კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების მართვა

სალექციო კურსი

კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების მართვა
Managing of Conflicts and Negotiation

სალექციო კურსი

შემდგენელი თსუ-ს ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის
ასოცირებული პროფესორი ნინო ფარესაშვილი

თბილისი
2024 წელი

სალექციო კურსი შედგენილია სხვადასხვა უცხოენოვანი სახელმძღვანელოების ბაზაზე შემდეგი სახელმძღვანელოების მიხედვით:

1. Conflict Management for Managers (Resolving Workplace, Client, and Policy Disputes), Second Edition, Susan S. Raines, 2019
2. Personal Conflict Management, Theory and Practice, Suzanne McCorkle, Melanie J. Reese, 2nd edition, 2018
3. Essentials of Negotiation, Sixth edition, Roy J. Lewicki, Bruce Barry, David M. Saunders, 2016
4. The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations (Oxford Handbooks in Business and Management) by William K. Roche, Paul Teague and Alexander J.S. Colvin, 2014
5. Conflict Management for Managers: Resolving Workplace, Client, and Policy Disputes (The Jossey-Bass Business &... by Susan S. Raines , 2013
6. Конфликтология. Управление конфликтами, Лукин. Ю. Ф., Учебник для вузов.М., 2007
7. Управление конфликтами в организации'', Емельянов С..М., СПБ., 2006

თემა 1. კონფლიქტოლოგიის არსი და მისი მართვის მნიშვნელობა

1.1 კონფლიქტებზე სხვადასხვა შეხედულებების მოკლე მიმოხილვა

კონფლიქტები, როგორც ადამიანთა სოციალური კავშირების, ურთიერთქმედებისა და ურთიერთობების, მათი მოქმედებებისა და ქცევების არსებითი მხარე ყოველთვის, მათ შორის უხსოვარი დროიდან იზიდავდა ადამიანთა ცნობისმოყვარეობას. ამის დასტურია სხვადასხვა ხალხის მითოსი, ფოლკლორი და ძველი კულტურის ძეგლები, ანტიკური და შუა საუკუნეების მოაზროვნეთა მსჯელობები, სოციალურ და ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა მიღწევები. ავიღოთ, მაგალითად, სიუჟეტი ბერძნული მითოლოგიიდან – განხეთქილების ვაშლი და პარისის სამსჯავრო. ესაა პოეტური მონათხრობი იმის შესახებ, თუ როგორ ისროლა ოქროს ვაშლი განხეთქილებისა და მტრობის ქალღმერთმა ერიდამ ნადიმის მაგიდაზე ლაკონური წარწერით უმშვენიერესს და როგორ წაკინკლავდა მონადიმეთა შორის მყოფი სამი გავლენიანი ქალღმერთი: ჰერა – ზევსის მეუღლე, უზენაესი ოლიმპიელი ქალღმერთი; ათენა – სიბრძნისა და სამართლიანი ომის ქალღმერთი; აფროდიტე – სიყვარულისა და სილამაზის ქალღმერთი იმის გამო, თუ ვისთვის იყო განკუთვნილი ვაშლი. დავის გადასაწყვეტად მოკამათეებმა მიმართეს პარისს, ახალგაზრდა ტროელ უფლისწულს. მან უპირატესობა მიანიჭა აფროდიტეს, აღიარა იგი ქალღმერთთა შორის უმშვენიერესად.

შთამბეჭდავია ბიბლიური თქმულება კაენსა და აბელს, ადამისა და ევას შვილებს შორის განხეთქილებაზე. მათ შორის კონფლიქტი მაშინ მოხდა, როცა ძმები ღმერთს თავის წილ მსხვერპლს სწირავდნენ: კაენი, როგორც მიწათმოქმედი – „ნაყოფითა მიწისათა“; აბელი, როგორც მწყემსი, „ჯოგიდან პირველყოფილთაგანთა“. ღმერთმა აბელის ძღვენი მიიღო, კაენის ძღვენი კი უარყო. ამან ძლიერ გაანაწყენა კაენი, დაბადა მასში ეჭვი და შური ძმის მიმართ. მოხდა ჩხუბი, რომელიც ტრაგიკულად, აბელის მკვლელობით დასრულდა.

უძველესი დროიდანვე იკვეთება მცდელობები თვით ადამიანისა და საზოგადოების არსის გაგებასთან კონფლიქტების კავშირის ახსნის თაობაზე. ამიტომაცაა, რომ კონფლიქტოლოგიის ფესვებს შორეულ წარსულში, სოციალური ფილოსოფიის სათავეებთან ეძებენ. ასე, მაგალითად, კონფუცი, ძველი ჩინეთის სახელოვანი მოაზროვნე, ჯერ კიდევ ძვ.წ. მე-VI საუკუნეში თავის გამონათქვამებში ამტკიცებდა, რომ ბოღმასა და ქედმაღლობას და მათთან ერთად კონფლიქტებსაც, პირველ რიგში, ადამიანთა უთანასწორობა და არაერთგვაროვნება შობს. იგი ამბობდა: „წარმოუდგენელია ღატაკი არ იყოს ბოღ-

მიანი და მდიდარი ქედმაღალი. ნორმალურ ურთერთობას ვნებს ანგარება, გამორჩენისადმი მოუთოკავი სწრაფვა, სიჯიუტე, სიცრუე, პირფერობა, ლაქლაქი. პირიქით, სასარგებლოა სიმკაცრე საკუთარი თავის მიმართ, შემწყნარებლობა სხვების მიმართ, მოკრძალება უზენაესისა და უფროსის მიმართ, კეთილგანწყობა უბრალოსა და უმცროსის მიმართ. ამიტომაც, გვარიგებდა ბრძენი, ადამიანებმა უნდა გაიჯანსაღონ ზნეობა, დაძლიონ მანკიერებანი, თავი აარიდონ კინკლაობას, მიაღწიონ იმას, რომ არ იყოს ცილაობა. ცუდი აზრებისა და საქციელისაგან ადამიანს აკავებს ადამიანურობა, უწინარეს ყოვლისა, სიკეთე, სამართლიანობა, გულწრფელობა, კეთილგანწყობა.

კონფუცი პასუხობს კითხვაზე რას გულისხმობს ადამიანურობა? და განმარტავს: ეს ნიშნავს მოკრძალებით გეჭიროს თავი სახლში, მოწიწებით მოეკიდო საქმეს და პატიოსნად მოექცე სხვებს, თავი ისე გეჭიროს ადამიანებთან, როგორც მნიშვნელოვან პერსონასთან შეხვედრისას; არ გაუკეთო სხვას ის, რასაც არ ინდომებ შენთვის; არ გამოიწვიო ალიაქოთი არც ოჯახში, არც ქვეყანაში; ბოროტებას სამართლიანად გაეცი პასუხი, ხოლო სიკეთეს სიკეთით უპასუხე.

თავად კონფუცი, მისი მრავალრიცხოვანი მოწაფეების წარმოდგენით, შემკული იყო უამრავი ღირსებებით, იყო ალერსიანი, კეთილი, ყაირათიანი, დამთმობი. მისთვის უცხო იყო სულ ცოტა ოთხი ნაკლი: „მონაჭორის ყურისგდება, გადაჭარბებული კატეგორიულობა, სიჯიუტე და პატივმოყვარეობა“.

კონფუცის თანადროულად კონფლიქტის ბუნების რაციონალურად გააზრებას შეეცადა ძველი ბერძენი ფილოსოფოს – დიალექტიკოსი ჰერაკლიტე. იგი მიიჩნევდა, რომ სამყაროში ყოველივე იბადება შუღლისა და მტრობის შედეგად. კოფლიქტები მას წარმოედგინა როგორც მნიშვნელოვანი თვისება, საზოგადოებრივი ცხოვრების უდავო პირობა, რადგან წინააღმდეგობა, მათ შორის ომი, არ არის „მამა და მეუფე ყოველთა“.

ჰერაკლიტეს იდეებს კონფლიქტებისა და წინააღმდეგობების, როგორც საგანთა საფუძვლის შესახებ, იზიარებდნენ ანტიკური სამყაროს სხვა ფილოსოფოს-მატერიალისტებიც. ამასთანავე, ზოგიერთი (მაგალითად, ეპიკურე) გამოთქვამდა მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ მტრული შეჯახებები თავიანთი მძიმე შედეგებით საბოლოოდ დაარწმუნებს ადამიანებს მშვიდობითა და თანხმობით ცხოვრების აუცილებლობაში.

კონფლიქტებს ყურადღებას უთმობდნენ ანტიკური ეპოქის ისეთი გამოჩენილი მოაზროვნეები, როგორებიც იყვნენ პლატონი და არისტოტელე, რომლებიც ცხოვრობდნენ ძვ.წ. V-IV საუკუნეებში. მათ მიაჩნდათ, რომ ადამიანი თავისი ბუნებით საზოგადოებრივი არსებაა. ცალკე ადამიანი მთლიანის – საზოგადოების მხოლოდ ნაწილია; ადამიანში ჩადებული საზოგადოებრივი საწყისი ანიჭებს მას ურთიერთგაგებისა და თანამშრომლობის უნარს სხვა ადამიანებთან. ამასთანავე, მათ მიერ არ გამოირიცხებოდა ადამიანის მიდრეკილება შუღლისადმი, სიძულვილისა და ძალადობისადმი. თავის ტრაქტატში პოლიტიკა, არისტოტელე მიუთითებდა შუღლის (კონფლიქტის) წყაროებზე, რომლებიც, მისი აზრით, მდგომარეობს ადამიანთა უთანასწორობაში ქონების ფლობასა და პატივის მიღებაში, ასევე თავხედობასა და შიშში, აბუჩად აგდე-

ბასა და ხრიკებში, ხასიათების შეუთასებლობაში, ზოგიერთის გადაჭარბებულ განდიდებასა და სხვათა დაკნინებაში.

უნდა შევნიშნოთ, რომ კოლექტივიზმი, მისი პრიმიტიული, უხეში, ხშირად იძულებითი ფორმებით, ხანგრძლივი დროის მანძილზე, აღორძინების ეპოქამდე დომინირებდა საზოგადოებრივ კავშირებში. იგი კურთხეული იყო რელიგიის მიერ. ქრისტიანობა, მაგალითად, ქადაგებდა ბიბლიურ წარმოდგენას ადამიანის, როგორც ღმერთის ქმნილების შესახებ, პირველყოფილი ცოდვის შედეგად მისი შინაგანი გაორების, ადამიანებისათვის ზეციდან ნაწყალობევ სიკეთესა და მიწიერ ცხოვრებაში გარდაუვალ ბოროტებას შორის ურთიერთჭიდილის შესახებ. შუა საუკუნეებში კოლექტივიზმი გულისხმობდა ფეოდალური სახელმწიფოსადმი ადამიანის დაქვემდებარებას (მათ შორის: გლეხური თემი, ხელოსანთა ამქრები, ვაჭართა გაერთიანებები და სხვა), რაც ხშირ შემთხვევაში იწვევდა პიროვნულობის შთანთქმას.

მხოლოდ შუა საუკუნეების მიწურულს – XVI-XVII სს. ჩამოყალიბდა მძლავრ ძალად ინდივიდუალიზმი. როგორც საზოგადოებრივი ურთიერთქმედებისა და ზნეობრიობის ერთ-ერთი უმთავრესი პრინციპი, იგი გახდა სოციალურ-ეკონომიკური გარდაქმნების, პიროვნების შემოქმედებითი გაქანებისათვის პირობების შექმნისა და თვითდამკვიდრების ერთგვარი კატალიზატორი. ამან თავისი გამოხატულება ჰპოვა დასავლეთევროპულ ჰუმანიზმში, ქრისტიან პროტესტანტთა პოსტულატებში, ბუნებითი სამართლისა და საზოგადოებრივი ხელშეკრულების შესახებ მოძღვრებებში, ადრეული ლიბერალიზმის იდეებში. მაგალითად, თომას მორი, ერაზმ როტერდამელი, ფრენსის ბეკონი და სხვა ჰუმანისტები მკაცრად გმობდნენ შუასაუკუნეობრივ შფოთს, სოციალურ უწესრიგობასა და სისხლისმღვრელ შინაომებს. ისინი მოუწოდებდნენ ადამიანებს მშვიდობისა და თანხმობისაკენ, აღიარებდნენ მათ საზოგადოების განვითარების მთავარ ფაქტორებად.

სხვაგვარ, ჰუმანისტებისაგან შესამჩნევად განსხვავებულ თვალსაზრისს ემხრობოდნენ ჯონ ლოკი, თომას ჰობსი და ბურჟუაზიული თავისუფლებების, ცხოვრების პრივატული ფორმების, სასტარტო შესაძლებლობების თანასწორობის სხვა თავგამოდებული დამცველები. ისინი მიიჩნევდნენ, რომ ადამიანი ცალკე თვითკმარი არსებაა, რომლისთვისაც სხვა ადამიანები მხოლოდ „საცხოვრებელ გარემოს“ წარმოადგენს. საზოგადოებასთან მიმართებით პრიორიტეტი პიროვნებას ეკუთვნის. საზოგადოებრივი კავშირების ბუნებრივი მდგომარეობაა „ყველას ომი ყველას წინააღმდეგ“, რომელშიც ადამიანები ან მტრები არიან, ან პარტნიორები. ამ მსჯელობების მიხედვით კონფლიქტები წინასწარგანსაზღვრულია როგორც შესაძლებლობის, ისე მოთხოვნების სფეროში ადამიანთა ბუნებრივი თანასწორობით. მათი მოთხოვნების მყისიერად დაკმაყოფილების შეუძლებლობა მათ ურთიერთობებში ქმნის კონფლიქტურ სიტუაციებს. რა თქმა უნდა, გზა თანხმობისაკენ არ არის დახურული, მაგრამ თანამშრომლობა, როგორც ამას ძველი დროის მოაზროვნეები მიიჩნევდნენ, შესაძლებელია ადამიანის არა ბუნებრივი თვისებების ძალით, არამედ იძულების, დაუმორჩილებლობისათვის, საზოგადოებრივი ხელშეკრულების დარღვევისათვის სასჯელის, მუქარის შედეგად.

XVIII საუკუნეს არსებითი ცვლილებები არ მოუტანია კონფლიქტების მიზეზებისა და მათი დაძლევის გზების შესახებ მსჯელობებში. ამ კუთხით, ერთობ ნიშანდობლივია ადამ სმიტის კლასიკური პოლიტეკონომიის მამამთავრის მოსაზრება. იგი თავის წიგნში „ზნეობრივი გრძნობების თეორია“ ეგოიზმის, ე.ი. საკუთარი მე-ს სიყვარულის თანმიმდევრულ მომხრედაც კი გამოვიდა რაღაც ხარისხით, მაგრამ მხოლოდ იმ პირობის დაცვით, რომ ანგარებითი ინტერესები ჰარმონიაში იქნება კეთილდღეობისა და ბედნიერებისაკენ ადამიანთა სწრაფვასთან.

ადამ სმიტი მიიჩნევდა, რომ ძირითადი მიზეზი, რომელიც ამოძრავებს ადამიანს საკუთარი მდგომარეობის გაუმჯობესების, სოციალური სტატუსის ამაღლების გზაზე, არის ის, რომ „იყოს გამორჩეული, მიიქციოს ყურადღება, გამოიწვიოს მოწონება, ქება, თანაგრძნობა ან მიიღოს შესაბამისი სარგებელი“. შემდგომ, მის საყოველთაოდ ცნობილ ნაშრომში „კვლევები ხალხთა სიმდიდრის ბუნებისა და მიზეზების შესახებ“ მან ადამიანთა შორის ურთიერთობებში მორალის ნაცვლად წინა პლანზე ეკონომიკური ინტერესები დააყენა. თუმცა, მას მიაჩნდა, რომ ადამიანის პრიორიტეტული ზრუნვა საკუთარი მატერიალური კეთილდღეობისათვის არ უნდა გამხდარიყო საყოველთაო კეთილდღეობის შემაფერხებელი, რომ ფიქრი მთელი საზოგადოების კეთილდღეობაზე პირად მოტივებზე მაღლა უნდა დამდგარიყო.

„ზნეობრივი გრძნობების თეორიის“ ავტორი გარკვეულწილად ეყრდნობოდა იმ წანამძღვარს, რომ „ადამიანს მხოლოდ საზოგადოებაში შეუძლია არსებობ“ და „გააჩნია ბუნებრივი მიდრეკილება საზოგადოებრივი მდგომარეობისადმი“. ამიტომაც, მისთვის „ზნეობრიობის საერთო წესებისადმი პატივისცემა არის, საკუთრივ, ე.წ. მოვალეობის გრძნობ“. იგი აღნიშნავდა, რომ კეთილგონიერებას, სამართლიანობას, კაცთმოყვარეობას ყველაზე მეტი სარგებლობა მოაქვს ადამიანებისათვის. ა. სმიტი წერდა: „ჩვენი საკუთარი კეთილდღეობა გვიბიძგებს ვიყოთ კეთილგონიერი. ჩვენი მოყვასის კეთილდღეობა გვიბიძგებს ვიყოთ სამართლიანი და კაცთმოყვარე. სამართლიანობა გვაშორებს ყოველივე იმისაგან, რამაც, შესაძლოა ზიანი მოუტანოს მოყვასს, ხოლო კაცთმოყვარეობა გვიბიძგებს მოყვასის ხელშეწყობისკენ“.

შეიძლება ჩავთვალოთ, რომ ადამ სმიტის ზნეობრივი პოზიცია თავისებურად ეფექტური იყო მისი დროისათვის – თავისუფალი კონკურენციის ეპოქის კაპიტალიზმის ჩამოყალიბებისა და განმტკიცების პერიოდისათვის. იმ გარდამავალ დროში, როდესაც ძალას იკრებდა ინდივიდუალიზმი და ჯერაც მყარი იყო წინა საზოგადოებრივი წყობილების კოლექტივისტური ტრადიციები. ა. სმიტისეული ზნეობრივი პოზიცია, როგორც საკმაოდ მნიშვნელოვანი საშუალება, ემსახურებოდა კონფლიქტების თავიდან აცილებასა და მოგვარებას.

როგორც უკვე ავღნიშნეთ პრობლემებმა, რომლებსაც შეისწავლის თანამედროვე კონფლიქტოლოგია, მიიპყრო სწავლულებისა და მოაზროვნეების ყურადღება ჯერ კიდევ ანტიკურ პერიოდში. ამ სწავლულებს შორის იყვნენ: ბერძენი ფილოსოფოს-მატერიალისტი ჰერაკლიტე ეფსელი (520-460 წწ. ქრ.შმდე). მას ეკუთვნის ერთ-ერთი მცდელობა პოზიტიურად ახსნას ბრძოლის როლი საზოგადოებრივი განვითარების პროცესში. ჰერაკლიტე მიიჩნევდა, რომ

ყველაფერი მსოფლიოში გაჩნდა ბრძოლისა და მტრობის შედეგად, ომები და კონფლიქტები კი ყველაფრის საფუძველია. ჰერაკლიტეს მიხედვით, „ომი – ყველაფრის მამაა და ყველაფრის მეფე“.

ძველი ბერძენი ფილოსოფოსი ეპიკურე (341-270 წწ. ქრ.შ-მდე) იზიარებ-და ჰერაკლიტეს აზრს და თვლიდა, რომ მტრობა არწმუნებს ხალხს, რომ აუცი-ლებელია იყვნენ კეთილები და იცხოვრონ მშვიდობიანად. ძველიჲსაბერძნე-თის ფილოსოფოსი და მეცნიერი არისტოტელე (384-322 წწ. ქრ.შ-მდე) მიიჩნევ-და, რომ ხალხი თავისი ბუნებით განსხვავდება ერთმანეთისგან. აქედან გა-მომდინარე, არისტოტელეს აზრით, კონფლიქტი ითვლება საზოგადოების ბუ-ნებრივ მდგომარეობად. არისტოტელე თვლიდა, რომ კონფლიქტის წყარო ადამიანთა ქონებრივი უთანასწორობაა. პლატონმა (472-347 წწ. ქრ. შ-მდე) ჩა-მოაყალიბა იდეალური სახელმწიფოს მაგალითი, იგი გამოდიოდა მონათ-მფლობელური სახელმწიფოს არისტოკრატიული ფორმის მომხრედ, სადაც კონფლიქტები ძალისმიერი მეთოდებით წყდებოდა.

შუა საუკუნეებში ქრისტიანული ფილოსოფია, ბიბლიურ კანონებზე დაყ-რდნობით, ცდილობდა დაემტკიცებინა მშვიდობის უპირატესობა, თანხმობა და ძმობა ხალხთა შორის. ამ მიმართულების მთავარი წარმომადგენელი იყო თ. აქვინელი (1225-1274 წწ.), რომლის აზრითაც, ომი და ქრისტეს სწავლება შეუთავ-სებელი იყო; ომს თვლიდა ცოდვად, მაგრამ უშვებდა სამართლიანი ომის არსე-ბობას, რომლის მიზანსაც აგრესორისგან სახელმწიფოს დაცვა წარმოადგენდა.

აღორძინების ეპოქაში იშვიათად განიხილებოდა სოციალური შეჯახებები და შეიარაღებული კონფლიქტები. საზოგადოების განვითარების გადამწყვეტი ფაქტორები იყო: მშვიდობა, სიკეთე და თანხმობა. ამ პერიოდის უდიდესი სწავ-ლულები იყვნენ ე. როტერდამსკი (1469-1536 წწ.) და ფ. ბეკონი (1561-1626 წწ.). ე. როტერდამსკის აზრით, კონფლიქტი იზრდება ჯაჭვური რეაქციით და თანდათან ახალ-ახალ ადამიანებს ითრევს. ფ.Bბეკონი კი მიიჩნევდა, რომ კონფლიქტის მთავარი მიზეზი ხალხის ცუდი მატერიალური მდგომარეობა იყო.

ინგლისელი დემოკრატები და ფრანგი სწავლულები გამოდიან შეიარა-ღებული კონფლიქტებისა და ძალადობის მკვეთრი კრიტიკით. გამოიკვეთა მშვიდობისა და თანხმობის გადამწყვეტი როლი. გამეფდა იმედი და რწმენა სამუდამო მშვიდობისა, სადამდეც მიგვიყვანს ფეოდალიზმის თანხმობა. ამ დროის უდიდესი სწავლულები იყო ჟან-ჟაკ რუსო (1712-1778 წწ.). მისი აზრით, თავდაპირველად ყველა ადამიანი თანასწორი და თავისუფალი იყო. ცივილი-ზაციის განვითარებასთან ერთად ხალხმა ეს მდგომარეობა დაკარგა, მაგრამ საზოგადოებრივი შეთანხმების შემდეგ, ისინი კვლავ დაუბრუნდნენ მშვიდო-ბასა და თანხმობას; მნიშვნელოვანია იმანუელ კანტის მოსაზრებებიც (ფი-ლოსოფოსი 1724-1804 წწ.); თომას გობსის აზრით, ხალხი, რომლებიც არიან თა-ნასწორნი საკუთარი უნარებითა და მოთხოვნილებებით, წარმოშობენ კონ-ფლიქტებს. ამიტომ „ომი, ყველა-ყველას წინააღმდეგ“ არის კაცობრიობის ბუ-ნებრივი მდგომარეობა. ხალხმა, იმისთვის რომ კონფლიქტებისგან თავი ეხ-სნა, ერთობლივი შეთანხმებით შექმნეს სახელმწიფო. სახელმწიფო გამოდის მთავარი არბიტრის როლში კონფლიქტურ სიტუაციებში. მხოლოდ მას შეუძ-ლია გადაჭრას და მოსპოს კონფლიქტები.

1.2. კონფლიქტოლოგია, როგორც მეცნიერება

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, კონფლიქტების ემპირიული აღქმა დიდი ხნის განმავლობაში შემორჩა. მის მიმართ ნამდვილი მეცნიერული მიდგომა ჩნდება მხოლოდ XIX საუკუნის მეორე მეოთხედიდან. სწორედ იმ დროიდან კონფლიქტები სპეციალური შესწავლის საგანი გახდა. კონფლიქტოლოგიის, როგორც მეცნიერული კვლევის განსაკუთრებული სფეროს ჩამოყალიბება ხდებოდა ისტორიის, სოციოლოგიის, სამართლის, ეთიკის, ფსიქოლოგიისა და სხვა სოციალური მეცნიერებების განვითარებასთან ერთად.

თავდაპირველად, სხვა საზოგადოებრივი მოვლენების მსგავსად, კონფლიქტური სიტუაციების ასახსნელად გამოიყენებოდა საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებისათვის დამახასიათებელი ცნებები. ბუნებისმეტყველება წარმოადგენდა ნიმუშს სოციალური მეცნიერებების ასაგებად და საზოგადოების განსახილველად ცოცხალი ორგანიზმის, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან შემდგარი ორგანული მთელის ანალოგიის მიხედვით. ხშირად იშველიებდნენ ადამიანთა მემკვიდრეობით ნიშნებს, ინსტინქტებს და სხვა ფსიქოფიზიოლოგიურ თვისებებს.

ბრძოლა, კონფლიქტური შეჯახებები არა მარტო შესაძლებლად, არამედ ადამიანური ყოფიერების გარდაუვალ მოვლენებად მიიჩნეოდა. ბიოლოგიური ევოლუციის თეორიის ავტორის ჩარლზ დარვინის კვალდაკვალ ჩნდება ე.წ. სოციალური დარვინიზმი – მიმართულება, რომლის მომხრეები საზოგადოების განვითარებას ხსნიდნენ ბუნებრივი გადარჩევის ბიოლოგიური კანონებით.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ კონფლიქტოლოგია, როგორც ცალკე მეცნიერება, ჩამოყალიბდა XIX საუკუნეების მეორე ნახევარში, გამოვლინდა მეცნიერული მიდგომა კონფლიქტების შესწავლისადმი და თანდათან კონფლიქტოლოგია დამოუკიდებელ მეცნიერებად ჩამოყალიბდა. Kონფლიქტებს განიხილავენ აუცილებელ მოვლენად, გამოჩნდა თეორიები მისი საუკუნოვანი მიზეზების შესახებ. ახალი მეცნიერების განვითარებაში დიდი წვლილი შეიტანეს სოციოლოგებმა. მათი ნაშრომები გახდა საერთოთეორიული ბაზა და მეთოდოლოგიური საფუძველი კონფლიქტოლოგიის მხარეების შემდგომი შესწავლისას. მათი უდიდესი წარმომადგენლები იყვნენ: თომას მალთუსი (ინგლ. ეკონომისტი, მღვდელი, 1766-1834 წწ.), რომლის აზრითაც უმუშევრობის მიზეზი არის ის, რომ მოსახლეობის ზრდა ხელს უშლის ეკონომიკის განვითარებას; ჩარლზ დარვინი (1809-1882 წწ.), რომელმაც თავის ნაშრომში „სახეობათა წარმოშობა და ბუნებრივი გადარჩევა“ ახსნა ყველაზე მეტად შეგუებული სახეობების ბუნებრივი გადარჩევის მექანიზმი.

მოგვიანებით განავითარეს დარვინიზმის თეორია, რომლის შესაბამისადაც საზოგადოებრივი ცხოვრების ევოლუციას ხსნიდნენ ბუნებრივი ბიოლოგიური კანონებითა და გადარჩენისათვის ბრძოლით; ლუდვიგ გუმპლოვიჩი (1838-1909 წწ.). იგი კაცობრიობის ისტორიას განიხილავდა ინდივიდებს შორის გადარჩენისათვის მუდმივ ბრძოლად. ის კონფლიქტის წყაროებს, როგორც ცალკეული ინდივიდების, ისე მთლიანად ხალხის ინტერესებში ეძებდა. მისი თეორიის მთავარი დებულებები იყო: საზოგადოების დაყოფა გაბატონებულ

და დაქვემდებარებულ ფენებად – საუკუნის მოვლენაა, ამიტომაც კონფლიქტიც საუკუნის მოვლენაა;

კონფლიქტები, როგორც პროცესის ფაქტორები, ხელს უწყობს საზოგადოების ერთიანობას, წარმოშობს ახალ გაერთიანებებს, სახელმწიფოებს; კარლ მარქსი (1818-1883 წწ.). მას განიხილავენ, როგორც კონფლიქტების სოციალური თეორიის ავტორს. მან დაამტკიცა, რომ კლასობრივი ბრძოლის პირობებში სოციოლოგიური კონფლიქტები საზოგადოებრივი ცხოვრების აუცილებელი მოვლენაა. კაპიტალისტურ საზოგადოებაში, მარქსის მიხედვით, კონფლიქტის მიზეზი მუშებისა და კაპიტალისტების შეურიგებელი ინტერესებია. მარქსმა საზოგადოების სტრუქტურა ოთხ ელემენტად დაყო: მწარმოებელი ძალები; წარმოებითი ურთიერთობები; პოლიტიკური ზედნაშენი; საზოგადოებრივი ცნობიერებების თეორიები. საინტერესოა ის გარემოება, რომ მარქსისტული ანალიზის მნიშვნელოვან ნაწილია თეზისი იმის შესახებ, რომ სახელმწიფო არ გვევლინება როგორც კაპიტალისტური კლასისაგან დაშორებული, დამოუკიდებელი ძალა. ამიტომ, ის არ შეიძლება იყოს ნეიტრალური მაშინ, როცა გამოხატავს გაბატონებული კლასის ინტერესებს. აქედან გამომდინარეობს, რომ ადგილობრივი სახელმწიფო რეფორმების გატარება ვერ გადაწყვეტს კაპიტალისტური საზოგადოების სოციალურ ურთიერთწინააღმდეგობებს.

მარქსის აღნიშნულმა მიდგომამ ძლიერი ზემოქმედება მოახდინა კრიტიკული ძალისმიერი კონფლიქტებისგან გამოწვეული სოციალური ურთიერთწინააღმდეგობის შესახებ შეხედულებების განვითარებაზე. აღნიშნული მიდგომა ეყრდნობა შემდეგ თეორიულ მოსაზრებებს: პირველი – სოციალური რეალობის პრობლემატიცაზიის შესწავლის პროცესი ეყრდნობა საზოგადოებრივი რესურსების (მაგალითად, სიმდიდრე, ძალაუფლება) ანალიზს. ამიტომ შეიძლება ითქვას, რომ არსებული რესურსები არ არის საკმარისი რათა დაკმაყოფილდეს ამ საზოგადოების ყველა წევრი; მეორე – მიიჩნევა, რომ რესურსები არათანაბრადაა გადანაწილებული. შესაბამისად, არსებობს სოციალური უთანაბრობა, რასაც ინტერესების კონფლიქტამდე მივყავართ საზოგადოებაში; მესამე – მიიჩნევა, რომ ინტერესების კონფლიქტი თავს იჩენს იმათ შორის, ვინც ფლობს აღნიშნულ რესურსებს და ვისაც არ გააჩნია ის; ჯორჯ ზიმელმა (1858-1918წწ.) მან პირველმა შემოიტანა ტერმინი „კონფლიქტის სოციოლოგია“. კონფლიქტის წყაროდ, ზიმელი მიიჩნევდა, არა მოწინააღმდეგე კლასების საწინააღმდეგო ეკონომიკურ ინტერესებს, არამედ მტრობის ინსტიქტს. მისი თეორიის ძირითადი მომენტებია:

- რაც უფრო ძლიერია ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები, მით უფრო მცირეა საზღვრების გაქრობის ალბათობა ჯგუფებს შორის;
- რაც უფრო ცხარეა კონფლიქტი, მით უფრო ძლიერია შინაგანი ერთსულოვნება კონფლიქტურ ჯგუფში.

ზიგმუნდ ფროიდი (1856-1939წწ.), მან ადამიანური განვითარების პირველ მიმართულებად წამოსწია სექსუალური მიდრეკილება. პიროვნება დაყო სამ ინსტანციად: „იგი”, „მე”, „აღმატებული-მე”;

ალფრედ ადლერი. ფროიდისაგან განსხვავებით, იგი, ადამიანის ქცევის განხილვისას უპირატესობას სოციალურ ფაქტორს ანიჭებს. ადამიანი, პირველ

ყოვლისა, სოციალური არსებაა, ამიტომ არ შეიძლება მას შევხედოთ საზოგადოებისგან მოწყვეტით;

კარლ გუსტავ იუნგი (1875-1961წწ.). მან უარყო ფროიდის სექსუალური თეორია. მისი აზრით, ადამიანის ქცევა (საქციელი) დამოკიდებულია ფსიქოლოგიურ ენერგიაზე, რომელიც შეიძლება ტრიალებდეს როგორც საკუთარ შიგა, ისე გარე გარემოში. აქედან გაამომდინარე, იუნგმა ადამიანები დაყო ექსტრავენტებად და ინტროვენტებად. მან გამოყო ხასიათის 4 განსხვავებული ტიპი: მოაზროვნე, ემოციური, მგრძნობიარე და ინტუიციური.

კონფლიქტოლოგიას საფუძველი ეყრებოდა სოციოლოგიის ფუძემდებლების მონაწილეობით (ოგიუსტ კონტი, ჰერბერტ სპენსერი და სხვა). მათი შრომები, ერთი მხრივ, კონფლიქტოლოგიის ზოგადთეორიულ ბაზად და, მეორე მხრივ, მეთოდოლოგიურ სახელმძღვანელოდ იქცა სოციალური კონფლიქტების ანალიზის, შეფასებისა და გადაჭრის პრაქტიკული ხერხების შესამუშავებლად.

კონტი დიდ ყურადღებას უთმობდა კაცობრიობის ისტორიაში შრომის დანაწილებისა და კოოპერაციის მოვლენას. შრომის დანაწილების გარდაუვალი შედეგია: სოციალური და პროფესიული ჯგუფების წარმოქმნა; მცირე ჯგუფის ხელში სიმდიდრის კონცენტრაცია და ადამიანთა მნიშვნელოვანი ნაწილის ექსპლუატაცია; სხვადასხვა ფორმის კორპორაციული გაერთიანებების წარმოქმნა; ეგოისტური მორალის გაძლიერება, რომელიც დამანგრევლად მოქმედებდა ადამიანისთვის სოლიდარობისა და თანხმობის გრძნობის ჩამოყალიბებაზე.

სპენსერი, თავის მხრივ, თანმიმდევრულად იცავდა შეხედულებას საზოგადოებაზე, როგორც ერთიან ორგანიზმზე, მთლიან სისტემაზე, რომლის ყოველი ნაწილი ასრულებს მისთვის დამახასიათებელ სპეციფიკურ ფუნქციებს. სოციოლოგიური ასპექტით არსებობისათვის ბრძოლის პრინციპზე ორიენტირებული სპენსერი ურთიერთდაპირისპირების მდგომარეობას, კონფლიქტებს უნივერსალურ საშუალებად მიიჩნევდა, მასში მოიაზრებდა საზოგადოების განვითარების საყოველთაო კანონს, რომელიც უზრუნველყოფს წონასწორობას არა მარტო ცალკე აღებული საზოგადოების ფარგლებში, არამედ მთელ სოციუმსა და მის ბუნებრივ გარემოცვას შორის.

ამასთანავე, სპენსერმა ჩამოაყალიბა საზოგადოებრივი მოვლენების ანალიზისადმი მეთოდოლოგიური მიდგომის არსებითად მნიშვნელოვანი დებულება, რომელსაც სოციოლოგიაში ფუნქციონალიზმს უწოდებენ. დებულების არსი შემდეგშია:

1. საზოგადოებრივი სისტემის ყოველი ელემენტი შეიძლება არსებობდეს მხოლოდ მთლიანობაში და ასრულებდეს განსაზღვრულ ფუნქციებს;

2. ერთიანი სოციალური ორგანიზმის ნაწილების ფუნქციები გულისხმობს რომელიმე საზოგადოებრივი მოთხოვნის დაკმაყოფილებას და მიმართულია საზოგადოების მდგრადობის, მისი სტაბილურობის დასაცავად;

3. საზოგადოებრივი სისტემის ამა თუ იმ ნაწილის საქმიანობის შეფერხება ქმნის რომელიმე სასიცოცხლო მნიშვნელობის ფუნქციის მოშლას, რისი აღდგენაც სერიოზულ სიძნელეს წარმოადგენს;

4. მთლიანობისა და სტაბილურობის შენარჩუნება და, მაშასადამე, კონფლიქტების დაძლევა შესაძლებელია. მათი უზრუნველყოფა ხდება სოციალური კონტროლით, საზოგადოებაში არსებული ღირებულებების სისტემისადმი

უმრავლესობის მორჩილებით. საბოლოო ანგარიშით, კონფლიქტები, როგორც გარდაუვალი მოვლენები, შესამჩნევ სტიმულს აძლევს საზოგადოებრივ განვითარებას.

როგორც ცნობილია, მარქსი საზოგადოების განვითარებას განმარტავდა მატერიალისტური პოზიციებიდან. სოციალური დეტერმინიზმის მარქსისტული კონცეფციის შესაბამისად, საზოგადოება წარმოგვიდგება მთლიან ინტეგრალურ სისტემად, რომელიც შედგება ეკონომიკური, სოციალური, პოლიტიკური და იდეოლოგიური ქვესისტემებისაგან. თითოეული ქვესისტემა ერთმანეთთან ობიექტურად განპირობებულ მიზეზ-შედეგობრივ დამოკიდებულებაში იმყოფება. მათ შორის უმთავრეს, განმსაზღვრელ როლს ასრულებს მატერიალურ წარმოებაზე დაფუძნებული ეკონომიკა საკუთრებრივი ურთიერთობის ამა თუ იმ ფორმით. სოციალური სისტემის შეცვლა ნიშნავს მის გადასვლას ერთი თვისებრივი მდგომარეობიდან მეორეში, როგორც საზოგადოების წინსვლის პროცესში დაგროვილ წინააღმდეგობათა გადაჭრის შედეგი.

კონფლიქტოლოგიის ფუძემდებელი კლასიკოსების იდეები აღიქვეს და განავითარეს საზოგადოების შესახებ მეცნიერებათა შემდგომი თაობის წარმომადგენლებმა.

XIX-XX საუკუნეების მიჯნაზე სოციოლოგია წარმოადგენდა მეცნიერებას საზოგადოებრივი განვითარების კანონზომიერებებისა და მამოძრავებელი ძალების შესახებ, აგრეთვე, ცოდნის ერთობლიობას სხვადასხვა სოციალური სისტემების ფუნქციონირების თაობაზე. იგი სოციალური ფილოსოფიის პოსტულატებიდან გადავიდა შერჩევითი სტატისტიკის, ანკეტური გამოკითხვების, შედარებით-ისტორიული განზოგადებების, შესასწავლი პროცესების მოდელირების შედეგად მიღებულ მონაცემთა კონკრეტულ ანალიზზე. მიუხედავად იმისა, რომ სოციოლოგიის სხვადასხვა მიმართულებების წარმომადგენლები ერთხმად აღიარებდნენ კონფლიქტების როლს საზოგადოების ფუნქციონირებაში და მათი გულდასმით გამოკვლევის მწვავე მოთხოვნილებას, სულ უფრო ცხადი ხდებოდა კონფლიქტებისადმი ცალკეული მოაზროვნეების მიდგომების განსხვავებულობა, მათ მიერ წამოყენებული კონცეფციების ერთმანეთისგან სერიოზული დაცილება. მაგალითად, ემილ დიურკჰაიმი, ფრანგული სოციოლოგიური სკოლის ერთ-ერთი ფუძემდებელთაგანი, ტოლობის ნიშანს სვამდა საზოგადოებრივ მდგომარეობასა და სოციალურ სოლიდარობას შორის. იგი მიიჩნევდა, რომ ადამიანები საზოგადოებაში ერთიანდებიან არა ინდივიდუალური და ჯგუფური შუღლის, არამედ ერთმანეთთან ურთიერთობის ორმხრივი მოთხოვნილების გამო. 1893 წელს გამოქვეყნებულ ტრაქტატში „საზოგადოებრივი შრომის დანაწილების შესახებ“ იგი ამტკიცებდა: კონფლიქტი სოციალური ცხოვრების უნივერსალური მოვლენაა, მაგრამ არანაკლებ უნივერსალურია თანამშრომლობა, აზრთა ურთიერთგაცვლა და ადამიანთა დარაზმვა. კონფლიქტი, თუ იგი წყდება ეფექტიანად და მშვიდობიანად, ასრულებს ორგვარ როლს გვევლინება სოციალური პრობლემების სიმპტომებად და იმავდროულად წარმოადგენს სოციალური წონასწორობის აღდგენის საშუალებას.

მარქსის მიმდევრებისაგან განსხვავებით, დიურკჰაიმი საზოგადოების ცხოვრებაში გადამწყვეტ როლს აკისრებდა არა მატერიალურ წარმოებას, არა

ეკონომიკას, არამედ კულტურას. ამ უკანასკნელს იგი აღიქვამდა თავისი არსებობის გარემოსთან ადამიანის ურთიერთქმედების საშუალებების, ხერხების, ფორმებისა და ორიენტირების ერთობლიობად, ან ადამიანთა გარკვეული ჯგუფისათვის დამახასიათებელ კოლექტიურად გაზიარებული ღირებულებების, რწმენის, ქცევის ნიმუშებისა და ნორმების სისტემად. სახეზეა იდეალისტური პოზიცია.

დიურკჰაიმის აზრით, საზოგადოება, პირველ რიგში, კოლექტიურ წარმოდგენებზე დაფუძნებული სულიერი რეალობაა, რომელიც ინდივიდზე მაღლა დგას; ყოველ ადამიანს, დაბადებისას, მზა სახით ხვდება საზოგადოება და მისი გარემომცველი გარემო. ის, რაც ამთლიანებს ადამიანებს, არის სწორედ სოლიდარობა. იგი შეიძლება იყოს ან მექანიკური, რომელიც გამოხატავს ინდივიდების ერთნაირ დამოკიდებულებას საზოგადოებისადმი, ან ორგანული, რომელიც აფიქსირებს თვით ინდივიდთა არაერთგვაროვნებას, განსხვავებას მათ შორის, რაც განსაკუთრებით ცხადად ვლინდება შრომის საზოგადოებრივ დანაწილებაში.

ადამიანთა დაახლოებაში უდიდესი მნიშვნელობა აქვს არა ინტერესს (რადგან ინტერესთა ყოველი ჰარმონია შეიცავს ფარულ და მომავლისთვის გადადებულ კონფლიქტს), არამედ ზნეობრივ თვითშეგნებას, ადამიანის მიერ თავისი უფლება-მოვალეობების გაცნობიერებას. სწორედ ზნეობრიობა, როგორც ადამიანთა რეალურ ქცევაზე მოქმედი ნორმების კონკრეტული ერთობლიობა, არეგულირებს კონფლიქტებს. „ერთადერთი ძალა, რომელსაც ძალუძს ინდივიდუალური ეგოიზმის განელება“, აღნიშნავდა დიურკჰაიმი, ეს არის ჯგუფის ძალა; ერთადერთი ძალა, რომელსაც ძალუძს ჯგუფის ეგოიზმის განელება, ეს არის მათი ჯგუფების გამაერთიანებელი სხვა ძალა.

გერმანული სოციოლოგიის ერთ-ერთი თვალსაჩინო წარმომადგენლის, მაქს ვებერისათვის სოციალური ქმედების სუბიექტს მთლიანად საზოგადოება კი არ წარმოადგენს, არამედ ინდივიდი, რომლის მდგომარეობა დაკავშირებულია გარკვეულ სოციალურ სტატუსთან. მისი შეხედულებით, საზოგადოება – ეს არის ადამიანთა ურთიერთქმედება, რომელიც არის სოციალური, ანუ სხვა ადამიანებზე ორიენტირებული ქმედებების პროდუქტი; ეს არის არენა, სადაც მოქმედებს პოზიტიურად და ნეგატიურად პრივილეგირებული სტატუსის მქონე ჯგუფები. ისინი ზრუნავენ იმაზე, რომ მატერიალური და იდეალური ინტერესების კონფლიქტის პირობებში შეინარჩუნონ და განიმტკიცონ თავიანთი ეკონომიკური პოზიციები, ასევე ამბიციები და ცხოვრებისეული ორიენტირები.

ბუნებრივი გარემოსათვის ჩვეული კანონებით სოციალური მოვლენების ახსნიდან წინ გადადგმული ნაბიჯი იყო სოციალური ცხოვრების, მისი მარეგულირებელი ხერხების ვებერისეული ინტერპრეტაცია. მას მიაჩნდა, რომ კაპიტალიზმი – ეს არის მეურნეობრიობის რაციონალური ტიპი, რომლის განმასხვავებელი ნიშანია კარგად ორგანიზებული საწარმოს არსებობა, სადაც ამა თუ იმ ინდივიდს მისთვის გამოყოფილი ადგილი უკავია.

ორგანიზაციის ვებერისეული იდეალური მოდელი, რომელსაც სხვაგვარად ბიუროკრატიულს უწოდებენ, არის „საიმედოდ მოწყობილი და მოწესრიგებული მანქანა“. მასში ყველა ფუნქცია რეგლამენტირებულია, ხოლო ადამიანები ცალკეული ნაწილების „ბორბლების, გადამცემი მექანიზმების“ და ა.შ.

როლს ასრულებენ. ასეთი ორგანიზაციის მართვა დაიყვანება შესაბამისი ინსტრუქციების შემუშავებასა და მათი ზედმიწევნით შესრულების კონტროლზე. რაიმე გადახრა გაწერილი წესიდან ამ მანქანისთვის უკუნაჩვენებია. მაშასადამე, გამოდის, რომ მასში კონფლიქტები გამორიცხული უნდა იყოს.

თუმცა, პრაქტიკამ თვალნათლივ დაგვანახა იდეალური მოდელის შეზღუდულობა და არსებითი ხარვეზები. ეს მოდელი იმეორებდა მოთხოვნებს ორგანიზაციის ფუნქციონირების, როგორც ჩვეულებრივი ტექნოლოგიური პროცესის რეჟიმისადმი. რეალობაში, საწარმოს კომპონენტები არც ისე მკაცრადაა დაკავშირებული ერთმანეთთან, მისი ცალკეული ნაწილები უფრო პასუხისმგებლობით, ავტონომიურად ფუნქციონირებს, მიუხედავად იმისა, რომ ემსახურება სხვადასხვა მიზანს. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის ნებისმიერი ტიპის დროს სახეზეა ნოყიერი ნიადაგი კონფლიქტებისათვის.

გეორგ ზიმელი, ვებერის თანამედროვე და თანამემამულე, სპეციალურად ამუშავებდა კონფლიქტის თეორიას და, ამასთან, აქცენტს აკეთებდა არა მხოლოდ მის სოციალურ მნიშვნელობაზე, არამედ პოზიტიურ ღირებულებებზე, როგორც მასტიმულირებელ საშუალებაზე, ფაქტორზე. იგი იყო ე.წ. ფორმალური სოციოლოგიის დამფუძნებელი, რომლის საგანია ადამიანთა ურთიერთქმედებები, რომლებიც ნარჩუნდება კონკრეტული ისტორიული პირობების ნებისმიერი ცვლილებისას.

სწორედ ზიმელმა შემოიღო მეცნიერულ ბრუნვაში ტერმინი „კონფლიქტის სოციოლოგია“. მისი შრომები აღნიშნულ სფეროში ფუძემდებლურ ნაშრომებადაა აღიარებული. მათ შორისაა ფუნდამენტური ნაშრომი “სოციალური დიფერენციაცია”. მასში საფუძვლიანადაა გაანალიზებული სოციალიზაციის წმინდა ფორმები, ადამიანის, ინდივიდის მიერ ცოდნის, ნორმებისა და ღირებულებების განსაზღვრული სისტემის ათვისების პროცესი. „წმინდა ფორმებში“ შედის კონფლიქტიც, როგორც აზრთა სხვადასხვაობის ერთ-ერთი გამოვლინება. “წმინდა ფორმები” აერთიანებს ურთიერთდაპირისპირებულ, მაგრამ, ამასთანავე, ურთიერთდაკავშირებულ მხარეებს, მუშასა და მეწარმეს, დაქირავებული შრომის წარმომადგენლებსა და კაპიტალის მფლობელებს შორის ურთიერთობის ჩათვლით.

ზიმელის მიხედვით, სოციალური – ეს, უწინარეს ყოვლისა და უმთავრესად, ინდივიდთაშორისი ურთიერთობებია. ამ პრიზმაში უნდა გაანალიზდეს როგორც საზოგადოების დიფერენციაცია, ისე ადამიანურ გარემოში განმეორებადი პროცესები. მაგალითად, სოციალური ფორმები, როგორიცაა: კონტაქტი და ხელშეკრულება, კონფლიქტი და თანამშრომლობა, ბატონობა და მორჩილება, ავტორიტეტი, ადაპტაცია და ა.შ. მიუხედავად იმისა, რომ კონფლიქტი უთანხმოების ერთ-ერთ ფორმაა, იმავდროულად იგი გამოდის, როგორც ინტეგრაციული ძალა, რომელიც აერთიანებს მოწინააღმდეგეებსაც, ხელს უწყობს საზოგადოების სტაბილიზაციას, განამტკიცებს კონკრეტულ ორგანიზაციებს.

ეს გარკვეულწილად საზოგადოებრივ ცნობიერებაში ამკვიდრებდა ცხოვრებისეულ სიბრძნეს ადამიანური ურთიერთობებისათვის მოუთოკავი ემოციების სახით არსებული საფრთხის შესახებ – სიბრძნეს, რომლის აკუმულირება მოახერხა არტურ შოპენჰაუერმა და, რომელმაც XIX საუკუნეში ევრო-

პის კონტინენტზე მოიპოვა პოპულარობა. კერძოდ, წიგნში გადმოცემულია არაერთი ზნეობრივი შეგონება: ვისაც სურს, რომ მისი აზრი სანდოდ მიიჩნიოს, მან იგი უნდა გამოთქვას გულგრილად, გაცხარების გარეშე; შემწყნარებლობა ზედმეტი ბარგი არ არის, რადგან გვიცავს ტყუილუბრალო კამათისა და კინკლაობისაგან; თუ ეს შესაძლებელია, არავის მიმართ არ უნდა გრძნობდე მტრობას, არასოდეს არ გამოააშკარავო შენი რისხვა ან სიძულვილი.

სოციოლოგებისაგან განსხვავებით, ფსიქოლოგები კონფლიქტური ქცევის ბუნებას ფსიქოლოგიურ ფაქტორებზე დამოკიდებულად მიიჩნევდნენ. მაგალითად, კარგად არის ცნობილი, რომ ზიგმუნდ ფროიდმა ინდივიდის განვითარებას საფუძვლად დაუდო და ადამიანის ხასიათის ჩამოყალიბებაში წინა პლანზე დააყენა გარკვეული სახის ლტოლვები, პირველ რიგში, „დაყოფის იდეა“.

თუმცა, უნდა შევნიშნოთ, რომ ძალიან მალე ფროიდის ფსიქოლოგიური მოძღვრების მიმდევრებმა უარყვეს იდეა ბიოსექსუალურობის შესახებ. ყურადღების ცენტრი მათ გადაიტანეს პიროვნებათაშორის ურთიერთობებზე, სოციალურ გარემოსთან ადამიანის, როგორც ინდივიდის შეგუებაზე.

უდიდესი ავსტრიელი ფსიქოლოგი ალფრედ ადლერი, ფროიდის საპირისპიროდ, ადამიანის ქცევაში უპირატესობას სოციალურ ფაქტორებს, ერთობას ანიჭებდა და არა პიროვნების დანაწევრებას. იგი ამტკიცებდა, რომ პიროვნება არ შეიძლება ავიღოთ საზოგადოებისგან მოწყვეტით, რადგან ადამიანი უპირველესად სოციალური არსებაა.

მთელ მსოფლიოში პოპულარული გახდა შვეიცარიელი ფსიქიატრისა და სოციოლოგის, ანალიტიკური ფსიქოლოგიის ფუძემდებლის კარლ იუნგის მიერ შემუშავებული ტიპოლოგია, რომელიც ადამიანის ხასიათში უკეთ ორიენტირების საშუალებას იძლეოდა. ფროიდის სექსუალურობის თეორიის უარყოფის შემდეგ იუნგი უზარმაზარ მნიშვნელობას ანიჭებდა ინდივიდის ლტოლვებს და ტენდენციებს როგორც ცნობიერების „ზედაპირზე“, ასევე ქვეცნობიერზე და მიიჩნევდა, რომ პიროვნების ქცევებს განსაზღვრავს ადამიანის ფსიქიკური ენერგია, ამ ენერგიის მიმართვა გარემოზე ან თვით პიროვნების შინაგან სამყაროზე.

1921 წელს გამოქვეყნებულ კ. იუნგის საყოველთაოდ ცნობილ წიგნში „ფსიქოლოგიური ტიპები“, გათვალისწინებულია, ერთის მხრივ, პიროვნების უპირატესი მიმართება გარეგან ან შინაგან სამყაროზე (ექსტრავერტული ან ინტრავერტული ტიპები), ხოლო, მეორე მხრივ, მოცემულ პიროვნებაში დომინირებული ფსიქიკური ფუნქციის (აზროვნება, გრძნობა, ემოცია), შეგრძნება და ინტუიცია) გამოყოფა. შესაბამისად, განასხვავებენ ხასიათის ემოციურ, სენსორულ და ინტუიციურ ტიპებს. იუნგის მიერ დასაბუთებული ტიპოლოგიის გამოსახვისას ხასიათის ორ საერთო და ოთხ სპეციალურ ტიპს ვღებულობთ.

ექსტრავერტული ტიპი – ესაა თვითგანჭვრეტის, თვითანალიზისათვის უცხო ცნობიერების მიქცევა გარეგანი სამყაროსადმი და მასში საქმიანობა; გაბატონებული განწყობა და ინტერესი გარეშე ფაქტორების მიმართ, სუბიექტის ობიექტისკენ მოძრაობა. ექსტრავერტი, ჩვეულებრივ, ჯერ ამბობს და მერე ფიქრობს; ყოველთვის ეჩქარება თავისი აზრის გაზიარება, შეხედულებების გამოთქმა; უყვარს ყურადღების ცენტრში ყოფნა; საჭიროებს მუდმივ წახალისებას.

ინტროვერტული ტიპი – ესაა შინაგან სამყაროზე და მასში მიმდინარე პროცესებზე განსაკუთრებული ყურადღების მიქცევა, გაბატონებული განწყობა, ინტერესი სუბიექტის, საკუთარი აზრებისა და განცდებისადმი. ინტრავერტი, ჩვეულებრივ, აუჩქარებელია, იგი ჯერ ფიქრობს და მხოლოდ ამის შემდეგ ამჯობინებს ლაპარაკს; ყურადღებიანია სხვების მოსაზრებათა მიმართ, მაგრამ მოთმინებას კარგავს, თუ მას არ აცლიან საკუთარი მოსაზრების გამოთქმას; განსაკუთრებით კომფორტულად გრძნობს თავს, როცა საკუთარ თავს ეკუთვნის, მარტო რჩება საკუთარ თავთან; დაძაბული ურთიერთობის შემდეგ, როგორც წესი, საჭიროებს მარტოობას და თვითგანტვირთვას.

ცხადია, დასახელებული თვისებები მხოლოდ უპირატესობებია. ისინი ყოველთვის როდია აშკარად გამოხატული, რადგან წმინდა ფსიქოლოგიური ტიპები არ არსებობს ისევე, როგორც არ არსებობენ კარგები და ცუდები, არიან მხოლოდ ერთმანეთისგან განსხვავებულები.

საერთო განწყობის, საერთო ტიპის ფარგლებში – ექსტრავერტულსა და ინტროვერტულში – თავიანთ თავს ავლენენ სპეციალური, ფუნქციონალური ტიპები. ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ ერთი და იგივე ადამიანის ძირითად ფსიქიკურ ფუნქციებს არასოდეს არ აქვს თანაბარი ძალა ან განვითარების ერთი და იგივე ხარისხი. ხშირად ესა თუ ის ფუნქცია მეტია მეორეზე, უპირატესია, პირველხარისხოვანი მნიშვნელობისაა. რითია გამორჩეული სპეციალური ტიპები?

მოაზროვნე ტიპი – ადამიანის უნარი დარჩეს აუღელვებელი და თავშეკავებული, არ დაკარგოს რთულ სიტუაციებში თავდაჭერა; დავების, კონფლიქტების მოწესრიგებისაკენ სწრაფვა არა გამორჩენის, არამედ ჭეშმარიტების გამო; ნების გამოვლენის სიმტკიცე; ფაქტებისადმი ობიექტური მიდგომის მიღწევა, ლოგიკაზე და მეცნიერულ დასაბუთებაზე დაყრდნობით.

ემოციური ტიპი – საუკეთესო გადაწყვეტად მიიჩნევს სხვა ადამიანთა გრძნობებისადმი ყურადღებას; ხალისით და სიამოვნებით ეხმარება სხვებს, შიშობს არ აწყენინოს მათ; ამჯობინებს თანხმობას, ამიტომაც გაურბის კონფლიქტებს, ან თუ იგი მაინც გარდაუვალია, ცდილობს მოგვარებას.

სენსორული ტიპი უფრო მეტად ორიენტირებულია შეგრძნებებზე, ამჯობინებს ზუსტ კითხვებზე ზუსტ პასუხებს და საქმიანობის იმ სახეს, რომელსაც ხელშესახები შედეგი მოაქვს. როგორც წესი, კმაყოფილია იმით, რაც აქვს და განსაკუთრებულად არ ესწრაფვის სრულყოფას, სიახლეს. ყოველივეს გებულობს სიტყვასიტყვით; უფრო ადვილად აღიქვამს დეტალებს, ვიდრე მთლიანად სურათს; მიეკუთვნება ისეთი ადამიანების რიცხვს, რომლებიც გვმოძღვრავენ: „ასჯერ გაგონილს ერთხელ დანახული სჯობს".

ინტუიციური ტიპი – ეს ხშირად დაბნეული ადამიანია, რომელიც, ჩვეულებრივ, ყველაფერზე ერთად ფიქრობს; ფანტაზიის სიმწირეს არ განიცდის, მომავალს აღიქვამს უშიშრად, უფრო დამაინტრიგებელი ინტერესით; არ არის მიდრეკილი კონკრეტიკისაკენ, დასმულ კითხვებზე ზოგადი პასუხებით კმაყოფილდება.

ფსიქოლოგიის სპეციალისტები საფუძვლიანად მიიჩნევენ, რომ ამა თუ იმ პროპორციით გაერთიანებული ხასიათის სპეციალური ტიპების მახასიათებლები ვლინდება ადამიანის ტემპერამენტში. მათ, გარდა ამისა, დაადგი-

ნეს, რომ ექსტრავერტებად და ინტროვერტებად ადამიანთა დაყოფა მუდმივად ხდება. დროის განსაზღვრულ შუალედში (დაახლოებით 5-8 წელი) ადამიანს შეუძლია შეიცვალოს „ტყავი", ე.ი. გადაიქცეს ექსტრავერტიდან ინტროვერტად და, პირიქით.

მაქსიმე კოვალევსკი, რუსეთში ძალზე პოპულარულ შედარებით – ისტორიულ მეთოდზე დაყრდნობით, სოციალური პროგრესის არსს ადამიანთა შორის სოლიდარობის განმტკიცებაში ხედავდა. ამასთანავე, იგი უფრო მეტად ორიენტირებული იყო არა პიროვნებაზე, არამედ სოციალურ ჯგუფებსა და კლასებზე. საზოგადოებრივ მოვლენებში ცდილობდა გამოევლინა ზოგადი და განსაკუთრებული, ხოლო პროგრესის კრიტერიუმს ხედავდა თანასწორობისა და სამართლიანობის იდეების ადამიანთა თანაცხოვრებაში სულ უფრო სრულ ხორცშესხმაში.

სოციალური კონფლიქტის საკუთარ ხედვას გვთავაზობდნენ მარქსიზმის რუსი მომხრეები. იდეური ბრძოლის ნაკადში მათი შეხედულებები ორი ორთოდოქსალური (გ.ვ. პლეხანოვი, ვ.ი. ლენინი და სხვ.) და ლეგალური (პ.ბ. სტრუვე, მ.ი. ტუგან-ბარანოვსკი) მიმართულებით იყო წარმოდგენილი. მნიშვნელოვან განსხვავებულობასთან ერთად მათთვის დამახასიათებელია საერთოც, ისტორიული პროცესისადმი დეტერმინისტული მიდგომა, როცა საზოგადოების განვითარებაში პრიორიტეტი ენიჭება მატერიალურ წარმოებას, ხოლო წამყვანი როლი ეკისრება წარმოებით ურთიერთობებს, ანტაგონისტური კლასების ბრძოლას, როცა მსხვილმასშტაბიანი სოციალური კონფლიქტი განიხილება, როგორც სოციალურ წინააღმდეგობათა გადაჭრისა და ახალ თვისებრივ მდგომარეობაში საზოგადოების მიყვანის აუცილებელი პირობა.

იმ საზოგადოებისა და კულტურის ცოდნის გარეშე, რომელშიც იბადება და იზრდება მოცემული ინდივიდი, მისი ვერანაირი პირადი თვისება – რწმენა, იდეები, შეხედულებები, გემოვნება, მიდრეკილებები და ისიც, რაც მტრობას იწვევს, ვერ იქნება გაგებული. ამგვარი ცოდნის გარეშე გაუგებარია ადამიანის ქცევა, მისი აზროვნების სტილი, მანერა და ზნეობა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კონფლიქტი უცილობლად არის დაკავშირებული ადამიანთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან, მისი წყაროა ადამიანის მთავარი, უპირატესად საბაზო მოთხოვნილებათა ჩახშობა.

ფაქტობრივად, ყოველი ხალხი ინდივიდუალურია. მისთვის დამახასიათებელია თავისი განსაკუთრებული თვისება, ბუნების, ისტორიის, სულის გამოვლინება. ყოველი ხალხი თავისებურად ქორწინდება, შობს, განიცდის ტკივილს და კვდება; თავისებურად მკურნალობს, შრომობს, უძღვება მეურნეობას და ისვენებს; თავისებურად დარდობს, ტირის, ბრაზობს და სასოწარკვეთას ეძლევა; თავისებურად იღიმის, ხუმრობს, იცინის და მხიარულობს; თავისებურად დადის და ცეკვავს; თავისებურად მღერის და ქმნის მუსიკას; თავისებურად საუბრობს, დეკლამირებს, ენამახვილობს და ენამჭევრობს; თავისებურად აკვირდება, ხედავს და ხატავს; თავისებურად იკვლევს, შეიცნობს, განსჯის და ამტკიცებს; თავისებურად მათხოვრობს, ქველმოქმედებს და სტუმარ-მასპინძლობს; თავისებურად აგებს სახლებსა და ტაძრებს; თავისებურად ლოცულობს და ჩადის გმირობას... თავისებურად მაღლდება სულით და ინანიებს; თავისებურად ახდენს ორგანიზებას. ყოველ ხალხს სამართლისა და სამარ-

თლიანობის თავისი განსაკუთრებული გრძნობა, სხვა ხასიათი, სხვა დისციპლინა, სხვა წარმოდგენა ზნეობრივ იდეალიზე, სხვა საოჯახო წყობა, სხვა ეკლესიურობა, სხვა პოლიტიკური ოცნება, სხვა სახელმწიფოებრივი ინსტინქტი გააჩნია. ერთი სიტყვით: ყოველ ხალხს სხვა განსაკუთრებული სულიერი წყობა და სულიერ-შემოქმედებითი იერსახე გააჩნია.

მეცნიერები კონფლიქტს აღიარებენ ნორმალურ სოციალურ მოვლენად, მიუთითებდნენ კონფლიქტის გამომწვევ მთელ რიგ ბიოლოგიურ, ფსიქოლოგიურ, სოციალურ და სხვა ფაქტორებზე. მკვლევარები აღნიშნავენ, რომ კონფლიქტებს, თავის მხრივ, შეუძლიათ შეასრულონ პოზიტიური როლი და მათი მეშვეობით ხერხდება სოციალური ჯგუფებისა და საზოგადოებრივი ძალების შეუთავსებელი ინტერესების დაბალანსება.

1.3 კონფლიქტოლოგიის საგანი და ამოცანები

ურთიერთწინააღმდეგობა – ესაა აზროვნებისა და საზოგადოების ფილოსოფიური გაგების ერთ-ერთი მთავარი დიალექტიკური კატეგორია. ურთიერთწინააღმდეგობა დაკავშირებულია ერთი მთლიანი ობიექტის სხვადასხვა სახეობის ელემენტების ურთიერთობასთან. ურთიერთწინააღმდეგობა არის ამ ელემენტების განსაკუთრებული ურთიერთობა ერთმანეთისადმი, რომელიც მომდინარეობს რაიმე უთანხმოების ან ერთ მთლიან სტრუქტურასთან შეუსაბამობის წარმოქმნისას. დიალექტიკა გულისხმობს ურთიერთწინააღმდეგობის შესწავლას თავად ობიექტებში. იმდენად, რამდენადაც აბსოლუტური შესაბამისობა არც ერთ რეალურ საგანში არ არის, ურთიერთწინააღმდეგობა ატარებს უნივერსალურ ხასიათს, ისევე როგორც კონფლიქტი, რომელიც მიმდინარე კავშირის დროს შეიძლება წარმოგვიდგეს როგორც ურთიერთწინააღმდეგობის განვითარების ინსტრუმენტი. სწორედ ამის გამო მსოფლიო იმყოფება მუდმივ, განუწყვეტელ პროგრესში.

პროგრესი – ესაა სისტემური კატეგორია, რომელიც მოიცავს ობიექტის იმ ბუნების ჩამოყალიბებას და გამოვლენას, სადაც ხდება სტრუქტურული ძვრები როგორც შიგა, ისე გარე ფაქტორების ზემოქმედებით. იგი პროცესების დიალექტიკურ ერთობაა, რომელიც აირეკლავს ისეთი ფაქტორების გადაადგილებას როგორიცაა: შიგა და გარე, ძველი და ახალი, მარტივი და რთული, შემთხვევითი და აუცილებელი, შეუწყვეტელი და დროებითი. პროგრესი ემორჩილება დიალექტიკის კანონებს (ურთიერთწინააღმდეგობების ერთობა და ბრძოლა; რაოდენობრიობის გარდაქმნა ხარისხობრივში, უარყოფის უარყოფა), რომელიც ხორციელდება განსხვავებულ ფორმებში, კერძოდ: პირდაპირი, ტალღოვანი, რითმული, არათანაბარი მოძრაობის, ევოლუციური, რევოლუციური, ექსტენსიური, ინტესიური ცვლილებების დროს. პროგრესის ბუნების გადმოცემა ძნელია ერთი ან რამდენიმე განსაზღვრების საშუალებით, რადგან ის ატარებს მრავალსაფეხურიან ხასიათს.

ნებისმიერი საზოგადოების პროგრესის პროცესში ჩნდება მრავალი სოციალური ურთიერთწინააღმდეგობა, რომლებიც იკვეთებიან, ირევიან ერთმანეთში, რაც იწვევს უფრო რთული სოციალური ურთიერთწინააღმდეგობების წარ-

მოქმნას და რაც ყველაზე ხშირად არღვევს ჩვეულებრივი ცხოვრების რიტმს, ისევე როგორც, ცხოვრების სტანდარტებს, წესებს, ქცევის ნორმებს და ქმნის სოციალური ურთიერთობების ახალი ფორმის განვითარების მოთხოვნილებას.

დღესდღეობით არსებობს პუბლიკაციების საკმაოდ დიდი რაოდენობა ცხოვრებისეული სიტუაციების (სოციალური ურთიერთწინააღმდეგობის ინტერპრეტაციით) ფართო სპექტრის შესახებ. აქედან შეიძლება გამოვყოთ სოციალური ურთიერთწინააღმდეგობის ორი ძირითადი მომენტი: პირველი გამომდინარეობს სოციალური წყობილების იდეიდან, რომელიც განიხილება როგორც სოციალური პროგრესის საფუძველი. თავად პროგრესი ყალიბდება თავისივე რღვევისა და აღდგენის პრიზმაში. სოციალური წყობილების განსაზღვრება დაკავშირებულია ან მძაფრად გათავისებული ღირებულებების კონსენსუსთან, ან სოციალური ინსტიტუტების ჰარმონიასთან. ამ შემთხვევაში მნიშვნელობა ენიჭება არა თვითონ ადამიანების შეფასებებს, არამედ სოციალურ ურთიერთწინააღმდეგობებს, წარმოქმნილს ამ ადამიანებისავე ცხოვრებიდან. მეორე – დაკავშირებულია სოციალურ პროგრესთან, რომელიც შეიცავს ურთიერთწინააღმდეგობების გადაჭრის პროცესს. ამასთან ერთად, სოციალური ურთიერთწინააღმდეგობა, იგივე სოციალური კონფლიქტი, განიხილება როგორც სოციალური პრობლემების წარმოების საფუძველი. სოციალური პრობლემების ანალიზი და ინტერპრეტაცია დამოკიდებულია კონფლიქტის ტიპზე და მის სიმწვავეზე. ამიტომ, უკიდურესად საჭიროა სოციალური ურთიერთწინააღმდეგობების, ისევე როგორც კონკრეტულ ისტორიულ პირობებში მათი გადაჭრის წამყვანი ტენდეციების შესწავლა. ეს იძლევა სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფებში ურთიერთწინააღმდეგობის აღმოჩენის საშუალებას და მართვის რესურსებით მათი გადაჭრის შესაძლებლობას.

დღესდღეობით, სოციალური ურთიერთწინააღმდეგობების დასაძლევად ბევრ ქვეყანაში შეიქმნა სპეციალური ორგანიზაციული სტრუქტურები, მათ შორის, არა მხოლოდ სამთავრობო, არამედ არასამთავრობო ორგანიზაციები, რომლებიც თავიანთი საქმიანობის პროცესში იყენებენ მეთოდების ფართო სპექტრს. სოციალურ პრაქტიკაში ბევრგან დამკვიდრდა ისეთი პროგრამები, როგორიცაა: სოციალური უზრუნველყოფის, დაზღვევის, უმუშევრობის რეგულირების, ბავშვთა და დედათა დაცვის და სხვადასხვა სოციალური პათოლოგიების წინააღმდეგ ბრძოლის.

როგორც უკვე აღინიშნა, კონფლიქტოლოგია – ესაა მეცნიერება, რომელიც სწავლობს კონფლიქტის აღმოცენებას, შექმნას, მიზეზებს და განვითარებას. იგი წარმოადგენს სოციოლოგიური, პოლიტიკური, იურიდიული, პედაგოგიური და ფსიქოლოგიური სწავლების სინთეზს. კონფლიქტი კი ეს არის ურთიერთსაწინააღმდეგო შეხედულებების, პოზიციების და ინტერესების შეჯახება. კონფლიქტოლოგია იკვლევს კონფლიქტების ბუნებას, მათ მიზეზებს ცხოვრების სხვადასხვა სფეროში: სოციალურ, პროფესიულ საქმიანობაში, საყოფაცხოვრებო, საოჯახო.

კონფლიქტოლოგია ასევე შეისწავლის კონფლიქტების დინამიკას: მათ წარმოშობას, განვითარებას, დასრულებას. ამისთვის მოცემული მეცნიერება შეიმუშავებს მათი მართვის ხერხებს: გაფრთხილებები, კონფლიქტების გადაწყვეტა.

კონფლიქტოლოგიის საგანი მოიცავს კონფლიქტების ტიპებს, გამომწვევ მიზეზებს, დინამიკას, სოციალურ ბუნებას და სხვ.

სოციალური რეალობის ადეკვატური გაგება შეიძლება მხოლოდ მისგან გარკვეული მანძილით დაშორებული პოზიციიდან. ჩვენ შეგვიძლია მიმდინარე მოვლენების შინაარსის გათავისება განცდის ან წარმოსახვის საშუალებით. ამ დროს ჩვენი ცნობიერება იღებს შემოქმედებით ფორმას. მეცნიერება არ ასახავს სამყაროს, როგორც ლოგიკურად შეკრული ელემენტებისგან შემდგარ ერთობას, სადაც ყველაფერი ემორჩილება განსჯის მკაცრ კანონებს. რეალური ცხოვრება არასოდეს მიჰყვება რეალურ სქემას. თუმცა, მეცნიერი შორს უნდა იდგეს ყველაფერი არაარსებითისა და შემთხვევითისგან, რასაც არ გააჩნია მნიშვნელობა, მან თავისი თეორიის საგნად უნდა წარმოადგინოს მხოლოდ არსებითი, აუცილებელი და მნიშვნელობის მატარებელი მოვლენები. რაც არ უნდა გასაკვირი იყოს, იმისათვის რომ დააკვირდე ჭეშმარიტებას საჭიროა შეგეძლოს ყველაფერი ზედმეტის დავიწყება. „ჭკვიანური ხედვა" გულისხმობს ხედვას თავით და არა თვალებით. კონფლიქტის შეფასებისას აუცილებელია „რეალური კონფლიქტისგან" აბსტრაგირება.

იქიდან გამომდინარე, რომ ნებისმიერი კონფლიქტი განიხილება მთლიან დინამიკურ სისტემაში, კონფლიქტი – ესაა მოძრაობის პროცესი ერთი სიტუაციიდან მეორისკენ, სადაც თითოეული ამ პროცესთაგანი ხასიათდება კონფლიქტის მონაწილეებს შორის დაძაბულობის დონით. თუმცა, ამ დინამიკის მიუხედავად, ნებისმიერი კონფლიქტი ხასიათდება მისი ელემენტების განსაზღვრული ვარიანტებით, რომლებიც კონფლიქტის სტრუქტურას აყალიბებენ ერთ მთლიან მოვლენად. კონფლიქტის ელემენტები თავისი თვისებისა და ბუნების მიხედვით შეიძლება დაიყოს ორ სახეობად: ობიექტური და პირადი.

კონფლიქტოლოგიის ობიექტია კონფლიქტი, როგორც სოციალური და ფსიქოლოგიური მოვლენა. კონფლიქტის ობიექტურ ელემენტებს მიეკუთვნება მისი ისეთი შემადგენელი ნაწილები, რომლებიც არ არიან დამოკიდებული ადამიანის ნებასა და ცნობიერებაზე, ასევე მის პიროვნულ ღირებულებებზე. ასეთი ელემენტებია: კონფლიქტის ობიექტი; კონფლიქტის მონაწილეები; კონფლიქტის გარემო.

კონფლიქტის ობიექტის ძირითადი მახასიათებლები:

1. ღირებულება, რომლის მიზეზითაც ჩნდება კონფლიქტის მონაწილეების ინტერესების შეჯახება;
2. კონფლიქტის ობიექტების ღირებულებების განსხვავებულობის შესაძლებლობა;
3. კონფლიქტის ობიექტის არარსებობა კონფლიქტის სუბიექტების გარეშე, იგი ყოველთვის დამოკიდებულია კონფლიქტის მონაწილეების ინტერესებზე, რომლებიც ხშირად იმყოფებიან ურთიერთწინააღმდეგობაში;
4. კონფლიქტის ობიექტის რელატივისტური ხასიათი;
5. კონფლიქტის ობიექტის რაოდენობის ან ხარისხის შეზღუდულობა. იგი ერთდროულად ვერ აკმაყოფილებს კონფლიქტში მონაწილე ორივე მხარეს;
6. კონფლიქტის ობიექტი შეიძლება იყოს არა მხოლოდ აშკარა, არამედ ლატენტური (ფარული).

კონფლიქტოლოგიის სუბიექტები შეიძლება იყოს ან იყვნენ პიროვნება, ჯგუფი, საზოგადოებრივი ინსტიტუტები.

კონფლიქტოლოგიის ამოცანებია: კონფლიქტების გამოკვლევა; კონფლიქტოლოგიის მეცნიერების გავრცელება საზოგადოებაში; საქმიანი და პირადი ურთიერთობების მაღალი კულტურის ჩამოყალიბება.

კონფლიქტოლოგია გვასწავლის:

- კონფლიქტების ობიექტური და სუბიექტური ბუნების შეცნობას, მათ უშუალო მიზეზებსა და მოტივებს;
- კონფლიქტების ფორმებისა და მათი გადაჭრის გზების გამოყოფას;
- კონფლიქტების მართვას;
- კონფლიქტების გადაჭრას.

თანამედროვე ეპოქაში ადამიანი ყველგან ეჯახება კონფლიქტს: ოჯახში, სამსახურში, საზოგადოებაში. კონფლიქტოლოგიის საფუძვლების ცოდნა აუცილებელია ყოველი ადამიანისთვი. იგი მას ეხმარება: თავი აარიდოს კონფლიქტებს, სადაც ეს შესაძლებელია, სწორად მოიქცეს კონფლიქტურ სიტუაციებში, მართოს და ეფექტიანად გადაჭრას კონფლიქტი.

კონფლიქტოლოგიის მეთოდები

კონფლიქტი მოითხოვს კომპლექსურ გამოკვლევას, რომელიც სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებაზეა დაფუძნებული. კონფლიქტოლოგიის ძირითადი მეთოდებია: ექსპერიმენტი, დოკუმენტების გამოკვლევა, გამოკითხვა, დაკვირვება და კომპლექსური გამოკვლევა.

ექსპერიმენტი – ემპირიული გამოკვლევა. ეყრდნობა სხვა მეცნიერებების თეორიებსა და მეთოდებს: სოციოლოგიის, ფსიქოლოგიის და ა.შ. ექსპერიმენტის მსვლელობისას, ახდენენ სიტუაციების მოდელირებას რეალური ცხოვრებიდან და პრაქტიკულად ამოწმებენ თეორიულ ჰიპოთეზებს.

დოკუმენტების გამოკვლევა – ინფორმაციის შესწავლა. მკვლევარი ინფორმაციას ქვეყნებს, ორგანიზაციებსა და ცალკეულ ადამიანებს შორის კონფლიქტებზე, იღებს არქივებიდან, გაზეთებიდან, მოცემული სტატისტიკური მასალებიდან. დოკუმენტების სახეებში მოიაზრება: საზოგადოებრივი და სახელმწიფო ორგანიზაციების ოფიციალური დოკუმენტაცია; პრესა; ლიტერატურა; პირადი დოკუმენტები (დღიურები, წერილები); რადიო, ფირები;ღ მიკროფილმები; დისკები; ინტერნეტი.

გამოკითხვა – აზრების შეკრება. სხვადასხვა ადამიანების პასუხებს საძიებელ შეკითხვებზე იღებენ ტესტების, ანკეტების მეშვეობით. გამოკითხვა ხდება კონფლიქტის მონაწილეების, გარეშე მეთვალყურეებისა და ექსპერტების მონაწილეობით.

დაკვირვება – პროცესი, რომლის დროსაც მკვლევარად ითვლება დაკვირვებადი სიტუაციის მონაწილე ან გარეშე დამკვირვებელი. დაკვირვება არის გამოკვლევის გავრცელებული და უბრალო მეთოდი, რომელიც სხვა მეთოდებისგან განსხვავდება, რადგან ის ტარდება ბუნებრივ პირობებში.

1.4 კონფლიქტოლოგიის თანამედროვე თეორიები და კონცეფციები

კონფლიქტების თეორიამ ამჟამად დამატებითი კონკრეტულობა შეიძინა. კონფლიქტოლოგიის პრობლემატიკის კონტურები უფრო ნათელი გახდა.

კონფლიქტების კვლევის თეორიული ასპექტების შემუშავებაში მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავა ორგანიზაციის სტრუქტურულ-ფუნქციონალურმა მოდელმა, რომელიც ამერიკელი სოციოლოგის ტალკოტ პარსონსის მიერაა დასაბუთებული. სპენსერის კვალდაკვალ და სოროკინის ზეგავლენის წყალობითაც (მან 1922 წელს იძულებით დატოვა რუსეთი, დამკვიდრდა აშშ-ში, სადაც 1930 წლიდან სათავეში ჩაუდგა ჰარვარდის უნივერსიტეტში მის მიერ შექმნილ სოციოლოგიურ ფაკულტეტს) იგი განიხილავდა საზოგადოებას ადამიანთა შორის ურთიერთობების სისტემად, რომლის შემაკავშირებელ რგოლს ნორმები და ღირებულებები წარმოადგენდა. პარსონსი ხელმძღვანელობდა შემდეგი დებულებებით:

- ნებისმიერი სოციალური სისტემა შედარებით მყარი, სტაბილური და კარგად ინტეგრირებული სტრუქტურაა;
- ამ სისტემის ყოველ ელემენტს განსაზღვრული ფუნქცია აქვს და ამით მის სიმყარეში გარკვეული წვლილი შეაქვს;
- სოციალური სტრუქტურის ფუნქციონირება ეფუძნება საზოგადოების წევრთა ღირებულებით თანხმობას, რომელიც უზრუნველყოფს აუცილებელ სტაბილურობასა და ინტეგრაციას.

პარსონსის მიხედვით, სოციალური ქმედების ნორმატიული კომპონენტი ვრცელდება ოთხ დონეზე: ორგანიზმი, პიროვნება, სოციალური სისტემა, კულტურა. კონფლიქტის შესაძლებლობა ჩადებულია თავად სოციალიზაციის პროცესში, რომლის მსვლელობისას ადამიანი ეზიარება არა მარტო სოციალური სისტემის ფუნქციონირების ხერხებს, არამედ შესაბამისი კულტურის ნორმებსა და ღირებულებებს. კონფლიქტში შეიძლება გადაიზარდოს ორგანიზმის შინაგან ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებსა და სოციალურ ურთიერთობებში ადამიანის მოთხოვნებს შორის სოციალიზაციის დროს ჩამოყალიბებული შეუსაბამობა, გარკვეული დაძაბულობა.

პარსონსი სოციალურ სისტემაში გულისხმობდა ერთგვარ კოლექტიურობას ოთხი ფუნქციონალური მოთხოვნით: გარეგანი ობიექტებისადმი ადაპტაცია, მიზნის მიღწევა, ქვესისტემების ინტეგრაცია, ნორმატიულ-ღირებულებითი ნიმუშის სტრუქტურული ფორმების განახლება. ამასთან, მიიჩნეოდა, რომ ადაპტაციას უზრუნველყოფს ეკონომიკური ურთიერთობები, მიზნის მიღწევას პოლიტიკური პირობები, ინტეგრაციას სამართლებრივი ნორმები და ჩვეულებები, სტრუქტურის განახლებას სოციალური ინსტიტუტები, რწმენა და მორალი.

ძალზე არსებითია სოციალური სისტემის შიგა წინააღმდეგობრიობის აღიარება და, მაშასადამე, კონფლიქტების წარმოქმნის რეალურობა. მაგრამ, მთლიანობაში, პარსონსი მხარს უჭერდა სისტემის ელემენტებს შორის „ჰარმონიულ", ე.ი. უკონფლიქტო ურთიერთობას. კონფლიქტი მას წარმოედგინა სოციალურ ანომალიად, ერთგვარ ავადმყოფობად, რომლის დაძლევა აუცილებელია.

კონფლიქტების ბუნებისა და დაძლევის შესახებ პარსონსისეულ თვალსაზრისთან დაახლოებულ შეხედულებას გამოთქვამდნენ მართვის სოციოლოგიაში ე.წ. ინდუსტრიული სკოლის წარმომადგენლები 30-40-იან წლებში პოპულარული დოქტრინით „ადამიანური ურთიერთობები“. მაგალითად, ელტონ მეიომ, რომელიც სწავლობდა შრომის მწარმოებლურობაზე სხვადასხვა ფაქტორების გავლენას, აჩვენა (მ.შ. ჰოტორნის ცნობილი ექსპერიმენტის მასალებზე დაყრდნობით), თუ რამდენად მნიშვნელოვანია, ერთის მხრივ, ჯგუფური ქცევის კონტექსტში ორიენტირებულ და ჩართულ ადამიანზე, როგორც სოციალურ ორგანიზმზე წარმოდგენის შექმნა, ხოლო, მეორე მხრივ, თვით ადამიანის ბუნების შეუსაბამობა მკაცრად რეგლამენტირებულ ორგანიზაციაში დაქვემდებარებულობის ხისტ იერარქიასთან. კვლევის შედეგად შემუშავდა რეკომენდაციები ინდუსტრიულ საწარმოთა ხელმძღვანელებისათვის:

- დაიცვან წონასწორობა უმეტესად ადამიანებით და არა პროდუქციით;
- გამოიჩინონ სითამამე ინდივიდუალური დაჯილდოებიდან ჯგუფურზე (კოლექტიურზე) გადასასვლელად;
- შეავსონ ეკონომიკური სტიმულირება სოციალურ-ფსიქოლოგიური სტიმულირებით. მხედველობაშია ხელსაყრელი მორალური ატმოსფეროს შექმნა, სამუშაოთი კმაყოფილების ამაღლება, ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილის არჩევა;
- გამოიყენონ მწარმოებლურობის ამაღლების ისეთი საშუალებები, როგორიცაა „შრომის ჰუმანიზაცია“, „ჯგუფური გადაწყვეტილებები“, „მოსამსახურეთა განათლება“, პარიტეტული ურთიერთობები პროფკავშირებთან და სხვ.

კონფლიქტოლოგიის განვითარებაზე გარკვეული გავლენა მოახდინეს ცნობილი ჩიკაგოს სკოლის სოციოლოგებმა. მათ კონფლიქტებს ადგილი მიუჩინეს სოციალური ურთიერთქმედების ოთხ ურთიერთდაკავშირებულ ტიპს შორის. ესენია: შეჯიბრება, კონფლიქტი, შეგუება და ასიმილაცია. ისინი ასევე უთითებდნენ, რომ კონფლიქტებს შეჯიბრებიდან ურთიერთქმედების სხვა ტიპებამდე გარდამავალი როლი უკავია, რაც იმასაც ნიშნავს, რომ იგი სოციალური ცვლილებების არსებითი წყაროა. აქედან მომდინარეობდა პრაქტიკული მიზნების ფორმულირება, რაც ასე მნიშვნელოვანია მმართველი ჯგუფებისათვის: კონფლიქტების თანამშრომლობად გადაქცევის ხელშეწყობა, სოციალურ ჯგუფებს შორის ჰარმონიული ურთიერთობების მხარდაჭერა, კონფლიქტური სიტუაციების გადაწყვეტის კონკრეტული მეთოდიკების შემუშავება.

სხვადასხვა ქვეყნის მეცნიერებმა ყურადღება გაამახვილეს იმაზე, რომ კონფლიქტები წარმოიქმნება ისეთ ორგანიზაციებშიც კი, რომლებიც უნაკლოდ იმართება და ფუნქციონირებს. ეს გარემოება კვლავ და კვლავ ეჭვქვეშ აყენებდა იმას, რომ სოციალური სისტემის რომელიმე მოდელს შეუძლია უზრუნველყოს სტაბილური კონსენსუსი (ერთსულოვნება, ერთპირობა). ამასთანავე, მტკიცდებოდა კონფლიქტში გადაზრდილი სოციალური წინააღმდეგობების გათვალისწინების აუცილებლობის გაგება და კანონზომიერი ხასიათი. საბოლოო ჯამში, XX საუკუნეის 50-იანი წლების დასაწყისიდან აშში, გერმანიაში, საფრანგეთში, დასავლეთის ზოგიერთ სხვა ქვეყანაში ჩამოყალიბდა და გავრცელდა კონფლიქტის თანამედროვე კონცეფციები.

თავდაპირველად გაჩნდა ამერიკელი ლუის კოზერის პოზიტიურ-ფუნქციონალური კონფლიქტის კონცეფცია. ამ კონცეფციის არსი ისაა, რომ კონფლიქტები საზოგადოებისათვის რაიმე უცხო, ანომალური რამ არ არის; იგი არის პროდუქტი, სოციალური სისტემის შიგა მდგომარეობის, მასში არსებული საგანთა რიგის, ასევე თავად ცალკეულ პიროვნებებსა და სოციალურ ჯგუფებს შორის ურთიერთობების ელემენტი.

ლუის კოზერი გვთავაზობდა კონფლიქტში ღირებულებებისა და ამბიციებისათვის ბრძოლის გაგებას, ხედავდა მასში ერთგვარ სოციალურ დაძაბულობას იმათ შორის, რაც არის და რაც უნდა იყოს, გარკვეული სოციალური ჯგუფებისა და ინდივიდების გრძნობების, შეხედულებების, ინტერესების შესაბამისად. კონფლიქტები, მისი აზრით, მნიშვნელოვან ფუნქციებს ასრულებს; ისინი საჭიროც კი არის, როგორც ხერხი, რომლითაც საზოგადოება დროდადრო განმუხტავს გარემოს, გადაჭრის კოლიზიასა და წინააღმდეგობებს ცალკეულ ადამიანებსა და სოციალურ ჯგუფებს შორის.

ნებისმიერ კონფლიქტურ დაპირისპირებაში ჩადებულია პოზიტიური პოტენციალი. ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ კონფლიქტი ხელს უწყობს ინდივიდების სპეციალიზაციას და სოციალური ჯგუფების წარმოქმნას, შიგაჯგუფური და ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების შედარებით სტაბილური სტრუქტურის შენარჩუნებას, ძალთა ბალანსის შექმნასა და დაცვას, ამა თუ იმ სოციალური პრობლემებისა და ნაკლოვანებების სიგნალიზაციას.

სავსებით ცხადია, რომ კოზერი, როგორც ფუნქციონალიზმის პოზიციის მიმდევარი, აქცენტს აკეთებდა თანამშრომლობაზე. იგი ხაზგასმით გამოყოფდა კონფლიქტების მნიშვნელობას სოციალური სისტემის, ამა თუ იმ ორგანიზაციის მდგრადობისა და სტაბილურობის უზრუნველყოფაში.

ზოგიერთ დასავლეთევროპელ მეცნიერს თავისი მკვეთრად გამოხატული კრიტიკული დამოკიდებულება აქვს სტრუქტურულ-ფუნქციონალური ანალიზისადმი. ისინი სკეპტიკურად აღიქვამენ საზოგადოებრივი მოწყობის „წონასწორულ-ინტეგრალურ“ მოდელს. მათ შორის გამოირჩევა გერმანელი სოციოლოგი რალფ დარენდორფი, რომელმაც შემოგვთავაზა საზოგადოების კონფლიქტური მოდელის კონცეფცია.

მეცნიერი დარენდორფი დაბეჯითებით გვარწმუნებს, რომ საზოგადოება ნებისმიერ მომენტში შეიძლება ცვლილებების მოწმე გახდეს, ნებისმიერ წერტილში შეიძლება გაჟღენთილი იყოს შეუთანხმებლობით და კონფლიქტით. სოციალური სისტემის ყოველი ელემენტი ამა თუ იმ ხარისხით იწვევს ცვლილებებს და დეზორგანიზაციას. ყოველი საზოგადოება დაფუძნებულია ბატონობაზე, იმაზე, რომ ერთნი აიძულებენ და იმორჩილებენ სხვებს. წინააღმდეგობა, კონფლიქტები წარმოიქმნება იმის გამო, რომ ადამიანებს განასხვავებს არა მხოლოდ სოციალური უთანასწორობა, ანუ რესურსების, მათი ფლობისა და განაწილების არაერთგვაროვანი ხელმისაწვდომობა, არამედ ბრძოლა ძალაუფლებისათვის, პრესტიჟი და ავტორიტეტი, არათანაბარი მდგომარეობა მართვისა და ორგანიზაციის ურთიერთობებში, როცა ერთნი მბრძანებლობენ, მეორენი კი იძულებული არიან დაემორჩილონ და შეასრულონ მათი ბრძანებები.

კონფლიქტები, როგორც დარენდორფი მიიჩნევს, საზოგადოებრივი ცხოვრებიდან განუყოფელია, ისინი ყველგან არსებობს, როგორც ნებისმიერი იერარქიულად ორგანიზებული სისტემის გარდაუვალი შედეგი. თუმცა, ადამიანებს გააჩნიათ კონფლიქტების რეგულირების, „სოციალური რყევების" თავიდან აცილების შესაძლებლობები. ამისათვის მნიშვნელოვანია, უკიდურეს შემთხვევაში, სამი პირობა:

- ჯერ ერთი, ფასისმიერი განაწესების არსებობა, კონფლიქტის მხარეებს შორის განსხვავებებისა და წინააღმდეგობების აღიარება;
- მეორე, მხარეთა ორგანიზაციის დონე, რაც უფრო მაღალია ორგანიზებულობის დონე, მით უფრო ადვილია თანხმობისა და შეთანხმებების შესრულების მიღწევა;
- მესამე, განსაზღვრული წესების ორმხრივი აღიარება, რომელთა დაცვა შესაძლებელს ხდის კონფლიქტის მონაწილე მხარეებს შორის ურთიერთობების შენარჩუნებასა და მხარდაჭერას.

კონფლიქტებთან მიმართებით განსაკუთრებული პოზიცია უკავია ცნობილ ფრანგ სოციოლოგს ალენ ტურენს. 80-იანი წლების დასაწყისში დაწერილი ერთ-ერთი მისი წიგნი „მოქმედი ადამიანის დაბრუნება" საინტერესოა იმით, რომ ავტორი აკრიტიკებს კლასიკურ სოციოლოგიას, სტრუქტურული ფუნქციონალიზმისა და ევოლუციონიზმის მიმდევრობას და მიიჩნევს, რომ პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაზე გადასვლის პირობებში სხვა ორიენტირები უნდა არსებობდეს. კერძოდ, მოქმედების სოციოლოგია, სუბიექტის, როგორც მოქმედი პირის აქტივიზაცია, კონფლიქტებისა და საზოგადოებრივი მოძრაობების გზით საზოგადოების თვითმოწყობის უნარი.

ალენ ტურენი მოგვიწოდებს უარი ვთქვათ საზოგადოებრივ სისტემასთან ყოველგვარი კავშირის გარეშე სუბიექტების როლის გაანალიზების ან მოქმედი პირების გარეშე სოციალური სისტემის აღწერის ილუზორულ მცდელობებზე. მას მიაჩნია, რომ პირველ შემთხვევაში ჭარბობს ლიბერალური მიდგომა, საზოგადოება მიდის ბაზრისკენ, მეორეში კი სისტემა იმოსება გადაჭარბებული ფუნქციონალიზმის სამოსით. სინამდვილეში, წიგნის ავტორის აზრით, ადამიანური სისტემების თვისება მდგომარეობს საკუთარი მიზნების წამოწევასა და იმ ცვლილებებში, რაც მოქმედების სოციოლოგიაზე ორიენტირების, საზოგადოებრივი ცხოვრების თვითწარმოების მექანიზმების ანალიზის საფუძველს იძლევა.

ფრანგ სოციოლოგს ალენ ტურენს მიაჩნია, რომ ცვლილებების მექანიზმია კონფლიქტები საზოგადოების სუბიექტებს – „მოქმედ პირებს" შორის, კულტურული ორიენტაციისა და მისი მართვის პრობლემებთან დაკავშირებით. საზოგადოებრივი ორგანიზაცია გაგებული უნდა იქნეს როგორც კულტურული მოდელების კონტროლთან დაკავშირებით საზოგადოებრივ ძალებს შორის კონფლიქტური ურთიერთობების შედეგი, რომლის შესაბამისადაც ერთობა, კოლექტივი ნორმატიულ ორგანიზებას უწევს ურთიერთობებს თავის გარემოცვასთან. აქედან გამომდინარე, კონფლიქტი არსებობს სოციალური და კულტურული ორგანიზაციის, ანუ გარკვეულწილად დამყარებული წესრიგის დონეზე. ყველგან, სადაც ასეთი წესრიგია, არსებობს დავაც მასზე. საზოგადოებრივი სიტუაცია კი

არ მართავს ადამიანთა ქმედებებსა და შეგნებას, არამედ თავად არის კულტურული ინოვაციებისა და საზოგადოებრივი კონფლიქტების შედეგი.

ფრანგ სოციოლოგს ალენ ტურენს მიაჩნია, რომ კონფლიქტი, მხოლოდ იმ ზომითაა მნიშვნელოვანი და აქვს რეალური საზოგადოებრივი კონფლიქტის სახე, რა ზომითაც მოქმედი პირები, თითოეული ცალ-ცალკე ცდილობს თავისი ურთიერთქმედების სფეროს მართვას. კონფლიქტი არ ნიშნავს არც წინააღმდეგობას, არც ამბოხს, არამედ წარმოადგენს საზოგადოების თვითწარმოების ფორმას; კონფლიქტი არ არის დაკავშირებული სოციალური სინამდვილის რომელიმე ერთ სფეროსთან, ის ყველგანაა და აღიარებული უნდა იქნეს საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში". ტურენის მიერ გადმოცემული ორიგინალური იდეების ერთობლიობა, პირობითად, შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც სოციალური კონფლიქტის საყოველთაობა, რაც ასე დამახასიათებელია პოსტინდუსტრიული საზოგადოებისათვის.

კიდევ ერთი საკმაოდ ცნობილი კონცეფცია წამოაყენა ამერიკელმა სოციოლოგმა და ეკონომისტმა კენნეტ ბოულდინგმა, რომელსაც კონფლიქტის ზოგადი თეორია ეწოდა. იგი ასევე ეყრდნობა ფუნქციონალური მიდგომის საწინააღმდეგო განაწესებს, სახელდობრ: კონფლიქტები ყველგანაა, სწრაფვა მსგავსის მიმართ მუდმივი მტრობისა და ბრძოლისადმი გადაულახავია, ძალადობის ესკალაცია თვით ადამიანის ბუნებაშია. ამასთანავე, იგი ამტკიცებს, რომ კონფლიქტები წარმოიშობა და ვითარდება ზოგადი ნიმუშების მიხედვით, ვლინდება ერთიანი ელემენტების სახით, გამოუყოფადია სოციალური პირობებისაგან, შეიძლება მათი თავიდან აცილება და დაძლევა. ბოულდინგის თანახმად, კონფლიქტების „მოსახსნელად“, აღსაკვეთად „სოციალური თერაპიის“ საფუძველია სამი მომენტი: წარმოქმნილი წინააღმდეგობების მიზეზების გაგება; მათი აღმოფხვრის შეთანხმებული საშუალებების გონივრული არჩევა; ადამიანთა ზნეობრივი სრულყოფა.

ნეოფროიდიზმის მიმდევარ საზღვარგარეთელ ფსიქოლოგთა ნაწილი მიიჩნევს, რომ კონფლიქტის მიზეზი, ერთის მხრივ, უსაფრთხოებისაკენ ადამიანის სწრაფვაშია, მეორე მხრივ კი საკუთარი სურვილების რეალიზაციისადმი სწრაფვაში. კონფლიქტის მიზეზები ფესვს იდგამს პიროვნების ფასეულობებსა და საზოგადოებაში მის რეალურ მდგომარეობას, მოთხოვნათა გადაჭარბებულ, ხელოვნურ სტიმულირებასა და ხშირ შემთხვევაში მათი დაკმაყოფილების შეუძლებლობას შორის სერიოზულ წინააღმდეგობაში. ზოგიერთი ფსიქოანალიტიკოსის მოსაზრებით, კონფლიქტი შეიძლება გადაწყდეს ადამიანის ქცევის სხვადასხვა ტიპის მოდელებში (სტრატეგიებში): ეს ან ადამიანებისადმი „სწრაფვაა“, ანუ შეჩვევის მომენტი, ამა თუ იმ ერთობის თანაზიარობა, რისთვისაც დამახასიათებელია დანარჩენი სამყაროსგან გამოცალკევების, სოციალურ გარემოსთან შეხების ბაზის შეკუმშვა; ან „ადამიანების წინააღმდეგ სწრაფვა“, რომელიც გამოიხატება სხვებთან კონფრონტაციასა და მათთან ბრძოლაში, „ჯუნგლების კანონით“ ცხოვრებისათვის მზაობაში.

სამამულო მეცნიერება კი ჯერ კიდევ ჩამორჩება კონფლიქტების კონცეპტუალური დამუშავების საკითხში. მხედველობაში უნდა მივიღოთ ისიც, რომ ყოფილ საბჭოთა კავშირში 20-იანი წლების დასასრულიდან 70-იან წლებამდე სოციოლოგია, სოციალური ფსიქოლოგია, კიბერნეტიკა ჩიხში იყო მოქ-

ცეული, ანუ თითქმის მივიწყებული იყო. კონფლიქტოლოგიას არ აღიარებდნენ და არც ვითარდებოდა. ამიტომაც, კონფლიქტის აღწერის, ანალიზისა და შეფასებისადმი მიძღვნილი სამეცნიერო ნაშრომები ჩვენთან მხოლოდ 80-იანი წლების ბოლოს გაჩნდა.

XXI საუკუნის ზღურბლზე მსოფლიო ერგატული გახდა, კაცობრიობამ შეიძინა გრანდიოზული ენერგეტიკული და ინფორმაციული რესურსები. თუმცა, გაზრდილი შესაძლებლობების დროსაც კი ადამიანს არ ძალუძს საკუთარი თავის ფლობა. ამის შედეგად გარდაუვალია სხვადასხვა მასშტაბის, მნიშვნელობისა და თვისებების კონფლიქტები; ისინი ერთსა და იმავე დროს არიან პროგრესის სტიმული და მუხრუჭი, სიკეთე და ბოროტება.

ხანგრძლივი დროის მანძილზე კონფლიქტი განიხილებოდა როგორც ჰუმანიტარული პრობლემა, რომელიც არ ექვემდებარება ზუსტ გამოკვლევას. მაგრამ გამოყენებითი მათემატიკისა და გამოთვლითი ტექნიკის განვითარებამ გააფართოვა რაოდენობითი მეთოდების გამოყენების არეალი. კაცობრიობა გამოვიდა საზოგადოებრივი პროგრესის სპირალის კიდევ ერთი ხვიიდან და ამჟამად თითქმის ყველა კონფლიქტი, ასე თუ ისე, დაკავშირებულია ტექნიკასთან. სოციალური კონფლიქტები, რომლებშიც წამყვანი როლი ეკისრება ადამიანურ ფაქტორს, მიმდინარეობს როგორც სოციალურ, ასევე ტექნიკურ სფეროებშიც. საკუთრივ, ცნება „ერგატული" გულისხმობს სამი კომპონენტის – ინდივიდის, სოციუმისა და ტექნიკის ერთიანობას.

სხვაგვარი სოციალურ-პოლიტიკური რაკურსითაა წარმოჩენილი აღნიშნული პრობლემა ა. გ. ზდრავომისლოვის წიგნში „კონფლიქტის სოციოლოგია". მასში კონფლიქტური ურთიერთდაპირისპირებების ბუნება, მამოძრავებელი ძალები და მოტივაცია, კონფლიქტების გავრცელების ფორმები და მათი გადაჭრის ხერხები შეისწავლება და შუქდება თანამედროვე სამყაროში მიმდინარე სოციალურ-პოლიტიკური პროცესებისა და საზოგადოებაში შექმნილი სიტუაციების ანალიზთან მჭიდრო კავშირში. ა.გ. ზდრავომისლოვის აზრით, კონფლიქტის სოციოლოგიის ამოსავალი არის ის, რომ კონფლიქტი საზოგადოებრივი ცხოვრების სავსებით ნორმალური მოვლენაა, მისი გამოვლენა და განვითარება სასარგებლო და საჭირო საქმეა. ინტერესთა საყოველთაო ჰარმონია მითია და ადამიანები შეცდომაში შეჰყავს. საზოგადოება, ხელისუფლების ორგანოები და ცალკეული პირები უფრო ეფექტიან შედეგებს მიაღწევენ თავიანთ საქმიანობაში, თუ არ დახუჭავენ თვალებს კონფლიქტებსა და კონფლიქტურ სიტუაციებზე და დაიცავენ კონფლიქტების რეგულირების გარკვეულ წესებს.

სამამულო ფსიქოლოგებს მიაჩნიათ, რომ ადამიანი ობიექტურად გამოდის ყველაზე მრავალფეროვანი და წინააღმდეგობრივი თვისებების სისტემაში. მათგან უმნიშვნელოვანესია სუბიექტად, ანუ მთელი ისტორიის შემოქმედად, თავისი ცხოვრებისეული გზის შემოქმედად ყოფნა. ეს კი ნიშნავს თავდაპირველი პრაქტიკული საქმიანობის, ურთიერთობის, ქცევის, განჭვრეტის და სპეციფიკური ადამიანური აქტივობის სხვა სახეების – შემოქმედებითი, ზნეობრივი, თავისუფალი აქტივობის ინიცირებასა და განხორციელებას. სუბიექტში ფსიქოლოგები გულისხმობენ როგორც ცალკე ადამიანს, რომელიც უმაღლესი ხარისხით აქტიურად მოქმედებს, შეუპოვრად მიისწრაფვის მის წინაშე

მდგარი ამოცანების გადაწყვეტისაკენ, ასევე საერთო ინტერესებით გაერთიანებულ ადამიანთა ერთობას.

უკანასკნელ ათწლეულებში კონფლიქტოლოგიის თეორიული და გამოყენებითი მნიშვნელობა გაიზარდა. გარკვეულწილად, ეს დაკავშირებულია ქვეყანაში მიმდინარე სოციალურ-ეკონომიკურ რეფორმებთან, საბაზრო ურთიერთობების ჩამოყალიბებასთან და, კერძოდ, ეკონომიკური პარტნიორების ურთიერთკავშირის გართულებასთან, მეწარმეთა და, საერთოდ, მეურნე სუბიექტების ინტერესების შეჯახებასთან, მწარმოებლებსა და საქონლისა და მომსახურების მომხმარებლებს შორის სხვადასხვა სახის წინააღმდეგობათა გამწვავებასთან; სიკეთეების განაწილებასა და მოხმარებაში, მოქალაქეთა სოციალური გარანტიების, უფლებებისა და მოვალეობების დაცვაში დაუბალანსებლობასთან. ეკონომიკისა და სოციალური სფეროს კრიზისული მდგომარეობა, საზოგადოებაში ზნეობრივი მოთხოვნების დაქვეითება, ქვეყანაში სოციალური დაძაბულობის ზრდა აისახება კონფლიქტების პრობლემებისადმი, მათი რეგულირების პრაქტიკული გზების ძიების ინტერესზე.

კონფლიქტის ყველა თანამედროვე კონცეფცია შეიცავს მტკიცებას, რომ ადამიანთა ნებისმიერი ქმედება, კონფლიქტურობის ჩათვლით, მეტ-ნაკლებად დაკავშირებულია სოციალურ გარემოსთან. კონფლიქტი, მისი მიზეზები, გამოვლენის ფორმები და რეგულირების ხერხები გასაგებია მხოლოდ საზოგადოების და განსაკუთრებით ადამიანის, სოციალურ ურთიერთობათა კანონზომიერებებისა და ადამიანთა ურთიერთქმედებების საფუძვლიანად გარკვევის საფუძველზე.

კონფლიქტის გასაგებად ფუნდამენტურ, საბაზო საკითხად დღემდე რჩება საკითხი ადამიანის არსის, მისი როლისა და დანიშნულების შესახებ. მნიშვნელობა არ დაუკარგავს გერმანელ-ამერიკელი სოციოლოგის ერიხ ფრომონის მიერ ჩამოყალიბებულ იდეას საზოგადოების განვითარების განმსაზღვრელი კანონზომიერებებისა და ინდივიდის ცხოვრების წარმმართველი კანონზომიერებების თანაბარზომიერად წვდომის შესახებ. „ადამიანის ყველაზე მშვენიერი, ისევე როგორც ყველაზე მახინჯი მიდრეკილებები, ამტკიცებდა მეცნიერი, არ გამომდინარეობს ფიქსირებული, ბიოლოგიურად განპირობებული ადამიანური ბუნებიდან, არამედ წარმოიქმნება პიროვნების ფორმირების სოციალური პროცესის შედეგად“. ადამიანური გატაცებები, საზრუნავი და შიში კულტურის, ცივილიზაციის განვითარების პროდუქტია.

სწორედ აქედან გამომდინარეობს „ჰუმანისტური გარდაქმნის“ და სოციუმის, თვით ადამიანის მიზნის ფორმულირება. კითხვებზე: „ვინ არის ადამიანი, რა ამოძრავებს მას, რა განსაზღვრავს როგორც ცალკეული პიროვნებების, ასევე ადამიანთა საკმაოდ დიდი ჯგუფების ქცევას?“ – დღეს მეცნიერება მას პასუხობს შემდეგნაირად: ადამიანთა ქცევის მთავარი მამოძრავებელი ძალაა ადამიანთა მოთხოვნები – ვიტალური (მეტისმეტად ცხოვრებისეული, არსებობის განმაპირობებელი), სოციალური (საზოგადოებრივი) და იდეალური (სულიერი). ეს მოთხოვნილებები დასაბამიდანვეა ჩადებული ადამიანში და არ გამომდინარეობს ერთმანეთისაგან.

XIX, განსაკუთრებით კი XX საუკუნეში მსოფლიო განვითარებამ დაადასტურა სოციალური სამართლიანობის, ადამიანთა შორის თანხმობისა და მშვი-

დობის მიმდევართა სიმართლე. ეს ისტორიული ტენდენცია გამყარებულია გაეროს გენერალური ასამბლეის მიერ 1948 წლის 10 დეკემბერს მიღებულ ადამიანის უფლებათა საყოველთაო დეკლარაციაში. საერთაშორისო დოკუმენტის შესაბამისი პირველხარისხოვანი მუხლები მიუთითებენ: „ყველა ადამიანი იბადება თავისუფალი და თანასწორი, თავისი ღირსებითა და უფლებებით. მათ მინიჭებული აქვთ გონება და სინდისი და ერთმანეთის მიმართ უნდა იქცეოდნენ ძმობის სულისკვეთებით... ყოველ ადამიანს აქვს მოვალეობანი საზოგადოების წინაშე, რადგან მხოლოდ საზოგადოებაშია შესაძლებელი მისი პიროვნების თავისუფალი და სრული განვითარება“.

კონფლიქტოლოგიის, როგორც ცალკე მეცნიერების ჩამოყალიბებაში, ძირითადი წვლილი შეიტანეს თანამედროვე სწავლულებმა, რის შედეგადაც ჩამოყალიბდა თანამედროვე თეორიები.

საზოგადოების სტრუქტურულ-ფუნქციონალური მოდელის თეორია (ტალკოტ პარსონსი 1902-1979). პარსონსი გამოდიოდა არაკონფლიქტური ურთიერთობების მომხრედ. საზოგადოების ბუნებრივი მდგომარეობაა სოციალური წესრიგი, კონფლიქტი კი, მისი აზრით, არის საზოგადოების სოციალური ავადმყოფობა, რომელიც აუცილებელია განიკურნოს. სოციალიზაციის პროცესში წარმოიშობა კონფლიქტები. კონფლიქტი წარმოიშობა დაძაბულობიდან, რაც გამოწვეულია როგორც ორგანიზმის ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების შედეგად, ასევე სოციალურ ურთიერთობებში ადამიანის მოთხოვნილებების შედეგად. საზოგადოების ფსიქოლოგიური დაძაბულობა აუცილებელია მოიხსნას, რადგან იგი სახიფათოა სისტემისთვის და შეიძლება მისი ნგრევა გამოიწვიოს. პარსონსი აყალიბებს სოციალური რღვევებიდან თავის დაღწევის შემდეგ წინაპირობებს:

- საზოგადოების დიდი ნაწილის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება;
- „სოციალური კონტროლის“ ეფექტიანი მუშაობა, რათა ჩამოყალიბებული ნორმების შესაბამისად მოხდეს საზოგადოების ნაწილის აღზრდა.
- ინდივიდუალური მოტივებისა და საზოგადოების მისწრაფებების დამთხვევა, რადგან ინდივიდები ასრულებენ იმ ფუნქციებსა და ამოცანებს, რომლებიც დაკისრებულია მათზე მოცემულ საზოგადოებაში.

„ადამიანური ურთიერთობების სკოლა“ (ელტონ მეიო). ამ სკოლის წარმომადგენლები კონფლიქტს სოციალურ ანომალიად აღიქვამდნენ. საზოგადოების ბუნებრივი მდგომარეობა – ჰარმონია და სოციალური კონსესუსი. ელტონ მეიო მოგვიწოდებს ურთიერთობებში მშვიდობის დამყარებისაკენ და კონფლიქტს სოციალურ ავადმყოფობად მიიჩნევს. სოციალური თანასწორობა და თანამშრომლობა კი ჯანმრთელი საზოგადოების ნამდვილი ნიშანთვისებაა. იგი მიუთითებს ინდივიდუალური ჯილდოს შეცვლაზე კოლექტიურით, ეკონომიკურის კი სოციალურ-ფსიქოლოგიურით (მეგობრული ატმოსფერო, სამუშაოთი კმაყოფილება, უფროსისადმი სიმპათია, დემოკრატიული ხელმძღვანელობა და ა.შ.).

1960-1990 წლებში კონფლიქტოლოგიამ შეიცვალა თეორიული კვლევების მიმართულება და შემობრუნდა საზოგადოების უფრო კონფლიქტური მოდელების შესწავლისაკენ. ამის ხელშემწყობ ფაქტორებს წარმოადგენდა: ახა-

ლი სიტუაცია მსოფლიოში, სწრაფი ეკონომიკური ზრდა, კონკურენციის გაძლიერება.

პოზიტიურად-ფუნქციონირებადი კონფლიქტის კონცეფცია (ლუის კოზერი). ამ კონცეფციის მიხედვით კონფლიქტი აუცილებელი მოვლენაა, ის ახდენს პოზიტიურ ზემოქმედებას საზოგადოებრივი სისტემის ფუნქციონირებაზე. „რაც უფრო ძლიერია კონფლიქტი, მით უფრო სტაბილურია საზოგადოება და ძნელია მისი დაყოფა ნაწილებად და ჯგუფებად“. ამ კონცეფციის მიხედვით კონფლიქტები:

- ხელს უწყობს სტაბილური შიდაჯგუფური და ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების დამყარებას;
- გვატყობინებს სისტემაში პრობლემებისა და წინააღმდეგობების არსებობის შესახებ.

კონფლიქტის საერთო თეორია (კენეტ ბოულდინგი). კონფლიქტები გარდაუვალია, რადგან ძალადობა დევს ადამიანის ბუნებაში.

კ. ბოულდინგი კონფლიქტებს სხვადასხვა რაკურსიდან განიხილავს. ბიოლოგიის, ფიზიკის, სოციოლოგიის და ა.შ. ავტორის აზრით, ყველა კონფლიქტი წარმოიქმნება და ვითარდება ერთიანი ნიმუშის მიხედვით, შესაძლებელია, ისინი თავიდან ავიცილოთ ან გადავლახოთ.

კონფლიქტების გადალახვის საფუძველია შემდეგი სამი ფაქტორი:

- წარმოშობის მიზეზის გაგება;
- მართებული ხერხის არჩევა მათი მოწესრიგებისათვის;
- ხალხის ზნეობრივი სრულყოფილება.

