



RAXBAR SHAXSIDA STRESSNI BOSHQARISH VA KORREKSIYALSHNING IJTIMOY-PSIXOLOGIK ASOSLARI

***Zebo Karimova Qodirovna.** Toshkent Kimyo Xalqaro universiteti*

Namangan filiali 2-bosqich magistranti.

email: zebokarimova@gmail.com

tel: +998939150070

Annotatsiya: Ushbu maqolada rahbar shaxsida stress holatining yuzaga kelish omillari, uning psixologik va ijtimoiy jihatlarini, shuningdek stressni boshqarish hamda korreksiylashning samarali mexanizmlari tahlil qilinadi. Rahbarlik faoliyatida stressning paydo bo'lish sabablari, jamoa muhitining stressga ta'siri, shaxsiy psixologik barqarorlikni shakllantirish masalalari ilmiy asosda yoritiladi. Tadqiqotda stressni boshqarishning zamonaviy yondashuvlari, psixologik treninglar, kognitiv-behavioral texnologiyalar hamda ijtimoiy qo'llab-quvvatlashning ahamiyati muhokama qilinadi. Maqola rahbar shaxsining emotsional barqarorligini oshirish va ish samaradorligini ta'minlashda stressni korreksiylashning ijtimoiy-psixologik asoslarini aniqlashga qaratilgan.

Kalit so'zlar: Rahbar, stress, stressni boshqarish, psixologik korreksiya, emotsional barqarorlik, motivatsiya, konflikt, jamoa psixologiyasi, kommunikatsiya, professional charchash (burnout).

Bugungi globallashuv va raqobat sharoitida tashkilotlar faoliyatining muvaffaqiyati ko'p jihatdan rahbar shaxsining psixologik tayyorgarligi, emotsional barqarorligi va stressli vaziyatlarda to'g'ri qaror qabul qila olish qobiliyatiga bog'liqdir. Rahbarlik faoliyati nafaqat boshqaruv jarayonlarini nazorat qilish, balki inson resurslari bilan ishlash, muammoli vaziyatlarni hal etish, jamoada psixologik muhitni barqarorlashtirish kabi murakkab vazifalarni ham o'z ichiga oladi.

Rahbar doimiy ravishda yuqori mas'uliyat, vaqt tanqisligi, tashkilot ichidagi nizolar, xodimlarning noroziligi, iqtisodiy xavflar va tashqi bosimlar bilan yuzma-



yuz keladi. Mazkur omillar rahbar shaxsida stress holatini keltirib chiqaradi. Stress uzoq davom etganda esa rahbarning psixologik resurslari kamayib, professional charchash, emotsional zo'riqish, agressivlik, apatiya va ish samaradorligining pasayishi kuzatiladi.

Shu sababli rahbar shaxsida stressni boshqarish va korreksiyalash muammosi ijtimoiy-psixologik nuqtayi nazardan dolzarb ilmiy masala hisoblanadi. Ushbu maqolaning maqsadi — rahbar shaxsida stressni boshqarish va korreksiyalashning asosiy ijtimoiy-psixologik mexanizmlarini ochib berish hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Stress tushunchasi ilmiy psixologiyada XX asrning o'rtalaridan boshlab keng o'rganila boshladi. Stress nazariyasining asoschilaridan biri G.Selye bo'lib, u stressni organizmning tashqi yoki ichki bosimga javob reaksiyasi sifatida izohlagan. Selye stressning uch bosqichdan iborat umumiy adaptatsion sindromini (alarm, rezistentlik, holdan toyish) ilmiy asosda yoritgan.

Lazarus va Folkmanlar stressni shaxsning vaziyatni qanday baholashi va unga qanday munosabatda bo'lishi bilan bog'liq kognitiv jarayon sifatida talqin etadilar. Ularning yondashuvida stress — bu vaziyatning xavfli yoki murakkab deb baholanishi natijasida yuzaga keladigan psixologik holatdir. Demak, stress subyektiv xarakterga ega bo'lib, har bir shaxsning individual psixologik xususiyatlari bilan bog'liq.

