Qabul qilindi: 5-oktabr 2026-yil • Ma’qullandi: 9-oktabr 2026-yil • Nashr qilindi: 16-oktabr 2026-yil

ISHONCH VA PSIXOLOGIK XAVFSIZLIKNING IJTIMOIY-FALSAFIY NISBATI: TA’LIM JAMOASIDA TASHABBUS BILDIRISH HAMDA TANQIDNI QABUL QILISH SHARTLARI

СОЦИАЛЬНО-ФИЛОСОФСКОЕ СООТНОШЕНИЕ ДОВЕРИЯ И ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: УСЛОВИЯ ВЫРАЖЕНИЯ ИНИЦИАТИВЫ И ПРИНЯТИЯ КРИТИКИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ КОЛЛЕКТИВЕ

TRUST AND PSYCHOLOGICAL SAFETY: SOCIAL-PHILOSOPHICAL CONDITIONS FOR INITIATIVE AND RECEPTIVENESS TO CRITICISM IN EDUCATIONAL TEAMS

Abduraxmonov Vosidjon Rasuljonovich
Farg‘ona davlat universiteti mustaqil izlanuvchisi
Orcid: 0009-0001-8143-8789

Annotatsiya. Maqolada ishonch, ishonchga loyiqlik va psixologik xavfsizlik farqlanadi. Normativ tahlil tashabbus bildirish uchun xayrixohlikdan tashqari protsessual kafolatlar zarurligini asoslaydi. Tanqidni qabul qilish, javob berish va qasoskor munosabatdan himoya birligi taklif etiladi. Xatodan o‘rganish javobgarlikni bekor qilishga tenglashtirilmaydi. Nazariy natijalarni real jamoalarda empirik tekshirish zarur.

Kalit so‘zlar: ishonch, ishonchga loyiqlik, psixologik xavfsizlik, tashabbus bildirish, tanqid, qasoskor munosabat, axborot xarajati.

Аннотация. Разграничиваются доверие, надёжность и психологическая безопасность. Нормативный анализ обосновывает процедурные гарантии выражения инициативы наряду с доброжелательностью. Предлагается связать принятие критики, мотивированный ответ и защиту от ответных санкций. Обучение на ошибках не отменяет ответственности. Выводы требуют эмпирической проверки.

Ключевые слова: доверие, надёжность, психологическая безопасность, выражение инициативы, критика, ответные санкции, информационные издержки.

Abstract. The article distinguishes trust, trustworthiness and psychological safety. Normative analysis examines procedural safeguards for speaking up beyond interpersonal goodwill. The proposed framework links criticism, reasoned responses and protection against retaliation. Learning from errors is distinguished from exemption from responsibility. Information costs are considered; the theoretical findings require empirical evaluation.

Keywords: trust, trustworthiness, psychological safety, speaking up, criticism, retaliation, information costs.

Kirish

Jamoa munosabatini baholashda odamlarning bir-biriga yaxshi muomala qilishi bilan noqulay savolga ochiq javob berish tartibi farqlanishi lozim. Muloyim muhitda ham muhim e’tiroz aytilmasligi, keskin kasbiy bahsda esa shaxsga hurmat saqlanishi mumkin. Maqola shu farqni ta’lim boshqaruvi uchun tahliliy muammo sifatida oladi. Unda ishonchni ko‘r-ko‘rona tayanish, xavfsizlikni esa barcha noqulaylikdan ozod bo‘lish deb tushunish rad etiladi. Boshqa shaxsning fikrini eshitish va uning daliliga rozi bo‘lish alohida harakatlardir. Rahbarning mas’uliyati aynan ularni ajratgan holda xolis muhokama, tushunarli javob va keyingi munosabatning izchilligini ta’minlash shartlarini yaratishda ko‘riladi.

Nazariy muammo va tadqiqot maqsadi. Ta’lim jamoasida barcha xodimlar o‘z fikrini bildirishi mumkinligi haqidagi rasmiy bayonot ularning amalda shunday qilishini anglatmaydi. Pedagog taklifni foydali deb bilishi, lekin rahbar uni qanday qabul qilishini oldindan tasavvur qila olmasligi mumkin. Boshqa holatda u rahbarga shaxsiy ishonch bildiradi, ammo hamkasblar oldida noqulay ko‘rinishdan tiyilishi mumkin. Bu fikriy vaziyatlar ishonch va psixologik xavfsizlikning bir-biriga yaqin, lekin aynan bir xil bo‘lmagan tushunchalar ekanini ko‘rsatadi. Maqola ularning chegaralarini aniqlashdan boshlanadi.

Mahalliy tadqiqotlardan biri ta’lim boshqaruvida barqaror psixologik muhitni muhokama qiladi [1], boshqasi rahbarlik faoliyatining psixologik jihatlarini tahlil etadi [2].

