

**INNOVATSION YETAKCHILIK FAOLIYATINI BELGILOVCHI IJTIMOIIY PSIXOLOGIK XUSUSIYATLAR**

*Jiyanov Karimboy Omon o'g'li*

*O'zbekiston Respublikasi Prezidenti davlat stipendiyasi sohibi, O'zbekiston Respublikasi Jamoat xavfsizligi universiteti 70310301-Psixologiya mutaxassisligi magistranti, O'zbekiston; ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4379-4082> E-mail: [karimboyjiyanov3@gmail.com](mailto:karimboyjiyanov3@gmail.com) +998919160181*

**Annotatsiya:** Ushbu ilmiy maqola tashkilotlarda innovatsion yetakchilikning samarali namoyon bo'lishini belgilovchi murakkab ijtimoiy-psixologik mexanizmlarni tizimli tahlil qilishga bag'ishlangan. Tadqiqot yetakchilikning klassik nazariyalarini (Transformatsion, Xarizmatik) zamonaviy psixologik tushunchalar (Psixologik xavfsizlik, Tashkiliy adolat, Self-Efficacy) bilan bog'laydi. Maqolada innovatsion yetakchi faoliyatining uch asosiy psixologik o'qi – intellektual rag'batlantirishni shakllantirish, xavfni boshqarish madaniyatini yaratish va emotsional intellektga asoslangan muloqot – chuqur o'rganiladi. Asosiy xulosa shundan iboratki, innovatsion yetakchi faqat g'oyalarni boshqaruvchi emas, balki guruh ichidagi ishonch, adolat va shaxsiy avtonomiyani ta'minlovchi ijtimoiy-emotsional me'mor sifatida faoliyat yuritadi. Maqola yetakchilik amaliyotini takomillashtirishga qaratilgan kompleks psixologik tavsiyalarni o'z ichiga oladi.

**Kalit so'zlar:** Innovatsion yetakchilik, ijtimoiy psixologiya, psixologik xavfsizlik, emotsional intellekt, tashkiliy adolat, intellektual rag'batlantirish, xavf madaniyati.

Innovatsiya zamonaviy tashkilotlar uchun raqobatbardoshlikning asosiy manbai bo'lib xizmat qiladi. Biroq, innovatsiya jarayoni nafaqat texnologik yoki moliyaviy investitsiyalarni, balki inson resurslarining ijodiy salohiyatini to'liq safarbar qilishni talab etadi. Aynan shu nuqtada innovatsion yetakchilik tushunchasi markaziy o'rinni egallaydi. Innovatsion yetakchi yangi g'oyalarni yaratishga qodir muhitni shakllantiruvchi, xodimlarning xavf olishga bo'lgan moyilligini oshiruvchi va muvaffaqiyatsizlikdan o'rganish madaniyatini singdiruvchi shaxsdir.

Maqola innovatsion yetakchilikning faoliyatini belgilovchi ijtimoiy-psixologik xususiyatlarni tahlil qilishga qaratilgan. Chunki yetakchining samaradorligi uning buyruq berish qobiliyati bilan emas, balki guruh a'zolarining xulq-atvoriga,

motivatsiyasiga, o‘zaro munosabatlariga va tashkilotga bo‘lgan ishonchiga ta’sir etish qobiliyati bilan belgilanadi.

Tadqiqotning dolzarbligi shundaki, G‘arbda innovatsion yetakchilik asosan Transformatsion yetakchilikning to‘rt o‘qiga (4I) bog‘lansa-da, innovatsiya psixologiyasi so‘nggi yillarda yanada nozik tushunchalar – psixologik xavfsizlik (Psychological Safety), emotsional intellekt (Emotional Intelligence) va tashkiliy adolat (Organizational Justice) kabi omillarni kiritdi. Yetakchining bu psixologik mexanizmlarni qanchalik samarali boshqarishi, uning innovatsion faoliyatining muvaffaqiyatini belgilaydi.

### **Ijtimoiy-psixologik omillarning nazariy asoslari**

Innovatsion yetakchilikning psixologik yadrosi: transformatsionlik.

Innovatsion yetakchilik nazariyasi transformatsion yetakchilik (Bass va Avolio) asosida shakllangan. Transformatsion yetakchining intellektual rag‘batlantirish elementi (Intellectual Stimulation) innovatsiya uchun bevosita psixologik asos yaratadi. Bass va Riggio o‘zlarining fundamental ishlarida ta’kidlashicha, “Innovatsiya uchun eng muhim transformatsion komponent bu – Intellektual rag‘batlantirishdir, chunki u izdoshlarni eski muammolarni yangicha tahlil qilishga, yaratuvchanlikni va tanqidiy fikrlashni qo‘llab-quvvatlaydi” [1.137]. Yetakchining bu faoliyati shaxsiy psixologik himoyani chetlab o‘tib, guruhni kognitiv noaniqlik va ijodiy ziddiyatga (task conflict) yo‘naltirishga xizmat qiladi.

