилар қайд этилган бўлса, камроқ жавобларда “мағрур”(0,17), “назокатли”(0,3), “мода кетидан қувган”(0,14), “иболи, ифбатли”(0,2), “мулойим”(0,15) эканликлари алоҳида таъкидланди. Бу бир томондан, эркаклар идрокига раҳбар аёлнинг ташқи қиёфаси, унинг қандай ўзини ўзгалар олдида тутиши аҳамиятли эканлигини билдирса, иккинчи томондан, шарқ менталитетидан келиб чиққан ҳолда улардан кутилажак сифатларни ҳам билдиради. Айнан шу сифатлар фақат аёлларгагина тааллуқли бўлиб, улар гендер-менежмент дастурларида ўз ифодасини топиши лозим, деб ҳисоблаймиз.

Эркаклар ижтимоий перцепцияда раҳбар аёлнинг ташқи имиджига алоқадор сифатлар орасида “замонавий”(0,7), “маданиятли”(0,35), “салобатли”(0,38), “мағрур”(0,17), “мода кетидан қувган”(0,14) каби сифатларнинг жавобларда ўз аксини топганлигини замонавий раҳбар аёл имиджига берилаётган чизгилар сифатида қабул қилса бўлади. Чунки илгари эркакларнинг ижтимоий тасаввурларида бу каби янгича талқинлар бўлмаган. Айнан “замонавий”, “маданиятли”, “салобатли”, “мағрур” каби талқинлар – бу эркак жинсига хос сифатлар тарзида идрокка ўрнашиб қолган эди.

Хотин-қизларнинг жавобларига келсак, уларда ҳам ижтимоий перцепциянинг ташқи элементларини эътироф этиш ҳолатлари мавжуд. Энг

кўп марта қайд этилган рейтинг баланд жавобларда бевосита имидж яратувчи сифатлар деярли бўлмаса-да, умуман берилган қолган жавобларда уларнинг ўрни бор. Масалан, 100 нафар респондентларга “Рахбар қандай бўлиши керак?” деган саволга ёзма равишда эркин ўз фикрларини билдириш сўралганда, уларнинг 18 нафари рахбар аёлни “ёқимтой, дилкаш” деб, 20 нафари “гўзал, жозибали” деб, 30 нафари – “лобар”, 10 нафари – “салобатли”, 19 нафари – “ўзига бино қўйган”, 25 нафари – “ораста”, 28 нафари – “назокатли”, 9 нафари эса “нозик таъб” бўлиши керак қабилида жавоб беришди. Тўғри, бу сифатларнинг ҳаммаси ҳам рахбар аёлни ижобий томондан тавсифламайди. Масалан, “ўзига бино қўйган”(0,19), “салобатли” (0,1), “нозик таъб”(0,09) қабила кўпроқ амбивалент сифатларга ўхшайди, чунки улар айнан хотин-қизлар билан ишлаганда, бир томондан, аёллик ғурурини тиклашда, уни баланд кўтаришга хизмат қиладиганга ўхшайди, лекин иккинчи томондан, айнан хотин-қизлар аудиторияси рахбар аёлдан кўпроқ рахбарлик компетенциясини таъминловчи сифатларни кутади. Лекин рахбар аёлларнинг ўзгалар ва ўз психологик жинси вакиллари ижтимоий тасаввурларида интеллектуал, коммуникатив билимдонликни кўрсатувчи сифатлар қаторида салобатли, ёқимтой, дилкаш, назокатли, ораста, лобар каби фазилятларнинг соҳибаси эканлигининг тан олинishi уларнинг ижобий имиджида алоҳида ўрин тутади.

