

TASHKILOTLARDA YASHIRIN (LATENT) KONFLIKTLARNI ERTA ANIQLASHNING IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK MEXANIZMLARI

Shoxruz Xon F.Eshboyev

Buxoro xalqaro universiteti tayanch-doktoranti

Annotatsiya. Ushbu tezisda tashkilotlarda yashirin (latent) konfliktlarni erta aniqlashning ijtimoiy-psixologik mexanizmlari tahlil qilinadi. Tadqiqot doirasida konfliktlarning affektiv, xulqiy va kommunikativ komponentlari o'zaro bog'liqlikda o'rganilib, ularning shakllanishiga ta'sir etuvchi omillar aniqlangan. Empirik tahlil natijalariga ko'ra, latent konfliktlarning asosiy indikatorlari sifatida muloqot sovuqligi, ishonch darajasining pasayishi, chekinish strategiyasining ustunligi, passiv-agressiv xatti-harakatlar hamda dushmanlik darajasining ortishi ajratib ko'rsatildi. Shuningdek, emotsional barqarorligi yuqori va agressivligi past bo'lgan xodimlar konflikt vaziyatlarida mediatorlik rolini bajarishga ko'proq moyil ekani aniqlandi. Tadqiqot natijalari tashkilotlarda konfliktlarni erta aniqlash va ularni konstruktiv boshqarish uchun kompleks diagnostik yondashuvlardan foydalanish zarurligini asoslaydi.

Kalit so'zlar: latent konflikt, konflikt diagnostikasi, ijtimoiy-psixologik mexanizmlar, affektiv omillar, konflikt strategiyalari, emotsional intellekt, mediatorlik, tashkilot psixologiyasi, kommunikativ iqlim, ishonch

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РАННЕГО ВЫЯВЛЕНИЯ ЛАТЕНТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Эшбоев Шохрух Хон

докторант Бухарского международного университета

Аннотация. В данной работе рассматриваются социально-психологические механизмы раннего выявления латентных конфликтов в

организациях. В рамках исследования проанализированы аффективные, поведенческие и коммуникативные компоненты конфликта в их взаимосвязи, а также выявлены факторы, влияющие на их формирование.

По результатам эмпирического анализа установлено, что основными индикаторами латентных конфликтов являются снижение качества коммуникации, падение уровня доверия, преобладание стратегии избегания, пассивно-агрессивное поведение и рост враждебности.

Кроме того, выявлено, что сотрудники с высокой эмоциональной устойчивостью и низким уровнем агрессивности чаще проявляют склонность к выполнению медиаторской роли в конфликтных ситуациях. Полученные результаты обосновывают необходимость применения комплексного диагностического подхода для раннего выявления и конструктивного управления конфликтами в организациях.

Ключевые слова: латентный конфликт, диагностика конфликтов, социально-психологические механизмы, аффективные факторы, конфликтные стратегии, эмоциональный интеллект, медиация, организационная психология, коммуникативный климат, доверие

SOCIO-PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF EARLY DETECTION OF LATENT CONFLICTS IN ORGANIZATIONS

Eshboyev Shoxruz Xon

Doctoral student, Bukhara International University

Abstract. This paper examines the socio-psychological mechanisms of early detection of latent conflicts in organizations. The study explores affective, behavioral, and communicative components of conflict in their interrelation and identifies the key factors influencing their formation.

The empirical findings reveal that the main indicators of latent conflicts include communication coldness, decline in trust, dominance of avoidance

strategies, passive-aggressive behavior, and increased hostility. In addition, employees with high emotional stability and low levels of aggression tend to demonstrate stronger mediation potential in conflict situations.

The results emphasize the importance of applying a comprehensive diagnostic approach for the early identification and constructive management of conflicts in organizational settings.

Keywords: latent conflict, conflict diagnostics, socio-psychological mechanisms, affective factors, conflict strategies, emotional intelligence, mediation, organizational psychology, communication climate, trust

Zamonaviy tashkilotlarda konfliktlar har doim ham ochiq qarama-qarshilik shaklida yuzaga chiqavermaydi. Ko'p hollarda ular yashirin, ya'ni latent holatda kechadi. Ijtimoiy psixologiya doirasida olib borilgan tadqiqotlarda (G.M. Andreeva, N.V. Grishina) bunday konfliktlar bevosita ifodalanmasa-da, ichki ziddiyat, ishonchsizlik va muloqotdagi uzilishlar orqali seziladigan jarayon sifatida izohlanadi.

