

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI ELM VƏ TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
UNEC BİZNES MƏKTƏBİ

“TƏŞKİLATDA MÜNAQİŞƏLƏR VƏ ONLARIN TƏNZİMLƏNMƏSİNİN
XARAKTERİK XÜSUSİYYƏTLƏRİ”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYA İŞİ

BAKİ - 2023

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI ELM VƏ TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
UNEC BİZNES MƏKTƏBİ

UNEC Biznes Məktəbinin direktoru

i.e.n., dosent Hacıyev Nazim Özbəy

“ _____ ” (imza)

“ ___ ” _____ 202__-cü il

“TƏŞKİLATDA MÜNAQİŞƏLƏR VƏ ONLARIN TƏNZİMLƏNMƏSİNİN
XARAKTERİK XÜSUSİYYƏTLƏRİ”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYA İŞİ

İxtisasın şifri və adı: 060409_Biznesin idarə edilməsi

İxtisaslaşma: Menecment

Qrup: A4/1-21

Magistrant:

Həsənzadə Zeynəb Tofiq

_____ imza

Elmi rəhbər:

Rzayev Rafail Zeynal

_____ imza

Proqram rəhbəri:

i.f.d. Şəfizadə Elnurə Rafiq qızı

_____ imza

Kafedra müdiri:

i.e.n., dosent Məmmədova Sevər Mömin qızı

_____ imza

BAKI – 2023

“TƏŞKİLATDA MÜNAQIŞƏLƏR VƏ ONLARIN TƏNZİMLƏNMƏSİNİN XARAKTERİK XÜSUSİYYƏTLƏRİ”

Xülasə

Dissertasiya işinin aktuallığı: Maslounun ehtiyaclar iyerarxiyası nəzəriyyəsinə əsaslanaraq, bir insan susuzluğu və ya aclığı təmin etməkdən daha çox şeyə daimi arzu ilə xarakterizə olunur. İqtisadiyyatda yaranan ziddiyyətlərin aradan qaldırılması onun inkişafının hərəkətverici qüvvələrindən biridir. Əsas qüvvələrə məhsuldar qüvvələrin mahiyyəti ilə istehsal münasibətlərinin məzmunu, istehsalın ictimai mahiyyəti ilə maddi və mənəvi nemətlərin mənimsənilməsinin şəxsi forması arasındakı ziddiyyətlər də daxildir.

Münaqişə tədqiqat obyektini kimi bir çox xüsusiyyətlərə malikdir. Lakin, eyni zamanda, münaqişənin təşkilatın müvəqqəti müqavimətinin amili kimi başa düşülməsi yalnız müəyyən bir idarəetmə kontekstində həssaslıq və ya məlumatlılıq məsələsi deyil. Bu, təşkilatda sosial münasibətlərin zəruri komponenti kimi bu prosesin daha geniş əksidir.

Dissertasiya işinin məqsədi: Tədqiqatın məqsədi təşkilatda münaqişələrinin xarakteristik xüsusiyyətləri və onların tənzimlənməsi yollarının araşdırılmasıdır.

Dissertasiya işində istifadə edilmiş biznes tədqiqat metodları: Tədqiqatda ümumiləşdirmə, induksiya, deduksiya, analiz, sintez və müqayisə metodlarından istifadə edilmişdir.

Dissertasiya işinin informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazasının əsasını yerli və xarici müəlliflərin əsərləri: məqalələri, kitabları, monoqrafiyaları və eləcə də müxtəlif internet resursları təşkil etmişdir.

Dissertasiya işinin məhdudiyyətləri: Tədqiqatın məhdudiyyətləri – müvafiq mövzuda yerli ədəbiyyatın yetərsizliyidir.

Dissertasiya işinin praktik nəticələri: dissertasiyada təşkilati münaqişələrə və onların həllinə dair müxtəlif nəzəri-metodoloji aspektləri müqayisə edilərək araşdırılmış və müvafiq təkliflər verilmişdir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi təşkilat, müəssisə və biznes sahələr: Nəticələr təşkilatlarda münaqişələrin idarə edilməsində tətbiq edilə bilər.

Açar sözlər: təşkilati münaqişələr, təşkilatda münaqişələr, münaqişələrin həlli.

TƏŞƏKKÜRNAMƏ

Mən, UNEC Biznes Məktəbi MBA proqramının Biznesin idarə edilməsi (menecment) ixtisası üzrə təhsil alan magistrantı Həsənzadə Zeynəb Tofiq qızı “Təşkilatda münaqişələr və onların tənzimlənməsinin xarakterik xüsusiyyətləri” adlı belə bir magistr dissertasiya işimin yazılmasında və ərsəyə gəlməsində mənə göstərdiyi akademik və praktiki dəstəyə görə elmi rəhbərim Rzayev Rafail Zeynal oğluna dərin təşəkkürümü bildirirəm.

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	7
I FƏSİL. TƏŞKİLATDA MÜNAQIŞƏLƏRİN NƏZƏRİ KONSEPTUAL ƏSASLARI.....	11
1.1. Təşkilati münaqişələrə nəzəri-metodoloji yanaşmalar.....	11
1.2. Təşkilati münaqişələrin mahiyyəti, səbəbləri və növləri	16
II FƏSİL. TƏŞKİLATDA MÜNAQIŞƏLƏRİN TƏZAHÜRÜ XÜSUSİYYƏTLƏRİ.....	30
2.1. Münaqişə – təşkilatın müvəqqəti müqavimət faktoru kimi	30
2.2. Təşkilati münaqişələrin funksiyaları və inkişaf dinamikası	36
III FƏSİL. MÜASİR DÖVRDƏ TƏŞKİLATDA MÜNAQIŞƏLƏRİN TƏNZİMLƏNMƏSİ YOLLARI.....	41
3.1. Təşkilati münaqişələrin həll olunmasının əsas üsul və formaları	41
3.2. Beynəlxalq Bankda təşkilati münaqişələrin tənzimlənməsi xüsusiyyətləri.....	59
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	66
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	68

Cədvəllərin Siyahısı

Cədvəl 1: Təşkilati münaqişələrin təsnifatı.....	17
Cədvəl 2: Linkolna görə münaqişənin beş əsas amili.....	21
Cədvəl 3: Tomas və Kilmennə görə münaqişə zamanı 5 əsas strategiya.....	22
Cədvəl 4: Təşkilatda münaqişələrin yaranmasının ilkin şərtləri.....	26
Cədvəl 5: Çvetkova görə münaqişənin xüsusiyyətləri.....	32
Cədvəl 6: Münaqişələrin pozitiv və neqativ əsas nəticələri.....	35

Şəkillərin Siyahısı

Şəkil 1: Müəssisənin səmərəliliyinin işçilərin maraqlarının nəzərə alınması səviyyəsindən asılılığı.....	42
Şəkil 2: İstifadə olunan idarəetmə üslublarını nəzərə alaraq səmərəlilik səviyyəsinin dəyişməsi.....	44

Qrafiklərin Siyahısı

Qrafik 1: Respondentlərin yaş qrupları üzrə bölgüsü.....	60
Qrafik 2: Respondentlərin cins üzrə bölgüsü.....	61
Qrafik 3: Respondentlərin gəlir qrupları üzrə bölgüsü.....	61
Qrafik 4: “İşlədiyiniz struktur bölmədə hansı tezlikdə münaqişələr baş verir?”.....	62
Qrafik 5: “Təşkilati bölmənizdə baş verən münaqişələrin əsas səbəb faktoru nədir?”.....	63
Qrafik 6: Təşkilati münaqişələr iş məmnuniyyətimə əhəmiyyətli təsir göstərir (1 – tamamilə narazı, 2 – qismən narazı, 3-neytral, 4-qismən razı, 5 – tamamilə razı).....	63
Qrafik 7: Təşkilati münaqişələr iş performansına əhəmiyyətli təsir göstərir.....	64
Qrafik 8: Təşkilati bölməniz daxilində mövcud münaqişələrin həlli proseslərini nə dərəcədə effektiv hesab edirsiniz? (1 – Tamamilə əks effektiv, 2 – Qismən əks effektiv, 3 – təsirsiz, 4 – qismən müsbət effektiv, 5 – tamamilə müsbət effektiv).....	65

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: İqtisadiyyatda yaranan ziddiyyətlərin aradan qaldırılması onun inkişafının hərəkətverici qüvvələrindən biridir. Əsas qüvvələrə məhsuldar qüvvələrin mahiyyəti ilə istehsal münasibətlərinin məzmunu, istehsalın ictimai mahiyyəti ilə maddi və mənəvi nemətlərin mənimsənilməsinin şəxsi forması arasındakı ziddiyyətlər də daxildir. Cəmiyyətin və iqtisadiyyatın inkişafının müxtəlif mərhələlərində bu ziddiyyətlərin həlli üçün müxtəlif üsullardan istifadə edilirdi. Müasir iqtisadiyyatda liberal bazar modelindən tədricən keçid tendensiyası müşahidə olunur. Bu model öz sosial-iqtisadi səmərəsizliyini göstərir, əmtəə və xidmətlərin istehsalında bazarın özünütəşkilini saxlamaqla dövlətin idarəetmə rolunun artırılmasına əsaslanan iqtisadiyyatın yeni inteqral modelinə doğru irəliləyir. Sosial ziddiyyətlərin, makro və mikroiqtisadi səviyyələrdə münaqişələrin aradan qaldırılmasının nəzəri və metodoloji əsaslarının işlənilib hazırlanmasına xüsusi diqqət yetirilir və verilir. Beləliklə, iqtisadiyyatın tənzimlənməsində bazarın və dövlətin rolu, sosial şərait, dövlətin iqtisadi və sosial siyasəti, mülkiyyət növləri və təsərrüfat mexanizmi məsələləri fəal şəkildə işlənir.

Qloballaşma prosesi, informasiya-kommunikasiya texnologiyalarının yayılması və inkişafı, fərdlər və qruplar arasında sosial əlaqələrin genişlənməsi şəbəkə strukturlarının aktuallaşmasına və əhəmiyyətinin artmasına kömək edir. Onların hamısı sistemin həm daxilində, həm də ondan kənar mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmasını gücləndirməyə, həm də onu kökündən dəyişdirməyə qadirdir. Təşkilati münaqişələrin həlli mexanizmlərinin müəyyənləşdirilməsi onların sosial sistemlərdə baş verən proseslərə çoxşaxəli təsirinə görə zəruridir.

Münaqişə tədqiqat obyektini kimi bir çox xüsusiyyətlərə malikdir. Lakin, eyni zamanda, münaqişənin təşkilatın müvəqqəti müqavimətinin amili kimi başa düşülməsi yalnız müəyyən bir idarəetmə kontekstində həssaslıq və ya məlumatlılıq məsələsi deyil. Bu, təşkilatda sosial münasibətlərin zəruri komponenti kimi bu prosesin daha geniş əksidir.

Vaxtdan səmərəli istifadə yolu ilə münaqişələrin idarə edilməsi hazırda peşəkar alimlərdən daha çox idarəetmə məsləhətçiləri tərəfindən hazırlanır. Eyni

zamanda, bir sıra menecment mütəxəssisləri münəqişələrin və münəqişə vəziyyətlərinin dolayı idarə olunmasının amili kimi vaxtın planlaşdırılması və bölüşdürülməsi üçün praktiki texnologiyalar işləyib hazırlamış, onları kitab şəklində və təlim kursları formatında praktiki menecerlərə təklif etmişlər.

Bununla belə, bir qayda olaraq, münəqişələrin idarə edilməsində vaxtın idarə edilməsi texnologiyalarından istifadə və ya istifadə edilməməsi işçilərin mülahizəsinə əsasən təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən təyin edilirdi. Eyni zamanda, liderin və tabeliyində olanların fəaliyyətinin keyfiyyət xüsusiyyətlərində dəyişiklik dinamikasının müqayisəsi göstərir ki, tabeliyində olan şəxsin fərdi fəaliyyətinin keyfiyyəti münəqişə zamanı liderin fəaliyyət keyfiyyəti ilə müqayisədə daha tez-tez pisləşir. Buna görə də elmi idarəetmədə münəqişəli vəziyyətlərin lokallaşdırılması məqsədi ilə özünüidarəetmə və işin şəxsi təşkili kimi məsələlərə nisbətən nadir hallarda toxunulur.

Mövzunun aktuallığı onunla əlaqəlidir ki, günümüzdə təşkilatların qarşısında duran başlıca problemlərdən biri də məhz münəqişələrin həll edilə bilinməməsi və ya səmərəsiz üsullardan istifadəsidir ki bu da birbaşa həm müəssisənin performansına və rəqabətqabiliyyətliliyinə mənfi təsir edir, həm də işçilərin təşkilatdan sürətlə ayrılmasına gətirib çıxarır. Bu tədqiqatda məhz münəqişələrin səbəbləri araşdırılacaq və həlli istiqamətində təkliflər veriləcəkdir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Mövcud problemlə əlaqədar yerli alimlərdən və müəlliflərdən Cəbrayilova Z., Əliquliyev R., Mahmudov R., Əmiraslanova D.A., Həmidov H., Əliyev M., Hüseynzadə F.M., Kazımov T., Bayramova T., Qasımov N.A., Nəbiyeva İ., Məmmədova M., Cəbrayilova Z., Mütəllimova A.A., Nigar E., Səmədova T., Şimiyev H.V., Şirəliyeva A. və başqalarının tədqiqatlarında; xarici müəlliflərdən isə Aleinik V.E., Barnea A., Rubin A., Baron R., Byrne D., Johnson B., Beck D.E., Binh W., Blake R.R., Mouton J.S., Danelin A.A., Duke C., Frik O.V., Glasl F., Kilmann R.H., Thomas K.U., Kolb D.M., Melin M.M., Omene G.R., Roe M.J., Shein E.V., Tlustenko A.A., Altıntaş M., Budak G., Çevik S., Kozak A.M., Çolak Z., Alper M., Ertürk M., Kahya C., Buzkan K., Özdemir E., Акимова Ю.Н., Андреев В.К., Лаптев

В.А., Андреева Г.М., Балан В.П., Душкин А.В., Новосельцев В.И., Сумин В.И. və başqalarının tədqiqatlarında araşdırılmışdır.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri: Tədqiqatın məqsədi təşkilatda münaqişələrin xarakteristik xüsusiyyətləri və onların tənzimlənməsi yollarının araşdırılmasıdır. Məqsədlərə nail olmaq aşağıdakı vəzifələrin həyata keçirilməsini nəzərə alaraq mümkündür:

- Təşkilati münaqişələrə dair nəzəri-metodoloji yanaşmaları nəzərdən keçirmək;
- Təşkilati münaqişələrin mahiyyəti, səbəbləri və növləri öyrənmək;
- Münaqişələri təşkilatın müvəqqəti müqavimət faktorları formasında tədqiq etmək;
- Təşkilati münaqişələrin funksiyaları və inkişaf dinamikasını araşdırmaq;
- Təşkilati münaqişələrin həll olunmasının əsas üsul və formalarını müqayisəli təhlil etmək;
- Beynəlxalq Bankda təşkilati münaqişələrin tənzimlənməsi xüsusiyyətləri mövzusunda sorğu metodundan istifadə etməklə tədqiqat işi aparmaq və nəticələri şərh etmək.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqatın obyektı baş vermə səbəbi, nəticələri və təsiredici faktorları araşdırılan təşkilati münaqişələrdir. Tədqiqatın predmeti isə münaqişələrin həllində istifadə edilən mexanizmlər və metodlardır.

