

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ბეჟა სხირტლაძე

ინტერპერსონალური კომუნიკაციის დეფიციტი და კონფლიქტები
ორგანიზაციაში

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის განვითარებისა და კონსულტირების
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: რევაზ ჯორბენაძე

სრული პროფესორი

თბილისი

2019

ანოტაცია

კომუნიკაცია ადამიანების ერთმანეთთან ურთიერთობის უნარია. დღესდღეობით ძალიან ცოტაა ისეთი სფერო სადაც კომუნიკაციის უნარი არაა საჭირო, რადგან თითქმის ყველა ორგანიზაციაში ადამიანებს სხვის გვერდით უწევთ მუშაობა. ყოველგვარ ინტერაქციას თან ახლავს კონფლიქტიც, ვინაიდან ის ჯგუფური მუშაობის გარდაუვალი ნაწილია. აქედან გამომდინარე ჩემი კვლევის მიზანი ინტერპერსონალური კომუნიკაციის დეფიციტის გავლენის შესწავლაა ორგანიზაციულ კონფლიქტებზე. მიზნის მისაღწევად შემუშავდა შემდეგი ამოცანები: ორგანიზაციაში არსებული კომუნიკაციის ფორმების შესწავლა; ორგანიზაციაში არსებული კომუნიკაციის ეფექტურობის განსაზღვრა; ინდივიდის მხრიდან კონფლიქტის დაძლევის ხერხების განსაზღვრა და კომუნიკაციის ხარისხის შეფასება კონფლიქტის გამკლავების დროს. შესაბამისად შემუშავდა კვლევის კითხვები: რამდენად ეფექტურია ორგანიზაციაში არსებული კომუნიკაციის გზები; როგორ უმკლავდება ინდივიდი კონფლიქტს; როგორ მოქმედებს კომუნიკაციის ხარისხი კონფლიქტის გამკლავებაზე. კვლევა ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდების გამოყენებით, შეიქმნა ინტერნეტ კითხვარი, რომლის მეშვეობითაც 200 რესპონდენტი გამოიკითხა. შერჩევის გენერალურ ერთობლიობას დასაქმებული ადამიანები წარმოადგენდნენ. მონაცემთა დამუშავებისათვის მოხდა კომუნიკაციისა და კონფლიქტის გამკლავების შემდეგი ფაქტორების გამოვლენა და შემდგომ დამუშავება. კომუნიკაციის ფაქტორები: კომუნიკაცია ხელმძღვანელებთან, კომუნიკაცია თანამშრომელთა შორის და კომუნიკაცია ტოპ-მენეჯმენტთან ორგანიზაციაში. კონფლიქტის ფაქტორები: კონფლიქტის ხედვა, აღქმების დაზუსტება, სურვილები და საჭიროებები, ურთიერთობები და

შეთანხმება. კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ კარგი კომუნიკაციის მქონე ორგანიზაციების თანამშრომლები კონფლიქტის მიმდებლობისა და მასთან გამკლავების დიდ მაჩვენებელს გამოხატავენ, ხოლო ყველაზე მცირე მაჩვენებელი დაბალი კომუნიკაციის მქონე ორგანიზაციებში გამოიკვეთება.

Annotation

Lack of Interpersonal Communication and Conflicts in Organization

Skhirtladze B.

Communication is ability for people to communicate with each other. Today there are not many fields, where Communicational skills are not necessary. Almost every organization employees have to work with somebody. Every interaction comes with Conflict, as it is the part of the teamwork. Based on that, the goal of my thesis is to research how lack of communication impacts on conflicts in organization. To reach the goal the following objectives were set: Find out the ways of communication in Organization; Find out the effectiveness of the communication in the Organization; Research the ways of handling the conflict; Find out the quality of communication on handling the conflict. Based on the objectives following questions for research were made: How effective is the ways of conflict in organization; How does the individual handling the conflict; How does the quality of communication works on handling of Conflict. The research was held according to the Quantitative Research method. 200 respondents participated in the survey. Generalization of the respondents was employed people. Analyses of the data happened according to the next factors; Communication: Communication with manager, Communication with other employees; communication with Top-management. Conflict: View of the conflict, Specify perceptions, Needs, Relationship with others and Agreements. According to the results of the research we can see, that in the organizations where have good communication, handling conflict is good as well. Organizations where communication is poor, handling Conflict is poor as well.

სარჩევი

§1 შესავალი.....	7
1.1 პრობლემის აქტუალობა.....	7
1.2 კვლევის მიზნები და ამოცანები	8
1.3 კვლევის კითხვები:.....	8
1.4 კვლევის მეთოდი და შერჩევა.....	8
1.5 კონცეპტუალური და ოპერაციული განმარტებები	10
1.6 კვლევის ინსტრუმენტი	11
1.7 მონაცემთა ანალიზი.....	12
1.8 კვლევის შეზღუდვები	12
§2 ლიტერატურის მიმოხილვა.....	13
2.1 კომუნიკაციის მახასიათებლები	13
2.2 კონფლიქტის მახასიათებლები.....	19
§3 მონაცემების შედეგები.....	29
3.1 დემოგრაფია	29
3.2 კომუნიკაცია ორგანიზაციაში.....	30
3.2.1 კომუნიკაცია ხელმძღვანელთან	30
3.2.2 კომუნიკაცია თანამშრომელთა შორის.....	31
3.2.3 კომუნიკაცია ტოპ-მენეჯმენტთან.....	32
3.2.4 კომუნიკაციის ხარისხი ორგანიზაციაში	32
3.3 ინდივიდის კონფლიქტთან გამკლავება.....	33
3.3.1 კონფლიქტის ხედვა	33
3.3.2 აღქმების დაზუსტება	35
3.3.3 საჭიროებები	36
3.3.4 ურთიერთობები.....	37
3.3.5 შეთანხმება	38
3.3.6 კონფლიქტი	39
3.4 ინტერპერსონალური კომუნიკაციები და კონფლიქტებისადმი გამკლავება	40
§4 დასკვნა	42
§5 ბიბლიოგრაფია	43

§6 დანართი.....	45
დანართი 1 კითხვარი.....	45
დანართი 2 ცხრილები.....	52

§1 შესავალი

1.1 პრობლემის აქტუალობა

კომუნიკაცია ადამიანების ერთმანეთთან ურთიერთობის უნარია, რომლის დროსაც ხდება ინფორმაციის გაცვლა. კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის გაცემას, მიღებასა და მიღებულ ინფორმაციაზე რეაგირებას, ხოლო ინტერპერსონალური კომუნიკაცია ერთმანეთზე დამოკიდებულ ან რაიმე ნიშნით დაკავშირებულ ადამიანთა კომუნიკაციას ეწოდება.

ინტერპერსონალური კომუნიკაცია ორგანიზაციაში ეფექტურად მუშაობისათვის ძალიან მნიშვნელოვან ხელსაწყოს წარმოადგენს, ვინაიდან სწორად და დროულად მიცემული უკუკავშირი თანამშრომელთა მოტივაციასა და განვითარებაზე პირდაპირპროპორციულად აისახება.

დღესდღეობით ისეთი სფერო, სადაც კომუნიკაციის უნარები არაა მნიშვნელოვანი ძალიან ცოტაა, ვინაიდან თითქმის ყველა ორგანიზაციაში ადამიანს სხვის გვერდით უწევს მუშაობა. ჯგუფში სხვა ადამიანებთან მუშაობის დროს კი ძალიან რთულია კონფლიქტის თავიდან არიდება, რადგან კონფლიქტი ჯგუფური მუშაობის გარდაუვალი ნაწილია, რომელიც ადამიანის ქცევებიდან წარმოიშობა და მისი ცხოვრების თანმდევი ნაწილი ხდება. ყოველგვარ ინტერაქციას თან ახლავს კონფლიქტიც.

ორგანიზაციული კონფლიქტი წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც ინდივიდებს, ინდივიდებსა და ჯგუფებს შორის ან ჯგუფებს შორის, არაა ინტერესების, მიზნებისა და ღირებულებების თანხვედრა. ამავდროულად პირდაპირი და ღია კომუნიკაციის ხელისშემშლელი ფაქტორებიდან გამომდინარე ძალიან იზრდება ორგანიზაციული კონფლიქტის წარმოშობის ალბათობა. თუმცა ხელმძღვანელის კარგი უნარების მეშვეობით, რომელიც ეფექტური კომუნიკაციის საშუალებად იქცევა შესაძლებელი ხდება კონფლიქტის მინიმალიზაცია ან თავიდან არიდებაც კი.

1.2 კვლევის მიზნები და ამოცანები

კვლევის მიზანი: შეისწავლოს ინტერპერსონალური კომუნიკაციის დეფიციტის გავლენა ორგანიზაციულ კონფლიქტებზე.

ამოცანები:

- ორგანიზაციაში არსებული კომუნიკაციის ფორმების შესწავლა;
- ორგანიზაციაში არსებული კომუნიკაციის ეფექტურობის განსაზღვრა;
- ინდივიდის მხრიდან კონფლიქტის დაძლევის ხერხების განსაზღვრა;
- კომუნიკაციის ხარისხის შეფასება კონფლიქტის გამკლავების დროს.

1.3 კვლევის კითხვები:

- რამდენად ეფექტურია ორგანიზაციაში არსებული კომუნიკაციის გზები?
- როგორ უმკლავდება ინდივიდი კონფლიქტს?
- როგორ მოქმედებს კომუნიკაციის ხარისხი კონფლიქტის გამკლავებაზე?

1.4 კვლევის მეთოდი და შერჩევა

მონაცემების შეგროვება მოხდა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდოლოგიის გამოყენებით. შემუშავდა კითხვარი კომუნიკაციის კლიმატის საკვლევადა და მასთან მოხდა მარკუს ჰენინგის, „როგორ უმკლავდები კონფლიქტს“ (How do you deal with conflict) (Henning; 2003) კითხვარის შერწყმა. კვლევის მიზნებიდან, ამოცანებიდან და რესურსების სიმცირიდან გამომდინარე, ჩავთვალე, კვლევისათვის რომ ინტერნეტ გამოკითხვა საუკეთესო საშუალება იქნებოდა.

კითხვარი გავრცელდა სოციალური ქსელებისა და ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით. მიზანმიმართულად იქნა შერჩეული გენერალური ერთობლიობა (დასაქმებული ადამიანები), ხოლო შემდგომ სტიქიური შერჩევით გამოიკითხა რესპონდენტები. კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 200 დასაქმებული ადამიანი.

„მასობრივი გამოკითხვა რაოდენობრივი კვლევის ყველაზე გავრცელებული მეთოდია. ფართო გაგებით ის მოიცავს ნებისმიერ პროცედურას, რომელიც რესპონდენტისთვის შეკითხვების დასმას გულისხმობს.“ (წულაძე; 2008; გვ14)

„მასობრივი გამოკითხვის ორი ძირითადი ტიპი არსებობს: ანკეტირება და ინტერვიუ. გამოიყოფა ასევე ანკეტირების ორი სახე. თვითადმინისტრირებადი, რომლის დროსაც რესპონდენტი თავად ავსებს მკვლევარის მიერ მიცემულ კითხვარს და მეორე საფოსტო, რომლის დროსაც რესპონდენტი ფოსტით იღებს კითხვარს, ავსებს მას და აგზავნის უკან მკვლევართან.“ (წულაძე; 2008; გვ14)

„გამოიყოფა მასობრივი გამოკითხვის როგორც ძლიერი, ასევე სუსტი მხარეები (წულაძე; 2008; გვ19)

ძლიერი მხარე:

- მცირე ხარჯები
- „ინტერვიუერის ეფექტის“ არ არსებობა
- ღია შეკითხვებისა კომპლექსური შეკითხვების გამოყენების აუცილებლობა

სუსტი მხარეები:

- მკვლევარი ვერ აკონტროლებს რესპონდენტის მიერ მიცემულ ინტერპრეტაციას ცალკეულ შეკითხვაზე.
- რესპონდენტს შეუძლია არ დაიცვას კითხვების თანმიმდევრობა
- შესაძლებელი არაა წერა-კითხვის უცოდინარი და უსინათლო რესპონდენტის გამოკითხვა „ (წულაძე ; 2008 ; გვ19)

1.5 კონცეპტუალური და ოპერაციული განმარტებები

კომუნიკაცია - ინფორმაციის გადაცემა გაგზავნისგან მიმღებისკენ, მაშინ როდესაც მიმღები გეზულობს ინფორმაციის შინაარსს. კომუნიკაცია ადამიანის სოციალური ურთიერთქმედების უნარია, რომელიც ინფორმაციის გაცვლის პროცესს წარმოადგენს. იგი მოიცავს ინფორმაციის გადაცემას, მიღებასა და მიღებულ ინფორმაციაზე რეაგირებას.

კვლევისათვის გამოიყო სამი ძირითადი ფაქტორი, რომლის მეშვეობითაც მოხდა ორგანიზაციაში კომუნიკაციის დაკვირვება.

- კომუნიკაცია ხელმძღვანელთან - ფაქტორის კვლევა მოხდა შემდეგი თავისებურებების მიხედვით: რა მანძილით არიან ერთმანეთისგან დაშორებულნი ხელმძღვანელი და თანამშრომელი, რამდენად თავისუფლად გრძნობს თავს თანამშრომელი ხელმძღვანელთან საუბრის დროს და რამდენადაა ხელმძღვანელთან საუბარი მისთვის მასტიმულირებელი.
- კომუნიკაცია თანამშრომლებს შორის - ფაქტორის კვლევა მოხდა შემდეგი ინდიკატორის მიხედვით: რამდენად გულახდილნი და გახსნილნი არიან თანამშრომლები ერთმანეთთან.
- კომუნიკაცია ტოპ-მენეჯმენტთან - ფაქტორის კვლევა მოხდა შემდეგი ინდიკატორის მიხედვით: რამდენად იღებენ ინფორმაციას თანამშრომლები ტოპ-მენეჯმენტისგან და რამდენად სასარგებლოა მათთვის ეს ინფორმაცია.

კონფლიქტი - კონფლიქტი მხარეებს შორის დაპირისპირებას გულისხმობს, რომლის ესკალაციამაც შესაძლოა სავალალო შედეგამდეც კი მიგვიყვანოს.

კონფლიქტის კვლევისათვის გამოყენებულ იქნა ჰენინგის კითხვარი, როგრ გავუმკლავდეთ კონფლიქტს, (How deal with conflict) (Henning; 2003) სადაც გამოიყო შემდეგი ფაქტორები, რომელთა კვლევის შედეგადაც მოხდა მონაცემების ანალიზი.

- კონფლიქტის ხედვა - ფაქტორის კვლევა მოხდა შემდეგი ინდიკატორის მიხედვით: როგორ აღიქვამენ ინდივიდები კონფლიქტს, რას გრძნობენ ისინი კონფლიქტში ჩართვის დროს.
- აღქმების დაზუსტება - ფაქტორის კვლევა მოხდა შემდეგი ინდიკატორის მიხედვით: რამდენად გულწრფელად გამოხატავს გრძნობებს ინდივიდი, რამდენად ხშირად აზუსტებს აღქმებს, რამდენად მნიშვნელოვანია მისთვის მეორე მხარის აღქმა.
- საჭიროებები - ფაქტორის კვლევა მოხდა შემდეგი ინდიკატორის მიხედვით: რამდენად სცემს პატივს და ითვალისწინებს სხვის საჭიროებებს ინდივიდი, ახერხებს თუ არა ნამდვილი საჭიროებებისა და სურვილების ერთმანეთისგან განსხვავებას, რამდენად შეუძლია საკუთარ სურვილებზე უარის თქმა.
- ურთიერთობები - ფაქტორის კვლევა მოხდა შემდეგი ინდიკატორის მიხედვით: რამდენად უზიარებს თავის პოზიტიურ დამოკიდებულებას ინდივიდი სხვას, სურს თუ არა სხვაზე ძალაუფლება, თვლის თუ არა კონფლიქტში სხვა მხარეების ჩართვის აუცილებლობას.
- შეთანხმება - ფაქტორის კვლევა მოხდა შემდეგი ინდიკატორის მიხედვით: რამდენადაა ინდივიდი მოწოდებული რომ მხოლოდ თვითონ მოიგოს კონფლიქტი, რამდენად შეუძლია შეთანხმებით კონფლიქტის მოგვარება.