Ushbu ishlar jamoa munosabatlarini boshqaruvning tashqi qo‘shimchasi emas, muhim tarkibi sifatida ko‘rishga asos beradi. Biroq yaxshi muhit haqidagi umumiy fikr tashabbusga javob berishning aniq tartibini almashtira olmaydi. Rahbar xayrixoh bo‘lishi mumkin, ammo taklif yo‘qolib qolishi, tanqidchiga asossiz yuk yuklanishi yoki qaror sababi tushuntirilmasligi xavfi saqlanishi mumkin.

Tadqiqot muammosi tashabbusning faqat shaxsiy jur’at masalasi qilib qo‘yilishidir. Agar xodim sukut qilsa, u loqayd yoki mas’uliyatsiz deb talqin qilinishi mumkin. Ammo sukutning sababi tajriba, axborot yetishmasligi, nutq uchun vaqt yo‘qligi yoki e’tiroz oqibatidan ehtiyot bo‘lish bilan bog‘liq bo‘lishi ham mumkin. Maqola hech bir sababni oldindan universal deb tanlamaydi. Uning vazifasi shaxsiy ishonch, jamoaviy kutilma va institutsional kafolatlarni farqlash orqali tashabbus bildirish shartlarini aniqroq qo‘yishdir.

Maqolaning maqsadi ta’lim jamoasida tanqidni qabul qilish va tashabbusni qo‘llab-quvvatlash uchun ishonch hamda psixologik xavfsizlikning normativ-institutsional nisbatini asoslashdir. Asosiy savol: xodim rahbarning xayrixohligiga tayanishdan tashqari qanday tekshiriladigan kafolatlarga ega bo‘lishi kerak? Bu savol xavfsizlikni har qanday noqulaylikdan xoli bo‘lish, tanqidni har qanday qarorga qarshi chiqish yoki ishonchni nazoratsiz itoat sifatida tushunmaydi. Faoliyatning talabchanligi bilan shaxsning himoyasi birgalikda ko‘riladi.

Ilmiy hissa uchta farqlashdan iborat: ishonch va ishonchga loyiqlik; individual tayyorlik va jamoada fikr bildirish haqidagi kutilma; xatoni ochiq muhokama qilish va javobgarlikdan voz kechish. Shu asosda taklifni qabul qilish, javobni asoslash, tanqidchiga qasoskor munosabatni cheklash va masalani qayta ko‘rishni birlashtiruvchi konseptual yondashuv ishlab chiqiladi. Tahlil nazariy xususiyatga ega. Unda jamoaning psixologik holatiga tashxis qo‘yilmaydi va biror boshqaruv usuli muayyan foizda samaradorlik berishi haqida da’vo qilinmaydi.

Materiallar va metodlar

Tadqiqot korpusi manbadan tashkil topadi. Tanlov ta’limdagi psixologik muhit, ishonchning falsafiy mazmuni va xodimning fikr bildirishi masalalarini qamrab olish maqsadida amalga oshirildi. Ish nazariy-konseptual tadqiqot bo‘lib, psixologik xavfsizlik

bo‘yicha klinik baholash yoki tashkilotlararo statistik taqqoslash emas. Kitobning tanlangan bobi, jurnal maqolalari va sharhning turli daliliy maqomi saqlandi. Ular bitta empirik tanlanma sifatida umumlashtirilmadi va barcha jamoalar uchun bir xil ta’sir miqdori chiqarilmadi.

Tushunchaviy tahlilda ishonch boshqa subyektga muayyan masalada tayanish munosabati sifatida, ishonchga loyiqlik esa bunday tayanishga asos bo‘ladigan sifat va amaliy kafolatlar sifatida farqlandi. Psixologik xavfsizlik tashabbus yoki noqulay savol bildirishning shaxslararo oqibatlari haqidagi kutilmalar darajasida ko‘rildi. Baevaning ta’lim muhitidagi xavfsizlikka oid tahlili [3] muhitning rivojlantiruvchi va himoyalovchi jihatlarini ajratishda, Guzhavinaning ijtimoiy institutlarga ishonch masalasi [4] esa ishonchning faqat ikki kishilik munosabat bilan cheklanmasligini ko‘rsatishda ishlatildi.

Falsafiy qiyoslashda O’Neillning ishonchni ishonchga loyiqlik bilan bog‘lash haqidagi ishi [5] va Hawleyning guruh hamda tashkilotning ishonchliligiga oid tahlili [6] tayanch bo‘ldi. Maqola ulardan rahbarning yaxshi niyatini taxmin qilishning o‘zi yetarli emasligi haqidagi savolni oladi. Institutsional javobgarlik amalda bajariladigan majburiyat, qaror sababi va majburiyat bajarilmaganda javob so‘rash yo‘li bilan bog‘lanadi. Guruhning ishonchliligi uning har bir a’zosining shaxsiy yaxshi fazilatlaridan bevosita kelib chiqadi deb olinmaydi.

