

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

პეტრიაშვილი ქეთევანი

კონფლიქტური სიტუაციების შესწავლა სამუშაო ჯგუფებში მოდულის  
სოციოტესტის გამოყენებით

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის კონსულტანტის  
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: რევაზ ჯორბენაძე  
პროფესორი

თბილისი

2017

## ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომის - „კონფლიქტური სიტუაციების შესწავლა სამუშაო ჯგუფებში მოდულის სოციოტესტის გამოყენებით“ საკვლევ თემად შევარჩიე ქართულ რეალობაში არსებული სამუშაო ჯგუფების წევრთა ურთიერთდამოკიდებულების საფუძველზე კონფლიქტის არსებობა/არარსებობის დადგენა, მისი დიაგნოსტიკა და შესწავლა. იქიდან გამომდინარე, რომ ჯგუფი შესაძლოა შედგებოდეს ერთმანეთისგან სრულიად განსხვავებული ადამიანებისგან, რომელთაც განსხვავებული ინტერესები აქვთ და შესაძლოა, მხოლოდ მიზანი აერთიანებდეთ, კონფლიქტის წარმოშობა ბუნებრივი და ზოგჯერ, გარდაუვალი მოვლენაა. იმისთვის, რომ ჯგუფმა სრულფასოვნად განაგრძოს მუშაობა, აუცილებელია კონფლიქტის აღმოჩენა წარმოშობისთანავე. ბევრ სამუშაო ჯგუფში კონფლიქტი არსებობს, თუმცა მისი გამოვლენა ვერ ხდება სხვადასხვა მიზეზის გამო. კონფლიქტის გამოვლენისთვის, გარდა სხვა ფაქტორებისა, იქნება ეს ჯგუფის წევრთა მზაობა თუ სურვილი, ერთ-ერთი უმთავრესი ფაქტორი არის ეფექტური მეთოდის მოძიება, რომელიც მიზნის მიღწევაში დაგვეხმარება და წარმოგვიდგენს ჯგუფში არსებული სიტუაციის რეალურ სურათს.

ნაშრომის წერისას ვცადე, მოდულის სოციოტესტის საშუალებით, ერთმანეთისთვის შემედარებინა საჯარო, კერძო და არასამთავრობო ორგანიზაციებში არსებული სამუშაო ჯგუფის წევრები და მათი დამოკიდებულება ჯგუფის სხვა წევრების მიმართ. ნაშრომის მიზანი შემდეგი იყო: დამედგინა, არის თუ არა შესაძლებელი ქართულ სამუშაო ჯგუფებში კონფლიქტური სიტუაციების გამოვლენა და შესწავლა მოდულის სოციოტესტის გამოყენებით. მიზნის მისაღწევად კვლევა ჩატარდა სხვადასხვა ტიპის (საჯარო, კერძო, არასამთავრობო) ორგანიზაციებში, რათა თითოეულ მათგანში შემეფასებინა აღნიშნული მეთოდის ეფექტურობა.

კვლევის მიზნის მისაღწევად გამოვიყენე ა. ანკუპოვის მიერ შემუშავებული მეთოდი - მოდულის სოციოტესტი, რომელიც გვეხმარება ჯგუფის წევრების მიერ ურთიერთშეფასების საფუძველზე გამოვავლინოთ კონფლიქტი.

ვფიქრობ, რომ აღნიშნული კვლევა საშუალებას მოგვცემს დავინახოთ, თუ რამდენად შეესაბამება და ამასთანავე, რამდენად ეფექტურია მოდულის სოციოტესტი ქართულ საზოგადოებაში არსებული სამუშაო ჯგუფების შესასწავლად, კონფლიქტისა თუ პრობლემური სიტუაციების დიაგნოსტიკისთვის. მომავალში, კვლევის შედეგები გამოადგება ნებისმიერ სამუშაო ჯგუფს კონფლიქტის არსებობის/არარსებობის დადგენაში. ასევე, კონფერენციისა და/ან სტატიის საშუალებით ფართო საზოგადოება გაეცნობა კვლევის შედეგებს და გაიზიარებს ნაშრომის შედეგებისას მიღებულ გამოცდილებას.

## Studying of conflict situations in working group by Module Sociotest

### Annotation

As a research theme, for master's following work – “Studying of conflict situations in working group by Module Sociotest” I have chosen enacting, diagnosing and studying of conflict existence/non-existence on the basis of interdependence within the members of working groups in Georgian reality. Hence the fact that the group might be encompassed with utterly different people, which have different interests and they may be unified by a common goal, erupting a conflict is a natural and sometimes an inescapable event. In order for the group to continue working properly, it is very significant to find out the conflict immediately as soon as it originates. There are conflicts in many working groups, though it is unable to detect it due to different kinds of reasons. In order to discover a conflict, besides other factors, either willingness or desire of group members, one of the most important factor is to search for an effective method, which will help us to reach our goals and will present real situation in the group.

During my work, by means of module sociotest I tried to compare group members in public, private and nongovernmental organizations and their attitude towards the other members of the group. The main aim of my work was following: to find out if it is possible or not to show conflict situations and studying them by using module sociotest. In order to reach our goal research was held in different types of organizations (public, private, nongovernmental) in order to evaluate the effectiveness of the above-mentioned method in each group.

For reaching the goal I used method elaborated by A. Antzupov – Module Sociotest, that helps us to discover a conflict on the basis of mutual assessment of group members.

I think the mentioned research enables us to see how this Module Sociotest corresponds and how effective it is to study working groups in Georgia, in order to diagnose conflict or problematical situations. In the future this work will be useful to any working group to discover conflict existence or nonexistence. Moreover, by means of a conference and/or an article, wide society will be able to know consequences of the research and share the experiences during the work.

# სარჩევი

ანოტაცია .....	2
შესავალი .....	7
I თავი.....	10
1. ორგანიზაცია .....	10
1.1. პიონერული ფაზა .....	12
1.2. დიფერენციაციის ფაზა .....	15
1.3. ინტეგრაციის ფაზა .....	19
1.4. ასოციაციის ფაზა .....	21
2. კონფლიქტი.....	24
2.1. კონფლიქტის სახეები .....	23
2.2. ორგანიზაციული კონფლიქტი .....	26
3. სოციომეტრია .....	29
4. სიმლოგი .....	31
5. სამუშაო ჯგუფის დისფუნქციები .....	33
II თავი.....	36
კვლევის დაგეგმვა და ჩატარება .....	36
III თავი.....	40
კვლევის შედეგების მიმოხილვა.....	40
დასკვნა.....	44
ბიბლიოგრაფია.....	46
დანართი 1.....	47

## შესავალი

ადამიანებს განსხვავებული ხედვა აქვთ, რაც სხვადასხვა სიტუაციაში შესაძლოა კონფლიქტის წარმომშობი გახდეს. ის, თუ როგორ გაუმკლავდები დაძაბულობას, დამოკიდებულია იმაზე, კონფლიქტი დადებით როლს თამაშობს ჯგუფის ცხოვრებაში თუ მის განადგურებას უძღვის წინ. მიუხედავად იმისა, რომ ხშირად კონფლიქტი უარყოფითადაა გაგებული საზოგადოების მიერ, ჩემი აზრით, მას ზოგიერთ შემთხვევაში უპირატესობაც შეიძლება ჰქონდეს. ხანდახან კონფლიქტი “სასარგებლოც” კია იქიდან გამომდინარე, რომ მან შეიძლება ხელი შეუწყოს ჯანსაღი დისკუსიისა და აზროვნების ჩამოყალიბებას, გააძლიეროს კამათის კულტურა ჯგუფში და უკეთეს შედეგამდე მიგვიყვანოს. მეორე მხრივ, კონფლიქტს შეუძლია გამოიწვიოს არა მხოლოდ ჯგუფის მუშაობის დროებითი შეფერხება, არამედ მისი დაშლაც კი, ამიტომ, სასურველია კონფლიქტის დიაგნოსტიკა, აღმოჩენა და აღმოფხვრა მისი ჩასახვისთანავე მოხდეს. ამისთვის კი საჭიროა ისეთი ინსტრუმენტის გამოყენება, რომელიც სამუშაო ჯგუფში კონფლიქტის აღმოჩენისა და შესწავლის საშუალებას მოგვცემს. იქიდან გამომდინარე, რომ სხვადასხვა ქვეყანა სხვადასხვა კულტურის მატარებელია, მათი სამუშაო ჯგუფის კულტურაც სხვადასხვაგვარია, ამიტომ, სხვადასხვა ქვეყანაში სამუშაო ჯგუფში კონფლიქტის აღმოჩენა, შესაძლოა, ერთი და იმავე ინსტრუმენტით ვერ მოხერხდეს. სწორედ ამიტომ, გადავწყვიტე, რომ სიღრმისეულად შემესწავლა მოდულის სოციოტესტის მეთოდი და გამერკვია, შესაძლებელია თუ არა, აღნიშნული მეთოდით ქართულ სამუშაო ჯგუფში კონფლიქტის გამოვლენა და შესწავლა.

კვლევის მიზანია დავადგინო, არის თუ არა შესაძლებელი ქართულ სამუშაო ჯგუფებში კონფლიქტური სიტუაციების გამოვლენა და შესწავლა ანცუპოვის მიერ შემუშავებული მოდულის სოციოტესტის გამოყენებით.

აღნიშნული მიზნის მისაღწევად გამოიკვეთა შემდეგი ამოცანები:

- არასამთავრობო ორგანიზაციებში სამუშაო ჯგუფის წევრთა ურთიერთდამოკიდებულების შესწავლა მოდულის სოციოტესტის გამოყენებით.
- საჯარო სამსახურში სამუშაო ჯგუფის წევრთა ურთიერთდამოკიდებულების შესწავლა მოდულის სოციოტესტის გამოყენებით.
- კერძო ორგანიზაციებში სამუშაო ჯგუფის წევრთა ურთიერთდამოკიდებულების შესწავლა მოდულის სოციოტესტის გამოყენებით.

ზემოთ აღნიშნული ამოცანები საშუალებას მომცემს ერთმანეთს შევადარო სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციის სამუშაო ჯგუფში წევრებს შორის ჩამოყალიბებული ურთიერთობები და არსებობის შემთხვევაში, გამოვავლინო კონფლიქტის ნიშნები.

კვლევის ობიექტია არასამთავრობო, საჯარო და კერძო ორგანიზაციაში არსებული სამუშაო ჯგუფები, ხოლო კვლევის საგანს წარმოადგენს ჯგუფის წევრებს შორის ურთიერთდამოკიდებულებისა და არსებობის შემთხვევაში, კონფლიქტური სიტუაციების დიაგნოსტიკა და შესწავლა.

სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენს არასამთავრობო, კერძო და საჯარო ტიპის დაწესებულებებში არსებული სამუშაო ჯგუფის ორივე სქესის ადამიანები ასაკის განურჩევლად.

კვლევა ჩატარდა ა. ანცუპოვის მიერ შემუშავებული მეთოდის - მოდულის სოციოტესტის დახმარებით, რომელიც საშუალებას გვაძლევს, შევისწავლოთ წევრების ურთიერთდამოკიდებულება სამუშაო ჯგუფებში, შევაფასოთ მათი პროფესიული ცოდნა, ერთმანეთს შევადაროთ წევრების პირადი და ორგანიზაციული ინტერესები, შევაფასოთ სამუშაო პროცესში სხვა თანამშრომლისადმი ჯგუფის წევრების ურთიერთდახმარებისა თუ ხელის შეშლის ხარისხი და კვლევის მიზნიდან გამომდინარე, შევისწავლოთ ჯგუფის

წევრები სხვადასხვა ნიშნით. ზემოთ ჩამოთვლილი კი დაგვეხმარება კონფლიქტის არსებობა/არარსებობის დადგენაში. აღნიშნული მეთოდი გულისხმობს სპეციალურად შემუშავებული ტესტის საშუალებით წევრთა გამოკითხვას. საქართველოში, ქართულ სამუშაო ჯგუფებში მოდულის სოციოტესტით კონფლიქტური სიტუაციის შესწავლა არ მომხდარა, შესაბამისად, მისი ეფექტურობაც არ გამოვლენილა. სამაგისტრო ნაშრომისთვის შესრულებული კვლევა საშუალებას მოგვცემს დავადგინოთ მოდულის სოციოტესტის მეთოდის ეფექტურობა ქართულ რეალობაში.