1.6 კვლევის ინსტრუმენტი

რაოდენობრივი კვლევისთვის გამოყენებულ იქნა სტრუქტურირებული ინტერნეტ კითხვარი, რომელიც შეიქმნა კომუნიკაციის კლიმატის საკვლევი კითხვარისა და ჰენინგის, როგორ უმკლავდები კონფლიქტს (How deal with conflict) (Henning; 2003) კითხვარების კომბინაციით.

1.7 მონაცემთა ანალიზი

ინტერნეტ-გამოკითხვის მონაცემების დასამუშავებლად გამოვიყენე კომპიუტერული პროგრამა IBM SPSS Statistics 23. პროგრამის საშუალებით მოხდა მონაცემების გაწმენდა/რედაქტირება და შემდგომში სტატისტიკური ანალიზი. თავდაპირველად გამოყენებულ იქნა აღწერითი სტატისტიკა, ტენდენციების დადგენის მიზნით შესწავლილი იქნა მონაცემების სიხშირული განაწილება. ფაქტორის ერთიანად შესწავლისთვის, პროგრამის გამოყენებით გაერთიანდა ინდიკატორები და აიგო ინდექსი. ინდექსი გამოყენებული იქნა ჯვარედინ ცხრილში, რათა დაგვენახა სიხშირული განაწილება სხვა ცვლადთან მიმართებაში.

გასათვალისწინებელია, რომ კითხვები : O1; O3; O9; O14; O17 შემთხვევაში, ანალიზის დროს პასუხები პირიქით უნდა იყოს წარმოდგენილი და გაანალიზებული. მაგალითად:

1 ნიშნავს 5

2 ნიშნავს 4

3 ნიშნავს 3

2 ნიშნავს 4

4 ნიშნავს 5

1.8 კვლევის შეზღუდვები

დროისა და მატერიალური რესურსების სიმცირის გამო, ვერ მოხერხდა კვლევის რომელიმე კონკრეტულ ორგანიზაციაში ჩატარება. კვლევა ზოგადად ჩატარდა 200 დასაქმებულ ადამიანთან. რესპონდენტების სიმცირის გამო კვლევა არაა რეპრეზენტატული და ვერ განზოგადდება გენერალურ ერთობლიობაზე. იმისდა მიუხედავად, რომ გამოკითხული იქნა სხვადასხვა ორგანიზაციის წამომადგენლები, კვლევა არ ჩატარებულა რომელიმე კონკრეტულ ორგანიზაციაში, ამიტომ მისი ორგანიზაციის მაგალითზე განზოგადებაც არაა შესაძლებელი.

§2 ლიტერატურის მიმოხილვა

2.1 კომუნიკაციის მახასიათებლები

კომუნიკაცია არის ინფორმაციის გადაცემა გამგზავნისგან მიმღებისკენ, მაშინ როდესაც მიმღები იღებს ინფორმაციის შინაარსს. კომუნიკაცია ასევე შესაძლებელია სხვადასხვა სიმბოლოების მეშვეობით, შეტყობინების მიღებით ან გაგზავნით. (Spaho; 2013)

კომუნიკაცია ადამიანის სოციალური ურთიერთქმედების უნარია, რომელიც ინფორმაციის გაცვლის პროცესს წარმოადგენს. იგი მოიცავს ინფორმაციის გადაცემას, მიღებასა და მიღებულ ინფორმაციაზე რეაგირებას. (სუმბაძე; 2018)

სტივენ რობინსი და ტომოთი ჯაჯი (2009) თავის წიგნში გამოყოფენ კომუნიკაციის სამ ძირითად მეთოდს: ზეპირს, წერილობითს და უსიტყვოს.

- შეტყობინების გადაცემის მთავარ საშუალებად ზეპირი კომუნიკაცია მიიჩნევა. მის ძირითად ფორმებად კი ზეპირი გამოსვლები, პირისპირი საუბრები, არაფორმალური არხები და არაფორმალური ხმების გავრცელებაა მიჩნეული. ზეპირი კომუნიკაციის უპირატესობა ინფორმაციის გადაცემის სისწრაფეში და უკუკავშირში მდგომარეობს. ამ დროს შეტყობინების გაგზავნა მინიმალურ დროში შესაძლებელი, ხოლო თუ გამგზავნი არაა დარწმუნებული შეტყობინების სისწორეში, უკუკავშირის მიღებაც უმაღლეს ხდება, რომელიც შეცდომის შემჩნევისა და აღმოფხვრის საშუალებას აძლევს გამგზავნს.

კომუნიკაციის ამ მეთოდის უარყოფითი მხარე კი ისაა, რომ როდესაც ინფორმაციის გადაცემა რამდენიმე ადამიანის გავლით ხდება მეტია კომუნიკაციის შინაარსის დამახინჯების ალბათობა. (რობინსი; 2009)

- წერილობითი კომუნიკაციის დროს ინფორმაციის გადაცემა ხდება: წერილების, ფაქსის, ელექტრონული ფოსტის, სწრაფი შეტყობინებების, დაფაზე განთავსებული შენიშვნების ან სხვა საშუალებების მეშვეობით, რომლის გადაცემაც სიტყვებითა და სიმბოლოებითაა შესაძლებელი. წერილობითი კომუნიკაციის არჩევის ძირითად

მოტივს მისი ფიზიკურად შენახვის შესაძლებლობა წარმოადგენს. თუ შეტყობინების შინაარსის შესახებ რაღაც დროის შემდეგ კითხვები გაჩნდება, შესაძლებელი იქნება მისი ფიზიკურად დამოწმება, რომელიც განსაკუთრებით კომპლექსური და გრძელი საუბრის დროსაა მნიშვნელოვანი. ამავდროულად გასათვალისწინებელია ის, რომ წერილობითი შეტყობინების გადმოცემისას ადამიანები უფრო მეტად უფიქრდებიან შეტყობინების შინაარსს, ვიდრე ზეპირი კომუნიკაციის დროს, სწორედ ამიტომ წერილობითი შეტყობინება კარგად მოფიქრებული და ლოგიკურად დალაგებულია. წერილობითი კომუნიკაციის უარყოფითი მხარე ისაა, რომ მას ადრესატამდე მისასვლელად ბევრად მეტი დრო სჭირდება ვიდრე ზეპირი კომუნიკაციის დროს. ამავდროულად ყოველთვის არაა უკუკავშირის შესაძლებლობა და არ ვართ დარწმუნებულნი რომ ადრესატმა შეტყობინება მიიღო ან ისე მიიღო, როგორც ჩვენ გვქონდა ჩაფიქრებული. (რობინსი; 2009)

➤ უსიტყვო კომუნიკაციას ერთმანეთთან კომუნიკაციის დროს ძალიან დიდი ადგილი უკავია. მასში შედის: სხეულის მოძრაობა, სიტყვების ინტონაცია, გამომეტყველება, ფიზიკური მანძილი. სხეულის ენა ორ მნიშვნელოვან შეტყობინებას გადმოსცემს:

1. რამდენად მოსწონს ან აინტერესებს ერთ ინდივიდს მეორე და მისი შეხედულება.
2. სტატუსის აღქმა გამგზავნისა და მიმღებს შორის.

სხეულის თითოეულ მოძრაობას თავისი მნიშვნელობა შეიძლება ჰქონდეს, ვინაიდან მისი მეშვეობით შეგვიძლია გადმოვცეთ სათქმელი ან გამოვხატოთ ჩვენი გრძნობები. მიმღებისთვის მნიშვნელოვანია ყურადღებით მოეკიდოს კომუნიკაციის ამ უსიტყვო, ანუ არავერბალურ სახეს, ვინაიდან შესაძლებელია რომ სიტყვიერი კომუნიკაცია სხვა ინფორმაციის მატარებელი იყოს, ხოლო არასიტყვიერი სხვა ფარულ შეტყობინებას ატარებდეს. (რობინსი; 2009)

დღეს ცოტაა ისეთი სფერო, სადაც კომუნიკაციის უნარი არაა მნიშვნელოვანი, ვინაიდან სფერო, სადაც ადამიანს სხვის გვერდით არ უწევს მუშაობა არც თუ ისე ბევრია. ერთმანეთზე დამოკიდებულ ან რაიმე ნიშნით დაკავშირებულ ადამიანთა კომუნიკაციას კი

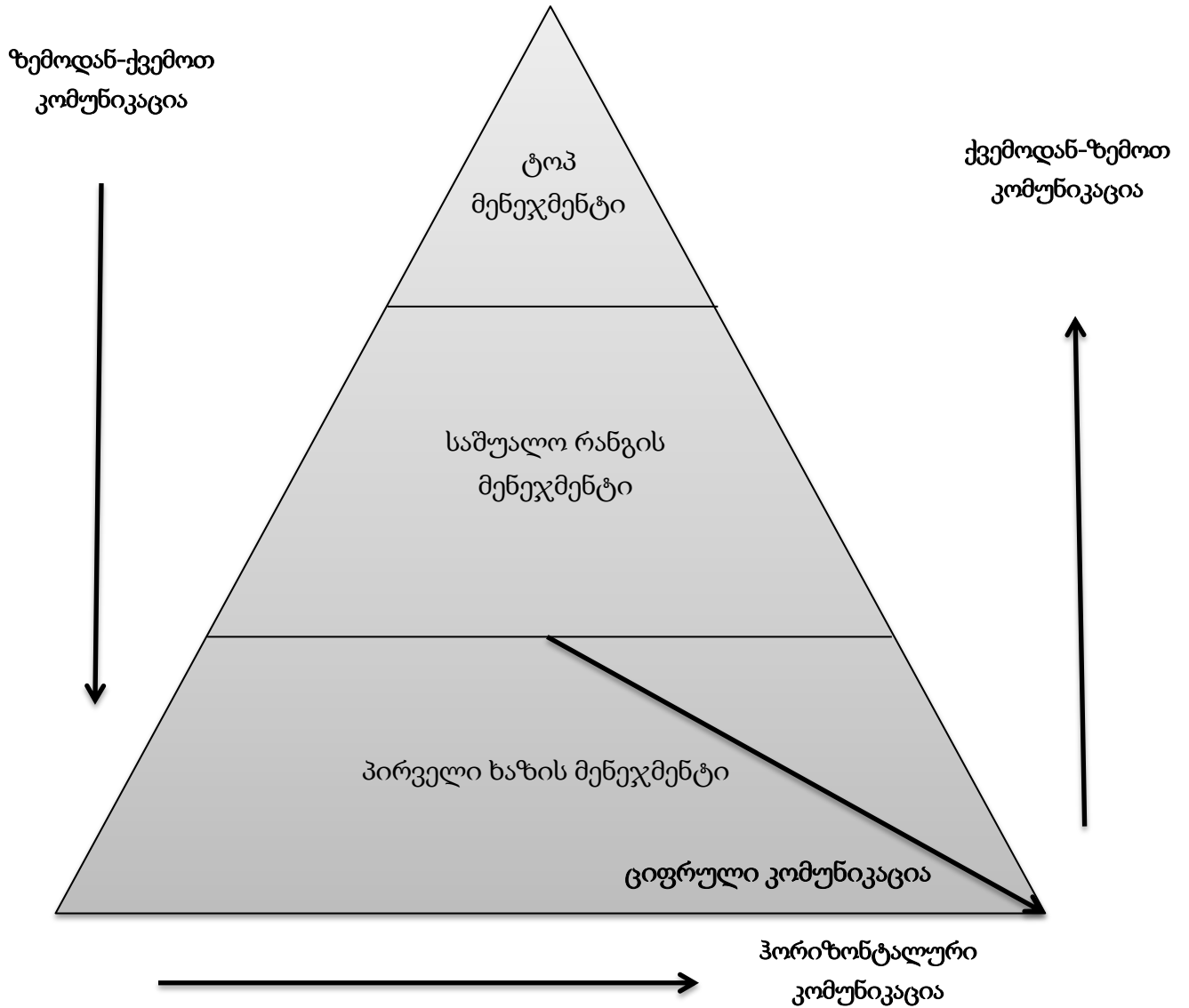
ინტერპერსონალური კომუნიკაცია ეწოდება. იგი შეიძლება იყოს დამოკიდებულებითი, რაც გულისხმობს იმას, რომ ერთი ადამიანი მეტადაა დამოკიდებული მეორე ადამიანის კომუნიკაციაზე და ასევე თანასწორი, რომელიც თავისთავად თანასწორ დამოკიდებულებას გამოხატავს. (სუმბაძე, მახარაძე; 2010)

ინტერპერსონალური კომუნიკაცია შეიძლება თანამშრომელთა მოტივაციის არაჩვეულებრივი ხელსაწყოც კი იყოს. შესაფერისი კომუნიკაცია უზრუნველყოფს დასაქმებულებს სწორი უკუკავშირით, რომელიც თანამშრომელთა გაძლიერებისკენაა მიმართული. (Kumar ; 2014)

ორგანიზაციული კომუნიკაცია არის პროცესი, რომელიც ვერბალური და არავერბალური შეტყობინებების მეშვეობით სხვადასხვა ინდივიდების გონებაში ასტიმულირებს ახალ აზრებს. ამ გადმოსახედიდან კი კომუნიკაცია შეიძლება განვიხილოთ როგორც ორგანიზაციული კლიმატის ძირითადი ელემენტი. თითოეულ ორგანიზაციას უნდა შეეძლოს კომუნიკაცია სხვადასხვა მიმართულებით: ზემოდან-ქვემოთ და ქვემოდან-ზემოთ კომუნიკაცია, ასევე ჰორიზონტალური და ციფრული კომუნიკაცია. (იხ. გრაფა #1) (Spaho; 2013)

- **ზემოდან-ქვემოთ კომუნიკაციის** ნაკადი მოედინება ტოპ-მენეჯმენტიდან უბრალო თანამშრომლებისაკენ. მსგავსი კომუნიკაცია დამახასიათებელია ავტორიტარული მენეჯმენტის სტილის მქონე ორგანიზაციებისათვის. (Spaho; 2013)
- **ქვემოდან-ზემოთ კომუნიკაციის** დროს ინფორმაციული ნაკადი პირიქით, თანამშრომლებიდან ტოპ-მენეჯმენტისკენ მიედინება. მსგავსი კომუნიკაციის ძირითადი დანიშნულებაა ტოპ-მენეჯმენტის ინფორმირება თავის დაქვემდებარებულთა მდგომარეობის შესახებ. ესაა საუკეთესო გზა მენეჯმენტისთვის, რათა ეფექტურად გაანალიზოს ორგანიზაციული კომუნიკაციის ეფექტიანობა. (Spaho; 2013)

გრაფა #1 ორგანიზაციული კომუნიკაციის ტიპები (Spaho; 2013)



- **ჰორიზონტალური კომუნიკაცია** მიმდინარეობს იმ თანამშრომელთა და დეპარტამენტთა შორის რომლებიც იერარქიული კიბის ერთ საფეხურზე იმყოფებიან. მსგავსი კომუნიკაცია ორგანიზაციაში აქტივობების ეფექტური ინტეგრაციისა და კოორდინაციის საშუალებას გვაძლევს. (Spaho; 2013)
- **ციფრული კომუნიკაცია** იმ ადამიანებს შორის მიმდინარეობს, რომლებიც ორგანიზაციული იერარქიის ერთსა და იმავე საფეხურზე არ იმყოფებიან და არც