Рахбарлик фаолиятининг самарали кечишини таъминловчи асосий сифатлар қаторида эркаклар жавобларида ҳам, хотин-қизлар жавобларида ҳам интеллектни ифодаловчи эътирофларнинг мавжудлиги алоҳида диққатга сазовордир. Масалан, уларнинг эркаклар жавобларида “ақлли, оқила” деб эътироф этилиши, бундан ташқари “ўқимишли”, “дунёқараши кенг”, “мустақил фикрли”, “масъулиятли”, “ширинсўз”, “доно, зукко” каби таърифланиши алоҳида қимматлидир. Демак, замонавий ўзбек аёлларидан чиққан рахбарларни шу каби ақлли ва зукко сифатида тан олинishi, айниқса, кучли жинс вакиллари жавобларида шу каби таърифларнинг борлиги рахбар аёлларнинг бошқарув фаолиятида ўрни борлигини тасдиқлайди. Бу сифатлар

бир томондан, шахслараро муносабатдаги мулоқотларда аниқланса, иккинчи томондан, хотин-қизларнинг ўзгалар билан муомаласида бевосита намоён бўлади.

#### **Жадвал 5**

#### **Замонавий раҳбар аёллардаги интеллектуал сифатларининг иккала жинс вакиллари жавобларида акс эттирилиши**

|   | Эркакларнинг жавоблари | Ҷ    | Аёлларнинг жавоблари | Ҷ    |
|---|------------------------|------|----------------------|------|
| 1 | мустақил фикрли        | 0,34 | Оқила                | 0,48 |
| 2 | ақлли, оқила           | 0,62 | Ақлли, иқтидорли     | 0,58 |
| 3 | дунёқараши кенг        | 0,55 | Ўқимишли             | 0,66 |
| 4 | ўқимишли               | 0,62 | Дунёқараши кенг      | 0,53 |
| 5 | доно, зукко            | 0,48 |                      |      |
|   |                        | 0,62 |                      |      |

Юқорида келтирилган рақамлардан маълум бўлмоқдаки, муомала маданиятига эгалик қобилияти муайян сифатлар нуқтаи назаридан олинганда хотин-қиз раҳбарларда эркакларга нисбатан юқори ва самаралироқ. Масалан, ўзгаларни диққат билан тинглаб, ундан ижобий тажрибани ўзлаштириш малакаси самарали фаолият олиб бораётган аёл раҳбарда эркакка нисбатан юқори кўрсаткичга эга – 8,3 га 5,1. Шу каби “сўзлаш маданияти, яъни сўзлар ва урғуларни ўрнида ишлатиш”(6,6), “ўз нуқтаи назарини асослаш ва ҳимоя қилиш қобилияти”(8,9), “суҳбатдошни тушуниш ва унинг ҳолатига кира олиш қобилияти, яъни, эмпатия”(7,6), “нотиқлик санъатига эгалик, омма олдида нутқ сўзлаш маҳорати”(6,5) кабилар бўйича ҳам хотин-қизлар самарали ишлаётган раҳбар аёлни эркакларга нисбатан юқорирақ балларда баҳолашган.

Ўтказган тадқиқотимиз шундан дарак бердики, эркакларнинг назарида самарали фаолият юритаётган раҳбар аёллар муомала маданияти бўйича деярли идеал раҳбардаги каби тимсолларга эга. Яъни, уларда айнан сўзлаш, ўз фикрини ҳимоя қилиш, омма олдида дадил гапириш, суҳбатдошнинг ҳолатини тушуниш, яъни, эмпатия ҳисси бўйича анча юқори балларни олганлар. Эътиборли жиҳат шундаки, эркаклар ўзларини ўзлари анча бу соҳада камтарона баҳолашга мойил эканлигини кўрсатганлар. Фақатгина юмор ҳиссининг борлиги томонидан улар ўзларини идеал раҳбарларга

