

Тўлқин Алимардонов

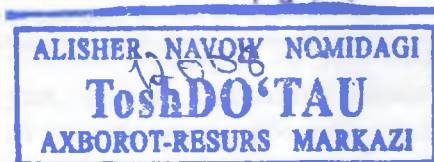
**РАҲБАРНИНГ АХЛОҚИЙ
ҚИЁФАСИ**

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва
жамиyat қурилиши академияси
Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти

Тўлиқин АЛИМАРДОНОВ

РАҲБАРНИНГ АХЛОҚИЙ
ҚИЁФАСИ

Бахтиёр Абдушарифов
Кудубхона устози
f e e e f
1977



“ЎЗБЕКИСТОН ФАЙЛАСУФЛАРИ
МИЛЛИЙ ЖАМИЯТИ” НАШРИЁТИ
ТОШКЕНТ — 2010

65.050.2

A50

Т.Алимардонов. Раҳбарнинг ахлоқий қиёфаси. —Т.: «Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти» нашриёти, 2010.

ББК 65.050.2

УДК: 174 (075)

Мазкур рисола раҳбар ахлоқи, унинг бошқарув тизимига таъсири, турли соҳаларни идора қилишда ахлоқий муносабатларнинг ўрни, уларнинг моҳияти, тарихи, ижтимоий аҳамияти, индивидуал ва умумий кўринишлари, белгилари ҳамда қонуниятлари, технологиялари ва механизмлари каби масалаларга бағишланган. Унда раҳбарга хос индивидуал ва умумий ахлоқ меъёрлари, ахлоқий менталитет, раҳбарнинг ахлоқий имижси, шунингдек, бошқарув ахлоқининг амалий ва назарий муаммолари, унинг тадқиқот объектлари, уларни тадқиқ этиш бўйича мавжуд вазифалар юзасидан тингловчиларнинг билим ва малакасини ошириш кўзда тутилади.

Масъул муҳаррир: ф.ф.д., проф. Қ. Назаров

Тақризчилар: с.ф.д., проф. И. Эргашев, с.ф.д. Ф. Равшанов,
ф.ф.н. доц. Ш. Ризаев

Ушбу рисола Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маъжмаси ҳузуридаги Фан ва технологияларни ривожлантиришни мувофиқлаштириши қўмитасининг БВ-Ф8-071 «Жамиятни демократлаштириши ва янгилаши, мамлакатни модернизация ва ислоҳ қилиш жараёнида миллий гоёни раҳбар кадрлар онгига сингдиришида этник ва умумбашарий кадриятлар уйғунлигининг илмий-назарий асослари» ҳамда ИТД-3-049-«Тафаккур янгилашни ва ислоҳотлар изчиллигини таъминлашда маънавий мезонларнинг аҳамиятини ўрганиш» мавзусидаги лойиҳалар доирасида тайёрланган.

ISBN 978-9943-391-05-5

© Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти нашриёти, 2010.

© Akade miya, Тошкент, 2010.

Жамиятимизнинг маънавий-маърифий жиҳатдан покланиши, ислоҳотларнинг тақдири, халқимизнинг фаровонлиги биринчи навбатда раҳбар кадрларнинг малакасига, фидойилигига, юртпарварлиги ва иймону эътиқодига боғлиқ.

И.А.Каримов

Кириш

Раҳбар шахс ахлоқини шакллантириш ва такомиллаштириб бориш масаласи давлатчилик тарихидаги азаллий муаммолардан бири ҳисобланади. Шу нуқтаи назардан раҳбаршунослик ва унинг таркибий қисми бўлган раҳбар ахлоқи масалаларини илмий ва амалий жиҳатдан ижтимоий ҳаёт билан ҳамоҳанг ўрганиш давр талабидир.

Мустақил давлатчилик асосларимиз, қайта тикланган миллий қадриятлар, бозор иқтисодига асосланган демократик ислоҳотлар раҳбар шахснинг жамият ривожигаги ўрни ва роли, унинг зиммасидаги вазифа ва масъулияти кўламини янада кенгайтирмоқда. Бу эса етук раҳбар шахсларни тарбиялашга оид ахлоқий тамойилларни давр талабларига мувофиқлаштириш, миллий ва умуминсоний қадриятлар асосида такомиллаштириш масалаларини янада долзарблаштирмоқда.

Мамлакатимизда сиёсий бошқарув ва уни ташкил этиш, давлат бошқаруви, давлат хизмати тизимларининг шаклланиши жуда узоқ даврларга бориб тақалади. Зеро Президентимиз И.А.Каримов таъкидлаганидек, “Ўрта Осиё шароитида жамоа бўлиб яшаш туйғуси ғоят муҳим аҳамият касб этади. ...халқимизнинг турмуш ва тафаккур тарзига назар ташлайдиган бўлсак, бошқаларга ҳеч ўхшамайдиган, минг йиллар давомида шакл-

ланган, нафақат ўзаро муомала, балки ҳаётимизнинг узвий бир қисми сифатида намоён бўладиган бир қатор ўзига хос хусусиятларни кўрамиз”¹. Шунинг учун ҳам Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов мустақиллигимизнинг илк даврлариданоқ раҳбар ахлоқи, масъулияти масалаларига алоҳида эътибор бериб келмоқда. Жумладан, Юртбошимиз таъкидлаганидек: «Бугун ислоҳотларнинг қай даражада амалга ошиши раҳбарларнинг дунёқарашига, ҳалол ва пок, тадбиркор ва ташаббускор бўлишига боғлиқ.. Раҳбарлик — лавозим, мансаб эмас, аввало, одамларга хизмат қилиш масъулияти эканини барча тўғри тушуниб олмоғи зарур»². Аслида масаланинг ахлоқий моҳияти ҳам ушбу мулоҳазада ўз ифодасини топган. Раҳбаршунослик фанларида шундай муаммолар борки, уларнинг илмий-амалий ечимини топиш ва амалга татбиқ этиш муҳим масалалардан ҳисобланади.

Юртимиз тарихида раҳбар ахлоқига бевосита ёки билвосита алоқадор бўлган минглаб асарлар яратилган. Тарихий манбаларни ўрганиш шуни кўрсатадики, аجدодларимиз бошқарув ахлоқи тамойилларини ҳар томонлама ўрганишга ва олинган натижаларни амалий ҳаётга татбиқ этишга ҳаракат қилганлар. Мазкур асарларда турли касб эгаларига тавсия этиладиган ахлоқ меъёрларининг ёритилишини кўриш мумкинки, уларнинг касбий, миллий, маданий, маърифий, ахлоқий анъаналарга айланишида мамлакатимизда яшаб ўтган уламолар, фузалолар, давлат арбоблари, ижодкорлар, дин арбобларининг ўрни катта бўлган. Шунинг учун ҳам Президентимиз И.А.Каримов бу анъаналарнинг халқимиз ҳаётига сингиб

¹ Каримов И.А. Юксак маънавият — енгилмас куч. —Т.: Маънавият, 2008. —Б. 7-8.

² Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. 2-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 1996. — Б.380.

кетганлигини эътиборда тутиб, кучли жамият барпо этишимизда “ривожланган мамлакатларнинг кўп асрлик тажрибасига, шунингдек, Ўзбекистон халқининг миллий, тарихий мероси, турмуш тарзи, анъаналари ва руҳияти хусусиятларига таяниш лозим”¹, деб таъкидлаган эди.

Ривожланган мамлакатлар ушбу муаммога оид ўз илмий таълимотлари ва амалий ифодасига эга. Умуман эса, бу муаммолар фан учун янгилик эмас. Айрим давлатларда ўз ривожланиш истиқболлари ва миллий-маънавий хусусиятларидан келиб чиқиб, мазкур масалаларнинг ечимларини шакллантириш, унга амал қилиш тартибларини ишлаб чиқиш устида ишлар олиб борилган. Масалан, АҚШда 1978 йилда “Хукумат этикаси ҳақида” Қонун қабул қилинган бўлса, 1989 йилга келиб эса “Одоб-ахлоқ меъёрларини ислоҳ қилиш ҳақида”ги Қонун кучга кирган. 1990 йилнинг октябрида 1989 йилдаги Қонун АҚШ Президентининг “Мансабдор шахслар ва давлат апарати хизматчиларининг хулқ-атвори этикаси тамойиллари” Фармони билан мустаҳкамланган. Шунингдек, АҚШда раҳбар кадрларни ислоҳ қилиш жараёнида “1978 йилги ҳукумат этикаси” бўйича Қўмита ташкил этилган. Францияда эса 1991 йилдан бошлаб раҳбар кадрлар одоб-ахлоқи қоидаларига² амал қилишга доир қонунларга доимий равишда амал қилиб келинмоқда. Буюк Британия парламентининг Жамоалар палатасида ахлоқ андозалари бўйича махсус парламент хайъати тузилган. Бундай мисолларни жаҳон халқлари тажрибасидан кўплаб келтириш мумкин.

¹ Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. 1-ж. —Т.: Ўзбекистон, 1996. —Б. 276.

² Машарипов И.Б. Маънавий омилларнинг раҳбар кадрлар касбий маданиятини шакллантиришдаги ўрни. Сиёсий фанлар номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. Тошкент — 2009, -Б.17.

Демак, раҳбар фаолияти нафақат раҳбарни, балки жамият фуқароларини ҳам ахлоқий нормалар асосида бирлаштириш, ягона мақсад сари сафарбар этишга қаратилади. Шунинг учун ҳам асрлар силсиласида ватанга хизмат қилиш, адолатлилик, фидойилик, инсонпарварлик каби ахлоқий фазилатларга раҳбар фаолиятининг етакчи мезонлари, давлатчиликни мустаҳкамлаш, унинг ривожланишини таъминлаш омиллари сифатида қаралади. Раҳбар ахлоқининг жамият тафаккури шаклланиши, инсон қалбидаги адолат, тинчлик, озодлик, поклик каби кўплаб туйғуларнинг умумхалқ туйғуларига, маданиятга айланишидаги ўрнига катта аҳамият берилади.

Мазкур рисола раҳбар ахлоқи ва унинг фаолиятини самарали ташкил этишда ахлоқнинг тутган ўрни масаласини ёритишга бағишланган.

Рахбар ахлоқини ўрганишнинг мақсад ва вазифалари

Дунёда турли касблар мавжуд ва улар муайян соҳалар ва тармоқларга ажратилган ҳолда бошқарилади, назорат қилинади. Айтиш жоизки, ҳар бир касб ва у бириктирилган бошқарув тармоғи ёки соҳасининг ўзига хос маданий-ахлоқий анъаналари мавжуд. Лекин бутунги ҳаёт тажрибаси ҳанузга қадар кўплаб соҳалар қаторида бошқарувда ҳам ахлоқнинг меъёрий ёки қонуний талаблари ишлаб чиқилмаганлигини кўрсатади. Чунки ҳеч бир лугатда “бошқарув ахлоқи кодекси” ёки “меъёри” тушунчасига дуч келинмайди, ваҳоланки, шифокорлар ахлоқи, педагогик ахлоқ, ҳуқуқшунос ахлоқи, ҳарбийлар, банкирлар, сиёсатчилар ва бошқалар ахлоқи ҳақида фикрлар жуда кўп билдирилади. Буни илм-фанда алоҳида ўрганиш керакми, йўқми деган масаланинг ўзи ҳозирча мунозарали. Бу ўринда Қ.Назаров томонидан билдирилган қуйидаги фикр мақсадга мувофиқ: “... у ёки бу фан соҳаси ҳақида фикр юритилганида, унинг вужудга келишида қайси мамлакат ёки ҳудуд муҳим роль ўйнаганлиги ёхуд фаннинг номи ғалатироқ эшитилиши асосий мезон сифатида қаралмаслиги лозим... Балки масала ана шу фаннинг аҳамияти, замона талабларига жавоб бериши, даврнинг муаммоларини ечишда бирор-бир соҳада қўл келиши, жамиятга фойдаси тегиши тўғрисида”¹ бўлиши зарур.

Жаҳон илмий оламида рахбар фаолияти билан боғлиқ муаммолар “Этика” фани доирасида ўрганиб келинмоқда. Этика — ахлоқий таълимот. Унинг асосий категориялари “эзгулик”, “яхшилик”, “адолат”, “виждон” “бурч” ва ҳоказолар. Этика одат, кўникма, инсоннинг у ёки бу

¹ Назаров Қ. Аксиология — кадриятлар фалсафаси. —Т.: Маънавият, 1998. —Б.4.

хатти-ҳаракатлари, энг яхши одат турларини ўргатади, тавсиялар беради. Бугунги кунда “Этика” махсус фан сифатида фалсафадан ажралиб чиқди, аммо унинг предмети ахлоқ (ахлоқий кадриятлар) ҳисобланади.

Бошқарув хизмати ва умуман, раҳбар фаолиятини баҳолашда ахлоқ масалалари жуда муҳим аҳамиятга эга. Шунга кўра, бу масалада ахлоқнинг нима сабабдан ва қай тарзда бунчалик муҳим ўрин эгаллашини англаш учун “ахлоқ-одоб” тушунчасининг моҳияти ва хусусиятлари ҳақида қисқача тўхталиб ўтиш лозим. Амалда кўпинча “ахлоқ” сўзи “одоб” тушунчаси билан биргаликда қўлланади. Таъкидлаш жоизки, ўз маъносига кўра “ахлоқ” ва “одоб” тушунчалари синоним, аммо бу тушунчаларни ажратувчи нуқтаи назарлар ҳам мавжуд. Шу каби “этика” тушунчаси ахлоқий муаммолар доирасида тез-тез учраб туради. Одоб-ахлоқ объектини фалсафий ўрганиш этикани шу фаннинг таркибий қисмига айлантирган. Айнан этикада ахлоқ феноменининг умумий таърифи берилган, унинг тоифалари асосланиб, меъёрлари тавсифланган. Булар қуйидагилар:

— ижтимоий онгнинг махсус шакли ва муносабатлар тури;

— шахс ёки инсонлар жамоасининг яхшилик ва ёмонлик, бурч ва виждон, ҳаётдаги мақсад ва интилишлар, манфаатлар ва ҳоказолар тўғрисидаги бир хил қарашлари;

— ижтимоий муносабатлар тури сифатида жамиятда объектив равишда мавжуд бўлган алоқаларни ўз ичига олган қарашлар тизими;

— ижтимоий алоқаларда аниқ ахлоқий тамойиллар, меъёрлар, жамоатчилик фикри, анъаналар, урф-одатлар, кўникмаларга асосланиш.

“Раҳбар этикаси” тушунчасининг илмий доираларда турлича атамалар, илмий тушунчалар билан ишлатиш тажрибаси мавжуд. Масалан, ғарбда ёки русларда “эти-

ка руководителя”, “этическое отношение руководителя”, “моральные основы управления и руководитель” деган тушунчалар ишлатилади. Бу тушунчаларнинг ўзига хос хусусиятлари бўлса-да, мазмун-моҳияти ва мақсад-муддаоси бир хил. Мораль — ахлоқ, нравственность — ахлоқийлик, этика — одоб тушунчаларини беради. Масалан, этика ахлоқдан фарқли ўлароқ масъулият юкламайди. У ёки бу ҳолатда инсон ўзини қандай тутиши тўғрисида тавсия беради. Этика конкрет вазият ва ҳолатга қаратилган бўлса, ахлоқ умумий кўриниш касб этади.

Ахлоқ — инсоннинг амал қилиши лозим бўлган нормалар тартиби, муносабатларнинг ижтимоий шакли. Ахлоқ — одамлар риоя этиши лозим бўлган инсонпарварлик ғояларининг идеал ифодаси. Ахлоқ одамларни бирлаштиришга, жипслаштиришга, жамиятда барқарор ва адолатли муносабатларни таъминлашга қаратилган қадриятларда намоён бўлади.

Кундалик турмушда инсон бошқа одамлар билан турли даражадаги муносабатларга дуч келади ва у маълум қадриятларга асосланиб хатти-ҳаракат қилади. Жамият ҳам ана шундай зарурий муносабатлардан ташкил топган. Бу эҳтиёж ахлоқий нормалар негизида тартибга солинади. Инсон нафақат доимий такомиллашиб, ривожланиб боришга, балки тафаккур эгаси сифатида яхшини ёмондан ажратувчи ахлоқий мавжудот ҳам. Шунинг учун ахлоқ инсоннинг шахсий қадриятига айланганда, унинг аниқ фаолияти ва хатти-ҳаракатларига кўчиб ўтганда реал йўналтирувчи кучга, бурчга айланади. Мазкур муносабатларсиз ахлоқнинг мавжудлигини таъминлаб бўлмайди. Айнан шу хусусиятлар ахлоқнинг жамиятда бир хил қоидалар асосида яшаётган турли манфаатли муносабатларни тартибга солувчи ижтимоий функциясини ифода қилади.

Аммо масаланинг муаммоли жиҳати шундаки, ахлоқ ҳар доим ҳам реал ижтимоий ҳаёт талабларига, айни пайтда

одамларнинг ҳам кундалик хатти-ҳаракатларига мос келавермайди. Мазкур қарама-қаршилик ва зиддиятли муносабатлар замирида инсон хатти-ҳаракатларининг моҳияти яширинган. Бир томондан, инсон жамиятда ахлоқий нормалар асосида яшашга интилади ва иккинчи томондан, кўп ҳолларда ахлоқий нормалар бузилишига олиб келадиган шароитда ўз эҳтиёжларини қондиришни истайди. Идеал ғоялар ва амалий ҳаёт талаблари ўртасидаги ички ихтилофлар ҳаётнинг турли соҳаларида доимо мавжуд бўлади. У кўпроқ бевосита ишчи мулоқотлар мобайнида намоён бўлади. Чунки мулоқот даврида шахс ижтимоийлашуви ва ўз-ўзини ифода қилиш жараёни кечади.

Мулоқотлар турли кўринишда амалга оширилади. У шахслараро, ижтимоий, оммавий, касбий, ишчи ва раҳбар ходимлар ўртасидаги ва яна бошқа кўплаб хилма-хил мулоқотлардан ташкил топади. Унинг асосий вазифаси ҳамкорлик фаолиятини ташкил этиш, шахсий муносабатларни шакллантириш ва ривожлантириш, одамларнинг бир-бирларини ўрганишдан иборат. Тадқиқотимиз мавзуси раҳбар ходимларнинг ишчи мулоқотларида ахлоқий муносабатларни ташкил этиш масалаларига қаратилади. Ишчи мулоқотининг хусусияти шундан иборатки, у маълум бир тур ва соҳа фаолияти нуқтаи назаридан келиб чиқади. Расмий муносабатлар эса мулоқотнинг ёки хатти-ҳаракатларнинг маълум норма ва стандартлар асосида ташкил этиш эҳтиёжини туғдиради. Аниқроғи, раҳбар ва ходим ахлоқий нормаларсиз мулоқотга киришса олмайди. Айнан ана шу нуқтада барча бирдек амал қилиши лозим бўлган муносабатларнинг этик алоқалари вужудга келади.

Ҳар бир раҳбар ўзи учун мулоқотнинг этик тартибларини ўзлаштиради, шахсий фазилатлари ва тажрибалари билан бойитади, манфаат ҳамда эҳтиёжлари доирасида ундан фойдаланади. Муҳими, у ўз-ўзини баҳолай олиш, ташқаридан кузатиш, хатти-ҳаракатлари-

ни мунтазам равишда таҳлил қилиш, танқидий баҳо бериш салоҳиятига эга бўлиши лозим. Ўзига баҳо бера олиш қобилияти шахснинг ички интизомини мустаҳкамлайди, мақсад-муддаоларининг мантиқийлигини белгилайди, мулоқот мақомини оширади, туғилиши мумкин бўлган зиддиятларни бартараф қилади, ихтилофларнинг олдини олади, мураккаб вазиятлар ечимини топади, суҳбат мавзуини ижобий ўзгартиришга эришади. Натижада салбий эмоциалар қаршилигини тўсувчи соғлом руҳий муносабат қарор топади.

Мазкур этик нормаларга амал қилиш, зеро, унинг талаблари ахлоққа нисбатан нисбий кўриниш касб қилсада, профессионал хизмат доирасида муваффақиятга эришиш гарови бўлиб хизмат қилади. Улар бошқарув этикети, дипломатик этикет, ҳарбий этикет, умумфуқаровий этикет, ишчи этикети, касбий этикет, раҳбар этикети турларида намоён бўлмоқда.

Шундай қилиб, раҳбар маданияти, бошқарув маданияти, расмий муносабатлар тартиби, жамоанинг ахлоқий нормалари, жорий этилган одоб, хулқий ихтилофларни ҳал этиш тартиблари, ходимларнинг шахсий ва меҳнат ҳуқуқлари, ишдан ташқари шахсий муносабатларнинг маданий даражаси раҳбар ахлоқини ўрганиш объекти ҳисобланади. Раҳбар ахлоқини ўрганувчи предметлар сирасига фалсафа, социология, маданиятшунослик, психология, политология каби фанлар киради.

Раҳбар ва ходим муносабатларини тартибга солишда ахлоқнинг ҳуқуқ билан бўлган ҳамкорлик муносабатлари ниҳоятда муҳим. Масала шундаки, ахлоқий қадриятлар қанчалик устувор бўлмасин, ҳуқуқсиз амалга ошмайди. Ҳуқуқ жамиятда турли ахлоқий даражалар мавжуд бўлган шароитда муносабатлар тенглигини таъминлашга хизмат қилади. Айни пайтда, ҳуқуқий нормалар ҳам ахлоқий норма талабларига жавоб бермаса, ҳуқуқ

жамиятда ўзаро муносабатларни таъминлашга хизмат қила олмайди. Натижада, одамлар ўртасидаги муносабатларда зиддият ва қарама-қаршиликлар вужудга келади. Аммо шунга қарамасдан, ахлоқ ва ҳуқуқ ўртасида алоҳидалик хусусиятлари ҳам мавжуд. Масалан, ахлоқ нормалари ижтимоий онг ва тафаккурда шаклланади, ҳуқуқ эса юридик актларда қайд этилган, давлат органлари томонидан белгиланган нормалардан ташкил топади. Ҳуқуқий нормаларда муносабатлар ва вазиятларга нисбатан давлатнинг аниқ белгиланган иродаси ифодаланади, ахлоқда бу муносабатларни муҳокама қилиш кўлами кенг бўлади. Ахлоқ фуқароларнинг ўз мажбурият ва бурчларини онгли равишда, ижтимоий аҳамиятини англаган ҳолда виждон амри билан бажариш орқали ихтиёрий тарзда амалга ошади. Қонун эса фуқароларни шу мақсадлар йўлида мажбурлаш кучига эга. Аммо жамият, шахс, оила, хизмат, меҳнат фаолияти ва бошқа кенг доирадаги муносабатларни ҳуқуқ эмас, ахлоқий нормалар қамраб олади. Ахлоқнинг ўзига хос ажралиб турадиган хусусияти ҳам унинг умумийлигидадир. Шунинг учун раҳбар фаолиятини ахлоқий нормалар асосида тартибга солиш ва назоратга олиш салоҳиятли кадрларнинг давлат ва жамият бошқарувига келиши ҳамда ишлаши учун мустаҳкам замин яратади.

Раҳбарлик фаолияти нафақат ижтимоий, ҳуқуқий ва ташкилий, балки жамиятга, инсонларга таъсир кўрсатувчи бурч, мажбурият, масъулият, шаън, виждон каби ахлоқий қадриятлардан ташкил топади. Раҳбар давлат ва жамиятнинг ахлоқий юзи, мақсад-муддаоларининг ифодачиси. Жамият барқарорлиги, давлатнинг равнақи ва истиқболи раҳбарнинг нафақат профессионал тайёргарлигига, балки унинг ахлоқий сифатлари билан бевосита боғлиқ жараёндр. Зеро, фуқаролар раҳбар фаолиятига қараб йўналиш олади, орзу-умидлари ва келажакка ишонч

боғлайди. Шундай қилиб, раҳбар ҳуқуқдан қочиши мумкин, лекин ахлоқий норма талабларидан — ижтимоий кўзгу ифодасидан қочиб кета олмайди. Чунки ҳуқуқ далилларга суянади, ахлоқ эса ижтимоий фикр амрига.

Раҳбар фаолияти ва унинг мустақил қарор қабул қилиш каби вазифалари моҳиятида кўпроқ субъектив муносабатлар ётади. Чунки ҳар қандай раҳбар, аввало, инсон сифатида у ёки бу масала юзасидан ўзининг шахсий дунёқараши орқали маълум хулосалар чиқариб, иш фаолиятини ташкил этади, таъсир кўрсатади. Шундай экан, раҳбарнинг адолатли қарорлар қабул қилишида, халқ фаровонлиги йўлида фидойилигида ахлоқий сифатларнинг устуворлик қилиши давлат ва жамият учун ниҳоятда катта аҳамият касб этади. Мазкур долзарб вазифалардан келиб чиқиб, бугунги кунда раҳбар фаолиятининг, аниқроғи, давлат хизматчисининг ахлоқий тамойиллари тегишли норматив ҳужжатларда ўз ифодасини топиши эҳтиёжи сезилиб турибди. Масалан, жаҳон тажрибаларида кадрлар сиёсати хизмат фаолиятининг ахлоқий нормалари қуйидаги тамойиллар асосида шакллантириб келинмоқда:

1. Давлат ва жамиятга хизмат кўрсатиш тамойили.

Кадрлар фаолиятида ва давлат хизматида барча хизматчиларга қонун ижросини таъминлашга амал қилиш мажбуриятини юклаш муҳим этикавий тамойил ҳисобланади. Барча ҳуқуқий тизимларда қонунлар ахлоқий мазмун касб этади, ҳар бир қонун актларининг ахлоқий қийматлари мавжуд бўлади.

2. Қонунийлик тамойили.

Мазкур тамойил республика Конституцияси ва тегишли қонунлар устуворлигини амалда таъминлаш механизмларини ташкил этишни талаб қилади. Раҳбар учун қонунни ижро этмаслик нафақат қонуний, балки ғайриахлоқий ҳодисадир. Афсуски, ижтимоий таҳлиллар шунини кўрсатмоқдаки, ҳали-ҳамон айрим

раҳбарларнинг ҳуқуқий маданияти ниҳоятда паст. Бу эса қонунларнинг қўпол равишда бузилиши, амалиётда қонунларга амал қилишда икки хил ёндашувнинг вужудга келиши, айрим раҳбарларнинг масъулиятсизлиги, жавобгарликдан қочиши каби иллатларни юзага келтирмоқда.

3. Гуманизм тамойили. Бу тамойил раҳбар инсонларни ҳурмат қилиш, уларга нисбатан бағрикенг бўлиш, унинг ҳуқуқ ва эркинлигини ҳимоя этиш, шахс шаъни ва даҳлсизлигига риоя қилиш ва тан олинисини талаб қилади.

4. Масъулият тамойили. Раҳбарлар зиммасига кадрлар танлаш ва бошқарув борасида қарорлар қабул қилишда нафақат юридик, балки ахлоқий масъулият ҳам юкланиши назарда тутилади. Ҳозирча бу вазифа раҳбарларнинг виждон амрига юкланган. Агар тегишли низомилар давлат хизматчилари фаолиятига киритилса, унга амал қилиш қоида даражасида ошади. Яъни ахлоқий нормаларга амал қилиб ишлаш тартиби раҳбарларнинг кундалик фаолиятига айланади.

5. Адолат тамойили. Ушбу тамойил моҳияти фуқароларнинг қонуний манфаатлари ва ҳуқуқларини ҳимоя этиш, ҳокимият ваколатларини меъёрида ишлатишни назарда тутди. Жамиятнинг энг олий ахлоқий талаби — ҳокимият инсонларнинг адолатга бўлган талабини қондириши билан белгиланади. Раҳбар томонидан содир этилган ҳар қандай адолатсизлик ҳокимиятнинг нуфузини туширади. Бу тамойил раҳбарлар тайинлашда уларнинг ахлоқий фазилатларига алоҳида эътибор қаратилишини талаб қилади.

6. Лаёқатлилиқ тамойили. У хизматчиларнинг давлат томонидан белгиланган тартиб, норма ва кўрсатмаларни ихтиёрий ва онгли равишда бажаришини назарда тутди. Давлатнинг обрўини ҳар томонлама ошириш, жамият ва давлат институтларига ҳурмат билан муносабатда бўлиш, давлат хизматида садоқатли бўлиш каби тамойилларни та-

лаб қилади. Шундан келиб чиқиб, раҳбарлар барча давлат органлари фаолияти, аҳоли, жамоат ташкилотларига нисбатан лаёқатлилигини намоён қилиши назарда тутилади.

7. Сиёсий холислик тамойили. Ушбу тамойил давлат хизмати ва кадрлар фаолияти сиёсатдан, ҳокимият учун курашлардан холи бўлиши кераклигини назарда тутди. Давлат хизмати тизими сиёсий гуруҳбозликка йўналтирилган, мафкуравий эҳтиросларга тортилган ҳолатларга изн берилиши ноўрин ва у давлат яхлитлигига зиён келтиради. Ҳокимият аслида сиёсий тизим ифодаси бўлсада, уни сиёсий курашлар гирдобига тортиш жамиятнинг бўлинишига олиб келади. Ҳокимият ва унинг тармоқлари вазифаси қонунлар асосида сиёсий партиялар кураши ва фаолиятини ташкил этишда амалий ёрдам кўрсатиш, уларга тенг шароит ҳамда имкониятлар яратиш, миллий манфаатлар устуворлиги таъминланишини назорат қилишдан иборат. Шу жиҳатдан ҳам, демократик жамиятда давлат аппаратини сиёсийлаштириш мумкин эмас. Аммо бу, ҳокимият сиёсий жараёнларнинг кузатувчиси бўлиши керак дегани эмас. Давлат ҳокимияти, раҳбарлар жамият тақдир ва унинг барқарор ривож учун масъулдирлар.

8. Ҳақгўйлик ва виждонлилик тамойили. Мазкур тамойил коррупция ва бюрократизм иллатларини давлат хизматида мутлақо қабул қилиб бўлмасликка асосланади. Давлат хизматидаги коррупция ҳолатлари унинг нуфузини туширади, ҳокимиятнинг бошқарув қудратини заифлаштиради, демократик кадриятларга хавф туғдириб, фуқароларда давлатга нисбатан ишонч туйғуларини сўндиради. Коррупция — бу тизимий ҳолат, унга нисбатан нафақат ҳуқуқий жиҳатдан курашиш, балки ахлоқий нормалар орқали қаршилик кўрсатиш лозим бўлади. Шундай қилиб, давлат хизмати ва кадрлар сиёсатининг тамойиллари ахлоқий нормалар мажмуи асосида ташкил этилган фаолият ва муносабатлар ҳосиласи ҳисобланади.