პირდაპირი ურთიერთობა აქვთ ერთმანეთთან. კომუნიკაციის ეს სახე იშვიათად გამოიყენება და როგორც წესი კომუნიკაციის სხვა სახეს ერთვის თან. ციფრული კომუნიკაცია ძირითადად გამოიყენება ტოპ-მენეჯმენტსა და დასაქმებულთა შორის შეხვედრების დასაგეგმად, პირველი და საშუალო ხაზის მენეჯერებთან კომუნიკაციისგან თავის არიდების გზით. (Spaho; 2013)

ტექნოლოგიური პროგრესის მეშვეობით გამარტივდა დროსა და სივრცეში დაშორებულ ადამიანებთან ურთიერთობა. რაც რამდენიმე ათეული წლის წინ ფანტასტიკის სფეროს წარმოადგენდა, დღევანდელ რეალობად იქცა. (სუმბაძე; 2018)

ჯგუფში ან ორგანიზაციაში კომუნიკაცია ოთხ ძირითად ფუნქციას ემსახურება, რომელთაგან არც ერთი არ უნდა მიიჩნეოდეს რომელიმეზე მნიშვნელოვნად. აღნიშნული ფუნქციები ორგანიზაციებს ეხმარება სამუშაოს ეფექტურად შესრულებაში, ემოციური გამოხატვის საშუალებების შექმნაში, წევრების სტიმულირებასა და გადაწყვეტილებებში არჩევნის გაკეთებაში. შესაძლებელია ისიც ვივარაუდოთ რომ ყველა ორგანიზაცია სწორედ ქვემოთ ჩამოთვლილ კომუნიკაციის ფუნქციებს ეყრდნობა. (რობინსი; 2009)

- **კონტროლის** ფუნქცია მენეჯერების მიერ გამოიყენება იმ ოფიციალური ინსტრუქციების მისაცემად, რომელიც დაქირავებულმა უნდა შეასრულოს. ვინაიდან დაქირავებულებს ევალებათ ნებისმიერი უკმაყოფილების დროს მათ უშუალო უფროსთან დაამყარონ პირველადი კომუნიკაცია და იმოქმედონ კომპანიის პოლიტიკის შესაბამისად, კომუნიკაცია კონტროლის ფუნქციას ასრულებს. (რობინსი; 2009)
- **მოტივაცია** ერთერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია ორგანიზაციაში. კომუნიკაციის ამ ფუნქციის მეშვეობით კი ძლიერდება მოტივაცია, რადგან მისი საშუალებით დასაქმებულები არკვევენ რა უნდა გააკეთონ, რამდენად კარგად ასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობას და რა უნდა გააკეთონ იმისათვის, რომ უკეთ შეასრულონ ის. გარკვეული მიზნის დასახვა და ამ მიზნის მიღწევისას მიღებული უკუკავშირი სტიმულს აძლევს მოტივაციას. (რობინსი; 2009)

- **ემოციური გამოხატვა** კომუნიკაციის ის ფორმაა, რომლის მეშვეობითაც ჯგუფის წევრები იმედგაცრუებას ან კმაყოფილებას გამოხატავენ. ამგვარი კომუნიკაცია გრძნობების, ემოციური გამოხატულებების და სოციალური საჭიროებების გამოხატულების საშუალებას იძლევა. (რობინსი; 2009)
- **ინფორმაცია** კომუნიკაციის ის ფუნქციაა რომელიც მონაცემების გადაცემით, ინდივიდებსა და ჯგუფებს გადაწყვეტილებებისთვის საჭირო ინფორმაციას აწვდის. (რობინსი; 2009)

ორგანიზაციაში კომუნიკაციის ეფექტურობაზე ზეგავლენას შემდეგი ბარიერები ახდენენ (Kumar ; 2014)

1. **ინფორმაციის სიცხადის ნაკლებობა:** ჩნდება მაშინ როდესაც ორგანიზაციაში არ იყენებენ მსგავს გამონათქვამებს ან ყველასათვის ცნობილ ენას. (Kumar ; 2014)
2. **შესაფერისი კოორდინაციის ნაკლებობა:** წარმოიქმნება დეპარტამენტებს შორის აქტივობების კოორდინირების დროს, რომლის რეზულტატიც ინტერპერსონალური კომუნიკაციის სიმცირეა. ორგანიზაციაში პროდუქტიულობის გამოსასწორებლად საჭიროა ინტერპერსონალური კომუნიკაციის გზები გაუმჯობესება. (Kumar ; 2014)
3. **ადეკვატური ორგანიზაციული აღჭურვილობის ნაკლებობა:** კომუნიკაციისათვის საჭირო აღჭურვილობის არ ქონა სერიოზულ ზიანს აყენებს ორგანიზაციულ გარემოს. ორგანიზაციაში ინტერპერსონალური ურთიერობები მაშინაა მოწესრიგებული, როდესაც ორგანიზაცია იყენებს ყველა საჭირო აღჭურვილობას კომუნიკაციისათვის და ამავდროულად თანამშრომლებმა იციან აღნიშნული აღჭურვილობის გამოყენება. (Kumar ; 2014)
4. **ფუნქციების შეუსაბამო აღწერა:** თანამშრომელთა ფუნქცია-მოვალეობების სიცხადის ნაკლებობას ხშირად ფუნქციური ავტორიტეტის დარღვევასთან მივყავართ ორგანიზაციაში. ორგანიზაციის მენეჯერი უნდა იყოს განათლებული და გამოცდილი და რაც მთავარია გულახდილი თავის თანამშრომლებთან, რათა

თავიდან იქნას აცილებული რაიმე ინფორმაციის შეუსაბამობა რეალობასთან. (Kumar ; 2014)

2.2 კონფლიქტის მახასიათებლები

იმდენად, რამდენადაც ორგანიზაციები იყენებენ ჯგუფურ მუშაობებს, კონფლიქტების თავიდან არიდება ძალიან გართულდა, რადგან კონფლიქტი ჯგუფური მუშაობის გარდაუვალი ნაწილია. იგი ქცევებიდან გამომდინარე წარმოიშობა და ადამიანის ცხოვრების თანმდევი ნაწილია. ყველგან, სადაც ინტერაქციაა წარმოიშობა კონფლიქტიც. (Thakore; 2013)

კონფლიქტი ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის უსიამოვნო ფაქტს წარმოადგენს, რადგან ამ დროს თანამშრომლები ერთმანეთს სამუშაოს, რესურსების, ძალაუფლების, აღიარებისა და უსაფრთხოებისათვის ეჯიბრებიან. ორგანიზაციული კონფლიქტები შეიძლება განხილულ იყოს როგორც უთანხმოება, რომელიც წარმოიქმნება ინდივიდუალურად ადამიანების ან ჯგუფებს შორის მაშინ, როდესაც მათი ინტერესები, მიზნები ან ღირებულებები ერთმანეთს არ ემთხვევა. კონფლიქტები ორგანიზაციული ცხოვრების ნაწილია და შესაძლებელია წარმოიქმნას ინდივიდებს, ინდივიდებსა და ჯგუფებსა და ჯგუფებს შორის. (Abdul-Azeez; 2010)

ძალიან ბევრი ფაქტორი უშლის ხელს ორგანიზაციის თანამშრომლებს დაამყარონ პირდაპირი და ღია კომუნიკაცია ერთმანეთთან, რის გამოც ძალიან იზრდება კონფლიქტის წარმოშობის ალბათობა. თუ ხელმძღვანელს ექნება ეფექტური კომუნიკაცია თანამშრომლებთან მაშინ კონფლიქტის საფრთხე მინიმუმამდე იქნება დაყვანილი ან საერთოდ გაქრება. კონფლიქტი ყოველდღიურად ხდება ჩვენს ცხოვრებაში და თუ ჩვენ ჩავწვდებით მის არსსა და ზეგავლენას ჩვენზე, შესაძლებელი იქნება მათი გამოყენება უკეთეს შედეგს მისაღწევად. (Spaho; 2013)

ადრეული კონფლიქტის რეზოლუციის მეთოდების მიმოხილვის შედეგად რონ ფიშერის (Fisher; 2000) მიხედვით გამოვლენილი იყო კონფლიქტის წყაროსა და ტიპების დიდი რაოდენობა, თუმცა 1965 წელს დანიელ კაცმა (Daniel Katz) შექმნა ტიპოლოგია, რომელმაც კონფლიქტის წყაროები სამ ძირითად, ეკონომიკურ, ღირებულებით და ძალაუფლების რესურსად, გააერთიანა.

1. **ეკონომიკური კონფლიქტი** გულისხმობს შეჯიბრებადობის მოტივებს, რომელიც მიიღწევა მცირედი რესურსებით. კონფლიქტის თითოეულ ნაწილს სურს მიიღოს რაც შეიძლება მეტი ეკონომიკური სარგებელი, და სწორედ მათი ქცევა და ემოციებიც ამ სარგებლის მიღებისკენაა მიმართული. რაიმე გაერთიანებისა და მენეჯმენტის კონფლიქტის რესურსადაც ხშირად სწორედ ეს შეიძლება მივიჩნიოთ ვინაიდან მათი მიზნები იმის შესახებ თუ როგორ უნდა დაიყოს ფინანსები ერთმანეთს არ ემთხვევა ხოლმე.
2. **ღირებულებითი კონფლიქტი** გამოწვეულია იდეოლოგიების, პრინციპების, ფასეულობების და იმ პრაქტიკების შედეგად რომელსაც ხალხს სჯერა. საერთაშორისო კონფლიქტები (მაგ. ცივი ომი) ხშირად ხშირად სწორედ ფასეულობათა ჭიდილის გამო წარმოიშვება, ვინაიდან თითოეულ მხარე საკუთარი იდეის სისწორეში და აღმატებულებაშია დარწმუნებული.
3. **ძალაუფლების კონფლიქტი** წარმოიქმნება როდესაც თითოეულ მხარეს სურს რაც შეიძლება მაქსიმალური გახადოს ზეგავლენა, რომელიც მას გააჩნია. შეუძლებელია ერთი მხარისათვის იყოს ძლიერი მაშინ როდესაც მეორე მხარე სუსტი არაა გარდა იმ შემთხვევებისა როდესაც მათ ზეგავლენა ერთმანეთზე აქვთ. მსგავსი კონფლიქტები როგორც წესი გამარჯვებით ან დამარცხებით სრულდება, თუმცა არსებობს „გაყინვის“ ფაზა, როდესაც დაძაბულობა დაუსრულებლად გრძელდება. (Fisher; 2000)

კონფლიქტების ზოგად თეორიული მიდგომის თვალსაზრისით გამოიყოფა კონფლიქტის ხუთი ტიპი (ჯორბენაძე; 2001):

- 1. ინფორმაციული კონფლიქტი** წარმოიქმნება მაშინ როდესაც საზოგადოებაში ინფორმაციის სიმცირე ან სიჭარბე არსებობს, რომელიც გაუგებრობისა და დავის მიზეზი ხდება ხოლმე. ინფორმაციის ყოველი დამახინჯება, რომელიც ერთი მხარისათვის მისაღებია, ხოლო მეორისათვის არა იწვევს გაუგებრობას, დავასა და კონფლიქტის ესკალაციას. ინფორმაციის სიჭარბეც შესაძლებელია კონფლიქტის მიზეზი გახდეს, ამის არაჩვეულებრივი მაგალითი კი დახურულ-ტოტალიტარული და დემოკრატიული სახელმწიფოს შედარებაა. დემოკრატიულ სახელმწიფოში გამჭვირვალობის მაღალ დონესთან ერთად მაღალია კონფლიქტების რაოდენობაც. ინფორმაციული კონფლიქტი შესაძლებელია გამოვლინდეს: უნებლიე დეზინფორმაციით, არასრული და არაზუსტი ფაქტებით, ჭორებით, ინფორმაციის არასრული საჯარო გამოხატვით (რომელიც შეურაცხყოფს ერთ მხარეს და ტოვებს არასასურველ შთაბეჭდილებას), წინასწარი ან დაგვიანებული ინფორმაციით, ენობრივი ინტერპრეტაციებით, არასანდო ექსპერტებით, რაოდენობის ან ფაქტორთა ჯგუფით ან ფაქტებისა და მათი მნიშვნელობის გაუფასურებით. ინფორმაციული კონფლიქტი გულისხმობს მხარეების მიერ სხვადასხვა ინფორმაციაზე წვდომას, რომელზე დაყრდნობითაც კონფლიქტის მეორე მხარე აღიქმება. მისი მოგვარების საშუალებაც ამ ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის გაზრდაში და ამ პროცესის გასაჯაროებაშია.
- 2. ინსტიტუციონალური კონფლიქტი** ეწოდება კონფლიქტის წარმოშობის ტექნიკურ მახასიათებლებს, რაც წესებთან, ნორმებთანა და კანონებთან არის დაკავშირებული. ინსტიტუციონალური კონფლიქტების შეცვლა ძალზედ რთულია, ზოგიერთ შემთხვევაში გარკვეული დამცავი მექანიზმების გამო შეუძლებელიც კი. თუ ამგვარი კონფლიქტები დიდი რაოდენობით იჩენს თავს, მათი მოგვარება დიდ მატერიალურ, ფიზიკურ, ინტელექტუალურ და სხვა რესურსებთანაა დაკავშირებული.
- 3. ღირებულებითი კონფლიქტი** ადამიანის ღირებულებებთანაა დაკავშირებული. ღირებულებები წარმოადგენს ერთგვარ საზომს, რომლის მეშვეობითაც

დამოკიდებულებებს გამოვავლენთ საგნის ან მოვლენის მიმართ. რა არის კარგი თუ ცუდი, სამართლიანი თუ უსამართლო, მორალური თუ ამორალური.

ღირებულებები შემდეგი მახასიათებლით აღიწერება: რწმენისა და ქმედების პირდაპირი სისტემები, რწმენისა და ქმედების ჯგუფური სისტემები, საზოგადოების რწმენა და ქმედებები, საერთო, ნორმალური ღირებულებები, იდეოლოგიის, მეთოდების და ქმედებების საშუალებები, რელიგიური, პოლიტიკური და კულტურული ღირებულებები, დარწმუნების ტრადიციული სისტემები, განსხვავებული ღირებულებების აღქმა და დამოკიდებულება და სიტუაციის ეთიკური ასპექტი.

მსგავს კონფლიქტში ჩართული მხარეები ხშირად აყალიბებენ ისეთ აბსოლუტურ მსჯელობებს, რომელშიც არ დათანხმება ამორალურად შეიძლება ჩაითვალოს. (ჯორბენაძე; 2001)

გლაზლის მიხედვით (Glasl; 2013) გამოიყოფა კონფლიქტის აღქმების 4 ნიშანი:

1. **კომუნიკაცია** - არ არის ღია, ინფორმაცია არაა საკმარისი, დისკუსიის მაგივრად თავ იჩენს მუქარა
2. **აღქმა** - არსებობს განსხვავებები ფასეულობებში, ინტერესებსა და ღირებულებებში. ყოველი მიმიკა, საქციელი თუ შესტიკულაცია აღიქმება მტრულად.
3. **დამოკიდებულებები (შეხედულებები)** - იკლებს ნდობა, თავს იჩენს როგორც ფარული ასევე ღია მტრობა, თავს იჩენს საბოტაჟი გუნდში.
4. **დავალებების დამალვა** - დავალებები არ აღიქმება როგორც საერთო, ყველა ცდილობს საქმე მარტომ გააკეთოს. (Glasl; 2013)

იმისდა მიუხედავად, რომ კონფლიქტს ხშირად აღიქვამენ როგორც დისფუნქციას, იგი სარგებლის მომტანიც შეიძლება იყოს, ვინაიდან მისი წყალობით შესაძლებელი ხდება რომ საკითხი ახალი კუთხიდან განვიხილოთ. კონფლიქტს შესაძლებელია ქონდეს როგორც

უარყოფითი ასევე დადებითი ეფექტიც. ის შეიძლება აღვიქვამთ პოზიტიურად როდესაც იგი ხელს უწყობს ძველ გარემოში ახალ ხედვებს, კრეატიულობას, აღქმების დაზუსტებასა და ინტერპერსონალური განსხვავებებისადმი ადამიანის გამძლეობის განვითარებას. კონფლიქტს ნეგატიური ხდება მაშინ, როდესაც ის ქმნის წინააღმდეგობას ცვლილებებისადმი, იწვევს არეულობას ორგანიზაციაში ან ინტერპერსონალურ ურთიერთობებში, აღძრავს უნდობლობასა და დამარცხების გრძნობას ან დიდ გაუგებრობას წარმოქმნის. (Abdul-Azeez; 2010)

ფრიდრიხ გლაზლმა (Glasl; 2013) შეიმუშავა კონფლიქტის ესკალაციის ცხრა საფეხუროვანი მოდელი, რომელიც კონფლიქტის ფასილიტაციისათვის ერთერთ საჭირო ხელსაწყოდ იქცა. აღნიშნული მოდელი საშუალებას აძლევს ფასილიტატორს დაინახოს თუ რომელ საფეხურზე იმყოფება კონფლიქტი, რა საშიშროებებს უნდა ელოდოს და რაც მთავარია რა უნდა მოიმოქმედოს კონფლიქტის მოსაგვარებლად.