Tədqiqat metodları: Tədqiqatda ümumiləşdirmə, induksiya, deduksiya, analiz, sintez və müqayisə metodlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazasının əsasını yerli və xarici müəlliflərin əsərləri: məqalələri, kitabları, monoqrafiyaları və eləcə də müxtəlif internet resursları təşkil etmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatın məhdudiyyətləri – müvafiq mövzuda yerli ədəbiyyatın yetərsizliyidir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, dissertasiyada münaqişələrə və onların həllinə dair müxtəlif nəzəri-metodoloji aspektləri müqayisə edilərək araşdırılmış və müvafiq təkliflər verilmişdir.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Nəticələr təşkilatlarda münaqişələrin idarə edilməsində tətbiq edilə bilər.

I FƏSİL. TƏŞKİLATDA MÜNAQIŞƏLƏRİN NƏZƏRİ KONSEPTUAL ƏSASLARI

1.1. Təşkilati münaqişələrə nəzəri-metodoloji yanaşmalar

Maslounun ehtiyaclar iyerarxiyası nəzəriyyəsinə əsaslanaraq, bir insan susuzluğu və ya aclığı təmin etməkdən daha çox şeyə daimi arzu ilə xarakterizə olunur. Ünsiyyət, inkişaf ehtiyaclarının olması insanı təbii mühitdən fərqləndirir. Eyni zamanda, insan cəmiyyətdə yaşayan bir məxluq kimi, başqa bir şəxsin (qrupun) ehtiyaclarının qane edilməməsi (natamam ödənilməsi) şərti ilə ehtiyaclarının ödənilməsinin mümkün olduğu vəziyyətlərə düşür. Bu, münaqişənin mürəkkəb sosial-psixoloji hadisə kimi meydana çıxması üçün ilkin şərtə çevrilir. Münaqişə hadisələrinin ən böyük kəskinliyi insanın bir tərəfdən inkişaf imkanları əldə etdiyi, digər tərəfdən isə rəqabət yaşadığı sahələrə xasdır, söhbət qrup (təşkilati) münaqişələrdən gedir. Bu baxımdan, idarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasının inkişafının müasir mərhələsində münaqişə vəziyyətini idarə etmək bacarığı (fəaliyyətin sosial-psixoloji istiqaməti) menecerin peşəkar səriştəsinə dair əsas tələblər sırasında görünür (Frik O.V. 2021: s.180).

Hər bir münaqişə adətən üç komponentdən ibarətdir (Frik O.V. 2021: s.182):

1) Münaqişə tərəflərinin münaqişəni göstərən və çox vaxt onu kəskinləşdirən münaqişə davranışı (məsələn, diqqətsizlik, ünsiyyətdən imtina, rəqabət, şifahi hücumlar, fiziki zorakılıq);

2) Ziddiyyət təşkil edən tərəflərin bir-birinə uyğun gəlməyən maraqları və məqsədləri (məsələn, ictimai tanınma və ya maddi mənfəət arzusu, ideal idarəetmə forması kimi demokratiya və ya avtokratiyaya can atma),

3) Münaqişənin səbəbləri, münaqişədə öz mövqeləri/rolları və münaqişənin digər tərəflərinin qiymətləndirmələri (məsələn, stereotiplər, qərəzlər və düşmən obrazları) ilə bağlı iştirakçıların müxtəlif fərziyyələri və münasibətləri.

Münaqişə tədqiqatında münaqişənin görünən və ya aşkar və gizli səviyyəsi arasında da fərq qoyulur. Münaqişə tərəflərinin davranışı açıq-aşkar səviyyəni təşkil edir. Əksinə, münaqişə tərəflərinin maraq və məqsədləri, ehtimalları və

münasibətləri çox vaxt qaranlıqda qalır. Onlar müzakirənin görünməz və ya gizli (latent) səviyyəsini təşkil edirlər.

Fərdlərin və ya qrupların bir-biri ilə münaqişədə olması adətən birbaşa iştirakçıların davranışlarından aydın görünür. Amma tərəflərin niyə belə davrandığını anlamaq daha çətindir. Bunun müxtəlif səbəbləri ola bilər: Münaqişə edən tərəflərin əksəriyyəti öz maraqlarını və məqsədlərini bilirlər, lakin rəqiblərinin maraqlarını bilmirlər. Çox vaxt bu barədə yalnız təxmin edə bilirlər. Bu həm də onunla bağlıdır ki, münaqişə tərəfləri çox vaxt öz real maraqlarını və məqsədlərini gizlətməyə çalışırlar.

Münaqişə edən tərəflərin fərziyyələri və mövqeləri ilə bağlı daha böyük qeyri-müəyyənlik mövcuddur. Niyə münaqişə edən tərəflərin nəyəsə bu və ya digər şəkildə baxması və onunla bu və ya digər şəkildə məşğul olması bir çox amillərdən asılıdır: onların əvvəlki təcrübələri, xarakter xüsusiyyətləri, dəyərləri, inancları, motivləri və qorxuları.

Hər bir insanın ətraf mühiti anlamağa və idarə etməsinə kömək edən əxlaqi və qiymətləndirmə sistemi var. Psixologiyadan bildiyimiz kimi, qavrayışlarımıza, maraqlarımıza və davranışlarımıza təsir edən və idarə edən bu nümunələr əsasən şüuraltı və şüursuzluq sahəsində qalır. Məhz buna görə də, xüsusən də gərginləşən münaqişələr qarşısında kənar şəxslərin, məsələn, sirdaşların, vasitəçilərin və ya terapevtlərin dəstəyi və müşayiəti çox vacibdir. Digər şeylərlə yanaşı, onlar münaqişə tərəflərinə münaqişənin bu şüuraltı hərəkətvericilərindən xəbərdar olmağa kömək edə bilirlər.

Beləliklə, münaqişənin növlərindən biri də təşkilati münaqişədir. İstənilən sosial qrup mürəkkəb sosial-psixoloji formasiyadır, onun daxilində həm formal, həm də qeyri-rəsmi münasibətlər sistemləri formalaşır və fəaliyyət göstərir. Bu, sosial qruplar arasında münaqişənin yüksək səviyyəsini əvvəlcədən müəyyənləşdirir. Nəzərə almaq lazımdır ki, təşkilatlar münaqişə yaratmır, əksinə münaqişə potensialını ehtiva edir, çünki təşkilatdakı qüsurlar mütləq münaqişələrə səbəb olmur. Münaqişə potensialı münaqişələrin mümkün olduğunu göstərir. Ümumiyyətlə, fərqlər təşkilatlar üçün həyati əhəmiyyət kəsb edir. Hər bir təşkilat

müxtəlif vəzifələri, səlahiyyətləri və məsuliyyətləri müəyyən edən əmək bölgüsü nəticəsində yaranır. Təşkilat işçilərin bir çox fərqli fərdi təcrübə və bacarıqlarının qarşılıqlı təsiri ilə yaşayır və yalnız ziddiyyətli fikirlərin açıq müzakirəsi ilə yenilənə bilər (Козырев Г.И. 2020: s.132).

Müasir cəmiyyətdə münaqişələrin rolu və onların tənzimlənməsi çox vacibdir. Sosial ziddiyyətlər problemlərinin öyrənilməsinə töhfə verən elmlərin müxtəlifliyini nəzərə alsaq, ən tam və ümumi formada münaqişəni ziddiyyətlərin inkişafı və tamamlama yolu kimi müəyyən etmək olar. Bu onu göstərir ki, qrupda ayrı-ayrı insanlar arasında münaqişəli vəziyyətlər ziddiyyətli maraqların, fikirlərin, məqsədlərin və onlara necə nail olmaq barədə müxtəlif ideyaların toqquşmasına əsaslanır.

Marksist ədəbiyyatda sosial münaqişə də fəlsəfənin əsas kateqoriyası - ziddiyyətlə bağlı nəzərdən keçirilirdi. Bu, bir ziddiyyətin həllindən dərhal əvvəl inkişafında ən yüksək mərhələ kimi təqdim edildi. Böyük sosial münaqişələrin mənşəyinin və mahiyyətinin müəyyən edilməsi marksizmdə siniflər və sinfi mübarizə anlayışı ilə bağlıdır (Надворная А. 2021: s.208).

Karl Marksın sinfi mübarizə nəzəriyyəsi münaqişə nəzəriyyəsinin inkişafına böyük təsir göstərmişdir. Karl Marks ondan çıxış edirdi ki, əmək bölgüsü və mülkiyyət münasibətləri sinfi ziddiyyətlərə səbəb olur. O, münaqişələrin dərin əsaslarını mövcud sosial normalarda deyil, istehsalın faktiki təşkilində, ona nəzarətdə və mövcud istehsal münasibətlərində görürdü. Eyni zamanda, ziddiyyətlər dərinləşdikcə, kəskinləşdikcə, zəhmətkeş xalq öz mövqeyini dərk etdikcə sosial gərginlik artır, tədricən məzlumlarla istismarçılar arasında sinfi ziddiyyətə sıçrayır. Proses sosial inqilabla başa çatır, bu zaman istismarçılar sinfi məhv edilir (Надворная А. 2021: s.208).

Karl Marksın nəzəri irsinin bəzi tədqiqatçıları hesab edirlər ki, o, sinfi münaqişəni onun iştirakçılarının müxtəlif davranış formalarının kifayət qədər nəzəri təhlili olmadan nəzərdən keçirir. Digər alimlər əsasən marksist postulatları qəbul edərək, eyni zamanda, siniflər arasında qarşıdurmanın əsas səbəbi kimi

onlarda iqtisadi münasibətlərin mütləqləşdirilməsini göstərirlər (Надворная А. 2021: s.208).

Bununla yanaşı, əksər tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, Marksın nəzəriyyəsində əsas rol cəmiyyətdə əmtəə və resursların olmaması səbəbindən münaqişələrə çevrilən sosial maraqlara verilir. Münaqişə sosial sistemin dərinliklərində müxtəlif fərdlər və qruplar arasında qarşıdurma kimi, maraq və məqsədlərin uyğunsuzluğunun obyektiv vəziyyəti kimi təqdim olunur. Təmin edilməmiş ehtiyaclarla münaqişə arasındakı əlaqəyə işarə etmək, onun təmin edilmədən mövcud ola bilməyəcəyi əsas insan ehtiyaclarının boğulmasında münaqişənin mənbələrini nəzərdən keçirmək sosial münaqişənin təhlilində səmərəli ideyaya çevrilmişdir (Надворная А. 2021: s.208).

Münaqişənin müasir konsepsiyaları insan ehtiyaclarının bütün kompleksini münaqişələrin qarşılıqlı əlaqəsi prosesləri üçün obyektiv əsas kimi nəzərdən keçirir. Eyni zamanda, subyektlərin münasibətlərində rəqabət, gərginlik bu və ya digər “ehtiyacların ödənilməsi” strategiyasının həyata keçirilməsi zamanı və ya ehtiyacların ödənilməsi üçün “vəsait çatışmazlığı” şəraitində yaranır. Nəhayət ki, onlar maraq mülahizələrinin diktə olunduğu məqsədin hərəkəti nəticəsində yaranır (Бунтовская Л.Л. 2017: s.23).

Münaqişələrin nəzəri təhlilinin toplanmış təcrübəsi, onların empirik tədqiqatları münaqişələrin qarşılıqlı əlaqəsinin diaqnostikası üçün əsas qaydaları və onun proqnozlaşdırılması imkanlarını müəyyən etməyə imkan verir, hansı ki onları cəmiyyətdəki münasibətləri konstruktiv və idarə oluna bilən, münaqişələri isə nizamlanan və sivil yolla həll edilə bilən hala gətirmək üçün tənzimləmək lazımdır. Korporativ münaqişələri tanımağa imkan verən ümumi təlimatların sayı müəyyən sosial münaqişələrin düzgün başa düşülməsi və daha da inkişafı üçün hansı münaqişə amillərinin və şərtlərinin nəzərə alınmalı olduğunu aydın şəkildə göstərməyə imkan verən hər şeyi əhatə edir. Daha sonra bu əsasda münaqişə iştirakçıları tərəfindən məqsədyönlü hərəkətlərin və tədbirlərin müəyyən edilməsi göz qabağındadır (Бунтовская Л.Л. 2017: s.23).

Konovalenkonun sözlərinə görə, sadalanan səbəblərə əlavə olaraq, bir qrup obyektiv amilləri ayırmaq vacibdir, söhbət insanların qarşılıqlı əlaqəsi şəraitindən gedir. Bu qarşılıqlı əlaqələr öz təbiətinə görə münaqişələrdir (istehlak mədəniyyəti, vətəndaşların mənəvi məsuliyyətinin aşağı səviyyəsi, sosial ziddiyyətlərin həlli üçün zəif inkişaf etmiş mexanizmlər). Çox vaxt onlar hər hansı bir münaqişə vəziyyətinin əsasını təşkil edir və yuxarıda göstərilən səbəblər artıq onlara əlavə olunur (КОНОВАЛЕНКО М.Ю. 2020: s.329).

İş kollektivində münaqişəli vəziyyət, təşkilatda öz səlahiyyətlərini və həmkarlarının səlahiyyətlərini başa düşməkdə fərqlərdən irəli gələn inkişafın dayandırılması kimi qəbul edilir. Hər bir işçinin bu barədə öz fikri var. Nə qədər çox işçi olsa, bu və ya digərinin hansı səlahiyyətlərə sahib olması barədə bir o qədər çox fikir yaranır. Qavramalardakı bu cür fərqlər, səriştələrin qiymətləndirilməsinə subyektiv yanaşma əmək münaqişəsinin yaranmasına səbəb ola bilər.

İstehsal prosesinin və təşkilatın inkişafın dayanmasına, bir qayda olaraq, səbəb olan məhz münaqişədir. Əmək münaqişəsinin yerləşdiyi mərhələdən asılı olaraq onun təzahürünün müxtəlif əlamətlərini ayırmaq mümkündür. Bu, açıq narazılıq, səssizlik, işin dayandırılması, işçilər arasında mübahisə, işdən çıxarılma ola bilər.

Əmək münaqişəsi sosial münaqişənin bir növü olduğuna görə qeyd etmək olar ki, əmək münaqişələrinin tədqiqi ilk növbədə şəxsiyyətlərarası münasibətlər nəzəriyyəsinə əsaslanmalıdır. Əmək kollektivləri çərçivəsində münaqişələrin təzahürü baxımından əsaslı təhlili onun tərkib elementlərinin hərtərəfli qiymətləndirilməsi olmadan mümkün deyil.

Müasir şəraitdə iqtisadi fəaliyyət təcrübəsi ilə əlaqəli münaqişələr nəzəriyyəsinə maraq artır. Bu gün əmək münaqişələrinin qarşısının alınması yollarına daha çox diqqət yetirilir. Bu problemləri həll etmək üçün işəgötürənlər tərəfindən kadrların inkişafı mərkəzləri tərəfindən keçirilməli olan təlimlərdə işçilərin iştirakı üçün vəsait ayrılır.

Belə təlimlərdə əməkdaşlar münaqişələrinin qarşısının alınması vərdişlərinə yiyələnirlər.

