



MADANIYAT VA SAN'AT MUASSASALARI BOSHQARUVINING O'ZIGA XOS JIHATLARI

O'zbekiston Davlat San'at va Madaniyat Instituti

Madaniyat va san'at menejmenti yo'nalishi

2-kurs magisteri Muzaffarova Shahzoda G'ulomjon qizi

Annotatsiya: Mazkur maqolada madaniyat va san'at muassasalarini boshqarish jarayonining o'ziga xos xususiyatlarini, ularning ijodiy tabiatidan kelib chiqadigan boshqaruv mexanizmlarini hamda ijodiy jamoa va ijodkor rahbar o'rtasidagi murakkab, dialektik munosabatlarni ilmiy jihatdan tahlil qilishga bag'ishlanadi.

Kalit so'zlar: liderlik fenomeni, ijtimoiy-psixologik xususiyatlar, transformatsion liderlik, emotsional intellekt, axloqiy yetakchilik, jamoa boshqaruvi, innovatsion fikrlash.

Madaniyat va san'at muassasalari jamiyatning ma'naviy-ma'rifiy hayotini boyituvchi, estetik qadriyatlarni shakllantiruvchi, ijodiy faoliyatni tashkil etuvchi noyob ijtimoiy institutlar sifatida boshqa sohalardagi tashkilotlardan tubdan farq qiladi. Ularning asosiy vazifasi moddiy mahsulot ishlab chiqarish emas, balki badiiy g'oyalar, estetik timsollar, ma'naviy tajribalar yaratish va ularni jamiyatga yetkazishdan iboratdir. Shu bois bu muassasalarda boshqaruv jarayoni klassik menejment tamoyillaridan tashqari, ijodiy jarayonning psixologik, estetik va kommunikativ xususiyatlarini chuqur anglashni talab etadi. Bunday tashkilotlar faoliyatining markazida inson—ijodkor shaxs turadi, va ijodkorlikning o'ziga xos tabiati boshqaruvning barcha bosqichlariga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Madaniyat va san'at muassasalarining eng asosiy xususiyatlaridan biri ularning mahsuloti — san'at asari yoki ijodiy kontentning takrorlanmasligidir. Har qanday spektakl, kontsert, ko'rgazma yoki badiiy loyiha o'zining betakror badiiy mazmuni, estetik ko'lami va ijodiy g'oyasiga egadir. Ijodiy mahsulotni oldindan aniq



me'yorlarga, qat'iy texnologik jarayonga bo'ysundirish qiyin, chunki u ko'proq ijodkorning ilhomi, kayfiyati, individual badiiy qarashlari va ijodiy salohiyatidan kelib chiqadi. Shu sababli bunday muassasalarda rejalashtirish, nazorat, strategik qarorlar qabul qilish jarayonlari doimiy moslashuvchanlikni, estetik jarayonlarning noaniqligini inobatga olishni talab etadi.

Boshqa bir muhim o'ziga xoslik — ijodiy jamoaning murakkab va heterogen tarkibidir. Bitta madaniyat muassasasi doirasida sahna ijodkorlari, rejissyorlar, rassomlar, musiqa rahbarlari, texnik mutaxassislar, yaratuvchi guruhlar va ma'muriy xodimlar faoliyat yuritadi. Ularning har biri ijodiy jarayonning ma'lum bo'lagini tashkil etadi va umumiy natija uchun mas'ul bo'ladi. Shunday jamoada boshqaruv samarali bo'lishi uchun rahbar turli kasbiy guruhlar o'rtasida uzviy hamkorlikni yo'lga qo'ya olishi, individual ijodiy uslublarni hurmat qilishi, ijodiy izlanishlarga imkon beruvchi psixologik muhit yaratishi zarur. Jamoada o'zaro tushunmovchiliklar, ijodiy raqobat, pozitsiyaviy qarama-qarshiliklarning paydo bo'lishi tabiiy hol bo'lib, rahbar ularni konstruktiv boshqarish ko'nikmasiga ega bo'lishi kerak.

San'at muassasalarining o'ziga xos jihatlaridan yana biri — ularning ijtimoiy-ma'naviy missiyasidir. Bu muassasalar jamiyatda estetik didni tarbiyalash, milliy madaniy identitetni mustahkamlash, ma'naviy-ma'rifiy rivojlanishga xizmat qilish kabi muhim vazifalarni bajaradi. Ularning faoliyati oddiy iqtisodiy natija bilan o'lchanmaydi, balki madaniy ta'sir, tomoshabinlar ongida uyg'otgan estetik kechinmalar, jamiyat rivojiga qo'shgan ma'naviy hissasi bilan baholanadi. Shu bois rahbar qarorlar qabul qilayotganda ikki omil — iqtisodiy samaradorlik va madaniy-ma'rifiy vazifalarning uyg'unligini ta'minlashi kerak. Moliyaviy cheklovlar bilan ijodiy sifat o'rtasidagi muvozanatni topish boshqaruvning eng nozik qirralaridan biridir.

