

DOI: <https://doi.org/10.36719/2706-6185/54/92-98>

Rövşən Niyazov

Bakı, Azərbaycan

<https://orcid.org/0009-0007-8371-3231>

alessandriya3355@gmail.com

Xidməti və iş yerində konfliktlər, onların səbəbləri və aradan qaldırılması yolları

Xülasə

Məqalədə qeyd olunur ki, konfliktologiya — konfliktlərin yaranma və inkişaf mərhələlərini, onların əsas qanunauyğunluqlarını, mexanizmlərini, növlərini, habelə konfliktlərin idarə olunması və tənzimlənməsi yollarını öyrənən biliklər sistemidir. Bu elm sahəsi cəmiyyətdə və təşkilati mühitdə baş verən sosial qarşıdurmaların səbəblərini, strukturunu və nəticələrini araşdırmaqla yanaşı, konfliktlərin konstruktiv şəkildə həll olunmasına dair nəzəri və praktik yanaşmaları da əhatə edir.

Həmçinin məqalədə vurğulanır ki, sadə dildə izah etməyə çalışdığımız bu məsələlər və əksər konfliktoloqların apardığı tədqiqatların nəticələri belə bir qənaətə gəlməyə əsas verir: rəhbər şəxsin müsbət nailiyyətləri əsasən onun kommunikativ keyfiyyətlərindən və münaqişələri nə dərəcədə effektiv həll edə bilmə bacarığından asılıdır. Rəhbərin düzgün ünsiyyət qurmaq, tərəfləri dinləmək, qarşıdurmanın mahiyyətini vaxtında dərk etmək və situasiyaya uyğun idarəetmə qərarları vermək bacarığı konfliktlərin destruktiv deyil, konstruktiv nəticələr doğurmasına imkan yaradır. Bu işə həm kollektivin sağlam psixoloji mühitinə qorunmasına, həm də təşkilati məqsədlərin uğurla reallaşdırılmasına şərait yaradır.

Açar sözlər: *konflikt, kommunikasiya, qanunvericilik, şəxsiyyət*

Rovshan Niyazov

Bakı, Azerbaijan

<https://orcid.org/0009-0007-8371-3231>

alessandriya3355@gmail.com

Occupational and Workplace Conflicts: Causes and Resolution Strategies

Abstract

The article notes that conflictology is a system of knowledge that studies the stages of the emergence and development of conflicts, their fundamental patterns, mechanisms, types, as well as the ways of managing and regulating conflicts. This field of study, along with examining the causes, structure, and consequences of social confrontations occurring in society and organizational environments, also encompasses theoretical and practical approaches to the constructive resolution of conflicts.

The article also emphasizes that the issues we attempt to explain in simple terms, as well as the results of research conducted by most conflictologists, lead to the conclusion that a leader's positive achievements largely depend on their communicative qualities and their ability to effectively resolve conflicts. A leader's capacity to communicate properly, listen to the parties involved, timely understand the essence of the confrontation, and make management decisions appropriate to the situation enables conflicts to produce constructive rather than destructive outcomes. This, in turn, creates favorable conditions for maintaining a healthy psychological climate within the team and for the successful realization of organizational goals.

Keywords: *conflict, communication, legislation, identity*

Giriş

Əslidə həyatımızda ətrafımızda baş verənləri analiz etsək, görərik ki, bir çox şey münaqişələrin (konfliktlərin) başlamasına təkan verir. Konfliktlər maraqlarımızın bəyan edilməsindən tutmuş baxışlarımızın, pozularımızın, ifadə etdiyimiz sözlərin, hərəkətlərimizin nəticəsində baş verir.

Konfliktologiya — konfliktlərin yaranması və inkişafı, qanunauyğunluqları, mexanizmləri, konfliktləri və həmçinin konfliktlərlə idarəetmə haqqında biliklər sistemidir.