Кўриб чиққанимиздек, ахлоқий нормалар раҳбар зиммасига бошқарув тартибларини масъулият билан адо этиш мажбуриятини юклайди. Бу мажбурият раҳбарлик фаолиятининг адолатли тамойилларга, ходимларга нисбатан ахлоқий муносабат, бошқарувни амалга оширишда танлаган ёндашувлар, восита ва услубларнинг маърифий қўлланишида намоён бўлади.

Шундай қилиб, раҳбарнинг қарорлар қабул қилиш, ишни ташкил этиш маданияти, ўзини тутиши, жамоани бошқариши, унга раҳбарликни амалга оширишга қаратилган фаолияти муаммонинг илмий объекти бўлиб, уни ўрганишга қаратилган фанлар муаммонинг предмети ҳисобланади. Унинг мақсад ва вазифаси раҳбар ахлоқининг мезонларини аниқлаш, сиёсий ва ижтимоий жараёнларга татбиқ этиш услублари тўғрисидаги фаннинг илмий таснифини белгилашга қаратилади.

Ахлоқий муносабатлар нафақат жамият ва одамларнинг, балки ҳокимият бошқарувида раҳбарлар фаолиятидаги муносабатлар даражасини ҳам ўрганади. Раҳбарнинг фаолияти ахлоқий нормалар асосида ташкил этилиши давлат сиёсатининг изчиллиги, ислохотларнинг самарадорлиги, жамият барча аҳоли қатламларининг тенг ва барқарор муносабатларини таъминлашга хизмат қилади. Ҳокимият бошқаруви муносабатларида этикавий тизимнинг жорий этилиши раҳбарнинг давлатга, жамиятга, фуқароларга нисбатан муносиб (ахлоқий) хатти-ҳаракатларини белгилайди. Улар ўртасидаги тафовутни минималлаштиради, мавжуд зиддиятларни мувозанатда тутиб, манфаатларни уйғунлаштиради.

Бошқарувда ахлоқ муаммоси, айниқса, мустақил тараққиёт йўлини танлаган мамлакатлар учун муҳим ва долзарб вазифалар қаторига киради. Зеро, собиқ совет тузуми давридаги раҳбар зиммасига юкланган вазифалар давлат манфаати ва шу сиёсий тузум мафкураси

талабларига асосланганлиги бизга маълум. Кўп йиллик мафкуравий муносабатлар ижтимоий ҳаёт тизимига, айниқса, бошқарув услубига сингиб кетган. Буйруқбозлик, ўта марказлаштирилган маъмурийчилик, яккаҳукмронлик қилиш, зуғум ўтказиш, кўрқув ва тажовузда сақлаб туриш тоталитар бошқарувнинг мазмун-моҳиятини ташкил қилган. Бошқарувда миллийлик ва умуминсоний қадриятлар, ахлоқий муносабатлар тоталитар мафкуравий сиёсатга зид ҳолат деб қаралган. Аслида ҳам шундай бўлган. Фақат давлат манфаатини устувор билган бошқарув сиёсатида миллий қадриятларга ўрин қолмаган. Раҳбар ижрочи-лаббайчи, ходимлар эса манфаатни амалга оширувчи воситачилар ҳисобланган. Ҳар қандай ташаббусга шу мафкура манфаати доирасида ҳаракат қилишга рухсат берилган.

Мустақиллик, Ўзбекистон танлаган йўл — бозор иқтисодига асосланган демократик тараққиёт бугун бошқарув ва раҳбарлик масалаларини ҳам тубдан ўзгартириб юборди. Бош масала инсон манфаати, унинг эркинлиги, миллий ва умуминсоний қадриятлар устуворлигини таъминлаш, халқ фаровонлигига эришишга қаратилмоқда. Айниқса, хусусий мулкчилик турларининг хилма-хиллиги, бозор муносабатларининг кенгайиб бориши, замонавий технологияларнинг кириб келиши, ишлаб чиқариш муносабатлари, одамлар онги ва турмуш даражасининг ўзгариши раҳбарликнинг барча бўғинларини янгича, миллий ва умуминсоний қадриятлар асосида ташкил этиш, миллий манфаатларни уйғунлаштирган замонавий бошқарув услубларини жорий қилиш ҳамда такомиллаштириб бориш заруратини туғдирмоқда.

Шубҳасиз, миллий давлатчилик бошқарувини замонавий мамлакатлар қаторида шакллантириш, республикада амалга оширилаётган ислохотларга мос тарзда ташкил этиш борасида сезиларли натижаларга эришилди. Ушбу эҳтиёжларга жавоб бера оладиган назарий ва ама-



лий воситаларни такомиллаштириш ҳамда кундалик турмушга амалий тамойилларни жорий этиш талаб қилинади. Шундай экан, ишларимиздаги муаммолар нималардан иборат, уларнинг кўлами ва умумий жиҳатлари нималарда намоён бўлади?

Биринчи муаммо — бозор иқтисодига асосланган хусусий мулкчилик асосларининг мазмун-моҳиятини, истиқбол мақсадларини англашда кечаётган қийинчиликлар билан боғлиқ. Улар мулк тақсимоти, уни тасарруф қилиш ва бошқарувини ташкил этиш, ўрта қатламнинг шаклланиши ҳамда унинг мустаҳкам ижтимоий кучга айланиши билан боғлиқ масалаларда кўзга ташланади.

Хусусий мулкчилик муносабатлари маъмурийчилик табиатини қабул қила олмайди. У эркинлик билан озиқланади. Лекин эркинликни тартибга солиш, назорат қилиш, ундан самарали ва умумманфаат йўлида фойдаланиш, миллий ривожланиш ва тараққиёт йўлидаги масъуллиқ туйғуларининг ўсиши каби масалаларда маърифий ҳамда ҳуқуқий муносабатларни ташкил этиш даражаси билан боғлиқ айрим муаммоларимиз мавжуд. Албатта, бу масала миллий тафаккур юксалиши билан боғлиқ маълум бир даврий жараён ҳам ҳисобланади. Аммо, шунга қарамай, бозор иқтисоди ва демократик ривожланиш талабларига мос салоҳиятли раҳбар кадрлар захирасини яратиш, танлаш, тайёрлаш ва раҳбарлик лавозимларига тавсия қилиш борасида яхлит тизимни ташкил этиш лозим.

Иккинчи муаммо — демократик кадриятларни ўзида мужассамлаштирган эркинлик, адолат, тенглик, масъулият, интизом, фуқаролик позицияси, ватанпарварлик, садоқат, миллий ва умуминсоний кадриятларни англаш ва ижтимоий турмушда унинг амалий ифодасини қарор топтириш, яъни эркин ва тенг яшашга бўлган интилиш, бошқаларнинг ҳам эркинликка бўлган интилишини ҳурмат қилиш,



меҳнат интизомига риоя этиш, қонунларга амал қилиш рағбати, шахсий манфаатларни умумий манфаатлар билан уйғунлатиришга эришиш, мамлакат, эл-юрт тақдирига масъул бўлиш, миллий манфаатларни устун билиш каби юялар борки, бундай мақсадлар ўз-ўзидан амалга ошмайди. Улар жамият ва давлат миқёсида маълум ижтимоий нормаларни тизимлаштириш орқали ташкил этилиши, йўналтирилиши, бошқарилиши лозим. Шунинг учун ахлоқий қадриятларни амалга оширишнинг стандартларини яратиш ва жамоларга тавсия этиш ижтимоий фанлар олдидан турган долзарб вазифалар қаторига киради.

Учинчи муаммо — раҳбар ва ходимнинг маънавий дунёси билан боғлиқ қадриятлар. Жумладан, япон, хитой миллатларида бўлгани каби бизда қандай қадриятлар мавжудки, ижтимоий ва касбий муносабатларимизда унга амал қилмаслик шаънимизга доғ туширади? Албатта, кўплаб мисолларни келтириш мумкин, аммо бугун қадриятларимизда мавжуд бўлган меросимизни замонавий анъаналар асосида ривожлантириш, раҳбар фаолияти билан боғлиқ муносабатларни ахлоқий нормалар негизидан шакллантиришнинг ҳуқуқий асосларини яратиш эҳтиёжи бор.

Тўртинчи муаммо — раҳбар кадрларни танлаш, улар захирасини ташкил этиш, тайёрлаш, тавсия қилиш, хизматини ташкил этиш борасидаги муҳим вазифаларни англаш баробарида тегишли қонун, меъёрий ҳужжатлар қабул қилинмаётгани, низом ва дастурлар ҳамда етарли даражада замон талабларига мос илмий-услубий қўлланмаларнинг ишлаб чиқилмаётганлиги интеллектуал ресурслардан оқилонани фойдаланиш борасидаги вазифаларни орқага суриб келмоқда. Бу ўз ўрнида давлат хизматидаги раҳбар ходимларнинг ахлоқий нормалар асосида фаолият кўрсатишини рағбатлантирувчи ва назорат қилувчи яхлит тизимнинг ташкил этилмаётганлигида намоён бўлмоқда.

Бешинчи муаммо — раҳбаршунослик ва унинг ахлоқий масалалари билан шуғулланувчи айрим олимлар ахлоқнинг ижтимоий-сиёсий ролига доир юкни тан олмаслик, сиёсат, ҳокимият, бошқарув, раҳбарлик ахлоққа зид эканлигини асослаш каби қарашларида намоён бўлмоқда. Жамиятда ахлоқнинг нормага айланиши, унинг ҳуқуқий асосларини мустаҳкамлаш орқали қаттиқ интизом, муросасиз тартиб, адолат, тенглик, умумий қоида ва талаблар юзага келади. Куч — адолатда. Адолат меъёрларига риоя қилмаган, уни кундалик эҳтиёжга айлантормаган, ёшларни тарбияламаган жамият тараққиётга юз тута олмайди.

Демократик жамият танланган мақсадга кўра барча вазифалар қонунлар асосида бошқарилиши, аниқ ва муросасиз тартиблар асосида ташкил этилиши билан ажралиб туради. Ўсиш, юксалиш доимо соғлом ва рақобат муҳитида амалга ошишига алоҳида эътибор қаратилади. Шундай экан, жамиятда соғлом рақобат муҳитини таъминлашнинг ижтимоий негизлари қандай шакллантирилади, қандай ҳуқуқий мурватлар асосида такомиллаштирилади, фуқароларнинг шахсий ва умумий манфаатлари давлат манфаатлари билан қандай уйғунлаштирилади, улар қандай бошқарув воситалари таъсирида амалга оширилади? Жамиятда сиёсий-ижтимоий кучлар мувозанати барқарорлиги қандай таъминланади? Кўриб турганимиздек, жамият ва давлат фаолияти яхлит организм сифатида доимо тафтиш ва ташхис ўтказиб туришга, аниқланган натижалар ечимини топиб, унинг соғлом функционал хизматини таъминлашга қаратилган мунтазам муолажаларни талаб қилади. Бундай муолажани эса раҳбарлик вазифасига танланган ахлоқий кадриятларга содиқ, иродаси бақувват шахслар таъминлайди.

Жамият ва давлат бошқарувида раҳбар ахлоқи масалалари алоҳида ҳамда жуда кенг илмий ва амалий

муаммолардан бири бўлиб ҳисобланади. Мазкур услубий қўлланмада эътиборни раҳбар шахснинг ахлоқи ва бошқарувда амал қилиши лозим бўлган маданий мезонларнинг услубларига қаратамиз. Жумладан, бошқарувда раҳбарларнинг ўз вазифасига бўлган масъулияти, одоби ва хатти-ҳаракати, мамлакат сиёсати, ижтимоий ва иқтисодий ривожига таъсири, бошқарув муносабатларида этик стандартларни вужудга келтириш, манфаатлар ихтилофини бартараф қилиш, мулоқот ўрнатиш, муомала маданияти, раҳбарнинг ахлоқий сифатлари таснифи, жамоада ёхуд хизмат вазифасида гуруҳбозликнинг олдини олиш каби масалаларни қамраб олади. Бундай мезонлар ижтимоий адолат, фуқароларни жамият ва давлат ҳаётидаги реал иштироки, қонун устуворлиги, манфаатлар уйғунлигини таъминлаш каби вазифаларда намоён бўлади. Зеро, бошқарувнинг моҳияти қандай мазмунга асосланса, раҳбар ўз фаолиятида шундай мезонларга амал қилади. Шунинг учун бошқарувнинг механизм сифатидаги ролини эътибордан четда қолдириб бўлмайди. Унинг моҳияти фақат ахлоқий қадриятлар мазмунига хизмат қилиши лозим.

Этикавий муносабатларни ташкил қилишда ахлоқий нормалар пойдевор сифатида ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Зеро, давлатнинг сиёсий, ижтимоий, иқтисодий соҳалардаги амалий фаолияти ва дипломатик алоқалари ахлоқий нормаларга асосланади. У қанчалик юқори бўлса, фаолият ҳам шунчалик самарали бўлади.

Шундай қилиб, раҳбар ахлоқи фанининг предмети бошқарув тизимидаги ахлоқий муносабатлар тизимидан иборат бўлиб, турли соҳаларни идора қилишда ахлоқий муносабатларнинг ўрни, уларнинг моҳияти, хусусиятлари, ривожланиш тадрижи, тарихи, тараққиёт жараёни, ижтимоий аҳамияти, принциплари, индивидуал ва умумий кўринишлари, белги ҳамда қонуниятлари, ахлоқнинг

тизимли шаклланиш технология ва механизмлари, методологияси, шаклланиш ва ривожланишини аниқлаш тизимлари, раҳбар, раҳбарлик ва раҳбариятга хос индивидуал ва умумий ахлоқ меъёрлари, ахлоқий менталитет, имидж, шунингдек, бошқарув ахлоқининг амалий ва назарий муаммолари, унинг тадқиқот объектлари, уларни тадқиқ этиш эса мазкур фаннинг вазифаси ҳисобланади.

Раҳбар ахлоқи масалалари фаннинг алоҳида бир соҳаси сифатида ўзига хос мақсад ва вазифаларга эга. Раҳбар ахлоқига оид ҳам назарий, ҳам амалий тадқиқотлар олиб борилиши, ижтимоий ҳаётнинг ажралмас бир қисми эканлигини ҳисобга олсак, унинг мақсади:

— бевосита ёки билвосита раҳбар ахлоқига доир тарихий, замонавий ёзма манбалар, уларнинг ижодкорлари, бошқарувдаги ахлоқ тизими билан боғлиқ тарихий ва замонавий воқеа-ҳодисалар, амалий жараёнларнинг ўзига хос хусусиятларини ўрганиш;

— фан ва амалий жараёндаги масалаларни бир бутунликда олиб, уларнинг ривожланиш шарт-шароитлари, асослари, йўналишлари, татбиқ этилиш ўрни, вазифаларини илмий текшириш, координациялаш ва қиёсий таҳлил қилиш;

— қонуниятларни кашф қилиш ва тараққий эттира бориш, шу мақсадда муайян давр ва келажак учун муҳим бўлган умумий ва соҳалар бўйича индивидуал ҳулосалар тақдим этишни тизимлаштириш кабилардан иборат бўлади.

Раҳбар ахлоқини ўрганишнинг бош вазифаси, ўз объектига доир барча масалаларни илмий, амалий ва назарий жиҳатдан чуқур текшириш воситасида:

— жамиятга тараққиёт учун хизмат қиладиган муҳим ҳулосалар тақдим этиш;

— эришилган натижаларнинг аҳамияти, татбиқ этилиш даври, ўрни ва мақсадларини аниқлаб, тавсиялар,

дастурлар, тизимлар, функционал механизмлар тақдим этиш, жамиятга хизмат кўрсатиш самарадорлигини асослаш;

— амалий жараёнларда бошқарувни кучли ва замонавий миллий бошқарув ахлоқи тизими ва билимлари билан қуроллантириб бориш;

— бошқариш, раҳбар, раҳбарлик ва раҳбарият учун янги шарт-шароитлар, шу асосда улар учун лозим бўладиган зарурий хусусиятлар, тартиб-қоидалар ва бошқа талабларни башорат қилиш, доимий равишда энг илғор фаолият кўринишлари ва ташкилий механизмлар ҳамда услубларни кашф этиб боришдан иборатдир.

Ҳозирга қадар давлат бошқаруви, давлат хизмати ва давлат хизматчиси, сиёсатшунослик, бошқарув психологияси ва социологияси, менежмент, персонал бошқаруви, лидерология каби фанлар таркибида ўрганиладиган раҳбар ахлоқи, бизнингча, алоҳида фан бўлиш учун барча асос ва манбаларга эга. Юқорида зикр этилган фанлар раҳбар ёки бошқарув ахлоқи масаласига ўз йўналишлари доирасида ёндашади. Масалан, “Менежмент” фани бу масалага, асосан, иқтисодий, меҳнат самарадорлигини ошириш нуқтаи назаридан ёндашса, давлат бошқаруви, давлат хизмати ва хизматчиси, персонал бошқарувига оид масалаларни тадқиқ этувчи фанлар тузум ва жамият, ташкилотнинг тартибли тараққиётини йўлга қўйиш, бошқарув ҳамда қонунлар мувофиқлигини тадқиқ ва таҳлил этиш йўлидан борадилар, сиёсатшунослик фани сиёсий жараёнларда шахснинг тутган ўрнига аҳамият қаратса, бошқарув психологияси раҳбар шахс ва жамоа муносабатларига кўпроқ эътибор қаратади. Шу ўринда таъкидлаш керакки, раҳбар ахлоқини ўрганишда юқорида номлари зикр этилган ва яна бошқа бир қатор фанларнинг илмий текшириш методларидан фойдаланиш имкониятлари мавжуд. Албатта, раҳбар ахлоқини ушбу фанлар томонидан ўрганили-

шини чеклаб бўлмайди. Чунки бошқарув масаласи амалий ҳаётда энг муҳим жараён бўлганидек, ҳаётий жараёнларни тадқиқ этувчи ушбу фанлар ҳам уни ўрганишни четлаб ўта олмайди. Аммо, бизнингча, раҳбар ахлоқи билан боғлиқ муаммолар, айниқса, бошқарувда ахлоқ тизими қонуниятларини яратиш масалалари алоҳида фан доирасида ўрганилиши мақсадга мувофиқ.

Иқтисод, сиёсат, ҳуқуқ, маънавият каби фанларга инсоният ҳамиша ва ҳар қандай шароитда мурожаат қилиб келган. Худди шу каби, гуруҳ — жамоа мавжуд экан, раҳбарга доимий эҳтиёж мавжуд бўлади. Шуни ҳам таъкидлаш лозимки, амалиётдаги раҳбарлик ва раҳбар ахлоқи бир бутун жараёнларнинг икки қисмини ташкил этувчи ҳодиса бўлиб, улар пайдо бўлиш моҳиятига кўра ижтимоий ҳаётнинг зарурий шартларидан биридир.

“Раҳбар ахлоқи” атамаси тор маънода амалдор ахлоқи, амалдорликда ахлоқ қонуниятлари ва методологиясини ифода этса-да, амалдор ва амалдорлик функциялари раҳбар ахлоқи соҳасига хос йўналишлардан фақат биттасигина бўла олади. Чунки раҳбар ахлоқи биргина ёки бир неча амалдорга хос хусусият бўлмай, у амалда давлат даражасидаги ташкилий тузулмаларнинг ҳам яхлит, бир бутун ахлоқий муносабатларини ифодалайди. Кенг маънода эса тарих, ҳозирги замон ва келажак билан боғлиқ амалий ҳамда назарий манбаларни қамраб олади.

Шундай қилиб, яқин ўн йилликлар истиқболида иқтисодий тараққиёт, жамият барқарорлиги соғлом сиёсий бошқарувга — унинг ахлоқий мезонларининг жорий этилишига боғлиқ бўлиб қолади.

Раҳбар ахлоқининг маънавий негизлари

Яхшилик ва ёмонлик, адолат ва адолатсизлик нима, ҳаёт мазмуни нимадан иборат, шахсий ва ижтимоий

манфаатларни қандай мувофиқлаштириш мумкин, ҳақиқий ва сохта қадриятлар, қайси қандай инсонлар раҳбарлик қилишга ҳақли, қайсилари ҳақсиз ва ҳоказо. Бу каби саволлар жамиятда қадимдан мавжуд ва инсоннинг ҳаётий заруриятларидан келиб чиқади. Ушбу саволларнинг жавоби эса ахлоқнинг моҳиятини белгилайди.

Жамоодаги меҳнат жараёнида, изланиш соҳаси, маъмурий ва ижтимоий фаолиятда, оилавий муносабатлар, дам олиш — ҳамма ерда инсон бошқа одамлар билан мураккаб муносабатлар тизимига дуч келади, бинобарин мулоқот давомида онгли равишда у ёки бу тамойиллар, ахлоқ нормаларини қўллайди. Шу билан бирга, ахлоқнинг ижтимоий ўрни шундаки, инсон ўз ахлоқий қарашларини бошқа одамларнинг ушбу жамиятда ҳукмронлик қилаётган ахлоқ тамойиллари ва меъёрлари билан мослаштиришга мажбур. Дарҳақиқат, агар ҳар бир инсон ўз билганича иш тутса ва ўз ахлоқий меъёрларини ўзгаларнинг тўғрилиқ, адолатлилик тамойиллари билан мувофиқлаштирмаса, жамиятимиз мавжуд бўла олмасди. Жамият, биринчи навбатда, кўпчилик инсонлар ҳаётини умумий қоидаларга бўйсундирувчи аниқ яхлитлиқдир. Ахлоқий амалиёт инсонлар жамиятида ўзаро муносабатларни бошқаришнинг объектив заруриятдан вужудга келган, бу инсон ва бошқа одамлар орасидаги, инсонлар, кўрсатмалар ўртасидаги муносабатлардир. Ахлоқнинг бош вазифаси ҳам айнан шундадир. Бундай бошқарув инсонларнинг жамият доирасида яшаб кетилларининг зарурий шартларидан биридир.

Давлат ва давлатлараро муносабатлар ривожини тарихий вақт нуқтаи назаридан давлат бошқаруви маданиятининг ривожланишига олиб келган. Муносабатларнинг шаклланиши натижасида давлат бошқарувининг илмий-назарий асослари шаклланган. Айни пайтда, давлатнинг вужудга келиши билан бошқарувга эҳтиёж туғилиб, бун-

дай эҳтиёж сиёсат билан амалга оширилган. Аммо сиёсатнинг томонлар манфаатларига мос келиши, унинг тенглик ва адолат тамойилларига бўйсундирилиши фақат ахлоқий кадриятлар негизидагина амалга оширилиши мумкинлиги англаб етилган. Лекин, шунга қарамасдан, унинг амалий ижросини таъминлаш ниҳоятда қийин кечган.

Албатта, бугунги кунда давлат бошқаруви ҳамда раҳбарлик фаолиятининг ахлоқий ва маънавий қиёфаси ўзгарди. Нафақат давлатчиликнинг ахлоқий-этик кадриятлари ва цивилизация йўналишлари, ҳатто асрлар оша тўпланган сиёсий тажрибалар ҳам тамомила ўзгача бўлди. Аммо раҳбар фаолияти сиёсатининг такомилида ахлоқий маънавий кадриятларга бўлган эҳтиёж ҳамон сақланиб келмоқда. Қолаверса, замонавий раҳбар қандай бўлмасин ва унинг асосларини қандай муносабатлар ташкил этмасин, у миллий ахлоқий кадриятларга асосланиши тўғрисидаги масала ўз моҳиятини ҳозир ҳам йўқотган эмас.

Ҳолбуки, айнан шу ечимнинг ахлоқий кадриятларга суяниши тарихда давлатлар истиқболини таъминлаб келган, яъни давлат бошқарувининг ахлоқий кадриятларга суяниши унинг қудрати ва равнақининг кафолатига айланган. Тарихдан бундай мисолларни кўплаб келтириш мумкин. Айни пайтда, умуминсоний кадриятларга зид бўлган, урф-одат ва анъаналарни оёқости қилган давлат бошқарув сиёсати доимо таназзулга юз тутган.

Афсуски, давлат бошқарувида аксарият ҳолларда ахлоқий сиёсат ўрнини кўпроқ бирёқлама манфаатлар, қабихлик ва разолат билан йўғрилган сиёсий ўйинлар эгаллаб, бу ўйинлар тажовуз ўтказиш, бошқаларни тобе этишга қаратилган эди. Яъни раҳбар бошқарувининг мазмунида айёрлик, фитна ва фириб, товламачилик намоён бўлган. Аниқроғи, улар шу восита билан ўз амалларини рўёбга чиқаришган. Натижада сиёсат борган сари ўз моҳият-мазмунидан узоқлашган. Шунинг учун раҳбар фао-

лиятида ахлоқ моҳиятан миллат ва давлат яшовчанлигини таъминловчи омил бўлиб, уларсиз жамият “рангсиз бир маконга” айланиши мумкин. Бизнингча, “бутун олам тортилиш қонуни” дунё яхлитлиги учун қандай улкан аҳамият касб этса, давлат бошқарувида раҳбар ахлоқи ҳам шундай салмоққа эга. Зеро, 700–800 йил илгари герман миллатлари Рим империяси раҳбари Фридрих II нинг “Сиёсат — бу ҳукмдорнинг фирибгарлиги ва виждонсизлигини ниқоблаш учун ўйлаб чиқарилган” деган фикридан, машҳур “сиёсатда тулкилик қилган ютади”, деган Макиавелли, Уинстон Черчиллнинг тарихан куни кеча “сиёсат — бу сиёсатчининг эртага, бир ҳафта ва бир ой кейин нима бўлишини башорат қилиши ва кейин унинг рўёбга чиқмаганлигини тушунтира олиш маҳорати” деган хулосалари ахлоқсиз раҳбарнинг ёрқин намунаси ҳисобланади. Қизиғи шундаки, қуруқ найранг ва лўттибозликка асослаган раҳбар фаолиятини сиёсат деб, ана шундай “сиёсатнинг” назарий таълимотларини ҳам яратилган эришилган. Айни пайтда, бундай таълимотнинг бир талай нуфузли издошлари ҳам бўлган. Аммо Шарқ таълимотида ёки давлат бошқаруви билан боғлиқ бўлган ўғитларда раҳбар фаолиятининг ахлоқсиз тамойилларини назарий жиҳатдан вужудга келтириш ва яна унинг амалийлигини асослашга уринишлар бўлмаган.

Аждодларимиз томонидан давлатчилик бошқаруви асослари, раҳбар ахлоқи мезонлари, жамият бошқаруви оид ноёб тарихий, адабий манбалар яратилган. Мазкур қадриятлар миллий давлатчилигимизнинг пойдевори бўлиб, уларни ўрганиш, ҳаётга татбиқ этиш, замонавий давлатчилик талаблари билан уйғунлаштириш миллатимизнинг ўзига хос анъаналарини ривожлантириш имкониятларини янада кенгайтиришга хизмат қилади.

Президент И.А.Каримов «Ҳозир Ўзбекистон деб аталувчи ҳудуд, яъни бизнинг Ватанимиз нафақат Шарқ,

балки умумжаҳон цивилизацияси бешикларидан бири бўлганини бутун жаҳон тан олмоқда. Бу қадимий ва табаррук тупроқдан буюк алломалар, фозилу фузалолар, олиму уламолар, сиёсатчилар, саркардалар етишиб чиққан. Диний ва дунёвий илмларнинг асослари мана шу заминда яратилган, сайқал топган»¹, деб таъкидлаган эди. Дарҳақиқат, Мовароуннаҳрда пайдо бўлган улкан маданий мерос инсоният тарихи ибтидосида энг дастлабки ҳамда қадимий маданият сифатида давлатчилик тапкил топишининг ахлоқий асосларини яратишга хизмат қилган. Айти пайтда, мустақиллигимиз шарофати билан миллий-маънавий меросимизни ўрганиш имконияти халқнинг тарихий хотирасини тиклаш, давлатчилик маданиятимизни ўзлаштирган сари руҳан ва маънан соғлом ҳамда бақувват бўлишда, олдимизда турган мақсадларимизни амалга оширишда фаол бўлишимизга хизмат қилмоқда. Зеро, миллат руҳияти кучли бўлсагина, давлат тараққиёти ва истиқболи порлоқ бўлади.

Миллий руҳиятимизнинг ана шундай маънавий ва ахлоқий манбаси бўлиб келаётган куч — «Авесто»дир. Мазкур бебаҳо маънавий меросимизни аجدодларимиз томонидан яратилган илк давлатчилик тўғрисидаги ижтимоий қарашлар йиғиндиси, дейиш мумкин. «Авесто»да илгари сурилган ғоялар бутун миллий ғоямизнинг бош йўналиши — адолатпарвар, демократик жамият барпо этиш вазифалари билан ҳамоҳанг эканлигини кузатамиз.

Мазкур тарихий асарда, аввало, инсоннинг ахлоқий комиллиги, маърифий етуклиги, руҳий соғломлиги устувор вазифалар қаторига қўйилади. Жумладан, каттага ҳурмат ва кичикка иззат, сабр-бардош, ҳалоллик, меҳр-оқибат ва бошқа бир қатор ахлоқий қадриятлар

¹ Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қураамиз. 7-жилд. -Т.: Ўзбекистон. 1999. -Б.132.

белгиланган. «Авесто» ўша замонда яшаган одамлар ўрта-сидаги муносабатларни тартибга солишда ахлоққа бўлган эҳтиёж ва зарурият натижасида юзага келган манба ҳисобланади, дейиш мумкин.

«Авесто»да давлат ва уни идора этувчи ҳокимлар ҳақида ҳам фикр юритилган бўлиб, «Яхшилик таълимини ва садоқатни амалга ошириб... яхши ҳокимлар ҳукум юритаверсинлар. Одамларга ва уларнинг авлодларига бахт-саодат келтирадиган адолатли қонунларни амалга оширсинлар...», деб кўрсатилган. («Ясна» 48)¹.