საბჭოთა კავშირში სოციალური ფსიქოლოგია და კონფლიქტოლოგია დიდი ხნის განმავლობაში არ ვითარდებოდა, კონფლიქტების თემა დახურული იყო. მარქსის თეორიის მიხედვით შენდებოდა უკონფლიქტო და უკლასო საზოგადოება. დასავლეთში ამ მოსაზრებას არ იზიარებდნენ და ასეთ საზოგადოებას უტოპიად მიიჩნევდნენ. მხოლოდ 80-იანი წლების ბოლოს სსრკ-ში დაიწყეს კონფლიქტების თეორიების დამუშავება და სწავლება: „შესავალი კონფლიქტების თეორიაში“ – ავტორების აზრით, კონფლიქტები გარდაუვალია. მიუხედავად იმ უდიდესი შესაძლებლობებისა, რომლებიც ადამიანმა მოიპოვა მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის შედეგად, მას ჯერ კიდევ არ შეუძლია დაძლიოს საკუთარი ბუნებრივი კომპლექსები და ნაკლოვანებები. „შესავალი კონფლიქტების საზოგადო თეორიაში'', „კონფლიქტოლოგიის საფუძვლები'', „იურიდიული კონფლიქტოლოგია''- ამ ნაშრომებში კონფლიქტები განხილულია იურისპრუდენციის პოზიციებიდან. ავტორებმა კონფლიქტები წარმოადგინეს იმ არასასურველ მოვლენად, რომელიც ხელს უშლის პრობლემების პოზიტიურად გადაწყვეტას. მათი აზრით, კონფლიქტებში იგულისხმება ბრძოლა ღირებულებისა და განსაზღვრული სტატუსისათვის.

კონფლიქტოლოგიას აქვს ღრმა ფილოსოფიური ტრადიციები და დაფუძნებულია უამრავ მეცნიერებაზე, რომელთაგანაც გამოირჩევა – სოციოლოგია და ფსიქოლოგია. ამასთან დაკავშირებით კონფლიქტოლოგიაში კონფლიქტებისადმი ორი მიდგომა არსებობს: სოციოლოგიური და ფსიქოლოგიური.

ფსიქოლოგიურ და სოციოლოგიურ მიდგომებს შორის არსებობს განსხვავება: სოციოლოგია ორიენტირებულია კონფლიქტების შესწავლაზე საზოგადოებაში, საზოგადოებრივ ურთიერთობებში. კონფლიქტოლოგიის თეორიული ბაზის ფორმულირებაში მონაწილეობა მიიღეს ცნობილმა სოციოლოგებმა.

სოციოლოგიისგან განსხვავებით ფსიქოლოგია კონფლიქტების ხასიათს სწავლობს სხვადასხვა ემოციურ-ფსიქოლოგიურ ფაქტორებთან დამოკიდებულებაში. კონფლიქტოლოგიის ჩამოყალიბებაში უდიდესი წვლილი შეიტანეს ცნობილმა ფსიქოლოგებმა: ფროიდმა, იუნგმა, ადლერმა. ფსიქოლოგიისა და სოციოლოგიის გარდა, კონფლიქტი გახდა უამრავი დისციპლინის შესწავლის საგანი: ფილოსოფიის, პედაგოგიკის, სოციობიოლოგიის, პოლიტიკური მეცნიერებების, იურისპრუდენციის, ისტორიის, მათემატიკის, ხელოვნების, კულტუროლოგიის, ეკონომიკის, ეთიკის და ა.შ. კონფლიქტოლოგია ეყრდნობა სხვა მეცნიერებებში დამუშავებული ცოდნის პრინციპებს, რაც საშუალებას გვაძლევს უფრო ღრმად გავიგოთ კონფლიქტოლოგიის საგანი. დღეს ეპოქაში, კონფლიქტოლოგია მიჩნეულია დისციპლინათაშორის მეცნიერებად.

საკონტროლო და სადისკუსიო კითხვები:

1. მოკლედ მიმოიხილეთ სხვადასხვა მეცნიერთა შეხედულებები კონფლიქტებთან დაკავშირებით;
2. რაში მდგომარეობს მეცნიერ სპენსერის დებულების არსი?
3. რას ემყარება მეცნიერ დიურკჰაიმის შეხედულება საზოგადოების შესახებ?
4. გერმანული სოციოლოგიის ერთ-ერთი თვალსაჩინო წარმომადგენლის მ. ვებერისათვის რა წარმოადგენს სოციალური ქმედების სუბიექტს?
5. როგორ კონტექსტში განიხილავდა კ. იუნგი პიროვნებას საყოველთაოდ ცნობილ წიგნში „ფსიქოლოგიური ტიპები“?
6. როგორ უნდა განვასხვავოთ ექსტრავერტული ტიპი ინტროვერტულისგან?
7. იუნგის მიერ პიროვნების დასაბუთებული ტიპოლოგიის გამოსახვისას პიროვნების ხასიათის ოთხ სპეციალურ ტიპს ვღებულობთ. დაახასიათეთ თითოეული მათგანი.
8. დაახასიათეთ ურთიერთწინააღმდეგობა და დიალექტიკა. გაავლეთ პარალელები მათ შორის.
9. რას შეისწავლის კონფლიქტოლოგია?
10. რა ძირითადი მახასიათებლები გააჩნია კონფლიქტის ობიექტს?
11. რა ამოცანებს სახავს კონფლიქტოლოგია?
12. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კონფლიქტოლოგიის მეთოდები.
13. დარენდორფის აზრით ადამიანებს გააჩნიათ კონფლიქტების რეგულირების, „სოციალური რყევების“ თავიდან აცილების შესაძლებლობები. თუმცა, ამისათვის მნიშვნელოვანია, უკიდურეს შემთხვევაში, სამი პირობა. დაასახელეთ ეს პირობები.

14. როგორ განიხილავს ფრანგი სოციოლოგი, ალენ ტურენი კონფლიქტებს?
15. როგორ ასპექტში განიხილავდნენ „ადამიანური ურთიერთობების სკოლის" წარმომადგენლები კონფლიქტებს?
16. პოზიტიურად-ფუნქციონირებადი კონფლიქტის კონცეფციის ავტორის, ლუის კოზერის აზრით რას უწყობს ხელს კონფლიქტები?
17. განასხვავეთ კონფლიქტოლოგიაში კონფლიქტებისადმი ორი განსხვავებული: სოციოლოგიური და ფსიქოლოგიური მიდგომა.

თემა 2. კონფლიქტების დახასიათება

2.1. კონფლიქტი, როგორც ურთიერთქმედების პროცესი და საშუალება

კონფლიქტისათვის დამახასიათებელია განსაკუთრებული თვისებები, ურთიერთობები და გარეგნული ფორმები. სანამ განვმარტავდეთ ცნებას კონფლიქტი, განვიხილოთ ზოგიერთი მისთვის დამახასიათებელი თვისება. უდავოა, რომ კონფლიქტი სოციალური მოვლენაა, რომელსაც წარმოშობს თვით საზოგადოებრივი ცხოვრების ბუნება. იგი უშუალოდ ასახავს სოციალური ყოფიერების ამა თუ იმ მხარეს, ადამიანის ადგილსა და როლს მასში.

სოციალურ კავშირებს, რომლებიც დამახასიათებელია საზოგადოების, როგორც რთული სისტემის წარმონაქმნისათვის, გააჩნია მყარი ხასიათი და მათი აღდგენა ხდება ისტორიულ პროცესში, ადამიანთა ერთი თაობიდან მეორეზე გადასვლისას. ისინი რეალურია, რადგან ხორციელდება ერთობლივი საქმიანობისას და კონკრეტული მიზნების მისაღწევად განსაზღვრულ დროში. ეს კავშირები და ურთიერთობები მყარდება არა ვინმეს ახირებით, არამედ ობიექტურად, იმ პირობების გავლენით, რომელშიც ადამიანი არსებობს, მოქმედებს, ქმნის.

ამასთან, საზოგადოება ინდივიდებისა და მათი ურთიერთკავშირების უბრალო ერთობლიობა როდია. იგი მთლიანი სისტემაა მისთვის დამახასიათებელი თვისებრივი მდგომარეობით და პირველადია ცალკეულ პიროვნებებთან მიმართებით. ყოველ ინდივიდს დაბადებისთანავე ხვდება უკვე ჩამოყალიბებული კავშირების არსებული სტრუქტურა, რომელშიც სოციალიზაციის შესაბამისად ერთვება და ითვისებს იმ დროისათვის მისთვის მისაწვდომ ცოდნასა და ღირებულებებს, ქცევის განსაზღვრულ ნორმებს.

ყოველი ადამიანი ეზიარება სოციალური გარემოს პირობებს და სულ უფრო თავისებური და თვითმყოფადი ხდება. რუსი მოაზროვნე ი.ა. ილინი მიუთითებდა ადამიანებს შორის განსხვავებაზე და აღნიშნავდა, რომ პრინციპში ამგვარი განსხვავებების გარეშე შეუძლებელია რაიმენაირი საზოგადოებრივი მოწყობა. მას მხედველობაში ჰქონდა ინდივიდუალური თვისებები, ითვალისწინებდა მოცემული ადამიანის სოციალურ სტატუსს და ხაზს უსვამდა, რომ ეს სახესხვაობები შეიძლება, ერთის მხრივ, უთავსდებოდეს, შეესაბამებოდეს ერთმანეთს, მეორე მხრივ კი განსხვავდებოდეს, არ ემთხვეოდეს ერთმანეთს; პატიოსანი ადამიანი შეიძლება იყოს ღატაკი, ხოლო აღიარებული გაიძვერა საბანკო კონსორციუმის დირექტორი.

გასათვალისწინებელია ასევე ის გარემოებაც, რომ ადამიანისათვის ყველაზე მთავარია მისი მსგავსი, ან მისთვის მისაღები ინდივიდების ერთო-

ბისადმი კუთვნილება. ადამიანის ცხოვრებისეული გარემოებები უძველესი დროიდან იმგვარად ყალიბდებოდა, რომ მას უწევდა სხვა ადამიანებთან თანამშრომლობა. იმავდროულად, ინდივიდების ურთიერთქმედების და სოციალური კავშირების გართულების პროცესში საზოგადოებრივი განვითარების განსაზღვრულ საფეხურზე, თანამშრომლობასთან ერთად ურთიერთდამოკიდებულებებში, გაჩნდა მეტოქეობა, კონკურენცია, ფსიქოლოგიური შეუთავსებლობა, ინტერესთა წინააღმდეგობრიობა და მიზნის მიღწევის საშუალებების არჩევანში განსხვავებულობა, მსგავსი წინააღმდეგობების გამწვავება და მათი ესკალაცია, რაც საბოლოო ჯამში, იწვევს აქტიურ ურთიერთდაპირისპირებას, კონფლიქტებს.

მართლზომიერია იმის მტკიცება, რომ პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი ათასწლეულების სიღრმიდან მომდინარე ადამიანთა ურთიერთქმედების საშუალებაა. იგი, როგორც ჩანს, გავრცელდა შიგაპიროვნულ კონფლიქტზე ადრე, რადგან ცალკეულ ადამიანებს შორის ურთიერთობები წინ უსწრებდა ინდივიდის კავშირს საკუთარ თავთან, მის ავტოკომუნიკაციას. კონფლიქტის დანიშნულება იყო და არის ზედმეტად გამწვავებულ წინააღმდეგობათა დაძლევა, წარმოქმნილი ურთიერთდაპირისპირებისგან ოპტიმალური გამოსავლის მოძებნა, სოციალური კავშირების სუბიექტების ურთიერთქმედების შენარჩუნება მათი ინტერესების, შეფასებების, მიზნების სერიოზული სხვადასხვაობისას.

ამიტომაც, ასე ფასეულია მრავალი საუკუნის განმავლობაში შემუშავებული „ოქროს წესი" დაცვა, რომლის თანახმადაც ადამიანმა სხვა ადამიანებთან მიმართებით უნდა გამოიჩინოს ლოიალურობა, კეთილგანწყობა, მოთმენა და კეთილი ნება, იყოს სამართლიანი, გულითადი, პატივისმცემელი და თავაზიანი, ანუ ააგოს თავისი ურთიერთობები გარშემომყოფებთან ისეთ კეთილმოსურნე საფუძველზე, როგორიცაა ურთიერთნდობა, საიმედოობა სიტყვით და საქმით. ყოველგვარი ურთიერთდამოკიდებულება, როგორც საქმიანი, ისე ზედმიწევნით პიროვნული, ეფექტიანია მხოლოდ მხარეთა დათმობის უნარის და თავშეკავებისას, პატიოსანი თანამშრომლობის, უთანხმოებებისა და კონფლიქტების მოგვარებისადმი ორმხრივი სწრაფვისას (თუკი ისინი არსებობს).

მაგრამ ყოველთვის როდია ასე. რეალურ ცხოვრებაში ნებისმიერი ადამიანი, ადამიანთა ყოველი ერთობა ეჯახება ძნელად გადასაჭრელ პრობლემებს, სხვადასხვაგვარ შეზღუდვებს. ადამიანი სხვა სუბიექტებთან ურთიერთქმედების პროცესში ავლენს მისთვის ჩვეულ დამოკიდებულებას პარტნიორებთან, რომელიც ყოველთვის დაღს ასვამს ურთიერთობებისა და სოციალური კავშირების ხასიათს, შეუძლია წარმოქმნას წინააღმდეგობები და დაძაბულობა, შეურიგებლობა და მტრობა, დაამახინჯოს უშუალო კონტაქტები.

ამას ემატება გადახრითი, ე.წ. „დევიანტური ქცევა": ლოთობა, ნარკომანია, სამართალდარღვევები, ექსტრემიზმი და ა.შ. ნორმიდან გადახრად ითვლება არა მხოლოდ ნეგატიური, არამედ მანკიერების ზღვარზე მყოფი ქცევა. ხდება ისეც, რომ მას მიაკუთვნებენ მართებულ ქცევასაც, მ.შ. დაუოკებელ სწრაფვას სიახლისკენ, გამბედაობას კონსერვატიული ტრადიციების დაძლევაში, სამეცნიერო, ტექნიკური და მხატვრული შემოქმედების ზოგიერთ სახეს.

ზოგიერთის ნოვატორობა გაუგებარია სხვებისთვის და წარმოქმნის კონფლიქტის აუცილებლობას.

ზემოთქმულიდან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კონფლიქტი სავსებით ნორმალური საზოგადოებრივი მოვლენა, სოციალური სისტემების თვისება, ადამიანთა ურთიერთქმედების პროცესი და საშუალებაა. ისევე, როგორც ადამიანი, ასევე საზოგადოება თავისი ბუნებით ვერ იქნება აბსოლუტურად სრულყოფილი, იდეალური, უკონფლიქტო. დისჰარმონია, წინააღმდეგობები, კონფლიქტები – საზოგადოებრივი განვითარების მარადიული და გარდაუვალი შემადგენელი ნაწილებია.

გარდა ამისა, კონფლიქტი გააზრებული მოვლენა, წინასწარ მოფიქრებული მოქმედებაა. იგი ადასტურებს იმ ჭეშმარიტებას, რომ ადამიანი პრინციპულად განსხვავდება სხვა ცოცხალი არსებებისაგან იმით, რომ მისი ზრახვები და ქცევები წარიმართება არა თანდაყოლილი ინსტინქტებით, არა „სახეობის საზომით“, არამედ პროგრამით, მიზნობრივი განაწესებით, რომლებსაც თავად შეიმუშავებს. ადამიანს ბოძებული აქვს სპეციფიკური, მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი თვისება – გონება, რეალურად არსებული სამყაროსა და საზოგადოებრივ-ისტორიული პრაქტიკის ასახვის უნარი. ცნობიერება, მისი ინდივიდუალური და საზოგადოებრივი ფორმით, არის იდეებისა და შეხედულებების, გრძნობების, ჩვევებისა და ზნე-ჩვეულებების ერთობლიობა.

შემეცნებითი საწყისის არსებობა პრინციპულად განასხვავებს საზოგადოებას ბუნების, მთლიანად მატერიალური სამყაროსაგან. მართლაც, ბუნება არსებობს შემეცნების გარეშე და მისგან დამოუკიდებლად. მატერია პირველადია, შემეცნება კი – მეორადი, რადგან მატერია წინ უსწრებს შემეცნებას, რომელიც ბევრად უფრო გვიან ჩნდება და არის განსაკუთრებული წესით ორგანიზებული მატერიის – ტვინის თვისება. საზოგადოება კი სხვა რამეა, მასში შემეცნების მეორადობაზე საუბარი მხოლოდ პირობითია, რადგან საზოგადოებრივი ყოფიერება იქმნება ადამიანთა მიერ, რომელთაც გააჩნიათ ცნობიერება. ამიტომაც, საზოგადოებაში ყველაფერი, კონფლიქტების ჩათვლით, ხდება არა მკაცრი, ობიექტურად განპირობებული წინასწარგანზრახულობით, არამედ ადამიანთა მიერ თავიანთი ქმედებების გააზრებით, მათი სუბიექტური კორექტირების შესაძლებლობით.

გონება და თვითშეგნება განაპირობებს იმას, რომ ადამიანი უფრო თავისუფალია საქმიანობის მიმართულებების არჩევაში, შეუძლია თავისი ურთიერთობების რეგულირება. როგორც პოტენციურად რაციონალური არსება, იგი ცდილობს ანგარიში გაუწიოს ქცევის დაწერილ და დაუწერელ კანონებს, რომელთაც იგი ითვისებს სოციალიზაციის, კულტურის მიღწევების ზიარების პროცესში.

ამრიგად, კონფლიქტი არის ცალკეული პიროვნებების, სოციალური ჯგუფების ან უფრო ფართო ერთობის დონეზე ურთიერთქმედებისა და ურთიერთობების პროცესის, განსხვავებების, ხშირად კი ინტერესთა შეუთავსებლობის, ღირებულებითი შეფასებებისა და მიზნების შეუთავსებლობის შეცნობა, ანუ გააზრებული ურთიერთდაპირისპირება.

კონფლიქტი – ფართოდ გავრცელებული, საყოველთაო, ყველგან არსებული მოვლენაა. კონფლიქტური სიტუაციები წარმოიქმნება საზოგადოებრივი

ცხოვრების ყველა სფეროში ეს იქნება ეკონომიკა, პოლიტიკა, ყოფაცხოვრება, კულტურა თუ იდეოლოგია. ისინი გარდაუვალია, როგორც საზოგადოებისა და თვით ადამიანის განვითარების განუყოფელი კომპონენტი.

სინამდვილეში, განა შეიძლება წარმოვიდგინოთ ცალკეული ადამიანის ჩამოყალიბება ან ორგანიზაციის საქმიანობა შიგა დაძაბულობის, წინააღმდეგობების, უძრაობისა და ჩამორჩენილობის დაძლევის, ინტერესების შეჯახებებისა და ბრძოლის გარეშე? მათი მიზეზები შეიძლება იყოს, კერძოდ, მეურნეობრიობის პირობები, ორგანიზაციის ფუნქციონირებისათვის არახელსაყრელი გარემოებები; შრომითი მოტივაციის პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია შრომის ანაზღაურებასთან, მუშაობის შინაარსსა და პრესტიჟულობასთან, კოლექტივში ცალკეულ პირებსა და სოციალურ ჯგუფებს შორის ურთიერთობებთან; სტრუქტურულ წინააღმდეგობებთან, კომუნიკაციური კავშირების გაწყვეტასთან, ადმინისტრაციის გადაწყვეტილებებით მუშაკთა უკმაყოფილებასთან; ერთად მომუშავე ადამიანების ტემპერამენტის, ხასიათისა და ქცევის მანერების, მათი ასაკისა და ცხოვრებისეული გამოცდილების, ზნეობრივი წარმოდგენების, განათლების დონის, კვალიფიკაციისა და საერთო კულტურის განსხვავებულობით გამოწვეული ემოციურ გამოსვლებთან.

კონფლიქტის გარეშე არსებობა ილუზიაა, უტოპია და, უფრო მეტიც, არც სიკეთეა. კონფლიქტები ისევე, როგორც ნებისმიერი სოციალური წინააღმდეგობა, რეალური საზოგადოებრივი კავშირების ფორმაა, რომელიც გამოხატავს პიროვნებათა ურთიერთქმედებას, სოციალური ჯგუფებისა და გაერთიანებების ურთიერთობებს მათი მოთხოვნების, მოტივებისა და როლების განსხვავებულობის, შეუთავსებლობისას. ამ გაგებით ისინი არა მხოლოდ დასაშვები, არამედ სასურველიცაა და შეიძლება სასარგებლოც იყოს, როგორც საზოგადოებრივი აქტივობის ფაქტორი. ერთი სიტყვით, იქ, სადაც ადამიანები საქმიანობენ, პრაქტიკულად, ყოველთვის არის კონფლიქტების ადგილი.

არსებითია ის, რომ კონფლიქტი არის ურთიერთქმედება, რომელიც მიმდინარეობს პიროვნებების ან საზოგადოებრივი ინტერესების, შეხედულებების, პოზიციების სულ ცოტა ორი მხარის ურთიერთდაპირისპირების, შეჯახების, წინააღმდეგობის ფორმით. მისი არეალის გაფართოების პროცესში ადგილი აქვს ქმედებებსა და კონტრქმედებებს, რადგან კონფლიქტის მონაწილეთა განზრახულობების განხორციელება გარდაუვლადაა დაკავშირებული მეორე მხარის (ან მხარეების) საქმეებში ჩარევასთან, მისთვის გარკვეული ზიანის მიყენებასთან, წინააღმდეგობის დაძლევასთან, დასახული მიზნის მისაღწევად დაბრკოლებების შექმნასთან.

მხარეთა უკუქმედებას ადგილი აქვს არა მხოლოდ პიროვნებათაშორის და ჯგუფთაშორის კონფლიქტებში, არამედ ადამიანის ავტოკომუნიკაციის პროცესში, თავის თავთან ურთიერთობის, თვითორგანიზაციისა და თვითდაპროგრამებისას. ფსიქოლოგიურად ასეთი თვითრეგულაცია უზრუნველყოფილია შინაგანი დიალოგით, რომელიც წარმოიქმნება ადამიანის აღქმაში, აზროვნებაში, როგორც მის საკუთარ განცდებსა და ქცევებზე სხვადასხვაგვარი შეხედულებების შედეგი.

აქტიური ურთიერთდაპირისპირება და უკუქმედება განასხვავებს კონფლიქტს კონფრონტაციის სხვა ფორმებისაგან, მაგალითად, როგორიცაა თან-

ხმობის არარსებობა ამა თუ იმ საკითხზე, სხვადასხვა ერთობებისა და ინდივიდების ინტერესთა წინააღმდეგობა (განსხვავებულობა), კოლიზიები მორალურ და სამართლებრივ ნორმებს შორის, შეჯიბრებითი მეტოქეობა რამეში ან მკაცრი კონკურენცია.

კონფლიქტური უკუქმედება, თუკი იგი შემოქმედებითი ფორმისაა და არა დამანგრეველი, კონსტრუქციული, პროდუქტიული საწყისის შემცველია. ასეთი კონფლიქტი ხელს უწყობს პროგრესულ ცვლილებებს, დინამიზმს ანიჭებს ამა თუ იმ სოციალური სისტემის განვითარებას, საბოლოო ჯამში, გონივრული კომპრომისის საფუძველზე ის მიდის თანამშრომლობამდე. ამის მაგალითია ბაზარი უკუქმედებისა და ურთიერთობების ურიცხვი, მრავალფეროვანი ფორმებით. თუ მოთხოვნა და მიწოდება რეალიზდება მოცემული საზოგადოების შესაბამისი ნორმების შესატყვისი „თამაშის წესებით“, თუ სარგებელი, უფრო მაღალი მოგების მიღება მიიღწევა დადგენილი მორალურ-ზნეობრივი პრინციპების საფუძველზე, ეს, როგორც წესი, ცივილიზებული ურთიერთობებია, ჩვეულებრივი კონკურენცია, რომელიც არ გადადის მწვავე ურთიერთდაპირისპირებაში. თუმცა, საბაზრო კავშირებისას, ყიდვა-გაყიდვისას წესები ხშირად ირღვევა, ამიტომაც, ბაზარი ყოველთვის იყო და ამჟამადაც რჩება ყოველგვარი კონფლიქტების უნივერსალურ არენად.

და კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ნიშანია ის, რომ კონფლიქტი პროგნოზირებადი და რეგულირებადი მოვლენაა. ეს აიხსნება თვით კონფლიქტური შეჯახებების ბუნებით, მასში მონაწილეთა ურთიერთქმედების ფორმებით, მათი მხრიდან ურთიერთდაპირისპირების დასრულებისა და შედეგების აღმოფხვის დაინტერესებით.

ჯერ ერთი, კონფლიქტური ურთიერთქმედება იმითაც გამოირჩევა, რომ მასში არათანხვდენილი ინტერესებისა და ინტერესების გამომხატველთა ურთიერთდაპირისპირება იმავდროულად შესაძლოა მათივე დამაკავშირებელ რგოლად იქცევს. მხარეები ერთმანეთს „ეჯახებიან“ განსაზღვრულ სოციალურ გარემოში, ობიექტური პირობები და სუბიექტური მისწრაფებები აუცილებლად რაიმეთი აკავშირებს კონფლიქტის მონაწილეებს. ამის მარტივი დადასტურებაა ის, რომ მეწარმესა და მის მიერ დაქირავებულ მუშახელს შორის კონფლიქტში, ამ უკანასკნელის ხელფასთან დაკავშირებით, უხილავად, უკიდურეს შემთხვევაში, ორი მნიშვნელოვანი თანმხლები პირობა არსებობს ზოგადი დებულებები დამქირავებლებსა და დაქირავებულებს შორის ურთიერთობების შესახებ, რომლებიც რეგულირდება ზეპირი შეთანხმებით ან წერილობითი კონტრაქტით; სახელმწიფოში მოქმედი დირექტივები შრომის ანაზღაურებისა და საცხოვრებელი მინიმუმის შესახებ. მითითებული მომენტები მოიცავს კონფლიქტების რეგულირების წანამძღვრებსაც და შესაძლებლობასაც.

მეორე, კონფლიქტური ურთიერთდაპირისპირების ნებისმიერმა მონაწილემ, ასე თუ ისე, არგუმენტებით უნდა გაამყაროს თავისი პოზიცია, დაასაბუთოს პრეტენზია და მობილიზაცია გაუწიოს საკუთარ ძალებს მის მიერ წამოყენებული მოთხოვნების რეალიზაციისათვის. მას მოუწევს შექმნილი სიტუაციის გაანალიზება, პროგნოზების გაკეთება, შედეგების აწონ-დაწონვა, გეგმების დასახვა, გადაწყვეტილებების მიღება, მათი განხორციელების მიღწევა, საკუთარი ქცევისა და მოქმედებების კორექტირება, ემოციების მოთოკვა, ანუ

მმართველობითი საშუალებების მთელი არსენალის ამოქმედება, რომელიც მნიშვნელოვანწილად ემსახურება კონფლიქტების რეგულირებას.

მენეჯერის ამოცანა ის კი არ არის, რომ აუცილებლად წინ აღუდგეს კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნას და მის გადაზრდას კონფლიქტში, არამედ ის, რომ აკონტროლოს ეს პროცესი, მისცეს მას სასურველი დინება. მართვის მნიშვნელობა ამ შემთხვევაში ისაა, რომ დროულად გამოააშკარავოს კონფლიქტის ძირითადი მიზეზები, შეცვალოს სიტუაცია მისაწვდომი და მისაღები საშუალებებით და საბოლოო ანგარიშით, მიაღწიოს დადებით შედეგს და აღკვეთოს შესაძლო ნეგატიური შედეგები.

ამრიგად, გვაქვს რა გარკვეული წარმოდგენა კონფლიქტის ზოგიერთ ძირითად ნიშნებზე, შეგვიძლია ამ მოვლენას მივცეთ უფრო კონკრეტული განმარტება. აქვე, უნდა ვაღიაროთ, რომ არ არსებობს ერთიანი მიდგომა ამასთან დაკავშირებით და, მითუმეტეს, არც ზოგადი ფორმულა. მეცნიერები ერთსულოვანი არიან კონფლიქტური სიტუაციების ელემენტების პრინციპულ განმარტებებში, მაგრამ, იმავდროულად, მნიშვნელოვნად განსხვავებულ მოსაზრებებს გამოთქვამენ თვით ცნება კონფლიქტის ასახსნელად.

ფსიქოლოგები კონფლიქტს განიხილავენ, როგორც ადამიანთა ურთიერთქმედების ბუნებრივ პირობას, რომელსაც საფუძვლად უდევს წინააღმდეგობები, არსებითი განსხვავებები სოციალური კავშირების სუბიექტების ინტერესებსა და ღირებულებებს შორის ამ განსხვავებების შესაბამის ემოციურ ფონზე. ისინი ამტკიცებენ, რომ კონფლიქტი, როგორც თვითშემეცნების უნარით დაჯილდოებულ ცოცხალ არსებათა ურთიერთობის გამოვლინება, ნიშნავს თანხმობის არარსებობას, აზრთა სხვადასხვაობას, სხვადასხვა შეხედულებებისა და სურვილების, მოცემული გარემოებებისას ურთიერთდაპირისპირებული ტენდენციების, მოთხოვნილებების, ინტერესების, მოტივებისა და ქცევის ნორმების შეჯახებას.

სოციოლოგები, რომელთათვისაც დამახასიათებელია სოციალურ ურთიერთობებზე ყურადღების გამახვილება, კონფლიქტს ახასიათებენ, როგორც წინააღმდეგობათა უკიდურეს გამწვავებას, შეჯახებასა და კონფრონტაციას, რომლის მიზეზადაც მიიჩნევენ პიროვნებების, სოციალური ჯგუფების, ფენების, კლასების, ერების, სახელმწიფოების ინტერესებისა და პოზიციების განსხვავებულობასა და შეუთავსებლობას. იურისტების აზრით, კონფლიქტი არის წინააღმდეგობების სუბიექტ-მატარებლების დაპირისპირება, განსხვავებული ან ურთიერთგამომრიცხავი მიზნების მქონე მხარეთა უკუქმედება.

მართვის საკითხებზე მომუშავე სპეციალისტები ხშირად განმარტავენ კონფლიქტს, როგორც (ნებისმიერ სფეროში, სადაც ხორციელდება კონტაქტი ცალკეულ ადამიანებსა და მათ თანამეგობრობას შორის) წინააღმდეგობებისა და შეზღუდვების დაძლევის, რთული სისტემების ურთიერთქმედების უნივერსალურ საშუალებას. მართვის სფეროში მომუშავე საზღვარგარეთელ მეცნიერ-სპეციალისტებს შორის ფართოდაა გავრცელებული კონფლიქტის არსის (აშშ-იდან მომდინარე) პოზიტიურ-ფუნქციონალური განმარტება, რომლის თანახმადაც იგი არის ბრძოლა ფასეულობებისათვის და გარკვეული ამბიციები სოციალურ სტატუსთან, ძალაუფლებასთან, მატერიალურ და სულიერ კეთილდღეობასთან დაკავშირებით, ბრძოლა, რომლის მონაწილეები ცდილობენ და-

ასუსტონ, გააუვნებელჰყონ ან თუნდაც გაანადგურონ მოწინააღმდეგე. ამგვარი გაგებიდან გამომდინარე, ამერიკელი ავტორები სახელმძღვანელოში „მენეჯმენტის საფუძვლები“ წარმოგვიდგენენ კონფლიქტს, როგორც თანხმობის არარსებობას ორ ან მეტ მხარეს შორის, რომლებიც შეიძლება წარმოდგენილი იყოს კონკერტული პირის ან ჯგუფის სახით; ყოველი მხარე ყველაფერს აკეთებს იმისათვის, რომ მიღებულ იქნეს მათი შეხედულება და ხელს უშლის მეორე მხარეს, გააკეთოს იგივე.

„მენეჯმენტის საფუძვლების“ შესახებ სამამულო გამოცემები აღწერენ კონფლიქტს, როგორც ორი ან მეტი ადამიანის ურთიერთსაწინააღმდეგო შეხედულებების, პოზიციების, ინტერესების, მიზნების შეჯახებას. ამგვარმა გაგებამ თავი იჩინა პერსონალის მართვასთან დაკავშირებულ პუბლიკაციებშიც. მაგალითად, საკადრო მუშაობის სახელმძღვანელოში „პერსონალის პრაქტიკული მენეჯმენტი“ ვ.რ. ვესნინა კონფლიქტს განმარტავს, როგორც „ცალკეული ადამიანების ფსიქიკაში, ადამიანებსა და მათ ფორმალურ და არაფორმალურ გაერთიანებებს შორის ურთიერთობებში შეხედულებების, პოზიციებისა და ინტერესების განსხვავებულობით განპირობებული ურთიერთსა-პირისპირო ტენდენციების შეჯახებას“.

თუ შევაჯამებთ კონფლიქტის შესახებ ყოველივე ზემოთქმულს და დავეყრდნობით მის გავრცელებულ განმარტებას, ალბათ, ყველაზე მისაღები იქნება განმარტება: კონფლიქტი – ეს არის ადამიანებს შორის სოციალური კავშირებისა და ურთიერთობების ნორმალური გამოვლინება, შეუთავსებელი შეხედულებების, პოზიციებისა და ინტერესებისას ურთიერთქმედების საშუალება, ურთიერთდაკავშირებული, მაგრამ თავისი მიზნებისათვის მებრძოლი ორი ან რამდენიმე მხარის ურთიერთდაპირისპირება.

წარმოშობის მიზეზების, გამოვლენის გარეგნული ფორმების მრავალფეროვნების, შედეგების არაერთგვაროვნების, გრძნობითი აღქმის მიუხედავად, კონფლიქტები, რეალურ ცხოვრებაში, ადამიანთა ურთიერთკავშირისა და ურთიერთქმედების საშუალება, ნებისმიერი სოციალური სისტემის, მათ შორის ორგანიზაციების განვითარების ქმედითი ინსტრუმენტია. ასეთი მიდგომის ილუსტრირებისთვის შეიძლება მოვიყვანოთ მაგალითები, რომელთა განხილვა შესაძლებლობას გვაძლევს გავავლოთ მიჯნა სოციალური კავშირების მრავალმახასიათებლიან ფორმებს შორის, კერძოდ, მკვეთრად განვასხვავოთ კონფლიქტი სხვა წინააღმდეგობებისაგან – ამა თუ იმ პრობლემაზე უბრალო შეუთანხმებლობის, პოზიციების განსხვავებულობის, საწინააღმდეგო შეხედულებების არსებობისაგან.

2.2. კონფლიქტის ობიექტი და საგანი და ძირითადი შემადგენელი ფაქტორები

ლათინურ ენაზე „კონფლიქტი“ ნიშნავს შეჯახებას. კონფლიქტი, რომელიც არის ურთიერთსაწინააღმდეგო შეხედულებების, პოზიციებისა და ინტერესების შეჯახება ორ ან რამდენიმე მხარეს შორის, არის რთული, მრავალფაქტორული სოციალური ფენომენი.

კონფლიქტი ვითარდება რამდენიმე განსხვავებული მომენტისგან: ფსიქოლოგიური, ეკონომიკური, მძიმე პოლიტიკური, რელიგიური. ყველა ჩვენგანმა კარგად იცის, რომ მისი შინაგანი ბუნება ურთიერთწინააღმდეგობებითაა აღსავსე. მაგალითად, ჟ.ჟ. რუსო გამოყოფდა ადამიანის ორ ბუნებრივ საწყისს. ერთი გამოხატავს მისწრაფებას ჩვენი საკუთარი კეთილდღეობისა და თვითგადარჩენისათვის, ხოლო მეორე ბუნებრივ თანაგრძნობას ნებისმიერი არსების და განსაკუთრებით ჩვენი მსგავსის გასაჭირის მიმართ. ადამიანი გვევლინება კეთილშობილად, როცა ის აკეთებს სიკეთეს ამ ორი ურთიერთწინააღმდეგობის ერთმანეთთან ბრძოლის დროს. მოვალეობის მოხდა არის კეთილშობილების ზედაპირული ფორმა შედარებით იმ ბუნებრივ მისწრაფებასთან სიკეთის კეთების მიმართ, რომლის საფუძველზეც ფორმირდება მოვალეობის გრძნობა და ყალიბდება ჩვევად, რომელსაც თან ახლავს თვითკმაყოფილება და სიამოვნება. სიამოვნება, რომელიც მიიღება ბუნებრივი თანაგრძნობით არ არის იმ ხარისხის, რასაც განიცდის ინდივიდი მოვალეობის შესრულებისას.

ამის პრინციპული მომენტი არის ჟ.ჟ. რუსოს თავისუფლების თეორია ადამიანის ბუნებრივი მდგომარეობის რანგში. ჟ.ჟ. რუსოს ეს შეხედულება გამომდინარეობს ადამიანის განწყობა-პრაგმატული მიდგომიდან, როცა არის მცდელობა თავისუფლების აღმოჩენის, როგორც რაღაც „ობიექტის", ხოლო მისი ვერ აღმოჩენის შემთხვევაში ადამიანი უარყოფს ამ ობიექტის არსებობას. ჟ.ჟ. რუსოს მიხედვით თავისუფლება არის ურთიერთობის შინაგანი რეფლექსი: „იყო საკუთარი თავის უფალი, გქონდეს საკუთარი ნება და გავლენა საკუთარ გრძნობებზე". გრძნობების დაძლევა, საკუთრივ, ნიშნავს თავისუფლების ეგზისტენციალურ მიგნებას. ადამიანები იბადებიან თანასწორნი და თავისუფალნი, არ აქვთ გავლენა ერთმანეთზე და არავის აქვს უფლება მათი თავისუფლების განკარგვის.

ჟ.ჟ. რუსოს სოციალური კონცეფციების ცენტრალურ კატეგორიებად გვევლინება ტერმინები „საზოგადოებრივი" და „საზოგადოებრიობა", მაგრამ ამ მოაზროვნის შემოქმედებითი მემკვიდრეობის განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი მომენტია „საზოგადოებრივი აზრის" მეცნიერული განსაზღვრება. ჟ.ჟ. რუსომ არა მხოლოდ პირველად გამოიყენა გამოთქმა „საზოგადოებრივი აზრი", არამედ შეადგინა სოციალური რეგულაციის სპეციფიკური მექანიზმი. მან დაამტკიცა რომ საზოგადოებრივი აზრი გვევლინება სოციუმის ჩამოყალიბების ერთ-ერთ ინსტრუმენტად.

ბუნებრივი მდგომარეობის დროს ადამიანი თავისუფალია სხვა ადამიანების აზრის გავლენისგან, ის ცხოვრობს საკუთარი სურვილებით და მხოლოდ ამ სურვილებით განსაზღვრავს საკუთარ მოქმედებას. პრესოციალური „ველურის" დამახასიათებელი თვისებებია თავისუფლებისმოყვარეობა, კონკურენციის უნარი და თვითგადარჩენა. სოციუმთან ურთიერთობისას ეს თვისებები გადადის პრინციპულ სოციალურ ხასიათში. ადამიანს არ შეუძლია საზოგადოების და საზოგადოებაში მისი ადგილის გარეშე არსებობა. საზოგადოებრივი აზრი მკაცრად, მაგრამ არა ყოველთვის რაციონალურად, განსაზღვრავს ინდივიდის ქცევას. ჟ.ჟ. რუსო არა მხოლოდ პიროვნებისა და საზოგადოებრივ აზრს შორის კონფლიქტს უწევს კონსტანტირებას, არამედ საუბრობს იმის შე-

სახებ, რომ ადამიანი ვერ უწევს წინააღმდეგობას ჩამოყალიბებული აზრის ტრადიციებისა და შეხედულებების მოთხოვნებს.

კონფლიქტის მრავალგვარი ტიპის დროს პირველ რიგში აუცილებელია კონფლიქტის ისეთი დეფინიციის ჩამოყალიბება, რომელიც მოიცავს ყველა ამ ტიპს. აქ იგულისხმება კონფლიქტის არსის და მისი განსაზღვრების ყველაზე ოპტიმალური მიდგომა.

1. კონფლიქტი – არის ადამიანების საზოგადოებაში ურთიერთობის უმნიშვნელოვანესი მხარე. ეს არის ურთიერთობის ფორმა სოციალური საქმიანობის პოტენციურ ან აქტუალურ სუბიექტებს შორის, რომელთა მოტივაციაც დამყარებულია ურთიერთსაწინააღმდეგო ღირებულებების და ნორმების, ინტერესებისა და მოთხოვნების საფუძველზე.

2. კონფლიქტი არის: აშკარა ან ფარული მდგომარეობა ობიექტური ინტერესების ბრძოლის, სოციალური ძალების პირდაპირი შეჯახება არსებულ საზოგადოებრივ წყობაში, ისტორიული მოძრაობის განსაკუთრებული ფორმა ახალი სოციალური ერთობისკენ.

3. კონფლიქტი – არის წინააღმდეგობის ის გამოხატულება, რომლის დროსაც მხარეები ისწრაფვიან ტერიტორიების ან რესურსების დასაპყრობად, ემუქრებიან ოპოზიციურად განწყობილი ინდივიდების ან ჯგუფების საკუთრებას ან კულტურას ისეთი ფორმით, რომ ბრძოლა იღებს თავდასხმის ან თავდაცვის სახეს.

ნებისმიერი კონფლიქტი არის განსაზღვრული ურთიერთქმედებება ადამიანებს შორის, რომელიც გამოიხატება მისი განსხვავებული მხარეების წინააღმდეგობაში. ურთიერთქმედების ასეთ მხარეებად შეიძლება მოგვევლინონ ინდივიდები, სოციალური ჯგუფები, სახელმწიფოები. იმ შემთხვევაში როცა მხარეთა ბრძოლა ხორციელდება ცალკე ინდივიდის რანგში, აღნიშნულ მხარეებად გვევლინება პიროვნების განსხვავებული მოტივები, რომლისგანაც შედგება მისი შინაგანი სტრუქტურა. ყველა კონფლიქტში ადამიანებს გააჩნიათ ესა თუ ის მიზანი და იბრძვიან ამ მიზნისა და საკუთარი ინტერესების მისაღწევად და დასამტკიცებლად. ასეთი ბრძოლა, როგორც წესი, სავსეა ნეგატიური ემოციებით.

კონფლიქტი არის არა მხოლოდ განსაზღვრული ურთიერთობა ადამიანებს შორის, არამედ პიროვნების შინაგანი სტრუქტურის ელემენტების ბრძოლაც. ამასთან, ყველა კონფლიქტს გააჩნია განვითარების საერთო სქემა. პიროვნების შინაგანი სტრუქტურის ელემენტების დადგენა და შესწავლა საშუალებას მოგვცემს განვსაზღვროთ კონფლიქტის ფენომენი.

ყველა კონფლიქტის საფუძველია ურთიერთწინააღმდეგობა, რომელიც იბადება ადამიანთა შორის ან თავად პიროვნების შინაგან სტრუქტურაში. სწორედ ურთიერთწინააღმდეგობა იწვევს ბრძოლას კონფლიქტის მხარეებს შორის. ამასთან, არსებობს ობიექტური, მაგრამ ქვეცნობიერი ურთიერთწინააღმდეგობები, რომლებიც გამოწვეულია მათი ცხოვრების სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობისგან, რაც არსებით როლს თამაშობს კონფლიქტის წარმოშობაში. ინდივიდის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა საზოგადოებაში განსაზღვრავს არა მხოლოდ მის ქცევებსა და მოქმედებებს, არამედ მის ცნობიერებას, ინტერესებს და მიზნებს.

კონფლიქტი, როგორც სოციალური სუბიექტების ურთიერთქმედება. ნებისმიერი კონფლიქტი ყოველთვის არის სოციალური სუბიექტების ურთიერთქმედება. ყველა ტიპის ურთიერთქმედება არ არის კონფლიქტი. იქ, სადაც არ გვხვდება საწინააღმდეგო აზრი, რომელსაც თან ახლავს უარყოფითი ემოციები, არ არის კონფლიქტი. კონფლიქტის არსის განსაზღვრა ასევე გვაძლევს საშუალებას ვთქვათ, რომ კონფლიქტი არის სოციალური გამოვლინება, სადაც მოქმედებენ ცნობიერი სუბიექტები, რომლებსაც გააჩნიათ საკუთარი მიზნები და ინტერესები. მხოლოდ ურთიერთქმედება რაიმე მხარეებისა, რა თქმა უნდა, არაა საკმარისი იმისთვის, რომ აღნიშნული ურთიერთქმედება კონფლიქტად ჩაითვალოს.

კონფლიქტი, შეჯიბრი, თამაში. ნებისმიერი სახის შეჯიბრი აყალიბებს მასში მონაწილეობის განსაზღვრულ პირობებს და დროებით დოგმებს. იგი რეგულირდება სხვადასხვა ტიპის წესებით და ამ დროს მიმდინარე პროცესი და შედეგი დამოკიდებულია არსებულ წესებსა და პროცედურებზე. ერთის მხრივ, შეჯიბრის წესების დარღვევა შეიძლება გადაიზარდოს კონფლიქტში, რომელსაც თან ახლავს ნეგატიური ემოციები. შეჯიბრი არის ან თამაში, ან შეიცავს თამაშის მრავალ ელემენტს, მაგრამ ყველა თამაში – ეს არის მოქმედებათა ისეთი ჯაჭვი, რომელიც გამომდინარეობს თავად ამ მოქმედებებისგან მიღებული სიამოვნებით, რასაც გააჩნია ესთეტიკური ბუნება და თავისუფალი მდგომარეობა.

კონფლიქტის ობიექტი და საგანი. ყველა კონფლიქტი წარმოიშობა მხოლოდ მისი ობიექტის მიზეზით. ინდივიდებს ან სოციალურ ჯგუფებს შორის ბრძოლა არასოდესაა უსაფუძვლო და ხდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა კონფლიქტის მონაწილეებს არ შეუძლიათ „გაინაწილონ" რაიმე ერთმანეთში. ასეთი ობიექტები შეიძლება იყოს საკუთრება, ძალაუფლება, რესურსები, სტატუსი ან იდეოლოგია. ის ღირებულება, რომლის მიზეზითაც ხდება მხარეთა ინტერესების ბრძოლა – ეწოდება კონფლიქტის ობიექტი.

რეალისტური და არარეალისტური კონფლიქტები. კონფლიქტი, რომელიც არის რაიმე შედეგის მიღწევის საშუალება ეწოდება რეალისტური. კონფლიქტოლოგია ძირითადად სწავლობს სწორედ რეალისტურ კონფლიქტებს, სადაც მიზანი არის რეალური ობიექტი, რომელიც არ მონაწილეობს თავად ამ კონფლიქტში. მეორე სახეობაა არარეალისტური კონფლიქტი. მისი ობიექტი არ არის დაშორებული თავად კონფლიქტისგან და ემთხვევა მას. ასე რომ, არსებობს შემთხვევები როცა კონფლიქტი იქმნება აგრესიული იმპულსების საფუძველზე, რომლებიც ეძებენ თავისი გამოხატვის ფორმას. ამასთან, თავად საგანს, რომლის მიმართაც ეს იმპულსებია მიმართული, არ აქვს არავითარი მნიშველობა, რადგან ეს იმპულსები სპონტანურად წარმოიშობა.

ასევე არსებობს კონფლიქტის გაგების ორი ძირითადი თანამედროვე მიდგომა: განზოგადებული და ფსიქოლოგიური. განზოგადებული მიდგომით კონფლიქტი მიიჩნევა, როგორც ურთიერთსაწინააღმდეგო მხარეების ნებისმიერი შეჯახება. ფსიქოლოგიური მიდგომით კონფლიქტი არის აზრების, შეხედულებებისა და პოზიციების შეჯახება.

კონფლიქტის სუბიექტია ცალკეული ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი. ნებისმიერი კონფლიქტის საფუძველია წინააღმდეგობა. წინააღმდეგობრივი შე-

იძლება იყოს: მიზნები, შეხედულებები, აზრები, ღირებულებები, ინტერესები და მოთხოვნილებები. წინააღმდეგობები არის კონფლიქტის აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობა.

კონფლიქტი სოციალური მოვლენაა, რადგან როგორც ადამიანი, ასევე საზოგადოება შეუძლებელია იყოს უკონფლიქტო და იდეალური, რადგან კონფლიქტები და დისჰარმონია საზოგადოების განვითარების აუცილებელი შემადგენელი ნაწილია. კონფლიქტი ფართოდ გავრცელებული მოვლენაა.

კონფლიქტის საფუძვლად ითვლება კონფლიქტური სიტუაცია. კონფლიქტური სიტუაცია შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მხარეების საწინააღმდეგო პოზიცია შეკითხვებზე, სხვადასხვა მიზნებისკენ სწრაფვა, მათ მისაღწევად განსხვავებული საშუალებების გამოყენება და ა.შ.

კონფლიქტის ძირითადი შემადგენელი ფაქტორები. ნებისმიერი კონფლიქტის ძირითადი შემადგენელი ფაქტორებია: კონფლიქტის სუბიექტები, კონფლიქტის ობიექტები და კონფლიქტის საგანი.

კონფლიქტის სუბიექტებად, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ითვლებიან კონფლიქტის მონაწილეები (როგორც ერთი პიროვნება, ან პიროვნებათა ჯგუფი). კონფლიქტის ობიექტად ითვლება კონკრეტული მატერიალური, სოციალური და სულიერი ღირებულება.

კონფლიქტის საგანი ობიექტურად არსებული ან წარმოსახვითი პრობლემაა, რომელიც არის კამათის მიზეზი.

ნებისმიერი კონფლიქტის საფუძველია წინააღმდეგობები, რომლებიც წარმოიქმნება სხვადასხვა მიზეზებით: განსხვავებული სურვილები, მოთხოვნილებები, ინტერესები.

კონფლიქტის გამომწვევი ფაქტორები შეიძლება დავყოთ ორ ჯგუფად: სუბიექტური და ობიექტური.

სუბიექტური – დამოკიდებულია თვითონ ადამიანზე. მასში მოიაზრება სქესი, ასაკი, აღზრდის თავისებურებები, განათლების ხარისხი, გარემომცველი გარემოს თავისებურებები, წარსულის ფსიქოტრავმული გამოცდილება, ნერვული ტიპი (ქოლერიკი, ფლეგმატიკი, სანგვინიკი, მელანქოლიკი).

პიროვნების ძირითად მახასიათებლებში განიხილავენ ინტელექტუალურ, ემოციონალურ მხარეს, ინდივიდის ნებისყოფის ხარისხს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი სოციალური მახასიათებელი, როგორიცაა: სამართლიანობა და პასუხისმგებლობა.

ასევე მნიშვნელოვანია გენეტიკაში ჩადებული თვისებები: ტემპერამენტი და რეფლექსი, რადგან არსებობს კავშირი ტემპერამენტსა და კონფლიქტს შორის. ტემპერამენტი არის ინდივიდის მყარი თვისება, რომელიც აყალიბებს მოცემული ადამიანის ფსიქიკის განსაკუთრებულობას. რეფლექსი კი არის ადამიანის შესაძლებლობა შეხედოს საკუთარ თავს სხვისი თვალით, ეს არის სურვილი გაიგოს, თუ როგორ აფასებს სხვა ხალხი მას. თუკი სხვების აზრი და საკუთარი თავზე წარმოდგენა ერთმანეთს დაემთხვა, ეს ეხმარება ადამიანს განიმტკიცოს ნდობა ურთიერთობებში. წინააღმდეგ შემთხვევაში წარმოიშობა კონფლიქტი.

ტემპერამენტის მიხედვით ადამიანებს ყოფენ: სანგვინიკებად, ფლეგმატიკებად, ქოლერიკებად, მელანქოლიკებად.

სანგვინიკი – მხიარული, სიცოცხლით სავსე, ადვილად საურთიერთობო, აქტიური, კონტაქტურია, მაგრამ ვერ იტანს მონოტონურ სამუშაო რიტმს.

ფლეგმატიკი – თავშეკავებული და მომთმენი, შეუძლია საკუთარი თავის მართვა, მაგრამ დაბალაქტიურია.

ქოლერიკი – ფიცხი, ზედმეტად პირდაპირი, თავშეუკავებელია.

მელანქოლიკი – მგძნობიარე, ემოციური, გულისხმიერი, ხშირად ნელი, გადაწყვეტილების ძნელად მიმღები, ცუდად ეგუება ახალ გარემო პირობებს, უჭირს წარუმატებლობის გადატანა, ხშირად ვარდება დეპრესიაში.

ტემპერამენტის, რეფლექსებისა და ხასიათის განსაკუთრებულობა იღებს განსხვავებულ ფორმებს და განაპირობებს შიდაპიროვნულ კონფლიქტებს.

პროფესიული, შრომითი საქმიანობა მთავარ როლს თამაშობს როლურ კონფლიქტებში, რომელიც მჭიდროდაა დაკავშირებული სოციალურ სტატუსთან.

სტატუსი ადამიანის მდგომარეობაა სოციალურ სისტემაში, ის შეიძლება განვიხილოთ, როგორც იმ როლების კრებული, რომელსაც პიროვნება ასრულებს საზოგადოებაში.

კონფლიქტების ობიექტური ფაქტორები არ არის დამოკიდებული ადამიანზე. ესენია: რესურსები, ფასეულობები, რომლის საბაბითაც იწყება კამათი; კონფლიქტის მხარეების არსებობა; მენტალიტეტი, საზოგადოების კულტურა; იმ სოციალური გარემოს განსაკუთრებულობა, სადაც ხდება კონფლიქტი; საზოგადოების კეთილდღეობის დონე; პოლიტიკური სიტუაცია საზოგადოებაში.

2.3. კონფლიქტების კლასიფიკაცია

კონფლიქტები, როგორც უკვე აღინიშნა, მისი ძირითადი ნიშნების დახასიათებისას, არა მხოლოდ გარდაუვალი და ყველგან „მყოფია", არამედ მრავალსახოვანიც. იგი გამოირჩევა მრავალფეროვნებით. ყოველი კონფლიქტური შეჯახება თავისებურად უნიკალურია, განუმეორებელია წარმოქმნის, ორი ან მეტი მხარის ურთიერთქმედების ფორმით, გამოსავლით და შედეგებით.

კონფლიქტების ანალიზი და შეფასება გულისხმობს მათ დაჯგუფებას, სისტემატიზაციას, დაყოფას არსებითი ნიშნების, ტიპებისა და სახეების მიხედვით. ასეთი კლასიფიკაცია საჭიროა, რადგან იგი მეთოდურ ინსტრუმენტია კონფლიქტურ გამოვლინებათა მთელი სპექტრის განსასხვავებლად.

კლასიფიკაციისადმი მიდგომები შეიძლება განსხვავებული იყოს. მაგალითად, სოციოლოგები უპირველესად ყურადღებას ამახვილებენ კონფლიქტების მაკრო ან მიკროდონეებზე, მათ ისეთ ძირითად ტიპებზე, როგორიცაა სოციალურ-ეკონომიკური, ეროვნულ-ეთნიკური და პოლიტიკური ტიპები. იურისტები განასხვავებენ შიგა და ქვესისტემურ კონფლიქტებს, მათი გამოვლენის სფეროებს, მ.შ. საოჯახო-საყოფაცხოვრებო, კულტურული და სოციალურ-შრომითი, ასევე სამეურნეო, საფინანსო და ქონებრივი კონფლიქტების მთელი სპექტრი, რომლებიც წარმოიქმნება საბაზრო ეკონომიკის პირობებში.

მმართველობითი კონფლიქტოლოგიისათვის უპირატესია თავისებური მიდგომა. კერძოდ, საჭიროა უფრო ცხადად წარმოვადგინოთ როგორც კონფლიქტების ძირითადი ელემენტები, ისე მათი გამოვლენის მრავალფეროვანი ხერხები, გავრცელება და რეგულირება, კონფლიქტური სიტუაციების წარმოქმნის წყა-

როები და უშუალო მიზეზები, ურთიერთდაპირისპირების მამოძრავებელი ძალები, კონფლიქტების ფუნქციები, მათი როლი ცალკეული ადამიანების, სოციალური ჯგუფებისა (კოლექტივის) და მთლიანად საზოგადოების ცხოველქმედებაში.

რამდენადაც მრავალფეროვანია კონფლიქტის რთული სოციალურ-ფსიქოლოგიური გამოვლინებები, იმდენად მრავალგვარია მათი კლასიფიკაცია. კონფლიქტის კლასიფიკაცია მნიშვნელოვანია იმ მხრივ, რომ ის გვაძლევს მიმართულებას და გვეხმარება შევაფასოთ ჩვენი შესაძლებლობები მის გადასაჭრელად.

კონფლიქტების ყველაზე ზოგადი კლასიფიკაცია მოცემულია ცხრილში N2.1. კონფლიქტების ასეთი ზოგადი დახასიათება, რომელიც გვიჩვენებს ინფორმაციულ-ანალიტიკურ ასპექტებს, წარმოადგენს ამ რთული სოციალური ფენომენის მართვის საფუძველს.

ცხრილი N 2.1. კონფლიქტების ზოგადი კლასიფიკაცია

ძირითადი კლასიფიკაცია	კონფლიქტის სახე	ზოგადი დახასიათება
კონფლიქტის მიზეზის გამოვლენის სფერო	ეკონომიკური	საფუძვლად უდევს ეკონომიკური წინააღმდეგობა
	იდეოლოგიური	საფუძვლად უდევს წინააღმდეგობრივი შეხედულებები
	ყოფითი-სოციალური	საფუძვლად უდევს წინააღმდეგობები სოციალურ სფეროში
	ოჯახური	საფუძვლად უდევს წინააღმდეგობები ოჯახურ ურთიერთობებში
კონფლიქტის ხანგრძლივობა და დაძაბულობა	გრიგალისებური	წარმოიქმნება ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიური განსხვავებულობის საფუძველზე, გამოირჩევა აგრესიულობით.
	ხანგრძლივი კონფლიქტები	წარმოიქმნება ღრმა დაპირისპირებასთან ერთად
	სუსტად გამოხატული და ნელა მიმდინარე კონფლიქტები	უკავშირდება არცთუ ხანგრძლივ დაპირისპირებას, ერთ-ერთი მხარე შეიძლება პასიურიც კი იყოს
	სუსტად გამოხატული და სწრაფად მიმდინარე კონფლიქტები	უკავშირდება ზედაპირულ მიზეზებს, ატარებს ეპიზოდურ ხასიათს.
კონფლიქტური ურთიერთქმედების სუბიექტები	შიგაპიროვნული კონფლიქტები	დაკავშირებულია ურთიერთსაწინააღმდეგო პიროვნულ მოტივებთან
	პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები	კონფლიქტის სუბიექტებად გვევლინება ორი პიროვნება
	კონფლიქტი - “პიროვნება – ჯგუფი”	კონფლიქტის სუბიექტად ერთ მხარეს წარმოდგენილია პიროვნება, მეორე მხარეს – ჯგუფი
	ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი	კონფლიქტის სუბიექტებად გამოდიან მცირე სოციალური ჯგუფები

სოციალური შედეგები	კონსტრუქციული კონფლიქტები	ასეთი კონფლიქტების საფუძველია ობიექტური დაპირისპირება. ისინი ეხმარება ორგანიზაციას ან სოციალურ სისტემას განვითარებაში
	დესტრუქციული კონფლიქტები	ასეთი კონფლიქტების საფუძველია, როგორც წესი, სუბიექტური მიზეზები. ისინი ქმნიან სოციალურ დაძაბულობას.
კონლიქტის საგანი	რეალური კონფლიქტები	აქვს აშკარა საგანი
	არარეალური კონფლიქტები	არ აქვს საგანი ან არის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ერთი ან ორივე სუბიექტეისთვის

გამოვლენის ფორმის მიხედვით კონფლიქტები ნამდვილად არსებობს საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში. ამიტომაც მართლზომიერია კონფლიქტების შემდეგი ტიპების გამოყოფა: სოციალურ-ეკონომიკური, ეთნიკური, ეროვნებათაშორისი, პოლიტიკური, იდეოლოგიური, რელიგიური, სამხედრო, იურიდიული, საოჯახო, სოციალურ-საყოფაცხოვრებო და სხვ. ისინი მეცნიერების შესაბამისი დარგების პირველი რიგის შესწავლის საგანია.

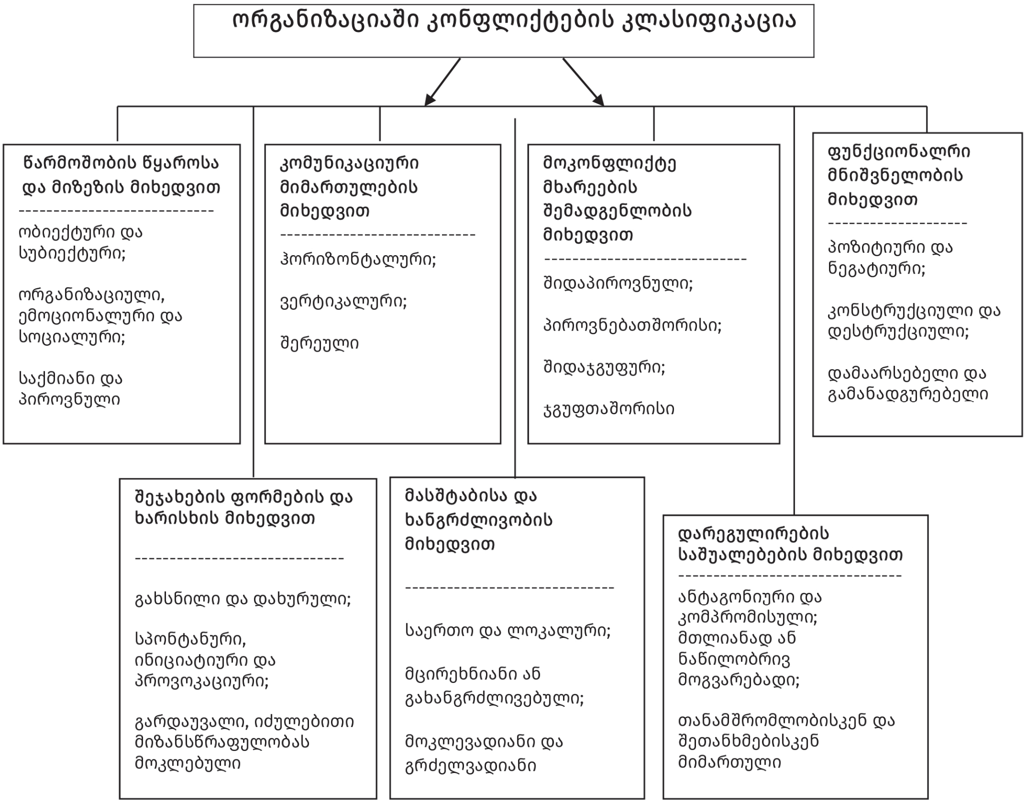
მენეჯმენტის კუთხით კონფლიქტების დაჯგუფება, მათი კლასიფიკაცია ორიენტირებულია უპირატესად ეკონომიკაზე და სოციალურ სფეროზე, ანუ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მოქმედი ორგანიზაციის სამეურნეო მართვაზე, საბაზრო ურთიერთობების ზემოქმედებით ფორმირების, განვითარებისა და პერსონალის ქცევის პრობლემებზე. აქედან გამომდინარე, პერსონალის მართვის კუთხით პრიორიტეტულია სოციალურ-ეკონომიკური ტიპის კონფლიქტების საგნობრივი შესწავლა, რომლებიც უმთავრესად დაკავშირებულია მეურნეობრიობის პრაქტიკასთან, შრომისა და სამეწარმეო საქმიანობის სფეროში ადამიანურ ურთიერთობებთან, მომუშავეთა მატერიალური და სულიერი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან, მათ სოციალურ დაცვასთან, ცხოვრების მოწყობასთან, დასვენებისა და თავისუფალი დროის ორგანიზაციასთან.

კონფლიქტების შესაძლო კლასიფიკაციის შესახებ ერთგვარ წარმოდგენას გვაძლევს ცხრილი N2.2., რომელიც მიუთითებს ორგანიზაციაში კონფლიქტების ტიპებსა და სახეებზე. ისინი გამოირჩევა 7 ყველაზე არსებითი ნიშნით – წარმოშობის წყაროებითა და უშუალო მიზეზებით, კონფლიქტური შეჯახების ფორმებითა და ხარისხით, კომუნიკაციური გეზით, მასშტაბებითა და ხანგრძლივობით, კონფლიქტში შესული მხარეების შემადგენლობით, რეგულირების ხერხებით, ფუნქციონალური მნიშვნელობით. ამგვარი დაყოფის გარდაუვალი პირობითობის მიუხედავად, იგი იძლევა შესაძლებლობას სისტემურად მივუდგეთ კონფლიქტის დახასიათებას ორგანიზაციაში, მივცეთ მას სათანადო შეფასება სოციალური ბუნების, დინამიკისა და შედეგების გათვალისწინებით.

ორგანიზაციაში კონფლიქტების კლასიფიკაცია შესაძლებელია განხორციელდეს შემდეგი მახასიათებლების მიხედვით:

1. წარმოქმნის წყაროებისა და მიზეზების მიხედვით – ობიექტური და სუბიექტური; ორგანიზაციული, ემოციონალური და სოციალურ-შრომითი, საქმიანი და პიროვნული.
2. კომუნიკაციური გეზის მიხედვით – ჰორიზონტალური, ვერტიკალური, შერეული.
3. კონფლიქტში შესული მხარეების შემადგენლობის მიხედვით -შიგაპიროვნული, პიროვნებათაშორისი, შიგაჯგუფური, ჯგუფთაშორისი.
4. ფუნქციონალური მნიშვნელობით – პოზიტიური და ნეგატიური; კონსტრუქციული და დესტრუქციული; შემოქმედებითი და დამანგრეველი.
5. შეჯახების ფორმებისა და ხარისხის მიხედვით – ღია და დაფარული; სპონტანური, ინიცირებული და პროვოცირებული; გარდაუვალი, იძულებითი, მიზანშეუწონელი.
6. ხანგრძლივობის მასშტაბების მიხედვით – ზოგადი და ლოკალური; ხანმოკლე და გაგრძელებული; სწრაფი და გახანგრძლივებული.
7. რეგულირების ხერხების მიხედვით – ანტაგონისტური და კომპრომისული; სრულად ან ნაწილობრივ გადაქრადი; თანხმობისა და თანამშრომლობის გარანტი.

ცხრილი N2.2. ორგანიზაციაში კონფლიქტების კლასიფიკაცია კონფლიქტის ნიშნებისა და სახეების მიხედვით



როგორც ნაჩვენებია ცხრილში N 2.2-ში, წარმოშობის წყაროებისა და მიზეზების მიხედვით კონფლიქტებს ყოფენ ობიექტურ და სუბიექტურ კონფლიქტებად. პირველ შემთხვევაში კონფლიქტი შეიძლება განვითარდეს მონაწილეთა ნება-სურვილის მიუხედავად, უბრალოდ, ორგანიზაციაში ან მის ქვედანაყოფებში შექმნილი გარემობების წყალობით. მაგრამ კონფლიქტური სიტუაცია შეიძლება ასევე შეიქმნას სოციალური კავშირების ამა თუ იმ სუბიექტის ქცევის მოტივების, წინასწარგანზრახულობის გამო. შეჯახების ობიექტად გვევლინება კონკრეტული მატერიალური ან სულიერი ფასეულობა, რომლის დაუფლებისაკენ მიისწრაფვიან კონფლიქტის მხარეები. ეს შეიძლება იყოს ქონება, თანამდებობრივი ვაკანსია ან შრომის ანაზღაურების სიდიდე ყოველივე ის, რაც არის კერძო, ჯგუფური ან საზოგადოებრივი ინტერესის საგანი. კონფლიქტის სუბიექტები არიან ორგანიზაციის მუშაკები მათი მოთხოვნილებებით, ინტერესებით, მოტივებითა და ფასეულობების შესახებ წარმოდგენებით.

წარმოშობის უშუალო მიზეზების მიხედვით განსხვავებენ კონფლიქტის შემდეგ სახეებს: ორგანიზაციულს, ანუ განსაზღვრული სოციალური სისტემის, ამა თუ იმ სტრუქტურული წარმონაქმნის ფარგლებში გარეშე გარემოებების ცვლილებების ან რეგლამენტირებული წესრიგის დარღვევის გამო მიმდინარე კონფლიქტები; ემოციონალურს, რომელიც, წესისამებრ, დაკავშირებულია ირგვლივ მომხდარის პიროვნულ აღქმასთან, სხვა ადამიანების ქცევასა და მოქმედებებზე გრძნობით რეაქციასთან, ურთიერთსაწინააღმდეგო შეხედულებებთან და ა.შ.; სოციალურ-შრომითს, რომელიც გამოწვეულია კერძო და საერთო ინტერესების უთანხმოებით, კონფრონტაციით, ცალკეული პირებისა და სოციალური ჯგუფების შეუთავსებლობით.

სპეციფიკურია კონფლიქტების კლასიფიკაცია სხვა ნიშნების მიხედვითაც. ასე, მაგალითად, შეჯახების ფორმებისა და ხარისხის მიხედვით, დაპირისპირება შეიძლება იყოს ღია (კამათი, ჩხუბი და ა.შ.) და დახურული (ფარული მოქმედებები, ჭეშმარიტი განზრახულობის შენიღბვა და ა.შ.); სტიქიური, ანუ სპონტანურად წარმოქმნილი და განზრახ ჩადენილი, ანუ წინასწარ დაგეგმილი ან, უბრალოდ, პროვოცირებული. ასეთი კონფლიქტები ან გარდაუვალია გარკვეულწილად კანონზომიერი ან იძულებითი, თუმცა, აუცილებელი ან ყოვლად გაუმართლებელი, მიზანშეწონილობას მოკლებული.

კომუნიკაციური მიმართულებების მიხედვით, კონფლიქტები იყოფა ჰორიზონტალურ კონფლიქტებად, რომლებშიც მონაწილეობენ ერთმანეთის დაქვემდებარებაში არმყოფი ადამიანები. ეს კონფლიქტები შეიძლება იყოს შერეულიც და წარმოადგენდეს დაქვემდებარებისა და დაუქვემდებარებლობის ურთიერთობებს. გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა ვერტიკალური კონფლიქტი (როგორც „ზევიდან ქვემოთ“), რომელიც, ჩვეულებრივ, გამოხატავს კონფლიქტის მხარეების არათანაბარ ძალებს, მათ შორის განსხვავებებს იერარქიული დონისა და გავლენის მიხედვით (მაგალითად, ხელმძღვანელი-ხელქვეითი, დამსაქმებელი-მუშაკი და ა.შ.). ამ შემთხვევაში შეიძლება ძალა ჰქონდეს ერთნაირ სტატუსს და რანგს, რაც, რა თქმა უნდა, აისახება კონფლიქტის მსვლელობასა და კვანძის გახსნაზე.

მასშტაბისა და ხანგრძლივობის მიხედვით კონფლიქტები შეიძლება იყოს ლოკალური, რომლებიც თავის ორბიტაში აქცევს საწარმოს, რომელიმე

რეგიონის ან ცალკე აღებული დარგის პერსონალის ნაწილს და, ამასთანავე, საერთო კონფლიქტები, რომლებიც კონფლიქტურ ურთიერთდაპირისპირებაში ითრევს ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა პირს (ან უმრავლესობას), ან რეგიონის დაქირავებულთა ან სახალხო მეურნეობის ამა თუ იმ დარგში დასაქმებულთა ძირითად მასას. ჩვეულებრივ, ამგვარი კონფლიქტები ხანგრძლივი ხასიათისაა, წარმოიქმნება ორგანიზაციაში არსებულ ნაკლოვანებებთან დაკავშირებით უთანხმოებათა და წინააღმდეგობათა გამო, უსაფრთხოების, შრომის დაცვის, ანაზღაურების და სხვა პირობების, კოლექტიური ხელშეკრულებებისა და შრომითი შეთანხმებების შესრულების, დამსაქმებლისა და ხელისუფლების ორგანოების მიერ მომუშავეთა სოციალური გარანტიებისა და სოციალური დაცვის შესახებ საკანონმდებლო აქტების შესრულების, მოქმედი წესებისა და ინსტრუქციების შეცვლის ან ახლის შემოღების ჩათვლით.

გამოვლენის ფორმების მრავალფეროვნებით ხასიათდება კონფლიქტების ტიპოლოგია კონფლიქტის მხარეების შემადგენლობის მიხედვით, რადგან უმეტესად ეხება მათ ინტერესებს, მიზანდასახულობას, სოციალური და ზნეობრივი ნორმების დაცვას, კონფლიქტური ურთიერთდაპირისპირების ფუნქციონალურ მნიშვნელობას. პირველ რიგში, ამ ტიპებს განეკუთვნება შიგაპიროვნული, პიროვნებათაშორისი, შიგაჯგუფური და ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები.

მიუხედავად იმისა, რომ მიზეზებითა და სტრუქტურით კონფლიქტი გულისმობს ურთიერთდაპირისპირებული მხარეების არსებობას, იგი შეიძლება იყოს პიროვნული, მხოლოდ ერთი პიროვნებისათვის დამახასიათებელი. ამის ახსნა ასე შეიძლება: შეიძლება არსებობდეს ადამიანის კონფლიქტი გარშემომყოფ ადამიანებთან ან ეს იყოს მისთვის შინაგანი, რადგან ადამიანისთვის დამახასიათებელია არა მხოლოდ ინტენსიური ურთიერთქმედება „მისნაირებთან“, არამედ მუდმივი ურთიერთობა საკუთარ თავთან. ამა თუ იმ სახის ავტოკომუნიკაცია ადამიანის ნორმალური ფსიქიკური აქტივობის ბუნებრივი პირობაა. იგი დიდწილად განსაზღვრავს შრომისუნარიანობას, განწყობას, თვითშეგრძნებას, ხშირად კი ჯანმრთელობასაც. ამიტომაც, შიგაპიროვნული კონფლიქტი მაშინაც კი, როცა მას არა აქვს პირდაპირი კავშირი ადამიანთა ერთობლივ საქმიანობასთან, გარდაუვლად აისახება საქმიან ურთიერთობებზე და საერთო ძალისხმევის შედეგებზე.

ადამიანის ურთიერთობა საკუთარ თავთან, პირველ რიგში, არის თვითდახმარება და თვითკონტროლი. ეს უკანასკნელნი კი მიზნად ისახავს თვითორგანიზაციასა და თვითდაპროგრამებას. შინაგანი ბრძოლა, ამასთანავე, ასრულებს ფუნქციურად მნიშვნელოვან როლს, იგი აძლევს შესაძლებლობას პიროვნებას გააკეთოს ქცევისა და მოქმედების ხერხების არჩევანი.

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი უფრო ადრინდელია, ვიდრე შიგაპიროვნული, იმდენად რამდენადაც პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების განვითარება წინ უსწრებდა ავტოკომუნიკაციის წარმოქმნას, ინდივიდის ურთიერთობას საკუთარ თავთან. ამასთანავე, პიროვნებათაშორის კონფლიქტს განსაზღვრული ქმედებების პროვოცირებისა და სტიმულირების ინტიმური მექანიზმი გააჩნია, ანუ ისეთი მექანიზმი, რომელიც მხოლოდ ცალკეულ პირებს ეხებათ. მისი ფუნქციონალური დანიშნულება იყო და არის ძალზე გამწვავებუ-

ლი წინააღმდეგობების დაძლევა, წარმოქმნილი დაპირისპირებიდან ოპტიმალური გამოსავლის ორმხრივი ძიება.

რეგულირების (გადაჭრის) ხერხების მიხედვით კონფლიქტები იყოფა: ანტაგონისტურ კონფლიქტად, რომელსაც თან ახლავს მხარეთა მიერ დაუთმობლობა და შეურიგებლობა და კომპრომისულ კონფლიქტად, რომელიც უშვებს შეუთანხმებლობის დაძლევის მრავალვარიანტულობას, შეხედულებების, ინტერესებისა და მიზნების ურთიერთდაახლოებას. ყოველი ადამიანი, ნებისმიერი სოციალური ჯგუფი პოულობს მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელ ურთიერთობების, კავშირების დამყარებისა და შენარჩუნების მანერას, კონფლიქტურ სიტუაციებში ქცევის განსაკუთრებულ სტილს.

მიუხედავად მანერებისა და სტილის განსხვავებულობისა, ასევე იმის გათვალისწინებით, რომ არ არსებობს კონფლიქტების დაძლევის ერთიანი რეცეპტები და რაიმე უნივერსალური ხერხები მათ მოსაწესრიგებლად, ადგილი აქვს კონფლიქტური ქცევის ზოგიერთ საერთო ნიშნებს. ასეთი ქცევა პრაქტიკულად ყოველთვის, ასე თუ ისე, დაკავშირებულია იმ პრობლემის გადაჭრასთან, რომელმაც გამოიწვია დაპირისპირება და გარკვეულწილად მნიშვნელოვანია კონფლიქტის ყოველი მონაწილისათვის და აქცევს მათ ურთიერთმოქმედ მხარეებად. ეს მოითხოვს შესაბამისი ხერხის არჩევას, ანუ მოქმედებებს, რომლებიც, კონფლიქტის მოცემული ტიპისათვის ერთგვარ სტანდარტულ საფუძველზე, პასუხობს როგორც სპეციფიკას (თავისებურებებს), ისე ზოგად ბუნებას.

კონფლიქტი შეიძლება იყოს მრავალფეროვანი თავისი ძალით, ხანგრძლივობით, მონაწილეთა რაოდენობით, თავისი სავალალო შედეგებით და ა.შ. ამიტომ განასხვავებენ კონფლიქტებს, მისი გამოვლინების ხასიათის მიხედვით. მნიშვნელოვანია კონფლიქტების გამიჯვნა შემდეგ ფაქტორების გათვალისწინებით:

- მოგვარების ხერხები;
- გამოვლენის სფეროების;
- განვითარებათა ეტაპირება;
- გამოვლინებათა ხარისხი;
- მონაწილეთა რაოდენობა;
- მოთხოვნილება;
- მაშტაბი;
- ხანგრძლივობა;
- მოსალოდნელი როლები.

კონფლიქტი მოგვარების ხერხების მიხედვით არსებობს ანტაგონისტური (ძალადობრივი) და კომპრომისული (არაძალადობრივი). ანტრაგონისტული ანუ ძალადობრივი კონფლიქტები გვარდება ძალადობრივი მეთოდით. ზარალის მიყენებით ერთი ან ორივე მხარისთვის. კომპრომისული ანუ არაძალადობრივი კონფლიქტი გვარდება კომპრომისის გზით, მიზნების შეჯერებით, მიზნების შეცვლით.

გამოვლენის სფეროების მიხედვით კონფლიქტები შეიძლება იყოს პოლიტიკური, სოციალური, შრომითი, ეკონომიური და ორგანიზაციული. პოლი-

ტიკურ კონფლიქტს განიხილავენ, როგორც პოლიტიკურ ჯგუფებს, მოღვაწეებსა და თანამდებობრივ სტრუქტურებს შორის შეჯახებას.

სოციალური კონფლიქტები ეს არის სოციალურ ჯგუფებში მომხდარი უთანხმოება. შრომითი კონფლიქტები შრომით პროცესში წარმოქმნილი ურთიერთწინააღმდეგობაა. ეკონომიკური კონფლიქტები კი ეკონომიკური ინტერესების დაპირისპირებაა პიროვნებებს, ჯგუფებსა და ორაგიზაციებს შორის. ორგანიზაციული კონფლიქტები სტრუქტურის ჩამოყალიბების დროს პიროვნებებსა და ჯგუფებს შორის არსებული შეჯახებებია, რომლებიც გამოწვეულია გარეშე პირებიდან ან შინაგანი რეგლამენტის დარღვევით.

განასხვავებენ კონფლიქტებს მოქმედების მიმართულების მიხედვით (ძალაუფლების გადანაწილება კონფლიქტის მხარეებს შორის), რომელიც შეიძლება იყოს ვერტიკალური ან ჰორიზონტალური.

ვერტიკალური კონფლიქტის მონაწილეები ერთიან ჯაჭვის რგოლებს წარმოადგენენ. მათ გააჩნიათ სხვადასხვა სტატუსი, ჩინი. ამ შემთხვევაში ძალაუფლების მოცულობა მცირდება ზევიდან ქვევით.

ჰორიზონტალური კონფლიქტი ეს არის კონფლიქტი, სადაც მონაწილეები არ არიან დამოკიდებულნი და გააჩნიათ ერთნაირი ძალაუფლება.

ხარისხის მიხედვით ვლინდება ფარული, ღია, შემთხვევითი და გეგმაზომიერი კონფლიქტები. ფარულ კონფლიქტში არ ჩანს გარეგანი აგრესიული ძალები, მონაწილეები იყენებენ ირიბი კონფლიქტის მეთოდს. ღია კონფლიქტის დროს დაპირისპირება ნათელია. შემთხვევითი კონფლიქტები წარმოიქმნება სტიქიურად და ისინი არაპროგნოზირებადია. გეგმაზომიერი – შეგნებულად პროვოცირებული კონფლიქტი წინასწარ დაგეგმილია. შემთხვევითი კონფლიქტი ნაკლებად ექვემდებარება დარეგულირებას დაგეგმილთან შედარებით.

2.4. კონფლიქტის ფუნქციები

კონფლიქტის შესახებ ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო თვალსაზრისი არსებობს: კონფლიქტი, როგორც არასასურველი მოვლენა და კონფლიქტი, როგორც სასარგებლო მოვლენა. რეალურ ცხოვრებაში კონფლიქტს აქვს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მხარეები.

კონფლიქტის ძირითადი ფუნქციებია: გამაერთიანებელი, სოციალური კავშირების გამააქტიურებელი, სიგნალის მომცემი, ინოვაციური, გარდამქმნელი, ინფორმაციული, ფსიქოლოგიური, პროფილაქტიკური, ხარისხის მომცემი. მაგალითად, გამაერთიანებელი ფუნქციის დადებითი შედეგია ის, რომ ხელს უწყობს ინდივიდუალური და კოლექტიური ინტერესების შეთანხმებას, აყალიბებს ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებს.

უარყოფით შედეგში კი განიხილება ის, რომ კონფლიქტი ასუსტებს კოლექტივის ორგანიზებულობასა და ერთიანობას, არღვევს ბალანსს პიროვნებისა და ჯგუფის ინტერესებს შორის. ქმნის არაკეთილსინდისიერ ურთიერთობებს, რადგან ერთი ნახულობს სარგებელს სხვის ხარჯზე.

თუ კონფლიქტის ფუნქცია მისი მონაწილეებისთვის დადებითი ხასიათის მატარებელია, მაშინ საქმე გვაქვს ფუნქციონალურ კონფლიქტთან, წინა-

აღმდეგ შემთხვევაში, კონფლიქტს ენიჭება დისფუნქციონალურის სტატუსი, რომლის შედეგებიც ნეგატიურ გავლენას ახდენს კონფლიქტის მონაწილეებზე. საჭიროა აღინიშნოს, რომ კონფლიქტის დადებითი და უარყოფითი ფუნქციები ყოველთვის ატარებს კონკრეტულ ხასიათს. კონფლიქტის ერთი მხარის შეხედულებით ის შეიძლება განიხილებოდეს როგორც დადებითი, ხოლო მეორე მხარის – როგორც უარყოფითი. შესაბამისად, არსებობს კონფლიქტის ფუნქციის ხასიათის სუბიექტური შეფასებები. სხვადასხვა სიტუაციების დროს ერთი და იგივე კონფლიქტი შეიძლება შეფასდეს განსხვავებული, ურთიერთსაწინააღმდეგო პოზიციებიდან. ეს მოწმობს კონფლიქტის ფუნქციის რელატივისტურ ხასიათს. (რელატივიზმი – სწავლება, რომელსაც საფუძვლად უდევს მოსაზრება, რომლის მიხედვითაც ადამიანური ფასეულობები და ეთიკური ნორმები მხოლოდ გემოვნების საქმედ და თითოეული ადამიანის თავისუფალი არჩევანის საგნად არის მიჩნეული, რადგან ამ სფეროში რაიმეს ობიექტური სისწორით მტკიცება შეუძლებელია.). ერთის მხრივ, მიუხედავად კონფლიქტის ფუნქციის რელატივისტური შეფასებისა, მისი შინაარსობრივი როლები შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად: კონსტრუქციული (დადებითი) და დესტრუქციული (უარყოფითი).

კონფლიქტის ყველა კონსტრუქციული ფუნქცია, განსაზღვრული პირობებით, შეიძლება დავყოთ როგორც: საერთო, რომელსაც ადგილი აქვს სოციალური სისტემების სხვადასხვა დონეზე და პიროვნული კონფლიქტის ფუნქციებად, რომელიც გულისხმობს კონფლიქტის ზეგავლენას პიროვნებაზე.

კონფლიქტის საერთო კონსტრუქციული ფუნქციებიდან აქცენტი უნდა გაკეთდეს შემდეგ მომენტებზე:

- კონფლიქტი არის საშუალება საზოგადოებაში, ორგანიზაციაში, ან ჯგუფში არსებული ურთიერთწინააღმდეგობების ფიქსაციის აღმოსაჩენად. კონფლიქტი მოწმობს იმაზე, რომ აღნიშნულმა ურთიერთწინააღმდეგობებმა მიაღწია პოპულარობის ზღვარს, ამიტომ უკიდურესად აუცილებელია მათ გადასაჭრელად მიღებული იქნეს გადაუდებელი ზომები. ნებისმიერი კონფლიქტი ინფორმაციული ფუნქციის მატარებელია და იძლევა დამატებით იმპულსებს მხარეთა ინტერესების გასათავისებლად.
- კონფლიქტი არის ურთიერთწინააღმდეგობის გადაჭრის ფორმა, რადგან მისი განვითარება სოციალურ ორგანიზაციაში უზრუნველყოფს იმ ნაკლოვანებების გაბათილებას, რამაც გამოიწვია კონფლიქტი.
- კონფლიქტი არის სოციალური დაძაბულობის მოხსნის, სტრესული სიტუაციების ლიკვიდაციის საშუალება. აქ იგულისხმება, რომ „ჯავრის ამოყრა" იწვევს დაგროვილი დაძაბულობის მოხსნას.
- კონფლიქტი შეიძლება ასრულებდეს ინტეგრაციულ, გაერთიანების ფუნქციას. გარეშე საფრთხის დროს ჯგუფი იყენებს გაერთიანებისთვის ყველა მის ხელთ არსებულ რესურსს, გარეშე მტერთან საბრძოლველად. გარდა ამისა, პრობლემის გადაწყვეტის ამოცანა აიძულებს ადამიანებს გაერთიანდნენ. კონფლიქტიდან გამოსავლის ძებნის დროს გამომუშავდება ადამიანთა შორის ურთიერთგაგება და ერთაინობის გრძნობა, საერთო ამოცანის გადასაწყვეტად.
- კონფლიქტის გადაწყვეტა ახდენს სოციალური სისტემის სტაბილიზაციას და, ამასთან, დაუკმაყოფილებლობის წყაროთა ლიკვიდაციას. კონფლიქტის

მხარეები, რომელთაც მიღებული აქვთ „მწარე გამოცდილება“, მომავალში იქნებიან უფრო მეტად განწყობილნი თანამშრომლობისთვის. ამის გარდა, კონფლიქტის გადაჭრამ შეიძლება გადაწყვიტოს უფრო სერიოზული კონფლიქტები, რომლებსაც შეიძლებოდა ადგილი ჰქონოდა იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მიმდინარე კონფლიქტი არ მოხდებოდა.

- კონფლიქტი ასტიმულირებს ჯგუფურ შემოქმედებით უნარს, ახდენს სუბიექტების ენერგიის მობილიზაციას მათ წინაშე მდგომი ამოცანების გადასწყვეტად. კონფლიქტის გადაწყვეტის გზების ძებნისას ხდება რთული სიტუაციების ანალიზის უნარის აქტივიზაცია, ახალი მიდგომების, იდეების და ინოვაციური ტექნოლოგიების შემუშავება.
- კონფლიქტი შეიძლება იყოს სოციალურ ჯგუფთა ძალებს შორის შედარების გამოაშკარავების საშუალება, რაც იცავს სოციალურ ჯგუფებს შემდგომი, უფრო დამანგრეველი კონფლიქტებისგან.
- კონფლიქტი შეიძლება ემსახურებოდეს ადამიანთა შორის ურთიერთობის ახალი ნორმების ჩამოყალიბებას ან ძველი ნორმების ახალი შემადგენლობით წარმოდგენას.

ძალზე მნიშვნელოვანია საკითხი დინამიური გარემოს პირობებში ცალკეული ადამიანების, სოციალური ჯგუფების, ორგანიზაციებისა და მთელი საზოგადოების ფუნქციონირებაში კონფლიქტების ადგილისა და როლის შესახებ. ჯერ კიდევ ძველი მსოფლიოსა და შუასაუკუნეების მოაზროვნეები კონფლიქტებში ურთიერთგაგებისა და თანხმობის მიღწევის ერთგვარ საშუალებას ხედავდნენ. უკანასკნელ პერიოდში, ბევრი მათგანი, ვინც საფუძველი ჩაუყარა კონფლიქტოლოგიის საფუძვლებს, მიუთითებდა ნებისმიერი დასასრულისას კონფლიქტის შედეგები გარკვეულ გავლენას ახდენს ორგანიზაციასა და მის პერსონალზე. ამ ზემოქმედებაში, როგორც ფოკუსში, ვლინდება კონფლიქტის ფუნქციები და მნიშვნელობა, მისი მიზანშეწონილობა ან, პირიქით, უკიდურესი მიზანშეუწონლობა. მნიშვნელოვანია მეცნიერული მიდგომისა და ობიექტურობის დაცვა და მომხდარი კონფლიქტური შეჯახების პოზიტიური და ნეგატიური შედეგების გადაჭარბებული შეფასებისაგან თავის შეკავება. ძირითადი ამოცანა ისაა, რომ კონფლიქტს შეძლებისდაგვარად ფუნქციურად დადებითი ხასიათი მიეცეს, მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი ნეგატიური შედეგებისგან მიყენებული ზარალი.

ცხრილი 2.3. კონფლიქტების ფუნქციონალური მიმართულება ორგანიზაციაში

კონფლიქტის ფუნქციები	კონფლიქტების მიმართულება და შედეგები	
	პოზიტიური	ნეგატიური
პერსონალის ინტეგრაცია	დაძაბულობის განმუხტვა პიროვნებათაშორის და ჯგუფთაშორის ურთიერთობებში; ინდივიდუალური და კოლექტიური ინტერესების შეხამება; ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფების წარმოქმნა და კონსოლიდაცია; საერთო ინტერესების გაღრმავება და სტაბილიზაცია.	კოლექტივის ორგანიზებულობისა და ერთიანობის შესუსტება; პიროვნებებსა და ჯგუფებს შორის ინტერესთა ბალანსის დარღვევა; საქმისადმი არაკეთილსინდისიერი დამოკიდებულების გამოვლენა და სარგებლის ძიება სხვათა ხარჯზე; ეგოიზმის, თვითნებობის, ანარქიის ხელშეწყობა.
სოციალური კავშირების აქტივიზაცია	თანამშორმელთა ურთიერთქმედებისათვის მეტი დინამიურობისა და მობილობის მინიჭება; მიზნის, ფუნქციონალური და სოციალური პერტნიორობის მიღწევაში შეთანხმებულობის გაძლიერება.	შეუთანხმებლობა ერთობლივი საქმიანობით დაკავებული ადამიანების მოქმედებებში, საერთო წარმატებისათვის ორმხრივი დაინტერესების შესუსტება, ბარიერების შექმნა თანამშრომლობის გზაზე.
სიგნალი სოციალური დაძაბულობის კერების შესახებ	გადაუჭრელი პრობლემების გამოვლენა და მუშაობის სტიმულირება; ნაკლოვანებების გამოვლენა შრომის პირობებსა და დაცვაში; კოლექტივის მოთხოვნილებების, ინტერესებისა და ფასეულობების რეალიზაცია	ადმინისტრაციის საქმიანობით უკმაყოფილების მკვეთრად გამოხატვა, პროტესტი ცალკეული თანამდებობის პირების მიერ თანამდებობის პოროტად გამოყენების გამო; შრომით დაუკმაყოფილებლობის ზრდა.
ინოვაცია, შემოქმედე-ბითი ინიციატივის ხელშეწყობა	პერსონალის აქტიურობისა და მუშაობის მოტივაციის ამაღლება; კვალიფიკაციის ზრდის სტიმულირება; შემოქმედების, ახალი და ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღების ხელშეწყობა.	შრომითი და სოციალური აქტივობისათვის დამატებითი დაბრკოლებების შექმნა; საქმიანი განწყობის, ენთუზიაზმისა და შემოქმედებითი ინიციატივის ჩახშობა; ალტერნატიული გადაწყვეტილებების თავის არიდება.

საქმიანი ურთიერთობების ტრანსფორმაცია (გარდაქმნა)	ჯანსაღი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის შექნა, შრომისა და გერგილიანობისადმი; პატივისმცემლური დამოკიდებულება; ორმხრივი ნდობის დონის ამაღლება.	მორალურ-ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს გაუარესება; აქმიანი ურთიერთობებისა და პარტნიორული თანამშრომლობის აღდგენის პროცესის გართულება.
ინფორმირე-ბულობა ორგანიზა-ციისა და მისი პერსონალის შესახებ	ორგანიზაციაში არსებული საქმის ვითარების შესახებ მომუშავეთა ინფორმირებულობის დონის ამაღლება; „საერთო ენის“ გამონახვა.	არამეგობრული ქცევის გაძლიერება, თანამშრომლობისათვის თავის არიდება; ბარიერების შექმნა დიალოგის, აზრთა გაზიარებისათვის.
დაპირისპი-რებათა პროფილაქ-ტიკა	უთანხმოებათა დარგულირება ორმხრივ საფუძველზე; კონფრონტაციის შესუსტება სოციალურ-შრომით ურთიერთობებში.	დაძაბულობისა და მტრული დამოკიდებულების გამწვავება; შემრიგებლური პროცედურებისათვის თავის არიდება.

საკონტროლო კითხვები

1. რით გამოირჩევა,კონფლიქტური ურთიერთქმედება?
2. რას წარმოადგენს კონფლიქტი?
3. რას გულისხმობს ჟ.ჟ. რუსოს თავისუფლების თეორია?
4. ჩამოაყალიბეთ კონფლიქტის სხვადასხვა დეფინიციები.
5. რა იგულისხმება: კონფლიქტი, როგორც სოციალური სუბიექტების ურთიერთქმედებაში,
6. როგორ შეიძლება დავაკავშიროთ ერთმანეთთან: კონფლიქტი, შეჯიბრი, თამაში?
7. რას წარმოადგენს კონფლიქტის ობიექტი და საგანი?
8. რა განსხვავებაა რეალისტურ და არარეალისტურ კონფლიქტებს შორის?
9. რა ძირითად შემადგენელ ფაქტორებს მოიცავს კონფლიქტი?
10. რა მოიაზრება კონფლიქტის სუბიექტებში, კონფლიქტის ობიექტებში და კონფლიქტის საგანში?
11. რა შეიძლება იყოს კონფლიქტის გამომწვევი ფაქტორები?
12. რომელ ტიპებად ყოფენ ადამიანებს ტემპერამენტის მიხედვით?
13. რომელი მახასიათებლების მიხედვითაა შესაძლებელია ორგანიზაციაში კონფლიქტების კლასიფიკაცია განხორციელდეს?
14. როგორი შეიძლება იყოს კონფლიქტი წარმოქმნის წყაროებისა და მიზეზების მიხედვით?
15. როგორი შეიძლება იყოს კონფლიქტში შესული მხარეების შემადგენლობის მიხედვით?
16. როგორი შეიძლება იყოს კონფლიქტი ფუნქციონალური მნიშვნელობით?

17. როგორი შეიძლება იყოს კონფლიქტი შეჯახების ფორმებისა და ხარისხის მიხედვით?
18. როგორი შეიძლება იყოს კონფლიქტი ხანგრძლივობის მასშტაბების მიხედვით ?
19. როგორი შეიძლება იყოს კონფლიქტი რეგულირების ხერხების მიხედვით?
20. რომელი ფაქტორების გათვალისწინებითაა შესაძლებელი კონფლიქტების გამიჯვნა ?
21. კონფლიქტი მოგვარების როგორი ხერხები არსებობს?
22. რა ძირითადი ფუნქციები გააჩნია კონფლიქტს?

თემა 3. კონფლიქტის განვითარება

3.1. კონფლიქტური სიტუაციის სტრუქტურა

კონფლიქტი ერთჯერადი პროცესი არაა, იგი არის პროცესი, რომელიც მიმდინარეობს გარკვეულ საზღვრებში. მას გააჩნია გარეშე საზღვრები სივრცესა და დროში, ასევე იმ სოციალურ სისტემასთან მიმართებით, სადაც წარმოიქმნა და ვითარდება.

კონფლიქტური სივრცე შესაძლებელია შემოიფარგლოს დაწესებულების ოფისისა და საწარმოს „ოთახით", რაიონის ან ქალაქის ტერიტორიით; კონფლიქტურ სივრცედ შეიძლება იქცეს რეგიონი, ქვეყანა ან მთელი დედამიწა. დროითი ჩარჩოები აფიქსირებს კონფლიქტის ხანგრძლივობას: დასაწყისად მიიჩნევა მხარეთა შესაბამისი ქმედება, მათ შორის წარმოქმნილი ურთიერთშეჯახება; დასასრული კი დგება მაშინ, როცა მხარეები ამა თუ იმ მოტივით წყვეტენ ურთიერთდაპირისპირებას. სოციალური სისტემა შეიძლება წარმოდგენილი იყოს მცირე ჯგუფით, ცალკე ორგანიზაციით, სახელმწიფოთი, მსოფლიო თანამეგობრობით. დაპირისპირების მასშტაბები პირველ რიგში დამოკიდებულია კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზებზე – თანამშრომლებისა და კოლეგების უთანხმოებით, მოცემული ქვეყნის მოსახლეობის ცხოვრების დონის დაქვეითებით, მსოფლიო სავალუტო ბაზრის ჩავარდნით თუ სხვა მიზეზებით.

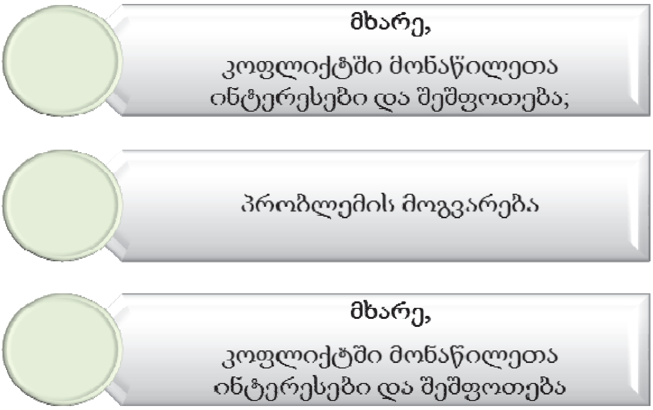
ნებისმიერი კონფლიქტი გამოირჩევა თავისებურებით და განსხვავებულად ვითარდება. ამასთანავე, მას ახასიათებს რაღაც საერთო, რაც დამახასიათებელია სხვადასხვა კონფლიქტის „ანატომიური" აგებულებისა და მოძრაობისათვის, მათი საწყისი მდგომარეობის, სტრუქტურისა და განვითარების დინამიკისათვის.

ცნობილია კონფლიქტის აღწერის ორი მოდელი – სტრუქტურული და პროცესუალური. პირველი ყურადღებას ამახვილებს იმ პირობების ანალიზზე, რომლებიც საფუძვლად უდევს კონფლიქტს და პარამეტრების დადგენას, რომლებიც გავლენას ახდენს კონფლიქტურ ქცევაზე. მეორე მოდელი კი, როგორც დასახელებიდან ჩანს, აქცენტს აკეთებს კონფლიქტის მიმდინარეობის პროცესზე, ანუ მის წარმოქმნაზე, შემდგომ სტადიებსა და ფაზებზე, დასასრულზე. ხშირად ხდება ამ მოდელების შეთავსება, რაც შესაძლებლობას იძლევა აისახოს კონკრეტული კონფლიქტის სტრუქტურისა და დინამიკის თავისებურებები, წარმოჩინდეს მისი სოციალურ-ფსიქოლოგიური სპეციფიკა.

კონფლიქტის სტრუქტურის გამოვლენისას სასარგებლოა კარტოგრაფიული მეთოდის გამოყენება. მისი არსი მდგომარეობს კონფლიქტის შესაკრებების გრაფიკულ გამოსახვაში, კონფლიქტური სიტუაციის უშუალო მონაწილეებისა და მასთან დაკავშირებული პირების გათიშვის გამომწვევი ძირითადი

პრობლემის განსაზღვრაში, ინტერესების კონსტატაციასა და მხარეების შიშებზე. სქემატურად, კონფლიქტის რუკა შეიძლება დაახლოებით ისე წარმოვადგინოთ, როგორც ეს ნაჩვენებია ნახაზზე 3.1

ნახაზი N-3.1. კონფლიქტის რუკა



როგორც ნახაზიდან N-3.1. ჩანს, მასში ცენტრალური ადგილი უკავია იმ პრობლემის კონსტატაციას, რომელმაც გამოიწვია ურთიერთდაპირისპირება კონფლიქტის მხარეებს შორის და მოითხოვს გადაწყვეტას. შემდეგ მიეთითება კონფლიქტის მონაწილე მხარეები, მათი ინტერესები და შიში შესაძლო დანაკარგებთან მიმართებით. რუკაზე რჩება ადგილი კონფლიქტთან შეხების მქონე მხარეების მისათითებლადაც, რადგან იგი მეტ-ნაკლებად უკავშირდება მათ ინტერესებს და აფიქრებს მოსალოდნელ შედეგებზე.

ცხადია, რუკა მხოლოდ ინსტრუმენტია, რომელიც შესაძლებელს ხდის მოცემული კონფლიქტის უფრო გამოკვეთილ აღწერას. მმართველობით პრაქტიკაში კონფლიქტური სიტუაციების თავიდან აცილებისა და მოწესრიგების, მისი შედეგების განჭვრეტის საქმეში იგი შესაძლოა საჭირო საყრდენი გახდეს.

კონფლიქტური სიტუაციის სტრუქტურაში შედის რიგი ელემენტები. მათგან უმნიშვნელოვანესია კონფლიქტის უშუალო მონაწილეები: მხარეები, ოპონენტები, სუბიექტები. მეორე, აუცილებელი ელემენტი, რომელიც მოითხოვს გადაწყვეტას, არის – ძირითადი მიზეზი, „განხეთქილების ვაშლი“, ანუ კონფლიქტის საგანი.

მხარეებად გვევლინებიან როგორც ცალკეული პირები, ასევე სოციალური ჯგუფები, ორგანიზაციები. კონფლიქტში შეიძლება ერთმანეთის პირისპირ გამოდიოდნენ: ინდივიდი ინდივიდთან, ჯგუფი ჯგუფთან, ორგანიზაციის ნაწილი ამავე ორგანიზაციის სხვა ნაწილთან და ა.შ. ყოველდღიურ შრომით საქმიანობასა და საქმიან ურთიერთობებში ხშირად იქმნება სიტუაციები, როცა კონფლიქტში ჩართულთა წრე არ შემოიფარგლება მხოლოდ იმ მხარეებით, რომლებიც უშუალოდ უპირისპირდებიან ერთმანეთს თავიანთი ინტერესების განხორციელებისაკენ სწრაფვაში. შეიძლება არსებობდნენ ირიბი მონაწილეებიც, რომლებიც ერიდებიან ურთიერთდაპირისპირებაში უშუალო მონაწილე-

ობას, თუმცა, არანაკლებ არიან დაინტერესებული კონფლიქტის გამწვავებით და დასრულებით. ამიტომაც, ან ხელს უწყობენ ურთიერთდაპირისპირების გაჩაღებას, „ცეცხლზე ნავთს ასხამენ“, ამწვავებენ კონფლიქტს თავიანთ სასარგებლოდ, ან რაიმე მოტივით ზრუნავენ კონფლიქტური სიტუაციის სასურველი გადაჭრის, კონფლიქტის შეწყვეტისათვის.

სოციალური გარემო, როგორც წესი, შესამჩნევ გავლენას ახდენს კონფლიქტური ურთიერთქმედების ჩამოყალიბებაზე და მისი უშუალო მონაწილეების ქცევაზე. კონფლიქტის მონაწილეები – მოწმეები, დამხმარეები, შუამავლები, არბიტრები და ა.შ. ხდებიან მისი აქტიური წამქეზებლები ან ნეიტრალური მეთვალყურეები, პროვოცირების წყარო ან ოპონენტი მხარეების გარედან შემაკავებელი ძალა. ამ ფაქტორების გათვალისწინება აუცილებელია კონფლიქტის რეგულირებისას.

კონფლიქტის სუბიქტებს გააჩნიათ ერთგვარი ძალა, რომელიც გამოხატავს მათ უნარს დაიცვას საკუთარი ინტერესები მეორე მხარის წინააღმდეგობის მიუხედავად. ეს ძალა მოიცავს: ზეწოლის საშუალებებს, სხვადასხვა სახის ტექნიკური მოწყობილობების ჩათვლით; გადასაჭრელი პრობლემის შესახებ ინფორმირებულობას და ოპონენტების პოზიციას, მ.შ. ინფორმაციის მიღების დამატებითი წყაროების ჩათვლით; კონფლიქტის მონაწილის სტატუსს, მის ზნეობრივ პრიორიტეტებს; ფინანსურ და სხვა რესურსებს. სუბიექტს ძალას ანიჭებს მისი რანგიც, რომელსაც განსაზღვრავს უფლებამოსილებების, ძალაუფლების მოცულობა, სხვებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობები.

საკითხი რანგის, რანგობრივი განსხვავებების შესახებ შეიძლება უფრო ფართოდაც განვიხილოთ, ადამიანთა თანასწორობასა და სოციალურ სამართლიანობასთან კავშირში. საქმე ისაა, რომ, როგორც უკვე აღინიშნა, ყოველი ადამიანი განსხვავდება სხვა ადამიანისგან ჯანმრთელობით, სქესით, ფიზიკური და გონებრივი განვითარებით, ნებელობითი ენერგიით და მორალური თვისებებით. მაგრამ ამ განსხვავებებს ინდივიდები სხვადასხვაგვარად უდგებიან. ზოგიერთს აერთიანებთ თანასწორობა და საყოველთაობა, რაც ვერ იტანს ვინმეს უპირატესობას. მეორე მიდგომა კი გულისხმობს რანგის, ანუ ადამიანთა არაერთგვაროვნების, განსხვავებულობისა და თვითმყოფადობის უცილობელ აღიარებას, მათთან ურთიერთობას პირადი თვისებებისა და საქმეების შესაბამისად.

სოციალური მოწყობა, პრინციპში, შეუძლებელია რანგობრივი განსხვავებების გარეშე. ეს დასტურდება კონფლიქტური ურთიერთქმედებების გამოვლინებებითაც. კონფლიქტებისას, უმდაბლეს, ნულოვან რანგთან ახლოს იმყოფებიან ცალკეული პირები, რომლებიც გამოდიან მხოლოდ საკუთარი სახელით და მიისწრაფვიან საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისაკენ. უფრო მაღალ რანგს განეკუთვნებიან ისინი, ვინც იცავს ჯგუფურ პოზიციებს, გამოხატავენ ამა თუ იმ (ფორმალური ან არაფორმალური) ერთობის მიზნებს. უმაღლეს რანგს განეკუთვნებიან ორგანიზაციები და მათი წარმომადგენლები, ოფიციალური პირები, რომლებიც მოქმედებენ კანონის საფუძველზე და სახელმწიფოს სახელით. მაგალითად, მეწარმის, კერძო ფირმის მეთაურის კონფლიქტი რეგიონული ადმინისტრაციის ან საგადასახადო სამსახურის პასუ-

ხისმგებელ პირებთან საფინანსო-სამეურნეო პრობლემის გადაწყვეტასთან დაკავშირებით წარმოადგენს უფრო მაღალი რანგის პრობლემას.

ურთიერთდაპირისპირებულ მხარეებთან ერთად კონფლიქტური სიტუაციის სხვა უმნიშვნელოვანესი მდგენელია მათი არათანმხვედრი ინტერესები, განზრახვები, მიზნები. ისინი ემსახურებიან სწორედ იმ „ბირთვულ დანადგარს", რომელსაც მოძრაობაში მოჰყავს კონფლიქტის მონაწილეები, კარნახობს მათ ქცევის სტილს და ბრძოლის საშუალებების არჩევანს. შეუძლებელია იმის გამორიცხვა, რომ მიზანი შეიძლება იყოს დეკლარაციული და ასახავდეს პიროვნების ან ჯგუფის დამახინჯებულ წარმოდგენას როგორც საკუთარ თავზე, ისე თავის განზრახვაზე. სავსებით საფუძვლიანად მიიჩნევა, რომ ოპონენტების მოტივების ცოდნა გვაძლევს კონფლიქტური სიტუაციის გაგების „გასაღებს", ალბათობის საკმარისი წილით შესაძლებელს ხდის ღია დაპირისპირების ამა თუ იმ ფორმად მისი გადაქცევის წინასწარ განჭვრეტას.

კონფლიქტის საგანი ყოველთვის არის ობიექტურად არსებული ან წარმოსახვაში არსებული გადასაწყვეტი პრობლემა და ამიტომაც ხდება ოპონენტების შეხედულებებისა და შეფასებების სხვადასხვაობის მიზეზი. ეს საგანი შეიძლება იყოს ფასეულობები და მასთან დაკავშირებული სასიცოცხლო განაწესები, მატერიალური რესურსები და მათი განაწილება, პიროვნების სტატუსი ორგანიზაციაში და ა.შ., რაზედაც უკვე იყო საუბარი წინა თავში კონფლიქტის წყაროების დახასიათებისას. როგორც ცნობილია: კონფლიქტის ობიექტი – ეს არის კონკრეტული მატერიალური ან სულიერი ფასეულობა, რომლის დაუფლების ან სარგებლობისაკენ მიილტვიან კონფლიქტის მხარეები. ეს შეიძლება იყოს სახლის ფლობა, მიწის ნაკვეთი, ავტომანქანა, საწარმოო შენობა და სხვა ქონება, ასევე სოციალური რეალობა – დასაქმების გარანტიის, თანამდებობრივი ვაკანსიის, შრომის ანაზღაურების ან პენსიის, კვების პროდუქტებზე ფასის, არასამრეწველო საქონლისა და მომსახურების სახით, ანუ ყოველივე, რაც წარმოადგენს პირადი, ჯგუფური და საზოგადოებრივი ინტერესების ობიექტს.

მოტივაცია „გამოსავალს" პოულობს ორ ერთმანეთისგან არსებითად განსხვავებულ ფორმაში. ერთ შემთხვევაში (მაგალითად, ინტერესთა კონფლიქტისას), ერთი მხარის მიერ მიზნების მიღწევა მხოლოდ მეორე მხარისათვის მიზნის მიღწევის შესაძლებლობის წართმევითაა შესაძლებელი. მეორე შემთხვევაში (მაგალითად, ფასეულობათა კონფლიქტისას) მხარეთა ურთიერთდაპირისპირება უმეტესად აღქმის, შეხედულებების, აქსიომების სიბრტყეშია მოქცეული.

კონფლიქტის საგანი უნდა პასუხობდეს რიგ მოთხოვნებს. იგი უნდა იყოს განუყოფელი, ანუ არ უნდა იშლებოდეს დამოუკიდებელ პრობლემებად, მისაწვდომი უნდა იყოს ყოველი მონაწილისათვის თავისი პოზიციის განსასაზღვრავად საჭირო ინფორმაციის მიღების თვალსაზრისით, წარმოადგენდეს ოპონენტების უშუალო კონტაქტებისა და პირდაპირი ზემოქმედების ობიექტს. დაპირისპირების სუბიექტმა, რომელიც კონფლიქტს ამა თუ იმ სირთულის პრობლემად აღიქვამს, კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნისას აუცილებლად ანგარიში უნდა გაუწიოს სოციალური კავშირების უფრო ფართო ქსელს, რომელმაც უპირატესობებთან ერთად შესაძლოა დანაკარგებიც მოიტანოს; მეორე,

სრულად უნდა იქნეს გაცნობიერებული საკუთარი ინტერესები და მათი განხორციელებისათვის იგი რისკზეც კი უნდა წავიდეს; მესამე, გაგებით უნდა მოეკიდოს კონფლიქტის სხვა მონაწილეების მიერ დაკავებულ პოზიციას.

3.2. კონფლიქტების საზღვრები

იმისთვის, რომ ამოვარჩიოთ კონფლიქტის დარეგულირების ადეკვატური მეთოდი, პირველ ყოვლისა, უნდა განვსაზღვროთ კონფლიქტის საზღვრები. ჩვეულებრივ კონფლიქტის საზღვრებს განიხილავენ სამ ასპექტში. ესენია: სივრცითი; დროითი; შიდასისტემური.

სივრცითი საზღვრები განისაზღვრება იმ ტერიტორიით, სადაც ხდება კონფლიქტი. ამ საზღვრების განსაზღვრა განსაკუთრებით ხალხთაშორისი კონფლიქტის დროსაა მნიშვნელოვანი.

დროითი საზღვრები ეს არის კონფლიქტის ხანგრძლივობა, მისი დასაწყისი და დასასრული. მნიშვნელოვანია იმისთვის, რათა შევაფასოთ ახლადშემოერთებული სახის როლი კონფლიქტში. კონფლიქტის დასრულებად უნდა ჩაითვალოს მოწინააღმდეგე მხარეების მოქმედებების შეწყვეტა.

შიდასისტემური საზღვრები – განსაზღვრავენ კონფლიქტებში მონაწილეობის ხარისხს, გამოყოფენ კონფლიქტის მხარეს სხვა მონაწილეებისგან. ყოველი კონფლიქტი ხდება განსაზღვრულ სისტემაში: ოჯახი, ორგანიზაცია, სახელმწიფო და ა.შ. საზღვრები დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ფართოა კონფლიქტის მონაწილის გარემო წრე.

კონფლიქტი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც დროში მიმდინარე პროცესი. მას აქვს განსაზღვრული პერიოდები და ეტაპები, რომელთა მიმდინარეობისას იგი წარმოიქმნება, ვითარდება და სრულდება. კონფლიქტის დინამიკა წარმოადგენს კონფლიქტის განვითარების, შეცვლის მიმდინარეობას მისი შიგა მექანიზმებისა და გარე ფაქტორების ზემოქმედების ქვეშ. არსებობს კონფლიქტების განვითარების სამი სტადია: კონფლიქტის წინარე პერიოდი, უშუალოდ კონფლიქტური სიტუაცია და კონფლიქტის შემდგომი პერიოდი.

