

კონფლიქტების გამომწვევი მიზეზები და მათი მართვის სრულყოფის შესაძლებლობები ორგანიზაციაში

მაია ნიკვაშვილი
საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტის დოქტორანტი
maia.nikvashvili@tsu.ge

კონფლიქტი, თავისი არსით, სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. ადამიანთა ურთიერთშეუთავსებადი მოთხოვნების, ინტერესებისა და ფასეულობების წინააღმდეგობრიობა განაპირობებს კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნას სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ცალკეულ სუბიექტებს შორის. სწორედ აღნიშნულ პრობლემაზეა შესრულებული წინამდებარე სამეცნიერო სტატია, რომელშიც გაანალიზებულია კონფლიქტების შესახებ ეკონომიკურ ლიტერატურაში არსებული ზოგიერთი შეხედულება და გამოთქმულია მასზე საკუთარი მოსაზრება.

საკვანძო სიტყვები: კონფლიქტი, კონფლიქტის სახეობები, კონფლიქტების მართვა, კონფლიქტების მართვის მეთოდები.

კონფლიქტები: არსი, სახეობები, შედეგები

კონფლიქტში იგულისხმება ცალკეული ადამიანის ფსიქიკაში, ადამიანებსა და მათი ფორმალური და არაფორმალური გაერთიანებების ურთიერთდამოკიდებულებებში ურთიერთსაწინააღმდეგო მიმართულებების ტენდენციების შეჯახება. ორგანიზაციაში ის გამოვლინდება ადამიანთა გასაზღვრული ქცევითა და მოქმედებებით, რაც ხშირად გადაიქცევა სხვის საქმეებში ჩარევით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ესაა მხარეთა შორის ბრძოლა საკუთარი მიზნების მისაღწევად და მონინააღმდეგის საზიანოდ. კონფლიქტებს ყოველთვის ჰქონდა ადგილი საზოგადოებაში, მაგრამ ბოლო წლებში ის საგრძობლად გახშირდა და, შესაბამისად, მისდამი ინტერესი გაიზარდა და სერიოზული დაკვირვებისა და შესწავლის საგანი გახდა.

ადამიანი კონფლიქტში შედის, როცა ვერ ხედავს მისთვის მიუღებელი სიტუაციის შეცვლის სხვა საშუალებას. ამ დროს მისი მოქმედება იღებს შეტევის ან თავდაცვის ფორმას. მოცემულ შემთხვევაში სასურველია კონფლიქტში შემავალი ადამიანი ცდილობდეს შეინარჩუნოს „მონინააღმდეგებთან“ ნორმალური ურთიერთობა და გამოიჩინოს თავშეკავება.

კონფლიქტების სახეობებია: საერთო (ეხება მთელ ორგანიზაციას), ნაწილობრივი (ვრცელდება ორგანიზაციის გარკვეულ ნაწილზე), უვნებელი, საზიანო, რაციონალური, მშვიდობიანი, არამშვიდობიანი, გრძელვადიანი, მოკლევადიანი და ა. შ. არამშვიდობიან კონფლიქტს შეუძლია გამოიწვიოს კრიზისი და, საბოლოო ანგარიშით, მიგვიყვანოს ნგრევამდე (პაიჭაძე 2013, 344).