Innovatsiyaning ijtimoiy sharti: psixologik xavfsizlik. Psixologik xavfsizlik innovatsion faoliyatning eng muhim ijtimoiy-psixologik prediktorlaridan biridir. Yetakchi, xodimlarni xato qilishdan qo‘rqmaslikka, ahmoqona savollar berishga va noodatiy g‘oyalar bildirishga undashi shart. Amy Edmondson psixologik xavfsizlikni guruh darajasida tahlil qilib, “Psixologik xavfsizlik guruh ichidagi o‘rganish xulqining (masalan, eksperimentlar, xatolarni tahlil qilish, savol berish) asosidir, bu esa o‘z navbatida innovatsiya uchun zaruriy shartdir” [2.354]. Yetakchi guruhda ishonch muhitini yaratmasa, xodimlar innovatsion g‘oyalarni "yuzni saqlash" (face-saving) maqsadida yashirishadi. Bu yetakchining asosiy ijtimoiy funksiyasidir.

Ijtimoiy aloqaning sifati: emotsional intellekt. Emotsional intellekt (EI) – bu yetakchining o‘zining va boshqalarning his-tuyg‘ularini anglash, farqlash va ularni yo‘naltirish qobiliyatidir (Goleman, 1995). Innovatsion yetakchilik kontekstida EI uch omil orqali muhim:

- O‘z-o‘zini boshqarish (Self-Regulation): Innovatsiya – bu muvaffaqiyatsizliklar seriyasi. Yetakchi o‘zining umidsizliklarini yoki muvaffaqiyatsizlikdan keyingi stressini guruhga o‘tkazmasligi kerak.

- Empatiya (Empathy): Yetakchi xodimning ijodiy jarayoni bilan bog‘liq bo‘lgan motivatsion pasayishlarini, shaxsiy muammolarini va qo‘rquvlarini tushunishi shart.

- Munosabatlarni boshqarish (Relationship Management): EI yetakchiga ziddiyatlarni shaxsiylashtirmasdan, vazifaviy ziddiyatni (task conflict) shaxsiy ziddiyatdan (relationship conflict) ajratishga yordam beradi.

Goleman EI ning yetakchilikka ta'sirini tahlil qilib, "Eng samarali yetakchilar yuqori darajadagi emotsional intellektga ega, chunki ular guruh ichidagi psixologik iqlimni yuqori darajada nazorat qila oladi, bu esa innovatsion samaradorlik uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega" [3.78]. Innovatsion jarayon kuchli emotsional zaryadga ega. Yetakchining yuqori EI si bu zaryadni g'azab va tushkunlikdan ijodiy energiya va optimizmga yo'naltirish imkonini beradi.

### **Innovatsion yetakchining asosiy ijtimoiy psixologik xususiyatlari**

Innovatsion yetakchi faoliyatining samaradorligi quyidagi xususiyatlar bilan belgilanadi:

Xavfni boshqarish va xato madaniyatini shakllantirish

Innovatsiya doimo xavf bilan bog'liq. Yetakchining ijtimoiy-psixologik xususiyati xavfni taqiqlash emas, balki boshqariladigan eksperiment sifatida qabul qilishdir.

- Jazolovchi reaksiyadan voz kechish: Muvaffaqiyatsizlikka uchragan loyihalar uchun aybdor qidirish o'rniga, "o'rganilgan saboqlar tahlili" (Lessons Learned Analysis) ni o'tkazishni institutsionallashtirish.

- Kognitiv noaniqlikni qabul qilish: Yetakchi yangi g'oya har doim noaniqlik va ziddiyat bilan birga kelishini bilishi va bu holatni psixologik stress manbai emas, balki kognitiv resurs sifatida guruhga singdirishi lozim.

Tashkiliy adolat va ishonchni yaratish

Innovatsion xulq-atvorning psixologik asosi ishonchdir. Agar xodim yangi g'oya tashkilotga muvaffaqiyat keltirganida, uning mehnati adolatli taqdirlanishiga ishonmasa, u innovatsiya qilishdan psixologik jihatdan voz kechadi. Tashkiliy adolat innovatsion faoliyatning eng kuchli motivatsion omilidir.