# I თავი

## 1. ორგანიზაცია

ორგანიზაციის არაერთი განმარტება არსებობს და მისი სახეებად დაყოფაც სხვადასხვა ნიშნით შეგვიძლია, იქნება ეს მისი სტრუქტურა, მუშაობის სტილი, მიზანი და ღირებულებები, პოლიტიკა თუ სხვა. ბერნარდ ლივეგუდი (Glasl, F., Livegoed, B., 2004) ორგანიზაციას განმარტავს, როგორც მთლიანობას, რომელიც აერთიანებს 7 არსებით ელემენტს. მას აქვს შიდა და გარე გარემო, თითოეული მათგანი მოიცავს 7 ელემენტს. ესენია:

შიდა გარემო:

1. იდენტობა, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის მისიას, აზრს, მიზანს, ფილოსოფიას, შიდა იმიჯსა და ძირითად ღირებულებებს.
2. პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები - აერთიანებს გრძელვადიან პროგრამებს, ინსტრუქციებს საწარმოო, საბაზრო, ფინანსურ და ფასების პოლიტიკაზე.
3. სტრუქტურა - წესდება, ორგანიზაციის აგების პრინციპები, მმართველობის იერარქია, ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული სისტემა.
4. ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი - თანამშრომელთა ცოდნა, ურთიერთობები, ხელმძღვანელობის სტილი, არაფორმალური კავშირები და დაჯგუფებები, ძალაუფლება და კონფლიქტები.
5. ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები - დავალებები, კომპეტენცია და პასუხისმგებლობა, კომისიები, ორგანოები, სპეციალისტები, კოორდინაცია.
6. პროცესები - ძირითადი სამუშაო პროცესები, მეორე და მესამეხარისხოვანი პროცესები, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, მმართველობისა და დაგეგმარების პროცესები.

7. ფიზიკური საშუალებები - ინსტრუმენტები, მანქანები, ხელსაწყოები, ავეჯი, ტრანსპორტი, შენობა და დანადგარები.

გარე გარემო:

1. იმიჯი მომხმარებლების, ბანკების, მიმწოდებლების, პოლიტიკოსების და ა.შ. თვალში. კონკურენციის მხარე, საბაზრო მდგომარეობა.
2. წამყვანი ინსტრუქციები, მომმარაგებლებთან, მომხმარებლებთან და ა.შ. ურთიერთობებისას, საბაზრო სტრატეგია.
3. სტრუქტურული კავშირები გარე ჯგუფებთან, სტრატეგიული ალიანსები.
4. არაფორმალური ურთიერთობების განვითარება გარე სტრუქტურებთან, ძალაუფლების განაწილების სტილი გარემოცვასთან მიმართებაში.
5. დამოკიდებულება საწარმოში მიღებულ შეხედულებაზე, მომსახურების ფუნქციები.
6. რესურსების განაწილების პროცესები, მიტანის პროცესი, აქტივობა გარე ინფორმაციის შეგროვებისას.
7. ადგილი გარემოცვაში, ინფორმაციის მიწოდების საშუალებები.

ჩამოთვლილი არსებითი ელემენტები ერთიანდებიან ქვესისტემებში: 1 და 2 - კულტურულ ქვესისტემაში, 3, 4 და 5 - სოციალურ ქვესისტემაში, ხოლო 6 და 7 ინსტრუმენტულ ქვესისტემაში.

ლივეხუდისა და გლაზლის მიხედვით,(Glasl,F., Livegoed, B. 2004) ორგანიზაციის განვითარების 4 ტიპი არსებობს. ესენია: პიონერული, დიფერენციაციის, ინტეგრაციისა და ასოციაციის ფაზები. თითოეული მათგანი ხასიათდება განსხვავებული ნიშან-თვისებით და ერთი ფაზიდან მეორეში გადასვლას წინ უძღვის არსებული ფაზის კრიზისი. განვიხილოთ აღნიშნული ოთხი ფაზა.

## 1.1. პიონერული ფაზა

პიონერული ფაზა ორგანიზაციის განვითარების პირველი ფაზაა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მუშაობის სტილი, რომელიც სრულად ეყრდნობა იმპროვიზაციას, გადანწყვეტილებები მიიღება ბევრი ფიქრის გარეშე, დამფუძნებლის მიერ. სწორედ ეს აძლევს ამგვარ ორგანიზაციას საშუალებას, რომ ნებისმიერ სიტუაციას მარტივად მოერგოს. პიონერულ ფაზაში მომუშავეებს აქვთ ფართო სპეციალიზებული ცოდნა და შეუძლიათ სხვადასხვა დავალებების შესრულება, არ არიან შეზღუდულნი. მსგავსი ორგანიზაცია კარგად ერგება ცვალებად საბაზრო პირობებს. რაც შეეხება თანამშრომელთა შერჩევას, პიონერულ საწარმოში კადრების აყვანისა თუ გათავისუფლების მარტივი გადანწყვეტა არსებობს. როდესაც ბაზარზე მოთხოვნა იზრდება, საწარმო ცდილობს აიყვანოს დამხმარე ძალა, ხოლო შემცირების დროს მათ ათავისუფლებს. პერსონალზე ზრუნვა მსგავსი ორგანიზაციის მახასიათებელი ნიშანი არ არის. პიონერული საწარმო მოღვაწეობს განსაზღვრულ გეოგრაფიულ არეალში, სადაც იცნობს თავის მომხმარებელს და მასთან ურთიერთობა პირადი კონტაქტების დონეზე ხდება. ორგანიზაციაში ინარმოება ის, რაც უკვე გაყიდულია, ან რისი გაყიდვის გარანტიაც არსებობს. ამ ფაზაში შემზღუდველ საშუალებებს წარმოადგენს პიონერის მიერ დაწესებული სანქციები.

პიონერი მმართველი მხოლოდ საერთო მოგებით ინტერესდება და ეყრდნობა საკუთარ ინტუიციასა და გამოცდილებას. მსგავსი ლიდერი არის ერთპიროვნული, მას არ შეუძლია იმ ფაქტის აღქმა, რომ მასთან ერთად შეიძლება არსებობდეს სხვა ლიდერიც. პიონერი მმართველი ხელმძღვანელობს საწარმოს და არ ავითარებს მენეჯმენტს, სწორედ ამიტომ, რომ მათი წინსვლა ხშირად გარდაუვალ კრიზისს ნიშნავს.

პიონერული საწარმო განაგრძობს კრიზისის ფაზაში არსებობას მანამ, სანამ:

- პიონერი პირადად იცნობს ყველა თანამშრომელს;
- პიონერი პირადად იცნობს ყველა მომხმარებელს;
- დაგროვილი გამოცდილება ტექნიკისა და ბაზრის სტაბილურობის სფეროში თამაშობს გარკვეულ როლს;
- წარმოების პროცესი და სამუშაო ბოლომდე აღქმულია;

აქედან გამომდინარე პიონერი აღიქვამს საწარმოს, როგორც დახურულ, დინამიურ სისტემას, რომლის ნაწილი არის როგორც პერსონალი, ასევე მომხმარებელიც. სწორედ დახურულობაშია ერთდროულად მისი სიძლიერეც და სისუსტეც. პიონერული საწარმო თავისი შესაძლებლობების პიკს აღწევს, როდესაც:

- გარე სამყარო იცვლება და აღარ ემთხვევა პიონერის „სამყაროს მოდელს“;
- ტექნიკის ცვლილებისას, როდესაც მხოლოდ ახალ პროდუქციას შეუძლია დააკმაყოფილოს მომხმარებელი;
- ბაზარზე შემოდის ახალი კონკურენტი, რომელიც ითვისებს მის მომხმარებელს;
- როდესაც ბაზარი იზრდება და პირადი კონტაქტები მომხმარებელთან შეუძლებელი ხდება;
- მნიშვნელოვანი სოციალური ძვრისას. მაგალითად, თუ სამსახურში მიიღეს ახალი თანამშრომლები აბსოლუტურად სხვა წარმოდგენებით მმართველობაზე;

ზემოთ აღნიშნულის გარდა, ასევე არსებობს პიონერული საწარმოს ხანდაზმულობის ფაქტორიც, რომელსაც ასევე მივყავართ მის კრიზისამდე. ის გამოიხატება თანამშრომელთა საწარმოს ხელმძღვანელობის ინტუიციის სისწორის უნდობლობაში.

- მოგების შემცირება;
- კონფლიქტების აღმოცენება ხელმძღვანელობაში;
- მომხმარებელთა პრეტენზიების ზრდა;
- კომუნიკაციის დარღვევა;
- ინფორმაციის ნაკლებობა;

- მოტივაციის დაქვეითება;

ეს არის კრიზისული სიტუაციის სიმპტომები. ამ დროს პიონერი შეიძლება შიშმა მოიცვას, რომ მისი ინტუიცია და გამოცდილება არ არის საკმარისი იმისთვის, რომ შექმნილი სიტუაცია განმუხტოს. თანამშრომლები ამჩნევენ მათი უფროსს სისუსტეს და ნელ-ნელა იწყება ღია ბრძოლა ძალაუფლების გადასანაწილებლად.

## 1.2. დიფერენციაციის ფაზა

დიფერენციაციის ფაზა არის ლოგიკური პასუხი პიონერული ფაზის კრიზისულ მდგომარეობაზე.

პიონერული ფაზისგან განსხვავებით, დიფერენციაციის ფაზა უპირატესობას ანიჭებს:

- წესრიგს თავისუფლების ნაცვლად;
- დაგეგმარებას იმპროვიზაციის ნაცვლად;
- რაციონალური სისტემა განდევნის სპონტანურობას, მოქმედების ემოციურ ფონს;
- არათორმალიზებული ადგილს უთმობს თორმალიზებულს;
- პიროვნების ნაცვლად ცენტრში დგება საქმე და ა.შ.;

დიფერენციაციის ფაზის განვითარების მომდევნო ეტაპზე გამოიყოფა შემდეგი ასპექტები:

- მექანიზაცია - ამ პრინციპის თანახმად, დამხმარე ტექნიკური საშუალებების გამოყენება სასურველია ყველგან, სადაც კი ეს შესაძლებელია. ადამიანური შრომა უნდა შეცვალოს მანქანამ, რამდენადაც ეს შესაძლებელია. მაგრამ მექანიზაცია არ იზღუდება მხოლოდ მანქანა-დანადგარების გამოყენებით, მან უნდა მოიცვას წარმოებისა და ინფორმაციული პროცესები. დღეს მექანიზაცია ავტომატიზაციას ნიშნავს.
- სტანდარტიზაცია - გულისხმობს ერთნაირობას, ერთგვარობასა და ურთიერთჩანაცვლებადობას. მის თანახმად, ყოველი ნივთის, ყოველი პროცესის, წარმოების ყველა საშუალების შემცირება ხდება ზუსტად განსაზღვრული სისტემის თანახმად. სტანდარტიზაციის პრინციპი ტექნიკური ასპექტებიდან ადამიანზეც გადადის.
- სპეციალიზაცია - ამ პრინციპის მიყოლას მიყვავართ იქამდე, რომ გარკვეულ შემზღუდულ სფეროზე კონცენტრაციის წყალობით და ცოდნის გაღრმავებისა და

შესაძლებლობათა სრულყოფის მეშვეობით უმჯობესდება სამუშაოს რაოდენობა და ხარისხი. მექანიზაცია მოითხოვს აპარატურის მუდმივ სრულყოფას, ასევე კონცენტრირებულ ცოდნასა და გამოცდილებას თითოეულ ასპექტთან მიმართებაში. სტანდარტებს შეიძლება პასუხობდე მხოლოდ მაშინ, როდესაც კონტროლის ქვეშაა ყველა მიზეზი და შედეგიც, უმცირესი დეტალების ჩათვლით, რომლებიც რაიმე როლს მანიც ასრულებენ ობიექტისთვის, რომლის სტანდარტიზაციაც უნდა მოხდეს. ამის მიღწევა კი სპეციალიზაციის გზით ხორციელდება.

