

გენადი იაშვილი, სტუ-ს პროფესორი,
თინათინ იაშვილი, სტუ-ს პროფესორი

რეზიუმე

ორგანიზაციებში კონფლიქტების მოგვარებისას მთავარ როლს თამაშობს, მისი გამომწვევი მიზეზების დადგენა და შემდეგ მათი თავიდან აცილება.

მიზეზების გამოვლენის ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო და თვალსაჩინო მეთოდია მოდელირება. მოდელირება გულისხმობს ამ სიტუაციის აღდგენას და მასზე დაკვირვებას. ამ მეთოდს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება. მოდელირებისას დიდი ყურადღება ექცევა მხარეების ინტერესებს, რომლებიც მათი ქმედებების განმსაზღვრელია.

მოდელირება გულისხმობს ორივე მხარის ქმედებების დეტალურ ანალიზს და შემდეგ მათზე რეაგირებას. ძირითადად მნიშვნელოვანია ის ასპექტები, რომლებიც პირდაპირ ზეგავლენას ახდენენ კონფლიქტზე. მოდელირებაში ვგულისხმობთ, რომ აღვადგენთ კონფლიქტს და განვიხილავთ მხარეების თითოეულ მოქმედებას.

კონფლიქტის სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოყენების შემთხვევაში განვიხილავთ ორ საფეხურიან პროცესს. კონფლიქტის სიტუაციაში ჩვენ უნდა შევიქმნათ ნარმოდგენა, თუ რომელ სტრატეგიას ამოირჩევენ მხარეები და თუ მოიტანს ის შედეგს მთლიანად ორგანიზაციისათვის. ჩვენთვის ამოსავალი წერტილი ის არის, რომ კონფლიქტური სიტუაციის პარამეტრები ძირითადად მუდმივია და არ იცვლება. მეორე საფეხური ის არის, რომ ამ პარამეტრებსა და ასპექტებს მივცეთ სისტემური ხასიათი, რაც გაადვილებს შედეგის დანახვას, თუ რამდენად დადებითისკენ შეიცვალა დაპირისპირებული მხარეების ურთიერთ დამოკიდებულება, და რამდენად იყო ეს მათი მიზანი.

მოცემულ ნაშრომში, ორგანიზაციაში კონფლიქტური სიტუაციის შემთხვევაში, განხილული და შემოთავაზებულია კონფლიქტის თეორიული მოდელი და ნაჩვენებია კონფლიქტების მოგვარების გზები.

Summary

Modeling of conflict situation in organizations

Determination of causes and then their avoidance play an important role in resolving of conflict in organizations.

One of the most interesting and prominent method for revealing the reasons is modeling. Modeling means to restore this situation and observes on it. This method is very important. Great attention is paid to the interests of the parties, which determines their actions.

Modeling means to decrypt the actions in details of both parties and then to react on them. Basically those aspects are important which, directly affect on conflict. We mean to restore the conflict and discuss the actions of each parties in modeling.

We discuss two-stage process in the case of using strategic conflict management. We need to create our understanding in conflict situation, which strategy the sides choose, and if it bring the results to the organization. The starting point for us is that the parameters of conflict is constant and it does not change. The second step is to give the systematic nature to these parameters and aspects, thus simplifying to see the results, how change the attitude of opposite parties in positive way and it was their goal or not.

In this work it is discussed and proposed the theoretical model of conflict and the ways of resolving it in the organizations.

* * * * *

კონფლიქტების მოგვარებისას მთავარ როლს თამაშობს, მისი გამომწვევი მიზეზების დადგენა და შემდეგ მათი თავიდან აცილება.

მიზეზების გამოვლენის ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო და თვალსაჩინო მეთოდია მოდელირება. მოდელირება გულისხმობს ამ სიტუაციის აღდგენას და მასზე დაკვირვებას. ამ მეთოდს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება. ასევე მოდელირებისას დიდი ყურადღება ექცევა მხარეების ინტერესებს, რომლებიც მათი ქმედებების განმსაზღვრელია.

