

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მარიამ გოგოლაძე

კონფლიქტის ბუნების გაგება ორგანიზებულ სისტემაში
ნარატიული კვლევის მეთოდის გამოყენებით

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“
სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია პოლიტიკურ და სოციალურ
მეცნიერებათა მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: რევაზ ჯორბენაძე
პროფესორი

თბილისი

2017

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი „კონფლიქტის ბუნების გაგება ორგანიზებულ სისტემაში ნარატიული მეთოდის გამოყენებით“ წარმოადგენს მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებელ ნაშრომს, რომელიც სრულდება ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელწიფო უნივერსიტეტის სამაგისტრო პროგრამის „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“ ფარგლებში.

ნაშრომის შესავალი მოიცავს თემის მოკლე აღწერას, მის აქტუალობას, კვლევის ამოცანებისა, გამოყენებული მეთოდებისა და მათი ანალიზით მიღებული შედეგების მიმოხილვას. პირველი თავი ეძღვნება ზოგადად კონფლიქტის განმარტებას, მისი შესწავლის ისტორიას, რა მიდგომები არსებობდა მასთან დაკავშირებით და როგორ შეიცვალა ახალი თანამედროვე ხედვა მის შესახებ. მეორე თავში დეტალურად არის აღწერილი კონფლიქტის ყველა თავისებურება და მახასიათებლები: როგორი ტიპის კონფლიქტები არსებობს, როგორია მათი ბუნება, ეტაპები, როგორ მიმდინარეოს კონფლიქტის პროცესი და როგორია მისი ქცევითი მიმართებები. მესამე თავში კონკრეტულად არის ახსნილი კონფლიქტის თავისებურებები ორგანიზაციულ ჭრილში, საიდან წარმოიშვა, როგორ ხასიათდება და რა ტიპის ორგანიზაციული კონფლიქტები არსებობს. მეოთხე თავი ეთმობა კვლევას, დასმულ ამოცანებს, გამოყენებულ მეთოდს, კვლევის შედეგების ანალიზს და რეკომენდაციებს.

სამაგისტრო ნაშრომი ეხება კონფლიქტის ბუნების შესწავლას, საქართველოს საბანკო სექტორში არსებული ერთ-ერთი მოქმედი ბანკის მაგალითზე. კონფლიქტები ორგანიზაციაში ხშირად ასახავს სისტემის ღრმა პრობლემებს და კავშირშია ორგანიზაციულ კულტურულ პროცესებთან: რა გზებით არის ორგანიზაციაში რეალობა დალაგებული, საიდან მოდის კონფლიქტები და როგორ რეაგირებენ მასზე ადამიანები, როგორია მისი დადებითი და უარყოფითი შედეგები, რა გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საკვანძო საკითხებზე და განვითარებაზე.

ნაშრომის ღირებულება ჩანს მისი კვლევის შედეგებში. კვლევის მეთოდად გამოყენებულ იქნა ნარატივი, იგი გვაძლევს ორგანიზაციაში არსებული კონფლიქტების სისტემურ ჭრილში დანახვის და იმ კავშირების გამოვლენის საშუალებას, რომელიც პირდაპირ მოქმედებს ორგანიზაციის ეფექტურ საქმიანობასა და განვითარებაზე. ნაშრომი კვლევის მიღებულ შედეგებზე დაყრდნობით იძლევა კონკრეტულ რეკომენდაციებს და საფუძვლიან წინაპირობას წარმოადგენს შემდგომი კვლევების დაგეგმვისთვის, რომელიც უფრო ღრმად შეისწავლის კონფლიქტებისა და ორგანიზაციის სხვადასხვა საკვანძო საკითხებს და სიცოცხლის თაზებს შორის კავშირებს.

Annotation

The master's thesis "Understanding nature of conflict in organized system through (using) narrative research" is devoted to examining nature of conflict on the example of one of the banks that operates in Georgian banking sector.

The introductory part of the thesis includes a brief description of the topic, its relevance, research tasks, methods and a review of the obtained results. The first chapter gives a definition of conflict in general, covers the history of its study, what approaches existed before and how has the contemporary view changed. The second chapter describes every characteristic of conflict: its types, nature and phases, how the process of conflict is unfolding and what are its behavioral patterns. The third chapter specifically explains the distinctive features of organizational conflict. The fourth chapter introduces research questions, tasks, methods, analysis of the results and recommendations.

Organizational conflicts often reflect deep systemic problems and are connected to the organizational culture: how is reality structured in organization, what are the origin of the conflicts and how people with deal them, its positive and negative consequences and what impact it has on key issues and development of organization.

The importance of the thesis is its research result. Narrative research method which is used here shows organizational conflicts through systemic view and reveals connections that directly influence on effective operation and development of the organization. The paper provides specific recommendations and is a sound (thorough) prerequisite for further research which will examine connections between organizational key issues, life phases and conflicts more closely.

სარჩევი

| | |
|---|----|
| ანოტაცია..... | 2 |
| სარჩევი..... | 5 |
| შესავალი..... | 7 |
| 1. კონფლიქტის შესახებ ლიტერატურის მიმოხილვა | 9 |
| 1.1. კონფლიქტის განსაზღვრება | 9 |
| 1.2. კონფლიქტის შესახებ შეხედულებები..... | 11 |
| 1.3. კონფლიქტის პროცესი..... | 15 |
| 1.4. კონფლიქტის ესკალაცია ფ.გლაზლის მიხედვით..... | 19 |
| 1.5. ქცევითი სტრატეგიები კონფლიქტში..... | 24 |
| 1.6. კონფლიქტის სახეები და ტიპები..... | 26 |
| 1.6.1. კონფლიქტის სამი სოციალური არენა..... | 26 |
| 1.6.2. კონფლიქტის კლიმატი (ცხელი და ცივი)..... | 26 |
| 1.6.3. კონფლიქტის ღია და ფარული სახეები..... | 27 |
| 2. ორგანიზაციული კონფლიქტი | 28 |
| 2.1. ორგანიზაციული კონფლიქტის ისტორიული საფუძვლები..... | 28 |
| 2.2. ორგანიზაციული კონფლიქტის ტიპები | 29 |
| 2.2.1. ინტერპერსონალური კონფლიქტი..... | 29 |
| 2.2.2. ჯგუფს შიდა კონფლიქტი..... | 29 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.2.3. | ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი | 29 |
| 2.2.4. | ორგანიზაციებს შორის კონფლიქტი..... | 30 |
| 2.3. | ორგანიზაციული კონფლიქტის ბუნება..... | 30 |
| 2.3.1. | სტრუქტურული ფაქტორები | 30 |
| 2.3.2. | პერსონალური ფაქტორები | 32 |
| 2.3.3. | კომუნიკაცია | 34 |
| 2.4. | კონფლიქტის ორიენტაცია (კონსტრუქციული და დესტრუქციული)..... | 36 |
| 3. | კვლევის მეთოდოლოგია | 37 |
| 3.1. | კვლევაში მონაწილე ორგანიზაციის აღწერა..... | 37 |
| 3.2. | კვლევის მიზანი და ამოცანები..... | 38 |
| 3.3. | კვლევის ინსტრუმენტი და პროცედურის აღწერა..... | 39 |
| 3.4. | კვლევის შედეგების პრეზენტაცია | 40 |
| 4. | კვლევის ანალიზი | 44 |
| 4.1. | რაოდენობრივი კვლევის ანალიზი | 44 |
| 4.2. | ნარატივის ანალიზი | 46 |
| 5. | დასკვნა | 53 |
| 6. | რეკომენდაციები | 57 |
| | ბიბლიოგრაფია | 59 |
| | დანართი 1 (კითხვარი)..... | 61 |
| | დანართი 2 (სადისკუსიო გეგმა)..... | 65 |
| | დანართი 3 (ტრანსკრიპტი)..... | 66 |

შესავალი

კონფლიქტები ადამიანთა ყოველდღიური ცხოვრების განუყოფელი თენომენია, ზრდის ტენდენცია კი საგრძნობლად გაზრდილი, ვინაიდან ცხოვრება გვინევს სწრაფი ცვლილებების და უამრავი გამონვევების ეპოქაში. სისტემური თეორია გვეუბნება, რომ ჩვენ ვეძებთ ბალანსს ცვლილებებსა და იგივეობას შორის (Bateson, 1972, 1980; Jonson, 1977; Weick, 1979). არ შეგვიძლია ყოველთვის ყველაფერის იგივე სახით შენარჩუნება და ასევე არ შეგვიძლია ყოველ წუთს ვცვალოთ ყველაფერი (Peter M. Kellet, Diana G. Dalton). ვინაიდან ყველა სამუშაო ადგილი შედგება ადამიანებისგან და თითოეული ადამიანი განსხვავდება ერთმანეთისაგან, კონფლიქტები ორგანიზაციების ყოველდღიური და გარდაუვალი მოვლენაა. თანამედროვე ორგანიზაციები ვითარდებიან, წარმატებას აღწევენ და ინარჩუნებენ დასაქმებულებს. ამისთვის კი, პირველ რიგში, ორგანიზაცია კარგად უნდა იცნობდეს საკუთარ თავს. მნიშვნელოვანია, კომპანია იკვლევდეს საკუთარი თანამშრომლების პოზიციებს და დამოკიდებულებებს, რომელიც გამოყენებული იქნება ორგანიზაციის განვითარების კუთხით. უამრავი კვლევა მიუთითებს იმაზე, რომ ბიზნესში არსებული კონფლიქტი წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე დიდ პრობლემას, რომელიც საფრთხეს უქმნის დასაქმებულს, დამსაქმებელს და ორგანიზაციას. ზოგადი წარმოდგენით ითვლება რომ კონფლიქტი აუცილებლად უარყოფითი მოვლენაა, რომელიც თავიდან უნდა იქნას აცილებული ნებისმიერ ფასად, ზოგი კი ამტკიცებს, რომ კონფლიქტი

ფენომენია, რომელიც აუცილებელია მენეჯმენტისთვის. ამ თვალსაზრისით კონფლიქტი განიხილება, როგორც პიროვნული ზრდის შესაძლებლობა და ურთიერთობებში არსებული პრობლემების მომგვარების საშუალება. ვინაიდან კონფლიქტები გარდაუვალია, ამიტომ აუცილებელია მენეჯერებისათვის კონფლიქტის წყაროს აღიარება, მისი პოზიტიური და ნეგატიური პოტენციალის ნახვა, რათა შეძლონ მისი სწორად მართვა.

ამ ნაშრომის მთავარი მიზანია შეისწავლოს ერთ კონკრეტულ ორგანიზაციაში არსებული კონფლიქტების ბუნება, წყაროები და მისი გავლენა ორგანიზაციის ეფექტურობაზე. ცდილობს დეტალურად შეისწავლოს მიზეზები, ტიპები, რა გავლენა აქვს ფუნქციურ ძირითად საკითხებზე და გასცეს რეკომენდაციები, თუ როგორ უნდა მოხდეს მისი გარდაქმნა ფუნქციურ მოვლენად. კონფლიქტის მართვის თეორიის თანახმად, ნებისმიერ ორგანიზაციაში ჯანსაღი კონფლიქტების მართვის სისტემები უნდა არსებობდეს. ის უნდა იყოს ინტეგრირებული ორგანიზაციის სისტემაში და უნდა იმართებოდეს იერარქის მაღალ დონეზე (Ford, 2007).

ორგანიზაციული კონფლიქტების კუთხით ჩატარებული კვლევების გაცნობამ დამიტოვა შთაბეჭდილება, რომ ჭარბობს კონფლიქტის კონკრეტული ასპექტების შესახებ კვლევები. ძირითადად გვხვდება კონფლიქტის მართვაზე, სტილზე და სტრატეგიებზე ჩატარებული კვლევები. ეს ნაშრომი ამ კუთხით განსხვავებულია, რადგან მისი ამოცანაა კონფლიქტების სისტემურად გაგება, როგორ უკავშირდება ორგანიზაციაში არსებულ ღრმა საკვანძო ფუნქციებს, რა დადებითი და უარყოფითი გავლენის მქონეა ორგანიზაციის ეფექტურ საქმიანობასა და განვითარებაზე. ეს ნაშრომი იმითაც არის განსხვავებული რომ კვლევის მეთოდად არჩეულ იქნა ნარატიული მეთოდი. კროსლის (2011) განმარტებით, ნარატივი არის კონკრეტული სახის მონათხრობი/ისტორია/ამბავი, რომელსაც თითოეული ჩვენგანი საკუთარი მე-ს მიზანმიმართულ და დამატარებელ მთლიანში განსხვავებული ნაწილების გასაერთიანებლად აგებს (Crossley, M. L. 2011). ამ მეთოდის გამოყენებამ საშუალება მომცა ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების თხრობასა და მათ მიერ კონფლიქტური სიტუაციების ინტერპრეტაციაში დამენახა,

როგორ უკავშირდება ეს კონფლიქტები სხვადასხვა მოვლენებს და რა მნიშვნელობა აქვს ამ კავშირებს ორგანიზაციის ფუნქციონირებისთვის. რა მორალური და ეთიკური მიზეზები მართავს კონფლიქტში ჩართული პირების ქცევებს. როგორ აღიქვამენ საკუთარ თავს, ესმით სხვისი და რას მიაწერენ გარემო ფაქტორებს. როგორ არის ადამიანები, ადგილები და მოვლენები დალაგებული ნარატივში. საშუალება მომეცა სისტემურად შემეხედე ფართო ორგანიზაციული საკითხებისთვის. სად გადის კონფლიქტის ზღვარი დაძაბულობასა და ორგანიზაციის სტრუქტურულ, პროცესუალურ და განვითარების საკითხებს შორის.

1. კონფლიქტის შესახებ ლიტერატურის მიმოხილვა

1.1. კონფლიქტის განსაზღვრება

რთულია კონფლიქტის განსაზღვრება, რადგან რთულია ამ ტერმინის განმარტების შესახებ კონსენსუსის მიღწევა (Borisoff, D. & Victor D. A, 1996).

ყველაზე მარტივი გზა ტერმინის გასაგებად არის კონფლიქტის თეორიების დაყოფა ფუნქციონალურ, სიტუაციურ და ინტერაქციულ მიდგომებად . ფუნქციონალისტები მიიჩნევენ, რომ კონფლიქტი უკავშირდება სოციალურ ფუნქციას. ისინი სვამენ კითხვას: რატომ არის კონფლიქტი? რა მიზანს ემსახურება იგი? ამ სკოლის ერთ-ერთი წარმომადგენელი იყო გერმანელი სოციოლოგი ჯორჯ ზიმელი (Georg Simmel). 1955 წელს მან კონფლიქტი განსაზღვრა, როგორც მოდელი ურთიერთწინააღმდეგობების მოსაგვარებლად. ეს არის გარკვეული სახის ერთიანობის მიღწევის გზა, თუნდაც

კონფლიქტის ერთ-ერთი მხარის განადგურების ხარჯზე. ზიმელის თანახმად, კონფლიქტი ემსახურება სოციალური მიზნებს და შერიგებაც მოდის ერთი მხარის სრული განადგურების გზით. კონფლიქტი იწვევს ჯგუფის წევრების სოციალიზაციას ჯგუფში და ამცირებს წევრებს შორის დაძაბულობას. გარდა ამისა, ზიმელი გამოყოფს კონფლიქტის გადაჭრის სამ შესაძლო გზას: პირველი, კონფლიქტი შეიძლება დასრულდეს ერთი მხარის გამარჯვებით მეორეზე; მეორე, კონფლიქტი შეიძლება დასრულდეს კომპრომისის გზით და მესამე, მოგვარდეს შეთანხმების გზით. თუმცა, აღნიშნავს, რომ ყველა კონფლიქტი ზემოთ განხილულის მიხედვით შეიძლება ვერ მოგვარდეს. მაგალითად ის კონფლიქტები, რომლებიც ხასიათდება ემოციის მაღალი დონით, არ შეიძლება გადაწყდეს კომპრომისის საშუალებით. სოციალური ფუნქციის განსაზღვრებით, ზიმელმა დიდი წვლილი შეიტანა კონფლიქტის მოგვარების შესწავლის პროცესში.

1967 წელს ამერიკელმა სოციოლოგმა და სოციალურ კონფლიქტთა ფუნქციის ავტორმა ლუის კოზერმა (Lewis Coser) კონფლიქტის შემდეგი განმარტება გააკეთა: როგორც ღირებულებებისა და ინტერესების შეჯახება, დაძაბულობა, რომელიც არის და რასაც გრძნობენ მხარეები ერთმანეთში. კოზერის თანახმად კონფლიქტმა საზოგადოებას მისცა ბიძგი, ახალი ინსტიტუტების, ტექნოლოგიების, ეკონომიკური სისტემების შექმნისთვის. კონფლიქტის მოგვარების შესწავლაში, ყველაზე მნიშვნელოვანი წვლილი კონფლიქტში ფუნქციური და დისფუნქციური როლების განსაზღვრა იყო. ხოლო მათ, ვინც კონფლიქტს განიხილავს როგორც სიტუაციურს, ვარაუდობენ, რომ კონფლიქტი გამოიხატება გარკვეულ და კონკრეტულ სიტუაციებში. 1984 წელს სიტუაციურმა სკოლის წარმომადგენელმა, ბერკოვიჩმა კონფლიქტი განსაზღვრა, როგორც სიტუაცია, რომელიც ქმნის შეუსაბამო მიზნებსა და ღირებულებებს სხვადასხვა მხარეებს შორის. ბერკოვიჩისთვის კონფლიქტი დამოკიდებულია სიტუაციაზე. იგი წარმოიქმნება სხვადასხვა პირობების გამო, როგორცაა ადამიანის გავლენა და გარე ფაქტორები. სიტუაციონალისტები კითხულობენ: როდის გვაქვს კონფლიქტი? რა ვითარებაში ხდება?

ინტერაქციონისტები მიიჩნევენ, რომ კონფლიქტი ინტერაქციულია, სვამენ კითხვას: როგორია კონფლიქტი? რა მეთოდები და მექანიზმები გამოიყენება მის გამოსახატად? თუ ინტერაქციული თვალსაზრისზე ვისაუბრობთ, ფოლგერმა (Folger, 1984) კონფლიქტი განსაზღვრა, როგორც ერთმანეთზე დამოკიდებულ ადამიანთა ურთიერთქმედება, რომლებიც ერთმანეთის მხრიდან აღიქვამენ შეუთავსებელ მიზნებსა და დაბრკოლებებს. ეს მიდგომა გვამცნობს ორ მნიშვნელოვან კონცეფციას: ურთიერთდამოკიდებულებას და აღქმას. ურთიერთდამოკიდებულება უკავშირდება ისეთ სიტუაციებს, სადაც ერთი მხარის სამომავლო ქმედებები დამოკიდებულია მეორე მხარის ქმედებებზე, როგორც მინიმუმ ორი ურთიერთდამოკიდებულ მხარეს შორის გამოხატული ბროლა, რომლებიც თავიანთი მიზნის მიღწევაში დაბრკოლებად აღიქვამენ მოწინააღმდეგესთან შეუთავსებელ მიზნებს, ჩარევებს (Borisoff & Victor, 1998). კიდევ ერთი კონცეფცია აღინიშნა ტილეტის მიერ, რომ კონფლიქტი არა მხოლოდ მაშინ ჩნდება, როდესაც ღირებულებები ან საჭიროებები არის აქტუალური, არსობრივად შეუთავსებელი, ან როდესაც კონფლიქტი ვლინდება ქმედებაში, არამედ ის არსებობს, მაშინაც როდესაც თუნდაც ერთ-ერთი მხარე აღიქვამს მის არსებობას. 2005 წელს თომასმა (Thomas) განსაზღვრა კონფლიქტი როგორც ადამიანებს ან ჯგუფებს შორის განსხვავებული აზრის, შეხედულებების, ფასეულობების, რწმენების ან საჭიროებების შეუთავსებლობა. ბიზნეს სამყაროში ისეთი ხასიათის განსხვავებები, როგორც სამუშაო გამოცდილება, პიროვნულობა, ჯგუფები, გარემო და სიტუაციაა, ყველაფერი დადის პიროვნული დამოკიდებულების, რწმენის, ღირებულებების ან მოთხოვნილებების განსხვავებულობაზე.

როგორც ჩანს, არ არსებობს კონფლიქტის მხოლოდ ერთი პრაქტიკული განმარტება. თითოეულ ადამიანს აქვს აზროვნების ინდივიდუალური გზა და იქცევა სხვისგან განსხვავებულად ერთი და იგივე სიტუაციებში. შემაჯამებლად შეგვიძლია გავაკეთოთ რობინსის და ჯაჯის ზოგადი განსაზღვრება, რომ კონფლიქტი არის პროცესი, ის იწყება როდესაც ერთი მხარე აღიქვამს, რომ მეორე მხარე უარყოფით გავლენას ახდენს იმაზე, რასაც პირველი მხარე მნიშვნელოვნად მიიჩნევს. ეს განსაზღვრება მიზანმიმართულად ფართოა. ის მოიცავს ტერმინს პროცესს, რაც ნიშნავს, რომ კონფლიქტი არ არის იზოლირებული მოვლენა, მასში შედის მიზეზი, მოტივაცია და მოგვარება (Robbins,

Stephen P& Judge, Timothy, 2008). რამდენადაც კონფლიქტის მრავალი დეფინიცია არსებობს, მის შესახებ ხედვაც და მიდგომაც განსხვავებულია.

1.2. კონფლიქტის შესახებ შეხედულებები

1995 წელს ჩატარდა კვლევა იმისთვის, რომ გამოერკვიათ სიტყვასთან „კონფლიქტი“ რომელი ასოციაციები უჩნდებოდა ადამიანებს, პასუხები იყო შემდეგი : განადგურება, რისხვა, შფოთვა, ომი, დაძაბულობა, ძალადობა, შეჯიბრი, საფრთხე, უიმედობა, ტანჯვა. ცხადია, ადამიანები კონფლიქტს უარყოფით ძალად მიიჩნევენ. 1960-იანი წლების დასაწყისში მეცნიერებებმა კი კონფლიქტს ახასიათებდნენ როგორც არასასურველ პროცესს, რომელიც თავიდან უნდა ყოფილიყო არიდებული (Hocker და Wilmot, 1995). მკვლევარებმა შემოგვთავაზეს კონფლიქტის შესახებ უარყოფითი დაშვებების ჩამონათვალი:

- ჰარმონია არის ნორმალური და კონფლიქტი არის არანორმალურია.
- კონფლიქტი და უთანხმოება ერთი და იგივე მოვლენაა.
- კონფლიქტი არის პათოლოგიური.
- კონფლიქტი თავიდან უნდა იქნას აცილებული, უნდა შესუსტდეს და არასდროს გამძაფრდეს. კონფლიქტი შეიძლება იყოს შედეგი პიროვნული შეჯახების
- ემოციები განსხვავდება ჭეშმარიტი კონფლიქტისგან.

მეორე მხრივ, ზოგიერთი მკვლევარი ამტკიცებს, რომ კონფლიქტი შეიძლება იყოს პოზიტიური . არსებობს სამი ვარაუდი, რომელიც მიუთითებს, რომ კონფლიქტი შეიძლება იყოს დადებითი, განსაკუთრებით სამუშაო ადგილებზე.

- კონფლიქტი ბუნებრივია.
- კონფლიქტი კარგია და აუცილებელია.
- კონფლიქტების უმეტესობა ეფუძნება რეალურ განსხვავებულობებს (Ramsay, 2001).