- კოორდინაცია - კოორდინაცია ხორციელდება პირდაპირ ან ირიბად, მისი აღსრულების განსხვავებული ხერხები გამოიყოფა:
  1. ერთპიროვნული ხელმძღვანელობა, რათა აღვკვეთოთ ერთმანეთის საწინააღმდეგო ბრძანებები, რისთვისაც თითოეულს უნდა ჰყავდეს ერთი უფროსი. ჰორიზონტალური ურთიერთობებიც უნდა ხორციელდებოდეს ზემდგომი პიროვნების მიერ.
  2. კონტროლის დიაპაზონი - რამდენადაც ურთიერთობა უფროსსა და დაქვემდებარებულ პირებს შორის შენდება ბრძანებებისა და კონტროლის მეშვეობით, რაც მოითხოვს უფროსისგან დაწვრილებით ცოდნას მასზე დაქვემდებარებულ პირთა უფლება-მოვალეობებისა, შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა პირდაპირ დაქვემდებარებულთა რიცხვი 6-8 ადამიანს არ აღემატება.
  3. შტაბურ-ხაზობრივი ორგანიზაცია, როდესაც სპეციალისტთა რიცხვი იზრდება, უფრო და უფრო რთული ხდება ერთპიროვნული ხელმძღვანელობის პრინციპის გატარება. ეს პრობლემა კი სწორედ შტაბურ-ხაზობრივი ორგანიზაციის ჩამოყალიბებით გვარდება. სპეციალისტები შტაბური დანაყოფებიდან ხაზობრივი დანაყოფების სპეციალისტებისგან განსაკუთრებით მოღვაწეობენ, მათ მხოლოდ სათათბირო ფუნქცია აქვთ, შესაბამისად ხაზობრივი დანაყოფის კომპეტენციად რჩება გადაწყვეტილების მიღება და ღირეფქტივების გაცემა.

4. ფულადი ჯილდო - მომდინარეობს იმ მოსაზრებიდან, რომ ადამიანი შეიძლება იყოს კარგად მოტივირებული მხოლოდ მაღალი ხელფასით. ადამიანი მოქმედებს რაციონალურად, ის ეძიებს მაქსიმალურ მოგებას, რასაც აღწევს თავისი ინტერესების მიყოლითა და დაცვით.

5. კომუნიკაციის ტექნიკური საშუალებები - ინფორმაციული დანაყოფების განვითარებული ქსელი უნდა ზრუნავდეს იმაზე, რომ ხელმძღვანელობამ იცოდეს დაქვემდებარებულ პირთა მოქმედებების შესახებ, ხოლო დაქვემდებარებული პირები იყვნენ საქმის ხელმძღვანელობის გეგმების საქმის კურსში.

6. მომზადებისა და სწავლების პროგრამები- ხდება ადამიანის მომზადება და ცოდნის გადაცემა, თუ როგორ შეასრულონ თავიანთი სამუშაო, რაც, ძირითადად, არასამუშაო დროს ხდება.

- ფორმალიზაცია - აქ ზუსტად ნაწილდება, ლოგიკურად ლაგდება, აღინერება და ფიქსირდება დავალებები, კომპეტენციის სფეროები, სამუშაოს შესრულების სტილი და ა.შ. რასაც მივყავართ დანაყოფების, თანამდებობრივი ინსტრუქციებისა და ფორმულარების დოკუმენტირებულ ვითარებასთან.

დიფერენციაციას გარდაუვლად მივყავართ დანაყოფთა მრავალფეროვნებასთან, რომლის დროსაც თავს იჩენს რიგი პრობლემებისა, რომელთა გაცნობიერების ფაქტს თავისთავად მოჰყვება იმის გაცნობიერებაც, რომ განვითარების ახალი ეტაპი უნდა დაიწყოს.

ყველაზე მნიშვნელოვანი სიმპტომებია:

- გახევება - ორგანიზაციის ელასტიურობა ფორმალიზაციისა და ბიუროკრატიზაციის შედეგად საგრძნობლად მცირდება. ეს საბედისწერო შეიძლება გახდეს, თუკი საბაზრო და სოციალური ურთიერთობების დინამიკა იზრდება და უფრო რთულდება სწრაფი და შექმნილი ვითარებისათვის შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღება.
- კოორდინაციის პრობლემები - სპეციალიზაციისა და ქვესპეციალიზაციის შედეგად დანაყოფები სულ უფრო და უფრო სცილდებიან ერთმანეთს, შემდგომ კი ძნელად

პოულობენ საერთო ენას. ყალიბდება მცირე “სამეფოები”, დამოუკიდებელი ერთეულები საკუთარი მიზნებითა და ნორმებით, რაც კიდევ უფრო ართულებს კოორდინაციას.

- მოტივაცია - ერთ-ერთი ყველაზე სერიოზული პრობლემა - მოტივაციისა და თვითპროდუქტიულობის დაქვეითება. ამის გამომწვევი ბევრი მიზეზის დასახელებაა შესაძლებელი: ადამიანები გრძნობენ, რომ სამსახური სულიერად ფიტავთ, გრძნობენ სიცარიელეს, აღიქვამენ საკუთარ თავს, როგორც უბრალო “ნომერს”, მანქანას, ვერ პოულობენ აზრს თავიანთ სამსახურში და სხვ..
- ”By drives” მენეჯმენტი - რთულდება მეორე ფაზის სტრუქტურული აგებულება, ტოპ-მენეჯერები ცდილობენ დამოუკიდებლად გადაჭრან პრობლემები, რასაც, რა თქმა უნდა, უარყოფითი შედეგი მოაქვს, როგორც სისტემის შიგნით ურთიერთობებზე, ასევე საბოლოო შედეგზეც.

### 1.3. ინტეგრაციის ფაზა

ინტეგრაციის ფაზა გულისხმობს, რომ საწარმოში უკვე სოციალური ქვესისტემაც „აყვავდა“. ამისთვის უნდა შეიქმნას სინთეზი უკვე არსებულ კულტურულ და ტექნიკურ ქვესისტემებთან. კულტურული და ტექნიკური ქვესისტემები არ უნდა შევიდნენ ახალ ფაზაში უცვლელად. ამის წყალობით გაერთიანდება 3 თანასწორი ქვესისტემა და შეიქმნება ახალი მთლიანი ერთობა. ჩამოყალიბდება ორგანიზაციის ახალი კონცეფცია, რომელიც მიმართული იქნება იმაზე, რომ მომუშავეებს სურდეთ და შეეძლოთ გააზრებულად იმოქმედონ მიზნისკენ. ეს მიზანი კი მხოლოდ ნაბიჯ-ნაბიჯ მიიღწევა.

ორგანიზაცია მხოლოდ მაშინ არის სიცოცხლისუნარიანი და ნაყოფიერი, როდესაც შესაძლებელია მისი ზრდა და შეცვლა. ვერტიკალზე ორიენტაციის ნაცვლად, ორგანიზაცია და ყოველი მისი თანამშრომელი ორიენტირებული უნდა იყოს ჰორიზონტზე. რაც იმას ნიშნავს, რომ უნდა აინტერესებდეს არა უფროსობა, არამედ სამუშაო პროცესი. ორგანიზაცია მუდმივად უნდა ანახლებდეს პროდუქციას, ბაზარს, სტრუქტურას, ტექნოლოგიებს და ა.შ. სწორედ ასეთი ორგანიზაცია ხდება სწავლებადი სისტემა.

სოციალური ქვესისტემა მთლიანად უნდა შეეთვისოს ზოგად სისტემას, მხოლოდ მაშინ შეძლებს ორგანიზაცია ფუნქციონირებას და მუდმივად ცვალებადი კულტურული, პოლიტიკური, საზოგადოებრივ-ეკონომიკური და ტექნოლოგიური სიტუაციებისთვის თავის გართმევას. უნდა მოხდეს პირველი და მეორე ფაზების დადებითი ელემენტების სინთეზი და უნდა დავამატოთ ახალი ელემენტი, რომელიც შესაძლებელს გახდის მათ შერწყმას. ამის შედეგად მივიღებთ მესამე ფაზას, რომელსაც ინტეგრაციის ფაზას ვუნოდებთ.

ინტეგრაციის ფაზა ყურადღებას ამახვილებს ადამიანზე. თითოეულ ადამიანს სურს განვითარდეს. სამუშაოდან მიღებული ნამდვილი კმაყოფილება დაკავშირებულია, თუ რამდენად აძლევს სამუშაო მომუშავეს რეალიზების საშუალებას. ეს შესაძლებლობა ისეთ

ორგანიზაციებში განიხილება, სადაც ყოველ მომუშავეს მარტო ან ჯგუფთან ერთად ეძლევა უფლება იმოქმედოს მიზნიდან გამომდინარე ინტერესთა ფარგლებში. ამისათვის მთავარია დაესახოთ მთავარი მიზანი. ხელმძღვანელობამ უნდა შეიმუშაოს მხოლოდ მუშაობის სტილი და ნორმები, რომლის მიხედვითაც მიიღწევა საწარმოს მიზანი. ასევე, გარანტირებული უნდა იყოს უწყვეტი პირადი განვითარება, რომ ადამიანს შეეძლოს მუდმივად მიიღოს ახალი პასუხისმგებლობა და მუდმივად იცვლებოდეს სიტუაცია, რათა არ შეიქმნას სტატიკურობა.

ინტეგრაციის ფაზაში საწარმოს მართვას 6 ძირითადი ფუნქცია აქვს:

- შიდა და გარე კავშირებზე ზრუნვა;
- პროცესების მართვა;
- რესურსების მომზადება და გამოყენება;
- საწარმოს პოლიტიკის ძირითადი დებულებების შექმნა;
- შიდა კონტაქტების შენარჩუნება და ინფორმაციული უზრუნველყოფა;
- საწარმოს ხელმძღვანელობა.

## 1.4. ასოციაციის ფაზა

ასოციაციის ფაზის მახასიათებლებიდან უნდა გამოვყოთ მსგავსი ორგანიზაციის იდენტობა, ანუ სახელმძღვანელო იდეები, რომლებიც განსაზღვრავენ გრძელვადიან და დაკავშირებულ ურთიერთობებს - კაპიტალში ჩათრევამდე - ახლომდგომ საწარმოებთან და ინსტიტუტებთან. ისინი ასევე განსაზღვრავენ იდეოლოგიას, კულტურას და პოლიტიკას. ერთმნიშვნელოვანი გამონათქვამია ამ ფაზისთვის: მაკრო-ეკონომიკური, მაკრო-საზოგადოებრივი და კულტურული პასუხისმგებლობა და საწარმოს მისია.

ასოციაციის ფაზაში მყოფი ორგანიზაციის სტრუქტურა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ცალკეული საწარმოებით, არამედ ღიად არის შექმნილი, ისინი კვეთენ მრავალ საწარმოს და უშვებენ ქსელების და დამაკავშირებელი სისტემის განათლებას. არსებობს უფრო ნაკლები მმართველი ზედა დონე ფართო საკონტროლო მონაკვეთით.

აღნიშნული ტიპის ორგანიზაციაში არსებული მენეჯმენტ-გუნდები ხასიათდებიან მაღალი გამტარობით. მენეჯმენტის მახასიათებლებიდან კი უნდა გამოვყოთ მაკრო-მენეჯმენტი, მეზო-მენეჯმენტი და მიკრო-მენეჯმენტი. მეზო-მენეჯმენტს აქვს ორგანიზაციის განვითარება, როგორც უმნიშვნელოვანესი დავალების სფერო. სწავლებას და შემდგომ განათლებას დიდი პრიორიტეტი ენიჭება ყველა თანამშრომლისთვის, როგორც წინაპირობას პერმანენტული განვითარებისა და გაუმჯობესებისკენ. მუშაობა და სწავლება არის სამუშაოს პროცესში ინტეგრირებული. შესაბამისად, თანამშრომლებიც გრძობენ, რომ აქვთ რეალიზებისა და განვითარების საშუალება.

ასოციაციის ფაზაში მყოფი ორგანიზაციის ფუნქციებიდან აღსანიშნავია სამუშაოს გამდიდრების შემდგომი განვითარება; სამუშაოზე მენეჯმენტის გარე როტაციის ფუნქცია; დაგეგმვა, კონტროლი და ძირითადი ფუნქციებისთვის მხარდამჭერი ფუნქციები. აღნიშნული ფაზისთვის დამახასიათებელია მიმდინარე პროცესებზე შეხედულებების გაფართოება.

პროცესებზე შეხედულებები ორიენტირებულია ყოველთვის პირველად პროცესებზე, ეს ნიშნავს „ღირებულებების შექმნის- ძირითად პროცესებს.“

რაც შეეხება ფიზიკურ საშუალებებს, ეს გულისხმობს ორგანიზაციის მართვის პროცესის გაიოლებას მანქანების, რობოტების, სატრანსპორტო საშუალებებისა და ა.შ. დახმარებით.