“Авесто”нинг “Вандидод”лар бўлимида мужассамлашган давлат ва жамиятни бошқариш тартиботи, жиноятни жазолаш, яхшиликка мукофот бериш каби қоидаларни давлат ҳокимиятига ёки жамоа бошқарувига тайинландиган номзодларнинг ёддан билиши талаб этилган².

“Вандидод”нинг “фаргард”ларидан бирида Ахура Мазда номидан айтилган қуйидаги мурожаатда шундай дейилади: “Рухонийлар ушбу варжованд мансарасини (илоҳий калом талабларини) одамларга ўргатсинлар”³. Унинг “Мансур яштлар” бўлимида эса “эзгу фикрли, эзгу сўзли, эзгу амалли, эзгу динли” бўлиш ва унга бериладиган мукофотларга оид қоидалар берилган⁴. “Гоҳ”, “Ясна” бўлимларида эса мамлакат ва қабилалар иттифоқини бошқарган қатор шахслар таърифланиб, уларга Ахура Мазда томонидан эҳсон қилинган кўплаб хислатлар (қобилият), ундан ташқари бу ҳукмдорларнинг ўзида (тажриба орқали) мужассам бўлган фазилатлар келтири-

¹ Қаранг: Отамуродов С. «Авесто» — миллий ғоямиз манбаи // Жамият ва бошқарув. 2002, № 2-сон. -Б.36.

² Қаранг: Авесто. Тарихий-адабий ёдгорлик / Асқар Маҳкам таржимаси. -Т.: Шарқ, 2001. -Б.106-165.

³ Ўша манба. -Б.115.

⁴ Ўша манба. -Б. 277.

лади. Кўриниб турибдики, раҳбар шахсларга Ахура Mazda инъом этган хусусиятлардан ташқари уларнинг ўзида ҳам раҳбарлик ахлоқига оид фазилатларнинг мавжуд бўлиши талаб этилган¹. Умуман, “Авесто”да раҳбарликка қўйилган бош талаблар қуйидагича намоён бўлади: жамиятнинг тўрт тоифаси (ҳарбийлар, деҳқон-хунармандлар, чорвадорлар, диндорлар)дан бирига мансублик ва улар орасида обрў-эътибор қозониш; шахс характерида “Авесто”даги илоҳий тўрт унсурнинг мавжудлиги ва шахснинг уларни жиловлай олиши².

Мовароуннаҳр олимлари — Мотурудий, Бухорий, Термизий, Насафий, Яссавий, Паҳлавон Маҳмуд, табиатшунос олимлар — Хоразмий, Фарғоний, Журжоний, Чағминийлар, қомусий билим эгалари — Форобий, Ибн Сино, Беруний шу даврда вояга етди. Румий, Фирдавсий, Рудакий, Носир Хисрав, Умар Хайём, Юсуф Хос Ҳожиб, Маҳмуд Қошғарий, Наршахий, Байҳақий каби файласуф, тарихчи, шоирлар шу даврда яшаб ижод этдилар. Шу тариқа Ўрта Осиёда IX — XIII асрларда яратилган маданият давлатчилик ривожидан янги назарий қарашлар ва таълимотларнинг вужудга келишига замин тайёрлайди.

Илк Шарқ уйғониш даврининг буюк мутафаккирларидан бири Абу Носр Форобий ўзининг «Фозил одамлар шаҳри» асарида кишилик жамиятининг вужудга келиши ва ривожланишининг табиий сабаблари, адолат ва ахлоқ шаклланишининг узвий қонуниятлари, инсон ва жамиятнинг ўзаро муносабатлари, айти пайтда, жамоалар-

¹ Авесто. Тарихий-адабий ёдгорлик./Асқар Маҳкам таржимаси. — Т.: Шарқ, 2001. —Б. 8-105.

² Қаранг: Ф.Равшанов. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. Сиёсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. —Т.: ЎзР Президенти ҳузуридаги ДЖҚА, 2009. —Б.23.

нинг ижобий ва салбий хусусиятлари таснифини яратади. Бу билан аллома давлат бошқарувининг мунтазам ва изчил тизимини шакллантиради. Жамият ривожини фозил раҳбарларнинг ахлоқий фазилатлари билан боғлайди.

Форобий жамиятнинг келиб чиқиши ҳақида мулоҳаза юритар экан, ҳар қандай зўравонлик таълимотини инкор этади, табиий эҳтиёжлар ҳақидаги ғояларни илгари суради. Табиий эҳтиёж кишиларни бир-бирлари билан бирлашиш, жамоа сифатида уюшиш, ўзаро ҳамкорликка олиб келади. У давлатга ўз аҳолисини бахтсаодатга етакловчи восита сифатида қарайди ва бундай восита инсон, жамоа эҳтиёжи билан боғлиқ маънавий омилларни очиб беради, деб билади.

Шу тариқа олим бугун бизнинг тасаввуримиздаги адолатли давлат шакллари ва бошқарувнинг сиёсий-ахлоқий тамойилларини яратишга эришади. Масалан, фозиллар шахрининг (давлат назарда тутилган) таркиб топishi ва унда қандай ахлоқий сифатга эга шахснинг раҳбар бўлишига оид таснифи бугунги демократик жамият қуришнинг назарий талаблари билан бевосита уйғун келади. Бу борада Форобий: «Уларнинг ўзларидан сайланган раҳбар ёки бошлиқлар ҳокими мутлоқ бўлмайди. Улар одамлар ичидан кўтарилган, синалган энг олижаноб, раҳбарликка лойиқ кишилар бўладилар. Шунинг учун бундай раҳбарлар ўз сайловчиларини тўла озодликка чиқарадилар, уларни ташқи душмандан муҳофаза қиладилар»¹, деб давлат бошқарувида демократик тамойилларни таъминлаш билан боғлиқ ахлоқий қадриятларни тизимлаштиради. Раҳбар кадрларга оид миллий-тарихий қарашларни тадқиқ этган Ф.Равшанов «Форобийнинг бошқарув ва раҳбар ахлоқи талабларини

¹ Форобий Абу Наср. Фозил одамлар шахри. -Т.: Халқ мероси нашриёти. 1993. -Б.190.

тизимли шакллантиришга доир бир қатор мулоҳазаларини қайд этади. Унга кўра, ахлоқ раҳбар меҳнатининг ажралмас қисми бўлиб, бошқарув ахлоқининг тизимли шаклланиши ва қонуний тартибга айланишида инсондаги бир қатор фазилатлар муҳим роль ўйнайди:

1. Кишида ёшлиқдан шаклланган, энг аввал бошда-ноқ қобилиятга айланиб, фаолиятининг моҳиятини ташкил этадиган табиий фазилатлар: тўрт мучаси соғ-саломат бўлиб, ўзига юкланган вазифаларни бажаришида бирор аъзосидаги нуқсон ҳалал бермаслиги лозим, аксинча, соғ-солимлиги туфайли бу вазифаларни осон бажариши керак; табиатан нозик фаросатли бўлиб, суҳбатдошининг сўзларини, фикрларини тез тушуниб, тез илғаб олиши, шу соҳада умумий аҳвол қандайлигини равшан тасаввур қила олиши зарур; англаган, кўрган, идрок этган нарсаларини хотирасида тўла-тўқис сақлаб қолиши, барча тафсилотларини унутмаслиги зарур; зеҳни ўткир, зукко бўлиб, ҳар қандай нарса (ёки ҳодиса. Изоҳ Ф.Равшановга тегишли.)нинг билинар-билимас омонатларини ва у омонатлари нимани англатишини тез билиб, сезиб олиши зарур; фикрини равшан тушунтира олиш мақсадида, чиройли (ҳамда тушунарли ва ўша воқеа-ҳодисабоп-Ф.Р.) сўзлар билан ифодалай олиши зарур; таълим олишга, билим, маърифатга ҳавасли бўлиши, ўқиш, ўрганиш жараёнидан сира чарчамайдиган, бунинг машаққатидан қочмайдиган бўлиши зарур; таом ейишда, ичишда, аёлларга яқинлик қилишда очофат эмас, аксинча, ўзни тия оладиган бўлиши, (қимор ёки бошқа шунга ўхшаш) ўйинлардан завқ, ҳузур олишдан узоқ бўлиши зарур; ҳақ ва ҳақиқатни, одил ва ҳақўй одамларни севадиган, ёлғонни ва ёлғончиларни ёмон кўрадиган бўлиши зарур; ўз қадрини билувчи ва номусориятли одам бўлиши, пасткашликлардан юқори турувчи, туғма олийқиммат бўлиши, улуғ, олий ишларга

интилиши зарур; бу дунё молларига, динор ва дирхамларига қизиқмайдиган (мол-дунё кетидан қувмайдиган) бўлиши зарур; табиатан адолатпарвар бўлиб, одил одамларни севадиган, истибдод ва жабр-зулмни, мустабид ва золимларни ёмон кўрувчи, ўз одамлари (рахбарият тизимидагилар-Ф.Р.)га ҳамда (қолган барчани адолатга чақирувчи, ноҳақ жабрланганларга мадад берувчи) барчага яхшилик ва ўзи суйган гўзалликни истовчи бўлиши зарур. Ўзи ҳақ иш олдида ўжарлик қилмай, одил иш тутгани ҳолда ҳар қандай ҳақсизлик ва разолатларга муросасиз бўлиши зарур; ўзи зарур ҳисоблаган чоратадбирларни амалга оширишда қатъиятли, саботли, журъатли, жасур бўлиши, кўрқин ва ҳадиксирашдан узоқ бўлиши зарур.

Фаробий бу хусусиятларнинг ҳаммасини ўзида мужассамлаштирган инсонларни кам учрайдиган, нодир шахслар деб атайди ва улардан раҳбарликда муносиб фойдаланиш кераклигини таъкидлайди. У бундай одамларнинг пайдо бўлиши ва кўпайиши жамятнинг фозиллигига, бошқарув вазифаларида фаолият кўрсатиши эса бошқарув тизимининг адолатлилигига боғлиқ деб ҳисоблайди.

2. Ҳосил қилинадиган фазилатлар, яъни бўлажак раҳбар шахс юқоридаги табиий хислатлардан ташқари одатланиши ва ҳар қандай шароитда ўзини риоя қилишга мажбур эта оладиган хусусиятлар: донишмандликка (яъни илм олишга) интилиш; аввалги раҳбарлар ўрнатган қонунлар ва тартиблар (аввалги раҳбарларнинг иш юритиш усуллари, хатти-ҳаракати, феъл-атвори, қоида ва бошқа таомиллари-Ф.Р.)ни хотирада яхши сақлаб қолиши ва уларга (албатта, ижобий жиҳатларига-Ф.Р.) амал қилиши учун қувваи ҳофизага эга бўлиши керак; агар аввалги раҳбарлар давридан бирор соҳага тааллуқли қонун қолмаган бўлса, бундай қонунни ўйлаб топиш учун ижод, ихтиро қилиш қувватига эга бўлиш (ҳозирги

пайтда аввалги раҳбарлар дуч келмаган янгиликлар ёки даврий алмашинишлар юз берган вазиятда, ўша нарса ёки ҳодисалар учун чиқарилган қонунларни амалиётга жорий этишда ижод ва ихтиро қилиш қувватига эга бўлиш-Ф.Р.); ҳозирги ҳақиқий аҳволни тез пайқаб олиш ва келгусида юз берадиган, аввалги раҳбарлар кўзда тутмаган воқеа (ҳодиса-Ф.Р.)ларни олдиндан кўра билиш учун башоратгўйлик хислатига эга бўлиш. Бу хислат уларга фуқаролар фаровонлигини яхшилаш йўлида жуда керак бўлади; аввалги раҳбарлар амалга оширган ишларга ҳурматли, шунингдек, ибратли, қизгин сўзлаш — нотиклик хислатига эга бўлиши зарур; зарур ҳолларда ҳарб ишларига моҳирона раҳбарлик қилиш учун етарли жисмоний қувватга эга бўлиши, ҳам жанг қилишни, ҳам саркарда сифатида жангу жадалга раҳбарлик қилиш учун ҳарбий санъатни яхши билиши керак¹.

Раҳбар ва бошқарувга дахлдор ахлоқий масалалар Юсуф Хос Ҳожиб ижодида ҳам катта ўрин тутган. «Қутадғу билиг» ижтимоий-фалсафий асар бўлиб, дoston муаллифи ўз замонасининг илмини мукаммал ўрганган етук маърифатли шахслардан бўлган. У юнон фалсафасини чуқур билиб, давлат бошқарувидаги ахлоқий қарашларни дostonда кенг шакллантирган. «Қутадғу билиг» асарини давлатни бошқариш амаллари ва қоидаларининг жамиятда тутган ўрни тўғрисидаги фикрларни мужассам этган «сиёсатнома», деб ҳисоблаш мумкин². Юсуф Хос Ҳожибнинг ахлоқий қарашлари унинг сиёсий ва ижтимоий қарашлари билан чамбарчас боғланиб кетган. Унинг фикрича, ҳокимлар ва уларга тобе кишиларнинг ҳар томонлама ахлоқий комил бўлиши давлат-

¹ Равшанов Ф. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. —Т.: Akademiya, 2007, —Б. 70-73.

² Қаранг: Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг. —Т.: Фан, 1971.

нинг сиёсий жиҳатдан мустаҳкамланишига, обрў-эътиборининг ошишига олиб келади¹. У давлат бошқаруви ва раҳбар хизматини ташкил этиш турлари ҳамда шу даражаларга мувофиқ сифатларини таснифлайди. Жумладан, «Шоҳликка даъвогарлар онадан ажиб бир истеъдод билан туғилдилар ва улар дарҳол яхши-ёмонни ажратиш фитратига эга бўладилар. Бундайларга худо идрок, фаросат ва юмшоқ бир кўнгил ато этади, қолаверса яхши иш юритиш уқуви билан ҳам сийлайди», деб барча ишларда тажрибали, ёмонликни дарҳол сезувчи, оқиллик бобида ибратли, заковатли, маърифатга ташна, кичикларга таянувчи, адолатпарвар, садоқат каби фазилатларнинг соҳиби бўлиши шартлиги таъкидланади². Бошқарув тизимида бошқарув ахлоқи анъаналарининг сақланиб қолиши учун, аввало, раҳбар кадрларни тайинлаш ва фаолиятини бошқаришда унинг қуйидаги хусусиятларига эътибор қаратиш лозим: ижтимоий асл зотли, жисмоний соғлом ва кучли, ҳарбий савияли, ташаббускор (шижоатли, абжир), сахий, хушфеъл, ҳушёр-эҳтиёткор, турли касб-ҳунарлар билимдони, илмпарвар, соф-покиза, уддабурон (топқир, лаёқатли), режалаштира олиш қобилиятига эга, моддий таъминланган (кўзи тўқ), ҳимматли, бағрикенг, андишали, юмшоқ, қаттиққўл, янглишмайдиган, зийрак, тадбиркор, офир-вазмин, эътиқодли, ор-номусли, бир сўзли, вафодор, ҳалол, ростгўй, жасур, парҳезкор, камтар, сиёсатли, ёмонликка шафқатсиз; сир сақлай оладиган, кўнимли, зийрак, тадбирли, ишончли, келажакни кўра оладиган, фармон ва буйруқларни пухта туза ва назорат қила оладиган, юксак савияли, юмшоқ табиатли, фуқаро-

¹ Қаранг: Ўзбекистонда ижтимоий-фалсафий фикрлар тарихидан. -Т.: Ўзбекистон, 1995. -Б.93.

² Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг. -Т.: Фан, 1971. -Б.329.

ларга ёқимли, тили ва дили бир, ишбилармон, одамларни фарқлай оладиган, комил, иймонли, раҳм-шафқатли, садоқатли, ҳисоб-китоб ва бир неча тилларни, ёзувларни пухта билиши ва ҳоказо. Шунингдек:

1. Раҳбарият иқтисодий таъминланган бўлиши.

2. Хизмат доирасига кўра моддий шарт-шароит, қулайлик, жиҳоз, уловларга эга бўлиши.

3. Ҳар бир раҳбар кўрсатган ишига қараб, моддий ва маънавий рағбатлантирилиб бориши.

4. Раҳбариятдаги ҳар бир хизматчининг давлатга келтирадиган манфаатига кўра мансабдорлиги қондирилиши.

5. Раҳбариятнинг бурч ва эркинликлари таъминланиши.

6. Хизматчи маълум сабабларга кўра, раҳбар топшириғи билан сафарда юрганда ёки бирор фалокатга йўлиқиб ҳалок бўлганда, унинг бутун оила аъзолари таъминоти ва муҳофазаси назоратга олинishi, дардга йўлиқса, қаровсиз қолдирилмаслиги.

7. Бошқарув тизими — раҳбариятнинг барча хатти-ҳаракати ва фикр-ғоялари кучли назоратда тутилиши.

8. Давлат бошқарув тизимида билимсиз — жоҳил ва манфаатпарастлар йиғилиб қолишига тўсиқ бўлишига шарт-шароит яратилиши лозим.

Чунки давлат раҳбарият кўзи билан кўради, қулоғи билан эшитади, қўли билан иш қилади¹.

Ибн Сино Ўрта Осиё табиий-илмий ва ижтимоий-фалсафий қарашларининг буюк намояндаси, тиббиёт, фалсафа, ижтимоий-сиёсий, ахлоқий фикрлар тарихига улкан ҳисса қўшган асарлар муаллифи, қомусий олим, мутафаккирдир. Ибн Сино фалсафани назарий ва амалий фалсафага ажратса, вазифаси ва предметига кўра,

¹ Қаранг: Равшанов Ф. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. —Т.: Akademiya, 2007. —Б.73-98.

уч қисмга бўлади: ахлоқшунослик — инсоннинг фази-латлари, ахлоқий тушунчалар, қоидаларни ўрганади; иқтисодиёт — оилани бошқариш, унинг талаблари, ва-зифа ва фаолиятини таъминлаб туриш учун зарур бўлган масалаларни ўрганади; сиёсат — давлатни идора этиш ва бошқариш, ҳукумат ва фуқароларни ҳамда давлат-лар ўртасидаги муносабатларни таъминлаш масалала-рини ўрганади¹. Унинг «Ишорат ва Танбихот», «Рисола-ту тадбири манзил» каби асарлари бевосита давлат бош-қарувининг адолатпарвар ва ахлоқий асосларига бағиш-ланган. Шарқшунос олим Л.Г. Салдадзе «Ибн Сино» ном-ли асарида унинг «Шарқ фалсафаси» ва «Адолат» деб номланувчи 20 жилдди асари бўлгани тўғрисидаги маъ-лумотни келтиради. Бу асарда 28 мингта адолат муам-моларига бағишланган мавзулар баён этилганлиги таъ-кидланади. Китоб 1947 йилда мисрлик олим Абдурахмон Бадавий томонидан 20 жилддан қолганларини умумлаш-тириб, нашр этилгани маълум қилинади.

Давлат бошқаруви, унинг мукамал тизимини яра-тишга оид улкан илмий мерос қолдирган ўрта асрлар мутафаккири Низомулмулкнинг «Сиёсатнома» асари ҳам муҳим манба ҳисобланади. У амалдорларни ахлоқий фазилатларига қараб танлаш, адолат ва инсофни оёқ-ости қиладиган кишиларни давлат ишларига аралаш-тирмаслик, қолаверса, бир кишига барча ваколатларни бериш зиёнлари, давлат амалларини топширишда назо-рат қилиш чораларини кўриб бориш ҳамда уларнинг иттифоқ ва ижро сифатлари билан давлат истиқболи ва барқарорлигини тўғрисидаги фикрларни ривожлантира-ди. Айниқса, Низомулмулкнинг «Кўпчилик бўлиб қабул қилинган тадбир энг савобли бўлади ва шундай йўл ту-

¹ Ўзбекистонда ижтимоий-фалсафий фикрлар тарихидан. -Т.: Ўзбекистон, 1995. -Б.67.

тиш керак»¹, деган қарашлари аждодларимизнинг давлат қурилишининг адолатли тартиботларига нечоғлик даражада аҳамият берганидан далолат беради.

Амир Темурнинг (1370 йил) сиёсий саҳнага келиши ва мустақил давлат барпо этиши Ўрта Осиё халқларининг мўғул истилосидан, ўзаро ички низолардан қутулишига олиб келади. Мамлакатда ўрнатилган барқарорлик марказлашган давлатнинг тез орада мустаҳкамланиши, сиёсий кучлар тарқоқлигини бартараф этиш, турли ислохотларнинг амалга оширилиши, илм-фан ва маданиятнинг ривожланишига тўртки бўлди. Амир Темур асос солган улкан ва қудратли давлатнинг пайдо бўлиши ва унда турли халқларни бирлаштирган ҳамда ягона мақсад сари сафарбар этган ғоя — бу адолат ва ахлоқ билан йўғрилган миллий мероснинг тантанаси эди.

Соҳибқирон амал қилган ахлоқий тамойил реал ижтимоий муносабатларнинг қонуниятларига асосланган. У инсонлар ўртасидаги ижтимоий-руҳий муносабатларни, айти пайтда ундан келиб чиқиши мумкин бўлган зиддиятларни яхши идрок этган ва шунга мувофиқ адолатли ҳукмлар ишлаб чиққан. Бундай ҳулосалар билан ҳокимият ва уни бошқариш, унинг самарали фаолиятини ташкил этиш, аъёнларнинг ҳокимиятга бўлган ҳуфиёна интилишларини давлат манфаатларига мос равишда мувофиқлаштиришга ҳамда ўз ахлоқини давлат сиёсати томон йўналтиришга эришилган. “Амир Темур давлати бошқарувининг кучи шунда эдики, у давлатнинг асосий ғоялари, ривожланиш дастури, мамлакат ободлиги, халқ фаровонлиги йўлида тузиладиган режаларни аниқ қисмларга бўлиб, маълум мансабдаги аниқ шахслар хизматига бириктиради ва бу ишларнинг мақсад — режадагидек, айти вақтда, адолат тамойиллари ва ҳақиқат чегарасида те-

¹ Низомулмулк. Сиёсатнома. -Т.: 1997. -Б.75

мир интизом билан бажарилишини талаб этади. Бу айни пайтда Темур давлат бошқарувида ахлоқий муносабатлар тизимини ҳам белгилаб беради. Амир Темур томонидан ишлаб чиқилган давлат ва жамият бошқаруви, давлат мансабдорларини тайинлаш ва танлаш мезон-қоидалари бу соҳадаги назария билан амалиётни уйғунлаштириш асосида қурилганлиги билан ажралиб туради. Амир Темур давлат мансабларига раҳбар танлаш масаласида адашмаслик чорасини мансабдорликка номзоднинг ижтимоий, иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий ва маънавий муҳофазасини тўла таъминлаш, шу билан бирга, ахлоқий интизомни қатъий тартиб даражасига олиб чиқиш масаласи билан боғлайди. У ҳар бир раҳбардан маълум мансабга муносиблик сифатларини талаб қилади. Масалан, вазирда: аслик, тоза наслилик; ақл-заковатлилик; сипоҳу раият аҳволидан хабардорлик, уларга нисбатан хушмуомалалик; сабр-тоқатлилик ва тинчликсеварлик сифатлари бўлиши керак. Шундай вазирга сипоҳ ва раият ихтиёри топширилиб, унга яна тўртта имтиёз берилади: ишонч, эътибор, ихтиёр ва иқтидор”¹.

Амир Темурнинг адолатпешалик фазилати унинг атрофида инсофли, диёнатли, адолатпарвар, иродали, шижоатли, ботир, мард инсонларнинг жамланишига олиб келган. Бу эса, Амир Темур давлатининг янада мустақамланишида муҳим омил бўлиб хизмат қилган. Маърифатли одамларнинг салтанат бошқарувида иштироқи давлат сиёсатининг бевосита қўйи бўғинигача тизимий хусусиятларини шакллантиришга, натижада давлат сиёсати ва ижтимоий жараёнлар бутун жамиятнинг иродасига, сўнгра, амалий фаолиятига айланишига олиб келганлигини кузатамиз.

¹ Қаранг: Ф.Равшанов. Ўзбекистон Республикасида раҳбар кадрлар танлаш асослари. Сиёсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. –Т.: ЎЗР Президенти ҳузуридаги ДЖҚА, 2009. –Б.88.

Жумладан, Амир Темур шундай дейди: «Амр қилдимки, қачонки асл сипоҳийлардан иш кўрган, жангу жадал билан суяги қотган ўн киши йиғилса, булардан қайси бирининг шижоати, ботирлиги ортиқроқ бўлса, қолган тўққизтасининг розилиги ва маъқуллаши билан, уни ўзларига бошчи сайлаб, отини ўнбоши деб атасинлар»¹. Ушбу тадбирнинг моҳиятида бошқарувнинг юқорида таъкидланган бир қанча мувофиқлаштирувчи элементларини кузатиш мумкин. Масалан, асл сипоҳ жангдаги ботирлиги билан алоҳида ажралиб турганига нисбат берилгани ва фақат шундай сифатга эга бўлган шахсина ўн боши бўлиши мумкинлигига ишора қилинган. Эътиборли ва ибратли томони шундаки, бундай тартиб то амир лавозимигача демократик тартиботлар асосида амалга оширилган. Зўрлардан зўри танланган ҳамда улар тўғрисидаги маълумотлар Амир Темур тасдиғига юборилган. Демак, хулоса чиқариш мумкинки, давлатнинг энг юқори, то Амир ул-умарогача бўлган лавозим номзодлари сайлов асосида танланган. Энг муҳими, танланган ва сайланган асл сипоҳийларнинг маоши улар кўрсатган жасорат даражасига кўра дефференциал тартибда шакллантирилган. Яъни жасоратли бўлиш нафақат маънавий эътироф билан, балки моддий қиймат билан ҳам мустаҳкамланган.

Амир Темур буюк давлат арбоби сифатида ўз сиёсатида ҳалол меҳнат ва фидойилик асосида мартаба ҳамда мавқега эга бўлиш рағбатини шакллантирган. Амалда бундай ёндашув ўз самарасини берган. Жумладан, у: «Кимнинг ақли ва шижоатини синов тарозусида тортиб кўриб, бошқаларникидан ортиқроқлигини билсам, уни тарбиямга олиб, амирлик даражасига кўтарар эдим. Сўнгра, кўрсатган хизматларига яраша мартабасини ошириб борардим», дейди².

¹ Темур тузуклари. –Т.: Фафур Фулом нашриёти. 1996. –Б.88.

² Ўша манба. 1996. –Б. 83.

Мирзо Улуғбек ҳам “Тўрт улус тарихи” асарида туркий халқларнинг XV асргача бўлган даврдаги давлат ҳукмдорлари ва мансабдорлари фаолиятида муҳим аҳамият касб этган раҳбарлик ахлоқига хос хусусиятларини таърифлаб ўтган. Масалан, Туркхонни раҳбарлик даражасига олиб келган хусусиятлар сифатида қуйидагиларни қайд этади: бош фарзанд; халқни бошқаришнинг янгича расм-русумларини кашф қилган; ақлли ва одоб-ахлоқли; хунарманд; кўчманчи аҳолига яхши ва бехатар жой танлай оладиган нафис таъбли; хайру эҳсонпарвар; марказлашган бошқарувни ўйлаб топган одам; раҳбарликни тақсимловчи; тинчлик ва фаровонлик йўлида янги тadbирлар ишлаб чиқишда ташаббускор; чорва ва ёввойи ҳайвонлар терисидан либос кийишни ихтиро қилган биринчи одам; отаси русуми ва тартиб-қоидаларига кучли риоя қилган ва ривожлантирган; халқни гуруҳларга бўлиб бошқаришни жорий қилган; маслаҳатлашиб бошқариш асосида бошқарув девонини жорий қилган¹. Шунингдек, мавзу ва шу даврга доир ана шундай маълумотларни Абулғози Баҳодирхоннинг “Шажараи турк” асарида ҳам кўплаб учратиш мумкин². Бу маълумотлар раҳбар ахлоқи тизими талабларига асосан: билимлилик ва ақллилик; куч-қудрат ва мулкдорлик, аҳоли ўртасидаги обрў-эътибор; диний қонун ва қоидаларни яхши билиш; вориийлик хусусиятлари билан боғлиқлигини кўрсатади.

Тарихда бир юртдан иккинчи юртга бориб ҳукмронлик қилган зотларнинг ўша халқ ҳурматини қозониши, улар орасида яхши ном қолдириши камдан-кам учрайдиган ҳодиса. Заҳириддин Муҳаммад Бобурнинг Ҳиндистондаги фаолияти бунга ёрқин далилдир. Бу буюк сиё-

¹ Қаранг: Мирзо Улуғбек. Тўрт улус тарихи. -Т.: Чўлпон, 1994. -Б. 36-39, 83-203.

² Қаранг: Абулғозий. Шажараи турк. -Т.: Чўлпон, 1992. -Б.192.

сатдонлар ва тарихчилар томонидан кўп марталаб эътироф этилган ҳақиқат. Ҳўш, Бобурнинг бундай юксак эътирофга сазовор бўлишининг бош омили нимада эди? У ҳинд халқи учун қандай хизматлар қилганки, Ҳиндистонда бу улуг сулоланинг номи бугунги кунгача юксак эҳтиром билан тилга олинади? Бизнингча, бунинг сабабларини қуйидагича изоҳлаш мумкин.

Биринчидан, Бобур ва унинг авлодлари минбаъд Ҳиндистонни талаш ва унинг бойликларини ташиб кетиш мақсадида бўлмаганлар. Аксинча, Бобурийлар сулоласи ҳукмронлик қилган қарийб уч ярим асрлик вақт мобайнида бу юртда улкан бунёдкорлик ишлари амалга оширилди.

Иккинчидан, Бобур ҳинд халқининг миллий урф-одатлари, эътиқоди ва маданиятини ҳурмат қилган. Зинҳор-базинҳор уларга нописандлик билан қарамаган. Фарзандларини ҳам шу руҳда тарбия қилган. Учинчидан, Бобур ва унинг авлодлари салтанатни бошқаришда боболари Амир Темур каби адолат тамойилларига тўла амал қилишган. Зеро, ҳар қандай мамлакат сиёсати адолатга асослангандагина халқнинг эҳтиромига сазовор бўлади.

