

კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების ანალიზი ორბანოზასიებში

მიუხედავად იმისა, რომ ძალიან ხშირად აქვს ადგილი ორგანიზაციებში კონფლიქტებს, რომელთა გარკვეული რაოდენობა სასამართლოებით და გარჩევებით მთავრდება, დღეისათვის ქართული სამეცნიერო ლიტერატურაში ნაკლები ყურადღება ექცევა ამ კონფლიქტების გამომწვევი მიზეზების თემატიკას. სწორედ ამ საკითხებს ეხება მოცემული ნაშრომი.

ცნობილია, რომ კონფლიქტი პირდაპირ ჩხუბში არ გადაიზრდება. ორგანიზაციებში ძირითადად იგი იწყება არაზუსტი დავალებებისგან და გაუგებრობებისგან. რაც მეტი დრო გადის და პრობლემა მოუგვარებელია, მით უფრო ძნელია მისი გადაწყვეტა, შესაბამისად პრობლემა ძლიერდება და გარდაიქმნება კონფლიქტში. ჩვეულებრივი ამბავია ის, რომ სადაც არის რამდენიმე ადამიანი, იქ არსებობს აზრთა სხვადასხვაობა, მაგრამ ეს არ არის ჯერ კონფლიქტი. უბრალო გაუგებრობა თუ დროზე არ მოგვარდა, დროთა განმავლობაში იგი იღებს სერიოზულ სახეს და გადადის კონფლიქტში. [1]

განასხვავებენ კონფლიქტის წარმოქმნის ორ ძირითად თეორიას:

1. პიროვნული ნაკლოვანების თეორიას – ამაში იგულისხმება ის, რომ ხელმძღვანელს (მენეჯერს, მმართველს) უთანხმოებისა და კონფლიქტის წარმოქმნის მთავარ მიზეზად მიაჩნია პიროვნება და მისი ნაკლოვანებები და არა ის გარემო, სადაც იგი მუშაობს. მენეჯერი ასეთ ადამიანს თვლის „უსიამოვნების მომტანად“ და ცდილობს მის მოშორებას გუნდიდან. მაგალითად: სხვა განყოფილებაში გადაყვანას ან სამსახურიდან განთავისუფლებას. ეს წარმოადგენს კონფლიქტის მოგვარების ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ ხერხს. სამსახურიდან განთავისუფლება შეიძლება გუნდისთვის კარგი იყოს, მაგრამ სხვა განყოფილებაში გადაყვანა არც ისე კარგი აზრია. თუ ეს პიროვნება ნამდვილად არის იმის მიზეზი რომ საქმე ფუჭდება, იგი ასევე დააზიანებს სხვა გუნდს. ასევე ის ფაქტორი, რომ ახალი კოლექტივი გაიგებს, რომ მათი ახალი თანამშრომელი გადმოიყვანეს სხვა განყოფილებიდან, სადაც იგი იყო ღიდი კონფლიქტის მიზეზი, არც ისე კარგადაა

ბ. იაშვილი –
სტუ-ს სრული პროფესორი,
ბ. ყორანაშვილი
– სტუ-ს მაგისტრი

მიღებადი. გაჩნდება გუნდში ინტეგრაციის ახალი პრობლემა. აქედან გამომდინარე მენეჯერი კარგად უნდა დაფიქრდეს სანამ ამ ხერხს მიმართავს. (შეიძლება არსებობს და მოიძებნოს უკეთესი გამოსავალი).

