

TASHKILOT ICHIDA KONFLIKTLARNI SAMARALI BOSHQARISHDA LIDERNING O'RNI

Akbarov Jamshid Muratovich

*Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi,
MBA Liderlik (Leadership) OL-1uz-25S-e gurux
magistr tinglovchisi,*

Annotatsiya: Mazkur maqolada tashkilotda yuzaga keladigan konfliktlarning mohiyati, ularning kelib chiqish sabablari, turlari va ularni samarali boshqarishda liderning o'rni tahlil qilingan. Konfliktning psixologik va tashkiliy asoslari yoritilib, uni oldini olish va boshqarish strategiyalari bayon etilgan. Liderlik kompetensiyalari, xususan muloqot, emotsional intellekt, adolat va muzokara ko'nikmalarining ahamiyati alohida ko'rsatilgan.

Kalit so'zlar: Konflikt, liderlik, tashkilot, boshqaruv, muloqot, resurslar, maqsadlar, jamoa, nizo, emotsional intellekt.

Abstract: This article analyzes the nature of conflicts within organizations, their causes, types, and the role of leadership in managing them effectively. It explores the psychological and organizational foundations of conflicts and outlines strategies for preventing and resolving them. The study highlights key leadership competencies such as communication, emotional intelligence, fairness, and negotiation skills, emphasizing their significance in ensuring organizational harmony and productivity.

Keywords: Conflict, leadership, organization, management, communication, resources, goals, team, dispute, emotional intelligence.

Kirish (Introduction)

Har bir shaxsning jamiyatdagi hayot tarzi turli ziddiyatlarsiz tasavvur etilmaydi. Inson hayoti davomida har qanday yoshda, har qanday sharoitda turli nizo va qarama-qarshiliklar bilan to'qnash kelishi tabiiy holdir. Konfliktlar oilada, ta'lim muassasalarida, ko'chada, mahallada, mehnat jamoalarida, rahbariyat va xodimlar o'rtasida sodir bo'ladi. Ziddiyatlar, odatda, odamlar uzoq muddat birga faoliyat yuritadigan va o'zaro munosabatda bo'ladigan sharoitlarda ko'proq yuzaga keladi[1]. Shu bois, hech bir inson o'zini konfliktlardan to'liq himoyalangan deb hisoblay olmaydi.

Tashkilotlarda inson omili ustuvor bo'lgani uchun turli yondashuvlar, qarashlar va manfaatlar o'rtasida ziddiyatlarning yuzaga kelishi tabiiy jarayondir. Konfliktlar mehnat jamoasi faoliyatiga, xodimlar munosabatiga va tashkilot samaradorligiga ta'sir etuvchi muhim omillardan biri hisoblanadi. Ular oilada, ta'lim muassasalarida, ish joylarida va

ijtimoiy muhitda turli shakllarda namoyon bo'ladi. Shuning uchun konfliktlarning mohiyatini tushunish, ularning kelib chiqish sabablarini aniqlash va ularni bartaraf etishda liderning o'rnini o'rganish dolzarb masala hisoblanadi[2].

METHODS: Tadqiqot quyidagi usullar asosida amalga oshirildi: Nazariy tahlil Konfliktologiya, menedjment va psixologiya sohasidagi ilmiy manbalar, jumladan, mahalliy va xorijiy mualliflar asarlari o'rganildi. Taqqoslash usuli Tashkilotlarda uchraydigan konflikt turlari va ularni boshqarish strategiyalari solishtirildi. Tarkibiy-tahliliy yondashuv Konfliktning tuzilmasi, komponentlari va modellari tahlil qilindi. Mantiqiy tahlil Liderlik sifatlarining konfliktni bartaraf etishdagi ta'siri ilmiy-mantiqiy asoslarda o'rganildi.

RESULTS: Tadqiqot natijalari quyidagilarni ko'rsatdi: Konfliktning tuzilmasi aniqlandi. Konflikt quyidagi formula asosida yuzaga kelishi tasdiqlandi: KONFLIKT = KONFLIKTLI VAZIYAT + HODISA (SABAB). Konfliktlarni keltirib chiqaruvchi asosiy omillar belgilab berildi[3].

