

LOYIHA JAMOALARIDA NIZOLARNI BOSHQARISH MUAMMOLARI

Akmal Hasanboyevich Sayidov

Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi, loyiha boshqaruvi mutaxassisiligi magistranti

Annotasiya: Maqolada tashkilotlar va loyiha ishchi guruhlaridagi nizolarni boshqarish usullari muhokama qilinadi. Nizolarni boshqarish boshqaruvning umumiy funksiyalaridan birining ajralmas qismi sifatida - boshqaruv yoki muvofiqlashtirish funksiyasiga kiritilgan. Biroq, har qanday holatda, loyiha maqsadlariga erishish uchun mojarolarni hal qilishning ahamiyati shubhasizdir. Nizolarni hal qilish uchun uslub va muayyan harakatlar majmuini aniqlashning barcha yondashuvlarini hal qilishdir. Beshta asosiy yondashuv aniqlandi: hamkorlik, raqobat, qochish, moslashish (bir tomonlama yon berish) va murosaga kelish (o'zaro yon berish). Biznes va boshqaruv amaliyotining o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib, turli mamlakatlar uchun bu uslublarning ba'zilar ko'proq, boshqalari esa kamroq xarakterli ekanligi ta'kidlanadi. Jamoaviy yoki individuallikning aniq ustunligi bo'lmagan sivilizatsiya, bu muayyan vaziyatga qarab barcha uslublarning maqbulligini ko'rsatadi. Loyiha ishchi guruhidagi nizolarni boshqarishning muayyan usullari boshqalarga qaraganda ko'proq yoki kamroq maqbul bo'lgan vaziyatlarning ayrim xususiyatlari ko'rib chiqiladi. Loyiha jamoasining samaradorligini oshirish uchun uning jamoasi, rahbari va hozirgi holatini to'g'ri va real baholash muhimdir.

Kirish: Nizo - bu bir tomonning o'z manfaatlariga boshqa tomonning harakatlari salbiy ta'sir ko'rsatishini tushunadigan jarayondir. Bu shuni anglatadiki, nizo ikki yoki undan ortiq shaxslar yoki ularning guruhlarini ishtirokidagi jarayon bo'lib, unda bir tomon ikkinchi tomonning harakatlarini o'ziga zid deb qabul qilishi kerak. Tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, nizo barcha jamoa faoliyatining umumiy xususiyati va kundalik o'zaro ta'sirning ajralmas qismidir.

Jamoa a'zolarining boshqalarning harakatlari ularning maqsadlariga qanday ta'sir qilishi mumkinligi haqidagi tasavvurlari o'zaro munosabatlarning tabiatiga ham, nizolarni boshqarishning yakuniy natijalariga ham sezilarli ta'sir qiladi. Turli tadqiqotlarda jamoaning nizolarni qanday boshqarishi jamoa faoliyatiga kuchli ta'sir ko'rsatishi qayd etilgan. Shu sababli, guruh muhitida nizolarni boshqarishga turlicha yondashuvlar jamoalarning o'z harakatlarini qanday muvofiqlashtirishiga ta'sir qilishi mumkin.

Vaqtinchalik tashkilotlarda, shu jumladan loyiha guruhlarida muvofiqlashtirish guruh rahbarining asosiy vakolati hisoblanadi.

Muvofiqlashtirish muammolari tadqiqotchilar tomonidan turli kontekstlarda, jumladan, tashkiliy dizayn, texnologiyani qabul qilish va innovatsiyalar va guruh raqobatida ta'kidlangan. Loyihaga asoslangan yoki matritsali tuzilmalar doirasida tuzilgan ko'plab vaqtinchalik tashkilotlarda jamoani muvofiqlashtirish juda murakkab va dinamik muhitlar kontekstida amalga oshiriladi. Binobarin, u loyihani boshqarish doirasida samarali jamoaviy ishlashga erishish uchun qiyin kontekstni ifodalaydi.

Tadqiqot usullari

Barcha tarmoqlar va faoliyat yo'nalishlarida amalga oshirilayotgan kompleks loyihalar sonining tez o'sishi tashkilotlar ichida va o'rtasida turli ziddiyatlarga olib keldi. Jamoa a'zolari o'rtasidagi ziddiyatning loyiha faoliyatiga ta'siri ko'plab o'zgaruvchilarga qarab halokatli yoki konstruktiv bo'lishi mumkin, masalan, rahbarning nizolarni boshqarish uslubi, nizoning tabiati, nizolarni hal qilishda jamoa a'zolarining tasavvurlari va boshqalar.

