

e-ISSN 3060-5059

DOI: 10.67227



IJTIMOIIY-GUMANITAR SOHADA ILMIY-INNOVATSION TADQIQOTLAR

ILMIY METODIK JURNAL

Scientific and Innovative Research in
Social and Humanitarian Studies

Vol. 3 • Issue 10

2026



Founded in 2024



publishscience.uz



publish_science_journal@mail.ru



PEER REVIEWED • OPEN ACCESS

QADRIYATLAR KONFLIKTIDA INSON QADR-QIMMATINING NORMATIV MAQOMI: RAHBARLIK MULOQOTINING AKSIOLOGIK-SEMANTIK TAHLILI

Tojiboyev Sarvar Po'latjon o'g'li

Farg'ona davlat universiteti, mustaqil izlanuvchi (PhD).

e-mail: tojiboyevsarvarbek@mail.ru **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-4270-5417>

Annotatsiya.

Maqolada qadriyatlar konfliktida inson qadr-qimmatining rahbarlik muloqotidagi normativ maqomi tahlil qilinadi. Konseptual, aksiologik-semantik va vaziyatli tahlil qo'llanadi. Qadr-qimmat obro' va subyektiv ranjishdan farqlanib, «maqom, ma'no, oqibat» modeli taklif etiladi. Model samaradorlik, intizom va birdamlikni shaxsning teng maqomi bilan muvofiqlashtirib, tanqidni kamsitishdan ajratadi. Xulosalar nazariy bo'lib, model empirik sinalmagan.

Kalit so'zlar: inson qadr-qimmati; qadriyatlar konflikti; rahbarlik muloqoti; normativ maqom; e'tirof; kamsitish; mas'uliyat.

НОРМАТИВНЫЙ СТАТУС ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ДОСТОИНСТВА В КОНФЛИКТЕ ЦЕННОСТЕЙ: АКСИОЛОГО-СЕМАНТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОММУНИКАЦИИ

Тожибоев Сарвар Пулатжон угли

Ферганский государственный университет, независимый исследователь (PhD).

Аннотация.

В статье анализируется нормативный статус человеческого достоинства в управленческой коммуникации в условиях конфликта ценностей. Применяются концептуальный, аксиологически-семантический и ситуационный методы анализа. Человеческое достоинство разграничивается с репутацией и субъективным чувством обиды, предлагается модель «статус, смысл, последствия». Модель согласовывает эффективность, дисциплину и солидарность с равным статусом личности, позволяя разграничивать критику и унижение. Выводы носят теоретический характер, модель не прошла эмпирическую проверку.

Ключевые слова: человеческое достоинство; конфликт ценностей; управленческая коммуникация; нормативный статус; признание; унижение; ответственность.

THE NORMATIVE STATUS OF HUMAN DIGNITY IN VALUE CONFLICTS: AN AXIOLOGICAL-SEMANTIC ANALYSIS OF LEADERSHIP COMMUNICATION

Tojiboyev Sarvar Po'latjon o'g'li

Fergana State University, Independent Researcher (PhD).

Abstract.

The article analyzes the normative status of human dignity in leadership communication within the context of value conflicts. Conceptual, axiological-semantic, and situational analyses are employed. Human dignity is distinguished from reputation and subjective feelings of offense, and a model of "status, meaning, consequences" is proposed. The model reconciles effectiveness, discipline, and solidarity with the equal status of individuals, distinguishing criticism from humiliation. The conclusions are theoretical in nature, and the model has not been empirically tested.

Keywords: human dignity; value conflict; leadership communication; normative status; recognition; humiliation; responsibility.

Kirish. Rahbarlik muloqotidagi qadriyatlar konfliktini samaradorlik va insonparvarlik o'rtasidagi oddiy tanlovga keltirib bo'lmaydi. Intizom adolatli hamkorlikni ta'minlashga, ochiqlik javobgarlikni kuchaytirishga, birdamlik esa umumiy maqsadni saqlashga xizmat qilishi mumkin. Biroq ushbu maqsadlar xodimni sharmanda qilish, fuqaroning e'tirozini mensimaslik yoki shaxsni institutsional natijaning oddiy vositasiga aylantirishni oqlaydimi? Tadqiqot muammosi qadr-qimmatning boshqa manfaatlar qatorida baholanadigan afzallik yoki ularni muvozanatlashning normativ sharti ekanini aniqlashdan iborat.

