

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოციალურ და პოლიტიკურ  
მეცნიერებათა ფაკულტეტი

მაგდა ტაბეშაძე  
არათორმალური ურთიერთობები და კონფლიქტის  
განვითარება შრომით პროცესში

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

ნაშრომი შესრულებულია მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
ორგანიზაციის განვითარებასა და კონსულტირებაში

სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელი:

რევაზ ჯორბენაძე

აკადემიური ხარისხი: პროფესორი

## თბილისი

2017

### ანოტაცია

ორგანიზაცია არის გარკვეული მიზნებისა და განზრახვების შესასრულებლად შექმნილი გაერთიანება, რომელიც ხასიათდება წესების ფორმალური და არაფორმალური სტრუქტურით, ძალაუფლებითი ურთიერთობებით, შრომითი დანაწილებით,შეზღუდული წევრობითა და წესებით. ორგანიზაციაში შემავალი წევრები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან შესაძლებლობებით, ღირებულებებით, პირადი და საქმესთან დაკავშირებული უნარებით.სწორედ ეს განსხვავებები წარმოშობს ორგანიზაციაში არაფორმალურ ურთიერთობებს და კონფლიქტებს.

რა არის არაფორმალური ურთიერთობები? ჯგუფს რომლებიც ორგანიზაციაში იქმნება არაოფიციალურად,არაფორმალურ ჯგუფებს უწოდებენ.ადამიანებს როგორც წესი საერთო ინტერესები ,საერთო მოწინააღმდეგე ან საერთო პრობლემა აერთიანებთ და თუ მათ ამის მოთხოვნილება აქვთ და ფორმალური გაერთიანება ამისთვის არ არსებობს ისინი ამას არაფორმალურ დონეზე აკეთებენ და დაჯგუფებებში ერთიანდებიან.ბოგარტი აღნიშნავდა,რომ: "არაფორმალური ურთიერთობების გავლენა შესაძლოა ისეთივე ძლიერი იყოს როგორც ფორმალიზებული სტრუქტურის"(Borgatti ,2002)

რა არის კონფლიქტი? "ურთიერთკონფლიქტები წარმოიშობა ,როდესაც ერთი მხარე მეორეს შეურაცყოფს,უგულებელყოფს ან უშავებს"(Karl Berkel).კონფლიქტის მიზეზია ასევე განსხვავებული ინტერესების,აღქმების,მოთხოვნილებების შეჯახება. ის არის მოვლენა როელიც დამახასიათებელია ადამიანური ურთიერთობების ყველა დონისთვის,პიროვნებათშორისი ურთიერთობებიდან დაწყებული საერთაშორისო ურთიერთობებით დამთავრებული.კონფლიქტის სიხშირის და სიმძაფრის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი ფაქტორი არის ორგანიზაციის წევრებს შორის ურთიერთობები,მათ შორის არაფორმალური ურთიერთობებიც.

ჩემი კვლევის ობიექტები არიან სხვადასხვა ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანები, რომელთა ყოველდღიური საქმიანობა ორგანიზაციაში არ არის დაცული კონფლიქტებისგან. ეს კონფლიქტები შეიძლება გამოწვეული იყოს როგორც საქმიდან ასევე პირადი მოტივებიდან გამომდინარე. კვლევის ობიექტებს წარმოადგენენ დირექტორები, მენეჯერები, საშუალო რგოლის მენეჯერები ან ისეთი ადამიანები რომლებმაც გადანაცვების მიზეზებში წვლილი შეაქვთ.

სამაგისტრო კვლევის მიზანია, გამოკითხულ რესპონდენტებზე დაყრდნობით დავადგინო ქართულ ორგანიზაციებში:

- ახდენს თუ არა, არაფორმალური ურთიერთობები გავლენას კონფლიქტური სიტუაციის შექნაზე.

- როგორ რეაგირებენ ორგანიზაციის ხელმძღვანელები კონფლიქტური სიტუაციის დროს.

### **Anotation**

The organization is created as a union to accomplish certain types of goals and purposes which is characterized by the formal and informal rules of structure, imperious relations, divisions of labour, limited membership and rules. Members of the organization differ from each other with opportunities, values, personal and professional skills. These differences generate informal relations and conflicts within the organization .

What are informal relations? Groups which are established in the informal organization are called informal groups. People, as a rule, have common interests, general opponents or common problems. If they have a need and if there is no formal union for them to do so at informal levels they unite in groups. Bogart pointed out that "the impact of informal relations can be as strong as formal structure." (Borgatti, 2002).

What is the conflict? "Conflicts arise when one side insults the other, ignores or harms" (Karl Berkel). The cause of the conflict is also a collision of different interests, perceptions and needs. It is a phenomenon that is characteristic of all levels of human relations, ranging from interpersonal relationships to international relations. One of the factors that determine the frequency and severity of the conflict is the relationship between the members of the organization, including informal relations.

My research objects are people employed in different organizations that are now protected from the conflicts in the daily activities in the organizational structure. These conflicts can be triggered as a result of business and personal motives. The objects of research are directors, managers, middle managers or people who contributed to make decisions.

Based on the survey of respondents, the aim of Master's research is to identify the following in the Georgian institutions :

- Whether informal relations can create the conflict situations.
- How the heads of the organization react during conflict situations?

## შესავალი

ადამიანებს დღეს მუდმივად განვითარებულ თუ განვითარებად ეპოქაში უწევთ ცხოვრება. მეცნიერები ვარაუდობენ რომ ინდივიდის გარემოში არსებული სოციო-ეკონომიკური, პოლიტიკური და კულტურული ფაქტორები მნიშვნელოვნად ზემოქმედებენ განვითარების პროცესზე და ცხოვრების თითოეულ ეტაპს მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი გამონვევებითა და განმამტკიცებლებით უზრუნველყოფენ. ადამიანები და ორგანიზაციები მხოლოდ მაშინ შეძლებენ გადარჩენას თუ განვითარების ერთი ეტაპიდან მეორეზე გადასვლას მიიღებენ როგორც ბუნებრივ პროცესს და ამასთანავე შეძლებენ კონფლიქტური სიტუაციები უმტკივნეულოდ გადაიტანონ. უახლოესი ტექნოლოგიების მომრავლების მიუხედავად ადამიანი არის ის „ვისაც მოძრაობაში მოჰყავს მთელი სისტემა და მათი წარმატებული მუშაობა მეტწილად დამოკიდებულია პიროვნებათაშორის კომუნიკაციის უნარებზე, ამიტომ ძალიან მნიშვნელოვანია ეს ურთიერთობები ორგანიზაციაში რა სახის იქნება. საერთო მიზნის მიღწევა მხოლოდ შეთანხმებული მოქმედებით არის შესაძლებელი და თუ ორგანიზაციაში ჩამოყალიბდება ნაკლებად მართვადი არაფორმალური ურთიერთობებით შეკრული ჯგუფები, ამან შესაძლოა განხეთქილებამდე მიგვიყვანოს და წარმოქმნას კონფლიქტი, რომლისგანაც არცერთი ორგანიზაცია არ არის დაცული.

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში კერძოდ კი მეორე თავში განხილული იქნება ჯგუფის დეფინიცია და მისი ჩამოყალიბება ორგანიზაციაში, რადგან იმისათვის რომ შევეხოთ არაფორმალურ ურთიერთობებს საჭიროა ვიცოდეთ რა არის ჯგუფი და როგორ ყალიბდება ის. არაფორმალური ურთიერთობებიც ხომ ჯგუფის შემადგენელი და აუცილებელი ნაწილია. მესამე თავი შეეხება უშუალო არაფორმალურ ურთიერთობებს

,აღწერილია დეფინიცია, ისტორია, მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები ორგანიზაციაში. მეოთხე თავი შეეხება კონფლიქტს, კონფლიქტის ესკალაციას, კონფლიქტის ტიპებს და მისი მოგვარების გზებს. მეხუთე თავი მოიცავს უშუალოდ კვლევის ანალიზს.

ჩემი კვლევის ობიექტები სხვადასხვა ორგანიზაციაში დაქსამებული ადამიანები არიან, რომელთაც ყოველდღიურად უწევთ ფორმალური თუ არაფორმალური ურთიერთობებით გაჭერებულ ორგანიზაციებში მუშაობა. თითოეული მათგანის გამოცდილება უნიკალურია, ყველა ერთად აღებული კი საერთო სურათს ქმნის იმასთან დაკავშირებით თუ როგორ უმკლავდებიან ისინი კონფლიქტურ სიუაციებს როგორც გადანწყვეტილების მიმღები ადამიანები. კვლევა ჩატარდა ონლაინ გამოკითხვით, რომლის დროსაც რესპონდენტებს ცხრა სიტუაციურ კითხვაზე და ხუთ დახურულ კითხვაზე მოუწიათ პასუხის გაცემა. მიღებული მონაცემები დამუშავებულია exell-ით.

## სარჩევი

1.შესავალი.....	5
2.ჯგუფის დეფინიცია.....	8
2.1ჯგუფის ფორმირება.....	8
2.2 ჯგუფის ტიპები ორგანიზაციაში.....	9
3.არაფორმალური ურთიერთობები ორგანიზაციაში.....	11
3.1ისტორია.....	11
3.2 დეფინიცია და ზოგადი მიმოხილვა.....	12
3.3 რატომ ერთვებიან ადამიანები არაფორმალურ ურთიერთობებში.....	14
3.4 არაფორმალური ურთიერთობების დადებითი მხარეები ორგანიზაციაში.....	18
3.5არაფორმალური ურთიერთობების უარყოფითი მხარეები ორგანიზაციაში.....	19
4.კონფლიქტის დეფინიცია.....	21
4.1სოციალური კონფლიქტის საფუძვლები.....	23
4.2 კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზები ორგანიზაციაში.....	24
4.3 კონფლიქტის ტიპები.....	26
4.3.1 ცხელი და ცივი კონფლიქტები.....	27
4.3.2 ღია და ფარული კონფლიქტები.....	28
4.4 კონფლიქტის ფუნქცია.....	29
4.4.1კონფლიქტის პოზიტიური ფუნქცია.....	29
4.4.2 კონფლიქტის უარყოფითი ფუნქცია.....	30
4.5 კონფლიქტის ესკალაცია.....	31
4.5.1 ესკალაციის ფაზების მოდელი.....	32
4.6ექცევიტი მიმართებები კონფლიქტში.....	40

4.7 კონფლიქტის მოგვარება.....	41
5. კვლევის ანალიზი.....	44
5.1 კვლევის მიმოხილვა.....	44
5.2 მონაცემების ანალიზი.....	45
6. დასკვნა.....	53
ლიტერატურის მიმოხილვა.....	55
დანართი1.....	56
დანართი2.....	61

## 2. ჯგუფის განმარტება

ჯგუფის თავისებურებანი არის ის რაც გასაზღვრავს ადამიანის ქცევას ორგანიზაციაში, პირველად ამას ყურადღება ელტონ მეიომ მიაქცია როდესაც ექსპერიმენტს ატარებდა ჰილტონში. მისი და კურტ ლევინის ზრით ჯგუფის განვითარების დინამიკა პირდაპირ განსაზღვრავს ორგანიზაციულ ქცევას. (K.Lewin; E.Mayo). პირველ რიგში მნიშვნელოვანია განვსაზღვროთ რა არის ჯგუფი, ხოლო შემდეგ ორგანიზაციაში ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფების შესახებ ვისაუბრებ. მკვლევართა უმეტესობა თანხმდება, რომ ჯგუფის ჩამოყალიბებისთვის საჭიროა ორი კომპონენტი: ერთმანეთთან თანამშრომლობა და ერთმანეთის თანამოაზრედ, თანამონაწილედ თავის გრძნობა. ჯგუფი ეს არის რი ან მეტი ადამიანი რომლებიც თანამშრომლობენ ერთმანეთთან, ერთიანდებიან საერთო მოწინააღმდეგის წინააღმდეგ და თავს აღიქვამენ „როგოც „ჩვენ“, ანუ ერთი მთლიანობა. ურთიერთქედება მოიცავს ინდივიდუალურ ქმედებებს რომლებიც ეფუძნება საერთო მიზნებს და ინტერესებს. თუ ინტერესი არ არის ამჟამინდელი მაშნ ჯგუფიც არ გვაქვს. მეორე საბაზისო ელემენტის მიხედვით ადამიანს აქვს ბუნებრივი სწრაფვა სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის. ადარებს მათ თავის თავს, ირებს შეფასებებს და პატივს სცემს სხვის აზრს.

### 2.1 ჯგუფის ფორმირება



ჯგუფის ჩამოყალიბება მომენტალურად არ ხდება, მან უნდა გაიაროს გარკვეული ეტაპები. თაქმენის თეორიის მიხედვით ჯგუფი საბოლოო ფორმირებამდე გადის ხუთ ეტაპს. თითოეული მათგანი განვიხილოთ ცალ-ცალკე.

**ფორმირების სტადია**-ამ სტადიაზე ძირითადად საზრუნავს წარმოადგენს წევრების თავდაპირველი შესვლა ჯგუფში. ადამიანებს უჩნდებათ კითხვა, რა შეიძლება მომცეს ჯგუფმა? რისი გაკეთება შეიძლება დამჭირდეს ჯგუფისთვის? შევძლებ თუ არა დავიკმაყოფილო საკუთარი მოთხოვნები და ჯგუფისთვისაც გამოსადეგი გავხდე? ამ სტადიაზე ჯგუფის წევრები ცდილობენ უკეთ გაიცნონ ერთმანეთი.

**„ქარიშხლის“ სტადია**-ამ ეტაპზე ჯგუფის წევრებს შორის არის ძლიერი ემოციური დაძაბულობა და ხდება მრავალმხრივი ცვლილებები. ადამიანები უფრო კარგად იცნობენ ერთმანეთს და ცილობენ დაიკმაყოფილონ როგორც ჯგუფის ასევე პირადი მოთხოვნები.

**ნორმირების სტადია**-ამ სტადიაზე ჯგუფი იწყებს საბოლოო ფორმირებას. ადამიანთა ურთიერთობები ხდება უფრო განთავსებული. ხშირია შემთხვევები როცა ეს ბოლო სტადია გონიათ, მაგრამ ეს მხოლოდ ჯგუფის უფრო განვითარების წინა ეტაპია.

**შესრულების სტადია**- ჯგუფი ხდება ორგანიზებული და ფუნქციონალური. უკლავდება წევრებს შორის უთანხმოებებს და ინარჩუნებს სტაბილურობას. უფრო ორგანიზებულად ცდილობს მიაღწიოს ჯგუფის საერთო მიზნებს.

**შესვენების სტადია**-ეს ნიშნავს რომ კარგად ინტეგრირებულ ჯგუფს აქვს მზაობა დაიშალოს და შემდეგ თავიდან შეიკრიბოს. ეს არის კრიტერიუმი რომლის მიხედვითაც აფასებენ ჯგუფს. (B. Tuckman, 1965)

## 2.2 ჯგუფის ტიპები ორგანიზაციაში.

ორგანიზაციაში ძირითადად ორი ტიპის ჯგუფებს ვხვდებით. ერთნი რომლებიც პირდაპირ ემსახურებიან მენეჯმენტის მითითებებს, ხოლო მეორენი რომლებიც

ნებაყოფლობით ასრულებენ სხვადასხვა ტიპის დავალებებს. პირველი არის ფორმალური, ხოლო მეორე არაფორმალური ჯგუფი. ჯგუფი ყალიბდება ორგანიზაციული სტრუქტურიდან გამომდინარე. ფორმალური ჯგუფისთვის დამახასიათებელია ადმინისტრაციულობა და ოპერატიულობა, ხოლო არაფორმალურისთვის კი საერთო ინტერესები და მეგობრობა. ყველა ორგანიზაციას აქვს განსხვავებული მახასიათებლები, როგორცაა სტრუქტურა მიზნები და ხალხი, ამათგან ხალხი ყველაზე მნიშვნელოვნად შეიძლება ჩაითვალოს. ყოველთვის როცა ადამიანები იკრიბებიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში იწყებენ თანამშრომლობას ისინი აყალიბებენ არაფორმალურ ჯგუფს. ისინი ქმნიან ისეთ სოციალურ სტრუქტურას რომელიც მხოლოდ ნაწილობრივ ეფუძნება ფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. არაფორმალური ურთიერთობების მეშვეობით ორგანიზაციის წევრება შესაძლოა შექმნან საკუთარი ნორმები და მიზნები, რომლებიც ეწინააღმდეგება ფორმალური სტრუქტურის მიზნებს, ან მათთან იყოს თავსებადი. დღესდღეობით დასაქმებულ ადამიანებს უწევთ დროის უმეტესი ნაწილი სამსახურში გაატარონ, შესაბამისად არაფორმალური ურთიერთობები და მეგობრობა სამსახურში ხშირად ყალიბდება. ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებს ბევრი საერთოც აქვთ. პირველი ის არის, რომ ორივე ტიპის ჯგუფი გადის განვითარების მსგავს სტადიებს. მეორე მათ აქვთ იერარქია, ყავთ ლიდერები, ნორმები, სტატუსები და ჯგუფის მოცულობა. მესამე, ასეთი ჯგუფის დინამიკას აქვს იენტური ხასიათი, ეს არის ერთობა და კონფლიქტები.

### **3. არათორმალური ურთიერთობები ორგანიზაციაში**

ვინაიდან და რადგანაც სამაგისტრო ნაშრომის პირველი ნაწილი არათორმალურ ურთიერთობებს ეხება, უფრო კონკრეტულად განვიხილავ მას. ასევე განხილული იქნება რათორმალური ურთიერთობების არსი, მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები და ის თუ რატომ უჩნდებათ ადამიანებს სურვილი დაამყარონ ვინმესთან მსგავსი ურთიერთობა ორგანიზაციაში.

#### **3.1 ისტორია**

ორგანიზაციული მეგობრობის კვლევაზე, როგორც ნიშვნელოვან ორგანოზე ფოკუსირება ბოლო ათწლეულია რაც დაიწყო ორგანიზაციებში. არათორმალური ურთიერთობები დანახული იქნა როგორც ორგანიზაციული კულტურის წამახალისებელი ფუნქცია, მაგრამ ამავე დროს ისინი შესაძლოა გახდნენ არაეფექტურობის და დისკომფორტის მიზეზი. არათორმალური ურთიერთობების შესწავლას საფუძველი ელტონ მეიოს მიერ ჩატარებულმა ექსპერიმენტმა დაუდო. ეს ექსპერიმენტი 1924 წლის ნოემბერში დაიწყო და ცნობილია ხოტორნის სახელწოდებით. ექსპერიმენტი ჩატარდა ილინოისის შტატის ქალაქ ჩიჩეროში, კომპანია “ვესტერნ ელექტრიკის“ ქარხანაში. ექსპერიმენტის თავდაპირველი მიზანი იყო მუშაობის პირობებსა და შრომის

მწარმოებლურობას შორის დამოკიდებულების დადგენა .შეგროვდა უამრავი ინფორმაცია ,რომელთა ანალიზის საფუძველზე დადგინდა,რომ ყოველი თანამშრომლის პროდუქტიულობა დამოკიდებულია როგორც მასზე ასევე შრომით კოლექტივზე. ე.ი ადამიანურ ურთიერთობებზე,(E.Mayo,1924)

### 3.2 დეფინიცია და ზოგადი მიმოხილვა

ორგანიზაციული არათორმალური ურთიერთობების განმარტებას ბევრი თეორეტიკოსი გვთავაზობს.თუ გადავხედავთ ლიტერატურას დავინახავთ რომ მათ განმარტებებს ბევრი საერთო აქვთ,თუმცა არის განსხვავებული ნიუანსებიც.