## 2.1. კონფლიქტის სახეები

ფსიქოლოგიისა და სოციალური მეცნიერებების განმარტებით, კონფლიქტი წარმოიშობა მაშინ, როდესაც წარმოიქმნება განსხვავებული აღქმის, სურვილის, მოთხოვნების, ხედვის, მიზნის, ინტერესებისა და ქმედებების შეჯახება. სხვადასხვა მახასიათებლის მიხედვით, კონფლიქტი შეიძლება რამდენიმე სახედ დავეყოთ. მაგ. კონფლიქტი შეიძლება იყოს:

1. ინტერპერსონალური (სულიერი, პიროვნული კონფლიქტები)
2. ინტერპერსონალური ადამიანთაშორისი კონფლიქტები:
  - 2 ადამიანს შორის, ე.წ. წყვილთა კონფლიქტი;
  - სამ ადამიანს შორის, ე.წ. სამკუთხედის კონფლიქტი;
  - ჯგუფებს შორის კონფლიქტი;
3. ორგანიზაციული კონფლიქტები.

კონფლიქტის არსებობაზე შეგვიძლია ვისაუბროთ მაშინ, როდესაც ვლინდება შემდეგი ნიშნები:

1. კომუნიკაცია - არ არის ღია; ინფორმაცია არასაკმარისია, არის მუქარა დისკუსიის ნაცვლად.
2. აღქმა - განსხვავებები ფასეულობებში, ინტერესებსა და ღირებულებებში. მიმიკა, საქციელი და უესტიკულაცია აღიქმება, როგორც მტრული.
3. დამოკიდებულებები (შეხედულებები) - ნდობის ხარისხი იკლებს; შეინიშნება ფარული და ღია მტრობა, თანამშრომლობის ნაცვლად კი - საბოტაჟი.
4. დავალებების დამალვა - დავალება არ აღიქმება, როგორც ყველასთვის საერთო. ყველა ცდილობს საქმე მართომ გააკეთოს. თავს იჩენს ინფორმაციის დამალვა - რათა არ გაჟონოს.

როდესაც ცხადი ხდება, რომ კონფლიქტი არსებობს, მის გადასაჭრელად აუცილებელია გავარკვიოთ, თუ როგორ სახეს ატარებს ის. საქმე გვაქვს „ცხელ“ თუ „ცივ“ კონფლიქტთან.

მარკ გერცონი, (Gerzon, M., 2014) მედიატორების ფონდის პრეზიდენტი, განასხვავებს კონფლიქტის ორ სახეს: „ცხელსა“ და „ცივს“ და გამოყოფს მათთვის დამახასიათებელ ძირითად ნიშნებს. ცხელი კონფლიქტის დროს, დაპირისპირებული მხარეები:

- არიან ჰიპერაქტიურები;
- ემოციურად ფეთქებადები;
- დაპირისპირებულ მხარესთან შედარებით თავს უპირატესად მიიჩნევენ;
- აღიარებენ კონფლიქტის არსებობას;
- მიმართულნი არიან მხოლოდ საკუთარ ინტერესებზე;
- ცდილობენ მხარდამჭერების პოვნას;
- საუბრობენ ხმამაღლა ან ყვირიან;
- გამოხატავენ ფიზიკურ აგრესიას და ხშირად კარგავენ კონტროლს საკუთარ თავზე;
- იმუქრებიან;

ცივია კონფლიქტი, სადაც დაპირისპირებული მხარეები:

- არ აღიარებენ კონფლიქტის არსებობას;
- ნაკლებად თავდაჯერებულნი არიან;
- არიან დეპრესიულები, სასოწარკვეთილნი;
- ცდილობენ უთანხმოება აირიდონ თავიდან;
- არიან ცინიკურები, მიმართავენ სარკაზმს;
- უფრო და უფრო მეტ საკითხს ადებენ ტაბუს;
- არ სურთ დისკუსია, განხილვა;
- თრგუნავენ ემოციებს;
- სრულად აკონტროლებენ საკუთარ თავს;
- ინარჩუნებენ სიშვიდეს და საუბრობენ მშვიდი ტონით;

- გამოხატავენ „პასიურ“ აგრესიას;
- ცდილობენ იყვნენ რეალისტები;

კონფლიქტის ტიპის დადგენა ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია კონფლიქტის გადაჭრაში. სწორედ კონფლიქტის ტიპიდან გამომდინარე ვირჩევთ მისი მოგვარების გზას. იმ კონფლიქტის დაპირისპირებული მხარეები, რომელიც არის „ცხელი“, უკვე მზად არიან დისკუსიისთვის, რასაც ვერ ვიტყვით „ცივი“ კონფლიქტის შემთხვევაში. ამ უკანასკნელის დროს, უმთავრესია, რომ დაპირისპირებულმა მხარეებმა აღიარონ პრობლემის არსებობა, მხოლოდ ამის შემდეგ არის შესაძლებელი მათ შორის დისკუსიის გამართვა.

კონფლიქტის პროცესში აუცილებლად უნდა გაკონტროლდეს მისი „ტემპერატურაც“. თუ კონფლიქტი უკიდურესად ცხელია, ის შეიძლება აფეთქდეს და მისი მოგვარება შეუძლებელი იყოს, ასევე ცივი კონფლიქტის დროს, ის არ უნდა „გაიყინოს“. საჭიროა კონფლიქტის დროულად დიაგნოსტიკა.

პირობითად კონფლიქტის პროტოტიპებად შემდეგ სახეობებს გამოყოფენ (Glasl.,F, 1980):

- „სიცილია“- მისი დახასიათება ასე შეგვიძლია: დომინანტური, ფეთქებადი სახის გადმოცემის მძაფრი ფორმები, ცეცხლოვან - გოგირდოვან-კვამლიანი ფორმითა და ხმაურით მიმდინარეობს.
- „ისლანდია“ - ასეთი ფორმის ძირითადად ხანგრძლივად მიმდინარე კონფლიქტებია. ამ ტიპისთვის დამახასიათებელია გადმოცემის ცივი ფორმები, მაგრამ განსხვავდება დომინანტურობითაც. ასევე მცირე პრობლემებს მივყავართ შეუდარებლად ძლიერ ვულკანურ ეპიზოდებამდე. ეს დიდხანს არ გრძელდება და მალევე ბრუნდება უკან, ცივდება.
- „გრელანდია“ - ასეთი ტიპს კი ქრონოლოგიურად დალაგებული კონფლიქტები მიეკუთვნება, რომელიც სქელ ყინულის ფენას ქმნის. ხდება კონფლიქტების

უგულებელყოფა, ყინულის გადნობის მკდელობა, დეესკალაცია კი ყოველთვის უარყოფილია.

### 2.3. ორგანიზაციული კონფლიქტი

ფრიდრიხ გლაზლის თეორიის მიხედვით, (Glasl, F., 1980) არსებობს კონფლიქტის ესკალაციის 9 საფეხური, რომლის ცოდნაც აუცილებელია მისი დეესკალაციისათვის.

- პირველ საფეხურზე მყოფ კონფლიქტს „გამყარების“ (Hardening) სახელით მოვიხსენიებთ. აღნიშნულ საფეხურზე საწყისი პუნქტები ზოგჯერ ერთმანეთს ეჭახება, თანადროულად მიდის გამარჯვებისთვის და სხვისი დამარცხებისთვის ბრძოლა, მაგრამ ორივე მხარეს გაცნობიერებული აქვს, რომ ეს დაძაბულობაა და ამ ფაქტორის დამსახურებით, ეს დაძაბულობა საუბრის შედეგად მოგვარებადია. ანუ, ჯერ კიდევ არ არსებობს ჩამოყალიბებული მხარეები, პარტიები და ალიანსები. ამ შემთხვევაში კოოპერაცია უფრო მაღალია, ვიდრე კონკურენცია.
- მეორე საფეხურზე მყოფ კონფლიქტს „დებატების/პოლემიკის“ (Debate&Polemics) სახელით მოვიხსენიებთ. ამ ეტაპზე ხდება მოსაზრებების, გრძნობებისა და სურვილების მკვეთრად გამიჯვნა. ვერბალური შეურაცხყოფა ისე, თითქოს ეს რაციონალური არგუმენტია. განსხვავებულია საუბრის ფორმაც. ასე შეგვიძლია აღვწეროთ: „საუბარი ტრიბუნიდან“, „პუნქტებად საუბარი“, „დეალობები“, „მაღალი-დაბალი ტონები“, ბრძოლა პოზიციის მოსაპოვებლად, ცოტა ხნით შექმნილი დაჯგუფებები. საჩვენებელი თითოთ მინიშნება. კოოპერაცია და კონკურენცია ერთმანეთს ენაცვლება.
- მესამე საფეხურზე მყოფ კონფლიქტს პიობითად ასე ვუწოდებთ : „საქმე სიტყვების ნაცვლად“ (Actions, not words) ანუ საუბრები აღარ გვეხმარება, ამიტომ - იმოქმედე! განსხვავებაა ვერბალურ და არავერბალურ ქმედებას შორის. ამ შემთხვევაში დომინანტი არავერბალურია. საშიშროება კი ისაა, რომ შეიძლება ამის არასწორად ინტერპრეტაცია მოხდეს. უნდობლობა ხელს უწყობს პესიმისტურ მოლოდინებს, ხდება

მოსაზრებებზე ზეწოლა, როლების კრისტალიზება. ემპათია იკარგება და კონკურენცია ბევრად დიდია, ვიდრე კოოპერაცია.

- მეოთხე საფეხურზე მყოფ კონფლიქტს პირობითად „იმიჯი და კოალიციები“ (Images, Coalitions) ეწოდება. იქმნება კლიშეები, რომლებიც ცოდნასა და შესაძლებლობებს ეყრდნობა. პოზიტიური ნეგატიურის წინააღმდეგ. პარტიები მოწინააღმდეგეს ნეგატიურ როლებს მიაწერენ და სწორედ ამ ნეგატიური მტრის ხატის წინააღმდეგ იბრძვიან. ანუ მიმდინარეობას იმიჯებს შორის ბრძოლა და ხშირად ერთმანეთს ჭორებსაც უვრცელებენ. სუსტები კოალიციაში შედიან ძლიერებთან, მიმდინარეობს ე.წ „სიმბიოზი“. ადგილი აქვს პარადოქსებსა და „ორმაგ დაბმას“.
- მეხუთე ფაზას პირობითად „სახის დაკარგვა, თავდასხმას“ (Loss of face) ვუწოდებთ. აქ უკვე ღია, საჯარო თავდასხმაა. მორალური ინტეგრაციის პროცესი მთლიანად დარღვეულია. ერთმანეთს კრიმინალურს, ავადმყოფს, უსირცხვილოს, მონსტრს და ა.შ. უწოდებენ. ნიღბის ჩამოგლეჯის პროცესი, როგორც რიტუალი, ისე იგეგმება და სრულდება, რაც მოწინააღმდეგეში იმედგაცრუებას იწვევს. ემოციურად ზიზღი, სიძულვილი წარმმართველი ხდება. სრულად იკარგება გარესამყაროსთან კავშირი, სადავო საკითხები იქცევა იდეოლოგიის მთავარ კითხვებად, რომლებიც იდეოლოგიასა და მთავარი სამოქმედო პრინციპებს წმინდა პრინციპებს ეწინააღმდეგება. მსხვერპლს დიდი მორალური ზიანი ადგება, ამიტომ ის დეესკალაციის დროს რეაბილიტაციაზეა თიქსირებული.
- მეექვსე ფაზას პირობითად „მუქარის შემცველ სტრატეგიას“ (Strategies of threatening) ვუწოდებთ. აქ მუქარა და საპირისპიროდ დაბრუნებული მუქარის პროცესი სპირალურად მიმდინარეობს. იქმნება ე.წ „მუქარის სამკუთხედი.“
- მეშვიდე ფაზას ვუწოდებთ „შეზღუდულ დამანგრეველ ძალას“ (Limited Destruct Strikes) აღნიშნულ საფეხურზე, კონფლიქტის მონაწილე მხარეები მზად არიან დესტრუქციული ქმედებებისთვის. თავდაცვა ხდება მთავარი საკითხი. გამოსავლის ძიება სულ უფრო რთული ხდება. აღარ არსებობს კომუნიკაცია. მეშვიდე ფაზაში

ყოფნის დროს მხარეებს აინტერესებთ მხოლოდ თავიანთი გაგზავნილი შეტყობინებები და არა ის, თუ როგორ იქნება ის აღქმული მიმღების მიერ ან რა პასუხს მიიღებენ. მხარეები ხვდებიან, რომ ბრძოლა ორივეს დამარცხება უქადის, შეუძლებელია გამარჯვება და ეს არის მხოლოდ დამარცხებულთა ბრძოლა.

