

JAMOADAGI NIZO TURLARI VA ULARNI BARTARAF ETISHNING PSIXOLOGIK ASOSLARI

Xo'jamova Kamola Abduvaliyevna
Farg'ona viloyati Buvayda tumani
Xorijiy tillarga ixtisoslashtirilgan davlat
umumta'lim maktabi amaliyotchi psixolog

Annotatsiya: Nizoli vaziyatlar hoh u salbiy bo'lsin, hoh ijobiy bo'lsin, ularni nazardan, e'tibordan chetda qoldirmaslik zarur. Ushbu maqolada rahbarni o'zi boshqarayotgan jamoa xodimlarini dunyoqarashi, fikrlash salohiyati, yosh va gender xususiyatlari, ishga bo'lgan talabchanlik darajalari bo'yicha ma'lumotga ega bo'lishi va bu ma'lumotlardan jamoa mehnat faoliyatini yaxshilash yo'lida foydalana olishi haqida fikr yuritiladi.

Kalit so'zlar: konflikt, nizoli vaziyat, ichki shaxsiy nizo, shaxslararo nizo, guruhlararo nizo, shaxs bilan guruh o'rtasida nizo.

Rahbar va jamoa bilan bog'liq holda tashkilotda sog'lom ijtimoiy-psixologik muhit, shaxslararo samimiy munosabatlar jamoa faoliyatining muhim omillaridan hisoblanadi. Ammo, jamoadagi turli dunyoqarash, manfaatlar, qiziqishlar sababli har qanday jamoada nizoli vaziyatlar paydo bo'lishi tabiiy hol. "Konflikt" so'zi lotin tilidan kirib kelgan bo'lib, lotin tilida "conflictus" so'zi to'qnashuv ma'nosini anglatadi. Insoniyat kundalik hayoti davomida nizosiz yashashi mumkin emas. Oramizda hech qanday nizosiz, ziddiyatsiz hayot kechiradigan inson deyarli yo'q. Ch.Dikson o'zining "Konflikt" asarida "Agar hayotingizda ziddiyatlar bo'lmasa, sizning tomiringizda puls borligini tekshirib ko'ring," deb yozadi.

1 Nizo so'zi aksariyat holatlarda yoqimsiz taassurotlarga sabab bo'ladi. Nizoli holat yuzaga keltirgan yoki o'z ixtiyoriga qarshi bu vaziyatga tortilgan insonlar imkoni boricha bu holatdan o'zlari uchun foydali bo'lgan tarzda tezroq chiqib ketishga harakat qiladilar. Lekin mojaroni qanday qilib ikki tomon uchun ham muvaffaqiyatli yakunlash mumkin? Shubhasiz, nizolar insoniyatga yaxshilik keltirmaydi. Nizolar natijaga erishishga, o'zaro hamkorlikdagi harakatlarni bajarishga to'siq bo'ladi

2. Ular odamlar o'rtasidagi munosabatlarni buzadi. Ular asabiylik va stress holatini yuzaga keltirishi sababli, inson salomatligiga jiddiy putur yetkazishi mumkin. Shuning uchun odamlar nizolarni yoqtirmasliklari va ulardan qo'rqishlari ajablanarli holat emas. Nizoli vaziyatga tushgan insonlardan holat haqida so'raganingizda "Biz ziddiyatdamiz deb o'ylamang. Oramizda hech qanday ziddiyat yo'q, faqat fikrlarimiz, qarashlarimiz turlicha," deb javob berishadi. Odamlar nizoning yomonligiga ishonishadi, shuning uchun ham ular ziddiyatli holatda ekanligi haqidagi gap ularga

ularning boshqalar nazarida obro'sini kamaytiradi. Biroq, biz xohlaymizmi yo'qmi hayotimizdagi ziddiyatlar borligi muqarrar. Shundan kelib chiqib, bizga faqat nizolar sababli hosil bo'lishi mumkin bo'lgan zararni kamaytirish va iloji bo'lsa, ulardan ozgina bo'lsada foyda olish uchun harakat qilishga harakat qilamiz. Tinchlik va totuvlikda yashash - bu ajoyib, lekin hech qanday ziddiyat, nizolarsiz ehtimol hayot bir oz zerikarli bo'lardi. Nizolar hech bo'lmaganda, hayotimizga tinchlik va totuvlik ta'mini yaxshiroq his qilish imkonini beruvchi "tuz" sifatida hissa qo'shadi.