Edmondsonning psixologik xavfsizlikni o‘rganish va fikr bildirish bilan bog‘lovchi talqini [7] hamda Morrisonning xodim ovozi va sukuti haqidagi ilmiy sharhi [8] tahlilning tashkiliy qatlamini beradi. Ushbu manbalarning butun mazmuni ta’limga tayyor qoida sifatida ko‘chirilmadi. Xususan, psixologik xavfsizlik qulaylik, do‘stona kayfiyat yoki talablarning pastligi bilan tenglashtirilmadi. Xodim ovozi esa shunchaki ko‘p gapirish emas, tashkilot uchun muhim taklif, ma’lumot yoki e’tirozni ifodalash sifatida ishchi ma’noda qo‘llandi.

Normativ sinov uchun turli fikriy holatlar solishtirildi: rahbar xodimni tinglaydi, lekin javob bermaydi; javob beradi, lekin tanqidchiga keyin noqulay vazifa yuklaydi; xatoni muhokama qiladi, lekin sabablarini tekshirmasdan aybdor izlaydi. Bular aniq ta’lim tashkiloti haqida da’vo emas. Ular xavfsizlik, hisobdorlik va ishonch tushunchalarining

qayerda ajralishini tekshirish uchun ishlatildi. Natijalar nazariy mezonlar va protsessual takliflar shaklida chiqarildi; so‘rov, eksperiment yoki sababiy ta’sirni aniqlash usuli qo‘llanmagan.

Natijalar

Ishonchning adresati va xavfsizlikning muhitga tegishliligi. Birinchi natija ishonch va psixologik xavfsizlik turli savollarga javob berishidir. Ishonchda kimga va qaysi ishda tayanish mumkinligi muhim. Psixologik xavfsizlikda esa noqulay savol, xato yoki taklifni bildirgan shaxs bilan nima bo‘lishi kutilayotgani markazga chiqadi. Bir rahbarga resursni vaqtida ajratishda ishonish mumkin, ammo unga qarshi fikr bildirishdan ehtiyot bo‘lish ham mumkin. Shunga ko‘ra ishonchning yuqori bo‘lishi xavfsizlikning barcha ko‘rinishlarini kafolatlaydi degan taxmin qabul qilinmaydi.

Xavfsizlik ham faqat individual hissiyotga kamaytirilmaydi. Bir pedagog o‘zini erkin his qilishi mumkin, boshqa biri esa lavozimi, tajribasi yoki oldingi munosabatlar sabab ehtiyotkor bo‘lishi mumkin. Shu bois jamoani bitta rahbar yoki eng faol a’zoning fikri bilan baholash yetarli emas. Mualliflik yondashuvida muhit haqidagi xulosa turli pozitsiyalardan olinadigan ma’lumot va amaliy tartiblarni qiyoslashni talab qiladi. Bu talab hozirgi ishda empirik bajarilgani da’vo qilinmaydi; u kelgusidagi baholash dizaynining zarur sharti sifatida qo‘yiladi.

O’Neillning yondashuvi [5] ishonchni shunchaki ko‘paytirish o‘rniga unga asos bo‘ladigan ishonchlilikni tekshirishga e’tibor qaratadi. Maqolaning ta’lim boshqaruviga doir o‘z xulosasi shuki, rahbarning menga ishoning degan murojaati javob berish majburiyati, izchil qaror tartibi va e’tiroz yo‘lining o‘rnini bosa olmaydi. Ishonchga asos yaratish insondan o‘zini himoya qilish imkoniyatidan voz kechishni talab etmasligi kerak. Tekshiruv va ishonch shuning uchun mutlaq qarama-qarshi emas; o‘rinli tekshiruv ishonchning asosini aniqroq qiladi.

Tashkilotga ishonch shaxsiy munosabatdan kengroq tuzilmaga tegishlidir. Rahbar almashganda taklifga javob berish yoki asossiz tazyiqni ko‘rib chiqish tartibi yo‘qolib qolsa, kafolatning institutsional darajasi zaif bo‘ladi. Hawleyning guruhlar va tashkilotlar haqidagi tahlili [6] shu darajani muhokama qilish uchun foydalidir. Maqola uchun muhim jihat yaxshi

niyatli shaxslar yig‘indisi avtomatik ravishda ishonchli tashkilot yaratmasligidir. Majburiyatlarning kim tomonidan va qanday davom ettirilishi aniq bo‘lmasa, shaxsiy xayrixohlik boshqaruvdagi uzilishlarni qoplay olmaydi.

Psixologik xavfsizlik tushunchasini doimiy hissiy qulaylik bilan tenglashtirish ham xato. Asosli tanqid eshitish, xatoni tan olish yoki qiyin vazifani muhokama qilish noqulay bo‘lishi mumkin. Maqolada himoya qilinadigan narsa har qanday noqulaylikdan qochish emas, fikr bildirgani uchun shaxsning kamsitilmasligi yoki asossiz jazolanmasligidir. Talabchan baholash va inson qadrini saqlash birga mumkin bo‘lishi kerak. Shu farq xavfsizlikni samarasizlikka ko‘z yumish yoki barcha taklifni ma’qullash bilan adashtirmaslikka imkon beradi.