Beləliklə, deyə bilərik ki, iqtisadiyyatın real sektoru əmək münaqişələrinin öyrənilməsi zərurətini ilk dəfə hiss etdi ki, bu da aparıcı şirkətlərin xarici təcrübəsindən istifadə etməklə təmin olunmalıdır.

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, hər hansı bir münaqişə vəziyyəti mahiyyətə inkişafın dayanmasıdır. Bu dayanmanın nəticələri müəssisə rəhbərinin hansı addımlar atacağından, münaqişənin necə inkişaf edəcəyindən asılıdır. Hətta qədim yunan filosofları belə iddia edirdilər ki, münaqişə bütün hadisələr və obyektlər üçün xarakterik olduğundan, onun mənfi və ya müsbət qiymətləndirilməsi mümkün deyil.

Münaqişə bir halda tərəqqiyə təkan verə və onu yeni müstəviyə çıxara, digər halda isə müəssisənin fəaliyyətini dayandıra bilər.

1.2. Təşkilati münaqişələrin mahiyyəti, səbəbləri və növləri

Təşkilati münaqişə – təşkilati münasibətlər subyektlərinin səhmdar cəmiyyətlərinin maddi və qeyri-maddi resursları uğrunda mövcud olan bütün təsir vasitələri və üsullarından istifadə etməklə mübarizəsidir (Деревьянкина А.Н. 2019: s.295).

Müasir cəmiyyətdə münaqişələr müxtəlif formalarda olur. Tezlik, fürsət, müddət, intensivlik və münaqişənin həlli variantları müxtəlif sahələrdə çox dəyişir. Bunun fonunda bu gün münaqişələrin hər yerdə olduğunu iddia etmək olar. Yəni, münaqişə mürəkkəb sosial-psixoloji hadisə kimi insan cəmiyyəti var olduqca mövcud olub, var və olacaq. Münaqişə hadisələrinin tədqiqinin hazırkı mərhələsi bu barədə fikirlərin köklü dəyişməsi ilə xarakterizə olunur. İndi münaqişə insanların qarşılıqlı əlaqəsi prosesində yaranan ziddiyyətlərin həlli üçün təbii mexanizmdir.

Cədvəl 1: Təşkilati münaqişələrin təsnifatı

Təsnifat əlaməti	Münaqişənin növləri
Təzahür sferası	İstehsal-iqtisadi ziddiyyət; Baxışlardakı fərq; Sosial sferada narazılıq; Hər insanın psixikasının xüsusiyyətinə görə narazılıq; Ailə- məişət münasibətlərində narazılıq
Yayıma miqyası	Hər şeyi əhatə edən Ümumi, lokal
Uzunluğu və gərginliyi	Qızgın, aqressiv, qısa Kəskin, uzunmüddətli Zəif ifadə olunmuş, sürətli
Münaqişə tərəfləri	şəxsiyyət daxili şəxslə qrup arasında; şəxslər arası qruplar arası
Münaqişə predmeti	Qeyri-real və real
Mənbələri və yaranma səbəbləri	Təşkilati, emosional və sosial-əmək, işgüzar və şəxsi
Kommunikativ istiqaməti	Üfüqi, Şaquli, qarışıq
Təşkilat üçün nəticələri	Pozitiv, neqativ, konstruktiv, destruktiv
Toqquşmanın forması və dərəcəsi	Açıq, spontan, gizli, təşəbbüslə
Tənzimləmə imkanları	Antoqonist, kompromiss

Mənbə: Дервянкина А.Н. 2019.

Bütün növ münaqişələr eyni dinamika nümayiş etdirir.

Birincisi, meyilli münaqişə vəziyyəti yaranır və komanda üzvləri arasında yaranan ziddiyyətlər aradan qaldırılır. Daha sonra yaranan ziddiyyətlər qrup üzvlərini lazımi tədbirlər görməyə sövq edir. İki və ya daha çox tərəf arasında uzunmüddətli qarşıdurma var. Bunun ardınca münaqişəli vəziyyətin həlli gəlir və gərginliyin azalması müşahidə olunur. Münaqişənin idarə edilməsi bir neçə mərhələdən ibarət olan münaqişə vəziyyətinə yarandığı andan münaqişənin həllinə qədər məqsədyönlü təsir etmək prosedurudur:

- qarşısının alınması;
- diaqnostika;
- proqnozlaşdırma;
- tənzimləmə;
- icazə.

Münaqişələrin həm də formalarına əsasən tiplərə klassifikasiya edilməsi mümkündür. Məsələn, həqiqi münaqişə - məhz obyektiv səbəblərin gətirib

çıxardığı müvafiq münaqişədir. Bundan başqa, təsadüfi münaqişə növü də vardır ki, bu münaqişə növü məhz tərəflərin dərk etmədikləri bəzi nüansların üst-üstə düşməsinin nəticəsi olaraq ortaya çıxan münaqişələrdir.

Əvəz olunmuş münaqişədə məhz iki tipdə münaqişə vardır – əsas münaqişə və münaqişə manifest. Bu vəziyyətdə real müşahidə edilən münaqişələr məhz əsas münaqişələrin müəyyən bir vəsilə əsasında təzahürü formasında çıxış etmiş olur.

Bundan başqa, atributsuz münaqişə növü vardır ki, bu münaqişədə əsl səbəb aydın olmur.

Latent münaqişə elə bir münaqişə növünə deyilir ki, səthin altında mövcud olan, hazırda aktiv olmayan və ya açıq şəkildə etiraf edilən, lakin müəyyən şərtlər yerinə yetirildiyi təqdirdə açıq münaqişəyə çevrilmə potensialına malik olan münaqişədir. Bu termin tez-tez şəxsiyyətlərarası münasibətlər kontekstində istifadə olunur, burada əsas gərginliklər və ya tam həll edilməmiş, yaxud da ümumiyyətlə həll edilməmiş fikir ayrılıqları mövcud ola bilər. Latent münaqişə həmçinin hələ açıq münaqişəyə çevrilməmiş gərginliklərin mövcud olduğu siyasi və ya sosial vəziyyətləri təsvir etmək üçün istifadə edilə bilər. Latent münaqişə konsepsiyası daha ciddi problemlərə çevrilməzdən əvvəl əsas problemlərin müəyyən edilməsinin və həllinin vacibliyini vurğulayır. Bu gizli konfliktləri etiraf etməklə və onlara müraciət etməklə, gələcəkdə daha ciddi münaqişələrin inkişafının qarşısını almaq mümkün ola bilər.

Qrupdaxili münaqişələr həm şaquli, həm də üfüqi ola bilər.

Birinci halda, onlar liderlə qrupun sırası üzvü arasında, liderlə təbəçiliyində, müəllimlə şagird arasında, valideynlərlə uşaqlar arasında yerləşdirilir.

İkinci halda, münaqişə gərginliyi vektoru "işçi - işçi", "mühəndis - mühəndis" üfüqi xətt boyunca yerləşir. Müasir təşkilatların fəaliyyət təcrübəsində şaquli və qarışıq münaqişələrə ən çox rast gəlinir. Mütəxəssislərin fikrincə, onlar bütün qalanların orta hesabla 70-80%-ni təşkil edir. Münaqişənin bu növü təşkilati idarəetmə üçün arzuolunmazdır, çünki bu halda menecerlərin hər bir qərarı və hərəkəti bütün işçilər tərəfindən bu münaqişə prizmasından nəzərdən keçirilir.

Modern şəraitdə menecerlərin təşkilatdakı münaqişələri idarə etmək səriştəsinə malik olması xüsusilə vacibdir. Bu, münaqişəyə səbəb olan səbəbləri aradan qaldırmaq və ya onları minimuma endirmək, münaqişə iştirakçılarının davranışlarını müəyyən edilmiş münasibətlər normalarına uyğun olaraq düzəltmək üçün şirkətin şəxsi heyətinə məqsədyönlü təsir prosesi deməkdir (Aleinik V.E. 2021: s.589).

Münaqişələrin səbəbləri baxışlardakı ziddiyyətlər, nöqteyi-nəzərlərin uyğunsuzluğu, məqsədləri, yanaşmaları və ətrafdakı insanların şəxsi maraqlarına təsir edə biləcək vəziyyətin həlli yollarına fərqli baxışlar ola bilər. Bütün səbəbləri sadalamaq mümkün deyil, lakin ekspertlər tərəfindən təsvir edilən bir sıra münaqişə faktorlarını qeyd etmək vacibdir.

Münaqişələr iki və ya daha çox insan və ya qruplar arasında gərginlik hallarıdır. Onlar adətən birbaşa və ya dolaylı təsirə məruz qalanlarda güclü emosiyalarla əlaqələndirilir. Münaqişə tərəfləri də bir-birindən asılıdırlar, sadəcə olaraq münaqişədən qaça bilmirlər. Hər bir tərəf qarşı tərəfin maraqlarına, məqsədlərinə və hərəkətlərinə uyğun görünən və ya əslində uyğun olmayan hərəkətlər etmək niyyətindədir. Münaqişə edən tərəflər öz müxalifətlərinin fərqindədirlər. Münaqişələr müxtəlif formalarda olur. Münaqişə peşmançılıq (şəxsdaxili münaqişə), ər-arvad arasında mübahisə, həmkarlar ittifaqı üzvləri ilə şirkətlər arasında tətillə başa çatan münaqişə və ya hökumətlə üsyançı qruplar arasında vətəndaş müharibəsi şəklində ola bilər. Bütün fərqlərə baxmayaraq, münaqişələr daha çox və ya daha az ümumi əsas strukturda izlənilə bilər.

Hesab olunur ki, münaqişənin yaranmasında həm subyektiv, həm də obyektiv amillər mühüm rol oynayır. Obyektiv səbəblər insanın özündən, sosial icmalardan, qurum və təşkilatlardan asılı olmayan amillərdir. Münaqişənin baş verməsinin obyektiv amillərinə aşağıdakılar daxildir (Aleinik V.E. 2021: s.589):

- resursların düzgün bölüşdürülməməsi;
- təşkilatda yeniliklərin tətbiqi;
- liderlik uğrunda mübarizə;
- qeyri-qənaətbəxş kommunikasiya;

- ayrı-ayrı qrupların və işçilərin məqsədlərinin uyğunsuzluğu;
- rəhbərlik tərəfindən tabeliyində olanlara qeyri-adekvat nəzarət;
- tapşırıqların icrasında qarşılıqlı asılılığın dərinləşməsi;
- təşkilati strukturların müəyyən növləri;
- qeyri-qənaətbəxş iş şəraiti.

Subyektiv amillər işçilərin fizioloji, sosial-psixoloji, dünyagörüşü kimi şəxsi xüsusiyyətləri əsasında formalaşır. Münaqişənin necə inkişaf edəcəyinə və nə qədər tez həll olunacağına böyük təsir fərdin münaqişə xarakteridir, bu, fərdin münaqişəli vəziyyət yaratmağa psixoloji hazırlığı və meylidir, bu fərdin ayrılmaz bir xüsusiyyətidir. onun şəxsiyyətlərarası münaqişələrə girmə tezliyini əks etdirir. Münaqişə artır ki, bu da insanın münaqişələrin inkişafında iştirak dərəcəsini əks etdirir. Şəxsiyyət münaqişəsi həm də insanın ətraf aləmə olan şəxsi münasibətindən asılı olan daxili və ya başqaları tərəfindən insana tətbiq edilən xarici ola bilər.

Münaqişə vəziyyətlərinin yaranmasına səbəb olan aşağıdakı faktorlar da mövcuddur (Frik O.V. 2021: s.189-190):

- iştirakçıların maraqlarına və dəyərlərinə təsir edən ziddiyyətlərin yaranması;
- müxtəlif statusları tutan insanlar arasında qrupda rəqabətin olması;
- qrup daxilində hər hansı münasibətlərin olmaması və ya pozulması;
- komanda üzvləri arasında əsas ünsiyyət vasitəsi kimi mənfi xüsusiyyətlərin təzahürü.

Şəxsiyyət münaqişəsinin əsas amillərini ayırırıq. Şəxsi münaqişə bir neçə amilin, məsələn, psixoloji amillərin birgə təsiri nəticəsində yaranır. Belə münaqişə insanın temperamentinin növündən, onun şəxsi aqressivliyinin və psixoloji sabitliyinin səviyyəsindən, həmçinin iddia və xarakter vurgularının səviyyəsindən, qarşılıqlı əlaqə zamanı fərdin cari emosional vəziyyətindən asılıdır.

Şəxsiyyət münaqişəsinin sosial-psixoloji amilləri. Onların arasında insanın sosial münasibəti və dəyərləri, onun rəqibə şəxsi münasibəti və ünsiyyətdə səriştə səviyyəsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Münaqişənin sırf sosial amilləri bunlardır:

- həyat və insan fəaliyyətinin şərtlərində bərabərsizlik;
- istirahət etmək imkanının bərabər olmaması;

- sosial mühitin digər qeyri-bərabər xüsusiyyətləri;
- ümumi korporativ mədəniyyət səviyyəsi;
- fərdlərin aparıcı, əhəmiyyətli ehtiyaclarını ödəmək üçün müəyyən imkanların hər biri üçün fərqli olması və s.

Zənnimcə, subyektiv amillər münaqişənin dinamikasını və onun nəticələrini maksimum dərəcədə müəyyən edir. Mütəxəssislər münaqişəyə səbəb olan amillərin üç sinfini ayırırlar (Кричевский Р.Л., 2001: s.36):

Birinci qrupa iştirakçılar arasında obyektiv olaraq mövcud olan sosial-iqtisadi ziddiyyətlərin yaradılması və ifadəsi ilə bağlı sosial-iqtisadi münaqişələr daxildir.

İkincisi, insanın xüsusiyyətləri ilə, məsələn, motivlər, ehtiyaclar və davranışlarla əlaqəli sosial-psixoloji münaqişələr.

Üçüncü qrupa sosial-demoqrafik münaqişələr daxildir ki, bunlara insanın cinsi, yaşı və konkret millətə mənsubluğu daxildir.

Linkoln U.F. münaqişənin yaranmasının beş əsas amilini müəyyən etmişdir (Cədvəl 1).

Cədvəl 2: Linkolna görə münaqişənin beş əsas amili

№	Amil	Şərhi
1.	Struktur	Birinci amil, yaş, coğrafi mövqe, pul, vaxt, insanların rəyi daxil olmaqla, həm formal, həm də qeyri-rəsmi sosial qrupun təşkili ilə qarşılıqlı əlaqəli olan strukturdur.
2.	İnformasiya	İkinci amil informasiyadır ki, bu da məlumatın ötürülməsinin qeyri-dəqiqliyindən, eləcə də onun qavranılmasının fərqliliyindən ibarətdir. Kommunikasiyanın bir iştirakçısı üçün informasiya məqbul və başa düşülən ola bilər, digəri üçün isə yox. Belə bir vəziyyətdə münaqişə yarana bilər, təhrif olunmuş məlumatların, şayiələrin yayılması mümkündür.
3.	Dəyərlər, prinsiplər	Üçüncü amil dəyərdir, o zaman ki, təşkilatda və ya qrupda riayət etdikləri prinsiplər mövcuddur. Bu dəyərlərə korporativ dəyərlərlə yanaşı, ideologiya, din və fərdi mədəniyyət də daxildir.
4.	Münasibət	Bu, təşkilatda işçilər arasında yalnız qarşılıqlı faydalılıq prinsipi çərçivəsində normal münasibət mövcud olduqda baş verir. Qeyri-işgüzar məsələlərdə və təşkilatdan kənar fəaliyyətlərdə bu münasibətlər pozulur.
5.	Davranış	Beşinci amil davranışdır. Təşkilatda əməkdaşlar və ya qruplar arasında münaqişə meyillilik yarandıqda və münaqişənin közertisi göründükdə onun alovlanıb-alovlanmaması artıq o işçilərin və qrupların davranışına bağlıdır. Onlar məsələni sülh yolu ilə də və ya münaqişə yolu ilə də həll edə bilərlər.