Bu elm fərdlər və ya qruplar arasında baş verən ziddiyyətləri yalnız nəzəri deyil, həm də praktik müstəvidə təhlil edir. Bu gün heç kimdə şübhə yoxdur ki, konfliktlər özlərindən əbədi bir kateqoriya təsəvvürü yaradır. Bu gün cəmiyyətin gündəmindən konfliktləri kökündən silmək mümkün deyil. Konfliktlər həyatımızın bütün sahələrini əhatə edir. Konfliktlər universaldır və qaçılmazdır. Konfliktlərdən müvəqqəti yayınmaq olar, onları müvəqqəti olaraq dəf etmək olar. Bunların hamısı müvəqqəti, aldadıcı bir haldır. Qeyd etdiyimiz kimi, konfliktlər daimi bizimlədir. Ona görə də bizim konfliktlərlə əlaqədar qəbul etdiyimiz müvəqqəti tədbirlər konflikti gizli formaya çevirir və əlbəttə ki, bu, gələcəkdə daha ağır fəsadlara gətirib çıxara bilər. Qeyd etmək lazımdır ki, konfliktlər ən qabarıq formada ortaya məhz dövlətin, şəxsin, cəmiyyətin və s. keçid dövrü ərəfəsində çıxır (Kissinger, 2017, s. 26).

Tədqiqat

Bu gün konfliktoloqların əksər koqortası belə qənaətə gəlirlər ki, konfliktləri müvəqqəti dəf etməkdənsə, konfliktləri idarə etməyi öyrənmək lazımdır. Nəticə belə olmalıdır ki, baş vermiş konfliktlərin şəxsə, cəmiyyətə, dövlətə vurmuş olduğu ziyan minimum olsun. Açıq-aydın görünür ki, konfliktlərin aparılmasında mütləq olaraq hansısa bir maraqlar var. Əksər hallarda bu, hansısa bir aktivin əldə edilməsi məqsədi daşıyır. Bu münaqişələrin aparılması dövlətlər üçün yaşayış (həyat) sahəsinin genişlənməsi üçün olur və ya ədalətin bərpası üçün olur. Məsələn olaraq biz Ermənistanın bizə qarşı olan uydurma ərazi iddiasını göstərə bilərik. Azərbaycanın isə Ermənistanla konflikti tarixi ədalətin bərpası idi. Tarixdə bu cür nümunələr yetərincədir. Ərazilərimizin separatçılardan azad edilməsi, qeyd etdiyimiz kimi, tarixi ədalətin bərpası, sərhədlərimizin bərpası isə bu hər müstəvidə Azərbaycanımızın aktividir.

Konfliktə başlayanda, konfliktə iştirak edən hər iki tərəf konflikti mütləq udmaq istəyində olsalar da, sonda konflikti iştirakçılardan yalnız biri udur və heç də illüziya ilə yaşamaq olmaz ki, kompromislə bitən münaqişə həll olunmuş münaqişədir. Bu barədə ətraflı danışacağıq. Beləliklə, konflikt — maraqların toqquşması, mübarizəsidir. Bu zaman ən azı bir tərəf digər tərəfin və ya tərəflərin hərəkətlərini öz maraqlarına təhlükə olaraq qəbul edir. Buna görə də konflikt həm maraqların toqquşması, həm də qarşılıqlı sosial əlaqələrin pozulması ilə xarakterizə olunur.

Konflikt — qarşılıqlı sosial əlaqə subyektlərinin qarşıdurmasıdır və biri-birinə qarşılıqlı zərər vurmaqla xarakterizə olunur (fiziki, mənəvi, psixoloji və s.).

Əksər alimlərin araşdırmaları müəyyən etmişdir ki, rəhbər insanın müsbət nailiyyətləri məhz onun kommunikativ keyfiyyətləri və münaqişələri necə həll etmək bacarığından asılıdır.

Effektiv rəhbər münaqişələr zamanı münaqişənin səbəb və ilkin şərtlərini, əsas funksiyalarını, inkişaf mərhələsini öyrənib və düzgün təhlil etməklə münaqişəni konstruktiv sonluqla bitirə bilər. Münaqişə (konflikt) müstəqil düşüncənin təzahürü də daxil olmaqla imkanlar məkanıdır. Məhz buna görə də xüsusi bilik olmadan münaqişənin həlli mümkün deyil. Konfliktologiya fənni normal sosial qarşılıqlı əlaqə üçün bütün sahələrdə gələcək işçilərin hazırlanması sistemində əsas fənlərdən biridir. Konfliktologiya elmi cəmiyyətdə formalaşmış və ya yaranmaqda olan stereotiplərin tənqidi dərk edilməsi və hətta insanın özünün öz müqəddəratını (təyin etmədən ayrılmaz olan şəxsi müqəddəratını) peşəkarcasına təyin etməyə köməklik edir. Yəni ki, konfliktologiya elmi insanı yalnız sosial varlıq kimi deyil, həm də öz taleyini müəyyən edən subyekt kimi dəyərləndirir (Metlyakova, 2016, s. 46).

