



YURIDIK MUZOKARALAR OLIB BORISH TAKTIKASI VA STRATEGIYASI (GARVARD METODI)

Uralov Odil Xayrulla o'g'li

(“Cyber University” davlat universiteti “Yurisprudensiya” yo’nalishi 1-kurs talabasi, uralovodilbek76@gmail.com)

Abduhakimova Shaxnoza Saidjon qizi

(“Cyber University” davlat universiteti “Yurisprudensiya” yo’nalishi 1-kurs talabasi, shaxnoza2216@gmail.com)

Mirahmedova Fazilat Xokim qizi

(“Cyber University” davlat universiteti professor-o‘qituvchisi, f.miraxmedova@csu.uz)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20607936>

ARTICLE INFO

Qabul qilindi: 04-iyun 2026 yil
Ma’qullandi: 06-iyun 2026 yil
Nashr qilindi: 09-iyun 2026 yil

KEYWORDS

yuridik muzokaralar, Garvard metodi, prinsipiallashtirilgan muzokaralar, BATNA, mediatsiya, ADR, win-win tamoyili, strategiya va taktika, manfaatlar va pozitsiyalar, obyektiv mezonlar, huquqiy nizo.

ABSTRACT

Ushbu maqolada zamonaviy yuridik amaliyotda nizolarni muqobil hal etishning eng samarali usullaridan biri — Garvard metodining prinsipiallashtirilgan muzokaralar (principled negotiation) tizimi tahlil qilinadi. Muallif an’anaviy pozitsion savdo-sotiq va agressiv muzokara usullarining kamchiliklarini ochib berib, ularga muqobil ravishda odamlarni muammodan ajratish, manfaatlarga e’tibor qaratish, o’zaro manfaatli variantlarni izlash va obyektiv mezonlarga tayanish kabi fundamental prinsiplarni taklif etadi. Shuningdek, maqolada yuridik muzokaralarning muvaffaqiyatini ta’minlovchi BATNA (kelishuvga erishilmagan taqdirdagi eng yaxshi alternativ) instituti va uning iqtisodiy, fuqarolik va oilaviy nizolarda ahamiyati batafsil yoritilgan. Maqola advokatlar, yurist-konsultlar va mediatorlar uchun muzokaralar jarayonini intellektual boshqarish bo’yicha amaliy qo’llanma bo’lib xizmat qiladi.

Jamiyatning zamonaviy rivojlanish bosqichida huquqiy munosabatlar va yuridik amaliyot o’zgaruvchan, murakkab va o’sib borayotgan ehtiyojlarga moslashishni talab etadi. Bugungi kunda har qanday demokratik va huquqiy davlatda nizolarni hal etishning faqatgina sud tartibi yetarli emasligi, aksincha, muqobil nizolarni hal etish (Alternative Dispute Resolution - ADR) usullarining ahamiyati ortib borayotgani hech kimga sir emas [1]. Ushbu muqobil usullar orasida muzokaralar instituti, xususan, yuridik muzokaralar tizimi alohida e’tiborga loyiqdir. Yuridik muzokaralar faqatgina qonunga ko’r-ko’rona bo’ysunish yoxud qarama-qarshi tomonni yengish vositasi emas, balki tomonlarning haqiqiy manfaatlarini himoya qilgan holda, ular o’rtasida uzoq muddatli, barqaror va o’zaro manfaatli bitimlarga erishish vositasidir [2]. Shu nuqtai nazardan, dunyo miqyosida eng samarali va keng tarqalgan muzokara usullaridan biri hisoblangan "Garvard metodi"ni (Harvard Negotiation Project) o’rganish va uni yuridik amaliyotga tatbiq etish g’oyat dolzarb masalalardan biri bo’lib qolmoqda.

