

## TASHKILOTLARDA NIZOLARNI BOSHQARISH MUAMMOLARI

**Otajonova Mahliyo Qudrat qizi**

*Alisher Navoiy nomidagi Toshkent davlat o'zbek tili va adabiyoti universiteti  
Ijtimoiy-gumanitar fanlar fakulteti sotsiologiya yo'nalishi 3-bosqich talabasi*

**Annotatsiya.** *Ushbu ilmiy maqolada zamonaviy tashkilotlarda yuzaga kelayotgan nizolarni boshqarish muammolari, ularning kelib chiqish sabablari, turlari va yechim strategiyalari tahlil qilinadi. Maqolada nizolarni ijobiy yo'nalishda boshqarish, ularni rivojlanish vositasiga aylantirish zarurligi ilmiy asosda yoritilgan. Shuningdek, rahbarlarning kommunikativ ko'nikmalari, tashkilot madaniyati va psixologik muhitning nizo boshqaruvidagi o'rni o'rganilgan. Tadqiqot natijalari asosida nizolarni samarali boshqarishning tashkiliy, psixologik va menejment yondashuvlari ishlab chiqilgan.*

**Kalit so'zlar:** *nizo, tashkilot, boshqaruv, konfliktologiya, rahbarlik, kommunikatsiya, psixologik muhit, menejment, muammolar, strategiya, jamoa, motivatsiya.*

### KIRISH

Zamonaviy tashkilotlarning muvaffaqiyati nafaqat iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan, balki ularning ichki ijtimoiy muhitining barqarorligi bilan ham belgilanadi. Boshqaruv tizimida inson omili ustuvor o'rin tutadi. Shu sababli har qanday tashkilotda insonlar o'rtasida kelishmovchiliklar, manfaatlar to'qnashuvi, fikr xilma-xilligi yoki resurs taqsimotiga oid ziddiyatlar — ya'ni nizolar yuzaga kelishi tabiiydir. Tashkilotdagi nizo — bu ikki yoki undan ortiq tomonlarning maqsadlari, qadriyatlarini, pozitsiyalari yoki manfaatlarini to'qnashgan holatdir. U insonlar, bo'limlar, yoki butun tashkilotlar o'rtasida sodir bo'lishi mumkin. Nizolarni boshqarish deganda esa — bu nizo jarayonini tahlil qilish, uning sabablarini aniqlash, ijobiy yo'nalishda hal etish va natijani konstruktiv boshqarish jarayoni tushuniladi.

Nizo har doim ham salbiy hodisa emas. Aksincha, u tashkilot ichidagi kamchiliklarni, boshqaruvdagi muammolarni yoki kommunikatsiya zaifliklarini ochib beruvchi turtki sifatida namoyon bo'ladi. Agar nizo to'g'ri yo'naltirilsa, u jamoaning yangicha fikrlashini, ijodkorlikni va o'zgarishlarga tayyorlikni kuchaytiradi. Shu bilan birga, agar nizo o'z vaqtida hal etilmasa, u jamoa muhitiga salbiy ta'sir ko'rsatadi, ishonchni kamaytiradi, mehnat unumdorligini pasaytiradi hamda tashkilotning umumiy natijalarini yomonlashtiradi. Shu bois, nizolarni boshqarish bugungi menejment nazariyasining ajralmas qismi sifatida qaraladi.

Maqolaning dolzarbligi shundaki, hozirgi globallashtirish, raqobatning kuchayishi va inson resurslarining xilma-xilligi sharoitida nizolarning oldini olish yoki ularni ijobiy boshqarish tashkilotning strategik muvaffaqiyatini ta'minlaydi. Ayniqsa, inson omiliga asoslangan sohalarda — ta'lim, sog'liqni saqlash, davlat boshqaruvi va biznes tuzilmalarida nizolar boshqaruvi muhim rol o'ynaydi. Tashkilotlarda nizo muammosining o'rganilishi XX asr boshlarida Yevropa va AQShda shakllangan. Masalan, amerikalik olimlar K. Tomas va R. Kilmann nizo boshqaruvining besh modeli — murosaga kelish, raqobat, muammoga

befarqlik, hamkorlik va moslashuv usullarini ishlab chiqqanlar. Ularning yondashuvi hozirgi kunda ham rahbarlar uchun amaliy qo'llanma bo'lib xizmat qiladi.

