

კონფლიქტი და კრიზისული სიტუაციის მართვა

შანიძე გოდერძი - ასოცირებული პროფესორი, ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ქუთაისი, საქართველო

Conflict and Crisis Management

Shanidze Goderdzi - Associate Professor, Department of Business Administration, Akaki Tsereteli State University, Kutaisi University, Kutaisi, Georgia

Abstract

The study of management issues of crisis management is a very relevant issue in modern conditions. The company may not be in a good economic condition at all times and when the company faces problems its management should be able to take advantage of the current environment and get the company out of the crisis. The purpose of the topic research was to determine how conflict appears in crisis management. We believe that the timely identification of conflict in the organization and the presence of different opinions will help to eliminate it and choose the right strategy for the company's development.

We used the following methods for the research: desk research based on complex, interdisciplinary approaches, analysis and synthesis.

The results of the research can be summarized as follows:

1. The presence of conflict in the company indicates different opinions, and the manager should focus on choosing the right strategy for the development of the company.
2. The destructive function of conflict hinders the development of the system, while the constructive function of conflict will develop the system.
3. In crisis conditions, the conflict has a cumulative nature, which implies the complex use of methods of managing the interdependence of workers.
4. Long-term conflict in the organization leads to stress.
5. Aggression and conflict often arise where there is competition.

As a conclusion, we can say that when a conflict arises in the company, the manager should use it for the development of the company. Conflict involves different opinions on certain issues, and it may be that these different opinions lead to issues that are vital to the company's development. First, it is necessary to find out the causes of the conflict and then to solve the problem. One of the main conditions for conflict resolution is its correct diagnosis and identification, since conflict resolution strategies depend on it.

Key words: conflict, crisis situation, stress, crisis management, company.

აბსტრაქტი

კრიზისული მენეჯმენტის მართვის საკითხების შესწავლა საკმაოდ აქტუალური საკითხია თანამედროვე პირობებში. კომპანია სტაბილურად შეიძლება არ იყოს კარგ ეკონომიკურ მდგომარეობაში და როდესაც ფირმას შეექმნება პრობლემები მისმა მენეჯმენტმა უნდა შეძლოს არსებული გარემოს სათავისოდ გამოყენება და კომპანიის კრიზისიდან გამოყვანა.

თემის კვლევის მიზანია დაგვედგინა თუ როგორ სჩანს კონფლიქტი კრიზისული სიტუაციის მართვისას. მიგვაჩნია, რომ ორგანიზაციაში კონფლიქტის დროულად იდენტიფიცირება და განსხვავებული მოსაზრებების არსებობა ხელს შეუწყობს მის აღმოფხვრასა და კომპანიის განვითარების სწორი სტრატეგიის არჩევას.

კვლევისათვის გამოვიყენეთ შემდეგი მეთოდები: კაბინეტური კვლევა, რომელიც დაფუძნებული იყო კომპლექსურ, ინტერდისციპლინარულ მიდგომებზე, ანალიზი და სინთეზი.

კვლევის შედეგები შეიძლება ჩამოვაყალიბოდ შემდეგნაირად:

1. კომპანიაში კონფლიქტის არსებობა მიუთითებს განსხვავებულ მოსაზრებებზე და მენეჯერმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს ფირმის განვითარების სწორი სტრატეგიის არჩევაზე.
2. კონფლიქტის დესტრუქციული ფუნქცია აფერხებს სისტემის განვითარებას, ხოლო კონფლიქტის კონსტრუქციული ფუნქცია განავითარებს სისტემას.
3. კრიზისის პირობებში კონფლიქტი ატარებს კუმულაციურ ხასიათს, რაც მუშაკთა ურთიერთდამოკიდებულების მართვის მეთოდების კომპლექსურ გამოყენებას გულისხმობს.
4. ხანგრძლივ კონფლიქტს ორგანიზაციაში მიყვავართ სტრესამდე.
5. ხშირად აგრესია და კონფლიქტი იქ აღმოცენდება სადაც კონკურენციაა.

