

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



ელენე ლურსმანაშვილი

**კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების მართვის სრულყოფის
მექანიზმები**

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა
ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ნინო ფარესაშვილი
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი
ასოცირებული პროფესორი

თბილისი
2019

ანოტაცია

კონფლიქტის მართვასთან დაკავშირებული პრობლემების შესწავლა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დღეს დღეობით, რადგან ცხოვრება გვიწევს მძიმე პირობებში, ეს პრობლემა ეხება როგორც საქართველოს, ასევე მსოფლიოს. შრომით კოლექტივებში იშვიათობას წარმოადგენს ჰარმონიული და თანამშრომლური გარემო. დამაბულობა ურთიერთობებში კი კონფლიქტის წარმოქმნის მთავარი ფაქტორია. ჩემი მიზანია არის პრაქტიკაში არსებულ თეორიებზე დაყრდნობით კონფლიქტის მნიშვნელობის განსაზღვრა, კონფლიქტის წარმომქმნელი პროცესებისა და მათი მოგვარების გზის შესწავლა. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს საჯარო და კერძო სექტორში მომუშავე ორგანიზაციები, რომელშიც შესაძლებელია კონფლიქტის წარმოქმნა. კვლევის ინფორმაციულ ბაზას წარმოადგენს, ლიტერატურული და გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომები და კვლევის შედეგები. კვლევის შედეგები კი გვაძლევს საშუალებას, დასმულ კითხვებს გავცეთ პასუხი და გავაანალიზოთ, ჩვენს ქვეყანაში არსებული კომპანიები თუ როგორ მართავენ და აგვარებენ კონფლიქტებს ორგანიზაციასა და თავიანთ ბიზნეს საქმიანობაში.

კვლევითი პროექტი მოიცავს 89 გვერდს. შედგება შესავლის, სამი თავისა და ცხრა პარაგრაფისაგან, თან ერთვის დასკვნა და გამოყენებული წყაროების დასახელება.

Anotation

Nowadays it is very important to research the problems connected to conflict management, because we live in difficult conditions. These problems are connected not only to Georgia, but the whole world. It is hard to find harmonious and collaborative environment between coworkers. And the main reason of conflict formation is exactly the tension in the relationships. The purpose of the research is to define the definition of conflict, processes connected to conflict and to find the ways to eliminate the conflict. The main objective is to research the organizations working in public and private sectors, in which conflict can be arised. The informational source of the project is published scientific researched and works and the results of the researches. The results of the work help us to answer the questions and realize how Georgian companies manage and solve the problems connected to conflicts in the organizational and business activities.

Research project includes 89 pages, introduction, 3 chapters and 9 subsections, also conclusion and list of sources.

შინაარსი

შესავალი.....	5
თავი I. ორგანიზაციული კონფლიქტის მეთოდოლოგიური საკითხები.....	7
1.1 კონფლიქტოლოგიისა და ორგანიზაციული კონფლიქტების არსი, ობიექტი და საგანი	7
1.2 ორგანიზაციული კონფლიქტის განვითარების ეტაპები, პროცესები და საზღვრები;.....	14
1.3 ორგანიზაციული კონფლიქტის წყაროები, მიზეზები და სახეები.....	20
თავი II . ორგანიზაციული კონფლიქტის მართვის მექანიზმები	41
2.1 ორგანიზაციული კონფლიქტის მახასიათებლები, აღქმა და გამოხატულება.....	41
2.2 ორგანიზაციული კონფლიქტის სტრუქტურული და პიროვნული ფაქტორები.	44
2.3 კონფლიქტის მართვის სტრატეგიები ორგანიზაციაში	48
თავი III. კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების მართვის სრულყოფა	60
3.1 ორგანიზაციული კონფლიქტის ბუნება	60
3.2 მოლაპარაკებების როლი ორგანიზაციული კონფლიქტების მართვაში	69
3.3 კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების მართვის პროცესში არსებული პრობლემები და მათი სრულყოფის გზები	74
დასკვნა	86
გამოყენებული ლიტერატურა.....	88

შესავალი

თემის აქტუალობა - ადამიანები განსხვავდებიან ხასიათებით, ბუნებით, ეროვნებით, განათლებით, გარეგნობით, ინტელექტით, მიზნებით, ღირებულებებითა და ა.შ. ეს ადამიანები შეიძლება ერთ ორგანიზაციაში მუშაობდნენ და მათი ურთიერთობა საკმაოდ რთული პროცესია. კონფლიქტი არსებობს ყველა ორგანიზაციაში. იგი თანმდევია ყველა საქმის, რადგან ამ საქმეში ადამიანები არიან მთავარი რგოლები, ხოლო იქ სადაც ადამიანთა გარკვეული ჯგუფია და ერთ საქმეს აკეთებენ, უმრავლეს შემთხვევაში წარმოიშვება აზრთა უთანხმოება, რომელიც სხვადასხვა დონის კონფლიქტში შეიძლება გადაიზარდოს. საჭიროა მოხდეს დროულად განმუხტვა, ანუ გარკვეულ საკამათო საკითხებზე მოხდეს მოლაპარაკებები, რაც გულისხმობს აზრების შეჯერებას და ამ კონკრეტული საქმისთვის საჭირო და აუცილებელის შერჩევას. მოლაპარაკებების დროს გასათვალისწინებელია თუ რა დონის კონფლიქტზეა საუბარი.

ნაშრომის მიზნები - ინტერესი ამ თემისადმი გახლავთ ის, რომ გამომეკვლია თუ რა სახის კონფლიქტს აქვს ადგილი საქართველოში არსებულ ორგანიზაციებში და როგორი ხერხებით ცდილობენ მათ განმუხტვას. მინდოდა ეს მიზანი პრაქტიკაშიც განმეხორციელებინა და კვლევა ჩამეტარებინა, რათა უკეთ დამენახა რეალური სიტუაცია საქართველოს მასშტაბით, რადგან სამომავლოდ ეს საკითხი უფრო სიღრმისეულად გამოვიკვლიო და შევადარო ქვეყნებს შორის ორგანიზაციებში არსებული სიტუაციები აღნიშნულ საკითხებთან მიმართებაში.

ნაშრომის ამოცანები - ძირითად ამოცანას წარმოადგენს გავარკვიო რა და რა სახის კონფლიქტები არსებობს, რა დონეები არსებობს კონფლიქტების, როგორია ტენდენცია მსოფლიოში კონფლიქტების ნაირსახეობების განვითარების და შემდეგ შევადარო იგი საქართველოს ორგანიზაციების მაგალითზე. ასევე მაინტერესებს რას აკეთებს ორგანიზაცია როცა ხედავს რომ კონფლიქტის კერები იქმნება მის შიგნით, როგორ ცდილობს ეს მოაგვაროს და რა დროს უთმობს ხელმძღვანელობა ორგანიზაციაში არსებული კონფლიქტების

მოგვარებას. ამისთვის ჩემი მხრიდან საჭირო იქნება მოლაპარაკებების გზების შეცნობა სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებით და ამის შემდეგ შედარება საქართველოს მაგალითზე.

ნაშრომის ობიექტი და საგანი. კვლევით გადავწყვიტე შევამოწმო არსებული თეორიების პრაქტიკული გამომჟღავნება ხდება თუ არა საქართველოში არსებულ ორგანიზაციებში. რამდენად დიდ ყურადღებას აქცევენ მას და რა დროს უთმობენ ამ საკითხებზე მუშაობას. ვფიქრობ, საინტერესო გამოვა კვლევა და მისი შედეგი, რომელმაც დამანახებს რა სიტუაციაა მენეჯერებსა და რიგით თანამშრომლებს შორის, როგორ მიმდინარეობს კონფლიქტისა და მოლაპარაკების პროცესი, რა დამოკიდებულება აქვთ მის მიმართ და როგორ ტაქტიკებს იყენებენ უშუალოდ მოცემულ სიტუაციებში.

თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველი. გამოყენებული იქნა ნაშრომები დაკავშირებული კონფლიქტების და მოლაპარაკების მართვასთან, ქართულენოვანი, რუსულენოვანი და ინგლისურენოვანი სახელმძღვანელოები და სხვა წყაროები. ნაშრომში გადმოცემულია მეცნიერების დასკვნები თითოეული კონფლიქტური სიტუაციის შესახებ და შეჯერებულია მოლაპარაკებების შესახებ მათი დამოკიდებულებები. ქვემოთ წარმოდგენილია სპეციალურად ამ ნაშრომისთვის ჩატარებული კვლევა, რომლის პასუხებიც საშუალებას მოგვცემს გავაკეთოთ გარკვეული დასკვნები.

თავი I. ორგანიზაციული კონფლიქტის მეთოდოლოგიური საკითხები

1.1 კონფლიქტოლოგიისა და ორგანიზაციული კონფლიქტების არსი, ობიექტი და საგანი

კონფლიქტი არის უნივერსალური ფენომენი ჩვენი ინდივიდუალური, ჯგუფური და ორგანიზაციული სიცოცხლისა. ცხოვრების მანძილზე კონფლიქტები დაუსრულებელად მიმდინარეობს. თქვენთვის პირველი კონფლიქტური სიტუაცია ალბათ ბავშვობაში გქონდათ, როდესაც გიწევდათ არჩევანის გაკეთება ორ სასურველ ნივთს შორის. რა თქმა უნდა, ეს კონფლიქტის უმარტივესი ფორმა და ის უფრო და უფრო კომპლექსური ხდებოდა.

კონფლიქტს ადამიანის ფიქრების იმხელა ნაწილი აქვს დაკავებული, როგორც არაფერ სხვას. ის ყოველთვის იყო გავრცელებული საზოგადოებაში, მაგრამ ბოლო რამოდენიმე წლის მანძილზე მან უფრო და უფრო მეტი ინტერესი დაიმსახურა და შესწავლისა და დაკვირვების საგანიც გახდა. ჩვენ ვცხოვრობთ კონფლიქტის ერაში. ყოველდღიური არჩევნების გაკეთების რიცხვი თანდათან იზრდება.

კონფლიქტი არ შემოიფარგლება მხოლოდ ინდივიდუალური არჩევით, არამედ ის უფრო და უფრო იჩენს თავს ორგანიზაციებში, დამქირავებლები უფრო ხმამაღლა მოითხოვენ უკეთეს შეთანხმებებს. სხვადასხვა დეპარტამენტები ორგანიზაციებში ეჩხებიან კონფლიქტებით სავსე სიტუაციებს.

კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობა არსებობს ყველგან, სადაც ერთი ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი დამოკიდებულია მეორე ადამიანზე ან ადამიანთა ჯგუფზე დავალებათა შესრულების პროცესში. მიუხედავად იმისა, რომ ცხელი და ცივი კონფლიქტები ისე განსხვავდება, როგორც ზაფხული და ზამთარი, მათ ორივეს მოაქვთ არეულობა ორგანიზაციებში, საზოგადოებასა და ჩვენს ცხოვრებაში. ის დღითიდღე უფრო იზრდება და კომპლექსური ხდება.

“ჩარჩოები ინგრევა. ეს დაუმარცხებელი ტრენდია, იქნება ეს ტარიფის ჩარჩო, ვალუტის ჩარჩო, პოლიტიკური ჩარჩო, ეთიკური ჩარჩო - ყოველი მათგანი იშლება”. მსოფლიოს ცვლილებასთან ერთად, ლიდერობის სტილიც უნდა შეიცვალოს.

მენეჯმენტი დღეს საოცარ შესაძლებლობებს აწყდება გააუმჯობესონ გაზრდის ხარისხი, პროდუქტიულობა ან გარემო, რომელიც გაჯერებულია კონფლიქტებით. კვლევა აჩვენებს, რომ თანამედროვე ადამიანი თავისი დროის ოც პროცენტს კონფლიქტის გამკლავებაში ხარჯავს, არ აქვს მნიშვნელობა რა სახის იქნება კონფლიქტი. ამ კვლევის მთავარი და საშუალო დონის მენეჯერები ასევე აღნიშნავენ კონფლიქტის მენეჯმენტის უნარის მნიშვნელოვნებას.

მენეჯერი, როგორც ლიდერი და კონფლიქტი. ლიდერების უმეტესობისთვის დღეს რადიკალურ გამოწვევებს იწვევს მათი შიდა ორგანიზაციული განსხვავებები. წავიდა დრო, როდესაც კერძო სექტორებში უფროსი აღმსრულებლები პასუხს აგებდნენ დაინტერესებული მხარის ფართო არჩევანზე, რომლებიც მიმოფანტულნი იყვნენ მთელი მსოფლიოს გარშემო.

ისინი თანმიმდევრულად აჩვენებენ საზღვრებს, ახდენენ ფოკუსირებას დამჭირავებელზე, რამოდენიმე მომწოდებელზე, კლიენტებზე, მთავრობაზე, "განსხვავებული რეგულატორული სისტემებზე", დამოუკიდებელი არასამთავრობო ორგანიზაციებზე და სხვა. ეფექტურმა ლიდერებმა უნდა გამოიმუშაონ უნარი, გადააქციონ ეს განსხვავებები შესაძლებლობებად, ღინააღმდეგ შემთხვევაში ვერ მიაღწევენ წარმატებას.

ლიდერები, რომლებსაც შეუძლიათ დააწესონ საზღვრები ყოველთვის იყვნენ ცივილიზაციისთვის სასიცოცხლოდ აუცილებელნი, მაგრამ დღეს ლიდერობის უნარები უფრო ფართო და სწრაფი უნდა იყოს. მმართველები მოქმედებენ ისე, რომ ადამიანის წარმომავლობასთან, რელიგიასთან, ეროვნებასთან, ან კორპორაციასთან შეჯახება გახდა არაპრაქტიკული და ხშირ შემთხვევაში შეუძლებელიც კი. ჩვენ უბრალოდ არ შეგვიძლია ვმართოდ მთელი კომპანია, საზოგადოება და მითუმეტეს სამყარო - ლიდერებით, რომლებიც იდენტიფიცირებულნი არიან მხოლოდ ერთი თვისებით. ამის მაგივრად, იმაზე მეტად ვიდრე ადრე, ჩვენ გვჭირდება ლიდერები, რომლებიც საზღვრებს დაარღვევენ, გააერთიანებენ მხარეებს და მათ ძალებს.

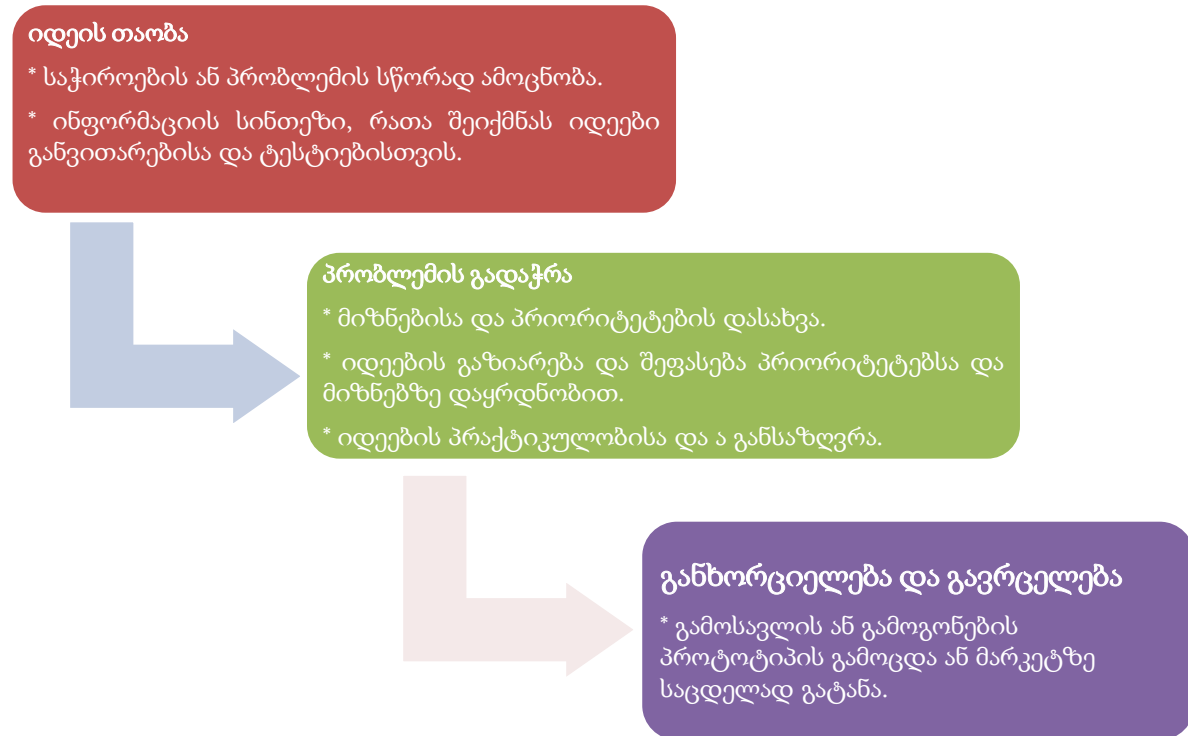
“კონფლიქტებში ლიდერობა” ითვალისწინებს გულწრფელად და კრეატიულად შეხვედრას, გაგებას მათი სრული კომპლექსურობისა და ფარგლების, ჩართვას შემავალი

კომპონენტებისა რათა პრობლემის გადაწყვეტამდე სწორად მივიდნენ. მსგავსი ლიდერობა ითხოვს აუაროს გვერდი ძალაუფლებასა და პირველად არჩევნებს, რომლებიც მიიღეს “ჩვენ თქვენს წინააღმდეგ” მენტალიტეტით. ის ითხოვს შესაძლებლობას და მსგავს უზარმაზარ პირად და პროფესიულ უნარებს, რომ სერიოზული კონფლიქტები გარდაქმნას მომგებიან შესაძლებლობებად კოლაბორაციებისა და ინოვაციებისათვის.

შუამავლებისთვის აუცილებელი უნარებია:

1. **ერთიანი ხედვა** - აიძულო საკუთარი თავი, რომ კონფლიქტის ყველა მხარე დაიტოვოს საკუთარ გულსა და გონებაში.
2. **სისტემური ფიქრი** - კონფლიქტთან დაკავშირებული დამახასიათებელი ელემენტების ამოცნობა და ამ ელემენტებს შორი ურთიერთ დამოკიდებულების გაანალიზება.
3. **დასწრება** - მენტალური, ემოციური და სულიერი რესურსების გამოყენება, კონფლიქტებში დასამოწმებლად, რომლის ნაწილიც ვართ.
4. **გამოკითხვა** - კითხვების დასმა, რომელიც გამოიკვლევს არსებით ინფორმაციას რათა მოვახდინოთ კონფლიქტის ტრანსფორმაცია.
5. **შეგნებული საუბარი** - გაცნობიერება იმ შესაძლებლობების საზღვრების, რომელზეც შეგვიძლია საუბარი და მოსმენა.
6. **დიალოგი** - კომუნიკაცია, რათა გამოვეყნოთ ადამიანის უნარები „bridging“-ისა და ინოვაციისათვის.
7. **„Bridging“** - პარტნიორობისა და ალიანსის დამყარება, რომელიც ორგანიზაციის გამომყოფ საზღვრებს სცდება.
8. **ინოვაცია** - სოციალური და სამეწარმეო გარღვევა, რომელიც ახალ ვარიანტებს ქმნის კონფლიქტისგან თავის დასაღწევად. ინოვაციის პროცესი დაყოფილია ეტაპებად. პირველ ეტაპზე ხდება საჭიროების ან პრობლემის სწორად ამოცნობა და ინფორმაციის სინთეზი, რათა შეიქმნას იდეები განვითარებისა და ტესტირებისთვის. მეორე ეტაპი არის პრობლემის გადაჭრა, რომელიც ხდება მიზნებისა და პრიორიტეტების დასახვა, იდეების გაზიარება და შეფასება პრიორიტეტებსა და მიზნებზე დაყრდნობით, იდეების

პრაქტიკულობისა და მიზანშეწონილობის განსაზღვრა. მესამე ეტაპზე უკვე ხდება მოცემული ინოვაციის განხორციელება და გავრცელება - გამოსავლის ან გამოგონების პროტოტიპის გამოცდა ან მარკეტზე საცდელად გატანა.



სქემა 1.2 წყარო: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR – Christopher P. Neck; Jeffery D. Houghton; Emma L. Murry. გვ:225

მსოფლიოს უდიდეს ლიდერებთან ინტერვიუებით დაადგინეს, როგორ ტრანსფორმირდნენ, არა მარტო ყველაფრის ორგანიზებით, ჩამოყალიბებით და გადაწყვეტივით, არამედ მათ გაიარეს ყველაზე გამომწვევი და შექცევადი კონფლიქტები ჩვენს დროში. ტრანსფორმირება ნიშნავს რომ კონფლიქტი არც ზედაპირულად გადაჭრილია სწრაფი კომპრომისით და არც დროებით მოგვარებით.ეს ნიშნავს რომ დაინტერესებული მხარე გადის ცვლილების პროცესს, რომელსაც გადაჰყავს კონფლიქტის დინამიკა შემდეგ ეტაპზე. ტრანსფორმაცია გვავალდებულებს გამოვფხიზლდეთ შურისძიების ან უმოქმედობისგან. ის ცდილობს მყარად დაგვაყენოს და დაგვაცვევინოს ცხოვრების კანონი -

არ დააზიანო არამედ განიკურნე, არა გამარჯვების არამედ სამართლიანობისთვის, არა საკუთარი არამედ ყველას უფლებებისთვის, არა საკუთარი „ხარისთვის“ არამედ მთლიანი სურათისთვის, რომლის პატარა ნაწილიც ვართ.

ჩვენი მსოფლიო ნელ-ნელა პატარავდება, კონფლიქტის შესაძლებლობები კი იზრდება. ეთნიკური, რელიგიური, პოლიტიკური და პირადული გასხვავებები ხალხს ორგანიზაციებად და ინსტიტუციებად შლის, რომელსაც პოტენციურად უბედურების მომტანია. ეფექტურ ლიდერს, რომელსაც განვითარებული აქვს შუამავლის უნარები, აქვს დავალება გააერთიანოს ადამიანები.

კონფლიქტის არსი. კონფლიქტი შეიძლება სხვადასხვაგვარად განვმარტოთ, ის განიხილება, როგორც მტრობის, ნეგატიური ურთიერთდამოკიდებულების, ანტაგონიზმის, აგრესიის, კონკურენციისა და გაუგებრობის გამოხატულებად. ის ასევე ასოცირდება სიტუაციასთან, რომელშიც ჩართულია ერთმანეთის წინააღმდეგი და შეურიგებელი ინტერესების მქონდე ჯგუფები. მარტივ შემთხვევაში კონფლიქტი არის სიტუაცია, რომელშიც ორი ან მეტი მხარე ვერ თანხმდება რაიმე საკითხზე, უფრო კონკრეტულად კი არის ურთიერთ საწინააღმდეგო შეხედულებების, პოზიციების და ინტერესების შეჯახება.

კონფლიქტებს ვხვდებით უხსოვარი დროიდან, როგორც ბიბლიაში კაენისა და აბელს შორის ნაგხეთქილებისას ასევე მითოლოგიაშიც. კონფლიქტებს ყურადღებას უთმობდნენ ანტიკური ეპოქის ისეთი გამორჩეული მოაზროვნეები, როგორებიც იყვნენ პლატონი და არისტოტელე. მათ მიაჩნდათ, რომ ადამიანი თავისი ბუნებით საზოგადოებრივი არსებაა, თუმცა მიდრეკილია კონფლიქტისაკენ.

კონფლიქტის მიმართ მეცნიერული მიდგომა, უფრო სერიოზულად იკვეთება მე-19 საუკუნის მეორე მეოთხედიდან. კონფლიქტოლოგიის, როგორც მეცნიერული კვლევის განსაკუთრებული სფეროს ჩამოყალიბება ხდება ისტორიის, სოციოლოგიის, სამართლის, ეთიკის, ფსიქოლოგიისა და სოციალური მეცნიერებების განვითარებასთან ერთად. ამ ახალი

მეცნიერების განვითარებაში დიდი წვლილი მიუძღვით ჩარლზ დარვინს, კარლ მარქს და ჯორჯ ზიმელს.¹

• **ჩარლზ დარვინი.** სოციალური დარვინიზმის მომხრეები საზოგადოებრივი ცხოვრების ევოლუციას ხსნიდნენ ბუნებრივი ბიოლოგიური კანონებითა და გადარჩენისათვის ბრძოლით.

• **კარლ მარქსი.** იგი განიხილებოდა კონფლიქტების სოციალური თეორიის ავტორი. კონფლიქტების მიზეზად კი მიჩნეული ჰქონდა მუშებისა და კაპიტალისტების შეურიგებელი ინტერესები.

• **ჯორჯ ზიმელი.** „კონფლიქტის სოციოლოგიის“ ტერმინის შემომტანი თვლიდა კონფლიქტის წყარო ეკონომიკური ინტერესები კი არა, არამედ მტრობის ინსტიქტი იყო.

1921 წელს გამოქვეყნებულ კარკ გუსტავ იურგის საყოველთად ცნობილ წიგნში „ფსიქოლოგიური ტიპები“ განხილულია პიროვნების უპირატესი მიმართულება **გარეგან** ან **შინაგან** სამყაროზე.

• **ესქსტრავერტული ტიპი.** ამ ტიპის ადამიანებში გაბატონებულია განწყობა და ინერესი გარეშე ფაქტორების მიმართ. ისინი ჯერ ამბობენ და შემდეგ ფიქტობენ. უყვართ ყურადღების ქვეშ ყოფნა და ცდილობენ სწრაფად და მკაფიოთ გამოთქვან საკუთარი აზრი.

• **ინტროვერტული ტიპი.** ამ შემთხვევაში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა შინაგან სამყაროს და მასში მიმდინარე პროცესებს, განცდებს, საკუთარ აზრს. ამ ტიპის ადამიანი წინასთან შედარებით აუჩქარებელია და ჯერ ფიქრობს და მხოლოდ ამის შემდეგ ამბობს მის სათქმელს. შეუძლია მოუსმინოს მას მაგრამ სხვებისგან ითხოვს ყურადღებას მისი აზრის დაფიქსირებისას.

კონფლიქტოლოგია. კონფლიქტის აღმოცენებას, შექმნას, მიზეზებსა და განვითარებას შეისწავლის კონფლიქტოლოგია. იგი შეისწავლის ასევე კონფლიქტების დინამიკას : მათ

¹ ნინო ფარესაშვილი - „კონფლიქტების მართვა“- გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2012 წელი; გვ.15.

წარმოშობას, განვითარებას, დასრულებას. ამისათვის მოცემული მეცნიერება შეიმუშავებს მათი მიმართვის ხერხებს : გაფრთხილებები, კონფლიქტების გადაწყვეტა.²

კონფლიქტოლოგიის ობიექტია კონფლიქტი, როგორც სოციალური და ფსიქოლოგიური მოვლენა. კონფლიქტის ობიექტურ ელემენტებს მიეკუთვნება მისი ისეთი შემადგენელი ნაწილები, რომლებიც არ არიან დამოკიდებული ადამიანის ნებასა და ცნობიერებაზე, ასევე მის პიროვნულ ღირებულებებზე. ეს ელემენტებია: კონფლიქტის ობიექტი, კონფლიქტის მონაწილეები, კონფლიქტის გარემო.

კონფლიქტოლოგიის ამოცანებია: კონფლიქტების გამოკვლევა, კონფლიქტოლოგიის მეცნიერების გავრცელება საზოგადოებაში, საქმიანი და პირადი ურთიერთობების მაღალი კულტურის ჩამოყალიბება.

კონფლიქტოლოგიის ძირითადი მეთოდებია: ექსპერიმენტი, დოკუმენტების გამოკვლევა, გამოკითხვა, დაკვირვება და კომპლექსური გამოკვლევა.

კონფლიქტის ობიექტი და საგანი. ყველა კონფლიქტი წარმოიშობა მხოლოდ მისი ობიექტის მიზეზით. უმიზეზოთ არასდროს არ იწყება დაპირისპირება ინდივიდებს ან სოციალურ ჯგუფებს შორის, ძირითადი მიზეზი ამ უთანხმოების არის რაიმე რასაც ვერ „ინაწილებენ“. ასეთი ობიექტები შეიძლება იყოს საკუთრება, ძალაუფლება, რესურსები, სტატუსი ან იდეოლოგია. ის ღირებულება რომლის მიზეზითაც ხდება მხარეთა ინტერესების ბრძოლა - ეწოდება კონფლიქტის ობიექტი.²

² ნინო ფარესაშვილი - „კონფლიქტების მართვა“ - გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2012 წელი; გვ68

1.2 ორგანიზაციული კონფლიქტის განვითარების ეტაპები, პროცესები და საზღვრები;

კონფლიქტის განვითარა

კონფლიქტის განვითარების ბოლო დონეზე გვხვდება ომი ან მშვიდობა. მშვიდობის საფეხური, თანაგრძნობის საფეხურს ნიშნავს, ომის კი - უზარმაზარი კონფლიქტისა და ექსტრემალურად ნეგატიური დამოკიდებულების, სადაც ფიზიკური კონტაქტი სიკვდილს უტოლდება. ომები შეიძლება იყო ქვეყნებს, ტომებს, ნარკობარონებს, ბანდებს, პატრიორებსა და ინდივიდებს შორისაც კი. ყველა შემთხვევაში დასასრულში, კომუნიკაცია მხარეებს შორის სრულად წყდება და ხდება მეორე მხარის სიცოცხლის უფლების უარყოფა.



ნახაზი 1.1 B D Singh – “Managing Conflict and Negotiation” – გვ 28.

ომამდე ერთი საფეხურით ქვემოთ არის გამოუცხადებელი ომი, რომელსაც მსოფლიო მეორე მსოფლიო ომის დროს შეხვდა, როდესაც იაპონიის პერლ-ჰარბორზე თავდასხმამდე, ამერიკელები ხშირად უჯანყდებოდნენ იაპონიას, რათა დარწმუნებული ყოფილიყვნენ, რომ იაპონია ვერ მოასწრებდა მომზადებას. მაშინ როდესაც ამერიკელებს არ ჰქონდათ ოფიციალური განცხადება გაკეთებული ომში მონაწილეობის შესახებ, ისინი რეალურად ჩართულნი იყვნენ მასში.

კონფლიქტის ეს დონე პირადულ ურთიერთობებშიც შეიძლება იყოს გამოხატული. თუ ადამიანი ჩართულია ვინმესთან ღია მტრობაში და შეუძლია გააკეთოს პროვოკატიული განცხადებები ხმამაღლა, ასევე შეუძლია იყოს ჩართული „გამოუცხადებელ ომში“.

კონფლიქტი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც დროში მიმდინარე პროცესი. მას აქვს გნსაძღვრული პერიოდები, პროცესები და ეტაპები, რომელთა მიმდინარეობისას იგი წარმოიქმნება, ვითარდება და სრულდება. კონფლიქტის დინამიკა წარმოადგენს კონფლიქტის განვითარების, შეცვლის მიმდინარეობას მისი შიდა მექანიზმებისა და გარე ფაქტორების ზემოქმედების ქვეშ.

