



MUVAFFAQIYATLI RAHBAR – KUCHLI JAMOA GAROVI

Komolov Sherzod Mamurjon o'gli

Toshkent Xalqaro Moliyaviy Boshqaruv va Texnologiyalar

Universiteti 1-bosqich magistiri

Tel.: +998 90 178-86-84

E-mail: komolovsherzod.1991@gmail.com

Annotatsiya. Ushbu maqolada muvaffaqiyatli rahbarning kuchli jamoani shakllantirishdagi o'rni ilmiy adabiyotlar asosida tahlil qilinadi. Zamonaviy menejment va tashkiliy psixologiya tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, jamoa samaradorligi faqat xodimlar malakasi yoki resurslar hajmiga emas, balki rahbarning maqsadni aniqlashtirish, ishonchli muhit yaratish, psixologik xavfsizlikni ta'minlash, hamkorlikni rag'batlantirish va umumiy mas'uliyatni shakllantirish qobiliyatiga ham bevosita bog'liq. Maqolada transformatsion liderlik, inklyuziv rahbarlik, jamoaviy ishonch va psixologik xavfsizlik tushunchalari o'zaro bog'liqlikda yoritiladi. Xulosa sifatida, kuchli jamoa tasodifan emas, balki ilmiy asoslangan rahbarlik amaliyoti natijasida vujudga kelishi asoslab beriladi.

Kalit so'zlar: rahbar, liderlik, jamoa samaradorligi, transformatsion liderlik, psixologik xavfsizlik, jamoaviy ishonch, inklyuziv rahbarlik.

SUCCESSFUL LEADER – A GUARANTEE OF A STRONG TEAM

Abstract. This article analyzes the role of a successful leader in building a strong team on the basis of scholarly literature. Modern studies in management and



organizational psychology show that team effectiveness depends not only on employees' qualifications or the volume of available resources, but also directly on a leader's ability to clarify goals, create a trustworthy environment, ensure psychological safety, encourage collaboration, and shape a sense of shared responsibility. The article examines the concepts of transformational leadership, inclusive leadership, team trust, and psychological safety in their interrelationship. In conclusion, it is argued that a strong team does not emerge by chance, but as a result of scientifically grounded leadership practices.

Keywords: leader, leadership, team effectiveness, transformational leadership, psychological safety, team trust, inclusive leadership.

УСПЕШНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ – ГАРАНТИЯ СИЛЬНОЙ КОМАНДЫ

Аннотация. В данной статье на основе научной литературы анализируется роль успешного руководителя в формировании сильной команды. Современные исследования в области менеджмента и организационной психологии показывают, что эффективность команды зависит не только от квалификации сотрудников или объёма имеющихся ресурсов, но и непосредственно от способности руководителя чётко определять цели, создавать атмосферу доверия, обеспечивать психологическую безопасность, стимулировать сотрудничество и формировать чувство общей ответственности. В статье во взаимосвязи рассматриваются понятия трансформационного лидерства, инклюзивного руководства, командного доверия и психологической безопасности. В качестве вывода обосновывается, что сильная



команда возникает не случайно, а как результат научно обоснованной лидерской практики.

Ключевые слова: руководитель, лидерство, эффективность команды, трансформационное лидерство, психологическая безопасность, командное доверие, инклюзивное руководство.

Kirish. Bugungi murakkab va tez o'zgaruvchan boshqaruv muhitida tashkilot muvaffaqiyati ko'p jihatdan jamoalar sifati bilan belgilanadi. Biroq jamoa o'z-o'zidan kuchli tizimga aylanmaydi. Jamoaning samarali ishlashi uchun uning a'zolari umumiy maqsadni anglashlari, o'zaro muvofiqlashgan holda faoliyat yuritishlari, fikr almashishdan cho'chimaydigan muhitga ega bo'lishlari va bir-biriga ishonishlari zarur. Jamoalar samaradorligi bo'yicha fundamental sharhlarda ham aynan shu omillar markaziy o'rin egallashi ko'rsatilgan. Kozlowski va Ilgen jamoani samarali qiladigan omillar sifatida maqsad birligi, muvofiqlashtirilgan jarayonlar, rivojlanib boruvchi ijtimoiy munosabatlar va yetakchilik ta'sirini alohida ta'kidlaydi.