კონფლიქტის განვითარების ეტაპების განხილვამდე აუცილებლად უნდა განისაზღვროს მისი დროებითი საზღვრები – დაწყება და დასასრული.

კონფლიქტის დაწყება შეიძლება დაფიქსირდეს მხარეთა ურთიერთსაწინააღმდეგო მოქმედებების პირველი აქტების სახით. იმისათვის, რომ კონფლიქტი დაწყებულად ჩაითვალოს, აუცილებელია სამი პირობის დამთხვევა:

1. პირველი მონაწილე შეგნებულად და აქტიურად მოქმედებს სხვა მონაწილის საზიანოდ (მოქმედებებად აღიქმება როგორც ფიზიკური მოძრაობები, ისე ინფორმაციის გადაცემა);
2. მეორე მონაწილე /ოპონენტი/ აცნობიერებს, რომ აღნიშნული მოქმედებები მისი ინტერესების საწინააღმდეგოდაა მიმართული;
3. ამასთან დაკავშირებით ოპონენტი მიმართავს საპასუხო ქმედებებს პირველი მონაწილის მიმართ.

თუ ერთ-ერთი მხარე მიმართავს აგრესიულ მოქმედებებს, ხოლო მეორეს აქვს პასიური პოზიცია, მაშინ კონფლიქტი არაა. კონფლიქტი არ არის მა-

შინაც, როდესაც ერთ-ერთი მხარე განიზრახავს კონფლიქტურ ურთიერქმედებას, ანუ ასრულებს არა ქცევით, არამედ აზრობრივ მოქმედებებს.

კონფლიქტის დასრულება. მას შეიძლება ჰქონდეს განსხვავებული ფორმები და შედეგები. ნებისმიერ შემთხვევაში საუბარია ერთმანეთის საწინააღმდეგოდ მიმართული მოქმედებების შეწყვეტაზე. კონფლიქტის დინამიკაში შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი პერიოდები და ეტაპები: ლატენტური, ღია და კონფლიქტის შემდგომი პერიოდი.

ლატენტური პერიოდი მოიცავს ეტაპებს: ობიექტურად პრობლემური სიტუაციის წარმოქმნა; ურთიერთქმედების სუბიექტების მიერ ობიექტურად პრობლემური სიტუაციის გააზრება; მხარეთა მცდელობა, რათა ობიექტურად პრობლემური სიტუაცია არაკონფლიქტური საშუალებებით გადაწყდეს; წინაკონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნა.

ობიექტურად პრობლემური სიტუაციის წარმოქმნა. თუ არ ჩავთვლით შემთხვევებს, როდესაც ადგილი აქვს ცრუ კონფლიქტის წაროქმნას, როგორც წესი, კონფლიქტს წარმოშობს ობიექტურად პრობლემური სიტუაცია. ასეთი სიტუაციის არსი მდგომარეობს სუბიექტებს შორის წინააღმდეგობის წარმოქმნაში (მათი მიზნები, მოტივები, მოქმედებები, მისწრაფებები და სხვ). რამდენადაც ურთიერთწინააღმდეგობა ჯერ კიდევ არაა გაცნობიერებული და ადგილი არ აქვს კონკრეტულ მოქმედებებს, ასეთ სიტუაციას უწოდებენ პრობლემურს. პრობლემური სიტუაციები ყოველდღიური ხასიათისაა და ბევრი მათგანი არსებობს ხანგრძლივი დროის მანძილზე და თავს არ ავლენენ.

ობიექტურად პრობლემური სიტუაციის გააზრება. მოცემული ეტაპის არსია წარმოადგენს პრობლემის რეალობის აღქმა, იმის გაცნობიერება, რომ აუცილებელია გარკვეული მოქმედებები ურთიერთწინააღმდეგობის გადასაჭრელად. ინტერესების რეალიზაციისათვის წინააღმდეგობების არსებობა ხელს უწყობს პრობლემური სიტუაციის სუბიექტურ, დამახინჯებულ აღქმას. რაც უფრო რთულია სიტუაცია, მით უფრო სწრაფად ვითარდება, მით მეტია ოპონენტების მიერ მისი დამახინჯების ალბათობა.

მხარეთა მცდელობა, ობიექტურად პრობლემური სიტუაცია არაკონფლიქტური საშუალებებით გადაწყდეს. ხშირად მხარეები ან ერთ-ერთი მხარე ცდილობს პრობლემის გადაჭრას არაკონფლიქტური საშუალებებით (დარწმუნება, განმარტება, თხოვნა, მოწინააღმდეგე მხარის ინფორმირება). ზოგჯერ მონაწილე მიდის დათმობაზე, რადგანაც არ სურს პრობლემური სიტუაციის კონფლიქტში გადაზრდა. ნებისმიერ შემთხვევაში მოცემულ ეტაპზე მხარეები ახდენენ საკუთარი ინტერესების არგუმენტირებას და აფიქსირებენ პოზიციებს.

წინაკონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნა. უშუალო საფრთხის შეგრძნება ხელს უწყობს კონფლიქტისაკენ სიტუაციის განვითარებას, წარმოადგენს კონფლიქტური ქცევის „გამშვებ მექანიზმს".

ღია პერიოდი – ხშირად მას უწოდებენ კონფლიქტურ ურთიერთმოქმედებას ან თვით კონფლიქტს. იგი მოიცავს: ინციდენტს; კონფლიქტის ესკალაციას; დაბალანსებულ ურთიერთმოქმედებას; კონფლიქტის დასრულებას.

ინციდენტი ესაა მხარეთა პირველი შეჯახება, ძალების მოსინჯვა, პრობლემის საკუთარი ინტერესების შესაბამისად ძალის გამოყენებით გადაჭრის

მცდელობა. თუ რომელიმე მხარის მიერ ამოქმედებული რესურსები საკმარისი აღმოჩნდა ძალთა შეფარდების თავის სასარგებლოდ გადასაწონად, მაშინ კონფლიქტი შეიძლება ინციდენტით შემოიფარგლოს. ხშირად კონფლიქტი ვითარდება, როგორც მოვლენების, ინციდენტების მიმდევრობა. კონფლიქტური მოქმედებები სახეს იცვლიან, ართულებენ კონფლიქტის პირველად სტრუქტურას და ასტიმულირებენ შემდგომ მოქმედებებს. ეს პროცესი შეიძლება წარმოვიდგინოთ შემდეგნაირად: მოლაპარაკებიდან ბრძოლაზე გადასვლა; ბრძოლა ამძაფრებს ემოციებს; ემოციები ზრდიან შეცდომებს აღქმის პროცესში; ამას მივყავართ ბრძოლის ინტენსიფიკაციასთან და ა. შ. ამ პროცესმა მიიღო „კონფლიქტის ესკალაციის“ სახელწოდება.

დაბალანსებული ურთიერთმოქმედება. მხარეები განაგრძობენ ურთიერთმოქმედებას, ამასთან ბრძოლის ინტენსიურობა მცირდება. მხარეები აცნობიერებენ, რომ კონფლიქტის გაგრძელება ძალისმიერი მეთოდებით შედეგს არ მოიტანს, მაგრამ მოქმედებები შეთანხმების მისაღწევად არ გამოიყენება.

კონფლიქტის დასრულება გულისხმობს კონკრეტული კონფლიქტური ურთიერთსაწინააღმდეგო მოქმედებებიდან ნებისმიერი მიზეზით პრობლემის გადაჭრის ძიებამდე გადასვლას. კონფლიქტის დასრულების ძირითადი ფორმებია: გადაწყვეტა, დარეგულირება, დაწყნარება, მოსპობა ან სხვა კონფლიქტში გადაზრდა.

კონფლიქტის შემდგომი პერიოდი მოიცავს ორ ეტაპს: ოპონენტების ურთიერთობების ნაწილობრივ ნორმალიზაციას და მათი ურთიერთობების სრულ ნორმალიზაციას.

ურთიერთობების ნაწილობრივი ნორმალიზაცია ხდება იმ პირობებში, როდესაც არ გამქრალა ის ნეგატიური ემოციები, რომლებსაც ადგილი ჰქონდა კონფლიქტში. ეს ეტაპი ხასიათდება განცდებით, საკუთარი პოზიციის გააზრებით. მძაფრდება დანაშაულის გრძნობა კონფლიქტში საკუთარი მოქმედებების გამო. ნეგატიური განწყობა ერთმანეთის მიმართ ურთიერთობების დაუყოვნებლივ ნორმალიზების საშუალებას არ იძლევა.

ურთიერთობების სრული ნორმალიზაცია ხდება მხარეთა მიერ შემდგომში კონსტრუქციული ურთიერთქმედების შესაძლებლობის გაცნობიერების შემდეგ. ამას ხელს უწყობს ნეგატიური წესების გადალახვა, ერთობლივ საქმიანობაში პროდუქტიული მონაწილეობა, ნდობის გაჩენა.

თითოეული პერიოდი და ეტაპი სხვადასხვა პერიოდით შეიძლება გაგრძელდეს. ზოგიერთ ეტაპს შეიძლება ადგილი არ ჰქონდეს, მაგალითად, ინციდენტის შემდგომ ერთი მხარეთაგანი მიდის დათმობაზე და კონფლიქტი სრულდება. არსებობს კონფლიქტის მიმდინარეობის ხანგრძლივობაში განსხვავება იმის მიხედვით, თუ როგორი მხარეები მონაწილეობენ მასში. ექსტრემალურ სიტუაციებში კონფლიქტები ვითარდება "სწრაფი" ტემპით. სწორედ ხანგრძლივობაზეა დამოკიდებული კონფლიქტის შედეგები. ხანგრძლივ კონფიქტებში მცირდება საქმიანი და იზრდება ემოციურ-პიროვნული საფუძველი. კონფლიქტების სიხშირე დამოკიდებულია წლის განმავლობაში ციკლური ხასიათის ცვლილებებზე ერთობლივ საქმიანობაში.

საკონტროლო და სადისკუსიო კითხვები:

1. რა ელემენტები შედის კონფლიქტური სიტუაციის სტრუქტურაში ?
2. კონფლიქტის საგანი რა მოთხოვნებს უნდა პასუხობდეს ?
3. რა ასპექტებში განიხილავენ კონფლიქტის საზღვრებს ?
4. კონფლიქტის სივრცითი საზღვრები განისაზღვრება....
5. რას ემყარება კონფლიქტის დროითი საზღვრები ?
6. რას ემყარება კონფლიქტის შიდასისტემური საზღვრები?
7. რა პირობებს უნდა აკმაყოფილებდეს კონფლიქტი, რათა დაწყებულად ჩაითვალოს?
8. რა ეტაპები და პერიოდები შეიძლება გამოვყოთ კონფლიქტის დინამიკაში?
9. რა ეტაპებს მოიცავს ლატენტური პერიოდი?
10. რა იგულისხმენა კონფლიქტის დასრულებაში?
11. რა პირობებში ხდება ურთიერთობების ნაწილობრივი ნორმალიზაცია?

თემა 4. კონფლიქტის ძირითადი ეტაპები, დინამიკა, გარემო და მონაწილე მხარეები

4.1. კონფლიქტის წარმოქმნის პროცესი

საზოგადოება მუდმივად ვითარდება. ამ განვითარების ერთ-ერთი საშუალებაა კონფლიქტი. იგი არის რამდენიმე ეტაპისგან შემდგარი პროცესი. კონფლიქტის დინამიკა – ეს არის მისი ცვლილების პროცესი. ნებისმიერი კონფლიქტი, საკუთრივ, შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს სამ ეტაპად: დასაწყისი, განვითარება და დასასრული. კონფლიქტს ასევე თან ახლავს წინარეკონფლიქტური და პოსტკონფლიქტური ეტაპები. მთლიანობაში კი კონფლიქტის დინამიკის საერთო სქემა იგება შემდეგი ეტაპებისგან:

- წინარეკონფლიქტური სიტუაცია;
- ღია კონფლიქტი;
- კონფლიქტის ესკალაცია;
- კონფლიქტის დასასრული;
- პოსტკონფლიქტური სიტუაცია.

წინარეკონფლიქტური სიტუაცია – ესაა კონფლიქტის არსებობის შესაძლებლობა და არა კონფლიქტის რეალობა. იგი მწიფდება თანდათანობით, მისი გამომწვევი წინააღმდეგობათა განვითარებისა და გამწვავების შესაბამისად. ურთიერთდაპირისპირების გამომწვევი წინააღმდეგობები და ფაქტები თავდაპირველად არ ვლინდება აშკარად და ცხადად, ისინი შენიღბულია უამრავი შემთხვევითი, არცთუ იშვიათად მეორეხარისხოვანი მოვლენებით. ეს არის კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზებისა და პროცესების დაგროვების პერიოდი. ამიტომაც ძალზე ხშირად და სავსებით სამართლიანადაც, მას კონფლიქტის ლატენტურ პერიოდსაც უწოდებენ.

აი, რას აღნიშნავს ამასთან დაკავშირებით ნ. ჰენშელი: „ნებისმიერი მოვლენა ბადებს უამრავ კითხვასა და ახსნის აუცილებლობას იმასთან დაკავშირებით, თუ რატომ უნდა მოხდეს ის. ხშირად შეუმჩნეველი რჩება მკრთალი ზღვარი, რომელიც აშორებს რეჟიმის აყვავებას მისი დაცემისაგან...; 1790-იანი წლების დასასრულამდე რევოლუციას ბევრი წინასწარმეტყველებდა, მაგრამ მოელოდნენ, რომ იგი მოხდებოდა ინგლისში და არა საფრანგეთში. რევოლუცია განაპირობა მრავალმა შემთხვევითმა დამთხვევამ, რომელიც ერთმანეთის მიყოლებით გაუთვალისწინებლად ხდებოდა“. ამიტომ ამ ეტაპზე კონფლიქტის ოპონენტები ჯერაც სრულად ვერ აცნობიერებენ უკვე გამოკვეთილ განსხვავებებს, ინტერესთა წინააღმდეგობებს.

მნიშვნელოვანი ცვლილებები კონფლიქტოლოგიაში შეიტანა სინერგეტიკამ (სინერგეტიკა-სამეცნიერო ლიტერატურაში შემოღებული იქნა გერმანე-

ლი ფიზიკოსის გ. ხაკენის მიერ გასული საუკუნის 70-იან წლებში კონგრუენტულობის პრინციპის, როგორც ნაწილების ურთიერთქმედების პროცესის საბაზო მახასიათებლის მნიშვნელობის ხასგაზასმელად). მისი წარმოქმნა განპირობებული იყო თვისებრივად ახალ მდგომარეობაში საზოგადოებრივი წარმოების გადასვლით. ინდუსტრიული საზოგადოების პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებად გადაქცევისას, რომლისთვისაც უმნიშვნელოვანესი რესურსებია ინფორმაცია და ტექნოლოგიური სიახლეები, გარდაუვლად წარმოიქმნება სამყაროს ახალი მეცნიერული მოდელები.

სინერგეტიკა ხელს უწყობდა სწორხაზოვანი აზროვნების დაძლევას. დღეს სულ უფრო ცხადი ხდება ის ფაქტი, რომ რთულად ორგანიზებულ სისტემებს თავს ვერ მოახვევ მათი განვითარების გზებს. აქედან გამომდინარე, კონფლიქტების მართვისას უარი უნდა ითქვას მკაცრი ძალისმიერი ზემოქმედების პრიორიტეტზე, საჭიროა საზოგადოებრივ, ჯგუფურ, პირად ინტერესებზე გავლენის უფრო მოქნილ ფორმებზე გადასვლა. კონფლიქტის მართვის ძირითადი დანიშნულება ისაა, რომ სტიმული მიეცეს სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებას იმ მიმართულებით, რომელიც შეესაბამება მოძრაობის ობიექტურ ლოგიკას და მნიშვნელოვნად აძლიერებს მისი შემეცნებითი, ანალიტიკური, მიზანგანმსაზღვრელი ფუნქციების როლს.

საზოგადოება და მისი ცალკეული სტრუქტურული ელემენტები რთული სისტემებია, რომელთაც გააჩნიათ არამდგრადობის, მრავალფეროვნების, განვითარების არათანაბარზომიერების, არასწორხაზოვნების (შესასვლელში უმნიშვნელო სიგნალმა შეიძლება გამოიწვიოს საგრძნობი სიგნალი გასასვლელში), ტემპორალურობის (გაზრდილი მგრძნობელობა დროზე) თვისებები. ამიტომაც, კონფლიქტოლოგიაში ცენტრალური ადგილი უნდა ეკავოს პროცესების, განსაკუთრებით არაწრფივი უკუკავშირის კვლევას. სოციალური კონფლიქტების მართვა ნაკლებად ეფექტურია, თუ იგი აგებულია ზოგადსისტემური თვისებების გაუთვალისწინებლად.

სინერგეტიკამ მოგვცა იმის გაცნობიერების შესაძლებლობა, რომ რთულ სისტემებს, როგორც წესი, გააჩნიათ განვითარების რამდენიმე ალტერნატიული გზა და რომ არ არსებობს მკაცრი წინასწარგანზრახულობა. გარდა ამისა, მან საშუალება მოგვცა ახლებურად შეგვეხედა დროისათვის. ამჟამად სულ უფრო მეტი ადამიანი აცნობიერებს, რომ სისტემის ამჟამინდელი მდგომარეობა განისაზღვრება არა მხოლოდ წარსულით, მისი ისტორიით, არამედ იგება და ყალიბდება მომავლისგან, მომავალი მსოფლიო წესრიგის შესაბამისად.

ამიტომაც, შემთხვევითი სულაც არ არის, რომ კონფლიქტოლოგიაში აქტიურად მუშავდება მიმართულება, რომელიც დაკავშირებულია სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებისა და რეალიზაციის მექანიზმების დასაბუთებასთან, თანაც ახალ მეთოდოლოგიურ ბაზაზე. ახალი მეთოდოლოგიური მიდგომის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ არა იმდენად ძალა, რამდენადაც მმართველობითი ზემოქმედების სწორად არჩეული კონფიგურაცია განსაზღვრავს მის შედეგიანობას ამა თუ იმ კონფლიქტის რეგულირების პროცესში. კონფლიქტში ძალზე ეფექტურია რეზონანსული ზემოქმედება.

ამრიგად, წინარეკონფლიქტური სიტუაცია ხასიათდება იმით, რომ იგი ქმნის კონფლიქტის რეალურ შესაძლებლობას. თუმცა, იგი შეიძლება გადაწყ-

ვეტილ იქნეს „მშვიდობიანი“ არაკონფლიქტური გზით, თუ მისი წარმომქმნელი პირობები გაქრება თავისთავად ან „მოიხსნება“ სიტუაციის წინარეკონფლიქტურად აღქმის შედეგად.

კონფლიქტის მიზეზების გაცნობიერება. მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ის, რომ თვით პოტენციური კონფლიქტის მიზეზების გაცნობიერება წინარეკონფლიქტურ სიტუაციაში შეიძლება იყოს როგორც ადეკვატური, ასევე არაადეკვატურიც. უკანასკნელ შემთხვევაში კონფლიქტი ვერ აღმოიფხვრება საბოლოოდ, რადგან კონფლიქტის ჭეშმარიტი მიზეზები ადრე თუ გვიან თავს იჩენს, ხოლო კონფლიქტის გადაწყვეტის დაგვიანებამ შეიძლება იგი უფრო გაამწვავოს. მაგალითად, თუ ახალი მუშაკის დევიანტური ქცევა სამსახურში, პირველ ხანებში, საგონებელში გვაგდებს, ამავე სამსახურის სხვა წევრების მიერ იგი შეიძლება აიხსნას შრომითი კოლექტივის ტრადიციებისა და ნორმების უცოდინრობით. მათ გარკვეული დროის განმავლობაში შეუძლიათ იმედი იქონიონ, რომ ახალბედას ქცევა გამოწვეულია ადამიანის ეგოისტური ინტერესებით, რომლებიც შეუთავსებელია სხვა წევრების ინტერესებთან. თუმცა, ადრე თუ გვიან წინარეკონფლიქტური სიტუაცია გადაიზრდება კონფლიქტში.

კონფლიქტის მიზეზი – ესაა მოვლენა, შემთხვევა, ფაქტი, სიტუაცია, რომელიც წინ უძღვის კონფლიქტს და სუბიექტების საქმიანობის განსაზღვრულ პირობებში იწვევს მას. როგორც უკვე აღინიშნა, კონფლიქტი აღმოცენდება მაშინ, როცა არსებობს სათანადო ობიექტური ფაქტი ან სიტუაცია, რომელიც დაკავშირებულია სოციალური ურთიერთქმედების მონაწილე სუბიექტების საქმიანობასთან. მაგალითად, შეზღუდული რესურსები ან არასაკმარისი კომუნიკაცია ვერ გამოიწვევს კონფლიქტს მანამ, სანამ ისინი არ ჩაირთვება სოციალური ურთიერთქმედების პროცესში და არ გახდება სუბიექტების დაპირისპირების საგანი.

საბოლოოდ, კონფლიქტურ სიტუაციას მივყავართ კონფლიქტამდე. კონფლიქტური სიტუაციის არარსებობის შემთხვევაში იქმნება იმის პირობები, რომ სოციალური ურთიერთქმედება გადავიდეს თანამშრომლობის ან ჯანსაღი კონკურენციის ფორმაში. ამრიგად, კონფლიქტის წარმოქმნის პროცესში განსაკუთრებულ ადგილს იკავებს კონფლიქტური სიტუაცია. კონფლიქტურ სიტუაციაში იგულისხმება სუბიექტების საქმიანობასთან დაკავშირებული წინააღმდეგობები, რომლებიც ქმნიან რეალური დაპირისპირების წარმოქმნის ობიექტურ წინაპირობებს.

კონფლიქტური სიტუაციის სოციალურ ურთიერთქმედებასთან დაკავშირებით წყდება ერთი პრაქტიკული ამოცანა – კონფლიქტური სიტუაციების გამოვლენა და მათზე გავლენის მოხდენა. ეს კი უაღრესად მნიშვნელოვანია კონფლიქტების მართვისას. კონფლიქტური სიტუაციის მატარებლებია სოციალური ურთიერთქმედების მონაწილე სუბიექტები. ისინი ქმნიან მათ შეგნებულად ან გაუთვითცნობიერებლად არაადეკვატური ქცევის შედეგად (შეცდომები, დარღვევები). კონკრეტულ სუბიექტებთან მუშაობით, შეიძლება კონფლიქტური სიტუაციების პროგნოზირება, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კონკრეტულ კონფლიქტურ სიტუაციაში გამოვლინდება კონფლიქტის მიზეზები, რომელთა თავიდან აცილება კონფლიქტის გადაჭრის აუცილებელი პირობაა. მე-4.1.

ცხრილში მოცემულია კონფლიქტური სიტუაციების გამოვლენის ფორმები კონფლიქტური სიტუაციის ხასიათიდან გამომდინარე.

ცხრილი N4.1. კონფლიქტური სიტუაციის ხასიათის შესატყვისი გამოვლენის ფორმები

კონფლიქტური სიტუაციის ხასიათი	გამოვლენა
მოვალეობების არაკეთილ-სინდისერად შეასრულება	სამუშაო დისციპლინის დარღვევა
მართვის არადამაკმაყოფილებელი სტილი	შეცდომები კადრების შერჩევის და გათავისუფლების პოლიტიკაში; შეცდომები ორგანიზაციის კონტროლში; შეცდომები დაგეგმვაში; ეთიკის დარღვევა.
კონკრეტულ სიტუაციაზე არაადეკვატური წარმოდგენა	კონკრეტულ სიტუაციაზე არაადეკვატური წარმოდგენა; არასწორი შეფასებები; არასწორი დასკვნები.
პიროვნების ინდივიდუალური ფსიქოლოგია	ურთიერთობის წესების, ეთიკის დარღვევა
დაბალი კვალიფიკაცია	არაადეკვატური გადაწყვეტილებების მიღება

კონფლიქტების მართვაში გარკვეული მნიშვნელობა აქვს მათი მიზეზების სწორ კლასიფიკაციას. მე-4.2. და მე-4.3. ცხრილში წარმოდგენილია კლასიკური მენეჯმენტის და კონფლიქტოლოგიის თვალსაზრისი კონფლიქტის მიზეზების კლასიფიკაციასთან დაკავშირებით.

ცხრილი 4.2. კონფლიქტის საერთო მიზეზების კლასიფიკაცია მ. მესკონის, მ. ალბერტის და ფ. ხედოურის მიხედვით

მიზეზი	ძირითადი შინაარსი
რესურსების განაწილება	ორგანიზაციაში სოციალური ურთიერთქმედების სხვადასხვა სუბიექტების (სტრუქტურული ქვეგანყოფილებები) ინტერესების შელახვა შეზღუდული რესურსების განაწილებაზე.
დავალებათა ურთიერთდამოკიდებ ულება	ურთიერთდამოკიდებული ელემენტების არასაკმარისი შეთანხმებულობა (ქვეგანყოფილებები ან სპეციალისტები) ან ფუნქციების არაადეკვატურად შესრულება
განსხვავებული მიზნები	სოციალური ურთიერთქმედების სხვადასხვა სუბიექტებს შორის დაპირისპირება, რომელიც აღმოცენდება მიზნების თვითნებურად შემუშავების ან გარკვეული დავალების შესრულების შემთხვევაში

განსხვავებული შეხედულებები და ფასეულობები სოციალური გამოცდილება	ურთიერთქმედების სხვადასხვა სუბიექტებს შორის დაპირისპირება, რომელიც აღმოცენდება, პირველ რიგში, გარემოებათა განსხვავებული შეფასებების და განსხვავებული პოზიციის გამო
განსხვავებული ქცევის მანერები და ცხოვრებისეული გამოცდილება	თანამშრომლებს შორის ურთიერთგაგების ბარიერები, რომლებიც წარმოიქმნება განსხვავებული ცხოვრებისეული გამოცდილების, სტაჟის, ასაკის, ფასეულობების, მენტალიტეტის და სხვათა საფუძველზე.
არასაკმარისი კომუნიკაცია	სოციალური ურთიერთქმედების სხვადასხვა სუბიექტებს შორის დაპირისპირება, რომელიც აღმოცენდება არასაკმარისი, დამახინჯებული ან ჭარბი ინფორმაციის საფუძველზე.

ცხრილი 4.3. კონფლიქტის მიზეზების კლასიფიკაცია რ. დარენდორფის მიხედვით

მიზეზი	ძირითადი შინაარსი
პიროვნული მიზეზები	ინდივიდუალური მისწრაფებები, სიმპატიები და ანტიპატიები, ფსიქოლოგიური შეუთავსებლობა, განსხვავებული განათლება, ცხოვრებისეული გამოცდილება და ა. შ.
სტრუქტურული მიზეზები	არასრული კომუნიკაციის სტრუქტურა: არარსებული, დამახინჯებული ან საპირისპირო ინფორმაცია, რიგით თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელს შორის სუსტი კომუნიკაცია, უნდობლობა და ქმედებათა შეუთანხმებლობა. არასრული ორგანიზაციული სტრუქტურა: დაუბალანსებელი სამუშაო ადგილები, სამუშაო ადგილებს შორის შეუთანხმებლობა, პასუხისმგებლობისა და ეფექტური კონტროლის არარსებობა, ორგანიზაციის ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფების განსხვავებული მისწრაფებები, ბრძოლა ლიდერობისთვის და . შ.
ორგანიზაციის ცვლილება, პირველ რიგში, ტექნოლოგიური განვითარება	ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება. ინოვაციური ცვლილებები, შრომის ინტენსიფიკაცია, კვალიფიკაციის ამაღლება.
შრომის პირობები და ხასიათი	ჯანმრთელობისთვის საშიში ან საზიანო შრომის პირობები, არაჯანსაღი ეკოლოგიური მდგომარეობა, ცუდი ურთიერთობები რო ორც კოლექტივში, ასევე ხელმძღვანელთან.
ურთიერთობები	სოციალური სამართლიანობის პრინციპების დარღვევა, პრემიის გამოყოფა, დაჯილდოვება, სოციალური პრივილეგიები და ა.შ.
იდენტიფიკაცია	მომუშავეთა ჩვევა, წარმოადგინონ საკუთარი თავი, როგორც მთავარი, ჯგუფსა თუ ქვეგანყოფილებაში, საკუთარი დამსახურების გაზვიადება.

ორგანიზაციის მის-წრაფება გაფართოებისაკენ	ყველა ქვეგანყოფილებისა და პირველ რიგში რეალური ან პოტენციური ხელმძღვანელების დაინტერესება ახა-ლი რესურსების მოძიების, უფრო მაღალი შედეგების მიღწევაში.
განსხვავებული პოზი-ციები	განათლების, კვალიფიკაციის განსხვავებული ხარისხი, პიროვნული ფასეულობები, არათანაბარი სამუშაო პი-რობები და მატერიალურ-ტექნიკური აღჭურვილობა და ა.შ.

ორგანიზაციაში კონფლიქტების შესახებ მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მიღება შეიძლება სხვადასხვა ფაქტორების გაანალიზების საშუალებით. პირ-ველ რიგში აღსანიშნავია გარე ფაქტორები. ესენია:

- ქვეყნის საერთო პოლიტიკურ-ეკონომიკური სიტუაცია;
- მოსახლეობის ცხოვრების დონე;
- სოციალური უსაფრთხოების სისტემა;
- სოციალურ-დემოგრაფიული ფაქტორები;
- რეგიონალური ფაქტორები;
- ეთნიკური ფაქტორები.

ორგანიზაციული კონფლიქტის შიგა ფაქტორებს მიეკუთვნება:

- შრომის პირობები;
- ხელფასი;
- მართვის სტილი;
- სამუშაო გრაფიკი;
- სამუშაო ადგილი;
- მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი;
- ჯგუფები და ლიდერობა;
- ფსიქოლოგიური თავსებადობა;
- თანამშრომელთა ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიური თავისებურებები.

გარე და შიგა ფაქტორების ანალიზისას დროს უნდა გავითვალისწინოთ, რომ გარე ფაქტორები გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობაზე და არ შეგვიძლია მათი შეცვლა. ჩვენ მხოლოდ ისღა დაგვრჩენია, რომ ორგანიზაცი-ის მართვის პროცესში გავითვალისწინოთ ეს ფაქტორები. რაც შეეხება შიგა ფაქტორებს, ჩვენ შეგვიძლია მათზე ზემოქმედება. მრავალი შიგა ფაქტორი ვლინდება ხელმძღვანელობის სისტემისა და ორგანიზაციის მართვის შედე-გებში.

პრობლემური სიტუაციის არაადეკვატურ აღქმას შეიძლება მოყვეს ორ-გვარი შედეგი:

- მან შეიძლება ხელი შეუწყოს ღია კონფლიქტის წარმოქმნის შეკავებას, სიტუაციის გაჭიანურებას. ეს მაშინ ხდება, როცა პრობლემური სიტუაციის საფრთხე ჯეროვნად არ ფასდება, კნინდება.

- მან შეიძლება ხელი შეუწყოს აშკარა კონფლიქტის შეტევის ფორსირებას, მის ხელოვნურ გაჩაღებას. ეს მაშინ ხდება, როცა წინააღმდეგობათა საფრთხე წინარეკონფლიქტური სიტუაციის სტადიაზე გადაჭარბებულია.

მნიშველოვანია ასევე იმ კანონზომიერების ხაზგასმა, რომ პოტენციური კონფლიქტის სხვადასხვა ოპონენტები შეიძლება დაინტერესებული იყვნენ წინააღმდეგობების, წინარეკონფლიქტური სიტუაციაში წარმოქმნილი ფაქტორების საფრთხის არაადეკვატური შეფასებითა და არაადეკვატური აღქმით და,აქედან გამომდინარე, შეგნებულად შეცდომაში შეჰყავდეთ მომავალი კონფლიქტის სხვა მონაწილეები. პოტენციური კონფლიქტის მოწინააღმდეგის ამ დეზინფორმაციის, დეზორიენტაციის მიზნები წინარეკონფლიქტური სიტუაციის საფრთხის შეფასებისას, შეიძლება ასევე ორგვარი იყოს. ისინი შეიძლება მიმართული იყოს ან მომავალი დაპირისპირების შეკავებაზე, ან დაპირისპირების ფორსირებისთვის კონფლიქტის ერთ-ერთი ოპონენტის პროვოცირებაზე. პირველ შემთხვევაში წინარეკონფლიქტური სიტუაციის წინააღმდეგობათა საფრთხე შეგნებულად კნინდება, მეორე შემთხვევაში კი დიდდება. ნებისმიერ შემთხვევაში, წინარეკონფლქიტური სიტუაციის შეგნებული მცდარი შეფასება გამოიყენება ერთ-ერთი მხარის მიერ მხოლოდ საკუთარი ინტერესებისათვის.

წინარეკონფლიქტური სიტუაციის დროული შეფასება წინარეკონფლიქტური სიტუაციის ოპტიმალური გადაწყვეტის უმნიშვნელოვანესი პირობაა და წარმოადგენს შესაძლო კონფლიქტის თავიდან აცილების ეფექტურ ხერხს. ამ სტადიაზე წინააღმდეგობათა სწორად გააზრება იძლევა შესაძლებლობას მიღებულ იქნეს ზომები მათი დარეგულირებისთვის ჯერ კიდევ ღია კონფლიქტის დაწყებამდე.

კონფლიქტის პროფილაქტიკის ზოგადი ლოგიკა ამ ეტაპზე უნდა მოიცავდეს მათი მონაწილეების მხრიდან შემდეგ ქმედებებს:

- ჯერ ერთი, მოლაპარაკებები და შეთანხმებები კონფლიქტური სიტუაციის საფრთხის ხარისხისა და მომავალში კონფლიქტის წარმოქმნის შესაძლებლობასთან დაკავშირებით;
- უფრო სრული ინფორმაციის შეგროვება შექმნილი წინარეკონფლქიტური სიტუაციის არსისა და მიზეზების შესახებ;
- მესამე, კონფლიქტის ალბათობის ხარისხისა და აღმოჩენილი პრობლემების უკონფლიქტო, უმტკივნეულო გადაწყვეტის შესაძლებლობის გარკვევა;
- მეოთხე, წინარეკონფლიქტური სიტუაციების კონსტრუქციულად გადასაწყვეტად კონკრეტულ მოქმედებათა შემუშავება, არსებული პრობლემების გადაწყვეტა და კონფლიქტის თავიდან აცილება.

წინარეკონფლიქტურ სტადიაზე კონფლიქტის თავიდან აცილება ყოველთვის უფრო იოლი და ეფექტურია, ვიდრე მისი შემდგომ გადაწყვეტა. უფრო იოლია ხანძრის მბჟუტავი კერების ჩაქრობა, ვიდრე მოგიზგიზე ალის. თუმცა, ხშირად, მთელი სირთულე სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ ვიპოვოთ ეს მბჟუტავი კერები.

4.2. ღია კონფლიქტის ძირითადი ეტაპები

თუკი წინარეკონფლიქტურ სტადიაზე არსებული ინტერესთა წინააღმდეგობების გადაწყვეტა ვერ ხერხდება, იგი გადადის ღია კონფლიქტში. დაპირისპირება უკვე რეალობაა. ინტერესთა წინააღმდეგობა სიმწიფის ისეთ ხარისხს აღწევს, რომ მისი დამალვა უკვე შეუძლებელია. თვალსაჩინო ხდება ის ფაქტორი, რომელიც ხელს უშლის ურთიერთქმედებას, მისი მხარეები გადაიქცევიან დაპირისპირებულ ღია ოპონენტებად. ყოველი მხარე ღიად იწყებს საკუთარი ინტერესების დაცვას.

კონფლიქტის განვითარების ამ სტადიაზე ოპონენტები იწყებენ მესამე მხარეზე აპელირებას, მიმართავენ იურიდიულ ორგანოებს თავიანთი ინტერესების დასაცავად ან დასადასტურებლად. კონფლიქტური დაპირისპირების ყოველი სუბიექტი ცდილობს თავის მხარეს მოიზიდოს მეტი მატერიალური, ფინანსური, პოლიტიკური, ინფორმაციული, ადმინისტრაციული და სხვა რესურსი. ამოქმედდება არა მხოლოდ ნებადართული, საზოგადოდ მიღებული, არამედ „ბინძური" მეთოდებიც, ოპონენტზე ზეწოლის ტექნოლოგიები. თავად ოპონენტიც ამ მომენტიდან უკვე ითვლება „მოწინააღმდეგედ" ან „მტრად".

ღია კონფლიქტის სტადიაზე ასევე ცხადი ხდება, რომ არცერთ მხარეს არ სურს დათმობაზე ან კომპრომისზე წასვლა. პირიქით, დომინირებს დაპირისპირების განაწესი საკუთარი ინტერესების დასამტკიცებლად. ამასთან, ჯგუფებში ობიექტურ წინააღმდეგობებს ხშირად ერთვის პიროვნებათაშორისი განსხვავებები, რომლებიც ამძაფრებენ სიტუაციას. თუმცა, ამ პროცესშიც შეიძლება გამოიყოს შიგა ეტაპები, რომლებიც ხასიათდება დაძაბულობის განსხვავებული ხარისხით, რაც კონფლიქტოლოგიაში აღნიშნულია ტერმინებით: ინციდენტი, ესკალაცია, კონფლიქტის დასასრული.

ინციდენტი. კონფლიქტის გადასვლა ლატენტური მდგომარეობიდან ღია დაპირისპირებაში ხდება ამა თუ იმ ინციდენტის გამო (ლათ. ინციდენს – შემთხვევა, მოხდენა). ინციდენტი ის შემთხვევაა, რომელიც ინიცირებას უწევს მხარეთა ღია დაპირისპირებას. კონფლიქტის ინციდენტი უნდა განვასხვავოთ მისი საბაბისგან. საბაბი ის კონკრეტული მოვლენაა, რომელიც ბიძგს აძლევს კონფლიქტური მოქმედებების დაწყებას. ამასთან, იგი შეიძლება შემთხვევითაც წარმოიქმნას, შეიძლება სპეციალურად იქნეს მოფიქრებული, თუმცა, საბაბი ჯერ კიდევ არ არის კონფლიქტი. მისგან განსხვავებით, ინციდენტი – ეს უკვე კონფლიქტია, მისი დასაწყისია.

ინციდენტი აშიშვლებს მხარეთა პოზიციებს, ააშკარავებს და მიიჩნევს სუბიექტებს „ჩემებად" და „სხვისებად", „მეგობრებად" და „მტრებად", „მოკავშირეებად" და „მოწინააღმდეგეებად" დაყოფას. ინციდენტის შემდეგ ცხადი ხდება „ვინ ვინ არის", ნიღაბი უკვე ჩამოხსნილია. თუმცა, ოპონენტების რეალური ძალები ბოლომდე ჯერაც არ არის ცნობილი. გაურკვეველია, რამდენად შორის შეუძლია წასვლა კონფლიქტის ამა თუ იმ მხარეს დაპირისპირებაში. მოწინააღმდეგის ნამდვილი ძალებისა და რესურსების ასეთი გაურკვევლობა საწყის სტადიაზე წარმოადგენს ძალზე მნიშვნელოვან ფაქტორს კონფლიქტის განვითარების შესაკავებლად.

იმავდროულად, ეს გაურკვევლობა ხელს უწყობს კონფლიქტის შემდგომ განვითარებას. ცხადია, რომ თუ ორივე მხარეს ექნებოდა ნათელი წარმოდგენა მოწინააღმდეგის პოტენციალის, მისი რესურსების შესახებ, მრავალი კონფლიქტი დასაწყისშივე იქნებოდა შეჩერებული. უფრო სუსტი მხარე უმეტეს შემთხვევაში აღარ გააღრმავებდა უსარგებლო კონფრონტაციას, ძლიერი მხარე კი, ბევრი ფიქრის გარეშე გადათელავდა მოწინააღმდეგეს თავისი ძალით. ორივე შემთხვევაში ინციდენტი საკმაოდ სწრაფად ამოიწურებოდა.

ინციდენტი ხშირად ქმნის ამბივალენტურ სიტუაციას კონფლიქტის ოპონენტების განაწესებსა და მოქმედებებში. ერთის მხრივ, სურვილი გაქვს რაც შეიძლება სწრაფად ჩაერთო ბრძოლაში და გაიმარჯვო, მეორე მხრივ – ფონს ვერ გახვალ, თუ არ იცი, სად არის ეს ფონი. ამიტომაც, კონფლიქტის განვითარების მნიშვნელოვანი ელემენტები ამ სტადიაზე არის: „დაზვერვა", ინფორმაციის შეგროვება ოპონენტების ნამდვილ შესაძლებლობებსა და ზრახვებზე, მოკავშირეთა ძიება და თავიანთ მხარეს დამატებითი ძალების მოზიდვა. იმდენად, რამდენადაც ინციდენტში კონფრონტაციას ლოკალური ხასიათი აქვს, კონფლიქტის მონაწილეთა მთელი პოტენციალი ჯერაც არ არის გამოვლენილი. თუმცა, მთელი ძალები უკვე მოყვანილია საომარ მზადყოფნაში.

მიუხედავად ამისა, ინციდენტის შემდგომაც კი, ნარჩუნდება მშვიდობიანი გზით კონფლიქტის მოგვარების, მოლაპარაკებების გზით კონფლიქტის სუბიექტებს შორის კომპრომისის მიღწევის შესაძლებლობა. ეს შესაძლებლობა სრულად უნდა იქნეს გამოყენებული. თუ ინციდენტის შემდეგაც კი ვერ ხერხდება კონფლიქტის შემდგომი განვითარების თავიდან აცილება, პირველ ინციდენტს მოსდევს მეორე, შემდეგ მესამე. კონფლიქტი თანდათანობით გადადის ესკალაციის ეტაპში.

კონფლიქტის ესკალაცია – ეს არის საკვანძო, ყველაზე დაძაბული სტადია, როცა ხდება მის მონაწილეებს შორის ყველა წინააღმდეგობის გამწვავება. ამასთან, გამოიყენება ყველა შესაძლებლობა გამარჯვებისთვის. საკითხი მხოლოდ ასე დგას: „ვინ ვის", რადგან ეს უკვე ლოკალური კი არა, ფართომასშტაბიანი ბრძოლაა. ხდება ყველა რესურსის – მატერიალური, პოლიტიკური, ფინანსური, ინფორმაციული, ფიზიკური, ფსიქიკური – მობილიზაცია.

ამ სტადიაზე ძნელდება რაიმენაირი მოლაპარაკებები ან კონფლიქტის მოგვარების სხვა მშვიდობიანი ხერხები. ემოციები ხშირად ახშობს გონებას. ლოგიკა ადგილს უთმობს გრძნობებს. მთავარი ამოცანა ისაა, რომ ნებისმიერ ფასად რაც შეიძლება მეტი ზიანი მიადგეს მოწინააღმდეგეს. ამიტომაც, ამ სტადიაზე შეიძლება დაიკარგოს კონფლიქტის თავდაპირველი და ძირითადი მიზეზი და წინა პლანზე წამოიწიოს ახალმა მიზეზებმა და ახალმა მიზნებმა. კონფლიქტის ამ სტადიისას შესაძლებელია ასევე ღირებულებითი ორიენტაციის შეცვლაც. კონფლიქტის განვითარება იღებს სპონტანურ, უმართავ ხასიათს.

კონფლიქტის ესკალაციის ეტაპისათვის დამახასიათებელ ძირითად მომენტებს შორის პირველ რიგში, შეიძლება გამოიყოს: მტრის ხატის შექმნა; ძალის დემონსტრაცია და მისი გამოყენების მუქარა; ძალადობის გამოყენება, კონფლიქტის გაფართოებისა და გაღრმავების ტენდენცია.

მტრის ხატის შექმნა. ეს კონფლიქტის განვითარების ეტაპის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მომენტია. იგი იწყებს ჩამოყალიბებას ჯერ კიდევ საწყის სტადიაზე და საბოლოო ფორმას იღებს ესკალაციის პერიოდში. მტრის ხატის შექმნის მნიშვნელოვან როლსა და აუცილებლობაზე გამახვილებული იყო ყურადღება ჯერ კიდევ უ. ლიპმანის მონოგრაფიაში: „ადამიანთა ჯგუფი, რომელსაც შეუძლია ხელი შეუშალოს სხვებს მომხდარის შესახებ ინფორმაციის გაგებაში, სიახლეებს გადასცემს ისეთი ფორმით, რაც ემსახურება ამ ჯგუფის მიზნებს“. მართლაც, ჯგუფის შინაგანი ერთიანობა მხოლოდ განმტკიცდება, თუ იდეოლოგიურ დონეზე შეიქნება და შენარჩუნდება მტრის ხატი, რომელთანაც საჭიროა ბრძოლა, რომლის წინააღმდეგაც იგი უნდა გაერთიანდეს.

მტრის ხატი ქმნის დამატებით სოციალურ-ფსიქოლოგიურ და იდეოლოგიურ ფაქტორებს ჯგუფის, ორგანიზაციის, მთლიანად საზოგადოების ერთსულოვნებისათვის. ამ შემთხვევაში მათ წევრებს გაცნობიერებული აქვთ, რომ ისინი იბრძვიან არა მხოლოდ საკუთარი ინტერესებისათვის, არამედ „მართალი საქმისათვის“, ქვეყნისათვის, ხალხისათვის, დიადი და ამაღლებული მიზნებისათვის, რომელიც ჯგუფის გაერთიანების ღერძს წარმოადგენს. მტრის ხატის არსებობისას დაპირისპირების საგანი იძენს ობიექტურ ხასიათს.

ამრიგად, ჯგუფთაშორის კონფლიქტში მისი მონაწილეები ჯგუფის ერთსულოვნების მხარდაჭერისა და განმტკიცების მიზნით მიისწრაფვიან მტრის ხატის იდეოლოგიური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური გაფორმებისაკენ. ეს მტერი სინამდვილეში შეიძლება იყოს როგორც რეალური, ასევე მოჩვენებითი, იგი შეიძლება გამოგონილ იქნეს ჯგუფის ან საზოგადოების ერთიანობის განსამტკიცებლად. მტრის ხატი შეიძლება შეიქმნას ასევე შიდაჯგუფური წინააღმდეგობებისა და პრობლემების მოსაგვარებლად.

ძალის დემონსტრაცია და მისი გამოყენების მუქარა. ეს – კონფლიქტის ესკალაციის პროცესის მნიშვნელოვანი ელემენტია. მისი არსი ისაა, რომ კონფლიქტის ერთ-ერთი მხარე ან ორივე ოპონენტი მოწინააღმდეგის დასაშინებლად მუდმივად ცდილობს იმის ჩვენებას, რომ ერთი მხარის ძალა და რესურსები აღემატება მეორე მხარისას. ამასთან, ყოველ მათგანს სჯერა, რომ ასეთი პოზიცია მიიყვანს მათ მოწინააღმდეგის კაპიტულაციამდე. განვიხილოთ ერთ-ერთი დამახასიათებელი მაგალითი, რომელიც თვალნათლივ ადასტურებს ამ მოსაზრებას: „სიტუაცია თითქოს თარგით იყო გამოჭრილი იმისათვის, რომ ყოველმხრივ წარმოჩენილიყო ჰიტლერის ტალანტი ფსიქოლოგიური ომის წარმოებაში. მთელი ზაფხულის განმავლობაში იგი ამძაფრებდა ისტერიას ომის გარდაუვალობის შესახებ და, ამასთან, არ ასახელებდა არანაირ კონკრეტულ საშიშროებას. ბოლოსდაბოლოს, მას შემდეგ, რაც ჰიტლერმა თავის თავს ღვარძლიანი გამოხტომების უფლება მისცა ჩეხეთის მთავრობის მიმართ ნაცისტური პარტიის ყოველწლიურ ყრილობაზე ნიურნბერგში, 1938 წლის სექტემბერში, ჩემბერლენს ნერვებმა უმტყუნა“. საკუთრივ, ამ თავხედური პროპაგანდისტული და დიპლომატიური შანტაჟის შემდეგ დაიწყო ჩეხოსლოვაკიის დანაწევრება. გზა დიდი ომისკენ ევროპაში გახსნილი იყო. მაგრამ, უმეტესად, „იარაღის ჟღარუნი“ იწვევს იმას, რომ მოწინააღმდეგე მობილიზაციას უწევს საკუთარ რესურსებს, რაც იწვევს კონფლიქტის შემდგომ ესკალაციას.

ფსიქოლოგიური კუთხით, ძალის დემონსტრირება, ისევე როგორც მისი გამოყენების მუქარა, დაკავშირებულია ემოციური დაძაბულობის, მტრობის, მოწინააღმდეგის სიძულვილის გამძაფრებასთან. ხშირად ეს ხერხი რეალიზდება როგორც შიგაჯგუფურ, ასევე ჯგუფთაშორის კონფლიქტში მეორე მხარისადმი სხვადასხვაგვარი ულტიმატუმების გამოცხადებით. გასაგებია, რომ ულტიმატუმს აყენებს მხოლოდ ის მხარე, რომელიც რაღაც გაგებით მეორეზე ძლიერია. ამიტომაც, ჩვეულებრივ, ულტიმატუმის გამოცხადება – ძლიერთა ხვედრია და არა სუსტების. თუმცა, ყოველთვის საუბარია ფიზიკურ და, საერთოდ, მატერიალურ ძალაზე. პროტესტის ნიშნად შიმშილობის გამოცხადებაც ხელისუფალთა უსამართლობის წინააღმდეგ – ულტიმატუმია. და ამ შემთხვევაში ხელისუფლებაც და ადმინისტრაციაც ხშირად მიდის დათმობებზე ადამიანის სიკვდილის საშიშროების გამო, საკუთარი სისასტიკის, არაადამიანურობის გამოვლენის საშიშროების გამო.

ძალის დემონსტრაციასა და მისი გამოყენების მუქარაზე ბუნებრივი რეაქციაა თავდაცვის მცდელობა. მაგრამ, როგორც ცნობილია, თავდაცვის საუკეთესო საშუალება თავდასხმაა. გარკვეული თვალსაზრისით, ეს ერთ-ერთ მხარეს აძლევს მეორე მხარეზე ტაქტიკური უპირატესობის მიღწევის შესაძლებლობას იმ პირობით, რომ დამმუქრებელი მოწინააღმდეგის ძლიერება და რესურსები ბევრად არ აღემატება ან სულაც არ აღემატება მუქარის ადრესატის ძალას. ამიტომაც, ძალის მუქარა უმეტესად პროვოცირებას უწევს ძალადობას. ეს კი პირდაპირი გზაა კონფლიქტის შემდგომი ესკალაციისკენ.

ძალის გამოყენება – კონფლიქტის ესკალაციის ეტაპის კიდევ ერთი არსებითი მახასიათებელია. *ძალადობა* – ერთი ადამიანის მიერ მეორის დამორჩილების ყველაზე სასტიკი ხერხია. ეს ყველაზე უკანასკნელი არგუმენტია კამათში. თავად მისი გამოყენების ფაქტი მოწმობს იმას, რომ დადგა კონფლიქტის ესკალაციის ზღვრული სტადია, მისი განვითარების უმაღლესი ფაზა.

საუბარი არ არის მხოლოდ ფიზიკურ ძალადობაზე. მხედველობაში გვაქვს მისი სრულიად განსხვავებული სახეები: ეკონომიკური, პოლიტიკური, მორალური, ფსიქოლოგიური. თუ სამართლიანი კრიტიკის საპასუხოდ უფროსი აიძულებს ქვეშევრდომს განთავისუფლდეს პირადი განცხადების საფუძველზე, ეს ძალადობაა. თუ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში ყოველდღე პროპაგანდას უწევენ გარყვნილებას, მკვლელობას, სისასტიკეს – ესეც ძალადობაა ადამიანზე, მის სულიერ სამყაროზე. ოღონდ ეს არის ფსიქოლოგიური ძალადობა, რომელიც არანაკლებ ოდიოზურია, ვიდრე ფიზიკური ძალადობა, თუმცა, უკეთ შენიღბული.

სწორედ ამასთან არის დაკავშირებული კიდევ ერთი მომენტი ძალადობის ცნებაში. იგი შეიძლება იყოს არა მხოლოდ აშკარა და პირდაპირი, რომელიც ვლინდება ღია ფორმით – მკვლელობა, ფიზიკური ან მატერიალური ზიანის მოყენება, საკუთრების დატაცება. ძალადობა შეიძლება ასევე ხდებოდეს შენიღბული ფორმით, როცა იქმნება განსაზღვრული პირობები, რომლებიც ზღუდავენ ადამიანთა უფლებებს, ქმნიან ბარიერებს მათი კანონიერი ინტერესების დასამტკიცებლად. ამ ფორმას ეწოდა სტრუქტურული ძალადობა. ხელფასის დროულად გაუცემლობა, შვებულებით სარგებლობის შეუძლებლობა თუნდაც წელიწადში ერთხელ, ცენტრალურ გაზეთში სახელმწიფო მოხელეზე

კრიტიკული წერილის გამოქვეყნების შეუძლებლობა – სტრუქტურული ძალადობის მაგალითებია.

ძალადობამ შეიძლება მოიცვას ადამიანთა საქმიანობის სხვადასხვა სფეროები. ამასთან დაკავშირებით, შეიძლება აღინიშნოს, რომ დღეისათვის ძალადობის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული სახეა ძალადობა ოჯახში. ეს ყველაზე ცინიკური და უცხო პირთათვის დაფარული ძალადობის სახეა. ძალადობის სხვადასხვა სახეები, პირველ რიგში ქალებისა და ბავშვების მიმართ, არსებობს მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყანაში და საზოგადოების ყველა ფენაში. ოჯახურ ძალადობას სხვადასხვაგვარი გამოვლინებები და ფორმები გააჩნია. იგი არ შემოიფარგლება მხოლოდ ცემით. ფართოდაა გავრცელებული სექსუალური, ფსიქოლოგიური ძალადობა. მიუხედავად ცინიკურობისა, ოჯახური ძალადობა ყველა ქვეყანაში ხასიათდება იმით, რომ იგი არა მხოლოდ ფარულ ხასიათს ატარებს, არამედ ხშირად წლების განმავლობაში გრძელდება.

კონფლიქტის გაფართოებისა და გაღრმავების ტენდენცია – კონფლიქტის ესკალაციის კიდევ ერთი ეტაპია. კონფლიქტი არ არსებობს მუდმივ ჩარჩოებში ან ერთ მდგომარეობაში. ერთ ადგილას დაწყებული კონფლიქტი იწყებს „ცოცვას“, ახალი სფეროების, ტერიტორიების, სოციალური დონეების, ქვეყნების დაპყრობას. მაგალითად, ორგანიზაციის ორ წევრს შორის წარმოქმნილი საქმიანი კონფლიქტი შეიძლება მოიცავდეს სოციალურ-ფსიქოლოგიურ, იდეოლოგიურ სფეროს, პიროვნებათაშორისი დონიდან გადავიდეს ჯგუფთაშორის დონეზე.

კონფლიქტის დასასრული. ეს არის კონფლიქტის ღია პერიოდის ბოლო ეტაპი. იგი აღნიშნავს მის ნებისმიერ დასასრულს და შეიძლება გამოიხატებოდეს კონფრონტაციის სუბიექტების მიერ ფასეულობათა ძირეულ ცვლილებაში, მისი შეწყვეტის რეალური პირობებისა და მისი შემსრულებელი პირების წარმოჩენაში. ხშირად კონფლიქტის დასასრული ხასიათდება იმით, რომ ორივე მხარემ გააცნობიერა კონფლიქტის გაგრძელების უშედეგობა. თუმცა, კონფლიქტის დასასრული, ზოგადად, შეიძლება დაკავშირებული იყოს ერთი ან ორივე სუბიექტის განადგურებასთან.

კონფრონტაციის განვითარების ამ სტადიაზე შესაძლებელია სხვადასხვაგვარი სიტუაციები, რომლებიც უბიძგებენ ორივე ან ერთ-ერთ მხარეს კონფლიქტის შეწყვეტისაკენ. ასეთ სიტუაციებს განეკუთვნება:

- ერთი ან ორივე მხარის აშკარა დასუსტება, ან მათი რესურსების ამოწურვა, რაც შეუძლებელს ხდის კონფრონტაციის შემდგომ გაგრძელებას.
- კონფლიქტის გაგრძელების აშკარა უპერსპექტივობა და მისი გაცნობიერება მონაწილეების მხრიდან. ეს სიტუაცია დაკავშირებულია რწმენასთან, რომ შემდგომი ბრძოლა არც ერთ მხარეს არ ანიჭებს უპირატესობას და რომ ამ ბრძოლას დასასრული არ უჩანს.
- ერთ-ერთი მხარის უპირატესობა და მის მიერ ოპონენტის გადათელვის ან საკუთარი ნების თავს მოხვევის უნარის გამოაშკარავება.
- კონფლიქტში მესამე მხარის გამოჩენა, მისი უნარი და სურვილი – შეწყდეს კონფრონტაცია.

დასახელებულ სიტუაციებთან დაკავშირებულია კონფლიქტის დასრულების მეთოდებიც, რომლებიც ასევე ძალზე მრავალფეროვანი შეიძლება იყოს. მათ შორის ყველაზე ტიპურია:

- ოპონენტის ან ორივე ოპონენტის უკუგდება;
- კონფლიქტის ობიექტის უკუგდება;
- კონფლიქტის ორივე ან ერთ-ერთი მხარის პოზიციების ცვლილება;
- კონფლიქტში ახალი ძალის მონაწილეობა, რომელსაც ძალუძს მისი დასრულება იძულების გზით;
- კონფლიქტის სუბიექტების არბიტრთან გამოცხადება და მისი დასრულება საარბიტრაჟო სასამართლოს მეშვეობით;
- მოლაპარაკებები, როგორც კონფლიქტის გადაწყვეტის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური და ხშირად გამოყენებადი საშუალება.

თავისი ხასიათით კონფლიქტის დასასრული შეიძლება იყოს:

- კონფრონტაციის მიზნების რეალიზაციის თვალსაზრისით: წარმატებული, კომპრომისული, წამგებიანი.
- კონფლიქტის გადაწყვეტის ფორმის მიხედვით: მშვიდობიანი, ძალადობრივი;
- კონფლიქტის ფუნქციების მიხედვით: კონსტრუქციული, დესტრუქციული;
- ეფექტიანობისა და გადაწყვეტის სისრულის თვალსაზრისით: სრულად და ძირეულად დასრულებული, გარკვეული დროით (ან გაურკვეველი ვადით) გადავადებული.

უნდა გვახსოვდეს, რომ ცნება „კონფლიქტის დასრულება“ და „კონფლიქტის გადაწყვეტა“ ერთი და იგივე სულაც არ არის. კონფლიქტის გადაწყვეტა კერძო შემთხვევაა, კონფლიქტის მოგვარების ერთ-ერთი ფორმაა. იგი გამოიხატება კონფლიქტის ძირითადი მონაწილეების ან მესამე მხარის მიერ პრობლემის პოზიტიურ, კონსტრუქციულ მოგვარებაში. თუმცა ამასთანავე, კონფლიქტის დასრულების ფორმები შეიძლება იყოს: კონფლიქტის ჩაქრობა, კოფლიქტის მოსპობა, კონფლიქტის გადაზრდა სხვა კონფლიქტში.

პოსტკონფლიქტური ეტაპი. კონფლიქტის დინამიკაში ბოლო სტადიაა პოსტკონფლიქტური ეტაპი, როცა ლიკვიდირებულია დაძაბულობის ძირითადი სახეები, საბოლოოდ ნორმალიზდება ურთიერთობები მხარეებს შორის, უპირატესობა ენიჭება თანამშრომლობასა და ნდობას. ამასთან, აუცილებელია ერთი პრინციპული მომენტის დათქმა, რომლის არსი შემდეგში მდგომარეობს: კონფლიქტის დასასრულს ყოველთვის როდი მოსდევს მშვიდობა და თანხმობა. ხშირად ისეც ხდება, რომ ერთი კონფლიქტის დასრულება ბიძგს აძლევს სხვა წარმოებულ კონფლიქტს ადამიანთა ცხოველქმედების სრულიად სხვა სფეროებში.

პოსტკონფლიქტური სინდრომი. კონფლიქტის დასრულებას შეიძლება მოჰყვეს პოსტკონფლიქტური სინდრომი, რომელიც გამოიხატება კონფლიქტის ყოფილი ოპონენტების დაძაბულ ურთიერთდამოკიდებულებებში. მათ შორის წინააღმდეგობათა გამწვავებისას პოსტკონფლიქტური სინდრომი შეიძ-

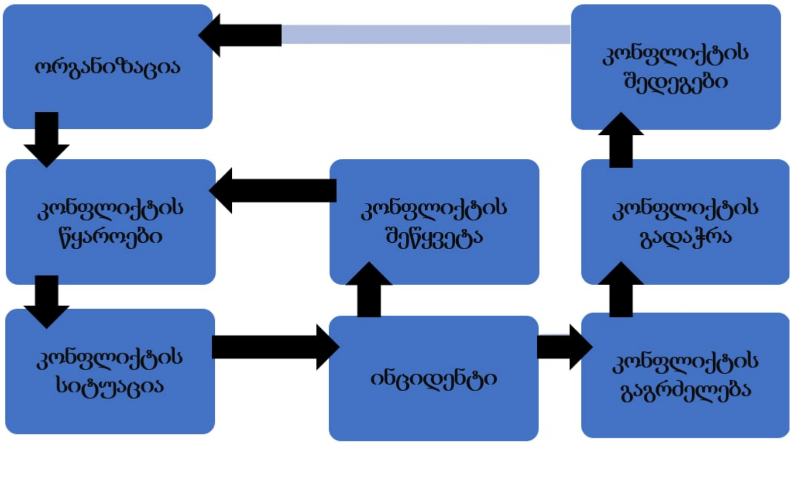
ლება გახდეს მომდევნო კონფლიქტის წყარო, თანაც სხვა ობიექტთან, ახალ დონეზე, მონაწილეთა ახალი შემადგენლობით.

კონფლიქტების რეგულირებისა და კონსტრუქციული დასრულების მეთოდები. კონფლიქტოლოგიამ გამოიმუშავა კონფლიქტების რეგულირების, კონსტრუქციული დასრულების მრავალფეროვანი საშუალებები. მაგრამ საიმედო ხერხი, რომელიც იწვევს არა მხოლოდ კონფრონტაციის საიმედოდ აღმოფხვრას, არამედ თანამშრომლობის გარემოს შექმნას პოსტკონფლიქტურ სტადიაზე – ეს არის ადამიანთა ერთობლივი საქმიანობა, რომელიც მიმართულია საერთო მიზნის მიღწევაზე. იქ, სადაც არის საერთო ინტერესები, საქმიანობის საერთო მიზნები, განსხვავებებიც და წინააღმდეგობებიც კი უკანა პლანზე გადადის, მყარდება მეგობრული დამოკიდებულებები, ხელსაყრელი ფსიქოლოგიური კლიმატი.

4.3. კონფლიქტის დინამიკა

კონფლიქტის განვითარება, ჩვეულებრივ პირობებში, სამ სტადიას გადის – წინარეკონფლიქტურს, კონფლიქტურს და კონფლიქტის შემდგომს. ყოველი მათგანი, თავის მხრივ, იყოფა ფაზებად. ნებისმიერი სტადია და ფაზა განხილული უნდა იქნეს მხოლოდ როგორც გარკვეული ეტაპი კონფლიქტის მსვლელობაში, დინამიკაში, რომელიც მიუთითებს მის კავშირზე სოციალურ ურთიერთობებში დაძაბულობის წყაროსთან და ოპონენტი მხარეების ურთიერთდაპირისპირებასთან.

კონფლიქტის ელემენტების წარმოქმნის, განვითარებისა და ურთიერთკავშირის სანიმუშო სქემა, როგორც სტრუქტურისა და პროცესისა, ნაჩვენებია ნახაზზე N 4.1.



როგორც ვხედავთ, სქემის სათავეშია ორგანიზაცია – ერთობლივი საქმიანობით და როგორც საერთო, ასევე პიროვნულად მნიშვნელოვანი მიზნების რეალიზებით ერთმანეთთან დაკავშირებულ პირთა გაერთიანება. ნებისმიერი ორგანიზაცია, მათ შორის ეკონომიკური, გვერდს ვერ აუვლის შიგა დაძაბულო-

ბას, წინააღმდეგობებს და შეჯახებებს პიროვნებათაშორის და ჯგუფთაშორის ურთიერთობებში, იმას, რაც ობიექტური თუ სუბიექტური მიზეზების ძალით კონფლიქტის წყარო ხდება, ანუ ნებისმიერ კონფლიქტს რეალურად წინ უსწრებს ერთგვარი გარემოებათა დამთხვევა, რომელშიც იმყოფებიან ურთიერთდაპირისპირების პოტენციური მხარეები, ასევე თვით ხალხი თავიანთი მოთხოვნილებებით, ინტერესებითა და მოტივებით – კონფლიქტური ქცევის შესაძლო სუბიექტები.

წინარეკონფლიქტური სტადია. მისი საწყისი ფაზაა კონფლიქტური სიტუაცია, რომელიც, როგორც ზემოთ აღინიშნა, ავლენს ოპონენტებს და კონფლიქტის მიზეზობრივ განპირობებულობას. მაგრამ ურთიერთდაპირისპირებული მხარეების განსაზღვრა მათი შეუთავსებელი ინტერესებითა და შესაძლო საშიშროებებით, აზრთა განსხვავებულობის საგნის და სუბიექტების მიერ დაკავებული პოზიციების სხვადასხვაობის დადგენა ჯერ კიდევ არ არის კონფლიქტი, არამედ ეს არის წონასწორული მდგომარეობა, გარემოება, რომელიც შეიძლება წინ უსწრებდეს დაპირისპირებას.

იმისათვის, რომ სიტუაცია კონფლიქტად გადაიქცეს, საჭიროა საბაბი, რაღაც ქმედებები, რაც აამოძრავებს კონფლიქტურ სიტუაციაში ჩართულ მხარეებს. ასეთი მოქმედებები ნიშნავს შეჯახებას, ინციდენტი – წინარეკონფლიქტური სტადიის მეორე ფაზაა. კონფლიქტური სიტუაცია და ინციდენტი მხოლოდ ერთად წარმოქმნის კონფლიქტს.

კონფლიქტური სიტუაცია შეიძლება შეიქმნას როგორც ობიექტურად (ადამიანთა ნება-სურვილის მიუხედავად), შექმნილი გარემოებებიდან გამომდინარე, ასევე სუბიექტურად, ქცევის მოტივების, ოპონენტი მხარეების წინასწარგანზრახული მიზნების გამო. კონფლიქტური სიტუაცია (ხშირად დაფარული ფორმით) შეიძლება შენარჩუნდეს, თუმცა, არ მივიდეს ინციდენტამდე და არ გადაიზარდოს კონფლიქტში. ამრიგად, ინციდენტი მთლიანადაა დამოკიდებული სიტუაციაზე, ის მის გარეშე, უბრალოდ, ვერ მოხდება. არსებითია ისიც, რომ კონფლიქტური სიტუაცია და ინციდენტი შეიძლება იყოს ან პროვოცირებული, წინასწარ დაგეგმილი, ან სპონტანური, სტიქიურად წარმოქმნილი.

ეს მომენტები, ცხადია ძალზე მნიშვნელოვანია. ობიექტურად წარმოქმნილი კონფლიქტური სიტუაცია და ინციდენტი შეიძლება შეწყდეს და არ ექნეს გაგრძელება მხოლოდ ობიექტურ გარემოებათა ცვლილებების შედეგად. სუბიექტურად წარმოქმნილი სიტუაცია და ინციდენტი შეიძლება დასრულდეს როგორც ობიექტური ცვლილებების შედეგად, ასევე თვით ოპონენტი მხარეების ინიციატივით. ამასთანავე, შემთხვევითი კონფლიქტი ნაკლებად ექვემდებარება რეგულირებას, ვიდრე წინასწარ დაგეგმილი.

მმართველობითი თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, თუ როგორ აღიქვამენ სუბიექტები კონფლიქტურ სიტუაციას, რა უბიძგებს მათ ინციდენტისაკენ. ადამიანთა რეაქცია და მოქმედებები ხდება, როგორც წესი, მათი შეხედულებების, ზნეობრივი პოზიციის, ტემპერამენტისა და ხასიათის შესაბამისად. მასზე, თუ როგორ ინტერპრეტაციას უკეთებენ ოპონენტები მომხდარ შეჯახებებს, დამოკიდებულია კონფლიქტის შემდგომი განვითარება.

ცნობილია, რომ ყოველგვარი ურთიერთდამოკიდებულებები, მ.შ. სამსახურებრივ-საქმიანი, ეფექტიანია მხოლოდ პატიოსანი პარტნიორობისას, მხარეთა ურთიერთდათმობისა და თავშეკავებულობისას, უთანხმოებებისა და კონფლიქტების მოგვარებისაკენ ორმხრივი სწრაფვის პირობებში. ამასთან, მნიშვნელობა აქვს ემპათიას – „სხვის სულში ჩაძვრომისათვისნ მზადყოფნას და სხვაში სიკეთის დანახვისა და, რაღაც გამაერთიანებლის მოძიების უნარს.

ცხოვრებაში ხშირად ხდება გრძნობებით განპირობებული შეჯახებები, როცა ემოციები ძლევენ გონიერებას, რაც ხელს უშლის კონფლიქტის მონაწილეებს გვერდიდან შეხედონ საკუთარ თავს, ბორკავს კონფლიქტური ქცევის საშუალებების არჩევის თავისუფლებას. ამიტომაც ოპონენტი მხარეებისათვის მნიშვნელოვანია დასაწყისიდანვე მოქმედება შეგნებასა და ინტუიციაზე დაყრდნობით, ემოციების, განსაკუთრებით უარყოფითის, გამოვლენის შეზღუდვა.

კონფლიქტური სიტუაცია ხშირად წარმოიქმნება, მწვავდება და გადადის ინციდენტის ფაზაში იმის გამო, რომ ერთობლივად მომუშავე ადამიანებს არ სურთ ერთმანეთის მოსმენა და გაგონება, ყოველთვის არა აქვთ უნარი გამოხატონ თავისი აზრი, თავისი დამოკიდებულება ამა თუ იმ ფაქტის მიმართ ნათლად და ცხადად.

ამაში დასარწმუნებლად შეიძლება გამოვიყენოთ ფსიქოლოგიური ტესტი მოსმენისა და საუბრის უნარის გამოსავლენად. საჭიროა დადებითად ან უარყოფითად (კი ან არა) ვუპასუხოთ შემდეგ კითხვებს:

1. როცა თქვენ საუბრობთ ვინმესთან ან უხსნით რამეს, ყურადღებით ადევნებთ თვალს იმას, რომ მსმენელმა გაგიგოთ?
2. ეძებთ თუ არა სიტყვებს თანამოსაუბრის მოსამზადებლად?
3. აანალიზებთ თუ არა თქვენს იდეებს, წინადადებებს, სანამ სხვებს მოუთხრობდეთ მათ შესახებ?
4. თუ თქვენ გამოთქვით ახალი აზრი და თანამოსაუბრე არ გისვამთ კითხვებს, მიგაჩნიათ თუ არა, რომ მან გაიგო თქვენი მოსაზრება?
5. აქცევთ თუ არა ყურადღებას იმას, რომ თქვენი გამონათქვამები უფრო გარკვეული, ცხადი, მოკლე იყოს?
6. გაიაზრებთ თუ არა წინასწარ თქვენი იდეების, წინადადებების გადმოცემის ფორმას, რათა თქვენი საუბარი არ იყოს უსაგნო?
7. ახალისებთ თუ არა თქვენკენ მომართულ კითხვებს?
8. მიგაჩნიათ, რომ, ჩვეულებრივ, იცით, ირგვლივ მყოფთა აზრები?
9. უსვამთ თუ არა კითხვებს ირგვლივ მყოფთ, რათა გაარკვიოთ, რამდენად სრულად იცით მათი აზრები?
10. განასხვავებთ თუ არა ფაქტებს და მოსაზრებებს?
11. ეძებთ თუ არა ახალ თანამოსაუბრის არგუმენტების საწინააღმდეგო მოსაზრებებს?
12. ცდილობთ თუ არა, რომ თქვენი თანამოსაუბრეები ყველაფერში გეთანხმებოდნენ?
13. ყოველთვის საუბრობთ გარკვევით, ნათლად, მოკლედ და თავაზიანად?
14. აკეთებთ თუ არა პაუზებს საუბრისას, რათა თავადაც მოიკრიბოთ აზრი და თანამოსაუბრესაც მისცეთ შესაძლებლობა გაიაზრონ თქვენი წინადადებები და დასვან კითხვები?

ვინც დადებითად („კი“) უპასუხა ყველა კითხვას, გარდა N 4, 8, 11 და 12-ისა, შეუძლია ჩათვალოს, რომ ფლობს წიგნიერი ურთიერთობის ხერხებს, იცის როგორ გადმოსცეს თავისი აზრები და მოუსმინოს თანამოსაუბრეს. სხვა შემთხვევებში არის დაფიქრების საბაბი ბარიერებზე, რომლებიც ხელს უშლიან მოსმენისა და საუბრის უნარის შეძენაში.

არის მთელი რიგი სხვა მომენტები, რომლებიც უნდა მივიღოთ მხედველობაში სიტუაციის და მისით გამოწვეული ინციდენტის ანალიზისას. საერთოდ, წინარეკონფლიქტური სტადიისათვის დამახასიათებელია ის, რომ არცერთი ოპონენტი მხარე არაა დარწმუნებული თავის ამბიციებში და სრულად დამკვიდრებული დაკავებულ პოზიციაზე. და მიუხედავად იმისა, რომ ძირითადი მოთხოვნები გაცხადებულია და გადადგმულია ნაბიჯები სიტუაციის გასამწვავებლად, შეჯახების მონაწილეები ჯერ კიდევ არ არიან ჩაფლული კონფლიქტში, გააჩნიათ ეჭვები მათთვის ხელსაყრელ დასასრულთან დაკავშირებით, ავლენენ მერყეობას და გაუბედაობას. ამ ეტაპზე დიდია მოვლენათა არასასურველი განვითარების აღკვეთა ან წამოწყებული ურთიერთდაპირისპირებისათვის სასურველი კალაპოტის მიცემა.

ის, ვისაც განზრახული აქვს კონფლიქტის მართვა, უნდა ფლობდეს საიმედო ინფორმაციას კონფლიქტური სიტუაციის შესახებ, რათა ჰქონდეს კონფლიქტში ჩართულ მხარეთა პოზიციების საფუძვლიანი ანალიზის შესაძლებლობა. ამასთან, მიზანშეწონილია ყურადღების კონცენტრირება კონფლიქტური პროცესის ძირითად პარამეტრებზე, რომელთაც, რა თქმა უნდა განეკუთვნება: ინტერესთა შეჯახების მონაწილეთა შემადგენლობა, კონფლიქტის საგანი და მასშტაბი, ინციდენტის გამომწვევი უშუალო მიზეზი, წინააღმდეგობათა ხასიათი და სიმწვავის ხარისხი.

მხოლოდ „დაავადების“ კონსტატაცია, რა თქმა უნდა, არასაკმარისია. საჭიროა იმ ურთიერთკავშირების გამოაშკარავება და ახსნა, რომლებიც იქმნება კონფლიქტური ურთიერთდაპირისპირების მონაწილეებს შორის, იმ ზღვრების დადგენა, რომელიც მათ უკავიათ მოცემულ სტადიაზე, მოქმედებებში ოპონენტების მიერ გამოვლენილი აქტიურობის ან პასიურობის შეფასება. მხოლოდ ასეთივე დაწვრილებითი დიაგნოზით გამყარებული ძირფესვიანი ანალიზი იძლევა პროგნოზის გაკეთების საშუალებას იმაზე, თუ როგორი „სცენარი“ განვითარდება კონფლიქტური სიტუაცია და რა მოჰყვება ინციდენტს.

საკუთრივ *კონფლიქტური სტადიის პირველი* ფაზა, რომელიც ინციდენტის შემდეგ დგება, აზრთა სხვადასხვაობის მკვეთრ გამწვავებასთან, პირდაპირი კონფრონტაციის პოზიციაზე გადასვლასთან ერთად იმითაც გამოირჩევა, რომ მხარეები თავს ესხმიან ერთმანეთს. გარდაუვალი ხდება ურთიერთიერიშების განხორციელება, რომელთა დანიშნულებაა ოპონენტების პოზიციებზე თავდასხმა, საფრთხის ნეიტრალიზაცია მათი მხრიდან. ემოციურად, ასეთ ქცევას ყოველთვის თან ახლავს აგრესიულობის ზრდა, წინასწარშეგონებისა და სიძულვილიდან ფსიქოლოგიურ შეუთავსებლობასა და ღია მტრობაზე გადასვლა.

კონფლიქტური ქცევის ეს ფაზა იწვევს კონფრონტაციის გაძლიერებას, იმავდროულად სტიმულს აძლევს ფასეულობათა გადაფასების მომენტის დადგომას სოციალურ გარემოში, მხარეების პოზიციებსა და განზრახვებში მიმდინარე ცვლილებების გათვალისწინებით. დგება ოპონენტების შემდგომი

ურთიერთქმედების გზების არჩევის ფაზა. შესაძლოა ორგვარი არჩევანი: ან ძალთა არსებული გადანაწილებისას ვეძებოთ შერიგების გზები, შევამციროთ დაძაბულობის დონე ურთიერთობებში, წავიდეთ დათმობებზე და ასე მივაღწიოთ კონფლიქტის შეწყვეტას, მის კვლავ გადაყვანას ფარულ ფორმაში იმისათვის, რომ შემდგომში დავუბრუნდეთ საწყის კონფლიქტურ სიტუაციას; ან ესკალაცია, კონფლიქტის გაგრძელება, მისი უფრო მეტად გამწვავება.

კონფლიქტის გაგრძელებისას დაპირისპირების პროცესი, ბუნებრივია, ინტენსიფიცირდება, დაპირისპირებული მხარეები მობილიზებას უწევენ დამატებით ძალებს, საშუალებებს და კონტრრესურსებს. საქმე შეიძლება მივიდეს უკიდურეს ზღვრამდე, ჩიხურ მდგომარეობამდე, როცა კონფრონტაცია, რეალურად, თვითდამანგრეველ მოქმედებად გადაქცევის საფრთხეს ქმნის. კონფლიქტის მხარეების მიერ ამგვარი მდგომარეობის საფრთხის გააზრება, საბოლოო ანგარიშით, იწვევს თავიანთი მიზნებისა და ინტერესების ხელახალ გააზრებას, ქცევის სტრატეგიისა და ტაქტიკის გადახედვას. თავად კონფლიქტური დაპირისპირების მონაწილეების ან კონფლიქტის შეწყვეტით დაინტერესებული უცხო ძალების ინიციატივით მიიღება ზომები კონფრონტაციის შეჩერების, კონფლიქტის ორმხრივად მისაღებ ჩარჩოებში წარმართვის, მისი ამა თუ იმ ხერხით გადაჭრისათვის.

იმათი მხრიდან, ვინც დაინტერესებულია კონფლიქტის რეგულირებით, გამოვლენილი უნდა იქნეს ქცევის სტრატეგიული ხაზისა და მოქმედებათა პროგრამის განსაზღვრისათვის მზადყოფნა, ასევე კონფლიქტური ურთიერთდაპირისპირების არეალის გაფართოების პროცესსა და მის მონაწილეებზე გავლენის ტაქტიკის შემუშავების უნარი. ეს მოითხოვს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებას, მათი პრაქტიკული რეალიზაციის შემოწმებას, აუცილებლობისას სტრატეგიულ გეგმასა და მოქმედებათა ტაქტიკაში კორექტივების შეტანას, გადასადგმელი ნაბიჯების ეფექტიანობის (ან არაეფექტიანობის) შესახებ ცნობების ოპერატიულ მიღებას. დასახელებული ღონისძიებები, ერთად აღებული, იძლევა არა მხოლოდ კონფლიქტური შეჯახების კონტროლის შესაძლებლობას, არამედ მოცემულ პირობებში კონფლიქტის დაძლევის ოპტიმალური ვარიანტის მოძიებისა და განხორციელების მიზნით ზემოქმედების საშუალებასაც.

კონფლიქტის მხარეების შერიგების ზომების განსაზღვრისას, გათვალისწინებული უნდა იქნეს განსხვავებულობა ისეთი ტერმინების შინაარსში, როგორიცაა კონფლიქტის *დასრულება, დარეგულირება, გადაწყვეტა*. მათ განსხვავებული აზრობრივი დატვირთვა აქვთ.

დასრულებაში იგულისხმება კონფლიქტის ნებისმიერი გზით დასრულება, შეწყვეტა. იგი შეიძლება იყოს როგორც მხარეთა ორმხრივი შერიგების, მ.შ. გარკვეული თანხმობის მიღწევის, ასევე დაპირისპირების თანდათანობითი ჩაქრობის ან სხვა კონფლიქტში გადაზრდის შედეგი. კონფლიქტის დასრულების მთავარი წანამძღვარია კონფლიქტური სიტუაციის წარმომქმნელი ობიექტური მიზეზების აღმოფხვრა და სუბიექტური მიზეზების შესუსტება.

კონფლიქტის რეგულირება – ეს, როგორც წესი, არის კონფლიქტური ურთიერთქმედების მიმართვა შერიგების კალაპოტში მოლაპარაკებების, შუამავლების მონაწილეობის ან არბიტრაჟის ჩარევის გზით. იგი შესაძლებელია იმ

შემთხვევაში, როცა მხარეები რწმუნდებიან, რომ მოლაპარაკების მიღწევა უფრო მომგებიანია, ვიდრე კონფლიქტის გაგრძელება.

კონფლიქტის გადაწყვეტა გულისხმობს, როგორც მის დასრულებას თვით ოპონენტების კეთილი ნებით, ასევე მათი გამთიშავი პრობლემის ერთობლივად მოძებნილი გადაწყვეტის მიღწევას. ეს, თავის მხრივ, მოითხოვს კონფლიქტური ქცევის და მოქმედების ხერხების შესაბამისი სტილის არჩევას, რომელიც უპასუხებს მოცემული კონფლიქტის ტიპის როგორც თავისებურებებს, ასევე ზოგად ბუნებას.

ზემოთქმულიდან გამომდინარეობს, რომ კონფლიქტის ამა თუ იმ გზით მოგვარებისათვის აუცილებელი პირობებია: ჯერ ერთი, ურთიერთდაპირისპირებული მხარეების მიერ მათ შორის ობიექტურად არსებული წინააღმდეგობებისა და უთანხმოებების, ინტერესთა დაშორებისა და მიზნების დაუმთხვევლობის გაცნობიერება, ანუ წარმოდგენის შექმნა კონფლიქტის რეალურ წყაროზე, უშუალო მიზეზებზე და თანმხლებ მოტივებზე; მეორე, კონფლიქტის ყოველი მონაწილის დაინტერესება იმით, რომ ურთიერთმისაღებ საფუძველზე დაძლეულ იქნეს წარმოქმნილი დაპირისპირება; მესამე, მხარეებისათვის მისაწვდომი მეთოდების, წესებისა და მათ შორის მომხდარი კონფლიქტის გადაწყვეტის ხერხების ერთობლივად ან ცალ-ცალკე ძიება და გამოყენება, ანუ ამოსავალი მიზეზის აღმოფხვრა.

ურთიერთდაპირისპირების შესუსტება კონფლიქტის შემდგომი სტადიის პირველი ფაზაა. იგი მნიშვნელოვანია იმით, რომ კონფლიქტი, მთელი სიმწვავის მიუხედავად, შეიძლება შეწყდეს როგორც ობიექტური სიტუაციის, ასევე სუბიექტების ფსიქოლოგიური გარდაქმნის, მათი შეხედულებებისა და ზრახვების შეცვლის შედეგად. ამის საფუძველზე შესაძლებელი ხდება კონფლიქტის სრულად ან ნაწილობრივ გადაწყვეტა. სიტუაციის დაძაბულობა იკლებს, ურთიერთდაპირისპირების და გამწვავებული ბრძოლის გამომწვევი მიზეზები სუსტდება ან აღმოიფხვრება. ყველაფერი ან უბრუნდება ჩვეულ კალაპოტს, ან დგება ყოფილი ოპონენტების ურთიერთქმედების ახალი ფორმების, შესაძლო თანხმობისა და თანამშრომლობის ახალი ფორმების დადგენის ხანა.

კონფლიქტის შემდგომი სტადიის საბოლოო ფაზაა შედეგების შეჯამება, (შეფასება). კონფლიქტის შედეგები დამოკიდებულია მრავალ ობიექტურ და სუბიექტურ ფაქტორზე, მხარეთა ქცევის მანერაზე, განსხვავებულობის დაძლევის მეთოდებზე და მათ მოხერხებულობაზე, ვინც წარმართავდა კონფლიქტის რეგულირებას.

ნებისმიერი დასასრულის შემთხვევაში, კონფლიქტის შედეგები გარკვეულ გავლენას ახდენს ორგანიზაციასა და მის პესონალზე. კონფლიქტური ურთიერთდაპირისპირების შედეგების ზემოქმედება ცალკეულ პირებზე, კონფლიქტური შეჯახებების როგორც პოზიტიური, ასევე ნეგატიური შედეგების ანალიზისა და შეფასებისას აუცილებელია, მეცნიერული მიდგომის გათვალისწინების საფუძველზე, ჭეშმარიტი ობიექტურობის დაცვა, რომელიმე მხარის სასარგებლოდ გადაჭარბებული ქმედების თავიდან აცილება.

კონფლიქტის წინა პერიოდი იყოფა ორ ფაზად: პირველი ფაზაა კონფლიქტური სიტუაციის არსებობა, რომელიც გამოავლენს ოპონენტებს და კონფლიქტის მიზეზებს, განსაზღვრავს შეუთანხმებლობის საგანს. მოცემული

ფაზა ხასიათდება სტაბილური მდგომარეობით, რომელიც შეიძლება წინ უძღოდეს დაპირისპირებას. კონფლიქტი შეიძლება ჯერ კიდევ არ იყოს, მაგრამ კონფლიქტური სიტუაცია არსებობდეს ფარულ ფორმაში საკმაოდ დიდხანს და არ გადავიდეს ღია კონფლიქტში. იმისთვის, რომ კონფლიქტური სიტუაცია გადაიზარდოს კონფლიქტში, საჭიროა ბიძგი, რომელიც მოიყვანდა მოქმედებაში დაპირისპირებულ მხარეებს.

მეორე ფაზა არის ინციდენტის წარმოქმნა. კონფლიქტის წინა სტადიაში არც ერთი მოწინააღმდეგე მხარე არ დგას მთლიანად მყარად თავის განცხადებებზე და დაკავებულ პოზიციაზე. ამიტომ, ამ ეტაპზე ყველაზე დიდი შანსია შეაჩერო მოქმედებების არასასურველი განვითარება ან ახალგაჩენილ დაპირისპირებას მისცე საჭირო მიმართულება.

გადავიდეთ უშუალოდ კონფლიქტის სტადიაზე. ამ სტადიის პირველი ფაზა არის ურთიერთობების გამწვავება, მხარეებს შორის პირდაპირი დაპირისპირება. ამ ფაზაში ოპონენტები ცვლიან დარტყმებს, რომლის მიზანია შეტევა მოწინააღმდეგის პოზიციაზე, მისი განეიტრალება. მეორე ფაზა არის შემდგომი მოქმედების არჩევა. აქ არის ორი ალტერნატივა:

- ან წახვიდე დათმობაზე და შეამცირო დაძაბულობა ურთიერთდამოკიდებულებაში. აქედან გამომდინარე, შეწყვიტო კონფლიქტი და გადაიტანო ის ფარულ ფორმაში, რაც მომავალში მიგვიყვანს საწყის კონფლიქტურ სიტუაციამდე.
- ან გააგრძელო კონფლიქტი, გაამწვავო ურთიერთობები, მაგრამ ამან შეიძლება მიგვიყვანოს გამოუვალ მდგომარეობამდე, როცა კონფლიქტის შედეგი შეიძლება ატარებდეს დამანგრეველ ხასიათს.

მესამე ფაზა არის დასრულება, დარეგულირება ან კონფლიქტის გადაჭრა. ხშირად ეს სიტყვები გამოიყენება როგორც სინონიმები, სინამდვილეში ეს ტერმინები აზრობრივად სრულიად განსხვავებულია. დასრულება ეს არის კონფლიქტის დამთავრება ორმხრივი შეთანხმებით, ნელ-ნელა კონფლიქტის ჩაწყნარება ან სხვა კონფლიქტში გადაზრდა. დარეგულირება – კონფლიქტის დასრულება მოლაპარაკებების გზით ან შუამავლების დახმარებით. გადაჭრა – ეს არის კონფლიქტის დამთავრება ოპონენტების მიერ ერთობლივად პრობლემის გადაჭრით.

კონფლიქტების დასარეგულირებლად აუცილებელი პირობებია:

- ოპონენტების მიერ მათ შორის არსებული წინააღმდეგობის გაცნობიერება, კონფლიქტების გამომწვევი მოტივების, მიზეზებისა და წყაროების გარკვევა.
- ორივე მხარის დაინტერესება კონფლიქტის გადალახვის ან აღკვეთის მიზნით.
- კონფლიქტის გადაჭრის ხერხების მოძიება ცალ-ცალკე ან ერთობლივად.

კონფლიქტის შემდგომი სტადია მოიცავს ორ ფაზას, ესენია:

- პირველი ფაზა – წინააღმდეგობის შესუსტება. ამ ფაზაში იკლებს დაძაბულობა, ლაგდება მიზეზები.
- მეორე ფაზა – დამასრულებელი. აქ ჯამდება დასკვნები, ფასდება შედეგები.

4.4. კონფლიქტის მონაწილე მხარეები

კონფლიქტის მხარეებია ყველა ის პირი, ვინც მონაწილეობს მასში (კონფლიქტის მხარეები, ოპონენტები, მოწინააღმდეგეები, კონფლიქტის სუბიექტები და სხვა). კონფლიქტის მონაწილეები მისი ძირითადი ელემენტებია. საბოლოო ანგარიშით, კონფლიქტის მონაწილეებად ყოველთვის გვევლინებიან ინდივიდები, რომელთაც გააჩნიათ საკუთრი ინტერესები, მიზნები და ღირებულებები. საზოგადოებაში მოქმედებენ განსხვავებული სოციალური ჯგუფები, სოციალური გაერთიანებები, რომლებიც ასევე ჩართული არიან ამ ურთიერთწინააღმდეგობრივ ბრძოლაში. ამრიგად, კონფლიქტის მონაწილეები, ისევე როგორც თვითონ კონფლიქტები, შეიძლება იყოს მრავალგვარი. კონფლიქტის მონაწილეები იყოფა ორ ჯგუფად:

პირველ ჯგუფში შედიან კონფლიქტის ძირითადი მონაწილეები. კონფლიქტის ძირითადი მონაწილეები არიან ურთიერთწინააღმდეგობრივ ბრძოლაში მონაწილე პირდაპირი მხარეები. მათ ეკუთვნით გადამწყვეტი და აქტიური როლი ამ ბრძოლის წარმოშობასა და განვითარებაში. ამიტომ, ძირითად მონაწილეებს უწოდებენ სუბიექტებს ან კონფლიქტის ოპონენტებს. იმ პოტენციალისა და ძალის გამო, რასაც ფლობენ კონფლიქტში მონაწილე მხარეები, მათ მოიხსენებენ ოპონენტის რანგში. რაც უფრო დიდია კონფლიქტში მონაწილის შესაძლებლობა გავლენა მოახდინოს ურთიერთწინააღმდეგობრივი ბრძოლის მიმდინარეობაზე, მით უფრო მაღალია მისი რანგი, რომელიც კავშირშია მის სოციალურ სტატუსთან ან მდგომარეობასთან საზოგადოებაში, პროფესიის, ასაკისა და ოჯახური მდგომარეობის შესაბამისად. სოციალურ საქმიანობაში წარმოშობილ სხვადასხვა კონფლიქტურ სიტუაციებში სხვადასხვაგვარად ხდება კონფლიქტის მონაწილეების პოტენციალის გამოვლენა.

მეორე ჯგუფში შედის კონფლიქტის არაძირითადი მონაწილეები. კონფლიქტის არაძირითად მონაწილეებს მიეკუთვნება კონფლიქტის ყველა დანარჩენი მონაწილე. მათ ასევე უწოდებენ კონფლიქტის დამატებით მონაწილეებს. მათ გააჩნიათ მეორე ხარისხოვანი როლი კონფლიქტის წარმოქმნასა და განვითარებაში. ხშირად კონფლიქტის არაძირითად მონაწილეებს მოიხსენიებენ მესამე მხარედ.

კონფლიქტის რეალურ დინამიკაში ზღვარი ძირითად და არაძირითად მონაწილეებს შორის ხშირად ქრება. კონფლიქტის განვითარების პროცესში ძირითადმა და არაძირითადმა მომქმედმა მხარეებმა შეიძლება გაცვალონ პოზიციები. ორ მეზობელს შორის ყოფით დონეზე აღმოცენებული კონფლიქტი, დროდადრო შეიძლება გადაიზარდოს ჯგუფთაშორის კონფლიქტად, სადაც შეიძლება საჭირო გახდეს სოციალური მუშაკის აქტიური ჩარევა. კონფლიქტის არაძირითადი მონაწილეების როლი შეიძლება იყოს როგორც კონსტრუქციული, ისე დესტრუქციული. მათ შეუძლიათ კონფლიქტის როგორც გადაწყვეტა, ასევე მისი გაღვივება და შემდგომი განვითარება.

კონფლიქტის წარმოშობასა და განვითარებაში ასევე მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ მისი სხვა მონაწილეებიც (ინიციატორები; ორგანიზატორე-

ბი; შუამავლები). კონფლიქტის თითოეული ზემოხსენებული კატეგორია ხასიათდება განსაკუთრებული თვისებებით.

ინიციატორები – არიან კონფლიქტის ის მონაწილეები, რომლებიც თავის თავზე იღებენ ინიციატივას სხვა პირებს, ჯგუფებს ან სახელმწიფოებს შორის კონფლიქტის გაღვივებაზე. ისინი შეიძლება იყვნენ როგორც ცალკეულ პირები, ასევე სხვადასხვა გაერთიანებები. ისინი შეიძლება იყონ კონფლიქტის ძირითადი ან არაძირითადი მონაწილეები. მას შემდეგ, რაც კონფლიქტი გაღვივდება, კონფლიქტის ინიციატორი, შეიძლება აღარც კი მონაწილეობდეს მასში. მაგალითად, ცნობილია შემთხვევები როცა ადამიანი, რომელმაც გააღვივა უთანხმოება შრომით კოლექტივში შორდება მას ან საერთოდ მიდის სამსახურიდან, კონფლიქტი კი გრძელდება მის გარეშე.

ორგანიზატორები – არიან სუბიექტთა ჯგუფები ან ცალკე მდგომი პირები, რომლებიც ქმნიან ოპონენტთან ბრძოლის გეგმას, კონფლიქტის თავის სასარგებლოდ გადაწყვეტის მიზნით. კონფლიქტის ორგანიზება ნიშნავს მისი დინამიკის განსაზღვრას ისეთი ფორმით, რომ კონფლიქტის დასრულებისას მისაღები სავარაუდო სარგებელი იყოს უფრო მეტი, ვიდრე დანაკარგი. ორგანიზატორები შეიძლება იყვნენ კონფლიქტის როგორც ძირითადი, ასევე არაძირირითადი მონაწილეები.

კონფლიქტის მონაწილეები შეიძლება იყვნენ ცალკეული ინდივიდები, მცირე ჯგუფები და დიდი ჯგუფები. შეიძლება იყვნენ პირდაპირი და ირიბი მონაწილეები. პირდაპირი მონაწილეები არიან ადამიანები, ვისი ინტერესებიც უშუალოდ დაკავშირებულია კონფლიქტთან. ირიბი მონაწილეებია ადამიანები, რომლებიც იცავენ სხვის კონფლიქტში თავის ინტერესებს. კონფლიქტის ირიბმა მონაწილეებმა შეიძლება მოახდინონ კონფლიქტის პროვოცირება, მიემხრონ რომელიმე ერთ ან ორივე მხარეს, შეამცირონ კონფლიქტი ან სულ ჩააქრონ იგი. ე.ი. კონფლიქტის მონაწილეები არიან შეგნებულად მონაწილე მხარეები ან გაუთვითცნობიერად ჩართული პირები (თანამგრძნობი მხარეები, კონფლიქტის ინიციატორები, შემსრულებლები, წამახალისებლები, მსხვერპლი, შემთხვევითი გზით ჩართული პირები).

დაპირისპირებული მხარეები კონფლიქტის ძირითადი სუბიექტებია. ეს ის მონაწილეებია, რომლებიც ეწევიან ერთმანეთის საპირისპიროდ მიმართულ აქტიურ საქმიანობას.

დაპირისპირებული მხარეები შეიძლება იყოს როგორც ორი, ასევე მეტი. ის შეიძლება იყოს არათანაბარი ერთმანეთის მიმართ, მაგალითად პიროვნებას შეიძლება ჰქონდეს კონფლიქტი არა მარტო მეორე პირთან, არამედ მთელ ჯგუფთან ან სახელმწიფოსთან.

ეპიზოდურ როლებს ასრულებს ან ასრულებენ:

- წამქეზებელი პირი ან ჯგუფი – უბიძგებს მეორე პირს (ან ჯგუფს) კონფლიქტისაკენ. მისი მიზანია გამოიწვიოს კონფლიქტი, სადაც თვითონ არ მიიღებს მონაწილეობას;
- დამხმარე პირი ან ჯგუფი – დაპირისპირებული პირის ტექნიკური და იდეოლოგიური დამხმარე (მრჩეველი);
- ორგანიზატორი პირი ან ჯგუფი – კონფლიქტის დამგეგმავი და მისი განმავითარებელი.

შუამავალი – ეს მკაცრად ნეიტრალური პირია, რომლისაც სჯერათ მოწინააღმდეგე მხარეებს. იგი ეხმარება დაპირისპირებულ მხარეებს მიაღწიონ შეთანხმებას მოლაპარაკებებით. შუამავალი კონფლიქტის მნიშვნელოვანი მონაწილეა. ჩვეულებრივ, მხარეები მოლაპარაკების ტექსტს ვერ აყალიბებენ და შუამავალი ეხმარება მიაღწიონ შეთანხმებას, სთავაზობს ვარიანტებს. მისი მიზანია არა კონფლიქტის განვითარება, არამედ გაჩერება.

შუამავლები გვევლინებიან კონფლიქტის მესამე მხარედ და არიან მისი დამატებითი მონაწილეები. შუამავლის როლი აკისრია ავტორიტეტულ დამხმარეებს, რომლებიც მოწვეულნი არიან კონფლიქტის სუბიექტების მიერ პრობლემის გადასაჭრელად. ამ როლში შეიძლება იყვნენ როგორც ცალკე მდგომი სოციალური მუშაკები, ასევე მთლიანად სოციალური სამსახურები. შუამავლის მნიშვნელოვანი ნიშან-თვისება კონფლიქტის ორივე მხარის მიერ აღიარებული მისი ავტორიტეტია. ამიტომაც, შუამავლის სახით შეიძლება მოგვევლინონ მხოლოდ ის სოციალური მუშაკები, რომლებიც არჩეულნი არიან კონფლიქტის ორივე მხარის მიერ.

სოციალური მუშაკის შუამავლობის მიზანი არის კონფლიქტის გადაწყვეტა მის ოპონენტებს შორის, კომპრომისის გზით. ამიტომ, სოციალურ მუშაკს უნდა გააჩნდეს ამის შესაბამისი თვისებები, კერძოდ: მოლაპარაკებების წარმართვის ცოდნა, სიბრძნე, ურთიერთობის კულტურა. მას ასევე უნდა ეკავოს ნეიტრალური პოზიცია მონაწილეებთან ურთიერთობის დროს, იმ შემთხვევაშიც კი, როცა მისი პირადი სიმპათიები ან მოსაზრებები არ ემთხვევა რომელიმე მხარის პოზიციას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ერთ-ერთი მხარე უარს იტყვის ასეთი შუამავლის დახმარებაზე. შუამავალს უნდა შეეძლოს არასტანდარტული გადაწყვეტილებების მიღება, იგი უნდა იყოს ობიექტური, მოქნილი, ავტორიტეტი ორივე კონფლიქტური მხარისთვის. შუამავლად შეიძლება იყოს როგორც კერძო პირი, ასევე ორგანიზაცია. პიროვნულ კონფლიქტში შუამავლები ხშირად არიან პირები, რომელთაც გააჩნიათ ნორმალური ურთიერთობა კონფლიქტის მხარეებთან ან ხელმძღვანელი პირი, რომელიც კონფლიქტის მხარეებთან შედარებით იერარქიის უფრო მაღალ საფეხურზე დგას.

4.5. კონფლიქტის გარემო

კონფლიქტის გარემო არსებით გავლენას ახდენს მისი წარმოშობის მიზეზებსა და მთელ მის დინამიკაზე. სოციალური სისტემებიდან გამოყოფენ კონფლიქტის მიკრო და მაკროგარემოს. კონფლიქტის მიკროგარემო ესაა ადამიანთა ურთიერთობები განსაზღვრულ პირობებში, რომლებიც ზემოქმედებენ პიროვნებათაშორის და ჯგუფთაშორის კონფლიქტზე. მიკროგარემოს მასშტაბი – ესაა მცირე სოციალური ჯგუფი. კონფლიქტის მაკრო გარემო განსაზღვრავს პირობებს, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ კონფლიქტის განვითარებაზე დიდ სოციალურ ჯგუფებსა და სახელმწიფოებს შორის. ცხადია, მაკროგარემო ზემოქმედებს ცალკეული პიროვნებებისა და მცირე ჯგუფების დონეზეც.

ასევე შეიძლება გამოვყოთ კონფლიქტის სამი ტიპის გარემო: ფიზიკური, საზოგადოებრივ-ფსიქოლოგიური და სოციალური. ყველა ეს ტიპი გამოვლინდება სოციალური სისტემის როგორც მიკრო, ასევე მაკრო დონეზე და შესაძლებელია გარკვეული როლიც ითამაშო არა მხოლოდ კონფლიქტის მიმდინარეობის პირობების შექმნაში, არამედ იქცნენ მის ობიექტებად.

კონფლიქტის ფიზიკური გარემო ეს არის ფიზიკური, გეოგრაფიული, კლიმატური და ეკოლოგიური პირობების ერთობლიობა, სადაც მიმდინარეობს ურთიერთწინააღმდეგობრივი ბრძოლა. მიკროდონეზე კონფლიქტის ფიზიკური გარემო შეიცავს ადამიანთა ურთიერთქმედების ისეთ გარემო პირობებს როგორიცაა სამუშაო ადგილზე ატმოსფეროს სისუფთავის ხარისხი, განათებისა და ხმაურის დონე. ყველას ვინც მუშაობდა ცუდად განათებულ ლაბორატორიებში, ხმაურიან ქარხნებში, მტვრიან და დაბინძურებულ შენობებში ერთმნიშვნელოვნად დარწმუნდებოდა ამ ფაქტორების ნეგატიურ ზეგავლენაში პიროვნებათაშორის და ჯგუფთაშორის კონფლიქტებზე. მითუმეტეს, როცა ეს პირობები შეიძლება იქცეს კონფლიქტის ობიექტად, როგორც ადმინისტრაციასა და თანამშრომლებს შორის, ასევე თვითონ თანამშრომლებს შორის. მაკროდონეზე ფიზიკური გარემო წარმოდგენილია გეოგრაფიული, კლიმატური და ეკოლოგიური ფაქტორებით, რომლებიც არსებით გავლენას ახდენენ კონფლიქტის განვითარებაზე.

კონფლიქტის საზოგადოებრივ-ფსიქოლოგიური გარემო – ესაა იმ განწყობების, შეხედულებების, გრძნობების და განცდების ერთობლიობა, სადაც ვითარდება კონფლიქტი. ეს ფაქტორები არიან ობიექტური პირობები კონფლიქტის მონაწილეებისთვის, რადგან ისინი არ არიან დამოკიდებული მხარეების ნებაზე, ცნობიერებაზე და სურვილებზე. ეს გარემო, ისევე როგორც ფიზიკური, ვლინდება როგორც მიკრო, ასევე მაკროდონეზე. საზოგადოებრივი სისტემის მაკროდონეზე მაგალითად, ორგანიზაციის ჩარჩოებში, საზოგადოებრივ ფსიქოლოგიური გარემო არის არსებული კოლექტივის ფსიქოლოგიური კლიმატი და მისი საერთო განწყობა, რომელიც ამა თუ იმ დოზით შეიძლება იყოს მაჟორული ან მინორული, ოპტიმისტური ან პესიმისტური. სოციალური სისტემის მაკროდონეზე საზოგადოებრივ-ფსიქოლოგიური გარემო განისაზღვრება საზოგადოებაში გაბატონებული და დამკვიდრებული განწყობით, გრძნობებით და ემოციებით, რომლებიც გამოვლინდება დიდი სოციალური ჯგუფებისა და ერების რანგში.

საზოგადოებრივი ცხოვრების ცალკეულ პერიოდებში შესაძლებელია ჭარბობდეს შიშის გრძნობა, უნდობლობა და წუხილი, რასაც განიცდიან მთელი რიგი სოციალური ფენები. დროის სხვა პერიოდებში კი, პირიქით, ერის საზოგადოებრივ ფსიქოლოგია შეიძლება იყოს მაჟორული, რასაც ახასიათებს სიმშვიდე, კმაყოფილება და ემოციური აღმავლობა. საზოგადოებრივ-ფსიქოლოგიური გარემოს პირველი ტიპი განსაზღვრავს კონფლიქტური მოქმედებების განვითარებას, მეორე, პირიქით, სწრაფად და მარტივად წყვეტს კონფლიქტს. საზოგადოების ფსიქოლოგიურ გარემოს ფორმირებაში დიდი მნიშვნელობა აქვს მასობრივ საინფორმაციო საშუალებებსაც.

კონფლიქტის სოციალური გარემო არის საზოგადოებრივი პირობების ერთობლიობა, რომლის დროსაც ჩნდება და ვითარდება მხარეთა შორის კონ-

ფლიქტი. კონფლიქტის სოციალური გარემოს საერთო და ფუნდამენტურ ფაქ-ტორებად მიიჩნევა ცივილიზაციის ტიპები, ყოფის საზოგადოებრივ-ეკონომი-კური პირობები და საზოგადოების სოციალურ-პოლიტიკური მექანიზმები. კონფლიქტის სოციალურ გარემოში ასევე მოიაზრება მთელი სოციოკულტურუ-ლი რეალობა, რაშიც ადმიანს უწევს ცხოვრება. კონფლიქტის სოციალურ გა-რემოც დიდ გავლენას ახდენს კონფლიქტის დინამიკასა და მისი გადაწყვე-ტის მეთოდებზე. ღრმა სოციალურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ კრიზისში მყოფი საზოგადოებისთვის კონფლიქტის ყველა სახეობა განიცდის ამ ფაქტო-რის ძლიერ გავლენას.

განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს კანონმდებლობის, როგორც სოცია-ლური ინსტიტუტის, როლი საზოგადოების სოციალურ სისტემაში. ტრადიციუ-ლად კანონმდებლობა გვევლინება როგორც რთული სოციალური ინსტიტუტი, რომლის ძირითადი დანიშნულება ვლინდება საზოგადოებრივი ურთიერთო-ბების რეგლამენტაციაში. კანონმდებლობა კარგავს მნიშვნელობას მაშინ, როცა ის არ არის რეალიზებული ადამიანების და მათი ორგანიზაციების საზო-გადოებრივ ურთიერთობებში. ამავე დროს, თავად კანონმდებლობის რეალი-ზაციის პროცესი რთული დოგმატური გამოვლინებაა, რაც გულისხმობს კანონ-მდებლობის რეალიზაციის ფორმის სტრუქტურული ელემენტების მახასიათებ-ლებზე მთელი რიგი ფაქტორების გავლენას.

იდეაში კანონმდებლობის რეალიზაციის მოდელი საკმაოდ მარტივი ჩანს: საზოგადოებრივი ურთიერთობების სუბიექტები აყალიბებენ თავიანთ მოქმედებებს კანონმდებლობის მოთხოვნებისა და ნორმების მიხედვით და ასეთი სახით მიიღწევა სასურველი შედეგი, რისი იმედიც ჰქონდა კანონმდე-ბელს. თუმცა, თითოეულ ნორმატიულ აქტს აქვს განსაზღვრული კონკრეტული მიზანი, რაშიც პირდაპირ გამოიხატება რეალობის წინასწარი ანარეკლი. მო-წოდებული ინფორმაციის საშუალებით უნდა მოხდეს სუბიექტებზე ზემოქმე-დება, რათა მიღწეულ იქნეს ამ სუბიექტების სასურველი კანონმორჩილი ქცე-ვა. კანონმორჩილი ქცევა – ადამიანთა სოციალური ქცევის ერთ-ერთი სახეო-ბაა, რაც გულისხმობს კანონმდებლობის მოთხოვნების, ნორმებისა და ბრძა-ნებების მორჩილებას.

არ შეიძლება იმ ფაქტის უარყოფა, რომ კანონის რეალიზაცია შეიძლება განიხილებოდეს როგორც იურიდიულ იდეალურ-ტიპიური მოდელების გამოვ-ლინებად ადამიანების პრაქტიკულ საქმიანობაში. „კანონის რეალიზაციის" კონტექსტის ამ მომენტის გაგება აშკარას ხდის მის სემანტიკურ ერთიანობას ისეთ განსაზღვრებასთან როგორიცაა „საამღსრულებლო სამართალი". ეს ორი ცნება ბევრ რამეში საერთო მნიშვნელობის მატარებელია. თუმცა, მსგავსების მიუხედავად არსებობს განსხვავებებიც, რომელიც აუცილებელია გათვალის-წინებულ იქნეს.

შესაძლებელია, რომ კანონით დაცული ინტერესები ატარებდეს „იდე-ალურ" ხასიათს. აქ არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება ღირსებას, რელიგიურ გრძნობებს, კეთილდღეობას. ეს ინტერესები შეიძლება გააჩნდეს როგორც ფიზიკურ, ასევე იურიდიულ პირს, ცალკეულ სოციალურ გაერთიანებას ან სა-ხელმწიფოს. ამასთან, ეს ინტერესები შეიძლება განეკუთვნებოდეს განსაზღ-ვრული სუბიექტის იურიდიულ სფეროს. ყველა სხვა შემთხვევაში აღნიშნული

ინტერესები გვევლინება როგორც საზოგადოებრივი სიკეთეები, იმისდა მიუხედავად თუ რომელ სუბიექტს ეკუთვნის ის.

სამართალი, როგორც ქცევის წესების ისტორიული სისტემა, განსაზღვრავს თანაბარ სუბიექტებს შორის თავისუფლების მასშტაბს. ამ სუბიექტებს შორის ურთიერთობა სოციალურად მნიშვნელოვანია და არის საზოგადოებრივი წყობის ნაწილი. სამართლის თანამედროვე თეორიტიკოსების აზრით, სამართლის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ის ასახავს პიროვნების თავისუფლების ნორმატიულად განსაზღვრულ, გარანტირებულ მდგომარეობას, სადაც სამართლებრივი მუხლების რეალიზაცია უნდა განვიხილოთ როგორც „სამუშაო ინსტრუმენტი", რომლის საშუალებით ადამიანი უზრუნველყოფილია თავისუფლებით. უკანონობა – ესაა სამართლის სოციალური ანტონიმი.

სოციალურ – სამართლებრივი ნორმების ჩამოყალიბებისას ადამიანის უფლება მის სუბიექტურ უფლებასთან ურთიერთქმედებს პოზიტიური სამართლის ნორმებით. ამიტომ, სუბიექტური უფლების მატარებელი პირის თავისუფლება გარანტირებული და დაცულია ზოგად სავალდებულო ნორმებით, რის მიღმაც დგას სახელმწიფო მანქანის სიძლიერე. სამართალი, როგორც სისტემა, შეიცავს ბუნებრივი, პოზიტიური, სუბიექტური სამართლის ელემენტებს.

სამართლის რეგულირების მექანიზმის ცენტრალურ ელემენტად წარმოდგენილია სამართლებრივი ურთიერთობები, რომლის მონაწილეებსაც გააჩნიათ თავიანთი სუბიექტური უფლებები და იურიდიული მოვალეობები, რომელიც გარანტირებულია სახელმწიფოს მიერ. სამართლებრივი ურთიერთობების იურიდიული შემადგენლობა მოიცავს როგორც სუბიექტის განსაზღვრული მოქმედებების შესაძლებლობას, ასევე მისი განსაზღვრული მოქმედებების დასრულების აუცილებლობას.

სამართლებრივი ურთიერთობების ობიექტი შეიძლება იყოს რეალური კეთილდღეობა, რომლის გამოსაყენებლად ან დასაცავდ მიმართულია სუბიექტური უფლებები და იურიდუიული მოვალეობები. სამართლის თანამედროვე თეორიტიკოსების აზრით, საზოგადოებისთვის მავნე სუბიექტის დანაშაულებრივი ქმედება, რომელიც წინააღმდეგობაში მოდის სამართლის ნორმების მოთხოვნებთან, მიმართულია კონკრეტული ღირებულებებისა და კეთილდღეობების საზიანოდ.

რამდენადაც სამართლის ნორმები სამართლებრივი ურთიერთობების სუბიექტებს აძლევენ კორექტული ქცევის განსაზღვრულ შესაძლებლობებს, შეიძლება იმის ვარაუდი, რომ იურიდიულ ასპექტში სწორედ სუბიექტური უფლებებია სამართლისგან დაცული ის „კეთილდღეობები", რომლებიც დგას კანონსაწინააღმდეგო კონფლიქტური მოქმედებების რისკის წინაშე. სწორედ სამართალია მოწოდებული იმისთვის, რომ უზრუნველყოს კონფლიქტის კონსტრუქციული რეგულირებისთვის აუცილებელი პროცესები.