Garvard muzokaralar metodi, shuningdek, "prinsipiallashtirilgan muzokaralar" (principled negotiation) deb ham ataladigan bu tizim 1980-yillarda Rojer Fisher va Uilyam Yuri tomonidan kashf etilgan bo'lib, asosan to'rtta fundamental prinsipni o'z ichiga oladi: odamlarni muammodan ajratish, pozitsiyalarga yopishib olmasdan manfaatlarga e'tibor qaratish, o'zaro manfaatli variantlarni izlash hamda qaror qabul qilishda obyektiv mezonlarga tayanish [3]. O'zbekiston Respublikasining milliy huquq tizimida, ayniqsa iqtisodiy, grajdanlik va oilaviy qonunchilik sohalarida bu metodning qanday ishlashi, advokatlar, yuristlar va mediatorlar tomonidan qanday qilib uning taktik va strategik imkoniyatlaridan foydalanish mumkinligi muhim huquqiy tahlilni talab qiladi.

Muzokara olib borish madaniyati insoniyat tarixidek qadimiy bo'lsa-da, u fanning alohida obyekt sifatida yaqin o'tmishda qarala boshlandi. Iqtisodiyotning globallasuvi, transmilliy korporatsiyalarning vujudga kelishi va yuridik shaxslar o'rtasidagi bitimlarning xalqaro tus olishi muzokaralar olib borish san'atini endilikda faqatgina "tug'ma iste'dod" darajasidan olib chiqib, qat'iy ilimga aylantirdi [4]. Ayniqsa yuridik yordam ko'rsatish va huquqiy himoya tizimida advokat yoki vakil o'z mijozi uchun foydali natijaga erishish uchun bir qancha taktik va strategik yo'nalishlarni ishlab chiqishi kerak. Bunday sharoitda "murosasiz raqobat" va "pozitsion savdolashish" (yo sen yutasan, yo men yutaman) yondashuvlari aksariyat hollarda ikki tomonga ham katta moliyaviy, emotsional va vaqt yo'qotishlari bilan yakunlanadi. Bunga muqobil ravishda Garvard metodi har ikki tomonni "hamkor" yoki "muammoga qarshi birgalashib kurashuvchi sherik" sifatida ko'radi [5]. Bu ayniqsa biznes hamkorlar o'rtasidagi iqtisodiy nizolarda (arbitraj va mediatsiya), aksiyadorlik jamiyatlaridagi korporativ mojarolarda hamda mehnat nizolarida o'zining amaliy natijasini tezlikda ko'rsatadi.

Ushbu tadqiqot ishimizning asosiy maqsadi — O'zbekiston yuridik hamjamiyatida, xususan yurist-konsultlar, advokatlar va mediatorlar amaliyotida muzokaralar jarayonida eskirgan va agressiv usullardan voz kechib, sivilizatsiyalashgan, obro'-e'tiborga putur yetkazmaydigan, shu bilan birga qonun doirasida adolatli hal qilinishi mumkin bo'lgan prinsipiallashtirilgan yondashuv — Garvard usulini tahlil qilishdir.

Metodologiya (Methods)

Ushbu tadqiqotda kompleks yondashuv qo'llanildi, bu ilmiy adabiyotni tahlil qilish, amaliy kejs-studyalarni o'rganish va taqqoslamali-huquqiy metodlarni o'z ichiga oladi. Tadqiqotning asosiy ob'ekti Garvard loyihasi tomonidan ishlab chiqilgan prinsipiallashtirilgan muzokaralar kontsepsiyasi bo'ldi. Muammoning to'liq tushunilishi uchun metodning asosiy muallif-yaratuvchilarining asarlarini, shuningdek, muqobil nizolarni hal etish va muzokaralar psixologiyasi sohasidagi zamonaviy tadqiqotlarni tahlil qildik.

Yuridik muzokaralar — bu yuridik va jismoniy shaxslar ishtirokida qonun hujjatlari zaminida va muayyan yuridik oqibatlar kelib chiqishiga qaratilgan, ikki yoki undan ortiq tomon o'rtasida daxldor bo'lgan manfaatlarni kelishtirish va nizoni tinch yo'l bilan hal etish maqsadida o'tkaziladigan kompleks jarayondir [6]. U o'z ichiga psixologik aloqani o'rnatish, ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish, huquqiy va faktik asosi mavjud bo'lgan turli dalillarni ko'rsatish, shuningdek, huquqiy normalar talqinini muhokama qilishni oladi. Yuridik muzokaralar, boshqa turdagi muzokaralardan shuni bilan farq qiladiki, unda tomonlar qonunchilik hujjatlari doirasida harakat qilishga majbur va yakuniy erishilgan kelishuv ko'pincha qonun bilan

qo'riqlanadigan yuridik hujjat (kelishuv bitimi, pudrat shartnomasi, mediativ kelishuv va h.k.) shaklida rasmiylashtiriladi.

