

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ
ВАЗИРЛИГИ

ЎЗБЕКИСТОН ДАВЛАТ САНЪАТ ВА МАДАНИЯТ ИНСТИТУТИ

“ХАЛҚ ИЖОДИЁТИ” ФАКУЛЬТЕТИ

“МАДАНИЯТ ВА САНЪАТ МУАССАСАЛАРИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ
ВА БОШҚАРИШ” КАФЕДРАСИ

**“Раҳбарнинг харизматик қобилияти асосида маданий
тадбирларни ташкил этиш механизмлари” мавзусидаги**

БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШИ

Бажарди: “5151700- Маданият ва санъат
муассасаларини ташкил этиш
ва бошқариш” таълим йўналиши
битирувчи 4-курс талабаси
Джураева Мафтуна Валишеровна

(имзо)

Илмий раҳбар: “Маданият ва санъат
муассасаларини
ташкил этиш ва бошқариш”
кафедраси катта ўқитувчиси
Ниязова Эльмира Нусратуллаевна

(имзо)

Тошкент-2018

Битирув малакавий иши ҳимояга тавсия этилди

“Халқ ижодиёти”
факультети декани
Ж.Маматқосимов

“ ” _____ 2018 йил

“Маданият ва санъат муассасаларини
ташқил этиш ва бошқариш”
кафедраси мудири Б.Салайдинов

“ ” _____ 2018 йил

М У Н Д А Р И Ж А

Кириш.....	4
І Боб. Рахбар шахсида харизматик қобилиятни ривожлантиришнинг амалий таҳлили... ..	15
1.1 “Харизма” тушунчасининг умумий тавсифи ва қўлланилиш жараёни.....	15
1.2 Маданий тадбирлар ва уларни ташкил этишда рахбар харизмасининг аҳамияти.....	22
І боб юзасидан хулосалар.....	30
ІІ Боб. Рахбар шахсида харизматик қобилиятни ривожлантириш имкониятлари.....	31
2.1. Маданият ва санъат соҳаси раҳбарининг харизмасини ривожлантириш йўллари ва мезонлари	31
2.2. Харизматик хусусиятларнинг бошқарувдаги аҳамияти.....	46
ІІ боб юзасидан хулосалар.....	69
Хулоса.....	70
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....	73
Иловалар.....	76

КИРИШ

Мавзунинг долзарблиги. Мамлакатда содир бўлаётган иқтисодий янгиланиш, ўз навбатида, бошқарув усул ва шакллари янада пухта ўзлаштиришга катта таъсир кўрсатади. Бу эса ташкилот ва ишлаб чиқаришни бошқаришнинг барча поғоналарида чуқур ўзгартиришлар, инновациялар киритиш кераклигини тақозо қилади. Бошқарувда энг асосий фигура - бу раҳбар ҳисобланади.

Раҳбарнинг самарали фаолиятга тайёрлигини унинг компетентлиги, ташкилотчилиги, ташаббускорлиги, удабурон ва эпчиллиги, малакаси ва шахсий фазилатлари орқали аниқлаш мумкин. Ақлий меҳнатни тўғри ташкил этиш самарани янада оширади. Ҳар бир соҳада ақлий меҳнат нафақат фикр юритиш билан, балки ўз ичига ташкилий техник элементларни киритиш билан ҳам ўлчанади. Шунга асосланиб, раҳбарнинг меҳнатини ташкил этиш муаммосини унинг фаолиятида қўлланиладиган усуллар, принциплар, ишни ташкил этиш турлари орқали ҳал қилиш мумкин. Шу билан бирга раҳбар меҳнатини ташкил этиш учун бошқарув техникаси, техник воситаларни қўллаш, бошқарувда раҳбарнинг ҳар кунги меҳнатини режали ва самарали ташкил қилиш муҳим аҳамият касб этади.

Мамлакатимизда мустақиллик йилларида ёшларни маънавий етук ва жисмонан соғлом, ватанпарвар ва фидойи этиб тарбиялаш, уларнинг ҳуқуқ ва манфаатларини ҳимоя қилиш борасида кенг кўламли ишлар амалга оширилди. Муҳтарам Президентимиз Ш.Мирзиёев давлат раҳбари сифатида иш бошлашлари биланок “Ёшларга оид давлат сиёсати тўғрисида”ги Қонунни имзолаб, бу соҳадаги мутасадди ташкилотларнинг вазифаларини аниқ белгилаб берди. Шунингдек, “Ёшларга оид давлат сиёсати самарадорлигини ошириш ва Ўзбекистон ёшлар иттифоқи фаолиятини қўллаб-қувватлаш тўғрисида”ги Президент Фармони ҳам имзоланди. Бу саъйи-ҳаракатлар бежиз эмас, албатта. Негаки, ёшлар Ўзбекистон келажаги экан, бу масаланинг долзарблиги кун сайин ортиб бораверади.

Шу ўринда бир савол туғилади. Муҳтарам Президентимизнинг ёшлар борасида жонкуярлик билан билдираётган таклифларига, белгилаб берган вазифаларига, даъватларини, чақириқларига Биз – санъат ва маданият соҳаси ходимлари муносиб жавоб бера оляпмизми? Уларнинг ёнларида кўмакдош ва тиргак бўла оляпмизми?... Минг афсуски, йўқ...

Бугунги кунда республикамизда фаолият олиб бораётган айрим маданият ва санъат муассасаларининг вазифалари, имкониятлари, ёш кадрлар билан таъминланганлик даражаси ҳамда уларда яратилган шарт-шароитлар хусусида бўлажак маданият ходими сифатида ўз нуқтаи-назарларимизни билдириб ўтсак.

Маданият вазирлигининг бир қатор тизим ташкилотларида қулай шарт-шароитлар яратилаётганига қарамасдан, ёшлар ҳаётидаги энг долзарб масалалар, айниқса, уюлмаган ёшларнинг ҳаётда ўз ўрнини топиши учун шароит ва имконият яратиш, уларни касбга йўналтириш ва бандлигини таъминлаш, ташаббусларини рағбатлантириш, истеъдодли ёшларни кўллаб-қувватлаш борасида олиб борилаётган ишлар талаб даражасида эмаслиги ҳеч кимга сир эмас.

Жойларда, авваламбор чекка ҳудудларда истиқомат қилаётган кўп сонли ёшларнинг ўз иқтидор ва истеъдодини рўёбга чиқариш, кенг шароитлар яратиш, уларни турли зарарли ёт ғоялар таъсиридан ҳимоя қилиш, ҳамда маданият ва санъат воситаси орқали уюштириш, бўш вақтларини унумли ташкил этиш, соҳанинг ёш мутахассисларини тизим ташкилотларига ишга жойлаштириш каби муҳим вазифаларни ҳал этиш ҳали хануз олдимиздаги долзарб масала бўлиб турибди. Буни тан оламизми, йўқми, бу айтиш ҳақиқат.

Бу ҳақда муҳтарам Президентимиз 2017 йилнинг 3 август куни Ўзбекистон ижодкор зиёлилари билан бўлган учрашувда алоҳида тўхталиб, ҳозирги кунда маданият ва санъат аҳлида фаоллик, янги-янги ижодий ғоя ва ташаббуслар билан яшаш, изланиш руҳи етишмаётганлигини, бугунги ижодий муҳит қандайдир турғунликка тушиб қолганлигини, кўпчилик

ижодкорларимиз ўз ташвиш ва муаммолари билан ўралашиб қолганлигини ҳамда ижодий жараёнларни мувофиқлаштириб, санъат аҳлини ҳар томонлама қўллаб-қувватлаб, ҳақиқий таянч ва суянч бўлиши зарур бўлган ижодий уюшмаларимиз ва давлат идораларининг ўрни ва таъсири етарлича сезилмаётганлигини таъкидлади.

Шунингдек, ижодий уюшмаларнинг бугунги фаолиятида бесамар тадбирбозлик, шунчаки хўжакўрсинга ишлаш, сусткашлик ва лоқайдлик кайфиятлари тобора яққол кўзга ташланаётгани, ижодий ташкилотлар раҳбарларининг аксарияти фақат юқоридан буйруқ кутиб ишлашга ўрганиб қолганлиги, уларнинг фаолиятида умумий мақсад учун жон куйдириш, ташаббус ва ташкилотчилик сезилмаётганлигини ачинарли ҳол дея баҳолаб, ижодий ташкилотларимиз ўз фаолиятининг пойдеворини ташкил этадиган асосий ҳужжат – Низом талабларига амал қилмаётганини афсус билан тилга олдилар.

Дарҳақиқат, соҳада ҳали ўз ечимини кутаётган муаммо ва камчиликлар талайгина. Айниқса, ёшларни маданият ва санъат муассасаларига жалб этиш зудлик билан кўриб чиқиш зарур бўлган масаладир.

Юқорида таъкидлаб ўтилган муаммоларни ҳал этишда юртимизда ўтказиладиган маданий тадбирларнинг савиясини ошириш, уларни ташкил этишнинг инновацион шаклларини қўллаш, янгича ёндашув ва ноанъанавий технологияларни жорий қилиш муҳим аҳамият касб этади. Бу вазифаларни амалга оширишда кўп масала раҳбар шахсига бориб тақалади. Айниқса, раҳбарнинг ташкилотчилик, ташаббускорлик, яратувчанлик каби хусусиятлари бу борада муҳим роль ўйнайди.

Ҳар бир тадбир кўпчилиكنинг меҳнати билан амалга ошади. Кимдир унинг ғоясини таклиф қилса, кимдир унинг лойиҳасини ишлаб чиқади, кимдир сценарийсини ёзса, кимдир ташкил қилади. Маданий тадбирларни ташкил қилишда бошқарув фаолияти кимнинг зиммасида бўлади, ўша тадбирнинг режиссёри, менежери, раҳбари зиммасида бўлади.

Тадбирларнинг самарасини таъминлашда эса бугунги кун раҳбаридан харизмага, яъни харизматик қобилиятга эга бўлиши талаб этилади.

Харизма (юнонча чарисма-мурувват, илоҳий қобилият) - муайян шахснинг бошқаларга нисбатан алоҳида хусусиятларга эгаллиги (донолиги, қаҳрамонлиги, авлиёлиги) ва шу хусусият ёрдамида халқни бошқаришга ҳақли эканлигини ифодалайдиган тушунча¹. Харизмани илмий тушунча сифатида немис социологи Макс Вебер чуқур тадқиқ қилиб, уни худо берган неъмат деб номлаган. Қадимий даврда фақат илоҳий мазмунга эга бўлган тушунча вақт ўтиши билан олимлар томонидан реал ҳаётга тадбиқ этила бориб, илоҳий қобилиятга эга бўлмаган, аммо алоҳида хусусиятларга, юксак фазилатларга эга бўлган етакчи тарихий шахсларга нисбатан ҳам ишлатила бошланган. Масалан, Александр Македонский, Наполеон, Амир Темур, Алишер Навоий, Жалолиддин Мангуберди... улар ҳақиқатан ҳам кучли иродага эга бўлган кишилар бўлишган. Қайси хислати учун уларни харизматик хусусиятга эга шахс деб ҳисоблашган. Ташқи кўриниши туфайлими? Атрофингизда келишган кишилардан қанчасини кўряпсиз ва уларнинг нечтасининг ортидан борган бўлардингиз? Балки алоҳида билимларга эгаллиги туфайлидир? Генри Форд ҳеч қаерда ўқимаган. Олий маълумоти бўлмасдан туриб, биринчи автомобилни яратган. Менежментнинг нималигини билмай туриб, автомобиль ишлаб чиқарувчи компанияни ташкил қилган. Унга қарши чиққанларнинг ҳаммасини ўз йўлидан олиб ташлаган. Ўзига ишонган, камгап, агрессив одам бўлган. Лекин у ўз даврида президентлар ва кино юлдузлари билан бир қаторда турган.

Ундай бўлса харизматик инсонларнинг сирини нимада? Ҳаммага маълумки, харизматик кишилар ўзларини кўрсатишдан тортинишмайди, ўзларининг тан олинishi ва ҳатто уларга қуллуқ қилишларини ҳам бемалол қабул қилишади, бошқаларга ўхшамасликларидан ор қилишмайди, келажакка

¹ Ўзбекистон Миллий энциклопедияси 9 том 2005 йил Давлат илмий нашриёти 395-бет

оптимизм билан қарашади, ўз кучларига ишонишади, ўзларидан энергия тарқатиб, атрофдагиларга ҳам юктиришади. Уларнинг ўзларига бу қадар ишонишларининг сабаби нимада? Бу ишонч уларда қаердан пайдо бўлган? Шунини айтиш керакки, ишонч ўз-ўзидан пайдо бўлиб қолмайди. Уни пайдо қилиш учун инсон ўз устида тинмай ишлаши керак бўлади.

Ўзбекистон Республикаси тараққиёти давомида ҳаётнинг барча соҳа ва тармоқларида оламшумул ютуқларни қўлга киритди, дунё ҳамжамиятида муносиб ўрин эгаллаб, миллий давлатчилик асосларини мустаҳкамлаб, том маънодаги озод ва суверен мамлакатга айланди.

Ўзбек давлатчилиги ривождаги тарихий тажрибаларга таянган ҳолда, инсонпарвар, демократик ҳуқуқий давлат тамойилларига мос маънавий-маърифий фаолият учун зарур бўлган шарт-шароитларни яратишда раҳбарнинг харизматик қобилияти ҳаётини долзарб масала бўлиб турибди.

Ҳозирги кунда маданий тадбирлар Республикамиз маданият вазирлиги тизимида бўлиб, вилоятлар, туманлар, қолаверса, чекка-чекка қишлоқ ҳаётига кириб бориш, уларнинг ижтимоий турмуш даражасини яхшилаш, у ерда маданийлашув жараёнларини амалга ошириш, шунингдек, инсонпарварлик, қалбан поклик, меҳр-мурувват, ҳайри-саҳоват, динлараро бағрикенглик, миллатлараро тотувлик, энг асосийси, ёш авлодни миллий маънавиятимиз, урф-одатларимизга содиқ қилиб тарбиялаш, жамият кишилари кўз ўнгида тинч ва осуда ҳаётга интилиш ва унинг қадрига етиш, жаҳолатга қарши маърифат билан курашмоқ, ёш авлод онг шуурида ёт ғоялар пайдо бўлиши, мафкуравий бўшлиқ вужудга келишининг олдини олишга қаратилган амалий фаолиятни йўлга қўймоқда. Бу вазифаларни амалга ошириш эса яна раҳбар зиммасига юклатилади, айниқса, унинг харизматик қобилиятлари асосида иш юритишини тақозо қилади. Маданий тадбирларнинг яратувчиси инсон экан, унинг шахсига психологик ёндашув, уни бошқаришда маърифий етакчилик хусусиятларига эга бўлиш, яъни ўзгача бир харизмага эга бўлиши тадбирнинг самарасини белгилайди. Ушбу

таъкидлаб ўтилган фикрлар тадқиқотимиз мавзуси бугунги кунда долзарб аҳамиятга эга эканлигини билдиради.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Аҳолининг маданий ва эстетик эҳтиёжларини янада тўла қондиришга, театр, мусика, тасвирий санъат ҳамда бошқа санъат турларини ривожлантиришга, халқимиз тарихи ва бугунги ҳаётининг энг ёрқин саҳифаларини, мамлакатимизнинг эркин демократик тараққиётини акс эттирувчи маданий тадбирларни ташкил этишда ижодий жамоаларга ҳар томонлама ёрдам кўрсатишга алоҳида эътибор қаратилмоқда.

Маданий тадбирларни ташкил этишда инсонларга маънавий, рухий таъсир кўрсата оладиган, унга бемалол ишонса ва суянса бўладиган инсоний сифатларни намоён қила оладиган шахс - бу раҳбар эканлиги энг муҳим тамойиллардан биридир.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг 2017 йил 7 февралдаги Фармони билан тасдиқланган “2017–2021 йилларда Ўзбекистонни ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегияси”да маданий-маърифий соҳани янада юксалтириш масаласида махсус бўлимлар ажратилган². Хусусан, IV-боби – “*Ижтимоий соҳани ривожлантиришнинг устувор йўналишлари*”да йўналтирилган аҳоли бандлиги ва реал даромадларини изчил ошириб бориш, ижтимоий ҳимоя ва соғлиқни сақлаш тизимини такомиллаштириш, хотин-қизларнинг ижтимоий-сиёсий фаоллигини ошириш, арзон уй-жойлар барпо этиш, йўл-транспорт, муҳандислик-коммуникация ва ижтимоий инфратузилмаларни ривожлантириш ҳамда модернизация қилиш бўйича мақсадли дастурларни амалга ошириш, таълим, маданият, илм-фан, адабиёт, санъат ва спорт соҳаларини ривожлантириш, ёшларга оид давлат сиёсатини такомиллаштириш, “театр ва томоша масканларини, маданий-маърифий

² Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг 2017 йил 7 февралдаги Фармони: “2017–2021 йилларда Ўзбекистонни ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини тасдиқлаш ҳақида”, Халқ сўзи, 2017 йил 7 февраль

ташкilot ва музейлар фаолиятини ривожлантириш ҳамда такомиллаштириш, уларнинг моддий-техника базасини мустаҳкамлаш” вазифалари кўйилган³.

“Маданият ва спорт соҳасидаги бошқарув тизимини такомиллаштириш, мазкур соҳада Ўзбекистон халқининг бой ва ўзига хос маданияти, санъати ва ижодиётини янада ривожлантиришни таъминлашга йўналтирилган давлат сиёсатини амалга ошириш самарадорлигини тубдан юксалтириш, аҳоли кенг қатламлари орасида маънавий-ахлоқий камолот ва соғлом турмуш тарзига интилишни кучайтириш мақсадида 2017 йил 15 февраль Президентимиз томонидан “Маданият ва спорт соҳасида бошқарув тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” ПФ 4956-сон Фармони қабул қилинди. Ушбу Фармонга мувофиқ Ўзбекистон Республикаси Маданият ва спорт ишлари вазирлиги тугатилиб, унинг негизида: Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги ҳамда Ўзбекистон Республикаси Жисмоний тарбия ва спорт давлат қўмитаси ташкил қилинди⁴.

Мазкур Фармон мамлакатда маданият ва санъат соҳасини ривожлантириш, миллий маданиятимизни давлат сиёсати даражасига кўтариш, яъни маданият соҳасида ягона давлат сиёсатини юритиш, миллий маданий ва маънавий меросни асраб-авайлаш ва кўпайтириш, санъат ва бадиий ижодни ҳар томонлама ривожлантиришга янада катта туртки бўлди.

Бу эса фалсафа, тарих, социология, педагогика, психология соҳасида чуқур тадқиқот ишлари олиб боришни тақозо этади. Ўрганишлар шундан далолат берадики, турли соҳа олимлари томонидан муаммонинг баъзи жиҳатлари тадқиқ этилган. Жумладан, шахснинг ёш ва психологик хусусиятлари унинг ҳар томонлама камол топиши, ундаги аномал (ижтимоий меъёрлардан оғиш) ҳолатларнинг олдини олиш ва бартараф этиш,

³ Ўша жойда

⁴ “Маданият ва спорт соҳасида бошқарув тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПФ-4956-сон Тошкент ш., 2017 йил 15 февраль,(*Ушбу Фармон «Халқ сўзи» газетасининг 2017 йил 17 февралдаги 35 (6729)-сонидан эълон қилинган.*)

шунингдек, психологик ривожланиш муаммоларини ўрганиш ҳамда ижобий ечимларини топиш алоҳида аҳамиятга эга. Бу ўринда Р.С.Немов, Н.Т.Оганесян, Ғ.Шоумаров, Б.Умаров, Б.Қодировларнинг ишлари муҳим аҳамият касб этади.

Шунингдек, социолог олимлар М.Бекмуродов, А.Умаров, педагог олимлар Ж.Йўлдошев, Қ.Йўлдошев, О.Мусурмонова, Д.Шарипова, С.Нишонова, М.Қурононов, З.Қосимова, Г.Иброҳимова, З.Қурбонниёзовлар томонидан маданий ҳаёт омиллари таъсирида вояга етмаганлар хулқида намоён бўлувчи ҳолатларнинг олдини олиш, бу йўлда ижтимоий субъектлар ўртасида ўзаро ҳамкорликни қарор топтиришга эришиш йўллари, носоғлом муҳитга эга оила таъсирида болалар қаровсизлигининг юзага келиши, инсон капитали, инсон меҳнатини эксплуатация қилишнинг маънавий-ахлоқий ва ҳуқуқий жиҳатлари, ижтимоий соҳа ходимларининг ўрни ва роли илмий-назарий жиҳатдан тадқиқ этилган.

Ҳозирги кунда маданий тадбирлар тарихига замонавий илмий нуқтаи назардан ёндашган олимлар Б.Сайфуллаев, А.Ҳайдаров, Ф.Аҳмедов, В.Рустамов, Ж.Маматқосимов, Х.Шодиев, М.Юлдашева ва бошқалар томонидан дарслик ва ўқув қўлланмалар яратилиб, шу соҳа ривожига ҳисса қўшиб келинмоқда.

Шунингдек, бошқарувда тизимли таҳлил масалалари ҳам муҳим аҳамият касб этиши ҳақида А.Юлдашев, О.Хасанов, Б.Салайдиновларнинг яратган қўлланмалари керакли манбалардан биридир.

Тарихчи олим А.Мавруловнинг “Баркамол авлод тарбияси”, У.Қорабоевнинг “Маданият масалалари” номли китобларида ҳам маданият ва санъат масалалари кенг ёритилган. Бироқ, мавжуд манбаларда маданий тадбирларни ташкил этишда раҳбарнинг айнан харизматик хусусиятларини ривожлантириш шарт-шароитлари ва имкониятлари махсус тадқиқ этилмаган. Шу сабабли биз “Раҳбарнинг харизматик қобилияти асосида

маданий тадбирларни ташкил этиш механизмлари” мавзусини илмий тадқиқот йўналиши сифатида танлаб олдик.

Тадқиқот мақсади: раҳбарнинг харизматик қобилияти асосида маданий тадбирларни ташкил этиш муаммосини илмий-назарий жиҳатдан асослаш ва ушбу жараёнга йўналтирилган амалий-услубий тавсияларни ишлаб чиқиш.

Белгиланган мақсад қуйидаги **вазифаларни** амалга оширишни тақозо этади:

1. Маданий тадбирларни ташкил этиш тамойиллари ҳақидаги илмий-услубий, фалсафий, тарихий, педагогик, психологик, оммабоп манбаларни ўрганиш, таҳлил қилиш, умумлаштириш;

2. Маданий тадбирларни ташкиллаштиришга қўйиладиган талаблардан келиб чиқиб, раҳбарнинг харизматик қобилиятини ривожлантириш йўналишларини белгилаш;

3. Маданий тадбирларни ташкил этиш жараёнида ходимлар психологияси ва тадбирларни самарали ташкил қилиш, бошқариш жараёнига таъсир этувчи омилларни илмий-назарий жиҳатдан ўрганиш ва таҳлил этиш.

4. Раҳбар харизматик қобилиятининг иш самарадорлигига таъсири даражасини ўрганишга қаратилган тадқиқотни амалга ошириш;

5. Раҳбар шахсининг харизматик хусусиятларини ривожлантириш мезонларини ишлаб чиқиш.

Тадқиқотнинг объекти сифатида маданий-маърифий муассасаларда фаолият олиб бораётган раҳбар ва бошқарувчиларнинг харизматик қобилиятини ривожлантириш жараёни деб белгиладик.