Mənbə: cədvəl “Aleinik V.E. 2021: s.590” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Petruxina münaqişənin üç əsas səbəbini müəyyən edir (Петрухина С.Р. 2006: s.49):

- Birinci səbəb məqsədlərin toqquşmasıdır, o zaman münaqişənin iştirakçısı obyektin gələcək vəziyyətini müxtəlif cür görür.

- İkinci səbəb, münaqişə tərəflərinin problemi həll etmək üçün eyni baxışa, ideya və düşüncəyə malik olmadıqda, baxışların toqquşmasıdır.

- Son səbəb hisslərin toqquşmasıdır, bu, insanların hiss və emosiyaların, davranış tərzini və iş üsullarının fərqliliyinə görə bir-birinə düşmən olmasıdır.

Elmi ədəbiyyatda münaqişə zamanı davranış üçün beş əsas strategiya mövcuddur ki, onların hamısı Cədvəl 2-də təqdim olunur.

Bu strategiyalar Tomas və Kilmenn tərəfindən hazırlanmış sistemə əsaslanır. Onun köməyi ilə hər bir şəxs öz maraqlarını, eləcə də rəqibinin maraqlarını nə dərəcədə təmin etmək istəməsindən asılı olaraq öz fərdi münaqişənin həlli üslubunu inkişaf etdirə bilər. Rəqibin maraqları ayrıca və ya birgə hərəkət etməklə təmin oluna bilər, şəxsi maraqlara gəldikdə isə, onlar ya passiv, həm də aktiv şəkildə müdafiə oluna bilər.

Cədvəl 3: Tomas və Kilmennə görə münaqişə zamanı 5 əsas strategiya

№	Strategiya	Şərhi
1.	Yayınma üslubu	Münaqişə vəziyyətindən qaçmağın, münaqişədən uzaqlaşdırılmasının hər cür növlərini təmsil edir. Nəticə: "uduzmaq-uduzmaq" (yəni, hər iki tərəfin itirməsi ilə nəticələnir).
2.	Əməkdaşlıq üslubu	Bu, münaqişənin həlli üçün münaqişənin digər iştirakçıları ilə qüvvələri birləşdirməyə cəhdlərlə müşayiət olunan münaqişədə güclü iştirakla xarakterizə olunur. Nəticə: "qazanmaq-qazanmaq" (bu yanaşma münaqişənin digər iştirakçısı tərəfindən müsbət qəbul edilir).
3.	Rəqabət üslubu	Bu, şəxsi məqsədlərin həyata keçirilməsi ilə birlikdə münaqişənin həllində maraqlı olmağı nəzərdə tutur. Münaqişədə iştirak edən digər tərəflərin maraqları nəzərə alınmır. Nəticə: "qazanmaq-uduzmaq" (tərəflərdən biri qazanır, digəri isə itirir və bu yanaşma münaqişənin digər iştirakçısı tərəfindən mənfi qəbul edilir).
4.	Adaptasiya üslubu	Başqalarının maraqlarına tabe olmaq strategiyası ilə səciyyələnən qarşı tərəfin mövqeyinə girməyə sövq edir, nəticə: "qazanmaq-uduzmaq".
5.	Kompromis üslubu	Güzəştlərə diqqət yetirərək, tərəflərin hər birinin mənafeyini orta dərəcədə nəzərə alır.

Mənbə: "Kilmann R.H., Thomas K.U. 1983" məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Beləliklə, münaqişənin inkişafının aşağıdakı dövrləri və müvafiq mərhələləri fərqləndirilir (Цветков В.Л. 2019: s.68-70):

Gizli dövr (açıq toqquşmadan əvvəlki dövr) münaqişənin başlanğıc mərhələsidir, aşağıdakı mərhələləri əhatə edir:

- münaqişədən əvvəlki mərhələ (münaqişə iştirakçıları hələ onun yanaşmasından xəbərsizdirlər, yalnız bir insanın başqa bir şəxsin hərəkətləri ilə əlaqələndirdiyi müəyyən bir narahatlıq hissi var);
- iştirakçıların münaqişə vəziyyətindən xəbərdar olması (rəqabətin kəskinləşməsi, gələcək mümkün münaqişədə davranış modelinin seçilməsi).

Açıq dövrə (açıq qarşıdurma dövrü) daxildir:

- açıq münaqişə qarşılıqlı təsirinin başlanğıcı (münaqişə iştirakçıları bir-birlərini tanıyır və açıq hərəkətlərə keçirlər) – yüksəliş mərhələsi;
- münaqişənin özü (bu, öz nöqteyi-nəzərinin ifadəsi, tələblərin irəli sürülməsidir) – münaqişənin inkişafının pik mərhələsi;
- münaqişənin həlli mərhələsi (problemin tam və ya qismən həlli, fikir ayrılıqlarının daimi və ya müvəqqəti aradan qaldırılması) – tənəzzül mərhələsi.

Münaqişələrin idarə olunmasının iki əsas metodunu fərqləndirilir - struktur və şəxsiyyətlərarası. Münaqişələrin idarə edilməsinin struktur üsulları ilk növbədə əmək prosesi ilə bağlı bir səbəbdən yaranan təşkilati münaqişələrə təsir göstərir. Bunlara aşağıdakılar daxildir:

- 1) inteqrasiya və koordinasiya mexanizmlərindən istifadə, bunlara daxildir: komandanlığın birliyi prinsipi, idarəetmə iyerarxiyasının mövcudluğu;
- 2) münaqişələrin həlli metodu kimi istifadə oluna bilən mükafatlandırma sisteminin strukturu. Bu halda, onun mahiyyəti qeyri-konstruktiv davranış göstərən işçilərin həvəsləndirilməməsində, habelə təşkilati problemlərin həllində və təşkilatın maraqlarının qorunmasında iştirak edən işçilərin mükafatlandırılmasında;
- 3) bir qrup işçinin və ya bütün şöbələrin əməkdaşlığını tələb edən korporativ məqsədlərin yaradılması. Beləliklə, komandanın birləşmək üçün daha çox ilkin şərtləri olacaq, ümumi məqsəd münaqişələrin sayının azalmasına kömək edəcək;
- 4) işə olan tələblərin aydınlaşdırılması işçidən gözlənilən nəticələrin rəhbərliyin şərhindən ibarətdir. Bu üsul təşkilatda disfunksional münaqişənin yaranmasının qarşısını almağa kömək edir.

Şəxslərarası münaqişələrin idarə edilməsi üsulları əsasən münaqişə iştirakçıları arasında münasibətlərin xüsusiyyətləri və onların şəxsi şəxsiyyətləri ilə əlaqədar yaranan münaqişələrə təsir edir və onların davranışlarının korreksiyasına yönəldilir. Yuxarıda, şəxsiyyətlərarası münaqişələrin həllinin beş əsas üslubu müəyyən edilmişdir: münaqişədən qaçma, hamarlaşdırma (güzəşt), məcburetmə (müxalifət), kompromis, əməkdaşlıq üslublarıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, münaqişədə düzgün davranış tərzii yoxdur, işçinin yerləşdiyi vəziyyətə görə seçilməlidir. Bir qayda olaraq, təşkilati münaqişələrə mənfi nöqtəyi-nəzərdən baxılır, lakin onlar həm də təşkilata müsbət təsir göstərə bilər. Əsas odur ki, belə hallarla işləmək, onların inkişaf meyillərini düzgün qiymətləndirmək və mümkün mənfi nəticələri minimuma endirməkdir. Münaqişəni idarə etmək bacarığı komandanın və bütövlükdə təşkilatın sağ qalması üçün həlledici ola bilər. Münaqişə həm də işçiləri daim bir-biri ilə ünsiyyətdə olmağa və bir-birləri haqqında daha çox bilməyə məcbur edir. Komanda üzvləri həmkarlarını daha yaxşı anlamağa başlayırlar. İnsanlar nəhayət, digərinin norma və istəklərini başa düşmək ehtiyacını yüksək qiymətləndirirlər. Bir insanın və təşkilatın həyatında münaqişələr qaçılmaz olduğundan, bu mövzuda nəzəri və praktiki biliklərə əsaslanaraq onları idarə etməyi öyrənməlisiniz. Bundan əlavə, münaqişələrin qarşısının alınmasını öyrənmək lazımdır, bu, bir təşkilatda fərdin davranışına təsir etmək, işçilərin təşkilati rollarını onların funksiyalarına uyğunlaşdırmaq şəklində həyata keçirilə bilər. Onda ortaya çıxan münaqişələr mənfi hadisə deyil, təşkilatın irəliyə doğru hərəkəti və inkişafı üçün stimül olacaq. Təşkilatda münaqişəli vəziyyətlərin qarşısının alınmasına, onların monitorinqinə, eləcə də münaqişələrin proqnozlaşdırılmasına kifayət qədər diqqət yetirmək lazımdır. Buna görə də, müasir şirkət rəhbərləri münaqişələrin idarə edilməsi sahəsində kifayət qədər səriştələrə diqqət yetirməlidirlər ki, onların təşkilatı inkişaf etməyə və çiçəklənməyə davam edə bilsin. Beləliklə, münaqişələrin bütün spektri bütün iyerarxik quruluşlu birliklərdə təmsil olunur. İş fəaliyyəti müxtəlif növ münaqişələri nəzərdən keçirmək üçün ən yaxşı nümunədir. Hər bir şirkət ehtiyacları və maraqları ilə fərqli şəxsiyyətlərlə qarşılaşır. Burada biz tapa bilərik:

münasibətlər münaqişələri, yəni şəxsiyyətlərarası problemlər, faktiki münaqişələr, məsələn, yeni müştəriləri necə qazanmaq barədə müxtəlif fikirlər, dəyər münaqişələri, məsələn, işə fərqli baxışlar, güc münaqişələri, resursların bölüşdürülməsi münaqişələri, məsələn, kiminə ofis verilməsi, şirkət maşını ayrılması, məzuniyyətə göndərilməsi, vəzifəcə yüksəlməsi ilə bağlı münaqişələr və s.

Akimova münaqişələrin növləri ilə bağlı aşağıdakıları vurğulayır onları bu şəkildə bölür (АКИМОВА Ю.Н. 2020: s.227):

- qrupdaxili münaqişə (qrupda özünütənzimləmə mexanizmlərinin olmaması, qrupdaxili gərginliyə səbəb olur, sonra qrup münaqişəli vəziyyətin yaranması üçün mühitə çevrilir);

- “şəxs-qrup” münaqişəni, fərd qrup dəyərlərinə, normalarına müqavimət göstərməyə çalışdıqda (ən çox yayılmış nümunə iş komandası ilə menecer arasında münaqişədir).

Eyni zamanda, Zaxarova iddia edir ki, bu tip münaqişələr təşkilatlarda baş versə də, onlar təşkilati xarakter daşımır. Bu baxımdan təşkilati adlanan başqa bir qrup münaqişələr də fərqlənir. Təşkilat münaqişəsi insanların ehtiyaclarına təhlükə gözləntiləri kimi yaranan, mövcud olan və inkişaf edən bir münaqişədir, hansı ki bunun səbəbi məhz təşkilati münasibətlər olur (Захарова Л.Н. 2020: s.308). Beləliklə, təşkilati münaqişələrin aşağıdakı səbəbləri münaqişəogenlər kimi müəyyən edilə bilər:

- fəaliyyət prosesinin yaratdığı səbəblər (birbaşa təşkilati): fəaliyyət prosesində işçilərin münasibətləri, məsuliyyətin dəyişdirilməsi, funksiyaların yerinə yetirilməməsi, fəaliyyət şəraitindəki dəyişikliklər və ya onların dəyişməsinə gözləməsi;

- münasibətlərin sosial-psixoloji xüsusiyyətlərindən qaynaqlanan səbəblər: əlverişsiz psixoloji iqlim, pozulmuş kommunikasiya, simpatiya/antipatiya;

Eyni zamanda, bir çox alimlərin fikrincə, təşkilati münaqişələrin ən çox yayılmış səbəbi məhdud resurslardır ki, bu da onlara sahib olmaq üçün rəqabətə səbəb olur. Qeyd edək ki, yalnız əməkdaşlıq strategiyası münaqişənin tam həllinə

gətirib çıxara bilər. Qalan strategiyalar hər an yarana biləcək münaqişə vəziyyətinin yalnız qismən, müvəqqəti həllini təmin edir. Sonra münaqişənin həlli formaları da ola bilər: danışıqlar, vasitəçilik, arbitraj. Eyni zamanda, komandada münaqişəli vəziyyətləri idarə etməyi bacaran menecerin (liderin) rolu çox mühümdür. Bir təşkilatın idarə edilməsi prosesində bu idarəetmənin səmərəsizliyi nəticəsində yaranan münaqişələrin yaranması üçün ilkin şərtlər Cədvəl 3-də təqdim olunur.

Cədvəl 4: Təşkilatda münaqişələrin yaranmasının ilkin şərtləri

Menecment funksiyası	Münaqişənin meydana gəlməsinin ilkin şərtləri
1. Planlaşdırma (tapşırıqların, strategiyaların, məqsədlərin, taktikalardan və s. formalaşdırılması).	Bu proseslər təşkilatın xarici və daxili mühitinin, güclü və zəif tərəflərinin təhlili və qiymətləndirilməsi zamanı yaranmalı, yəni təşkilatın hazırkı vəziyyətindən asılı olmalıdır ki, bu da təbii ki, bu proses zamanı mükəmməl deyil. Beləliklə, əvvəldən planlaşdırma təşkilatın fəaliyyətində müəyyən fikir ayrılıqları yaradır.
2. Təşkilatçılıq (bu, təşkilatda münaqişəli vəziyyətlərin formalaşmasına ən böyük töhfəni verir).	Təşkilatçılıq təşkilatın müəyyən struktur bölmələrə bölünməsinə və işçilər arasında vəzifələrin bölüşdürülməsinə nəzərdə tutduğundan, bu, resursların bölüşdürülməsi ilə bir təşkilatı strukturun qurulmasını nəzərdə tutur, münaqişə vəziyyətlərinin qarşısını almaq demək olar ki, mümkün deyil. Təşkilatın funksiyasının həyata keçirilməsi zamanı yaranan bir çox səbəblər var ki, buradan belə nəticə çıxır ki, idarəetmə idarəetməsinin adı həyata keçirilməsi münaqişə xarakteri daşıyır.
3. Motivasiya funksiyası (məniyyətinə görə təşkilatda münaqişənin ən çox yayılmış göstəricisidir).	Motivasiyanın obyektivi eyni zamanda qeyri-məhdud olan əmək kollektivinin (maddi və qeyri-maddi) istək və ehtiyaclarıdır. Beləliklə, işçilər arasında həmişə narazılıq olacaq, bu da münaqişəli vəziyyətlərə səbəb ola bilər.
4. Nəzarət	Nəzarət zamanı idarəetmə sistemi bütün növ resursları, o cümlədən işçiləri yoxlayaraq gözlənilən nəticələri faktiki ilə müqayisə etməyə çalışır. Nəzarət faktının özü işçilər haqqında mənfi təsəvvür yarada bilər, lakin bu nəzarət tərzindən asılıdır. Bundan əlavə, obyektiv səbəblər olmadan gözlənilən nəticələrdən sapma da menecerdə müsbət emosiyalar yarada bilməz. Beləliklə, yuxarıda göstərilən amillər təşkilatda münaqişələrin səbəbi ola bilər.
5. Tənzimləmə (həyata keçirilməsi birbaşa planlaşdırmanın, təşkilatçılığın, motivasiyanın nəticələrindən asılı olacaq, lakin əksəriyyəti nəzarətdən asılıdır).	Tənzimləmə münaqişənin həlli vəzifələrindən birini yerinə yetirir. Bununla belə, bu funksiyayı münaqişələrin törədici kimi qəbul etsək, bunun səbəbi tənzimləmə, planlarda düzəlişlər, təşkilatı strukturun dəyişməsi, motivasiya forma və üsullarının dəyişməsi ilə bağlı xətaldır.