Тўртинчидан, Бобур мамлакатни идора қилишда улуг аждодларининг, хусусан, Амир Темурнинг бошқарув услубидан ўрнак олган. Аждодларига ҳам шундай иш юритмоқни насиҳат қилган. Албатта, салтанат бошқарувида улуг аждодлар тажрибаларига суяниш, уларнинг қилган ишларидан ибрат олиш яхши натижаларга олиб келган. Бу эса бобурийлар салтанатининг бардавомлигини таъминлаган¹.

Шу даврнинг буюк намояндалардан бири Алишер Навоийдир. Унинг асарлари жамият бошқарувининг ахлоқий негизларига боғлиқ бўлган улкан илмий-маърифий меросга асос солганлиги билан аҳамиятлидир. Масалан,

¹ Қаранг. Жабборов Н. Заҳириддин Муҳаммад Бобур: Бори элга яхшилиғ қилгин. // Ишонч, 1999. 13 февраль.

Алишер Навоий “Садди Искандарий” достонида ўз идеалидаги ҳукмдор образини яратар экан, раҳбар шахс учун зарур бўлган қатор хусусиятларни келтиради¹. “Ҳайратул-аброр” асарида ҳукмдор ва раҳбарларга хос бир қанча хусусиятларни танқид остига олса², “Маҳбуб ул-қулуб” асарида подшолар, беклар, ноиблар, вазирлар, садр (мансабдор)лар, ҳарбийлар, шайхулислом, қози, фақиҳлар тўғрисидаги тавсифий-танқидий мулоҳазаларини баён қилади³. Мутафаккир “Тарихи мулуки ажам” асарида тарихда яшаб ўтган ҳукмдорлар, давлат арбобларининг ижтимоий фаолиятидаги ижобий ёки салбий сифатлар, иш юритиш услублари ва шахсий раҳбарлик фазилатлари, эзгу ёки ёвуз ишларини таҳлил этса⁴, “Муншаот” да ўз бошидан кечирган ва ўз тажрибасида бевосита кузатган ишлари мисолида ахлоққа оид қатор мулоҳазаларини баён этган⁵. Ёки Зайниддин Восифийнинг хабар беришича, вазир Алишер Навоий мансабдор шахсларни танлашда уларнинг ахлоқига жуда катта эътибор берган. Восифий Навоий томонидан танланган Шайх Баҳдул, Соҳибдоро, Ҳофиз Гиёсиддин Дехдор каби бир қатор шахсларнинг танланиш жараёнлари ҳақида ёзиб қолдирган⁶.

¹ Қаранг: Алишер Навоий. Садди Искандарий. –Т.: Фафур Фулом нашриёти, 1991. –Б.832

² Қаранг: Алишер Навоий. Ҳайратул-аброр. –Т.: Фафур Фулом нашриёти, 1989. –Б.352.

³ Қаранг: Алишер Навоий. Маҳбуб ул-қулуб. –Т.: Фафур Фулом нашриёти, 1983. –Б.112.

⁴ Қаранг: Алишер Навоий. Тарихи мулуки Ажам. –Т.: Фафур Фулом нашриёти, 1967. 14-жилд. –Б. 183-238.

⁵ Қаранг: Алишер Навоий. Муншаот. –Т.: Фафур Фулом нашриёти, 1966. 13-жилд. –Б. 85-156.; Шарафутдинов Олим. Алишер Навоий. – Т.: Ўзбекистон КП МК Бирлашган нашриёти, 1967. –Б.80.

⁶ Зайниддин Маҳмуд Восифий. Бадоеъул вақоеъ (Нодир воқеалар). –Т.: Фафур Фулом нашриёти, 1979. –Б.91-94, 111-113.

Алишер Навоийнинг сиёсий қарашлари «Хамса», «Маҳбуб ул-қулуб», «Зубдат ут-таворих», «Садди Искандарий» каби асарларида давлат сиёсатининг ахлоқий мезонлари ёрқин ифодаси сифатида намоён бўлади. Навоий асарларида, аввало, одил ҳукмдор фаолияти ва у юритаётган ахлоқий сиёсат асосида фаровон жамият қуриш мумкинлиги таъкидланиб, адолатсизлик ва зулм давлатни таназулга, жамиятни жаҳолатга олиб келиши тўғрисидаги қарашлар ўз ифодасини топган. У мутафаккир подшо атрофидагилар хусусида тўхталиб, эътиборли, нуфузли, маърифатли инсонларнинг давлат бошқарувидаги иштирокини жамият равнақини таъминлайдиган омил деб қарайди. Унинг сиёсий қарашлари асосини адолат, инсоф, диёнат, меҳр-оқибат каби эзгу амаллар белгилайди. Яъни давлат бошқарувининг барча тўзилмаларида адолатли тартиб бўлиши, табақалар, гуруҳлар манфаати ифодаси, шоҳ ва халқ ўртасидаги муносабатлар ахлоқий меъёрларга асосланиши ва шу меъёрларнинг таъминланиши тўғрисидаги муҳим фикр-мулоҳазалар баёнини беради¹.

Жумладан, у: «...давлат иши билан машғул бўлган амалдорлик чоғларимда кўнгил мулкани турли одамларнинг ҳужуми булғалади. Гоҳ амирлик ўрнида ўтирдим ва ҳукумат маҳкамасида халқнинг арз-додини сўрдим ва гоҳ подшоҳ ёнида вазирлик қилдим ва менга умидвор назар билан қараб турган элга мурувват кўрсатдим», - дейди².

Алишер Навоий адолат тўғрисидаги қарашларида инсоннинг ахлоқий тарбияси билан боғлиқ ижтимоий иллатларнинг моҳиятини излайди. Жамиятда ёвузликнинг келиб чиқиш сабабларини таҳлил этади. Адолатли

¹ Қаранг: Алишер Навоий. Маҳбуб ул-қулуб. -Т.: Фафур Фулом нашриёти, 1983. -Б.11.

² Ўша асар. -Б.12.

жамиятга эришишда нафақат подшоҳ одиллиги, балки фуқаролар ўртасидаги муносабатлар ахлоқий бўлиши лозимлигига эътибор қаратади. «Оламда бўлмиш ҳар навъ одам билан кўришдим; катта-кичикнинг феъл-атвори-ни ўргандим; яхши-ёмоннинг хислатларини тажрибадан ўтказдим; яхшилик ва ёмонликларнинг шарбатини ичиб, захрини тотиб кўрдим. Бахил ва пасткашларнинг захмини, саховатли кишиларнинг малҳамини кўнглим дарҳол сезадиган бўлиб қолди», — дейди у¹. А.Навоий «Маҳбуб ул-қулуб» асарида турли тоифадаги одамларнинг феъл-атвори ва аҳволи, яхши феъл хосияти ва ёмон хислат касофати ҳақидаги қарашлари асосида жамият ижтимоий муносабатларининг яхлит назарий тизими: «фуқаро — жамият — давлат» ўртасидаги ахлоқий мажбуриятларни умумлаштиришга эришади.

Навоийнинг замондоши Ҳусайн Воиз Кошифий ўз даврининг етук ва фозил кишиси бўлиб, риёзиёт, фалакиёт, ахлоқшунослик, фалсафа, тарих, адабиёт, таълим-тарбия, наср ва назм соҳаларида ижод қилган йирик олимдир. Кошифийнинг бугунга қадар етиб келган «Ахлоқи Муҳсиний», «Рисолаи Ҳотамия», «Анвори Сухайлий», «Футувватномаи Султоний», «Тавсири Ҳусайний», «Жавоҳирнома», «Қимёи Саодат» каби асарларида ижтимоий-сиёсий, таълим-тарбиявий мавзулар билан боғлиқ ахлоқий ғоялар илгари сурилади.

Давлат бошқаруви ва раҳбар фазилатлари билан боғлиқ бўлган ижтимоий-ахлоқий масалаларни Кошифий ўзининг «Ахлоқи Муҳсиний» асарида атрофлича баён қилади. У давлатни бошқаришда сиёсатдан фойдаланиш кераклигини алоҳида таъкидлайди. Сиёсат адолатли бўлса, мамлакат, жамият ривож топади, халқ фаровон яшайди

¹ Алишер Навоий. Маҳбуб ул-қулуб. -Т.: Фафур Фулом нашриёти, 1983. -Б.13.

ва бунда сиёсатни одил подшоҳлар адолат билан бошқаришлари лозимлигини уқтириб ўтади¹.

Шу ўринда таъкидлаш лозимки, ўрта асрлардаги давлат арбоблари ва давлат бошқаруви ахлоқи билан боғлиқ бўлган, давлат мансабларига доир қоидалар ва кадриятларга оид қарашлар Шихобиддин Муҳаммад ан-Насавийнинг “Султон Жалолиддин Мангуберди ҳаёти тафсилоти”, Ҳусайн Воиз Кошифийнинг “Футувватномаи султоний”, “Ахлоқи Муҳсиний”, Заҳириддин Муҳаммад Бобурнинг “Бобурнома”, Зайниддин Восифийнинг “Бадоеъул вақоеъ” каби, Абу Райҳон Берунийнинг “Жавоҳирнома”, Абу Ҳомид Ғаззолийнинг “Насихат ул-мулук”, Муҳаммад Авфийнинг “Жомигъ ул-ҳикоёт”, Фаҳриддин Али Кошифийнинг “Латоиф ат-тавоиф”, Мажидийнинг “Зийнат ул-мажолис”, Муҳаммад Солиҳнинг “Шайбонийнома”, Қози Аҳмад Ғаффорийнинг “Нигористон”, Пошшоҳжанин “Мифтоҳ ул-адл”, Мирхонднинг “Равзат ус-сафо”, Хондамирнинг “Дастур ул-вузаро”, “Хулосат ул-ахбор” каби асарларида ҳам ўз аксини топган².

Шу даврнинг яна бир ахлоқшунос олими Жалолиддин Давонийдир (1427-1502). У Арасту, Афлотун, Форобий, Ибн Сино, Насриддин Тусийнинг асарларини қунт билан ўрганган ва ўзи ҳам шу йўналишда катта мерос қолдиради. Жумладан, фалсафа, мантиқ, фикҳ, ахлоқ-

¹ Қаранг: Маҳмудов Р. Маънавият юлдузлари. -Т.: Халқ мероси нашриёти. 1999. -Б.227.

² Қаранг: Шихобиддин Муҳаммад ан-Насавий. Султон Жалолиддин Мангуберди ҳаёти тафсилоти / К.Матёқубов тарж.. -Т.: Uzbekiston, 2006. -Б.384; Ҳусайн Воизи Кошифий. Футувватномаи султоний. Ахлоқи Муҳсиний. -Д.: Адиб, 1991. -Б.320; Заҳириддин Муҳаммад Бобур. Бобурнома. -Т.: Юлдузча, 1989. -368 б.; Зайниддин Восифий. Бадоеъул вақоеъ. -Т.: Ғафур Ғулом нашриёти, 1979. -214 б.; Аждодлар ўғити. -Т.: Чўлпон, 1991. -240 б.; Навоий замондошлари хотирасида. -Т.: Ғафур Ғулом нашриёти, 1985. -Б. 21-151.

шунослик, риёзиёт ва геометрия соҳалари бўйича рисо-
лавлар ёзган. Бугунги кунда унинг «Рисолайи исботи во-
жиб», («Заруриятнинг исботи ҳақидаги рисола»), «Рисо-
лат ул-хуруф» («Ҳарфлар ҳақида рисола»), «Рисолайи
фи тавжих ул-ташбих» («Мажоз талқини ҳақида рисо-
ла»), «Рисола дар илм ул-нафс» («Рухшунослик ҳақида
рисола»), «Тариқати тарбия ул-авлод» («Болаларни тар-
биялаш усули»), «Арзнома» («Сипоҳларни бошқариш та-
мойиллари») шулар жумласидан. Давонийнинг энг йирик
рисоласи «Ахлоқи жалолоий» да муҳим ижтимоий-сиёсий
ва ахлоқий ғоялар илгари сурилган. Унда жамиятнинг
пайдо бўлиши, ижтимоий табақалар, давлат ва уни бош-
қариш йўллари, адолатли ва адолатсиз подшоҳлар, улар-
нинг фуқароларга муносабати, ахлоқ ва таълим-тарбия
масалалари тўғрисидаги қарашлар илгари сурилади¹.

XVII асрда яшаб давлатчилик назариётига улкан
ҳисса қўшган олим Хожя Самандар Термизийдир. Бу-
гунги кунда унинг давлат бошқаруви таълимотида мо-
ҳият-мазмуни билан ахлоқий асосларни уйғунлаштир-
ган «Дастур ул-мулк» асари машҳур асарлардан бири
ҳисобланади. Асар сиёсат юритиш ва унинг ахлоқий ҳис-
латларига бағишланган йигирма бир фаслни ўз ичига ола-
ди. Жумладан, «Адолат ҳақидаги» фаслида шундай тавсия-
лар берилади: «Азизим, ҳамма вақт мамлакат аҳволи ва
халқ фаровонлиги учун зурур бўлган нарсаларни бунёд
этиш йўлида саъй-ҳаракат қилган, тиниб-тинчимаган ва
бундай одатни ҳаммаша ўз хоотири саҳифаларига нақш
этиб, марҳамат майдонида халқ бошига шафқат ва меҳ-
рибонлик байроғини жилвалантириб, баланд кўтарган
подшоҳгина ўз вазифасини адо этган бўлади»².

¹ Маҳмудов Р. Маънавият юлдузлари. -Т.: Халқ мероси нашриёти.
1999. -Б.22.

² Термизий Хожя Самандар. Дастур ул-мулк. -Т.: Фафур Фулом
нашриёти. 1997. Б-63.

Асарда Хожа Самандар Термизий давлат мансабдори учун шарт бўлган ҳар бир сифат ва хусусиятни алоҳида фаслда баён қилиб, уларнинг мазмун-моҳиятини турли мисоллар ва ҳикматлар воситасида очиб беришга ҳаракат қилади. Асардан жой олган давлат бошқаруви тизими мансаблари ахлоқига доир қоидалар ва тамойиллар бир-бири билан узвий боғлиқликда, мантиқий кетма-кетликда ва аҳамияти даражаларига қараб тартиблаштирилгани билан ажралиб туради¹. «Дастур ул-мулук»да шу тартибда барча давлат хизматчиларининг ахлоқий таснифлари берилган.

Умуман, XVII асрдан то XX асрнинг биринчи чорагигача бўлган даврда давлат бошқарувига мансабдорлар танлашга доир маълумотларни ана шу даврда яшаган баъзи шоирлар, давлат, илм-фан арбобларининг асарларида, шунингдек, тарихнавислик жанридаги китоблар ва бошқа танқидий-тавсифий асарларда учратиш мумкин. Жумладан, Маҳмуд Ибн Валининг “Баҳр ул-асрор фи манокиб ул-аҳёр” (“Олижаноб кишиларнинг шон-шавкати ҳақида сирлар денгизи”), Мир Муҳаммад Амин Бухорийнинг “Убайдуллонома”, Муҳаммад Юсуф Муншийнинг “Тарихи Муқимхоний”, Абулғозий Баҳодирхоннинг “Шажараи турк”, Хожа Самандар Термизийнинг “Дастур ул-мулук”, Муҳаммад Амин Бухорийнинг “Муҳит ут-таворих”, Муҳаммад Вафо Карманагийнинг “Тухфат ул-хоний”, Сайид Ҳомид Тўра Комёбнинг “Таворих ул-хавонин”, Муҳаммад Юсуф Баёнийнинг “Шажарайи Хоразмшоҳий”, Мулло Юнусжон Муншийнинг “Амир лашкар Алимқул тарихи”² асарларида давлат ва жамият бошқару-

¹ Қаранг: Хожа Самандар Термизий. Дастур ул-мулук. -Т.: Фафур Фулом нашриёти, 1997. -272 б.

² Қаранг: Абулғозий. Шажараи турк. -Т.: Чўлпон, 1992. -192 б.; Сайид Ҳомид Тўра Комёб.Таворих ул-хавонин. -Т.: Академия,

ни, мансабдорлик ахлоқий тизимлари хусусида кенг ва атрофлича фикр юритилган.

Энг муҳими, бу борадаги илмий ворисийлик анъана сифатида ривожлантириб келинган. Хулоса қилиш мумкинки, Шарқ мутафаккирлари томонидан яратилган илмий мерос давлатчилик маданиятимизнинг улкан захирага эга манлигидан далолат беради. Аммо бугунги кунда ушбу меросни сиёсий фалсафа тарихи нуқтаи назаридан ўрганиш, илмий амалиётга олиб чиқиш бироз орқада қолмоқда.

Ушбу таҳлиллардан мақсад миллий давлатчилик тарихимизни таназзулга тортган сиёсий курашлар ва ўзаро ихтилофларнинг сабабларини ўрганиш билан бирга, унда «инсон — жамият — давлат» ўртасидаги муносабатларнинг ахлоқий даражасини таҳлил қилиш, жамиятда раҳбар шахснинг ўрни, шунингдек, янги давлатчилигимизнинг ўзига хос хусусиятларини миллий мерос анъаналари негизида уйғунлаштиришдан иборат. Айнан шу жиҳатдан ҳар бир даврнинг улкан ижодкорлари меросини ўрганмасдан, у ёки бу даврга оид ижтимоий тизим ахлоқига фалсафий ва сиёсий жиҳатдан объектив баҳо бериш қийин.

Мазкур давр ижодкорлари ва уларнинг мероси XVI-XIX асрларда Ўрта Осиё тарихида давлат ва жамият бошқарувининг қай даражада ахлоқий меъёрларга асослангани, унда ижтимоий зиддиятларнинг келиб чиқиш сабаблари, маърифатсизлик оқибатида миллатнинг мустамлакачилик асоратида қолишини ўрганишда муҳим аҳамият касб этади.

Бу давр ўзбек халқи миллий руҳиятининг ўсишини суетлаштирди, ўлканинг ҳар жиҳатдан орқада қолиб

2002. -116 б.; Муҳаммад Юсуф Баёний. Шажаарайи Хоразмшоҳий. - Т.: Ғафур Ғулом нашриёти, 1994. -104 б.; Мулло Юнусжон Мунший.Амир лашкар Алимқул тарихи. -Т.: Мафтун, 1997. -66 б.

кетишига олиб келди, кишиларимизда норасолик, кем-тиклик, ўз миллати ва миллий тилига нисбатан бепарқлик ҳис-туйғулари халқимизнинг онгига, турмуш тарзига, фикр юритиш ва саъй-ҳаракатларининг миқёси ҳамда суръатларига чуқур салбий таъсир кўрсатишига сабаб бўлди¹. Натижада шариат ва миллий ахлоқнинг заифлашуви, хонларнинг нафс ва ҳирсга берилиши, мунофиқлиги, риёкорлик, хоинлик, товламачилик каби ахлоқсиз иллатларнинг жамият ижтимоий турмушига кириб келиши юз берди.

Мустақиллик ҳар бир миллат, халқнинг орзу-умиди бўлиб, Ватанни ҳимоя қилиш ва унинг тупроғини муқаддас билиш энг олий қадриятдир. Миллат фақат мустақил Ватандагина ҳақиқий эркин ва озод бўлиши мумкин. “Ватан” тушунчаси маънавий-ахлоқий қадрият эканлигидан ташқари, у инсоннинг моддий-маънавий хоҳиш ва истакларини ҳам қондирувчи макон. Чунки миллат айнан ана шу маконда юксалади ҳамда камолу вояга етади. Президент **И.А.Каримов** асарларида таъкидланишича, замонавий раҳбарларга хос қуйидаги маънавий ва ахлоқий фазилатларни ҳар бир раҳбар ва бўлажак раҳбарларда мавжудлигини текшириб бориш шарт амалий фаолиятдаги раҳбарлар учун кундалик вазифа бўлиб қолгандагина яқин бир неча йиллар ичида бошқарув кадрларида ва демакки, тараққиётда юксак натижаларга эришиш мумкин: **иймонлилик, виждонлилик, инсофлилик, руҳан уйғоқлик, билимдонлик, ўзини халққа бағишлаганлик, камтаринлик, талабчанлик, дардга малҳамлик, одамлар кўнгилни билиш, она тилига фидойилик, зиёлилик, покизалик, сўз ва иш бирлиги, шахсий фароғатдан воз кеча олиш, ижтимоий ночорларни ҳимоя**

¹ Қаранг: Мустақиллик изоҳли илмий-оммабоп луғат. -Т.: Шарқ, 1998. -Б.135.

қилиш, оқиллик, қатъиятлилиқ, жиддийлик, укувли-
лик, хушёрлик, одиллик, қонунийлик, сергайратлик,
жонини жабборга бериб ишлаш, бунёдкорлик, ишби-
лармонлик, вақтни қадрлай билаш, ваъдага вафодор-
лик, интизомлилиқ, масъулиятлиқ, ўз устида доимо
ишлаш, умуминсоний қадриятларга содиқлик, маъна-
виятга ҳомийлик, ватанпарварлик, талабчанлик, ҳалол-
лик, одамларнинг кўнглини ола билиш, янгича фикр-
дан, ислоҳотларнинг моҳиятини яхши билиш, халқ
манфаатлари йўлида кўкрагини қалқон қилиш, изла-
нувчанлик, юртпарварлик, одамларни рағбатлантириш,
руҳини кўтариш, ташаббусни кўллаб-қувватлаш, ўз кам-
чиликларини ўзи билиш, ўз қобилигига ўралиб қолмас-
ликка ҳаракат қилиш, элим деб, юртим деб куйиб-ёниб
ишлаш, диёнатлилиқ, мардлик, гайратлилиқ, хизмат
бурчларига садоқатлилиқ, сиёсий жиҳатдан бетараф-
лик, миллий масъулият, фуқаролик масъулияти, мат-
буотни мунтазам кузатиб бориш, хорижлик ишбилар-
монлар билан ўзаро манфаатли алоқалар ўрнатиш, чет
тилларни билиш¹.

Президент асарларида раҳбарларда учрайдиган қу-
йидаги ахлоққа зид иллатлар кўп тилга олинади: «Олий
маълумотли мутахассис албатта маънавиятли бўла-
ди-да» деган эскича қарашдан қутула олиш, жизза-
килик, мансабпарастлик, ноҳақлик, хўжакўрсинчи-
лик, заифлик, тоғдай ваъдалар бериб, бажармаслик,
баднафслиқ, масъулиятсизлик, маҳаллийчилик, уруг-
чилик, одамларнинг бошини қовуштира билмаслик,
мансабни суиистеъмол қилиш, яккаҳоқимлик, тараф-
кашлиқ, маъмурий буйруқбозлик, кадр танлашда
шахсий муносабатларга берилиш, тайёрга айёрлик,
худбинлик, боқимандалиқ, тўрачилик, «компания»-

¹ Қаранг: Каримов И.А. Тўла асарлар тўплами. 1-17-жилдлар.

чилик, ошна-оғайнигарчилик, фитнесчилик, сусткашлик, ҳеч ким билан муносабатни бузмасликка интилиш, ўзи хон — кўланкаси майдонлик, хориж билан алоқа ўрната билмаслик, лоқайдлик, маблағнинг ноқонуний сарфланишига «бош-қош» бўлиш, ношудлик, ислохотлар моҳиятини билмаслик, узоқни кўра билмаслик, миллий истиқлол мафқурасини англамаслик, енгил табиатлилик, дунёқарашнинг торлиги, игвогарлик, иродасизлик, эски тузумдан кўнгил узмаслик, халқни эмас, ўзини ўйлаш, ичиқоралик, иккиюзламачилик, баднафслик, фиску-фасод тарқатиш, назоратга бўшлик, «доҳийлик», бузғунчилик, ходимларни тўғри танлай билмаслик, юртга хиёнат қилиш, ўтган хатолардан хулоса қилмаслик, шаккоклик, бугдойни «чорва молларга бердик» деб ўзлаштириш, мунофиқлик, найрангбозлик, мулкка муносабатнинг ўзгармаганлиги, фарзанд тарбиясига эътиборсизлик, раҳбарнинг қонунбузарлиги, шахсга сизиниш, кўшиб ёзиш, бошқарувнинг заифлиги, хушомадгўйлик, ўйинчилик, давлатни алдаб, даромадни яшириш, инсонни тирикликда мақтаб, ўлса тепкилаш, Она-Ватанни унутиш, халқ ташвишидан бегоналик, гумроҳлик, шамолга қараб туриш, бошқарувни ташлаб кўйиш, тили қисиклик, ташаббусни тўсиш, гуруҳбозлик, ватандошлар орасига низо солиш, ўғрилик, раҳбарларнинг бири-бирини пойлаши, қинғирлик, ўз вазифа, масъулиятини аниқ билмаслик, олимлар маслаҳатини олмаслик, халқнинг назаридан қолганлик, бедастурлик, мутеълик, журъатсизлик, раҳбар кадрлар кўнимсизлиги, раҳбарнинг ихтисос бўйича билимининг пастлиги, кадрларни нотўғри танлаш, қасамёдни жигилдонга уриб юбориш, бюрократлик, сансоларлик, кўрқитиб пора олиш, халқдан ажралиб қолганлик, мансаб маст-

лиги, эскича фикрлаш, нотўғри ҳисобот бериш, эскича ишлашга мойиллик, мансаб курсисидан айрилиб қолишдан чўчиш, таниш-билишчилик, коррупциялашганлик, шахсий садоқат устуворлиги, ўтмиш андозаларидан қутулмаганлик¹.

Ҳозирги вақтда қайси соҳада фаолият кўрсатаётган бўлишидан қатъи назар, ҳар бир раҳбар ўзбек жамияти бундан 15-20 йил илгариги жамият эмаслигини яхши билмайдди. Буни кўрмаётган ёки тушунишга ҳаракат қилмаётган ва раҳбар сифатида бу интилишларни тўғри баҳолаб, йўлга сола олмаётган ҳар қандай раҳбар бутунги кунда, биринчидан, талаб ва эҳтиёжларга имконият бермаётган шахс сифатида халқнинг норозилигига учрамоқда, иккинчидан, энг ёмони, халқни бутун куч-қудратини мамлакатни ривожлантиришга йўналтираётган давлат бошқарувига қарама-қарши қилиб қўймоқда. Учинчидан эса, бошқарув тизимида мавжуд бундай иллатлар бошқарув ахлоқига доир ижобий анъаналарга ёмон таъсир кўрсатиб, бу борада шаклланган яхлит тасаввурларнинг бузилишига, энг ёмони эса авлодларга ўтиб борувчи бошқарув ахлоқи тамойилларининг бузилишига сабаб бўлмоқда. Президентимиз буни тараққиётга интилиш йўлидаги «олижаноб майл ва ҳаракатлар ўрта ва юқори бўғинларда, хусусан, мамлакат вазирликлари ва идоралари даражасида ўтирган, тўрачиликни ўзларига касб этиб олган лоқайд, эскича фикрлайдиган, ўзини хон, қўланкасини майдон ҳисоблайдиган, янгиликка йўл бермайдиган ношуд кимсаларнинг қаршилигига дуч келмоқда», дея жуда тўғри ифодалаган эди.² Муаммонинг калитини худди мана шу сўзлардан излаш керак. Нега-

¹ Қаранг: Каримов И.А. Тўла асарлар тўплами. 1-17-жилдлар.

² Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. 4-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996. -Б.54.

ки, эндиликда давлат, нодавлат, нотижорат ташкилотларнинг эркинлашуви, замонавийлашуви, самарадорлиги, ихчамлашуви, айна пайтда, кучайиши ва барқарорлиги давр тараққиётини кўра билиш, ташаббускорлик, билимдонлик, зийраклик, ғайратлилик ва айниқса, адолатлилик каби ахлоқ тамойилларининг раҳбар кадрлар фаолиятида ўз ифодасини топишига боғлиқ бўлиб қолаётир. Чунки тараққиётни халқ амалга оширади, унга бу имкониятни эса раҳбар ва раҳбарият яратиб, ташкил қилиб беради. Бошқарув ахлоқи эса иккаласини боғловчи бўғин ҳисобланади. Ана шу масалада «кўпчилик раҳбарларда масъулият, қатъият ва азму шижоат етишмаётганлигини» Президентимиз афсус билан қайд этиб ўтди.¹ Қатор хатою иллатларга оғиб кетиб, масъулият ва ишончни йўқотган амалдорлар фаолиятларига ҳаётий мисоллар келтиради ҳамда бу ҳолатни баргараф қилиш юксак ахлоқли «давлат ходимларини лавозимга танлаш ва тайинлаш билан боғлиқ»лигини таъкидлайди.²

Дарҳақиқат, бошқарув соҳасини модернизациялаш бугуннинг энг долзарб масалаларидан биридир. Халқ олдидаги масъулиятни ҳис қилолмаган, ишонч қозона олмаган, келажакни олдиндан кўриб, унга ташаббускорлик билан пешвоз чиқа билмаган, қатъиятсиз, шижоатсиз раҳбарлар даражаларига кўра бошқарувчи бўлганликлари учун ҳам ўз ахлоқий пасивликлари билан билиб-билмай тараққиётга тўсиқ бўлмасликлари керак. Бунинг учун, энг аввало, кадрлар танлашнинг расмий ҳужжатчилик билан боғлиқ алмисоқдан қолган диплом, меҳнат дафтарчаси, таржимаи ҳол, шахсий варақа, фотосурат, тавсифнома, тавсиянома, йўллан-

¹ Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. 4-жилд. -Т.: Ўзбекистон, 1996. -Б.54.

² Ўша манба. -Б.54.

ма, суҳбат, махфий тавсифнома талаб қилиш каби услубни ислоҳ қилиш, бу соҳада раҳбар ахлоқи, бошқарув ахлоқи талаблари ва меъёрларини ишлаб чиқиш, уларни номзодни ўрганишдаги асосий ҳужжатлардан бирига айлантириш керак. Масалан, Япония, Франция, Германия, Россия каби давлатларда раҳбарлик лавозимларига танлаш эълонлар бериш йўли билан жалб этилган кадрлардан категориялар бўйича бир неча турда босқичма-босқич имтиҳонлар олиш орқали, саралаш асосида амалга оширилади ва бунда ахлоқ талабларига алоҳида аҳамият қаратилади. Францияда ишга муносабатда ахлоқий маданият устунлик қилиши кўриниб туради, Америка ва Хитойда тадбиркорликка ахлоқ тизимининг асосий тамойили сифатида кучли эътибор қаратилса, Германияда ташаббускорликка аҳамият берилди. Россияда эса ҳуқуқ ва тартиб-интизомга эътибор кучайтирилган. Булар тақдим этилган ҳужжатлардан ташқари. Албатта, ҳар бир халқ раҳбарияти бошқарув ахлоқини шакллантиришда ўз халқи интилишлари, эҳтиёжлари, моддий, маънавий, ижтимоий, миллий ғоялари ва манфаатларидан келиб чиқади. Шунинг учун раҳбар ахлоқи бошқарув тизимидан доимий жиддий эътибор талаб қилади ва унинг ижобий ёки салбий натижаларига раҳбарият жавобгар бўлиб қолади.

