

# კონფლიქტების გამომწვევი მიზეზები და მახასიათებლები

მანანა ხარხალი

ასოცირებული პროფესორი

გიორგი მორჩილაძე

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის  
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
დოქტორანტი

*სტატიაში განხილულია კონფლიქტის არსი, თეორიები კონფლიქტებზე, მისი გამომწვევი მიზეზები, კონფლიქტის მახასიათებლები და ფუნქციები. კვლევის პროცესში შესწავლილ იქნა არაერთი სამეცნიერო სტატია და მონოგრაფია. ნაშრომზე მუშაობისას ჩატარდა ასევე პრაქტიკული კვლევა, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო ათი კომპანიის საშუალო და ტოპ - მენეჯმენტის წარმომადგენელმა. კვლევა ჩატარდა ჩალ-რმავებული ინტერვიუს მეთოდით, დაკავშირების მეთოდი იყო პირისპირ, ამონაკრები კი - მიზნობრივად შერჩეული.*

საკვანძო სიტყვები: კონფლიქტი; კონფლიქტის გადაწყვეტა; მართვა.

კონფლიქტები წარმოადგენს ნებისმიერი ადამიანის ცხოვრების განუყოფელ ნაწილს, როგორც საქმიან ასევე, პირად ცხოვრებაში. ამასთან, იმ შემთხვევაში, თუ კონფლიქტი ეფექტიანად არ იმართა, მას შეიძლება მოჰყვეს საკმაოდ მძიმე შედეგები, ეფექტიანი მართვისას კი შესაძლებელია საკმაოდ დიდი პოზიტიური შედეგების მიღება. კონფლიქტის ეფექტიანი მართვისთვის ადამიანმა საჭიროა იცოდეს თუ რა არის კონფლიქტის, ესმოდეს მისი არსი, მახასიათებლები, გამომწვევი მიზეზები და ფლობდეს ტექნიკას. სწორედ აღნიშნული საკითხებია განხილული ქვემოთ მოყვანილ კვლევაში.

ადამიანთა თანაცხოვრება მოიაზრებს კონფლიქტების არსებობას, რომელიც განპირობებულია, როგორც სუბიექტური, ასევე ობიექტური მიზეზების არსებობით. კონფლიქტი არის სოციალური მოვლენა, რაც აღმოცენდება თვით საზოგადოებრივი ცხოვრების ბუნებისგან [2, გვ. 7].

ერთი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს წარმატებული იქნება თუ არა ადამიანი ცხოვრებაში, დაკავშირებულია იმასთან, თუ რამდენად განვითარებული აქვს ადამიანური უნარ-ჩვევები, რაც მოიცავს ხალხთან მუშაობის უნარებს და ზოგადად ცოდნას ადამიანების შესახებ [1, გვ. 53]. კონფლიქტი, კი წარმოადგენს რა ადამიანური ურთიერთობების განუყოფელ ნაწილს, არის ძალიან კომპლექსური ფსიქოლოგიურ - სოციალურ მოვლენა, საჭიროებს სიღრმისეულ შესწავლას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, საკმაოდ დიდი იქნება რისკები შეცდომის დაშვების მისი მართვისას, რასაც ზოგჯერ ძალიან მძიმე შედეგები მოჰყვება. საკმარისია გავიხსენოთ ის, რომ კონფლიქტების არაეფექტიანი მართვის გამოისობით, XX საუკუნეში 300 მლნ ადამიანზე მეტი დაიღუპა.

ჩვენი კვლევის მიზანია, კონფლიქტების გამომწვევი მიზეზებისა და მახასიათებლების გამოკვლევა, ამის საფუძველზე კი რეკომენდაციების შემუშავება, მისი ეფექტიანი მართვისთვის.

