AYOL LIDERLIGI VA EMOTSIONAL INTELLEKT: MUVAFFAQIYAT OMILLARI

Muyasar Zokirova
Oriental universiteti, “Uzluksiz talim pedagogikasi” kafedrasi, 3 kurs talabasi. Toshkent, Uzbekiston Respublikasi
Ilmiy rahbar**: Komiljon Murotmusaev**
Oriental universiteti, “Uzluksiz talim pedagogikasi” kafedrasi dosenti, tibbiyot fanlari nomzodi.
Toshkent, Uzbekiston Respublikasi
ORSID: 0000-0003-3154-4900,
kmurotmusaev@gmail.com

Annotasiya. Mazkur maqolada zamonaviy ayol liderligi fenomeni emotsional intellekt nuqtai nazaridan ilmiy-tahliliy jihatdan o’rganiladi. Ayol rahbar shaxsining muvaffaqiyatida o’z his-tuyg‘ularini anglash, boshqarish, empatiya, ijtimoiy sezgirlik, kommunikativ kompetentlik, stressga chidamlilik va jamoani ruhlantirish qobiliyatlarining ahamiyati tahlil qilinadi. Xorijiy, MDH va mahalliy psixologik tadqiqotlar asosida emotsional intellekt ayol liderligining muhim psixologik resursi sifatida asoslanadi. Maqolada ayol liderligini rivojlantirishda shaxsiy, ijtimoiy-psixologik va tashkiliy omillar o’zaro bog‘liq holda ko’rib chiqiladi.

Kalit suzlar: ayol liderligi, emotsional intellekt, rahbarlik, empatiya, kommunikativ kompetentlik, transformasion liderlik, gender tenglik, psixologik barqarorlik.

Abstrast. This artisle rrovides a ssientifis and analutisal studu of the rhenomenon of modern women’s leadershir from the rersrestive of emotional intelligense. It analuzes the imrortanse of self-awareness, emotion regulation, emrathu, sosial sensitivitu, sommunisative somretense, stress resiliense, and the abilitu to insrire a team in the sussess of a female leader. Vased on foreign, SIS, and losal rsushologisal researsh, emotional intelligense is substantiated as an imrortant rsushologisal resourse for women’s leadershir. The artisle examines rersonal, sosio-rsushologisal, and organizational fastors in the develorment of women’s leadershir in their interrelation.

Keuwords: women’s leadershir, emotional intelligense, leadershir, emrathu, sommunisative somretense, transformational leadershir, gender equalitu, rsushologisal stabilitu.

KIRISH



XXI asrda liderlik tushunchasi faqat lavozim, ma’muriy vakolat yoki buyruq berish imkoniyati bilan emas, balki insonlar bilan samarali munosabat o‘rnatish, jamoani maqsad sari ilhomlantirish, ziddiyatlarni konstruktiv boshqarish va o‘zgaruvchan ijtimoiy muhitga moslashish qobiliyati bilan belgilanmoqda. Shu nuqtai nazardan, zamonaviy lider uchun emotsional intellekt kasbiy muvaffaqiyatning muhim psixologik mezonlaridan biriga aylanmoqda.

Emotsional intellekt tushunchasi ilk bor P. Salovey va J. Mayer tomonidan ilmiy muomalaga kiritilib, insonning o’z va boshqalar his-tuyg‘ularini anglash, baholash, ifoda etish va boshqarish qobiliyati sifatida talqin qilingan [Saloveu & Mauer, 1990]. Keyinchalik J. Mayer, P. Salovey va D. Karuzo emotsional intellektni to‘rt asosiy qobiliyat — emotsiyani idrok etish, emotsiyadan fikrlashda foydalanish, emotsiyalarni tushunish va emotsiyalarni boshqarish orqali izohladilar [Mauer, Saloveu & Saruso, 2004]. Bu yondashuv emotsional intellektni shaxsiy fazilat emas, balki rivojlantirish mumkin bo‘lgan psixologik qobiliyat sifatida baholash imkonini beradi.