Rahbar (menejer, yetakchi yoki rahbar xodim) shaxsi zamonaviy tashkilotlarda doimiy yuqori bosim ostida bo'ladi. Ular nafaqat o'z vazifalarini bajarishi, balki jamoani boshqarishi, qarorlar qabul qilishi, o'zgarishlarni boshqarishi va xodimlarning motivatsiyasini saqlashi kerak. Bu holat stressning kuchayishiga olib keladi, natijada emotsional charchoq (burnout), qaror qabul qilish sifatining pasayishi, jamoa samaradorligining tushishi va hatto shaxsiy hayotdagi muammolar yuzaga keladi. Stressni boshqarish va korreksiyalashning ijtimoiy-psixologik asoslari rahbarning individual psixologik xususiyatlari, ijtimoiy munosabatlari, guruh dinamikasi va tashkiliy muhit o'rtasidagi murakkab o'zaro ta'sirga asoslanadi.



Bu soha psixologiya, ijtimoiy psixologiya, boshqaruv psixologiyasi va mehnat psixologiyasining kesishmasida o'rganiladi. Ushbu maqolada mavzuni nazariy va amaliy jihatdan batafsil yoritamiz.

Rahbarlardagi stressning tabiati va ijtimoiy-psixologik omillari

Stress – bu organizmning tashqi yoki ichki talablarga moslashish jarayoni bo'lib, u fiziologik, emotsional va kognitiv o'zgarishlarni keltirib chiqaradi. Rahbarlar uchun stress ko'pincha “ijtimoiy-psixologik” xususiyatga ega, chunki u nafaqat individual, balki ijtimoiy kontekstga bog'liq.

Asosiy ijtimoiy-psixologik omillar quyidagilar:

- Rol konflikt va rol noaniqligi. Rahbar bir vaqtning o'zida bir nechta rollarni bajaradi: strategik qaror qabul qiluvchi, jamoa yetakchisi, xodimlarning qo'llab-quvvatlovchisi, yuqori rahbariyat oldida hisobot beruvchi va oila a'zosi. Bu rollar o'rtasidagi ziddiyat (masalan, xodimlarni himoya qilish va kompaniya manfaatlarini himoya qilish) ichki psixologik taranglikni kuchaytiradi. Rol noaniqligi – vazifalar aniq bo'lmaganda yuzaga keladi va bu rahbarning o'zini “yetarli emas” his qilishiga olib keladi.

- Ijtimoiy munosabatlar va LMX (Leader-Member Exchange) nazariyasi. Rahbar va xodimlar o'rtasidagi munosabat sifati stress darajasini belgilaydi. Yuqori sifatli LMX (ishonch, hurmat va o'zaro yordam) stressni kamaytiradi, chunki rahbar o'zini yolg'iz his qilmaydi. Aksincha, past sifatli munosabatlar (izolyatsiya, ishonchsizlik) stressni kuchaytiradi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, rahbarlarning stressi ko'pincha xodimlar bilan muloqotdagi muammolardan kelib chiqadi.

- Emotsional mehnat va ijtimoiy kutishlar. Rahbar doimo “kuchli”, “barqaror” va “optimist” bo'lishi kutiladi. Bu emotsiyalarni boshqarishni (masalan, g'azabni yashirish yoki xodimlarni rag'batlantirish) talab qiladi va “emotsional charchoq”ga olib keladi. Ijtimoiy psixologiyada bu “emotsional mehnat” deb ataladi va rahbarlarning psixologik yukini oshiradi.

- Guruh dinamikasi va ijtimoiy identifikatsiya. Rahbar o'zini tashkilot yoki jamoa bilan kuchli identifikatsiya qiladi. Jamoa muvaffaqiyatsizligi rahbar uchun



shaxsiy muvaffaqiyatsizlik sifatida qabul qilinadi. Bu ijtimoiy identifikatsiya nazariyasiga asoslanadi va stressni kuchaytiradi.