Konfliktus — latın dilindən tərcümədə “qarşıdurma”, “toqquşma” kimi tərcümə olunur. Bəlkə də bu yeganə sözdür ki, ifadə olunanda əlavə şərhə ehtiyac qalmır. Çünki bu söz mahiyyət etibarını ilə qarşılıqlı ziddiyyət, mübarizə və təzad anlayışlarını özündə əhatə edir. Konfliktlər gizli xarakter daşıya bilər və ya konkret formada ortaya konstruktiv və ya destruktiv formada çıxı bilər.

Əlbəttə ki, konfliktlərin olması pis bir haldır. Ancaq bunu da nəzərə almaq lazımdır ki, konfliktlər bizi münasibətlərin düzgün qurulmasında və gələcəkdə xoşagəlməz hallardan yayınmaq üçün inkişafa aparan bir prosesdir. Demək ki, konfliktlər həm də bəşəriyyəti inkişafa aparır. Bu inkişafın müsbət olması suallar doğursa da, belə inkişaf gedir: elm sahəsində, texnika sahəsində, mədəniyyətlər arasında, siyasətdə, danışıqların aparılması sahəsində, şəxslər arasında kommunikasiyanın düzgün qurulmasında və s.

Bu gün heç kimdə şübhə yoxdur ki, konfliktlər özlərindən əbədi bir kateqoriya təsəvvürü yaradır. Əfsuslar olsun ki, konfliktlərsiz bir cəmiyyət yaratmaq istəyi, fikri bir utopiyadır. Hələ Sovetlər İttifaqında belə bir fikir üzərində çox say göstərildi, amma müsbət bir nəticə əldə etmək mümkün olmadı. Bu yönümdə heç nə dəyişmədi. Bu gün cəmiyyətin gündəmindən konfliktləri kökündən silmək mümkün deyil. Konfliktlər həyatımızın bütün sahələrini əhatə edir. Konfliktlər universaldır və qaçılmazdır. Konfliktlərdən müvəqqəti yayınmaq olar, onları müvəqqəti olaraq dəf etmək olar. Bunların hamısı müvəqqəti, aldadıcı bir haldır. Qeyd etdiyimiz kimi, konfliktlər daim bizimlədir. Ona görə də bizim konfliktlərlə əlaqədar qəbul etdiyimiz müvəqqəti tədbirlər konfliktə gizli formaya çevirir və əlbəttə ki, bu, gələcəkdə daha ağır fəsadlara gətirib çıxara bilər.

Qeyd etmək lazımdır ki, konfliktlər ən qabarıq formada məhz dövlətin, fərdin, cəmiyyətin və s. keçid dövrü zamanı ortaya gəlir. Bunu dövlətlərin, dinlərin, tarixlərin və hansısa bir ailənin tarixini götürüb araşdırsaq, orada görmək olar.

Konfliktləri həyat təcrübəsinə söykənərək effektiv idarə olunacaq bir fenomenə aid etmək olmaz.

Konfliktləri yaradan problemlər barədə düşünəndə, istər-istəməz, konfliktlər olmasaydı, bizim həyatımız doğrudanmı monoton və maraqsız olardı, deyə düşünürük.

Bəlkə də həyatımız monoton olmasın deyə, həyat hərdən bizə gözlənilməz konfliktlər və ya cürbəcür konfliktli situasiyalar göndərir. Fikrimcə məhz bu gözlənilməz hallar zamanı biz vicdanımıza söykənərək həm ətrafımızda olan fərdləri, həm də vicdan prizmasından özümüzün kim olduğumuzu düzgün qiymətləndirə bilərik. Digər fərdlərin davranışında müsbətə doğru hansısa bir nəticə əldə edə bilməsək də, ən azından özümüzə müsbətə doğru bir dəyişiklik edə bilərik. Bu çox vacibdir. Əslində bu müsbət dəyişiklikləri elə özümüzədən başlasaq daha düzgün olar (Morozov, 2018, s. 58).