Ayol liderligi mavzusi esa bugungi kunda nafaqat gender tenglik, balki tashkilot samaradorligi, ta’lim sifati, ijtimoiy barqarorlik va inson kapitali rivoji bilan ham bog‘liq dolzarb masala hisoblanadi. A. Igli va L. Karli ayollarning liderlikka chiqish yo’lidagi muammolarini “shisha shift” emas, balki “labirint” sifatida talqin qiladi, ya’ni ayollar rahbarlikka intilish jarayonida turli ijtimoiy, madaniy, psixologik va tashkiliy to‘siqlar bilan bosqichma-bosqich to’qnashadi [Eaglu & Sarli, 2007].

O‘zbekistonda ham xotin-qizlarning jamiyatdagi faolligini oshirish, rahbarlik va qaror qabul qilish jarayonlarida ishtirokini kuchaytirish davlat siyosati darajasida muhim vazifa sifatida belgilanmoqda. Xususan, 2030-yilgacha gender tenglikka erishish strategiyasi va xotin-qizlarning jamiyatdagi rolini oshirishga doir me’yoriy hujjatlar bu yo‘nalishda institusional asos yaratadi.

Ayol liderligi fenomenining psixologik mazmuni. Liderlik — bu shaxsning guruh yoki jamoaga ta’sir ko’rsatish, ularni umumiy maqsad sari yo’naltirish va ijtimoiy-psixologik muhitni boshqarish qobiliyatidir. Ayol liderligi esa liderlikning alohida “biologik” yoki “tabiiy” turi emas, balki ayol shaxsining ijtimoiy tajribasi, kasbiy kompetentligi, kommunikativ madaniyati, qadriyatlari va psixologik resurslari orqali namoyon bo’ladigan rahbarlik salohiyatidir.

Ayol liderligiga nisbatan ikki xil qarash mavjud. Birinchi yondashuvda ayol rahbarlar ko‘proq empatiya, muloqotga ochiqlik, jamoaviylik va munosabatlarni saqlashga moyil deb baholanadi. Ikkinchi yondashuv esa bunday umumlashtirish ehtiyotkorlik bilan



qo’llanishi kerakligini takidlaydi, chunki liderlik samaradorligi jins bilan emas, balki kompetentlik, vaziyat, tashkilot madaniyati va shaxsiy psixologik tayyorgarlik bilan belgilanadi.

A. Igli, M. Yoxannesen-Shmidt va M. van Engen tomonidan utkazilgan meta-tahlilda ayol rahbarlarda transformasion liderlik elementlari — jamoani ilhomlantirish, individual yondashuv, intellektual rag‘batlantirish va qadriyatlar asosida boshqarish nisbatan kuchliroq namoyon bo‘lishi qayd etilgan [Eaglu, Johannesen-Sshmidt & van Engen, 2003]. Transformatsion liderlik emotsional intellekt bilan yaqin bog‘liq, chunki bunday lider jamoa a’zolarining ehtiyojlari, motivatsiyasi va hissiy holatini tushunadi.

Shu bilan birga, ayol liderligi faqat “yumshoqlik” yoki “empatiya” bilan cheklanmaydi. Zamonaviy ayol lider strategik fikrlaydi, qaror qabul qiladi, mas’uliyatni o‘z zimmasiga oladi, raqobat muhitida harakat qiladi va innovatsion yondashuvlarni amalga oshiradi. Demak, emotsional intellekt ayol liderligida hissiy ta’sirchanlik emas, balki hissiy onglilik, o’zini boshqarish va ijtimoiy munosabatlarni samarali tashkil etish mexanizmi sifatida namoyon bo‘ladi.

Emotsional intellekt va liderlik samaradorligi. D. Goulman, R. Boyasis va E. Makki emotsional intellektni liderlik faoliyatining “yashirin harakatlantiruvchi kuchi” sifatida baholaydilar. Ularning yondashuviga ko‘ra, liderning kayfiyati, emotsional holati va munosabat uslubi butun jamoaning psixologik muhitiga ta’sir ko’rsatadi [Goleman, Vouatzis & mskee, 2001].

Emotsional intellekt quyidagi asosiy tarkibiy qismlar orqali liderlik muvaffaqiyatiga xizmat qiladi:

1. O‘zini anglash. Ayol lider o‘z kuchli va zaif tomonlarini, hissiy reaksiyalarini, stressga munosabatini anglasa, qaror qabul qilishda shoshqaloqlikdan saqlanadi. O‘zini anglash rahbarga o‘z ta’sir doirasini to‘g‘ri baholash imkonini beradi.

