

## **КЕЛАЖАК ҚАРОРЛАРДАН БОШЛАНАДИ: РАҲБАР МАСЪУЛИЯТИ, ИЖТИМОЙ ИШОНЧ ВА ЯНГИ ЎЗБЕКИСТОН ТАРАҚҚИЁТИ**

**Азамат НАЗАРОВ,**

*Ўзбекистон халқаро исломушунослик академияси доценти,  
психология фанлари бўйича PhD,*

Мустақилликнинг ўттиз беш йиллиги — фақат босиб ўтилган йўлни сарҳисоб қилиш санаси эмас. Бу — эртанги тараққиёт қандай қарорлардан бошланиши, раҳбар масъулияти нимада намоён бўлиши ва жамият ишончи қандай шаклланиши ҳақида жиддий ўйлаш учун ҳам тарихий фурсатдир. Зеро, «Ягона Ватан, ягона халқ бўлиб, янги ҳаёт ва келажак яратамиз!» деган бош ғоянинг ҳаётий мазмуни айнан инсон манфаатини кўзлаган масъулиятли қарорлар, ўзаро ишонч ва умумий мақсад атрофидаги бирдамликда намоён бўлади.

Ўттиз беш йил — тарих мезонида улкан давр бўлмаслиги мумкин. Аммо халқ ва давлат ҳаётида бу муддат бир авлоднинг камолга етиши, ижтимоий тафаккурнинг янгилалиши, қадриятлар тизимининг мустаҳкамланиши ва келажак ҳақида мустақил фикр юритиш маданияти шаклланиши учун салмоқли даврдир. 2026 йил 2 апрелда қабул қилинган қарор билан Ўзбекистон Республикаси давлат мустақиллигининг 35 йиллигини «Ягона Ватан, ягона халқ бўлиб, янги ҳаёт ва келажак яратамиз!» деган бош ғоя асосида кенг нишонлаш белгиланди. Бу ғояда тарихий хотира билан замонавий тараққиёт, миллий манфаат билан инсон қадри, давлат мақсади билан фуқаролик масъулияти бир нуқтада туташади.

Мустақиллик бизга энг аввало ўз тақдиримиз, тараққиёт йўлимиз ва келажак моделимиз ҳақида мустақил қарор қабул қилиш ҳуқуқини берди. Лекин қарор қабул қилиш ҳуқуқи ҳеч қачон масъулиятдан ажралган ҳолда мавжуд бўлмайди. Қарор қанчалик катта ижтимоий маконга таъсир қилса, унинг маънавий, психологик ва амалий масъулияти ҳам шунчалик ортади. Шу маънода мустақилликнинг бугунги мазмуни фақат сиёсий-ҳуқуқий мақом билан эмас, балки жамиятда қарор қабул қилиш маданияти, масъулият ва ишончнинг қай даражада шаклланиши билан ҳам баҳолаш зарур.

### **Қарор — келажак архитектурасининг биринчи чизиғи**

Инсон ҳаётида ҳам, ташкилот ва жамият тараққиётида ҳам катта ўзгаришлар қарордан бошланади. Қайси йўлни танлаш, нимани устувор деб билиш, мавжуд имкониятдан қандай фойдаланиш, хавф ва ноаниқликка қандай муносабат билдириш — буларнинг барчаси қарор қабул қилиш жараёнида ифода топади. Шу боис қарорни оддий танлов ёки маъмурий ҳаракат сифатида қабул қилиш

етарли эмас. У инсоннинг тафаккури, қадриятлари, масъулият ҳисси, вазиятни англаш қобилияти ва бошқалар манфаатини ҳисобга олиш даражасини намоён қиладиган мураккаб ижтимоий-психологик жараёндр.

Бошқарув психологиясига оид илмий изланишларимда мен учун тобора аниқлашиб бораётган бир нуқта бор: самарали қарор — фақат тўғри маълумот ва профессионал билим натижаси эмас. У шахснинг ноаниқликка муносабати, масъулиятни ўз зиммасига олиш тайёрлиги, муқобил фикрларни эшитиш қобилияти, эҳтимолий оқибатларни баҳолаши ва вазиятга нисбатан рефлексив муносабати билан ҳам боғлиқ. Бошқача айтганда, раҳбар қарор қабул қилар экан, у фақат муаммога жавоб бермайди — у ўзининг бошқарув маданиятини ҳам намоён қилади.