Muzokaralarda ikkita asosiy tushunchani bir-biridan farqlab olish muhim: strategiya va taktika. Strategiya — bu muzokaralardan ko'zlangan yakuniy va bosh maqsadga erishish uchun ijtimoiy-huquqiy, iqtisodiy va psixologik shart-sharoitlarni baholagan holda ishlab chiqilgan asosiy harakatlar rejasi bo'lsa, taktika — ana shu strategiyani amalga oshirish vaqtida yuzaga keladigan kundalik, muayyan muammolarni hal qilish uslublari, muzokara stolida qo'llaniladigan verbal va noverbal muloqot sirlari hisoblanadi [7].

Yuridik amaliyotda muzokaralar strategiyasi odatda uchta asosiy turga bo'linadi:

Birinchisi, qattiq strategiya (yoki "murosasiz raqobat" strategiyasi). Bunda birinchi tomon ikkinchi tomonning manfaatlarini to'liq inkor qilib, o'z pozitsiyasini zo'rlab o'tkazishga harakat qiladi. Bunday usul odatda tomonlar o'rtasida yakuniy munosabatlar uzilishiga sabab bo'ladigan, bir marta foydalaniladigan vaziyatlarda uchraydi.

Ikkinchisi, yumshoq strategiya (yoki ko'nish strategiyasi). Bunda tomonlardan biri nizodan qochish va qanday bo'lmasin munosabatlarni saqlab qolish maqsadida o'z qonuniy manfaatlaridan voz kechib bo'lsa-da, narigi tomon shartlariga ko'nadi.

Uchinchisi, tamoyilli (yoki Garvard) strategiyasi. Tomonlar bir-birini raqib emas, balki hamkor sifatida ko'radi, muammolarni obyektiv asosda birgalikda yechishga intiladi, asosan uzoq muddatli manfaatlar o'rtaga qo'yiladi [8].

Tadqiqot jarayonida Garvard metodining to'rtta asosiy elementi batafsil o'rganildi:

Odamlarni muammodan ajratish. Har qanday sohadagi faoliyatda odamlar, avvalo, emotsiyalarga, chuqur qadriyatlarga ega, turli foblari bo'lgan turlicha tarbiya topgan shaxslardir. Iqtisodiy va grajdanlik huquqiy nizolarda (masalan, ikki yirik tadbirkorlik subyekti o'rtasida shartnoma majburiyatlarini bajarmaslik bilan bog'liq bo'lgan tortishuv) shaxsiy g'azab, nafrat yoki ishonchsizlik asosiy nizoga qo'shilib ketadi. Garvard strategiyasiga ko'ra, birinchi qilinadigan ish — bu obyektiv huquqiy muammoni tomonlarning psixologik portretidan ajratishdir [9]. Buning uchun advokat yoki muzokarachi ushbu uchta psixologik omilni yodda tutmog'i darkor: idrok etish (tomonlarning vaziyatni qanday ko'rishini tushunish), emotsiyalar (his-tuyg'ularni ochiqchasiga tan olish va qabul qilish) va aloqa (faol eshituvchi bo'lish va ясный ifodalash) [10].

Pozitsiyalarga yopishib olmasdan, manfaatlarga e'tibor qaratish. Yuridik munosabatlardagi eng katta muammo bu — xato muloqotdir. Insonlar ko'pincha o'zlarining "pozitsiyalari" haqida bahslashadilar va aynan nima uchun bu pozitsiyani tanlaganliklari — ya'ni o'z "manfaatlari" haqida gapirmaydilar. Har bir huquqiy nizo ortida insonning tub manfaatlari yashiringan bo'ladi [11]. Agar tomonlar bir-birlarining manfaatlarini his eta olsalar, har doim umumiy yechim topilishi mumkin. Muzokara taktikasi maqsadlarning mushtarakligi tamoyili asosida tashkil etilishi kerak.