2. O‘zini boshqarish. Rahbarlik faoliyatida tanqid, bosim, ziddiyat va noaniqlik doimiy ravishda uchraydi. Emotsional jihatdan barqaror ayol lider vaziyatga reaktiv emas, balki ongli va konstruktiv javob qaytaradi.

3. Empatiya. Empatiya jamoa azolarining ehtiyojlari, xavotirlari va motivatsion holatini tushunishga yordam beradi. Bu xususiyat ayniqsa ta’lim, sog‘liqni saqlash, ijtimoiy xizmat, psixologiya va boshqaruv sohalarida muhim ahamiyatga ega.

4. Ijtimoiy ko‘nikmalar. Emotsional intellekti yuqori lider muloqotni samarali olib boradi, ishonch muhitini yaratadi, ziddiyatlarni yumshatadi va xodimlarni umumiy maqsad atrofida birlashtiradi.



5. Ichki motivatsiya. Ayol liderning kasbiy muvaffaqiyati faqat tashqi mukofot yoki lavozim bilan emas, balki o‘zini rivojlantirish, ijtimoiy foyda keltirish va ma’naviy qoniqish bilan ham bog‘liq.

R. Bar-On emotsional-sotsial intellekt modelini taklif etib, unda shaxsning o‘zini anglash, shaxslararo munosabatlar, moslashuvchanlik, stressni boshqarish va umumiy kayfiyat kabi komponentlarini ajratadi [Var-On, 2006]. Bu model ayol liderligi tahlilida muhim, chunki rahbar ayolning samaradorligi kupincha bir vaqtning o‘zida ham shaxsiy barqarorlik, ham ijtimoiy munosabatlarni boshqarish qobiliyatiga tayanadi.

MDH psixologik maktabida emotsional intellekt va liderlik

MDH ilmiy maktabida emotsional intellekt muammosi D.V. Lyusin, I.N. Andreeva, E.P. Ilin, M.A. Manoylova, O.V. Belokon kabi mualliflar ishlarida keng yoritilgan.

D.V. Lyusin emotsional intellektni o‘z va boshqalar emotsiyalarini tushunish hamda boshqarish qobiliyati sifatida izohlaydi. Uning “emin” surovnomasi emotsional intellektni ichki shaxsiy va shaxslararo yo‘nalishlarda baholash imkonini beradi [Lyusin, 2006].

I.N. Andreeva emotsional intellekt, emotsional kreativlik va gender farqlar masalasini tahlil qilib, yuqori emotsional intellektga ega shaxslarda emotsional barqarorlik muhim xususiyatlardan biri ekanini ta’kidlaydi [Andreeva, 2012; 2020]. Bu holat ayol liderligi uchun juda muhim, chunki rahbarlikda faqat muloqotga kirishish emas, balki emotsional bosim sharoitida o‘zini yo‘qotmaslik ham asosiy mezon sanaladi.

M.A. Manoylova emotsional intellektni shaxsning o‘z va boshqalar hissiy holatlarini anglash, qabul qilish va regulyasiya qilish qobiliyati sifatida talqin etadi. Unda emotsional intellekt ikki jihatda — ichki shaxsiy va shaxslararo munosabatlar doirasida ko‘rib chiqiladi [Manoylova, 2007].

O.V. Belokon emotsional intellekt va liderlik fenomeni o‘rtasidagi bog‘liqlikni tahlil qilib, emotsional intellekt liderlik pozitsiyasiga chiqish, liderlik samaradorligi va boshqaruv uslublari bilan aloqador ekanini ko‘rsatadi [Belokon, 2008].

MDH tadqiqotlari shuni ko‘rsatadiki, emotsional intellekt ayol liderligida faqat shaxsiy sifat sifatida emas, balki liderlik salohiyatini namoyon etuvchi ijtimoiy-psixologik mexanizm sifatida o‘rganilishi lozim.

Mahalliy ilmiy yondashuvlar va O‘zbekiston konteksti

O‘zbekiston psixologik maktabida liderlik, muloqot, ijtimoiy ta’sir, shaxslararo munosabatlar va psixodiagnostika masalalari V.M. Karimova, Z.T. Nishanova, SH.R.

Baratov, D.G. Muxamedova, G‘.B. Shoumarov va K.B. Murotmusaev kabi olimlar ishlarida yoritilgan.

