KASBIY YO‘NALISHDA KELISHMOVCHILIK SABABLARI VA ULARNI HAL QILISH USULLARI

Samadov Jo’rabek Umidjonovich
Birinchi bosqich bakalavr talabasi,
Iqtisodiyot, 10-1IQT-26 guruhi
Iqtisodiyot va Menejment kafedrasi,
Asman Universiteti
E-mail: jorabeksamadov218@gmail.com
https://doi.org/10.5281/zenodo.23466507

Annotatsiya. Ushbu maqolada kasbiy faoliyat jarayonida yuzaga keladigan kelishmovchiliklarning asosiy sabablari, ularning xodimlar, jamoa va tashkilot faoliyatiga ta’siri hamda nizolarni konstruktiv hal qilish usullari tahlil qilinadi. Ikkilamchi manbalar tahlili va sifatli yondashuv asosida muloqotdagi uzilishlar, vazifalar va vakolatlarning noaniqligi, resurslar uchun raqobat, shaxsiy farqlar, adolat hissi hamda tashkiliy o‘zgarishlar bilan bog‘liq omillar ko‘rib chiqiladi. Tahlil shuni ko‘rsatadiki, kelishmovchilik har doim ham salbiy hodisa emas: to‘g‘ri boshqarilganda u muammolarni aniqlash, qarorlar sifatini oshirish va jamoaviy o‘rganishga xizmat qilishi mumkin. Samarali yechim uchun faol tinglash, muammoni shaxsdan ajratish, manfaatlarni aniqlash, muzokara, vositachilik, aniq kelishuv va keyingi nazorat muhim hisoblanadi. Maqolada kasbiy kelishmovchiliklarni oldini olish va hal etishga doir amaliy tavsiyalar ham berilgan.

Kalit so‘zlar: kasbiy kelishmovchilik; mehnat jamoasi; nizolarni boshqarish; kommunikatsiya; muzokara; vositachilik; tashkiliy muhit; hamkorlik.

Kirish. Ushbu mavzuning dolzarbligi shundaki, tashkilot samaradorligi faqat texnik imkoniyatlar va moliyaviy resurslarga emas, balki xodimlarning birgalikda ishlash qobiliyatiga ham bog‘liq. Nizolarni boshqarish ko‘nikmasi rahbarlar uchun ham, oddiy xodimlar uchun ham zarur. Har bir xodim o‘z fikrini aniq ifodalash, tanqidni xotirjam qabul qilish, muammoni vaqtida ko‘tarish va kelishuvga amal qilishni o‘rganishi kerak.

Kelishmovchilikning mavjudligi jamoada albatta nosog‘lom muhit borligini anglatmaydi. Turli fikrlar yangi g‘oyalar va xavflarni oldindan aniqlashga yordam berishi mumkin. Masalan, loyiha bo‘yicha ikki mutaxassisning turlicha fikr bildirishi qarorning zaif tomonlarini ko‘rsatadi. Biroq fikrlar dalillar asosida emas, shaxsiy ayblash va kamsitish orqali ifodalansa, vazifa yuzasidan boshlangan bahs shaxslararo nizoga aylanadi. Shuning uchun tashkilotlarda fikrlar xilma-xilligini saqlash va hurmatga zid xatti-harakatlarga yo‘l qo‘ymaslik o‘rtasida muvozanat bo‘lishi zarur.

Kasbiy kelishmovchiliklar turli darajalarda namoyon bo‘ladi. Ikki xodim o‘rtasidagi kelishmovchilik ko‘pincha vazifani bajarish usuli yoki muloqot shakli bilan bog‘liq bo‘lsa, bo‘limlar o‘rtasidagi nizolar resurslar, muddatlar va ustuvor vazifalar taqsimotidan kelib chiqishi mumkin. Rahbar va xodim o‘rtasidagi kelishmovchilik esa vakolat, baholash mezonlari, fikr bildirish uslubi yoki qaror qabul qilish jarayoniga taalluqli bo‘ladi. Nizoning qaysi darajada yuzaga kelganini aniqlash yechimni to‘g‘ri tanlashga yordam beradi.

Zamonaviy tashkilotlarda mehnat jarayoni turli bilim, tajriba, qadriyat va maqsadlarga ega insonlarning hamkorligiga asoslanadi. Vazifalar o‘zaro bog‘liq bo‘lganida, vaqt va resurslar cheklanganda yoki qarorlar turlicha talqin qilinganda kelishmovchiliklar paydo bo‘lishi tabiiy. Bunday vaziyatlar korxona, ta’lim muassasasi, davlat tashkiloti yoki xizmat ko‘rsatish sohasining kundalik faoliyatida uchrashi mumkin.