Shu nuqtai nazardan, "muvaffaqiyatli rahbar – kuchli jamoa garovi" degan g'oya nafaqat amaliy kuzatuv, balki ilmiy xulosa hamdir. Liderning vazifasi topshiriq berish bilangina cheklanmaydi; u jamoaning ichki iqlimini, o'zaro ishonch darajasini, tashabbuskorlikni va umumiy natijaga yo'naltirilganlikni shakllantiradi. Ayniqsa, transformatsion va inklyuziv liderlik uslublari jamoa samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi ko'plab empirik tadqiqotlarda tasdiqlangan.



Asosiy qism. Muvaffaqiyatli rahbar va kuchli jamoa o'rtasidagi bog'liqlik zamonaviy menejment, tashkiliy xulq-atvor va ijtimoiy psixologiya sohalarida keng tadqiq etilgan muhim masalalardan biridir. Ilmiy adabiyotlarda jamoa samaradorligi faqat uning a'zolari bilim va malakasi bilan emas, balki jamoa ichidagi munosabatlar sifati, umumiy maqsadning aniqligi, o'zaro ishonch darajasi, vazifalarning muvofiqlashtirilganligi va rahbarlik uslubining xususiyatlari bilan ham belgilanadi [1]. Shu bois kuchli jamoa shakllanishini tasodifiy hodisa sifatida emas, balki puxta rahbarlik faoliyatining mahsuli sifatida baholash to'g'riroq bo'ladi.

Avvalo, rahbar jamoaning umumiy yo'nalishini belgilovchi va uni yagona maqsad sari safarbar etuvchi asosiy subyekt hisoblanadi. Jamoa samaradorligi bo'yicha olib borilgan ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, maqsadning aniqligi, rollarning to'g'ri taqsimlanishi, ichki koordinatsiya va o'zaro hamkorlik kuchli jamoaning asosiy belgilaridir [1]. Mazkur omillarning samarali ishlashi esa ko'p jihatdan rahbarning boshqaruv uslubiga bog'liq. Agar rahbar vazifalarni aniq belgilasa, jamoa a'zolarining kuchli tomonlarini to'g'ri baholasa va ularni umumiy natijaga yo'naltira olsa, jamoa ichida tartib, mas'uliyat va bir maqsad sari harakat qilish madaniyati shakllanadi. Aksincha, maqsadlar noaniq, vazifalar chalkash va mas'uliyat taqsimoti zaif bo'lgan jamoalarda ichki tarqoqlik kuchayadi, natijada jamoaning umumiy salohiyati to'liq namoyon bo'lmaydi [1].

Rahbarlikning jamoa samaradorligiga ta'siri, ayniqsa, transformatsion liderlik nazariyasi doirasida chuqur o'rganilgan. Ushbu yondashuvga ko'ra, rahbar nafaqat topshiriq beruvchi yoki nazorat qiluvchi shaxs, balki jamoani ilhomlantiruvchi, umumiy



qadriyatlar atrofida birlashtiruvchi, xodimlarning ichki motivatsiyasini kuchaytiruvchi va ularni o'z imkoniyatlarini kengroq namoyon etishga undovchi shaxsdir [2]. Meta-tahliliy tadqiqotlar transformatsion liderlik bilan individual va jamoaviy natijalar o'rtasida barqaror ijobiy bog'liqlik mavjudligini ko'rsatgan [2]. Bunday rahbar jamoa a'zolariga oddiy ijrochi sifatida emas, balki muhim maqsadning faol ishtirokchisi sifatida munosabatda bo'ladi. Natijada jamoada faqat mehnat unumdorligi emas, balki tashabbuskorlik, fidoyilik, o'zaro qo'llab-quvvatlash va umumiy natija uchun javobgarlik hissi ham ortadi [2; 3].