ჯგუფებს რომლებიც ორგანიზაციაში იქმნება არათორმალურად უწოდებენ არათორმალურ ჯგუფებს. ამ ჯგუფებში შემავალი ადამიანები კი ურთიერთქმედებენ არათორმალურად. არათორმალურ ურთიერთობებს იწვევს ადამიანების მიერ განხორციელებული ქმედებები. გილესპი არათორმალურ ურთიერთობებს მიიჩნევს როგორც სოციალური ან პირადი ურთიერთობების კავშირს,რომელიც არ არის განსაზღვრული ფორმალური ორგანიზაციის მიერ.(Gillespie,1991).

გილესპის დეფინიციას თუ შევადარებთ დრეიპერისეულ თუ სხვათა განმარტებას დავინახავთ,რომ ყველა მათგანი თანხმდება არათორმალური ურთიერთობების ხასიათზე და ზოგად სტრუქტურაზე,თუმცა გარკვეული განსხვავებები მაინც გვხვდება.მაგალითად ,დრეიპერი მიიჩნევს,რომ ეს არის კონტაქტი ორ ან მეტ ადამიანს შორის რომლებიც მუშაობენ ერთსა და იმავე ან სხვადასხვა ორგანიზაციაში და ისინი შესაძლოა ჩამოყალიბდნენ როგორც ფორმალური ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ან არათფერი ჰქონდეთ მასთან საერთო. დრეიპერი განმარტავს,რომ არათორმალურობა არის ლაიტმოტივი ურთიერთობაში. არათორმალურ ურთიერთობას არ გააჩნია

კონტროლის მექანიზმი.მენეჯმენტი არაფორმალური ჯგუფების რსებობის დროს დაფუძნებულია არსებულ პიროვნულ პატივისცემასა და მაღლიერებაზე.(Draper,2006)

აშკარაა,რომ არაფორმალურ ჯგუფებში დომინანტურ როლს თამაშობს ჯგუფის წევრები და მათი ორმხრივი ურთიერთობები,ძალაუფლება მიმართულია პიროვნებაზე და აქვს პერსონალური ხასიათი.მსგავს ჯგუფებში სანქციები გავლენას ახდენს მენეჯმენტის ხასიათზე,ხოლო ფორმალურ ჯგუფში წახალისებასა და ჯარიმაზე.ყველა ეს განსხვავება ხელს უწყობს არაფორმალურ ჯგუფში განსაკუთრებულ ურთიერთობას. ძალიან მნიშვნელოვანია იმი გააზრება რომ ორგანიზაცია არ შედგება მხოლოდ სტრუქტურირებული ელემენტებისგან და ურთიერთობებისგან.როდესაც ადამიანი ახალ სამსახურში იწყებს მუშაობას ის ინსტიქტურად ეძებს სტეიქჰოლდერებს,ისეთ ადამიანს რომელთან ერთადაც გაუმარტივდება მუშაობა,ან უფრო სასიამოვნო გახდება ეს პროცესი.ადამიანებს არ სიამოვნებთ სტრესულ გარემოში მუშაობა,ამიტომ თუ მათ შორის რადიკალური ინტერესთა კონფლიქტი არ არის,მაინც ცდილობენ გამოძებნონ საერთო ენა,თუმცა ეს უნებლიეთაც ხდება.შესაძლოა თავდაპირველად სრულიად არ ჰქონდეს არცერთ მათგანს განზრახული დაახლოება,მაგრამ ეს იმდენად ბუნებრივად ხდება რომ ყურადრებასაც არ ამახვილებენ.სრულიად მოულოდნელად საერთო ინტერესები აღმოაჩნდებათ ხოლმე,ან ერთი მეორეს დახმარების ხელს გაუწვდის.მსგავსი ელემენტებისგან შედგება სამსახურში არაფორმალური ურთიერთობები.

სწორედ ორგანიზაციის სტრუქტურულ მოწყობას განიხილავს სკოტი,არ უარყოფს რომ ორგანიზაციაში მრავლად არის ფორმალური ურთიერთობები და სტრუქტურები თუმცა ეჭვქვეშ აყენებს მათ გავლენას ადამიანურ ურთიერთობებზე,ქცევაზე. არაფორმალური ურთიერთობები არ ემორჩილება რეგულაციებს. მისი აზრით უნა მოხდეს გააზრება იმისა, რომ ორგანიზაციაში გვერდიგვერდ არსებობენ ფორმალიზებული და არაფორმალიზებული სტრუქტურები. ფორმალური ორგანიზაციის წევრები ემნიან არაფორმალურ ნორმებს და ქცევის წესებს. საკომუნიკაციო ქსელს,სამუშაო პირობებს და სხვა. არაფორმალური სტრუქტურები დაფუძნებულია კონკრეტული მონაწილის,პირადი მახასიათებლების ან რესურსების საფუძველზე. (Scott,1992)

ვრავითი და საპადინი მოკლე და სტრუქტურირებულ განმარტებებს გვთავაზობენ იმისა თუ რა არის არათორმალური ურთიერთობები: „მეგობრულ ურთიერთობებს შეგვიძლია შევხედოთ როგორც ურთიერთობას სადაც ადამიანი ნამდვილად დაინტერესებულნი არიან ერთმანეთის კეთილდღეობით“ (Wright,1984).

„არათორმალური ურთიერთობები არის მიზანმიმართული ურთიერთობები არის მიზანმიმართული ურთიერთობები,რომლებიც პირველ რიგში არსებობს სიამოვნებისთვის და უფრო მეტად დამაკმაყოფილებელია ვიდრე კონკრეტული ფუნქციების შესრულება“ (Sapadin,19880)

ავტორთა ერთი ნაწილი,მაგალითად ეიზენბერგი მიიჩნევდა, რომ არათორმალური ურთიერთობები მთლიანად უნდა იქნეს თავიდან აცილებულირადგან ისინი იწვევენ ქაოსს და კონტროლის დაკარგვას(Eisenberg,1994),თუმცა თუ საკიტხს სხვა კუთხით შევხედავთ ამ ურთიერთობის დადებით მხარეებს დავინახავთ,მათი შესწავლა საშუალებას იძლევა ვიცოდეთ რა დადებითი და უარყოფითი შეიძლება მოუტანოს ორგანიზაციას მსგავსმა ჯგუფებმა.როგორ გამოვასწოროთ უარყოფითი შედეგები და სასარგებლოდ გამოვიყენოთ დადებითი.მაშასადამე ეს ორგანიზაციული ფუნქციონირების ის ასპექტია,რომელიც შესწავლას ნამდვილად იმსახურებს.

### **3.3 რატომ ერთვებიან ადამიანები არათორმალურ ურთიერთობებში**

ინდივიდებისთვის ამა თუ იმ ჯგუფში ყოფნა ნიშნავს მისთვის სანდო დაცულობას.ასეთ ჯგუფში მყოფი ადამიანები გვერდიგვერდ არიან და ერთმანეთს ეხმარებიან.ჯგუფში ყოფნა განსაზღვრავს ადამიანის პოზიციას საზოგადოებაში.აძლევს მას ძალას და შესაძლებლობას,რომ შეასრულოს გარკვეული მიზნები.ასე რომ ხალხის გაერთიანება ჯგუფებში, ეს არის მათი ინტერესების დაჭმაცოფილების ერთ-ერთი გზა.ასევე,ეს არის საშუალება ქონდეს ძალა მიიღოს გარკვეული საზოგადო სტატუსი სოციალური,ეკონომიკური და სხვა მიზნებისთვის.როგორც დავინახეთ არათორმალური ურთიერთობები ყოველდღიური ცხოვრების შემადგენელი ნაწილია და ამიტომ მათ

ორგანიზაციაშიც მრავლად ვხვდებით. და მაინც, რატომ ამყარებენ ადამიანები მსგავს ურთიერთობებს? თეორეტიკოსების ნაშრომებს თუ გადავხედავთ აღმოვაჩინთ ორ ძალიან საინტერესო თეორია იმის შესახებ თუ რატომ არის არათორმალური ურთიერთობები ასეთი მიმზიდველი. განვიხილოთ თითოეული მათგანი, პირველი ეს არის სოციალური გაცვლის თეორია, მეორე კი მეგობრული თანხმობა.

### 3.3.1 სოციალური გაცვლის თეორია

ამ თეორიის მიხედვით, როდესაც ჩვენ მოგვწონს ვიღაც, ვცდილობთ დავამყაროთ მასთან ურთიერთობა. ეს არის ჩვენს მიერ განეული ერთგვარი „შრომა“ რომლის სანაცვლოდაც ველით ჯილდოებს. ადამიანები ხარჯავენ დროს, ფულს ძალისხმევას რათა მიიღონ დადებითი ჯილდოები მეორე პიროვნებისგან, ეს ჯილდოებია დაკმაყოფილება, სიამოვნება, მხარდაჭერა, პატივისცემა. შესაბამისად სოციალურ ინტერაქციას შეგვიძლია შევხედოთ როგორც პროცესს, რომელიც მოიცავს ორივეს ჯილდოებს და დახარჯულ ღირებულებებს. რუკის თეორიის მიხედვით ადამიანები ამყარებენ არათორმალურ ურთიერთობებს იმ ჯილდოების გამო რომლებიც ამ ურთიერთობას მოაქვს (Rook, 1984). პიგლარდ პეპლას თეორიის თანახმად კი ინდივიდუალურობა მაშინ არის დაკმაყოფილებული როცა ურთიერთობები უზრუნველყოფენ მაღალ ჯილდოებს და მისთვის გაცემულ დაბალ დანახარჯებს. ჯილდო არის ურთიერთობისგან მიღებული სიამოვნება, ხოლო დანახარჯები არის ურთიერთობის არასასიამოვნო ასპექტი, კონფლიქტებით და ფინანსური ტვირთით განსაზღვრული. (H. Peplau)

თუ სოციალური გაცვლის თეორიას ორგანიზაციას მოვარგებთ, როგორ მუშაობს ეს თეორია ორგანიზაციულ ურთიერთობებში? ავიღოთ თანამშრომელი რომელიც ცდილობს სხვა თანამშრომელთან კარგი ურთიერთობა დაამყაროს, რა შეიძლება ამოძრავებეს მას. თუ არ ვისაუბრებთ პირად სიმპათიებზე ეს მიზეზები შეიძლება იყოს ერთგვარი დაცულობის შეგრძნება, როდესაც რაიმე კონფლიქტურ სიტუაციაში აღმოჩნდები და იცი რომ შენ თანამოზიარე გყავს, უფრო გაბედული ხარ და იცავ შენს პოზიციებს. ასევე სოციალურად მოწონებულია თუ შეგიძლია თუნდაც ახალმა

თანამშრომელმა კარგად გაიარო ადაპტაციის პერიოდი, იოლად დაამყარო ურთიერთობები და მესამე კომფორტული სამუშაო გარემოს შექმნა იმისთვის რომ თავადაც კარგად იგრძნოს თავი. შესაძლოა თავიდან უფრო მეტად ერთმა მხარემ იაქტიუროს, ასე რომ ვთქვათ უფრო მეტი რესურსი გაიღოს იმისთვის რომ უკან დაუბრუნდეს ჩამოთვლილი ჯილდოები.

### 3.3.2 მეგობრული თანხმობის თეორია

ამ თეორიის თანახმად ერთი ადამიანი აღიქვამს მეორის თვისებებს როგორც უნიკალურს და პატივს სცემს მას. ასეთ ურთიერთობებში ჩართულნი არიან ინდივიდები რომელთა მონაწილეობა ცდება იოლად მოსაპოვებელ ჯილდოთა კომპლექტს. შესაბამისად ურთიერთობები შესაძლოა გახდნენ თვითკმარნი, იმდენად რამდენადაც ჯილდოები რომელთაც გამოიწვიეს მათი განვითარება ერთ დღესაც აღარ იყვნენ ამ ურთიერთობისთვის მოსაპოვებელი. ეს ყველაფერი უკვე ბუნებრივად ხდება. პირადი სიმპათიების საფუძველზე ადამიანები გასცემენ და უკანვე იღებენ "სარგებელს", და აქცენტი არ კეთდება თითოეულ მათგანზე. ურთიერთობები არის უფრო მყარი მაშინ როდესაც ორივე მხარე თანაბრად იღებს იმას რაც სურს, ანუ თანაბრად არის დაჯილდოვებული. ამ დროს თითოეულის თვითკმაყოფილება მეორის კმაყოფილების გარანტიაა. კრამი და იზაბელა მიიჩნევენ რომ თანამშრომლებს შორის ურთიერთობები მნიშვნელოვანია ზრდისთვის და განვითარებისთვის. შესაძლოა არათანაბარი სტატუსის მქონე ადამიანებს შორისაც დამყარდეს სამსახურში მსგავსი ურთიერთობები და ამ დროს ის ვინც მეტს გასცემს სინამდვილეში მეტი არ არის, ანუ ორივეს მოთხოვნები დაკმაყოფილებულია.

ორგანიზაციაშიც ასე ხდება, ადამიანები გამონახავენ საერთო ინტერესებს, საერთო სიყვარულის ან სიძულვილის ობიექტს და ცდილობენ ერთმანეთს შეუმსუბუქონ სამუშაოსგან მიღებული სტრესი. ეს არის ერთგვარი თანხმობა მათ შორის. კრამი და იზაბელა გამოყოფენ ორგანიზაციაში მსგავსი მეგობრული თანხმობის სამ ტიპს: ინფორმაციული თანხმობა, კოლეგიალური თანხმობა და განსაკუთრებული თანხმობა (Kram and Izabella, 1985).



**ინფორმაციული თანხმობა.** ამ ურთიერთობების დროს დამახასიათებელია ღია სამუშაო ურთიერთობები, ინფორმაციულობა სამუშაოზე და ორგანიზაციაზე, აზრთა გაცვლა, თუმცა ნაკლებად არის ადამიანური ურთიერთობები, ადამიანები ნაკლებად ენდობიან ერთმანეთს, არ აქვთ პერსონალური კავშირი და თვითგამჟღავნებასაც ერიდებიან. ანუ ისინი არიან მხოლოდ და მხოლოდ კოლეგები რომლებიც ცდილობენ დაკისრებულ მოვალეობას თავი კარგად გაართვან.

**კოლეგიალური თანხმობა.** ამ დროს ნდობა და თვითგამჟღავნება საშუალო დონეზეა, ურთიერთობებში შემოდის უფრო მეტი ინდივიდუალური როლები და ინფორმირებულობა, ასევე ინფორმაციის გაზიარება ხდება უფრო მეტი ემოციური მხარდაჭერით, უკუკავშირით და მეგობრობით. ადამიანები იწყებენ ერთმანეთთან დაახლოებას, ერთმანეთს უდგებიან უფრო მეტად გავებით.

**განსაკუთრებული თანხმობა.** ეს არის ორგანიზაციულ თანხმობაში ყველაზე ღრმა საფეხური, რომლის დროსაც ადამიანები იმდენად ახლოს არიან ერთმანეთთან არათორმალურად რომ ფორმალური ურთიერთობები სრულიად იგნორირებულია, რასაც ადამიანთა მაღალი თვითშეფასება და თვითგამჟღავნება იწვევს. ასეთი მჭიდრო ურთიერთობების ჩამოყალიბებას გაცილებით დიდი დრო სჭირდება ვიდრე დანარჩენი ორისას, თითოეულ ადამიანს ორგანიზაციაში შესაძლებელია ერთი ან ორი ასეთი ურთიერთობა ჰქონდეს. (Kram and Izabella, 1985)

მაგრამ რა ხდება მაშინ როდესაც ადამიანებს არ მოსწონთ ერთმანეთი და უწევთ იურთიერთონ სამსახურში. ასეთი ტიპის ურთიერთობა ემყარება უპატივცემულობასა და კონფლიქტებს და რომ არა სამსახური ადამიანები არ გააგრძელებდნენ ერთმანეთთან ურთიერთობას, თუმცა ვფიქრობ შესაძლოა არ იყოს კონფლიქტი, არც უპატივცემულობა და მაინც არ დამყარდეს კარგი ურთიერთობები. ამ დროს ორი თანამშრომელი თანაარსებობს ერთმანეთის გვერდით და ერთმანეთს დახმარების ხელსაც უწვდიან მხოლოდ ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ საქმეში და როდესაც სამუშაო საათები სრულდება ისინი უბრალოდ წყვეტენ კავშირს, ემოციურსაც და სამსახურეობრივსაც. არ ხვდებიან ერთმანეთს სამსახურის გარეთ, არ საუბრობენ სხვა თემებზე, რადგან მათ უყვე

ჰყავთ თავიანთი მხარდამჭერები ორგანიზაციაში, რომელთანაც შესაძლოა განიხილონ კიდევ დანარჩენები.

### **3.3.3 არათორმალური ურთიერთობების ჩამოყალიბების უარყოფითი მიზეზები**

ჩამოთვლილი ფაქტორები მეტნაკლებად დადებით ფაქტორებად უნდა მივიჩნიოთ რის გამოც ორგანიზაციაში არათორმალური ჯგუფები იქმნება, თუმცა მას შესაძლოა სხვა უარყოფითი ფაქტორებით გამონეული მიზეზებიც ჰქონდეს საფუძვლად.

პირველ ყველაზე გავრცელებულ მიზეზად შეგვიძლია დავასახელოთ მენეჯერის ან მმართველი გუნდის წევრების მუდმივი უსამართლო გადაწყვეტილებები, რაც იწვევს თანამშრომელთა გაღიზიანებას, აგრეთვე თანამშრომლებს შორის ფავორიტების ამორჩევა, რომელიც არა შესრულებული საქმით არამედ პირადი ან სხვა მოტივებით არის განპირობებული. მენეჯერებს ხშირად სჩვევიათ რამოდენიმე თანამშრომელს დაუმეგობრდნენ რაც სხვებს მათ მიმართ უარყოფითად განაწყობს და იქმნება მისგან "უარყოფილთა" ჯგუფი.

ასევე ერთ-ერთ მიზეზად შეგვიძლია დავასახელოთ გაუმართავი შიდა კომუნიკაცია, რადგან მმართველი გუნდი ვერ უზრუნველყოფს ყველა თანამშრომელს თანაბრად მიწოდონ ინფორმაცია, ისინი ერთმანეთს გადასცემენ და ხშირად ინფორმაციის არასწორი გავრცელებაც ხდება.

კიდევ ერთ მიზეზად შეგვიძლია დავასახელოთ ორგანიზაციული კულტურიდან გამომდინარე არათორმალური ურთიერთობებისთვის ხელის არ შეწყობა. როდესაც მენეჯმენტი ამას ვერ უზრუნველყოფს ადამიანები თავად ივსებენ ამ დანაკლისს, რადგან ყველას აქვს მიდრეკილება მსგავსი ურთიერთობებისადმი.

