

ორგანიზაციული კონფლიქტების კლასიფიკაცია, ანალიზი და მათი გადაწყვეტის გზები

შალვა ჯულაყიძე
ემზარ ჯულაყიძე

ორგანიზაციულ კონფლიქტებში იგულისხმება ყველა ის სადაო საკითხები, რომელიც შეიძლება წარმოიქმნას ამ ორგანიზაციაში. ეს არის ორი ან მეტი მხარის ინტერესების, შეხედულებების დაპირისპირება. განსხვავებული შეხედულება შეიძლება იყოს, როგორც რეალური, ასევე - წარმოსახვითი. კონფლიქტური სიტუაციები შეიძლება გამოვლინდეს უბრალო შეუთანხმებლობიდან დაწყებული, ადამიანთა ჩაგვრით/აგრესიით დამთავრებული. ყველა მათგანი, რაშიც არ უნდა მდგომარეობდეს ის უარყოფითად მოქმედებს, როგორც ორგანიზაციულ კლიმატზე, ასევე შრომის ნაყოფიერების დონესა და ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნის მიღწევაზე. ამასთან, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ კონფლიქტები ადამიანთა ურთიერთობის განუყოფელი ნაწილია, მათ ვერ მოვსპობთ. პირიქით, დემოკრატიის გაფართოება, ადამიანური ფაქტორის ამაღლება, ინიციატივისა და უფლებების ფართო სპექტრი როგორც ეკონომიკაში, ასევე ყოფაცხოვრებასა და პოლიტიკაშიც კი - ზრდის კონფლიქტური სიტუაციების რიცხვს. ერთი შეხედვით, ეს ცუდი არ არის. რაც მეტი და განსხვავებული ინტელექტუალური აზრი მოქმედებს, მით უფრო ხშირია მწვავე კონფლიქტები და შესაბამისად მეტია - საღი აზრის გაშვების ალბათობაც. შესაბამისად, ერთადერთი გზა იმაში მდგომარეობს, რომ მენეჯერებმა შეძლონ დაპირისპირებათა მართვა, კონფლიქტში არსებული ნეგატიური ენერგიისა და ტენდენციების - კონსტრუქციულად გადაქცევა.

დაპირისპირებაში, აზრთა სხვადასხვაობაში, განსხვავებული შეხედულებების ჭიდილში ახალი იდეები და გზები იკვეთება. ამასთანავე, ის უზარმაზარი ემოცია, რომელიც ადამიანებში დაპირისპირების დროს ჩნდება, სწორი მართვის პირობებში ორგანიზაციის წინსვლისა და განვითარების საფუძველი ხდება. სადაც არ არის კონფლიქტი, იქ საეჭვოა, რომ რაიმე ცვლილებასა და, მით უმეტეს, განვითარებას ჰქონდეს ადგილი.

კონფლიქტების მართვაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ორგანიზაციის მენეჯერს ენიჭება. ეს იოლი საქმე არ არის. პარავარდის უნივერსიტეტის პროფესორი დოქტორი აბრაამ ზელენიჩი ამბობს: „რაც არ უნდა პროფესიონალურად დაგეგმო საქმიანობა, როცა შეუდგები მის შესრულებას, უამრავი გაუთვალისწინებელი პრობლემა და კონფლიქტ-

ები იჩენს თავს. ამასთან, თითოეული მათგანის გადაწყვეტას სათანადო მიდგომა სჭირდება“ [1]. საკმაოდ განსხვავებულია მათი წარმოშობის მიზეზებიც. კერძოდ, ორგანიზაციაში კონფლიქტის მიზეზი შეიძლება იყოს:

- გასანაწილებელი რესურსის შეზღუდულობა;
- მოტივაციისა და შრომის ანაზღაურების არასრულყოფილი სისტემა;
- ცუდი სამუშაო პირობები;
- უფლება-მოვალეობათა არასწორი გადანაწილება;
- თანამდებობრივი ფუნქციების დამთხვევა/გადაფარვა;
- ცუდი კომუნიკაციური სისტემა;
- ბუნდოვანი მიზნები და ა.შ.