მაგრამ ამ აზრის მიუხედავად გამოკვლევები ადასტურებს, რომ ხელმძღვანელები (მენეჯერები) ძირითადად თვლიან, რომ თუ სამუშაო არის უხარისხოდ შესრულებული, ეს არის მომსახურე პერსონალის ბრალი – კერძოდ კი მათი საზარმაცის, შესაბამისი უნარჩვევების უქონლობის და მოტივაციის ნაკლებობის. რაც შეეხება სიზარმაცეს და მოტივაციის ნაკლებობას, ორივე არის მენეჯერის სისუსტე. მან ვერ შეძლო თავისი თანამშრომლის სათანადოდ მოტივირება და მისი სიზარმაცის შესუსტება. რაც შეეხება უნარჩვევებს, მათი რაღაც დონეზე გამოსწორება ნამდვილად შეიძლება, თუ მოვინდომებთ. ამავე გამოკვლევების მიხედვით ჩანს თანამშრომლების პოზიციაც. ისინი ფიქრობენ, რომ სამუშაოს ცუდად შესრულების უმთავრესი მიზეზებია არახელსაყრელი გარემო, ან მასალებით არასაკმარისი მომარაგება, ან გუნდის სხვა წევრების არაკოლეგიალური დამოკიდებულება. მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ როდესაც მისი გუნდის წევრი არასათანადოდ იქცევა, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ იგი „ცუდია“. სინამდვილეში ამგვარი საქციელი გამოწვეულია ადამიანების იმედების გაცრუებით. მათ თავიდან კარგი მიზნები და განზრახვები ჰქონდათ, თუმცა რაღაც უნარჩვევების უქონლობის გამო მათ ვერ მოახერხეს ემოციების მართვა. [2]

2. გარემოდან გამოწვეული – აქ იგულისხმება, სხვადასხვა მიზეზები, რომლებსაც ხედავს მენეჯერი კონფლიქტის გამომწვევად. ეს მიზეზებია:

- პიროვნული სხვაობა – ორგანიზაციაში მყოფი ადამიანები ფლობენ განსხვავებულ ფა-

სეულობებს, იზრდებიან სხვადასხვა გარემოში, ეკუთვნიან განსხვავებულ სოციალურ ფენებს, აქვთ განსხვავებული ოჯახური ან სხვა ტრადიციები, ასევე მათ აქვთ განათლების განსხვავებული დონე და გამოცდილება. მათ მიერ მოვლენების აღქმა და შეფასება აგრეთვე განსხვავებულია. მოკლედ შეიძლება ითქვას რომ თითოეული თანამშრომელი ინდივიდუალურია. სწორედ პიროვნული ფასეულობების შეუთავსებლობით გამოწვეული კონფლიქტის მოგვარებაა ყველაზე რთული. ამ შემთხვევაში უთანხმოება არის იმის შესახებ, თუ ვინ არის ფაქტიურად სწორი, მართალი. ეს გამოიწვევს მწვავე კამათს, თუ ვინ არის მორალურად მართალი. ასეთი შემთხვევები, იმიტომაც არის ყველაზე რთული, რომ აქ ძალიან ძნელია ობიექტური მიზეზების მოძიება. კონფლიქტის ეს წყარო თავისთავად სუბიექტურია. (მაგალითად, არ იქნება მართებული მე რომ ვთქვა, რომ არ მომწონს ჩემი თანამშრომელი, რადგან იგი შაბათ-კვირას ატარებს ოჯახთან და არა მეგობრებთან, და ამის გამო მე მასთან მაქვს დაძაბული ურთიერთობა. ასევე შეიძლება მას არ მოსწონდეს ჩემი რაიმე თვისება და ამის გამო ზიანდება არა მარტო გუნდი, რომელშიც ჩვენ ვმუშაობთ არამედ მთლიანი ორგანიზაცია).

• **ინფორმაციის ნაკლებობა** – კონფლიქტი ასევე შეიძლება გამოწვეული იქნას ორგანიზაციულ სისტემაში არსებული ნაკლოვანებებით. აქ უმთავრესია თითოეულ თანამშრომელამდე ზუსტად იქნას მიტანილი ინფორმაცია, რომელიც მოდის ზემდგომი ორგანოებიდან. სწორი ინფორმაციის გარეშე შეუძლებელია დავალების კარგად შესრულება და ასევე ადვილია უთანხმოების წარმოქმნა. იმისათვის რომ ინფორმაცია იყოს ხარისხიანი, იგი უნდა იყოს ზუსტი და დროული. საშუალო დონის მენეჯერების ერთ – ერთი მთავარი მიზანია თათბირიდან გამოსულებმა მიღებული გადაწყვეტილება სრულად მიიტანონ გუნდის ყველა წევრამდე, რათა მათ ჰქონდეთ ზუსტი წარმოდგენა, თუ რისი გაკეთება ევალებათ მათ. რაც მეტად ინფორმირებული არიან თანამშრომლები, მით უფრო მეტად უნდებათ იმის შეგრძნება, რომ მათ აფასებენ. ასეთ შემთხვევებში შეიძლება გუნდმა ვერ მიიღოს ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაწილი, ან იგი არა სწორად იქნეს აღქმული და ინტერპრეტირებული. განსხვავებულ მონაცემებზე დაყრდნობით თანამშრომლები იღებენ განსხვავებულ გადაწყვეტილებას, რომელიც არ აკმაყოფილებს მენეჯერს. კონფლიქტი, რომელსაც საფუძვლად უდევს დეზინფორმაცია ან გაუგებრობა შეიძლება ადვილად