- Tashkiliy va makroiqtisodiy omillar. O'zbekiston kontekstida ta'lim muassasalari rahbarlari, korxona menejerlari yoki davlat idoralari rahbarlari uchun qo'shimcha stress manbalari – resurslar yetishmasligi, byurokratiya, ijtimoiy kutishlar va oilaviy-ish muvozanatining buzilishi. ILO ma'lumotlariga ko'ra, psixoijtimoiy omillar (rol noaniqligi, ijtimoiy yordamning etishmasligi) stressning asosiy sabablaridan biri.

Stressning oqibatlar: qaror qabul qilishda xatolar, jamoada ishonchsizlik, rahbarning sog'lig'i pasayishi (yurak kasalliklari, depressiya) va tashkilotning umumiy samaradorligining tushishi.

Stressni boshqarishning ijtimoiy-psixologik asoslari

Stressni boshqarish individual strategiyalardan tashqari ijtimoiy kontekstga bog'liq. Asosiy nazariy asoslar:

- Lazarus va Folkmannning tranzaksional stress modeli. Bu model stressni “vaziyatni baholash (appraisal) va kurashish (coping)” jarayoni sifatida ko'radi. Rahbar uchun birinchi baholash – vaziyat xavfli yoki foydali ekanligini aniqlash. Ikkinchi baholash – resurslarni (vaqt, ijtimoiy yordam, ko'nikmalar) baholash. Ijtimoiy muhit (qo'llab-quvvatlash) baholashni ijobiy tomonga o'zgartiradi. Coping ikki turga bo'linadi: muammoni hal qilishga yo'naltirilgan (problem-focused) va emotsiyalarni boshqarishga yo'naltirilgan (emotion-focused).

- Ijtimoiy qo'llab-quvvatlash (Social Support) nazariyasi. Bu eng muhim himoya mexanizmi. Emotsional yordam (tinglash, hamdardlik), instrumental yordam (amaliy yordam) va informatsion yordam (maslahat) stressni “bufer” qiladi. Rahbarlar uchun oila, hamkasblar va mentorlarning yordami hal qiluvchi ahamiyatga ega. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, yuqori ijtimoiy qo'llab-quvvatlashga ega rahbarlar stressga chidamliroq.

- Resurslarni saqlash nazariyasi (COR – Conservation of Resources). Rahbarlar resurslar (energiya, vaqt, ijtimoiy aloqalar)ni yo'qotishdan qo'rqadi.



Stress resurslarni yo'qotish bilan bog'liq. Ijtimoiy aloqalarni mustahkamlash orqali resurslarni tiklash mumkin.

- Transformatsion va autentik rahbarlik uslublari. Transformatsion rahbarlik (ilhomlantirish, individual yondashuv) rahbarning o'z stressini kamaytiradi va jamoada psixologik xavfsizlik muhitini yaratadi. Bu uslub xodimlarda chidamlilikni oshiradi va rahbarning yukini yengillashtiradi.

O'zbekiston tajribasida ta'lim rahbarlari uchun stressni boshqarish ko'nikmalarini rivojlantirish pedagogik asoslari ishlab chiqilgan bo'lib, u ijtimoiy-psixologik treninglarga asoslanadi.

Stressni korreksiyalashning ijtimoiy-psixologik mexanizmlari

Korreksiya nafaqat simptomlarni bartaraf etish, balki rahbar shaxsiyatida barqaror o'zgarishlarni yaratish. Mexanizmlar individual, ijtimoiy va tashkiliy darajalarda amalga oshiriladi.

- Individual darajada:

- Kognitiv-xulqiy terapiya (CBT). Salbiy fikrlarni ijobiyga o'zgartirish, stress manbalarini qayta baholash.

- Mindfulness va relaksatsiya texnikalari. Nafas olish mashqlari, meditatsiya emotsional barqarorlikni oshiradi.

- Emotsional intellektni rivojlantirish. O'z his-tuyg'ularini va boshqalarnikini tushunish (Daniel Goleman modeli).

- Ijtimoiy darajada:

- Ijtimoiy-perseptiv kompetentsiyani oshirish. Empatiya, muloqot ko'nikmalari orqali munosabatlarni yaxshilash.