თუნდაც, სათითაოდ გავვეთ ყველა ამ (დასახელებულ და არდასახელებულ) მიზეზს, აღმოჩნდება, რომ ამ ჩამონათვალის თითოეული პუნქტი მჭიდრო კავშირშია ორგანიზაციის მართვის პრობლემებთან ანუ, მენეჯმენტის დეფიციტთან. იმისათვის, რომ გავერკვეთ კონფლიქტების დინამიკაში, მხარეებს შორის წინააღმდეგობებში და სიტუაციის თავისებურებებში მნიშვნელოვანია, რომ მოხდეს თითოეული კონფლიქტის ღრმა ანალიზი, რაც შესაბამისად მოგვცემს სწორი ქმედებების დაგეგმვისა და მათი ეფექტიანი გადაწყვეტის საშუალებას. კონფლიქტის ანალიზი საჭიროა, რათა:

- გავერკვეთ მიმდინარე მოვლენებში, გავიგოთ კონფლიქტის ისტორია და მისი გამომწვევი მიზეზები;
- განვსაზღვროთ კონფლიქტში ჩართული ყველა პიროვნება (ჯგუფი) და არა მარტო ისინი, რომელიც ძირითად მონაწილეებად მიგვაჩნია;
- გავიგოთ კონფლიქტში ჩართული თითოეული პიროვნების (ჯგუფის) მოსაზრებები და მათი ურთიერთდამოკიდებულება;
- განვსაზღვროთ ის ფაქტორები და ტენდენციები, რომელიც საფუძვლად უდევს კონფლიქტს.

კონფლიქტების ანალიზი ერთჯერადი ქმედება არ არის. იგი ორგანიზაციის განვითარების მუდმივად თანმხლები პროცესია, რომელიც ცვალებად გარემოს მიმართ ქმედებების ადაპტირების საშუალებას იძლევა. ნებისმიერი ტიპის კონფლიქტის მისთვის დამახასიათებელი ერთი, ან რამოდენიმე წყარო ასაზრდოებს. დაპირისპირების წყაროს გამოსავლენად

საჭიროა მხარეების ქმედებების, პოზიციებისა და ფსიქოლოგიური თავისებურებების ანალიზი.

პრაქტიკოსი კონფლიქტოლოგები დაპირისპირების ანალიზისას ხშირად იყენებენ ლინკოლნ მიტჩელის (კოლუმბიის უნივერსიტეტის პროფესორი, ექსპერტი საქართველოს საკითხებში) მიერ შემოთავაზებულ კატეგორიზაციას. გამოყოფენ კონფლიქტის გამომწვევ ხუთი ტიპის მიზეზს: ინფორმაციას, ინტერესებს, ურთიერთობებს, ღირებულებებსა და სტრუქტურას.

ინფორმაცია. ამ მიზეზით საკმაოდ ხშირია კონფლიქტები ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც ნაკლები ყურადღება ეთმობა ინფორმაციული სისტემის გამართულ მოქმედებას. კონფლიქტის გამომწვევ ინფორმაციულ წყაროდ შეიძლება იქცეს: არასრული ან არაზუსტი ინფორმაცია; ინფორმაციის გამიჯნული ან უნებლო დამახინჯება (დჟინფორმაცია); დაგვიანებული ინფორმაცია; არასანდო, დაუზუსტებელი ინფორმაციის გავრცელება და სხვა.

ინტერესები. კონფლიქტში ინტერესების წყარო გულისხმობს ადამიანების დაპირისპირებას მათი ინტერესების შეუთავსებლობიდან გამომდინარე. ეს შეიძლება იყოს ნებისმიერი მატერიალური, თუ არამატერიალური ინტერესი (თანამდებობა, ხელფასი, ტერიტორია, აღიარება და სხვა).

ურთიერთობები. კონფლიქტის გამომწვევ ურთიერთობის წყაროდ განიხილება უარყოფითი დამოკიდებულებები მხარეებს შორის. ეს შეიძლება იყოს წარსულში გართულებული ურთიერთობა, ან ერთმანეთის მიმართ უნდობლობა და უსიამოვნო დამოკიდებულება უპატივცემულობის, ანგარიშის გაუწვევლობის ან სხვა რაიმე მიზეზის გამო.

ღირებულებები. კონფლიქტის გამომწვევი ღირებულებებით წყაროებია – ის განსხვავებული პრინციპები, რომლებსაც არათანაბრად იზიარებენ მხარეები. ღირებულებებით ფაქტორები უდევს საფუძვლად მაგალითად, სხვადასხვა თაობის ან გამოცდილების თანამშრომლებს შორის წამოჭრილ დაპირისპირებას. ეს არის სხვადასხვა ადამიანთა წარმოდგენები იმის თაობაზე, თუ რა არის სწორი და არასწორი, სამართლიანი და უკანონო და ა.შ.

