



ZAMONAVIY LIDERNING TOP BOSHQARUV KO'NIKMALARI

Sadikova Yulduz Yakubovna

Toshkent shahridagi Puchon universitetining 1-bosqich magistri,
Yangihayot tumani 124-DMTT direktori
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17628373>

ARTICLE INFO

Qabul qilindi: 10-noyabr 2025 yil
Ma'qullandi: 14- noyabr 2025 yil
Nashr qilindi: 17- noyabr 2025 yil

KEYWORDS

liderlik, rahbarlik, liderlik nazariyalari, boshqaruv uslublari, avtoritar, demokrat, liberal, jamoa psixologiyasi, rahbarlik sifatleri..

ABSTRACT

Maqolada liderlik va rahbarlik qoidalari, ularning nazariy asoslari va turli boshqaruv uslublari tahlil qilingan. Liderlik nazariyalari uchta asosiy yo'nalishda ko'rib chiqilgan: "Liderlik sifatleri nazariyasi", vaziyatga bog'liq liderlik nazariyasi va sintetik liderlik nazariyasi. Xar bir nazariyaning asosiy g'oyalari, afzalliklari va kamchiliklari ko'rib chiqilgan, shuningdek, lideri muayyan vaziyatda rivojlanishi va amalga oshishi jihatidan ularning ahamiyati tahlil qilingan. Maqolada rahbarlik uslublari ham muhokama qilingan: avtoritar, demokrat va liberal uslublar, ularning ijtimoiy-ruhiy va ish samaradorligiga ta'siri ko'rib chiqilgan. Shuningdek, rahbarlikning samarali sifatleri, jumladan, intellekt, mustaqil fikrlash, tashabbuskorlik, madaniyat va rejalashtirish qobiliyati hamda odamlar bilan samarali muloqot ko'nikmalari ahamiyati ta'kidlangan.

Liderlik ko'nikmasi to'g'risida gap ketar ekan, liderlik nazariyalari haqida ham qisqacha to'xtalib o'tish lozim. Hozirgi kunga qadar liderlik to'g'risida asosan uchta nazariya mavjud. Birinchisi "Liderlik sifatleri nazariyasi" dir yoki xarizmatik nazariya mavjud. Uning mohiyati shuki, hamma ham lider bo'la olmaydi, ayrim shaxslarda shunday sifatlar yig'indisi tug'ma mavjud bo'lib, ular uning guruhda lider bo'lishini ta'minlaydi. Masalan, 1940-yilda amerikalik K. Berd 79 sifatdan iborat bo'lgan liderlik qirralari ro'yxatini tuzdi. Bu ro'yxatda jumladan, tashabbuskorlik, muloqotga kirisha olish, yumor hissi, o'ziga ishonch, tez va aniq qaror qabul qila olish, tashkilotchilik kabi sifatlar ham bor edi. Lekin bu nazariyalarning xatoligi shunda ediki, birinchidan, u yuqoridagi sifatlar qanday qilib namoyon bo'ladi-yu, qanday shakllanishini tushuntirib bera olmaydi, ikkinchidan, so'roqlar mobaynida birorta sifat ham mutlaq ko'p marta qayd etilmaydi. Ikkinchi nazariya liderlikning vaziyatga bog'liqligi nazariyasidir

Bu yerdagi asosiy g'oya-lider vaziyatni mahsuli degan g'oyadir. Har bir odamda liderlik sifatleri bor, lekin ayrim vaziyatlar ayrim shaxslarni o'zlarini ko'rsatishlari, Lider bo'lishlari uchun qulay hisoblanadi. Yuqoridagi ikki nazariyani tanqid qilish natijasida paydo bo'lgan uchinchi nazariya liderlikning sintetik nazariyasidir. Bu nazariya liderni guruhni munosabatlarning bevosita mahsuli deb qaraydi, liderning ro'yobga chiqishida guruhning birlamchi rolini ilgari suradi. Rus psixologi A.N. Leontyevning faoliyat konsepsiyasiga tayangan

holda, liderlikni faoliyat mahsuli, guruhning ushbu faoliyatga munosabati va guruhda qabul qilingan normalar va ijtimoiy kutishlarga kim ko'proq javob berishiga qarab liderni aniqlash mumkin deb ko'pchilik tomonidan ma'qul yondashishlardan biri deb qabul qilinmoqda.