- Mentoring va superviziya. Tajribali rahbarlar bilan muntazam uchrashuvlar stressni baham ko'rish imkonini beradi.

- Team-building tadbirlari. Jamoada ishonch muhitini yaratish.

- Tashkiliy darajada:

- Rol noaniqligini kamaytirish (aniq vazifalar, mas'uliyat taqsimoti).

- Psixologik xizmat joriy etish (rahbarlar uchun maxsus dasturlar).



- Transformatsion rahbarlikni rivojlantirish bo'yicha treninglar.

O'zbekistonda oliy ta'lim va ta'lim muassasalari rahbarlari uchun stressga barqarorlikni ta'minlash mexanizmlari tadqiq qilingan bo'lib, ular ijtimoiy qo'llab-quvvatlash va pedagogik yondashuvlarga asoslanadi.

Amaliy tavsiyalar

Rahbar uchun shaxsiy strategiyalar:

- Har kuni "stress jurnali" yuritish: stressorlar, reaksiyalar va yechimlarni yozib borish.

- Haftada kamida uch marta jismoniy mashqlar (yurish, sport) – endorfinlarni oshiradi.

- Ijtimoiy qo'llab-quvvatlash manbalaridan foydalanish: oila, do'stlar, professional psixolog bilan muloqot.

- Vaqtni boshqarish: "Pomodoro" texnikasi yoki delegatsiya (vazifalarni taqsimlash).

- Mindfulness amaliyoti: kuniga 10-15 daqiqa meditatsiya.

Tashkilot uchun:

- Rahbarlar uchun muntazam psixologik diagnostika va korreksion dasturlar.

- "Psixologik dam olish" tizimi: rotatsiya, ta'til, superviziya.

- Jamoada ochiq muloqot madaniyatini shakllantirish (anonim fikr-mulohazalar).

- Transformatsion rahbarlik bo'yicha treninglar o'tkazish.

Natijada, samarali boshqarilgan stress rahbarning shaxsiy hayotini yaxshilaydi, jamoa samaradorligini oshiradi va tashkilotning barqaror rivojlanishini ta'minlaydi.

Rahbar shaxsida stressni boshqarish va korreksiyalash ijtimoiy-psixologik jarayon bo'lib, u individual ko'nikmalardan tashqari ijtimoiy muhit, munosabatlar va tashkiliy madaniyatga bog'liq. Lazarus va Folkmanning modeli, ijtimoiy qo'llab-quvvatlash nazariyasi va zamonaviy rahbarlik uslublari bu jarayonning asosini tashkil etadi. Zamonaviy sharoitda (ayniqsa, O'zbekiston kabi rivojlanayotgan



mamlakatlarda) bu masalaga kompleks yondashuv – psixologik xizmat, treninglar, organizatsion o‘zgarishlar orqali yondashish zarur. Bu nafaqat rahbarlar, balki butun jamoa va jamiyat uchun foydali bo‘ladi.

Rahbar shaxsida stressni boshqarish faqat individual psixologik jarayon emas, balki ijtimoiy muhit bilan uzviy bog‘liq jarayondir. Rahbarning stress holati ko‘pincha jamoaning umumiy psixologik holatiga ham ta’sir qiladi. Agar rahbar stressni nazorat qila olmasa, bu jamoada agressiv muhit, ishonchsizlik, motivatsiya pasayishi va konfliktlarning ko‘payishiga olib keladi.

Stressni korreksiyalashda ijtimoiy-psixologik yondashuvning ustunligi shundaki, u rahbarni jamoa bilan bir tizimda ko‘radi. Ya’ni rahbarning stressini kamaytirish uchun faqat shaxsiy treninglar emas, balki jamoaviy muhitni sog‘lomlashtirish ham muhimdir.

Shuningdek, rahbarlik faoliyatida stressning “ijobiy” tomoni ham mavjud. Ayrim hollarda stress rahbarni faolroq bo‘lishga, tezroq qaror qabul qilishga va resurslarni safarbar etishga undaydi. Bu holat eustress deb ataladi. Biroq stress doimiylashsa va me’yoridan oshsa distressga aylanib, rahbarning salomatligi va faoliyat samaradorligiga zarar yetkazadi.