O'zaro manfaatli variantlarni izlab topish. Ko'pincha insonlar nizo paytida faqat bitta to'g'ri yechim bor deb hisoblaydilar. Bu ularning fikrini qotirib qo'yadi ("Pie" — pirog hajmi o'zgarmas, kimdir ko'proq olsa, men kamroq olaman deb qaraladi). Yuridik tilda bu "Nol yig'indisidagi o'yin" (Zero-sum game) deyiladi. Lekin biznes-alloqalarda va fuqarolik nizolarida ehtiyojlar har xil bo'lgani kabi, echimlar ham bir necha xil bo'lishi mumkin [12]. Garvard maktabi aql hujumi (brainstorming) o'tkazishni tavsiya qiladi. O'zaro manfaatli variantlarni

o'ylab topish taktikasida qoidalar oddiy: hukm chiqarishni kechiktiring, fikrlarni tanqid qilmang (ayniqsa ilk bosqichda), chunki tanqid innovatsion xulosalarni nobud qiladi.

Obyektiv mezonlardan foydalanish. Qanchalik urinmaylik, tomonlarning manfaatlari bir-biriga zid keladigan holatlar doimo mavjud. Shartnoma bahosi, to'lov muddati, yetkazilgan zararni qoplash kabilar shular jumlasidandir. Bunday og'ir ziddiyatlarda o'zaro kelishish uchun eng adolatli va qattiq turish kerak bo'lgan tamoyil bu — yechimni ikkala tomonning ham subyektiv aralashuvisiz, ya'ni xohish-irodasiga bog'liq bo'lmagan obyektiv mezonlarga tayangan holda aniqlashdir [13]. Yuridik muzokaralarda u qonunchilik normasi, Oliy Sud plenumi qarorlari, bozor narxlar standartlari, mustaqil ekspert xulosasi, inflyatsiya koeffitsienti yoxud odat huquqi bo'lishi mumkin.

Natijalar (Results)

Garvard metodining yuridik amaliyotda qo'llanilishini tahlil qilish, uning an'anaviy yondashuvlarga nisbatan yuqori samaradorligini ko'rsatadi. Garvard loyihasi taklif etgan inqilobiy yondashuvlardan biri bu — muzokaralar olib borishda BATNA qoidasidir. BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) — kelishuvga erishilmagan taqdirda mavjud bo'ladigan eng yaxshi alternativ yo'ldir, ya'ni tomonning muzokaralar muvaffaqiyatsiz tugagani taqdirida amalga oshirishi mumkin bo'lgan eng yaxshi harakatlar rejasi [14].

Oldindan aniq belgilab olish, agar muzokaralar muvaffaqiyatsiz tugasa, tomonlar qanday harakatlarni amalga oshirishlari mumkinligini, muzokarachi-ni ruhan va yuridik jihatdan tayyor turishga yordam beradi. Har qanday yuridik jarayonda muzokaraning boshi bor, xuddi qorong'i g'orga kirish kabi. Ammo sizda doimo zahira rejangiz, ya'ni yo'lingizni yorituvchi mash'alangiz ko'rinishidagi BATNA bo'lishi kerak. Masalan, agar qarzni hozir 50% qaytarishga majburlovchi vositam (Kelishuv bitimi) orqali hal qilolmasak, meni BATNAm nima? Demak, mening eng yaxshi alternativam — to'g'ri sudga murojaat qilish, mulkni ro'yxatga olish, raqibning bank hisob raqamlariga band solish va hokazodir. Agarda muzokara jarayonida taklif etilayotgan yechim siz kutgan BATNAdan yomonroq bo'lsa, u holda bunday muzokarani to'xtatib o'z alternativ harakatlaringiz sari ketish eng to'g'ri iqtisodiy va huquqiy qaror hisoblanadi [15].