Ijodiy tashkilotlarda innovatsiya va yangilanishga bo'lgan ehtiyoj ham doimo yuqori bo'ladi. San'at tabiati yangilik yaratishga intiladi, shu sababli rahbar jamoada kreativ fikrlashni qo'llab-quvvatlashi, eksperiment qilishga imkon yaratishi,



zamonaviy texnologiyalar, yangi san'at yo'nalishlari va global madaniy tendensiyalarni faol o'rganishi zarur. Ijodiy muassasalarning rivoji ko'p jihatdan ularning yangilanish qobiliyati, jamoaning g'oyalar almashinuvi, ijodiy tashabbuslar hajmi bilan belgilanadi.

Madaniyat va san'at muassasalarining boshqaruvida yana bir asosiy omil — motivatsiya mexanizmlarining o'ziga xosligidir. Ijodkor uchun moddiy rag'bat muhim bo'lsa-da, undan ham muhimrog'i — e'tirof, erkinlik, ijodiy sharoit, san'atni o'zini namoyon etish imkonidir. Shuning uchun rahbar motivatsiyaning ma'naviy, psixologik va ijtimoiy shakllarini birgalikda qo'llashi, ijodkorning ichki ehtiyojlarini — tan olinishi, ijodiy erkinlik, professional o'sish, san'atni izlanishlarga kenglik yaratishi lozim. Bunday motivatsiya tizimi badiiy sifatni oshiradi, jamoaning ijodiy energiyasini faollashtiradi.

Yana bir xususiyat — kommunikativ jarayonlarning ahamiyati. Ijodiy muassasalarda muloqot faqat texnik va tashkiliy masalalarni hal qilishga emas, balki badiiy g'oyalarni muhokama qilish, kontsepsiya yaratish, jamoaviy qarorlar shakllantirishga qaratiladi. Bunda rahbarning kommunikativ kompetensiyasi — tinglash, fikrni ifodalash, tanqidni qabul qilish, muhokamani boshqarish kabi ko'nikmalar hal qiluvchi rol o'ynaydi. Ijodiy jamoaning fikriy rang-barangligini uyg'unlashtirish, qarama-qarshi qarashlarni konstruktiv yo'nalishga burish rahbarning asosiy vazifalaridan biridir.

Bularning barchasi shuni ko'rsatadiki, madaniyat va san'at muassasalari oddiy tashkilotlar emas, balki o'ziga xos ijodiy makon, murakkab psixologik tizim va badiiy laboratoriya sifatida namoyon bo'ladi. Bu muassasalarda boshqaruvning samaradorligi rahbarning faqat ma'muriy imkoniyatlariga emas, balki uning san'atni his eta bilishi, estetik tafakkuri, ijodiy jarayon mexanizmlarini anglash darajasi va jamoa bilan ishlash mahoratiga bevosita bog'liqdir. Shu ma'noda, madaniyat muassasalarining boshqaruvi boshqaruv nazariyasi, psixologiya, san'atshunoslik va kommunikatsiya fanlarining integratsiyalashgan yondashuvini talab qiladigan murakkab tizimdir.



Madaniyat va san'at muassasalarining ijodiy tashkilot sifatidagi o'ziga xosliklarini sharq va g'arb tajribasi asosida tahlil qilish bu jarayonning umumiy qonuniyatlari bilan bir qatorda, hududiy madaniy makonlarga xos farqlarni ham chuqurroq anglash imkonini beradi. Ijodiy tashkilotlarning boshqaruvi har ikki madaniy muhitda badiiy jarayonning noaniqligi va ijodkor shaxsning markaziy o'ri kabi umumiy xususiyatlarga tayanadi. Biroq boshqaruv modellari, motivatsiya mexanizmlari, jamoadagi rollar, ijodiy erkinlik va muassasaning jamiyatdagi o'ri bo'yicha sharq va g'arb tajribasi o'rtasida sezilarli farqlar mavjud.