Har bir shaxsning jamiyatdagi yashash tarzini turli ziddiyatlarsiz tasavvur etib bulmaydi. Inson umri davomida turli nizo va ziddiyatlar bilan har qanday yoshda, har qanday joyda va turli vaziyatlarda to'qnash kelish mumkin. Konfliktlar uyda, ta'lim muassasasida, ko'chada, mahallada, ota-onalar va farzandlar, xodimlar va tashkilot rahbariyati, jamoa a'zolari o'rtasida sodir bo'lishi mumkin. Konfliktlar, odatda, odamlar birga bo'ladigan hollarda, ya'ni ular uzoq muddat bir-birlari bilan muloqot va munosabatda bo'ladigan hollarda, ular ma'lum muddat o'zaro birga bo'lishga majbur bo'lgan paytlarida ko'proq sodir buladi. Hech bir inson o'zini konfliktlardan butkul muhofaza qilinganman deb hisoblay olmaydi. Chunki konfliktlar ba'zan qo'qqisidan, hech kutilmagan holda vujudga kelishi xamda inson hayot tarzi, jamoa yoki tashkilot hayotini tubdan o'zgartirib yuborishi mumkin [4].

Har bir inson konfliktli vaziyatlarga tushadi va bu holatlardan chiqib ketish yo'llarini hamda usullarini qidiradi. Shu nuqtai nazardan konflikt ijtimoiy xodisa hisoblanadi. Chunki u ko'pchilik insonlarning kundalik turmush tarziga oid voqea va xodisalarni qamrab oladi hamda konflikt rivojidan har bir inson, yaqin qarindoshlar, mehnat jamoasi o'rtasidagi tinch va totuvlikka asoslangan osuda hayot tarzi zarar ko'rishi mumkin. Shu bois, konflikt nima?, uning tabiati kanday?, undan qanday qutilish ya'ni undan qanday chiqib ketish kerak?, konfliktlar qanday qonuniyatlar asosida rivojlanadi?, uni rivojlantiruvchi omillarni oldindan bartaraf etish mumkinmi? kabi savollar har bir shaxs, xodim yoki rahbar diqqat markazida bo'ladi.

Tashkiliy faoliyat jarayonida turli darajadagi menejerlar ko'pincha alohida xodimlar, guruhlar va korxona bo'limlari o'rtasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan ziddiyatli vaziyatlarni hal qilishlari kerak. Konfliktlar ko'pincha oqibatlarning noaniqligi bilan

tavsiflanadi va shuning uchun har qanday rahbarning muhim vazifasi nafaqat konfliktli vaziyatning oldini olish, balki ularni bartaraf etishning samarali strategiyasini tanlashdan iboratdir[5].

Konflikt (conflictue – ixtilof, to‘qnashish) lotinchadan qarshi tomonlar, fikrlar, kuchlar to‘qnashuvi ma’nosini beradi.

Konflikt – o‘zaro qarama-qarshi bo‘lgan ziddiyatli manfaatlar va munosabatlarning ochiq to‘qnashuvidir.

Konflikt kelib chiqishi uchun ma’lum bir konfliktli vaziyat yuzaga kelishi kerak[6].

Odamlarning qarashlaridagi farqlar, bo‘layotgan voqea va xodisalarni idrok etish va baholashdagi nomuvofiqlik ko‘pincha ziddiyatli vaziyatga olib keladi. Yuzaga kelgan holat o‘zaro munosabatlar ishtirokchilaridan biror bir tomonning maqsadlariga zid kelsa konfliktli vaziyat yuzaga keladi.

Konfliktli vaziyat - bu biror bir masala yuzasidan tomonlarning qarama-qarshi pozitsiyalari, qarama-qarshi maqsadlarga intilishlar va ularga erishish uchun turli xil vositalardan foydalanish, manfaatlar to‘qnashuvi va shu kabi boshqa holatlar vsjudga keladigan vaziyatdir.

Konflikt konfliktli vaziyatlarda xodisalar ro‘y berishi oqibatida sodir bo‘ladi.

Hodisa (sabab) – tomonlardan birining boshqa tomonning manfaatlarini (ba’zida bilmagan holatda) paymol qilishga intilishining faollashishidir.

Demak, konflikt quyida ifoda ko‘rinishida yuzaga keladi:

KONFLIKT = KONFLIKTLI VAZIYAT + HODISA (SABAB)

Konfliktning yechimini topish – konfliktli vaziyatni bartaraf etish hamda u yuzaga keltirgan munosabatlarni to‘g‘ri yulga solish bo‘yicha bilim va ko‘nikmalari majmuidan iboratdir.