Mənbə: cədvəl “Казакова А.А. 2021: s.178” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Münaqişələri öyrənən nəzəriyyələrdən biri də Spiral Dinamika metodudur.

Spiral Dinamika metodu – insanın şəxsiyyətinin və liderinin, komandasının və təşkilatının inkişaf səviyyələrini təsvir edən nəzəriyyədir. Bu, aşağıdan yuxarıya doğru təbii, təbii, məntiqli bir hərəkətdir, yeni dəyərlər dünyasına, fərqli düşüncəyə, məqsədə çatmaq yollarına və ünsiyyətə doğru inkişafa yol açır. Spiral dinamika nəzəriyyəsinin banisi psixologiya elmləri doktoru və professor Bek Dondur. Onun mühakimələrinə görə, bəşəriyyətin bütün həyatı spiral istiqamətdə inkişaf edir. Bu o deməkdir ki, hərəkət yuxarıya doğru spiral şəkildə baş verir, lakin eyni zamanda, bütün əvvəlki mərhələlər atılmır, əksinə yığılır və yaranan daxili ehtiyaclardan və ya xarici amillərin təsirindən asılı olaraq yenidən oyana bilər (Beck D.E. 2010: s.49).

Bu spirallər bir növ uyğunlaşma və qabiliyyətlərdir ki, onlar bir dəfə ortaya çıxıb, sonradan aktivləşə bilər. Buna misal olaraq təhlükəli və fəvqəladə vəziyyətdə sağ qalma instinktinin aktivləşməsini göstərmək olar. Spiral Dinamika həyatın bütün mərhələlərində şirkətin inkişafının ətraflı xəritəsidir.

Belə ki, Spiral dinamikası nəzəriyyəsinin yaradıcıları deyirlər ki, bizim bütün həyatımız spiral şəkildə bir inkişafdır. Yəni, inkişafımızda biz əvvəlki spiralların hamısını atmamaqla yanaşı, onları özümüzə hopduraraq, xarici şəraitdən və ya daxili ehtiyacımızdan asılı olaraq toplayıb oyanaraq, spiralla yuxarıya doğru irəliləyirik. Bu, tək-cə fərdin inkişafında Spiral Dinamikanın keçid mərhələləri deyil. Bunlar daim mövcud olan qabiliyyətlər və uyğunlaşma strategiyalarıdır ki, onlar bir dəfə yaranır və müvafiq yaşayış şəraitində aktivləşdirilə bilər.

Bu, şəxsiyyətin və cəmiyyətin inkişaf mərhələləri haqqında fikirlərin qabaqcıllarını həyata keçirən şüur arxitekturasının ən son ayrılmaz modelidir. O, insanların düşüncələrinin mürəkkəbliyi artdıqca onların dəyər oriyentasiyalarının mütərəqqi dəyişməsini təsvir edir. Spiral Dinamika son dərəcə effektiv təşkilatlar qurmaq, uzunmüddətli planlaşdırma və yeni ruhlandırıcı mənalar və ideyalar tapmaq üçün praktik vasitədir.

Münaqişələrin spesifik səbəbləri qrupuna əlavə olaraq, onlar, münaqişə hadisələrinin xüsusi bir növü olaraq, bir sıra xüsusiyyətlərə malikdirlər:

- Təşkilati münaqişə funksional rolların münaqişəsi kimi yaranır və şəxsiyyətlərin münaqişəni kimi həll olunur. Yəni münaqişənin ilkin mərhələsində onun iştirakçıları öz formal rolları çərçivəsində hərəkət edirlər, münaqişə vəziyyəti inkişaf etdikcə, gərginlik səviyyəsi yüksəlir, aqressivlik səviyyəsi yüksəlir ki, bu da münaqişə iştirakçılarının şəxsi xarakter almasına səbəb olur.

- Həm insanların, həm də strukturların münaqişələrinin olması xarakterikdir. Bu, təşkilat daxilində baş verir, işçilərin konkret təşkilatdaxili strukturlara mənsubiyyəti izlənilir. Sonra münaqişəli vəziyyət yarandıqda münaqişənin iştirakçısı həm şəxs, həm də təşkilati strukturun nümayəndəsi kimi çıxış edir və əksinə, təşkilatdaxili strukturların toqquşması zamanı onların işçiləri avtomatik olaraq münaqişədə iştirakçı tərəflərə çevrilirlər.

- Münaqişənin inkişafının uzun gizli mərhələsi. Təşkilat güc və tabeçilik münasibətlərini inkişaf etdirmişdir. Bu halda, müxtəlif səviyyəli işçilər və ya işçi ilə menecer arasında ziddiyyətlər yarandıqda, açıq münaqişə anı super güclü qıcıqlandırıcı, insident baş verənə qədər təxirə salınır.

- Münaqişə vəziyyətlərinin yaranması və inkişafı təşkilatda qəbul edilmiş korporativ mədəniyyətin növü və davranış nümunələri ilə birbaşa bağlıdır. İnkişaf etmiş bir təşkilat mədəniyyəti vəziyyətində, bütün işçilər tərəfindən paylaşılan normalar, dəyərlər mövcud olduqda, habelə mərkəzləşdirmə və mərkəzləşdirmə mexanizmlərindən orta dərəcədə istifadə olunan "sağlam" münasibətlər sistemi olduqda, münaqişəli vəziyyətlərin riskləri azalır, buna görə də korporativ mədəniyyətin formalaşdırılması fəaliyyəti təşkilatda münaqişələrin qarşısının alınmasının əsas yollarından biridir.

Beləliklə, idarəetmə sistemi, təşkilatın idarə edilməsinin həyata keçirilməsi və bu sistemin idarə edilməsinin nəticələri təşkilatda yaranan bir çox münaqişələrin mənbəyidir. Belə şəraitdə səmərəliliyin artırılmasından danışmağa dəyməz. Bu kontekstdə münaqişələrin idarə olunması prosesi təşkilatın idarəetmə sistemini təkmilləşdirməlidir. İdarəetmə sisteminin fəaliyyəti, münaqişələr və effektiv təşkilat idarəetmə sisteminin formalaşması arasında aydın əlaqə var.

Bu əlaqənin daha çox nəzərdən keçirilməsini, xüsusən də bütövlükdə təşkilatda effektiv münaqişələrin idarə edilməsi mexanizmlərinin seçilməsi kontekstində aparmaq məqsədəuyğundur. Təşkilatın idarə edilməsinin elementlərindən biri idarəetmə üslublarıdır: avtoritar, liberal və birləşmiş. Münaqişələrin idarə edilməsi üçün ilk iki üslubu nəzərdən keçirməyin mənası yoxdur, çünki onlar səmərəsizdir. Bununla belə, birləşmiş idarəetmə tərzinin təsirini öyrənməyə dəyərdir. İdarəetmə prosesində bu prosesin iki əsas aspekti var: məqsəd və maraqlara yönəlmə və ya yalnız işçilərin maraqlarına yönəldilmə.

Beləliklə, münaqişənin nəzəri-metodoloji aspektlərini və yanaşmalarını öyrənmiş olduq. Növbəti fəsildə isə münaqişə təşkilatda müqavimət faktoru kimi və eləcə də münaqişələrin qarşısının alınması istiqamətləri araşdırılacaqdır.

II FƏSİL. TƏŞKİLATDA MÜNAQIŞƏLƏRİN TƏZAHÜRÜ XÜSUSİYYƏTLƏRİ

2.1. Münaqişə – təşkilatın müvəqqəti müqavimət faktoru kimi

Belə bir fikir var ki, münaqişə həmişə arzuolunmaz bir hadisədir, ondan mümkün qədər qaçmaq lazımdır və yaranan kimi dərhal həll edilməlidir. Hesab olunurdu ki, təşkilatın səmərəliliyi daha çox vəzifələrin, prosedurların, qaydaların müəyyən edilməsinə, məmurların qarşılıqlı fəaliyyətinə və rəasional təşkilati strukturun inkişafına əsaslanır. Bu cür mexanizmlər ümumiyyətlə münaqişəyə şərait yaradan şərtləri aradan qaldırır və yaranan problemləri həll etmək üçün istifadə oluna bilər (Балаһ В.П. 2015: s.13).

Təşkilatın işinin səmərəliliyi əsasən onun insan resurslarının peşəkar fəaliyyətinin nə qədər rəasional təşkil olunmasından asılıdır. İdarəetmə prosesində indiyə qədər məhsuldarlığın və əmək məhsuldarlığının artırılması ilə bağlı əhəmiyyətli konstruksiyalar məhz təşkilatda həm iş vaxtının, həm də münaqişə proseslərinin effektiv idarə olunması müstəvisində yerləşir. Vaxtın idarə edilməsi, eləcə də münaqişələrin idarə edilməsi, təşkilatın idarə edilməsi, şaquli və üfüqi səviyyələrdə qarşılıqlı əlaqə, psixoloji uyğunluq və birlik, əmək motivasiyası peşəkar inkişafın bütün proseslərini pozan bir prizmadır. Amma eyni zamanda nəzərə almaq lazımdır ki, həm münaqişəoloji faktor, həm də vaxt faktoru təşkilatın müqavimətinə təsir edən yükləndərlərdir.

Münaqişə tədqiqat obyektı kimi bir çox xüsusiyyətlərə malikdir. Lakin, eyni zamanda, münaqişənin təşkilatın müvəqqəti müqavimətinin amili kimi başa düşülməsi yalnız müəyyən bir idarəetmə kontekstində həssaslıq və ya məlumatlılıq məsələsi deyil. Bu, təşkilatda sosial münasibətlərin zəruri komponenti kimi bu prosesin daha geniş əksidir.

Vaxtdan səmərəli istifadə yolu ilə münaqişələrin idarə edilməsi hazırda peşəkar alimlərdən daha çox idarəetmə məsləhətçiləri tərəfindən hazırlanır. Eyni zamanda, bir sıra menecment mütəxəssisləri münaqişələrin və münaqişə vəziyyətlərinin dolaylı idarə olunmasının amili kimi vaxtın planlaşdırılması və

bölüşdürülməsi üçün praktiki texnologiyalar işləyib hazırlamış, onları kitab şəklində və təlim kursları formatında praktiki menecerlərə təklif etmişlər.

Bununla belə, bir qayda olaraq, münaqişələrin idarə edilməsində vaxtın idarə edilməsi texnologiyalarından istifadə və ya istifadə edilməməsi işçilərin mülahizəsinə əsasən təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən təyin edilirdi. Eyni zamanda, liderin və tabeliyində olanların fəaliyyətinin keyfiyyət xüsusiyyətlərində dəyişiklik dinamikasının müqayisəsi göstərir ki, tabeliyində olan şəxsin fərdi fəaliyyətinin keyfiyyəti münaqişə zamanı liderin fəaliyyət keyfiyyəti ilə müqayisədə daha tez-tez pisləşir. Buna görə də elmi idarəetmədə münaqişəli vəziyyətlərin lokallaşdırılması məqsədi ilə özünüidarəetmə və işin şəxsi təşkili kimi məsələlərə nisbətən nadir hallarda toxunulur.

İnsanların qarşılıqlı əlaqəsi prosesində eyni münaqişə vəziyyətlərini tapmaq çox çətindir ki, bu da münaqişənin obyektinə və subyektinin müxtəlif məzmunu, funksionallığı ilə bağlıdır. Odur ki, iş vaxtının saxlanması və ya məhsuldar istifadəsinə nəzərə alınan lokallaşdırma metodları, eləcə də münaqişələrin idarə olunması texnologiyaları məsələsi, fikrimcə, tədqiqat üçün aktual aspektdir. Başqa sözlə, istənilən münaqişə istənilən təşkilatın effektivliyini müəyyən edən vaxtı “oğurlayır”.

Münaqişələrin sistem-funksional təhlili göstərir ki, onlar nəinki münaqişə iştirakçılarının, təşkilati sosial mühitə münasibətdə mühüm rol oynayır, həm də təşkilatın müvəqqəti müqaviməti faktorudur. Bu təsir çoxşaxəli xarakter daşıyır və münaqişənin əsas elementlərinin toplusu kimi qəbul edilə bilər. Münaqişə o mənada funksionaldır ki, onun inkişafının sosial-psixoloji prosesləri psixikaya, davranış nümunələrinə, münaqişə iştirakçılarının fəaliyyətinə və başqalarına, şəxsiyyətlərarası münasibətlərə təsir göstərir. O, həmçinin təşkilatın fəaliyyətinə, vaxtına, təşkilatı, maliyyə, idarəetmə və digər aspektlərinə təsir göstərir.

Menecerlərin münaqişəoloji səriştəsi, o cümlədən fəaliyyətin münaqişə-müvəqqəti aspektlərinin idarə olunması prosesləri dörd əsas komponentdən ibarətdir (Цветков В.Л. 2015: s.22):

- Özünüqiymətləndirmə;

- Dərketmə imkanları;
- Münaqişələrin idarə edilməsi üsulları üzrə bacarıqlar;
- Konstruktiv davranışın həyata keçirilməsi təcrübəsi.

Çvetkov iddia edir ki, münaqişə çoxşaxəli sosial-psixoloji hadisədir və ona “normal sosial hadisə, sosial sistemlərin xassəsi, insanların qarşılıqlı əlaqə prosesi və yolu” kimi baxmaq lazımdır. Beləliklə, yuxarıda verilmiş tərifə uyğun olaraq, Çvetkov iddia edir ki, münaqişənin sosial-psixoloji hadisə kimi mahiyyəti onun xas xüsusiyyətlərində təzahür edir, o cümlədən (Cədvəl 4):

Cədvəl 5: Çvetkova görə münaqişənin xüsusiyyətləri

№	Xüsusiyyət	İzahı
1.	Münaqişə sosial bir hadisədir.	İnsan cəmiyyətdən kənarında yaşaya bilməz, lakin insanlar arasında qarşılıqlı əlaqə prosesində rəqabət, maraq və baxışların ziddiyyəti kimi hadisələr özünü göstərir ki, bu da son nəticədə münaqişəyə gətirib çıxarır.
2.	Münaqişə şüurlu bir hadisədir.	İnsan öz mövqeyini müdafiə etmək üçün qəsdən münaqişəli münasibətə girir.
3.	Münaqişə geniş yayılmış bir hadisədir	Münaqişə insan fəaliyyətinin hər bir sahəsində özünü göstərən geniş yayılmış hadisədir. Münaqişənin olmaması utopiyadır.
4.	O, proqnozlaşdırıla biləndir	Sonuncu ən vacib xüsusiyyət: münaqişə proqnozlaşdırıla bilən bir hadisədir və buna görə də onu idarə etmək olar.