საკონტროლო და სადისკუსიო კითხვები:

1. რა ეტაპებით იგება კონფლიქტის დინამიკის საერთო სქემა?
2. დაახასიათეთ წინარეკონფლიქტური სიტუაცია.
3. რა კავშირი აქვს სინერგეტიკას კონფლიქტებთან?
4. როგორი შეიძლება იყოს კონფლიქტის მიზეზების გაცნობიერება წინარეკონფლიქტურ სიტუაციაში?
5. ჩამოთვალეთ კონფლიქტური სიტუაციის ხასიათის შესატყვისი გამოვლენის ფორმები.
6. ჩამოთვალეთ კონფლიქტის საერთო მიზეზები მ. მესკონის, მ. ალბერტის და ფ. ხედოურის მიხედვით.
7. ჩამოთვალეთ კონფლიქტის საერთო მიზეზები რ. დარენდორფის მიხედვით.
8. ორგანიზაციული კონფლიქტების რა გარე ფაქტორებს იცნობთ?
9. ორგანიზაციული კონფლიქტების რა შიდა ფაქტორებს იცნობთ?
10. რა შედეგები შეიძლება მოყვეს პრობლემური სიტუაციის არაადეკვატურ აღქმას?
11. რას გულისხმობს ინციდენტი კონფლიქტოლოგიაში?
12. რა არის კონფლიქტის ესკალაცია?
13. როდის უნდა ჩაითვალოს კონფლიქტი დასრულებულად?კონფლიქტის დასრულების მრავალფეროვანი მეთოდებიდაბ თქვენთვის რომელია ცნობილი?
14. თავისი ხასიათით როგორი შეიძლება იყოს კონფლიქტის დასასრული ?
15. კონფლიქტის განვითარება რა და რამდენ სტადიას გადის?
16. რა აუცილებელ პირობებს იცნობთ კონფლიქტების დასარეგულირებლად?
17. რა ფაზებს მოიცავს კონფლიქტის შემდგომი სტადია?
18. დააკონკრეტეთ კონფლიქტის ძირითადი მონაწილეები?
19. ვინ მოიაზრება კონფლიქტის არაძირითად მონაწილეებში?
20. კონფლიქტის წარმოშობასა და განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ მისი სხვა მონაწილეებიც. დააკონკრეტეთ და დაახასიათეთ ზემოხსენებული კატეგორია?
21. რა განსხვავებაა კონფლიქტის მიკრო, მარო გარემოს შორის?

თემა 5. კონფლიქტის სახეობები ორგანიზაციაში

5.1. კონფლიქტის სახეობები ორგანიზაციაში

ორგანიზაცია თანამედროვე საზოგადოების სოციალური სტრუქტურის ძირითად უჯრედია. ადამიანთა სოციალური ცხოვრება (მწარმოებელური, ფინანსური, კომერციული, სამეცნიერო, საგანმანათლებლო, საზოგადოებრივი და ა.შ.) მიედინება ამა თუ იმ ორგანიზაციის შემადგენლობაში. ორგანიზაციაში არსებულ ურთიერთობათა რთული სისტემა სავსებით შასაძლებელს ხდის წარმოშვას მრავალგვარი კონფლიქტები.

კონფლიქტში მონაწილეობის მიხედვით განასხვავებენ შიგაპიროვნულ, პიროვნებათშორის, შიგაჯგუფურსა და ჯგუფთაშორის კონფლიქტს. როცა ვსაუბრობთ ადამიანურ ურთიერთობებზე, არ შეიძლება დასრულებული ტიპოლოგია მივანიჭოთ კონფლიქტებს სოციალურ საქმიანობაში. ეს აიხსნება იმით, რომ არსებობს დიდი სხვაობა სუბიექტებს, მიზნებს, მოტივებს, სფეროებს, სახეობებს, სისტემებს, დონეებს, დროებით ჩარჩოებს და სოციალური ურთიერთობების სახეობებს შორის, რადგან თითოეული მათგანი შეიძლება იყოს ამა თუ იმ კონფლიქტის ტიპის საფუძველი სოციალურ საქმიანობაში. კონფლიქტების კლასიფიკაციის ერთ-ერთი ფართო და აშკარა საფუძველი არის კონფლიქტის დაყოფა სუბიექტებად ან მის მხარეებად.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში ვლინდება ყველაზე განსხვავებული სახის კონფლიქტები, რომელთაგან ძირითადი სახეობები წარმოდგენილია ცხრილში N 5.1.

ცხრილი N 5.1.

კლასიფიკაციის საფუძველი	კონფლიქტის სახეობები
კონფლიქტის სუბიექტები	შიდაპიროვნული კონფლიქტები
	პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები: ა) ვერტიკალურად: ხელმძღვანელი – დაქვემდებარებული; ბ) ჰორიზონტალურად: მმართველობის ერთი იერარქიული დონის სუბიექტებს შორის.
	ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები: ა) ქვეგანყოფილებათა სტრუქტურებს შორის; ბ) ერთი ქვეგანყოფილების თანამშრომელთა ჯგუფებს შორის, მათ შორის მიკროჯგუფებს შორის; გ) ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასა და პერსონალს შორის; დ) ადმინისტრაციასა და პროფკავშირებს შორის.

	კონფლიქტების ტიპი: ინდივიდი – ჯგუფი: ა) ორგანიზაციის ან სტრუქტურული ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელსა და კოლექტივს შორის; ბ) ორგანიზაციის ან სტრუქტურული ქვეგანყოფილების რიგით თანამშრომელსა და კოლექტივს შორის.
	მმართველობითი კონფლიქტები: კონფლიქტები – მართვის განსხვავებულ ობიექტებს და სუბიექტებს შორის.
კონფლიქტის წყაროები	სტრუქტურული კონფლიქტები: კონფლიქტები _ სტრუქტურულ ქვეგანყოფილებებს შორის, მაგალითად, საწარმოო განყოფილებასა და მარკეტინგის განყოფილებას შორის, ბუღალტერიასა და ძირითად განყოფილებას შორის.
	ინოვაციური კონფლიქტები
	პოზიციური კონფლიქტები: ორგანიზაციის შიგნით წარმოშობილი კონფლიქტი ამა თუ იმ სოციალური ურთიერთქმედების სუბიექტების მნიშვნელობის საკითხზე.
	რესურსული კონფლიქტები
	დინამიკური კონფლიქტები
ფუნქციონალური სისტემის ტიპები	ორგანიზაციულდტექნოლოგიური კონფლიქტები
	კონფლიქტები ორგანიზაციის სოციალურდეკონომიკურ სისტემებში
	კონფლიქტები ადმინისტრაციულდმმართველობით სისტემებში
	კონფლიქტები, დაკავშირებული არაფორმალური ორგანიზაციის ჯგუფების ფუნქციონირებასთან
	კონფლიქტები, დაკავშირებული ურთიერთობის სოციალურდ ფსიქოლოგიური სისტემების ფუნქციონირებასთან

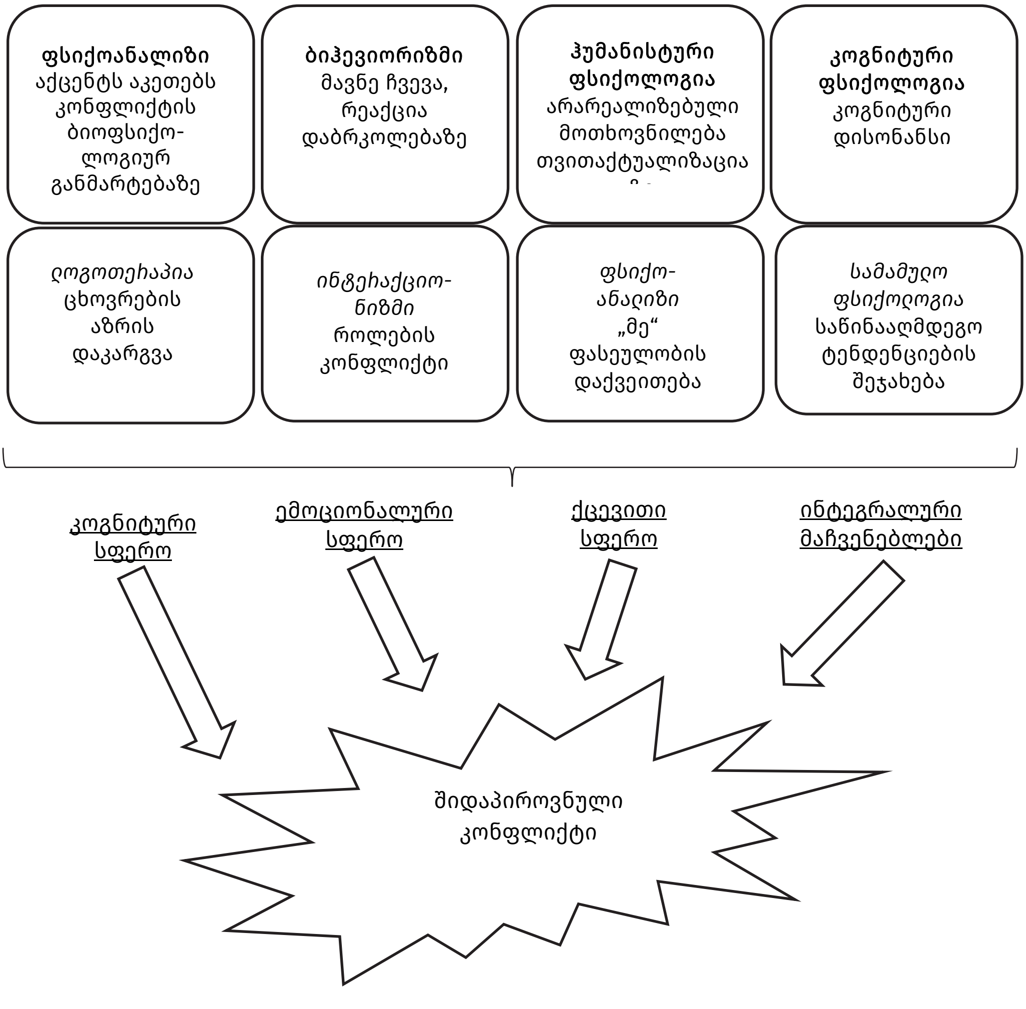
5.2. შიგაპიროვნული კონფლიქტი

შიგაპიროვნული კონფლიქტის მატარებელია ცალკეული პიროვნება, სოციალური მომუშავე. შიგაპიროვნული კონფლიქტი ესაა კონფლიქტი, რომელიც მიმდინარეობს ადამიანის სულიერ სამყაროში. იგი გამოვლინდება პიროვნების ნეგატიურ ქცევაში, რომელიც გამოწვეულია ურთიერთსაწინააღმდეგო მისწრაფებებით. ეს პროცესი დამახასიათებელია როგორც რთული, ისე ნორმალური ფსიქიკის სტრუქტურის მქონე ადამიანისათვის. ასეთი კონფლიქტების ბუნება ძირითადად გამოვლინდება ფსიქოლოგიურ ასპექტში და გამოწვეულია მოტივების, ინტერესების, ღირებულებების, პიროვნული და პროფესიული თვითშეფასების ურთიერთწინააღმდეგობის გამო, რაც იწვევს ემოციურ დაძაბულობას და შექმნილი სიტუაციის ნეგატიურ განცდას. როგორც სხვა ნებისმიერი კონფლიქტი, ისიც ატარებს არა მხოლოდ დესტრუქციულ, არამედ კონსტრუქციულ ხასიათს, შესაბამისად გააჩნია როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი შედეგები პიროვნებისთვის. შიგაპიროვნილი კონფლიქტი არ არის ერთი ტიპის. მის საფუძვლად შეიძლება იყოს განსხვავებული შიგაპიროვნული მიზეზები (მოთხოვნილებების ურთიერთწინააღმდეგობრიობა; შიდა მოთხოვნილებებსა და სოციალურ ნორმებს შორის შეუსაბამობა; სოციალური

მომუშავის განსხვავებული როლების შეუსაბამობა, ქცევის სხვადასხვა ვარიანტებს შორის არჩევანის სიძნელე).

შიდაპიროვნული კონფლიქტის მაჩვენებლები ა.ი. ანცუპოვისა და ა.ი. შიპილოვის მიხედვით წარმოდგენილია ნახაზზე 5. 1.

ნახაზი N5.1. მიდგომები შიდაპიროვნული კონფლიქტის განსაზღვრისადმი



კოგნიტური სფერო – „მე“ ხატის წინააღმდეგობრიობა; თვითშეფასების დაქვეითება; საკუთარი მდგომარეობის ფსიქოლოგიურ ჩიხად აღქმა, გადაწყვეტილების მიღების შეფერხება; ფასეულობითი არჩევანის პრობლემის არსებობის სუბიექტური აღიარება, ეჭვის შეტანა იმ მოტივებისა და პრინციპების ჭეშმარიტებაში, რითაც სუბიექტი ადრე ხელმძღვანელობდა.

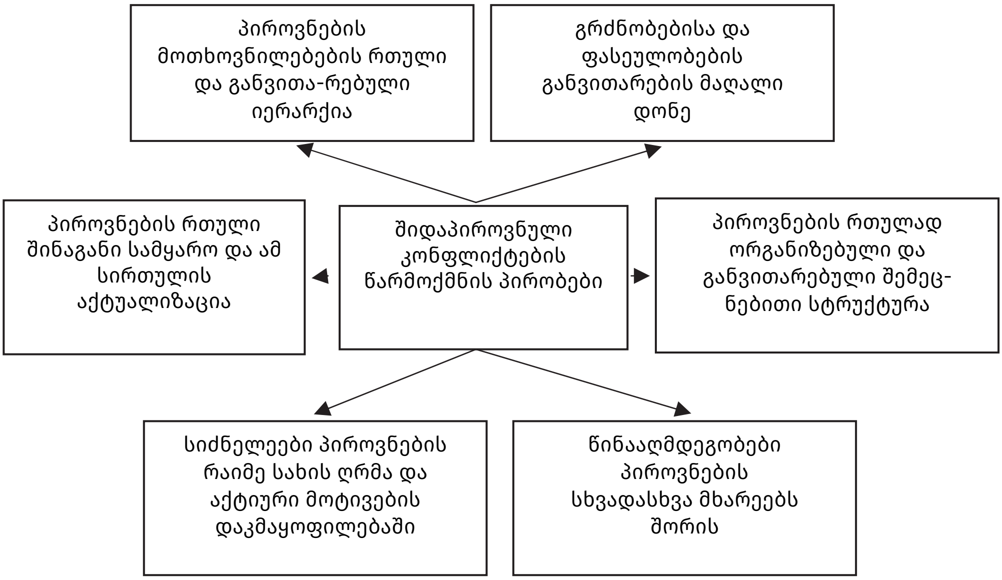
ემოციონალური სფერო – ფსიქოემოციური დაძაბულობა; მნიშვნელოვანი უარყოფითი განცდები.

ქცევითი სფერო – საქმიანობის ხარისხისა და ინტენსივობის დაქვეითება; საქმიანობით დაკმაყოფილების დაქვეითება; ნეგატიური ემოციონალური საკომუნიკაციო ფონი. *ინტეგრალური მაჩვენებლები* – ნორმალური ადაპტაციის მექანიზმის დარღვევა; ფსიქოლოგიური სტრესის გაძლიერება.

შიდაპიროვნული კონფლიქტები შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად იმ წინააღმდეგობების ბუნებიდან გამომდინარე, რომლებიც საფუძვლად უდევს კონფლიქტს:

1. კონფლიქტები, რომლებიც წარმოადგენენ ობიექტური წინააღმდეგობების ადამიანის შინაგან სამყაროში გადასვლის შედეგს (მორალური, ადაპტაციური კონფლიქტები);
2. პიროვნების შინაგანი სამყაროს წინააღმდეგობებიდან წარმოქმნილი კონფლიქტები, როგორც გარემომცველი გარემოს მიმართ პიროვნების დამოკიდებულების ასახვა (მოტივაციური კონფლიქტები, არაადეკვატური თვითშეფასება).

ნახაზი 5.3. შიდაპიროვნული კონფლიქტების წარმოქმნის პირობები



პიროვნული პირობები დაკავშირებულია არსებული წინააღმდეგობის გაცნობიერების შესაძლებლობასთან:

- პიროვნების შინაგანი სამყაროს სირთულის აქტუალიზაცია (მისი არსებობისას);
- მოთხოვნილებებისა და მოტივების რთული და განვითარებული იერარქია;
- გრძნობებისა და ფასეულობების განვითარების მაღალი დონე;
- რთულად ორგანიზებული და განვითარებული კოგნიტური სტრუქტურა, ინდივიდის თვითანალიზის, რეფლექსიის და სხვ. უნარი.

ამრიგად, კონფლიქტი შესაძლებელია მხოლოდ ინდივიდის რთული შინაგანი სამყაროს არსებობისა და ამ სირთულის აქტუალიზაციის პირობით. აქ

გადის თეორიული საზღვარი ფრუსტრაციისა და კონფლიქტის სიტუაციებს შორის. ფრუსტრაციის სიტუაცია გულისხმობს მატერიალური ან იდეალური აკრძალვების ან დაბრკოლებების არსებობას, რომლებიც ინდივიდისთვის ძალზე ცხადი, არაგანხილვადი და არსებითად, ფსიქოლოგიურად გარეგანია. აკრძალვა შეიძლება გახდეს თვითცხადი და შინაგანად პრობლემატური, ამ შემთხვევაში ფრუსტრაციის სიტუაცია გადაიქცევა კონფლიქტურ სიტუაციად.

სამამულო ლიტერატურაში არსებობს ცნება *„კრიტიკული სიტუაცია“*, რომელიც განისაზღვრება როგორც შეუძლებლობის სიტუაცია, რომლის დროსაც სუბიექტი ეჯახება საკუთარი ცხოვრების შინაგანი აუცილებლობების (მოტივების, მისწრაფებების, ფასეულობების და ა.შ.) რეალიზაციის შეუძლებლობას. კრიტიკული ცხოვრებისეული სიტუაციების კონკრეტულ აღწერასა და მათ გამკლავებაზე მუშაობას განსაზღვრავს მისი ტიპი: სტრესი, ფრუსტრაცია, კონფლიქტი და კრიზისი.

შიგაპიროვნული კონფლიქტი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მწვავე ნეგატიური გაანცდა, რომელიც გამოწვეულია პიროვნების შინაგანი სამყაროს ხანგრძლივი აფორიაქებით, რომელიც ასახვას პოვებს სოციალურ გარემოსთან ურთიერთსაწინააღმდეგო კავშირებზე, ის ამავდროულად აყოვნებს გადაწყვეტილების მიღებას. შინაგანი კონფლიქტის ინტეგრალური მაჩვენებელია ადაპტაციის ნორმალური მექანიზმის მოშლა და ფსიქოლოგიური სტრესის გაძლიერება.

ფსიქოლოგ-კონფლიქტოლოგ ა.ი. შიპილოვის მიერ შემუშავებული შიდაპიროვნული კონფლიქტების კლასიფიკაცია წარმოდგენილია ცხრილში 5.2.ში.

ცხრილი 5.2. შიდაპიროვნული კონფლიქტების კლასიფიკაცია

<table>
<tr><th colspan="3">კონფლიქტში მყოფი პიროვნების შინაგანი სამყაროს სტრუქტურა</th><th rowspan="2">შიდაპიროვნული კონფლიქტის ↔სახე</th></tr>
<tr><th>„მინდა“ („მე მინდა“)</th><th>„უნდა“ („მე უნდა“)</th><th>„შემიძლია“ („მე ვარ“)</th></tr>
<tr><td>↔</td><td></td><td></td><td>მოტივაციური კონფლიქტი</td></tr>
<tr><td colspan="2">↔</td><td></td><td>ზნეობრივი კონფლიქტი</td></tr>
<tr><td colspan="3">↔</td><td>არარეალიზებული სურვილის კონფლიქტი</td></tr>
<tr><td></td><td>↔</td><td></td><td>როლური კონფლიქტი</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">↔</td><td>ადაპტაციური კონფლიქტი</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>↔</td><td>არაადეკვატური თვითშეფასების კონფლიქტი</td></tr>
</table>

ფსიქოლოგიაში გამოყოფენ შიგაპიროვნული კონფლიქტის შემდეგ მაჩვენებლებს:

კოგნიტიური სფერო: ურთიერთწინააღმდეგობა „მე-ს სახესთან“; თვითშეფასების შემცირება; საკუთარი მდგომარეობის, როგორც ფსიქოლოგიური ჩიხის აღქმა, გადაწყვეტილების მიღების შეფერხება; ეჭვი იმ მოტივებისა და პრინციპების მიმართ, რომლებითაც სუბიექტი ადრე ხელმძღვანელობდა.

ემოციური სფერო: ფსიქოემოციური დაძაბულობა; მნიშვნელოვანი უარყოფითი განცდები.

ქცევითი სფერო: საქმიანობის ხარისხისა და ინტენსიურობის შემცირება; ურთიერთობისათვის უარყოფითი ემოციური ფონი.

ინტეგრალური მაჩვენებლები: ადაპტაციის ნორმალური მექანიზმის მოშლა; ფსიქოლოგიური სტრესის გაძლიერება.

შიგაპიროვნული კონფლიქტის მიზეზები ასევე შეიძლება იყოს: განცდები, წყენა, იმედგაცრუება, არასრულფასოვნების კონპლექსი, თვითშეფასების ამაღლება და დაქვეითება, დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა, დაუცველობის შიში, თვითკრიტიკის დაქვეითება და ამაღლება, გარშემომყოფების კრიტიკულობა. როგორც დიდი მოაზროვნე ზიგმუნდ ფორიდი ამბობდა: „შიგაპიროვნული კონფლიქტი არის გამოვლინება სულიერი ცხოვრების დინამიურობის, მოძრაობის გარდა ამისა ის აყალიბებს პიროვნებას, მაგრამ ძალთა ჭიდილში არ შეიძლება ცალმხრივად განისაზღვროს ბრძოლის ბედი. ამიტომ, პიროვნება შეიძლება სულ გაიხსნეს ან სულ ჩაიკეტოს. ფროიდის მიხედვით ადამიანის ფსიქიკა მოიცავს 3 ინსტანციას (ის, მე და დიდებული მე). თითოეული მათგანი ხელმძღვანელობს სხვადასხვა პრინციპებით.

კ. ჰორნი ითვლება ნეოფროიდისტული მოძრაობის მნიშვნელობან ფიგურად. Mმან გამოყო შიგაპიროვნული კონფლიქტის სამი ძირითადი ფორმა: მოძრაობა ხალხისკენ, მოძრაობა ხალხის წინააღმდეგ და მოძრაობა ხალხთან ერთად.

მეცნიერ ჰორნის აზრით, შიგაპიროვნული კონფლიქტი შეიძლება გადაიჭრეს ერთი საშუალებით, უნდა შეიცვალოს შიგაპიროვნული პირობები, რომელმაც ეს კონფლიქტი გამოიწვია, ასევე, ჰორნიმ შიგაპიროვნული კონფლიქტი დაყო ნორმალურ და არანორმალურ კონფლიქტად. ნორმალური კონფლიქტი დამახასიათებელია ფსიქიკურად ჯანსაღი ადამიანისთვის, რომელიც შეიძლება გადაიჭრეს ინდივიდის პიროვნული ძალისხმევით. გრაფიკულად რომ გამოვხატოთ, ეს გადახრა არ უნდა აღემატებოდეს 90 გრადუსს. არანორმალურია ისეთი კონფლიქტები, სადაც გადახრის ხარისხი შეიძლება მივიდეს 180 გრადუსთან. ამგვარი კონფლიქტები იწვევს პიროვნების გაორებას. პიროვნულად ამ კონფლიქტის მოგვარება ძალიან რთულია და აუცილებელია მასში ექიმი ფსიქოლოგის ჩარევა.

თანამედროვე მეცნიერები კონფლიქტებში გამოყოფენ 7 შიგაპიროვნულ კონფლიქტს:

1. მოტივაციური კონფლიქტი – ეს არის პიროვნების ორი საპირისპირო მოტივაციას შორის შეჯახება.
2. არარეალიზებული (განუხორციელებელი) სურვილების კონფლიქტი – შეჯახება შესაძლებლობებსა და სურვილებს შორის, როგორც მორალური თვალთახედვით, ასევე ფიზიკური შესაძლებლობების მხრივ.
3. ადაპტაციური კონფლიქტი – დაკავშირებულია ადამიანის სოციალურ პირობებთან და პროფესიულ სფეროსთან შეგუებადობასთან.
4. არაადეკვატური თვითშეფასების კონფლიქტი – კონფლიქტი ადამიანის სურვილებისა და შესაძლებლობებისადმი არაადეკვატური თვითშეფასების პირობებში.

5. ქცევის (ქცევითი) კონფლიქტი – შეჯახება საკუთარ ქცევასა და ორგანიზაციაში აღიარებულ ქცევის ნორმებს შორის.
6. ნერვულ ნიადაგზე წარმოქმნილი კონფლიქტები – ფსიქიკური აშლილობა (უშედეგო ცდების შედეგად თვითონ გადაჭრან შიგაპიროვნული კონფლიქტი), რომელიც გადაიქცევა ფობიებად, პიროვნების გაორებად, არასრულფასოვნების შეგრძნებად.
7. როლური კონფლიქტი – გამოწვეული პიროვნების როლის განუსაზღვრელობის მიზეზით. როლური კონფლიქტი ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფორმაა შიგაპიროვნულ კონფლიქტებში. როლური კონფლიქტის მიზეზი შეიძლება გახდეს ასევე პიროვნების ზედმეტად გადატვირთვა, ან პირიქით.

პიროვნულ დონეზე კონფლიქტის კონსტრუქციული ფუნქციები გამოვლინდება შემდეგ ასპექტებში:

- კონფლიქტმა შეიძლება შეასრულოს გაცნობიერების ფუნქცია ადამიანებში, რომლებიც კონფლიქტში იღებენ მონაწილეობას. სწორედ რთულ ცხოვრებისეულ სიტუაციებში ჩნდება ადამიანთა მოქმედებებისთვის საჭირო ხასიათი, ღირებულებები და მოტივები. გაცნობიერების ფუნქციას უკავშირდება მოწინააღმდეგის სიძლიერის დიაგნოსტიკის შესაძლებლობა.
- კონფლიქტი არის თვითშემეცნების და საკუთარი პიროვნების ადეკვატური შეფასების ერთ-ერთი ინსტრუმენტი. ის ეხმარება ადმიანს ძალების სწორად შეფასებასა და პიროვნების ხასიათის ახალი, ადრე უცნობი, მხარეების გამოვლენაში, რაშიც შეიძლება ვიგულისხმოთ სიამაყის და ღირსების გრძნობა.
- კონფლიქტი შეიძლება დაეხმაროს პიროვნებას ხასიათის არასაურველი თვისებების მოშორებაში, მაგალითად, როგორცაა არასრულფასოვნების და სხვაზე დამოკიდებულების გრძნობა.
- კონფლიქტი არის ადამიანის ჯგუფში ადაპტაციის არსებითი ფაქტორი, რამდენადაც სწორედ კონფლიქტის დროს იხსნებიან ადამიანები და დარწმუნებით შეიძლება ითქვას „ვინ რას წარმოადგენსო. ასეთ შემთხვევაში ჯგუფის წევრები ან იღებენ თავისთან პიროვნებას ან ახდენენ მის გარიყვას. ამ უკანასკნელის დროს, ცხადია არავითარი ადაპტაცია არ ხდება.
- კონფლიქტის პროცესს შეუძლია ჯგუფში დაძაბულობის მოხსნა თუ კონფლიქტის გადაწყვეტა ატარებს დადებით ხასიათს ადამიანისთვის. წინააღმდეგ შემთხვევაში, შინაგანი დაძაბულობა შეიძლება გაძლიერდეს კიდეც.
- კონფლიქტი შეიძლება იყოს პიროვნების როგორც პირველადი, ასევე მეორადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალება, ასევე პიროვნების თვითრეალიზაციის და თვითრწმენის გაძლიერების ინსტრუმენტი.

შიგაპიროვნული კონფლიქტი ორგანიზაციაში ხშირად რჩება ყურადღების მიღმა. ბევრი ხელმძღვანელი მიიჩნევს, რომ სამსახური არაა ის ადგილი, სადაც ადამიანი შეიძლება მოვიდეს პრობლემებით და სადაც ის შეძლებს მათგან თავის დაღწევას. ამასთანავე, ასეთი ხელმძღვანელები არ ითვალისწინებენ, რომ შიგაპიროვნული კონფლიქტი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამშრომელ-

თა საქმიანობის შედეგებზე. უფრო მეტიც, მათ არ ესმით, რომ ორგანიაციის თანამშრომელთა შიგაპიროვნული კონფლიქტების მიზეზები უკავშირდება ორგანიზაციის შიგნით მათ საქმიან და პიროვნებათშორის კომუნიკაციას. რაც შეეხება თავად შიდაპიროვნულ კონფლიქტების პრობლემას, ის უკავშირდება ადამიანის ამოუცნობ შინაგან სამყაროს. აქედან გამომდინარე, იგი წარმოგვიდგება საკმაოდ რთული სახით, რომლის განსხვავებული ასპექტები ასახვას პოვებს მრავალ ფსიქოლოგიურ კონცეფციებსა და თეორიებში.

შიგაპიროვნული კონფლიქტი ადამიანის ცხოვრების მუდმივი თანამგზავრია. ძნელი წარმოსადგენია ადამიანი, რომელიც არ შეჯახებია ასეთ კონფლიქტებს. ერთმანეთისაგან უნდა განვასხვაოთ შიგაპიროვნული კონფლიქტები კონსტრუქციული ხასიათით (ფუნქციური), რომლებიც პიროვნების განვითარების აუცილებელ საფეხურს წარმოადგენს, და კონფლიქტები დესტრუქციული (დისფუნქციური) მიმართულებით, რომლებსაც ადამიანი მიჰყავს რთული განცდებისკენ, სტრესისკენ და მისი გადაწყვეტის უკიდურესი ფორმის – სუიციდისკენაც (თვითმკვლელობა – საკუთარი სიცოცხლის ხელყოფა) კი.

შიგაპიროვნულ კონფლიქტის განსაზღვრება შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს შემდეგნაირად: *შიგაპიროვნული კონფლიქტი ესაა კონფლიქტი პიროვნების შიგა ფსიქიკურ სამყაროში, რომელიც საკუთარ თავში წარმოადგენს საპირისპირო მიმართული მოტივების – მოთხოვნილებების, ინტერესების, ღირებულებების, მიზნების და იდეალების შეჯახებას.*

მოცემული განსაზღვრებიდან გამომდინარეობს, რომ შიგაპიროვნული კონფლიქტი ყოველთვის უკავშირდება ადამიანის არჩევანს, ანუ, მოტივთა საპირისპირო მიმართულებების შეჯახება საბოლოოდ ვლინდება ამა თუ იმ ადამიანის მიერ საკუთარი არჩევანის გაკეთების აუცილებლობაში. ამასთანავე, არჩევანი შეიძლება იყოს ადეკვატური მოცემული სიტუაციისთვის, ანუ შეესაბამებოდეს სოციალური ურთიერთქმედების სხვა სუბიექტთა ინტერესებს და არ ეწინააღმდეგებოდეს საზოგადოებაში მიღებულ ღირებულებებს, ან, პირიქით, არღვევდეს სხვა სუბიექტთა ინტერესებს და ეწინააღმდეგეოდეს საზოგადოებრივ ღირებულებებს. პირველ შემთხვევაში საქმე გვექნება კონსტრუქციულ კონფლიქტთან, ხოლო მეორე შემთხვევაში შიგაპიროვნული კონფლიქტი დესტრუქციულად განვითარდება.

ამრიგად, არჩევანის ცნება ხსნის გზას შიგაპიროვნული კონფლიქტის მექანიზმების და მიზეზების გამოაშკარავებისკენ. თავად ცნება „არჩევანი" გულისხმობს ადმაიანის მოქმედებას ამა თუ იმ დაპირისპირებული მოტივების რეალიზაციისკენ.

არჩევანის გამოვლენას, როგორც შიგაპიროვნული კონფლიქტის მიზეზსა და მექანიზმს, შეიძლება თვალი მივადევნოთ ორგანიზაციისთვის მეტად დამახასიათებელი კონფლიქტის ტიპების მოკლე დახასიათებაში. ასეთ კონფლიქტებს შორის განსაკუთრებულ ადგილს იკავებს ეგრედწოდებული როლური კონფლიქტები. როლური კონფლიქტების კონცეფცია ეფუძნება ინტერაქციონიზმის თეორიას, რომლის ფუძემდებლები არიან ამერიკელი სწავლულები ჯ. მიდი და ჩ. კული. ასეთი კონფლიქტების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანი ხშირად აღმოჩნდება სიტუაციაში, როდესაც უნდა აირჩიოს მისთვის მიწერილ სხვადასხვა სოციალურ როლებს შორის უფრო პრიორიტეტული და

მოახდინოს ამ როლის რეალიზება მისი სოციალური ურთიერთქმედების ფორმებთან შესატყვისობაში. ასე მაგალითად, განყოფილების ხელმძღვანელი წარმოებისას შეიძლება აღმოჩნდეს შემდგომი დილემის წინაშე – ან შეამციროს გამოსაშვები პროდუქციის მოცულობა და გააუმჯობესოს მისი ხარისხი, ან შეინარჩუნოს გამოშვების მოცულობა პროდუქციის არადამაკმაყოფილებელი ხარისხით. ამ შემთხვევაში როლურ კონფლიქტთან გვაქვს საქმე, რომელიც განპირობებულია, ორგანიზაცის შიგნით სოციალური ურთიერთქმედებით. ამ სახის კონფლიქტებს შეიძლება ჰქონდეთ სოციალური ურთიერთქმედების უფრო ფართო დიაპაზონი. მაგალითად, კეთილსინდისიერი მომუშავე შეიძლება აღმოჩნდეს არჩევანის წინაშე: შეყოვნდეს სამსახურში საპასუხისმგებლო დავალების შესასრულებლად, თუ შეასრულოს შვილისთვის მიცემული დაპირება, გაყვეს თეატრში. ამ სიტუაციაში სახეზეა, როგორც კეთილსინდისიერი მომუშავის და როგორც კარგი მეოჯახის პიროვნულ მოტივთა შეჯახება. ხშირად როლური კონფლიქტები ორგანიზაციაში წარმოიშობა სამუშაო ადგილზე ბალანსის დარღვევის მიზეზით, როდესაც დაქვემდებარებული თანამშრომელი იძულებულია შეასრულოს ერთზე მეტი ხელმძღვანელის მითითებები, ან, როდესაც მისთვის მიწერილი ფუნქციები არ არის უზრუნველყოფილი შესაბამისი უფლებამოსილებით.

ორგანიზაციაში ერთერთი ყველაზე გავრცელებულ შიგაპიროვნული კონფლიქტია ე.წ. მოტივაციური კონფლიქტი, რომელიც თეორიულად დაამუშავა კ. ლევინმა (1890 – 1947წწ). მოტივაციური კონფლიქტები იყოფა სამ ტიპად: პირველ ტიპს მიეკუთვნება ექვივალენტური კონფლიქტები, ანუ კ. ლევინის მიხედვით, „მიახლოება – მიახლოება“ ტიპის კონფლიქტები. ასეთი კონფლიქტები წარმოიშობა ორ ან მეტ თანაბრადმიმზიდველ და ურთიერთგამომრიცხავ ობიექტს შორის ერთის არჩევისას. მაგალითად, ორგანიზაციის თანამშრომელი შეიძლება აღმოჩნდეს არჩევანის წინაშე შვებულების დროის, ადგილის და სხვათა განსაზღვრისას. განსაკუთრებით საპასუხისმგებლო არჩევანი ორგანიზაციის პერსონალისთვის დაკავშირებულია ახალ ვალდებულებებთან.

კ. ლევინის მიხედვით, კონფლიქტების მეორე ტიპი დაკავშირებულია ორი ან მეტი არამიმზიდველი ობიექტიდან ერთის არჩევაზე. ასეთ კონფლიქტებს ეწოდება ვიტალური, ან „თავის არიდება – თავის არიდება“ ტიპის კონფლიქტი. ასეთი კონფლიქტის მაგალითს წარმოადგენს, შემთხვევა, რომელიც დაკავშირებულია თანამშრომლის არჩევანთან, დარჩეს თუ არა ქვეგანყოფილებაში, რომელიც არ აწყობს გარკვეული მიზეზების გამო, თუ გადავიდეს, მეორე ქვეგანყოფილებაში, რომელიც ასევე არ აწყობს.

მოტივაციური კონფლიქტების მესამე ტიპს ეწოდება ამბივალენტური, ან „მიახლოება – თავის არიდება“ ტიპის კონფლიქტი. ასეთი სახის კონფლიქტები წარმოიშობა ობიექტის არჩევისას, რომელიც შეიცავს როგორც პოზიტიურ, ასევე ნეგატიურ მახასიათებლებს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ამბივალენტური კონფლიქტები წარმოიშობა მაშინ, როდესაც ადამიანი აღმოჩნდება ისეთი ობიექტის არჩევის წინაშე, რომელიც რაღაცით აწყობს მას და რაღაცით არა. მაგალითად, თანამშრომელი შესაძლოა სრულებით კმაყოფილი იყოს სამუშაოთი, მაგრამ ტრანსპორტის პრობლემა მისთვის სირთულეს წარმოადგენდეს.

მოტივაციური კონფლიქტების განზოგადებული დახასიათება წარმოდგენილია ცხრილში N 5.3.

ცხრილი N 5.3. შიგაპიროვნული კონფლიქტების კლასიფიკაცია
კ. ლევინის მიხედვით

კონფლიქტის ტიპები	მიზეზები
ექვივალენტური (მიახლოება – მიახლოება)	ორ ან მეტ თანაბრადმიმზიდველ და ურთიერთგამომრიცხავ ობიექტს შორის ერთის არჩევა
ვიტალური (თავის არიდება – თავის არაიდება)	ორი ან მეტი თანაბარზომიერად არა მიმზიდველი ობიექტიდან ერთის არჩევა
ამბივალენტური (მიახლოება – თავის არიდება)	ობიექტის არჩევა, რომელშიც ერთდროულად არსებობს მიმზიდველი და არამიმზიდველი მხარეები

არცთუ იშვიათად ორგანიზაციაში ჩნდება ე.წ. ფლუსტრაციის გამომწვევი კონფლიქტები. ასეთი სახის კონფლიქტები ჩნდება მაშინ, როდესაც პიროვნების მიერ საკუთარი საქმინობის შედეგის მოსალოდნელი შეფასება განსხვავდება ექსპერტების შეფასებისგან. მაგალითად, თანამშრომელი, რომელმაც შეასრულა რაიმე დავალება, მაღალ შეფასებას აძლევს მიღებულ შედეგს, ხოლო ხელმძღვანელი უკმაყოფილოა. ასეთ შემთხვევაში თანამშრომელი შეიძლება აღმოჩნდეს ფლუსტრაციის გამომწვევი კონფლიქტის მდგომარეობაში. უნდა აღინიშნოს, რომ უმეტესად საკუთარი სამუშაოს შეფასებას საჭიროებენ ქალები, კაცებთან შედარებით, ამიტომ მათ უფრო ემუქრებათ ასეთი სახის კონფლიქტი.

განხილული კონფლიქტის არსის უფრო ღრმა გაგებისთვის შეიძლება მოვიყვანოთ უ. ჯეიმსის ადმიანის თვითპატივისცემის გამომთვლელი ფორმულა:

$$\text{თვითპატივისცემა} = \frac{\text{წარმატება}}{\text{მოლოდინი}}$$

მოცემული ფორმულიდან გამომდინარე, თუ წარმატება მაღალია მოსალოდნელ შედეგზე, მაშინ ადამიანი განიცდის აღფრთოვანებას და პირიქით, თუკი მიღებული შედეგი დაბალია მოსალოდნელზე, მაშინ ადამიანი განიცდის იმედგაცრუებას. თუ წარმატების მაჩვენებელს და მოლოდინს შევაფასებთ ქულებით, მაშინ ცხადია პირველ შემთხვევაში თვითპატივისცემის მაჩვენებელი > 1-ზე და მეორე შემთხხვევაში თვითპატივისცემა < 1-ზე. მაგალითად, გამოცდის ჩაბარებისას გადამზადების კურსებზე ორმა თანამშრომელმა მიიღო შეფასება 4. მაგრამ, ერთი მათგანი მოელოდა 5-ს, მეორე კი 3-ს. პირველ შემ-

თხვევაში უ. ჯეიმსის ფორმულის მიხედვით გვექნება შედეგი (თანამშრომელი უკმაყოფილო იქნება საკუთრი შედეგით):

$$\text{თვითპატივისცემა} = \frac{4}{5} < 1$$

მეორე შემთხვევაში კი თანამშრომელი კმაყოფილი იქნება საკუთარი შედეგით.

ორგანიზაციის შიგაპიროვნულ კონფლიქტებს შორის განსაკუთრებულ ადგილს იკავებს კოგნიტური კონფლიქტები, რომელსაც საფუძვლად უდევს ამერიკელი ფსიქოლოგის ლ. ფესტინგერის მიერ დამუშავებული კოგნიტური დისონანსი. კოგნიტურ კონფლიქტებს ყოფენ ორ ტიპად. პირველს მიეკუთვნება სოციალურ ურთიერთქმედებაში წარმოშობილი უთანხმოების კონფლიქტები. ასეთი კონფლიქტები წარმოიშობა მაგალითად, ისეთ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანი აწყდება სხვა ადამიანთა ქმედებებს, რომლებიც ეწინააღმდეგება მის შეხედულებებს. მაგალითად, მეგობრის ღალატი, ხელმძღვანელის უღირსი მოქმედება და სხვა.

მეორე ტიპის კონფლიქტებს ეწოდება საკუთარ ქმედებებთან უთანხმოების კონფლიქტები. მაგალითად, კონფლიქტები დაკავშირებული მავნე ჩვევებთან. მსგავსი კონფლიქტები წარმოიშობა, როდესაც ორგანიზაციის თანამშრომლის ქმედება ეწიანააღმდეგება მორალის ნორმებს ან წესებს. კოგნიტური კონფლიქტების განზოგადებული დახასიათება წარმოდგენილია ცხრილში N 5.4.

ცხრილი N 5.4. კოგნიტური კონფლიქტების განზოგადებული დახასიათება.

კონფლიქტის ტიპი	გამოვლენის კონკრეტული ფორმები	დაცვის მექანიზმები
სოციალურ ურთიერთქმედებაში უთანხმოების კონფლიქტი	პიროვნებისთვის ორი ავტორიტეტის მიერ ურთიერთგამომრიცხავი განაჩენის გამოთქმა; მეგობრის ქმედებები არ შეესაბამება პიროვნების მიერ ასეთ ქცევებზე წარმოდგენებს. („მეგობრები ასე არ იქცევიან“) ან პირიქით – მტრის ქცევა.	შეგუება; ქმედებებზე წარმოდგენის შეცვლა; სოციალური ურთიერთობების შეცვლა.
საკუთარ ქმედებებში უთანხმოების კონფლიქტი	მავნე ჩვევა და ამის ცოდნა (კლასიკური მაგალითი – მწეველი ადამიანი); ნორმების, წესების და მორალის საწინააღმდეგო ქმედებები.	მავნე ჩვევისგან განთავსუფლება ანდა მის მავნებლობაზე წარმოდგენის შეცვლა; საკუთარი ქმედებების გამართლება; თვითდასჯა; აღსარება (რელიგიური ადამიანებისთვის).

შიგაპიროვნული კონფლიქტების გადასაჭრელად მნიშვნელოვანია, პირველ რიგში, ასეთი კონფლიქტის არსებობის დადგენა, მეორე რიგში, კონფლიქტის ტიპის და მიზეზის დადგენა და მესამე, კონფლიქტის გადაჭრის ადეკვატური მეთოდის გამოყენება. ამასთან უნდა გვახსოვდეს, რომ ხშირად შიგაპიროვნული კონფლიქტის გადასაჭრელად მათ მატარებლებს ესაჭიროება ფსიქოლოგიური, ხან კი ფსიქოთერაპიული დახმარება.

ცხრილი N 5.5. მოცემულია შიგაპიროვნული კონფლიქტის და მათი სიმპტომების გამოვლენის ფორმები, რომლებიც მოწოდებულია მათ აღმოსაჩენად საკუთარ თავში, ან სხვა ადამიანებში. ხოლო ცხრილი N 5.6 მოცემულია ასეთი კონფლიქტების გადაჭრის ხერხები.

ცხრილი N 5.5. შიგაპიროვნული კონფლიქტების გამოვლენის ფორმები

გამოვლინების ფორმები	სიმპტომები
ნევრატიულობა	ძლიერი გამაღიზიანებლების აუტანლობა; დათრგუნულობა; მუშაობის უნარის დაქვეითება; ცუდი ძილი; თავის ტკივილი
ეიფორია	მოჩვენებითი მხიარულობა, არაადეკვატურ სიტუაციაში სიხარულის გამოხატვა; „სიცილი ცრემლებს მიღმა“
რეგრესია	პრიმიტიული ფორმით ქმედებების განხორციელება; პასუხისმგებლობისადმი თავის არიდება
პროექცია	უარყოფითი თვისებების სხვებისთვის მიწერა; სხვების კრიტიკა, ხშირად უსაფუძვლოდ
ნომადიზმი	საცხოვრებელი ადგილის, სამუსაო ადგილის ან ოჯახური მდგომარეობის შეცვლა
რაციონალიზმი	საკუთარი ქმედებების თვითგამართლება

ცხრილი N 5.6. შიგაპიროვნული კონფლიქების გადაჭრის მეთოდები

გადაჭრის მეთოდები	ქმედებების შინაარსი
კომპრომისი	რომელიმე ვარიანტის სასარგებლო არჩევანი და მისი რეალიზება
წასვლა (გარიდება)	პრობლემის გადაწყვეტისგან თავის არიდება
ორიენტაციის შეცვლა	შინაგანი პრობლემის გამომწვევი ობიექტის მიმართ დამოკიდებულების ცვლილება
სუბლიმაცია	ფსიქიკური ენერგიის საქმიანობის სხვა სფეროში გადატანა; ხელოვნებით, სპორტით, მუსიკით და სხვა დაინტერესება
იდეალიზირება	რეალობისგან გაქცევა, მიჯაქვულობა ფანტაზიების, ოცნებების მიმართ
განდევნა	საკუთარი გრძნობების, სურვილების, მისწრაფებების დათრგუნვა
კორექცია	„მე –კონცეფციის“ შეცვლა საკუთარ თავზე ადეკვატური წარმოდგენის მისაღწევად

ასევე უნდა გვახსოვდეს, რომ ორგანიზაციაში შიდაპიროვნული კონფლიქტების გადაჭრა ბევრადაა დამოკიდებული ხელმძღვანელობაზე. შიგაპიროვნული კონფლიქტების გადაჭრის ყველაზე უბრალო და მოქმედი საშუალებაა მეგობრული ურთიერთობა.

5.3. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი ესაა ცალკეულ პიროვნებებს შორის ბრძოლა მათი სოციალური და ფსიქოლოგიური ურთიერთქმედების პროცესში. ასეთი ტიპის კონფლიქტები გვხვდება თითქმის ყველგან და განსხვავებული მიზეზებით. ასეთი „ბრძოლები" შეიძლება ხდებოდეს სოციალური საქმიანობის განსხვავებულ სფეროებში. მისი მიზეზები ასევე შეიძლება იყოს განსხვავებული: ობიექტური, ადამიანების ნებისა და ცნობიერებისგან დამოუკიდებელი და სუბიექტური, მთლიანად და სრულიად დამოკიდებული მათზე; მატერიალისტური და იდეალისტური, დროებითი და მუდმივი. პიროვნებათშორისი კონფლიქტების მთავარი მიზეზია ადამიანებს შორის ურთიერთობების დროს შეუთავსებელი სურვილების, ინტერესებისა და მოთხოვნილებების შეჯახება. როდესაც პიროვნება რომელიმე ჯგუფის წევრია, ძნელია გაარჩიო პიროვნებათშორისი კონფლიქტი ჯგუფთაშორისი კონფლიქტისაგან.

მოცემული სახის კონფლიქტში გამოყოფენ შემდეგ ურთიერთდამაკავშირებელ ასპექტებს:

1. კონფლიქტის მომცველი მხარე – საკამათო ობიექტი, საკითხი, კითხვა, რომელმაც გამოიწვია აზრთა სხვადასხვაობა;
2. ფსიქოლოგიური მხარე – კონფლიქტის დაკავშირება მონაწილის პიროვნულ თვისებებთან, ურთიერთობებზე, ემოციურ რეაქციებზე, კონფლიქტის მიზეზებზე, მის მიმართულებებზე.

პიროვნებათშორისი კონფლიქტები ყველაზე ნათლად გამოვლინდება დადანაშაულებაში, კამათში, თავდასხმაში, თავდაცვაში. კონფლიქტი შეიძლება დაიწყოს უმნიშვნელო რამეზე, მაგრამ შემდგომ მან ჩაითრიოს ბევრი ადამიანი. ამის გამო, პიროვნებათშორის კონფლიქტებში ხშირად ემოციური მხარე ჩრდილავს შინაარსობრივ მხარეს.

გამოყოფენ კონფლიქტის შემდგომ ფორმებს:

- შეჯიბრებითობითი – ერთ-ერთი მხარე ცდილობს აჯობოს მოწინააღმდეგეს საერთო მიზნის მიღწევაში;
- იზოლაცია – ერთ-ერთი მხარე ცდილობს ურთიერთობის პროცესში გამოყოს მოწინააღმდეგე გარშემომყოფთაგან.

კონფლიქტები „ხელმძღვანელი – ხელქვეითი" არსებობს ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის კონფლიქტის სუბიექტური და ობიექტური მიზეზები. მოცემული ტიპის კონფლიქტის ობიექტურ მიზეზებზე შეიძლება ითქვას შემდეგი:

1. ადამიანთა ურთიერთობებს აქვს სუბორდინაციული ხასიათი. საქმე ისაა, რომ არსებობს ობიექტური წინააღმდეგობა ხელმძღვანელისა და ხელქვეითის ურთიერთობების ფუნქციონალურ და პიროვნულ

მხარეებს შორის. ბევრი ავტორი ამტკიცებს, რომ მმართველობით საქმიანობაში ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის არსებობს სუბორდინაციის ურთიერთობა, რასაც ორი მახასიათებელი აქვს _ ფუნქციონალური (ოფიციალური, ფორმალური) და პიროვნული (არაოფიციალური, არაფორმალური). პირველი ნიშნავს ობიექტურად არსებულ კავშირს ადამიანებს შორის, როდესაც ადამიანთა ერთი ჯგუფი მიმართულებას აძლევს ხელქვეითების საქმიანობას, ეს უკანასკნელნი კი ასრულებენ ბრძანებებს. ურთიერთობების პიროვნული შინაარსი რგოლში „ხელმძღვანელი – ხელქვეითი" დამოკიდებულია ურთიერთქმედების მონაწილეთა ფსიქოლოგიურ თავისებურებებზე, მათ ტემპერამენტზე, ხასიათზე, უნარზე, საქმიან და მორალურ მახასიათებლებზე, აგრეთვე, მათ ურთიერთ სიმპათიასა და ანტიპათიაზე.

ურთიერთწინააღმდეგობა რგოლში „ხელმძღვანელი – ხელქვეითი" ჩადებულია იმაში, რომ ხელმძღვანელზე დამოკიდებულია ხელქვეითის საქმიანობის ფართო დიაპაზონი. ეს უკანასკნელი ვალდებულია შეასრულოს ხელმძღვანელის ბრძანებები და განკარგულებები. ინდივიდის მიმართ წაყენებულ მოთხოვნებსა და მისი შესრულების მოქმედებებს შორის რთულია სრული შესატყვისობის უზრუნველყოფა, რაც თავის მხრივ წარმოშობს კონფლიქტს. ასეთი ტიპის კონფლიქტებზე მოდის კოლექტივში პიროვნებათშორისი კონფლიქტის 60-80%.

2. საქმიანობა სისტემაში „ადამიანი – ადამიანი“ თავისი ბუნებით კონფლიქტოგენურია. „ადამიანი – ადამიანის" ტიპის პროფესიები ხასიათდებიან ყველაზე მეტი კონფლიქტურობით. მათ მიეკუთვნება: პედაგოგიური და სამხედრო საქმიანობა, სამართალდამცავი ორგანოების მუშაკთა საქმიანობა, მომსახურების სფეროსა და ხელმძღვანელობის სფეროს საქმიანობა, სადაც მიდის ინტენსიური ურთიერთქმედება ადამიანებისა, რთული ამოცანების გადაჭრასთან ერთად.
3. ვერტიკალზე კონფლიქტის დიდი ნაწილი დეტერმინირებულია პიროვნებათშორისი ურთიერთობების საგნობრივ-საქმიანობითი შინაარსით. ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის კონფლიქტის მიზეზი ძირითადად განპირობებულია მათ ერთობლივ საქმიანობასთან. კონფლიქტი პროფესიულ სფეროში დაკავშირებულია საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფასთან, სამუშაოს შედეგების შესრულებასთან და ინოვაციების შემოტანასთან.
4. ვერტიკალზე კონფლიქტების წარმოქმნის სიხშირე დაკავშირებულია ოპონენტების ერთობლივი საქმიანობის ინტენსიურობასთან.
5. მეტად კონფლიქტურია რგოლი „უშუალო ხელმძღვანელი – ხელქვეითი“. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელი და ხელქვეითი ძალზე ახლოს არიან სამსახურეობრივი მდგომარეობით.

6. სამუშაო პროცესის ელემენტებს შორის ბალანსის არქონა. სამუშაო ადგილს უწოდებენ იმ ფუნქციებისა და საშუალებების ერთობლიობას, რომლებიც საკმარისია მათი შესრულებისათვის. ფუნქციები აისახება მათი შესრულების ვალდებულებებში, ხოლო საშუალებები – უფლებასა და ძალაუფლებაში. სამუშაო ადგილს აქვს სტრუქტურა, რომლის ელემენტებიც დაბალანსებული უნდა იყოს. სამუშაო ადგილის დაბალანსება ნიშნავს, რომ მისი ფუნქციები უზრუნველყოფილი უნდა იყოს საშუალებებით და არ უნდა იყოს საშუალებები, რომლებიც დაკავშირებული არ იქნებიან რომელიმე ფუნქციასთან. ვალდებულებები და უფლებები უნდა იყოს ურთიერთგაწონასწორებული. პასუხისმგებლობა უზრუნველყოფილი უნდა იყოს შესაბამისი ძალაუფლებით და პირიქით.

კავშირების ურთიერთთშეუთანხმებლობა სამუშაო ადგილსა და ორგანიზაციას შორის აისახება შემდეგში:

- ❖ ხელქვეითს მითითებას აძლევს ბევრი ხელმძღვანელი და ის იძულებულია: თვითონ გააკეთოს რანჟირება შემოსულ მითითებებზე თავისი მნიშვნელობის მიხედვით, მოითხოვოს ეს უშუალო ხელმძღვანელისაგან; ყველაფერს განურჩევლად მოეკიდოს; უარი თქვას მითითებებისა და სრძანებების შესრულებაზე;
- ❖ ხელმძღვანელს ბევრი უშუალო ხელქვეითი ჰყავს 7-9კაცზე მეტი, რომელთა ოპერატიული მართვაც შეუძლებელია.

7. ხელმძღვანელის მმართველის თანამდებობასთან სოციალური და პროფესიული ადაპტაციის სირთულე.
8. ობიექტური პირობების გამო მმართველობითი გადაწყვეტილებების არასაკმარისი უზრუნველყოფა ყველაფრით, რაც მათი რეალიზაციისათვისაა საჭირო.

რგოლში „ხელმძღვანელი – ხელქვეითი“ კონფლიქტის სუბიექტურ მიზეზებს შორის გამოყოფენ მმართველობით და პიროვნულ მიზეზებს.

მმართველობითი მიზეზებია: არაოპტიმალური და მცდარი გადაწყვეტილებები; ხელმძღვანელის მხრიდან ხელქვეითების მიმართ ზედმეტი მზრუნველობა და კონტროლი; ხელმძღვანელის არასაკმარისი პროფესიული მომზადება; საშუალო და დაბალი რგოლის მმართველთა შრომის დაბალი პრესტიჟი; ხელქვეითთა შორის სამსახურებრივი დატვირთვის არათანაბარი განაწილება; დარღვევები შრომის სტიმულირების სისტემაში.

პიროვნული მიზეზებია: ურთიერთობის დაბალი კულტურა, უხეშობა; ხელქვეითების მიერ მოვალეობის არაკეთილსინდისიერი შესრულება; ხელმძღვანელის მისწრაფება, ნებისმიერ ფასად განიმტკიცოს ავტორიტეტი; უფროსის მიერ ხელმძღვანელობის არაეფექტური სტილის არჩევა; ხელმძღვანელის მხრიდან ხელქვეითისადმი უარყოფითი განწყობა და პირიქით; დაძაბული ურთიერთობა ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებს შორის; ურთიერთქმედების მონაწილეთა ფსიქოლოგიური თავისებურებები (მომატებული აგრესიულობა, ემოციური არასტაბილურობა, შფოთი, მომატებული თვითშეფასება, ხასიათის აქცენტირება და ა. შ.)

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ხელმძღვანელისა და ხელქვეითის უკონფლიქტო ურთიერთქმედებას ხელს უწყობს შემდეგი პირობები:

- *ორგანიზაციაში სპეციალისტების ფსიქოლოგიური შერჩევა;*
- *სტიმულირება კეთილსინდისიერი შრომისადმი;*
- *ორგანიზაციის საქმიანობაში სამართლიანობა და საჯაროობა;*
- *ყველა იმ პირის ინტერესის გათვალისწინება, ვისაც ეხება მმართველობითი გადაწყვეტილება;*
- *ხალხის ღირსეული ინფორმირება მათთვის მნიშვნელოვან პრობლემებზე;*
- *სოციალურ-ფსიქოლოგიური დაძაბულობის მოხსნა ერთობლივი დასვენების მოწყობის გზით, ოჯახის წევრების მონაწილეობით;*
- *შრომითი ურთიერთქმედების ორგანიზება "თანამშრომლობის" ტიპით;*
- *მმართველთა და შემსრულებელთა სამუშაო დროის ოპტიმიზაცია;*
- *მუშაკის ხელმძღვანელზე დამოკიდებულობის შემცირება;*
- *ინიციატივის ხელშეწყობა, ზრდის პერსპექტივის უზრუნველყოფა;*
- *ხელქვეითთა შორის დატვირთვის სამართლიანი განაწილება.*

ხელმძღვანელისათვის მნიშვნელოვანია იცოდეს, თუ რა უწყობს ხელს ხელქვეითებთან კონფლიქტის გადაჭრას. ესენია:

1. ხელმძღვანელისათვის მნიშვნელოვანია დააინტერესოს ხელქვეითი კონფლიქტის იმგვარად გადაწყვეტაში, რომელსაც იგი სთავაზობს;
2. არგუმენტაცია გაუკეთდეს საკუთარ მოთხოვნებს კონფლიქტში;
3. ჰქონდეს კონფლიქტის პროცესში ხელქვეითის მოსმენის უნარი;
4. ჩაწვდეს ხელქვეითის საზრუნავს;
5. განსაკუთრებული აუცილებლობის გარეშე ხელმძღვანელს არ უღირს ხელქვეითთან კონფლიქტის ესკალაციაზე წასვლა;
6. ხელქვეითთან კონფლიქტურ დიალოგში ხმის აწევა არაა გამართლებული;
7. „თქვენიდან" „შენზე" გადასვლა ნიშნავს ხელქვეითის ფაქტიურ დამცირებას;
8. თუ ხელმძღვანელი მართალია, მაშინ მისთვის მიზანშეწონილია მშვიდად მოქმედება თანამდებობრივ სტატუსზე დაყრდნობით;
9. ზემდგომი ხელმძღვანელებისა და საზოგადოების მხარდაჭერის უნარი;
10. თანამდებობრივი მდგომარეობის ბოტოტად გამოუყენებლობა;
11. ხელქვეითთან კონფლიქტის გახანგრძლივებისაგან თავის არიდება;
12. კომპრომისზე წასვლის სურვილი;
13. თუ ხელმძღვანელი არაა მართალი კონფლიქტში, უმჯობესია დაუთმოს ხელქვეითს;
14. ყველას უნდა ახსოვდეს, რომ „კონფლიქტური" ხელმძღვანელი – ეს ყოველთვის ცუდი ხელმძღვანელი არაა;
15. „კონფლიქტური ხელმძღვანელი" – ყოველთვის უხერხული ხელმძღვანელია.

ხელმძღვანელის ხელქვეითთან ურთიერთობაში კონფლიქტის კონსტრუქციულ გადაჭრას ხელს უწყობს ერთმანეთის ინტერესის გათვალისწინე-

ბა, სხვაობა თანამდებობრივ სტატუსში, ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიურ სტატუსში და ემოციურ მდგომარეობაში, წინააღმდეგობის გადაჭრისადმი სხვადასხვაგვარი მიდგომა.

სხვადასხვა სოციალურ სისტემაში ყველაზე გავრცელებულია პიროვნებათშორისი კონფლიქტი. იგი ფაქტიურად შთანთქავს ურთიერთობების ყველა სფეროს. ნებისმიერი კონფლიქტი, საბოლოო ანგარიშით, შიდაპიროვნულამდე აღწევს. სახელმწიფოთაშორის კონფლიქტშიც კი ხდება დაპირისპირება მათ ლიდერებს ან წარმომადგენლებს შორის.

ბევრი სპეციალისტის შეფასებით, პიროვნებათშორისი კონფლიქტის განაწილება სოციალური ურთიერთქმედების სფეროებში შემდეგია: პროფესიული სფერო – 88%. აქედან ყოფითი სფერო – 9%. ჯგუფის დიფუზია (მატერიის ან ენერგიის გადასვლა მაღალი კონცენტრაციის არიდან დაბალი კონცენტრაციის არეში) – 3%.

როგორც მოცემული მონაცემებიდან ჩანს, პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები უმეტესად პროფესიულ სფეროზე მოდის. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ორგანიზაცია არის ადამიანთა შორის კონფლიქტების ყველაზე გავრცელებულ სფერო. სწორედ ამიტომაა მნიშვნელოვანი ხელმძღვანელისათვის პიროვნებათშორისი კონფლიქტის წარმოქმნის მიზეზების და მათი მართვის მეთოდების ცოდნა.

პიროვნებათშორის კონფლიქტებს გააჩნია შემდეგი მახასიათებლები:

- პიროვნებათშორისი კონფლიქტისას ადამიანებს შორის წინააღმდეგობანი წარმოიქმნება მათი პიროვნული მოტივების და შეხედულებების შეჯახების საფუძველზე. ასეთ კონფლიქტებში მოწინააღმდეგენი ერთმენეთს პირისპირ აწყდებიან.
- პიროვნებათშორისი კონფლიქტები კონფლიქტური ურთიერთქმედების სუბიექტებისთვის არის „პოლიგონს" ხასიათის, ტემპერამენტის, ინტელექტის, ნების და სხვა ინდივიდუალურდფსიქოლოგიური შესაძლებლობების გამოსავლენად.
- პიროვნებათშორისი კონფლიქტები გამოირჩევა მაღალი ემოციონალურობით და მოიცავს კონფლიქტში მყოფ სუბიექტთა ურთიერთობების ყველა სფეროს.
- პიროვნებათშორისი კონფლიქტები ეხება არა მხოლოდ მოკონფლიქტე სუბიექტთა, არამედ მათთან სამსახურეობრივად ან პიროვნულად დაკავშირებულთა ინტერესებსაც.

პიროვნებათშორისი კონფლიქტების მიზეზები მეტად მრავალფეროვანია. ყოველი კონკრეტული კონფლიქტისას ისინი შეიძლება იყოს სპეციფიკური. თუმცა პიროვენაბათშორისი კონფლიქტებისას უნდა გავითვალისწინოთ მათი მიზეზების კლასიფიკაციის რამდენიმე საერთო მიდგომა. ასეთი მიზეზების პირველ ჯფუფს ქმნის ორგანიზაციულდტექნიკური მიზეზები: რესურსების განაწილება, დაუკმაყოფილებელი კომუნიკაცია, განსხვავებულობა მიზნებში და სხვა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პიროვნებათშორისი კონფლიქტების ორგანიზაციულდტექნიკური მიზეზები იმალება ხელმძღვანელობის ქმედებებში.

პიროვნებათშორისი კონფლიქტების მიზეზების მეორე ჯგუფს ადგენს ფსიქოლოგიური და სოციოლოგიურდფსიქოლოგიური მიზეზები. მოცემული მიზეზები ხშირად დამოკიდებულია პერსონალის შერჩევასა და განაწილებაზე და ასევე დაუკმაყოფილებელ მორალურდფსიქოლოგიურ კლიმატზე ორგანიზაციის კოლექტივში.

უფრო კონკრეტულ სურათს პიროვნებთაშორისი კონფლიქტების მიზეზების მრავალფეროვნებაზე იძლევა ამერიკელი სწავლული ვ. ლინკოლნი თავის კლასიფიკაციაში, რომელიც მოცემულია ცხრილში N 5.7.

ცხრილი N 5.7 პიროვნებთაშორისი კონფლიქტების მიზეზები და ფაქტორები ვ. ლინკოლნის მიხედვით

ფაქტორების ტიპი და მათი ძირითადი შინაარსი	გამოვლენის ფორმები
ინფორმაციული ფაქტორები – ინფორმაციის მიუღებლობა რომელიმე მხარისთვის	არასრული და არაზუსტი ფაქტები; ჭორები, უნებლიე დეზინფორმაცია; დაგვიანებით გადმოცემული ინფორმაცია; არაადეკვატური აქცენტები
ქცევითი ფაქტორი – უადგილობა, უხეშობა, უტაქტობა და სხვა.	სრულყოფილებისადმი სწრაფვა; აგრესიის გამოვლენა; ეგოიზმის გამოვლენა; პირობის დარღვევა
ურთიერთობის ფაქტორები – მხარეებს შორის ურთიერთქმედებისგან დაუკმაყოფილებლობა	ურთიერთობებში დისბალანსი; ფასეულობების, ინტერესების, მანერების შეუთავსებლობა; კლასობრივი უთანხმოება; წარსულში ნეგატიური ურთიერთობის გამოცდილება; ნდობის დონე და ავტორიტეტულობა
ფასეული ფაქტორები – საპირისპირო ქცევის პრინციპები	ჯგუფური ტრადიციებისადმი, ფასეულობებისადმი, ნორმებისადმი ერთგულება; რელიგიური, პოლიტიკური და კულტურული და სხვა ფასულობები; წარმოდგენა სიკეთესა და ბოროტებაზე, სამართლიანობასა და უსამართლობაზე.
სტრუქტურული ფაქტორები – სტაბილური ობიექტური მდგომარეობა, რომელიც რთულად იცვლება	ძალაუფლება, მართვის სისტემა; საკუთრების უფლება; ქცევის ნორმები, „თამაშის წესები“ და სხვა; სოციალური საკუთრება

უპირველეს ყოვლისა, უნდა განვასხვაოთ სამსახურებრივი და არასამსახურებრივი კონფლიქტები. პირველი ეხება სამუშაო სფეროს ურთიერთობებს და მეორე პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს. თუმცა, პრაქტიკაში სამსახურებრივი და არასამსახურებრივი კონფლიქტები ხშირად კვეთს ერთმანეთს და რთულია მათი გამოყოფა. სამუშაო ნიადაგზე წარმოშობილი კონფლიქტები სწრაფად გადადის პიროვენაბათაშორის ურთიერთობებზე და პირიქით, კონფლიქტი წარმოშობილი თანამშრომლებს შორის არფორმალური სფეროს ურთიერთობებში გადადის მათ სამუშაო ურთიერთქმედების სფეროზე.

მნიშვნელოვანია ასევე განვასხვავოთ ორგანიზაციაში პიროვნებათშორისი ვერტიკალური კონფლიქტები (ხელმძღვანელი – დაქვემდებარებული) და ჰორიზონტალური კონფლიქტები (ერთი რანგის თანამშრომლებს შორის კონფლიქტები).

ორგანიზაციაში ყველაზე მეტად გავრცელებულია ვერტიკალური კონფლიქტები, მათი წილი მთლიან კონლიქტებში შეადგენს 60–80%–ს. თავის მხრივ,

ორგანიზაციაში პიროვნებათაშორისი ვერტიკალური კონფლიქტების ანალიზისას აუცილებელია გავითვალისწინოთ ასევე რიგი მიზეზები:

სამუშაო ადგილის ბალანსის დარღვევა. როდესაც მომუშავეზე დაკისრებული მოვალეობების მოცულობა ზრდის უფლებამოსილებას, ან პირიქით, როდესაც მომუშავე სარგებლობს უფლებამოსილებით, რომელიც სცილდება მის ვალდებულებებს.

ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილებს შორის უთანხმოება. როდესაც, მაგალითად დაქვემდებარებულს აძლევს მითითებას ერთზე მეტი უფროსი ან პირიქით, ხელმძღვანელს ჰყავს დიდი რაოდენობით უშუალო დაქვემდებარებული (უშუალო დაქვემდებარებულთა ოპტიმალური რაოდენობა შეადგენს 7–9 ადამიანს).

მმართველობითი გადაწყვეტილებების არასაკმარისი უზრუნველყოფა.

განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს დესტრუქციული ტიპის პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები, რომლებიც ორგანიზაციაში შეიძლება წარმოიშვას როგორც ვერტიკალურად, ისე ჰორიზონტალურად, დაიკავოს, როგორც საქმიანი ურთიერთობების სფერო, ასევე პიროვნებათშორისი ურთიერთობების სფერო. ასეთი სახის კონფლიქტი, უპირველეს ყოვლისა, წარმოიშობა მაშინ, როდესაც ერთდერთი კონფლიქტის მონაწილე მიმართავს მორალურად აკრძალულ ურთიერთქმედების ფორმებს, ისწრაფვის ფსიქოლოგიურად დათრგუნოს პარტნიორი, გარშემომყოფთა თვალში დამცირების გზით. როგორც წესი, მსგავს კონფლიქტებს თნ ახლავს საპასუხო შეურაცხყოფა, სკანდალი, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების განადგურება. საბოლოოდ მოცემული კონფლიქტები სერიოზულ ზიანს აყენებს დაპირისპირებულთა ჯანმრთელობას. ასეთი სახის კონფლიქტის დახასიათებისთვის ორგანიზაციაში არსებობს სპეციალური ტერმინი – „მობინგი“, (mobbing (ქართულ-ინგლისურ-ქართული) – სასტიკი მოპყრობა, შევიწროება, დაშინება, გარიყვა. მობინგის ცნება მე-20 საუკუნეში განვითარდა ინგლისური სიტყვისაგან “to mob“. ადრე ეს მხოლოდ ყოფითი ცნება იყო, მაგრამ ბოლო 20 წლის განმავლობაში გახდა სოციალურ-ფსიქოლოგიური, პედაგოგიური და გარკვეულწილად სამართლებრივი ტერმინი, რომლის უკან დგას მთელი რიგი პრობლემები. სკანდინავიური და გერმანულენოვანი ქვეყნებისგან განსხვავებით, ინგლისურენოვან ქვეყნებში იგივე შინაარსის გამოსახატად გამოიყენება სიტყვა ბულინგი (ინგ. Bully -ხულიგანი, მოძალადე). ბულინგი (მობინგი) გულისხმობს აგრესიულ და ნეგა-

ტიური ქცევას, დაშინებას, ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ დევნას იმ მიზნით, რომ გამოიწვიოს სხვა ადამიანში შიში, მორჩილება.

იგი, როგორც წესი, განზრახული, მიზანმიმართული აქტივობაა და რეგულარულად ხორციელდება. რაც თანამშრომლების ფსიქოტერორს ნიშნავს. იგი გულისხმობს: შევიწროვებას, უხეშობას, დევნას, თავდასხმას და სხვა. მობინგი ხშირად ატარებს ფარულ ხასიათს, რაც ართულებს მის გამოაშკარავებას და მასზე დროულ რეაგირებას. ზოგიერთი სპეციალისტის შეფასებით, ადმიანთა 3–4%-ს ემუქრება მობინგის საფრთხე სამსახურში მიღებისას, ხოლო მობიმგის მსხვერპლთა რიცხვი ორგანიზაციაში მუშაობის პროცესში ბევრად მატულობს.

ცხრილი N 5.8. ორგანიზაციაში პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების მართვის ძირითადი შინაარსი

მართვის ეტაპები	ძირითადი შინაარსი
კონფლიქტის პროგნოზირება	თანამშრომელთა ინდივიდუალურ – ფსიქოლოგიური შესაძლებლობების შესწავლა; დაფარული კონფლიქტის სიმპტომების ადრეული ცოდნა და ანალიზი კონფლიქტური სიტუაციის წარმოშობის სტადიაზე; ურთიერთობის შეზღუდვა; ურთიერთობის ხაზგასმულად ოფიციალური ფორმა; ოპონენტის მისამართით გამოთქმული კრიტიკა და ა.შ.
კონფლიქტის გაფრთხილება	მომწიფების პროცესში მყოფი კონფლიქტის მიზეზების და ფაქტორების ჩაღრმავებული ანალიზის საფუძველზე მისი ნეიტრალიზაციისთვის გარკვეული ზომების მიღება. პედაგოგიური ზომები: საუბარი, პიროვნებათშორისი ურთიერთობის კულტურის ფორმირება, განმარტება; ადმინისტრაციული ზომები: სამუშაო პირობების შეცვლა; პოტენციური კონფლიქტატორების სხვადასხვა განყოფილებებში განაწილება, ცვლები და ა.შ.
კონფლიქტის რეგულირება	დაპირისპირებულთა მხრიდან კონფლიქტის რეალობის აღიარების მიღწევა; დაპირისპირებულთათვის ქცევის ნორმების და წესების დაცვისკენ მოწოდება, შეხსენება; კონფლიქტის მონაწილეთა რაოდენობის შეზღუდვა.
კონფლიქტის ნების დართვა	კონფლიქტის სიღრმის შეფასებიდან გამომდინარე, მისი მოგვარების ერთდერთი საშუალების გამოყენება: ადმინისტრაციულის ან პედაგოგიურის

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია გათვალისწინებულ იქნეს დაპირისპირებულთა პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის ხასიათი, მათი ორმხრივი სიმპათიები და ანტიპათიები. ამის გათვალისწინებით შეიძლება გამოვყოთ ორმხრივი ურთიერთქმედების შემდეგი ტიპები:

- ორმხრივად დადებითი – ურთიერთობა ხასიათდება ორმხრივი სიმაპათიებით.

- ორმხრივად უარყოფითი – ურთიერთობა ხასიათდება ორმხრივი ანტიპათიით.
- ცალმხრივი დადებით – უარყოფითი, როდესაც ერთი სუბიექტი განიცდის მეორის მიმართ სიმპათიებს, ხოლო მეორე ანტიპათიას.
- ცალმხრივი საწინააღმდეგო – დადებითი, როდესაც ერთი სუბიექტი განიცდის სიმპათიას სხვასთან ურთიერთობაში, მეორე კი გვერდიგვერდ ათავსებს სიმპათიებსა და ანტიპათიებს პირველთან ურთიერთობისას.
- ცალმხრივი საწინააღმდეგო – უარყოფითი. ამ დროს ერთი სუბიექტი განიცდის ანტიპათიას მეორეს მიმართ, მეორეში კი ერთმანეთში ირევა სიმპათიები და ანტიპათიები პირველთან ურთიერთობისას.
- ურთიერთსაწინააღმდეგოს დროს ორივე სუბიექტის სიმპათიები და ანტიპათიები ერთმანეთის მიმართ ირევა.
- გულგრილი დამოკიდებულებების დროს არ ვლინდება ერთმანეთთან ურთიერთობაში არანაირი ემოციური დამოკიდებულება.
- მოცემული დახასიათების გათვალისწინება საშუალებას გვაძლევს, ავირჩიოთ ადეკვატური სტრატეგია კონფლიქტებთან მუშაობაში და მივაღწიოთ წარმოქმნილი კონფლიქტის კონსტრუქციულ გადაჭრას.

5.4. ჯგუფური კონფლიქტები

კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის. კონფლიქტის ამ ტიპს ბევრი საერთო აქვს პიროვნებათაშორის კონფლიქტთან, თუმცა ის უფრო მრავალგვარია. ჯგუფში იგულისხმება ურთიერთობის მთელი რიგი სისტემები, ჯგუფი არის ორგანიზებული განსაზღვრული ფორმით, მასში, როგორც წესი, არსებობენ ფორმალური და არაფორმალური ლიდერები, ასევე გვხვდება კოორდინაციული და სუბორდინაციული სტრუქტურები. ამიტომ კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობა იზრდება. შიდაპიროვნული და პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების გამომწვევ მიზეზებს აქ ემატება ჯგუფური ორგანიზაციების ფაქტორი. კონფლიქტის სხვა ტიპების მსგავსად, პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტი შეიძლება იყოს როგორც კონსტრუქციული, ასევე დესტრუქციული. პირველ შემთხვევაში კონფლიქტის გადაწყვეტაში განსაკუთრებულ როლს თამაშობს პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კავშირის გამყარება, ჯგუფის იდენტიფიკაცია და პროფესიული ინტეგრაცია. მეორე შემთხვევაში საქმე გვაქვს პიროვნების დეზიდენტიფიკაციასა და ჯგუფურ დეზინტეგრაციასთან.

ჯგუფური კონფლიქტები უფრო მეტადაა გავრცელებული ორგანიზაციაში, ვიდრე პიროვნებათაშორისი, მაგრამ ისინი ყოველთვის მეტი მაშტაბურობით და მძიმე შედეგებით ხასიათდება. სამსახურში ყოველი ჩვენგანი შეიძლება ჩართული აღმოჩნდეს ჯგუფურ კონფლიქტში.

მნიშვნელოვანია შევნიშნოთ, რომ წინააღმდეგობები წარმოიქმნება ურთიერთსაწინააღმდეგოდ მიმართული ჯგუფური მოტივების შეჯახების საფუძველზე. გამოყოფენ ჯგუფური კონფლიქტების ორ ძირითადი ტიპს:

1. კონფლიქტის ტიპი „პიროვნება – ჯგუფი“.

2. კონფლიქტის ტიპი „ჯგუფი – ჯგუფი“.

განვიხილოთ დაწვრილებით თითოეული მათგანი. კონფლიქტის ტიპი „პიროვნება – ჯგუფი“ გამოირჩევა გარკვეული ნიშნებით. პირველი დამახასიათებელი ნიშანი დაკავშირებულია ასეთი კონფლიქტის სტრუქტურასთან. ერთი მხრივ, მის სუბიექტად გამოდის პიროვნება, მეორე მხრივ კი – ჯგუფი. კონფლიქტური ურთიერთობა აქ ხდება პიროვნების და ჯგუფის მოტივების შეჯახების საფუძველზე.

მეორე დამახასიათებელი ნიშანი ასახავს მოცემული კონფლიქტის მიზეზების სპეციფიკას, რომლებიც უშუალოდაა დაკავშირებული ჯგუფში ინდივიდის სტატუსზე. სოციალურ ფსიქოლოგიაში ინდივიდის სტატუსი ხასიათდება ისეთი ცნებებით, როგორიცაა „პოზიცია“, „როლი“, „ჯგუფური ნორმები“, „შინაგანი მდგომარეობა“. პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტების მიზეზები ყოველთვის დაკავშირებულია: ა) როლური მოლოდინის დარღვევასთან; ბ) ჯგუფური ნორმების დარღვევასთან.

მესამე დამახასიათებელი ნიშნი აისახება მოცემული კონფლიქტის გამოვლენის ფორმებში. ასეთი ფორმები შეიძლება იყოს: ჯგუფური სანქციების გამოყენება; ჯგუფის წევრების მიერ კონფლიქტის სუბიექტთან არაფორმალური ურთიერთობის სრული შეწყვეტა; მკაფიო კრიტიკა კონფლიქტის სუბიექტის მიმართ; კონფლიქტის სუბიექტის მხრიდან ეიფორია.

პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტის ანალიზისას, მნიშვნელოვანია გათვალისწინებულ იქნეს მათი მრავალსახეობა. ცხრილში N 5.9. მოყვანილია ასეთი კონფლიქტების კლასიფიკაცია.

ცხრილი N5.9. ორგანიზაციაში კონფლიქტის ტიპის „პიროვნება–ჯგუფის“ კლასიფიკაცია

კონფლიქტის ვარიანტი	შესაძლო მიზეზები
ხელმძღვანელი – კოლექტივი	➢ გარედან დანიშნული ახალი ხელმძღვანელი, (კოლექტივში იყო ღირსეული პრეტედენტი ამ თანამდებობაზე); ➢ მართვის სტილი; ➢ ხელმძღვანელის კომპეტენტურობა.
კოლექტივის რიგითი წევრი – კოლექტივი	➢ კონფლიქტური პიროვნება; ➢ ჯგუფური ნორმების დარღვევა; ➢ ხასიათის სტატუსთან შეუსაბამობა; ➢ პროფესიული მომზადების დაბალი დონე
ლიდერი – ჯგუფი (მიკროჯგუფი)	➢ ლიდერიის წინააღმდეგ კომპრომატის წარმოდგენა; ➢ ლიდერის უფლებამოსილების გადაჭარბება; ➢ ჯგუფური ცნობიერების შეცვლა.

პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტის მართვის ძირითდი შინაარსი მოცემულია ცხრილში N 5.10.

ცხრილი N 5.10. ორგანიზაციაში კონფლიქტური ტიპის „პიროვნება – ჯგუფის“ მართვა

მართვის ეტაპები	მართვის მოქმედებების ძირითადი შინაარსი
კონფლიქტის პროგნოზირება	• თანამშრომელთა ინდივიდუალურ – ფსიქოლოგიური შესაძლებლობების შესწავლა; • საერთო აზრის, ჯგუფის მოტივების და ფასეულობების შესწავლა და ანალიზი; • კოლექტივში ურთიერთობის ანალიზი; მიკროჯგუფები; ლიდერობა და სხვა; • ადრეული დაფარული კონფლიქტის სიმპტომების ცოდნა და ანალიზი; • კონფლიქტში პიროვნების პირადი ინტერესების და მოთხოვნილებების აქტუალიზაცია; • ჯგუფის წევრების მხრიდან კრიტიკული გამოთქმები კონფლიქტში მყოფი ინდივიდის მიმართ; • კონფლიქტური სუბიექტის მიმართ კომუნიკაციის შეზღუდვა.
კონფლიქტის გაფრთხილება	• მომწიფებული კონფლიქტის მიზეზებისა და ფაქტორების სიღრმისეული ანალიზის საფუძველზე, მათი ნეიტრალიზაცისთვის ზომების მიღება.
კონფლიქტის რეგულირება	• კონფლიქტის რეალურად არსებობის აღიარების მოპოვება კონფლიქტში მყოფი ინდივიდებისგან; • მოკონფლიქტესთან კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების გამორკვევაზე მუშაობა
კონფლიქტის ნების დართვა	როგორც წესი, „პიროვნება–ჯგუფი" ტიპის კონფლიქტის მოგვარების ორი გზაა: 1. კონფლიქტატორი აღიარებს საკუთარ შეცდომებს და ნაკლოვანებებს და გამოასწორებს მათ. 2. კონფლიქტატორი, რომლის ინტერესები ვერანაირად ვერ იქნება ჯგუფის ინტერესების კონგრუენტული, მიდის ჯგუფიდან.

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ ასეთი კონფლიქტების ზოგიერთი უპირატესობა. პირველ რიგში, უნდა განვასხვავოთ ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების სპეციფიკა ზოგიერთი მისი სტრუქტურული ელემენტის შინაარსის მიხედვით. ასეთი კონფლიქტის ანალიზისას, მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ კონფლიქტური სიტუაციის სუბიექტური შინაარსის სახე, რომელიც ჯგუფური შეხედულებების შეფასებებს, აზრებს, ხასიათს ატარებს. ამის მიხედვით, ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები მიდის სამ გამოვლინებამდე: „დეინდივიდუალური“ (მოკონფლიქტე ჯგუფების წევრები ერთმანეთს აღიქვამენ სქემით „ჩვენ“ – „ისინი“); არაადეკვატური სოციალური, ჯგუფური შეჯიბრი (ჯგუფურ აზრებში საკუთარი ჯგუფი ფასდება მაღალი შეფასებით, ხოლო საწინააღმდეგო ჯგუფის ღირსება ეცემა); ჯგუფური ატრიბუცია (საკუთარი ჯგუფის პოზიტიური ქმედება და უცხო ჯგუფის ნეგატიუ-

რი ქმედება აიხსნება შინაგანი მიზეზებით, ხოლო, შესაბამისად, ნეგატიური ქმედება საკუთარი ჯგუფის და პოზიტიური ქმედება უცხოსი აიხსნება შინაგანი მდგომარეობით).

მეორე მხრივ, ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები განსხვავდება ფორმების მიხედვითაც. ასეთ ფორმებია: შეკრებები, თათბირები, ჯგუფების მიტინგები; გაფიცვები; ლიდერების შეხვედრები; დისკუსიები; მოლაპარაკებები დ ასხვა.

მესამე მხრივ, ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების სპეციფიკა ვლინდება მათ მრავალსახეობაშიც.

კონფლიქტების მრავალსახეობის კლასიფიკაცია წარმოდგენილია ცხრილი N 5.11.

ცხრილი N 5.11. კონფლიქტების კლასიფიკაცია

კონფლიქტის ვარიანტები	შესაძლო მიზეზები
ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა – პერსონალი	დაუკმაყოფილებელი კომუნიკაცია; უფლებები, ნორმების დარღვევა; გაუსაძლისი სამუშაო პირობები; დაბალი ხელფასი და სხვა.
ადმინისტრაცია – პროფკავშირები	ადმინისტრაციის მხრიდან სამუშაო წესდების (კანონმდებლობის) დარღვევა; სამუშაოს არადამაკმაყოფილებელი პირობები; დაბალი ანაზღაურება და სხვა.
ორგანიზაციის შიგნით ქვეგანყოფილებებს შორის კონფლიქტი	რესურსების განკარგვა; არადამაკმაყოფილებელი ურთიერთობები; სტრუქტურული გარდაქმნები
კოლექტივის შიგნით მიკროჯგუფებს შორის კონფლიქტი	ურთიერთსაწინააღმდეგო ინტერესები, მიზნები, ფასეულობები; ლიდერის ამბიციები.
ორგანიზაციებს შორის კონფლიქტი	შეთანხმების ვალდებულებათა დარღვევა; ბრძოლა რესურსებისთვის, ბაზრისთვის, გავლენის სფეროსთვის

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას, მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ არა მხოლოდ მათი უპირატესობები, არამედ ფუნქციებიც, რომლებსაც ისინი ატარებენ. ამ მხრივ გასათვალისწინებელია ისეთი ფუნქციები, როგორიცაა:

- ჯგუფის ერთობა, სამართლიანი ინტერესების მიმდევრები;
- ჯგუფის განხეთქილება, არაკანონიერი ინტერესების მიმდევრები;
- ჯგუფში ინდივიდის სტატუსის დამტკიცება, კონფლიქტურ ურთიერთქმედებაში ლიდერული პოზიციის დაკავება სამართლიანი ინტერესებისთვის.

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების მართვის შინაარსი გამოსახულია ცხრილში N 5.12.

ცხრილში N 5.12. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების მართვის შინაარსი

მართვის ეტაპები	მმართველობითი ქმედებების ძირითადი შინაარსი
კონფლიქტის პროგნოზირება	• ორგანიზაციის შიგნით ყველა კომუნიკაციის არხთან მუდმივი ურთიერთქმედება; • მუშაობა ლიდერებთან მიკროჯგუფებში, კოლექტი-ვის შიგნით, ქვეგანყოფილებებში; • საერთო აზრის ანალიზი; • ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების ადრეული სიმპტო-მების ცოდნა მათ ადრეულ ფაზაში; • კრიტიკული გამოთქმები სხვა ჯგუფის მისამართით, „ჩვენ“-ის გაძლიერებული იდენტიფიკაცია.
კონფლიქტის გაფრთხილება	• მომწიფებული კონფლიქტის მიზეზების ანალიზის საფუძველზე მათ ნეიტრალიზაციისთვის ზომების მი-ღება; • აქტიური მუშაობა ლიდერებთან პოტენციური მოწი-ნააღმდეგეების შესახებ ინფორმაციის გაცვლის მიზ-ნით.
კონფლიქტის რეგული-რება	• მოკონფლიქტე ჯგუფების ლიდერების მიერ კონ-ფლიქტის რეალურად არსებობის აღიარების მიღწევა; • კონფლიქტის ლეგიტიმურობა; • კონფლიქტის ინსტიტუციონალიზაცია, კონფლიქტე-ბის რეგულირებისთვის შესაბამისი სამუშაო ჯგუფების შექმნა.
კონფლიქტის ნების დართვა	• კონფლიქტის ნების დართვის პროცესის ორგანიზე-ბა; • კონფლიქტურ მხარეებს შორის ინტერესების და პო-ზიციის შეთანხმების შესახებ მოლაპარაკება.

როგორც უკვე აღინიშნა ჯგუფთაშორისი კონფლიქტის ტიპს განეკუთვნება კონფლიქტები მცირე, საშუალო და დიდ სოციალურ ჯგუფებს შორის. მცირე სოციალური ჯგუფი ესაა ადამიანთა ერთობა, რომლებიც გაერთიანებულნი არიან საერთო საქმიანობის მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად და გადასაწყვეტად. მცირე ჯგუფის შემადგენლობა ვარირებს რამდენიმედან რამდენიმე ათეულ ადამიანს შორის. ასეთი ჯგუფები შეიძლება იყოს ფორმალური (ოფიციალური), თავისი ნათლად ფიქსირებული სტრუქტურით და მომსახურების იერარქიით, ასევე არაფორმალურიც, სპონტანურად შექმნილი. ისინი ასევე შეიძლება იყოს დროებითი ან მუდმივი, ღია ან დახურული. საშუალო სოციალური ჯგუფის მაგალითია სოციალური სამსახურის კოლექტივი. ასეთი ჯგუფებისათვის დამახასიათებელია ინსტიტუციონალური ორგანიზაცია, ხოლო მათი მთავარი როლი და ამოცანა განისაზღვრება ოფიციალური საზოგადოებრივი სტატუსიდან გამომდინარე. ტიპური საშუალო ჯგუფი არის დამოუკიდებელი ორგანიზაცია, რომელსაც აქვს თავისი სტატუსი და ფუნქციები. აღნიშნული ჯგუფები, როგორც წესი, ატარებენ მუდმივ ხასიათს, აქვთ საკუთარი დადგენილი სტრუქტურა, იერარქია, ადმინისტრაცია და მმართველობითი ორგანოები.

დიდი სოციალური ჯგუფები ყალიბდება მისი ყველა წევრის საერთო ნიშნის (ეკონომიკური, პოლიტიკური, რელიგიური) მიხედვით. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების მოტივებიდან შეიძლება გამოვყოთ: ეკონომიკური, პოლიტიკური და ეროვნულ-ეთნიკური მიზეზები. სოციალური ჯგუფების განსხვავებულ დონეს აქვს კონფლიქტის წარმოშობისა და მისი გადაჭრის მისთვის დამახასიათებელი თვისებები. სხვადასხვა მიზეზების გამო ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების გამოვლინება უფრო მარტივია, ვიდრე შიგაჯგუფურის:

- ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები მიმდინარეობს უფრო მაღალი მიზნების გამო;
- მკაფიოდ მჟღავნდება განსხვავება ინტერესებში;
- ჩათრეულია უფრო ბევრი მონაწილე, თითოეული მხარე არ მოქმედებს მარტო.
- ბოლო ათწლეულების მანძილზე ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები ჩვენი საზოგადოებრივი ცხოვრების ყოველდღიურ მოვლენად იქცა.
- ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების წარმოშობის მექანიზმების განხილვისას აუცილებელია შემდეგი გარემოებების გათვალისწინება:
- სხვადასხვა ჯგუფთაშორის კონფლიქტში დომინირებს მათი წარმოქმნის ესა თუ ის მექანიზმი;
- პიროვნებათშორისი ურთიერთქმედების ჯგუფთაშორისი მექანიზმები უფრო კონსერვატიულია, ვიდრე ფსიქოლოგიური მექანიზმები.

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტის წარმოქმნის ძირითად მექანიზმებს შორის გამოყოფენ ისეთებს, როგორიცაა: ჯგუფთაშორისი შუღლი; ინტერესთა ობიექტური კონფლიქტი; შიგაჯგუფური ფავორიტიზმი.

5.5. შრომითი კონფლიქტი

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტის გავრცელებულ სახეა შრომითი კონფლიქტი. იგი, თავის მხრივ, სოციალური კონფლიქტის სახეა, რომლის ობიექტიც არის შრომითი ურთიერთობა და მათი უზრუნველყოფის პირობები. შრომითი კონფლიქტის რეგულირება შეიძლება როგორც შრომითი კანონმდებლობის ნორმებით, ისე სხვა სამართლებრივი ან არასამართლებრივი საშუალებებით. იმის მიხედვით, თუ როგორი მხარეებია ჩართული ბრძოლაში, შეიძლება გამოიყოს პიროვნებათშორისი და ჯგუფთაშორისი შრომითი კონფლიქტი. მხარეთა თავისებურებების მიხედვით გამოყოფენ შრომითი კონფლიქტებს:

- შრომით კოლექტივსა და ადმინისტრაციას შორის;
- შრომით კოლექტივსა და პროფკავშირებს შორის;
- ადმინისტრაციასა და პროფკავშირებს შორის;
- შრომით კოლექტივსა და ხელმძღვანელობას შორის;
- სხვადასხვა ორგანიზაციების კოლექტივებს შორის;
- შრომით კოლექტივებსა და სახელმწიფო მართვის ორგანოებს შორის.

იმის მიხედვით, თუ ურთიერთქმედების რომელ სფეროში წარმოიქმნება წინააღმდეგობა, შეიძლება გამოვყოთ კონფლიქტის სამი საგანი:

- შრომის პირობები (ტექნოლოგია, ნორმირება, რეჟიმი, უსაფრთხოება და სხვ.);
- შრომის განაწილების სისტემა (შრომის ანაზღაურების სისტემა; ფინანსური საშუალებების ხარჯვა; მოგების განაწილება; მუშაკთა მონაწილეობა კაპიტალის მართვაში; პრივატიზაციის განხორციელების წესები და სხვ.);
- ადრე მიღებული ხელშეკრულებების შესრულება (ურთიერთმიწოდება, ანგარიშსწორება; ვალის დაფარვა და ა.შ.).

შრომითი კონფლიქტის მიზეზებია:

- ადმინისტრაციის ბიუროკრატიული დამოკიდებულება მუშაკთა ინტერესებისადმი;
- შრომის პირობების გაუმჯობესებისათვის ადმინისტრაციის უმოქმედობა;
- ადმინისტრაციის მცდელობა, არაკანონიერად გაათავისუფლის თანამშრომლები;
- დამქირავებლის მიერ მოქმედი შრომითი კანონმდებლობის არცოდნა ან იგნორირება;
- შრომითი კულტურის ფასეულობათა დევალვაცია;
- მომუშავეთა შრომითი და სოციალური გარანტიების შემცირება;
- შრომის დაბალი ანაზღაურება;
- ხელფასის არადროული გადახდა;
- ხელმძღვანელების მიერ ფინანსური რესურსების არამიზნობრივი ხარჯვა;
- სახელშეკრულებო ვალდებულებათა დარღვევა;
- უმუშევრობის ზრდა;
- მოსახლეობის, დაქირავებული მუშაკების ჩათვლით, გაღარიბება.

შრომითი კონფლიქტის ფუნქციებია:

1. შრომითი კონფლიქტი მოქმედებს ინდივიდუალური, ჯგუფური, კოლექტიური ინტერესების ბალანსზე და თავისი წვლილი შეაქვს საწარმოს სოციალურ ინტეგრაციაში. მუშაკთა კონფლიქტი ადმინისტრაციასთან ერთის მხრივ აძლიერებს მათ კონფრონტაციას, ხოლო მეორეს მხრივ, ამაღლებს მუშაკთა ერთიანობას.
2. შრომითი კონფლიქტები ასრულებს სასიგნალო ფუნქციას, კოლექტივის ცხოვრებაში მწვავე ურთიერთწინააღმდეგობის გამოვლენით;
3. შრომით კონფლიქტს აქვს ინოვაციური, შემოქმედებითი ფუნქცია. მისი დახმარებით შეიძლება გადაილახოს წინააღმდეგობები კოლექტივის ეკონომიკური, სოციალური ან სულიერი განვითარების გზაზე.

4. შრომითი კონფლიქტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფუნქცია ისაა, რომ იგი იწვევს სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის, ავტორიტეტის, ურთიერთპატივისცემის ცვლილებას.

ურთიერეთწინააღმდეგობის გადაჭრის ფორმებს შორის გამოყოფენ: კოლექტივის კრებებზე გამოსვლას; დემონსტრაციების გამართვას; მიმართვებს პრესით, რადიოთი და ტელევიზიით; მიმართვას ზემდგომი ხელმძღვანელობისადმი; მხარდასაჭერად დეპუტატებისადმი, პარტიებისადმი მიმართვას; მოთხოვნების წაყენებას პროფკავშირების მეშვეობით; პიკეტების ორგანიზებას; გაფიცვებს, რომლებსაც მომუშავეთა უმრავლესობა განიხილავს, როგორც საკუთარი უფლებებისათვის ბრძოლის ყველაზე ეფექტურ საშუალებას.

შრომითი კონფლიქტების გადაჭრის გზებია:

1. კოლექტიური ხელშეკრულება, შეთანხმება ან კონტრაქტი, რომელიც შეიცავს მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეთა უფლებებს და მოვალეობებს, მათ შორის, კონფლიქტის წარმოშობის შემთხვევაშიც;
2. დამქირავებელსა და მუშაკს შორის კონფლიქტური საკითხების შრომითი დავების განხილვა კომისიების ან სასამართლოების მიერ;
3. შრომითი კოლექტივების, რეგიონებისა და ცალკეული დარგების კონფერენციებისა და სხვადასხვა საბჭოების მუშაობა რეგიონის მთავრობის ან დარგის ხელმძღვანელობის წარმომადგენელთა მონაწილეობით;
4. უწყებრივი და უწყებათაშორისი კონვენციების მიღება სახელმწიფო ორგანოების, დამქირავებლებისა და პროფკავშირების წარმომადგენელთა მიერ (შორის).

ასეთია კონფლიქტების ძირითადი „იდეალური ტიპები“, რომლებიც გვხვდება სოციალური საქმიანობის პრაქტიკაში. ამასთან, საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ დასახელებული კონფლიქტების „იდეალური ტიპები“ იმყოფება ერთმანეთთან მუდმივ ურთიერთობაში და ზემოქმედებს ერთმანეთზე. ერთის მხრივ, შიგაპიროვნული კონფლიქტი ვლინდება პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების დროს, მეორეს მხრივ, პიროვნებათაშორის კონფლიქტმა შეიძლება გამოიწვიოს შიგაპიროვნული კონფლიქტი, რომელიც გავლენას მოახდენს ჯგუფის წევრებს შორის ურთიერთობებზე. სოციალურ საქმიანობაში კონფლიქტების „იდეალური ტიპების“ განხილვა მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც სწორედ კონფლიქტის ურთიერთწინააღმდეგობაში მყოფი სუბიექტები განსაზღვრავენ კონფლიქტის ხასიათს, მის ბუნებასა და დინამიკას. თუმცა, ზემო აღნიშნული კონფლიქტების „იდეალური ტიპების“ კლასიფიკაცია არ არის ამომწურავი. ის შეიძლება გავავრცოთ განსხვავებული საფუძვლების მქონე კონფლიქტის სხვა „იდალურ ტიპებზე”.

5.6. ინოვაციური კონფლიქტები

ხშირად კონფლიქტის ობიექტად გამოდის ინოვაცია. ნოვატორებისა და კონსერვატორებს შორის მართალნი შეიძლება იყვნენ ერთნიც და მეორენიც. ინოვაციერი კონფლიქტის ალბათობა იზრდება შემდეგი ფაქტორების ზემოქმედების შედეგად: რაც უფრო მაშტაბურია სიახლე, მით მეტი ადამიანია ჩართული ინოვაციურ პროცესში, მით უფრო ხშირად წარმოიქმნება კონფლიქტები. ახლებური ხედვის რადიკალურობა ზრდის ინოვაციური კონფლიქტების ალბათობასა და სიმძაფრეს. რადიკალური სიახლე აწყდება მეტ წინააღმდეგობას. რაც უფრო სწრაფად მიდის ინოვაციის პროცესი, მით უფრო კონფლიქტოგენურია იგი. შესამჩნევ გავლენას ინოვაციურ კონფლიქტებზე ახდენს დანერგვის პროცესის სოციალურ-ფსიქოლოგიური, საინფორმაციო და სხვა უზრუნველყოფა. რაც უფრო გააზრებულია ეს პროცესი, მით ნაკლები კონფლიქტის რაოდენობა ახლავს მას.

ინოვაციური კონფლიქტი შეიძლება იყოს შიგაპიროვნული, პიროვნებათშორისი და ჯგუფთაშორისი.

პიროვნებათშორისი ინოვაციური კონფლიქტი ესაა ურთიერთსაწინააღმდეგო მოქმედება სიახლის მომხრესა და მოწინააღმდეგეს შორის, რომელსაც თან ახლავს ერთმანეთის მიმართ ნეგატიური ემოციების განცდა. ასეთი კონფლიქტის მიზეზები შეიძლება გაერთიანდეს ხუთ ჯგუფში.

ობიექტური მიზეზები გამოიხატება ნოვატორებისა და კონსერვატორების ინტერესების შეჯახებაში. ნოვატორობისა და კონსერვატორობის სული ყოველთვის ახასიათებდა ადამიანს, სოციალურ ჯგუფს, მთლიანად კაცობრიობას. ამიტომ, მაშტაბური რეფორმები, რომლებიც ხდება საზოგადოებაში, დარგში, ორგანიზაციაში, ობიექტურად წარმოშობს მრავალ პიროვნებათშორის ინოვაციურ კონფლიქტს, რომლებიც არის ამ რეფორმების შედეგი.

საორგანიზაციო-მმართველობითი მიზეზები მდგომარეობს სიახლის უკონფლიქტო შეფასების, დანერგვისა და გავრცელების პოლიტიკური, სოციალური, მმართველობითი მექანიზმების გაუმართაობაში.

ინოვაციური მიზეზები დაკავშირებულია თვით ახლებური ხედვის მახასიათებლებთან. პიროვნული მიზეზები მდგომარეობს ინოვაციური პროცესის მონაწილეთა ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიურ თავისებურებებში. სიტუაციური მიზეზები ერთჯერადი ინოვაციური სიტუაციის კონკრეტულ თავისებურებებში. ინოვაციური კონფლიქტის ინიციატორი უპირატესად ნოვატორია. როგორც წესი, იგი თავისი ოპონენტის ხელქვეითია. ნოვატორი არის ან ახალი იდეის მომხრე, ან სიახლის შემქმნელი და რეალიზატორი.

ზოგიერთი სპეციალისტის მოსაზრებით, ინოვაციური კონფლიქტის დროს ოპონენტები იყენებენ ბრძოლის 30-ზე მეტ საშუალებასა და ხერხს. ნოვატორი ხშირად ცდილობს ოპონენტზე ზემოქმედებას დაწმუნების დახმარებით, გარშემომყოფებზე დახმარებისათვის მიმართვით, კრიტიკით, ინოვაციის დანერგვის დადებით გამოცდილებაზე აპელაციით და გარშემომყოფთა ინფორმირებით. კონსერვატორი ხშირად იყენებს ოპონენტზე ზემოქმედების ისეთ საშუალებებს, როგორიცაა: კრიტიკა; უხეშობა; დარწმუნება; სამსახურებრივი დატვირთვის გაზრდა, თუ ის ოპონენტის უფროსია; მუქარა.

ინოვაციური კონფლიქტების მნიშვნელოვან თავისებურებაა მათი არსებითი გავლენა ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობაზე. ინოვაციური პროცესები მეტად შეიმჩნევა ისეთ ორგანიზაციებზე, რომლებიც მუშაობენ განუსაზღვრელობის პირობებში, სწრაფად ვითარდებიან, აწარმოებენ ახალსაქონელს ან მომსახურებას.

ინოვაციური კონფლიქტის კონსტრუქციულ გადაჭრას ხელს უწყობს კონფლიქტის მარეგულირებელი პირებისა და ოპონენტების მიერ ძირითადი ფსიქოლოგიური პირობების გათვალისწინება: ნოვატორებისა და კონსერვატორების კონფლიქტური ურთიერთწინააღმდეგობის შეწყვეტა; ოპონენტების ინტერესებში, პოზიციებსა და მიზნებში საერთოს ძებნა; კონფლიქტის გადაჭრაში მესამე პირის მონაწილეობა, უმჯობესია ხელმძღვანელის; „მართალი ოპონენტის" ღია და ერთმნიშვნელოვანი მხარდაჭერა გარშემომყოფთა მიერ; კონფლიქტის მონაწილეთა მიერ გადამწყვეტ სტადიაზე ქცევის ოპტიმალური სტრატეგიის არჩევა. ნოვატორისათვის ესაა თანამშრომლობა, კომპრომისი და თავის არიდება, ხოლო კონსერვატორისათვის – კომპრომისი და თანამშრომლობა; ნეგატიური ემოციების დონის შემცირება ოპონენტთან მიმართებაში.

ნებისმიერი სოციალური სისტემის განვითარების პროცესში ძველისა და ახლის ურთიერთობისას ხშირად ვლინდება წინააღმდეგობანი სოციალური სუბიექტების ურთიერთქმედებებში. ასეთ შემთხვევებში საქმე გვაქვს ე.წ. ინოვაციურ კონფლიქტებთან. ინოვაციაში იგულისხმება სოციალურ სისტემაში მიმდინარე პროცესების მთელი ან ცალკეული ელემენტების ახალი საშუალებები, სტრუქტურა ან ტექნოლოგიები, რომლებსაც მის ფუნქციონირებაში არსებითი ცვლილებები შეაქვს. საბოლოო ანგარიშით, ნებისმიერი სიახლე არღვევს არსებულ რიტმს, არსებულ პირობებს, არსებულ ალგორითმებს და ა.შ.

სუბიექტები ორგანიზაციაში, რომლებსაც შეიძლება შეეხოთ ინოვაციები, მრავალგვარია. ეს შეიძლება იყოს პიროვნება, მცირე სოციალური ჯგუფები, სტრუქტურული დანაყოფები, და ა.შ. ამიტომ, ყველაზე ინოვაციური კონფლიქტები ორგანიზაციაში შეიძლება იყოს შიგაპიროვნული, პიროვნებათშორისი და ჯგუფური.

ორგანიზაციაში ინოვაციური კონფლიქტების მიზეზებზე საუბრისას, უპირველეს ყოვლისა, უნდა გავითვალისწინოთ ობიექტური პროცესი, თანამშრომელთა დაყოფა ნოვატორებად (ისინი, რომლებიც მიდრეკილნი არიან სხვადასხვა სახის სიახლეებისადმი) და კონსერვატორებად (ისინი, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან სიახლეებს და მიდრეკილნი არიან იმუშაონ ძველებურად). პიროვნების სოციალურ – ფსიქოლოგიური ტიპების დამოკიდებულებას სიახლეებისადმი უფრო დეტალურ დიფერენციაციას სთავაზობს ა. ლ. ჟურავლევი. ის გამოყოფს ადამიანთა შემდეგ ტიპებს:

- აქტიური რეფორმატორები: სურთ ეკონომიკური ცვლილებები, შეუძლიათ ახალ პირობებში მუშაობა და მოქმედებენ აქტიურად.
- პასიური რეფორმატორები: სურთ, შეუძლიათ, მაგრამ არ მოქმედებენ.
- პასიურ – დადებითად განწყობილი სიახლეებისადმი: სურთ ცვლილებები, მაგრამ არ იციან და არ მოქმედებენ.

- საკუთარი თავის გადალახვა: შეუძლიათ და მოქმედებენ, მაგრამ არ სურთ ცვლილებები.
- არაეფექტურები: სურთ და მოქმედებენ, მაგრამ არ იციან.
- მომლოდინეები: შეუძლიათ, იციან, მაგრამ არ სურთ და არ მოქ-მედებენ;
- ბრმა შემსრულებლები: გამოხატული სურვილი არ აქვთ, არ იციან, მაგრამ სხვების დახმარებით მოქმედებენ ცვლილებების მიმარ-თულებით.
- პასიური მოწინააღმდეგენი: არ სურთ, არ იციან და არ მოქმედებენ.
- აქტიური მოწინააღმდეგენი: არ სურთ, არ იციან და მოქმედებენ ცვლილებათა წინააღმდეგ.

ორგანიზაციაში ნოვატორებს და კონსერვატორებს შორის ურთიერთო-ბაში მუდმივად წარმოიქმნება კონფლიქტური სიტუაციები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ურთიერთობა „ნოვატორი – კონსერვატორი" ორგანიზაციაში არის ერთ- ერთი პრობლემათაგანი. უნდა აღინიშნოს, რომ ნოვატორები უფრო ხშირია დაქვემდებარებულებში, ვიდრე ხელმძღვანელებს შორის. გარდა ამი-სა, კონფლიქტის ინიციატორები ყველაზე ხშირად ნოვატორები არიან. ზოგი-ერთი შეფასებით, ინოვაციური კონფლიქტების 68% წარმოიშობა ნოვატორე-ბის ინიციატივით.

ინოვაციური კონფლიქტების დამუშავებისას მნიშვნელოვანია, გავითვა-ლისწინოთ ნოვატორების და კონსერვატორების მოტივები. ნოვატორების მო-ტივები გაცილებით საზოგადოდაა ორიენტირებული, ხოლო კონსერვატორე-ბის – პიროვნულად. ზოგიერთი მკვლევარის შეფასებით, ძირითადი მოტივები ნოვატორების კონფლიქტში შესვლისას არის: მისწრაფება გაზარდოს კოლექ-ტივის საქმიანობის ეფექტიანობა; სურვილი გააუმჯობესოს ურთიერთქმედება კოლექტივში; ძველებურად მუშაობის სურვილის არ ქონა; სწრაფვა საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზებისკენ; საკუთარი ავტორიტეტის ამაღლების სურვილი. კონსერვატორების კონფლიქტში შესვლის მოტივებია: ახლებურად მუშაობის სურვილის არ ქონა; რეაქცია და კრიტიკა; საკუთარი აზრის დაცვისა-კენ სწრაფვა; ძალაუფლებისადმი სწრაფვა; მატერიალური და სოციალური კე-თილდღეობის შენარჩუნებისკენ სწრაფვა.

საინტერესოა, აგრეთვე, კონფლიქტების წინააღმდეგ ბრძოლის მეთო-დები. ნოვატორებისთვის დამახასიათებელია ისეთი მეთოდები, როგორიცაა:

- გარშემომყოფთა მხარდაჭერისთვის მოწოდება;
- დარწმუნება;
- გარშემომყოფთა ინფორმირება ინოვაციების შესახებ;
- კრიტიკა.
- კონსერვატორისთვის დამახასიათებელ მეთოდებია:
- კრიტიკა;
- უხეშობა;
- დარწმუნება;
- სამუშაო დატვირთვის მომატება, თუკი იგი ოპონენტის ხელმძღვა-ნელია;

- მუქარა.

ორგანიზაციაში ინოვაციური კონფლიქტების მართვის ძირითადი შინაარსი წარმოდგენილია ცხრილში N 5.13.

ცხრილი N 5.13. ორგანიზაციაში ინოვაციური კონფლიქტების მართვა

მართვის ეტაპები	მართვის მოქმედების ძირითადი შინაარსი
კონფლიქტის პროგნოზირება	• ინოვაციური ქმედებების აუცილებლობის და შესაძლებლობების მუდმივი ანალიზი; • თანამშრომელთა ინდივიდუალურ – ფსიქოლოგიური შესაძლებლობების შესწავლა, სოციალურ – ფსიქოლოგიური ტიპის პიროვნების ინოვაციებისადმი დამოკიდებულების გამოვლენა; • ინოვაციური იდეებისა და წინადადებების მუდმივი მონიტორინგი, საერთო აზრის ანალიზი.
კონფლიქტის გაფრთხილება	• აქტიური მუშაობა ნოვატორებთან და კონსერვატორებთან; • ადმინისტრაციული ზომების გამოყენება მომწიფებული კონფლიქტის მოტივების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებისთვის (გაფრთხილებისთვის).
კონფლიქტის რეგულირება	• კონფლიქტში მყოფთაგან კონფლიქტის რეალურად არსებობის აღიარების მიღწევა; • კონფლიქტის ლეგიტიმურობა; კონფლიქტური დავის გადასაჭრელად მოქმედების ნორმების და წესების დადგენა; • კონფლიქტის ინსტიტუციალიზაცია, კონფლიქტის რეგულირებისთვის შესაბამისი მომუშავე ჯგუფის შექმნა.
კონფლიქტის ნების დართვა	• წარმოქმნილი კონფლიქტის გადასაწყვეტად პედაგოგიური და ადმინისტრაციული მეთოდების გამოყენება; • პრიორიტეტი ადმინისტრაციული მეთოდებია.

5.7 მმართველობითი კონფლიქტები

ნებისმიერ ორგანიზაციაში ურთიერთობის ერთდერთი ყველაზე რთულ ტიპია მმართველობითი ურთიერთობა, რომელიც წარმოიქმნება მართვის ფუნქციის რეალიზაციის პროცესში. მართვა, როგორც სოციალური ურთიერ-თობის ერთ– ერთი ყველაზე რთული სახე, დაკავშირებულია უამრავ პრობლე-მასთან და წინააღმდეგობასთან.

მმართველობით კონფლიქტებში მოიაზრება კონფლიქტები, რომლებიც წარმოიქმნება სოციალური ურთიერთქმედების სისტემაში სუბიექტსა და ობი-ექტს შორის მართვის პროცესში.

მმართველობითი კონფლიქტების წყარო იმალება მართვის ურთიერთობის წინააღმდეგობებში, რომელთა შორის შეიძლება გამოვყოთ ძირითადი. ასეთ წინააღმდეგობად გვევლინება შეუსაბამობა ჯგუფის დადგენილ ნორმებსა და ადმინისტრაციულ წესებს შორის. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მართვის სფეროში ძირითადი წინააღმდეგობაა მართვის სისტემის ბიოროკრატიულ წესებსა და მართვის სუბიექტების თავისუფალი მოქმედებისადმი, თვითგამოხატვისადმი მიდრეკილებაა.

მოცემული წინააღმდეგობა საფუძვლად უდევს რიგ სხვა წინააღმდეგობებს. მათ შეიძლება მივაკუთვნოთ: კარიერის, კადრების შერჩევის და განლაგების, უფლებამოსილებების დელეგირების, მართვის ობიექტების ფუნქციების დარღვევავსთან დაკავშირებული წინააღმდეგობანი და სხვა.