- Taqsimlovchi adolat (Distributive Justice): Innovatsiya natijalaridan olingan foyda adolatli taqsimlanishiga ishonch.

- Protsessual adolat (Procedural Justice): Qaror qabul qilish jarayonlari shaffof, xolis va barcha uchun bir xil ekanligiga ishonch.

- O'zaro munosabat adolati (Interactional Justice): Yetakchining xodimlar bilan hurmat va adolat asosida muloqot qilishi. Cropanzano va Gelles (2016) ta'kidlashicha, "Tashkiliy adolat xodimlarda Riskni olish (Risk Taking) xulqini bevosita rag'batlantiradi, chunki adolatli tizimda hatto xato qilinganda ham xodim adolatli munosabatda bo'lishiga ishonadi. Bu innovatsion xulq uchun asosiy psixologik kafolatdir" [4.33]. Yetakchi faqat motivatsiya berishi emas, balki adolatli tizimning me'mori sifatida ishonch zaminini yaratishi shart. Bu innovatsion faoliyatdagi xavfning psixologik narxini pasaytiradi.

Avtonomiya va self-efficacy ni qo‘llab-quvvatlash. Innovatsion yetakchi xodimlarning Self-Efficacy (o‘z qobiliyatiga ishonch) va Avtonomiya (mustaqil qaror qabul qilish huquqi) ehtiyojlarini qondiruvchi muhit yaratadi.

- Kouchlik uslubi: Buyruq beruvchi (Director) bo‘lish o‘rniga, Kouch (Murabbiy) rolini o‘zlashtirish. Bu yetakchi tomonidan Intellektual rag‘batlantirish elementini amalda qo‘llashning asosiy mexanizmidir.

- Kreativlikni institutsionallashtirish: Xodimlarga o‘z ish vaqtining ma‘lum qismini (masalan, Google‘ning 20% qoidasi) o‘z innovatsion loyihalariga sarflashga ruxsat berish. Bu Deci va Ryanning Self-Determination Theorysiga ko‘ra, ichki motivatsiyani oshiradi.

Bandura o‘zining Self-Efficacy nazariyasida shuni ko‘rsatadiki, “Insonning o‘z qobiliyatiga bo‘lgan ishonchi (Self-Efficacy) uning xavfga to‘la bo‘lgan innovatsion vazifalarni bajarish uchun harakatlanishiga kuchliroq turtki beradi va muvaffaqiyatsizlikdan keyin tezroq tiklanishga yordam beradi” [5.43]. Yetakchi xodimning ishonchini doimiy mustahkamlashi shart, chunki innovatsiya – bu uzoq va muvaffaqiyatsizliklarga boy jarayon bo‘lib, u psixologik chidamlilikni talab qiladi.

### **Yetakchilik faoliyatini cheklovchi ijtimoiy psixologik to‘siqlar**

Innovatsion yetakchilikning muvaffaqiyatiga tashkilot ichidagi psixologik muhitga bog‘liq bir qancha to‘siqlar xalaqit beradi:

Yuqori hokimiyatga masofa va intellektual rag‘batlantirish cheklovi

Yuqori Hokimiyatga Masofa (PDI) bo‘lgan madaniyatlarda (masalan, ko‘pgina Osiyo va postsovet mamlakatlari) yetakchi bilan oddiy xodim o‘rtasidagi psixologik masofa katta bo‘ladi. Bu, yetakchilikning eng muhim innovatsion faoliyati bo‘lgan Intellektual rag‘batlantirishni bo‘g‘ib qo‘yadi. Xodim rahbarning g‘oyasiga tanqidiy fikr bildirishdan psixologik qo‘rqadi.

Byurokratik tuzilma va psixologik charchoq

Byurokratik tuzilmalar Mexanistik tizimlarga xos bo‘lib, Tranzaksion yetakchilikka (buyruq, nazorat, jazo) moyil. Innovatsion g‘oyani amaliyotga tatbiq etish uchun zarur bo‘lgan ko‘p sonli imzo va tasdiqlash jarayonlari xodimlarda psixologik charchoqni keltirib chiqaradi va yangi tashabbuskorlikni yo‘qqa chiqaradi. Kahneman (2011) kognitiv yuk nazariyasida, “Kognitiv yuk (masalan, murakkab byurokratik qoidalar) insonning miyasini charchatadi va u tizimli ravishda ijodiy, qiyin qarorlar qabul qilishdan, ya‘ni innovatsiyadan qochishga moyil bo‘ladi” [6.45]. Yetakchining vazifasi – tashkiliy tuzilmani soddalashtirish orqali xodimlarning kognitiv resursini innovatsiyaga yo‘naltirish, byurokratiyaga emas.