Шунинг учун бугунги тараққиёт муҳитида «тез қарор» тушунчасини «самарали қарор» билан тенглаштириш тўғри эмас. Айрим вазиятларда тезлик зарур. Аммо ҳар қандай тезкорликнинг қиймати қарорнинг асослангани, адолатлилиги, тушунарлилиги ва одамлар ҳаётига қандай таъсир кўрсатиши билан ўлчанади. Акс ҳолда маъмурий жиҳатдан тўғри кўринган қарор ижтимоий жиҳатдан кутилмаган натижаларни келтириб чиқариши мумкин.

### **Раҳбар масъулияти: ваколатдан натижага**

Раҳбарлик кўпинча ваколат, мақом ва бошқариш имконияти билан боғланади. Аслида эса ҳақиқий раҳбарлик ваколатдан олдин масъулиятни англашдан бошланади. Лавозим инсонга қарор қабул қилиш ҳуқуқини беради, масъулият эса ушбу қарорнинг инсонлар, жамоа ва жамият олдидаги оқибатини қабул қилиш мажбуриятини юклайди. Шу нуқтада раҳбарлик маъмурий функциядан ахлоқий ва ижтимоий вазифага айланади.

Бугун ахборот оқими тез, ижтимоий талаблар юқори, муаммолар эса кўп омилли. Раҳбар кўп ҳолларда тайёр ечими йўқ вазиятда ишлайди. Бундай шароитда фақат буйруқ бериш ёки аввалги тажрибани такрорлаш етарли эмас. Замонавий раҳбар вазиятни тўғри ўқий олиши, турли нуқтаи назарларни солиштириши, мутахассислар фикрини эшитиши, хавфларни олдиндан баҳолаши ва зарурат туғилганда ўз қарорини қайта кўриб чиқишдан чўчимаслиги керак. Бу заифлик эмас, аксинча, интеллектуал ва психологик етуклик белгисидир.

Масъулиятли раҳбар ўз қароридан олдин бир неча саволни қўяди: бу ечим кимга қандай таъсир қилади? Унинг ижтимоий оқибати нима бўлади? Муаммони қисқа муддатга ёппаманми ёки унинг сабабини ҳал қиляпманми? Одамлар бу қарорни адолатли ва тушунарли деб қабул қиладими? Энг муҳими, агар натижа кутилганидек бўлмаса, мен уни таҳлил қилиш ва жавобгарликни ўз зиммамга олишга тайёрманми? Ана шу саволлар раҳбарлик масъулиятининг ички психологик чегараларини белгилайди.

### **Инсон манфаати — қарорнинг асосий мезони**

Янги Ўзбекистон тараққиёти ҳақида сўз борганда «инсон кадри» ва «инсон манфаати» тушунчалари тасодифан марказга чиқмаяпти. Чунки ҳар қандай ислохотнинг охириги манзили — инсон ҳаёти. Қурилган йўл, очилган муассаса, қабул қилинган дастур ёки жорий этилган янги тартиб фақат одамнинг ҳаёт сифатини яхшиласа, имкониятини кенгайтирса, хавфсизлиги ва эртанги кунга ишончини мустаҳкамласа, у реал ижтимоий мазмун касб этади.

Шу нуқтаи назардан қарорнинг энг муҳим мезони — унинг инсон тақдирига муносабатидир. Бошқарувда рақамлар, кўрсаткичлар ва ҳисоботлар албатта зарур. Лекин статистика ортида тирик инсон турганини унутган бошқарув тафаккури узоқ муддатли ишонч ярата олмайди. Фуқаро қабул қилинган қарорни ўз ҳаётида ҳис қилиши, унинг мантиғини тушуниши ва унда ўз манфаати инобатга олинганини кўриши керак. Шунда ислохот «юқоридан тушган вазифа» эмас, жамият томонидан қабул қилинган умумий ҳаракатга айланади.