ზოგჯერ კონფლიქტების გამომწვევ მიზეზებად ასახელებენ ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა: მიზნის შეუსაბამობა, გაურკვეველობა, რესურსების სიმცირე, ნახალისების სისტემა და სხვ. იმის გამო, რომ განსხვავებული დეპარტამენტები ორგანიზაციაში განსხვავებულ საქმიანობასა და ფუნქციებზე არის ფოკუსირებული, შესაძლებელია მათ შორის წარმოიშვას კონფლიქტი. მაგალითად, წარმოების განვითარების დეპარტამენტი ორიენტირებულია ეფექტიანობის ამაღლებასა და დანახარჯების შემცირებაზე, მაშინ როცა დიზაინერები ორიენტაციას აკეთებენ, რაც შეიძლება კრეატიული და ყველაზე ინოვაციური პროდუქტის შექმნაზე (Managing 2008, 297). რასაც შეიძლება მოჰყვეს ერთეული პროდუქციის თვითღირებულების და, შესაბამისად, ღირებულების ზრდა. ცხადია, ასეთ შემთხვევაში კონფლიქტის მიზეზი იქნება **მიზნის შეუსაბამობა**; რაც შეეხება **გაურკვეველობას**, ის დაკავშირებულია ცვალებად გარემოში მენეჯერთათვის ინფორმაციის სიმცირესთან, რის გამოც ისინი ხდებიან უფრო მანევრულნი ან ხშირად იცვლიან მუშაობის სტილს, რასაც ხშირად ახლავს სხვადასხვა სახეობის კონფლიქტი; რაც შეეხება კონფლიქტების შემდეგ მიზეზს – **„რესურსების სიმცირე“** – მას იწვევს ის, რომ მომუშავეები და დეპარტამენტები ერმანეთს ეჯიბრებიან რესურსების მოპოვებაზე, რაც ხშირად წარმოქმნის კონფლიქტს. როცა რესურსების სიმცირეა და ორგანიზაციას უწევს საჭიროზე უფრო ნაკლები რესურსის გამოყენება, ინდივიდები, გუნდში მომუშავეები და დეპარტამენტები ერთმანეთს ეჯიბრებიან ამ შემცირებული რესურსების გამოყენებაში. ასეთი კონკურენცია კი იწვევს მაღალი დონის კონფლიქტს (Managing 2008, 298). რაც შეეხება **ნახალისების სისტემას**, ის გვევლინება კონფლიქტის მიზეზად მაშინ, როცა მენეჯერი ახალისებს კონკურენციას და მათი ხელქვეითებისათვის აყალიბებს დამარცხებულ-გამარჯვებულის ტიპის გარემოს. ის ამით ზრდის კონფლიქტის წარმოშობის ალბათობას. ორგანიზაციების უმრავლესობა ახალისებს და ხელს უწყობს კონკურენციულობას, ზოგი კი ამკვიდრებს ისეთ სისტემას, რითაც მხოლოდ მომუშავეების მკაცრად განსაზღვრული ნაწილი აღწევს მაღალ რეიტინგს თავის საქმიანობაში. ასეთი ტიპის სისტემა ნაახალისებს მომუშავეებს, რომ აკეთონ მათი მაქსიმუმი, მაგრამ ის ასევე ნაახალისებს კონკურენციას შეზღუდულ ფარგლებში, რაც წარმოშობს კონფლიქტს მომუშავეებს შორის.

კონფლიქტებზე თანამედროვე შეხედულებით, ბევრი მათგანი არამარტო დასაშვებია, არამედ სასურველიცაა. საქმე ისაა, რომ კონფლიქტი იძლევა ინფორმაციას ორგანიზაციის პრობლემების შესახებ, გარდა ამისა, მისი დახმარებით შეიძლება გამოვლინდეს ორგანიზაციაში მიმდინარე ფარული პროცესები, თანამშრომელთა სხვადასხვა სასარგებლო თვალსაზრისი და ა. შ.