Tashabbus bildirish va tanqidni qabul qilishning o‘zaro majburiyatlari. Ikkinchi natija tashabbus bildirish huquqi bilan uni qabul qiluvchi tomonning javob berish majburiyati o‘zaro bog‘lanishidir. Fikr bildirish kanali mavjud, lekin undan keyin nima bo‘lishi noma’lum bo‘lsa, xodim o‘z harakatining mazmunini tushunmasligi mumkin. Mualliflik taklifida taklif kelib tushgani tan olinishi, masala kimning vakolatida ekani aniqlanishi, ko‘rib chiqish muddati va qaror sababi ko‘rsatilishi lozim. Bu tartib har bir taklif qabul qilinishini kafolatlamaydi; u rad etish ham tushuntiriladigan qaror bo‘lishini talab etadi.

Tanqidning o‘zi ham mas’uliyatdan tashqarida emas. Fakt, taxmin va baho farqlanishi, shaxsga hujum bilan faoliyatga e’tiroz ajratilishi kerak. Ammo tanqidchidan boshqaruvdagi muammoning tayyor va to‘liq yechimini talab qilish to‘g‘ri emas. Xodim xavfni ko‘rishi, lekin resurs va vakolat sabab uni hal qila olmasligi mumkin. Shunday ekan, muammoni xabar qilish huquqi ekspert darajasidagi loyiha tayyorlashga shartli bog‘lanmaydi. Yetarli asos talab qilish bilan haddan tashqari kirish to‘sig‘i yaratish o‘rtasidagi farq saqlanishi zarur.

Morrison sharhi xodimning gapirishi va sukutining turli sabablarini bir xil hodisa deb olmaslikka yordam beradi [8]. Maqolada bundan kelib chiqadigan metodologik xulosa sukutni avtomatik rozilik sifatida talqin qilmaslikdir. Yig‘ilishda e’tiroz bo‘lmagani taklifning barcha tomonlar tomonidan ongli ma’qullanganini isbotlamaydi. Sabablar o‘rganilmasdan turib jamoani qo‘rqoq, loqayd yoki bir fikrli deb belgilashga asos yo‘q.

Muhokamaga tayyorlanish uchun vaqt, yozma kanal va turli pozitsiyalarni bildirish imkoniyati alohida tekshiruv predmeti bo‘lishi kerak.

Qasoskor munosabatni faqat ochiq jazo bilan cheklash ham yetarli emas. Fikriy vaziyatda tanqid bildirgan pedagog keyingi muhokamalardan chetlatilishi yoki unga nomutanosib yuk berilishi mumkin. Bu holatlar real jamoalarda qay darajada uchrashi mazkur tadqiqotda o‘lchanmagan. Normativ jihatdan esa fikr bildirishning keyingi oqibatlari ham kuzatilishi lozim. Faqat minbarda so‘z berish xavfsiz muhitning yetarli belgisi emas. Qarordan so‘ng ham shaxsga xolis munosabat saqlanishi protsessual kafolatning mazmunini tashkil etadi.

Tanqidni qabul qilish rahbarning vakolatidan voz kechishi emas. Yakuniy qaror uning zimmasida bo‘lishi mumkin, biroq qarorning vakolatli ekanligi izoh berishni ortiqcha qilmaydi. Masalan, resurs yetishmasligi sabab taklif rad etilsa, bu sabab ochiq ko‘rsatilishi va muqobil yo‘l muhokama qilinishi mumkin. Shaxsiy norozilik esa iqtisodiy zarurat sifatida ko‘rsatilmasligi kerak. Tashabbuskor va rahbar o‘rtasidagi munosabatning axloqiy sifati aynan vakolat, dalil va shaxsiy baho bir-biriga aralashtirilmasligida namoyon bo‘ladi.

Xatodan o‘rganish, javobgarlik va axborot xarajatlari. Uchinchi natija xatoni ochiq muhokama qilish bilan javobgarlikning bekor qilinishini farqlashdir. Noaniq vaziyatda asosli urinishning kutilmagan natijasi, yetarli tayyorgarliksiz harakat va ongli ravishda zararli qoida buzilishi bir xil baholanmasligi kerak. Bularni ajratish uchun qarordan oldingi axborot, vakolat, ehtiyot chorasi va keyingi xatti-harakat tekshiriladi. Yakuniy zarar yuz berganining o‘zi barcha holatlarning axloqiy maqomini tenglashtirmaydi. Shu bilan birga, yaxshi niyat har qanday beparvolikni oqlamaydi. Talabchanlik sabablarni bilishdan boshlanishi taklif etiladi.

Edmondsonning tanlangan bobida xavfsizlik o‘rganish va ovoz chiqarishning sharti sifatida muhokama qilinadi [7]. Maqolaning o‘z institutsional xulosasi shuki, xodim xatoni xabar qilganda uni darhol aybdor deb belgilash muhim axborotning keyinroq berilish xavfini yaratishi mumkin. Bu ehtimol ushbu ishda sababiy o‘lchanmagan. U xavfsizlikni javobgarlikka qarshi qo‘ymaslik uchun asos bo‘ladi: muammoni tez bilish, sababni xolis tekshirish va javobni mutanosib belgilash bir-birini to‘ldiradigan vazifalar sifatida qaraladi.