მოდელირება გულისხმობს ორივე მხარის ქმედებების დეტალურ ანალიზს და შემდეგ მათზე რეაგირებას. ძირითადად მნიშვნელოვანია ის ასპექტები, რომლებიც პირდაპირ ზეგავლენას ახდენენ კონფლიქტზე. მოდელირებაში ვგულისხმობთ, რომ აღვადგენთ კონფლიქტს და განვიხილავთ მხარეების თითოეულ მოქმედებას.[1]

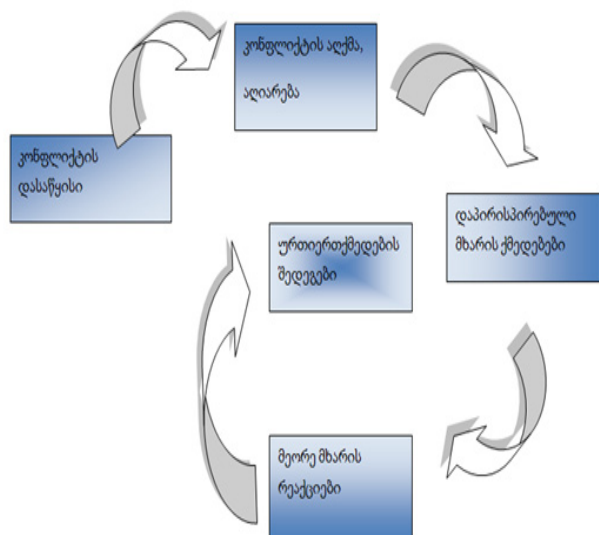
კონფლიქტის სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოყენების შემთხვევაში განვიხილავთ ორ საფეხურიან პროცესს. კონფლიქტის სიტუაციაში უნდა შევიქმ-

ნათ ჩვენ წარმოდგენა, თუ რომელ სტრატეგიას ამოირჩევენ მხარეები და თუ მოიტანს ის შედეგს მთლიანად ორგანიზაციისათვის. ჩვენთვის ამოსავალი წერტილი ის არის, რომ კონფლიქტური სიტუაციის პარამეტრები ძირითადად მუდმივია და არ იცვლება. მეორე საფეხური ის არის, რომ ამ პარამეტრებსა და ასპექტებს მივცემთ სისტემურ ხასიათს, რაც გააადვილებს შედეგის დანახვას, თუ რამდენად დადებითისკენ შეიცვალა დაპირისპირებული მხარეების ურთიერთ დამოკიდებულება, და რამდენად იყო ეს მათი მიზანი.

ინსტრუმენტები, რომლებსაც კონფლიქტის მენეჯმენტისას ვიყენებთ, ცვლიან კონფლიქტის სიტუაციის პარამეტრებს და აადვილებს მის მოგვარებას. მხარეების მოქმედება კონფლიქტური სიტუაციის დროს შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც ერთიანი პროცესი. სქემატურად ეს პროცესი შეგვიძლია შემდეგნაირად წარმოვადგინოთ. (ნახ. 1)

ნახაზი 1.

კონფლიქტის თეორიული მოდელი



ამ მოდელმა კონფლიქტი დაგვანახა, როგორც დინამიური პროცესი, რომელსაც თავისი ეპიზოდები გააჩნია. ეპიზოდში ვგულისხმობთ მთლიანი კონფლიქტის ნაწილებს, რომლებიც 5 ფაზად ხასიათდება:

1. კონფლიქტის დასაწყისი — მხარეებს შორის აზრთა სხვადასხვაობა ხშირად კონფლიქტის მიზეზი ხდება ხოლმე. თავდაპირველად კონფლიქტი არ გვაქვს, ის მხოლოდ პატარა უთანხმოებაა, ხოლო თუ მას არ მოვავგარებთ უკვე კონფლიქტში გადაიზრდება. კონფლიქტის მასშტაბებს გააჩნია, რაც უფრო გაღრმავებულია უთანხმოება, მით უფრო ძნელია და მეტი დროც სჭირდება მის მოგვარებას.