Guruh fikri (groupthink) va ijodiy ziddiyat yetishmasligi. Agar yetakchi psixologik xavfsizlikni ta‘minlamasa, guruh a‘zolari o‘zaro kelishmovchilikni yuzaga keltirishdan qochib, Guruh Fikri (Groupthink) holatiga tushadi [7.15]. Bu guruhning

innovatsion salohiyatini keskin pasaytiradi. Innovatsion yetakchi vazifaviy ziddiyatni qo‘llab-quvvatlashi kerak.

De Dreu (2006) guruh dinamikasini o‘rganib, “Eng yuqori ijodiy guruhlar doimiy ravishda yuqori darajadagi vazifaviy ziddiyatga ega bo‘ladi, bu yetakchining psixologik xavfsizlik orqali shaxsiy ziddiyatga o‘tib ketmasligini nazorat qilishi bilan belgilanadi” [8.188]. Innovatsion yetakchining asosiy psixologik faoliyati – g‘oyalarga hujum qilishni rag‘batlantirish, shaxslarga emas. Bu EI va Psixologik xavfsizlikni talab qiladi.

### Muhokama

Innovatsion yetakchilik faoliyatini belgilovchi ijtimoiy-psixologik xususiyatlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, samarali yetakchi uch funksiyani bajaruvchi emotsional-ijtimoiy me‘mor dir: motivatsion rag‘batlantirish, ishonch bazasini qurish va kognitiv yukni yengillashtirish.

Muammoning yechimi va natijalar:

- Transformatsionlikni amaliyotga integratsiya qilish: Yetakchilar Intellektual rag‘batlantirishni shunchaki g‘oyaviy fikr bildirishdan ko‘ra, muntazam "Muvaffaqiyatsizlik laboratoriyalari" ni o‘tkazish orqali amalga oshirishi lozim. Bu erda xodimlar jazolanishdan qo‘rqmasdan o‘z xatolarini ochiq tahlil qiladilar. Bu Edmondson ta’riflagan Psixologik xavfsizlikni bevosita yaratadi.

- EI asosida tashkiliy adolatni mustahkamlash: Yuqori EI ga ega yetakchi tashkiliy adolatni ta’minlashda shaxsiy his-tuyg‘ularni chetga sura oladi. U innovatsiya natijasini taqsimlashda shaffoflikni (Protsessual adolat) va har bir xodim bilan hurmatli muloqotni (O‘zaro munosabat adolati) ta’minlaydi. Bu esa Cropanzano va Gelles ta’kidlagan Risk olish xulqini psixologik kafolatlaydi.

- Kognitiv yukni yetakchilik darajasida yengillashtirish: Kahneman nazariyasiga ko‘ra, yetakchi tashkiliy jarayonlarni (byurokrtiyani) minimal darajada ushlab turish orqali xodimning kognitiv resursini yuqori qiymatli innovatsion vazifalarga yo‘naltiradi. Agar yetakchi bu yukni o‘z zimmasiga olmasa, innovatsion faoliyat byurokratik charchoq ostida qoladi.

- Madaniy moslashuv: Agar tashkilot PDI yuqori bo‘lgan madaniyatda joylashgan bo‘lsa, yetakchi ochiq tanqidni rasmiy yig‘ilishlarda emas, balki norasmiy Kouch-sessiyalarda rag‘batlantirishi lozim. Bu yerda ierarxiya ta’siri pasayadi, bu esa Psixologik xavfsizlikni oshiradi.

Nazariy qoidalar va amaliyotning uyg‘unligi

Innovatsion yetakchilikning har bir psixologik xususiyati (EI, Psixologik xavfsizlik, Tashkiliy adolat) Transformatsion yetakchilik modelining tegishli elementlarini amaliyotda to‘liq yoritib beradi. Yetakchi uchun barcha bu funksiyalarni bajarish yagona psixologik muvozanatni talab qiladi: u bir vaqtning o‘zida qat’iy

(adolatda), yumshoq (empatik muloqotda) va rag‘batlantiruvchi (intellektual jihatdan) bo‘lishi shart.

### Xulosa, tavsiya va takliflar

Ilmiy tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, innovatsion yetakchilikning samaradorligi ijtimoiy-psixologik omillarning murakkab o‘zaro ta‘sirida namoyon bo‘ladi. Tahlil shuni ko‘rsatdiki, innovatsion yetakchi faoliyati uning shaxsiy xarizmasi yoki texnik kompetensiyasi bilangina emas, balki guruh ichida yaratilgan maxsus emotsional va ijtimoiy muhit bilan belgilanadi.