Nizolar haqidagi dastlabki g'oyalar taxminan ikki yarim ming yil ilgari paydo bo'lgan. Ular o'zaro kurash, qarashlarning xilma-xilligi, odamlar o'rtasidagi raqobat, urush, zo'ravonlik va ziddiyat, yaxshilik va yomonlik, qondirilmagan ehtiyoj va manfaatlar, xulq-atvor etikasi tushunchalari bilan uzviy bog'liq edi. Qadimgi Xitoy mutafakkirlari barcha narsalarning rivojlanish manbaini qarama-qarshi tamoyillar munosabatida ko'rganlar. Qadimgi Xitoy faylasuflari orasida "qarama-qarshi fikrlar", "odamlarning bir-biriga qarama-qarshiligi", "faqatgina bahsda haqiqatga erishib g'alaba qozonish mumkin", "O'zingiz uchun to'g'ri deb hisoblaydigan dalillarni boshqa odamlar tomonidan ishlatilganda inkor qilmang. O'zingiz uchun nomaqbul deb hisoblagan narsani boshqalar maqbul deb hisoblashini talab qilmang," - kabi iboralar tez-tez ishlatiladi. Lao-szi (eramizdan avvalgi VI asrning ikkinchi yarmida - V asrning birinchi yarmida), Daosizm ta'limoti asoschisi "Qachonki barcha insonlar go'zallikni anglaganida hunuklik ham paydo bo'ladi. Yaxshilikni anglaganlarida yovuzlik ham paydo bo'ladi. Shuning uchun borliq va yo'qlik bir-birini hosil qiladi, qiyinchilik va yengillik bir-birini yaratadi, uzoq va qisqa bir-biriga nisbatan mavjud bo'ladi." (Dao abadiy, anglab bo'lmas ibtidodir). "Dunyoda har bir narsa o'zining aksi bo'lgan boshqa narsa orqali o'zini inkor etadi", - deb yozgan edi Daosizmning ko'zga ko'ringan vakillaridan biri Chjuan-szi (369-286 er. avvalgi yillar) Inson yaratilishida yovuzlik tabiatiga ega bo'lib, undagi yaxshilik xayot davomida orttiriladi. Insoniyat tug'ilgandan foyda olishga moyil. Bunda insonlar o'zaro raqobatlasha boshlaydilar, deb ta'kidlagan edi taniqli xitoy faylasufi Syun-szi (taxminan 298-238 eramizdan avvalgi yillar). Syun-szi insonlar o'rtasidagi raqobat asosiy sabablarini xalq ehtiyojlari va manfaatlarini qondirmaslikda, deb biladi.

Nizo (konflikt) haqida ilk qarashlarni qadimgi yunon faylasuflari ta'limotlarida ham uchratishimiz mumkin. Yunon faylasufi Geraklit dunyoda xamma narsa o'ch va adovat sababli paydo bo'ladi, barcha narsaning asosi konflikt va kurash deb hisoblagan. Geraklit qarashlarida nizo o'ziga xos ma'noda, jamiyat hayoti ramzi, jamiyatning rivojlanishi uchun kerakli shart sifatida ta'riflangan. Yunon faylasufi Epikur jamiyatdagi to'qnashuvlarning salbiy oqibati insonlarni qachondir tinchoqsoyishta yashashiga olib keladi, deb hisoblagan. Ziddiyat, nizolar haqida qadimgi faylasuflar tomonidan ham ko'p ma'lumotlar yozilgan. Ularning ba'zilar insonlar o'rtasidagi janjal va nizolarni qoralab, ulardan qochishni maslahat berishdi. Boshqalar

esa aksincha, nizolarda haqiqat tug‘iladi, to‘qnashuvlar va ziddiyatlar barcha o‘zgarish va rivojlanishning harakatlantiruvchi asosiy kuch deb hisoblashgan.