Birinchi qarashda bunday vaziyatlar muammo emasdek tuyulishi mumkin. Jamoada ochiq tortishuv yo'q, hamma "tinch" ishlayotgandek ko'rinadi. Lekin amalda bu tinchlik nisbiy bo'ladi: muloqot sovuqlashadi, ishonch asta-sekin pasayadi, odamlar muammolarni ochiq aytish o'rniga ichida olib yuradi. Natijada konflikt tashqariga chiqmagan holda ichkarida "to'planib boradi" va ma'lum bir nuqtada keskinlashadi.

O'zbekiston tashkilotlari sharoitida bu masala yanada sezilarliroq. Chunki ko'plab jamoalarda ierarxiya kuchli, ochiq qarama-qarshilikdan qochish odati mavjud, muloqot esa ko'pincha ehtiyotkor va bilvosita tarzda olib boriladi. Shu sababli nizolar ko'pincha ochiq emas, balki yashirin shaklda davom etadi va vaqtida aniqlanmay qoladi.

Shu nuqtai nazardan, tashkilotlarda yashirin konfliktlarni erta aniqlash, ularning qanday paydo bo'lishini va qanday belgilar orqali sezilishini tushunish muhim ilmiy va amaliy vazifa hisoblanadi.

Tadqiqotning asosiy maqsadi — tashkilotlarda yashirin (latent) konfliktlarni aniqlash mexanizmlarini tizimli ravishda yoritish, ularning shakllanishiga ta'sir etuvchi ijtimoiy-psixologik omillarni ochib berish hamda amaliy jihatdan ahamiyatli bo'lgan diagnostik indikatorlarni belgilashdan iborat. Shu bilan birga, tadqiqot doirasida latent konfliktlarning affektiv, xulqiy va kommunikativ komponentlari o'zaro bog'liqlikda tahlil qilinib, ularni erta aniqlash va oldini olishga xizmat qiluvchi yondashuvlar asoslanadi.

Konfliktlarni tushunishda ularning faqat tashqi ko'rinishiga qarash yetarli emas. Ko'p hollarda nizo ichki psixologik jarayonlar bilan bog'liq bo'ladi. M. Deutsch fikriga ko'ra, konfliktlar konstruktiv yoki destruktiv yo'nalishda rivojlanishi mumkin va bu, asosan, ishtirokchilarning o'zaro munosabati hamda muloqot sifatiga bog'liq (Deutsch, 1973). Shu jihatdan qaraganda, konflikt har doim ham salbiy hodisa emas — to'g'ri boshqarilsa, u rivojlanish omiliga ham aylanishi mumkin.

Konflikt paytida odam qanday yo'l tutishi ham muhim. A. Rahim tomonidan taklif etilgan modelda insonlar odatda besh xil strategiyadan foydalanadi: hamkorlik, raqobat, murosa, chekinish va moslashuv (Rahim, 2002). Bu strategiyalar orqali odam o'z manfaatini qanchalik himoya qilishi yoki boshqalar bilan qanchalik hisoblashishi namoyon bo'ladi. Natijada aynan shu tanlov jamoadagi munosabatlarning qayerga qarab ketishini belgilaydi.

Biroq har qanday xulq ortida emotsiya turadi. Buss va Perry ko'rsatganidek, g'azab, dushmanlik yoki tajovuz kabi holatlar konfliktning ichki "harakatlantiruvchi kuchi" hisoblanadi (Buss, Perry, 1992). Ya'ni, nizo ko'pincha tashqi vaziyatdan ko'ra, odamning ichki reaksiyasi bilan kuchayadi yoki aksincha, yumshaydi.

Shu bilan birga, konfliktni qanday boshqarish ko'p jihatdan emotsional intellektga ham bog'liq. D. Goleman ta'kidlaganidek, o'z his-tuyg'ularini boshqara olish, boshqalarni tushunish va vaziyatga moslashish qobiliyati yuqori bo'lgan shaxslar konfliktni keskinlashtirmasdan, aksincha, uni muvozanatlashga moyil bo'ladi (Goleman, 1995).