Бу ерда давлат бошқаруви билан жамоатчилик ўртасидаги мулоқот алоҳида аҳамият касб этади. Одамларни эшитиш — қарор қабул қилиш ваколатидан воз кечиш эмас. Аксинча, тўғри қарор учун ижтимоий ахборот базасини кенгайтиришдир. Ҳар бир мурожаат ортида муайян эҳтиёж, ҳар бир танқид ортида эса кўпинча ечилмаган муаммо ётади. Раҳбарнинг вазифаси ҳар бир фикрга рози бўлиш эмас, балки уларни эшита оладиган бошқарув муҳитини яратишдир.

### **Ишонч — кўринмас, аммо ҳал қилувчи капитал**

Жамият тараққиётида моддий ресурслар билан бир қаторда кўзга кўринмайдиган, аммо жуда катта таъсир кучига эга ресурс бор. Бу — ижтимоий ишонч. Ишончни бир кунда яратиб бўлмайди, уни фармон билан жорий этиш ҳам мумкин эмас. У инсонларнинг кундалик тажрибасида, раҳбарнинг сўзи билан амали ўртасидаги уйғунликда, қарорларнинг адолатлилиги ва тушунарлилигида босқичма-босқич шаклланади.

Фуқаро мурожаатига жавоб олса, муаммоси расмий хат билан эмас, амалий ечим билан яқунланса, қоида барчага бир хил ишласа, раҳбар хатони тан олишдан қочмаса — ишонч ортади. Аксинча, ваъда билан натижа ўртасида узилиш бўлса, қарорнинг сабаби тушунтирилмаса ёки одам ўзини жараёндан мутлақо четда ҳис қилса, ижтимоий масофа кенгаяди. Бу масофа фақат кайфиятга эмас, ташаббускорлик, ҳамкорлик ва жамоавий масъулиятга ҳам таъсир кўрсатади.

Ишонч мавжуд муҳитда инсон ўз ташаббусининг қадрланишига, меҳнатининг натижаси бўлишига ва қонуний манфаати ҳимоя қилинишига кўпроқ ишонади. Бундай жамиятда одамлар муаммони фақат «кимдир ҳал қилиши керак» деб кутиб турмайди; улар ечимнинг бир қисми бўлишга

тайёрланади. Демак, ижтимоий ишонч фуқарони пассив кузатувчидан фаол иштирокчига айлантирадиган психологик механизмлардан биридир.

### **Бирдамлик психологияси: «мен»дан «биз»га**

«Ягона Ватан, ягона халқ» деган ғояни бир хил фикрлаш ёки фарқларни йўқотиш сифатида тушуниш нотўғри бўлар эди. Кучли жамият турлилик йўқ жамият эмас. Аксинча, турли касб, ёш, миллат, ҳаётий тажриба ва дунёқарашга эга инсонларни умумий қадрият, умумий Ватан ва умумий келажак мақсади бирлаштира олган жамият кучлидир. Бирдамликнинг психологик моҳияти ҳам айнан шунда — бир хилликда эмас, муштаракликда.

Ижтимоий психология инсоннинг муайян гуруҳ ёки жамиятга мансублик ҳисси унинг хулқ-атвори, қарорлари ва масъулият туйғусига таъсир қилишини кўрсатади. Инсон «бу жамиятда менинг ўрним бор», «менинг меҳнатим умумий натижага қўшилади», «мамлакатнинг ютуғи менинг ҳам ютуғим» деб ҳис қилганида дахлдорлик кучаяди. Ана шу нуқтада шахсий манфаат билан умумий манфаат ўртасидаги қарама-қаршилик юмшаб, ҳамкорлик имконияти кенгаяди.