Kasbiy kelishmovchilik deganda ish bilan bog‘liq masala, maqsad, vazifa, manfaat yoki munosabat yuzasidan ikki yoki undan ortiq tomonning qarashlari va kutishlari mos kelmasligi tushuniladi. Kelishmovchilik o‘z vaqtida muhokama qilinmasa, u ishonchning pasayishi, ish unumdorligining susayishi, stress va jamoada salbiy muhitga olib kelishi mumkin. Aksincha, xolis va hurmatga asoslangan muloqot kelishmovchilikni yangi yechim topish imkoniyatiga aylantiradi.

Mazkur maqolaning maqsadi kasbiy yo‘nalishda kelishmovchiliklarning keng tarqalgan sabablarini tizimlashtirish, ularning oqibatlarini ko‘rib chiqish va amaliy sharoitda qo‘llash mumkin bo‘lgan hal etish usullarini asoslashdan iborat. Maqolada kelishmovchilikni faqat shaxslar o‘rtasidagi muammo sifatida emas, balki vazifalar, boshqaruv, axborot almashinuvi va tashkiliy jarayonlar bilan bog‘liq hodisa sifatida ko‘rib chiqishga e’tibor qaratiladi.

Psixologik xavfsizlik va qayta aloqa madaniyati ham kelishmovchilikni boshqarish bilan bog‘liq. Xodimlar xato, xavf yoki noaniqlik haqida jazolanishdan qo‘rqmasdan gapira oladigan muhitda muammolar erta aniqlanadi. Bunday muhit rahbarning har bir fikrga qo‘shilishi degani emas; u savollarni tinglash, sabablarni tekshirish va qarorlarning asosini tushuntirishga tayyorligini anglatadi.

Muzokaraga oid adabiyotlarda pozitsiya va manfaatni farqlash muhim deb qaraladi. Pozitsiya — tomonning ochiq bildirgan talabi; manfaat esa shu talab ortidagi ehtiyoj yoki maqsaddir. Masalan, xodim ish jadvalini o‘zgartirishni so‘rashi mumkin, ammo buning ortida ish hajmini muvozanatlash, mijozlarga xizmat ko‘rsatish vaqtini yaxshilash yoki oilaviy majburiyatlarni muvofiqlashtirish ehtiyoji turishi mumkin. Manfaatni aniqlash tomonlarga bitta talab bilan cheklanmay, bir nechta yechim variantini ko‘rib chiqish imkonini beradi.

Thomas–Kilmann yondashuvidagi besh uslub amaliyotda vaziyatga moslashuvchan qaror qabul qilish uchun qulay tasnif hisoblanadi. Raqobat uslubi tezkor qaror yoki xavfsizlik talab qiladigan holatda foydali bo‘lishi mumkin, lekin kundalik muloqotda haddan tashqari qo‘llansa, qarshilikni kuchaytiradi. Moslashish munosabatni saqlash uchun ayrim paytda o‘rinli bo‘lsa-da, bir tomon doimo yon berishi adolatsizlik hissini keltirib chiqarishi mumkin. Chekinish masala ahamiyatsiz yoki hissiyotlar juda kuchli bo‘lgan paytda vaqtincha foyda beradi, biroq muammoni butunlay e’tiborsiz qoldirish uning qaytalanishiga olib keladi.

Konfliktlarni boshqarish bo‘yicha yondashuvlar odatda nizoning mohiyatini, tomonlarning manfaatlarini va muammoning tashkiliy sharoitini birgalikda ko‘rib chiqadi. Nizo faqat ikki kishining o‘zaro munosabati bilan cheklanmasligi mumkin: tashkilotdagi rag‘batlantirish tizimi, ish hajmining noteng taqsimlanishi yoki qarorlar haqida yetarli ma’lumot berilmasligi ham kelishmovchilikni kuchaytiradi. Shu bois sabablarni aniqlashda individual xulq bilan birga tizimli omillarni ham tahlil qilish lozim.

Adabiyotlar sharhi. Tashkiliy xulq-atvor va menejment bo‘yicha tadqiqotlarda nizolar jamoa faoliyatining muhim tarkibiy qismi sifatida o‘rganiladi. Rahim (2002) nizolarni boshqarishda tomonlarning manfaatlarini anglash, muammoni aniqlash va vaziyatga mos usulni

tanlash zarurligini ta’kidlaydi. Uning yondashuvida hamkorlikka asoslangan usul tomonlar muammoni birgalikda hal etishga tayyor bo‘lgan vaziyatlarda muhim ahamiyat kasb etadi.