### **3.4 არათორმალური ურთიერთობების დადებითი მხარეები ორგანიზაციაში.**

საინტერესოა რა ფუნქციებს შეიძლება ასრულებდნენ არათორმალური ურთიერთობები ორგანიზაციაში, გარდა იმისა რომ ადამიანებს აქვთ ამის მოთხოვნილება

და სიამოვნებას გვრით ან საჭიროებას ხელავენ მსგავს ჯგუფებში გაერთიანება. დევისი (2002) ვარაუდობს რომ რომ არათორმალური ჯგუფებს, ფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, არანაკლებ ოთხი ძირითადი ფუნქცია აკისრიათ. (K.Davis,2002).

**პირველი ფუნქცია**-ისინი იცავენ კულტურულ და სოციალურ ღირებულებებს, რომლებიც ჯგუფისთვის ძვირფასია. როგორც წესი ჯგუფის წევრებს საერთო ღირებულებები და ფასეულობები აქვთ, რომლებიც ყოველდღიურობით უფრო მყარება და ჯგუფსაც აერთიანებს.

**მეორე ფუნქცია**- ისინი უზრუნველყოფენ სოციალურ სტატუს, რაც არ შეიძლება მიღებული იყოს ფორმალური ორგანიზაციიდან. დიდ ორგანიზაციაში, მომუშავე პირი თავს გრძნობს ანონიმურად, და არ მიიჩნევა როგორც უნიკალური ინდივიდი, ის დაკარგულია მომუშავე მასაში და ვერ ახდენს თავის რეალიზებას. არათორმალური ჯგუფების წევრები ერთმანეთს უზიარებენ ხუმრობებს, სადილობენ, მუშაობენ, რომლითაც ხელს უწყობენ პიროვნების პატივისცემას, თავდაჯერებულობას და ღირსების შეგრძნებას.

**მესამე ფუნქცია**-ისინი ხელს უწყობენ წევრებს შორის კომუნიკაციას. არათორმალური ჯგუფი ავითარებს საკომუნიკაციო საშუალებებს ან სისტემას, რომ მოახდინოს მისი წევრების ინფორმირება, ჯგუფის წევრები კარგად იცნობენ ერთმანეთს.

**მეოთხე ფუნქცია**-ისინი უზრუნველყოფენ სოციალურ კონტროლს, ჯგუფის შიგნით და გარეთ, ქცევის გავლენის და რეგულირების გზით. ჯგუფის წევრებს შორის შიდა კონტროლი, საერთო ცხოვრების სტილის დამკვიდრებას უწყობს ხელს. არათორმალური ურთიერთობები სულაც არ ნიშნავს რომ ეს ადამიანები არ ემორილეებიან რაიმე წესებს, ისინი ჯგუფს შიგნით ბუნებრივად დამკვიდრებულ წესებს იცავენ.

### 3.5 არათორმალური ურთიერთობების უარყოფითი მხარეები ორგანიზაციაში

არათორმალურ ურთიერთობებს ორგანიზაციებში ასევე აქვთ მოსალოდნელი უარყოფითი მხარეები და პრობლემები, რომლებიც საჭიროებენ ფრთხილ და სათანადო ყურადღებას. არათორმალური ურთიერთობები ზოგჯერ გამოიწვევენ გულგრილობას, ან თუნდაც წინააღმდეგობას, ფორმალური ორგანიზაციაში მოსალოდნელ ნებისმიერ

ცვლილებასთან დაკავშირებით. გარდა ამისა, არათორმალურ ურთიერთობების მეშვეობით, ერთი პირის მიერ წარმოთქმული შეუსაბამო ჭორები, შეიძლება სწრაფად გავრცელდეს ორგანიზაციაში.

**როლური კონფლიქტი**-არათორმალური ჯგუფის მოთხოვნის დაკმაყოფილებამ შეიძლება გამოიწვიოს, წევრების მიერ ფორმალური ორგანიზაციული მიზნებისგან დაშორება. რაც კარგი და სასურველია არათორმალური ჯგუფის წევრებისთვის, ის ყოველთვის არ არის კარგი ორგანიზაციისთვის. როლური კონფლიქტი შეიძლება შემცირდეს არათორმალური და ფორმალური ორგანიზაციების ინტერესების, მიზნების, მეთოდებისა და შეფასების სისტემების ინტეგრაციის მცდელობით. (Draper,2006)

**ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის განვება**- ღირებულებების და ცხოვრების წესის მუდმივად შენარჩუნების მცდელობა, არათორმალურ ჯგუფებს უბიძგებს გახდეს ზედმეტად დამცავი მათი კულტურის მიმართ. შესაბამისად, მათ ცვლილების მიმართ აქვთ წინააღმდეგობები.

**კონფორმიზმი**-საზოგადოებრივი კონტროლი ხელს უწყობს და ახალისებს არათორმალური ჯგუფის წევრებს შორის კონფორმიზმს, რაც მათი შრომისუნარიანობაზე ცუდად აისახება. ამან შეიძლება ზიანი მიაყენოს ორგანიზაციას, ჩაახშოს ინიციატივები, შემოქმედებითობა და მრავალფეროვნება.

**ჭორები**- არასათანადოდ ინფორმირებულმა თანამშრომლებმა შეიძლება გაავრცელონ გადაუმონებელი და არასწორი ინფორმაცია,რამაც შესაძლოა ცუდი გავლენა იქონიოს თანამშრომლებზე.შეიძლება ჩამოყალიბდეს მათ შორის ცუდი დამოკიდებულება ან თუნდაც ძალადობრივი საექციელი.

როდესაც ჯგუფის წევრი,ვერ ამართლებს ჯგუფის მოდოლინს წარმოიქმნება კონფლიქტი. მსგავს ურთიერთობებში ვხვდებით სხვადასხვა ტიპის კონფლიქტებს. პირველი, პერსონის კონფლიქტი, როდესაც საჭიროებები არღვევს ინდივიდის ფასეულობებს. მაგალითად, ადამიანს შეუძლია დატოვოს ჯგუფი, თუ მისი მორალური და სამართლიანობის პრინციპები განსხვავდება ჯგუფის აზრისაგან. მეორე ტიპის კონფლიქტი წარმოიქმნება როდესაც ადამიანი იმყოფება ორ უკიდურესობას შორის. მაგალითად, როდესაც ერთი მხრივ ჯგუფის ხელმძღვანელი მოქმედებს მისი თანამდებობის

შესაბამისად და მეორეს მხრივ, ჯგუფის წევრს სურს ჰქონდეს მეგობრული ურთიერთობები. მესამე ტიპის კონფლიქტი თავად ინდივიდებს შორის რომლებიც უპირისპირდებიან ფორმალური ორგანიზაციის მიზნებს შეიძლება გახდეს მიზეზი მის წევრებს შორის კონფლიქტისა. კვლევები გვიჩვენებს, რომ კონფლიქტის აცილება ძნელია, თუმცა შესაძლებელია მინიმუმამდე დავიყვანოთ მათი ნეგატიური გავლენა ახალ ჯგუფებზე.

შემდგომ თავში დანვრილებით განვიხილავ რა არის კონფლიქტი, რა ტიპის კონფლიქტებს ვხვდებით ორგანიზაციაში, როგორ ხდება მისი ესკალაცია და რა გზები არსებობს მის აღმოსაფხვრელად თუ დასასტაბილურებლად .

#### 4. კონფლიქტის დეფინიცია

კონფლიქტის მრავალი დეფინიცია არსებობს, მათ შორის არის განსხვავებებიც და თანხვედრაც. კონფლიქტის ერთიანი ფსიქოლოგიისა და სოციალური მეცნიერების განმარტებით კონფლიქტი წარმოიშვება მაშინ როცა ხდება განსხვავებული აღქმის, სურვილისი, მოთხოვნის, ინტერესებისა და ქმედებების შეჯახება. კონფლიქტი შესაძლოა განვიხილოთ როგორც სისტემა, სადაც ერთი მიზნის მიღწევის შესაძლებლობა გამორიცხავს სხვა მიზნების მიღწევას.

შეინოვის განმარტებით, კონფლიქტი ეს არის დაპირისპირებული მხარეების შეჯახება, როცა ერთი მხარის ქმედება აღიქმება მეორე მხარის მიერ ,თავიანთი ინტერესებისთვის საფრთხისმომცველად (Sheinov, 2014).

კარგ დეფინიციას გვთავაზობს კრისბერგი, მისი აზრით სოციალური კონფლიქტი ეს არის ურთიერთობა ორ ან მეტ მხარეს შორის რომელთააც იციან რომ მათ აქვთ შეუთავსებელი მიზნები. (Kriesberg, 1973),

ამავე აზრის მიმდევარი არის ბ.რიუტინგერი, ის განმარტავს კონფლიქტს , "როგორც დაძაბულ სიტუაციას სადაც ორი მხარე ერთმანეთზეა დამოკიდებული და ცდილობენ შეუთანხმებელი გეგმების განხორციელებას, ორივე მხარე თანხმდება იმაზე , რომ კონფლიქტურ სიტუაციაში იმყოფებიან. (Bruno Ruetinger, 1980). რა თქმა უნდა რიუტინგერის

და კრისბერგის განმარტებები მრავლის მომცველია,თუმცა მას ბოლომდე ვერ დავეთანხმები,შესაძლოა ერთი მხარე მიიჩნევდეს რომ კონფლიქტურ სიტუაციაშია,ხოლო მეორე სულაც არ იზიარებდეს ამ აზრს.ამ დროს ადგილს იჩენს გაუგებრობა,მანამ სანამ მეორე მხარეც არ გააცნობიერებს რომ კონფლიქტურ სიტუაციაში არინ.

კონფლიქტის დროს ადამიანები იწყებენ გაღიზინებას,იზრდება მათი ემოციურობა,ცდილობენ ერთმანეთს თავიანთი ძალა და უპირატესობა აჩვენონ და ბოლომდე დაიკვან თავიანთი შეხედულება და პოზიცია."კონფლიქტი უნდა განვიხილოთ როგორც პროცესი,რომელიც მოიცავს აღქმებს,ემოციებს,ქმედებებს და გამომდნარეობს ორი მხარისგან.კონფლიქტი არის პროცესი რომელიც იწყება მაშინ როცა ერთი მხარე გრძნობს თავისი მიზნების ჩაშლის საფრთხეს,ან მისი მოლოდინების გაცრეებას მეორე მხარის მიერ" (Thomas,1976) -აღნიშნავს თომასი.

თომასის მოსაძრებას იზიარებს პროფესორი გლაზლი,რომელიც ვფიქრობ კონფლიქტის ყველაზე თანამედროვე და ზუსტ დეფინიციას გვთავაზობს.ის აერთიანებს ჩამოთვლილ განსაზღვრებებს და უმატებს თანამედროვე კონფლიქტებიდან აღებულ ახალ ასპექტებს."სოციალური კონფლიქტი არის ინტერაქცია კონფლიქტის მონაწილე პირებს შორის,(ინდივიდები,ჯგუფები,ორგანიზაციები და ა.შ) სადაც მინიმუმ ერთი მოქმედი პირი გრძნობს სხვის ფიქრებთან,ქმედებებთან,ქცევებთან შეუთავსებლობას და ამ ქმედებს აღიქვას როგორც მასზე თავსმოხვევად" (F.Glasl; 2004,)

კონფლიქტის შესახებ თეორიები პერიოდულად ვითარდებოდა,მეცნიერები დაობდნენ იმასთან დაკავშირებით სასარგებლო იყო თუ არა კონფლიქტი ჯგუფებისა და ორგანიზაციებისთვის.ჯაჯი აღწერს კონფლიქტის შესახებ შეხედულებების განვითარებას: (T.A.Judge,2009)

**ტრადიციული შეხედულება.**ამ შეხედულების მიხედვით ყველა კონფლიქტი მიიჩნეოდა როგორც უარყოფითი.მის სინონიმად იყენებდნენ ისეთ სიტყვებს როგორიცაა ძალადობა,განადგურება და ირაციონალურობა.კონფლიქტის შესახებ ეს შეხედულება გაბატონებული იყო 1930-1940 წლებში. თუ ორგანიზაციაში კონფლიქტი იყო ეს ნიშნავდა ცუდ კომუნიკაცია,ნდობის ნაკლებობას და მენეჯერთა უყურადღებობას.იმ დროინდელი ორგანიაციები მაქსიმალურად ცდილობდნენ თავიდან აეცილებინათ ყველა სახის

კონფლიქტი, ორგანიზაციაში უკომფლიქტობა სამუშაოს ხარისხიანად შესრულების სანინდარი იყო.

უნდა ავლნიშნო, რომ დღესდღეობით ბევრი ორგანიზაცია ისევ ამ შეხედულებით საქმიანობს. ჯერ კიდევ არსებობს ერთგვარი შიში კონფლიქტების მიმართ.

**ადამიანური ურთიერთობების შეხედულება.** ეს შეხედულება 1940-1970 წლებში დომინირებდა. ამ შეხედულების თანახმად კონფლიქტი ყველა ჯგუფსა და ორგანიზაციაში ბუნებრივი მოვლენაა და შეუძლებელია კონფლიქტები თავიდან ავირიდოთ. მან შესაძლოა ზოგჯერ სასარგებლო შედეგამდეც კი მიგვიყვანოს.

**ინტერაქციონისტური შეხედულება.** მხარს უჭერს კონფლიქტებს, რადგან მკაცრად კოოპერაციული და განონასწორებელი ჯგუფები მიდრეკილნი არიან გულგრილობისკენ, სტატისტიკურობისკენ და სიახლეებს რთულად ეგუებიან. რა თქმა უნდა ეს არ ნიშნავს რომ ყველა კონფლიქტი კარგია მაგრამ ზოგი ასტიმულირებს ჯგუფის ქმედითობას და მიზნებს.

თითქოს ყველა ჩამოთვლილი განმარტება სრულად ამონურავს კონფლიქტის არსს, მაგრამ ყოველდღიურად შესაძლოა ისეთ კონფლიქტურ სიტუაციაში აღმოვჩნდეთ რომლის ასპექტებიც არ შეესაბამება ჩამოთვლილს. ხშირად ადამიანები უბრალოდ აზრთა სხვადასხვაობასაც კონფლიქტად აღიქვამენ. პროფესორი გლაზლი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს სოციალური კონფლიქტის და განსხვავებულობის გამიჯვნას ერთმანეთისგან და აღნიშნავს რომ ყველა სოციალურ კონფლიქტის საფუძველია განსხვავებები, თუმცა ყოველი განსხვავება არ არის კონფლიქტი. ჩვენ შესაძლოა გვინდეს ისეთი ადამიანების გვერდით ცხოვრება რომელთაგან განსხვავებული აზრები, გემოვნება შეხედულებები გვაქვს, შესაძლოა ჩვენს სურვილებსაც სხვადასხვა მიმართულებით მივყავდეთ მაგრამ ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ ჩვენ გვაქვს კონფლიქტი ერთმანეთთან (F.Glasl.conforting conflict,2009).

#### 4.1 სოციალური კონფლიქტის საფუძვლები

ლუი კრისბერგი თავის წიგნში "სოციალური კონფლიქტის სოციოლოგია" (Louis Kriesberg,1973) განიხილავს სოციალური კონფლიქტის საუძვლებს და გამოყოფს რამოდენიმე ფაქტორს. პირველი რაზეც კრისბერგი საუბრობს ეს არის შიდა ფაქტორები და აღნიშნავს, რომ პოტენციური მონინაალმდეგეების შინაგანი თვისებები არის მათი კონფლიქტის წყარო. როგორც წესი, მონინაალმდეგე მხარეები არ აღიარებენ თავიანთ ნაკლს და კონფლიქტის მიზეზად ასახელებენ დაპირისპირებული მხარის შინაგან თვისებებს. ეს თეორიული მიდგომა ასევე მიუთითებს, რომ კონფლიქტის წარმოიქმნება ინდივიდებს, ადამიანთა ჯგუფს და საზოგადოებას შორის, თუმცა არსებობს სხვა თერიები რომელთა თანახმადაც კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზი აღიანებს შორის ურთიერთობა და არა მათი შინაგანი მხარე. მეორე საფუძველი რაზეც კრისბერგი საუბრობს ეს არის სისტემური კონტექსტი ამ თეორიის მიხედვით სისტემური კონტექსტის ბევრი მახასიათებელი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რომელი კულტურული ინსტიტუციონალური ფონი უდევს საფუძვლად მას. ასევე, თუ როგორაა გადანაწილებული ძალები, რესურსები და შესაძლებლობები სისტემს წევრებს შორის და რამდენად მყარი და სტაბილურია სისტემა. მესამე აქტორი კრისბერგის მიხედვით ეს არის -ურთიერთობა მონინაალმდეგეთა შორის, როლის თანახმადაც კონფლიქტის წარმოქმნა დამოკიდებულია იმაზე თუ როგორი ურთიერთობა ქონდათ და აქვთ პოტენციურ დაპირისპირებულ მხარეებს. კონფლიქტში ჩართული მხარეები ხშირად ადანაშაულებენ ერთმანეთს. თვითონ მონინაალმდეგეებს შორის ურთიერთობა არის კონფლიქტის მნიშვნელოვანი წყარო. თუმცა თუ ვსაუბრობთ ამ კომპონენტზე, როგორ კონფლიქტის წყაროზე, უნდა განვსაზღვროთ თვითონ პრობლემის ხარისხი. ხალხის ჯგუფები თავიანთ თავს აკუთვნებენ ამათუიმ საზოგადოებას, რომ თავიანთი თავი გამოყონ სხვა ჯგუფებისაგან. ბოლო ფაქტორი რომელსაც კრისბერგი ასახელებს ეს არის სინთეზი, რომელიც აერთიანებს რამოდენიმე კითხვას: სინთეზი – იმისათვის, რომ აიხსნას ეს მიდგომები არსებობს ორხი კითხვა: 1. რამდენი სხვადასხვანაირი ახსნა შეიძლება გაერთიანდეს? 2 ბევრი ახსნა გვაჩვენებს რომ არსებობს ბევრის პოტენციური კონფლიქტი? 3 როგორაა დაკავშირებული ერთმანეთთან ეს შესაძლო კონფლიქტები? 4 მოცემულ



მომენტუმ რატომ არის ასე ცოტა კონფლიქტი როცა შესაძლებელია იყოს უფრო მეტი?  
(Louis Kriesberg,1973).

#### **4.2 კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზები ორგანიზაციაში**

ლუი კრისბერგი ასევე განიხილავს ორგანიზაციული კონფლიქტის მიზეზებს, ის ასახელებს რამოდენიმე მიზეზს რომლებიც ცალ-ცალკე თუ რამოდენიმე ერთად აღებული წარმოქმნის კონფლიქტს.

**ორგანიზაციული სტრუქტურა**-ორგანიზაციული სტრუქტურის მიხედვით, კონფლიქტი იღებს სხვადასხვა ფორმებს. მაგალითად, თუ კომპანია იყენებს მატრიცულ სტრუქტურას მას ექნება პრობლემა კონფლიქტის მოგვარებაში.

**შეზღუდული რესურსები**-ისეთი რესურსების ნაკლებობა როგორც არის ფული, დრო და აღჭურვილობა, ასევე კონკურენცია განყოფილებებსა და ხალხს შორის რომელიც ამ რესურსების ნაკლებობით არის გამონვეული წარმოქმნის კონფლიქტს. როდესაც დასაქმებულთა ესათუის ჯგუფი ვერ იღებს ასეთ რესურსებს, ეს იწვევს კონფლიქტს მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის.