დასკვნის სახით კი შეიძლება ვთქვათ, რომ როდესაც კომპანიაში კონფლიქტი წარმოიშობა მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს ის ფირმის განვითარებისათვის. კონფლიქტი გულისხმობს განსხვავებულ შეხედულებებს გარკვეულ საკითხებზე და შესაძლოა ამ განსხვავებული მოსაზრებებიდან იყოს ისეთი საკითხები, რომელიც სასიცოცხლოდ წაადგეს კომპანიის განვითარებას. თავდაპირველად აუცილებელია კონფლიქტის მიზეზების გარკვევა და შემდეგ პრობლემის მოგვარება. კონფლიქტის დარეგულირების ერთ-ერთ მთავარ პირობად მიჩნეულია მისი სწორი დიაგნოსტიკა და იდენტიფიცირება, ვინაიდან მასზეა დამოკიდებული კონფლიქტის გადაწყვეტის სტრატეგიები.

საკვანძო სიტყვები: კონფლიქტი, კრიზისული სიტუაცია, სტრესი, კრიზისული მენეჯმენტი, კომპანია.

ზოგადად თუ განვმარტავთ, კონფლიქტი - ეს არის ინტერესთა შეუთავსებლობა, დაპირისპირება ორ ან მეტ მხარეს შორის. კონფლიქტი ყველგან გვხვდება, ორგანიზაციაში, ოჯახში, საზოგადოებაში და ა.შ. ხშირად ის ასოცირდება მტრულ განწყობასთან, მუქარასთან, აგრესიასთან და ა.შ.

სხვადასხვა ხასიათის კონფლიქტი არსებობს: ურთიერთდამოკიდებულებითი, ღირებულებითი, ინტერესთა კონფლიქტი და ა.შ. ამდენად, კონფლიქტი შეიძლება განიმარტოს, როგორც დაპირისპირებულ მხარეთა ინტერესებით წარმოშობილი უთანხმოება, რომელიც მიმდინარეობს დროსა და სივრცეში, დაპირისპირებული მხარეები კი ცდილობენ დაიკმაყოფილონ საკუთარი მოთხოვნილებები. არსებობს მოსაზრება, რომ კონფლიქტი ყოველთვის არასასურველი მოვლენაა და მას უნდა ვერიდოთ, ხოლო როგორც კი ის წარმოიქმნება, მაშინვე ვიზრუნოთ მის აღმოსაფხვრელად. თუმცა, კონფლიქტი ხშირად გვეხმარება აზრთა სხვადასხვაობა გამოვავლინოთ, დამატებითი ინფორმაცია მოვისმინოთ, და შესაძლოა ალტერნატივებიდან სწორი გადაწყვეტილება მივიღოთ.

ზოგადად ადამიანები კონფლიქტს დესტრუქციულ ძალად და უარყოფითად აღიქვამენ და ცდილობენ აუცილებლად მოაგვარონ ის. კონფლიქტი ფუნქციური თვალსაზრისით ასახავს საპირისპირო მიმართულებას, როდესაც დაპირისპირებული მხარეები ცდილობენ საკუთარი მიზნების მიღწევას, ძნელია განსაზღვროთ რა შედეგები ექნება ამ დაპირისპირებას. სწორედ ამ შემთხვევაში გამოჩნდება კონფლიქტის ორი ფუნქცია - დესტრუქციული და კონსტრუქციული. კონფლიქტის დესტრუქციული ფუნქცია აფერხებს სისტემის განვითარებას, ხოლო კონფლიქტის კონსტრუქციული ფუნქცია განავითარებს სისტემას.

შეიძლება გამოვყოთ კონფლიქტის რამდენიმე სახე: მაგალითად, შიდაპიროვნული კონფლიქტი არის საკუთარ „მე“-სთან ბრძოლა, იგი შეიძლება წარმოიშვას მაშინ, როდესაც ორგანიზაციაში ერთ ადამიანს აძლევენ ურთიერთგამომრიცხავ დავალებებს, ან ეს დავალებები ეწინააღმდეგება საკუთარ ინტერესებს. რაც შეეხება პიროვნებათშორის კონფლიქტს ის ყველაზე გავრცელებული სახეა, რა დროსაც ადამიანები ურთიერთშეუთავსებელ მიზნებს მისდევენ და მწვავე კონკურენციის დროს მის რეალიზებას ცდილობენ.