მოგვარდეს, როგორც კი მოიძებნება დამატებითი ინფორმაცია, გაურკვევლობა მოგვარდება. ვინაიდან არ ხდება ფასეულობების ეჭვის ქვეშ დაყენება და დაპირისპირებული მხარეები არ ეხებიან პიროვნულ თვისებებს, ამგვარი უთანხმოება ატარებს ნაკლებად ემოციურ დატვირთვას. როგორც კი მენეჯერი გუნდს მიაწოდებს სათანადო ინფორმაციას, მოდავეები აგვარებენ უთანხმოებას მინიმალური გართულებით.

• **როლებისა და ფუნქციების შეუთავსებლობა** – ამგვარი კონფლიქტი გამოიწვევა გაურკვეველი როლებითა და ფუნქციებით ორგანიზაციაში. ან ეს ხდება დაცინვით მენეჯერის ან კოლეგების მხრიდან. როგორც ინფორმაციის შემთხვევაში, აქაც გაურკვევლობა არის კონფლიქტის მიზეზი. თუ მმართველი თანამშრომელს თავიდანვე არ განუმარტავს, თუ რა შედის მის ფუნქციებში და რა პასუხისმგებლობა ეკისრება მას, შესაძლოა მოხდეს როლებისა და ფუნქციების აღრევა. პასუხისმგებლობა არ უნდა აღმატებოდეს თანამშრომლის უფლებებს, ე.ი. მას არ უნდა მოეთხოვოთ იმაზე მეტი, რისი გაკეთების უფლებაც მიეცემა. ასევე მენეჯერმა კარგად უნდა გადაანაწილოს ყველა ადამიანზე სამუშაო, მათ უნდა იცოდნენ რას აკეთებენ. ორი ან მეტი ადამიანი არ უნდა ასრულებდეს ერთი და იგივე სამუშაოს, რადგან რეალურად არც ერთი არ ასრულებს დავალებას ვინაიდან თვლის, რომ იგი არ შედის მის კომპეტენციაში. ეს რა თქმა უნდა არ ეხება გუნდურ მუშაობას, აქ იგულისხმება გაურკვევლობა. ამან შეიძლება გამოიწვიოს კამათი, უთანხმოება და სეიოზული კონფლიქტიც. ამგვარი კონფლიქტის მოგვარება ადვილია, თუ პიროვნებამ იცის რა ევალება მას, რაზეა იგი პასუხისმგებელი, რას ელოდებიან მისგან და ა.შ. ამ გაუგებრობის თავიდან აცილების ერთ – ერთი გზა შეიძლება იყოს მენეჯერის მხრიდან გუნდის თითოეული წევრისთვის სამუშაოს კონკრეტული აღწერილობის მომზადება და მიწოდება. ასევე მენეჯერმა ზუსტად უნდა განსაზღვროს ვის რა დაავალოს, ანუ ზუსტად შეარჩიოს საჭირო საქმისთვის საჭირო ადამიანი. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ სამუშაო ყველა თანამშრომელზე თანაბრად იყოს გადანაწილებული, რათა არ გაჩნდეს უსამართლობის გრძნობა. ისინი არც ძალიან გადატვირთულები არ უნდა იყვნენ, მაგრამ არც თავისუფლები, ყველამ თავისი საქმე უნდა აკეთოს.

• **ხარვეზები მართვაში** – როგორც უკვე ვნახეთ კონფლიქტის მიზეზი ყოველთვის თანამშრომლები არ არიან. გუნდს მართავს მენეჯერი და მეტი პასუხისმგებლობა ეკისრება მას.