Rahbarlik va liderlik uslublari haqida tushunchasiga to'xtalib o'tamiz. Har bir lider yoki boshliq o'zicha individual va qaytarilmasdir. Buning boisi har bir boshliq o'z ish faoliyatini, boshqaruv faoliyatini o'ziga xos tarzda tashkil etishdadir. Siyosiy psixologiyada boshqaruv sohasida batafsil o'rganilgan muammolardan biri-turli boshqaruv uslublari. Bu sohada nemis olimlari G.Gibsh va M. Forverg, rus olimlari V.D. Parigin, L.N.Umanskiy, M.Yu. Jukov va boshqalarning ishlari ayniqsa diqqatga sazovordir. Barcha ilmiy tadqiqotlarni umumlashtirgan holda ijtimoiy psixologiyada qabul qilingan uch asosiy boshqarish usullariga xarakteristika berib chiqamiz. Bu uch uslub-avtoritar, demokratik va liberal ish uslublari.

Avtoritar rahbar barcha ko'rsatmalarni ishchanlik ruhida, aniq-ravshan, keskin ohangda xodimlarga yetkazadi. Muloqot jarayonida ham xodimlarga nisbatan do'q-po'pisa, keskin taqiqlash kabi qat'iy ohanglardan foydalanadi. Uning asosiy maqsadlaridan biri — nima yo'l bilan bo'lsa-da, o'z hukmini o'tkazish. Uning nutqi ham aniq va ravon doimo jiddiy tusda bo'ladi. Biror ish yuzasidan xodimlarni maqtash yoki ularga jazo berish, tanqid qilish sof subyektiv bo'lib, bu narsa boshliqning kayfiyatiga va o'sha shaxslarga nisbatan shaxsiy munosabatiga bog'liq. Jamoa a'zolarining tilak istaklari, ularning fikrlari va maslahatlari juda kam hollardagina inobatga olinadi, aksariyat hollarda bunday istaklar yoki ko'rsatmalar to'g'ridan-to'g'ri do'q-po'pisa, kamsitish yoki ma'naviy jazolash yo'li bilan cheklanadi yoki qoniqtirilmaydi. Bunday rahbar o'z ish uslublari, kelajak rejalari, biror aniq ishni, operatsiyani qanday amalga oshirmoqchiligini odatda, jamoadan sir tutadi, uning fikricha, bu uning obro'yiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Guruhdagi ijtimoiy-fazoviy munosabatlardagi o'rni jihatdan, u "jamoadan chetda", avtonom.

Avtoritar rahbarda har bir jamoa a'zolarining qobiliyatlari, ishga munosabatlari, mavqelariga ko'ra tutgan o'rinlari haqida tasavvurlar borki, shunga ko'ra u har bir xodimning ish harakatlarini maksimal tarzda dasturlashtirib qo'ygan, unda har qanday cheklashlar uning ochiq g'azabini keltiradi va buning uchun unda jazolashning turli uslublari mavjud. Ya'ni bunday jamoalarda hokimiyat-markazlashtirilgan, jamoa rahbari ushbu markazning yakka hokimi-shuning uchun ham bu yerda "mening odamlarim", "mening ishim", "mening fikrim bo'yicha" qabilidagi iboralar tez-tez ishlatiladi. Bunday rahbarlarda ishiga nisbatan shunday fidoiylik borki, ular o'zlarini ishsiz tasavvur qila olmaydi, ya'ni ish uning "butun vujudini qamrab olgan". Shu sabab bo'lsa kerak, bunday rahbar har bir odamni uning kundalik ish faoliyatini, uning natijalarini juda yaxshi biladi.