კონფლიქტის დაწყება შეიძლება დაფიქსირდეს მხარეთა ურთიერთ საწინააღმდეგო მოქმედებების პირველი აქტების სახით. იმისთვის, რომ კონფლიქტი დაწყებულად ცაითვალოს, აუცილებელია სამი პირობის დამთხვევა:

1. პირველი მონაწილე შეგნებულად და აქტიურად მოქმედებს სხვა მონაწილის საზიანოდ. მოქმედება აღიქმება როგორც ფიზიკური მოძრაობები, ისე ინფორმაციის გადაცემა;
2. ოპონენტი აცნობიერებს, რომ აღნიშნული მოქმედებები მისი ინტერესების საწინააღმდეგოდაა მიმართული;
3. ამასთან დაკავშირებით ოპონენტი მიმართავს საპასუხო მოქმედებებს პირველი მონაწილის მიმართ.

თუ ერთ-ერთი მხარე მიმართავს აგრესიულ მოქმედებებს, ხოლო მეორეს აქვს პასიური პოზიცია, მაშინ კონფლიქტი არაა. არც მაშინაა კონფლიქტი, როდესაც ერთ-ერთი მხარე განიზრახავს კონფლიქტურ ურთიერთქმედებას, ანუ ასრულებს არა ქცევით, არამედ აზრობრივ მოქმედებებს.

კონფლიქტის დასრულება - მას შეიძლება ჰქონდეს განსხვავებული ფორმები და შედეგები. ნებისმიერ შემთხვევაში საუბარია ერთმანეთის საწინააღმდეგოდ მიმართული მოქმედებების შეწყვეტაზე. კონფლიქტის დინამიკაში შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი პერიოდები და ეტაპები: ლატენტური, ღია და კონფლიქტის შემდგომი პერიოდი.

ლატენტური პერიოდი მოიცავს ეტაპებს: ობიექტურად პრობლემური სიტუაციის წარმოქმნა; ურთიერთქმედების სუბიექტების მიერ ობიექტურად პრობლემური სიტუაციის გააზრება; მხარეთა მცდელობა, რათა ობიექტურად პრობლემური სიტუაცია არაკონფლიქტური საშუალებებით გადაწყდეს; წინაკონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნა.

ღია პერიოდი - ხშირად მას უწოდებენ კონფლიქტურ ურთიერთმოქმედებას ან თვით კონფლიქტს. იგი მოიცავს: ინციდენტს, კონფლიქტის ესკალაციას; დაბალანსებულ ურთიერთმოქმედებას; კონფლიქტის დასრულებას.

კონფლიქტის შემდგომი პერიოდი - მოიცავს ორ ეტაპს: ოპონენტების ურთიერთობების ნაწილობრივ ნორმალიზაციას და მათი ურთიერთობების სრულ ნორმალიზაციას.

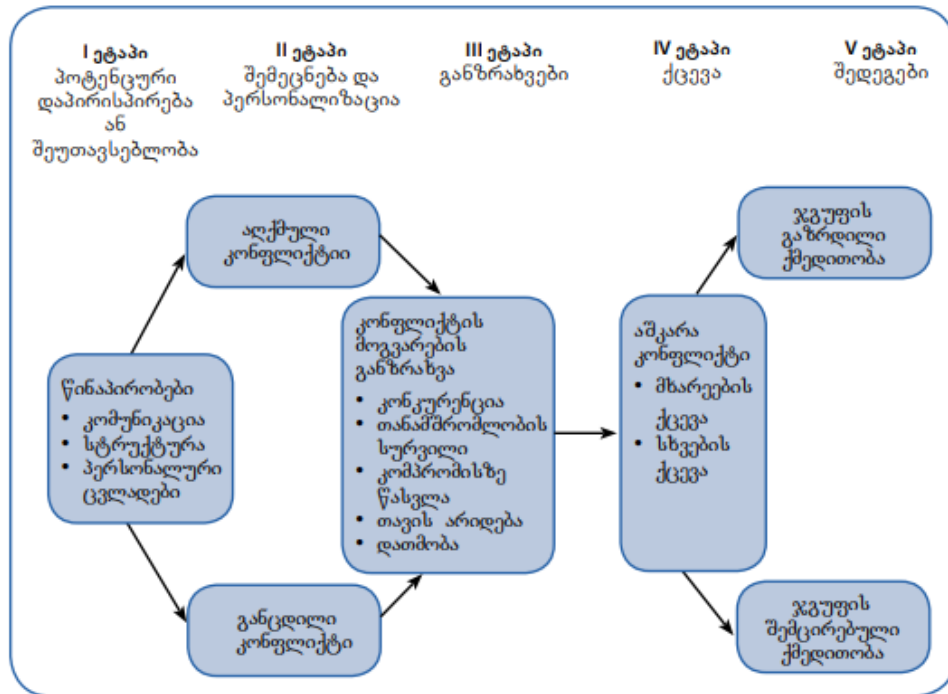
თითოეული პერიოდი და ეტაპი სხვადასხვა პერიოდით შეიძლება გაგრძელდეს. ზოგიერთ ეტაპს შეიძლება ადგილი არ ჰქონდეს. ზოგჯერ, ინციდენტისას ერთი მხარე მიდის დათმობაზე რათა დააწყნაროს სიტუაცია. არსებობს კონფლიქტის მიმდინარეობის ხანგრძლივობაში განსხვავება იმის მიხედვით, თუ როგორი მხარეები მონაწილეობენ მასში. ექსტრემალურ სიტუაციებში კონფლიქტები ვითარდება „სწრაფი“ ტემპით. სწორედ ხანგრძლივობაზეა დამოკიდებული კონფლიქტის შედეგები. ხანგრძლივისას მცირდება საქმიანი და იზრდება ემოციურ-პიროვნული საფუძვლები. კონფლიქტების სიხშირე დამოკიდებულია წლის განმავლობაში ციკლური ხასიათის ცვლილებებზე ერთობლივ საქმიანობაში.

კონფლიქტის პროცესი მოიცავს ხუთ საფეხურს: პოტენციურ დაპირისპირებას ან შეუთანხმებლობას, შემეცნებასა და პერსონალიზაციას, განზრახვებს, ქცევასა და შედეგებს. ამ პროცესის დიაგნოსტიკას გვიშვენებს შემდეგი ნახაზი: ³

³ Dimensions of Conflict-Handling Intentions, K. Tomas, Conflict and Negotiations Processes in Organizations” M.D. Dunetter & L.M. Hough(რედაქტორები). Handbook of Organizationa Psychology, მე2 გამოცემა, ტ.3, Consulting Psychologists Press,1992. გვ 664

I ეტაპი: პოტენციური დაპირისპირება ან შეუთავსებლობა - კონფლიქტის წამოწყებისათვის აუცილებელია პირველი ნაბიჯი, რომელსაც მართალია პირდაპირ კონფლიქტისაკენ არ მივყავართ, მაგრამ მის გარეშეც არ იწყება ეს პროცესი. ესენი გაერთიანებულია სამ ძირითად კატეგორიად: კომუნიკაცია, სტრუქტურა და პერსონალური ცვლილებები.

ნახაზი 1.2 კონფლიქტის პროცესი



წყარო: Dimensions of Conflict-Handling Intentions, K. Tomas, Conflict and Negotiations Processes in Organizations” M.D. Dunetter & L.M. Hough(რედაქტორები). Handbook of Organizationa Psychology, მე2 გამოცემა, ტ.3, Consulting Psychologists Press,1992 გვ665

II ეტაპი: შემეცნება და პერსონალიზაცია - თუ პირველ ეტაპზე მოხსენებული პირობები უარყოფით გავლენას ახდენს იმაზე, რაც ერთის მხარის ინტერესის საგანია, მაშინ მეორე ეტაპზე დაპირისპირების ან შეუთანხმებლობის შესაძლებლობა რეალიზდება.

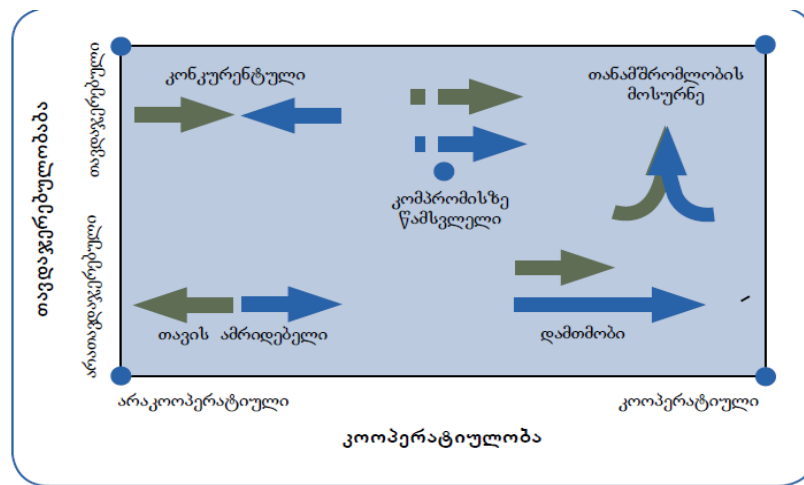
როგორც კონფლიქტის განსაზღვრებაშია ნათქვამი, აუცილებელია აღქმა. ერთმა ან მეტმა მხარემ უნდა იცოდეს წინაპირობები. ამ დროს ინდივიდები ემოციურად

დაკავშირებულები არიან ერთმანეთთან და მხარეები გრძნობენ ღელვას, დაძაბულობას ან მტრობას ერთმანეთის მიმართ ესაა უკვე გრძნობების დონეზე

III ეტაპი: განზრახვები - განზრახვა არსებობს ადამიანის აღქმას, ემოციასა და დაუფარავ ქცევას შორის და მოცემული გზით მოქმედების გადაწყვეტას წარმოადგენს.

განზრახვა გამოიყოფა ცალკე ეტაპებად, რადგან სხვა ადამიანების განზრახვიდან დასკვნა უნდა გამოვიტანოთ, რომ ვიცოდეთ თუ როგორი რეაგირება უნდა მოვახდინოთ მათ ქცევაზე. მრავალი კონფლიქტი მხოლოდ იმიტომ წარმოიშობა, რომ ერთი მხარე მეორეს არასწორ განზრახვას მიაწერს. ამასთან, განზრახვასა და ქცევას შორის ბევრი შეუთახმებლობაც არსებობს, ასე რომ, ქცევა ყოველთვის ზუსტად ვერ განსაზღვრავს პიროვნების ზრახვებს.

სქემა 1.1 კონფლიქტის მოგვარების განზრახვების განზომილებები



წყარო: Dimensions of Conflict-Handling Intentions, K. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations" M. D. Dunette & L. M. Hough (რედაქტორები). Handbook of Organization Psychology, მე-2 გამოცემა, ტ.3, Consulting Psychologists Press, 1992, გვ. 668

სქემა 1.1-ზე წარმოადგენს ერთ-ერთი ავტორის ძალისხმევას, განსაზღვროს კონფლიქტის გადაჭრის ძირითადი განზრახვები. ორი განზომილების - *შეთახმებულობისა* (ერთი მხარე ცდილობს ხარისხი, დააკმაყოფილოს მეორე მხარის ინტერესები) და *თავდაჯერებულობის* (ერთი მხარის მცდელობის ხარისხი, დააკმაყოფილოს საკუთარი

ინტერესები) გამოყენებით ჩვენ შეგვიძლია კონფლიქტის გადაწყვეტის ხუთი განზრახვის განსაზღვრა⁴:

1. *კონკურენტული*: თავდაჯერებული და არაკოლექტიური, როცა მიზნების განხორციელებას მეორე მხარის მიერ მიზნების მიღწევის ხარჯზე ცდილობს.

2. *თანამშრომლობის მსურველი*: თავდაჯერებული და კოლექტიური, როცა ორივე მხარისთვის მომგებიანი გადაწყვეტილების მიღებას ცდილობენ, რაც ორივეს დააკმაყოფილებს.

3. *თავის ამრიდებელი*: არათავდაჯერებული და არაკოლექტიური, როცა კონფლიქტს იმ იმედით არიდებენ თავს, რომ ის უბრალოდ გაქრება.

4. *დამთმობი*: არათავდაჯერებული და კოლექტიური, როცა მხოლოდ იმიტომ თმობენ, რომ სხვას ასიამოვნონ.

5. *კომპრომისზე წამსვლელი*: თავდაჯერებულისა და კოლექტიურობის საშუალო დონე, როცა სარგებელი შუაზე იყოფა.

IV ეტაპი: ქცევა - როცა ადამიანთა უმეტესობა კონფლიქტურ სიტუაციებზე ფიქრობს, ყურადღებას ამ ეტაპზე ამახვილებს, რადგა ეს ის ეტაპია, როდესაც კონფლიქტი უკვე თვალსაჩინოა. ეს პერიოდი მოიცავს კონფლიქტური მხარეების განცხადებებს, ქმედებებს და რეაქციებს. ეს კონფლიქტური ქცევები თითოეული მხარის განზრახვების განხორციელების აშკარა მცდელობას წარმოადგენს, მათ გარკვეული სტიმულიც გააჩნიათ, რაც მას განზრახვის ეტაპისაგან გამოყოფს. არასწორი გათვლის ან არაკვალიფიციური შესრილების შედეგად, ქცევა თავდაპირველი განზრახვისაგან განსხვავებულია.

V ეტაპი: შედეგები - კონფლიქტური მხარეების ქმედებასა და რეაგირებას შორის ურთიერთობა გარკვეულ შედეგს გამოიღებს. როგორც ჩვენი მოდელი გვიჩვენებს (ილუსტრაცია 1.2.1), ეს შედეგი შეიძლება ფუნქციური იყოს იმ თვალსაზრისით, რომ

⁴ Dimensions of Conflict-Handling Intentions, K. Tomas, Conflict and Negotiations Processes in Organizations” M.D. Dunetter & L.M. Hough(რედაქტორები). Handbook of Organizationa Psychology, მე2 გამოცემა, ტ.3, Consulting Psychologists Press,1992.

კონფლიქტს შედეგად ჯგუფის ქმედების გაუმჯობესება მოჰყვება, დისფუნქციური კი - იმ თვალსაზრისით, რომ ის აფერხებს ჯგუფის ქმედებას.

კონფლიქტის საზღვრები. კონფლიქტის მოსაგვარებად ადეკვატური მეთოდის ასარჩევად, პირველ რიგში, საჭიროა გავნსაზღვროთ კონფლიქტის საზღვრები. რომელიც სამ ასპექტში განიხილავენ : სივრცით, დროით, შიდასისტემური.

სივრცითი საზღვრები განისაძღვრება იმ ტერიტორიით, სადაც ხდება კონფლიქტი. ხალხთაშორის კონფლიქტისას გამოიყენება ძირითადად ამ სახის განსაზღვრე.

დროითი საზღვრებისას ზომავენ კონფლიქტის ხანგრძლივობას, დასაწყისსა და დასასრულს. მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ შეფასდეს ახალშემოერთებული სახის როლი კონფლიქტში. კონფლიქტის დასრულებად უნდა ჩაითვალოს მოწინააღმდეგე მხარეების მოქმედების შეწყვეტა.

შიდა სისტემური საზღვრები განსაზღვრავს დაპირისპირებაში მონაწილეობის ხარისხს, გამოყოფენ კონფლიქტის მხარეს სხვა მონაწილეებისგან. ყოველი კონფლიქტი ხდება განსაძღვრულ სისტემაში: ოჯახი, ორგანიზაცია, სახელმწიფო და სხვა. საზღვრები დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ფართოა კონფლიქტის მონაწილის გარემო წრე.⁵

1.3 ორგანიზაციული კონფლიქტის წყაროები, მიზეზები და სახეები.

კონფლიქტის წყაროები და სტრესი

კონფლიქტის წარმოქმნა შესაძლებელია უამრავი წყაროდან, რომლებიც შეგვიძლია საერთო ნიშნების მიხედვით გარკვეულ კლასებად დავყოთ.

გაჯენდა პარიკმა გამოყო შიდა ჯგუფური და შიდა პერსონალური კონფლიქტის შვიდი მთავარი წყარო.

⁵ ნინო ფარესაშვილი - „კონფლიქტების მართვა“- გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2012 წელი; გვ107

1. ეგოისტური დამოკიდებულება საკუთარი ინტერესების მიმართ - მსგავსი კონფლიქტები არ არის ფართოდ განვითარებადი და ძირითადად მოკლევადიანია თუმცა შედეგად შეუძლია ხანგრძლივი კონფლიქტები განავითაროს. მისი აღმოფხვრა შეუძლია წინ დახედულ და გრძელ მიზნებზე ორიენტირებულ გადაწყვეტილებებს.

2. მიზნობრივი - ეს ფართოდ განვითარებადი კონფლიქტი შესაძლოა გამოიწვიოს განსხვავებულმა მიზნებმა ერთ ინდივიდში, ჯგუფში და ორგანიზაციაშიც კი. ამ პრობლემის გადაჭრა შესაძლებელია სწორი გათვლებით. უკეთესი გზაა რომ ყველაფერს უფრო ფართო პერსპექტივიდან შევხედოთ, როდესაც ინდივიდი ობიექტურად შეხედავს და განიხილავს თითოეულ მათგანს. მაგალითად, როდესაც ჯგუფის ერთ წევრს უფრო მეტი ძალაუფლება აქვს, ვიდრე სხვა დანარჩენს, მსგავსი კონფლიქტის დროს ის სხვების აზრს უგულვებელყოფს.

3. რესურსული - დაპირისპირების წარმოქმნა ასევე შესაძლებელია რესურსების გადაჭარბებული რაოდენობის ან მათი სიმწირის საფუძველზე და ამ ყველაფერის გამოსწორება შესაძლებელია სწორი განაწილებითა და გაზიარებით. როდესაც ჯგუფის წევრები ფიქრობენ, რომ რესურსები ზედმეტად ზედმეტად შეზღუდული რაოდენობითაა, თვლიან, რომ სჯობს თავად აკონტროლონ ის, ამისათვის საჭიროა ერთობლივი მუშაობა და საკითხების ჯგუფური განხილვა.

4. ძალაუფლება - ამ შემთხვევაში განხეთქილების წარმოქმნელი მიზეზი არის ნდობის სიმწირე ძალაუფლების მქონე და არმქონე პირებს შორის. სწორი კომუნიკაციითა და კეთილგანწყობის დამსახურებით ყველაფერი მოგვარდება. მაგალითად, როდესაც დეპარტამენტის ხელმძღვანელობა გადაწყვეტილებებს იღებს მარტო, ყველას გაუთვალისწინებლად, ჯგუფში წარმოიქმნება კონფლიქტი, განხეთქილება და მტრობა. „ძალაუფლების გაზიარება“ ამ დროს კომუნიკაციის საუკეთესო საშუალებაა კონფლიქტის მხარეებს შორის. ამ ხერხით კი იბადება ნდობა.

5. განსხვავებული იდეოლოგიები - ამ საფუძველზე წარმოქმნილმა აზრთა სხვადასხვაობამ შესაძლებელია ძალიან დიდი და გამანადგურებელი კონფლიქტი გამოიწვიოს. იდეოლოგიები შეიძლება იყოს რადიკალურად განსხვავებული, თუმცა

ინდივიდებს მაინც შეუძლიათ მშვიდობიანად ითანამშრომლონ. თუ ისინი ზედმეტად შეუმწყნარებლები არიან საწინააღმდეგო იდეოლოგიების მიმართ, მეორე მხარეს აუცილებლად სტრეოტიპულად შეაფასებენ. საჭიროა ორიენტირება პრევენციისაკენ, რათა განსხვავებულობა ჯგუფის უპირატესობად იყოს აღქმული.

6. ნორმები - ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მიზეზია ზედმეტად მკაცრი და მრავალფეროვანი ნორმები, რომლის საფუძველიც შეუმწყნარებლობაა, ხოლო აღმოფხვრისათვის საჭიროა ტოლერანტობა. ერთი გუნდი შესაძლოა მეორეს მიმართ არ იყოს დადებითად განწყობილი, რისი გამომწვევი ძირითადი მიზეზი განსხვავებული წესების ფორმაა. უმეტეს შემთხვევებში შედარებით დომინანტური უფლებების მქონე გუნდი მეორეს თავს ახვევს თავის ჩვეულებებს. მოგვარების ერთადერთი გზა კი მათ შორის მჭიდრო და სწორი კომუნიკაციაა.

7. ურთიერთობები - ეს ფორმა კონფლიქტების ყველაზე აქტუალურია. მისი გამომწვევი მიზეზია პირებს შორის დომინანტურ-მორჩილი ურთიერთდამოკიდებულება და მოგვარების საშუალებაა თანაგრძნობა და გამგებიანი თანამშრომლობა.

საბოლოოდ, თუ ადამიანები დაინტერესებულნი არიან მხოლოდ საკუთარი ინტერესებით; უნდათ მიაღწიონ საკუთარ მიზნებს ნებისმიერ ფასად; იბრძვიან, რათა მართონ ყველა ხელმისაწვდომი რესურსი; უნდობლობით არიან განსჭვალულნი ძალაუფლების მქონე პირების მიმართ; სტრეოტიპულად უყურებენ განსხვავებულ იდეოლოგიებს; ეჭვის თვალთ უყურებენ უცხო ნორმებს და ცდილობენ მოიპოვონ დომინანტობა ჯგუფში, კონფლიქტი გარდაუვალია და მოგვარების პირველ ნაბიჯათაც შეიძლება ჩაითვალოს. სხვა მხრივ, თუ ინდივიდები განსხვავებულობას აღიქვამენ, როგორც შესაძლებლობას, აითვისონ სიახლეები და შეეცდებიან ყველა კონფლიქტი გადაწყვიტონ ჯგუფური მუშაობით, ორივე მხარე ავტომატურად დაიწყებს ერთი მიზნისთვის მუშაობას, რაც მათ განვითარებისაკენ მიმავალ გზაზე დააყენებს.

კონფლიქტის ჩამოყალიბების მიზეზები პირველ რიგში ადამიანის ქცევაშია. ადამიანის მოქმედება კი რაიმე ფაქტის აღქმისა და გაანალიზების პროცესია. თითოეულ მათგანში ყველა ადამიანი განსხვავდება.⁶

აღქმებს შორის განსხვავება შეიძლება აღმოცენდეს შემდეგი განსხვავებების გამო:

1. ადამიანი აღიქვამს მხოლოდ იმას, რაც ესმის ან აინტერესებს.
2. თითოეული მათგანი ყველაფერს აღიქვამს თავისი რწმენისა და დამოკიდებულების მიხედვით. გამოცდილებაზე დაყრდნობით იყენებენ სხვადასხვა წაროებას და პარადიგმებს გარემოს აღქმისათვის.
3. ინდივიდები იყენებენ განსხვავებულ კრიტერიუმებსა და ფასეულობებს, რათა მათთვის ყველაზე მისაღები ვარაუდები შექმნან, რომელზე დაყრდნობითაც შეაფასებენ სიტუაციებს. გარდა ფიზიკური გაგებით, ამ შემტხვევაში არ არსებობს ობიექტური ფაქტები. ნებისმიერ სიტუაციაში ფაქტის მნიშვნელობა, რომელშიც ჩართულნი არიან ადამიანები, დამოკიდებულია ვარაუდებზე, რომელიც მათ მიიღეს ამ მოვლენის შემდეგ ან მცდელობაზე დატესტონ, შეამოწმონ თუ მხარი დაუჭირონ მას.

რატომ ჩნდებიან კონფლიქტები? არსებობს მიზეზების მთელი სერია. აზრთა სხვადასხვაობა შეიძლება აღმოცენდეს რაიმე საკითხის მნიშვნელობის განსაზღვრაზე დაყრდნობით.

ადამიანები ქმნიან განსხვავებულ ვარაუდებს, ღირებულებებსა და დებულებებს სიტუაციაზე დაყრდნობით. რაც უფრო დიდია განსხვავება ჯგუფის წევრებს შორის, მით უფრო დიდი შანსია წარმოიქმნას არასაკირო-დისფუნქციური კონფლიქტი. პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ მთლიანი ჯგუფის ლიდერი განსხვავებულობას მნიშვნელოვნად არ აღიქვამს. მსგავსი განსხვავებები ორგანიზაციის შიდა კლიმატს რადიკალურად ცვლის. თუ ჩვენ ჯგუფის წევრებისაგან ან ორგანიზაციისგან მოვითხოვთ ობიექტურ დამოკიდებულებას, მაშინ არ უნდა იყოს მიზეზი, რის გამოც ისინი ასე ზედმეტად

⁶ James L. Gibson; John M. Ivancevich; James H. Donnelly, Jr; Robert Konopaske – “Organizations Behavior, Structure, Processes” - მე14 გამოცემა,

მგრძობიარედ იქნებიან განწყობილნი თავიანთი ხედვებისა და განსხვავებულობის მიმართ. არსებობს სამი წყარო, რომლებიც არის ძირითადი საფუძველი ორგანიზაციული კონფლიქტებისა.

1. **გვერდითი განსხვავება:** მსგავსი კონფლიქტები წარმოიქმნება დეპარტამენტებს, ჯგუფებს ან ადამიანებს შორის, რომელთაც თანაბარი ძალა, გავლენა ან სტატუსი აქვთ. ეს ყველაზე ხშირი ამოცანაა კონფლიქტებში. როლური გაორება, განსხვავებული პრიორიტეტები, შეუთავსებელი აღქმა, განსხვავებული მიზნები და იმ რესურსების სიმწირე, რომელიც უნდა იყოს გაზიარებული ყველასათვის ქმნიან გვერდით კონფლიქტებს ორგანიზაციაში.

2. **იერარქიული განსხვავება:** ამ ტიპის კონფლიქტები წარმოიქმნება ადამიანებს შორის, რომლებიც მკაფიოდ და სტრუქტურულად არათანაბარნი არიან. პრობლემური საკიტხი მდგომარეობს იმათუ, თუ ვის აქვს ძალაუფლება ან მისი განაწილების უფლება, კონტროლი და პრივილეგიები; როგორ არის მაღალი უფლებამოსილებები გამოყენებული, რა დონეზე განასხვავებს ინდივიდებს, ხელს უწყობს განსხვავებულობის ხაზგასმას და მისი ეს ნაბიჯები ხომ არ გამოიწვევს ორგანიზაციის დანგრევას.

3. **კულტურული განსხვავება:** განსხვავებულმა პერსპექტივებმა და გამოცდილებებმა გარემოზე, საფუძვლების სისტემამ ან მიკროემოციებმა, ისტორიულმა და ორიენტაციულმა დამოკიდებულებამ შეიძლება გამოიწვიოს გაუგებრობა ან ანტაგონიზმი ორგანიზაციის შიგნით.

უმრავლეს შემთხვევაში, განხეთქილების წარმოშობას ხელს არ უწყობს მხოლოდ ერთი მიზეზი. ზემოთ ჩამოთვლილი წყაროებს ნებისმიერი კომბინაციითა შესაძლებელი კომპლექსური კონფლიქტის წარმოქმნა.

სხვა მხრივ, კონფლიქტებს წყარო შეიძლება ჯგუფებსა და ორგანიზაციებში, ინდივიდებს შორის გაუგებრობის გარდა, იყოს სიტუაციური:

1. **კონკურენცია შეზღუდული რესურსებისათვის :** ნებისმიერი ჯგუფისა და ორგანიზაციის დანიშნულებაა მიაღწიონ მაქსიმალურ შედეგს ხელმისაწვდომი რესურსებით. ამ გზით, შეზღუდული რესურსები, ისევე როგორც მისთვის კონკურენცია,

ხდება ეფექტურობის წინაპირობა. ამ გადმოსახედით, კონფლიქტი ორგანიზაციის მუშაობის ერთერთი მთავარი გვერდითი ფაქტორია.

2. **დიფერენცირებული მიზნები** : როგორც ადრე განვიხილეთ, კონფლიქტები შეიძლება აღმოცენდეს საერთო მიზნებსა და საჭიროებებზე დაყრდნობით, როდესაც მიდის კონკურენცია შეზღუდული რესურსებისათვის. ჯგუფები არსებობენ რათა მიღწეულ იქნას ორგანიზაციის ყველა მიზანი. მრავალი მიზეზის გამო, ჯგუფები ეჯიბრებიან განსხვავებული მიზნების მქონე გუნდებს. აქ კონფლიქტი აღმოცენდება ორგანიზაციული განსხვავებების გამო მაშინ, როდესაც ინტეგრაციის ფუნქცია არ არის საკმარისად ეფექტური. ამ ტიპის კონფლიქტების მოგვარება ძალიან იშვიათია და თუ საერთოდ შესაძლებელია, მოითხოვს დიდ დროს. საჭიროა დროის სვლასთან ერთად არ შეწყდეს მისი მართვის მცდელობა ფუნქციურ დონეზე.

3. **ამოცანების ურთიერთდამოკიდებულება** : ორგანიზაციები ხშირად აწარმოებენ ინტეგრირებულ ამოცანებს. ისინი ანსხვავებენ სხვადასხვა ცოდნისა და უნარების საჭიროების მქონე ამოცანებს, ეს საჭიროა მათი განხორციელებისათვის და შემდეგ ხდება მათი ინტეგრირება. შესაძარებლად ავიღოთ ავტომობილის მაგალითი. შეუძლებელია ჩამოასხა ავტომობილის მთელი მექანიზმი ერთდროულად. ამიტომ საჭიროა დაამზადო თითოეული ნაწილი ცალ-ცალკე და ბოლოს გააერთიანო ისინი. ამ სახის დაყოფა-ინტეგრაციის შედეგად ვიღებთ ერთმანეთზე განსხვავებული ურთიერთდამოკიდებულების მქონე ინდივიდებს ან ჯგუფებს. ურთიერთდამოკიდებულება, როგორც უკვე ვთქვით, შეიძლება არ იყოს საერთო. კონფლიქტი კი, რომელიც ამ დროს წარმოიქმნება ორგანიზაციის არასწორი მოწყობის (დიზაინის) პროდუქტია.

4. **განსხვავებული აღქმა** : ურთიერთდამოკიდებული ინდივიდები და ჯგუფები კონფლიქტში ერთვებიან, რადგან ისინი ვერ ათანხმებენ ღირებულებებსა და აღქმებს.

5. **ორგანიზაციული განუსაზღვრელობა** : ორაზროვნება შეიძლება არსებობდეს როლებსა და პასუხისმგებლობებში, მიზნებსა და პრიორიტეტებში, პოლიტიკასა და პროცედურებში, უფლებებსა და უფლებამოსილებებში. ორგანიზაციული განსაზღვრელობა შეიძლება

მიღწეული იქნას მისი მოქნილობის შემცირებით. ზოგიერთი დიდი თუ პატარა ორგანიზაცია ცდილობს მოკლე და კონკრეტული სამუშაო აღწერების, წესების და პროცესების ჩამოყალიბებას. ბალანსმა განსაზღვრულობასა და მოქნილობას შორის, შეიძლება ხელი შეუწყოს ეფექტურ ორგანიზაციულ ფუნქციონირებას.