Thomas va Kilmann modeli nizoga munosabatni o‘z manfaatini himoya qilish hamda boshqa tomon manfaatlarini hisobga olish darajasi bo‘yicha tushuntiradi. Ushbu modelda raqobat, moslashish, chekinish, murosaga kelish va hamkorlik usullari ajratiladi. Har bir usulning foydali yoki samarasiz bo‘lishi vaziyat, vaqt cheklovi, masalaning ahamiyati va tomonlar o‘rtasidagi munosabatga bog‘liq.

De Dreu va Weingart (2003) ishchi guruhlardagi vazifaga oid va munosabatga oid nizolarni farqlash muhimligini ko‘rsatadi. Vazifa yuzasidan turli fikrlar ayrim sharoitlarda qarorlarni chuqurroq ko‘rib chiqishga yordam berishi mumkin, biroq shaxsiy adovatga aylangan nizolar jamoa samaradorligiga zarar yetkazishi ehtimoli yuqori. Shu sababli muhokamani dalil, vazifa va umumiy maqsad atrofida olib borish muhim.

Adabiyotlar umumiy tahlili kasbiy kelishmovchiliklarni samarali boshqarish uchun birgina qat’iy usul yetarli emasligini ko‘rsatadi. Rahbar va xodimlar nizoning sababini aniqlashi, muloqot uslubini moslashtirishi, adolatli jarayon yaratishi va kelishuvning bajarilishini kuzatib borishi lozim.

Ushbu metodologiya sabab-oqibat munosabatlarini tushuntirishga yordam bersa-da, ma’lum bir tashkilotda nizolarning qanchalik tez-tez uchrashi yoki qaysi sabab eng ko‘p tarqalganini statistik jihatdan aniqlamaydi. Diagrammada ko‘rsatilgan darajalar ham empirik o‘lchov emas, balki omillarni ko‘rgazmali tushuntirishga xizmat qiladi. Ishonchli statistik xulosa uchun turli kasb va tashkilotlarda so‘rovnoma, intervyu yoki kuzatuv o‘tkazish, tanlanma va tahlil usulini alohida belgilash talab etiladi.

Tahlil jarayonida ma’lumotlar mazmuniy guruhlash usuli orqali ko‘rib chiqildi. Birinchi bosqichda kelishmovchilikni ta’riflovchi asosiy tushunchalar ajratildi. Ikkinchi bosqichda sabablar individual, kommunikativ va tashkiliy omillarga ajratildi. Uchinchi bosqichda har bir omil uchun mumkin bo‘lgan oqibatlar hamda oldini olish yoki bartaraf etish yo‘llari taqqoslandi. Yakuniy bosqichda amaliy foydalanish uchun bosqichma-bosqich yechim modeli shakllantirildi.

Metodologiya. Tadqiqotda ikkilamchi manbalarni tahlil qilish va sifatli taqqoslash yondashuvidan foydalanildi. Nazariy asos sifatida tashkiliy nizolar, nizolarni boshqarish uslublari, jamoaviy muloqot va muzokaralarga oid ilmiy maqolalar hamda menejment adabiyotlari olindi. Manbalardagi tushunchalar taqqoslanib, kasbiy kelishmovchiliklarni keltirib chiqaruvchi omillar va ularni hal etish mexanizmlari mavzular bo‘yicha guruhlandi.

Tahlil doirasida besh yo‘nalish ko‘rib chiqildi: axborot va kommunikatsiya, vazifa va vakolatlar, resurslar va manfaatlar, shaxslararo farqlar, boshqaruv va adolat bilan bog‘liq omillar. Shuningdek, faol tinglash, muzokara, murosa, hamkorlik, vositachilik va rasmiy tartib-taomillarning amaliy qo‘llanishi tahlil qilindi. Ushbu maqola empirik so‘rov yoki statistik tajriba natijalariga emas, nazariy manbalar asosidagi sifatli tahlilga tayangan.

Kelishmovchilikni baholashda faqat tomonlarning kim haq yoki nohaqligini aniqlash yetarli emas. Muammo ish natijasiga qanday ta’sir qilgani, qaysi ma’lumot yetishmagani, vazifalar qanday taqsimlangani va kelajakda takrorlanish ehtimoli ham ko‘rib chiqilishi kerak. Bunday yondashuv bir martalik kelishuvdan tashqari, ish jarayonini yaxshilashga imkon beradi.