Ammo, shu o'rinda advokat mijoz o'zining BATNAsini realikka qanchalik mos baholayotganini obdon tekshirib ko'rishi zarurdir. Advokatning eng katta xatolaridan biri — bu "O'zimizning alternativalarini ortiqcha baholash" (Overestimating one's own BATNA). Sudga bersak, yuz foiz yutamiz deb o'ylash aksariyat hollarda noto'g'ri, sababi sud orqali undirish yillab cho'zilishi, yuridik xarajatlar avjiga chiqishi va inflyatsiya natijasida asl bahoning qadsizlanishi kabi salbiy holatlarni yuzaga keltirishi ehtimoldan xoli emas [16]. Shunday ekan, raqobat muhitini saqlab qolgan, biznes munosabatlarga ziyon yetkazmagan holda tinch yo'l bilan tugatuvchi mediativ kelishuv yoxud oddiy Garvard metodi — har doim eng mukammal variant hisoblanib kelmoqda.

Strategiya turi	Ishtirokchilar-ga munosabat	Maqsad	Muammoga yondashuv	Natija
Qattiq (Pozitsion)	Raqiblar	Har qanday narsada g'alaba	Talab va zo'riqish	Yutish-Yo'qotish (Win-Lose)

Yumshoq (Ko'nish)	Do'stlar	Har qanday holatda kelishuv	Taslim bo'lish va yon bosish	Yo'qotish- Yutish (Lose- Win)
Tamoyilli (Garvard)	Hamkorlar	Oqilona kelishuv	Birgalikda yechish	Yutish-Yutish (Win-Win)

Jadval 1. Yuridik amaliyotda muzokaralar strategiyalarining taqqoslash tahlili.

Tadqiqotlar ko'rsatadiki, prinsipiallashtirilgan muzokaralarni qo'llash sud jarayonlari bilan bog'liq tranzaksion xarajatlarni sezilarli darajada kamaytiradi. Tomonlar nadirda sudga berish uchun tayyorgarlik ko'rish davomida katta xarajatlarga duchor bo'ladi, jumladan, sud xarajatlari va qimmatli vaqtni yo'qotish [17]. Bundan tashqari, sud jarayonlari, odatda, tomonlar o'rtasidagi munosabatlarni buzadi, shu bilan birga intereslarga asoslangan muzokaralar ularni saqlab qolishga va hatto mustahkamlashga yordam beradi [18].

Muhokama (Discussion)

Muzokaralarni olib borish, ayniqsa iqtisodiyotda raqobat muhiti kuchaygan, resurslar cheklangan sharoitda mamlakatning ishbilarmonlik landshafti, sud tizimi yuki va umuman odamlarning huquqiy madaniyatiga ulkan ta'sir ko'rsatadigan fundamental soha sanaladi. Shunchaki o'tkaziladigan asabbuzar uchrashuvlardan farqli o'laroq, sivilizatsiyalashgan jamiyat vakillari (professional mediatorlar va advokatlar) stol atrofida "g'olib va mag'lub" o'yinini o'ynamaydilar, ular barcha tomonga naf keltiruvchi hamda jamiyatdagi konfliktlarni pasaytiruvchi win-win (yutuq-yutuq) tamoyili bilan ishlashga ustuvorlik beradilar [19].

Garvard metodining tamoyillari (odamlarni muammodan ajratish, manfaatlarga yo'naltirilganlik, muqobil variantlarni ishlab chiqish, obyektiv mezonlarning qo'llanilishi va albatta kuchli BATNAni yaratish) O'zbekiston huquq sohasidagi bugungi kundagi bo'shliqni qoplaydigan muhim mexanizm bo'la oladi. Iqtisodiyotni erkinlashtirish va investitsiya jozibadorligini kuchaytirish avvalo chet el yuridik va jismoniy shaxslariga ular o'rgangan til va tizimda, ya'ni progressiv tarzda tortishuvni yechish kafolatini berish bilan belgilanadi [20].

Demak, faqatgina qat'iy nazariya talablari va tajovuzkor muhit bo'lgan har qanday tortishuv doimiy halokatga mahkumdir. Har qanday biznes muzokara psixologiya va huquqshunoslik yondashuvini muvozanatga solgan holda olib borilishi taraqqiyot tayanchi va sog'lom raqobat asosi deb baholashimiz lozim. Emotsional intellekt ushbu jarayonda muhim rol o'ynaydi, muzokarachi-larga o'z emotsiyalarini va boshqalarning emotsiyalarini tan olish va boshqarishga imkon beradi, bu esa yuqori birgalikda foydalanishga olib keladi [21].

