



Маънавият тарғиботчисига ёрдам

**Э. КЕНЖАЕВ, Н. ҚОСИМОВ,
Н. МАТЯҚУБОВ**

ЗАМОНАВИЙ РАЎБАР ВА МАЪНАВИЯТ



РЕСПУБЛИКА МАЪНАВИЯТ ТАРҒИБОТ МАРКАЗИ

Э. КЕНЖАЕВ, Н. ҚОСИМОВ
Н. МАТЯҚУБОВ

ЗАМОНАВИЙ РАҲБАР ВА МАЪНАВИЯТ

A handwritten signature in black ink, located in the lower right quadrant of the page. The signature is stylized and appears to be the name of the author or publisher.

ТОШКЕНТ «МАЪНАВИЯТ» 2015

УЎК: 35.085.2

КБК: 65.050.2

К 37

Кенжаев Э.

К 37 **Замонавий раҳбар ва маънавият / Э. Кенжаев, Н. Қосимов, Н. Матякубов; масъул муҳаррир Қ. Қуранбоев; Республика маънавият тарғибот маркази. – Тошкент: «Маънавият», 2015. – 32 б.**

ISBN 978-9943-04-241-4

Мустақиллик йилларида давлатимиз томонидан раҳбар кадрларни тайёрлаш масаласига алоҳида эътибор қаратилди. Замонавий раҳбар маънавиятини юксалтириш эса кун талабига айланди. Замонавий раҳбар қандай бўлиши керак? Унинг маънавият соҳасидаги ўрни нималар билан белгиланади? Раҳбарлик фаолияти билан шуғулланган шахснинг иқтидор ва истеъдоди қай даражада бўлмоғи лозим?.. Қўлингиздаги қўлланма айнан шу саволлар моҳиятига жавоб излайди.

Рисола кенг китобхонлар оммасига мўлжалланган.

УЎК: 35.085.2

КБК: 65.050.2

М а с ъ у л м у ҳ а р р и р:

сиёсий фанлар доктори Қ. Қуранбоев

Т а қ р и з ч и л а р:

социология фанлари доктори, профессор М. Бекмуроров

филология фанлари номзоди С. Олимов

ISBN 978-9943-04-241-4

© «Маънавият», 2015

КИРИШ

*Ўзини етакчи деб, раҳбар деб, кар-
вонбоши деб ҳис қиладиган, ўз зимма-
сига раҳбарликнинг ўта оғир масъу-
лиятини оладиган одам шу юртнинг
гам-ташвишлари, бир сўз билан айт-
ганда, шу эл-юрт нафаси билан яшаши,
ҳаёт кечириши керак.*

ИСЛОМ КАРИМОВ

Мамлакатимиз истиқлоли бизга ўзлигимизни англашга, кўп асрлик тарихимиз ва бой маънавиятимизни қайта тиклашга, шунингдек, Ўзбекистонни дунёнинг ривожланган, қудратли мамлакатига айлантириш каби интилишларимизни рўёбга чиқаришга имконият яратди. Жаҳоннинг ривожланган давлатлари қаторидан жой олиш, ҳуқуқий-демократик давлат ва адолатли фуқаролик жамиятини бунёд этишда раҳбарларнинг ақлий салоҳияти ва маънавий дунёқараши ҳам ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Президентимиз Ислom Каримов таъкидлаганидек: «Биз ўтказаётган сиёсатнинг рўёбга чиқиши раҳбар кадрлар фаолияти билан узвий боғлиқ. Бугунги ҳаётимизнинг қайси масалалари ва вазифалари ҳақида, қайси истиқболлари ҳақида гапирмайлик, бошқариш ва ишлаб чиқаришнинг барча бўғинларида – ҳамма нарса бугун кадрларга ва яна кадрларга бориб тақалади»¹.

Инсоннинг раҳбар сифатида халқ ва давлат манфаатларига зид, тор шахсий қарорлар қабул қилишдан

¹ Ислom Каримов. Биз келажакимизни ўз кўлимиз билан қурамыз. Асарлар. 7-жилд. – Т.: «Ўзбекистон», 1999, 290-б.

асрайдиган маънавий қадриятлар нималардан иборатлиги тўғрисида қатор саволлар мавжуд. Масалан, ҳар қандай вазиятда раҳбарнинг фаолият мезонини қандай омиллар белгилаб беради, давлат хизматининг ахлоқий асослари нималардан таркиб топган ва ҳоказо...

Давлат хизматининг обрў-эътибори ҳокимият ваколатларини амалга оширувчи субъект сифатидаги раҳбар кадрларнинг бошқарув маҳорати ва маънавий-маърифий даражасига, шунингдек, уларнинг касб маҳорати ҳамда кенг дунёқарашига боғлиқ.

Ҳаёт тез суръатлар билан ўзгариб борар экан, шунга мувофиқ ҳар бир раҳбар олдига улкан ва ўта масъулиятли вазифалар қўйилади. Замонавий раҳбар бугунги ҳаёт билан ҳамқадам бўлиши, муаммоларни тезда англаши ва уларнинг ечимига оқилона жавоб топа олиши керак. Бунинг учун раҳбарлик вазифасига ўтирган ҳар қандай шахс нафақат ўз ишини яхши билиши, етарли билимларга эга бўлиши, балки халқ билан ҳамнафас яшаши, эл-юрт орзу интилишлари ва дардларини билиши, бир сўз билан айтганда, юксак маънавий фазилатлар эгаси бўлиши даркор. Шундагина Юртбошимиз раҳбарлар олдига қўяётган талабларга мувофиқ қилинаётган ишлар ўз самарасини беради.

«РАҲБАР МАЪНАВИЯТИ» ТУШУНЧАСИ ВА УНИНГ МАЗМУН-МОҲИЯТИ

Юртбошимизнинг: «Биз иқтисодий ўнгланиш, иқтисодий тикланиш, иқтисодий ривожланишни маънавий ўнглаш, маънавий покланиш, маънавий юксалиш ҳаракатлари билан тамомила уйғун бўлишини истаймиз»¹, – деган ғояларини рўёбга чиқаришда бугунги кун раҳбарининг ўрни алоҳидадир.

Раҳбар – йўлбошчи, сардор, етакчи деган луғавий маънони англатиб, давлат, жамият ҳамда ташкилотда доимий ва ҳал қилувчи таъсирга эга бўлган шахс, шунингдек, ишнинг кўзини биладиган, жамоа, соҳа манфаатларини кўзлаб фаолият юритадиган бошқарув ходимидир. Бугунги ривожланиш босқичи раҳбардан ақл-фаросат, куч-ғайрат, изланиш ва топқирликни, ўз устида тинмай ишлашни, тадбиркорликни талаб қилади.

Замонавий раҳбар тушунчасининг куйидаги жиҳатлари аҳамиятлидир:

1. Раҳбар ижтимоий шахс сифатида ишлаб чиқарувчи кучлар ва ишлаб чиқариш ресурсларини бирлаштириб, унинг асосий ҳаракатлантирувчи кучини бошқарувчи сифатида омилкорлик билан иш юритувчи шахс.

2. Раҳбар ҳар қандай ишни амалга ошириш учун, аввало, мустақил қарор қабул қила олиши лозим. Бу қарор эса раҳбарнинг тадбиркорлик, ишбилармонлик фаолияти даражасини белгилайди.