## კონფლიქტების არსი და განვითარების თეორიები

კონფლიქტის ცნების მრავალი განმარტება არსებობს, რაც განპირობებულია კაცობრიობის მხრიდან მოცემული ცნებისადმი არსებული უწყვეტი ინტერესით. ამასთან, შეიძლება გამოვყოთ მისი ძირითადი კომპონენტები, კერძოდ კი: ა) კონფლიქტი არის სოციალური მოვლენა, რაც აღმოცენდება თვით საზოგადოებრივი ცხოვრების ბუნებისგან, ის ფართოდ არის გავრცელებული ყველგან [11, გვ. 3]; ბ) კონფლიქტი არის შეგნებული გამოხატულება, მოფიქრებული მოქმედება [2, გვ. 41]; გ) კონფლიქტი ისეთი ურთიერთქმედებაა, რომელიც მიმდინარეობს ურთიერთ წინააღმდეგობების ფორმით, პიროვნებების ან საზოგადოებრივი ძალების ურთიერთ ბრძოლით, შეხედულებების, პოზიციების მინიმუმ ორმხრივი შეჯახებით [13, გვ. 6].

შესაბამისად, ზოგადი განმარტება, რომ წარმოვადგინოთ, კონფლიქტი არის მოვლენა, რომელიც, ადამიანისა და ადამიანების ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია და აღმოცენდება ბუნებრივად, თვით ადამიანების ცხოვრების ბუნებისგან, ის არის შეგნებულად გამოხატული, გააზრებული და მოფიქრებული ქმედება; ამასთან კონფლიქტი ისეთი ურთიერთქმედებაა, რომელიც მიმდინარეობს წინააღმდეგობის ფორმით, პოზიციების მინიმუმ ორმხრივი შეჯახებით;

კონფლიქტები, მისი გავრცელების ძალიან ფართო და დიდი მასშტაბიდან გამოდინარე, ოდითგანვე იყო ფილოსოფოსების, ფსიქოლოგების, საერთოდ მეცნიერთა კვლევის საგანი. ჩვენი აზრით, მნიშვნელოვანია მისი ევოლუციის წარმოდგენა, საკითხის კომპლექსურობის, მასშტაბურობის და სიდიდის წარმოჩენისთვის:

| ეტაპი     | პერიოდი   | დახასიათება   | წყარო  |
|-----------|---|---|--|
| I ეტაპი   | უძველესი დრო  | კონფლიქტები, როგორც ადამიანების ურთიერთმქედებისა და დამოკიდებულების სოციალური კავშირების არსებითი მხარე | ჰერაკლიტე, ეპიკურე, კონფუცი და სხვ.                                  |
| II ეტაპი  | შუა საუკუნეები                                      | კონფლიქტოლოგიურ იდეებს ძირითადად აქვთ რელიგიური ხასიათი   | ავრელიუს ავგუსტინი, თომა აქვინელი და სხვ.                            |
| III ეტაპი | აღორძინების ეპოქა                                   | იდეები გაჟღენთლია ადამიანის ძალის, გონიერების და ჰარმონიის რწმენით, კონფლიქტების გადალახვის უნარით      | ჰ.ბრუნო, კოპერნიკი, ნ.მაკიაველი და სხვ.                              |
| IV ეტაპი  | ახალი დრო და განმანათლებლების ეპოქა                 | კონფლიქტების შეცნობისა და შესწავლაში სისტემური მიდგომების წინაპირობების გამოვლენა                       | ფ.ბეკონი, თ.ჰობსი, ჟან - ჯაკ რუსო, ა. სმიტი და სხვ.                  |
| V ეტაპი   | XIX საუკუნის პირველი ნახევარი                       | კონფლიქტების შესწავლისთვის ჭეშმარიტად სამეცნიერო მიდგომის ჩამოყალიბება                                  | ე.კანტი, გ.ჰეგელი, ლ.ფეიერბახი და სხვ.                               |
| VI ეტაპი  | XIX საუკუნის მეორე ნახევარი - XX საუკუნის დასაწყისი | კონფლიქტოლოგიის როგორც შედარებით დამოუკიდებელი თეორიის ჩამოყალიბება                                     | გ.ზიმელი, ზ.ფროიდი, ა.ადლერი და სხვ.                                 |
| VII ეტაპი | თანამედროვე დრო                                     | კონფლიქტების თეორიის დამატებითი კონკრეტიზირება, მისი პრობლემემატიკის მკვეთრი მოხაზულობა                 | თ.კ. პარსონი, რ.დარენდორფი, ლ.კოზერი, ა. ტურენი, კ.ბოულდინგი და სხვ. |

