

XODIMLAR O‘RTASIDAGI KELISHMOVCHILIKLARNI HAL ETISHDA LIDERLIK YONDASHUV

Suvonova Yulduz Suyunovna

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabining Biznesni boshqarish (Liderlik) – 1-guruh magistranti

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17953872>

Annotatsiya: Maqolada tashkilotlarda xodimlar o‘rtasidagi kelishmovchiliklarni samarali hal etishda liderlik yondashuvlarining o‘rni va ahamiyati tahlil qilingan. Kelishmovchiliklar mehnat jamoalarida tabiiy holat sifatida qaralib, ularni to‘g‘ri boshqarish orqali jamoadagi o‘zaro ishonch, hamkorlik va mehnat unumdorligini oshirish mumkinligi ta’kidlangan. Tadqiqot natijalari shundan dalolat beradiki, transformatsion va xizmatga yo‘naltirilgan liderlik yondashuvlari jamoada ijobiy psixologik muhitni shakllantirish hamda kelishmovchiliklarni konstruktiv tarzda hal etishga ko‘proq hissa qo‘shadi.

Kalit so‘zlar: liderlik yondashuvi, kelishmovchiliklarni boshqarish, mehnat jamoasi munosabatlari, tashkiliy xulq-atvor, samimiy muloqot, tashkiliy muhit, motivatsiya va rag‘batlantirish, transformatsion liderlik, mojarolarni oldini olish, xodimlar o‘rtasidagi munosabatlar, korxonalar samaradorligi.

РУКОВОДЯЩИЙ ПОДХОД К РАЗРЕШЕНИЮ СПОРОВ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ

Аннотация: В статье анализируются роль и значение подходов к лидерству в эффективном разрешении конфликтов между сотрудниками в организациях. Подчеркивается, что конфликты считаются естественным явлением в коллективах, и правильное управление ими позволяет повысить взаимное доверие, сотрудничество и производительность труда в коллективе. Результаты исследования свидетельствуют о том, что трансформационный и сервисно-ориентированный подходы к лидерству в большей степени способствуют формированию позитивной психологической обстановки в коллективе и конструктивному разрешению конфликтов.

Ключевые слова: подход к лидерству, управление конфликтами, командная работа, организационное поведение, открытое общение, организационный климат, мотивация и поощрение, трансформационное лидерство, предотвращение конфликтов, трудовые отношения, эффективность предприятия.

GUIDELINES FOR RESOLVING DISPUTES BETWEEN EMPLOYEES

Abstract: This article analyzes the role and importance of leadership approaches in effectively resolving conflicts between employees in organizations. It emphasizes that conflicts are considered a natural occurrence in teams, and their proper management helps increase mutual trust, cooperation, and productivity within the team. The study's findings indicate that transformational and service-oriented leadership approaches are more conducive to fostering a positive psychological climate within the team and constructive conflict resolution.

Keywords: approach to leadership, conflict management, teamwork, organizational behavior, open communication, organizational climate, motivation and encouragement, transformational leadership, conflict prevention, labor relations, enterprise performance.

KIRISH

Har qanday tashkilotda insonlar o‘zaro fikr, manfaat va vazifalar farqidan kelib chiqqan holda kelishmovchiliklarga duch keladilar. Bunday holatlar tabiiy jarayon bo‘lib, ularni samarali boshqarish tashkilotning barqaror faoliyati uchun muhim ahamiyatga ega. Shu nuqtai nazardan, rahbarning (liderning) kelishmovchiliklarni hal etishdagi roli beqiyosdir. Zamonaviy liderlik yondashuvlari nafaqat muammoni bartaraf etish, balki jamoada o‘zaro ishonch va hamjihatlik muhitini yaratishni ham nazarda tutadi.

ADABIYOTLAR TAHLILI

Tashkilotlarda inson resurslari o‘rtasidagi kelishmovchiliklar mehnat jarayonining tabiiy bir qismidir. So‘nggi yillarda boshqaruv psixologiyasi va liderlik nazariyalarida e‘tibor aynan konfliktlarni samarali hal etish, jamoaviy muhitni barqarorlashtirish hamda ijobiy psixologik iqlimni shakllantirish masalalariga qaratilmoqda.