¹ **Ислом Каримов.** Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Асарлар. 3-жилд – Т.: «Ўзбекистон», 1996, 35-б.

3. У ўз соҳасига янги ғоя, янги ташаббус, янги технологияларни жорий этувчи ташаббускор шахс ҳисобланади.

4. Раҳбар меҳнати тадбиркорликка асосланган машаққатли фаолиятдир. Бу фаолиятга сарфланган куч, маблағ баъзан вақтинча фойда эмас, зарар келтириши, муассаса фойда ўрнига зарар кўриши ҳам мумкин. У бундай ҳолатларни олдиндан кўра олиши ва бунга тайёр туриши, зарур бўлганда, фаолиятини қайта бошлаши, ўзида бунга куч-ғайрат топа билиши лозим.

Юқорида келтирилган жиҳатлар раҳбарлик фаолиятининг маълум аспектларини намоён этади, холос. Масаланинг иккинчи муҳим томони – раҳбарлик фаолияти билан шуғулланувчи кишининг шахси билан боғлиқ хислатлардан иборат. Раҳбар ҳалол-пок, виждонли, иймонли, қаттиққўл, диёнатли, меҳр-шафқатли бўлиши керак. Раҳбарликка эгри йўл, эгри қўл, эгри мақсад билан эришиб бўлмайди. Феъл-атворида эгрилик бор киши раҳбарлик лавозимида узоқ фаолият юритолмаслиги ҳаётда ўз тасдиғини топган.

Раҳбар мустақил бўлиши, ижтимоий фаолиятнинг қонуний тақиқланмаган ҳамма соҳаси билан шуғуллана олиши лозим. У фаол бўлмаса, жамиятда ижтимоий фаоллик шаклланмайди.

Бошқарувда тажриба, кўникма, маҳорат, билим, ақл ва идрокнинг ҳам роли катта.

Раҳбар ўз қобилияти, истеъдодини ишга солиб изланади, шу мақсадда ҳаётни, одамларни чуқур ўрганади. Натижада, тўплаган билимлари, тажрибаларини бошқарувнинг умумий қонуниятларига уйғунлаштириб, ўзининг раҳбарлик усулини яратади. У ўз бошқарувини шакллантиришда мутлақо эркин шахсдир, аммо унинг раҳбарлик усули ижобий натижа бериши керак. Раҳбарлик фаолиятининг самарадорлиги шахснинг тафаккури, ақл-идрокига ҳам бевосита боғлиқ. Тафаккур

раҳбарга кенг ва чуқур фикрлай олиш, яхшини ёмондан, фойдани зарардан, муҳимни номуҳимдан беҳато ажрата олиш имкониятини беради. Агар раҳбарда қобилият шаклланган бўлса, бошқарувнинг сир-асрорларини қийналмасдан эгаллаб, ўз жамоаси ўртасида обрў ва ишонч қозонади.

Демак, ҳар қандай раҳбардан кенг ва чуқур фикрлай олиш билан бирга, уддабурон, ҳаракатчан ва шижоатли бўлиш талаб этилади. Шунинг учун раҳбарлик фаолиятини тафаккур ва ҳаракат бирлиги дейиш мумкин.

Раҳбардаги ўзига хос талабчанлик, меҳрибонлик ҳамда масъулият жамоа аъзоларида ҳам жавобгарлик ҳиссининг шаклланишига сабаб бўлади. Малакали раҳбар кадрлар тизимини муваффақиятли шакллантириш учун ижтимоий психология, раҳбар психологияси, бошқарув психологияси каби билимларни яхши ўзлаштириш учун бор имкониятларини ишга солиши керак.

У самарали фаолият кўрсатмоғи учун қуйидагиларни эсда тутиши лозим:

– Раҳбар фаолиятининг самарадорлиги ўзини қандай баҳолай олиши, иш вақтининг қадрига етиши, ходимларни тартиб-интизомга қандай ўргатишига боғлиқ.

– Ҳар бир ходим ўз ишига жавобгардир ва қонун ҳаммага баробардир.

– Йил давомида бажарилган ишлар якуни, яъни нималар қилингани эмас, балки қандай қилингани ҳам таҳлил этилиши лозим. Ташкилотдаги ҳар бир ходим фаолиятининг бундай таҳлили эртанги ишлар самарадорлиги учун жуда муҳим.

– Қўл остидаги ходимлар билан ҳар йили аноним сўровлар ўтказиш ишдаги муваффақият гаровидир.

Хуллас, жамоага раҳбарлик қилиш катта санъат. Раҳбар – устоз, мураббий, жамоа тарбиячиси, жамиятдаги масъул шахс. Унинг машаққатли меҳнати натижаси ўларок, келажак ворислари камол топиб боради.

Демак, раҳбарларга эътибор – Ватан, халқ тақдирига қаратилган эътибордир.

Давлатимиз тараққиётининг устувор йўналишлари, стратегик вазибалари ва уларни амалга ошириш жараёни раҳбар ходимлар масъулиятига доир долзарб масалаларни ҳам ойдинлаштириб берди. Зеро, қўйилган вазибалар қатъий маънавий дунёқарашга эга бўлган раҳбарлар томонидангина амалга оширилиши мумкин. Замонавий лидерларга хос маънавий хислатлар раҳбарлар учун кундалик фазилат ва фаолиятининг устувор йўналиши бўлиб қолганда бошқарув кадрларида учрайдиган иллатлардан қутулиш мумкин.

Раҳбар маънавияти, етакчи, раҳбарлик, бошқарув маҳорати ҳақида ижтимоий фанларда кўплаб фикр-мулоҳазалар мавжуд. Қолаверса, турли хизмат поғоналарида ишлаган кишилар билан суҳбатлашсангиз, турли қарашларга, баъзан ўта радикал хусусиятли, баъзан ўта либерал характердаги фикр-қарашларга дуч келасиз. Уларни мулоҳаза қилиб, таҳлилдан ўтказсак, ҳар бири ўша суҳбатдош ишлаган давр хусусиятлари билан боғлиқ эканини англаш мумкин. Лекин кеча ўзини оклаган раҳбарлик усули бугунги кун талабларига жавоб берадими, эртанги талабга-чи? Албатта, бу саволларга бирданига узил-кесил жавоб бера олмайсиз, чунки раҳбарлик ва унинг хусусиятлари кўп қиррали, кўп йўналишли, давр, жамият, иқтисод, мафкура, етакчилар, инсонлар омили ҳамда раҳбар шахс дунёқарашини, тажрибасини, шахсий стратегиясини ва тактикасини, энг муҳими эса унинг маънавияти билан боғлиқдир.