Kuchli jamoani shakllantirishda psixologik xavfsizlik omili ham alohida o'rin tutadi. Psixologik xavfsizlik deganda jamoa a'zolarining o'z fikrini erkin ayta olishi, savol berishdan, xato qilishdan, yangi taklif ilgari surishdan yoki muammoni ochiq muhokama qilishdan qo'rqmasligi tushuniladi [4]. Bu tushuncha, ayniqsa, innovatsion, intellektual va jamoaviy qaror qabul qilishga asoslangan faoliyat turlarida nihoyatda muhimdir. Tadqiqotlar ko'rsatishicha, jamoada psixologik xavfsizlik yuqori bo'lsa, xodimlar muammolarni yashirmaydi, vaqtida fikr bildiradi, xatolardan o'rganadi va umumiy rivojlanishga faol hissa qo'shadi [4]. Bunday muhitning yuzaga kelishi esa, avvalo, rahbarning muloqot madaniyati, tanqidga munosabati, xatolarga yondashuvi va insoniy muomala uslubiga bog'liq. O'z jamoasini tinglaydigan, ularning fikrini qadrlaydigan, savol va takliflarga ochiq bo'lgan rahbar psixologik xavfsiz muhitni shakllantira oladi [5].

Rahbarning inklyuzivligi ham kuchli jamoa uchun muhim omillardan biridir. Inklyuziv rahbar jamoaning har bir a'zosini jarayonning muhim qismi sifatida ko'radi,



ularning fikrini inobatga oladi, mulohaza bildirish imkoniyatini yaratadi va faol ishtirokni rag'batlantiradi [5]. Ilmiy izlanishlarda inklyuziv rahbarlik psixologik xavfsizlikni kuchaytirishi, psixologik xavfsizlik esa o'z navbatida jamoaviy o'rganish, tashabbuskorlik va innovatsion faoliyatni rivojlantirishi qayd etilgan [5; 6]. Demak, rahbarning jamoa bilan muloqotdagi ochiqligi va barcha a'zolari jarayonga jalb qilish qobiliyati jamoani nafaqat ichki jihatdan mustahkamlaydi, balki uning ijodiy va amaliy samaradorligini ham oshiradi.

Jamoa samaradorligining muhim shartlaridan yana biri bu ishonchdir. O'zaro ishonch mavjud bo'lgan jamoalarda axborot almashinuvi tezroq va ochiqroq kechadi, hamkorlik kuchayadi, ziddiyatlar konstruktiv yo'l bilan hal etiladi, murakkab vaziyatlarda esa jamoa ichki parokandalikka emas, birlashishga moyil bo'ladi [7]. Jamoaviy ishonch bo'yicha meta-tahliliy tadqiqotlar ishonch bilan jamoa natijadorligi o'rtasida sezilarli ijobiy bog'liqlik borligini tasdiqlagan [7]. Biroq ishonch o'z-o'zidan vujudga kelmaydi. Uni rahbarning halolligi, adolatliligi, so'z va amal birligi, vaziyatlarga nisbatan izchil va oshkora yondashuvi shakllantiradi. Agar jamoa rahbari va'dasiga sodiq bo'lsa, masalalarda xolislikni saqlasa, xodimlarga bir xil mezon bilan yondashsa, jamoa a'zolari rahbarga ham, bir-biriga ham ko'proq ishonadi [7]. Shunday ekan, muvaffaqiyatli rahbar kuchli jamoa qurishda ma'muriy boshqaruv bilangina emas, balki axloqiy namuna orqali ham ta'sir ko'rsatadi.

Zamonaviy tadqiqotlarda kuchli jamoa shakllanishi uchun liderlikning faqat bitta shaxs qo'lida jamlanishi har doim ham eng samarali model emasligi ham ta'kidlanadi. Ayniqsa, murakkab vazifalar, yuqori bilim talab etadigan faoliyat turlari va tezkor



muvofiglashuv zarur bo'lgan holatlarda jamoa ichida liderlik funksiyalarining ma'lum darajada taqsimlanishi ijobiy natija beradi [8]. Shared leadership deb ataluvchi ushbu yondashuvga ko'ra, muvaffaqiyatli rahbar jamoaning barcha imkoniyatlarini o'zida markazlashtirib qo'ymaydi, aksincha, jamoa a'zolarining tashabbus ko'rsatishi, muayyan vaziyatlarda mas'uliyatni o'z zimmasiga olishi va ichki liderlik qobiliyatlarini namoyon etishi uchun sharoit yaratadi [8]. Bunday yondashuv jamoa a'zolarining faolligini, mas'uliyat hissini va o'zaro hurmatini kuchaytiradi. Natijada jamoa faqat buyruq asosida emas, balki ichki anglangan mas'uliyat va birgalikdagi liderlik tamoyili asosida ishlay boshlaydi [8].