Lekin, aslida, uni ishini mazmunidan ko'ra, uning o'sha yerdagi yetakchilik roli, boshliqligi ko'proq qiziqtiradi va o'ziga o'sha sifatlarga qarab baho beradi. Bu sifat, tabiiyki, ishning sifatiga ham ta'sir qilgani uchun ham jamoa oldiga qo'yilgan barcha topshiriqlar bajarilmay qolmaydi ("temir rahbar"). Bunday jamoalarda tanqid ishi juda sust, chunki u o'zini ham, boshqalarni ham tanqid qilishlariga yo'l qo'ymaydi. Tanqid qilishga, uning fikricha, faqat boshliq haqli. Yig'ilishlarda so'zni o'zi boshlab, tashabbusni oxirigacha boshqalarga bermaydi, odamlarning takliflari, ularning hissiyotlari e'tiborga olinmaydi.

Demokratik rahbar, aksincha, bo'ysunuvchilarga mustaqillik, erk berish tarafdori. Ishda topshiriqlar berganda ishchilarning shaxsiy qobiliyatlarini hisobga olgan holda taqsimlaydi. Bunda u xodimlarning shaxsiy moyilliklarini ham

hisobga oladi. Buyruq yoki topshiriqlar, odatda, taklif ma'nosida beriladi. Nutqi oddiy, doimo osoyishta, sokin, unda o'rtoqlarcha, do'stona munosabat sezilib turadi. Biror kishini maqtash, uning lavozimini oshirish yoki ishdagi kamchilikka ko'ra ishiga baho berish doimo jamoa a'zolarining fikri bilan kelishilgan holda amalga oshiriladi. Tanqid, ko'pincha taklif, istak shaklida qilingan ishlarning mazmuniga baho berish holida "aybdorga" yetkaziladi. Shuning uchun ham uning fazoviy-ijtimoiy holati "jamoada ichida". Jamoada tanqid va o'z-o'zini tanqid shunday yo'lga qo'yilganki, uning oqibatidan hech kim aziyat chekmaydi. Chunki ko'proq boshliq emas, balki jamoaning boshqa faollari-norasmiy liderlar tanqid qiladilar. Boshliq yo'l qo'ygan xato-kamchiliklarni jamoatchilik oldida bo'yniga olishdan qo'rqmaydi. Chunki undagi mas'uliyat hissi nafaqat yuqori boshqaruv tashkilotlari a'zolari bilan muloqot paytida, balki xodimlar bilan muloqot ham sezilib turadi va qo'yilgan topshiriq yuzasidan mas'uliyatni boshqalarga ham bo'lib berishni yaxshi ko'radi. Boshliqning xodimlaridan siri yo'q, shuning uchun ham majlislarda ko'proq u emas, balki barcha xodimlar gapiradilar, oxirgi qaror chiqarish va so'zlarni yakunlash, umumlashtirish huquqidan u to'liq foydalanadi.

Gibsh va Forverglarning analizlariga ko'ra, bunday boshliq rahbarlik qilgan jamoalarda ma'naviy-ruhiy muhit juda yaxshi, ishchilar jamoadan, ishdan qoniqish hosil qilganlar, ishdan ketish hollari kam ekan-u, lekin ishlab chiqarish zo'rg'a normal holatda bo'lar ekan.

