

კონფლიქტის გადაჭრა მესამე მხარის ჩარევის შედეგად

გიორგი ჭურაძე
თსუ დოქტორანტი

რეზიუმე

ადამიანები ფლობენ უნიკალურ ღირებულებებს, სხვადასხვა კულტურულ ფასეულობებს, ჩამოყალიბებული აქვთ მოთხოვნათა განსხვავებული იერარქია და ნორმები, თუ როგორ უნდა იმოქმედონ სოციალურ სისტემაში. ორგანიზაცია არის სისტემა, რომელიც მოითხოვს დინამიურ ურთიერთობებს, თანამშრომლებს შორის. ორგანიზაციას სჭირდება თანამშრომლები, რომლებიც სწრაფად გაიაზრებენ ორგანიზაციის მიზნებს, იქნებიან კომუნიკაბელურები, სწრაფად მოირგებენ კომპანიის სტრატეგიულ მიმართულებებს და გამოიყენებენ საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმუმს, რათა ოპერატიულად და ხარისხიანად შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობანი. გამომდინარე იქიდან, რომ ორგანიზაციაში ცვლილებები გარდაუვალია და თანამშრომლებს უნევთ რეაგირება ამ ცვლილებებზე, კონფლიქტი ხდება გარდაუვალი.

საკვანძო სიტყვები: კონფლიქტი, მოლაპარაკება, არბიტრაჟი.

შესავალი

საზოგადოება, როგორც ერთიანი წამონაქმნი ხასიათდება ურთიერთობების რთული სისტემით, რომელთა საფუძველია საზოგადოების თითოეული წევრის სურვილები და საჭიროებები.

თუკი, ამ სურვილების, საჭიროებების, ინტერესების რეალიზაციის დროს ჩნდება დაბრკოლებები, ამან შეიძლება განაპირობოს საზოგადოების წევრებსა და სოციალურ ჯგუფებს შორის ურთიერთობების გამწვავება, დაძაბულობა, კრიზისული სიტუაციები, რომლებიც შეიძლება გადაიზარდოს უფრო მწვავე დაპირისპირებაში.

ორგანიზაციაში წარმოქმნილ კრიზისულ სიტუაციებს შორის

განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს კონფლიქტები. კონფლიქტი არის პროცესი, რომელშიც ერთი მხარე გრძნობს, რომ თვითონ ან მისი ინტერესები უარყოფილია ან არასწორადაა აღქმული მეორე მხარის მიერ. ორგანიზაციებში, ამოცანის შესრულების პროცესში, მისი წევრების ურთიერთობების კვალდაკვალ ყალიბდება ერთიანი შეხედულებები ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით. ასრულებენ რა დაკისრებულ ამოცანებს ერთიან გარემოში, ორგანიზაციის წევრებს უჩნდებათ საერთო იდეები, ინტერესები, მიზნები, პრინციპები. ამავე დროს, შესაძლებელია გაჩნდეს განსხვავებული შეხედულებები, რასაც თან ახლავს კონფლიქტური სიტუაციები.