სამუშაოს წარმატებით შესრულებისას იგი იღებს შექებას და მარცხის შემთხვევაშიც ის არის პასუხისმგებელი. თავის თავად გუნდის მართვა ისე რომ შესრულდეს დავალება ხარისხიანად, საკმაოდ რთულია, რადგანაც მენეჯერმა ასევე უნდა იზრუნოს იმაზე, რომ გუნდში არ იყოს უთანხმოება და კონფლიქტი. მან უნდა აირჩიოს სტრატეგია იმის შესახებ თუ როგორ უნდა მართოს ეს გუნდი. არსებობს მართვის სხვადასხვა ტიპები, მაგალითად დიქტატორული ან შედარებით ღმობიერი, როდესაც ხელმძღვანელი ითვალისწინებს თანამშრომელთა აზრს გადაწყვეტილების მიღებისას. რა თქმა უნდა გუნდში არა ერთი ადამიანია და თითოეულ მათგანს სჭირდება ინდივიდუალური მიდგომა. არსებობენ პიროვნებები, რომლებსაც ურჩევნიათ ზუსტად გაწერილი დავალება შეასრულონ და არანაირი მონაწილეობა არ მიიღონ დაგეგმვაში, ან პირიქით გარკვეულ პიროვნებებს თუ არ მისცემ თავისუფლებას, თუ როგორ უნდა შეასრულოს დავალება, მაშინ იგი ვერ იმუშავებს შედეგიანად. კარგი მენეჯერი ზუსტად უნდა მიხედეს ვის როგორ უნდა მიუდგეს. ასევე ზოგს არ შეუძლია სტრუქტურული მუშაობა, ზოგს კი პირიქით თუ არ ეტყვი რომ ხვალისთვისაა საქმე გასაკეთებელი, მანამდე ხელს არ მოკიდებს. ამის დარეგულირება უნდა შეეძლოს მენეჯერს, ყველას ისე უნდა დაავალოს საქმე რომ მაქსიმალურად ნაკლებ სტრესში ამყოფოს და მეტი საქმე შეასრულებინოს. თუ თანამშრომლები თავს ცუდად იგრძნობენ მაშინ ისინი კარგად ვერ იმუშავებენ და მათი სამუშაო დროის დიდი ნაწილი დაიკარგება წუწუნში, თუ როგორი ცუდი და უსამართლო მენეჯერი ჰყავთ და ასევე კონფლიქტების მოგვარებაში. ცუდ მმართველობით სტილში ასევე იგულისხმება ისეთი დავალების მიცემა თანამშრომლებისთვის, რომელიც თავიდანვე შეუსრულებლად ეჩვენებათ ან არ გააჩნიათ საჭირო რესურსი. [3]

• **კონკურენცია** – ესეც კონფლიქტის გამომწვევი ერთ – ერთი მიზეზია. კონკურენციაში არ ვგულისხმობთ ჯანსაღ კონკურენციას, რომელიც პირიქით მეტ სტიმულსა და მოტივაციას აძლევს თანამშრომლებს. აქ იგულისხმება ისეთი კონკურენცია, რომელიც იწვევს გაუგებრობებსა და უთანხმოებას. მაგალითად როცა დავალება დროზეა დამოკიდებული და ვინც უფრო ჩქარა გააკეთებს დაიბ-

სახურებს შექებას ან მას წაახალისებენ, და ყველა ცდილობს სხვას აჯობოს. ეს თავის თავად კარგია, მაგრამ შეიძლება ისეც მოხდეს რომ მათ დაიწყოთ ერთმანეთისთვის ძალით ხელის შეშლა, რაც საერთო საქმეს შეუშლის ხელს. ამიტომ მენეჯერმა სწორად უნდა დასვას საკითხი, მან არ უნდა შეადაროს სხვა და სხვა თანამშრომლის მიერ შესრულებული დავალება ერთმანეთს, არამედ ყველა ვინც გარკვეულ დროში დადგენილ სამუშაოს ასრულებს მიიღებს პრემიას. ასევე მენეჯერმა არ უნდა შექმნას ხელოვნურად ისეთი სიტუაცია, რომ დაიკარგოს გუნდურობა და ერთმანეთის გატანის სურვილი. პირიქით მან უნდა შეეძლოს რომ ყველა პრობლემა დაავიწყოს თავის ქვეშევრდომებს და მოახდინონ მთლიანი ენერგიის საქმეზე კონცენტრაცია. რადგან არ არის საკმარისი 10კაციან გუნდში მარტო 3 აკეთებდეს საქმეს კარგად და დანარჩენი ვერა, მთავარია მთელი გუნდი იყოს მოტივირებული და შედეგზე ორიენტირებული.