Kasbiy nizolarning oqibatlari bir nechta yo‘nalishda namoyon bo‘ladi. Ish jarayonida topshiriqlar kechikishi, ma’lumot almashish sekinlashishi, takroriy mehnat va xatolar soni ortishi mumkin. Jamoa ichida ishonch pasayib, xodimlar zarur axborotni boshqalardan yashirishga yoki hamkorlikdan qochishga moyil bo‘lishi ehtimoli bor. Shaxsiy darajada esa stress, norozilik va ishga qiziqishning pasayishi kuzatilishi mumkin. Biroq vazifaga oid, hurmat doirasidagi bahslar muqobil qarashlarni ko‘rsatib, qaror sifatini oshirishga ham yordam berishi mumkin.

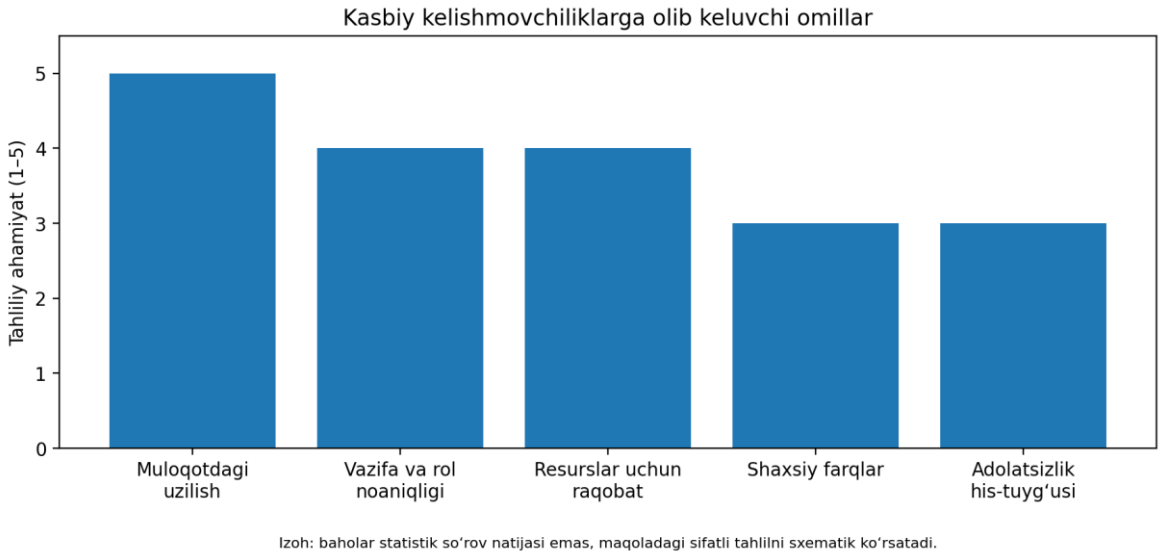
Kelishmovchilikning kuchayishiga sabab bo‘ladigan yana bir omil — muammoni vaqtida muhokama qilmaslikdir. Dastlab kichik bo‘lgan norozilik ochiq aytilmasa, taxminlar va salbiy talqinlar ko‘payadi. Xodim boshqa tomonning xatti-harakatini ataylab qilingan harakat deb tushunishi, aslida esa sabab oddiy tashkiliy xato bo‘lishi mumkin. Shu sababli muammoni erta ko‘tarish, suhbatni aniq vaziyatga qaratish va faktlarni tekshirish nizoning chuqurlashishiga yo‘l qo‘ymaydi.

Natijalar. Tahlil kasbiy kelishmovchiliklarning bir nechta o‘zaro bog‘liq sabablarini ajratish imkonini berdi. Ko‘pincha bir nizoning ortida bir vaqtning o‘zida bir nechta omil turadi: masalan, vazifa aniq belgilanmagan bo‘lishi, xodimlar o‘rtasida axborot almashinuvi sustligi va ish natijasini baholash mezonlari turlicha tushunilishi mumkin.