Тадқиқот предмети: маданий тадбирлар мазмуни, шакли, восита ва методлари ҳамда уларни ташкил этишда раҳбарнинг касбий компетентлиги, шахсий-ахлоқий сифат ҳамда харизматик хусусиятлари.

Тадқиқотнинг илмий фарази: агар Ўзбекистонда амалга оширилаётган маданий тадбирларнинг мазмун ва моҳиятини кенг омма онгига етказиш бўйича яхлит механизм ишлаб чиқилса; маданий тадбирларни самарали

ташқил этиш муаммоси сифатида унинг маънавий, психологик имкониятлари илмий ўрганилса; раҳбарнинг харизматик қобилиятини ривожлантиришнинг мазмуни, самарали шакл ва методлари аниқланса; ушбу жараённинг самарадорлик даражасини белгиловчи мезонлар ишлаб чиқилса, раҳбарнинг харизматик қобилияти асосида маданий тадбирларни ташқил этиш механизмларининг самарадорлигига эришиш мумкин.

Тадқиқот методлари:

- назарий материалларнинг илмий таҳлили;
- контент-анализ;
- ижтимоий методлар (анкета, тест, суҳбат, интервью);

Тадқиқотнинг методологик асосини Ўзбекистон Республикаси Конституцияси, 2016 йил 14 сентябрда қабул қилинган “Ўзбекистонда ёшларга оид давлат сиёсати тўғрисида”ги Қонун, Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг 2017 йил 7 февралдаги ПФ 4947-сон Фармони билан тасдиқланган “2017-2021 йилларда Ўзбекистонни ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҲАРАКАТЛАР СТРАТЕГИЯСИ”, 2017 йил 15 февралдаги “Маданият ва спорт соҳасида бошқарув тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” ПФ 4956-сон Фармони, 2017 йил 31 майдаги “Маданият ва санъат соҳасини янада ривожлантириш ва такомиллаштиришга доир чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ 3022-сонли қарори, 2017 йил 5 июлдаги “Ёшларга оид давлат сиёсати самарадорлигини ошириш ва Ўзбекистон ёшлар иттифоқи фаолиятини қўллаб-қувватлаш тўғрисида”ги Фармони, 2017 йил 16 октябрда қабул қилинган «Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги ҳузурида Маданият ва санъатни ривожлантириш жамғармасини ташқил этиш тўғрисида»ги ПҚ 3325-сон қарори, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2013 йил 25 июндаги “2013-2018 йилларда замонавий маданият ва аҳоли дам олиш марказларини ташқил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 178-сон қарори, Ўрта аср Шарқ мутафаккирларининг асарларида харизматик шахслар

фаолияти масалалари борасида илгари сурилган ғоялар, ушбу йўналишда олиб борилган тадқиқотлар, илмий-назарий, тарихий адабиётларда ўз ифодасини топган қарашлар ташкил этади.

Тадқиқотнинг илмий янгилиги:

- Маданий тадбирларни ташкил этиш тамойиллари ҳақидаги илмий-услубий, фалсафий, тарихий, педагогик, психологик, оммабоп манбалар ўрганилди, таҳлил қилиниб, умумлаштирилди;
- Маданий тадбирларни ташкиллаштиришга қўйиладиган талаблардан келиб чиқиб, раҳбарнинг харизматик қобилиятини ривожлантириш йўналишлари белгиланди;
- Маданий тадбирларни ташкил этиш жараёнида ходимлар психологияси ва тадбирларни самарали ташкил қилиш, бошқариш жараёнига таъсир этувчи омиллар илмий-назарий жиҳатдан ўрганилди ва таҳлил этилди.
- Раҳбар шахсининг харизматик хусусиятларини ривожлантириш мезонлари ишлаб чиқилди.

Тадқиқотнинг назарий ва амалий аҳамияти: Мазкур ишда маданият ва санъат соҳаси менежерларининг идеал касбий ва шахсий портрети белгилари келтирилган. Тадқиқотнинг назарий-эмпирик маълумотларидан “Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ва бошқариш” таълим йўналиши борасидаги давлат таълим стандарти, ўқув режадаги фанлар мазмунини бойитишда, бошқарув психологиясига доир ўқув адабиётлари мазмунини янада такомиллаштиришда, тадқиқотнинг амалий натижаларидан эса маданий тадбирларни самарали ташкил этишда, маданият ва санъат соҳаси раҳбарлари ва ходимларининг касбий ва ахлоқий сифатларини ривожлантиришга қаратилган тренинг машғулотларида услубий материал сифатида фойдаланиш мумкин.

Битирув малакавий ишининг тузилиши ва ҳажми: мазкур тадқиқот иши кириш, икки боб, тўрт параграф, хулоса ва тавсиялар, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ҳамда иловалардан таркиб топган. Ишнинг умумий ҳажми 80 бетдан иборат.

I Боб. Раҳбар шахсида харизматик қобилиятни ривожлантиришнинг амалий таҳлили

1.1. “Харизма” тушунчасининг умумий тавсифи ва қўлланилиш жараёни

Харизма – юнонча “худонинг тухфаси, марҳамати” демакдир. Қадимги юнонлар барча соҳаларда катта ютуқларга эришадиган, обрўли, худонинг севган бандаларини шундай аташган. Бундай одамлар ўз олдиларига қўйган мақсадларининг фойдали ва тўғри эканлигига узил-кесил ишонч ҳосил қилгач, катта илҳом билан иш кўрадилар ва бошқаларни ўзларига маҳлиё қилиб қўядилар, бундай шахслардан мислсиз саркардалар, ажойиб давлат арбоблари, буюк артистлар етишиб чиққан.

Харизматик хусусиятини оҳанграбога – магнитга ўхшатиш мумкин: кучли магнитлар магнит майдони ёрдамида бир неча тонна юкни кўтара олади. Заифлари эса кичик бир гайкани ҳам торта олмайди.

Харизматик хусусият ҳаммада бўлар экан – бировларда камроқ, бошқаларда эса одамларни ҳанг-манг қилиб қўядиган даражада кучли бўлар экан.

Иш ҳаракатлари, гап-сўзлари, муомалалари билан бошқаларни оғзига қаратиб қўядиган, ром қиладиган, ўз касбини севадиган, завқ-шавқ билан ишлайдиган самимий кишилар – таксист бўладими, сотувчи бўладими, артист бўладими, ёзувчи бўладими – ана шундай харизматик инсонлардир.

Ҳар бир инсон ўзининг харизматик маҳоратини босқичма-босқич ошириб борса бўлар экан.

Харизма нима? Харизма – бу инсоннинг бошқаларга деярли ҳеч қандай қаршилиққа учрамасдан таъсир қила олиш хусусиятидир. Харизма юнон тилидан таржима қилинганда, худоларнинг инъоми маъносини беради. Бу инсоннинг шундай хусусиятики, атрофдагиларнинг ҳаммаси уни алоҳида қобилиятларга, кўникма ва маҳоратга эга деб билишади. Шуниси қизиқки, бу одамнинг ушбу қобилиятларга эга ёки эга эмаслиги бу ҳолда ҳеч қандай

аҳамият касб этмайди. Инсонга “харизматик одам” деб таъриф берилиши унинг одамларга жуда катта таъсир ўтказа олишини, бошқалар унинг ортидан ўзларини ўтга ҳам, чўкка ҳам уришлари, жангга киришлари, дунёнинг нариги четига ҳам боришга тайёрликларини билдиради. Немис социологи Макс Вебер томонидан харизманинг классик тавсифи шундай берилган: “Харизма деб, инсоннинг шундай ғайриоддий деб тан олинадиган сифати тушуниладики, у туфайли бошқа кишиларда бўлмаган ғайриоддий, мўъжизавий ва жуда бўлмаганда алоҳида куч ва хусусиятларга эгалигига айтилади”. Бу таърифдаги “бошқа кишиларда бўлмаган”, “ғайриоддий”, “мўъжизавий” каби сўзларга бир эътибор беринг-а. Бу билан харизма – бу Инъом эканлиги, Инъом бўлганда ҳам ҳаммага эмас, балки фақат Танланганларгагина берилиши ҳақида тушунчага келинади. Танланганлик ниманинг асосида белгиланади? Идеал ҳарактер учунми? Тарихий харизматик шахсларни бир кўриб чиқинг: Александр Македонский, Наполеон, Амир Темур, Алишер Навоий, Жалолиддин Мангуберди... улар ҳақиқатан ҳам кучли иродага эга бўлган кишилар бўлишган, лекин уларни фақат уларнинг оналаригина идеал деб ҳисоблаганлар. Ташқи кўриниши туфайлими? Атрофингизда келишган кишилардан қанчасини кўряпсиз ва уларнинг нечтасининг ортидан борган бўлардингиз? Балки алоҳида билимларга эгалиги туфайлидир? Генри Форд ҳеч қаерда ўқимаган. Олий маълумоти бўлмасдан туриб биринчи атомобилни ишлаб чиққан. Менежментнинг нималигини билмасдан автомобил ишлаб чиқарувчи компания ташкил қилган. Унга қарши чиққанларнинг ҳаммасини йўлидан супуриб ташлаган. Ўзига ишонган, камгап, агрессив одам бўлган. Лекин у ўз даврида президентлар ва кино юлдузлари билан бир қаторда турган. Ундай бўлса харизматик инсонларнинг сирини нимада? Ҳаммага маълумки, харизматик кишилар ўзларини кўрсатишдан уялишмайди, ўзларининг тан олинмиши ва ҳатто уларга куллуқ қилишларини ҳам бемалол қабул қилишади, бошқаларга ўхшамасликларидан уялишмайди, келажакка оптимизм билан

карашади, ўз кучларига ишонишади, ўзларидан энергия тарқатиб туришади ва атрофдагиларга ҳам юктиришади. Уларнинг ўзларига бу қадар ишонишларининг сабаби нимада? Бу ишонч уларда қаердан пайдо бўлган? Шунини айтиш керакки, ишонч ўз-ўзидан пайдо бўлиб қолмайди. Уни пайдо қилиш учун ўз устингизда тинмасдан ишлашингиз керак бўлади. Ҳар қандай ишончнинг йўқ қилиш эса жуда оддий иш. Бунинг устида ота-оналаримиз, тарбиячиларимиз, ўқитувчиларимиз ва бошқа бизга яхшиликни раво кўрувчилар тинмасдан меҳнат қилишади. Лекин шу нарса кузатилганки, харизматик сифатлар боланинг ёшлигиданоқ ривожланиб борар экан. Кўп мақталган, фикрини ота-онаси қўллаб-қувватлайдиган болалар кейинчалик коллективга тез киришиб кетадиган ва етакчиликка эришадиган одамлар бўлиб етишишади. Шу ерда машҳур эртак-фильмдаги “Эркалатилган боладан яхши қароқчи чиқади” деган фикрнинг эсламасдан иложимиз йўқ. Бундан келиб чиқадики, харизма ҳаммада бор ва биз уни дастлаб ўзимизда, кейин эса бошқаларда йўқ қилишга ҳаракат қилиб келяпмиз. Нимага бировлар ақлли, бошқалар аҳмоқ, кимдир кучли, яна кимдир кучсиз, бировлар харизматик, бошқалар эса ҳеч кимни ўзига ром қила олмайди? Худди мушаклар ўз-ўзидан ўсиб, куч пайдо бўлмаганидек, билим, ўз кучига ишониш, жавобгарлик ҳисси ва харизма ҳам ўз-ўзидан пайдо бўлмайди. Уларга эришиш учун ўз устингизда ишлашингиз керак бўлади. Тўғри бу фикрга ҳамма ҳам кўшилавермайди. Кўпчилик “Бу нарса менинг пешанамга битилмаган. Мен буни ҳеч нима қила олмайман. Мана Эшмат, унинг ҳамма нарсаси бор. Мен ҳам унинг ўрнида бўлганимда мен ҳам харизматик бўлар эдим. Ҳамма ишларим жойида бўларди” деб ўзини овутади. Йўқ, Эшматнинг ўрнида бўлганда ҳам бундай одамнинг ишлари жойида бўлмаган бўларди. Бундан бир қанча вақт олдин бир ичувчи аёлнинг лотореяда бир миллион доллар ютиб олганлиги ҳақида ўқиб қолдим. Хўш, бу алқаш нима қилган деб ўйлайсиз? Ҳаётини тўлиқ қайтадан қурганми? Албатта йўқ. У янги уй сотиб олиб, кўчиб кетган ва олдинги паст сифатли ароқ ўрнига ўта юқори сифатли

ароқ ича бошлаган. Маълум вақт ўтгандан кейин бу нарса унинг бошига етган. Ҳали миллионнинг ҳаммасини ичиб тугатмасидан оламдан ўтган. Чунки ҳаётимиз бизнинг онгимиз қандай бўлишини эмас, балки онгимиз, фикрларимиз ҳаётимизнинг қандай бўлишини аниқлаб беради. Харизма билан ишлашда биттагина муаммо бор. У ҳам бўлса, биз ўз психикамизнинг энг мураккаб қисмида, яъни ишонч, иймон соҳасида ишлашимиз керак. Бу иш жуда чуқур ва жиддий бўлади.

Ички эркин одамнинг ташқи кўриниши, яъни “ташқи харизмани” ривожлантириш техникалари жуда кўп. Булар: киришимлилиқ, эрудиция, ностандарт кўникмалар, шахсий афсона, ташқи атрибутлар, кўз қарашлари, кўлни қаттиқ қисиш, овоз модуляцияси ва бошқалар. Лекин сизнинг ўзингиз буларнинг ҳаммаси сохта эканлигини билиб турасиз.

Бу эса – сиз эркин эмассиз деганидир. Хўш унда ички харизма нима? Бу оддийгина ўзига ҳаддан ташқари ишонч ва мағрурлик эмас. Биз ҳаётда ҳеч қандай асоссиз ўзига мағрур инсонларни кўп кўраимиз, лекин уларни харизматик деб айта олмаймиз. Харизманинг асосини сизнинг қалб эҳтиросингиз ташкил қилади. Бу эҳтирос хоҳлаган нарсага: бахтли келажакдан тортиб то борингизни берадиган ишингизгача йўналтирилган бўлиши мумкин.

Александр Македонский, Жанна д'Арк, Атилла каби инсонлар ўз харизмаларини афсоналар билан қориштиришган ва бунинг натижасида жуда катта кучга эга бўлишган. Аммо асоссиз равишда афсоналар ўйинини ўйнашни ҳам маслаҳат бера олмаймиз. Чунки бу ўйиндан кейин муаммоларсиз ва талофатсиз чиқиб кетиш жуда қийин бўлади. Шундай экан, келинг эртақнамо афсоналарни четга суриб қўямиз ва ички харизмани ривожлантиришнинг реал усулларини кўриб чиқамиз. Шундай қилиб, ички харизмани ривожлантириш учун иккита компонент керак бўлади: келажакни ҳис қилиш ва ўзингизга ишонч. Бу аралашмадан харизмани таъминловчи иштиёқ пайдо бўлади. Уларнинг иккаласи ҳам сизнинг ичингизда мавжуд,

фақат уларни юзага чиқариш керак, холос. Харизмани ривожлантириш учун кўлланилиши мумкин бўлган машқ қуйидагича бажарилади. Сизнинг харизмангиз – бу нурдир. Қулай ўрнашиб ўтириб олинг. Кўзларингизни юминг. Ҳамма нарса, шу жумладан сиз ҳам атрофга нур таратишингизни ўйланг. Эътиборингизни жамланг. Ўзингизнинг харизмангизни сизнинг атрофингизга сочаётган ва бир неча метр жойни ёритаётган нур билан қиёсланг. Бу нур – сизнинг харизмангиз. Иложи борича кўпроқ жойни ёритишга ҳаракат қилинг. Лекин сиз ҳозирча кўпроқ жойни ёрита олмайсиз. Чунки батареякаларингиз ўтириб қолган. Руҳингизни батареяка олиб келишга юборинг. У олиб келган батареякани ички фонарикингизга ўрнатинг. Энди чирокни ёқинг. Бутун атрофингизни оппоқ ёруғлик қоплайди. Сиз амалладингиз! Сиз кучли харизмага эгасиз! Бу машқни ҳар куни қилиш керак. Агар уни чин юракдан қилсангиз, сизни жуда узок муддатга энергия билан таъминлайди. Сиёсий ҳокимиятнинг ҳукмронлиги фуқаролар томонидан турлича баҳоланиши мумкин. Аҳолининг ҳокимиятга ижобий баҳо бериши, унинг қонунга мувофиқлигини, бошқариш ҳуқуқини тан олиши ва ихтиёрий тарзда бўйсунушга розилиги ҳокимиятнинг легитимлигини билдиради. „Легитимлик“ атамаси (лот. leg, legitimus — “қонун”) “қонунийлик”, “қонунлаштирилганлик” кўринишида таржима қилинган. Бундай таржима унчалик аниқ эмас. Чунки бундай таржима кўпроқ “легаллик” атамаси мазмунига мос келади. Шунинг учун легитимлик ва легаллик айнан бир хил тушунчалар эмас. Легаллик ҳокимиятнинг ҳуқуқий асосланишини, унинг ҳуқуқий меъёрларга мос келишини, қонунга мос равишда фаолият кўрсатишини англатади. Шу маънода легаллик нолегитим ҳокимиятларга ҳам хосдир. Легитимлик эса — бу ишонч, ҳокимиятни оқлаш ва қўллаб-қувватлашдир. Фуқаролар томонидан бундай тан олинишга ҳамма сиёсий ҳокимиятлар ҳам эриша олмайди.

Макс Вебер фикрича, сиёсий ҳокимият, ўз легитимлилигига кўра уч турга бўлинади:

1. Анъанавий легитимлик азалдан ўрнатилган тартибларнинг бузилмаслиги ва муқаддаслигига бўлган ишончга, ҳокимиятга бўйсунушлик урф-одатларига биноан қарор топади. Унинг негизини сиёсий анъаналарга, урф-одатларга ишонч ташкил этади. Бундай ҳукмронликнинг соф кўриниши патриархал ҳукмронликдир. Вебер уни тузилишига кўра оилага ўхшатади. Ҳокимиятнинг ушбу турида лавозимга тайинлашда интизом ёки ўз соҳасидан яхши хабардорликдан кўра шахсий садоқат муҳим ҳислат ҳисобланади. Анъанавий легитимлик монархияларга хос хусусиятдир. Бунда кўп асрлик анъаналарга, ҳокимиятнинг мерос тариқасида ўтишига, фуқароларнинг ҳукмдорларга сўзсиз бўйсунушларига асосланилади.

2. Харизматик легитимлик (юнон тилида „charisma“ — худо томонидан инъом этилган илохий қобилият) шахснинг хаддан ташқари илохий қобилиятига, фавқулодда истеъдодига, яъни харизмасига ишонишга асосланади. Унинг негизини тарихий анъаналар эмас, балки халқнинг муайян шахсга нисбатан чексиз ишончи ташкил этади. Халқ лидерни ўз дохийси сифатида қабул қилади. Дохий эса гуноҳсиз ва хатосиз деб ҳис қилинади.

Ўтиш даври сиёсий тизимларида ҳокимиятнинг харизматик легитимлиги тез-тез кузатилади. Ҳар бир тарихий давр муайян харизматик турдаги легитимликни илгари суради. Бундан ҳозирги давр ҳам истисно эмас.

3. Оқилона-ҳуқуқий легитимлик легитимликнинг мустақил тури. У фуқароларнинг алоҳида шахсларга эмас, балки давлат тузилишига бўлган ишончига асосланади. Унинг асосини оқилона антланган манфаатлар ташкил этади. Бу манфаат кишиларда умумжаҳон томонидан эътироф этилган қоидалар бўйича шаклланган ҳукумат қарорларига ихтиёрий бўйсунуш ҳиссини, истагини уйғотади. Легитимликнинг бу тури либерал ҳокимият мавжуд бўлган жамиятларда қарор топади, чунки либерал ҳокимият ижтимоий ташкилотлар ва кучлар ўртасида консенсусга шароит яратади.

Оқилона — ҳуқуқий легитимлик илғор, демократик давлатларга хос хусусиятдир. Бундай давлатларда одамлар раҳбар шахсга эмас, балки

конунларга бўйсундилар, ҳокимият вакиллари демократик принциплар асосида сайланадилар ва фаолият юритадилар. Уларда Конституция асосий ҳуқуқий ҳужжат ҳисобланиб, ижтимоий ҳуқ-атворнинг муайян қоидаларини белгилаб беради. Бу қоидаларга барча фуқаролар, шу жумладан сиёсий раҳбарлар ҳам амал қилишлари урфга айланади. Айрим ҳолларда, айниқса шаклланаётган демократияларда ҳокимиятнинг легитимлиги сайланувчи ташкилотларга бўлган ҳурмат эмас, балки давлатнинг аниқ раҳбар шахсига нисбатан бўлган ҳурматга асосланиши ҳам мумкин. Ҳозирги замон сиёсий амалиётида оқилона-ҳуқуқий легитимликни соф, мукамал тарзда учратиш кийин, уни кўпинча бошқа турлар билан боғланган, оқилоналикнинг анъанавийлик билан тўлдирилган ва бойитилган ҳолида учратиш мумкин.

Хулоса қилиб айтганда, ҳокимият легитимлиги аҳолининг сиёсий маданиятига асосланади ва тузумнинг фуқароларнинг қадриятли тасаввурларига мос келишини англатади. Аммо, легитимликка, яъни фуқаролар маъқуллаши ва қувватлашига эга бўлмасдан туриб, ҳокимиятнинг самарадорлигига эришиш мураккабдир. Бу эса сиёсий ҳокимиятдан жамиятдаги ўткир иқтисодий ва ижтимоий муаммоларни ечиш қобилиятини амалда намоиш этишни талаб

Харизматик қобилиятга эга бўлган етакчиларда ҳукмронлик қилишга, фаоллик кўрсатишга интилиш жуда кучли бўлади. Ҳукмронлик қилишга эҳтиёж эса уларда етакчиликка иштиёқ уйғотади.

Амалиёт оддий шароитларда, ишлаб чиқаришда юксак натижаларга эришиш учун ҳамиша ҳам харизматик етакчилик шарт эмаслигидан далолат беради. Харизматик етакчилик кўпроқ жамоатчилик ва сиёсий фаолиятда муҳим аҳамият касб этади. Ушбу тадқиқотимизда эса харизматик қобилиятнинг айнан маданий-маърифий соҳада ҳамда санъатдаги аҳамиятини таҳлил қилдик ва тегишли хулосалар чиқардик. Ишимизнинг кейинги қисмларида ушбу масалаларни кўриб чиқамиз.

1.2. Маданий тадбирлар ва уларни ташкил этишида раҳбар харизмасининг аҳамияти

Энг қадимги даврлардан бошлаб байрам ва тадбирлар инсон ҳаётида муҳим аҳамиятга эга бўлган. Зеро уларсиз инсоният ҳаётини тасаввур қилиб бўлмайди. Тадбирлар халқ ҳаётининг энг яхши ва гўзал томонларини акс эттирувчи кўзгудир. Халқимизнинг ҳаётидаги турли туман байрамлар, оммавий тадбирлар, кишилар турмуш тарзининг таркибий қисми бўлиб, маданий-маърифий муассасаларнинг ҳам йирик тадбирлари сирасига киради. Оммавий тадбирлар байрамларнинг юзага келиши учун биринчи восита меҳнат ва меҳнат аҳлининг ўзаро алоқалари, ишлаб чиқариш муносабатлари асосий омил бўлиб ҳисобланади. Бошқачароқ тарзда ифодаланганда, ўз меҳнатининг натижасидан қониқиш, завқланиш, ҳаётга, гўзалликка бўлган эҳтиёждан бахрамандлик тадбир ҳолатини вужудга келтиради.