Menejmentda nizolarni boshqarish bo'yicha dastlabki ishlarda shaxslararo nizolarni hal qilishning nazariy jihatdan tavsiflangan bir nechta uslublari taklif qilindi, ular eng umumiy shaklda nizolarni boshqarish strategiyalarini beshta uslubga tasniflash asosini yaratdi: majburlash, chekinish, yumshatish, murosaga kelish va qarama-qarshilik. Ushbu beshta strategiya jamoa rahbarining xatti-harakati bilan bog'liq ikkita keng o'lchovga guruhlangan, xususan:

1) odamlarga g'amxo'rlik qilish;

2) vazifaga g'amxo'rlik qilish.

Keyinchalik ish nizolarni bartaraf etish usullarini guruhlariga ajratdi va ularni belgilangan ikkita o'lchovga qo'ydi, natijada nizolarni boshqarishning asosiy jihatlari paydo bo'ldi:

1) hamkorlik, uning doirasida individual muammolar shaxslararo muammolardan ustun turadi va asosiy maqsad nizolar va ularning natijalariga qaramay yakuniy maqsadga erishishdir;

2) o'ziga g'amxo'rlik har bir shaxs uchun muhimroq bo'lsa va menejment xodimlarning bunday fikr va xatti-harakatlarga bo'lgan huquqini qo'llab-quvvatlasa, qat'iyatlik.

Ushbu ikki o'lchov bilan bir qatorda, shaxsning hamkorlik yoki qat'iylikni qo'llash darajasiga qarab, nizolarni hal qilishning besh xil uslubi taqdim etildi: hamkorlik, raqobat, kelishuv, qochish va murosaga kelish.

Tahlil.

Nizolarni boshqarishda o'zaro bog'liqlik odamlar o'z hamkasblarining qobiliyatlari va imkoniyatlarini, ular o'zlariga o'xshashmi yoki sezilarli darajada farq qiladimi, ularni qadrlaydigan ssenariyni tavsiflaydi, bu birinchi navbatda nizolarni hal qilishda maqsadlarga birgalikda erishish va ochiq muloqotga olib keladi. Agar odamlar o'zlarini boshqalarning qobiliyatlari, fikrlari va resurslariga muhtoj deb hisoblasalar, ularda nizolarni birgalikda hal qilish uchun ko'proq sabablar bo'ladi. Darhaqiqat, amaliy kuzatishlar shuni ko'rsatadiki, har xil, ammo bir-birini to'ldiradigan qobiliyatlarga (bilim, ko'nikma, tajriba) ega bo'lgan odamlardan tashkil topgan o'zaro bog'liq guruhlarda nizolar ko'pincha guruh ichida hal qilinadi yoki yuzaga kelganda, shaxslarga o'tmaydi va surunkali holga kelmaydi. Shunga ko'ra, guruh a'zolari ham uzoq muddatli munosabatlarni o'rnatish va birgalikda samarali ishlashni davom ettirish uchun o'zaro manfaatlar uchun mojarolarni birgalikda hal qilishni talab qiladigan nuqtaga erishishlari mumkin.

Nizolarni birgalikda boshqarish uslubiga ega bo'lgan loyiha menejrlari nizolarni hal qilishda ochiqroq va hattoki muvaffaqiyatli rahbarlar deb hisoblanadilar. Biroq, ko'pincha ularning asosiy qadriyati nizo paytida xatti-harakatlarning o'zi emas, balki xodimlarni dastlabki tanlashdir. Xulosa qilish mumkinki, o'zaro bog'liqlik nizolarni birgalikda boshqarishga yordam beradi, bu esa loyiha doirasida yaxshiroq muvofiqlashtirishga olib kelishi mumkin. Xitoy yoki Yaponiya kabi kollektivistik jamiyatlarda ko'pincha nizolarni birgalikda hal qilish odamlarda adolatli munosabatni yuqoriroq idrok etishga olib kelishi mumkin, bu esa o'z navbatida jamoaviy ishning yaxshilanishiga olib keladi.