Natijada, konfliktni to'liq tushunish uchun uni uch jihatda ko'rish kerak: emotsiya, xulq va muloqot. Aynan shu uchlik yashirin konfliktlarni ham tushuntirib berishga yordam beradi.

Tadqiqotda yashirin (latent) konfliktlarni aniqlash uchun bir nechta o'zaro bog'liq psixologik metodikalardan foydalanildi. Bu metodikalar konfliktni turli jihatdan — emotsional holat, xulq strategiyalari va muloqot uslubi nuqtai nazaridan baholash imkonini beradi.

Avvalo, xodimlarning affektiv reaktivligi va ichki emotsional holatini aniqlash maqsadida Buss–Perry (BPAQ) so'rovnomasi qo'llanildi. Mazkur metodika konfliktning tashqi ko'rinishidan ko'ra, uning ichki psixologik fonini tushunishda muhim ahamiyat kasb etadi. Chunki ko'plab nizolar bevosita ochiq qarama-qarshilikdan emas, balki shaxsning g'azab, dushmanlik, ichki zo'riqish yoki tajovuzkor reaksiyaga moyilligi kabi affektiv holatlaridan boshlanadi. BPAQ aynan shu jihatlarni o'lchash imkonini beradigan ishonchli psixodiagnostik vosita sifatida tanlandi. Ushbu metodika yordamida g'azab, dushmanlik, og'zaki tajovuz va jismoniy tajovuz ko'rsatkichlari baholandi. Natijada respondentlarning konfliktga nisbatan ichki emotsional tayyorgarligi, frustratsiyaga munosabati hamda nizoli vaziyatlarda keskin reaksiya ko'rsatish ehtimolini aniqlash uchun zarur bo'lgan affektiv indikatorlar olindi. Shu ma'noda, BPAQ tadqiqotda konfliktning "ichki energiyasi"ni tushunishga xizmat qiluvchi dastlabki diagnostik bosqich vazifasini bajardi.

Konflikt vaziyatida xodimlarning qanday yo'l tutishini, ya'ni nizoli sharoitda qaysi strategiyani afzal ko'rishini aniqlash uchun Rahimning ROCI-II metodikasidan foydalanildi. Mazkur metodika tashkilot ichidagi konfliktlarni boshqarish uslublarini o'rganishga mo'ljallangani bilan alohida ahamiyatga ega. U nizoni faqat individual hissiyot emas, balki ijtimoiy munosabat va muloqot jarayonida namoyon bo'ladigan strategik xulq sifatida ko'rib chiqadi. Ayniqsa, ushbu metodikaning turli ijtimoiy rollar kesimida qo'llanishi — rahbar bilan munosabat, hamkasblararo aloqa va bo'ysunuvchi bilan o'zaro ta'sir sharoitida — konflikt boshqaruvi bir xil emasligini, balki munosabatlar tizimiga qarab

o'zgarishini aniqlash imkonini beradi. ROCI-II yordamida respondentlarning hamkorlik, raqobat, murosas, chekinish va moslashuv kabi strategiyalarga moyilligi baholandi. Bu esa jamoada konflikt qanday boshqarilayotgani, nizolar qaysi yo'sinda yumshatilayotgani yoki, aksincha, chuqurlashayotganini tushunishga metodologik asos yaratdi.

Shuningdek, Thomas–Kilmann (TKI) modeli asosida xodimlarning konfliktga nisbatan umumiy xulqiy yo'nalishi o'rganildi. Ushbu metodikaning afzalligi shundaki, u shaxsning nizodagi strategik tanlovini ikki asosiy mezon — assertivlik va kooperativlik — orqali baholaydi. Ya'ni odam konflikt vaziyatida o'z manfaatini qanchalik faol himoya qilishi va shu bilan birga boshqalarning manfaatini qanchalik hisobga olishi aniqlanadi. Shu jihatdan TKI konflikt xulqini yanada umumlashgan, barqarorroq psixologik tendensiya sifatida ko'rsatadi. Mazkur metodika yordamida respondentlarning raqobat, hamkorlik, murosas, chekinish va moslashuv uslublariga nisbatan umumiy moyilligi o'rganildi. Bu esa nafaqat vaziyatli xulqini, balki konfliktga nisbatan shakllangan shaxsiy strategik orientatsiyani tahlil qilish imkonini berdi. TKI natijalari ROCI-II bilan birgalikda talqin qilinganda, respondentning real ijtimoiy munosabatlardagi xulqi bilan uning umumiy strategik moyilligi o'rtasidagi bog'liqlikni ko'rish imkoniyati paydo bo'ladi.