Bu gün konflikt deyərək hansısa bir söhbətə başlamaq istəsək və ya hansısa bir fikrimizi bəyan etmək istəsək, cəmiyyətin böyük hissəsinin ağllarına ilk öncə dövlətlər arasında olan konfliktlər gələcək və məhz bu müzakirə predmeti olacaq. Çünki ali təhsil ocaqlarında da konfliktlər bir predmet olaraq tədris ediləndə, orada yalnız dövlətlərarası konfliktlər tədris edilir, öyrədilir. Əlbəttə, bu predmetin tədris edilməsi çox gözəldir. Bu bizim gələcək nəsliyimizin qlobal konfliktlərdə hansı prinsiplərə, hansı davranışlara riayət edilməsinə üstünlük verməyə, danışıqların necə aparılmasını öyrədir, hazırlayır. Bu bizim gələcək diplomatiyamız və diplomatlarımız üçün gözəl bir dərs mənbəyidir. Bunun hamısı əlbəttə ki, çox gözəldir. Ancaq nəzərə almaq lazımdır ki, konfliktologiyanın predmeti təkcə qlobal münaqişələr deyil. Qruplar arasında və təşkilatlarda konfliktlər də, qıssası desək, şəxsiyyətlərarası konfliktlər də bu elmin tədqiqat sahəsinə daxildir. Gündəlik həyatdakı konfliktlərin öyrənilməsi isə cəmiyyətin sosial sağlamlığı üçün mühümdür.

Ona görə də dövlətlər arasında qlobal konfliktlərin analizlərini, bu barədə fikirləri, müzakirələri saxlayaq siyasətçilərə, bununla məşğul olan institutlara və müvafiq orqanlara. Gəlin biz öz gündəlik adi həyatımıza, ətrafımıza nəzər salaq. Biz onda görərik ki, ətrafımızda, gündəlik həyatımızda fikir vermədiyimiz, ciddiyyə almadığımız yetərincə konfliktlər var. O konfliktlər ki, onlar şəxsiyyətlər arasında baş verir və bizim biganə yanaşmamız nəticəsində sonradan bizə bu və ya digər formada problemlər yaşadır. Həyatımızın axarına mənfi təsir göstərir. Bu konfliktlər, konfliktli vəziyyətlər gündəlik şəxsi həyatımızda, cəmiyyətdə, ətrafımızda olan yaxınlarımızla, dostlarımızla, işdə, xidmətdə olduğumuz yerlərdə, münasibətdə olduğumuz şəxslərlə ünsiyyət zamanı hansısa bir mənfi formada ortaya çıxır və gözlənilməz problemlər yaradır. Konfliktlərə qarşı laqeyd münasibət onların dərinləşməsinə və fərdlərin psixoloji vəziyyətinə mənfi təsir göstərir. Hətta bir zaman kəsiyində gizli olan konflikt hansısa bir məqamda qabarıq bir şəkildə ortaya gəlir.

Münaqişələr, həmçinin şəxsiyyətlərarası münaqişələr, yəni konfliktlər müasir münasibətlərdə

aktual və həll olunması çətin olan problemlərdən biridir. Konfliktlər barədə düşünərkən bu istər dövlətlərarası konfliktlər olsun, istər qruplararası konfliktlər olsun, istər dinlərarası konfliktlər olsun, istər təşkilatlar arasında, bu günümüzdə ən aktual olan iş və ya xidmət yerlərimizdə əməkdaşlar arasında yaranan konfliktlər və s. olsun, hər zaman cavabsız qalan bir çox suallar ortaya çıxır. İnsanlar (şəxsiyyətlər) arasında konfliktlər niyə baş verir? Konfliktlərin başlamasını provakasiya edən hansı amildir (Petukhov, & Stolin, 2019, s. 96).