Дахлдорлик эса шиор билан эмас, тажриба билан шаклланади. Инсон ўзини ҳурмат қилинган, эшитилган ва адолатли муносабат кўрган муҳитда умумий мақсадга кўпроқ ишонади. Шу боис жамият бирдамлиги маънавий чақирик бўлиш билан бирга бошқарув сифатига ҳам боғлиқ. Ишончли бошқарув бирдамликни мустаҳкамлайди; масъулиятсиз қарорлар эса ҳатто яхши ниятларнинг ижтимоий таъсирини сусайтириши мумкин.

### **Янги Ўзбекистонга янги бошқарув тафаккури керак**

Янги Ўзбекистон тушунчаси янги бинолар, инфратузилма ёки рақамли технологиялар билангина ўлчанмайди. Янгиланиш, энг аввало, инсон тафаккури ва бошқарув маданиятида намоён бўлиши керак. Эски бошқарув тафаккурида раҳбар кўпроқ назорат қилувчи, топшириқ берувчи ва ҳисобот талаб қилувчи шахс сифатида кўрилган бўлса, замонавий ёндашувда у жамоани мақсад атрофида бирлаштирувчи, ташаббус учун шароит яратувчи, психологик хавфсизликни таъминловчи ва масъулиятни тақсимлай оладиган етакчига айланади.

Бугун раҳбардан «ҳамма жавобни билиш» талаб қилинмайди. Ундан тўғри савол қўя билиш, тўғри мутахассисни эшитиш, турли қарашларни таққослаш ва қарорни далил ҳамда ижтимоий манфаат билан асослаш талаб қилинади. Бундай раҳбарликда фикрлар хилма-хиллиги хавф эмас, қарор сифатини оширадиган ресурс сифатида қабул қилинади. Шу билан бирга, қарор қабул қилингач, унинг ижроси ва натижаси учун шахсий масъулият ҳам йўқолмайди.

Ноаниқлик шароитида қарор қабул қилиш бугунги раҳбарнинг энг муҳим компетенцияларидан бирига айланмоқда. Дунё тез ўзгармоқда, ахборот тўлиқ бўлмаган вазиятлар кўпаймоқда, баъзи муаммоларнинг ягона «тўғри» ечими эса

мавжуд эмас. Бундай пайтда икки хатар пайдо бўлади: қарордан қочиш ёки етарли таҳлилсиз шошма-шошарлик қилиш. Иккаласи ҳам бошқарув сифатига зарар етказди. Етук раҳбар эса ноаниқликни тан олади, вариантларни солиштиради, хавфни баҳолайди, қарор қабул қилади ва янги маълумот пайдо бўлганда уни оқилона қайта кўриб чиқишга тайёр туради.

Менинг назаримда, янги бошқарув маданиятининг энг муҳим белгиларидан бири — «мен қарор қилдим, демак тўғри» деган позициядан «мен қарор қабул қилдим, демак унинг натижаси учун жавоб бераман» деган позицияга ўтишдир. Ана шу психологик бурилиш раҳбарликнинг мазмунини ўзгартиради: ваколат масъулият билан, талабчанлик эса адолат ва мулоқот билан мувозанатлашади.

### **Барқарор тараққиётнинг инсон омили**

Тараққиёт ҳақида гап кетганда иктисодий ўсиш, инвестиция, технология, инфратузилма ва янги иш ўринлари табиий равишда биринчи қаторга чиқади. Бироқ бу омилларнинг барчасини ҳаракатга келтирадиган асосий куч — инсон. Технологияни инсон яратади, институтни инсон бошқаради, қонунни инсон амалга татбиқ этади, жамоани инсон бирлаштиради. Демак, мамлакатнинг узоқ муддатли ривожини нафақат моддий имкониятларга, балки жамиятдаги ишонч даражаси, масъулият маданияти, ҳамкорлик қобилияти ва келажаққа бўлган ижобий кутилмаларга ҳам боғлиқ.

Шу маънода тараққиётнинг психологик ўлчови бор. Уни фақат рақам билан ифодалаш қийин, аммо одамларнинг кайфияти, ташаббуси, ишонч даражаси, ўз меҳнати ва мамлакат келажагига муносабатида уни сезиш мумкин. Агар инсон ўз имкониятини шу юртда рўёбга чиқара олишига ишонса, жамият учун фойдали бўлишни қадрият деб билса ва давлат институтларига нисбатан ишонч ҳис қилса, у тараққиётнинг истеъмолчиси эмас, бунёдкорига айланади.