- მერვე ფაზას მტრის დანაწევრებას ვუწოდებთ (Fragmentation of the enemy) აღნიშნულ ეტაპზე შეტევები სულ უფრო ძლიერდება და ინტენსიური ხდება, მხარეები ცდილობენ, რომ მოწინააღმდეგის კავშირში შეიტანონ განხეთქილება, და დაანაწევრონ მხარე. მხარეები იყოფიან ფრაქციებად, რომლებიც ებრძვიან ერთმანეთს, ეს კი სიტუაციას სრულიად უკონტროლოს ხდის.
- მეცხრე ფაზას ვუწოდებთ „ერთად უფსკრულისკენ“ (Together into the abyss) აღნიშნულ ფაზაში კონფლიქტი იმდენად მწვავეა, რომ თვითგადარჩენის ინსტინქტიც კი აღარ არსებობს. ხსნის გზა აღარ არსებობს, გამოსავალი არ ჩანს. აღარ არსებობს ნეიტრალური მხარე, უდანაშაულო მსხვერპლი. ერთადერთი მნიშვნელოვანი რამ არის ის, რომ დაპირისპირებული მხარეც შენთან ერთად გადაიჩეხება უფსკრულში.

ჩამოთვლილი საფეხურების ცოდნა გვეხმარება, რომ კონფლიქტის ესკალაციის დროს თვითგაჯანსაღების პოტენციური სწორად მივმართოთ და გავიაზროთ, თუ როდისაა საჭირო კონფლიქტოლოგიის ჩარევა.

### 3. სოციომეტრია

ტერმინი „სოციომეტრია“ მომდინარეობს ლათინური სიტყვიდან „socius“, რომელიც ნიშნავს სოციალურს და ლათინური სიტყვიდან „metrum“, რომელიც გულისხმობს გაზომვას, ზომას. სოციომეტრია საშუალებას გვაძლევს გავზომოთ ადამიანებს შორის ემოციური ურთიერთობები რაოდენობრივად. უთიერთდამოკიდებულების გაზომვა საჭიროა არა მხოლოდ ჯგუფში წევრების ქცევის განსასაზღვრად, არამედ იმ ჩარევებისათვის, რომლებიც შემდგომში დადებით ცვლილებებს მოუტანს ჯგუფს. სამუშაო ჯგუფისთვის სოციომეტრია შეიძლება იყოს საუკეთესო ინსტრუმენტი კონფლიქტების შესამცირებლად და კომუნიკაციის გასაუმჯობესებლად, რადგან ის შესაძლებლობას აძლევს ჯგუფს, დაინახოს საკუთარი თავი ობიექტურად და გააანალიზოს იმ ჯგუფის დინამიკა, რომლის წევრიც თავად არის.

სოციომეტრიის, როგორც სოციალური მოვლენების შემეცნებისა და გაზომვის თეორიული და იდეოლოგიური დასაბუთება ეკუთვნის ამერიკელ სოციალურ ფსიქოლოგს იაკობ (ჯეკობ) მორენოს. სოციომეტრიული თეორიის ობიექტს წარმოადგენს რეალურად არსებული მცირე სოციალური ჯგუფები, რომელთაც აქვთ ერთობლივი ჯგუფური ცხოვრების საკმაო გამოცდილება. სოციომეტრიის ზოგადი თეორიის არსი იმის მტკიცებაა, რომ სოციალური სისტემები წარმოადგენენ მიზიდულობა-განზიდულობის ნეიტრალურ სისტემებს, რომლებიც მოიცავს არა მარტო ობიექტურ, გარეგნულად გამოვლენად ურთიერთობებს (მაკროსტრუქტურა), არამედ სუბიექტურ, ემოციურ ურთიერთობებსაც, რაც ხშირად გარეგნულად არ ჩანს. (მიკროსტრუქტურა). სოციომეტრია დაფუძნებულია იმ ფაქტზე, რომ ადამიანები აკეთებენ არჩევანს ინტერპერსონალურ ურთიერთობებში. როდესაც ადამიანები იკრიბებიან, ისინი მუდამ აკეთებენ არჩევანს - სად დასხდნენ ან იდგნენ, ვინ აღიქვან მეგობრულად და ვინ არა, ვინ არის ცენტრალური ფიგურა ჯგუფში და ვინ არის გარიყული და სხვა. არჩევანი ყოველთვის კეთდება სხვადასხვა კრიტერიუმის საფუძველზე. კრიტერიუმი

შესაძლოა იყოს სუბიექტური, როგორცაა ინტუიცია, სიმპათიისა თუ ანტიპათიის გრძნობა. შეხედულებები შესაძლოა ემყრობოდეს პირველ შთაბეჭდილებას. კრიტერიუმი შესაძლოა იყოს უფრო ობიექტურიც, როგორცაა იმ ფაქტის ცოდნა და გათვალისწინება, რომ ამა თუ იმ ადამიანს აქვს ის უნარ-ჩვევები, რომლებიც საჭიროა ჯგუფური დავალების შესასრულებლად. როდესაც ჯგუფის წევრებს სთხოვენ, რომ აირჩიონ სხვა ადამიანები ჯგუფში, ისინი ყოველთვის რომელიმე კრიტერიუმზე დაყრდნობით ირჩევენ მათ და ამასთანავე, შეუძლიათ აღწერონ, თუ რის მიხედვით გააკეთეს არჩევანი.

გამოყენებით სოციომეტრიაში გამოკითხვისა და მონაცემების დამუშავების სპეციალური ტექნიკის სახით შემუშავებულია მცირე ჯგუფებში სხვადასხვა კონფლიქტის ლიკვიდაციის, ჯგუფების ფორმირების, ჯგუფური თერაპიისა და ა.შ. მეთოდოლოგია. სოციოდრამისა და ფსიქოდრამის ფარგლებში შესაძლებელი ხდება არაადეკვატურ ემოციურ რეაქციებზე ზემოქმედება ნევროზების, ალკოჰოლიზმისა და რიგი სომატური დაავადებების მკურნალობისას. სოციომეტრიის მეთოდები გამოიყენება ოჯახის თერაპიისას, განათლების სისტემაში, სასწავლო კლასებში, პოლიტიკური კამპანიის დროს, ორგანიზაციის გასაფართოებლად, საბავშვო ბანაკებში და სხვა.

## 4. სიმლოგი

სიმლოგი არის თეორია ჯგუფური დინამიკის შესახებ, რომელიც რაოდენობრივად ზომავს ინდივიდთა ქცევას. სიმლოგი შექმნილია იმისთვის, რომ შეისწავლოს ჯგუფის სპეციფიკა ბუნებრივ სიტუაციაში. აღნიშნული თეორია და მეთოდები სხვადასხვა გუნდისა და სიტუაციისთვის არის გამოსადეგი. მისი მიზანია სიღრმისეულად შევისწავლოთ ჯგუფი იმ მიზნით, რომ გავზარდოთ პროდუქტიულობა და კმაყოფილების ხარისხი. სიტყვა „სიმლოგი“ არის აკრონიმი სიტყვებისა: „სისტემური“, „სხვადასხვა დონისა“ და „ჯგუფის დაკვირვებისა“. (SYMLOG (1) Systematic, (2) Multiple Level, (3) Observation of Groups.)

„სისტემური“ - თეორია და სხვადასხვა ტექნიკა საშუალებას გვაძლევს ჯგუფის ლიდერებისა თუ უშუალო წევრების ქცევა გავზომოთ და გამოვყოთ ის ცვლადები, რომლებიც გავლენას ახდენს მათ ქცევაზე. მისი კონცეპტუალური ჩარჩო არის ფუნდამენტური, ამომწურავი და კარგად სტრუქტურირებული.

„სხვადასხვა დონე“ - არსებობს გაზომვის სხვადასხვა მეთოდი მიზნის გათვალისწინებით. ზოგი მეთოდი საშუალებას გვაძლევს გავზომოთ ბევრი ასპექტი თუ დონე ინდივიდუალური ქცევისა, შიდა ფსიქოლოგიური ასპექტებისა (ღირებულებები, აღქმები, დამოკიდებულებები) ისევე როგორც არავერბალური ქცევა, ღია ქცევა. უფრო რთული, ინტეგრირებული გაზომვის მეთოდები საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ ჯგუფის უფრო ფართო გაგება, მაგ. მთლიანი ჯგუფის საერთო ტენდენციები, ორგანიზაციის კულტურის გავლენა და ეფექტები შიდა სამუშაო ჯგუფზე, ურთიერთობა სხვადასხვა ჯგუფის წევრებს შორის და სხვა.

„ჯგუფის დაკვირვება“ - მიღებული მონაცემები, რომელსაც ეფუძნება თეორია, არის სისტემური დაკვირვების შედეგი რეალურად არსებულ ჯგუფზე. კვლევა ფოკუსირებული უნდა იყოს იმ გზებზე, რომლითაც ჯგუფის წევრები გავლენას ახდენდნენ ერთმანეთზე საერთო მიზნის მიღწევის პროცესში. გაზომვები დაფუძნებულია პრაქტიკულ დაკვირვებებზე.

ჯგუფის ანალიზი შესაძლოა დაფუძნებული იყოს ლიდერის აღქმებზე ან თითოეული წევრის აღქმებზე, საჭიროების შემთხვევაში.

## 5. სამუშაო ჯგუფის დისფუნქციები

### სამუშაო ჯგუფის 5 დისფუნქცია

პატრიკ ლენციონეს (Lencioni, P., 2002) წიგნში “სამუშაო ჯგუფის 5 დისფუნქცია” აღწერილი აქვს ის ძირითადი მიზეზები, რომლებიც ინვესტ გუნდის მარცხსა თუ წარუმატებლობას. ამასთანავე, ანალიზებს იმ გზებს, რომლის საშუალებითაც შეიძლება წარუმატებლობის თავიდან აცილება. ავტორის აზრით, დისფუნქციის გამომწვევი ფაქტორები არის ამოცნობადიც და განკურნებადიც. მიუხედავად ამისა, მათი თავიდან არიდება არც თუ ისე მარტივია. იმისათვის, რომ გუნდი ფუნქციური და შეკრული, ერთიანი იყოს, გუნდის წევრებს სჭირდებათ სიმამაცე და დისციპლინა, წინააღმდეგ შემთხვევაში, მიზნის მიღწევა გართულდება. ავტორი აღწერს სამუშაო ჯგუფისთვის დამახასიათებელ ხუთ ძირითად დისფუნქციას და მათი აღმოფხვრის გზებს ლიდერის როლის გათვალისწინებით.

#### დისფუნქცია N1: ნდობის არარსებობა

დაუცველობის შიში აფერხებს გუნდის წევრებს შორის ნდობის გაღვივებას. გუნდის ლიდერი უნდა იყოს მაგალითი და სტიმულის მიმცემი თითოეული წევრისთვის. ის უნდა იყოს ადამიანი, რომელიც არ დაიხევს უკან.

#### დისფუნქცია N2: კონფლიქტის შიში

ხელოვნური ჰარმონიის ჩამოყალიბებისა და განმტკიცების სურვილი აქრობს პროდუქტიულ, იდეოლოგიურ, “ჯანსაღ” კონფლიქტს გამოვლენისთანავე. ლიდერი უნდა დაეხმაროს გუნდის წევრებს, რომ კონფლიქტის შიშის ნაცვლად, იმუშავონ მის აღმოსაფხვრელად.