1. პოზიციების გამაგრება

ესკალაციის პირველი ფაზა ვითარდება მაშინ, როდესაც ურთიერთობაში წარმოიქმნება აზრთა სხვადასხვაობა ან ფრუსტრაცია რაიმე საკითხის მიმართ, რომელსაც მხარეთა გაღიზიანებამდე მივყავართ. ყალიბდება ჯგუფები ამა თუ იმ პოზიციების გარშემო, რომლის წევრებიც იზიარებენ სიტუაციის ერთიდაიგივე ინტერპრეტაციას. დაპირისპირებული მხარეები მარტივად ხედავენ ერთმანეთის უარყოფით თვისებებს და დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მას, ხოლო დადებითი თვისებები არც კია აღქმული. მხარეები აცნობიერებენ კონფლიქტის არსებობას, თუმცა დაპირისპირებულ მხარესთან ინტერაქციას არ ცდილობენ, რადგან დროისა და ენერჯის ხარჯვად მიიჩნევენ. (Glasl; 2013)

2. დებატები და პოლემიკა

ესკალაციის შემდეგი ფაზა ვითარდება მაშინ, როდესაც ერთი ან ორივე მხარე გააანალიზებს იმას, რომ კონფლიქტის მოგვარება მხოლოდ საუბრის მეშვეობითაა შესაძლებელი. მხარეები იწყებენ საკუთარი პოზიციების ვერბალურად და უფრო მყარად დაცვას. კამათი მეტად აღარაა მოიცავს კონფლიქტის საკითხს, არამედ ტრიალებს იმის გარშემო რომ თითოეული მხარე წარმოჩნდეს მეტად წარმატებულად, ძლიერად და კომპეტენტურად ვიდრე დამთმობად, დაუცველად და არაკომპეტენტურად. დებატები არაა ფოკუსირებული იმაზე თუ რომელი მოსაზრება უფრო მართალია, არამედ იმაზე თუ რომელი მხარე უფრო წარმატებულად დაიცავს ამ მოსაზრებას და როგორი ზეგავლენა ექნება ამ ყველაფერს მათ რეპუტაციაზე. (Glasl; 2013)

3. ქმედება სიტყვების გარეშე

კონფლიქტის ესკალაციის შემდეგი საფეხური წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც თითოეული მხარის უფლება საერთო ინტერესებიდან გამომდინარე იყვნენ მოსმენილნი, უარყოფილია და რომელიმე მხარე გრძნობს, რომ საუბარს მეტად აღარ აქვს აზრი და იწყებს ქმედებას მეორე მხარის ინტერესების გათვალისწინების გარეშე. იქმნება განცდა, რომ ბლოკირებული ხარ მეორე მხარის მიერ მიაღწიო შენს მიზნებს და ცდილობს საკუთარი ინტერესები მოგახვიოს თავს. ვინაიდან მხარეებს შორის ჩნდება უნდობლობა ვერბალურად გამოთქმულ მოსაზრებების მიმართ, არავერბალური კომუნიკაცია იწყებს დომინირებას, რომელიც ასწრაფებს ესკალაციის პროცესს. იზრდება დამაბულობა და განცდა იმისა რომ ხარ ბლოკირებული, მხარეები საკუთარ თავს ხედავენ იმ მდგომარეობაში საიდანაც მათ არაფრის კონტროლი არ შეუძლიათ. (Glasl; 2013)

4. წარმოდგენები და კოალიციები

აღნიშნულ ფაზაზე კონფლიქტი რაიმე საკითხის გარშემო კი აღარ მიმდინარეობს, არამედ მის ძირითად მამოძრავებელ წერტილს მხარეების გამარჯვების წყურვილი

წარმოადგენს. მახასიათებლებით, რომელიც წინა, მეორე და მესამე საფეხურებზე გამოვლინდა, ყალიბდება მოწინააღმდეგეზე წარმოდგენები და სურათები. აღნიშნული წარმოდგენები სტერეოტიპული ხასიათისაა და ახალი ინფორმაციით მათი შეცვლა ძალიან დიდ სირთულეებთანაა დაკავშირებული. უარყოფით სტერეოტიპებს ასევე სერიოზულ დამაბულობამდე მივყავართ ორივე მხარესთან, თითოეულ ქმედებას ისინი განიხილავენ როგორც მოწინააღმდეგის ქმედებაზე კონტრ ქმედებას და პასუხისმგებლობას იცილებენ მასზე. ამ ფაზაზე მხარეები აქტიურად ცდილობენ მეკავშირეების მოძიებას რომლებიც მათ მოსაზრებასა და ხედვებს სრულად გაიზიარებენ. (Glasl; 2013)

5. სახელის გატეხვა (სახის დაკარგვა)

მეხუთე საფეხურზე კონფლიქტი გადადის მაშინ, როდესაც ქმედებებს მივყავართ რომელიმე ან ორივე მხარის მიერ საჯაროდ სახელის გატეხვამდე. ჯგუფის სახელი ყალიბდება ამავე ჯგუფის წევრების მიერ და დამოკიდებულია მათ ქცევებზე, რამდენადაც კარგი სახელი აქვს ადამიანს ან ჯგუფს იმდენად დიდია მისდამი პატივისცემა. სახელის გატეხვა ხდება საჯარო მოვლენებით და არა ჭორებითა და მითქმა-მოთქმით, მისი გატეხვა ნიშნავს რომ ადამიანებმა ჩამოხადეს ერთმანეთს ნიღაბი და დაინახეს მისი ამორალური, შეშლილი და კრიმინალური შინაგანი სამყარო. მხარეები ერთმანეთს როგორც ეშმაკებს და ანგელოზებს ისე განიხილავენ, საკუთარ ხარეს აღიქვამენ როგორც საუკეთესო მხარეს სამყაროში, მაშინ როდესაც მოწინააღმდეგის ხატი დესტრუქციულად წარმოჩინდება. (Glasl; 2013)

6. მკურნალობის სტრატეგიები

ესკალაციის მეექვსე საფეხური მეხუთისაგან განსხვავებით ნაკლებად მტკივნეულად მიმდინარეობს. იგი დგება, როდესაც მხარეები იწყებენ ულტიმატუმებზე ფიქრს, რომელიც მიმართულია მოწინააღმდეგე მხარის სამართავად. ამ დროს აღქმები

რეალობას შორდება, მხარეები ცდილობენ წავიდნენ ისეთ დათმობებზე, რომელიც მხოლოდ მათთვისაა სასარგებლო. მეექვსე ფაზაზე კონფლიქტი ხდება ძალიან კომპლექსური, რომლის კონტროლიც შეუძლებელია. (Glasl; 2013)

7. შეზღუდული დესტრუქციული შეტევები

მეექვსე ფაზა ძირს უთხრის მხარეების უსაფრთხოების განცდას, ახლა ისინი მოელიან მოპირისპირისგან ყველანაირ ქმედებას რომელიც მათ გაანადგურებს. უკვე შეუძლებელია რაიმე გადაწყვეტილების მოძებნა, რომელიც ორივე მხარისათვის მისაღები იქნება. მოწინააღმდეგე აღიქმება მტრად, რომელიც უნდა განადგურდეს. ამ ეტაპზე აღარ არსებობს რეალური კომუნიკაცია, მხარეები დაინტერესებულნი არიან მხოლოდ საკუთარი მოსაზრებით და არ ადარდებთ როგორ მიიღებს მოწინააღმდეგე მხარე მას. კონფლიქტის ესკალაციის მეშვიდე საფეხურის ძირითად მახასიათებლადაც შესაძლებელია კომუნიკაციის შეწყვეტა მივიღოთ. (Glasl; 2013)

8. მტრის ფრაგმენტაცია

ამ ეტაპზე თავდასხმები მიზნად ისახავს მოწინააღმდეგის სასიცოცხლო სისტემებისა და ძალაუფლების წყაროების განადგურებას. მხარეები ცდილობენ მოწინააღმდეგის ფრაგმენტაციასა და დანაწილებას, რათა შეუზღუდოს გადაწყვეტილების მიღების უნარი. (Glasl; 2013)

9. ერთად ყველას წინააღმდეგ

კონფლიქტის ესკალაციის ბოლო ფაზას დამანგრეველ შედეგებამდე მივყავართ. ამ დროს მტრის განადგურების სურვილი იმდენად დიდია რომ რა სახით გაანადგურებენ უკვე აღარ აქვს მნიშვნელობა, განადგურების მცდელობის დროს კი შესაძლებელია, რომ საკუთარი თავიც კი გაანადგურონ. (Glasl; 2013)

ვიკსმა (Weeks; 1994) თავის ნაშრომში გამოყო კონფლიქტის მოგვარებისათვის საჭირო რვა ნაბიჯი.

- პირველი ნაბიჯი, გულისხმობს, რომ გარკვეული საჭიროებები და ფაქტორები უნდა იყოს გათვალისწინებული **ეფექტური ატმოსფეროს** შესაქმნელად. გამოიყოფა რამდენიმე ძირითადი ფაქტორი ეფექტური ატმოსფეროს შესაქმნელად, რომელიც გულისხმობს: პერსონალურ მომზადებას, შესაფერის დროსა და ადგილს შერჩევას სესიებისათვის. პირველი ნაბიჯის ძირითადი მიზანი სანდომიანი გარემოს შექმნაა. (Weeks; 1994)
- მეორე ნაბიჯი გულისხმობს **აღქმების დაზუსტებას** პრობლემასთან მიმართებაში, წინასწარ არსებული არასწორი მოსაზრებების მინიმუმზაციის მიზნით. ეს მეთოდი აძლევს ყველა მონაწილეს შესაძლებლობას სხვადასხვა შეხედულებების გათვალისწინებით, სხვადასხვა მხრიდან შეხედოს კონფლიქტის საკითხს. აღქმების დაზუსტების ძირითადი მიზანი არის იმის გაანალიზება, თუ როგორ მოქმედებს თითოეული ადამიანის ხედვები და ფასეულობები კონფლიქტის მიმდინარეობაზე. (Weeks; 1994)
- მესამე ნაბიჯი ფოკუსირდება **ინდივიდუალურ საჭიროებებსა და სურვილებზე**. ეს ნაბიჯი მოისაზრებს მონაწილეების მიერ საკუთარი და კონფლიქტის პარტნიორის საჭიროებების გაანალიზებასა და გათვითცნობიერებას. პროცესი ხელს უწყობს მხარეების იმ საჭიროებებისა და სურვილების გაზიარებას, რომელიც მათ საერთო აქვთ. (Weeks; 1994)
- მეოთხე ნაბიჯი ორიენტირებულია იმ გავლენაზე, რომელსაც **ძალაუფლება** წარმოშობს მხარეებს შორის. ეს ნაბიჯი გარკვეულწილად მიმართულია ძალაუფლებაზე დამყარებული მიდგომების იდენტიფიცირებისაკენ კონფლიქტის მოგვარების პროცესში. ვიკსი გვთავაზობს, რომ მხარეებმა უნდა შექმნან პოზიტიური ძალაუფლება, რომელიც ექსპერტულ ცოდნაზე იქნება დამყარებული. ძალაუფლება წამოვა ლიდერისაგან, რომელსაც საკმარისი ცოდნა და უნარები აქვს იმისათვის, რომ ექსპერტად მოვიხსენიოთ. ამავდროულად არ უნდა დავივიწყოთ

ნეგატიური ძალაუფლების ზეგავლენა კონფლიქტის მიმდინარეობაზე, რომელმაც შეიძლება სრული არეულობა გამოიწვიოს ორგანიზაციაში. ამის საწინააღმდეგოდ, პოზიტიური ძალაუფლება აძლიერებს ნდობას მონაწილეთა შორის, ანვითარებს პოზიტიური თვით-ხედვასა და ეხმარება იმის გააზრებაში, რომ კომუნიკაცია კონფლიქტის მოგვარების დროს აუცილებელია. (Weeks; 1994)

- მეხუთე ნაბიჯი ორიენტირებას წარსული გამოცდილების გაანალიზებასა და **მომავლის ხედვაზე** აკეთებს. მონაწილეებმა ჯერ ნებისმიერი ნეგატიური გამოცდილებიდან უნდა გამოითავისუფლონ თავი, მანამ სანამ აწმყოს პრობლემების მოგვარებას დაიწყებენ. ამ შემთხვევაში მედიაცია შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც წარსული კონფლიქტების აღსადგენად, რათა მომავალში მათზე მუშაობაც მოხდეს. წარსულის გამოცდილება უნდა იყოს აღქმული, როგორც მომავლისათვის შესაძლებლობა. (Weeks; 1994)
- ამ ყველაფერს მივყავართ მეექვსე ნაბიჯამდე, მონაწილეებმა მომავლის ხედვის დროს უნდა დაგეგმონ **სხვადასხვა შესაძლო ვარიანტებით** განვითარებული მოვლენები. ეს ნაბიჯი გულისხმობს მოსამზადებელ ფაზას, რომლის დროსაც ალტერნატივები მოისაზრება როგორც შესაძლო პრობლემის მოგვარების გზები.
- პირველიდან მეექვსე ნაბიჯამდე შესაძლოა ჩაითვალოს როგორც მოსამზადებელი ფაზა, რომელსაც მივყავართ მეშვიდე და მერვე ნაბიჯამდე. მეშვიდე ნაბიჯი მოიცავს **ქმედებებზე** გადასვლას. ესაა რეალისტური ქმედებები და ქცევები, რომელიც წარმატებულ შედეგებამდე მიგვიყვანს. (Weeks; 1994)
- მერვე ნაბიჯი საბოლოო ნაბიჯია, მხარეებისათვის საერთო **შეთანხმებამდე** მისასვლელად. ეს ნაბიჯი გულისხმობს მომგებიან შეთანხმებამდე მისვლას, რომელიც მუდმივი იქნება და რომელსაც საერთო მიზნები და სურვილები ექნება. ეს ყველაფერი წინამდებარე ნაბიჯებზე აიგება და ქმნის ისეთ გადაწყვეტილებას, რომლითაც ყველა მხარე დაინტერესებულია და აქტიურად არიან ჩართულნი მის შესრულებაში. (Weeks; 1994)