6. **ცვლილებების დანერგვა** : ცვლილებები იწვევს კონფლიქტს, რადგან ისინი ნებისმიერ ორგანიზაციაში ახდენს გავლენას ნორმალურ ურთიერთობებზე. განსხვავებულმა მხარეებმა, თავიანთი პოზიციებიდან და ინტერესებიდან გამომდინარე, შეიძლება მიიღონ ცვლილებები, როგორც სასარგებლო ან როგორც საზიანო მოვლენა.

7. **კომუნიკაციის ბუნება** : დამახინჯებული კომუნიკაცია შეიძლება იყოს დაპირისპირების მიზეზი. კონფლიქტი ხშირად წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც დაინტერესებული მხარეები არ ამყარებენ პირდაპირ კომუნიკაციას და დამოკიდებულნი არიან არაპირდაპირ არხებზე.

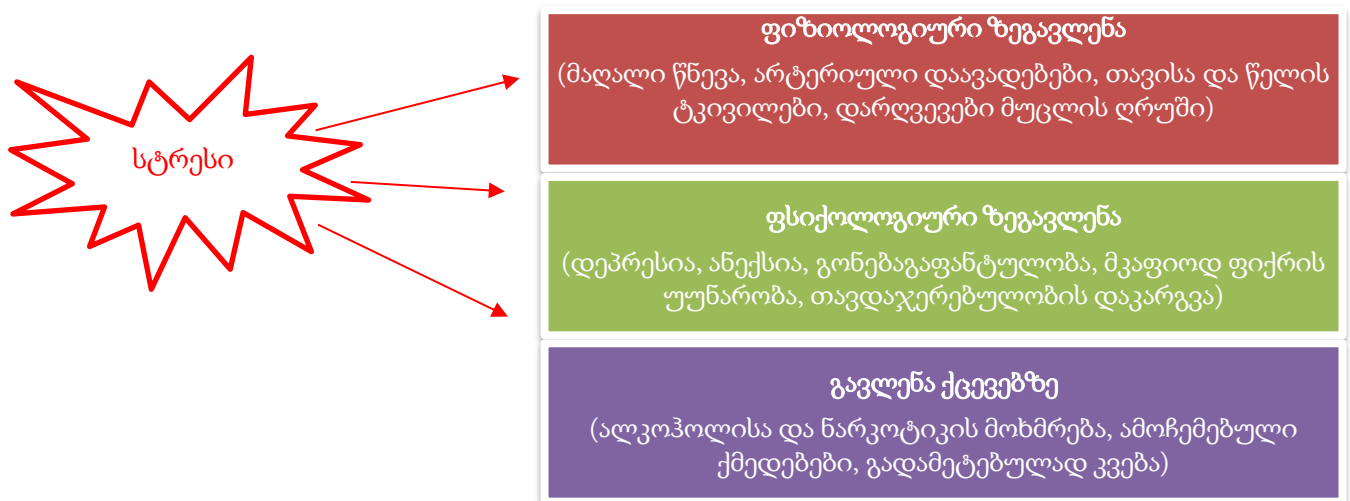
8. **ხალხის ტემპერტამენტი** : არსებულ ფაქტებზე დაყრდნობით დამტკიცდა, რომ ხალხი ისეთი პიროვნული თვისებებით, როგორცაა აგრესიულობა, ამპარტავნება ან დოგმატურობა კონფლიქტის პოტენციური წყაროს წარმოადგენს. ზემოთ აღნიშნული კონფლიქტის წყაროებიდან გამომდინარე ნათელია, რომ კონფლიქტი არის არამხოლოდ გარდაუვალი პრობლემა, არამედ საჭიროც არის ორგანიზაციული ეფექტობის მისაღწევად.⁷

სტრესი - ორგანიზაციებში გარემოს მავნე ფაქტორების ზემოქმედების საპასუხოდ და მათგან დასაცავად წარმოიშობა ფიზიოლოგიური რეაქცია, რომელსაც სტრეს ვუწოდებთ. იგი არის საპასუხო რეაქცია, იმ მავნე ფაქტორებზე რომელიც არღვევს ადამიანის სიმშვიდეს და წონასწორობას. სტრესის არსებობა ორგანიზაციულ ქცევაში გარდაუვალია და ჩვეულებრივ მოვლენად ითვლება. ყველა ადამიანის ინდივიდუალურობიდან გამომდინარე, მათი სტრესთან დაკავშირებული დამოკიდებულებაც სხვადასხვანაირია. როდესაც ერთი მომუშავესათვის დავალება რთული და საინტერესოა, ეს სამუშაო

⁷ B D Singh – “Managing Conflict and Negotiation” – პირველი გამოცემა, 2008 წელი;

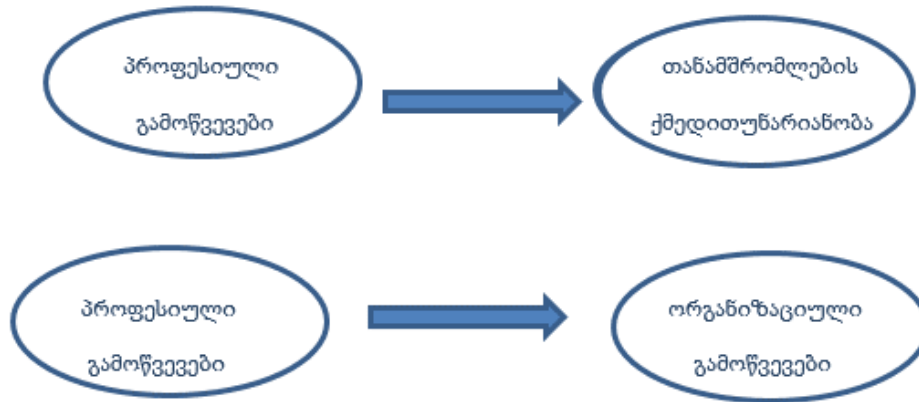
მეორესთვის შესაძლოა დიდი პრობლემა გახდეს. მუდმივი ზეწოლა ინდივიდებზე იწვევს უარყოფით ემოციურ ზემოქმედებას მასზე, ასევე, მის გონებრივ და ფიზიკურ მდგომარეობაზე. მეტისმეტი სტრესი გავლენას ახდენს ფიზიოლოგიურად, ფსიქოლოგიურად და იმოქმედოს პიროვნების ქცევებზე. ხშირ შემთხვევაში შეუძლებელი ხდება ადეკვატური გადაწყვეტილებების მიღება მსგავს სიტუაციაში მუსაობისას. მომუშავეები ასეთ დროს თავს არაკონფორტულად გრძნობენ, რათქმუნდა ამდროს მათი სამუსაოს შესრულების ხარისხი დაბალია და არ გამოსდით გუნდური მუშაობა.⁶

სქემა 1.3 სრესის ზეგავლენა.



წყარო: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR – Christopher P. Neck; Jeffery D. Houghton; Emma L. Murry. გვ120

პროფესიული გამოწვევები სუსტად, თუმცა პოზიტიურადაა დაკავშირებული მუშახელის ქმედითუნარიანობასთან. ისინი, ვინც მეტ გამოწვევას იღებეს, გამოირჩევიან დავალებების შესრულების მაღალი დონით. თუმცა შესაძლოა ამ პროცესშიც წარმოიშვას გარკვეული სახის კონფლიქტი მომსახურე პერსონალს შორის, რადგან ამ დროს იზრდება კონკურენცია და ყველას სურს გამოავლინოს მისი ნიჭი და მიიღონ გამოწვევები დასამტკიცებლად მათი უნარებისა.



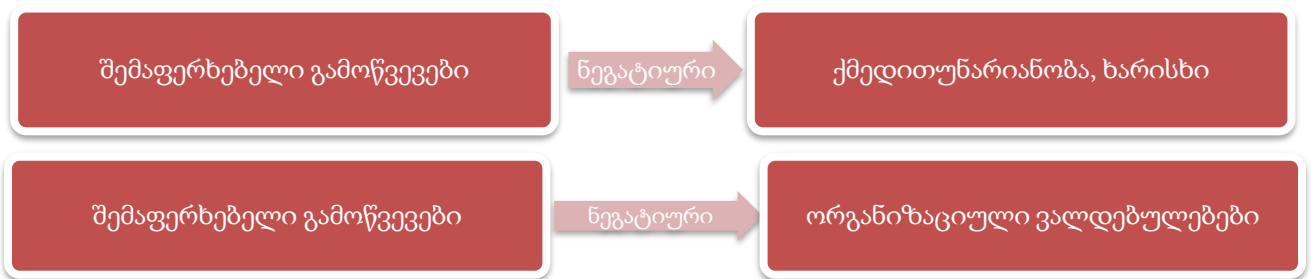
სქემა 1.2 წყარო: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR – Christopher P. Neck; Jeffery D. Houghton; Emma L. Murry. გვ:144

გარდა ამისა გამოწვევები ძლიერად მოქმედებს ორგანიზაციულ ვალდებულებებსა და მათ შესრულების დონეზე. გამოწვევების მიმღებნი ქმედითი და ნორმატიული ვალდებულებების მაღალ დონეზე დაკმაყოფილებით გამოირჩევიან სხვათაგან. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ გამოწვევები დიდ გავლენას ვერ ახდენს გრძელვადიან ვალდებულებებზე.

მიღებული შედეგი, მეტად კონფოტული გარემოს შექმნის შედეგებზე მაღლა დგას. რა ხსნის ამ განსხვავებას? გარდა იმისა, რომ გამოწვევები პოზიტიურ გავლენას იქონიებს ორგანიზაციული ვალდებულებების დაკმაყოფილებასა და მუშახელის ქმედითუნარიანობაზე, ის ასევე მეტად ფოკუსირებულია ისეთ პრობლემებზე, რომლებიც ინდივიდუალურადაა დაკავშირებული ისეთ თანამშრომლებთან, რომელთა ცხოვრებაც მჭიდროდაა დაკავშირებული თავიანთ პროფესიულ ცხოვრებასთან. გამოწვევების უპირატესობები გამოცადეს როგორც მაღალი - აღმსრულებელი და შედარებით, დაბალი თანამდებობის პირებზე, ისე მოსწავლეებსა და სტუდენტებზე. ასევე, უნდა ითქვას, რომ ძლიერმა გამოწვევებმა შეიძლება მოგვიტანოს ნეგატივი შედეგებიც, რომლებიც დროთა განმავლობაში ნელ-ნელა გამოვლინდება. ამ დროს თანამშრომელი იძაბება, რაც ნაწილობრივ იწვევს გადაღლილობას ან ზიზღს სამუშაოს მიმართ, მიუხედავად ამისა, ისინი, რომელნიც ძლიერ არიან კავშირში სამსახურთან, თითქოს მიჯაჭვულნი არიან მასზე, მაინც აგრძელებენ სტაბილურ მუშაობას, რადგან ვალდებულებები და მათი დაკმაყოფილებით მიღებული

კმაყოფილების გრძნობა არ უშვებთ. თუმცა მსგავსი მიჯაჭვულობით გამოწვეულმა გადაღლილობამ, გარკვეული ზიანიც შეიძლება მიაყენოს თანამშრომელს.

შემაფერხებელი გამოწვევები სუსტ, თუმცა ნეგატიურ ზეგავლენას ახდენენ მუშახელს ქმედითუნარიანობაზე. ისინი, რომლებიც ხშირად აღმოჩნდებიან შემაფერხებელი გამოწვევების პირისპირ, სამუშაოს შესრულების დაბალი დონით გამოირჩევიან სხვათაგან. თუმცა მოქალაქეობრივი და კონტრპროდუქტიული ქმედებების დამოკიდებულება მსგავსი გამოწვევების მიმართ უცნობია.



სქემა 1.3 წყარო: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR – Christopher P. Neck; Jeffery D. Houghton; Emma L. Murry. გვ:143

ორგანიზაციული ვალდებულებები ძლიერად არის დაკავშირებული ზემოთხსენებულ გამოწვევებთან და ეს კავშირი მასზე ნეგატიურად მოქმედებს. ისინი, რომელნიც გამოცდიან შემაფერხებელი გამოწვევების მაღალ გამოხატულებებს გამოირჩევიან ქმედითი და ნორმატიული ვალდებულებების დაბალ დონეზე დაკმაყოფილებით. ხანგრძლივი ვალდებულებები კი, ორგანიზაციულისგან განსხვავებით, სუსტადაა დამოკიდებული შემაფერხებელ ვალდებულებებზე.

კონფლიქტის მიზეზები

შეუძლებელია რომელიმე ორგანიზაციანმ იარსებოს და სოციალური ფუნქციები შეასრულოს შიდა დამაბულობის, პიროვნებათშორისი და ჯგუფთაშორისი კონფლიქტის გარეშე. ასევე მათ ამ კონფლიქტის აღმოფხვრა და თავიდან აცილება სჭირდებათ, რათა

შეძლონ და გააგრძელონ ფუნქციონირება. კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზი მრავალი განსხვავებული წყარო შეიძლება გახდეს და მათ შორის ყველაზე ხშირია:

1. გაუგებრობა და კომუნიკაციის დარღვევა;
2. არაგულწრფელობა;
3. დაუდევრობა;
4. მიზანი;
5. ინდივიდის მიმართ განსაკუთრებული მოპყრობა;
6. საზღვრების დადგენის წარუმატებელი მცდელობა;
7. კონფლიქტის მოგვარების არასწორი მცდელობა;
8. შიში;
9. მალული მოქმედება.

კონფლიქტის წარმოშობის უშუალო მიზეზების მიხედვით არსებობს ორგანიზაციული, ემოციური და სოციალურ-შრომითი კონფლიქტური წინააღმდეგობები.

ორგანიზაციული კონფლიქტები, ჩვეულებრივ, წარმოიქმნება და მიმდინარეობს განსაზღვრული სტრუქტურის - სამუშაო ჯგუფის, სექტორის, საამქროს, განყოფილების, მთლიანად ფირმის ფარგლებში.

ემოციური კონფლიქტები ძირითადად გვხვდება ჯგუფებში, კოლექტივში მომხდარი პიროვნული აღქმის შედეგად, ან შიდაჯგუფურ ურთიერთქმედებებსა და დამოკიდებულებებში დეფორმაციებისას, ასევე ფსიქოლოგიური შეუთავსებლობის შედეგად. ეს დაპირისპირება არ არის პრინციპული, არამედ გრძნობებით განპირობებული ურთიერთ დაპირისპირებებაა, ხშირად კი კაპრიზის, ცუდი განწყობის, გაღიზიანების გამო წარმოიქმნება.

სოციალურ-შრომითი კონფლიქტი ნათელი ხდება მაშინ, როდესაც უთანხმოება ჩნდება მომუშავეების სხვადასხვა ჯგუფების მოტივაციებში, უარესდება მათი ეკონომიკური და სტატუსური მდგომარეობა მთლიანობაში ან სხვა ჯგუფებთან მიმართებაში, ქვეითდება ერთობლივი მუშაობის დაკმაყოფილების ხარისხი. ძირითადად ეს საფრთხე ემუქრება ისეთ გუნდებს, რომელთანაც არ არის მოწესრიგებული პარტნიორული კავშირები, არ არის

უზრუნველყოფილი საერთო მიზნებისა და ინტერესების ერთიანი გაგება, არ იცავენ ჯგუფური წესების დაწერილ და დაუწერელ კანონებს, თავს ვერ არიდებენ ფუსტრაციას, რაც გულისხმობს იმედგაცრუებას და გამოუვალობის შეგრძნებას.

კონფლიქტის სხვადასხვა ტიპები ხსნის კონფლიქტის მიზეზებს. რომლებიც შეგვიძლია დავყოთ სამ განსხვავებულ კატეგორიად:

1. **კონფლიქტის კომუნიკაციური ასპექტი.** სათანადო კომუნიკაციის ნაკლებობა შეიძლება იყოს კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზი. თუ ცუდი კომუნიკაციაა, ნაწილობრივი ან გაუგებარი ინფორმაცია გადაეცემა გამგზავნიდან მიმღებს ამას შეუძლია ხელი შეუშალოს დავლების კარგად შესრულებას. ასეთი მარცხის შემთხვევაში ეს იქნება საკმაოდ რთული, რომ გამოსწორდეს სიტუაცია და ეს გამოიწვევს კონფლიქტს ინფორმაციის გამგზავნისა და მიმღებს შორის. კომუნიკაციის პრობლემები შეიძლება გამოიწვიოს :

- *ზედმეტმა ან ძალიან მცირე კომუნიკაციამ;*

- *კომუნიკაციის გაფილტვრა* -რაც გულისხმობს რომ ინფორმაცია გადაეცემა ბევრ დონეზე ან ბევრი წევრის მეშვეობით.;

- *სემანტიკური პრობლემები* - რომლებიც ჩნდება განსხვავებული გამოცდილების, ტრენინგების, შერჩევით პროცესისა და სხვების შესახებ არაადეკვატური ინფორმაციის გამო;

- *ხმაურის პრობლემა.*

ყველა ეს პრობლემა, როგორც წესი ასტიმულირებს წევრებს შორის გაუგებრობას, რომელიც თუ არ მოგვარდა გადაიზრდება დაპირისპირებაში. შესაბამისად, დავლების ადეკვატური შესრულება ამცირებს კონფლიქტის შანსებს.

2. **კონფლიქტის ქცევითი ასპექტი.** კონფლიქტის ქცევითი ასპექტი ჩნდება ადამიანების ფიქრების და გრძნობების, ემოციების და დამოკიდებულებების, ღირებულებებისა და აღქმისგან, ასევე პიროვნული თვისებებისგან. კონფლიქტის ასპექტის მნიშვნელოვანი მიზეზებია :

- *ზოგიერთი ადამიანის ღირებულებები, სიტუაციის აღქმა იწვევს კონფლიქტის გენერირებას სხვებზე.*

- *რელიგიაზე, რასაზე ან სქესის გამოც შესაძლოა დაპირისპირების წარმოქმნა.*

- ზოგიერთი კონფლიქტი წარმოიქმნება არა რაიმე კონკრეტული საკითხიდან, არამედ პიროვნებისგან. ზოგიერთი ოჯახი თაობიდან-თაობას გადასცემს ოჯახებს შორის მტრობას.

- დაპირისპირება შეიძლება გამოიწვიოს სხვადასხვა საკითხების შესახებ განსხვავებულმა შეხედულებებმა.

- ორგანიზაციული თვალსაზრისით, არსებობს კონფლიქტი ფორმალურ ორგანიზაციულ მიზნებსა და ინდივიდის ფსიქოლოგიურ საჭიროებებს შორის, რადგან ეს ორი ერთმანეთთან შეუსაბამოა.

3. კონფლიქტის სტრუქტურული ასპექტი. ასეთი კონფლიქტი ჩნდება ორგანიზაციის სტრუქტურიდან გამომდინარე. ზოგიერთი ასეთი ფაქტორია :

- რაც უფრო დიდია ორგანიზაცია, მითუფრო დიდია კონფლიქტის შესაძლებლობა.

- ერთ-ერთი ყველაზე ხშირად აღნიშნული და უწყვეტი მიზეზი არის განსხვავება ორგანიზაციის ხაზსა და პერსონალს შორის.

- დაქვემდებარებულების მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზია. თუ დაქვემდებარებულს არ აქვს მონაწილეობის უფლება, ეს გამოიწვევს უკმაყოფილებას და დაპირისპირების მიზეზი გახდება. მეორესმხრივ, თუ დაქვემდებარებულს მიეცემათ მეტი მონაწილეობის შესაძლებლობა, კონფლიქტის დონე იქნება კიდევ უფრო მაღალი, რადგან მონაწილეობა აამაღლებს მათ ცნობიერებას ინდივიდუალური განსხვავებების შესახებ. ეს დაპირისპირება მეტად გაძლიერდება, როდესაც ინდივიდი შეეცდება გაავრცელოს მისი შეხედულებები სხვებზე.

- როლური გაურკვევლობა ერთ-ერთი მიზეზია დაპირისპირების. როდესაც ინდივიდის როლი არ არის ნათლად განსაზღვრული, ეს გამოიწვევს კონფლიქტს მასსა და იმ ადამიანებს შორის, რომლებიც დამოკიდებულნი არიან მის საქმიანობაზე.

- შიდა ჯგუფური პრობლემების მთავარი გამომწვევი მიზეზია ცუდად ჩამოყალიბებული სამუშაო სტრუქტურა და ცუდად დაგეგმილი მოთხოვნების კოორდინაცია, განსაკუთრებით მაშინ, როცა დავალებები ურთიერთ დამოკიდებულია.

კონფლიქტის სახეები შეგვიძლია დავყოთ ძირითადი კლასიფიკაციების მიხედვით. ძირითადი კლასიფიკაცია: კონფლიქტის მიზეზის გამოვლინების სფერო (1.1),

კონფლიქტის ხანგრძლივობა და დაძაბულობა (1.2), კონფლიქტის ურთიერთქმედების სუბიექტები (1.3), სოციალური შედეგები (1.4) და კონფლიქტის საგანი (1.5). თითოეული მათგანი შეიცავს კონფლიქტის სხადასხვა სახეებს.

ცხრილ 1.1 მოცემულია კონფლიქტის მიზეზის გამოვლინების სფერო, კონფლიქტის ხანგრძლივობა და დაძაბულობა.

კონფლიქტის მიზეზის გამოვლინების სფერო			
ეკონომიკური	იდეოლოგიური	ყოფითი-სოციალური	ოჯახური
საფუძვლად უდევს ეკონომიკური წინააღმდეგობა	საფუძვლად უდევს წინააღმდეგობრივი შეხედულება	საფუძვლად უდევს წინაარმდეგობები სოციალურ სფეროში	საფუძვლად უდევს წინააღმდეგობები ოჯახურ ურთიერთობებში
კონფლიქტის ხანგრძლივობა და დაძაბულობა			
გრიგალისებური	ხანგრძლივი კონფლიქტი	სუსტად გამოხატული და ნელა მიმდინარე კონფლიქტი	სუსტად გამოხატული და სწრაფად მიმდინარე კონფლიქტი
წარმოიქმნება ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიური განსხვავებების საფუძველზე, გამოირჩევა აგრესიულობით.	წარმოიქმნება ღრმა დაპირისპირებასთან ერთად	უკავშირდება არცთუ ხანგრძლივ დაპირისპირებას, ერთ-ერთი მხარე შეიძლება პასიურად იყოს	უკავსირდება ზედაპირულ მიზეზებს, ატარებს ეპიცოდურ ხასიათს

კონფლიქტის მიზეზი შესაძლოა გამოვლენილი იქნეს მისი წინაპირობებიდან გამომდინარე ეკონომიკურ სფეროში; იდეოლოგიურია როდესაც საფუძვლად უდევს წინააღმდეგობრივი შეხედულებები; ყოფითი-სოციალურის წარმოქმნის მიზეზი სოციალურ სფეროში წარმოქმნილი წინააღმდეგობები; ხოლო ოჯახური წარმოიქმნება უკვე ოჯახში.

კონფლიქტის ხანგრძლივობა და დამაბულობაში შედოს სხვადასხვა სახეები, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელია კონფლიქტის გამოხატულებების განსაზღვრა: გრიგალისებური; ხანგრძლივი კონფლიქტი; სუსტად გამოხატული-ნელა მიმდინარე კონფლიქტი და სუსტად გამოხატული და სწრაფად მიმდინარე კონფლიქტი. (ცხრილი 1.1).

ცხრილი 1.2 სოციალური შედეგები და კონფლიქტის საგანი

სოციალური შედეგები		კონფლიქტის საგანი	
კონსტრუქციული კონფლიქტი	დესტრუქციული კონფლიქტი	რეალური კონფლიქტები	არარეალური კონფლიქტები
ასეთი კონფლიქტის საფუძველია ობიექტური დაპირისპირება. ისინი ეხმარება ორგანიზაციას ან სოციალურ სისტემას განვითარებაში	წარმოიშობა, როგორც წესი, სუბიექტური მიზეზების გამო. ამ დროს იქმნება სოციალური დამაბულობა.	მოცემულ დროს არსებობს აშკარა საგანი, რის გამოც დაიწყო დამაბულობა.	არ აქვს საგანი ან არ არის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ერთი ან ორივე სუბიექტისათვის

ცხრილ 1.2-ზე მოცემული გვაქვს სოციალური შედეგი რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს კონსტრუქციული და დესტრუქციული კონფლიქტი. კონსტრუქციულში იგულისხმება ობიექტური დაპირისპირება, რომელიც ეხმარება განვითარებაში სამსახურს. დესტრუქციულის წარმოშობის მიზეზი ზოგადად სუბიექტური მიზეზებია, რომელიც იწვევს სოციალურ დამაბულობას.

კონფლიქტის საგანი შესაძლოა იყოს როგორც რეალური ასევე არარეალური, სიტყვიდან გამომდინარე ვხვდებით რომ პირველ შემთხვევაში კონფლიქტის საგანი აშკარად ჩანს და არსებობს, ხოლო მეორეში არ აქვს საგანი, ან შესაძლოა არ იყოს ძალიან მნიშვნელოვანი.

კონფლიქტების ურთიერთობების სუბიექტები მოიცავს: შიდაპიროვნულ კონფლიქტს რომელიც დაკავშირებულია ურთიერთსაწინააღმდეგო პიროვნულ მოივებთან;

პიროვნებათშორისი კონფლიქტისას კონფლიქტის სუბიექტად გვევლინება ორი პიროვნება; „პიროვნება-ჯგუფის“ს დროს კონფლიქტის სუბიექტად ერთ მხარეს წარმოადგენს პიროვნება, მეორე მხარეს - ჯგუფი; ჯგუფთაშორისი კონფლიქტისას კი სუბიექტებად გვევლინებიან მცირე სოციალური ჯგუფები. ეს ყველაფერი კი გამოსახურია ცხრილ 1.3-ზე.

ცხრილი 1.3 კონფლიქტური ურთიერთობების სუბიექტები

კონფლიქტური ურთიერთობების სუბიექტები			
შიგაპიროვნული კონფლიქტი	პიროვნებათშორისი კონფლიქტი	კონფლიქტი- „პიროვნება-ჯგუფი“	ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი
დაკავშირებულია ურთიერთსაწინააღმდეგო პიროვნულ მოტივებთან	კონფლიქტის სუბიექტად გვევლინება ორი პიროვნება	კონფლიქტის სუბიექტად ერთ მხარეს წარმოადგეს პიროვნება, მეორე მხარეს - ჯგუფი	კონფლიქტის სუბიექტად გამოდიან მცირე სოციალური ჯგუფები

კონფლიქტის კლასიფიკაცია

პირადი კონფლიქტი. თომასისა და შმიდტის კვლევის თანახმად მენეჯერები დროსი ოც პროცენტზე მეტს კონფლიქტურ სიტუაციასთან ბრძოლაში ატარებენ. მნიშვნელოვანია, რომ ხელმძღვანელმა კარგად შეისწავლოს კონფლიქტების ტიპები, რათა იპოვოს ტექნიკები თითოეულ მათგანთან სწორად განმკლავებისთვის. კონფლიქტის შეიძლება იყოს პიროვნული, ჯგუფური, ორგანიზაციული და კლასთაშორისი. თავის მხრივ ისინიც იყოფიან ნაწილებად. პიროვნული შეიძლება იყოს შიდაპიროვნული და პიროვნებებშორისი, ისევე როგორც ჯგუფური და ორგანიზაციული.

- **შიდაპიროვნული**

ხელმძღვანელობამ უნდა გაითვალისწინოს, რომ ინდივიდებს აქვთ კონფლიქტი საკუთარ თავთან. ადამიანში შიდაპიროვნული დაპირისპირება აღმოცენდება მაშინ, როდესაც მისი მოტივები და ენთუზიაზმის წყაროები დაბლოკილია, ან მას უჩნდება ისეთი

მიზნები, რომელთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღება შეუძლებელია. მსგავსი განხეთქილება შეიძლება შემდეგმა ფაქტორებმა განაპირობოს:

1. მიუღებლობა - ბუნებრივია, ყველა ადამიანს თავისთვის მისაღები მიზნები და აღქმა აქვს. როდესაც ორგანიზაციის მიერ შეთავაზებული ალტერნატივა ადამიანში არ იწვევს კმაყოფილებას, პიროვნებისთვის მისი მიღება შეუძლებელი ხდება. მიუღებლობა კი სუბიექტურია, რადგან ალტერნატივა შეიძლება მისაღები იყოს ერთი ადამიანისათვის, მეორესთვის კი - არა. როდესაც არჩევანი ადამიანისათვის არის მიუღებელი, ის ეძებს სხვას რათა ჩაანაცვლოს არსებული. მისი ძიება გრძელდება, მაგრამ ზოგჯერ განმეორებადი მარცხი ადამიანს სიტყვა მისაღების შეცვლისაკენ უძღვება;

2. შეუსაბამობა - ინდივიდმა იცის, როგორ შეიძლება ალტერნატივების განაწილება, მაგრამ არ შეუძლია სწორი გადაწყვეტილებების მიღება, რადგან შედეგები შეუსაბამოა. როდესაც ასე ხდება გადაწყვეტილების მიღება შეუძლებელია, ისევე როგორც ალტერნატივების შედარება. შედარების პროცესი დამოკიდებულია ინდივიდის მიერ მიღწევის მინიმუმის სწორად გაანალიზებაზე. თუ მას ეს არ შეუძლია, შედეგები შეუსაბამო იქნება. შეუსაბამობის მდგომარეობა კი ბადებს დამაბულობასა და კონფლიქტს ადამიანში;

3. გაურკვევლობა (სუბიექტი გაუთვითცნობიერებელია ორგანიზაციის, როგორც შიგნითა, ისე გარეთა გარემოზე) - თუ გარემო არ არის შესაბამისად გამმოკვეთილი, ადამიანების ქცევა შეიძლება მირებული იქნას გაურკვევლობად, ალტერნატივის მიღებულობასა და მის ეფექტურობაზე დაყრდნობით. ეს ადამიანის იმედგაცრუებას გამოიწვევს, რაც კონფლიქტის გამოხატულებაა.

• **პიროვნებათაშორისი**

როდესაც ადამიანი ორგანიზაციაში წევრიანდება ის დებს არა მარტო ეკონომიკურ კონტრაქტს, არამედ სოციალურს და ფსიქოლოგიურსაც. მათ აქვთ საჭიროებების მთელი სია და იმისათვის რომ დაიკმაყოფილოს ისინი ხდება კომპანიის წევრი. ორგანიზაციული საჭიროებების დაკმაყოფილებასთან ერთად, ისინი საკუთარზე, სუბიექტურზეც მუშაობენ. ისინი გუნდს მატებენ არამარტო თავიანთ უნარებს, არამდე რწმენებს, ღირებულებებსა და აღქმებს. ამის შედეგად კი ადამიანი აყალიბებს ჯგუფებსა და სოციალურ სისტემებს

ორგანიზაციის შიგნით, რაც ხდება გაცნობიერებულად ან არა. იქიდან გამომდინარე რომ ადამიანი არის სოციალური არსება, საჭიროებს თავის მსგავსთან გაერთიანებას.

პიროვნებათა შორის კონფლიქტი ხასიათდება ადამიანების ერთანეთის მიმართ ანტიპათიით განწყობით, ერთმანეთთან შეუთანხმებლობით, დაუნდობლობის გამოხატულებით, სისუსტეებზე მინიშნებითა და კრიტიკით და სხვა.