Innovatsion yetakchilikning asosiy funksiyasi bu – xodimlarda Psixologik xavfsizlikni ta‘minlashdir. Bu shuni anglatadiki, xodimlar noaniqlik va xavf yuqori bo‘lgan innovatsion jarayonlarda xato qilish yoki qiyin, tanqidiy fikr bildirish uchun o‘zlarini jazolanishdan yoki sharmanda bo‘lishdan psixologik jihatdan himoyalangan his qilishlari kerak. Bu ishonch muhiti ijodiy ziddiyatning, ya‘ni g‘oyalar kurashining shaxsiy ziddiyatga aylanib ketmasligi uchun zamin yaratadi.

Ikkinchidan, muvaffaqiyatli innovatsion yetakchi tashkilotda Tashkiliy adolat me‘mori bo‘lishi shart. Agar xodim yangi g‘oyasi muvaffaqiyatli yakunlansa, uning mehnati adolatli taqdirlanishiga, muvaffaqiyatsiz bo‘lsa esa, unga nisbatan xolis va shaffof jarayon asosida munosabatda bo‘lishlariga qat‘iy ishonishi kerak. Bu protsessual va taqsimlovchi adolat xodimlarda Risk olish (Risk Taking) xulq-atvorini kuchaytiruvchi asosiy psixologik kafolat vazifasini o‘taydi.

Uchinchidan, innovatsion jarayonni boshqarish Emotsional intellekt (EI) ning yuqori darajasini talab qiladi. Yetakchi o‘zining o‘zini boshqarish qobiliyati orqali innovatsion qiyinchiliklar va stresslar ta‘sirini guruhga yuqmasligini ta‘minlashi, empatiya orqali esa xodimlarining ijodiy jarayon bilan bog‘liq bo‘lgan motivatsion pasayishlarini oldini olishi lozim. Bu, yetakchiga xodimlarning Self-Efficacy (o‘z qobiliyatiga bo‘lgan ishonch) darajasini muntazam oshirish imkonini beradi.

Xulosa qilib aytganda, innovatsion yetakchilik faoliyati an‘anaviy boshqaruvdan farqli o‘laroq, buyruqbozlikka emas, balki murabbiylik (kouchlik) uslubiga tayanadi. Yetakchi o‘z guruhining kognitiv resurslarini byurokratik charchoqdan ozod qilishi, ularga avtonomiya berishi va ularning ichki motivatsiyasini maksimal darajada faollashtirishi kerak. Yetakchilikning bu psixologik yondashuvi tashkilotning uzoq muddatli innovatsion salohiyatini barqaror rivojlantirishning yagona kalitidir.

Tavsiya va takliflar: 1. Yetakchilarni baholash mezonini psixologik ko‘rsatkichlarga o‘zgartirish: Rahbarlarning samaradorligini baholashda moliyaviy KPI dan tashqari, "Guruh Psixologik Xavfsizlik Indeksi", "Tashkiliy Adolat So‘rovnomasi" va "360 darajali Emotsional Intellekt Baholash" natijalarini asosiy mezonlar sifatida joriy etish.

2. Kouch-Yetakchilikni rivojlantirish: Barcha yetakchi kadrlar uchun muntazam ravishda Emotsional Intellektni oshirish va Kouch-Yetakchilik uslubi bo‘yicha

majburiy treninglarni o'tkazish. Ushbu treninglar xodimlarga avtonomiya va mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatini berishga qaratilgan bo'lishi lozim.

3. Innovatsion Muvaffaqiyatsizlikni institutsionallashtirish: Har bir katta loyiha yakunida, muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsiz bo'lishidan qat'i nazar, rasmiy "O'rganilgan Saboqlar Tahlili" sessiyalarini o'tkazish. Bu yerda diqqat aybdorni qidirishga emas, balki jarayon xatolarini tizimli o'rganishga qaratilishi shart.

4. Kognitiv yukni yengillashtirish: Barcha innovatsion loyihalar uchun ma'muriy hujjatlashtirish va ruxsat berish jarayonlarini imkon qadar soddalashtirish yoki maxsus, avtonom "Yashil yo'laklar" (Green Corridors) yaratish, bu esa byurokratik charchoqni oldini oladi.

### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
2. Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
3. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
4. Cropanzano, R., & Gelles, R. (2016). Organizational Justice. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3). American Psychological Association.
5. Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman and Company.
6. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
7. Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos*. Houghton Mifflin.
8. De Dreu, C. K. W. (2006). When and how should people speak up? A dual-tuning perspective on voice and silence in organizations. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 27). Elsevier Science.