G'arb mamlakatlarida, ayniqsa Yevropa va AQShda madaniyat muassasalari boshqaruvi asosan **institutsionallashtirgan tizimga** tayanadi. Bu erda muassasalar aniq boshqaruv strukturasiga, moliyalashtirish mexanizmlariga, ijodiy jarayonni rejalashtirish va baholash mezonlariga ega. G'arb san'at muassasalarida ijodkorning erkinligi yuqori bo'lib, rahbar ko'proq strateg, menedjer yoki kurator vazifasini bajaradi. Bunda ijodiy jamoa o'zini-o'zi boshqarish elementlariga ega, ijodkorlarning tashabbusi keng qo'llab-quvvatlanadi, loyihalar tanlov asosida tanlanadi. Rahbar ko'proq jarayonni yo'naltiruvchi, imkoniyat yaratuvchi, resurslarni taqsimlovchi shaxs sifatida qaraladi. Bu boshqaruv modeli ko'lami, samaradorlik indikatorlari, auditoriya bilan kommunikatsiya, marketing va brendingga katta e'tibor qaratilishi bilan ham ajralib turadi.

Sharq mamlakatlarida, ayniqsa Markaziy Osiyo, Xitoy, Yaponiya, Koreya kabi hududlarda madaniyat va san'at muassasalari boshqaruvi ko'proq **an'anaviylik, kollektivlik va ustoz-shogird maktabi** elementlari bilan uyg'unlashadi. Bu yerda ijodiy jarayon ko'proq madaniy merosga sodiqlik, milliy estetik me'yorlarga tayanadi. Boshqaruvda rahbarning shaxsiy mavqei, tajribasi, mahorati va ma'naviy obro'si muhim o'rin tutadi. Jamoa ko'proq rahbarning san'atga oid qarashlari atrofida birlashadi, shaxsiy tashabbusdan ko'ra jamoaviy uyg'unlik, ma'naviy birlik, badiiy barqarorlik yuqori qadrlanadi. Sharq modelida rahbar ko'pincha "ustoz", "murabbiy", "ijodiy yetakchi" sifatida namoyon bo'ladi; unga nisbatan hurmat, itoat, tajribaga e'tibor yuqori bo'ladi.



Taqqoslash natijasida g'arb modelida ijodiy erkinlik, innovatsion g'oyalar, bozorda raqobat, madaniyat iste'molchilari bilan faol kommunikatsiya ustuvor bo'lsa, sharq modelida barqarorlik, an'analar davomiyligi, kollektiv uyg'unlik, ma'naviy qadriyatlar markaziy ahamiyat kasb etadi. G'arb san'at muassasalari bozor tamoyillariga yaqinlashgan bo'lsa, sharq muassasalari ko'proq davlat qo'llab-quvvatlashi va ma'naviy-ma'rifiy siyosat bilan bog'langan.

Ijodiy jamoaning ichki psixologik dinamikasida ham farqlar mavjud. G'arbda ijodkor shaxsning individual o'zini namoyon etishi, tanqidiy fikr yuritish, jamoada erkin mulohaza almashish, tajovuzkor bo'lmagan raqobat normativ hol sanaladi. Bu muhit ijodiy portlashlar, yangi yo'nalishlar va eksperimentlarga keng yo'l ochadi. Sharqda esa badiiy jamoaning ichki uyg'unligi, hurmat-izzat, jamoada "katta-kichik" tamoyili, tajriba va yoshga asoslangan ierarxiya muhim o'rin tutadi. Bu muhit ba'zan ijodiy jarayonni barqarorlashtirsa-da, individual eksperiment va keskin innovatsiyalarni cheklashi mumkin.

Motivatsiya tizimi ham ikki madaniy makonda sezilarli farqlanadi. G'arbda ijodkor uchun moddiy rag'bat, grantlar, stipendiyalar, loyihaviy shartnomalar, shaxsiy brend yaratish kabi omillar ahamiyatli bo'lsa, sharqda e'tirof, ustozlar tomonidan tan olinishi, jamiyat va davlat tomonidan ko'rsatilgan yuksak hurmat, ma'naviy rag'batlantirish muhim sanaladi. Sharqda san'atning jamiyatdagi o'rnini ko'proq ma'naviy tarbiya bilan bog'liq bo'lgani sababli, ijodiy faoliyatning ma'nosi ko'proq ma'naviy qadriyatlarga xizmat qilish bilan o'lchanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Weber M. *Xo'jalik va jamiyat* (Economy and Society). – M.: Progress, 1990. – 808 b.
2. Stogdill R.M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. – New York: Free Press, 1974. – 613 p.
3. Burns J.M. *Leadership*. – New York: Harper & Row, 1978. – 530 p.
4. Bass B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. – New York: Free Press, 1985. – 256 p.