1-jadval. Kasbiy kelishmovchiliklarning asosiy sabablari va ko‘rinishlari

Sabab	Kasbiy muhitdagi ko‘rinishi	Ehtimoliy oqibat
Muloqotdagi uzilish	Ma’lumot kech yetkaziladi yoki topshiriq noto‘g‘ri talqin qilinadi.	Xatolar, takroriy ish, ishonchsizlik.
Vazifa va rol noaniqligi	Mas’uliyat, vakolat yoki muddat aniq belgilanmagan.	Bir ishni bir necha kishi bajarishi yoki vazifa bajarilmay qolishi.
Resurslar uchun raqobat	Vaqt, budjet, uskuna yoki xodimlar cheklangan.	Raqobat kuchayishi, ustuvorliklar bo‘yicha tortishuv.
Shaxsiy va kasbiy farqlar	Ish uslubi, tajriba, qadriyat yoki muloqot odati turlicha.	Noto‘g‘ri talqin, ranjish va hamkorlikning susayishi.
Adolat va e’tirof masalasi	Vazifalar, rag‘bat yoki baholash adolatsiz deb qabul qilinadi.	Motivatsiya pasayishi va norozilik.
Tashkiliy o‘zgarishlar	Yangi tartib, texnologiya yoki rahbarlik usuli joriy etiladi.	Noaniqlik, qarshilik va xavotir.

Jadvaldan ko‘rinib turibdiki, nizoning sababi har doim ham xodimlarning fe’l-atvorida bo‘lmaydi. Ayrim hollarda muammoning ildizi noto‘g‘ri tashkil etilgan ish jarayoni, yetarli bo‘lmagan axborot yoki noaniq mas’uliyat taqsimotida bo‘ladi. Shu sababli hal etish jarayonida aybdor izlashdan ko‘ra, nizoni yuzaga keltirgan sharoitlarni aniqlash maqsadga muvofiq.



1-rasm. Kasbiy kelishmovchiliklarga olib keluvchi omillar (sifatli tahlil asosidagi sxematik tasvir; statistik so‘rov emas).

Kelishuv yakunida tomonlar qaror mazmunini o‘z so‘zlari bilan qayta aytib, bir xil tushunganini tekshirishi lozim. Kelishuvda mas’ul shaxs, bajariladigan ish, muddat, zarur resurs va natijani tekshirish sanasi ko‘rsatiladi. Agar kelishuv bajarilmasa, oldindan kelishilgan tartibda qayta uchrashish yoki rahbar yordamiga murojaat qilish mumkin. Bu yondashuv kelishuvni mavhum va’dadan aniq ish rejasiga aylantiradi.

Yechim variantlarini ishlab chiqishda dastlab bir nechta taklif yig‘ish, keyin ularni adolat, bajarish imkoniyati, vaqt va xarajat mezonlari bo‘yicha solishtirish foydali. Masalan, ish hajmi ortib ketgan bo‘lsa, vazifani qayta taqsimlash, muddatni bosqichlarga bo‘lish, qo‘shimcha yordam ajratish yoki talablarni ustuvorlik bo‘yicha tartiblash mumkin. Faqat bir tomonning talabini qondiradigan yechim qisqa muddatda nizoni yopishi mumkin, ammo uning qayta paydo bo‘lish xavfi yuqori bo‘ladi.

His-tuyg‘ularni boshqarish ham muhim bosqichdir. Tomonlar juda jahli chiqqan paytda muhim qaror qabul qilmasligi, zarur bo‘lsa, qisqa tanaffus qilib, suhbatni keyin davom ettirishi mumkin. Tanaffus muammodan qochish emas, balki suhbatni xotirjam davom ettirishga tayyorlanish bo‘lishi kerak. Qayta uchrashish vaqti oldindan belgilanmasa, tanaffus chekinishga aylanib qolishi mumkin.

Muammoni shaxsdan ajratish uchun suhbatda kuzatilgan xatti-harakat, aniq sana yoki vazifa, uning oqibati va kutilayotgan o‘zgarish ko‘rsatilishi lozim. “Siz mas’uliyatsizsiz” kabi umumiy baho suhbatni himoyalanishga olib boradi. Buning o‘rniga “Kelishilgan hisobot belgilangan vaqtda topshirilmadi, shu sababli yakuniy tahlil kechikdi; keyingi safar muddat xavf ostida bo‘lsa, oldindan xabar berishimiz mumkinmi?” deyish aniqroq va yechimga yo‘naltirilgan bo‘ladi.

3-jadval. Kasbiy kelishmovchiliklarning oldini olish bo‘yicha amaliy choralar

Yo‘nalish	Amaliy chora	Kutiladigan natija
Vazifalarni belgilash	Mas’ul shaxs, muddat va natijani yozma qayd etish.	Noaniqlik va takroriy ish kamayadi.
Axborot almashinuvi	Muhim o‘zgarishlarni o‘z vaqtida va tegishli kanalda yetkazish.	Noto‘g‘ri talqinlar kamayadi.