მნიშვნელოვანია ის, რომ მიუხედავად ზემოთ მოყვანილი მეცნიერების და მოაზროვნეების მიერ შექმნილი და ჩამოყალიბებული ძალიან დიდი ინფორმაციისა, ჯერჯერობით არ არსებობს ერთიანი, მკვლევარების მიერ აღიარებული და შეთანხმებული თეორია კონფლიქტოლოგიის როლის, პროცესის, პარამეტრებისადმი მეთოდოლოგიურ მიდგომებში, რაც პრობლემურია და მეტყველებს მისი სირთულეზე.

### კონფლიქტების მახასიათებლები და გამომწვევი მიზეზები

იმისთვის, რომ კონფლიქტი (ისევე, როგორც სხვა ნებისმიერი სოციალური მოვლენა) ეფექტიანად იმართოს, პრინციპულად არსებითია მისი ხასიათის და გამომწვევი მიზეზების სიღრმისეულად შეცნობა.

კონფლიქტს გააჩნია გარკვეული ფუნქციები. მკვლევარები, კონფლიქტის ფუნქციად მოიაზრებენ იმ ზეგავლენას, რომელიც შეიძლება კონფლიქტს ჰქონდეს სისტემის ელემენტებზე (ადამიანზე, ჯგუფსა და საზოგადოებაზე). ამ მხრივ, ძალიან საინტერესოა ლ. კოზერის [4, გვ. 31] მიერ მოყვანილი ანალიზი. კერძოდ, ის გამოჰყოფს შემდეგ ფუნქციებს:

- ინტეგრაცია: კონფლიქტის მოცემული ფუნქცია მოიაზრებს თავში, სოციალური სისტემის მდგრადობაზე ზეგავლენას. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ კონფლიქტი აუცილებლად მოახდენს ზეგავლენას სოციალურ სისტემაზე, მთავარია მისი მიმართვა მოხდეს იმ, მხრივ რომ უზრუნველყოფილ იქნეს გუნდის უფრო შეკვრა, კონსოლიდაცია და არა პირიქით.
- სოციალური კავშირის აქტივიზაცია: მოცემული ფუნქცია არის ძალიან მნიშვნელოვანი და მოიაზრებს თავში ჯგუფის წევრებს შორის ურთიერთობის გამაფრებას (გამაფრებას შეიძლება ჰქონდეს, როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური ზეგავლენა)
- სასიგნალო - კონფლიქტის მოცემული ფუნქცია გულისხმობს იმას, რომ კონფლიქტურ სიტუაციაში ყოველთვის ხდება გარკვეული დაფარული მოთხოვნილებების, ამბიციების, აზრების გამოვლენა; (ხელმძღვანელს, ინციდენტის მოხდენისას, შეუძლია ძალიან არსებითი და საინტერესო ინფორმაცია მიიღოს თანამშრომელთა შესახებ);
- შემოქმედებითი ინიციატივის ხელშეწყობა - კონფლიქტი, როგორც ზემოთ არის ნახსენები, წარმოად-

გენს მინიმუმ ორი მხარის დაპირისპირების შედეგს; ხოლო დაპირისპირების დროს, ორივე მხარეს ეძლევა, ძალიან დიდი სტიმული ახლებურად, შემოქმედებითად, არასტანდარტული გზით გადაწყვიტონ ის პრობლემები რომლის წინაშეც დგანან.

- ტრანსფორმაცია - კონფლიქტს, დაკავშირებული არის რა დაძაბულობასთან, ცვლის ურთიერთობის ფორმას, რომელიც ჰქონდათ კონფლიქტის დაწყებამდე მონაწილე მხარეებს. ცვლილებას შეიძლება ჰქონდეს როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური ხასიათი.
- საინფორმაციო - კონფლიქტის დროს, გამომდინარე იქიდან, რომ პროცესი დინამიურად მიმდინარეობს, ვრცელდება ინფორმაცია, რომელიც თანამშრომლებს სრულყოფილად უქმნის წარმოდგენას ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების შესახებ და ხელს უწყობს მხარეებს შორის საერთო ენის გამონახვას.
- პროფილაქტიკური - კონფლიქტის დროს შეიძლება განიმუხტოს სიტუაცია მანამ, სანამ კონფლიქტს მოჰყვება დამანგრეველი შედეგი, რაც დაკავშირებულია მის პროფილაქტიკურ ფუნქციასთან.