კონფლიქტი განიხილება ბუნებრივ პროცესად ადამიანთა ქაოტურ ცხოვრებაში. კონფლიქტი კარგია და აუცილებელია, რადგან მას შეუძლია სტიმულირება მოახდინოს ინოვაციური აზროვნების, მაშინ როცა სწორად იმართება. კიდევ ერთი ვარაუდით, ადამიანები ირჩევენ იოლ გზას - იცხოვრონ გადაუჭრელ გაუგებრობებში, ვიდრე დაუპირისპირდნენ ფაქტს, ფუნდამენტური განსხვავებულობების არსებობას, ისინი მოითხოვენ აღიარებას და სათანადო მენეჯმენტს (Ramsay, 2001).

კიდევ რამდენიმე მკვლევარმა გამოთქვა მოსაზრება, კონფლიქტის დადებითი მხარის შესახებ, ისინი მიიჩნევენ, რომ კონფლიქტი მისაღებია შემდეგი ფაქტორების გამო: პირველი, ის ბუნებრივია რადგან არსებობს ძალაუფლებასთან დაკავშირებული პრობლემები და, მეორე, კონფლიქტი წარმოიქმნება წინაარმდეგობრივი მიზნებით, წარმატების კრიტერიუმებით და კლიენტურის ჰეტეროგენურობით (Corwin და Edelfelt, 1977). ეს მკვლევარები ამტკიცებენ, რომ კონფლიქტს შეუძლია ორგანიზაციების გაუმჯობესება ცვლილებების და კომპრომისების გაძლიერებით. ეს ქმნის გამოწვევებს და დისკომფორტს არსებულ პრაქტიკაში (Fleetwood, 1987). კონფლიქტები ადამიანის ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია ყველა ასპექტში და შეუძლებელია მისი თავიდან არიდება. ისტორიულად, კონფლიქტის შემდეგ მოსაზრებები გამოიკვეთა:

1. ტრადიციული მიდგომა (1930-1940): ფიქრობენ, რომ კონფლიქტი თავიდან უნდა იქნას არიდებული, რომ იგი ასახავს ჯგუფის შიგნით გადაცდომას. კონფლიქტი განიხილება უარყოფითად და უკავშირდება ძალადობასა და განადგურებას. ის არის სუსტი კომუნიკაციის და ადამიანთა შორის ნდობის ნაკლებობის შედეგი. კონფლიქტი შეიძლება აღმოიფხვრას ან გადაწყდეს მხოლოდ მართვის მაღალ დონეზე. კონფლიქტის ამ თვალსაზრისით, ყველა კონფლიქტი თავიდან უნდა იქნას აცილებული, ამიტომ აუცილებელია კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების გააზრება და მათი გამოსწორება ჯგუფური და ორგანიზაციული საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით (Robbins, P. 2005).

2. თანამედროვე ხედვა ან ადამიანური ურთიერთობების ხედვა (1940-1970): კონფლიქტი ბუნებრივ მოვლენაა ყველა ჯგუფში. ეს სკოლა აღიარებს კონფლიქტს. მათ მიაჩნიათ, რომ კონფლიქტმა შეიძლება სარგებელი მოიუტანოს ჯგუფის საქმიანობას/ორგანიზაციას

(Robbins, P. 2005). ეს დამოკიდებულია იმაზე თუ როგორ მოხდება მასთან გამკლავება. კონფლიქტი გარდაუვალია, რადგან ადამიანებს აქვთ განსხვავებული დამოკიდებულება ყოველდღიური საკითხების მიმართ. არ არის აუცილებლობა ყველა კონფლიქტი გადაიჭრას. ადამიანებმა არ უნდა მიაქციონ ყურადღება მცირე კონფლიქტებს ან უმნიშვნელო საკითხებს, უმჯობესია მეტად ფოკუსირდნენ თავიანთი ყოველდღიური საქმიანობის უფრო კრიტიკული ასპექტების განვითარებაზე. კონცენტრაცია მხოლოდ მსხვილ ან კრიტიკულ კონფლიქტებზე საშუალებას იძლევა, რომ ადამიანებმა კონფლიქტის გადაჭრა უკეთ და უფრო ეფექტურად მოახდინონ (Leung, 2010).

3. ინტერაქციონისტები კონფლიქტების ინტერპრეტაციას სრულიად განსხვავებული გზით წარმოადგენენ, ვიდრე ტრადიციონალისტები და ისინი, ვისაც თანამედროვე ხედვა გააჩნია. თუ თანამედროვე მიდგომა კონფლიქტს ეთანხმება, ინტერაქციონისტები მას მხარს უჭერენ. მათი შეხედულება ეფუძნება რწმენას, რომ სასიამოვნო, მშვიდი, მეტისმეტად თანამშრომლობითი ორგანიზაცია მიდრეკილია გახდეს სტატიკური, აპათიური, სტაგნაციური და უუნარო - უპასუხოს ინოვაციებს, ცვლილებებსა და გამომწვევებს. კონფლიქტის დაბალი დონე კი არ იქნება საზიანო ყოველდღიურ პროცესებში, არამედ ხელს შეუწყობს რიგი საკითხების გაუმჯობესებას, არსებული პრობლემების უკეთ გაგებას. შეიძლება წარმოშვას მეტი შემოქმედებითობა, კრეატიულობა პრობლემების მოგვარებაში. სამუშაო გარემოში, ისინი მენეჯერებს სთავაზობენ ხელი არ შეუშალონ კონფლიქტის მისაღებ დონეს, იმისთვის რომ შეინარჩუნონ თვითკრიტიკულობა, ეფექტურობა, კრეატიულობა და ინოვაციურობა. თუმცა ეს მიდგომა არ გულისხმობს, რომ ყველა კონფლიქტი კარგია, როდესაც ის აღწევს კრიტიკულ ან ძლიერი დონეს უნდა გადაიჭრას, როგორც არასასურველი მოვლენა, რადგან არ გახდეს ზიანის მომტანი და დისფუნქციური ჯგუფისთვის (Leung, 2010). ფუნქციური და დისფუნქციური კონფლიქტის განსამიჯნად ინტერაქციონისტებმა გამოყვეს სამი სახის კონფლიქტი:

- სამუშაო ფუნქციებთან დაკავშირებული, რომელიც ეხება სამუშაოს შინაარსსა და მიზნებს. როდესაც ჯგუფის წევრებისთვის გაურკვეველია თავიანთი როლები დავალების

შესრულებაში, ხანგრძლივი დავა იმის შესახებ, თუ ვინ რა უნდა გააკეთოს, მაშინ დისფუნქციური ხდება. ისინი ამოცანის შესრულებისთვის საჭირო დროს წელავენ და მათი მუშაობა ერთმანეთს უპირისპირდება. ამოცანის კონფლიქტის დონე, რომელიც დაბალსა და საშუალოს შორისაა, პირიქით, დადებით გავლენას ახდენს ჯგუფის ქმედითობაზე, რადგან ჯგუფის წევრებს სტიმულს აძლევს სხვადასხვა მოსაზრების გარშემო იკამათონ და ჯგუფის მუშაობის გაუმჯობესებას ხელი შეუწყონ.

- ურთიერთობითი კონფლიქტი ყურადღებას ამახვილებს ინტერპერსონალურ ურთიერთობებზე. გამოკვლევების მიხედვით, ურთიერთობითი კონფლიქტი თითქმის ყოველთვის დისფუნქციურია. (Robbins, Stephen P& Judge, Timothy) . უთანხმოება და ადამიანთა შორის პირადი მტრობა დაპირისპირებას ზრდის და ურთიერთგაგებას ამცირებს. ეს, თავის მხრივ, ორგანიზაციული ამოცანების შესრულებას უშლის ხელს.

- პროცესებთან დაკავშირებული კონფლიქტი, რომელიც ეხება იმას, თუ როგორ სრულდება სამუშაო (Robbins, Stephen P& Judge, Timothy) იმისთვის, რომ პროცესის კონფლიქტი პროდუქტიული იყოს, საჭიროა მისი დაბალი დონის შენარჩუნება.

1.3. კონფლიქტის პროცესი

კონფლიქტი არის პროცესი, რომელშიც ერთი მხარე ვარაუდობს, რომ მის ინტერესებს სხვა მხარე ეწინააღმდეგება. როგორც წესი, ადამიანი ხედავს მხოლოდ კონფლიქტის გაბრაზებული სიტყვების, ოპოზიციის ქმედებების სავარაუდო ნაწილს. მაგრამ ეს კონფლიქტის მხოლოდ მცირე ნაწილია (McShane & Glinow, 2008). კონფლიქტის

პროცესი მოიცავს ხუთ ეტაპს: პოტენციური დაპირისპირება ან შეუთავსებლობა, შემეცნება და პერსონალიზაცია, განზრახვა, ქცევა და შედეგი.

ეტაპი I: პოტენციური დაპირისპირება ან შეუთავსებლობა:

კონფლიქტის პროცესის პირველ ნაბიჯს იმ პირობების არსებობა წარმოადგენს, რაც კონფლიქტის წარმოქმნის შესაძლებლობებს ქმნის. ამ პირობებს პირდაპირ კონფლიქტისკენ არ მივყავართ, მაგრამ კონფლიქტის წარმოსაქმნელად ერთ-ერთი ეს პირობა აუცილებელია. ეს პირობები რომლებიც კონფლიქტის მიზეზებად და წყაროებად შეიძლება მივიჩნიოთ, სამ ძირითად კატეგორიად ერთიანდება : კომუნიკაცია, სტრუქტურა და პიროვნული ცვლადები.

კომუნიკაცია. კომუნიკაციის წყაროს ურთიერთდაპირისპირებული ძალები წარმოადგენს, რაც წარმოიქმნება კომუნიკაციის არხებში სემანტიკური სირთულეებისაგან, გაუგებრობისა და ხმაურისაგან. კვლევის მიხედვით, განსხვავებული ქვეტექსტები, უარგონები, ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა და კომუნიკაციის არხებში ხმაური კომუნიკაციაში დაბრკოლებას ქმნის, რაც კონფლიქტის პოტენციური წინაპირობებია. ფაქტების თანახმად, სემანტიკური სირთულეები იქმნება სწავლებაში, შერჩევით აღქმასა და სხვების შესახებ არაადეკვატურ ინფორმაციაში არსებული განსხვავებების შედეგად. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ კონფლიქტი შესაძლებელის ძალიან ცოტა ან ძალიან ბევრი კომუნიკაციის პირობებში განვითარდეს. ამკარაა, კომუნიკაციის ზრდა რაღაც დონემდე ფუნქციურია, ზედმეტ კომუნიკაციას კი, შედეგად კონფლიქტის ზრდა შეიძლება მოყვეს. ძალიან ბევრი ან ძალიან ცოტა ინფორმაცია შეიძლება კონფლიქტის საფუძველი გახდეს. მეტიც, კომუნიკაციისათვის არჩეული არხი შეიძლება წინაარმდეგობის სტიმულირებაზე ახდენდეს გავლენას. კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობებს ქმნის ინფორმაციის გაფილტვრის პროცესი და ფორმალურ და ადრე დამკვიდრებულ ინფორმაციულ არხებში ინფორმაციის შეცვლა (ს.რობინსი და ტ.ჯაჯი, 2008, გვ. 274-275).

სტრუქტურა - ამ შემთხვევაში ტერმინი „სტრუქტურა“ მოიცავს ცვლადებს როგორცაა ზომა, ჯგუფის წევრებისათვის მიცემულ სამუშაოში მათი სპეციალიზაციის ხარისხი, წესების გარკვეულობა, წევრისა და მიზნის შეთავსებადობა, ლიდერობის სტილი, ჯილდოთა სისტემა და ჯგუფებს შორის დამოკიდებულების ხარისხი. გამოკვლევა გვიჩვენებს, რომ ზომა და სპეციალიზაცია კონფლიქტის მასტიმულირებელი ძალებია. რაც უფრო დიდია ჯგუფი და მეტად სპეციალიზებულია მისი საქმიანობა, მით მეტია კონფლიქტის ალბათობა. სამუშაო სტაჟი და კონფლიქტი ძლიერადაა ერთმანეთთან დაკავშირებული, რაც იმას ნიშნავს რომ კონფლიქტი ხშირი იქნება, როცა ჯგუფის წევრები უფრო ახალგაზრდები არიან და ჯგუფში ცვლილებების დონე მაღალია (ს.რობინსი და ტ.ჯაჯი, 2008, გვ. 276).

ლიდერობა - ლიდერობის მკაცრი სტილი კონფლიქტის შესაძლებლობას ზრდის, მაგრამ ამის დამადასტურებელი ფაქტები არც ისე მრავლად მოიძიება. მონაწილეობაზე ზედმეტად დამოკიდებულებაც სტიმულს აძლევს კონფლიქტს. კვლევა ამტკიცებს, რომ მონაწილეობა და კონფლიქტი ერთმანეთთან ძლიერადაა დაკავშირებული, რადგან მონაწილეობა განსხვავებების წარმოჩენას უწყობს ხელს. ჯილდოთა სისტემა ასევე ქმნის კონფლიქტს, როცა ერთი წევრის მიერ ჯილდოს მიღება მეორის ხარჯზე ხდება. დაპირისპირებული ძალების სტიმულირება ხდება, როცა ერთი ჯგუფი დამოკიდებულია მეორეზე ან ურთიერთდამოკიდებულება საშუალებას აძლევს ერთ ჯგუფს მეორის ხარჯზე მოიგოს (ს.რობინსი და ტ.ჯაჯი, 2008, გვ. 276).

პიროვნული ცვლადები - როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ზოგი ადამიანი კონფლიქტზე ორიენტირებულია, ზოგი კი კონფლიქტს თავს არიდებს. პიროვნების გარკვეული ტიპები, მაგალითად, ძლიერ ავტორიტარული და დოგმატური ადამიანები პოტენციურ კონფლიქტს იწვევენ. პიროვნულ ნიშან-თვისებებთან ერთად კონფლიქტის ახსნა განსხვავებული ფასეულობებითაც შეიძლება. ფასეულობებს შორის სხვაობა კარგად ხსნის ისეთ განსხვავებულ საკითხებს, როგორცაა წინასწარ შექმნილი აზრი და უთანხმოება ჯგუფში რომელიმე წევრის მიერ წვლილის შეტანასა და ჯილდოებზე.

მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნაც, რომ ფასეულობათა შორის სხვაობის წყარო შეიძლება კულტურა იყოს (ს.რობინსი და ტ.ჯაჯი, 2008, გვ. 276).

ეტაპი II: შემეცნება და პერსონალიზაცია. თუ პირველ ეტაპზე აღნიშნული პირობები უარყოფით გავლენას ახდენს იმაზე, რაც ერთი მხარის ინტერესის საგანია, ამ ეტაპზე დაპირისპირების ან შეუთანხმებლობის შესაძლებლობა რეალიზდება. ამ დროს მნიშვნელოვანია აღქმა. ერთმა ან მეტმა მხარემ უნდა იცოდეს წინაპირობები. კონფლიქტის აღქმა არ ახდენს მის პერსონიფიცირებას. სხვა სიტყვებით „ა-მ შეიძლება იცოდეს, რომ ბ-სადა ა-ს სერიოზული უთანხმოება აქვთ, მაგრამ ამან შეიძლება არ დაძაბოს ან ააღელვოს ა და გავლენა არ მოახდინოს მის დამოკიდებულებაზე ბ-ს მიმართ“. ეს ხდება გრძნობით დონეზე, როცა ინდივიდები ემოციურად დაკავშირებულნი არიან ერთმანეთთან და მხარეები გრძნობენ ღელვას, დაძაბულობას ან მტრობას ერთმანეთის მიმართ (ს.რობინსი და ტ.ჯაჯი, 2008, გვ. 277).

ეტაპი III: განზრახვები. განზრახვა არსებობს ადამიანის აღქმას, ემოციასა და დაუფარავ ქცევას შორის და მოცემული გზით მოქმედების გადანაცვეტას წარმოადგენს. მრავალი კონფლიქტი იმიტომ წარმოიშობა, რომ ერთი მხარე მეორეს არასწორ განზრახვას მიაწერს. ამასთან განზრახვასა და ქცევას შორის ბევრი შეუთანხმებლობაც არსებობს ქცევა ყოველთვის ზუსტად ვერ განსაზღვრავს პიროვნების ზრახვებს. კ.ტომასმა (1977) შეიმუშავა მნიშვნელოვანი სქემა, რომელშიც გამოყოფილია ხუთი ქცევითი სტრატეგია კონფლიქტში . ორი განზომილების შეთანხმებულობისა (ერთი მხარის მხდელობის ხარისხი დააკმაყოფილოს მეორე მხარის ინტერესები) და თავდაჯერებულობის (ერთი მხარის მცდელობის ხარისხი დააკმაყოფილოს საკუთარი ინტერესები) გამოყენებით შესაძლებელია კონფლიქტის გადაჭრის ხუთი განზრახვის გამოყოფა:

1. კონკურენტული : როცა მხარე თავდაჯერებულია და არაკოოპერატიული, მიზნების განხორციელებას მეორე მხარის მიერ მიზნების მიღწევის ხარჯზე ცდილობს.
2. თანამშრომლობითი: როცა მხარე თავდაჯერებულია და კოოპერატიული, ორივე მხარისთვის მომგებიანი გადანაცვეტილების პოვნას ცდილობს, რაც პორივე მხარისთვის დამაკმაყოფილებელია.

3. განრიდება : არათავდაჯერებული და არაკოოპერატიული, როცა კონფლიქტს იმ იმედით არიდებს თავს, რომ ის უბრალოდ გაქრება.
4. დათმობა/შეგუება : არათავდაჯერებული და კოოპერატიული, როცა მხოლოდ იმიტომ თმობს, რომ სხვას ასიამოვნოს.
5. კომპრომისული : თავდაჯერებულობის და კოოპერატიულობის საშუალო დონე, როცა სარგებელი შუაზე იყოფა.

ადამიანები განსხვავდებიან იმის მიხედვით, რამდენად იყენებენ ისინი ამ სტრატეგიებს. მაგალითად ზოგიერთი ადამიანი უმეტეს სიტუაციაში კონკურენტუნარიანია, მაგრამ შეიძლება სიტუაციის მიხედვით შეიცვალოს და მისი ქცევა იყოს კომპრომისული, ან ნებისმიერი სხვა. (ს.რობინსი და ტ.ჯაჯი, 2008, გვ. 278) (რევაზ ჯორბენაძე, 2001 გვ.62-63)

ეტაპი IV: ქცევა. ეს არის ეტაპი, როდესაც კონფლიქტი თვალსაჩინო ხდება. ქცევის ეს ეტაპი მოიცავს კონფლიქტური მხარეების განცხადებებს, ქმედებებსა და რეაქციებს. ეს კონფლიქტური ქცევები თითოეული მხარის განზრახვების განხორციელების აშკარა მცდელობას წარმოადგენს, მაგრამ მათ გარკვეული სტიმულიც გააჩნიათ, რაც მას განზრახვის ეტაპისაგან გამოყოფს. არასწორი გათვლის ან არაადეკვატური შესრულების შედეგად, ქცევა თავდაპირველი განზრახვისაგან განსხვავებულია. ეს საშუალებას გვაძლევს, რომ ეს მეოთხე ეტაპი ურთიერთობის დინამიკურ პროცესად მივიჩნიოთ. თუ კი ამ დროს კონფლიქტი მაღალ დონეს აღწევს თითქმის ყოველთვის დისფუნქციურია (ს.რობინსი და ტ.ჯაჯი, 2008, გვ. 278 -279).

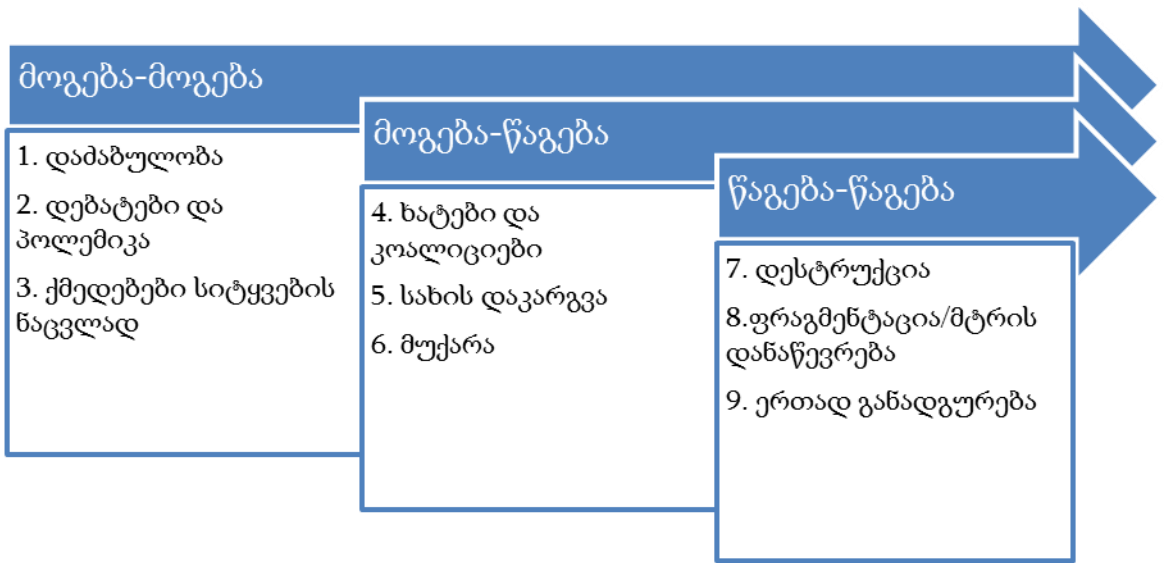
ეტაპი V : შედეგები. კონფლიქტური მხარეების ქმედებასა და რეაგირებას შორის ურთიერთობა გარკვეულ შედეგს გამოიღებს. ეს შედეგი შეიძლება იყოს ფუნქციური იმ თვალსაზრისით, რომ კონფლიქტის შედეგად ჯგუფის ქმედითობის გაუმჯობესება მოჰყვება, დისფუნქციური კი - იმ თვალსაზრისით, რომ ის აფერხებს ჯგუფის ქმედითობას. კონფლიქტი კონსტრუქციულია, როცა ის :

- აუმჯობესებს გადანაცვებების ხარისხს
- სტიმულს აძლევს შემოქმედებითობას და სიახლეს

- ხელს უწყობს ჯგუფის წევრებს შორის ინტერესისა და ცნობისმოყვარეობის გაღვივებას
- წარმოქმნის პირობას, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია პრობლემის აღმოფხვრა და დაძაბულობის მოხსნა
- ხელს უწყობს თვითშეფასებისა და ცვლილებების გარემოს.

1.4. კონფლიქტის ესკალაცია ფ. გლაზლის მიხედვით

იმისთვის, რომ კონფლიქტური სიტუაციები შეფასდეს, მოხდეს დიაგნოზი და მისი ეფექტური გადაჭრის მექანიზმები მოიძებნოს, აუცილებელია კონფლიქტის დონის განსაზღვრა. ეს გულისხმობს კონფლიქტში მიმდინარე ქცევების, ფიქრების, გრძნობების, არსებული რეალობის და მონაწილე მხარეების იდენტიფიცირებას. კონფლიქტი როგორც წესი, ერთი კონფლიქტური სიტუაციით არ ყალიბდება, ის თანდათან ღრმავდება დროსთან ერთად . ფ.გლაზლი გვთავაზობს კონფლიქტის ესკალაციის ყველაზე უფრო დეტალურ თეორიულ კონცეფციას. მისი ცხრა საფეხურიანი მოდელი დღესდღეობით ყველაზე გავრცელებული და ცნობილია. მისი მოდელი არის ძალიან კარგი ინსტრუმენტი კონფლიქტის დიაგნოსტიკისთვის, რომლის ანალიზის შედეგად ვიღებთ ინფორმაციას თუ როგორ გადავჭრათ ან თავიდან ავირიდოთ კონფლიქტი. როგორც კი ერთ-ერთი კონფლიქტში მონაწილე მხარე ინაცვლებს ზედა საფეხურზე, მაშინვე კონფლიქტი აღწევს ძალადობის უფრო მაღალ დონეს. ესკალაციის ყოველი მომდევნო საფეხური დაკავშირებულია კომუნიკაციის დისფუნქიურ ცვლილებასთან და ქმედებების შესაძლებლობების შეზღუდვასთან.