#### დისფუნქცია N3: „ჩართულობის” ნაკლებობა

გაურკვევლობა, სიცხადის ნაკლებობა აფერხებს გუნდის წევრებს მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილება, რომელსაც თავს მიუძღვნებენ. ლიდერმა მეტად უნდა ჩართოს ჯგუფის

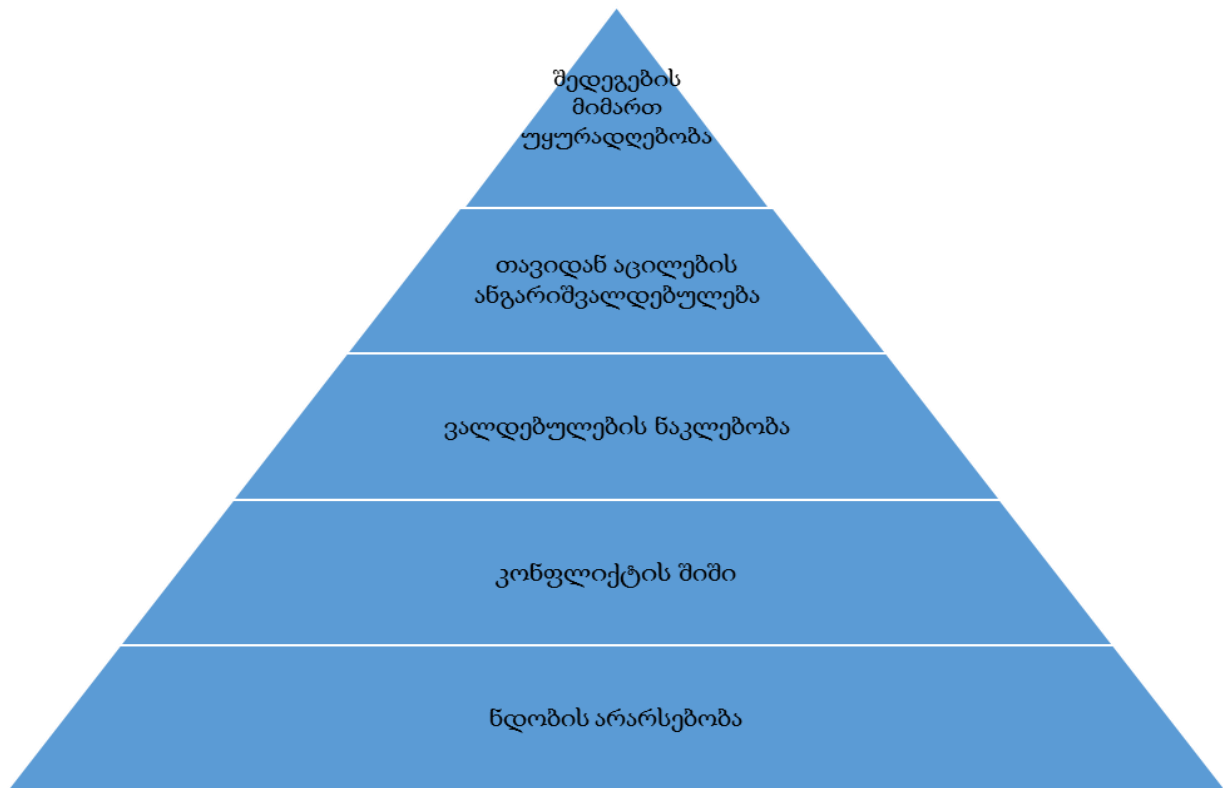
წევრები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ამით მათი ჯგუფისადმი კუთვნილება გაიზრდება.

*დისფუნქცია N4: ანგარიშვალდებულების თავიდან არიდება*

პიროვნებათაშორისი დისკომფორტისა თუ უთანხმოების თავიდან არიდება ხელს უწყობს გუნდის წევრებს აარიდონ თანამშრომლებს პასუხისმგებლობა საკუთარ ქცევასა თუ ვალდებულებების შეუსრულებლობაზე. ლიდერი უნდა დაუპირისპირდეს რთულ საკითხებს, აიღოს პასუხისმგებლობა თავის თავზე და ამით მაგალითის მიმცემი იყოს დანარჩენი თანამშრომლებისთვის.

*დისფუნქცია N5: შედეგების მიმართ უყურადღებობა, მათი უგულებელყოფა.*

პირადი მიზნებისა და პერსონალური სტატუსის ძიება ხელს უშლის კოლექტიურ წარმატებასა და მიზანზე კონცენტრირებას. ლიდერი ფოკუსირებული უნდა იყოს კოლექტიურ შედეგებზე და ითვალისწინებდეს მათ.



## „მაღალი მოსწრების“ გუნდის მახასიათებლები

გუნდი, რომელიც მზად არის დაუპირისპირდეს და ამოიციოს ზემოთ აღნიშნული ხუთი დისფუნქცია, მიიღებს სარგებელსაც. „მაღალი მოსწრების“ მქონე, ერთიანი გუნდის წევრები:

- არ იხევენ უკან მაშინ, როდესაც სჭირდებათ დახმარება, აღიარებენ საკუთარ შეცდომებს, არ უფროთხიან რისკზე წასვლას და იღებენ უკუკავშირს;
- იზიარებენ და იყენებენ ერთმანეთის უნარებსა და გამოცდილებას;
- ცდილობენ თავი აარიდონ ზედმეტი დროის ხარჯვას უმნიშვნელო თემებზე და განიხილავენ ერთსა და იმავე მნიშვნელოვან საკითხს ნაკლები დანახარჯის გასაწევად;
- იღებენ ეფექტურ გადაწყვეტილებებს და აღწევენ მეტს უფრო ნაკლებ დროში ნაკლები დანახარჯებითა და რესურსებით;
- განიხილავენ კრიტიკულ საკითხებს დაუფარავად და აქვთ დისკუსიები;
- გუნდი გაერთიანებულია საერთო მიზნის გარშემო;
- ცდილობენ შეინარჩუნონ ყველაზე მნიშვნელოვანი და წარმატებული თანამშრომლები.

## II თავი

### კვლევის დაგეგმვა და ჩატარება

სამაგისტრო ნაშრომის საკვლევი თემის ჩამოყალიბების შემდეგ, სიღრმისეულად შევისწავლე ა.ანცუპოვის მიერ შემუშავებული მეთოდი: მოდულის სოციოტესტი, რომელიც გვეხმარება ჯგუფის წევრების ურთიერთდამოკიდებულების შესწავლისა და გაანალიზების საფუძველზე აღმოვაჩინოთ კონფლიქტი, ან გამოვრიცხოთ მისი არსებობა. იმისთვის, რომ მოვახერხოთ კონფლიქტის დიაგნოსტიკა, საჭიროა კარგად შევისწავლოთ ჯგუფის წევრებს შორის ჩამოყალიბებული ურთიერთობის ხასიათი. მოდულის სოციოტესტი გვთავაზობს სამუშაო ჯგუფებში კონფლიქტის კომპლექსური დიაგნოსტიკის საშუალებას. მეთოდი არა მხოლოდ კონფლიქტის აღმოჩენის, არამედ სხვადასხვა სფეროში ლიდერისა თუ გარიყული წევრების („აუტსაიდერების“) გამოვლენის, ჯგუფში ურთიერთდამოკიდებულების საერთო ხასიათის დადგენის საშუალებას გვაძლევს.

მოდულის სოციოტესტი ატარებს მოდულის სტრუქტურას, რომელიც შეიცავს ორ ძირითად და რამდენიმე დამატებით კითხვას. ორი ძირითადი კითხვა გულისხმობს სკალაზე რესპონდენტის დამოკიდებულების შეფასებას ჯგუფის თითოეული წევრის მიმართ, მეორე კი რესპონდენტის მოსაზრებას, თუ რას ფიქრობს ჯგუფის თითოეული წევრი მასზე. აღნიშნული კითხვები საშუალებას გვაძლევს გამოვავლინოთ არა მხოლოდ რეალურად არსებული, არამედ პოტენციური კონფლიქტები, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას ჯგუფის ორ წევრს - დიადებს შორის. ა.ანცუპოვის მიერ გამოყოფილი დანარჩენი, „დამატებითი“ კითხვები ეხება სხვადასხვა საკითხს. ესენია: თითოეული თანამშრომლის მხრიდან დახმარებისა და ხელის შეშლის ხარისხი, ჯგუფის თითოეული წევრის პროფესიული განვითარების მაჩვენებელი ბოლო 12 თვის განმავლობაში, თითოეული თანამშრომლის თვითშეფასების ობიექტურობა,

ორგანიზატორული უნარ-ჩვევები, თანამდებობრივად დაკისრებული მოვალეობების შესრულების ხარისხი, სამუშაო ჯგუფის წევრების ქცევის ეთიკურობა, პირადი ინტერესებისა და კოლექტიური ინტერესების დაპირისპირება, ინტელექტუალური განვითარების ხარისხი, ფიზიკური განვითარების ხარისხი, პროფესიული ცოდნა, პრომისუნარიანობა, პასუხისმგებლობის დონე, ინიციატივიანობა, ემოციური სტაბილურობა/მდგრადობა, ჯანმრთელობის მდგომარეობა, პირდაპირობა, დაპირებების შესრულების სიხშირე, ნებისყოფის დონე, იუმორის გრძნობა, კოლექტივიზმი-ინდივიდუალიზმისა და ალტრუიზმი-ეგოიზმის დაპირისპირება.

ა. ანსუპოვის მიხედვით, კვლევის ჩატარებისას სასურველია 2-დან 8-9 კითხვამდე არჩევა და გამოყენება. იქიდან გამომდინარე, რომ ჩემი კვლევა სამუშაო ჯგუფში კონფლიქტის დიაგნოსტიკას ემსახურებოდა, გამოვყავი ის კითხვები, რომლებიც, ჩემი აზრით, უფრო ეფექტური იქნებოდა მიზნის მისაღწევად. ეს კითხვებია: „ჩემი დამოკიდებულება ჯგუფის თითოეული წევრის მიმართ“, „ჩემი აზრით, ჯგუფის წევრების დამოკიდებულება ჩემდამი“, „ორგანიზაციული ინტერესები vs პირადი ინტერესები“, „ჯგუფის თითოეული წევრის მხრიდან, სამუშაო პროცესში ხელის შეშლის/დახმარების ხარისხი“, „ჯგუფის თითოეული წევრის პასუხისმგებლობის დონე“, „ჯგუფის თითოეული წევრის ემოციური სტაბილურობა/მდგრადობა სამუშაო გარემოში“. შეფასების ცხრილი მოვათავსე სპეციალურად გამზადებულ ფურცელზე, რომელზეც მოცემული იყო მისი შევსების ინსტრუქცია. ცხრილის მარცხენა მხარეს, ვერტიკალურად წინასწარ იყო ჩამოწერილი სამუშაო ჯგუფის წევრების სახელები, ხოლო ჰორიზონტალურად - მისანიჭებელი ქულები. ცხრილის სრულად შესავსებად საჭირო დრო 15-დან 20 წთ.-მდე მერყეობდა. კვლევის ანონიმურობისათვის, რესპონდენტები შევსებულ კითხვარს ათავსებდნენ სპეციალურ კონვერტში და ყრიდნენ დალუქულ ყუთში.

სამაგისტრო ნაშრომის წერისას მიზნად დავისახე, რომ კვლევა ჩამეტარებინა სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში და მიღებული შედეგები შემედარებინა ერთმანეთისთვის. გამეგო, არის თუ არა ეფექტური აღნიშნული მეთოდი სხვადასხვა სახის ორგანიზაციაში. შესაბამისად,

ორგანიზაციები დაყავი სამ ტიპად: კერძო ორგანიზაციები, საჯარო დაწესებულებები და არასამთავრობო ორგანიზაციები. დაუკავშირდი თითოეული ტიპის 2-2 ორგანიზაციის წარმომადგენლებს და მათი თანხმობის შემდეგ, კვლევა ჩავატარე არსებული ორგანიზაციების ერთ სამუშაო ჯგუფში. კვლევა ჩავატარე შემდეგ ორგანიზაციებში:

1. კერძო კომპანია საბანკო სფეროდან, რომელიც საქართველოში ერთ-ერთ წამყვან პოზიციას იკავებს. აღნიშნული ორგანიზაციის სამუშაო ჯგუფი წარმოდგენილი იყო 7 წევრით, რომლებიც ძირითადად დასაქმებული იყვნენ დაბალ ან/და საშუალო რგოლის პოზიციებზე. ჯგუფის ორი წევრი - მამრობითი სქესის, ხოლო 5 წევრი - მდედრობითი სქესის იყო.
2. კერძო კომპანია, რომელიც საავტომობილო ჰოლდინგის ერთ-ერთი წარმომადგენელია, საქართველოში წარმატებულად ფუნქციონირებს 2008 წლიდან. კვლევაში მონაწილე კომპანიის სამუშაო ჯგუფი შედგებოდა სხვადასხვა პროფესიის მქონე 6 წევრისგან (იურისტი, ფინანსური მენეჯერი, საზოგადოებასთან ურთიერთობის მენეჯერი, პიარ-მენეჯერი, ჯგუფის უფროსი და სხვა.) მათგან მხოლოდ ერთი-ჯგუფის უფროსი იყო მამრობითი სქესის.
3. არასამთავრობო ორგანიზაცია, რომელიც საქართველოში დაფუძნდა 3 წლის წინ და ემსახურება მზრუნველობამოკლებული ბავშვების ინტეგრაციას საზოგადოებაში, ზრუნავს მათ სოციალურ ადაპტაციასა და განვითარებაზე. აღნიშნული ორგანიზაციიდან კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 6 წევრისგან შემდგარმა სამუშაო ჯგუფმა, რომელთაგანაც 3 მდედრობითი, ხოლო 3 მამრობითი სქესის იყო.
4. არასამთავრობო ორგანიზაცია, რომელიც ზრუნავს ოჯახური ძალადობის მსხვერპლ ქალებზე, ზრუნავს საზოგადოებაში მათ ინტეგრაციასა და მათი უნარ-ჩვევების განვითარებაზე. ორგანიზაციის სამუშაო ჯგუფი 6 მდედრობითი სქესის წევრით იყო წარმოდგენილი.