“Тадбир, байрам -халқнинг шодлик ва хурсандчилик кунидир”- деган эди Шарқнинг буюк олими Маҳмуд Қошғарий. Дарҳақиқат, тадбирлар туфайли шодиёналар, тантанали воқеалар, муҳим саналар, улкан ютуқлар нишонланади. тадбирлар босиб ўтилган йўллари чуқур англаш, қўлга киритилган ғалабалардан руҳланиш, эртанги кунга ишонч билан қарашга ёрдам беради.

Миллий байрам ва тадбирлар ҳар хил мазмуни, меҳнаткаш омма ҳаёти, орзу-истаги, меҳнати билан чамбарчас боғлиқ. Хуллас, тадбир инсон меҳнатининг кураши ва инитилишларини якуний тантанаси ҳисобланади, у кишиларда руҳий психологик, эмоционал эстетик кайфият вужудга келтириб, барча иштирокчиларда яхши, шод хуррамлик, кўтаринки кайфият уйғотади. Маданий тадбирлар халқимизда олдиндан мавжуд анъаналарни тадрижий такомиллаштирилган ҳолда инсоният томонидан яратилган жамики моддий ва маданий ютуқларнинг натижасини авлоддан авлодларга етказди ва ардоқлайди. Тадбир ва байрамлар халқимизнинг энг эътиборли, маънавий томонларни ўзида намоён этади. Ҳар бир халқнинг тарихий тараққиётига

хамоҳанг бўлган ранг-баранг миллий тадбирлари мавжуд. Бу тадбир ва байрамлар, анъаналар, урф-одатлар ҳаёт ривожланган сайин такомиллашиб, янгилари ҳисобига бойиб, авлоддан авлодга ўтиб боради. Янги, ҳар қайси давр, ҳар бир авлод ўзининг тадбири, қарашлари ҳисобига бойитиб боради. Халқ тадбирлари мазкур халқ маданиятининг ажралмас қисми сифатида унинг ривожини, барқарорлигини кўрсатувчи восита ҳамдир. Ўзбеклар ҳам бошқа халқлар каби ўзининг турли қадимий байрам ва тадбирларига эга. Ўзбек халқ тадбирлари ўз тараққиёти давомида миллий характердаги байрам, сайллар, анъаналарини ифодалаб келмоқдаки, бу бир неча йўналишларда ривож топмоқда. Масалан, а) ўтмиш пайдо бўлган халқ анъаналари, сайллари, байрамларнинг мазмуни ва бошқалар; б) барча миллатлар учун умумий бўлган, улар ҳаёти, хохиши, эътиқодига мувофиқ тушувчи, янги-янги миллий байрамлар оммавий сайллар, урф-одатлар вужудга келмоқда.

Аҳоли кенг қатламлари, айниқса, мамлакатимиз аҳолисини аксарият қисмини ташкил қилувчи ёшлар қалби ва онгига юксак маънавият, инсонпарварлик анъаналарига садоқат, мустақиллик, миллий ўзликни англаш ғояларини янада чуқур сингдириш, радикализм ва экстремизмдек ёт ғояларга қарши иммунитетни янада мустаҳкамлаш, жамиятнинг муттасил ортиб бораётган интеллектуал, эстетик ва маданий эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилган маданий тадбирларни ўтказишга қаратилган маърифий ишларни амалга оширишда тизимли чора-тадбирлар ишлаб чиқишга замин яратилди.

Хусусан, бадиий ижод, шу жумладан, театр, мусиқа, хореография, эстрада, цирк ва халқ амалий санъатини янада ривожлантиришни рағбатлантириш, халқимиз тарихи ва бугунги ҳаётининг энг ёрқин саҳифаларини, мамлакатимизнинг эркин демократик тараққиётини акс эттирувчи асарлар яратишда ижодий жамоаларга, айниқса, ижодкор ёшларга ҳар томонлама кўмак бериш бўйича қатор қонун лойиҳалари ишлаб чиқилиб, амалиётга тадбиқ этилмоқда. 2017 йилнинг 19 сентябрь куни Президентимиз

Ш.Мирзиеёв Бирлашган Миллатлар Ташкилоти Бош Ассамблеясининг 72-сессиясида нутқ сўзлаб, сўнгги пайтларда экстремистик фаолият ва зўравонлик билан боғлиқ жиноятларнинг аксарияти 30 ёшга етмаган ёшлар томонидан содир этилаётгани, дунё ёшлари сон жиҳатидан инсоният тарихидаги энг йирик авлод ҳисобланиб, айти пайтда уларнинг сони 2 миллиард кишига етганлиги, сайёрамизнинг эртанги куни, фаровонлиги фарзандларимизнинг келажакда қандай инсон бўлиб камолга етиши билан боғлиқ эканлигини таъкидлади. 2017 йил 5 июлдаги “Ёшларга оид давлат сиёсати самарадорлигини ошириш ва Ўзбекистон ёшлар иттифоқи фаолиятини қўллаб-қувватлаш тўғрисида”ги Фармон ижроси юзасидан 2017 йил 27 октябрь куни Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги ва Ўзбекистон ёшлар иттифоқи ўртасида ўзаро ҳамкорлик тўғрисидаги меморандум имзоланди.

Ўзбекистон жаҳон халқлари орасида ўзаро дўстлик, ҳамжиҳатлик ва миллий маданиятимизни кенг тарғиб этиш, қадриятларимиз, асрий анъаналаримизни дунёга танитиш мақсадида бир қатор мамлакатларда, жумладан, Туркманистон, Қувайт, Қозоғистон, Россиянинг Москва шаҳрида “Ўзбекистон маданияти кунлари”ни, шу билан бирга, Ўзбекистонда ҳам “Тожикистон маданияти кунлари”нинг ўтказилиши бу борадаги ишларнинг амалий натижасини кўрсатади.

“Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги тизими муассасаларининг бюджетдан ташқари маблағлари ва даромадлари жамғарилишини таъминлаш, Маданият вазирлиги тизими муассасаларининг моддий-техника базасини мустаҳкамлаш ва ходимларини моддий рағбатлантириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги ҳузурида Маданият ва

санъатни ривожлантириш жамғармасини ташкил этиш тўғрисида» 2017 йил 16 октябрдаги ПҚ-3325-сон қарори қабул қилинди⁵.

Шунингдек, ҳар бир маданият ва санъат муассасаларига биттадан алоҳида ҳомий бириктирилиши ҳам бу соҳанинг янада тараққий этишига янги қадам бўлди.

Бугунги кунда республикамизда фаолият олиб бораётган айрим маданият ва санъат муассасаларининг вазифалари, имкониятлари, ёш кадрлар билан таъминланганлиги ҳамда уларда яратилган шарт-шароитлар хусусида жонкуяр маданият ходими сифатида ўз нуқтаи-назарларимизни билдириб ўтсак.

Маданият вазирлигининг бир қатор тизим ташкилотларида қулай шарт-шароитлар яратилаётганига қарамасдан, ёшлар ҳаётидаги энг долзарб масалалар, айниқса, уюлмаган ёшларнинг ҳаётда ўз ўрнини топиши учун шароит ва имконият яратиш, уларни касбга йўналтириш ва бандлигини таъминлаш, ташаббусларини рағбатлантириш, истеъдодли ёшларни қўллаб қувватлаш бўйича олиб борилган ишлар талаб даражасида эмаслиги ҳеч кимга сир эмас.

Жойларда, авваламбор чекка ҳудудларда истиқомат қилаётган кўп сонли ёшларнинг ўз иқтидор ва истеъдодини рўёбга чиқариш, кенг шароитлар яратиш, уларни турли зарарли ёт ғоялар таъсиридан ҳимоя қилиш, ҳамда маданият ва санъат воситаси орқали уюштириш, бўш вақтларини унумли ташкил этиш, соҳанинг ёш мутахассисларини тизим такилотларига ишга жойлаштириш каби муҳим вазифаларни ҳал этиш ҳали хануз олдимиздаги долзарб масала бўлиб турибди. Буни тан оламизми, йўқми, бу айтиш ҳақиқат.

Бу ҳақда мухтарам Президентимиз жорий йилнинг 3 август куни Ўзбекистон ижодкор зиёлилари билан бўлган учрашувда алоҳида тўхталиб, ҳозирги кунда маданият ва санъат аҳлида фаоллик, янги-янги ижодий ғоя ва

⁵ Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги ҳузурида Маданият ва санъатни ривожлантириш жамғармасини ташкил этиш тўғрисида»ги 2017 йил 16 октябрдаги ПҚ-3325-сон қарори

ташаббуслар билан яшаш, изланиш руҳи етишмаётганлигини, бугунги ижодий муҳит қандайдир турғунликка тушганлигини, кўпчилик ижодкорларимиз ўз ташвиш ва муаммолари билан ўралашиб қолганлигини ҳамда ижодий жараёнларни мувофиқлаштириб, санъат аҳлини ҳар томонлама кўллаб-қувватлаб, ҳақиқий таянч ва суянч бўлиши зарур бўлган ижодий уюшмаларимиз ва давлат идораларининг ўрни ва таъсири етарлича сезилмаётганлигини таъкидлади.

Шунингдек, ижодий уюшмаларнинг бугунги фаолиятида тадбирбозлик, шунчаки хўжакўрсинга ишлаш, сусткашлик ва лоқайдлик кайфиятлари тобора яққол кўзга ташланаётгани, ижодий ташкилотлар раҳбарларининг аксарияти фақат юқоридан буйруқ кутиб ишлашга ўрганиб қолгани, уларнинг фаолиятида умумий мақсад учун жон куйдириш, ташаббус ва ташкилотчилик сезилмаётганини ачинарли ҳол дея баҳолаб, ижодий ташкилотларимиз ўз фаолиятининг пойдеворини ташкил этадиган асосий ҳужжат – Низом талабларига амал қилмаётганини афсус билан тилга олдилар.

Дарҳақиқат, соҳада ҳали ўз ечимини кутаётган муаммо ва камчиликлар талайгина. Айниқса, ёшларни маданият ва санъат муассасаларига жалб этиш зудлик билан кўриб чиқиш зарур бўлган масаладир.

Маданият ва санъат муассасаларининг ёшларга доир имкониятлари ҳамда ундан фойдаланиш кўламини мисоллар билан таҳлил қилиб ўтсак:

Энди ёшлар учун кенг имкониятларга эга яна бир муассасамизга тўхталиб ўтсак. Хабарингиз бор Вазирлар Маҳкамасининг 2013 йил 25 июндаги “2013-2018 йилларда замонавий маданият ва аҳоли дам олиш марказларини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 178-сон қарорига асосан 2013-2018 йиллар давомида Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳрида мавжуд 1777 та маданият уйлари ва клуб муассасалари негизида 894 та маданият ва аҳоли дам олиш марказларини

(улардан 38 таси имкониятлари чекланганлар учун) ташкил этиш ва уларнинг моддий-техника базасини мустаҳкамлаш белгилаб берилган эди.

Бугунги кунга қадар маданият ва аҳоли дам олиш марказларининг 215 таси фойдаланишга топширилди.

Республика бўйича марказларнинг жиҳозлар билан таъминланиш даражаси 38 фоиз бўлиб, мусиқа чолғулари билан таъминланиши 26 фоизни, замонавий техник воситалар, шу жумладан овоз кучайтириш аппаратураси билан таъминланиш даражаси атиги 41 фоизни ташкил этади, холос. Бу кўрсаткичлар марказлар имкониятларининг кескин пасайиб кетишига сабаб бўлди.

Эсингизда бўлса Президентимиз ижодкор зиёлилар билан бўлган учрашувда ҳозирги вақтда маданият ва санъат муассасаларида меҳнат қилаётган кадрларнинг 50 фоиздан зиёди олий маълумотга эга эмаслиги, бунинг асосий сабаби, институтларни битириб жойларга ишга бораётган кадрларга зарур шароит яратиб берилмаганлиги эканини таъкидлаган эдилар. Дарҳақиқат мазкур таҳлил марказларга ҳам таллуққидир. Чунончи, мавжуд 894 та маданият ва аҳоли дам олиш марказида жами 5339 нафар ходим бўлиб, 1276 нафари (24 фоизи) олий маълумотли, уларнинг 1081 нафари маданият ва санъат соҳаси мутахассислари, қолган 3137 нафари (59 фоизи) ўрта-маҳсус маълумотга эга бўлиб, уларнинг 2839 нафари маданият ва санъат соҳаси мутахассисларидир. Афсуски, улардан 433 нафар (8 фоиз) ходимлар эса ўрта маълумотга эга. Шунингдек, ижодий ходимларнинг 493 (9 фоиз) нафари мутлақо бошқа соҳа вакилларидан иборат.

Келтирилган бу кўрсаткичларга қараб айтингчи, республикамизда фаолият олиб бораётган бутун бошли марказларда атиги 24 фоиз олий маълумотли кадрлар ишлаётгани, уларнинг ҳаммаси соҳа мутахассислари эмаслиги фожиа эмасми?... Кани биз ўқитиб, тарбиялаб чиқараётган ёш мутахассислар. Нега улар марказларда ишлашмаяпти?. Олийгоҳларни тамомлаган мутахассисларни ким назорат қиляпти?.. Далатимиз раҳбари

таъкидлаганларидек, биз уларга етарлича шариот яратиб бермаётганимиз учун ёшлар бу марказларда ишлашни хоҳлашмаяпти.

“Ёшларга оид давлат сиёсати тўғрисида”ги қонунда ижодкор ёшларни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш, уларнинг ўз иқтидори ва истеъдодини тўлақонли намоён қилиши учун зарур шарт-шароитлар яратиш қатъий белиглаб қўйилган. Марказлар бу борада ҳам ўз имкониятларидан тўла қонли фойдалана олмаяпти. Республикамиздаги маданият ва аҳоли дам олиш марказларида жами 4324 та тўғарак, студия ва жамоалар фаолияти йўлга қўйилган. Ушбу тўғаракларда 52965 нафар аҳоли, шу жумладан, 37345 нафар ёшлар доимий иштирок этиб келмоқда. Ўзбекистон аҳолисининг 60 фоизидан ортиғини ёшлар ташкил этишини ҳисобга олсак, марказлар томонидан ёшлар тўлиқ қамраб олинмаганини кўриш мумкин.

Шунингдек, Вазирлик тизимида 394 та “Халқ” ва “Намунали” унвонга эга жамоалар фаолият кўрсатмоқда. Жумладан, Ашула ва рақс халқ ансамбли 141 та, шундан 9 таси Болалар намунали ашула ва рақс халқ ансамбли, Фольклор-этнографик халқ ансамбли 69 та, шундан 7 таси Намунали болалар фольклор-этнографик ансамбли, Рақс ансамбли 26 та, шундан 7 таси Намунали болалар рақс ансамбли, Вокал–чолғу эстрада халқ ансамбли 26 та, шундан 2 таси Вокал-чолғу намунали болалар ансамбли, Халқ хори 6 та, шундан 1 таси Болалар намунали хори, Халқ театри 45 та, шундан 1 таси болалар намунали театри, Қўғирчоқ халқ театри 19 та, Миниатюра ва аския халқ театри 4 та, Мақом ансамбли 11 та, Дорбозлар ва Цирк гуруҳи 21 та, Карнай-сурнайчилар гуруҳи 10 та, Халқ филармонияси 2 та, Чолғу асбоблари халқ ансамбли 4 та, Оилавий ансамбллар 2 та, биттадан Тасвирий санъат халқ студияси, Опера студияси, Қизиқчилар гуруҳи, Кино-фото студия, Мусиқа чолғулари ясовчи устахона, Бадиий ташвиқот гуруҳи, Миллий эстрада гуруҳи, Дуторчилар халқ ансамбллари дир. Мазкур жамоалар ҳам ўз иқтидори ва истеъдодини янада ўстирмоқчи бўлган ёшларимиз учун кенг имконият эканлигини унутмаслигимиз керак.

Вазирлар Маҳкамасининг 2010 йил 29 декабрдаги “2011-2015 йилларда маданият ва истироҳат боғларининг моддий-техника базасини мустаҳкамлаш ва уларнинг фаолиятини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари дастурини тасдиқлаш тўғрисида”ги 322-сонли қарорига асосан Дастурга 225 та маданият ва истироҳат боғи киритилган бўлиб, ҳозирги кунда дастур ижроси бўйича жами 130 та маданият ва истироҳат боғлари фойдаланишга топширилди. Айти пайтда республикамиз бўйича фаолият кўрсатаётган маданият ва истироҳат боғида 1622 нафар ходим ишламоқда. Шундан 120 нафари боғ директори, 301 нафари ижодий ходимдир. 20 та боғда раҳбар йўк бўлиб, уларнинг ўрнига масъул ходимлар бириктирилган. Демак, бу борада ҳам вазият қониқарли эмас. Мазкур боғларда жами 1321 нафар техник ходимлар фаолият кўрсатмоқда, шундан, 202 нафари ўрта маълумотли кадрлардир. Энг ачинарлиси, улар техника хавфсизлиги, кўкаламзорлаштириш ишлари, аттракцион қурилмаси бўйича энг оддий, бирламчи қоида ва тушунчаларни ҳам ўзлаштирмаган, соҳадан йироқ, мавсум пайтида беш-тўрт танга ишлаб топишга ишқибоз кимсалар эканини яшириб нима қилдик, шундай эмасми?

Аммо энг асосий муаммо бу эмас. Тасаввур қилинг, 140 та маданият ва истироҳат боғида меҳнат қилаётган 1622 нафар ишчи-ходимлар сафида атиги 50 нафар муҳандис бор ҳолос. Ўринли савол туғилади нима учун биз шу шататларга ёшларни жалб қила олмаяпмиз. Ахир ушбу соҳага қизиқадиган ёшлар ҳам талайгина. Бу ҳам бир ечимини кутаяётган долзарб масалалардан бири.

Яна бир йирик муассасага эътиборингизни қаратмоқчиман. Бугунги кунда республикамизда 450 дан ортиқ турли йўналишдаги музейлар фаолият олиб бормоқда. Маданият вазирлиги тизимида 41 та музей ва уларнинг 76 та филиали фаолият кўрсатаётган бўлиб, ушбу музейларда, ёрдамчи фондлар билан бирга, бир миллион 736 мингдан зиёд экспонатлар сақланмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2014 йил 11

июлдаги “Давлат музейларининг болалар ва уларнинг ота-оналарига очиклигини таъминлаш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 189-сонли қарорига асосан идоравий бўйсунушидан қатъи назар, барча давлат музейларининг болалар ва уларнинг ота-оналарига очиклигини таъминлаш мақсадида ҳафтанинг ҳар сешанба ва жума кунлари болаларнинг республика давлат музейларига бепул кириш кунлари этиб белгиланди. Шунингдек, ўқувчи ёшларнинг дам олишини мазмунли ташкил этиш мақсадида ҳар йили 2-8 сентябрь кунлари “Музейлар ҳафталиги” ва унинг доирасида маданий-маърифий тадбирлар ташкил этилиши ҳамда аҳолига шу кунлари давлат музейларида бепул хизмат кўрсатилиши режалаштирилади. Кўриб турганингиздек, музейларда ёшларимиз учун кенг имкониятлар яратилган. Афсуски, биз бу имкониятлардан тўла фойдалана олмаёпмиз. Кўпчилик ёшларимиз музей нималигини, унга қачон бепул кириш мумкинлигини, қанча музей борлигини билишмайди. Биз уларни қачон мактабдан ёки институтдан мажбурлаб олиб борсак боришади, бўлмаса ўз ихтиёри билан музейларга киришмайди. Бу муаммони ҳам ҳамжиҳатликда ўйлаб кўришимиз зарур. Музейлар ёшларнинг ўзлигини, тарихини англатувчи муассаса эканлигини унутмаслигимиз керак. Музейлар томонидан хизмат кўрсатиш сифатини ошириш мақсадида музей педагогикасига, интерактив хизматлар кўрсатилишига кўпроқ эътибор қаратилиб, жойларда музейлар ҳақида ижтимоий рекламаларни жойлаштириш мақсадга мувофиқ.

Хулоса ўрнида таъкидлаш жоизки, маданий тадбирлар ёшларнинг бўш вақтини мазмунли ўтказиш, уларнинг истеъдодларини рўёбга чиқариш ҳамда санъат воситасида ўз фаолиятига жалб этиш борасида жуда катта имкониятларга эга. Эндиликда ушбу имкониятларни қайта кўриб чиқиб, фаолиятимизни таниқидий баҳолаб, уни тубдан такомиллаштириб, янги сифат босқичига кўтарсак бас. Бу борадаги эзгу ишларимизда ҳар бир инсон ҳам даҳлдорликни ҳис қилиб, ўз соҳаси учун фидойилик кўрсатиши талаб этилади.

II Боб. Раҳбар шахсида харизматик қобилиятни ривожлантириш имкониятлари

2.1. Маданият ва санъат соҳаси раҳбарининг харизмасини ривожлантириш йўллари ва мезонлари

Юқорида самарали бошқарув фаолиятини амалга ошириш учун зарур шахс хислатларини келтириб ўтдик. Бу хислатларни билиш, раҳбар уларни ўзида шакллантиришга интилиши, сўзсиз, унинг бошқарув маҳоратини янада юқори поғоналарга олиб чиқади ва ташкилотнинг кўзланган мақсадга йуналишини тезлаштиради. Лекин, методология нуқтаи назаридан раҳбар шахси шунчаки хислат йигиндисидан иборат эмас, айти вақтда мазкур хислатларни мужассамлаштириб, уйғунлаштириб турувчи янада шиддатли кучлар борки, улар иштирокида хислатларнинг маълум комбинациясидан иборат раҳбар кифоаси мавжуд бўлиши мумкин. Психология фанида ушбу фикр шахс структураси деган ибора орқали ўз мазмунини топган. Ҳозирга келиб психология фанида шахс структурасини ифодаловчи турлича таърифлар мавжуд бўлиб, уларнинг қиёсий тавсифини келтиришга ҳожат йўқ, деб уйлаймиз. Улардан энг аҳамиятлиси сифатида қуйидаги таҳлилни баён этиш мумкин. Шахсдаги барча психологик хислатлар ва ижтимоий сифатлар қуйидаги тизим шаклида тасаввур этилиши мумкин:



Тасвирланган пирамиданинг таркибий қисмларини қатламлар деб, қабул қилсак, юқорида турган таркиб ўзидан пастда жойлашган қатламлардан шакл

топади. Демак, ушбу тизимнинг биринчи поғонасида турган «хатти-ҳаракатлар» деб, аталувчи қатлам бирламчи ҳисобланади ва унинг асосида шахснинг янада юксакроқ таркибий сифатлари шакллана бошлайди. Юксак поғонада турувчи тўзималарнинг сифати ва ифодаланиши пастки ўриндаги қатламлар сифат моҳияти билан боғланган. Шу нуқтаи назардан қараганда инсонда аввал пастки қатламлар (хатти-ҳаракат ва установакалар) шаклланади, сўнгра улар кадриятларнинг шаклланишига асос бўлади, кадриятлар негизида инсоннинг эътиқоди шаклланади ва эътиқодлар миссияси ифодасида бирлашади. Энди, шу фикрга асосланган ҳолда юқорида тасвирланган пирамиданинг таркибий бўлаклари (қатламлари) устида алоҳида тухталиб ўтамыз.