Ijobiy natijalarga erishish nuqtai nazaridan, kooperativ uslub qarama-qarshi tushunchalarni amalga oshirish, qarama-qarshi qarashlarni o'zlashtirish, maqbul alternatalarni ishlab chiqish va odamlar o'rtasidagi munosabatlarni mustahkamlash uchun ochiq shovqinni rag'batlantiradi. Bu ikkala tomon uchun foydali bo'lgan o'zaro yechimlarga olib keladi. Jamoa a'zolari o'zlarining umumiy maqsadlariga e'tibor qaratish orqali nizolarni birgalikda hal qilish strategiyasini qabul qilishlari mumkin. Ular o'z faoliyatlaridan o'zaro manfaat ko'rishlarini, har kimning nuqtai nazarini eshitishga intilishlarini va o'zaro amaliy yechim ishlab chiqish uchun turli takliflarni birlashtirishga tayyor ekanliklarini namoyish etadilar. Jamoaviy uslub ochiq muloqot, boshqalarga sezgirlik, umumiy tushunish va o'zaro manfaatli alternatalarni ishlab chiqish bilan tavsiflanadi.

Jamoaviy nizolarni boshqarish uslubi jamoaning yuqori samaradorligi va kerakli individual xatti-harakatlarga yordam beradi deb ishoniladi. Bundan tashqari, nizolarni birgalikda hal qila oladigan loyiha guruhlar qo'shimcha boshqaruv bosimisiz o'z faoliyatini yaxshilashlari mumkin. Xususan, jamoaning bir qismi bo'lishdan individual qoniqish ifodasi, jamoa samaradorligi, innovatsiya va ijodkorlik uchun rag'batlantirish va maqsadlarga erishishning yaxshilanishi - bularning barchasi nizolarni boshqarishga hamkorlikda yondashishning natijasi ekanligi ta'kidlanadi.

Raqobat ziddiyatlari jamoa a'zolarining mustaqilligini oshiradi. Raqobat uslubi (o'z-o'zidan yuqori tashvish va boshqalar uchun kam tashvish) g'alaba qozonish stsenariysi bilan bog'liq edi. Bu bir tomonning ikkinchisiga taslim bo'lishiga olib keladigan qarama-qarshilik yondashuvidir. Yang, Cheng va Chuang ushbu uslubda keng qo'llaniladigan taktikalarni sanab o'tdilar, ular quyidagilardan iborat: masalalar bo'yicha to'g'ridan-to'g'ri muloqot qilish, doimiy ravishda boshqa tomonlarning fikriga qo'shilmaslik va o'z pozitsiyasini saqlab qolish va aloqa kanallarini nazorat qilishdan foydalanishga urinish.

Ushbu strategiyani amalga oshiruvchi menejerlar yoki jamoa rahbarlari o'z fikrlari yoki qarashlarini o'z bo'ysunuvchilariga yuklashga moyildirlar va nizo ko'pincha istalmagan natijalar bilan tugaydi. Bunday rahbarlar o'zlarining raqobatbardosh harakatlarini ta'kidlaydilar, bu esa boshqalarning loyiha maqsadlariga erishishdan uzoqlashishiga olib kelishi mumkin. Ular nizoga g'alaba qozonish muammosi sifatida qarashadi: agar ikkinchisi g'alaba qozonsa, u yutqazadi. Bu samarali muloqotga xalaqit beradi va ziddiyatdagi eng kuchli tomondan o'z fikrlarini o'rnatishga olib keladi. Mustaqillikka ko'proq intiladigan va o'zaro bog'liqlikka kamroq e'tibor qaratadigan odamlar nizolarni yengishning raqobatbardosh uslubiga o'tishlari mumkin, bu esa g'alaba qozongan vaziyatlarda g'alaba qozonishdan farqli o'laroq, maksimal shaxsiy daromad olish ehtimolini oshiradi.

Qochish yondashuvi masalalar bo'yicha suhbatni minimallashtirish orqali nizolarni tezda bartaraf etishga qaratilgan. Mojarolardan qochish uslubi odatda tuzoqlar va muammolarni tomonlar o'rtasida oshkor qilmaslik va muhokama qilmaslik kerakligiga asoslanadi. U o'ziga va boshqalarga nisbatan kam qayg'urishi bilan ajralib turadi va uni e'tiborsiz qoldirish yoki muhokamani yangi mavzuga o'tkazish orqali nizoni aniq hal qilishni cheklashga yordam beradigan harakatlarga intiladi. Nizolarni boshqarishning ushbu uslubi aloqani uzish, kuchayish va chekinish ssenariylari bilan taqqoslanadi. Nizolarni boshqarishning ushbu uslubini qabul qilganlar kuchli g'azab va g'azablanish hissiyotlarini namoyish etmaydilar. Ular o'zlarining shaxsiy tashvishlari yoki boshqa jamoa a'zolarining tashvishlari haqida qayg'urmaydigandek harakat qilishadi.