Bass, 1990; Northouse, 2021 yilda ta’kidlashicha, liderlik — bu nafaqat maqsadlarga erishishni boshqarish, balki insonlar o‘rtasidagi nizolarni boshqarish san’atidir.

Burns, 1978; Bass & Avolio, 1994 yilda liderning empatiya, motivatsiya va shaxslararo muloqot ko‘nikmalari kelishmovchiliklarni konstruktiv yo‘l bilan hal etishda hal qiluvchi omil sifatida ko‘riladi.

Thomas va Kilmann (1974) tomonidan ishlab chiqilgan konfliktni boshqarish modeli besh asosiy yondashuvni ko‘rsatadi: raqobat, murosa, hamkorlik, moslashuv va chekinish. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, samarali liderlar ko‘proq hamkorlik (collaboration) yondashuvini tanlaydilar, chunki bu usul har ikki tomon manfaatlarini hisobga olish imkonini beradi (Rahim, 2002).

Goleman (1998) o‘z tadqiqotlarida emotsional intellekt darajasi yuqori bo‘lgan rahbarlar konfliktlarni yumshoq, diplomatik yo‘l bilan hal etishda muvaffaqiyatli bo‘lishlarini isbotlagan. Bunday liderlar xodimlarning hissiy holatini tushuna oladi, salbiy his-tuyg‘ularni nazorat qiladi va muloqot madaniyatini rivojlantiradi.

Karimov, 2019; Mavlonova, (2021) O‘zbekiston sharoitida rahbarlarning ko‘pchiligi patriarxal yoki avtoritar liderlik uslubidan foydalanishi, bu esa ayrim hollarda ochiq muloqot va konstruktiv bahsni cheklashini ko‘rsatadi. Shu sababli, demokratik va ishtirokchi liderlik modeliga o‘tish konfliktlarning ildizini bartaraf etishda muhim rol o‘ynaydi.

Adabiyotlarda kelishmovchilik tushunchasining bir nechta talqinlari uchraydi. Robbins (2019) konfliktni “ikki yoki undan ortiq tomonning manfaatlari, qadriyatlar yoki ehtiyojlari to‘qnashuvi” sifatida izohlaydi. Thomas (1992) esa uni boshqarilishi mumkin bo‘lgan jarayon deb hisoblaydi. Unga ko‘ra, kelishmovchiliklar to‘g‘ri boshqarilgan taqdirda innovatsiya va o‘rishga xizmat qilishi mumkin, noto‘g‘ri boshqarilganda esa ish unumdorligini pasaytiradi.

De Dreu va Weingart (2003) bajarilgan meta-tahlillarida shaxsiy (affektiv) kelishmovchiliklar jamoa samaradorligiga salbiy ta’sir ko‘rsatishini, vazifaviy kelishmovchiliklar esa ayrim holatlarda qarorlar sifatini oshirishi mumkinligini ta’kidlaydilar. Bu esa rahbarning konfliktni to‘g‘ri yo‘naltirish bo‘yicha mas’uliyatini yanada oshiradi.

Burns (1978) va Bass (1985) tomonidan asoslangan transformatsion liderlik xodimlarni ilhomlantirish, ularga maqsad berish va rivojlantirishga qaratilgan yondashuvdir. Eng muhim jihati — rahbar konfliktlarni konstruktiv dialogga aylantirib, jamoada ijobiy psixologik muhit yaratadi.

Podsakoff va boshqalar (1990) transformatsion liderlik xodimlarning konfliktlarni ochiq muhokama qilishga moyilligini oshirishini aniqlagan. Bu rahbarning empatiya, motivatsiya va ishonch berish kabi ko‘nikmalari bilan bog‘liq.

Tranzaksion liderlik ko‘proq rag‘bat va jazolash mexanizmlariga tayangan. Bir qator tadqiqotlarda (Bass, 1997) ushbu yondashuvning konfliktlarni tezkor hal qilishda foydali bo‘lishi mumkinligi, ammo uzoq muddatli muammolarni yetarlicha bartaraf eta olmasligi ko‘rsatiladi.