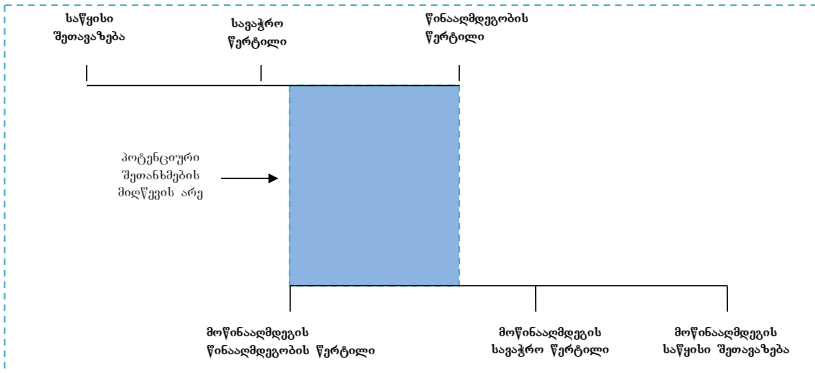
ძირითადი ტერმინები

მოლაპარაკების პროცესი აქცევს თითოეულ მხარეს ერთიან გარემოში, რომელიც იწოდება სავაჭრო ზონად. ნახ 1-ზე გამოსახულია ერთ-ერთი შესაძლო სიტუაცია, სავაჭრო ზონის შექმნის შემთხვევისა. ეს ხაზოვანი დიაგრამა გამოხატავს მოგება-წაგების სტილს, როდესაც ერთი მხარის სარგებელი იქნება მიღებული მეორე მხარის დანაკარგის ხარჯზე. თუმცა სავაჭრო ზონამ შესაძლოა მიაღწიოს ისეთ წერტილს, სადაც პოტენციურად, ორივე მხარეს შეუძლია მოგების მიღება, მოლაპარაკებების ხარჯზე.

კონფლიქტის მონაწილე მხარეები სამ მთავარ პუნქტს ფლობენ მოლაპარაკებისას. საწყისი წინადადება (Initial offer) არის საწყისი შეთავაზება, პირველი მხარისა მეორე მხარის მიმართ. ეს შესაძლოა იყოს საუკეთესო მოლოდინი, ან პირიქით. სავაჭრო წერტილი (Target point) მიზნობრივი პუნქტი, არის რეალური მიზანი ან ჯგუფის მოლოდინი საბოლოო შეთანხმებაზე. წინააღმდეგობის წერტილი (Resistance point) — არის პუნქტი, რომელშიც არცერთი მხარე არ წავა არანაირ დათმობებზე მომავალში.

მხარეები იწყებენ მოლაპარაკებებს, აღწერენ რა საწყისი პუნქტიდან დაწყებულ მათ შეთავაზებებს. უმეტეს შემთხვევაში მხარეებმა იციან, რომ საწყისი წინადადება შეიცვლება, როცა დაიწყებენ კონსესუსს. „სარგებელი-დანაკარგი“-ის სტრატეგიაში არც ვაჭრობის და არც წინააღმდეგობის პუნქტები არ არის აშკარა

ნახ 1. ვაჭრობის ზონის მოდელი[7]



არც ერთი მხარისთვის. ამასთან, მხარეები ცდილობენ გამოიყენონ მეორე მხარის წინააღმდეგობის ზონა, რადგან ამის ცოდნა მათ ეხმარება განსაზღვრონ, რა მოგებას მიიღებენ მოლაპარაკებების გარეშე. როდესაც მხარეებს აქვთ წაუგებლობის სტრატეგია, ისინი ცდილობენ მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც ახლოს იქნება მათ საწყისი შეთავაზებასთან. ისინი იმედოვნებენ რომ ეს იქნება გადაწყვეტილება, რომლის შემდეგაც მათი დანაკარგი იქნება მინიმალური და სარგებელი, რომელსაც ისინი მიიღებენ, იქნება უფრო მნიშვნელოვანი, ვიდრე ხარჯები.

რა დათმობაზე უნდა წახვიდეთ და როდის? ეს დამოკიდებულია მეორე მხარის მოლოდინზე და მხარეებს შორის არსებულ ნდობაზე. მაგალითად, ზოგს ეშინია იმ ხალხის, რომლებიც თავიანთ აზრს ცვლიან მოლაპარაკების დასაწყისშივე, ზოგიერთს კომპრომისი მიაჩნია სისუსტედ და არა ნდობად, საერთოდ, საუკეთესო სტრატეგია მდგომარეობს იმაში, რომ იყო საკმაოდ მტკიცე იმისთვის, რომ წახვიდე ზომიერ კომპრომისზე, და გააკეთო დათმო იმდენი, რამდენიც აჩვენებს გულწრფელობას და სურვილს კონფლიქტის მოგვარებისა. სიმტკიცემ, შესაძლოა ხელი შეუშალოს მხარეებს შორის ურთიერთობას, ამასთან დიდი რაოდენობით დათმობებზე წასვლას, ჩათვლიან სისუსტედ, გაძლიერდება მეორე მხარე და ეძლევა სტიმული განიოს წინააღმ-