• **გარემოდან გამოწვეული სტრესი** – როდესაც ორგანიზაციებს უწევთ შეზღუდული ბიუჯეტით მუშაობა, სტატეგის შემცირება და არახელსაყრელ პირობებში ფუნქციონირება, ეს იწვევს კონფლიქტურ სიტუაციას თვითონ თანამშრომელთა შორის. რა თქმა უნდა ვერც ერთი ორგანიზაცია ვერ მუშაობს ყოველთვის ერთნაირად წარმატებულად, არსებობს კრიზისის პერიოდები, როცა მას უმცირდება დაფინანსება. ეს მოქმედებს პერსონალის ხელფასებზე. თუ ამ არასტაბილურმა მდგომარეობამ მიიღო განმეორებადი ხასიათი იგი ხდება ნდობისა და მოტივაციის შემცირების მიზეზი, რაც იწვევს უთანხმოებას. ამ დროს კარგი მენეჯმენტის პირობებში შეიძლება დაძაბულობის თავიდან აცილება. თანამშრომლებს უნდა მიეწოდოთ ინფორმაცია, თუ რამ გამოიწვია ბიუჯეტის შემცირება და რომ მმართველი გუნდი ყველაფერს აკეთებს იმისათვის, რომ სიტუაცია გამოსწორდეს. ამ შემთხვევაში მათ უნდათ იმის გრძნობა რომ ისინიც ორგანიზაციის ნაწილი არიან და მათ სცემენ პატივს. წინააღმდეგ შემთხვევაში მათ არ იციან რა მოხდება თვითონ თვემდე, ექნებათ თუ არა სამსახური და ამიტომ ადვილად დიზიანდებიან და მიდრეკილნი ხდებიან კონფლიქტისადმი. ასეთი სახის კონფლიქტი გამოწვეულია სწრაფი და ხშირი ცვლილებებით.

1. „Organisationsmanagement in Dienstleistung und Verwaltung“ Gabler 2003, Rainer Bokranz, Lars Kasten.
2. „Organisationsmanagement: Gestaltung, Führung und Entwicklung betrieblicher Organisationen“ Mainz 2010, Hans Wicher:
3. ქალთა ორგანიზაციების მეგზური = A handbook for women's organizations : [პუბლიკაცია] / საგანმანათლებლო თანამშრომლობისა და განვითარების ცენტრი - თბ., 2003.

DIE URSACHENANALYSE VON KONFLIKTEN IN DER VERWALTUNGEN ZUSAMMENFASSUNG

***G. IASHVILI - Professor, Doktor der GTU,
G. KORANASHVILI - Magister***

Es ist bekannt , dass Konflikt nicht direkt in einen Kampf sich umwandeln wird. Hauptsächlich an der Verwaltungen das beginnt von ungenauen Aufgaben und Missverstaendnissen. Je mehr Zeit vergeht und das Problem ungeloeset bleibt, desto schwerer ist es zu loesen. Dem entsprechend das Problem staerkert sich und wird es als ein Konflikt transformiert. Normalerweise, wo sich viele Menschen kommunizieren, dort gibt es auch verschiedene Meinunge. Aber das ist kein Konflikt. Wenn das einfache Missverstaendnis nicht rechtzeitig erlediegt wird, dann im Laufe der Zeit bekommt das weit reichende Entwiklung und wird es im Konflikt umgewandelt.

Trotz dem , dass an der Verwaltungen viele Konflikte gibt, und die Mehrheit davon durch Gericht enden, zur Zeit in der Georgischen wissenschaftlichen Literatur wird auf die Thematik der grundsatzlichen Ursachen des Konflikts nicht beachtet. Gerade auf diese Thema akzeptiert vorliegende Arbeit.