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 26-moddasida «Insonning sha'ni va qadr-qimmati daxlsizdir», deb belgilangan; 20-moddada huquqiy ta'sir choralarining mutanosibligi, 33-moddada esa fikrlash va so'z erkinligi mustahkamlangan [1, 20-, 26-, 33-moddalar]. Bu qoidalar maqolada normativ tayanch sifatida olinadi; ularning mavjudligi amaliy munosabatlarda to'liq bajarilishini isbotlaydigan empirik dalil hisoblanmaydi. I. Kant insoniyatni shunchaki vosita emas, ayni paytda maqsad sifatida ko'rishni talab qilib, almashinadigan qiymat bilan ekvivalenti bo'lmagan qadr-qimmatni farqlaydi [2, II bo'lim]. S. Darwall maqomni hisobga oluvchi e'tirofiy hurmatni fazilat va

yutuqlarga beriladigan baholovchi hurmatdan ajratadi [3, 37–38-b.]. J. Habermas esa qadr-qimmatni inson huquqlarining axloqiy manbai va axloq bilan huquq orasidagi vositalovchi tushuncha sifatida talqin qiladi [4]. Maqola ushbu yondashuvlarni aynanlashtirmay, ularning rahbar nutqi, vakolat va institutsional oqibatlar kesishmasidagi tahliliy imkoniyatlarini birlashtiradi.

Tadqiqot maqsadi — qadr-qimmatning normativ ustuvorligini rahbarlik muloqotida tekshiriladigan mezonlar orqali ifodalash. Asosiy savol: insonning teng maqomini saqlagan holda asosli tanqid, talabchanlik va qadriyatlar muvozanati qanday ta'minlanadi? Taklif etilayotgan konseptual hissa qadr-qimmatni e'lon qilishdan uning nutqiy va institutsional shartlarini tahlil qilishga o'tishdir.

MATERIALLAR VA METODLAR

Tadqiqot nazariy-konseptual xarakterga ega. Manbalar korpusi qadr-qimmat va hurmatga oid birlamchi falsafiy matnlar, nutqiy harakat nazariyasi, O'zbekistonning rasmiy normativ hujjatlari hamda OECDning 2024-yilgi hisobotidan tuzildi. Tanlash mezonlari tushunchaviy aloqadorlik, bibliografik tekshiriluvchanlik va falsafiy asos bilan institutsional qo'llanishni qiyoslash imkoniyatidir. Korpus maqsadli tanlangan; tadqiqot tizimli adabiyotlar sharhi yoki real rahbarlar nutqining reprezentativ kontent-tahlili deb taqdim etilmaydi.

Konseptual tahlilda qadr-qimmat, obro' va ranjish; aksiologik tahlilda maqsadlar, ularni oqlovchi asoslar va chegaralar farqlandi. Semantik-pragmatik tahlilda gapning mazmuni, u bilan bajariladigan harakat va ehtimoliy oqibat ajratildi. J. L. Austinning lokutiv, illokutiv va perlokutiv harakatlar farqi bu ajratishga metodologik tayanch bo'ldi [5, 98–102-b.]. Tahlil birligi — «ibora–vakolat–adresat–e'tiroz imkoniyati–oqibat» munosabati. Shartli vaziyatlarda muqobil talqin va qarshi misollar tekshirildi; so'rov, eksperiment yoki statistik samaradorlik bahosi o'tkazilmadi.

NATIJALAR

Qadr-qimmatning normativ ustuvorligi. Birinchi natija qadr-qimmat, obro' va ranjish tushunchalarining farqlanishidir. Obro' faoliyat natijalariga doir ijtimoiy baho bo'lib, asosli tanqid oqibatida pasayishi mumkin. Ranjish noqulay munosabatning subyektiv kechinmasidir; uning mavjudligi avtomatik ravishda kamsitishni, yo'qligi esa kamsitish bo'lmaganini isbotlamaydi. Inson qadr-qimmatini maqolada yutuq, itoatkorlik yoki lavozimdan qat'i nazar, har bir shaxsning teng axloqiy maqomi deb qabul qilinadi. Bu ta'rif empirik umumlashtirish emas, ochiq normativ pozitsiyadir.