Nizolarni boshqarishda asosiy e'tibor ularning ildiz sabablarini aniqlash, kommunikatsiyani kuchaytirish va o'zaro ishonch muhitini yaratishga qaratilishi lozim. Rahbar faqat nizoni bartaraf etuvchi shaxs emas, balki uni to'g'ri boshqarib, jamoa energiyasini konstruktiv yo'nalishga yo'naltira oluvchi yetakchi bo'lishi zarur.

Maqolaning maqsadi — tashkilotlarda yuzaga keladigan nizolarni o'rganish, ularning kelib chiqish omillarini tahlil qilish, boshqarishdagi dolzarb muammolarni aniqlash va samarali boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqot obyekti sifatida turli tashkilotlarda (davlat, nodavlat va tijorat) kuzatilayotgan nizo jarayonlari tahlil qilinadi. Tadqiqot metodologiyasi sifatida tizimli tahlil, sotsiologik kuzatuv, suhbat, taqqoslama tahlil va ilmiy adabiyotlarni o'rganish usullari qo'llaniladi.

Maqolaning nazariy ahamiyati shundaki, u nizo boshqaruvi jarayonida rahbarning kommunikativ va ijtimoiy-psixologik kompetensiyalarini oshirish zaruratini asoslab beradi. Amaliy ahamiyati esa shundaki, unda keltirilgan tavsiyalar turli tashkilotlarda amaliy boshqaruv sifatini yaxshilashga xizmat qiladi.

Tashkilotlarda nizolar tushunchasi va ularning turlari. Tashkilot faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan unda shakllangan ijtimoiy-psixologik muhit, rahbar va xodimlar o'rtasidagi muloqot sifati hamda boshqaruv madaniyatiga bog'liq. Shu sababli tashkilotda paydo bo'ladigan nizolarni o'z vaqtida aniqlash, ularni to'g'ri boshqarish va konstruktiv yechim topish muhim strategik vazifalardan biri hisoblanadi. Nizo — bu ikki yoki undan ortiq shaxs, guruh yoki tizim manfaatleri, qadriyatleri, maqsadleri yoki fikrlari o'rtasida kelishmovchilik paydo bo'lishi jarayonidir.

Ilmiy adabiyotlarda "nizo" tushunchasi turli yo'nalishlarda talqin etiladi. Psixologiyada nizo — shaxs ichki holati va tashqi muhit o'rtasidagi qarama-qarshilik bo'lsa, sotsiologiyada u ijtimoiy guruhlar o'rtasidagi manfaatlar to'qnashuvi sifatida talqin qilinadi. Menejment fanida esa nizo — bu tashkilotning normal faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi, lekin to'g'ri boshqarilganda rivojlanishga turtki beruvchi ijtimoiy jarayon sifatida qaraladi. Demak, nizo doimo salbiy hodisa emas, balki uni boshqarish darajasi uning natijasini belgilaydi.

Tashkilot ichidagi nizo, odatda, quyidagi sabablarga ko'ra yuzaga keladi: resurslarning cheklanganligi, vazifalarning noaniqligi, axborot yetishmasligi, rahbarlik uslublaridagi nomutanosiblik, xodimlar o'rtasidagi raqobat, qadriyatlar tizimidagi farqlar va motivatsiya darajasining pastligi. Shu sababli har bir tashkilot rahbari nizolarni erta aniqlash, ularning ildiz sabablarini tahlil qilish va konstruktiv yo'l bilan hal etishga intilishi zarur.

Tashkilotdagi nizolar mohiyatiga ko'ra ikki turga bo'linadi: konstruktiv (ijobiy) va destruktiv (salbiy) nizolar. Konstruktiv nizo tashkilot rivojiga turtki beradi, yangi g'oyalar paydo bo'lishiga sabab bo'ladi, raqobatni sog'lom yo'nalishda shakllantiradi. Destruktiv nizo esa ish jarayonini izdan chiqaradi, jamoada ishonchni kamaytiradi, mehnat unumdorligini pasaytiradi va psixologik muhitni buzadi. Shu bois nizo faqatgina mavjudligini emas, balki uning yo'nalishini ham to'g'ri aniqlash zarur.