ზემოთ მოყვანილი ფუნქციების გააზრება, ნებისმიერ ადამიანს დაეხმარება კონფლიქტის პროცესის ეფექტიან მართვაში, რადგან როდესაც ადამიანმა იცის პროცესის ბუნება (რაც არ უნდა იყოს ის), უკეთ შეუძლია მასზე ზეგავლენა.

კვლევის პროცესში, ჩვენთვის საინტერესო იყო კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების დადგენა; იმისთვის, რომ ეფექტიანად მოხდეს კონფლიქტების მართვა აუცილებელია თავდაპირველად მოხდეს დაზუსტება იმის, თუ რა არის კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზი. იმ შემთხვევაში, თუ შესაძლებელი გახდება კონფლიქტის გამომწვევი ნამდვილი მიზეზის წარმოჩენა, მისი მართვა ბევრად უფრო მარტივი ხდება. ამასთან კონფლიქტის გამომწვევის მიზეზების ცოდნა (რომელიც მოყვანილი ქვემოთ), ხელმძღვანელს და საერთოდ ნებისმიერ ადამიანს აძლევს იმის საშუალებას, რომ წინასწარ იყოს მომზადებული შესაძლო კონფლიქტისთვის და მანამ, სანამ ის დაიწყება გააკეთოს პროცესის მოდელირება და სწორი გადაწყვეტილებებით მისი პრევენცია, ან ისე წარმართვა, რომ შეინარჩუნოს კონსტრუქციული ხასიათი.

მკვლევარების მიერ მოყვანილია კონფლიქტის მიზეზების მრავალი კლასიფიკაცია, მათ შორის ერთ - ერთი ყველაზე გავრცელებულია კონფლიქტების გამომწვევი მიზეზების კლასიფიკაცია: ობიექტურ, ორგანიზაციულ მმართველობით, სოციალურ - ფსიქოლოგიურ და სუბიექტურ მიზეზებად დაყოფა [4, გვ. 32].

კონფლიქტის გამომწვევი ობიექტური მიზეზები, არიან თავისთავად განაპირობებს წინა კონფლიქტურ სიტუაციას. კერძოდ კი: პოლიტიკური გარემო, ეკონომიკური გარემო, სოციალური გარემო, იდეოლოგიებს შორის განსხვავება და სხვ.

კონფლიქტის გამომწვევი ორგანიზაციულ - მმართველობითი მიზეზებია:

- სტრუქტურულ - საორგანიზაციო: როდესაც, კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა და თანამშრომელთა მიმართ წაყენებული მოთხოვნები მოდის ერთმანეთთან წინააღმდეგობაში;
- ფუნქციონალურ - საორგანიზაციო: არაეფექტიანი კავშირის სისტემა ორგანიზაციაში, რომელიც ართულებს საქმიანობის პროცესს,
- პიროვნულ - ფუნქციონალური - როდესაც თანამდებობაზე, არის ისეთი ადამიანი, რომელსაც არ აქვს შესაბამისი თვისებები და უნარ-ჩვევები;
- სიტუაციურ - მმართველობითი: ყოველდღიური საქმიანობის პროცესში კომპანიის მენეჯმენტის და დაქვემდებარებულების მიერ, საქმიანობის განხორციელებისას დაშვებული შეცდომები;

ნებისმიერი, ზემოთ მოყვანილი მიზეზი, გარკვეულწილად, თავისთავად არის წინა კონფლიქტური სიტუაციის ჩამოყალიბების საფუძველი.

კონფლიქტის სუბიექტური მიზეზები განპირობებულია კონკრეტული პირების არჩევანით, მაგალითად: უნდობლობა თანამშრომელთა მიმართ, ზედმეტი სიმძაფრე ადამიანებთან კომუნიკაციისას, „ზემოდან ყურება“ დაქვემდებარებულ თანამშრომლებზე და სხვ.