тенглаштирганлар холос (мос равишда 9,0 / 9,2 баллар). Бу эркакларнинг замонавий раҳбар аёлларни тан олаётганликлари, уларнинг ташқи имиджини шакллантирувчи сифатларнинг борлиги эътироф этаётганликларининг далолатидир, деб хулоса қилишга асос яратади. Масалан, эркаклар ҳамда аёл респондентлар орасида идеал раҳбарнинг имидж шакллантирувчи ва профессионал хусусиятлари ичида муомала маданиятига оид қирраларини юқорироқ баҳолаганлар кўпроқ бўлиб чиқди, чунки айнан улар идеал раҳбарни 8,4 баллда баҳолаганлар, Шуниси характерлики, ўртача қиймат бу борадаги эркаклар фикрининг самарали фаолият юритаётган аёл раҳбар сифатларига деярли яқинлаштирган. Чунки бундай раҳбар аёл ҳам эркаклар фикрида 8,12 баллни олди. Демак, муомала борасида аёл раҳбарлар идеал раҳбарга яқинлашиб қолган. Лекин хотин-қиз респондентлар бу борада ўзларининг психологик жинсдошларига нисбатан танқидий қараганлар – ўртача қиймат 7,04 ни ташкил этган. Умуман учала позиция бўйича ҳам хотин-қизларнинг баҳолари пастроқ (мос равишда 6,95; 7,04 ва 5,66).

Шундай қилиб, замонавий раҳбар тадбиркор раҳбар аёлнинг муҳим гендер жиҳати бу унинг мулоқотга чечанлиги, киришимлилиги ва нотиклигидир. Дарҳақиқат, хотин-қизларнинг раҳбарликка даъвогарлик қилишининг муҳим мезони ҳам айнан уларнинг фикрлари кимлардир томонидан тан олинаётгани, кўпчиликнинг ўртасида ўзини йўқотмаслиги, ўз фикр-мулоҳазаларини ўзгаларга етказа олишда ўзларини дадил тутишларидир.

Бизнинг фикримизча ҳам, замонавий ўзбек раҳбар аёли учун жамиятдаги ахлоқ нормаларига бўйсунуш, уларни тан олиш ва кундалик фаолиятда, одамлар билан ишлаганда, айниқса, хотин-қизлар билан ишлаб, ўз иқтидорлари ва истеъдодларини намоён этишда ақлий-иродавий сифатлардан ҳам айнан муомала маданияти ва ахлоқийлик катта инсоний аҳамиятга эгадир. Бу сифатларнинг мавжудлигини эркаклар томонидан тан олиниши эса хотин-қиз раҳбарларнинг катта ютуғи, деб ҳисоблаймиз.

## Хулоса ўрнида

Шундай қилиб, ўтказилган барча тадқиқотларимиз хотин-қизлар бошқарувининг менежментда самарали эканлигини исбот қилади ва бунда аёл табиатига хос бўлган жиҳатлар муайян ижобий роль ўйнаши ўз исботини топди. Хотин-қизларни бошқарув ва раҳбарлик фаолиятига ўқитиш тизимида биз қўлга киритган барча эмпирик натижаларни албатта инобатга олиш ва уларни самарали иқтисодий фаолиятини таъминлашга эришиш лозим.

Ўзбекистон шароитида тадбиркорликни бошқарувчи хотин-қизларнинг ижтимоий психологик мақомини ўрганиш, улардаги иқтисодий тафаккурнинг ўзига хослигини тадқиқ этган ҳолда ёшларда ижтимоий-иқтисодий ҳаётга фаол муносабатни шакллантириш, ишбилармон, тадбиркор, менежмент соҳасида билимдон қилиб вояга етказиш жамиятда хотин-қизларнинг муносиб мақомини таъминлайди.