**ურთიერთდამოკიდებულების ამოცანა**-ამ თეორიის მიხედვით კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზი არის ურთიერთდამოკიდებულებები. იმისათვის როდემო მიიღწეულ იქნას საერთო მიზანი აუცილებელია ნდობა, როგორც ჯგუფის წევრებს შორის ასევე მმართველ გუნდსა და თანამშრომლებს შორის.

**შეუთავსებელი მიზნები**-ზოგჯერ კონფლიქტი წარმოიქმნდება მაშინ როდესაც მხარეებს შორის განსხვავებული მიზნებია. ორგანიზაციებში, შეუთავსებელი მიზნები გამოხატულია ხშირად, როცა დეპარტამენტის მენეჯერების ანაზღაურება ხდება სხვადასხვაგვარად, ან როდესაც ერთი მეორეზე მეტად პრივილეგირებულია სხვადასხვა

**პიროვნული განსხვავებები**-პიროვნული განსხვავებები თანამშრომლებს შორის ხშირია. იმის ფუნდამენტური განსხვავებების გაგება, თუროგორ ფიქრობს და მოქმედებს ხალხი დაგვეხმარება იმაში რომ უკეთესად გავიგოთ როგორ უყურებენ სხვები სხმაყაროს.

ამ გასხვავებების ცოდნა გვაძლევს საშუალებას შევამციროთ პერსონალური კონფლიქტები.

**კომუნიკაციის პრობლემები**-ზოგჯერ კონფლიქტი წარმოიქმნება უბრალო, პატარა კომუნიკაციური გაუგებრობის გამო, როგორცაა დაკარგული ელ.ფოსტა, ტელეფონის ზარის უგულებელყოფა. ზოგჯერ საუკეთესო განზრახვა შეიძლება კონფლიქტში გადაიზარდოს.

**სუსტი მომუშავე პერსონალის არჩევა**- ამ თეორიის მიხედვით არასათანადო მომუშავე პერსონალის არჩევა გამოიწვევს კონფლიქტს. თუ ადამიანები პროფესიონალიზმით არ გამოირჩევიან უფრო მეტ კონფლიქტურ სიტუაციას ემნიან.სამსახურში პერსონალს შორის კონფლიქტი არასდროს გაქრება, თუმცა მათი სათანადოდ შერჩევა შეამცირებს მათ შორის დაპირისპირებას. ასევე , მნიშვნელოვანია მათი ხედვების გათვალისწინება.(Louis Kriesberg,1973) .

### 4.3 კონფლიქტის ტიპები

თუ ლიტერატურას გადავხედავთ კონფლიქტის ტიპების მრავალგვარ დაყოფას წავაწყდებით სხვადასხვა ასპექტების მიხედვით.შეგვიძლია გამოვყოთ სხვადასხვა სახის კონფლიქტები სხვადასხვა ავტორის შეხედულებებზე დაყრდნობით.ლევისკი,ბარი და საუნდერსი თავიანთ წიგნში (essentials of negotiation,2000) გამოყოფენ კონფლიქტის სხვადასხვა სახეებს:ესენია ინტერპერსონალური,ინტრაპერსონალური,შიდა ჯგუფური და ჯგუფთა შორისი.პროფესორი გლაზლი ამატებს ამ კონფლიქტებს ცივ და ცხელ კონფლიქტებს,ასევე დაფარულ და ღია კონფლიქტებზე საუბრობს(F.Glasls 1997).

**ინტერპერსონალური კონფლიქტები**-ორგანიზაციებში ყველაზე ხშირად აღინიშნება პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის შემთხვევები.კონფლიქტის ეს სახეობა მიმართულია ორ ინდივიდს შორის და კარგად გვაჩვენებს როგორ განსხვავდება ერთი ადამიანი მეორისგან,ეს ცვლილებები გამოწვეულია განსხვავებული შეხედულებებით და არჩევანით. თუმცა საბოლოოდ ეს არის ის რასაც შეუძლია პიროვნულ ზრდამდე და სხვა ადამიანებთან კარგი ურთიერთობის დამყარებამდე მიგვიყვანოს.თუმცა როდესაც

ინტერპერსონალური კონფლიქტი დამანგრეველია,საწირო ხდება მედიატორის ჩარევა ,რომ გადაიჭრას ეს საკითხი

**ინტრაპერსონალური კონფლიქტი** ხდება ინდივიდის შიგნით.პროცესი მიმდინარეობს ადამიანის გონებაში.ამ ტიპის კონფლიქტში ჩართულია ადამიანის ფიქრები,ღირებულებები ,ემოციები.ის შეიძლება მრავალგვარი მიზეზისგან წარმოიშვას.მსგავსი კონფლიქტი სახიფათო ხდება მაშინ როდესაც ადამიანს არ შეუძლია ზუსტად დაინახოს ის რის გამოც წარმოიშვა შიდა კონფლიქტი,ამას მიყვაროთ ადამიანის ემოციუს მოუსვენრობამდე და ხშირად დეპრესიამდეც.ასეთ დროს უმჯობესია ადამიანებთან კომუნიკაცია,რომ საკუთარ თავს შეხედოთ გარედან და მიხვდეთ რომ ამან პოზიტიურ შედეგამდე მიგიყვანათ.პიროვნულად გაგზარდათ.

**შიდა ჯგუფური კონფლიქტები** ხდება მაშინ როდესაც დაპირისპირება იჩენს თავს ჯგუფის წევრებს შორის.ეს შეიძლება წარმოიშვას ინტერპერსონალური უთანხმოებებისგან,გაუგებრობეს და აზრთა სხვადასხვაობას მიყვაროთ კოფლიქტმდე,თუმცა ეს კონფლიქტი შესაძლოა დადებითად აისახოს ჯგუფის მუშაობაზე,შესაძლოა შემდგომ ჯგუფის წევრები დაახლოვოს,ნ ახალი იდეები წარმოშვას,ერთად იმუშაონ პრობლემების გადაჭრაზე.მთავარია კონფლიქტმა ესკალაციის მაღალ დნეს არ მიაღწიოს.

**ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები** ხდება მაშნ როდესაც გაუგებრობა იჩენს თავს ორგანიზაციებს და ჯგუფებს შორის.ეს შეიძლება გამოიწვიოს მათ შორის განსხვავებულმა მიზნებმა და მისწავებებმა.ასევე ჯგუფთაშორის შეჯიბრმა და კონკურენციამ.ჯგუფები ხშირად ემნიან ე.წ "მტრის ხატს" და მთელ თავის უარყოფით ენერგიას მიმართავენ მისკენ.მათ მიაჩნიათ რომ მათი შეხედულებები ყველაზე სწორია,ამიტომ მსგავსი ტიპის კონფლიქტი გართულების შემთხვევაში რთულად მოსაგვარებელი ხდება.

#### 4.3.1ცხელი და ცივი კონფლიქტები

პროფესორი გლაზლის მიხედვით ცხელი კონფლიქტის დროს ადგილი აქვს მომატებულ მგრძობელობას, იდეებით აღფრთოვანებას მხარეებს შორის, ისინი ღიად მიდიან განხეთქილებებზე და ყველასთვის თვალსაჩინო დასანახია თუ როგორ ესხმის ერთი მხარე მეორეს თავს ის კი თავს იცავს და პიქით. მხარეებს შორის კომუნიკაცია კონტრონტაციის გზით მიმდინარეობს და მხარეები ცდილობენ უფრო მეტი მხარდამჭერი მოიზიდონ თავისკენ. ასეთ დროს ჯგუფებს გადაჭარბებულად სჯერათ საკუთარი ჯგუფის და იდეების და თვლიან რომ ერთიანობით დაუძლეველნი იქნებიან (I. Janis 1972). ცხელი კონფლიქტის დროს წესები და პროცედურები უარყოფილია, თუმცა ასეთ კონფლიქტს დადებითი მხარე ის აქვს რომ ყველასთვის ცნობილია კონფლიქტური სიტუაციის არსებობა, არავინ არავის არ ატყუებს და შესაბამისად როდესაც კონფლიქტი გაცხადებულია მისი მოგვარებაც შედარებით მარტივია. ზოგიერთ კომპანიაში ძალითაც კი გამოიწვევენ კონფლიქტურ სიტუაციებს, რადგან თვლიან რომ ეს კონკურენციას გაზრდის და შრომისუნარიანობასაც, თუმცა პრაქტიკამ აჩვენა რომ ამ მიდგომამ შესაძლოა კომპანიას უარყოფითი შედეგები უფრო მოუტანოს ვიდრე დადებითი (Stangl, 2006).

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

#### 4.3.2 ღია და ფარული კონფლიქტები

პროფესორი გლაზლი განასხვავებს ღია და დახურულ კონფლიქტებს. ღია კონფლიქტს ადგილი აქვს მაშინ როდესაც ორივე მხარარის მიერ გაცხადებული ეს, ანუ ყველამ იცის რომ კონფლიქტი აქვთ თუმცა ბოროტ განძრახვებსა და ქმედებებს ადგილი არ აქვთ, რაც შეეხება დაფარულ კონფლიქტებს ამ დროს არ არის გაცხადებული, ის

ფარულად მიმდინარეობს და მხოლოდ დრო არის საჭირო იმისთვის რომ ზედაპირზე ამოტივტივდეს.დაფარული კონფლიქტი რაღაცით ცივ კონფლიქტსაც გავს,თუმცა ცივი კონფლიქტის დროს არ გვაქვს ფარული ინტრიგები და გამანადგურებელი ქმედებები,დაფარული კონფლიქტის დროს კი მსგავსი შემთხვევები ხშირია.

როგორც დავინახეთ მრავალგვარი ტიპის კონფლიქტები არსებობს,სხვადასხვა მახასიათებლის მიხედვით,თითოეულს კი ცალკე კიდევ თავისი განშტოებები აქვს.ვიქტორ შეინოვი გამოყოფს შემთხვევით კონფლიქტებს არაშემთხვევითი კონფლიქტებისგან და ძალიან საინტერესო ანალიზს გვთავაზობს.შემთხვევითი კონფლიქტის ამოცნობა საკმაოდ რთულია რადგან მათ ახასიათებთ სრული მოულოდნელობა და ასევე შემთხვევით კონფლიქტებს არ ყავთ გამარჯვებული,ყველა მონაწილე მიიჩნება დამარცხებულად.რაც შეეხება არაშემთხვევით კონფლიქტებს ისინი ხასიათდებიან მნიშვნელოვანი წინააღმდეგობებით ოპოზიციურ მხარეებს შორის.როგორც წესი ეს წინააღმდეგობები დაგროვილია და ეფუძნება კონფლიქტურ სიტუაციებს. (Viktor Sheinov ,2014).სწორედ ეს არის ფუნდამენტური განსხვავება შემთხვევით და არაშემთხვევით კონფლიქტებს შორის.ეს განსხვავება განაპირობებს ამ ორი ტიპის კონფლიქტის გაჩენის წინაპირობებს და იძლევა საშუალებას კარგად ჩავწვდეთ თითოეულის აზრს და ბუნებას.

#### 4.4.კონფლიქტის ფუნქცია

კონფლიქტს ადამიანები ადრე მხოლოდ უარყოფით მოვლენად მიიჩნევდნენ და მის მთლიანად აღმოფხვრაზე ზრუნავდნენ,თუმცა დღეს ეს შეხედულება შეიცვალა,მთავარია როგორ მივუდგებით ამ საკითხს.კონფლიქტს არა მხოლოდ უარყოფითი არამედ დადებითი ფუნქციებიც აქვს ,უნდა ვიცოდეთ მისი მართვა და დადებითი კუთხით გამოყენება.ხშირად კონფლიქტი ყოველდღიურ ცხოვრებაში გვეხმარება საკიტხს სხვადასხვა მხრიდან შევხედოთ,არ ვიყოთ სწორხაზოვნები და მივიღოთ უფრო ეფექტური გადაწყვეტილებები.ცალ ცალკე განვიხილავ კონფლიქტის პოზიტიურ და ნეგატიურ ფუნქციებს.დინ ფრუიტი და ჯეფრი რუბინი თავიანთ წიგნში „სოციალური კონფლიქტი“ აღწერენ კონფლიქტის როგორც დადებით ასევე უარყოფით მხარეებს.მათი განმარტება

საკმაოდ ამომწურველი და ინფორმაციულია.თავდაპირველა განვიხილოთ კონფლიქტის დადებითი ფუნქციები.

#### 4.4.1 კონფლიქტის პოზიტივი ფუნქციები

- კონფლიქტი ხელს უწყობს ისეთ სოციალურ ცვლილებებს,რომლებიც უზრუნველყოფს,როგორც შია ჯგუფებს შორის ასევე ინტერპერსონალური ურთიერთობების განახლებას და ინტერესთა შეჯამებას.

- კონფლიქტი ეხმარება ჯგუფებს არ მიიღონ ნაადრევი გადაწყვეტილებები. აიძულებს ამ პროცესში მონაწილე პირებს განაგრძონ და კარგად გაანალიზონ ის საკითხები რომლებიც კითხვის ნიშნის ქვეშ დგას.

- კონფლიქტის საშუალებით მხარეებს ეძლევათ შესაძლებლობა მათი ინტერესები გახდნენ ერთმანეთის შესაბამისი,შედეგად მათ მიერ მირწეული შეთანხმება სასარგებლოა არა მხოლოდ პირადი ურთიერთობებისთვის არამედ ორგანიზაციის წარმატებით მუშაობის საუძველიც ხდება.

- შიდაჯგუფური კონფლიქტის გარეშე ჯგუფის ძირითად შემთხვევებში ჯგუფის სიჯანსაღე ირღვევა,რადგან კონფლიქტი ეხმარება ჯგუფს გაძლიერებაში,ჯგუფის წევრები განიხილავენ და ერთმანეთს უთანხმებენ და პატივს სცემენ თავიანთ და სხვის ინტერესებს ინტერესებს.

- ჯგუფებს შიდა კონფლიქტი კი აძლიერებს ჯგუფის შიდა ურთიერთობებს, აღმიანიანები ერთიანდებიან საერთო აზრით სხვის წინააღმდეგ, რათა მიაღწიონ ჯგუფის საერთო მიზანს.(Dean G. Pruitt and Jeffrey Z. Rubin. Social Conflic,2003)

#### 4.4.2 კონფლიქტის უარყოფითი ფუნქციები

ბუნებრივია ისევე როგორც ყველაფერს კონფლიქტსაც მხოლოდ ერთი დადებითი მხარე ვერ ექნება, მას აქვს უარყოფითი ასპექტებიც, რომელიც ზოგჯერ როგორც ადამიანისთვის ასევე ორგანიზაციისთვის შესაძლოა დამანგრეველი აღმოჩნდეს. თრუიტიცა და რუბინის მიხედვით:

- კონფლიქტმა შესაძლოა ინდივიდებსა და ჯგუფებს ყურადღება გადაატანინოს მთლიანად კონფლიქტზე. დაუტოვოს ნაკლები დრო და რესურსი ძირითადი მიზნების შესასრულებლად, როდესაც კონფლიქტი მძიმე დაპირისპირებამდე მიდის ჯგუფები და ინდივიდები მთლიანად ცართუნნი არიან ამ კონფლიქტში და არა მხოლოდ ისინი, კონფლიქტს გარეთ პირებიც ვეღარ ახერხებენ იყვნენ პროდუქტიულები.

- კონფლიქტს შესაძლოა ქონდეს როგორც მოკლე ასევე გრძელვადიანი ფიზიკური და ფსიქოლოგიური გავლენა კონფლიქტში ჩართულ ან გარეშე პირებზე. ყველაზე ცუდი რაც შეიძლება ამან გამოიწვიოს არის ის რომ ინდივიდებსა და ჯგუფებს ეკარგებათ ბრძოლისუნარიანობა და იღებენ ღრმა ტრამვას.

- კონფლიქტი შესაძლოა გახდეს მიზეზი "კოლექტიური ტრამვისაც" რომელიც შესაზლოა გადაიქცეს "არჩეულ ტრამვად" იქედან გამომდინარე რომ თუ კონფლიქტი ვერ გადაილახა ის შესაძლოა გაგრძელდეს დიდი ხნის მანძილზე. მაგალითად ის ვისაც შენს "მტრად" მოიაზრებ შესაძლოა შენმა შთამომავალმაც მტრად ცათვალოს და დროთა განმავლობაში უფრო განმძაფრდეს. მთავარია როგორ აღიქვამ კონფლიქტს, თუ ის აღქმული იქნება როგორც ბუნებრივი მოვლენა და მას არ შევხედავთ საშიშს შესაძლოა კონფლიქტმა არა უარყოფით არამედ პირიქით დადებით შედეგებამდეც მიგვიყვანოს. (Dean G. Pruitt and Jeffrey Z. Rubin. Social Conflic, 2003)

ლიტერატურულ მასალაზე დაყრდნობით შეგვიძლია ასევე გამოვყოთ კონფლიქტის უარყოფითი ეფექტის ფსიქოლოგიური და ქცევითი ასპექტები.

#### **ფსიქოლოგიური ასპექტები**

- სამუშაოთი ნაკლები დაინტერესება
- სამსახურით დაუკმაყოფილებლობა
- სამუშაო შფოთვა

- იმედგაცრეება
- ჩამოშორება ან გაუცხოება სხვებთან

### **ქცევითი ასპექტები**

- თავდასხმა სხვებზე ან დივერსიის მოწყობა სამსახურში
- კომუნიკაციის შეშინება
- ზემოქმედების მცდელობებზე წინააღმდეგობის გაწევა.

### **4.5 კონფლიქტის ესკალაცია**

კონფლიქტი როგორც წესი ერთი კონფლიქტური სიტუაციით არ ყალიბდება, ის თანდათან ღრმავდება დროსთან ერთად. ამ აზრის მიმდევარი იყო შეინოვიც რომელიც მიიჩნევს, რომ იმისათვის რათა მივიღოთ საბოლოოდ კონფლიქტური სიტუაცია აუცილებელია ის რაღაც დროში იყო განვლილი და გვთავაზობს შესაბამის ფორმულასაც: **კონფლიქტურ სიტუაციას+ინციდენტი=კონფლიქტს.**

• **კონფლიქტური სიტუაცია**-ეს არის დაგროვილი წინააღმდეგობები, როგორც კონფლიქტის პირველი მიზეზი. აღსანიშნავია, რომ კონფლიქტური სიტუაცია პრინციპულად განსხვავდება „კონფლიქტოგენისგან“ ეს უკანასკნელი წარმოადგენს მომენტალურ გამოხატვას (სიტყვა, ქმედება), ხოლო კონფლიქტური სიტუაცია ყალიბდება ხანგრძლივი დროის მანძილზე.

• **შემთხვევა (ინციდენტი)**- არასასიამოვნო შემთხვევები გამომწვეული ერთი მხარის ზოგიერთი ქმედებებით ან განცხადებებით, რომელიც აღქმული იქნა მეორე მხარის მიერ, როგორც მათი ინტერესებისთვის საშიში. ტერმინოლოგიური განმარტებით ინციდენტი ეს არის კონფლიქტოგენი, ღია ბრძოლის პროვოცირებული დასაწყისი მხარეებს შორის.