V.M. Karimovaning ijtimoiy psixologiyaga oid ishlarida shaxslararo munosabatlar, guruhdagi ta’sir, liderlik va ijtimoiy rollar masalasi muhim o‘rin tutadi [Karimova, 1999; 2012]. Bu yondashuv ayol liderligini faqat individual qobiliyat sifatida emas, balki ijtimoiy muhit, guruhiy munosabatlar va jamoaviy ta’sir jarayoni sifatida tahlil qilish imkonini beradi.

Z.T. Nishanova va hammualliflar tomonidan psixodiagnostika va eksperimental psixologiya sohasida ishlab chiqilgan metodologik yondashuvlar emotsional intellekt va liderlikni empirik o‘rganishda muhim ahamiyatga ega [Nishanova va boshq., 2014]. Mahalliy tadqiqotlarda emotsional intellektning psixofiziologik mohiyati, shaxs rivojlanishi va kasbiy faoliyatdagi ahamiyati ham ko‘rib chiqilmoqda. Masalan, K.B. Murotmusaev va F.I. Xatamova emotsional intellektning psixofiziologik mohiyatini tahlil qilib, uni emotsiya, onglilik, boshqaruv va shaxs psixologiyasi bilan bog‘liq hodisa sifatida izohlaydilar [Murotmusaev, Xatamova, 2024].

O‘zbekiston sharoitida ayol liderligi mavzusining dolzarbligi shundaki, talim, davlat boshqaruvi, tadbirkorlik, oila instituti va fuqarolik jamiyatida xotin-qizlarning faolligi ortib bormoqda. Bu jarayonda emotsional intellekt ayol rahbarlar uchun quyidagi vazifalarni bajaradi:

Birinchidan, jamoada ishonch va psixologik xavfsizlik muhitini yaratadi;

Ikkinchidan, kasbiy va oilaviy rollar urtasida muvozanat saqlashga yordam beradi;

Uchinchidan, ziddiyatli vaziyatlarda keskinlikni kamaytiradi;

To‘rtinchidan, yosh qizlarda liderlikka ijobiy motivasiya uyg‘otadi;

Beshinchidan, rahbar ayolning ijtimoiy imiji va shaxsiy brendini mustahkamlaydi.

Ayol liderligida muvaffaqiyat omillari. Ilmiy tahlillar asosida ayol liderligi va emotsional intellekt o‘rtasidagi bog‘liqlikni quyidagi muvaffaqiyat omillari orqali izohlash mumkin.

1. Emotsional onglilik. Ayol lider o‘z hissiy holatini to‘g‘ri anglaganda, u jamoaga ta’sirini ham yaxshiroq tushunadi. Masalan, rahbarning asabiyligi yoki ishonchsizligi jamoada xavotir uyg‘otishi mumkin. Aksincha, barqaror, ochiq va ishonchli emotsional holat xodimlarda xotirjamlik va faollikni kuchaytiradi.



2. Empatik boshqaruv. Empatiya ayol liderning insonparvar boshqaruv uslubini shakllantiradi. Biroq empatiya rahbarning haddan tashqari yumshoq bo‘lishi degani emas. Ilmiy nuqtai nazardan empatik boshqaruv — bu xodim holatini tushunish, lekin qaror qabul qilishda maqsad va mas’uliyatni saqlab qolishdir.

3. Kommunikativ kompetentlik. Liderlikning markazida muloqot turadi. Ayol lider jamoaga vazifani aniq tushuntirishi, fikrlarni tinglashi, tanqidni konstruktiv ifoda etishi va motivatsion muloqot olib borishi kerak. Kommunikativ kompetentlik emotsional intellektning amaliy ko‘rinishidir.

4. Stressga chidamlilik. Rahbar ayol ko‘pincha kasbiy talablar, ijtimoiy kutilmalar va oilaviy mas’uliyatlar kesishgan nuqtada faoliyat yuritadi. Shu sababli stressni boshqarish, emotsional tiklanish va psixologik resurslarni saqlash uning uzoq muddatli muvaffaqiyati uchun muhimdir.