Tashkilotlarda kuzatiladigan nizolarni shakliga va ishtirokchilariga qarab quyidagi asosiy turlarga ajratish mumkin:

1. Shaxs ichki nizolari. Bu turdagi nizo insonning o'zida, ya'ni ichki psixologik qarama-qarshilik sifatida namoyon bo'ladi. Masalan, xodim o'z kasbiy maqsadi bilan shaxsiy qadriyatlari o'rtasida ikkilanib qoladi. Ichki nizo insonning motivatsiyasiga, ish faoliyatiga va hatto sog'lig'iga ta'sir ko'rsatadi. Rahbarlar bunday holatlarda xodimga psixologik yordam ko'rsatish, uning ish sharoitini yaxshilash, ijtimoiy qo'llab-quvvatlash orqali nizo kuchayishini oldini olishi lozim.

2. Shaxslararo nizolar. Bu — eng ko'p uchraydigan nizo turi bo'lib, ikki yoki undan ortiq shaxs o'rtasidagi fikr, manfaat yoki xarakter farqlari natijasida kelib chiqadi. Masalan, rahbar va xodim o'rtasidagi ish uslubi to'g'risidagi kelishmovchilik, yoki xodimlar o'rtasidagi raqobat buning tipik ko'rinishlaridir. Shaxslararo nizolarni hal etishda kommunikatsiya ochiqligi, murosa va o'zaro hurmat muhim o'rin tutadi.

3. Guruh ichidagi nizolar. Tashkilotdagi kichik jamoalarda, masalan, bo'lim yoki loyiha guruhlarida paydo bo'ladigan kelishmovchiliklardir. Bunda rollar to'qnashuvi, vazifalarning noto'g'ri taqsimlanishi, yetakchilik uchun raqobat asosiy sabab bo'ladi. Guruh ichidagi nizolarni hal etish uchun rahbar jamoaviy maqsadni aniq belgilashi, har bir xodimning o'rni va mas'uliyatini aniqlab berishi zarur.

4. Guruhlararo nizolar. Bu turdagi nizo tashkilot ichidagi bo'limlar, masalan, marketing va ishlab chiqarish, yoki kadrlar va moliya bo'limlari o'rtasidagi manfaatlar to'qnashuvidan kelib chiqadi. Guruhlararo nizo ko'pincha resurslar uchun raqobat yoki vakolat chegaralarining noaniqligi bilan bog'liq bo'ladi. Bunday holatlarda rahbarlik strategiyasi hamda muvofiqlashtirish mexanizmlarining samaradorligi muhim rol o'ynaydi.

5. Tashkiliy va strukturaviy nizolar. Bu nizo turi boshqaruv tizimidagi kamchiliklar, masalan, vazifalar bo'linmasining noaniqligi, buyruqlar zanjiridagi buzilish yoki rahbarlik uslubining mos kelmasligi natijasida paydo bo'ladi. Tashkiliy nizo — bu tizimli muammo bo'lib, uni hal etish uchun tashkilot tuzilmasini tahlil qilish, ichki tartibni qayta ko'rib chiqish zarur.

6. Mehnat va iqtisodiy nizolar. Ish haqi, mukofot, lavozim, mehnat sharoiti, ijtimoiy adolat kabi masalalarda xodimlar o'rtasida kelishmovchilik paydo bo'ladi. Iqtisodiy nizolar ko'p hollarda kasaba uyushmalari, rahbariyat va xodimlar o'rtasidagi muzokaralarda yuzaga chiqadi. Bunday nizolarni hal etishda adolatli baholash, shaffof qaror qabul qilish va ochiq muloqot muhim ahamiyatga ega.

7. Maqsad va qadriyatlar to'qnashuvi. Har bir xodimning hayotiy qadriyatlari, maqsadlari va ishonchlari o'ziga xos. Tashkilot maqsadlari esa umumiy manfaatlarni ifodalaydi. Agar shaxs qadriyatlari tashkilot qadriyatlariga zid bo'lsa, nizo kelib chiqadi. Masalan, foyda olishni birinchi o'ringa qo'yuvchi korxonalar bilan ekologik qadriyatlarni ustuvor biluvchi xodim o'rtasidagi qarama-qarshilik. Bunday nizolarni boshqarish uchun tashkilot missiyasi va qadriyatlarini xodimlarga singdirish lozim.