Раҳбар маънавияти – доимий равишда акс турадиган бошқарув жараёнининг қўламини жуда кенг, чунки бошқарув – муайян мамлакатнинг конституциявий тизими, ижтимоий-сиёсий тузуми, давлат бошқаруви тамойиллари, иқтисодий омиллар, маданий ва маънавий ҳаёт, кадриятлар, анъаналар ва бошқа бир қатор

жиҳатларни ўзида ифода этади. Бошқарувчилик фаолияти масаласи ўта нозик жиҳат – ҳокимият технологияси ва инсонлар хулқ-атворини бошқариш усуллари билан боғлиқдир. Албатта, бу ўринда раҳбарлар одамларга қандай таъсир этиш ва бошқариш сирларини очмайди, ҳатто билган, англаган ва кўпинча ўзи ҳам тўла англаб етмаган тажрибасини бўлишмайди ҳам. Бунга кўшимча бугун биз бир-бирларига очиқ ёки яширин, нозик ёки кўпол тарзда, жисмоний ёки ахборот билан, чин дилдан ёки носоғлом фикрлаши орқали таъсир этаётган дунёда яшайпмиз. Ҳозирги кунда таъсир ўтказишнинг ўта нозик ва сезилмас одамлар онги ва шуурига сингдиришга йўналтирилган турли-туман усуллари, китоблар кўпайиб кетган. Бу китобларни ўқиётган ёки шунчаки танишиб чикмоқчи бўлганлар ҳам, ҳаётий тажрибаси ва билими етарли бўлмаса, унинг таъсирига тушиб қолади. Айниқса, оммани манипуляция этувчилар сони ортиб янада такомиллашиб бормоқда.

Бугунги кунда раҳбар фаолиятида энг кўп тўқнашадиган муаммо бу раҳбар маънавиятининг кўзгуси бўлган бошқарув маҳорати масаласи ҳисобланади. Бошқарув маҳорати эса, ўз навбатида, бугунги раҳбарнинг маънавий олами билан боғлиқ бўлиб, оддий фуқаролар кўз ўнгида унинг сиймоси (ижобий ёки салбий) шаклланади.

Маънавиятли раҳбар ўз фаолиятида бир қатор диагностика усулларини, жумладан, ходимларни баҳолаш ҳамда турли характердаги инсонлар гуруҳлари билан муносабатда бўлиш, ахборот ва маълумотлар билан ишлаш, таҳлил қилиш, моделлаштириш, шахс ва жамоага таъсир ўтказиш, ишчан муносабатларни шакллантириш, сўровлар ўтказиш, суҳбатдошни тинглаш санъати, пировард ҳолатда тўғри қарорлар қабул қилиш малакасини эгаллаш ва олинган билимларни амалиётда қўллашни ўрганиши даркор.

Раҳбар оддий шахс бўлмаслиги, айниқса, мулоқот, ишонтириш, суҳбатлашиш санъатини моҳирона эгаллаши, ўзига хос ўткир ақлга ва ҳаёт ҳамда билимнинг барча соҳаларида салмоқли тажрибага эга бўлиши зарур. Ҳар қандай раҳбар, биринчи навбатда, кишилар билан ишлайди ва у инсон тафаккурининг барча нозик жиҳатларини билиши ҳамда ижтимоий инсонни ўрганишга оид кенг билимларга эга бўлиши лозим.

Бошқарув маҳоратини эгаллаш ва ундан амалда фойдаланиш жараёни, биз истаймизми йўқми, раҳбар маънавияти масаласига бориб тақалади. Чунки раҳбар маънавияти унинг фаолияти, хатти-ҳаракати, омма билан бўлган мулоқоти ва муносабатларида, мажлисларда, учрашувларда, нутқларида, ўз ходимлари билан ишлаш ва бошқаларда намоён бўлади. Аҳоли айнан ўзи кўриб турган ҳолатлардан келиб чиқиб раҳбар шахсига баҳо беради. Масаланинг яна бир муҳим томони – раҳбар шахси ва унинг маънавияти, аввало, бошқарув кадрлар хулқ-атворида, бошқа томондан оммага ҳам таъсир этади. Оддий инсонлар руҳиятида раҳбар шахсига жиддий эътибор қаратиши, унга тақлид қилиши механик тарзда амалга ошади. Чунки инсоният тарихига эътибор қаратсак кўрамизки, омма аксарият ўз раҳбар ва етакчиларига ишонч назари билан қараб келган. Ишонч йўқолган жойда эса раҳбар шахси ва унинг маънавиятига шубҳа-ҳадик пайдо бўлади.

Раҳбар маънавияти, *аввало*, оддий фуқароларга таъсир этувчи яширин куч; *иккинчидан*, бошқарув кадрларини муайян мақсад йўлида фаоллик билан ишлашга йўналтиради; *учинчидан*, ижтимоий-сиёсий муаммоларни ҳал этиш омили; *тўртинчидан*, жамоа, ташкилот, корхона олдида турган вазифаларни муваффақиятли бажарилишига сафарбар этувчи механизм; *бешинчидан*, аҳолини, айниқса, ёшларни тарбиялаш ва бошқа бир қатор вазифаларни амалга ошириш хусусиятига эга.

Шунинг учун ҳам Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг «Ислохотларнинг тақдири, уларнинг самараси, ҳаётимизга таъсири, авваламбор, кадрларнинг малакасига, уларнинг ўз ишини қай даражада ўзлаштириб олганлиги, юртпарварлигига ва фидоийлигига боғлиқдир»¹, деган сўзлари ҳеч қачон ўз долзарблигини йўқотмайди.

Раҳбарнинг маънавий маданияти бу – раҳбарда шаклланган (ички) руҳий қувватдир. Раҳбарда шаклланган маънавий-психологик маданият аждодлар ибратига асосланиб, қадрият даражасида қадрланадиган, шахс маънавий оламини тартибга солиб турувчи, билимлар мажмуидир. Раҳбардаги маданият унинг раҳбарлик фаолият усули ва ривожланиш мезонидир. Раҳбар ўз салоҳиятини ривожлантириши учун маънавий оламини бойитадиган билимларни эгаллаши, ташаббускорлик қобилиятини ошириб бориши зарур. Чунки раҳбарнинг маънавий мулкига айланган билим унга хоҳиш-истакларини чегаралай билиш, ўзини ташқи тазйиқ ва таъсирлардан ҳимоя қилишга кучли омил бўлади. Аниқроқ қилиб айтадиган бўлсак, маънавий, психологик жиҳатдан шаклланган раҳбар бўлиш ҳар қандай ижтимоий психологик муҳитда ўзини тута билиш, жамоада ва кенг жамоатчиликда соғлом меҳнат муҳитини яратишдан, инсонларга самимий муносабатда бўлишдан қониқиб яшашидир. Маънавияти шаклланган раҳбар ўзи яшаётган ижтимоий ҳаётда ёмонликка, адолатсизликка, қонун бузилишларига, Ватан манфаатларига зид ҳаракатларга қарши курашишда ирода, шижоат ва фаоллик кўрсата олади.

¹ Ислом Каримов. Илму фан мамлакат тараққиётига хизмат қилсин. / Истиқлол ва Маънавият. – Т.: «Ўзбекистон», 1994, 47–48-б.

Раҳбарларнинг маънавий-психологик маданияти эса қуйидаги босқичларда намоён бўлади:

Биринчи тоифа. Бу тоифага кирувчилар маънавияти нисбатан паст савияда шаклланганлар. Бундай раҳбарлар оддий ахлоқий-руҳий фазилатлардан анча маҳрум ва жамият маънавий меъёрларини тушуниб етмайдиган, уларни менсимайдиган ходимлардир.

Иккинчи тоифадагилар маънавий маданияти, ахлоқий даражаси паст бўлиши билан бирга, жамоат фикри, оила, халқ анъаналари ва бошқа шу каби қадриятлар билан боглиқ психологик муҳитни тез-тез бузиб турадиганлардир.