Liberal (loqayd) uslubda ishlaydigan rahbarning kayfiyatini ishga munosabatini ishdan mamnun yoki mamnun emasligini bilish qiyin. Unda taqiqlash po'pisa bo'lmaydi uning o'rniga ko'pincha ishning oxirgi oqibati bilan tanishish bilan cheklanadi xolos. Jamoada hamkorlik yoki boshliq jamoaning muammolari ishning baland-pasti bilan qiziqmaydigan, go'yoki boshqa "koinotda" yurganga o'xshaydi. Aniq ko'rsatmalar bermaydi, uning o'rniga norasmiy liderlar yoki o'ziga yaqin kishilar orqali qilinishi lozim bo'lgan topshiriqlar bajaruvchilarga yetkaziladi. Uning asosiy vazifasi, uning nazarida, xodimlar uchun ish sharoitini yaratish, ishdagi kamchiliklarni bartaraf etish, kerakli mahsulot, xom-ashyo kabilarni topib kelish, majlislarda qatnashish va hokazolardan iborat.

Xodimlar bilan muloqotda bo'lishga to'g'ri kelganida, u doimo xush muomala bo'lib, odob, axloq normalarini buzmaslikka harakat qiladi, lekin hech qachon ular bilan tortishmaydi. Majlislarda agar biror muammo munozarani keltirib chiqarsa, u bevosita jarayonga aralashmay oxirgi so'zni o'ziga qoldiradi. Shunday qilib xodimlarga fikrlash va xatti-harakatlar erkinligi berib qo'yilgan. O'sha erkin harakatlar yuzasidan boshliqni fikri so'ralgan taqdirda ham, undan aniq gap chiqmaydi, chunki u xodimlarni yaxshi bilmaydi, qolaversa ularni xafa qilib qo'yishdan qo'rqadi. Uning fazoviy-psixologik holati "guruh tashqarisida".

Olimlar fikricha, bunday rahbar ishni olib borgan jamoalarda barcha ko'rsatkichlar doimo orqada, qo'nim ham yo'q. Liberal rahbar ishda anarxiyani qilib qo'yib, ko'p turmay, boshqa yerdan ish qidirishga harakat qiladi.

Yuqorida baho berilgan boshqarish uslublari ko'proq liderlikka emas, balki rahbarlikka taalluqli lekin, ilmiy adabiyotlarda bu ikkala ibora, ko'pincha sinonim ishlatiladi. Aslida, eng yaxshi rahbar o'zida barcha liderlik sifatlarini ham mujassamlashtirgan bo'ladi. Chunki sof ijtimoiy psixologik ma'nodagi liderning turli sharoitlarda o'zida ko'proq namoyon etadigan shaxsiy sifatlarga ko'ra tabaqalanadi. Masalan, lider-tashkilotchi, lider-tashabbuskor, lider-erudit, jamoa hissiy-emotsional holatni boshqaruvchi lider, lider-bilag'on va hokazo. Yaxshi rahbar ana shu lider sifatlarini bilgan holda, ularni o'zida tarbiyalashi va jamoasidagi liderlar bilan hamkorlikda ishlay olishi kerak.

Oxirgi yillarda Moskva va boshqa yirik markazlarda o'tkazilgan tadqiqotlar natijasida shunday xulosaga kelinadiki, aslida hayotda sof demokrat yoki sof avtoritar rahbarni uchratish qiyin, lekin uchragan paytda ham ular bir jamoani uzoq muddat boshqara olmasligi ma'lum bo'ldi. Shuning uchun ham ular vaziyatga bog'liq, vaziyat, konkret jamoa, unda qabul qilingan xatti-harakat normalari, shaxslar-aro munosabatlar tipi liderning ham, rahbarning ham ish taktikasi va uslubini belgilaydi, degan g'oya qabul qilinmoqda. Lekin bu rahbarlik uslublarining psixologik mazmun va mohiyatini bilishning amaliy ahamiyati shundaki, har bir uslubda o'ziga xos ijobiy tomon bor, mohir rahbar o'zini-o'zi tarbiyalalar ekan, o'shalarining eng ma'quli, ayniqsa o'zi rahbarlik qilayotgan jamoaga moslarini tarbiyalashi maqsadga muvofiqdir.