Миссия - энг олий мақсад бўлиб, инсон бутун умрини шу мақсадга интилиш учун бағишлайди. Одатда миссия шаклланиши ва инсон томонидан англаниши, унинг етук ёшларига тўғри келади. Миссия инсон ҳаётининг йўналишини ифодалайди. Одатда ҳар бир инсон ҳаётида ўз миссиясига эга ва ҳамма гап уни эрта ёки кеч англанишидадир. Психология фанида катта ўрин эгаллаган гуманистик йўналиш эътироф этадиган асосий вазифалардан бири - инсонга унинг миссиясини англашда ёрдам беришдан иборатдир. Мавзуимиз мазмунидан келиб чиққан ҳолда шуни таъкидлаш лозимки, ҳар бир раҳбар ўз фаолиятини қандай миссия орқали ифодаланишини иложи борича эртароқ англаб олиши лозим. Масалан, миссия сифатида ўз халқига хизмат қилиш, ўз ватанининг равнақ топишида иштирок этиш ёки бутун хатти-ҳаракатини оиласи фаровонлигига бағишлаш каби шарафли бурч бўлиши мумкин. Албатта, бундай иборалар рўйхати чексиз ва улар ҳар бир шахс учун индивидуалдир. Шахс ўз миссиясини нафақат англаши, балки, ташкилот умумий мақсади билан уйғунлаштириши лозим. Миссия ўз шаклига биноан аниқ ва равшан ифодаланиши, шахсдан «ташқарида» жойлашиши, яъни ташқи муҳит объектларида мужассамлашган бўлиши лозим (масалан, касбий йўналиш, ўзгалар манфаати, хизмат соҳаси ва ҳ.к.). Миссия ўз мазмунига кўра шахс эътиқодларидан униб чиқади.

Эътиқод - инсон беҳад ишонадиган ҒОЯ ва фикрлар бўлиб, уларни ҳатто шубҳа остига олиш шахс учун ноўриндир. Инсон ташқи оламдаги воқеа-ҳодисаларни таҳлил қиларкан, кўп нарсаларга ўз эътиқоди нуқтаи назаридан қарайди.

Қадриятлар - энг қимматли маънавий бойлик бўлиб, инсон уни ҳақоратланиши ва таҳдирланишидан ҳимоя қилади, сақлайди. Одатда қадриятларнинг умуминсоний, бирон ижтимоий гуруҳ қадриятлари ва шахсий турлари фарқданади. Умуминсоний қадриятлар инсон қаерда яшашидан, бойлигидан, мансабидан ва бошқа хусусиятларидан қатъи назар, доим ардоқданадиган мазмундир, масалан - тинчлик, ҳаёт, озодлик, бирдамлик, масъулият, орият.

Ижтимоий гуруҳ қадриятлари бир гуруҳ инсонлар учун қадрли ва бошқа бир гуруҳ томонидан эътиборсиз маънавий бойлик бўлиб, миллийлик, ёшлик ва кексалик, оилавий, сиёсий, ҳудудий ориентирлардан иборат. Шахсий қадриятлар деб, айни шахсга тегишли қадриятларнинг ўзига хос мажмуига айтилади.

Ҳар бир инсоннинг ички дунёсида санаб утилган қадриятларнинг ҳамма гуруҳи мавжуд. Юқорида саналган уч гуруҳ қадриятларнинг ўзаро уйғунлашуви шахс ва жамият ўртасидаги мувофиқликни белгилайди. Агар шахсий қадриятлар рўйхатида умуминсоний ва гуруҳий қадриятлар етакчи бўлса, инсоннинг жамиятдаги ўрни ва ҳаёти нихрятда енгил ва раванқлидир. Акс ҳолда, инсон ички дунёсида учрайдиган турли гуруҳ қадриятлари ўртасидаги номувофиқлик шахсда ички туғён ва низони келтириб чиқаради.

Установка — бу ибора психологияда инсон хатти-ҳаракатининг англанимаган программаси сифатида тушунилади. Инсон доимий бажарадиган хатти-ҳаракат даставвал англанилган ҳолда амалга ошади ва у такрорлангани сари беихтиёр, автоматлашган ҳолатга ўтиб боради. Айнан шундай англанилмаган ҳаракат режаси установка деб аталади. Ходимдаги мақбул ҳаракатлар мунтазам такрорланиши натижасида унда мақсадга мувофиқ фаолият установкаси шаклланади. Бинобарин, ходимнинг доимий фаолияти ва

хошицини кўзатган холда унда қай мазмундаги установакалар устувор эканлиги хақида хулоса чиқариш мумкин.

Пирамида шаклида тасвирланган шахс тизимининг асосий психологик мазмуни шундан иборатки, инсон хаётининг мазмуни бўлмиш миссияси ва эътиқоди, пастки қатламда турувчи кадрият ва установакалар асосида шаклланади. Кадрият эса, Ўз навбатида, инсон кадрловчи ориентир сифатида установакаларнинг ривожланиш натижасидир. Катламлар ўртасидаги бундай боғлиқлик инсон фаолиятига маълум маъно киритади ва хатто инсон ички дунёсини бир бутун, яхлит тарзда тушуниш имконини беради. Гап шундаки, комил инсоннинг хаётидаги ҳамма катламлар бир-бири билан уйғунлашган холда намоён бўлади. Демак, унинг қилаётган ишлари кадриятларига мос келади, эътиқодига ва хаётидаги асосий мақсади бўлмиш миссиясига қарши чиқмайди.

Раҳбар ўз ходимини синчковлик билан кўзатиши орқали, унинг шахсидаги катламлар ўртасида уйғунлик ёки зиддиятни илғаши мумкин. Раҳбарнинг бундай назарга эга бўлишини яна бир шарти - ходим рухиятидаги катламлар зиддиятига ташкилот миқёсида шаклланган мухит ҳам сабаб бўлади. Демак, ташкилотда шаклланган нормалар носоғлом бўлса, ходим носамимий ҳаракатларга йўл қўяди ва у ўз эътиқоди ва кадриятларига зид чиқиши мумкин.

Юқорида келтирилган шахс структурасига асосланган ҳолда замонавий раҳбарни тавсифлар эканмиз, унга хос бўлган ижтимоий-сиёсий жихатлар хақида ҳам гапириб ўтиш лозим бўлади. Айнан шу жихатлар инсоннинг миссия ва эътиқод катламларида мужассамлашган холда самарали раҳбарнинг негизини ташкил этади. Раҳбар эътиқодининг, етакчи кадриятининг жамиятдаги долзарб ижтимоий-сиёсий вазифалар билан уйғунлашганлиги, унинг фаолияти самарасини белгилайди. Шунинг учун бошқарув лавозимида кадрларни қуйиш ҳамда раҳбар кадрларни баҳолаш жараёнида эътиқод сохаларини бирламчи деб қабул қилинса ва бу мезонга асосий эътибор қаратилса, ўринли бўларди. Демак, давр талаби билан, раҳбарнинг сиёсий бошқарувга қобилияти долзарб масалага айланади. Албатта, бундай қобилият раҳбарнинг маъмурий-хужалик

мажбуриятдан бир оз четланиш деб ўйланиши мумкин. Лекин, мамлакатимизнинг hozirgi ривожланиш босқичи, хужалигимизнинг умумжаҳон иқтисодиёти билан интефацияси, инвестициялар соҳасидаги ҳамкорлик масаласи замонавий раҳбарни хужалик муаммолари доирасида чекланиб қолмай, балки атрофдаги воқеаларни кенгрок идрок этишини талаб қилади. Шу нуқтаи назардан, замонавий раҳбар нафақат рашкilotни иқтисодий чуқкига етакловчи шахс балки, тарғаб этилаётган давлат сиёсатини меҳнат жамоаси онгига етказувчи фаол ҳамдир.

Юқоридаги матндан қуйидаги фикрлар келиб чиқади: Раҳбарларни тайёрлаш ва малакасини ошириш мобайнида иложи борича шахснинг ўз-ўзини англаши, ўз эътиқоди ва қадриятларини хаёти давомида аниқ, ифодалаш чоралари хақида билим ва кўникмалар шакллантириш лозим. Ахир, айнан, ички поклик, самимийлик ва инсон табиатининг яхлитлиги ўзгага таъсир этишдаги асосий куч сифатида майдонга чиқади. Раҳбарни тайёрлаш, унинг малакасини ошириш билан боғлиқ ҳар қандай тадбир охир-оқибатда раҳбар шахси, унинг бошқарув махоратини такомиллаштириш, ўзгаларга таъсир этиш кўламини кучайтириш мақсадини кўяди.

Ушбу бўлим якунида самарали бошқарувни амалга оширишда халақит берувчи шахс хислатлари хақида гапириб ўтмоқчимиз ва қуйида уларни ички тўсиқлар деб номлаймиз:

Самарали бошқарувга тўсқинлик қилувчи шахс хислатлари. Бизнес бошқаруви соҳақидаги олимлар М. Вудкок ва Д. Френсис бир қанча менежерлар фаолиятини ўрганиб ва қуйидаги ички тусиқлар менежер фаолиятининг самарасини пасайтиради, деб хисоблайдилар:

1. Ўз-ўзини бошқара олмаслик. Раҳбар хаёти хаяжон ва зўриқишларга тўла. Бундай шароитда хулқда аниқ, мақсаднинг йуқлиги нафақат жамоа фаолиятига, балки раҳбарнинг соғлиғига ҳам салбий таъсир этади.

2. Шахсий қадриятларнинг шаклланмаганлиги. Раҳбар доим қарор қабул қилиш вазиятида бўлади. Ваҳоланки, қарор самараси шахсий қадриятлар, касбий ва хаётий тамойилларга асосланади, уларнинг шаклланганлиги раҳбар фаолиятининг мазмунини ташкил этади. Масалан, замонавий бошқарув самарадорлик, ходим

имкониятларини очишга кўмак, ташкилотга янгилик олиб киришга мойиллик каби кадриятларга асосланади. Мустахкам кадрият ва тамойилларга асосланмаган раҳбар беқарорлик ва мақсад йўлида иродасизликни намоён этади.

3. Шахсий мақсаднинг аниқ ифодаланмаганлиги. Замонавий раҳбар мухимни номухимдан ажрата олиши, мавжуд имкониятлардан энг мақбулини танлай билиши керак. Ташкилот мақсадини чуқур англаш йўлидаги биринчи кадам раҳбарнинг ўз шахсий мақсадларини яхши тушуниб етишидир. Ўз мақсадини аниқ, билган раҳбаргина унинг фаолиятига қўйилаётган талабларни жону дилига сингдира олиши мумкин. Шахсий мақсаднинг ноаниқдиги ташкилот манфаати йўлидаги мақсадларни ҳам англаб олишга халақит беради. Аниқ мақсаднинг йукдиги шахснинг муваффақиятга эришиш имкониятини пасайтиради ва демак, бундай раҳбар, ўзгаларнинг муваффақиятини ҳам ҳис эта олмайди.

4. Камолотга интилишнинг йўқлиги. Ўз устида ишлашдан бош тортган раҳбар қалтис вазиятдан ўзини олиб қочади, ўз имконият ва қобилиятини ривожлантириш устида ишламайди, таваккалга бормади ва эски, одат тусига кирган хатти-ҳаракатлари дорасидан чиқолмайди.

5. Муаммони еча олмаслик. Айрим раҳбар муаммо устида сифатли, мунтазам ва ақл-заковат билан ишлай олмайди. У вазифа мақсадини аниқлаш, маълумот туплаш, режалаштириш ва назоратни амалга ошириш малакасига эга эмас. Натижада хал этилмаган масалалар тупланади ва раҳбарнинг муаммони хал этиш имконияти чекланиб қолади.

6. Ижодий ёндашувнинг етишмаслиги. Ихтирога мойиллиги бўлмаган раҳбар янги ғояларни таклиф этолмайди, ўзгаларда меҳнатга бўлган ижодий ёндошувни уйғота олмайди. Бундай раҳбар тажрибадан, жамоа ҳаётига янгилик киритишдан ўзини четга олади ёки янгиликлар устидан кулади. Юксак ижодийлик тусиқни еигиб ўтишни ва қийинчиликка бардош бериб мақсадга интилишни тақозо этади.

7. Итоатидаги ходимларга таъсир этолмаслик. Раҳбар ўз қўли остидаги ходимларга таъсир этиши лозим. Лекин, айрим раҳбар ўз ходимларига суянолмайди ва бунинг ўрнига улар ҳақида салбий фикрда юради. Бундай раҳбар

ўз интилишида мунтазам эмас, атрофдагилар билан яқин мулоқотга киришмайди ва ўз ички дунёсини яхши ифода этолмайди.

8. Бошқарув фаолияти хусусиятини яхши билмаслик. Бошқарув фаолияти самараси ҳақида маълумотга эга бўлмас экан, раҳбар ўз малакасини шакллантира олмайди. Бошқарувга ўз ёндошувини таҳлил этолмайдиган раҳбар фикр ва топширишни ҳам ходимга тушунтириши қийин. Бундай раҳбар ходимлари у ҳақда нима деб уйлаши билан қизикмайди, ўз ходимларини ташаббусга чақириши мушкул, айниқса топшириқлар беришга қийналади.

9. Бошқарув малакасининг сустлиги. Ташкилотдаги ходим ва ресурсларни бошқариш учун кўпгина кўникмалар зарур бўлиб, уларни раҳбарлик қобилиятлари дейиш ҳам мумкин. Бошқарув суст бўлган жамоада вақтни беҳуда ўтказиш, ходимларнинг ўз имконияти даражасида ишламаслиги, меҳнатдан қониқмаслик каби ҳолатлар кўзатилади. Бундай гуруҳда роль тақсимооти суст, меҳнатни ташкил этишда беҳудалик кўп, ўзаро муносабатлар эса — қониқарсиз. Бундай жамоада раҳбарнинг меҳнати кадрланмайди ва психологик муҳит соғлом эмас.

10. Итоатидаги ходимларда меҳнат малакасини шакллантира олмаслик. Ҳар бир раҳбар вақти-вақти билан устоз сифатида ходимга иш хусусиятини ўргатади. Ходимнинг касбий қобилиятини ривожлантира олмайдиган раҳбар ўз жамоаси меҳнатини юксак даражага олиб чиқолмайди. Бу ҳолда ходим ўз меҳнати натижаси ҳақида раҳбардан ҳеч қандай фикр эшитмайди, раҳбарнинг баҳоси ва тавсияси расмий тус олади.

11. Жамоа ташкил этишдаги суст қобилият. Мақсадга эришиш учун раҳбар ходимлар билан бирлашиши ва уларнинг малакасидан фойдаланиши лозим. Ишчи гуруҳи малакали ва унумли жамоага айланмаса, раҳбар меҳнати қийин кечади ва фаолияти ҳам унумсиз бўлади. Бундай жамоаларда унумли меҳнат механизмлари шаклланмайди ва носоғлом муҳит ҳукм суради.

Замонавий бошқарувга оид фанларда раҳбарлик услубини турли нуқтаи назарларда туриб ёритилади. Қуйида уларнинг қисқача изоҳини бериб ўтаемиз.

Раҳбар ва ходим муносабатлари, гуруҳдаги психологик муҳит меҳнат жамоаси фаолиятининг самарадорлиги кўп жihatдан раҳбар қўллайдиган бошқарув услубига боғлиқ. Бошқарув услуби раҳбарнинг ўз ходимларига нисбатан, улар орасида ишни ташкил этиш буйича қўллайдиган одатий хатти-харакатлари мажмуасидир. Ҳозирга келиб бошқарув фанида бошқарув услубини фарқлашга турли ёндошувлар мавжуд бўлиб, уларнинг ҳеч бири бошқарув вазиятига мос келувчи мукамал бир услубни тавсия этолмайди. Ҳар бир услуб албатта биронта чекланишга эга. Қуйида раҳбарлик услубига турли ёндошувлар ҳақида қисқача изоҳ бериб ўтамиз ва бу матндан раҳбар ўз фаолиятида учрайдиган вазиятдан келиб чиққан ҳолда, мувофиқ келувчи усуллар мажмуасидан биронтасини қўллаш ҳақида хулоса чиқариши мумкин. Тизимли ёндошув тамойилига асосланиш бошқарув услуби мавзусига бир мунча тўла таҳлил бериши мумкин. Бунга биноан, қўлланилаётган бошқарув услуби ташкилот ҳаёти, унинг олдида куйган мақсад ва бирламчи равишда амалга оширилаётган вазифаларига мос келиши керак. Тизимли ёндошувга биноан раҳбар ўзи бошқараётган тизимни яхши билиши, унинг ҳолатини тўғри баҳолаши, келажақдаги қиёфасини тасаввур эта олиши ҳамда ўзгаришларни амалга оширишда иштирок этувчи ходимларни фаолликка жалб эта олиши лозим.

Анъанавий ёндашув. Бошқарув услубини фарқлашдаги анъанавий ёндошувлардан бири Курт Левин томонидан киритилган типологияга асосланиб, бунда раҳбарликнинг авторитар, демократик ва либерал услублари фарқланади. *Авторитар услубга* раҳбар ҳамма бошқарув қарорларини ўз қўлига олади, қарор ижросини қаттиқ назорат остига олади ва йўл қўйилган хатолар юзасидан бешафкат жазолаш шахдини намойиш этади, ходимга инсон сифатида қизиқиш билан қарамайди. Бундай шароитда, доимий назоратнинг мавжудлиги иқтисодий жihatдан юқори кўрсаткични таъминлайди. Лекин, психологик нуқтаи назардан бундай услубда қатор камчиликлар кўзатилади: 1) хатога йўл қўйиш эҳтимоли ошади; 2) ташаббусни, ходимларнинг ижодий фаолиятини сўндириш, ихтиролар жорий этишнинг секинлашуви, ходимларнинг суэтлиги; 3)

ходимларнинг ишдан, жамоадаги мавқеидан қониқмасликлари; 4) носоғлом психологик муҳит натижасида жисмоний ва руҳий зўриқишлар ошиши ва соғлиққа салбий таъсири. Бундай услуб раҳбар ва ходим орасидаги касбий малакалар фарқи катталигида, каттиқ интизом ва итоатгуйлик зарур бўлган шароитда мақсадга мувофиқ ва ўзини оқлаши мумкин (авария ҳолатлари, инқирозли, уруш шароитлари ва ҳ.к.). Янги ходимлар ишлайдиган жамоада бундай бошқарув услуби мослашув жараёнига салбий таъсир этади, ёш ходимда касбий малакалар секин шаклланади.

Демократик услуб, баъзан шериклик, ҳамкорликка асосланган бошқарув услуби ҳам деб аталади. Бундай услуб ҳукм сурган жамоада бошқарув қарорлари ходимлар билан муҳокама қилиш орқали, уларнинг фикри ва ташаббусини ҳисобга олган ҳолда қабул қилинади. Шунингдек, қарор ижросининг назорати ҳам раҳбар, ҳам ходимлар томонидан амалга оширилади, раҳбар ходимга шахс сифатида қарайди, унинг эҳтиёж, манфаат ва қизиқишларини инобатга олади. Бошқарув поғоналарида қарор қабул қилиш «пастдан тепага» қараб боради, яъни аввал қуйи буғин раҳбарларидан йиғилган фикрлар асосида юқори буғинда қарор ишлаб чиқилади. Раҳбар жамоадаги норасмий лидерга таянади ва кези келганда унинг фаоллиги учун ҳам имконият яратади. Ҳамкорлик тамойилига асосланган раҳбар вазифани бажаришнинг аниқ кўрсатмасига нисбатан умумий йўналишни белгилашни маъқул кўради, ҳамда ходимнинг ўзи ижро этиш режасини ишлаб чиқиши учун имконият яратади. Демократик услуб энг самарали бошқарув воситаларидан ҳисобланиб, уни қўллашда турли қарор қабул қилиш эҳдимоли ошади, меҳнат самарадорлиги таъминланади, бажарилаётган ишдан ва жамоага аъзоликдан қониқиш ўсади, гуруҳнинг ахиллиги ошиб психологик муҳит ижобийлашади. Бундай жамоада одатда мавжуд ечимларга танқидий кўз билан қаровчи хатоликларни аниқловчи ходим ва бу хатоликларни бартараф этиш йўллари таклиф этувчи мўтахассис ҳамкорлиги мавжуд. Бу тавсифлардан келиб чиқган ҳолда айтиш мумкинки, демократик тамойилга асосланган жамоаларнинг ҳам бир неча даражаси бўлиши мумкин. Бирламчи даражадаги жамоалар асосан меҳнат вазифасини бажаришга йуналган бўлса, юксак

поғонадаги жамоалар хизмат мақсадидан ташқари шахслараро муносабатларни ижобийлаштириш буйича фаолликка ҳам эгадирлар. Демократик услубни амалга ошириш раҳбарнинг бутунлай, ташкилий ва коммуникатив қобилияти юқори ривожланган шароитда ўринлидир.

Либерал услубда жамоада демократик тамойиллар ҳукм суради, ходимга буткул эркинлик берилади, у ўз хизмат вазифаларини белгилайди ва ижро этиш воситасини танлайди, гуруҳда хулқни назорат этиш деярли кўзатилмайди. Бундай услуб юқори ижодий кучга эга бўлган ва ишлаб чиқариш жараёни бенуқсон йўлга қўйилган жамоада қўлланиши мумкин. Аммо, бундай услуб ноўрин қўлланилганда гуруҳнинг ҳар бир аъзоси ташаббускор бўлиши билан бирга, уларни маълум мақсад сари йуналтирувчи куч жамоада бўлмайди, қабул қилинган қарорлар назорати сушт бўлгани учун улар бажарилмай қолиб кетиши ҳам мумкин. Натижада ходимлар ўз меҳнатидан ва раҳбариятдан қаниқмайди, иш самарадорлиги паст, жамоада ҳамкорлик йуқ бир-бири билан қиришмайдиган гуруҳларга бўлиниш эҳтимоли кўпаяди ва гуруҳлараро очик, ёки яширин низо юзага келади.

Юқорида санаб ўтилган раҳбарлик услублари ҳар бир раҳбар фаолиятида у ёки бу даражада намоён бўлади ва айрим раҳбарда бу услубларга хос белгилар аниқ кўринса, иккинчисида сушт кўзга ташланади. Баъзи бир раҳбар бирон услубга мойиллигини англаса, иккинчиси ўз хулқида аниқ бир услуб белгиларини ажрата олмайди. Шунга мувофиқ, равишда психологик тавсияларда раҳбар шахс сифатида услубдан ўзини ажрата олиши ва услубдан фойдаланишни ихтиёрий даражага олиб кела олиши маслаҳат берилади.

Услубдан ўзини ажрата олиш қобилиятига эга бўлолмаган раҳбар ўзгарувчан вазиятларга мослаша олмайди ва вазиятга монанд ҳаракатларни амалга оширолмайди.

Инсоннинг фикрлай бошлаши, яхши-ёмонни ажрата олиши муайян жамиятда киши муносабатларини тартибга соладиган ахлоқ мезонлари, қоидаларининг ишлаб чиқилишига замин яратди. “Ахлоқ (лотин. “moralis” – лқ-атворга, урф-одатга тааллуқли, ахлоқли) кишилар орасидаги муносабатларни тартибга солишнинг ўзига

хос усули, у ёки бу жамиятда қабул қилинган ва риоя қилиниши лозим бўлган тартиб, одоб, ўзаро муносабат ҳамда мулоқотнинг қонун-қоидалари, мезонлар”⁶; “ижтимоий онг шаклларида бири бўлиб, муайян жамиятда яшовчи кишилар амал қилиши лозим бўлган маълум хатти-ҳаракат қоидалари йиғиндиси”⁷. Манбаларда, шунингдек ахлоқ йиғиндиси ҳар бир инсон тан оладиган этик қадрият; инсон мавжудлигининг ўз-ўзини тарбиялаш, тартибга солиш ва бошқаришнинг ўзига хос усули⁸ сифатида ҳам таърифланади.

