

### ვაჟა ბურაბანიძე

ეკონომიკის დოქტორი, ქუთაისის უნივერსიტეტის  
და აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოც. პროფესორი

## კონფლიქტური სიტუაციების მენეჯმენტი

კონფლიქტების მენეჯმენტი

კონფლიქტი ჩვენი ცხოვრების განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს. მას შემდეგ, რაც ადამი და ევა სამოთხიდან გამოაძევეს, კონფლიქტი ადამიანთა მოღვმის მუდმივი თანამდევნი გახდა. იბადება და ქრება ცივილიზაციები, იცვლება წყობილება, მაგრამ არ ნელდება დაპირისპირება. ადამიანები ყოველდღიურად დგებიან მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი პრობლემების წინაშე და ხშირად წარმატებითაც უმკლავდებიან მათ. მამგრამ ხშირად კონფლიქტს მეტად უარყოფითი, ზოგჯერ კატასტროფული შედეგებიც მოაქვს.

კონფლიქტებში იგულისხმება ცალკეული ადამიანის ფსიქიკაში, ადამიანებსა და მათი ფორმალური და არაფორმალური გაერთიანებების ურთიერთდამოკიდებულებებში, ურთიერთსაწინააღმდეგო მიმართულებების ტენდენციების შეჯახება. ორგანიზაციებში კონფლიქტები გამოვლინდება ადამიანთა განსახდვრული ქცევითა და მოქმედებებით, რომლებიც ხშირად გადაიზრდებიან სხვის საქმეებში ჩარევით.

ადამიანი კონფლიქტში შედის, როცა ვერ ხედავს მისთვის მიუღებელი სიტუაციის შეცვლის სხვა საშუალებას. ამ დროს მისი მოქმედება იღებს შეტევის ან თავდაცვის ფორმას. მოცემულ შემთხვევაში სასურველია, კონფლიქტში შემავალი ადამიანი ცდილობდეს შეინარჩუნოს „მოწინააღმდეგებთან“ ნორმალური ურთიერთობა და გამოიჩინოს თავშეკავება.

კონფლიქტებზე თანამედროვე შეხედულებით, ბევრი მათგანი არამარტო დასაშვებია, არამედ სასურველიცაა. საქმე ისაა, რომ ისინი იძლევიან ინფორმაციას ორგანიზაციის პრობლემების შესახებ. გარდა ამისა, მათი დახმარებით შეიძლება გამოვლინდეს ორგანიზაციაში მიმდინარე ფარული პროცესები, თანამშრომელთა სხვადასხვა სასარგებლო თვალსაზრისი და ა.შ.

კონფლიქტების პოზიტიურ შედეგებად ითვლება ყველა მხარისათვის მისაღები საშუალებებით პრობლემების ისეთგვარი გადაწყვეტა, რომელიც ამტკიცებს ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულებას, ხელს უწყობს კოლექტივის დარაზმულობას და მათ წევრთა ნორმალურ ურთიერთთანამშრომლობას, ამცირებს ანტაგონიზმს და ა.შ.

კონფლიქტები იწვევს ძველი სოციალური ინსტიტუტების გარდაქმნას და ახლის ფორმირებას, ხელს უწყობს ადამიანთა პროგრესული ჯგუფების წარმოშობასა და კონსოლიდაციას, მათ შორის ინტერესების დაბალანსებას და ამდენად უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სტაბილურობას.

კონფლიქტი იწვევს აგრეთვე აქტიურობისა და მუშაობისადმი მოტივაციის ამაღლებას, კვალიფიკაციის ზრდას, მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხის ამაღლებას. ყოველგვარი კონფლიქტების, განცდისა და დაძაბულობის უქონლობისას ადამიანმა შეიძლება შეწყვიტოს, ან შეანელოს თავისი განვითარება. ზომიერი კონფლიქტები აიოლებს მართვის პროცესს და ამაღლებს მის ეფექტიანობას. ამიტომ, სიტუაციიდან გამომდინარე უმჯობესია, კონფლიქტები

კი არ ჩავახშოთ, არამედ ვმართოთ ისინი.

ცალკეული სუბიექტის მიმართ კონფლიქტები შეიძლება იყოს შინაგანი და გარეგანი. პირველს მიეკუთვნება შიგაპიროვნული, ხოლო მეორეს – პიროვნებათშორისი, ანუ პიროვნებასა და ჯგუფს შორის და ჯგუფებს შორის არსებული კონფლიქტები.

შიგაპიროვნული კონფლიქტები განპირობებულია ადამიანის შინაგანი წინააღმდეგობებით. პიროვნებათშორისი კონფლიქტების ძირითადი მიზეზი კი ცალკეულ სუბიექტთა ინტერესების შეჯახებაა.

კონფლიქტების მართვის მეთოდებია: კონფლიქტებისაგან თავის არიდება, კონფლიქტების ჩახშობა და საკუთრივ კონფლიქტის მართვა.