Muvaffaqiyatli rahbar kuchli jamoa yaratishda strategik maqsad va insoniy munosabat o'rtasida muvozanatni saqlay olishi bilan ham ajralib turadi. Faqat natijaga qaratilgan, biroq inson omilini inkor qiluvchi boshqaruv uslubi qisqa muddatda ayrim ko'rsatkichlarni yaxshilashi mumkin, ammo uzoq muddatda jamoaning ichki barqarorligi, sadoqati va ijodiy salohiyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Faqat yaxshi munosabatga tayanib, lekin aniq talab va maqsad qo'ya olmaydigan rahbar esa jamoani intizom va natijadorlik nuqtai nazaridan zaiflashtirishi mumkin. Ilmiy adabiyotlar shuni ko'rsatadiki, samarali rahbar aynan insoniy yondashuv va natijaga yo'naltirilganlikni uyg'unlashtira olgan rahbardir [1; 2; 3]. Ya'ni u bir vaqtning o'zida ham talabchan, ham qo'llab-quvvatlovchi, ham strategik fikrlovchi, ham jamoaviy hamkorlikni qadrllovchi shaxs bo'lishi lozim.

Shuningdek, kuchli jamoa shakllanishida rahbarning kommunikativ salohiyati ham juda muhimdir. Ochik, izchil va maqsadga yo'naltirilgan kommunikatsiya jamoada



tushunmovchiliklarning oldini oladi, vazifalarni aniqroq idrok etishga yordam beradi va ichki munosabatlarni sog'lomlashtiradi [1]. Rahbar muloqot orqali nafaqat topshiriq beradi, balki tashkilot qadriyatlarini yetkazadi, jamoani ruhlantiradi, nizolarni yumshatadi va qiyin vaziyatlarda barqarorlikni saqlab qoladi. Ayniqsa, jamoa ichida o'zaro aloqa susaygan yoki turli kasbiy yo'nalishdagi mutaxassislar birgalikda ishlayotgan sharoitda rahbarning kommunikativ mahorati jamoa ichki birligini ta'minlovchi eng muhim omillardan biriga aylanadi [1; 4].

Umuman olganda, ilmiy manbalar tahlili shuni ko'rsatadiki, muvaffaqiyatli rahbar kuchli jamoaning zaruriy shartidir. Rahbar jamoaning umumiy maqsadini belgilaydi, uning ichki iqlimini shakllantiradi, ishonch va hamkorlikni mustahkamlaydi, psixologik xavfsizlikni ta'minlaydi, a'zolarining tashabbusini qo'llab-quvvatlaydi va zarur hollarda liderlikni jamoa ichida taqsimlaydi [1; 2; 4; 7; 8]. Demak, kuchli jamoa bu alohida-alohida malakali insonlar yig'indisi emas, balki muvaffaqiyatli rahbar boshqaruvi ostida yagona maqsad, o'zaro ishonch va hamkorlik asosida faoliyat yuritadigan ijtimoiy-tashkiliy tizimdir. Shuning uchun ham har qanday tashkilot, muassasa yoki mehnat jamoasining uzoq muddatli muvaffaqiyati, avvalo, undagi rahbarlik sifati bilan chambarchas bog'liqdir.

Xulosa qilib aytganda, muvaffaqiyatli rahbar kuchli jamoaning shakllanishi, barqaror faoliyat yuritishi va yuqori natijalarga erishishining hal qiluvchi omillaridan biridir. Ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, jamoa samaradorligi alohida xodimlarning malakasi bilangina emas, balki umumiy maqsadning aniqligi, o'zaro ishonch, psixologik xavfsizlik, ochiq muloqot va hamkorlik muhitining mavjudligi bilan ham belgilanadi.



Mazkur omillarning barchasi esa ko'p jihatdan rahbarning boshqaruv uslubi, shaxsiy namunaliligi va jamoani birlashtira olish salohiyatiga bog'liq.