“Ахлоқ кишилар хулқ-атворилари, мулоқотлари, муносабатларининг ёзилмаган, лекин жамият томонидан қабул қилинган ҳамда қўллаб-қувватланиладиган “олтин қоидалар”ни ифодалаб, одамларнинг бир-бирларига, жамиятга, давлатга, халқ мулкига, оилага, ишлаб чиқариш воситаларига, меҳнат маҳсулотлари ва шу қабиларга муносабатни муайян тартибга соладиган хатти-ҳаракат қоидалари тизимида намоён бўлади”⁹.

Харизматик шахсларнинг инсонлараро муносабатларида ахлоқ хусусиятлари қай тарзда ва қандай шаклда намоён бўлади? Юқоридаги фикрлардан келиб чиққан ҳолда инсониятга хос, жумладан раҳбар ходимга хос бўлган ахлоқий фазилатларни шаклланиши жараёнини қуйидаги тарзда умумлаштириш мумкин:

- 1) ахлоқ ижтимоий шахслараро муносабатларни тартибга солинади;
- 2) шахслараро муносабатлар мазмунини белгилашга хизмат қилади;
- 3) маънавий-ахлоқий меъёр (мезон)лар худди қонун, ҳуқуқий меъёрлар каби ёзма равишда тартибга солинмайди;
- 4) ахлоқ жамоатчилик фикри билан бошқарилади;
- 5) шахснинг маънавий-ахлоқий мезонларга риоя қилиши унинг миллий-маънавий қадриятларига муносабатини, жамиятдаги ўрни ва ролини, шунингдек, дунёқарашни белгилайди;
- 6) ахлоқ шахсга хос хислатларнинг муҳим томонини ифодалайди;

⁶ Фалсафа. Қисқача изоҳли луғат // Маъсул муҳаррир А.Жалолов. Тошкент. Шарқ нашриёт-матбаа компанияси Бош таҳририяти, 2004. 49-бет.

⁷ Мавлонова Р., Тўраева О., Ҳоликбердиев К. Педагогика. Тошкент.: Ўқитувчи, 2001, 398-бет

⁸ Фалсафа. Қисқача изоҳли луғат, 49-бет.

⁹ Ўза манба. 49-бет

7) шахснинг умумжамият томонидан тан олинган қадриятларини, яъни бошқалар субъектларнинг ҳақф-ҳуқуқларини тан олиш, улар билан келишиш, жамоада ўзини тута билиш қабиларни ўзида акс эттиради.

Жамиятда ҳар бир шахснинг ахлоққа бўлган муносабати уларнинг ахлоқий онгга эғаликлари билан белгиланади. Ахлоқий онг, ўз навбатида, ахлоқий хатти-ҳаракатлар ва муносабатларнинг ифодаси ҳисобланади. Ахлоқий ҳис-туйғу, ирода, ақл-заковат, интуиция, ҳаёл ва хотира қабилар ахлоқий онг таркибини ташкил этади.

Кишилиқ тараққиётининг турли даврларида ахлоқий мезонларнинг белгиланиши турлича кечган. Гарчи, турли ижтимоий тузумлар даврида ахлоқий мезонларнинг белгиланишига нисбатан ёндашувларда қисман ўзига хослик мавжуд бўлсада, бироқ ахлоқий хатти-ҳаракатларнинг инъикоси сифатида айрим мезонлар барча даврлар учун бирдек аҳамият касб этади. Жумладан, табиий борлиққа нисбатан оқилона ёндошиш, кишиларга яхшилиқ қилиш, уларга ёмонлик қилишдан сақланиш, зиммадаги бурч ва мажбуриятни сидқидилдан адо этиш, маъсулиятни ҳис қилиш, шахсий манфаатларни умумжамоа манфаатларидан устун қўйиш, Ватанни ҳимоя қилиш, ўзига мансуб қabila, миллат ёки элатнинг бахт-саодати учун курашиш қабилар шулар жумласидандир.

Зардуштийлик динининг муқаддас китоби “Авесто”да шахсга хос барча хислатлар негизини эзгу фикр, эзга сўз ва эзгу амал ташкил қилади. Ислом дини ғояларига кўра эса ҳалоллик, савоб, иймон, нафсга берилмаслик, ростгўйлик ва билимдонлик барча ахлоқий хислатларнинг асоси сифатида эътироф этилган. Аксинча, ҳаром, гуноҳ, иймонсизлик, ҳою-хавасга берилиш, ёлғончилик ва билимсизлик барча ёвузликларни келтириб чиқарувчи омил деб баҳоланган. Ислом динининг муқаддас китоби “Қуръони карим” ҳамда пайғамбар Муҳаммад с.а.в.нинг суннатлари бўлган ҳадисларда ахлоқийликнинг муҳим белгилари сифатида ифодаланган хислатлар ижтимоий тараққиётнинг кейинги босқичларида ҳам изчил ўрганилган.

Ахлоқ мезонини ўрганиш, унинг таркибий тузилмасини таҳлил этиш масаласи Ғарбда бўлгани каби Шарқда ҳам мутафаккирларнинг эътиборини ўзига

тортиб келган. Жумладан, Абду Райхон Беруний, Абу Носир Форобий, Абу Али ибн Сино, Унсурул-Моалий Кайковус, Ахмад Югнакий, Алишер Навоий, Жалолиддин Девоний, Хусайн Воиз Кошифий, Мухаммад Содик Қошғарий ҳамда Абдулла Авлонийларнинг асарларида ҳам шахс қиёфасида акс этувчи ахлоқий хислатлар тартибланган. Жумладан Шарқ мутафаккирлари Абу Райхон Беруний¹⁰, Абу Али ибн Сино¹¹, Алишер Навоий¹², Абдулла Авлоний¹³ асарларида маънавий ахлоқий хислатлар сифатида қуйидагилар келтирилади (1-жадвал).

Харизма - бази етакчиларнинг издошларига ўзининг фавқулдда кучли қобилиятларига эга эканлигига ишонтара олиш қобилияти.

Харизматик ҳокимят – етакчига содиқликка асосланган ҳокимият бўлиб, бунда унга олий қобилиятлар хос деб ҳисобланади.

Вебер рационализм тамойиллари Ғарб маданиятининг барча ходисаларида: фанда, санъатда, монументал қурилмалар яратиш конструктив тамойилларида ҳукм суришини қайд этади. Оқилона ишлаб чиқилган конституция, ҳуқуқ, оқилона яратилган қоидаларга қараб мўлжал оладиган мутахассис-амалдорлардан иборат сиёсий институт сифатидаги давлат фақат Ғарбда мавжуд.

1-жадвал

**Шарқ мутафаккирларининг асарларида келтирилган ижобий
маънавий-ахлоқий хислатлар**

Абду Райхон Беруний	Абу Али ибн Сино	Алишер Навоий	Абдулла Авлоний
Ахлоқийлик Тўғрилиқ Одиллик Ўзини вазмин	Билимдонлик Ақллилик Ахлоқлилик Жасурлик	Ақллилик Фаросатлилик Ахлоқий поклик Сабрлилик	Ақллилик Диёнатлилик Саришталик Ғайратлилик

¹⁰ Абу Райхон Беруний. Ўтмиш халқларидан қолган ёдгорликлар // Танланган асарлар. 1-том. Тошкент: Бадий адабиёт нашриёти, 1968

¹¹ Педагогика тарихи // Ўқув қўлланма. К.Ҳошим, М.Иномова, С.Нишонова, Р.Хасанов. Тошкент. Ўқитувчи, 1996

¹² Алишер Навоий. Маҳбуб-ул-қулуб // Асарлар. 15 томлик. 13-том. Тошкент. Бадий адабиёт нашриёти. 1966

¹³ Абдулла Авлоний. Адабиёт ёхуд миллий шерърлар // Танланган асарлар. 2-томлик. 2-том. Тошкент: Маънавият, 2006; Мактаб гулистони // Танланган асарлар. 2-томлик, 2-том. Тошкент: Маънавият, 2006

тутиш Инсоф Камтарлик Лутф Собитқадамлик Эҳтиёткорлик Сайихлик Саховатлилик Муруватлилик Ҳалоллик Ҳақгўйлик Меҳнатсеварлик Озодалик Тартиблилик Ҳаёли бўлиш Дидли бўлиш Латофатлилик Ширинсуханлик Адолатлилик Тадбиркорлик Олижаноблик Билимлилик Дўстлик Ҳамкорлик	Мардлик Адолатпарварлик Қаноатлилик Чидамлилик Эҳтиёткорлик Зийраклик Сахийлик Садоқатлилик Уятчанлик Софдиллик Раҳм-шафқатлилик Босиқлик Дўстлик Ҳамкорлик Хушхулқилик Билимлилик Меҳрибонлик Оилапарварлик Меҳнатсерварлик Баркамоллик Зукколик Қобилиятлилик Донолик	Қаноатлилик Сахийлик Ҳимматлилик Муруватлилик Тўғрилиқ Ростгўйлик Тавозеълик Одоблилик Меҳнатсеварлик Виждонлилик Инсофлилик Саховатлилик Камтарлик Ҳаёлилик Муруватлилик Кўнгли очиклик Вафодорлик Хилмлик (юмшоқлик) Инсонийлик Нафса берилмаслик Адолатпарварлик Ижодкорлик	Иймонлилик Шижоатлилик Қаноатлилик Билимдонлик Сабрлилик Юмшоқлик Интизомлилик Виждонлилик Ватанпарварлик Ҳақгўйлик Оқиллик Иффатлилик Ҳаёлилик Зукколик Тежамкорлик Ғурурлилик Оқибатлилик Итоатгўйлик Ҳайрихоҳлик Муносилик Садоқатлилик Адолатпарварлик Муҳаббатлилик Олижаноблик Кечиримлилик
---	---	---	---

Қадимги ёзма манбалар ва мутафаккирларнинг ахлоқий қарашларига таянган ҳолда маънавий-ахлоқий сифатлар ва уларга зид бўлган иллатларнинг тартибини шакллантириш мумкин

2-жадвал

Шарқ мутафаккирларининг асарларида келтирилган ижобий ва салбий маънавий-ахлоқий сифатларнинг ўзаро қиёсланиши

Маънавий-ахлоқий хисларлар		Ахлоқсизликни ифодаловчи иллатлар	
Ахлоқлилик	Катталарни ҳурмат қилиш	Ахлоқсизлик	Кичикларни иззат қилмаслик
Ҳалоллик	Кичикларни иззат қилиш	Ҳаром луқма ейиш	Бахиллик

Эътикодпилик	Зукколик	Эътикодсизлик	Жоҳиллик
Меъда тўқлиги	Ҳаё	Баднафсликка берилиш	Зинокорлик
Ростгўйлик	Андиша	Ёлғончилик	Таъмагирлик
Билимдонлик	Ғурур	Билимсизлик	Андишасизлик
Меҳнатсеварлик	Ахлоқий поклик	Кўрслик	Интизомсизлик
Хушмуомалалик	Интизомлилик	Сабрсизлик (қаноатсизлик)	Тартибсизлик
Сабр-қаноатлилик	Тартиблилик	Вафосизлик	Масъулиятсизлик
Вафодорлик	Масъулиятлилик	Ҳиёнат	Дангасалик, ялқовлик
Садоқатлилик	Интилувчанлик	Манманлик	Қатъиятсизлик
Муруватлилик	Қатъиятлилик	Худбинлик	Иродасизлик
Камтарлик	Иродали бўлиш	Ҳасадгўйлик	Дийдаси қаттиқлик
Адолатпарварлик	Кўнгилчанлик	Ғийбатчилик	Журъатсизлик
Инсонпарварлик	Журъатлилик	Очкўзлик	Кўрқоқлик
Меҳрбонлик	Мардлилик	Ҳасислик	Феъли торлик
Бурчга содиқлик	Ботирлик	Нафсга берилиш	Енгилтақлик
Ватанпарварлик	Кенг феъллик	Адолатсизлик	Жиззакилик
Ваъдага вафо қилиш	Босиқлик	Қаҳри қаттиқлик	Қайсарлик
Бағрикенглик	Ҳиссиётга берилмаслик	Ваҳшийлик	Ўзини тута олмаслик
Раҳм-шафқатлилик	Ўзини тутиш	Ваъдага вафосизлик	Ўзини баҳолай олмаслик
Меҳмондўстлик	Ўзини баҳолаш	Атрофдагиларни ёқтирмаслик	Ўзини таҳлил қила олмаслик
Болажонлик	Ўзини таҳлил этиш	Шафқатсизлик	Ўзини назорат қила олмаслик

2-жадвалда келтирилган ахлоқ ва ахлоқсизлик ўртасидаги тафовут инсонни ҳар иккисидан қай бирини танлаши лозимлигига туртки бўлса ажаб эмас. Чунки ҳар бир инсон табиатан ҳамда ижтимоий мавжудлигидан келиб чиқиб, ўз ўрнини топишга, ўз борлиғини рўёбга чиқаришга интилади. Ахлоқлилик мезонлари эса буларнинг барчасига эришишида катта ёрдам беради. Жумладан, бу хислатлар маданият ва санъат соҳасининг нафақат раҳбар ходимларидан, балки ишчи ходимлардан ҳам бирдек талаб қилинадиган ахлоқий фазилатлардандир.

2.2. Харизматик хусусиятларнинг бошқарувдаги аҳамияти.

Бошқарув жараёнини психологик таҳлил этиш масаласи, авваламбор, раҳбарнинг фаолиятини такомиллаштиришни ўз олдига мақсад қилиб қуяди. Мазкур мақсадни амалга ошириш учун раҳбарга қйиладиган талаблар, уларни бажаришга мойиллик ва бошқарув фаолиятини тўлақонли амалга оширишга тускинлик қилувчи шахс хусусиятларини ўрганиш зарурати туғилади.

Раҳбар шахси хислатлари. Раҳбар шахси тушунчасини таҳлил этар эканмиз, унга хос хусусиятларни уч гуруҳга бўлиб ўрганиш таклиф қилинади:

1. Биографик тавсиф;
2. Қобилият;
3. Шахс хислатлари.

Раҳбар шахсининг биографик жихатларига унинг ёши, жинси, ижтимоий-иқтисодий мавқеи ва маълумоти киради. Бошқарув фаолиятини муваффақиятли амалга оширишнинг раҳбар ёшига боғлиқлиги ривожланган мамлакатлар тадқиқотларига асосланади. Аниқланишича, Япония қайта ишлаб чиқариш йирик компаниялари раҳбарларининг ўртача ёши 63,5 бўлса, шу тоифа америкалик раҳбарларнинг ёши 59 да экан. Япония йирик компания раҳбарларини ўрганишда учрайдиган ва таажжубланарли жихатлардан бири, уларнинг ёши улуғлигидир. Баъзи бир ташкилотларда (масалан, «Сони корпорейшн») компания президентининг ёши 65 деб чекланган бўлса-да, лекин кўпгина автомобиль соҳасидаги фирма раҳбарларининг ёши 75 ва ундан юқорилиги ажабланарли ҳол эмас. Умуман олганда, Японияда ходимнинг корхонага бир умр ёлланиш тажрибаси кўлланади. Маълум бўлишича, юқори бўғин раҳбарларининг кўпчилиги ўз ташкилотида 30 йилдан ортиқ ишлайди. Бу соҳада ўтказилган тадқиқотлар шундан далолат берадики, катта ёшли раҳбарлар, агар уларнинг соғлиғи кўнгилдагидай бўлса, ушбу ташкилот учун катта тажриба манбаидир. Раҳбарнинг *ёши* ҳақида гапирар эканмиз, нафақат унинг биологик жиҳати, балки, ижтимоий томони, ҳаётий тажрибасини ҳам назарда тўтишимиз даркор. Зеро, «Қари билганни пари билмас», деб халқимиз

бежиз айтишмаган. Бироқ, ишлаб чиқаришга замонавий технологиянинг кириб келиши уларни ўзлаштиришда маълум маҳоратни талаб қилади. Бахтга қарши, ҳозиргача компьютерда ишлашни ўрганолмаётган катта ёшли раҳбарларни учратиш қийин эмас. Шу жihatдан олганда, ёш раҳбар кўпинча ташкилотга илғор технология ва тезкорлик олиб кирувчи омил сифатида қабул қилинади.

Ёш раҳбар бошқарадиган ташкилотдаги ходимларнинг ўртача ёш кўрсаткичи кўпинча паст бўлади. Ёшлик (30-35 ёш атрофида) бу янгилик ва кашфиётларга мойиллик, ижодийлик, қурқмаслик ва ўзгурувчан муҳитга мослашувчанлик билан ифодаланади. Афсуски, бундай ташкилотда катта ёшдаги (40-45 дан юқори) ходимларга, хатто, шубҳа билан қарашади. Лекин, аниқланишича, инсон 35-55 ёшларида ўз касбининг мохир устасига айланади, ўз соҳасидаги билимни яхши эгаллайди ва ихтироларни жорий этишга ўзида иштиёқ сезади. Шу билан бирга, унда вазиятни моҳироналик билан таҳлил этиш, вазминлик қайфияти шаклланади.

Албатта, ҳамма ёш раҳбар илғор технология тарафдори ва шунга мойил деб айтиш қийин, лекин ёшларга замонавийлик хос. Бу эса ўз навбатида, ёш раҳбарнинг замонавий ва илғор ишлаб чиқариш услубларига мурожаат этиш эҳтимолини кучайтиради. Халқимизда, ёши катта бўлса ҳам кунгли ёш деган ибора бор. Демак, замонавий раҳбар ёшидан қатъи назар илғор технологиялар тарафдори, ташкилот миқёсида замонавий ишлаб чиқаришни жорий этишга қобилиятли бўлиши лозим. Бу эса ўтиш даври талабидир.

Раҳбар *жинси*, унинг айна бир ролга амал қилишини тақозо этади. Айниқса, бу ҳолат шарқ мамлакатлари, худудимиз шароитида яққол намоён бўлади. Бу худудда эркак ва аёлга хос жинсий ижтимоий нормалар аниқ белгиланган. Модомики шундай экан, инсон амалга ошираётган кўпгина хатти-ҳаракат айнан шу жинсий рол мезони таъсирида идрок этилади. Ҳозир, инсоннинг жинсий мансублигига қарамай, касб ёки лавозим поғонасида катта имкониятлар пайдо бўлаётганини кўрамиз. Мамлакатимизда тадбиркорлик ва давлат бошқаруви соҳасида аёлларга катта йўл очилган. Аммо, шунга қарамай, раҳбар сўзи кўпинча

эркак жинси билан қиёсланади ва негадир, аёл раҳбар идора этадиган сохалар сифатида маориф, соғлиқни сақлаш, аҳолига хизмат кўрсатишдан нарига ўтилмайди.

Ҳақиқатдан ҳам аёлнинг у ёки бу соҳада бошқарув лавозимини эгаллаши, кўп жихатдан, бу соҳа аёлларга мосми ёки эркакларгами деган саволга боғлиқ бўлиб қолган. Бир қатор тадқиқотлар орқали аниқланишича, эркак ва аёл аралаш ишлайдиган гуруҳда кўпинча эркаклар ташаббусни ўз қўлларига олар эмиш. Тадқиқотчи Е.Холландер тажрибасига кўра, гуруҳ доирасида хал этиладиган вазифани ечишда эркаклар кўпроқ мақбул йўл топа олишади ва аралаш гуруҳда эса устунликка интилишади. Олимнинг тушунтиришича, эркакларга хос бундай хатги-ҳаракат, кўп жихатдан, жамиятда ўрнатилган нормалар ва эркаклар хулқига оид установка, яъни кутувлардан келиб чиқади. Бундай установкалар асосидаги стандартлар атрофдагиларнинг бўлаётган воқеа-ҳодисаларни идрок этишига ҳам катта таъсир этади. Масалан, психолог Р.Райе ўтказган тажрибада қуйидаги манзара кўзатилади: тажриба давомида ҳарбий ўқув юрти курсантларида аёлларга нисбатан маълум (унчалик ижобий бўлмаган) установка шакллантирилган. Шундан сўнг, курсантларни учтадан қилиб икки гуруҳга бўлишган ва лаборатория шароитидаги тажрибада катнашишга таклиф этишган. Икки гуруҳ курсантга икки раҳбар - бири эркак, иккинчиси аёл бошчилик қилган. Гуруҳлар маълум бир мураккаб вазифаларни ҳал этишган ва ечим давомида раҳбар фаол мавқе эгаллаган. Аниқланишича, аёл раҳбарлик қилган курсантлар гуруҳ муваффақиятини тасодифга йуйишган, эркак раҳбар бўлган гуруҳдаги курсантлар эса муваффақиятда айнан раҳбарнинг қобилиятини етакчи деб кўрсатишган. Мазкур тажриба шундан далолат берадики, атрофдаги воқеаларни баҳолашимиз кўп жихатдан айна жамиятда қабул қилинган норма ва меъёрларга боғлиқ.

Бошқарув амалиётида ва шунингдек, баъзи бир адабиётларда эркак раҳбар фаолияти аёл раҳбарникига нисбатан анчагина самарали деган тасаввур мавжуд. Одатда, бундай фикрга қуйидаги далиллар келтирилади: эркак ёрқин

ифодаланган мантикий фикрлаш хусусиятига эга эмиш, аёл эса кўпинча хиссиётга берилади; эркак ўз ишига фидойи десак, аёл кимматли вақтини оилага сарфлайди. Чунончи, эркак турли салбий таъсирларга, стрессларга чидамли бўлса, аёл мураккаб вазиятда хатто ақлини «йукотиб» қўйиши мумкин экан.

Аммо, ҳаёт бунинг аксини кўрсатиб турибдики, айти пайт ишлаб чиқаришни самарали бошқараётган аёлларни кўплаб учратиш мумкин. Жинсий тафовутларни тахлил этишда самарадан кўра бошқарув услуги хақида гапирса, ўринлироқ бўлади. Эркак раҳбар асосий диққат-эътиборини ишлаб чиқариш муаммоларига тааллуқли вазифаларга қаратса, аёл раҳбар кўпроқ жамоанинг ижтимоий-психологик жихатларига, психологик мухитни соғломлаштиришга қаратади, деган хулосалар ҳам кам эмас» Албатта, бу фикр бир қанча бахс ва мунозарага сабаб бўлса-да, эндиликда қўшимча тадқиқотлар ўтказишни ҳам тақозо этаяпти.

Хўш, аслида эркак ва аёл раҳбарлар муваффақиятга эришишларида маълум фарқ, тафовут мавжудми, деган саволга қуйидаги жавобни оламиз. Таниқли олима Ф.Денмарк, катта ҳажмдаги тадқиқотлари асосида шундай хулосага келдики, бошқарув соҳаларида муваффақиятга эришишда сезиларли жинсий тафовутлар кузатилмас экан. Аёл ва эркак менежерларнинг бошқарув фаолиятидаги фарқ шундан иборат эканки, аёллар жамоадаги инсоний муносабатларга кўпроқ эътибор берадилар. Эркак ва аёл менежерларга хос жинсий психологик фарқнинг бўлиши табиий, лекин жамоа олдида турган вазифани бажариш, кўзланган мақсадга эришиш борасида жинсий тафовут кузатилмайди. Назаримизда, бу муваффақиятлар сабаби жинсга хос бўлмаган омиллар билан белгиланади. Масалан, шахснинг кўпгина ишчанлик фазилатлари жинсий мойилликлар билан эмас, балки ижтимоий қадриятлар, характердаги хусусиятларга асосланади. Хусусан, инсоний муносабатларга эътибор, куйилчанлик, бошқарувда демократик тамойилларга суяниш аёлларда кўпроқ учрайди ва бу кўрсаткичлар маълум маънода жамоа фаоллигига ижобий таъсир этувчи омиллардир.