Tashkilotdagi nizolarning yana bir muhim tasnifi – ularning ko‘rinishiga ko‘ra: ochiq va yashirin nizolar. Ochiq nizo ochiq norozilik, tortishuv yoki e‘tiroz orqali ifodalanadi, yashirin nizo esa xodimlarning jim noroziligi, passiv qarshilik yoki ishga befarqligi shaklida namoyon bo‘ladi. Rahbar yashirin nizolarni aniqlash uchun muntazam tahlil, anonim so‘rovlar yoki psixologik monitoring usullaridan foydalanishi kerak.

Ilmiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, nizolarni butunlay yo‘qotish emas, balki ularni ijobiy yo‘nalishga o‘tkazish eng samarali yo‘ldir. Nizo to‘g‘ri boshqarilganda ijodkorlikni oshiradi, yangi yechimlarni keltirib chiqaradi, rahbar va xodimlar o‘rtasidagi ishonchni mustahkamlaydi. Shuning uchun nizolarni boshqarish — bu ularni bostirish emas, balki samarali rivojlanish resursiga aylantirishdir.

Bugungi kunda ko‘plab tashkilotlar nizo menejmenti tizimini joriy etmoqda. Bu tizim psixologik treninglar, kommunikatsiya madaniyatini rivojlantirish, yetakchilik ko‘nikmalarini shakllantirish va nizolarni erta aniqlash mexanizmlarini o‘z ichiga oladi. Ayniqsa, inson resurslarini boshqarish (HR) bo‘limlarining asosiy vazifalaridan biri — jamoada sog‘lom muhitni ta‘minlash va nizolarni oldini olish hisoblanadi.

Tashkilotlarda nizolarning keng tarqalgan sabablari qatorida quyidagilarni sanash mumkin:

- Yetakchilikdagi adolatsizlik yoki avtoritar uslub;
- Axborot yetishmovchiligi yoki noto‘g‘ri uzatilishi;
- Motivatsiya tizimining noaniqligi;
- Mehnat bahosining adolatsiz taqsimlanishi;
- Shaxslararo antipatiya yoki stereotiplar;
- Ish jarayonida rollar to‘qnashuvi;
- Tashkilot qadriyatlarining noto‘g‘ri talqin qilinishi.

Shu bois rahbarlar nizo sabablari va turlarini chuqur bilmasdan, ularni samarali boshqarish imkoniga ega bo‘la olmaydi. Har bir nizo – bu o‘ziga xos ijtimoiy va psixologik jarayon bo‘lib, uni tahlil qilish uchun tizimli yondashuv talab etiladi. Nizolarni tahlil qilishda kommunikatsiya kanallari, rahbarlik uslublari, xodimlarning shaxsiy motivlari va tashkilot madaniyati o‘zaro bog‘liqlikda o‘rganilishi zarur.

Nizolarni keltirib chiqaruvchi omillar va sabablar

Tashkilotlarda nizolarning paydo bo‘lishi tasodifiy holat emas, balki murakkab ijtimoiy-psixologik va boshqaruv omillarining o‘zaro ta‘siri natijasidir. Har qanday ijtimoiy tizimda turli manfaatlar, qarashlar va qadriyatlar mavjud bo‘lganligi sababli nizo tabiiy jarayon sifatida qaraladi. Ammo muammo shundaki, bu nizolar ko‘pincha boshqaruv darajasidagi xatolar, kommunikatsiya uzilishlari va insoniy omillar tufayli kuchayib, destruktiv holatga o‘tadi. Shu bois, nizolarni keltirib chiqaruvchi asosiy omillarni aniqlash ularni samarali boshqarishning zaruriy sharti hisoblanadi.

Tashkilotda nizolar paydo bo‘lishiga sabab bo‘luvchi omillarni shartli ravishda tashkiliy, psixologik, ijtimoiy-iqtisodiy va kommunikativ omillarga bo‘lish mumkin. Har bir guruh omil o‘zining ta‘sir mexanizmi va oqibatlarini bilan farqlanadi.