• **კონფლიქტი**-ეს არის ღია დაპირისპირება. კონფლიქტური სიტუაცია როგორც წესი არ არსებობს მყისიერად, როგორც კონფლიქტი ის იზრდება თანდათან და კონფლიქტის ფარული ნიშნები არის მანამდე სანამ გარეთ არ „გაჟონავს“-აქედან იწყება კიდევ კონფლიქტი.



#### 4.5.1 ესკალაციის ფაზების მოდელი

ესკალაციის მოდელი ნათლად უნდა გვაძლევდეს იმის საშუალებას რომ აღვიქვათ კონფლიქტის სიმძაფრე და სხვაობა ემედებებში. კონფლიქტის ესკალაციის უფრო ღრმა და დაწვრილებით განხილვას გვთავაზობს პროფესორი გლაზლი, რომლის ცხრა საფეხურიანი მოდელი დღესდღეობით ყველაზე გავრცელებული და ცნობილი მოდელია. რადგან ის დეტალურად აღწერს თითოეულს და განსხვავებებს მამ შორის. გლაზლის ცხრასაფეხურიანი მოდელი არის ძალიან კარგი ინსტრუმენტი კონფლიქტის დიაგნოსტიკისთვის, რომლის ანალიზის შედეგად ვიღებთ ინფორმაციას თუ როგორ გადავჭრათ ან თავიდან ავირიდოთ კონფლიქტი რომელიც უარყოფით გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე. დეტალურად განვიხილოთ გლაზლის კონფლიქტის ესკალაციის მოდელის ცხრავე საფეხური

##### 1. გამკვრივება

კონფლიქტის ესკალაციის პირველ ეტაპზე მხარეებს შორის წამოიჭრება განსხვავებული აზრი სხვადასხვა საკითხებთან დაკავშირებით. იმატებს იმედგაცრუება ეურთიერთობებში, პრობლემა რჩება გამაღიზიანებელი. ერთდროულად მიდის ბრძოლა გამარჯვებისთვის და სხვისი დამარცხებისთვის. მაგრამ ორივე მხარეს გაცნობიერებული აქვს, რომ ეს დაძაბულობაა და ამ ფაქტორის დამსახურებით, ეს დაძაბულობა საუბრის შედეგად მოგვარებადია. ანუ ჯერ კიდევ არ არსებობს ჩამოყალიბებული მხარეები, პარტიები და ალიანსები. თუმცა თანდათან იწყება მათი ფორმირება საერთო იდეის ან გარკვეული თვალსაზრისის წინააღმდეგ. შემდეგ ეტაპებზე ეს ჯგუფები უფროდა და გამიჯნული ხდება ერთმანეთისგან. მხარეთ წევრები თავიანთ ინტერპრეტაციას უკეთებენ სიტუაციებს და ინფორმაციას ფილტრავენ თავიანთი შეხედულებებით. უფრო მეტ ყურადღებას მეორე მხარის შესახებ ნეგატიურ ინფორმაციაზე ამახვილებენ ვირე პოზიტიურზე. როდესაც მხარეები ხედავენ განსხვავებებს ერთმანეთში უცნდებათ იმედგაცრუების გრძობა, რაც იწვევს გულისწყვეტას, თუმცა ამ ეტაპზე ისინი ჯერ კიდევ ცდილობენ ამის მოგვარებას და თუ მცდელობა შედეგს არ გამოიღებს, ერთ ერთი მხარე

ჩათლის რომ ეს იყო დროის და ენერჯის ფუჭ ხარჯვა და ჩნდება ეჭვი იმის შესახებ მეორე მხარესაც თუ ნამდვილად სურდა ამ პრობლემის მოგვარება, ანუ დაინტერესებულ პირად მხოლოდ თავისი თავი ეჩვენებოდა და ასევე ეჭვი უჩნდებოდა ფარულ მოტივებთან დაკავშირებით. მაგრამ შეიძლება ითქვას რომ ამ ეტაპზე კომუნიკაცია ორმხრივია და კონფლიქტი მე-2 ეტაპზე მხოლოდ მაშინ გადადის როდესაც ერთი მხარე კარგავს იმის რწმენას რომ კონფლიქტის მოგვარება დისკუსიითა და განხილვით შესაძლებელია.

## 2. დებატები და პოლემიკა

კონფლიქტის ესკალაციის ამ ეტაპზე ხდება მოსაზრებების, გრძნობების სურვილების მკვეთრი გამიჯვნა. მხარეებს მტკიცედ უყალიბდებათ შეხედულებები რომ რაღაც არის კარგი და რაღაც არის ცუდი, სხვა საშუალო დაშვებას არ აკეთებენ. მას შემდეგ რაც მხარეები ერთმანეთის ქმედებებში ვეღარ ხედავენ საღ არგუმენტებს კონფლიქტი გადაიზრდება სიტყვიერ დაპირისპირებაში, ერთმანეთის ნეგატივის აღმოჩენაზე არიან ორიენტირებულნი და ერთმანეთთან საუბრისთვის კი არ საუბრობენ არამედ აუდიტორიისთვის. ხმაშიც კი იგრძნობა მათი დამოკიდებულებები. ამ ეტაპზე ორივე მხარე ცდილობს გიმყაროს პოზიციები, უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ იმას თუ როგორ ჩანან სხვის თვალში. მათ სურთ უფრო მეტად წარმატებულნი და ძლიერნი ჩანდნენ ვიდრე არასაიმედო და არაკომპეტენტური. დებატები აღარ არის ორიენტირებული იმაზე თუ ვის აზრს უფრო მეტი ღირებულება აქვს სხვადასხვა ასპექტების მიხედვით, არამე ყურადღება ექცევა იმა თუ რომლის მოსაზრება უკეთ წარმოჩენს თავიანთ რეპუტაციას და კიდევ უფრო წარმატებულს წარმოაჩნს მათ. როდესაც რაციონალური და საკითხთან დაკავშირებული არგუმენტები საკმარისი აღარ არის წარმატების უზრუნველსაყოფად მხარეები სხვა ისეთ ხერხებს მიმართავენ როგორცაა ბრალის თვიდან არიდება და სხვაგვარად გადაბრალება, ძმერის ზედმეტად გაძვირება და მონინაალმდეგის იდეების აბსურდად წამოჩენა, განაცხადი ალტერნატიულ პოზიციაზე იმ მიზნით რომ ოპონენტი წამოვიდე " გონივრულ კომპრომისზე "

ეს ტაქტიკური ილეთები მიზნად ისახავს მონინაალმდეგის ემოციური ბალანსის შრყევას ან შეჯახებაში გამარჯვების მოპოვებას. რაციონალური მიდგომა საკითხისადმი სულ უფრო და უფრო უკანა პლანზე გადადის და მას ემოციური ანაცვლებს, ემოციით

მიღებული გადწყვეტილებები კი იწვევს ბევრს უსიამოვნებას. ადამიანები ფიქრობენ რომ სიტყვები იმას აღარ ნიშნავს რასაც უნდა ნიშნავდეს და ყველაფერი შენიღბულ, იკარგება ნდობა. და ნებისმიერი განცხადების თუ ქმედების უკან ეძებენ ქვეტექსტს რომელიც მათი აზრით სახიფათო შეიძლება აღმოჩნდეს მათთვის. უნდობლობა ასევე ქმნის დაუცველობის განცდას და კონტროლის დაკარგვის შიშს. ამიტომ ამ ეტაპზე გამოვლენილი აგრესიული ქმედებები ძირითადად ემსახურება თვით შეფასების ზრდას. მაქსიმალურად ცდილობენ ისეთი ქმედებები არ ჩაიდინონ რაც მათ რეპუტაციას სუსტად წარმოაჩენს, მაგრამ ამ ყველაფრის მიუხედავად მხარეებს მაინც საერთო ინტერესები და მიზნები აქვთ და მერყეობენ კონკურენციასა და თანამშრომლობას შორის.

### **3. ქმედება და რეაქცია სიტყვების ნაცვლად**

მესამე ეტაპზე მხარეები ვეღარ ხედავენ საუბრის აზრს. თითოეულს აქვს შემდეგი პოზიცია: მე უნდა გავაკეთო ეს, მე ვეღარ დაველოდები რადგან საუბარი ვეღარ გვეხმარება. და ვინაიდან და რადგანაც საუბარს აზრი აღარ აქვს ისინი გადადიან ქმედებებზე. განახლებულ პირობებში კი ისინი ერთმანეთს კონკურენტებად აღიქვამენ, ამიტომ ცდილობენ ორმხრივი დამოკიდებულება შეცვალონ ცამხრივით რათა მოწინააღმდეგეზე დომინირება გახდეს შესაძლებელი, მკვეთრად შემოსაზღვრავენ თავიანთ ჯგუფებს და ისახავენ ყველაზე მნიშვნელოვან მიზანს, მოახდინონ მოწინააღმდეგის ბლოკირება რათა მათ არ მიაღწიონ სასურველს. ერთმანეთის ქმედებებს აკვირდებიან ანუ ვინ რას აკეთებს. იკლებს ემპათია და რაც უფრო მეტია ემპათიის კლება მით უფრო იმატებს ინტერპრეტაციები. სტერეოტიპული შეხედულებებიდან გამომდინარე მხარეები იქცევიან ისე რომ მოწინააღმდეგისგან მიიღონ ამ ქმედების საპასუხო რეაქცია, მათ უკვე მყარად სჯერათ თავიანთი შეხედულებების და იცავენ მათ. მხარეები საკუთარ თავს ხედავენ როგორც გარე ფაქტორების ტყვეები, რომელთაც ისინი ვეღარ აკონტროლებენ და ეს ერთგვარი თავის დაძვრენის მცდელობაც არის რათა მოვლენებზე პასუხისმგებლობას თავი აარიდონ. ამ ეტაპისთვის ასევე დამახასიათებელია განსხვავება ვერბალურსა და არავერბალურს ქმედებებს შორის. კონკურენცია უფრო მეტი ვიდრე კოოპერაცია და უმეტეს შემთხვევაში ქმედებები განიხილება როგორც აუცილებელი რეაგირება მოწინააღმდეგის ქცევაზე.

პროფესორი გლაზლი პირველ სამ ეტაპს აერთინებს პირველ ფაზაში და აღნიშნავს რომ ამ ეტაპზე მოდერატორს არ ჭირდება ღრმა ანალიზი,ის უბრალოდ ეხმარება მხარეებს თავიანთი პოტენციალი გამოამჟღავნონ,პირველ ფაზაში ძალიან მნიშვნელოვანია გავერკვიოთ რა ხდება არათორმალურ ურთიერთობებში ,რომელსაც შემდგომში უფრო კონკრეტულად განვიხილავ

#### **4. იმიჯები და კოალიციები**

ესკალაციის მეოთხე ეტაპისთვის დამახასიათებელია სტერეოტიპების შექმნა რომელიც ცოდნასა და შესაძლებლობებს ეყრდნობა. ყველაზე მნიშვნელოვან საზრუნავს ვინმეს რეპუტაციის განსაზღვრა წარმოადგენს. იქმნება საკუთარი და მტრის იმიჯები და შესაბამისად დადებითი არის საკუთარი იმიჯი ხოლო უარყოფითი მტრის იმიჯი. მათ უჭირთ დაინახონ მოწინააღმდეგის ინდივიდუალურობა და კომპლექსურობა. არც ერთი მხარე არ ეთანხმება იმ იმიჯს რომლითაც მას მოწინააღმდეგე ხედავს, შესაბამისად თუ შენ გაქვს აღქმა მოწინააღმდეგის მიმართ როგორც მტრის მიმართ, უკეთებ მას პროვოცირებას ისე რომ მოიქცეს როგორც ამას შენ ელოდები. სტერეოტიპულ შეხედულებებს ასევე ის დატვირთვა აქვს რომ ისინი ზენოლას ახდენენ ჯგუფებზე და საკმაოდ რთულია არ მოიქცე იმ წარმოდგენის შესაბამისად რა წარმოდგენაც შენზე აქვთ. ამ ეტაპზე კონფლიქტის მხარეები იწყებენ კოლექტიური მახასიათებელი თვისებების გამოვლენას, როგორც მეორე მხარის წევრებს შორის ასევე ჯგუფს შიგნით. ინდივიდები აღიქმებიან როგორც გარკვეული მახასიათებლების მქონენი და თითქოს მხოლოდ ძალით მიეკუთვნებიან რომელიმე ჯგუფს. მოწინააღმდეგეები არიან გაკრიტიკებულნი და შეურაცყოფილნი ,თუმცა ეს ყველაფერი მხოლოდ ისე ხდება რომ ოფიციალური ეტიკეტი არ დაირღვეს. დარტყმები მოწინააღმდეგეზე ხორციელდება ირონიულად, ორაზრონად და სხეულის ენა ამ დროს დიდ როლს თამაშობს. ის ვინც მსგავს ქმედებებს მიმართავს იცის რომ აშკარად ვერ დაადანაშაულებენ თუმცა აუცილებლად გამოიწვევს მოწინააღმდეგის გაღიზიანებას, ხშირად ადგილი აქვს ლიტერატურაში გავრცელებულ ტერმინსაც, რომელიც ორმაგი დაბმის სახელით არის ცნობილი. ასევე მხარეები ცდილობენ რაც შეიძლება მეტი მხარდამჭერი შემოიკრიბონ ირგვლივ და და წარმოჩნდნენ როგორც უფრო ძლიერები. ქმედებები ხორციელდება მოწინააღმდეგის

ვინაობის, იმიჯის პოზიციის განსასაზღვრად და კონფლიქტის მიზეზები გამოსახულია როგორც მონინაალმდეგის მახასიათებელი.

როდესაც ქმედებები ცდება ჩამოთვლილს კონფლიქტი გადადის შემდგომ ეტაპზე, როდესაც ორივე მხარე კარგავს საკუთარ სახეს და საჯაროდ არის შერცხვენილი და შეურაცყოფილი არაერთხელ კონფლიქტი გადადის მეხუთე ეტაპზე.

### **5. სახის დაკარგვა.**

მეხუთე ეტაპს პირობითად სახის დაკარგვა ეწოდება რომელიც იმ სახეს გულისხმობს რაც ადამიანს აქვს სოციუმის თვალში. იმ სახეს როგორადაც მას სხვები აღიქვამენ. კონფლიქტის ამ ეტაპზე აშკარად გამოხატულია დაპირისპრებები, ადამიანები გადადიან პიროვნულ შეურაცყოფაზე. სხეულებრივად გამოხატავენ ზიზღს და შეტევაზე გადადიან, ერთმანეთს ხალხის წინაშე ამცირებენ და შესაძლოა ითქვას, რომ მორალი დაკარგულია. სახის დაკარგვა ასევე ნიშნავს იმას, რომ მონინაალმდეგები გრძნობენ მათ ნილაბი ჩამოხსნეს და დაინახეს ნილბის გარეშე, ისინი აღიქმებიან როგორც უზნეოები ხოლო ის ვინც ნირაბს ხსნის თავს მიიჩნევს ანგელოზად. ამ ეტაპზე ერთი მხარე თვლის რომ მეორე თავდანვე ამორალურად იქცეოდა და ყველა მტი ნაბიჯი იყო მხოლოდ და მხოლოდ რეალური ზრახვების შენიღბვა. ამ დროს არცერთი მხარე აღარ ეთვალთმაქცება ერთმანეთს და ყველაფერი ნათელია. ისინი ერთმანეთის იმიჯებს პატივს არ სცემენ, ერთი თავს მიიჩნევს ანგელოზად ხოლო მეორე მიჩნეულია ეშმაკად. ის ვინც სისუსტეს გამოიჩინს დიდი მორალური ზიანი ადგება და წნეხის ქვეშ არის. კონფლიქტი აღარ ეხება უბრალოდ საკიტხებს ის ვრცელდება წმინდა ღირებულებებზე, რა ტქმა უნდა ნდობა სრულიად დაკარგულია და ამ დროს დიდია იმედგაცრუება იმ თვალსაზრისით რომ ის რაც აქამდე მართალი ეგონათ სიცრუე აღმოჩნდა, ყესტები გამოიყენება მინიმალური ნდობის მოსაპოვებლად, თუ ერთი მხარე დაუმტკიცებს მეორედ რომ ის მართალია შესაძლოა საჯაროდ ბოდიშის მოხდაც გახდეს საჭირ, თუმცა მეორე მხარე შიშობს რომ ეს აღქმული იქნება როგორც სისუსტე და ამით კიდევ უფრო დაზარალდება მისი სტატუსი. ასეთ დროს შესაძლოა მეორე მხარე უბრალოდ მორალურად მალლა დადგეს მასზე და გამოსავალიც მოიძებნოს შესაბამისად, თუმცა ეს მდგომარეება ეხმარება მას გახდეს დომინანტი საზოგადოების და მონინაალმდეგის თვალში რასაც ისინი

როულად თუ ეგუებიან და საპასუხო ქმედებებით გამოირჩევიან.სწორედ ასეთ დროს როდესაც იწყებენ მხარეები ულტიმატუმის ენით საუბარს და ხშირად მუქარასაც აქვს ადგილი,კონფლიქტი გადადის შემდეგ მეექვსე ეტაპზე.

### **6.მუქარის სტრატეგიები-**

ესკალაციის მეექვსე ეტაპისთვის დამახასიათებელია მუქარა მონინალმდეგის მხრიდან,მას შემდეგ რაც აღმოაჩინენ რომ გსხვა გზა აღარ რჩებათ დაპირისპირებული მხარეები ემუქრებიან ერთმანეთს რათა მიიღონ მათთვის სასურველი,მუქარის ეს ფორმა განსხვავდება დანარჩენი საფეხურებისთვის დამახასიათებელი ქმედებებისგან,თუმცა სიტუაცია ამ ეტაპზე უფრო ნაკლებად დრამატულია ვიდრე მე-5 ეტაპზე.პროფესორი გლაზლი გამოყოფს სტრატეგიული საფრთხეები 3 ფაზას

1.მხარეები ანხორციელებენ ორმხრივ მუქარას იმ მიზნით რომ მიიღონ მათთვის სასურველი და ცდილობენ დაამტკიცონ რომ იცინი არ აპირებენ დათმობას.ის ვინც ემუქრება იმედოვნებს რომ მონინალმდეგეს აიძულებსწავიდეს დათმობაზე,მოახდენს მასზე ფსიქოლოგიურ ზეწოლას და მოიპოვებს ავტონომიას.

2.შემდგომ ფაზაზე საფრთხეები უფრო მკაფიო და გამოხატულია,მხარეები აკეთებენ ისეთ განცხადებებს რომლებიც მათგან გამონვეულ საფრთხეს კიდევ უფრო სერიოზულად წარმოაჩენს.

3.მესამე ფაზაში მუქარა წარმოჩინდება როგორც ულტიმატუმი,რომელიც მონინალმდეგემ უნდა მიიღოს იმის მიუხედავად სურს თუ არა მას ეს.