Shunday qilib, tadqiqotda qo'llanilgan metodikalar bir-biridan alohida emas, balki o'zaro mantiqiy bog'liqlikda tanlandi. BPAQ konfliktning affektiv-emotsional zaminini ochib berishga, ROCI-II nizoli vaziyatdagi konkret xulq strategiyalarini aniqlashga, TKI konfliktga nisbatan umumiy strategik yo'nalishni tushunishga xizmat qildi. Shu sababli mazkur metodik majmua tashkilotlarda yashirin konfliktlarni faqat bir yoqlama emas, balki emotsional, xulqiy, kommunikativ va vositachilik nuqtai nazaridan kompleks o'rganish imkonini berdi.

Olingan ma'lumotlar keyinchalik statistik jihatdan qayta ishlanib, respondentlarning o'rtacha ko'rsatkichlari, ularning o'zaro bog'liqligi hamda ayrim psixologik indikatorlar orasidagi munosabatlar tahlil qilindi. Bu esa

tadqiqotning nazariy qismida ilgari surilgan fikrlarni empirik asosda ko'rib chiqish va tashkilotlardagi latent konfliktlarning shakllanish mexanizmlarini yanada aniqroq tushuntirish imkonini berdi. Olingan ma'lumotlar SPSS dasturi yordamida qayta ishlanib, o'rtacha qiymatlar (Mean) hamda o'zaro bog'liqlik ko'rsatkichlari (Pearson korrelyatsiyasi) orqali tahlil qilindi.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, tashkilotlarda yashirin (latent) konfliktlar ko'pincha ochiq qarama-qarshilik shaklida emas, balki bilvosita va kam seziladigan ijtimoiy-psixologik belgilar orqali namoyon bo'ladi. Bu esa ularni an'anaviy kuzatish yoki yuzaki baholash orqali aniqlashni qiyinlashtiradi. Shu sababli latent konfliktlarni aniqlashda ularning ichki indikatorlarini aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi.

Olingan empirik ma'lumotlar tahlili asosida latent konfliktlarning bir nechta asosiy indikatorlari ajratib ko'rsatildi. Avvalo, bunday jamoalarda muloqotning sovuqlashuvi kuzatiladi. Xodimlar o'z fikrini ochiq bildirishdan qochadi, muloqot formallashadi, suhbatlar qisqa va mazmunsiz tus oladi. Tashqi tomondan bu tartib-intizom yoki professional masofa sifatida qabul qilinishi mumkin, ammo aslida bu yashirin ziddiyatlarning mavjudligini ko'rsatuvchi muhim signal hisoblanadi.

Ikkinchi muhim indikator — jamoada o'zaro ishonch darajasining pasayishidir. Respondentlar o'rtasida o'zaro qo'llab-quvvatlashning kamayishi, fikr almashishda ehtiyotkorlikning ortishi hamda noaniq shubha va gumonlarning paydo bo'lishi latent konfliktning chuqurlashib borayotganidan dalolat beradi. K.A. Jehn va C.K.W. De Dreu tadqiqotlarida ham shaxslararo (relationship) konfliktlar aynan ishonchning pasayishi va emotsional taranglik bilan bog'liq ekanligi ta'kidlanadi (Jehn, 1995; De Dreu, Weingart, 2003).

Uchinchi indikator sifatida konflikt vaziyatlarida chekinish (avoidance) strategiyasining ustunligi aniqlanadi. ROCI-II natijalari shuni ko'rsatdiki, xodimlar nizoli vaziyatlarni ochiq muhokama qilish o'rniga ularni kechiktirish, e'tiborsiz qoldirish yoki butunlay chetlab o'tishga harakat qiladi. Qisqa muddatda bu yondashuv vaziyatni "tinchlantirgandek" tuyuladi, biroq uzoq muddatda hal qilinmagan muammolarning to'planishiga olib keladi.