4. Rahbarlik sifatleri. Yuqorida aytib o'tilganidek, rahbarda tug'ma qobiliyat bo'ladi deb ham aytib bo'lmaydi, ikkinchi tomondan, rahbar vaziyatga qarab stixiyali tarzda tarbiyalanib ketaveradi, deb ham bo'lmaydi. Minglab shaxs sifatleri ichida ko'plari rahbarlik uchun qulay va ma'quldir. A.V. Petrovskiy ana shunday ijobiy sifatlardan bir yarim mingini sanab chiqqan. Lekin ularning barchasini umumlashtiradigan, albatta bo'lishi lozim bo'lgan ayrim sifat qobiliyatlari borki, o'shalar haqida qisqacha to'xtalib o'tmoq lozimdir.

Avvalo, har qanday rahbarda intellekt-aql-zakovatning ma'lum normasi bo'lishi kerak. Bu norma yaxshi rahbar uchun o'rtadan yuqori bo'lmog'i maqsadga muvofiqdir, chunki geniy darajasidagi intellektga ega bo'lgan rahbar bilan ishlash xodimlar uchun qator noqulayliklarni keltirib chiqarishini, bunday aql-zakovat qolganlarning ijobiy rivojlanishiga psixologik to'siq bo'lishini amaliyot va hayot ko'rsatdi. Rahbardagi o'rtadan yuqori intellektni qoplab ketadigan yana boshqa muhim sifatlar borki, ular boshqarish ishining samarasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Masalan, rahbarning mustaqil fikrlilik, topqirlik, tashabbuskorlik sifatleri. Chunki, ayrim hollarda xato qilsa ham, rahbar original fikrlar aytib yo'l-yo'riqlar ko'rsata olishi, har bir aytilgan fikr, qilingan ishga mustaqil baho bera olishi zarur. Chunki mustaqillik shaxs qiyofasini belgilovchi muhim psixologik xususiyatdir. Rahbarda mustaqillik bo'lsa unda o'ziga ishonch ham bo'ladi. Bu esa o'z navbatida rahbardagi subyektiv talablar darajasini yuqori bo'lishiga olib keladi. Ko'pincha, rahbarning boshqalarga talabchanligi haqida gapiriladi, lekin yaxshi rahbar avvalo o'z-o'ziga nisbatan talabchan bo'lish kerak. O'z-o'zini baholash va shu asosida boshqalarga nisbatan munosabatlar tizimini ishlab chiqishi muhim bir omildir.

Har qanday rahbar uchun universal, kerak bo'lgan xislatlardan yana biri tom ma'noda "ziyoli" bo'lishi yoki boshqacha qilib aytganda, madaniyatli bo'lishdir. Boshliq o'zidagi madaniyatni avvalo muomalada, odamlar bilan bo'ladigan kundalik muloqotlarda namoyon etmog'i lozim. Muomala madaniyati-bu o'rinli, aniq, qisqa, samimiy gapirish san'ati va ikkinchi tomondan suhbatdoshni tinglash qobiliyatidir. Chunki, boshliq bilan bo'ysunuvchilar o'rtasida kelib chiqadigan shaxsiy ziddiyatlarning asosida yo tinglay olmaslik, yoki gapni to'g'ri yo'sinda gapira olmaslik yotadi. O'zganing o'rniga tura olish, uning his-kechinmalariga sherik bo'lish, empatiya hissining borligi, dialoglarda sabr-toqatlilik va boshqalarga muloqot madaniyatining muhim tomonlaridir. Jamoa faoliyatini va o'z faoliyatini rejalashtirish qobiliyati rahbar uchun muhim bo'lgan talablardan biridir. Chunki rejalashtirish asosida o'z-o'zini boshqara olish va boshqalarni tashqi faoliyatini maqsadga muvofiq tarzda boshqara olishni ta'minlovchi muhim psixologik xususiyat yotadi. Rejalashtirish-bu o'ziga xos kelajakni ko'ra olish qobiliyati, kelajak obrazi bo'lib, bu narsa shaxsning qanchalik kamol topganligi va maqsadga intiluvchanligining muhim belgisidir. Bu juda murakkab psixologik jarayon bo'lib, u