Шуни таъкидлаш жоизки, ҳозирги кунда “Иффатли келин”, “Машхура” каби Республика ўқув марказининг деярли барча вилоят ва йирик шаҳарларда ўз филиалларининг мавжудлиги, уларни бошқараётган хотин-қизларнинг ижтимоий психологик мақомларини ўрганиш, уларни миллий кадриятларимиз ва шарқона одоб-ахлоқ нормаларини инобатга олган ҳолда раҳбарликка лаёқатини ўстириш гендер-менежмент соҳасининг илмий-амалий йўналиш сифатида ривожини тақозо этади. Шу боис ҳам биз Ўзбекистон шароитида намоён бўладиган гендер-менежментнинг этнопсихологик хусусиятлари жамиятдаги анъанавий аёл ва эркак мақомларидан ташқари, хотин-қиз-бизнесменларга хос бўлган инграция ходисасининг ижтимоий психологик сифатларига ҳам боғлиқ бўлиши мумкинлиги махсус изланишларда ўрганиш ва бунда Шарқ менталитетидан келиб чиқиб, қуйидаги илмий-амалий ғояларга таяниш мақсадга мувофиқдир:

а) гендер-менежментда хотин-қизларгагина хос бўлган сифатлар улар бошқарувчи ролида бўлганларида ҳам феминин услуб устиворлиги намоён

бўлади, яъни, улардаги “оналик қобилиятлари”, иқтидоридаги альтруистик – инсонпарварлик сифатлари барибир устун келаверади;

б) бизнес соҳадаги гендер-менеджментда хотин-қизлар фаолияти самарадорлигини таъминловчи устивор жихат ўзбекистонлик хотин-қиз раҳбарларда нафақат бизнес шерикларда, балки ўзлари бошқараётган жамоа аъзоларида ҳам ижобий таассурот қолдириш билан боғлиқ бошқарув услуби етакчи бўлади;

в) ўзбекистонлик тадбиркор хотин-қизларнинг менеджерлик қобилиятларининг асосида ётган шахсий сифат – *инграция* бўлиб, у шарқона одоб ва ибо хусусиятлари билан йўғрилган муомаланинг бир шакли сифатида таъсир кўрсатувчи омил ролини ўйнайди. Бу ва бошқа илмий ғоялар бизнинг мамлакатимизнинг турли ҳудудларида олиб бораётган комплекс тадқиқотимизнинг илмий методологик асосини ташкил этади.

Юқорида фикрлардан келиб чиқиб, биз бошқарув ва бизнес соҳасига тайёрланаётган ўқув марказлари мутасаддилари ва жойлардаги “Раҳбар аёллар Клублари” ташкилотчиларига қуйидаги тавсияларни берамиз:

- ўзбекистонлик хотин-қизларнинг раҳбарлик ва бошқарув соҳаларида компетентлилик даражаларини ошириш, улардаги психологик саводсизликнинг олдини олиш чораларини белгилаш;
- раҳбар аёллардаги ўз билим ва кўникмаларини янада такомиллаштиришга бўлган интилишларини инобатга олиб, уларни ўз имконият ва қобилиятларини ривожлантиришга туртки бўлувчи ғояларидан ўринли фойдаланиш ва истиқболни янада аниқ кўришга қаратилган ижтимоий психологик тренинглар мажмуини ишлаб чиқиш;
- ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларнинг мунтазам ўзгариб турган бир вазиятда раҳбар аёлларнинг ижтимоий психологик муҳофазасини таъминлаш дастурларини ишлаб чиқиш;
- хотин-қизларнинг профессионал ва бошқарув фаолиятларида муваффақиятли ишлашларини таъминловчи миллий дастурлар қабул қилиш;

- Меҳнат фаолиятининг турли жабҳаларида раҳбарлик лавозимларини хотин-қизларни ижтимоий психологик жиҳатдан тайёрлаш, бунда гендер-менежмент тамойилларидан оқилона фойдаланиш.