2. კონფლიქტის აღქმა და აღიარება — ხშირად ვხვდებით ისეთ მდგომარეობებს, როცა მხარეები არ აღიარებენ, რომ მათ შორის კონფლიქტია, ამას მაღავენ და საბოლოოდ ისეთ მდგომარეობამდე მივდივართ, რომ შეიძლება ვეღარც მოგვარდეს ეს დაძაბულობა. ამიტომ კონფლიქტის აღიარება ძალიან

მნიშვნელოვანი ეტაპია. თუ მხარეებს მიაჩნიათ, რომ კონფლიქტი არ არის მათ შორის, შესაბამისად არც ეძებენ მის მოგვარების გზებს. კონფლიქტის მიზეზი შეიძლება იყოს ერთი ან მეორე მხარე, ან გარეგანი ფაქტორები, რომლებიც ორივე მხარისგან დამოუკიდებლად წარმოიქმნებიან. მხოლოდ გამოწვევის შემთხვევებში შეუძლიათ მხარეებს ზემოქმედება მოახდინონ ამ ფაქტორებზე. კონფლიქტის დროს მხარეებს არ აქვთ სრულყოფილი ინფორმაცია, რაც კიდევ უფრო ძაბავს მათ ურთიერთობას. ეს უფრო ხშირია მაშინ როცა კონფლიქტი უკვე გაღრმავებულია, იგი სხვადასხვა ეპიზოდებისგან შედგება. მხარეები ვერ აკონტროლებენ ბოლომდე, თუ რომელ ეტაპზე რა გადანწყვეტილებას იღებს მათი კონკურენტი. შესაბამისად უფრო რთულდება იმ სტრატეგიის შექმნა, რომლითაც უნდა აჯობონ მეორე მხარეს და კონფლიქტიც დაასრულონ. ასევე შეიძლება რომ ერთ მხარეს მეტი ინფორმაცია ქონდეს, ვიდრე მეორეს, და ეს რა თქმა უნდა არა თანაბარ მდგომარეობაში აყენებთ მათ. ვისაც მეტი ინფორმაცია აქვს, ის ერთი ნაბიჯით წინ არის და სიტუაციის მართვა და გაკონტროლება უკეთესად შეუძლია. [2]

3. დაპირისპირებული მხარეების ქმედებები — დაპირისპირების დროს მნიშვნელოვანია, თუ როგორ მოქმედებს ორივე მხარე. ისინი იმისდა მიხედვით მოქმედებენ, თუ რას აკეთებს მონიშნულმდეგე, ხოლო თუ ინფორმაციის ვაკუუმში არიან მათთვის რთულდება გადანწყვეტილების მიღება. სწორი გადანწყვეტილების მიღება მხოლოდ მაშინ შეიძლება, თუ მხარეები თითოეული ქმედების დადებით და უარყოფით შედეგებს გაითვალისწინებენ, კარგად აწონდაწონიან და ამის შემდეგ იმოქმედებენ. რა თქმა უნდა აარჩევენ მათთვის საუკეთესო ვარიანტს, რომელიც მოუტანს წარმატებას. ჭკვიან მენეჯრს თუ არ აქვს საკმარისი ინფორმაცია, უნდა ივარაუდოს თუ როგორ შეიძლება მოიქცეს მეორე მხარე და ესეც უნდა გაითვალისწინოს გადანწყვეტილების მიღებისას. სწორედ ეს არის სწორი სტრატეგია, მეორე მხარის ქმედებების გათვალისწინებით, შენთვის საუკეთესო გზის ამოჩვენა. როცა ვსაუბრობთ მონიშნულმდეგის ქმედებების წინასწარ განსზღვრვაზე, აქ ვგულისხმობთ რომ ისინი რაციონალურად იმოქმედებენ, მხოლოდ ასე შეიძლება გამოიცნო ქმედება. თუ ისინი არაადეკვატურად მოიქცევიან, რაც სტრესის დროს არ არის გამორიცხული, ყველანაირ გათვლაზე ზედმეტია საუბარი. ასევე ხშირია, ემოციური მოქმედებები. მაგალითად როცა ერთი მხარე მეორეზე ძალიან გაბრაზდება, სიბრაზისგან გაუთვალისწინებელი მოქმედება შეიძლება ჩაიდინოს.

4. მეორე მხარის რეაქციები — ამ ეტაპზე მეორე მხარე პასუხობს პირველის ქმედებებს. საპასუხო რეაქციები ყოველთვის დამოკიდებულია თავდაპირველ საქციელზე. კონფლიქტიც ხომ ზუსტად ამ ორ მხარეს შორის არის, და მათი ურთიერთ ქმედებები არის ყველაზე საინტერესო. ეს ფაზები ყველა ერთმანეთთან არის დაკავშირებული და ერთმანეთიდან გამომდინარეობს. არც ერთი მხარე არ დგამს ისე ნა-

ბიჯს, თუ არ გაითვალისწინა მეორე მხარის რეაქცია. კონფლიქტიც ისე არ მოგვარდება, თუ ერთმანეთის აზრები არ გაითვალისწინეს. ორივე მხარეს მოუწევს გარკვეული პოზიციების დათმობა, იმისათვის რომ მიაღწიონ შეთანხმებას.