Бир қатор тажриба ва кўзатиш натижалари яна бир бошқа маълумотларни ҳам беради. Раҳбарлик даражаси қанчалик юқори бўлса, эркак ва аёл раҳбар ўз услубларида шунчалик қарама-қарши жинс хусусиятларини намоиш этадилар. Эркак раҳбар эркакка хос хислатдан ташқари аёлга хос айрим фазилатларни ҳам бошқарув амалиётида қўллашнинг кўрама: кунгилчанлик, нозик дидлик, интуиция... Ўз навбатида аёллар ҳам эркакларга хос сифатларни ўз фаолиятларида қўллайдилар: мустаҳкам ирода, катъийлик, фаоллик, тиришқоқлик... Демак, бошқарув самарасини жинсий мансублик билан боғлаш нотўғридир. Бу ўринда бошқа омиллар аҳамиятлироқ ҳисобланади. Мисол учун интеллект, кадриятлар, шахс хусусиятлари, маълумот даражаси, бошқарув соҳасидаги тажриба каби кўрсаткичларни келтириш мумкин.

Биографик жиҳатлар қаторига *шахснинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи* ва унинг *маълумоти даражасини* киритиш мумкин. Бошқарув фаолиятини муваффақиятли амалга оширишда мавқе ва маълумот ҳам муҳим омил саналади. Бизнес бошқаруви соҳасидаги олим Р. Стогдилл муаллифлигидаги «Бошқарув қўлланмаси»да таъкидланишича, муваффақиятли бошқарув ва шахснинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи ўртасидаги боғлиқлик 94% га тенг ҳамда маълумоти ўртасидаги боғлиқлик эса, 88% га тенгдир. Япониялик тадқиқотчи Т. Коно маълумотига кўра, оддий япон менежери, албатта, муҳандислик мўтаҳассислиги ёки ижтимоий фанлар буйича университет дипломига эга бўлиши шарт. Кўп ҳолларда менежерлар икки мўтаҳассислик дипломига эга бўлса, бир қатор етакчи бизнесменлар ва йирик раҳбарларнинг биографик таҳлили уларнинг юқори маълумотга эга эканликларидан далолат беради.

Шахснинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи раҳбарлик фаолиятини бажаришида кучли омил ҳисобланади. Бунинг аҳамияти айниқса шарқ маданияти мисолида яққол кўзга ташланади. Худуд имиздаги оддий фуқаро раҳбар шахсида нуфўзли, ўзига тўқ ва тўла-туқис инсонни куришни хоҳлайди. Раҳбар майда иқтисодий муаммоларни бемалол ҳал қила олиши, катта ижтимоий алоқаларга молик эканлиги билан ҳамда ўз ақлий қобилияти, тажрибаси буйича бошқа

ходимлардан устун туриши лозим. Раҳбарнинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи дастлабки пайтларда етакчи ролни уйнайди. Кейинчалик эса у ҳақдаги бўлган жамоа тасавури раҳбарнинг вазифаларни адо этиш қобилиятига бориб тақалади Аммо, шахс шаклланган муҳитнинг раҳбарликка, шунингдек, оилавий анъаналарнинг бошқарув қобилияти ривожланишига таъсирини ўрганиш ҳам ўта аҳамиятлидир. Ҳақиқатанам раҳбар оиласида туғилиш, улғайиш давомида ота тажрибасини ўзлаштириш доминантликка, яъни устунликка мойилликнинг шаклланишига асос бўлиши мумкин. Бизнес бошқаруви соҳасидаги олим Ф.Фидлер таърифи буйича «компания президенти бўлишнинг энг ишончли омили — компанияга эгалик қиладиган оилада туғилишдир». Лекин, Ли Якокка каби буюк менежернинг биографияси тамоман юқоридаги таърифни инкор этади. Бинобарин, бу шахс раҳбарликнинг паст қатламларидан унинг энг юқори чуққисига кўтарилди.

Бир қатор машҳур тадбиркорлар ўтмишини таҳлил этиш натижасида аниқландики, уларнинг кўпчилиги оилада тунғич фарзанд бўлиб усишган. Дарҳақиқат, оилада тунғичлик ўз мавқеига кўра маълум масъулият ҳам демақлир. Ўзбек оилаларидаги кўпболалик шароити тунғич фарзандга ота-онага мададкор бўлиш, кичикларга раҳнамолик қилиш ва назоратни ўз буйнига олишини тақозо этади. Бу эса шаклланаётган шахснинг ташкилотчилик ва назоратга бўлган имкониятини янада оширади, келгуси фаолиятида ўз-ўзини идора эта олиш қобилиятини шакллантиради.

Ҳаёт тажрибаси. Инсон тажрибаси ва унинг бошқарув фаолиятида намоён бўлиши икки асосий масала орқали таҳлил қилинади. Биринчидан, юқори бутин раҳбари учун бошқарув тажрибаси зарур, шунингдек, улардан ҳаётий тажрибага эга бўлиш ҳам талаб қилинади. Иккинчидан, ўрганган раҳбаридан ўз соҳаси буйича камида уч йиллик тажриба бўлиши лозим. Бу тоифа раҳбар тажрибасини таҳлил этар эканмиз, асосий эътибор касб соҳасига қаратилади.

Қобилият. Одатда психология фанида қобилиятнинг умумий ва махсус турлари курсатилади. Умумий қобилиятлар шахснинг ҳар қандай фаолиятга

киришишида муваффақият учун имконият яратса, махсус қобилият фақат айрим йуналишдаги фаолият турида муваффақиятга эришиш учун асос бўлади. Мана шундай умумий қобилият туркумига инсон ақлини, яъни интеллектини киритиш мумкин. Раҳбар интеллектга қанчалик ҳобори бўлиши керак, деган савол, албатта, баҳсдан холи эмас. Баъзи тадқиқотлар шуни кўрсатдики, ўта юқори интеллект юксак раҳбарлик малакаларини амалга оширишга ҳалақит берар экан. Шундай дейишнинг асосларидан бири қарор қабул қилишда ҳаддан ташқари ақл ишлатиш бу жараёни янада чўзиб юбориши мумкин. Шунинг учун бошқа бир қатор тадқиқотчилар, раҳбарда назарий ақлдан кўра, амалий ақл ривожланган бўлиши керак, деган тухтамга келишади. Япониялик олимларнинг кўзатишларича, мактаб ва университетда юқори баҳоларда ўқиган талабалар кейинчалик хизмат давомида унчалик катта лавозимларга эришолмаганлар. Тадқиқотчи Т.Коно фикрича, бунга сабаб аълочи талабаларнинг Япония компанияларига хос бўлган гуруҳ табиатини ўзлаштира ололмаганидир. Айнан ташкилотчилик хислати кўпчилик менежерларнинг лавозимда усишлари учун асосий омил бўлган. Интеллектнинг муваффақиятли бошқарувга таъсир этишида кўпгина оралиқ омиллар мавжуддир. Улардан энг асосийлари - бошқарувга бўлган иштиёкнинг мавжудлиги, раҳбарлик соҳасидаги бой тажриба, шунингдек, юқори бўтан раҳбарлари ва ходимлар ўртасидаги ижобий муносабат назарда тўтилади.

Юқори буганга мансуб раҳбар ўз бошқарув фаолиятида муваффақиятга эришиши учун анчагина юксак ақлий кўрсаткичга эга бўлиши керак. Бундай салоҳият кўтилмаган вазиятни таҳлил этишда, муаммони ҳал қилиш жараёнида бир неча вазифани параллел равишда бошқариш заруратидан келиб чиқади. Масалан, ташкилотчилик, масалага оид ечимни тақлиф этиш, ташкилот ва турли манфаатлари ҳақида гамхурлик ва ҳ.к.

Лавозим талаблари турли буғин раҳбарлари учун турлича ақлий салоҳият зарурлигини таъкидлайди. Юқори буғин раҳбарлари ёрқин ифодаланган ижтимоий интеллектга эга бўлишлари шарт. Улар ташаббускор, мулоқотга бой,

юксак сиёсий ва ижтимоий мавқега эга, ишга алоқадар таниш-билишлари кўп, интуицияси ривожланган ва ташкилот фаолиятининг қаерга йуналишини тезда пайкаб олиши керак.

Ҳар қандай ташкилотдаги асосий оғирликни ўзига олувчи ўрта буғин раҳбарларида эса махсус қобилият кўпроқ ривожланган бўлиши лозим. Улар ишга диққат-эътиборли, масъулиятли, катта хажмдаги миқдорий ва сифат маълумотларини таҳлил этиш қобилиятига эга шахслардир.

Шахсий хислатлар. Юқорида айтиб угилган умумий қобилиятлар, муваффақиятли бошқарувни таъминловчи зарур шахс хислатларини аниқлаш ва уларни раҳбарликда ривожлантириш масаласини долзарб қилиб қўяди. Натижада нафақат мазкур хислатларни аниқлаш, балки бу йуналишдаги тадқиқотларни ташкил этиш буйича бир қатор вазифаларни ҳал этишни талаб қилади. Бу борада амалий фаолият олиб борувчи тадқиқотчиларнинг таъкидлашича, раҳбарларни баҳолаш кадрлар билан ишлаш масаласининг энг нозик қисмига айланган. Маълумки, таҳбарликка оид шахс хислатларини аниқловчи бир қанча психологик методлар мавжуд бўлиб, уларни муваффақиятли қўллаш олиш бир томондан тадқиқотчи малакасига келиб тақалса, иккинчи томондан ушбу методикаларнинг ишчанлиги ва олинган маълумотларнинг ҳақонийлиги масаласи туради. Масалан, ғарбда ишлаб чиқилган тест ва суровномаларни маҳаллий ҳудудимизга, менталитетимизга мослаштириш шу вақтгача долзарб бўлиб келганига гувоҳмиз.

Муваффақиятли раҳбарликка оид шахс хислатларини талқин этарканмиз, шу мавзу юзасидан чет эл олимлари томонидан ўтказилган баъзи бир тадқиқот натижаларига мурожаат этамиз. Америка ва Япониялик 1500 менежерларни ўрганиш асосида самарали раҳбарликка оид қуйидаги хислатлар ажратиб кўрсатилади:

- стратегик режалаштиришга мойилликнинг кучлилиги;
- ишчиларни, меҳнат ресурсларини тақсимлаш буйича мақбул ва ўз вақтида қарор қабул қилиш;

- фаолият доирасини кенгайтириш ёки юксак тартибда меҳнат қилиш эвазига ўз масъулиятини оширишга интилиш;
- хавфли шароитда ижодий ва рационал қарор қабул қила олиш;
- ўз кучига чексиз ишонч;
- ўз ҳуқуқларини англаш ва масъулиятни хис қилиш;
- кези келганда қурбон беришга ҳам тайёр туриш;
- мулоқот малакаларини мукаммаллаштиришга интилиш;
- мураккаб ва инқирозли вазиятдаги жараёнларни таҳлил этиш ва интуитив тарзда башорат қила олиш;
- меҳнатга юксак қадрият сифатида қараш ва унга бутун куч-ғайратни сафарбар этиш;
- айбдорни излаш эмас, балки муаммони ҳал этишга интилиш, таваккалдан қурқмайдиган ва мустақил фикрдаги ходимлар билан ишлаш хохиши;
- амалга оширилаётган ғоя ва натижаларни ишлаб чиқаришга, жорий этишга худди шахсий мулкдек қараш.

Япониялик ва Америкалик менежерларни қиёсий ўрганиш натижасида олинган хулосалар шундан иборат бўлдики, япон менежерлари ўз бошқарув фаолиятида ижтимоий психологик жихатларга кўпроқ эътибор беришар экан ва жамоа фаолиятини ташкил этиш қобилияти етакчи ўринда турар экан. Америкалик менежерлар эса ходимларда яқка тартибдаги ташаббусни кўпроқ рағбатлантиришар экан.

Маълумки, бошқарувнинг кўп соҳаларида муваффақиятли раҳбарлик фаолиятини таъминловчи шахс хислатларини аниқлашга доир кўплаб тадқиқотлар олиб борилган. Жумладан, ўтган асрнинг 50-йилларида, ҳар қандай соҳада удабурро раҳбар бўла олишликка тегишли хислатлар мавзуида юздан ортиқ тадқиқотлар ўтказилди. Натижада, бошқарувни мукаммал ижро этувчи ҳамма раҳбарларга хос фазилятлар умумлаштирилганда, атиги 5% хислат кўзга ташланди. Булар қуйидагича:

- ақл-идрок, мураккаб ва мавхум муаммоларни ечиш қобилияти ўртадан баланд, аммо жуда юқори бўлмаслиги шарт;
- ташаббускорлик;
- ўзига ишонч, ўз махоратини ва интилишларини юксак баҳолаш.

Лекин кўп тадқиқотчилар диққат-эътиборларидаги асосий хусусиятлардан бири — раҳбар шахсига хос доминантлик (устунлик)ка интилишдир. Айнан шу сифат раҳбарнинг ташаббусни ўз қўлига олишига, харизматик хусусиятларини намоён қилишига ва мураккаб вазиятда масъулиятни ўз буйнига олишига замин яратади. Шу муносабат билан тадқиқотчи Р.Стогдилл каламига мансуб «Раҳбар қўлланмаси»да доминантлик бошқарувга зарур сифатлар рўйхатида биринчи ўринга қўйилади. Доминантлик сўзи бир неча маънони англатади. Раҳбарлик мавзусидан келиб чиқилса, *ўзгаларга таъсир этиши* деган бир жумла мазмунан ҳамма гапга асос бўлади. Юқорида таъкидланган маънодаги «таъсир этиш» ибораси хиссиёт туйғули ўзгаларни ўзига жалб эта билиш, ўзаро муносабат натижасида ўзига нисбатан хайрихоҳлик хиссини яратишни англатади. Чунки ташкилотнинг илғор фаолияти учун раҳбар ўз зиммасидаги расмий мажбурият ва ваколатлар ўзи етарли эмас. Бошқарув соҳасидаги мутахассислар Г.Кунцнинг фикрича, «агар ходимлар раҳбарият томонидан ўрнатилган тартиб ва қоидаларгагина риоя этиб меҳнат қилганларида, улар ўзларининг 60-65% имкониятларини ишлата олар ва ўз мажбуриятларини бажариб, шунчаки ишдан бўшамаслик-ларига баҳона топар эдилар, холос. Ходимларнинг қобилият-ларидан тўла фойдаланиш ниятидаги раҳбар уларда шунга лойик ҳис туйғуни уйғота олиши лозим». Бу ерда бирон раҳбарнинг ўз лидерлик қобилиятини намоёиш эта олиши, ходимлар орасидаги обрӯ-эътибори ҳақида бораяпти. Ташкилот доирасидаги норасмий муносабатлар тизимида пешқадам ўринни эгаллаган раҳбаргина ўз ходимлари қобилиятини 100% жамоа ишига жалб эта олиши мумкин.

Юқорида зикр этилган қўлланмада эътироф қилинган сифатлардан яна бири, раҳбарнинг ўзига ишонч ҳиссидир. Сир эмас, ҳар биримиз раҳбар ўзига ишонган ва ишонмаган ҳолларда нафақат қандай иш тўтишини, ҳатто ўзини қандай

тўтишини ҳам кўрганмиз. Бахтга қарши, ўзига ишончи бўлмаган раҳбар вазият ўзгариши билан, ўз қарорини ўзгартириб туради. Бундай раҳбар қўл остида ишлайдиган ходимлар ўз раҳбари тимсолида суянчиқ курмайдилар. Ташкилотда ўтказаетган кунлари вақтинчаликдек туюлади. Боз устига, бундай раҳбар ўзгалар билан мўзокаралар олиб боришга ҳам қодир эмас. Чунки ўз шахсига ва қобилиятига ишонмаган одам ўзгаларда ҳам ишонч билдира олмайди.

Пешқадам раҳбарга хос фазилатлардан бири — вазминлик ва сабру бардошлиқдир. Раҳбар хиссиётини мувозанатлаш-ганлиги, унинг ички дунёсига хос қарама-қарши туйғуларнинг туғёнига йўл қўймасликда ва қайфиятдаги сокинликда ифодаланади.

Маълумки, раҳбар одамлар орасида ва уларга хос турли хиссиётлар оғушида яшайди. Бинобарин, атрофдагиларнинг салбий ёки ижобий хис-туйғулари ўзаро кундалик мулоқотда тез «кўриш» хусусиятига эга. Шунинг учун раҳбар қалтис ва зиддиятли вазиятларда нафақат бошлақарнинг хиссиёти таъсирига берилмаслик, балки атрофдагиларга ўз мувозанати ва жиловланган ҳис-туйғуси билан таъсир эта олиши керак. Шахснинг бу фазилати бир томондан асаб тизимининг туғма хусусияти билан белгиланса, иккинчи томондан орттирилган хаётий тажрибага боғлиқдир. Асаб тизимининг муътадиллиги учун раҳбар ўз соғлиғи ҳақида қайғуриши лозим. Меҳнат фаолиятини рационал тарзда ташкил этиш, яъни меҳнатдаги ижобий жиҳатларга кўпроқ эътибор бериш, ноҳўш вазиятларни донолик билан бартараф этиш, кўпроқ яқин дўстлар даврасида бўлиш, жисмоний тарбия ва фойдали машғулотларга ишқибозлик қайфиятида вақтни ўтказиш, ҳар қандай стрессга қарши тура олишни кучайтиради, шунингдек, организмнинг ишчанлик қобилиятини қайта тиклашга хизмат қилади.

Бошқарув фаолиятини самарали бажариш учун раҳбарга зарур фазилатлардан яна бири — муваффақиятга интилишдир. Раҳбар ўз олдига мақсад қўя олиши ва уни бажаришга ўриниши лозим. Умуман олганда, инсонга хос интилишни икки тоифага бўлиш мумкин: муваффақиятга интилиш; мағлубиятдан қочиш.

Бирон-бир қийин ва инқирозли вазият пайдо бўлганда, баъзи бирлар

мазкур вазиятни ҳал этиш орқали муваффақиятга эришиш ҳақида уйласа, бошқа биров эса талофотга учрамаслик гамида ўзини иложи борича «офат»дан олиб қочади.

Бу бир хил вазиятга икки хил ёндашув бўлиб, унинг эгалари турлича характердаги инсонлардир. Бошқарувни самарали олиб борувчи раҳбар эса айнан биринчи тоифага мансуб бўлгани сабабли, у муаммоларни тез ҳал этади ва янада ўз мақсади сари олдинга интилади. Бундай тоифа кишиси одатда таваккалчиликка ҳам бориши мумкин. Кези келганда у катта мақсадни кичик бўлақларга бўлиб, ҳар бир кичик мақсад ортида турган натижани олдиндан тасаввур этади. Бироқ, бундай омилни ҳамиша амалга ошириш осон эмас. Бинобарин, раҳбар таваккалга бора оладиган ва хавф- хатардан қўрқмайдиган характерга эга бўлиши лозим. Машҳур бизнесмен ва менежер Ли Якокканинг таъкидлашича: «Баъзида таваккал ҳам маъқўл, лекин йўл қўйилган хатоларни ўз вақтида тўзатиб кетиш лозим».

Мақсадга эришиш иштиёқи билан яшайдиган одам доим ўз фаолият натижалари ҳақида хабардор бўлишни истайди. Меҳнат билан боғлиқ вазият эса фаолиятдан маълумот олиш орқали ўз ҳаёт мазмунини таҳлил этиш имконини беради. Айнан шу тоифага мансуб шахслардан бирининг айтишича: «Мен учун бизнес фақатгина бойиш воситаси эмас, бойлик орттириш мен учун ҳеч қачон мақсадга айланмаган. Бизнес шунинг учун ҳам менга роҳатбахшки, у ҳар кун чексиз муаммоларни ҳал қилиш мақсадида ақл-идрокимни бир нуктага жамлашга ундайди»

Бундай ибора кўпгина тадбиркорларга хос бўлиб, аниқланишича, мақсад йўлида малакаси ёркин бизнесменлар учун пул деган нарса унчалик катта қийматга эга эмасдир.

Самарали бошқарув учун яна бир зарурий хислат — масъуллик ва вазифани ҳал этишга қаратилган ишонч. Иқтисодий ва ижтимоий қалкиш пайтида ўз ҳамкорида ишонч уйғотиш, навбатдаги ишга қафолат бериш ва боз устига, уни уддалаш замонавий раҳбар учун муҳим фазилатдир. Бу жараёнда раҳбарлик тадбиркорлик фаолияти билан уйғунлашиб кетади ва ишонч тушунчаси марказий ўринга кўтарилади.

Раҳбарнинг нафақат обрўсини оширадиган, балки қийин вазиятда уни асосий мақсад йўлидан етаклайдиган фазилатлардан бири - мустақилликдир. Раҳбар ўз қараши, мушоҳада лаёқати ва шахсий нуқтаи назарига эгаликка интилиши лозим. Турғун, раҳбар ўз хамкасбларига, шунингдек, маслаҳатчиларига қулоқ тўтиши керак, лекин қарор ва унинг ижроси раҳбар зиммасига юклатилади. Шу боис фикрлаш ва хатти-ҳаракатдаги мустақиллик самарали бошқарувнинг асосий омилларидан биридир. Аммо, мустақиллик қайсарлик қайфиятига айланмаслиги лозим. Бунинг учун раҳбар ҳамиша ўз ташаббусини ташкилот ёки жамоа мақсадлари билан уйғунлаштириб бориши зарур.

Шундай қилиб, раҳбарнинг фаолиятидаги самарадорликни амалга оширадиган харизматик хусусиятлар билан танишиб ўтдик. Сир эмаски, ҳеч бир инсон ушбу рўйхатдаги хислатлар билан бирга туғилмайди. Буларнинг ҳаммаси инсонга ато этилган лаёқат, шунингдек, ижтимоий-тарихий яшаш шароитларининг маҳсулидир. Бундай хислатларнинг харизматик раҳбар фаолиятида намоён бўлиши, шахсдан мунтазам тартиб ва ўз устида ишлашни, доимо ўз идрокида намуна яратиш ва унга тақлид этишни тақозо қилади.

Барча соҳада бўлганидек маданият ходимининг маънавий-ахлоқий фазилатлари ҳам юқоридаги фикр ва йўналишлар орқали келиб чиққан ҳолда намоён бўлиши табиийдир. Чунки маданий тадбирлар ходими жамиятда ёрдамга муҳтож инсонлар билан ишлаш, уларга ёрдам қўлини чўзиш, яна ҳаётга қайтариш орқали ўз бурчларини бажаришга даъват этилгандир. Шундай экан, маданий тадбирлар ходими ўзларининг фаолиятида маънавий-ахлоқий фазилатларни бош ўринга қўймоқликлари лозим бўлади. Ушбу мезон уларнинг касбий фаолиятларида асосий тамойиллардан ҳисобланади ва унга амал қилиш ахлоқий бурч ҳисобланади.

Меҳнат маданияти шахс маънавий маданияти натижаси, унинг ахлоқий камолоти мезони сифатида намоён бўладимаданият ва санъат соҳаси раҳбари

касбини асосий мезонларида ўзининг барча йўналишлари билан намоён бўлади.

