

# ორგანიზაციული კონფლიქტების მიზეზები

DOI - 10.36962/ecs105/3/2022-332

ვასილ კავაძე  
სტუ დოქტორანტი,  
v.kavadze@outlook.com

## რეზიუმე

სტატიაში გაშუქებულია ორგანიზაციული კონფლიქტების არსი და მათი მართვა ორგანიზაციათა მენეჯმენტში. განხილულია კონფლიქტების მიზეზები ორგანიზაციებში, ნაჩვენებია ადამიანის რეაქცია ორგანიზაციულ ცვლილებებზე. ხაზგასმულია მართვის დემოკრატიული სტილის გამოყენების მიზანშეწონილობა ორგანიზაციული ცვლილებისადმი პერსონალის წინააღმდეგობის შესამცირებლად. შესწავლილია კონფლიქტის განვითარების ფაზები.

**საკვანძო სიტყვები:** ორგანიზაციული კონფლიქტების მიზეზები, კონფლიქტების მართვა, კონფლიქტის განვითარების ფაზები.

## შესავალი

ტერმინი კონფლიქტი წარმოსდგება ლათინური სიტყვიდან „conflictus“ („შეჯახება“). კონფლიქტი ეწოდება სიტუაციას, რომლის დროსაც ერთი მხარის (პიროვნების, ჯგუფის, კოლექტივის) ქცევა ეწინააღმდეგება მეორე მხარის ინტერესების რეალიზაციას, ახდენს საპასუხო რეაქციის პროვოცირებას. უთანხმოება ბლოკავს ერთ-ერთი მხარის მიერ მიზნის მიღწევას და, შესაბამისად, იგი ცდილობს ხელი შეუშალოს მოწინააღმდეგეს მისი გეგმების ჩაშლაში.

**ორგანიზაციული კონფლიქტების მიზეზები.** კონფლიქტების ეფექტიანი მართვისთვის უნდა ვიცოდეთ, როგორ წარმოიქმნება, მიმდინარეობს ისინი და როგორ შეიძლება მათი აღმოფხვრა. კონფლიქტების მიზეზები სამ ჯგუფად იყოფა.<sup>1</sup>

1 Кибанов А. Я., Ворожейкин И. Е., Захаров Д. К., Коновалова В. Г.

მიზეზთა პირველ ჯგუფს განეკუთვნება შრომითი პროცესის შინაარსი. ეს არის გარემოებები, რომლებიც ხელს უშლიან ადამიანის მიერ მისი ფუნქციების შესრულებას. მაგალითად, ორგანიზაციული შეუსაბამოებები, რიტმის და მოქმედებათა თანმიმდევრულობის დარღვევა ტექნოლოგიურ ჯაჭვში. როცა ერთი მხარე მეორე მხარეს უნბილებს იმედებს საკუთარი მოვალეობების არადროული ან არაჯეროვანი შესრულების გამო, ადგილი აქვს შეფერხებებს მუშაობაში.

ამ ჯგუფის კონფლიქტებს იწვევს ამოცანათა ურთიერთდამოკიდებულება; შეზღუდული რესურსების დეფიციტი, არაეფექტიანი კომუნიკაციური პროცესი; მომუშავეის როლის გაურკვევლობა, როცა მისთვის გაუგებარია მუშაობის აზრი, შინაარსი, ხერხები, მისი კავშირი ორგანიზაციის საქმიანობის სხვა სახეებთან. იმისათვის, რომ შესუსტდეს აღნიშნული მიზეზების უარყოფითი გავლენა, მნიშვნელოვანია მკაფიო ინსტრუქციები, ამოცანების ნათლად წარმოჩენა; საჭიროა შრომითი ოპერაციების შესრულების ოპტიმიზება, ინფორმაციის გაცვლის გზაზე ხარვეზების აღმოფხვრა.