5. ურთიერთქმედების შედეგები — ბოლო ფაზა სწორედ შეთანხმების მიღწევასა და კონფლიქტის დასრულება. აქ ჩანს ის შედეგები, რაც მხარეებმა მიიღეს კონფლიქტის პერიოდში, და საბოლოოდ ყველაფერი კარგად მთავრდება.

ამ მოდელში კონფლიქტის პარამეტრები თვითონ კონფლიქტის მონაწილეებს შეუძლიათ განსაზღვრონ. სხვადასხვა ინსტრუმენტების ზეგავლენით შეიძლება პარამეტრების შეცვლა, ამ მოდელის ფარგლებში. ნებისმიერ ინსტრუმენტს შეუძლია კონფლიქტის მოგვარება ან მისი გაუარესება, ეს დამოკიდებულია თუ რა ინტერესები აქვთ მხარეებს და როგორ იყენებენ მათ. ამიტომ თითოეულ სიტუაციაში თავიდან უნდა განისაზღვროს კონფლიქტის მენეჯმენტის ინსტრუმენტები და მათი შედეგები. ეს ინსტრუმენტები ყველა სიტუაციისთვის ერთნაირად გამოსადეგი არ არის და მათი მორგება სიტუაციაზე არის საჭირო. უკეთესი შედეგის მისაღწევად ჯობს ერთი ინსტრუმენტის კი არა რამდენიმე მათგანის ერთად გამოყენება. მათი ზეგავლენა მხარეებს შორის ინტერესთა კონფლიქტის სიღრმეზე არის დამოკიდებული. ასეთ სიტუაციებში სხვადასხვა ჯგუფისა თუ გაერთიანების ინტერესები სრულად ვერ იქნება დაცული. იმისათვის, რომ კონფლიქტის მოგვარება გაადვილდეს, როგორც წესი საჭიროა მოტივაციის ინსტრუმენტების ჩართვა. ისინი გარანტი იქნება იმისა, რომ ჯგუფი დასახულ მიზანს არ გადაუხვევს და ბოლომდე მიჰყვება სტრატეგიას. სტრუქტურული მოდელის თავისებურებაა ის, რომ კოორდინაციისა და მოტივაციის ინსტრუმენტები ერთდროულად გამოიყენონ კონფლიქტის დარეგულირებისას.[3]

პროცესუალური მოდელის დროს, მხარეების ქმედება განიხილება უკვე არსებული პარამეტრების მიხედვით. ამ დროს ნათლად ჩანს რომელ ინსტრუმენტს აქვს ძირითადი გავლენა მხარეების ქმედებებზე. ხოლო სტრუქტურული მოდელის პირობებში კონფლიქტის სტრუქტურა და მისი მოგვარების გზები ისე უნდა შეიცვალოს, რომ მაქსიმალურად ახლოს იყოს ორგანიზაციის მიზანთან. ე.ი პარამეტრები კი არ უნდა იყოს უცვლელი და მხარეები ერგებოდნენ მათ, არამედ ორგანიზაციის გეგმებს უნდა მოვარგოთ პარამეტრები.[4] პარამეტრები, რომლებიც არ ერგება ჩვენს ორგანიზაციას შეგვიძლია შევცვალოთ, იმისათვის რომ კონფლიქტის მხარეების ქმედებებზე დადებითი ზემოქმედება ჰქონდეთ. სიტუაციის მიხედვით შეიძლება გვეკონდეს ხუთი პარამეტრი:

1. კონფლიქტში მონაწილე მხარეები — ძირითადად ორნი არიან, მაგრამ შეიძლება მათი რაოდენობა ნებისმიერ დროს შეიცვალოს. ამ მოდელის ფარგლებში შეიძლება მხარეები, რომლებიც კონფლიქტში მონაწილეობდნენ, ახალი ჯგუფებით ჩანაცვლდნენ. ამის კარგი მაგალითია სამუშაო