მმართველობითი კონფლიქტების წარმოშობასა და განვითარებაში მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს ე.წ. დეზორგანიზაცია. მართვის სფეროს დეზორგანიზაციაში იგულისხმება ისეთი მდგომარეობა, რომლის დროსაც არსებული ჯგუფური ნორმები, ადმინისტრაციულ – ბიუროკრატიული წესები წინააღმდეგობაში მოდის ახალ პირობებსა და ფაქტორებთან.

დეზორგანიზაციის მდგომარეობა ვლინდება იმ სუბიექტებს შორის, რომლებიც ძველი მმართველობითი ურთიერთობის მომხრენია და მათ შორის, რომლებიც მომხრენი არიან, შეიცვალოს პირობები ცვლილებების შესაბამისად. საბოლოოდ ეს დაპირისპირებები გადაიზრდება კონფლიქტში, რომლის ძირითადი ფორმებია უთანხმოება, დაძაბულობა და კონფრონტაცია.

უთანხმოება, როგორც მმართველობითი კონფლიქტის ფორმა, ხასიათდება შეთანხმებული ქმედების გაცნობიერებული დარღვევით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, უთანხმოება ესაა მართვის გარკვეული სუბიექტების ან ობიექტების გარიდება ქცევის გარკვეული ნორმებისა და შაბლონებისაგან. ესაა გარკვეულწილად ვალდებულებების შეუსრულებლობა, რომელთა ლეგიტიმურობა შეცვლილ პირობებშიც ეჭვის ქვეშ დგება.

დაძაბულობა, როგორც მმართველობითი კონფლიქტის ფორმა ხასიათდება უთანხმოების გაფართოებული ზონით. იგი მმართველობითი კონფლიქტების გაცილებით უფრო ბასრი ფორმაა, რომელიც მოიცავს არსებულ მართვის სისტემებს.

კონფრონტაცია – მმართველობითი კონფლიქტების კიდევ უფრო ღრმა ფორმაა, რომელიც ხასიათდება მკაცრი კონკურენციით, მართვის სუბიექტების კარიერულ მისწრაფებებზე უკიდურესი ზომებისა და მეთოდების გამოყენებით: ჯგუფური პროტესტები, მეტოქის განთავისუფლება სამსახურიდან და სხვა, ანუ კონფრონტაცია – ესაა მართვის კონფლიქტის ყველაზე მძაფრი ფორმა, რომელსაც არსებული მართვის სისტემა ლიკვიდაციამდე მიჰყავს.

მართვის სფეროში კონფლიქტების გადაწყვეტის უშუალო სუბიექტებია ხელმძღვანელები. მთავარი როლი ამ პროცესში მიეკუთვნება იმ ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელს, რომელშიც წარმოიქმნა კონფლიქტი, ანდა მაღალი რანგის მენეჯერს.

მართვის კონფლიქტების გაფრთხილების მიზნით, მნიშვნელოვანია ნებისმიერი რანგის მართველმა მოაგვაროს უკუკავშირი მართვის ყველა ობიექტთან. ეს პირველი აუცილებელი პირობაა კონფლიქტების თვიდან არიდების

და მართვის ქმედებებისთვის. მეორე პირობაა მართვის სტილის, ფორმების, მეთოდების, საშუალებების მუდმივი კორექცია, კონკრეტული პირობების გათვალისწინებით. ხელმძღვანელი უნდა ფლობდეს დაქვემდებარებულებზე ზემოქმედების შემდეგ განსხვავებულ ფორმებს:

- პირდაპირი ზემოქმედება: ბრძანება, დირექტივა, მითითება, დავალება;
- ზემოქმედება მოტივებით: მოთხოვნილებათა და ინტერესების სტიმულირება, სასურველი მოქმედების მიღწევის მიზნით;
- ფასეულობათა სისტემით მოქმედება: განათლება, აღზრდა, ინფორმაცია;
- სოციალურ გარემოზე ზემოქმედება: ორგანიზაციაში სამუშაო პირობების, სტატუსის, ურთიერთქმედებათა სისტემის ცვლილება და სხვა;

ორგანიზაციაში მმართველობითი კონფლიქტების მართვის ძირითადი შინაარსი წარმოდგენილია ცხრილში N 5.14.

ცხრილი N 5.14. ორგანიზაციაში მმართველობითი კონფლიქტების მართვა

მართვის ეტაპები	მართვის მოქმედების ძირითადი შინაარსი
კონფლიქტის პროგნოზირება	ორგანიზაციაში და მის ქვეგანყოფილებებში სისტემის მართვის ადმინისტრაციული წესების და ჯგუფური ნორმების რეალიზაციის პირობების და ფაქტორების მუდმივი მონიტორინგი; მართვის სისტემაში ადრეულად გამოჩენილი დეზორგანიზაციული მომენტების გამოვლენა.
კონფლიქტის გაფრთხილება	მომწიფებული კონფლიქტის მიზეზებისა და ფაქტორების სიღრმისეული ანალიზის საფუძველზე, კონფლიქტის ნეიტრალიზაციისთვის ზომების მიღება; ორგანიზაციაში მართვის სისტემის ადმინისტრაციული წესების ჯგუფური ნორმების, შეცვლილი პირობების და ფაქტორების ადეკვატურ შესაბამისობაში მოყვანა; ადმინისტრაციული ზომების გამოყენება მომწიფებული კონფლიქტის მოტივების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებისთვის გაფრთხილებისთვის)
კონფლიქტის რეგულირება	კონფლიქტში მყოფთაგან კონფლიქტის რეალურად არსებობის აღიარების მიღწევა; კონფლიქტის ლეგიტიმურობა, კონფლიქტური დავის გადასაჭრელად მოქმედების ნორმების და წესების დადგენა; კონფლიქტის ინსტიტუციალიზაცია, კონფლიქტის რეგულირებისთვის შესაბამისი მომუშავე ჯგუფის შექმნა.
კონფლიქტის ნების დართვა	მართვის სისტემის რეორგანიზაცია შეცვლილი ფაქტორებისა და პირობების და ასევე ორგანიზაციის ადმინისტრაციული რესურსების გათვალისწინებით

საკონტროლო და სადისკუსიო კითხვები:

1. დაასახელეთ ორგანიზაციული კონფლიქტის სახეობები კონფლიქტის სუბიექტების და წყაროების მიხედვით.
2. სიგაპიროვნულ კონფლიქტებში რა ადგილი უკავია კოგნიტურ, ემოციონალურ და ქცევით ასპექტებს? დაახასიათეთ თითოეული მათგანი.
3. რა ჯგუფებად შეიძლება დაიყოს შიდაპიროვნული კონფლიქტები იმ წინააღმდეგობების ბუნებიდან გამომდინარე, რომლებიც საფუძვლად უდევს კონფლიქტს?
4. დაასახელეთ შიდაპიროვნული კონფლიქტების წარმოქმნის პირობები.
5. როგორ შეიძლება განვსაზღვროთ შიგაპიროვნული კონფლიქტი?
6. შიგაპიროვნული კონფლიქტის რა მაჩვენებლებს გამოყოფენ ფსიქოლოგიაში?
7. შიგაპიროვნულ კონფლიქტის რა სახეობებს გამოყოფენ თანამედროვე მეცნიერები?
8. პიროვნულ დონეზე კონფლიქტის რა კონსტრუქციული ფუნქციების გამოვლენაა შესაძლებელი?
9. რას ემყარება შიგაპიროვნული კონფლიქტების კლასიფიკაცია კ. ლევინის მიხედვით?
10. რა ფორმითაა შესაძლებელი შიგაპიროვნული კონფლიქტების გამოვლენა?
11. ჩამოთვალეთ შიგაპიროვნული კონფლიქების გადაჭრის მეთოდები.
12. რა მიზეზით შეიძლება წარმოიშვას კონფლიქტები „ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის? დაასახელეთ მათ შორის კონფლიქტის სუბიექტური და ობიექტური მიზეზები.
13. ხელმძღვანელისა და ხელქვეითის უკონფლიქტო ურთიერთქმედებას რა პირობებმა შესაძლებელია შეუწყოს ხელი?
14. რა მახასიათებლები გააჩნია პიროვნებათშორის კონფლიქტებს?
15. დაასახელეთ პიროვნებთაშორისი კონფლიქტების მიზეზები და ფაქტორები ვ. ლინკოლნის მიხედვით.
16. რას მოიცავს სამსახურებრივი და არასამსახურებრივი კონფლიქტები?
17. რა ეტაპები უნდა დავგეგმოთ პიროვნებათშორისი კონფლიქტების მართვის პროცესში?
18. რას მოიცავს ჯგუფური კონფლიქტი და რა ტიპის შესაძლებელია იყოს?
19. ჩამოაყალიბეთ ორგანიზაციაში კონფლიქტური ტიპის „პიროვნება – ჯგუფის“ მართვა ეტაპები.
20. რა მართვის ეტაპებს მოიცავს ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები?
21. რა მიზეზებმა შეიძლება გამოიწვიოს შრომითი კონფლიქტი?
22. რა ფუნქციის მატარებელი შესაძლებელია იყოს შრომითი კონფლიქტი?
23. რა გზებით და მექანიზმებით შეგვიძლია გადავჭრათ შრომითი კონფლიქტები?

24. რას მოიცავს და ღა თავისებურებებით ხასიათდება ინოვაციური კონფლიქტი?
25. რა ღონისძიებები უწყობს ხელს ინოვაციური კონფლიქტის კონსტრუქციულ გადაჭრას?
26. რა მნიშვნელობა ენიჭება პიროვნულ ფაქტორს ორგანიზაციაში ინოვაციური კონფლიქტების მიზეზებზე საუბრისას?
27. რა ბრძოლის მეთოდებს იყენებენ ორგანიზაციაში ინოვაციური კონფლიქტების წინააღმდეგ ინოვატორები და კონსერვატორები?
28. ჩამოაყალიბეთ ორგანიზაციაში ინოვაციური კონფლიქტების მართვის ეტაპები.
29. რა იგულისხმება მმართველობით კონფლიქტში და როგორ უნდა ვმართოთ ის?

თემა 6. კონფლიქტებისა და სტრესების ფაქტორები

6.1. ადამიანის ქცევის ფაქტორები

როგორც უკვე აღინიშნა, კონფლიქტების მართვის შესაძლებლობა, უპირველესად, დაკავშირებულია როგორც საზოგადოების, ასევე ადამიანის ბუნების გაგებასთან. ყველაზე ზოგადი წარმოდგენები კონფლიქტების შესახებ ორგანიზაციაში გვაძლევს საფუძველს ჩავთვალოთ, რომ ამა თუ იმ კონფლიქტის წარმომქმნელი საწყისი მომენტი სულ ცოტა სამია: თვით ადამიანები, რომლებიც შეადგენენ ორგანიზაციის პერსონალს, როგორც ცალკეული ადამიანები, ასევე ჯგუფები, მთლიანობაში კოლექტივი; სოციალური კავშირების ერთობლიობა, თანამშრომლების ქცევის ფორმები, მათი დამოკიდებულებები და ურთიერთქმედება; ორგანიზაციის ფუნქციონირების პირობები, ესა თუ ის პრობლემური სიტუაცია.

პირველ ადგილს ამ რიგში, ბუნებრივია, იკავებენ ადამიანები, მათთვის დამახასიათებელი თვისებებით. კონფლიქტების წყაროებსა და მასთან დაკავშირებულ სტრესებზე მართებულად მსჯელობისას გვერდს ვერ ავუვლით პიროვნების დახასიათებას, იმ უამრავი ფაქტორის გარკვევას, რომლებიც არსებით გავლენას ახდენენ ადამიანის ქცევაზე.

ადამიანი სოციალური არსებაა, რომელსაც გააჩნია თვითშემეცნების უნარი, გონება და მოქმედებს აქტიურად, ანუ დაჯილდოებულია შრომის, შემოქმედების, გარემომცველი სამყაროს მიზანშეწონილად შეცვლის უნარით. ადამიანის არსი მდგომარეობს ბიოლოგიურ (ბუნებით), სოციალურ და სულიერ დონეებზე მისი მოთხოვნილებებისა და უნარების, აქტუალური აუცილებლობისა და პოტენციური შესაძლებლობების დიალექტიკურად წინააღმდეგობრივ ერთიანობაში. ამ წინააღმდეგობის დაძლევა წარმოადგენს თვითგანვითარების, ადამიანის ისტორიული განვითარების წყაროს. თუმცა, იდეალში, მის სამ საწყისს შორის არ უნდა იყოს ანტაგონიზმი, რადგან სოციალური არის ბუნებრივის ოპტიმალური ორგანიზაციის საშუალება სულიერის განვითარების მიზნით.

მნიშვნელოვანია ადამიანისთვის დამახასიათებელი შრომისა და სხვაგვარი საქმიანობის უნარი, რომელიც მოიცავს მიზანს, საშუალებებს, შედეგს და თვით მიზანშეწონილი მოქმედებების პროცესს. სწორედ საქმიანობაში, შენებაში, შემოქმედებაში არამცთუ წარმოჩინდება ადამიანი, არამედ ყალიბდება და ვითარდება მასში.

უცხოელი და სამამულო ფსიქოლოგები, როცა განიხილავდნენ ადამიანს, ოპერირებდნენ ისეთი ცნებებით, როგორიცაა „სუბიექტი“ და „ობიექტი“.

სუბიექტში იგულისხმება პიროვნება ან ადამიანთა ერთობა, რომლებიც მოქმედებენ ძალზე აქტიურად, დაჟინებით ისწრაფვიან მათ წინაშე დასახული მიზნის მიღწევისაკენ, თავად განაგებენ თავიანთ ბედს, მდიდრდებიან ცხოვრებისეული გამოცდილებით. სოციალური კავშირების ობიექტებად ადამიანები გამოდიან მაშინ, როცა ისინი არიან პასიურები, მთლიანად ემორჩილებიან გარეშე გარემოებებს, კმაყოფილდებიან საკუთარი საქმიანობის მიზერული შედეგებით.

როცა საუბარია ცალკე აღებულ ერთ ადამიანზე, ჩვეულებრივ, გულისხმობენ ინდივიდს, პიროვნებას ან ინდივიდუალობას, ეს ცნებები მნიშვნელობით ერთიანია, თუმცა აბსოლუტური სინონიმები არ არიან, არც მითუმეტეს იგივური ცნებებია. მათ შროის არ შეიძლება ტოლობის ნიშნის დაწერა, იმდენად რამდენადაც ისინი განსაზღვრავენ ადამიანის არსის სხვადასხვა მხარეებს.

ინდივიდი არის ცოცხალი ორგანიზმი, ადამიანის გვარის ბიოლოგიური არსება და ამ ნიშნით ფიქსირდება მისი გაჩენა დედამიწაზე, მისთვის დამახასიათებელი ფიზიოლოგიური მდგომარეობა და ფსიქიკა, სოციალურ გარემოსთან შეგუების შესაძლებლობები. ინდივიდი – არსებობის (ყოფიერების) სუბიექტია, მატერიალური წარმოებისა და მოხმარების საზოგადოებრივი სისტემის ელემენტია, რომელიც იმავდროულად ყალიბდება და ვითარდება საქმიანობის, ისტორიული მოძრაობის პროცესში ჩამოყალიბებული შრომისა და მეურნეობრიობის გარკვეული საშუალებების ათვისებისა და აღწარმოების პროცესში.

პიროვნება უფრი ფართე ცნებაა, ვიდრე ინდივიდი. ეს არის ადამიანის თვისებათა ერთობლიობა, რომელიც ყალიბდება ყველა ადამიანისთვის დამახასიათებელი მისი ბუნებითი თვისებების და, გარდა ამისა, სოციალური ფაქტორების გავლენით, რომლებიც დაკავშირებულია ცოდნის, ნორმებისა და ფასეულობების განსაზღვრული სისტემის ათვისებასთან, სხვა ადამიანებთან ურთიერთობისას გამოცდილებისა და ჩვევების შეძენასთან, სოციალურ ურთიერთობათა რთულ ხლართებში საკუთარი ადგილისა და როლის დამკვიდრებასთან. თუ ინდივიდად ადამიანი იბადება, პიროვნებად ის ყალიბდება. ამ პროცესში იგი მეტ-ნაკლებად ძლევს თავისი ბუნებითი, სოციალური და სულიერი არსის წინააღმდეგობრიობას და ფარდობით დამოუკიდებლობას, ავლენს გარემომცველი სამყაროს შეცნობისა და გარდაქმნის უნარს. ინდივიდისაგან განსხვავებით, პიროვნება ისტორიული განვითარების სტატისტი კი არ არის, არამედ აქტიურად მოქმედი სუბიექტი და სოციალური კავშირების ობიექტია. პიროვნული ნიშნები, რომლებიც ახასიათებენ, პირველ რიგში, ადამიანის საზოგადოებრივ თვისებებს, შეიძინება სხვა ადამიანებთან ერთად თითოეულის მრავალმხრივი საქმიანობის პროცესში და მათ შედეგად.

ინდივიდუალობა – კონკრეტული პიროვნების მრავალფეროვანი და განუმეორებელი თვისებების გამოვლინებაა, მისი მსგავსებიდან ინდივიდის გამორჩეულობის საზომი. ეს არის ადამიანი, თავისი ორიგინალურობით, გარეგნული თავისებურებების, ხასიათის სპეციფიკის, ინტელექტუალური შესაძლებლობების, გრძნობათა თვითმყოფადობის ჩათვლით. მაგალითად, როცა საუბრობენ, რომ: ადამ სმიტი, რომლის სახელიც ჩაწერილია მსოფლიო ისტორიაში, როგორც პოლიტიკური ეკონომიის კლასიკოსის, ღირებულების შრომითი

თეორიისა და სხვა ეკონომიკური მოძღვრებების მამამთავრის, იყო თავისი ეპოქის უგანათლებულესი ადამიანი, რომელსაც გააჩნდა ფართო ცოდნა და უნაკლო ზნეობრივი ავტორიტეტი, ხაზგასმით გამოყოფენ მის ინდივიდუალურ თვისებებს.

სამართლიანად მიიჩნევა, რომ დედამიწაზე არ არსებობს ორი ერთნაირი ადამიანი. ყოველი პიროვნება თავისებური, მსოფლიოში ერთადერთი ინდივიდუუმია, განუმეორებელი ყოფიერების მიხედვით და შეუცვლელი ფასეულობის მიხედვით, ეს გახლავთ XX საუკუნის ცნობილი ფილოსოფოსის ნ.ო. ლოსსკის ფრაზა.

ადამიანები იბადებიან თავისუფალი და თანასწორი თავისი ღირსებითა და უფლებებით. მიუხედავად ამისა, რეალობაში ისინი ერთნაირები არ არიან. ისინი განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან სქესითა და ასაკით, ჯანმრთელობის მდგომარეობითა და ფიზიკური ძალით, სულიერი თვისებებითა და გარეგნული მიმზიდველობით, გონებრივი შესაძლებლობებითა და ნებისყოფით, ზნეობრივი პრიორიტეტებითა და ცხოვრებისეული გამოცდილებით. ყოველი ადამიანი, თავისი განვითარებისა და სრულყოფის შესაბამისად, სულ უფრო თავისებური და თვითმყოფადი ხდება. სწორედ ამიტომაც, ასე მნიშვნელოვანია თანამედროვე ჰუმანიზმი: პიროვნებისადმი მზრუნველი დამოკიდებულება, მისი ღირსებისა და უფლებების პატივისცემა, რწმენის, სასარგებლო ინიციატივის, შრომისა და შემოქმედების თავისუფლების დაცვა, ადამიანის დამონებისა და დამცირების ნებისმიერი ფორმის გამორიცხვა.

ადამიანთა არაერთგვაროვნების, კონკრეტული ადამიანის მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი ინდივიდუალური და საზოგადოებრივად მნიშვნელოვანი თვისებებით წარმოდგენის უპირობოდ აღიარებიდან გამომდინარე, აუცილებელია გაკეთდეს დასკვნა იმის შესახებ, რომ არ არსებობს ადამიანი, რომელსაც მხოლოდ ღირსებები გააჩნია. ყოველი ადამიანი უნდა მივიღოთ ისეთი, როგორიც არის, მაქსიმალურად სრული ინფორმაცია გვქონდეს იმ ადამიანის შესახებ, რომელთანაც ურთიერთობა და ურთიერთქმედება გვაკავშირებს. ეს ყოველთვის სასარგებლოა იმისათვის, რომ უკეთ გავუგოთ ადამიანებს, შეგნებულად მივუდგეთ კონფლიქტებს და მათი წარმომქმნელი მიზეზების გამორკვევას. ანგარიშგასაწევია ის ფაქტიც, რომ ნებისმიერი ადამიანის ქცევა, მისი ქმედებები აშუალებს პიროვნების რეაქციას ამა თუ იმ ცხოვრებისეულ სიტუაციაზე, გამოხატავს მისთვის დამახასიათებელ როგორც რაციონალურ, ასევე ემოციურ თვისებებს, ამა თუ იმ მიდრეკილებებს, შეხედულებებს, მოტივებს.

აუცილებელ ინფორმაციას სხვადასხვა გზებით, სხვადასხვა წყაროებიდან მოიპოვებენ. მათ შორისაა არა მხოლოდ წინასწარ მიღებული ცნობები და ანკეტური მონაცემები, არამედ უშუალო ურთიერთობისას მიღებული შთაბეჭდილებები. ასე, მაგალითად, ძალზე მნიშვნელოვანია ადამიანის კომუნიკაბელობა, გაცნობისა და ადამიანებზე დაყრდნობის მისეული უნარი, სამოსი და საუბრისას დაკავებული პოზა. ერთგვარი სავიზიტო ბარათია ხმა, რომლის ტემბრი და ინტონაცია წარმოდგენას გვაძლევს მოცემული პიროვნების ხასიათსა და ინტელექტზეც კი, მის თავმდაბლობაზე, ან, პირიქით, ქედმაღლობაზე.

თუ საუბრისას წარმოთქმული სიტყვების მხოლოდ 7% გვაწვდის ინფორმაციას მოსაუბრის შესახებ, ინტონაციისა და ხმის მოდულაციით ამ ინფორმაციის წილი 38 %-მდე აღწევს. მაგრამ ინფორმაციის ძირითადი ნაწილი, ნახევარზე მეტი გადაეცემა მიმიკისა და ჟესტების მეშვეობით. ცნობილია, მაგალითად, რომ ცნობილი კინომსახიობი ჩარლი ჩაპლინი ერთ წუთში ასწრებდა ნებისმიერი ადამიანისათვის სიტყვების გარეშე სავსებით გასაგები 60-მდე გამომხატველობითი ჟესტის დაძლევას.

ფსიქოლოგები ითვლიან დაახლოებით 1 მლნ-ზე მეტ სხეულებრივ ნიშანს, რომლებიც იძლევა წარმოდგენას ადამიანებზე, სიტყვებზე უფრო ხატოვნად გამოხატავენ ადამიანის ტემპერამენტს, ხასიათსა და სურვილებს. მაგალითად, თითქოს სრულიად ჩვეულებრივი ღიმილი და სიცილი ააშკარავებს მოსაუბრის შინაგან მდგომარეობას, მის გრძნობებს. სიცილი ხომ შეიძლება მხიარულიც იყოს და ნაღვლიანიც, კეთილიც და ბოროტიც, მეგობრულიც და მტრულიც, დამცინავიც და პირფერულიც.

ფსიქოლოგიური პორტრეტის შტრიხები იკვეთება ხელწერითაც. წერის ისეთი თავისებურებები, როგორიცაა ასოების ზომა, მათი წერის მანერა, დახრა, შეერთება სტრიქონში, წერტილებისა და მძიმეების დასმა გვაძლევს საშუალებას ვისაუბროთ მისი ავტორის სქესზე, ასაკზე, განათლების დონეზე, პროფესიულ მიდრეკილებებზე, ტემპერამენტზე და, შესაძლოა, მის ქცევაზეც ამა თუ იმ სიტუაციაში.

რა თქმა უნდა, ვერ დავეყრდნობით მხოლოდ საკუთარ, ხშირად ძალზე სუბიექტურ შთაბეჭდილებებს. სასარგებლოა ვიცოდეთ ამასთან დაკავშირებით პროფესიონალების – ფსიქოლოგების, სოციოლოგების, პედაგოგების, ჰუმანიტარული პროფილის სხვა სპეციალისტების მოსაზრებები. სხვათა შორის, ფსიქოლოგები, კონკრეტულ ადამიანებზე წარმოდგენის შექმნისას, ყურადღებას აქცევენ იმას, თუ რომელ ფერს ანიჭებს იგი უპირატესობას; რა მახვილ კუთხეებს და ნარნარ მწყობრ ოვალს ხატავს იგი, ჩაფიქრებისას, ავტომატურად სუფთა ფურცელზე; როგორ ჭამს სწრაფად თუ ნელა, ხარბად თუ გულგრილად, წუნიაა საკვების არჩევაში თუ მიირთმევს განურჩევლად ყველაფერს; როგორ, რა პოზაში ძინავს და ა.შ.

საკუთარი დაკვირვებულობა და სპეციალისტების რეკომენდაციები გვეხმარება ნაცნობი პიროვნების სწორად შეფასებაში, ანუ გვაძლევს მისი ფიზიკური, ფსიქიკური, სულიერი და სხვა უნარების გამაერთიანებელ ინტეგრალურ დახასიათებას. სწორედ დაკვირვებები და რეკომენდაციები გვაძლევს მეტ შესაძლებლობებს იმისათვის, რომ ობიექტურად გამოვიცნოთ ჩვენთვის რაიმე ნიშნით საინტერესო ადამიანის ინტელექტუალური, ნებელობითი და ემოციონალური თვისებები.

ინტელექტუალურ თვისებებს განაკუთვნებენ აზროვნების უნარს, ადამიანის ცოდნის მთელ ერთობლიობას, მის სწრაფვას ჭეშმარიტებისაკენ, ასევე შეხედულებებს, პრონციპებს და ცხოვრებისეულ პოზიციას. მაგალითად, როცა ამტკიცებენ, რომ ცნობილი საზოგადო მოღვაწე ამჟამინდელი უმძიმესი კრიზისიდან გამოსავალს ხედავს ქვეყნის გეზში მრავალწყობიანი, საბაზრო, სოციალურად ორიენტირებული ეკონომიკის, საზოგადოების ზნეობრივი საფუძ-

ვლების განმტკიცებისაკენ, სახეზეა მითითება მოცემული პიროვნებისათვის დამახასიათებელ ინტელექტზე.

ადამიანების ნებისმიერი ერთობა იკვრება კოორდინატების, ფასეულობების ერთგვარი საერთო სისტემით. სისტემით, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია სიკეთისა და ბოროტების, სიმართლისა და სიცრუის, სარგებლისა და ზიანის ერთმანეთისაგან გარჩევა, რაც აზრს აძლევს ადამიანების სიცოცხლეს, ადამიანებს ანიჭებს ორიენტირების უნარს იმაში, თუ რა არის კარგი და რა ცუდი, დაფიქრდეს იმაზე, თუ რისთვის ცხოვრობს ის. თუ არაფერი იცი მოტივაციის ფასეულობების შესახებ, ძნელია, ხანდახან კი შეუძლებელიც, იმის განსაზღვრა, ვისთან გაქვს საქმე, ვინ არის შენს გვერდით: ბრძენი, გულწრფელი, თავისი საქმეებით გატაცებული და თავისი სიტყვის ერთგული ადამიანი თუ, უბრალოდ, ეშმაკი, არაგულწრფელი, სულმდაბალი ობივატელი ცხოვრებაზე ვიწრო, მეშჩანური შეხედულეებით, საერთო საქმისადმი გულგრილი დამოკიდებულებით.

ნებელობითი თვისებები, პირველ რიგში, დაკავშირებულია მოქმედების გამომწვევ მოტივებთან, ადამიანის უნარების გამოვლენასთან, სხვა ადამიანების მიმართ განწყობებთან. ეს თვისებები განსაკუთრებით თვალში საცემია ხელმძღვანელის შემთხვევაში: ის ან ჭეშმარიტად შემოქმედი, საკუთარ თავში დარწმუნებული და ენერგიით აღსავსე ადამიანია, რომელსაც შესწევს უნარი ზემოქმედება მოახდინოს ადამიანებზე და აიყოლიოს ისინი.

ემოციური თვისებები მოიცავს სხვადასხვაგვარ ნერვულ აღგზნებებს, განცდებსა და გრძნობებს, რომლებიც დაკავშირებულია ისეთ მორალურ ფასეულობებთან, როგორიცაა სიკეთე, მოვალეობა, პატიოსნება, მეგობრობა, სიყვარული და ა.შ., ესთეტიკურ უნართან გაარჩიოს მშვენიერი სიმახინჯისაგან. როცა აღნიშნავენ, რომ პირი, რომელზედაცაა საუბარი, კეთილი, პატიოსანი, მაგრამ ბუტია, ადვილად ტრამვირებადი ადამიანია, ხაზს უსვამენ მის ემოციურობას. ემოციები კი, ერთად აღებული, ეფექტიანად გვატყობინებს სასიცოცხლო ძალების აქტივაციის, პიროვნების მიერ ადამიანებისათვის სარგებლის მოტანის, საზოგადოებისა და საკუთარი თავის წინაშე საკუთარი მოქმედებების გამო პასუხისმგებლობისათვის მზადყოფნის შესახებ.

იმ მნიშვნელოვან ადამიანურ თვისებებს შორის, რომლებიც თავს უყრის ყველა სხვა თვისებას, თავისი განსაკუთრებული სოციალური მნიშვნელობით გამორჩეულია სამართლიანობა, პასუხისმგებლობა, მართლშეგნება.

სამართლიანობა საზოგადოებრივი ცნობიერების კატეგორიაა, ცნება სოციალური, ზნეობრივი და სამართლებრივი თვალსაზრისით სავალდებულოს შესახებ. ცნობილი რუსი ფილოსოფოსის, ი.ა. ილინის ზუსტი განმარტებით, ეს არის მისწრაფება ადამიანის სწორად შეფასებისა და მასთან შესაბამისად მოქცევისაკენ; ზომიერების გრძნობა ადამიანური მოთხოვნებისა და ინტერესების გამიჯნვაში; „კეისარს კეისრისას" ძიება და პოვნა; ადამიანთა არაერთგვაროვნებისადმი, მოვალეობებისა და უფლებების საგნობრივი თანაფარდობის, თითოეული ადამიანის თავისებურებების, უნარებისა და საქმეებისადმი შეგუების მოთხოვნა, ყველას და ყველაფრის სულელური და საზიანო გათანაბრების დაუშვებლობა.

პასუხისმგებლობა – ეს, უპრატესად, სულიერი, ზნეობრივ-ფსიქოლოგიური თვისებაა, რომელიც დამახასიათებელია თავისუფალი და მომწიფებული პიროვნებისათვის. იგივე ილინი ხაზს უსვამდა, რომ პასუხისმგებლობის გრძნობა ადამიანს აკისრებს მოვალეობას სრულად აგოს პასუხი თავის ცხოვრებაზე, მის შინაარსზე და მიმართულებაზე, შეფასებისათვის გამოიყენოს გადამოწმებული კრიტერიუმები, რომლებიც მოითხოვს შრომას, დისციპლინასა და შემოქმედებას.

მართლშეგნება არის ადამიანის მზაობა და სწრაფვა ნებაყოფლობით შეასრულოს მოქალაქეობრივი მოვალეობები, მოთოკოს დანაშაულებრივი ზრახვები. ლოიალობა, სამართლისა და კანონიერებისადმი პატივისცემა ეფუძნება საკუთარი ღირსების გრძნობას, პატიოსნებისა და მოვალეობის შეგნებას, ადამიანთა ურთიერთნდობას.

ეჭვს გარეშეა, რომ პიროვნების თვისებები სხვადასხვაგვარად, მაგრამ გავლენას ახდენს კონფლიქტების წარმოქმნაზე, მათ შემდგომ განვითარებასა და გადაწყვეტაზე. ამ მიმართებით, ადამიანში გენეტიკურად ჩადებული ზოგიერთი თვისება განსაკუთრებულ ყურადღებას საჭიროებს.

უპირველესად, არსებობს გაშუალებული ურთიერთკავშირი კონფლიქტურობასა და ტემპერამენტს შორის. ეს ინდივიდის ის მყარი თვისებებია, რომლებიც მოცემული ადამიანის ფსიქიკის დინამიკურ თავისებურებებს ახასიათებს, რასაც ჯერ კიდევ ჰიპოკრატეს დროიდან განაკუთვნებდნენ სანგვინიკების, ფლეგმატიკებისა და მელანქოლიკების კატეგორიებს. აღგზნებადობისა და დამუხრუჭების ხარისხი ადამიანში, სიდინჯე, სიფიცხე ან მოდუნებულობა მის რეაქციებში მეტ-ნაკლებად აისახება სხვა ადამიანებთან ურთიერთობისა და ურთიერთქმედებისას.

მაგალითად, ჩვეულებრივ, სანგვინიკი აქტიური და სწრაფია, ადვილად ამყარებს ურთიერთობას ადამიანებთან, ხალისიანი და საქმიანია, მაგრამ ვერ იტანს ერთფეროვნებასა და მონოტონურ მუშაობას, ფლეგმატიკი უფრო თავშეკავებულია ქცევებში და მომთმენი, ფლობს საკუთარ თავს, მაგრამ, როგორც წესი, ნაკლებად აქტიურია, ელოდება ბიძგს გარედან. ქოლერიკი ფეთქებადი და ზედმეტად სწორხაზოვანია, ხშირად ავლენს მაღალ შრომითუნარიანობას, თუმცა მისი აქტიურობა და ენერგია ხან ნაპირებს გადადის, ხან დროებით დაქვეითებულია. მელანქოლიკი მგრძნობიარე, ემოციური და გულისხმიერია, მაგრამ ხშირად ავლენს გაუბედაობას და ზოზინს, ცუდად ეგუება ახალ პირობებს, ავადმყოფურად განიცდის წარუმატებლობას, ადვილად იპყრობს აპათია.

ცხადია, საუბარია მოცემული ადამიანის ტემპერამენტში ამა თუ იმ ზემოხსენებული თვისებების სიჭარბეზე. სხვადასხვა პროპორციებით გაერთიანებული ეს თვისებები, ჯერ კიდევ იუნგის მიერ შემოთავაზებული განმარტებით, ვლინდება ადამიანისთვის დამახასიათებელ ხასიათის როგორც ზოგად ექსტარავერტულ და ინტროვეტულ, ასევე სპეციალურ მოაზროვნე, ემოციურ, სენსორულ და ინტუიციურ ფსიქოტიპებში. უფრო შესამჩნევია პიროვნების ინდივიდუალური ყაიდის, მკვეთრად გამოხატული ფსიქოლოგიური თვისებების გავლენა მის კონფლიქტურობაზე.

ადამიანის ხასიათი, პირველ რიგში, ვლინდება საზოგადოების წინაშე, სხვა ადამიანებისა და საკუთარი თავის მიმართ მოვალეობებთან მიმართე-

ბით. ეს შეიძლება იყოს შრომისმოყვარეობა და პომპეზურობა, ყაირათიანობა და მფლანგველობა, პატივმოყვარეობა, ქედმაღლობა და ა.შ.

პიროვნებათაშორის კონფლიქტში ადამიანთა ქცევაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პიროვნებათა ტიპებს შორის განსხვავებები, რაც აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული კონფლიქტების აღკვეთის ან მათი გადაჭრის მცდელობისას. ასე, მაგალითად, ო. კრეგერსა და ჯ. ტიუსონს მიაჩნიათ, რომ ადამიანთა ხასიათის განსხვავებული პრიორიტეტები საფუძვლად უდევს მათ ურთიერთქმედებას და მისი გათვალისწინების გარეშე შეუძლებელია ნებისმიერი კონფლიქტის გადაჭრა. „ჩვენ მიგვაჩნია, რომ კონფლიქტის გადაჭრის ნებისმიერი მოდელი განწირულია მარცხისთვის პიროვნებათა შორის განსხვავებების გათვალისწინების გარეშენ. არცერთი კონფლიქტი არ ჩაივლის მომხდარის ან მისი მონაწილეების მიმართ კონფლიქტში ჩართული ადამიანების *პიროვნული* დამოკიდებულებების გარეშე.

პიროვნების თავისებურებები ვლინდება მის ტემპერამენტში, ხასიათსა და პიროვნული განვითარების დონეში.

ტემპერამენტი ადამიანს დაბადებიდან ეძლევა და განსაზღვრავს ფსიქიკური პროცესების სისწრაფეს, ტემპს, ინტენსივობას, რიტმს და ადამიანის მდგომარეობას. ჰიპოკრატეს მიერ ჯერ კიდევ ჩვ.წ. V საუკუნეში გადმოცემული ტემპერამენტის ტიპების კლასიფიკაცია დღემდე არსებითად არ შეცვლილა. იგი მხოლოდ გამდიდრდა ი.პ. პავლოვის მოძღვრებით ნერვული სისტეის თვისებებისა და უმაღლესი ნერვული მოქმედების ტიპების შესახებ. დასახელებული თვისებების უკიდურესი გამოვლინებები პიროვნებაში ძალიან იშვიათია. ყოველი მათგანი იკავებს პოზიციას ამა თუ იმ პოლუსის დიაპაზონში. მაგრამ იმის მიხედვით, რამდენად მძლავრობს ეს თვისებები ადამიანში, გამოყოფენ *ტემპერამენტის* ოთხ ძირითად *ტიპს:*

1. *მელანქოლიკი* – ადამიანი, რომელიც აერთიანებს ინტროვერტის თვისებებსა და ემოციურ არამდგრადობას. მისი ძირითადი მახასიათბლებია: ჩაკეტილობა, პესიმიზმი, გაუწონასწორებლობა, მოღუშულობა, შფოთიანობა. სხვა ადამიანებთან ურთიერთქმედებისას მელანქოლიკს აშინებს ახალი გარემო და ახალი ადამიანები. ამიტომაც იგი ხშირად იკეტება, განმარტოვდება. მისი მიმიკა ხშირად არ არის გამომეტყველებითი, ამიტომაც მის სახეზე ძნელად შესამჩნევია რას გრძნობს ან განიცდის იგი.
2. *ქოლერიკში* თავმოყრილია ექსტრავერტის თვისებები და ემოციური არასტაბილურობა. ეს არის წყენია, შფოთიანი, აღგზნებადი, იმპულსური, უხეში, აქტიური, თავშეუკავებელი პიროვნება. ქოლერიკი გატაცებით ეჭიდება ახალ საქმეებს, მაგრამ ძალები დიდხანს არ ჰყოფნის. მისთვის დამახასიათებელია გუნება-განწყობილების ხშირი ცვლილება. ურთიერთობებში ქოლერიკები ხშირად ფეთქებადი და მოუთმენლები არიან.
3. *სანგვინიკი* აერთიანებს ექსტრავერტის თვისებებსა და ემოციურ სტაბილურობას. მისთვის დამახასიათებელია ისეთი თვისებები, როგორიცაა კომუნიკაბელობა, ღიაობა, მისწვდომობა, მრავალსიტყვიანობა, ინიციატივიანობა, აქტიურობა, შრომისუნარიანობა, ოპტი-

მისტურობა. კომუნიკაციისას სანგვინიკები რამდენადმე ზედაპირულები არიან ადამიანებისა და მოვლენების აღქმაში.

4. *ფლეგმატიკი* აერთიანებს ინტროვერტის თვისებებს და ემოციურ სტაბილურობას. მისთვის დამახასიათბელია შემდეგი თვისებები: მონდომება, ფიქრიანობა, თავშეკავება, მშვიდობისმოყვარეობა, გაწონასწორებულობა, საიმედოობა, სიმშვიდე. ურთიერთობებში ფლეგმატიკები საიმედო მეგობრები არიან და არ არიან მიდრეკილი გარემოცვის ცვლილებისკენ, კარგად უმკლავდებიან ძლიერ და ხანგრძლივ გამღიზიანებლებს.

უნდა აღინიშნოს, რომ „ცუდი“ და „კარგი“ ინდივიდუალური მახასიათებლები არ არსებობს („ჩვენი ნაკლოვანებები ჩვენი ღირსებების გაგრძელებაა“), მაგრამ ადამიანის ყველა დასახელებული პიროვნული თვისება არსებით როლს ასრულებს კონფლიქტის წარმოქმნასა და განვითარებაში.

ტემპერამენტი არსებით გავლენას ახდენს ადამიანის ქცევაზე პიროვნებათაშორის კონფლიქტებში. მაგალითად, ძალიან ადვილია ქოლერიკის გამოწვევა კონფლიქტურ სიტუაციაში ჩასართავდა, ხოლო ფლეგმატიკის გამოყვანა წონასწორობიდან ძალიან ძნელია.

ადამიანის ხასიათის ნიშნების ტიპოლოგია (დისციპლინა, რომელიც სწავლობს ხასიათის ტიპებს და მათ გავლენას ერთობლივ კომუნიკაციაზე) პირველად შეიმუშავა კ.გ. იუნგმა თავის ნაშრომში „ფსიქოლოგიური ტიპები“. მოგვიანებით იგი გამოიკვლიეს კატარინა ბრიგსმა და იზაბელ ბრიგს-მაიერსმა, რომლებმაც გამოაქვეყნეს „მაიერს-ბრიგსის ტიპების ინდიკატორი“, რომლის მეშვეობითაც ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს შეუძლია განსაზღვროს მისი ხასიათის პრიორიტეტები. მათ განსაზღვრეს პიროვნების ორი ძირითადი ფსიქოლოგიური ღერძი: ექსტრავერსია – ინტროვერსია; ემოციონალური არამდგრადობა – ემოციონალური სტაბილურობა.

ამა თუ იმ მახასიათებლის დომინირების მიხედვით გამოყოფენ *პიროვნებათა* შემდეგ *ტიპებს:*

1. *ექსტრავერტები* – ადამიანები, რომლებიც საჭიროებენ მუდმივ სტიმულაციას, „საზრდოს“ გარე გარემოდან. ისინი კომუნიკაბელური არიან, ისწრაფვიან ახალი შთაბეჭდილებების მიღებისკენ, მიდრეკილი არიან რისკისაკენ, უყვართ ცვლილებები. მათთვის დამახასიათებელია რისკიანი ქცევა, მხიარულება, აღგზნებადობა.
2. *ინტროვერტები* – სასიცოცხლო აქტიურობისთვის სტიმულს ისინი იღებენ შიგნიდან, ძირითადად ცხოვრობენ საკუთარი შინაგანი სამყაროთი. ისინი გულჩახვეულები, ნაკლებად კომუნიკაბელურები, აუჩქარებლები, სერიოზულები არიან, უყვართ წესრიგი; ცოტა მეგობრები ჰყავთ, მაგრამ ბოლომდე მათი ერთგული რჩებიან.
3. *ემოციურად არამდგრადი ადამიანები* ხასიათდებიან მუდმივი ემოციური დაძაბულობით, საკუთარი საფრთხის განცდით, ამაღლებული მგრძნობელობით წარუმატებლობებისა და შეცდომების მიმართ.
4. *ემოციურად სტაბილური ადამიანები* – მათთვის დამახასიათებელია ემოციური გაწონასწორებულობა, მოუქნელი ხასიათი, არაემპათიურობა.

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების წარმოქმნაზე ხასიათთა ტიპების გავლენის პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ ურთიერთსაპირისპირო ხასიათის ტიპების მქონე ადამიანები შეიძლება აღმოჩნდნენ სიტუაციაში, როცა მათ მოუწევთ ერთობლივად ერთი ამოცანის გადაჭრა და შეიძლება მათი ერთობლივი ურთიერთქმედება საფრთხის ქვეშ დადგეს. მაგალითად, ექსტრავერტსა და ინტროვერტს გარე სამყაროს მიმართ განსხვავებული დამოკიდებულება აქვთ. ექსტრავერტების ენერგიის წყაროს გარე სამყარო წარმოადგენს. ინტროვერტები კი ამ ენერგიას საკუთარ თავში პოულობენ. ისინი ინტერესს იჩენენ საკუთარი შინაგანი სამყაროში მიმდინარე მოვლენების მიმართ და მათ ყველაზე ფასეულად მიიჩნევენ. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები ექსტრავერტებსა და ინტროვერტებს შორის შეიძლება წარმოიქმნას ამოცანების გადაჭრის გზებისადმი განსხვავებული დამოკიდებულებების გამო. ექსტრავერტი დინამიურია, იგი მუდმივად ლაპარაკობს, უყვარს მოვლენების ხმამაღლა განხილვა. ინტროვერტი კი, სანამ რამეს იტყოდეს, ყველაფერს იაზრებს. ექსტრავერეტი ადვილად იცვლლის მიმართულებას პრობლემის განხილვისას და კვლავ ღიად იწყებს განხილვას. ინტროვერტს კი განხილვის სხვა გზით წარმართვა რთულ მდგომარეობაში აყენებს, მას გასააზრებლად დრო სჭირდება. პრობლემის ერთობლივად გადაჭრისას ექსტრავერტი მუდმივად ილაპარაკებს, ინტროვერტი კი ჩუმად იქნება. ეს დუმილი ექსტრავერტმა შეიძლება თანხმობად მიიღოს და თავს მოახვიოს თავისი გადაწყვეტილება, რასაც პრინციპში შეიძლება არც ეთანხმებოდეს ინტროვერტი, მას, უბრალოდ, არ მიეცა აზრის გამოთქმის შესაძლებლობა. ასეთი სიტუაცია კონფლიქტის საბაბი შეიძლება გახდეს. უფრო მეტიც, ექსტრავერტის დომინანტური ქცევა ინტროვერტთან ერთობლივი ურთიერთქმედებისას შეიძლება ამ უკანასკნელის ავადმყოფობის მიზეზი გახდეს.

ექსტრავერტებს, ინტროვერტების მსგავსად, შეუძლიათ ინფორმაციის შეგროვება საპირისპირო – სენსორული ან ინტუიციური გზებით.

სენსორული ტიპის ადამიანები აგროვებენ ინფორმაციას საკუთარ გრძნობებზე დაყრდნობით. მათ ყველაფერი თავად უნდა ნახონ, ხელი შეავლონ, გაიგონონ, იყნოსონ. მათთვის უფრო მნიშვნელოვანია დეტალები და ფაქტები, ვიდრე ის, თუ რას ნიშნავს ისინი.

ინტუიციური პრიორიტეტების მქონე ადამიანები, ინტუიციურად ეძებენ გრძნობის ორგანოებიდან მიღებული ინფორმაციის გაშუალებულ მნიშვნელობას და მოვლენებს შორის კავშირს მასში. ინტუიტივისტები ყველაფერს გლობალურად უდგებიან. სენსორული პრიორიტეტების ადამიანის ნებისმიერი შეხვედრა ინტუიციურ ტიპთან შეიძლება კონფლიქტით დასრულდეს.

მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე ადამიანებმა შეიძლება მიიღონ განსხვავებული გადაწყვეტილებები. მოაზროვნე ტიპის ადამიანი გადაწყვეტილების მიღებისას ორიენტირებულია დასახულ მიზანზე, მისი ყურადღება კონცენტრირდება ამოცანის გადაჭრაზე. მგრძნობიარე ტიპის ადამიანი ორიენტირებულია იმაზე, თუ როგორ მიიღებენ მის გადაწყვეტილებას სხვა ადამიანები, რომელთაც იგი ეხება. ამიტომაც იგი არ ჩქარობს გადაწყვეტილების მიღებას. თუ ორივე ტიპი იძულებულია ერთობლივად მიიღონ გადაწყვეტილება, შეიძლება დაპირისპირება ვერ ავიცილოთ თავიდან. მაგრამ თუ ყოველi

მათგანი აცნობიერებს მეორის პრიორიტეტებს, ურთიერთქმედებისას მათ შეიძლება ერთმანეთი შეავსონ კიდეც. მგრძნობიარე ადამიანები შეაკავებენ მოაზროვნე ადამიანებს ნაჩქარევი გადაწყვეტილების მიღებისგან, ხოლო ისინი, თავის მხრივ არ მისცემენ გადაწყვეტილების მიღების გაჭიანურების საშუალებას.

ცხოვრებასთან დამოკიდებულების მიხედვით ამ კლასიფიკაციას ემატება ექსპლუატატორული და აღმქმელი (რეცეპტული, შემთვისებელი) ტიპები. *ექსპლუატატორული ტიპის* ადამიანები ყველაფერს გეგმავენ, გადაწყვეტილებას ზედმეტი დაძაბულობის გარეშე იღებენ, ისინი ყოველთვის რაღაცას აკეთებენ. *აღმქმელები* უპირატესობას ანიჭებენ ინფორმაციის დაგროვებას (ყველაფერი შეიძლება შეიცვალოს), ისინი არ ჩქარობენ გადაწყვეტილების მიღებას. მუდმივი ერთობლივი ურთიერთქმედებისას ამ ორი ტიპის ადამიანებს შორის შეიძლება წარმოიქმნას კონფლიქტური სიტუაციები, თუ ისინი ვერ იგებენ თავიანთი და საპირისპირო მხარის ხასიათის პრიორიტეტებს.

ტიპოლოგია დაბეჯითებით გვიჩვენებს, რომ ადამიანებს განსხვავებული ხასიათი აქვთ. ლიტერატურაში, უკიდურეს შემთხვევაში, აღწერილია ხასიათის 16 ტიპი. ადამიანთა კეთილდღეობა, უკონფლიქტო ურთიერთქმედება უფრო მეტად სავარაუდოა მაშინ, როცა არსებობს პატივისცემა სხვათა აზრების მიმართ. სხვადასხვაგვარი შეხედულებები ერთსა და იმავე მოვლენაზე სავსებით ბუნებრივია. ხასიათის არათანხვედრის გამო გაუგებრობები მაშინ იწყება, როცა უკომპრომისოდ მოითხოვება საკუთარი შეხედულებების პატივისცემა. რაც უფრო კარგად ეცოდინებათ ადამიანებს თავიანთი ხასიათი, მით უფრო ნაყოფიერი იქნება მათი ურთიერთქმედება სხვა ადამიანებთან და ნაკლები პრეტენზიები ექნებათ მათ მიმართ. ასეთი ქცევა უკონფლიქტო კომუნიკაციის უმნიშვნელოვანესი პირობაა.

მიუხედავად იმისა, რომ ტემპერამენტი და ხასიათი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ადამიანთა ქცევის მოტივაციაზე კონფლიქტების წარმოქმნისა და მათი მოგვარებისას, მათ რეაქციას გარეშე სტიმულებზე უფრო რთული ბუნება აქვს. საბოლოო გადაწყვეტილებას მოქმედების შესახებ იღებს პიროვნება.

პიროვნული განვითარების დონე – კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომელიც გავლენას ახდენს პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის წარმოქმნაზე.

პიროვნება ვითარდება და უფრო სრულყოფილი ხდება მისი სოციალიზაციის, სოციალური გამოცდილების აქტიური ათვისებისა და აღწარმოების პროცესში. ადამიანს უწევს საკუთარი მოქმედებების კორექტირება საყოველთაოდ აღიარებული ნორმებისა და გარშემომყოფთა ქცევის წესების შესაბამისად. ამიტომაც საკუთარი ტემპერამენტისა და ხასიათის გამოვლინებები მუდმივად უნდა იქნეს გაკონტროლებული. როცა პიროვნება უმკლავდება ამ ამოცანას, მას ნაკლები დაპირისპირება ხვდება გარშემომყოფთა მხრიდან. პრობლემები მაშინ იქმნება, როცა ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს მხოლოდ ტემპერამენტი და ხასიათის ნიშნები, ხოლო პიროვნება არ მონაწილეობს ამ პროცესში ან „ვერ ერევა თავს“.

პიროვნების ერთ-ერთი ავტორიტეტული მეცნიერული კონცეფციაა *„მე-კონცეფცია“*, რომელიც შეიმუშავა კ. როჯერსმა. იგი წარმოადგენს საკუთარი თავის შესახებ ყოველი ადამიანის წარმოდგენათა გაცნობიერებულ, განუმეორებელ სისტემას და ყალიბდება თვითშემეცნების პროცესში საკუთარი ქცევების, განცდების, აზრების, მდგომარეობების თვითდაკვირვებისა და თვითანალიზის მეშვეობით. აღნიშნულ პროცესში ხდება საკუთარი თავის განსაზღვრა, საკუთრი ადგილის პოვნა გარემომცველ სამყაროში. „მე-კონცეფცია“ არის წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ როგორ იმოქმედებდა ადამიანი საკუთარ თავთან მიმართებით. იგი აღწერს იმას, თუ რას ნიშნავს იგი საკუთარი თავისთვის. ეს არის წარმოდგენები არა მხოლოდ იმის შესახებ, თუ როგორები ვართ ჩვენ, არამედ იმაზეც, როგორად ვთვლით თავს, როგორი გვინდა რომ ვიყოთ. „მე-კონცეფცია“ შეიცავს იდეალს, რომლისკენაც ისწრაფვის მისი მატარებელი. ის, თუ როგორ აფასებს ადამიანი საკუთარ თავს, წარმოადგენს საკუთარი ღირსების დონეს. „მე-კონცეფციის“ შექმნის პროცესი მიმდინარეობს მთელი ცხოვრების მანძილზე – ახალგაზრდობის წლებში საზოგადოებაში ადაპტაციით დაწყებული და სიმწიფის ასაკში ცხოვრებისეული გამოცდილების გადაცემით დამთავრებული.

„მე-კონცეფციის გაგების აუცილებლობა იმაში მდგომარეობს, რომ პიროვნებათაშორისი ურთიერთქმედებისას ადამიანები ყოველთვის არ იქცევიან შექმნილი ვითარების ადეკვატურად, მათი ქცევის მოტივაცია დამოკიდებულია იმაზე, როგორ აფასებენ ისინი საკუთარ თავს. ფსიქოლოგების აზრით, „მე-კონცეფციაში“ გამოხატული ადამიანის თვითშეფასება შეიძლება ადეკვატური, გადაჭარბებული ან დაქვეითებული იყოს. თვითშეფასებაზეა დამოკიდებული საკუთარ აღიარებასთან ყოველი ადამიანის მომთხოვნელობის დონე – ადეკვატური, გადაჭარბებული ან დაქვეითებული.

ადეკვატური თვითშეფასებისა და ადეკვატური მომთხოვნელობისას ადამიანებს მეტი წარმატება და ნაკლები კონფლიქტური სიტუაციები აქვთ სხვა ადამიანებთან ურთიერთქმედების დროს. *გადაჭარბებული* თვითშეფასებისას ადამიანს, რომელიც განზრახულად ხაზს უსვამს საკუთარ უპირატესობას სხვებზე, როგორც წესი, მუდმივი პრობლემები აქვთ გარშემომყოფებთან. ვერავინ შეეგუება მისდამი აგდებულ დამოკიდებულებას, ასეთ ქცევაზე რეაქცია ყოველთვის ნეგატიურია. გადაჭარბებული თვითშეფასების მქონე ადამიანები პოტენციურად კონფლიქტურები არიან, განსაკუთრებით სხვადასხვაგვარი წახალისებებისა და დაჯილდოებების სიტუაციებში. *დაქვეითებული* თვითშეფასებისა და დაქვეითებული მომთხოვნელობის მქონე ადამიანებს თან სდევს წარუმატებლობა და, შესაბამისად, წარუმატებლობასთან დაკავშირებული ემოციები. დაქვეითებული მომთხოვნელობის მქონე ადამიანის ქცევა აყალიბებს მასში „არასრულფასოვნების კომპლექსს“, სხვებზე დამოკიდებულებას, თავისუფლების დეფიციტს.

ე. შოსტრომი თავის კონცეფციაში ადამიანებს ყოფს მანიპულატორებად და აქტუალიზატორებად.

მანიპულატორები არიან ადამიანები, რომლებიც არავის ენდობიან, მ.შ. საკუთარ თავსაც. მათი ქცევები გაჯერებულია სიცრუით (სიყალბე, თაღლითო-

ბა), გაუცნობიერებლობით (აპათია, მოწყენილობა), კონტროლით (ჩაკეტილობა, განზრახულობა) და ცინიზმით (ურწმუნობა). მანიპულატორები ყოველთვის პოტენციურად კონფლიქტურები არიან.

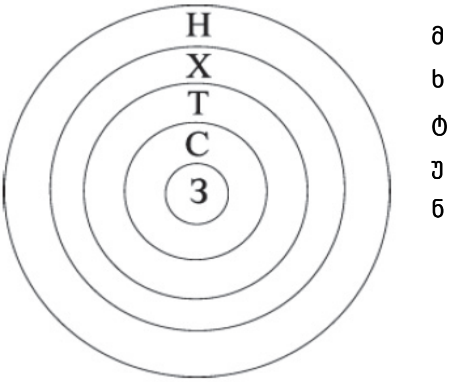
მანიპულატორების საპირისპირო კატეგორიას წარმოადგენენ *აქტუალიზატორები.* მათთვის დამახასიათებელია პატიოსნება (გამჭვირვალობა, გულწრფელობა, ავთენტურობა), გაგება (გამოხმაურება, სიცოცხლით სისავსე, ინტერესი), თავისუფლება (სპონტანურობა, ღიაობა), ნდობა (რწმენა). მათ აქვთ სხვებისა და საკუთარი თავის ღრმა რწმენა. აქტუალიზატორებს ნაკლები პრობლემები აქვთ გარშემომყოფებთან, მათთან უფრო იოლია წარმოქმნილი კონფლიქტების რეგულირება.

დ. როტერი ყოფს ადამიანებს ექსტერნალებად და ინტერნალებად. *ექსტერნალებს* მიაჩნიათ, რომ ყველაფერი, რაც მათ თავს ხდება, გარეშე ძალების მოქმედებების, გარემოებების, შემთხვევის, სხვა ადამიანების და ა.შ. გამო ხდება. თავიანთ წარუმატებლობაში ისინი სხვებს ადანაშაულებენ, რაც იწვევს კონფლიქტურ სიტუაციებს ადამიანებთან ურთიერთქმედებისას. *ინტერნალებს* მიაჩნიათ, რომ ყველაფერი, რაც ხდება, საკუთრივ მათი ძალისხმევის შედეგია. თავიანთ წარუმატებლობაში ისინი მხოლოდ საკუთარ თავს ადანაშაულებენ. მათთვის დამახასიათებელია აქტიური ცხოვრებისეული პოზიცია, დამოუკიდებლობა, პასუხისმგებლობა საკუთარ ქცევაზე, პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები მათთვის მიუღებელია.

კ. ლეონგრადმა შეიმუშავა *აქცენტუირებულ პიროვნებათა* ტიპოლოგია. მან გვიჩვენა, რომ ადამიანებისათვის, რომელთაც ესა თუ ის თვისება განსაკუთრებულად აქვთ განვითარებული, დამახასიათებელია ქცევა, რომელიც განსხვავდება ნორმისგან, თუმცა იგი ჯერ არ გადაქცეულა პათოლოგიად.

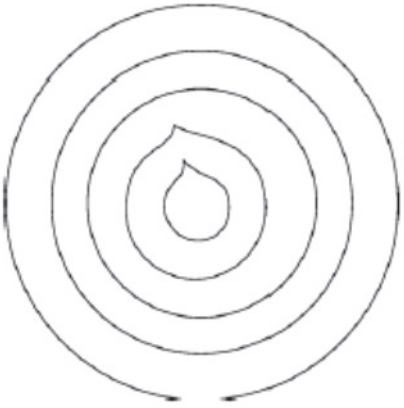
ასე, მაგალითად, „ნორმალური“ პიროვნების სტრუქტურა შეიძლება წარმოვიდგინოთ „თანაბარი ბორბლის სახით, რომელიც თანაბარზომიერად მოძრაობს ცხოვრების გზებზე“ (კ. ლეონგრადის მიხედვით). ყველა ცხოვრებისეული სიძნელე ამ ადამიანებთან დაკავშირებულია გარეშე სიტუაციების სირულეებთან და არა საკუთარ თავთან (სურათი 6.1.)

სურათი 6.1. „ნორმალური“ პიროვნების სტრუქტურა: ნ – ნიჭი; უ – უნარები; ტ – ტემპერამენტი; ხ – ხასიათი; მ – მიმართულობა.



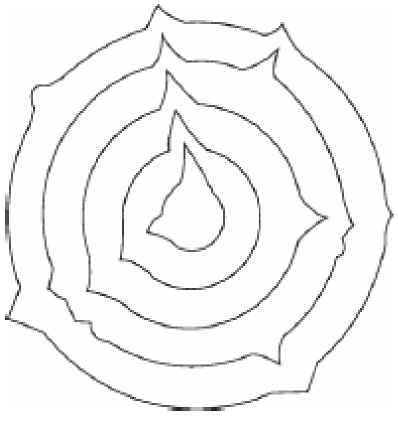
ფარული აქცენტუაციისას, ნიჭსა და უნარებთან დაკავშირებული თავისებურებების კორექტირება ხდება სწორი აღზრდით. თუმცა, თავად პიროვნება გარკვეულ სიძნელეებს განიცდის. როცა კომპენსატორული მექანიზმები დაიწყებს „მინელებას“, აქცენტუაციის ნიშნები შეიძლება გარეგნულად გამოვლინდეს (სურათი 6.2.).

სურათი 6.2. ლატენტურად აქცენტუირებული პიროვნების სტრუქტურა



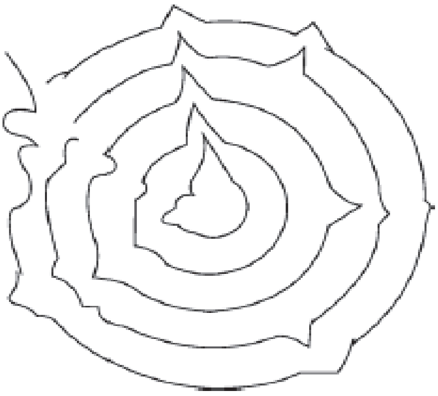
სინამდვილეში პიროვნების ფსიქოლოგიური აგებულება უფრო რთულია. იგი დაკავშირებულია ადამიანის მოთხოვნილებებთან და მის მიმართულობასთან, ემოციურ და ნებელობით თავისებურებებთან. მიუხედავად იმისა, რომ ეს უკანასკნელი ფსიქოლოგიაში ცალკე პროცესებად განიხილება, ისინი არსებითად ჩაშენებულია პიროვნებაში. თუ აქცენტუირებული პიროვნების ცხოვრება არასასურველი გზით წარიმართება, შეიძლება მოხდეს მისი სრული დეფორმაცია (სურათი 6.3.).

სურათი 6.3. დეფორმირებული პიროვნების სტრუქტურა



როცა ადგილი აქვს პიროვნების ტოტალურ დეფორმაციას იმდენად, რომ ირღვევა მისი სოციალური ადაპტაცია, შეგვიძლია ვისაუბროთ ფსიქოპათიაზე (სურათი 6.4.).

სურათი 6.4. ფსიქოპათოლოგიური პიროვნების სტრუქტურა



ზოგიერთი აქცენტუაცია, როგორც ლეონგრადი წერდა, ძალზე ხელსაყრელი ნიადაგია კონფლიქტური სიტუაციების წარმოქმნისათვის. მაგალითად, *ისტერიოიდული* (დემონსტრაციული) აქცენტუაცია არის ნებისმიერი გზით ყურადღების მიქცევისკენ სწრაფვა (ცრემლები, კრუნჩხვები, სკანდალები, ავადმყოფობა, მკვეხარობა, სიცრუისა და ფანტაზიორობისკენ მიდრეკილება, სინდისის ქენჯნის არარსებობა, უჩვეულო გასართობებით გატაცება).

ლიტერატურაში სხვადასხვა ავტორების, კერძოდდ, ე. კრეჩმერის, უ. შელდონის, ბ.ს. ბრატუსიას, რ. მეის და სხვ. მიერ წარმოდგენილია პიროვნების ტიპოლოგიები. ყოველი მათგანი აფართოებს წარმოდგენას პიროვნების სტრუქტურის, მისი ფსიქიკური კომპონენტების სირთულის შესახებ. ყველა ტიპოლოგია მიანიშნებს ადამიანის ქცევის იმ მოტივაციურ დომინანტზე, რომელიც მას ჩამოუყალიბდა და განმსაზღვრელი გახდა, ამასთან ახასიათებს მას, როგორც ინდივიდუალობას და პიროვნებას.

ტემპერამენტის გამოვლინებების, ხასიათის ტიპის, პიროვნების თავისებურებების შესახებ გაღრმავებული წარმოდგენები იძლევა საშუალებას პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების აღკვეთისა და პროფილაქტიკის, ასევე სასურველი ურთიერთქმედების ატმოსფეროს შექმნისთვის.

ნებისმიერს შეუძლია დარწმუნდეს ამაში, თუ დაადასტურებს ან უარყოფს ქვემოთ მოცემული ფსიქოლოგიური ტესტის კითხვებს (უპასუხოს კი ან არა):

1. მიგაჩნიათ თუ არა, რომ ბევრ თქვენს ნაცნობს ცუდი ხასიათი აქვს?
2. გაღიზიანებთ თუ არა ყოველდღიური წვრილმანი მოვალეობები?
3. გჯერათ თუ არა რომ თქვენი მეგობრები თქვენი ერთგულები არიან?
4. უსიამოვნებას გგვრით, როცა უცნობი ადამიანი `შენობით~ მოგმართავთ?
5. შეგიძლიათ თუ არა დაარტყათ ძაღლს ან კატას?

6. ხშირად იცვლით თუ არა მაღაზიებს, სადაც საყიდლებზე დადიხართ?
7. გიზიდავთ თუ არა საზოგადოებრივი მოვალეობები?
8. იცავთ თუ არა საკუთარ მოსაზრებას, მაშინაც კი, როცა დარწმუნებული ხართ, რომ შეცდით?
9. ხშირად იღებთ თუ არა წამლებს?
10. შეგიძლიათ თუ არა მოთმინებით ელოდოთ თქვენთან შეხვედრაზე 5 წუთით დაგვიანებულ ადამიანს?
11. ხშირად მოგდით თუ არა თავში აზრი, რომ არ გიმართლებთ ცხოვრებაში?
12. შეგიძლიათ თუ არა ღიმილით მიიღოთ მეგობართა გახუმრებები?
13. ღვარძლიანი ხართ?
14. ხომ არ გეჩვენებათ, რომ ჩვენს მხარეში კლიმატი გაუარესდა და ამინდიც წელიწადის ნებისმიერ დროს არატიპურია?
15. ხართ თუ არა დილიდანვე ცუდ ხასიათზე?
16. გაღიზიანებთ თუ არა თანამედროვე მუსიკა?
17. გბეზრდებათ თუ არა სახლში უცხო ადამიანების ყოფნა?

რათა დარწმუნდეთ, თუ როგორი ხასიათი გაქვთ, საკმარისია დაითვალოთ უარყოფითი პასუხები. თუ მათი რაოდენობა 11 და მეტია, თქვენ დამთმობი ადამიანი ბრძანდებით, თქვენთან ურთიერთობა და „საერთო ენის“ გამონახვა ადვილია, მეგობრული და კეთილგანწყობილი ხართ ადამიანების მიმართ. იმ შემთხვევაში, თუ 7-10 „მინუსი“ გაქვთ, უნდა დაფიქრდეთ იმაზე, ხომ არ ხართ ზედმეტად ფიცხი, ადვილად და ხშირად ხართ განაწყენებული, ხომ არ ხართ უნდო სხვების მიმართ. თუ უარყოფითი პასუხები 7-ზე ნაკლებია, ეჭვგარეშეა თქვენი უჟმური ხასიათი და გმართებთ ზომების მიღება იმისათვის, რომ შეცვალოთ თქვენი შეხედულებები სინამდვილეზე, სხვა ადამიანებთან ურთიერთობებზე.

მმართველობითი საქმიანობისათვის გამოსადეგობისათვის საკმარისი არ არის მხოლოდ ხასიათის გაგება. მნიშვნელოვანია ლიდერობის უნარში დარწმუნებაც. ეს არის თვისება, რომელიც, პრინციპში, ნებისმიერ ხელმძღვანელს სჭირდება, ვისაც შეხება აქვს ადამიანების მართვასთან. კონკრეტულად, საუბარია იმის გამორკვევაზე, თუ რამდენად ძლიერი ხასიათი გვაქვს, რაც იქიდან გამომდინარეობს, რომ ძალაუფლებას განმარტავენ როგორც ნების ფუნქციას, როგორც განკარგვის, ბრძანების, ვინმეს ან რამეს მართვის უფლებას და შესაძლებლობას.

ლიდერობის ფსიქოლოგიური ტესტი მოიცავს შემდეგ საკითხებს, რომლებიც ასევე მოითხოვს მასზე დადებითი კი ან უარყოფითი არა პასუხის გაცემას:

1. შეგიძლიათ თუ არა სხვებს უარი უთხრათ თხოვნაზე?
2. თავს არიდებთ თუ არა უთანხმოებებს მაშინაც კი, როცა დარწმუნებული ხართ თქვენს სიმართლეში?
3. ხშირად ემორჩილებით თუ არა წესებსა და განაწესებს?
4. ხშირად იხდით ბოდიშს?
5. თქვენ აღარ ჩაიცვამთ სამოსს, რომლის გამოც ვიღაცამ დაგცინათ?

6. ცდილობთ თუ არა მოდურად ჩაცმას?
7. იცვამთ იმისთვის, რომ ყურადღება მიიქციოთ?
8. ატარებთ სამოსს, თუ იგი მოუხერხებელია, მაგრამ გიხდებათ?
9. თქვენ ვერ ეგუებით ადამიანებს, რომლებიც ვერ ხვდებიან, რა უნდათ მათგან?
10. იყენებთ თუ არა უცენზურო სიტყვებს?
11. ახდენთ თუ არა სხვა ადამიანებთან შედარებით თქვენი უპირატესობის დემონსტირებას?
12. გაღიზიანებთ თუ არა ტელევიზიით გამოთქმული მოსაზრებები?
13. ყოველთვის ამბობთ, რასაც ფიქრობთ, შედეგების მიუხედავად?
14. მიგაჩნიათ, რომ აუტანელი ხართ?
15. გაღიზიანებთ, როცა აგებთ კამათში?
16. თქვენ ხარჯავთ ფულს მხოლოდ საკუთარ თავზე და თქვენს სიამოვნებაზე?
17. ნორმალურად გრძნობთ თავს ხალხში?

ტესტირების შედეგები განისაზღვრება ქულების დათვლით: ყოველი დადებითი პასუხი პირველ 6 კითხვაზე 1 ქულაა, უარყოფითი 0 ქულა; 9-დან 17-ის ჩათვლით, პირიქით, არა – 1 ქულა, კი – 0. თუკი ჯამში გამოვიდა 5 ქულა, თქვენ, როგორც იტყვიან, ლიდერად ხართ დაბადებული და გაგაჩნიათ მკვეთრად გამოხატული ძლიერი ხასიათი. 6-11 ქულის დაგროვებისას, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ თქვენი ხასიათი ჯერ კიდევ ცვალებადია, მაგრამ ორგანიზატორის, ხელმძღვანლის უნარები, რა თქმა უნდა, გაქვთ. 12 ქულაზე მეტის დაგროვების შემთხვევაში სახეზეა ლიდერის თვისებების უქონლობა, სხვების კარნახზე დაყრდნობა, დამოუკიდებლად გადაწყვეტილებების მიღების უუნარობა.

ტესტები ადასტურებენ, რომ ადამიანისთვის დამახასიათებელი ზოგიერთი ნიშანი ქმნის კეთილმოსურნეობის ატმოსფეროს ადამიანთა ურთიერთობისა და დაახლოებისათვის, ზოგიერთი კი, პირიქით, იწვევს კონფლიქტურ სიტუაციებს, რომელთაც არ ძალუძთ ხელსაყრელ დასასრულამდე ამ დამოკიდებულებების მიყვანა. ნებისმიერი ორგანიზაციის პერსონალის გაცნობა ამის უამრავ დამადასტურებელ მაგალითს გვაძლევს.

მაგალითად, ნეგატიურია, თავისი გამოვლინებით, ნარცისიზმი – თავის თავის მოყვარეობა, ეგოიზმი. იგი, პრაქტიკულად, ყველასათვისაა დამახასიათებელი და ოპტიმალური დოზით უვნებელია. მაგრამ საკუთარ პერსონაზე ყურადღების გადაჭარბებული კონცენტრირების პირობებში გარდაუვალია გართულებები ურთიერთობა და, ბუნებრივია, შესაძლოა ადგილი ჰქონდეს კონფლიქტებსაც.

ნაკლებ უსიამოვნებებს როდი უქმნის კოლექტივს ე.წ. რთული ადამიანები. ისინი გამოირჩევიან აგრესიულობით, ჭირვეულობით, გესლიანობით, უმიზეზოდ და უსაფუძვლოდ გაღიზიანებით, უსაშველო პესიმიზმითა და ჩივილებით, გულჩათხრობილობით, თავისი სურვილებისა და განწყობილებების დაფარვით, ხშირად კი ზედმეტად დამყოლი ბუნების გამოვლენით, ცრუ ალტრუიზმითა და დაპირებებისა და სიტყვების ერთმანეთისგან დაშორებით ან, უბრალოდ, სულიერი (ფსიქიკური) დაავადების გამოვლენით.

სპეციალისტები აქცენტს აკეთებენ ადამიანის კიდევ ერთ თვისებაზე რეფლექსიაზე, ანუ თითოეულის მიერ თავისი ცოდნისა და ქცევების თვითანალიზზე, საზღვრებსა და მნიშვნელობაზე ფიქრს, იმაზე, თუ როგორ აღიქვამენ და აფასებენ ყოველივეს სხვა ადამიანები. სხვების აზრს საკუთარ თავზე ადამიანები იგებენ ურთიერთობის პროცესში. იგი შეიძლება ემთხვეოდეს საკუთარ შეფასებებს, რაც ხელს უწყობს ადამიანებს შორის ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობების წარმოქმნას, ან განსხვავდებოდეს მისგან, რაც ქმნის წანამძღვრებს კონფლიქტების წარმოსაქმნელად. რეფლექსიისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია ამ „უკუკავშირის" ინფორმაცია.

ყოველდღიურ ცხოვრებაში ტემპერამენტის, ხასიათისა და რეფლექსიის თავისებურებები შეიძლება გამოვლინდეს მრავალგვარი ფორმით, გამოიწვიოს შიგაპიროვნული და პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები. შრომითი პროფესიული საქმიანობის პირობებში უმთავრესია როლური კონფლიქტი, რომელიც მჭიდროდაა დაკავშირებული ადამიანის სოციალურ სტატუსთან.

სტატუსი არის ადამიანის მდგომარეობა სოციალურ სისტემაში, რომელიც გულისხმობს გარკვეულ მოვალეობებსა და უფლებებს. კონკრეტულ პირს შეიძლება რამდენიმე სტატუსი ჰქონდეს, მაგრამ ყველაზე ხშირად მხოლოდ ერთი მათგანი გამოხატავს მის საზოგადოებრივ მდგომარეობას. ასეთია, მაგალითად, მუშის, ფერმერის, ინჟინრის, ექიმის, მუნიციპალური მოსამსახურის, სახელმწიფო ჩინოვნიკის სოციალური სტატუსი და ა.შ.

სტატუსისგან განსხვავებით, რომელიც კონკრეტული პირის მიერ მოცემულ ერთობაში დაკავებულ ადგილს აღნიშნავს, სოციალური როლი არის მოქმედებათა ერთობლიობა, რომელსაც პიროვნება ახორციელებს თავისი სტატუსის დასადასტურებლად. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ყოველი სტატუსი როლების ერთგვარი ნაკრებია.

სოციალური როლი, ჩვეულებრივ, განიხილება როლური მოლოდინისა და როლური შესრულების ასპექტით. თუ მოცემული პიროვნება არ ასრულებს იმ როლს, რომელსაც მისგან ელიან, ის შედის კონფლიქტში ერთობასთან. ესაა როლური მოლოდინის კონფლიქტი. მაგალითად, კოლექტივის ხელმძღვანელად არჩეულ ადამიანს არ აღმოაჩნდა საერთო ინტერესების წინ წამოწევისა და დაცვის უნარი, რის გამოც კოლექტივი უნდობლობას უცხადებს მას და ცდილობს თანამდებობიდან მის გადაყენებას.

თუ მომუშავე ვერ ახერხებს მასზე დაკისრებული რამდენიმე როლის ჰარმონიზაციას, წარმოიქმნება როლებს შორის კონფლიქტი – როლური შესრულების კონფლიქტი. მაგალითად, სიტუაციაში, როცა გამოთვლითი ცენტრის განყოფილების უფროსი მოითხოვს თანამშრომლებისგან ციფრული ინფორმაციის კომპიუტერულ დამუშავებას, მაშინ როცა აჩქარება ამ საქმეში შეცდომებს გამოიწვევს, ხოლო უბნის ხელმძღვანელი, რომლის საზრუნავია შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, დაბეჯითებით მოითხოვს მონაცემთა საფუძვლიან დამუშავებას, თუნდაც, აუცილებლობისას, ტემპის შენელების ხარჯზე, ოპერატორები აღმოჩნდებიან რთულ მდგომარეობაში მოცემულ შემთხვევაში შეუთავსებელი როლების შესრულების შეუძლებლობის გამო.

ხშირად შიგაპიროვნული კონფლიქტი იღებს ფუნქციონალური დისკომფორტის ფორმას. ეს მაშინ ხდება, როცა პროფესიული (შრომითი, სამეურნეო)

საქმიანობა აწყდება შეცდომებს კომუნიკაციური კავშირების მოუწესრიგებლობის, მასზე დაკისრებული მოვალეობების წარმატებით თავის გართმევის უუნარობის, პირად მოთხოვნილებებთან და სამსახურში მოთხოვნილ ღირებულებით განაწესებთან შეუსაბამობის, სამუშაოთი გადატვირთულობის, ან, პირიქით, იძულებითი გადაუტვირთაობის სახით. ყოველი ჩამოთვლილი მიზეზი ცალ-ცალკე და, მითუმეტეს, ერთად აღებული, აქვეითებს მომუშავის სოციალურ სტატუსს, მძიმე დარტყმას აყენებს მის პრესტიჟს, თავმოყვარეობასა და ღირსების გრძნობას.

განსაკუთრებით მწვავედ აღიქმება სიტუაციები, როცა საყვედურები და ბრალდებები მომუშავეს უსაფუძვლოდ ატყდება თავს, როცა მას არ აძლევენ საჭირო ინფორმაციას, არ რთავენ იმ საკითხების განხილვასა და გადაწყვეტაში, რაშიც ის საკმაოდ კომპეტენტურია, როცა იგვიანებს აღიარება და დამსახურებული ჯილდო, დამატებით აკონტროლებენ ან სულაც ეჭვქვეშ აყენებენ მას. ნებისმიერი ამგვარი შელახვა იწვევს ნეგატიურ რეაქციას, აღვიძებს ადამიანში დამანგრეველ საწყისებს. დაბრკოლების მიზეზი ხდება ეჭვები, დანაშაულის გრძნობა, შიში, გაბოროტება, ცინიზმი, შური და ა.შ.

იმავდროულად, ეჭვი, როგორც ჟანგი ჭამს რკინას, ასუსტებს ნებისყოფას, ადამიანს წირავს გაუბედაობისათვის. შიში იწვევს აზროვნებისა და რაციონალურად მოქმედების უნარის პარალიზებას. შური იწვევს გამაღიზიანებელ შედარებებს, პროვოცირებას უწევს ამოჩემებას, მტრობას, სიძულვილსაც კი. ადამიანი კარგავს საკუთარი ძალების რწმენას, ვარდება უკიდურესობებში – ხდება ზედმეტად ჯიუტი, ბუზღუნა, ავი და აგრესიული, ავლენს ფარისევლობას, მაამებლობას და შემგუებლობას ან, მუდმივად უხასიათოდ მყოფი, განზრახ თავს არიდებს კოლეგებთან ურთიერთობას. ამის შედეგად ვიღებთ საქმისადმი ინტერესის განელებას და შრომის ეფექტიანობის დაქვეითებას. ასეთ შემთხვევებში, სპეციალისტების გაანგარიშებით, 20-40 %-ით ეცემა შრომის მწარმოებლურობა.

ფუნქციონალური დისკომფორტი იწვევს იმას, რომ ადამიანი დგება ფაქტის და შინაგანი დისკომფორტის წინაშე, რომელიც, როგორც წესი, გამოწვეულია რთული გადაწყვეტილებებით რაციონალურისა და ემოციურის სფეროში, სასურველსა და საჭიროს, სასარგებლოსა და საშიშს, საინტერესოსა და მოსაწყენს შორის არჩევანის აუცილებლობით. ამასთან, საქმე გვაქვს სხვადასხვა ხერხებით მოქმედებებთან, რომლებიც იწვევს არაერთგვაროვან, ხშირად კი საპირისპირო შედეგებს.

თავად ცხოვრება დღითიდღე აყენებს ადამიანებს დილემის წინაშე _ დაემორჩილოს ინსტიქტურ მოთხოვნილებებს ან სოციალურ ნორმებს, საერთო ინტერესებს ან პირად სარგებელს. არჩევანის სირთულე და დათმობების გარადაუვალობა ბადებს მოტივებისა და მათი რეალიზაციის კრიზისს, იწვევს გეგმებისა და ოცნებების რღვევას, რაც, რა თქმა უნდა, უარყოფითად აისახება ადამიანის შინაგან, სულიერ მდგომარეობაზე. შიგაპიროვნული, ისევე როგორც პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები, იწვევს სერიოზულ შეფერხებებს საერთო ძალისხმევის შეთანხმებულობაში, არღვევს სამუშაო რიტმს და საქმიან განწყობას.

6.2. ჯგუფური ინტერესები და მიზნები

ცნებას „სოციალური ჯგუფი“ სხვადასხვაგვარად განმარტავენ იმისდა მიხედვით, რაზე კეთდება აქცენტი. თუმცა, აუცილებლად ფიქსირდება მსგავსი ნიშნები: ერთობლივად მოქმედების მოწოდება, თითოეულის მისწრაფებების გათვალისწინება, რის გარეშეც ჯგუფი, როგორც ასეთი, უბრალოდ არ არსებობს.

საზღვარგარეთელი სოციოლოგები და ფსიქოლოგები სოციალურ ჯგუფად მიიჩნევენ ინდივიდთა გაერთიანებას, რომლებიც გარკვეული ნიშნით ურთიერთქმედებენ, გააზრებული აქვთ თავიანთი კუთვნილება მოცემული ერთობისადმი და აღიარებული არიან მათ წევრებად სხვა წევრების მიერ. ისინი, აქედან გამომდინარე, უპირატესობას ანიჭებენ კომუნიკაციურ და ემოციონალურ კავშირებს. შესაბამისად, ამერიკულ სახელმძღვანელოში „მენეჯმენტის საფუძვლები“ ნათქვამია: ჯგუფი ეს არის ორი ან მეტი პირი, რომელიც იმგვარად ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან, რომ ყოველი მათგანი გავლენას ახდენს სხვებზე და, იმავდროულად, იმყოფება მათი გავლენის ქვეშ.

სამამულო სპეციალისტები სოციალურ ჯგუფად მიიჩნევენ სოციალური ნიშნით გაერთიანებულ ადამიანთა ერთობას, რომელიც ასრულებს საჭირო ფუნქციას შრომის საზოგადოებრივ დანაწილებაში. აქედან გამომდინარე, ისინი ყურადღებას ამახვილებენ უფრო მეტად საერთო განწყობასა და მიზნების ერთობლიობაზე და ამტკიცებენ, რომ სოციალური ჯგუფი – ეს არის საერთო ინტერესების, ფასეულობებისა და ქცევის ნორმების მქონე ორი ან მეტი პირის შედარებით მდგრადი ურთიერთქმედება.

სიდიდის მიხედვით, სოციალური ჯგუფები შეიძლება იყოს მცირე (ოჯახი, სამუშაო ბრიგადა, მეგობართა წრე და ა.შ.), საშუალო (ადამიანთა გაერთიანება მსხვილი საწარმოს ან ცალკეული რეგიონის ფარგლებში), დიდი (დარგის, ქვეყნის მასშტაბით). პერსონალის მართვასთან მიმართებით, პირველ რიგში, ყურადღებას იქცევს მცირე ჯგუფები, რომლებიც იქმნება შრომის კოოპერაციის და სამსახურებრივი საქმიანობის საფუძველზე, გამოირჩევა მცირერიცხოვნობით (2-დან 15-20 ადამიანამდე), უშუალო კონტაქტურობით, ანუ ჯგუფის ყველა წევრის ერთმანეთთან ურთიერთობის შესაძლებლობით, ასევე განუყოფლობითა და პირველადობით, ანუ შესაძლებელია უფრო დიდ ერთობაში სტრუქტურული ნაწილის სახით შესვლა.

რეგლამენტირებით ჯგუფები იყოფა ფორმალურ (ოფიციალურად რეგისტრირებულ) და არაფორმალურ, ოფიციალური აღიარების გარეშე წარმოქმნილ ჯგუფებად. პირველს განეკუთვნება, მაგალითად, მუშა ჯგუფები, საწარმოო ბრიგადები და ა.შ., ხოლო მეორეს კი – წრეები ინტერესთა მიხედვით (ოჯახური, სპორტული, თვითმოქმედი, მებაღეობა-მებოსტნეობის და ა.შ.), მიწათმოქმედთა, ომისა და შრომის ვეტერანთა, ახალგაზრდა სპეციალისტთა და სხვ. ამხანაგური გაერთიანებები, რომლებიც არ არის გათვალისწინებული რომელიმე საშტატო განაწესით.

მმართველი ელიტა, ოფიციალურად, დე-იურე, აღიარებს მხოლოდ ფორმალურ ჯგუფებს. მაგრამ ისინი ანგარიშს უწევენ არაფორმელური ერთობების

დე-ფაქტო არსებობას, რომლებიც, როგორც მიკროსოციალური სისტემის (ორგანიზაციის, საწარმოს) შემადგენელი ელემენტები, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ პერსონალზე, ერთობლივი შრომის შედეგზე და მომუშავეთა ქცევაზე.

სტრუქტურისა და შემადგენლობის მიხედვით მცირე ჯგუფი იქმნება როგორც გარეშე (მის მიმართ გარემოს დამოკიდებულების), ასევე შიგაჯგუფური კავშირების გავლენით. მენეჯმენტის სპეციალისტები ვარაუდობენ, რომ ოპტიმალურად ითვლება ფორმალური ჯგუფი, რომელიც შედგება არაუმეტეს 7-9 ადამიანისაგან. ჯგუფის წევრთა სიჭარბე ხელს უშლის თანხმობის მიღწევას, აძლიერებს არაფორმალური დაჯგუფებების განკერძოების ტენდენციას.

უმჯობესია, თუ ჯგუფში შევა ტემპერამენტითა და ხასიათით განსხვავებული პიროვნებები, რომ გაერთიანდნენ ადამიანები, რომელთაც აქვთ თავიანთი, თუმცა განსხვავებული მიდგომები საერთო ამოცანების გადაწყვეტისადმი, ჯგუფური ინტერესებისა და მიზნების დაცვისადმი. თუმცა, პრაქტიკაში ეს ძნელად ხორციელდება.

ჯგუფის სიდიდესთან, რეგლამენტირებულობასთან, სტრუქტურასა და შემადგენლობასთან ერთად, პრინციპულად მნიშვნელოვანია ერთიანი ნორმები, რომელთაც იცავენ ჯგუფის წევრები. ეს იმით აიხსნება, რომ ჯგუფური მოთხოვნები არა მხოლოდ ადასტურებს მოცემული ფორმალური და არაფორმალური ერთობისადმი კუთვნილებას, არამედ ხელს უწყობს ადამიანთა დისციპლინირებულობას, კოორდინაციას უწევს მათ ერთობლივ ქმედებებს, უნარჩუნებს ფსიქოლოგიურ განწყობას, აძლიერებს კოლექტივისტურ (კორპორაციულ) სულისკვეთებას.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური კუთხით ჯგუფი აღქმული უნდა იქნეს, პირველ რიგში, როგორც სუბიექტი, როგორც აქტიურად მოქმედ ადამიანთა ერთობა, რომლებიც გაერთიანებული არიან საერთო ინტერესებითა და მიზნებით. სწორედ ამ პოზიციიდან უნდა შევაფასოთ ჯგუფის წევრთა სოციალური ქცევის, მათ მიერ ამა თუ იმ ფუნქციის შესრულების განმსაზღვრელი სტატუსები და როლები.

ანგარიში უნდა გავუწიოთ იმას, რომ ადამიანებს შორის ურთიერთობებს დასაბამიდანვე გააჩნია სოციალური, საზოგადოებრივი ხასიათი და განსხვავდება, ბუნებრივია, სოციალური ფაქტორების – ეკონომიკური, პოლიტიკური, კულტურული მნიშვნელობით. როგორც პროვნების როლური კონცეფციისა და ადამიანისადმი სუბიექტურ-საქმიანი მიდგომის, ასევე მოქმედებათა თანამედროვე სოციოლოგიისათვის ფუძემდებლურ პრინციპებად მიღებულია შემდეგი: ადამიანის მრავალგანზომილებიანი ქცევა შეიძლება წარმოვიდგინოთ მხოლოდ სოციალურ-ტიპური როლების განსაზღვრული ნაკრების სახით, რომელთაც იგი თამაშობს საზოგადოებრივ ცხოვრებაში; სოციალური ურთიერთობები დაიყვანება აქტიურად თავის წარმომჩენ პირებს შორის ურთიერთქმედებამდე; სუბიექტების საქმიანობა ყოველთვის საგნობრივია, შინაარსიანი, რეალური, შემოქმედებითად წარმართული და უცილობლად ერთობლივი.

ჯგუფში ინდივიდის როლი შეიძლება უშუალოდ მიზნობრივი იყოს. ეს ხდება იმ შემთხვევაში, როცა ჯგუფის წევრი ავლენს თავს, მაგალითად, როგორც ინიციატორი, რომელიც ახალ იდეებს, გადაწყვეტილებებს სთავაზობს მათ და ა.შ.; როგორც ინფორმატორი, რომელიც დაკავებულია საჭირო ცნობე-

ბის შეგროვებით, მათი განზოგადებითა და ჯგუფის წევრებამდე დაყვანით; როგორც სხვადასხვა მოსაზრებებისა და მსჯელობების კატალიზატორი, რომელიც ამყარებს მათ შესაბამისი კომენტარებით; როგორც ერთობლივი მოქმედებების კოორდინატორი. ინდივიდის როლი წარმოგვიდგება შემანარჩუნებლად, თუ ჯგუფის მონაწილე ზრუნავს გამორჩეულთა წახალისებისათვის, აჩვენებს გულითადობის, მეგობრულობის და გულისხმიერების ნიმუშს, უზრუნველყოფს ჯგუფის მიერ მიღწეული შედეგების სამართლიან შეფასებას.

გარკვეული განსაკუთრებული ნიშნებით როლების განაწილებისას გამოირჩევიან ცალკეული პირები, რომლებიც თავიანთ გარშემო ქმნიან ერთგვარ „მიზიდულობის ველს". ამგვარად ხდებიან შესამჩნევი, ლიდერი ფიგურები ისინი, ვისი მოსაზრებაც ავტორიტეტულია, ვის მაგალითსაც იმეორებენ. ვლინდება ასევე „კომპანიის სული და გული", რომელსაც გააჩნია უნარი იყოს სამუშაოს გარეთ კოლექტიური ღონისძიებების – კულტურული ლაშქრობის, თევზაობის, საღამოს და სხვ. სულისჩამდგმელი და ორგანიზატორი.

ოპტიმალურად ფუნქციონირებს ის მცირე სოციალური ჯგუფი, რომლის სიდიდე, სტატუსის შესაბამისი მდგომარეობა და სტრუქტურა მისი ამოცანების ეკვივალენტურია, ხოლო შემადგენლობაში შედიან არაერთგვაროვანი ხასიათისა და ტემპერამენტის მქონე პირები, რომელთა საერთო ინტერესები და მიზნები ქმნის ჭეშმარიტად კოლექტივისტურ განწყობას, მხარს უჭერს ჯგუფის ყველა წევრის აქტიურ როლს. ამას ისიც უნდა დაემატოს, რომ სოციალური ჯგუფის სიცოცხლისუნარიანობის აუცილებელ პირობაა წარმოადგენს ასევე პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ატმოსფერო, ზნეობრივი და სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, რაც ძალზე მნიშვნელოვანია ნებისმიერი კოლექტივისათვის.

ფსიქოლოგიური ატმოსფერო არის ჯგუფში გაერთიანებულ ადამიანთა ფსიქიკური, სულიერი მდგომარეობის, კოლექტივში არსებული განწყობების, ერთობლივი საქმითა და კომფორტული თვითშეგრძნებით დაკმაყოფილების ხარისხის, თითოეულის მხრიდან გარშემომყოფთა ყურადღების მიქცევის, მათი აღიარებისა და პატივისცემის მოპოვების შესაძლებლობების მახასიათებელი. ჯგუფის, მთლიანად კოლექტივის, ზნეობრივი საფუძვლები ასახავს იმ მორალურ პრინციპებსა და ნორმებს, რომლებიც ერთგვარი სიკეთის იდეალებად, სამართლიანობისა და პირადი ღირსების ორიენტირებად გვესახება და განაპირობებს ადამიანთა კარგ განწყობას, მათ სოციალურ ოპტიმიზმს. ჩვეულებრივ, ამას ხელს უწყობს სოლიდარობისა და თანამშრომლობის სულისკვეთება, კოლეგების მიერ გამოვლენილი ემოციებისა და მოქმედებების მსგავსება, ურთიერთკავშირისას ზნეობრივ დაცულობაში მათი დარწმუნება.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი უმთავრესად ნიშნავს ადამიანთა დამოკიდებულებას ერთმანეთის მიმართ. მასში ასახულია როგორც მომუშავეთა ოფიციალური სტატუსი, ასევე მათი არაფორმალური როლების გამოვლენა, საზოგადოებრივი აზრის აღქმა და ჩამოყალიბებული ტრადიციების კვალდაკვალ მიდევნება. შეიძლება იმის მტკიცება, რომ სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი არის ჯგუფის შემადგენელი ყველა ელემენტის ჯამური ეფექტი.

ჯგუფის შიგნით კონფლიქტები უცილობლად განპირობებულია იმ ურთიერთკავშირებით, რომლებზედაც აგებულია ერთობლივი საქმიანობის მონაწი-

ლეთა ურთიერთობები. ეს, როგორც წესი, არის არა კონფლიქტი ცალკე აღებულ პიროვნებებს შორის, არამედ სერიოზული დაშორება პიროვნებასა და ჯგუფს ან ჯგუფებს შორის, თუ მხედველობაშია მეორადი, საშუალო ზომის კოლექტივები.

ჯგუფთან კონფლიქტში შესულებთან მოვლენათა განვითარებაზე ზეგავლენის მოხდენის შესაძლებლობა სხვადასხვაგვარია. იგი, ბუნებრივია, უფრო ფართოა იქ, სადაც დაცულია საერთო ინტერესები და მიზნები. მათგან ნაკლებად მიმზიდველი და მნიშვნელოვანია იმ პირთა პოზიცია, ვინც იცავს მხოლოდ საკუთარ ინტერესებს, იგნორირებას უწევს ჯგუფურ მიდრეკილებებს და ინტერესებს. ყოველი უთანხმოებისას, რომელსაც თან ახლავს კამათი და ღია კონფლიქტი წარმოიქმნება ორგანიზაციულ და ემოციურ ნიადაგზე, კონკრეტულ უკმაყოფილებაზე. ჯგუფურ მიზნებს პრიორიტეტული მნიშვნელობა ენიჭება, რაც კანონზომიერია, რადაგან ამართლებს მოცემული ჯგუფის არსებობას.

მითითებული გარემოება ხაზს უსვამს ჯგუფური ნორმების მნიშვნელობას, უპირველეს ყოვლისა იმიტომ, რომ ნებისმიერი სოციალური კავშირი არის ღირებულებით-ნორმატიული სისტემა. სოციალური ქცევა, მ.შ. ჯგუფში, რეგულირდება წესების ამა თუ იმ ნაკრებით -ნებაყოფლობით მიღებული და სავალდებულო, სასურველი და საჭირო. უბრალოდ, არ არსებობს შიგაჯგუფური ურთიერთობა (ხშირად სპონტანურად, სტიქიურად) ჯგუფში გაერთიანებულ პირთა უმრავლესობის მიერ ნორმატივების გაზიარების გარეშე. ამ ურთიერთობისათვის დამახასიათებელია რეფერენტულობა – თვისება, რომელშიც აისახება სოციალური ჯგუფის წევრის დამოკიდებულება სხვა წევრებზე, პიროვნების ორიენტაცია ჯგუფში მიღებულ ფასეულობებზე, კერძოდ, ტრადიციებსა და ქცევის ზოგად ნორმებზე.

ჯგუფური ნორმები ასრულებს არსებით ფუნქციებს. ისინი არა მხოლოდ ორიენტირია პიროვნებასა და ჯგუფს შორის ურთიერთობა და იძლევა შეთანხმებულად ერთობლივი საქმიანობის განხორციელების საშუალებას, არამედ უზრუნველყოფს კიდეც ჯგუფის მონაწილეთა ქცევის წინასწარმეტყველებას სხვადასხვა სიტუაციებში, კონფლიქტური სიტუაციების ჩათვლით. მათი მეშვეობით, საბოლოო ანგარიშით ვლინდება ჯგუფში გაერთიანებულ ადამიანთა მოტივები. თავის მხრივ, მოტივაცია ამა თუ იმ ფორმით, ამა თუ იმ მეთოდებით, ზემოქმედებს ადამიანის ქცევაზე, როგორც პირადი, ასევე ჯგუფური მიზნების მიღწევისას. მისი ეფექტიანობა განსაზღვრავს ერთობლივი შრომისადმი დამოკიდებულებას და მომუშავეთა თანამშრომლობას. იგი მნიშვნელოვნად აისახება პარტნიორულ ურთიერთობებსა და შედარებით საერთო ინტერესების თანხმობაში.

მაგალითად, ვ. ზიგერტსა და ლ. ლანგს ცნობილი სახელმძღვანელოს „კონფლიქტების გარეშე მართვა“ ავტორებს ჩამოთვლილი აქვთ 12-მდე ზოგადი ნორმა, რომლებითაც, მათი აზრით, უნდა იხელმძღვანელონ სოციალურ ჯგუფში სოლიდარობისა და საქმიანი თანამშრომლობის უზრუნველსაყოფად. შეჯამებული სახით ეს წესები შემდეგ პუნქტებად შეიძლება წარმოდგეს:

1. ერთობლივი მუშაობის მიზანი და ტიპური პირობები, ანუ პროგრამა, ვადები, დაფინანსების წესი და სხვ. უნდა იყოს ნათელი და გასაგე-

ბი ყველა პარტნიორისათვის; ასევე ყველა უნდა იცნობდეს ერთმანეთის ამოცანებს.

2. ურთიერთგაგება და ინფორმაციის თავისუფალი გაცვლა ძალზე მნიშვენლოვანია საერთო საქმის წარმატებისათვის; ყველა ინფორმაცია თავს უნდა იყრიდეს ჯგუფის კოორდინატორთან, რათა შესაძლებელი იყოს მისი მყისიერი გადაცემა მათთვის, ვისაც ეს ეხება.
3. არავის არა აქვს უფლება მოითხოვოს გადაწყვეტის მისეული ვარიანტის გატანა, ნებისმიერი მზად უნდა იყოს კომპრომისისათვის და საკუთარი მოსაზრების შეცვლისათვის სხვის სასარგებლოდ, თუ ის საერთო წარმატების მომტანია; თუ გადაწყვეტილებები ერთობლივად არ მიიღება, მიზეზები გასაგები უნდა იყოს ყველასათვის და დასაბუთებულიც.
4. პარტნიორების ძლიერი მხარეების კომბინაცია და სუსტი მხარების ნეიტრალიზაცია – აუცილებლობაა ჯგუფის ინტერესებისათვის.
5. საკუთარი სარგებლისკენ სწრაფვა სხვათა ხარჯზე თანამშრომლობის ყველაზე სერიოზული შემაფერხებელია, ყველა უნდა ცდილობდეს ერთიანი თამაშის წესების დაცვას.
6. ყველა პასუხს აგებს თავის უბანზე; წარმატების მიღწევისას ყველა, ვისაც წვლილი მიუძღვის მასში, უნდა წახალისდეს.

ამ და სხვა მსგავსი ჯგუფური წესების რეალიზაცია, რა თქმა უნდა, რთული საქმეა. იგი შესაძლოა ხშირადაც გახდება კონფლიქტში გადაზრდილი წინააღმდეგობების, უთანხმოების წყარო. ცხოვრებაში, პრაქტიკულად, ყველა ადამიანი ეყრდნობა უხილავ ზღვარს მიღებული წესების სავალდებულოობასა და ერთგვარი სტანდარტების, მ.შ. „საშუალოჯგუფური“ სტანდარტების ავტომატური გამეორების უნდომლობას შორის, განსაკუთრებით, თუ საუბარია მომუშავის შრომითი წვლილის შეფასებაზე, მისი დამსახურებების აღიარებაზე, ღირსეულ წახალისებაზე. მაგალითად, მხოლოდ ერთი შეხედვით შეიძლება უწყინარი და სამართლიანი მოგეჩვენოს ჯგუფში თანაბრად პრემიალური დანამატების გაცემის პროცედურა. სინამდვილეში ასეთი გათანაბრება ბევრს არ მოსწონს და ხშირად იწვევს შინაგანი აღშფოთების და სიძულვილის ქარიშხალს. ადრე თუ გვიან ეს ემოციები გადმოიფრქვევა გარეთ. კიდევ უფრო უარესი: გათანაბრება უარყოფითად მოქმედებს საქმიან აქტივობაზე, ასუსტებს სტიმულირებასა და მთელ შრომით მოტივაციას.

დარღვევები შრომითი საქმიანობის მოტივაციაში გარდაუვლად იწვევს კონფლიქტებს. ეს ბუნებრივია, რადგან შრომასთან მიმართებით ხდება მოთხოვნილებების, ინტერესებისა და ფასეულობების გადაკვეთა, ერთმანეთს ერწყმის მოტივები, როგორც ამა თუ იმ ქცევის მთავარი შინაგანი სუბიქტური მიზეზები, მნიშვნელოვანწილად რეალიზდება შრომით კმაყოფილებასთან ან დაუკმაყოფილებლობასთან დაკავშირებული პირადი და ჯგუფური ქცევის გამომწვევი მიზეზები.

ჯერ ერთი, შრომით კმაყოფილებაზე გავლენას ახდენს მომუშავის ორი როლური პოზიციის ურთიერთგავლენა, რომლებიც გამომდინარეობს, ერთის მხრივ, მოცემულ ორგანიზაციაში, სამუშაო ადგილზე მის როლსა და, მეორე მხრივ, მისი, როგორც ოჯახის მეთაურისა და მარჩენალის მოვალეობას შორის

 უთიერთდამოკიდებულებაზე. ამ როლებს შორის შუამავლობა უნდა განხორციელდეს შრომის ანაზღაურებით, რადგან ხელფასი, მისი სიდიდე არის საზოგადოებრივი აღიარების, მომუშავის სოციალური ღირებულების წონადი მაჩვენებელი და, იმავდროულად, მისი თვითშეგრძნებისა და ოჯახის კეთილდღეობის საფუძველი. სავსებით ბუნებრივია, რომ ამიტომაც სოციალურ-შრომითი კონფლიქტების დიდი ნაწილი, იწყება გამომუშავების პრობლემებით მისი სიდიდით და დროული გაცემით.

მეორეც, შრომისადმი დამოკიდებულებაზე ძლიერ გავლენას ახდენს სამუშაოს შინაარსის აღქმა და შეფასება იმისა, თუ რის გაკეთება უწევს მომუშავეს სამუშაო ადგილზე, რას აკეთებს თავისი სამსახურებრივი მოვალეობების ფარგლებში. სწორედ ამ მიზეზით შრომის შინაარსისა და ორგანიზაციის, სამუშაოს პირობებისა და პრესტიჟულობის პრობლემები ხშირად წარმოშობს კონფლიქტურ სიტუაციებს, სიგნალს იძლევა არასასიკეთო შრომითი ურთიერთობების შესახებ.

მესამე, შრომით კმაყოფილება მეტწილად დამოკიდებულია მომუშავეთა ურთიერთქმედებაზე ერთობლივი მუშაობის პროცესში, საერთო ძალისხმევის მოწესრიგებულობასა და ეფექტურობაზე, იმაზე, თუ რამდენად ჯანსაღია მორალურ-ფსიქოლოგიური ატმოსფერო კოლექტივში. ამ ნიადაგზე წარმოქმნილმა კონფლიქტებმა შეიძლება, ერთის მხრივ, გააუმჯობესოს კლიმატი ორგანიზაციაში, მეორე მხრივ კი სერიოზული სირთულეები შეუქმნას პიროვნებათაშორის ურთიერთობას.

მეოთხე, შრომისადმი დამოკიდებულების უმნიშვნელოვანესი წანამძღვარია თავად საქმიანობის არსი, ანუ, საკუთრივ, თუ რისთვის შრომობს ადამიანი მხოლოდ გასამრჯელოს გამო თუ უფრო დიდი ღირებულებები ამოძრავებს. ეს კი გასამრჯელოსთან, შრომის შინაარსთან და კოლეგებთან ურთიერთობასთან ერთად განსაზღვრავს სამუშაოთი, პროფესიით, მთლიანობაში შრომით კმაყოფილების (ან დაუკმაყოფილებლობის) დონეს.

საზოგადოებრივი განვითარების როგორც სამამულო, ასევე უცხოური გამოცდილება იძლევა საფუძველს გაკეთდეს დასკვნა, რომ ადამიანების დამოკიდებულება სამუშაოსადმი, შრომითი საქმინაობისადმი ყველაზე გამოკვეთილად სამი ფორმით გამოდის: ეკონომიკური – მატერიალურ დაინტერესებაზე, საბაზრო მოთხოვნასა და მიწოდებაზე დაყრდნობით; ადმინისტრაციული – დაკანონებული სამართლებრივი ნორმებით, დაუდევრობისათვის დასჯის შიშით იძულების ან გულმოდგინებისათვის რეგლამენტირებული წახალისებით; ზნეობრივი – ადამიანებისათვის დამახასიათებელი აღფრთოვანებისა და შემოქმედებითი ინიციატივის გამოვლინებებით, დამახასიათებელი შრომის მოთხოვნილებით. ყველაზე მაღალი ეფექტი მიიღწევა მაშინ, როცა არსებობს სივრცე სამივე ფორმისათვის. რომელიმე მათგანის შესუსტების ან ხელოვნურად გაძლიერების შემთხვევაში ხდება დეფორმაცია – ირღვევა შრომითი მოტივაციის სისტემა და მას აღარ მოაქვს მოსალოდნელი შედეგები.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში პიროვნებათაშორისი და შიგაჯგუფური ურთიერთობა, უპირატესად, ყალიბდება საქმიანი კავშირების, საერთო ინტერესებისა და მიზნების საფუძველზე. იდეალში, ისინი იქითკენ უნდა იყოს მიმართული, რომ შექმნას ხელსაყრელი ფსიქოლოგიური ატმოსფერო, უზრუნველ-

ყოს თითოეული მომუშავისათვის სულიერი კომფორტი, თავიდან აიცილოს ან მოიშოროს უარყოფითი ემოციები, სტრესული მდგომარეობები. „სადაც თანხმობაა, იქ განძია“ – ასე აფასებს რუსული ანდაზა კარგი ურთიერთობის მნიშვნელობას. ამ სრულიად მარტივი და ამასთანავე ბუნებრივი მოთხოვნის დაცვის გარეშე თავიდან ვერ ავიცილებთ არასასურველ კონფლიქტებს, რომელიც ანგრევს თანხმობას ადამიანებს შორის.

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი, უპირატესად, ემოციონალური ფენომენია. იგი ფაქტობრივად ყოველთვის ნიშნავს ტემპერამენტების, ხასიათების, გატაცებების, ზნეობრივი უპირატესობების შეჯახებას. მისი ძრავია გრძნობითი აღშფოთებები, რომლებიც ურთიერთობას ფსიქოლოგიურ დრამად აქცევს იმისდა მიუხედავად, რა იწვევს მას საქმიანი უთანხმოება თუ მეტისმეტად პირადი განცდები. თუმცა, ნებისმიერ შემთხვევაში, მსგავსი კონფლიქტი ვერ იქნება გაგებული ადამიანთა პრაქტიკული საქმიანობის გარეშე, იმ ურთიერთქმედებათა გათვალისწინებისა და ანალიზის გარეშე, რომლებიც ყალიბდება ერთობლივი მუშაობის პროცესში.

უფრო მეტად ეს ეხება შიგაჯგუფურ და ჯგუფთაშორის კონფლიქტებს. შრომის კოოპერაცია ყველა ფორმით შეიძლება თანამშრომლობისა და ჯანსაღი შეჯიბრებითობის მტკიცე საფუძვლად გამოდგეს, თუმცა, იგი შეიძლება ნიადაგიც იყოს ურთიერთდაპირისპირების და მკაცრი კონკურენტული ბრძოლის გასაძლიერებლად. კონფლიქტი ჯგუფის შიგნით და ჯგუფებს შორის უფრო ხშირად მაშინ წარმოიქმნება, როცა ირღვევა ადამიანთა ნორმალური ფუნქციონირება, წყდება ძალისხმევის შეთანხმებულობა, ვლინდება განსხვავებები პირად და ჯგუფურ ინტერესებში. ასეთი კონფლიქტის ალბათობა მით უფრო მაღალია, რაც ნაკლებადაა მოწესრიგებული და სტაბილური ჯგუფი, რაც უფრო დაბალია მისი ერთსულოვნებისა და მთლიანობის შეგნება, რაც უფრო სუსტია მოთხოვნები ჯგუფური ქცევის წესების დაცვისადმი.

ჯგუფური ქცევის, მცირე ჯგუფში ჩამოყალიბებული სოციალურ-ფსიქოლოგიური ურთიერთობების შესასწავლად გამოიყენება სოციომეტრული ანალიზი, რომელიც ინდექსების, კოეფიციენტებისა და ა.შ. მეშვეობით იძლევა სოციალური ურთიერთქმედების ფაქტების რაოდენობით დახასიათებას. მსგავსი ანალიზის გავრცელებულ ინსტრუმენტებს განეკუთვნება: ჯერ ერთი, სოციომეტრული ტესტები, როგორც ჯგუფში პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის, რესპონდენტების „კოლექტიური თვითგამოხატვის“ სურათის მიღების მიზნით ადამიანთა გამოკითხვის ერთ-ერთი ხერხი; მეორე, სოციომატრიცები, რომლებიც არის ცხრილები ჯგუფის შიგნით ურთიერთდამოკიდებულებათა სისტემის კვლევის შედეგების რიცხვითი ან გრაფიკული გამოსახულებით; მესამე, სოციოგრამები ამგვარი ურთიერთობის სქემატური გამოსახულებით.

6.3. კონფლიქტების უშუალო მიზეზები

ორგანიზაცია ფართო გაგებით სოციალური სისტემაა, ერთობლივ საქმიანობაში ჩაბმული ადამიანების – ინდივიდების, ჯგუფების და სხვა ერთობების მდგრადი გაერთიანება. ეს არის მეტ-ნაკლებად რთული სტრუქტურული წარ-

მონაქმნი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია სოციალური კავშირებისა და ურთიერთობის მოწესრიგებულობა, ფორმალიზაცია და სტანდარტიზაცია, მისი შემადგენელი ელემენტებისა და მათი ფუნქციების ინტეგრაცია.

ნებისმიერ ორგანიზაციას არ შეუძლია არსებობა და თავისი სოციალური ფუნქციების შესრულება შიგა დაძაბულობის, პიროვნებათაშორისი და ჯგუფთაშორისი შეჯახებების ამა თუ იმ ხარისხის, ანუ კონფლიქტების გარეშე და, აქედან გამომდინარე, მათი გადაჭრისათვის გასაწევი საქმიანობის გარეშე. კონფლიქტურ ურთიერთდაპირისპირებას ასაზრდოებს:

- მეურნეობრიობის პირობები, ორგანიზაციის საქმიანობისათვის არახელსაყრელი გარემოებების დამთხვევა;
- შრომითი მოტივაციის პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია შრომის ანაზღაურებასთან, სამუშაოს შინაარსსა და პრესტიჟულობასთან, კოლექტივის შეგნით ცალკეულ პირებსა და სოციალურ ჯგუფებს შორის ურთიერთობები;
- სტრუქტურული შეუთავსებლობები, კომუნიკაციური კავშირების რღვევა, ადმინისტრაციის გადაწყვეტილებებით მომუშავეების უკმაყოფილება;
- ემოციური იმპულსები, რომლებიც გამოწვეულია ერთობლივად მომუშავე ადამიანების განსხვავებულობით ტემპერამენტის, ხასიათისა და ქცევის მანერის; მათი ასაკისა და ცხოვრებისეული გამოცდილების, განათლებულობისა და საერთო კულტურის, რწმენისა და ზნეობრივი ფასეულობების მიხედვით.

კონფლიქტების კლასიფიკაციისას აღნიშნული იყო, რომ წარმოშობის უშუალო მიზეზების მიხედვით არსებობს ორგანიზაციული, ემოციური და სოციალურ-შრომითი კონფლიქტური წინააღმდეგობები.

ორგანიზაციული კონფლიქტები, ჩვეულებრივ, წარმოიქმნება და მიმდინარეობს განსაზღვრული სტრუქტურის – სამუშაო ჯგუფის, სექტორის, საამქროს, განყოფილების, მთლიანად საწარმოს (ფირმის) ფარგლებში. მათ წარმოქმნის უმთავრესად ეკონომიკური მდგომარეობის ცვლილებები საბაზრო კონიუნქტურის პირობებში, წარმოების სპეციალიზაციისა და კოოპერაციის ფორმების არაეფექტურობა, მართვის სხვადასხვა დონეებისა და სტატუსის შეუთანხმებლობა, სამუშაო ადგილების დისბალანსი, ორგანიზაციის შინაგანაწესის დარღვევა. ამის მიზეზებია მეურნეობრიობის პირობები, ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილების ფუნქციონირებისა და სავალდებულო ურთიერთქმედების ძნელად მისაღწევ სინქრონულობა, რესურსების შეზღუდულობა და მათი განაწილების აუცილებლობა.