Nəyə görə insanlar konflikt etməyə və haqlı deyiləmsə belə, konfliktə udmalıyam fikrinə bu qədər meyilli olublar? Gördüyünüz kimi, cavabsız suallar çoxdur. Demək ki, konfliktlərin təbiətini və psixoloji əsaslarını anlamaq, onları idarə etməyi öyrənmək cəmiyyətin sağlam inkişafı üçün zəruri şərtədir. Konfliktologiya elmi şəxsiyyətlərarası münasibətlərin, sosial sistemlərin və cəmiyyətin inkişafının ayrılmaz hissəsidir. Konfliktləri kökündən olaraq aradan qaldırmaq mümkün deyil, lakin idarə etməyi öyrənmək mümkündür. Konfliktologiya elmi insanlara bu bacarığı öyrədir. Yəni fərqli maraqları və mövqeləri uzlaşdırmaq, qarşılıqlı anlaşmanı və əməkdaşlığı necə təmin etməyi öyrədir.

Mövzu olaraq indi danışacağımız iş yerlərində və təşkilatlarda konfliktlər normal bir haldır. Bu cür konfliktlər əməkdaşlar və ya qruplar arasında fikir ayrılığı, maraqların, məqsədlərin toqquşması nəticəsində ortaya gəlməklə konstruktiv və ya destruktiv ola bilər. Bu münaqişələr konstruktiv olarsa, bu zaman tərəflər arasında aparılan konstruktiv dialoqlar, müzakirələr konfliktin predmeti ətrafında yeni fikirlər ortaya gətirir, hansının ki, olması sonda işin gedişatına müsbət təsirlə yekunlaşır.

Bu münaqişələr destruktiv olarsa, bu hal sonda işin və ya xidmətin qurulmasının, gedişatına çox mənfi təsir göstərir, işin səmərəliliyini azaldır, əməkdaşlar arasında qarşılıqlı etibarı zəiflədir, kollektivdə psixoloji gərginlik yaradır. Nəticədə işin effektivliyi azalır, alqoritm pozulur. Xidmət və ya iş yerində konfliktlərin nəticələri məişət münaqişələrindən və ailə konfliktlərindən daha xoşagəlməz və ciddi olur. İş və ya xidmət yerlərində əməkdaşlar arasında baş verən konfliktlərin yaranma mexanizmi çoxsaylı amillərə bağlıdır. Bunlar əsasən fikir ayrılığı və maraqların toqquşması, məqsədlərin və prioritetlərin fərqli olması, ünsiyyət çatışmazlığı və yanlış anlaşma, rəqabət və ambisiya hissi, emosional gərginlik və qeyri-sağlam idarəetmə, subordinasiya qaydalarına düzgün riayət olunmaması mühiti olur.

Belə mühitin arzuolunmaz nəticəsi, bir çox hallarda iş yerindən təcrübəli və bacarıqlı əməkdaşların getməsi olur. Bilmək lazımdır ki, konfliktlər təkcə əməkdaşların iş yerindən getməsi ilə bitmir. Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, bu münaqişələr həmçinin iş prosesinin pozulması ilə nəticələnir. Hələ ki əməkdaşlar öz aralarında münasibətlərini müəyyənləşdirirlər, işin düzümü pozula bilər. Ən pisi də odur ki, kollektivdə iki nəfər əməkdaşın arasında olan münaqişə özünə başqalarını da cəlb edə bilər. Və adətən bu belə də olur. Konfliktlərin tərkib hissəsi olan subyektlərdən başqa, adətən münaqişələrin yan iştirakçıları da olur. Onlar münaqişələrə hansısa bir hərəkətləri, hərəkətsizlikləri, ifadə etdikləri sözləri ilə təsir edə bilirlər. Bu növ dəstək bəzən emosional dəstək və ya simpatiya üzərində olur. Bəzən isə üçüncü tərəfin münaqişənin dərinləşməsinin arzusu üzərində olur. Hətta bəzən belə olur ki, rəhbərə və ya həmkarlarına, aponentə qarşı olan mənfi münasibət, nifrət hissi ən iyirənc hərəkətlərə gətirib çıxara bilər. Bu qara piar və qarayaxmalar, sənədlərin saxtalaşdırılması, görülmək işin uydurma səbəblər, bəhanələr ucbatından ləngidilməsi, bir əməkdaşın özünün daha vacib olub digər əməkdaşın həm özünün, həm də gördüyü işin bir o qədər də vacib olmadığını piar etməsi və s. Bu cür halların mövcudluğu daha acı nəticələrə gətirib çıxara bilər (Yusifov, n.d., s. 45). Xidmət yerində konfliktlər təsnifatı konfliktlərin niyə yaranmasını öyrənməyə köməklik edir. Konfliktlərin öyrənilməsində konflikt subyektlərini, onların tipini öyrənmək vacibdir. Bu kimin kiminlə konfliktə olmasını və konfliktin səbəbini müəyyən etməyə köməklik edir. Həmçinin konfliktin həllinə köməklik edir. Konfliktin təsnifatının düzgün öyrənilməsi vacibdir. Bu bizə konfliktin təbiətini, tipini və həm də həlli strategiyasını müəyyənləşdirməyə köməklik edir. İş yerində və xidmət yerində konfliktlər aşağıdakı tiplərdə ola bilər.