ესკალაციის პირველიდან მესამე საფეხურამდე თანდათან უთანხმოების გამომწვევი პოზიციები მყარდება, ხდება მათი სრულყოფილად ჩამოყალიბება და იწყება დაპირისპირება შეხედულებებით. მოწინააღმდეგე მხარეები ვეღარ ახერხებენ ბოლომდე გახსნილობის შენარჩუნებას, უჩნდებათ ეჭვები ერთმანეთის მიმართ, მხარეები ფაქტებს ხედავენ მხოლოდ შერჩევითად/სელექციურად. თუმცა მოწინააღმდეგე მხარეებს ჯერ კიდევ შეუძლიათ კომპრომისზე წასვლა, საწყის ეტაპზე არ შეინიშნება კოალიციები. მომდევნო საფეხურზე იწყება ურთიერთგაგების პრობლემები, თუ თავდაპირველად შესაძლებლად მიაჩნდათ უთანხმოების აღმაფხვრა, მიდიოდნენ კომპრომისზე, ახლა იწყება უკიდურესი პოლარიზება. სელექციური მოსმენის შედეგად ხდება მოწინააღმდეგის არგუმენტების არასწორი გაგება. ფიქრი, გრძნობა და ნება ხდება ექსტრემისტული, რომლებიც ორმხრივად შეუთავსებელია. ამგვარი უთანხმოება იმართება აზროვნების ფსევდო-ლოგიკური გზით, რომელსაც „რაციონალური ძალადობა“ ეწოდება. იცვლება ლაპარაკის მანერაც, მოწინააღმდეგეთა ხმა ბრდილობიანი და კორექტულია, თუმცა ნათქვამის მიღმა, შეიძლება დავინახოთ, ფარული, აგრესიული შენიშვნები. პოლემიკის მონაწილე ორივე მხარეს სურს, აჩვენოს საკუთარი ინტელექტუალური უპირატესობა, ნეიტრალური მხარე მაყურებლის როლში გამოდის, მათი მოწონების მოპოვება

კონფლიქტის ორივე მხარის სურვილია. საკითხების ირგვლივ ხდება დროებითი ჯგუფების ჩამოყალიბება, თუმცა, კონფლიქტში ჩართული მხარეები კვლავ ცდილობენ თავიანთი განსხვავებული შეხედულებების დისკუსიით მოგვარებას.

ქმედება, ლაპარაკის ნაცვლად არის მესამე საფეხური. ამ დროს დაპირისპირების მონაწილეები ხვდებიან, რომ პრობლემის მოგვარება სიტყვებით შეუძლებელი ხდება, დისკუსია შედის ჩიხში. საუბრით ისინი ერთმანეთს უფრო ალიზიანდებიან, ამიტომ ფიქრობენ, რომ ლაპარაკზე უკეთ ამ დაპირისპირებას მოქმედებით მოაგვარებენ. როგორც კი, დაპირისპირებაში ქმედებები ერთვება, მხარეები ერთმანეთს ეჭვით უწყებენ ყურებას, რომელიც ძლიერდება თუ არათანხვედრაა საპირისპირო მხარის სიტყვებსა და საქციელს შორის. ამ ეტაპზე, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სხეულის ენას, არავერბალურ კომუნიკაციას, რაც თავის მხრივ ზრდის ინტერპრეტაციის შესაძლებლობას. დაპირისპირებული მხარეები ქმნიან მყარ ჯგუფებს, სადაც განაწილებულია როლები. კონფლიქტის მხარეები სწრაფი ტემპებით კარგავენ თანაგრძნობის უნარს, ისინი საკუთარი ემოციების ტყვეობაში ექცევიან და სხვათა ემოციების გაზიარების უნარს კარგავენ.

ესკალაციის მე-4 საფეხურზე - ხატები და კოალიციები, დრამატულად იზრდება დაპირისპირებულ მხარეთა შორის ფსიქოლოგიური მანძილი. თუ აქამდე ისინი მხოლოდ უკმაყოფილებას გამოხატავდნენ მოწინააღმდეგის ამა თუ იმ კონკრეტული საქციელის მიმართ, ახლა მათი განზოგადება ხდება. თითოეული მხარე, საკუთარი მხარის პოზიტიურ ხატს ქმნის, მოწინააღმდეგეს კი ნეგატიური ხატს ანიჭებს, ამ ხატის შექმნა ჯერჯერობით მხოლოდ მოწინააღმდეგის კომპეტენტურობაზე და ინტელექტუალურ შესაძლებლობაზეა დამყარებული. საკუთარი პოზიტიური ხატი მუდმივია, მისი გადახედვა აღარ ხდება, რაც არ უნდა მოხდეს, მოწინააღმდეგის ნეგატიური ხატი კი, განუწყვეტლივ მყარდება ახალი მაგალითებით, ისინი მხოლოდ იმას ხედავენ, რაც მათ პოზიციას გაამყარებს. იწყება ფარული ბრძოლა, მხარეები მიდიან პროვოკაციაზე, ცდილობენ მოწინააღმდეგეს დააშვებინონ შეცდომები, გაუფუჭონ საქმე, თან ისე, რომ ისინი შეუმჩნეველნი დარჩნენ/ვერაფინ შეძლოს მათი დადანაშაულება. კონფლიქტის მხარეები, ცდილობენ

შეიძინონ ახალი მხარდამჭერები, ისინი უზიარებენ მათ საკუთარ შეხედულებებს, მათი თანხვედრის შემთხვევაში, ისინი რთავენ ახალ წევრებს ჯგუფში.

სახის დაკარგვა: თუ ესკალაციის მეოთხე საფეხურზე, ბრალდებები კომპეტენციის სფეროს არ სცილდებოდა, ახლა უკვე იწყება მხარეთა მიერ ერთმანეთის მორალურად საძრახის ქცევებში დადანაშაულება, მტკივნეული შენიშვნები გამიზნული ხდება. უთანხმოება ვერბალურად და შეიძლება ფიზიკურადაც კი, რადიკალური და სასტიკია, გამოიყენება უხეში/უნამანური სიტყვები. შეურაცხმყოფელი რეპლიკები საჯაროა, მონინაალმდევე ხდება „განტევების ვაცი“, რომელსაც მიეწერება ყოველივე ამორალური. დაპირისპირების პოლარიზება აღწევს პიკს, შესაძლოა რამე რიტუალსაც კი მიმართონ, რათა დაამცირონ და ბოლომდე „გამომამულავნონ“ მონინაალმდევის რეალური სახე. კონფლიქტი გადადის ზიზღში, მონინაალმდევე გარიყულია, ერთადერთი მიზანი მისი ორგანიზაციიდან გაშვებაა. თავდასხმის ობიექტი იწყებს რეაბილიტაციის გზების ძიებას.

ერთმანეთის დამაზარალებელი სტრატეგიები: ერთმანეთისადმი ნდობის საბოლოო დაკარგვის შემდეგ, კონფლიქტის ესკალაცია გრძელდება, მხარეები წარმოადგენენ საკუთარ მოთხოვნებსა და ცდილობენ აიძულონ მონინაალმდევეები, რომ დათმონ თავიანთი პოზიციები. მოთხოვნის დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაში, ცნობილია, სასჯელიც (ნეგატიური სანციებიც), ოპონენტის დასარწმუნებლად კი, ხდება ჩვენება, რა შედეგიანი იქნება ეს სანქცია. აღსანიშნავია, რომ ეს სამი ფაქტორი ერთმანეთის პროპორციული უნდა იყოს, რათა არ მოხდეს მათი არაადეკვატურად აღქმა. მუქარას, როგორც წესი, პასუხად მუქარა ხვდება, მხარეები ერთმანეთს ულტიმატუმებს უყენებენ, იზრდება დროის წნეხიც. კონფლიქტში უფროდაუფრო მეტი ადამიანი ერთვება, რაც კონფლიქტის მოგვარების შესაძლებლობას ამცირებს.

ესკალაციის მე-7 საფეხური - გამანადგურებელი დარტყმები: კონფლიქტის მხარეები იწყებენ მუქარათა რეალობაში მოყვანას, ისინი უსულო საგნებით ეპყრობიან ერთმანეთს, რადგანაც კარგავენ რწმენას მონინაალმდევის ადამიანურობაში. მონინაალმდევეებმა კარგად იციან, რომ სრულ/სუფთა გამარჯვებას ვეღარ მიაღწევენ, ამიტომ ერთმანეთს იძულებით თავგანწირვას აიძულებენ. სიცრუე ომის უმთავრეს

იარაღად არის ქცეული, ჯერჯერობით მიმდინარეობს საგნობრივი ომი და ვაჭრობა. აღსანიშნავია, რომ შემაკავებელი მექანიზმები ისევ მოქმედებს, საქმე არ მიდის ფიზიკურ დაპირებამდე.

მტრის დანაწევრება: ამ ეტაპზე კონფლიქტის მხარეები ირჩევენ პრინციპს: „ყველაფერი ან არაფერი“, მტერი უნდა განადგურდეს, როგორც ფინანსურად, ასევე ფსიქოლოგიურად. ოპონენტთა სასიცოცხლო ორგანოებზე ხდება შეტევა, მაგ. აიტი დეპარტამენტზე, რომელიც გადამწყვეტ როლს თამაშობს თანამედროვე ორგანიზაციების მუშაობაში. ორგანიზაცია პარალიზებულია, ვეღარ ახერხებს მნიშვნელოვანი ფუნქციების შესრულებას, მისი დასუსტება შიგნიდან ხდება. სიტუაცია იმდენად შეიძლება გამძაფრდეს, რომ მხარეები შეიძლება ფიზიკურ განადგურებამდეც კი მივიდნენ.

ერთად განადგურება: კონფლიქტის მხარეები უკან დასახევ გზებს ვეღარ ხედავენ, მთელი ძალა მობილიზებულია მოწინააღმდეგის გასანადგურებლად. არც ერთი მხარე აღარ ერიდება, მოწინააღმდეგის ზარალის სანაცვლოდ, საკუთარი თავის საზიანო ქმედებაზე გადასვლასაც კი. უკვე მხარეებს გაცნობიერებული აქვთ მარცხი და რალაცნაირი, თვითგანადგურების სურვილიც კი ჩნდება. ისინი სიამოვნებით ჭრიან იმ ტოტს, რომელზედაც მოწინააღმდეგესთან ერთად სხედან. ფ.გლაზლი განმარტავს, რომ ესკალაციის პირველ-მესამე საფეხურებზე ჩართული მხარე ფიქრობს, რომ კონფლიქტი მოგვარებადია ორივე მხარისთვის დადებითი შედეგებით(მოგება-მოგება), მეოთხედან მეექვსე საფეხურზე საკითხი დაისმის შემდეგნაირად, „ან მე მოვიგებ ან მეორე მხარე“ (მოგება-წაგება). ბოლო საფეხურებზე კი ყველა მხარეს აქვს მხოლოდ წაგების შესაძლებლობა (წაგება-წაგება.)

1.5. ქცევითი სტრატეგიები კონფლიქტში

თომასმა და კილმანმა (Thomas and Kilman, 1975) შეიმუშავა კონფლიქტის მოგვარების ხუთი სტილი, სტრატეგია, რომელსაც ირჩევს კონფლიქტში მონაწილე. მათ ხაზგასმით აღნიშნეს, რომ როდესაც ადამიანები დაძაბულ სიტუაციაში იმყოფებიან, მათ აქვთ თავიანთი ინდივიდუალური და ჩვეული გზა კონფლიქტის მოგვარების. ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი (Cahn & Abigail, 2007) გვიჩვენებს სტრატეგიების მნიშვნელობებს, რა არის მათი მიზანი და ქცევები რომლებიც ამ შედეგებს იძლევა.

| სტრატეგია | დეფინიცია | მიზანი | ქცევა/ტაქტიკა |
|---------------------|--------------------|------------------|--|
| განრიდება | უკან დახევა | წაგება-წაგება | ფიზიკური განრიდება, სიჩუმე |
| შეგუება | თანხმობა/მორჩილება | წაგე-მოგება | თავის დანებება |
| კონკურენცია/შეჯიბრი | აგრესია | მოგება-წაგება | ეგოისტური, კამათი |
| კომპრომისი | დათმობა | მოგება და წაგება | ვაჭრობა/გარიგება |
| თანამშრომლობა | საერთო კმაყოფილება | მოგება-მოგება | როგორც საკუთარი, ასევე სხვისი მხარდაჭერა |

განრიდება - არის სტრატეგია, როგორც წესი, იმ ადამიანების რომელთაც მცირე გამოცდილება აქვთ მიღებული კონფლიქტურ სიტუაციებთან დაკავშირებით (Cahn & Abigail, 2007). განრიდება არის დესტრუქციული კონფლიქტის სტრატეგია, რაც ნიშნავს, რომ კონფლიქტი არასოდეს მოგვარდება. გარდა ამისა, მეორე მხარე ხშირად უბრუნდება ბრძოლას, რათა მიიღოს პასუხი (Wertheim, 2002)

შეგუება - ამ სტრატეგიას იყენებენ ის ადამიანები, რომელთაც სურთ შეინარჩუნონ ილუზიური ჰარმონია (Cahn & Abigail, 2007). განიხილება დესტრუქციულ სტრატეგიად, რადგან ის ხშირად იწვევს უარყოფით ემოციებს, გაბრაზებას, დანაშაულის შეგრძნებას ან გამარჯვებულის მიმართ სიძულვილს (Wertheim, 2002).

კომპრომისი გულისხმობს მოლაპარაკებებს და ორმხრივ ურთიერთობას. ის შეიძლება გამოყენებულ იქნას სწრაფი შედეგის და შემდგომი ესკალაციის თავიდან ასაცილებლად. კომპრომისი ჩვეულებრივ გულისხმობს მაღალიდან ზომიერ დონემდე ემოციას, ზომიერად გამოხატულ მიზნებზე ორიენტაციას, ბრალეულობის ორივე მხარეზე გადანაწილებას. იმისათვის, რომ თითოეულმა მათგანმა რაღაც მიიღოს უნდა დათმოს კიდევ. თუმცა, შესაძლებელია, სიტუაცია ისე განვითარდეს, რომ ერთ მხარეს უფრო მეტის დათმობა მოუწიოს, რის შედეგადაც კონფლიქტი კიდევ უფრო მწვავედება.

კონკურენციის სტრატეგია გულისხმობს მაღალი დონის თავდაჯერებულობას და დაბალი დონის თანამშრომლობას (Wertheim, 2002). იგი განიხილავს კონკურენციას, როგორც დესტრუქციულ სტრატეგიას, რადგან ეს კლასიკური მოგება- წაგების შედეგს იძლევა. ამ დროს, წაგებული რჩება უკმაყოფილო შედეგით და მოგებული აძლიერებს კონკურენტულ ქცევას.

თანამშრომლობა არის საუკეთესო ქცევითი სტრატეგია კონფლიქტში, რადგან იძლევა ორივე მხარის მოგებით შედეგს. მხარეები გამოირჩევიან მაღალი თანამშრომლობითი თანაარსებობით. იყენებენ ინტეგრირებულ ქცევას და ერთობლივად ავითარებენ შეთანხმებებს პრობლემის მოსაგვარებლად (Cahn & Abigail, 2007). ისინი ქცევას განიხილავენ, როგორც გუნდის მუშაობის ასპექტებს, როგორც არის ურთიერთდახმარება, თანამშრომლობა და კოლექტიური მოქმედება. მხარეები მიმართავენ ორივე მხარის ინტერესების გათვალისწინებას. მკვლევარებს შორის არსებობს საერთო კონსენსუსი იმაზე, რომ თანამშრომლობა არის საუკეთესო კონფლიქტის სტრატეგია, რადგან ის არის მიდგომა, რომელიც იძლევა ორივე მხარის მოგებით შედეგს (Wertheim 2002).

1.6. კონფლიქტის სახეები და ტიპები

1.6.1. კონფლიქტის სამი სოციალური არენა

კონფლიქტების სხვადასხვა კლასიფიკაციები არსებობს. ფრიდრიხ გლაზის მიხედვით ზოგადად კონფლიქტის სამი სოციალური არენა გამოიყოფა, ეს არის :

მიკრო-სოციალური კონფლიქტი, რომელიც მიმდინარეობს მცირე ჯგუფებს, პირად ურთიერთობებს, წყვილებს, ოჯახს, ადამიანებს შორის, რომლებიც ერთმანეთთან არიან დაკავშირებულნი.

მეზო-სოციალური კონფლიქტი მოიცავს , მოცულობით უფრო დიდ ჯგუფებს, ფორმალურ და არაფორმალურ ასოციაციებს, კლუბებს, ორგანიზაციებს, დეპარტამენტებს, შვილობილ კომპანიებს და ა.შ.

მაკრო-სოციალური კონფლიქტი გულისხმობს საზოგადოებაში არსებული ინსტიტუტების, პროტოკოლების, მედიის (გაზეთი, ტელევიზია, რადიო), ადგილობრივი, რეგიონალური, სამთავრობო უწყებების, ეკლესიების და ა.შ. ინსტიტუტებს შორის მიმდინარე კონფლიქტებს. (Friedrich Glasl: Konfliktmanagement Bern/Stuttgart/Wien 2011).

1.6.2. კონფლიქტის კლიმატი (ცხელი და ცივი)

ფ. გლაზლი კონფლიქტებს კლიმატის მიხედვითაც ყოფს ცივ და ცხელ კონფლიქტებად. ცხელი კონფლიქტის დროს ხდება ღია განხეთქილება, თვალსაჩინოა დაპირისპირება, თავდასხმა, მწვავეა ემოციური ფონი, ხდება იდეებით აღფრთოვანება, ენთუზიაზმი, გამძაფრებელია მიზნები, მხარეები ცდილობენ მოწინააღმდეგეთა

გადარწმუნებას, დამხმარეთა მოზიდვას, კომუნიკაცია ხდება კონტროლტაციის გზით. ცხელი კონფლიქტი მიილტვის დაპყრობისა და ექსპანსიისკენ. წესები და პროცედურები უგულვებელყოფილია.

ცივი კონფლიქტი ძირითადად შეუმჩნევლად მიმდინარეობს, ადამიანებს შორის კონტაქტი მინიმუმამდეა დაყვანილი, მხარეები არ გამოირჩევიან აღფრთოვანებით და ემოციებს არ ამჟღავნებენ. ცხელი კონფლიქტისგან განსხვავებით, ამ დროს მხარეების თვითშეფასება სუსტდება. როგორც წესი ყველა კონფლიქტის წინაპირობა ცივი კონფლიქტია მანამ, სანამ კონფლიქტი ესკალაციის მაღალ დონეებს არ მიაღწევს.

1.6.3. კონფლიქტის ღია და ფარული სახეები

ფ. გლაზლი განასხვავებს ღია და დაფარულ კონფლიქტებსაც. ღია კონფლიქტი განცხადებულია ორივე მხარის მიერ, თუმცა ბოროტ განძრახვებსა და ქმედებებს ამ დროს ადგილი არ აქვს. ფარული კონფლიქტი არ არის გაცხადებული, ის შეუმჩნევლად მიმდინარეობს და მხოლოდ დრო არის საჭირო იმისთვის, რომ ზედაპირზე ამოტივტივდეს. იგი რაღაცით ცივ კონფლიქტსაც ჰგავს, თუმცა მისგან განსხვავებით ამ დროს ადგილი აქვს ფარულ ინტრიგებს.

2. ორგანიზაციული კონფლიქტი

2.1. ორგანიზაციული კონფლიქტის ისტორიული საფუძვლები

ორგანიზაციული კონფლიქტი თავისი წარმომავლობით თავს იჩენს სამრეწველო რევოლუციაში, როდესაც მუშები, აღშფოთებულნი გამოხატავენ თავისუფლებისა და ავტონომიის დაკარგვის გამო, დაიწყეს რა მათ წინააღმდეგობის გაწევა კაპიტალისტური დამსაქმებლების მიმართ. კონფლიქტი გამომდინარეობდა არა მხოლოდ სამუშაო ცხოვრების რეორგანიზაციიდან, არამედ იერარქიული მმართველობითი სტრუქტურისგან, რომელიც უმეტესმა ორგანიზაციამ აითვისა. ის ეფუძნებოდა ბრძანებას და კონტროლს (Jaffee, 2001). ედვარდსი (Edwards, R 1979) გამოყოფს ორგანიზაციული კონტროლის სამ ძირითად ფორმას, რომელიც უზრუნველყოფდა თანამშრომლების მიერ ინსტრუქციების გზით შესრულებულ სამუშაოს. პირველი ეს არის ტექნიკური კონტროლი, სადაც ტექნოლოგიები არეგულირებს სამუშაოების ტემპს. მეორე, უშუალო კონტროლი, ანუ უფროსობა, რომლებიც ახორციელებენ კონტროლს ქვედანაყოფებზე. მესამე ეს არის ბიუროკრატიული კონტროლი, რომელიც არეგულირებს დასაქმებულებს ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურებით. ეს ძალისხმევა ძლიერად აკონტროლებს თანამშრომლებს, რაც ამცირებს თანამშრომლების უფლებებს და კეთილდღეობას. დასაქმებულები აჯანყდნენ გადადგომით, კოლექტიური წინააღმდეგობის გაწევით, საბოტაჟის გზით. ამან საბოლოოდ გამოიწვია გუნდის განვითარება და აღიარება, რომ ჰარმონიული სამუშაო გარემო სასურველია. ამან მიგვიყვანა ადამიანური

ურთიერთობების ეპოქისკენ. თუმცა, მიუხედავად ამისა, ეპოქამ ვერ შეძლო ზეგავლენის ქვეშ მყოფი ბიუროკრატიული სტრუქტურის დაძაბულობის ბოლომდე აღმოფხვრა (Jaffee, 2001).

ბოულსი (1990) აღწერს ბიუროკრატიული სტრუქტურის ძირითად პრობლემას, რომ თანამშრომლების კონტროლის მექანიზმები წარმოადგენს დამქირავებლის მიერ ნდობის მნიშვნელოვან ნაკლებობას. ეს ქმნის მტრულ განწყობას მენეჯმენტისადმი და ცუდად აისახება დასაქმებულის მორალურ მდგომარეობაზე (Bowles, S. & Gintis, H. 1990).