ნებისმიერ საწარმოში, კომერციულ ორგანიზაციაში გამოყოფენ განვითარების სამ ძირითად მიმართულებას:

1. მატერიალურ-ტექნიკურს, რომელიც ძირითადად დამოკიდებულია შრომის იარაღისა და წარმოების სხვა საშუალებების სრულყოფის ხარისხზე, მეცნიერებისა და მოწინავე ტექნოლოგიების მიღწევების რეალიზაციაზე;
2. ორგანიზაციულ-ეკონომიკური, რომელიც გამოხატავს საკუთრების ფორმებს, სპეციალიზაციისა და კოოპერაციის დონეს, შრომის ორ-

განიზაციის, ნორმირებისა და ანაზღაურების სისტემას, მართვის მეთოდებს;

3. სოციალურ-ფსიქოლოგიური, რომელიც მჭიდროდაა დაკავშირებული მომუშავეთა ინტელექტთან, პროფესიულ თვისებებთან და კვალიფიკაციასთან, არა მხოლოდ მატერიალური, არამედ სულიერი მოთხოვნილებების, კოლექტივში ფსიქოლოგიური და ზნეობრივი ატმოსფეროთი დაკმაყოფილებასთან.

ნებისმიერი ზემოდასახელებული მიმართულება თავისთავად შეიძლება იყოს ასპარეზი კონფლიქტებისათვის. ამასთან, მათ შეუთანხმებლობას, განსხვავებას ტექნიკური, ეკონომიკური და სოციალური განვითარების სტრატეგიასა და ტაქტიკაში შეუძლია წარმოქმნას კონფლიქტური სიტუაციები, განსაკუთრებით გახშირებული ფინანსური, მატერიალური, საკადრო და სხვა რესურსების დეფიციტისას.

იდეალში ყველა უნდა შრომობდეს საერთო წარმატებისათვის, ძალებისა და ენერგიის კონცენტრირება უნდა მოხდეს ერთი მიმართულებით („შეკუმშული მუშტის“ ეფექტი). პრაქტიკაში შეთანხმებულობა ყოველთვის როდი მიიღწევა, შეინიშნება მოქმედებათა დაშორიშორება („გაფარჩხული თითების“ ეფექტი). ერთ მარხილში შებმული სტრუქტურული ქვედანაყოფები ხშირად სხვადასხვა მხარეს ეწევიან მათ, როგორც კრილოვისეულ იგავში. შედეგი კი მოსალოდნელზე ნაკლებია, ხოლო ძალისხმევის არაადეკვატურობა კონფლიქტური გარჩევების საბაბი ხდება – როგორც წესი, ეძებენ „ბოლოს რიგში“, ხან კი „განტევების ვაცს“.

ორგანიზაციული რიგის კონფლიქტებს ასაზრდოებს ასევე მომუშავეთა ერთი ნაწილის დამოკიდებულება სხვებზე, კომუნიკაციური კავშირების შეფერხებები საჭირო ინფორმაციის გადაცემასა და მიღებაში. ერთი საქმეა დისციპლინისა და სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულება გამოკვეთილი სამუშაო რიტმის პირობებში, ხოლო მეორე – განურჩევლობის, ქაოსის, ელემენტარული რეგლამენტის არარსებობისას.

სამუშაო ადგილის სტრუქტურაში ყველაფერი ურთიერთკავშირშია. ელემენტთა წონასწორობა უზრუნველყოფილი უნდა იქნეს საწესდებო განაწესებით, ტექნოლოგიური მოთხოვნებით, შრომის სათანადო ორგანიზაციით, თანამდებობრივი და სხვა ინსტრუქციებით, საჭირო ინფორმაციის მიღებისა და სარგებლობის წესებით. აღნიშნულ სტრუქტურაში ბალანსის ნებისმიერი დარღვევა უკვე ხვრელია, რომლიდანაც ურთიერთობათა ზედაპირზე აუცილებლად აღმოცენდება კონფლიქტი. ჯერ კიდევ ანრი ფაიოლი მეცნიერული მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუძემდებელი, დაჟინებით სთავაზობდა ფორმულას: განსაზღვრული ადგილი ყოველი პირისათვის და ყოველი პირი თავის ადგილზე.

დადგენილი კლასიფიკაციის მიხედვით, ორგანიზაციული კონფლიქტი შეიძლება გახდეს განკარგულების ერთიანობის დარღვევის შედეგიც, როცა ერთ დაქვემდებარებულს ერთდროულად დავალებას რამდენიმე უფროსი აძლევს; ან სულაც ხელმძღვანელობის ერთიანობისგან გადახვევა, როცა ერთ ხელმძღვანელს ჭარბი ოდენობით ჰყავს უშუალო დაქვემდებარებულები და მას ძალა არ შესწევს წარმართოს მათი მუშაობა. ასეთი კონფლიქტი შეიძლე-

ბა წარმოიქმნას, როცა თანამდებობათა იერარქიაში, საქმისადმი დამოკიდებულებაში გაურკვევლობა ბადებს ბიუროკრატიულ კარუსელს და საქმის გაჭიანურებას.

რაც შეეხება ემოციურ კონფლიქტებს, ისინი მეტწილად ხდება ჯგუფში, კოლექტივში მომხდარის პიროვნული აღქმის შედეგად, ან შიგაჯგუფურ ურთიერთქმედებებსა და დამოკიდებულებებში დეფორმაციების, ასევე ფსიქოლოგიური შეუთავსებლობის შედეგად. ხშირად მსგავსი კონფლიქტი არის არა პრინციპული, არამედ გრძნობებით განპირობებული ურთიერთდაპირისპირებების ესკალაცია ირაციონალიზმის, ხშირად კი კაპრიზის, ცუდი განწყობის, გაღიზიანების გამო, სულაც გაუცნობიერებელი მოტივაციის დიდი დოზით.

შეიძლება ზოგიერთს მოეჩვენოს, რომ ამგვარ კონფლიქტებს პირდაპირი კავშირი არ აქვს სამუშაოსთან, რითაც ადამიანები დაკავებული არიან ორგანიზაციაში, სამსახურებრივი ფუნქციებისა და მოვალეობების შესრულებისას, მაგრამ ეს ასე არ არის. ცხოვრებაში ნებისმიერი ფსიქოლოგიური აღშფოთება, მ.შ. სიძულვილის, ტემპერამენტისა და ხასიათის შეუთავსებლობის ნიადაგზე, მეტ-ნაკლებად გავლენას ახდენს პერსონალზე, აისახება საქმიან ურთიერთობაზე, თავს იჩენს ერთობლივ საქმიანობაში, იწვევს გაუგებრობას, ურთიერთწყენას, სტრესსა და კონფლიქტებს.

დიდი ხნის წინათ შენიშნეს, რომ ადამიანის განწყობა პრაქტიკულად ყოველთვის ინდივიდუალურია და მთლიანადაა დამოკიდებული მის ფიზიკურ და სულიერ მდგმარეობაზე მოცემული მომენტისათვის. ყველას თავისი ინტელექტუალური და ზნეობრივი ზედა ზღვარი აქვს, რომლის ფარგლებშიც ის შეიცნობს საკუთარ თავს და აფასებს სხვებს. ყველას როდი შეუძლია იყოს შემწყნარებელი, თავაზიანი და დამთმობი, გამოთქვას თავისი მოსაზრებები გაცხარების გარეშე, დაიოკოს წყენა, აღშფოთება და რისხვა, თავი აარიდოს გულფიცხობას და მოუთმენლობას, დაიცვას „ოქროს წესი“: მოექცეს სხვებს ისე, როგორც უნდა რომ მას მოექცნენ, ანუ არ გაუკეთოს სხვას ის, რასაც არ გაუკეთებს საკუთარ თავს.

ორგანიზაციის პერსონალს შორის თანასწორი ურთიერთობის შენარჩუნების ამოცანას ხშირად ართულებს მისწრაფებების მიხედვით თანამშრომელთა მრავალსახოვნება, ისეთი ტიპის მომუშავეების სიჭარბე, რომელთა ქცევა ხშირად იწვევს ზედმეტ უსიამოვნებებს და კონფლიქტებს კოლეგებს შორის. კერძოდ, მათ შეიძლება მივაკუთვნოთ ე.წ. ნატურით წარუმატებელნი, ანუ ადამიანები, რომლებიც ყურადღების კონცენტრაციას მხოლოდ წარუმატებლობებზე და შეცდომებზე ახდენენ; მარადიულ წუწუნები, რომლებიც მუდმივად უკმაყოფილონი არიან და ეძებენ როგორც აშკარა, ასევე მოჩვენებით საბაბს თავიანთი უკმაყოფილებისათვის; ორპირი კარიერისტები, რომლებიც მიისწრაფვიან სამსახურებრივი წინსვლისაკენ და არ თაკილობენ არანაირ დასაძრახ საშუალებებს შესაძლო კონკურენტებთან მიმართებით; პანიკიორები, რომლებიც სასოწარკვეთილებაში ვარდებიან საშიში სიტუაციის წარმოქმნის შესახებ გადაკრული სიტყვის თქმის დროსაც კი.

ხშირად, პიროვნებათაშორის ურთიერთობებში უკმაყოფილება, კონფლიქტი შეიძლება გამოიწვიოს ისეთმა, ერთი შეხედვით მარტივმა რამემ, როგორიცაა ჩაცმის და საუბრის მანერა, ჭამის და მოწევის ხერხი, ანუ ყოვე-

ლივე იმან, რაც განეკუთვნება გემოვნების, მოდის სფეროს და სხვა მსგავს, უმნიშვნელო მოტივებს. თანამშრომლების ურთირთკომუნიკაციის შეუძლებლობა ვლინდება სხვადასხვა ხასიათის, ცხოვრებაზე შეხედულებების და მორალური ფასეულობების, ასაკობრივი თავისებურებებისა და ცხოვრებისეული გამოცდილების მქონე პიროვნებების ემოციურ შეჯახებებში. აღნიშნავენ, მაგალითად, კონფლიქტურობის გაძლიერებას განათლების უფრო მაღალი დონის მქონე ადამიანებს შორის ან ქალთა შემადგენლობის სიჭარბით გამორჩეულ პერსონალში. თავს იჩენს ასევე ეთნიკური, ეროვნული ნიშნები. ძალზე არსებითია კონკრეტული პიროვნებების ურთიერთქმედების ზნეობრივი მხარე, რადგან ზოგიერთ პიროვნებაში ადამიანისათვის დამახასიათებელი სინდისი, პატიოსნება გულითადობა მიჩქმალულია უსირცხვილობით, უტიფრობით, სიცრუით, რითაც იფარება მოცემული სუბიექტის უუნარობა პასუხი აგოს საკუთარი სინდისის წინაშე.

გარკვეულ საფრთხეს შეიცავს სამუშაოს გაჩერება, გაუმართლებელი მოცდენები. უსაქმობა მხოლოდ გასაქანი როდია უსაქმურობისათვის, არამედ ის წყაროცაა, რომელიც კვებავს ლოთობის, ჩხუბისა და ინტრიგების, ცრუ ხმებისა და ჭორების გავრცელებას, რომლებიც უმეტესწილად ამწვავებენ დაძაბულობას ურთიერთდამოკიდებულებაში. ორგანიზაციაში არაჯანსაღ მორალურ-ფსიქოლოგიურ ატმოსფეროს თან ახლავს ცალკეული პირებისა და ჯგუფების აგრესიული ქცევა, ხშირად კი ფსიქიკური ტერორი მათ მიმართ, ვისაც არ შეუძლია თავის დაცვა. ასეთ პირობებში თავს იჩენს არა მხოლოდ ფსიქოფიზიკური გადატვრითვა, არამედ საკუთარ თავზე დიდი წარმოდგენა ან, უბრალოდ, შურით შეპყრობა, ვინმეს უპირატესობით გააფთრება.

სოციალურ-შრომითი კონფლიქტები ზედაპირზე მაშინ ამოტივტივდება, როცა შიშვლდება უთანხმოებები მომუშავეთა სხვადასხვა ჯგუფების მოტივაციაში, უარესდება მათი ეკონომიკური და სტატუსური მდგომარეობა მთლიანობაში ან სხვა სოციალურ ჯგუფებთან მიმართებით, ქვეითდება ერთობლივი მუშაობის დაკმაყოფილების ხარისხი. უმეტეს შემთხვევაში ისინი წარმოიქმნება იქ, სადაც არ არის მოწესრიგებული პარტნიორული კავშირები, არ არის უზრუნველყოფილი საერთო მიზნებისა და ინტერესების ერთიანი გაგება, არ იცავენ ჯგუფური ქცევის დაწერილ და დაუწერელ კანონებს, თავს ვერ არიდებენ ე.წ. ფრუსტრაციას გამოუვალობის შეგრძნებას, იმედგაცრუებას.

ბოროტების ფესვები მსგავს სიტუაციებში შეიძლება ადგილი ჰქონდეს ადმინისტრაციის მოქმედებებში, სხვადასხვა რანგის ხელმძღვანლების მეთოდებში, რომლებიც აშკარად არ შეესაბამება თანამშრომელთა სულისკვეთებასა და მოლოდინს ან ცალკეული პირების, მცირე ჯგუფებისა და ქვედანაყოფების პოზიციაში, რომელიც ნაკარნახევია ორგანიზაციაში არსებული საქმის ვითარების შეფასებით მხოლოდ საკუთარი თვალთახედვიდან, საკუთარი სამრეკლოდან, მხოლოდ იმის გათვალისწინებით, რაც მათ პირად ან ჯგუფურ კეთილდღეობას პასუხობს.

როგორც წესი, სოციალურ-შრომითი კონფლიქტი ამა თუ იმ დოზით ასახავს ობიექტურ წინააღმდეგობას, რომელიც უდევს მას საფუძვლად: ადამიანები რეაგირებენ გარემოებათა ცვლილებებზე, ერგებიან სიტუაციას. ამასთანავე არ შეიძლება სუბიექტური ფსიქოლოგიური ფაქტორების მნიშვნელობის

დაკნინება; ისინი, თავის მხრივ, ზემოქმედებენ სოციალური პროცესების მიმდინარეობაზე, საზოგადოებრივ შეგნებაზე, გონებაზე, გრძნობებზე, ადამიანთა ნებაზე, თავისებურად აისახება მათ მოთხოვნილებებზე, ინტერესებსა და ფასეულობებზე.

მოთხოვნილებები უნდა გავიგოთ, როგორც რაიმეს უკმარისობის მდგომარეობა, რასაც ჯგუფი, მთლიანად საზოგადოება ცდილობს შეავსოს, დაიკმაყოფილოს. ამიტომაც მოთხოვნილებათა კონფლიქტი წარმოიქმნება, პირველ რიგში, ცხოვრების უზრუნველყოფის საშუალებებთან დაკავშირებით: რესურსების ნამდვილი ან მოჩვენებითი შეზღუდულობის ან საჭირო სიკეთეების განაწილების გამო. ამგვარ კონფლიქტს საფუძვლად უდევს ეკონომიკური მდგომარეობით დაუკმაყოფილებლობა, რომელიც ცხოვრების ჩვეულ დონესთან შედარებით გაუარესებად აღიქმება. მოთხოვნილებათა კონფლიქტისათვის რეალური ფონის თვალსაჩინო მაგალითია ქვეყანაში ამჟამად არსებული სიტუაცია, მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ნაწილის გაღატაკება, მოსახლეობის ცხოვრების დონის საგრძნობი დაქვეითება.

ავიღოთ ასეთი კონკრეტული მაგალითი. მსხვილი სამრეწველო ქალაქის ერთ-ერთი სამეცნიერო კვლევითი ინსტიტუტის თანამშრომლებს, ე.წ. საბაზრო რეფორმების წლებში საგრძნობლად (2-3-ჯერ) შეუმცირდათ რეალური შემოსავლები, რამაც გამოიწვია მათ მიერ მაღალხარისხოვანი კვების პროდუქტების მოხმარების, ასევე არასამრეწველო საქონელსა და სხვადასხვა სახის მომსახურებაზე ხარჯების შემცირება. ამ ნიადაგზე გახშირდა თანამშრომელთა კონფლიქტები როგორც ინსტიტუტის ხელმძღვანელობასთან, ასევე ქალაქის ხელისუფლების წარმომადგენლებთან. ბევრი მათგანი აქტიურ მონაწილეობას ღებულობდა საპროტესტო აქციებში. სახეზეა მოთხოვნილებათა კონფლიქტის მომწიფების სიტუაცია, რადგან სამეცნიერო კვლევითი ინსტიტუტის კოლექტივი გამოხატავს უკმაყოფილებას თავისი ეკონომიკური მდგომარეობით, რეფორმამდელ პერიოდთან შედარებით თანამშრომელთა უმრავლესობის ცხოვრების დონის დაქვეითებით.

საინტერესოა ასევე „გააზრებული მოთხოვნილება“ ან, უფრო მეტიც, მისი დაკმაყოფილების საშუალების გააზრება. ჩვეულებრივ ადამიანისათვის ინტერესებში თავსებადია რაიმე მნიშვნელოვანი მოთხოვნილების დაკმაყოფილება, მიზნის მიღწევა და მისი განხორციელების შესაძლებლობა. მათ შორის აშკარა განსხვავებისას კი შეიძლება დადგეს ისეთი ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, რომელსაც ფრუსტრაციას უწოდებენ. ასეთი მდგომარეობა აძლიერებს სოციალურ დაძაბულობას, იწვევს მწვავე კონფლიქტებს.

სწორედ ასე „მუშაობს“ მოთხოვნილებებისა და ინტერესების რეალიზაციისა და ურთიერთქმედების მექანიზმი. პიროვნების, ჯგუფის, მთლიანად საზოგადოების ინტერესების შეჯახება მისი რეალიზაციის ობიექტურ შესაძლებლობებთან სოციალური ცხოვრების კონკრეტულ პირობებში გარდაუვლად გადაიქცევა ერთი მხარის ინტერესების დაპირისპირებაში მის ხელისშემშლელ, მასთან შეუთავსებელ მეორე მხარესთან.

აქედან გამომდინარე, ინტერესების კონფლიქტი მჭიდროდაა დაკავშირებული ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულებებთან, იმ სურვილებთან და მისწრაფებებთან, რომლებიც სტიმულს აძლევს ეკონომიკურ და სოციალურ

ქცევას. ინტერესის საგანია არა თავად სიკეთე, როგორც ასეთი, არამედ პიროვნების ან სოციალური ჯგუფის ის პოზიციები, რომლებიც უზრუნველყოფს მოცემული სიკეთის მიღების შესაძლებლობას. რადგან დაკავებული პოზიციები არასდროს არაა თანაბარი, ამიტომაც, ინტერესები გარკვეულწილად უფრო კონფლიქტოგენურია, ვიდრე მოთხოვნილებები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ინტერესები არის არა მხოლოდ ცხოვრებისეული საჭიროებების დაკმაყოფილება, არამედ დამოკიდებულება სოციალურ სისტემაში (ეს იქნება ორგანიზაცია, მეურნეობის დარგი თუ სახელმწიფო) დამკვიდრებულ განაწილების ნორმებსა და ინსტიტუტებთან. ინტერესთა კონფლიქტი გამოხატავს სოციალური ჯგუფების დაუკმაყოფილებლობას თავისი ეკონომიკური და სტატუსური მდგომარეობით სხვა ჯგუფებთან შედარებით.

ფასეულობებში გულისხმობენ გარემომცველი სამყაროს ობიექტების დადებით ან უარყოფით მნიშვნელობას ადამიანებისათვის. ამ მნიშვნელობის კრიტერიუმები და საშუალებები აისახება ზნეობრივ პრონციპებსა და ნორმებში, იდეალებში, ცხოვრებისეულ განაწესებში, მიზნებში. წინააღმდეგობები შეფასებებში, შეხედულებების არაერთგავროვნება აიძულებს კონფლიქტის მხარეებს ამტკიცონ თავიანთი სიმართლე ან, ოპონენტების არგუმენტების გააზრებით, დარწმუნდნენ საკუთარი შეხედულებების ხარვეზებში. მაგალითად, მრავალი მასწავლებელი, სამედიცინო და კულტურულ-საგანმანათლებლო დაწესებულების თანამშრომელი აპროტესტებს თავისი შრომის დაბალ ანაზღაურებას. ისინი ამაში ხედავენ სოციალური სფეროსადმი ხელისუფლების ორგანოების უყურადღებობას, განათლების, ჯანდაცვისა და კულტურის მნიშვნელობის ჯეროვნად დაუფასებლობას. მოცემულ შემთხვევაში საუბარია შეუთანხმებლობაზე ადამიანებისათვის, საზოგადოებისათვის საჭირო ფასეულობათა გაგებაში, ზნეობრივ შეფასებაში.

ამრიგად, ფასეულობათა კონფლიქტი ერთმანეთს აპირისპირებს სოციალური კავშირებისა და მიზნების ურთიერთსაწინააღმდეგო ინტერპრეტაციებს. ამის გამო იგი ვლინდება არა მხოლოდ ინტელექტუალურ და სულიერ-ზნეობრივ სფეროებში, არამედ მატერიალური მოთხოვნილებებისადმი აპელაციის, სოციალურ-ეკონომიკურ ურთიერთობაზე ორიენტაციის სახითაც. ასეთი კონფლიქტი დროებით თიშავს ადამიანებს, მაგრამ, იმავდროულად ინარჩუნებს ღირებულებითი განაწესის რესურსს სოლიდარობისათვის, რაც, საბოლოო ანგარიშით, ხელს უწყობს კონფლიქტური სიტუაციების დარეგულირებას.

ორგანიზაციაში ნებისმიერი კონფლიქტი არის არსებული მდგომარეობით დაუკმაყოფილებლობის, წინააღმდეგობათა ზრდის, სოციალური დაძაბულობის გამწვავების პირდაპირი შედეგი. ქვეყანაში ამგვარი დაძაბულობის ზოგად ფაქტორად შეიძლება მოვიაზროთ: ეკონომიკის რეფორმირების მიმდინარეობითა და შედეგებით უკმაყოფილება; რეგიონების სოციალური ინფრასტრუქტურის არადამაკმაყოფილებელი მდგომარეობა; ადმინისტრაციული და სამართლებრივი განუკითხაობა; დამნაშავეობის ზრდა და ზნეობრივი დეგრადაციის ნიშნები. ამას შეიძლება დაემატოს მეურნეობის ამა თუ იმ დარგის, ქვეყნის რეგიონის ან კონკრეტული ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელი არასახარბიელო პირობები.

6.4 კონფლიქტური სიტუაციებისა და სტრესული მდგომარეობების ურთიერთკავშირი

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ადამიანი, სხვა სულიერი არსებებისგან განსხვავებით, გამოირჩევა არა იმდენად ბუნებრივი ინსტინქტებით (თუმცა, ძალზე დიდია მათი მნიშვნელობა), რამდენადაც გონიერებით, ცოდნით და სიცოცხლის მანძილზე დაგროვილი გამოცდილებით, მორალით, რომელიც მოიცავს ზნეობრივ პრონციპებსა და ნორმებს, ასევე ინტუიციით, თითქმის ავტომატურ რეჟიმში სწორი გადაწყვეტილებების მიღების, ინტერესებისა და ფასეულობების რეალიზაციის უნიკალური შესაძლებლობით. ამის შედეგად წარმოიქმნება არსებული წინააღმდეგობის დაძლევისაკენ მიმართული ბიოლოგიურად გამართლებული თავის ტვინის ფუნქციების დაძაბვა.

ადამიანებისთვის დამახასიათებელია სწრაფვა თვითრეალიზაციისაკენ, სინამდვილისადმი შემოქმედებითი დამოკიდებულება. მათ, პრაქტიკულად, ყოველთვის უწევთ არასტანდარტული მოქმედება და აზროვნების სტერეოტიპებზე უარის თქმა, ხანდახან კი თავიანთი ფსიქოლოგიის მსხვრევაც.

გარემოებათა, მ.შ. კონფლიქტური სიტუაციების გავლენა ადამიანში გარკვეულ ემოციებს ბადებს, ცვლილებებს – ნერვულ სისტემაში, სუბიექტურ რეაქციებს ამა თუ იმ გამღიზიანებლების ზემოქმედებაზე. კარგია, თუ ემოციებს დადებითი მიმართულება აქვთ, მაშინ ისინი იქცევა ფაქტორად, რომელიც ხელს უწყობს ადამიანის სულიერი და ფიზიკური ძალების მობილიზაციას, ეხმარება მიზნისკენ მიმავალ გზაზე წინააღმდეგობათა დასაძლევად; ცუდია, თუ ემოციები უარყოფითია, რადგან ცუდი ემოციები ჩაგრავს ადამიანს, ასუსტებს მის ენერგიას და ნებისყოფას, აიძულებს უკანდახევას რთული ცხოვრებისეული რეალიების წინაშე.

ამის შედეგად წარმოქმნილი დისკომფორტი ხშირად ე.წ. რთული მდგომარეობის ნევროზის მიზეზი ხდება. ეს დაავადება, თავის მხრივ, ერთგვარი სარკეა, რომელიც ასახავს მოცემული ადამიანისათვის ფსიქოლოგიურად გადაუჭრელ ცხოვრებისეულ სიტუაციებსა და კონფლიქტებს, პიროვნული პოტენციალის რეალიზაციის დაბლოკვას.

ყოველდღიურ ცხოვრებაში ხშირად გვაქვს შეხება ნევროზული მდგომარეობების სხვადასხვა ფორმასთან. სპეციალისტების აზრით, მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია: აკვიატებულ მდგომარეობათა ნევროზი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ნებისმიერ ფასად მოწონებისა და სიყვარულის ძიება; ძალაუფლების მოპოვებისა და პრესტიჟულობის მანია; მორჩილებითი ნევროზი, რომელიც ძალზე ჰგავს უპირობო კონფორმიზმს; ნევროიზოლაცია, რომელიც ნიშნავს საზოგადოებისგან გაქცევას. ამ და სხვა ნევროზულ გამოვლინებებს შეიძლება თან ახლდეს ადამიანის თვითგაუცხოების რისკი.

თანამედროვე ადამიანებისგან მხოლოდ ცოტა ნაწილი თუ არის სრულად თავისუფალი ყოფიერების ჩარჩოებით კუთხეში მიმწყვდევის საფრთხისგან და აქვს შესაძლებლობა ჰარმონიაში მოიყვანოს თავისი ურთიერთობები გარემომცველ სამყაროსთან. უმრავლესობას გულთან ახლოს მიაქვს სინამდვილის კოლიზიები, ყოველდღიური ცხოვრების პერიპეტიები. სწორედ ამი-

ტომაც ნევროზი წაროადგენს ემოციური გადატვირთვის პირდაპირ შედეგს. შემთხვევითი სულაც არ არის ის არასასიამოვნო ფაქტი, რომ ზოგიერთი სპეციალისტის მოსაზრებით, ამჟამად ფრუსტრაციითა და ნევროზებით ქვეყანაში დაავადებულია მოსახლეობის საკმაოდ დიდი ნაწილი.

ჩატარებული კვლევებით დადგენილია, რომ ნორმიდან ავადმყოფური გადახრების დიდი ნაწილი (70 %-მდე) წარმოშობის მიზეზების მიხედვით პროფესიულია, ანუ მეტ-ნაკლებად დაკავშირებულია ხარვეზებთან შრომით საქმიანობაში, შეუთანხმებლობასთან საქმიან ურთიერთობებში. ხშირად მათ მივყავართ კონფლიქტებამდე: ჯერ ერთი, ინდივიდუალურ მოთხოვნილებებსა და სოციალური გარემოს განაწესებს შორის; მეორე, ამბიციასა და რეალურად მიღწეულის ზღვარს შორის; მესამე, სურვილების ხარისხსა და შესაძლებლობის ზღვარს შორის. უპირატესად, საუბარია ეგოისტურ, სუბიექტურ პრეტენზიებსა და მათი დაკმაყოფილების ობიექტურ შეუძლებლობას შორის სერიოზულ გარღვევაზე.

ცხადია, რომ ნევროზებს საფუძვლად უდევს არარაციონალურად და არაპროდუქტიულად გადასაწყვეტი წინააღმდეგობა პიროვნებასა და მისთვის მნიშვნელოვან სინამდვილეს შორის. ჩვეულებრივ, ამას თან ახლავს მღელვარების, განცდების და ა.შ. გაჩენა.

ნევროზის გავრცელებული სიმპტომია, კერძოდ, აპათია, გულგრილობა ყველაფრის მიმართ. თავის მხრივ, სულიერი უმოქმედობა უარესს მოასწავებს ფსიქიკის მოშლას.

ნერვული აშლილობის პოტენციურ საფრთხეს შეიცავს გადაჭარბებული საქმიანი აქტივობაც, შრომის რიტმის დაჩქარება, დასაქმების აზარტი. ადამიანი, რომელიც მუშაობს არა იმისთვის, რომ იცხოვროს, არამედ ცხოვრობს იმისთვის, რომ იმუშაოს, ნევროზული რისკის ქვეშ აყენებს საკუთარ თავს.

ყველაზე ფართოდაა გავრცელებული სტრესი – ზღვარგადასული ნერვული აღგზნება. ის წარმოიქმნება პიროვნების ბუნებით სოციალურ და სულიერ არსს შორის წინააღმდეგობების გადაჭრის შედეგად, ემოციისა და აზრების, გრძნობისა და გონების შინაგანი ორთაბრძოლის დროს. ამ დროს რეაქცია გამღიზიანებლებზე აღემატება ერთგვარ კრიტიკულ დონეს და არღვევს წონასწორობას ორგანიზმის შინაგან გარემოში. სტრესს, რასაკვირველია, გააჩნია დაცვით-შეგუებითი ხასიათი, და მიმართულია არახელსაყრელი ცხოვრებისეული გარემოებების ზემოქმედებისადმი ორგანიზმის მდგრადობის ამაღლებისაკენ. ადაპტაციური სინდრომი, ანუ სიმპტომების შერწყმა, რომლებიც განპირობებულია ასეთი გარემოებებით, იწყება ადამიანში შიშის შეგრძნების ზრდით, გადადის განგაშის მდგომარეობაში და მომართავს ორგანიზმს თვითრეგულაციისათვის. მასზე საშიში ზემოქმედების ფაქტის წინაშე.

თანამედროვე პირობებში ფსიქოემოციური სტრესის რისკი გადაიქცა გადარჩენის ერთ-ერთ პრობლემად როგორც ცალკე აღებული ინდივიდის, ასევე მთელი კაცობრიობისათვის. იგი არსებითად იქცა ადამიანთა ჩვეულებრივ თანამგზავრად მათ ყოველდღიურ ცხოვრებაში. ამაში დასარწმუნებლად საკმარისია ადამიანს დავუსვათ რამდენიმე მარტივი კითხვა:

1. ხშირად გრძნობთ საფრთხეს უხილავი მიზეზების გარეშე?
2. ხშირად განიცდით შიშს?

3. ხშირად ხართ ხანგრძლივად შეშფოთებული?
4. ამ ბოლო დროს ხომ არ გიჭირთ მობილიზება?
5. გული ხომ არ გიჩქარდებათ?
7. გიჭირთ დაძინება თუ ძილში შფოთავთ?
8. დილით დაღლილობის შეგრძნებით იღვიძებთ?

შემოთავაზებული ტესტის კითხვებზე სულ რაღაც ნახევარზე დადებითი პასუხის გაცემისას შეიძლება დადასტურებით ითქვას, რომ ამ ადამიანს სტრესული მდგომარეობის უეჭველი ნიშნები გააჩნია.

სტრესების ასე ფართოდ გავრცელების მთავარი მიზეზი, რაც უნდა პარადოქსულად მოგვეჩვენოს, დაკავშირებულია სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის დაჩქარებასთან, კერძოდ იმასთან, რომ ადამიანის ფიზიოლოგიურ შესაძლებლობებს ბევრად უსწრებს ცხოვრების წესის რადიკალური ცვლილებები, მასში მრავალფეროვანი ინფორმაციის უსასრულოდ ზრდა, ყოფა-ცხოვრებაში რთული მიკროელექტრონული ტექნიკის დანერგვა, კავშირგაბმულობის ახალი სახეების გამალებით შემოჭრა და ა.შ. ადამიანებს არ შეუძლიათ ასე სწრაფად შეეგუონ ახალ პირობებსა და შესაძლებლობებს, საიმედოდ დაიცვან თავი სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევების პრაქტიკული გამოყენების არასასურველი შედეგებისაგან.

სტრესული რისკის ზოგად ფაქტორებს შორისაა ყოველდღიური ცხოვრების მძიმე რიტმი, ინფორმაციით გადატვირთვა, ურბანიზაციის თანმხლები მავნე შედეგები, ადამიანების უმოძრაობა და მათ მიერ მოხმარებული არაჯანსაღი კვების პროდუქტები (ნატურალური, ეკოლოგიურად სუფთა კვების პროდუქტების ნაკლებობა), ქრონიკული უძილობა (განსაკუთრებით კვირის სამუშაო დღეებში), ცოცხალი ურთიერთობის ჩანაცვლება კომპიუტერთან ხანგრძლივი „დიალოგით“. მაგრამ სტრესი მხოლოდ ადამიანის ცხოვრების სოციოკულტურული, ეკოლოგიური, ეკონომიური და სხვა პირობების ცვლილების ტემპისაგან მისი ადაპტაციის მექანიზმის ჩამორჩენის შედეგი როდია; იგი განისაზღვრება ასევე ამ ცვლილებების გეზით, განსაკუთრებით კი, ხალხისათვის გარედან სხვადასხვაგვარი ხელოვნური შეზღუდვების თავს მოხვევით; პრიმიტიული, მისთვის უცხო და ადამიანური ღირსების შემლახველი არსებობის საშუალებებით, რომლებიც მუდმივად წარმოშობს ფსიქოფიზიკურ გადაღლას, იმედგაცრუებას და გამოუვალობის შეგრძნებას, აქედან გამომდინარე, აგრესიულობას ქცევაში, ინდივიდუალურ ან მასობრივ პროტესტს.

რასაკვირველია, ინდივიდზე ზემოქმედებს სხვა ფაქტორებიც. ასე, მაგალითად, ადამიანები ხშირად ასაკობრივი კრიზისის ტყვეობაში იმყოფებიან, როცა, მაგალითად, საგმირო საქმეებისათვის მზადყოფნა გარშემომყოფების მიერ აღიქმება სათანადო ყურადღების გარეშე; როცა სიმწიფის ასაკს მიღწეული ადამიანი აწყდება დამთრგუნველ სხვადასხვაობას მის მოლოდინსა და რეალობას შორის; როცა შრომისუუნარო მოხუცი გრძნობს ფსიქოლოგიურ დისკომფორტს.

ამერიკელი ფსიქოთერაპევტმა ბრედ პლაკტონმა საფუძვლიანი დაკვირვებების გზით დაადგინა, რომ ხშირ ტყუილს, უბრალოდ, მოტყუებას პირდაპირი კავშირი აქვს ადამიანში ნერვოზულობის, შემდგომ სტრესის, ბოლოს კი

სხვა დაავადებების მთელი „თაიგულის“ გაჩენასთან, რომლებიც მეტ-ნაკლებადაა პროვოცირებული სულიერი წონასწორობის დარღვევით. ასეთი ურთიერთკავშირის მექანიზმი არც ისე რთულია: სიცრუე ზედმეტად ტვირთავს ნერვულ სისტემას, აიძულებს ადამიანს თავი დააღწიოს არასასურველ საუბარს, დაფიქრდეს ყოველ ნათქვამ სიტყვაზე. ეს რათქმა უნდა იწვევს ფსიქიკის ზედმეტად აღგზნებას, რაც საბოლოო ანგარიშით, იწვევს სტრესს, დეპრესიას.

სტრესი შეიძლება გამოიწვიოს ჩვეულებრივმა ჩხუბმა, სამსახურში და სახლში გაუთავებელმა საქმეებმა, რასაც ადამიანი ვერ ართმევს თავს, ხელმძღვანელების მიერ გამოთქმულმა უკმაყოფილებამ. სრული საფუძველი არსებობს იმის მტკიცებისათვის, რომ სტრესი უცილობლად ახლავს თან ორგანიზაციულ და სოციალურ-შრომით კონფლილქტებს. ამდენადვე ბუნებრივია მათი წარმოქმნა პიროვნებათაშორის ურთიერთობებში ემოციური აფეთქებების შედეგად, რისი მიზეზიც შეიძლება იყოს კოლეგების, პირველ რიგში კი, ხელმძღვანელების უტაქტობა და უხეშობა, უსინდისო ადამიანების მხრიდან ფარისევლობა და ტყუილი. რაიმესთან ბრძოლის ნებისმიერი მდგომარეობა უკვე სტრესია.

მითითებული ფაქტორების ზემოქმედება მრავალგზის იზრდება, თუ ქვეყნის ეკონომიკასა და სოციალურ სფეროს მოედო კრიზისი, საზოგადოების მდგომარეობა არ გამოირჩევა სტაბილურობით და მდგრადობით, ეცემა მოსახლეობის ცხოვრების დონე, სახელმწიფოს პოლიტიკა, ხელისუფლების საკანონმდებლო, აღმასრულებელი და სასამართლო შტოები არ სარგებლობენ მხარდაჭერით, იწვევს უნდობლობას და პროტესტს მოქალაქეთა მნიშვნელოვანი ნაწილის მხრიდან.

ასეთ მრავალწახნაგოვან კრიზისს განიცდის ამჟამად ჩვენი ქვეყანა. იგი უძლიერეს დამანგრეველ ტრავმას აყენებს ხალხის ფსიქიკურ ჯანმრთელობას, მუდმივად ამყოფებს ადამიანებს სოციალური დაძაბულობის ვითარებაში, განუწყვეტელ სტრესულ მდგომარეობაში.

მარტო ეროვნული ვალუტის (ლარის) ვარდნის მაგალითი რად ღირს, რასაც თან ახლდა ფსიქოლოგიური შოკი და სტრესები, რომელთა შედეგები ვლინდება ხალხის დეზადაპტაციაში მათ მიერ სოციალური ორიენტირების დაკარგვაში, ბევრი მათგანისთვის ტრადიციულ კითხვაზე „რა ვაკეთოთ?“ პასუხის უქონლობაში. იმავდროულად, იზრდება ინტერესი ფსევდოდამცავი მექანიზმებისადმი, მ.შ. ალკოჰოლისა და ნარკოტიკების მოხმარებისადმი, ანტისაზოგადოებრივი ქმედებების გახშირებისადმი, საქმის რეალური ვითარების დამახინჯებული აღქმისადმი, დეპრესიული მდგომარეობისადმი, რაც კი არ განამტკიცებს, არამედ ასუსტებს მთლიანად საზოგადოების დაავადებული პიროვნების სულიერ და ფიზიკურ ძალებს.

მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ პრინციპში თავისი ბუნებრივი დანიშნულებით სტრესი სიკეთეა. მან არ უნდა მოიტანოს უბედურება. კანადელი მეცნიერი ჰანს სელიე, რომელმაც პირველმა ჩამოაყალიბა სტრესული მდგომარეობის კონცეფცია და ჯერ კიდევ 1936 წელს შემოიღო ტერმინები „სტრესი“ და „ადაპტაციური სინდრომი“, მიიჩნევდა რომ სტრესი ორგანიზმის ნორმალური რეაქციაა მისთვის წაყენებულ მოთხოვნებზე, სასიცოცხლო ძალების აქტივიზაციის, წარმოქმნილი წინააღმდეგობების დაძლევის პირობა.

სელიეს მიხედვით, სტრესი ისევე საჭირო და სასარგებლოა, როგორც სიცოცხლის საკმაზი და არომატიც. თავი კი ორგანიზმზე ისეთ ზეგავლენას უნდა ავარიდოთ, რომელიც არღვევს მისი ადაპტაციის უნარს.

შემდგომ სხვა მეცნიერებმაც არაერთხელ გაიმეორეს დებულება იმის სესახებ, რომ სტრესი ადამიანის მეგობარია და არა მტერი. არა უშუალოდ ცხოვრებისეული გარემოებებით, არამედ მათთან დაკავშირებული განცდებით გამოწვეული სტრესები ნორმალური მდგომარეობაა, რომელიც ადამიანს აძლევს შესაძლებლობას არა მხოლოდ ყოველდღიურად შეასრულოს დიდი მოცულობის სამუშაო, არამედ უფრო შემოქმედებითად მიუდგეს მას.

სტრესის ეფექტურობა, ცხადია, შეზღუდულია. სტრესული მდგომარეობების უწყვეტი რიგი შეიძლება შეიცვალოს ქრონიკული სტრესით, დაავადებით, რომელიც ქანცს აცლის ადამიანს, ხდის ზედმეტად აგრესიულს ან, პირიქით, აპათიურს. ამიტომაც სტრესი პრაქტიკულად ყოველთვის შფოთის სიგნალია. იგი, განსაკუთრებით კონფლიქტებთან მიმართებით აღქმული უნდა იქნეს, როგორც სერიოზული გაფრთხილება.

ყველა უნდა იყოს გათვითცნობიერებული სტრესული მდგომარეობის წარმოშობისა და მოხსნის მექანიზმებში, ნაკლებად ეპარებოდეს ეჭვი საკუთარ თავში, ენდობოდეს საკუთარ ინტუიციას. ზედმეტი არ იქნება იმის ცოდნა, თუ ვინ როგორ რეაგირებს სტრესულ მდგომარეობებზე. მაგალითად, ქალებში, არახელსაყრელ გარემოებებზე რეაქცია უფრო მკვეთრადაა გამოხატული. მამაკაცები კი სტრესზე უფრო თავშეკავებულად რეაგირებენ, მათ უფრო მეტად სჭირდებათ საკუთარი თავის რწმენა, საკუთარი ძალების იმედად ყოფნა, გააზრებული წინდახედულება, ნაცვლად გაურკვეველი წინათგრძნობისა. დადგენილია ასევე, რომ ისინი, ვინც შემოქმედებითი აქტივობის მოჭარბებული უნარითაა დაჯილდოებული, ნაკლებად სტრესულები არიან, თუმცა სტრესული მდგომარეობები, ისევე როგორც კონფლიქტები, უარყოფით გავლენას ახდენს მათ ინიციატივაზე.

შესაძლებელია სტრესისადმი მდგრადობის თვითშეფასება შესაბამისი ფსიქოლოგიური ტესტების მეშვეობით. აი, ერთ-ერთი მათგანი, რომელიც გულისხმობს, რომ ქვემოთ ჩამოთვლილ დებულებებზე გულახდილი პასუხი უნდა იქნეს გაცემული:

1. მე ვფიქრობ, რომ ჯეროვნად არ მაფასებენ კოლექტივში.
2. ვცდილობ ვიმუშაო მაშინაც კი, როცა თავს ცუდად ვგრძნოს.
3. ყოველთვის ვფიქრობს ჩემი სამუშაოს ხარისხზე.
4. ხანდახან განწყობილი ვარ აგრესიულად.
5. ვერ ვიტან კრიტიკას ჩემი მისამართით.
6. ხანდახან გულფიცხობას ვავლენ.
7. ყოველთვის ვცდილობ ვიყო ლიდერი, სადაც ეს შესაძლებელია.
8. მე შეუპოვარ და შეუდრეკელ ადამიანად მთვლიან.
9. ხშირად ვუჩივი უძილობას.
10. მტრებს შემიძლია საკადრისი პასუხი გავცე.
11. ემოციურად და მტკივნეულად განვიცდი უსიამოვნებებს.
12. მე არ მყოფნის დრო დასვენებისათვის.

13. მე არ მყოფნის ძალაუფლება საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზაციისათვის.
14. მე ხშირად მექმნება კონფლიქტური სიტუაციები.
15. ჩვეულებრივ, ყველაფერს სწრაფად ვაკეთებ.
16. მე არ მყოფნის დრო იმისათვის, რომ ვაკეთო საყვარელი საქმე.
17. მეშინია, რომ ვერ მოვასწრებ აუცილებელი საქმის გაკეთებას.
18. ვმოქმედებ მოუფიქრებლად, შემდეგ კი ვწუხვარ ჩემს საქმეებსა და ქცევებზე.

ეს ტესტი შემოგვთავაზა ბულგარელმა ფსიქოლოგმა სლავკო პენჩევმა. მისი მოსაზრებით, შესაძლებელია საბოლოო დასკვნის სამი ვარიანტი: თუ უმეტეს დებულებებზე პასუხი იყო -იშვიათად, ეს მიანიშნებს სტრესისადმი მდგრადობის მაღალ მაჩვენებელზე, თუ ჭარბობდა პასუხი – ხანდახან, ეს მაჩვენებელი საშუალო დონეზეა; ხოლო ხშირად პასუხის სიჭარბისას სტრესისადმი მდგრადობა ძალზე დაბალ დონეზეა, რამაც ადამიანი უნდა დააფიქროს თავისი ცხოვრების წესის შეცვლასთან დაკავშირებით.

ცხადია, რომ სტრესის მდგომარეობაში ადამიანი სწორად ვერ შეაფასებს ვითარებას და ირგვლივ მყოფ ადამიანებს. იგი უფრო შეპყრობილია საფრთხის გრძნობით, თავდაცვითი ან თავდასხმითი პოზის შერჩევით. დუნდება თვითკრიტიკა და იმავდროულად ძლიერდება ყველაფერში სხვისი, მ.შ. კოლეგების დადანაშაულების სურვილი.

მაღალემოციური დაძაბულობისას პიროვნება რაღაც, თუნდაც გამოგონილი, არარეალური საფრთხის მუდმივი მოლოდინის წნეხის ქვეშ იმყოფება. და მიუხედავად იმისა, რომ სტრესისადმი მედეგობის ადამიანური შესაძლებლობები საკმაოდ დიდია, ყოველ ჯერზე, სტრესული მდგომარეობისას ადამიანს უწევს ძალების დაძაბვა ფსიქოლოგიური მოშლის თავიდან ასაცილებლად. ეს გარემოება ამწვავებს ნებისმიერ კონფლიქტურ სიტუაციას, ქმნის დამატებით ბარიერებს ამა თუ იმ კონფლიქტის მოგვარების გზაზე.

6.5. სტრესი და ფსიქოლოგიური კონსულტაცია

როგორც უკვე აღვნიშნეთ სტრესი – ეს არის ზოგადი ტერმინი, კონკრეტულად, სტრესი იმ დამცავი ფიზიოლოგიური რეაქციების ერთობლიობაა, რომლებიც ორგანიზმში გარემოს მავნე ფაქტორების ზემოქმედების საპასუხოდ, მათგან დასაცავად წარმოიშობა. იგი არის საპასუხო რეაქცია, იმ მავნე ფაქტორებზე რომელიც არღვევს ადამიანის სიმშვიდეს და წონასწორობას. სტრესის არსებობა ორგანიზაციულ ქცევაშიც გარდაუვალია და ჩვეულებრივ მოვლენად შეიძლება ჩაითვალოს. ადამიანის ინდივიდუალობიდან გამომდინარე, მათი რეაქცია სტრესებზე განსხვავებულია. მაგალითად, დავალება, რომელიც ერთი მომუშავესთვის რთული და საინტერესოა, მეორესთვის შეიძლება დიდი პრობლემა იყოს. მუდმივი ზეწოლა ინდივიდზე იწვევს უარყოფით ემოციურ ზემოქმედებას მასზე, ასევე, მის გონებრივ და ფიზიკურ მდგომარეობაზე. მეტისმეტი სტრესი გავლენას ახდენს მომუშავეების გარეგნობაზე, რაც

ხელს უშლის დაკისრებული სამუშაოს შესრულებაში, ასევე აზიანებს მის ჯანმრთელობას და ხშირ შემთხვევაში შეუძლებელი ხდება ადეკვატური გადაწყვეტილების მიღება. მომუშავეები, რომლებიც სტრესის ქვეშ ექცევიან მუდმივად განიცდიან დისკომფორტს, არიან უფრო აგრესიულები და არ გამოსდით გუნდურად მუშაობა ან იღებენ ალკოჰოლს ან სხვადასხვა ნარკოტიკულ საშუალებებს. მოცემული სიმპტომები შეიძლება სხვა მიზეზების გამოც იყოს გამოწვეული, მაგრამ სტრესის შემთხვევაში სწორედ ისინი იჩენენ თავს.

მნიშვნელოვანია იმის განსაზღვრა თუ რა დონეზეა სტრესი ადამიანში, რადგან როგორც ზემოთ აღინიშნა, იგი არღვევს ორგანიზმს, კერძოდ ძლიერი სტრესი უაყოფითად მოქმედებს და აზიანებს გულს, თირკმელს და სისხლძარღვთა სისტემას. აუცილებელია, რომ სტრესი, როგორც სამუშაო პროცესში, ასევე ყოველდღიურ ცხოვრებაში შენარჩუნდეს დაბალ დონეზე.

განვიხილოთ მაგალითი: პიტერ რენდელი გადაიყვანეს სამუშაოს გამო სოფლიდან ქალაქში, მეგაპოლისში. მისთვის ძალიან რთული იყო თავდაპირველი ადაპტაცია. რენდელს აღიზიანებდა ქალაქის ხმაური, მგზავრობაში დაკარგული 2 საათი და რთული დავალებები ახალ სამუშაოზე. რამდენიმე თვის განმავლობაში მას კუჭ-ნაწლავის პრობლემები ჰქონდა, მაგრამ სამედიცინო გამოკვლევით ვერ დაუდგინეს სერიოზული დარღვევები, ამიტომ, ურჩიეს ფსიქოლოგთან კონსულტაციები. ფსიქოლოგთან სიარულმა უმნიშვნელოდ შეამცირა სტრესი, მაგრამ პრობლემა მაინც ვერ გადაწყდა. ამიტომ, კომპანიამ გადაწყვიტა მისი გადაყვანა უფრო მცირე ქალაქში, სადაც პიტერ რენდელმა გააგრძელა ჩვეულებრივად მუშაობა ყოველგვარი სტრესის და დაძაბულობის გარეშე.

აღსანიშნავია ის ფაქტი რომ, სამუშაოს ცუდმა პირობებმა, უფროსებთან ხანგრძლივმა კონფლიქტმა, ნერვოზმა და თვითმკვლელობამ შეიძლება კომპანიას წაუყენოს იურიდიული პასუხისმგებლობა.

სტრესზე რეაქციის იშვიათი ფორმები: სტრესი შეიძლება იყოს მოკლევადიანი, გრძელვადიანი, მსუბუქი და მძიმე. მისი გავლენა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა სახის სტრესთან გვაქვს საქმე. მაგალითად თუ იგი არის მსუბუქი და მოკლევადიანი, მაშინ ინდივიდთა უმრავლესობას შეუძლია მარტივად გაუმკლავდეს მას. მაიერ ჯემსონი, რომელიც სავაჭრო ქსელში მუშაობდა, გადაიყვანეს სხვა რეგიონში. ამან რიგი ცვლილებები მოიტანა: შეიცვალა სამუშაო გარემო, მას მოუწია ახალ კოლექტივთან მუშაობა. იგი იმედგაცრუებულად გრძნობდა თავს, ძალიან უჭირდა ახალ სიტუაციასთან შეგუება, რადგან საკმაოდ მცირე დროში ბევრი რამის სწავლა უნდა მოესწრო. ამას დაემატა ორ თუ სამ კლიენტთან კონფლიქტი, რის გამოც მოუწია დროებით უარი ეთქვა სამუშაოზე. ამ დროის განმავლობაში ის იმყოფებოდა მცირე სტრესის ქვეშ. რამდენიმე ხნის შემდეგ, ახალ სამუშაო ადგილზე გასვლისას მისი პრობლემებიც ნელ-ნელა გაქრა. სავარაუდოა, რომ ჯონსოს გააჩნდა შინაგანი ძალა, ენერგია და შესაძლებლობა თავი დაეღწია სტრესისგან და გამკლავებოდა პრობლემებს. ასეთი ტიპის ადამიანები ხშირად ექცევიან სტრესის ქვეშ, მაგრამ გააჩნიათ ნებისყოფა გაუმკლავდნენ უარყოფით ცხოვრებისეულ ზემოქმედებას.

დროითი სტრესისგან განსხვავებით, მაიკლ ჯონსონის ტიპის ადამიანებმა შეიძლება განიცადონ მნიშვნელოვანი ნეგატიური ზეგავლენა. მართებუ-

ლია იმის ფიქრი, რომ ხანგრძლივი სტრესის განმავლობაში ინდივიდის პრობლემები უფრო მეტად გაიზრდება.

ჰანსა სელის თეორიის თანახმად, სტრესებით დასუსტებული ადამიანის ორგანიზმი ძალ-ღონეს არ იშურებს ნორმალური მდგომარეობის დასაბრუნებლად. სტრესთან წინააღმდეგობა იწვევს ადამიანის როგორც ფიზიკურ, ასევე ფსიქოლოგიურ გამოფიტვას. ასეთ მდგომარეობას ჰქვია დასუსტებული ძალა – ემოციური გამოფიტულობა, რომელიც აშორებს მუშაკს სამუშაოსგან და თავს აგრძნობინებს უიმედოდ, სასოწარკვეთილად. არსებობს სამუშაოები, რომლებიც მოითხოვს დიდ სტრესს, მათი შემსრულებლები უფრო მეტად გამოირჩევიან დასუსტებული ძალით, ვიდრე სხვა სამუშაოს წარმომადგენლები.

მომუშავეები, რომლებიც განიცდიან სტრესს, თავიანთ შეცდომებს აბრალებენ სხვა თანამშრომლებს და ხშირად ჩივიან მათთან მუშაობის დროს. გაუცხოება, რომელსაც ისინი განიცდიან, აიძულებთ იფიქრონ სამუშაოს დატოვების და პროფესიის შეცვლის შესახებ. როდესაც დასუსტების ძალა მთელ კადრებში ვრცელდება, იგი იწვევს სამუშაოს გაცდენებს, რაც ასუსტებს ფირმის მწარმოებლურობას და ეფექტიანობას. იაპონიაში იგივე ტერმინს აიგივებენ უეცარ სიკვდილთან სამუშაოს დროს. სამუშაო პროცესით გადატვირთულობამ შეიძლება გამოიწვიოს გულის შეტევა.

ორგანიზაციის ხემლძღვანელებს ევალებათ გამოიძიონ არა მარტო დასუსტებული ძალის გამოვლენის წყარო, ასევე ყურადღება უნდა გაამახვილონ იმ მომუშავეებზე, რომლებსაც უჩნდებათ მისი სიმპტომები. ზოგიერთ შემთხვევაში შესაძლებელია შეიცვალოს სამუშაოს ხასიათი, რომელიც მოითხოვს დიდ შრომას, ან ფირმამ შეიძლება ასწავლოს თავის თანამშრომლებს, თუ როგორ უნდა გაუმკლავდნენ სტრესს მუშაობის პროცესში.

სტრესის მიზეზები. პირობები, რომლებიც იწვევენ სტრესს არის სტრესორები. მიუხედავად იმისა, რომ სტრესი შეიძლება გამოწვეული იყოს მხოლოდ ერთი მიზეზით, ინდივიდი უმეტეს შემთხვევაში განიცდის რამოდენიმე სტრესის გავლენას. განიხილოთ კონკრეტული მაგალითი: ვალტერ მატისი თვლიდა, რომ ხელმძღვანელობა კმაყოფილი იყო მისი მუშაობით, მაგრამ გარკვეული მიზეზების გამო ხელფასის ზრდა იგვიანებდა. ამ პერიდის განმავლობაში იგი გაშორდა თავის მეუღლეს. დაგროვილმა პრობლემებმა მიიყვანა ვალტერი სტრესის სიმპტომებამდე. მაგალითიდან გამომდინარე, სტრესის წყაროები დაკავშირებულია სამუშაოსთან და ადამიანის პირად ცხოვრებაში მიმდინარე მოვლენებთან. ადამიანები სტრესორებზე მოქმედებენ დადებითად ან უარყოფითად. საბოლოო შედეგი ორგანიზაციისთვის არის კონსტრუქციული ან დესტრუქციული, ხოლო მუშაკისთვის მოკლევადიანი ან გრძელვადიანი სტრესი.

მუშაობის პროცესთან დაკავშირებული სტრესის მიზეზები. სტრესი შეიძლება განიცადოს მომუშავემ, რომელსაც უყვარს თავისი სამუშაო და არის მისი საქმის პროფესიონალი, გარდა ამისა, მისი ხასიათით დიდწილად განისაზღვრება ინდივიდუალური ქმედებები სტრესორებზე. როგორც წესი, არსებობს მუშაობის პროცესთან დაკავშირებული პირობები, რომლებიც წარმოშობენ სტრესს. მუშაკთა გადატვირთვა და მკაცრი დროის შეზღუდვები ზეწოლას ახდენს ინდივიდებზე, რაც საბოლოოდ სტრესში პოვებს ასახვას.

ქვემოთ მოცემულია სტრესის ტიპური მიზეზები, რომლებიც წარმოიქმენბა მუშაობის პროცესში:

- დროის მიხედვით ზეწოლა;
- მართვის დაბალი დონე;
- სამუშაო ადგილის დაუცველობა;
- როლების კონფლიქტი და გაურკვევლობა;
- ნებისმიერი სახის ცვლილებები (განსაკუთრებით რადიკალური და არასტანდარტული);
- ფრუსტრაცია.

აშშ-ში მეცნიერებმა ჩაატარეს კვლევა, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 73 ოფიცერმა. აქ უნდა გამოევლინათ, ის მოქმედი სტრესორები, რომლებიც გავლენას ახდენდნენ ოფიცრებზე. რესპოდენტებმა, რომლებიც ხასიათდებოდნენ სტრესის მაღალი დონით განაცხადეს, რომ ეშინოდათ მიეღოთ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება დამოუკიდებლად. მეორე ჯგუფში ოფიცრები წააწყდნენ პრობლემებს, რომლებიც დაკავშირებული იყო სერთიფიკატის კრიტერიუმებისა და მოვალეობების მკაფიო განსაზღვრასთან. ოფიცრები მესამე ჯგუფიდან განიცდიდნენ სტრესის დაბალ დონეს, მაგრამ ისინი მაინც შეშფოთებულნი იყვენენ იმის გამო, რომ აუცილებელი და სასწრაფო იყო სამსახურთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღება და მეოთხე ჯგუფში, სადაც სტრესის დონე თითქმის არ იყო, აღიარებულ იქნა დისბალანსი პიროვნულ ფასეულობებსა და სამუშაო მოთხოვნებს შორის.

ხელმძღვანელებში წარმოშობილი სტრესის მიზეზებად შეიძლება ჩაითვალოს მოკლე დროში ორგანიზაციის მაღალ ფინანსურ მიღწევებისა და კონკურენტუნარიანობის დაკარგვის შიში. საშუალო დონის მენეჯერებისთვის სტრესს შეიძლება წარმოადგენდეს შიში, რომელიც დაკავშირებულია შტატების შემცირებასთან, რაც შეეხება ზარმაც მენეჯერს, მისთვის სტრესის პირობები წარმოიქმნება მომსახურე კლიენტების რაოდენობის გაზრდით, სხვადასხვა შეხვედრებზე დასწრებით და სხვა.

სტრესის წარმოშობის საერთო მიზეზი არის ნებისმიერი დონის ცვლილებები ორგანიზციაში, რადგან ისინი თავის მხრივ მოითხოვენ მომუშავეების მხრიდან ადაპტაციას.

როგორც უკვე ზემოთ აღვნიშნეთ, სტრესის ერთ-ერთი მიზეზი არის ფრუსტრაცია. ეს არის მდგომარეობა, რომელსაც წარმოშობს იმედგაცრუება, როცა რაც შენთვის მნიშვნელოვანია, რასაც ეყრდნობი, ინგრევა, ფეხქვეშგეცლება. წარმოიდგინეთ, რომ გაქვთ გასაკეთებელი კონკრეტული სამუშაო, მაგრამ თქვენი თანამშრომლები მოსვენებას არ გაძლევენ და გაცდენენ დაკისრებული დავალების შესრულების დროს. როდესაც თქვენ გააცნობიერებთ, რომ ვერ შეძლებთ დავალების შესრულებას, თავს გრძნობთ იმედგაცრუებულად, განიცდით დისკომფორტს, შეიძლება კუჭში ტკივილიც კი იგრძნოთ, ამ დროს მუშაობს დამცავი მექანიზმები, რადგან თქვენ ცდილობთ თავი დაიცვათ დაბლოკილი მიზნის ფსიქოლოგიური ეფექტისგან.

ფრუსტრაცის ერთ-ერთი ყველაზე ტიპიური რეაქცია არის აგრესია. დავუშვათ, რომ თქვენ მუშაობთ და მიგაჩნიათ რომ თქვენი ხელმძღვანელი სათანადოდ ვერ გაფასებთ. შეიძლება ეს არასწორი შეფასება იყოს ან შეიძლება მართებული, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში თქვენი აზრი არის რეალობა, რომელშიც თქვენ ცხოვრობთ. ასეთ შემთხვევაში ფრუსტრაციამ შეიძლება მიგიყვანოთ აგრესიამდე.

ფრუსტრაციის წყაროები: როგორც წესი ფრუსტრაცია შეიძლება გამოწვეული იყოს უშუალოდ შრომის პროცესის დროს ან გარეგანი ფაქტორებით, რომლებიც წარმოადგენენ დაბრკოლებებს. ისინი შეიძლება დაკავშირებული იყოს როგორც სამუშაოსთან, ასევე ინდივიდის გარემოსთან.

რაც უფრო დიდია სურვილი და მისწრაფებები ადამიანის იმ მიზანთან, რომელიც მისთვის მიუწვდომელია, მით უფრო ძლიერია ფრუსტრაცია. თუ ინტერესის დონე დაბალია, მაშინ იმედგაცრუებაც ნაკლებად მტკივნეული იქნება. იმ დროის განმავლობაში, როდესაც მენეჯერი აძლევს სხვადასხვა დავალებებს მომუშავეებს, იგი ვალდებულია ხელი შეუწყოს ბარიერების გადალახვაში და დაეხმაროს დასახული მიზნის მიღწევაში. მაგალითად როდესაც ხდება რთული დავალების შესრულება, იგი მიმართავს მაღალკვალიფიციურ მუშაკებს, მაგრამ ამავე დროს ვალდებულია მიაწოდოს უფრო ღრმა ინფორმაცია სამუშაოს შესახებ, მისცეს ინსტრუმენტები ან მითითებები და სხვა. მენეჯერმა უნდა ეცადოს, რომ მის მიერ დაკისრებული სამუშაო არ იყოს მოსაწყენი და უინტერესო, პირიქით, მან უნდა უზრუნველყოს საკმარისი მხარდაჭერა პროექტის განხორციელებისთვის.

სტრესი და შესრულებული სამუშაოს მაჩვენებლები. დონისა და ნიშნის მიხედვით, სტრესს შეიძლება ჰქონდეს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი გავლენა. სტრესის დაბალი დონის დროს დავალებები ხასიათდებიან სიმარტივით, ხოლო რაც უფრო დიდია სტრესი, მით უფრო რთულ დავალებებთან გვაქვს საქმე. კონსტრუქციული სტრესი ეს არის დადებითი ჯანსაღი სტიმული, წარმატებით შეასრულო დაკისრებული ამოცანა.

თუ სტრესის დონე ძალიან იზრდება, მაშინ კონსტრუქციული სტრესი იცვლება დესტრუქციულით. ამ დროს, ინდივიდი კარგავს დროს, ვერ ასრულებს ნორმალურად დავალებას და იქცევა არაადეკვატურად. მომუშავე თავს გრძნობს ძალიან ცუდად და კრიტიკულ შემთხვევაში მიდის სამსახურიდან.

როგორც წესი, პროფესიონალი მენეჯერები მუდამ ეძებენ ბალანსს სტრესის დონესა და შესრულებული სამუშაოების ხარისხს შორის. დღესდღეობით ცვალებად გარემოში, მისი მიღწევა უფრო რთულია.

სტრესის ბარიერი. არსებობს სტრესის ზეგავლენის ორი ფაქტორი სამუშაოს პროცესზე – გარეგანი და შინაგანი. შინაგან ფაქტორებს მიეკუთნება დაძაბულობის დონე (სიხშირე და ამპლიტუდა), რომლის ატანა შესაძლებელია იმ მომენტამდე, სანამ ადამიანი გრძნობს სტრესის ნეგატიურ გავლენას და უკმაყოფილებას შესრულებული სამუშაოს მიმართ.

კონტროლი. მეორე შინაგანი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს მომუშავის სტრესზე არის ინდივიდის მიერ აღქმული კონტროლი სამუშაოსა და მის პირობებზე. ითვლება, რომ მომუშავეები, რომლებიც არიან უფრო დამოუკიდებელნი და შეუძლიათ მიიღონ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები, გამო-

ირჩევიან უფრო მაღალი მწარმოებლურობით. მენეჯერები აკონტროლებენ მომუშავეთა მოთხოვნებს სხვადასხვა საშუალებებით.

არსებობენ „ა“ და „ბ“ ტიპის ინდივიდები. სტრესისგან დაუცველობა ხშირად უკავშირდება მომუშავის ინდივიდუალურ ხასიათს. „ა“ ტიპის ინდივიდისთვის დამახასიათებელია აგრესია, უხეში კონკურენცია, იგი მოუთმენელია როგორც საკუთარ თავთან, ასევე სხვა ინდივიდებთან მიმართებაში. იგი კომფორტულად გრძნობს თავს, როცა მისი დავალებები უნდა დასრულდეს მკაცრად განსაზღვრულ დროს. ასეთი ადამიანები ვერ ხვდებიან, რომ უარყოფით ზეგავლენას, რომელსაც განიცდიან ქმნიან თვითონ. „ა“ ტიპის ინდივიდებს ხშირად აქვთ ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული პრობლემები და მათი უმეტესობა იღუპება გულის შეტევით.

„ბ“ ტიპის ინდივიდები არიან უფრო მშვიდი და მარტივად ეგუებიან ცვლილებებს. ისინი სწრაფად ახდენენ ადაპტაციას და ეჩვევიან განვითარებად სიტუაციებს. „ბ“ ტიპის მომუშავეები მშვიდად ხვდებიან იმ ფაქტს, რომ გარკვეული დავალებები მკაცრად განსაზღვრულ დროში უნდა ჩაატიონ. ამიტომ, ისინი ნაკლებად განიცდიან სტრესის უარყოფით ზეგავლენას. ამ ხნის განმავლობაში, მათ შეუძლიათ წარმოაჩინონ მაღალი დონე და დააკმაყოფილონ სამუშაო მოთხოვნები. მოკლედ რომ ვთქვათ, „ბ“ ტიპის ინდივიდები მიდიან სხვა გზით „ა“ ტიპის ადამიანებთან შედარებით..

„ა“ და „ბ“ ტიპის მომუშავეების გამოკვლევა ჯერ კიდევ გრძლედდება. მაგალითად, „ა“ ტიპის ინდივიდის ზოგიერთი თვისება ემთხვევა საზოგადოების თანამედროვე მოთხოვნებს, მაგალითად წარმატებისკენ სწრაფვა, ხოლო მეორეს მხრივ მტრული დამოკიდებულება და აგრესია არ პასუხობს დღევანდელი გარემოს მოთხოვნებს. მეცნიერთა მისაზრების თანახმად, „ა“ ტიპის ის მომუშავეები, რომლებიც ხასიათდებიან ნაკლები სიჩქარითა და აგრესიით გულსისხლძარღვთა დაავადებები თითქმის არ აწუხებთ, ხოლო ინდივიდების დანარჩენი ნაწილი იმდენად გართულია საკუთარი მიღწევებით, რომ ვერც კი გრძნობენ თუ რა დიდი სტრესის ქვეშ იმყოფებიან.

არსებობს სხვადასხვა მეთოდი, რომლის მეშვეობით შეიძლება მოხდეს სტრესის დონის მართვა, მაგალითად: პრევენცია და სტრესის დონის კონტროლი, მისი თავიდან აცილება ან დაძლევა. ისეთი ღონისძიებები როგორიცაა: ახალ მენეჯერებთან კომუნიკაციის გაღრმავება, შრომის პროცესის გამდიდრება, გამრავალფეროვნება და ისეთი პროგრამების დანერგავა, რომლებიც მიზნად ისახავს სტრესის ფაქტორების შემცირებას ან აღმოფხვრას. ცალკეული მომუშავეებისთვის შესაძლებელია სტრესის თავიდან აცილება შემდეგი მოქმედებების საშუალებით: ახალ სამუშაო ადგილზე გადაყვანა, ვადამდე პენსიაზე გასვლა ან ტრენინგი, რომელიც ამცირებს სტრესის უარყოფით ფაქტორებს. სტრესის დაძლევისთვის აუცილებელია როგორც მომუშავეების, ასევე მენეჯერის ერთობლივი მუშაობა. გარდა ამისა, პროცესში შეიძლევა ჩავრთოთ სოციალური დახმარება.

სოციალური დახმარება. ზოგიერთი თანამშრომელი ექცევა სტრესის ქვეშ, რადგან ისინი საზოგადოებაში არაკომფორტულად გრძნობენ თავს და განიცდიან პირადი ურთიერთობების დეფიციტს. ამბიციური ადამიანები, რომლებ-

საც აქვთ წარმატების მიღწევის დაუოკებელი სურვილები, ძალიან იშვიათად ამყარებენ კონტაქტს სხვა ინდივიდებთან და ჰყავთ მეგობრები. როგორც წესი, მათთვის მნიშვნელოვანია პირადი წარმატება, ვიდრე სოციალური ურთიერთობები და ამის გამო, ხშირად მსხვერპლად წირავენ მას. სოციალური კონტაქტის დეფიციტის მაღალი დონე ხშირად აისახება ინდივიდის გაღიზიანებაში, რისხვაში და მარტოობაში.

მოცემული პრობლემის გადაჭრის ერთადერთი გზა არის „სოციალური დახმარება" როგორც ორგანიზაციაში, ასევე მის ფარგლებს გარეთ. გამოყოფენ მხარდაჭერის 4 ტიპს: ინსტრუმენტული (დავალებაში დახმარება), ინფორმაციული, შემფასებელი და ემოციური.

სოციალური მხარდაჭერა შეიძლება მომდინარეობდეს უშუალოდ უფროსისგან, თანამშრომლისგან, მეგობრებისაგან ან ოჯახის რომელიმე წევრისგან. ეს შეიძლება გამოვლინდეს სამუშაო დავალებებში ან სოციალური ურთიერთობების სხვადასხვა ფორმებში (კერძოდ: თამაშები, ხუმრობები, წაქეზება). დაკვირვებები გვიჩვენებს, რომ ერთი ადამიანის მხარდაჭერაც კი არსებითად ამცირებს სტრესის ხარისხს. კონკრეტულად, ქალები არა მარტო გასცემენ მეტს, მამაკაცებთან შედარებით, სოციალური მხარდაჭერის საკითხში, არამედ, როგორც დაკვირვების შედეგები გვიჩვენებს, ბევრად კომფორტულად გრძნობენ თავს ასეთ სიტუაციებში – სხვების მხარდაჭერის დროს. მენეჯერებმა უნდა განავითარონ საკუთარ თავში თანამშრომელთა მხარაჭერის უნარი. ალტერნატიული ვარიანტია – შეიქმნას უფრო მეტი შესაძლებლობები სოციალური მხარდაჭერისათვის და მისი ფართოდ გავრცელებისათვის სხვადასხვა ჯგუფებში.

რელაქსაცია: სტრესის დონის შემცირებისათვის ასევე იყენებენ მენტალური რელაქსაციის, განტვირთვის სხვადასხვა მეთოდებს. მედიტაციის დროსაც, ანალოგიურად, რელაქსაცია გვრის ინდივიდს სიმშვიდეს, ადამიანს საშუალებას აძლევს შეიცნოს, შეიჭრას შინაგან სამყაროში და ამით მიაღწიოს ორგანიზმის ფიზიკურ და ემოციურ დასვენებას, რაც თავის მხრივ, ავიწყებს რაღაც დროით გარემომცველ პრობლემებს და ასუსტებს სტრესს. ეფექტური რელაქსაცია იძლევა შემდეგ რეკომენდაციას:

- ინდივიდის მშვიდ ადგილას მოთავსება მოსახერხებელ მდგომარეობაში;
- დახუჭული თვალები და ღრმა, მშვიდი სუნთქვა;
- დასამშვიდებელი ფრაზების გამეორება, ან კონცენტრირება სასიამოვნო ფაქტებზე, მოგონებებზე, აზრებზე;
- ნეგატიურ ამბებზე ფიქრისგან განთავისუფლება;
- დამამაშვიდებელი მუსიკალური ფონი.

რელაქსაციის მეთოდები უნდა გამოვიყენოთ სამუშაოზე შესვენებების დროსაც. რელაქსაციას სჭირდება სულ რამდენიმე წუთი და შეიძლება აღმოჩნდეს განსაკუთრებით სასარგებლო დაძაბული შეხვედრის წინ ან შემდეგ. ზოგიერთ ორგანიზაციაში თანამშრომელთა დასასვენებლად გამოყოფილია სპე-

ციალური შენობები, რომლებიც სწორედ ხანმოკლე რელაქსაციისათვის არის განკუთვნილი.

ბიოლოგიური უკუკავშირი. სტრესის საწინააღმდეგო ეფექტურ საშუალებად ასევე მიჩნეულია ბიოლოგიური უკუკავშირი. მისი პირველი ეტაპია – შევისწავლოთ ინდივიდის რეაქციები სხვადასხვა სტრესორებზე (აჩქარებული გულისცემა, ან თავის ტკივილები). ოდესღაც ითვლებოდა, რომ ადამიანები, რომლებიც ვერ აკონტროლებდნენ რეფლექტორულ ნერვულ სისტემას, რომელიც, თავის მხრივ, მართავს ადამიანის შინაგან პროცესებს, როგორიცაა გულისცემა, სისხლის ჟანგბადით გაჯერება, კუჭის სიმჟავე და ტვინის იმპულსები, ვერ გაუძღვებიან მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტას. თანამედროვე გამოკვლევები გვიჩვენებენ, რომ თითოეულ ჩვენგანს აქვს შესაძლებლობა მართოს შინაგანი პროცესები. ასეთ შემთხვევაში, ბიოლოგიური უკუკავშირი სასარგებლოა არასასურველი სტრესის ფაქტორების შესუსტებისათვის.

დასვენების დღეები. რელაქსაცია და ბიოლოგიური უკუკავშირი ნამდვილად გვეხმარება ვმართოთ სტრესის დონე, მაგრამ რიგ შემთხვევებში თანამშრომლისთვის საკმარისია რაღაც დროით მოშორდეს საქმეს. სამსახურები, სადაც აცნობიერებენ ამას, ახორციელებენ პროგრამას „დასვენების დღეები", რომელიც თანამშრომლების მიერ გამოიყენება სტრესის მოსახსნელად ან თვითგანათლებისათვის. რიგი კომპანიები ასეთ დღეებს თვითონ უნაზღაურებენ. ფირმების უმეტესობაში დასვენების დღეები გრძელდება 4-დან 8 კვირამდე. თანამშრომლების უმრავლესობა შვებულებიდან ბრუნდება ემოციურად სავსე, განახლებული, დარწმუნებული იმაში, რომ მის საქმიანობას ორგანიზაციაში სათანადოდ აფასებენ, მოაქვთ ახალი იდეები. ასეთი შვებულებების დამატებითი დადებითი მხარეა – დარჩენილი თანამშრომლების ჯვარედინი სწავლება, როდესაც ასრულებენ წასულის მოვალეობებს.

გაჯანსაღება. ბევრ ორგანიზაციაში ახორციელებენ თანამშრომელთა გაჯანსაღების პროგრამებს. სპეციალისტები ურჩევენ მომუშავეებს ცხოვრების სტილის შეცვლის კონკრეტულ მეთოდებს, როგორებიცაა სუნთქვის რეგულირება, კუნთების მოდუნება, პოზიტიური ფიქრები, რეგულირებული კვება. გასაოცარია, რომ სტრესების პროფილაქტიკა ძალიან ეფექტურია, უფრო მეტიც, მათი გადალახვის პროცესმა შეიძლება ხელი შეუწყოს მომუშავის ადაპტაციას სტრესორებთან, დაძაბულობის ფაქტორებთან, რომლებიც არ მდებარეობენ მისი უშუალო გავლენის არეში. გაჯანსაღების პროგრამის ძირითადი მიზანია მომუშავეთა და სამუშაო გარემოს შესაბამისობის მიღწევა.

მომუშავეების ფსიქოლოგიური კონსულტაცია. რა არის ფსიქოლოგიური კონსულტაცია? ფსიქოლოგიური კონსულტაცია – ეს არის მომუშავესთან ერთად რაიმე, უმეტესად ემოციურად დატვირთული, პრობლემის განხილვა, აღმოფხვრა და ფსიქიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება. მდგრადი ფსიქიკური მდგომარეობა ნიშნავს, რომ ადამიანები პოზიტიურად არიან განწყობილი საკუთარი თავის მიმართ, აქვთ საკუთარი თავის რწმენა და თვლიან თავს მართლებად სხვებთან დამოკიდებულებაში და შეუძლიათ უპასუხონ ცხოვრების მოთხოვნილებებს.

ფსიქოლოგიური კონსულტაცია ნიშნავს იდეებისა და გრძნობების გაცვლას ორ ადამიანს შორის (მრჩეველი და რჩევის მიმღები), რაც იწოდება კო-

მუნიკაციურ აქტად. მიუხედავად იმისა, რომ ფსიქოლოგიური კონსულტაცია მიმართულია მომუშავეების პრობლემების გადაჭრისაკენ, მისი მიზანი ხდება ასევე ორგანიზაციის ქმედითუნაიანობის ამაღლება, რადგან მომუშავეც უფრო აქტიურად ურთიერთობს სხვა ადამიანებთან, უფრო ნაკლებად არის გადატვირთული საკუთარი საქმეებით და თავს ავლენს სხვა მაჩვენებლებში. ფსიქოლოგიური კონსულტაცია შეიძლება ჩაატაროს როგორც პროფესიონალმა, ასევე არაპროფესიონალმა. მაგალითად, მომუშავემ შეიძლება მიმართოს პროფესიონალ კონსულტანტს, ასევე არაპროფესიონალ უფროსს ან ექიმს გამაჯანსაღებელი ცენტრიდან, ან თავის მეგობრებს.

მდგრადი ფსიქოლოგიური მდგომარეობის მქონე ადამიანი ხასიათდება:

1. აქვს პოზიტიური დამოკიდებულება საკუთარი თავისადმი: აკონტროლებს საკუთარ ემოციებს: შიშს, სიყვარულს, ბოროტებას, დანაშაულის გრძნობას; აქვს უნარი გადალახოს ცხოვრებისეული უსიამოვნებები; რეალურად აფასებს საკუთარ შესაძლებლობებს; ეგუება საკუთარ არასრულყოფილებას; გააჩნია საკუთარი თავის პატივისცემა; აქვს შინაგანი ძლიერების შეგრძნება გაუმკლავდეს სხვადასხვა სიტუაციებს ცხოვრებაში; იღებს კმაყოფილებას ყოველდღიური პატარა სიხარულისგანაც კი.
2. ადეკვატურად იღებს სხვა ადამიანებს: უყვარს სხვა ადამიანები და ითვალისწინებს მათ ინტერესებს; აქვს პირადი ურთიერთობები, რომლებიც ანიჭებენ კმაყოფილებას და გრძელდება გარკვეული საკმარისი დროის განმავლობაში; უყვარს და ენდობა სხვა ადამიანებს, ითვალისწინებს საერთო გრძნობებს; პატივს სცემს მათ ტიპურ გასხვავებებს; ხელს არ კრავს სხვებს და არც სხვებს აძლევს ამის უფლებას; შეუძლია თავი რომელიმე ჯგუფის წევრად მიიჩნიოს; გრძნობს პასუხისმგებლობას ახლობლებისა და სხვა ადამიანების მიმართ.
3. პასუხობს ცხოვრებისეულ მოთხოვნებს: კონსტრუქციულად უდგება წამოჭრილ პრობლემებს; იღებს საკუთარ თავზე ვალდებულებებს; ქმნის თავის გარშემო საკუთარ გარემოს, როცა შესაძლებელია, საჭიროების შემთხვევაში ცვლის კიდეც; გეგმავს მომავალს, არ ეშინია მისი, მარტივად იღებს ახალ შესაძლებლობებს და იდეებს; იყენებს ბუნებრივ შესაძლებლობებს, რეალურ მიზნებს ისახავს; შეუძლია დაეყრდნოს საკუთარ თავს და მიიღოს გადაწყვეტილებები; მთელ ენერგიას მიმართავს იმ საქმისკენ, რასაც აკეთებს, და იღებს სიამოვნებას;

ფსიქოლოგიური კონსულტაცია ჩვეულებრივ ტარდება კონფიდენციუალურად, მომუშავე თავისუფლად გრძნობს თავს, რომ გულღიად ილაპარაკოს თავის პრობლემებზე. კონსულტაცია მოიცავს როგორც სამუშაო პრობლემებს, ასევე პირადს, იმ ფარგლებში, რითაც გავლენას ახდენენ შრომის მაჩვენებლებზე. მგალითად, ერთ-ერთი მომუშავე სტრესშია რადგან ელოდება ახალ სამსახურს, ამ დროს მეორემ დაკარგა სულიერი სიმშვიდე ოჯახის წევრის გარ-

დაცვალების გამო. ორივე მომუშავე გვევლინება ფსიქოლოგიური კონსულტაციის პოტენციურ კანდიდატად.

ფსიქოლოგიური კონსულტაციის საჭიროება. ეს პროცესი, სტრესის ჩათვლით, განისაზღვრება მომუშავეებისათვის წარმოქმნილი სხვადასხვა პრობლემებით, მაგალითად, ერთი მომუშავე თავს გრძნობს დაუცველად, რადგან გადის პენსიაზე. მეორე მომუშავე თავის თავზე ვერ იღებს რისკს, დაკავშირებულს ხელშეწყობასთან, მესამეს თავისი სამსახურებრივი მდგომარეობა არასტაბილურად მიაჩნია. ყველა სიტუაციაში აუცილებელია ფსიქოლოგიური კონსულტაცია.

პრობლემების უმეტესობას, რომლებიც საჭიროებს ფსიქოლოგიურ კონსულტაციას, გააჩნია ემოციური ფონი. ემოცია – ნორმალური ცხოვრების შემადგენელი გრძნობის გამოვლინებაა. ბუნება აჯილდოებს ადამიანს ემოციით. სხვა მხრიდან თუ შევხედავთ, ემოცია შეიძლება კონტროლის სფეროდანაც გამოვიდეს და მომუშავეები აიძულოს ისეთი რამის ჩადენა, რაც ეწინააღმდეგება, როგორც მის ინტერესებს, ასევე ორგანიზაციის მოთხოვნებს (ამის მაგალითია სამსახურიდან წასვლა უბრალო მიზეზის გამო). მენეჯერები ცდილობენ მომუშავეების ფსიქოლოგიური მდგომარეობა მაღალ დონეზე შეინარჩუნონ, რაც ემოციურ სტაბილურობასაც განაპირობებს.

ფსიქოლოგიური კონსულტაციის შესაძლებლობები. ფსიქოლოგიური კონსულტაციის მიზანია თანამშრომლების ფსიქიკური მდგომარეობის გამყარება, მათი თავდაჯერებულობის შეგრძნების გაფართოების მეშვეობით, თვითკონტროლის მინიჭებით. ეს მიზანი ეთანხმება მასლოუს იერარქიის ზედა საფეხურის მოთხოვნებს და ზრდის მოთხოვნებს ალდერფერის მიხედვით (თვითრეალიზაცია და საკუთარი თავის პატივისცემა). ფსიქოლოგიური კონსულტაციის მიზანი მიიღწევა ფსიქოლოგიური კონსულტაციის ფუნქციის რეალიზაციით:

1. *რჩევები.* ბევრი მიიჩნევს ფსიქოლოგიურ კონსულტაციას, როგორც რჩევების მიღების პროცესს. სინამდვილეში, ეს მისი ერთ-ერთი ფუნქციაა. სანამ რჩევას მისცემდეს, კონსულტანტმა უნდა ჩამოაყალიბოს თავისი შეხედულება პრობლემაზე, რითაც მას თანამშრომელი მიმართავს და განსაზღვროს მოქმედებათა მიმართულება. ამაშია სწორედ მთავარი სირთულე. პრაქტიკულად შეუძლებელია ბოლომდე შეიცნო სხვისი პრობლემის არსი. ასეთ დროს ხშირად იქმნება სიტუაცია, როცა კონსულტაციაზე მისული ადამიანი კონსულტანტის რჩევას ელოდება სამომავლო ქცევასთან დაკავშირებით. მაგრამ მაინც, რჩევის მიღების ფუნქციამ ჰპოვა ფართო გავრცელება, რადგან მომუშავეები საჭიროებენ რჩევებს, ხოლო მენჯერები – მათ უზრუნველყოფას.
2. *გამხნევება.* ფსიქოლოგიური გამხნევების დროს კონსულტანტი ცდილობს გააღვიძოს მომუშავეში რწმენა იმისა, რომ სწორად იქცევა, რითაც მიმართავს მას პრობლემის სწორი გადაწყვეტისკენ. გამხნევება ხორციელდება კონსულტანტის მიერ სხვადასხვა აღნიშვნების გაკეთებით: თქვენ წინ მიდიხართ, ან არ ინერვიულოთ, ყველაფერი კარგად იქნება. ამ ფუნქციის შესრულების მთავარი სირთულე ისაა, რომ ადამიანები გამხნევებას ხშირად არ იღებენ, რადგან ფიქრობენ, რომ კონსულტანტი ვერ იქნება დარწმუნებული პრობლემის გადაწყვეტაში. თუ თავიდან ინდივიდი მიიღებს გამხნევებას, მათი თავდაჯერებულობა შეიძლება მაინც შემცირდეს ახალი სირთულეების

წარმოქმანსთან ერთად. მაგრამ ამის გამო არ უნდა უარვყოთ ეს ფუნქცია, როგორც ავარია არ ხდება ავტომობილების გამოყენების აკრძალვის მიზეზი.

3. *კომუნიკაცია*. ფსიქოლოგიური კონსულტაცია ხელს უწყობს კომუნიკაციებს. ხშირად უმაღლესმა ხელძღვანელობამ არც იცის რას გრძნობენ დაბალი დონის თანამშრომლები. კონსულტაცია იწვევს შემომავალ სიგნალებს, რომელთა ნაწილი აღწევს ხელმძღვანელობამდე. ნებისმიერი კონსულტანტის საქმიანობის მთავარი ნაწილია ემოციური პრობლემების გამჟღავნება, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან კომპანიის პოლიტიკასთან. კონსულტანტები, როდესაც განიხილავენ ვინმეს პრობლემას, მომუშავესთვის ცხადი ხდება კომპანიის პოლიტიკა.

4. ემოციური დაძაბულობისგან გათავისუფლება ფსიქოლოგიური კონსულტირების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. როგორც წესი, ადამიანი რომელსაც შეუძლია მოუყვეს სხვას იმედგაცრუების და სხვა პრობლემების შესახებ, ემოციურად განიმუხტება. ფსიქოლოგიური კონსულტირების გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ როცა ადამიანი უხსნის მსმენელს თავის პრობლემებს, მისი დაძაბულობა იკლებს. ის მშვიდდება, და საუბარი უფრო თანმიმდევრული და გონივრული ხდება. თუმცა, ეს ყველა პრობლემას არ ხსნის, მაგრამ აქრობს მენტალურ სირთულეებს გადაწყვეტილების მიღებისას, საშუალებას იძლევა კიდევ ერთხელ გავაანალიზოთ სირთულე და ვიპოვოთ კონსტრუქციული გამოსავალი. ზოგჯერ ემოციურ განმუხტვას მივყავართ პრობლემის გაქრობამდე, თუკი ის იყო ფსიქიკური.

განვიხილოთ მაგალითი. ელექტრო მანქანის მძღოლი ბილ ირვინს კონფლიქტი აქვს უფროსთან. ის დარწმუნებულია, რომ მენეჯერი რთულ დავალებებს აძლევს, ატყუებს მას და არ უყვარს ბილი. ერთხელ ერთი თანამშრომელი ამოწმებდა სამსახურში დასწრების ცხრილს. იმ დღეს განსაკუთრებით განაწყენებულმა ბილმა მას დაუწყო მოყოლა პრობლემების შესახებ. დაიწყო შემდეგით: „რა აზრი აქვს შემოწმებებს, მე მაინც არასდროს მომიმატებენ ხელფასს და არც დამაწინაურებენ.“ თანამშრომელი დაინტერესდა ამ მდგომარეობის მიზეზებით და შედგა საუბარი. თანამშრომელი იყო შტატში აყვანილი მომუშავე და ბილი თავს თავისუფლად გრძნობდა. შეიძლება ეს მეგანრიგე ამბის გადამცემადაც მიაჩნდა. უყვებოდა ამბავს და ისიც უსმენდა. ეს თანამშრომელი კარგად იცნობდა ბილის უფროსს, ბილმა ეს იცოდა და რაღაცეებს ცვლიდა, რადგან იცოდა რა ინფორმაცია ექნებოდა ამ კაცს ინფორამაციის პირველწყაროდან. როცა დაამთავრა სათქმელი, ის დამშვიდდა და თავისუფლება იგრძნო. მან ნელ-ნელა გააცნობიერა, რომ რასაც თავიდან ლაპარაკობდა, იყო მისი წარმოსახვა და არ შეესაბამებოდა სინადვილეს. მან საუბარი დაამთავრა შენიშვნით: „მე მივხვდი, ჩემი პრობლემები არაა სერიოზული, მაგრამ მიხარია, რომ მოგიყევით მათ შესახებ.“

ბილ ირვინის შემთხვევა ილუსტრირებას უკეთებს ფსიქოლოგიური კონსულტაციის კიდევ ერთ ფუნქციას – თანამშრომლის ფიქრებში გარკვევას. საუბრის დროს მიხვდა, რომ მისი ემოციური კომენტარები არ შეესაბამებოდა რეალობას, რომ გააზვიადა არამნიშვნელოვანი ფაქტები. ემოციური ბარიერების გადალახვამ მას უფრო რაციონალურად ფიქრის საშუალება მისცა. ის მიხ-

ვდა, რომ ელაპარაკებოდა ადამიანს, რომელიც კარგად ერკვეოდა სიტუაცია-
ში.

ადამიანის გონების გათავისუფლების შედეგი არის – ინდივიდის მიერ პასუხისმგებლობის აღება საკუთარ ემოციურ პრობლემებზე და უფრო რეალისტური მიდგომა მათი აღმოფხვრისკენ.

5. რეორიენტირება. ეს არის უფრო მეტი, ვიდრე ემოციური განმუხტვა, ან რაიმე პრობლემაზე ფიქრი. რეორიენტირება ნიშნავს ცვლილებას ფსიქოლოგიურ მე-ში, ფასეულობებისა და მიზნების ცვლილებით. ჩვეულებრივ, ამ სფეროში მუშაობენ პროფესიონალი კონსულტანტები. ამოცანა მდგომარეობს იმ მომუშავეების იდენტიფიკაციაში, რომლებიც საჭიროებენ რეორიენტაციას, რათა საჭიროებისას მიმართონ პროფესიონალს.

მენეჯერის როლი ფსიქოლოგიური კონსულტაციის დროს. რეორიენტაციის გარდა, ფსიქოლოგიური კონსულტირების ყველა ფუნქცია შეიძლება განხორციელდეს მენეჯერების მიერ. მეორე მხრივ, თუ ორგანიზაციაში არის შტატში აყვანილი კონსულტანტი, მენეჯერმა არ უნდა გადაიტანოს მასზე კონსულტაციის მთელი ფუნქციები.

მენეჯერები თანამშრომლების მთავარი მრჩევლები არიან, რადგან ისინი ყოველდღიურად ურთიერთქმედებენ მათთან. თუ მენეჯერი თანამშრომლების პრობლემებზე თვალს დახუჭავენ და არ განიხილავს მათ, იგივე იქნება რაც განაცახდოს: „შენ მე არ მაინეტერსებ, მე მხოლოდ შენი საქმე მაინტერესებს.“ თუ დაქვემდებარებული იმყოფება ემოციურ შოკში, ხელმძღვანელს არ აქვს უფლება უთხრას: „შენი მდგომარეობა ჩემი საქმე არ არის, მიმართე კონსულტანტს“. ემოცია მომუშავის განუყოფელი ატრიბუტია. მას ყურადღება უნდა მიექცეს, როგორც სამუშაო გარემოს ელემენტს, ამაზე პერსონალურად პასუხს აგებს თვითონ მენეჯერი. ყველა დონის მენეჯერმა უნდა შეისწავლოს თანამშრომელთა ეფექტური მხარდაჭერის მეთოდები.

პრაქტიკულად, ყველა მართვად პრობლემას აქვს როგორც ფაქტობრივი, ასევე ემოციური საფუძველი, მენეჯერმა უნდა შესძლოს მათი გამოყოფა. მაშინ უმეტეს შემთხვევებში პრობლემა რაციონალური გზით აღმოიფხვრება.

მენეჯერის გადაწყვეტილება კონსულტაციის კონკრეტული მეთოდის გამოყენების შესახებ ხორციელდება სიტუაციური ფაქტორების ანალიზის მეშვეობით. კრიტიკულ მდგომარეობას ქმნის მენეჯერის ცოდნა და პოტენციური შესაძლებლობა გამოიყენოს სხვადასხვა მეთოდი. ერთ-ერთი მთავარი სიტუაციური ფაქტორი, რომელივ არის პრობლემის დონის შეფასება, ეფუძნება კონკრეტულ ფაქტებს, ემოციებსა და პირად გრძნობებს. ამასთან ერთად, ითვალისწინებენ იმ ზღვარს სადამდეც მენეჯერს შეუძლია თავისი დრო და ენერგია დაუთმოს უფრო მეტად დამოუკიდებელი მომუშავის ჩამოყალიბებას. მაგალითად, ზოგიერთი მომუშავე კონსულტანტს მიიჩნევს, როგორც აღმზრდელს, ზოგიერთს კი ურჩევნია მენეჯერთან ურთიერთობა. კარგი მენეჯერი უნდა ფლობდეს ინფორმაციას არსებული ალტერნატივების კვალიფიკაციის შესახებ, რომელიც საჭიროა კონსულტირების თითოეული მეთოდის რეალიზაციისათვის და ანალიტიკურ უნარებს, რათა მიიღოს სიტუაციის შესაფერისი გადაწყვეტილება.

საკონტროლო და სადისკუსიო კითხვები:

1. ადამიანის ქცევის რა ფაქტორებზე უნდა გავამახვილოთ ყურადღება?
2. რას წარმოადგენს სტატუსი სოციალურ სისტემაში?
3. რას მოიცავს სოციალური როლი?
4. როგორ განმარტავენ ცნებას `სოციალურ ჯგუფს~?
5. როგორ შეიძლება იყოს სიდიდის მიხედვით სოციალური ჯგუფები?
6. როგორი როლი შეიძლება ჰქონდეს ჯგუფში ინდივიდს?
7. რომელი სოციალური ჯგუფი ფუნქციონირებს ოპტიმალურად ?
8. რა განაპირობებს სოციალური ჯგუფის სიცოცხლისუნარიანობას?
9. რა დატვირთვა აქვს თქვენთვის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატს?
10. რა არსებით ფუნქციებს ასრულებს ჯგუფური ნორმები?
11. ჩამოთვალეთ ვ. ზიგერტისა და ლ. ლანგის მიერ შემუშავებული 12-მდე ზოგადი ნორმა, რომლებითაც, მათი აზრით, უნდა იხელმძღვანელონ მენეჯერებმა სოციალურ ჯგუფში სოლიდარობისა და საქმიანი თანამშრომლობის უზრუნველსაყოფად.
12. რაზეა უშუალოდ დამოკიდებული შრომით კმაყოფილება და რა ფაქტორები იწვევს მას?
13. ადამიანების დამოკიდებულება შრომითი საქმინაობისადმი ყველაზე გამოკვეთილად რა ფორმით ვლინდება?
14. რა ასაზრდოებს კონფლიქტურ ურთიერთდაპირისპირებას?
15. წარმოშობის უშუალო მიზეზების მიხედვით როგორი კონფლიქტური წინააღმდეგობები არსებობს?
16. კონფლიქტის კლასიფიკაციისას რა მიზეზებზე ყნდა გავამახვილოთ ყურადღება?
17. რას ემყარება ემოციური კონფლიქტები?
18. რას ემყარება სოციალურ-შრომითი კონფლიქტები?
19. რა სიმპტომები გააჩნია სტრესს?
20. რა შეიძლება გახდეს სტრესის ფართოდ გავრცელების მთავარი მიზეზი?
21. რა შეიძლება იყოს სტრესის სიმპტომები?
22. რა შეიძლება იყოს სტრესზე რეაქციის იშვიათი ფორმები?
23. რა არის ფრუსტრაცია და რას მოიცავს იგი?
24. ჩამოთვალეთ ფრუსტრაციის წყაროები.
25. რას იგულისხმება ორგანიზაციაში ..სოციალურ დახმარებაში’’?
26. რას ნიშნავს და რა რეკომენდაციას იძლევა რელაქსაცია?

თემა 7. კონფლიქტების პრევენცია და რეგულირების ხერხები

7.1. კონფლიქტის პროფილაქტიკის მეთოდები ორგანიზაციაში

ორგანიზაციის ადმინისტრაციის მუდმივი ყურადღების ცენტრში უნდა იყოს დესტრუქციული კონფლიქტების პროფილაქტიკა და პრევენცია. აქ განსაკუთრებული როლი ენიჭება პერსონალისა და ქვედანაყოფების მართვის სამსახურების საქმიანობას, რომლებიც პასუხს აგებენ მართვის სისტემებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირებაზე, მოტივაციური პოლიტიკის შემუშავებაზე, ასევე შრომის ორგანიზაციის მეთოდებზე. მითითებული რგოლები მოწოდებულია შეიმუშაოს და მუდმივად აკონტროლოს მართვის სისტემის ორგანიზაციის ის საკითხები, რომლებიც შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც კონფლიქტების პროფილაქტიკის მეთოდები. ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ურთიერთდამოკიდებულებათა სისტემის სხვადასხვა მხარეებთან შეხების მქონე ასეთ მეთოდებს შეიძლება მივაკუთვნოთ:

- ორგანიზაციის ადმინისტრაციას (მ.შ. ქვედანაყოფების ხელმძღვანლებს) და პერსონალს შორის გამაერთიანებელი მიზნების წამოწევა;
- მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში კავშირის სახეების განსაზღვრა;
- უფლებებისა და პასუხისმგებლობების ბალანსი სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებისას;
- დროებითი ქვედანაყოფების (მართვის მატრიცული სტრუქტურების პირობებში კომპლექსური პროგრამების ან პროექტების შემსრულებელი ჯგუფები, ლოკალური კვლევითი, საპროექტო ან სხვა ამოცანების გადაწყვეტაზე მომუშავე დროებითი შემოქმედებითი ბრიგადები, შრომის გუნდური ორგანიზაციის პრინციპზე მომუშავე ჯგუფები და სხვ.) ჩამოყალიბებისა და ფუნქციონირების პირობებში გარკვეული წესების შესრულება თანამშრომელთა ორმაგი დაქვემდებარების ეფექტიანად გამოყენების მიზნით;
- მართვის იერარქიულ დონეებს შორის უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირების წესების შესრულება;
- წახალისების სხვადასხვა ფორმების გამოყენება, რომელიც გულისხმობს მონეტარული და არამონეტარული წამახალისებელი სისტემების ურთიერთშერწყმას და ვარირებას.

ზემო დასახელებული საკითხების გადაწყვეტისადმი უყურადღებობა შეიძლება კონფლიქტური სიტუაციების წარმოქმნის მიზეზი გახდეს, რომელიც ალბათობის დიდი დოზით კონფლიქტში შეიძლება გადაიზარდოს. იმავდროულად, ჩამოთვლილი საკითხების საფუძვლიანი დამუშავება ქმნის საფუძველს საიმედო, პარტნიორული ურთიერთდამოკიდებულებებისათვის ორგანიზაცია-

ში როგორც ერთი დონის თანამშრომლებს შორის, ასევე თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს შორის. ეს დამოკიდებულებები კონფლიქტური სიტუაციების დაძლევის საწინდარია საწყის ეტაპზე. ამასთან, ასეთი გადაწყვეტა კონსტრუქციულია და მიმართულია ორგანიზაციის მართვის სისტემის განვითარებაზე და არ აძლევს გასაქანს კონფლიქტურ სიტუაციას კონფლიქტის დესტრუქციულ, ემოციურ სტადიაში გადასასვლელად.

ძალზედ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ადმინისტრაციასა (მ.შ. ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებს) და პერსონალს შორის გამაერთიანებელი მიზნების წამოწევა. ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები ვალდებული არიან იყონ იმ მიზნების გამტარებლები, რომელსაც მათ წინაშე აყენებს მმართველობითი აპარატი. იმავდროულად, ადმინისტრაციის მიერ დასახული ორგანიზაციის მიზნები არა მხოლოდ არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს, არამედ, პირიქით, ხელს უნდა უწყობდეს პერსონალის მიზნების განხორციელებას.

დასასრულ, განყოფილებებისა და სამსახურების სახაზო ხელმძღვანელები მოწოდებულია არიან მოახდინონ თანამშრომლების მიზნებისა და ქვედანაყოფების მიზნობრივი ამოცანების ინტეგრირება იმის გათვალისწინებით, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის რგოლების ფუნქციური როლი არის ორგანიზაციის საერთო მიზნობრივი სისტემის ასახვა.

ადმინისტრაციასა და თანამშრომლებს შორის მაინტეგრირებელი მიზნების წამოწევა შეიძლება ვაჩვენოთ პერსონალის მართვის სისტემის მაგალითზე. ორგანიზაციის თანამშრომლები, გარკვეულ პროფესიულ საქმიანობაში ჩაბმისას, სახავენ ამოცანებს, რომელთა გადაწყვეტაში მხარდაჭერას ისინი ელიან ადმინისტრაციისაგან. თავის მხრივ, ადმინისტრაცია პერსონალის წინაშე სვამს თავის მიზნებს, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის მიზნების მიღწევასა და მისი მისიის შესრულებაზე. აქედან გამომდინარე, პერსონალის მართვის სისტემაში მოქმედებს ორი მიზნობრივი შტო: პერსონალის მიზნები და ადმინისტრაციის მიზნები.

პერსონალის მიზნების რეალიზაცია, ზოგადად, არის შრომის ძირითადი ფუნქციების – მონეტარულის, სოციალური თვითრეალიზაციის შესრულება.

მონეტარული ფუნქცია გულისხმობს შემდეგი მიზნებისა და ამოცანების შესრულებას:

- დახარჯული შრომითი ძალისხმევის ადეკვატური შრომის ანაზღაურების მიღება;
- ორგანიზაციის ადმინისტრაციის გადაწყვეტილებით დამატებითი მატერიალური ანაზღაურებისა და შეღავათების მიღება (შეღავათიანი კრედიტი, დაზღვევის ანაზღაურება, სწავლაზე დანახარჯების კომპენსაცია, პერსონალის მონაწილეობა საწარმოს მოგებასა და კაპიტალში და ა.შ.).

შრომის სოციალური ფუნქციის შესრულება დაკავშირებულია პერსონალის ისეთი მიზნობრივი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან, როგორიცაა:

- ურთიერთობა კოლექტივის წევრებს შორის;
- შრომის ნორმალური ფსიქოფიზიოლოგიური პირობებისა და მისი

ტექნიკური აღჭურვის უზრუნველყოფა;
- კოლექტივში სასიამოვნო ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა და თანამშრომელთა ინტერესების შესაბამისი ხელმძღვანელობის სტილისა და მეთოდების გამოყენება;
- თანამშრომელთა სოციალური უსაფრთხოების, მ.შ. საიმედო სოციალური სტატუსისა და იურიდიული დაცულობის უზრუნველყოფა.

თვითრეალიზაციის ფუნქცია გულისხმობს იმას, რომ თანამშრომლები ადმინისტრაციისაგან ელიან მხარდაჭერას ისეთი მიზანდასახულობების რეალიზაციაში, როგორიცაა:
- უპირატესად შემოქმედებითი ხასიათის სამუშაოების შესრულება;
- პროფესიული ზრდისა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების მიღება;
- დამსახურებათა აღიარება, ანუ თანამშრომელთა შრომისა და ქცევის შეფასება მათი მუშაობის შედეგებისა და მოქმედებების ადეკვატურად.

ორგანიზაციის ადმინისტრაცია, ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები მიზნად ისახავენ შემდეგ მიზნებს: პერსონალის გამოყენება მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაბამისად; პერსონალის შრომითი უკუგების ეფექტიანობის ამაღლება. პერსონალის გამოყენება გულისხმობს ისეთი მიზნების რეალიზაციას, როგორიცაა თანამშრომლების მიერ თავისი პროფესიული როლის შესრულება, და პერსონალის განვითარება. შრომითი უკუგების ეფექტიანობის ამაღლება შეიძლება უზრუნველყოფილ იქნეს შრომის ნორმალური პირობების შექმნისა და შრომითი საქმიანობის მოტივაციის მართვის ხარჯზე.

ამრიგად, ჩამოყალიბებული და შესაბამისად სტრუქტურირებული პერსონალისა და ადმინისტრაციის მიზნები არა მხოლოდ არ ეწინააღმდეგება, არამედ განაპირობებს ერთმანეთს და ქმნის ინტეგრირებული მიზნების ერთიან სისტემას.

მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში კავშირის სახეების განსაზღვრას უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების შემუშავება გულისხმობს არა მხოლოდ რგოლების შემადგენლობისა და მათ შორის ურთიერთდაქვემდებარების დადგენას, არამედ ქვედანაყოფებსა და თანამდებობებს შორის ყველა საჭირო სტრუქტურული კავშირის შექმნას. მხოლოდ ამ შემთხვევაში იქნება უზრუნველყოფილი ურთიერთგაგება რგოლებს შორის, ცალსახა დამოკიდებულებები, კავშირის დამისამართება, რაც საფუძველს აცლის ურთიერთპრეტენზიებს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში მოვალეობების განაწილებასთან დაკავშირებით. ასეთი პრეტენზიების არსებობა კი კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნის ხშირი მიზეზი ხდება.

ორგანიზაციული სტრუქტურა რგოლებს შორის მოვალეობების ზუსტი განაწილებით გულისხმობს, რომ შესაბამის ორგანიზაციულ-განმკარგულებელ დოკუმენტებში განსაზღვრულია პერსონალზე მმართველობითი ზემოქმედე-

ბის ხერხები, რომელთა რეალიზება ხდება სტრუქტურული ურთიერთკავშირის მეშვეობით. იგი იყოფა შემდეგ სახეებად:

- წრფივი კავშირი (უშუალო კავშირი – „ხელმძღვანელი – დაქვემდებარებული“).
- ფუნქციონალური კავშირი (მეთოდური, საკონსულტაციო, ინსტრუქციული ხელმძღვანელობა);
- თანაშესრულების კავშირი (სამუშაოების ერთობლივი შესრულება, ერთობლივი მონაწილეობა გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში);
- მომსახურებითი კავშირი (უზრუნველმყოფი დამატებითი სამუშაოების შესრულება).

უფლებებისა და მოვალეობების ბალანსი სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებისას. ორგანიზაციის ფარგლებში ნებისმიერი პროფესიული საქმიანობა გულისხმობს, რომ შემსრულებელს გააჩნია თანამდებობის (ან სამუშაო ადგილის) შესატყვისი სამსახურებრივი მოვალეობები, შესაბამისი უფლებებითა და სამუშაოს შედეგებზე პასუხისმგებლობით. თანამდებობის მითითებული მახასიათებლები, როგორც წესი, აისახება სამუშაოს აღწერაში (თანამდებობრივი ინსტრუქცია), ასევე, ნაწილობრივ რეგლამენტირდება საკანონმდებლო აქტებით (მაგალითად, შრომითი კანონმდებლობით) და სხვა ინსტრუქციებით.

თანამშრომლის პასუხისმგებლობა გულისხმობს სამსახურებრივი მოვალეობების განუხრელად და დროულად შესრულებას. რიგ შემთხვევებში განმკარგულებელი დოკუმენტები შეიძლება შეიცავდეს დამატებით მოთხოვნებს, რომლებიც შეეხება შემსრულებლის პასუხისმგებლობას.

ქვედანაყოფის ხელმძღვანლის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა თანამშრომელთა, ასევე, მინდობილი ქვედანაყოფის, როგორც სტრუქტურული ერთეულის უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დაბალანსებულობა. ეს მიიღწევა მარეგულირებელი დოკუმენტების შემუშავებაზე კონტროლის, ასევე შემსრულებელთა ნამუშევრის ანალიზის მეშვეობით. თუ თანამშრომელს ეკისრება პასუხისმგებლობა ამა თუ იმ სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებაზე, მაგრამ არა აქვს უფლებები, რომლებიც უზრუნველყოფს მის რესურსულ და ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიურ შევსებას, ეს ქმნის ნოყიერ ნიადაგს თანამშრომელსა და მის გარემოცვას შორის კონფლიქტური სიტუაციის წარმოსაქმნელად.

დროებითი ქვედანაყოფების შექმნისა და ფუნქციონიების წესების შესხუდება. დროებით ქვედანაყოფებში იგულისხმება მართვის მატრიცული სტრუქტურების პირობებში კომპლექსური პროგრამების ან პროექტების შემსრულებელი ჯგუფები, ლოკალური კვლევითი, საპროექტო ან სხვა ამოცანების გადაწყვეტაზე მომუშავე დროებითი შემოქმედებითი ბრიგადები, შრომის გუნდური ორგანიზაციის პრინციპზე მომუშავე ჯგუფები, ასევე სხვა მსგავსი სტრუქტურული წარმონაქმნები. მენეჯმენტის მსოფლიო პრაქტიკაში მითითებული ორგანიზაციული ფორმების გამოყენება აღიარებულია შრომითი საქმიანობის მოტივაციის ერთ-ერთ ქმედით ფაქტორად.

მუშაობის ორგანიზაცია მსგავსი ფორმებით მოითხოვს განსაზღვრული წესების განუხრელ დაცვას. დროებითი ქვედანაყოფების გააუზრებელ და ნაჩქარევ შემოღებას შეიძლება მოჰყვეს არა მხოლოდ მართვის ეფექტიანობის დაქვეითება, არამედ კონფლიქტური სიტუაციების წარმოქმნის ალბათობა: დროებითი ქვედანაყოფების მონაწილეებს შორის; ადმინისტრაციასა და დროებით ქვედანაყოფებს შორის; ადმინისტრაციასა და სხვა თანამშრომლებს შორის, რომლებიც არ მონაწილეობენ დროებით ქვედანაყოფებში. იმისათვის, რომ ეს ალბათობა მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი, საჭიროა მთელი რიგი რეკომენდაციების დაცვა.

ჯერ ერთი, დროებითი ქვედანაყოფებისათვის განსაზღვრული უნდა იყოს ზუსტი მიზნები და ამოცანები. მათი არარსებობა იწვევს იმას, რომ დროებითი სტრუქტურების შექმნა იქცევა თვითმიზნად, ამგვარი სტრუქტურების მონაწილეები კარგავენ ინტერესს მუშაობის მსგავსი ფორმებისადმი.

შრომის ორგანიზაცია დროებითი ქვედანაყოფების საფუძველზე აუცილებლად გულისხმობს სამუშაოთა თემატიკის ვარირებას, დავალებათა შესრულების ვადებს, ასევე ასეთი ქვედანაყოფების მონაწილეთა შემადგენლობის შეცვლას. იმისათვის, რომ თანამშრომლებხ შორის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი სასურველი იყოს, რეკომენდებულია დროებითი ქვედანაყოფების შექმნა მის მონაწილეთა პიროვნული თავისებურებების გათვალისწინებით. ოპტიმალურად ითვლება, როცა ჯგუფის შემადგენლობაში შედიან ადამიანები, რომლებიც ასრულებენ ისეთ პროფესიულ-ფსიქოლოგიურ როლებს, როგორიცაა:

- იდეების გენერატორი;
- სამუშაო პროესის ორგანიზატორი;
- გამოცდილი თანამშრომელი, რომელმაც იცის შრომის პროცესში ჯგუფური ორგანიზაციის თავისებურებები;
- „ოპონენტი“, ანუ თანამშრომელი, რომელიც ასრულებს გამოთქმული იდეებისა და წინადადებების კონსტრუქციული კრიტიკოსის როლს;
- შემსრულებელი, ანუ თანამშრომელი, რომელსაც, თავისი პიროვნული თვისებებიდან გამომდინარე, შეუძლია კეთილსინდისიერად შეასრულოს დამხმარე, არაშემოქმედებითი ხასიათის სამუშაო.

უკონფლიქტო მუშაობის არსებითი ფაქტორია პროფესიული ამოცანების გადასაწყვეტად ფორმალური სტრუქტურების ფარგლებში არსებული არაფორმალური (რეფერენტული) ჯგუფების შენარჩუნება და გამოყენება, რაც აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს ადმინისტრაციამ დროებითი ქვედანაყოფების ორგანიზაციისას.

ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანა, რომლის გადაწყვეტა მნიშვნელოვანწილად აღკვეთს კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნას, არის ჯგუფის წევრებს შორის შრომის ორგანიზაციის პრინციპულ საკითხებზე თანხმობის მიღწევა (სამსახურებრივი მოვალეობების განაწილება, შრომის ანაზღაურების ფორმე-

ბის შემუშავება და სხვ.). ამ შიგაჯგუფური საკითხების გადაწყვეტას უნდა აკონტროლებდეს ადმინისტრაცია.

ნებისმიერ ორგანიზაციულ ფორმაში დაფიქსირებული უნდა იყოს რომელიმე თანამშრომლის ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა ზოგადად საქმის ვითარებაზე და ხელმძღვანელობის წინაშე ანგარიშგება. ადმინისტრაციასა და დროებითი ქვედანაყოფების მონაწილეებს შორის შეიძლება წარმოიქმნას უთანხმოებები, თუ არ იქნება უზრუნველყოფილი ორგანიზაციული შესაძლებლობები ერთობლივი მუშაობისათვის.

მოტივაციის ეფექტიანი მართვა გულიხმობს ინფორმაციული სისტემის ღიაობას ორგანიზაიის შიგნით. ეს მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორია კონფლიქტების პროფილაქტიკისათვის. ღია საინფორმაციო სისტემის კერძო გამოვლინებაა მართვის სტრუქტურის სხვადასხვა რგოლების, მ.შ. დროებითი ქვედანაყოფების მიერ მიღწეული შრომის შედეგების საჯაროობა.