დეგობა. აშკარაა, რომ სიტუაცია და მოწინააღმდეგე უნდა იყოს მაქსიმალურად შესწავლილი, იმისთვის რომ ქცევა მოლაპარაკებებში იყოს ზუსტად ისეთი, როგორიც მოიტანს წარმატებას.

მოლაპარაკე მხარეთა თვისებები. მოლაპარაკე მხარეთა თვისებები, ცოდნა, გამოცდილება მნიშვნელოვან როლს თამაშობს კონფლიქტის მოგვარების საქმეში. არსებობს ოთხი ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისება, რომლებიცაა: მიზნის ჩამოყალიბება, ინფორმაციის შეგროვება, ეფექტური კომუნიკაცია და კომპრომისზე წასვლა.

- მომზადება და მიზნის დარეგულირება. როგორც კვლევები გვიჩვენებს, მხარეებს აქვთ უფრო ხელსაყრელი შედეგები მოლაპარაკებების დასრულებისას, იმ შემთხვევაში როცა ისინი ემზადებიან სათანადოდ მოლაპარაკებებისთვის და აქვთ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზნები. პრაქტიკულად, მხარეებმა დიდი სიფრთხილით და გასაგებად უნდა განსაზღვრონ თავიანთი საინიციატივო შეთავაზება, ვაჭრობის წესები და კომპრომისის პუნქტები, რას დათმობენ და რას ვერა. უნდა გადახედონ ალტერნატივებს, იმ შემთხვევისათვის, თუ მოლაპარაკება ვერ შედგება და არ უჩანს სარფიანი დასასრული. მხარეებმა სათანადოდ უნდა ჩამოაყალიბონ თავიანთი ძირითადი წინადადება, მიზნები და ფასეულობები, რათა იყოს გასაგები რა შედეგის მიღწევა სურთ მათ მოლაპარაკების დასასრულს. აგრეთვე უნდა იყოს ცნობილი მეორე მხარის მიზანი, თუ რა სურთ მათ. „თქვენ უნდა იყოთ მზად ყოველმხრივ, იცნობდეთ ხალხს, ძირითად საგანს და უკან დახევის პოზიციას“,

- ინფორმაციის შეგროვება - „ეცადეთ შეიცნოთ მანამ, სანამ თქვენ შეგისწავლიან“ - სტეფან კოვის (Stephen Covey) ეს პოპულარული ფილოსოფია მიეკუთვნება მოლაპარაკების ეფექტიანად წარმოების საფუძვლებს. ეს ნიშნავს, რომ უნდა დაგხარჯოთ დიდი დრო მეორე მხარეზე დაკვირვებაში მნიშვნელოვანი დეტალების შესწავლისათვის. მნიშვნელოვანი ინფორმაციის შეგროვების ერთ-ერთი გზა არის ისეთი გუნდის ყოლა, რომელიც იქნება დაკავებული ამ „საქმიანობით“, ამავდროულად იქნება აქტიურად ჩართული მოლაპარაკების პროცესში. აზიურ კომპანიებს ჰყავთ მსგავსი გუნდები პრობლემის გადასაჭრელად. თუ ერთ მხარეს

ექნება, მრავლად ინფორმაცია მეორე მხარის ინტერესებსა და საჭიროებებზე, გაუმარტივდება შესაბამისის შეთავაზების გაკეთება ამ უკანასკნელისათვის. ეს იქნება მომგებიანი წინადადება პირველი მხარისთვის, რომელზეც ადვილად დათანხმდება მეორე მხარე, ხოლო პირველს მოუწევს ნაკლებ კომპრომისზე წასვლა, და იქნება უფრო მეტად კმაყოფილი.