Şəxsiyyətlər arasında konflikt — iş və ya xidmət yerlərində konfliktlərdə günümüzdə ən çox yayılmış konfliktədir. Bu cür konfliktlərdə şəxslərin maraqları toqquşur. Bu münaqişələr iki eyni statuslu əməkdaş arasında, rəhbər və təbəçiliyində olan şəxs arasında və ya daha aktual olan hal, yeni əməkdaşla köhnə əməkdaş arasında ola bilər.

Şəxsiyyət və qrup arasında konflikt. (Əslində burada yenə də şəxsiyyətlər arasında konfliktdən söhbət gedir.) Baxmayaraq ki, burada konflikt aparan tərəflərin biri qrup şəklindədir. Şəxsiyyət və qrup arasında konflikt təhlükəli konflikt növüdür. Çünki bu konflikt nəticəsində ya qrup bir nəfəri təkləyərək, haqsız olsalar da belə, bir nəfəri ən ağır nəticə verən hala sala bilərlər. Və ya öz statusundan istifadə edən rəhbər qrupu bu və ya digər formada dağıda bilər. (Haqsız olsa belə)

Qruplar arasında konflikt. (Burada yenə də söhbət şəxsiyyətlər arasında konfliktdən gedir.) Ona görə ki, hər qrup fiziki olaraq ayrı-ayrı şəxslərdən ibarət olur və şəxslərin cəmlənməsi nəticəsində qrup yaranır (Deutsch, 1973).

Qruplararası konfliktlər adətən uzunmüddətli olur. Bu, adətən idarələr, şöbələr, bölmələr arasında baş verir. Belə konfliktlərdə iştirak edən şəxsləri ayrı-ayrı şəxs kimi götürsək, münaqişə iştirakçılarının sayının yetərincə çox olduğunu görürük. Bu isə o deməkdir ki, konfliktin eskalasiyasına təsir edən kifayət qədər şəxs var. Hansılar ki, öz hərəkətləri ilə, öz hərəkətsizlikləri ilə, ifadə etdikləri sözləri ilə münaqişənin eskalasiyasına təkan verirlər. Həm qeyd etdiyimiz bu üç konfliktə, həm də ümumiyyətlə demək olar ki, bütün konfliktlərdə konfliktin bilavasitə iştirakçılarından başqa, konfliktə yan iştirakçılar da olur. Bu iştirakçılar öz hərəkətləri və hərəkətsizlikləri, əsasən də ifadə etdikləri sözləri ilə konfliktin gedişatına təsir edirlər. Nəzərə alsaq ki, konfliktin yaranmasında bir çox hallarda üçüncü tərəfin təsiri və maraqları olur, anlayırıq ki, konfliktin eskalasiyası qaçılmazdır. Gələn hərəkət və hərəkətsizlik nəticəsində bir təşkilatda yaranmış konfliktə və bu konfliktin destruktiv nəticələrini misal kimi nəzərimizdən keçirək.

Məsəl üçün: böyük bir təşkilat hansısa bir beynəlxalq tədbir təşkil etmək istəyir, bu işə o, öz iki sub-idarələrini cəlb edir. Bu idarələrdən biri beynəlxalq idarədir, hansı ki, görüşdə bilavasitə iştirak edəcək və bu görüşə iştirakçı kimi hazırlaşır (Fisher, Ury, & Patton, 2011).