ამ ფაზაში კონფლიქტი სულ უფრო და უფრო მწვავედება და ქმედებებიც შესაბამისია,თითოეული მხარე მოითხოვს საკითხი განხილული იქნას ზუსტად ისე როგორც მათ სურთ,რადგან ერთადერთი სწორი მათი შეხედულებაა.ისინი ქმედებებით ერთმანეთზე ზეწოლას ანხორციელებენ.ქცევა ვითარდება მიდრეკილებების და პანიკური იმპულსების შესაბამისად,ნებისმიერი ქმედება რომელიც ძლიერი ეფექტის მქონედ აღიქმება მიმზიდველია,ამ ეტაპს ასევე ახასიათებს მედიის მიმართ პრეტენზიების გამოხატვა.საჯარო განცხადებების დროს მხარეები ცდილობენ გააკეთონ ისეთი განცხადებები რომ მონინალმდეგე საფრთხის რეალურობაში და ულტიმატუმის მიღების აუცილებლობაში დაარწმუნონ,თუმცა მეორე მხარეც ცდილობს მოძებნოს საპასუხო

ქმედება,თუ მსგავსი სიტუაცია დიდი ხანი გაგრძელდა მხარეები სერიოზულ საფრთხეში არიან სტრესის ,უკონტროლო ქმედებებისა და მუდმივი ზენოლის გამო.გართულების შემთხვევაში შესაძლოა ამ ყველაფერმა დაშლაც გამოიწვიოს.

## **7.შეზღუდული გამანადგურებელი დარტყმები**

მეშვიდე ეტაპზე მხარეები იწყებენ მუქარის სისრულეში მოყვანას,„არცერთი მხარე აღარ გრძნობს თავს უსაფრთხოდ და ელიან გამანადგურებელ დარტყმებს ერთმანეთისგან,რადგან კარგავენ რწმენას მოწინააღმდეგის ადამიანურობისა,ის არის უბრალოდ დაბრკოლება რომელიც უნდა აღმოიფხვრას ყველა შემთხვევაში .ადამიანური ღირსებები აღარ აბრკოლებთ და მხოლოდ მის განადგურებაზე არიან ორიენტირებულნი.თავდასხმები ხორციელდება როგორც ფინანსური ასევე ადამიანური კუთხითაც,სტატუსის წართმევა,გაკოტრება ,იურიდიული კონტროლის მოპოვება.შიში და სტრესი მხარეებს უბიძგებს ძალისმიერი თავდასხმებისკენ,რომლების ხშირად უფრო დესტრუქციულია,მოპოვებული გამარჯვებები უფრო და უფრო ამყარებს სიძლიერის შეგრძნებას,რაც ზრდის კონფლიქტის ესკალაციის საფრთხეს.სიცრუე ომის უმთავრეს იარაღად არის ქცეული.შედეგების გათვლა უფრო და უფრო რთული ხდება,დანაკარგები მოწინააღმდეგის მხრიდან აღიქმება გამარჯვებად,აღარ არის ადამიანური თანაგრძნობა.შესაძლოა ორივე მხარე დათანხმდეს წაგებაზე იმ შემთხვევაში თუ მოწინააღმდეგეს უფრო მეტი დანაკარგი ექნება,.მე-7 ეტაპზე მოწინააღმდეგე გამოხატავს საკუთარ მოთხოვნას და არ აინტერესებს როგორ იქნება იგი მიღებული ,მუქარას მოყვება ურთიერთობების დაუყონებლივ შეწყვეტა.თუ მხარეები ხელავენ რომ მოგება შეუძლებელია ეს არის წაგებული ბრძოლა,და ახლა უკვე მიზანი თვითგადარჩენაა

## **8.განადგურება**

ამ მხარეები იერიშს განახორციელებენ მტრის საციცოცხლო ორგანოებზე.ამ ეტაპზე ირჩევენ შემდეგ მიდგომას:"ან ყველაფერი,ან არაფერი".მათ აქვთ ერთი კონკრეტული მიზანი დაანანევრონ მოწინააღმდეგე.ხდება თანმიმდევრული და სტრატეგიული თავდასხმა იმ იმედით რომ მოწინააღმდეგე ვერ შეძლებს წინააღმდეგობის გაწევას და თავდაცვას.როცა მხარეს თავს ესხმიან მისი განადგურების მუქარით მას აიძულებენ აღკვეთოს შიდა კოფლიქტები.მსგავსი კონფლიქტის დროს ორგანიზაცია

პარალიზებულია, ვეღარ ახერხებს მნიშვნელოვანი ფუნქციების შესრულებას, მისი დასუსტება შიგნიდან ხდება. სიტუაცია იმდენად შეიძლება გამძაფრდეს, რომ მხარეები შეიძლება ფიზიკურ განადგურებამდეც კი მივიდნენ. მხარეები იძულებიან ერთმანეთის ზენოლის შედეგად რაც სიტუაციას კიდევ უფრო უკონტროლოს ხდის. მთავარი მიზანია მონინალმდეგის საფუძვლიანი განადგურება, ამ შემთხვევაში შემაკავებელი ფაქტორია თვითგადარჩენა

### **9. ერთად უფსკრულისკენ**

ეს არის ესკალაციის ბოლო ეტაპი, როდესაც მონინალმდეგის განადგურება უვე იმდენად მნიშვნელოვანია რომ თვითგადარჩენის ეფექტიც აღარ მუშაობს. შეიძლება ითქვას რომ ამ დროს მხარეები იმავე ტოტს ჭრიან რომელზეც ზიან. ყველა უკან დასახევი გზა მოჭრილია და ომი მიმდინარეობს ყოველგვარი სინდისის ქენჯნისა და მონანიების გარეშე.

### **4.6 ქცევითი მიმართებები კონფლიქტში**

კონფლიქტის დროს დიდი მნიშვნელობა აქვს თუ როგორ მოქმედებენ აქტორები, რა გზებს ირჩევენ კონფლიქტის მოსაგვარებლად თუ დასასტაბილურებლად. კ.ტომასმა შეიმუშავაალიან საინტერესო სქემა რომელიც აღწერს 5 ტიპის ქცევას, რომელსაც აქტორები მიმართავენ კონფლიქტური სიტუაციის დროს. ანუ რა კუთხით უდგებიან ერთმანეთის ქმედებებს. სწორედ ქვემოთ განხილულ სქემას ეფუძნება ჩემი კვლევაც რომლის შედეგებზეც მოგვიანებით ვისაუბრებ.

ეს ქცევითი სტრატეგიებია: განრიდება, კონკურენცია, თანამშრომლობითი სტრატეგია, შეგუების სტრატეგია, კომპრომისის სტრატეგია.

#### **1. განრიდება**

ამ სტადიას ასევე შეგვიძლია ვუწოდოთ პრობლემისგან გაქცევის სტადია, როცა მიზნებიც და კოოპერაციაც და დაბალია და ერთადერთ მიზანს კონფლიქტიდან გაქცევა, თავიდან არიდება წარმოადგენს. ეს არ არის კონფლიქტის გადაწყვეტის საუღეთესო გზა, ტუმცა გამოიყენება მაშნ როდესაც კონფლიქტი ესკალაციის მაღალ



საფეხურზე. როდესაც კონფლიქტის დაძლევა შეუძლებელი ხდება და უკან დახევას გადაწყვეტენ ხოლმე.

## 2. კონკურენცია

ამ სტრატეგიის დროს ადგილი აქვს შეჯიბრს, კონკურენციას, მონინააღმდეგის დამარცხებას და გამარჯვების მოპოვებას. ეს სტრატეგია გარკვეულ შემთხვევებში შესაძლოა დამანგრეველიც აღმოჩნდეს, როდესაც ერთ ერთი მხარე ყველაფერზე ხდება წამსვლელი გამარჯვების მოსაპოვებლად და ძირითადად გამოიყენება მაშინ როდესაც სწრაფი გადაწყვეტილებებია მისაღები, როდესაც სწრაფი რეაგირებაა საჭირო და სხვა ალტერნატიული საშუალებები ან არ არსებობს ან მხოლოდ მცირედი დოზით.

## 3. თანამშრომლობითი სტრატეგია.

ამ სტრატეგიის დროს კოოპერაციაზეც და მიზნებზეც ორიენტაცია მაღალია. კონფლიქტის მონაწილეები მიდიან ისეთ შეთანხმებამდე რომელიც ორივეს დააკმაყოფილებს და პრობლემაც ეფექტურად გადაიჭრება. მთავარი მიზანი არის დაკმაყოფილდეს ორივე მხარის ინტერესები. ეს სტრატეგია გამოიყენება მაშინ როდესაც როდესაც არის საკმარისი დრო და რესურსები რომ მიიღონ ალტერნატიული გადაწყვეტილებები. როდესაც ორივე მხარეს სურს დააკმაყოფილონ თავიანთი ინტერესები.

## 4 შეგუების სტრატეგია

იგივე დათმობის სტრატეგია, როდესაც ერთი მხარე მიდის დათმობაზე, ამ დროს მიზნებზე ორიენტაცია დაბალია, ურთიერთობებზე კი მაღალია. ამ დროს ერთ თმობს იმისთვის რომ კეთილგანწყობა და კარგი დამოკიდებულება იქნეს შენარჩუნებული. ეს სტრატეგია გამოიყენება მაშინ როდესაც კონფლიქტში გაურკვეველობაა და რომელიმე მხარეს არ სურს გამწვავდეს ის, ან იმ შემთხვევაშიც როდესაც იციან რომ სიტუაციიდან წაგებულნი გამოვლენ და ცდილობენ სხვა ალტერნატიული გზა მოძებნონ და ყველაფრის მალე დასრულება სურთ.

## 5 კომპრომისის სტრატეგია

ამ სტრატეგიის დროს მიზნებზეც და კოოპერაციაზეც ორიენტაცია საშუალო დონით ვლინდება. კონფლიქტში ბრალეულობა ორივე მხარეზე თანაბრად

გდანაწილდება. იმისათვის რომ თითოეულმა მათგანმა რაღაც მიიღოს უნდა დათმოს კიდევ. მაგრამ შესაძლოა სიტუაცია იე განვიტარდეს რომ ერთ მხარეს უფრო მეტი დათმობამ მოუწიოს რის შედეგადაც კონფლიქტი კიდევ უფრო მწვავედება. ეს სტრატეგია გამოიყენება მაშინ როდესაც მიზნები ძალიან მნიშვნელოვანი და კონფლიქტის გაღრმავება არ ღირს. როდესაც არც თანამშრომლობა და არც კონკურენცია შედეგს არ იძლევა (რ. ჯორბენაძე; პოლიტიკური კონფლიქტების მართვა).

#### **4.7 კონფლიქტის მოგვარება**

იმისათვის, რომ კონფლიქტი მოგვარდეს პირველ რიგში საჭიროა მხარეებმა დაინახონ და აღიარონ მისი არსებობდა, გააცნობიერო რომ ეს არ არის ტრაგედია და კონფლიქტი მიიღონ როგორც ბუნებრივი მოვლენა რომელიც ყველა ორგანიზაციაში და ყველა სახის ურთიერთობაში. არსებობს ბევრი მიდგომა როლითაც ცდილობენ გადაჭრან კონფლიქტური სიტუაცია თუცა მათგან ყველაზე გავრცელებულ მიდგომებს განვიხილავ. პირველი ეს არის

##### **მოლაპარაკება**

მოლაპარაკება ეს არის ერთ ერთი გავრცელებული მიდგომა კონფლიქტის მოსაგვარებლად. მოლაპარაკება ნიშნავს ორმხრივ კომუნიკაციას, რომლის საშუალებითაც მხარეები ცდილობენ მოაგვარონ თავიანთი პრობლემა. ამ მეთოდს თავისი სტრუქტურაც აქვს, შესაძლოა მხოლოდ მხარეებმა მოაგვარონ საკითხი ან ჩაერიოს მესამე პირი რომელიც წარმართავს მოლაპარაკებას. მნიშვნელოვანია რომ მხარეებმა ერთმანეთს მოუსმინონ, გამოხატონ ემპათია ერთმანეთის მიმართ. ძირითადად მოლაპარაკების დროს ორივე მხარის ინტერესების გათვალისწინება ხდება. ამ ხერხს ძირითადად მაშინ ვიყენებთ როდესაც ორივე მხარეს გაცნობიერებული აქვს მისი არსო, ეს მეთოდი არის ნებაყოფლობითი, ნაკლებად სტრუქტურირებული, სწრაფი და ნაკლები დანახარჯებით, ასევე შესაძლოა მიგვიყვანოს მომგებიან შეთანხმებამდე.

##### **მედიაცია**

მედიაცია ეს არის პროცესი, როდესაც კონფლიქტურ მხარეებს საკიტხის მოგვარებაში მესამე პირი ეხმარება. ორგანიზაციული კონფლიქტების დროს ეს არის სპეციალურად მოწვეული მედიატორი, რომელიც ხელს უწყობს მათ დაამყარონ ნათელი კომუნიკაცია, მედიატორი არავითარ შემთხვევაში არ აიძულებს მათ მიიღონ ის გადაწყვეტილება რაც მისი აზრით სწორია. ის თავიდანვე აცნობს მედიაციის პროცესს და წესებს. მედიატორმა შესაძლოა ცალ ცალკეც იმუშაოს თითოეულ მხარესთან, მისი ამოცანაა ემპათიის გაღვიძება და ის რომ მხარეებს დაანახოს მონინააღმდეგის ხედვა. მედიაციის პროცესში ისეთი ნიუანსების აღმოჩენა ხდება რასაც იურიდიული გარჩევით ვერ მივაღწევთ. მედიაცია ხელს უწყობს კომუნიკაციას, არის არაფორმალური, ამცირებს მტრულ განწყობას და შესაძლოა მიგვიყვანოს ორივესთვის მომგებიან შეთანხმებამდე.

### **არბიტრაჟი**

ეს არის პროცესი რომლის დროსაც მხარეები ერთმანეთს უყენებენ თავიანთ პრეტენზიებს ხოლო გადაწყვეტილებას მესამე პირი იღებს, ოღონდ ეს არ არის მოსამართლე ან სასამართლო მიუხედავად იმისა რომ მხოლოდ ერთი მხარე იმარჯვებს. არბიტრაჟის დროს შეხვედრებზე მხარეები წარადგენენ თავიანთი სიმართლის დამადასტურებელ დოკუმენტებს და სხვა ტიპის არგუმენტებს, რომელთა მოსმენის შემეგაც ხდება გადაწყვეტილების მიღება. მიღებული გადაწყვეტილების შესრულება აუცილებელია იმ შემთხვევაში თუ მხარეები თავიდანვე შეთანხმდებიან რომ აუცილებლად უნდა შესრულდეს ის. ეს მეთოდი მხოლოდ პროფესიული და ორგანიზაციული კონფლიქტების დროს გამოიყენება. არასავალეებულო არბიტრაჟის დროს კი კვლავ რჩებათ უფლება არ დაემორჩილონ მიღებულ გადაწყვეტილებას. არბიტრაჟის მეთოდი არის ნაკლებად სტრუქტურირებული ვიდრე სასამართლო და საკმაოდ ხშირად გამოიყენება.

## 5. კვლევის ანალიზი

### 5.1 კვლევის მიმოხილვა

წინამდებარე კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 122 რესპონდენტი, თითოეული მათგანი სხვადასხვა ორგანიზაციაში იკავებს დირექტორის, მენეჯერის ან საშუალო რგოლის მენეჯერის თანამდებობას. კვლევა ჩატარდა არა მხოლოდ თბილისში არამედ რამოდენიმე რაიონში და ქუთაისში. უნდა ითქვას რომ რესპონდენტები დიდი ინტერესით ჩაერთვნენ კვლევაში და ის ფაქტი, რომ კვლევა ანონიმურია მათთვის კიდევ უფრო მისაღები აღმოჩნდა. თავდაპირდაპირველად თბილისის მაშტაბით დაგინწყე კვლევა, მოვიძიე სხვადასხვა კომპანიების შეიღები, გავუგზავნე კითხვარი და ვთხოვე მონაწილეობა მიეღოთ გამოკითხვაში. მოსალოდნელი იყო, რომ შეილით დიდი

გამოხმაურება არ იქნებოდა თუმცა გამოკითხულთა  $\frac{3}{4}$  მაინც შეგროვდა. ამის შემდგომ დავიწყე კვლევა ქუთაისში. თავდაპირველად დავეკავშრდი ნაცნობ კომპანიას, რომელმაც გადამამისამართა სხვა ორგანიზაციებში. ქუთაისში ძირითადად გამოიკითხა ტურისტული კომპანიების მენეჯერები. ბაღდათის რაიონშიც მსგავსი პრონციპით ჩატარდა კვლევა, თუმცა უნდა აღინიშნოს რომ ეს რაიონი დღემდე განიცდის ინტერნეტის პრობლემას, ამიტომ კითხვარი ამობეჭდილი სახით შევავსებინე რესპონდენტებს. ბაღდათელი რესპონდენტების უმეტესობას წარმოადგენდა სხვადასხვა სოფლის მთავარი ექიმები, რომლებიც ექვემდებარებიან რაიონს. ხოლო თავად რაიონში გამოიკითხა აფთიაქების და კულტურული ცენტრის საშუალო რგოლის მენეჯერები. აქვე მინდა აღვნიშნო, რომ თავდაპირველად სიფრხილეს იჩენდნენ მონაწილეობასთან დაკავშირებით, მაგრამ დეტალურად ახსნის შემდეგ თუ რას ემსახურებოდა კვლევა, უმეტესობა დათანხმდა.

კვლევის მიზანი იყო დაგვედგინა თუ სხვადასხვა სახის კონფლიქტურ სიტუაციებში როგორ რეაგირებენ ისინი, ამიტომ სხვადასხვა ტიპის კონფლიქტის რამოდენიმე ვარიანტი შევიტანე კითხვარში, რათა დაგვეკვირვებოდა ერთი ტიპის კონფლიქტურ სიტუაციებზე ერთნაირ პასუხებს თუ მივიღებდი. კვლევის ერთ-ერთი მიზანი იყო ასევე დამედგინა თუ როგორ აღიქვამენ მენეჯერები თავიან ორგანიზაციაში არათორმალურ ურთიერთობებს, ანუ რამდენად მიიჩნევენ მას კონფლიქტის წყაროდ.

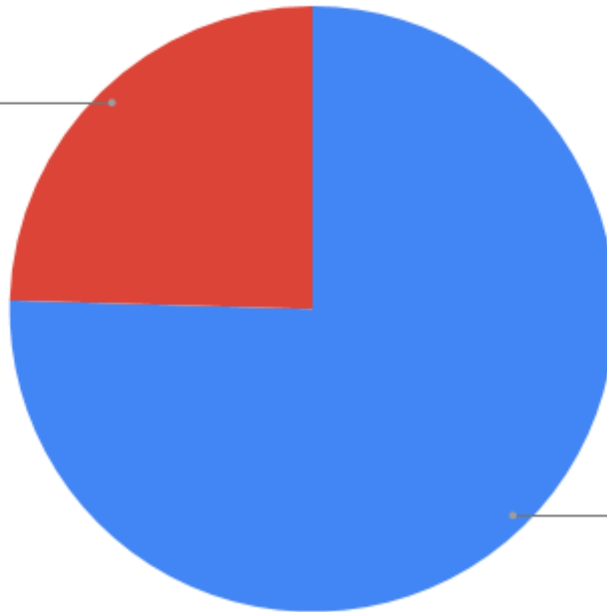
კვლევა ეფუძნება ტომასის სქემას რომელიც საკითხისადმი მიდგომის 5 ვარიანტს გვთავაზობს. ვფიქრობ ეს მეთოდი მოცემული ტიპის კვლევას ყველაზე მეტად მიესადაგება, თუმცა იქედან გამომდინარე, რომ რესპონდენტებმა არ იცოდნენ ამ მეთოდის სპეციფიკა ხშირად უფრო მეტი სავარაუდო პასუხის სურდათ ყოფილიყო, რომლიდანაც აირჩევდნენ ერთს. კითხვარი მოიცავდა ცხრა კონფლიქტურ სიტუაციას, რომელშიც ერთი ტიპის კონფლიქტის სხვადასხვა ვარიანტი იყო მოცემული და რესპონდენტები ირჩევდნენ ამ სიტუაციის მოგვარების ერთ მეთოდს. თითოეული სიტუაცია აღებულია რეალური შემთხვევიდან და არ წარმოადგენს გამოგონილს.