Учинчи тоифадагилар қаторига ахлоқ меъёрларини ҳаётий зарурат сифатида ички ишонч ва туйғу билан ўзлаштирмасдан, уларни кўр-кўрона қабул қилувчилардир. Бундай раҳбарлар кўп ўқиб ўрганади, улар назарий жиҳатдан юқори билимга эга бўлади, амалда эса бу билимларни қўллай олмайди ёки ташкилотчилик қобилияти етишмайди.

Тўртинчи тоифадагилар руҳий суст бўлади, улар маънавий маданиятли бўлса-да, адолатсизликни ўткир ҳиссиёт билан қабул қилади. Уларда ахлоқий билимлар етарли, аммо уларни рўёбга чиқариш учун ташаббускорлик, мустақиллик ва шижоат етишмайди.

Бешинчи тоифадагилар маънавий маданиятни ва сиёсий-психологик билимларни етарли даражада эгаллаган, ташаббускор ва шижоатли бўлади. Бу раҳбарлар чуқур билимга, теран тафаккур ва ўткир мушоҳадага, маънавий ҳиссиётларга бой бўлади.

Психологик билимларни атрофлича ўзлаштирган раҳбар юқори даражадаги маданият, хулқ, ахлоқ категорияларини ўзида доимий характерга айлантирган бўлади. Бу ҳолат раҳбар ўзида индивидуал ва интеллектуал савияни ҳар томонлама такомиллаштириб боришни тақозо қилади.

Мустақил ҳаёт йўлида тўпланган тажриба, дунё жамоатчилиги «ўзбек модели» дея эътироф этган ўзимизга хос ва ўзимизга мос тараққиёт йўли, келажаги буюк давлат барпо этиш борасида амалга оширилаётган барча тарихий ўзгаришлар ва янгиланишлар раҳбарларнинг шахсий эътиқоди ҳамда маънавий қиёфасини тубдан ўзгартиришда беқиёс омил бўлди.

Ўзининг раҳбарлик фаолиятини, олдига қўйган мақсадларини аниқ тасаввур қила оладиган, ўз келажаги ҳақида қайғурадиган раҳбар ҳеч бир даврда миллий ғоя ва маънавий мафкурасиз камол топиши мумкин эмас. Маънавий қиёфаси, маънавий мафкураси бўлма-са, ҳар қандай раҳбар ўз йўлидан адашади.

РАҲБАР МАДАНИЯТИ МЕЗОНЛАРИ

Раҳбар маданияти. Маданият, аввало, маънавий бойлик ҳосиласидир. Сиёсий маданияти юксак раҳбар миллат, давлат, халқ манфаати нуктаи назаридан иш тутади, умум манфаатини ўз шахсий эҳтиёжларидан устун қўяди. Замонавий раҳбарлар ва раҳбарликка даъвогар шахслар ўзларини ҳар жиҳатдан тарбиялаб боришлари лозим. Бунинг учун сиёсий ҳаётдан хабардор бўлиш ёки иқтисодий ва касбий билимларни ўзлаштиришнинг ўзигина кифоя қилмайди. Улар жаҳон тажрибалари асосида шаклланган илғор бошқарув малакаларини ўзлаштирган ўзига нисбатан талабчан бўлишлари керак. Масалан, у ҳар куни газета ва журналлар ўқиши, интернет, радио ва телевидение янгиликларидан хабардор бўлиш орқали ҳам маълум даражада билимларга эга бўлади. Яна сиёсат, иқтисодиёт ва маънавиятга дахлдор китобларни, ҳатто мумтоз адабиётларни мустақил ўқиши, тарихий жараёнларни чуқур мушоҳада қилиши ҳам унинг дунёқарашини кенгайтиради. Буларнинг барчаси раҳбар маданий савиясининг ўсиб боришига ва сиёсий маданиятининг такомиллашувига катта ёрдам беради. Бинобарин, демократик асосда шаклланиб бораётган жамиятимиз талаби шуки, сиёсий етук, ақлан ва маънан баркамол, пухта билимга эга бўлган теран тафаккурли кишиларгина раҳбар бўлишга ҳақлидир.

Мулоқот инсон ҳаётида энг муҳим ва энг мураккаб жараёнлардан ҳисобланади. Чунки инсон ҳар бир жараёнда шахс сифатида шаклланади ва ўзини намоён

қилади. Шундан келиб чиқиладиган бўлса мулоқотга киришаётган шахс олдига муайян бир вазифани қўядики, бу эса турли хил шароитларда мулоқотнинг турлича ташкил қилинишига сабаб бўлади. Раҳбар билан ходимлар ўртасидаги мулоқот бошқаларнинг ўзаро мулоқотидан фарқ қилиши табиий. Ходимлар билан бўладиган мулоқотимиз самарали бўлиши, авваламбор, нотиклик санъатидан хабардор бўлишимизни талаб этади. Ҳар қандай раҳбар шахси борки, у авваламбор нотик бўлмоғи лозим. «Нутқ маданияти ва нотиклик санъати» ўзбек адабий тили ва умуммиллий тил имкониятларини ўзлаштириши шарт. Нутқ маданиятининг маънавий-ахлоқий омил сифатида инсон камолотида тутган ўрни бекиёс. Шунингдек, у умуммиллий тараққиётимизнинг узвий қисмидир.

Давлат ва жамият тараққиётининг ҳар бир босқичи бошқарув тизимида фаолият юритаётган раҳбар олдига маълум талабларни қўяди. Бу талабларга риоя этмаслик муваффақиятсизликка, белгиланган мақсад йўлидаги амалга оширилаётган ишларнинг самарасизлигига сабабчи бўлади. Мустақил тараққиёт йўлидан бораётган Ўзбекистон микёсида оладиган бўлсак, ҳозирги шароитда бошқарув тизимида ишлаётган раҳбар учун, у корхона, ташкилот, жамоа раҳбари бўладими ёки сиёсий раҳбар бўладими, одамлар билан мулоқот маданиятини ўзлаштириши, жонли сўз воситасида кишиларга давлат томонидан олиб борилаётган сиёсатни тўғри тушунтира олиши, уларни мамлакатимизда олиб борилаётган туб ислохотлар жараёнида фаол иштирок этишини, фуқаролик бурчларини чуқур англаб етишларига ёрдам бериши муҳим аҳамиятга эга. Бугунги кун шароитида оғзаки тарғибот бошқарув тизими фаолиятининг муҳим қисмини ташкил этиш билан бирга, ҳокимият билан халқ ўртасида доимий мулоқотнинг энг фаол шакли ҳамдир.

Нотиклик жонли мулоқотга асосланган бўлиб, раҳбарга нафақат ўз ваколати доирасидаги ишларни ташкил этиш, балки аниқ, мисоллар ёрдамида Президент Фармон ва Қарорлари ҳамда Вазирлар Маҳкамаси қарорларини тўғри тушунтириш, бунёдкорлик ва ватанпарварлик туйғуларини янада ривожлантириш, халқ кайфиятини ўрганган ҳолда унинг онги ва қалбига таъсир ўтказиш имкониятини беради. Бунда ҳаётдаги айрим камчиликлар, қийинчиликлар хусусида очиқ-ойдин гаплашиш, уларни бартараф этиш йўлларини муҳокама этиш, ҳар бир шахс билан мулоқотга киришиш алоҳида аҳамиятга эга. Раҳбар фаолияти билан боғлиқ мулоқот маданияти деганда қуйидагилар назарда тутилади: сўзлаш (жумладан, омма олдида) санъати; тинглаш қобилияти; суҳбатдош (ҳамкор, ўзга кишилар кўл остида ишлайдиганлар)ни объектив баҳолаш ва тўғри тушуниш кўникмалари.