Konfliktda har bir tomon o‘z nuqtai nazari yoki maqsadi qabul qilinishini ta’minlash uchun qo‘lidan kelgan barcha vositalarni ishga soladi va boshqa tomonning xuddi shunday ish tutishiga yo‘l qo‘ymaslikka intiladi.

Shuning uchun tashkilot rahbari nizolarning paydo bo‘lishiga sabab bo‘ladigan omillardan biri bu xodimning ichki noroziligi, shuningdek, unga adolatsiz munosabatda bo‘lish hisi ekanligini yodda tutishi lozim.

Muxokama (Discussion)

Tahlillar shuni ko‘rsatdiki, konfliktlar har qanday tashkilotda muqarrardir, ammo ularni boshqarish orqali salbiy oqibatlarni kamaytirish mumkin. Lider ta’sirchan boshqaruv vositasi sifatida konfliktlarning oldini olishda va ularni hal etishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Uning adolatli va ochiq munosabati xodimlarda ishonchni oshiradi, e’tiqod mustahkamlanadi va jamoada sog‘lom psixologik muhit shakllanadi.

Emotsional intellekt yuqori bo'lgan rahbarlar ziddiyat avj olmasidan oldin uni seza oladi, uning manbaini aniqlaydi va konfliktni ijobiy yo'nalishga yo'naltira oladi. Bu esa tashkilot barqarorligi va samaradorligini ta'minlashda muhim omil hisoblanadi.

Konfliktlarni yuzaga keltiruvchi sabablar:

1. Cheklangan resurslar va ularni taqsimlash. Har qanday tashkilotda resurslar doimo cheklangan bo'lib, rahbarlar tashkilot maqsadlariga eng samarali erishish uchun turli guruhlar o'rtasida moliyaviy, inson resurslari, xom ashyo va materiallarni taqsimlash masalasini hal qilishi kerak. Resurslarni taqsimlash zarurati deyarli muqarrar ravishda har xil turdagi konfliktlar yuzaga chiqishiga olib keladi.

2. Vazifalarning o'zaro bog'liqligi. Bir kishi yoki guruh vazifani bajarish uchun boshqa shaxs yoki guruhga bog'liq bo'lsa, har doim ziddiyat ehtimoli mavjud bo'ladi. Barcha tashkilotlar o'zaro bog'langan elementlardan tashkil topgan tizimlardir, agar bir bir guruh, bo'lim yoki xodim tomonidan vazifa talab darajasida bajarilmasa, ularning o'zaro bog'liqligi tufayli nizolar kelib chiqishi mumkin;

3. Maqsadlardagi farqlar. Tashkilotning ixtisoslashuvi va bo'limlarga bo'linishi kengayishi bilan ziddiyatlar kuchayadi. Ixtisoslashgan bo'linmalar, o'z navbatida, o'z maqsadlarini shakllantiradilar va ularga erishish uchun boshqa bo'linmalar maqsadlaridan ko'ra ko'proq o'zlarinikiga e'tibor berishlari mumkin.

4. G'oyalar va qadriyatlardagi farqlar. Odamlarning vaziyat haqidagi tasavvurlari ularning maqsadlariga qarab butunlay boshqacha bo'lishi mumkin. Vaziyatni obyektiv baholash o'rniga, odamlar vaziyatning faqat o'zlarining guruh va shaxsiy ehtiyojlariga mos keladigan tomonlarini ko'rib chiqishlari mumkin. Odamlarning qadriyatlaridagi farqlar ham nizolarning juda keng tarqalgan sababidir.

5. Xulq-atvori, hayotiy tajribasi va ta'lim darajasidagi farqlar. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, o'zini o'ta avtoritar, dogmatik va boshqa odamlarning fikriga befarq qiladigan shaxsiyat xususiyatlariga ega bo'lgan odamlar konfliktlarga ko'proq kirishadi. Hayotiy tajribalar, qadriyatlar, ta'lim, ish tajribasi, yosh, kiyinish uslubi va ijtimoiy darajadagi farqlar tashkilotdagi xodimlar o'rtasidagi o'zaro tushunish va hamkorlik darajasini pasaytiradi.

6. Yomon aloqalar. Yomon muloqot nizoning sababi ham, oqibati hamdir. Noto'g'ri muloqot nizolarning katalizatori bo'lib, alohida xodimlarga yoki guruhga vaziyatni to'g'ri baholashga va uni boshqa xodimlar nuqtai nazaridan tushunishga to'sqinlik qilishi mumkin. Menejerlarning to'g'ri ish tavsiflarini ishlab chiqish va bo'ysunuvchilarga yetkaza olmasligi tufayli ham nizolar kelib chiqishi va kuchayishi mumkin.