## 5.2 მონაცემების ანალიზი

კვლევის მონაცემების დამუშავება დაჟინყე დემოგრაფიული მონაცემების დამუშავებით ,რადგან მნიშვნელოვან ფაქტორად მიმაჩნია რესპონდენტების სქესის,განათლებისა და ასაკის გადანაწილება.

სქესის რაოდენობა

მამრობითი  
24,5%



მდელობითი  
75,5%

დიაგრამა1

დიაგრამა 1 გვიჩვენებს,რომ გამოკითხულთაგან სხვადასხვა ორგანიზაციაში მენეჯერულ თუ სხვა თანამდებობებზე ქალების რაოდენობა ჭარბობს. ქალები წარმოდგენილნი არიან 75,5%-ით ხოლო მამაკაცები კი 24,5%-ით.

რაც შეეხება განათლებას,როგორც წესი რესპონდენტების აბსოლიტურ უმრავლესობას აქვს უმაღესი განათლება.რაც მეტნაკლებად მოსალოდნელი შედეგია.

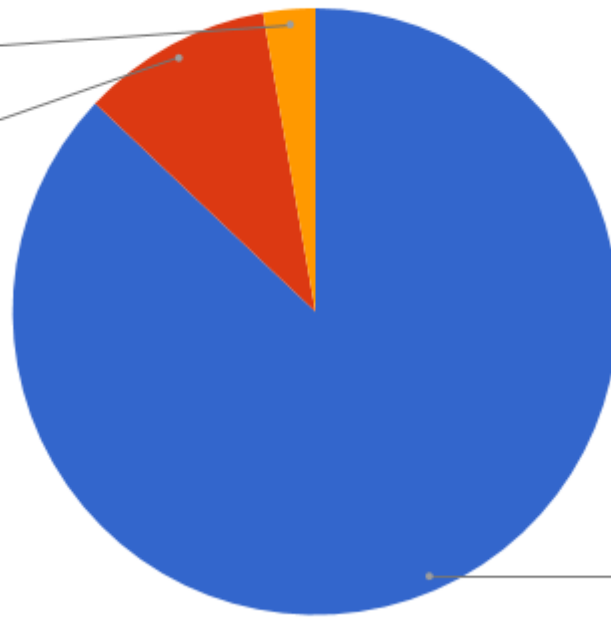
განათლება-ის რაოდენობა

საშუალო

2,8%

ტექნიკური

10,2%

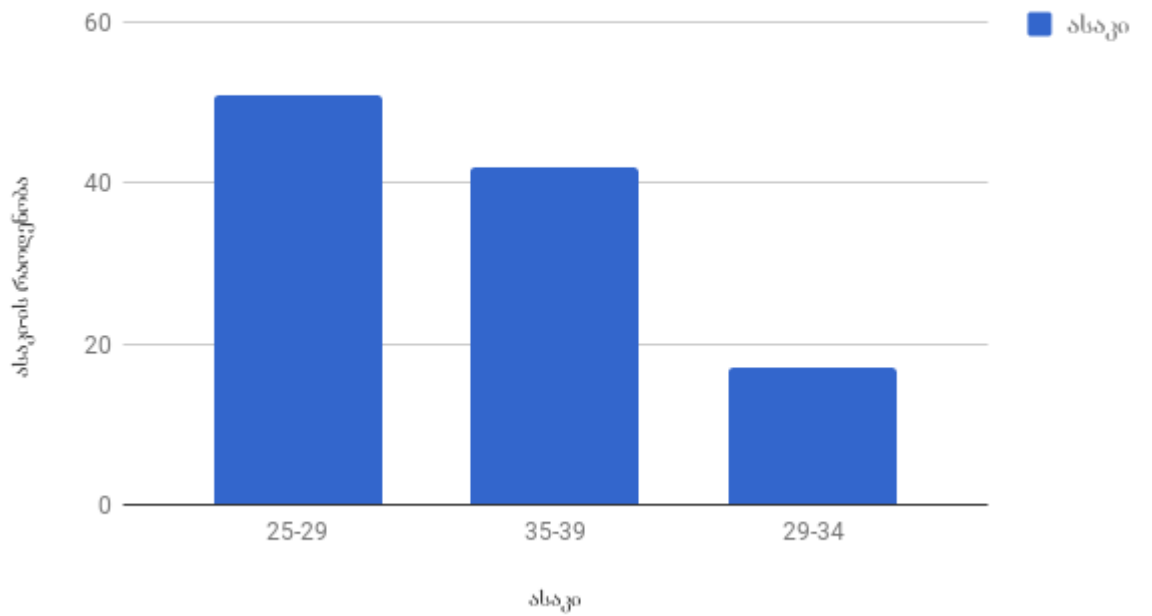


უმაღლესი

87,0%

დიაგრამა 2

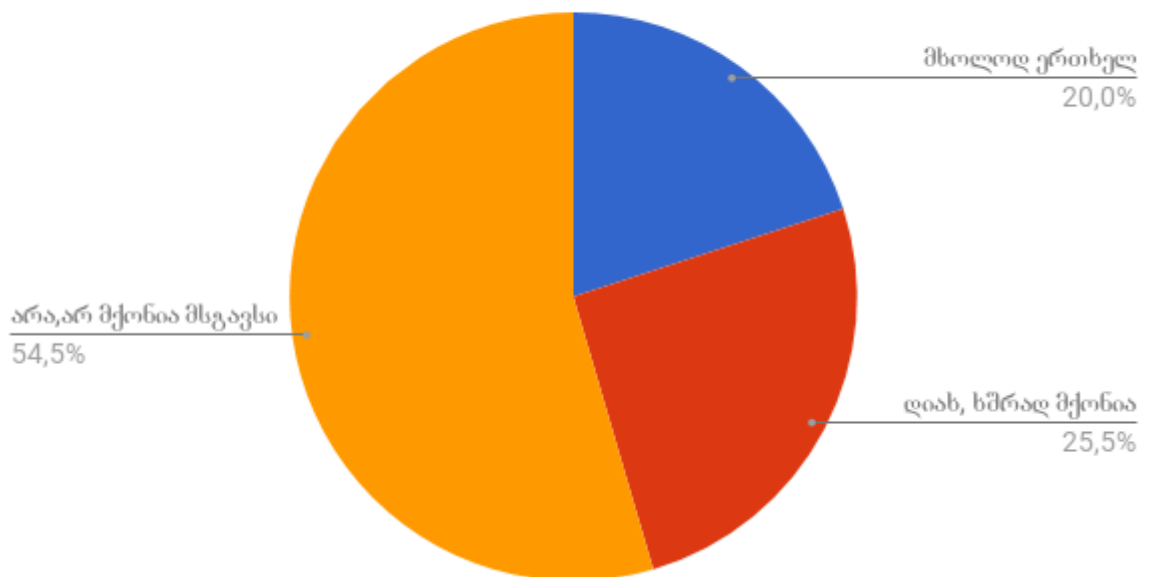
ასაკი-ის რაოდენობა



### დიაგრამა3

ასაკობრივ გადანაწილების მხრივ ,დიაგრამა2 აჩვენებს, რომ გამოკითხულთა უმავლესობა 25-29 წლის შუალედშია,თუმცა დიდად არ განსხვავდება 35-39 წლის შუალეში მოქცეული რესპონდენტების რაოდენობისგან.ყველაზე მცირე მაჩვენებელი მივიღეთ 29-34 ასაკობრივ არეალში რომელიც მხოლოდ 17 რესპონდენტით არის წარმოდგენილი.იქედან გამომდინარე,რომ საკმაოდ ახალგაზრდა მენეჯერები გამოვკითხე,საინტერესოდ მეჩვენება აქვთ თუ არა მათ თანამედროვე მიდგომები კონფლიქტის მოგვარების.თუმცა მანამდე მნიშვნელოვანია იმის დადგენა თუ რამდენად ხშირად ხვდებიან ისინი მსგავს სიტუაციაში.

ყოფილხართ თუ არა ბოლო ერთი წლის მანძილზე კონფლიქტურ სიტუაციაში, რომელმედაც მოახდინეთ რეაგირება?-ის რაოდენობა

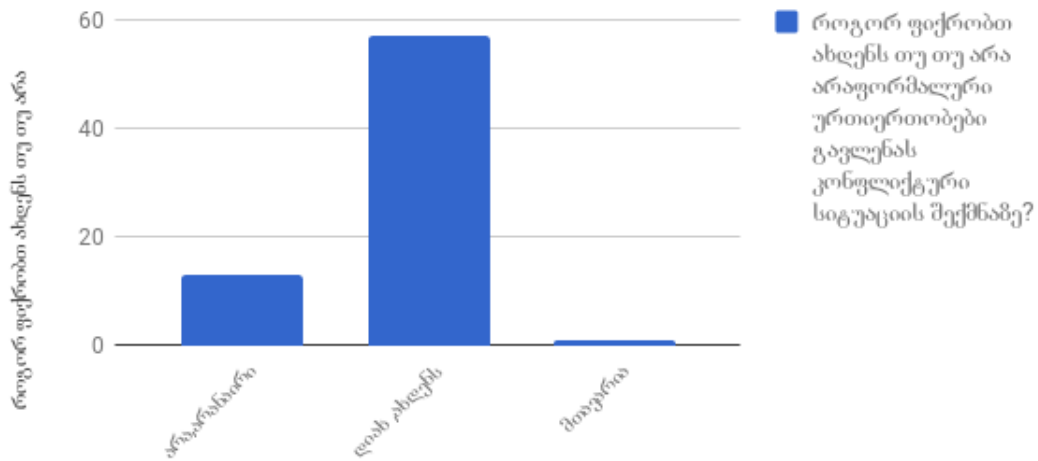


### დიაგრამა4



კითხვაზე ჰქონდათ თუ არა რესპონდენტებს ბოლო ერთი წლის მანძილზე კონფლიქტური სიტუაციები 54,5% უპასუხა რომ არ ჰქონიათ, 25.5% აღნიშნავს, რომ ხშირად აქვს მსგავსი სიტუაცია, ხოლო 20% კი ამბობს, რომ მხოლოდ ერთხელ ჰქონდა კონფლიქტი.

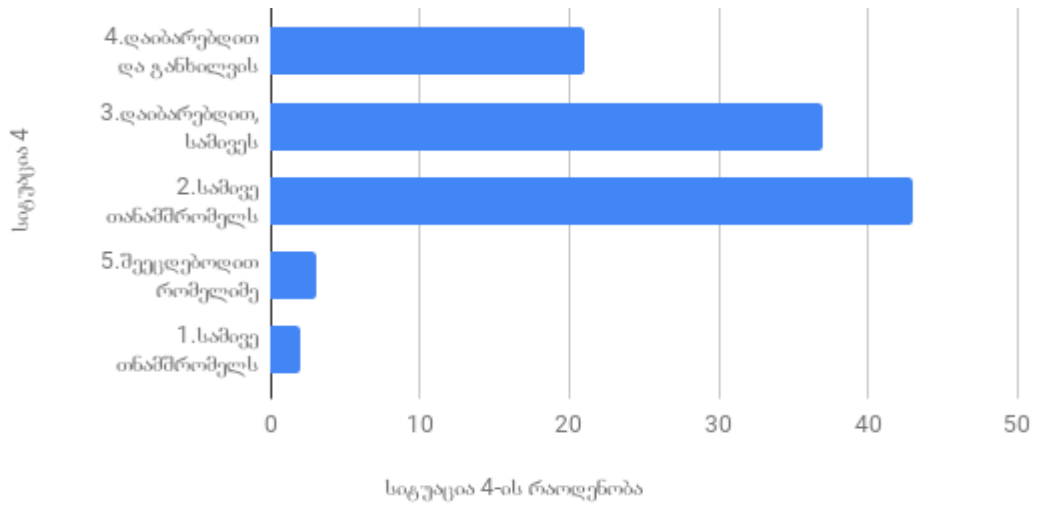
როგორ ფიქრობთ ახდენს თუ თუ არა არაფორმალური ურთიერთობები გავლენას კონფლიქტური სიტუაციის შექმნაზე?-ის რაოდენობა



როგორ ფიქრობთ ახდენს თუ თუ არა არაფორმალური

### დიაგრამა 5

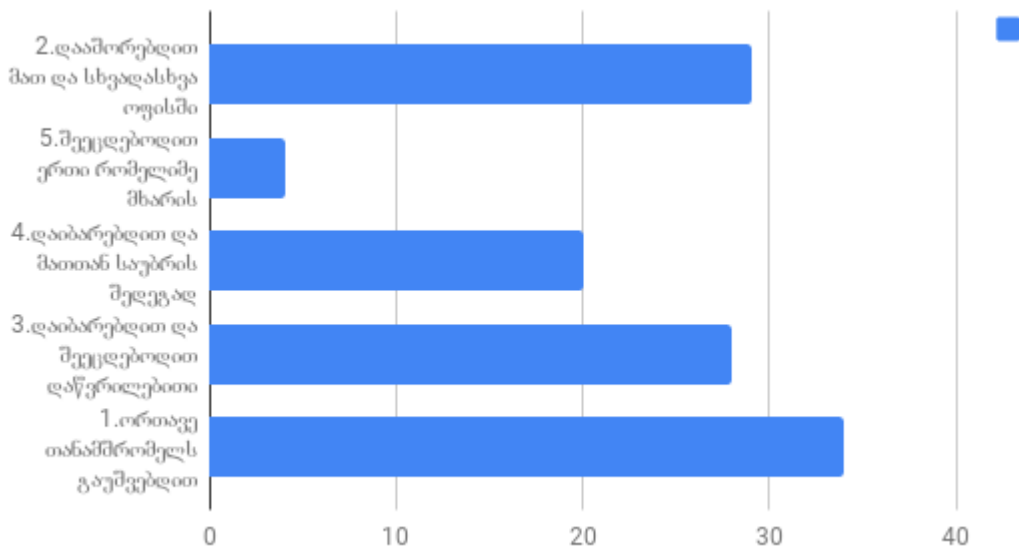
იქედან გამომდინარე რომ ,კვლევის ერთ-ერთი მიზანი იყო დაგვედგინა რამდენად ახდენს არაფორმალური ურთიერთობები გავლენას კონფლიქტის შექმნაზე ,რესპონდენტებს ვთხოვეთ დაეფიქსირებინათ თავისი აზრი ამ საკითხთან დაკავშირებით. გამოკითხვამ აჩვენა, რომ მხოლოდ 18% მიიჩნევს ,რომ არანაირი გავლენა არ აქვს ხოლო აბსოლუტური უმრავლესობის აზრით არაფორმალური ურთიერთობები განაპირობებს კონფლიქტურ სიტუაციას. მხოლოდ მცირე ნაწილი მიიჩნევს ,რომ მთავარია არაფორმალური ურთიერთობები ზღვარს არ გასცდეს.



### დიაგრამა 7

(იხ დანართი,სიტუაცია 4)

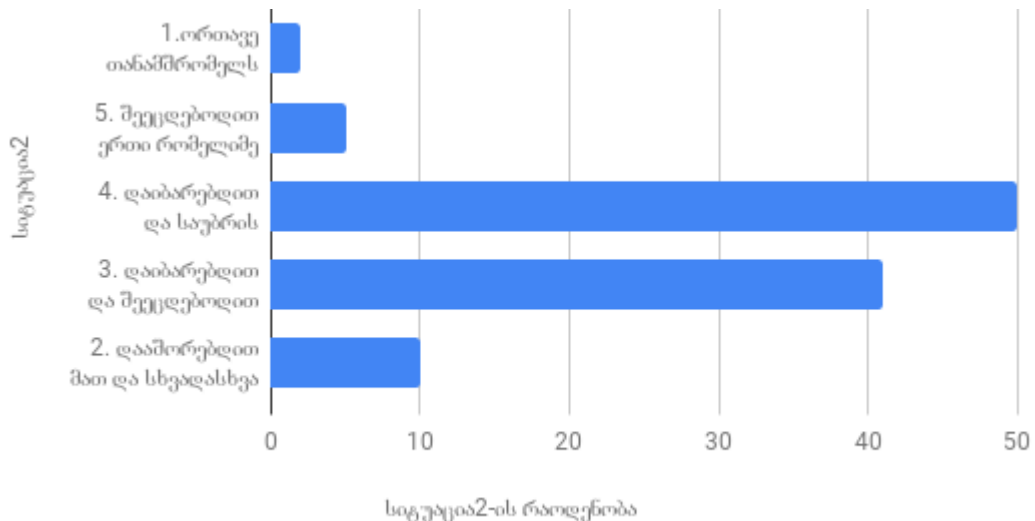
რაც შეეხება გამოკითხული მენეჯერების დამოკიდებულებას და მიდგომას კონფლიქტური სიტუაციების მიმართ,კვლევამ აჩვენა,რომ ისეთ სიტუაციებში სადაც კონფლიქტი საქმესაც ეხება და პირად ურთიერთობებსაც ,ხელმძღვანელები ერიდებიან რადიკალური გადაწყვეტილების მიღებას,მაგალითად ისეთისას რომელიც გულისხმობს თანამშრომლების განთავისფლებას.ერთ-ერთი მსგავსი სიტუაციის ანალიზმა გგვაჩვენა, მათ ურჩევნიათ თანამშრომლები გადაანაწილონ სხვადასხვა ოფისებში და ამით მოაგვარონ კონფლიქტი.



## დიაგრამა 8

ანალიზი გვიჩვენებს, რომ თუ ურთიერთობები ცდება საქმიან ფარგლებს, პირად დაპირისპირებად იქცევა და ეს დიდი ხნის მანძილზე გრძელდება ხელმძღვანელები აზრი სამ მიდგომასთან დაკავშირებით თითქმის თანაბრად გაიყო მაგრამ მაინც უმეტესი წილი ანუ 28 % მიიჩნევს, რომ ორთავე თანამშრომლს გაანთავისუფლებდა სამსახურიდან, დაახლოებით 26% მიიჩნევს, რომ დააშორებდა და სხვადასხვა ოფისებში ამუშავებდა ხოლო 24% საკითხის გარკვევას ამჯობინებს ორივე მხარესთან საუბრით. ასევე მსგავსი შემთხვევა არის მერვე სიტუაციაში (იხ.დანართი). ამ სიტუაციაშიც მენეჯერთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ ორივე თანამშრომელმა უნდა დატოვოს სამუშაო ადგილი.

ხოლო თუ საქმე მხოლოდ საქმიან შეუთავსებლობას ეხება ხელმძღვანელების მიდგომა შემდეგია



## დიაგრამა 9

4. დაიბარებდით და საუბრის შედეგად მიაღწევდით ორთავესთვის ხელსაყრელ შეთანხმებას;“-ს აქვს უმაღლესი მნიშვნელობა (იხ.დანართი,სიტუაცია2).