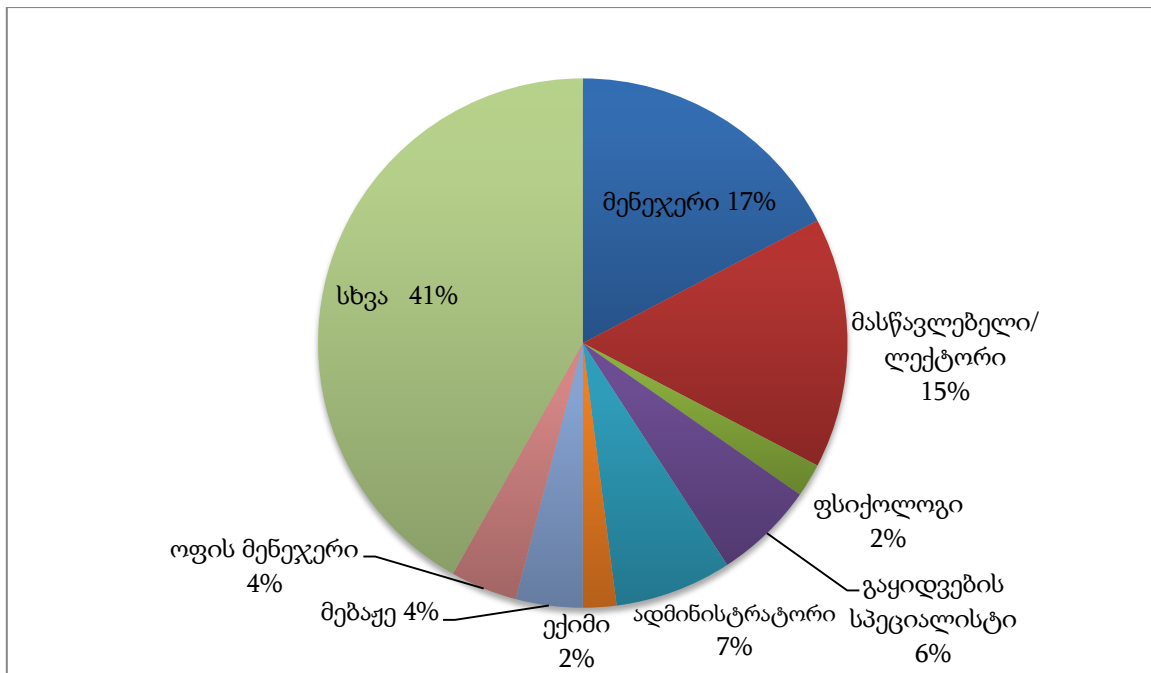
§3 მონაცემების შედეგები

3.1 დემოგრაფია

კვლევაში, ინტერპერსონალური კომუნიკაციის დეფიციტი და კონფლიქტები ორგანიზაციაში მონაწილეობა 200-მა (N=200) რესპონდენტმა მიიღო, რომელთაგან უმრავლესობა, 81% მდედრობითია, ხოლო 19% მამრობითი სქესის წარმომადგენელი იყო. რესპონდენტთა საშუალო ასაკი 19 დან 37 წლამდე მერყეობდა (Mean= 28.37; S=8.54), ხოლო უმრავლესობა 23 და 24 წლის (Mode = 23 ; 24) რესპონდენტები აღმოჩნდნენ.

გამოკითხულთა დიდი ნაწილი, 57% კერძო სექტორში მუშაობდა, ხოლო 40% საჯარო სექტორში. დარჩენილი 3% კი არასამთავრობო და საერთაშორისო ორგანიზაციის წარმომადგენლები იყვნენ. რაც შეეხება რესპონდენტების სამუშაო გამოცდილებას, მათი უმრავლესობა საშუალოდ 2,5 წელი (Mean= 2.34) მუშაობს აღნიშნულ ორგანიზაციაში.

გრაფა #2 რესპონდენტების განაწილება ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიციების მიხედვით.



3.2 კომუნიკაცია ორგანიზაციაში

კვლევამ აჩვენა, რომ ჩემ მიერ გამოკითხულ ადამიანთა უმრავლესობა (51%) სამსახურში კომუნიკაციისთვის სხვა საშუალებებთან ერთად (ტელეფონით კომუნიკაცია, თათბირები) E-mail-ს იყენებს, 47%-ის განცხადებით ისინი პირისპირ კომუნიკაციას იყენებენ ურთიერთობისათვის, ხოლო 21% სოციალურ ქსელებს ანიჭებს უპირატესობას, 17%-მა კი ტელეფონი დაასახელა კომუნიკაციის წყაროდ.

რობინსი და ჯაჯი თავის წიგნში გამოყოფენ კომუნიკაციის სამ ძირითად მეთოდს, აქედან, ზეპირი და წერილობითი კომუნიკაცია გამოიყენება გამოკითხულ რესპონდენტთა ორგანიზაციებში. წერილობითი კომუნიკაციისთვის თანამშრომლები ელექტრონულ ფოსტას იყენებენ, რომელიც მათ საშუალებას აძლევს კარგად ჩამოაყალიბონ აზრები, კარგად გადმოსცენ კომპლექსური ინფორმაცია და რაც მთავარია თუ შეტყობინების შინაარსის შესახებ რაღაც დროის შემდეგ კითხვები გაჩნდება, შესაძლებელი იქნება მისი ფიზიკურად დამოწმება. ზეპირი კომუნიკაცია კი ინფორმაციის სწრაფად მიწოდებას უზრუნველყოფს და ამავედროულად უკუკავშირის მიწოდებისთვისაა ძალიან ეფექტური.

კომუნიკაციის კვლევისთვის გამოვყავი და დავამუშავე შემდეგი ფაქტორები: კომუნიკაცია ხელმძღვანელთან, კომუნიკაცია თანამშრომლებს შორის და კომუნიკაცია ტოპ-მენეჯმენტთან.

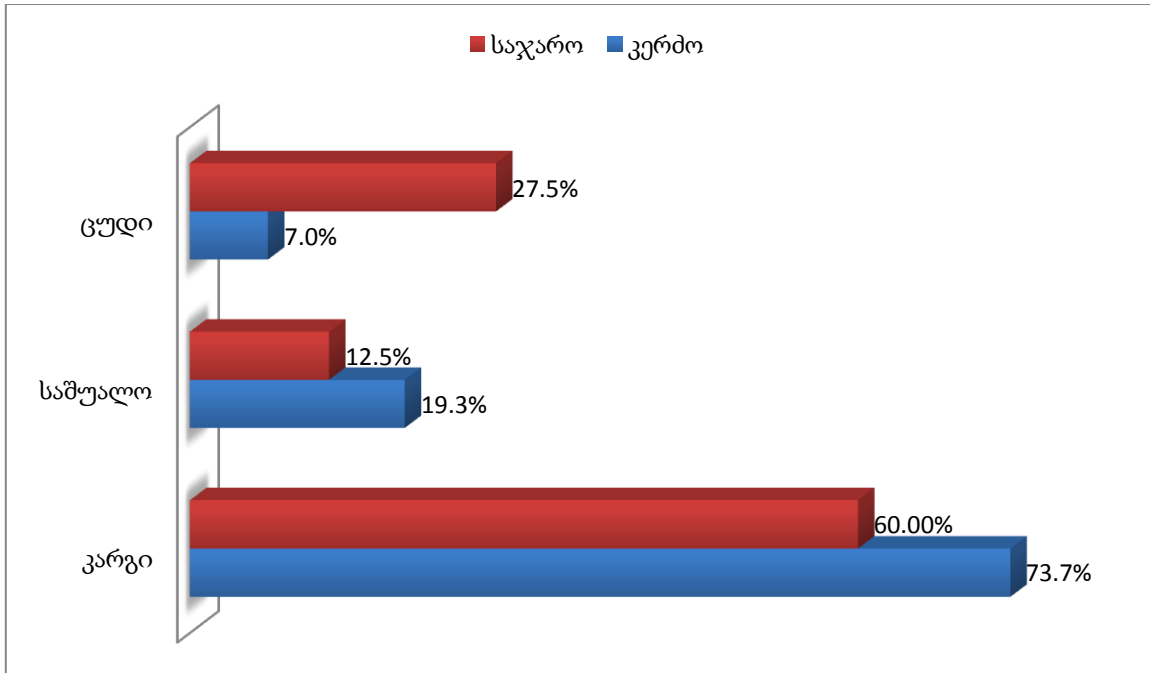
3.2.1 კომუნიკაცია ხელმძღვანელთან

მონაცემების დამუშავების შემდეგ აღმოჩნდა, რომ რესპონდენტების 67%-ს კარგი ურთიერთობა აქვს თავის ხელმძღვანელთან, 18%-ს საშუალო, ხოლო 15%-ს ცუდი.

ძალიან საინტერესო აღმოჩნდა აღნიშნული მონაცემების წარმოდგენა კერძო და საჯარო სექტორის წარმომადგენელთა შორის. როგორც აღმოჩნდა კომუნიკაციით კმაყოფილი რესპონდენტთა დიდი ნაწილი (73.7%) კერძო სექტორშია წარმოდგენილი, ხოლო იმ

დასაქმებულთა დიდი ნაწილი(27.5%), ვინც თვლის, რომ მას არ აქვს კარგი კომუნიკაცია ხელმძღვანელთან საჯარო სექტორში მუშაობს (იხ, ცხრილი #3)

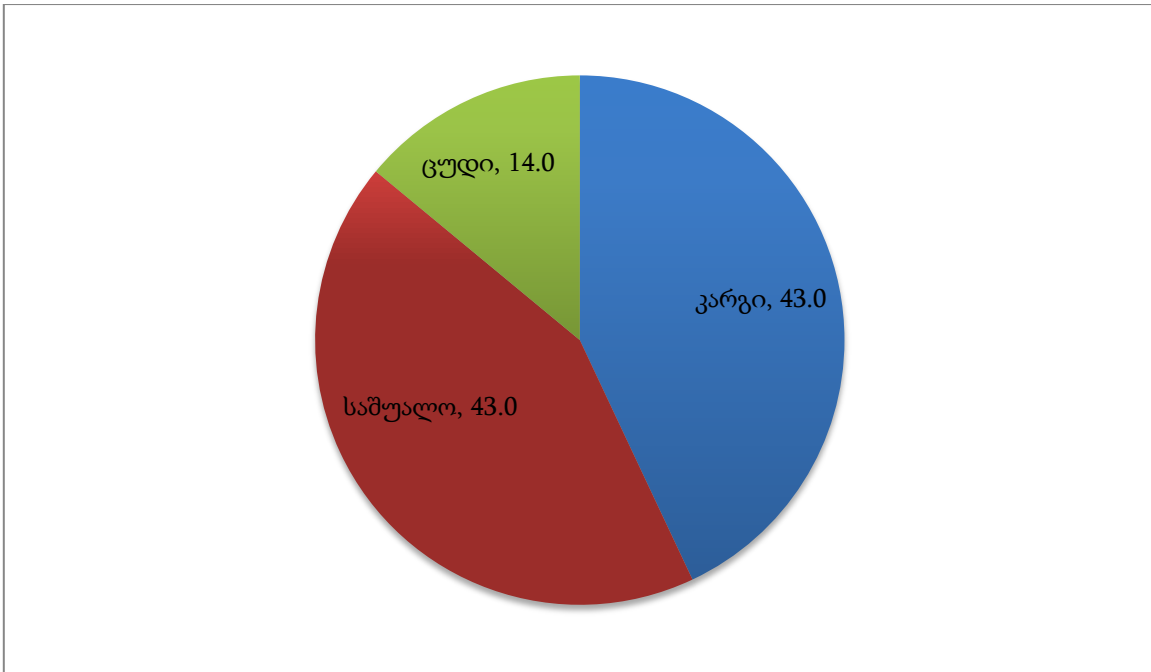
გრაფა #3 ხელმძღვანელთან ურთიერთობა და დასაქმების სფერო



3.2.2 კომუნიკაცია თანამშრომელთა შორის

ხელმძღვანელთან კომუნიკაციისაგან განსხვავებით თანაბრად დაიყო კომუნიკაციის ხარისხი. გამოკითხულთა 43% აცხადებს რომ მათი კომუნიკაციის ხარისხი ერთმანეთში შეიძლება როგორც კარგად ასევე თანაბრად შეფასდეს, ხოლო მხოლოდ 14%-ის განცხადებით მათ ორგანიზაციაში ცუდი კომუნიკაცია არსებობს თანამშრომელთა შორის (იხ. გრაფა#4)

გრაფა #4 კომუნიკაცია თანამშრომლებს შორის



3.2.3 კომუნიკაცია ტოპ-მენეჯმენტთან

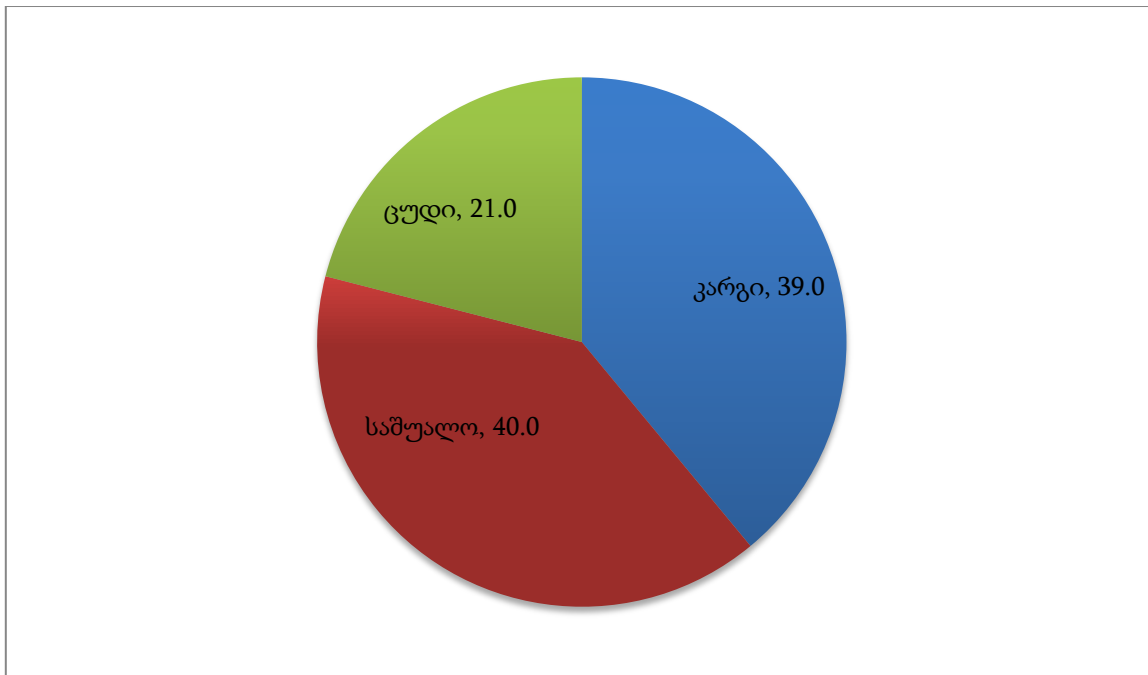
დაახლოებით მსგავსი ტენდენციაა ტოპ-მენეჯერებთან, რაც თანამშრომლებთან კომუნიკაციისას დაფიქსირდა. მონაცემების მიხედვით რესპონდენტთა უმრავლესობას (42%) საშუალო კომუნიკაციის ხარისხი აქვს ტოპ-მენეჯმენტთან, 39%-ს კარგი, ხოლო 19% ცუდი კომუნიკაციის ხარისხი უფიქსირდება. (იხ.დანართი2, ცხრილი#1)

3.2.4 კომუნიკაციის ხარისხი ორგანიზაციაში

ზემოთ მოცემული მონაცემების დამუშავებითა და გაანალიზებით გამოვთვალე გამოკითხულთა ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელი კომუნიკაციის ხარისხი, რომელმაც გვიჩვენა, რომ დასაქმებულთა უმრავლესობა (40%) ორგანიზაციაში არსებულ კომუნიკაციის ხარისხს საშუალოდ მიიჩნევს, 39%-ის თქმით მათ ორგანიზაციაში კარგი კომუნიკაციის ხარისხი არსებობს, ხოლო 21%-მა განაცხადა, რომ მათ ორგანიზაციაში არც თუ ისე სახარბიელოა კომუნიკაციის დონე (იხ. გრაფა#5). რაც შეეხება კერძო და საჯარო