Greenleaf (1977) tomonidan taklif qilingan xizmatkor liderlik empatiya, tinglash, boshqalarga xizmat qilish tamoyillariga asoslanadi. Ehrhart (2004) bu uslub xodimlar orasida o‘zaro hurmat va tushunishni kuchaytirishi sababli konfliktlarning oldini olishda samarali ekanini ta’kidlaydi.

Hersey va Blanchard (1982)ning modeliga ko‘ra, rahbar vaziyatga qarab turli yondashuvlarni qo‘llashi lozim. Konfliktlar turlicha bo‘lgani uchun bu model amaliyotda ko‘p qo‘llanadi: ba’zi holatlarda qat’iy yondashuv, boshqasida yumshoq muzokaralar zarur bo‘ladi.

Thomas va Kilmann (1974) konfliktlarni boshqarishning besh strategiyasini taklif qilgan: Raqobat, Hamkorlik, Murosa, Moslashish, Chekinish

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, samarali rahbarlar asosan “hamkorlik” va “murosa” strategiyalarini qo‘llaydi (Rahim, 2002). Bu strategiyalar jamoada ishonchni oshiradi va uzoq muddatli yechim yaratadi.

Rahim (2002) tomonidan ishlab chiqilgan model rahbarning ikki asosiy yo‘nalishini — o‘z manfaatlarini himoya qilish va boshqalarning manfaatlarini hisobga olish darajasini o‘lchaydi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, demokratik uslubdagi liderlar o‘zaro manfaatlarini uyg‘unlashtirgan holda konfliktlarni eng samarali boshqaradi.

Dengiz va Koçak (2019) Turkiya tashkilotlarida o‘tkazgan tadqiqotlarida transformatsion liderlik xodimlar o‘rtasidagi kelishmovchiliklarni sezilarli darajada kamaytirishini qayd etgan.

O‘zbekiston kontekstida Ravshanov (2021) rahbarning kommunikativ ko‘nikmalari va kelishmovchiliklarni boshqarish samaradorligi o‘rtasida bevosita bog‘liqlik mavjudligini ta’kidlaydi.

Tenglik va adolatga asoslangan liderlik xodimlarda nizolarni “xavfsiz” muhokama qilishga imkon beradi (Colquitt, 2001). Emotsional intellekt darajasi yuqori bo‘lgan liderlar mojarolarni yumshoq, ammo samarali boshqaradi (Goleman, 1998). Goleman (1998) rahbarning o‘z hissiyotlarini boshqarishi va boshqalarni tushunishi konfliktlarni samarali hal etishning poydevori ekanini ta’kidlaydi. Bodie et al. (2015) faol tinglash xodimlar o‘rtasida ishonchni kuchaytirishi va ziddiyatni kamaytirishini ilmiy asosda tasdiqlagan.

Fisher va Ury (1981) rahbarlarning manfaatga asoslangan muzokaralarini konfliktni barqaror hal qilishning eng samarali usuli deb hisoblaydi. Colquitt (2001) adolat hissi mavjud bo‘lgan jamoalarda nizolar tezda hal etilishini ko‘rsatadi.

METODOLOGIYA

Ushbu tadqiqotning metodologiyasi xodimlar o‘rtasidagi kelishmovchiliklarni bartaraf etishda liderlik yondashuvining o‘rni, samaradorligi va amaliy mexanizmlarini chuqur tahlil qilishga qaratilgan. Metodologiya tadqiqotning maqsadi, vazifalari va ilmiy asoslariga ko‘ra quyidagi bosqichlardan tashkil topadi.

Tadqiqot yondashuvi va dizayni

Tadqiqotda “kombinatsiyalashgan (mixed-method)” yondashuv qo‘llanildi. Bu yondashuv liderlikning konfliktlarni hal qilishdagi rolini “miqdoriy” va “sifatli” usullar orqali har ikki tomondan baholash imkonini beradi.

Tadqiqot obyekti va predmeti

“Obyekt” korxonada va tashkilotlarda faoliyat yurituvchi xodimlar jamoasida yuzaga keladigan kelishmovchiliklar jarayoni.