Shuningdek, transformatsion va inklyuziv liderlikka oid ilmiy qarashlar rahbarning jamoani faqat boshqaruvchi emas, balki uni ilhomlantiruvchi, qo'llab-quvvatlovchi va ichki imkoniyatlarini yuzaga chiqaruvchi shaxs sifatida namoyon bo'lishini ko'rsatadi. Bunday rahbar jamoa a'zolarida daxldorlik hissini kuchaytiradi, tashabbuskorlikni rag'batlantiradi, mas'uliyatni ongli ravishda qabul qilish muhitini yaratadi. Natijada jamoa oddiy ijrochilar yig'indisidan yagona maqsad yo'lida harakat qiluvchi mustahkam ijtimoiy-tashkiliy tizimga aylanadi.

Yana bir muhim jihat shundaki, kuchli jamoa faqat tashkiliy intizom asosida emas, balki rahbar va jamoa a'zolari o'rtasidagi ishonch asosida shakllanadi. Rahbarning adolatli, izchil, ochiq va mas'uliyatli yondashuvi jamoa ichida ijobiy psixologik iqlimni vujudga keltiradi. Aynan shu muhitda xodimlar o'z fikrini erkin bildiradi, yangicha yondashuvlarni ilgari suradi, muammolarni yashirmaydi va jamoaviy natija uchun faol harakat qiladi. Shu sababli zamonaviy tashkilotlarda muvaffaqiyatli rahbarni faqat ma'muriy boshqaruvchi sifatida emas, balki jamoa salohiyatini uyg'otuvchi strategik va ijtimoiy lider sifatida baholash maqsadga muvofiqdir.

Demak, “muvaffaqiyatli rahbar – kuchli jamoa garovi” degan fikr ilmiy jihatdan asoslangan xulosadir. Rahbarlik sifati qanchalik yuqori bo'lsa, jamoaning ichki birligi, moslashuvchanligi, natijadorligi va uzoq muddatli barqarorligi ham shunchalik mustahkam bo'ladi. Binobarin, har qanday muassasa yoki tashkilotning muvaffaqiyatini ta'minlashda eng ustuvor vazifalardan biri rahbarlik madaniyatini rivojlantirish, jamoaviy



boshqaruv ko'nikmalarini takomillashtirish va inson omiliga tayangan samarali liderlik modelini qaror toptirishdan iboratdir.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Козловски С. У. Ж., Илджен Д. Р. Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams // Psychological Science in the Public Interest. – 2006. – Vol. 7, № 3. – P. 77–124. – DOI: 10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x.
2. Wang G., Oh I.-S., Courtright S. H., Colbert A. E. Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research // Group & Organization Management. – 2011. – Vol. 36, № 2. – P. 223–270. – DOI: 10.1177/1059601111401017.
3. Braun S., Peus C., Weisweiler S., Frey D. Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust // The Leadership Quarterly. – 2013. – Vol. 24, № 1. – P. 270–283. – DOI: 10.1016/j.leaqua.2012.11.006.
4. Edmondson A. C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams // Administrative Science Quarterly. – 1999. – Vol. 44, № 2. – P. 350–383. – DOI: 10.2307/2666999.
5. Nembhard I. M., Edmondson A. C. Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams // Journal of Organizational Behavior. – 2006. – Vol. 27, № 7. – P. 941–966. – DOI: 10.1002/job.413.



6. Li T., Tang N. Inclusive Leadership and Innovative Performance: A Multi-Level Mediation Model of Psychological Safety // *Frontiers in Psychology*. – 2022. – Vol. 13. – Article 934831. – DOI: 10.3389/fpsyg.2022.934831.
7. De Jong B. A., Dirks K. T., Gillespie N. Trust and Team Performance: A Meta-Analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates // *Journal of Applied Psychology*. – 2016. – Vol. 101, № 8. – P. 1134–1150. – DOI: 10.1037/apl0000110.
8. Wang D., Waldman D. A., Zhang Z. A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness // *Journal of Applied Psychology*. – 2014. – Vol. 99, № 2. – P. 181–198. – DOI: 10.1037/a0034531.
9. Назарова Ф. Х., Худайбердиев З. Я., Назиров А. Х., Хуррамов К. М., Сайдахмедов О. А. Personalni boshqarish: o'quv qo'llanma. – Qayta ishlangan uchinchi nashr. – Toshkent: Iqtisod-moliya, 2016. – 252 b.
10. Турсунов Ш. А., Рашидова Ш. Б. Menejment: o'quv-uslubiy qo'llanma. – Toshkent: TATU, 2014. – 199 b.