2.2. ორგანიზაციული კონფლიქტის ტიპები

ორგანიზაციაში მუშაობა ნიშნავს ჩართულობას კონფლიქტში, ვინაიდან ადამიანებს უწევთ საქმის კეთება განსხვავებულ პიროვნებებთან, რომელთაც სხვადასხვა ცხოვრებისეული შეხედულებები გააჩნიათ. უკანასკნელი 25 წლის განმავლობაში ორგანიზაციების დამოკიდებულება კონფლიქტის მართვასთან დაკავშირებით შეიცვალა. კომპანიები ცდილობენ, შეიტანონ სტრატეგიული მიდგომა ორგანიზაციული კონფლიქტების (Aula & Siira, 2010) მართვაში. ზოგადად შეიძლება ორგანიზაციული კონფლიქტის ოთხი ტიპი გამოიყოს:

2.2.1. ინტერპერსონალური კონფლიქტი ასევე ცნობილია როგორც დიადი კონფლიქტი (Rahim , 2001) ამ კონფლიქტის წყაროები შეიძლება იყოს პიროვნული განსხვავებები (gareth&Jennifer, 2008). ამ სახის კონფლიქტი საფრთხეს უქმნის თვითშეფასებას და უარყოფით გავლენას ახდენს ფიზიოლოგიურ სისტემაზე, როგორცაა დაჩქარებული გულის ცემა და გაზრდილი კუნთების დაძაბვა (riaz & Junaid, 2011). კოლეგებთან ურთიერთდამოკიდებულება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პირად მდგომარეობაზე, ეს იქნება თვითშეფასება, ზოგადი კეთილდღეობა, ემოციური ამონურვა და ა.შ.

ინტერპერსონალური კონფლიქტები მნიშვნელოვნად უკავშირდება ორგანიზაციულ შედეგებს, როგორცაა სამუშაო კმაყოფილება, ორგანიზაციული ვალდებულება, მოგება და რეალური ბრუნვა (riaz & Junaid, 2011).

2.2.2. ჯგუფის შიგნით კონფლიქტი - არის კონფლიქტი შიდა ჯგუფში, გუნდში ან დეპარტამენტში. ამ ტიპის კონფლიქტი გულისხმობს ერთზე მეტ ადამიანს ჯგუფში (Gareth & Jennifer, 2008). ჰარმონია კომპანიის დეპარტამენტებში აუცილებელია. ის ხელს უწყობს პროდუქტიულობას. როდესაც ორი ან მეტი ადამიანი არ ღებულობს ერთმანეთს, ეს კონფლიქტი გავლენას ახდენდეს მათ გარშემომყოფებზეც .

2.2.3. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი - არის კონფლიქტი სხვადასხვა ჯგუფებს შორის, გუნდები და განყოფილებები. ერთი ჯგუფის თანამშრომლებს შეუძლიათ გაერთიანდნენ სხვა ჯგუფის წინააღმდეგ. ამგვარი კონფლიქტები წარმოიქმნება ჯგუფების სტატუსისა და მიზნებში განსხვავებების გამო. კონფლიქტი, როგორც წესი, გამოწვეულია სუსტი კომუნიკაციით ან თუნდაც კომუნიკაციის საერთოდ არარსებობით და გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე. ასეთი ტიპის კონფლიქტები სწრაფად უნდა მოგვარდეს, თუ დიდხანს გაგრძელდა შესაძლოა ორგანიზაციის განადგურებით დასრულდეს (Green, 2012).

2.2.4. ორგანიზაციებს შორის კონფლიქტი - კონფლიქტი სხვადასხვა ორგანიზაციებს შორის (Jones & George, 2008). არსებობს სამი სახის : 1. არსებითი კონფლიქტი, როდესაც კონფლიქტი ეხება ფუნდამენტურ საკითხებს ორ ორგანიზაციას შორის. 2. ემოციური კონფლიქტი რომელსაც ადგილი აქვს როდესაც სხვადასხვა ორგანიზაციებიდან ადამიანები ემოციურ დონეზე რეაგირებენ ერთმანეთთან - შიში, ეჭვიანობა ან შური. 3. კულტურული კონფლიქტი ეფუძნება კულტურულ საჭიროებებსა და სურვილებს. ეს კონფლიქტები ხშირად ხდება გაუგებრობისა და სტერეოტიპის შედეგი.

2.3. კონფლიქტის ბუნება ორგანიზაციაში

არსებობს განსხვავებული მოსაზრებები რა არის ორგანიზაციული კონფლიქტის მიზეზები. გამოყოფენ სტრუქტურულ პერსონალურ და კომუნიკაციურ ფაქტორებს.

2.3.1. სტრუქტურული ფაქტორები.

ორგანიზაციაში რვა სტრუქტურული ასპექტი არსებობს, რომლებიც აღიარებულია კონფლიქტის მიზეზებად ეს არის:

- სპეციალიზაცია. ორგანიზაციაში თანამშრომლები მიდრეკილნი არიან იქცნენ სპეციალისტებად კონკრეტულ საქმეში ან მიიღონ ზოგადი ცოდნა სხვადასხვა დავალებების შესახებ. როცა ორგანიზაციის უმეტესი თანამშრომელი არის ვინრო სპეციალობის, ამან შესაძლოა გამოიწვიოს კონფლიქტები, რადგან მათ არ აქვთ საკმარისი ცოდნა ერთმანეთის სამუშაოს შესახებ.
- საერთო რესურსი. უმეტესად სამუშაო სიტუაციებში, ადამიანების აქვს საზიარო რესურსები. ეს შეიძლება იყოს ფული, მარაგი, ადამიანები, ინფორმაცია და სხვა. რაც უფრო მწირია ორგანიზაციის რესურსი, მით უფრო მეტია შანსია კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნის. როდესაც ადამიანს აუცილებლად სჭირდება გარკვეული რესურსი, რომელიც ასევე სხვასაც სჭირდება, ის ცდილობს მოიპოვოს სხვის ხარჯზე, რომ მიაღწიოს საკუთარ მიზნებს.
- განსხვავებული მიზნები ძალიან ხშირად კონფლიქტის წარმოქმნის შესაძლებლობას მნიშვნელოვნად ზრდის. ეს ძირითადად ეხება განყოფილებებს შორის შეუთავსებელ მიზნებს.
- ურთიერთდამოკიდებულება. შესაძლო კონფლიქტს როგორც წესი, აქვს ტენდენცია გაძლიერდეს, მაშინ როდესაც დავალებების და ამოცანების ურთიერთდამოკიდებულების დონე მაღალია. როდესაც ადამიანი დამოკიდებულია სხვაზე იმისთვის, რომ შეასრულოს დავალება, ის უფრო ადვილად ადანაშაულებს თანამშრომელს, როდესაც დავალებას სათანადოდ ვერ ასრულებს, შესაბამისად კონფლიქტის წარმოშობის რისკი იზრდება.
- ძალაუფლებრივი ურთიერთობა. ბევრ კომპანიაში არსებობს დაძაბულობა მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის, რადგან ადამიანების უმრავლესობას არ მოსწონს, როდესაც მიუთითებენ თუ რა უნდა გააკეთოს. აღსანიშნავია, რომ ძალიან მკაცრ მენეჯერებს, როგორც წესი, ყოველთვის კონფლიქტი აქვთ თავიანთ თანამშრომლებთან. ზოგჯერ ადამიანები ცდილობენ ჩაერთონ კონფლიქტში იმისთვის, რომ ორგანიზაციაში მათი ძალაუფლებები ან სტატუსი გაიზარდოს.

- უფლებრივი ბუნდოვანება . როდესაც ორგანიზაციაში პასუხისმგებლობის დონეები გაურკვეველია, მაშინ სამართლებრივი ბუნდოვანება ჩნდება. თანამშრომლებს უჩნდებათ ტენდენცია არასასურველი პასუხისმგებლობის სხვაზე გადაბარების, ეს მაშინ როდესაც პასუხისმგებლობა არ არის ნათლად ჩამოყალიბებული.
- როლები და მოლოდინი. როლი არის ექვევა, რასაც ორგანიზაცია თანამშრომლისგან ელის. თითოეულ თანამშრომელს ორგანიზაციაში გააჩნია ერთი ან მეტი როლი. ეს როლები მოიცავს ისეთ ელემენტებს, როგორც არის : პოზიციის დასახელება/სათაური , მოვალეობების აღწერა და კონტრაქტი ორგანიზაციასა და დასაქმებულს შორის. მენეჯერსა და დაქვემდებარებულს შორის კონფლიქტი შესაძლოა წარმოიშვას დაქვემდებარებულის როლის ბუნდოვანებამ, როცა თითოეულ მხარეს სხვადასხვა წარმოდგენა აქვს ამ როლის შესახებ.
(Whetten & Cameron, 2012)

2.3.2. პერსონალური ფაქტორები

პერსონალურმა ფაქტორებმაც შეიძლება გამოიწვიონ ორგანიზაციული კონფლიქტი, შეიძლება გამოვყოთ : უნარები და შესაძლებლობები, პირადი კონფლიქტები, აღქმა, მრავალფეროვნება და პირადი პრობლემები.

როდესაც ჯგუფის წევრებს აქვთ სხვადასხვა დონის უნარები და შესაძლებლობები, რასაკვირველია, კონფლიქტი შეიძლება მარტივად აღმოცენდეს, მაგალითად, როდესაც სამუშაო ჯგუფი დაკომპლექტებულია კარგი გამოცდილების მქონე პერსონალით, რომელმაც უნდა იმუშაოს ახალბედა გამოუცდელ თანამშრომელთან ერთად, რომელსაც არ გააჩნია საკმარისი პრაქტიკული ცოდნა. ზოგიერთი ადამიანი (Whetten & Cameron, 2012).

მრავალფეროვნება არის ინდივიდუალური განსხვავებები და მსგავსებები, რომელიც არსებობს ადამიანთა შორის. კონფლიქტის წყარო თანამშრომელთა შორის შეიძლება იყოს ასაკობრივი, ეთნიკური, კულტურული, ეთიკური და ღირებულებითი განსხვავებები.

პირადი პრობლემები. როდესაც ადამიანებს საკუთარ პრობლემები სამსახურში მიაქვთ, მათი სამუშაოს შესრულების ხარისხი დაბალია. დაკვირვება აჩვენებს, რომ პერსონალი, რომელთაც ანუხებთ უგუნებობა და პრობლემები, უფრო მეტად კამათობენ თანამშრომლებთან (Whetten & Cameron, 2012). პირადი პრობლემების ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი შეიძლება იყოს სამუშაოსა და ცხოვრებას შორის ბალანსის დაუცველობა. (Pamela L. Perrewe and Wayne A. Hochwarter).

არსებობს პიროვნების ხუთი განზომილება, რომლებიც გავლენას ახდენენ სამუშაოსთან დაკავშირებულ ქცევაზე და სამუშაოს შესრულებაზე, ეს არის:

- კეთილსინდისიერება. ასეთი ადამიანები არიან ფრთხილნი, საიმედო, თვითდისციპლინირებული. დაბალი კეთილსინდისიერების მქონე ადამიანები არიან უფრო დაუდევარი, დემორგანიზერებულნი და უპასუხისმგებლონი. ისინი, ვინც მაღალი კეთილსინდისიერებით და ორგანიზებულობით ხასიათდება წარმოადგენენ ორგანიზაციის მაღალი დონის „მოქალაქეებს“.
- შესაბამისობა მოიცავს ისეთ თვისებებს, როგორცაა მშვიდი, კეთილგანწყობილი, ემპათიური და მზრუნველი. მათ, ვისაც ეს თვისება გააჩნია ორგანიზაციაში ეფექტურად წარმართავენ კლიენტებთან ურთიერთობას და კონფლიქტებსაც ეფექტურად აგვარებენ. მათ ვისაც ეს თვისება არ აქვს განვითარებული, ხასიათდებიან უფრო დაბალი თანამშრომლობითი უნარით და არიან გაღიზიანებულნი.
- ნევროტულობა. ამ შემთხვევაში ადამიანებს ახასიათებთ შფოთვა, მტრობა, დეპრესია და თვითშეუთავების მაღალი დონე. საპირისპირო შემთხვევაში ისინი თავს გრძნობენ უსაფრთხოდ და მშვიდად.
- სიახლისადმი ღიაობა. ადამიანებს აქვთ მისწრაფება იყვნენ მოქნილნი, შემოქმედებითნი და საინტერესონი. ისინი ვინც განიცდიან ღიაობის დაბალ დონეს, ჩვეულებრივ არიან რეზისტენტულნი, ეწინააღმდეგებიან ცვლილებას და ნაკლებად არიან ღია ახალი იდეებისადმი

- ექსტრავერსია. ექსტრავერტი ადამიანი შეიძლება შეფასდეს, როგორც გამორჩეული, ლალი და კომუნიკაბელური. ექსტრავერსიის საპირისპიროდ ინტრავერტი ადამიანი ხასიათდება როგორც მორცხვი, ჩუმი და ფრთხილი დამოკიდებულება აქვთ სოციალური მოვლენების მიმართ (McShane & Glinow, 2008).

ამ ღირებულებითი მოდელის მიხედვით, ზოგადი ცხოვრებისეული ღირებულებები ქმნის როგორც ოჯახურ, ისე სამუშაოსთან დაკავშირებულ ღირებულებებს. საოჯახო ფასეულობები მოიცავს ოჯახის მნიშვნელობის შესახებ რწმენებს. ხოლო სამუშაოებთან დაკავშირებული ღირებულებები ორიენტირებულია სამუშაოს მნიშვნელობაზე და კარიერული მიზნების მიღწევაზე. ამ ღირებულებათა შესაბამისობა ერმანეთთან მოიცავს თანამშრომლის და დამქირავებელს შორის ღირებულებით ხელშეკრულებას. მაგალითად, თუ თანამშრომელმა უარი თქვა საქმიან ვიზიტზე/მივლინებაზე მისი შვილის დაბადების დღის გამო, ეს შეიძლება განხილულ იყოს როგორც კომპანიის მიმართ არალოიალური დამოკიდებულება/უპასუხისმგებლობა. ასეთ ღირებულებათა უქონლობას მიეყვარათ სამუშაო-ოჯახურ კონფლიქტამდე. მოდელის ბოლო ორი ყუთი არის ღირებულებების მიღწევა და სამუშაო და ცხოვრებით კმაყოფილება. ეს შეიძლება განვიხილოთ, როგორც პაკეტური გარიგება. კმაყოფილება უფრო მაღალია იმ დასაქმებულებში, რომელთაც არ უწევთ ღირებულებით კომპრომისზე წასვლა (Kinicki & Kreitner, 2008).

2.3.3. კომუნიკაცია

კონფლიქტი მჭიდროდ არის დაკავშირებული კომუნიკაციასთან. კომუნიკაცია ყველა ინტერპერსონალური კონფლიქტის ცენტრალურ ელემენტს წარმოადგენს (Hocker and Wilmot, 1995) ამ მკვლევართა აზრით, კომუნიკაცია და კონფლიქტი ერთმანეთთან დაკავშირებულია სამი გზით:

1. კომუნიკაციური ქცევა ხშირად ქმნის კონფლიქტს.
2. კომუნიკაციური ქცევა ასახავს კონფლიქტს.

3. კომუნიკაცია არის კონფლიქტის პროდუქტიული ან დესტრუქციული მართვის მექანიზმი (Fleetwood, 1987).

საუბრის, წერის და არავერბალური კომუნიკაციის სტილის განსხვავებულობებმა შესაძლოა შექმნას კომუნიკაციაში ბარიერები. ცუდი კომუნიკაცია ეფუძნება თანამშრომლებს შორის განსხვავებულ აღქმებს და გაუგებრობებს და შედეგად შეიძლება გამოიწვიოს ხანგრძლივი კონფლიქტი. ნაცოფიერი კომუნიკაციის ბარიერი შეიძლება იყოს თანამშრომელთა გენდერული და კულტურული განსხვავებულობები. ამ შემთხვევაში აღამიანებს აქვთ სხვადასხვაგვარი თვითგამოხატვის გზები (Victor, 2012).

ეფექტური კომუნიკაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი ბარიერებია:

- ფილტრაცია. ეს ეხება სიტუაციას, როდესაც კომუნიკაციის წყარო/გამცემი მიზანმიმართულად მანიპულირებს ინფორმაციით, რომ მიმღებისთვის ის შედარებით უფრო ხელსაყრელი გამოჩნდეს. ეს ბარიერი მჭიდროდ უკავშირდება განსხვავებულ სტატუსს. თუ ორგანიზაციაში არის ბევრი დონე იერარქიულად, ფილტრაციისთვის მეტი შესაძლებლობებია. ეს შეიძლება გახდეს კონფლიქტის წყარო.
- შერჩევითი აღქმა. სიტუაცია, როდესაც მიმღები შერჩევითად ხედავს და ისმენს კომუნიკაციის პროცესს, ინფორმაციის აღქმა დამოკიდებულია მის საჭიროებებზე, მოტივაციაზე, გამოცდილებაზე და პირად თვისებებზე.
- გადატვირთული ინფორმაცია. ზოგჯერ თანამშრომელი იღებს ძალიან ბევრ ინფორმაციას და იგი აღემატება მის უნარს სრულყოფილად გადაამუშაოს. ასეთ შემთხვევაში თანამშრომელს უწევს იგნორირება გაუკეთოს ინფორმაციის ნაწილს, და შესაძლოა მან მნიშვნელოვან ინფორმაცია გამოტოვოს, დაკარგოს, რაც კონფლიქტურ სიტუაციას გამოიწვევს.
- ემოციები. მიღებული ინფორმაციის ინტერპრეტაცია დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ ხასიათდება ინფორმაციის მიმღები. ერთი და იგივე გზავნილი შეიძლება სხვაგვარად იყოს აღქმული, როდესაც კარგ განწყობაზეა თანამშრომელი, ან

როცა ის გაბრაზებული ან დეპრესიულია. უარყოფითი ემოციები სავარაუდოდ ამცირებს ინფორმაციის ეფექტურობას.

- ენა. როგორც წესი, ერთი და იგივე სიტყვა შეიძლება განსხვავებული იყოს სხვადასხვა ადამიანებისთვის. სიტყვების ინტერპრეტაცია დამოკიდებულია ასაკზე, განათლებაზე და კულტურულ ფონზე. ამან შესაძლოა შეასუსტოს კომუნიკაციის ეფექტურობა და გამოიწვიოს თანამშრომლებს შორის კონფლიქტი.
- კომუნიკაციის შიში. თანამშრომლებს, რომლებსაც აქვთ ზეპირი ან წერილობითი კომუნიკაციის შიში, მასთან დაკავშირებული შფოთვა, მათთვის რთულია ადამიანებთან პირისპირ საუბარი, თავს არიდებენ კონტაქტს. მათ ურჩევნიათ საკომუნიკაციოდ გამოიყენონ ფაქსი და შეტყობინებები. ასეთ შემთხვევაში კომუნიკაციის პროცესი ზიანდება, შედეგად ორგანიზაციის ეფექტურობა მცირდება და კონფლიქტის წარმოქმნის პირობაც იზრდება. (Robbins, 1996)

2.4. კონფლიქტის ორიენტაცია (კონსტრუქციული და დესტრუქციული)

მრავალი ათწლეულის განმავლობაში, მიიჩნეოდა კონფლიქტი როგორც მხოლოდ უარყოფითი ძალა. დღესდღეობით კონფლიქტის ორი განსხვავებული ორიენტაცია განვითარდა: ფუნქციური ანუ კონსტრუქციული და დისფუნქციური ანუ დესტრუქციული. კონფლიქტის კონსტრუქციული ფორმა ეხმარება ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში და აუმჯობესებს შესრულების ხარისხს. ერთ-ერთი უმთავრესი სარგებელი ის არის, რომ კონფლიქტში მონაწილე წევრებს საშუალება ეძლევათ მოახდინონ პრობლემის იდენტიფიცირება და დაინახონ ახალი შესაძლებლობები. გარდა ამისა, მას შეუძლია წარმოშვას ახალი იდეები, სწავლების და ინდივიდუალური ზრდის შესაძლებლობა. როდესაც ადამიანები კონსტრუქციულ კონფლიქტში არიან ჩართულნი, მათ შეიძლება ისწავლონ უფრო მეტი თავიანთი თავის და სხვების შესახებ. გარდა ამისა, მას შეუძლია გააუმჯობესოს წევრთა შორის ურთიერთობები, რადგან როდესაც ორი მხარე ერთად

მუშაობს უთანხმოების მოგვარებისთვის, გრძნობენ, რომ მათ ერთმანეთთან აქვთ საერთო ურთიერთშეთანხმება .

დესტრუქციული კონფლიქტის ფორმა, როგორც წესი, ხელს უშლის ორგანიზაციის ეფექტურობას და ამცირებს პროდუქტიულობას. ამგვარი კონფლიქტი ხასიათდება როგორც ინდივიდუალური ინტერესების შეჯიბრით ბიზნესის საერთო ინტერესების გამო. მენეჯერები ერთმანეთისგან ინფორმაციას მალავენ. თანამშრომლები სხვისი შესრულებულ სამუშაოს არ ლებულობენ, აკრიტიკებენ (Kinicki & Kreitner, 2008). ამ ორი ტიპის კონფლიქტს შორის განსხვავებები არ მდგომარეობს მათი წარმოქმნის მიზეზებში არამედ იმ მანერებში რომლითაც თითოეული არის გამოხატული. კონსტრუქციულ კონფლიქტში, თითოეული მხარე ეწინააღმდეგება მეორე მხარეზე თავდასხმას. ნაცვლად ამისა, ორივე მხარე იღებს მონაწილეობას გააზრებულ დისკუსიაში. ისინი უსმენენ ერთმანეთის თვალსაზრისს და ცდილობენ მიიღონ ორმხრივად სასარგებლო გადაწყვეტილებები. ამის საპირისპიროდ, დისფუნქციურ კონფლიქტში ორივე მხარე მონაწილეობს კონტროლში, რომელიც არ გამოიწვევს რაიმე მომგებიანი გადაწყვეტილების მიღებას (Whetten & Cameron, 2012).

3. კვლევის მეთოდოლოგია

3.1. კვლევაში მონაწილე ორგანიზაციის მოკლე აღწერა

ორგანიზაციული კვლევის ჩასატრეხლად შერჩეულ იქნა საქართველოს საფინანსო ბაზარზე მოქმედი ერთ ერთი სტაბილური ბანკი. ორგანიზაცია დაარსდა 1993 წელს რამდენიმე მეგობრის ერთობლივი ძალისხმევით, იმ დროისთვის მხოლოდ ერთი სერვისცენტრით, რამდენიმე თანამშრომლითა და არც თუ ისე დიდი კაპიტალით. ორგანიზაცია გაუმკლავდა უამრავ დაბრკოლებას: პოსტ-საბჭოური პერიოდი, თავისუფალ საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლა, ადაპტაცია ახალ ეკონომიკურ

რეალობაში, მძიმე პოლიტიკური თუ ეკონომიკური სიტუაცია და სხვა. მას შემდეგ მოყოლებული 300-მდე ბანკმა განიცადა კრაზი, ვინაიდან ვერ გაუმკლავდა აღნიშნულ სიძნელეებს. ეს ოგანიზაცია პატარ-პატარა ნაბიჯებით გაიზარდა და ჩამოყალიბდა სტაბილურ ფინანსურ ინსტიტუტად. მენეჯმენტს აქვს მიზანი, იყოს მოქნილი, სანდო, ფინანსურად გამჭირვალე და კლიენტების მოთხოვნებზე ორიენტირებული. ინვესტიციის მოზიდვა და ზრდა, საბაზრო წილის და მომხმარებელთა რაოდენობის ზრდა არის მისი გრძელვადიანი სტრატეგია.