shaxsning o'z diqqatini qanchalik omil tarzda boshqarishi, uni faqat muhim narsalarga qarata olishi, vaqtdan tez foydalana olish, imkoni boricha, ularning qobiliyatlariga qarab ish buyura olish va nihoyat buyurgan ishni o'z vaqtida nazorat qilib, so'rab olish imkoniyati bilan bog'liq. O'z ishini puxta rejalashtirish qobiliyatiga ega bo'lgan rahbar realistik tafakkurga ega bo'lmog'i, ya'ni har qanday sharoitlarda ham o'sha muammo yoki ishga taalluqli barcha alternativ variantlardan eng to'g'risi va maqsadga muvofiq'ini tanlay oladigan, ishni to'g'ri tashkil eta bilgan, ya'ni eng kam kuch va vaqt sarflab ishni uddalay olgan, noaniq yoki tasodifiy vaziyatlarda ham ish taktikasini to'g'ri yo'lga yo'naltira oladigan odam bo'lishi kerak. Bundan tashqari yangi rahbar uchun oldida turgan ishning har bir alohida detallarigacha tasavvur qilib, uni amalga oshirishning barcha bosqichlari va vositalarini oldindan ko'ra bilish qobiliyati ham zarur. Shunday taqdirdagina u ishga dadil kirishishi, o'zgalarni o'z ortidan ergashtirishi va ishlab chiqarishda yuksak ko'rsatkichlarga erishishi mumkin.

Yuqorida aytib o'tilgan rahbarlik sifatleri ichida eng muhimi, tabiiyki, psixologik mahoratni talab etgani-odamlar bilan ishlash mahoratidir. Jamoa a'zolari bilan samarali ishlash uchun esa boshliq ularning psixologiyasini, har bir a'zo psixologiyasini va guruh psixologiyasini bilishi zarur, chunki "o'zgalar psixologiyasini bilish ular ustidan hukmronlikning yagona yo'lidir",-deb yozishgan edi ingliz olimlari. Siyosiy psixologiyaning bu borada ham yaxshi vositasi-ijtimoiy psixologik trening uslubi borki, uning yordamida odamlar bilan ishlovchilar jamoani boshqarishning turli usullarini muvaffaqiyatli tarzda tayyorlamoqdalar.

Foydalanilgan adabiyotlar:

- 1.I.U.Murakayev, I.S.Saidnazarov Menejment asoslari. -T.: O'zbekiston, 2001y.
- 2.J.Jalolov, I.Ahmedov.Marketing tadqiqotlari. -T.: 2005-y.
- 3.N.A.Volgina Ekonomika truda: rytnochnye i sotsialnye aspekty: uchebno-metodicheskiy kompleks dlya podgotovki magistrov. /Pod obsh. red. N.A.Volgina.- M.: Izd-vo RAGS, 2010.
- 4.R.A.Fatxitdinov. Strategicheskiy marketing. "Piter"-M.:2006 g.
- 5.F.Valiyeva. "Maktabgacha ta'limda innovatsion menejment". O'quv qo'llanma. - Toshkent: Fan Ziyo nashriyoti. 2022-y.
- 6.G'ulomov S.S. Menejment asoslari. - Toshkent: "Sharq", 2002.
- 7.Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment. Darslik. - Toshkent: "O'qituvchi", 2001
- 8.Valiyeva F.R. Ensuring continuity in the traning of future professionals in the education system.// European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences/ Volume 7 Number 6, 2019. ISSN 2056-5852
- 9.Valiyeva F.R., Kurbonov Sh. Continuity in the education system // Wschodnioeuropejskie // East european science journal/ 12(52)2019 45-52. 2020