ცხადია, ზემოთმოყვანილი მიზეზები არ არის ამომწურავი, მკვლევარების აზრით, ამბობენ (ვ.ლ. ცვეტკოვი, 2015) „ექსპერიმენტულმა მონაცემებმა გვაჩვენა, რომ შრომით კოლექტივში კონფლიქტების გამომწვევი მიზეზები იმდენად მრავალფეროვანია, რომ ის უბრალოდ არ ექვემდებარება რაიმე მკაცრ კლასიფიკაციას, მაგრამ მისი ცოდნა მნიშვნელოვანია, რადგან როდესაც ვიცით, რომ გარკვეულ გარემოება შეიძლება პრობლემა გახდეს, მისი დანახვისას, ადეკვატურად გადადგმული ნაბიჯებიც ადეკვატური და სწორი იქნება.

## დასკვნა

კონფლიქტი კომპლექსური სოციალური და ფსიქოლოგიური მოვლენაა. მიუხედავად იმისა, რომ შემუშავებულია უამრავი თეორია და მიდგომა, კონფლიქტების მართვასთან დაკავშირებით, ერთიანი შეთანხმებული ზოგადი მიდგომა არ არსებობს. მოცემული კვლევა წარმოადგენს ცდას, წარმოჩენილ იქნეს

კონფლიქტის არსი, ფუნქციები და გამომწვევი მიზეზები, რომელშიც გაერთიანებულია მრავალი მეცნიერისა და ჩვენი პრაქტიკული კვლევის შედეგი და რომელიც სავარაუდოდ საინტერესო იქნება და დაეხმარება ნებისმიერ ადამიანს, როგორც საქმიან, ასევე პირად ცხოვრებაში, უფრო უკეთ შეძლოს კონფლიქტების მართვა.

### ლიტერატურა:

1. პ.გ. ნორთჰაუზი (2010), ლიდერობა , თეორია და პრაქტიკა, ა.შ.შ, ლოს-ანჯელესი, 2010, 375
2. ვ.ლ. ცვეტკოვი, კონფლიქტის ფსიქოლოგია, საქართველო, თბილისი, 2015, 218
3. Атоян, А.Д. Конфликтология : конспект лекций / А.Д. Атоян. - М. : Приориздат, 2005, 65
4. Блюм М.А., правление конфликтами в коммерческой деятельности, Е Book, 2011,104,
5. А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова ; под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд. Конфликтология : учебник . — Москва. : ИНФРА-М, 2019. — 301
6. Курбатов, В.И. Конфликтология / В.И. Курбатов. - М. : Феникс, 2009; 448
7. Леонов, Н.И. Конфликтология / Н.И. Леонов. - Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 2010, 232;
8. Лазукин, А. Д. Конфликтология / А. Д. Лазукин. - М. : Омега-Л, 2011, 150
9. Ратников, В.П. Конфликтология / В.П. Ратников. - Юнити-Дана, 2012, 543
10. Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33 (1). pp. 33-42
11. V. Vestergaard, E.Helvard , A. Rieck Sørensen, Denmark ,2011, 15
12. J. Nelsen Ed.D. (Positive Discipline for Today's Busy (and Overwhelmed) Parent: How to Balance Work, Parenting, and Self for Lasting Well-Being, 2018, 343
13. T. Schelling, The Theory of conflict, London, England, 1980, 319
14. M. Argyle, The Psychology of Interpersonal Behavior, USA, NY, 1972 , 343

### Causes and Characteristics of the Conflict

**Manana Kharkheli**

*Associated professor, Tbilisi state university*

**Giorgi Morchiladze**

*Doctoral student, Tbilisi state university*

### S u m m a r y

The article discusses the essence of the conflict, theories of conflicts, its functions and characteristics. We made theoretical and practical research. During the research process, the communication was made between the middle and upper management in ten companies, the research method was deepened interview, the given method was selected by complexity of its topic. Also there has been studied monographs, scientific Articles and other works on a given issue.

**Key word:** *Conflict; Conflict Management; Management.*