5. სამთავრობო ორგანიზაცია, რომელიც მიზნად ისახავს საქართველოში მოღვაწე ერთ-ერთი ფრაქციის გამართულად მუშაობასა და პოპულარიზაციას. გამოკითხული სამუშაო ჯგუფი შედგებოდა 5 მდედრობითი სქესის წევრისგან.
6. საჯარო ორგანიზაცია, რომელიც წარმოადგენს ქალაქ თბილისის მუნიციპალიტეტის ერთ-ერთ თვითმმართველ ერთეულს. კვლევაში მონაწილე სამუშაო ჯგუფი შედგებოდა 5 წევრისგან: 4 მდედრობითი და 1 მამრობითი სქესის თანამშრომლისგან. მათგან, 4 წევრი მთავარი სპეციალისტის პოზიციაზე მომუშავე, ხოლო ერთი - განყოფილების უფროსი იყო.

მონაცემების შეგროვების შემდეგ, დავიწყე შედეგების ანალიზი ა.ანკუპოვის მიერ შემუშავებული სპეციალური ფორმულის დახმარებით.

### III თავი

#### კვლევის შედეგების მიმოხილვა

კვლევა, რომელიც ჩატარდა მოდულის სოციოტესტის საშუალებით და მიზნად ისახავს პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის არსებობა/არარსებობის გამოვლენას სამუშაო ჯგუფში, მოითხოვს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის შეკრებას. მოდულის სოციოტესტი არა მხოლოდ აბსოლუტურ არამედ ნახევრად-კონფლიქტურ დიადებსაც ავლენს.

კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების დამუშავება ხდება სპეციალურად შემუშავებული ფორმულის დახმარებით. ანალიზისას შეიძლება შევვხვდეს სიტუაცია, როდესაც დიადის ერთი წევრი ნეგატიურად აფასებს მის ურთიერთობას ჯგუფის მეორე წევრთან, მეორე წევრი კი არ მიიჩნევდეს მას ნეგატიურად. ასეთ შემთხვევაში ვხვდებით ნახევრად-კონფლიქტურ დიადას. ურთიერთდამოკიდებულების ხასიათის დადგენა დიადის წევრებს შორის ოთხი შეფასების გათვალისწინებით ხდება. ესენია:

1. A წევრის დამოკიდებულება B წევრის მიმართ;
2. A წევრის აზრი, თუ როგორი დამოკიდებულება აქვს B წევრს მის მიმართ;
3. B წევრის დამოკიდებულება A წევრის მიმართ;
4. B წევრის აზრი, თუ როგორი დამოკიდებულება აქვს A წევრს მის მიმართ.

ჩემ მიერ ჩატარებულ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 6 ორგანიზაციის 36-მა თანამშრომელმა. აქედან, A კერძო კომპანიის - 7 წევრი, B კერძო კომპანიის - 7 წევრი, A არასამთავრობო ორგანიზაციის - 6 წევრი, B არასამთავრობო ორგანიზაციის - 6 წევრი, A საჯარო ორგანიზაციის - 5 წევრი, B საჯარო ორგანიზაციის - 5 წევრი.

ორგანიზაცია	წევრების რაოდენობა
A კერძო კომპანია	7
B კერძო კომპანია	7
A არასამთავრობო ორგანიზაცია	6
B არასამთავრობო ორგანიზაცია	6

A სამთავრობო ორგანიზაცია	5
B სამთავრობო ორგანიზაცია	5

კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების ანალიზისთვის გამოვიყენე ა.ანკუპოვის მიერ შედგენილი ფორმულები:

- 1) სამუშაო ჯგუფში აბსოლუტური კონფლიქტური (კონფლიქტური სიტუაცია, როდესაც A წევრის დამოკიდებულება B წევრის მიმართ უარყოფითია, ასევე უარყოფითია B წევრის დამოკიდებულება A წევრის მიმართ) დიადის არსებობის შემთხვევაში:

$$K=(MO^-+OM^-)/2$$

სადაც,  $MO^-$  არის ჯგუფის A წევრის უარყოფითი დამოკიდებულება B წევრის მიმართ, ხოლო  $OM^-$  B წევრის უარყოფითი დამოკიდებულება A წევრის მიმართ.

- 2) სამუშაო ჯგუფში ნახევრად-კონფლიქტური (კონფლიქტური სიტუაცია, როდესაც A წევრის დამოკიდებულება B წევრის მიმართ არის უარყოფითი, ხოლო B წევრის დამოკიდებულება A წევრის მიმართ - დადებითი, და პირიქით) დიადის არსებობის შემთხვევაში:

$$K=(MO^- + OM^+)/2 + \Sigma(MO^+ + OM^-)/2$$

- 3) კონფლიქტის ინდექსის დასადგენად კი:

$$I=MO^- + OM^-/2xK$$

სადაც, K არის კონფლიქტური დიადების რაოდენობა.

ჩატარებულმა კვლევამ გამოავლინა, რომ A კერძო კომპანიაში არსებობს 3 კონფლიქტური დიადა, რომელთა შორისაც ერთი წევრი სამივე დიადისთვის საერთოა. დიადის აღნიშნულმა წევრმა 6-ვე კითხვაზე უარყოფითი შეფასება მიიღო სამივე თანამშრომლისგან, ჯგუფის დანარჩენ წევრებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება კი ნეიტრალური ან დადებითია. აღნიშნულ ორგანიზაციაში კონფლიქტის ინდექსი  $I=-3,5$ -ია, რაც მიუთითებს საშუალო ინტენსივობის კონფლიქტზე სამუშაო ჯგუფში.

B კერძო კომპანიაში მონაცემთა დამუშავებისას გამოიყო მხოლოდ ერთი დიადა, რომელთა შორისაც არის ნახევრად-კონფლიქტური ურთიერთობა, დანარჩენ შემთხვევაში, ჯგუფის წევრებს შორის არ არსებობს უარყოფითი დამოკიდებულება. შესაბამისად, აღნიშნულ სამუშაო ჯგუფში კონფლიქტის ინდექსი  $I=-0,5$ -ის.

A არასამთავრობო ორგანიზაციაში არის დიადა, რომლის წევრებსაც აბსოლუტური კონფლიქტური დამოკიდებულება აქვთ ერთმანეთთან. მიუხედავად ამისა, მათ ჯგუფის სხვა წევრებისგან არ მიუღიათ უარყოფითი შეფასებები. A არასამთავრობო ორგანიზაციის აღნიშნული სამუშაო ჯგუფის კონფლიქტის ინდექსი არის  $I=-4$ , რაც მწვავე კონფლიქტურ ურთიერთობაზე მიუთითებს.

კვლევამ აჩვენა, რომ B არასამთავრობო ორგანიზაციაში არ არის არცერთი კონფლიქტური, ისევე როგორც ნახევრად/კონფლიქტური დიადა. ჯგუფის თითოეული წევრის შეფასება ნეიტრალური (0) ან დადებითი აღმოჩნდა.

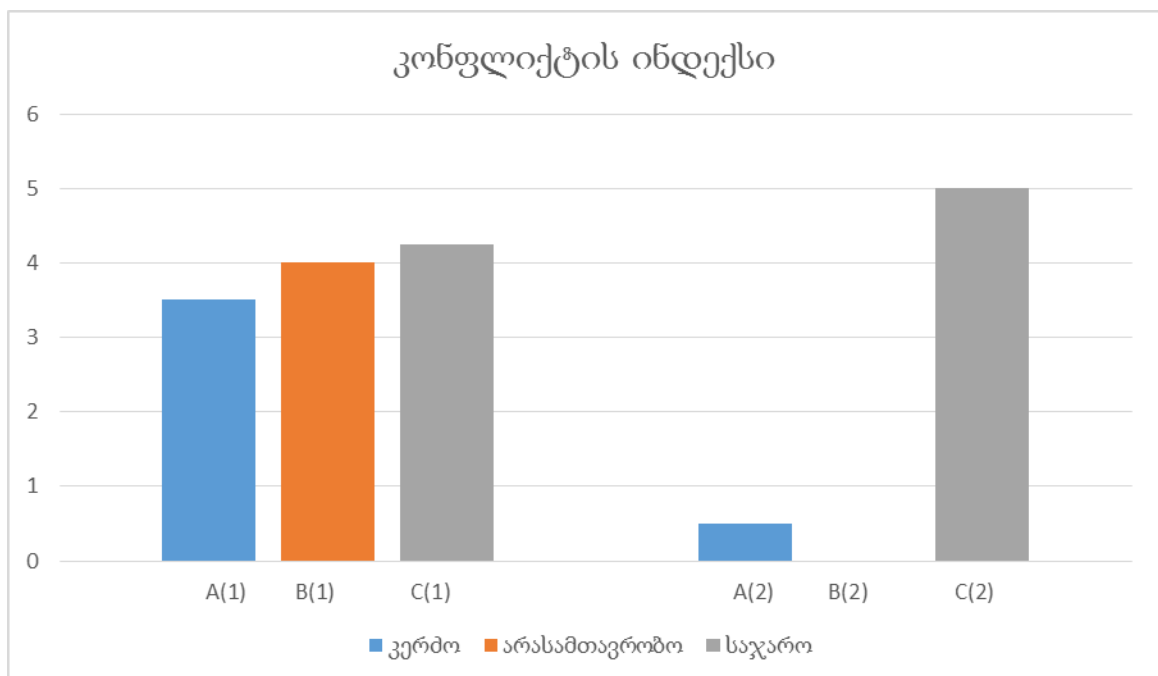
განსხვავებული მდგომარეობა აღმოჩნდა საჯარო ორგანიზაციების სამუშაო ჯგუფებში. A საჯარო ორგანიზაციის 2 დიადა კონფლიქტური აღმოჩნდა, ხოლო 4 - ნახევრად კონფლიქტური. ჯგუფის აბსოლუტური კონფლიქტის ინდექსი არის  $I=-4.25$ , რაც მაღალი ინტენსივობის კონფლიქტის მაჩვენებელია.

B საჯარო ორგანიზაციის შემთხვევაში, მხოლოდ ერთი დიადა აღმოჩნდა კონფლიქტურ სიტუაციაში, ერთი კი -ნახევრად კონფლიქტურში. აღნიშნულ ჯგუფში აბსოლუტური კონფლიქტის ინდექსი  $I=-5$  აღმოჩნდა, რაც ასევე მიუთითებს, რომ ჯგუფში მაღალი ინტენსივობის კონფლიქტი არსებობს. აღსანიშნავია, რომ B საჯარო ორგანიზაციაში ხშირი იყო პასუხი „მიჭირს შეფასება“, რაც, შესაძლოა, სხვადასხვა მიზეზით აიხსნას, თუმცა, აღნიშნული საკითხის შესწავლა ჩემი კვლევის ფარგლებს სცდება.

ორგანიზაცია	კონფლიქტური დიადების რაოდენობა	ნახევრად-კონფლიქტური დიადების რაოდენობა
A კერძო კომპანია	3	0
B კერძო კომპანია	0	1
A არასამთავრობო ორგანიზაცია	1	0

B არასამთავრობო ორგანიზაცია	0	0
A სამთავრობო ორგანიზაცია	4	1
B სამთავრობო ორგანიზაცია	1	1

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ ყველაზე მეტი, 3 კონფლიქტური დიადა A კერძო კომპანიაშია, ხოლო ყველაზე მცირე - B კერძო კომპანიაში. ამასთანავე, B არასამთავრობო ორგანიზაციაში კვლევამ არ გამოავლინა არც კონფლიქტური და არც ნახევრად-კონფლიქტური დიადა. იქიდან გამომდინარე, რომ მოდულის სოციოტესტის დახმარებით 6 სამუშაო ჯგუფიდან 5-ში გამოვლინდა კონფლიქტური ან ნახევრად-კონფლიქტური ურთიერთდამოკიდებულება ჯგუფის რამდენიმე წევრს შორის, შეიძლება ითქვას, რომ აღნიშნული მეთოდი ეფექტურია ქართულ სამუშაო ჯგუფებში კონფლიქტის გამოსავლენად.