1. Tashkiliy omillar. Tashkilotning ichki tuzilmasi, boshqaruv tizimi va mehnat taqsimoti nizolarning birlamchi manbalaridan biri hisoblanadi. Tashkiliy omillar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- Vakolat va mas'uliyatning noaniqligi. Ko'p hollarda xodimlar o'z vazifalari va mas'uliyat doiralarini aniq bilmaydi, bu esa qaror qabul qilishda ziddiyatlarga olib keladi. Rahbarlar o'rtasidagi vakolatlar chegarasi aniqlanmagan hollarda "ikki rahbarlik" holati yuzaga keladi, bu esa xodimlar orasida ishonchsizlik va tartibsizlikni keltirib chiqaradi.

- Tashkiliy tuzilmaning nomutanosibliigi. Vertikal va gorizontaal aloqa tizimlari to'g'ri yo'lga qo'yilmaganda, axborot oqimi buziladi, qarorlar kechikadi va bu nizo uchun qulay sharoit yaratadi.

- Resurslar taqchilligi. Moliyaviy, moddiy yoki inson resurslarining cheklanganligi jamoa a'zolari o'rtasida raqobatni kuchaytiradi. Cheklangan resurs uchun kurash har doim nizo potentsialini oshiradi.

- Motivatsiya tizimidagi kamchiliklar. Agar mukofotlash va rag'batlantirish tizimi adolatsiz bo'lsa, xodimlarda norozilik paydo bo'ladi. Bu holat bevosita nizo sabablaridan biridir. Masalan, bir xodimning mehnati e'tirof etilmay, boshqasi asossiz rag'batlantirilsa, bu ishonchsizlik va befarqlikka sabab bo'ladi.

- O'zgarishlarga qarshilik. Tashkilotlarda islohotlar, yangiliklar yoki texnologik o'zgarishlar kiritilayotganda xodimlar ularni qo'llab-quvvatlamasligi mumkin. Bu jarayon o'zgarishlarni qabul qilish psixologiyasiga bog'liq bo'lib, ko'pincha qarama-qarshiliklarga sabab bo'ladi.

## 2. Psixologik omillar

Nizolarning ko'p qismi insonning ichki psixologik holati va shaxsiy xususiyatlari bilan bog'liq. Har bir insonning temperament, xarakter, qadriyat, tajriba va dunyoqarashi farqli bo'lgani uchun ular turlicha munosabat bildiradilar. Shu bois psixologik omillar nizolarni keltirib chiqaruvchi eng kuchli sabablar qatoriga kiradi.

- Xarakterlar to'qnashuvi. Ekstravert va introvert shaxslarning bir jamoada faoliyat yuritishi, yoki dominant (ustun) shaxslar bilan bo'ysunuvchi shaxslarning o'zaro muomalasi murakkab psixologik holatlarni yuzaga keltiradi. Bu holatlarda muomala madaniyati va hissiy intizom muhim rol o'ynaydi.

- Ego va ambitsiyalar. Ba'zi xodimlar o'z fikrini ustun qo'yishga harakat qiladi, tanqidni qabul qilmaydi. Bu o'z-o'zini yuqori baholash (yoki "psixologik ustunlik") hissi tufayli nizo kuchayadi.

- Psixologik charchoq va stress. Ishdagi ortiqcha yuklama, muddatli topshiriqlar, rahbar bosimi yoki stress holati odamning hissiy muvozanatini buzadi. Natijada kichik sabab ham katta nizo manbai bo'lishi mumkin.

- E'tibor va hurmat yetishmasligi. Rahbarning xodim fikrini inobatga olmasligi, ularni tinglamasligi yoki tanqidni nojo'ya shaklda bildirish nizoning psixologik ildizini chuqurlashtiradi.

• Ish joyidagi o'zaro ishonchsizlik. Agar xodimlar bir-biriga yoki rahbarga ishonmasa, har bir qaror shubha bilan qabul qilinadi. Bu esa yashirin nizo shaklida kechib, keyinchalik ochiq to'qnashuvga olib keladi.