მინდა ყურადღება გავამახვილო კონფლიქტის შედეგების შეფასების ორ მიმართულებაზე: 1. ფუნქციურზე; 2. სოციოლოგიურზე. [3.გვ 336.]

ფუნქციური მიმართულების დროს კონფლიქტის ნეგატიურ ისეთ შედეგებზე მახვილდება ყურადღება როგორცაა: ორგანიზაციის დესტაბილიზაცია; პერსონალის ყურადღების გადატანა რეალური პრობლემებიდან არარეალურზე; შრომის მწარმოებლურობის დაქვეითება, კადრების დენადობის გაზრდა; მტრობის, აგრესიულობის, ხელმძღვანელობისადმი უნდობლობის ზრდა; მომავალში ოპონენტებთან ურთიერთობის და თანამშრომლობის შესაძლებლობების შესუსტება; კონფლიქტის მონაწილეთა ყურადღების გადატანა ორგანიზაციული ამოცანებიდან ერთმანეთთან დაპირისპირებაზე და ა.შ. [1.გვ 299.]

სოციოლოგიური მიმართულების დროს კონფლიქტი განიხილება, როგორც საზოგადოებრივი ცვლილებების და განვითარების მუდმივი წყარო და მახვილდება ყურადღება ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: ცვლილებების, განახლების, პროგრესის ინიცირება; მომწიფებული პრობლემის აშკარა გამოვლინება და მის გადასაჭრელად ხელსაყრელი პირობების შექმნა; რესურსების მობილიზება პრობლემის გადაჭრაზე; კონფლიქტის მოგვარების ღონისძიებების რეალიზება იოლდება კონფლიქტის მონაწილეების თანამონაწილეობის გრძნობით; ჯგუფური აზროვნების ტრადიციის „კონფორმიზმის“ გადალახვა, თანამშრომელში თავისუფალი აზროვნების ფორმირება და ინდივიდუალიზმის განვითარება; არაფორმალური ჯგუფების, მათი ლიდერების გამოვლენა და გამოყენება მართვის ეფექტიანობის ასამაღლებლად ხელმძღვანელობის მიერ და ა.შ. [1.გვ 302.]

კონფლიქტის დადებითი და უარყოფითი შედეგების შედარებისას ნათელი ხდება, რომ მათი შემოქმედებით ძალად გადაქცევა, ძალიან დიდ ძალისხმევას მოითხოვს, კრიზისულ სიტუაციაში მყოფი საწარმოს ხელმძღვანელისაგან. კრიზისის პირობებში კონფლიქტი ატარებს კუმულაციურ ხასიათს, რაც მუშაკთა ურთიერთდამოკიდებულების მართვის მეთოდების კომპლექსურ გამოყენებას გულისხმობს.

თავდაპირველად აუცილებელია კონფლიქტის მიზეზების გარკვევა და შემდეგ პრობლემის მოგვარება. მაგალითად თუკი კონფლიქტის მიზეზია არასაკმარისი ურთიერთობები, პრობლემის მოსაგვარებლად საჭიროა შეხვედრების მოწესრიგება და ა.შ. ხშირად კონფლიქტის წყარო უნდობლობაა და მისი გამომჟღავნებაც კი დიდ წყენას და ურთიერთობების გაწყვეტას იწვევს. ხშირად კონფლიქტში მყოფი ადამიანების მოსმენა ძალიან ძნელია და გიჩნდება სურვილი, რომ გაერიდო ამას. ზოგჯერ ასე იქცევიან ორატორები ისინი ხალხში წყვეტენ საუბარს და სხვა აუდიტორიას ირჩევენ სასაუბროდ. მაგრამ თუკი თქვენ გსურთ კონფლიქტის ობიექტთან ურთიერთობის შენარჩუნება აუცილებლად უნდა მოუსმინო მას, სანამ თავის სათქმელს და საყვედურს ბოლემდე არ გამოთქვამს, ის ამით მშვიდდება და ეჭვებისაგან თავისუფლდება, ეს სწორედ ის არის, რომელიც კონფლიქტს ასაზრდოვებს.