Digər cəlb edilən idarə isə həmin təşkilatın təsərrüfat-təminat idarəsidir. Hansı ki, görüşün hazırlanmasının və keçirilməsinin texniki işlərini görməlidir. Ancaq bu iki idarə arasında müəyyən səbəblərdən gizli münaqişə var. Keçiriləcək görüşlə əlaqədar hər iki idarəyə rəhbərlik tərəfindən müvafiq göstərişlər verilir, lakin görüşün keçiriləcəyi gün müəyyən olunur ki, görüşü təxirə salmaq lazımdır. Çünki təsərrüfat-təminat idarəsi həmin gün üçün lazım olan işləri bitirməyib. Nəticədə görüş baş tutmur. Həmin təşkilat qeyri-ciddi bir təşkilat kimi tanınır. Beynəlxalq görüşlərdə, hansısa proyektlərdə həmin təşkilatla birgə iş görməyə bir o qədər də meyil göstərilir. Burada biz həmin təşkilatın təsərrüfat-təminat idarəsinin hərəkətsizliyi nəticəsində təşkilat üçün ortaya gələn fəsadları gördük. Burada biz təsərrüfat-təminat idarəsinin hərəkətsizliyi nəticəsində onsuz da hansısa bir vaxt kəsiyində yaranmış konfliktin indi eskalasiyasının başlanmasını müşahidə edirik.

İkinci məsələ: yenə də həmin təşkilat, həmin idarələr. Bu səfər görüş baş tutub, görüş gedir, hansısa bir məqamda iş fəaliyyəti zamanı təsərrüfat-təminat idarəsinin əməkdaşlarının hərəkəti zamanı hansısa bir texniki qəza baş verir. Nəticədə qısaqapanma baş verir. Binada cərəyan itir. İşıqlar sönmür, ehtiyat generator yoxdur. (Bu da təsərrüfat-təminat idarəsinin kompetensiyasında olan məsələdir.) Məcburən görüş dayandırılır. Başqa zaman üçün təxirə salınır. İndiki zaman üçün həlli vacib olan məsələlər həll edilməmiş qalır. Burada isə biz təsərrüfat-təminat idarəsinin hərəkəti nəticəsində tədbirin təxirə salınmasını görürük. Burada təsərrüfat-təminat idarəsinin bu səfər hərəkəti nəticəsində onsuz da hansısa bir vaxt kəsiyində yaranmış konfliktin indi eskalasiyasının başlanmasını müşahidə edirik (Rahim, 2011).

Göstərdiyimiz hər iki məsələdə maraqlı olan odur ki, bu hərəkət və ya hərəkətsizlik qəsdən də ola bilər, qəsdən olmaya da bilər. Bu iki idarə arasında uzun müddət gedən gizli konfliktin əks-sədası da ola bilər. Daha sadə desək, əgər aponentlərdən birinin qəsdən olan və ya qəsdən olmayan hərəkəti digərinin hansısa bir maraqlarına toxunursa, bu hərəkət və ya hərəkətsizlik nəticəsində yaranmış konfliktədir. Əgər aponentlərdən biri lazımi vaxtda, hansısa bir hərəkətə ehtiyac duyulan zaman bunu etməyibse və nəticədə hansısa bir konflikt yaranıbsa, bu hərəkətsizlik nəticəsində yaranmış konfliktədir.

O ki qaldı ifadə olunan söz nəticəsində baş verən konfliktlərə: ifadə etdiyimiz hər bir söz yerində, zamanında olmayanda bir mənalı ki, münaqişənin başlanmasına təkan verən konfliktogen rolunu oynaya bilər. Hətta etdiyimiz zarafat belə yersiz və zamanında edilməyibse, bu zarafat münasibətlərin

gərginləşməsi üçün konfliktogen ola bilər. Demək ki, biz gündəlik həyatımızda konflikt adlanan barıt boçkasının üstündə oturmuşuq. Onun partlaması bizim hərəkətimizdən, hərəkətsizliyimizdən və ifadə etdiyimiz sözdən asılıdır (Robbins & Judge, 2017).

Diqqət çəkən əsas məqamlardan biri də rəhbər şəxsin kommunikativ keyfiyyəti və münaqişələri həll etmək bacarığının lazımi səviyyədə olmamasıdır. Əgər rəhbər şəxsə bu bacarıq olsaydı və o, tabe qurumları arasında olan konfliktə və yaranmış konfliktli vəziyyəti vaxtında görüb bu barədə lazımi tədbirləri görmüş olsaydı, sonda bu cür xoşagəlməz hallar da olmazdı.