მიზეზთა მეორე ჯგუფი წარმოდგენილია სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორებით. როგორც ცნობილია, ყოველ ადამიანს აქვს თავისი განმასხვავებელი თავისებურებები, რამაც შეიძლება გაართულოს ურთიერთქმედება გარშემომყოფებთან და გამოიწვიოს ურთიერთდამოკიდებულებათა გაუარესება. ეს ეხება ისეთ პიროვნულ ასპექტებს, როგორიცაა ტემპერამენტი, ხასიათი, აღქმა, მოლოდინები, დამოკიდებულება, ფასეულობები, პრინციპები, უნარები, მოთხოვნები, ინტერესები.

მოცემული ჯგუფის კონფლიქტები შეიძლება განპირობებული იყოს მხარეთა მოლოდინების განსხვავებებით ერთმანეთის ქცევასთან მიმართებით, ასევე პიროვნების ინტერესების შეზღუდვით სხვა ადამიანის არასამართლიანი, მიკერძოებული მოქმედებებით. ჩამოთვლილი ფაქტორების გავლენით ჩნდება სიძულვილი, ადამიანთა შეუთავსებლობა და, შესაბამისად, არ-

**Конфликтология [Текст]: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012. 302 с**

ასასურველი მიკროკლიმატი, მიუღებლობის ატმოსფერო.

მოცემული ჯგუფის მიზეზების ზემოქმედების ნიველირებისთვის აუცილებელია თვითაღზრდა, თვითგანათლება, საკუთარი თავის მიმართ თუ სხვა ადამიანებთან თავიანთი დამოკიდებულებების მართვა, ორგანიზაციული კულტურის დონის ამაღლება, ურთიერთგაგებისა და შემწყნარებლობისკენ სწრაფვა. შრომითი კოლექტივის ჩამოყალიბებისას მიზანშეწონილია მომუშავეთა სიმპათიებისა და ანტიპათიების გათვალისწინება, მათი აღმოჩენა სოციომეტრიული გამოკვლევების საფუძველზე.

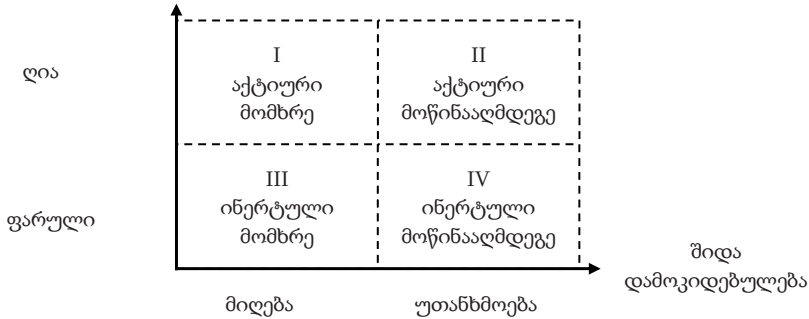
მესამე ჯგუფის მიზეზებს მიეკუთვნება ცვლილებები ორგანიზაციის საქმიანობაში, ანუ ინოვაციური ღონისძიებები, რომელთა შედეგადაც მომუშავეს ზოგჯერ უჩნდება წინააღმდეგობა ნოვაციებისადმი და კონფლიქტი ორგანიზაციულ გარემოცვასთან. საწარმოებში ხდება სხვადასხვა სახის გარდაქმნები: სტრუქტურული, ფუნქციური, ტექნოლოგიური, საკადრო. რაც უფრო რადიკალური და სწრაფია ცვლილებები, მით უფრო ძლიერია გვერდითი ეფექტი ნეგატიური რეაქციის სახით (ნახ.1).