Шарқда раҳбарни ҳурмат қилиш, унинг ақлий, табиий, бадий, маънавий-ахлоқий фазилатларини асослаш, инсонпарварлик, юксак ахлоқий қонун-қоидалари намоён этилган. Универсаллик — қомусийлик, барча нарса билан қизиқиш ушбу давр маданиятининг муҳим томонларидан бири бўлган. Бундай илмий маданият имкониятларидан фойдаланиш давлат қурилиши ва бошқарувининг назарий негизларини адолат, инсонпарварлик тамойиллари асосида шакллантириш, уларнинг ҳуқуқий ҳамда назарий асосларини бойитишга хизмат қилади.

Раҳбар кифасининг ижтимоий-ҳуқуқий мезонлари

Ахлоқ ва ҳуқуқнинг ижтимоий ҳаётдаги ўрни ҳамда вазифаси ўртасидаги фарқни тушуниш, нафақат ахлоқ моҳиятини тушуниш, балки ҳозирги замонавий давлат бошқаруви ва ҳокимияти шароитида унинг ишлаш хусусиятларини ҳам тушунишдир.

1. Ҳуқуқ шахс ва ўзга шахс ўртасидаги, шахс ва жамият орасидаги муносабатларни фақатгина “ҳуқуқий ҳудуд” шароитида, қачонки ушбу вазиятга мос келувчи қонунлар, меъёрий ҳужжатлар мавжуд бўлгандагина бошқаради. Мувофиқ қонунлар йўқми — ҳуқуқий тартибга келтириш ҳам йўқ. Агар амалдор инсонларга нисбатан ҳурматсиз муносабатда бўлса, ўз устида ишламас, ғийбатчиликни хуш кўрса-ю, лекин қонуний далолатномалар, кўрсатмаларни бузмаса, у ҳолда унга ҳеч қандай ҳуқуқий тазйиқ ўтказиш мумкин эмас.

Ахлоқ эса жамият фаолиятининг турли соҳаларида шахснинг барча муносабатларини тартибга келтиради. Нимага асосланиб инсон айнан шундай фаолият турини танлаши, фарзандларини қандай тарбия қилиши, хизмат бурчига бўлган муносабати, касбдошлари билан алоқаси, ўз мақсади, унинг қадриятларга бўлган муносабати — буларнинг барчаси жамоат ҳайрихоҳлигига ёки танқидига учрайди, ҳаммаси “ахлоқий” ёки “ахлоққа зид” бўлган ҳолда ахлоқ — ижтимоий муносабатларни умумий тартибга солувчидир.

Масалан, дунёнинг кўпгина давлатларида инсон эътиборини тортадиган клонлаш, инсон аъзоларини кўчириб ўтказиш, эвтоназия (тузалмайдиган беморларнинг ўз хоҳиши билан ҳаётдан воз кечишига шифокорларнинг ёрдам бериши) ҳолатларини тартибга солувчи қонунлар ҳали ҳам қабул қилинмаган. Аммо турли жамият-

ларда инсон фаолияти амалда тартибга солинади (аниқ қоида ва шаклларга риоя қилинади), авваламбор, жамоатчилик баҳосига кўра — маъқулланади ёки рад этилади, у ёки бу ахлоқий меъёрлар, тамойилларга асосланган ҳолда тартибга келтирилади.

2. Ҳуқуқ ижтимоий муносабатларни фақатгина чегараланган ижтимоий маконда эмас, балки чегараланган "ижтимоий" вақт доирасида ҳам тартиблаштиради. Қонун тескари кучга эга эмас, табиийки, у ҳали намоён бўлмаган ижтимоий коллизиялар (талатўплар)даги ахлоқ меъёрларини аниқлаб беролмайди. Ҳуқуқ фақат қатъий чегараланган вақт доирасидагина таъсир кўрсата олади, инсонлар орасидаги бутунги муносабатларнигина асослайди. Бундан ташқари, ҳуқуқ ўзининг тартибга солиш имкониятларида доимо бирмунча кечикади. Ижтимоий тажрибада интилиш, вазиятлар ва можароларнинг қандайдир миқдори тўплангандан сўнггина аниқ тартибга ҳуқуқий бўйсунишга бўлган объектив зарурият туғилади.

Ахлоқий тартибга солиш эса вақтда чегараланмаган. Ахлоқий маъқуллаш ёки қоралашга ўтмишдаги инсонлар, уларнинг қилган ишлари, сиёсат, ташкилотлар ҳам дуч келиши мумкин. Шу билан бирга, ҳукмрон ахлоқий меъёрлар ўзгариши билан ушбу ҳолатларга бериладиган баҳо ҳам ўзгаради. Масалан, совет ҳокимияти даврида хусусий тадбиркорлик нафақат қонунга зид, балки "ахлоққа зид" ва жазога лойиқ фаолият эди. Ҳозир эса бунга муносабат ўзгача — хусусий тадбиркорлик маъқулланиб, унга хайрихоҳлик билдирилади.

"Ахлоқ" тушунчаси ва унинг жамият ҳаётидаги амалий кўриниши ҳозир яшаётган инсонлар ва келажақда жамият асосини ташкил этувчилар ўртасидаги муносабатларни ҳам бошқаради. Табиий бойликларни ишлатиш (ҳаммасини ишлатиб юбориш ёки авлодларга ҳам асраб қолиш), оилада фарзандлар тарбиясига муносабат —

фақат ҳозирги авлод муаммосигина эмас, балки улар тўғридан-тўғри келажак инсонлар билан ҳам боғлиқ.

3. Ҳуқуқ ўзининг тартибга солувчилик вазифасини, биринчи навбатда, мажбурлаш, маъмурий ёки жиноий жавобгарликка тортишга таяниб амалга оширади. Инсон рационал савияда мўлжалланаётган хулқ-атворининг “яхши” ва “ёмон” томонлари, ўз ҳаракатининг у ёки бу йўналишини белгилар экан, ўзи учун қонунга бўйсуниш ёки бўйсунмасликни аниқлаб олади. Инсон табиати шундайки, ҳаттоки, мустаҳкам жамиятда ҳам, қонун ҳар доим инсонларнинг жамиятга қарши хулқ-атворига нисбатан жиддий тўсиқ бўла олмайди. Бу давлат хизмати соҳасида тўлиқ намоён бўлиб, қонун ўсиб бораётган коррупция, қатор амалдорларнинг қонунбузарликларини тўхтата олмаяпти.

4. Ахлоқ ўз тартибга солувчилик вазифаларини, авваламбор, анъаналар, урф-одатлар, жамоатчилик фикрига суянган ҳолда амалга оширади. Тараққиётнинг бутун тарихи бундай таянчнинг ўта самарадорлигини ишотлайди. Анъаналарга, жамоат фикрига қарши бориш, умум тан олинган ахлоқ меъёрларига қарши бориш гоҳида баъзи меъёрий қонунларни бузишдан ҳам оғир.

Бу ҳуқуқнинг ахлоқдан салмоқли фарқига асосланади.

5. Ҳуқуқ инсонга нисбатан муайян миқдорда бегона феномендир. Кимдир, қаердадир у ёки бу меъёрий ҳужжатни қабул қилади ва бу одамга, хизматчи ёки раҳбарга ёқадими ёки йўқми — бажаришга мажбур. Ахлоқ эса инсон хулқ-атворини тартибга солувчи, унинг қилаётган ишлари йўналишини “аниқловчи” сифатида бирон-бир ахлоқий меъёрлар, қадриятлар инсон томонидан қабул қилинсагина, унинг шахсий қадриятларига айлансагина намоён бўлади.

Шахсда ахлоқий меъёрлар, одатлар, қадриятлар қай йўсинда шаклланишини кўриб чиқмаган ҳолда, шуни таъкидлашимиз мумкинки, ўз табиатига кўра, ахлоқ — шахсий, субъектив, руҳий, лекин асло рационал эмас.

Бу унинг ҳам кучли, ҳам заиф томонидир. Ахлоқнинг бу хусусиятини давлат хизматидаги ахлоқий муаммоларни таҳлил қилишда ҳисобга олиш жуда муҳим.

6. Ахлоқий хусусиятларга унинг тартибга солувчи вазифаларини амалга ошириш механизми ҳам киради. Илмий тил билан айтганда, у “баҳоловчи — императив” деб белгиланади.

Ўзбекистонда мустақил давлатчилик асосларини яратиш ва уни ижтимоий турмушда қарор топтириш баробарида давлатга хизмат қилиш жараёнлари ҳам миллий-анъанавий илдизларини тобора кенгайтириб бормоқда. Бу жараёнлар моҳият-мазмунига кўра, мураккаб, серқирра, турли сиёсий институт ва ташкилотлар фаолиятининг уйғунлигини талаб қилади. Шулардан бири раҳбар кадрларни тайёрлаш ва танлаш вазифаси ҳисобланади. Кадрлар сиёсати барча давлатларда энг муҳим ва мунтазам эътибор талаб этадиган масала. Зеро, ҳар қандай жамиятнинг сиёсий ҳаёти ҳамда ислоҳотлар ривожини раҳбар кадрлари салоҳиятига боғлиқ бўлади. Айниқса, бозор иқтисоди шароитида талаб қилинаётган янги демократик жараёнларни бошқариш республика-миз раҳбар кадрлар олдида янги талаблар қўймоқда. Бошқарув усулларида ривожланган давлатларнинг илгор тажрибаларини қўллаш, уларни миллий хусусиятлар билан уйғун тарзда такомиллаштириш учун қуйидаги вазифаларни бажариш лозим:

биринчидан, бошқарув кадрларига жамият тараққиёти ривожига интеллектуал ресурс сифатида қараш ва уларни миллий бойликнинг муҳим қатлами сифатида ҳимоялаш зарур.

Иккинчидан, инсон ва жамият эҳтиёжларини юксалтиришда кадрлар салоҳияти жамият тараққиёти ривожини белгиловчи муҳим омилга айланган. Бундай ислоҳотнинг ташаббускори барча ҳолларда давлат ҳисоб-

ланади. Шунинг учун кадрлар салоҳиятининг ахлоқий мезонлари сиёсат даражасида белгиланиши лозим. Бу ўз ўрнида давлатнинг кадрлар сиёсатига бўлган муносабати даражасини белгилайди.

Учинчидан, бугун кадрлар салоҳияти ва сифатини ошириш ҳамда унинг таснифларини белгилаш камлик қилади. Амалда улардан фойдаланишнинг ҳуқуқий шарт-шароитини яратиш ва татбиқ этиш лозим. Кадрлар сиёсатининг муҳим жиҳати шундаки, у мамлакатнинг ақлий ва ахлоқий салоҳиятини жамият тараққиётига йўналтиришдан иборат.

Шу маънода, демократик жамиятнинг шаклланиши нафақат сиёсий-ҳуқуқий, иқтисодий ва маънавий ўзгаришлар билан, айти пайтда, тафаккур ўзгаришларига ҳам боғлиқ жараён. Уларнинг уйғунлигига эришилгандагина тараққиёт ривожини тезлаштириш имкони туғилади. Бундай уйғунликни таъминловчи асосий омил эса юксак малакали, ахлоқий жиҳатдан етук кадрларнинг жамият бошқарувига келишида ўз аксини топади. Биз назарда тутаётган уйғунлик, аввало, жамиятда амалга оширилаётган сиёсий тизимнинг нечоғлик даражада адолатли, изчил ва халқчил ифодаси билан боғлиқ. Қолаверса, бир тизимдан иккинчи тизимга ўтиш — эскилик билан янгилик ўртасидаги кураш, аниқроғи, ўзгарган, аммо янги манфаатлар тўқнашуви ҳамдир.

Дунё тажрибасида кадрлар сиёсатини амалга оширишнинг уч хил модели мавжуд. Булар марказлашган, қисман марказлашган ва аксилмарказлашган либерал моделлардир.

Марказлашган модель — кадрлар сиёсати ва давлат фаолиятининг тоталитар-авторитар модели ҳисобланади. Кадрлар фаолиятини партиявий монополияга айлантирган собиқ Совет тузуми бунга мисол бўла олади. Таж-

риба шуни кўрсатдики, давлат бошқаруви ва кадрлар фаолиятини ҳаддан ортиқ марказлаштириш давлат ҳамда жамиятга катта зиён етказди, уни ривожланиш ва амалийлигидан маҳрум қилади.

Қисман марказлашган модель — бундай модель кадрлар сиёсатини маъмурий асосда бошқаришдан фарқли ўлароқ, кадрлар жараёнини жамиятдаги демократик ислохотларга ҳамоҳанг равишда йўналтиради, тартибга солади¹. Республикамизда ислохотларни давлат ва халқ манфаати йўлида изчиллик билан амалга ошириш, иқтидорли, изланувчан, замонавий билимга эга, Ватанга садоқатли, ёшларга кенг йўл очиб бериш бирламчи вазифалар қаторига кириб келмоқда. Айни пайтда, ижтимоий муаммоларни еча оладиган, аввало, уни теран англайдиган, ислохотлар жараёнида жонкуярлик қила оладиган, маънавий-ахлоқий баркамол, қодир шахсларни бошқарув бўғинларига кўпроқ жалб этиш асосий ва бош масала сифатида қаралмоқда.

Аксилмарказлашган либерал модель — бу таълимотта мувофиқ давлатга жамият бошқаруви борасида маълум хизматларни амалга оширувчи социал институтлардан бири сифатида қаралади. Ҳали фуқаролик жамияти ривожланиш жараёнида бўлган давлатларда бундай модель мутлақо тўғри келмайди. Тажриба шуни кўрсатмоқдаки, ҳатто, ривожланган мамлакатларда ҳам агар давлат жамият бошқаруви учун масъулиятни зиммасига олмаса, (айниқса, кадрлар борасида) унда ижтимоий беқарорлик муаммоларининг келиб чиқиш вазияти кўчайиб боради.

Шундай экан, бугун мавжуд муаммоларни ҳал этишда замон талабларига жавоб берувчи бошқарув идора усуллари қандай сиёсий-ҳуқуқий воситалар асосида шакл-

¹ Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. —М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2008. —С.356.

ланмоғи лозим? Бир бошқарув тизимидан иккинчи бир бошқарув тизимига ўтиш қандай муаммоларни келтириб чиқармоқда? Бошқарув кадрлари ахлоқий-касбий салоҳиятининг ўлчов мезонлари қандай ва қандай назарий услублар негизда ташкил этилиши лозим?

Мазкур муаммоларни ўрганишда дастлаб раҳбар кадрларнинг турли ахлоқий-руҳий даражадаги ҳолатини таҳлил этиш тақозо этилади. Ислом Каримов раҳбар кадрларни бир қанча тоифага ажратиб, уларнинг маънавий қиёфасини очиб беради: «**Биринчи тоифа — иймонсиз, виждонсиз шахслар, фурсатдан фойдаланиб, ўз манфаатини кўзлайдиган кимсалар. Уларга Ватан, мустақиллик туйғуси, эл-юртнинг ғами бегона. Улар фақат ўз чўнтагини ўйлайди. Иккинчи тоифага иродасиз, мўрт, бўшанг одамлар киради. Бундайлар шамол қаёқдан эсишини пойлаб туради. Ўз фикрига эга эмас. Бирон-бир оғир юмушни зиммасига олишдан, масъулиятдан қочади. Булар ҳар қандай одам билан ҳар қандай тузумда ишлайверади.**

Учинчи тоифадагилар — юрагида ўти бор, сергайрат одамлар, ёшлар, фидойи ватанпарварлар. Биз ишимизда мана шу кейинги тоифага таянмоқчимиз»¹.

Мазкур хулосалардан келиб чиққан ҳолда тадқиқотимизни шартли равишда янгича бошқарувни англаган ва ўзлаштира олган, янгича бошқарувга мослашган ижрочи раҳбар кадрлар таснифининг ижтимоий хусусиятларини очишга бағишлаймиз. Яъни мавжуд бошқарув кадрлар захирасининг ахлоқий ва ижтимоий-психологик ҳолатини таҳлил қиламиз.

Бошқарувни англаган ва ўзлаштира олган раҳбарлар табиатан эътиқодли, фидойи, билимли, янгиликка чанқоқ, изланувчан ва яратувчилик сифатларига эга бўлади-

¹ Каримов И.А. Истиқлол ва маънавият. —Т.: Ўзбекистон, 1994. —Б.185.

лар. Раҳбарлик шу тоифадаги кишилар учун ўз имкони-
ятларини амалга ошириш воситаси ҳисобланади. Улар
ўз фаолиятларида қанчалик кўп бунёдкорлик билан
машғул бўлсалар, ундан шунчалик кўп озуқа оладилар.
Бундай шахслар ориятли, қатъиятли, ўзгалар дардини
ичидан ҳис қилиб уларга ҳамдард бўла оладиган ва са-
ховатлилиги билан ажралиб турадиган инсонлардир.
Интизом ва тартибга алоҳида эътиборда бўлиб, ғайри-
ахлоқий муносабатларни хуш кўрмайдилар. Бундай раҳ-
барлар, айни пайтда, ички, яширин ихтилофларни ёқтир-
майдилар, уни тез бартараф этиш қудратига, муаммо-
ларни чуқур англаш ва уни ҳал этиш салоҳиятига эга
бўладилар. Ушбу тоифадаги раҳбар кадрлар муайян бир
гуруҳларга қўшилмайди. Ўз рақибларига муросасиз му-
носабатда бўлиб, фаолиятидаги тўсиқларни енгиб ўтиш
улар учун ҳаётий муҳим масала ҳисобланади. Баъзан
вазминлик ўрнида ўжарлик, камтарлик ўрнида ман-
манлик қилишлари ҳам мумкин, аммо вазифаларини
ўзларидан устун қўймайдилар. Тобелик ёки мутеликни
ўз табиатларига сингдира олмайдилар. Фавқулудда ўзга-
рувчан, баъзан ўз манфаатларини ҳам инкор этувчи
бўладилар. Бу тоифадаги одамлар икки гуруҳга бўлина-
ди. Биринчи тоифадагилар ўжар, тажанг бўлса, икин-
чи тоифадагилар мулоҳазали ва андишали бўладилар.
Айни пайтда, улар бир-бирларини тўлдирадилар ва
маънавий жиҳатдан ҳамнафас бўладилар.

Янгича бошқарувга мослашган ёки андоза олган раҳ-
барлар эътиқоди заиф, аммо билимли, зукко, янгиллик
ёки сиёсий воқеликни тез англовчи, ўта эҳтиёткор бўла-
дилар. Мавжуд воқеликка мослашадилар, баъзан уни
такомиллаштирадилар ҳам. Улар ўз фаолиятларида сиё-
сий ҳушёр, босиқ, сабр-тоқатли бўлиб, шижоат, та-
шаббус ўрнида турғунликни афзал кўрадилар, яратув-

чилик ёки бунёдкорликни мақсад қилмайдилар. Айрим ҳолларда, вазият ўзи учун қалтис ёки хавфли бўлмаса, ташаббус кўрсатишлари ҳам мумкин. Бундай ҳолатдан маҳорат билан фойдалана оладилар. Бу тоифадаги одамлар ўзаро муносабатларида мулоҳазали, маданиятли, баъзан яхши таассурот қолдирадиган ҳозиржавоб, ҳожатбарор, маҳоратли ижрочи бўладилар. Бундай ижобий сифатлари билан мансаб пиллапояларида кўтарилиб ёки мустаҳкамланиб борадилар. Табиий хусусиятларига кўра, бу тоифадаги кишилар ҳам икки гуруҳга бўлинади. Яъни, биринчи гуруҳдагилар анча беандиша, зуғум ва зўравонлик қилишга мойил, ўз мақсадларига эришиш учун ҳар қандай воситаларни ишлатишга қодир бўладилар. Иккинчи тоифадагилар эса, шу сифатлари билан анча маърифийдирлар.

Янгича бошқарувни англамаган ижрочи раҳбарлар маънавий ва маърифий жиҳатдан анча саёз кишилар ҳисобланиб, бўйсунувчан, эргашувчан, иродасизлиги туфайли масъул кишилар ёки гуруҳлар манфаати йўлида хизмат қилиб, ўз эҳтиёжларини таъминлаб турадилар. Бу тоифадаги кишилар қуйи ёки ижрочи бошқарувларнинг барча бўғинларида «керакли ва ишончли одам» сифатида фаолият кўрсатади. Чунки улар ўз фикрлари ёки нуқтаи назарларига эга бўлмайди. Баъзан тасодифан ёки маълум гуруҳ манфаати учун мустақил даражадаги раҳбарлик лавозимларига тайинланиши ҳам мумкин. Юқорида таъкидланганидек, улар индивидуал алоҳида шахсий сифат ёки қобилиятга эга эмас. Ўзига хос фаолиятларини мавжуд шароитга мослаштиради ёки андоза олиб таҳлид билан ҳаракат қилади. Шу сабабдан, бу тоифадаги кишиларнинг бошқа гуруҳлари бўлмайди. Энг салбий жиҳатлари шундан иборатки, улар ҳар қандай қабих, фирром, ахлоқсиз ишлар билан иккиланмасдан шуғулланади. Бундай раҳбар кишилар жамият

манфаатларини уйғунлашишига эмас, аксинча тарқоқлашишига сабабчи бўладилар. Бошқарув раҳбарлик бўғинларининг шу тоифадаги кишилар қўлида бўлиши ижтимоий вазиятнинг издан чиқишига, ўзаро ихтилоф ва низоларнинг кучайишига сабаб бўлади.

Таснифланган тоифадаги раҳбар кадрларнинг ахлоқий хусусиятлари универсал кўринишга эга. Бу кўринишдаги хусусиятлар жамиятда демократик қадриятлар ва бозор иқтисодининг асослари тобора кириб бориши билан камайиб, ижобийликка қараб бораверади. Чунки жамиятда рақобатнинг кучайиши, мулк шаклларининг хусусийлашуви янги маърифий талабларни қўяди. Натижада раҳбарнинг салоҳияти ва ахлоқий сифатлари жамият бошқарувининг устувор талабларига айланади.

Раҳбарлик бўғинларида кадрларнинг ахлоқий сифатларини ҳисобга олиш ёки аниқлаш нисбий ва мураккаб ёндашув, аммо муҳим жиҳат ҳисобланади. Шу сабабдан ҳам ушбу йўналишдаги илмий изланишларни кенгайтириш, унинг механизмларини такомиллаштириш мақсадга мувофиқ. Чунки раҳбар имтиёзларини кенгайтириш ҳали муаммо ҳал бўлди, дегани эмас. Бу жамиятдаги қатор ижтимоий омилларнинг уйғунлигига эришиш билан боғлиқ масала ҳисобланади. Аммо жамиятда шундай қатлам бўладики, уларнинг имтиёзлари бевосита Ватан, халқ тақдири билан уйғун келади. Кадрлар сиёсатининг моҳият-мазмуни ана шундай қатламнинг жамият ва давлат бошқарувига келишини таъминлашдан иборат.

Масаланинг ахлоқий жиҳатлари билан бирга унинг ижтимоий ва сиёсий хусусиятларига ҳам тўхталиб ўтиш муҳим. Жумладан, ҳар қайси даврда ҳокимиятга интилиш, унинг воситаларига эга бўлиш истаги сақланиб қолади. Бош масала мана шу интилиш ва истакларнинг қай даражада ахлоқийлиги ва қонунийлигидадир. Жамиятда ҳокимиятга интилиш ошқора, аниқ белгилаб қўйилган мезон-

лар ва талаблар асосига қурилмас экан, унга эришишнинг ноахлоқий, хуфиёна кўринишлари сақланиб қолади. Давлат тизими асосларига катта зарар етказувчи тўрачилик, таъмагирлик, коррупция, порахўрлик каби иллатлар кучайиб боради. Шу ўринда рус олими П.Сорокиннинг «Одам эгаллаб турган лавозимига қанчалик номуносиб бўлса, у шунчалик даражада жамиятни муваффақият билан емиришга қодир», деган фикрлари кадрлар сиёсатининг мамлакат ҳаёти учун нақадар долзарб эканлиги тўғрисидаги қарашларимизни тасдиқлайди.

Бугунги ўтиш даврининг ўз талаблари ва имкониятлари мавжуд. Республикамиз иқтисодини мустаҳкамлаш, жамият барқарорлигини таъминлаш каби устувор вазифаларни амалга оширишда ҳар бир раҳбар кадрдан юксак эътиқод, фидойилик ва садоқат талаб қилинади. Қолаверса, мавжуд ўткинчи иқтисодий қийинчилик даврида бирор раҳбарнинг ўз вазифасини суиистеъмол қилишига йўл берилмайди. Аксинча, жамият ва давлат бошқарувининг асосларини мустаҳкамлаш масъулиятини юклайди.

Шу ўринда раҳбар кадрлар салоҳиятини аниқловчи ва белгиловчи механизмларни бошқарувнинг турли соҳа ва хусусиятларига мувофиқлаштирган ҳолда амалда жорий этишимиз зарурлиги кўриниб турибди. «...Давлат хизматчисининг ахлоқи нафақат унинг муваффақиятларига, балки давлатнинг обрўсига ҳам кучли таъсир қилади»¹, дейди А. Бегматов. Афсуски, мамлакатимизда ютуқлар баробарида давлат бошқарувидаги раҳбар ходимларнинг турли даражада ўз хизмат вазифасини суиистеъмол қилиш ҳолатлари учраб турибди. Мавжуд иллатларнинг ижтимоий сабабларини аниқлаш, уларни келтириб чиқараётган омилларни таҳлил этиш давлат

¹ Бегматов. А. Давлат хизмати одоби. // Жамият ва бошқарув. 2004. 3. – Б. 8.

ва жамият бошқарувининг айрим заиф томонларини ойдинлаштиришга ёрдам берган бўлур эди. Давлат бошқаруви мунтазам равишда таҳлил этиб борилиши ва унинг фаолият натижалари тегишли хулосалар билан мустаҳкамланиши лозим. Чунки жамият ривожини ва бугунги кунда қўйилаётган талаблар бизнинг ихтиёримиздан ташқари ҳар дақиқа ўзгариб турибди. Шундай экан, бошқарувни назарий жиҳатдан таҳлил қилиб боришга эътиборни кучайтиришимиз зарур.

Давлат ва жамият бошқарувида ахлоқий тамойилларнинг аниқ ишлаб чиқилган механизмлари мавжуд бўлса, бундай шароитда бошқарувга истиқбол ва истиқлол туйғулари кучли бўлган замонавий, шижоаткор кадрлар келиши ортиб боради. Яъни кадрлар танлашнинг аниқ механизмлари соғлом рақобатни шакллантиради, улар сифатини оширади, бошқарувда кадрлар ворисийлигини такомиллаштиради. Кадрлар салоҳиятини белгиловчи меъёрий мезонларнинг жорий қилиниши ва унга амал этилиши салоҳиятсиз кадрларнинг бир неча йиллаб бошқарув курсида ўтириб қолишининг олдини олади. Кадрларни тартибга солиш тизими жамиятда пайдо бўладиган илғор фикрларни давлат сиёсати даражасида акс эттириш жараёнининг уйғунлигини таъминлашга хизмат қилади. Турғунлик эса, маълумки, ҳар қандай янгиликнинг ривожини тўсувчи омил. Шу тариқа давлат бошқарув идорасига «тирикчилик манбаи» эмас, балки ахлоқий, масъул шахсларнинг халққа хизмат қилиш воситаси сифатида қараш тенденцияси кўпроқ шаклланган бўлур эди. Айнан ана шу муносабатларда раҳбар фаолиятининг ахлоқ масалаларини таъминлаш вазифалари намоён бўлади.

Ушбу муаммолар ечими юзасидан Президент И.А.Каримов: «Мана шундай номаъқул ҳолатларга бутунлай барҳам бериш учун бошқарув соҳасида, авваламбор, самара-

ли ишлайдиган изчил тизимни шакллантириш керак. Ва бу тизим шундай ишлаши керакки, бордию бирор-бир мансабдор шахс давлат сиёсатидан чекиниб, қонунга хи-лоф ишлар билан шуғулланадиган, ўз манфаатини дав-лат, халқ манфаатидан устун қўядиган бўлса, у кимлиги, кимнинг қариндоши, қайси раҳбарнинг оғайниси эканидан қатъи назар, муқаррар равишда жазосини олиши шарт. Яъни, бундай жазонинг муқаррарлигини шу одамдан юқори лавозимда ўтирганлар эмас, балки тизимнинг ўзи талаб этиши зарур»¹, деб таъкидлайди.

Мазкур вазифалардан келиб чиқиб, кадрлар масъу-лияти билан боғлиқ икки ҳолатга алоҳида эътибор бери-лиши лозим, деб ўйлаймиз. Биринчидан, раҳбарлар фао-лиятига баҳо беришнинг ахлоқий мезонлари ишлаб чиқи-лиши зарур. Улар бевосита раҳбарларнинг шахсий масъ-улиятини оширишга хизмат қилади. Мисол учун «раҳбар этикаси» қонунига мувофиқ раҳбарлик вазифасини суиис-теъмол қилган раҳбарларни иккинчи марта раҳбарлик лавозимларига (балки унинг даражасини ҳам кўрсатиш керакдир) қўйилмаслиги ва ушбу мезонлар раҳбарлик фаолиятининг ахлоқини белгилаши лозим.

Мавжуд носоғлом, ғайриқонуний ҳолатларнинг сабаб-лари таҳлилидан қуйидаги хулосалар келиб чиқади. Би-ринчидан, баъзи раҳбар кадрларнинг маънавий ва касбий салоҳиятининг бугунги кун талабларига жавоб бермасли-ги, уларда ватан туйғусининг заифлиги ва бошқа яна қўйлаб шахс ахлоқий сифатларининг йўқлиги. Иккинчидан, бу ҳолатга давлат ва жамият бошқарувини тартибга солиб турувчи механизм ва мезонларнинг йўқлиги сабаб бўлади.