Ingliz faylasufi F.Bekon nizoning asosiy psixologik omili sifatida “ko‘rolmaslik illati”, “rahbarlarning tilidan chiqqan keskin va achchiq so‘z” o‘z qarashlarini ilgari surgan. U shunday deb yozgan: “Odamlarni bir umiddan ikkinchisiga yetaklash norozilikni oldini oladigan eng yaxshi vosita. Insonlarning ehtiyojini qondira olmasalarda, ularni kelajakka faqat umidlar bilan ishontiradigan, har qanday adovatni o‘z vaqtida orzu va umid uchqunlari bilan yumshata oladigan hukumat oqildir; bu narsa aytarli mushkul emas, zero shaxslar va ba‘zan butun boshli partiyalar o‘z kelajagiga ishonmasalarda, baribir, orzu-umidlar to‘g‘risida ochiq gapirib, o‘zlarini ana shular bilan ovutadilar”. Amerikalik psixolog Ch.Likson “Nizo- bu xayot normasi”,- deb yozadi. U o‘zining ko‘p yillik izlanishlari, advokatlik va psixologik tajribasiga suyanib oilaviy nizolar ma‘lum ma’noda shaxs taraqqiyotini boshlab beruvchi ilk nuqta deb hisoblagan.

Ziddiyatning umumiy konsepsiyasini ishlab chiqishga qiziqish, birinchi navbatda, sotsiologiya fanida paydo bo‘ldi. XIX asrning oxirida G.Spenser, M.Veber, L.Gumplovichlar tomonidan ziddiyat ijtimoiy rivojlanishning asosiy rag‘batlantiruvchi kuchlardan biri sifatida qaraldi. G.Gumplovich K.Marks singari nizoni insonlarning moddiy ehtiyojlarini qondirishning asosiy manbai sifatida ko‘rgan. XX asr boshlarida nemis sotsiologi G.Zimmelning ijtimoiy ziddiyat tushunchasiga bag‘ishlangan asari paydo bo‘ldi. Nizolar sotsiologiyasi 1950-yillarning oxiriga kelib R.Darendorf (Germaniya) va L.Kozer (AQSH) larning tadqiqotlari sababli sotsiologiyada maxsus nisbatan mustaqil yo‘nalish sifatida rivojlandi. Nizolarning eng muhim salbiy vazifalariga quyidagilar kiradi:

- ☐ ijtimoiy muhitning yomonlashuvi, mehnat unumdorligini pasayishi, nizoni bartaraf etish maqsadida ayrim xodimlarni ishdan bo‘shatish;
- ☐ ziddiyatli shaxslar tomonidan bir-birini noto‘g‘ri idrok etish va tushunmaslik;
- ☐ mojaro paytida va undan keyin ziddiyatli tomonlar o‘rtasidagi hamkorlikning pasayishi;
- ☐ odamlarni kurashga jalb qiladigan va ularni haqiqiy muammolarni hal qilish va farqlarni bartaraf etishdan ko‘ra har qanday vaziyatda g‘alaba qozonish uchun ko‘proq harakat qiladigan qarama-qarshilik ruhi;
- ☐ nizolarni hal etish uchun moddiy va hissiy xarajatlar; Ijtimoiy nizolarning asosiy ijobiy funksiyalari:
 - ☐ ziddiyat mavjud munosabatlar tizimini to‘xtab, qotib qolishiga yo‘l qo‘ymaydi, uni o‘zgartirish va rivojlantirishga undaydi, uni yaxshilashi mumkin bo‘lgan yangiliklarga yo‘l ochadi;
 - ☐ bu axborot va bog‘lovchi vazifasini bajaradi, chunki uning ishtirokchilari ziddiyat davrida bir-birlarini yanada yaxshiroq tanib olishadi;

- ziddiyat ijtimoiy guruhlarini tuzish, tashkilotlarni yaratish, fikran yaqin insonlar guruhlarini shakllanishiga yordam beradi;
- “bo‘ysunish sindromi” ni yo‘qotadi, odamlar faoliyatini rag‘batlantiradi;
- shaxsning rivojlanishini, insonlarning mas’uliyat hissini oshishi, shaxs sifatida shakllanishiga yordam beradi;
- ziddiyatdan kelib chiqadigan vaziyatlarda kishilarning ilgari ko‘zga tashlanmagan afzallik va kamchiliklari ochib beriladi;
- ziddiyatning kuchayishi asosiy keskinlikni yo‘qotadi va unga yechish uchun yo‘l beradi;
- ziddiyat diagnostik funksiyaga ega (ba‘zan vaziyatni aniqlab olish va vaziyatni tushunish uchun nizo paydo bo‘lishi ham foydalidir).