Маданият ва санъат соҳаси раҳбари ходимнинг маънавий-ахлоқий дунёси ўзига ҳос тамойилларга эга. Чунки унинг касбий фаолиятидан келиб чиқиб, ёрдамга муҳтож инсонларга ёрдам беришда инсонпарварлик, эркпарварлик, ватанпарварлик, миллатпарварлик, фидоийлик, зиёлилик, меҳнатсеварлик, тинчликпарварлик тамойиллари дастурил амал бўлиб хизмат қилади. Маданий тадбирларда ахлоқ тушунчаси инсонлар ва жамоа фикрлари йиғиндисидан иборат бўлиб, ишчи фаолияти асосини ташкил этади. Маданият ва санъат соҳаси раҳбари ўзининг иш фаолиятида ахлоқий меъёрлар, ахлоқий нормалар орқали иш юритадилар ва ахлоқий тушунчаларга амал қилган ҳолда ёндашадилар. Бу фазилатлар уларнинг ахлоқий бурчини белгилайди.

Бугунги кунда муҳим касбий фаолият саналмишмаданият ва санъат соҳаси раҳбари касбига алоҳида касбий-ахлоқий одоб юзасидан ёндошиш тақозо қилинади. Чунки маданий тадбирлар ходими кўпинча ногирон, ёрдамга муҳтож девиант хулққа эга субъектлар билан иш олиб боради, бу жараёнда, табиийки, юксак маънавий-ахлоқий фазилатларни мужассам этмоғи лозим бўлади. Маданият ва санъат соҳаси раҳбари касбини ўзига ҳос маънавий-ахлоқий хусусиятлари ана шундай тамойилларда ўз ифодасини топади.

Давлат ва фуқаролик жамиятидаги ахлоқий юксаклик даражасини унинг фуқаролари ахлоқий маданияти белгилайди. Ахлоқий маданият шахснинг жамият ахлоқий тажрибаларини эгаллаши ва бу тажрибалардан бошқа одамлар билан бўлган муносабатларида фойдаланиши, ўз-ўзини мунтазам такомиллаштириб бориши сингари жиҳатларни ўз ичига олади. Қисқаси, у шахс ахлоқий тараққиётининг белгиси ҳисобланади. Зеро, ахлоқий маданият ахлоқий тафаккур маданиятининг қатор унсурларини ўз

ичига олган тузилмадир. У шахснинг ўзгалар билан ўзаро муносабатларида намоён бўлади.

Раҳбарнинг муомала одоби ҳам бошқа кишилар кадр-қимматини, иззатини жойига қўйишни, анъанавий ахлоқий-меъёрий талабларни бажаришни тақозо этади. Шунинг баробарида, у инсондаги яхши жиҳатларни намоён этиши, кўзга кўрсатиши билан ҳам ажралиб туради. Унинг энг ёрқин, энг сермазмун ва энг ифодали намоён бўлиши сўз, нутқ воситасида рўй беради. Сўзлаш ва тинглай билиш, суҳбатлашиш маданияти муомаланинг муҳим жиҳатларини ташкил этади. Шу боис муомала одоби ўзини, энг аввало, ширинсуханлилик, камсуқумлик, босиқлик, хушфёъллик сингари ахлоқий меъёрларда намоён қилади.

Муомала одобининг яна бир «кўзгуси», бу - инсоний қараш, нигоҳ, сўзсиз - новербал ҳаракатлар. Маълумки, одамнинг қаршида, юз ифодасида, кўл ҳаракатларида унинг қай сабаблардандир тилга чиқмаган, сўзга айланмаган ҳиссиёти, талаблари ўз аксини топади. Чунончи, суҳбатдошининг гапини охиригача эшитмай, кўл силтаб кетиш - муомаладаги маданиятсизликни англатади. Умуман олганда, муомала одоби кишиларнинг насиҳат қилмасдан ва одоб ўргатмасдан бир-бирига таъсири, тарбия ва ўз-ўзини тарбия воситаси сифатида диққатга сазовор. Шу сабабли ёшларимизда муомала одобини шакллантириш ҳозирги кунда жамиятимиз олдида турган муҳим вазифалардан. Бунда ота-онанинг, маҳалла-қўйнинг таъсири катта. Ундан фойдалана билиш керак. Зеро, ахлоқий комилликка эришиш муомала одобини эгаллашдан бошланади.

Шундай экан, маданият ва санъат соҳаси раҳбари ходим ўз фаолиятларида маънавий-ахлоқий фазилатларни бош ўринга қўймоқликлари лозим. Зеро, бу мезон уларнинг касбий фаолиятида асосий тамойилларни ташкил қилиб, шу асосда меҳнат қилиш ахлоқий бурч саналади.

Маданият ходимининг ўз касбини бажариш жараёнида қўйиладиган талаблар ҳам бошқа касб эгаларига қўйиладиганларидан деярли фарқ

қилмаса-да, аммо ўзига хос алоҳидалик хусусиятлари мавжуд. Маданий тадбирлар ташкилотчи раҳбарининг олдига қўйиладиган биринчи ва энг муҳим сифатлардан бири инсонпарварликдир.

Инсонпарварлик. Ахлоқий тамойилларнинг энг қадимий ва энг муҳимларидан бири - инсонпарварлик. У инсоннинг юксак ижтимоий вазифасини белгилайдиган ва барқарор этадиган ғоялар, қарашлар ва эътиқодлар мажмуи, шахс эрки, кадр-қиммати, унинг бахтли бўлиш ҳуқуқини талаб этиш имконининг мавжудлигига енгилмас ишонч. Инсонпарварлик тамойилини дастлаб Оврўпа Уйғониш мутафаккирлари илгари сурганлар, деган фикр мавжуд. Аслида, инсонпарварлик даставвал Шарқда ўртага ташланган, инсонийлик, инсонпарварлик деган маънони билдирувчи «намлулу» сўзи бундан 3-4 минг йиллар аввалги Қадимги Сомир мих хатларида учрайди.

Умумжаҳон динларнинг ҳаммасида ҳам инсонпарварлик ғоялари устувор ҳисобланади. Чунончи, мусулмон маноқибларида турли вариантларда учрайдиган машҳур ривоят бор. Ривоят қилинишича, Худога етишган одамнинг хонадонига емак сўраб бир кофир киради. Мезбон, унга мусулмон бўлсанг, қорнингни тўйдираман, бўлмаса йўқ, дейди. Кофир кўнмай чиқиб кетади. Шунда Худодан, нега унга таом бермадинг, деган нидо келади. Мезбон, у кофирликдан кечмагани учун шундай қилдим, деб жавоб беради. Шунда Тангри мезбонга кофир бўлса ҳам, ахир менинг бандам-ку, инсон-ку, деб тезда уни қайтариб келиб, қорнини тўйдиришни буюради.

Демак, инсонпарварликнинг ибтидоси Тангридан ва ҳар бир инсон бошқаларга меҳр-муҳаббат, мурувват билан муносабат қилмоғи лозим. Зеро, Ҳадиси шарифда «Одамларга раҳмли бўлмаган кишига Аллоҳнинг ҳам раҳми келмайди», дейилади. Ушбу ҳадис сўзларига мос мисолни насронийликда ҳам учратиш мумкин. Буюк рус файласуф ёзувчиси Ф.Достоевскийнинг «Ака-ука Карамазовлар» романида «Бир бош пиёз» деган боб бор. Унда

роман қахрамонларидан бири Грушенька тилидан шундай ривоят келтирилади:

Қадимда бир жоҳил кампир бўлган экан, ўлибди-ю, ўлганидан сўнг ундан бирор-бир яхшилик қолмабди; шайтонлар уни оловли кўлга ирғитишибди. Ўнг фаришта ўйлаб қолибди: қани энди кампирнинг бирор-бир фазилатини топса-ю, Худога етказса! Шунда кампирнинг томорқадан бир бош пиёзни юлиб олиб, гадоё аёлга садақа қилганини эслабди-да, уни Худога айтибди. Худо шунда фариштага: бор, ўша бир бош кўк пиёзни олиб, узат, агар унга осилиб кўлдан чиқса, кампир жаннатга кирсин, майли, агар пиёз узилиб кетса, ўша ерда қолади, дебди. Фаришта кампирга пиёзни узатибди ва кампир осилиб чиқа бошлабди, энди қутулиб чиқай деганда, қараса, бошқа гуноҳкорлар ҳам унинг кетидан чумолидай осилиб кўлдан чиқиб боряпти. Бадфеъл кампир уларни тепиб пастга туширишга уриниб: «Сенларни эмас, мени тортиб чиқаряпти, пиёз сенларники эмас, меники», дебди. Шу гапларни айтиб бўлар-бўлмас пиёз узилиб кетибди ва кампир ҳозиргача ўша оловли кўлда азоб чекар эмиш.

Мисоллардан кўринадики, инсонпарварлик - умуминсоний қадриятлар сирасига киради. Шу сабабли уни шўролар даврида синфийлик нуқтаи назаридан сохталаштириш муваффақиятсизликка учради, пролетар диктатураси ва тоталитар социалистик тузум ҳамда улар ижодкорларининг инсонпарварлиги ҳақидаги афсоналар жуда қисқа умр кўрди. Социализм мафкурачиларининг бу борадаги саъй-ҳаракатлари ўша даврлардаёқ ноилмийлиги, ёлғонга суғорилганлиги билан кишиларнинг ғашини келтирган эди. Бундай инсонпарварликни халқ қабул қилмайди. Чунки у айнан ўта мавҳум «халқ» тушунчасига қаратилган, ваҳоланки, инсонпарварлик марказида муайян шахс турмоғи лозим. Ҳар бир шахс инсоний ҳуқуқларини таъминлаш учун курашиш - мана, инсонпарварликнинг асосий вазифаси. Бу борада умумбашарий маънавий қадриятларни устувор деб билган бизнинг давлатимиз ҳам мамлакат ичкарисида, ҳам дунё микёсида кўзга кўринарли

ишлар қилмоқда. Зеро, биз қураётган эркин фуқаролик жамияти нафақат инсонга меҳр-муҳаббат ва иззат-ҳурмат кўрсатишни асосий тамойил қилиб олган, балки шахснинг ҳар томонлама камол топиши учун зарур бўлган ҳақиқий инсоний шарт-шароитларни яратишни ҳам ўз олдига олий мақсад қилиб қўйган.

Миллатпарварлик. Яна бир муҳим ахлоқий тамойил, бу - миллатпарварлик. У, маълум маънода, ватанпарварлик тамойилининг янада муайянлашган шакли. Зеро, миллатни севиш кенг маънода Ватанни севиш дегани. Ватансиз миллатнинг бўлиши ёки расмана эркин ва бахтли яшаши мумкин эмас.

Шу ўринда миллатпарварликни миллатчилик билан қориштириб юбормаслик лозим. Миллатчилик ўз миллатини ажратиб олиб, унга буюклик мақомини беришга интилиш бўлса, миллатпарварлик, бошқаларни камситмаган ҳолда, ўз миллати равнақи учун курашиш, бу йўлда, лозим бўлса, ўз ҳаётини ҳам фидо қилиш демакдир. У инсонпарварлик билан ҳам чамбарчас боғлиқ. Чунки ўз миллатини чин дилдан севмаган одам ҳеч қачон бошқа миллатларни сева олмайди.

Асл миллатпарвар - миллий ўзлигини англаб етган инсон. У ўз миллати билан фахрланади, ўз миллати билан бутун жаҳоннинг фахрланишини истайди. Чунончи, Навоий дўппи билан тўн кийган ўзбекни ҳар қандай шоҳ жамолидан афзал кўради:

Шоҳу тожу хилъатеким, мен томошо қилғали

Ўзбаким бошида қалпоқ, эгнида ширдоғи бас.

Лекин Навоий шу фахрланиши, ғурурланиши баробарида ўзгаларга кибр билан қараган эмас, аксинча, ўзга тил вакили бўлмиш Жомийга бағоят ҳурмат-иззат кўрсатиб, унга, пирим, деб қўл берган.

Миллатпарварлик тамойили асосида миллий ғоя ётади, у миллатни севиш амалиётининг - миллатпарварликнинг илмий-назарий асоси сифатида майдонга чиқади. Миллий ғоянинг замонавий, биз танлаган кўринишини, унинг мафкуравий жиҳатларини Республикамиз Президенти Ислом Каримов шундай таърифлайди: «Миллий мафкурамиз ҳар қандай миллатчилик ва шунга ўхшаш унсурлардан, бошқа элат ва халқларни менсимаслик, уларни камситиш кайфияти ва қарашларидан мутлақо холи бўлиб, кўшни давлат ва халқлар, умуман, жаҳон ҳамжамиятида, халқаро майдонда ўзимизга муносиб ҳурмат ва иззат қозонишда пойдевор ва раҳнамо бўлиши даркор».2

Унинг иккинчи жиҳати эса мана бундай талқин этилади: «Миллий ғоя биринчи навбатда ёш авлодимизни ватанпарварлик, эл-юртга садоқат йўлида тарбиялаш, уларнинг қалбига инсонпарварлик ва одамийлик фазилатларини пайванд қилишдек олижаноб ишларимизда мададкор бўлиши зарур».

Асл миллатпарвар ана шундай бўлиши керак. Асл миллатпарвар инсонларнинг умри миллатнинг умри каби мангудир. Миллат йўлида ўз жонини тиккан Мунаввар қори, Бехбудий, Фитрат, Абдулла Қодирий, Чўлпон сингари минглаб фидойиларни халқимиз ҳеч қачон унутмайди.

Хушмуомалалик- маданиятлилиқ белгиси, маданиятли кишининг бошқалар билан муомала қилишининг одатга айланган усули, барча жамият аъзоларига, ҳамкасбларига, оила аъзоларига ва ўзига кўсатадиган ҳурмат белгиси ҳисобланади. Хушмуомалалик бошқаларга ва ўзига ҳурмат билан қарашнинг, улар манфаатларини ҳисобга олишнинг ва ҳурматга сазоворлигини тасдиқлашнинг элементар қоидаси ҳисобланади.

Хушмуомалалик муносабатга алоқадор кишиларнинг кайфиятига ижобий таъсир кўрсатади. Натижада муносабатда бўлган томонларнинг бир-бирларига бўлган ҳурмати ошади. Бу эса муносабат объекти бўлган масалаларнинг ижобий ҳал бўлишига олиб келади. Демак, хушмуомалаликнинг жамиятдаги аҳамияти жуда ҳам катта. Шу сабабдан ҳам

бўлса керак, Сервантес «хушмуомалаликдек биронта нарса ҳам шундай арзон турмайди ва шундай қиммат баҳоланмайди», деган эди.

Хушмуомалалик ҳақиқий ва сохта бўлиши мумкин. Ҳақиқий хушмуомалалик одамнинг муомала ҳаракати унинг ички маданияти ва ҳис-туйғулари билан уйғунлашади. Акс ҳолда унинг хушмуомалалиги сохта бўлиши мумкин. Сохта хушмуомалалик асосан муомала қилаётган одамни ёктирмаганлиги, ички маданияти ва ҳис-туйғуларининг қилаётган муомала ҳаракатига мос келмаслиги ҳамда этикет қоидаларига риоя қилиш мажбурлиги сабабли содир бўлиши мумкин. Маданиятли одам кўчада ҳам, жамоат жойларида ҳам, корхоналарда ҳам, оила аъзолари ва ўртоқлари билан ҳам бир хил ҳақиқий хушмуомалада бўлади. Маданиятли одамнинг хушмуомалали унинг муомала вақтидаги кайфиятига боғлиқ бўлмайди. Яна шуни эътиборга олиш керакки, хушмуомалаликнинг чегараси бор, ундан чиқмаслик керак. Акс ҳолда хушмуомалалик хушоматгўйликка ва лаганбардорликка айланиб кетиши мумкин.

Кўрсатилганлардан ташқари хушмуомалалилик бир нечта шаклда бўлиши мумкин, масалан, очиқ чеҳра билан муомала қилиш, ҳурмат-эҳтиром билан (катта ёшдаги ва лавозимдагиларга нисбатан) муомала қилиш, вазминли, муомала қилиш (нотаниш кишилар билан, холис ҳурмат жиҳатидан муомала қилиш (яъни одамшавандалик қоидаларидан келиб чиқган ҳолда) ва ўта хушмуомалали муомала қилиш.

Адабиётлардаги маълумотларга қараганда хушмуомалаликнинг энг муҳим элементларидан бири ҳамкасб ва танишларнинг отларини эслаб қолиш ва исми-шарифларини тилга олиб муомала қилиш ҳисобланади. Бу тўғрида америкалик руҳшунос Д.Карнеги шундай деган: «Одамларнинг аксарияти эътиборини тўплаб, одамларнинг отларини ёдлаб олиш, эсдан чиқмайдиган ҳолда хотирада сақлаб қолиш учун вақт ва энергияни сарф қилишни хоҳламаслиги сабабли одамларнинг отларини ёдда сақлаб қолишмайди. Улар ўзларини оқлаш учун бандлигини важ қиладилар.

Уларнинг Франклин Рузвельтдан ҳам ошиқ банд эмаслик эҳтимоли катта. У хатта учрашган механикларнинг ҳам отларини эслаб қолиш ва пайти келганда хотирасида қайта тиклаш учун у доимо вақт топар эди. Ф. Рузвельт атрофдагиларнинг ишончини қозонишнинг энг оддий, энг тушунарли ва энг таъсирчан усулларида бири - бу уларнинг отларини эслаб қолиш ва ўзининг кераклилигига ишонч ҳосил қилиши эканлигини билар эди». Ҳақиқатдан ҳам шундай, чунки отини тилга олиб хушмуомалалик қилиш унинг жамиятда ўзига яраша ҳурмати ва ўрни борлигига ишонч ҳосил қилдиради.

Камтарлик. Одамнинг ижтимоий ва шахсий ҳаётида камтарлиги ахлоқий, яъни одоб талабларидан бўлиб, этикетнинг энг асосий қоидаларидан бири ҳисобланади. Камтарлик бу шахс томонидан жамият ва атрофдаги одамлар олдидаги ўзининг бурчини англаб етганлик шакли. Камтар одамларга қуйидаги хусусиятлар хос бўлади:

- бошқаларга нисбатан ҳеч қачон ошиқча ҳуқуқга эга бўлишни талаб қилмайди;
- ўзининг хоҳиши бўйича жамият талабларига тўлиқ бўйсунмайди;
- ўзининг шахсий эҳтиёжларини ушбу жамиятдаги халқларнинг моддий шароитига мувофиқ чегаралайди;
- барча одамларга нисбатан ҳурмат билан муносабат қилади;
- одамларнинг майда-чуйда камчиликларига кам эътибор беради, агар камчиликлар унинг шахсий манфаатлари билан боғлиқ бўлса;
- бир вақтнинг ўзида ўзининг халқ олдидаги хизматига, хатти-ҳаракатларига ва камчиликларига танқидий қарайди.

Камтар одам ҳеч қандай шароитда ва ҳеч қачон ўзининг халқи ёки Ватани олдидаги хизматларига алоҳида аҳамият бермайди ва уларни ўз-ўзидан адо этилиши керак бўлган бурч деб ҳисоблайди. Бу биринчи навбатда ўз хоҳиши билан халқига, ватанига ўзининг ҳаётини бағишлаган кишиларга мансубдир. Камтар одам ҳеч қачон бошқаларга нисбатан ўзини яхшироқ, ақллироқ деб кўрсатишга ҳаракат қилмайди ва ҳеч қачон бошқалардан

билимли, унвони ёки мансаби бўйича устунлигини очик ўқтирмайди, ўзи учун ҳеч қачон имтиёзли, яъни бошқаларга нисбатан яхши шароит, махсус қулайликларни яратишни ва хизмат қилишни талаб қилмайди.

Адабиётлардаги маълумотлар таҳлилидан шундай хулосага келиш мумкин: нокамтарийлик-бу маданиятсизлик белгиси. Бундан олдин исми-шарифи тилга олиб ўтилган Д.Карнеги нокамтарий одамлар тўғрисида шундай деган: «Фақат ўзи тўғрисида гапирадиган ҳамда фақат ўзи тўғрисида ўйлайдиган одам ўта маданиятсиз. У ўта билимли бўлишидан қатъий назар маданиятсиз». Шу боисдан ҳам ҳеч қачон ва ҳеч қандай шароитда «Мен ҳали сенга кўрсатаман» деб ёки шунга яқин маъноларда гапириш мумкин эмас. Психологлар, яъни руҳшуносларнинг фикрига кўра бундай гаплар «Мен сендан ақллироқман, мен сенга шундай нарсани айтмоқчиманки, у сенинг фикрингни ҳали ўзгартиришга мажбур қилади» дейиш билан тенг. Маълумки бундай гаплар суҳбатдошнинг ғазабини чиқаришдан ташқари унда қаршилик кўрсатиш ва курашни давом етказиш хоҳишини туғдиради, холос. Агар бирон нарсани исботлаш керак бўлса, шундай қилиш керакки, суҳбатдошнинг шахсига тегмаслиги лозим.

Фидойилик. Маълумки, инсон муайян мамлакат ва жамиятдаги қоидаларни, ҳуқуқий меъёрларни бузмай яшаши мумкин. Расмий-ҳуқуқий идоралар ва тузилмалар томонидан бундай одам расмона, жамият учун хавф туғдирмайдиган шахс ҳисобланади. Лекин бундай одам ахлоқсиз бўлиши, ҳуқуқ билан ҳисоблашган ҳолда ахлоқни тан олмаслиги мумкин. Бошқача қилиб айтганда, у ўз мамлакатадаги жиноят кодексини тан олиши баробарида, қалбидаги виждон қонунлари билан ҳисоблашмайди, жиноий жазодан қўрқадиган-ю, виждон азобини билмайди.

Шу фикрларни энди мисолда кўрайлик. Дейлик, куз кунларидан бирида Ўрдадаги Анҳор бўйлаб шошиб кетаётган одам сувга чўкаётган, ёрдамга муҳтож кишини кўрди. Лекин дарҳол ўзини сувга отиб, уни қутқармади. Чунки биринчидан, чўкаётган у эмас, иккинчидан, эғнидаги костюм-шим

сувга тушса расво бўлади, учинчидан, унинг вақти йўқ, фойдали бир иш юзасидан учрашувга кетяпти, тўртинчидан, сув совук, шамоллаб қолиши мумкин, бешинчидан, ахир, бу одамнинг чўкишига у сабабчи эмас-ку! Шундай қилиб, бир одам чўкиб кетди, иккинчи бир одам, буни кўра-била туриб, ўз йўлида давом этаверди. Бунинг учун уни қамамайдилар ҳам, жаримага тутмайдилар ҳам, у ҳақда фақат, қандай бешафқат, виждонсиз одам экан, деб фикр билдирилади, холос.

Энди бошқа бир ўткинчини тасаввур қилинг: у шу захоти ўзини сувга отиб, чўкаётган одамни кутқарди, дастлабки ёрдамни кўрсатди ва таксига харажат қилиб уйига қайтди: кийим-бош шалаббо, каттагина фойдадан қолди, беш-олти кун шамоллаб, дори-дармонга ҳам маблағ сарфлади. Лекин у бунга ачинмайди. Воқеани эслаганида афсусланмайди, балки ўз хатти-ҳаракатидан қониқиш туйиб, жилмайиб кўяди, ҳатто бу хотирлаш унга руҳ беради.

Бу ҳодисада биз икки хил тамойил билан ҳаракат қилган икки кишини кўриб турибмиз: биринчиси - худбин, иккинчиси - фидойи инсон. Гарчанд, қонун биринчи кишини худбинлиги учун жазоламагани баробарида иккинчи кишига фидойилиги учун алоҳида имтиёз бермаса-да, жамият, маҳалла-кўй, одамлар уларга икки хил муносабатда бўладилар: худбинликдан ижирғаниб, нафратланадилар, фидойиликдан ҳайратланиб, миннатдорчилик билдирадилар.