Юқорида келтирилган фикрлар мавжуд муаммоларнинг сиёсий-фалсафий таҳлили ҳисобланади. Энди ушбу муам-

¹ Каримов И.А. Ўзбекистон демократик тараққиётнинг янги босқичида. -Т.: Ўзбекистон. 2005. -Б.75-76.

моларнинг ҳуқуқий-ташкилий ечимларига тўхталамиз. Жумладан, раҳбар кадрлар фаолиятида ҳуқуқий технология бошқарувнинг бир маромда ишлашини таъминлашга ҳамда субъектив омиллардан ҳимоя қилишга қаратилади.

Маълумки, ривожланган давлатларда, жумладан, Америка, Германия ва бошқа мамлакатларда бундай бундашувларни ташкил этиш борасида ниҳоятда катта тажриба ортирилган. Президент Честер А. Артур даврида тузилган «Ходимларни бошқариш идораси» 114 йилда буён шу йўналишда фаолият кўрсатиб келмоқда. Шу боис АҚШнинг бугунги ривожига бевосита ХБИ хизмати билан ҳам таъминланади, деб айтиш мумкин. «Ходимларни бошқариш идораси» АҚШ бўйича уч миллиондан ортиқ ҳукумат мансабларига муносиб ходимларни саралаб олиш учун рақобат имтиҳонларини ташкил қилади, ўтказди. Шунингдек, ҳукумат ишига ёллашувчилар фаолиятининг самарадорлигини ошириш ниятида раҳбар кадрларни маънавий ва касбий тарбиялаш, тайёрлашга қаратилган таълим-тарбия дастурларига ҳомийлик қилади. Жумладан, 1949 йили АҚШнинг «Давлат хизматчилари лавозимлари таснифи ҳақида» Қонуни қабул қилинди. У давлат хизматининг 18 даражаси ва тоифасини аниқлаб берди. Бирон-бир лавозимга ўтказиш, қабул қилиш имтиҳон орқали амалга оширила бошланди ва синовлар, асосан, талабгорнинг лавозим вазифаларини бажариш учун зарур бўлган малакасини ўлчашга хизмат қилди¹. Албатта, шу тартибдаги кадрлар сиёсати доимий равишда такомиллаштирилиб, замонга ҳамнафас равишда тўлдириб борилган.

Давлат хизматчилари фаолиятини ахлоқий қадрлиглар талабларига мувофиқлаштириш борасида ривожланган демократик мамлакатларнинг катта тажрибага

¹ Болиев А. Раҳбар маънавияти. -Т.: Маънавият, 2002. -Б.71.

эга эканлигини эътироф этиш лозим. Ушбу мамлакатларда сиёсий ҳокимият фаолиятини ахлоқий қоидалар негизида қуришга қаратилган тизимий ёндашув ва механизмлар шаклланганлигини кузатиш мумкин. Масалан, Франция, Англия, Германия, Жанубий Корея, Япония, Аргентина, Чехия, Польша ва бошқа кўплаб Лотин Америкаси мамлакатларида давлат хизматчилари фаолиятининг ахлоқий нормалари бевосита сиёсий ҳокимият тизимига киритилган. Масалан, Англияда парламент аъзоларининг «Ахлоқий кодекси» парламентнинг халқ олдидаги обрўини, ишончини сақлашга қаратилади. Унинг шаънига доғ туширадиган ҳеч қандай ҳаракат бўлмаслиги расмий тартибда белгиланган.

«Ахлоқий кодекс»да бир қанча талаблар мезон сифатида тизимлаштирилган. Биринчидан, депутатнинг молиявий даромадлари декларациясини тўлдириши тақозо этилади. Иккинчидан, манфаатлар ихтилофи мавжуд бўлган шароитда депутат овоз беришда иштирок этмайди ва бу ҳақдаги масалани кўришдан аввал ёзма равишда маълумот бериши лозим. Учинчидан, депутатлик даври мобайнида давлат хизмати вазифаларида ишламаслиги кўзда тутилган. Бундай тартиб Ўзбекистонда ҳам мавжуд. Тўртинчидан, депутат ёки вазир ваколат муддати якунидан сўнг давлат идоралари, давлат компаниялари, фирма ва банкларида белгиланган муддатгача (АҚШда 1 йил, Жанубий Кореяда 2 йил) ҳокимият имкониятларидан шахсий манфаатларда фойдаланмаслик учун ишлаши мумкин эмас. Бешинчидан, депутатнинг совғалар олиши масаласи тартибга солинган. Масалан, АҚШда 50 доллардан ортиқ қийматдаги совғаларни олиш тақиқланади. Олтинчидан, ОАВ давлат хизматчилари томонидан ахлоқий нормаларнинг бажарилишини назорат этиб турувчи механизм сифатида шакллантирилган.

Албатта, ахлоқий нормаларнинг таъсири ва унинг самарадорлиги маълум механизмлар асосида ташкил этилади. Бундай механизм кўплаб давлатларда мустақил давлат органи ваколатида «Этика масалалари бўйича комиссиялар» деб юритилади. Масалан, Тайванда «Ахлоқий тартиб назорати», Ҳиндистонда «Коррупцияга қарши кураш», Аргентинада «Жамоатчилик ахлоқи миллий бошқармаси», Англияда «Ахлоқий масалалар бўйича вакиллик», АҚШда «Этика бўйича қўмита» ташкилотлари сиёсат ва сиёсий арбоблар фаолиятининг ахлоқийлигини назорат қилади. Ушбу комиссиялар турли хил тартибда тушган ариза ва шикоятларни ўрганади ҳамда тегишли тартибда чоралар белгилайди. Чоралар ҳайфсандан тортиб, жарима, депутатлик ваколатидан маҳрум этиш ва жиноий жавобгарликка тортиш масалаларигача белгиланган. Айни пайтда, давлат хизматчиларини ахлоқий нормалар билан таништириш, уларнинг моҳиятини тушунтириш, туғилиши мумкин бўлган бўҳтон ва можароларнинг олдини олиш мақсадида маслаҳат қўмиталари ташкил этилган. Масалан, хусусий фирма вакили томонидан меҳмонга таклиф этилган конгрессмен дастурхон қиймати 50 доллардан ошса, тартибга кўра, уни меҳмон тўлаши лозим. Акс ҳолда конгрессмен «Ахлоқий кодекс»ни бузган ҳисобланади ва жавобгарликка тортилади¹.

Шу ўринда масаланинг айрим жиҳатларини ойдинлаштириб кетиш лозим. Жумладан, ахлоқий кодекс билан жиноий кодекснинг функциялари икки хил. Яъни ахлоқий кодексни бузган давлат хизматчисига нисбатан у ёки бу тартибда маъмурий жавобгарлик чоралари кўрилади. Агар унинг таркибида жиноят аломатлари

¹ http://www.ndi.ru/ARCHIVE/Russian/Parliaent_Ethic/ParL_Ethic_1.shtml. 06.03.06

бўлса, комиссия таклифи ва парламент розилиги билан жиноий жавобгарликка тортишга изн берилади. Албатта, ахлоқий қоидаларни ишлаб чиқишда давлатларнинг миллий хусусиятлари инобатга олинади. Айрим давлатларда совға беришнинг рамзий хусусиятлари бор. Агар миллий хусусиятлар ахлоқ тамойилларига зид келадиган бўлса, айти пайтда, сиёсий ҳокимият фаолиятига салбий таъсир кўрсатадиган бўлса, мамлакатда коррупциянинг ўсишига олиб келса, унда бундай иллатни сиёсат воситаси билан маърифийлаштириш лозим бўлади.

Бундай тажрибаларнинг биз учун муҳимлиги шундаки, асосий масала мутахассисларнинг хизмат пиллапояларидан кўтарилиб боришининг ахлоқий меъёрларини ташкил этиш, ишдан бўшатишда субъективизмдан сақланиш, уруғ-аймоқчилик негизида етказилиши мумкин бўлган зиённинг олдини олиш, давлат органлари томонидан товар ва хизматдан фойдаланишнинг юқори даражасини регламентациялаш, тузилган шартномаларнинг асосланганлигини қайта-қайта текшириш ва назоратда тутиб туриш каби вазифаларни амалда жорий этиш мумкин¹.

«Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлис Қонунчилик палатаси депутатининг ва Сенати аъзосининг мақоми тўғрисида»ги Қонуннинг 11-моддасида депутатлик ва сенаторлик одоби бўйича бандлар киритилган. 4-моддага мувофиқ, Парламентлар йиғилишида агар «депутат, сенатор деган юксак номга доғ туширувчи хулқ-атвор»га ҳилоф иш қилган бўлса, депутат ёки сенатор ваколат муддатидан олдин ҳуқуқларидан маҳрум этилиши кўзда тутилган². Ушбу тартибнинг ижроси «Халқ депутатлари ма-

¹ Қаранг: Равшанов Ф. Давлат хизмати ХХ асрда. // Жамият ва бошқарув. 1999. 1-2. –Б.16.

² Ўзбекистон Республикасининг «Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлис Қонунчилик палатаси депутатининг ва Сенати аъзосининг мақоми тўғрисида»ги Қонуни // Халқ сўзи. 2005, 27 январь.

ҳаллий Кенгаши депутатини, Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Қонунчилик палатаси депутатини ва Сенати аъзосини чақириб олиш тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикасининг Қонуни 1 ва 2-моддаларида инобатга олинган. Яъни, депутат ва сенаторнинг ахлоқи, депутатлик одобининг умумэътироф этилган нормаларини қўпол равишда бузувчи ва депутат, сенатор номига доғ туширувчи ҳамда давлат ҳокимияти вакиллик органларининг обрўсига путур етказувчи ҳаракатлар, ноҳўя ишлар депутатлик одоби қўмитаси томонидан ўрганилиб чиқилади ва парламент муҳокамасига тақдим этилади ҳамда тегишли тартибда тавсиялар тайёрланади¹.

Раҳбар кадрларнинг касбий салоҳияти ва ахлоқий таснифлари борасида профессор М. Бекмуродов тақлифлари эътиборли. Жумладан, олим бошқарувда раҳбарлик лавозимларига номзодлар танлаш жараёнида бўлажак раҳбарнинг воқеликка тизимли ёндашиш, муаммоларни умумлаштира олиш, имкониятларга реал баҳо бера олиш қобилиятига эътибор қаратиш муҳим, дейди. Бозор иқтисодиёти ва миллий ўзликни англаш жараёнларида жамиятнинг турли социал гуруҳларига монанд, яъни ўзгараётган ижтимоий жараёнлар мазмунини ўзида ифода этган кадрлар танлаш сиёсатини изчил олиб боришга эътибор қаратилади. Ҳозирги замон раҳбари миллий маънавият заминида мустаҳкам турувчи, халқ урф-одатларига ҳурмат билан муносабатда бўлувчи ва унга оқилона меъёрни қўллаб амал қилувчи, бу борада бошқаларга ибрат кўрсата оладиган шахс бўлиши лозимлиги таъкидланади. М.Бекмуродов раҳбарлик лавозимларига кадрларни босқичма-босқич, белгиланган муайян муддатлар доира-

¹ Ўзбекистон Республикасининг «Халқ депутатлари маҳаллий Кенгаши депутатини, Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Қонунчилик палатаси депутатини ва Сенати аъзосини чақириб олиш тўғрисида»ги Қонуни // Халқ сўзи. 2005, 27 январь.

сида тайёрлашнинг давлат тизимини ишга тушириш, лавозимларга номзодлар банкини яратиш ва уларнинг ижтимоий мавқеларга эришиш жараёнлари мониторингини йўлга қўйиш каби тақлифларни билдиради¹.

Раҳбар кадрларнинг касбий салоҳияти ва ахлоқий сифатларини аниқлаш борасида изланишлар олиб борган профессор М.Қуроновнинг тавсиялари мавзуимизни тўлдиради. Жумладан, давлат томонидан кадрлар олди-га қўйилаётган талаблар таҳлили раҳбар кадрларни тайёрлаш, тарбиялаш, танлаш, жой-жойига қўйиш нуқтаи назаридан қуйидаги хулосаларни беради:

— жаҳон бошқарув педагогикаси ва психологияси, меҳнат социологияси ютуқларини кадрлар сиёсатида қўллаш тажрибасини умумлаштириш;

— раҳбар кадрлар шахсий фазилатларининг замонавий ҳамда истиқболли моделларини яратиш ва синаб кўриш;

— муайян мансаб, лавозим профессиограммалари (масалан, жамоа хўжалиги раиси, завод директори, туман ҳокими) талабларини аниқлаш;

— юқоридаги (талаблари аниқланган) вазифа, лавозимларга номзодларнинг мослигини аниқловчи объектив мезонларни белгилаш;

— очиқ ва ёпиқ танловлар технологиясини ишлаб чиқиш каби илмий-амалий вазифаларни амалга ошириш лозим бўлади².

Олим бу йўналишдаги мавжуд камчиликларга сабаб кадрлар сиёсатида технологик ёндашувларнинг йўқлиги, деб тўғри хулосага келади. Кадрлар салоҳияти ва фаолияти технологияларини белгиловчи ва профессио-

¹ Бекмуродов М. Миллий менталитет ва бошқарув // Жамият ва бошқарув. 1998. 4-сон. —Б.15.

² Қуронов М. Кадрлар ва йиллар синови // Жамият ва бошқарув. 2000. № 3. —Б.16.

раммалар, бир томондан, кадрлар сиёсатида объектив-лик тамойилини таъминлашнинг ишончли қуроли бўлса, иккинчи томондан, раҳбар кадрлар тайёрлаш технологик тизимида меъёрлаштирувчи, назорат қилувчи во-сита бўлиб хизмат қилади¹.

Кўриб чиққанیمиздек, кадрлар билан ишлаш амали-ёти ва хизмат доирасидаги муносабатлар улар ўз профес-сионал фаолиятида амал қилиши лозим бўлган асосий этика қоидалари тартибини ишлаб чиқишни талаб қилади. Этик қоидалар тартиби бир вақтнинг ўзида замонавий раҳбар-нинг умуминсоний ва хусусий-касбий сифатларини ифода этувчи ахлоқий мезонларини белгилайди.

Биринчидан, давлат хизмати раҳбардан ўзаро одиллик ва ростгўйликни талаб қилади. Бу ўз ўрнида раҳбарга тав-сия этилган давлат хизматидаги лавозим ижросини таъ-минлашнинг ахлоқий ҳуқуқини беради. Ёлғон, виждонсиз-лик каби иллатлар бу нафақат раҳбарнинг заифлиги, балки давлат ташкилотига нисбатан келтирилган зиён демақдир.

Иккинчидан, раҳбар ходимларга нисбатан самимий эътибор ва эзгу муносабатда бўлиши лозим. Зеро, улар ҳар куни одамларнинг турли шикоят, муаммо ва таклиф-ларига дуч келади. Ҳамоада бағрикенглик, ўзаро ишонч ва инсоний ҳурмат орқали ижобий натижаларга эришиш мумкин. Биринчи навбатда, раҳбар шу илиқ ва самимий муҳитни яратишга амал қилиши керак. Акс ҳолда, ўч олиш, таъқиб қилиш, сиқиб чиқариш, тухмат қилиш каби ёвуз ниятли муносабатлар устуворлик қилади.

Учинчидан, раҳбарнинг камтарлик ва самимийлик каби фазилатлари кибр, ўзини йўқотиш, икки хил муносабат-лардан холи қилади. Камтар инсонда ҳеч қачон ўз “Мен”ини кўрсатиш зурурати туғилмайди ёки алоҳида ҳуқуқ ва қилган

¹ Қуронов М. Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. Раҳбар ва ходим. -Т.: Академия. 1998, -Б.149-50.

ишлари учун имтиёзларга эга бўлиш илинжида бўлмайди. У бағрикенглик қилади, зарурий босиқлик ва вазминлик ҳолатини сақлай олади. Ўз фаолиятига танқидий нуқтаи назардан қарайди. Раҳбар учун ўзини юқори тутиш, ортиқча ишонч, қўпол бўлиш ярамайдиган ҳолат.

Тўртинчидан, раҳбар мулоқотда илтифотли ва эътиборли бўлиши керак. Унинг мулоқоти, сўзи ва маърузалари жамоада ҳар қандай ихтилофларнинг олдини олишга хизмат қилиши лозим. Баҳс-мунозараларда босиқлик ва барқарорлик билан ўзини тутиб, суҳбатдошни тушунтишга ҳаракат қилиши муҳим. Тоқатсиз, тезда жаҳл қиладиган, қўпол ва ўринсиз жавоб қайтарадиган агрессив инсонларни профессионал раҳбарлар деб, ҳисоблаб бўлмайди. Саволлар қанчалик танқидий бўлса, унга шунчалик илтифот билан жавоб қайтариш лозим.

Раҳбарнинг ахлоқий қиёфаси таснифларини белгилайдиган яна касбий хусусият қоидалари мавжуд. Булар хизмат субординацияси, очиқлик ва тенглик услублари.

Хизмат субординацияси — давлат хизмати муносабатлари орасидаги муҳим ташкилий ва этикавий тартиблардан бири. «Субординация» сўзи лотинчада “тартибга солиш” маъносини англатади. Бу хизмат интизомига асосланган кичикнинг каттага бўйсунуш тизими. Яъни бу тартиб хизмат лавозими даражасига қараб, қуйи лавозимдагиларнинг юқоридан берилган (раҳбар) топшириқлар ижросини ўз вақтида сўзсиз таъминлаб бериш демакдир.

Очиқлик — раҳбарнинг одамларга нисбатан очиқ, самимий бўлиши, доимо мулоқотга, уларнинг муаммолари, таклиф ва истакларини эшитишга тайёрлиги демак. Раҳбар вақтининг тифизлигига қарамасдан, ўз ходимлари ва мурожаат қилганлар учун вақт ажратиши зарур. Бундай муносабатларни формаллаштириш раҳбарни ходимлардан ва жамоадан узоқлаштиради.

Тенглик — ахлоқий қондаси мулоқот самарадорлигини оширишга, ходимлар ўртасида демократик муносабатларни қуришга қаратилади. Тенглик ходимлар томонидан ўз фикри ва ғояларини эркин билдириш, жамоада билдирилган таклифларни амалий ва соғлом муҳокама қилиш, инobatга олиш демакдир. Фикрлар қарама-қаршилигида ҳам тўғри қарор қабул қилиши учун раҳбар кўра олмаслик, бир-бирига нисбатан тоқатсизлик, “душман”лик кайфияти билан боғлиқ иллатларни бартараф этишга тайёр туриши лозим.

Раҳбар фаолияти билан боғлиқ ғайрияхлоқий муаммолар — одамларга нисбатан ҳурматсизлик, худбинлик, ўз мансаби ва ижтимоий мақомига асосланиб, ёлгон ғурурни намоён қилиши, кибрланиш, танқидга тоқатсиз, баланд ҳавойиланиш, ўз камчиликларини тан олмаслик, ҳаракатларига масъулиятсизлик билан қараш каби иллатларда намоён бўлмоқда. Бундай ҳолатларнинг рўй беришига асосий сабаб раҳбар фаолиятини тартибга солувчи ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларнинг ишлаб чиқилмаганлиги, кадрларни танлаш, аттестациядан ўтказиш, танлов ўтказиш, ротация қилиш, салоҳиятли ходимларни раҳбарлик лавозимларига йўналтириш, номувофиқларини лавозимдан маҳрум қилиш каби услубларга амалиётда аҳамият берилмаётганлиги сабаб бўлмоқда.

Мазкур муаммолар ечими қандай йўналишларда амалга оширилади?

Ҳуқуқий йўл — давлат хизмати тўғрисида қонун ишлаб чиқиш. Шу қонун асосида меъёрий ҳужжатлар тайёрлаш.

Ташкилий йўл — давлат хизмати ходимлари фаолиятини назоратга оладиган махсус бўлималар ташкил этиш.

Раҳбар кадрлар тайёрлаш тизими — раҳбарнинг ахлоқий, касбий, малакавий қобилиятини баҳоловчи ягона меъёрий ҳужжатлар ишлаб чиқиш. Лавозимга

тайинлаш жараёнини фақат танловлар асосида ташкил этиш тартибини жорий қилиш.

Ахлоқий-руҳий йўл — давлат ва жамиятга хизмат қилишнинг миллий-анъанавий қадриятларини тиклаш.

Ижтимоий йўл — раҳбарларнинг юқори ахлоқий ва касбий фаолиятларини рағбатлантирувчи тизимни ишлаб чиқиш.

Сиёсий йўл — давлат хизмати ва кадрлар сиёсатини амалга ошириш борасида ғайриахлоқий ва коррупцион иллатларни муросасиз равишда чеклашга қаратилган давлат сиёсатини ишлаб чиқиш¹.

Албатта, мазкур йўналишлар тавсиявий хусусият касб этади. Уларни сиёсий-ижтимоий вазият ва ўзига хослик хусусиятларидан келиб чиқиб чуқурлаштириш ҳамда кенгайтириш мумкин. Аммо давлатга хизмат қилиш тартиблари моҳиятан ўзгармайди.

Хулоса қиладиган бўлсак, раҳбар кадрлар фаолиятини ташкил этишнинг восита ва услубларини жорий этиш унинг малакавий талабларини белгилаш, кадрларнинг профессионаллашган даражасини такомиллаштиришга қаратилган давлат ташкилотлари, нодавлат тижорат корхоналари, жамоат ташкилотлари, мансабдор шахсларнинг мақсад ҳамда вазифаларини аниқлаштиришга қаратилган ташкилий ва амалий тадбирлари, тамойиллари, қарашлар ва билимлар тизимини ташкил этиш билан боғлиқ жараёндир.

Замонавий раҳбар кадрлар сиёсатини шакллантириш вазифаси объектив ва илмий ёндашувларни талаб қилади. Ушбу тамойилни жорий қилишнинг истиқболи технологик ёндашувдир. Технологик ёндашув барча жараёнлар учун универсал хусусиятга эга. Зеро, бу тамойил «хом ашё — маҳсулот», «мақсад — натижа» сари

¹ Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М.: ЮНИТИ-ДАНА, //Закон и право, 2008. —Б. 518.

ҳаракатни тўла қамраб олиши, яхлитлик, тизимийликни таъминлаши, содир бўлиши мумкин бўлган хато ва камчиликлар, энтропик вазиятларни тезкор тузатиш имконини бериши билан қимматлидир. Айни пайтда, Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлаш «технологик тизими»нинг таркибий қисмлари, босқичлари, восита ва меъёрий ҳужжатлари, амалга оширувчи субъектлар фаолиятини шарҳлашга ҳаракат қилинган ҳамда уларнинг босқичлари илмий жиҳатдан асосланган¹.

Кўриниб турибдики, кадрлар сиёсатини назарий ва амалий жиҳатдан янги замон талаблари асосида ташкил этишнинг илмий имкониятлари анча шаклланиб бўлган. Масала уни амалда жорий этишнинг сиёсий, ҳуқуқий ва молиявий асосларини ташкил этиш билан боғлиқ бўлиб қолади.

Раҳбар ва ходим мулоқотининг ахлоқий меъёрлари

Мамлакатимиз Президенти И.А.Каримов айтганидек, мустақиллик йилларида “янги давлат барпо этишда миллий ва умуминсоний қадриятлар руҳида тарбияланган, мамлакатимизни модернизация қилиш ва замонавий демократик жамият қуриш йўлидаги мураккаб ва кенг кўламли вазифаларни ҳал этишга қодир бўлган янги авлод кадрларини тайёрлаш масаласи муҳим принципиал ва ҳал қилувчи аҳамиятга эга” бўлиб қолди². Шу жиҳатдан олиб қараганда, мулоқот инсон ва жамият маданиятининг муҳим қисмидир. Унинг ўзига хос русум

¹ Бегматов А., Қуронов М. Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг технологик тизими. Раҳбар ва ходим. -Т.: Академия. 1998. - Б.124.

² Каримов И.А. Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли.-Т.:Ўзбекистон, 2007. -Б.25.

тусини олган талаблари минглаб йиллар давомида гўзаллик, интизом ва ақл ҳамкорлигида ишлаб чиқилган. Шунинг учун меъёр, назокат, хушмуомалалик, камтарлик каби хислатлар ҳаммага, ҳар қандай вазиятда қўл келади. Ҳар бир миллат ижтимоий, миллий, тарихий кадриятларидан келиб чиққан ҳолда мулоқот талабларига ўз улушини киритган, шу жиҳатдан инсонлараро мулоқот ижтимоий муносабатлар сифатида майдонга чиқади. Мулоқот “мураккаб назокат қоидаларида акс этади, ижтимоий-синфий табақа вакиллари, мансабдорлар билан қандай муомала қилиш кераклигини аниқ белгилаб беради”¹. Бошқарувда эса кадрларнинг режаларини билиш, тўғри баҳолай олиш, шунингдек, билим ва хатти-ҳаракатларини ҳам кузатишдан иборат мулоқотнинг тўғри ташкил этилиши, биринчидан, ташкилотнинг кучлилигини таъминлашга катта ёрдам беради, иккинчидан, раҳбарда номуносиб иллатларнинг юзага келишига чек қўйиб, бошқаришни ҳам осонлаштиради. Мулоқот ҳаракат, туйғу, фикр-мулоҳаза, ички кечинмаларни ўзгалар билан ўртоқлашишни ҳам ифодалайди. У шахс фазилатлари, хусусиятлари ва қобилиятларини намоён қилади. Бошқарувда эса бу ниҳоятда катта аҳамият касб этади. Бошқарувчи ходимларнинг режаларини билгандан сўнггина у билан тил топишиб ишлай олиши мумкин. Ўша кадрнинг ташкилотга ёки ундаги ўзи бажариши керак бўладиган ишга қўядиган иш ҳамда шахсий ҳаёти билан боғлиқ талабларини билиш раҳбар мулоқотига боғлиқ энг асосий шартлардан биридир. Баъзан иш, иш шароити яхши, режа мукамал, мутахассис кучли бўлиб, мулоқот ходимнинг талаблари, эҳтиёжла-

¹ Йўлдошева М. Муваффақият калити. –Т.: Янги аср авлоди, 2004. 7-б.

рига мувофиқ келмаслиги мумкин. Бундай ҳолда бошқарувчи ўз имкониятларидан келиб чиқиб, масалани ҳал этишда асосий роль ўйнайди.

Собиқ совет даврида кўнгина ташкилотларда ходимга қўйиладиган талаблар мажмуи — низомномалар ишлаб чиқилган, аммо ходимнинг талаблари эътиборга олинмас, улардан мутелик талаб қилинар, бошқарувчиларнинг улар билан мулоқоти ҳам шу асосда қурилган эди. Мулоқотда буйруқбозлик асосида иш олиб борилар эди. Хоҳласанг шу, хоҳламасанг катта кўча қабилда иш тутилар эди. Ходимлар талабларининг эътиборга олинмаслиги ва муносиб ижтимоий ҳимояланмаслиги, рағбатлантирилмаслиги, айниқса, мулоқотда буйруқ асосида иш тутилиши ишчи-хизматчиларнинг ўз иши ва раҳбариятдан норозилик кайфиятини келтириб чиқарар эди. Ходим ишга «келиб кета» бошларди. Норозилик, аввало, ходим ташкилот билан шартлашган, амалга ошириши керак бўлган режага таъсир кўрсатар, бу режани ё сустлаштира, ё тараққиётдан тўхтатар ёки бутунлай бошқа салбий йўналишга буриб юборарди.

Ҳозирги даврда мулоқотда раҳбар эътибор қаратиши керак бўлган яна бир жиҳат — танланаётган ходимнинг руҳияти. Мулоқот, савол-жавоблар давомида раҳбар ходимнинг дунёқараши, мақсад-режалари моҳияти, ходим нималарни кўзлаётгани, қизикishiлари, янаш шароити, оилавий муҳити, характери, билим даражаси ва ундан фойдалана олиш қобилияти кабиларга ҳам алоҳида диққат қилиши, ҳеч бир нарсани назардан қочирмаслиги талаб этилади. Чунки бугунги кунда кадрлар ташаббускорлигини шу каби фазилатлар белгилайди.

Раҳбар кузатиб бориши керак бўлган муҳим жиҳатлардан яна бири — кадрларнинг интилувчанлиги масаласи ва бунга фақат раҳбарнинг ижобий мулоқотигина туртки

беради. Ходимларнинг иш-фаолияти ташкилот режаларининг амалга ошуви учун хизмат қилмоғи, хизматчининг бажарган иши ташкилотда маълум бир янгилик сифатида акс этиши керак. Бундай вазиятда ташкилотда доимий равишда тадрижий ривожланиш жараёни юзага келади. Ана шуни эътиборда тутиб, раҳбар ихтисосликлар, лавозимлар доирасида, ҳар бири билан алоҳида, ўзига хос тарзда мулоқот олиб бора билиши керак. Бу мулоқот давомида кўриладиган масала ўша доирада фаолият кўрсатаётган ҳар бир хизматчининг ташкилот тараққиётидаги роли, кашфиётчилик даражаси ва ҳоказоларга қаратилса, меҳнат самарадорлигини янада ошириш мумкин. Япония ўзининг бутунги тараққиётини мактабларда, ташкилот, корхоналарда тарғибот шаклида йўлга қўйилган ана шундай мулоқотлар, тушунтиришлар, ундашлардан олгани ҳаммамизга маълум. Бу тушунтириш ва тарғиботлар етаклаган ишлар келажақда муносиб рағбатлантирилиши одамларга яхши маълум бўлгач, тез орада кашф этиш, янгилик яратиш одамлар орасида мусобақа тусини олди. Энди нафақат яшаш, балки яхши яшаш учун кураш вужудга келди ва бу ҳолат ҳар бир кишининг илмий қобилияти, кучини тўла намоён қилишига имконият ҳозирлади. Ҳар бир шахснинг у қайси ишда фаолият кўрсатмасин, янгилик яратиб боришга интилишини кундалик эҳтиёжга айлангирди. Бунинг натижаларини кўриб, ҳозир ҳамамиз лол бўлиб ўтирибмиз.