Jamoa a‘zolari orasidagi nizolarning asosan to‘rt xili uchraydi, bular: Ichki shaxsiy nizo xodimga rahbar tomonidan bajarilishi bir-biriga zid topshiriqlar berilishi natijasida xodim nima qilishini bilmay ichki ziddiyatga tushgan hollarda vujudga keladi. Shuningdek bir xodimning ikki rahbardan bir vaqtning o‘zida turli hil ko‘rinishdagi topshiriqlar olishi va qaysi birini avval bajarishini bilmaslik holatida ham ichki shaxsiy nizo yuzaga keladi. Tadqiqotlar va kuzatishlar bunday vaziyatlar: odamning o‘z ishidan qoniqmaslik, o‘zi va korxona kelajagiga ishonchsizlik, shuningdek, xodimda asab buzilishi xolatlarining tez-tez sodir bo‘lib turishi natijasida yuzaga kelishi kuzatiladi. Shaxslararo nizo mehnat jamolarida eng ko‘p tarqalgan nizo turlaridandir.

Bunday nizolarga misol tariqasida ishlab chiqarishda: □ xodim bilan xodim o‘rtasida;

- xodim bilan rahbar o‘rtasida;
- rahbar bilan rahbar o‘rtasida bo‘lishi mumkin.

Shaxslar o‘rtasidagi nizo ko‘p xollarda ularning u yoki bu masalaga bo‘lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi, xodimlar o‘rtasida resurslarni taqsimlanishida, xodimlar bilan rahbar o‘rtasida esa ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki xodim nomzodi qo‘yilganda ham shu turdagi nizolar kelib chiqish hollari kuzatiladi. Rahbar bilan xodim o‘rtasida nizo yuzaga kelganda xodim o‘ziga ajratilayotgan ish hajmini adolatsiz deb xisoblashi, rahbar esa xodim o‘z ishiga sovuqqonlik bilan munosabatda bo‘lgan dega fikrga kelishi mumkin. Shaxs bilan guruh o‘rtasidagi nizolar, odatda ayrim shaxsning u yoki bu narsaga nisbatan bo‘lgan fikrining yoki manfaatining guruh fikriga yoki manfaatiga mos tushmaslik oqibatida vujudga keladi.

Guruhlararo nizolarga:

- bo‘limlar bilan bo‘limlar o‘rtasidagi;
- ma‘muriyat bilan kasaba uyushmasi o‘rtasidagi;
- bo‘limlar bilan ma‘muriyat o‘rtasidagi;

bo'limlar bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi nizolar misol bo'la oladi.

Guruhlararo nizoning eng ko'p uchraydigan turi bu boshqaruvning yuqori va nisbatan quyi bo'g'inlari o'rtasida kelishmovchiliklar hisoblanadi. Bunday nizolar ta'sirida tashkilotning mavqei va mehnat samaradorligi kamayadi, xodimlar orasida tashkilot kelajagiga nisbatan shubha natijasida mehnat motivatsiyasi yo'qoladi. Guruhlararo nizoda psixologiya fanida "atributsiya" xodisasi paydo bo'ladi, ya'ni biror salbiy holat uchun boshqa guruh sababchi deb hisoblash odatiy hol hisoblanadi. Guruhlararo nizolar o'z tabiatiga ko'ra aralash nizolardir, chunki ularning vujudga kelishi barcha yuqoridagi nizo turlarining ta'siri ostida bo'ladi. Mavxumligiga qarab, nizolar ochiq yoki yopiq ko'rinishlarda bo'lishi mumkin. Ochiq nizolar odatda qarama-qarshi tomonlarning ko'z oldida, to'g'ridan to'g'ri vujudga keladi. Ular to'qnashish sodir bo'lgunga qadar nizoli vaziyat to'liq yetilgan bo'ladi. Bunday nizolar rahbariyat nazorati ostida turganligi sababli korxona uchun unchalik xavf tug'dirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi. Ta'sir doirasiga ko'ra yopiq nizolar o'ta xavflidir. Bunday nizolarni xavfliligi ular asta-sekin, kutilmaganda portlaydigan minaga o'xshatsa bo'ladi. Agar nizo hali to'liq "yetilmagan" yoki nizo xodimlar "ichida" bo'lsa, bu nixoyat xavfli va uni boshqarish juda qiyin bo'ladi.