ჯგუფებში თანამშრომელთა რიცხვის შემცირება ან სულაც მათი, სხვა უფრო კვალიფიციური კადრებით, ჩანაცვლება. ასევე შეიძლება მოხდეს, რომ უკვე არსებულ კონფლიქტში სხვა დეპარტამენტებიც ჩაერთონ, როცა კონფლიქტი ორგანიზაციაშია. თავიდან მათ სულაც არ ენებოდათ ეს დაძაბულობა, დროთა განმავლობაში კი შეიძლება ისინიც ჩაერთვნენ. მაგალითად თავიდან მხოლოდ ორ დეპარტამენტს გაუზარდეს გეგმები, რომელთა შესრულება არა რეალურია, და თავიდან მხოლოდ ისინი გამოთქვამდნენ უკმაყოფილებას, შემდეგ კი სხვა განყოფილებებსაც მისცეს იგივე გეგმები და ისინიც შეუერთდნენ ამ კონფლიქტს.

2. კონფლიქტის თემა — რაც უფრო მეტად ინფორმირებულნი არიან მხარეები, მით უფრო ნაკლები თემა არსებობს კონფლიქტის წარმოსაქმნელად. კომუნიკაციის გაუმჯობესება ხელს უწყობს როგორც თანამშრომლებს შორის ურთიერთობას ასევე საქმის შესრულების ხარისხის ამაღლებას. როცა ადამიანები ინფორმირებულნი არიან მათ ნაკლები ეჭვი აქვთ ერთმანეთზე და ინტრიგებიც მცირდება, ხოლო რაც შეეხება საქმის შესრულებას, თავისთავად რაც უფრო მეტი იციან თუ როგორ ასრულებენ ამა თუ იმ დავალებას, მეტი სიზუსტითა და მონდომებით გააკეთებენ დავალებულ საქმეს. მენეჯერმა შეიძლება შეიმუშაოს სისტემა, რომლის საშუალებითაც ინფორმაცია მივა ყველა თანამშრომელამდე. შეიძლება ეს იყოს ზეპირი ან წერილობითი ფორმით. ჩვენი აზრით, წერილობითი ფორმა რადგან როცა ბევრ თანამშრომელზეა საუბარია ძნელია საჭირო ინფორმაცია ყველას ერთი და იგივე სიტყვებით გადასცე, მაშინ როცა წერილობით ერთხელ დაწერ და ყველას დაუგზავნი. ამ ფორმის ერთ-ერთი საუკეთესო ვარიანტია ელექტრონული ფოსტა, ტოპ მენეჯერები იმეილებს უგზავნიან ჯგუფის მენეჯერებს, ისინი კი თავიანთ თანამშრომლებს. ბევრ კომპანიაში ეს აპრობირებული და საკმაოდ წარმატებული მეთოდია.

3. ურთიერთქმედების მიმდინარეობა — ამ ეტაპზე მხარეები უკვე იწყებენ ერთმანეთში მოლაპარაკებას და ხშირად ისეც ხდება, რომ პოზიციას, რომელიც კონფლიქტისას ჰქონდათ, ცვლიან. ამისი მრავალი მიზეზი შეიძლება იყოს, მაგალითად ის, რომ გააცნობიერეს კონფლიქტის დაწყების მიზეზი და მიხვდნენ მის არაადეკვატურობაში. ან მსჯელობისას მეორე მხარის აზრი მიიჩნიეს უფრო მართებულად. ეს თვისება ვფიქრობ ძალიან მნიშვნელოვანია, კონფლიქტისას რადგან ჯიუტად შენი აზრის გატანა შეიძლება ზოგჯერ წამგებიანიც კი იყოს, სჯობს პოზიციის შეცვლა, მითუმეტეს თუ ხვდები რომ მეორე მხარე მართალია, შენგან განსხვავებით. ასე გონივრულად თუ არ იმოქმედეს მხარეებმა, მაშინ პროცესი შეიძლება ძალიან გაიწელოს დროში და შესაბამისად კონფლიქტიც არ მოგვარდება, შეიძლება უფრო გაღრმავდეს კიდევ.