განრისხებული ადამიანის მდგომარეობიდან გამოყვანის კარგი საშუალებაა, მოუსმინო მას. შედეგს თუ გინდა რომ მიაღწიო თავაზიანობა, დიდი მოთმინება და ტაქტი დაგჭირდება, კარგი იქნება თუკი მანამდე თავს დაირწმუნებთ, რომ ვალდებული ხართ ადამიანს ბოლემდე მოუსმინოთ. თუმცა პრაქტიკაში გვხვდება ისეც, რომ დაპირისპირება ისეთ ინტენსივობას იძენს, რომ სჯობს უარი თქვა მასთან ურთიერთობაზე. [2.გვ 177.]

ორგანიზაციაში კონფლიქტი შეიძლება სხვადასხვა მიზეზებით მოხდეს, მაგრამ ზოგადად როდესაც ერთ პიროვნებას სხვებთან შედარებით მეტი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია სხვებთან

შედარებით, ეს ნიშნავს, რომ მას აქვს ძალაუფლების მეტი რესურსი ან მათი გამოყენების მეტი შესაძლებლობა, ამ დროს ნაკლები ძალაუფლების მქონე ადამიანს აიძულებენ, რომ შეასრულოს მისთვის არასასურველი ესა თუ ის დავალება, საიდანაც დაიწყება კონფლიქტის ესკალაცია.

კონფლიქტის დარეგულირების ერთ-ერთ მთავარ პირობად მიჩნეულია მისი სწორი დიაგნოსტიკა და იდენტიფიცირება, ვინაიდან მასზეა დამოკიდებული კონფლიქტის გადაწყვეტის სტრატეგიები. კონფლიქტს ზოგადად მრავალი წყარო ასაზრდოვებს და შესაბამისადაც შესაძლოა დაგვჭირდეს სხვადასხვა სტრატეგიების გამოყენება მათ მოსაგვარებლად. [4.გვ 174.]

ხანგრძლივ კონფლიქტს ორგანიზაციაში მივყავართ სტრესამდე. სტესი ეს არის ჩვეულებრივი მოვლენა, მას ყოველდღიურად განიცდის ადამიანი, ის არის ფლიქოლოგიური დამაბულობის შეგრძნება. მაგალითად გაერთიანებულ სამეფოში დამქირავებელს აქვს კანონმდებლობით გათვალისწინებული ვალდებულება, რომ დაიცვას თანამშრომლების ჯანმრთელობა და შეაფასოს სტრესით გამოწვეული შესაძლო რისკები. ჩვენთან საქართველოში სტრესთან დაკავშირებულ საკითხებს ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ, უმუშევრობის მაღალი დონე მომუშავეს არ აძლევს საშუალებას დაიცვან საკუთარი უფლებები და მოითხოვონ მათთვის უსაფრთხო სამუშაო გარემო. [1.გვ 312.]