3. Ijtimoiy-iqtisodiy omillar. Tashkilot faoliyati iqtisodiy muhitdan ajralgan holda mavjud bo'la olmaydi. Shuning uchun iqtisodiy o'zgarishlar, inflyatsiya, mehnat haqi tizimidagi nomutanosiblik ham nizolar manbai bo'lishi mumkin.

• Ish haqi va ijtimoiy tengsizlik. Xodimlar o'rtasida maosh tafovuti, lavozimdagi adolatsizlik yoki moddiy rag'batlarning noaniqligi adolat hissini yo'qotadi. Bu holat eng ko'p mehnat nizolarini keltirib chiqaradi.

• Ish joyining xavfsizligi va barqarorligi. Ishdan bo'shatish, qisqartirish yoki vaqtincha to'xtatib qo'yish xodimlarda ishonchsizlikni kuchaytiradi. Bunday sharoitda har qanday qaror yoki o'zgarish nizo sifatida qabul qilinadi.

• Kasaba uyushmalari va rahbariyat o'rtasidagi kelishmovchilik. Ko'plab tashkilotlarda kasaba uyushmalari xodim manfaatlarini himoya qiladi. Agar rahbariyat bu fikrni e'tiborsiz qoldirsa, mehnat mojarolari kuchayadi.

• Tashqi iqtisodiy bosimlar. Bozor o'zgarishlari, soliq yukining ortishi yoki raqobat kuchayishi natijasida rahbariyat ishchi yuklamasini oshiradi. Bu esa xodimlarning noroziligiga sabab bo'ladi.

4. Kommunikativ omillar. Nizolarning eng keng tarqalgan sababi – bu noto'g'ri muloqotdir. Axborot yetishmasligi, noto'g'ri tushunish yoki ataylab buzilgan ma'lumot tashkilotda ziddiyatni kuchaytiradi. Shuning uchun kommunikatsiya tizimi sog'lom muhit yaratishda hal qiluvchi rol o'ynaydi.

• Axborotning noto'g'ri uzatilishi. Masalan, rahbar topshirig'i noto'g'ri talqin qilinsa yoki xodimga kech yetib borsa, natija kutilganidan butunlay farq qiladi. Bu holatda ayblovlar, e'tirozlar va ziddiyat paydo bo'ladi.

• Muloqot madaniyatining pastligi. Ba'zan xodimlar o'z fikrini keskin, haqoratli yoki noo'rin tarzda bildiradi. Bu esa muloqotda emotsional taranglikni keltirib chiqaradi. Tashkilotda etik normalarni buzish – nizo uchun eng xavfli omillardan biridir.

• Axborotni yashirish yoki noto'g'ri talqin qilish. Ba'zi hollarda xodimlar o'z foydasiga ma'lumotni yashiradi yoki o'zgartiradi. Bu rahbar qarorlarining ishonchligini pasaytiradi va nizo xavfini oshiradi.

• Teskari aloqaning yo'qligi. Agar rahbar xodim fikrini eshitmasa, natijada norozilik yig'ilib boradi. Ochiq teskari aloqa tizimi yo'qligi nizo uchun sharoit yaratadi.

5. Madaniy va qadriyat omillari. Tashkilotlar turli yoshdagi, millatdagi va dunyoqarashdagi xodimlardan iborat bo'ladi. Ularning madaniy qadriyatlari, diniy yoki milliy urf-odatlar ham turlicha. Shu bois, bu xilma-xillik to'g'ri boshqarilmasa, nizo manbaiga aylanadi.

• Qadriyatlar to'qnashuvi. Ba'zi xodimlar mehnatga jiddiy yondashsa, boshqalar uni ikkinchi darajali deb biladi. Bu farq ish intizomiga, jamoaviy ruhga va ishonchga ta'sir qiladi.

• Avlodlararo tafovut. Yosh xodimlar yangilikni tez qabul qiladi, keksaroq xodimlar esa ehtiyotkorlik bilan yondashadi. Bu holat “tajriba va yangilik” o’rtasidagi nizo shaklida namoyon bo’ladi.

• Til va kommunikatsiya madaniyati. Turli tillarda so’zlashuvchi yoki turli madaniyat vakillari o’rtasida tushunmovchilik paydo bo’lishi tabiiydir. Shu bois, madaniy moslashuv va tolerantlik madaniyatini rivojlantirish muhimdir.