Нотиклик маҳоратини эгаллаш, жонли сўзнинг таъсир кучидан фойдалана билиш ҳисобланади. Шунинг учун ҳам Президентимиз Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси IX сессиясидаги нутқида: **«Ўз фикрини мутлақо мустақил, она тилида равон, гўзал ва лўнда ифода эта олмайдиган мутахассисни, авваламбор, раҳбар курсисига ўтирганларни бугун тушуниш ҳам, оқлаш ҳам қийин»**, – дея таъкидлаган эди.

Нотиклик санъатини яхши эгаллаган раҳбар сўз кудратидан фойдаланиб одамларни ўзига қаратиб, улар учун ҳақиқий йўлбошчига айлана олади. Бу эса, юқорида айтганимиздек, осон иш эмас. Буюк Рим нотики Цицерон шундай деган эди: «Сухандонлик шундай сифатки, унга осонликча эришиб бўлмайди ва жуда кўп билим ва меҳнатдан туғилади». Нотиклик назариясини билиш, одамлар психологиясини ўрганиш, нутқ сўзлашни доимий машқ қилиш ва сўз устида жиддий ишлаш одамларга таъсир ўтказиш, уларнинг

диққатини жалб этиш имкониятини беради. Ҳадиси шарифда мамлакатни бир кун одилона бошқарган подшонинг иши 60-70 йил ҳаж қилишдан афзалдир, дейилгани ҳам бежиз эмас, албатта. Раҳбарнинг ҳар бир хатти-ҳаракати, айтган сўзи ҳамиша атрофдагиларнинг диққат-эътиборида бўлиб келади.

Раҳбарлик одоби. Раҳбарлик одоби юксак маънавий, маданий, ахлоқий меъёр, талаб ва тамойиллар бўлган эркинликка асосланади. Раҳбар нафақат ўзи балки, ишлаётган жамоа аъзоларининг ҳам эркинлигини ҳурмат қилиши лозим.

Раҳбар фаолиятига ҳеч ким қонунсиз аралашуви мумкин эмас. Шу билан бирга, у ўзи раҳбарлик қилаётган аъзоларининг меҳнат фаолиятига қонунсиз халақит бермаслиги зарур. Раҳбар бўйсунувчи ходимларининг майда-чуйда камчиликларига бардошли бўлиши, уларга ўзига ишонгандай ишониши лозим. Ўзаро келишмовчиликларга йўл қўймаслик раҳбарлик одобининг муҳим тамойилидир. Ўзаро муносабатларда баъзан ҳар хил келишмовчиликлар, фикрлар хилма-хиллиги, қарашларнинг тўла бўлмаган мослиги ҳам бўлиб туради. Шунинг учун одоб раҳбарга жуда зарур бўлган энг муҳим фазилатдир.

Раҳбар ва ходим ўртасидаги муносабатлар одилликка асосланиши лозим. Бу нарса томонларнинг ўз фаолиятини объектив баҳолашига ёрдам беради. Маълумки, раҳбарлик умуминсоний кадрият ҳисобланади. Бутун дунё ишбилармон раҳбарларига хос тадбиркорлар одобининг яна бир маънавий, маърифий хусусияти – ваъдага вафо қилиш, уни сўзсиз бажаришидир. Раҳбар, аввало, ўз ахлоқ-одоби, яъни юксак инсоний муомаласи билан бошқалардан ажралиб туриши лозим. Бу ҳақда XV асрнинг охири – XVI асрнинг бошларида яшаган Мавлоно Али Сафийнинг қаламига мансуб «Латойиф ут-тавойиф» («Латофатнома») аса-

рида шундай ҳикоя келтирилади: «Луқмони ҳакимни бир киши сотиб олиб, даргоҳида хизмат қилдирарди ва ундаги илми ҳикматини гоҳи-гоҳида синаб кўрарди. Бир куни имтиҳон тарзида буюрди: – Эй, Луқмон, менга бир қўйни сўйиб, энг яхши аъзосини олиб келгин. – Бош устига, – деди Луқмон ва қўйни сўйиб, тили билан юрагини хожисига келтирибди. Анча муддат ўтгандан кейин, хожа уни яна чақириб, деди: – Эй, Луқмон, бир қўйни сўйгин-да, менга унинг энг ёмон аъзосини олиб келгин. Луқмон қўйни сўйиб, яна тили ва юрагини кўтариб келди. Хожа деди: – Бу нечук асрорки, қўйнинг энг яхши аъзосини сўрасам ҳам, энг ёмонини сўрасам ҳам тил ва юракни кўтариб келдинг? Луқмон деди: – Эй Хожа, агар пок бўлса, ҳеч нарса тил ва юракдан яхши эмас. Агар нопок бўлса, ҳеч нарса улардан ёмонроқ эмас».

Шуниси ҳам борки, раҳбар қийинчилик билан эришган обрў-эътиборини арзимас нотўғри хатти-ҳаракати билан йўқотиб қўйиши ҳам мумкин. Умуман, раҳбар ўз обрўсини сақлаш учун жуда кўп ахлоқий, маънавий-маърифий талабларга риоя қилиши зарур. Айниқса, раҳбарнинг нутқ маданияти, муомаласи, кийиниши, кўриниши, ўзини жамоа олдида тута билиши муҳим аҳамиятга эга.

Раҳбар одоби унинг обрў-эътиборга, муваффақиятга эришиш омили бўлиб, қуйидагиларга қатъий риоя қилиши зарур:

- Шерикларига, ҳамкорларига, жамоа аъзоларига берган ваъдасини доим ўз вақтида бажариши;
- Мағрурланиб кетмаслиги, жамоа ўртасида камтар, ўзига ортиқча баҳо бермаслиги;
- Факат ўзининг нуқтаи назарини, фикрини ўтказиш эмас, ўзгаларнинг ҳам фикри билан ҳисоблашиши;
- Ҳамкорларнинг билим ва малакаларини, тонқирлик қобилиятини ҳам қадрлаши;

– Ўзининг иштироки зарур бўлган масалаларнигина ҳал қилишда қатнашиши;

– Шериклари ва қўл остидаги ходимларни мақташ, керак бўлса, рағбатлантириш, маъқуллаш, бу каби тадбирларни жамоатчилик олдида амалга ошириши;

– Таклифларни эътибор билан тинглаши, тўғри бўлса, иш фаолиятида фойдаланиши, нотўғри бўлса, хушмуомалалик билан улардан воз кечиши;

– Жамоа олдида ўзини йўқотиб қўймаслиги;

– Фаолиятидаги ҳар бир хато ва камчиликни синчиклаб таҳлил қилиб, керакли сабоқ чиқариб бориши лозим.

Раҳбар маҳорати. Раҳбар бошқарув санъати сирларини билиши, ходимларни танлашдан тортиб, улар билан боғлиқ зиддиятли вазиятларда оптимал ечим топа олиши, ўзи масъул жабҳада юксак меҳнат самарадор-лигига эришиш учун жамоасининг бунёдкорлик кучларини сафарбар эта олиши, ташкилотчилик қобилиятини намоён қилиши шарт. Раҳбар маҳоратининг муҳим жиҳати унинг муомала маданиятида акс этади. Самимият, адолат, муомала, ишбилармонлик, асосий муаммо билан иккинчи даражали вазифаларни ўз вақтида фарқлай билиш, ташаббускорлик, оптимизм раҳбар маҳоратини ташкил этувчи омиллар ҳисобланади.