Munozara jarayonida shuni ta’kidlash lozimki, stressni boshqarishda eng muhim psixologik mexanizm — bu kognitiv baholashdir. Rahbar vaziyatni qanday qabul qilsa, stress darajasi shunga bog‘liq bo‘ladi. Masalan, muammoni “falokat” sifatida emas, “yechiladigan vazifa” sifatida qabul qilgan rahbar stressni yengilroq boshdan kechiradi.

Xulosa

Xulosa qilib aytganda, rahbar shaxsida stressning yuzaga kelishi boshqaruv faoliyatining tabiiy natijasi bo‘lib, u ijtimoiy-psixologik omillar bilan chambarchas bog‘liqdir. Stressni boshqarish rahbarning shaxsiy psixologik resurslari, emotsional intellekti, kommunikativ qobiliyatlari va jamoa bilan munosabatlari orqali amalga oshadi.



Stressni korreksiyalashda individual va jamoaviy yondashuvlarni birgalikda qo'llash zarur. Rahbarning stressga chidamliligini oshirish orqali tashkilotning umumiy ish samaradorligi va psixologik iqlimi yaxshilanadi.

Rahbar shaxsida stressni boshqarish va korreksiyalash samaradorligini oshirish uchun quyidagi takliflar beriladi:

Rahbarlar uchun muntazam psixologik treninglar tashkil etish (stress-menejment, emotsional intellekt, konfliktologiya).

Tashkilotlarda psixologik xizmat tizimini rivojlantirish va rahbarlarga professional konsultatsiya imkoniyatini yaratish.

Delegatsiya va vaqtni boshqarish ko'nikmalarini shakllantirish, rahbarning ortiqcha yuklamasini kamaytirish.

Jamoda sog'lom psixologik muhit yaratish, ochiq muloqot va hamkorlik madaniyatini mustahkamlash.

Burnoutning oldini olish uchun profilaktik choralar (dam olish rejimi, sport, sog'lom turmush tarzi, motivatsion rag'batlantirish).

ADABIYOTLAR.

1. Dannheim, I., Ludwig-Walz, H., Kirsch, H., Bujard, M., Buyken, A. E., Richardson, K. M., & Kroke, A. (2025). *Effectiveness of leader-targeted stress management interventions: A systematic review and meta-analysis*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health.
2. Bes, I., et al. (2023). *Organizational interventions and occupational burnout: a meta-analysis*. (Systematic review assessing effectiveness of organizational-level interventions for exhaustion/burnout).
3. Virtanen, M., et al. (2025). *Effectiveness of workplace interventions for health promotion: comprehensive meta-analysis*. The Lancet Public Health.
4. Méndez, S. M., et al. (2025). *Is leadership a resource? A systematic review of its role in burnout and engagement*. (Review of transformational, authentic, servant leadership effects).



5. Mahon, D. (2024). *Servant leadership and burnout: systematic review and bibliometric mapping*. Management & Human-Service Interventions (2024).
6. McKinsey & Company. (2021). *Psychological safety and the critical role of leadership development*. (Industry report on psychological safety and leadership).
7. Mogård, E. V., et al. (2022). *The relationship between psychological safety and team outcomes: evidence from management teams*. (Empirical article on psychological safety measures).
8. Patil, R. (2023). *Psychological safety: impact on team learning and efficacy — a review*. Open Psychology Journal.
9. Sharma, V. K. (2022). *Leadership strategies for reducing burnout and improving workplace well-being*. (Review of leadership practices to alleviate burnout).
10. Svanström, J. (2025). *Expanded span of control, leadership and work-related stress*. Journal article addressing workload, span of control and leader stress.
11. Litwiller, B., Snyder, L. A., Taylor, W. D., & Steele, L. M. (2017→recent summaries refer 2023). *Workplace interventions addressing stress and wellbeing — chapter/review in Cambridge collection on organizational stress*. (Use for intervention models).