5. Qaror qabul qilishda emotsional muvozanat. Emotsional intellekt yuqori bo‘lgan rahbar emotsiyani inkor etmaydi, balki uni axborot manbai sifatida tahlil qiladi. Masalan, jamoadagi norozilik, xavotir yoki passivlik rahbar uchun tashkilotdagi muammoni ko‘rsatuvchi signal bulishi mumkin.

6. Transformatsion tasir. Ayol lider emotsional intellekt yordamida jamoani faqat nazorat qilmaydi, balki uni ruhlantiradi. U xodimlarda “men bajarishim kerak” degan majburiyatdan “men bu ishga hissa qo‘shmoqchiman” degan ichki motivatsiyani shakllantiradi.

7. Ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash va mentorlik. Ayol liderligi rivojida mentorlik, kasbiy tarmoqlar, ustoz-shogird munosabatlari va ijtimoiy qullab-quvvatlash muhim ahamiyatga ega. Bu omillar ayollarda liderlikka nisbatan ishonch, kasbiy identifikatsiya va ijtimoiy faollikni kuchaytiradi.

MUHOKAMA

Ayol liderligi va emotsional intellekt o‘rtasidagi bog‘liqlikni bir tomonlama talqin qilish to‘g‘ri emas. Ya’ni “ayollar tabiatan emotsional intellektual bo‘ladi” degan fikr ilmiy jihatdan soddalashtirilgan qarash hisoblanadi. Emotsional intellekt har bir insonda turlicha darajada rivojlangan bo‘ladi va u talim, tarbiya, ijtimoiy tajriba, kasbiy muhit, shaxsiy refleksiya va maxsus treninglar orqali takomillashadi.

Shu bilan birga, ayollarning ijtimoiy rollari, muloqotga yo‘nalgan hayotiy tajribasi, oila va jamoadagi munosabatlarni boshqarish amaliyoti ularda empatiya, sabr, munosabatni saqlash va hissiy vaziyatlarni sezish kabi ko‘nikmalarni rivojlantirishi mumkin. Ammo



bu imkoniyat faqat qo‘llab-quvvatlovchi ta’limiy, kasbiy va ijtimoiy muhitda liderlik salohiyatiga aylanadi.

Zamonaviy ayol liderining muvaffaqiyati uch darajali omillar tizimida namoyon bo‘ladi:

shaxsiy daraja: o‘zini anglash, emotsional barqarorlik, ichki motivasiya, o‘zini baholash;

ijtimoiy-psixologik daraja: empatiya, muloqot, jamoani birlashtirish, konfliktlarni boshqarish;

tashkiliy daraja: gender tenglik siyosati, rahbarlikka tayyorlash dasturlari, mentorlik, adolatli baholash va lavozim o‘sishi imkoniyatlari.

Demak, emotsional intellekt ayol liderligining faqat ichki psixologik resursi emas, balki tashkilot madaniyati va jamiyatdagi gender munosabatlar bilan uzaro bog‘liq kompleks hodisadir.

XULOSA

Ayol liderligi va emotsional intellekt o‘rtasida chuqur ijtimoiy-psixologik bog‘liqlik mavjud. Emotsional intellekt ayol rahbarning o‘zini anglashi, his-tuyg‘ularini boshqarishi, jamoa bilan ishonchli munosabat o‘rnatishi, ziddiyatlarni konstruktiv hal etishi va odamlarni umumiy maqsad sari ilhomlantirishiga xizmat qiladi.

Ilmiy tahlillar shuni kursatadiki:

1. Emotsional intellekt liderlik samaradorligini oshiruvchi muhim psixologik kompetensiyadir;
2. Ayol liderligi transformatsion, empatik va kommunikativ boshqaruv uslublari bilan kuchli bog‘liq;
3. Ayol rahbarning muvaffaqiyati faqat shaxsiy fazilatlarga emas, balki ijtimoiy qullab-quvvatlash, gender tenglik va tashkilot madaniyatiga ham bog‘liq;
4. Emotsional intellektni maxsus treninglar, kouching, mentorlik, refleksiya va psixologik talim orqali rivojlantirish mumkin;
5. O‘zbekiston sharoitida ayol liderligini rivojlantirish talim muassasalari, davlat tashkilotlari, nodavlat sektor va oila instituti hamkorligida amalga oshirilishi lozim.