Shunindek, ish yoki mahsulotlarning past sifati; shaxs yoki guruh o'z ehtiyojlarini qondira olmasligi sababli, ularning manfaatlariga zarar yetkazilishi ham konflikt sabablari bo'lishi mumkin.

Maqsadli konfliktlar. Ishtirokchilarining maqsadlari o'rtasida nomuvofiqlik mavjud bo'lganda, ya'ni tomonlar obyektning kelajakda istalgan holati haqida turli xil tasavvurga ega bo'lganda paydo bo'ladi. Tomonlar o'z maqsadlariga erishish uchun kurashga kirishadilar.

Mafkuraviy konflikt- qarashlar va g'oyalarda farqlar mavjud bo'lganda paydo bo'ladi.

Axborot konflikti - qarama-qarshi tomonlarning bilim va g'oyalari turlicha bo'lganda va ma'lumotlarni turlicha talqin qilishda yuzaga keladi.

Motivatsion konflikt shaxslarning niyat va manfaatlarining mos kelmasligi bilan tavsiflanadi. Turli xil motivlar ularni amalga oshirish uchun to'g'ridan-to'g'ri qarama-qarshi harakatlarni amalga oshiradilar.

Hissiy konflikt- shaxslarning bir-biriga bo'lgan munosabatlari asosidagi his-tuyg'ular va emotsiyalar qarama-qarshiligi bilan tavsiflanadi.

Xulosa: Konfliktlar jamiyat va tashkilotlar hayotida tabiiy jarayondir. Ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish va ijobiy energiyaga aylantirish uchun ularni to'g'ri boshqarish muhim. Tashkilotda liderning konfliktlarni bartaraf etishdagi o'rni beqiyos — u jarayonni to'g'ri tushunib, manfaatlar muvozanatini ta'minlab, jamoani yagona maqsad sari yo'naltira oladi. Samarali boshqarilgan konfliktlar jamoa ichidagi munosabatlarni mustahkamlaydi, ish unumdorligini oshiradi va tashkilot rivojiga xizmat qiladi.

References

1. Литвина М.И. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие /М.И. Литвина, П.В. Фурсова. – М.: МАДИ, 2019. – 200 с.
2. Qodirov T.U. Inson resurslarini boshqarish. Darslik.// T.U. Qodirov. – T.: Impress media, 2025. -566 bet.
3. 23. Human Resource Management. Fifteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patrisia A. Meglch 2017. 2014 Cengage Learning WCN 02.200.206
4. Abduraxmonov Q.X., Shoyusupova N.T. Mehnat iqtisodiyoti: ijtimoiy-mehnat munosabatlari. Darslik - T.: 2011. – 691 b.
5. Abdurahmonov Q.X., va boshqalar., Inson taraqqiyoti. Darslik. -T.: Fan va texnologiya, 2014.-234 b.

6. Управление персоналом организatsii: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
7. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник /Л.В. Карташова – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
8. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организatsii: учебник / А.Р. Алавердов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
9. Suyunova D.D. Rakamli korporativ boshkaruvni joriy etishning ilg'or xorij rivojlangan mamlakatlar tajribasi va ijobiy tomonlarini joriy qilish. European science international conference: analysis of modern science and innovation. <https://esiconf.org/index.php/AMSI/article/view/2552/2376>.2025, fevral.
10. Suyunova D.D. Rakamli iktisodiyot tizimi iktisodiyotni rivojlanishining elektron mexanizmi. European science international conference: analysis of modern science and innovation. <https://esiconf.org/index.php/AMSI/article/view/2559/2375>.2025, fevral.
11. Suyunova D.D. Factors affecting the digitalization of corporate management in joint joint stock companies and scientific approaches to risk assessment. "Ekonomika i sotsium" №11(126). https://www.iupr.ru/files/ugd/b06fdc_5772198_b03034_ea1_b82d7241321.acec8.pdf,index.true.2024, noyabr.
12. Suyunova D.D. Korporativ boshqaruvning samaradorligini oshirishda raqamli texnologiyalardan foydalanish masalasiga ilmiy qarashlar. Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil. 7-son, UO'K: 35.073.6. <https://doi.org/10.60078/2992-877X-2024-vol2-iss.7-pp.393-402>.2024, iyul.