– Раҳбар маҳоратининг муҳим жиҳати юқори даражада миллий ва замонавий маданий кадриятлар ҳамда сўнгги илм-фан ютуқларидан фойдаланишни ўзида уйғунлаштира олишидир. Ҳар доим ёқимли ва мулойим суҳбат олиб бориш раҳбарликда катта ютуққа олиб келади. Бунда қуйидаги маънавий меъёрларга риоя қилиш зарур:

1. Гарчи мулоқотда унга нисбатан салбий ҳистуйғулар билдирилса ҳам, раҳбар ўзини ақлли деб би-

лиш, назорат қилинмаган, ноўрин хатти-ҳаракатлардан ўзини тийиши лозим.

2. Раҳбар суҳбатдош шеригини тушуниши зарур. Суҳбатдошни тушунмаслик ҳар икки томон учун ҳам маъқул қарорга келишга ҳалақит беради.

3. Шерик билан самимий мулоқотда бўлиш. Мулоқотда шериги уни эшитишни хоҳламаса ҳам раҳбар бир иложини топиб, унинг эътиборини ўзига жалб қилиши ва муносабатларнинг яхшланишига олиб келиши лозим.

4. Шерикка айтилган маълумот етарли асосларга эга бўлиши керак. Маълумот хато ёки ёлғон бўлса, мулоқот муваффақиятсиз тугайди.

5. Раҳбар мулоқотда шеригига насиҳат қилишдан сакланиб, шерик билан дўстона, очик мулоқотда бўлиши зарур.

6. Ишбилармон раҳбар шеригига ортиқча гапириб, унинг вақтини бекорга олмаслиги лозим.

7. Келишув натижалари ахлоқий меъёрларга мос келиши шарт.

Шу ўринда таъкидлаш керакки, мулоқотда баъзан шерикларнинг бир-бирини танқид қилишига ҳам тўғри келади. Танқид раҳбарликнинг яхши бўлишига ёрдам бериши, ишга тўсқинлик қилувчи эмас, балки яратувчанлик кучига эга бўлиши билан бирга, раҳбарга шеригининг эътиборини доимо ҳамкорликни кучайтирувчи жиҳатларга қаратишга ҳаракат қилиш тавсия этилади.

ЗАМОНАВИЙ РАҲБАР МАЪНАВИЯТИДА ҲАМКОРЛИК ВА ҲАМЖИҲАТЛИК МУҲИТИ

Ҳозирги ривожланиш босқичи, раҳбарлардан пухта эгалланган билимлар билан бир қаторда, миллий кадрият ва урф-одатлар маъно-мазмунини чуқур англаш, ташкилот маданияти ва муҳитини раҳбар томонидан йўналтиришда меҳнатга оид қонун ҳужжатлари билан мавжуд ҳолатни уйғунлаштиришни ҳам тақозо этади. Шунингдек, ташкилот аъзоларининг индивидуал қарашларидан ижодий муҳит яратиш, узоқ муддатли расмий тизимлари, қоида ва анъаналари натижасида ўзига хос ташкилот маданиятини бошқаришни ҳам ўз ичига олади.

Бугунги кунда турли даражадаги раҳбар кадрларни замонавий билим ва кўникмалар билан қуроллантиришга кучли эҳтиёж сезилмоқда. Зеро, ижтимоий тараққиётнинг ҳозирги ривожланиш босқичи, бошқарув жараёнида юқори ташкилот кўрсатмаларини кўр-кўрона бажарадиган раҳбарларни эмас, балки ўз фаолиятига ижодий ёндашадиган, янгича фикрлайдиган, педагогика, психология фанларидан хабардор бўлган ва улардан моҳирона фойдалана оладиган раҳбарларга таянади. Шунингдек, мукамал шахсий фазилатлар, бошқарувчилик қобилияти, муомала маданияти, иймон-эътиқоди бутун, миллий анъана ҳамда урф-одатларни теран ҳис қилувчи, тарихий ўзлигини англаган, саводхон, ижтимоий фаол, тадбиркор раҳбарлар давлат

ва жамиятни бошқариши лозимлигини ижтимоий муносабатларнинг бугунги ҳолати талаб этмоқда.

Раҳбарликнинг ўзига хос масъулияти ва мажбуриятлари бор. Бугунги кун раҳбарлари ўз масъулиятини тўла англаб етган ҳолда, зиммасидаги мажбуриятни бажара оляптими? Ёш ва замонавий раҳбарларнинг маънавий қиёфаси тўла равишда қониқарлими? Раҳбар ўз ташкилотида ички маданият ва ҳамжиҳатлик муҳитини шакиллантира олганми? Унинг бошқаруви муносабатга йўналтирилганми каби саволлар бизни мулоҳаза юритишга ундайди.

«Бошлаган ишнинг самараси ва пировард натижаси, авваламбор, шу ишга бел боғлаган фаоллар ва раҳбарларнинг ўз олдига қўйган мақсадларга эришиш учун, таъбир жоиз бўлса, ягона бир мушт бўлиб майдонга чиқишга, энг асосийси етакчининг ҳар қайси ходимнинг билими ва тажрибасини, ўзига хос аломатларини била туриб, уларни умумий мақсадларга интилишини кучга айлантира олишга, уларнинг гайрати ва имкониятларига суяниш, вақти келганда талабчан бўлиши, керак бўлса, қаттиққўл бўлиши, шу билан бирга, ишлаётган одамларни қўллаб-қувватлаши, химоя қила билиши кераклиги»¹ Юртбошимизнинг бугунги кун раҳбари олдига қўяётган биринчи галдаги талабидир.

Албатта, бошқарув жараёни жуда мураккаб, шунинг учун бугунги кунда «Бошқарувда қарорлар қабул қилиш», «Инсон ресурсларини бошқариш», «Натижага йўналтирилган бошқарув» каби қўлланмалар вужудга келмоқда. Буларнинг барчаси раҳбарларнинг маълум бир билимларни ўзлаштиришига ва амалиётда қўллаб,

¹ **Ислом Каримов.** Мамлакатни модернизация қилиш ва иқтисодийтимизни барқарор ривожлантириш йўлида. Асарлар. 16-жилд. – Т.: «Ўзбекистон», 2008, 30-б.

ташкilotнинг ўзига хос маданиятини қарор топтиришига қаратилган.