სპეციალისტების შეფასებებით, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას შეიძლება ჰქონდეს იმედი, რომ პერსონალის 20 % მხარს დაუჭერს ცვლილებებს, 60 % დაიცავს ნეიტრალიტეტს, ხოლო დანარჩენი 20 % პრინციპულად დაუპირისპირდება მას. მენეჯმენტის ერთ-ერთ ამოცანას გარდაქმნების მიმდინარეობისას წარმოადგენს ის, რომ უარყოფითად განწყობილ 20 %-ს არ მიეცეს ნეიტრალურ 60 %-ზე ზემოქმედების შესაძლებლობა და პირველი 20 % იქცეს ცვლილებების ლიდერებად.<sup>1</sup>

იმავდროულად, უნდა გვესმოდეს, რომ ცვლილებათა პროცესში ადამიანთა პოზიციები იცვლება. აქ ბევრი რამ დამოკიდებულია მენეჯერის მართვის სტილზე. სპეციალისტები მიიჩნევენ, რომ ავტორიტარული სტილი ამართლებს მხოლოდ მნიშვნელოვანი ცვლილებებისას, როცა საჭიროა წინააღმდე-

1 Лукин Ю. Ф. Конфликтология: управление конфликтами [Текст]: учебник для вузов. М. : Трикта, 2007. 799 с.

გარეშე დამოკიდებულება



ნახ. 1 ადამიანის რეაქცია ორგანიზაციულ ცვლილებაზე

გობის უსწრაფესად აღმოფხვრა. უმეტეს შემთხვევაში, პრიორიტეტულია დემოკრატიული სტილი, როცა ცვლილებათა მონააღმდეგეების დაპირისპირება სუსტდება თავდაპირველი მონააღმდეგეების გადაბირების გზით.

კონფლიქტი შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც ოთხი სტადიისგან (ფაზისგან) შემდგარი განვითარებადი პროცესი.<sup>1</sup>

პირველი ფაზა არის კონფლიქტის დასაწყისი. ჩნდება ინციდენტი, წარმოიქმნება კონფლიქტური სიტუაცია. ინციდენტი გახლავთ გარემოებათა დამთხვევა, რომელთა გამოც შესაძლებელი ხდება კონფლიქტის წარმოშობა. დაძაბული ურთიერთობების მიზეზი შეიძლება იყოს როგორც ობიექტური, ასევე შემთხვევითი გადაჭარბებული ემოციების, უპატივცემლო მოპყრობის, აზრების არამკაფიოდ გამოხატვის, ცრუ დასკვნების გამო. სიტყვებს, მოქმედებებს, ასევე უმოქმედობას, რომლებიც შეიძლება კონფლიქტის გამომწვევი გახდეს, კონფლიქტოგენები ეწოდებათ.

მეორე ფაზაა კონფლიქტის ესკალაცია. ურთიერთობები მწვავედება, ხოლო წინააღმდეგობების დაგროვების კვალდაკვალ, ინციდენტი გადაიზრდება კონფლიქტში. ამასთან, კონფლიქტური სიტუაციის ყოველ მონაწილეს გააჩნია გარკვეული

1 Дмитриев А. В. Конфликтология [Текст]: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Альфа-М, 2012. 336 с

რანგი. პირველი რანგის ოპონენტები გახლავთ ცალკეული პიროვნებები, მეორე რანგისა - სამუშაო ჯგუფები, მესამე რანგის - ორგანიზაციები, როგორც მეურნე სუბიექტები; უმაღლესი რანგი ეკუთვნის საზოგადოებრივ და სახელმწიფო სტრუქტურებს; თუკი ადამიანი იღებს გადაწყვეტილებას, პირობითად რომ ვთქვათ, საკუთარ თავთან დიალოგის გზით, იგი მიიჩნევა ნულოვანი რანგის ოპონენტად.