Yo‘nalish	Amaliy chora	Kutiladigan natija
Qayta aloqa	Natija va muammolarni muntazam, dalillarga tayangan holda muhokama qilish.	Ishonch va javobgarlik oshadi.
Rahbarlik	Bir xil mezonlar, xolis tinglash va qaror sababini tushuntirish.	Adolat hissi mustahkamlanadi.
Jamoa ko‘nikmalari	Muzokara, faol tinglash va hissiyotlarni boshqarish mashqlari.	Kelishmovchiliklar tezroq hal bo‘ladi.

Kelishmovchiliklarni hal qilish usullari:

Birinchi usul — ochiq va aniq muloqot. Tomonlar muammoni umumiy va hissiy ayblovlar bilan emas, kuzatilgan holat va uning ishga ta’siri orqali ifodalashi kerak. Masalan, “Siz hech qachon ma’lumot bermaysiz” deyish o‘rniga “Hisobot uchun zarur ma’lumot kecha kelmagani sababli topshiriq muddati uzaydi” deyish muammoni muhokama qilishni osonlashtiradi.

Ikkinchi usul — faol tinglash. Suhbat davomida boshqa tomonning fikrini bo‘lmasdan tinglash, tushunilgan mazmunni qayta ifodalash va aniqlashtiruvchi savollar berish noto‘g‘ri taxminlarni kamaytiradi. Tinglash rozilik bildirish degani emas; u qarama-qarshi nuqtayi nazarni to‘g‘ri tushunishga xizmat qiladi.

Uchinchi usul — manfaatlarga asoslangan muzokara. Tomonlar faqat o‘z talabini himoya qilish o‘rniga, ushbu talab ortida qanday ehtiyoj borligini aniqlaydi. Masalan, bir xodim muddatni uzaytirishni so‘rashi mumkin, chunki ish hajmi rejalashtirilganidan ko‘p; ikkinchi tomon esa sifatni saqlashga intiladi. Ish hajmini qayta taqsimlash yoki oraliq topshirish muddatini belgilash ikkala manfaatni ham hisobga olishi mumkin.

To‘rtinchi usul — murosa va hamkorlik. Murosa tezkor kelishuv talab etilganda foydali bo‘lishi mumkin. Hamkorlik esa masala muhim bo‘lib, tomonlar uzoq muddatli munosabatni saqlashni istaganda maqsadga muvofiq. Raqobat yoki chekinish ayrim favqulodda holatlarda ishlatilishi mumkin, biroq ularni doimiy strategiyaga aylantirish norozilikni kuchaytirishi mumkin.

Beshinchi usul — vositachilik. Tomonlar mustaqil ravishda kelisha olmasa, betaraf rahbar, HR mutaxassisi yoki tayinlangan vositachi suhbatni tartibga solishi mumkin. Vositachi tomonlardan birini ayblamasdan, har biriga o‘z nuqtayi nazarini bayon qilish imkonini beradi va umumiy yechim topishga yordam beradi. Tazyiq, kamsitish, tahdid yoki xavfsizlikka oid jiddiy holatlarda esa norasmiy suhbat bilan cheklanmay, tashkilotning rasmiy tartiblari va tegishli mutaxassislarga murojaat qilish zarur.

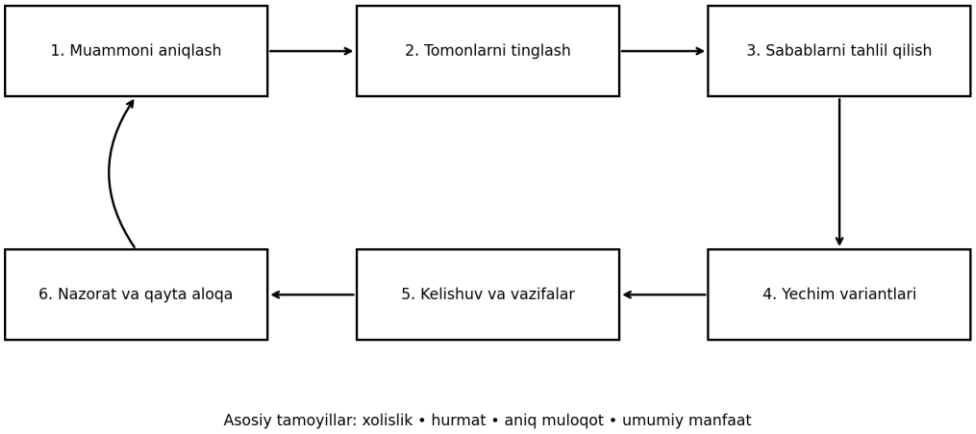
2-jadval. Kelishmovchilikni hal qilish usullarini tanlash

Usul	**Qachon qo‘llash ma’qul**	**E’tibor beriladigan jihat**
Ochiq muloqot	Noto‘g‘ri tushunish yoki axborot yetishmasligi bo‘lsa.	Faktlarni ayblovlardan ajratish.
Faol tinglash	Tomonlar bir-birini tushunmayotganida.	Gapni bo‘lmaslik va fikrni aniqlashtirish.
Murosa	Vaqt cheklangan va ikki tomon ham yon berishga tayyor bo‘lsa.	Yechimning asosiy talablarni buzmasligini tekshirish.