Раҳбар муассаса мақсадларидан келиб чиқиб ходимлар билан муносабатда уларни маъқуллаш, рағбатлантириш ва жазолаш тизими орқали ташкilotда ҳамкорлик ва ҳамжиҳатлик муҳитини бошқариб боради. Бошқарув жараёнида раҳбар томонидан ҳамкорлик ва ҳамжиҳатлик куйидаги йўналишларда амалга оширилиши мумкин:

биринчидан, раҳбар доим режа асосида иш тутиши ва бу режада унинг барча асосий ҳаракатлари, жумладан, жамоани ҳамжиҳатликда бошқариш йўналиши ҳам акс этган бўлиши лозим;

иккинчидан, раҳбар мулоқотга бўлган талаб орқали, жамоада ҳамкорлик фаолиятини юритиб, ушбу жараёнда тўғри ахборот алмашиниши, қарорлар қабул қилиш ва уларни тушунтириш, шунингдек, қўл остидагиларни унга муносабати ва хатти-ҳаракатлари асосида ўз билим ва тажрибасини ошириб бориши талаб этилади;

учинчидан, ўзидан олдин яратилган, кўпчилик томонидан қабул қилинган ташкilot анъаналари моҳиятини ўзгартирмаслик, балки ўзининг янги ташаббуси орқали уни бойитиш ва оммалаштириш фойдалидир;

тўртинчидан, янги ишни бошлаш учун кўп вақт ва куч керак, бироқ раҳбар ўзи бошлаган ишнинг самарасига ўзи ишониши билан бир қаторда қолганларни ҳам ишонтира олиши керак;

бешинчидан, қўл остингизда ишлайдиган ходим бирор масалада сиздан кўпроқ маълумотга эга бўлса, уни қўллаб-қувватлаш ва раҳбарга таяниш мумкинлигига ишонч ҳосил қилиш, фикрларини бойитишга кўмаклашиш муҳим;

олтинчидан, ходимларни ўз меҳнати натижаларидан моддий ва маънавий қониқиш ҳосил қилишлари

учун шароит яратиш, уларни ҳамкорликка ундайдиган, ижодкорлик ва таваккал қилиш, ранг-баранглик, ишонч ва фаол ижодий мулоқотга ундайдиган ҳамда жамоавий мақсадга эга бўлиш каби фаолиятларига йўл очиб бериш зарур;

еттинчидан, қўл остингиздаги ходимларнинг ҳар қандай таклифини, танқидини диққат ва самимийлик билан тинглаш талаб этилади. Акс ҳолда, ходим келгусида муҳимроқ вазиятларда ҳам унинг фикри ёки таклифи инобатга олинмаслигидан келиб чиқиб, раҳбар ва жамоага нисбатан салбий муносабатда бўлиб қолиши мумкин.

Шуниси аҳамиятлики, раҳбарларнинг жамоадаги маънавий, ахлоқий етакчилиги ҳар қандай соҳада ташкилотнинг барқарор ривожланиши учун муҳим шартлардан биридир. Ташкилотда қабул қилинган ҳамкорлик муносабатлари ва етук раҳбар томонидан жорий этиладиган янгиликларга йўналтирувчи ахлоқий анъаналар қулай ташкилий муҳит яратишга кодир бўлиб, иш самарадорлигини кескин оширишга хизмат қилиши шубҳасиздир.

РАҲБАР ШАҲСИ ВА МАЪНАВИЙ ФАЗИЛАТЛАР

Раҳбар маънавиятининг юксак бўлиши куйидаги омилларга бевосита боғлиқ:

биринчидан, фуқароларнинг кўпчилиги давлат ҳокимиятига унинг тизимларида хизмат қиладиган ходимлар, айниқса, раҳбар ходимлар маънавиятига, улар ахлоқий сифатларининг қай даражада эканига қараб баҳо беради. Бу шунчаки баҳо бўлиб қолмай, халқнинг ҳокимиятга ишончини намоён қиладиган муҳим кўрсаткич ҳисобланади;

иккинчидан, давлат хизмати соҳасида мансабларни эгаллаб турган шахсларда ўзига хос ахлоқий меъёрлар шаклланади ва улар ўз ваколатларини амалга ошириш чоғида ўша меъёрлардан келиб чиқиб мураккаб вазиятларда турфа муаммоларни ҳал этадилар;

учинчидан, ҳокимият тузилмалари вакиллари-нинг маънавий қиёфаси ва профессионал этикасини ҳамда ахлоқи билан боғлиқ жараёнларни ҳуқуқий мувофиқлаштириш масаласини ҳал этиш доимо долзарбдир;

тўртинчидан, ҳозирги пайтда давлат хизматидаги раҳбар ходимларнинг ахлоқий етук бўлиб шаклланишига таъсир этадиган жамоатчилик фикрини муҳим таъсир омили сифатида кўриб чиқиш муҳим аҳамият касб этмоқда.

Ўзбекистонда демократик ислохотларнинг маънавий-ахлоқий асослари, жумладан, раҳбар кадрларининг ахлоқий фазилатлари ҳақида қатор монография ва ри-

солалар яратилди, илмий тадқиқот ишлари амалга оширилди. Бироқ раҳбар, давлат хизматчиси маънавиятида шахс ва жамият манфаатлари муштараклиги масаласи алоҳида талаблар қўйилишини тақозо этади. Зеро, ташкилотда қабул қилинадиган этика андозалари ва етук раҳбар томонидан жорий этиладиган янгиликларга йўналтирувчи ахлоқий анъаналар ташкилий қулай муҳит яратишга қодир бўлиб, иш фаолияти самарадорлигини кескин оширишга хизмат қилиши амалиётда тасдиқланган. Мутахассислар инсоннинг ахлоқий тажриба орттиришида унинг ёшига оид руҳий ўзига хослиги билан боғлиқ босқичларни фарқлайдилар. Бироқ инсоннинг маънавий-ахлоқий тараққиёти унинг мактабгача ва мактаб ёшидаги ҳолати билангина чекланиб қолмайди. У касб таълимини оладиган пайтда ва касб соҳиби бўлиб, фаолият юритаётган кезларда ҳам давом этиши ўрганилган. Масалан, 1923 йилда С.И. Гесен ахлоқий таълимнинг уч босқичга ажралишини илк бор таъкидлаб ўтган. Булардан иккитаси мактабгача ва мактаб ёшидаги давр билан боғлиқ бўлса, учинчиси эркин, ўзи ўрганиш палласидир.

Инсоннинг маънавий-ахлоқий тараққиёти босқичма-босқич кечишини кейинчалик А. Кольберг ҳам таъкидлаган. Унинг қайд этишича, инсон маънавий-ахлоқий ривожланишининг конвенционалгача, конвенционал ва конвенционалдан кейинги даврни бошидан кечиради. Тадқиқотчи ахлоқий даража кузатиш орқали аниқланади, деган хулосага келади. Дастлабки босқичда ахлоқий ўй-фикрлар шахсий тушуниш ҳудудидан ташқарига чиқмайди, сўнгра одам «қонун ва тартиб»га асосланиб, гуруҳдаги бошқа инсонлар манфаатларини ҳам эътиборга ола бошлайди, учинчи босқич – конвенционалдан кейинги босқичда эса у синчиклаб ўрганилган кадриятларга содиқ ҳолда ўзгалар ҳуқуқларини ҳурмат қила бошлайди, мантиқан ривожланган уни-

версал, умумэтироф этилган тамойилларга асосланиб ҳаракатланади. Кольбергнинг таъкидлашича, одамларнинг асосий кўпчилиги инсонларга керак бўлган учинчи босқичга етишолмайди ва улар маънавий-ахлоқий жиҳатдан мустақил эмаслар. Бунда маънавий-ахлоқий тараққиётнинг юксакроқ даражасига кўтарилган одамлар либераллардан кўра консервативроқ позицияда бўлишни ўзларига мақбул кўрадилар. Этика жиҳатидан тажрибали мутахассис мустақил қарор қабул қилишга қодир шахслардир. Кольберг таклиф этган типологияга кўра, раҳбар инсонлар ўзларида маънавий-ахлоқий ривожланишнинг учинчи босқичини, албатта, ўзлаштиришлари лозим. Назария ва амалиёт мувофиқ келиши учун ташкилотдаги ходимларнинг асосий кўпчилиги ахлоқий қадриятларни ва этика меъёрларини қўллаб-қувватлашлари етакчи раҳбар масъулиятидадир.