კონფლიქტისაგან თავის არიდების მეთოდის უპირატესობა ის არის, რომ გადაწყვეტილება როგორც წესი ოპერატიულად მიიღება. ეს მეთოდი გამოიყენება მოცემული კონფლიქტის არასასურველობის შემთხვევაში, როცა იგი არ შეესაბამება ორგანიზაციაში შექმნილ სიტუაციას ან დიდია მასთან დაკავშირებული დანახარჯები.

კონფლიქტისაგან თავის არიდების მეთოდის სახესხვაობაა უმოქმედობა. ამ მეთოდისას ყველაფერი ხდება სტიქიურად. უმოქმედობა გამართლებულია სრული განუსაზღვრელობის პირობებში, როცა შეუძლებელია მოვლენათა განვითარების პროგნოზის გაკეთება.

კონფლიქტებისაგან თავის არიდების მეორე სახესხვაობაა დათმობა და შეგუება. მოცემულ შემთხვევაში ადმინისტრაცია მიდის დათმობებზე საკუთარ მოთხოვნილებათა შემცირების ხარჯზე.

კონფლიქტისაგან თავის არიდების ერთ-ერთი სახესხვაობაა მორიგების მეთოდი. მორიგება, როგორც კონფლიქტების გადაწყვეტის მეთოდი, მოწინააღმდეგე მხარეებისათვის მისაღები გადაწყვეტილებების ძიებისადმი მიმართულ ილეთთა ერთობლიობაა. იგი გამოიყენება ისეთ ორგანიზაციაში, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან შრომითი პროცესის კოლექტიურ მეთოდებზე. ეს მეთოდი ემყარება რწმენას, რომ განსხვავება მოპირისპირე მხარეებს შორის უმნიშვნელოა. წინა პლანზეა წამოწეული საერთო ინტერესები.

კონფლიქტების მართვის ერთ-ერთი მეთოდია კონფლიქტების ჩახშობა. იგი, თავის მხრივ გულისხმობს სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებას. მათგან ერთ-ერთია: ფარულ მოქმედებათა მეთოდი. იგი გამოიყენება შემდეგ შემთხვევებში: ა) როცა ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური და ფსიქოლოგიური მდგომარეობანი შეუძლებელს ხდის მშვიდობიანად გადაიჭრას კონფლიქტი; ბ) არ არსებობს ღია კონფლიქტზე გადასვლის სურვილი ორგანიზაციის იმიჯის დაკარგვის შიშის გამო; გ) ამა თუ იმ მიზეზის გამო შეუძლებელია მოწინააღმდეგე მხარის ჩართვა აქტიურ თანამშრომლობაში და ა.შ.

კონფლიქტების ჩახშობის ერთ-ერთი სახესხვაობაა სწრაფი გადაწყვეტილების მიღების მეთოდი. იგი გულისხმობს, რომ კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზზე (მიზეზებზე) გადაწყვეტილება მიიღება სასწრაფოდ. ამ მეთოდს მიმართავენ, როცა შექმნილი მდგომარეობიდან გამომდინარე აუცილებელია საკითხის უსწრაფესად გადაწყვეტა.

საკუთრივ კონფლიქტის მართვა მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემაა. მოცემულ პროცესში აუცილებელია, გამოყენებულ იქნეს კონფლიქტურ სიტუაციასა და კონფლიქტში მონაწილეთა ქცევაზე ზემოქმედების მეთოდთა მთელი კომპლექსი.

კონფლიქტური სიტუაციების მართვის მეთოდებს მიეკუთვნება: სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ახსნა-განმარტება, საკოორდინაციო და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენება, საერთო ორგანიზაციული ხასიათის კომპლექსური მიზნების დადგენა და დაჯილდოების

სისტემის გამოყენება.

სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ახსნა-განმარტება ხელქვეითებისათვის კონფლიქტის დისფუნქციური შედეგების თავიდან აცილების ერთ-ერთი საუკეთესო მეთოდია. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელი განუმარტავს მუშაკებს, თუ როგორი უნდა იყოს მათი მუშაობის შედეგები, ვინ უნდა წარმოადგინოს და მიიღოს ინფორმაცია, როგორია უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობათა სისტემა, პროცედურა და წესები.

საკორდინაციო და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენებაში იგულისხმება, მმართველობითი იერარქიის მიზნობრივი ჯგუფების და განყოფილებათა შორის თათბირების გამოყენება კონფლიქტების მართვის პროცესში. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ორგანიზაციებმა რომელთაც შეინარჩუნეს ინტეგრაციის საჭირო დონე მიაღწიეს მეტ ეფექტიანობას, ვიდრე მათ ვინც ნაკლებად მიაქცია ამ საკითხს ყურადღება.

კონფლიქტური სიტუაციის მართვაში გარკვეულ როლს ასრულებს საერთო-ორგანიზაციული კომპლექსური მიზნები, რომელთა განხორციელება მოითხოვს ორი ან მეტი თანამშრომლის, ჯგუფის ან განყოფილების ერთობლივ ძალისხმევას. თუ ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფისათვის დადგინდა მკაფიოდ განსაზღვრული საერთო მიზნები, ქვედანაყოფის მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები სასარგებლო იქნება არა მხოლოდ მათი ქვედანაყოფებისათვის, არამედ მთელი ორგანიზაციისათვის.