მესამე ფაზაა კონფლიქტის პიკი. შეინიშნება კონფლიქტის ესკალაცია, მხარეთა წინააღმდეგობის გაძლიერება, ურთიერთობათა კრიზისი. შეჯახება იმდენად შორს მიდის, რომ საქმის ინტერესები უკანა პლანზე იწევს, წინა პლანზე წამოიწევს პირადი ამბიციები; კონფლიქტში ჩართულ მხარეთა ყველა აზრი მმართველია თვითმიზნად ქცეული ბრძოლისკენ; ადამიანები იმართება ემოციებით და არა გონებით. აღნიშნული სტადია, თავის მხრივ, შედგება ორი ნაწილისგან: პირველი, კონსტრუქციული (როცა ნარჩუნდება საერთო ენის მონახვის და ერთობლივი საქმიანობის გაგრძელების შესაძლებლობა) და, მეორე, დესტრუქციული (როცა რყევები იღებს კონფრონტაციის ფორმას და ნებისმიერი სახით თანამშრომლობა შეუძლებელი ხდება).

მეოთხე სტადიაა კონფლიქტის დაღმასვლა. კონფლიქტი ქრება; ურთიერთობები ან გვარდება, ან საბოლოოდ წყდება. კონფლიქტის რაციონალური დასრულებისთვის მნიშვნელოვანია მისი ნამდვილი მიზეზის აღმოფხვრა და კონფლიქტის გახანგრძლივების დაუშვებლობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში იგი ღრმავდება და შედეგად მოაქვს არა მხოლოდ მორალური ზიანი ფსიქოლოგიური დისკომფორტის, აპათიის, ცუდი გუნება-განწყობილებისა და თვითშეგრძნების სახით, არამედ მატერიალური ზიანიც, ვინაიდან მცირდება შრომისუნარიანობა, ქვეითდება შრომის მწარმოებლურობა, იზრდება კადრების დენადობა.

## დასკვნა

კონფლიქტების მართვა - მენეჯმენტის ერთ-ერთი სპეციფიკური ფუნქციაა. კონფლიქტების ეფექტიანი მართვისთვის

მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებში კონფლიქტების აღმოცენების მიზეზების (შრომითი პროცესის შინაარსი, სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორები, ცვლილებები საქმიანობაში), კონფლიქტის განვითარების ფაზებისა (დასაწყისი, ესკალაცია, პიკი, დაღმასვლა) შესწავლა და გაანალიზება.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. კაპანაძე მ. - სტრესი და კონფლიქტები ორგანიზაციაში და მათი მართვის სტრატეგიები, თბილისი. 2016;
2. Кибанов А. Я., Ворожейкин И. Е., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Конфликтология учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2012. 302 с
3. Лукин Ю. Ф. Конфликтология: управление конфликтами учебник для вузов. М. : Трикта, 2007. 799 с.
4. Дмитриев А. В. Конфликтология учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Альфа-М, 2012. 336 с
5. Shonk K. - 5 Conflict Resolution Strategies, 2018 6Hoban J. Thomas (2005), Managing conflict, a guide for watershed partnerships, Associate Professor, North Carolina State University, Retrieved November 15, 2006, 234

### **REFERENCES:**

1. M. kapanadze - Stress and conflicts in the organization and their management Strategies, Tbilisi. 2016;
2. Kibanov A. Ya., Vorozheikin I. E., Zakharov D. K., Konovalova V. G. Conflictology textbook for universities. 2nd ed., reprint. and additional M. : INFRA-M, 2012. 302 p.
3. Lukin Yu. F. Conflictology: conflict management textbook for universities. Moscow : Triksa, 2007. 799 p.
4. Dmitriev A.V. Conflictology textbook for universities. 3rd ed., reprint. and additional m. : Alfa-M, 2012. 336 p.

## CAUSES OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS

**Vasil kavadze** ,  
GTU PhD student,  
v.kavadze@outlook.com

### RESUME

The article covers the essence of organizational conflicts and their causes in the management of organizations. The causes of conflicts in organizations are discussed in detail in the paper, also the human reaction to organizational changes is shown. The expediency of using a democratic management style to reduce staff resistance to organizational change is emphasized. Additionally, the phases of conflict development are studied.

**Key words:** causes of organizational conflicts, conflict management, phases of conflict development.