### Фойдаланилган адабиётлар

1. Каримов И.А. Юксак маънавият — енгилмас куч. - Т: “Маънавият”, 2008. 176 б.
2. Каримов И. А. Ўзбекистоннинг ўз истиқлол ва тараққиёт йўли.-Т.: Ўзбекистон, 1992. — 78 б.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўли.-Т.: Ўзбекистон, 1995. — 269 б.
4. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин.- Т.: Ўзбекистон, 1996. - 380 б.
5. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари тараққиёт кафолатлари - Т.: Ўзбекистон, 1997. - 432б.
6. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ асрга интиломда: Президент Ислон Каримовнинг Биринчи чақириқ Ўзбекистон Республикасининг Олий Мажлисининг ўн тўрттинчи сессиясидаги маърузаси. 1999 йил 14 апрель. —Т.: Ўзбекистон, 1999. — 48 б.
7. Каримов И. А. Ёшларимиз — халқимизнинг ишонч ва таянчи .- Т.: Маънавият, 2006.- 94 б.
8. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси: Ўн иккинчи чақириқ Ўзбекистон Республикаси Олий Кенгашининг ўн биринчи сессиясида 1992 йил 8 декабрда қабул қилинган.- Т.: Ўзбекистон, 2003.- 40 б.
9. Ўзбекистон Республикасининг Оила кодекси: (2007 йил 1 майгача бўлган ўзгартириш ва қўшимчалар билан) Расмий нашр — Ўзбекистон республикаси Адлия вазирлиги. - Т.: Адолат, 2007. - 192 б.
- 10.Бендас Т.В. Психология лидерства: Учебное пособие.- СПб.: Питер, 2009 — 448 с.
- 11.Боймуродов Н. Раҳбар психологияси: Олий таълим, халқ таълими, соғлиқни сақлаш, ўрта махсус, касб-хунар таълими бошқармаларининг маъмурий ходимлари учун қўлланма. — Т.: «Янги аср авлоди», 2005. — 152 б.
- 12.Гендерная психология. Практикум. 2-е изд. / Под ред. И.С. Клециной.- СПб.: Питер, 2009 — 496 с.
- 13.Каримова В.М. Ижтимоий психология асослари. — Т.: «Ўқитувчи», 1994. — 96 б.
- 14.Каримова В.М. Оилада ёшларни гендер муносабатларига тайёрлаш муаммолари / Педагогик маҳорат. — 2001. — № 3. — Б. 43-45.
- 15.Каримова В.М. Психология. Ўқув қўлланма. — Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, «ЎАЖБНТ» маркази, 2002. — 205 б.

- 16.Каримова В. Муроса қилиш маданияти. –Т.: «Fan va texnologiya», 2008. – 64 б.
- 17.Каримова В.М. , Акрамова Ф.А. Иқтисодий психология. Маърузалар матни. – Т.: ТДИУ нашриёти, 2005. – 164 б.
- 18.Каримова В.М. Управленческая карьера женщины-руководителя в республиках Средней Азии (на примере женщин Узбекистана) // II Международная конференция Евразийское бизнес-образование «Психология управления: составляющие успеха руководителя, эффективность управленческой команды»: Сборник тезисов (5-6 октября 2007 года). – Екатеринбург: ЗАО «Издательский Дом Гребенникова», 2007. – С. 18-19.
- 19.Каримова В., Ҳайитов О., Умарова Н. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М.Каримова таҳрири остида. – Т.: ТДИУ: «Талаба», 2007. – 120 б.
- 20.Каримова В.М., Ҳайитов О., Умарова Н. Психологик хизмат – узлуксиз таълим тизимидаги махсус соҳа сифатида // «Узлуксиз таълим тизимидаги психологик хизматни ташкил этиш муаммолари» мавзусидаги Республика илмий-амалий анжумани материаллари (8-9 ноябрь 2007 йил). – Т.: ТДПУ босмахонаси, 2007. – Б. 10-12.
- 21.Маҳмудов И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир А.Холбеков. – Т.: «YUNAKS-PRINT» МЧЖ босмахонаси, 2006. – 240 б.
- 22.Очилова Г.О., Ҳайитов О.Э. Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни бошқаришдаги жинслар интеграцияси масаласи // «Иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш шароитида корхоналарда маркетинг фаолиятини ташкил этиш ва бизнес стратегияларини ишлаб чиқиш» республика илмий-амалий анжумани маърузалари тўплами (16-17 октябрь 2007 йил). – Т.: ТДИУ, 2007. – Б. 100-102.
- 23.Фадеева Е.И. Социально-психологические основы деятельности руководителя-лидера: Учебное пособие. - М.: УЦ «Перспектива», 2008 – 80 с.
- 24.Щербатых Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса.- СПб.: Питер, 2008 - 252 б.
- 25.Ҳайитов О.Э. Тадбиркор аёл: у қандай бўлиши керак? / Оила. – 2004. – №1. – Б. 60-63.
- 26.Ҳайитов О.Э. Тадбиркорлик фаолияти мотивациясининг ижтимоий-психологик хусусиятлари: автореферат ... психол. фан. номзоди. – Т.: ЎЗМУ, «Университет» нашриёти. 2005. – 24 б.
- 27.Ҳайитов О.Э. Психологик иқтисод: Ўқув қўлланма / Проф. В.Каримова таҳрири остида. – Т.: ТДИУ нашриёти, 2006. – 130 б.
- 28.Ҳайитов О.Э. Бошқарувда раҳбар кадрлар салоҳиятини яратиш: назария, тажриба, муаммолар ва истиқбол // «Олий иқтисодий таълимни модернизациялаш: долзарб масалалар, устувор йўналишлар ва истиқболлар» халқаро илмий-услубий анжуманининг маърузалар тўплами (19-20 март 2007 йил). – Т.: ТДИУ босмахонаси, 2007. – Б.