ფაქტორი, რომელიც ბადებს მსგავს დაპირისპირებას შეიძლება იყოს კონკურენცია, განსხვავებული ღირებულებები, სტერეოტიპული ქცევები, ადამიანის გამანადგურებელი ბუნება და სხვა მრავალი.

კონკურენტუნარიანი გარემო ჩნდება, როდესაც ორგანიზაცია ორგანიზაცია კომპეტენტურ წევრებს აჯილდოვებს, რადგან ისინი ცდილობენ უფრო დიდი ყურადღება დაიმსახურონ მენეჯერებისაგან. მსგავს გარემოში პიროვნება ცდილობს თავის წარმატებით სხვისი უკმაყოფილება გამოიწვიოს. სხები კი თვლიან, რომ ეს უკმაყოფილების გრძნობა საკუთარი თავის მიმართ პატივისცემას ნელნელა უქრობს.⁸

ჯგუფური კონფლიქტი იყოფა შიდაჯგუფურ და ჯგუფთაშორის კონფლიქტებად: შიდაჯგუფური კონფლიქტი მიმდინარეობს ჯგუფის წევრებს შორის. ის ხშირად წინ წევს რომელიმე მათგანის უპირატესობას, და წინ უძღვის გუნდის დინამიკისა და ფექტურობის განვითარებას.

ჯგუფური კონფლიქტი

1. ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების არარსებობა;
2. განსხვავებული მიზნები;
3. განსხვავებული აღქმები;
4. განსხვავებული მიზნები, განსხვავებულ აღქმებთან ერთად.

ორგანიზაციის შიდა ჯგუფები შეიძლება დაიყოს ორ ნაწილად, ფორმალურად და არაფორმალურად. ინდივიდები გუნდის წევრებად განსხვავებული მიზეზების გამო

⁸ B D Singh – “Managing Conflict and Negotiation” – პირველი გამოცემა, 2008 წელი; გვ60

ყალიბდებიან. ჯგფთაშორისი კავშირით მიღწეული წარმტება შეიძლება განპირობებულ იქნას განსვავებული ფაქტორების გამო.⁹:

ურთიერთდამოკიდებულება — ნებისმიერ ორგანიზაციაში ჯგუფებსა და დეპარტამენტებს შორის იზოლაცია მიუღებელია, რადგან ისინი ერთმანეთზე დამოკიდებულნი არიან.

ამოცანის გაურკვევლობა - დავალებაში გარკვეულობამ ან გაურკვევლობამ შეიძლება წარმოშვას ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი. რაც რადაცმხრივ შეიძლება დამოკიდებული იყოს გუნდის რუტინასთან.

ზოგიერთი ჯგუფის გადატვირვა - გადატვირთულმა ჯგუფებმა შეიძლება იგრძნონ უკმაყოფლება თავიანთი სიტუაციისდაგამო და დაუპირისპირდნენ სხვა გუნდებს. მაგრამ თუ ორგანიზაცია ზედმეტად დასაქმებულ ჯგუფებს გამოუყოფს დამატებით გასამრჯელოს, მისცემს უფრო მნიშვნელოვან სტატუსს, მაშინ უკმაყოფლება გამოწვეული იქნება სხვა ჯგუფებში.

განსხვავებული სტატუსი - ზოგიერთი ჯგუფი განსხვავებულ ურთიერთობაშია მენეჯერთან, რადგან ისინი მმართველის მიერ კლასიფიცირებულნი არიან არაფორმალურ რანგებად, რაც შედარებით „დაბალ რანგზე“ მყოფი ჯგუფების უკმაყოფილებას იწვევს.

შეფერხება ერთმანეთის ფუნქციისა და როლის გაანალიზებაში - მსგავსმა დაპირისპირებამ შეიძლება გამოიწვიოს ენთუზიაზმის დაკარგვა კოლაბორაციაში.

განსხვავებული გასამრჯელო - მიუღებელია ფაქტი, რომ ზოგჯერ გადატვირთული ჯგუფები ნაკლებ ანაზღაურებას იღებენ, იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ მათი საქმიანობა არ არის პრესტიჟული.

ჯგუფთასორისი კონფლიქტის მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ ასეთი კონფლიქტების ზოგიერთი უპირატესობა. პირველ რიგში, უნდა განვასხვავოთ ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების სპეციფიკა ზოგიერთი მისი სტრუქტურული ელემენტების შინაარსის მიხედვით. ასეთი კონფლიქტის ანალიზისას, მნიშვნელოვანია

⁹ B D Singh – “Managing Conflict and Negotiation” – პირველი გამოცემა, 2008 წელი; გვ72

გავითვალისწინოთ კონფლიქტური სიტუაციის სუბიექტური შინაარსის სახე, რომელიც ჯგუფური შეხედულებების შეფასებებს, აზრებს, ხასიათს ატარებს. ამის მიხედვით, ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები მიდის სამ გამოვლინებამდე:

„დეინდივიდუალური“ - მოკონფლიქტე ჯგუფების წევრები ერთმანეთს აღიქვამენ სქემით „ჩვენ“ და „ისინი“;

არაადეკვატური სოციალური, ჯგუფური შეჯიბრი - ჯგუფურ აზროვნებაში საკუთარი ჯგუფი ფასდება მაღალი შეფასებით, ხოლო საწინააღმდეგო ჯგუფის ღირსება ეცემა;

ჯგუფური ატრიბუცია - საკუთარი ჯგუფის პოზიციური ქმედება და უცხო ჯგუფის ნეგატიური ქმედება აისახება შინაგანი მიზეზებით, ხოლო, შესაბამისად, ნეგატიური ქმედება საკუთარი ჯგუფისა და პოზიტიური- უცხოის აისახება შინაგანი მდგომარეობით.

ორგანიზაციული კონფლიქტი არსებობს ორი ტიპის: შიდაორგანიზაციული და ორგანიზაციებსშორისი.

შიდაორგანიზაციული თავის მხრივ ოთხ კატეგორიად იყოფა: იერარქიული, ფუნქციური, თანამშრომლებსშორისი და ფორმალურ-არაფორმალური.

ორგანიზაციებსშორისი კონფლიქტი ვითარდება მაშინ, როდესაც ორი ორგანიზაციის/კლასის ინტერესები რაიმე საკითხში ერთმანეთს ეჯახება, მაგალითად დამსაქმებელსა და პროფკავშირებს შორის ან მოწინააღმდეგე ორგანიზაციებს შორის.

ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში კონფლიქტი გარდაუვალია. დასაქმებულები და მმართველები ერთმანეთს მრავალი გზით უპირისპირდებიან ყოველდღიურ საქმიანობაში. ინდუსტრიული სამუშაოების უმეტესობა არის განმეორებადი, ერთფერონავი, რთული, ბინძური და ზოგჯერ უბედური შემთხვევების მომტანიც კი. ამის გამო, მენეჯერი ცდილობს მკაცრი ზედამხედველობით დასაქმებულს აიძულებს სამუშაოს შესრულებას, მეორე მხრივ მსგავსი დამოკიდებულება მომუშავეში უკმაყოფილებას იწვევს. ეს ორი მხარე, თავიანთი ინტერესებიდან გამომდინარე, კონფლიქტშია ერთმანეთთან, მაგალითად დამქირავებლების მთავარი მიზანი არის სარგებლის მაქსიმუმამდე გაზრდა. როდესაც მენეჯერი მომუშავეებს ხელფასს უმცირებს, ხოლო სამუშაო საათებს უზრდის ამით იგი მუსა ხელს კარგავს, ვინც რჩება მათი პროდუქტუნარიანობა მცირდება საგრძნობლად. მეორე

მხრივ, დასაქმებულები ელიან რომ მათი გასამრჯელო იქნება გაწეული სამუშაოს შესაბამისი. მსგავსი ინტერესთა შეჯახების დროს შეხედულებები რადიკალურად განსხვავებულია ანაზღაურებაზე, ბონუსებზე, სამუშაო პირობებზე, დისციპლინარულ საკითხებზე და სხვა მრავალზე. მათ შორის ურთიერთობა არის ანტაგონისტური კოოპერატივის ნათელი მაგალითი. კონფლიქტის გადაჭრა შეიძლება საჭირო პროდუქტიულობისა და ანაზღაურების შეთანხმებაზე. სანამ ეს არ მოხდება ორგანიზაციისთვის მუშა ხელსა და მმართველებს შორის მუდმივი დაძაბულობა იქნება.

ორგანიზაციული კონფლიქტი შეიძლება იყოს, როგორც აშკარა ისე გაუმჟღავნებელი; ორგანიზებული და არაორგანიზებული. როგორც წესი გაფიცვა ყველაზე აშკარა და ორგანიზებული კონფლიქტია ინდუსტრიაში. ის შეიძლება დაგეგმილ იქნას მრავალი განსხვავებული მიზნებისათვის. მიზანი კი მომუშავეების უკმაყოფილების გამოხატვა ან მმართველობის მიმართ საფასურის შეცვლის პრეტენზიის გამოხატვაა. ეს შეიძლება იყოს გათვლილი სტრატეგიის ან სპონტანური განხეთქილების შედეგი. გაფიცვების რაოდენობის შემცირება შეიძლება არ ნიშნავდეს უკმაყოფილების სრულად აღმოფხვრას. შესაძლებელია, რომ დასაქმებულებმა იპოვეს უკმაყოფილების გამოხატვის სხვა გზა ან ამჯობინეს მისი დამალვა. გაფიცვების, როგორც კონფლიქტური აქტივობის, შემცირება არ ნიშნავს კონფლიქტური სიტუაციის არმოფხვრას.

მეორე სახეა გაუმჟღავნებელი ან არაორგანიზებული კონფლიქტი. როდესაც მხარეები ამჩნევენ ხედვებსა და მოსაზრებებს შორის განსხვავებას, მაგრამ ამას ღიად არ გამოხატავენ. შეუმჩნეველი კონფლიქტი ინდუსტრიული სიტუაციების მიმართ ადამიანის პირადი იმედგაცრუებების შედეგაცაა. გაუმჟღავნებელი კონფლიქტი გამოხატულია მუშა ხელის მიერ სამუშაოს მიმართ დაუდევრობით, რომლის შედეგიც იქნება ცუდი პროდუქტიულობა, სამსახურის ხშირად უმიზეზოდ გაცდენა და დროსთან დაუდევად მოპყრობა. მნიშვნელოვანია მენეჯერს ახსოვდეს, რომ გაფიცვა კონფლიქტის ყველაზე დრამატული ფორმაა, რომელიც აისბერგის მხოლოდ წვერია. მის ქვემოთ კი მუშა ხელსა და მენეჯერს შორის ურთიერთობაა.

თავი II . ორგანიზაციული კონფლიქტის მართვის მექანიზმები

2.1 ორგანიზაციული კონფლიქტის მახასიათებლები, აღქმა და გამოხატულება

ორგანიზაციების გადმოსახედიდან კონფლიქტის მთავარი თვისებებია :

1. კონფლიქტი ჩნდება მაშინ, როდესაც ინდივიდებს არ შეუძლიათ არჩევანი გააკეთონ ხელმისაწვდომ ალტერნატივებში;
2. კონფლიქტი გულისხმობს, რომ ორ ინდივიდს აქვს განსხვავებული აღქმა, ღირებულებები და მიზნები
3. კონფლიქტი დინამიკური პროცესია, რომელიც აერთიანებს შემთხვევების სერიებს.
4. კონფლიქტი უნდა იყოს ბოლომდე აღქმული. თუ მხარეებმა არ იციან მისი არსებობის შესახებ მაშინ კონფლიქტი არც არსებობს.

კონფლიქტის აღქმა - კონფლიქტის როლი შეიძლება სხვადასხვანაირად იქნეს აღქმული. ტრადიციული, თანამედროვე ანუ ორგანიზაციული ხედვით ან ადამიანების ურთიერთობიდან გამომდინარე. ტრადიციული ხედვის თანახმად, კონფლიქტი არის ცუდი და აუცილებელია მისი თავიდან აცილება. ადამიანების ურთიერთობებიდან გამომდინარე კონფლიქტის არსებობა აუცილებელია მაგრამ საჭიროა მათი აღმოფხვრა. ორგანიზაციულად ლიდერმა უნდა დაუშვას ზოგიერთი კონფლიქტის არსებობა, იმისათვის რომ ჯგუფი ყოველთვის იყოს განვითარების გზაზე, ან დაიხვეწოს პრობლემების მოგვარებისას.¹⁰

ტრადიციული ხედვაზე დაყრდნობით კონფლიქტის განმარტებით ის ზიანის მომტანია და აუცილებელია მისი თავიდან აცილება. ეს ხედვა ჩამოყალიბდა მაშინ, როდესაც შეისწავლიდნენ ადამიანის ქცევებს 1930-1940 წლებში. ტრადიციულად კონფლიქტი აღსანილია, როგორც ნეგატიური და გამოყენებულია ძალადობის, განადგურების და ირაციონალურობის სინონიმად. იგი დანახული იყო, როგორც დისფუნქციურობის, ცუდი

¹⁰ James L. Gibson; John M. Ivancevich; James H. Donnelly, Jr; Robert Konopaske – “Organizations Behavior, Structure, Processes” - მე14 გამოცემა, გვ24.

კომუნიკაციის, გახსნილობისა და ნდობის არქონის გამოხატულებად ან მმართველის უპასუხისმგებლობად. კონფლიქტს შეეძლო გამოეწვია დანაკარგი პროდუქტიულობაში, რადგან ცალკეული ჯგუზები ერთმანეთს ხელს არ შეუწყობდნენ სამუშაოს დამთავრებაში და ერთმანეთს არ მიაწოდებდნენ მნიშვნელოვან ინფორმაციას. ზედმეტ კონფლიქტს შეეძლო ასევე გამოეწვია მენეჯერების სამსახურისგან ჩამოცილება სამუშაოზე კონცენტრაციის შემცირებით.

ადამიანის ურთიერთობებიდან გამომდინარე. ადამიანები კონფლიქტს აღიქვამენ გვიანი ორმოციანი წლებიდან სამოზდაათიან წლებამდე წარმოებული დაკვირვებებით. ამ ხედვაზე დაყრდნობით, კონფლიქტის არსებობა ბუნებრივია ნებისმიერ ჯგუფსა და ორგანიზაციაში. იმის გამო რომ კონფლიქტი გარდაუვალია, მენეჯერი ვალდებულია მიიღოს ის. ამ თეორიის თანახმად კონფლიქტი შესაძლოა იქნას თავიდან აცილებული კეთილგანწყობილი და ნდობით აღჭურვილი გარემოს შექმნით. და მაინც კონფლიქტები იყო გამოხატულება აზრთა სხვადასხვაობის, ერთ-ერთი მხარის დანაშაულის, კოოპერაციის ხარვეზისა და რესურსების სიმწირის, რომელსაც მივყავდით დაშლასა და კომუნიკაციის ბლოკირებამდე. მმართველობა ყოველთვის ვალდებული იყო თავიდან აეცილებინა კონფლიქტი თუ ეს შეეძლო იყო, ორგანიზაციისა და ინდივიდების ინტერესების გამო.

თანამედროვე ხედვა. მაშინ, როდესაც ადამიანების ურთიერთობებიდან გამომდინარე ხედვისათვის კონფლიქტი მისაღები იყო თანამედროვესათვის ის არა მარტო - მისაღები, არამედ აუცილებელიც არის. ამ ხედვაზე დაყრდნობით კონფლიქტი კვლევისთვის დადებითია, რადგან ხელს უწყობს მის ეფექტურობას. თუ ჯგუფი არის ჰარმონიული, მშვიდობიანი და ერთიანი, მისი დინამიკურობა და განვითარება შედარებით შეფერხებულია. ჯგუფის ლიდერმა უნდა დაუშვას ზოგიერთი კონფლიქტის არსებობა, რათა გაიზარდოს მათი თვითკრიტიკულობა და კრეატიულობა. მიუხედავად ამისა, აუცილებელია მათი კონტრილის ქვეშ ყოფნა, რათა თავიდან აიცილონ დისფუნქციური შედეგები. მთავარი იდეა თანამედროვე ხედვისა, არის ის რომ მენეჯერმა უნდა შეინარჩუნოს კონფლიქტების მინიმალური დონე, საკმარისი იმისათვის, რომ ჯგუფი იყოს პროგრესული და ნოვატორული. ამკარაა, რომ ხედვის თანახმად კონფლიქტი არ შეიძლება

იყოს რადიკალურად კარგი ან ცუდი. აუცილებელია მხოლოდ დავადგინოთ კონფლიქტი ფუნქციურია თუ დისფუნქციური.

კონფლიქტის გამოსატულება - კონფლიქტი შეიძლება დასრულდეს სხვადასხვაგვარად, მაგალითად მხარეებმა შესაძლოა გადაწყვიტონ მასთან თანაცხოვრება; ერთმა ნაწილმა შეიძლება მიაღწიოს წარმატებას და აიძულოს მეორე მხარე მის გადაწყვეტილებას მიემხროს; ან საერთოდ იპოვონ კონსტრუქციულად ორივესთვის მისაღები გზა. ამის სიის გაგრძელება უსასრულოთ არის შესაძლებელი. კონფლიქტის გამოსატულება ორყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორზე დამოკიდებული:

I მხარეების დამოკიდებულება ერთმანეთისადმი;

II კონფლიქტის საკითხების მნიშვნელოვნება მათთვის.

კონფლიქტური სიტუაცია ხალხის პერსპექტივებსა და ქცევებზე დაყრდნობით ოთხ კატეგორიად იყოფა:

1. წაგება - წაგება: როდესაც კონფლიქტი გვიძღვება იმაზე უარესი მდგომარეობისკენ, ვიდრე მის დაწყებამდე ვიყავით.

2. წაგება - მოგები: ახასიათებს სიტუაციას, როდესაც ერთი მხარე დამარცხების სტრატეგიულ უპირატესობას აღიქვამს კონკრეტულ სიტუაციაში და იმედოვნებს, რომ მეორე მხარე სამსახურს გაუწევს მომავალში სარგებლის მიცემით. ეს ასევე შეიძლება გამოყებულ იქნას, როგორც თავდაჯერებულობის გასაზომ საშუალებად.

3. მოგება - წაგების სტრატეგია: დომინანტურია ემოციურ კონფლიქტებში. აქ ერთ-ერთი მხარე ცდილობს მოგების მოპოვებას, მეორეს რწმენის განადგურების ხარჯზე. გამოცდილება გვიჩვენებს რომ, მოგება წაგების სტრატეგია უმეტეს შემთხვევაში წინ უძღვის წაგება-წაგების სიტუაციას.

4. მოგება-მოგება: კრეატიული, სტურქტურულად გამართული გზა წინ უძღვის კონფლიქტის მსგავს შედეგს, რომლის დროსაც ორივე მხარე სარგებელს იღებს.

კონკურენტუნარიანი კონფლიქტის ეფექტებია: ჯგუფის ერთიანობის გამყარება; ამოცანებზე ორიენტირებულობის გაზრდა; მენეჯერები ხდებიან უკეთესი

ხელმძღვანელები; ორგანიზაციული სტრუქტურა მკაცრდება; შემწყნარებულობისა და წესების სწორად მორგების განვითარება;

ჯგუფური კონფლიქტების გაგრძელებამ შეიძლება მათ შორის შემდეგი ურთიერთ დამოკიდებულება ჩამოაყალიბოს:

- ჯგუფები ერთმანეთისადმი ანტაგონისტურად განწყობილნი ხდებიან: თითოეული ჯგუფი ხედავს მტერს თავის მოწინააღმდეგეში, რომელიც დააბრკოლებს მას მიზნის მიღწევაში.

- დამახინჯებული აღქმა: გუნდი აწარმოებს პოზიციურ აღქმას საკუთარი თავის მიმართ, მოწინააღმდეგეს მიმართ კი - უარყოფითს.

- კომუნიკაციების გაწყვეტა: კონფლიქტში ყოფნის დროს ჯგუფის წევრები თავს არიდებენ მოწინააღმდეგეებთან კონტაქტს. თუ მათ ამას დაავალებენ ისინი მაქსიმალურად ცდილობენ რომ კომუნიკაციის დამყარებისას გამოავლინონ დაუნდობლობა და აგრესია ერთმანეთის მიმართ.

კონფლიქტს, რომელშიც ჩარეულია ადამიანის გრძნობები და პირადი პრობლემები, შეიძლება ჰქონეს უამრავი განსხვავებული შედეგი. ზოგიერთი მათგანი არის ფუნქციური, ზოგი კი - დისფუნქციური.

2.2 ორგანიზაციული კონფლიქტის სტრუქტურული და პიროვნული ფაქტორები.

სტრუქტურული ფაქტორები

კონფლიქტის მიზეზები, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან, მოიცავს სპეციალიზაციას, ურთიერთ დამოკიდებულებას, საერთო რესურსებს, განსხვავებულ მიზნებს, ხელმძღვანელებთან ურთიერთობას, სტატუსთან შეუსაბამობას და იურისდიქციურ გაურკვევლობას. ესენი განიმარტება შემდგენაირად:¹¹

¹¹ B D Singh – “Managing Conflict and Negotiation” – პირველი გამოცემა, 2008 წელი. გვ. 37.

სპეციალიზაცია - როდესაც სამუშაო არის მაღალი სპეციალიზაციით, დასაქმებულები ხდებიან ზოგიერთი დავალების ექსპერტები. მაღალი სპეციალიზებული სამუშაო შეიძლება იწვევდეს კონფლიქტს, რადგან ადამიანებს აქვთ მცირე ცოდნა იმ ამოცანებისა, რასაც სხვები ასრულებენ.

ურთიერთ დამოკიდებულება - სამუშაო, რომელიც არის ურთიერთ დამოკიდებული, მოითხოვს ჯგუფები ან ინდივიდები იყვნენ ერთმანეთზე დამოკიდებულნი, რათა მიაღწიონ მიზანს. სამუშაოს შესასრულებლად სხვა ადამიანებზე დამოკიდებულება მუშაობს კარგად, როდესაც პროცესი მიმდინარეობს შეუფერხებლად. თუმცა, როდესაც არსებობს პრობლემა მარტივია სხვების დადანაშაულება და კონფლიქტიც აქედან მწვავედება.

საერთო რესურსები - როდესაც სხვადასხვა მხარეები იზიარებენ საერთო რესურსებს, მაშინ ჩნდება პოტენციური კონფლიქტის საფრთხე. ეს პოტენციური ძლიერდება, როდესაც რესურსები მცირდება. ერთ-ერთ რესურსი, რომელიც ხშირად მენეჯერების მიერაა გაზიარებული არის ასისტენტის მხარდაჭერა. საკმაოდ ხშირია, როდესაც ასისტენტი ეხმარება ათ ან მეტ მენეჯერს. რომელთაგან თითოეული მათგანი მიიჩნევს, რომ მისი სამუშაო არის ყველა მნიშვნელოვანი. ეს კი ზეწოლას ახდენს ასისტენტებზე და იწვევს პოტენციურ კონფლიქტს სამუშაოს პრიორიტეტების განსაზღვრასა და დაგეგმვაში.

განსხვავებული მიზნები - როდესაც სამუშაო ჯგუფებს აქვთ განსხვავებული მიზნები, ეს გამოიწვევს შეუთავსებლობას. ხშირად, როდესაც ინდივიდებს არ აქვთ ცოდნა სხვა დეპარტამენტების მიზნებზე, ჩნდება მსგავსი ტიპის კონფლიქტი.

ხელმძღვანელებთან ურთიერთობა - ტრადიციულ ურთიერთობის ბუნება უფროსსა და დასაქმებულს შორის, ქმნის შეხედულებას იერარქიის შესახებ. თანამშრომლის უმეტესობისთვის ასეთი ურთიერთობა არ არის კონფორტული, რადგან სხვა ინდივიდებს აქვთ ძალაუფლება მიუთითონ მათ რა გააკეთონ. ზოგიერთი ხელმძღვანელი არის უფრო ავტოკრატიული ვიდრე სხვები და იწვევს ურთიერთობებში კონფლიქტს, რადგან ორგანიზაციები მიწვევენ გუნდური მიდგომისაკენ, ეს ამცირებს გუნდებს შორის კონფლიქტის პოტენციალს.

სტატუსთან შეუსაბამობა - ზოგიერთ ორგანიზაციას გააჩნია სტატუსთა შორის ძლიერი განსხვავება მენეჯერუნ და არამენეჯერულ პოზიციაზე მყოფ მომუშავეებს შორის. მენეჯერებმა შესაძლოა ისარგებლონ პრივილეგიებით, როგორცაა მოქნილი გრაფიკი, პირადი სატელეფინო ზარები მუშაობისას და უფრო გრძელი შესვენების დრო. ეს ყველაფერი კი არარის ხელმისაწვდომი არამენეჯერულ პოზიციაზე მყოფი პირებისათვის, რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს მათში უკმაყოფილება.

იურისდიქციული განუსაზღვრელობა - იურისდიქციული განუსაზღვრელობა არის სიტუაცია, როდესაც ორგანიზაციაში არსებობს პასუხისმგებლობის გაურკვეველი ხაზები. პრობლემის გაჩენისას არ არსებობს კონკრეტული პასუხისმგებელი პირი და მომუშავეები ცდილობენ თავიდან აიცილონ პრობლემის გადაჭრის პროცესი და გადაამისამართონ სხვებთან.

ზემოთ აღნიშნული ფაქტორები, არის სტრუქტურული ხასიათის და ისინი ჩნდება, იმ გზებიდან გამომდინარე, რომლითაც სამუშაო არის ორგანიზებული. სხვა კონფლიქტები მომდინარეობს ინდივიდებს შორის განსხვავებებიდან.

პიროვნული ფაქტორები. კონფლიქტის მიზეზები, რომლებიც ჩნდება ინდივიდუალური განსხვავებებისგან, მოიცავს უნარებს და შესაძლებლობებს, პიროვნულობას, აღქმას, ღირებულებებსა და ეთიკას, ემოციებს, კომუნიკაციის ბარიერებს და კულტურულ განსხვავებებს.

უნარები და შესაძლებლობები. სამუშაო ძალა შედგება ინდივიდებისაგან, განსხვავებული უნარებით და შესაძლებლობებით. უნარებსა და შესაძლებლობებში მრავალფეროვნება შეიძლება ახდენდეს პოზიტიურ გავლენას ორგანიზაციაზე, მაგრამ ასევე შესაძლოა შეიცავდეს პოტენციურ კონფლიქტს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც დავალებები არის ურთიერთ დამოკიდებული. გამოცდილ. კომპეტენტურ მომუშავეებს, შეიძლება გაუჭირდეთ მუშაობა ახალ და არაკვალიფიციურ დასაქმებულებთან. მომუშავეები შესაძლოა გამოხატონ უკმაყოფილება, როდესაც მათმა ახალმა უფროსმა იცის ბევრი ადამიანების მართვის შესახებ, მაგრამ არ აქვს მუშაობის გამოცდილება.

პიროვნულობა. ინდივიდები არ ივიწყებენ თავიანთ პიროვნულობას, როდესაც იწყებენ მუშაობას. ორგანიზაციაში პიროვნული კონფლიქტები რეალურია. იმიის მოლოდინი, რომ ყველა თანამშრომელს მოეწონები არის საკმაოდ გულუბრყვილო, ისევე როგორც მოლოდინი იმისა, რომ შენც ყველას შეეწყობი. ერთი პიროვნული თვისება, რომელთან გამკლავებაც ბევრს შეუძლია არის უხეშობა. უხეში პიროვნება აიგნორებს ინტერპერონალურ ასპექტებს და კოლეგების გრძნობებს. ისინი ხშირად არიან მიღწევებსზე ორიენტირებულნი და შრომის მოყვარენი, მაგრამ მათი პერფექციონიზმი, კრიტიკული სტილი ხშირად აგრძნობინებს სხვებს თავს უმნიშვნელოდ, რაც იწვევს მათში სტრესს.

აღქმა. განსხვავებები აღქმებს შორის იწვევს კონფლიქტს. თუ მენეჯერებსა და მომუშაებებს არ აქვთ საერთო აღქმა, მაგალითად იმისა თუ რა აძლევს ადამიანებს მოტივაციას, შეფასების სისტემამ შესაძლოა გამოიწვიოს კონფლიქტი. მენეჯერები ხშირად თავაზობენ მომუშავეებს იმას რაც მათი აზრით სჭირდებათ და არა იმას რაც რეალურადაა საჭირო.

ღირებულებები და ეთიკა. განსხვავებებმა ღირებულებებსა და ეთიკაში, შესაძლოა გამოიწვიოს უთანხმოება. ხანდაზმული მომუშავეები აფასებენ კომპანისს ლოიალურობას და სავარაუდოდ არ მოიმიზნებენ ჯამრთელობის პრობლემას მისი არასებულობის შემთხვევაში სამუშაოს თავიდან აცილების მიზნით. ახალგაზრდა თანამშრომლები აფასებენ მობილურობას, მაგრამ ისინი შედარებით ხშირად არიან თავს სამუშაოს.

ადამიანთა უმეტესობას გააჩნია საკუთარი ღირებულებები და ეთიკა, რომელთაც აქტიურად იყენებენ მუშაობის პროცესში.

ემოცია. სხვების ხასიათი შესაძლოა იყოს კონფლიქტის წყარო სამუშაო ადგილზე. ოჯახური პრობლემები ხშირად ვლინდება სამუშაოზე და მასთან დაკავშირებული ხასიათის ცვლილებაც რთულად ასატანია სხვებისთვის.

კულტურული განსხვავებები. მაშინ, როდესაც კულტურული განსხვავებები ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი აქტივებია, ზოგჯერ ისინი კონფლიქტის წყაროც შეიძლება გახდეს. ეს დაპირისპირება მომდინარეობს სხვების კულტურის გაგების ნაკლებობით.

კულტურული მრავალფეროვნების აღქმის შესახებ ტრენინგები წინ გადადგმული ნაბიჯებია გაუგებრობების თავიდან ასაცილებლად.

2.3 კონფლიქტის მართვის სტრატეგიები ორგანიზაციაში

ორგანიზაციის ადმინისტრაციის მუდმივი ყურადღების ცენტრში უნდა იყოს კონფლიქტების პროფილაქტიკა და პრევენცია. აქ განსაკუთრებული როლი ენიჭება პერსონალისა და ქვედანაყოფების მართვის სამსახურების საქმიანობას, რომლებიც პასუხს აგებენ მართვის სისტემებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირებაზე, მოტივაციური პოლიტიკის შემუშავებაზე, ასევე შრომის ორგანიზაციის მეთოდებზე. მითითებული რგოლები მოწოდებულია შეიმუშაოს და მუდმივად აკონტროლოს მართვის სისტემის ორგანიზაციის ის საკითხები, რომლებიც შეიძლება განხილულ იქნას, როგორც კონფლიქტების პროფილაქტიკის მეთოდები ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ურთიერთდამოკიდებულებათა სისტემის სხვადასხვა მხარეებთან შეხების მქონე ასეთ მეთოდებს შეიძლება მივაკუთვნოთ: ორგანიზაციის ადმინისტრაციის და პერსონალს შორის გამაერთიანებელი მიზნების წამოწევა; მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში კავშირის სახეების განსაზღვრა; უფლებებისა და პასუხისმგებლობების ბალანსი სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისას; დროებითი ქვედანაყოფების ჩამოყალიბებისა და ფუნქციონირების პირობებში გარკვეული წესების შესრულება თანამშრომელთა ორმაგი დაქვემდებარების ეფექტიანად გამოყენების მიზნით; მართვის იერარქიულ დონეებს შორის უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირების წესების შესრულება; წახალისების სხვადასხვა ფორმების გამოყენება, რომელიც გულისხმობს მონეტარული და არამონეტარული წამახალისებელი სისტემების ურთიერთშერწყმას და ვარირებას.