კონფლიქტების პოზიტიურ შედეგად ითვლება, აგრეთვე, ყველა მხარისათვის მისაღები საშუალებებით პრობლემების ისეთი გადაწყვეტა, რომელიც აჯანსაღებს ადამიანთა ურთიერთობას, ხელს უწყობს კოლექტივის დარაზმულობას და მათ წევრთა ურთიერთთანამშრომლობას, ამცირებს ანტაგონიზმს და ა. შ. ამასთან ერთად, კონფლიქტები იწვევს ძველი სოციალური ინსტიტუტების გარდაქმნას და ახლის ფორმირებას, ხელს უწყობს ადამიანთა პროგრესული ჯგუფების ჩამოყალიბებას და კონსოლიდაციას, მათ შორის ინტერესების დაბალანსებას და, ამდენად, უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სტაბილურობას. გარდა ზემოაღნიშნულისა, კონფლიქტები ხშირად ასტიმულირებს პროგრესულ ცვლილებას. საქმე ისაა, რომ კონფლიქტის დროს წამოიჭრება ახალი იდეები და მოსაზრებები, რაც კონფლიქტური სიტუაციის გარეშე არ წარმოჩინდებოდა.

კონფლიქტების მართვის მეთოდები

საზოგადოების განვითარების ინტერესებიდან გამომდინარე, აუცილებელია კონფლიქტების მართვა. მისი მიზანია არასასურველი, ნეგატიური კონფლიქტების თავიდან აცილება და გარდაუვალი კონფლიქტური სიტუაციებისათვის კონსტრუქციული ხასიათის მიცემა. პრაქტიკაში კონფლიქტიების მართვის მეთოდების კლასიფიკაციას, უმეტესად ახდენენ შემდეგი სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით: კონფლიქტში მყოფი მხარეების ქცევა, კონფლიქტისაგან თავის არიდება, კონფლიქტების ჩახშობა და ა. შ. კონფლიქტების მართვის მეთოდების კლასიფიკაციის შესახებ ეკონომიკურ ლიტერატურაში არსებული სხვადასხვა კლასიფიკაციის შესწავლისა და მათი განზოგადების საფუძველზე, ჩვენი აზრით, მას შეიძლება მიეცეს შემდეგი სახე:

1. კონფლიქტში მყოფი მხარეების ქცევის ნიშნის მიხედვით შიგაპიროვნული, სტრუქტურული, იძულება, პრობლემის გადაწყვეტა, მოლაპარაკებები, საპასუხო აგრესიული მოქმედებები.

✓ **შიგაპიროვნულ მეთოდებში** იგულისხმება ის, რომ პიროვნებამ საკუთარი ქცევის სწორი ორგანიზაციითა და უნარით გამოთქვას თავისი თვალსაზრისი ისე, რომ ოპონენტის მხრიდან არ გამოიწვიოს საპასუხო რეაქცია;

✓ **სტრუქტურული მეთოდი** გამოიყენება ისეთი კონფლიქტებისას, რაც გამონვეულია ფუნქციების, უფლებებისა და პასუხისმგებლობათა არასწორი განაწილებით, შრომის ცუდი ორგანიზაციით, მომუშავეთა მოტივაციისა და სტიმულირების უსამართლო სისტემით და ა. შ.;

✓ **პიროვნებათაშორისი მეთოდი** გულისხმობს საკუთარი ინტერესების წინააღმდეგ მიმართულ ქმედებათა მინიმუმამდე შემცირების მიზნით, კონფლიქტის მონაწილეთა ქცევის სტილის არჩევას;

✓ **იძულება** გულისხმობს მეორე მხარისათვის თავისი თვალსაზრისის თავს მოხვევას ნებისმიერი საშუალებით. იმას, ვინც ასე იქცევა, არ აინტერე-

სებს სხვისი მოსაზრება. ასეთი პიროვნება, როგორც წესი, აგრესიულად მოქმედებს და სხვებზე ზემოქმედებისათვის იყენებს თავის ძალაუფლებას. ასეთი სტილის უარყოფითი მხარეა დაქვემდებარებულთა ინიციატივის ჩახშობა და საშიშროება არ იქნეს გათვალისწინებული კონფლიქტის მეორე მხარის მიერ წამოყენებული განვითარების ესა თუ რაციონალური წინადადება. ამასთან ერთად, ასეთმა სტილმა შეიძლება გამოიწვიოს აღშფოთება, განსაკუთრებით ახალგაზრდობასა და შედარებით უფრო განათლებულ ადამიანებში;