Yopiq nizolar ko'pincha fitna, hasad, ig'vo, hiyla-nayrang, fisq-fasod shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladi. Ular xodimlar orasida nifoq solish, buzg'unchilikka qaratilgan bo'lib, yolg'on-yashiq, uydirma, bo'hton tuhmat gaplar raqiblar uchun asosiy qurol vazifasini bajaradi. Muddatiga ko'ra nizolar qisqa va uzoq muddatiga ajratiladi. Qisqa muddatli ziddiyat uch kungacha davom etsa, uzoq muddatli bir yoki bir necha yilgacha davom etishi mumkin. Nizolarning oldini olish yoki u paydo bo'lgan bo'lsa uning yechimini topish uchun kelib chiqish sabablari, asosiy aybdorlari yoki obyektiv sabablarini topish lozim. M.Doych nizoli vaziyatlarni tahlil qilib, ularni haqiqiy, tasodifiy, yashirin, yolg'on kabi turlarga ajratib ko'rsatadi. Ziddiyatlarni o'rganishning dolzarbligi va ijtimoiy ahamiyati YUNESKO e'tiborini ham ushbu muammoga qaratdi. 1957 yilda YUNESKOning Sotsiologik assotsatsiyasining Parijdagi majlisi ham shu muammoga bag'ishlandi. 1960 yillarda Michigan universiteti Nizoli vaziyatlarni tadqiq qilish Markazi tashkil etildi va ilmiy tadqiqot natijalari bo'yicha ilmiy jurnal chop etishni boshladi. Shundan so'ng boshqa mamlakatlarda ham nizolarni o'rganishga qaratilgan maxsus ilmiy tashkilotlar vujudga kela boshladi. 1970 yillarda AQSHda harbiy va razvedka tashkilotlarida bir qator konfliktologik markazlar ish boshladi. AQSH 1960 yillardan boshlab konfliktologiya sohasida bakalavriat va magistratura mutaxassislarini tayyorlanmoqda. Nazariy va amaliy dasturlarni ishlab chiqish uchun mablag'lar ajratiladi. M.Sherif nizoli vaziyatda guruh xarakatlari bo'yicha klassik eksperimental psixologik tadqiqotlar o'tkazgan. O'yin modellarida nizodagi harakatlarning turli variantlari D. Rapoport, R. Doz, L. Tompson va boshqalar tomonidan o'rganilgan. K.Tomasning tadqiqotlari ziddiyat

psixologiyasining rivojlanishiga katta hissa qo'shdi. U ziddiyatli vaziyatda inson xulq-atvorining beshta asosiy turini aniqlagan va insonning ushbu turlardan qay biriga moyilligini aniqlash uchun sinov usullarini ishlab chiqdi. M.Doych, D. Skott, D.Pruytt, D Simpson va boshqalar nizolashayotgan tomonlar o'rtasidagi aloqani tiklashni bir qator xususiyatlarini aniqladi. Nizolarni hal qilish bo'yicha muzokaralar olib borish uslubi ham rivojlanib bordi (J.Skott, Sharon va Gordon Bouer, X. Kornelius, Sh.Feyr, D.Dena, G.Kelman T.Krum va boshq.). Metodika: Psixologlar tomonidan nizolarning bartaraf qilishning ko'plab usullari va metodlari tavsiya qilingan. Misol uchun, "Guruxiy jipslikni aniqlash metodikasi" (K.E.Sishor), Ziddiyatli vaziyatlarni o'rganish usuli (K.N.Tomas testi), Avstraliyalik konfliktologlar X.Kornelius va Sh.Feyerlar2 nizolarni hal qilish uchun nizo xaritasini ishlab chiqishni taklif qilishgan.