დაჯილდოების სისტემა კონფლიქტური სიტუაციების მოწესრიგებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. მუშაკები, რომლებიც მონაწილეობენ საერთო-ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში, უნდა დაჯილდოვდნენ პრემიით, გამოცეხადოთ მადლობა, დაწინაურდნენ თანამდებობაზე. ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს იმ ფაქტს, რომ დაჯილდოების სისტემა არ გამოიყენონ მათ მიმართ, ვინც იქცევა არაკონსტრუქციულად და პრობლემას ცალმხრივად და არაკომპლექსურად უდგება.

კონფლიქტური სიტუაციების სრულფასოვნად მართვა წარმატებული მენეჯმენტის ერთ-ერთი მდგენელია. ზემოთ აღნიშნულის გარდა, კონფლიქტების მინიმალური დანახარჯებით თავიდან აცილებას ასევე მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს, ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა პერსონალის მიერ კონფლიქტოლოგიის შემოთავაზებული შემდეგი რეკომენდაციების გათვალისწინება:

- უნარი - განასხვავო მთავარი არამთავარისაგან – მეორეხარისხოვნისაგან მთავარის გარჩევა ნებისმიერ ადამიანს ეხმარება, გამოძებნოს კონფლიქტებში ქცევის სწორი გზა;

- შინაგანი სიმშვიდე – ეს ცხოვრებისადმი დამოკიდებულების ისეთი პრინციპია, რომელიც არ გამოხატავს ადამიანის ენერგიულობასა და აქტიურობას. შინაგანი სიმშვიდე ყველა არასასურველი ცხოვრებისეული სიტუაციებისგან დაცვის თავისებური საშუალებაა;

- ემოციური სიმწიფე და სიმტკიცე – მასში იგულისხმება ნებისმიერ ცხოვრებისეულ სიტუაციაში ღირსეულად მოქმედების შესაძლებლობა და მზადყოფნა;

- მოვლენებზე ზემოქმედებისას ზომიერების დაცვის ცოდნა – იგი გულისხმობს უნარს - შეახერხო საკუთარი თავი და არ გადახვიდე შეტევაზე ან პირიქით, დაახჩარო მოვლენები იმისათვის, რომ „უფლობდე სიტუაციას“ და შეგეძლოს ადექვატურად რეაგირებდე მასზე;

- პრობლემისადმი სხვადასხვა თვალსაზრისით მიდგომის უნარი – იგი განპირობებულია იმით, რომ ერთი და იგივე მოვლენა, დაკავებული პოზიციიდან გამომდინარე შეიძლება შეფასდეს სხვადასხვაგვარად. თუ კონფლიქტს განიხილავ საკუთარი „მე“-ს პოზიციიდან, ყოველთვის

მივიღებთ ერთ შეფასებას, ხოლო თუ იგი (კონფლიქტი) განხილული იქნება საკუთარი ოპონენტის პოზიციიდან, შეიძლება მივიღოთ სრულიად საწინააღმდეგო შეფასება;

- მზადყოფნა ნებისმიერი მოულოდნელობისათვის – მასში იგულისხმება სწრაფი გარდაქმნისა და სიტუაციის ცვლილებაზე დროული და ადექვატური რეაგირების საშუალების არსებობა;

- სინამდვილის ისეთი აღქმა, როგორცაა იგი და არა ისეთის, როგორც სურს დაინახოს მოცემულმა კონკრეტულმა ადამიანმა – ეს პრინციპი მჭიდროდაა დაკავშირებული წინა პრინციპთან. იგი ხელს უწყობს ფსიქიკური სიმტკიცის დაცვას;

- პრობლემური სიტუაციიდან გამოსვლისადმი მისწრაფება – პრაქტიკა ადასტურებს, რომ როგორც წესი, ყველა „გადაუჭრელი“ სიტუაცია საბოლოო ანგარიშით გადაწყვეტილია და გამოსავალი მდგომარეობა არ არსებობს;

- შორსმჭვრეტელობა – მასში იგულისხმება უნარი - არამარტო შეიცნო მოვლენათა შინაგანი ლოგიკა, არამედ დაინახო მისი განვითარების პერსპექტივა.

### ლიტერატურა:

1. ბალანჩივაძე ი., კონფლიქტების მართვის სწავლება უმაღლეს სასწავლებელში, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია თემაზე “სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების და ინფორმატიზაციის თანამედროვე პრობლემები: ახალი გამოწვევები და პერსპექტივები”, 26-27 ოქტომბერი, ქუთაისი 2013წ., გვ: 28-30.
2. ბაბუნაშვილი გ., მღებრიშვილი ბ., შუბლაძე გ., მენეჯმენტი, თბილისი 1998წ.
3. ბერიძე რ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი 2009წ.
4. გურაბანიძე ვ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი 2009წ.
5. პაიჭაძე ნ., პერსონალის მართვა, თბილისი 2003წ.
6. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი 2008წ.
7. ჯუღაყიძე ე., მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი 2013წ.