Usul	Qachon qo‘llash ma’qul	E’tibor beriladigan jihat
Hamkorlik	Muammo murakkab, muhim va uzoq muddatli bo‘lsa.	Umumiy manfaat va bir nechta variantni izlash.
Vositachilik	To‘g‘ridan-to‘g‘ri suhbat natija bermasa.	Betaraflik va maxfiylik chegaralarini saqlash.
Rasmiy tartib	Tazyiq, kamsitish, tahdid yoki qoidabuzarlik bo‘lsa.	Tashkilot siyosati va tegishli qonuniy talablarni bajarish.

Kelishmovchilikni hal etish bosqichlari:

Amaliy tahlil asosida kelishmovchilikni boshqarish uchun izchil olti bosqichli model taklif etiladi. Birinchi bosqichda muammo va uning ish jarayoniga ta’siri aniqlanadi. Ikkinchi bosqichda barcha tomonlar tinglanadi. Uchinchi bosqichda faktlar, manfaatlar va nizoning ildiz sabablari ajratiladi. To‘rtinchi bosqichda bir nechta yechim varianti ishlab chiqiladi. Beshinchi bosqichda kelishuv, mas’ul shaxslar va muddatlar belgilanadi. Oltinchi bosqichda kelishuvning bajarilishi tekshirilib, zarur bo‘lsa, tuzatish kiritiladi.



2-rasm. Kasbiy kelishmovchiliklarni hal etishning bosqichma-bosqich modeli (muallif tomonidan tuzildi).

Kelishuv imkon qadar aniq bo‘lishi kerak: kim nima qiladi, qachongacha bajaradi va natija qanday baholanadi. Faqat “keyingi safar yaxshiroq ishlaymiz” kabi umumiy va’dalar muammoning qaytalanishiga to‘sqinlik qilmaydi. Vazifa, muddat va axborot almashish tartibi yozma ravishda qayd etilsa, turlicha talqin qilish ehtimoli kamayadi.

Kelishmovchilikni boshqarish samaradorligini baholash uchun tashkilot bir nechta amaliy ko‘rsatkichni kuzatishi mumkin: muammo hal etilishigacha ketgan vaqt, kelishuvlarning bajarilish darajasi, takroriy nizolar soni, topshiriqlarning kechikishi va xodimlarning qayta aloqa haqidagi fikrlari. Ushbu ko‘rsatkichlar avtomatik ravishda nizoning sababini isbotlamaydi, lekin boshqaruv amaliyotini yaxshilash uchun qo‘shimcha ma’lumot beradi.

Rahbar kelishmovchilikni hal qilishda xolislikni saqlashi, bir tomonning mavqei yoki tajribasi sababli uning fikrini avtomatik ravishda ustun qo‘ymasligi kerak. Har bir tomon uchun gapirish imkoniyati yaratish, bir xil mezonlardan foydalanish va qaror sababini tushuntirish adolat hissini mustahkamlaydi. Shu bilan birga, rahbar zarur vaziyatda qaror qabul qilish mas’uliyatini o‘z zimmasiga olishi ham kerak; barcha nizolarni cheksiz muhokama qilish ish jarayonini to‘xtatib qo‘yishi mumkin.

Amaliyotda nizolarning oldini olish uchun muntazam jamoaviy yig‘ilishlar, vazifalarni yozma belgilash va qayta aloqa berish tizimi foydali bo‘lishi mumkin. Yig‘ilishlarda faqat bajarilgan ishlarni sanab o‘tish emas, balki to‘siqlar, o‘zaro bog‘liq vazifalar va qaror talab qiladigan masalalarni ham muhokama qilish kerak. Vazifalar yozma qayd etilganda xodimlar muddat va mas’uliyat bo‘yicha turlicha talqin qilish ehtimoli kamayadi.

Muhokama. Tahlil natijalari kasbiy kelishmovchiliklarni boshqarishda muammoning mazmunini shaxsiy munosabatlardan ajratish muhimligini ko‘rsatadi. Ish bo‘yicha tanqid xodimning shaxsiga qaratilgan hujum sifatida ifodalansa, himoyalanish va qarshilik kuchayadi. Tanqid aniq dalil, vazifa talabi va kutilayotgan natijaga bog‘lansa, uni muhokama qilish osonlashadi.