Mənbə: cədvəl “Цветков В.И. 2019: s.42” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunub.

Məhsuldar nəticəyə yönəlmiş peşəkar menecer, münaqişə vəziyyətlərinin yaranmasının eskalasiyasını vaxtında rəqəmsallaşdırmalı, ardınca münaqişənin pik və tənəzzül mərhələsini və təşkilatın vaxt resurslarına qənaət edərək, müxtəlif insidentlərin qarşısını almaq imkanlarını proqnozlaşdırmalıdır.

Fəaliyyətin münaqişə-zaman aspektlərinin idarə olunması zamanı nəzərə alınmalıdır ki, həm menecer, həm də işçi heyəti üçün ümumi resursdur və bu, bütün təşkilati fəaliyyətlərin səmərəliliyinə mənfi təsir göstərə bilər. Münaqişə vəziyyətində vaxt bir neçə plan arasında bölünməlidir. Bu, öz növbəsində, yalnız vaxt xərclərinin planlaşdırılmasını və bölüşdürülməsini deyil, həm də ayrılmış vaxt ərzində münaqişəli qarşılıqlı fəaliyyətin müxtəlif məqsədlərinə (tapşırıqlarına) nail olmaq nəzərə alınmaqla onların əlaqələndirilməsini təmin edir. Nəticədə münaqişənin idarə edilməsi fərdi (rəhbər və işçi heyətin) təcrübəsində münaqişə

vəziyyətlərinin effektiv həlli yolları, onların müvəqqəti müqavimətini bərabərləşdirmiş olacaq.

Münaqişə sosial fəaliyyət kimi, şübhəsiz ki, məlum parlaq rəngli mənfi təsir göstərir. Amma mühüm müsbət funksiyanı yerinə yetirir. Münaqişə narazılıq və ya etiraz ifadəsi kimi çıxış edir, münaqişə tərəflərini onların maraqları və ehtiyacları barədə məlumatlandırır.

Müəyyən situasiyalarda insanlar arasında neqativ münasibətlər idarə olunduqda və tərəflərdən ən azı biri tək-cə şəxsi deyil, ümumilikdə təşkilati maraqları müdafiə etdikdə, münaqişələr başqalarının birləşməsinə kömək edir. Münaqişə başqalarının iradəsini, zəhnini əsaslı vacib məsələləri həll etmək üçün səfərbər etməyə, kollektivdə mənəvi-psixoloji iqlimi yaxşılaşdırmağa kömək edir. Üstəlik, komanda üzvləri arasında toqquşma, açıq və prinsipial mübahisə daha arzuolunan hallar var: münasibətləri korlamaqdan qorxaraq, iş yoldaşına göz yummaqdan, cavab verməməkdənsə, onu vaxtında xəbərdar etmək, pisləmək və pis davranışının qarşısını almaq daha yaxşıdır.

Belə münaqişə sosial-psixoloji proseslərin strukturuna, dinamikasına və effektivliyinə müsbət təsir göstərir və fərdin özünü təkmilləşdirməsi və özünü inkişaf etdirməsi mənbəyi kimi xidmət edir, məhsuldar (konstruktiv) münaqişə adlanır.

Bir çox anlayışlar kimi, münaqişənin də bir çox tərifləri və şərtləri var. İnsanların baxışlarının fərqliliyi, müəyyən hadisələrin qavranılması və qiymətləndirilməsi arasındakı uyğunsuzluq çox vaxt mübahisəli vəziyyətə gətirib çıxarır. Bundan əlavə, yaranmış vəziyyət heç olmasa qarşılıqlı əlaqə iştirakçılarından biri üçün məqsədə çatmaq üçün təhlükə yaradırsa, münaqişəli vəziyyət yaranır.

İnsan fəaliyyətinin bütün sahələrində gündəlik həyatda, işdə və ya asudə vaxtda müxtəlif problemləri həll edərkən məzmununa və gücünə görə fərqli olan münaqişələri müşahidə etmək lazımdır. Onlar hər bir insanın həyatında mühüm yer tutur, çünki bəzi münaqişələrin nəticələri uzun illər boyu çox hiss olunur. Bir insanın və ya bir qrup insanın həyat enerjisini bir neçə gün, həftə, ay və hətta illərlə

yeyə bilərlər. İnsanlar münaqişə haqqında düşünəndə bunu ən çox təcavüz, təhdidlər, mübahisələr, düşmənçilik, müharibə ilə əlaqələndirirlər. Nəticədə belə bir fikir formalaşmış ki, münaqişə hər zaman arzuolunmazdır, imkan daxilində ondan qaçmaq lazımdır və yaranan kimi dərhal həll edilməlidir.

Bəzən olur ki, münaqişələrin həlli prosesi çox sadə və peşəkar səviyyədə baş verir və icra olunur. Müasir nöqtəyi-nəzərdən belə görünür ki, hətta yaxşı idarə olunan təşkilatlarda da bəzi münaqişələr nəinki mümkün, hətta arzuolunan da ola bilər. Təbii ki, münaqişə həmişə müsbət olmur. Münaqişələrin bəziləri uzaqgörən, süni şəkildə şişirdilmiş, bəzi şəxslərin peşə səriştəsizliyini ört-basdır etmək üçün yaradılmış və kommertiya fəaliyyətində olduqca zərərliyədir.

Qrup üzvləri mübahisə edən nöqtəyi-nəzərini yalnız münaqişədən və onunla bağlı bütün çətinliklərdən qaçmaq üçün, hətta düzgün etdiklərinə əmin olmadan da qəbul edə bilərlər. Hər hansı bir komandanın həyatının qaçılmaz yoldaşı olan digər münaqişələr çox faydalı ola bilər və kommertiya fəaliyyətinin yaxşılığa doğru inkişafına təkan ola bilər (müxtəlif nöqtəyi-nəzərləri müəyyən edir, əlavə məlumat verir, daha çox alternativ və ya problemləri müəyyən etməyə kömək edir). Münaqişənin hərəkətverici qüvvəsi insanın öz mövqeyini, təhlükəsizliyini, sabitliyini və ya açıq və ya gizli məqsədə çatmaq ümidini qazanmaq, saxlamaq və ya yaxşılaşdırmaq üçün maraq və ya istəyidir.

Münaqişələr həm müsbət, həm də mənfi müxtəlif nəticələri yerinə yetirə bilər.

Mənfi nəticələrə aşağıdakılar daxildir:

- təşkilat üzvlərinin psixi vəziyyətinin görünən pozuntuları;
- aralarında heç bir əlaqənin olmaması;
- əməkdaşlıq məhsuldarlığının azalması.

Müsbət nəticələrə aşağıdakılar daxildir:

- komandanın psixoloji sabit xüsusiyyətlərinin qiymətləndirilməsi;
- qrup üzvləri arasında anlaşılmazlıqların aradan qaldırılması;
- iş zamanı gərginliyin azaldılması;
- Kollektiv əməyin səmərəliliyinin artırılması.

Münaqişələrin əsas müsbət və mənfi nəticələri isə Cədvəl 5-də təqdim olunur.

Cədvəl 6: Münaqişələrin pozitiv və neqativ əsas nəticələri.

Pozitiv nəticələr	Neqativ nəticələr
Münaqişə edən tərəflər arasında gərginliyin azalması.	Münaqişədə iştiraka görə böyük emosional, maddi xərclər.
Rəqib haqqında yeni məlumatların əldə edilməsi.	İşçilərin işdən çıxarılması, nizam-intizamın azalması, kollektivdə sosial-psixoloji iqlimin pisləşməsi.
Xarici düşmənlə qarşıdurmada təşkilatın komandasının toplanması.	Məğlub olmuş qrupların düşmən kimi olması fikri.
Dəyişiklik və inkişaf üçün stimullaşdırma.	İşin zərərinə qarşıdurmaların qarşılıqlı əlaqəsi prosesinə həddindən artıq həvəs.
Tabeliyində olanlarda itaətkarlıq sindromunun aradan qaldırılması.	Münaqişə bitdikdən sonra işçilərin bir hissəsi arasında əməkdaşlıq dərəcəsi azalır.
Rəqiblərin imkanlarının diaqnostikası.	İşgüzar münasibətlərin çətin bərpası ("münaqişə izi").

Mənbə: cədvəl "Метлякова Л.А. 2016: s.48" məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

İstənilən münaqişənin xarakterik xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, iştirakçı tərəflərdən heç biri digər tərəflərin qəbul etdiyi bütün qərarları, gələcək davranışlarını əvvəlcədən dəqiq və tam şəkildə bilmir və buna görə də hər kəs qeyri-müəyyənlik şəraitində hərəkətə keçməyə məcbur olur. Bununla belə, münaqişələrin yaranması, fəaliyyət göstərməsi və idarə edilməsi ilə bağlı çoxsaylı tədqiqatlar olmasına baxmayaraq, onların təbiətini, komandalарın, cəmiyyətin inkişafına təsirini izah edən ümumi qəbul edilmiş bir nəzəriyyə yoxdur. Münaqişələrin səbəbləri də münaqişələrin özləri qədər müxtəlifdir. Obyektiv səbəbləri və onların fərdlər tərəfindən dərk edilməsini ayırd etmək lazımdır.

Obyektiv səbəblər nisbətən şərti olaraq bir neçə gücləndirilmiş qrup şəklində təmsil oluna bilər:

- bölüşdürüləcək məhdud resurslar;
- məqsədlər, dəyərlər, davranış üsulları, bacarıq səviyyəsi, təhsil fərqi;
- tapşırıqların qarşılıqlı asılılığı, məsuliyyətin düzgün bölüşdürülməməsi;
- zəif kommunikasiya.

Eyni zamanda, obyektiv səbəblər yalnız o zaman münaqişənin səbəbləri olacaqdır ki, onlar fərdi və ya qrupun öz ehtiyaclarını həyata keçirməsini qeyri-mümkün edir, şəxsi və/və ya qrup maraqlarına təsir göstərir. Şəxsiyyətin reaksiyası əsasən fərdin sosial yetkinliyi, onun üçün məqbul davranış formaları, kollektivdə qəbul edilmiş sosial norma və qaydalar ilə müəyyən edilir. Bundan əlavə, fərdin

münaqişədə iştirakı onun qarşısına qoyulan məqsədlərin əhəmiyyəti və yaranmış maneənin onların həyata keçirilməsinə nə dərəcədə mane olması ilə müəyyən edilir. Mövzu üçün məqsəd nə qədər əhəmiyyətlidirsə, ona çatmaq üçün nə qədər çox səy göstərsə, müqavimət bir o qədər güclü olacaq və buna mane olanlarla qarşıdurma qarşılıqlı əlaqəsi bir o qədər sərt olacaq.

Qrupun bütün üzvlərinin münaqişə vəziyyətindən qaçmağa yönəlmiş münasibətlərinin formalaşmasına xüsusi diqqət yetirilməlidir:

- İstənilən ziddiyyətlərin aradan qaldırılması yollarının daimi xeyirxah, münaqişəsiz axtarışının təzahürü;
- Komanda üzvləri arasında münasibətlərin kəskinləşməsinin yolverilməzliyi;
- Təşəbbüskar şəxslərin inzibati məsuliyyətinin labüdlüyü.

2.2. Təşkilati münaqişələrin funksiyaları və inkişaf dinamikası

İstehsal münaqişəsi sosial və əmək münasibətlərinin bir forması olmaqla ümumi və universal xarakter daşıyır və imkanların obyektiv bərabərsizliyi, maraqların, məqsədlərin, dəyərlərin fərqliliyi, habelə ehtiyacların pozulması və ya qeyri-adekvat ödənilməsi və qeyri-bərabər paylanması səbəbindən yaranır. Ədəbiyyatın təhlili münaqişələrə xas olan əsas funksiyaları müəyyən etməyə imkan verdi (Binh W. 2020: s.205):

- destruktiv;
- konstruktiv;
- xəbərdaredici;
- yaradıcı;
- innovativ;
- transformativ;
- informativ.

Ümumiyyətlə, Duke (1999) təşkilatlarda baş verən münaqişələrin altı əsas mənbəyini müəyyən edir və bunlara aşağıdakılar daxildir (Duke C. 1999: s.13):

- i. Bir insanın fərdi stress yaşadığı zaman yaranan şəxsiyyətlərarası fikir ayrılıqları.

ii. Rol münaqişəsi nəticəsində yaranan problemlər, təşkilatda birinin rolu üzərində toqquşma zamanı yaranan vəziyyət.

iii. Öz egoist məqsədlərinə çatmaq üçün qrupları bir-birinə qarşı qoyan güc mübarizəsi.

iv. Fərqləndirmədən yaranan anlaşılmazlıq və fikir ayrılıqları, yəni insanların ümumi problemlərə çox fərqli istiqamətlərdən yanaşması nəticəsində yaranan haldır.

v. Tərəflər arasında geniş və balanslı olmasa, ünsiyyət və qarşılıqlı fəaliyyətin pozulmasına səbəb olan əməkdaşlıq üçün qarşılıqlı asılılıq tələbləri, bu da öz növbəsində, kritik olarsa, daha intensiv münaqişələrə səbəb olur.

vi. Sistem uyğunlaşmağa çalışır, lakin onun daxili nizamlarını pozmamaya çalışır, çünki müəssisədən kənar qüvvələrin xarici təzyiqləri daxili təzyiq yaradır.

Kılmaşkina yazır ki, müəssisələrdə münaqişənin konstruktiv funksiyaları aşağıdakı kimi təzahür edir (Кильмашкина Т.Н. 2012: s.15):

- cəmiyyətdə, təşkilatda, qrupda ziddiyyətlərin, problemlərin aşkarlanması və aradan qaldırılması vasitəsi kimi çıxış etmək;

- ziddiyyətlərin kulminasiya nöqtəsinə çatdığını və onların həlli və ya aradan qaldırılması üçün tədbirlərin görülməsinin zəruriliyini göstərmək;

- sosial sistemdə nöqsanların və yanlış hesablamaların aradan qaldırılması formasını müəyyən etmək;

- sosial gərginliyin aradan qaldırılmasına və stresli vəziyyətin aradan qaldırılmasına, habelə sosial sistemin sabitləşməsinə, əməkdaşlığın qurulmasına, gələcək qarşıdurmaların qarşısının alınmasına töhfə vermək;

- integrativ, birləşdirici funksiyaları həyata keçirə bilər (qrupu xarici təhlükə qarşısında toplamaq, qarşıdurmadan çıxış yolu üçün kollektiv axtarış);

- enerjini səfərbər etmək, təcili sosial problemlərin səmərəli həlli üçün qrup yaradıcılığını stimullaşdırmaq;

- qarşı tərəflərin qüvvələr balansının diaqnostikası vasitəsidir və bununla da destruktiv meyillərin qarşısını almağa xidmət edir;

- sosial kommunikasiyaların və bütövlükdə rəsmi fəaliyyətlərin metodlarını və məzmununu təkmilləşdirmək.