Shuningdek, latent konfliktlar passiv-agressiv xatti-harakatlar orqali ham namoyon bo'ladi. Bu holatda xodimlar ochiq qarshilik ko'rsatmaydi, biroq topshiriqlarni kechiktirish, sovuqqon munosabatda bo'lish, kinoya yoki bilvosita norozilik orqali o'z pozitsiyasini bildiradi. Bunday xatti-harakatlar konfliktning yashirin, lekin barqaror shaklga o'tganini ko'rsatadi.

Yana bir muhim indikator — dushmanlik (hostility) darajasining ortishidir. BPAQ natijalari asosida aniqlanishicha, dushmanlik komponenti yuqori bo'lgan jamoalarda konfliktlar ko'pincha ochiq emas, balki ichki ziddiyat sifatida saqlanib qoladi. Bu esa jamoa ichida psixologik masofaning ortishi, ijtimoiy aloqalarning susayishi va umumiy iqlimning sovuqlashuviga olib keladi.

Tahlillar shuni ham ko'rsatdiki, latent konfliktlar mavjud bo'lgan jamoalarda tashqi tomondan barqarorlik kuzatilgan bo'lsa-da, ichki darajada emotsional taranglik va kommunikativ uzilishlar mavjud bo'ladi. Bu esa konfliktni aniqlashda faqat ochiq nizolarga tayanish yetarli emasligini, balki yashirin indikatorlarni kompleks baholash zarurligini tasdiqlaydi.

Olingan natijalar shuni ko'rsatadiki, konfliktni baholashda faqat ochiq qarama-qarshilikka tayanish yetarli emas, balki uning yashirin psixologik indikatorlariga e'tibor qaratish zarur. Xususan, affektiv reaktivligi past, emotsional nazorati yuqori bo'lgan xodimlar konflikt vaziyatlarida muvozanatni saqlashga va vositachilik rolini bajarishga ko'proq moyil bo'ladi. Aksincha, chekinish strategiyasining ustunligi konfliktning yo'qligini emas, balki uning yashirin shaklda mavjudligini ko'rsatadi.

Shuningdek, moslashuv strategiyasining yuqori darajada qo'llanilishi ko'pincha jamoada yuzaki barqarorlikni ta'minlasa-da, ichki ziddiyatlarning bartaraf etilmaganini anglatadi. Shu bois konfliktni konstruktiv boshqarish uchun nafaqat strategik xulq, balki emotsional intellekt va o'zaro ishonch darajasini ham kompleks baholash zarur.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, tashkilotlarda yashirin (latent) konfliktlarni erta aniqlash ularning destruktiv bosqichga o'tishining oldini olishda muhim ahamiyat kasb etadi. Bunday konfliktlar ko'pincha ochiq namoyon

bo'lmagani sababli, ularni aniqlashda affektiv, xulqiy va kommunikativ indikatorlarni kompleks baholash zarur.

Shuningdek, konfliktni boshqarishda mediatorlik salohiyatiga ega xodimlar muhim ijtimoiy-psixologik resurs sifatida namoyon bo'ladi. Ularning emotsional barqarorligi va muloqotdagi moslashuvchanligi jamoada muvozanatni saqlashga xizmat qiladi. Shu bois tashkilotlarda latent konfliktlarni aniqlash va boshqarishda kompleks diagnostika hamda mediatorlik yondashuvlarini joriy etish dolzarb vazifa hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 363 с.
2. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2020. – 576 с.
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: Юрайт, 2021. – 503 с.
4. Deutsch M. The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. – New Haven: Yale University Press, 1973.
5. Rahim M.A. Managing Conflict in Organizations. – New Brunswick: Transaction Publishers, 2002.
6. Buss A.H., Perry M. The Aggression Questionnaire // Journal of Personality and Social Psychology. – 1992. – Vol. 63. – P. 452–459.
7. Goleman D. Emotional Intelligence. – New York: Bantam Books, 1995.
8. Jehn K.A. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict // Administrative Science Quarterly. – 1995. – Vol. 40. – P. 256–282.
9. De Dreu C.K.W., Weingart L.R. Task versus Relationship Conflict // Journal of Applied Psychology. – 2003. – Vol. 88. – P. 741–749.