Yevropa va Sharqiy Osiyo boshqaruv amaliyotida nizolarni boshqarishda qochish uslubi ancha keng tarqalgan. Jamoaviy madaniyatlar o'zaro bog'liqlik va odamlarning ko'p jihatdan bir-biriga bog'liqligini so'zsiz qabul qilishga qaratilgan deb hisoblanadi. Biroq, individuallik Evropa madaniyatlari ish paytida shaxsiy fikrlar, istaklar va imtiyozlardan butunlay voz kechib, faqat maqsadga muvofiq harakat qilishadi, bu esa variantlardan biri sifatida qochish uslubini keltirib chiqarishi mumkin. Shunga ko'ra, ba'zi odamlar nizolarni hal qilishning ushbu uslubini faqat o'z munosabatlarini saqlab qolish niyatida bo'lganligi sababli qabul qilishlari mumkin, ammo bu loyiha jamoasining ishlamay qolishiga olib kelishi mumkin.

Uyg'unlik uslubi (o'zini past darajada tashvishlantirmaslik va boshqalarga nisbatan yuqori tashvish) muqobil variantlarni nomukammal baholash, shuningdek, boshqalarni kechiktirishning bir tomonlama funktsiyasi bilan tavsiflanadi, bu odatda past sifatli qarorlarga olib keladi, chunki ular kuchliroq xarakter yoki jamoaning katta a'zosi tomonidan taklif qilingan. Yaxshi odam boshqalarga g'amxo'rlik qilish uchun o'z tashvishlariga e'tibor bermaydi, lekin yaxshi bo'lish har doim ham eng yaxshi biznes qaror emas. Nizolarni boshqarishning bunday uslubi odatda boshliqlar bilan ziddiyatlarni hal qilganda, ayniqsa menejerlar bo'ysunuvchi jamoalarda hukmronlik qilganda paydo bo'ladi. Yuqorida aytilganlarga qo'shimcha ravishda, shaxsiy manfaatlar loyiha, tashkilot manfaatlariga zid bo'lgan holatlarda yoki ozchilikning nuqtai nazari ko'pchilik nuqtai nazariga zid bo'lgan holatlarda ham kuzatiladi. Bu itoatkor xulq-atvor bilan bog'liq bo'lib, u boshqa tomonni qondirish uchun o'z xohish-istaklarini chetga surib qo'yish, boshqa tomonning qarorlariga rozi bo'lish va boshqalarning dalillari yoki bayonotlariga bo'ysunish, o'z fikrini rad etish yoki rad etishdan iborat.

Nizolarni boshqarishning murosali uslubi ikki tamoyil o'rtasidagi yo'lning o'rtasida joylashgan: o'ziga g'amxo'rlik qilish va boshqalarga g'amxo'rlik qilish. Murosaga kelish strategiyalari o'zaro kelishuvlarga erishishga mo'tadil e'tiborni ko'rsatadi, lekin ularga erishish uchun birgalikdagi sa'y-harakatlardan unchalik qiziqmaydi. Ushbu uslubni ba'zan muammoni hal qilishning ikkilanuvchi alternativi sifatida tavsiflash mumkin. Ikkala tomon ham o'zaro yon berish orqali ba'zi yutuqlarga, shuningdek, ba'zi yo'qotishlarga erishishlari mumkin, bunda har bir tomon suboptimal, ammo o'zaro maqbul natijaga kelish uchun ba'zi zarur istaklari yoki maqsadlaridan voz kechishi mumkin.

Odamlar, odatda, mojaroning asosiy sabablarini ochish istagi to'liq qo'llab-quvvatlanmasa, bu uslubni qabul qilishadi. Murosa yondashuvi turli xil taktikalarni o'z ichiga oladi: adolat kontseptsiyasiga bo'ysunish, o'zaro kelishuvlar bo'yicha maslahatlar, foydani oshirish va yo'qotishlarni kamaytirish, tomonlarni yarmida kutib olish, xarajatlarni o'zgarishlarga bo'lish va muammoning tez va qisqa muddatli yechimini topish. Shuningdek, u boshqalarning ehtiyojlari bilan bir qatorda shaxsning shaxsiy ehtiyojlarini qondirishga qaratilganligi nuqtai nazaridan ham o'ziga xoslik sifatida qayd etilgan.