- ეფექტური კომუნიკაცია - ამ ტიპის ურთიერთობის დროს მოლაპარაკე მხარეები უფრო მარტივად ნახულობენ საერთო ენას და ადვილად ამყარებენ კომუნიკაციას, მინიმუმადე დადის სოციო-ემოციური კონფლიქტი, რამეთუ ფოკუსირება ხდება პრობლემებზე და არა ადამიანებზე. მეორე, მხარეები თავს არიდებენ, გამაღიზიანებელ, ეგოისტურ გამონათქვამებს, მაგ: „მე ვფიქრობ შენ უნდა დათმო, ჩემი აზრი გენიალურია“. მესამეც, ეფექტური კომუნიკაციის უნარის მქონე ადამიანი, ფლობს დარწმუნების ხელოვნებას. ისე აყალიბებს წინადადებას, შეთავაზების სტრუქტურას, რომ ეს იყოს არამარტო გასაგები, არამედ მისაღებიც მეორე მხარისთვის.

- კომპრომისზე წასვლა - კომპრომისი მნიშვნელოვანია რადგან იგი, 1. აძლევს მხარეებს საშუალებას გავიდნენ სივრცეში, სადაც პოტენციურად შესაძლებელია შეთანხმების მიღწევა, 2. აძლევს მოტივაციას მხარეებს, რომ აწარმოონ მოლაპარაკება პატიოსნად, 3. მოლაპარაკებაში ჩართულ ხალხს აჩვენებს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მოლაპარაკების პროცესი სხვა მხარისთვის. აქვე უნდა ითქვას, რომ კომპრომისზე წასვლას მხარეები მიჰყავს შეთანხმებამდე, მხოლოდ განსაზღვრულ შემთხვევებში. პირველ რიგში, ყველაფერი უნდა იყოს მკაცრად განსაზღვრული - მეორე მხარემ უნდა იცოდეს, რომ პირველის ქმედება არის კომპრომისი, მნიშვნელოვანია და აგრეთვე, მომგებიანია მეორე მხარისთვის. მეორე, კომპრომისზე წამსვლელ მხარეს უნდა ქონდეს მოლოდინი, რომ ოპონენტი მას: „სამაგიეროს გადაუხდის“. როცა ნდობა არასაკმარისია, მაშინ კომპრომისი მიიღწევა იმის ხარჯზე, რომ ერთი მხარის დათმობის საპასუხოდ, მეორეც დათმობს რამეს და ბოლოს, კომპრომისზე წასვლა არ უნდა ხდებოდეს მოულოდნელად, ყველაფერი უნდა იყოს გათვლილი და დაგეგმილი

გარკვეულ დონემდე. ამასთან მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ ხალხი განიცდის დადებით ემოციას, მაშინ როცა ისინი თმობენ ნელ-ნელა და არა ფარ-ხმლის ერთიანად დაყრის დროს.

კონფლიქტის გადაჭრა მესამე მხარის მიერ ეს არის მესამე მხარის მცდელობა დაეხმაროს კონფლიქტის გადაჭრაში მონააღმდეგეებს. არსებობს 3 ძირითადი ტიპი, სხვადასხვა მხარის მომქმედებისა დავის მოგვარების მიზნით: არბიტრაჟი, კვლევა და შუამავლობა. ეს ქმედებები შესაძლოა დავით, კონტროლის დონის გათვალისწინებით პროცესზე და გადანყვეტილებაზე.