Darwallning farqlashidan chiqariladigan xulosa shuki, faoliyatni salbiy baholash inson sifatida e'tirof etish majburiyatini bekor qilmaydi [3, 38-b.]. «Hisobotingizdagi dalil yetarli emas» degan hukm tekshiriladigan ishga taalluqli; «siz hech narsaga yaramaysiz» degan hukm esa vaziyatli kamchilikni shaxsning umumiy qadrsizligiga aylantiradi. Bular real suhbatdan olingan iqtiboslar emas, tahliliy misollardir. Ikkinchi iboraning muammosi faqat qo'pol ohang emas, balki inson maqomini ish natijasiga shartli bog'lashidir.

Shu asosda qadr-qimmatning ustuvorligi ikki darajada talqin qilinadi. Birinchi darajada insonni teng axloqiy hisobdan chiqarish boshqa foyda bilan qoplanmaydigan chegara deb olinadi. Ikkinchi darajada shu maqomni ro'yobga chiqaruvchi konkret choralar o'zaro qiyoslanadi: masalan, oshkoralik bilan maxfiylik orasida maqsad, zarurat va muqobil vositalar tekshiriladi. Demak, qadr-qimmatning daxlsizligi har qanday individual talabni shartsiz qondirish yoki barcha huquqiy nizolar uchun tayyor javob mavjudligini anglatmaydi.

Ustuvorlik quyidagi argument bilan asoslanadi: boshqaruv talabi faqat kuch bilan bajartiriladigan buyruq emas, balki axloqiy jihatdan oqlangan talab bo'lishga da'vo qilsa, uning ta'siriga uchraydigan shaxs ham asoslash doirasiga kirishi kerak. Shaxsni aynan uning manfaatini hisobga olmaslik uchun qadrsiz deb e'lon qilish talabning oqlanish shartini buzadi. Biroq asoslashda hisobga olinishi har bir shaxsqa qarorni yakka tartibda to'xtatish vakolatini bermaydi. Teng maqom natijalarning bir xilligi emas, balki farqlashning tekshiriladigan asosini talab qilishdir. Bu argument maqolaning normativ rekonstruksiya bo'lib, barcha metaetik yondashuvlar uni birdek qabul qiladi degan da'vo emas.

Ikkinchi natija rahbarlik muloqotini uch o'lchovda tekshirish modelidir. Maqom o'lchovida murojaat qilinayotgan shaxs kim sifatida tan olinishi; ma'no o'lchovida uning harakati, dalili yoki butun shaxsi baholanayotgani; oqibat o'lchovida esa javob qaytarish, ishtirok etish va qarorni qayta ko'rib chiqish imkoniyatlari aniqlanadi. Ushbu o'lchovlar ballarni jamlovchi shkala emas: xushmuomala nutq e'tiroz yo'lining yopilishini oqlamaydi, ijobiy tashkiliy natija esa kamsitish uchun kompensatsiya bo'la olmaydi.

Model vakolatlar farqini insoniy maqomlar tengsizligidan ajratadi. Rahbar vazifa taqsimlash vakolatiga ega bo'lishi mumkin, ammo bu uning so'zi axloqiy jihatdan xatosizligini anglatmaydi. Xodimning vazifani tushunishi uning roziligiga, sukuti esa erkin ma'qullashiga teng emas. Semantik mazmun tashkiliy sharoitda o'zgarishi mumkin: «bu ixtiyoriy» degan ibora rad etish salbiy bahoga sabab bo'ladigan shartli vaziyatda erkin tanlovni ifodalamaydi. Demak, talqin iboraning lug'aviy shakli bilan cheklanmaydi.

Qadriyatlar konflikti bilan vositalar tanlovini ham farqlash lozim. Intizomni ta'minlashning kamsitmaydigan muqobili mavjud bo'lsa, «intizom yoki qadr-qimmat» qarama-qarshiligi zaruriy konflikt emas. Haqiqiy kolliziya ikki asosli talab bir sharoitda to'liq bajarila olmaganida yuzaga keladi. Uni tekshirishda avval shaxsni qadrsizlantiruvchi vosita rad etiladi, so'ng qolgan muqobillar zarurat, mutanosiblik va e'tirozga ochiqlik bo'yicha solishtiriladi. Shu tariqa qadr-qimmat muhokamani to'xtatuvchi shior emas, balki muhokamaning yo'l qo'yiladigan chegarasi sifatida ishlaydi.