Rahbarlarning roli ham muhimdir. Mas’uliyatni aniq taqsimlash, qaror mezonlarini oldindan tushuntirish, muntazam qayta aloqa berish va xodimlarga muammoni xavfsiz tarzda ko‘tarish imkonini yaratish kelishmovchiliklarning oldini olishga yordam beradi. Rahbar bir tomonning gapiga tayanib xulosa chiqarmasdan, vaziyatni barcha tomonlardan eshitishi lozim.

Shu bilan birga, har qanday kelishmovchilikni murosaga keltirish to‘g‘ri bo‘lavermaydi. Agar nizoda mehnat xavfsizligi, kamsitish, zo‘ravonlik, tazyiq yoki qonunbuzarlik alomatlari bo‘lsa, ustuvor vazifa xavfsizlikni ta’minlash va tegishli rasmiy mexanizmlarni ishga tushirishdir. Demak, nizoni hal qilish usuli vaziyatning jiddiyligi va tomonlarning kuch muvozanatiga mos tanlanishi kerak.

Maqolaning cheklovi shundaki, unda muayyan tashkilotlarda so‘rov yoki intervyu o‘tkazilmagan. Shu sababli keltirilgan omillar barcha kasbiy muhitlarda bir xil darajada uchraydi, degan xulosa chiqarib bo‘lmaydi. Kelgusidagi tadqiqotlarda turli soha xodimlari bilan so‘rovlar, intervyular va tashkilotlar kesimidagi taqqoslashlar o‘tkazish tavsiya etiladi.

Xodimlar uchun esa o‘z fikrini hurmat bilan bildirish, savol berish, boshqalarning nuqtayi nazarini tinglash, tanqidni shaxsiy haqorat sifatida qabul qilmaslik va zarur paytda yordam so‘rash ko‘nikmalarini rivojlantirish tavsiya etiladi. Ushbu ko‘nikmalar faqat nizolar paytida emas, kundalik hamkorlik, loyiha boshqaruvi va mijozlar bilan ishlashda ham foyda beradi.

Kelishmovchiliklarning oldini olish uchun tashkilot darajasida ham aniq qoidalar zarur. Lavozim yo‘riqnomalari, vakolatlar chegarasi, qaror qabul qilish tartibi va ish natijalarini baholash mezonlari tushunarli bo‘lishi lozim. O‘zgarishlar joriy etilganda xodimlarga uning sababi, kutilayotgan natija va ularning vazifalariga ta’siri izohlanishi kerak. Axborot yetishmasligi ko‘pincha mish-mish va noto‘g‘ri taxminlarni kuchaytiradi.

Xulosa. Kasbiy yo‘nalishda kelishmovchiliklar turli maqsad va qarashlarning farqi, axborot almashinuvidagi uzilishlar, vazifa va vakolatlarning noaniqligi, cheklangan resurslar, adolat haqidagi tasavvurlar hamda tashkiliy o‘zgarishlar natijasida yuzaga kelishi mumkin. Ularni faqat shaxsiy kelishmovchilik sifatida baholash muammoning tashkiliy sabablarini e’tibordan chetda qoldiradi.

Samarali hal etish uchun muammoni xolis aniqlash, barcha tomonlarni tinglash, fakt va taxminlarni ajratish, manfaatlarni aniqlash, bir nechta yechimni ko‘rib chiqish va aniq kelishuv tuzish zarur. Ochiq muloqot, faol tinglash, hamkorlik, murosa va vositachilik vaziyatga qarab qo‘llanishi mumkin. Jiddiy tazyiq yoki qoidabuzarlik holatlarida esa rasmiy tartiblarga amal qilish lozim.

Umuman olganda, kelishmovchiliklarni samarali boshqarish tashkilotda ishonchni saqlash, ish unumdorligini oshirish va sog‘lom kasbiy muhitni shakllantirishga yordam beradi. Buning uchun xodimlar muloqot ko‘nikmalarini rivojlantirishi, rahbarlar esa adolatli boshqaruv, aniq vazifalar va muntazam qayta aloqani ta’minlashi kerak.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 88(4), 741–749. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741
2. Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. The International Journal of Conflict Management, 13(3), 206–235. https://doi.org/10.1108/eb022874
3. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Xicom.
4. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (3rd ed.). Penguin Books.
5. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.
6. Lencioni, P. (2002). The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. Jossey-Bass.