ფ. გლაზლისა და ბ. ლივეხუდის ორგანიზაციის განვითარების 4 ფაზიანი მოდელის მიხედვით ორგანიზაცია იმყოფება დიფერენციაციის ფაზაში და შეინიშნება კრიზისული ელემენტები. ორგანიზაციამ გარკვეული სტრუქტურული ცლილებები რამდენჯერმე განიცადა, ზრდის პარალელურად. სტრუქტურა ფუნქციური და ფორმალური ნიშნით არის აგებული. სოციალურ სუბსისტემაში შეინიშნება არაფორმალური ურთიერთობები პიონერული ფაზიდან. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციაში გუნდურობა, ურთიერთდახმარებასა და თანამშრომლობაზე აგებული სამუშაო გარემოა, ჩანს, რომ სუბორდინაცია არის მკაცრად დაცული, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები მიღება ხდება მხოლოდ დირექტორატის ჩარევის და დასტურის საშუალებით. დამოუკიდებელი მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტა ამ კუთხით ძალიან მცირეა. აზრის გამოხატვის საშუალება თავისუფალია მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ რაიმე უკმაყოფილებას ან მოთხოვნებს არ ეხება. შესაძლოა, ინფორმაციის ქვემოდან ზემოთ მიღების პრობლემაა. აქვე შეიძლება აღინიშნოს, რომ თანამშრომელთა თითქმის აბსოლიტურმა ნაწილმა უარყო გადაუჭრელი კონფლიქტების არსებობა ორგანიზაციაში და დადებითი შეფასება მისცა თანამშრომლობასა და ურთიერთდახმარებას სამუშაო პროცესში.

ორგანიზაციაში არსებული ფუნქციები ერთი შეხედვით სრულიად განერილი და ფორმალიზებულია. რუტინული სამუშაო პროცესიდან გამომდინარე, საბანკო სისტემა მკვეთრად მექანიზირებულია და უდიდეს ნაწილს სამუშაო პროცესში ტექნოლოგია, პროგრამული სისტემები და კომუნიკაციები იკავებს, რაც ნაკლებად გულისხმობს ადამიანების გონებრივ, შემოქმედებით და თავისუფალ ჩართულობას შრომის პროცესში.

პროცესები დაგეგმილი, ავტომატიზირებული და სისტემატიზირებულია. ეს ეხება როგორც ტექნიკურ, ასევე ადამიანურ და სოციალურ ასპექტებსაც. მართვის სტილი ორგანიზაციაში ბიუროკრატიულია.

ყველაზე გამოკვეთილად დასაქმებულები უჩივიან განვითარების შესაძლებლობების ნაკლებობას და დაჯილდოვების სისტემას, აღნიშნავენ მის არასამართლიანობასა და არაადეკვატურობას.

3.2. კვლევის მიზანი და ამოცანა

როგორც უკვე პირველივე თავში აღინიშნა, კვლევის მიზანი იყო შეესწავლა ორგანიზებულ სისტემაში არსებული კონფლიქტების ბუნება, მათი როლი და კავშირები ორგანიზაციის განვითარებაზე. რა გავლენა აქვს თანამშრომლების ეფექტურობაზე და ორგანიზაციის სიცოცხლის სხვა ასპექტებზე .

1. რა ტიპის კონფლიქტი ჭარბობს ორგანიზაციაში: თუნქციების გადანაწილების, ძალაუფლებასთან, ინტერპერსონალური თუ პროცესებთან დაკავშირებული და რა არის კონფლიქტების ძირითადი მიზეზები ?
2. რატომ წარმოიქმნება ეს კონკრეტული კონფლიქტები და რა გავლენა აქვს ორგანიზაციის ეფექტურობაზე და განვითარებაზე?
3. კონფლიქტის რა ნეგატიური და პოზიტიური გავლენები არსებობს ორგანიზაციაზე?
4. რა კავშირები ვლინდება კონფლიქტებისა და ცვლილებების საჭიროებას შორის?

3.3. კვლევის ინსტრუმენტი და პროცედურის აღწერა

კვლევის მეთოდოლოგია : თვისებრივი: ნარატიული ინტერვიუ, რაოდენობრივი - კითხვარი.

კვლევის მეთოდებად შერჩეულ იქნა როგორც რაოდენობრივი ასევე თვისებრივი მეთოდი. თავდაპირველად გამოყენებულ იქნა კითხვარი, რომელიც მოიცავს 7 კითხვას და პასუხების როგორც ერთ ასევე რამდენიმე შესაძლო ვარიანტს. ითვლის თითოეული კითხვის ყველა პასუხის შესაძლო გაცემულ პასუხთა სიხშირეს.

კითხვარის პირველი 6 კითხვა შემუშავებულია იმისთვის, რომ გამოავლინოს კომპანიაში რა ტიპის კონფლიქტები არსებობს. მეშვიდე კითხვა არის მნიშვნელოვანი, ვინაიდან იძლევა საშუალებას გავიგოთ რა მიზეზები უწყობს ხელს კონფლიქტის განვითარებას ორგანიზაციაში, დასაქმებულები თავად ირჩევენ კონფლიქტების წყაროს.

კითხვარი გაეგზავნა კომპანიის ცენტრალურ ოფისში დასაქმებულ ყველა თანამშრომელს ელექტრონული ფოსტის საშუალებით. შევსებული კითხვარის ნაწილი დაბრუნდა ისევ ელექტრონული ფოსტის გამოყენებით, ხოლო ნაწილი დალუქული კონვერტით. კითხვარის ადაპტირება მოხდა ონლაინ რესურსებიდან (<https://www.surveymogz.com>) და შეგიძლიათ მისი ვერსია იხილოთ დანართის სახით.

კვლევისთვის ასევე გამოყენებულ იქნა ნახევრად სტრუქტურირებული სიღრმისეული ინტერვიუ, რომლის სადისკუსიო გეგმა წარმოდგენილია დანართის სახით. შემთხვევითი შერჩევით დაკავშირებული რესპოდენტები საკუთარი სურვილით თანხმდებოდნენ ინტერვიუზე. ინტერვიუ ჩატარდა 22 თანამშრომელს. ინტერვიუს ხანგრძლივობა მერყეობდა 45 წუთიდან 1,25 საათამდე. ნარატივის ანალიზი დამუშავდა ინტერპრეტაციული მეთოდით. ანალიზისას გამოიყო ძირითადი ელემენტები მონათხრობის, ვერბალურად გამოყენებული მაგალითები, რომელიც პრობლემის მაგნიტუდას, რეაქციებსა და მიღებულ გადაწყვეტილებებს აჩვენებდა.

სამიზნე ჯგუფი:

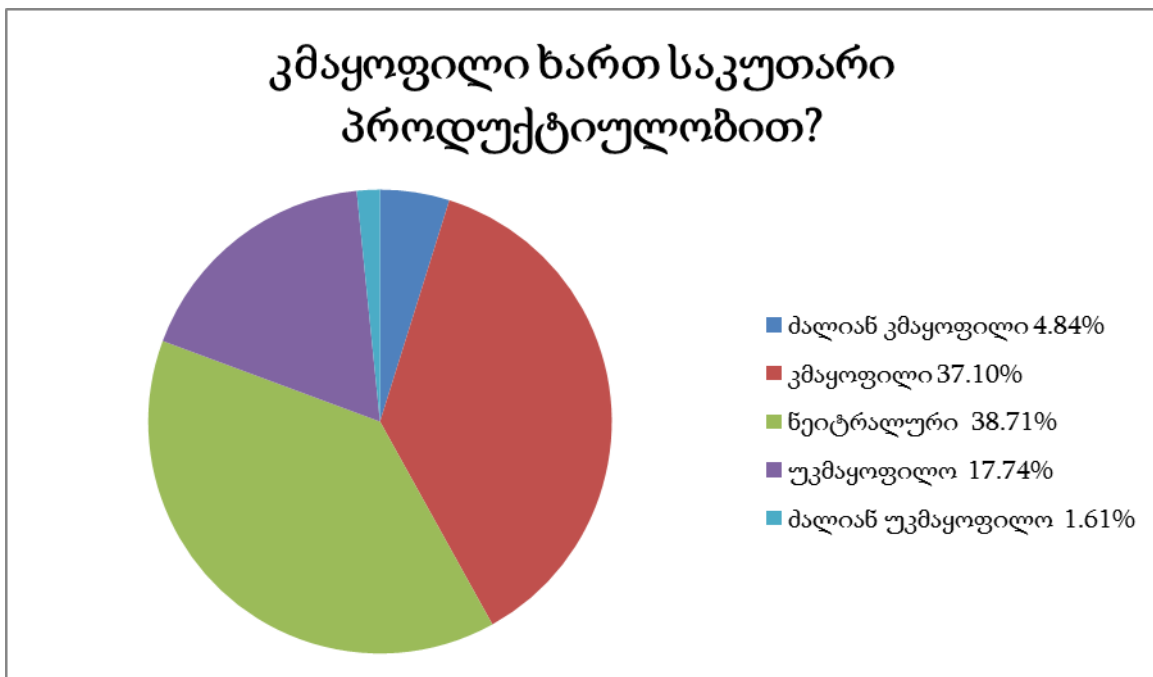
1. ქვედა რგოლის დასაქმებულები
2. ასაკობრივი ჯგუფი 22-45

3. გენდერული თანაფარდობა : მამაკაცი - 30%, ქალი-70% (ორგანიზაციაში მკვეთრად გამოხატული გენდერული დისბალანსია. დასაქმებულთა უდიდესი ნაწილი ქალია)

3.4. კვლევის შედეგების პრეზენტაცია

1. თანამშრომელთა სამუშაო კმაყოფილება

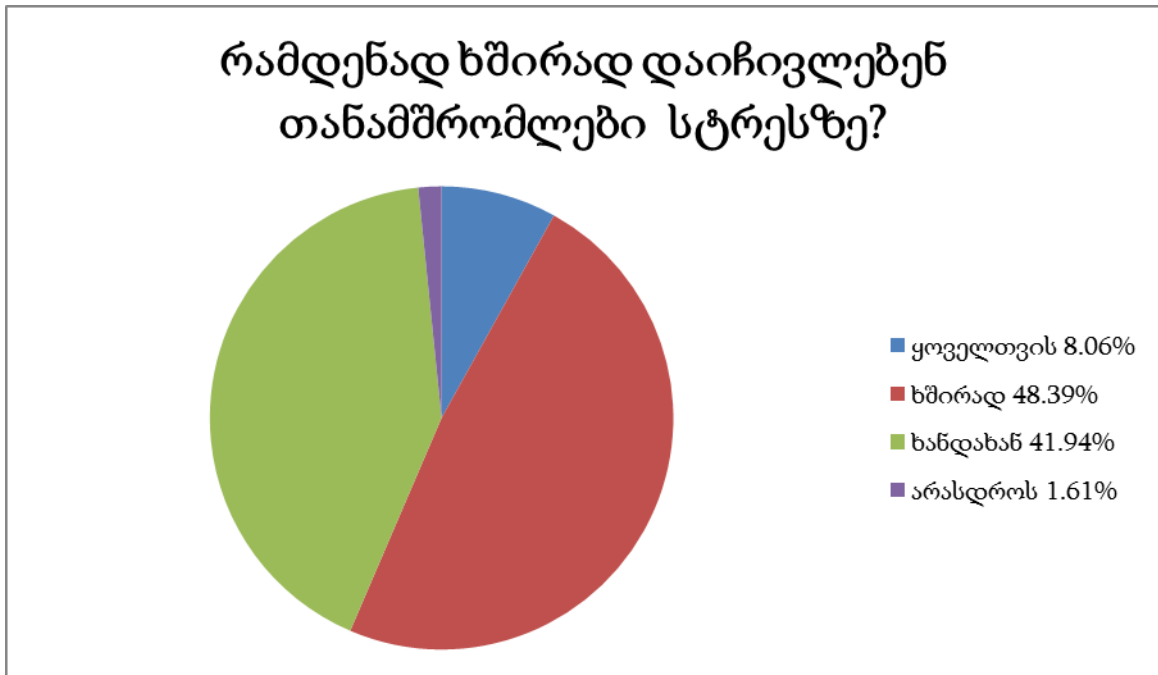
თანამშრომელთა კმაყოფილების დონე ქმნის ზოგად წარმოდგენას თუ როგორი სამუშაო გარემოა ორგანიზაციაში. თუ კონფლიქტები ხშირია და მათი უმრავლესობა დესტრუქციული ხასიათისაა, მაშინ თანამშრომელთა პროდუქტიულობის დონე საგრძნობლად მცირდება და მთლიანი ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობაზე აისახება.



გამოკითხულთა 38,71%-მა გამოავლინა ნეიტრალური დამოკიდებულება საკუთარ პროდუქტიულობასთან დაკავშირებით, ხოლო 37.10%-მა აღნიშნა რომ კმაყოფილია.

2. სტრესი და კონფლიქტები სამუშაოზე

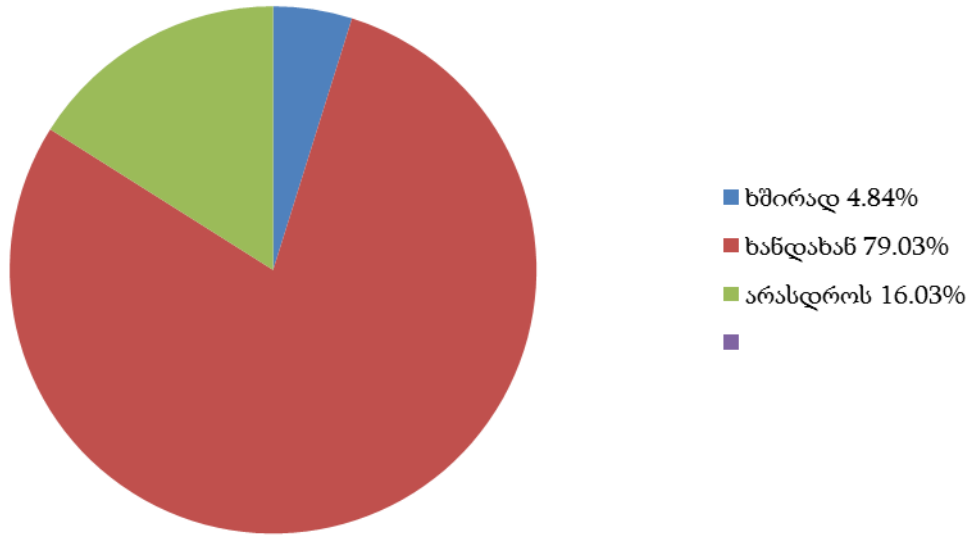
რადგან კონფლიქტურ სიტუაციებთან დაკავშირებულია ძლიერი გრძნობები, ჩვეულებრივ შეიძლება გამოიწვიოს სტრესი ადამიანში. გარდა ამისა, შეიძლება სტრესი იყოს შედეგი სამუშაო გადაღლის, რაც თავის მხრივ გახდეს პოტენციური კონფლიქტის გამომწვევის მიზეზი.



3. რამდენად ხშირია კონფლიქტები

რესპოდენტთა 79.03% პროცენტი თვლის, რომ კონფლიქტები ორგანიზაციაში ხანდახან ხდება, 16.13 % პროცენტი კი ამბობს რომ არასდროს ხდება, მხოლოდ 4,84% ამბობს რომ ორგანიზაციაში კონფლიქტი ხშირია.

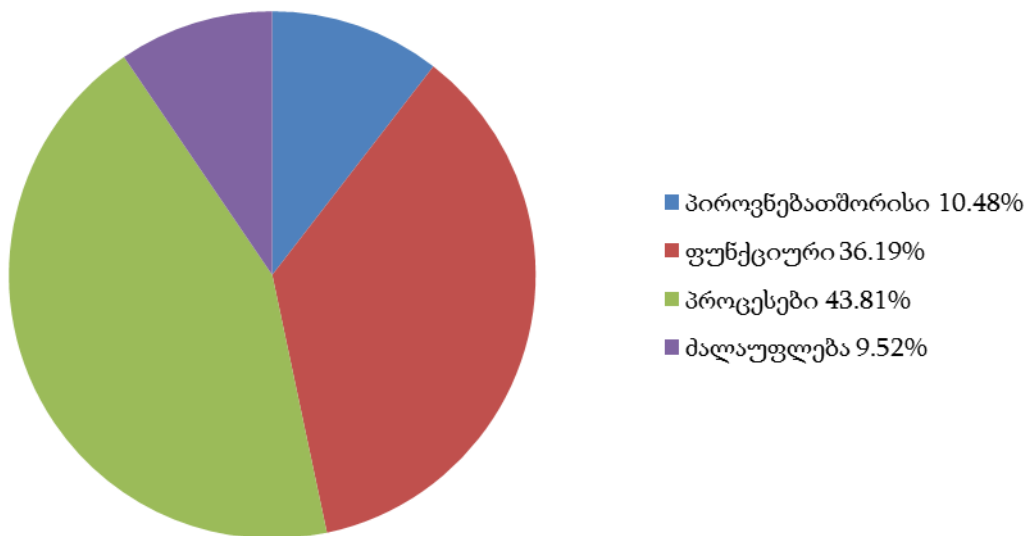
რამდენად ხშირია კონფლიქტები?



4. რა ტიპის კონფლიქტებია

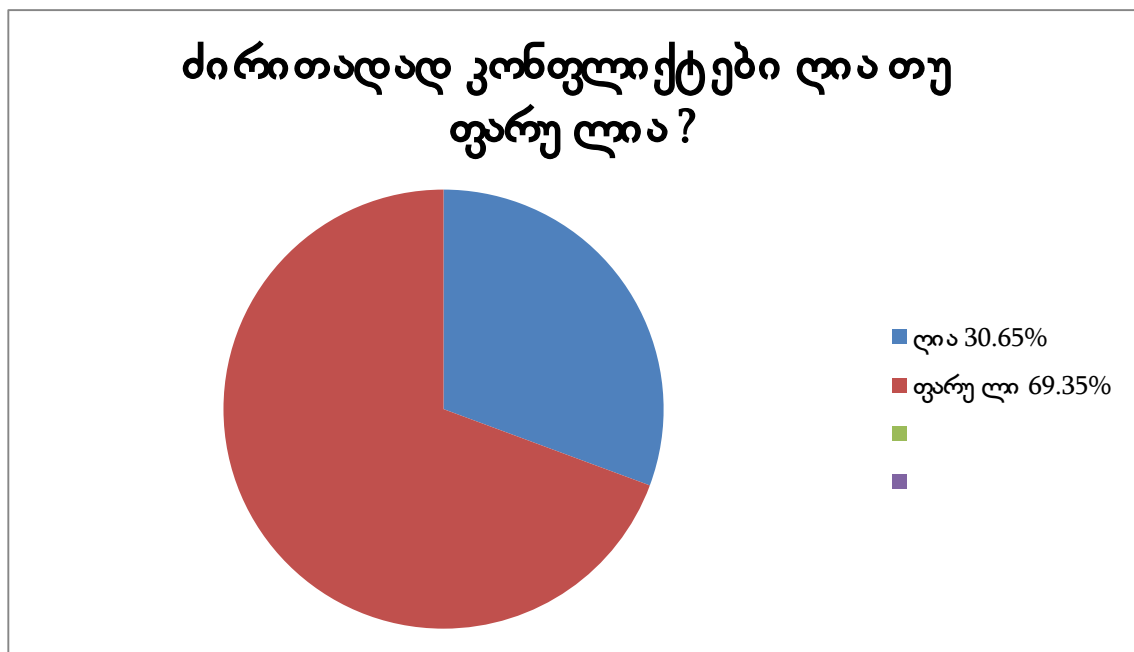
გამოკითხვიდან ჩანს რომ ორგანიზაციაში ჭარბობს პროცესებთან 43,81% და ფუნქციებთან 36.19% დაკავშირებული კონფლიქტები.

რა ტიპის კონფლიქტებია?



5. კონფლიქტები ძირითადად ღიაა თუ ფარული ?

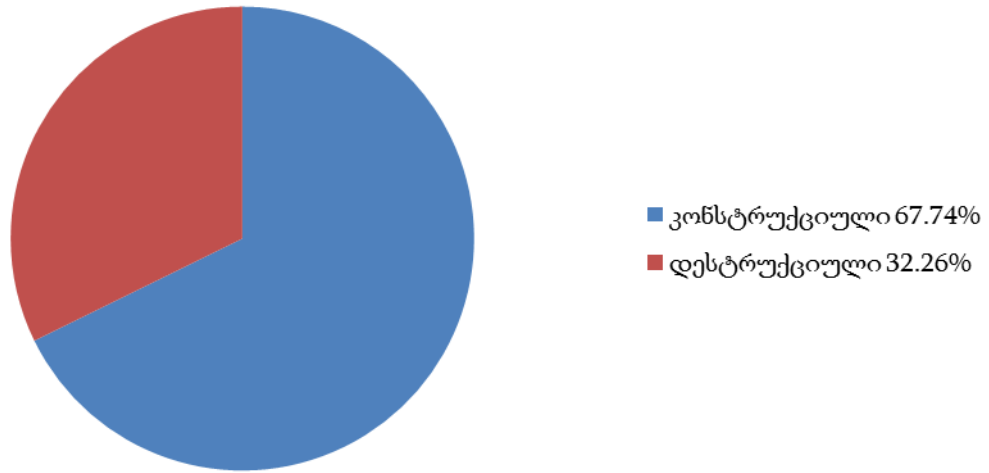
აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაციაში ჭარბობს ფარული კონფლიქტები 69,35%, მხოლოდ 30,65 % ასახელებს ღია კონფლიქტებს.



6. კონსტრუქციულია თუ დესტრუქციული

გამოვლინდა რომ თანამშრომელთა აზრით კონფლიქტთა 67,74% ორგანიზაციაში კონსტრუქციული ხასიათისაა, მხოლოდ 32,26 % ასახელებს მათ დესტრუქციულად.

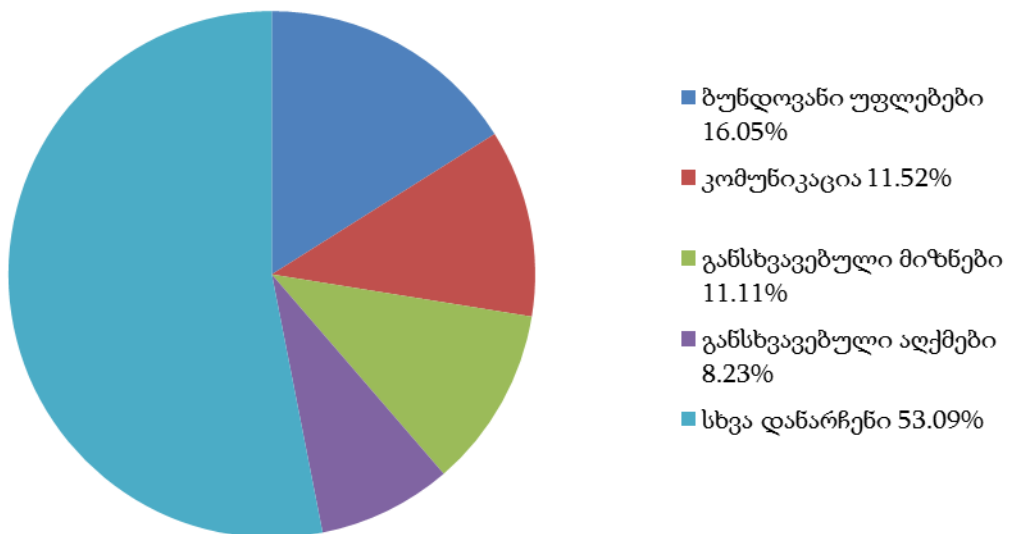
კონფლიქტები კონსტრუქციულია თუ დესტრუქციული?