Tashabbus bildirishning iqtisodiy xarajati ham mavjud. Pedagog taklifni tayyorlash, kerakli ma’lumotni yig‘ish va uni tushuntirish uchun vaqt sarflaydi. Rahbar esa tinglash, tekshirish va javob berishga resurs ajratadi. Biroq ovoz bildirish qimmatga tushishi bu imkoniyatni bekor qilish uchun yetarli asos emas. Kech aniqlangan xato, noto‘g‘ri loyiha yoki takroriy nizoning ham xarajatlari bor. Maqola ularni hisoblamaydi, lekin boshqaruv tahlilida faqat yig‘ilish davomiyligini emas, yo‘qotilgan axborotning ehtimoliy qiymatini ham ko‘rishni taklif etadi.

Bu xarajatlarni kamaytirish uchun yagona kanalga tayanish o‘rniga masala turiga mos yo‘l tanlash mumkin. Ochiq metodik taklif jamoaviy muhokamada, maxfiylikni talab qiladigan shaxslararo masala esa alohida ko‘rib chiqilishi lozim. Anonim murojaat ayrim xavflarni kamaytirishi mumkin, ammo tekshirish va javobning chegaralarini ham yuzaga keltiradi. Shuning uchun maqola anonimlikni ham, mutlaq oshkoralikni ham universal yechim deb olmaydi. Kanal tanlovi ma’lumotning xususiyati, shaxsiy himoya va xolis tekshirish imkoniga moslashtirilishi kerak.

Rahbarning o‘z xatosini tan olishi namunaviy ahamiyatga ega bo‘lishi mumkin, ammo shaxsiy namuna tartibni almashtirmaydi. Agar rahbar bir holatda ochiq, boshqa holatda qasoskor munosabatda bo‘lsa, kutilmalar beqaror qoladi. Mualliflik yondashuvida izchillik alohida mezondir: bir xil masalaga turli xodimlar murojaat qilganda javob mezoni bir xil qo‘llanadimi? Tashabbusning muallifi emas, mazmuni va tegishli dalillar baholanadimi? Bu savollar psixologik xavfsizlikni ma’naviy shiorlardan protsessual tekshiruv maydoniga olib chiqadi.

Tashabbus va tanqid uchun kafolatlar matritsasi. Jadval ishonch yoki xavfsizlikni bitta umumiy ballga birlashtirish uchun emas, turli vazifalarni ajratish uchun tuzildi. Undagi mezonlar jamoaning ruhiy holatini aniqlaydigan klinik yoki psixometrik ko‘rsatkich emas. Ular tashkilot tartiblarini o‘rganish va keyingi sifat tadqiqotida savollar tuzish uchun mo‘ljallangan. Har bir qator xodimdan kutiladigan mas’uliyat bilan tashkilot zimmasidagi javobni birga ko‘rsatadi.

1-jadval. Tashabbus bildirish va tanqidga javob berishning protsessual shartlari

Vaziyat	Tashkilot kafolati	Ishtirokchi mas’uliyati	Tekshirish savoli
Yangi taklif	Qabul qilinganini tasdiqlash; ko‘rish muddati	Muammo va maqsadni tushuntirish	Taklifning keyingi yo‘li ma’lummi?
Dalilli e’tiroz	Shaxsni emas, masalani muhokama qilish	Fakt, taxmin va bahoni farqlash	Rad etish sababi yozilganmi?
Xatoni xabar qilish	Sababni xolis tekshirish; mutanosib javob	Ma’lum holatlarni yashirmaslik	Xato, beparvolik va buzilish ajratilganmi?
Nozik masala	Maxfiylik va mustaqil ko‘rib chiqish yo‘li	Boshqaning sha’ni va maxfiyligini hurmat qilish	Kanal shaxsni ortiqcha xavfga qo‘ymaydimi?
Qarordan keyin	Qasoskor munosabatni cheklash; qayta murojaat	Yangi dalilni tegishli yo‘l bilan taqdim etish	Keyingi vazifa taqsimoti xolismi?

Mazkur matritsani qo‘llashda fikr bildirganlar soni yagona muvaffaqiyat ko‘rsatkichi bo‘lmaydi. Takliflar ko‘payishi ishonch oshganini ham, muammolar ko‘payganini ham ifodalashi mumkin. Shu sabab mazmun, javob sifati, ko‘rib chiqish davomiyligi va keyingi munosabat birga o‘rganilishi kerak. Bitta ko‘rsatkichni ijobiy talqin qilishdan oldin muqobil izohlar tekshiriladi. Mazkur talab xavfsizlikni tashkiliy marketing ko‘rsatkichiga aylantirishning oldini olishga qaratilgan.