სექტორს შორის განსხვავება აქაც აღინიშნება, რომელიც დანართ2, ცხრილ#2-ზეა წარმოდგენილი

გრაფა #5 ორგანიზაციებში არსებული კომუნიკაციის ხარისხი



3.3 ინდივიდის კონფლიქტთან გამკლავება

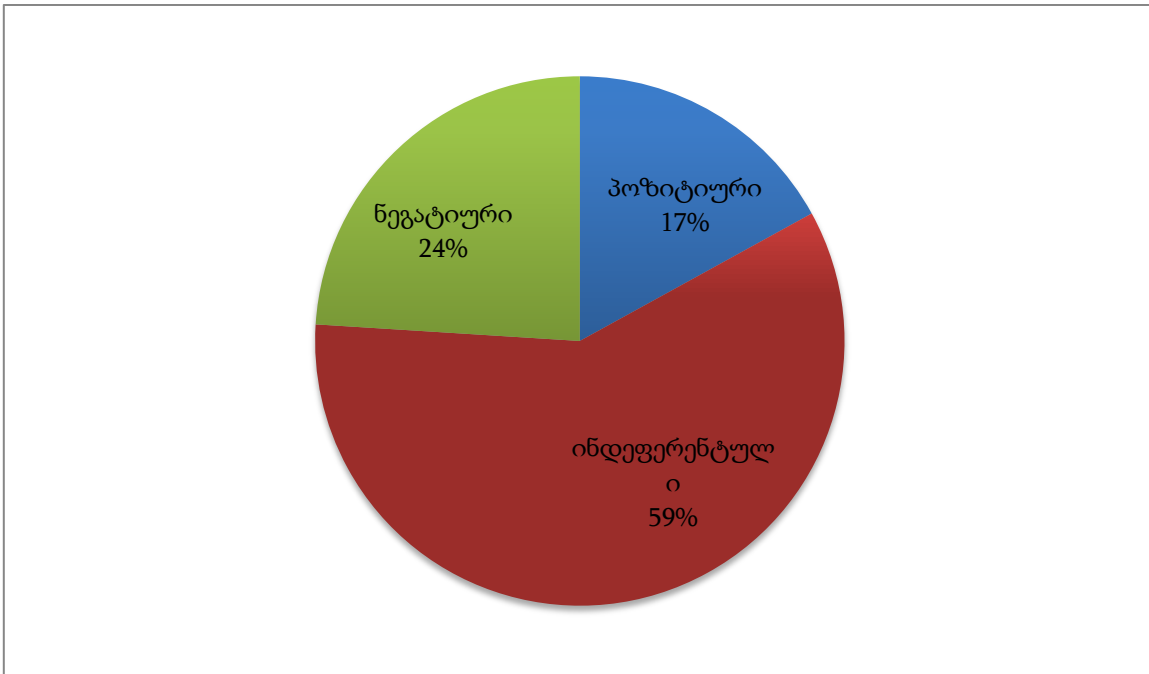
იმისთვის, რომ დაგვედგინა, როგორი გავლენა აქვს კონფლიქტს ინდივიდის სოციალურ ურთიერთობებზე და როგორ უმკლავდება მას, გამოვიყენე ჰენინგის ათ ფაქტორიანი კითხვარი (How Deal With Conflicts), (Henning; 2003). გამოიყო შემდეგი ხუთი ფაქტორი:

3.3.1 კონფლიქტის ხედვა

აღნიშნული ფაქტორი შეეხება კონფლიქტის ბუნებრივ მოვლენად აღქმას ინდივიდის მიერ, რომელიც მიმართულია ურთიერთობების გამყარებისკენ. გამოვლინდება ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც დადგინდება, რამდენად აღიქვამს

ინდივიდი კონფლიქტს როგორც ზრდის საშუალებას და განსხვავებულობას ურთიერთობის გამაძლიერებლად. რამდენად აქვს განსხვავებული აზრის მიმღებლობა და შეუძლია თუ არა პრობლემის იდენტიფიცირება (Henning; 2003).

გრაფა #6 როგორ ხედავენ ინდივიდები კონფლიქტს



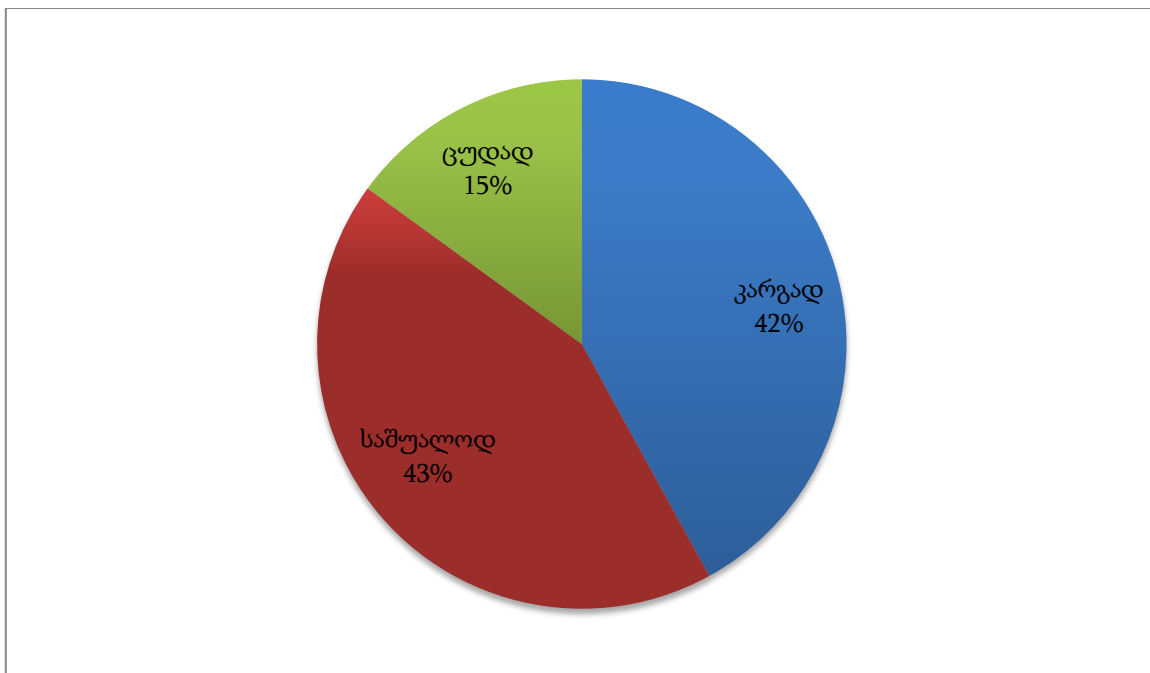
როგორც გრაფა #6-დან ჩანს გამოიკვეთა ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც რესპონდენტთა დიდ ნაწილში (59%) კონფლიქტი ნეიტრალურ ხასიათს ატარებს, მათთვის კონფლიქტი დიდად არ აღიქმება როგორც განვითარების საშუალება და მეტიც, ისინი მას უფრო ნეგატიურად აღიქვამენ ვიდრე პოზიტიურად.

აბდულ აზეზის (Abdul-Azeez; 2010) მიხედვით კონფლიქტი ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის უსიამოვნო ფაქტს წარმოადგენს, სწორედ ამით შეიძლება აიხსნას აღნიშნული ტენდენცია. ამ დროს თანამშრომლები ერთმანეთს სამუშაოს, რესურსების, ძალაუფლების, აღიარებისა და უსაფრთხოებისთვის ეჯიბრებიან.

3.3.2 აღქმების დაზუსტება

სხვა ადამიანებთან მუშაობის დროს მნიშვნელოვანია როდესაც ყველას აქვს სწორი ხედვა და წარმოდგენა იმის შესახებ თუ რაზეა კონფლიქტი სინამდვილეში. მათ უნდა შეეძლოს კონფლიქტთან დაკავშირებული მცდარი თემების აღმოფხვრა, რომელიც არასწორი აღქმების შედეგად წარმოიქმნება (Henning; 2003).

გრაფა #7 რამდენად შეუძლიათ რესპონდენტებს აღქმების დაზუსტება



აღნიშნული ცხრილის მიხედვით რესპონდენტები კარგად ახერხებენ კონფლიქტის დროს აღქმებისა და რეალობის ერთმანეთისგან განსხვავებას. მხოლოდ 15%-ია ისეთი ვისაც უჭირს აღქმების დაზუსტება, ხოლო დანარჩენი 85% კარგად ან საშუალოდ ართმევს ამ დავალებას თავს.

გლაზლმა (Glasl; 2013) გამოყო კონფლიქტის წარმოქმნის ოთხი ნიშანი, რომელშიც ერთერთს სწორედ აღქმები წარმოადგენდა. მაშინ, როდესაც არსებობს განსხვავებული

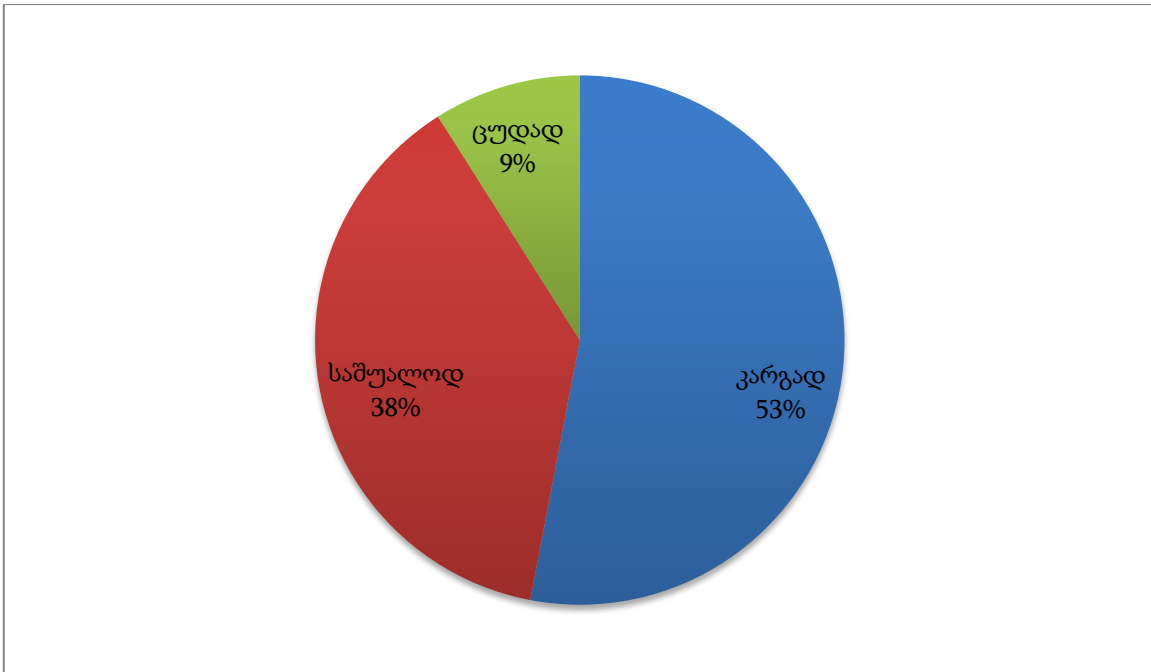
ფასეულობები, ინტერესები და ღირებულებები, ყველა მიმიკა საქციელი და ჟესტიკულაცია აღიქმება მტრულად.

ჩვენს შემთხვევაში შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ გამოკითხულ რესპონდენტებში კონფლიქტის წარმოქმნის საშიშროება ნაკლებადაა, რადგან ისინი საკმაოდ კარგად ართმევენ თავს აღქმების დაზუსტებას, რომელიც მომავალში ძალიან ბევრი გაუგებრობის წარმომქმნელი შეიძლება გახდეს.

3.3.3 საჭიროებები

ორგანიზაციული კლიმატისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია როგორც ინდივიდის, ასევე ინდივიდის პარტნიორისა და ზოგადად სხვა ურთიერთობებისთვის, საჭიროებების იდენტიფიცირება. მათ უნდა გააცნობიერონ, რომ სხვებსაც, ისევე როგორც მათ აქვთ ლეგიტიმური საჭიროებები და სურვილები წარმატებული ურთიერთობისათვის. ორივე მხარის საჭიროებები უნდა იყოს დაკმაყოფილებული, რადგან ეს ერთერთი უმნიშვნელოვანესი ნაწილია ორგანიზაციული კონფლიქტების მოგვარების დროს. (Henning; 2003)

გრაფა#8 როგორ ახერხებენ საჭიროებების იდენტიფიცირებას



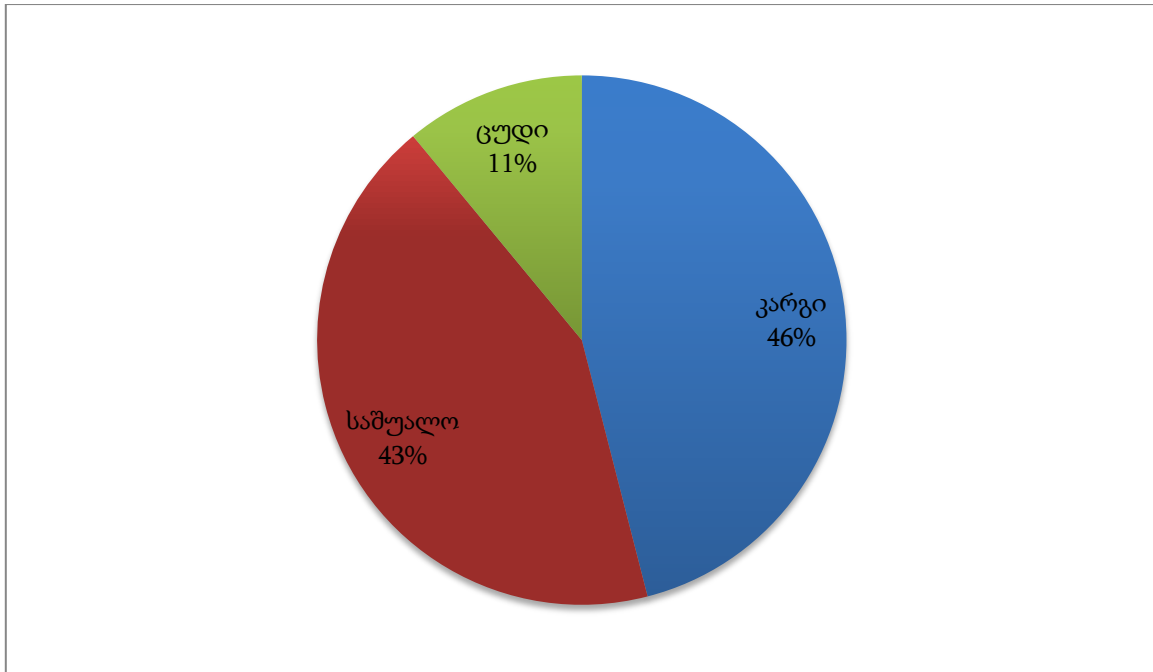
ვიკსის (Weeks; 1994) თქმით საჭიროებების იდენტიფიცირება ხელს უწყობს მხარეების იმ საჭიროებებისა და სურვილების გაზიარებას, რომელიც მათ საერთო აქვთ.

აქედან გამდინარე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ გამოკითხული რესპონდენტები კარგად ართმევენ თავს საერთო საჭიროებების იდენტიფიცირებას რასაც სწორედ გრაფა #8 -ც მოწმობს.