Münaqişənin dağıdıcı funksiyalarına gəlincə, onlar aşağıdakı kimi xarakterizə olunur:

- tez-tez maddi və insan itkilərinə səbəb olan zorakı üsullarla əlaqələndirilir;
- ictimai sistemi qeyri-mütəşəkkilləşdirmək və sabitliyi pozmaq;
- cəmiyyətin iqtisadi, siyasi, sosial, mənəvi inkişaf tempinin ləngiməsi;
- cəmiyyətin parçalanmasına, sosial kommunikasiyaların məhvinə, sosial subyektlərin sosial-mədəni yadlaşmasına töhfə vermək;
- əxlaqın tənəzzülünə və pessimist əhval-ruhiyyənin artmasına səbəb olmaq;
- yeni dağıdıcı qarşıdurmalara səbəb olur;
- sistemin təşkili səviyyəsini, nizam-intizamı və səmərəliliyi azaltmaq.

Innovativ funksiyaları qeyd etmək istərdim, çünki, fikrimcə, bu, təşkilatın təşviqinə, təşkilatın inkişafa doğru irəliləməsinə, durğunluğun qarşısının alınmasına və mövcud münasibətlər sisteminin təkmilləşdirilməsinə töhfə verir. Onun köməyi ilə siz komandanın iqtisadi, sosial və ya mənəvi inkişafı yolunda maneələri dəf edə bilərsiniz. Təşkilati münaqişələrin mühüm funksiyası yaradıcılıqdır, yaradıcı təşəbbüsü təşviq etməyə, fəaliyyətin və işə motivasiyanın artırılmasına kömək edir, ixtisas artımını stimullaşdırır.

Münaqişələrin idarə edilməsi strategiyalarının effektiv olması üçün onlar müəyyən meyarlara cavab verməlidirlər. Aşağıdakı meyarlar yalnız münaqişələrin idarə edilməsi üçün deyil, həm də idarəetmədə qərar qəbul etmək üçün xüsusilə faydalıdır:

- Təşkilatın öyrənilməsi və effektivliyi: Bu məqsədə çatmaq üçün münaqişələrin idarə edilməsi strategiyaları düzgün problemlərə diaqnoz və müdaxilə prosesini öyrənmək üçün tənqidi və innovativ təfəkkürün gücləndirilməsi üçün tərtib edilməlidir.

- Maraqlı tərəflərin ehtiyacları: Bəzən bir təşkilatda münaqişədə bir neçə tərəf iştirak edir və münaqişənin idarə edilməsinin çətinliyi bu tərəfləri problemin həlli prosesinə cəlb etməkdir. Belə bir hal, kollektiv öyrənməyə və təşkilati effektivliyə

gətirib çıxaracaq, təşkilatlar işçi müdafiəçisi, müştəri və təchizatçı müdafiəçisi, eləcə də ətraf mühit və səhmdar müdafiəçiləri mövqələrini institutsionallaşdırmalıdırlar.

- Etika: Müdrik lider etik davranmalı və bunun üçün lider yeni məlumatlara açıq olmalı və fikrini dəyişməyə hazır olmalıdır. Eyni şəkildə, tabeliyində olan işçilər və digər maraqlı tərəflər, bu qərarların nəticələrinin ciddi olacağı ehtimal edilən zaman nəzarətçilərin qərarlarına qarşı çıxış etmək üçün etik vəzifə daşıyırlar. Etika anlayışı olmadan münaqişəni həll etmək mümkün deyil.

Münaqişələrin idarə edilməsi texnologiyası münaqişələrin baş verməsinin ilkin şərtlərini, onların həlli formalarını və üsullarını nəzərə alaraq qarşısının alınmasına və konstruktiv həllinə yönəlmiş təşkilati tədbirlər, əməliyyatlar və üsulların bütün kompleksini əhatə edir.

Münaqişənin zəifləməsi açıq formadan gizli mövqeyə keçiddir, yəni hər iki tərəfin hərəkətlərinin müvəqqəti dayandırılmasıdır.

Münaqişənin aradan qaldırılması münaqişənin elementlərinə, məsələn, zorakılıq təhlükəsi kimi bir səbəbə görə onun tamamilə aradan qaldırılmasıdır.

Başqa bir münaqişəyə çevrilməsi daha təhlükəli bir münaqişənin meydana çıxdığı hallarda baş verir.

Münaqişənin qarşısının alınması münaqişə amillərinin vaxtında tanınması, aradan qaldırılması və ya zəiflədilməsi və bununla da onların dağıdıcı inkişaf imkanlarının məhdudlaşdırılmasından ibarət idarəetmə fəaliyyətinin bir növüdür. Bu, uzunmüddətli, sistemli işdir, çox səbr, məsrəf, vaxt və enerji tələb edir, lakin onun uğur qazanma şansı kifayət qədər yüksəkdir (Glasl F. 2017: s.175).

Problemin həllini tapmaq çox vacibdir, çünki münaqişənin tam həlli qrup üzvləri arasında balanslaşdırılmış münasibətlərin şansını artırır. Təşkilati münaqişəyə gəldikdə, təşkilatın münaqişənin həlli planı olması daha yaxşıdır. Bu, çox vaxt təşkilatın formalaşması və ya çevrilməsi zamanı həyata keçirilir. Münaqişənin həlli planı təşkilat daxilində münaqişələr yarandıqda qrupun hər bir üzvünün əməl etməli olduğu təlimatları və qaydaları sadəcə müəyyən etməklə qrup daxilində təşkilati münaqişələrin həllində faydalı ola bilər.

İstehsal sferasına münaqişədə hər bir tərəfin açıq olması, peşəkar tonunu saxlaması və arqumentləri faktlarla dəstəkləməsi xüsusilə vacibdir. Təşkilati münaqişələri həll edərkən peşəkar yanaşma və açıq fikirli olan insanlar bu münaqişənin həllində daha uğurlu ola bilər. Münaqişənin həlli planına əməl etməklə həll edilə bilməyən təşkilati münaqişə ilə qarşılaşsanız, iştirakçıların münaqişəni həll etmək üçün daha yüksək statusa və daha böyük səlahiyyətə malik qrupa və ya komanda üzvünə hesabat verməsi vacibdir. Əksər böyük və nüfuzlu təşkilatlar təşkilati mübahisələri həll etmək üçün xüsusi olaraq işçi nümayəndələrini işə götürürlər. Təşkilat daxilində münaqişə stresli ola bilsə də, güclü və uğurlu olmaq üçün təşkilat tez-tez münaqişələrlə üzləşməlidir. Təşkilat münaqişələ qarşılaşdıqdan sonra təşkilatın məqsədinə çatmaq üçün bütün işçiləri bir araya gətirərək həmin münaqişənin aradan qaldırılması üçün birgə yeni planlar hazırlamalıdır. Bütövlükdə münaqişənin həllinə gəlincə, münaqişənin yaratdığı stressin təşkilat üzvlərini sıxmaması üçün uğur sıçrayışlarla deyil, kiçik addımlarla ölçülməlidir.

III FƏSİL. MÜASİR DÖVRDƏ TƏŞKİLATDA MÜNAQIŞƏLƏRİN TƏNZİMLƏNMƏSİ YOLLARI

3.1. Təşkilati münaqişələrin həll olunmasının əsas üsul və formaları

Münaqişənin idarə edilməsinin əsas xüsusiyyətlərini aşağıdakı kimi təsnif etmək olar:

1. “Zəif idarəetmə (yəni iyerarxiyanın azaldılması)”. Bu idarəetmə üslubundan istifadə edərkən menecerlər münaqişə vəziyyətlərindən mücərrəd olurlar. Buna görə də, bu halda münaqişələrin idarə edilməsinin effektivliyinin aşağı səviyyəsi göz qabağındadır.

2. “Güc – tabeçilik”. Bu üslubda lider münaqişəli vəziyyətləri iradəli şəkildə həll etməyə çalışır, öz fikirlərini tərəflərə təlqin edir. Liderin bilavasitə iştirakçısı olduğu münaqişələrdə o, öz mövqeyini tətbiq etməklə yalnız öz fikrini müdafiə edir ki, bu da bu yanaşmadan istifadə edərkən münaqişələrin idarə olunmasının aşağı effektivliyini vurğulayır.

3. İşçilərin maraqlarının maksimum nəzərə alınmasını təmin edən, münaqişələrin yaranmasının qarşısını almaq üçün rəhbəri stimullaşdıran “İşçilərin ehtiyaclarının ödənilməsinə fokuslanan prinsiplər əsasında idarəetmə”.

4. “Təşkilati idarəetmə” üslubunu tətbiq edərkən menecer münaqişələri elə idarə etməyə çalışır ki, bütün tabeliyində olanlar müvafiq mövqe tutmaqla razı olsunlar.

5. “Qrupun idarə edilməsi” tək-cə təşkilatın idarə edilməsinin ümumi nəticələri baxımından deyil, həm də münaqişələrin idarə edilməsinin effektivliyi baxımından ən effektivdir. O, bütün komponentləri ilə öz münaqişəsinin idarə edilməsini nəzərdə tutur.

Bununla belə, qeyd etmək lazımdır ki, liderlik üslubları ilə birlikdə münaqişə təhlilinin müəyyən mənfi cəhətləri var. Əsas odur ki, bu model psixoloji səviyyədə yaranmış şəxsiyyətlərarası münaqişələrin və münaqişələrin idarə olunmasını nəzərdə tutur. Həmçinin, münaqişələrin idarə edilməsini liderlik üslubları prizmasından nəzərdən keçirmək idarəetmə üslubları ilə münaqişələrin idarə

edilməsinin effektivliyi arasında əlaqə yaratmağa imkan vermir. Yalnız aydındır ki, ən az təsirli olan "zəif idarəetmə" şəraitində münafişələrin idarə edilməsidir və "qrup idarəetməsi" şəraitində ən təsirli olanıdır.

Təşkilati səmərəlilik istehsalın və işçilərin maraqlarının nəzərə alınması ilə sıx bağlıdır, lakin bu əlaqə xətti deyil. Qrafik olaraq təşkilatın effektivliyi ilə bu amillər arasındakı əlaqə Şəkil 1-də göstərilmişdir.

Şəkil 1: Müəssisənin səmərəliliyinin işçilərin maraqlarının nəzərə alınması səviyyəsindən asılılığı



Mənbə: şəkil “Казакова А.А. 2021: s.180” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Tədqiq olunan asılılığın müəyyən xüsusiyyətlərini qeyd etmək lazımdır:

1) Maraqların nəzərə alınması səviyyəsi üçün aşağıdakı reyting şkalası istifadə olunur:

- qeyri-kafi səviyyə;
- aşağı səviyyə;
- çox yüksək səviyyə;
- optimal səviyyə (təşkilatın səmərəliliyinin maksimuma çatdığı səviyyə hesab edilir);

2) Sistemin müqaviməti dəyişən dəyərdir, maraqların kifayət qədər nəzərə alınmaması ilə maksimum olacaq və onların nəzərə alınmasının artması ilə tədricən azalacaq. Yəni, maraqların nəzərə alınması cəhdləri rəhbərliyi həyata keçirmək üçün imkanlar axtarmağa sövq edəcək ki, bu da avtomatik olaraq sistemin müqavimətini azaldacaq;

3) Fəaliyyətin bu amillərdən asılılığı modeli qısa müddətdə nəzərdən keçirilməlidir, çünki maraqların maksimum nəzərə alınması daxili və xarici mühitin dəyişkənliyi səbəbindən yalnız qısa müddətdə mümkündür;

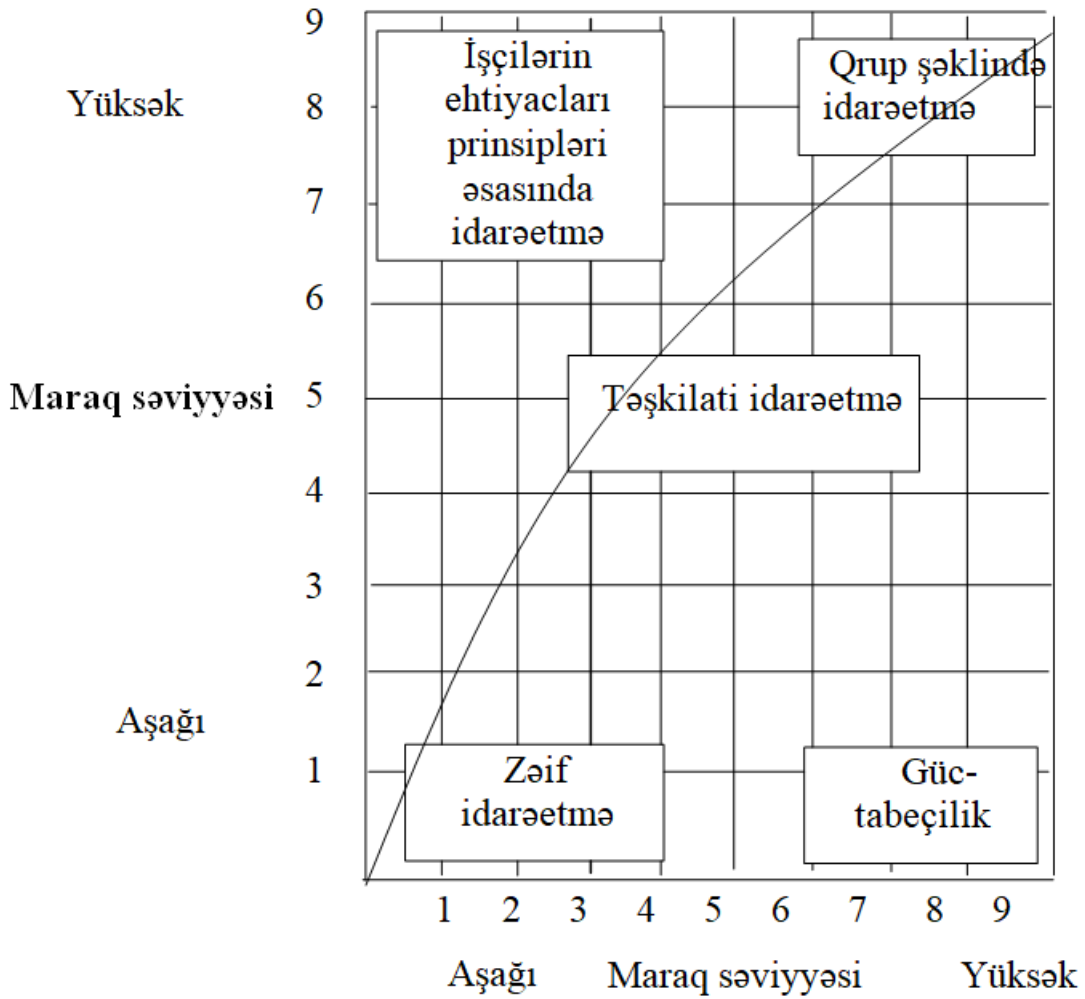
4) Model yalnız verilmiş amillərin performansə təsir etdiyi vəziyyətləri nəzərə alır, buna görə də əyri mənşədən yaranır.