Ўрганилган кўплаб маҳаллий ва хорижий олимларнинг қарашларидан шуни айтиш мумкинки, бугунги кун раҳбари учун қуйидаги омиллар, фаолият йўналишларига алоҳида эътибор қаратиш уларнинг том маънода етук раҳбар бўлиб етишишларида муҳим ўрин тутаяди:

1. Истеъдод – инсонга берилган туғма имкониятдир. У ақл ва фикр уйғунлиги натижасида ҳосил бўлади. Раҳбарлик истеъдоди ташкилотчилик билан боғлиқдир. Қайсики раҳбар шахс, лавозимининг катта-кичиклигидан қатъи назар, ташкилотчи бўлса, демак, у истеъдодлидир. Истеъдодли раҳбар шахс мустақил фикрлайди ва энг тўғри қарорларни қабул қила олади. Зеро, ишни тўғри ташкил қила олиш истеъдод натижасидир.

2. Изланиш – янгиликка интилиш ва ҳар бир янгиликни амалиётга татбиқ этишдир. Раҳбар шахснинг изланувчанлиги ўз малакаси ва тажрибасини мунтазам ошириб боришида кўринади. Ташаббускорлик – изла-

нувчанлик самарасидир. Янгиликка ўч раҳбар шахс ташаббускор бўлади ва ўз ишини қониқарли бажаради.

3. Замоनावий билимлилик. Киши ўзи яшайдиган даврнинг энг илгор тушунчаларини ўзлаштирса, замонавий билимга эга бўлади. Раҳбар шахснинг замонавий билимлилиги эса ҳозирги замон бошқарув сирларини билиши, сиёсий онглилик ва дунёвий тараққиётни англаши билан белгиланади.

4. Ватанпарварлик. Оддий инсон ўз юртини севса ватанпарвар ҳисобланади. Раҳбар шахс эса ўз Ватанини севишдан ташқари, унинг тараққиётини таъминлаши ҳам керак.

5. Юртга садоқат. Одам ўз юртини обод қилса, юртга садоқатли ҳисобланади. Раҳбар шахс эса юрт истикболини белгиловчи изчил дастурларни бажариши, ҳаётни фаровон қилиши ва ўзгаларнинг оғирини енгил қилиш билан ўз юртга садоқатини намоён қилади.

6. Фидойилик. Бирор киши улуғ мақсад сари қатъий ҳаракат қилса фидойилик қилган бўлади. Раҳбар шахс эса Ватан равнақи, юрт тинчлиги ва халқ фаровонлигини таъминлаш билан фидойилигини намоёйиш этади.

7. Ўз касбининг устаси. Ҳар ким танлаган касбинини пухта билса, касбининг устаси ҳисобланди. Раҳбар шахснинг профессионаллиги деганда эса ўз касбининг сўнгги ютуқларигача билиши билан бирга, бошқарув сирларини ҳам қатъий ўзлаштиришни тушуниш керак.

8. Мустақил дунёқараш. Муайян барча масалаларда ўз фикрига эга бўлиш мустақил дунёқарашни билдиради.

9. Иймон-эътиқодли бўлиш. Инсоннинг ўзи ишонган нарсага ихлос қилиши иймон-эътиқоддир. Раҳбар шахс эса бугун ва эртани кўзлаб, замон муаммоларини ҳал қила билиши ҳамда мустаҳкам иродага эга бўлиши билан иймон-эътиқодли ҳисобланади.

ХУЛОСА

Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси муқаддимасидаёқ халқимизнинг асосий мақсадларидан бири инсонпарвар демократик ҳуқуқий давлат ва кучли фуқаролик жамияти қуриш, деб белгилаб олинган. Йиллар давомида Юртбошимиз томонидан белгилаб берилган стратегик вазифаларнинг амалга оширилиши, олдимизга қўйилган марраларнинг босқичма-босқич босиб ўтилатгани, ҳар бир босқични таҳлил этган ҳолда ютуқ ва камчиликлар ўрганилиб келинаётгани, шунингдек, Президентимиз Ислон Каримовнинг «Юксак маънавият – енгилмас куч» асари муқаддимасида: «Биз ўз тақдиримизни ўз қўлимизга олиб, азалий қадриятларимизга суяниб, шу билан бирга, тараққий топган давлатлар тажрибасини ҳисобга олган ҳолда, мана шундай олижаноб интилишлар билан яшаётганимиз, халқимиз асрлар давомида орзиқиб кутган озод, эркин ва фаровон ҳаётни барно этаётганимизни халқаро ҳамжамият тан олгани, бундай имкониятларнинг барчасини айнан мустақиллик берганини бугун ҳаммамиз чуқур англаймиз», – деб таъкидлаганлари яқин келажакда амалга оширилиши лозим бўлган устувор вазифаларни, танлаган йўлимизда олға интилишни ҳамда янги стратегик мақсадларни белгилаб олишни аниқлатади.

Бугунги раҳбар нафақат маънавиятли, балки юксак иқтидору салоҳиятга ҳам эга бўлиши зарур. Шунингдек, халқ фаровонлигини юксалтиришда миллий урф-одатларимиз ва уларнинг замирида мужассам бўлган

меҳр-оқибат, инсонни улуғлаш каби ғояларни тарғиб қилишда ҳам ўз ҳиссасини қўшиши лозим. Юртбошимиз «Юксак маънавият – енгилмас куч» асарида: «...Шахе ва давлат, инсон ва жамият ўртасидаги муносабатлар янги мазмун ва шакл топиб, янги хусусиятлар, янги тамойиллар асосида такомиллашиб бораётганини сезиш, англаш қийин эмас», – деб таъкидлайди. Демак, бу каби сўзлар бугунги раҳбар шахс учун дастуриламал бўлиши керак.

МУНДАРИЖА

Кириш.....	3
«Раҳбар маънавияти» тушунчаси ва унинг мазмун-моҳияти	5
Раҳбар маданияти мезонлари.....	14
Замонавий раҳбар маънавиятида ҳамкорлик ва ҳамжиҳатлик муҳити	21
Раҳбар шахси ва маънавий фазилатлар.....	25
Хулоса	29

Э. КЕНЖАЕВ, Н. ҚОСИМОВ,
Н. МАТЯҚУБОВ

**ЗАМОНАВИЙ РАҲБАР ВА
МАЪНАВИЯТ**

Тошкент «Маънавият» 2015

*Муҳаррир О. Пардаев
Мусаввир Ш. Соҳибов
Мусаҳҳих Ш. Ҳакимова*

Компьютерда тайёрловчи И. Аҳмедов

Лицензия АІ №189, 10.05.2011 й. да берилган. Босишга 20.05.2015 й. да рухсат этилди. Бичими 84x108 $\frac{1}{32}$. Таймс гарнитураси. Офсет босма усулида босилди. Шартли б. т. 1,68. Нашр т. 1,98. 1000 нусха. Буюртма № 15-41. Нархи шартнома асосида.

«Маънавият» нашриётида чоп этилди. 100047. Тошкент,
Тараққиёт 2-берккўча, 2-уй. Шартнома 04-15.

ISBN 978-9943-04-241-4



9 789943 042414

Manavijat