1-jadval. Qadriyatlar konfliktining aksiologik-semantik tahlili

Konflikt va shartli ibora	Normativ-semantik muammo	Maqomni saqlovchi yo'nalish
---------------------------	--------------------------	-----------------------------

Konflikt va shartli ibora	Normativ-semantik muammo	Maqomni saqlovchi yo'nalish
Samaradorlik: «Natija bo'lmasa, sizning qadringiz yo'q».	Insoniy maqom ish ko'rsatkichiga bog'lanmoqda.	Natijani mezon bilan baholash; shaxsni qadrsizlantirmaslik.
Birdamlik: «Jamoani hurmat qilsangiz, e'tiroz bildirmang».	Hurmat tushunchasi sukut va itoatga almashtirilmoqda.	E'tirozga dalilli javob berish; javob huquqini saqlash.
Tenglik: «Hamma uchun aynan bir xil sharoit yetarli».	Teng maqom bilan imkoniyatlarning bir xilligi aynanlashtirilmoqda.	Ehtiyoj va to'siqlarni aniqlash; farqlashni asoslash.

Jadvaldagi qayta ifodalashlar tayyor nutq qoliplari emas. Ular qarorning amaliy tartibi bilan tekshirilishi lozim: xodimning dalili eshitilmasa, «fikringiz muhim» degan jumla semantik bezak bo'lib qoladi. Institutsional adolatsizlikni muloyim iboralar bilan yashirish ham, har qanday noqulay talabni kamsitish deb atash ham rad etiladi. Tahlil uchun nutqning nishoni, vaziyat, vakolat asimmetriyasi va mavjud e'tiroz yo'li birgalikda ko'rib chiqiladi.

MUHOKAMA

Taklif etilgan modeldagi dialektika intizomni inkor qilish emas, balki uning legitim mazmunini kamsituvchi shakldan ajratishdir. Shartli vaziyatda rahbar muddati o'tgan topshiriqni yig'ilishda muhokama qiladi. Ishning kechikishi va vazifaviy javobgarlikni ochiq ko'rsatish zarur bo'lishi mumkin; xodimning oilaviy holatini masxaralash esa shu maqsadga aloqador asos emas. Qadr-qimmatni saqlovchi muqobil yechim dalilni aniqlash, izohni tinglash, xizmat oqibatlarini asoslash va zarur bo'lmagan shaxsiy ma'lumotlarni oshkor qilmaslikdir. Talabchanlik saqlanadi, insonni qadrsizlantirish esa chiqarib tashlanadi.

Oshkoralik va maxfiylik to'qnashadigan boshqa shartli vaziyatda xato qarorni ommaga tushuntirish zarurati xodim haqidagi barcha shaxsiy ma'lumotlarni tarqatishni talab qilmaydi. Jamoatchilikka tekshirilgan qaror, xizmatga daxldor dalil va tuzatish chorasi yetkazilishi, aloqasiz shaxsiy tafsilotlar esa cheklanishi mumkin. Ayni paytda «inson qadrini asrash» vajidan jamoat manfaatiga daxldor xatoni yashirish ham asoslangan yechim emas. Bunda tahlil ikki qadr-qimmatni son jihatidan solishtirmaydi; axborotning nishoni, zarurligi va kamroq zararli muqobilini aniqlashtiradi. Tomonlarning talablari saqlangan holda ularning amalga oshirilish shakli qayta ko'rib chiqiladi.

O'zbekistonning davlat fuqarolik xizmatchilari uchun odob-axloq namunaviy qoidalarida bu farqlashga mos normativ tayanchlar mavjud. 10-band xodim faoliyatini qonuniy, asosli va adolatli baholashni, 11-band esa rahbarning qo'pol muomala, haqorat va kamsitishga yo'l qo'ymasligini belgilaydi. 18-band ommaviy bayonotdagi kamsituvchi iboralar yuzasidan xatoni tan olish va qonunchilikda boshqa oqibatlar nazarda tutilmagan bo'lsa, kechirim so'rashni talab qiladi [6, 1-ilova, 10–11-, 18-bandlar]. Bu qoidalar barcha muhitlar uchun empirik xulosa emas, balki davlat xizmati doirasidagi huquqiy mezondir.

Modelga e'tiroz shuki, «qadr-qimmat» tushunchasi rahbar obro'sini tanqiddan himoyalash vositasiga aylanishi mumkin. Javob sifatida baholashning simmetriyasi taklif etiladi: rahbar ham shaxs sifatida hurmat qilinadi, biroq uning qarori dalillarga ko'ra tanqid etilishi mumkin. Obro'ni saqlash talabi xato qarorni tekshirishni taqiqlashga tenglashtirilmaydi. Boshqa tomondan, madaniy odat yoki jamoa roziligi ham kamsitishni o'z-o'zidan oqlamaydi. Kontekst iboraning ma'nosini aniqlashtiradi, ammo insonni teng hisobga olish talabini avtomatik ravishda bekor qilmaydi.