✓ **პრობლემის გადაწყვეტაში** იგულისხმება მოსაზრებაში ცვლილებების აღიარება და მზადყოფნა – გაეცნო განსხვავებულ თვალსაზრისს. მისი მიზანია კონფლიქტის მიზეზის გაგება და მოქმედებათა ისეთი გზის მოძებნა, რომელიც მისაღებია ყველა მხარისათვის;

✓ **მოლაპარაკებები** ესაა პროცესი, რომლის დროსაც მხარეები ერთმანეთთან განიხილავენ არსებულ საკითხებს, რათა მიაღწიონ ურთიერთმისაღებ გადაწყვეტილებას, სხვა მხარეების ჩარევის გარეშე. მოლაპარაკებების საწყისი პირობაა მხარეების მზადყოფნა განიხილონ არსებული წინადადებები. ამ პროცესის განხორციელებამდე მნიშვნელოვანია ყველა შესაძლო ნეგატიური ვარიანტის განხილვა. აუცილებელია პრეტენზიების და ინტერესების შესახებ ინფორმაციის ფლობა, რომელთა საფუძველზეც ხდება პოზიციის ჩამოყალიბება. პოზიცია უნდა იყოს ნათელი და მკაფიო. მოლაპარაკებები ესაა წონასწორობის შენარჩუნების პროცესი (Куратов 1997, 18-25).

✓ **საპასუხო აგრესიული მოქმედებები** კონფლიქტების გადაწყვეტის ყველაზე არასასურველი მეთოდია. ამ მეთოდის გამოყენება იწვევს კონფლიქტური სიტუაციის გადაწყვეტას ძალის პოზიციიდან. რეალურ სინამდვილეში არის სიტუაციები, როცა კონფლიქტის გადაწყვეტა შესაძლებელია მხოლოდ ამ გზით.

2. კონფლიქტების მართვის მეთოდებია ასევე კონლიქტისაგან თავის არიდება და კონფლიქტის ჩახშობა. ორივე მათგანს გაჩნია სახესხვაობები:

✓ **კონფლიქტისაგან თავის არიდების მეთოდის** უპირატესობა ისაა, რომ გადაწყვეტილება, როგორც წესი, ოპერატიულად მიიღება. ეს მეთოდი გამოიყენება მოცემული კონფლიქტის არასასურველობის შემთხვევაში, როცა ის არ შეესაბამება ორგანიზაციაში შექმნილ სიტუაციას ან დიდია მასთან დაკავშირებული დანახარჯები. ამ მეთოდის სახესხვაობაა

✓ **უმოქმედობა**, როცა ყველაფერი ხდება სტიქიურად. უმექმედობა გამართლებულია სრული განუსაზღვრელობის პირობებში, როცა შეუძლებელია მოვლენათა განვითარების პროგნოზირება. კონფლიქტებისაგან თავის არიდების მეორე სახესხვაობაა

✓ **შეგუება**. მოცემულ შემთხვევაში ადმინისტრაცია მიდის დათმობებზე საკუთარ მოთხოვნათა შემცირების ხარჯზე. ამ მეთოდს იყენებენ, როცა ადმინისტრაცია აღმოაჩენს, რომ ორგანიზაციაში არის ხარვეზებიც, როცა სტაბილურობა და ჰარმონია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია და ა. შ. კონფლიქტისაგან თავის არიდების ერთ-ერთ სახესხვაობაა

✓ **მორიგების მეთოდი**, რაც გამოიყენება ისეთ ორგანიზაციებში, როლებიც ორიენტირებულია შრომითი პროცესის კოლექტიურ მეთოდებზე;

3. კონფლიქტის ჩახშობა. ის, თავის მხრივ, გულისხმობს სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებას. მათგან ერთ-ერთია