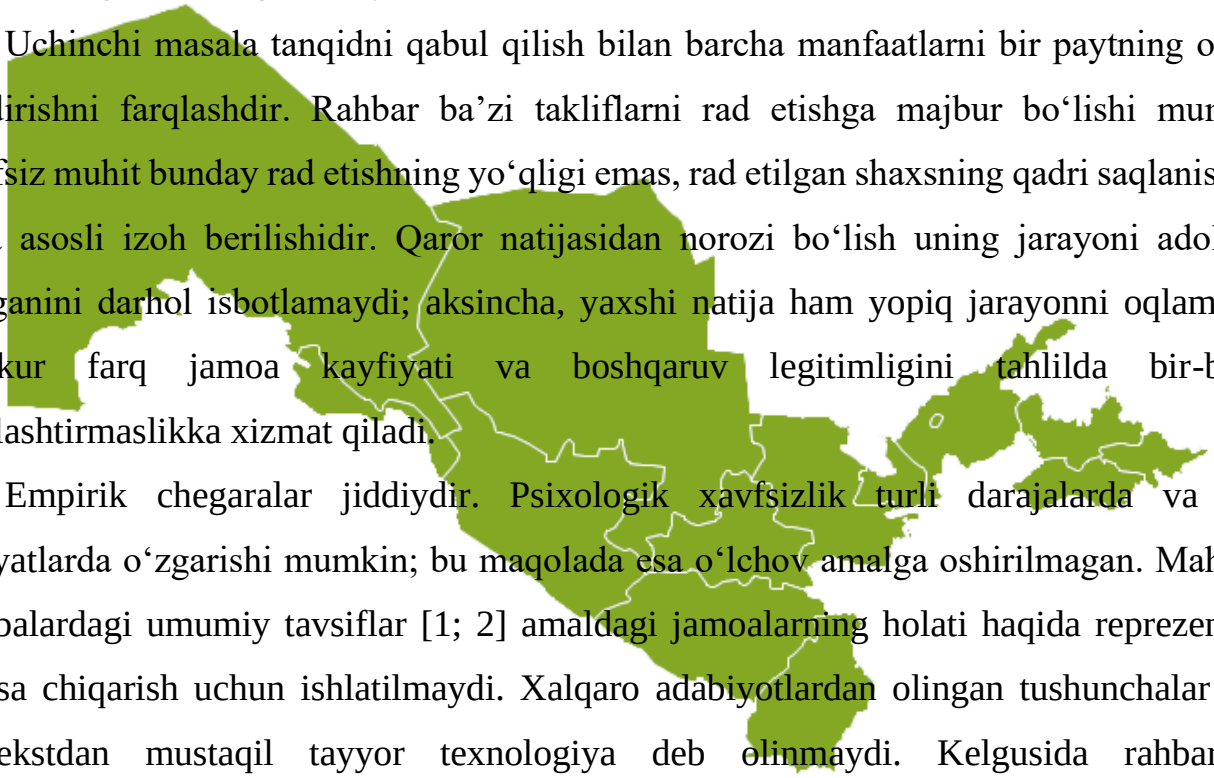
Matritsa xodim va rahbarning bir xil vaziyatga bergan baholari farqlanishini ham ko‘rishga imkon beradi. Rahbar o‘z javobini ochiq deb bilishi, xodim esa unda qaror sababini topmasligi mumkin. Bunday farqdan darhol kimdir noto‘g‘ri aytayotgani haqida hukm chiqarilmaydi. Javobning mazmuni, yetib borish kanali va keyingi amaliyot tekshiriladi. Aynan shu qiyos orqali xayrixoh niyat bilan amalga oshgan kafolat orasidagi masofa aniqlanishi mumkin. Muallif bu masofani nazariy tahlil birligi deb taklif qiladi; uning miqdori yoki jamoalar kesimidagi tarqalishi hozirgi ishda aniqlanmagan.

Muhokama

Psixologik xavfsizlikka oid birinchi tanqid uning talabchanlikni susaytirishi mumkinligidir. Bu e’tiroz xavfsizlik har qanday salbiy bahodan himoya sifatida tushunilganda asosli bo‘ladi. Maqolada esa himoya xodimning shaxsiga qaratilgan asossiz tazyiqqa qarshi, faoliyat natijasini xolis baholashga qarshi emas. Bajarilmagan vazifa muhokama qilinishi mumkin; lekin vazifani bajarishga resurs yetganmi, shartlar o‘zgarganmi va mezon oldindan ma’lummi degan savollar ham berilishi kerak. Talabchanlikning legitimligi aynan shu izchillik bilan bog‘lanadi.

Ikkinchi tanqid ishonchni protseduralashtirish jonli munosabatni sovuqlashtirishi mumkinligidir. Har bir suhbatni rasmiy hujjatga aylantirish haqiqatan ham ortiqcha yuk keltiradi. Shu sabab maqola protseduralarning mutanosibligini talab qiladi: oddiy taklif bilan shaxsiy tazyiq haqidagi murojaat bir xil tartibda ko‘rilmaydi. Kafolat barcha muloqotni qog‘ozga ko‘chirish emas, muhim vaziyatda kimga murojaat qilish va qanday javob olish mumkinligini oldindan bilishdir. Shaxsiy xayrixohlik shu kafolatni to‘ldirishi mumkin, ammo uning o‘rnini egallamaydi.