7. წყარო კონფლიქტების

დასაქმებულთა 16,05% კონფლიქტების წყაროდ ასახელებს უფლებრივ ბუნდოვანებას, შემდეგ მოდის განსხვავებული მიზნები 11,11% და კომუნიკაცია 11,52%, ხოლო მესამე ადგილზე დასახელდა განსხვავებული აღქმები 8,23%.

რა არის კონფლიქტების წყარო?



4. კვლევის ანალიზი

4.1. რაოდენობრივი კვლევის ანალიზი

გამოკითხვის საშუალებით გამოვლინდა, რომ დასაქმებულთა თითქმის ერთნაირ რაოდენობას ნეიტრალური ან კმაყოფილებითი დამოკიდებულება აქვს საკუთარ პროდუქტიულობასთან დაკავშირებით. ამავე დროს მათი უმეტესობა უჩივის ან ხშირ 48,39% ან ხანდახან 41,94 % სტრესულ მდგომარეობას, რაც საშუალებას გვაძლევს თამამად შევაფასოთ ორგანიზაციაში არსებული სამუშაო გარემო როგორც სტრესული. სამსახურეობრივი სტრესი ორგანიზაციების მზარდი პრობლემაა, თუმცა მისი მიზეზების დასადგენად საჭიროა ცალკე კვლევის ჩატარება. როგორც მკვლევარები ამუშაოდ აღნიშნავენ, მაგალითად გამონწვევების სტრესი ანუ სტრესი, რომელიც დაკავშირებულია სამუშაო გარემოში არსებულ გამონწვევებთან, როგორც არის ბევრი პროექტი, სამუშაო დავალება და პასუხისმგებლობა, განსხვავდება დაბრკოლების სტრესისგან, ანუ იმ სტრესისგან რაც მიზანთან აშორებს ადამიანს, მაგალითად ბიუროკრატია, პოლიტიკა, პასუხისმგებლობებთან დაკავშირებული დაბნეულობები და სხვა (ს.რობინსი, ტ. ჯაჯი, 2009).

გამოკითხულთა 79.03 % ამბობს, რომ კონფლიქტები ორგანიზაციაში მხოლოდ ხანხან ხდება, დანარჩენი უდიდესი ნაწილი თვლის, რომ არასდროს ხდება, მხოლოდ 4,84% რაც წარმოდგენილია სამი ადამიანის სახით ამბობს რომ კონფლიქტები ხშირია. ამავე დროს 67,74% ამბობს, რომ ყველა კონფლიქტი კონსტრუქციული სახისაა. ორგანიზაცია არ გამოირჩევა კონფლიქტური სიტუაციებით, არ ვლინდება დაძაბულობა ურთიერთობებში. თუმცა იქვე აღნიშნავენ, არსებობს დაფარული კონფლიქტები, რომელიც არ ვლინდება 69,35%. ის, რომ კონფლიქტები ორგანიზაციაში იშვიათად ხდება, ერთი შეხედვით, შესაძლოა სწორედ მისი ფარულად მიმდინარეობით აიხსნას. თუმცა ფ.

გლაზლის თანახმად ასეთი კონფლიქტი დიდხანს ვერ რჩება გაუმჟღავნებლად, ამ დროს ადგილი აქვს ფარულ ინტრიგებსა და დაძაბულობას. ორგანიზაციის დიდი ხნის ისტორიულ და დიდი ხნის თანამშრომლებით დასაქმებულ გარემოზე იგივეს ვერ ვიტყვით. ერთ-ერთი მყარი მიზეზი შესაძლოა ორგანიზაციის კულტურაში ვეძებოთ. როგორ იქცევიან ორგანიზაციის წევრები, როგორ სრულდება სამუშაო და რა ურთიერთობები ყალიბდება ეს ორგანიზაციის კულტურის ნაყოფია. ის არის კონტროლის მექანიზმი, რაც დაქირავებულების ქცევასა და დამოკიდებულებებს წარმართავს და აყალიბებს (ს.რობინსი, ტ. ჯაჯი, 2009). როგორც შემდგომ ნარატიული თხრობისას გამოვლინდა, თანამშრომელთა აბსოლიტურ უმრავლესობას ძლიერი იდენტობის განცდა აქვს ორგანიზაციასთან. ძლიერი კულტურა ხელს უწყობს სოციალური სისტემების სტაბილურობას. (ს.რობინსი, ტ. ჯაჯი, 2009). გარდა ამისა მნიშვნელოვანია იმის გამოკვლევა, რა განწყობაა ორგანიზაციაში კონფლიქტების მიმართ, როგორ ხდება მათი მხარდაჭერა ან უარყოფა. კონფლიქტის რა ქცევითი მიმართებები დომინირებს ორგანიზაციის კულტურაში. თანამშრომლობითი ქცევა წახალისდება თუ პირიქით კონკურენციას ენიჭება უპირატესობა.

თანამშრომელთა უდიდესი ნაწილი კონფლიქტის ტიპად ასახელებს პროცესებთან 43.81% და ფუნქციების გადანაწილებასთან 36,19% დაკავშირებულს, კონფლიქტების წყაროდ კი უმეტესად უფლებრივ ბუნდოვანებას 16.05% ასახელებენ. როგორც ზემოთ კომპანიის აღწერისას აღვნიშნე, იგი იმყოფება განვითარების დიფერენციაციის ფაზაში და საგრძნობლად შეინიშნება კრიზისის სიმპტომები; ფორმალიზაციისა და ბიუროკრატიზაციის შედეგად ორგანიზაციის ელასტიურობის შემცირება, გახევება . კოორდინაციის პრობლემები, როდესაც სპეციალიზაციის შედეგად დანაყოფები სულ უფრო სცილდებიან ერთმანეთს, ძნელად პოულობენ საერთო ენას. თანდათან ყალიბდება დამოუკიდებელი ჯგუფები საკუთარი მიზნებითა და ნორმებით რასაც გამოკითხულთა 11.11% უკვე აღიარებს კონფლიქტის მიზეზად. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი სიმპტომი არის კომუნიკაციასთან დაკავშირებული კონფლიქტის წყარო, რასაც თანამშრომელთა 11.52 % აღნიშნას და რაც შემდგომ სიღრმისეული ინტერვიუს დროსაც იჩენს თავს.

რაც შეეხება პიროვნულ კონფლიქტებს, რომელსაც თანამშრომელთა მხოლოდ 10.48 % ასახელებს მცირეა, რაც ინტერვიუს დროსაც დასტურდება. ურთიერთობის ეს კონფლიქტი ინტერპერსონალურ უთანასწორობას, დაძაბულობასა და სხვების მიმართ მტრობას ეყრდნობა და როგორც წესი ძირითადად დისფუნქციურია (ს.რობისი, ტ. ჯაჯი, 2009), რაც ორგანიზაციის კვლევის შედეგად არ დასტურდება. შესაძლოა მცირე ღოზით ამ ტიპის კონფლიქტები განსხვავებულ ალქმებს უკავშირდებოდეს, რომელსაც 8.23 % ასახელებს კონფლიქტის წყაროდ. ალქმა არის პროცესი, რომლითაც ადამიანები აწესრიგებენ და ხსნიან თავიანთ გრძობით შთაბეჭდილებებს, რათა თავიანთ გარემოს მნიშვნელობა მიანიჭონ. ადამიანების ქცევა მათ მიერ რეალობის ალქმას უფრო ეყრდნობა ვიდრე თავად რეალობას (ს.რობისი, ტ. ჯაჯი, 2009). გადაწყვეტილებების მიღება და ადამიანების ერთმანეთის მიმართ დამოკიდებულების ჩამოყალიბება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ინდივიდუალურ ალქმებზე. ერთ-ერთი დასაქმებული, ნარატიული თხრობისას ამბობს, რომ ორგანიზაციაში არის არაფორმალური მეგობრული პატარ-პატარა დაჯგუფებები და საქმეში შეინიშნება პირად სიმპათიებზე აგებული გადაწყვეტილებების მიღება. გარდა ამისა, ურთიერთობით კონფლიქტს შეიძლება უკავშირდებოდეს ის პიროვნული მახასიათებლები და ფასეულობები, რომელსაც გამოკითხულთა 3,29% მრავალფეროვნებას ასახელებს კონფლიქტის წყაროდ.

4.2. ნარატივის ანალიზი

თავდაპირველად,, სადისკუსიო გეგმის მიხედვით მსურდა რესპონდენტთა თხრობა კონფლიქტის შესახებ გამეანალიზებინა მხოლოდ სამი კომპონენტის: საკუთარი თავის, სხვისი და კონტექსტის მიხედვით. როგორ აღიქვამენ საკუთარ თავს ორგანიზაციაში წარმოქმნილ კონფლიქტურ სიტუაციაში, როგორ აღიქვამენ სხვას და რას მიაწერენ გარემო ფაქტორებს, როგორია მათი მიდგომები და დამოკიდებულებები?! კითხვებიც შესაბამისად მომზადდა, უფრო გრძობების, ალქმების და დამოკიდებულებების გამოსავლენად, თუმცა პირველივე ინტერვიუს შემდეგ, ჩავთვალე საჭიროდ კითხვები განმეზოგადებინა, რათა მქონოდა საშუალება სისტემურად შემეხედა ორგანიზაციაში

არსებული კონფლიქტებისთვის და მასთან დაკავშირებულ სხვადასხვა საკითხებისთვის. კითხვების დამატება და მიმართულების გაფართოება სწორი არჩევანი გამოდგა, რადგან საშუალება მომცა უფრო მეტი გამეგო, არა მარტო უშუალოდ კონფლიქტის და მისდამი თანამშრომელთა დამოკიდებულების შესახებ, არამედ ორგანიზაციაში არსებულ სხვადასხვა პრობლემებზე, რომელიც ურთიერთკავშირშია კონფლიქტებთან.

რა რეაქციები და გადანწყვეტილებები იქნა მიღებული კონკრეტული ქეისის დროს, როგორ რეაგირებენ კონფლიქტზე ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანები?! ამ კითხვებზე პასუხი გაეცა მათ მიერ მოყოლილ, ინტერპრეტირებულ ერთ კონკრეტულ კომფლიქტურ სიტუაციას. აღმოჩნდა, რომ მათ როგორც საკუთარი თავი ისე სხვებისც ღრმად ჰქონდათ გაგებული იმ კონკრეტულ კონფლიქტურ სიტუაციაში. ეს იყო ანალიზისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკვანძო ძაფი, რომელიც უკავშირდებოდა კონსტრუქციული კონფლიქტების არსებობას ორგანიზაციაში და იმას, რომ გადაუჭრელი კონფლიქტები ორგანიზაციაში არ არსებობს. ის მორალური და ეთიკური მიზეზები, რაც კონფლიქტში ჩართულ თანამშრომელთა უმრავლესობის ქცევას მართავს, კონფლიქტების დროს არის ქცევითი სტრატეგია, რომელიც ხასიათდება თანამშრომლობითი თანაარსებობით. ისინი ქცევას განიხილავენ, როგორც გუნდის მუშაობის ასპექტებს, როგორც არის ურთიერთდახმარება, თანამშრომლობა და კოლექტიური მოქმედება. თხრობისას ჩანდა ძალისხმევა ჩამდგარიყვნენ მეორე მხარის სიტუაციაში და მათი გადმოსახედითაც შეეხედათ პრობლემისთვის. თუმცა ის, რომ კონფლიქტი არ გამწვავდა და კონსტრუქციულად დასრულდა, თითქმის ყველა მიანერდა საკუთარ თავს. აქვე უნდა განივრცოს და ითქვას, რომ ეს თანამშრომლობითი სტრატეგია, რაც კონფლიქტების ფუნქციურ მხარეს აჩვენებს, როგორც აღმოჩნდა ძირითადად ერთი რანგის თანამშრომლებს შორის ხდება. შიდა დიალოგები განვითარებულია, მეტწილად არაფორმალურ დონეზე ვლინდება და პირად მეგობრობაზე დაამყარებული მხოლოდ ერთი დონის თანამშრომლებს შორის, რასაც ვერ ვიტყვით ხელძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის კომუნიკაციაზე. აქ ვლინდება გარკვეული პრობლემები რაზეც შემდგომში უფრო დეტალურად განვიხილავ. არ გამოვლინდა არცერთი

შემთხვევა, რომ რესპონდენტს სიტუაციისთვის მიეწერა კონფლიქტის წარმოშობა და მიზეზები.

რესპონდენტების აბსოლუტური უმრავლესობა ამბობს, რომ ორგანიზაციაში ძალიან მეგობრული, თანამშრომლობითი და დადებითი აურაა. „აქ იღლები, აქ იძაბები, აქ ნერვიულდები... მაგრამ ხან გავიხუმრებთ, ხან გავუღიმებთ ერთმანეთს და ყველაფერი უფრო მარტივად გადაგვაქვს, ეს არის ჩვენი სოციალური გარემო“-ამბობს ერთ-ერთი რესპონდენტი. „შემიყვარდა თითქოს ყველაფერი და ამ შემთხვევაში დამოკიდებულებაც ვხდები ამ სამსახურზე, გუნდი შემიყვარდა... სტრესულია გარემო, მაგრამ ადამიანები დღეს გიხალისებენ“-ამბობს სხვა თანამშრომელი. თითქმის ყველა მათგანმა მოტივაციის წყაროდ, ხშირ შემთხვევაში, მხოლოდ ეს ფაქტორი დაასახელა, სოციალური ქსელი, რომელიც გამოკვეთილად ჩანს ორგანიზაციაში. აქამდე ჩატარებული არაერთი კვლევა მიუთითებს არათორმალური ურთიერთობების გავლენას ორგანიზაციის ისეთ შედეგებზე როგორც არის სამუშაოთი კმაყოფილება. ერთ-ერთი ახსნაც შესაძლოა ეს იყოს ბანკში არსებული კადრების დენადობის მცირე მაჩვენებლის, მიუხედავად იმისა რომ არსებობს საკმაოდ ბევრი პრობლემა, რასაც შემდგომ განვიხილავ. მეორეს მხრივ, რამდენიმე მათგანმა ხაზი გაუსვა, რომ კომპანიაში არსებობს პირადი დამოკიდებულებები, მასზე დამყარებული გადაწყვეტილებები და ამის ნიადაგზე წარმოქმნილი პატარ-პატარა კონფლიქტები. „ვიღაცა ვიღაცის მეგობარია და ის, რომ საქმეს ასე ჭირდება და არა ისე მეგობრულ ვარიანტში ყველა ცდილობს რომ მეგობარს არ აწყენინოს და საქმე უკანა პლანზე იწევს, არამეგობარს რასაც მოსთხოვ, მეგობარს იმას ვერ სთხოვ და სხვასთან ეს ფარულ კონფლიქტში მოდის“. მსგავსი შემთხვევები გვაფიქრებინებს ორგანიზაციის განვითარების პიონერული ფაზის ელემენტების არსებობაზეც. უნდა აღინიშნოს ორგანიზაციაში არსებული კულტურა, როგორია დაუნერვლი კანონები, რა განწყობებია კონფლიქტში მონაწილე მხარეებისადმი, აღიქმება როგორც ძალიან ცუდი თუ როგორც ცვლილების და პრობლემების იდენტიფიცირების საშუალება. როგორც ერთ-ერთი თანამშრომლის წარსული გამოცდილების გახსენებამ აჩვენა, ორ ადამიანს შორის ძალიან უმნიშვნელო პრობლემით დაწყებული და გამწვავებული კონფლიქტის შედეგი იყო ის, რომ ორივე მათგანი მენეჯმენტის გადაწყვეტილებით სამსახურიდან

განთავისუფლდა. შეიძლება ვარაუდი, რომ თუნდაც ამგვარი ერთი შემთხვევა წარმოშობს თანამშრომლებში ეჭვსა და შიშს, რომ გაცხადებული კონფლიქტის შემთხვევაში შესაძლოა მათი ქცევა არ იქნას მონონებელი მმართველ რგოლში და მოუწიოთ სამსახურის დატოვება, თუმცა ეს არის ერთ-ერთი ინტერპრეტაცია, რომელიც ინტერვიუს დროს სხვა მხრეც არ გამოვლენილა.

აბსოლიტური უმრავლესობა კონფლიქტურ სიტუაციებს უკავშირებს როლების და ფუნქციების გადანაწილებას, შეფერხებულ და ბიუროკრატიულ სამუშაო პროცესს. რაც კითხვარის შედეგებმაც აჩვენა. მათი თქმით კონფლიქტი ძირითადად ერთი რანგის თანამშრომლებს შორის ხდება, თუმცაღა ამის მიზეზად ასახელებენ მენეჯმენტში არსებულ პრობლემებს. რამდენიმე მათგანმა მარტივად დაასახელა საკუთარი მენეჯერის ბლარეულობა წარმოქმნილ კონფლიქტურ სიტუაციასთან დაკავშირებით განყოფილების შიგნით. მიზეზი მხოლოდ და მხოლოდ იყო ბუნდოვანება კომპეტენციებში, ვის რა როლი და ფუნქციები აკისრია, რა არის მათი პასუხისმგებლობა არ არის მენეჯმენტისგან მკაფიოდ განსაზღვრარული, სად მთავრდება ერთის უფლებები და სად იწყება მეორესი განყოფილების შიგნით. არ არსებობს ერთიანი პოზიცია ამასთან დაკავშირებით. რესპონდენტების ნაწილმა კონფლიქტური სიტუაციების სიხშირე დაასახელა ხელძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის, როგორც ზემოთ ავლნიშნე, რამდენიმემ ხაზი გაუსვა, რომ ასეთ შემთხვევაში კონფლიქტი ფარულია, არ ვლინდება, რადგან არის შიში იმასა, რომ დაქვემდებარებულს მოუწევს სამსახურის დატოვება. „პრობლემის სიღრმეში ვერ ჩახვალ, რადგან რომც გამართლდე, უფროსი იმ კონკრეტულ ინციდენტს დაიმახსოვრებს და ყოველთვის შეიძლება სადმე ფეხი ჩაგიცდეს, მაქსიმალურად ვერ შეასრულო დაკისრებული მოვალეობა და უფროსმა ეს შენ წინააღმდეგ გამოიყენოს, ეს ყველამ იცის და ყველას გააზრებული აქვს“-ამბობს ერთ-ერთი თანამშრომელი ინტერვიუს დროს. როგორც კითხვებით ჩაძიებამ გამოავლინა, თანამშრომელთა გათავისუფლების საკითხებში შუა რგოლის მენეჯერებს ზედა რგოლის მენეჯერები თითქმის უპირობოდ უსმენენ. ეს უკვე ძალაუფლებასაც უკავშირდება. თუ კი შუა რგოლის მენეჯერებს მართლაც აქვთ თუნდაც არაფორმალური გავლენა თანამშრომლის სამსახურიდან განთავისუფლებაზე, ეს მნიშვნელოვნად ცვლის გააზრებას ფარული და

გაუმჟღავნებელი კონფლიქტებისა, უშუალო უფროსებსა და დაქვემდებარებულებს შორის. ისიც დაფიქსირდა პასუხების დროს, რომ მენეჯერებს შორისაც არის პირად სიმპათიებზე დაფუძნებული დამოკიდებულება. მართალია, რესპოდენტთა მეორე ნაწილი ამბობს, რომ კონფლიქტები ძირითადად ერთი რანგის თანამშრომლებს შორის ხდება, თუმცა ყველა კონკრეტული ქეისის განხილვისას, თვითონვე აღიარებდნენ, რომ ეს კონკრეტული სიტუაცია მათთვის უფრო ხელძღვანელთან კონფლიქტად აღიქმებოდა ვიდრე თავისივე რანგის თანამშრომელთან. როგორც ინტერვიუებიდან გამოვლინდა ორგანიზაციაში არ ხდება სიღრმისეულად პრობლემების განხილვა ხელძღვანელობასთან. ეს ეხება ფუნქციებს და სამუშაო პროცესებს, რომელთა მიმართაც აქვთ თანამშრომლებს პრეტენზიები და შესაბამისად კონფლიქტური სიტუაციებიც ამასთან დაკავშირებით წარმოიქმნება. „კომუნიკაცია არ ხდება, უნდა სიღრმისეულად გაირჩეს კონკრეტული ქეისები რომ დრო არ დაიხარჯოს ზედმეტად“ - აღნიშნა ერთ-ერთმა პროცესებთან დაკავშირებულ პრობლემებზე განყოფილებებს შორის. „პროცესები დაულაგებელია“-ამბობს მეორე.

დაულაგებელი პროცესებისა და ფუნქციებში დაბნეულობის მიზეზებად თავად დასაქმებულები ასახელებენ მენეჯმენტში და კომუნიკაციაში არსებულ პრობლემებს. ეს ორი რამ მჭიდრო ურთიერთკავშირშია ერთმანეთთან. გუნდის ეფექტურობა, საერთო მიზნების დასახვა და განხორციელება, პროცესების ცვლადებზე და კომუნიკაციაზე დამყარებული. ორგანიზაციაში თანამშრომლების მხრიდან აღიარებულია და გამოხატულია პროცესებთან დაკავშირებული პრობლემები და შესაბამისად სწორედ ამ კუთხით არსებული კონფლიქტების არსებობა და ამავე დროს ეს კონფლიქტები ფარულია, შეგვიძლია ვივარაუდოთ რომ საწყისი მიზეზე კომუნიკაციის ნაკლებობაა. და თანაც დარღვეულია კომუნიკაცია ვერტიკულ დონეზე. „დაულაგებელია მენეჯმენტი... თანამშრომლები ნაკლებ ინფორმირებულები არიან ერთმანეთის საქმიანობის შესახებ... ფერხდება საქმის სწრაფად შესრულება“-ამბობს ერთ-ერთი. „ჩემმა უფროსმა არ იცოდა რას ვაკეთებდი...“ ის რომ ამ მხრივ მართლაც არის ორგანიზაციაში პრობლემა მიუთითებს მოტივიციის ნაკლებობაზე თანამშრომლებს შორის. კომუნიკაცია აძლიერებს მოტივაციას, რადგან მისი საშუალებით ირკვევა დაქირავებულებმა რა უნდა გააკეთონ,

რამდენად კარგად მუშაობენ ისინი და რა შეიძლება გაკეთდეს მათი ქმედითობის გასაუმჯობესებლად (ს.რობინსი, ტ. ჯაჯი, 2009). კითხვაზე რა გიშლით ორგანიზაციაში ხელს უფრო ეფექტურად შეასრულოთ თქვენი საქმე, პასუხი თითქმის ერთი და იგივეა „დაულაგებელი პროცესები“. „ვფიქრობ, რომ შეიძლება უკეთ დაიგეგმოს სამუშაო დღე, როცა დღის განმავლობაში ნახევარ საათში ერთხელ ვიღებ დანაწევრებულ გასაკეთებ საქმეს, პრიორიტეტებს ველარ ვალაგებ და მრჩება წინა დღეს დაგეგმილილი საქმე გაუკეთებელი... პროდუქტიულობა ფერხდება“. რა არის თქვენი ძირითადი მოტივაცია, რაც გტოვებთ სამსახურში? პასუხი აქაც ერთი და იგივეა „ადამიანები... მეგობრები“. განსხვავებული პასუხი ამ მხრივ არ დასახელებულა. კიდევ ერთხელ უნდა გაესვას ხაზი, რომ კომუნიკაცია არათორმალურ დონეზე თანამშრომლებს შორის შეუფერხებლად და ფუნქციურად მიმდინარეობს, პრობლემა იკვეთება ვერტიკალურ დონეზე, ხელძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის, რასაც მიაწერენ კონფლიქტურ სიტუაციებს, როგორც ერთმანეთში ასევე მენეჯერთან მიმართებაში სამუშაო პროცესში. კომუნიკაციასვე შეგვიძლია დავუკავშიროთ ის, რაც ერთ-ერთმა ახალმა თანამშრომელმა აღნიშნა, რომ არ არსებობს სწავლების პრაქტიკა ახალ მოსულებისთვის; „თავიდან ძალიან დასტრესილი ვიყავი, არ ვიცოდი რა როგორ უნდა გამეკეთებინა, მეშინოდა და სულ გაურკვეველობაში ვიყავი, კონფლიქტიც ჩემს მოვალეობებთან დაკავშირებით დაინყო... არ ვიცოდი, რომ ეს მევალებოდა, მერე ამისნეს“.