სტრუქტურა. საზოგადოდ, დაპირისპირების სტრუქტურულ წყაროებად მიჩნეულია ის, რაც ობიექტურად არსებობს, რაც არ ექვემდებარება ჩვენს სურვილებს და ძნელად იცვლება, ან ზოგჯერ, საერთოდ არ იცვლება. ასეთებია მაგალითად: ორგანიზაციის მართვის სისტემა და ადმინისტრაციული ძალაუფლება; სოციალური ნორმები და რეგულაციები; გეოგრაფია, დრო, სტატუსი, როლები და სხვა.

წარმოდგენილი კლასიფიკაცია მენეჯერს საშუალებას აძლევს, არა მარტო გაიგოს კონფლიქტის მიზეზები, არამედ მეტ-ნაკლები წარმატებით მარ-

თოს იგი. ამასთან, როგორც წესი, ყველა კონფლიქტებში, მეტ-ნაკლებად მაინც, რამოდენიმე წყაროა წარმოდგენილი, მაგრამ ძირითადი წყაროს გამოყოფა ყოველთვის შეიძლება. მიუხედავად იმისა, რომ კონფლიქტს, როგორც ზემოთ აღინიშნა, კონსტრუქციული როლის შესრულება შეუძლია და უფრო მეტიც - რიგი კონფლიქტოლოგების აზრით კონფლიქტის, პრობლემის არსებობა ორგანიზაციაში მისი განვითარების მანიშნებელიც კი არის, მისი წარმოჩენა მაინც ნეგატიურ ემოციებთან არის დაკავშირებული. ეს ემოცია ხშირად ხელს გვიშლის რაციონალური გამოსავლის ძიებაში და მტრის ხატის შექმნას უწყობს ხელს. მაგრამ, ასეა თუ ისე, კონფლიქტები ნებისმიერ ორგანიზაციაში იქნება და შესაბამისად, აუცილებელია მათი მართვა.

ორგანიზაციული კონფლიქტების კლასიფიკაცია, გარდა მათი გამომწვევი წყაროებისა, შეიძლება მოვახდინოთ მათი სახეების მიხედვით. ორგანიზაციაში ყველაზე მეტად გავრცელებულია შემდეგი სახის კონფლიქტები: ინოვაციური კონფლიქტები; პოზიციური კონფლიქტები; სამართლიანობის კონფლიქტები; კონფლიქტები რესურსებისათვის და დინამიური კონფლიქტები (ანუ, ჯგუფური დინამიკა).

ინოვაციური კონფლიქტები ორგანიზაციაში ვითარდება სიახლის შემოტანის დროს. იგი შეიძლება შეიცავდეს ორგანიზაციის სტრუქტურის ცვლილებას, ახალი პროდუქციის ათვისებას, უფლებამოსილებათა ახალ გადანაწილებას და ა.შ. ინოვაციური კონფლიქტის საფუძველს ქმნის ის დისკომფორტი, რომელიც ადამიანს სიახლესთან შეგუების პროცესში ექმნება. მისთვის სტაბილური მდგომარეობა (სტატუს-ქეო) „ქაოსით“ იცვლება, ვიდრე ადამიანი არ მოახერხებს ახალ მდგომარეობასთან ადაპტირებას.

პოზიციური კონფლიქტებს მნიშვნელობით კონფლიქტებსაც უწოდებენ. იგი უპირატესობის გრძნობაზეა დამყარებული. კონფლიქტის მიზეზი ხდება იმაზე ფიქრი/ღელვა, თუ ვინაა „უფრო მთავარი და მნიშვნელოვანი ორგანიზაციაში“. ასეთი კონფლიქტის დროს ხდება საკუთარი ძალების გადაფასება და სხვისი შესაძლებლობების არასაკმარისი შეფასება.

სამართლიანობის კონფლიქტები საკმაო ახლოსაა ზემოაღნიშნულ - პოზიციურ კონფლიქტებთან. ამ კონფლიქტის საფუძველია განსხვავებული ხედვა იმისა, თუ ვის რა წვლილი შეაქვს ორგანიზაციის საერთო საქმეში. თუკი პოზიციური კონფლიქტები ლოკალიზებულია ჯგუფისა თუ პიროვნების სიმბოლურ შეფასებაზე („ვინ უფრო მთავარია“), სამართლიანობის კონფლიქტის საფუძველს, უფრო მეტად, მატერიალური ანაზღაურება შეადგენს. შრომითი მოტივაციის თეორიის მიხედვით: პიროვნების

მიერ ანაზღაურების სამართლიანად (ან უსამართლოდ) აღქმა ეფუძნება – ინდივიდის მიერ დახარჯული ძალისხმევითა და ამის საფუძველზე მიღებული ანაზღაურების შედარებას სხვის შესაბამის მონაცემებთან.