Uchinchi masala tanqidni qabul qilish bilan barcha manfaatlarni bir paytning o‘zida qondirishni farqlashdir. Rahbar ba’zi takliflarni rad etishga majbur bo‘lishi mumkin. Xavfsiz muhit bunday rad etishning yo‘qligi emas, rad etilgan shaxsning qadri saqlanishi va unga asosli izoh berilishidir. Qaror natijasidan norozi bo‘lish uning jarayoni adolatsiz bo‘lganini darhol isbotlamaydi; aksincha, yaxshi natija ham yopiq jarayonni oqlamaydi. Mazkur farq jamoa kayfiyati va boshqaruv legitimligini tahlilda bir-biriga tenglashtirmaslikka xizmat qiladi.



Empirik chegaralar jiddiydir. Psixologik xavfsizlik turli darajalarda va turli vaziyatlarda o‘zgarishi mumkin; bu maqolada esa o‘lchov amalga oshirilmagan. Mahalliy manbalardagi umumiy tavsiflar [1; 2] amaldagi jamoalarning holati haqida reprezentativ xulosa chiqarish uchun ishlatilmaydi. Xalqaro adabiyotlardan olingan tushunchalar ham kontekstdan mustaqil tayyor texnologiya deb olinmaydi. Kelgusida rahbar va pedagoglarning javoblari, taklifga berilgan yozma javoblar va qarordan keyingi munosabatlar birgalikda o‘rganilgandagina taklif etilgan farqlashning amaliy qiymati baholanishi mumkin.

Tadqiqotda kuzatuvning o‘zi ham xodimga zarar yetkazmasligi kerak. Maxfiy takliflarni rahbarga shaxsini ko‘rsatgan holda qaytarish yoki javoblarni attestatsiya vositasiga aylantirish fikr bildirish sharoitini o‘zgartirishi mumkin. Shu sabab keyingi empirik ishda rozilik, ma’lumotni himoya qilish va natijani umumlashtirib berish masalalari mustaqil ko‘rilishi lozim. Xavfsizlikni o‘rganish uning kafolatlarini zaiflashtirmasligi kerak. Ushbu qoida metodologik qulaylikdan emas, ishtirokchining himoyasi va tadqiqotning ishonchliligi o‘rtasidagi bog‘liqlikdan kelib chiqadi.

Ta’lim jamoasidagi ishonchning obyekti yagona emas: xodim hamkasbiga kasbiy masalada, rahbariga vazifa taqsimotida va tashkilotga murojaatni ko‘rib chiqishda turlicha tayanadi. Shu sabab umumiy ishonch past degan tashxis o‘rniga aynan qaysi munosabatda uzilish borligi aniqlanishi kerak. Muammo bitta shaxsning xulqida, kanalning noaniqligida yoki javobgarlikning bo‘linib ketishida bo‘lishi mumkin. Taklif etilgan yondashuv bunday farqlarni yashirmasdan o‘rganishga xizmat qiladi.

Rahbarning axloqiy pozitsiyasi tanqidni eshitishda ham, o‘z qarorini asosli himoya qilishda ham namoyon bo‘ladi. Faqat jamoaga yoqish uchun mezonlardan voz kechish ishonchlilikni mustahkamlamasligi mumkin. Muhim jihat shaxsiy simpatiyaga emas, oldindan tushunarli sabablarga tayanishdir. Shunday qilib, ishonch va xavfsizlikning normativ nisbati murosasiz talabchanlik yoki cheksiz yumshoqlik orasidagi muvozanat emas; u xolis mezon, inson qadri va qarorni tuzatish imkonining birgalikdagi mavjudligidir.

Ishonchning vazifasi ma’lumotdagi har qanday noaniqlikni yo‘qotish emas. Rahbar va xodim barcha kelgusi holatni oldindan bilmasligi mumkin. Muhim shart noaniqlik paydo bo‘lganda uni muhokama qilish va javobgarlikni qayta aniqlash yo‘lining mavjudligidir. Oldingi kelishuv o‘zgargan vaziyatda ham qat’iy qo‘llansa, xodim adolatsiz yuk ko‘tarishi mumkin. Aksincha, har qanday qiyinchilik majburiyatni bekor qilishga sabab bo‘lsa, ishonchning mazmuni yo‘qoladi. Shu ikki holat orasida sharoit o‘zgarishini dalilli tekshirish tartibi zarur deb taklif etiladi.