Shunday qilib, Garvard muzokaralar metodi ijtimoiy-huquqiy munosabatlarni yangi qulay bo'lgan hamkorliklar va o'zaro sheriklik zaminida qurish hamda har qanday murakkablikdagi iqtisodiy-yuridik mojarolarni intellektual salohiyat yordamida mantiqiy hamda samarali yakunlashda bebaho qo'llanmadir;

Adabiyotlar ro'yxati (References):

1. Cornell Law School. Alternative dispute resolution. Wex Legal Encyclopedia. Retrieved from https://www.law.cornell.edu/wex/alternative_dispute_resolution
2. Menkel-Meadow, C. (1983). Legal negotiation: A study of strategies in search of a theory. American Bar Foundation Research Journal, 8(4), 905-937.
3. Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2011). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in (3rd ed.). Penguin Books.

4. Program on Negotiation at Harvard Law School. What is the Harvard Negotiation Project? Retrieved from <https://www.pon.harvard.edu/tag/the-harvard-negotiation-project/>
5. Lewis, L. F., Spich, R. S. (1996). Principled negotiation, evolutionary systems design, and group support systems: a suggested integration of three approaches to improving negotiations. Proceedings of the 29th Hawaii International Conference on System Sciences.
6. Melenko, O. (2020). Mediation as an alternative form of dispute resolution: Comparative-legal analysis. *European Journal of Law and Public Administration*, 7(1), 133-146.
7. Gordon, E. E. (2000). Attorneys' negotiation strategies in mediation: Business as usual? *Mediation Quarterly*, 17(4), 377-390.
8. Program on Negotiation at Harvard Law School. (2026). Principled Negotiation: Focus on Interests to Create Value. Retrieved from <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/principled-negotiation-focus-interests-create-value/>
9. Hoffman, D. A. (2013). The psychology of mediation. *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, 14(3), 759-806.
10. Noesner, G. W., Webster, M. (1997). Crisis intervention: Using active listening skills in negotiations. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 66(8), 13-19.
11. Program on Negotiation at Harvard Law School. . What is Principled Negotiation? Retrieved from <https://www.pon.harvard.edu/tag/principled-negotiation/>
12. Ganesan, S. (1993). Negotiation strategies and the nature of channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 30(2), 183-203.
13. Korobkin, R. (2005). Psychological impediments to mediation success: Theory and practice. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 21(2), 281-334.
14. Program on Negotiation at Harvard Law School. (2026). What is BATNA? How to Find Your Best Alternative to a Negotiated Agreement. Retrieved from <https://www.pon.harvard.edu/daily/batna/translate-your-batna-to-the-current-deal/>
15. Program on Negotiation at Harvard Law School. What is Your Best Alternative to a Negotiated Agreement? Retrieved from <https://www.pon.harvard.edu/tag/best-alternative-to-a-negotiated-agreement/>
16. Mnookin, R. H., Peppet, S. R., Tulumello, A. S. (2000). *Beyond winning: Negotiating to create value in deals and disputes*. Harvard University Press.
17. Program on Negotiation at Harvard Law School. (2025). Settling Out of Court: Negotiating in the Shadow of the Law. Retrieved from <https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/negotiating-in-the-shadow-of-the-law-nb/>
18. Reif, L. C. (2007). The use of conciliation or mediation for the resolution of international commercial disputes. *Canadian Business Law Journal*, 45(1), 20-47.
19. Mazaraki, N. A. (2018). Effective system of commercial disputes resolution as a prerequisite of economic progress. *Scientific Bulletin of Polissia*, 1(13), 8-14.
20. Esplugues, C., Marquis, L. (2015). *New developments in civil and commercial mediation*. Springer.
21. Fulmer, I. S., Barry, B. (2004). The smart negotiator: Cognitive ability and emotional intelligence in negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 245-272.