ამ საკითხების გადაწყვეტისადმი უყურადღებობა შეიძლება კონფლიქტური სიტუაციების წარმოქმნის მიზეზი გახდეს, რომელიც ალბათობის დიდი დოზით შეიძლება კონფლიქტში გადაიზარდოს. იმავდროულად, ჩამოთვლილი საკითხების საფუძვლიანი დამუშავება კმნის საფუძველს საიმედო, პარტნიორული

ურთიერთდამოკიდებულებებისათვის ორგანიზაციაში, როგორც ერთი ღონის თანამშრომლებს შორის, ასევე თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს შორის. ეს დამოკიდებულებები კონფლიქტური სიტუაციების დაძლევის საწინდარია საწყის ეტაპზე.

არსებობს საკონფლიქტო სიტუაციების დაძლევის რამდენიმე საკმაოდ ეფექტური საშუალება, რომლებიც ორ ჯგუფად შეიძლება დავეყოთ: სტრუქტურულ და პიროვნებათშორის ჯგუფებად. ყველა შემთხვევაში კონფლიქტების მოგვარება იწყება მათი მიზეზების გარკვევით, ანალიზით. შემდეგ კი გამოიყენება მათი დაძლევის შესაბამისი მეთოდები. სტრუქტურული მეთოდები მოიცავენ ზემოქმედების ოთხი სახის ღონისძიებას:

1. შესასრულებელი დავალების შესახებ განმარტების მიცემას. იგი გვევლინება დისფუნქციური კონფლიქტის აღკვეთის ეფექტურ საშუალებად. ამ დროს ხელმძღვანელი შემსრულებელს განუმარტავს იმას, თუ რა შედეგს მოელიან მისგან, როგორია დაქვემდებარების სისტემა და წესი, ვისგან უნდა მიიღოს და ვის გადასცეს ინფორმაცია და სხვა.

2. საკოორდინაციო ფუნქციების ამოქმედებას, რაც ნიშნავს უფლება-მოსილებათა იერარქიის დადგენას, ორგანიზაციის შიგნით შემსრულებელთა ურთიერთკავშირების უზრუნველყოფას. როცა ორ ან მეტ თანამშრომელს რომელიმე საკითხის შესახებ განსხვავებული შეხედულება აქვს, კონფლიქტის თავიდან აცილება შეიძლება, თუ ისინი საერთო ხელმძღვანელს მიმართავენ სწორი განსჯისათვის. ერთმმართველობის პრინციპი აადვილებს მართვის სისტემის იერარქიის გამოყენებას საკონფლიქტო სიტუაციების მოწესრიგებაში, ვინაიდან დაქვემდებარებულმა იცის, რომ იგი ხაზობრივი ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებას უნდა დაემორჩილოს. განყოფილებათა მკვეთრი დაპირისპირების შემთხვევაში შეიძლება შეექმნას საკოორდინაციო ქვეგანყოფილება, რომელიც ორივეს ინტერესებს დაიცავს, მაგალითად, როდესაც არსებობს დაპირისპირება ქარხნის, ფირმის ან კომპანიის ორ ურთიერთდამოკიდებულ ქვეგანყოფილებას-გასაღებასა და წარმოებას შორის, მაშინ იქმნება სამსახური რომელიც ახდენს წარმოებაზე შეკვეთებისა და რეალიზაციის მოცულობის კოორდინაციასა და რეგულირებას.

3. საერთო-ორგანიზაციული კომპლექსური მიზნების დადგენას. იგი არის კონფლიქტური სიტუაციის მართვის ერთ-ერთი სტრუქტურული მეთოდი. მისი არსი ისაა, რომ დავალების შესრულების ყველა მონაწილის ძალისხმევა მიმართული იქნეს საერთო მიზნის მისაღწევად. მაგალითად, თუ საწარმოში განყოფილების სამი ცვლა ერთმანეთთან კონფლიქტშია, საჭიროა, შემუშავდეს ერთიანი ამოცანა მთელი განყოფილებისათვის და განისაზღვროს მოქმედების არე თითოეული ცვლისათვის ცალ-ცალკე. ასეთ შემთხვევაში ყოველი ხელმძღვანელიც განცალკევებულად მხოლოდ თავისი ფუნქციებით არ იქნება შემოსაზღვრული. ამრიგად, კომპლექსური მიზნების დასახვა, ორგანიზაციული სტრუქტურის ქვედანაყოფების ერთმანეთთან დაკავშირება კონფლიქტების გადაწყვეტის ერთ-ერთი საშუალებაა.

4. ეკონომიკური და მორალური სტიმულირების სისტემის გამოყენებას. მოწინავე მუშაკთა საქმიანობის წახალისება ხშირად უზრუნველყოფს საკონფლიქტო სიტუაციებისა და მისი უარყოფითი შედეგების მოხსნას. ამასთან, ხელმძღვანელობამ მკაცრად უნდა გაითვალისწინოს, რომ ძალზე უარყოფით შედეგს იძლევა რაიმე ფორმით ისეთი მუშაკის ან ცალკეული ჯგუფის წახალისება, რომელთაც ახასიათებთ არაკონსტრუქციული, არაკოლეგიალური მოქმედება. მაგალითად, თუ წავახალისებთ საწარმოსა თუ ფრმის გასაღების განყოფილებას მხოლოდ იმის გამო, რომ მან გაადიდა საქონლის რეალიზაციის მოცულობა ფასდაკლების გზით, ამან შეიძლება გამოიწვიოს უკმაყოფილება ფირმის ეკონომიკური განყოფილების, ან საკრედიტო ქვეგანყოფილების მხრივ, ვინაიდან ასეთ შემთხვევაში მცირდება მოგების მოცულობა, მაშასადამე, კრედიტების მიღების საშუალებაც. ეს განყოფილების ავტორიტეტს აქვეითებს, შექმნილმა სიტუაციამ შეიძლება ჭარბოშვას კონფლიქტი და დაირღეს ერთობლივი თანამშრომლობის სინქრონულობა, რაც საწარმოს ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე უარყოფითად იმოქმედებს.

ყველაფერთან ერთად წახალისების სწორი სისტემა, მისი დაცვა თანამშრომელთა წინაშე ნათლად წარმოაჩენს, თუ როგორი საქმიანობა იმსახურებს ხელმძღვანელობის მიერ წახალისებას. ესეც ორგანიზაციის კონსოლიდაციის, ეფექტიანად ფუნქციონირების ერთ-ერთი საშუალებაა.

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის გადაწყვეტის ხუთი გზა არსებობს, ესენია: კონფლიქტებისაგან თავის არიდება, შერბილება, იძულება, კომპრომისი და პრობლემის გადაწყვეტა.

1. **კონფლიქტისაგან თავის არიდება**, ადამიანი ცდილობს, არ მოხვდეს სიტუაციაში, რომელიც კონფლიქტურია და იწვევს დაპირისპირებას, არ ჩაერიოს ისეთი საკითხების განხილვაში, რომელთაც შეიძლება მხარეთა დაპირისპირება მოჰყვეს.

2. **კონფლიქტის შერბილების მეთოდი**. ამ მეთოდ ხშირად იყენებენ ადამიანები, რომლებიც ერიდებიან ერთმანეთის წყენას, მიაჩნიათ, რომ გაბრაზება არაა საჭირო, ჩვენი ორგანიზაცია ერთი დიდი ოჯახია, სადაც უთანხმოება და ურთიერთდაპირისპირება სიკეთეს არავის მოუტანს. ასეთი მუშაკი ცდილობს, შემრიგებლისა და სოლიდარობის განწყობის ატმოსფეროს შექმნას.

3. **იძულება**. მუშაკი, უმეტესად კი ხელმძღვანელი, ცდილობს, ყველა საშუალებით აიძულოს დაპირისპირებული მხარე, გაიზიაროს მისი შეხედულება. მას არ აინტერესებს დაქვემდებარებულთა თვალსაზრისი ამ საკითხზე. ეს მეთოდი ეფექტური შეიძლება აღმოჩნდეს ისეთ სიტუაციაში, სადაც ხელმძღვანელი დაქვემდებარებულებზე საკმაოდ ფართო უფლებებით სარგებლობს. მისი ნაკლი ისაა, რომ იგი ახშობს დაქვემდებარებულების ინიციატივას, რაც ამ უკანასკნელთა უკმაყოფილებას იწვევს.

4. **კომპრომისი** ნიშნავს დაპირისპირებული მხარის აზრის გაზიარებას. კომპრომისის უნარი ძალზე მნიშვნელოვანია მენეჯერის საქმიანობაში. მას შეუძლია მინიმუმამდე შეამციროს მხარეთაშორის დაპირისპირება. კომპრომისის შედეგად ხშირად ორივე მხარე რადიკალურად იცვლის პოზიციას და კონფლიქტიც მშვიდობიანად მთავრდება. იგი პოზიციას ერთგვარი დათმობებით მიიღწევა და ორივე მხარის დაკმაყოფილებას ნიშნავს. ამასთან, ცხადია, ისინი თანხმდებიან იმაზე, რაც ორივე მხარისათვის ხელმისაწვდომია. ასეთი კომპრომისი ერთგვარ ჩრდილში აქცევს უკეთესი ვარიანტების ძიების შესაძლებლობას. ამიტომ კონფლიქტი ამ შემთხვევაში შესაძებელია უარყოფით მოვლენად ჩაითვალოს.

5. **პრობლემის გადაწყვეტა** ნიშნავს ისეთ მოქმედებას, როდესაც მხარეები კონფლიქტის მიზეზების ღრმა ანალიზს ახდენენ და ორივე მხარისათვის ხელსაყრელ წინადადებებსა და გადაწყვეტილებებს ღებულობენ.

ის, ვინც ურთიერთობათა ამ კურსს იცავს და ცხოვრებაში ატარებს ცდილობს მიაღწიოს თავის მიზანს სხვის ხარჯზე კი არა, არამედ მოვლენების ობიექტური შეფასებით და ლოგიკურად დასაბუთებული გადაწყვეტილებებით კონფლიქტიდან თავის დაღწევის სწორი გზის მოძებნით. ყოველთვის მოდავე მხარეებს, მითუმეტეს, თუ კონფლიქტის „მომგვარებელი“ მენეჯერია, სჭირდებათ ადამიანებთან ურთიერთობის ხელოვნება, ურთიერთდათმობით ნდობის მოპოვება, მოვლენების ღრმა მეცნიერული და ლოგიკური შეფასება და წარმოების სტრატეგიული ამოცანების წინ წამოწევა.

ასევე ვხვდებით ორგანიზაციული ქცევის ერთ-ერთ წიგნში მიმსგავსებულ ვერსიას, სადაც მოცემულია კონფლიქტების მოგვარების 5 ძირითადი გზა:

ცხრილი 2.1 კონფლიქტის მოგვარების ძირითადი გზები.



წყარო: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR – Christopher P. Neck; Jeffery D. Houghton; Emma L. Murry. გვ:239

კონფლიქტის მოსაგვარებლად მოლაპარაკების ხერხის არჩევისას მესამე მხარის დახმარებისთვის მიმართვა ყოველთვის მომგებიანია, რადგან ეს შესაძლებელს ხდის საჭირო კომპრომისისა და ობიექტური „განსახლების“ მოხდენას.

მედიატორი არის მესამე მხარე, რომელიც ასისტენტობას უწევს მხარეებს მოლაპარაკები-სთვის, რათა მათ მიაღწიონ შეთანხმებას რაციონალური კამათის გზით. მედიატორის მთავარი მიზანი მოწინააღმდეგე მხარეებს შორის კომუნიკაციის დამყარება უფროა, ვიდრე პრობლემის გადაჭრის ხერხის ან გადაწყვეტილების მიღება. მედიატორს არ აქვს უფლება მისი აზრი მხარეებს გააცნოს.

არბიტრი არის მესამე მხარე, რომელიც ვალდებულია მოუსმინოს მხარეების კამათს, მოსაზრებებსა და არგუმენტებს. მედიატორისგან განსხვავებით, არბიტრს აქვს უფლება გადაწყვიტოს პრობლემა, რომელიც არის საბოლოო და სავალდებულო თითოეული მხარისთვის.

დამრიგებელი არის მესამე მხარე, რომელიც არაფორმალურად არწმუნებს მხარეებს დაამყარონ კონტაქტი/კომუნიკაცია. დამრიგებელს აქვს უფლება მხარეებს გააცნოს თვისი დამოკიდებულება, მაგრამ არბიტრისაგან განსხვავებით მისი განაჩენი არანაირ კანონიერ წონას არ ატარებს.¹²

ცხრილი 2.2 კონფლიქტის მოგვარებისას მესამე მხარის ჩარევა.

მედიატორი	არბიტრი	დამრიგებელი
აღადგენს კომუნიკაციას ორ მხარეს შორის.	გადაწყვეტს პრობლემებს თითოეული მხარის განცხადებებზე დაყრდნობით.	არწმუნებს ოპონენტებს რომ დაამყარონ კომუნიკაცია.
არ გვთავაზობს მოსაზრებებსა და განაჩენს.	განაჩენი სავალდებულოა ორივე მხარისთვის.	გვთავაზობს მოსაზრებებს, რომელთა გათვალისწინებაც არა სავალდებულოა.

წყარო: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR – Christopher P. Neck; Jeffery D. Houghton; Emma L. Murry. გვ:253

თუმცა აუცილებლად უნდა ითქვას, რომ არც ერთი ჩამოთვლილი სტრატეგია არ არის არც უნივერსალური, ანუ ყველა სიტუაციაში გამოსადეგი, არც ერთმნიშვნელოვნად „კარგი“

¹² ORGANIZATIONAL BEHAVIOR – Christopher P. Neck; Jeffery D. Houghton; Emma L. Murry.

ან „ცუდი“. თითოეულ მათგანს შეუძლია საუკეთესო ეფექტი მოგვცეს კონფლიქტის აღმოჩენებისა და განვითარების კონკრეტული პირობების მიხედვით. მაგრამ თანამშრომლობის სტრატეგია ყველაზე უფრო შეესაბამება ადამიანთა შორის კონსტრუქციული და გრძელვადიანი ურთიერთქმედების თანამედროვე წარმოდგენებს.

ჩვენ როდესაც ქცევის სტრატეგიას ვირჩევთ, მიზანშეწონილია, ყველა კონკრეტულ შემთხვევაში გამოვიდეთ იქიდან, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია, ერთის მხრივ, შედეგის მიღწევა, მეორეს მხრივ კი, ოპონენტთან კარგი ურთიერთობის შენარჩუნება, თუ კი არც ერთი არ წარმოადგენს დიდ ღირებულებას, ოპტიმალური იქნება განრიდება. თუ შედეგი პრინციპულად მნიშვნელოვანია, ხოლო ურთიერთობები უმნიშვნელო, ღირს მიზანს კონკურენციის მეშვეობით მივაღწიოთ. თუ ურთიერთობა ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია, ჯობია დავუთმოთ. ხოლო, თუ საქმეც და ურთიერთობაც ერთნაირად მნიშვნელოვანია ჩვენთვის, მაშინ ალათ ღირს დავუთმოთ დრო და არ დავიშუროთ ძალა თანამშრომლობის მისაღწევად.

მენჯერს, რომელიც მოქნილობას ავლენს სტრატეგიების შერჩევაში, შეუძლია ცვალოს სტრატეგიები - პატივისცემას იმსახურებს, შედეგს აღწევს და მას ანგარიშს უწევს.

არსებობს კლასიფიკაცია, რომელიც ქცევას კონფლიქტურ სიტუაციაში აღწერს. როგორც: 1) აგრესიულს, 2) პასიურს ან 3) ასერტიულს (მტკიცეს). აგრესიული ქცევის დროს ადამიანი ანგარიშს არ უწევს სხვას და თავის მიზანს აღწევს მის ხარჯზე; იგი საკუთარ უფლებებს იცავს, სხვისას-ლახავს; ასერტიული ქცევისას ადამიანი საკუთარ უფლებებს იცავს სხვისი უფლებები შეულახავდ, აგრესიული და პასიური ქცევები განიხილება, როგორც ინფანტილური ანუ ბავშვური, მოუმწიფებელი ქცევები.

ძალზედ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ადმინისტრაციასა და პერსონალს შორის გამაერთიანებელი მიზნების წამოწევა. ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები ვალდებული არიან იყოს იმ მიზნების გამტარებლები, რომელსაც მათ წინაშე აყენებს მმართველობითი აპარატი. იმავდროულად, ადმინისტრაციის მიერ დასახული ორგანიზაციის მიზნები არა მხოლოდ არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს, არამედ, პირიქით, ხელს უნდა უწყობდეს პერსონალის მიზნების განხორციელებას.

ორგანიზაციის თანამშრომლები, გარკვეულ პროფესიულ საქმიანობაში ჩაბმისას, სახავემ ამოცანებს, რომელთა გადაწყვეტაში მხარდაჭერას ისინი ელიან ადმინისტრაციისაგან. თავის მხრივ, ადმინისტრაცია პერსონალის წინაშე სვამს თავის მიზნებს, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის მიზნების მიღწევასა და მისი მისიის შესრულებაზე. აქედან გამომდინარე, პერსონალის მართვის სისტემაში მოქმედებს ორი მიზნობრივი შტო: პერსონალის მიზნები და ადმინისტრაციის მიზნები.

პერსონალის მიზნების რეალიზაცია, ზოგადად, არის შრომის ძირითადი ფუნქციების: მონეტარულის, სოციალური, თვითრეალიზაციის შესრულება. მონეტარული ფუნქცია გულისხმობს შემდეგი მიზნების და ამოცანების შესრულებას:

- დახარჯული შრომითი ძალისხმევის ადეკვატური შრომის ანაზღაურების მიღება;
- ორგანიზაციის ადმინისტრაციის გადაწყვეტილებით დამატებითი მატერიალური ანაზღაურებისა და შეღავათების მიღება.

შრომის სოციალური ფუნქციის შესრულება დაკავშირებულია პერსონალის ისეთი მიზნობრივი მოთხოვნის დაკმაყოფილებასთან, როგორცაა:

- ურთიერთობა კოლექტივის წევრებს შორის;
- შრომის ნორმალური ფსიქოფიზიოლოგიური პირობებისა და მისი ტექნიკური აღჭურვის უზრუნველყოფა;
- კოლექტივში სასიამოვნო ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა და თანამშრომელთა ინტერესების შესაბამისი ხელმძღვანელობის სტილისა და მეთოდების გამოყენება;
- თანამშრომელთა სოციალური უსაფრთხოების, საიმედო სოციალური სტატუსისა და იურიდიული დაცულობის უზრუნველყოფა.

თვითრეალიზაციის ფუნქცია გულისხმობს იმას, რომ თანამშრომლები ადმინისტრაციისაგან ელიან მხარდაჭერას ისეთი მიზანდასახულობების რეალიზაციაში, როგორებიცაა:

- უპირატესად შემოქმედებითი ხასიათის სამუშაოების შესრულება;
- პროფესიული ზრდისა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების მიღება;

- დაძახებულათა აღიარება, ანუ თანამშრომელთა შრომისა და ქცევის შეფასება მათი მუშაობის შედეგებისა და მოქმედებების ადეკვატურად.

უკონფლიქტო მუშაობის არსებითი ფაქტორია პროფესიული ამოცანების გადასაწყვეტად ფორმალური სტრუქტურების ფარგლებში არსებული არაფორმალური ჯგუფების შენარჩუნება და გამოყენება, რაც აუცილებელად უნდა გაითვალისწინოს ადმინისტრაციამ დროებითი ქვედანაყოფების ორგანიზაციისას.

ხელმძღვანელის უპირველესი ამოცანაა გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში თანამშრომლის მონაწილეობის ხარისხის განსაზღვრა. უნდა გვახსოვდეს, რომ უფლებამოსილებათა დელეგირება არ ნიშნავს ხელმძღვანელის მიერ პასუხისმგებლობის თავის არიდებას და ხელქვეითისათვის გადაბარებას; მიღებულ გადაწყვეტილებებზე საბოლოო პასუხისმგებლობა მაინც ხელმძღვანელს ეკისრება. უფლებამოსილებათა ნაწილის გადაცემისა და დავალებების მიცემის პროცესში ხელმძღვანელს თავად უნდა ჰქონდეს ცხადად წარმოდგენილი, როგორ გადაწყვიტოს ესა თუ ის ამოცანა, როგორია ხელქვეითისათვის მიცემული დავალებების შესრულების ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური პროცესი. ამიტოვად, დელეგირებამდემ ხელმძღვანელმა უნდა შეიმუშაოს სამუშაოს შესრულების გეგმა, მკაფიოდ განსაზღვროს გადასაცემი უფლებამოსულებების შემადგენლობა და შინაარსი, ასევე შეადგინოს ინფორმაციის ჩამონათვალი, რომელიც საჭიროა ამოცანის წარმატებით გადასაწყვეტად. ამასთან, ხელმძღვანელს საკმაოდ სრული წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს ამ ინფორმაციის წყაროებზე, რათა აუცილებლობის შემთვევაში დაეხმაროს თანამშრომელს საჭირო ცნობების მიღებაში.

თანამშრომლის კომპეტენტურობიდან და დასახული ამოცანის შესასრულებლად მზაობიდან გამომდინარე, შეიძლება შეიცვალოს დეტალურობის ხარისხი ხელმძღვანელის მიერ მისთვის მითითებული ელემენტების- სამუშაო პროგრამის, უფლებამოსილებათა შინაარსის, ინფორმაციის ჩამონათვალის გადაცემის მიხედვით. მხარეებს შორის გაუგებრობების, გაურკვევლობის თავიდან აცილების კარგი საშუალებაა დავალებების, უფლებამოსილებების და ა. შ. გადაცემის წერილობითი ფორმა. ეს მარტივი, მაგრამ ნაცადი ნაბიჯია ონფლიქტის გამომწვევი უფრო სერიოზული უთანხმოებების პრევენციისათვის.

ეფექტური და უკონფლიქტო დელეგირების აუცილებელი პირობაა დასახული ამოცანის სისწორის შემოწმება ხელმძღვანლის მიერ. ამ შემთხვევაში ხელქვეითმა მიზანშეწონილია, თავის ხელმძღვანელს უამბოს ზოგიერთი ნაბიჯი სამუშაოთა შესრულების დასახული პროგრამიდან, რაც თანამშრომლის მზაობის ხარისხიდან გამომდინარე, შეიძლება მაშინვე გაკეთდეს ან დავალების მიღებიდან რაღაც დროის გასვლის შემდეგ.

ქვედანაყოფის შიგნით კონფლიქტის წარმოქმნის მიზეზი შეიძლება გახდეს პერსონალის არაადეკვატური რეაქცია რომელიმე თანამშრომლისათვის უფლებამოსულებათა გადაცემაზე, ქვედანაყოფის პერსონალმა შეიძლება ვერ აღიქვას ერთ-ერთი კოლეგის პროფესიული როლის შეცვლა. ხელმძღვანელი, ასეთ სიტუაციაში, ძალზე ყურადღებიანი და ზედმიწევნით მკაცრი უნდა იყოს, რათა აკონტროლოს პერსონალის რეაქცია დელეგირებაზე. აუცილებლობისას, მან უნდა დაადასტუროს ფორმალურად ხელმძღვანელ თანამდებობაზე არმყოფი პიროვნებისათვის უფლებამოსილებათა გადასემასთან დაკავშირებით ყველა მოთხოვნის განუხრელად შესრულება.

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხია წახალისების სხვადასხვა ფორმების გამოყენება. წახალისების ფორმებად განხილულ უნდა იქნეს მრავალფეროვნება, როგორც შრომითი საქმიანობის მოტივაციის მართვის ქმედითი ფაქტორი. იმავდროულად, ორგანიზაციის გააზრებული და დაბალანსებული პოლიტიკა მოტივაციის სფეროში არის კონფლიქტების პროფილაქტიკის მძლავრი საშუალება. წახალისების სხვადასხვა ფორმების გამოყენება გულისხმობს მონეტარული და არამონეტარული წამახალისებელი სისტემებით სარგებლობას.

ორგანიზაციის მონეტარულ პოლიტიკას უნდა მივაკუთვნოთ შემდეგი წამახალისებელი სისტემები:

- შრომის ანაზღაურება თანამშრომლის შრომითი წვლილის ადეკვატურად;
- პრემიული პოლიტიკა, რომელიც ეფუძნება თანამშრომელთა შრომის შედეგიანობასა და პროფესიულ ქცევას;

- პერსონალის მონაწილეობა საწარმოს მოგებასა და კაპიტალში, რომლის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა, მაგალითად, თანამშრომელთა მიერ საკუთარი საწარმოს აქციების ყიდვა, პერსონალის შემოსავლების ნაწილის რეინვესტირება ორგანიზაციის განვითარებაზე სპეციალური ობლიგაციების გამოშვების გზით და ა.შ.;

- სპეციალური შეღავათებისა და გადახდების სისტემა, რომელიც გამოიყოფა ორგანიზაციის მოგებისაგან და არ ატარებს კანონმდებლობით განსაზღვრულ სავალდებულო ხასიათს (შეღავათიანი ან უპროცენტო კრედიტები პერსონალის მიზნობრივი საჭიროებებისათვის, სხვადასხვა დაზღვევების ანაზღაურება, თანამშრომელთა ან მათი ოჯახის წევრების სწავლის ანაზღაურება და ა.შ.);

- ხელფასის ბონირება, ანუ მოგების ნაწილის განაწილება კოლექტივის წევრებს შორის ორგანიზაციის მთლიანი შედეგების მიხედვით. ბონირების ძირითადი ფორმები, რომლებიც პრაქტიკაში დაინერგა საზღარგარეთის ფირმების მიერ ეყრდნობა ბონუსების განაწილების შემდეგ პრინციპებს: თანაბარ ნაწილებად, მოგების მიღებაში თანამშრომელთა პირადი მონაწილეობის ხარისხის მიუხედავად; თანამშრომელთა ხელფასის პროპორციული სიდიდით; სპეციალური ფაქტორების გათვალისწინებით, მაგალითად, პერსონალის უკანასკნელი შეფასებების შედეგებით, ორგანიზაციაში სამუშაო სტაჟით, თანამშრომლის ასაკითა და ა.შ.

რაც შეეხება არამონეტარულ წამახალისებელ სისტემებს, მათ შეიძლება მივაკუთვნოთ:

- პერსონალის მოზიდვა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების შესამუშავებლად როგორც ქვედანაყოფის შიგნით, ასევე მთლიანად ორგანიზაციაში;

- თანამშრომელთა დასაქმების მოქნილი სიტემის, შრომისა და დასვენების მოქნილი რეჟიმის გამოყენება;

- ე.წ. მართვის ვირტუალური სტრუქტურების გამოყენება, რომლებიც არ გულისხმობს თავის სამუშაო ადგილზე თანამშრომელთა ყოფნის მკაცრ რეჟიმს;

- თანამშრომელთა ინტერესებს შესაბამისი ხელმძღვანელობის სტილისა და მეთოდების გამოყენება;

- პერსონალის მორალური წახალისება;

- ერთობლივი ღონისძიებების ჩატარება(დასვენების საღამოები, სპორტული ღონისძიებები, ახალი თანამშრომლების წარდგენა და ა.შ).

უნდა აღინიშნოს , სამოტივაციო სისტემების წარმატებით გამოყენებისა და კონფლიქტის პროფილაქტიკის ქმედით ხერხად გადაქცევისათვის არსებობს ორი მომენტი. ერთის მხრივ, ზემოდასახელებლი მონეტარული და არამონეტარული წამახალისებელი სიტემები ყველაზე ეფექტურია ერთიანად და ერთმანეთთან ურთიერთკავშირში გამოსაყენებლად. მეორეს მხრივ კი მათმა გამოყენებამ არ უნდა დაარღიოს სამართლიანობის მოთხოვნა, ვინმეს არ უნდა მიანიჭოს დაუმსახურებელი უპირატესობები.

თავი III. კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების მართვის სრულყოფა

3.1 ორგანიზაციული კონფლიქტის ბუნება

კონფლიქტზე, ისევე როგორც კომუნიკაციის ყველა სხვა ტიპზე, გავლენას ახდენს ის კულტურა, რომელსაც მონაწილეები მიეკუთვნებიან. კულტურა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს იმ საკითხებზე, რომელზეც შეიძლება კონფლიქტი აღმოცენდეს. მაგალითად, 18 წლის წყვილების თანაცხოვრება ზოგიერთ ქვეყანაში გავრცელებულ პრაქტიკას წარმოადგენდა, ზოგიერთი ქვეყნისთვის კი მიუღებელი მოვლენა და კონფლიქტის წყაროა, რადგანაც ერთ კომპანიაში შეიძლება განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანებმა მოიყარონ თავი, ეს კულტურული განსხვავებებიც შეიძლება გახდეს კონფლიქტის მიზეზი. ასევე არის შემთხვევები როდესაც კომპანია მოქმედებს გლობალურ ბაზარზე და ამ დროსაც ძალიან ბევრ შეუთავსებლობას აწყდება მომუშავე პერსონასთან და პარტნიორებთან.

კონფლიქტური სიტუაციების მართვის მეთოდებს მიეკუთვნება: სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ახსნა-განმარტება, საკოორდინაციო და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენება, საერთო ორგანიზაციული ხასიათის კომპლექსური მიზნების დადგენა, დაჯილდოების სისტემის გამოყენება.

სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ახსნა-განმარტების დროს ხელმძღვანელი განუმარტავს მუშაკებს, თუ როგორი უნდა იყოს მათი მუშაობის შედეგები, ვინ უნდა წარმოადგინოს და მიიღოს ინფორმაცია, როგორია უფლებამოსილებათა და ასუბინგებლობათა სისტემა, პროცედურა და წესები.

საკოორდინაციო და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენებაში იგულისხმება მმართველობითი იერარქიის მიზნობრივი ჯგუფების და განყოფილებათა შორისი თათბირების გამოყენება კონფლიქტების მართვის პროცესში.

კონფლიქტური სიტუაციის მართვაში გარკვეულ როლს ასრულებს საერთო ორგანიზაციული კომპლექსური მიზნები, რომელთა განხორციელება მოითხოვს ორი ან მეტი თანამშრომლის, ჯგუფის ან განყოფილების ერთობლივ ძალისხმევას.