4. მხარეების სტრატეგიები — როგორც უკვე ავლინებთ მხარეებს ყოველთვის აქვთ არჩეული

სტრატეგია, რომლითაც აპირებენ მოქმედებას კონფლიქტის სიტუაციაში. სტრატეგია არის მოქმედების ალტერნატივა, რომელიც მხარეს აქვს გადანწყვეტილების მიღებისას. სტრატეგია წინასწარ არის გათვლილი, მაგრამ იმისდა მიხედვით თუ როგორ განვითარდება სიტუაცია უნდა მოხდეს მისი შეცვლა. მათი ქმედებები შეზღუდულია იმის და მიხედვით თუ რა რაოდენობის ალტერნატიული გზები გააჩნიათ. კარგ მენეჯერს, არა მხოლოდ კონფლიქტისას არამედ ასევე სამუშაო პროცესშიც, უნდა ჰქონდეს გათვლილი სხვადასხვა ვარიანტი, თუ როგორ იმოქმედებს მისი გუნდი. თავიდან შეიძლება რაღაც წინააღმდეგობები არ ჩანდეს და რაღაც პერიოდის მერე გამოჩნდეს და ამისათვის გუნდი მზად უნდა იყოს, ისე მოერგოს სიტუაციას რომ საბოლოოდ მიზანს მიაღწიოს. ხშირად როცა რაიმე დიდ პროექტს აკეთებს სერიოზული კომპანია ჯერ გეგმავს და გრძელვადიან სტრატეგიას შეიმუშავებს. ასევე ცალკე არის ჯგუფი, რომელიც რისკებზე მუშობს, ისინი იკვლევენ და ითვლიან თუ რა რისკი შეიძლება ამ პროექტს ჰქონდეს. ამის მერე კიდევ ერთხელ იკრიბება სამუშაო ჯგუფი და იღებს გადანწყვეტილებას ღირს თუ არა საერთოდ ამ პროექტის განხორციელება. რადგან მხოლოდ კარგი იდეა არ ნიშნავს წარმატებულ პროდუქტს. შეიძლება დანახარჯი და რისკი იყოს იმდენად დიდი, რომ არ ღირდეს მისი განხორციელება. საბოლოოდ ყველა

პროდუქტმა მოგება უნდა მოუტანოს ორგანიზაციას. სტრატეგიის მიხედვით შეგვიძლია განვსაზღვროთ თუ რა ორგანიზაციული რესურსები გააჩნია ჯგუფს, რაც უფრო ძლიერი სტრატეგია აქვს მას არჩეული, მით უფრო დიდი შესაძლებლობებიც ექნება. რადგან გეგმებს ადგენენ რაღაცის იმედად და არა მხოლოდ სურვილებით. აქვე უნდა ითქვას, რომ სტრატეგია ნაწილობრივ კონფიდენციალურია, რადგან ეს შეიძლება კონკურენტებისთვის საკმარისი იყოს იმისათვის, რომ სამომავლო გეგმები გაიფიქრონ და მათ დაგასწრონ მათი განხორციელება. ხოლო რაც შეეხება იდეებსა და ინფორმაციებს, ეს არაფრის დიდებით არ უნდა მოხვდეს კონკურენტების ხელში, რადგან ისინი უკვე მზა იდეებია, კონკურენტები ცოტას დაამატებენ და თავიანთ პროდუქტად გაასაღებენ.

5. ურთიერთქმედების შედეგები — ეს უკვე არის დასკვნითი ფაზა, რომელშიც ჩანს თუ რა შედეგებს მიაღწიეს მხარეებმა ამ პერიოდის განმავლობაში და როგორ დასრულდება კონფლიქტი. რა თქმა უნდა შედეგი თითოეული მაგალითისთვის არის სხვადასხვა და ხშირ შემთხვევებში განსხვავებული, იმისგან რასაც მხარეები მოელოდნენ კონფლიქტის საწყის ეტაპებზე. საუკეთესო შემთხვევაში შედეგი ორივე მხარისთვის მისაღები უნდა იყოს და ასევე რეალურად უნდა გადაწყვიტოს ის პრობლემა, რის გამოც აგორდა კონფლიქტი.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Jost P.-J.(2012) Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen
2. Schwartz G (2005) Konfliktmanagement
3. Pichler S. (2000) Konflikte am Arbeitsplatz erfolgreich bewältigen
4. Petterson G. (2000) Konfliktbewältigen am Arbeitsplatz