- 255-258.
29. Ҳайитов О.Э. Очилова Г.О. Тадбиркорлик психологияси: Ўқув қўлланма. 1-китоб. Олий ўқув юртларининг магистратура босқичи талабалари учун // Проф. В.М. Каримова умумий таҳрири остида. – Т.: «Fan va texnologiya», 2008. – 144 б.
  30. Ҳайитов О.Э. Лавозимга даъвогар имижини шакллантириш ва ривожлантириш босқичлари / Таълим менежменти. – 2008. – №2 (18). – Б. 70-74.
  31. Юсупова С.П. Хотин-қизлар тадбиркорлигини ривожлантириш ва гендер-менежмент муаммолари // “Оиланинг долзарб муаммолари: устувор вазифалар ва ривожланиш истикболлари / Республика илмий-амалий анжумани материаллари тўплами (21 ноябрь 2008 йил)- Т., 2008 – 43-44 б.
  32. Юсупова С., Каримова В. Психологические особенности управленческой карьеры женщин в Узбекистане // Вестник НАПК. Научно-практический психологический журнал.-Алматы, 2008 - № 1-2 – С.13-20
  33. Қуронов М. Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. Раҳбар ва ходим. – Т.: Академия, 1998
  34. Ғозиев Э., Тошимов Р. Менежмент психологияси: Ўқув қўлланма. – Т.: «Университет», 2001. – 143 б.
  35. Ғозиев Э.Ғ. Муомала психологияси: Ўқув қўлланма. – Т.: «Университет», 2001. – 139 б.
  36. Щербатых Ю.В. Психология предпринимательства и бизнеса: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2008. – 304 с.
  37. Athanasiadou C. Postgraduate women talk about family and career: the discursive reproduction of gender difference // Feminism and psychology. 1997. vol. 7. № 3. P. 321-327.
  38. Badan A. Gender differences in perception of sexuality and reproductive behavior // international Journal of psychology: Abstracts of XXVII international Congress of psychology. Stockholm, 2000. P. 137.
  39. Bartol K.M., Martin D. C. Women and men in task groups // The social psychology of female-male relations. N.Y.; L., 1986. P. 259-310.
  40. Bem S.L. Gender schema theory and its implications for child development: raising gender-aschematic children in a gender-aschematic society // The psychology of women: Ongoing debates. New Haven; L., 1987. P. 226-245.
  41. Bem S.L. Probing the promise of androgyny // The psychology of women: Ongoing debates. New Haven; L., 1987. P. 206-225.