კონფლიქტები რესურსებისათვის. ორგანიზაციებში ხშირია ისეთი კონფლიქტები, რომელთა საფუძველიც რესურსების განაწილებაა. კონფლიქტური სიტუაცია იქმნება მაშინ, როდესაც გასაწილებელი მატერიალური რესურსი შეზღუდული რაოდენობითაა. კონფლიქტის მიზეზი, მაგალითად, ხდება ახალი კომპიუტერები, ახალი საოფისე ინვენტარი და ა.შ., რომელიც ყველასათვის საკმარისი არ არის. ითვლება, რომ რესურსებისათვის მეტოქეობა დრამატულ ხასიათს იღებს იდენტიფიკაციის შექანის გამო. ადამიანი სამსახურებრივ მოვალეობებთან აიგივებს თავს და მასში წარუმატებლობას პირად მარცხად აღიქვამს.

დინამიური კონფლიქტები. ასეთი კონფლიქტი უფრო ვითარდება ახალ, ჯერ კიდევ - ჩამოუყალიბებელ ორგანიზაციაში. ნებისმიერი ჯგუფი, ჩამოყალიბების პროცესში განვითარების გარკვეულ ეტაპებს გაივლის, მათ შორის – პირველობისათვის ბრძოლისა და ჯგუფის შეკავშირების ეტაპს. ჯგუფის დინამიკის შესწავლისას აღმოჩნდა, რომ ჯგუფი ყველაზე ადვილად მაშინ იკრება, როცა მას საერთო მტერი გაუჩნდება. თუ ასეთი „მტერი“ ჯგუფის გარეთ არ არის, მაშინ ჯგუფი შიგნით ირჩევს „განტყევის ვაცს“ და მას მიაწერს ყველა უბედურებას.

არის ისეთი დაპირისპირებები, რომლებიც მენეჯერის გარეშეც შეიძლება გადაწყდეს, მაგრამ უმეტეს შემთხვევაში მენეჯერს უხდება ორგანიზაციაში წამოჭრილი პრობლემების ფასილიტირება (წაყვანა), რომლის შედეგადაც ხდება საკითხის გარკვევა კონფლიქტურ მხარეებს შორის კომუნიკაციის გაუმჯობესება და რაც ყველაზე მთავარია - დაპირისპირების, წინსვლის რესურსად გარდაქმნა.

ორგანიზაციული კონფლიქტების წარმოქმნისას, პირველი, რაც შეიძლება გააკეთოს მენეჯერმა ის არის, რომ მოლაპარაკების მაგიდასთან დასვას ორივე მხარე და მათდამი სიმპატიან-ანტიპათიის მიუხედავად, დამოკიდებულება ორივე ოპონენტებისადმი უნდა შეინარჩუნოს პოზიტიური და ყურადღება გაამახვილოს მხოლოდ იმაზე, რაც საერთოა მათ შორის. როგორც წესი, თანამშრომლებს შორის კონფლიქტის გადაწყვეტის გზები მრავალგვარია, მიუხედავად ამისა, ჩვენი აზრით, მაინც შეიძლება გამოიყოს მათი საერთო პრინციპები. კერძოდ:

- ადამიანთა შორის არიან ისეთებიც, რომლებსაც შეუძლიათ მოითმინოს მოუთმენელი და არ აღიარონ რეალური. „სირაქლემას“ პოლიტიკის ნაცვლად, თუ ყველას გასაგონად გან-

ვაცხადებთ კონფლიქტის არსს, იგი სწრაფად გაწყენდს ატმოსფეროს მოლაპარაკების გზაზე. გაეხსენოთ, რომ კონფლიქტი გარდაუვალია, მთავარია მისი გადაწყვეტა;