3.3.4 ურთიერთობები

დადებითი ურთიერთობის გამყარება კონფლიქტის მოგვარების დროს ერთერთ უმთავრეს როლს თამაშობს, ვინაიდან შეთანხმება ურთიერთობების დიდი ხნით გავრცელების ერთერთი გარანტიაა. ამავდროულად ყურადღება უნდა მიექცეს, რომ ურთიერთობები ნეგატიურად არ გადაიქცეს, რადგან იგი შესაძლოა სტერეოტიპების წარმოქმნის მიზეზიც კი გახდეს.

გრაფა #9 როგორია მათი ურთიერთობები კონფლიქტის დროს



გრაფა #9-ზე მშვენივრად ჩანს, რომ გამოკითხულ რესპონდენტთა დიდი ნაწილის (89%) ურთიერთობები კონფლიქტის დროს საკმაოდ კარგია. ვიკსის (Weeks; 1994) თქმით კონფლიქტის მოგვარებისთვის ერთერთი აუცილებელი ფაქტორი სწორედ დადებითი ურთიერთობების დალაგებაა დაპირისპირებულ მხარეებს შორის. ამავდროულად არ უნდა დავივიწყოთ ნეგატიური ურთიერთობების ზეგავლენა კონფლიქტის მიმდინარეობაზე, რომელმაც შეიძლება სრული არეულობა გამოიწვიოს ორგანიზაციაში.

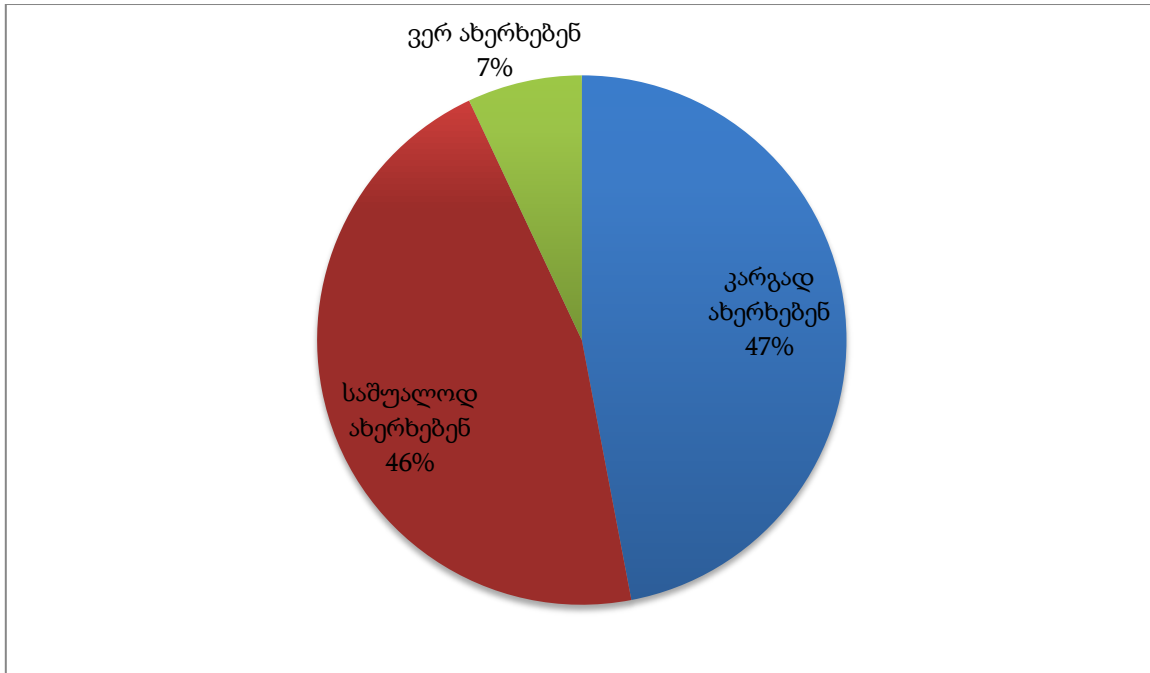
აქედან გამომდინარე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ გამოკითხულ რესპონდენტთა დიდ ნაწილს არ უჭირს ურთიერთობების დალაგება კონფლიქტის დროს, რომელიც კონფლიქტის მოგვარებისათვის თავისთავად საჭიროა.

3.3.5 შეთანხმება

რაიმე შეთანხმებამდე მისვლა კონფლიქტის მოგვარებისთვის ერთერთი აუცილებელი ფაქტორია, რაც მომგებიან შეთანხმებამდე მისვლას გულისხმობს. ის მუდმივი იქნება, ამავდროულად საერთო მიზნები და სურვილებიც ექნება. ეს ყველაფერი

წინამდებარე ნაბიჯებზე აიგება და წარმოქმნის ისეთ გადაწყვეტილებას, რომლითაც ყველა მხარე დაინტერესებულია და აქტიურად იქნება ჩართული მის შესრულებაში. (Weeks; 1994)

გრაფა #10 რამდენად ახერხებენ შეთანხმებას შეთანხმებამდე მისვლას

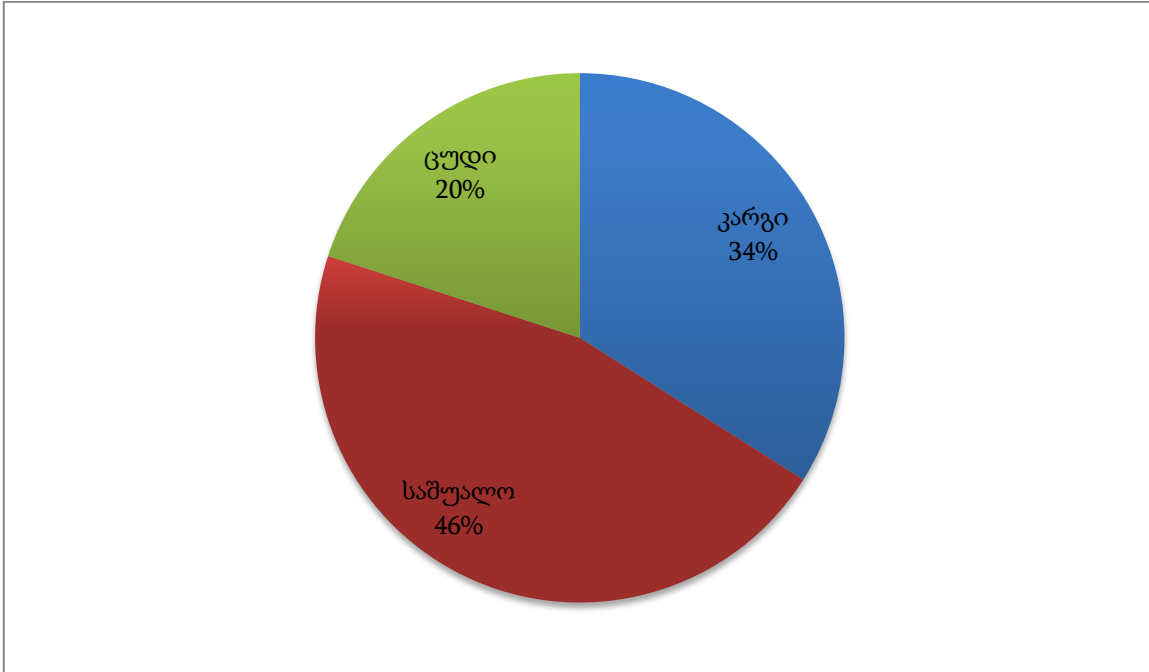


რესპონდენტების უმრავლესობა ღიაა შეთანხმებისთვის და აქედან გამომდინარე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ისინი ითვალისწინებენ მოწინააღმდეგის აზრს კონფლიქტის დროს, არ ფიქრობენ რომ კონფლიქტი აუცილებლად მათ სასარგებლოდ დამთავრდება და გახსნილნი არიან ნებისმიერი შემოთავაზებისთვის.

3.3.6 კონფლიქტი

ზემოთ ჩამოთვლილი ხუთი კომპონენტის (კონფლიქტის ხედვა, აღქმების დაზუსტება, საჭიროებები, ურთიერთობები და შეთანხმების უნარი) გაერთიანებით შევეცადე დამედგინა თუ როგორ უმკლავდებიან რესპონდენტები კონფლიქტს და როგორი მზაობა აქვთ მის მიმართ. შედეგებმა აჩვენა, რომ რესპონდენტების უმრავლესობას (46%) საშუალო მზაობა აქვს კონფლიქტის მიმართ, 34% კარგად ახერხებს კონფლიქტთან გამკლავებას, ხოლო დარჩენილი 20%-სათვის კონფლიქტი პოზიტიურ გამოცდილებასთან ნამდვილად არ კავშირდება.(იხ. გრაფა #11)

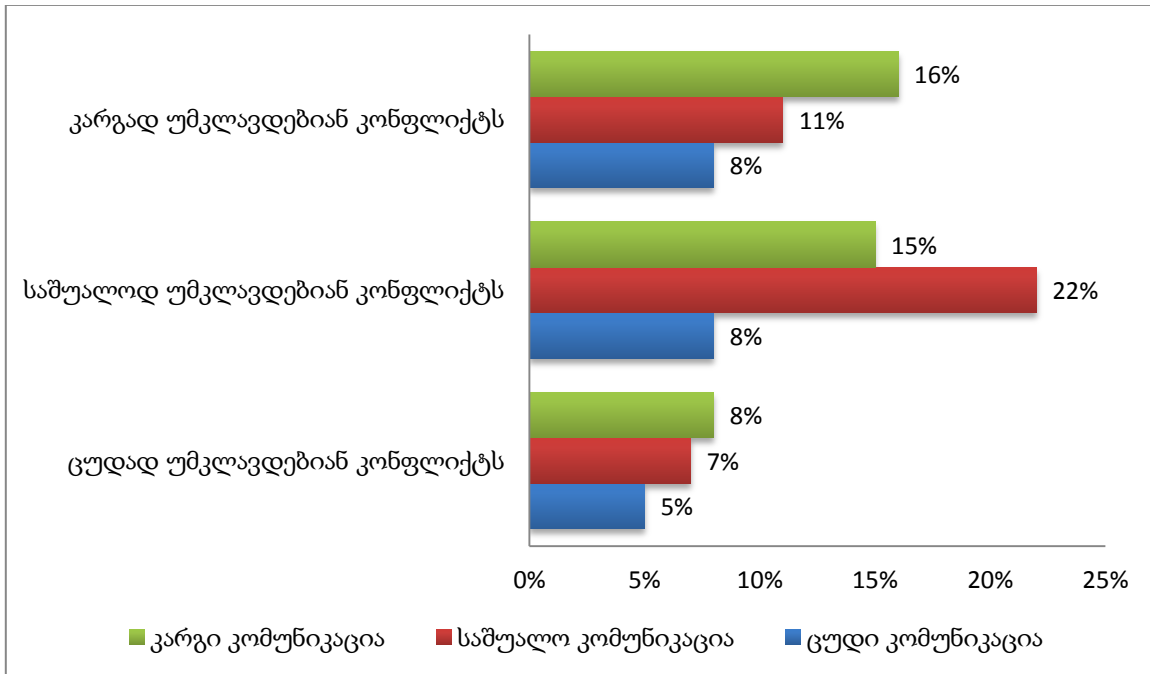
გრაფა #11 როგორ უმკლავდება კონფლიქტს



3.4 ინტერპერსონალური კომუნიკაციები და კონფლიქტებისადმი გამკლავება

კომუნიკაციის ხარისხისა და კონფლიქტთან გამკლავების კროსტაბულაციის შედეგად მივიღე გრაფა #12 -ზე გამოსახული შედეგი. როგორც გრაფიდან კარგად ჩანს, გამოიკვეთა ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც ადამიანების უმრავლესობა, ვინც კარგად უმკლავდება კონფლიქტს ორგანიზაციაშიც საკმაოდ კარგი კომუნიკაციის მაჩვენებელი (16%) აღენიშნება, ადამიანები ვინც საშუალოდ უმკლავდებიან კონფლიქტს, საშუალო ორგანიზაციული კომუნიკაციის მაჩვენებელი (22%) აქვთ. საინტერესო ტენდენცია გამოიკვეთა იმ ადამიანებთან, ვინც ცუდად უმკლავდება კონფლიქტებს, მათ უმრავლესობას (8%) საკმაოდ კარგი კომუნიკაცია აქვს ორგანიზაციაში, 7%-ია ისეთი ვისაც ცუდი კომუნიკაციის მაჩვენებელი აქვს, ხოლო 5%-ს კი ცუდი.

გრაფა #12 დამოკიდებულება კომუნიკაციასა და კონფლიქტის განმკლავებას შორის



§4 დასკვნა

კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ დღესდღეობით ორგანიზაციებისთვის ყველაზე პოპულარულ კომუნიკაციის საშუალებას ელექტრონული ფოსტა, სოციალური ქსელები და პირისპირი კომუნიკაცია წარმოადგენს, რომელიც საკმაოდ კარგადაა ადაპტირებული ორგანიზაციებში და ეფექტური კომუნიკაციის საწინდარადაც შეგვიძლია მივიჩნიოთ. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ კომუნიკაცია გაცილებით უკეთესია კერძო, ვიდრე საჯარო სექტორში, რაც შესაძლებელია საჯარო სექტორის ბიუროკრატიული წყობით აიხსნას.

კონფლიქტთან განმკლავება ნამდვილად არ აღმოჩნდა კვლევის რესპონდენტების ძლიერი მხარე, მათ ინდიფერენტული დამოკიდებულება აქვთ კონფლიქტის მიმართ. შესაძლებელია სწორედ იმიტომ, რომ კონფლიქტები ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის უსიამოვნო ფაქტს წარმოადგენს, რესპონდენტებს მის მიმართ მზაობა დაბალი აქვთ და კონფლიქტს ხშირ შემთხვევაში აღიქვამენ როგორც ნეგატიურ გამოცდილებას, რომელსაც დესტრუქციული სახე აქვს.

კომუნიკაციას გარკვეულ წილად კავშირი აქვს კონფლიქტის გამკლავებასთან. კარგი კომუნიკაციის მქონე ორგანიზაციების თანამშრომლები კონფლიქტის მიმდებლობისა და მასთან გამკლავების დიდ მაჩვენებელს გამოხატავენ, ხოლო ყველაზე მცირე მაჩვენებელი დაბალი კომუნიკაციის მქონე ორგანიზაციებში გამოიკვეთება. წერილობითი კომუნიკაცია, რომელიც ასე აქტიურად გამოიყენება ორგანიზაციებში, ინფორმაციის დამახინჯებით გადაცემის ალბათობას მკვეთრად ამცირებს. ინფორმაციული კონფლიქტები კი სწორედ გაუგებრობითა და ინფორმაციის დამახინჯებით წარმოიქმნება ხოლმე.

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ აღნიშნულ კვლევაში რესპონდენტების სიმცირის გამო ვერ მოხერხდა რაიმე კორელაციური შედეგის დანახვა, თუმცა წარმატებით მოხდა ინსტრუმენტის დატესტვა, რომელმაც გამოკვეთა საკითხები, რომელზე მუშაობაც შესაძლებელია მოხდეს, როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისებრივი კვლევის მეთოდების გამოყენებით.