კონფლიქტური სიტუაციების მოწესრიგებაში დიდი როლის შესრულება შეუძლია დაჯილდოების სისტემას. მუშაკები, რომლებიც მონაწილეობენ საერთო ორგანიზაციული

მიზნების მიღწევაში, უნდა დაჯილდოვდნენ პრემიით, გადაუხადონ მადლობა, დაწინაურდნენ თანამდებობაზე. აქ დიდი მნიშვნელობა აქვს ასევე იმას, რომ დაჯილდოების სისტემა არ გამოიყენონ მათ მიმართ, ვინც უდგება პრობლემას ცალმხრივად და არა კომპლექსურად.

ხშირად კონფლიქტი აღმოჩნდება არა მარტო გარდაუვალი, არამედ მისაღები გამოსავალი შექმნილი სიტუაციიდან, ადამიანთა შორის დარღვეული ურთიერთობის აღდგენის ერთადერთი საშუალება. ის ასევე შესაძლოა განვიხილოთ როგორც ერთობლივ საქმიანობაში, ისე კერძო და საერთო ინტერესებში, ქცევის ნორმებში შეთანხმების მიღწევის შესაძლებლობაც.

საქმის ამგვარი ვითარებისას საჭიროა კონფლიქტების ობიექტური და სუბიექტური ბუნების შემეცნების, მათი უშუალო მიზეზებისა და მოტივების შესწავლა, ორიენტირება იმაში, თუ რა ფორმით მიმდინარეობს კონფლიქტები და როგორი გზებითაა შესაძლებელი მათი გადაჭრა, მათი მართვის ხელოვნების დაუფლება. ეს ამოცანა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ნებისმიერი დონის მენეჯერებისა და ხელმძღვანელებისათვის.

მენეჯმენტთან მიმართებით მისი ძირითადი დანიშნულება მდგომარეობს იმაში, რომ აიძულოს ხელმძღვანელი, რეალურად შეხედოს კონფლიქტურ სიტუაციებს, არ დაკმაყოფილდეს მხოლოდ ინტუიციითა და ჯანსაღი აზრით, არამედ ადამიანებთან მუშაობაში დაიცვას კონფლიქტების მართვის განსაზღვრული, მეცნიერულად დადგენილი წესები და ხერხები.

მეცნიერული მიდგომა გულისხმობს სისტემურად ორგანიზებულ, პრინციპულად სტრუქტურირებულ, მეთოდოლოგიურად ზუსტ ცოდნას საგნის (მოცემულ შემთხვევაში კონფლიქტების) შესახებ, ორიენტაციას რეალური სამყაროს კანონზომიერებებისა და ობიექტური ჭეშმარიტების შესამეცნებლად. ნებისმიერი მეცნიერება, კონფლიქტოლოგიის ჩათვლით, კონსტრუქციულია, გათვლილია მიღებული ცოდნის პრაქტიკულად გამოყენების, ახალი პროექტების შემუშავებისა და დანერგვის შესაძლებლობაზე. სოციალური პროცესების მეცნიერული ხელმძღვანელობა, მათ შორის კონფლიქტების რეგულირება, როგორც წესი, ხორციელდება ანალიტიკური გაანგარიშების, სოციალური

კავშირებისა და ურთიერთქმედების მონაწილეებზე გეგმაზომიერი და მრავალმხრივი გავლენის, მეცნიერულად შემოწმებული რეკომენდაციების პრაქტიკული გამოყენების საფუძველზე.

ჩვეულებრივი ცოდნა, რამდენადაც ფართო არ უნდა იყოს იგი, ჩამორჩება მეცნიერულს. კონფლიქტების შესახებ ამგვარი ცოდნა ჩვენი საგნის შესახებ სხვადასხვაგვარი, მაგრამ ზედაპირული ცნობების ნაკრებია და ვერ აღწევს სოციალური ცხოვრების მოვლენათა სიღრმეში, იგი მხოლოდ ფაქტებისა და წინამორბედი გამოცდილების კონსტატაციას ახდენს. ამიტომაცაა, რომ ალლოსა და გამჭრიახობაზე დაფუძნებული ჯანსაღი აზრი და ინტუიცია შეზღუდულია თავის შესაძლებლობებში. თუმცა, შეიძლება სასარგებლო აღმოჩნდეს კონფლიქტური სიტუაციების გაცნობიერების, თავიდან აცილებისა და მოგვარებისას, ჯანსაღი აზრი და ინტუიცია შესაძლოა დაგვეხმაროს გარემოებებთან პრაგმატულ მისადაგებაში და თუ კონფლიქტი მაინც გარდაუვალია, იპოვოს მისგან თავის დაღწევის საუკეთესო გამოსავალი.¹³

ცვლილება და კონფლიქტი. კონფლიქტი, ცვლილება და განვითარება ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში არიან. დაკვირვებამ აჩვენა რომ ცვლილებებზე დამოკიდებულება ადამიანების მიმართ იყოფა ორ ნაწილად: მომხრეები და მოწინააღმდეგეები. თუ ორგანიზაცია ცვლილების მოწინააღმდეგეებს დეთანხმება, მაშინ მისი განვითარება შეყოვნდება და ეს თავდაპირველზე მძაფრ კონფლიქტს გამოიწვევს.

ხშირად კონფლიქტი ნეგატიურ მნიშვნელობას სძებს განვითარებას. კონფლიქტში ჩაბმული მხარეები თავს დამნაშავეთ გრძნობენ და თვლიან რომ არიან მსხვერპლნი, იძულებულნი არიან გააკეთონ ის რაც მათ უკანასკნელ შანსად მიაჩნიათ.

კონფლიქტს უნდა შევეწინააღმდეგოთ თამამად, შეგნებულად და ეს უნდა იყოს ჩვენი სასურველი არჩევანი. კონფლიქტი არაა აუცილებელი იყოს აგრესიული და არასაჭირო.

¹³ პროფესორ გიორგი წერეთლის დაბადებიდან მე-60 წლისადმი მიძღვნილ საერთაშორისო სამეცნიერო-ი პრაქტიკული კონფერენციის მასალების კრებული ბის კრებული - „ეროვნული ეკონომიკები ეროვნული ეკონომიკები და გლობალიზაცია გლობალიზაცია“ გვ 184.

ზოგჯერ კონფლიქტი სწორ დროს შეიძლება გაგვიძღვეს განვითარებისკენ მიმართულ ცვლილებამდე, მაგრამ უფრო ხშირიად კონფლიქტი ხელს გვიშლის წინსვლაში.

კონფლიქტის საერთო გამოვლინება. კონფლიქტს ვაწყდებით როგორც სამუშაო ცხოვრებაში, ისე ყოველდღიურ ქცევით ნორმებში. ისინი ჩვენზე გავლენას განსხვავებულად ახდენენ. ეს კონფლიქტი შეგვიძლია დავყოთ სამ ნაწილად : აგრესიული, პასიური და შემწყნარებლური. რომლებიც განიმარტება შემდეგნაირად :

აგრესიულ კონფლიქტს ახასიათებს მოგება-წაგების სიტუაცია, არაკეთილგანწყობილება ხალხის მიმართ, მსგავსი კონფლიქტი ეფექტურია პრობლემის გადასაჭრელად.

პასიური კონფლიქტის დროს სიტუაცია შეიძლება იყოს, როგორც მოგება- წაგების, ისე წაგება-წაგების. ამ დროს მონაწილე მხარეები კეთილგანწყობილნი არიან საზოგადოების მიმართ.

ხოლო შემწყნარებლური კონფლიქტისას ორივე მხარე მოგებული რჩება. მას ახასიათებს მოხერხებულობა, ელეგანტური მოქმედება, გრაციოზულობა და თავდაჯერებულობა. მონაწილე მხარეები არაინ გაწონასწორებულნი, კეთილგანწყობილნი, როგორც ხალხის ისე ერთმანეთის მიმართ და ეძებენ ალტერნატიულ სიტუაციას იმისათვის რომ სამართლიანობამ გაიმარჯვოს. კონფლიქტის ეს ფორმა ყველაზე ეფექტურია პრობლემასთან მიმართებაში.

პრობლემასთან მიდგომის ორი სახე არსებობს:

პირველი - ადამიანებს შორის განსხვავება არასდროს არ უნდა იყოს დახასიათებული როგორც კარგი და ცუდი. ზოგჯერ განსხვავებულობა განაპირობებს ორგანიზაციის მნიშვნელოვან უპირატესობას, მაგრამ ზოგჯერ ისინი ამცირებენ ორგანიზაციის მუშაობის საერთო ეფექტიანობას.

მეორე - არ არსებობს სწორი გზა იმისათვის რომ გავუმკლავდეთ განსხვავებულობას. მართველისათვის უფრო მარტივი იქნება მოახდინოს რეპრესია მათზე, თავიდან აიცილოს ისინი და ჩამოაყალიბოს სუფთად განსაზღვრულ კონფლიქტად, მაგრამ მენეჯერი,

რომელიც ერთმანეთისგან რადიკალურად მიჯნავს მოწინააღმდეგე მხარეებს შეიძლება არ იყოს ეფექტური, თუმცა მმართველი, რომელიც აქცენტს აკეთებს და დადებითად უსვამს ხაზს ინდივიდუალურობას შეიძლება დამრუპველი აღმოჩნდეს, რადგან ეს ჯგუფურ მუშაობას შეუძლებელს ხდის. ეფექტური იქნება ის ვინც შეინარჩუნებს ჯგუფის ერთიანობას და მხოლოდ საჭიროების შემთხვევაში გამოყოფს განსხვავებულს.

ფუნქციური და დისფუნქციური კონფლიქტები. თანამედროვე ხედვა არ ამბობს რომ ყველა კონფლიქტი დადებითია. მას აქვს როგორც დადებითი ასევე უარყოფითი მხარეები. ინგლისელი ეკონომისტი, ფილოსოფოსი და მშვიდობის აქტივისტი ბოლდინგი ამბობს, რომ კონფლიქტის ოპტიმალური დონე დაკავშირებულია პირად სტრესთან და დამაბულობასთან, ის აუცილებელია პროდუქტიულობისა და პროგრესისათვის, მაგრამ მისი აზრით კონფლიქტი პირველ რიგში სოციალური და პოტენციური ღირებულებაა.

კონფლიქტები, რომლებიც ხელს უწყობს ჯგუფის მიზნებისკენ სვლას და აუმჯობესებს მის მუშაობას, ცნობილია, როგორც ფუნქციური კონფლიქტები. მეორე მხრივ ის, რომელიც ხელს უშლის მოღვაწეობასა და განვითარებას დასახელებულნი არიან დისფუნქციურად და გამანადგურებლად. თუმცა ფუნქციურსა და დისფუნქციურს შორის განსხვავება მკაფიოდ გამოხატული არ არის.

ფუნქციური კონფლიქტები. კონფლიქტს ფუნქციური ეწოდება იმ შემთხვევაში, თუ იგი მოიცავს რომელიმე მოცემულ ფუნქციას:¹⁴

1. *დამაბულობისგან გათავისუფლება* - კონფლიქტი, რომელიც გამოხატვისას წმენდს სიტუაციას ან ამცირებს დამაბულობას, რის შედეგადაც შესაძლოა დაითრგუნოს პროდუქტიულობა. დამაბულობის ზრდამ შესაძლოა გამოიწვიოს დიმართლის დამახინჯება, დესტრუქცია ან ნდობის დაკარგვა. როდესაც ჯგუფის წევრები გამოხატავენ თავიანთ თავს, ისინი განიცდიან ფსიქოლოგიურ კმაყოფილებას, რაც იწვევს წევრების სტრესის შემცირებას.

¹⁴ James L. Gibson; John M. Ivancevich; James H. Donnelly, Jr; Robert Konopaske – “Organizations Behavior, Structure, Processes” - მე14 გამოცემა,

2. *ანალიტიკური აზროვნება* - როდესაც ჯგუფი კონფლიქტს ეჯახება წევრები ანალიტიკურად იწყებენ აზროვნებას და ქმედების სხვადასხვა ალტერნატივოს ძებნას იწყებენ. კონფლიქტის არსებობისას ისინი ვერ გამოიმუშავენდნენ ამ კრეატიულ უნარს და შესაძლოა ყოფილიყვნენ პასიურებიც კი. კონფლიქტი მათ უცვენებს გამოწვევებს, რომელიც მათ კრიტიკული აზროვნების უნარს უყალიბებს.

3. *ერთიანი ჯგუფი* - შიდა ჯგუფური კონფლიქტი იწვევს სიახლოვესა და სოლიდარობას მის წევრებს შორის. ის წარმოქმნის ერთგულებასა და უფრო ძლიერ მეგობრულ დამოკიდებულებას მათში. ეს ჯგუფის შეკრულობას აძლიერებს, რაც მენეჯმენტისა და ორგანიზაციულობისათვის დადებითია. ერთიანობის გაძლიერებით განსვავებულობა მცირდება.

4. *კონკურენცია* - კონკურენციის დროს ზოგიერთი ადამიანი მოტივირებული ხდება და განვითარებისაკენ უფრო სწრაფად მიიწევს. მსგავსი კონფლიქტი ჯგუფის განვითარებისათვის ძალიან კარგია.

5. *გამოწვევები* - კონფლიქტის ეს სახეობა ამოწმებს ჯგუფის უნარებსა და შესაძლებლობებს. გამოწვევები იქმნება მათთვის, ვისაც ჭირდება მეტი დინამიკურობა და კრეატიულობა.

6. *ცვლილების სტიმულირება* - ზოგჯერ კონფლიქტი ხალხში ცვლილებების სტიმულირებას იწვევს. როდესაც ისინი კონფლიქტს აწყდებიან იძულებულნი ხდებიან შეცვალონ დამოკიდებულება და იყვნენ მზად მოსალოდნელი ცვლილებებისთვის, რათა მომზადებულნი შეხვდნენ სიტუაციურ მოთხივნებს.

7. *სისუსტეების აღმოჩენა* - როდესაც წარმოიქმნება კონფლიქტი, ჯგუფი სისტემაში არსებული ხარვეზების აღმოჩენას იწყებს. როდესაც მენეჯმენტი საკუთარი სისუსტეების შესახებ ინფორმირებულია, ის ყოველთვის გადადგამს ნაბიჯებს მათ აღმოსაფხვრელად.

8. *გაცნობიერებულობა* - კონფლიქტი ყოველთვის ქმნის ნობიერებას იმის შესახებ თუ რა პრობლემა არსებობს, ვინ არის მასში ჩარეული და როგორ შეიძლება მისი აღმოფხვრა.

9. *მაღალი დონის გადაწყვეტილებები* - კონფლიქტისას ადამიანები ეცნობიან თავიანთ საწინააღმდეგო ხედვებსა და პერსპექტივებს, რომელიც იწვევს მაღალი დონის გადაწყვეტილებების მიღებას. ადამიანები მიმოცვლიან ინფორმაციას და ამოწმებენ ერთმანეთის მმიზიზებს. ინფორმაციის მიღების შემდეგ ისინი განსხვავებულ ხედვას ბოლოდღე იაზრებენ და ახალ, სრულყოფილთან მიახლოებულ გადაწყვეტილებას იღებენ.

10. *სიამოვნება* - კონფლიქტი სამუშაოს სიამოვნებას სძენს მაშინ, როდესაც არ არის მიღებული სერიოზულად. ადამიანების უმეტესობა კონფლიქტს სახალისოდ თვლის, მოსწონთ შეჯიბრი, მაგალითად სპორტში, თამაშებში, კინო-ფილმებში, სპექტაკლებსა და წიგნებში.

დისფუნქციური კონფლიქტები. კონფლიქტი დისფუნქციური ასპექტის მქონდია თუ წარმოდგენილია, რომელიმე ჩამოთვლილთაგანის სახით:¹⁵

1. *თანამშრომელთა ბრუნვა* - თუ კონფლიქტი მიმდინარეობს ჯგუფის ან ორგანიზაციის შიგნით ინდივიდმა შესაძლოა დატოვოს სამსახური მისი მოუგვარებლობის გამო. ამ შემთხვევაში ჯგუფი/ორგანიზაცია დაიწყებს დაშლას მსგავსი მიზეზით წასულითანამშრომლების გამო.

2. *დაძაბულობა* - ზოგჯერ, კონფლიქტს შეუძლია გამოიწვიოს დაძაბულობის ან აგრესიის მაღალი დონე ინდივიდებს შორის. ამ უარყოფითმა მოვლენამ შესაძლოა იმ ეტაპს მიაღწიოს, როდესაც მენეჯერისთვის შეუძლებელი ხდება სიტუაციის მართვა. ეს გამოიწვევს წევრებში იმედგაცრუების, წუხილის, გაურკვევლობისა და მტრობის წარმოქმნას.

3. *უკმაყოფილება* - კონფლიქტი გამოიწვევს წაგებული მხარის უკმაყოფილებას, რომელიც მომავალში შეეცდება „მოგებულზე შურისძიებას“. მტელი ეს შეტევა გამოიწვევს პროდუქტიულობისა და სამუშაოს შედეგების რეგრესიას.

4. *უნდობლობა* - კონფლიქტი ხშირად ქმნის უნდობლობას და ეჭვს ჯგუფის წევრებს შორის. ამის გამო ისინი გამოხატავენ თავიანთ ნეგატიურ დამოკიდებულებას ერთმანეთის საქმეში ჩარევით.

¹⁵ B D Singh – “Managing Conflict and Negotiation” – პირველი გამოცემა, 2008 წელი; გვ.47.

5. *პირადი მიზნები ორგანიზაციულის წინააღმდეგ* - პირადმა კონფლიქტმა ჯგუფის წევრს შესაძლოა ყურადღება გადაატანინოს ორგანიზაციისა და მისი მიზნებისაგან. წევრები დაკარგავენ დროსა და ენერგიას საკუთარი პრობლემის გადაჭრის ხერხების ძიებისას. ამ დროს პირადი გამარჯვება ორგანიზაციის მიზანზე მნიშვნელოვანი ხდება.

კონფლიქტი, როგორც ღირებულება - როგორც წესი კონფლიქტი ინდივიდისათვის ღირებულებას არ წარმოადგენს. მას შეუძლია დაასუსტოს ორგანიზაცია, თუ მენეჯმენტს არ აქვს უნარი სწორად გაუმკლავდეს მათ. მაშინ, როდესაც მენეჯერი ეცდება წნეხში მოაქციოს კონფლიქტები და მიჩქმალოს ისინი, გვიან სტადიაზე გიგანტურ ზიანს მიიღებენ შედეგად. და თუ მენეჯმენტი წინ არ გადაუდგება ადრეულ ეტაპებზე, არასასურველი პრობლემები გამოჩნდება საბოლოოდ. ეს არის ღირებულება ორგანიზაციისათვის, რადგან ორგანიზაციამ არ უნდა დაკარგოს მისი წევრების ნდობა, რადგან როდესაც სამუშაო ადგილას ადამიანები დაბალი ნდობით სავსე სამსახურში არიან თავიანთი სამუშაოსგან ხშირად ეფანტებათ გონება, გამოირჩევიან ორგანიზაციული მიზნების მიმართ აპათიით და მეტად აცდენენ სამუშაო დღეს ან თავს იკავებენ აქტიურობისაგან.

შედარებისათვის, უნდა ითქვას, როდესაც ნდობა ძლიერია, ხალხი ერთად უკეთ მუშაობს და მეტად არიან ორიენტირებული თავიანთი ვალდებულებების ხარისხიანად შესრულებაზე. ბოლო დროს ჩატარებულმა გამოკვლევამ აჩვენა რომ, ისინი, ვინც მუშაობენ მაღალი ნდობით მდიდარ გარემოში, გამოირჩევიან დიდი რისკის მიღებით, რაც გამოიხატება ახალი იდეების ინიცირებით ან შეცდომების აღიარებით, ახასიათებთ დავალების ან პროექტის გაკეთებისას დამატებითი სამუშაოს შესრულება. ისინი ნაკლებად აცდენენ სამუშაო დღეებს და არ გამოირჩევიან ჯგუფური სამუშაოს შესრულებისას პასიურობით.

ცხრილი 3.1 ნდობის შედეგები.

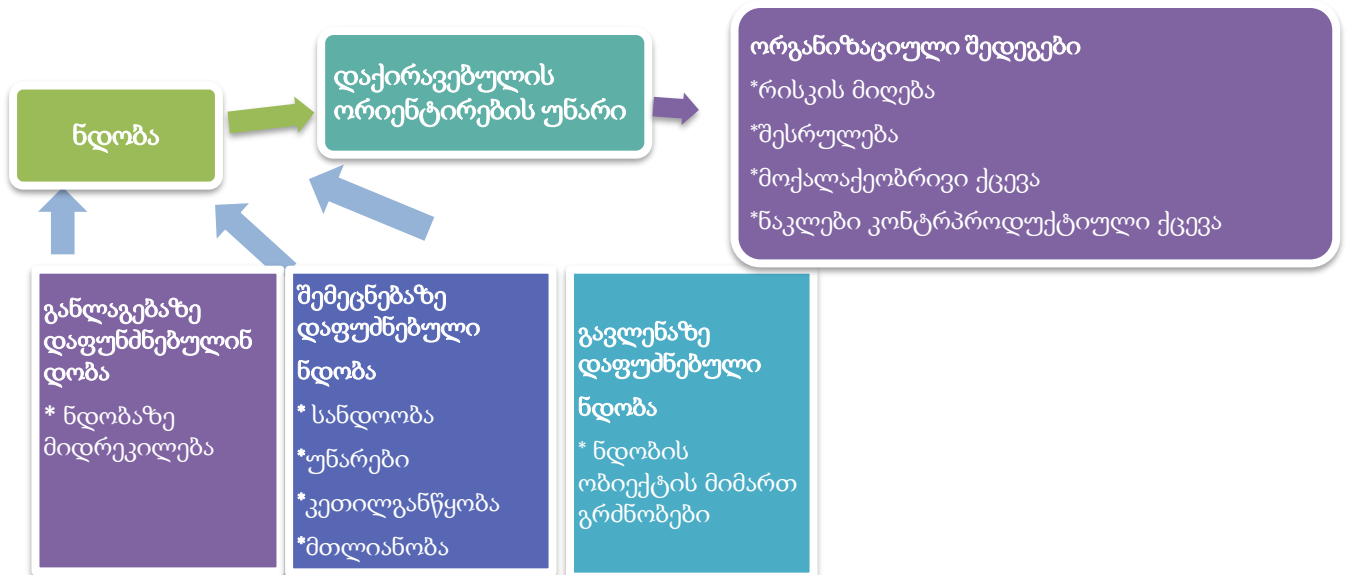
განლაგებაზე დაფუძნებული ნდობა	<ul style="list-style-type: none"> • გამომდინარეობს პიროვნული თვისებებიდან, რომელიც ასევე ითვალისწინებს ყველას მიმართ ნდობისადმი მიდრეკილებას.
შემეცნებაზე დაფუძნებული ნდობა	<ul style="list-style-type: none"> • როდესაც ნდობის საფუძვლად ფაქტობრივ ინფორმაციას იყენებენ.
გავლენაზე დაფუძნებული ნდობა	<ul style="list-style-type: none"> • რწმენის/ნდობის გაჩენა ადამიანებში მათ გრძნობებსა და ემოციებზე დაყრდნობით.

წყარო: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR – Christopher P. Neck; Jeffery D. Houghton; Emma L. Murry. გვ: 240

ნდობის მოდელი ორგანიზაციებში

ნდობა არის განლაგებაზე დაფუძნებული ნდობა, რომელიც მიდრეკილია ნდობაზე; შემეცნებაზე დაფუძნებული, რომელიც მოიცავს სანდობას, უნარებს, კეთილგანწყობას, მთლიანობას; გავლენაზე დაფუძნებული ნდობა მოიცავს ნდობის ობიექტის მიმართ გრძნობებს.

ცხრილი 3.2 მოდელი ორგანიზაციებში.



წყარო: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR – Christopher P. Neck; Jeffery D. Houghton; Emma L. Murry. გვ:241

3.2 მოლაპარაკებების როლი ორგანიზაციული კონფლიქტების მართვაში

მოლაპარაკებები ჯგუფებსა და ორგანიზაციებში თითქმის ყველა ურთიერთობას ახლავს. აქედან გამომდინარე დაბალი რანგის ტანამშრომლებიც გარიგებებს ახდენენ მენეჯერებთან. მენეჯერები აწარმოებენ მოლაპარაკებას დაქირავებულებთან, ზედამხედველებთან და უფროსებთან, გამყიდველი მოლაპარაკებას მომხმარებელთან მართავს, გაყიდვების აგენტი - მომწოდებლებთან. აქ არის რაღაც ნიუანი: თანამშრომელი კოლეგის სატელეფონო ზარს პასუხობს, რაღაც ადრინდელ ან მომავალი სარგებლის სანაცვლოდ. დღევანდელ თავისუფალ სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში, რომლის წევრებს უფრო და უფრო ხშირად უწევთ იმ კოლეგებთან მუშაობა, ვისიც უშუალო უფროსები არ არიან და ვისთანაც საერთო უფროსი არ ჰყავთ, მოლაპარაკების უნარ-ჩვევა გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს.

ჩვენ განვსაზღვრავთ მოლაპარაკებას, როგორც პროცესს, სადა ორი ან მეტი მხარე ცდილობს საქონელსა და მომსახურებას, ასევე ცდილობს ერთმანეთთან შეათანხმონ გაცვლის კურსი.

მოლაპარაკების პროცესი. მოლაპარაკებები ხუთი ძირითადი საფეხურისგან შედგება:

1. მომზადება და დაგეგმვა;
2. ძირითადი ნორმების განსაზღვრა;
3. გარკვევა და გამართლება;
4. გარიგება და პრობლემების გადაჭრა;
5. დასრულება და განხორციელება.

1. მომზადება და დაგეგმვა. დაგეგვამდე საჭიროა მოსამზადებელი სამუშაოს შესრულება, რომელმაც უნდა დაადგინოს კონფლიქტის ბუნება, სადამდე მივა მოლაპარაკებით სიტუაცია და ასევე საჭიროა ჩართული პირების განსაზღვრა და მათი აზრიც მოცემული კონფლიქტის მიმართ. ასევე ხდება იმის გაგება თუ რისი მიღება სურთ ამ მოლაპარაკებისგან და რა არის მთავარი მიზანი.

როდესაც ინფორმაცია იქნება შეგროვებული, ის სტრატეგიის ჩამოსაყალიბებლად გამოიყენება. ასევე საჭირო განვსაზღვროთ, როგორც ჩვენი, ასევე მეორე მხარის საუკეთესო

ალტერნატივა მოლაპარაკებითი შეთანხმებისთვის, რომელიც ჩვენი სტრატეგიის ნაწილი იქნება. ჩვენი საუკეთესო ალტერნატივა მოლაპარაკებითი შეთანხმებისთვის განსაზღვრავს შეთანხმებაში ჩვენთვის მისაღებ ყველაზე დაბალ ფასეულობას.

2.ძირითადი ნორმების განსაზღვრა. როგორც კი დავგეგმავთ და განვაფიქრებთ სტრატეგიას, მზად ვიქნებით მოლაპარაკების მეორე მხარეს ძირითადი ნორმებისა და პროცედურების განსაზღვრისათვის. მაგრამ ვინ განახორციელებს მოლაპარაკებას, სად ხდება ეს ყველაფერი, როგორი დროითი შეზღუდვები იქნება საჭირო, რა საკითხზე მოხდება მოლაპარაკებების წარმოება, რა პროცედურები იქნება საწირო განსაკუთრებულ სიტუაციებში ეს ყველაფერი განისაზღვრება და ამ დროს მოხდება შემუშავება და ინფორმაციის ერთმანეთისთვის გაცნობა.

3.გარკვევა და გამართლება. როცა საწყისი პროცესების ურთიერთგაზიარება მოხდება, ორივე მხარე ავხსნით, განვაფიქრებთ, განვმარტვთ, განვამტკიცებთ და გავამართლებთ ჩვენს თავდაპირველ მოთხოვნებს. ეს მოთხოვნები ერთმანეთს არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს. ეს არის ერთმანეთისთვის საკითხების გაცნობისა და იმის ინფორმირების საშუალება, თუ რატომ არის ეს ჩვენთვის მნიშვნელოვანი და თითოეული ჩვენგანი როგორ მივიდა საწყის მოთხოვნამდე. ამ მოსაზრებით, ჩვენ შეგვიძლია მეორე მხარეს წარვუდგინოთ ნებისმიერი დოკუმენტაცია, რომელიც ჩვენი პოზიციის განმტკიცებაში დაგვეხმარება.

4.გარიგება და პრობლემის გადაჭრა. მოლაპარაკების პროცესი არის რეალური აღება-მიცემა, რომელიც შეთანხმების მიღწევის პროცესში მიმდინარეობს. აქ ორივე მხარემ უეჭველად უნდა დათმოს.

5.დასრულება და განხორციელება. მოლაპარაკებაში საბოლოო ნაბიჯი არის მოლაპარაკებაში მიღწეული შეთანხმებისათვის განსაზღვრული ფორმის მიცემა და განხორციელებისა და მონიტორინგისათვის საჭირო ნებისმიერი პროცედურის განვითარება. ძირითადი მოლაპარაკებები - სამუშაო ძალასა და მენეჯმენტს შორის მოლაპარაკება, იჯარის პროცედურაზე მოლაპარაკება, უძრავი ქონების ყიდვა, უფროსი მენეჯერის თანამდებობისათვის სამუშაოს შეთავაზებაზე მოლაპარაკება - ოფიციალური

კონტრაქტის დეტალურად დამუშავებას მოითხოვს. უმეტეს შემთხვევაში, მოლაპარაკების პროცესის დასრულება მხოლოდ ოფიციალური ხელის ჩამორთმევას.

მოლაპარაკების უნარ-ჩვევების გაუმჯობესება. მოლაპარაკების ეფექტურობის მიღწევაში შემდეგი რეკომენდაციები დაგვეხმარება:

- *ამბიციური მიზნების დასახვა.* გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ საუკეთესო შეთანხმებას აღწევნის ადამიანები, რომლებიც ისახავენ მიზნებს და თავიდანვე აგრესიულ შეთავაზებას აკეთებენ. ასე რომ, საჭიროა ამბიციური მიზნების დასახვა და თავდაპირველი აგრესიული შეთავაზების წამოყენებით ხელში ინიციატივის აღება.

- *მცირე ყურადღების მიქცევა საწყის შემოთავაზებაზე.* რადგან, პირველი შემოთავაზება ხშირად „აკავებს“ მოლაპარაკების მწარმოებლებს და წინააღმდეგობას უწევს მეორე მხარეზე გადაბირებას. უკეთესია დარჩენა საკუთარი მიზნების ერთგულად, განსაკუთრებით დისტრიბუციულ მოლაპარაკებებისას.

- *ოპონენტის შესწავლა.* საჭიროა რაც შეიძლება მეტი ინფორმაციის მოპოვება ოპონენტის ინტერესებსა და მიზნებზე. რამდენხანს იქნება იგი მშვიდად და რა იქნება მისი სტრატეგია ეს ცოდნა ოპონენტის ქცევის შესწავლაში დაგვეხმარება, ისევე როგორც მისი ინტერესების შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებაში.