- თუ კონფლიქტი არსებობს და მისი გადაწყვეტა უცებ არ ხდება, მოელაპარაკეთ თუ სად, როდის და როგორ დაიწყებთ თანამშრომლობას კონფლიქტის დასაძლევად. უკეთესია წინასწარი შეთანხმება იმის შესახებ, თუ ვინ მიიღებს მოლაპარაკებაში მონაწილეობას. ამასთანავე, რადგან „საკუთარ სახლში კედლებიც კი ეხმარებიან“, უმჯობესია მათი შეკრება ნეიტრალურ ადგილზე, ან მორიგეობით თითოეულ მხარესთან;
- კონფლიქტი უნდა იქნას განხილული, როგორც ორგანიზაციის საერთო პრობლემა. ეს მაშინვე განამტკიცებს თანამშრომლობას. ორივე მხარემ უნდა გამოთქვას აზრი: რაში ხედავს კონფლიქტს, რა გრძნობებს იწვევს ეს კონფლიქტი და განსაკუთრებით - თითოეული მხარე როგორ აფასებს თავის როლს კონფლიქტური სიტუაციის გადაწყვეტაში;
- გარკვეული უნდა იქნეს კონფლიქტის გადაწყვეტის ყველა შესაძლო ვარიანტი, რომლის ჩამოყალიბებაში მენეჯერმა უნდა იხელმძღვანელონ ურთიერთგაგებისა და სხვადასხვა პოზიციების დაახლოების პრინციპით;
- გამოთქმული ვარიანტების შეფასების შემდეგ უნდა იქნას მიღებული ორივე მხარისათვის სასარგებლო წინადადება. ზოგჯერ, ერთი მეხვედრაც საკმარისია პრობლემის გადასაწყვეტად. შედარებით რთულ სიტუაციებში კი, მოსალაპარაკებლად საჭირო ხდება რამდენჯერმე მეხვედრა. კონფლიქტის გადასაწყვეტად ხშირად მიმართავენ კენჭისყრასაც, რომელიც შეიძლება ფარულიც იყოს, მაგრამ ის მაინც ასუსტებს განსჯის შედეგის სამართლიანობას;
- აუცილებელია მოლაპარაკების საბოლოო შედეგების დოკუმენტი ნათლად და სწორად ასახედეს - თუ რა უნდა გააკეთდეს, როდის, სად და ვის მიერ. სასურველია, შესრულებას შეუდგეთ რაც შეიძლება სწრაფად, გადავადებაში შეიძლება მხარეებში ეჭვი გამოიწვიოს.

ყველაზე წარმატებული შეთანხმების დროსაც კი შეიძლება დარჩეს წვეწა. ეს შეიძლება გამოვლინდეს კულისებში საუბრისას. ამიტომ დოკუმენტის შემუშავებისთანავე ორივე მხარეს უნდა დაესვას კითხვები: რამდენად დამაკმაყოფილებელია მოლაპარაკების მსვლელობა? თავს მოხვეული ხომ არ არის ცალკეული გადაწყვეტილებები? იყო თუ არა მიღწეული ორმხრივი უპირატესობანი? მდგომარეობის შემდგომ გასაუმჯობესებლად კიდევ რა საშუალებები არსებობს? და ა.შ.

Classification of Organizational Conflicts,
Analyzes and Solutions

Shalva Julakidze
Emzar Julakidze

Summary

Conflicts in Organization are conflicts of interest and views between two or more opposite sides. The Conflicts can have multiple reasons, but not matter a reason each of them affects negatively on organizational climate as well as on level of working efficiency within the company and on achievement of strategic organizational tasks. As a result, only way to not to happen above mentioned is that manager should manage a conflict and revert existing negative energy and tendencies in to constructive one.

Classification of conflicts can be done either by reasons of its creation or by its types and supporting sources. Every organization conflict is in close relations with problems in management and with overall management deficit. For their solution it is offered certain principles, maintaining and using of

which will clear the negative atmosphere quickly directing it to the way of negotiations, will unload existing conflict and transfer it in to recourses for development and advancement.

ლიტერატურა:

1. თანამედროვე მენეჯმენტი, თქვენი წარმატების მეგზური, Business Cafe.wordpress.com 2010/02/17
2. კონფლიქტების მენეჯმენტი. ძალაუფლება და გავლენა, nssmenegment. wordpress.com 2011/10/11
3. ჯულაყიძე შ. პერსონალის შერჩევის, გარემოში ადაპტაციის და მოტივაციის ორგანიზაცია და მეთოდოლოგია (დისერტაცია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად), თბილისი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, 2009 წ.
4. ჯულაყიძე ე., ჯულაყიძე შ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2011 წ.
5. ჯულაყიძე ე. მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი, აწსუ, 2009 წ.