### **კვლევის შეზღუდვები**

იქედან გამომდინარე, რომ კვლევა სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციის ხელმძღვანელებთან, მენეჯერებთან და საშუალო რგოლის მენეჯერებთან ჩატარდა, ვერ განვაზოგადებთ რომელიმე ერთი კონკრეტული ტიპის ორგანიზაციაზე, ვინაიდან და რაგანაც ყველა მიმართულების ორგანიზაციას თავისი სტრუქტურა და მიდგომები აქვს. ასევე კვლევა ტერიტორიულად გაშლილია და ვფიქრობ მომავალში უფრო მეტი რესპონდენტის გამოკითხვა უფრო კარგ შედეგს მოგვცემს. კვლევა იძლევა ზოგად სურათს იმასთან დაკავშირებით თუ როგორ ხედავენ ისინი კონფლიქტის მოგვარების გზებს და არაფორმალურ ურთიერთობებს.

### **რეკომენდაციები**

კონფლიქტისადმი ჯანსაღი დამოკიდებულება და ღია კომუნიკაციანინ გადადგმული ნაბიჯია კონფლიქტის მოგვარებისკენ. როდესაც გვსურს კონფლიქტი აღმოვფხვრათ რიგ შემთხვევაში მესამე პირის ჩარევა საჭირო ხდება. სასურველია ორგანიზაციაში შეიქმნას ისეთი გარემო, როდესაც კონფლიქტზე თუ აზრთა სხვადასხვაობაზე ღიად საუბარი შესაძლებელია და მსგავსი შემთხვევა არ ჩაითვლება როგორც პრობლემა. ასევე სასურველია თუ მენეჯერები დაარეგულირებენ არათორმალურ ურთიერთობებს და გამოყოფენ მათ საქმიანისგან, რადგან კონფლიქტებს ხშირ შემთხვევაში მათი ერთმანეთში არევა იწვევს.

## 6. დასკვნა

წინამდებარე კვლევის შესაჯამებლად უნდა ითქვას, რომ კვლევამ გვაჩვენა საინტერესო ზოგადი სურათი, იმისა თუ დღესდღეობით ქართულ ორგანიზაციებში მენეჯერების ნაწილი როგორ უდგება კონფლიქტურ სიტუაციებსა და არათორმალურ ურთიერთობებს. ის ფაქტი, რომ მათი ნაწილი არათორმალურ ურთიერთობებს კონფლიქტის საწინდარად მიიჩნევს, მეტყველებს იმაზე რომ ცდილობენ თავიანთ ორგანიზაციებში დააბალანსონ ეს ურთიერთობები, თუმცა რა თქმა უნდა ეს ყოველთვის ასე არ ხდება.

რაც შეეხება კონფლიქტისადმი მიდგმებს, კვლევამ აჩვენა, რომ მენეჯერებს ერთი რაიმე კონკრეტული მიდგომა არ აქვთ და ისინი სიტუაციიდან გამომდინარე

მოქმედებენ, შესაძლოა მიიღონ რადიკალური გადაწყვეტილებებიც ან სხვა გამოსავალი მოძებნონ.

საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ ძირითადად მდედრობითი სქესის წარმომადგენლები ჭარბობენ და ისიც ასაკით დაბალ ზღვარში არიან მოქცეულნი,

ეს კვლევა, როგორც უკვე აღინიშნა მხოლოდ ზოგად სურათს იძლევა და სასურველი იქნებოდა მისი განვითარება და განვრცობა უფრო მეტ ორგანიზაციაში, რადგან გამოკითხული რესპონდენტები მხოლოდ მცირე ნაწილია ამ თანამდებობაზე დასაქმებულების.

კვლევის შედეგების მიხედვით რესპონდენტები გარკვეულ შემთხვევებში ცდილობენ თავი აარიდონ კონფლიქტურ სიტუაციას და მის აღმოსაფხვრელად თანამშრომლების სამსახურიდან განთავისუფლებას მიიჩნევენ საჭიროდ. კონფლიქტისადმი ჯანსაღი დამოკიდებულება და ღია კომუნიკაცია წინ გადადგმული ნაბიჯია კონფლიქტის მოგვარებისაკენ. სასურველია დაბალანსდეს არაფორმალური და საქმიანი ურთიერთობები ორგანიზაციაში, რომ ერთმა მეორეს ხელი არ შეუშალოს. მიზნულად კონფლიქტზე საუბარი არა პრობლემად არამედ განვითარებისკენ გადადმულ ნაბიჯად იქნეს მიჩნეული.

დანართში კონფლიქტური სიტუაციები სრული სახით არის წარმოდგენილი, მიუხედავად იმისა, რომ ერთი ტიპის კონფლიქტთან დაკავშირებით სხვადასხვა სიტუაციური კითხვა იყო გამოყენებული, გადავწყვიტე თვალსაჩინოებისთვის მაინც დამეტოვებინა ყველა სიტუაცია გარდა ერთისა, რომელიც ვფიქრობ საკითხს არ იყო აცდენილი, მაგრამ კონფლიქტში მონაწილე მხარეები ცოტა ბუნდოვნად მეჩვენებოდა და სიტუაციაც ძირითადად სამ პასუხზე იყო ორიენტირებული. ამიტომ გადავწყვიტე ამომელო ეს სიტუაცია კითხვარიდან. დათვლილი მონაცემების არევისგან თავის დაზღვევის მიზნით სიტუაციების ნუმერაცია 4-დან გადადის 6-ზე, ხოლო ამოღებული სიტუაცია არის 5.

### **ლიტერატურული მიმოხილვა**

- Glasl.F (2011)- Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater
- Glasl.F(1999)- Confronting Conflict
- Mayo, E. (1993). The Human Problems of an Industrial Civilization
- Gillespie, R. (1991). Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments. Cambridge University Press: New York.
- Kram,K; Isabella,L(1985) mentoring alternatives:the role of peer relationships in career development.

- Morrison,R.K.L.(2005)Informal Relationships in the Workplace:Associations with Job Satisfaction,Organisational Commitment and Turnover Intentions
- Kriesberg,L(1998). Constructive Conflicts.
- Kriesberg,L(1973) The sociology of social conflicts
- Шейнов, В.П. (2014)Управление конфликтами.
- ჯორბენაძე.რ(2001) პოლიტიკური კონფლიქტების მართვა.
- Dean G. Pruitt and Jeffrey Z. Rubin. (2003) Social Conflict.
- Irving,J.L(1971); Group think,psychology today,November
- ჯაჯია.ა (2009) ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები.
- <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe>
- <http://smallbusiness.chron.com/reasons-conflict-workplace-2831.html>

დანართი1

კითხვარი

კონფლიქტი და მასზე რეაგირების გზები

გთხოვთ თითოეულ კითხვაზე გასცეთ მხოლოდ ერთი პასუხი,კვლევა ემსახურება სამეცნიერო მიზნებს და თქვენი კონფიდენციალურობა დაცულია.მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისთვის.

სიტუაცია 1



საავადმყოფოს ექიმი ხშირად აძლევს შენიშვნას ახალ ექთნს, როცა მისი აზრით დაკისრებულ მოვალეობებს თავს ვერ ართმევს, ის აღნიშნავს, რომ ექთანს სათანადო კვალიფიკაცია არ აქვს იმის თუ როგორ იზრუნოს პაციენტებზე, რა დროს მიაქციოს მათ ყურადღება და როგორ. ექთნი კი თავს ძირითადად იმით იმართლებს, რომ ახლახანს „იყო შემოვლაზე“ ,ახლახანს „დახედა პაციენტს“ და ყველაფერი წესრიგში იყო, ასე გრძელდება რამოდენიმე თვეა, თავის მხრივ ექთანს გამოთქვამს უკმაყოფილებას და ამბობს რომ ექიმი მას პატივს არ სცემს, რომ ეს დაპირისპირება პირადულია და არა საქმიანი, რადგან ვის ადგილზეც დანიშნეს ექიმის ახლობელი იყო და ექიმს სურს უკან დააბრუნოს ის. განყოფილების უფროსი ერთხელ ჩაერია ამ დაპირისპირებაში, თუმცა რამოდენიმე დღეში ნათელი გახდა რომ მისმა ჩარევამ შედეგივერ გამოიღო, პირიქით ექთანი აღნიშნავდა რომ ამის შემდეგ უფრო მოემატა საქმე, თითქოს ექიმი მისთვის სამაგიეროს გადახდას ცდილობდა, აიძულებდა ზედმეტი საათები დარჩენილიყო. თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევით?

## სიტუაცია 2

ორგანიზაციის ოფის მენეჯერი (A) გამოთქვამს უკმაყოფილებას იმის თაობაზე, რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაო და ანაზღაურება არ შეესაბამება ერთმანეთს. ის აღნიშნავს რომ, ხშირად სამუშაო საათების დასრულების შემდეგაც უწევს დარჩენა, ასე გრძელდება რამოდენიმე თვის მანძილზე, მას ამის შესახებ გენერალურ მენეჯერთანაც (B) ჰქონდა საუბრები. მენეჯერს განუმარტა რომ დაკისრებულ მოვალეობაზე მეტი სამუშაოს შესრულება უწევს და თხოვა ან ფუნქციები შეეზღუდა ან ხელფასის გაზრდაზე ეზრუნა. ამან მენეჯერის (B) გაღიზიანება გამოიწვია, მან უთხრა რომ ყველაფერი რასაც აკეთებდა მისი მოვალეობა იყო და ყველა ოფის მენეჯერი ასე იქცეოდა. ამან, ვინაიდან A -ს აზრს იზიარებენ სხვა თანამშრომლებიც უკმაყოფილებამ საერთო ხასიათი მიიღო, გენერალურ მენეჯერს (B) რჩებოდა შთაბეჭდილება რომ მის წინააღმდეგ გაერთიანდნენ. გარკვეული პერიოდის შემდგომ კონფლიქტი დირექტორამდეც მივიდა. თქვენ როგორც ორგანიზაციის დირექტორი. თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევით?

## სიტუაცია 3

: A ორგანიზაციაში თანამშრომელსა და მენეჯერს შორის კარგი საქმიანი და არათორმალური ურთიერთობები იყო, მანამ სანამ მენეჯერმა ფინანსური დარღვევის შესახებ არ იეჭვა, მას მაშინვე არ დაუდანაშაულებია თანამშრომელი და გადანწყიტა დაკვირვებოდა გარკვეული ხნით, თუმცა არსებული სიტუაცია რა თქმა უნდა აისახა მათ ურთიერთობაზე მენეჯერმა კონტროლი გააძლიერა კონკრეტულ თანამშრომელზე რამაც გაურკვევლობა და დაპირისპირება წარმოშვა, თუმცა მენეჯერს არ შეეძლო ძველებურად მოქცევა და ხელსაყრელ შემთხვევას ელოდა რომ ემხილა ის. როდესაც ზარალი საგრძნობლად გაიზარდა მენეჯერმა გადანწყიტა უფროსთან გამოეთქვა თავისი ეჭვები და დაადანაშაულა თანამშრომელი, რომელმაც დანაშაული უარყო და აღნიშნა რომ მენეჯერი პირადი უთანხმოების გამო, რომელიც უკვე დიდი ხანია ჰქონდათ, სწამებდა მას ცილს. თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევით?

#### სიტუაცია 4

ერთ-ერთ ორგანიზაციაში თანამშრომლებს ტრენინგებზე 3 კაციან ჯგუფებში უწევდათ მუშაობა, მათ ევალუბოდათ ქვეყნის მაშტაბით რეგიონებში გასვლა და კომპანიის თანამშრომლების დატრენინგება. გარკვეული პერიოდის შემდეგ ჯგუფის წევრებს შორის დაიძაბა ურთიერთობა რადგან ერთ-ერთი თვლიდა რომ სხვებზე მეტ სამუშაოს ასრულებდა და ასე გრძელდებოდა მუდმივად, რაზეც მას ხშირად გამოუთქვამს უკმაყოფილება, შესაბამისად დანარჩენ თანამშრომლებთანაც კარგი ურთიერთობა ვერ ჰქონდა, ბოლო დაპირისპირების შემდეგ სიტუაცია კიდევ უფრო გამწვავდა. თანამშრომელი A თვლიდა რომ მის შესრულებულს თავისად გაასაღა დანარჩენმა ორმა, რომლებიც ამას რა თქმა უნდა არ აღიარებდნენ და აღნიშნავდნენ, რომ მათაც ბევრი იშრომეს კონკრეტულ პრეზენტაციაზე. თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევით?

#### სიტუაცია 6

ორი თანაბარი რანგის თანამშრომლიდან ერთი მენეჯერთან უფრო დაახლოებული იყო. მენეჯერმა პირადი მიზნებიდან გამომდინარე დაახლოებულ თანამშრომელს დაავალა მეორის მიერ შესრულებული სამუშაო გაკონტროლება. კონტროლი რამდენიმე თვე გაგრძელდა. ასეთი სახის კონტროლმა რა თქმა უნდა პირველის უკმაყოფილება და

წყრომა გამოიწვია. რამდენიმეჯერ ამის შესახებ ისაუბრა მენეჯერთა, რომელიც კონკრეტულად არ პასუხობდა დასმულ შეკითხვებს. მან ჩათვალა, რომ ეს უსამართლობა იყო მის მიმართ, რადგან მეორე თანამშრომელი არც მასზე ჭკვიანი იყო და არც გამოცდილი. კომტროლი რაც უფრო დროში ხანგრძლივი იყო და მენეჯერის მხრიდან სუბიექტურ შეფასებებს ეყრდნობოდა, მით უფრო საშიში ხდებოდა გაკონტროლებული თანამშრომლის მიმართ. გაკონტროლებული თანამშრომელი ასევე თვლიდა, რომ დაპირისპირებული თანამშრომელი კონტროლს მხოლოდ მენეჯერთან მეგობრობის გამო ახორციელებდა. გაკონტროლებულმა თანამშრომელმა ეს საკითხი დასვა ორგანიზაციის უფროსთან.თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევოდით?

#### სიტუაცია 7

მიკროსათინანსო კომპანიაში ყველა თანამშრომელს ქონდა პირადი სოციალური ქსელით სარგებლობის უფლება.ერთ დღესაც მოხდა შემდეგი ინციდენტი: A თანამშრომელი ეჭვობდა რომ გვერდით მაგიდასთან მჯომი კითხულობდა მის პირად მიმოწერებს,რადგან ხშირად გამოუთქვამს ინტერესი იმასთან დაკავშირებით თუ ვის წერდა ან რას.თანაც საუბრებში ისეთ ნიუანსებს აუღერებდა A-ზე რაც წესით არ უნდა სცოდნოდა.შესაძლოა ითქვას რომ A თანამშრომლის მხრიდან ფარული კონფლიქტი რამოდენიმე კვირის მანძილზე გრძელდებოდა,რადგან მას არ მოსწონდა B-ს ზედმეტი ცნობისმოყვარეობა .ერთ დღესაც მოხდა შემდეგი ინციდენტი: შესვენებიდან დაბრუნებულმა დაინახა რომ B-ს მართლაც გაეხსნა მისი პირადი გვერდი და მიმოწერას კითხულობდა.ამან გამოიწვია დიდი კონფლიქტი,B თანამშრომელმა თავი იმით იმართლა რომ საქმესთან დაკავშირებით აინტერესებდა რაღაც და მენეჯერთან მისი მიმოწერა ნახა მხოლოდ.თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევოდით?

#### სიტუაცია 8

თანამშრომელი A და თანამშრომელი B ერთმანეთს პროფესიულად ეჭიბრებოდნენ.ორივეს სურდა დაწინაურება და ცდილობდნენ ერთმანეთისთვის ხელისშეშლას,რომ უფროსის თვალში მოწონება დაემსახურებინათ და ერთ-ერთი უფრო

წარმოჩენილიყო მეორესთან შედარებით. ფარული დაპირისპირება რამოდენიმე თვის მანძილზე გრძელდებოდა, თუმცა ის მალე პროფესიულს გასცდა და ორივე ერთმანეთის შეურაცყოფაზე გადავიდა. მომხდარა ისეთი ინციდენტი რომლის დროსაც ორგანიზაციის საქმე დაზარალდა მათი არაჯანსაღი კონკურენციის გამო, მაგ: A თანამშრომელმა კონტრაქტი ჩაუშალა B-ს, რაზეც რეაქციამაც არ დააყოვნა. B თანამშრომელმა უფროსთან იჩივლა. თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევით?

#### სიტუაცია 9

საავადმყოფოს ქოლ-ცენტრის ოპერატორებს ძალიან ბევრს ზარზე უწევთ პასუხს გაცემა, ორი თვეა მათ ახალი თანამშრომელი მიიღეს რომელმაც ვერ შეძლო მარტივად ადაპტირება გარემოსთან, ძველი თანამშრომლების აზრით მან საქმესაც ვერ აულო ალლო. რა თქმა უნდა ის ამჩნევდა ამ დამოკიდებულებას მის მიმართ, რამაც მისი გაღიზიანება გამოიწვია, გამოირჩეოდა უადგილო რეპლიკებით და კომენტარებით სხვების მიმართ, თანაც ცდილობდა ზარებზე პასუხი აერიდებინა თავიდან ძველი თანამშრომლები შენიშვნებს აძლევდნენ ხოლმე და ცდილობდნენ ესწავლებინათ საქმე, თუმცა მენეჯერთან ჩივილს ერიდებოდნენ რადგან არ სურდათ ახალს სამსახური დაეკარგა, თუმცა გარკვეული პერიოდის შემდეგ სიტუაცია უფრო გამწვავდა, მათ შორის ვერც პროფესიული და ვერც არათორმალური კავშირი ვერ დამყარდა ამიტომ ძველმა თანამშრომლებმა გადაწყვიტეს მენეჯერისთვის მიემართათ. თქვენ როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი როგორ მოიქცევით?

1. ორივეს გაანთავისუფლებდით
2. დააშორებდით და სხვადასხვა ოფისში გადაანაწილებდით
3. დაიბარებდით და შეეცდებოდით დაწვრილებითი განხილვების შემდეგ მოგვეგვარებინათ დაპირისპირება
4. ორივესთვის მისაღებ შეთანხმებას მიაღწევდით
5. 5. მოუწოდებდით ერთ -ერთ მხარეს დათმობაზე წასულიყო.

10. ყოფილხართ თუ არა ბოლო ერთი წლის მანძილზე კონფლიქტურ სიტუაციაში, რომელზედაც მოახდინეთ რეაგირება?

- დიას, ხშირად მქონია მსგავსი შემთხვევა
- მხოლოდ ერთხელ მქონდა მსგავსი შემთხვევა
- არა, არ მქონია მსგავსი შემთხვევა

11. როგორ ფიქრობთ ახდენს თუ არა არაფორმალური ურთიერთობები გავლენას კონფლიქტური სიტუაციის შექმნაზე?

- დიას ახდენს
- არა არ ახდენს
- სხვა

12. სქესი

- მდედრობითი
- მამრობითი

13. განათლება

- საშუალო
- უმაღლესი
- ტექნიკური

14. ასაკი

- 25-29
- 29-34
- 35-39

დანართი 2

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Magda Tabeshadze

Informal Relations and Conflict Development in the working process  
Organization Development and Consulting

The Thesis Is Done To Earn thr Masters Degree in Organization  
Development and Consulting

Master Thesis Tutor:Revaz Jorbenadze  
Professor

Tbilisi

2017