OECDning 2024-yilgi, 30 mamlakatdagi 2023-yil ma'lumotlariga tayangan hisobotida adolatli muomala, fuqarolar fikriga javob berish va qarorlar dalillarini tushuntirish ishonch bilan bog'liq muhim yo'nalishlar sifatida ko'rsatiladi [7]. Bu natijalar maqoladagi modelning sababiy samaradorligini ham, O'zbekistondagi vaziyatni ham isbotlamaydi. Qadr-qimmatni hurmat qilish faqat ishonchni oshirish vositasiga aylantirilmasligi kerak: axloqiy majburiyat uning ommaviy qo'llab-quvvatlash keltirishiga shartli ravishda bog'lanmaydi.

Tadqiqotning cheklovi — real muloqot korpusi va mustaqil ishtirokchilar bahosining mavjud emasligi. Keyingi tekshiruvda rozilik asosida olingan, shaxssizlantirilgan suhbatlar nutq nishoni, maqomga ta'sir, javob imkoniyati va qaror oqibati bo'yicha mustaqil kodlanishi mumkin. Kodlovchilar kelishuvi va tomonlarning turlicha talqinlari tekshirilmaguncha, modelni diagnostik standart yoki rahbar kompetentligini o'lchovchi vosita sifatida qo'llashga asos yo'q.

XULOSA

Qadriyatlar konfliktida inson qadr-qimmatini boshqaruv maqsadlari bilan bir qatorda savdolashiladigan manfaat emas, balki ularni asoslashning chegaralovchi normativ sharti sifatida rekonstruksiya qilindi. Bu pozitsiya shaxsning teng maqomini saqlaydi, lekin uning har bir fikri yoki xatti-harakatini ma'qullashni talab qilmaydi. «Maqom, ma'no, oqibat» modeli tanqidning obyektini, rahbar vakolatining ta'sirini va e'tiroz imkoniyatini birgalikda tekshirishga yo'naltirilgan.

Amaliy tavsiya — nizoli qaror bayonida baholanayotgan harakat, dalillar, qo'llanadigan chora, uning zarurati va qayta ko'rib chiqish yo'lini ko'rsatish hamda insonning butun shaxsiyatini qadrsizlantiruvchi hukmlardan voz kechishdir. Mazkur tavsiya falsafiy tahlildan chiqarilgan bo'lib, tasdiqlangan samaradorlik ko'rsatkichi emas. Rahbarlik muloqotining axloqiy sifati ziddiyatni yashirishda emas, uni ishtirokchilarning teng maqomini saqlagan holda muhokama qilish va asosli qarorga aylantirish imkoniyatida namoyon bo'ladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. – Yangi tahrir, 2023-yil 30-aprel. – 20-, 26-, 33-moddalar. – URL: <https://lex.uz/docs/-6445145>.
2. Kant I. Fundamental Principles of the Metaphysic of Morals / Trans. by T. K. Abbott. – 1785. – Section II. – Project Gutenberg, eBook № 5682. – URL: <https://www.gutenberg.org/ebooks/5682>.
3. Darwall S. L. Two Kinds of Respect // Ethics. – 1977. – Vol. 88, № 1. – P. 36–49. – DOI: 10.1086/292054.
4. Habermas J. The Concept of Human Dignity and the Realistic Utopia of Human Rights // Metaphilosophy. – 2010. – Vol. 41, № 4. – P. 464–480. – DOI: 10.1111/j.1467-9973.2010.01648.x.
5. Austin J. L. How to Do Things with Words / Ed. by J. O. Urmson. – Oxford: Clarendon Press, 1962. – P. 98–102.
6. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 14-oktabrdagi “Davlat fuqarolik xizmatchilari tomonidan odob-axloq qoidalariga rioya etilishini ta'minlash bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida”gi 595-son qarori. – 1-ilova, 10–11-, 18-bandlar. – URL: <https://lex.uz/uz/docs/-6236838>.
7. OECD. OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment. – Paris: OECD Publishing, 2024. – DOI: 10.1787/9a20554b-en.