✓ **ფარულ მოქმედებათა მეთოდი.** ის გამოიყენება შემდეგ შემთხვევებში: ა) როცა ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური და ფსიქოლოგიური მდგომარეობა შეუძლებელს ხდის მშვიდობიანად გადაიჭრას კონფლიქტი; ბ) არ არსებობს ღია კონფლიქტზე გადასვლის სურვილი იმიჯის დაკარგვის შიშის გამო; გ) ამა თუ იმ მიზეზის გამო შეუძლებელია მონიანალმდეგე მხარის ჩართვა აქტიურ თანამშრომლობაში; დ) მონიანალმდეგე მხარეთა ძალებში არსებობს დისბალანსი. მოცემულ შემთხვევაში დაპირისპირებული მხარის წინააღმდეგ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ზემოქმედების როგორც „ჯენტლემენური“, ასევე უხეში მეთოდები. ეს შეიძლება იყოს როგორც კულტურული მოლაპარაკებები, ასევე, – პოლიტიკა – „დაყავი და იბატონე“, ზოგჯერ – მოსყიდვა; კ) კონფლიქტის ჩახშობის ერთ-ერთი სახესხვაობაა

✓ **სწრაფი გადაწყვეტილების მიღების მეთოდი.** ის გულისხმობს, რომ კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზზე (მიზეზებზე) გადაწყვეტილება მიიღება სასწრაფოდ. ამ მეთოდს მიმართავენ, როცა, შექმნილი მდგომარეობიდან გამომდინარე, აუცილებელია საკითხის უსწრაფესად გადაწყვეტა.

კონფლიქტების მართვისას მნიშვნელოვანია პოტენციური კონფლიქტისადმი ძირეული სტრუქტურული მიდგომები. სტრუქტურული მიდგომები ხაზს უსვამს უმთავრეს მიზნებს, აუმჯობესებს ურთიერთგაგებას და კომუნიკაციას, ზრდის რესურსების რაციონალურად გამოყენების საშუალებას და უფრო ნათელს ხდის მართვის ნებსებსა და პროცედურებს. კონფლიქტური სიტუაციების წარმოშობისგან ისეთი ორგანიზაციებიც კი არ არიან დაზღვეული, სადაც მმართველობითი საქმიანობა სანიმუშოდ სრულდება. კონფლიქტური სიტუაციებისას მენეჯერის უმთავრესი ამოცანაა დროულად მიიღოს შესაბამისი გადაწყვეტილებები და ისე მართოს კონფლიქტური სიტუაციები, რომ თავიდან იქნეს აცილებული დამატებითი ხარჯები და პრობლემის არასასურველი განვითარება, არც ორგანიზაციული მიზნის მიღწევა შეფერხდეს და არც თანამშრომლებს შორის წარმოიქმნას დაძაბული ურთიერთობები (ფარესაშვილი 2012, 21).

სოციალური სისტემის ამა თუ იმ ორგანიზაციის მდგრადობისა და სტაბილურობის უზრუნველყოფაში დიდი მნიშვნელობა აქვს კონფლიქტების წარმატებით მართვას. კონფლიქტები, თუკი ისინი უვნებელია და არა დამანგრეველი – კონსტრუქციული და პროდუქტიული საწყისის შემცველია. ასეთი კონფლიქტები ხელს უწყობს პროგრესულ ცვლილებებს, დინამიზმს ანიჭებს ამა თუ იმ სოციალური სისტემის განვითარებას, რაც საბოლოოდ, გონივრული კომპრომისის საფუძველზე, მიდის თანამშრომლობამდე (Christopher 2014, 294-307).