- *ყურადღების მიქცევა პრობლემაზე და არა პიროვნებაზე.* კონცენტრირება უნდა მოხდეს მოლაპარაკების საკითხებზე და არა ოპონენტის პიროვნულ თვისებებზე. როდესაც მოლაპარაკებები სრულდება ოპონენტზე თავდასხმა არასასურველია. კონფლიქტს იწვევს ოპონენტის იდეა და პოზიციებთან შეუთანხმებლობა და არა მის პიროვნებასთან. უნდა იქნას გამოყოფილი ადამიანი და პრობლემა, განსხვავებისას პერსონიფიცირება დაუშვებელია.

- *საჭიროა მეტი შემოქმედებითი აზროვნება და ორიენტირება მოგება-მოგებზე.* პირობების ხელშეწყობის შემთხვევაში ინტეგრაციული გადაწყვეტილება საუკეთესო ალტერნატივაა. აუცილებელია ისეთი გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც ორივე მხარეს გამარჯვებას მოუტანს.

ორგანიზაციის შიდა კონფლიქტების მართვა მოლაპარაკებების გზით.

- **კულტურული მოლაპარაკება**

მოლაპარაკებების ეს ტიპი, მიმდინარეობს სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებს შორის. მისი მიზანია, სხვების მსგავსად ისეთი გადაწყვეტილების მიღებაა, რომელიც არც ერთ მხარეს დატოვებს წაგებულ მდგომარეობაში. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი კონფლიქტის დროს მოლაპარაკება საუკეთესო ალტერნატივაა, შეიძლება მას წინ ბევრი ხელისშემშლელი ფაქტორი გადაეღობოს, მაგალითად ენობრივი ბარიერი ან კულტურის დამახასიათებელი წესჩვეულებები.

- **ჯგუფური მოლაპარაკება**

აუცილებელი ხდება, როდესაც ერთი ჯგუფის მუშაობა დამოკიდებულია მეორესთან კოოპერაციაზე, მაშინ როდესაც პირველის მენეჯერს არ გააჩნია მასზე კონტროლი. მარკეტინგისა და პროდუქციის დეპარტამენტებს, საინჟინრო და ფინანსურ ჯგუფებს (კვლევისა და განვითარების დაფინანსებაზე), მიღებისა და წარმოების ჯგუფებს შორის კავშირები ჯგუფური მოლაპარაკებების ნათელი მაგალითია.

- **მოლაპარაკებამდელი ამოცანები**

*მეორე მხარის გაგება - მენეჯერმა საფუძვლიანად უნდა გაიაზროს მეორე მხარის საჭიროებები და პოზიციები პრობლემატურ საკითხთან დაკავშირებით. ამ ინფორმაციის შეგროვებისათვის მან უნდა დასვას კითხვები. ძირითადი ინტერესები პოზიციებისგან განსხვავებით თვალსაჩინო არ არის. მმართველი მიზანი უნდა იყოს ისეთი მოლაპარაკების მიღწევა, რომელიც სრულად სცემს პატივს მეორე მხარის ქცევების მმართველ ღირებულებებს, რწმენებსა და სურვილებს. მათთან ინფორმაციის თავისუფალი მიმოცვლით და/ან რაც შეიძლება მეტი და ძლიერი კვლევა-დაკვირვებით, მენეჯერი მზად ყოფნაში იქნება ამ აქტივობისთვის.

*ყველა არჩევანის ცოდნა - ინფორმაციის მოკვლევაზე მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს მათი გამოყენება ალტერნატივების მოფიქრებასა და შეფასებაში. მიზანი - რაც მეტია არჩევანის ალტერნატივა, მეტია იმის შანსი, რომ ორივე მხარემ იპოვოს სარგებელი მოლაპარაკებისას.

- მოლაპარაკების ტაქტიკები.

არსებობს მოლაპარაკების უამრავი ტაქტიკა. ყველა სიტუაციას განსხვავებული ტაქტიკა შეესაბამება. საჭიროა, რომ მენეჯერი იყოს გათვინობიერებული თითოეულ მათგანში, რათა ამოიღოს ლოგიკა თითოეული ალტერნატივისა და გააკეთოს შესაფერისი გადაწყვეტილება.

- პიროვნების ეფექტი მოლაპარაკებაზე.

მოლაპარაკების პროცესი კონფლიქტის გადაჭრის გზებიდან ყველაზე მეტადაა ორიენტირებული ადამიანზე. მენეჯერი განსწავლული უნდა იყოს მათთან მოპყრობის ტაქტიკებში, რადგან მოლაპარაკებისას ის სხვადასხვა თვისებების მქონე ადამიანს გადააწყდება. მათგან ყველაზე ხშირად კი:

ძალაუფლების მამიებელს - ამოცანებსა და შედეგებზე ორიენტირებული, შესაძლებლობებისა და გამოწვევების მოყვარული, რომელიც კარგ გადაწყვეტილებებს იღებს.

დამაჯერებელი - ამბიციური, სოციალურად ორიენტირებული და ჯიუტი, რომელიც საშიში ოპონენტია მოლაპარაკების მაგიდასთან.

საიმედო შემსრულებელი - მტკიცე, საიმედო და უეცარ ცვლილებებისგან მოუდრეკელი, რომელიც ხელს გიწყობთ ყველაფერში. საიმედოა მასზე დაყრდნობა.

შეზღუდული შემსრულებელი - თავდაჯერებულობის არ მქონე, ინტროვერტი, რომელსაც არ შეუძლია სწრაფი გადაწყვეტილებების მიღება. მარტივია მისი გატეხვა ზემოქმედების ქვეშ.

- პირდაპირი მოლაპარაკებების ალტერნატივები

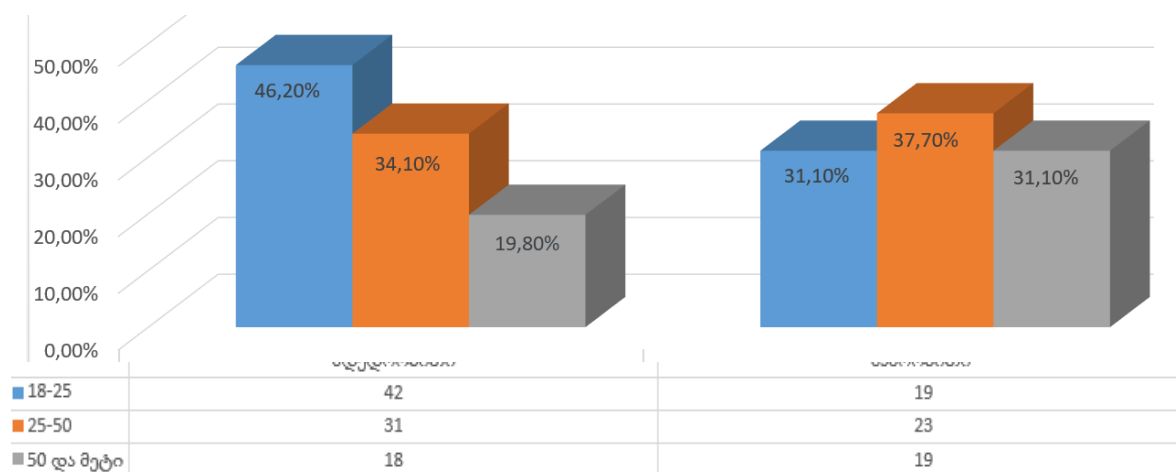
ხშირად ჯგუფებს ერთმანეთთან პირისპირ შეხვედრისას უჭირთ გასხვავებების სწორად გამოყენება. და მაშინ როდესაც ისინი ვერ აღწევენ შეთანხმებას, ნებდებიან ან უაზროდ გაწელილ, დაუსრულებელ და უსარგებლო მოლაპარაკებაში ებმევიან. ამის

ნაცვლად კი მათ უნდა მიმართონ მესამე პირს, რომელიც იქნება მედიატორის როლის შემსრულებელი.¹⁶

3.3 კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების მართვის პროცესში არსებული პრობლემები და მათი სრულყოფის გზები

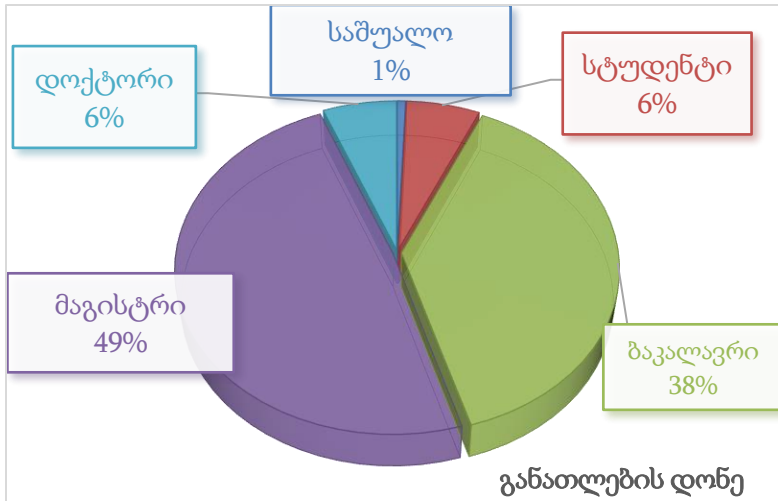
დასაქმებულთა შესახებ ინფორმაცია : ჩვენი კვლევის საგანია ორგანიზაციებში კონფლიქტური სიტუაციების შეფასება. სადაც 150 ადამიანმა მიღირო მონაწილეობა, რომელთა შორის 59% მდედრობითი სქესი წარმოადგენს, 41% კი მამაკაცები.

სქემა 1 სქესისა და ასაკის პროცენტულ-რაოდენობრივი მაჩვენებლები



ასაკობრივი ჯგუფი დავყავი ოთხ ნაწილად, პირელ კგუფს არასრულწლოვანები წარმოადგენენ რომლებსაც არ მიუღიათ მონაწილეობა გამოკითხვაში, რადგან მათი ძირითადნი ნაწილი არ არის დასაქმებული და შედეგს ვერ მოგვცემდა, 18-25 წლამდე პირებს ყველაზე დიდი წილი აქვთ 39,3%- 59 ადამიანი, შემდეგ მოდის 25-50 წელი - 36% (54 გამოკითხული) და 50 წელზე ზემოთ 24,7% (37). როგორც ჩანს ძირითადი ასაკი ახალგაზრდებსა და შუახნის პირებზე მოდის. მდედრობითი სქესის 46% წარმოადგენდა ახალგაზრდებს. ხოლო ყველაზე ნაკლები წილი 50 წელს ზემოთ იყო (20%). მამრობით სქესში კი თიტქმის ყველა ასაკის ჯგუფმა თანაბრად შეავსო. (სქემა 1)

¹⁶ James L. Gibson; John M. Ivancevich; James H. Donnelly, Jr; Robert Konopaske – “Organizations Behavior, Structure, Processes” - მე14 გამოცემა.გვ274.



შევეცადე გამომეკვლია სხვადასხვა დონის განათლების მქონე პირები, რათა ყველას შეხედულება და მდგომარეობა სწორად შემესწავლა, გამოკითხულთა თითქმის ნახევარი 49% მაგისტრის ხარისხის მქონე აღმოჩნდა, შემდგომ მოდის ბაკალავრის ხარისხის მქონენი 38%, დოქტორისა და სტუდენტის ხარისხი კი 6%-6% ჰქონდა.

ასევე გვინდოდა საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა ერთმანეთთან მიახოებული ყოფილიყო, რომეცელ ცხრილი 1-ის საშუალებით წარმოგიდგინეთ, შესაბამისად საჯარო სექტორში 50%-ია დასაქმებული, კერძო სექტორში- 48% და 2% ორგანიზაციებში. მათგან ძირითადი ნაწილი საშუალო რგოლის წარმომადგენლები არიან, ხოლო გამოკითხულთა 1/5 წარმოადგენს მაღალ რგოლის ხოლო 1/5 დაბალ რგოლის. ცხრილში მოცემული მონაცემებში კი განხილული გვაქვს საჯარო და კერძო სექტორში პროცენტულად და რაოდენობრივად რა განათლების მქონე პირები მუშაობენ:

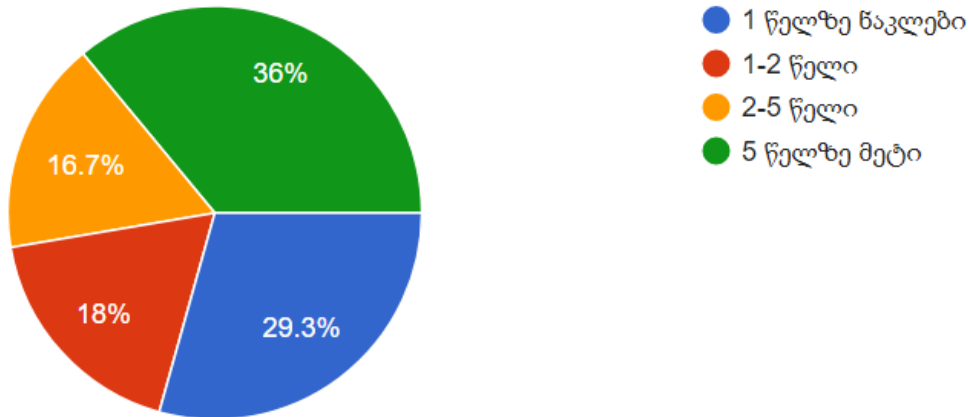
ცხრილი 1. საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებულთა განათლების დონე.

	განათლება	რაოდენობა	პროცენტი
საჯარო სექტორი	სტუდენტი	5	6,49 %
	მაგისტრი	35	45,45 %
	დოქტორი	6	7,79 %
	ბაკალავრი	31	40,26 %
	სულ	77	
კერძო სექტორი	სტუდენტი	4	5,19 %
	მაგისტრი	37	48,05 %
	დოქტორი	3	3,90 %
	ბაკალავრი	27	35,06 %
	სულ	71	

ერთ-ერთ კითხვას წარმოადგენდა ხანგრძლივობა ბოლო დამსაქმებელთან, ასევე მსგავსი კითხვები საშუალებას გვაძლევს გავიგოთ რა სიხშირით იცვლიან სამსახურს და რა

წარმოადგენს სამსახურიდან წასვლის მიზეზს. მოცემულ კიტხვაზე პასუხი კი შემდეგნაირია:

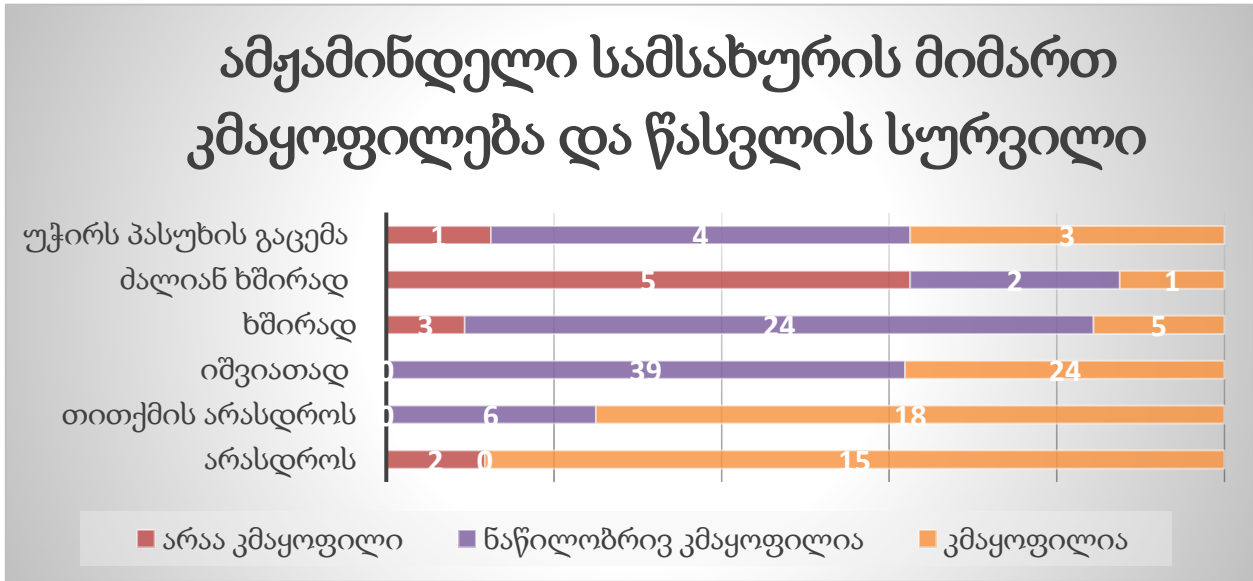
ბოლო დამსაქმებელთან მუშაობის ხანგრძლივობა



5 წელზე მეტი დროით დასაქმებულებზე შეგვიძლია ვიდიქროთ, რომ სტაბილური პირები არიან, რომელთაც გარკვეულ წილად შესაძლოა ხვდებოდეთ სხვადასხვა სახის პრობლემები მაგრამ უმკლავდებიან მათ ან მუშაობენ მათთვის იდეალურ სამსახურში და გარემოში. ასევე ჭარბობს 1 წელზე ნაკლები ხნით მომუშავე პირები რომლებშიც შესაძლოა გაერთიანებული იყოს როგორც არასტაბილური, ასევე ახალგაზრდები, რომლებმაც ახლა დაიწყეს მუშაობა, რადგან ჩემ გამოკითხულთა თითქმის 40% 18დან 25 წლამდე პირები წარმოადგენენ, რომლებიც ახლა იმკვიდრებენ თავს.

სქემა 2-დან ჩანს რომ ადამიანთა 4 კატეგორიას ვაწყდებით, მათგან 48.7% ნაწილობრივ კმაყოფილია ამჟამინდელი სამსახურით, 44% კმაყოფილია და 7.3% უკმაყოფილო. ეს შედეგი არც ისე ცუდია, რადგან გამოკითხულთა დიდი ნაწილი კმაყოფილია დღევანდელი სამსახურით, წასვლის სურვილიც 42% იშვიათად აქვს, 27% კი საერთოდ არ აქვს.

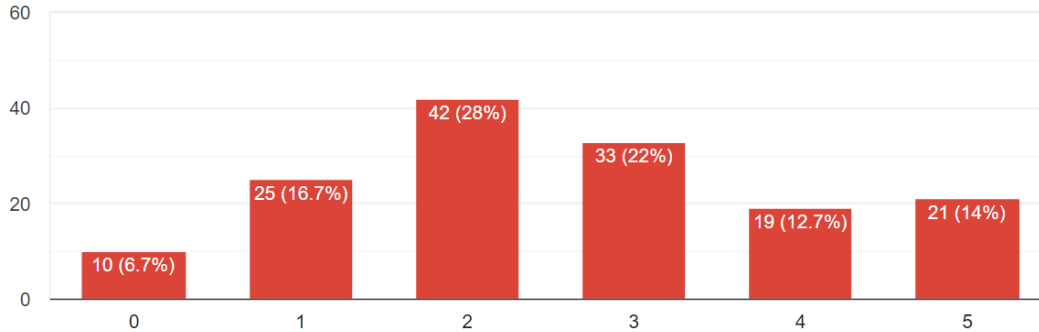
სქემა 2. გამოკითხულთა კმაყოფილებისა და წასვლის სურვილი.



ასევე ვეცადე და გამოვსახე წასვლის სურვილის და კმაყოფილების დონის გასაზღვრა ერთად, რომელმაც ლოგიკურად ის შედეგი დადო რომ ადამიანები რომლებიც უკმაყოფილონი არიან სამსახურით ძალიან ხშირად ფიქრობენ წასვლაზე, მაგრამ 2 ადამიანი ისეთი რომელიც უკმაყოფილოა და არასდროს უფიქრია წასვლაზე. შესაძლოა ამ ადამიანების მსგავსი მიდგომა იქიდან გამომდინარეობს, რომ მიჯაჭულნი არიან სამუშაო გარემოზე და აშინებთ სიახლე რომელიც შესაძლოა მომავალმა სამუშაო ადგილმა შესთავაზოს, ან არის რაიმე ისეთი ფაქტორი ამჟამინდელ სამსახურში რომლის გამოც ვერ თმობენ სამსახურს, როგორც შეიძლება იყოს ანაზღაურება, მოქნილი გრაფიკი ან სხვა მიზეზი რომელმაც გადაწონა მისი უარყოფითი დამოკიდებულება. ძალიან კმაყოფილი ადამიანები კი რაღატქმაუნდა უმეტესად პასუხობდა რომ არასდროს არ ფიქრობს წასვლაზე ან იშვიათად ფიქრობს (57 ადამიანი), მაგრამ აქაცაა რაღატქმაუნდა გამონაკლისი, 6 პიროვნება, რომელიც დიქრობს ხშირად რომ დატოვოს და შეიცვალოს სამსახური, რომელთა მიზეზიც შესაძლოა ალბათ პირადი პრობლემებია, მსგავს მომუშავეებზე კი მენეჯერებმა უნდაა მოახდინონ გავლენა, დარწმუნების ან წახალისების ფორმით რათა შეინარჩუნონ ისინი. კომპანია მითუფრო ძლიერია, რაც უფრო მეტი მომუშავე ეყოლება ისეთი რომელიც

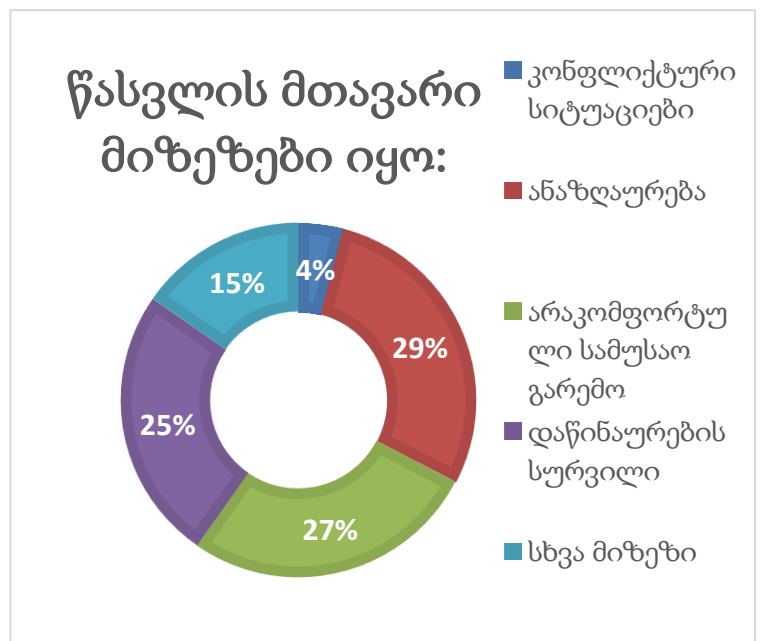
დადებითადაა განწყობილი სამუშაოს მიმართ, რადგან მათ ბევრად მეტი მოტივაცია აქვთ შეასრულონ საყვარელი საქმე კარგად.

სქემა 3. სამუშაო ადგილების გამოცლის სიხშირე კი მოცემულია სქემაზე.



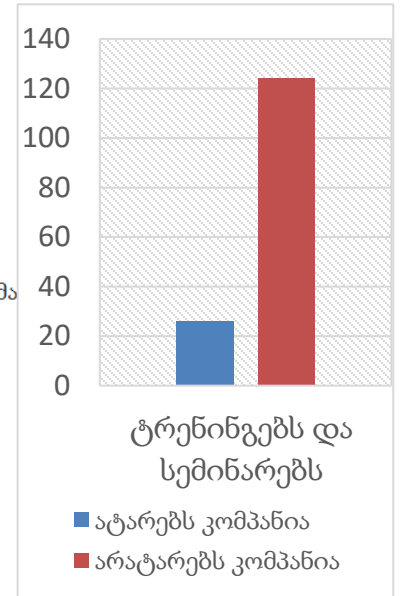
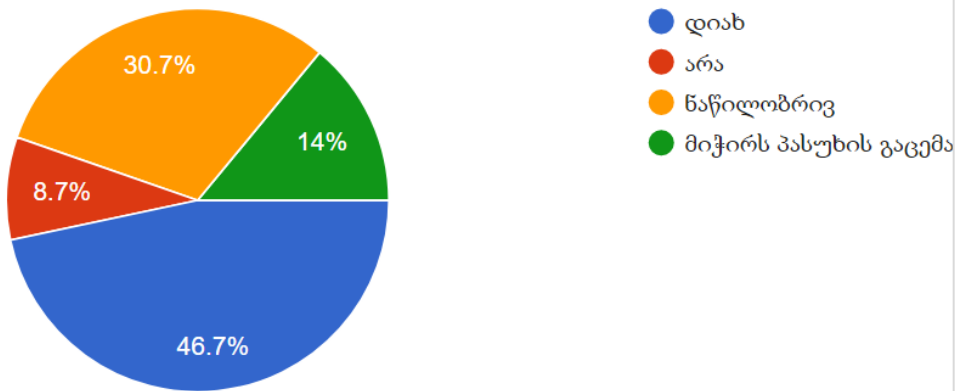
სამსახურიდან წასვლის ძირითად მიზეზებად გამოიკვეთა: ანაზღაურება 29%, სამუშაო გარემო 27%, დაწინაურების სურვილი 25%, კონფლიქტური გარემო 15%, სხვა პირადი პრობლემები 4%. ეს პასუხები კი მიგვანიშნებს რომ დაწესებულებებში რჩება ისევე და ისევე ძირითად პრობლემად ანაზღაურება, დაწინაურების სურვილი და ცუდი სამუშაო გარემო, რაც რათქმუნდა მომსახურე პერსონალში იწვევს დემოტივაციას და სურვილის გაქრობას შეასრულონ მათი საქმე სწორად და კარგად. ასევე მათზე ცუდ გავლენას ახდენს სამუშაო გარემოში კონფლიქტური

სიტუაციები, რომელთა შემსწრეც იშვიათად მაგრამ მაინც ჩემ გამოკითხულთა 77% ყოფილა, 24% კი ხშირად ყოფილა მოცემულ სიტუაციაში. ძირითადი ნაწილი თვლის რომ თვითონ არ არის კონფლიქტური პიროვნება, ხოლო 20% ნაწილობრივ მაინც მიიჩნევს თავს კონფლიქტურ პიროვნებად.

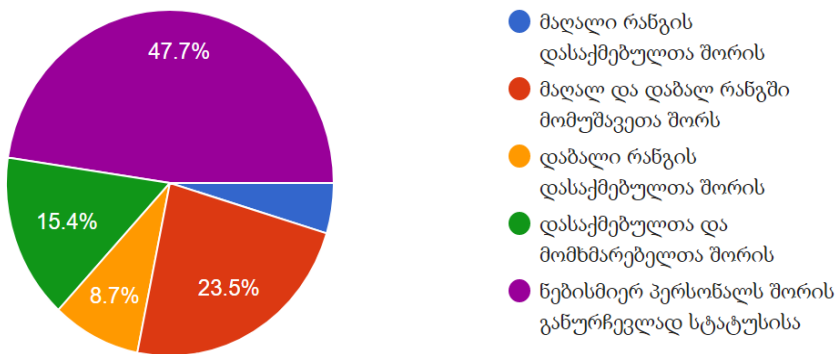


კონფლიქტი - 70 ადამიანის აზრით არსებობს კონფლიქტის დარეგულირების ეფექტიანი მეთოდები, 46 ნაწილობრივ ეთანხმება ამ აზრს . ამიტომ აუცილებელია ორგანიზაციებმა ჩაატარონ ტრენინგები კონფლიქტების მართვასთან დაკავშირებით, გამოკითხვის შედეგებმა გვაჩვენა 124 პირის დამსაქმებლები არ ატარებენ მსგავსს არაფერს, მიუხედავად იმისა რომ 85% თვლის რომ აუცილებელია და საჭიროა.

კონფლიქტის დარეგულირების ეფექტიანი მეთოდის არსებობა



კონფლიქტი კი როგორც სჩანს განურჩევლად სტატუსისა ყველას შორის ხდება, მაგრამ მაინც გარკვეულწინად მეტი პროცენტი მოდის მაღალ და დაბალ რანგს შორის კონფლიქტზე, რომელიც განხილული გვაქვს უკვე რომ მათი შეუთავსებლობის მთავარი მიზეზია სხვადასხვა რანგში მუშაობა და სხვადასხვა შეხედულებები საქმის მიმართ.

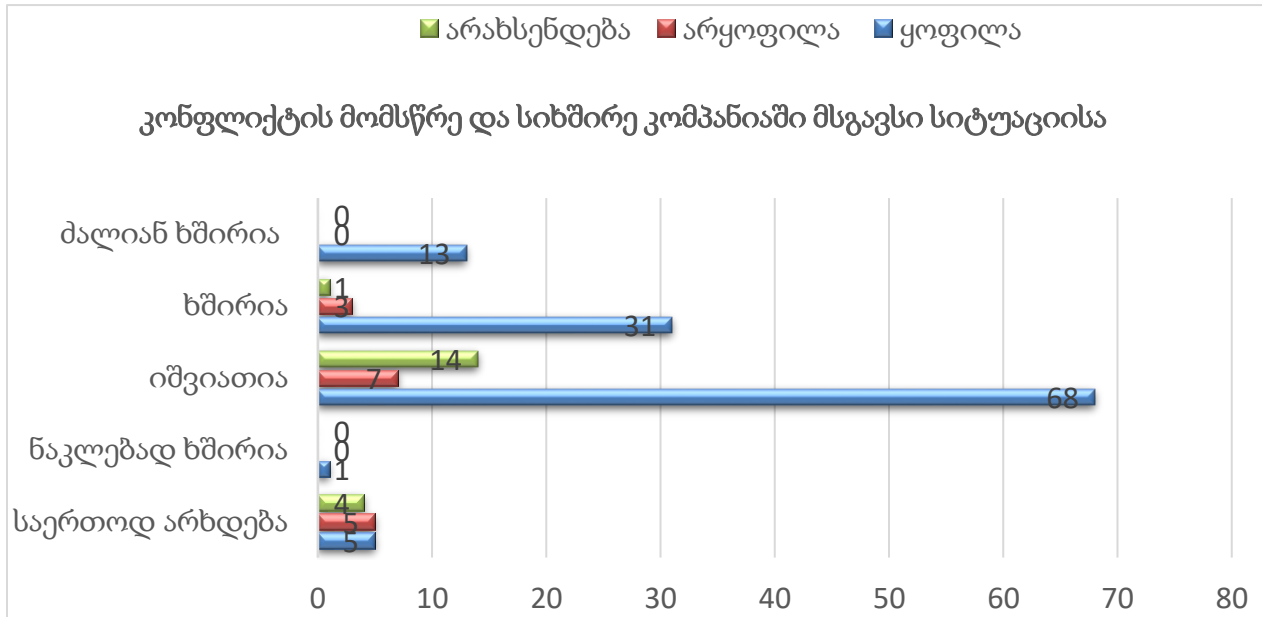


იქიდან გამომდინარე რომ შეიძლება მომსწრე იყო კონფლიქტის, ეს რატომუნდა არ გულისხმობს იმას რომ ძალიან ხშირად ხდება. ამიტომ ვეცადეთ გაგვეჩვენოთ იმ კომპანიებში კონფლიქტის სიხშირე, რომელიც

მომსწრე იყო რაიმე ინციდენტის და შედეგები ისე განაწილდა 44 (ძალიან ხშირია და ხშირის ჯამი) პირი ხშირი მომსწრეა კონფლიქტის, რა თქმა უნდა 150 ადამიანიდან ეს არც ისე ბევრია

მაგრამ მაინც უარყოფითი შედეგია, რადგან მსგავსი სიტუაცია ადამიანების უმეტესობაზე უარყოფით გავლენას ავლენს.