Президентимиз И.А.Каримов ўз нутқларининг бирида ҳаммани ўз ўрнида ўтириб ишлашига эришишимиз керак, деганда ҳудди ана шу инсонга хос мулоқотдан ўз ўрнида фойдалана олишимиз лозим, деган маъно келиб чиқишини ҳар бир раҳбар унутмаслиги ва ўзаро муносабатлар, мулоқот маданиятини инсоннинг ўз-ўзидан қиладиган талабга айлантириш учун раҳбариятда бошқарув-

нинг мана шундай тартибдаги услуби ва тажрибасини жорий этиш катта аҳамият касб этишини назарда тутди.¹

Мулоқот — икки ёки ундан ортиқ одамларнинг ўз муносабатларини ўрнатиш, тиклаш ва умумий мақсадга эришишга қаратилган келишуви, бирлашуви. Мулоқот оммавий, шахсий, касбий, диолог ва монолог усулларида ташкил этилади.

Раҳбар мулоқоти ва уни ташкил этишнинг назарий асослари раҳбаршунослик соҳасида долзарб муаммолар қаторига киради. Зеро, бозор иқтисоди, турли мулкчилик шаклларининг пайдо бўлиши, дунёқарашнинг ўзгариши раҳбар ва ходим муносабатларининг маънавий масъуллик даражаси ҳамда унинг мезонларини ўзгартириб келмоқда. Раҳбарликнинг тоталитар услублари маъмурий бошқарув услуби ўрнига маърифий жамоа мулоқоти ва унинг ўзаро ҳуқуқий мажбуриятларини ташкил этиш эҳтиёжларини талаб қилмоқда. Бунда топшириқ, кўрсатма, буйруқ бериш, умумий мақсадларга қаратилган ташкилий вазифалар билан бирга раҳбарнинг жамоага таъсир кўрсатиши ва ходимларнинг ўзаро муносабатда бўлиши каби психологик қарама-қарши хусусиятлари мавжудки, уларни тартибга солишда ахлоқий меъёрларни ташкил этиш муҳим ҳисобланади. Яъни раҳбар маълум вазифаларни ташкилий жиҳатдан таъминлаш учун мутахассислик салоҳиятидан ташқари ахлоқий кадриятларга амал қилиш орқали жамоани маълум мақсад йўлида бирлаштира олиши лозим бўлади.

Шундай экан, бугун бундай заруратни амалга ошириш борасида қандай назарий тавсиялар мавжуд? Раҳбарлик мулоқотини ташкил этишнинг миллий хусусиятлари ва амалий тажрибалари умумлаштирилган ил-

¹ Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. —Т.: Ўзбекистон, 1996. 1-жилд. 276-б.

мий изланишларга қанчалик эътибор қаратилмоқда? Шу мақсадда мазкур муаммоларнинг айрим жиҳатларини очишга ҳаракат қиламиз.

Раҳбар мулоқотида ахлоқий нормаларга амал қилиш ва ундан оқилона фойдаланиш жамоада вужудга келиши мумкин бўлган муаммоларни бартараф қилиш имкониятини беради. Ахлоқий нормалар раҳбарнинг жамоа мақсади ва вазифаларини аниқ белгилай олиши, истиқбол йўналишларида собитқадамлиги, кўрсатма ва топшириқларида қатъиятлилиги, турли қараш ва манфаатларга қарамасдан ходимларга нисбатан талабчанлиги, барчага бир хил муносабатда бўлиши, ишда адолат ва ҳақиқат тамойилларига суяниши, ходимларни ҳурмат қилиши, керак ҳолларда жойига қўя олиши, меҳнатига қараб рағбатлантириши, ташаббус уйғотиши, ходимларни ҳақорат қилмасдан, зуғум ўтказмасдан сарфарбар қила олиши каби фазилатларида намоён бўлади.

Биринчидан, раҳбар ўзининг мақсад ва ниятларини очиқ-ошкора ва эзгу ниятлар билан билдиришга интилиши тавсия этилади. Шу очиқ руҳиятни ходимлар ҳис қилиши, унга ишониши раҳбарнинг дастлабки ютуғи ҳисобланади. Аммо, бу тавсияни барча раҳбар бирдек бажаришга ҳаракат қилмайди. Чунки, раҳбарларнинг маданий даражаси ва ходимларга бўлган муносабати турлича. Айримлари очиқ, баъзи бирлари худбин, биқик, яна бири ўта жиддий. Аммо раҳбарлик функциясига, аввало, ходимларни қандай маданий даражада бўлишидан қатъи назар, одил ва ошкора муносабатда бўлиш вазифаси юкланган. Ваҳоланки, раҳбарликнинг юки ва бирламчи вазифаси ҳам ходимлар мушкулени осон қилишга қаратилган. Бу вазифани унутган раҳбар ўз вазифасини англамайдиган раҳбарлар тоифасига киради.

Иккинчидан, муносабат ва мулоқотларда илиқлик ва эзгулик аломатлари сезилиб туриши лозим. Раҳбар

эзгулик билан ҳам қаттиққўл бўлиши мумкин. Бу жамоада ўзаро ишонч ва ҳурмат туйғуларини мустаҳкамлайди. Лекин масаланинг иккинчи — салбий жиҳати ҳам мавжуд. Агар раҳбар ўз лавозими ва вазифасида компетентли бўлмаса, унда юқорида билдирилган тавсиялар самара бермайди. Аксинча, ходимларда норозилик ва ишончсизлик кайфиятини келтириб чиқаради.

Раҳбарнинг мулоқотга киришиш услуги ҳар бир ходимнинг интеллектуал маданияти, дунёқараши, бажарётган вазифалари ва эгаллаб турган лавозими, умуммаърифий даражадан келиб чиқиб, шахсий ва жамоавий мулоқот қуриш категорияларига бўлинади. Шахсий мулоқотларда айрим тажрибали ходимларга масаланинг моҳиятини айтиш кифоя, мазмунини ўзи тўлдиради. Айримларга эса, масаланинг моҳият-мазмуни ва уни амалга ошириш чораларини тушунтириш лозим бўлади. Бу масаланинг ташкилий томони. Масаланинг ахлоқий томони, топшириқ ва кўрсатмаларни қандай оҳангда бериш ҳам муҳим ҳисобланади. Айрим раҳбарлар топшириқни ходимни жеркиб, қўпол оҳангда берса, айримлари шу оҳангни юмшоқ, аммо аччиқ киноя билан беради. Ҳар иккала ҳолатда ҳам ходим, у қандай тарбияда бўлмасин, унинг инсоний шаънига, сўнгра бошқарув мулоқотини қуришга путур етказди. Бу борада бобомиз А.Темур “Қайси ҳоким ҳукмининг таъсири калтаклаш таъсиридан камроқ экан, ундай ҳоким ҳукумат юргизишга яроқсиздир» деган фикрлари мавзунинг моҳиятини очади¹. Ҳар қандай топшириқ ёки кўрсатма, аввало, иш мақсади нуқтаи назаридан холис принципиаллик асосида, ходимнинг имкониятларини ҳисобга олган ҳолда берилиши натижа беради. Зеро, ходим унинг муҳим топшириқ эканлигини англай олиши орқали ва-

¹ Темур тузуклари. -Т. Ғафур Ғулом нашриёти, 1996. -Б.91.

зифанинг сифатли ижросини таъминлай олишга қодир бўлади. Топшириқлар икки хил ҳолатда суиистеъмол қилиниши мумкин. Биринчиси, раҳбар топшириқни умумий иш мақсадидан келиб чиқиб, тушунарли тарзда бермаган бўлади. Иккинчиси, ходим вазифанинг аҳамиятини тушуниб етмасдан, сифатли ижросини таъминлашда ишни пайсалга солган бўлиб чиқади. Натижада ҳар иккала ҳолатда ҳам ўзаро бошқарув мулоқоти амалга ошмаганлиги оқибатида раҳбар ва ходим ўртасида зиддият вужудга келади.

Жамоавий мулоқот қуриш кўпроқ мажлис ва турли йиғинларда қуриладиган мулоқот ҳисобланади. Мажлис ёки умумий йиғинларда масалалар умумийликдан конкретликка қараб, қисқа ва аниқ мақсадли қилиб қўйилиши тавсия этилади. Улар барчани бирлаштирадиган, кўпроқ сафарбарлик, йўналтириш ва рағбатлантирувчи ғоялар руҳида ташкил этилиши муҳим. Умумий мажлисларда мулоқот давомида якка шахс ёки гуруҳ фаолиятини танқид қилиш, намоёншкорона таъқиб қилиш жамоада носоғлом муносабатларни вужудга келтиради. Раҳбар тўғри ва ўринли танқид қилса-да, кўпчиликнинг олдидаги танбеҳ ходимнинг иззат-нафсига тегади. Тажрибадан маълумки, аксарият раҳбарлар ходимлар билан кўпол, тажоввуз ўтказиш орқали маълум иш услубларини амалда қўллайдилар. Қайсидир маънода унинг самарали эканлигини ҳам эътироф қиладилар. Чунки, ходимлар «ҳа» деганда улуғ ва эзгу ишларга ўз ташаббусларини намоён қилавермайдилар. Баъзан, мажбурийлик орқали, маъмурий ресурслар билан эришилади. Аммо, унинг заминидаги муносабатлар қандай қадриятлар асосида қурилганига кўп жиҳатдан боғлиқ. Ходимнинг ишга эмас, раҳбарга тобелиги унинг маълум гайриманфаатлар илинжида юрганлигидан далолат бе-

ради. Бундай ходимни қанча ҳақорат қилманг, нафс йўлида матонат билан туриб беради. Аммо, вазифадан кетган кунингиз сизни ҳам шу ҳолатга олиб келишга уринади. Иккинчи тоифадагилар касбга меҳр қўйганликлари учун раҳбарнинг қовоғидан кўра, сеvimли машғулотлари билан ишлашни афзал кўради. Шунинг учун шахсга тобе бўлишдан кўра, улар лавозимидан маҳрум бўлишни ихтиёр қилади. Шунинг учун раҳбар ҳар бир ходимнинг маънавий ва касбий салоҳиятини тўғри ҳисобга олиб, мулоқот ўрната олиши жамоа яхлитлигини таъминлашга хизмат қилади.

Муаммолар келиб чиқишининг аксарият ҳоллардаги сабаби раҳбар ўз топшириқ ва кўрсатмаларини ифода қилишнинг ахлоқий норма услубларидан фойдалана олмайди ёки тегишли малакага эга эмас. У бошқарув жараёнида муроса ўрнига қаттиққўллик, принципиаллик ўрнига либераллик, хайрихоҳлик ўрнига ўжарлик, самимийлик ўрнига фирромлик йўлини тутадиган бўлса ва бунда нутқ ҳам шу оҳангга қаратилса, муносабатлар конфликтга айланади. Тажрибадан маълумки, ишлаб чиқариш унумдорлигининг пасайиши салоҳиятли мутахассисларнинг ишдан кетишига сабаб бўлади. Салоҳиятли мутахассислар аксарият ҳолларда қўпол, ўжар, боз устига муносиб бўлмаган раҳбар билан мулоқот қуришни ёқтирмайдилар ёки раҳбар шахс сифатида уни қабул қила олмайдилар.

Бугунги кунда раҳбарнинг мулоқот қуриш маданиятининг турли таснифлари фанда аниқланган. Жумладан, раҳбарнинг мулоқот қуриш услубларининг бир неча турларини келтираамиз:

1. Либерал мулоқот қуриш — иш самарадорлигидан кўра, ходимларнинг итоатда бўлишига юқори даражада эътибор беради;

2. Ташкилотчи раҳбарнинг мулоқот қуриши — юқори ва самарали ишни ташкил этиш асносида ходимларга ҳурмат ва ишонч билдиради;

3. Манипуляция мулоқотини қуриш — ишга етарли даражада эътибор беради, ходимларга эса, эътиборсиз бўлади;

4. Пессимист раҳбар мулоқоти — на ишга, на одамларга эътибор билан қарайди. Фақат ташқи кўриниши билан хайрихоҳ эканлигини намоён қилади;

5. Диктатор раҳбар мулоқоти — ишга юқори даражада ёндашади, лекин одамларга нисбатан безътибор;

6. Авторитар раҳбар мулоқоти — ишни юқори даражада талаб қилишининг мақсади ходимларнинг фаровонлигини оширишга қаратилади.

Раҳбар мулоқотининг ахлоқий нормаларидан бири сифатида нутқ катта аҳамият касб этади. Нутқнинг манتيқийлиги, суҳбатдошга тушунарли ифодаси, аниқ маълумотларга бойлиги билан ажралиб туриши лозим. Айниқса, ходимни ишонтириш ва йўналтиришда маълумотини чуқур таҳлилдан ўтказиб, етказиш самарали ҳисобланади. Ўзи тушунмаган ва моҳиятига кириб бормаган вазифани топширмаслиги керак. Ходимни ишонттира олмаслик раҳбар бошқарув иродасига путур этади.

Амалий фаолиятда раҳбар ва ходим турли ижтимоий жараёнларга дуч келади. Ёш ходимлар умумий фаолият ва мулоқотга киришини асносида тажриба орттиришдан ташқари суҳбатдош ҳамкасб ходимларига қараб андоза олади. Жамоада раҳбарнинг топшириги сурункали равишда ижро этилиши ўрнига муҳокама қилинса, бундай ҳолат норасмийликдан расмий тус олиш хавфини туғдиради. Шунинг учун ходимларни ишга қабул қилишда, касбга тайёрлашда ахлоқий мезонлар билан боғлиқ қоидалар шартнома мажбуриятларида ўз аксини топиши лозим.

Бошқарув мулоқотини раҳбар сўзсиз, юзи, мимикаси ифодалари билан ҳам қуриши мумкин. Яъни мулоқот жараёнида юзнинг ифодаси муҳим роль ўйнайди. Раҳбарнинг юз ифодаси ходимлар билан мулоқот ўрнатиш, айна пайтда мулоқот формасини белгилаш ва танлаш имкониятини беради ҳамда мулоқот даражасини белгилайди. Очiq чехра ифодаси ишончли иш муҳитини таъминлашга хизмат қилади. Табассум суҳбатдош билан мулоқот ўрнатишнинг муҳим воситаси ҳисобланади. Аммо ҳар доим ҳам табассум қилиш ноўрин, мулоқотнинг мазмун-моҳияти билан юз ифодаси ҳам ўзгариши керак.

Раҳбар мулоқотни баҳолаш мақсадида ходимлар ўртасидаги кўзқараш, нигоҳни ушлаб туриш ва ўзаро юз ифодасини ҳисобга олиши лозим, чунки кўзнинг ҳаракати қарашнинг йўналиши, топшириқ бериш воситаси ҳисобланади. Жумладан, нигоҳни олиб қочиш ҳолатида мулоқот ўрнатишни истамаслик кайфияти сезиладди. Ёки хушxabарни қаттиқ оҳангда ва жиддий юз ифодаси билан баён қилиш нутқнинг самимий эмаслигидан dalolat беради. Хулоса қилиб айтганда, оқил раҳбар юз ифодаси, мимикаси билан ортиқча танбеҳларсиз ҳам вазиятни бошқариши мумкин.

Раҳбар мажлис ўтказишдан олдин мулоқот қуришнинг тахминий тартиби, аниқроғи, унинг лойиҳасини белгилаб олиши лозим. Ишнинг самарадорлигига қаратилган танқидий таҳлил ва рағбатлантирувчи омиллардан тенг фойдаланиш шарт-шароитларини белгилаб олиш мажлиснинг ижодий ва ижобий руҳда ўтишига хизмат қилади. Мажлисда танқид ортиқча кўпайса, ходимлар ўртасида норозилик келиб чиқади. Мақтов кўпайса, муаммоларни беркитиш, ҳаспўшлаш, кўзбўямачилик, лаганбардорлик ҳолатлари юзага келади. Иккала ҳолатда ҳам жамоада носоғлом муҳит қарор топади. Энг муҳими,

раҳбар муҳокамаларда умумий кайфиятнинг шахсий масалаларга ўтиб кетмаслигини назорат остига олиши, эҳтиросларни аниқ ва ишонarli таъсир билан бошқариши лозим. Аксинча, вазият раҳбар қўлидан чиқиб кетиб, мажлисда нохуш ҳолат юзага келмаслиги учун маълум муаммоларни жамоа муҳокамасига қўйилшдан аввал масаланинг кўпчилик томонидан етарлича идрок эта олиши ва соғлом, конструктив муҳокамага тайёрлиги борасида маълумотга эга бўлиш керак. Агар жамоа у ёки бу масалаларни қабул қилишга тайёр бўлмаса, аввал бўлимларда муҳокама қилиш ва хулоса чиқариш лозим бўлади. Муҳокама жиддий, қатъий, таҳлилий, самимий ва истиқболли бўлса, одамларнинг раҳбарга бўлган ҳурмати ошади, ишлаб чиқариш натижалари кенгайди. Енгил-елпи, мавҳум, қўпол ва олди-қочди гапларга тўла мулоқот эса раҳбарни обрўсизлантиради. Шунинг учун раҳбар маълум муаммоларни кўтарганда, ходимлар бу муаммони ўзиники деб қабул қилсинлар. Аммо раҳбар мажлисни иложи борича кам ўтказиши, муаммоларни эса жойида ҳал этиш тажрибасини оммалаштириши кўпроқ самара беради.

Мулоқотнинг самимий, мақсад ва вазифалар ечимига қаратилиши, ходимлар кайфиятини кўтаришга, уларни ишонтира олишга, самимий танқид қила олишга, ташаббус уйғотишга, холис мақташ ва хизматларини эътироф этишга қаратилиши лозим¹. Чунки раҳбарнинг шахсий ва жамоавий мулоқотида бир қанча ижтимоий-психологик тўсиқлар мавжуд бўлади. Жумладан, ижтимоий, сиёсий, диний омиллар билан боғлиқ тўсиқлар жамоада ишончсизлик муҳитини, ўзаро зиддият ва конфликтларни туғдиради. Психологик тўсиқ ҳолатида ким-

¹ Холбеков А., Маҳмудов И., Равшанов Ф. Замонавий раҳбар: маънавий фазилатлар, психологик қиёфа ва касбий маҳорат. –Т.: Akademiya, 2008. –Б.28-29.

дир ўз қобигида, кимдир ўта беқарор, яна кимдир ўта қатъиятли, кимдир тортинчоқ, кимдир беандиша, кимдир эътиқодли, кимдир эътиқодсиз бўлади. Бундай маънавий руҳият бир-бирига нисбатан зиддиятда ёки муҳолифатда бўлади. Раҳбарнинг мулоқот жараёнида мавжуд ҳолатни ҳисобга олиб иш тутиши жамоадаги конфликтларнинг олдини олади. Шундай қилиб жамоадаги ижтимоий, сиёсий, диний, маданий ва психологик ҳолатни ўрганиш орқали у ёки бу масалада тўғри бошқарув мулоқотини ташкил этиш мумкин. Бундай ҳолатларда ходимларнинг касбий, маърифий ва жисмоний имкониятларини ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ.

Масалан:

— табиатан ялқов ходимга топширилган масъулиятли иш тўлиқ бажарилмайди;

— жоҳил ходим жамоадаги муносабатларни бузади, ходимлар ўртасида носоглом кайфият уйғотади;

— кам малакали ва табиатан ожиз ходим ҳеч бир масъулиятни бўйнига олгиси келмайди;

— эҳтиросли, ҳовлиқма ходим топширилган вазифага ҳаддан ортиқча баҳо бериб, ишнинг бузилишига олиб келади;

— иродасиз ва журъатсиз ходим ҳар қандай янги ишга тўсиқ бўлиб олади, топшириқни ҳам шубҳа билан чала ижро қилади;

— зуғумкор ва беандиша ходим вазифа ижросидан кўра эски аламларини қондириш учун “ғанимларидан” ўч олиш пайида юради;

— масъулиятдан қочиб юрадиганлар ўз хато ва камчиликларини яшириб, бошқа ходимларнинг зиммасига юклаш иштиёқида бўладилар;

— бефарқ ва лоқайд ходимлар эса, ҳеч бир ҳодисага муносабат билдирмайдилар, ишнинг ўз оқимида оқишини афзал кўрадилар;

— ўзига ишонган ходимлар ҳақ эканлигини уқтириш, тажрибаларини кўз-кўз қилиш майлида юрадилар;

— ғийбатчилар ўз маҳорати билан жамоада нифоқ туғдириб, шу орқали манфаатларини амалга ошириш илинжида юрадилар;

— ахлоқли ва салоҳиятли ходимлар эса бундай ахлоқсиз муҳитдан ташқарида туришни афзал кўрадилар.

Раҳбарнинг мулоқот қуриш маданияти жамоада турли тоифа ва турли тарбиядаги ходимлар жамоасидан қатъи назар, ахлоқий, ишчан муҳитни яратиб бериши билан белгиланади. Раҳбар уларнинг барчаси билан ишлай олиши ва алоҳида мулоқот воситасини танлаши лозим бўлади, бошқача йўл йўқ. Ходимларнинг ички маданиятини ўрганмасдан, эҳтиёжларини аниқламасдан унинг мақсад-муддаосини билиб бўлмайди. Мулоқотнинг самарали ва ижобий яқуни учун, аввало, раҳбарда компетентлик, назокатлилик, очиқ кўнгиллилик, ситқидилдан ходимлар муаммоларининг ечимини ахтаришга интилиш, тезкорлик ва аниқ-лўнда қарорлар қабул қилиш нияти бўлиши лозим. Ходимлар раҳбарга иш самарасини ошириш таклифи билан ёки бирон-бир илтимос, арз-шикоят билан мурожаат қиладилар. Уларнинг айримлари сержаҳл, ўйламай кўп гапирувчи, маълум вазиятни бўрттирувчи, тухматчи, қайсар, лўттибоз бўлса, шунингдек, самимий ходимлар ҳам бўлади. Ходим қайси ҳолатда ва қайси ниятда бўлмасин, раҳбар адолат нуқтаи назаридан уни қабул қилиши ва йўналтириши лозим. Зеро, ходимларнинг майлига ёки шахсий эҳтиёжига мослашиш, аиниқса, улар билан ғийбатга қўшилиш жамоани, сўнгра раҳбарни ҳам бадном қилади. Бу борада бобомиз Хожя Самандар Термизий томонидан айтилган ўғитлар фикри-мизни асослайди. Жўмладан, у шундай дейди: «Азизим, бир тола хасга арзимайдиган махлуқсифатлар ҳамиша ўз бошларини зулм ва ситам охуридан кўтармайдилар.

Подшоҳнинг асов оти каби бевақт, ўринсиз ўжарлик, итлоатсизлик қиладилар.

Раҳбар рўй бераётган бедодликни қаҳр болтаси билан чопиб, ер билан яксон қилмаса, замон боғидаги тилаклар, орзулар ниҳоли хазон бўлади»¹. Бинобарин, жамоада турли ахлоқий даражадаги ходимлар мавжудки, уларнинг манфаатларини фақат ахлоқий мулоқот қуриш йўли билан уйғунлаштиришга эришиш мумкин. Масалан, бу борадаги илмий изланишлар турли характердаги ходимларнинг тахминий психологик типлари мавжудлигини кўрсатмоқда. Жумладан:

1. “Адолат учун” курашувчилар, доимий арз ва шикоят қилувчилар, йўқдан иллат ахтарувчилар. Ушбу типдаги ходимлар доимо нимадандир норози бўлиб юрадилар. Масалан, ойликдан, ишлаб чиқариш ускуналаридан, ижтимоий шароитдан, ҳамкасбларидан, юқори раҳбарлардан шикоят қиладилар. Шу жиҳатдан улар умумий меҳнат ритмини бузишга, ўзгартиришга, бирон-бир муаммони чигаллаштиришга бўлган асоссиз уринишлари билан жамоа яқдиллигига путур етказдилар. Бундай шахсни нейтраллаштиришнинг энг мақбул йўли таклиф ва муаммолари ечимини ўзининг зиммасига юклаш, сўнгра ижросини талаб қилиш самара беради.

2. Ўзини яхши кўрувчилар, догматик кайфиятдагилар. Ушбу типдаги одамларга ниманики топшириқ берманг ёқмайди. У раҳбарият менинг қадримга етмайди, тавсияларимга қулоқ тутмайди деб, барчага арз-дод қилиб юради. Раҳбар бундай ҳолатнинг сабабини аниқлаш орқали ходимнинг ўз имкониятларини кўрсатиши учун алоҳида участка бериши ва шу иш билан уни банд қилиши тавсия этилади.

3. Ялқов, иш ёқмас, интизомни бузувчилар. Бундай одам доимо кеч қолиб юради, рухсатсиз ишдан кетади.

¹ Термизий Хожа Самандар. Дастур ул-мулук. -Т.: Ф.Фуллом нашриёти, 1997. -Б.63.

Уй ва оиладаги муаммоларни рўкач қилади. Аммо ишни уддалаётганлигини таъкидлаб юради. Бундай ходимларга нисбатан раҳбар мурасасиз талабчан бўлиши лозим. Аммо ушбу тоифадагилар ўзгармас бўлганлиги учун энг мақбул йўл уларнинг баҳридан кечиш керак.

4. Лоқайд ва масъулиятсизлар. Бундай ходимларнинг доимо нимадир ёдидан чиқиб қолади, тегишли ва керакли хужжатларни йўқотиб қўяди. Топширилган вазифаларнинг моҳиятига кириб бормади. Бундай тоифадагиларни раҳбар ўз назоратида тутиши, берилган топшириқларни мунтазам текшириб бориши ва унинг камчиликларини эслатиб бориши ҳамда параллел равишда бошқа бир ходим назоратини ўрнатиш орқали ишлатиш мумкин. Бундай тоифадагиларни масъулиятли лавозимларга кўтариб бўлмайди.

5. Гийбатчи, маълумот ташиб юрувчи, ифвогарлар. Улар жамоадаги расмий ва норасмий воқеа-ҳодисалар тўғрисида маълумот етказиб туради. Аксарият ҳолларда ўзига муҳолифат деб билган ходимларни қоралайди. Шу тартибда раҳбарнинг эътиборини қозонишга интилади. Афсуски, айрим раҳбарларга бундай ходимлар ёқади. Ходимлар тўғрисида маълумот олиш мақсадида уларни кўпроқ ўз суҳбатига таклиф қилади. Оқибатда бундай ходим раҳбарни ўзининг ифвогарлик ва ташмачилик макрига тушириб қўяди. Раҳбар бундай тоифадаги ходимларга нисбатан мурасасиз бўлиши, жамоада гийбатнинг олдини олиши лозим. Шунинг учун раҳбарга этикавий мулоқот қуриш борасида қўшимча тавсиялар берамиз:

— ўзингиздан юқори лавозимдаги раҳбар билан мунозара қилманг;

— мазкур масалани тушунмайдиган ходимлар билан мунозарага киришманг;

— бошқа одамларнинг нуқтаи назарини қабул қила олмайдиган шахслар билан мунозара қилманг;

— мухוליфига нисбатан шахсий адовати бўлган одам билан баҳслашманг;

— қарама-қарши хулосадан манфаатдор шахсни ишонтириш фойдасиз;

— шахснинг ҳамиятига тегадиган миш-мишлар тўғрисида баҳслашманг;

— мунозара қилиш ўринлими, масалани муҳокама қилиш учун вақт етарлими, тарафлар томонидан асабийлик ҳолати йўқми, гувоҳлар борми? Мунозарада буларнинг барчаси инобатга олиниши лозим;

— мунозара ёки баҳс қилишдан аввал раҳбар муваффақиятга эришиш имкониятини ҳисобга олиши зарур;

— баҳсни ижобий яқунлаш учун мунозара предметдан узоқлашмаслик керак¹.

Юқорида кўриб чиққанамиздек, ходимларнинг мавжуд руҳий ҳолати ва ҳулқ-атворини ҳисобга олмаслик натижасида раҳбар ва ходим ўртасида ихтилофлар келиб чиқиш мумкин. Шунинг учун раҳбарнинг кескин эътирозлари, талаблари қанчалик қаттиқ бўлмасин, унинг вазмин, изчил ва холис бўлиши мулоқот самарадорлигини таъминлайди.

Раҳбар мулоқотининг самарадорлиги бевосита амалий натижалар хулосасига боғлиқ. Яъни берилган топшириқ ижросини раҳбар томонидан назорат қилиш, ижро савияси бўйича хулоса чиқариш, баҳо бериш ва шунга қараб рағбатлантириш, чора кўриш воситаларидан ахлоқий жиҳатдан тўғри фойдаланиш, ходимларнинг меҳнат салоҳиятини таснифлаш мулоқот самарадорлигини оширади. Мулоқот мақсад ва вазифалар ечимига қаратилмаса, натижалар самарасиз қолса, ходимларга масъулият юкламаса, унда жамоадаги ахлоқий муносабатларга путур етади. Натижада муло-

¹ Кошечая И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения: учебное пособие. — М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2009. — С.151.

қот муҳолифларини кўрқитиш, ҳақорат қилиш, ёлғон маълумотлар билан тухмат уюштириш ва бошқа ўзаро “ҳисоб-кигоб”ларга ўтиш иллатлари кучаяди.

1-тавсия. Этикавий мулоқот:

- мулоқотни самимий олиб бориш, уни мақсад ва вазифалар ечимига қаратиш;
- хизматчи кайфиятини кўтариш;
- хизматчини илвонтира олиш;
- самимий танқид қила олиш;
- ташаббус уйғотишга чорлаш;
- шахснинг ҳамиятига тегмаслик;
- ўз амбицияларидан воз кечишга тайёрлик;
- мулоқотда босим ўтказмаслик;
- самимий мақташ ва хизматларини эътироф этиш¹.

2-тавсия. Мулоқот муаммолари:

- ходимни тинглаш тоқати йўқлиги, мунозара қилишдан чўчиши;
- ходимнинг ташаббусига эътибор бермаслик;
- ходим фаолиятини шубҳа ва танқид остига олиш;
- ходимнинг ҳақ эканлигини тан олишдан қочиш;
- ходимга нисбатан шахсий адоватини кўрсатиш;
- ходимлар тўғрисида бировлардан олинган маълумотларга асосан хулоса чиқариш;

3-тавсия. Мажлисга тайёргарлик кўриш:

- жамоа олдида қандай маъруза қилиш лозим?
- нима учун маъруза қилиш керак?
- маърузанинг мақсади нимада?
- мажлис бошлашдан олдин вазиятни юмшатиш учун озроқ ҳазил ишлатиш лозим!

¹ Холбеков А., Маҳмудов И., Равшанов Ф. Замоनावий раҳбар: маънавий фазилатлар, психологик қиёфа ва касбий маҳорат. — Т.: Akademiya, 2008. —Б.28-29.