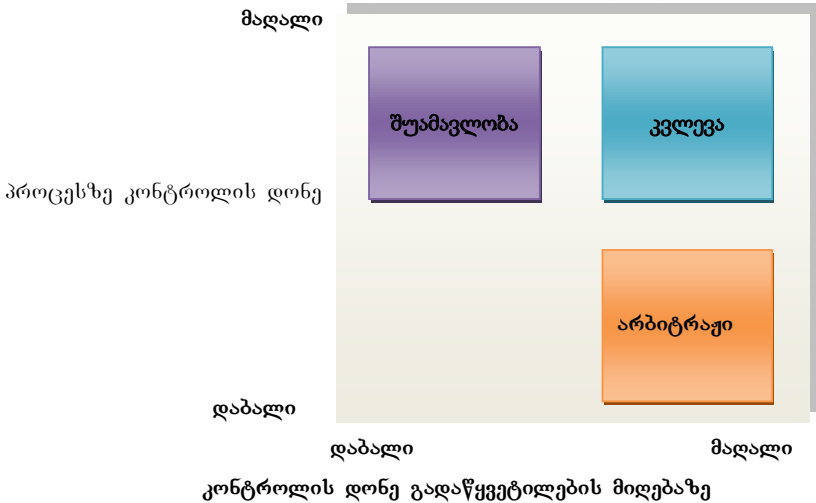
- არბიტრაჟი - აქვს მაღალი კონტროლი საბოლოო გადანყვეტილებაზე, მაგრამ პროცესზე კონტროლის დონე არის დაბალი. ხელმძღვანელობა მონაწილეობს ამ სტრატეგიაში, უსმენს რა მოლაპარაკე მხარეთა არგუმენტებს, აკვირდება პროცესს და დებულობს საჭირო გადანყვეტილება. არბიტრაჟი, ბევრ ქვეყანაში მიღებულია, როგორც კონფლიქტის მოგვარების საბოლოო ეტაპი.

- კვლევა - აკონტროლებს კონფლიქტის მიმდინარეობას თავიდან ბოლომდე, ყველა ეტაპზე. არბიტრაჟის მსგავსად, მას აქვს დიდი გავლენა საბოლოო გადანყვეტილების მიღებაზე და ამავდროულად, კონტროლს ფლობს პროცესზე, რამეთუ ირჩევს რა ინფორმაცია გამოიკვლიოს და როგორ. საერთო ჯამში წყვეტს, როგორი სტრუქტურა უნდა ქონდეს კონფლიქტის მოგვარების პროცესს.

შუამავლებს აქვთ მაღალი გავლენა პროცესებზე, პრონციპში მათი მთავარი მიზანი მოლაპარაკების პროცესის მართვაა მხარეებს შორის. ისინი მაქსიმალურ მონაწილეობას იღებენ კონფლიქტის რეგულირებაში, წყვეტენ თუ როგორ მოგვარდეს ის, მაგრამ ახდენენ უმნიშვნელო გავლენას ან საერთოდ ვერ აკონტროლებენ საბოლოო გადანყვეტილებას.

მესამე მხარის ჩარევის შედეგად, კონფლიქტის მოგვარების საუკეთესო სტრატეგიის არჩევა. ხელმძღვანელები და რიგითი თანამშრომლები მონაწილეობენ ჯგუფებს შორის არსებულ კონფლიქტში, ზოგჯერ ისენი შუამავლის ან არბიტრის როლში გვხვდებიან. არის შემთხვევები, როცა კონფლიქტის მოგვარების სტრატეგიები იცვლება კონფლიქტური სიტუაციის მოგვარების

ნახ 2 კონფლიქტის გადაჭრა მესამე მხარის ჩარევით[2]



პროცესში. ამ საკითხზე არსებული კვლევები ცხადყოფს, რომ მენეჯერები ყველაზე ხშირად იყენებენ კვლევის მეთოდს, რისი ნყალობითაც ისინი დომინირებენ მოლაპარაკების პროცესში და აგრეთვე, გავლენას ახდენენ გადაწყვეტილებაზე. მენეჯერთა უმრავლესობა უპირატესობას ანიჭებს ამ მეთოდს, რადგან შესაბამისობაშია მათ მოვალეობასთან და როლთან. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციული საქმიანობის მოწყობის დროს, მესამე მხარის ჩარევის სტილის არჩევის შემთხვევაში, კვლევის მიდგომა არის ნაკლებ ეფექტური. ერთ-ერთი პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ ლიდერები, რომებიც იღებენ ვალდებულებას გამოიძიონ კონფლიქტის პროცესი, აგროვებენ არასრულ ინფორმაციას პრობლემაზე, ამ გზით მიღებულმა არასწორმა გადაწყვეტილებამ შესაძლოა უარყოფითი გავლენა მოახდინოს დავის გადაჭრაზე.