Bütün bu sadə dildə qeyd etməyə çalışdıqlarımız və əksər konfliktoloqların apardığı araşdırmalar o qənaətə gəlməyə əsas verir ki, rəhbər insanın müsbət nailiyyətləri məhz onun kommunikativ keyfiyyətləri və münaqişələri necə həll etmək bacarığından asılıdır. Bəs əməkdaşlar, yəni şəxsiyyətlər arasında baş vermiş konfliktə necə həll etmək olar? Bunun üçün konfliktoloqların əsas saydıqları standart alqoritmlər var (Thomas, 1992).

Birincisi, konfliktin iştirakçılarını müəyyən edib onları səmimi söhbətə dəvət etmək lazımdır. Bu vaxt konfliktin subyektləri ilə nəzakətli olmağı nəzərdə saxlamaq lazımdır, iştirakçıların hər birinə qarşı eyni davranışı nümayiş etmək lazımdır. Öncədən hansısa bir iştirakçıya tərəf daha loyal olmaq olmaz. Ümumi haldan öncə konfliktin hər bir subyekti ilə ayrı-ayrılıqda söhbət etmək daha yaxşı olar. Bu, sizə konflikt barədə tam məlumatlı olmağınıza köməklik edəcək.

İkinci, konfliktin səbəbini və bəhanəsini öyrənmək lazımdır. Yeri gəlmişkən, səbəb və bəhanə fərqli şeylərdir və bunların öyrənilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Hətta onları bir-birindən ayırmaq özü vacibdir (Tjosvold, 2008).

Bütün iştirakçılara öz fikirlərini, düşüncələrini tam söyləməyə şərait yaratmaq lazımdır. Qısaı, hər kəsi tam dinləmək vacibdir. Bu halda siz konflikt barədə tam məlumatlı olacaqsınız, gələcəkdə bununla əlaqədar daha hansı fəsadların ola biləcəyini qabaqcadan müəyyən edəcəksiniz. Bu, sizin işinizin düzgün qurulmasına köməklik edəcək.

Üçüncüsü, aponentlərin konfliktin həll olunmasını necə gördüklərini dinləmək lazımdır. Bu da sizə konfliktin gələcəkdə hansı fəsadlara gətirəcəyini və bunun qarşısını necə almaq yolunu tapmaqda sizə köməklik edəcək. Həmçinin aponentlərdən hansının barışmaz, hansının isə barışıq mövqeyində olduğunu müəyyən etməkdə köməklik edəcək.

Dördüncüsü, nəticələrin bərkidilməsidir. Araşdırmalar bitdikdən sonra araşdırmanın nəticələrini bütün iştirakçılara bəyan etmək lazımdır. Daha yaxşı olar ki, bu yazılı şəkildə həyata keçirilsin. Bu həm də bir hüquqi sənəd olacaq. Bu sənəd və toplanmış materiallar gələcəkdə analoji halların qarşısını almaq üçün hüquqi və mənəvi baza rolunu oynaya bilər (Wall & Callister, 1995).

Nəticə

Nəticə etibarlı ilə idarə və təşkilatlarda, iş və xidmət yerlərində münaqişələr (konfliktlər) qaçılmaz olsa da, onların idarə olunması rəhbərlik mədəniyyətinin əsas göstəricilərindən biridir. Düzgün idarəetmə yanaşması, kommunikasiya və empatiya bacarığı konfliktləri destruktiv yox, konstruktiv inkişaf vasitəsinə çevirmək üçün əsas şərtidir.

Ədəbiyyat

1. Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
2. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
3. Kissinger, H. (2017). *Diplomatiya*.
4. Metlyakova, L. A. (2016). *Konfliktologiya*.
5. Morozov, A. V. (2018). *Sosial konfliktologiya*.
6. Petukhov, V. V., & Stolin, V. A. (2019). *Comparison of everyday and scientific psychology*.
7. Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.
8. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

9. Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274. <https://doi.org/10.1002/job.4030130307>
10. Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28. <https://doi.org/10.1002/job.473>
11. Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>
12. Yusifov, E. F. (n.d.). *Konfliktologiya*.

Daxil oldu: 06.09.2025

Qəbul edildi: 06.12.2025