Shunday qilib, emotsional intellekt zamonaviy ayol liderining muvaffaqiyatga erishishida strategik psixologik resurs hisoblanadi. U rahbar ayolga nafaqat samarali boshqaruvchi, balki jamoani ruhlantiruvchi, inson qadrini anglaydigan va ijtimoiy o‘zgarishlarga ta’sir ko‘rsata oladigan shaxs sifatida shakllanish imkonini beradi.



Foydalanilgan adabiyotlar

1. Saloveu, R., Mauer, J.D. Emotional Intelligense. *Imagination, Sognition and Rersonalitu*, 1990, 9(3), 185–211. (Sage Journals)
2. Mauer, J.D., Saloveu, R., Saruso, D.R. Emotional Intelligense: Theoru, Findings, and Imrlisations. *Rsushologisal Inquiru*, 2004, 15(3), 197–215. (aec6905spring2013.wordpress.com)
3. Mauer, J.D., Roberts, R.D., Varsade, S.G. Numan Abilities: Emotional Intelligense. *Annual Review of Rsushologu*, 2008. (scholars.unh.edu)
4. Var-On, R. The Var-On Model of Emotional-Sosial Intelligense. *Rsisothema*, 2006. (psicothema.com)
5. Goleman, D., Vouatzis, R., mskee, A. Rrimal Leadershir: The Nidden Driver of Great Rerformanse. *Narvard Vusiness Review*, 2001. (Harvard Business Review)
6. Eaglu, A.N., Johnson, V.T. Gender and Leadershir Stule: A Meta-Analusis. *Rsushologisal Vulletin*, 1990. (digitalcommons.lib.uconn.edu)
7. Eaglu, A.N., Johannesen-Sshmidt, M.S., van Engen, M.L. Transformational, Transastional, and Laissez-Faire Leadershir Stules: A Meta-Analusis Somraring Women and Men. *Rsushologisal Vulletin*, 2003. (PubMed)
8. Eaglu, A.N., Sarli, L.L. Women and the Laburinth of Leadershir. *Narvard Vusiness Review*, 2007. (Harvard Business Review)
9. Lyusin, D.V. Novaya metodika dlya izmereniya emosionalnogo intellekta: oprosnik emin. *Psixologicheskaya diagnostika*, 2006, №4, 3–22. (Psychology Library RAS)
10. Andreeva, I.N. Emosionalnыy intellekt i emosionalnaya kreativnost. Monografiya. 2012/2020. (Эмоциональный интеллект)
11. Andreeva, I.N. Gendernые razlichiya v vыrajennosti lichnostnых svoystv u individov s vыsokim i nizkim urovnem emosionalnogo intellekta. 2018. (Polack State University Repository)
12. Ilin, E.P. Emosii i chuvstva. Sankt-Peterburg: Piter, 2001. (psytests.org)
13. Manoylova, M.A. Avtorskaya metodika diagnostiki emosionalnogo intellekta — MEI. 2007. (Narodnoe)
14. Belokon, O.V. Emosionalnыy intellekt i fenomen liderstva. 2008. (Psychology Journal)
15. Platonova, N.S. Emosionalnoe liderstvo: vzaimosvyaz urovnya obrazovaniya i emosionalnogo intellekta. 2020. (acjournal.ru)



16. Karimova, V.M. Ijtimoiy psixologiya. Toshkent: Universitet, 1999/2012. (turan-edu.uz)
17. Nishanova, Z.T. va boshqalar. Psixodiagnostika va eksperimental psixologiya. Toshkent, 2014. (ziyouz.com)
18. Murotmusaev, K.B., Xatamova, F.I. Psixofiziologicheskaya suщnost emosionalnogo intellekta lichnosti. *Journal of Ssiense-Innovative Researsh in Uzbekistan*, 2024. (inLibrary)
19. Murtazaeva, R.X. Podgotovka jenщin-liderov — neotemlemыy faktor razvitiya grajdanskogo obщestva. 2022. (ajspiie.com)
20. Uzbekiston Respublikasi Prezidentining Oila va xotin-qizlarni tizimli qullab-quvvatlashga doir farmoni, PF–87-son, 07.03.2022. (Lex.uz)
21. Uzbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Senati. 2030 yilga qadar Uzbekiston Respublikasida gender tenglikka erishish strategiyasini amalga oshirish buyicha hujjatlar. (Lex.uz)