მეორე პრობლემა-თანამშრომლები ხდებიან მსხვერპლნი ხშირი კვლევების და ამან შესაძლოა გამოიწვიოს მათი უკმაყოფილება. კვლევა ხელს უშლის სხვა მეთოდებს, რომელთა დახმარებითაც მიიღება სამართლიანი გადაწყვეტილება.

დასკვნა

რომელი მიდგომაა ყველაზე კარგი ორგანიზაციისთვის? პასუხი ნაწილობრივ დამოკიდებულია არსებულ სიტუაციაზე, მენეჯერისა და თანამშრომლის ურთიერთობაზე, მოვალეობათა გადანაწილებაზე, კულტურულ ფასეულობებზე, ამასთან მნიშვნელოვანია ის, თუ რა ტიპისაა დავა. თანამშრომლებს შორის ყოველდღიური კამათის მოგვარების ყველაზე შესაბამისი მიდგომაა შუამავლობა, ამ გზით სწრაფად და ეფექტიანადაა შესაძლებელი პრობლემის მოგვარება. მიუხედავად იმისა, რომ არბიტრაჟი ნაკლებად ეფექტიანია დანარჩენ მეთოდებთან შედარებით, უზრუნველყოფს თანამშრომელთა კმაყოფილების მაღალ დონეს. მაშინ როცა, შუამავლობით ვერ ხერხდება პრობლემის მოგვარება, არბიტრაჟი ხდება ყველაზე მისაღების მეთოდი, რადგან წინასწარ განსაზღვრული მართვის წესები ქმნიან კარგ საფუძველს, მოვლენების სამართლიანი განვითარებისთვის. გარდა ამისა არბიტრაჟი რეკომენდირებულია ყველაზე მეტად მაშინ, როცა ორგანიზაციის მიზნები უფრო მაღლა დგას, ვიდრე ინდივიდუალური.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. კვირტია შ., ზალდასტანიშვილი თ., კულტურათაშორისი კომუნიკაციები. 2008
2. Conlon D.E. et al., Third Party Interventions across Cultures: No ‘One Best Choice, in Research in Personnel and Human Resources Management p. 309–349. Greenwich 2007.
3. C.K.W. De Dreu et al. A Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace. Journal “Organizational Behavior” №22. p. 645–668. 2001.
4. McRae B. The Seven Strategies of Master Negotiators. p 7–11. Toronto 2002.
5. McShane L. Glinow M. Organizational Behavior. p. 328. 2010
6. Thompson L. Information Exchange in Negotiation. Int Journal “Experimental Social Psychology” № 27 p. 161–179. 1991.
7. Thompson L. The Mind and Heart of the Negotiator. ch 2. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 1998

8. Емельянов С. Управление конфликтами в организации. 2006.
9. Невлева И., Трунов А., Поддубный Н. Конфликтология в социальной работе. с. 227. 2005.

RESOLUTION OF THE CONFLICT BY THIRD PARTY INTERVENTION

Giorgi Tchuradze
PHD student of TSU

RESUME

People possess unique values. The cultural values have formulated a hierarchy of different requirements and regulations, how to operate in the social system. The organization is a system that requires the dynamic relationships among employees. Organizations need employees who can quickly understand the organization's objectives, be communicative, to fit the company's strategic directions and use its capacity to the maximum, and to promptly fulfill their obligations. Given the fact that the inevitable changes in the organization and staff have to respond to these changes, the conflict becomes inevitable.

Key words: Conflict, Negotiation, Arbitration.