ხშირად აგრესია და კონფლიქტი იქ აღმოცენდება სადაც კონკურენციაა. იწვევს თუ არა კონკურენცია მტრობას? ასეა თუ არა ეს რეალურ ცხოვრებაში? ამის გასარკვევად მუზაფერ შერიფმა და მისმა კოლეგებმა 1966 წელს ჩაატარეს ექსპერიმენტების სერია 11-12 წლის ბიჭებში. მან 22 ერთმანეთისათვის უცხო ბიჭი ორ ჯგუფად დაყო, სკაუტთა ბანაკში სხვადასხვა ავტობუსით წაიყვანა და სხვადასხვა საერთო საცხოვრებელში მოათავსა, ერთმანეთისგან ნახევარი მილის დაშორებით. პირველ კვირას მათ ერთმანეთის შესახებ არაფერი იცოდნენ, თავიანთ ბანაკებში კი ერთმანეთთან თანამშრომლობდნენ - საჭმელს ამზადებდნენ, ალაგებდნენ და ა.შ. მალე მათ თავიანთი საცხოვრებლის მიმართ ერთგვარი სითბო იგრძნეს. ერთხელ ადმინისტრაციამ მათ ბეისბოლის მინდორზე სხვადასხვა სპორტული შეჯიბრი შესთავაზა, გამარჯვებულისთვის კი პრიზი დააწესა. მას შემდეგ ბანაკი ბრძოლის ველად გადაიქცა. როცა მათ ერთმანეთის შეფასება დაავალეს, თავის მეტოქე გუნდს თითოეული მათგანი მშიშრებს, თავხედებს და ა.შ. უწოდებდნენ, თავიანთ თავს კი მაგრებს, მეგობრულებს, ყოჩაღებს. დაასკვნეს, რომ კონკურენციამ ერთი მხრივ, „მტრის ხატი“ შექმნა, მეორეს მხრივ კი, შიდა ჯგუფური შემჭიდროება და სიამაყე წარმოშვა. [1.გვ 314.]

წარმატებულმა მენეჯერმა უნდა შეძლოს კონფლიქტის დამოუკიდებლად გადაწყვეტა და ამით დაეხმაროს ორგანიზაციას განვითარებაში. კონფლიქტები არ არის ყოველთვის ნეგატიური და მნიშვნელოვანია მისი პოზიტიური შედეგებიც. წარმატებულ მენეჯერს შეუძლია მართოს კონფლიქტი. კონფლიქტი ხდება მაშინ, როდესაც თითოეულ თანამშრომელს აკლია სათანადო ყურადღება ორგანიზაციაში.

კვლევის შედეგად შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ შემდეგი სახის **დასკვნები და რეკომენდაციები**:

1. კომპანიაში კონფლიქტის არსებობა მიუთითებს განსხვავებულ მოსაზრებებზე და მენეჯერმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს ფირმის განვითარების სწორი სტრატეგიის არჩევაზე.
2. კონფლიქტის დესტრუქციული ფუნქცია აფერხებს სისტემის განვითარებას, ხოლო კონფლიქტის კონსტრუქციული ფუნქცია განავითარებს სისტემას.

3. კრიზისის პირობებში კონფლიქტი ატარებს კუმულაციურ ხასიათს, რაც მუშაკთა ურთიერთდამოკიდებულების მართვის მეთოდების კომპლექსურ გამოყენებას გულისხმობს.
4. ხანგრძლივ კონფლიქტს ორგანიზაციაში მივყავართ სტრესამდე.
5. ხშირად აგრესია და კონფლიქტი იქ აღმოცენდება სადაც კონკურენციაა.

შეიძლება ვთქვათ, რომ როდესაც კომპანიაში კონფლიქტი წარმოიშობა მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს ის ფორმის განვითარებისათვის. კონფლიქტი გულისხმობს განსხვავებულ შეხედულებებს გარკვეულ საკითხებზე და შესაძლოა ამ განსხვავებული მოსაზრებებიდან იყოს ისეთი საკითხები, რომელიც სასიცოცხლოდ წაადგეს კომპანიის განვითარებას. თავდაპირველად აუცილებელია კონფლიქტის მიზეზების გარკვევა და შემდეგ პრობლემის მოგვარება. კონფლიქტის დარეგულირების ერთ-ერთ მთავარ პირობად მიჩნეულია მისი სწორი დიაგნოსტიკა და იდენტიფიცირება, ვინაიდან მასზეა დამოკიდებული კონფლიქტის გადაწყვეტის სტრატეგიები.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ქეშელაშვილი გ. „ანტიკრიზისული მენეჯმენტი“ თბილისი 2019 წ.
2. კარნეგი დ. როგორ გამოვიდეთ ნებისმიერი კონფლიქტური სიტუაციიდან, გამომცემლობა „გეო“, თბილისი, 2016 წ.
3. Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях :учебное пособие / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – М. : Проспект, 2016.
4. Геранюшкина Г. П. Управление конфликтами и организация переговорного процесса : учеб. пособие / Г. П. Геранюшкина. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015.