“Predmet” konfliktlarni hal qilishda yetakchilik (liderlik) yondashuvlarining qo‘llanish mexanizmlari, usullari va ularning samaradorligi.

Tadqiqotning nazariy asoslari

Metodologiya quyidagi ilg‘or ilmiy nazariyalarga tayangan: “Transformatsion liderlik nazariyasi” – motivatsiya, ilhomlantirish va ishonch orqali konfliktlarni yumshatish. “Tranzaksion liderlik nazariyasi” – intizom, qoidabuzarliklar va rag‘batlantirish orqali boshqaruv. “Xulq-atvor yondashuvi” – liderning xatti-harakatlari jamoa psixologik muhitiga ta’siri. “Konfliktlarni boshqarish modellari (T. Tomas, K. Kilmann)” – murosa, hamkorlik, raqobat, moslashuv va chekinish strategiyalari.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi

Tadqiqotning metodologik yondashuvi quyidagi jihatlar bilan ajralib turadi:

1. Konfliktlarni hal etish jarayonida liderlik uslublarini kompleks tahlil qilish.
2. Rahbarning psixologik kompetensiyalari va kommunikativ ko‘nikmalarining o‘rni bo‘yicha yangi empirik dalillar keltirish.
3. O‘zbekiston tashkilotlari misolida mahalliy tajribani ilmiy asosda o‘rganish va solishtirish.

Kutilayotgan ilmiy-amaliy natijalar

Metodologiya asosida o‘tkazilgan tadqiqot quyidagi natijalarni berishi kutilmoqda: Jamoa ichidagi nizolarni hal etishda liderlikning eng samarali yondashuvlarini aniqlash. Tashkilotlar uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqish. Liderlar uchun konflikt menejmenti bo‘yicha amaliy ko‘nikmalar to‘plamini shakllantirish. Jamoaviy muhitni yaxshilash bo‘yicha takliflar tayyorlash.

TAHLIL VA NATIJALAR

Ushbu tadqiqot doirasida xodimlar o‘rtasidagi kelishmovchiliklarni hal etishda liderlik yondashuvining amaliy samaradorligi, ularning ichki ishbilarmonlik muhitiga ta’siri hamda tashkilotning umumiy barqarorligiga qo‘shgan hissasi tizimli tahlil qilindi. Olingan ma’lumotlar xodimlar bilan olib borilgan suhbatlar, kuzatuvlar va ilmiy manbalardagi nazariy qarashlar asosida umumlashtirildi.

Tahlil natijalariga ko‘ra, kelishmovchiliklar yuzaga kelgan vaziyatlarda liderning xatti-harakatlari mojaroni ijobiy yo‘nalishda boshqarishda hal qiluvchi omil bo‘lib xizmat qiladi. Xususan, “transformatsion”, “demokratik” va “situatsion” liderlik usullaridan foydalanadigan rahbarlar konfliktlarni konstruktiv tarzda bartaraf etishga moyil bo‘lishlari aniqlandi. Bu yondashuvlar xodimlarning faol ishtirokini qo‘llab-quvvatlash, ularni tinglash va qaror qabul qilish jarayoniga jalb etish orqali kelishmovchiliklarning ildiz sabablarini aniqlash imkonini yaratdi.

Tahlil shuni ko‘rsatdiki, lider kommunikatsiya sifatiga alohida e’tibor qaratgan hollarda kelishmovchiliklarning cho‘zilib ketish xavfi sezilarli darajada kamayadi. Ochiq muloqot, empatiya, neytral pozitsiyani saqlash hamda faktlarga asoslangan baholash tamoyillariga amal qilish mojarolarni hal etish jarayonini tezlashtiradi. Ayniqsa, nizoda ishtirok etayotgan tomonlarning hissiy holatini to‘g‘ri boshqarish liderlik ko‘nikmalari orasida eng muhimlaridan biri sifatida namoyon bo‘ldi.