ყოველთვის საჭიროა შესაძლო ნეგატიური შედეგების გათვალისწინება დროებით პროგრამულ-მიზნობრივ, ჯგუფურ და სხვა მსგავს საფუძველზე შრომის ორგანიზაციისას. მაგალითად, დროებითი ქვედანაყოფების მუშაობაში მონაწილე სპეციალისტების დონემ შეიძლება მათ შესასრულებელ ფუნქციებს გადააჭარბოს. თანამშრომლებს, რომლებიც არ არიან ჩართული მსგავს ფორმებში, უჩნდებათ შურის, ინტერესების შებღალვისა და ორგანიზაციის საქმეებისგან განკერძოების გრძნობა.

შრომის ორგანიზაცია ჯგუფურ, პროგრამულ-მიზნობრივ საფუძველზე არის თანამედროვე მენეჯმენტის გარდაუვალი ფაქტი. ამასთანავე, კონფლიქტების პროფილაქტიკა, მისი გამოყენებისას, მოითხოვს ძირფესვიან დამუშავებას.

მართვის იერარქიულ დონეებს შორის უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობის დელეგირების წესების შესრულება. უფლებამოსილებათა დელეგირება არის სამსახურებრივი მოვალეობების გადაცემა მართვის ზემდგომი იერარქიული დონიდან ქვემდგომ დონეზე. უკანასკნელ წლებში მოცემული მეთოდი ძალზე პოპულარულია მენეჯმენტის მსოფლიო პრაქტიკაში. მისი პოპულარობა აიხსნება იმით, რომ იგი განიხილება როგორც მართვის პროცესში წარმოქმნილი მიმდინარე ამოცანების გადაჭრის მეთოდი; სამუშაო ადგილზე პერსონალის სწავლების მეთოდი; სამსახურებრივი წინსვლისათვის თანამშრომელთა მომზადების პროცესში გამოყენებული ერთ-ერთი ინსტრუმენტი.

თუმცა, ისევე, როგორც წინა შემთხვევაში (დროებითი ქვედანაყოფების გამოყენებით), დელეგირების მეთოდის ნაჩქარევ და მოუმზადებელ გამოყენებას თან ახლავს სერიოზული შეცდომები, რომლებიც აუცილებლად გამოიწვევს მართვის სხვადასხვა დონეების ინტერესების შეჯახებას და, აქედან გამომდინარე, კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნას. ეს თანაბრად ეხება ხელმძღვანლის მიერ დაქვემდებარებულთათვის გაუაზრებელი, მოუმზადებელი დავალებების მიცემის პრაქტიკას. პროფილაქტიკური სამუშაოების ჩაუტარებლობა კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნამდე და მის შემდგომ იწვევს დელეგირების პროცესში დასაქმებული მხარეების არსებით წინააღმდეგობებს. ამიტომაც უფლებათა დელეგირების გამოყენებისას, ასევე უფრო ფართო გაგებით, დავალებათა გადაცემისას საჭიროა პერსონალის მართვისა და მენეჯ-

მენტის დადებითი გამოცდილების შედეგად გამომუშავებული ზოგიერთი წესის განუხრელი დაცვა.

ხელმძღვანლის (ან უფლებამოსილების გადამცემი სხვა პირის) უპირველესი ამოცანაა გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში თანამშრომლის მონაწილეობის ხარისხის განსაზღვრა. უნდა გვახსოვდეს, რომ უფლებამოსილებათა დელეგირება არ ნიშნავს ხელმძღვანლის მიერ პასუხისმგებლობის თავის არიდებას და ხელქვეითისათვის გადაბარებას; მიღებულ გადაწყვეტილებებზე საბოლოო პასუხისმგებლობა მაინც ხელმძღვანელს ეკისრება. ხელქვეითის მიმართ ნდობაზე ან დელეგირების პროცესში ხელმძღვანლის მიერ დასახულ ამოცანებზე (მაგალითად, თანამშრომლის კომპეტენტურობის შემოწმება ან მის მიერ ზოგიერთი დამატებითი პროფესიული კვალიფიკაციის მიღება) იქნება დამოკიდებული ხელქვეითის მონაწილეობის დონე გადაწყვეტილების შემუშავებასა და მიღებაში. ეს შეიძლება ეხებოდეს უკვე მიღებული გადაწყვეტილებების პრაქტიკული რეალიზაციის პროგრამას.

უფლებამოსილებათა ნაწილის გადაცემისა და დავალებების მიცემის პროცესში ხელმძღვანელს თავად უნდა ჰქონდეს ცხადად წარმოდგენილი, როგორ გადაწყვიტოს ესა თუ ის ამოცანა, როგორია ხელქვეითისათვის მიცემული დავალების შესრულების ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური პროცესი. ამიტომაც, დელეგირებამდე, ხელმძღვანელმა უნდა შეიმუშავოს დელეგირებული სამუშაოს შესრულების გეგმა, მკაფიოდ განსაზღვროს გადასაცემი უფლებამოსილებების შემადგენლობა და შინაარსი, ასევე შეადგინოს ინფორმაციის ჩამონათვალი, რომელიც საჭიროა ამოცანის წარმატებით გადასაწყვეტად. ამასთან, ხელმძღვანელს საკმაოდ სრული წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს ამ ინფორმაციის წყაროებზე, რათა აუცილებლობის შემთხვევაში დაეხმაროს თანამშრომელს საჭირო ცნობების მიღებაში.

თანამშრომლის კომპეტენტურობიდან და დასახული ამოცანის შესასრულებლად მზაობიდან გამომდინარე, შეიძლება შეიცვალოს დეტალურობის ხარისხი ხელმძღვანლის მიერ მისთვის მითითებული ელემენტების – სამუშაო პროგრამის, უფლებამოსილებათა შინაარსის, ინფორმაციის ჩამონათვალის გადაცემის მიხედვით. მხარეებს შორის გაუგებრობების, გაურკვევლობის თავიდან აცილების კარგი საშუალებაა დავალებების, უფლებამოსილებების და ა.შ. გადაცემის წერილობითი ფორმა. ეს მარტივი, მაგრამ ნაცადი ნაბიჯია კონფლიქტის გამომწვევი უფრო სერიოზული უთანხმოებების პრევენციისათვის.

დელეგირების პროცესში აუცილებელია დავალების შესრულების საკონტროლო წერტილებისა და ანგარიშგების ფორმების განსაზღვრა როგორც შუალედურ შედეგებთან, ასევე ამოცანის საბოლოო გადაწყვეტასთან დაკავშირებით.

როგორც ქვედანაყოფის შიგნით, ასევე ხელმძღვანელსა და მართვის სტრუქტურის სხვა რგოლებს შორის კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნის ერთ-ერთი შესაძლო მიზეზი შეიძლება გახდეს მართვის დელეგირებადი ამოცანების გამოყოფა მათგან, რომელთა დელეგირებაც დაუშვებელია. ქვედანაყოფის საქმიანობის საერთო კოორდინაციის საკითხები, მართვის ზოგადი ფუნქციების შესრულება ხელმძღვანლის პრეროგატივად რჩება.

ეფექტური და უკონფლიქტო დელეგირების აუცილებელი პირობაა დასახული ამოცანის სისწორის შემოწმება ხელმძღვანლის მიერ. ამ შემთხვევაში ხელქვეითმა მიზანშეწონილია თავის ხელმძღვანელს მოუთხროს ზოგიერთი ნაბიჯი სამუშაოთა შესრულების დასახული პროგრამიდან, რაც თანამშრომლის მზაობის ხარისხიდან გამომდინარე, შეიძლება მაშინვე გაკეთდეს ან დავალების მიღებიდან რაღაც დროის გასვლის შემდეგ.

ქვედანაყოფის შიგნით კონფლიქტის წარმოქმნის მიზეზი შეიძლება გახდეს პერსონალის არაადეკვატური რეაქცია რომელიმე თანამშრომლისათვის უფლებამოსილებათა გადაცემაზე, ქვედანაყოფის პერსონალმა შეიძლება ვერ აღიქვას ერთ-ერთი კოლეგის პროფესიული როლის შეცვლა. ხელმძღვანელი, ასეთ სიტუაციაში, ძალზე ყურადღებიანი და ზედმიწევნით მკაცრი უნდა იყოს, რათა აკონტროლოს პერსონალის რეაქცია დელეგირებაზე. აუცილებლობისას, მან უნდა დაადასტუროს ფორმალურად ხელმძღვანელ თანამდებობაზე არმყოფი პიროვნებისათვის უფლებამოსილებათა გადაცემასთან დაკავშირებით ყველა მოთხოვნის განუხრელად შესრულება.

დასასრულ, უფლებამოსილებათა დელეგირებისას ყოველთვის უნდა იქნეს გათვალისწინებული არასწორი გადაწყვეტილებების მიღების ალბათობა. სამუშაოთა შესრულების პროგრამა უნდა ითვალისწინებდეს გარკვეულ რეზერვებს შესაძლო შეცდომების გამოსასწორებლად. კონფლიქტური სიტუაციების წარმოქმნის თავიდან ასაცილებლად ხელმძღვანელს აუცილებლად უნდა ახსოვდეს, რომ მკაფიო და კონკრეტული საქმიანი წინადადებების არარსებობა მას არ მისცემს უფლებას გამოთქვას უკმაყოფილება დავალებათა შესრულებისას შეფერხებების გამო. მითუმეტეს, უფრო დაუშვებელია მსგავსი უკმაყოფილება სამუშაოს შემსრულებელი პირების მისამართით. ღირსების შელახვა – პირდაპირი გზაა კონფლიქტებისაკენ.

წახალისების სხვადასხვა ფორმების გამოყენება. წახალისების ფორმებად განხილულ უნდა იქნეს მრავალფეროვნება, როგორც შრომითი საქმიანობის მოტივაციის მართვის ქმედითი ფაქტორი. იმავდროულად, ორგანიზაციის გააზრებული და დაბალანსებული პოლიტიკა მოტივაციის სფეროში არის კონფლიქტების პროფილაქტიკის მძლავრი საშუალება. წახალისების სხვადასხვა ფორმების გამოყენება გულისხმობს მონეტარული და არამონეტარული წამახალისებელი სისტემებით სარგებლობას.

ორგანიზაციის მონეტარულ პოლიტიკას უნდა მივაკუთვნოთ შემდეგი წამახალისებელი სისტემები:

- შრომის ანაზღაურება თანამშრომლის შრომითი წვლილის ადეკვატურად;
    - პრემიული პოლიტიკა, რომელიც ეფუძნება თანამშრომელთა შრომის შედეგიანობასა და პროფესიულ ქცევას;
    - პერსონალის მონაწილეობა საწარმოს მოგებასა და კაპიტალში, რომლის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა, მაგალითად, თანამშრომელთა მიერ საკუთარი საწარმოს აქციების ყიდვა, პერსონალის შემოსავლების ნაწილის რეინვესტირება ორგანიზაციის განვითარებაზე სპეციალური ობლიგაციების გამოშვების გზით და ა.შ.;
    - სპეციალური შეღავათებისა და გადახდების სისტემა, რომელიც გამოიყოფა ორგანიზაციის მოგებისაგან და არ ატარებს კანონმდებ-

ლობით განსაზღვრულ სავალდებულო ხასიათს (შეღავათიანი ან უპროცენტო კრედიტები პერსონალის მიზნობრივი საჭიროებებისათვის, სხვადასხვა დაზღვევების ანაზღაურება, თანამშრომელთა ან მათი ოჯახის წევრების სწავლის ანაზღაურება და ა.შ.);

- ხელფასის ბონირება, ანუ მოგების ნაწილის განაწილება კოლექტივის წევრებს შორის ორგანიზაციის მუშაობის მთლიანი შედეგების მიხედვით. ბონირების ძირითადი ფორმები, რომლებიც პრაქტიკაში დაინერგა საზღვარგარეთის ფირმების მიერ ეყრდნობა ბონუსების განაწილების შემდეგ პრინციპებს: თანაბარ ნაწილებად, მოგების მიღებაში თანამშრომელთა პირადი მონაწილეობის ხარისის მიუხედავად; თანამშრომელთა ხელფასის პროპორციული სიდიდით; სპეციალური ფაქტორების გათვალისწინებით, მაგალითად, პერსონალის უკანასკნელი შეფასებების შედეგებით, ორგანიზაციაში სამუშაო სტაჟით, თანამშრომლის ასაკით და ა.შ.

არამონეტარულ წამახალისებელ სისტემებს შეიძლება მივაკუთვნოთ:

- ფირმის საინფორმაციო სისტემის ღიაობა, რომელიც გულისხმობს თანამშრომელთა კავშირს ორგანიზაციის საქმეებთან, პერსონალის ინფორმირებულობას მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების შესახებ, მართვის სტრუქტურის რეორგანიზაციასთან, ტექნიკურ სიახლეებთან და სხვა საკითხებთან დაკავშირებით;
- პერსონალის მოზიდვა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების შესამუშავებლად როგორც ქვედანაყოფის შიგნით, ასევე მთლიანად ორგანიზაციაში;
- თანამშრომელთა დასაქმების მოქნილი სისტემის, შრომისა და დასვენების მოქნილი რეჟიმის გამოყენება;
- ე.წ. მართვის ვირტუალური სტრუქტურების გამოყენება, რომლებიც არ გულისხმობს თავის სამუშაო ადგილზე თანამშრომელთა ყოფნის მკაცრ რეჟიმს;
- თანამშრომელთა ინტერესების შესაბამისი ხელმძღვანელობის სტილისა და მეთოდების გამოყენება;
- პერსონალის მორალური წახალისება;
- ერთობლივი ღონისძიებების ჩატარება (სპორტული, დასვენების საღამოები, ახალი თანამშრომელბის წარდგენა და ა.შ.).

უნდა აღინიშნოს სამოტივაციო სისტემების წარმატებით გამოყენებისა და კონფლიქტის პროფილაქტიკის ქმედით ხერხად გადაქცევისათვის არსებითი ორი მომენტი. ერთის მხრივ, ზემოდასახელებული მონეტარული და არამონეტარული წამახალისებელი სისტემები ყველაზე ეფექტურია ერთიანად და ერთმანეთთან ურთიერთკავშირში გამოსაყენებლად. მეორე მხრივ, მათმა გამოყენებამ არ უნდა დაარღვიოს სამართლიანობის მოთხოვნა, ვინმეს არ უნდა მიანიჭოს დაუმსახურებელი უპირატესობები.

7.2. კონფლიქტის რეგულირების ხერხები

კონფლიქტის რეგულირების უნივერსალურ ხერხებს ხშირად განიხილავენ კონტრასტის მეთოდით და ყოფენ მას ორ – ნეგატიურ და პოზიტიურ ჯგუფებად.

ნეგატიურ მეთოდებში გულისხმობენ ისეთებს, რომელთა გამოყენებაც არ შეიძლება კონფლიქტურ სიტუაციაში. მათ რიცხვს განეკუთვნება შემდეგი მეთოდები:

- ოპონენტის მიერ საკუთარი პოზიციის თავისუფლად გამოხატვისათვის ბარიერების შექმნა;
- ოპონენტის მიმართ პირადი სიძულვილის, ანტიპათიის გამოვლენა;
- წვრილმანი ჩაციება (შარი), რასაც კავშირი არ აქვს საქმის არსთან;
- პარტნიორის დაკნინება, მისი პიროვნების ნეგატიური შეფასება;
- თანამოსაუბრის დაშინების მცდელობა, დამუქრება;
- საკუთარ თავსა და პარტნიორს შორის სხვაობის ხაზგასმა;
- პარტნიორის წვლილის იგნორირება საერთო საქმეში და საკუთარი დამსახურებების გადაჭარბებული შეფასება;
- პარტნიორის კონსტრუქციული წინადადებების სისტემატური უარყოფა;
- მისი სიტყვების სამართლიანობის მუდმივი უარყოფა;
- არაგულწრფელობის, ცბიერების გამოვლენა.

არავერბალური დონის ნეგატიური საშუალებების რიცხვს განეკუთვნება: პარტნიორის პერსონალური სივრცის დარღვევა, უგულებელმყოფელი ჟესტები მისი მისამართით. მსგავსი ხერხების გამოყენებამ შეიძლება გამოიწვიოს ემოციონალური დაძაბულობის ზრდა, კონფლიქტის გაძლიერება იმ პირობებშიც კი, როცა მისი კონსტრუქციული გადაწყვეტა მოახლოებული ჩანს.

სრულიად სხვაგვარ ხასიათს ატარებს კონფლიქტის რეგულირების პოზიტიური მეთოდები. იგი ემსახურება არა მხოლოდ კონფლიქტური სიტუაციების გადაწყვეტის მიზნებს, არამედ შეიძლება ასრულებდეს პროფილაქტიკურ როლსაც, თავიდან ირიდებდეს კონფლიქტებს, განსაკუთრებით დესტრუქციულს.

ისინი შეიძლება დავყოთ ოთხ ჯგუფად:

1. ზოგადი ხასიათის რეკომენდაციები, რომლებიც განეკუთვნება არა მხოლოდ კონფლიქტურ ურთიერთქმედებებს, არამედ ადამიანთა ურთიერთობების ნებისმიერ სახეს. მათ რიცხვს განეკუთვნება ისეთი წესები, როგორიცაა: მუდმივი ყურადღება მოსაუბრისადმი, მისი მოთმინებით მოსმენის უნარი; კეთილმოსურნე, მეგობრული, პატივისცემით მოპყრობა მისდამი; საუბრის ტემპის, რიტმის ერთგვარი შენელება იმ შემთხვევაში, თუ აღმოჩნდება, რომ მოსაუბრე ზედმეტად აღელვებულია; პარტნიორის თანაგრძნობა.
2. მეთოდების ბლოკი, რომელიც გამოიყენება კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარების მიზნით საუბრის, მოლაპარაკებების საწყის, სიტყ-

ვიერამდელ ფაზაზე. ამ ფაზაზე თანამოსაუბრეს, საუბარში ჩაურევლად, უნდა მივცეთ შესაძლებლობა ბოლომდე გამოთქვას თავისი აზრი, როგორც იტყვიან – ორთქლის გამოშვება; მიმიკით, ჟესტებით ვანიშნოთ, რომ თქვენ გესმით პარტნიორის მდგომარეობა.

3. ძირითადი რეკომენდაციები საუბრის ან მოლაპარაკებების მეორე, ძირითად ფაზაზე შეიძლება იყოს შემდეგი: საჭიროა თუნდაც მოკლე ხნით გადავიტანოთ მოსაუბრის ყურადღება კონფლიქტის საგნიდან სხვა თემაზე, მივცეთ მას მცირეოდენი შვება ემოციური დაძაბულობის შემდეგ; ჩამოვჯდეთ, მაგრამ სასურველია არა პირისპირ, რადგან ფსიქოლოგები მიიჩნევენ, რომ ეს აძლიერებს კონფრონტაციას, არამედ გვერდით, დაახლოებით ნახევარ მეტრში; მხოლოდ ასეთი წინასწარი ქცევითი აქციების შემდეგ უნდა შევუდგეთ კონფლიქტის გამომწვევი პრობლემის განხილვას; ამასთან, საჭიროების შემთხვევაში სასარგებლოა საკუთარი დანაშაულის აღიარება დაპირისპირების წარმოქმნაში; საჭიროა ვაღიაროთ თანამოსაუბრის სიმართლე იმ პუნქტებში, რომლებშიც იგი მართალია; განხილვის პროცესში მნიშვნელოვანია მხარეთა ინტერესებში ერთიანობის ხაზგასმა და არა მხოლოდ განსხვავებებზე აპელირება; არანაკლებ მნიშვნელოვანია ყურადღების მიქცევა თანამოსაუბრის საუკეთესო თვისებებზე, რომლებიც დაეხმარება მას თავისი მღელვარების დაძლევაში და არსებული სიტუაციიდან ოპტიმალური გამოსავლის მოძებნაში; და, რა თქმა უნდა, უმჯობესია უთანხმოების გამომწვევი საკითხი მაშინვე გადაწყდეს, ან შევეცადოთ გადავწყვიტოთ იგი უმოკლეს ვადაში, რადგან დაყოვნება, როგორც წესი, მხოლოდ ამძიმებს სიტუაციას.
4. უნივერსალური ხასიათის რეკომენდაციები, რომლებიც ქმნიან სპეციალური, ოპერატიული ხერხების ბლოკს, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს რთულ კონფლიქტურ სიტუაციებში. ისინი გულსხმობენ სუსტი ადგილების გათვალისწინებას თანამოსაუბრის პოზიციაში, ასევე მის პიროვნულ სუსტ წერტილებს. რიგ შემთხვევებში უნდა ვაჩვენოთ თანამოსაუბრეს, რომ მის მიერ ზედმეტად ხაზგასმული თავაზიანი ტონი საკმაოდ მკვახეა; ზოგჯერ საჭირო ხდება პარტნიორის მისამართით უფრო ძლიერი აგრესიის გამოვლენა, ვიდრე მის მიერ დემონსტრირებული აგრესიაა; შეიძლება ვუთხრათ თანამოსაუბრეს კონფლიქტური სიტუაციის იმ ნეგატიური შედეგების შესახებ, რაც შეიძლება მან პირადად იწვნიოს; ზოგჯერ ისიც უნდა ვაჩვენოთ, რომ მისი მოთხოვნების დაკმაყოფილებამ შეიძლება ნეგატიური შედეგები მოუტანოს იმ ადამიანებს, ვისი მოსაზრებებიც მისთვის მნიშვნელოვანია.

რა თქმა უნდა, ყველა მითითებული პარადიგმა, მეთოდი, ხერხი შეიძლება დაზუსტდეს, სრულყოფილ იქნეს კონკრეტული კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისათვის მათი გამოყენებისას და ყოველი მათგანი განუმეორებელია. ამასთან, სოციალურმა მუშაკებმა თავიანთ მუშაობაში უნდა გამოიყენონ შემდეგი რეკომენდაციები:

1. იყავით პრინციპულები, მაგრამ ნუ იბრძოლებთ პრინციპების გამო.
2. გახსოვდეთ, რომ სწორხაზოვნება კარგია, მაგრამ არა ყოველთვის.
3. გააკრიტიკეთ, მაგრამ შეეშვით კრიტიკანობას.
4. ხშირად გაიღიმეთ! ღიმილი იაფი ღირს, მაგრამ ძვირად ფასობს.
5. ტრადიციები კარგია, მაგრამ გარკვეულ ზღვრამდე.
6. სიმართლის თქმაც უნდა შეგეძლოთ.
7. იყავით დამოუკიდებელი, მაგრამ არა თავდაჯერებული!
8. ნუ გადააქცევთ დაჟინებას აბეზარობაში!
9. ნუ ელოდებით სამართლიანობას თქვენი მისამართით, თუ თავად თქვენ სამართლიანი არ ხართ.
10. გადაჭარბებით ნუ შეაფასებთ საკუთარ უნარებს და შესაძლებლობებს.
11. ნუ გამოავლენთ ინიციატივას იქ, სადაც საჭირო არ არის.
12. გამოიჩინეთ კეთილმოსურნეობა!
13. გამოავლინეთ თავშეკავება და სიმშვიდე ნებისმიერ სიტუაციაში.
14. საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზება მოახდინეთ შემოქმედებაში და არა კონფლიქტებში!

სოციალურ მუშაობაში კონფლიქტების გადაწყვეტის მრავალფეროვანი პრაქტიკა ხელს უშლის შექმნილი წესებისა და ნორმების დოგმატიზაციას, ხელს უწყობს მათ შემდგომ სრულყოფასა და განვითარებას.

სოციალური მუშაობის პრაქტიკაში კონფლიქტების დასასრული საბოლოო შედეგების მიხედვით შეიძლება იყოს როგორც პოზიტიური, ასევე ნეგატიური. წარმატებით მოგვარებული კონფლიქტის კონსტრუქციული შედეგი შეიძლება გამოხატული იყოს შემდეგი მაჩვენებლებით;

- მხარეთა ღრმა ურთიერთგაგებით, მათი დაახლოებით, ინფორმაციულ-შემაკავშირებელი შედეგის უზრუნველყოფით;
- კლიენტებთან მუშაობის ხარისხის ამაღლებით;
- არსებული წინააღმდეგობების გამოვლენით და მათი დაძლევის გზების განსაზღვრით;
- ადრინდელი ფასეულობებისა და ნორმების გადაფასების შესაძლებლობების გადიდებით;
- ორმხრივი ნდობის გაძლიერებით.

სწორედ ეს პოზიტიური ფუნქციებია სოციალური სამსახურების ცვლილებისა და განვითარების წყარო.

კონფლიქტების ნეგატიური შედეგები თავს იჩენს შემდეგ მაჩვენებლებში:

- დაუკმაყოფილებლობის, დათრგუნვის, დეპრესიის შეგრძნებაში, აქტიურობის შემცირებაში, სოციალური მუშაობის ეფექტიანობის დაქვეითებაში, კადრების დენადობაში;
- დაპირისპირებულ მხარეებს შორის თანამშრომლობის დაბალ ხარისხში;
- „მტრის ხატის“ შექმნაში, მეორე მხარის მტრად წარმოდგენაში;

- მხარეებს შორის თანამშრომლობის შემცირების შესაბამისად მტრული განწყობის გადიდების ტენდენციაში;
- კონფლიქტის შემდგომი ესკალაციის შესაძლებლობის შენარჩუნებაში.

კონფლიქტების ეს ნეგატიური შედეგები შესაძლებელია იმ შემთხვევებში, თუ კონფლიქტურ სიტუაციებში ამა თუ იმ მიზეზით არ გამოიყენება მათი გადაწყვეტის შესაბამისი მეთოდები. მთლიანობაში კი, სოციალური სამსახურების საქმიანობაში კონფლიქტური სიტუაციის დასრულების ორი პოლარული ტიპის დაპირისპირება კიდევ ერთხელ გვიჩვენებს კონფლიქტის ეფექტიანი მართვის მაღალ ღირებულებას, ასევე მისი დროული აღკვეთის განსაკუთრებულ სოციალურ და ფსიქოლოგიურ მნიშვნელობას სოციალური მუშაობის პრაქტიკაში.

7.3. კონფლიქტების გადაწყვეტა სოციალური სამსახურის მუშაობის პრაქტიკაში

კონფლიქტებს შეიძლება ჰქონდეთ რაციონალური და ემოციონალური ბუნება. აქედან გამომდინარე, კონფლიქტების გადაწყვეტის საფუძველი შეიძლება იყოს:

- მიზანმიმართული ზემოქმედება მიზეზებსა და მისი წარმოქმნის პირობებზე;
- მეტოქეთა განაწესებისა და ფასეულობითი ორიენტაციის შეცვლა.

კონფლიქტის გადაწყვეტის ეს ხერხები რეალიზდება სხვადასხვა პარადიგმებში, რომელთაგან ყველაზე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული, სოციოკულტურული, სოციალურ-ფსიქოლოგიური პარადგიმები.

კონფლიქტის გადაწყვეტის ორგანიზაციული პარადიგმა ხასიათდება მმართველობითი ორგანოების მიზანმიმართული მარეგულირებელი ზემოქმედებით ორგანიზაციის ქვედანაყოფებსა და ცალკეულ პირებზე, თანაც ძირითადი ყურადღება ეთმობა ამ ქვედანაყოფების სტრუქტურის, კავშირების, ტექნოლოგიების ცვლილებას. ამგვარი ზემოქმედების მიზანია კონფლიქტურ ურთიერთქმედებათა შესუსტება, კონფლიქტის ლოკალიზაცია, ხშირად კი კონფლიქტის სრული აღმოფხვრა. კონფლიქტის მოგვარების კონკრეტული ხერხის არჩევისას მნიშვნელოვანი მომენტია კონფლიქტის ბუნებისა და მისი მიზეზების გათვალისწინება.

გამოვლენილი პარადიგმის ფარგლებში კონფლიქტის გადაწყვეტის ძირითადი ხერხებია:

1. ქვეჯგუფების წარმოქმნა კონფლიქტის მხარეების შიგნით, როცა სტრუქტურული ქვედანაყოფი მიზანმიმართულად იყოფა ავტონომიურ წარმონაქმნებად განსხვავებული, მაგრამ ურთიერთგადამკვეთი მიზნებით. ეს ხერხი მიმართულია კონფლიქტის ერთ-ერთი მხარის დასასუსტებლად. ქვეჯგუფების წარმატებული ჩამოყალიბებისას ყოველი მათგანის წევრები მოახდენენ იდენტიფიცირებას მხოლოდ თავიანთ

ქვეჯგუფთან და გააცნობიერებენ საკუთარ თავს ჯგუფის წევრებად, სხვა ქვეჯგუფებისგან იზოლირებულად. საბოლოო ჯამში, ეს გამოიწვევს კონფლიქტურ ურთიერთქმედებაში მიზანდასხულობის შესუსტებას, კონფლიქტში ქვეჯგუფის წევრების მონაწილეობის შერბილებას. კონფლიქტის გადაწყვეტის ასეთი ხერხი ხშირად გამოიყენება კონფლიქტის ინტენსივობის შესამცირებლად სპეციალური სამსახურების ხელმძღვანელებსა და რიგით თანამშრომლებს შორის.

2. დამოუკიდებელი კონტროლირებადი ელემენტების შემოღება, როცა იქმნება სადავო საკითხების გადაჭრის კომისიები, ექსპერტული საბჭოები ან დამოუკიდებელი ჯგუფები, რომლებიც მოწოდებული არიან დააკავშირონ დაპირისპირებული მხარეები და მოუწოდონ მათ შერიგებისკენ. კონფლქტური სიტუაციის მახასიათებლებიდან გამომდინარე, ასეთ რეგულირებას შეუძლია ორი ამოცანის გადაწყვეტა: ჯერ ერთი, დროის გაწელვა კონფლიქტის კრიტიკული წერტილის გასავლელად, რის შემდეგაც შესაძლებელია უფრო ეფექტური ზემოქმედება მეტოქეებზე; მეორე, კონფლიქტის ყველა მონაწილესთან კომპრომისის ძიება დამოუკიდებელი ჯგუფის წევრების მოლაპარაკებების საფუძველზე.
3. სოციალური სამსახურის ცალკეული ჯგუფის, ქვედანაყოფების ლიდერების ან ხელმძღვანელების შეცვლა. ლიდერის არარსებობა, რომელიც ორგანიზებას გაუწევს კონფლიქტურ ურთიერთქმედებას, როგორც წესი, იწვევს მეტოქესთან მიმართებით მოქმედებათა კოორდინაციის დარღვევას. ამასთან, ჯგუფის რიგით წევრებს უჩნდებათ სურვილი გამორიცხონ წარმოქმნილი გაურკვევლობა საკუთარ ქმედებებში კონფლიქტური სიტუაციიდან გამოსვლის ან ახალი ლიდერის მოძიების გზით, რომელიც შესძლებს ჯგუფის ინტერესების დაცვას. ეს მოვლენა შეიძლება გახდეს ეფექტიანი მმართველობითი ზემოქმედების საფუძველი სოციალური სამსახურის წევრების ქცევაზე.
4. როტაცია – სოციალური სამსახურის წევრების გადასვლა ერთი სტრუქტრული ერთეულიდან მეორეში. ეს წმინდა ორგანიზაციული ხერხი მდგომარეობს კონფლიქტში შესული ჯგუფის წევრების ყველაზე აქტიური წევრების ჩანაცვლებაში. აქ მნიშვნელოვანია გადანაცვლების სივრცითი პრინციპის გათვალისწინება, ხშირად საკმარისია დაპირისპირებული მხარეების წევრების დაყოფა ტერიტორიული ნიშნით, რათა შემცირდეს კონფლიქტური ურთიერთქმედების ინტენსივობა ან, საერთოდ, ჩაქრეს კონფლიქტის კერა.
5. პროფესიული საქმიანობის ხასიათის ან შინაარსის შეცვლა. ამ ხერხის გამოყენებისას ხდება ინტერესების გადართვა კონფლიქტიდან სამუშაოს შესრულებაზე, მიზნის მიღწევაზე დავალებების შესრულებისას. აღსანიშნავია, რომ ამგვარად კონფლიქტის მოგვარება ძალზე იშვიათადაა შესაძლებელი, თუმცა, მიიღწევა მისი ინტენსივობის შესუსტება, კონფლიქტის კრიტიკული წერტილის გავლა.

კონფლიქტის გადაჭრის სოციოკულტურული პარადიგმის გამოყენებისას მარეგულირებელი ზემოქმედების ობიექტია სოციალური ურთიერთობები სოციალური სამსახურის წევრებს შორის, ასევე სოციალური ნორმები, სოციალური საქმიანობის ფასეულობები, კომუნიკაციური ქსელები.

მოცემული პარადიგმის ფარგლებში კონფლიქტის მოგვარების ძირითადი ხერხებია:

1. *ძალაუფლებითი ურთიერთობების შინაარსის ცვლილება.* საჭიროა ძალაუფლების გამოყენების ფორმებისა და სოციალური სამსახურის წევრების საქმიანობაზე კონტროლის ფორმების შეცვლა. განსაკუთრებით ეფექტურია ძალაუფლების ფორმების შეცვლა, რაც შესაძლებლობას აძლევს სოციალური სამსახურის ხელმძღვანელს მოქნილი ზემოქმედება მოახდინოს კონფლიქტურ სიტუაციაზე. მაგალითად, სოციალური სამსახურის ხელმძღვანელს შეუძლია, სიტუაციიდან გამომდინარე, გამოიყენოს ხან იძულების უფლებამოსილება, ხან წახალისების უფლებამოსილება, ინფორმაციული, ექსპერტული, რეფერენტული ძალაუფლება. ამ შემთხვევაში კონფლიქტური სიტუაცია იცვლება კონფლიქტის მონაწილე სოციალურ მუშაკებზე ზემოქმედების ხერხის ცვლილების გზით მოთხოვნილებათა ბლოკირების შეწყვეტის წყალობით. ბლოკირების წინანადელი სიტუაცია არააქტუალური ხდება, ხოლო ჩამნაცვლებელი სიტუაცია ჯერაც არ არის გააზრებული და რაციონალიზებული, რის გამოც იქმნება ბლოკირების შეცვლის ილუზია. ეს გარემოება აძლევს შესაძლებლობას სოციალური სამსახურების ხელმძღვანელებს ზემოქმედება მოახდინონ კონფლიქტის მიზეზებზე, დაპირისპირებულ მხარეთა განაწესებზე და კონფლიქტის სიტუაცია მიუახლოონ გადაჭრას ან ჩაქრობას.
2. *დამოუკიდებელ ურთიერთობათა ცვლილება.* დაპირისპირებული ყოველი მხარის მოთხოვნილებათა ბლოკირება დაკავშირებულია დამოუკიდებელ ურთიერთობებთან. ამასთან, დამოკიდებულება წარმოდგენილია, როგორც ერთ-ერთი მხარის უნარი – განახორციელოს ქმედებები, რომლებიც ხელს უშლის მეორე მხარის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. რაციონალური კონფლიქტისას მოთხოვნილების ბლოკირების ლიკვიდაციამ ან ამ ბლოკირების გადატანამ სხვა მოთხოვნილებაზე შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტურ ურთიერთქმედებათა ინტენსივობის დაქვეითება.

კონფლიქტური სიტუაციის მართვის უფრო ძლიერი საშუალებაა ცალმხრივი დამოკიდებულების ურთიერთობათა გადაყვანა ურთიერთდამოკიდებულებით ურთიერთობებში, რაც შეიძლება გახდეს გზა ორმხრივი კომპრომისისა და კონფლიქტის შემდგომი ჩაქრობისაკენ.

3. *არაფორმალური სოციალური ჯგუფის სტრუქტურის შეცვლა.* კონფლიქტში ჩართული ერთ-ერთი მხარის არაფორმალურ ურთიერთობათა სტრუქტურის შეცვლამ შეიძლება შეასუსტოს მისი ერთიანობა ან მიიყვანოს ახალი არაფორმალური ჯგუფების წარმოქმნამდე, რომლე-

ბიც შეცვლიან კონფლიქტურ სიტუაციაში დაპირისპირებული მხარის ჩართვის ხარისხს. ამისათვის მნიშვნელოვანია არაფორმალური ჯგუფების ან კოალიციების გამოვლენა, არაფორმალური ჯგუფის არსებობის საფუძვლის გამოააშკარავება, არააფორმალური ლიდერების განსაზღვრა. ამის შემდგომ ჩნდება შესაძლებლობა შეიცვალოს დამოკიდებულება არაფორმალური ჯგუფის წევრებს შორის ჯგუფის საქმიანობაში გაურკვევლობის ობიექტის შემოღების, არაფორმალური ლიდერების გადანაცვლების, ღირებულებითი ჯგუფური ორიენტაციის ან მოცემული ჯგუფის წევრების ქმედებებზე ჯგუფური არაფორმალური კონტროლის ხარისხის შეცვლის გზით.

4. *ფასეულობათა სისტემის შეცვლა.* სოციალურ სამსახურებში კონფლიქტის ყველაზე ტიპური მიზეზებია სოციალურ მუშაკებში ფასეულობითი ორიენტაციის განსხვავება, კონფლიქტის ჩაქრობის, ლოკალიზაციისა და მოგვარებისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია ფასეულობებისადმი დამოკიდებულების შეცვლა კონფლიქტის მხარეებში. ეს ხერხდება უფრო მნიშვნელოვანი ფასეულობების ან სარგებლის, პროპაგანდის, სოციალური სამსახურების ხელმძღვანელების პირადი ზემოქმედების გზით, რომელთა მიზანია უკანა პლანზე კონფლიქტის მიზეზად ქცეული ფასეულობების გადაწევა.
5. *ახალი ნორმების შემოღება.* კონფლიქტების ნორმატიული მოგვარება დაფუძნებულია ახალი ნორმების შემუშავებაზე, დანერგვასა და მიღებაზე, რომელიც ცვლის კონფლიქტურ სიტუაციას, აიძულებს მონაწილეებს „ითამაშონ ახალი წესებით“. ცხადია, რომ ახალი წესები უნდა გამორიცხავდეს კონფლიქტური ურთიერთქმედებების შესაძლებლობას. ეს გარემოება კონფლიქტის მონაწილეებს შესაძლებლობას აძლევს ახლებურად შეხედონ კონფლიქტურ სიტუაციას, შეცვალონ თავიანთი პრეტენზიები მოწინააღმდეგისადმი. თუმცა, გადაწყვეტის ასეთი ხერხი არ გულისხმობს ზემოქმედებას კონფლიქტის მიზეზზე, რაც უშვებს მის განახლებას მომავალში.
6. *დამოკიდებულების შეცვლა პროფესიული საქმიანობისადმი.* ძალზე ხშირად კონფლიქტის მიზეზია კონფლიქტის მონაწილეთა განაწესები თავიანთ საქმიანობასთან მიმართებით. სწორედ ამ ნიადაგზე ხდება ინტერესთა შეჯახება და ჩნდება დაძაბულობა. უფრო მეტიც, თავიანთი საქმიანობის შინაარსით დაუინტერესებელ მუშაკებში ბრძოლა და კონფლიქტი ძირითადი ინტერესი ხდება. ამასთან დაკავშირებით, საჭირო ხდება სოციალური მუშაკის ფუნქციის შეცვლა, მისი ინტერესების მიმართვა საკუთარ საქმიანობაზე, კონფლიქტური ურთიერთქმედებებიდან ყურადღების გადატანა სხვა რამეზე და, იმავდროულად, კონფლიქტის ძირითადი მიზეზის მოხსნა.
7. *სოციალური მუშაკების ინტერესების კონცენტრაცია ნეიტრალურ ობიექტზე.* კონფლიქტურ სიტუაციაზე ზემოქმედებისათვის სოციალური სამსახურების ხელმძღვანელებისათვის მნიშვნელოვანია დროის მოგება. კონფლიქტური ურთიერთქმედებების დროებითი შეწყვეტის ან შესუსტებისთვის სასარგებლო საშუალებაა ის გარემოება, რომ ეს

ობიექტი არ იქნეს ამოქმედებული მოცემულ კონფლიქტურ სიტუაციაში, მაგრამ, იმავდროულად, უნდა იპყრობდეს ყურადღებას, იყოს კონფლიქტის მონაწილეთა ინტერესის საგანი. ამ მიზნით შეიძლება შეიქმნას ახალი ქვედანაყოფი, დაინერგოს ახალი ტექნიკა, სიტუაციაში შემოტანილ იქნეს ახალი ინფორმაცია; ასევე სასარგებლოა ახალი ნორმების, სოციალური ობიექტების, ახალი სოციალური მუშაკების გაჩენა.

8. *კომუნიკაციათა სისტემის ცვლილება.* თანამედროვე სოციალურ სამსახურებში კომუნიკაციები შეიძლება იყოს ერთ-ერთი საშუალება კონფლიქტში ღია და ფარული მოქმედებების განსახორციელებლად. მიუხედავად იმისა, რომ კონფლიქტურ ურთიერთქმედებაში გამოიყენება როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური კომუნიკაციური კავშირები, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს არაფორმალურ პიროვნებათაშორის კომუნიკაციებს. ეს იმით აიხსნება, რომ საკმაოდ ჩაკეტილი ორგანიზაციული კულტურის პირობებში სოციალური სამსახურის წევრებს შორის ყველაზე მეტი ნდობით სარგებლობს არაფორმალური პიროვნებათაშორისი კავშირები, რომლებიც შემდგომ მტკიცდება და რეალიზდება ფორმალური ხერხით. მათი მეშვეობით კონფლიქტის მონაწილეები კოორდინირებას უწევენ საკუთარ ქმედებებს, მოტივაციას უწევენ ერთმანეთს კონფლიქტური ურთიერთქმედებების გაგრძელების მიზნით, ახორციელებენ ფარულ ზემოქმედებას მოწინააღმდეგეზე შენიღბვის, პროვოკაციის, ფარული მოძრაობის გზით. ამასთან დაკავშირებით მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ არაფორმალური პიროვნებათაშორისი კავშირების გამოვლენა, არამედ მათი მიმართვა თანამშრომლობის, კომპრომისის, კონფლიქტური ურთიერთქმედებების მისაღწევად. დიდი მნიშვნელობა აქვს პიროვნებათაშორისი კავშირების მართვას კომუნიკაციური როლების ცვლილების საფუძველზე. მარეგულირებელი ზემოქმედების შესაძლო ვარიანტები შეიძლება იყოს: „გუშაგის“ შემოღება, „მეკავშირეების“ გამორიცხვა ან, პირიქით, დანერგვა, რომლებიც შეძლებენ სხვა ჯგუფებთან კავშირების შენარჩუნებას.

კონფლიქტების გადაწყვეტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური პარადიგმის ცხოვრებაში გასატარებლად მარეგულირებელი ზემოქმედების ობიექტია კონფლიქტის მონაწილეების ფსიქოლოგიური განწყობა, მოტივაცია, ასევე პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ხასიათი და შინაარსი.

კონფლიქტის მოგვარების ძირითად საშუალებებია:

1. *განაწესების შეცვლა ჯგუფის წევრებთან მიმართებით.* ეს ხერხი აუცილებელია, პირველ რიგში, ემოციონალური კონფლიქტების გადაჭრისას, როცა მთელი ყურადღება გადატანილია მეტოქეთა პიროვნებებზე. ამიტომაც, სასარგებლოა თანამშრომლობის ატმოსფეროს

შექმნა, რომელიც მოქიშპე ჯგუფებს შესაძლებლობას აძლევს ერთობლივი საქმიანობის მსვლელობისას შეაფასონ მეტოქეები, როგორც პარტნიორები. კონფლიქტის მოგვარების ასეთი ხერხის დროს შესაძლებელია უარყოფითი სტერეოტიპების კორექციის, მიზნების, პრიორიტეტების ცვლილების მეთოდების გამოყენება.

2. *სოციალური სამსახურის წევრთა მოტივაციის შეცვლა.* იმდენად, რამდენადაც მოტივაცია შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც ძალა, რომელიც უბიძგებს მოქმედებისკენ, ხოლო კონფლიქტის დროს მოტივაცია მიმართულია კონფლიქტურ ურთიერთქმედებათა აქტივიზაციისკენ, ცხადია, რომ კონფლიქტურ ურთიერთქმედებათა ინტენსივობის მართვისათვის საჭიროა მოტივაციის შესუსტება მეტოქის მიმართ წინააღმდეგობაზე. ეს შეიძლება მიღწეულ იქნეს კონფლიქტის არარაციონალურობის დემონსტრაციის, მისი გამანადგურებელი შედეგების, უკონფლიქტო მუშაობის მიმზიდველობის გზით. იგივე ეფექტის მიღწევა შეიძლება კონფლიქტის მონაწილეთა მოტივაციით საქმიანობის ძირითადი სახეებისადმი. ძლიერი მოტივაციის გაჩენა სოციალური მუშაობისადმი იწვევს სოციალური სამსახურის წევრთა განრიდებას კონფლიქტში მონაწილეობისგან.
3. *ახაფორმალური ლიდერების შემოყვანა* – კონფლიქტების მოგვარების ყველაზე ძველი და აპრობირებული მეთოდია. როგორც ცნობილია, არაფორმალურ ლიდერებს შეუძლიათ არა მხოლოდ კონფლიქტების ორგანიზება, მისი მონაწილეების საქმიანობის წარმართვა, არამედ ქმნიან კონფლიქტის ემოციურ ატმოსფეროს (მხარს უჭერენ სიძულვილს, ბრძოლის განაწესებს). ამასთან დაკავშირებით, ახალი ლიდერის მოსვლამ შეიძლება კარდინალურად შეცვალოს ურთიერთდამოკიდებულებები კონფლიქტის მონაწილეებს შორის. კონფლიქტის მოგვარების ამ ხერხის ძირითადი სიძნელე ისაა, რომ ახალი ლიდერი უნდა მიიღონ სოციალური სამსახურის კოლექტივში, მოისმინონ მისი რჩევები, დაემორჩილონ მის გადაწყვეტილებებს მწვავე კონფლიქტის პირობებში.
4. *სასურველი ემოციონალური ატმოსფეროს შექმნა.* კონფლიქტის მიზეზების უმრავლესობა დაკავშირებულია საერთო უკმაყოფილებასთან, დაუკმაყოფილებლობასთან, სიძულვილთან, რაც მიმართულია სოციალური სამსახურის ყველა სხვა წევრზე. ამიტომაც კონფლიქტის ინტენსივობის დაქვეითების ერთ-ერთი ხერხია სასურველი ემოციონალური ატმოსფეროს შექმნა, რომელიც მოიცავს კონფლიქტის ყველა მონაწილეს. ამასთან, მცირდება კონფლიქტური ურთიერთქმედებების ინტენსივობა.
5. *სოციალური სამსახურის წევრების ქცევაზე მანიპულაციური ზემოქმედება.* ქცევის მართვის თანამედროვე საშუალებები დაკავშირებულია კონფლიქტის მონაწილეთა შეგნებაზე მანიპულირებით, როცა მართვის საფუძველია კონფლიქტის მონაწილეების ქვეცნობიერზე ზემოქმედება, რომელიც ხორციელდება ფსიქოლოგიური ბარიერების გვერდის ავლით. ამისათვის გამოიყენება სხვადასხვა კომუნიკაციუ-

რი არხები, რომელთა მეშვეობითაც გადაიცემა სპეციალურად მომზადებული შეტყობინებები. შეტყობინებათა მომზადებაში აუცილებლად უნდა მონაწილეობდნენ პროფესიონალი ფსიქოლოგები, რომელთაც ძალუძთ კონფლიქტის მონაწილეთა ქვეცნობიერზე ზემოქმედება მათი რეპრეზენტაციული სისტემების მეშვეობით.

ყოველივე ამასთან ერთად არსებობს ზოგიერთი უნივერსალური, საყოველთაოდ მისაღები მოთხოვნები კონფლიქტის წარმატებით გადასაწყვეტად. მათ ხანდახან უწოდებენ სტრატეგიულ მოთხოვნებს. ეს მოთხოვნები გამომდინარეობს ყოველ კონფლიქტურ სიტუაციაში ფსიქიკის ზოგიერთი სახეობრივი, ზოგადი თვისებების გათვალისწინების აუცილებლობიდან, როგორიცაა, მაგალითად, თავისუფლებისა და შემოქმედებისადმი სწრაფვა, საკუთარი ღირსების გრძნობა, სიკეთისა და სამართლიანობის რწმენა. ეს მოთხოვნები ეხება ქცევის სფეროს და არა ცნობიერების სფეროს, ქცევის საშუალებას და არა ფიქრთა წყებას.

ქცევის სფერო საკმაოდ იოლად ვლინდება როგორც ვერბალურ, ასევე არავერბალურ დონეზე ისეთ მოვლენებშიც კი, როგორიცაა თვალების გამომეტყველება, მიმიკა, პოზები, ჟესტები და კონტაქტის სხვა არავერბალური საშუალებები. ამიტომაც, მათი გამოცნობა და კორექტირება, საჭირო მიმართულებით შეცვლა უფრო იოლია.

საკონტროლო და სადისკუსიო კითხვები:

1. რას ენიჭება განსაკუთრებული ყურადღება დესტრუქციული კონფლიქტების პროფილაქტიკისა და პრევენციის დროს?
2. რა შეიძლება მივაკუთვნოთ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ურთიერთდამოკიდებულებათა სისტემის სხვადასხვა მხარეებთან შეხების მქონე კონფლიქტების პროფილაქტიკის მეთოდებს?
3. პერსონალის რა მიზნობრივ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას უკავშირდება შრომის სოციალური ფუნქციის შესრულება?
4. ორგანიზაციული სტრუქტურა რგოლებს შორის მოვალეობების ზუსტი განაწილებით გულისხმობს, რომ შესაბამის ორგანიზაციულ-განმკარგულებელ დოკუმენტებში განსაზღვრულია პერსონალზე მმართველობითი ზემოქმედების ხერხები, რომელთა რეალიზება ხდება სტრუქტურული ურთიერთკავშირის მეშვეობით. რა სახეებად იყოფა იგი?
5. რას გულისხმობს მონეტარული ფუნქცია?
6. რა წამახალისებელ სისტემებს მოიცავს ორგანიზაციის მონეტარულ პოლიტიკა?
7. რა წამახალისებელ სისტემებს მოიცავს ორგანიზაციის არამონეტარული პოლიტიკა?
8. როგორ მეთოდით განიხილავენ და რამდენ სახედ ყოფენ კონფლიქტის რეგულირების უნივერსალურ ხერხებს?
9. რა იგულისხმება ნეგატიურ მეთოდებში?
10. რა იგულისხმება პოზიტიურ მეთოდებში?

11. რა მაჩვენებლებით შეიძლება იყოს გამოხატული წარმატებით მოგვარებული კონფლიქტის კონსტრუქციული შედეგი?
12. რა მაჩვენებლებში იჩენს თავს კონფლიქტის ნეგატიური შედეგები?
13. რას ნიშნავს კონფლიქტის გადაწყვეტის ორგანიზაციული პარადიგმა და კონფლიქტის გადაწყვეტის რა ძირითად ხერხებს მოიცავს იგი?
14. რას ნიშნავს კონფლიქტის გადაჭრის სოციოკულტურული პარადიგმა და კონფლიქტის გადაწყვეტის რა ძირითად ხერხებს მოიცავს იგი?
15. რას ნიშნავს კონფლიქტების გადაწყვეტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური პარადიგმა და კონფლიქტის გადაწყვეტის რა ძირითად ხერხებს მოიცავს იგი?
16. კონფლიქტის მოგვარების რა ძირითად საშუალებებს იცნობთ?

თემა 8. შეხვედრები და მოლაპარაკებები მულტიკულტურულ გარემოში

8.1. შეხვედრები მულტიკულტურულ გარემოში

კროსკულტურული შეხვედრების მონაწილეები განსხვავებული კულტურის წარმომადგენლები არიან; კულტურები განსხვავდება იერარქიული დისტანციურობის, ბუნდოვანების თავიდან არიდების, კოლექტივიზმ-ინდივიდუალიზმის და სხვა განზომილებების მიხედვით. აქედან გამომდინარე, ამ ადამიანებს ურთიერთსაპირისპირო, კულტურიდან მომდინარე შეხედულებები აქვთ შეხვედრების ორგანიზების, გადაწყვეტილებების მიღების, თავმჯდომარის როლებისა და სხვა ფუნდამენტური საკითხების შესახებ. აზროვნების ეროვნული ყაიდა და გემოვნება გავლენას ახდენს როგორც შეხვედრების ჩატარების წესებზე, ასევე ზოგჯერ შეხვედრის შედეგებზეც.

კულტურული თვისებები კროსკულტურულ შეხვედრებზე აისახება. დასავლური ქვეყნების წარმომადგენელი მენეჯერები მიჩვეულები არიან შეხვედრების დაგეგმვასა და ორგანიზებას, მაგრამ როდესაც შეხვედრა არაბულ ქვეყნებში ტარდება, სოციალური და ბიზნეს-პრობლემები გადაჯაჭვულია. აზიის, აფრიკისა და სამხრეთ ამერიკის ქვეყნებში ბიზნესი პირადული საკითხად ითვლება. ამიტომ ადამიანურ ურთიერთობებს ეფუძნება. ამ ქვეყნებში ჩასული დასავლელი ვიზიტორები ვალდებულები არიან გაუძლონ ცდუნებას და პირდაპირ საქმეზე არ დაიწყონ საუბარი. შეხვედრის დაწყებამდე, შევედრის მიმდინარეობის პროცესში და დასრულების შემდეგ აუცილებელია გარკვეული დრო დაეთმოს ურთიერთობების ჩამოყალიბებას.

კულტურული თვისებები მულტიკულტურულ გარემოში, კროსკულტურულ მოლაპარაკებებშიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. სწორედ ამიტომ, კროსკულტურული მოლაპარაკება საშინაო მოლაპარაკებისგან განსხვავებით განსხვავებულ უნარებსა და ცოდნას საჭიროებს. კროსკულტურული მოლაპარაკების მხარე აუცილებელია ფლობდეს კულტურულ ცოდნას, რათა სამყაროს პარტნიორის თვალით შეხედოს და მიხვდეს, როგორი იქნება ოპონენტის სავარაუდო ტაქტიკა და მოლაპარაკების მეთოდი. კროსკულტურულ მოლაპარაკებებში აუცილებელია ორი ან მეტი ქვეყნის კანონმდებლობისა და პოლიტიკის გათვალისწინება, მაშინ როდესაც აღნიშნული კანონმდებლობა ან პოლიტიკა ხშირად არათანმიმდევრული ან ურთიერთსაპირისპიროა (სალაკუსე, 2003).

მოლაპარაკების დასავლელი მონაწილეების უმრავლესობისთვის ხელშეკრულებაზე ხელის მოწერა გარიგების დადების სინონიმია და თუ მოგვიანებით ხელშეკრულება დაირღვევა, ხშირად მიმართავენ მრჩეველთა საბჭოებს ან იურიდიულ საშუალებებს. ამასთანავე, ვინაიდან ხელშეკრულებას მო-

ლაპარაკების დასასრულს ეწერება ხელი, საქმეში ერთვება ორი ან მეტი იურიდიული სისტემა, რის გამოც ხელშეკრულების შემდგომი დავების მოგვარება რთული და ძვირადღირებული პროცესია. სწორედ ამიტომ, კოლექტივისტური ქვეყნების წარმომადგენლების უმრავლესობას ურჩევნია დავების მოგვარება მოლაპარაკების ან შუამავლობის გზით. ამ შემთხვევაში მოდავე მხარესთან მნიშვნელოვანი ბიზნეს-ურთიერთობები ნარჩუნდება (ჩენი, 1996).

კროსკულტურული მოლაპარაკების ან შეხვედრის სამუშაო ენის არჩევის შემდეგ ავტომატურად ჩნდებიან გამარჯვებულები და დამარცხებულები. გამარჯვებულები არიან ისინი, ვისთვისაც სამუშაო ენა მშობლიურია, ვინაიდან ამ გზით მოიპოვება ძალაუფლება და გავლენა. სამაგიეროდ, წამგებიან მდგომარეობაში რჩება მოლაპარაკების ის მხარე, რომლისთვისაც სამუშაო ენა არ არის მშობლიური. მაგალითად, მას შეიძლება გაუჭირდეს მოსაზრებების გამოთქმა ან წინადადებების შეთავაზება უცხო ენაზე და საჭირო გახდეს თარჯიმნის დახმარება. როდესაც კროსკულტურულ მოლაპარაკებებში თარჯიმნები მონაწილეობენ, სასურველია მათი და რომელიმე ნაციონალური გუნდის კულტურული წარმომავლობა ერთმანეთს ემთხვეოდეს. გარდა ამისა, თარჯიმანი ვალდებულია კარგად იცნობდეს სხვა გუნდების კულტურულ ღირებულებებსა და ჩვეულებებს. გამოცდილი თარჯიმანი ზუსტად გადმოსცემს მოსაუბრის ნალაპარაკევის არსს და მიუსადაგებს მას შესაფერის კულტურულ კონტექსტს.

ვირტუალური გუნდის უპირატესობა ის გახლავთ, რომ ის სწრაფად იკრიბება და ფუძნდება ნებისმიერ ადგილზე, სადაც გუნდის წევრები იმყოფებიან. ასეთი გუნდის წევრები იშვიათად ხვდებიან ერთმანეთს, თუმცა, ტარდება ვირტუალური შეხვედრები, რისთვისაც გამოიყენება ინტრანეტი (დაკავშირება, ხემისაწვდომობა ერთი ორგანიზაციის საზღვრებში) და ინტერნეტი, ვიდეოკონფერენციები და ონლაინ-თანამშრომლობის სხვა მეთოდები. ელექტრონული კომუნიკაცია ვირტუალური გუნდებისთვის ნორმად ითვლება და უპირატესობა ენიჭება ვირტუალურ შეხვედრებს (ჰენდი, 1995).

კროსკულტურული შეხვედრები

ქიოვნური მანქია. იაპონიაში არ უყვართ პირდაპირ უარის თქმა და ეს ქცევითი თვისება ხშირად იწვევს გაუგებრობასა და იმედგაცრუებას ყოველდღიურ კროსკულტურულ ურთიერთობებში, ისევე როგორც ხელს უშლის ნათელი გადაწყვეტილებების მიღებას კროსკულტურულ შეხვედრებზე. დოდსონი (2002) აღწერს ამერიკული და იაპონური ტექნიკური პერსონალის შეხვედრას, სადაც უნდა გადაწყვეტილიყო, გაეწვიათ თუ არა უკან დეფექტური საკომუნიკაციო საშუალებები. სინამდვილეში, ამერიკელებისა და იაპონელების ერთ ოთახში თავმოყრა (გადაწყვეტილების მისაღებად) წყლისა და ზეთის შერევის მცდელობას დაემსგავსა, გამოვლინდა რა გადაწყვეტილების მიღების მკვეთრად განსხვავებული ტრადიციები. ამერიკელები ერთმანეთის გადასწრებას და დამარცხებას ცდილობდნენ, ხოლო იაპონელები ყველაფერს აკეთებდნენ, რათა შეხვედრის მონაწილეებისთვის უარი არ ეთქვათ. ამერიკელებისთვის მნიშვნელოვანი იყო პროდუქციის უკან გაწვევისთვის საჭირო ხარჯების მინიმუმამდე დაყვანა, ხოლო იაპონელებს მეტად აღელვებდათ მცირეწლოვა-

ნი ბავშვების კეთილდღეობა (პროდუქციის შედუღების ნაკლოვანების ფონზე), ისევე როგორც კომპანიის თანამშრომლების ბედი.

კომუნიკაციის პროცესს გასაოცრად ხშირად ახლდა თან პაუზები. იაპონელები არ არიდებდნენ თავს პაუზებს, ხოლო ამერიკელები ნერვებზე იშლებოდნენ და ცდილობდნენ გაეგოთ, რას ფიქრობდნენ იაპონელები. აშკარაა, რომ ამგვარ საქციელს განაპირობებდა ფსიქოლოგიური ფაქტორები, ხოლო ფსიქოლოგიის საფუძვლები კულტურაში უნდა ვეძიოთ.

იაპონიაში ჩასული ბიზნესმენი აღმოაჩენს, რომ იაპონელებისთვის უაღრესად ღირებულია პირდაპირი, გამიზნული შეურაცხყოფის თავიდან არიდება. იაპონელების ეს თვისება კროსკულტურულ შეხვედრებზე ვლინდება უარის თქმაზე თავიდან არიდების ფორმით. ამერიკელმა გამყიდველმა კოლეგებს მოუყვა, როგორ ჰკითხა ტოკიოში გამართულ შეხვედრაზე იაპონელ მენეჯერს, გაუწევდა თუ არა რეკომენდაციას მის მიერ შეთავაზებულ საღებავის შესასხურებელ აღჭურვილობას საკუთარ ბორდს. მენეჯერს გაუღიმია და უთქვამს: – კარგი იდეა. რამდენიმე კვირის შემდეგ ამერიკელმა შეიტყო, რომ ბორდს არც კი წარდგენია განსახილველად აღნიშნული წინადადება.

ბრაზილიური შეხვედრები. არუდამ და ჰიქსონმა (1996) 20 ინგლისური და 20 ბრაზილიური ორგანიზაცია გამოიკვლიეს როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორში. აღმოჩნდა, რომ გადაწყვეტილების მიღებისა და ბიზნეს-შეხვედრების ჩატარების მეთოდები მკვეთრად განსხვავებულია. ბრაზილია იერარქიული დისტანციურობით და ბუნდოვანების თავიდან არიდებით გამორჩეული ქვეყანაა, მაშინ როდესაც ინგლისში იერარქიული დისტანციურობისა და ბუნდოვანების თავიდან არიდების კულტურა შედარებით სუსტია. ბრაზილიაში გამოკვეთილი კულტურული ტენდენცია გახლავთ უდიდი პატივისცემა ავტორიტეტების მიმართ (ძველი პატრიარქალური ოჯახური სტრუქტურიდან გამომდინარე), ისევე როგორც კოლექტივისტური, სასოფლო-სამეურნეო საზოგადოებისთვის დამახასიათებელი „პერსონალიზმი“ (ლათინ. persona – პირი) – მიმართულება ფსიქოლოგიასა და ფილოსოფიაში, რომელიც XIX საუკუნის ბოლოს რუსეთში, უკრაინასა და აშ.შ.-ში წარმოიქმნა. თანამედროვე ფილოსოფიის იდეალისტური მიმდინარეობა, რომელსაც ყოფიერების პირველსაწყისად პიროვნება მიაჩნია).

მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ ბრაზილიურ ორგანიზაციებში ზემოთ ჩამოთვლილი ეროვნულ-კულტურული თვისებები შემდეგ ფორმას იძენს:

- შეხვედრებსა და სხვა ფორმალურ საკომუნიკაციო ღონისძიებებზე ძლიერი ლიდერის მოთხოვნილება;
- წესებისა და რეგულაციების სიმრავლე;
- აქცენტი უშუალო, არაფორმალურ ურთიერთობებზე.

ბრაზილიურ შეხვედრებზე ხშირია თემიდან თემაზე გადასვლა და დღის წესრიგის დაუცველობა. სამაგიეროდ, ინგლისურ შეხვედრებზე ერთ თემაზე კეთდება აქცენტი და განხილვაც დროულად სრულდება. ამასთანავე, ბრაზილიურ და ინგლისურ ორგანიზაციებში კორიდორებსა თუ ოფისებში არაფორმალური კომუნიკაცია ნორმად ითვლება. აქ განიხილება ყველაფერი და კიდევ უფრო მეტი, რაც ხდებოდა ფორმალურ შეხვედრაზე.

ორივე ქვეყანაში ყველაზე რთული გადაწყვეტილებები უკავშირდება შიდა რეორგანიზაციასა და ორგანიზაციების შერწყმას, ვინაიდან ამ გადაწყვე-

ტილებების მიმღებმა მენეჯერებმა იციან, რომ მათი გადაწყვეტილებების შედეგები რაოდენობრივად განუსაზღვრელია. სხვა და ნაკლებად მასშტაბური გადაწყვეტილებები ნაკლებ შეშფოთებას იწვევს. მაგალითად, ბრაზილიაში ერთ-ერთ შეხვედრაზე ბიზნესმენმა ერთპიროვნულად მიიღო გადაწყვეტილება, რათა საცალო ვაჭრობის ქსელი გაეხსნა უცხო ქვეყანაში. სამაგიეროდ, ინგლისურ კომპანიაში დაახლოებით მსგავსი გადაწყვეტილება, რაც გულისხმობდა უშუალო დისტრიბუციიდან ფრენჩაიზინგზე გადასვლას, უამრავი შეხვედრისა და არაფორმალური დისკუსიის შედეგად მიიღეს. ამ პროცესში ჩართული იყო ტექნიკური დირექტორი, წარმოების ხელმძღვანელი, გაყიდვების ხელმძღვანელი, მარკეტინგის ხელმძღვანელი, ფინანსური დირექტორი და უბრალო პერსონალი.

გარკვეული განსხვავებების მიუხედავად, არუდამ და ჰიქსონმა (1996) ორივე ქვეყნისთვის დამახასიათებელი სამენეჯერო ტენდენციები გამოავლინეს. მაგალითად, გადაწყვეტილება რეალურად მიიღება მაღალი დონის მენეჯერების ვიწრო წრეში, რომლებიც ერთი და იგივე საკითხს გამუდმებით განიხილავენ როგორც შეხვედრებზე, ასევე მათ ფარგლებს გარეთ. მკვლევარები ასკვნიან, რომ ბრაზილიურ და ინგლისურ ორგანიზაციებში ძირითადი გადაწყვეტილებები მიიღება იერარქიული კიბის დაბალ საფეხურზე მდგომთა ჩართულობის გარეშე და ამ უკანასკნელებმა არც კი იციან, რას განიხილავენ ელიტურ წრეებში. ორივე ქვეყნის ორგანიზაციებში საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერები მხოლოდ ინფორმაციის მიწოდების მიზნით დაიშვებიან გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

კულტურული შეხედულებები. კროსკულტურული შეხვედრების მონაწილეები სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები არიან მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ეს კულტურები განსხვავდება იერარქიული დისტანციურობით, ბუნდოვანების თავიდან არიდებით, კოლექტივიზმ-ინდივიდუალიზმით და სხვა ასპექტებით. აქედან გამომდინარე, ადამიანებს, როგორც წესი, საპირისპირო და კულტურიდან მომდინარე შეხედულებები აქვთ შეხვედრების ორგანიზების, გადაწყვეტილების მიღების, თავმჯდომარის როლის და სხვა ფუნდამენტური საკითხების შესახებ. ზოგიერთ ნაციონალურ ჯგუფს, როგორებიც არიან გერმანელები, მოსწონს ზოგადი ინფორმაციისა და ანგარიშის მიღება (დღის წესრიგის თაობაზე) შეხვედრის დაწყებამდე (მეიერი, 1993).

აღმოსავლურ ქვეყნებში შეხვედრები უაღრესად ფორმალურია ამერიკელის ან ავსტრალიელის აღქმით. სამაგიეროდ, დასავლურ ქვეყნებში ადამიანები უშუალოდ ურთიერთობენ და პიროვნული იდენტობა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე სტატუსი. ასეთ ქვეყნებში კომუნიკაცია არაფორმალურია, ვინაიდან სტატუსის განსხვავებას ნაკლები ყურადღება ექცევა, ვიდრე ბევრ აზიურ ორგანიზაციაში.

იერარქიული დისტანციურობით გამორჩეული ქვეყნების წარმომადგენლები, როგორებიც არიან ინდოელები და რუსები, ფორმალურ შეხვედრებს არიან მიჩვეულები, როდესაც ყველაფერი თავმჯდომარის ხელშია. სამაგიეროდ, ავსტრალიელებს არ უყვართ მართვის ავტორიტეტული მანერა და დომინანტ თავმჯდომარესაც მალე მიუჩენენ თავის ადგილს. აქედან გამომდინარე, როდესაც ავსტრალიელები და რუსები ერთ მაგიდას მიუსხდებიან, ორივეს მო-

უწევს კომპრომისზე წასვლა. ასევე კომპრომისები ან სულ მცირე განსაკუთრებულ პროცედურებზე შეთანხმება გახდება საჭირო, როდესაც ხვდებიან იაპონელი და სკანდინაველი ან ამერიკელი და ჩინელი მენეჯერები.

პროცედურების შემუშავება. კროსკულტურულ შეხვედრებზე თავმჯდომარე ან შეხვედრის ორგანიზატორი მენეჯერი ვალდებულია თანაბრად მოეპყრას შეხვედრის ყველა მონაწილეს, ისევე როგორც აუცილებელია რამდენიმე პროცედურის შემუშავება, რათა შეხვედრა მართვადი იყოს და დისკუსია არ გაცდეს მთავარ თემებს. ფორმალური პროცედურების მეშვეობით ბევრ კითხვას და გაუგებრობას ავირიდებთ თავიდან. მაგალითად, თავიდანვე გასაგები იქნება, რა ენაზე ვისაუბრებთ, რა თანმიმდევრობით გამოვლენ მომხსენებლები და როგორი იქნება მოხსენებების ხანგრძლივობა. ეს და სხვა ფუნდამენტური გაიდლაინები ხელს შეუწყობს ადამიანთა მრავალფეროვან ჯგუფებს, თავიანთი განსხვავებული ნორმებითა და მოლოდინებით, დაიწყონ მუშაობა შეფერხებების გარეშე.

კროსკულტურულ შეხვედრებზე ქცევის მრავალი ეროვნული მანერა და გემოვნება უპირისპირდება ერთმანეთს. ბიზნესმენები და მენეჯერები, რომლებიც არა მხოლოდ საკუთარ ქვეყანაში, არამედ მრავალ უცხო ქვეყანაში ესწრებიან შეხვედრებს, ვალდებულები არიან იცნობდნენ შეხვედრების სხვა მონაწილეების საკომუნიკაციო თვისებებსა და გემოვნებას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ისინი ვერ შეძლებენ შეხვედრის მისადაგებას შესაბამისი ქვეყნის ნორმებთან.

თუ ბიზნესმენს სურს შეისწავლოს უცხო კულტურის საკომუნიკაციო თვისებები და გემოვნება, მას მოუწევს თითოეული ქვეყნის ხანგრძლივი და შრომატევადი კვლევა. თუმცა, მოკლე გზებიც არსებობს და ერთ-ერთი მათგანია ქვეყნების მსგავსების თეორია. აღნიშნული თეორია ამტკიცებს, რომ როდესაც ქვეყნების ენები, შემოსავალი ერთ სულ მოსახლეზე, ინდუსტრიალიზაციის ხარისხი, ტექნოლოგიები, განათლების დონე და სხვა მნიშვნელოვანი თვისებები მსგავსია, ამ ქვეყნების წარმომადგენლების რეაქციებიც მსგავსი იქნება მოცემულ არგუმენტსა თუ შეთავაზებაზე (ოკონელი, 1997).

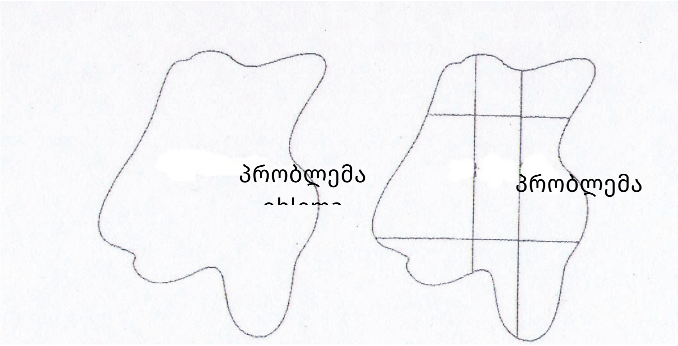
თუ იგივე თეორიას გავყვებით, ქვეყნების კონკრეტული ჯგუფის (მაგალითად, ბალტიის ან სამხრეთ აფრიკის ქვეყნების) საკომუნიკაციო თვისებები და გემოვნება დიდი ალბათობით მსგავსი იქნება, ვინაიდან აღნიშნულ ქვეყნებს მრავალი საერთო აქვთ. აქედან გამომდინარე, ჯგუფის ერთ ქვეყანაში ჩატარებული შეხვედრის გამოცდილება მეტ-ნაკლები ალბათობით სასარგებლო იქნება იმავე ჯგუფის სხვა ქვეყანაში ჩატარებული კროსკულტურული შეხვედრისთვის. მაგალითად, ბოტსვანაში (Botswana, ოფიციალურადჰბოტსვანის რესპუბლიკა, სახელმწიფო სამხრეთ აფრიკაში) ჩატარებული შეხვედრა გამოგვადგება სამხრეთ აფრიკის, ნამიბიის, სვაზილენდის (ესვატინი – eSwatini, ოფიციალურად ესვატინის სამეფო, 2018 წლამდე ცნობილი, როგორც სვაზილენდის სახელმწიფო სამხრეთ აფრიკაში), ზიმბაბვეს, მალავისა (სახელმწიფო აღმოსავლეთ აფრიკაში) და ლესოთოს (აფრიკის ერთ-ერთი ყველაზე პატარა სახელმწიფო) შემთხვევაში.

გადაწყვეტილების მიღების შეუთავსებელი მეთოდები. კროსკულტურული შეხვედრების მონაწილეების ღირებულებები ხშირად მკვეთრად განსხვა-

ვებულია. სხვადასხვა ეროვნული კულტურის წარმომადგენელი მონაწილეების განსხვავებული მიდგომები და მოლოდინები მალევე ვლინდება და აუცილებელია გაუგებრობების მოგვარება. გარდა ამისა, აუცილებელია შეთანხმდეს პროცედურები, რაც თავიდან აგვარიდებს კულტურულ კონფლიქტს და შეხვედრის ძირითადი მიზნების შეუსრულებლობას.

მაშასადამე, კროსკულტურულ ბიზნეს-შეხვედრებზე აუცილებელია პირველ რიგში შეჯერდეს დისკუსიების მართვისა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცედურები. თუ ამ საკითხებზე შეთანხმება მოხდება, შეხვედრის მონაწილეები პროდუქტიულად იმუშავებენ ურთიერთსაპირისპირო ნორმებისა და მოლოდინების მიუხედავად (სურათი 8.1).

სურათი 8.1. კროსკულტურული შეხვედრების სტრუქტურა



კულტურული და ლინგვისტური სირთულეების მიუხედავად, პრობლემის სისტემური მოგვარება შესაძლებელია მარტივი მექანიზმითაც კი, თუ დისკუსია ერთ ჯერზე ერთ საკითხზე იქნება ორიენტირებული

კულტურიდან მომდინარე ქცევა. კროსკულტურულ შეხვედრებზე ქცევების უმრავლესობა კულტურიდან მომდინარეობს. მაგალითად, ამერიკელების უმრავლესობა კონფრონტაციაში შევა, თუ ჩათვლის, რომ საკითხის მოსაგვარებლად სწორედ კონფრონტაცია არის საჭირო (კეიდელი, 1996). ჩინელები, ისევე როგორც აზიელების უმრავლესობა, პირიქით, თავს შეიკავებს კონფრონტაციული ან აგრესიული ქცევისგან. მაგალითად, ერთ-ერთი კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ჩინელ, ინდოელ და ფილიპინელ რესპოდენტებს კონფლიქტის თავიდან არიდება მეტად ერჩივნათ, ვიდრე ამერიკელებს (მორისი და სხვები, 1998).

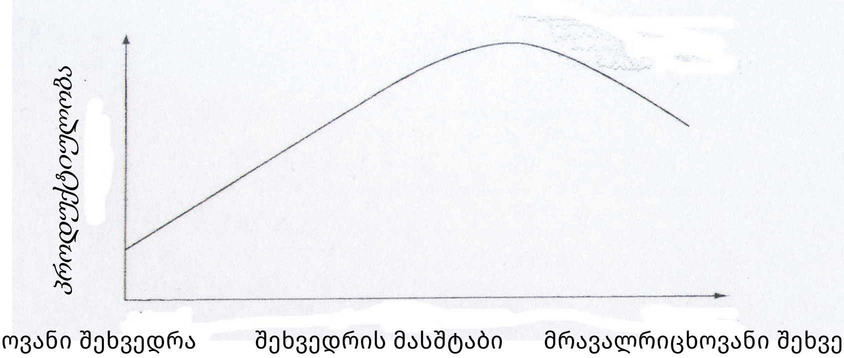
შეხვედრების მონაწილე იაპონელებს ყურადღებით მოსმენა ურჩევნიათ აქტიურ საუბარს, რაც კონსესუსის მიღწევას უწყობს ხელს. იაპონელებს საკუთარი იდეებისა და მოსაზრებების თავზე მოხვევა შეურაცხყოფად მიაჩნიათ; სამაგიეროდ, უპირატესობა ენიჭება შემოვლით მეთოდებსა და უკანდასახევი გზის დატოვებას (სტიუარტი, 1985). ბლექისა და მენდენჰოლის (1993) თანახმად, იაპონელი დელეგატები თავს არიდებენ კონფლიქტს, ვინაიდან დამარცხებულმა მხარემ შესაძლოა სახე დაკარგოს. კროსკულტურული ბიზნეს-შეხვედრების მრავალი უცხოელი მონაწილე შენიშნავს, რომ იაპონელები მენეჯერები გამიზნულად ცდილობენ ჰარმონიის შენარჩუნებას, რისთვისაც თავშეკავებულად ან შემოვლითი გზებით გამოთქვამენ საკუთარ მოსაზრებებს. ელაშ-

მავი და ჰარისი (1998) შენიშნავენ, რომ ზოგიერთ აზიურ კულტურაში მიღებულია შეუთანხმებლობის წერილობითი ფორმით ჩამოყალიბება და შემდეგ მოსაუბრის არგუმენტის თავმჯდომარისთვის გადაცემა ან საკითხის განხილვა შეხვედრის დასრულების შემდეგ.

კულტურის გავლენას ადასტურებს მაორების ქცევა შეხვედრებზე (მაორები – ახალი ზელანდიის მკვიდრნი, მისდევდნენႯმეცხოველეობას,ႯმეთევზეობასႯდაႯმებაღეობას). როდესაც საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება, მაორები კონსესუსის მიღწევას ცდილობენ. ამ პროცესში საჭიროა მაორებისთვის უაღრესად ღირებული კეთილი ნება, მოთმინება და დროში შეზღუდვების მოხსნა. მეჯი (2001) ზემოთხსენებულ პროცესს დაწვრილებით აღწერს. მაორები პირველ რიგში წარმოადგენენ მათ ხელთ არსებულ, რელევანტურ ინფორმაციას, ხოლო შემდეგ განიხილავენ სხვადასხვა ვარიანტებსა და სცენარებს, ისევე როგორც მათ უპირატესობებს, ნაკლოვანებებსა და მოსალოდნელ შედეგებს. დისკუსიის პროცესში ინდივიდუალური ჯგუფები ორ ან სამ სასურველ ვარიანტს არჩევენ. როდესაც ნათელი ხდება, რომ ერთი ვარიანტი უმრავლესობის მხარდაჭერას იმსახურებს, უმცირესობის წარმომადგენლები თმობენ საკუთარ პოზიციებს და ემორჩილებიან უმრავლესობის ნებას; საბოლოო ჯამში გადაწყვეტილება ერთსულოვნად მიიღება.

შეხვედრის მასშტაბი. კროსკულტურულ ბიზნეს-შეხვედრებზე კულტურული მრავალფეროვნება და ურთიერთსაპირისპირო მოსაზრებები (პროცედურების შესახებ) აფერხებს პროგრესს და ხელს უშლის კომუნიკაციას. საკომუნიკაციო პრობლემები ძლიერდება, თუ შეხვედრა მასშტაბურია. დიდ შეხვედრებზე, რომლის მონაწილეების რაოდენობა 20-ს აღემატება, სერიოზული საკომუნიკაციო და საკოორდინაციო პრობლემები შეიძლება წარმოიშვას. მოზრდილ შეხვედრებზე შეთანხმება უფრო ნელა მიიღწევა, ვიდრე შედარებით მცირერიცხოვან შეხვედრებზე. გარდა ამისა, მოზრდილი შეხვედრები დამოკიდებულია მცირე ქვეჯგუფების ან ქვეკომიტეტების მუშაობაზე (ისინი აგროვებენ ინფორმაციას, ამზადებენ განცხადების მონახაზს, ადგენენ სამუშაო გეგმას და ა.შ.). 8.2 სურათზე ნაჩვენებია დამოკიდებულება პროდუქტიულობასა და შეხვედრის მასშტაბს შორის.

სურათი 8.2 შეხვედრის მასშტაბი და პროდუქტიულობა



ჩიცხოვანი შეხვედრა შეხვედრის მასშტაბი მრავალრიცხოვანი შეხვედრა

კროსკულტურულ თუ მსგავსი კულტურის წარმომადგენლების შეხვედრებზე მასშტაბს მნიშვნელობა აქვს. შეხვედრის მასშტაბი განაპირობებს მის პროდუქტიულობას. თავდაპირველად შეხვედრის მასშტაბის ზრდასთან ერთად ეფექტურობა იზრდება, მაგრამ გარკვეული ზღვრის გადალახვის შემდეგ იქმნება საკომუნიკაციო და საორგანიზაციო პრობლემები, რაც პროდუქტიულობას აქვეითებს (სურათი 8.2).

კულტურული განსხვავებები

ფაქტებზე ორიენტირებული და ექსპრესიული კულტურები

ფუნდამენტური კულტურული განსხვავებები აისახება ურთიერთობებზე და ზოგჯერ კროსკულტურული შეხვედრის შედეგებზეც ახდენს გავლენას. ერთმანეთისგან განსხვავებენ ცივ, ფაქტებზე ორიენტირებულ ქვეყნებს (როგორიც არის ბრიტანეთი, იაპონია და ჩინეთი) და თბილ, ექსპრესიულ ქვეყნებს (როგორიც არის ბრაზილია, იტალია და საფრანგეთი). მკვლევარების დაკვირვების სიზუსტეს ადასტურებს ამ ქვეყნებში ჩატარებული შეხვედრების ერთმანეთისგან მკვეთრად განსხვავებული ზოგადი გარემო. კროსკულტურულ შეხვედრებზე გავლენას ახდენს შემდეგი საბაზისო კულტურული განსხვავებები:

- ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური საზოგადოების წარმომადგენლების განსხვავებები (მაგალითად, კონფრონტაციისკენ მიდრეკილება ან კონფლიქტების თავიდან არიდება);
- ბუნდოვანების თავიდან არიდების მომხრე და ნაკლებად მომხრე საზოგადოების წარმომადგენლების განსხვავებები (მაგალითად, განსხვავებული დამოკიდებულება შეხვედრისთვის საჭირო პროცედურებისა და სტრუქტურის მიმართ);
- აღმოსავლური და დასავლური საზოგადოების წარმომადგენლების განსხვავებები (მაგალითად, განსხვავებული დამოკიდებულება დასწრების დროისა და გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო დროის მიმართ);
- იერარქიული დისტანციურობით მეტად და ნაკლებად გამორჩეული საზოგადოების წარმომადგენლების განსხვავებები (მაგალითად, განსხვავებული დამოკიდებულება შეხვედრის მართვისა და იერარქიის მიმართ).

კოლექტივისტური და იერარქიული დისტანციურობით გამორჩეული ქვეყნების წარმომადგენლები ბიზნეს-შეხვედრებზე უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებენ რანგსა და სტატუსს. ისინი ემორჩილებიან და ცდილობენ დაუახლოვდნენ მაღალი სტატუსის მქონე, გამორჩეულ ინდივიდებს, როგორებიც არიან ეროვნული დელეგაციების ხელმძღვანელები. სკოლონი (2001) შენიშნავს, რომ მაღალი სტატუსის მქონე ადამიანები შესაძლოა არც მონაწილეობდნენ განხილვაში, მაგრამ მათი სიჩუმე ინტერპრეტაციას ექვემდებარება. იერარქიული დისტანციურობით გამორჩეული ქვეყნების წარმომადგენლები ცდილობენ არ გამოთქვან მოსაზრებები, რაც შესაძლოა ამ ადამიანების წინააღმდეგობას წააწყდეს. ავტორიტეტის ეფექტი – დაბალი სტატუსის მქონე ადამიანებს გაჩუმებას აიძულებს, ხოლო გადაწყვეტილების მიღების პრეროგატივა ძალაუფლების მქონე ადამიანებს რჩებათ.

ადგილობრივი მრჩევლის გამოყენება. როდესაც უცხოური ორგანიზაციის წარმომადგენლებთან მნიშვნელოვანი შეხვედრა იმართება და შეხვედრის ადგილი ორგანიზაციის სამშობლოა, მონაწილეებმა აუცილებელია იცოდნენ კულტურული ფაქტორები, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს შეხვედრას. აღნიშნული ფაქტორებია:

- დამოკიდებულება დროის მიმართ;
- დამოკიდებულება ურთიერთობების მიმართ;
- იდეოლოგიური ფაქტორები;
- გადაწყვეტილების მიღების ტიპიური მეთოდები ამ ქვეყანაში.

ზოგჯერ ვიზიტად მყოფი დელეგაცია ადგილობრივ აგენტს ან კონსულტანტს ქირაობს კულტურულ მრჩევლად. აღნიშნული კონსულტანტი ვიზიტორებს რჩევებს აძლევს ისეთ საკითხებზე, როგორიც არის:

- ფორმალობის საჭირო ხარისხი შეხვედრებზე;
- გადაწყვეტილების მიღების სავარაუდო მეთოდები;
- რამდენად საჭიროა სამთავრობო მოხელეების ნებართვა მიღებულ გადაწყვეტილებებზე;
- ეტიკეტის ძირითადი ნორმები, რომელთა დაცვა აუცილებელია.

ამ და სხვა მნიშვნელოვანი კულტურული ფაქტორების ცოდნაზე დამოკიდებულია შეხვედრის წარმატება-წარუმატებლობა. ტუნგი (1989) გვაფრთხილებს, რომ თუ დასავლელმა მომლაპარაკებელმა არაფერი იცის მნიშვნელოვანი ჩინური კულტურული ფაქტორების შესახებ, მაშინ მოლაპარაკება, დიდი ალბათობით, წარუმატებლად დასრულდება.

განსხვავებული დამოკიდებულება დროის მიმართ. კულტურებს განსხვავებული მიდგომები ახასიათებთ დროისა და ურთიერთობების მიმართ. დასავლურ ქვეყნებში ბიზნეს-შეხვედრებისთვის გამოყოფილი დრო დეტალურად იგეგმება და ორგანიზდება, ხოლო გადაწყვეტილებები ხშირად დაუყოვნებლივ მიიღება. სამაგიეროდ, სამხრეთ ამერიკაში და აზიისა თუ აფრიკის ქვეყნების უმრავლესობაში ბიზნესი პირადული საქმეა და ურთიერთობებს ეფუძნება. შესაბამისად, ამ ქვეყნებში ვიზიტად მყოფმა ბიზნესმენმა აუცილებელია გარკვეული დრო დაუთმოს ურთიერთობების ჩამოყალიბებას შეხვედრის დაწყებამდე, მსვლელობის პროცესში და დასრულების შემდეგ. მაგალითად, თუ ბრაზილიაში ბიზნეს-შეხვედრის დაწყებამდე არაფორმალურ საუბარში ჩავერთვებით, დროს კი არ დავკარგავთ, არამედ ურთიერთობის ჩამოყალიბების შესაძლებლობას გამოვიყენებთ. დასავლელი ბიზნესმენები მიჩვეულები არიან მოწესრიგებულ, დღის წესრიგის მიხედვით წარმართულ შეხვედრებს, მაგრამ ბრაზილიაში და სხვა ასეთ ქვეყნებში პირდაპირ საქმეზე გადასვლა არ ღირს, ვინაიდან შეთანხმება დიდწილად პირად ურთიერთობებზეა დამოკიდებული.

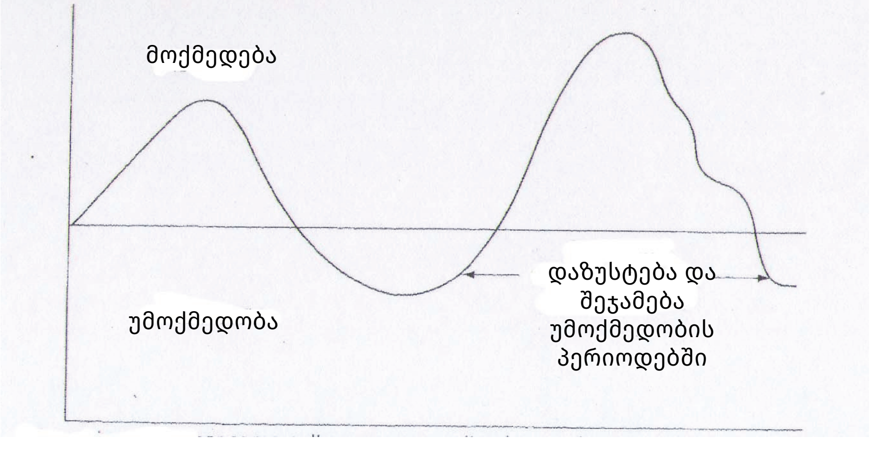
საერთაშორისო ბიზნესმენები მიჩვეულები არიან კროსკულტურულ შეხვედრებს, სადაც პროგრესი ნელი ტემპით მიმდინარეობს. დასავლეთ ევროპის, ჩრდილოეთ ამერიკისა და დროზე ორიენტირებულ სხვა კულტურებში შეხვედრა წინასწარ იგეგმება და შემდეგ ამ გეგმას ასრულებენ. სამაგიეროდ,

როდესაც კულტურას უფრო თავისუფალი დამოკიდებულება აქვს დროის მიმართ, შეხვედრის დაწყების და დასრულების დრო შეიძლება არ იყოს ზუსტად განსაზღვრული. გირდჰემი (2005) შენიშნავს, რომ დროის პოლიქრონიკული აღქმის მქონე კულტურის წარმომადგენლები რამდენიმე საკითხზე ერთდროულად მუშაობენ, საუბრობენ და ხშირად აწყვეტინებენ ერთმანეთს. შეხვედრის დაწყებისა და დასრულების დრო იცვლება, დაგვიანება არ ითვლება მიუღებლად და შესვენებაც საჭიროების შემთხვევაში ცხადდება. პოლიქრონიკული კულტურის წარმომადგენლები, მაგ. აფროამერიკელები, ლათინელები და აზიელები, ისინი დროს აღიქვამენ, როგორც განუსაზღვრელ რესურსს, ამიტომ ისინი არ აქცევენ ყურადღებას დაგეგმვას, დაპროტოკოლებს და ცდილობენ დრო ურთიერთობებს მიუძღვნან, ხოლო ამერიკულ-ევროპული კულტურა მონოქრონიკულია, ეს არის კულტურა, რომლისთვისაც „დროფულია", ისინი განსაკუთრებული პუნქტუალობით გამოირჩევიან, მაშინ როცაპოლიქრონიკული კულტურის წარმომადგენლები ხშირად იგვიანებენ შეხვედრებზე დანაკლებ ყურადღებას აქცევენ დღის განრიგს, მათთვის დრო მხოლოდ საშუალებაა ურთიერთობებისთვის. ორგანიზაციული კულტურის მრავალფეროვნებაზე როცა ვსაუბრობთ, ისმება საკითხითუ როგორ უნდა იმუშაონ ერთად შეთანხმებულად ასეთი დიდი კულტურული განსხვავებების მქონე ადამიანებმა. (ფარნაოზ დვალი, 2018)

ბიზნეს-მოლაპარაკებების ტემპი

არაბულ ქვეყნებში სოციალური და ბიზნეს-საკითხები ხშირად შემთხვევითი პრინციპით არის გადაჯაჭვული. სწორედ ამ რეალობასთან მოუხდა შეჯახება ექსპორტის ამერიკელ მენეჯერს, რომელმაც კაიროში ეგვიპტელ მოხელესთან გამართა შეხვედრა (სურ. 8.3). შეხვედრა ისედაც გვიან დაიწყო, ბოლოსდაბოლოს თემაზეც გადავიდნენ, მაგრამ ათ წუთში ვიღაც შემოვიდა და

სურათი 8.3 მოქმედების ხარისხი კროსკულტურულ შეხვედრებზე



ფეხბურთზე დაიწყო საუბარი. კიდევ ათი წუთის შემდეგ ეს ადამიანი ოთახიდან გავიდა, მაგრამ 15 წუთში ვიღაც სხვა შემოვიდა და ბოსტნეულის ფასზე დაიჩივლა. შეხვედრა, რომელიც ნახევარ საათში უნდა დასრულებულიყო, ორი საათი გაგრძელდა. ნებისმიერ შეხვედრაზე, იქნება ეს კროსკულტურული თუ მსგავსი კულტურის წარმომადგენლების, მოქმედებისა და უმოქმედობის ეტაპები ბუნებრივი რიტმით ცვლიან ერთმანეთს. უმოქმედობის პერიოდები დაზუსტებისა და შეჯამების საშუალებას იძლევა.

კროსკულტურულ შეხვედრებს ხშირად ახასიათებს უმოქმედობის პერიოდი, როდესაც ერთი შეხედვით არაფერი ხდება ან მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება სათანადო განხილვის გარეშე მიიღება. მიზეზი ის გახლავთ, რომ სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებს განსხვავებული მიდგომები აქვთ დროის მიმართ, ისევე როგორც განსხვავებულია შეხედულება, რამდენად მნიშვნელოვანია დღის წესრიგის დაცვა და ბიზნეს-შეხვედრის სათანადო ტემპით წარმართვა.

მენეჯერებმა სხვა მნიშვნელოვანი განსხვავებებიც შენიშნეს. როგორც მათ ამერიკელ კოლეგებს უთხრეს, ინდოეთში გადაწყვეტილებას უამრავი ადამიანი იღებს და გარიგებების დადებასაც დრო სჭირდება. სამაგიეროდ, ამერიკელი მენეჯერები სწრაფად იღებენ გადაწყვეტილებებს. მათ არ სჭირდებათ კოლეგებთან ან ზემდგომებთან კონსულტაცია.

ენის გავლენა ურთიერთობებსა და მათ შედეგებზე

რომელი ენა გამოვიყენოთ? კროსკულტურულ შეხვედრაზე, რომელ ქვეყანაშიც არ უნდა ჩატარდეს ის, უცხოენოვანი მხარე წამგებიან მდგომარეობაშია. მაგალითად, ამ ადამიანებს ხშირად უჭირთ იდეებისა და წინადადებების შეთავაზება მათთვის უცხო ენაზე. გარდა ამისა, უცხო ენის მოსმენა გონებრივად დამღლელია და ამ პრობლემასთან გამკლავების ერთადერთი მეთოდია რეგულარული პაუზების გაკეთება. შეხვედრის თავმჯდომარემ ან უფროსმა მენეჯერმა აუცილებელია მუდმივად შეაჯამოს დისკუსია და ხელახლა ჩამოაყალიბოს საკვანძო წინადადებები.

ახალი ზელანდიის მრავალ კომიტეტში, საბჭოსა თუ ორგანიზაციაში მაორები (ახალი ზელანდიის მკვიდრნი. მათი წინაპრები აღმოსავლეთ პოლინეზიელები იყვნენ; მისდევდნენ მეცხოველეობას, მეთევზეობას და მებაღეობას. მაორის ხალხი, ხანგრძლივი დროის განმავლობაში გარე სამყაროსგან იზოლირებულნი იყვნენე) და პაკეჰას (ახალი ზელანდიის ევროპული წარმომავლობის ადამიანები) წარმომადგენელები ერთად მუშაობენ. ამასთანავე, მაორები წამგებიან მდგომარეობაში არიან, ვინაიდან შეხვედრები თითქმის ყოველთვის ინგლისურ ენაზე ტარდება. მეტგეს (2001) თანახმად, მაორები ხშირად ვერ ახერხებენ საკუთარი წვლილის შეტანას შეხვედრების პროცესში და ძირგამომთხრელი ან აგრესიული ქცევით გამოხატავენ იმედგაცრუებას. მაორებისთვის კიდევ ერთი პრობლემა ის გახლავთ, რომ შეხვედრის და ზოგადად ნებისმიერი პროცედურა პაკეჰაების კულტურულ ტრადიციას ეფუძნება. ახალზელანდიურ ორგანიზაციებში მუდმივად ინერგება დასავლური ტრადიციები და პროცედურები, ხოლო შემდეგ იგივე პრინციპებს მიუსადაგებენ მაგალი-

თად მაორების ოჯახურ კავშირებს, მაშინ როდესაც უგულვებელყოფილია მაორების საზოგადოებაში დამკვიდრებული და ეფექტურად მომუშავე ტრადიციები.

ერთმა ფრანგულმა კომპანიამ კროსკულტურული შეხვედრების უცხო ენაზე წარმართვის პრობლემის საპასუხოდ გაიდლაინები შეიმუშავა და მენეჯერებს ნელი და გასაგები საუბარი დაავალა, ხოლო როდესაც სხვა საუბრობდა, ნებისმიერ მომენტში შეიძლებოდა დაზუსტების მოთხოვნა.

ენის არჩევანი კროსკულტურული შეხვედრებზე

კროსკულტურული ბიზნეს-შეხვედრის სამუშაო ენის არჩევანი მოგებულებსა და წაგებულებს წარმოშობს. მოგებულები შეხვედრის ენაზე მოსაუბრეები არიან, ვინაიდან მათ ძალაუფლება და გავლენა ერგებათ. მაგალითად, როდესაც სამუშაო ენა ინგლისურია, დისკუსიებში დომინირებენ ანგლოფონები, ხოლო უცხოენოვანი დამსწრეები მარგინალურ პოზიციაში აღმოჩნდებიან. ჰონგ-კონგში ბიზნეს-შეხვედრები კანტონურ ენაზე ტარდება. შესაბამისად, კანტონურ ენაზე მოსაუბრეები მომგებიან მდგომარეობაში არიან, ხოლო შეხვედრის უცხოენოვანი მონაწილეები – აგებენ.

საერთაშორისო კონფერენციები

საერთაშორისო კონფერენციის ენის არჩევა აგრეთვე მნიშვნელოვანი პრობლემაა, ვინაიდან აქედან მომდინარეობს კონფერენციის დამსწრეთა რაოდენობა, ურთიერთობები, დასკვნები და გადაწყვეტილებები. იდეალურ შემთხვევაში ენა აირჩევა კონფერენციის მონაწილეებთან ან მათ ორგანიზაციებთან კონსულტაციის შედეგად. თუ ოფიციალურ ენას სათანადოდ არ შევარჩევთ, საერთაშორისო კონფერენციას ან სიმპოზიუმს შეიძლება ხალხი არ დაესწროს. მაგალითად, თუ ქვეყნის საუკეთესო ჰიდროგეოლოგებიც კი ვერ საუბრობენ და არ ესმით ესპანური ენა, მათთვის ნაკლებად ექნება აზრი საერთაშორისო ჰიდროგეოლოგიურ კონფერენციაზე დასწრებას, რომლის სამუშაო ენა ესპანურია.

ანთროპოლოგიის ერთი საერთაშორისო კონფერენციის ოფიციალური სესიები ინგლისურ ენაზე ტარდებოდა, რის გამოც იაპონელმა დელეგატებმა დაჩაგრულად იგრძნეს თავი. თარგმანი ხორციელდებოდა ფრანგულ, გერმანულ, ესპანურ და რუსულ ენებზე, მაგრამ იაპონური ენით თავი არავინ შეიწუხა. როგორც ტორონტოში ჩატარებული ქიმიის საერთაშორისო კონფერენციის მონაწილეები იხსენებენ, შეხვედრების უმრავლესობაში დომინირებდნენ ჩრდილოეთამერიკელი მეცნიერები და უმეტესად სწორედ მათი აზრები ისმოდა, ვინაიდან ეს ხალხი თავისუფლად საუბრობდა ინგლისურად.

დიდ საერთაშორისო კონფერენციებზე დისკუსიები ხშირად მცირე ჯგუფებად წარიმართება ხოლმე და თარჯიმნებს იშველიებენ. მაგალითად, შვეიცარიაში ჩატარებული საინჟინრო კონფერენციის ენა ინგლისური გახლდათ, მაგრამ ჯგუფური სესიები გერმანულ და ფრანგულ ენებზე ტარდებოდა.

თარჯიმნის გამოყენება

კროსკულტურულ შეხვედრებზე მოწვეული თარჯიმნები იდეალურ შემთხვევაში აუცილებელია იცნობდნენ ეროვნული გუნდების კულტურას, ისევე როგორც სხვა გუნდების კულტურულ ღირებულებებსა და ჩვეულებებს. ამგვარი გამოცდილებითა და ცოდნით აღჭურვილი თარჯიმანი შეძლებს მოსაუბრის ნააზრევის გადმოცემას და შეხვედრის სხვა მონაწილეებისთვის გაგებინებას.

კროსკულტურული მოლაპარაკებების თარჯიმანი აუცილებელია ჩაწვდეს მოლაპარაკების პროცედურებსა და ლექსიკას, ისევე როგორც კარგად იცოდეს განხილული თემის ტექნიკური ტერმინოლოგია. მაგალითად, სამეცნიერო კონფერენციებზე უაღრესად მნიშვნელოვანია თარჯიმნის უნარი, ზუსტად გადათარგმნოს ტექნიკური ტერმინები. თარჯიმანს აუცილებელია წინასწარ მიეწოდოს ინფორმაცია შეხვედრის დანიშნულების, დღის წესრიგისა და სპეციალიზირებული ლექსიკის თაობაზე. შეხვედრის განმავლობაში თარჯიმანი არ შეიძლება მუშაობდეს შეუჩერებლად, ვინაიდან ხანგრძლივი კონცენტრაციის შედეგად დაძაბული გონება აუცილებლად დაუშვებს შეცდომებს თარგმანში. თარჯიმნების უმრავლესობა ამბობს, რომ ზუსტი თარგმანი უფრო მარტივია, როდესაც შეხვედრის მონაწილე ნელა და გასაგებად საუბრობს, ხოლო ყოველი რამდენიმე ფრაზის შემდეგ პაუზას აკეთებს და თარგმანს ელოდება.

კროსკულტურულ შეხვედრებზე ერთი გუნდის წევრი შესაძლოა თარჯიმნის მოვალეობასაც ასრულებდეს. ამასთანავე, არაპროფესიონალი თარჯიმნის გამოყენებას გარკვეული რისკები ახლავს თან. მაგალითად, ერთ დასავლურ გუნდს, რომელიც ინდოეთის სოფლებში სოციოლოგიურ გამოკითხვას ატარებდა, თარჯიმანი დასჭირდა. მკვლევარებს დახმარება შესთავაზა ადგილობრივი ენის მცოდნე ბრაჰმინის კასტის წარმომადგენელმა, მაგრამ აღმოჩნდა, რომ სოფლის მოსახლეობა ბრაჰმინისთვის სასურველ პასუხებს იძლეოდა. ბრაჰმინი ლამის თავად საუბრობდა სოფლის მოსახლეობის სახელით და მისი პასუხები უფრო სასურველთან იყო მიახლოებული, ვიდრე რეალობასთან. ამგვარმა აცდენამ უამრავი უზუსტობა გამოიწვია და აუცილებელი გახდა საველე სამუშაობის შეწყვეტა, ვიდრე ქალაქიდან პროფესიონალ თარჯიმანს ჩამოიყვანდნენ.

ვირტუალური შეხვედრები

როგორ მუშაობს ვირტუალური შეხვედრები

ბევრი მულტინაციონალური კომპანია ქმნის ვირტუალურ გუნდს, რომლის წევრები მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში არიან გაფანტულები, თუმცა მათი ცოდნა და უნარები სასწრაფო და რთული პროექტების განსახორციელებლად გამოიყენება. ამგვარი გუნდებს შეუძლიათ პროექტების განხორციელება კომპიუტერული და სატელეკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარების წყალობით. გუნდის წევრები იშვიათად ხვდებიან ერთმანეთს, თუმცა, თანამშრომლობა ხორციელდება ელექტრონული ფოსტის, ინტრანეტ-ინტერნეტ სისტემების, თანამშრომლობისთვის განკუთვნილი პროგრამული უზრუნველ-

ყოფის, ვიდეოკონფერენციების, ელექტრონული შეხვედრების, ფაქსის, მყისიერი შეტყობინებების პროგრამების და ონლაინ-თანამშრომლობის სხვა მეთოდების მეშვეობით. ელექტრონული კომუნიკაცია დღესდღეობით ნორმაა და ვირტუალური შეხვედრებიც ვირტუალური გუნდების კომუნიკაციის სასურველი მეთოდია (ჰენდი, 1995).

ვირტუალური გუნდის საქმიანობის ხარისხი დამოკიდებულია მენეჯმენტზე. როგორ ვმართოთ ადამიანები, ვისაც ვერ ვხედავთ? ამ კითხვის პასუხია ვირტუალური შეხვედრები. ამგვარი შეხვედრების მეშვეობით, პროექტის მენეჯერი გუნდის საქმიანობის ორგანიზებას და მონიტორინგს ახერხებს, თუმცა ელექტრონული მედია საშუალებები გუნდის წევრების სოციალურ აღქმადობას ამცირებს. მოსაუბრე ვერ ხედავს მსმენელის რეაქციას და დანამდვილებით არ იცის, გასაგებია თუ არა მისი ნათქვამი. მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გასაცვლელად დროდადრო შეიძლება აუცილებელი გახდეს ტრადიციული, პირდაპირი შეხვედრაც. გარდა ამისა, გუნდის წევრები ამგვარ შეხვედრაზე უკეთესად გაიცნობენ ერთმანეთს და მხოლოდ ეკრანზე დანახული გამოსახულებები არ იქნებიან ერთმანეთისთვის.

გუნდის წევრების ჩართულობა

მრავალმხრივი ვიდეოკონფერენციების მეშვეობით უამრავი ადამიანი იკრიბება, მაგრამ როგორც ცვაიფელი (2003: 69) შენიშნავს, ინფორმაციაზე უფრო მნიშვნელოვანი შეიძლება გარემო გამოდგეს: მე ვარ პასუხისმგებელი; შეხვედრას მე ვატარებ; სიგნალებს მე ვაგზავნი და თქვენ ვალდებული ხართ, მიიღოთ ისინი... ეს იწვევს ერთგვარი მიმღებლობის მენტალიტეტის ჩამოყალიბებას. ისეთი შეგრძნება შეიძლება დაგრჩეთ, რომ თქვენ ნაცვლად ყველაფერს მე ვაკეთებ.

როგორც ზემოთ მოყვანილი მაგალითიდან ირკვევა, ვირტუალური შეხვედრების უმთავრესი გამოწვევა გახლავთ გუნდის წევრების ჩართულობის უზრუნველყოფა. ჩართულობას ხელი შეეწყობა, თუ ვირტუალურ შეხვედრებს დავგეგმავთ სავარაუდო თარიღების, დროებისა და თემების წინასწარი განხილვის შემდეგ. შეხვედრა აუცილებელია ჩატარდეს სამუშაო დღის განმავლობაში და დაესწროს რაც შეიძლება მეტი წევრი. გუნდის წევრებს შეგვიძლია შევთავაზოთ თითოეული შეხვედრის დღის წესრიგის განსაზღვრა, ხოლო დისკუსიის წამყვანის როლის შემსრულებელი შეიძლება იცვლებოდეს. ამასთანავე, პროექტის მენეჯერი კვლავ პასუხისმგებელია შეხვედრის განმავლობაში შეთანხმებული მოქმედებების კოორდინაციასა და მონიტორინგზე. შეხვედრებს შორის გეოგრაფიულად გაფანტული სპეციალისტები განაგრძობენ ურთიერთობას გუნდის წევრებთან ელექტრონული ფოსტისა და ტექსტური შეტყობინებების მეშვეობით.

8.2. კროსკულტურული მოლაპარაკებები

მოლაპარაკებას გააჩნია კონფლიქტისა და კონფრონტაციის პოტენციალი. ის განიმარტება, როგორც „შეთანხმების მიღწევის მიზნით, დაპირისპირებული მხარეების დისკუსია, ერთმანეთის ინტერესების გათვალისწინებით" (პრუიტი, 1998: 470). კროსკულტურული მოლაპარაკების მონაწილეები სხვადასხვა ქვეყანაში მოქმედი ორგანიზაციების წარმომადგენლები არიან. კროსკულტურული მოლაპარაკების ნიმუშებია:

- მოლაპარაკება საერთაშორისო გაყიდვებზე;
- ბიზნეს-მოლაპარაკება სხვადასხვა ქვეყნის კომპანიებს შორის გრძელვადიანი ბიზნეს-ურთიერთობის ჩამოყალიბების მიზნით;
- სხვადასხვა ქვეყნის ხელისუფლებების ან ორგანიზაციების მოლაპარაკება სავაჭრო დავების მოგვარების მიზნით;
- სხვადასხვა ქვეყნის კომპანიების მოლაპარაკება ერთობლივი საქმიანობის წამოწყების მიზნით.

კროსკულტურულ მოლაპარაკებებში მხარეების კულტურული განსხვავებები ართულებს პროცესს, ხოლო როდესაც მოლაპარაკებაში მრავალი მხარე მონაწილეობს, წარმატების ალბათობა მკვეთრად მცირდება.

ორმხრივი და მრავალმხრივი მოლაპარაკებები. ამ საკითხზე ჩატარებული კვლევების უმრავლესობა ორიენტირებულია ორმხრივ (დიადურ) მოლაპარაკებებზე, მაშინ როდესაც კროსკულტურულ მოლაპარაკებებში ხშირად მრავალი მხარე მონაწილეობს. ორმხრივი მოლაპარაკების დაგეგმვა და წარმოება შედარებით მარტივია. მხარეები ან აღწევენ შეთანხმებას და ან არა. სამაგიეროდ, მრავალმხრივ მოლაპარაკებებში სოციალური დინამიკა და სირთულე მკვეთრად მეტია. ყველა მხარისთვის მისაღები შეთანხმების მიღწევას შესაძლოა დიდი დრო დასჭირდეს. მაგალითად, ჩრდილოეთ ირლანდიაში მრავალმხრივი შეთანხმების მიღწევას ათწლეულები დასჭირდა.

კროსკულტურული მოლაპარაკებების უმრავლესობაში მხარეების კულტურული განსხვავებები პროცესს ართულებს. მეტიც, როდესაც მოლაპარაკებაში მრავალი მხარეა ჩართული, როგორც ეს ხშირად ხდება რთულ საერთაშორისო მოლაპარაკებებში, წარმატებული შედეგის ალბათობა მცირეა. რთული კროსკულტურული მოლაპარაკებები (მრავალი მხარის მონაწილეობით) ევროკავშირის ფუნქციონირებისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია და სწორედ ამ მეთოდით გვარდება წევრი სახელმწიფოების კონფლიქტები. მოლაპარაკებების პროცესში კონფლიქტი გახლავთ „ერთმანეთზე დამოკიდებული ადამიანების ურთიერთობა, როდესაც ამ ადამიანების მიზნები და ღირებულებები განსხვავებულია, ხოლო მეორე მხარე მიზნების შესრულებისთვის ხელშემშლელ ფაქტორად აღიქმება" (პუტნამი და პული, 1987: 552).

მრავალმხრივი მოლაპარაკებების მხარეები ხშირად მიმართავენ „საუბრები საუბრებში" მეთოდს, რათა სხვა მოთამაშეებთან დროებითი კოალიციები ჩამოყალიბდეს. ამგვარ საუბრებში გარკვეული სტრატეგიები უფრო ეფექტურია, ვიდრე სხვები. მაგალითად, ბეესტმა და სხვებმა (2008) კომპიუტერული

კოალიციური თამაშით დაამტკიცეს, რომ სიბრაზის გამოხატვა უაღრესად რისკიანი სტრატეგიაა კოალიციის ჩამოყალიბების მცდელობისას. ამგვარ საუბრებში სიბრაზის გამომხატველი ჯგუფის ან ინდივიდის მიმართ უარყოფითი შთაბეჭდილება ყალიბდება, რის გამოც ის შეიძლება გაირიყოს პოტენციური კოალიციიდან.

როდესაც საერთაშორისო დავაში ჩართულია უაღრესად მრავალრიცხოვანი ჯგუფი ან საზოგადოება, საზოგადოებრივი ჩართულობის მექანიზმები უზრუნველყოფს ჯგუფების მოლაპარაკებებში ჩართვას და დავის მოგვარებას. ამგვარი მექანიზმების ნიმუშებია მრჩეველთა საბჭოები, საჯარო მოსმენები, ფოკუს-ჯგუფები და აზრის გამოკითხვები.

მოლაპარაკებები ერთობლივ საქმიანობაზე. ერთობლივ საქმიანობაზე გამართულ მოლაპარაკებებში, როგორც წესი, განიხილავენ კომპანიების შერწყმის საკითხებს, კომპანიების თანამშრომლების მიერ კულტურული ბარიერების გადალახვის გზებსა და თანამშრომლური სულისკვეთების ამაღლების პრობლემებს. ამგვარი მოლაპარაკებები შეიძლება რთული და ხანგრძლივი გამოდგეს, ვინაიდან სხვადასხვა ქვეყნის ნებისმიერი ორი ორგანიზაციის ღირებულებები და განწყობები აუცილებლად განსხვავებული იქნება; განსხვავებები შეიძლება უაღრესად მკვეთრი იყოს. სწორედ ამიტომ მსხვილმა ამერიკულმა კომპანიამ ასეულობით დღე დაუთმო საწყისი ინტეგრაციის ღონისძიებებს უცხოური კომპანიის შეძენის შემდეგ (აშკენაზი და სხვები, 1998).

ერთობლივ საქმიანობაში ჩართული პარტნიორების მოლაპარაკებებს ხშირად ართულებს გადაწყვეტილების მიღების ნელი ტემპი და ბუნდოვანება აღმასრულებელი საბჭოების დონეზე. მაგალითად, ამერიკულ-ეგვიპტური ერთობლივი წარმოების დაფუძნების პროცესში მოლაპარაკებებს ხელს უშლიდა განსხვავებული პრიორიტეტები. რა პროდუქტი ვაწარმოოთ? რომელ ბაზარზე გავიდეთ? როგორი იქნება კომპანიების ურთიერთობა? ასეა თუ ისე, ერთ საკითხზე შეთანხმდნენ: ამერიკელები ტექნოლოგიებს და კაპიტალის უდიდეს ნაწილს უზრუნველყოფდნენ, ხოლო ეგვიპტელების კისერზე იქნებოდა მუშახელი და ადგილობრივი ბაზრების ცოდნა.