Tanqidga munosabatni faqat rahbarning gaplari bilan o‘rganish ham yetarli emas. Uning javobidan keyin vazifalar qanday taqsimlangani, taklif egasi keyingi muhokamaga taklif qilingani va uning kasbiy hissasi qanday tan olingani tekshirilishi mumkin. Bunday kuzatuv shaxsni yashirin ravishda nazorat qilish shakliga aylanmasligi lozim; maqsad tashkilotning javob tartibini baholashdir. Shu sabab ko‘rsatkichlar oldindan ma’lum, rozilikka asoslangan va zarur darajada umumlashtirilgan bo‘lishi kerak. Ishonchni o‘rganishning usuli o‘zi ishonchsizlik tug‘diradigan vosita bo‘lib qolmasligi muhim.

Jamoaning tinch ko‘rinishi uning xavfsiz ekanini, bahsning ko‘pligi esa xavfsiz emasligini avtomatik anglatmaydi. Fikriy jihatdan ochiq bahs muammolar ko‘proq aytila boshlaganidan dalolat berishi mumkin; ammo u shaxsiy ziddiyatning kuchayishini ham

ifodalashi mumkin. Shuning uchun nutq miqdori mazmun va keyingi munosabatdan ajratilmaydi. Mualliflik yondashuvi shu muqobil izohlarni saqlaydi. Xavfsizlik haqida hukm chiqarishdan oldin bahs qanday qabul qilingani va qarorga qanday ta’sir qilgani aniqlanishi kerak.

Xulosa

Tadqiqot ishonch, ishonchga loyiqlik va psixologik xavfsizlikni bir-biriga yaqin, ammo turli tahliliy vazifaga ega tushunchalar sifatida ajratdi. Ishonch muayyan subyektga tayanish munosabatini, ishonchga loyiqlik bunday tayanishning asoslarini, psixologik xavfsizlik esa noqulay fikr bildirishning shaxslararo oqibatlariga oid kutilmalarni ifodalaydi. Ta’lim rahbarining xayrixohligi muhim bo‘lishi mumkin, biroq tashabbusni qabul qilish, javob berish va qasoskor munosabatdan himoyalashning institutsional kafolatlarini almashtirmaydi. Maqolada tanqidni eshitish barcha taklifni ma’qullash bilan, xavfsizlik esa talabchanlikni bekor qilish bilan tenglashtirilmadi. Xatoni ochiq muhokama qilish uchun uning sababi, oldingi axborot, vakolat va keyingi tuzatish alohida tekshirilishi kerak. Tashabbus bildirishning vaqt va axborot xarajatlari hamda sukut tufayli yo‘qolishi mumkin bo‘lgan bilim boshqaruv tahliliga birgalikda kiritilishi taklif etildi. Mualliflik matritsasi qabul qilish, asosli javob, maxfiylik, mutanosib tekshiruv va qayta murojaat yo‘llarini bog‘laydi. Bu vosita jamoaga tayyor psixologik tashxis qo‘yish yoki rahbarlar reytingini tuzish uchun mo‘ljallanmagan. Uning natijaviyligi turli ta’lim tashkilotlarida ishtirokchilar tajribasi va real qarorlar tahlili orqali tekshirilishi lozim. Asosiy nazariy xulosa shuki, tashabbuskor jamoa faqat dadil xodimlar yig‘indisi emas; u fikr bildirgan shaxsning himoyasi bilan javob beradigan institutning mas’uliyati o‘zaro bog‘langan munosabatlar tizimidir.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Umarov T. Barqaror psixologik muhit yaratish orqali ta’lim tizimi boshqaruv samaradorligini oshirish // Qo‘qon universiteti xabarnomasi. 15. 2025. (p. 97–99). DOI: 10.54613/ku.v15i.1206.

2. Jumaniyozov Y.Sh. Rahbarlik faoliyatida boshqaruv jarayonini psixologik jihatlari // Journal of Science-Innovative Research in Uzbekistan. 2(9). 2024. (p. 146–149). DOI:

10.5281/zenodo.13862832.

3. Баева И.А. Психологическая безопасность образовательной среды: становление направления и перспективы развития // Экстремальная психология и безопасность личности. 1(3). 2024. (p. 5–19). DOI: 10.17759/epps.2024010301.

4. Гужавина Т.А. Доверие как форма поддержки социальных институтов // Society and Security Insights. 2(4). 2019. (p. 40–54). DOI: 10.14258/ssi(2019)4-03.

5. O’Neill O. Linking Trust to Trustworthiness // International Journal of Philosophical Studies. 26(2). 2018. (p. 293–300). DOI: 10.1080/09672559.2018.1454637.

6. Hawley K. Trustworthy Groups and Organizations // The Philosophy of Trust. Oxford: Oxford University Press. 2017. (p. 230–250). DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198732549.003.0014.

7. Edmondson A.C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Chapter 1: The Underpinning // Hoboken: Wiley. 2019. (p. 3–21). https://www.wiley.com/en-us/The+Fearless+Organization%3A+Creating+Psychological+Safety+in+the+Workplace+for+Learning%2C+Innovation%2C+and+Growth-p-9781119477242

8. Morrison E.W. Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 10. 2023. (p. 79–107). DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654.