## დასკვნა

ამრიგად, მიღებული შედეგების ანალიზის საფუძველზე, შეიძლება ითქვას, რომ ა.ანკუპოვის მიერ შემუშავებული მეთოდი - მოდულის სოციოტესტი არის ეფექტური მეთოდი ქართულ რეალობაში არსებულ სამუშაო ჯგუფებში წევრებს შორის ურთიერთობის შესასწავლად და მათ ურთიერთდამოკიდებულებაზე დაყრდნობით, კონფლიქტისა თუ ნახევრად-კონფლიქტური სიტუაციის აღმოსაჩენად. კვლევა ჩატარდა სამი სხვადასხვა ტიპის ექვს ორგანიზაციაში. ხუთ მათგანში გამოვლინდა კონფლიქტური ან ნახევრად-კონფლიქტური დიადა, ერთ სამუშაო ჯგუფში კი - არცერთი, წევრებმა, სხვადასხვა კრიტერიუმით, დადებითად ან ნეიტრალურად შეაფასეს ერთმანეთი. კონფლიქტური დიადების რაოდენობის გაგების შემდეგ, შესაძლებელი გახდა სამუშაო ჯგუფისთვის კონფლიქტის ინდექსის გამოყვანა, რომელიც მიუთითებდა კონფლიქტის ინტენსივობაზე: აბსოლუტური კონფლიქტი იყო ჯგუფში თუ ნახევრად-კონფლიქტური სიტუაცია.

ვფიქრობ, რომ მოდულის სოციოტესტის უპირატესობად უნდა ჩავთვალოთ ის ფაქტი, რომ კითხვარის შევსება არის მარტივი, არ მოითხოვს დიდ ძალისხმევას, დიდ დროით თუ ფულად დანახარჯს. თუმცა, არ უნდა დაგვავიწყეს, რომ ჯგუფის თითოეული წევრის სურვილი და მზაობა, იყოს კვლევის მონაწილე და გულწრფელად გასცეს პასუხი დასმულ კითხვებს, არის უმთავრესი. მოდულის სოციოტესტის დახმარებით მიღებული მონაცემების დამუშავება არის პრომატევადი, თუმცა მარტივი. მისი დამუშავება კიდევ უფრო მარტივი ხდება კომპიუტერის დახმარებით. აღნიშნული მეთოდის უპირატესობაა ისიც, რომ შესასწავლი ჯგუფის სამუშაოს ტიპიდან გამომდინარე, მკვლევარს აქვს საშუალება, 25 ჩამოთვლილი კითხვიდან თავად შეარჩიოს ყველაზე მეტად შესაბამისი კითხვები და თავად განსაზღვროს მათი რაოდენობა კითხვარში.

ასევე, უნდა აღვნიშნოთ, რომ სოციომეტრიისგან განსხვავებით, მოდულის სოციოტესტი ჯგუფში არსებულ კონფლიქტს ავლენს ჯგუფის ყოველ ორ წევრს, ანუ დიადებს შორის ურთიერთობის შესწავლის საფუძველზე, რაც მას არამხოლოდ სოციომეტრიისგან, არამედ სხვა მსგავსი მეთოდებისგანაც გამოარჩევს.

მოდულის სოციოტესტზე საუბრისას უნდა გავითვალისწინოთ ისიც, რომ მას ვერ გამოვიყენებთ ისეთი სამუშაო ჯგუფის შესასწავლად, რომელის წევრებიც არ მუშაობენ ფიზიკურად ერთად, ერთ გარემოში და შესაბამისად, არ აქვთ მუდმივი, პირადი ურთიერთობა ერთმანეთთან.

ვფიქრობ, რომ ჩატარებული კვლევა დაეხმარება სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციაში მომუშავე სამუშაო ჯგუფის წევრებს, განსაკუთრებით კი მათ ლიდერებს იმაში, რომ მოდულის სოციოტესტის საშუალებით დაადგინონ, არსებობს თუ არა ჯგუფში კონფლიქტი, რამდენად სერიოზულ სახეს ატარებს ის და შედეგების შესაბამისად, მიმართონ კომპეტენტურ ადამიანს, რომელიც დაეხმარება ჯგუფს კონფლიქტის მოგვარებაში. ჯგუფში კონფლიქტის დროული აღმოჩენა იმის წინაპირობაა, რომ თავიდან ავირიდოთ კონფლიქტის უფრო მეტად გამწვავება და შევეუნარჩუნოთ ჯგუფს ერთიანობა.

## ბიბლიოგრაფია

- Анцупов А.Я. Шипилов А.И., (2009 ) Конфликтология. ЭКСМО. Москваю
- Bales, R.F. (2004) Overview of the SYMLOG System: Measuring and Changing Behavior in Groups  
file:///C:/Users/cig2/Downloads/SYMLOG.Overview%20of%20the%20SYMLOG%20System%20(1).pdf (27.04.2017)
- Book Summary: The Five Dysfunctions of a team by Patrick Lencioni (4 October, 2012)  
(<https://www.youtube.com/watch?v=-T4zFj4KTBg> (22.04.2017)
- Gerzon, M. (26 June, 2014) To Resolve a Conflict, First Decide: Is it Hot or Cold?  
(19.04.2017 <https://hbr.org/2014/06/to-resolve-a-conflict-first-decide-is-it-hot-or-cold>)
- Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R.Tschiren,Ed)  
Berne; Haupt
- Glasl, F., (1980). Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen. Haupt, Bern/Stuttgart
- Hoffman, Ch., (June, 2000) Introduction to Sociometry (25.05.2017,  
[http://www.hoopandtree.org/cons\\_sociometry\\_introduction.pdf](http://www.hoopandtree.org/cons_sociometry_introduction.pdf))
- Jordan, Th., (October, 2000) Glasl's Nine-Stage Model of Conflict, Escalation (21.05.2017,  
<http://www.mediate.com/articles/jordan.cfm>)
- Кравченко, А.И. (1998) Социология, Хрестоматия. Екатеринбург
- Lencioni, P. (2014) Conquer Team Dysfunction (22.04.2017,  
[https://www.tablegroup.com/imo/media/doc/Conquer\\_Team\\_Dysfunction.pdf](https://www.tablegroup.com/imo/media/doc/Conquer_Team_Dysfunction.pdf))
- Nine Stage Model of Conflict Escalation (23 January, 2017)  
<https://www.youtube.com/watch?v=OBjOwPBxYgA> (21.05.2017)
- Q29: Is SYMLOG a theory of personality? Group Dynamics? Society? Ideology? (Apr 20,  
2015) [https://www.youtube.com/watch?v=pXvyPwkU\\_u0](https://www.youtube.com/watch?v=pXvyPwkU_u0) (28.04.2017)

*დანიშნულება №1*

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Master's Degree Program **Organization Development and Consultancy**

Author

Ketevani Petriashvili

Studying of Conflict Situations by Module Sociotest

The Paper is written to take master's degree in Organization Development

Supervisor: Profesor Revaz Jorbenadze

Tbilisi

2017

დანართი №2

**პერსონალის დახასიათება**

ურთიერთობის შესწავლის მიზნით, გთხოვთ, შეათვასოთ თქვენი თანამშრომლები. შეფასება მოცემულია სკალაზე -5-დან +5 ქულამდე. შეფასებისას შეიძლება გამოიყენოთ ნებისმიერი ქულა, მაგ. +4; +2, 0; -1; -3 და სხვა. თითოეული თანამშრომლის შეფასება ხდება ერთი ქულით.

- სკალაზე შეათვასეთ თქვენი დამოკიდებულება თითოეული თანამშრომლის მიმართ, სადაც:
  - (+5) ურთიერთობის უკიდურესად დადებითი ხარისხია
  - (0) ურთიერთობის ნეიტრალური ხარისხია
  - (-5) ურთიერთობის უკიდურესად უარყოფითი ხარისხია
  - მიჭირს შეფასება

		1. ჩემი დამოკიდებულება												
№	სახელი, გვარი	№	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	მ.შ.
1	მარი პ.	1										x		
2	მაკა შ.	2							x					
3	თამუნა მ.	3						x						
4	თამუნა კ.	4			x									
5	ვაჟა მ.	5	x											
6	ლელა ლ.	6												
7		7												

- სკალაზე შეათვასეთ, თქვენი აზრით, როგორი დამოკიდებულება აქვთ თანამშრომლებს თქვენ მიმართ, სადაც:
  - (+5) უკიდურესად დადებითი ურთიერთობა
  - (0) ნეიტრალური
  - (-5) უკიდურესად უარყოფითი ურთიერთობა
  - მიჭირს შეფასება

		2. თანამშრომლების დამოკიდებულება ჩემდამი												
№	სახელი, გვარი	№	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	მ.შ.
1	მარი პ.	1										x		
2	მაკა შ.	2									x			
3	თამუნა მ.	3							x					
4	თამუნა კ.	4				x								
5	ვაჟა მ.	5		x										
6	ლელა ლ.	6												



3. შეადარეთ თითოეული თქვენი თანამშრომლის ორგანიზაციული ინტერესები მათ პირად ინტერესებს, სადაც:

(+5) თუ მისი პირადი ინტერესები ეჯახება ორგანიზაციულ პირად ინტერესებს, ის ყოველთვის მსხვერპლად სწირავს პირად ინტერესებს საქმის ინტერესების სასარგებლოდ

(0) მისთვის ორთავე თანაბარი მნიშვნელობისაა

(-5) ამჯობინებს პირად ინტერესებს

- მიჭირს შეფასება

		3. ორგანიზაციული ინტერესები VS პირადი ინტერესები												
№	სახელი, გვარი	№	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	მ.შ.
1	მარი პ.	1									×			
2	მაკა შ.	2								×				
3	თამუნა მ.	3					×							
4	თამუნა კ.	4							×					
5	ვაჟა მ.	5			×									
6	ლელა ლ.	6												
7		7												

4. გთხოვთ, ცხრილში სკალით შეაფასოთ რა დონემე გეხმარებათ (ან ხელს გიშლით) სამსახურში სამუშაო ჯგუფის თითოეული წევრი, სადაც:

(+5) სამსახურში დიდ დახმარებას მიწევს

(0) ფაქტობრივად არ მეხმარება, მაგრამ არც ხელს მიშლის

(-5) სამსახურში ძალიან დიდ სირთულეებს მიქმნის

- მიჭირს შეფასება

		ჯგუფის წევრის მიერ დახმარება/ხელის შეშლა სამუშაო პროცესში												
№	სახელი, გვარი	№	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	მ.შ.
1	მარი პ.	1										×		
2	მაკა შ.	2										×		
3	თამუნა მ.	3							×					
4	თამუნა კ.	4					×							
5	ვაჟა მ.	5			×									
6	ლელა ლ.	6												
7		7												

5. შეათვასეთ კოლექტივის თითოეული წევრის პასუხისმგებლობის დონე სკალაზე, სადაც:

(+5) ყოველთვის მზადაა აიღოს პასუხისმგებლობა თავის თავზე, ეძებს შეცდომებს საკუთარ თავში და არა გარშემომყოფებში და პირადად აგებს პასუხს როგორც თავისი სამუშაოს, ასევე დაქვემდებარებულების შესრულებულ სამუშაოზე

(0) საშუალო დონის პასუხისმგებლობის მქონეა

(-5) ყოველთვის გაურბის პასუხისმგებლობას, ნებისმიერი შესაძლებლობის შემთხვევაში ცდილობს პასუხისმგებლობა გადააკისროს ხელმძღვანელს (ხელქვეითს)

- მიჭირს შეფასება

		ჯგუფის თითოეული წევრის პასუხისმგებლობის დონე												
№	სახელი, გვარი	№	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	მ.შ.
1	მარი პ.	1											×	
2	მაკა შ.	2										×		
3	თამუნა მ.	3								×				
4	თამუნა კ.	4							×					
5	ვაჟა მ.	5		×										
6	ლელა ლ.	6												
7		7												

6. შეათვასეთ სამუშაო ჯგუფის თითოეული წევრის ემოციური სტაბილურობა/მდგრადობა სკალაზე, სადაც:

(+5) ნებისმიერ სტრესულ სიტუაციაში შეუძლებელია მისი მდგომარეობიდან გამოყვანა.

(0) მისი ემოციური მდგრადობა სტრესულ სიტუაციაში შეიძლება შეფასდეს, როგორც საშუალო

(-5) სტრესულ სიტუაციაში ყოველთვის იბნევა, ძალიან ემოციურია, ყოველგვარ წვრილმანზე ბრაზდება

- მიჭირს შეფასება

		ჯგუფის თითოეული წევრის ემოციური სტაბილურობა/მდგრადობა												
№	სახელი, გვარი	№	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	მ.შ.
1	მარი პ.	1										×		
2	მაკა შ.	2									×			
3	თამუნა მ.	3										×		
4	თამუნა კ.	4									×			
5	ვაჟა მ.	5			×									
6	ლელა ლ.	6												
7		7												

გმადლობთ დახმარებისთვის.