ამრიგად, კონფლიქტების მართვა ადამიანური რესურსების გონივრული მართვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემაა, რომლის განსაკუთრებუ-

ლი მნიშვნელობის გამო, მოცემულ პროცესში აუცილებელია გამოყენებულ იქნეს კონფლიქტურ სიტუაციასა და კონფლიქტში მონაწილეთა ქცევაზე ზემოქმედების მეთოდთა მთელი კომპლექსი. (ფარესაშვილი, ნიკვაშვილი 2012, 167). გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ მენეჯერებს ძირითადად სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში უხდებთ მმართველობითი საქმიანობის განხორციელება სხვადასხვა რელიგიური მრწამსის, ღირებულებებისა და ფასეულობების ფონზე. აქედან გამომდინარე კი, საკმაოდ ხშირია კონფლიქტური სიტუაციების წარმოქმნის ალბათობა და ამიტომ, ნებისმიერი სახის მმართველობითი გადანყვეტილება უნდა დაეფუძნოს სამუშაო ძალის უფლებებისა და ურთიერთპასუხისმგებლობების დაბალანსებას, რაც უზრუნველყოფს ჰარმონიული სამუშაო გარემო პირობების შექმნას.

ლიტერატურა:

- Christopher W. (2014). Moore, Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict; Apr, 21.
- Managing B.D. (2008). Conflict and Negotiation, Excel Books India.
- Курбатов, В.И. (1997). Как успешно провести переговоры: пособие для деловых людей. Ростов н/Д ; Москва.
- პაიჭაძე ნ. (2013). პერსონალის მართვა, თბილისი: გამომცემლობა „ივერიონი“.
- ფარესაშვილი ნ. (2012). კონფლიქტების მართვა, თბილისი, გამომცემლობა „უნივერსალი“.
- ფარესაშვილი ნ. ნიკვაშვილი მ. (2012) კონფლიქტების რეგულირების ჰუმანური მეთოდები, // “ეკონომიკა და ბიზნესი” № 3. გვ.167.

The Causes of Conflict and their Ability to Improve their Management in Organizations

Maia Nikvashvili

*Doctoral student at
Georgian Technical University
maia.nikvashvili@tsu.ge*

Conflicts imply the clash of the opposing tendencies in the psyche of individuals, in people and mutual relations of their formal and informal associations. In organizations conflicts manifest themselves through people’s certain behavior and actions, which often develop into meddling others’ affairs. Conflicts may be taking place in the form of cooperation, competition and open fighting. The first and second forms are characterized for civilized conflicts.

In the modern view of conflicts, many of them are not only permissible but also desirable. The conflict gives information about the problems of the organization and the hidden processes in the organization are revealed. Positive results of conflicts are also considered as a means of solving problems for all parties that help to improve psychological climate in the organization and to organize the workforce.

Today, the methods of conflict management are classified by the following signs: Behavior of the parties in conflict, avoidance of conflicts, suppression of conflicts, etc. Based on the study and generalization of different classification existing in economic literature about the classification of conflicts management methods based, the following classification has been proposed in the article: **1) According to the sign of the behavior of the parties in conflict:** a) internal personal, b) structural, coercion, solution to problems, negotiations, retaliatory aggressive actions; **2) According to the signs of avoidance of the conflict:** a) inactivity, b) compromise and adaptation; c) settlement; **3) By the sign of conflicts suppression:** a) the method of secret action, b) the method of making quick decisions.

Keywords: Conflict, conflict types, conflict management, conflict management methods.

JEL Codes: D70, D74, D79

References

- Christopher W. (2014). Moore, Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict; Apr 21.
- Kurbatov V.I. (1997). How to Successfully Negotiate: a Guide for Business People. Rostov on/ D; Moskva (in Russian).
- Managing B.D. (2008). Conflict and Negotiation, Excel Books India.
- Paichadze N. (2013). Personnel Management. Tbilisi, "Iverioni" (in Georgian).
- Paresashvili N. (2012). Conflict Management. Tbilisi, "Universali" (in Georgian).
- Paresashvili N. Nikvashvili M. (2012). Humane Methods of Conflict Regulation. TSU journ. "ekonomika da biznesi" N3 (in Georgian).