6. Rahbarlik uslubi va boshqaruv madaniyati. Rahbarning shaxsiy fazilatlarini, yetakchilik uslubi va qaror qabul qilishdagi yondashuvi nizolarni keltirib chiqaruvchi eng muhim omillardan biridir. Tadqiqotlar shuni ko’rsatadiki, avtoritar rahbarlik uslubi eng ko’p ziddiyatli muhitni yaratadi, demokratik uslub esa nizolarni konstruktiv yo’nalishda boshqarishga yordam beradi.

• Avtoritar rahbarlik. Bunday rahbarlar buyruq berish orqali boshqaradi, xodim fikriga e’tibor bermaydi. Natijada xodimlarda qo’rquv, norozilik va passiv qarshilik kuchayadi.

• Liberal rahbarlik. Tartibsizlik va nazoratning yetishmasligi nizolarga sabab bo’ladi. Xodimlar o’zaro mas’uliyatni bir-biriga yuklaydi, bu esa ichki qarama-qarshilikni kuchaytiradi.

• Demokratik rahbarlik. Eng maqbul uslub hisoblanadi. Bu yondashuvda rahbar har bir xodim fikrini tinglaydi, muhokama va murosaga asoslangan qarorlar qabul qiladi. Natijada nizolar kamayadi yoki konstruktiv yo’nalishda hal etiladi.

Xulosa. Tashkilotlarda nizolarni boshqarish zamonaviy boshqaruv fanining muhim yo’nalishlaridan biridir. Har qanday nizo — bu tashkilotdagi o’zgarishlar, fikrlar xilma-xilligi va insoniy munosabatlarning tabiiy natijasidir. Nizolarni butunlay yo’qotish emas, balki ularni to’g’ri yo’naltirish, konstruktiv shaklga keltirish tashkilotning rivojlanish omili sifatida xizmat qiladi.

Tadqiqot davomida aniqlanishicha, nizolarning asosiy sabablari kommunikatsiya buzilishi, adolatsizlik hissi, manfaatlar to’qnashuvi, rahbarlik uslubining noaniqligi va ijtimoiy-psixologik muhitning beqarorligidir. Shuningdek, tashkilotda konfliktologik madaniyatning yetishmasligi, xodimlar orasida muloqot kompetensiyasining pastligi ham nizolarning ko’payishiga olib keladi.

Nizolarni boshqarishda quyidagi yo’nalishlar samarali deb topildi:

- ochiq muloqotni rivojlantirish va ishonch muhitini yaratish;
- rahbarning adolatli va empatik yondashuvi;
- xodimlar orasida konfliktologik savodxonlikni oshirish;
- motivatsiya va rag’bat tizimini qayta ko’rib chiqish;
- psixologik treninglar, mediatorlik va muzokara usullaridan foydalanish.

Xulosa qilib aytganda, nizolarni to’g’ri boshqarish tashkilotdagi sog’lom muhit, samaradorlik va jamoaning birdamligi uchun asosiy shartdir. Shu bois, har bir rahbar va mutaxassis nizo jarayonlarini boshqarish bo’yicha bilim va ko’nikmalarga ega bo’lishi zarur.

**FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:**

1. Abdullaev A., "Tashkilotlarda boshqaruv psixologiyasi", Toshkent: Iqtisodiyot, 2022.
2. Karimova N., "Konfliktologiya asoslari", Toshkent: Fan va texnologiya, 2021.
3. Robbins S. P., "Organizational Behavior", Pearson Education, 2019.
4. Thomas K. W., Kilmann R. H., "Conflict and Conflict Management", Journal of Organizational Studies, 2018.
5. Rahim M. A., "Managing Conflict in Organizations", Routledge, 2020.
6. G'ulomov S., "Inson resurslarini boshqarish", Toshkent: Iqtisod-Moliya, 2023.
7. Follett M. P., "Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett", Routledge, 2017.
8. Mintzberg H., "The Nature of Managerial Work", Harper & Row, 2019.
9. O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi, yangi tahriri, 2023 yil.
10. F. Yuldasheva, "Tashkilotlarda nizolarni hal etishning psixologik omillari", O'zMU Ilmiy axboroti, 2024.