Xaritaga ko'ra unda quyidagilar hisobga olinishi kerak:

- 1) nizoni keltirib chiqargan muammoning umumiy sabablarini aniqlash kerak. Misol uchun nizo paydo bo'lishi ishlab chiqarish jarayonida ish hajmining bajarilmaganligi sababli bo'lsa, avvalo ish taqsimoti diagrammasi tuzilishi kerak;
- 2) nizoning haqiqiy ishtirokchi, sababchilarini aniqlash – shaxs, shaxslar, guruh, guruhlar;
- 3) nizoga sabab bo'lgan shaxsiy hohish, istaklar, nizoli vaziyat ishtirokchilari nimani istayotganini aniqlash;
- 4) nizoga qadar nizoli vaziyat ishtirokchilarining o'zaro munosabatini o'rganish;
- 5) bevosita nizoda ishtirok etmagan, lekin uning ijobiy hal etilishidan manfaatdor shaxslarning nizoga munosabati. Ko'plab xorijiy menejerlar fikricha, hozirda malakali mutaxassislarni qidirish va mavjud malakali iste'dodli xodimlarni korxonada ushlab qolish ham asosiy muammo hisoblanadi. Tashkilotlar qobiliyatli xodimlarni boshqarishning maxsus tizimiga ega bo'lishi kerak, bu esa o'z navbatida xodimlarning o'z salohiyatidan foydalanish motivatsiyasini oshiradi. Shu munosabat bilan iste'dodli xodimlar uchun boshqaruv tizimini tuzishda nafaqat vakolat va samaradorlik darajasini, balki xodimning yanada rivojlanishi va kasbiy o'sishi salohiyatini ham hisobga olish kerak. Ayrim tadqiqotchilar iste'dodli xodimlarni boshqarish strategiyasi biznes strategiyasiga uzviy bog'liq bo'lishi kerak deb hisoblaydilar.

Iqtidorli xodimlarni muvaffaqiyatli boshqarish jamoada ijtimoiy-psixologik muhitni yaxshilash, foyda va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, xarajatlarni kamaytirish, innovatsion yangiliklarni joriy qilishga ta'sir ko'rsatadi. "Iste'dodlar uchun kurash" kitobining mualliflari fikriga ko'ra tashkilotning eng sezilarli yo'qotishlari nizo va ziddiyatlar natijasida tashkilotdan malakali va iste'dodli mutaxassislarning tark etishi hisoblanadi. Malakali xodimlarni bemalol ishdan bo'shatish va o'rniga yangi xodimlarni ishga olish kabi holatlar hozirgi kun davr talabiga mutlaqo zid. Bugungi kunda kadrlar bozorida iste'dodli xodimlar uchun

haqiqiy kurash ketmoqda. Shuni yodda saqlash kerakki, xodim ishdan ketganda yolg'iz o'zi ketmaydi.

U bilan birgalikda :

- ☐ xodim tomonidan to'plangan tajriba, ko'nikma;
- ☐ xodimning professional bilim, ko'nikma, malaka;

Adabiyotlar:

1. Mirziyoyev Sh.M. Tankidiy taxlil, katiy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - xar bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. – Toshkent, O'zbekiston nashriyoti, 2017.
2. Borodin I.I. K voprosu o tipologii (klassifikatsii) sotsialnix konfliktov // Sotsialniy konflikt. - 2000. - N 3(27). – S.38-41.
3. Razresheniye konfliktov: Posobiye poobucheniya metodam analiza i razresheniya konfliktov. –M.: Mejdunarodnaya trevoga, 1999. 230 s.
4. Borovikov V. P., Borovikov I. P. Statisticheskii analiz i obrabotka dannix v srede Windows. - Moskva: Filin', 1997. - 608 s.