§5 ბიბლიოგრაფია

1. რობინსი სტივენ პ. , ჯაჯი ტომოთი ა. ; (2009) ; *კომუნიკაცია* ; ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები ; პირველი ქართული გამოცემა, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი ; თბილისი 2009.
2. სუმბაძე ვ. ; (2018) ; *კომუნიკაციის როლი ორგანიზაციის ნართვასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში* ; სამართალი და ეკონომიკა ; სამეცნიერო ჟურნალი #9; თბილისი 2018
3. სუმბაძე ნ. ; მახარაძე თ. ; (2010) ; ინტერპერსონალური კომუნიკაცია მომსახურების სფეროში; ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი;
4. წულაძე ლ. ; (2008) ; *მასობრივი გამოკითხვა* ; რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში ; სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი
5. ჯორბენაძე რ. ; (2001) ; *კონფლიქტის სახეები და ტიპები* ; პოლიტიკური კონფლიქტების მართვა ; ფონდი ღია საზოგადოება - საქართველო.
6. Abdul-Azeez A ; (2010) *Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria* ; Business and Economics Journal, Volume 2010: BEJ -15.
7. Dr. Kumar Singh Amit ; (2014) ; *Role of Interpersonal Communication in Organizational Effectiveness* ; International Journal of Research in Management & Business Studies (IJRMBS)
8. Dr. Thakore Digvijaysinh ; (2013) *Conflict and Conflict Management* ; IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)
9. Fisher Ron, Ph.D; (c.1997, Rev. 1985, 2000) ; *Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution* ; International Peace and Conflict Resolution School of International Service
10. Friedrich G. ; (2010) *Konfliktmanagement*. Bern / Stuttgart / Wien 2010 (9. Aufl.)
11. Friedrich G. ; (2013) *Konfliktmanagement* Bern/Stuttgart/Wien 2013 (Haupt / Freies Geistesleben)
12. Henning M. ; (2003) ; *Evaluation of the Conflict Resolution Questionnaire* ; Auckland University of Technology.

13. Spaho K. ; (2013) ; Organizational Communication and Conflict Management.

The American University.

14. Weeks D. ; (1994) ; *The eight esesntial steps to conflict resolution.* ; New Yourk:

Tarcher/Putman

§6 დანართი

დანართი 1 კითხვარი

მოგესალმებით! მე გახლავართ ივანე ჯავახიშვილის, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის, ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება, მიმართულების მაგისტრატურის სტუდენტი. კვლევა შეეხება ინტერპერსონალური კომუნიკაციის დეფიციტის ზეგავლენის კვლევას ორგანიზაციულ კონფლიქტებზე და სრულება მაგისტრის ხარისხის მოსაპოვებლად. გთხოვთ მიიღოთ მონაწილეობა კვლევაში. თქვენ მიერ გაცემული პასუხები იქნება კონფიდენციალური და მიღებული შედეგები გამოყენებული იქნება მხოლოდ განზოგადებული სახით. კითხვარის შევსება სულ 15-20 წუთს წაგართმევთ. გთხოვთ, ყურადღებით გაეცნოთ კითხვარს და მაქსიმალურად გულახდილად უპასუხოთ. მადლობას გიხდით თანამშრომლობისთვის !

D1 ასაკი

D2 თქვენი სქესი

- 1) მდედრობითი
- 2) მამრობითი

D3 დასაქმების სფერო

- 1) კერძო სექტორი
- 2) საჯარო სექტორი
- 3) სხვა

D4 დაკავებული პოზიცია

D5 რამდენი ხანია მუშაობთ აღნიშნულ პოზიციაზე?

- 1) 0 - 1 წლამდე
- 2) 1 – 2 წლამდე
- 3) 2 – 3 წლამდე
- 4) 3 წელი და მეტი

C1 რა მეთოდებს იყენებთ ორგანიზაციაში შიდა კომუნიკაციისათვის:

C2 მე და ჩემი ხელმძღვანელი

- 1) ვმუშაობთ ერთ ოთახში
- 2) ვმუშაობთ სხვადასხვა ოთახებში
- 3) ვმუშაობთ სხვადასხვა სართულზე
- 4) ვმუშაობთ სხვადასხვა შენობაში
- 5) სხვა

C3 თავისუფლად ვგრძნობ თავს ხელმძღვანელთან საუბრის დროს.

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

C4 ხელმძღვანელი სტიმულს მაძლევს, რომ ჩემი ძალისხმევის მაქსიმუმი გავაკეთო სამსახურში

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

C5 ხელმძღვანელი გვამლევთ საშუალებას, რომ მივიტანოთ მასთან ახალი ინფორმაცია თუნდაც ინფორმაცია იყოს უარყოფითი სახის.

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

C6 ხელმძღვანელის შემძლია ვუთხრა ყველაფერი რასაც სამსახურის შესახებ ვფიქრობ.

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

C7 თავისუფლად შემძლია ვუთხრა ჩემს ხელმძღვანელის თუ მას არ ვეთანხმები.

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

C8 ვფიქრობ, რომ თანამშრომლები ერთმანეთთან ამბობენ იმას რასაც გულისხმობენ და გულისხმობენ იმას რასაც ამბობენ.

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

C9 ვფიქრობ, რომ თანამშრომლები ტოპ მენეჯმენტთან ამბობენ იმას რასაც გულისხმობენ და გულისხმობენ იმას რასაც ამბობენ.

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	არ ვიცი
-----------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--------------------	---------

1 2 3 4 5 6

C10 თანამშრომლები თავისუფლად უზიარებენ ერთმანეთს ინფორმაციასა და მოსაზრებებს.

საერთოდ არ ვეთანხმები უფრო არ ვეთანხმები არც ვეთანხმები უფრო ვეთანხმები სრულიად არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები ვეთანხმები ვიცი

1 2 3 4 5 6

C11 ინფორმირებული ვარ წინასწარ იმ ცვლილებების თაობაზე, რომელთაც შესაძლოა გავლენა მოახდინონ ჩემს სამუშაოზე.

საერთოდ არ ვეთანხმები უფრო არ ვეთანხმები არც ვეთანხმები უფრო ვეთანხმები სრულიად არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები ვეთანხმები ვიცი

1 2 3 4 5 6

C12 კმაყოფილი ვარ ტოპ მენეჯმენტის განმარტებით, რატომ არის ესა თუ ის ქმედება გაკეთებული ამა თუ იმ გზით.

საერთოდ არ ვეთანხმები უფრო არ ვეთანხმები არც ვეთანხმები უფრო ვეთანხმები სრულიად არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები ვეთანხმები ვიცი

1 2 3 4 5 6

O1 ვთვლი რომ კონფლიქტი არის ნეგატიური გამოცდილება.

საერთოდ არ ვეთანხმები უფრო არ ვეთანხმები არც ვეთანხმები უფრო ვეთანხმები სრულიად არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები ვეთანხმები ვიცი

1 2 3 4 5 6

O2 როდესაც ვაგვარებ კონფლიქტს, უმჯობესდება ჩემი ურთიერთობებიც კონფლიქტის მხარესთან.

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

O3 მეშინია კონფლიქტში ჩაბმა.

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

O4 ვთვლი, რომ კონფლიქტით ვიღაც დაზარალდება

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

O5 კონფლიქტთან გამკლავების დროს გულწრფელად გამოვხატავ ჩემს გრძნობებს.

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

O6 კონფლიქტის დროს ვსვამ კითხვებს, რათა დავაზუსტო მოსაზრებები რაშიც არ ვარ დარწმუნებული.

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

O7 ვცდილობ გავაცნობიერო ის, თუ როგორ მოქმედებს ჩემი დადებითი და უარყოფითი თვითაღქმები, კონფლიქტის მოგვარების დროს.

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

O8 კონფლიქტის დროს, ჩემი რეაქციები დამოკიდებულია იმაზე, თუ რას ვფიქრობ, როგორ აღმიქვამს მე მეორე მხარე.

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

O9 ვთვლი, რომ მხოლოდ ჩემი საჭიროებებია მნიშვნელოვანი.

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

O10 ვგრძნობ, ურთიერთობების გაგრძელებისათვის ორივე მხარის საჭიროებები გათვალისწინებული უნდა იყოს.

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

O11 კონფლიქტში ვცდილობ განვასხვავო ერთმანეთისაგან ნამდვილი საჭიროებები და სურვილები.

საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვიცი
-----------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------	---------

1 2 3 4 5 6

O12 იმისათვის რომ არ ვავნო ურთიერთობებს შესაძლებელია ცოტა ხნით გვერდით გადავდო საკუთარი ნაკლებად მნიშვნელოვანი სურვილები.

საერთოდ არ ვეთანხმები უფრო არ ვეთანხმები არც ვეთანხმები უფრო ვეთანხმები სრულიად არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები ვეთანხმები ვიცი

1 2 3 4 5 6

O13 მე ვუზიარებ ჩემს პოზიტიურ დამოკიდებულებებს, იმ იმედით რომ ისინიც იგივეს გაიმეორებენ.

საერთოდ არ ვეთანხმები უფრო არ ვეთანხმები არც ვეთანხმები უფრო ვეთანხმები სრულიად არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები ვეთანხმები ვიცი

1 2 3 4 5 6

O14 საჭიროდ მივიჩნევ სხვებზე ძალაუფლების ქონას, რათა საკუთარი სურვილები დავიკმაყოფილო.

საერთოდ არ ვეთანხმები უფრო არ ვეთანხმები არც ვეთანხმები უფრო ვეთანხმები სრულიად არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები ვეთანხმები ვიცი

1 2 3 4 5 6

O15 ვაცნობიერებ, რომ სხვა ადამიანს შესაძლოა სურდეს კონფლიქტის გაკონტროლება.

საერთოდ არ ვეთანხმები უფრო არ ვეთანხმები არც ვეთანხმები უფრო ვეთანხმები სრულიად არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები ვეთანხმები ვიცი

1 2 3 4 5 6

O16 კონფლიქტში სხვა მხარეები არ უნდა იყვნენ ჩარეულნი.

საერთოდ არ ვეთანხმები უფრო არ ვეთანხმები არც ვეთანხმები უფრო ვეთანხმები სრულიად არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები ვეთანხმები ვიცი

1	2	3	4	5	6
O17 არჩევანი რომ მქონდეს მე მოვიგებდი, ხოლო შენ წააგებდი					
საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

O18 როდესაც ვინმესთან კონფლიქტში ვარ ვთხოვ მათ რომ საკუთარი პოზიცია ამიხსნან					
საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

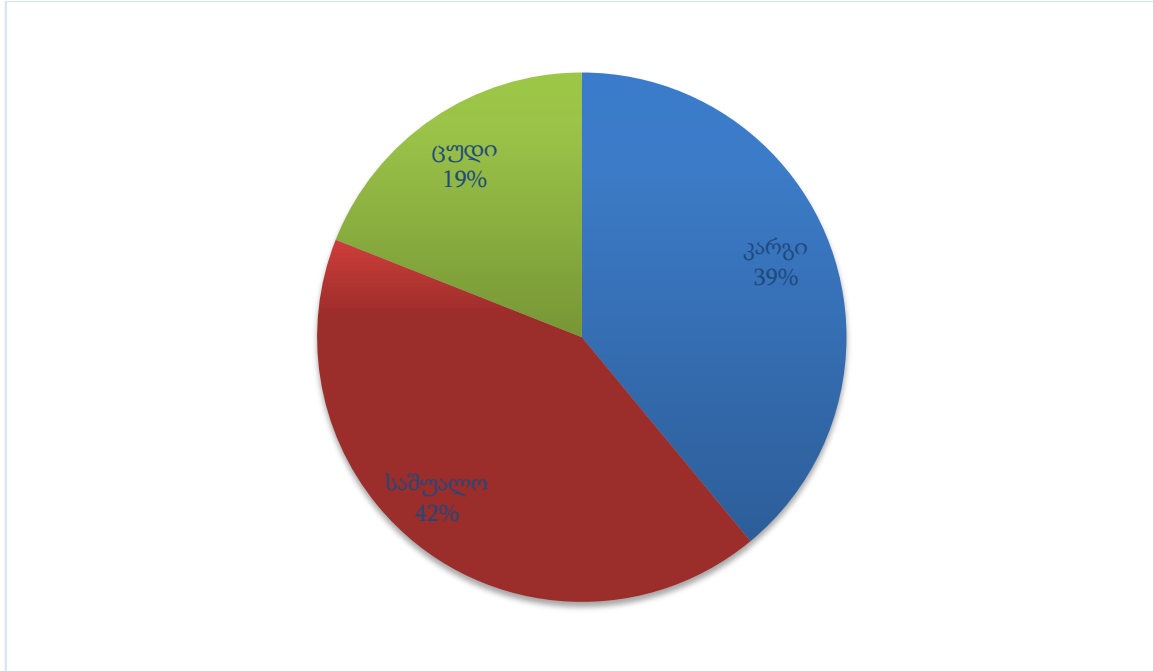
O19 შეთანხმებით შემიძლია გადავწყვიტო კონფლიქტი					
საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

O20 კონფლიქტის დასრულების შემდეგ ჩემთვის მნიშვნელოვანია რომ მეორე მხარის საჭიროებები ისევე იყოს დაკმაყოფილებული როგორც ჩემი.					
საერთოდ არ ვეთანხმები	უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	არ ვიცი
1	2	3	4	5	6

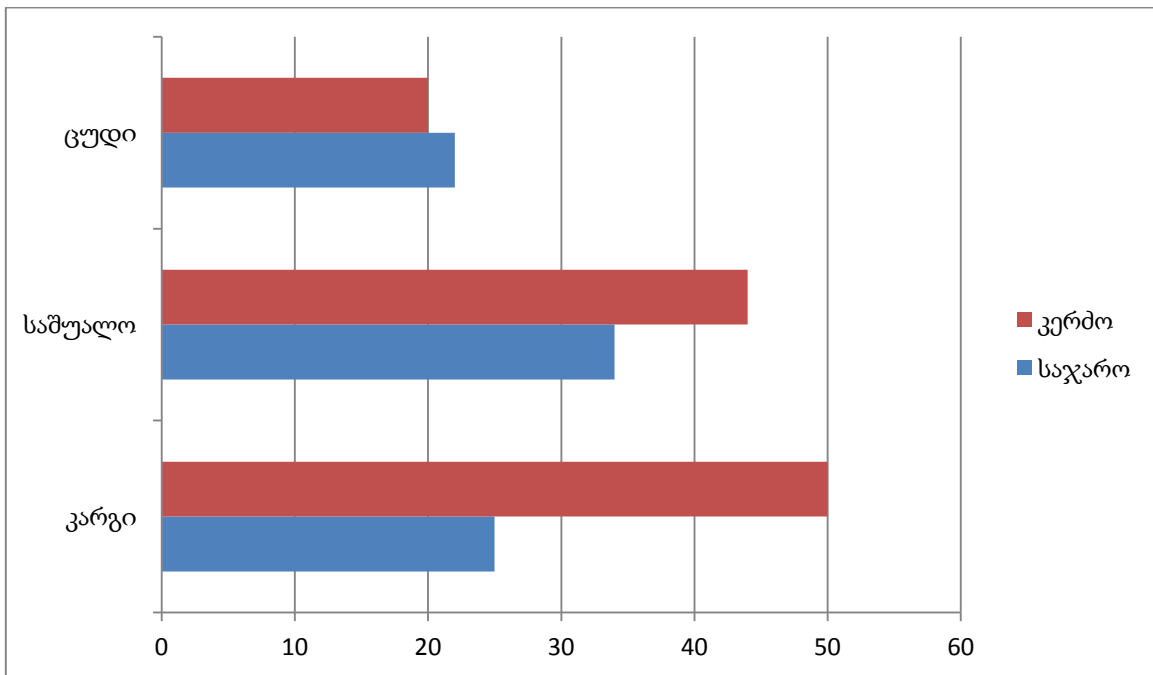
დიდი მადლობა კვლევაში მონაწილეობისათვის!

დანართი 2 ცხრილები

ცხრილი #1 კომუნიკაცია ტოპ-მენეჯმენტთან



ცხრილი#2 კომუნიკაციასა და დასაქმების სექტორს შორის კროსტაბულაცია



Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Beka Skhirtladze

Lack of Interpersonal Communication and Conflicts in Organization

Organizational Development and Consulting

Master Thesis is prepared to obtain master degree in Organizational Development
and Consulting

Course supervisor: Revaz Jorbenadze

Full Professor

Tbilisi

2019