Шунинг учун «ягона келажақ» деган тушунча ҳам фақат давлат дастурларига тааллуқли эмас. Уни ўқитувчи — сифатли таълим билан, олим — янги ғоя ва тадқиқот билан, шифокор — инсон саломатлигини асраш билан, тадбиркор — иш ўрни ва имконият яратиш билан, ота-она — тарбия билан, ёшлар эса билим, ташаббус ва жасорат билан бунёд этади. Ҳар бир касбда, ҳар бир маҳаллада, ҳар бир оилада қабул қилинадиган масъулиятли қарорлар умумий тараққиётнинг майда, аммо муҳим бўлакларидир.

### **Ягона келажақ — умумий масъулият**

Мустақилликнинг 35 йиллиги бизга кечаги йўлимизни эслаш билан бирга эртанги масъулиятимизни ҳам англатади. Кейинги авлодга қандай Ўзбекистон қолдиришимиз бугунги қарорларимизга боғлиқ. Бу саволни фақат давлат раҳбарлари ёки ташкилот бошлиқлари эмас, ҳар бир фуқаро ўзига бериши керак. Чунки жамиятнинг келажаги фақат катта қарорлардан эмас, кундалик ҳаётдаги минглаб кичик танловлардан ҳам шаклланади.

Мақоланинг ички мантиғини бир занжирда ифодалаш мумкин: масъулиятли қарор инсон манфаатини таъминлайди; инсон манфаатини ҳис қилган фуқарода жамият ва институтларга ишонч кучаяди; ишонч ҳамкорлик ва ижтимоий бирдамликни рағбатлантиради; бирдамлик эса барқарор тараққиёт учун зарур ижтимоий муҳитни яратади. Шундай қилиб, қарордан бошланган жараён ягона келажакка олиб боради.

**МАСЪУЛИЯТЛИ ҚАРОР → ИНСОН МАНФААТИ → ЖАМИЯТ  
ИШОНЧИ → ИЖТИМОЙ БИРДАМЛИК → БАРҚАРОР ТАРАҚҚИЁТ  
→ ЯГОНА КЕЛАЖАК**

Бу занжирнинг бирор бўғини заифлашса, умумий натижа ҳам сусаяди. Масъулиятсиз қарор ишончни камайтиради; ишончсиз муҳитда бирдамлик қийинлашади; бирдамлик заиф бўлса, энг яхши ислохот ҳам кутилган ижтимоий самарани бермаслиги мумкин. Шу боис тараққиётни фақат иқтисодий ёки ташкилий вазифа сифатида эмас, инсон психологияси ва жамият муносабатлари билан чамбарчас боғлиқ жараён сифатида кўриш муҳим.

Мен учун мустақилликнинг 35 йиллиги бош ғоясидаги энг кучли маъно — умумий масъулиятдир. Мустақил Ватан — бизга берилган буюк имконият. Ягона халқ бўлиш — бу имкониятни ўзаро ишонч, ҳурмат ва муштарак мақсадлар асосида асрай билиш қобилияти. Янги ҳаёт — бугунги меҳнатимиз, янгиланишга тайёрлигимиз ва инсон қадрини устувор қўядиган қарорларимиздир. Келажак эса ана шу қарорларнинг тарихий натижасидир.

Шунинг учун бугун ҳар бир раҳбар учун ҳам, ҳар бир фуқаро учун ҳам бир ҳақиқат долзарб: келажакни фақат орзу қилиш кифоя эмас. Уни масъулият, ишонч ва бирдамлик билан қуриш керак. Зеро, тарихнинг янги саҳифалари ўз-ўзидан ёзилмайди. Уларни инсонлар ўз танлови, меҳнати ва қарорлари билан яратади.

**Келажакни кутиб ўтирмайдилар.  
Келажакни масъулиятли қарорлар билан яратадилар.**