Демак, фидойи инсонга бошқалар томонидан бу қадар иззат-ҳурмат кўрсатилишига сабаб шуки, у истисноли ҳолатларда ўзининг одатий-кундалик ҳаётини мажбуриятларини ва муносабатлари даражасини ихтиёрий равишда ошира олиш қудратига эга бўлади. Фидойи инсон бошқалар манфаати йўлида ўз қонуний манфаатларини, баъзан эса ҳатто ҳаётини қурбон қилишга тайёр туради ва зарурат туғилганда қурбон қилади ҳам; жамият учун умумий бўлган олий мақсад ва идеалларни деб ўзидан кечади. Бунга Иккинчи жаҳон уруши қаҳрамони мард ўзбек йигити Тўйчи

Эрйигитовнинг фидойилиги ёрқин мисол бўла олади. У душман пулемётига кўксини қалқон қилиши билан ўнлаб, балки юзлаб ўзига ўхшаш одамлар ҳаётини сақлаб қолди; бу одамлар эса ўз навбатида жаҳонда фашизм ғалабасининг хавфини камайтира бориб, охир-оқибат йўққа чиқардилар; уларнинг зурриётлари эса ҳозир ҳам дунёнинг янгиланиши, ўзгариши учун, олий мақсадлар учун хизмат қилмоқдалар. Тўйчи Эрйигитовнинг номи биз билан бирга, ҳеч қачон халқ ёдидан чиқмайди.

Шуни ҳам айтиш керакки, фидойилик тамойилининг мазмуни турли тарихий давр ва ижтимоий жараёнларда турлича муайянлашади; у маълум бир даврларда оммавийлашиши ёки камайиши мумкин.

Раҳбар харизмасига оид тушунчалар:

- Бошқарув субъекти – шахснинг бошқарув жараёни билан ўзини идентификациялаши
- Бошқарув потенциали – бошқарув жараёнини таъминловчи тизимни субъект томонидан **янгилаб бориш** имконияти:
- Психиканинг мувозанатлашганлиги;
- Фаоллик;
- Оптимист бўлиш;
- Устунликка, доминантликка мойиллик;
- Ўзини назорат қилиш;
- Зийраклик;
- Ахлоқий нормаларга риоя этиш (меъёрида).

Хулоса ўрнида шуни таъкидлаш жоизки, раҳбар шахсида харизматик қобилиятни ривожлантириш имкониятлари маданият ва санъат соҳаси раҳбарининг харизмасини ривожлантириш йўллари ва мезонлари билан белгиланар экан. Биз ишимизнинг иккинчи бобида харизматик қобилиятнинг бошқарувдаги аҳамияти ниҳоятда катта эканлигини асослашга уриндик ва бу борада мезонлар ишлаб чиқдик.

ХУЛОСА

Маданий тадбирларни ташкил этишда раҳбарнинг харизматик хусусиятларини ривожлантириш жараёни кўп қиррали бўлиб, унинг маданият ва санъат соҳасидаги самарали фаолияти турлича ёндашув ва малакали мутахассислар иштирокини талаб қилади. Ташкилот миқёсидаги моддий ва маънавий бойликлар, жумладан, кадрлар, уларнинг салоҳияти кўрсаткичи, ташкилотнинг кўп йиллик тажрибаси, эришилган ютуқлар унинг нуфузини ва ижтимоий ҳаётдаги ўрнини белгилаб беради.

Бироқ, маданий тадбирлар иш фаолиятининг самарадорлиги, уларни ташкил этишда раҳбарнинг харизматик қобилиятга эгаллиги нафақат юқорида келтирилган омиллар, балки шу шахснинг касбий салоҳияти, иш соҳаси бўйича тажрибаси, эгаллаган нуфузи, шахсий фазилатлари ҳамда хулқий кўрсаткичларига ҳам боғлиқ бўлади.

Биз мазкур битирув малака ишимизда маданият ва санъат соҳаси ходимларининг касбий ва ахлоқий фазилатлари ҳақидаги фикрларимизни бир қанча назарий манбаларга мурожаат қилган ҳолда изоҳлашга уриндик. Жумладан, раҳбарнинг касбий салоҳияти ва шахсий фазилатларига кўйиладиган талаблар: раҳбар харизматикаси тафсилотига алоҳида тўхталдик.

Ишнинг “Раҳбар шахсида харизматик қобилиятни ривожлантириш имкониятлари” номли бобимизда олиб борилган кичик ҳажмли экспериментал тадқиқот натижалари маданий тадбирлар самарадорлигига таъсир этувчи касбий ва ахлоқий фазилатлар (Шарқ алломалари фикрларидан олинган услубий тавсиялар); ва харизматик хусусиятларни ривожлантириш ҳамда маданий тадбирларни ташкил этишда раҳбарнинг харизматик қобилиятини ривожлантириш имконини берувчи мезонлар ёритилган экспериментал ва назарий-услубий маълумотлар таҳлили берилган.

Маданий тадбирларни ташкил этишда бошқарувни изчил, босқичма-босқич олиб бориш тамойили ҳисобга олинishi талаб этилади. Бунинг

маъноси шуки, бошқарув тизимини ислоҳ қилиш жараёни бир қанча босқичларни босиб ўтиб, тараққий этади ва шунингдек, узлуксиз такомиллашиб боради. Шу ўринда раҳбар кадрларнинг харизматик қобилиятини мамлакатимизда рўй бераётган иқтисодий ислоҳотларнинг мазмуни ва моҳиятига монанд равишда шакллантириш улар томонидан бошқаришнинг замонавий усулларини ишга тушириш зарурати муҳимлигини аңлатади. Бу жараёнлар механизмнинг самарали амал қилиши учун дастлаб, раҳбар кадрларнинг фаоллик даражаси, ўз ишига муносабати масалаларини илмий-назарий ва амалий тадқиқ қилиш мақсадга мувофиқдир.

Республикада маданият ва санъат соҳасидаги ислоҳотларни амалга оширишнинг ҳозирги босқичида иқтисодий эркинлаштириш ва ислоҳотларни чуқурлаштириш, жамиятни демократлаштириш вазифалари бошқарув соҳасидаги ўзгаришларнинг ҳам умумий тамойилларини белгилаб беради. Бунда раҳбар кадрлар харизмасини ҳар томонлама юксалтириб бориш амалга оширилаётган ислоҳотларнинг самарадорлигини кучайтириб боришнинг асосий тамойили бўлиб юзага чиқади.

Бунга эришишнинг асосий йўллари деб қуйидагиларни тавсия этамиз:

- раҳбарликнинг барча даражаларида, юқоридан қуйига эмас, балки қуйидан юқоригача бўлган ўзаро муносабатлар тартибини белгилаш;
- раҳбарлик тизимининг ҳар бир бўғини вазифаси, ваколатлари ва масъулиятини аниқ белгилаш, раҳбарлик вазифасининг юқори малака билан бажарилишини таъминлайдиган яхлит самарали механизмни вужудга келтириш;
- раҳбарлик амалиётида ходимлар манфаатини ҳимоя қилиш орқали хусусий корхоналарни истиқболдаги муаммоларини ҳисобга олиб иқтисодий ривожланишга эришиш;
- раҳбар ходимларнинг асосий қарорлар қабул қилишдаги мустақиллигини, ўз фаолияти натижалари учун масъулиятини ошириш;

- раҳбар кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш, янгилаш ва қайта тайёрлаш тизимини тўлиқ ўзгартириш ва такомиллаштириш;
- бошқарув самарадорлиги даражасини ва уларнинг фаолиятини рағбатлантиришни ишлаб чиқаришнинг пировард натижаларига боғлиқ қилиб қўйиш.

Раҳбар кадрнинг харизматик қобилияти, энг аввало, ижтимоий жараёнларни бошқариш, маданий тадбирларни ташкил этиш жараёнида истиқболнинг аниқ мақсадини белгилашга ва унинг муайян йўналишдаги ривожини сақлаб туришга кўмаклашади. Режанинг тайёрланиши маркетинг, молия ва бошқарув соҳасида турли стратегияларнинг натижаларини ўрганиш, шунингдек, асосий тахминлар бўйича сезгирликни таҳлил этиш учун раҳбариятга имкон беради.

Ишда илгари сурилган ғоя – маданият ва санъат соҳаси раҳбарининг харизматик хусусиятларини ривожлантириш жараёнининг самарадорлигини белгиловчи омил сифатида ажратиб кўрсатилган касбий ва ахлоқий фазилатлари Шарқ алломаларининг комил инсон ҳақидаги тавсиялари билан изоҳлаб берилади.

Ишнинг якунида шуни таъкидлаш жоизки, маданий тадбирлар самарадорлиги, нафақат раҳбар адолатлилиги ёки фаол ташаббускорлиги, балки маданият ва санъат соҳаси ходимларининг ҳам уддабуронлиги, тиришқоқлиги, жамоа аъзолари ўртасидаги ўзаро тушунувчанлик, ҳамжихатликка боғлиқ бўлади.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда айтиш жоизки, ҳаётимизда кечаётган инновацион ўзгаришлар, ижтимоий ҳаёт соҳасининг кенгайиб ва мураккаблашиб боришини инобатга олган ҳолда инсон хоҳ маданият ва санъат соҳаси раҳбари бўлсин, хоҳ оддий ходим бўлсин, у ўз устида доимо ишлаши, ўз малакасини, маҳоратини ошириб бориши ҳамда шахсий фазилатларини назорат қилиб боришни билиши лозим.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси “Ўзбекистонда ёшларга оид давлат сиёсати тўғрисида”ги Қонун. 2016 йил 14 сентябрь.
2. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг “2017-2021 йилларда Ўзбекистонни ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҲАРАКАТЛАР СТРАТЕГИЯСИ” тўғрисидаги 2017 йил 7 февралдаги ПФ 4947-сон Фармони
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Маданият ва спорт соҳасида бошқарув тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” ПФ 4956-сон Фармони 2017 йил 15 февраль
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Маданият ва санъат соҳасини янада ривожлантириш ва такомиллаштиришга доир чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ 3022-сонли қарори 2017 йил 31 май
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ёшларга оид давлат сиёсати самарадорлигини ошириш ва Ўзбекистон ёшлар иттифоқи фаолиятини қўллаб-қувватлаш тўғрисида”ги Фармони 2017 йил 5 июль
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги ҳузурида Маданият ва санъатни ривожлантириш жамғармасини ташкил этиш тўғрисида»ги ПҚ 3325-сон қарори. 2017 йил 16 октябрь
7. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “2013-2018 йилларда замонавий маданият ва аҳоли дам олиш марказларини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 178-сон қарори. 2013 йил 25 июнь
8. Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. -Т.:«Маънавият», 2008. -176 б.
9. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. -Тошкент: Ўзбекистон, 2017. -32 бет.

10. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш-юрт тараққиёти ва халқ фаровонлиги гарови. -Тошкент: Ўзбекистон. 2017.
11. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажакимизни мард ва олийжаноб халқимиз билан бирга кураимиз. -Тошкент: Ўзбекистон. 2017. -488 бет.
12. Аҳмедов Ғ., Сатторов А. Ўзбекистон: инсон ҳуқуқлари ва қонунлари. - Т.: Адолат, 1999. – 176 б.
13. Бекмуродов М.Б. Ташкилот маданияти ва раҳбар маънавияти (Илмий мақолалар тўплами), -Тошкент, 2001. -136 бет.
14. Бобохонов Ш., Ирисов А. Ҳадис илмининг пешволари. -Т.: Ўқитувчи, 1992. – 72 б.
15. Большой юридический словарь //Под ред. А.Я.Сухарева, В.Г.Крутских. 2-е изд. перераб. и доп. -М.: ИНФРА, 2003. – 704 с.
16. Бэрн Р., Ричардсон Д. Агрессия (Серия “Мастера психологии”) СПб.: Питер, 1997. -336 с..
17. Вив Шеклтон. Психология лидерства в бизнесе. Спб. 2003.
18. Вудкок М., Френсис Д.. Раскрепощенный менеджер. М., 1992
19. Галкина Т.П. Социология управления: От группы к команде. М., 2003.
20. Гришина Н.В. Психология конфликта. Спб. 2003.
21. Джеймс Эйхер. НЛП в бизнесе и менеджменте. М., 2001.
22. Журавлев В.П., Кулапов М.Н., С.А Сухарев. Мировой опыт управления персоналом. Москва, 1998.
23. Каммероу Д.М., Баргер Н.Д., Кирби Л.К. Ваш психологический тип и стиль работы. М., 2001.
24. Корнелиус Х., Фейр Ш. Выпить может каждый. М., 1992.
25. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель. М., 1998.
26. МайерсД. Социальная психология. Спб. 1997.
27. Мокшанов Р.И.. Психология переговоров. М., 2002.
28. Машков В.Н. Психология управления Спб., 2000.

29. Мерлин В.С. Психологические конфликты. М., 1996.
30. Питерс Т., Уотмен Р. В поисках эффективного управления. М, «Прогресс», 1986.
31. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента. Под ред. М.А.Дмитриева, М.В. Снеткова. Спб., 2001.
32. Психология конфликта. Хрестоматия. Спб. Питер 2001.
33. Психология менеджмента. Спб., 1997.
34. Раҳбар ва ходим. Тошкент: Академия, 1998.
35. Сатторов Э.Н., Алимов Х. Бошқарув мулоқоти. Тошкент, Академия, 2003.
36. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Спб., 2000.
37. Секреты умелого руководителя. М., 1991.
38. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта Спб. Питер. 2003.
39. Хайдаров А. Ижодий ишлаб чиқариш фаолиятини режалаштириш, ташкил этиш ва бошқариш. –Т.: “Янги нашр”, 2016. 208-бет
40. Хайдаров А. Маданият ва санъат соҳасини бошқариш асослари. –Т.: “Ғофур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи”, 2016. 195-бет
41. Хрящева Н.Ю. Психогимнастика в тренинге. Спб., 2001.
42. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. Ростов на Дону, 2004.
43. Швальбе Б., Швальбе Х.. Личность. Карьера. Успех. М., 1993.
44. Юлдашев А., Хасанов О., Салайдинов Б. Тизимли таҳлил ва қарор қабул қилиш асослари. Педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш курслари учун ўқув қўлланма. -Т., 2018. -130 Б.
45. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. М., 2003.
46. Якокка Ли. Карьера менеджера. М., 1996.

ИЛОВАЛАР

СЎРОВНОМА ИШТИРОКЧИЛАРИ!

МАЗКУР СЎРОВНОМА МАДАНИЯТ ВА САНЪАТ СОҲАСИ РАҲБАРЛАРИ
ХАРИЗМАТИК ҚОБИЛИЯТИНИНГ ИШ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИГА
ТАЪСИРИ ДАРАЖАСИНИ ЎРГАНИШГА ҚАРАТИЛГАН.

ИЛТИМОС, СЎРОВНОМА САВОЛЛАРИГА ЖАВОБ БЕРАЁТГАНИНГИЗДА ҚУЙИДАГИ
ҚОИДАЛАРГА РИОЯ ҚИЛИШИНГИЗНИ СЎРАЙМИЗ.

– АНКЕТА САВОЛЛАРИНИ ЎҚИБ ЎЗИНГИЗГА МАЪҚУЛ ЖАВОБНИ БЕЛГИЛАНГ;

– ЖАВОБЛАРНИ БЕЛГИЛАШДА АНИҚ СИЗГА МАЪҚУЛ ЖАВОБ КЎРСАТИЛМАГАН
БЎЛСА, ЎЗ ФИКРИНГИЗНИ ЁЗМА ТАРЗДА ТЎЛДИРИШИНГИЗ МУМКИН;

– САВОЛЛАРГА АНИҚ ЖАВОБ БЕРИШГА ҲАРАКАТ ҚИЛИНГ.

БИЗНИНГ ТАДҚИҚОТДА ИШТИРОК ЭТИШ ИХТИЁРИЙ. СЎРОВ ДАВОМИДА ОЛИНГАН
АХБОРОТ ФАҚАТ УМУМЛАШГАН ҲОЛДА ФОЙДАЛАНИЛАДИ.

ҲАМКОРЛИК УЧУН ОЛДИНДАН МИННАТДОРЧИЛИК БИЛДИРАМИЗ!

1. УМУМИЙ МАЪЛУМОТЛАР

1. **Ф.И.Ш.** _____

2. **Маълумотингиз** _____

3. **Иш стажингиз** _____

4. **Лавозимингиз** _____

5. **Ёшингиз:**

а) 25-30 ёш

б) 20-25 ёш

в) 30-35 ёш

г) 35-40 ёш

д) 40 ёшдан катта

6. **Миллатингиз:**

а) ўзбек

б) рус

в) тожик

г) қозоқ

д) бошья миллат _____

7. **Жинсингиз:**

а) эркак

б) аёл

8. **Оилавий ахволингиз:**

а) бўйдоқман / турмушга чиқмаганман

б) оилаликман

в) оилаликман, фарзандларим бор

9. **Маълумотингиз:**

а) олий

б) ўрта махсус

в) ўрта

г) тугалланмаган олий

2. КАСБ МОТИВАЦИЯСИ

10. Сиз раҳбарлик қилаётган муассаса ёки бўлимдаги иш жараёнидан қониқасизми?

7.1 қониқмайман

7.2 унчалик қониқмайман

7.4 коникаман

7.5 иш жараёни менда фақат ғайрат ва шижоатни уйғотади.

11. Сизни шу лавозимда ишлашга нима даъват этади?

8.1 касбимни севишим

8.2 раҳбарлик қилиш менга ёқади ва буни уддалай оламан

8.3 ўзим истамасамда, бу маъсулиятни менга юклашгани учун мажбуран ишляпман

8.4 одамларни бошқаришни уддалай оламан

12. Касбий салоҳиятингизни қандай баҳолайсиз?

12.1 Ўз касбим бўйича ишляпман ва бу борада анча йиллик тажрибам бор

12.2 Шу касб бўйича назарий билимларим бор, лекин амалий иш тажрибам етарли эмас

12.3 Билимимни оширишимга хожат йук

12.4 Шу касб бўйича дипломим булмасада, лекин ишимга тегишли назарий ва амалий билимларим ва тажрибам етарли

12.5. бошқа сабаб (кўрсатинг) _____

3. ИШ САМАРАДОРЛИГИНИ БЕЛГИЛОВЧИ ОМИЛЛАР

13. Сиз эришаётган натижаларда ўз қўл остингиздаги ходимларнинг хиссасини қандай баҳолайсиз?

13.1 жуда ката хиссаси бор

13.2 ҳаммаси фақат ўзимга боғлиқ

13.3 хиссаси сезиларли

13.4 ишдаги барча ютуқлар ходимларимнинг фаоллиги ва тиришқоқлиги сабабли

13.5 бошқалар _____

14. Сиз иш фаолиятингизда қайси жараённи бирламчи деб ҳисоблайсиз?

14.1 натижа, яъни ишнинг якуний сифати

14.2 ходимлар ва маъмурият ўртасидаги ҳамжиҳатлик

14.3 “биринчи ўринда иш, кейин бошқа масалалар (оила, болалар ва кундалик ҳаётини ташвишлар)”

14.4 “биринчи ўринда инсонпарварлик, кейин эса талаб”, “соғлиқ бўлса иш ўз ўрнида бўлади”

14.5 барчасини инобатга олиш зарурлиги

15. Сизнинг фикрингизча нима раҳбарнинг касбий хусусиятларида муҳимроқдир?

15.1 касбни севиб ардоқлаши

15.2 ишда касбий хусусиятлар рол ўйнамайди

15.3 ўз касбининг устаси бўлиши

15.4 ходимларни оқилоналик билан бошқариш орқали иш сифатига эриша олиш

15.5 сўзомоллик, уддабуронлик, ташкилотчилик, креативлик

15.6. ва бошқалар (кўрсатинг) _____

16. Маданият ва санъат соҳаси раҳбари сифатида ўз иш тарзингизни самарали қуриш учун қандай касбий билим ва кўникмаларга эга бўлиш зарур деб ҳисоблайсиз?

16.1 ишни тўғри ташкиллаштира олиш, инсонларни тинглай олиш

16.2 хужжатларни тўғри юрита олиш

16.3 касбга оид назарий билим ва ёндошувларни тушуниш ва қўллай олиш

16.4 ҳаётий кўникмалар

16.5 умумий интиллеktуал етуклик

17. Раҳбар қандай ахлоқий сифатларга эга бўлиши лозим?

17.1 ўзини назорат қилиш, ростгўй, ҳаммани ҳурмат қилиш

17.2 одиллик, тўғри сўзлик, адолат, ишончлилик бағри кенглик

17.3 ходимлар билан мулойим, софдил, дискриминацияга йўл қўймаслик

17.4 билмайман

17.5 ўз сўзида турадиган ва бошқалар _____

18. “Раҳбарнинг шахсий фазилатлари иш жараёнига таъсир қилмайди” деган фикрга қандай муносабат билдира оласиз?

18.1 қўшиламан

18.2 қўшилмайман

18.3 умуман олганда тўғри бўлса керак

19. Раҳбар сифатида сиз ходимларингизнинг касбий хусусиятларини муҳим сифат деб ҳисоблайсизми ёки ахлоқий фазилатлариними?

19.1 иккала хусусияти ҳам бирламчи

19.2 биринчи ўринда касбий хусусиятлари

19.3 энг муҳими ахлоқий хусусияти

19.4 ходимларнинг ахлоқий хусусияти иш жараёнида унчалик аҳамиятга эга эмас.

4. РАҲБАРЛИК ПОЗИЦИЯСИ

20. “Раҳбар ўз ходимлари билан, ходимлар ҳам раҳбар билан субординация сақлаши керак” деган фикрга муносабатингиз

20.1 раҳбар барибир ходимлари билан нафақат иш жараёнида, балки бошқа вақтда ҳам масофа сақлаши керак

20.2 субординация муносабатларни мураккаблаштиради, шунинг учун мен масофа сақламайман, аниқроғи барча билан тенгдек муносабатдаман

20.3 ҳар доим ҳам эмас

20.4 бу инсоннинг шахсий фазилати ва тарбиясига боғлиқ

21. “Раҳбар ҳар доим ўз ходимларини қўллаб-қувватлаши лозим” деган фикрга муносабатингиз

21.1 албатта

21.2 баъзи ҳолларда

21.3 бу фикрга қўшилмайман

21.4 эҳтимол

22. Агарда ходимларингиз сизнинг қўйган талабларингизни ўз вақтида бажармаса қандай йўл тутасиз?

22.1 танбех билан чекланаман

22.2 огохлантираман

22.3 ўз вақтида жазо чораларини кўраман

22.4 сабаб ва шароитга қарайман, шунингдек бу кайфиятимга ҳам боғлиқ

22.5 уни тушинишга ҳаракат қиламан

23. Ходимларингизнинг таклиф ва тавсиялари сизнинг ижтимоий соҳа раҳбари сифатида чиқарган қарорларингизни ўзгатира оладими?

23.1 агар уларни фикри тўғри бўлса, ҳа

23.2 менинг қароримни ҳеч ким ҳеч қачон ўзгартиришга ҳаракат ҳам қилмаган

23.3 ўзгартиришга ҳаққи йўқ

23.4 асосли таклиф ва эътироз бўлса, фикримни ўзгартираман

24. Ўз тажрибангиздан келиб чиқиб, бўлажак ижтимоий иш раҳбарларига қандай касбий ва ахлоқий фазилатларни тилайсиз?

ЖАВОБЛАРИНГИЗ УЧУН РАҲМАТ!