ერთ-ერთი მსხვილი პრობლემა რომელიც ფარულ და გაუქლავნებელ კონფლიქტებთან კავშირდება, არის განვითარების საკითხები. ყველა რესპონდენტი ღიად აფიქსირებს, რომ არანაირი განვითარების საშუალებები არ არსებობს ორგანიზაციაში, არ ზრუნავს პროფესიონალების ჩამოყალიბებაზე მათ განვითარებასა და შენარჩუნებაზე. კადრები, ვისაც რაიმე აინტერესებს გადასულები არიან თვითგანვითარებაზე. უფრო მეტიც ერთ-ერთი მათგანი ასეც ამბობს „არათუ ზრუნავენ, პირიქით ხან მგონია ხოლმე რომ ხელს გიშლიან განვითარებაში, გეუბნებიან ეს არის შენი „პატალოკი“, თუ გინდა იქნები თუ გინდა წადი“. „კარიერაში წინსვლასთან დაკავშირებით კითხვის დასმაც უხერხულია, ტრადიციად ასეთი“ - ამბობს სხვა. რა ხდება ამ დროს? სად

წარმოიქმნება წინააღმდეგობები? რამდენიმე თანამშრომელმა ეს პრობლემა მენეჯერს მიაწერა „შიში აქვთ მენეჯერებს, რომ მისი ადგილი არ დაიკავონ“ „ორი დიპლომი ჩემს გარდა განყოფილებაში ბევრს არ აქვს, მაგრამ ეს ორგანიზაციისთვის არაფერს ნიშნავს“. ერთ-ერთმა მათგანმა, რომელიც ყველაზე დიდ განყოფილებაში მუშაობს, თქვა, რომ სიტუაციები და მოთხოვნები ყოველდღიურად იცვლება საბანკო სფეროში. კომპანია არ ზრუნავს დაატრენინგოს კადრები, რათა სწრაფად აუწყონ ფეხი ცვლილებებს და შესაბამისად ვითარდება საქმის პროცესში შეფერხებები, რაც თავისთავად პოტენციური კონფლიქტების გამომწვევია „უშუალოდ სამუშაო პროცესში ვსწავლობთ და კონფლიქტებს წარმოშობს ყოველდღიურად... ასე შეცდომებზე ვცდილობთ გავიზარდოთ“

5. დასკვნა

რა დასკვნები შეგვიძლია გამოვიტანოთ ჩატარებული კვლევის შედეგად, თუ სისტემურად შევხედავთ ორგანიზაციაში მიმდინარე კონფლიქტებს? ამ სისტემურმა და არა ერთხაზოვანმა მიდგომამ გამოავლინა რამდენიმე საკვანძო საკითხი, რაც ორგანიზაციის ეფექტურობას ეხება. იმის გაგება არსებული კონფლიქტები დადებითი თუ უარყოფითი გავლენის მქონეა ორგანიზაციაზე საჭირო იყო გაგვეცო საიდან მოდიოდა ეს კონფლიქტები, როგორ იმართებოდა თავად თანამშრომლების თუ ორგანიზაციის მიერ, როგორ რეაგირებენ მასზე დასაქმებულები და რა გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საკვანძო ფუნქციებზე. კონკრეტული პრობლემები, რაც ორგანიზაციაში გამოვლინდა, არის პროცესებთან და ფუნქციების გადანაწილებასთან დაკავშირებული დარღვევები. შრომის დიზაინი ისეა მოწყობილი, რომ არ არსებობს სამუშაოს შინაარსი და მიზნები. ხარვეზებია ფუნქცია-მოვალეობებში, რადგან იკვეთება დავები იმის შესახებ, თუ ვინ რა უნდა გააკეთოს, ამოცანის შესრულებისთვის საჭირო დრო კი ამით იწელება. პროცესები, რომელიც გულისხმობს კონკრეტულ მიზნებსა და ეფექტურ მუშაობს, საერთოდ არ იზომება. არ ხდება დაგეგმვა-შესრულების კონტროლი. პროცესები განწელილი და ზედმეტად ბიუროკრატიულია. ამავე დროს ადგილი აქვს სპონტანურ და იმპროვიზებულ გადაწყვეტილებებსაც, რომელიც ზედა მმართველი რგოლიდან მოდის. პრობლემები სამუშაო პროცესებში სარკისებურად ისახება თანამშრომელთა ურთიერთობებზე. ცხადია, დღესდღეისობით ორგანიზაციაში დაბალანსებული და კონსტრუქციული კონფლიქტების

გარდაქმნა დისფუნქციურად ძალიან მარტივად შეიძლება მოხდეს (Holstein and Berry, 1970, Mintzberg 1979).

გამოვლინდა დარღვეული კომუნიკაციის შედეგები კონფლიქტებთან და სამუშაო პროცესებთან დაკავშირებით. არ მიმდინარებს მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის დიალოგი, პრობლემების იდენტიფიცირება. იგრძნობა თავშეკავება და განრიდების სტრატეგია კონფლიქტის დროს, თითქოს არაფერი ხდება იქამდე, სანამ სიტუაცია არ გართულდება და კონფლიქტი გამოაშკარავდება. თანამშრომლების უკმაყოფილება დარღვეულ სამუშაო პროცესებთან დაკავშირებით გაუმჟღავნელად მიმდინარეობს და ხდება პრობლემის იგნორირება. ორგანიზაციაში იერარქიული ძალაუფლების ნიშნები იკვეთება, რის საფუძველსაც იძლევა თანამშრომელთა დაფარული უკმაყოფილება მენეჯმენტის მმართველობაზე, მათ მიერ გადანყვეტილების მიღებასა და პრობლემების უგულებელყოფაზე. როდესაც ძალაუფლება არის ბოროტად გამოყენებული და ადამიანებზე ვრცელდება დომინანტობა, ინდივიდუალიზმის ჩახშობა ხდება. იქედან გამომდინარე, რომ ორგანიზაცია მომართულია იმაზე რომ მიაღწიოს დასახულ მიზანს, მთავარია თუ როგორ იგეგმება და იმართება ყოველდღიური სამუშაო პროცესები. ეს თავისთავად დიდ გავლენას ახდენს ურთიერთობებზე. ბალანსი, ინდივიდუალურ მოთხოვნებსა და ორგანიზაციულ პრიორიტეტებს შორის, არ ჩანს დაცული ბანკში, ამიტომ შესაძლებელია დაძაბულობა გაიზარდოს პირად ღირებულებებსა და საქმის ეფექტურად შესრულების მოთხოვნებს შორის.

ყველაზე არსებითი და მნიშვნელოვანი რაც კვლევამ გამოავლინა არის ორგანიზაციაში არსებული სოციალური ურთიერთობების საკითხი. მიუხედავად დარღვეული სამუშაო პროცესებისა, რაც ზოგადად დიდ გავლენას ახდენს მომუშავეთა ურთიერთობაზე, მიუხედავად მოტივაციის ფაქტიურად არ არსებობისა, სამუშაოს რუტინისა და სტრესისა, ორგანიზაციაში არ არსებობს ისეთი კონფლიქტები, რომელიც თანამშრომელთა დისკომფორტს იწვევდეს. დომინანტურია მეგობრული და დადებითი გარემო, მათ უხარიათ ერთობლივად შრომა, ისინი მიდიან „სახლიდან სახლში“ და ყველა არსებულ კონფლიქტს ან თანამშრომლობით ან განრიდებით მართავენ. თამამად შეიძლება

ითქვას, რომ მჭიდრო კავშირი გამოვლინდა თანამშრომელთა შორის ურთიერთობებსა და ორგანიზაციის ისეთ მნიშვნელოვან შედეგს შორის, როგორც სამუშაოთი კმაყოფილებაა. ორგანიზაციის კულტურა, რაც მყარ იდენტობას, ორგანიზაციისადმი მიკუთვნებულობასა და ერთგულებაში ჩანს, ამკარად ძლიერია. ეს უწყობს ხელს სოციალური სისტემების სტაბილულობას, წარმოქმნის გრძნობებს. არის კონტროლის მექანიზმი, რომელიც დასაქმებულთა ქცევასა და დამოკიდებულებებს წარმოშობს და აყალიბებს (ს.რობინსი, ტ. ჯაჯი, 2009). არ შეიძლება არ გაესვას ხაზი ადამიანების ემოციური ინტელექტის მნიშვნელობას, რაც ძალიან მკაფიოდ გამოიხატა კონფლიქტური სიტუაციების მათ მიერ ინტერპრეტაციულ გადმოცემაში. ამკარაა როლი, რომელსაც ასრულებს ემოციური ინტელექტი თანამშრომელთა ურთიერთობების აგებაში. ადამიანები რომლებიც იცნობენ საკუთარ ემოციებს და კარგად ხვდებიან სხვების ემოციებს უფრო ეფექტურები არიან თავიანთ სამსახურეობრივ ურთიერთობებში (ს.რობინსი, ტ. ჯაჯი, 2009).

როგორც აღმოჩნდა, ორგანიზაცია არ არის სწავლებაზე ორიენტირებული . არ ხდება შედეგების შეფასება. არ ეთმობა დრო შეკითხვებს, თუ როგორ სრულდება მიზნები, რამდენად კარგად ემსახურებიან კლიენტებს, რამდენად კარგად ეთავსებიან ორგანიზაციის მისიას და ხედვას. რას სწავლობენ, როგორც წარმატებიდან, ასევე წარუმატებლობიდან. ორგანიზაციები, რომლებიც არასოდეს ახდენენ შეფასებას თუ საითკენ მიდიან, ყოველთვის აღმოაჩენენ თავს არასწორი მიმართულებით. იქ სადაც არ არსებობს დაგეგმვა, ნაკლები შესაძლებლობაა სწავლის. შესაბამისად განვითარების შესიყ ნაკლებია. (peterr M. Kellett, Diana G. Dalton, p.133).

ორგანიზაცია გამოირჩევა ბიუროკრატიული მართვის პრინციპებით. თანამშრომლების შემოქმედებითი ჩართულობა თითქმის ნულის ტოლია. გადანყვეტილებები ზემოდან ქვემოთ ერთპიროვნულად მიიღება. არ არსებობს შესრულების მიზანი „გაურკვეველია რას შეგიძლია მიაღწიო რის ფასად“ .

კონფლიქტებისადმი სისტემურმა მიდგომამ მნიშვნელოვანი რამ გამოავლინა, რომელიც შეიძლება შემდგომი კვლევების დაგეგმვის მიმართულებად გამოდგეს. აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაცია იმყოფება განვითარების დიფერენციაციის კრიზისულ

ფაზაში. ნიშნები, რომელიც აღნიშნულ კრიზისულ ფაზას ახასიათებს, არის სამუშაო პროცესებთან დაკავშირებული სირთულეები, მეტისმეტი ფორმალიზაცია, ვერტიკალური კომუნიკაციის პრობლემები, ბიუროკრატიული მმართველობა, აზროვნების გახევება, კომპეტენციებთან და ფუნქციებთან დაკავშირებული პრობლემები, კოორდინაციის დარღვევა, მოტივაციის არ არსებობა (Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). ყველა ეს მახასიათებელი კონკრეტულად გამოვლინდა სილრმისეული ინტერვიუს დროს. გამოდის რომ ორგანიზაცია იმყოფება ზღვარზე დაშლის ან სიცოცხლის გაგრძელების, რომლის ერთადერთი გზა განვითარების შემდგომ ეტაპზე გადასვლაა.

შეხედულება იმაზე რომ სასიამოვნო, მშვიდი, მეტისმეტად თანამშრომლობითი ორგანიზაცია მიდრეკილია გახდეს სტატიკური, აპათიური, სტაგნაციური და უუნარო უპასუხოს ინოვაციებს, ცვლილებებსა და გამონვევებს, შეიძლება ამ კონკრეტულ შემთხვევაში სწორედ განვითარებაში კრიზისს უკავშირდებოდეს. ის, რომ არ ხდება ორგანიზაციაში პრობლემების იდენტიფიცირება, შეფასება, განხილვა და იგნორირებულია ყოველდღიური თანამშრომელთა საჭიროებები, არ არის საერთო მიზნები, მენეჯერები არ არიან თვითკრიტიკულები და იგნორირებას უკეთებენ თანამშრომელთა მოტივაციას, შემოქმედებითობას, გადანწყვეტილებში მათ ჩართულობას, უკვე ქმნის საფუძვლიან ეჭვს რომ, ორგანიზაცია ეწინააღმდეგება ცვლილებებს, არ აღიარებს მის საჭიროებას. ასეთ ვითარებაში შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა რომ, ერთის მხრივ, ორგანიზაციაში კონფლიქტების სიმცირე, მისი ფარული მიმდინარეობა, კონსტრუქციული მართვა და კომუნიკაციის ნაკლებობა ხელს უშლის პრობლემების დანახვას, ორგანიზაციის და მმართვეის სისტემების გადახედვას. მეორეს მხრივ კი, ორგანიზაციის სტაბილური მდგომარეობა, არ ჩამოშლა სწორედ ამ უკონფლიქტო და კონსტრუქციულად მართულ სოციალურ სისტემაზე დგას. თუ გავალოთ ორგანიზაციის ჩარჩოებიდან და შევხედავთ ბაზარზე არსებულ მის კონკურენტ კომპანიებს, იმ მონოპოლიურ ვითარებას, რაც საბანკო სფეროში ორი მონინავე ბანკით განისაზღვრება, ჩნდება კითხვები, როგორ უპასუხობს გამონვევებს ეს ორგანიზაცია? რითი აიხსნება მისი არსებობა თუ კი ვერაფერს გამორჩეულს ვერ ქმნის და ვერ წევს კონკურენციას? ცხადია, ბევრი სხვა ფაქტორიც მოქმედებს მათ შორის გლობალური და

ეკონომიკური, მაგრამ ერთ-ერთი ძალიან მნიშვნელოვანის, რომელიც ადამიანური ფაქტორია, უგულებელყოფა შეუძლებელია.

6. რეკომენდაციები

დიფერენციაციის თაზის კრიზისიდან განვითარების შემგომ, ინტეგრაციის თაზაში გადასვლისას მნიშვნელოვანია გაირღვეს მექანიკური აზროვნება. თუ ორგანიზაცია რეალობას მხოლოდ მარტივ ფაქტებზე დაყრდნობით შეხედავს, ეს იმას ნიშნავს, რომ დაკარგავს მიმართულებას. რეალობის სირთულის გაანალიზება და ცვლილების საჭიროების დანახვა, აღიარება არის აუცილებელი პირობა იმისთვის, რომ განვითარებას ჩაეყაროს საფუძველი. ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს პრინციპი: ერთი, რომ განვითარებას აქვს მიმართულება და ამ მიმართულების მიმცემი უნდა იყოს მმართველი გუნდი. და მეორე - უნდა შეიცვალოს სუბ-სისტემები და მოხდეს ადამიანისა და სისტემის ერთმანეთთან შეთანხმებულობა.

მნიშვნელოვანია ბალანსი სტაბილურობის სურვილსა და ცვლილებების საჭიროებებს შორის. ყველა ორგანიზაციას აქვს თანდაყოლილი ინსტინქტი გადარჩენის და განვითარების. ეს დამოკიდებულია უნარზე დააბალანსო ერთმანეთში ორი რამ : საჭიროება იყო ღია და სურვილი - იყო ჩაკეტილი. ორგანიზაციას სჭირდება ცვლილებები რომ დარჩეს სიცოცხლისუნარიანი (peterr M. Kellett, Diana G. Dalton, p.133).

ჩატარებულმა კვლევებმა ცხადყო ორგანიზაციაში არსებული ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემები. უნდა შეიქმნას და ჩამოყალიბდეს გუნდი, რომელიც კომპლექსურად იმუშავებს განვითარების საკითხებზე. შეიქმნება ორგანიზაციის ბიზნეს სტრატეგიაზე მორგებული ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, რომელიც დაეხმარება ორგანიზაციას გაზარდოს თანამშრომელთა ეფექტურობა და მიაღწიოს ძირითად მიზნებს. პირველ რიგში უნდა გაკეთდეს სამუშაოს დეტალური ანალიზი, რათა აღმოიფხვრას უფლებრივად ბუნდოვანი მხარეები და მოხდეს კონფლიქტების თავიდან აცილება. სწორად ჩამოყალიბდეს და დაიგეგმოს სამუშაო ფუნქცია-მოვალეობები, გაუმჯობესდეს თანამშრომელთა მართვა და მოტივირება. საჭიროა მონაწილეობის, ჩართულობის მაღალი დონე და ინტენსიური ტრენინგები. მნიშვნელოვანია შესრულების მიზანი, რომელზეც ყურადღებას გაამახვილებენ თანამშრომლები, აიღებენ მათზე პასუხისმგებლობას. დაიგეგმოს კომუნიკაციის უწყვეტობის პროცესი, შიდა დიალოგების განვითარება, რაც გამოავლენს პრობლემებსა და მოხდება მათზე რეაგირება. შემდგომი კვლევისთვის საინტერესო იქნება ორგანიზაციაში ძალაუფლების და მასთან დაკავშირებული კონფლიქტების სიღმისეულად შესწავლა.

სისტემური მიდგომა გამოიყვანს ორგანიზაციას კრიზისის ფაზიდან და მისცემს შანს შემგომი განვითარებისთვის.

ბიბლიოგრაფია

Peter M. Kellet & Diana G. Dalton (2001) Managing Conflict in a negotiated World
(A Narrative Approach to achieving Dialogue and Chaing) (49-75, 120-143)

Aula, P., & Siira, K. (2010). Organizational Communication and Conflict Management Systems.
Nordicom Review 31(1), 125-141.

Badler, Howard (2008, September). Conflict management in the workplace. Training news.
Retrieved March 27, 2012, from

Brett, J. M. (2007). Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make
Decisions. San Francisco: Jossey-Bass.

Ford, J. (2001). Cross cultural conflict resolution in team. www.mediate.com/articles/team.
www.mediate.com/articles/ford5.cfm

Crossley, M. L. *Introducing Narrative Psychology: Self, Trauma and Construction of Meaning*.
Buckingham, Philadelphia : Open University Press, 2011.

Borisoff, D. & Victor D. A (1996). *Conflict management: A communication skills
approach*, Needham Heights: Allyn& Bacon, a via com company

Coser, L (1956) *The functions of social conflict*. New York: Free Press

Folger, J.P & Poole, M.S.(1984) *Working through conflict: A communication perspective*.
Glenview, IL: Scott, Foresman.

Tillett, G. & French, B. (2006). *Resolving Conflict*. Melbourne, Australia: Oxford
University Press.

Thomas, K. (1999). *Conflict management: a handbook of industrial and organization
psychology*. www.conflictmanagent.com.

Hocker, J.L .,& Wilmot, W.W. (1995) *Interpersonal conflict*. Madison, WI: Brown&Benchmark

Ramsay, A.E (2001) *workplace in the health care workplace*.
www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMCI1291328

Fleetwood, Karen L. (1987). *The Conflict Management Styles and Strategies of Educational
Managers*. Unpublished master's thesis, University of Delaware, Newark

Leung, Yu Fai (2009). *Conflict Management and Emotional Intelligence*. Unpublished thesis for
degree of Doctor of Business Administration, Southern Cross University, Lismore

McShane, S. L., & Glinow, Von M. A. (2008). *Organisational Behavior*. New York: McGraw-Hill
Companies.

Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R. Tschiren, Ed.) Berne: Haupt.

Kilmann, R. H., & Thomas, E. J. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as a reflection of Jungian Personality dimensions. Psychological Reports, 37, 971-980

Jaffee, D. (2001). Organization theory, tension and change. New York. McGaw-Hill.

Edwards, R. (1979). Contest terrain; the transformation of workplace in the twentieth century. New York; Basic Book.

Bowles, S. & Gintis, H (1990). Context exchange, new micro foundation for political enemy of capitalism. Politics and society retrieved from http://pas.sagepub.com.esprony.aut.ac.nz/pdf_extract

ლილი ხეჩუაშვილი - ნარატიული მიდგომა პიროვნებისადმი: ფროიდიდან დღემდე GESJ: Education Science and Psychology 2013 | No.2(24)

სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი - ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები (2009)

რევაზ ჯორბენაძე - პოლიტიკური კონფლიქტების მართვა (სალექციო კურსი)

http://old.ucss.ge/publication/Politikuri%20konfliktების%20მართვა_wuGtHnVkt.pdf

დანართი 1

კითხვარი იკვლევს არსებობს თუ არა ორგანიზაციაში კონფლიქტები, რა ტიპის კონფლიქტებია და რა არის ძირითადი გამომწვევი მიზეზები.

კითხვარი შედგება 7 კითხვისაგან და საშუალოდ მის შესავსებად საჭიროა 10-15 წუთი.

მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისთვის.

1. კმაყოფილი ხართ საკუთარი პროდუქტიულობის ხარისხით სამსახურში?

ძალიან კმაყოფილი

- კმაყოფილი
- ნეიტრალური
- უკმაყოფილო
- ძალიან უკმაყოფილო

2. ხშირად ჩივიან თანამშრომლები სამუშაოსთან დაკავშირებულ სტრესზე?

- ყოველთვის ჩივიან
- ხშირად ჩივიან
- ხანდახან ჩივიან
- არასდროს ჩივიან

3. ხშირად არის კონფლიქტები თანამშრომლებს შორის?