Murosaga kelish odatda nafaqat G'arbning tashkiliy kontekstida: kompaniyalar va loyiha ishchi guruhlarida, balki ba'zi Osiyo muhitlarida, shuningdek, O'zbekistonda ham nizolarni hal qilishning boshqa strategiyalariga muhim qo'shimcha sifatida qabul qilinadi. Bir qator tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, kompromis uslubi kompaniyalarning innovatsion muvaffaqiyati uchun ijobiy oqibatlarga olib keladi, jamoa faoliyati bilan ijobiy bog'liq va nizolarning zararli tomonlari bilan salbiy bog'liq.

Xulosa.

Yuqoridagilarga asoslanib, loyiha ishchi guruhidagi nizolarni hal qilishning ba'zi usullari boshqalarga qaraganda ko'proq yoki kamroq maqbul bo'lgan bir qator shartlarni aniqlash kerak [2]:

1. Qattiq vaqt tanqisligi sharoitida eng kam qabul qilinadigan usul murosaga kelish bo'lib, u har qanday holatda ham muhokama va muzokaralarni talab qiladi. Va eng yaxshi variantlar moslashish va qochishdir.
2. Raqobat usulini amalga oshirish uchun jamoaning bir qismi o'z manfaatlari va maqsadlarini ifoda etgan bo'lishi kerak, lekin ko'pincha jamoaning muhim qismi butunlay befarq va harakatsizdir. Bunday shaxslar o'zlarining ish soatlariga xizmat qilishdan boshqa narsaga qiziqmasdan boshqalarga raqobat taklif qila olmaydilar. Bunday vaziyatda hamkorlik uslubi qabul qilinishi mumkin emas, chunki guruhning tashabbuskor bo'lmagan qismi bilan hamkorlik qilish samarasizdir. Ammo bunday vaziyat uchun kichik tashabbus guruhining buyrug'i bilan moslashtirilgan uslub juda mos keladi.
3. Ijodiy (shu jumladan innovatsion) loyihalarni amalga oshirishda, aksincha, ishning ayrim ishtirokchilarining boshqalarga nisbatan buyrug'i qabul qilinishi mumkin emas, shuning uchun hamkorlik eng yaxshi yo'lga aylanadi, murosaga kelish va raqobat maqbuldir, lekin chetlab o'tish va bir tomonlama yondoshuvlar shaklida moslashuv qabul qilinishi mumkin emas.
4. Loyiha ishtirokchilarining malakasi va alohida ahamiyati kam bo'lsa, hamkorlik va murosaga kelish eng mos keladi; qochishga yo'l qo'yiladi.

Har bir aniq vaziyatning o'ziga xos xususiyatlarini va tuzilgan loyiha jamoasining xususiyatlarini real va to'g'ri aniqlash ziddiyatli vaziyatlarda ish uslublarini tanlashda rahbariyatning moslashuvchanligi bilan birgalikda nizolarni loyiha maqsadlariga erishishga zarar yetkazmasdan tezda hal qilish imkonini beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Герасимова Н.А., Когтева А.Н., Шевцова Н.М. Развитие человеческого капитала в условиях цифровизации // Теория и практика инновационных технологий в АПК:

материалы национальной научно-практической конференции. Воронеж, 2021. С. 284–288.

2. Когтева А.Н. Экономическая эффективность мероприятий по повышению мотивации персонала предприятия // Теория и практика организации промышленного производства. Эффективность организации и управления промышленными предприятиями: проблемы и пути решения: материалы Международной научно-практической конференции. Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2017. С. 131–135.

3. Сабетова Т.В. Система управления развитием персонала компании // Проблемы ресурсообеспеченности и перспективы развития агропромышленного комплекса: материалы национальной научно-практической конференции. Воронеж, 2021. С. 268–273.

4. Coetzer G.H., Trimble R. An empirical examination of the relationship between adult attention deficit, cooperative conflict management and efficacy for working in teams // American Journal of Business. 2010. № 25(1). P. 25–34.