- ундан аввал ким ва нима ҳақда маъруза қилинган?
- маъруза моҳияти қандай қабул қилинган?
- мажлисни ким олиб боради?
- жамоа учун маърузани қандай тайёрлаш лозим?
- мажлисда ноформал етакчилар қатнашадими?
- норасмий етакчиларнинг мақсадини олдиндан билиш керак!

— ноқулай саволлар бўладими, агар бўлса, қайси йўналишда?

- мазкур аудитория учун нима кўпроқ мақбул?
- кўргазмали материаллардан фойдаланиш керакми?
- аудиторияда сизга хайрихоҳ ва тушунадиган одамлар қанча?
- аудиториянинг қабул қилиш даражасини аниқлаш?
- мажлис қандай яқунланади?

4-тавсия. Муаммоларни бартараф қилиш:

— ходимларнинг кайфияти ва хулқига мослашманг.
Ўз принципингизни бузманг;

— ходимнинг ички оламига кириб кўринг, мазкур муаммони қандай тушунади. Унинг ўрнига ўзингизни қўйиб кўринг;

— ходимларни нима қизиқтиради, қандай масалалар бўйича музокара қиладилар, қандай ишларга ўзларини бағишлашлари мумкин?

— ходимларнинг хатти-ҳаракатига нималар кўпроқ таъсир ўтказишини аниқланг;

— ходимлар ўртасида доимо ошкора муносабатларни ўрнатишга ҳаракат қилинг ва бунда ўзингиз намуна кўрсатинг;

— мажлисни касбий маҳорат билан, ошкора, объектив, чуқур ва асосланган маълумотлар билан ўтказишга эришинг;

— мажлисда кун тартиби ва масалалар муҳокама-сини чўзиб юборманг;

— шахсий намуна, компетентлик, ташқи кўриниш билан ходимларнинг ишончини қозонишга эришиш.

Албатта, раҳбар мулоқотининг барча ахлоқий жиҳатларини қамраб олиш ва унга тўла-тўқис тавсиялар бериш мураккаб. Чунки раҳбарнинг маданияти, жамоанинг ахлоқи, ўзгарувчан ижтимоий вазият — буларнинг барчаси мулоқот жараёнига ўз таъсирини ўтказди. Нима бўлганда ҳам ахлоқий анъаналарга содиқ қолиб, раҳбар ва ходим ўртасидаги муносабатлар ўзаро ҳурмат ва умумий манфаатлар асосида қурилса, жамоада барқарорлик ҳамда самарали ишчи муҳит вужудга келади. Шулардан келиб чиқиб, раҳбарга қуйидаги тавсияларни берамиз:

1. Топшириқ буйруқ шаклида берилмаслиги лозим. У кўпроқ илтимос, маслаҳат ва кўрсатма асосида берилса, ходим раҳбарнинг унга нисбатан ишонч билдираётганини ҳис қилади, масъулият сезади, вазифанинг муҳим эканлигини тушунади. Раҳбарнинг ходим билан ҳамкорлик қилиш истаги намоён бўлади, ташаббус ва ижодий ёндашув шаклланади.

2. Ходимнинг ихтиёрий ташаббусини уйғотишда раҳбарнинг юқори талаби шароитга мувофиқ келиши лозим. Раҳбар топшириқ ижроси таъминланишига ишониши ва бу борада ходимга ёрдам бериши керак. Акс ҳолда ходим сиз берган кўрсатмани бажара олмайди ва натижада норозилик келиб чиқади.

3. Ишчи вазиятни таҳлил қилиш асносида йўл қўйилган камчиликларни таъкидлаш баробарида ходимларнинг касбий ва малакавий салоҳиятини эътироф қилишни унутманг. Бошқаларнинг фикри билан муҳокамада ҳулоса қилманг.

4. Ходимнинг камчилиги раҳбарнинг жаҳлини чиқаришга асос бўлмасин, аксинча сиз заифлигини намоён қилиб қўясиз. Ходимнинг ўз камчилигини тушуниши ёки шунга ўзини иқрор қилиниши ҳамкорликни сақ-

лаб қолишга хизмат қилади. Қўполлик ходимни ҳам шу ҳолатга олиб келади.

5. Раҳбар ҳар қандай ишни эзгу муносабат билан бошлаши ва буни ходимлар ҳам ҳис қилиши керак. Ҳеч ким асабий, тажанг ва доимо норози раҳбар билан очиқчасига садоқат билан ҳамкорлик қилишни истамайди. Қолаверса, бундай муҳит ҳар қандай ташаббусни сўндиради.

6. Ходимлар билан доимо ҳамкорлик алоқаларида бўлиш — уларнинг фикри, ички кечинмалари ва ниятларидан ҳабардор бўлиш демакдир.

7. Белгиланган қоидаларни бузиш эвазига бошқа ишнинг ижросини таъминлаш, айти пайтда уни ходимларингиздан талаб қилишга одатланманг. Зеро, у сизнинг обрўингизни тўкади, сиз бир марта хато қилсангиз бошқалар уни кундалик ишга айлантирадилар.

8. Ходимлар олдида кимгадир шахсий ҳурматингиз ёки нафратингизни очиқчасига билдирманг. Сиз билан ҳамкорлик қилаётган ходимлар раҳбарнинг адолатли ва объектив бўлишини хоҳлайди. Вазиятни келтириб чиқарган ҳаракатни танқид ва муҳокама қилиш энг афзал йўл. Гап эгасини топиб олади. Гапни қабул қилиб, ҳулоса чиқармаган ходим билан ишлаш бефойда.

9. Раҳбар ходимларнинг ишини ташкил этиш ва назорат қилишда майдалашмаслиги лозим. Аксинча, сизнинг шубҳа-гумонларингиз уларнинг ишчи руҳиятини издан чиқаради. Ўзаро ишонч — ишнинг самарали натижаларини таъминлайдиган омил. Адашганларга имкон беринг.

10. Ҳулоса қилишга, якка тартибда қарорлар чиқаришга шошилманг. Асосий масалаларни ходимлар билан муҳокама қилиш фақат фойда беради. Айти пайтда, вазият оғир ва танг келганда ягона қарорингизни чиқариш имкониятингиз сақланиб қолади. Ечимсиз муаммолар бўлмайди.

11. Қийинчиликлар олдида ҳеч қачон чекинманг. Муҳими ишончни сақланг, ўзингизни ва бошқаларни ҳам қўллаб-қувватланг. Сизнинг руҳиятингиз ходимлар фаолияти ва кайфиятини таъминлашга хизмат қилади.

Лавозими кичик бўлган раҳбар мулоқоти талаблари

1. Кичик раҳбар ҳамкорлик қилиш борасида ташаббус кўрсатиб, ўз иродасини раҳбарга ўтказишга ҳаракат қилиши ноўрин. Фақат раҳбар ҳамкорлик қилиш ва унинг шартларини белгилайди. Агар ходим шунга қарамасдан суқилиб олса, унинг тарбиясизлиги маълум бўлади.

2. Ишчи мулоқот ёки суҳбат даврида раҳбарга ечимсиз қарорлар ёки таклифлар билдириш тавсия қилинмайди.

3. Ўзингиз ўрганиб чиқмаган ҳужжатларни ёки маълум вазиятларни аниқламадан раҳбарга ахборот беришга ҳаракат қилманг. Зеро, йўл қўйилган хато раҳбарнинг сизга нисбатан фикрининг ўзгаришига олиб келади.

4. Айни бир масала хусусида бир неча бор раҳбарга мурожаат қилиш ноўрин. Агар қарор қабул қилинган бўлса ва у сизни қониқтирмаса, кўрилган масала юзасидан раҳбар хабарсизлигига ишонсангизгина қабулига қайта кириш мумкин.

5. Айбдорни топиш лозим бўлган мураккаб вазият ва ҳолатларда раҳбарга ўзининг айбсизлигини исбот қилишга уриниш ноўрин. Ундан кўра йўл қўйилган камчиликларни тузатиш чораларини ўйлаш лозим. Сизнинг айбсизлигингиз раҳбар томонидан аниқлангани маъқул.

6. Ўз таклифини энг мақбул вариант сифатида қараш ва уни ўтказишга ортиқча уриниш салбий фикр ва қарам-қаршилиқни туғдиради.

7. Ходим топшириқ олгач, унинг ижросини таъминлаш мураккаб бўлса, раҳбар фикрига эътироз билдиришга шошилмаслиги лозим. Эътироздан олдин вази-фанинг аҳамияти, ижро қўлами, мураккаб жиҳатлари

ва айна пайтда уни бажаришдаги тўсиқларни одоб билан баён қилиш тавсия этилади. Аксинча, сизни қийинчиликдан қўрқаяпти деган хулоса чиқиб қолади.

8. Ходимнинг раҳбар йўл қўйган нуқсонларни ортиқча такаллуфсиз, хаспўштламасдан, ошкора қилмасдан, самимийлик билан унинг ечимини таклиф қилиши тавсия этилади.

9. Ходим раҳбардан танбеҳ олмасликка ҳаракат қилмоғи лозим. Агар танбеҳ олсангиз, унга аҳамиятсиз бўлманг.

Касбий этика муносабатларини ташкил этиш мезонлари¹

Вазият ва шароит хусусиятлари	Раҳбарнинг муносабати
Ходимлар ўз компетенциясига номувофиқ топшириқлар олади	Раҳбар топшириқ ижросини таъминлашга қаратилган барча воситалар билан ходимни қуроллантириши ёки уни ўзгартириши лозим. Акс ҳолда натижа масъулияти ходим зиммасида қолади.
Ходим топшириқни бажариш борасида ҳеч қандай рағбатлантиришга эга эмас	Раҳбар агар ишнинг натижаси яхши бўлишини хоҳласа унда ижобий ва салбий (рағбатлантириш ва жазолаш) услублар билан мустаҳкамлаши керак
Ходим ўз вазифасини бажаришда ресурслар ва ишчи кучи етишмаслиги учун уни бажара олмайди	Раҳбар ходим вазифани уddалай олишга ишонтириши, мавжуд муаммоларнинг қандай ечилиши мумкинлигини тушунтириши, керакли ёрдам ва кўмак бериши зарур
Ходим вазифа ижросини таъминлашда етарли тажрибага эга эмас, лекин ўз кучини сынаб кўрмоқчи	Раҳбар ходимнинг ишчанлигини қўллаб-қувватлаши ва унга ёрдам бериши билан бирга, хатога йўл қўйиши мумкинлигини иноватга олиши шарт
Ходим вазифа ижросини таъминлашга тайёр ва у етарли даражада рағбатлантирилган	Раҳбар ходимга мустақил ҳуқуқ бериши ва иш натижаси борасида шахсий масъулият юклаши мумкин

¹ Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. СПб.: Питер, 2003. –С.269.

Мулоқот аслида инсон маънавиятининг ажралмас қисмидир. Маънавиятга эса Юртбошимиз шундай таъриф беради: “Маънавият — инсонни руҳан покланиш, қалбан улғайишга чорлайдиган, одамнинг ички дунёси, иродасини бақувват, иймон-эътиқодини бутун қиладиган, виждонини уйғотадиган беқиёс куч, унинг барча қарашларининг мезонидир”¹. Бошқарувда тўғри мулоқотни йўлга қўйиш ва шахслараро муваффақиятли алоқа ўрнатиш санъатини эгаллаш учун босиладиган биринчи қадам бу инсоннинг борлиғи ва унинг ҳақиқий моҳиятини англашдир. Оддий одамлардан тортиб давлат арбобларигача, энг кичик гуруҳлардан тортиб, энг йирик тузилмаларгача ўзаро мулоқотда бир-бирини тушунмаслиги бу дунёда вужудга келадиган келишмовчилик, жанжал, урушларнинг бош сабаби ҳисобланади. Инсон кундалик ҳаётда бир-бири билан мулоқотда бўлар экан, албатта ўз ютуқлари, муаммолари, мақсад ва манфаатлари, шундан сўнггина, ўзга шахс ёки жамоага тегишли ана шундай масалалар ҳақида ўзгалар билан фикрлашади. Бу жиҳат бошқарув тизимида фаолият кўрсатётган шахс олдида ўзи мулоқот қилаётган инсоннинг борлиғи, мулоқотининг моҳиятини англашни биринчи даражали вазифа қилиб қўяди, буни Президентимиз ҳам таъкидлаб ўтган эди². Бошқарувчи шахс инсон ва унинг табиатини, нега инсонлар ўзларини ундай ёки бундай тутишларини ҳақиқатдан тушуниб етиб, улар ҳал қилувчи вазиятларда маълум ҳодисага нега айнан шу тарзда муносабат билдиришларини англаганида, бошқача айтганда, мулоқотдаги одамнинг истаги нима

¹ Каримов И.А. Юксак маънавият — енгилмас куч. —Т.: Маънавият, 2008. 20-б.

² Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т.1.—Т.: Ўзбекистон, 1996. —Б.276.

эканлиги, у бу мулоқотдан нима манфаат ёки мақсадни кўзлаётганлигини тушуниб етиб, ўз ишини шунга мувофиқ тарзда йўлга қўя олганда инсонлараро тўғри мулоқот ўрнатиш ва демакки, бошқарувни тўғри ташкил этиш санъатини муваффақиятли эгаллаган инсон ҳисобланади. Умумлаштириб айтадиган бўлсак, инсонни унинг борлиги ва моҳияти орқали англаш — инсон моҳиятини ўз табиати асосида аниқлаш усули. Яъни бошқарувчи инсон бирор инсон билан мулоқотга киришаётганида уни худди ўзини тушунган каби тушуниши лозим бўлади¹. Мана шундай тушуна олмаслик, кўпинча эса бошқарув лавозимида фаолият кўрсатаётган кишиларнинг кўпчилиги ўз-ўзини англамаслиги, ўз ички дунёси мавҳум бўлгани сингари ўзгалар ички дунёсини ҳам мавҳум тушуниши ёки умуман тушунмаслиги одамлар, фаолият, амалий жараёнлар билан боғлиқ муаммоларнинг ҳал бўлмай қолишига, бу эса ўз навбатида жамият ҳаёти фаровонлиги таъминланмаслигига олиб боради. Бунинг олдини олиш учун эса одам ўзини улар ўрнига қўйиши лозим. Шунинг учун одамлар ўзаро мулоқотда мушкул, муаммоли масалаларни ҳал қилишда кўпинча “ўзингизни менинг ўрнимга қўйиб кўринг”, “менинг ўрнимда бўлсангиз нима қилар эдингиз”, “сиз шундай ҳолда нима қилардингиз”, каби сўзлар билан мурожаат қилишади. Албатта, бошқарувчи шахс мулоқотни муваффақиятли яқунлаш тарафдори, масалаларга ечим топа олиш қобилияти туфайли у шу лавозимда фаолият кўрсатади ва бинобарин у албатта ўзини ўзганинг ўрнига қўйиб кўриши, ўзини муаммони ҳал қилувчи киши эмас, муаммо билан мурожаат қилувчи киши сифатида тасаввур қилишига ўрганган одам бўлсагина бошқарувни юксак даража-

¹ Қаранг: Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ асрга интиломда. - Т.:Ўзбекистон, 1999. -Б.15-16.

да ташкил қила олиши мумкин. Лекин одамлар муаммоларини улардан ташқарида, яъни ўзича муҳокама қилиш кўпинча мўлжалланган ишнинг муваффақиятсизлигини таъминлайди, холос. Бунинг яна бир сабаби бошқарувчи шахс ўз хоҳиш, истагини бошқаларники билан бир хил, деб ўйлаши ёки шу истакни бошқаларга мажбур ўтказиши, бошқаларни ўз измига юришга мажбур қилишидир. И.А.Каримов “Ватанимиз ва халқимизга садоқат билан хизмат қилиш — олий саодатдир” номли рисоласида таъкидланганидек, “Агар биз муаммоларни бор ҳолича тушуна олиш салоҳиятига эга бўлмаган, билими саёз, савияси паст раҳбарнинг шундай йўл тутишини ўзимизга тасаввур эта олсак, бошқарувда мулоқотнинг нақадар муҳимлигини яққол тасаввур қила оламиз”¹.

Мулоқотга киришаётган бошқарувчи шахс, аввало, одамларнинг турли-туман характери, ҳолати, мақсад ва манфаатларига аҳамият қаратиши мумкин. Шунингдек, бошқарувчига мурожаат қилаётган ёки бошқарувчи мурожаат қилаётган шахснинг истаклари ўзаро мувофиқ келиши номаълум бўлса-да, бошқарувчи уларнинг аслида мавжудлигини яхши билади. Кўпинча бу истаклар ё шахснинг ўзига тегишлилиги, ё жамиятга, ёхуд ҳам шахс, ҳам жамиятга тегишлилиги билан ўзини намоён қилиб туради. Лекин бир ҳақиқатни унутмаслик керакки, авваламбор, инсон ўзгага эмас, жамиятга эмас, ўзига бўлган қизиқишни намоён қилади. Бошқача қилиб айтадиган бўлсак, унинг ўзига бўлган эътибори бошқаларга қаратган эътиборидан минг марта устун туради. Шунинг учун бошқарувда тўғри мулоқотни таъминлашнинг асосий шартларидан бири — бу инсон манфаатла-

¹ Каримов И.А. Ватанимиз ва халқимизга садоқат билан хизмат қилиш — олий саодатдир. —Т.: Ўзбекистон, 2008. 32-б.

рини тўғри англаш, аниқлай билишдир. Шу ўринда машхур мутафаккирларнинг қайдлари билан танишсак фойдадан холи бўлмайди. Масалан, Форобий қарашларига кўра, ижтимоий дунёқараш, умум манфаатини ўйлаш раҳбар шахсда болалик давридаёқ вужудга келган қобилият бўлиб, у ўз манфаатини қондирувчи мақсадни ўз атрофига тўплаган ва йўналтириб турган болалар амалга оширган ишда кўради. Яъни унинг тушунчасига кўра, шериклар ёки гуруҳ ўзлари манфаат кўришлари, ўзгаларга фойда келтиришлари билан бир қаторда ўзларини шу ишга йўналтирган ва бошқариб турган шахс учун ҳам наф келтирадилар¹. Буюк Турк ҳоқонлигининг машхур вазири Кул Тегин эса, бошқарувчи мулоқотини унинг манфаатларни қандай ва қай даражада англай олишидан келиб чиқишини таъкидлар экан, ўз халқи бошига тушаётган офат, кулфатларни ўз кўзи билан кўриш ва уни бартараф этишга интилиш одамда умумманфаатини ҳимоя қилиш, керак бўлса, ўз манфаатидан умуман воз кечишга эътибор қаратган ва манфаат билан мулоқот ўртасидаги чуқур муносабатларни жуда содда тарзда ифодалаб берган эди². XI асрнинг истеъдодли шоири ва давлат арбоби Юсуф Хос Ҳожиб раҳбарликни узок вақт сақлаб қолиш учун одамлар фаровонлигини таъминлашга интилиш одамда умумманфаатини кўпроқ ўйлаш, амалда ҳам шу иш билан шуғулланишга эҳтиёж ва шароитни вужудга келтиради³, деб, бошқарувчи шахс мулоқотининг туб сабабларини ойдинлаштириб беради. Д.Карнеги бу ҳақда одамлардаги ижтимоий дунё-

¹ Форобий Абу Наср. Фозил одамлар шахри. -Т.: Халқ мероси нашриёти, 1993. 170-б.

² Қадимий ҳикматлар. -Т.: Фафур Фулом нашриёти, 1987. 22-б.

³ Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг. -Т.: Фан, 1971. -Б.964.

қараш хусусий манфаат асосига қурилган бўлиб, етук одамлар охир-оқибатда қандай бўлмасин одамлар орасида машҳур бўлиб, дунёни лол қолдириш ва дунёдан ўтганларидан кейин ҳам эслаб юришга арзирли ном қолдиришга ҳаракат қиладилар¹, деса, С.Паркинсон, М.Рустомжилар ҳар бир одамнинг ҳаётда ўз олдига қўйган мақсади бўлиб, одамлар ўз ҳаётларини ана шу мақсадни амалга ошириш йўлида ўтказадилар. Бу мақсад одамлар билан мулоқот орқали амалга ошиши маълум бўлгани сабабли ҳам, одамлар сийратига кўра ўша мақсадларини амалга оширувчи, суратига кўра эса кўпчилик манфаатини ифодаловчи таълимотларни ишлаб чиқадилар, уларни турли йўллар билан тарғиб қилиб, ўз атрофларига ҳамфикр ёки тарафдорлар тўплашга интиладилар², деган фикрларни айтиб ўтган³.

Бошқарувчи шахс ҳам худди шундай муаммо доирасида ҳаракат қилади, фақат унинг бошқалардан фарқи шундаки, бошқалар ўз муаммолари, манфаатларини ўйласалар, раҳбар шахс ўзи билан бир қаторда ўзгалар муаммолари устида ҳам бош қотиради. У гарчи бундай эмас деб ўйласа-да, шахсий манфаати дунёдаги хоҳлаган инсон ёки жамиятнинг манфаатларидан юқорилиги сабабли ўз ва жамият манфаатларини яхлит тарзда англашга мажбур. Бошқарувда инсоний ҳаракатлар фикрлар ва туйғуларга асосланганини ёдда тутмоқ лозим. Бу ўзига хослик инсоннинг ҳаётида чуқур из қолдиради. Ҳатто энди ўсиб-улғаяётган бола учун ҳам энг

¹ Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Т.: Шарк, 1992. –С.43.

² Паркинсон С.Н. Рустомджи К. Искусство управления. –М.: Фампресс, 2001. С. 6-7.

³ Қаранг: Ф.Равшанов. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. –Т.: Akademiya, 2007. 223-224-б.

катта ютуқ кимнингдир фойдасига саховатли бўлиш эмас, балки ҳады этиш натижасида пайдо бўладиган лаззатланиш ва хурсандчиликдир. Шу нуқтаи назардан қараганда, инсонга тўғри мулоқот учун шароит яратиш бошқарувчи шахснинг маданий белгисидир. Инсоннинг моҳиятига кўра худбин, манфаатпарастлиги кишида виждон қийналиши ёки ўзини ноқулай ҳис қилишига сабаб бўлади. У азал-абад шундай қолади, чунки инсон бу дунёга шундай келади. Бу маънода ҳаммамиз тенгмиз, яъни бошқарувчи ҳам, бошқарилувчи ҳам. Шунинг учун “Инсонлар аввал ўзлари учун ғамхўрлик қилишади”, деган ҳақиқат алифбоси сизнинг бошқа одамлар билан муносабатларингиз асосини ташкил қилади. Шунингдек, у инсонга бошқалар билан мулоқот қилиш учун куч ва қобилият беради.

Хулоса

Мустақиллик давлатга миллий қадриятлар негизида хизмат қилиш имкониятини яратди. Ўз Ватанига садоқат, халққа хизмат, миллий тараққиёт элининг истиқболига хизмат қилиш ўзлигини англаган фарзандлар бурчи, эътиқоди ва ор-номусига айланиб бормоқда. Давлат ва жамиятга хизмат қилиш, ўз вазифасига масъулият билан қараш, миллат тараққиёти йўлида жасорат ва фидойилик кўрсатиш, халқ дардига дармон бўлиш, халқни адолат билан бошқариш каби фазилатлар раҳбарлар фаолиятининг ахлоқий мезонларига айланмоқда.

Мустақиллик йилларида тоталитар режимдан фарқли ўлароқ, давлат бошқарув органлари тубдан ўзгартирилди. Уларнинг мазмун-моҳиятида демократик ва бозор иқтисоди тамойиллари ҳокимиятларнинг бўлиниши орқали конституцияда ўз ифодасини топган. Давлат органлари раҳбарлари фаолиятида қатор масъулият ва жавобгарликларнинг белгилаши фуқароларнинг давлат бошқарувидаги иштироки, фуқаролик жамияти асосларини кенгайтириб борилишига қаратилган ислохотларни мустақамлаб боришга хизмат қилади.

Маълумки, демократик ислохотлар — узликсиз жараён. У доимо жамият маданияти ва манфаатлари асосида шаклланиш, мунтазам равишда уларнинг йўналишларини такомиллаштириб боришга муҳтож бўлади. Бунда ислохотларнинг асосий юки ва масъулияти давлат раҳбарлари зиммасига тушади. У ўзининг ҳудудий органлари орқали ҳар куни бошқарувни амалга оширади. Уларнинг қарорлари, норматив ҳужжатлар ва бошқа кўрсатмаларнинг барча учун тенглиги, тушунарли, аниқ ва ошкоралиги маъмурий идора ходимларининг ахлоқий хатти-ҳаракатларини таъминлашга хизмат қилади. Мазкур хатти-ҳаракатларнинг ифодаси жамият маънавий, сиё-

сий, иқтисодий ва ижтимоий ҳаётига ижобий таъсир кўрсатади. Ҳукуматнинг барча бўғинларида раҳбар ходимларнинг хизмат вазифасига бўлган масъулиятини ошириш ва мустаҳкамлаш мақсадида раҳбарнинг феъл-атвори турлича бўлишига қарамасдан (бу ҳолат табиий) раҳбарлик этикасини ифода этувчи стандартлар жорий этилиши талаб қилинади. Биз барча бўғинларда бир хил хусусиятга эга адолатли ва садоқатли раҳбарларни етиштира олмаймиз. Бунинг имконияти ҳам йўқ. Аммо қонун олдида барчанинг, айниқса, раҳбарлик лавозимида ишлаётган ходимларнинг масъулияти, жавобгарлиги ва ҳуқуқини оширишга қаратилган мурватлар орқали дастлабки ижобий қадамларга эришиш мумкин бўлади.

Давлатимиз раҳбари И.А.Каримов асарлари, нутқ ва маърузаларида Ўзбекистонда мустақил давлатчилик ривожини, раҳбар фаолиятининг ахлоқий масалаларига бағишланган концептуал ғоялар илгари сурилган. Мазкур муаммоларни ўрганиш, уларнинг илмий-назарий таомилларини ривожлантириш, татбиқ этиш борасида методологик асослар шакллантирилган. Масаланинг муҳим жиҳати давлат ва жамият бошқарувида раҳбар фаолияти билан боғлиқ муаммоларни ўрганиш, кенг қамровли илмий изланишларни рағбатлантириш, мавжуд маълумот ва манбаларни таҳлил қилиш, янги мақсадлар ривожига хизмат қилувчи ўқув, услубий ва тавсиявий қўлланмалар тайёрлаш ҳамда шу йўналишда кадрлар ўқувини ташкил этиш вазифалари билан белгиланади.

Адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. — Т.: Ўзбекистон, 2008.
2. Каримов И. А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. 1-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 1996.
3. Каримов И. А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. 2-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 1996.
4. Каримов И. А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. 3-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 1996.
5. Каримов И. А. Бунёдкорлик йўлидан. 4-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 1996.
6. Каримов И. А. Янгича фикрлаш ва ишлаш — давр талаби. 5-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 1997.
7. Каримов И. А. Хавфсизлик ва барқарор тараққиёт йўлида. 6-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 1998.
8. Каримов И. А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қураимиз. 7-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 1999.
9. Каримов И. А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт — пировард мақсадимиз. 8-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 2000.
10. Каримов И.А. Ватан равнақи учун ҳар биримиз масъулмиз. 9-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 2001.
11. Каримов И. А. Хавфсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. 10-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 2002.
12. Каримов И. А. Биз танлаган йўл — демократик тараққиёт ва маърифий дунё билан ҳамкорлик йўли. 11-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 2003.
13. Каримов И. А. Тинчлик ва хавфсизлигимиз ўз куч-қудратимизга, ҳамжиҳатлигимиз ва қатъий иродамизга боғлиқ. 12-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 2004.
14. Каримов И. А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. 13-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 2005.
15. Каримов И.А. Инсон, унинг ҳуқуқ ва эркинликлари — олий қадрият. 14-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 2006.
16. Каримов И.А. Жамиятимизни эркинлаштириш, ислохотларни чуқурлаштириш, маънавиятимизни юксалтириш ва халқимизнинг ҳаёт даражасини ошириш — барча ишларимизнинг мезони ва мақсадидир. 15-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 2007.
17. Каримов И.А. Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. — Т.: Ўзбекистон, 2007.
18. Каримов И.А. Мамлакатни модернизация қилиш ва иқтисодийтимизни барқарор ривожлантириш йўлида. 16-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 2008.
19. Каримов И.А. Ватанимизни босқичма-босқич барқарор ривожлантиришни таъминлаш бизнинг олий мақсадимиздир. 17-жилд. — Т.: Ўзбекистон, 2009.
20. Каримов И.А. Ватанимиз ва халқимизга садоқат билан хизмат қилиш — олий саодатдир. — Т.: Ўзбекистон, 2008.
21. Каримов И.А. Юксак маънавият — енгилмас куч. — Т.: Маънавият, 2008.
22. Каримов И.А. Асосий вазифамиз — Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. — Т.: Ўзбекистон, 2010.

Мундарижа

Кириш.....	3
Раҳбар ахлоқини ўрганишнинг мақсад ва вазифалари.....	7
Раҳбар ахлоқининг маънавий негизлари.....	24
Раҳбар қиёфасининг ижтимоий-ҳуқуқий мезонлари.....	56
Раҳбар ва ходим мулоқотининг ахлоқий меъёрлари.....	79
Хулоса.....	108
Адабиётлар.....	110

Тўлқин АЛИМАРДОНОВ

**РАҲБАРНИНГ АХЛОҚИЙ
ҚИЁФАСИ**

Муҳаррирлар: Г. Абдуллаева,
М. Турсунова
Мусахҳиҳ: М. Абдуллаева,
Н. Исломов
Рассом: Д. Дўстмухамедов
Техник муҳаррир: Н. Қурбонова
Нашр учун
масъуллар: Б. Умаров, Д. Қобулова

Теришга берилди 12.08.10. Босишга рухсат этилди 11.09.10.
Бичими 84x108¹/₃₂. Офсет босма. Шартли босма табоғи 7,0. Нашриёт
ҳисоб табоғи 7,0. Адади 500. Буюртма № 19. Баҳоси шартнома асосида.

«START-TRACK PRINT» МЧЖ босмаҳонасида чоп этилди.
Манзил: Тошкент шаҳри, 8-март кўчаси, 57-уй.

ISBN 978-9943-300-66-8



9 789943 300668