რით განსხვავდება კროსკულტურული მოლაპარაკებები ადგილობრივისგან?! კროსკულტურული მოლაპარაკებები ადგილობრივისგან ფუნდამენტურად განსხვავდება და სრულიად განსხვავებულ უნარებსა თუ ცოდნას მოითხოვს. ძირითადი განსხვავება ის გახლავთ, რომ სადაც არ უნდა ჩატარდეს, კროსკულტურულ მოლაპარაკებებში აუცილებელია ორი ან მეტი ქვეყნის კანონმდებლობისა და პოლიტიკის გათვალისწინება, მაშინ როდესაც აღნიშნული ფაქტორები ხშირად სრულიად შეუთავსებელი ან ურთიერთსაპირისპიროა (სალაკუზე, 2003).

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი განსხვავება ის გახლავთ, რომ კროსკულტურულ მოლაპარაკებებში აუცილებელია სამყაროს აღქმა პარტნიორის თვალით. აღნიშნული უნარი კულტურულ ცნობიერებასა თუ ემპათიაზეა დამოკიდებული და საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ პარტნიორის მოლოსადნელი ტაქტიკა და მოლაპარაკების მანერა.

მაშასადამე, კროსკულტურულ მოლაპარაკებებში არ არის საკმარისი მშობლიურ ქვეყანაში წარმატებით გამოცდილი ტაქტიკისა და მეთოდების გა-

მოყენება. მოლაპარაკების მხარეს აუცილებელია ესმოდეს კულტურული განსხვავებები და მათი სავარაუდო გავლენები მოლაპარაკების პროცესზე. კროსკულტურული მოლაპარაკების წარმატების განმაპირობებელი სხვა ფაქტორები საშინაო მოლაპარაკების მსგავსია და მათ შორის არის:

- მოლაპარაკების მხარეების მზადყოფნა;
- მოლაპარაკების მხარეების საშუამავლო უნარები;
- მიღებული ინფორმაციის ხარისხი;
- მოლაპარაკების პროცესის ეფექტური მენეჯმენტი.

თუ ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორები სახეზე არ გვაქვს, მოლაპარაკება შეიძლება გაიწელოს ან სულაც კრახით დასრულდეს.

მოლაპარაკების ჩატარება. კირკბრაიდი და ტანგი (1995) ამტკიცებენ, რომ კროსკულტურული მოლაპარაკების ეფექტურობა დამოკიდებულია მხარეების უნარზე:

- მოლაპარაკების პირველივე ეტაპზე ჩამოაყალიბონ ზოგადი პრინციპები;
- აქცენტი გააკეთონ შეთანხმების პოტენციურ სფეროებზე;
- თავიდან აირიდონ კონფრონტაცია და სიბრაზის გამოხატვა;
- მისცენ მეორე მხარეს რაიმე ხელჩასაჭიდი.

იდეალურ შემთხვევაში მოლაპარაკებას სწორედ აღნიშნული მიზნები აუცილებელია დაედოს საფუძვლად.

მოლაპარაკების მიმართ თანამშრომლური და კონკურენტული განწყობა. კროსკულტურულ მოლაპარაკებებში ჩართული მენეჯერები თანამშრომლურად ან კონკურენტულად არიან განწყობილები. მაგალითად, აზიური ქვეყნების ორგანიზაციების მენეჯერები უფრო თანამშრომლური განწყობის მომლაპარაკებლები არიან (ჩენი და სხვები, 2003). მაშასადამე, მათ სურთ ინფორმაციის გაცვლა, კომპრომისზე წასვლა და მეორე მხარის ინტერესების გათვალისწინება. ჩინეთში მოლაპარაკების მხარეებს ასწავლიან დათმობებზე წასვლისა და დათმობის იძულების ხელოვნებას (ჩენი, 1996).

იაპონელი მენეჯერებისთვის მოლაპარაკების მაგიდა კომპრომისის ადგილია და არა კონფლიქტის; აქ მოგება-წაგებაზე უფრო მნიშვნელოვანია აღებ-მიცემობა. მარჩი (1988) შენიშნავს, რომ იაპონელების უმრავლესობა არ იცნობს მოლაპარაკების დასავლურ კულტურას და ინსტიქტურად მიილტვის შეთანხმებისკენ აღებ-მიცემობის საფუძველზე. გარდა ამისა, მათი მიზანია გრძელვადიანი ურთიერთობების აგება და შენარჩუნება.

დასავლური ქვეყნების ორგანიზაციების მენეჯერები უფრო კონკურენტულად განწყობილები არიან (პრუიტი, 1998). ისინი მიჩვეულები არიან კონკურენტულ გარემოს, სადაც არსებობენ გამარჯვებულები და დამარცხებულები. ამგვარი მომლაპარაკებლები ხშირად იყენებენ საფრთხის წარმოჩინებისა და მოტყუების ტაქტიკას, რათა მაქსიმალურად დიდი სარგებელი მიიღონ მეორე მხარის ხარჯზე. მაგალითად, ისინი მოლაპარაკების მხარის ნებას, წავიდეს კომპრომისზე, სისუსტის ნიშნად თვლიან. ასეთი ადამიანები ხშირად ადანა-

შაულებენ საკუთარი ან სხვა გუნდის წევრებს, როდესაც მოლაპარაკების პროცესში წარმოიშვება საბოლოო შედეგებისთვის საფრთხის შემქმნელი პრობლემები (პუტნემი, 1994).

ხელშეკრულების გაფორმება. დასავლური ქვეყნების წარმომადგენლებისთვის ხელშეკრულების გაფორმება მოლაპარაკების ყველაზე მნიშვნელოვანი შედეგია, მაშინ როდესაც მსოფლიოს სხვა კუთხის წარმომადგენლები განსხვავებულად აღიქვამენ მოვლენებს. მაგალითად, იაპონელები უცხოურ კომპანიასთან მოლაპარაკებისას უმთავრეს მიზნად სახავენ გრძელვადიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას (სალაკუზე, 2003). ნებისმიერი წერილობითი ხელშეკრულება ამ ურთიერთობის გაგრძელებად ითვლება. როდესაც უცხოური კომპანია ხელშეკრულების პირობების შესრულებას ითხოვს, იაპონელები მის საქციელს უნდობლობის გამოხატულებად თვლიან, რაც ურთიერთობებს აზიანებს.

მოლაპარაკების მხარის განწყობა.კვლევები ადასტურებს, რომ მოლაპარაკების მხარის განწყობა მოლაპარაკების შედეგებზე გავლენას ახდენს. მაგალითად, ფორგასმა და ვარგასმა (1998) აღმოაჩინეს, რომ პოზიტიური განწყობების მქონე ადამიანები რთულ მოლაპარაკებებშიც კი ამბიციურ მიზნებს სახავენ, მეტი მოლოდინები აქვთ და თანამშრომლობისთვისაც მზად არიან. გარდა ამისა, პოზიტიური განწყობა მოლაპარაკების წარმატებით დასრულების წინაპირობაა.

გუნდური და ინდივიდუალური მომლაპარაკებლები. წარმოიდგინეთ, რომ ერთერთ კომპანიასთან მოლაპარაკებების წარმოებას აპირებს ორი განსხვავებული მხარე. მოლაპარაკების თემა გაყიდვებია, ხოლო წინადადებები და შეთავაზებები ორივე მხარეს მსგავსი აქვს. ამასთანავე, მხარეები განსხვავებულად აღიქვამენ საკუთარ მისიას. პირველმა მხარემ ბევრი არაფერი იცის ორგანიზაციის კულტურის შესახებ, მაგრამ დარწმუნებულია, რომ მისი წინადადება ყველაფერს ნათელს მოჰფენს. მეორე მხარე ძალისხმევას არ იშურებს, რათა ორგანიზაციის კულტურის და მათ შორის მოლაპარაკების მანერის შესახებ ინფორმაცია მოიპოვოს. აღნიშნული ინფორმაციით შეიარაღებული მხარე შეხვედრის პროცესში ადასტურებს, რომ კარგად ესმის ორგანიზაციის მოთხოვნილებები. როგორც აღმოჩნდება, ხელშეკრულება მეორე მხარესთან იდება. სად შეცდა პირველი მხარე?

კროსკულტურულ მოლაპარაკებებში ჩართული გუნდები ხშირად უკეთეს შედეგებს აღწევენ, ვიდრე ინდივიდუალური მომლაპარაკებლები და ეს განსაკუთრებით ხშირად ხდება, როდესაც მოლაპარაკება რთულ საკითხებს ეხება. მრავლისმომცველი ცოდნითა და საინფორმაციო რესურსებით შეიარაღებულ გუნდებს დიდი ალბათობით უფრო ღრმად ესმით განსახილველი საკითხები. გარდა ამისა, გუნდები უფრო ადეკვატურად ემზადებიან მოლაპარაკებისთვის და წინასწარ ატარებენ აუცილებელ კვლევებს. აქედან გამომდინარე, მოლაპარაკების ერთ გუნდს უკეთესად ესმის მეორე გუნდის მიზნები და მოლაპარაკების სტრატეგიები. კვლევის შედეგებითა და ცოდნით შეიარაღებული გუნდი თავის პოზიციებს უფრო მყარად წარმოაჩენს.

მოლაპარაკების დროს იაპონური გუნდები ძალის პოზიციიდან საუბრობენ. იაპონურ ორგანიზაციაში მოლაპარაკების თემაზე კონსესუსი ყოველთვის

მიღწეულია. კონსესუსის მიღწევის პროცესი, გარკვეული ვარიაციების მიუხედავად, იაპონიაში და ზოგადად აზიურ ქვეყნებში მსგავსია (სებენიუსი, 2002). იაპონურ ორგანიზაციაში „ნემავაშის" უწოდებენ მოსაზრებების არაფორმალურად გადამოწმების პროცესს. ამ პროცესში ჩართულია მოსაზრებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი მხარე. ამის შემდეგ ტოპ-მენეჯმენტი გამოდის ფორმალური წინადადებით, რომელსაც უმცროსი მენეჯერები განიხილავენ კონსესუსის მიღწევამდე. მოგვიანებით უკვე განხილული და ჩამოყალიბებული წინადადება იერარქიის შემდეგ საფეხურზე ხვდება, სადაც მისი განხილვა და გაუმჯობესება მიმდინარეობს. მენეჯერები გამუდმებით მიდიან კომპრომისებზე, ვიდრე საბოლოო კონსესუსი არ მიიღწევა.

იაპონურ ორგანიზაციაში კონსესუსის მიღწევას დრო სჭირდება. თუმცა, შემდეგ ყველაფერი სწრაფად და დამაჯერებლად ხორციელდება. თავად მოლაპარაკება ერთგვარი შესაძლებლობაა, რათა ისედაც დაწვრილებით განხილულ წინადადებაზე თანხმობა არსებობდეს.

მომლაპარაკებელ გუნდებს, როგორც წესი, გამოკვეთილი ლიდერი ჰყავთ, რომლის მოვალეობაში შედის როლებისა და ამოცანების გადანაწილება გუნდის წევრებს შორის. მაგალითად, გუნდის კონკრეტულ წევრს შეიძლება დაევალოს დისკუსიის გადატანა პროდუქტის ფასზე ან მიწოდების დროზე. ხშირად ლიდერები საკუთარ თავზე იღებენ ძირითადი წინადადებების შეთავაზების პასუხისმგებლობას. ბრეტი და სხვები (2009) შენიშნავენ, რომ როლების გადანაწილების შემდეგ შესაძლებელია ექსპრომტული როლური თამაშების გამოყენება, რათა გუნდის წევრებმა თავიანთი როლების შესრულებაში ივარჯიშონ და წინასწარ მოემზადონ მეორე მხარის ემოციური რეაქციებისთვის.

აზიისა და ახლო აღმოსავლეთის კოლექტივისტური კულტურის წარმომადგენლები გარიგების ტვირთს გუნდის ლიდერს აკისრებენ. ლიდერი, როგორც წესი, ყველაზე მაღალი სტატუსისა და გავლენის მქონე ინდივიდია. ლაროჩე (2003) შენიშნავს, რომ როდესაც ეს გავლენიანი ადამიანი ერთი მიმართულებით ანვითარებს მოსაზრებებს, გუნდის დანარჩენი ნაწილი დისკუსიას წყვეტს.

კულტურის გავლენა მოლაპარაკებებზე. კროსკულტურულ მოლაპარაკებებში ჩართული ადამიანები საკუთარი კულტურული ნორმებით ხელმძღვანელობენ. თუმცა, გავლენები დიდწილად გაუცნობიერებელია. სხვადასხვა ქვეყნის წარმომადგენლები განსხვავებულად და კულტურიდან მომდინარე ხერხებით ცდილობენ მოლაპარაკებას. სებენიუსის (2002) თანახმად, ამერიკელი მომლაპარაკებლები ჯერ კონკრეტულ საკითხებზე ცდილობენ შეთანხმებას, ხოლო შემდეგ მსჯელობენ ზოგად გარიგებაზე. სამაგიეროდ, ჩინელი მომლაპარაკებლები ჯერ ზოგად პრინციპებზე თანხმდებიან და მხოლოდ შემდეგ ამუშავებენ დეტალებს.

სალაკუზე (1991) ასახელებს მოლაპარაკების სტრატეგიებზე კულტურის გავლენის მაგალითებს:

- ზოგიერთი კროსკულტურული მოლაპარაკება (მაგალითად, ჩინური) ზოგად პრინციპებზე შეთანხმებიდან იწყება, რათა თავიდან ავირიდოთ არასაჭირო შეუთანხმებლობა და კონფლიქტი;

- ზოგიერთი მომლაპარაკებელი ჯერ კონკრეტულ, მინიმალურ შეთავაზებებზე ცდილობს შეთანხმებას და შემდეგ ეტაპობრივად მიდის ყოვლისმომცველ შეთანხმებამდე;
- სხვა მომლაპარაკებლები ყოვლისმომცველი, პირველადი შეთავაზებით იწყებენ პროცესს და შემდეგ გადადიან დეტალურ, კონკრეტულ საკითხებზე;
- იაპონელები მოლაპარაკებებს ხშირად იწყებენ პირველადი შეთავაზებებით, რათა ინფორმაციის გაცვლის მნიშვნელოვანი პროცესს მიეცეს ბიძგი.

მოლაპარაკების მხარეების რეაქციებიც კულტურიდან მომდინარეობს. მაგალითად, დასავლელები პოზიტიურად რეაგირებენ ინოვაციებისა და ცვლილებების მომტან წინადადებებზე. სამაგიეროდ, ჩინელები ამგვარ წინადადებებზე ნეგატიურად რეაგირებენ, ვინაიდან იქმნება სამსახურის დაკარგვის ან სოციალური არასტაბილურობის რისკი (ჩენი, 1996). როდესაც მოლაპარაკებისთვის ვემზადებით, აუცილებელია მხარეების კულტურული და იდეოლოგიური განსხვავებების გათვალისწინება. როგორც ბლექი (1989) შენიშნავს, სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენელი ბიზნესმენების მოლაპარაკებები ხშირად წარუმატებლად სრულდება, ვინაიდან კულტურული განსხვავებები საკომუნიკაციო და სხვაგვარ პრობლემებს იწვევს.

იდეოლოგიური განსხვავებები. ბრეტი (2001) ამტკიცებს, რომ საზოგადოების სოციალური, პოლიტიკური და ეკონომიკური ინსტიტუტების იდეოლოგიაში კულტურული ღირებულებები ჭარბობს. მრავალი ბიზნესმენი და საერთაშორისო მენეჯერი დარწმუნდება, რომ იდეოლოგიური განსხვავებები მოლაპარაკებას აფერხებს, განსაკუთრებით კი მაშინ, როდესაც ორგანიზაციები მსოფლიოს კულტურულად „დაშორებული" მხარეებიდან არიან. იდეოლოგია უაღრესად რეზისტენტულია ცვლილებების მიმართ. შესაბამისად, მოლაპარაკების დაწყებამდე მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, რა იდეოლოგიურმა განსხვავებებმა შეიძლება იჩინოს თავი. მაგალითად, შეიძლება არსებობდეს სრულიად განსხვავებული მიდგომა ინდივიდუალური ან კოლექტიური უფლებების მიმართ.

მომზადების პროცესში გუნდი აუცილებელია გაერკვეს:

- როგორ გაუმკლავდეს კონფლიქტის პოტენციურ, იდეოლოგიურ წყაროებს;
- როგორ წარადგინოს საკუთარი წინადადებები მეორე მხარისთვის იდეოლოგიურად მისაღები ფორმით.

8.3. მოლაპარაკების სტუქტურა და გავრცელებული სტრატეგიები

მოლაპარაკების გავრცელებული სტრატეგიები

კროსკულტურულ მოლაპარაკებებში ხშირად გამოიყენება შემდეგი სტრატეგიები:

- მტკიცე მოლაპარაკება;

- რბილი მოლაპარაკება;
- გადამანაწილებელი მოლაპარაკება;
- პრინციპული მოლაპარაკება.

მტკიცე მოლაპარაკება. მტკიცე მოლაპარაკება კონკურენტულ გარემოში წარმოებს და საბოლოო მიზანი გამარჯვებაა. აქ შედეგები უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე ურთიერთობა და მეორე მხარის უნდობლობა, ხოლო მხარეები მოლაპარაკების პროცესში უპირატესობის მოპოვებას ცდილობენ (მაგალითად, მეორე მხარისგან შეთანხმების სანაცვლოდ დათმობაზე წასვლა მოითხოვება). როდესაც მტკიცე და რბილი მოლაპარაკების მომხრეები ერთ მაგიდასთან სხდებიან, პირველი მხარე, როგორც წესი, იმარჯვებს, თუმცა თუ ორივე მხარე მტკიცე მოლაპარაკების მომხრეა, მოლაპარაკება შეიძლება კრახით დასრულდეს.

რბილი მოლაპარაკება. რბილი მოლაპარაკების მიზანია მეორე მხარესთან მეგობრული ურთიერთობის შენარჩუნება და თანხმობის მიღწევა. ამ დროს დათმობებზე მარტივად მიდიან. აღნიშნული სტრატეგია კონფლიქტის რისკს ამცირებს, მაგრამ მაღალია ერთი მხარის მიერ მეორის ექსპლუატაციის ალბათობა. რბილი მოლაპარაკების მომხრეები ღიად და გულრწფელად ასახელებენ საკუთარ მიზნებს და ცვლიან ინფორმაციას, რის გამოც ისინი მოწყვლადები არიან მტკიცე მოლაპარაკების მომხრეების მიმართ.

გადამანაწილებელი მოლაპარაკება. გადამანაწილებელ მოლაპარაკებას ადგილი აქვს, როდესაც არსებობს ფიქსირებული, შეზღუდული რესურსი და მოლაპარაკების მიზანია გაირკვეს, ვის რამდენი შეხვდება. ეს გახლავთ ნულოვანი ჯამის სტრატეგია – „მე მოვიგე, შენ წააგე“ ან პირიქით. გადამანაწილებელი მოლაპარაკება განსაკუთრებით კონკურენტული და კონფლიქტურია, ვინაიდან თითოეული მხარე ცდილობს, უკეთეს შედეგებს მიაღწიოს. მაშინაც კი, როდესაც მოლაპარაკება მრავალ საკითხზე მიმდინარეობს, ზოგიერთი საკითხი ეხება ფიქსირებული რესურსის გადანაწილებას.

პრინციპული მოლაპარაკება. პრინციპული მოლაპარაკება (ფიშერი და იური, 1983) ეფექტური სტრატეგიაა, როდესაც შეთანხმებას დასაბუთებული პერსპექტივები გააჩნია და ორივე მხარე გარკვეულ სარგებელს იღებს. აღნიშნული სტრატეგია და ფრაზა „დამარცხებული არ არსებობს“ ლამის სინონიმებია. პრინციპული მოლაპარაკება გულისხმობს მხარეებისთვის სასარგებლო შედეგის მიღწევის მცდელობას.

ინფორმაცია და სტრატეგია. ერთმა ამერიკულმა და სამხრეთკორეულმა გუნდმა კროსკულტურული მოლაპარაკების უნარების გაუმჯობესების ტრენინგში მიიღეს მონაწილეობა, მაშინ როდესაც არც ერთ გუნდმა მეორის მიზნების შესახებ არაფერი უწყოდა (ბლექი და მენდენჰოლი, 1993). აღმოჩნდა, რომ გუნდებმა ერთმანეთის მოლაპარაკების სტრატეგია არასწორად აღიქვეს და მოლაპარაკებაც უშედეგოდ დასრულდა. ამასთანავე, როდესაც გუნდებს ერთმანეთის მიზნების შესახებ ინფორმაცია მიეწოდათ, სტრატეგიების თაობაზე სწორი დასკვნები გაკეთდა და მოლაპარაკების პროცესმაც სწრაფად წაიწია წინ.

როგორც ზემოთ მოყვანილი მაგალითიდან ირკვევა, მოლაპარაკების ეფექტური სტრატეგია დიდწილად დამოკიდებულია ინფორმაციაზე. მოლაპარაკების მხარეების მიზნებისა და სტრატეგიების შესახებ არსებული ინფორმაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. ბრეტმა და სხვებმა (2001) დაადგინეს, რომ როდესაც კროსკულტურული მოლაპარაკების მაგიდას ამერიკელები და იაპონელები მიუსხდნენ, ერთმანეთის მიზნებისა და პრიორიტეტების შესახებ თითქმის არაფერი იცოდნენ. აქედან გამომდინარე, მხარეებმა ვერ შეძლეს საჭირო ინფორმაციის გამოყენება და შეთანხმებასაც ვერ მიაღწიეს.

მოლაპარაკების სტრატეგიის წარმატება დამოკიდებულია მხარეების მიერ მოპოვებული ინფორმაციის ხარისხზე. მხარეებისთვის საკმაოდ ღირებულია მოლაპარაკების თემასთან კავშირში მყოფი ინფორმაცია, ისევე როგორც მნიშვნელოვანია მოლაპარაკების მიზნებისა და სავარაუდო სტრატეგიების ცოდნა. გრეჰემმა (1983) ერთმანეთს შეადარა ბრაზილიური, იაპონური და ამერიკული მოლაპარაკებები, რის შედეგადაც დადგინდა, რომ ამერიკული მოლაპარაკების შედეგები დამოკიდებულია გაცვლილი ინფორმაციის მოცულობაზე. იაპონურ მოლაპარაკებებში მნიშვნელოვანია ურთიერთობების წინასწარი ჩამოყალიბება და ერთმანეთის სტატუსის დაზუსტება.

მოლაპარაკება მეტი ალბათობით დასრულდება წარმატებით, თუ მხარეები მოქნილები არიან და შეუძლიათ სტრატეგიის შეცვლა მეორე მხარის სავარაუდო მიზნებისა და კულტურული პრეფერენციების გათვალისწინებით. როდესაც სანდო ინფორმაცია არ არსებობს, მოლაპარაკების მხარეები ერთმანეთის მიზნებს არაპირდაპირ არკვევენ წინადადებებისა და საპასუხო წინადადებების მეშვეობით (ადაირი და სხვები, 2001).

მოლაპარაკების წარმატებით დასრულების ალბათობა ნაკლებია, როდესაც ორივე მხარე მოუქნელია და პარტნიორის დამარცხებაზეა ორიენტირებული. ამ შემთხვევაში მოლაპარაკების პირველივე ეტაპზე მაღალია კონფლიქტის ალბათობა. საფრთხის შეგრძნება საპასუხო ნაბიჯებს განაპირობებს და რომელიმე მხარემ შესაძლოა მოლაპარაკების მაგიდა დატოვოს. ამგვარი კონფლიქტის აღმოფხვრა რთულია და შეთანხმებაც რომ შედგეს, დიდი ალბათობით ცალმხრივი იქნება.

გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები. კროსკულტურული მოლაპარაკების შინაარსი, ხანგრძლივობა და შედეგები გადაწყვეტილების მიღების მეთოდებზეა დამოკიდებული. სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები განსხვავებულ მეთოდებს იყენებენ. სპექტრის ერთ ბოლოში ექცევა ზემოდან ქვემოთ წამოსული გადაწყვეტილება, ხოლო მეორე ბოლოში – კონსესუსი; სადღაც შუაში ვხვდებით უმრავლესობის ხმით მიღებულ გადაწყვეტილებებს.

ხმათა უმრავლესობა. საკითხები განიხილება, შეთავაზებები კეთდება, მხარეები ხმას აძლევენ თითოეულ წინადადებას და უმრავლესობა იმარჯვებს. საკითხების მოგვარების აღნიშნულ მეთოდი სწრაფად და სამართლიანად მიიჩნევა. ამასთანავე, ის ნაკლებად ან საერთოდ არ აკმაყოფილებს დამარცხებულებს, რის გამოც მოგვიანებით შეიძლება გავლენების მოპოვების და გადაწყვეტილების შეცვლის მცდელობას ჰქონდეს ადგილი.

ერთსულოვანი გადაწყვეტილება. მრავალმხრივ მოლაპარაკებებში ზოგჯერ ყველა მხარის თანხმობა ხდება საჭირო. აქედან გამომდინარე, მხარეებს

უჭირთ მათთვის სასურველი შედეგების მიღწევა, თუ სხვების სურვილებს არ გაითვალისწინებენ. აღნიშნული მეთოდი წარმატებით მუშაობს გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც მხარეებს შეუთავსებელი და წინააღმდეგობრივი ინტერესები აქვთ.

ზემოდან ქვემოთ წამოსული გადაწყვეტილება. იერარქიული დისტანციურობით გამორჩეული ქვეყნების ორგანიზაციულ სტრუქტურებში ძირითად გადაწყვეტილებებს ხშირად იღებენ ტოპ-მენეჯერები ან თუ საუბარია სამთავრობო სტრუქტურებზე – მაღალჩინოსნები, როგორებიც არიან მერები, გუბერნატორები და ა.შ. როდესაც კონკრეტული მოლაპარაკების შედეგი მაღალი დონის მენეჯერის ან მოხელის ნებართვას საჭიროებს, ვიზიტად მყოფი გუნდის ლიდერი აუცილებელია შეეცადოს ერთი შეხვედრის ორგანიზებას მაინც, რომელსაც გადაწყვეტილების მიმღებები დაესწრებიან და დარწმუნდებიან გუნდის შეთავაზების სარგებლიანობაში.

სამთავრობო და პარტიული გავლენები. სალაკუზე (1991) შენიშნავს, რომ კროსკულტურულ მოლაპარაკებაში ხშირად ერთვება სამთავრობო ბიუროკრატია (მაგალითად, ჩინეთში), რამაც შეთანხმების მიღწევა შეიძლება შეაფერხოს. როდესაც მოლაპარაკება ჩინურ კომპანიებთან მიმდინარეობს, უაღრესად დიდი გავლენა აქვთ კომუნისტური პარტიის მაღალჩინოსნებს (მიუხედავად იმისა, რომ კომპანია შეიძლება კერძო იყოს). პაი (1986) ამტკიცებს, რომ მოლაპარაკების პირველ ეტაპზე ჩინელები აქცენტს აკეთებენ პირად ურთიერთობებსა და მეგობრობაზე, მაგრამ როდესაც მოლაპარაკების სერიოზული ეტაპი იწყება, საქმეში ერთვება ბიუროკრატია და აუცილებელი ხდება კოორდინაცია იერარქიული სტრუქტურის სხვადასხვა ფენებთან და მაღალჩინოსნებთან.

ჩინური კომპანიების, უნივერსიტეტების და სხვა საჯარო ორგანიზაციების მაღალი დონის მენეჯერებს ახლო ურთიერთობები აქვთ კომუნისტურ პარტიასთან. სწორედ ამიტომ, ჩინეთში მოღვაწე ექსპატრიატ მენეჯერს სჭირდება „გუანსიების“ (კავშირების) დამყარება კომუნისტური პარტიის პროვინციულ განშტოებებთან, რათა გარკვეულ შედეგებს მიაღწიოს. სებენიუსი (2002: 79) ამტკიცებს, რომ აზიურ ქვეყნებში „გავლენების ქსელი“ უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე თავად მოლაპარაკების მხარეები. იაპონიაში არსებობს კიერიცუები ანუ ინდუსტრიული ჯგუფები, რომელთა შორის მჭიდრო ბიზნეს-კავშირებია, იქნება ეს იჯარის თუ აქციების თანამფლობელობის სახით. გერმანიის ფინანსურ სექტორში იგივე როლი შეიძლება შეასრულოს სადაზღვევო გიგანტმა ალიანცმა. იტალიაში ყველაფერს წყვეტენ გავლენიანი ოჯახები. რუსეთში წამყვან პოზიციებს იკავებს რუსული მაფია და რეკეტი. გარედან მოსულებს აუცილებელია ესმოდეთ, რა ქსელები და ფაქტორები ჩაერთვება მოლაპარაკების პროცესში.

მოლაპარაკების სტრუქტურა

გრეჰემის (1987) მოლაპარაკების მოდელში ნაჩვენებია, რა ეტაპებს გადის კროსკულტურული მოლაპარაკების პროცესი:

- ურთიერთობის აგება;
- ინფორმაციის გაცვლა;
- დარწმუნება;
- დათმობა;
- შეთანხმება.

ურთიერთობის აგება. დასავლელი მომლაპარაკებლები, როგორც წესი, მაშინვე საქმეზე გადასვლას ცდილობენ. სამაგიეროდ, ჩინელები სერიოზულად არც კი განიხილავენ შეთანხმების გაფორმების საკითხს უცხოელთან, რომელიც მეგობრობისა და ნდობის გამომხატველ ჟესტებს არ გამოავლენს (ბრეთი და კაიპინგი, 1988). კოლექტივისტური ქვეყნის წარმომადგენელ გუნდებთან მოლაპარაკების დაწყებამდე ნდობისა და ურთიერთგაგების ჩამოყალიბება ამცირებს შემდგომი კონფლიქტის რისკს. მაგალითად, ინდოეთი უაღრესად იერარქიული საზოგადოებაა და ეს ვლინდება როგორც მენეჯმენტის ავტორიტეტული მანერით, ასევე კროსკულტურულ მოლაპარაკებებში ხისტი პოზიციების დაკავებით. ამავდროულად, ამ ქვეყანაში ურთიერთობა ბიზნესზე პრიორიტეტულია. აქედან გამომდინარე, როდესაც უცხოელების გუნდი ინდოეთში მოსალაპარაკებლად ჩადის, აუცილებელია საკმარისი დრო დაუთმოს ურთიერთობის ჩამოყალიბებას, როგორც მოლაპარაკების წინასწარ და მნიშვნელოვან ეტაპს.

ინფორმაციის გაცვლა. როგორ არიან განწყობილები მოლაპარაკების მხარეები – თანამშრომლურად თუ კონკურენტულად? ფრთხილები არიან თუ რისკზე წამსვლელები? რა სპეციალობა და სტატუსი აქვს თითოეულ ინდივიდს გუნდის ფარგლებში? ამგვარი ინფორმაციის მოპოვება მნიშვნელოვანია, ვინაიდან შემდეგ შეგვიძლია შევარჩიოთ მოლაპარაკების შესაფერისი სტრატეგია. როდესაც მოლაპარაკება იაპონურ კომპანიებთან წარმოებს, ინფორმაციის გაცვლას შეიძლება თვეები ან წლები დასჭირდეს, ვინაიდან იაპონელების თვალთახედვით, ნდობით სავსე ურთიერთობის ჩამოყალიბებას დრო სჭირდება (ლაროჩე, 2003).

დარწმუნება. გლენმა და სხვებმა (1977) განიარაღების თაობაზე მიმდინარე მოლაპარაკებისას გაეროს უშიშროების საბჭოზე გამომსვლელთა სიტყვები გაანალიზეს და დარწმუნების სამი მეთოდი გამოავლინეს: რაციონალური (აშშ), ემოციური (სირია) და იდეოლოგიური (რუსეთი). ზოგიერთი დასავლელი მომლაპარაკებელი რაციონალურ და ემოციურ მეთოდს ერთდროულად იყენებს. ისინი მოლაპარაკების დაწყებისთანავე დაახვავებენ ექვმიუტანელ ფაქტებს და შემდეგ ცდილობენ მეორე მხარე დაარწმუნონ, გადადგას სასურველი ნაბიჯები. ამგვარ მიდგომას უარყოფითი მხარეებიც აქვს. მაგალითად, ჩინელები დარწმუნების ამ მეთოდს აღიქვამენ, როგორც გაუაზრებელი პოზიციის დაკავების და არასაჭირო კონფლიქტში ჩართვის იძულებას (ჩენი, 1996). ჩინელები მოლაპარაკებების დარწმუნების ეტაპზე ძირითად პრინციპებს აყალიბებენ, რაც მეორე მხარისთვის მისაღები იქნება (პაი, 1992).

დათმობა. ბევრი მომლაპარაკებელი ხისტად იწყებს საქმიანობას და შემდეგ დათმობაზე მიდის. აღნიშნული ტაქტიკა გამოიყენება შემხვედრი

დათმობების მიღებისა და შეთანხმებასთან მიახლოების მიზნით. ჩენი (1996) ამტკიცებს, რომ ჩინელები სწორედ ამ მეთოდს იყენებენ. ამასთანავე, დათმობის მანერა კულტურიდან მომდინარეობს. მაგალითად, დასავლელები მოკლევადიანი, ტაქტიკური დათმობების გზით მიდიან. როდესაც დასავლელი სავაჭრო მოლაპარაკებებს აწარმოებს სახელმწიფოს მიერ კონტროლირებადი ეკონომიკის მქონე ქვეყანაში, ხშირად აღმოჩნდება ხოლმე, რომ მეორე მხარეს არ აქვს დათმობაზე წასვლის უფლება.

შეთანხმება. რა ტიპის შეთანხმებას შეიძლება მიაღწიოს მომლაპარაკებელთა გუნდმა, ვიდრე მშობლიური ორგანიზაციის ან ხელისუფლების თანხმობა არ იქნება? გუნდმა აუცილებელია წინასწარ იცოდეს ამ კითხვის პასუხი, რათა საბოლოო შეთანხმების მისაღწევად საჭირო დრო რეალისტურად იყოს შეფასებული. მაგალითად, ჩინელები, როგორც წესი, იერარქიული კომიტეტებსა და თანამდებობის პირებთან საჭიროებენ კოორდინაციას, ვიდრე შეთანხმების გაფორმების უფლებას მიიღებენ (პაი, 1986).

დავების მოგვარების მეთოდები. დასავლელი მომლაპარაკებლებისთვის ხელშეკრულების ხელმოწერა გარიგების დადების სინონიმია. თუ მოგვიანებით ხელშეკრულება დაირღვა, მიმართავენ მრჩეველთა საბჭოებს ან იურიდიულ საშუალებებს. ამასთანავე, ხელშეკრულება შეიძლება ორი ან მეტი იურიდიული სისტემების ქვემდებარებაში ექცეოდეს, რის გამოც სახელშეკრულებლო დავების მოგვარება რთული და ძვირადღირებული პროცესია. სწორედ ამიტომ, ჩინელებს მოლაპარაკების დასასრულს ხელშეკრულების გაფორმებას თანხმობის წერილის შედგენა ურჩევნიათ. იქ ჩამოყალიბებულია შეთანხმების ზოგადი პრინციპები და რჩება უამრავი სივრცე კომპრომისებისა და შემდგომი შესწორებებისთვის (ჯოი, 1989).

კოლექტივისტური კულტურის წარმომადგენლები მოლაპარაკებების შემდგომ დავებს გარიგებისა და მედიაციის გზით აგვარებენ. არსებობს დაშვება, რომ სანდო შუამავალი ორივე მხარეს დაეხმარება პრობლემების მოგვარებაში. ჩინელები თვლიან, რომ კომპრომისები და მედიაცია ამცირებს მტრულ განწყობას მოდავეებს შორის და ინარჩუნებს ბიზნეს-ურთიერთობებს (ჩენი, 1996).

მედიაცია ეწოდება მესამე მხარის შუამავლობას, როდესაც მედიატორი მხარეებს შეთანხმების მიღწევაში ეხმარება, თუმცა მხარეებს რჩებათ შესაძლებლობა, მიიღონ ან უარყონ შეთავაზება. მედიაცია უაღრესად სასარგებლოა ისეთ ვითარებაში, როდესაც მხარეებს მომავალშიც დასჭირდებათ თანამშრომლობა და შესაბამისად, არ არის სასურველი არსებული ბიზნეს-ურთიერთობების დაზიანება. ამ შემთხვევაში მედიაცია ჯობს არბიტრაჟს, რომელიც იძულებას ეყრდნობა.

მოლაპარაკების შემდგომი დავების მოგვარების სხვა მეთოდებს აღწერს ტინსლი (1998). ის ერთმანეთისგან განასხვავებს იაპონელი, გერმანელი და ამერიკელი მენეჯერების მიდგომას დავების მიმართ. იაპონელი მენეჯერები უპირატესობას ანიჭებენ მაღალი ავტორიტეტების მიერ მოგვარებულ დავებს, გერმანელი მენეჯერები იყენებენ არსებულ პროცედურებსა და რეგულაციებს, ხოლო ამერიკელი მენეჯერები დავის საფუძვლად დადებული პრობლემების მოგვარებას ცდილობენ.

საკომუნიკაციო პრობლემების დაძლევა, შეხვედრა ჩინელებთან. დასავლელ ბიზნესმენებს ჩინელებთან ურთიერთობაში პრობლემებს უქმნის მკვეთრი კულტურული განსხვავებები. დააკვირდით რა მოხდა, როდესაც აზიის განვითარების ბანკმა ბრიტანელ კონსულტანტებს ჩინელი ექსპერტების მიერ დაპროექტებული ჰიდროელექტროსადგურის გეგმის შეფასება სთხოვა. აღნიშნული პროექტის მეშვეობით, ჩინეთის აღმოსავლური პროვინციის სანაპირო დაბლობებზე დასახლებული და სწრაფად მზარდი მოსახლეობისთვის წყლისა და ელექტროენერგიის მიწოდება უნდა მომხდარიყო.

პროექტის შეფასების მიზნით ჩინელ ტექნიკურ ექსპერტებთან შეხვედრები გაიმართა. ჩინელები დამბების, ენერგოსადგურებისა და წყლის გადამტანი სისტემების ექსპლუატაციასა და მოვლა-პატრონობაზე იყვნენ პასუხისმგებელნი. კომუნიკაცია არ იყო მარტივი, ვინაიდან კონსულტანტებმა ჩინური არ იცოდნენ, ხოლო ჩინელებს ინგლისურის გაგება და საუბარი უჭირდათ. ამასთანავე, ორივე გუნდი ტექნიკური ექსპერტებისგან შედგებოდა ანუ ერთმანეთს ხვდებოდნენ მსგავსი კვალიფიკაციისა და პროფესიული ინტერესების მქონე ინჟინრები, გეოლოგები, ჰიდროლოგები, საორგანიზაციო ექსპერტები და სხვები. აქედან გამომდინარე, განსახილველი საკითხები ყველას ესმოდა და ეს ფაქტი საკომუნიკაციო პრობლემებს ნაკლებად შესამჩნევს ხდიდა.

ჩინელებმა უაღრესად კვალიფიციური თარჯიმნების ჯგუფი ჩართეს საქმეში. აღნიშნული ჯგუფი ნებისმიერ შეხვედრას ესწრებოდა და უზრუნველყოფდა, რათა კონსულტანტებს ნებისმიერი მათთვის საჭირო ინფორმაცია ინგლისურ ენაზე მიეღოთ. თითოეული თარჯიმანი სულ მცირე ერთ ტექნიკურ სფეროში იყო კომპეტენტური ანუ ესმოდა შეხვედრებზე გამოყენებული ცნებები და ტექნიკური ტერმინოლოგია. თითოეული შეხვედრა რამდენიმე საათს გრძელდებოდა, თუმცა რამდენიმე წუთი ჩინურ ან ინგლისურ ენას ეძღვნებოდა, რათა თითოეულ მხარეს დაეზუსტებინა მიღებული გადაწყვეტილების დეტალები.

იდეოლოგიის გავლენა.შეხვედრების გაგრძელებასთან ერთად დაპირისპირებაში მოვიდა ორი იდეოლოგია. მაგალითად, ერთ-ერთ შეხვედრაზე კონსულტანტებმა განაცხადეს, რომ ჩინელების წინადადება, ენერგოსადგურების თანამშრომლების რაოდენობა მრავალრიცხოვანი ყოფილიყო, გაზრდიდა წარმოების ხარჯებსა და ტარიფებს. სინამდვილეში, ჩინელებმა შეხვედრაზე საკუთარი ღირებულებები შემოიტანეს. ისინი ვერ ხვდებოდნენ, როგორ გააუმჯობესებდა პროექტს ან როგორ დაეხმარებოდა ქვეყანას ასეულობით სამუშაო ადგილის შეკვეცა.

კიდევ ერთ შეხვედრაზე კონსულტანტებმა იკითხეს, რატომ უნდა გადაეყვანათ ადამიანები დატბორვის არეალიდან ასეულობით მილის მოშორებით ოჯახებთან კონსულტაციის გარეშე?! კონსულტანტებისთვის ეს გახლდათ ფუნდამენტური ადამიანური უფლებების თემა. სამაგიეროდ, ჩინელებმა საზოგადოებრივ საჭიროებაზე ისაუბრეს. ის, რაც სასარგებლოა საზოგადოებისთვის, სასარგებლოა ინდივიდისთვის.

კონსულტანტებმა თანდათანობით ისწავლეს, რომ ინდივიდუალური უფლებები და თავისუფლებები განსხვავებულად ესმის საზოგადოებას, სადაც ავტორიტეტებს ემორჩილებიან და სადაც უზენაესია კოლექტივის კეთილდღეობა.

საკონტროლო და სადისკუსიო კითხვები:

1. რა თავისებურებებით ხასიათდება კროს-კულტურული შეხვედრები?
2. რა მნიშვნელობა ენიჭება სამუშაო ენის არჩევას კრო-კულტურული მოლაპარაკების ან შეხვედრის დროს?
3. როგორ შეგვიძლია დავახასიეთოთ ვირტუალური გუნდის მონაწილეობა კროს-კულტურული მოლაპარაკების ან შეხვედრის დროს?
4. რა მნიშვნელობა ენიჭება ეროვნულ მანერას კროსკულტურულ შეხვედრებზე?
5. რა სხვადასხვა კულტურების დამახასიათებელი ეროვნულ-კულტურული თვისებები უნდა გავითვალისწინოთ კროს-კულტურულ შეხვედრებზე?
6. კროს-კულტურულ შეხვედრებზე პროცედურების შემუშავების პროცესში რა დეტალებზე უნდა გავამახვილოთ ყურადღება?
7. რა დატვირთვა ენიჭება შეხვედრის მასშტაბს კროს-კულტურულ ბიზნეს-შეხვედრებზე?
8. რა საბაზისო კულტურული განსხვავებები ახდენს გავლენას კროს-კულტურულ შეხვედრებზე?
9. რა შემთხვევაში უნდა მივმართოთ ადგილობრივი მრჩეველის ინსტიტუტს კროს-კულტურულ შეხვედრებზე?
10. როგორ შეგვიძლია დავახასიათოთ დროის მიმართ დამოკიდებულებისა და ენის გავლენა მოლაპარაკების პროცესში მონაწილეთა ურთიერთობებსა და მათ შედეგებზე?
11. რა შემთხვევაში მივმართავთ თარჯიმნის სამსახურს კროსკულტურულ შეხვედრებზე და რა უნდა იქნეს გათვალისწინებული?
12. როგორ მუშაობს ვირტუალური შეხვედრები?
13. რას იწვევს კროსკულტურულ მოლაპარაკებებში მხარეების კულტურული განსხვავებები?
14. რით განსხვავდება კროსკულტურული მოლაპარაკებები ადგილობრივისგან?
15. რა ფაქტორები განაპირობებს კროსკულტურული მოლაპარაკების წარმატებას?
16. სალაკუზეს (1991) შეხედულება კულტურის გავლენის შესახებ მოლაპარაკების სტრატეგიებზე?
17. რა სტრატეგიები გამოიყენება კროსკულტურულ მოლაპარაკებებში?
18. დაახასიათეთ და ერთმანეთისგან გამიჯნეთ მტკიცე, რბილი, გადამანაწილებელი და პრინციპული მოლაპარაკება.
19. რა ეტაპებს გადის კროსკულტურული მოლაპარაკების გრეჰემისეული (1987) მოდელი და დაახასიათეთ თითოეული მათგანი.
20. რას მოიცავს და რა როლი ენიჭება მედიაციას მოლაპარაკებების წარმართვაში?

ტერმინოლოგიური ლექსიკონი

ადაპტაცია (სოციალური): 1. სოციალური გარემოს პირობებისადმი ინდივიდის აქტიური შეგუების მუდმივი პროცესი; 2. ამ პროცესის შედეგი. ამ კომპონენტების თანაფარდობა განსაზღვრავს ქცევის ხასიათს, დამოკიდებულია ინდივიდის მიზნებსა და ღირებულებით ორიენტაციებზე, სოციალურ გარემოში მათი მიღწევის შესაძლებლობებზე. მიუხედავად უწყვეტი ხასიათისა, სოციალურ ადაპტაციას ჩვეულებრივ უკავშირებენ ინდივიდის და მისი სოციალური გარემოცვის საქმიანობის კარდინალური მონაცვლეობის პერიოდებს.

ადაპტაციური სინდრომი – ადამიანის სტრესული მდგომარეობის სიმპტომების შერწყმა, ორგანიზმის წაქეზება დაცვით-შეგუებითი თვითრეგულაციისაკენ. ადამიანის ორგანიზმის ადაპტაციური რეაქციების ერთობლიობა ატარებს ზოგად დაცვით ხასიათს და წარმოიქმნება მნიშვნელოვანი, ძალითა და ხანგრძლივობით არახელსაყრელი ზემოქმედებების საპასუხოდ სტრესორებზე. ფუნქციურ მდგომარეობას, რომელიც ვითარდება სტრესორების მოქმედების შედეგად, ეწოდება სტრესი.

ადაპტაციურობა-არაადაპტაციურობა – სისტემის მიზანდასახულობათა ფუნქციონირების ტენდენცია, რომელიც განისაზღვრება მის მიზნებსა და საქმიანობის პროცესში მისაღწევ შედეგებს შორის შესაბამისობით.

ადიტურობა – სიდიდეთა თვისება, რომლის არსი ისაა, რომ ობიექტის ნაწილების შესაბამის სიდიდეთა მნიშვნელობების ჯამი უტოლდება მთელი ობიექტის შესაბამისი სიდიდის მნიშვნელობას. ადიტურობის თვისება გააჩნია, მაგალითად, ჯგუფის სიდიდეს, თუმცა, არ გააჩნია პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს ან ერთობლივ საქმიანობას.

ავტოკომუნიკაცია – ადამიანის ფსიქოლოგიური აქტივობის ბუნებრივი პირობა, მუდმივი კონტაქტი საკუთარ თავთან, რომელიც გარკვეული გარემოებების დროს იწვევს შიგაპიროვნულ კონფლიქტს.

ავტორიტარულობა – პიროვნების სოციალურ-ფსიქოლოგიური დახასიათება, რომელიც ასახავს მის მისწრაფებას, მაქსიმალურად დაუქვემდებაროს თავის გავლენას პარტნიორები ურთიერთქმედების და ურთიერთობის სფეროდან. იგი დაკავშირებულია ისეთ პიროვნულ თვისებებთან, როგორიცაა აგრესიულობა, გადაჭარბებული თვითშეფასება და ამბიციურობის დონე, სტერეოტიპების დაცვის მიდრეკილება. ქცევით დონეზე ავტორიტარულობა ხშირად ვლინდება ინდივიდის მისწრაფებაში – რადაც არ უნდა დაუჯდეს, მიაღწიოს დომინანტურ მდგომარეობას ჯგუფში, დაიკავოს მაქსიმალურად მაღალი პოზიცია ხელისუფლების სტრუქტურაში. ყველაზე მკაფიოდ ავტორიტარულობა ვლინდება ხელმძღვანელის (ლიდერის) ავტოკრატიულ ზეწოლაში ხელქვეი-

თებზე, სხვა ადამიანების ჩამოშორება უმნიშვნელოვანესი საკითხების გადაწყვეტაში მონაწილეობისგან, ეს იქნება სტრატეგიული თუ ტაქტიკური საკითხები. ასეთი ხელმძღვანელი მკაცრად აკონტროლებს ნებისმიერი ამოცანის გადაწყვეტას, ახშობს ჯგუფის წევრთა ინიციატივას.

ავტორიტეტი – 1. ინდივიდის გავლენა, რომელიც ეფუძნება მის მიერ დაკავებულ მდგომარეობას, თანამდებობას, სტატუსს და ა.შ.; 2. ინდივიდის მიერ ერთობლივი საქმიანობის პირობებში საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილების მიღების უფლების აღიარება. მეორე მნიშვნელობით ავტორიტეტი შეიძლება არ ემთხვეოდეს ძალაუფლებას. ასეთი ავტორიტეტით შეიძლება სარგებლობდეს ინდივიდი, რომელსაც არ გააჩნია შესაბამისი უფლებამოსილებები, მაგრამ წარმოადგენს ერთგვარ ზნეობრივ ეტალონს.

არაფორმალური ჯგუფი – რეალური სოციალური ერთობა, რომელსაც არ გააჩნია იურიდიულად დაფიქსირებული სტატუსი. იგი არის ინტერესების, მეგობრობისა და სიმპათიების, ან სულაც პრაგმატული სარგებლის საფუძველზე ნებაყოფლობით გაერთიანებულ ერთობა. არაფორმალური ჯგუფი შეიძლება იზოლირებული ერთობის სახით გამოდიოდეს, ან შეიქმნას ოფიციალური ჯგუფების შიგნით. მათ ინტერესებს შეიძლება ჰქონდეს როგორც პროფესიული, ასევე არაპროფესიული მიმართულება. ოფიციალური ჯგუფებს, რომლებიც ინარჩუნებენ ყველა მახასიათებელს, იმავდროულად შეიძლება გააჩნდეთ არაფორმალური ჯგუფის საუკეთესო თვისებები (მჭიდრო მეგობრული კონტაქტები, გულითადობა და ურთიერთსიმპათია, ხელშეწყობისა და ურთიერთდახმარების მზაობა), რაც ამტკიცებს და ამდიდრებს მათ ფუნქციონირებას.

არბიტრაჟი – სპეციალური ორგანო კოლექტიური შრომითი დავების განსახილველად; კომისია, რომელიც იქმნება პროფესიულად მომზადებული ნეიტრალური პირებისაგან სოციალურ-შრომითი კონფლიქტის მონაწილეთა თანხმობით, მათ შორის უთანხმოებათა რეგულირების რეკომენდაციების გამომუშავების მიზნით.

ასაკობრივი კრიზისი – განსაკუთრებული, დროში შედარებით ხანმოკლე პერიოდები, რომლებიც ხასიათდება მკვეთრი ფსიქოლოგიური ცვლილებებით. ასაკობრივი კრიზისები შეიძლება წარმოიქმნას ერთი ასაკობრივი საფეხურიდან მეორე საფეხურზე ადამიანის გადასვლისას და დაკავშირებულია სისტემურ თვისებრივ გარდაქმნებთან სოციალური ურთიერთობების, საქმიანობისა და შემეცნების სფეროში. ცხოვრების მოწიფული პერიოდის და ხანდაზმულობის ასაკობრივი კრიზისი არასაკმარისადაა შესწავლილი. ამ პერიოდში მომხდარი შემეცნების არსობრივი სტრუქტურების გარდაქმნისა და ახალ ცხოვრებისეულ ამოცანებზე ხელახალი ორიენტაციის პროცესები იწვევს საქმიანობისა და ურთიერთდამოკიდებულებების ხასიათის ცვლილებებს, უდიდეს გავლენას ახდენს პიროვნების შემდგომ განვითარებაზე და რიგ შემთხვევაში კონფლიქტებზეც.

ატრიბუცია – სოციალური ობიექტებისათვის (ადამიანი, ჯგუფი, სოციალური ერთობა) აღქმაში არარსებული მახასიათებლების მიწერა. ატრიბუციის აუცილებლობა განპირობებულია იმით, რომ ინფორმაცია, რომელიც შეიძლება ადამიანს დაკვირვებამ მისცეს, არასაკმარისია სოციალურ გარემოცვასთან ადეკვატური ურთიერთქმედებისათვის და მოითხოვს დამატებით გამაგრებას.

ატრიბუცია კაუზალური – სუბიქტის მიერ სხვა ადამიანების ქცევების მიზეზებისა და მოტივების პიროვნებათაშორისი აღქმა. კაუზალური ატრიბუცია გამომდინარეობს შემდეგი დებულებებიდან:

ა) ადამიანები, ერთმანეთის შეცნობისას არ იზღუდებიან გარეგნული დათვალიერებით მიღებული ინფორმაციით, არამედ მიისწრაფვიან ქცევის მიზეზების ახსნისაკენ და აკეთებენ დასკვნებს, რომლებიც ეხება სუბიექტის შესაბამის პიროვნულ თვისებებს;

ბ) რადგან დაკვირვებით მიღებული ინფორმაცია ხშირად არაა საკმარისი ადამიანის შესახებ საიმედო დასკვნების გასაკეთებლად, დამკვირვებელი ეძებს ქცევის საალბათო მიზეზებს და პიროვნულ თვისებებს და მიაწერს მას დაკვირვების ქვეშ მყოფ სუბიექტს;

გ) ეს მიზეზობრივი ინტერპრეტაცია არსებით გავლენას ახდენს დამკვირვებლის ქცევაზე.

გავლენა – ინდივიდის მიერ სხვა ადამიანის ქცევის, მისი განაწესების, განზრახვების, წარმოდგენების, შეფასებების და ა.შ. შეცვლის პროცესი და შედეგი. მასთან ურთიერთქმედების მსვლელობისას განასხვავებენ მიმართულ და მიუმართავ გავლენას. პირველის მექანიზმია დარწმუნება და ჩანერგვა. ამ შემთხვევაში სუბიექტი მიზნად ისახავს გარკვეული შედეგის მიღწევას გავლენის ობიექტისაგან. მიმართული გავლენისაგან განსხვავებით, მიუმართავ გავლენას მსგავსი სოციალური ამოცანა არ აქვს.

განზრახვა – მოქმედების დასრულებისაკენ გაცნობიერებული სწრაფვა დასახული პროგრამის შესაბამისად, რომელიც მიმართულია სავარაუდო შედეგის მისაღწევად. განზრახვა განსაკუთრებული ფუნქციონალური წარმონაქმნია, რომელიც წარმოიქმნება მიზანდასახულობის შედეგად და გულისხმობს შესაბამისი საშუალებების არჩევანს, რომელთა მეშვეობითაც ადამიანი აპირებს დასახული მიზნის მიღწევას.

გარიდება – კონფლიქტურ სიტუაციებში ქცევის სტილი, კონფლიქტების გადაწყვეტის ხერხი.

გაფიცვა – მომუშავეთა დროებითი ნებაყოფლობითი უარი შრომითი ვალდებულებების შესრულებაზე; კონფლიქტური შეჯახების უკიდურესი ფორმა, სოციალურ-შრომითი კონფლიქტის გადაჭრის კონფრონტაციული ხერხი.

დემონსტრაცია – მასობრივი სვლა, კოლექტიური შრომითი დავების, სოციალური კონფლიქტების რეგულირების ერთ-ერთი ფორმა.

დეპრესია – აფექტური მდგომარეობა, რომელიც ხასიათდება უარყოფითი ემოციური ფონით, მოტივაციური სფეროს, კოგნიტური (შემეცნებითი წარმოდგენების ცვლილებით და ქცევის ზოგადი პასიურობით). სუბიექტურად, დეპრესიის მდგომარეობაში მყოფი ადამიანი უპირველესად მძიმე, მტანჯავი ემოციებისა და განცდების, უგუნებობის, ნაღველის, სასოწარკვეთის ტყვეობაში იმყოფება. გატაცებები, მოტივები, ნებელობითი აქტივობა მკვეთრადაა დაქვეითებული. ნიშანდობლივია დეპრესიაში მყოფი ადამიანების აზრები ადამიანის ან მისი ახლობლების ცხოვრებაში მომხდარ სხვადასხვაგვარ არასასიამოვნო, მძიმე მოვლენებზე საკუთარი პასუხისმგებლობის შესახებ. დანაშაულის გრძნობა წარსულ მოვლენებთან დაკავშირებით და უმწეობის განცდა ცხოვ-

რებისეული სიძნელეებთან დაკავშირებით, რომელსაც თან ერთვის უპერსპექტივობის გრძნობა. თვითშეფასება მკვეთრადაა დაქვეითებული. დეპრესიის მდგომარეობაში დამახასიათებელი ქცევებია ზოზინი, უინიციატივობა, სწრაფი დაღლა; ყოველივე ეს იწვევს პროდუქტიულობის მკვეთრ დაცემას.

დეცენტრაცია – პიროვნების ეგიცენტრიზმის დაძლევის მექანიზმი, რომელიც მდგომარეობს სუბიექტის თვალსაზრისის, პოზიციის შეცვლაში განსხვავებულ პოზიციებთან შეჯახების, შედარებისა და ინტეგრაციის შედეგად.

დისპოზიცია – სუბიექტის მზაობა, წინასწარგანწყობა ქცევითი აქტის, მოქმედების, ქცევის, მათი თანმიმდევრობისათვის.

ემოციონალური კონფლიქტი – შეჯახება, უთანხმოება ადამიანებს შორის, რომელიც გამოწვეულია მომხდარის პიროვნული აღქმით, გარშემომყოფთა ქცევაზე გრძნობითი რეაქციით, შეხედულებებში განსხვავებით.

თანამშრომლობა – კონფლიქტურ სიტუაციისას ქცევის სტილი, კონფლიქტების გადაწყვეტის ხერხი.

თვითკონტროლი – სუბიექტის მიერ საკუთარი ქმედებების, ფსიქიკური პროცესებისა და მდგომარეობის გაცნობიერება და შეფასება. თვითკონტროლის გაჩენა და განვითარება განისაზღვრება საზოგადოების მოთხოვნებით ადამიანის ქცევისადმი.

ინდივიდუალური შრომითი დავა – დაურეგულირებელი უთანხმოება, კონფლიქტი მომუშავესა და დამსაქმებელს შორის შრომითი ხელშეკრულების (კონტრაქტის) პირობების დაცვასთან დაკავშირებით.

ინციდენტი – მოწინააღმდეგე მხარეების შეჯახება, რაც ნიშნავს კონფლიქტური სიტუაციის კონფლიქტში გადაყვანას.

კოლექტიური შრომითი დავა – დაურეგულირებელი უთანხმოება, კონფლიქტი მომუშავეებსა და დამსაქმებლებს შორის შრომის პირობების დადგენასა და ცვლილებებთან დაკავშირებით.

კომპრომისი – კონფლიქტური სიტუაციებში ქცევის სტილი, კონფლიქტების გადაჭრის ხერხი.

კონკურენცია – პიროვნებათაშორისი ურთიერთქმედების ორგანიზაციის ერთ-ერთი მთავარი ფორმა, რომელიც ხასიათდება ინდივიდუალური და ჯგუფური მიზნების, ინტერესების მიღწევით ასეთივე მიზნებისა და ინტერესების მქონე სხვა ინდივიდების ან ჯგუფების წინააღმდეგ ბრძოლის პირობებში. კონკურენტული ურთიერთქმედება მოითხოვს გარკვეული წესებისა და მარეგულირებელი სანქციების დადგენას, რომელთა გარეშეც იგი გადაგვარდება კონფლიქტად.

კონფლიქტების კლასიფიკაცია – კონფლიქტური შეჯახებების დაჯგუფება, სისტემატიზაცია, მათი დაყოფა არსებითი ნიშნების, ტიპებისა და სახეების მიხედვით (კერძოდ, გამოვლენის სფეროების, წარმოქმნის მიზეზების, ურთიერთქმედების ფორმების, კომუნიკაციური მიმართულების, ხანგრძლივობის, მონაწილეთა შემადგენლობის, გადაწყვეტის ხერხების, შედეგების მიხედვით).

კონფლიქტების მართვა – ადამიანთა ქცევაზე მიზანმიმართული ზემოქმედება; კონფლიქტური შეჯახებების აღკვეთის, რეგულირებისა და გადაჭრის,

ცალკეული პირებისა და სოციალური ჯგუფების უთანხმოებების აღმოსაფხვრელად გაწეული საქმიანობა.

კონფლიქტების პროფილაქტიკა – ორგანიზაციის ან მისი ქვედანაყოფის ხელმძღვანელობის მიერ აღმკვეთი ზომების მიღება კონფლიქტური სიტუაციების დესტრუქციული, დისფუნქციონალური განვითარების თავიდან ასაცილებლად. ამგვარი კონფლიქტების დაუშვებლობის მეთოდებს განეკუთვნება, კერძოდ, გამაერთიანებელი (მაინტეგრირებელი) მიზნების წამოყენება, მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში კავშირის სახეების ზუსტი განსაზღვრა, უფლებებისა და პასუხისმგებლობის ბალანსის დაცვა მომუშავეების მიერ თავიანთი სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებისას, წახალისების სხვადასხვა ფორმების გამოყენება.

კონფლიქტების სახეები (ტიპები) – ადამიანთა ერთობლივი საქმიანობის მიხედვით (წარმოშობის წყაროები, ურთიერთქმედების ფორმები, ურთიერთობის, ფუნქციების მიმართულობა და სხვ.) ერთმანეთისგან განსხვავებული კონფლიქტური შეჯახებების ვარიანტები.

კონფლიქტების ტიპები ორგანიზაციაში – კონფლიქტების ტიპოლოგიის საფუძველია: კონფლიქტის მონაწილეთა მიზნები, მათი მოქმედებების შესაბამისობა არსებულ ნორმებთან, კონფლიქტური უკუქმედების საბოლოო შედეგი და კონფლიქტის გავლენა ორგანიზაციის განვითარებაზე. გავლენის ხასიათიდან გამომდინარე, გამოიყოფა კონფლიქტების შემდეგი ტიპები: კონსტრუქციული, მასტაბილირებელი და დესტრუქციული. მასტაბილირებელი კონფლიქტები მიმართულია ნორმიდან გადახრების აღმოფხვრისა და დამკვიდრებული ნორმების დამკვიდრებისაკენ. კონსტრუქციული კონფლიქტები ხელს უწყობს ორგანიზაციის ფუნქციონირების სტაბილურობის ამაღლებას ახალ გარემო პირობებში მისი ფუნქციებისა და სტრუქტურების გარდაქმნისა და ახალი კავშირების დამყარების ხარჯზე. დესტრუქციული კონფლიქტები ხელს უწყობს დამკვიდრებული ნორმების რღვევას და ძველი ნორმებისაკენ მიბრუნებას ან პრობლემური სიტუაციის გაღრმავებას.

კონფლიქტების ტიპოლოგია – კონფლიქტური შეჯახებების კლასიფიკაცია საზოგადოებრივი ცხოვრების სხვადასხვა სფეროებში: ეკონომიკურ, სოციალურ, პოლიტიკურ, ეთნიკურ, რელიგიურ, სამხედრო, იურიდიულ, საოჯახო-საყოფაცხოვრებო – გამოვლენის ფორმების მიხედვით.

კონფლიქტი – სოციალური მოვლენა, ადამიანთა ურთიერთქმედების საშუალება მათი შეუთავსებელი შეხედულებების, პოზიციებისა და ინტერესების შეჯახებისას, ურთიერთდაკავშირებული, მაგრამ თავისი, გასაკუთრებული მიზნების მქონე ორი ან რამდენიმე მხარის დაპირისპირება. ნებისმიერ კონფლიქტს საფუძვლად უდევს სიტუაცია, რომელიც მოიცავს ან მხარეთა ურთიერთსაწინააღმდეგო პოზიციებს რაიმე საკითხთან დაკავშირებით, ან საპირისპირო მიზნებს და მათი მიღწევის საშუალებებს მოცემული გარემოებების გათვალისწინებით, ან ინტერესების, სურვილების, ოპონენტების და ა.შ. არაერთგვაროვნებას. ამრიგად, კონფლიქტური სიტუაცია შეიცავს შესაძლო კონფლიქტის სუბიექტს და მის ობიექტს. თუმცა, კონფლიქტის განვითარებისათვის აუცილებელია ინციდენტი, როცა ერთ-ერთი მხარე იწყებს მოქმედებას და ლახავს მეორე მხარის ინტერესებს. თუკი მოწინააღმდეგე მხარე იგივეთი პა-

სუხობს, კონფლიქტი პოტენციურად გადადის აქტიურ ფაზაში და შეიძლება განვითარდეს, როგორც პირდაპირი ან გაშუალებული მასტაბილირებელი ან არაკონსტრუქციული. ურთიერთქმედების სუბიექტად კონფლიქტში შეიძლება მოგვევლინოს როგორც ცალკე პირი (შიგაპიროვნული კონფლიქტი), ასევე ორი ან რამდენიმე პირი (პირონებათაშორისი კონფლიქტი). კონფლიქტური სიტუაციიდან გამომდინარე, გამოიყოფა ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები. არაკონსტრუქციული პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი წარმოიქმნება მაშინ, როცა ერთ-ერთი ოპონენტი მიმართავს ბრძოლის ზნეობრივად გაუმართლებელ მეთოდებს, ესწრაფვის პარტნიორზე ფსიქოლოგიურ ზეწოლას, დისკრედიტაციას უწევს და ანადგურებს მას გარშემომყოფთა თვალში. ჩვეულებრივ, ეს იწვევს მეორე მხარის გააფთრებულ წინააღმდეგობას, დიალოგს თან ახლავს ურთიერთშეურაცხყოფა, შეუძლებელი ხდება პრობლემის გადაწყვეტა, ირღვევა პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები. კონსტრუქციული პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი მხოლოდ მაშინ წარმოიქმნება, როცა ოპონენტები არ ცდებიან საქმიანი არგუმენტებისა და ურთიერთობების ფარგლებს.

კონფლიქტის დასრულება – კონფლიქტური სიტუაციის გამომწვევი ობიექტური მიზეზების აღმოფხვრა და სუბიექტური მიზეზების შესუსტება.

კონფლიქტის დიაგნოსტიკა – კონფლიქტური შეჯახების ძირითადი პარამეტრების ცოდნა (მონაწილეთა შემადგენლობის, უთანხმოების ობიექტის, წინააღმდეგობათა ხასიათისა და სიმწვავის ხარისხით, ურთიერთქმედების განვითარების სცენარით) ურთირეთდაპირისპირებულ მხარეებზე მმართველობითი გავლენის მიზნით.

კონფლიქტის დინამიკა – კონფლიქტური შეჯახების მოძრაობა, მისი განვითარების სტადიები და ფაზები.

კონფლიქტის ფუნქცია – კონფლიქტური შეჯახების სოციალური (პოზიტიური ან ნეგატიური) დანიშნულების, მასა და საზოგადოებრივი ცხოვრების სხვა მოვლენებს შორის დამოკიდებულების გამოხატვა. კონფლიქტის ფუნქციებს, კერძოდ, განეკუთვნება: ინტეგრაცია, სოციალური კავშირების აქტივიზაცია, სოციალური დაძაბულობის კერების შესახებ სიგნალიზაცია, ინიციატივის ხელშეწყობა, პიროვნებათაშორისი და ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების გარდაქმნა, ინფორმაცია, დამანგრეველი წინააღმდეგობების აღკვეთა.

კონფლიქტის გადაჭრა – კონფლიქტური შეჯახების დასრულება მისი მონაწილეების კეთილი ნებით, მათ მიერ საკამათო პრობლემაზე გარკვეული თანხმობის მიღწევა.

კონფლიქტის გადაწყვეტის საშუალება – დამახასიათებელი ხერხების ერთობლიობა (გარიდება, შეგუება, კონფრონტაცია, თანამშრომლობა, კომპრომისი), რომლითაც განსხვავდება ქცევის სტილი, კონფლიქტური შეჯახების მიზეზების აღმოფხვრის ღონისძიებები.

კონფლიქტის რეგულირება – კონფლიქტური ურთიერთდაპირისპირების მხარეების შერიგება მოლაპარაკებების, შუამავლების მონაწილეობით ან არბიტრაჟის ჩარევით.

კონფლიქტის რუკა – კონფლიქტური შეჯახების ელემენტების გრაფიკული გამოსახვა გადასაწყვეტი პრობლემის მითითებით, მხარეთა ინტერესებისა და საფრთხეების კონსტატაციით.

კონფლიქტის საგანი – კონფლიქტური შეჯახების ძირითადი მიზეზი, გადასაწყვეტი პრობლემა;

კონფლიქტის საზღვრები – გარე საზღვრები სივრცესა და დროში, ასევე იმ სოციალურ სისტემასთან მიმართებით, რომლის მასშტაბითაც წარმოიქმნება და ვითარდება კონფლიქტური შეჯახება.

კონფლიქტის სტრუქტურა – კონფლიქტური შეჯახების ელემენტების ერთობლიობა (ძირითადი მიზეზი, უშუალო მონაწილეები, სოციალური გარემო).

კონფლიქტის სუბიექტი – კონფლიქტური შეჯახების მონაწილე (მხარე, ოპონენტი), რომელსაც გააჩნია თავისი ინტერესები და ფლობს გარკვეულ ძალას, რანგს.

კონფლიქტის წყაროები – არახელსაყრელი ცხოვრებისეული გარემოებების დამთხვევა, რაც ზემოქმედებას ახდენს ადამიანთა ქცევაზე, შრომითი მოტივაციის პრობლემებზე, კომუნიკაციური კავშირების მოშლაზე, განსხვავებებზე ტემპერამენტსა და ხასიათში, ასაკსა და ცხოვრებისეულ გამოცდილებაზე, განათლებისა და საერთო კულტურის დონეზე, რწმენასა და ზნეობრივ ღირებულებებზე და ა.შ.

კონფლიქტოლოგია – საზოგადოებათმცოდნეობისა და ადამიანთმცოდნეობის დარგი; მეცნიერება კონფლიქტების ბუნების, მიზეზების, სახეებისა და დინამიკის, მათი აღკვეთისა და გადაწყვეტის გზების შესახებ.

კონფლიქტური სიტუაცია – საწყისი მდგომარეობა, კონფლიქტის საფუძველი, რომელიც ჩნდება სოციალური კავშირების სისტემაში, ჯგუფურ ქცევაში, პიროვნებათაშორის ურთიერთობებში წინააღმდეგობათა დაგროვებითა და გამწვავებით.

კონფორმულობა – ადამიანის დამთმობობა (შეგუებადობა) ჯგუფის რეალური ან წარმოსახვითი ზეწოლისადმი, რომელიც ვლინდება მისი ქცევისა და განაწესების შეცვლაში თავდაპირველად მის მიერ არგაზიარებული უმრავლესობის პოზიციის შესაბამისად. გარეგანი კონფორმულობა არის ჯგუფის მიერ თავსმოხვეული მოსაზრების დემონსტრაციულ დამორჩილება მოწონების დამსახურების ან გაკიცხვის, შესაძლოა, ჯგუფში შემავალი პირების მხრიდან უფრო მკაცრი სანქციების თავის არიდების მიზნით; შინაგანი – ინდივიდუალური განაწესების ნამდვილი გარდაქმნა გარშემომყოფთა პოზიციის შინაგანად გაზიარების შედეგად, რომელსაც აფასებს როგორც უფრო დასაბუთებულსა და ობიექტურს საკუთარ თვალსაზრისთან შედარებით. შინაგან კონფორმულობას ყოველთვის თან სდევს გარეგანი, რომელიც, პირიქით, ყოველთვის როდი გულისხმობს პიროვნულ თანხმობას ნებით თუ უნებლიედ დაცულ ჯგუფურ ნორმებთან. განსხვავების მიუხედავად, კონფორმულობის ორივე ფორმა ახლოსაა ერთმანეთთან იმით, რომ არის პირად და ჯგუფში დომინირებულ მოსაზრებას შორის გააზრებული კონფლიქტის გადაჭრის სპეციფიკური საშუალება, ამ უკანასკნელის სასარგებლოდ.

კონფირონტაცია – ქცევის სტილი კონფლიქტურ სიტუაციებში, კონფლიქტების გადაჭრის გზა.

ლიდერი – ჯგუფის წევრი, რომელსაც ჯგუფი ანდობს საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებების მიღებას მისთვის მნიშვნელოვან სიტუაციებში, ანუ ყველაზე ავტორიტეტული პიროვნება, რომელიც, რეალურად, ცენტრალურ როლს ასრულებს ჯგუფში ერთობლივი საქმიანობის ორგანიზაციასა და ურთიერთდამოკიდებულებების რეგულირებაში.

ლოკალური კონფლიქტი – შეჯახება, წინააღმდეგობა, რომელშიც ჩართულია მსხვილი საწარმოს პერსონალის ნაწილი ან რეგიონის, მეურნეობის ცალკეული დარგების მუშა-მოსამსახურეები, შრომის პირობების თაობაზე უთანხმოების, მომუშავეთა სოციალური დაცვის, ახალი წესებისა და ინსტრუქციების შემოღების ან უკვე მოქმედის არსებითად შეცვლის გამო.

მიტინგი – მასობრივი შეკრება, კოლექტიური შრომითი დავების, სოციალური კონფლიქტების რეგულირების ერთ-ერთი ფორმა.

მოთხოვნილება – ინდივიდის მდგომარეობა, რომელიც იქმნება მისი არსებობისა და განვითარებისათვის აუცილებელი ობიექტების საჭიროებით და არის მისი აქტიურობის წყარო. ადამიანი მიზანს, სუბიექტურად, წარმოადგენს მოთხოვნილებად და რწმუნდება, რომ ამ უკანასკნელის დაკმაყოფილება შესაძლებელია მხოლოდ მიზნის მიღწევით. ეს მას აძლევს შესაძლებლობას მოთხოვნილების შესახებ თავისი სუბიექტური წარმოდგენები შეუფარდოს მის ობიექტურ შინაარსს და მოძებნოს მიზნის მიღწევის გზები. მოთხოვნილებები თავს იჩენს მოტივებში, რომელიც ადამიანს უბიძგებს საქმიანობისაკენ და ხდება მოთხოვნილების გამოვლენის ფორმა.

მოლაპარაკებები – კონფლიქტური წინააღმდეგობის დაძლევის ხერხი, ოპონენტების დაინტერესებული დიალოგი კონფლიქტის მოსაგვარებლად.

მოტივი – 1. მოწოდება საქმიანობისადმი, რომელიც დაკავშირებულია სუბიექტის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან; შიგა და გარეშე პირობების ერთობლიობა, რომელიც იწვევს სუბიექტის აქტიურობას და განსაზღვრავს მის მიმართულობას; 2. საქმიანობის გეზის ბიძგის მიმცემი და განმსაზღვრელი არჩევანი (მატერიალური ან იდეალური), რომლისთვისაც იგი ხორციელდება; 3. გაცნობიერებული მიზეზი, რომელიც საფუძვლად უდევს პიროვნების მოქმედებებსა და ქცევებს.

ნეგატივიზმი – სუბიექტის არამოტივირებული ქცევა, რომელიც ვლინდება სხვა ინდივიდების ან სოციალური ჯგუფების მოთხოვნებისა და მოლოდინის წინასწარ საპირისპირო წინასწარგანსაზღვრულ მოქმედებებში. ნეგატივიზმი, როგორც სიტუაციური რეაქცია, განპირობებულია თვითდამკვიდრებაზე სუბიექტის მოთხოვნილებით, თავისი „მეს“ დაცვით, ასევე არის ჩამოყალიბებული ეგოიზმის შედეგი და სხვა ადამიანების საჭიროებებისა და ინტერესებისაგან განკერძოება.

ორგანიზაციული კონფლიქტი – ცალკეული პირების, ჯგუფების შეჯახება, უთანხმოება სოციალური სისტემის (სტრუქტურული წარმონაქმნი) ფარგლებში, რომელიც გამოწვეულია გარემოს ცვლილებებით ან რეგლამენტირებული შიგა წესების დარღვევით. ინდივიდების ან ჯგუფების ურთიერთსაწინააღმდე-

გო ორგანიზაციული პოზიციების შეჯახება არ არის კავშირში ერთმანეთის მიზნებთან. როგორც წესი, ორგანიზაციული კონფლიქტი წარმოიქმნება სიტუაციაში, როცა აუცილებელია საქმიანობის ჩვეული ტიპის მკვეთრი ცვლილება, ახალ ორგანიზაციულ სტრუქტურებზე, კონვერსიაზე გადასვლა და ა.შ. ორგანიზაციული კონფლიქტის სუბიექტების მოქმედებები რეგლამენტირებულია ჩამოყალიბებული ნორმებით, ასახავს ორგანიზაციის განვითარების ლოგიკას და გააჩნია გარეპიროვნული, დეპერსონიფიცირებული ხასიათი. ორგანიზაციული კონფლიქტის ძირითადი ელემენტებია: ორგანიზაციული პრობლემური სიტუაცია, პირველი მონაწილე, რომელიც მოცემულ სიტუაციას აღიქვამს როგორც წინააღმდეგობას თანამდებობრივი პოზიციის ამოცანების მისაღწევად და მეორე მონაწილე, რომელიც მას თავისი თანამდებობრივი პოზიციის ამოცანების გადაწყვეტის ხელშემწყობ სიტუაციად აღიქვამს.

პიკეტირება – დემონსტრანტების ჯგუფის ან გაფიცულების პატრულირება დემონსტრაციის ან გაფიცვის ჩატარების რაიონში.

პიროვნება – 1. ინდივიდი, როგორც სოციალური ურთიერთობებისა და შემეცნებითი საქმიანობის სუბიექტი; 2. საზოგადოებრივ ურთიერთობებში ჩართულობით განსაზღვრული ინდივიდის სისტემური თვისება, რომელიც იქმნება ერთობლივ საქმიანობასა და ურთიერთობაში.

პიროვნებათაშორისი არჩევანის კონფლიქტის მოტივაცია (არჩევანის მოტივაციური ბირთვი) – მოტივების სისტემა, რომელიც წარმოქმნის ინდივიდუალური პრიორიტეტების საფუძველს. სისტემის ანალიზი შესაძლებლობას იძლევა განისაზღვროს მიზეზები, რომელთა მიხედვითაც ინდივიდი მზადაა განახორციელოს ემოციონალური და საქმიანი კონტაქტი ჯგუფის წევრების ნაწილთან და უარყოს დანარჩენი ნაწილი. სოციომეტრული და რეფერენტომეტრული არჩევანის მოტივების გამოვლენა შესაძლებლობას გვაძლევს გამოვააშკარავოთ ჯგუფური დიფერენციაციისა და ინტეგრაციის შინაარსობრივი მხარე. მოტივაციის პიროვნებათაშორისი არჩევანის კონფლიქტის ხასიათი განისაზღვრება ინდივიდის პიროვნებათაშორისი უპირატესობების რანჟირებული რიგის შესატყვისობით (სხვადასხვა საფუძვლით) ჯგუფის წევრთა რანჟირებასთან.

პიროვნებათაშორისი აღქმა – ადამიანის მიერ პიროვნების აღქმა, გაგება და შეფასება. პიროვნებათაშორისი აღქმის სპეციფიკა უსულო საგნების აღქმასთან შედარებით მდგომარეობს მეტ მიკერძოებაში, რაც გამოიხატება კოგნიტური (შემეცნებითი) და ემოციური კომპონენტების შერწყმაში, უფრო მკაფიოდ გამოხატულ შეფასებით და ღირებულებით შეფერილობაში.

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი – ურთიერთმოქმედ პირთა შეჯახება, რომელსაც იწვევს ურთიერთობისა და ერთობლივი საქმიანობის პირობები, ტემპერამენტისა და ხასიათის, ინტელექტუალური, ნებელობითი და ემოციონალური სწრაფვების, ზნეობრივი პრიორიტეტების განსხვავებულობა.

პიროვნებათაშორისი თავსებადობა – ურთიერთობასა და ერთობლივ საქმიანობაში პარტნიორების ორმხრივი მიღება, რომელიც დაფუძნებულია ღირებულებითი ორიენტაციის, სოციალური განაწესების, ინტერესების, მოტივების, მოთხოვნილებების, ხასიათების, ტემპერამენტის, ფსიქოფიზიოლოგიუ-

რი რეაქციების ტემპისა და რიტმის და სხვა პიროვნებათაშორისი ურთიერთქმედებისათვის მნიშვნელოვანი ინდივიდუალურ- ფსიქოლოგიური მახასიათებლების ოპტიმალურ შერწყმაზე (მსგავსებაზე ან ურთიერთშევსებაზე).

პიროვნებათაშორისი ურთიერთქმედება – 1. ფართო გაგებით ეს არის ორი ან მეტი ადამიანის შემთხვევითი ან წინასწარგანზრახული, კერძო ან საჯარო, ხანგრძლივი ან ხანმოკლე, ვერბალური ან არავერბალური პირადი კონტაქტი, რომლის შედეგია მათი ქცევის, საქმიანობის, ურთიერთობების, განაწესების ორმხრივი ცვლილებები;

2. ვიწრო გაგებით – ციკლური მიზეზობრივი დამოკიდებულებით დაკავშირებული ურთიერთგანპირობებული ინდივიდუალური ქმედებების სისტემა, რომლის დროსაც ყოველი მონაწილის ქცევა ერთსა და იმავე დროს სტიმულიცაა და სხვების ქცევაზე რეაქციაც.

პიროვნების მიმართულობა – პიროვნების საქმიანობის წარმმართველი სიტუაციებისგან შედარებით დამოუკიდებელი მყარი მოტივების ერთობლიობა. იგი ხასიათდება პიროვნების ინტერესებით, მიდრეკილებებით, რწმენით, იდეალებით.

პლურალიზმი – საქმიანობასა და ურთიერთობაში მოსაზრებათა ფართო სპექტრის, ორიენტაციის, შეფასებათა მრავალვარიანტულობის გამოვლენა, რომლებიც გამოითქმება ინდივიდების მიერ მათთვის მნიშვნელოვან სიტუაციებთან მიმართებით. პლურალიზმში ვლინდება პიროვნების სოციალური აქტივობა, საკუთარი პოზიციების დაცვის მოთხოვნილება, სხვათა მოსაზრებების შემწყნარებლობა. ყველაზე ხშირად პლურალიზმი გვხვდება ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღებისა და ჯგუფური დისკუსიის დროს, განსაკუთრებით ერთობლივი შემოქმედებითი საქმინაობის პროცესში.

პლურალიზმი – ურთიერთობის კონსტრუქციულობის, პიროვნებათაშორისი ურთიერთქმედების ეფექტიანობის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია.

პოზიცია – 1. სინამდვილის განსაზღვრულ მხარეებთან ადამიანის ურთიერთობების მდგრადი სისტემა, რომელიც ვლინდება შესაბამის მოქმედებებსა და ქცევებში; 2. ინდივიდის ინტეგრალური, ყველაზე განზოგადებული დახასიათება სტატუსურ-როლურ შიგაჯგუფურ სტრუქტურაში.

პროდუქტიული (კონსტრუქციული) კონფლიქტი – კონფლიქტი, რომელიც პოზიტიურ გავლენას ახდენს სოციალურ-ფსიქოლოგიური და ორგანიზაციული პროცესების სტრუქტურაზე, დინამიკასა და შედეგიანობაზე, რომლებიც არის პიროვნებისა და ჯგუფის თვითსრულყოფისა და თვითგანვითარების წყარო. გარკვეული პირობების დროს ჯგუფთაშორისმა კონფლიქტმა შეიძლება ინტეგრაციული ფუნქციაც კი შეასრულოს, გაამთლიანოს ჯგუფის წევრები, სტიმული მისცეს პრობლემური სიტუაციიდან შედეგიან გამოსვლას.

პროფესიული ვარგისიანობა – ამა თუ იმ პროფესიაში საზოგადოებრივად მისაღები ეფექტიანობის მისაღწევად აუცილებელი და საკმარისი ადამიანის ფსიქიკური და ფსიქოფიზიოლოგიური თავისებურებების ერთობლიობა. პროფესიული ვარგისიანობა არ ეძლევა ადამიანს დაბადებიდანვე, იგი იქმნება სწავლებისა და შემდგომი პროფესიული საქმიანობის პროცესში დადებითი მოტივაციის არსებობისას; მის წარმოქმნასა და განმტკიცებას ხელს უწყობს

მატერიალური და მორალური სტიმულირების სისტემა, კმაყოფილება საქმიანობით, მისი შრომის შედეგების საზოგადოებრივი მნიშვნელობის გაცნობიერება და სხვ.

პროტექციონიზმი – ანგარებიანი მფარველობა, რომელსაც ვინმეს უწევენ ძალაუფლების მქონე პირი ან პირთა ჯგუფი. პროტექციონიზმი იწვევს პირთა პრივილეგირებული წრის წარმოქმნას, კონფორმიზმის კულტივირებას, ავტორიტარული ზეწოლის დამორჩილებისადმი მზაობას. პროტექციონიზმი შეიძლება გამოვლინდეს ნებისმიერი მასშტაბის სოციალური ერთობების ფარგლებში: დიდ და მცირე ჯგუფებში, ორგანიზაციებსა და პირველად ქვედანაყოფებში. პროტექციონიზმი უარყოფით გავლენას ახდენს შრომის შედეგიანობაზე საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში, ნეგატიურად აისახება უახლოესი სოციალური გარემოცვის ფსიქოლოგიურ კლიმატზე.

რეფერენტული ჯგუფი – რეალური ან პირობითი სოციალური ერთობა, რომელსაც ინდივიდი შეუსაბამებს საკუთარ თავს, როგორც ეტალონს, რომლის ნორმებზე, შეხედულებებზე, ღირებულებებსა და შეფასებებზეცაა ორიენტირებული თავის ქცევასა და თვითშეფასებაში და რეფერენტული ჯგუფი ასრულებს ძირითადად ორ ფუნქციას: ნორმატიულსა და შედარებითს. რეფერენტული ჯგუფის ნორმატიული ფუნქცია ვლინდება მოტივაციურ პროცესებში: იგი გვევლინება ინდივიდის ქცევის ნორმების, სოციალური განაწესებისა და ღირებულებითი ორიენტაციის წყაროდ. შედარებითი ფუნქცია კი ვლინდება პერცეპტიულ პროცესებში: რეფერენტული ჯგუფი აქ ეტალონად გვევლინება, რომლის მეშვეობითაც ინდივიდს შეუძლია შეაფასოს საკუთარი თავი და სხვები.

რიგიდულობა – სიძნელე (სრული უუნარობაც კი) სუბიექტის მიერ დაგეგმილი საქმიანობის პროგრამის შეცვლაში, რომელიც ობიექტურად მოითხოვს მის გარდაქმნას. გამოყოფენ კოგნიტურ, აფექტურ და მოტივაციურ რიგიდულობას. კოგნიტური რიგიდულობა ვლინდება შეცვლილ სიტუაციაში აღქმისა და წარმოდგენების გარდაქმნის სიძნელეში. აფექტური რიგიდულობა გამოიხატება ემოციების შეცვლილ ობიექტებზე აფექტური გამოძახილის ჩამორჩენილობაში. მოტივაციური რიგიდულობა ვლინდება მოტივების სისტემის გაძნელებულ გარდაქმნაში გარემოებებად, რომლებიც მოითხოვს სუბიექტისაგან მოქნილობასა და ქცევის ხასიათის შეცვლას.

როლი – პიროვნების სოციალური ფუნქცია; მიღებული ნორმების შესაბამის ადამიანთა ქცევის ხერხი საზოგადოებაში, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების სისტემაში მათი სტატუსისა და პოზიციის შესაბამისად;

საზოგადოებრივი აზრი – სოციალური ჯგუფების დამოკიდებულება საერთო ინტერესების გამომხატველი სოციალური ცხოვრების მოვლენებისა და პრობლემებისადმი, გამოხატული გარკვეული მსჯელობების, იდეებისა და წარმოდგენების ფორმით. საზოგადოებრივი აზრი წარმოიქმნება, როგორც მომწიფებული და გადასაწყვეტი სოციალური პრობლემების გაცნობიერების პროდუქტი და ვლინდება განსახილველ საკითხთან დაკავშირებით განსხვავებული შეხედულებებისა და პოზიციების დაპირისპირებაში, ხანდახან კი შეჯახებებში, მოწონებაში, მხადაჭერაში ან, პირიქით, უარყოფაში, ადამიანის ამა თუ იმ მოქმედების, საქციელის ან ქცევის განსჯაში.

საყოველთაო კონფლიქტი – შეჯახება, კონფრონტაცია, რომელშიც ჩართულია მსხვილი საწარმოს პერსონალის ან ეკონომიკის ამა თუ იმ დარგის დაქირავებული მუშახელის უმრავლესობა წარმოებრივი, განაწილებითი და შრომითი ურთიერთობის სფეროში ინტერესთა განსხვავებულობის (შეუთავსებლობის) გამო, აზრთა სხვადასხვაობის გამო ეკონომიკური და სოციალური პოლიტიკის განხორციელების, სახელმწიფო ხელისუფლებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების საქმიანობის თაობაზე.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი – პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების თვისებრივი მხარე, რომელიც ვლინდება პროდუქტიული ერთობლივი საქმიანობისა და ჯგუფში პიროვნების ყოველმხრივი განვითარების ხელშემწყობი ან ხელშემშლელი პირობების ერთობლიობის სახით. სასურველი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის უმნიშვნელოვანესი ნიშნებია: ჯგუფის წევრთა ურთიერთნდობა და მაღალი მომთხოვნელობა; კეთილმოსურნე და საქმიანი კრიტიკა; საკითხების განხილვისას საკუთარი მოსაზრებების თავისუფლად გამოხატვა; ხელქვეითებზე ხელმძღვანლების ზეწოლის არარსებობა და მათთვის ჯგუფისათვის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების უფლების მინიჭება; მათი შესრულებისას კოლექტივის წევრების საკმარისი ინფორმირებულობა მისი ამოცანებისა და საქმის ვითარების შესახებ; კოლექტივისადმი კუთვნილებით დაკმაყოფილება; ჩართულობისა და ურთიერთდახმარების მაღალი ხარისხი, პასუხისმგებლობის აღება საკუთარ თავზე ჯგუფში საქმის ვითარებასთან დაკავშირებით და სხვ. ამრიგად, სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ხასიათი მთლიანობაში დამოკიდებულია ჯგუფური განვითარების დონეზე. დადგენილია, რომ განვითარებული კოლექტივის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის მდგომარეობასა და მისი წევრების ერთობლივი საქმიანობის ეფექტიანობას შორის არსებობს დადებითი კავშირი. სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ოპტიმალური მართვა მოითხოვს სპეციალურ ცოდნასა და უნარებს ხელმძღვანელი შემადგენლობის მხრიდან.

სოციალური პარტნიორობა – ღონისძიებათა სისტემა დაქირავებულ მუშახელს, დამსაქმებლებს და სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოების წარმომადგენლებს შორის თანამშრომლობის უზრუნველსაყოფად, რომლის მიზანია სოციალურ-ეკონომიკური ინტერესების შეთანხმების, სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების სახელშეკრულებო რეგულირების და შრომითი დავების (კონფლიქტების) ცივილიზებული გადაწყვეტა.

სოციალური პერცეფცია – ხალხის მიერ სოციალური ობიექტების აღქმა, გაგება და შეფასება (სხვა ადამიანების, საკუთარი თავის, სოციალური ერთობების და ა.შ.). სოციალური პერცეფცია აღნიშნავს აღქმის სოციალური გან-პირობებულობის ფაქტს, მის დამოკიდებულებას არა მხოლოდ ობიექტის მახასიათებლებზე, არამედ სუბიექტის წინა გამოცდილებაზე, მის მიზნებზე, განზრახვებზე, სიტუაციის მნიშვნელობაზე და ა.შ.

სოციალურ-შრომითი კონფლიქტი – ცალკეული პირების ან ჯგუფების შეჯახება, უთანხმოება, რომელიც გამოწვეულია კერძო და საერთო ინტერესების-განსხვავებულობით, მოტივებისა და მიზნების შეუთავსებლობით.

სტატუსი – სუბიექტის მდგომარეობა პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების სისტემაში, რომლებიც განსაზღვრავს მის უფლებებს, მოვალეობებსა და პრივილეგიებს. სხვადასხვა ჯგუფში ერთი და იგივე ინდივიდს შეიძლება სხვადასხვა სტატუსი ჰქონდეს. კონფლიქტის მიზეზი ხშირად ხდება არსებითი განსხვავება სტატუსში, რომელსაც იძენს ინდივიდი ჯგუფური განვითარების დონით, საქმიანობისა და ურთიერთობის შინაარსით განსხვავებულ ჯგუფებში.

სტრესი – ნერვული აღზნება, რომელიც წარმოიქმნება პიროვნების ბუნებით, სოციალურ და სულიერ არსს შორის წინააღმდეგობათა გადაწყვეტის შედეგად; ორგანიზმის დაცვით-შეგუებითი რეაქცია არახელსაყრელ ცხოვრებისეულ გარემოებებზე. სხვადასხვაგვარი ექსტრემალური ზემოქმედების (სტრესორების) საპასუხოდ წარმოქმნილი ადამიანის მდგომარეობის ფართო წრის აღსანიშნავად გამოყენებული ტერმინი. სტრესორის სახისა და მისი გავლენის ხასიათის მიხედვით გამოარჩევენ სტრესის სხვადასხვა სახეებს, ყველაზე ზოგადი კლასიფიკაციით – ფიზიოლოგიურ და ფსიქოლოგიურ სტრესს. ეს უკანასკნელი იყოფა ინფორმაციულ და ემოციონალურ სტრესად. ინფორმაციული სტრესი წარმოიქმნება ინფორმაციული გადატვირთვის შედეგად, როცა ადამიანი თავს ვერ ართმევს ამოცანას, მიუხედავად მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგებზე პასუხისმგებლობის მაღალი ხარისხისა, ვერ ასწრებს სწორი გადაწყვეტილებების მიღებას. ემოციონალური სტრესი შეიძლება გაჩნდეს საფრთხის, მუქარის, წყენის და სხვ. სიტუაციებში. სტრესმა შეიძლება მოახდინოს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი გავლენა საქმიანობაზე, თვით მისი სრული დეზორგანიზაციის ჩათვლით.

სტრესორი – ფაქტორი, რომელიც იწვევს სტრესის მდგომარეობას. განასხვავებენ ფიზიოლოგიურ და ფსიქოლოგიურ სტრესორებს. ეს არის ფაქტორები, რომლებიც სიგნალს გვაძლევენ მოსალოდნელი საფრთხის, საშიშროების, წყენის, ინფორმაციული გადატვირთვის და სხვ. შესახებ.

ტოლერანტობა – რაიმე არახელსაყრელ ფაქტორზე რეაგირების არარსებობა ან შესუსტება მისი ზემოქმედებისადმი მგრძნობელობის შემცირების შედეგად.

ფსიქოლოგიური დაცულობა – შედარებით მდგრადი დადებითი ემოციური განცდა და ინდივიდის მიერ თავისი ძირითადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა და საკუთარი უფლებების უზრუნველყოფის შესაძლებლობების გაცნობიერება ნებისმიერ, არახელსაყრელ სიტუაციაშიც კი, იმ გარემოებათა წარმოქმნისას, რომელთაც შეუძლია მათი რეალიზაციის ბლოკირება ან გაძნელება. ფსიქოლოგიური დაცულობის უზრუნველყოფის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მექანიზმია ფსიქოლოგიური დაცვა – აუცილებელი პირობა ადეკვატური ფსიქოლოგიური დაცულობის გრძნობის ჩამოყალიბებისთვის. წინააღმდეგ შემთხვევაში კანონზომიერია ფსიქოლოგიური დაუცველობის გრძნობის ჩამოყალიბება. ფსიქოლოგიური დაცულობის გარანტია, ჯგუფისადმი კუთვნილების გრძნობა, ადეკვატური თვითშეფასებაა; ზესიტუაციური აქტივობისადმი მიდრეკილება, პასუხისმგებლობის ადეკვატური ატრიბუციაა, რაც ამყარებს ინდივიდის ფსიქოლოგიურ დაცულობას.

ფსიქოლოგიური დაცვა – პიროვნების სტაბილიზაციის სპეციალური რეგულაციური სისტემა, რომელიც მიმართულია კონფლიქტის გაცნობიერებასთან დაკავშირებული განგაშის გრძნობის ჩახშობა ან მინიმუმამდე დაყვანა. ფსიქოლოგიური დაცვის ფუნქციაა შემეცნების სფეროს დაცვა ნეგატიური, პიროვნების გამაღიზიანებელი განცდებისაგან. ტერმინი „ფსიქოლოგიური დაცვა" გამოიყენება ნეისმიერი ქცევის აღსანიშნავად, რომელიც ახშობს ფსიქოლოგიური დისკომფორტს, რომლის შედეგადაც შეიძლება შეიცვალოს პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების სისტემა.

ფუნქციურ-როლური გავლენა – გავლენის სახე, რომლის ხასიათი, ინტენსივობა და მიმართულობა განისაზღვრება არა ურთიერთმოქმედი პარტნიორების პიროვნული თავისებურებებით, არამედ მათი როლური პოზიციებით. ფუნქციურ-როლური გავლენა ხორციელდება ძალთა როლური განაწილებით რეგლამენტირებული აქტივობის ნიმუშების ტრანსლაციის და მოქმედების ხერხების გარკვეული ნაკრების დემონსტრაციის წყალობით როლური განაწესების ფარგლებში. მაგალითად, ავტორიტარული ხელმძღვანელები, როგორც წესი, თავიანთ ამოცანას ხედავენ ხელქვეითებზე პირველ რიგში სწორედ ფუნქციურ-როლური გავლენის მოხდენაში. ამიტომაც, ურთიერთქმედებისა და ურთიერთობის პროცესში ისინი უმთავრესად ორინეტირებული არიან საკუთარი და სხვისი ქმედებებისა და ქცევების შესაბამისობაზე ნორმატიულად განსაზღვრულ წესების ნაკრებთან.

შეგუება – ქცევის სტილი კონფლიქტურ სიტუაციებში, კონფლიქტების გადაჭრის ხერხი.

შერიგების პროცედურები – სოციალურ-შრომითი კონფლიქტის რეგულირების პირობები და მეთოდები (შემთანხმებელი კომისია, შუამავლობა, არბიტრაჟი).

შიგაპიროვნული კონფლიქტი – ადამიანის შინაგანი ბრძოლა, როგორც ავტოკომუნიკაციის, რაციონალურისა და ემოციურის სფეროში ფუნქციური დისკომფორტის, სასურველსა და საჭიროს, ხელსაყრელსა და საშიშს, საინტერესოსა და მოსაწყენს, მოტივების კრიზისსა და მათ რეალიზაციას შორის არჩევანის შედეგი.

შიგაჯგუფური კონფლიქტი – შეჯახება, უთანხმოება პიროვნებასა და ჯგუფს შორის, რომელიც გამოწვეულია ინდივიდუალური და საერთო ინტერესების განსხვავებებით, ერთსულოვნებისა და ერთობლივი მოქმედებების შესუსტებით ან ჯგუფური ქცევის ნორმების დაუცველობით.

შუამავალი – ცალკე პირი ან ორგანიზაცია, რომელიც ხელს უწყობს კონფლიქტის მხარეებს შერიგებაში, შრომითი დავის, სოციალური კონფლიქტის რეგულირების საქმეში თანხმობის მიღწევას.

ჯგუფი – ზომით შეზღუდული ადამიანთა ერთობა, რომელიც გამოიყოფა სოციალური მთელისაგან გარკვეული ნიშნებით (შესრულებული სამუშაოს ხასიათი, სოციალური კუთვნილება, სტრუქტურა, განვითარების დონე და ა.შ.). ყველაზე გავრცელებულია ჯგუფების კლასიფიკაცია სიდიდის მიხედვით: დიდი, მცირე, მიკროჯგუფები; განვითარების დონით: დაბალი და მაღალი დონის; მნიშვნელობის მიხედვით: რეფერენტული. ჯგუფის სიდიდე, სტრუქტურა და შე-

მადგენლობა განისაზღვრება საქმიანობის მიზნებითა და ამოცანებით, რომელშიც ის არის ჩართული და რომლისთვისაცაა შექმნილი. ჯგუფის წევრების ერთობლივი საქმიანობის შინაარსი აშუალებს შიგაჯგუფური დინამიკის ყველა პროცესს: პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის განვითარებას, პარტნიორების მიერ ერთმანეთის აღქმას, ჯგუფური ნორმებისა და ღირებულებების, თანამშრომლობისა და ურთიერთპასუხისმგებლობის ფორმების ჩამოყალიბებას. თავის მხრივ, ჯგუფებად ჩამოყალიბებული დამოკიდებულებები გავლენას ახდენს ჯგუფური საქმიანობის ეფექტიანობაზე.

ჯგუფთაშორისი დისკრიმინაცია – საკუთარ და სხვა ჯგუფებს შორის განსხვავებათა დადგენა. ხშირად ეს პროცესი მთლიანად ჯგუფთაშორისი აღქმისათვის დამახასიათებელ მკვეთრად გამოხატულ შეფასებით შეფერილობას იძენს. გარკვეულ პიროვბებში ჯგუფთაშორისი განსხვავებები შეიძლება ხელოვნურად იყოს ხაზგასმული და გაზვიადებული. ჯგუფთაშორისი დისკრიმინაციის ყველაზე გავრცელებული შედეგია პოზიტიურად შეფასებული განსხვავებების დადგენის ტენდენცია საკუთარი ჯგუფის სასარგებლოდ, თუმცა, საკმაოდ ხშირია შებრუნებული ტენდენციების მაგალითებიც, ანუ პოზიტიურად შეფასებული განსხვავებების დადგენა რომელიმე სხვა ჯგუფის სასარგებლოდ. თავისი უკიდურესი გამოხატულებით, პირველმა ტენდენციამ შეიძლება გამოიწვიოს დაძაბულობისა და კონფლიქტების წარმოქმნა ჯგუფთაშორის ურთიერთობებში, მეორემ – შიგაჯგუფური კავშირების შესუსტება, შიგაჯგუფური ღირებულებების დევალვაცია, ჯგუფის დესტაბილიზაცია და დეზინტეგრაცია.

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი – ორგანიზაციის ცალკეულ ჯგუფებს ან ქვედანაყოფებს (სამსახურებს) შორის შეჯახება, უთანხმოება, რომელიც გამოწვეულია ორგანიზაციული სტრუქტურის არასრულყოფილებითა და ფუნქციონალური ურთიერთქმედების მოუწესრიგებლობით, შეზღუდული მატერიალური, ფინანსური და სხვა რესურსების განაწილების აუცილებლობით, ორმხრივი ინფორმაციის არასაკმარისობით, შრომით მოტივაციასთან, სტიმულირების ფორმებთან, სოციალურ პარტნიორობასთან, საქმიან თანამშრომლობასა და სხვ. დაკავშირებით აზრთა სხვადასხვაობით.

ჯგუფური დინამიკა – შიდაჯგუფური სოციალურ-ფსიქოლოგიური პროცესებისა და მოვლენების ერთობლიობა, რომლებიც ახასიათებენ მცირე ჯგუფის მთელ სასიცოცხლო ციკლს და მის ეტაპებს: განათლებას, ფუნქციონირებას, განვითარებას, სტაგნაციას, რეგრესს, დაშლას. ჯგუფური დინამიკის პროცესებს განეკუთვნება: ხელმძღვანელობა და ლიდერობა; ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღება; ნორმათწარმოქმნა, ანუ ჯგუფური მოსაზრებებისა და ღირებულებების გამომუშავება; ჯგუფის ფუნქციურ-როლური სტრუქტურის ჩამოყალიბება; ერთსულოვნება; კონფლიქტები; ჯგუფური ზეწოლა და ინდივიდუალური ქცევის რეგულაციის სხვა ხერხები, ანუ ყველა ის პროცესი, რომლებიც აფიქსირებენ და უზრუნველყოფენ ჯგუფში მიმდინარე პროცესებს მისი არსებობის მანძილზე. ეს ცვლილებები განპირობებულია ჯგუფის ცხოველქმედების როგორც გარეშე გარემოებებით, ასევე შიგა წინააღმდეგობებით, რომლებიც ნაკარნახევია ჯგუფური აქტივობის ორი ურთიერთგანმაპირობებელი და, იმავდროულად, ურთიერთგამომრიცხავი ტენდენციის ურთიერთქმედებით,

როგორიცაა ინტეგრაცია და დიფერენციაცია. პირველი მიმართულია ჯგუფის წევრების ერთიანობის განმტკიცებაზე, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობებისა და ურთიერთქმედებების სტაბილიზაციასა და მოწესრიგებაზე და არის ჯგუფის, როგორც სოციალურ-ფსიქოლოგიური ერთობის, დაცულობისა და შედარებით მდგრადი და მუდმივი განახლების აუცილებელი წანამძღვარი. მეორე ვლინდება ნებისმიერი კოლექტიური ცხოველქმედების თანმხლებ ჯგუფის წევრთა საქმიანი და ემოციური ურთიერთკავშირების სპეციალიზაციასა და იერარქიაში და მათი ფსიქოლოგიური როლებისა და ფსიქოლოგიური სტატუსების შესაბამის გარჩევაში, რაც წარმოადგენს ჯგუფისათვის განვითარების სტიმულსა და შედეგს. მაგრამ, ამასთანავე, მან შეიძლება დაარღვიოს ჰარმონია ჯგუფის შემადგენელი ადამიანების ურთიერთობა. დასახელებული ტენდენციების თანაარსებობა განაპირობებს მცირე ჯგუფის განვითარების პროცესის არათანაბარზომიერებას.

ჯგუფური გადაწყვეტილებათა მიღება – ჯგუფის ყველა წევრისათვის საერთო ამოცანის გადასაწყვეტად ჯგუფის მიერ, ინფორმაციის ურთიერთგაცვლის პირობებში, ალტერნატივებს შორის გაკეთებული არჩევანი. გადაწყვეტილებათა ჯგუფური მიღების პროცედურა გულისხმობს ჯგუფის წევრთა მოსაზრებების სავალდებულო შეთანხმებას ჯგუფური დისკუსიისგან განსხვავებით, რომელიც განიხილება როგორც ამ პროცესის წინმსწრები ფაზა. ცალკეულ შემთხვევებში გადაწყვეტილებათა ჯგუფური მიღება გამოიყენება ინფორმაციის შეზღუდული გაცვლის პირობებში, როცა ჯგუფის წევრებს შეუძლიათ ინფორმაციის მიწოდება მხოლოდ თავდაპირველ გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებით. გადაწყვეტილებათა ჯგუფური მიღებიდან უნდა განვასხვავოთ ინდივიდუალური გადაწყვეტილებებიდან ჯგუფურზე გადასვლა მონაწილეთა ურთიერთქმედების გარეშე.

ჯგუფური ინტეგრაცია – 1. ჯგუფის მდგომარეობა, რომელიც ხასიათდება შიგაჯგუფური სტრუქტურების მოწესრიგებულობით, ჯგუფური აქტივობის სისტემის ძირითადი კომპონენტების შეთანხმებულობით, მათ შორის ურთიერთკავშირების მდგრადობით, ფუნქციონირების სტაბილურობითა და მემკვიდრეობითობით და სხვა ნიშნებით, რომლებიც ადასტურებენ სოციალური ერთობის ერთიანობას, მთლიანობას;

2. შიგაჯგუფური პროცესების იერარქიულად ორგანიზებული ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს დასახელებული მდგომარეობის მიღწევას. ჯგუფური ინტეგრაცია ვლინდება ჯგუფის შედარებით უწყვეტ და ავტონომიურ არსებობაში, რაც გულიხმობს პროცესების არსებობას, რომლებიც აფერხებს ჯგუფის დაცულობის დარღვევას: ინტეგრაციული თვისებების არარსებობა აუცილებლად იწვევს ნებისმიერი ადამიანური ერთობის დაშლას. შიგაჯგუფური ურთიერთქმედების ოპტიმალურობის მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია ჯგუფის ორგანიზებულობა, ანუ ერთობლივი საქმიანობის კოლექტიური სუბიექტის უნარი მოუწესრიგებელი ჯგუფური მდომარეობა აქტიურად გარდაქმნას მოწესრიგებულ მდგომარეობად. ორგანიზებულობა ვლინდება ჯგუფის უნარში – დამოუკიდებლად შექმნას ორგანიზაცია გაურკვევლობის სიტუაციაში, შეუხამოს ინიციატივიანობა და ინდივიდუალური ქცევის ფორმების მრავალფეროვნება

მისი წამყვანი მიზნის მისაღწევად ერთობლივი საქმიანობის მონაწილეთა ქმედებების ერთიანობას.

ორგანიზებულობის შეფასების კრიტერიუმი შეიძლება იყოს ჯგუფის საქმიანობის ხასიათი არაორდინარულ პირობებში, კერძოდ:

ა) ჯგუფის უნარი დამოუკიდებლად დაგეგმოს დასახული მიზნის განხორციელების ეტაპები და გაანაწილოს შესასრულებელი სამუშაო მის წევრებს შორის;

ბ) ჯგუფის წევრების დისციპლინირებულობა მათზე დაკისრებული ამოცანების შესრულებაში.

ჯგუფური ნორმები – წესებისა და მოთხოვნების ერთობლიობა, რომლებიც გამომუშავდება ყოველი რეალურად მოქმედი ერთობის მიერ და ასრულებს მოცემული ჯგუფის წევრთა ქცევის რეგულაციის მნიშვნელოვანი საშუალების, მათი ურთიერთდამოკიდებულებების, ურთიერთქმედებისა და ურთიერთობის ხასიათის როლს. ჯგუფური ნორმები არის დიდი ჯგუფებისა და მთლიანად საზოგადოების ცხოველქმედების მარეგულირებელი სოციალური ნორმების სპეციფიკურ სახე და ერთგვარ გარდატეხის პრიზმა. ჯგუფში აღნიშნული ნორმების მეტ-ნაკლებად განვითარებული, განშტოებული და შედარებით მყარი სისტემის არსებობა არა მხოლოდ იძლევა იმის შესაძლებლობას, რომ მისი ყოველი წევრის ქცევა შეეფარდოს შემუშავებულ ეტალონს და ამის საფუძველზე შეირჩეს მოცემულ პიროვნებაზე ზემოქმედების ყველაზე ეფექტიანი საშუალება, არამედ მნიშვნელოვნად გაადვილდეს ამ ერთობის აქტიურობაზე სოციალური კონტროლის განხორციელება სოციალური გარემოცვის მხრიდან.

ჯგუფური თავსებადობა – ჯგუფის ერთსულოვნების სოციალურ-ფსიქოლოგიური მაჩვენებელი, რომელიც ასახავს უკონფლიქტო ურთიერთობისა და მისი წევრების შეთანხმებული მოქმედებების შესაძლებლობას ერთობლივი საქმიანობის პირობებში. კოლექტივში ჯგუფური თავსებადობა წარმოქმნის დონეების იერარქიას. ჯგუფური თავსებადობის ქვედა დონეს ქმნის ჯგუფის წევრების ტემპერამენტისა და ხასიათის ფსიქოფიზიოლოგიური თავსებადობა. ერთსულოვნება გამოიხატება კომუნიკაციური შიგაჯგუფური კავშირების ინტენსიურობაში. უფრო მაღალ დონეზე ჯგუფური თავსებადობა გამოდის როგორც ფუნქციონალურ-როლური მოლოდინების შეთანხმებულობა – ჯგუფის წევრების წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ რა, ვისთან და რა თანმიმდევრობით უნდა გაკეთდეს საზოგადოებრივად მნიშვნელოვანი და ყველასათვის საერთო მიზნების რეალიზაციისას.

სარჩევი

თემა 1. კონფლიქტოლოგიის არსი და მისი მართვის მნიშვნელობა .3

1.1 კონფლიქტებზე სხვადასხვა შეხედულებების მოკლე მიმოხილვა ...3

1.2. კონფლიქტოლოგია, როგორც მეცნიერება ...8

1.3 კონფლიქტოლოგიის საგანი და ამოცანები ...17

1.4 კონფლიქტოლოგიის თანამედროვე თეორიები და კონცეფციები ...21

თემა 2. კონფლიქტების დახასიათება ...32

2.1. კონფლიქტი, როგორც ურთიერთქმედების პროცესი და საშუალება ...32

2.2. კონფლიქტის ობიექტი და საგანი და ძირითადი შემადგენელი ფაქტორები ...38

2.3. კონფლიქტების კლასიფიკაცია ...43

2.4. კონფლიქტის ფუნქციები ...50

თემა 3. კონფლიქტის განვითარება ... 56

3.1. კონფლიქტური სიტუაციის სტრუქტურა ...56

3.2. კონფლიქტების საზღვრები ...60

თემა 4. კონფლიქტის ძირითადი ეტაპები, დინამიკა, გარემო და მონაწილე მხარეები ... 64

4.1. კონფლიქტის წარმოქმნის პროცესი ...64

4.2. ღია კონფლიქტის ძირითადი ეტაპები ...71

4.3. კონფლიქტის დინამიკა ...77

4.4. კონფლიქტის მონაწილე მხარეები ...84

4.5. კონფლიქტის გარემო ...86

თემა 5. კონფლიქტის სახეობები ორგანიზაციაში ...91

5.1. კონფლიქტის სახეობები ორგანიზაციაში ...91

5.2. შიგაპიროვნული კონფლიქტი ...92

5.3. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები ...103

5.4. ჯგუფური კონფლიქტები ...111

5.5. შრომითი კონფლიქტი ...116

5.6. ინოვაციური კონფლიქტები ...119

5.7 მმართველობითი კონფლიქტები..122

თემა 6. კონფლიქტებისა და სტრესების ფაქტორები..............................127
6.1. ადამიანის ქცევის ფაქტორები 127
6.2. ჯგუფური ინტერესები და მიზნები 145
6.3. კონფლიქტების უშუალო მიზეზები 151
6.4 კონფლიქტური სიტუაციებისა და სტრესული მდგომარეობების ურთიერთკავშირი 158
6.5. სტრესი და ფსიქოლოგიური კონსულტაცია.................................163

თემა 7. კონფლიქტების პრევენცია და რეგულირების ხერხები........176
7.1. კონფლიქტის პროფილაქტიკის მეთოდები ორგანიზაციაში...176
7.2. კონფლიქტის რეგულირების ხერხები...185
7.3. კონფლიქტების გადაწყვეტა სოციალური სამსახურის მუშაობის პრაქტიკაში..188

თემა 8. შეხვედრები და მოლაპარაკებები მულტიკულტურულ გარემოში...196
8.1. შეხვედრები მულტიკულტურულ გარემოში 196
8.2. კროსკულტურული მოლაპარაკებები.. 210
8.3. მოლაპარაკების სტუქტურა და გავრცელებული სტრატეგიები..215

ტერმინოლოგიური ლექსიკონი.. 223

თბილისის უნივერსიტეტი · UNIVERSITAS TPHILISENSIS · 1918