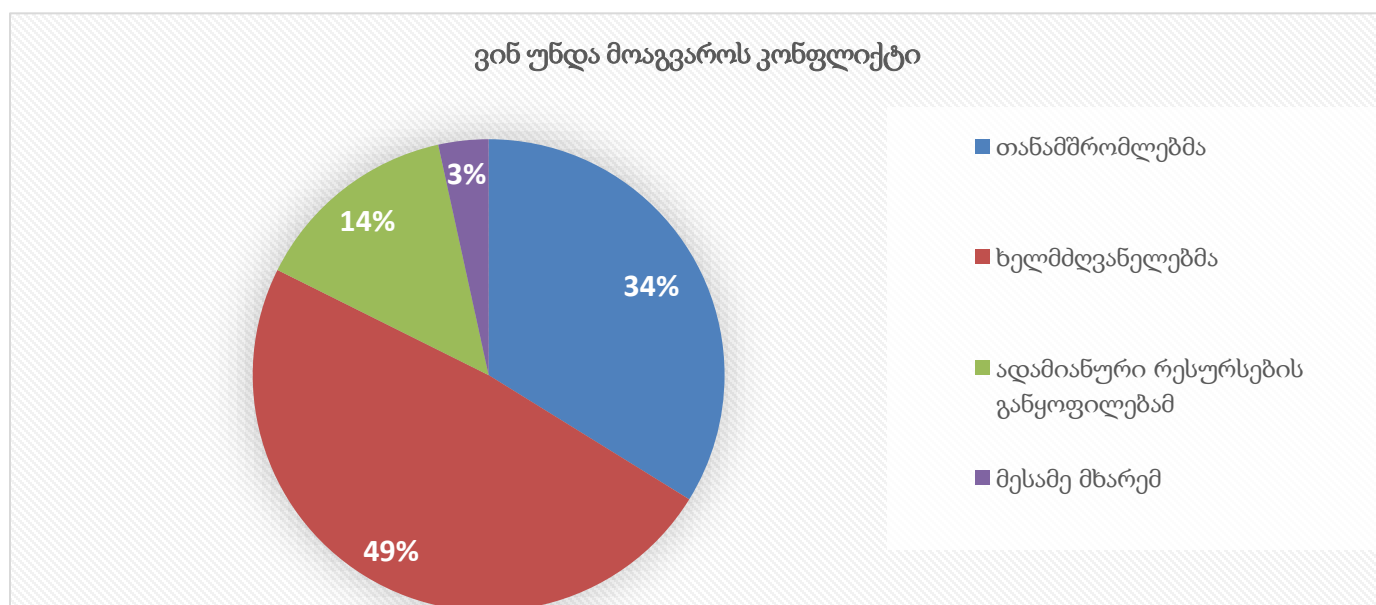
სქემა 3. კონფლიქტის მომსწრე და სიხშირე მპანიებში მსგავსი სიტუაციისა



სქემებიდან ჩანს ნათლად რომ ადამიანების უმეტესობა, თითქმის ნახევარი, კონფლიქტური სიტუაციის დროს ისტრესება და ნერვიულობს, მათში იწვევს დემოტივაციას და ასევე სიბრაზეს. ეს ყველაფერი კი რასაკვირველია აისახება მათ ქმედითუნარიანობაზე, ნაკლებად მოტივირებული ადამიანი ნაკლებ სამუშაოს ასრულებს რომელიც ხარისხიანი აღარ იქნება.

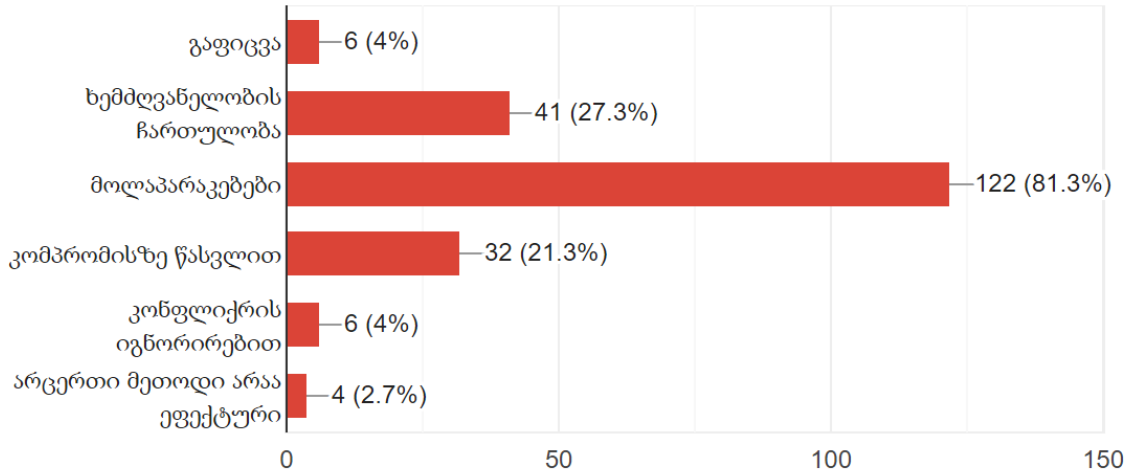
მიუხედავად იმისა რომ შესაძლოა მისი მონაწილე არიყო, როგორც ჩანს მაინც უარყოფითად მოქმედებს მის უბრალო მომსწრეებზეც, ეს რათქმაუნდა ორმაგად მოიტხოვს რომ მენეჯერებმა შეძლონ კონფლიქტების თავიდან არიდება რათა დაცული იყოს მასში მონაწილე პირებიც და ასევე მისი ურალო შემსწრე საზოგადოებაც.

კონფლიქტის მოგვარება - კონფლიქტების მოგვარება რა თქმა უნდა ყველა თანამშრომლის პასუხისმგებლობაა, გუნდი რაც უფრო შეკრულია და რაც უფრო მეტი ადამიანი ცდილობს, მით უფრო მარტივია შესრულება, ყველა ერთად უნდა ეცადოს შეისწალოს და ბოლომდე აღმოფხვრას თითოეული პრობლემა. გამოკითხულთა 49% მაინც თვლის რომ ხელმძღვანელობამ უნდა მოაგვაროს იგივე, 14% მიიჩნევს რომ ეს ადამიანური რესურსების განყოფილების საქმეა, ხოლო დარჩენილი 34% კი იზიარებს ჩემს აზრს.



კონფლიქტის მოგვარების მეთოდებიდან ყველაზე მისაღები მოლაპარაკების გზა აღმოცნდა ჩვენი გამოკითხულთათვის, 122 პიროვნება თანხმდება ამაზე. ხოლო კონფლიქტის იგნორირებამ და გაფიცვამ ყველაზე დაბალი შეფასება მიიღო. (სქემა 4)

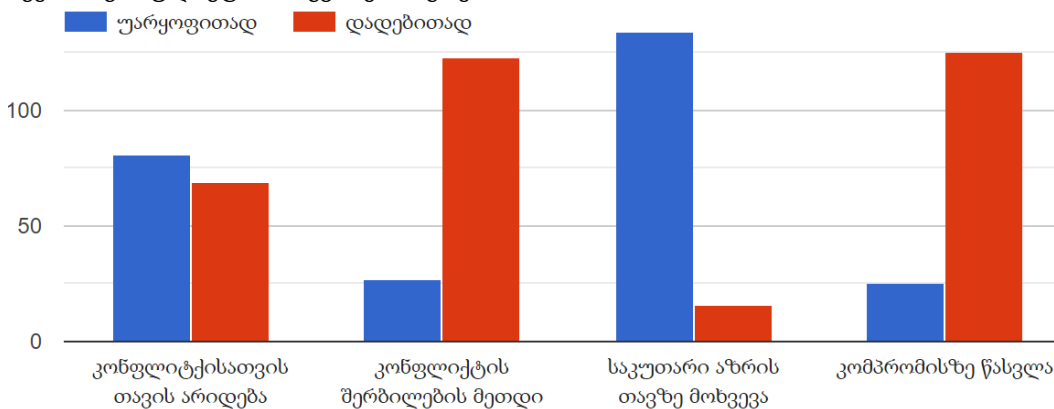
სქემა 4. კონფლიქტის მოგვარების გზები-1.



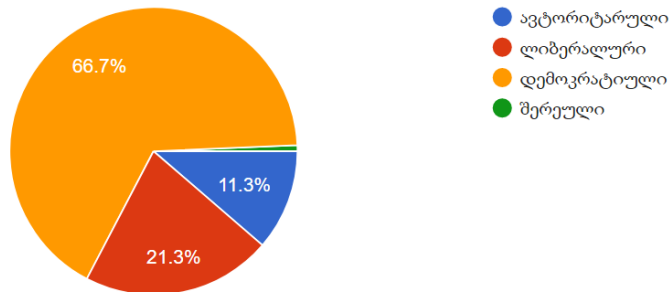
ნაშრომიდან გამომდინარე კი ჩვენ ვიცით რომ, პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის გადაწყვეტის ყველაზე მისაღები ხუთი გზა არსებობს, ესენია: კონფლიქტისაგან თავის არიდება, შერბილება, იძულება, კომპრომისი და პრობლემის გადაწყვეტა.

გამოკითხულთა აზრით კი ამ გზებიდან ყველაზე კარგად კომპრომისზე წასვლა და კონფლიქტის შერბილების მეთოდი მოქმედებს, თავის არიდება კი ზოგისთვის დადებითი ქმედებაა ზოგისთვის უარყოფითი, ხოლო ყველაზე ცუდად კი საკუთარი აზრის თავზე მოხვევა მოქმედებს.

სქემა 5. კონფლიქტის მოგვარების გზები-2



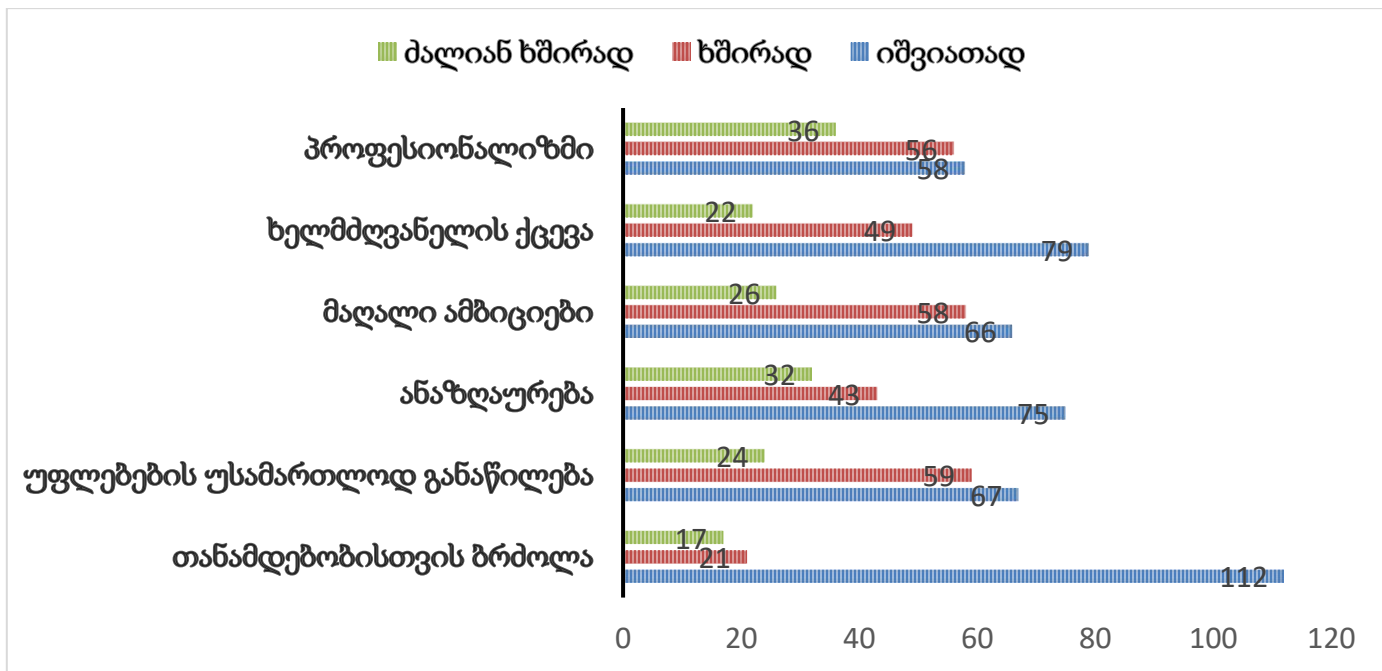
რაც შეეხება მართვის სტილს, კონფლიქტის გადაწყვეტისას 65% თანხმდება, რომ დემოკრატიულია ყველაზე მისაღები, ლიბერალური მისაღებია 21%თვის და ავტორიტარული-11%.



გამოკითხულთა 100 პირის აზრით დემოკრატიული მართვის სტილი ყველაზე ოპტიმალურია კონფლიქტის გადაწყვეტისას, ხოლო 32 ადამიანი ლიბერალურს ანიჭებს უპირატესობას.

კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზი - ყელაზე ხშირად კონფლიქტის განხორციელების მიზეზი, რომლის მომსწრენიც ჩვენი გამოკითხულნი ყოფილან ესაა დაბალი პროფესიონალიზმი, შემდეგ კი მოდის ანაზღაურება.

სქემა 6. სიხშირე კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზებისა.

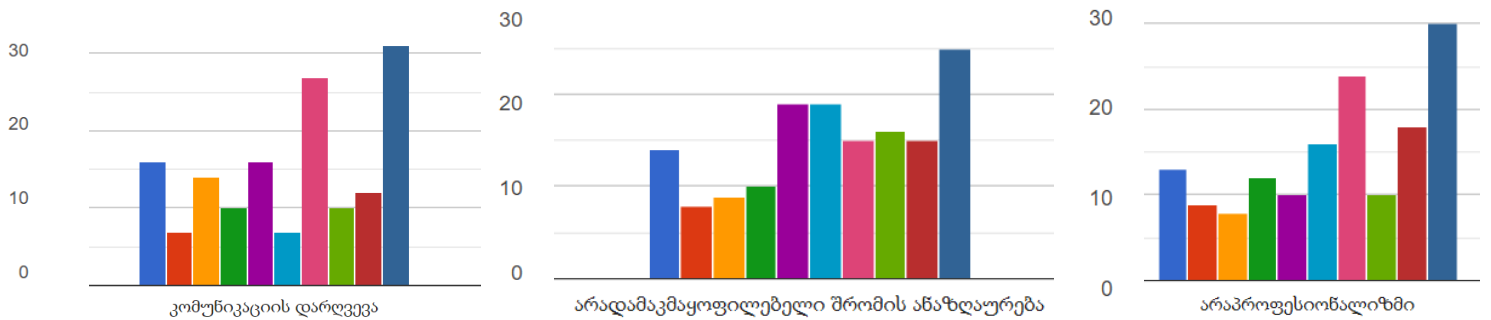


ასევე გვსურდა გაგვეგო მათი აზრი, თუ როგორ იმოქმედებდა კონფლიქტზე ჩამოვთვალეთ მიზეზები: კონკურენცია; კომუნიკაცია; არაგულწრფელობა; არადამაკმაყოფილებელი შრომის ანაზღაურება; არაფროფესიონალიზმი; განსხვავებული იდეოლოგია; ეგოისტური დამოკიდებულება საკუთარი ინტერესების მიმართ; არასწორად განაწილებული რესურსები; ცვლილებების დანერგვა; კულტურული განსხვავება.

10 ბალიანი სისტემით შეფასებისას მიღებული შედეგები დავყეთ ორ ნაწილად :
 3ველაზე მეტად გავლენიანი მიზეზი (სქემა 7) და ყველაზე ნაკლებად გავლენიანი
 მიზეზები (სქემა 8). (თითოეულ ქულას კი მინიჭებული აქვს შემდეგნაირი ფერი)

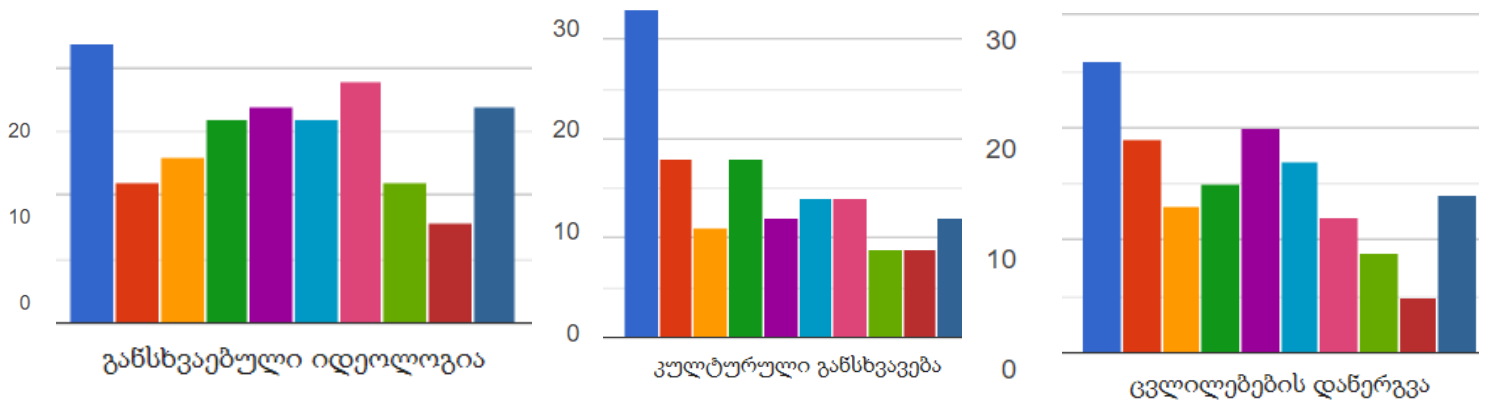


სქემა 7. ყველაზე გავლენიანი მიზეზები.



კომუნიკაციის დარღვევა, არაპროფესიონალიზმი და არადამაკმაყოფილებელი შრომის
 ანაზღაურება ისევ ყველაზე მეტ შეფასებას იღებს.

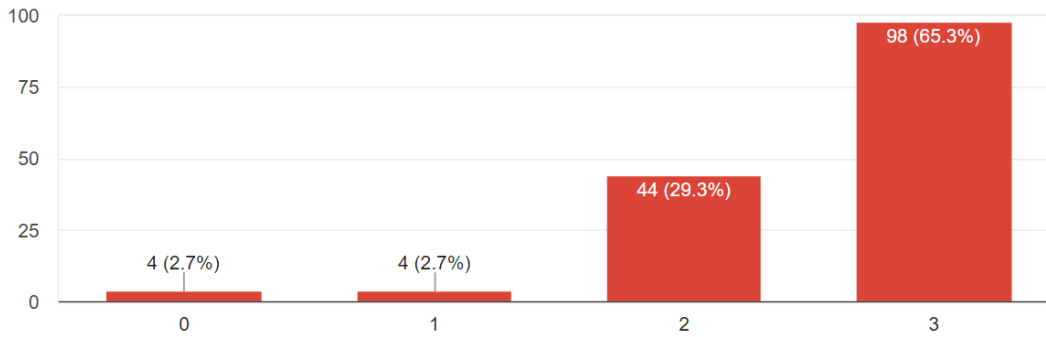
სქემა 8. ნაკლებად გავლენიანი მიზეზები.



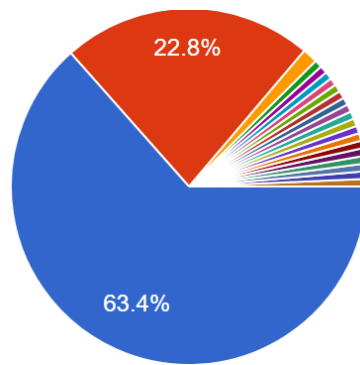
ხოლო გასხვავებული იდეოლოგია, კულტურული განსხვავება და ცვლილებების
 დანერგვა ყველაზე ნაკლებადაა მისაღები კონფლიქტის წარმომშობ მიზეზად

სიახლე - სიახლე ყოველთვის საჭიროა ყველა სახის კომპანიისთვის, როდესაც იგი
 ორიენტირებულია განვითარებაზე. სიახლემ შესაძლოა როგორც მოაგვაროს, ასევე
 წარმოშოს გარკვეული სახის კონფლიქტები.

სქემა 8. ცვლილების გავლენა ორგანიზაციის განვითარებაზე
 (0- საერთოდ არანაირ გავლენას არ ახდენს; 3- დიდ გავლენას ახდენს)



ზოგადად როდესაც რაიმე ახალი იქმნება გარკვეულ წილად მომსახურე პერსონალს შორის გაუგებრობის საგანი ხდება, ზოგი სანამ გაიგებს და ბოლომდე გაერკვეა მასში მანამდე უარყოფითად არის დამუხტული და შესაბამისად დიდი შანსია კონფლიქტის წარმოშობისაც.



მაგრამ როგორც ნაშრომში განვიხილეთ, როდესაც კომპანია არის კონფლიქტურ მდგომარეობაში, მისგან დაძვრენის ერთ-ერთი გამოცდილი ხერხია ისეთი სიახლის დანერგვა, რომელიც დადებითად იმოქმედებს და აღმოფხრავს კონფლიქტს ორგანიზაციაში. ჩემი გამოკითხულთაგან 150 ადამიანიდან 145 მომხრეა სიახლის დანერგვის და ყველა მათგანი თვლის რომ დადებითად მოქმედებს ორგანიზაციაზე. ხოლო სიახლე კონფლიქტზე 63% აზრით მოაგვარებს მას, 23% თვლის რომ პირიქით იგი დაამძიმებს სიტუაციას, ხოლო დარჩენილი 14 პროცენტი კი აფიქსირებს აზრს რომ გააჩნია რა სახის სიახლე ინერგება ორგანიზაციაში რადგან როგორც უკვე ვთქვით მან შესაძლოა როგორც დადებითად ასევე უარყოფითად იმოქმედოს.

დასკვნა

მიუხედავად იმისა რომ სიტყვამ - კონფლიქტი უამრავი განსხვავებული მნიშვნელობა შეიძინა, განსაზღვრებების უმეტესობას საფუძვლად საერთო თემა უდევს. კონფლიქტები მხარეებმა ასე უნდა აღიქვან: თუ არავინ აღიარებს კონფლიქტს, ზოგადად მიღებულია, რომ არავითარი კონფლიქტი არ არსებობს. ორი სხვა ნიშან-თვისება, რომელსაც ეს განსაზღვრებები იზიარებენ, არის დაპირისპირება ან შეუთავსებლობა, ასევე ურთიერთობის ზოგიერთი ფორმა. კონფლიქტი შეგვიძლია აღვიქვათ, როგორც პროცესი. ის იწყება, როდესაც ერთი მხარე აღიქვამს, რომ მეორე მხარე უარყოფით გავლენას ახდენს იმაზე, რასაც პირველი მხარე მნიშვნელოვნად თვლის.

კონფლიქტი შეიძლება იყოს კონსტრუქციულიც და დესტრუქციულიც ჯგუფის ან კავშირის ფუნქციონირებისათვის. როცა კონფლიქტი ძალიან მაღალი ან დაბალია, ის ხელს უშლის ქმედითობას, ოპტიმალურ დონეზე კონფლიქტი ხელს უშლის სტაგნაციას, სტიმულს აძლევს შემოქმედითობას, ხსნის დამაბულობას და გზას უხსნის ცვლილებებს, მაგრამ კონფლიქტი არ უნდა იყოს იმდენად ბევრი, რომ ის დამანგრეველი აღმოჩნდეს.

ჩემს მიერ მოძიებული მცირე კვლევა უფლებას მაძლევს დავასკვნა, რომ საქართველოში სხვადასხვა კომპანიაში დასაქმებული ადმინისტრაციის უმეტესობა თვლის, რომ კონფლიქტები რომლებიც მათ ორგანიზაციებში ხდება განსხვავებული მიზნებისგან და ვალდებულებების არასწორი განაწილებისაგან არის გამოწვეული. და რაც ყველაზე მთავარია კითხვაზე თუ როგორი შედეგით მთავრდებოდა კონფლიქტი, 40% - მა უპასუხა რომ დადებითი შედეგით მთავრდება, ეს კი ამყარებს ჩვენს თეორიულ მოსაზრებებს იმაზე, რომ კონფლიქტს შესაძლოა სიკეთე მოჰქონდეს ორგანიზაციისათვის თუ მოხდება სწორი მოლაპარაკება.

ნებისმიერ კონფლიქტურ დაპირისპირებაში ჩადებულია პოზიტიური პოტენციალი. ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ კონფლიქტი ხელს უწყობს ინდივიდების სპეციალიზაციას და სოციალური ჯგუფების წარმოქმნას, შიდაჯგუფური და ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების შედარებით სტაბილური სტრუქტურის შენარჩუნებას,

ძალთა ბალანსის შექმნასა და დაცვას, ამა თუ იმ სოციალური პრობლემებისა და ნაკლოვანებების სიგნალიზაციას.

კონფლიქტი ხელს უწყობს ახალი იდეების წარმოქმნას და სტიმულს აძლევს ჯგუფის მიზნებისა თუ საქმიანობების ხელახლა შეფასებას, რაც იმის ალბათობას ზრდის, რომ ჯგუფი რეაგირებას მოახდენს ცვლილებებზე.

ორგანიზაციებში კონფლიქტის შესწავლისა და სრულად აღმოფხვრისათვის სასურველია გაითვალისწინონ შემდეგი რეკომენდაციები:

- პირველ რიგში, იმისათვის რომ ორგანიზაციამ კონფლიქტი აირიდოს თავიდან ან მისი მოგვარება შესაძლებელი გახადოს მომსახურე პერსონალის მიერ, საჭიროა ჩატარდეს ტრენინგები და სასწავლო კურსები, რომელიც ჩემი კვლევის შედეგმა აჩვენა რომ უმეტეს კომპანიაში არ ხორციელდება, მიუხედავად იმისა რომ გამოკითხულთა გარკვეულ ნაწილს გააჩნდა მოცემულ საკითხზე ცოდნა მაინც სურთ და მომხრენი არიან სემინარების ჩატარების.

- ასევე თავდაპირველად, უკეთესი იქნება თუ კომპანიაში წარმოშობილი პრობლემა თავიდანვე იქნება დაკვირვების და შესწავლის პროცესში, რადგან მოხდეს მისი სწრაფად შესწავლა და შესაბამისი ზომების მიღება.

- დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ვინ ცდილობს კონფლიქტის მოგვარებას, უმეტეს წილად კვლევისას დადგინდა, რომ სასურველია ხელმძღვანელებმა მოაგვარონ ის, მაგრამ როდესაც კომპანია მთენ გუნდს ჩართავს უფრო უკეთესადაა შესაძლებელი მისი აღმოფხვრა.

- კონფლიქტის წარმოქმნისას მენეჯერებმა უნდა შეძლონ მოლაპარაკების საშუალებით მათ სასიკეთოდ შემოტრიალება სიტუაციის. არ არსებობს კონფლიქტის მომგვარებელი ერთი კონკრეტული მიდგომა, ფორმულა. მენეჯერებმა უნდა შეარჩიონ კონფლიქტის გადაწყვეტის საშუალება სიტუაციის შესაბამისად.

- ორგანიზაციაში წარმოქმნილი კონფლიქტისგან თავის ასარიდებლად ასევე კარგი საშუალებაა სიახლეების დანერგვა, რადგან იგი ორიენტირებულია ინოვაციური მიდგომების შექმნაზე და პრობლემების ახალი გზებით გადაჭრაზე.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ნინო ფარესაშვილი - „კონფლიქტების მართვა“- გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2012 წელი;
2. პროფესორ გიორგი წერეთლის დაბადებიდან მე-60 წლისადმი მიძღვნილ საერთაშორისო სამეცნიერო-ი პრაქტიკული კონფერენციის მასალების კრებული ბის კრებული -„ეროვნული ეკონომიკები ეროვნული ეკონომიკები და გლობალიზაცია გლობალიზაცია“.
3. როგორ გამოვიდეთ ნებისმიერი კონფლიქტური სიტუაციიდან - დეილ კარნეგი; გამომცემლობა „გეო“ თბილისი 2016 წ.
4. კონფლიქტზე მუშაობა, ჩვევები და სტრატეგიები (ქართული თარგმანი) - საიმონ ფიშერი, ჯავედ ლუდინი და სხვანი; მშვიდობის, დემოკრატიის და განვითარების კავკასიური ინსტიტუტის გამოცემა, თბილისი 2000 წ.
5. B D Singh – “Managing Conflict and Negotiation” – პირველი გამოცემა, 2008 წელი;
6. James L. Gibson; John M. Ivancevich; James H. Donnelly, Jr; Robert Konopaske – “Organizations Behavior, Structure, Processes” - მე14 გამოცემა,
7. Dimensions of Conflict-Handling Intentions, K. Tomas, Conflict and Negotiations Processes in Organizations” M.D. Dunetter & L.M. Hough(რედაქტორები). Handbook of Organizationa Psychology, მე2 გამოცემა, ტ.3, Consulting Psychologists Press,1992.
8. Merie-Joelle & Roger Price – “Understanding Cros-Cultural Management”- Third Edition 2015
<http://www.pearson.com/uk>
9. Merie-Joelle & Roger Price – “Understanding Cros-Cultural Management”- Third Edition 2015
10. Organizational Behavior –Published by McGraw-Hill, 1221 New York 10020 (fifth Edition)- Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow
11. The Mediation Process – Practical Strategies for Resolving conflict (Fourth Edition), Christopher W.Moore pp-170-175.
12. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR – Christopher P. Neck; Jeffery D. Houghton; Emma L. Murry. Publication Date - January 7, 2016, 556 pages.
13. Managing Conflict and Nagotiation – Nahavandi
 - Lulofs, S., & Cahn, D. D. (2000). *Conflict: From theory to action* (2nd ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon, p. 36.
 - Gruber, H. E. (2006). Creativity and conflict resolution. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution*.
 - Schein, E. H. (2009). *Helping: How to offer, give, and receive help*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
 - Desivilya, H. S., & Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: The case of work teams. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 55–69.

- Kamil, K. M. (1997). Culture and conflict management: A theoretical framework. *International Journal of Conflict Management*, 8, 338–360.
- 14. Правила проведения переговоров: поэтапное руководство –Российский Внешнеэкономический вестник - №6 Июньб 2006 Ардальон Яковлевич Кибанов, Доктор экономических наук; Разрешение конфликта на переговорах - Е. А. Спинова (Всероссийская академия внешней торговли)
 - <http://www.pearson.com/uk>
 - <http://www.nplg.gov.ge/>
 - <http://www.strategy.ge/>