Natijalar shuni ko‘rsatadiki, samarali liderlik faqat mojaroni bartaraf etish bilan cheklanib qolmay, balki kelgusida shunday holatlarning takrorlanishini oldini olishda ham muhim rol o‘ynaydi. Profilaktik choralar sifatida rahbarlar tomonidan muntazam ravishda jamoaviy uchrashuvlar o‘tkazilishi, xodimlarning ehtiyojlari va fikrlarini monitoring qilish, jamoaviy

motivatsiyani qo‘llab-quvvatlash kabi amaliyotlar eng yaxshi natija bergan usullar qatoriga kiritildi.

Shuningdek, tadqiqot natijalariga ko‘ra, konfliktlarni hal etishda avtoritar yondashuvdan foydalanadigan rahbarlar qisqa muddatli barqarorlikka erishgan bo‘lsalar-da, uzoq muddatda xodimlar o‘rtasidagi ishonchning pasayishi, tashabbusning kamayishi va ichki motivatsiyaning susayishi kuzatildi. Bu esa zamonaviy tashkilotlarda bunday yondashuvning samarasizligini yana bir bor tasdiqladi.

Umuman olganda, olingan natijalar liderlikning moslashuvchanligi, xodimlarga nisbatan adolatli munosabat, psixologik xavfsizlikni ta‘minlash va professional muloqot madaniyatini rivojlantirish konfliktlarni samarali boshqarish jarayonining asosiy tarkibiy qismlari ekanini ko‘rsatdi. Tadqiqot natijalari tashkilotlarda kelishmovchiliklarni hal etishda liderlik yondashuvlaridan kompleks foydalanish nafaqat muammoli vaziyatlarni yumshatishini, balki jamoaning umumiy samaradorligini oshirishga xizmat qilishini tasdiqladi.

XULOSA

Xodimlar o‘rtasidagi kelishmovchiliklarni hal etish — bu faqat muammoni bartaraf etish emas, balki sog‘lom tashkiliy madaniyat yaratish, xodimlarning o‘zaro ishonchini mustahkamlash va jamoaning umumiy samaradorligini oshirish jarayonidir. Samarali lider konfliktlardan qochmaydi; aksincha, ularni aniqlaydi, tahlil qiladi va konstruktiv yechim ishlab chiqadi. Transformatsion liderlik, faol tinglash, adolat tamoyillari va hamkorlikka asoslangan yondashuvlar ushbu jarayonning eng muhim vositalaridir.

Zamonaviy tashkilotlarda rahbarning konfliktlarni boshqarish ko‘nikmalari uning professional kompetensiyasining muhim elementi bo‘lib, barqaror rivojlanish, mehnat unumdorligini oshirish va jamoaning motivatsiyasini mustahkamlashga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*.
2. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
3. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
4. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument.
5. Karimov, A. (2019). *Rahbarlik psixologiyasi*. T.: O‘zbekiston Milliy Universiteti nashriyoti.
6. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
7. Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*.
8. Mavlonova, Z. (2021). *Jamoaviy boshqaruv va liderlik*. TDIU Ilmiy jurnali.
9. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
10. Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?
11. Bodie, G. et al. (2015). The role of active listening in organizational conflict.
12. Burns, J. M. (1978). *Leadership*.
13. Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice.
14. De Dreu, C. K., & Weingart, L. (2003). Task vs. relationship conflict meta-analysis.
15. Ehrhart, M. (2004). Servant leadership and organizational citizenship behavior.
16. Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to Yes*.
17. Goleman, D. (1998). *Emotional Intelligence*.

18. Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership*.
19. Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Situational Leadership Theory*.
20. Jehn, K. (1995). A multimethod examination of conflict in organizations.
21. Podsakoff, P. et al. (1990). Transformational leader behaviors and followers' trust.
22. Rahim, M. A. (2002). *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*.
23. Ravshanov, A. (2021). Tashkilotlarda konfliktlarni boshqarishning psixologik jihatlari.
24. Robbins, S. (2019). *Organizational Behavior*.
25. Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation process in organizations.
26. Thomas, K., & Kilmann, R. (1974). *Conflict Mode Instrument*.
27. Dengiz, O., & Koçak, O. (2019). Transformational leadership and conflict management in organizations.