- ხშირად
- ხანდახან
- არასდროს

4. რა ტიპის კონფლიქტები არსებობს ორგანიზაციაში? (შეგიძლიათ აირჩიოთ ერთზე მეტი პასუხი)

- ინტერპერსონალური (ამგვარის კონფლიქტის წყარო შეიძლება იყოს პიროვნული განსხვავებულობა, ანტიპატიები, დამოკიდებულებები)
- ფუნქციებთან დაკავშირებული (ფუნქციების გადანაწილება, დავალებები)
- სამუშაო პროცესებთან დაკავშირებული
- ძალაუფლებასთან დაკავშირებული (მენეჯერთან, ჯგუფის უფროსთან)

5. ძირითადად კონფლიქტები არის

- ფარული
- ღია

6. ძირითადად კონფლიქტები არის:

- კონსტრუქციული (ფუნქციონალური) (ეხმარება გუნდს პრობლემების იდენტიფიცირებასა და მოგვარებაში)
- დესტრუქციული(დისფუნქციური) (მიმართულია ინდივიდუალური ძალაუფლებისკენ, აქვს აგრესიულობის ტენდენცია, არაფერს მატებს გუნდს და მართულია გარკვეული შიშების საფუძველზე)

7. რა არის ძირითადი წყარო კონფლიქტების? (შეგიძლიათ დაასახელოთ რამდენიმე პასუხი)

- სპეციალიზაცია (როდესაც უმრავლესობა დასაქმებულების არიან ვიწრო სპეციალისტები, კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას იმის გამო რომ ერთმანეთის სამუშაოს შესახებ ნაკლები ცოდნა აქვთ)
- განსხვავებული მიზნები (ზოგჯერ ორგანიზაციაში ჯგუფებს, განყოფილებებს აქვთ განსხვავებული და შეუთავსებელი მიზნები, რაც ქმნის პირობას წარმოიშვას კონფლიქტი)
- ურთიერთდამოკიდებულება(ურთიერთდამოკიდებულ სამუშაო სიატუაციაში ადვილია დაადანაშაულო თანამშრომელი როდესაც რაიმე ფუჭდება)
- ავტორიტარული ურთიერთობა (ხშირად არის ფარული დაძაბულობა დაქვემდებარებულსა და მენეჯერს შორის, რადაგან ადამიანთა უმეტესობას არ მოსწონს როდესაც მიუთითებენ რა გააკეთოს)

- განსხვავებული სტატუსი (სტატუს კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას მაშინ, როდესაც ერთ პიროვნებას აქვს გავლენა სხვაზე, ადამიანები შესაძლოა შედიან კონფლიქტში იმისთვის რომ სტატუსი ან ძალაუფლება აიმაღლონ ორგანიზაციაში)
- უფლებრივი ბუნდოვანება (როდესაც დავალებები, პასუხისმგებლობები არ არის მკაფიო, შესაძლოა გაჩნდეს უთანხმოება თუ ვინ არის ამათუიმ დავალებაზე პასუხისმგებელი)
- როლები და მოლოდინები (როდესაც სუბორდინაციის შესახებ ინფორმაცია არ არის მკაფიო და თითოეულ მხარეს აქვს სხვადასხვა წარმოდგენა როლების შესახებ)
- უნარები და კვალიფიკაცია (კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას, როდესაც გამოცდილი კადრი მუშაობს კარგი თეორიის მცოდნე, მაგრამ ნაკლებ გამოცდილ ახალბედასთან ერთად)
- პერსონალური კონფლიქტები (როდესაც ორი ადამიანი განსხვავებულად უყურებს მოვლენებს, განსხვავებული ღირებულებები, ხედვები , ატიტუდები და რწმენები გააჩნიათ)
- აღქმა (პერსონალს და მენეჯერს აქვს სიტუაციების სხვადასხვა აღქმები)
- მრავალფეროვნება (გასხვავებამ ასაკში, კულტურაში, ეთიკაში და ღირებულებებში შესაძლოა წარმოშვას კონფლიქტები)

- პირადი პრობლემები (როდესაც პირადი პრობლემები აწუხებს თანამშრომელს მისი სამუშაოს შესრულების ხარისხი იკლებს)
- დარღვეული კომუნიკაცია (როდესაც ინფორმაციის განვლადობა არ არის უზრუნველყოფილი, არ არის ღია და დარღვეულია კომუნიკაცია, როგორც ვერტიკალურ, ასევე ჰორიზონტალურ დონეზე)

დანართი 2

სადისკუსიო გეგმა

1. გქონიათ რეალური კონფლიქტური სიტუაცია თანამშრომელთან? აღმინერეთ
2. საკონტროლო კითხვა იმ შემთხვევაში თუ პასუხი უარყოფითია (წარმოსახვით გქონიათ ჩხუბი თანამშრომელთან რაიმე კონკრეტულ საკითხთან დაკავშირებით? ყოფილა შემთხვევა რომ კონფლიქტში არ შესულხართ, მაგრამ მართო დარჩენილს მასზე გიფიქრიათ? რა სახის იყო და რატომ?)
3. როგორ აღწერთ თქვენს შინაგან გრძნობებს სამსახურში კონფლიქტის დროს?
4. როგორ იქცევი სამსახურში კონფლიქტურ სიტუაციაში?
5. რა მეთოდებს იყენებთ კონფლიქტის მოსაგვარებლად?
6. როგორ ფიქრობთ კონფლიქტურ სიტუაციების ტავიდან არიდებაში ძირითადი წვლილი თქვენ მიგიძღვით თუ სხვებს? რატომ?
7. როგორ გააუმჯობესებდით კონფლიქტურ სიტუაციაში თქვენ თავს/რას შეცვლიდით თქვენ თავში, რას გააუმჯობესებდით მეორე მხარეში?
8. გქონიათ სურვილი შესულიყავით კონფლიქტში თანამშრომელთან იმისთვის რომ პრობლემა მოგვარებულიყო?
9. ხშირად აღმოჩენილხართ გაურკვეველ სიტუაციაში? როგორი იყო ეს სიტუაცია? როგორ მოქცეულხართ ამ დროს და რა გიგრძენიათ?
10. რა გიშლით ხელს ორგანიზაციაში უფრო პროდუქტიულად და ეფექტურად შეასრულოთ სამუშაო?
11. არსებობს რაიმე შემაფერხებელი ფაქტორები რაც ხელს გიშლით მეტად განვითარდეთ ორგანიზაციაში?

ტრანსკრიპტი

-შეგიძლია რაიმე კონკრეტული რეალური კონფლიქტური სიტუაცია მომიყვე რაც თანამშრომელთან გქონია?

-არა, ეგეთი არ მახსენდება, რაიმე კონკრეტული? ეგრე ვერ ვიხსენებ.

-კარგი, ზოგადად თუ შეგიძლია დამიხასიათო ბანში სიტუაცია, არის კონფლიქტური გარემო?

-კონფლიქტური სიტუაცია არ არის ანუ დაძაბული არ ვარ პირადად მე მუშაობის პროცესში, ანუ ხელი არ მეშლება, თუმცა ვფიქრობ რომ ფუნქციების არასწორი გადანაწილების გამო განყოფილებებს შორის უთანხმოებები არის. თუმცა ისეთი დონის არ არის რომ დაძაბულობებს მიქმნიდეს. ვერ ვიტყვი რომ კონფლიქტურია და რაღაც სამსახურთან ასოცირდებოდეს რომ რაღაც კონფლიქტი იყოს გამუდმებით ესე არა. ჩემი აზრით ძირითად ეხება იმას რომ კომპეტენციები მკაცრა განსაზღვრული არი არის კონკრეტული განყოფილებების ან კონკრეტულ ადამიანებს შორის თვითონ განყოფილებებს შიგნითაც და შეიძლება აგალითად ერთიდაიგივე საკითხზე შეიძლება ერთიანია პოზიცია არ იყოს ჩამოყალიბებული. შესაბამისად ერთი განყოფილებიდა შეიძლება ერთი სხვა რამეს ამბობდეს მეორე სხვას და გაურკვევლობა გამოიწვიოს და სხვებთან სხვა განყოფილებებთან ურთიერთობის დროს . თუმცა ზოგჯერ არის პირად შეხედულებებიდან გამომდინარე ანუ ვილაცა შეიძლება შენთვის უფრო მისაღებია და მისგან ანუ რაღაც გაატარო ცოტა უხეშად რომ ვთქვათ , კონფლიქტი არ შექმნა იმიტომ რომ მასთან პირადი დამოკიდებულება გაქვს მაგრამ სხვის მიმართ ვისთანაც არ გაქვს შესაბამისი დამოკიდებულება მისთვის გააპრობლემო რაღაც საკითხი თუმცა გაპრობლემებას ვგულისმობ მაგის უფლება ისედაც რომ გაქვს და არა შენ თვითონ შექმნა რაღაც ხელოვნურად ანუ შეიძლება ვილაცასთან დათმობაზე წახვიდე შენი უფლების ფარგლებში პირადად ახლა ჩემი გამოცდილებებიდან გამომდინარე ურთიერთობებიდან გამომდინარე ხელოვნურად შექმნილი კონფლიქტი ასეთი არ მახსენდება .

-კომპეტენციების პრობლემა საიდან მოდის შენი აზრით?

- კომპეტენციების პრობლემა ჩემი აზრით არის მენეჯმენტის ბრალი იმიტომ რომ კომპეტენციას კონკრეტული დაქვემდებარებული პირი ვერ განსაზღვრავს ანუ კომპეტენცია მოდის მეჯმენტის ზედა რგოლიდან შესაბამისად მათი ნება უნდა იყოს რომ ეს ფუნქციები დალაგდეს. იმიტომ რომ როცა ადამიანი არ იცის კონკრეტულად რისი უფლება აქვს და სად მთავრდება მისი კომპეტენცია შეიძლება არასწორად სხვის საქმეში ჩაერიოს და რა თქმა უნდა არავის არ სიამოვნებს როცა მის საქმეში უსაფუძვლოდ ერევიან შესაბამისად ანუ ეს ქვედა საფეხურის თემა არ არის ჩემი აზრით, ეს არის ზედა რგოლის რომელიც ადგენს კომპეტენციებს.

- როგორ ფიქრობ კონფლიქტები მენეჯერსა და დაქვემდებარებულს შორის უფრო ხშირია თუ ერთი რანგის თანამშრომლებს შორის?

- იცი როგორ არის ? შეიძლება თანაბრად იყოს მაგრამ ჩემი აზრით უფრო ერთი დონის დაქვემდებარებულებს შორის ან კომპეტენციებისა და განაწილების ნაწილში თუ კომპეტენცია არასწორად არის განაწილებული ერთი რგოლი ერთი რგოლის მუშაკები უფრო კონფლიქტია ერთი დონისაში, იმიტომ რომ ვილაცა ვინც შენაირ საქმეს აკეთებს თვლის რომ იმაზე მეტის უფლება აქვს ვიდრე აქვს და შესაბამისად შენს საქმეში ერევა. ზედა და ქვედა რგოლს შორის კონფლიქტი შეიძლება მასეთი იყოს მაგრამ კონკრეტულ ქეისზე ვფიქრობ უფრო. მაგალითად ასეთი რაღაცა მახსენდება როცა ეს იყო კომპეტენციის თემაზე როცა ანუ ნებისმიერი ჩვენ აქ დასაქმებულები ვართ ჩვენ ვალდებულებები გამომდინარეა შრომითი ხელშეკრულებიდან ხო ანუ შრომითი ხელშეკრულებაში რაც არის ჩემი ვალდებულება მე ვალდებული ვარ რომ ის გავაკეთო. შრომითი ხელშეკრულების გარდა რის გაკეთებასაც მოხვდა თანამშრომელი ჩემს კომპეტენციაში არ შედიოდა შესაბამისად ჩემგან ამაზე მიიღი უარი. და როდესაც ზემდგომთან გადაამოწმა ასე ვთქვათ ანუ როცა ვილაცას რაღაც უნდა მიიღოს სწრაფად, ისე უფროსისგან მიიღო განსხვავებული პოზიცია, ჩემგან განსხვავებული, ანუ ხელშეკრულებით რაც არ იყო გათვალისწინებული ჩემი ზემდგომისგან მიიღო ინფორმაცია რომ მე მაინც ვიყავი ვალდებული ეს გამეკეთებინა. და უკმაყოფილება

გამოიწვია აღნიშნული პირის იმიტომ რომ ის თვლიდა რომ მე შეიძლება რაღაცას თავს ვარიდებ ჩემს საქმეს ან რაღაც მსგავსი. და ეს იყო კონფლიქტი.

-როგორ განვითარდა ეს კონფლიქტი?

-პირადად მე გადავწყვიტე რომ გამერკვია ზუსტად მკვეთრი ანუ მე თვითონ ისეთი პიროვნება ვარ არ მიყვარს კონფლიქტები მე მიყვარს წყნარად მუშაობა. შესაბამისად არ მინდოდა რომ ეს ასე დარჩენილიყო მე თვითონ დავეუკავშირდი ასე ვთქვათ შედარებით უფრო კომპეტენტურ ადამიანს ვებისაც შეეძლო ზუსტი პასუხი გაეცა ავეხსენი სიტუაცია რომ ჩემი შრომის ხელშეკრულებით აღნიშნული არ გამომდინარეობდა და ვთხოვე რომ მომავლში თუ რამე შეიცვალა მეც მაცნობონ რომ ჩემი ვალდებულება თუ რაღაც გახდა შესაბამისად შემატყობინონ ან წერილობით რომ შენი ვალდებულება გახდა ესეც. თუ ეს ასე არ არის ეთქვა რომ სხვისთვისაც არასწორი ინფორმაციის მიწოდება არ ყოფილიყო. და მან დამიდასტურა რომ სწორი ვიყავი ამ შემთხვევაში. ეს ალბათ უფრო პრობლემა იყო იმ ადამიანის ანუ ჩემი უფროსის ვინც არასწორი ინფორმაცია მიანოდა ექსპერტს.

-თანამშრომელთან როგორ განვითარდა ურთიერთობა?

-თანამშრომლის აღარ დავკავშირებივარ ანუ თანამშრომელს თავიდანვე ვუთხარი ასეთი პასუხი, ანუ ზოგადად ასე ვიქცევი ხოლმე რომ მაგალითად რაღაცის გაკეთება თუ სურს და ის ჩემი კომპეტენცია არ არის, ვეუბნები რომ ეს ჩემი კომპეტენცია არ არის და თუ ეჭვი გეპარება ან გინდა საკითხის გარკვევა შეგიძლია ჩემს ზემდგომს მიმართო. უბრალოდ ამ შემთხვევაში ისეთი ქეისი იყო რომ ზემდგომმა არასწორი ინფორმაცია მიანოდა, მერე მე გადავამოწმე ასე ვთქვათ ზემდგომთან, რომ ასეთი ქეისი აღარ ყოფილიყო.

-შენთვის ეს შემთხვევა შენს უფროსთან კონფლიქტი უფრო იყო თუ თანამშრომელთან?

-ანუ ჩემთვის გამაღიზიანებელ იყო ზემდგომის ქმედებას და ამ ექსპერტისაც იმიტომ რომ ხშირად ურთიერთობებში ადამიანები ცდილობენ თავისას მიაღწიონ ნებისმიერ ფასად ანუ გარკვევის გარეშე კონფლიქტი რომ ხდება, პირდაპირ ანუ და ისე რომ რაღაც არ გააკეთა და იმაზე არავინ არ ფიქრობს რომ რეალურად რატომ ეუბნები უარს. ამას უნდა რომ რაღაც გაკეთდეს და ეს უნდა მიიღოს, როგორ გითხრა, არასწორი

დამოკიდებულება აქვს მე საკმაოდ გასაგებად ვუთხარი თუ ჩემი კომპეტენცია არ არის მე ჩემსას ხო ვერ გავცდები იდეაში ჩვენ ხომ ყველა ერთი საქმისთვის ვართ ბანკი, ერთ საქმეს ვაკეთებთ რეალურა დუბრალოდ სხვადასხვა ფუნქციები გვაქვს და პირადი დაინტერესება მითუმეტეს იურისტებს აქ ვერ გვექნება ვერანაირი ვერაფერში არაფერზე არ ვარ ჩვენ დამოკიდებული შესაბამისად მე თუ რაღაცაზე უარს ვამბობ ესეიგი ამის საფუძველი მაქვს .

-რას შეცვლიდი შენს ქცევაში ამ კონფლიქტის დროს ან რა გააკეთე სწორად?

-ჩემი აზრით კარგად ის გააკეთე რომ უფროსს შევატყობინე რომ ასეთი რაღაც არის რომ ზოგიერთ ადამიანს არ აქვს სწორი წარმოდგენა ჩემს ფუნქციებზე და ვიკითხე რომ თუ რამე ცვლილებაა და არ ვიცი შეიძლება გამორჩათ და ჩემი შესასრულებელია მე მზად ვარ ეს გააკეთო უბრალოდ უნდა ვიცოდე რომ ეს ჩემი ვალდებულებაა.

-შენი გრძნობების შესახებ მითხარი რამე

-გავბრაზდი ძალიან ვერ გავიგე, როგორ ვითხარა გაურკვევლობის გრძნობა რომ გაქვს შენ ერთი გაქვს საბუთი რის მიხედვითაც არ გაქვს ვალდებულება მეორე მხრივ არსებობს შენი ზემდგომი რომელიც ამბობს რომ ეს უნდა გააკეთოდა რის საფუძველზე უნდა გააკეთო იმაში ეს არ წერია და ჩემი ვალდებულება უფროსის სიტყვიდან არ გამომდინარეობს, დოკუმენტიდან გამომდინარეობს. შესაბამისად ცოტა ასე ვტყვით გავბრაზდი რომ უფროსიც დეტალებს არ გაეცნო და ზედაპირულად მიუდგა ამ საკითხს კონფლიქტი ორივესთვის გამოვიდა პრინციპში მაგრამ ჩემთვის უფროსთან უფრო მნიშვნელოვანი იყო იმიტომ ყოველთვის მირჩევნია რაც ჩემი ვალდებულებაა გარკვეული მქონდეს მენეჯმენტის მხრიდან.

-როგორ ახსნი შენი უფროსის ქცევას და როლს ამ კონფლიქტში?

-ჰასიური იყო ანუ არ გაერკვა როდესაც მასთან კონკრეტული კითხვით მივიდნენ, სიტუაცია არ გამოიკვლია, რამაც გაუგებრობა გამოიწვია საბოლოო ჯამში იმიტომ კომპეტენციას რომ დაკვირვებოდა მიხვდებოდა რომ ჩემი არ იყო და ჰასიური გამოვიდა მიუდგა საკითხს აღარ ჩაუღრმავდა და ანუ ჩემთანაც არ უკითხავს. ჩემი აზრით საუბრის

მერე მიხვდა რომ რაღაც ზედაპირულად გააკეთა თუმცა აღიარება არ ყოფილა რომ უხერხული სიტუაცია შეიქმნა ასეთი არ ყოფილა, უბრალოდ რაც ვუთხარი ის გაიგო მერე მითხრა რომ მართალი იყავიო მერე ამ კონფლიქტზე საუბარი აღარ ყოფილა, ასე რომ იმედი მაქვს აღარ განმეორდება.

-რა შეიცვალა ამ კონფლიქტის შემდეგ შენთვის?

-ჩემთვის გააუმჯობესდა ის რომ მინიმუმ ამ კონკრეტულ საკითხზე პრობლემა აღარ მექნება. ჩემი აზრით ამას მივალწიე იმიტომ რომ უფროსიც ალბათ უფრო ისე დააკვირდება რაღაცეებს, ანუ მესმის ყველა ადამიანი შეიძლება შეცდეს, შეიძლება ისე იყოს დაკავებული რაღაცეები სიღრმისეულად არ გაიაროს ყველას მოსდის შეცდომა, ისეთი დამოკიდებულება არ მაქვს ამის მიმართ, შემდგომ ურთიერთობებს რომ ცუდად აისახოს უბრალოდ ეს იყო კონკრეტული ფაქტი რომელიც არ მომეწონა და დავაფიქსირე.

-რა არის ის რაც ხელს გიშლის უფრო მეტად პროდუქტიული იყო შენს საქმეში?

-ხელს მიშლის... აი ზოგ შემთხვევაში ვთვლი რომ ადმინისტრირების ერთ-ერთ განყოფილებასთან მაქვს მაგალითად, აი არათერის მომცემი მოთხოვნები ან თხოვნები უნდა შეასრულო დროს გაკარგვინებს უაზროდ და შენს საქმეს სცდები, აი რაღაც ისეთი რაც ისედაც ცხადია, როგორ გითხრა, ზედმეტი ფორმალობები გარკვეულ საკითხებში. რაც ისედაც ცხადია და ისედაც უნდა გაკეთდეს არ კეთდება ფორმალურად იმიტომ რომ ვიღაცის დასტური ჭირდება. კომუნიკაციის პრობლემაც არის ეს და შეიძლება ნდობის საკითხიც, არ ვიცი, უფრო ალბათ კომუნიკაციის. ჩემი აზრით უფრო არის საუბრის ნაკლებობის თემა. შეიძლება რომ გარკვეული განყოფილებები დასხდნენ და რაღაც საკითხები გაიარონ სიღრმისეულად და ასე ზედაპირულად არ მიუდგეს ყველა და ერთმანეთზე არ გადააბარონ რაღაცეები და ანუ კონკრეტული ქეისი რომ ზუსტად გაირჩეს უფრო ნათელი გახდება რომ რაღაცეები შეიძლება სულ არ იყოს საჭირო რასაც დღეს ვასრულებთ და რაშიც ყველა ჩვენი განყოფილებაც და სხვაც დროს ხარჯავენ. დროსაც და ნერვებსაც რა თქმა უნდა.

-რას იტყვი შენს განვითარებაზე, არის ბანკში ამის შანსები?

-ორგანიზაციაში რომ კარიერულ წინსვლას მიაღწიო? ჩემი აზრით არ არის. პირველ რიგში იმიტომ რომ აი ბევრი ორგანიზაცია უზრუნველყოფს გადამზადებას ტრენინგს ან თუნდაც განყოფილებებ შორის ინფორმაციების გაცვლის შეხვედრებს, რომ ყველამ უკეთესად იმუშაოს ჩვენს შემთხვევაშია არანაირი მსგავსი არაფერი არ არის ერთადერთი უსაფრთხოების თემებთან დაკავშირებით თუ არის რამე. მაგის გარდა გაურკვეველია საფეხურები ანუ რას შეგიძლია რომ მიაღწიო რის ფასად. რაღაც რო გინდოდეს მაგალითად გახდე უფროსი იურისტი ფორმალურად არსებობს, მაგრამ პრაქტიკულად ახლა არავინ არ არის, კრიტერიუმებია რა არის მაგის არავინ არ იცის, რა უნდა დავაკმაყოფილო იმისთვის რომ გავხდე რაღაც. დიპლომი, განათლება გამოცდილება არ ვიცი, 2 დიპლომი ბევრს არ აქვს ჩემსავით მაგრამ ეგ ბანკისთვის არაფერს ნიშნავს.

-მოტივაცია რა არის შენთვის რაც ბანკში ამ სამსახურში გტოვებს?

-მოტივაცია რა არის აქ? მოტივაცია წინსვლის კუთხით აქ არაფერი არ არის ჩემი აზრით იმიტომ რომ კითხვის დასმაც კი ცოტა უხერხულია როცა წინსვლასთან დაკავშირებით რაღაცას კითხულობ ხვდები რომ უხერხულ კითხვას სვამ. თუნდაც ხელფასის მომატების საკითხში. თუმცა ვერ ვხვდები მართალი რომ გითხრა რატოა ასე მაგრამ ნუ ასეა, ტრადიციაა ასეთი. მე მჭირდება სამუშაო გამოცდილება.

-რამდენად მიკუთვნებულად თვლი თავს ორგანიზაციისადმი?

-როგორ გითხრა კი არის რა, მიკუთვნებულად ვთვლი, ცოტა დასაფიქრებელი კითხვაა, არ მიფიქრია ამაზე, მაგრამ ახლა რომ ვუფიქრდები კი, მიკუთვლებული ვარ, დამოკიდებულიც ვარ კიდევ რა მხრივ იცი? შემეყვარდა თითქოს ყველაფერი რაც ამას ეხება და ამ შემთხვევაში უკვე დამოკიდებულიც ვხდები ემოციურად, გუნდი შეგიყვარდება, თვითონ გარემოს დიდი მნიშვნელობა აქვს, ადამიანები ვისთან ერთადაც ვმუშაობ. თითქმის აქ უფრო მეტ დროს ვატარებ ვიდრე სახლში, მეორე სახლია ჩემი აზრით სამსახური. გუნდს დიდი მნიშვნელობა აქვს თანამშრომლებს დიდი მნიშვნელობა აქვს, დღეს გიხალისებენ, გაბრაზებენ, მაგრამ მაინც კარგია.

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Mariam Gogoladze

Understanding nature of conflict in organized system through

Narrative research

The work is written in order to earn a Master's Degree of Social and Political

Sciences in Organization Development and Consulting

Supervisor: Profesor Revaz Jorbenadze

TBILISI

2017