Münaqişənin səmərəliliyə təsirini nəzərə alsaq, müəyyən nümunəni izləyə bilərik. Münaqişə səviyyəsinin təsirini, istehsalın maraqlarının nəzərə alınma səviyyəsini və işçilərin maraqlarının səmərəlilik səviyyəsinə təsirini əlaqələndirən əyriyə eynidir. Bütün məsələ onların təsvir etdiyi asılılıqlardadır. Nəticə etibarilə, istehsalın və işçilərin maraqlarının nəzərə alınması səviyyəsinin artması və münaqişənin optimal səviyyəsinin dəyişməsi ilə səmərəlilik səviyyəsi artacaqdır. Amma əsas nəticə ondan ibarətdir ki, liderlərin münaqişələrə münasibəti liderlik üslubunun elementlərindən biridir. Bu və ya digər üslubu müəyyən edən ən mühüm amillər istehsalın maraqlarının nəzərə alınma səviyyəsi və işçilərin mənafeyinin nəzərə alınma səviyyəsi olduğundan, bu amillərlə münaqişə səviyyəsi arasında əlaqə yaratmağa çalışmanın faydası var.

Bunu etmək üçün əvvəlcə Blake-Mouton idarəetmə şəbəkəsinə bir performans əyrisi tətbiq etməliyik (Şəkil 2).

Beləliklə, Şəkil 2-dən görüldüyü kimi, səmərəliliyin səviyyəsi “zəif idarəetmə” üslubundan “qrup idarəetməsi” üslubuna yüksələcək. Bu, bütün təşkilati maraqların nəzərə alınmasının artmasının təşkilatın səmərəliliyinə müsbət təsir göstərdiyini təsdiqləyir.

Şəkil 2: İstifadə olunan idarəetmə üslublarını nəzərə alaraq səmərəlilik səviyyəsinin dəyişməsi



Mənbə: şəkil “Blake R.R. 1981: s.442” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Bundan əlavə, performans əyrisi münaqişə səviyyəsindəki dəyişikliyi izah etdiyi üçün bəzi nümunələri qeyd etmək olar:

1) “Zəif idarəetmə” ilə idarəçilər təşkilatda hər hansı müsbət nəticə əldə etmək üçün minimum səy göstərir, münaqişələrə biganə və laqeyd yanaşırlar. Tipik olaraq, münaqişənin idarə edilməsinin bu üslubu onların həllinə kömək etmir, bunun nəticəsində münaqişəli vəziyyətlər uzana, xroniki, kəskin ola bilər və təşkilatın fəaliyyətinə mənfi təsir göstərə bilər;

2) Yalnız istehsal üzərində cəmləşən menecerlər bunu işçilərin maraqlarına ən az diqqət yetirməklə birləşdirirlər. Belə münasibət komandanın psixoloji və mənəvi narazılığına səbəb olan çoxlu sayda münaqişələrin yaranmasına səbəb olur. Bu münaqişələr böhran hadisələrinə çevrilə bilər, çünki münaqişələr zamanı

liderlərin davranış tərzini öz fikirlərini qəbul etməyə, münaqişəni öz mülahizələri ilə həll etməyə başlayır;

3) İşçilərin maraqlarının nəzərə alınmasının artması halında, istehsal maraqlarına məhəl qoymamaqla yanaşı, işçilərin narazılığı, əlverişsiz atmosfer nəticəsində yaranan münaqişə səviyyəsinin azalmasını proqnozlaşdırmaq olar. Lakin istehsalın səviyyəsinin aşağı düşməsi başqa növ münaqişəyə gətirib çıxaracaq.

Beləliklə, münaqişələrin idarə edilməsi metodlarının bir neçə qrupu var:

- təşkilati və struktur (təşkilati strukturun dəyişməsi ilə bağlıdır: səlahiyyətlərin və vəzifələrin yenidən bölüşdürülməsi, funksionallığın yenidən nəzərdən keçirilməsi, idarəetmə və qərar qəbul etmə prosedurlarının təkmilləşdirilməsi);

- inzibati (kənar inzibati müdaxilə yolu ilə münaqişənin həlli: münaqişənin həlli üzrə komissiyaların işi, rəhbərin əmri, prosesual icraat);

- sosial-psixoloji (münaqişə iştirakçılarının psixoloji xüsusiyyətlərinə təsir: təşkilatda qeyri-rəsmi münasibətlərin tənzimlənməsi, təşkilat mədəniyyətinin inkişafı, rahat psixoloji iqlimin yaradılması, ünsiyyət proseslərinə təsir, təşkilatdaxili davranış normaları sisteminin formalaşması).

Sosial-psixoloji üsullar münaqişənin qarşısının alınması və tənzimlənməsi baxımından ən effektivdir, çünki onlar münaqişənin səbəblərini aradan qaldırmaqla problemin real həllinə yönəldilmişdir. Bu, bütün digər üsullar münaqişənin xarici təzahür formalarının aradan qaldırılmasına yönəldildikdə baş verir. Bununla belə, qeyd etmək lazımdır ki, psixoloji metodlardan istifadə onların tətbiqinin mürəkkəbliyinə görə məhduddur, bu isə münaqişəli situasiyanın dərinədən öyrənilməsinə tələb edir (bütövlükdə vəziyyətin və onun hər bir komponentinin ayrıca təhlili).

İş yerlərində uzun müddət davam edən münaqişələr tükənmişliyin və nəticədə iş qabiliyyətinin aşağı düşməsinin əsas səbəblərindən biridir. Bu, işdə məhsuldar, yaradıcı və uğurlu olmağı çətin, hətta qeyri-mümkün edir.

Münaqişənin artıq yarandığı yerə yaxınlaşmaq, nəticələrini aradan qaldırmaqdan sonra, yaranma səbəbləri ilə məşğul olmağa üstünlük vermək daha perspektivli çıxış yolu sayılır. “Bir qığılcımı aradan qaldırmaq həmişə bütöv bir yangından daha asandır”. Buna görə də, münaqişələrin müvəffəqiyyətli bir şəkildə qarşısının alınması bir sıra psixoloji tədbirlərə riayət etməyi nəzərdə tutur. Onların qarşısının alınmasının əsasını kollektivdə əlverişli atmosferin saxlanmasına yönəlmiş, onun tərkibinin bütün sosial-psixoloji xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq qrupun həyatının təşkili təşkil edir.

Belə nəticəyə gəlirik ki, səmərəlilik səviyyəsi ilə müxtəlif növ maraqların nəzərə alınması səviyyəsi arasında əlaqənin müəyyən edilməsi nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, idarəetmə üslubunu seçərkən menecerlər əsas diqqəti “qrup idarəçiliyi” liderlik üslubuna yönəltməlidirlər. Çünki bu halda münaqişə səviyyəsi bu üslubdan istifadə etməklə öz optimal səviyyəsinə çatır. Bu üslub münaqişələrdən asılı olmayaraq ən təsirli olur, buna görə də onu təşkilatın və onun bütün komponentlərinin idarə olunması üslubu kimi seçərək əhəmiyyətli nəticələr əldə edə bilərik.

Nəticələr isə növbəti yazılanlar şəkildədir: işçilərin maraqlarını nəzərə alaraq, təşkilatın rəhbərləri yüksək səmərəlilik səviyyəsinə nail ola və təşkilatın daxili mühitini gücləndirərək rəqabət üstünlüklərini təmin edə biləcəklər. Təşkilatda əmək münaqişələrinin səmərəli idarə edilməsi tələb olunan səmərəlilik səviyyəsini təmin etməyə, təşkilatın güclü və zəif tərəflərini gücləndirməyə, rəqabət qabiliyyətini artırmağa kömək edəcəkdir.

Arbitrlər olmadan münaqişənin effektiv həlli siyasəti:

1. Təşkilat (icma, hərəkət) təşkilatın ümumi məqsədlərini bölüşən və öz fəaliyyətlərində onu rəhbər tutmağa hazır olan insanları birləşdirir. Ümumi məqsədləri bölüşən və onları həyata keçirməyə hazır olan insanların birliyi.

2. Hər bir iştirakçının məqsədləri dərk etməsinə əsaslanaraq, məqsəd qoyma və hərəkətləri öz şərh etmək hüququ tanınır və hörmət edilir.

3. Məlumdur ki, müxtəlif iştirakçıların şərtləri müxtəlif münaqişələrə səbəb ola bilər, o zaman ki, birinin nəzərdə tutulan hərəkətləri digərinin planlarını pozar və ya digər iştirakçının nöqteyi-nəzərindən hərəkətə zərər verir.

4. Münaqişə halında iştirakçılar təşkilatın ümumi məqsədlərinin müəyyən edilməsi əsasında hərəkətə ən böyük fayda gətirən birgə qazan-qazan həllini hazırlamaq üçün səy göstərəcəklər.

5. Münaqişələri həll edərkən, işlənmiş ümumi dəyərlər və qarşılıqlı hörmətli davranış prinsipləri sayəsində təşkilatın iştirakçıları özlərini həmişə təhlükəsiz hiss edəcəklər.

6. Zərərlərin qarşısını almaq üçün işçilər təşkilat tərəfindən müəyyən edilmiş qaydada öz planlarını şöbə daxilində olan hər kəsə və prosesin bütün potensial iştirakçılarına çatdırmalıdırlar.

7. Məlumat əvvəlcədən paylanır, məlumat və qərar qəbulu arasında vaxtın olması vacibdir.

8. Təşkilatda münaqişənin effektiv həlli üçün prosedur və qaydalardan istifadə edilir.

Eyni zamanda, iştirakçıların hər biri öz müqəddəratını təyin etmə, şüurlu seçim vəziyyətinə salınır.

Bir qayda olaraq, münaqişələrin tənzimlənməsinin aşağıdakı nəticələri ola bilər:

- Münaqişələrin zəifləməsi ilə nəticələnməsi;
- Münaqişələrin aradan qaldırılması ilə nəticələnməsi;
- Münaqişənin başqa münaqişəyə dönüşməsi ilə nəticələnməsi.

Danışıqlar prosesi əsasında təşkilati münaqişələrin həlli məsələləri bu gün tədqiqat mövzusunun aktuallığını formalaşdırmışdır. Əmək münaqişələrinin idarə edilməsi və həlli ilə bağlı müxtəlif baxış bucağı, mühakimə və mövqelər mövcuddur. Bu, ictimai həyatda çox yayılmış bir hadisədir, buna görə də müxtəlif münaqişə vəziyyətlərində düzgün davranış xəttini formalaşdırmaq üçün əmək münaqişəsinin nə olduğunu və onu necə həll edəcəyimizi bilməliyik. Əmək münaqişələrinin xüsusiyyətlərini bilmək ünsiyyət mədəniyyətini yaxşılaşdırmağa

kömək edir və insanın həyatını nəinki sakitləşdirir, həm də psixoloji münasibətlərdə daha sabit edir.

Danışıqların özəlliyi ondan ibarətdir ki, tərəflərin maraqları qismən üst-üstə düşür, qismən isə bir-birindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Danışıqların gedişində danışıqların iştirakçılarının qarşılıqlı asılılığı var. Danışıqlar o zaman başlayır ki, tərəflər öz maraqlarını təkbaşına müdafiə edə bilmirlər. Nəticədə münaqişə tərəfləri birgə, danışıqlar yolu ilə həll yolu tapmağa məcbur olduqda münaqişəli vəziyyət yaranır. Danışıqları ciddi normativ çərçivələrlə müəyyən etmək qeyri-mümkündür, çünki danışıqlar ciddi normalarla tənzimlənməyən bir prosesdir. Münaqişənin iştirakçıları müəyyən bir zamanda ən optimal strategiyadan istifadə edə bilirlər. Əsas üslublar qarşıdurma (tərəf tərəfindən özü üçün daha üstün olan belə bir qərarın qəbul edilməsi) və əməkdaşlıq (toqquşma iştirakçılarının öz maraqlarını həyata keçirməsinə yönəldilmə) adlanır.

Danışıqlar problemin ümumi həllinə yönəlməlidir, əks halda onlar münaqişə vəziyyətindən çıxmaq üçün birtərəfli tədbirlər olacaq. Danışıqlar münaqişəli vəziyyətin həllinə yönəlib, lakin bu o demək deyil ki, sonda tərəflər vahid razılığa gələcəklər. Deməli, danışıqlar prosesinin mərhələlərinin olması onun xüsusiyyətlərindən biridir. Buna görə də hər bir mərhələnin müxtəlif məqsədləri var, lakin mərhələlərin heç birini digərlərindən müstəqil hesab etmək olmaz. Danışıqların mərhələləri vurğulanır, bunlar aşağıdakılardır:

- danışıqlara hazırlıq;
- danışıqlar prosesi zamanı hər iki tərəfin maraqlarına nail olunduqda danışıqlar prosesi və nəticələrin əldə edilməsi;
- danışıqlar prosesinin nəticələrinin təhlili.

Danışıqlar prosesi həyata keçirmək məqsədi ilə rəhbərlik görüşü üçün bütöv bir sistem kimi ondan asılı olmayaraq tətbiq oluna bilən bir reqlament hazırladım:

1. Açıliş (hər bir iştirakçı hazırda diqqətinin nə ilə məşğul olduğunu deməlidir):

- Heç bir müzakirə və ya müzakirəyə icazə verilmir, fasilitator buna ciddi nəzarət edir.

- Ancaq rəhbər danışır.

2. İnzibati məsələlər:

- Təşkilati məsələlər müzakirə olunur (iclasın nə qədər davam edəcəyi və s.);

3. Gündəliyin yaradılması (həll olunacaq məsələlərin açıqlanması);

4. Gündəliyin işlənməsi (problemi həmin konkret problemi həll edən struktur dəyişikliyinə çevirmək və digər başqa heç nəyə ehtiyac yoxdur).

4.1. Təklifin (problemin) təqdim edilməsi;

4.2 Aydınlaşdırıcı suallar verilməsi;

4.3 Reaksiyaların yoxlanması (müzakirədəki məhdudiyyət istisna olmaqla, dairə ətrafında hər kəs heç bir məhdudiyyət olmadan təkliflə bağlı istədiyini deyir);

4.4 Aydınlaşdırma (rəhbər bütün rəy və iradları dinlədikdən sonra təklifin özünü izah edə (şərh edə) və ya dəyişdirə bilər);

5. Etirazlar dalğasının yüksəlməsi.

6. Qərarların qəbulu (tənzimləmə):

1) Danışıqlar zamanı etiraz edən tərəf zərərin mexanizmini açıqlamalıdır ki, icrası zərərə səbəb olacaq elementlər müəyyən edilsin və kompromislər tapmaq üçün yer olsun. Zərərinin olacağını sübut etməsə də qiymətləndirmə üçün faktlar irəli sürməli və müəyyən mexanizm göstərməlidir.

2) Etirazçı həll yolu tapmaqda əməkdaşlıq etməli, təşkilatın qarşılaşa biləcəyi zərərdən azad olunma variantları təklif kimi irəli sürməli, etiraza səbəb olan gərginliyi həll edəcək istiqamətlər müəyyən etməlidir.

3) Təşəbbüskar həm də həll yolu tapmaqda əməkdaşlıq etməlidir və təkcə etiraz edənin bütün variantlarını rədd etməməlidir.

4) Etiraz edən şəxs danışıqlardan imtina edərsə və ya versiyaların yaradılmasında əməkdaşlıq etməzsə, onun etirazları qəbul edilmir. Əməkdaşlıqdan imtina onları əhəmiyyətsiz edir.

5) Tərəflər razılığa əsasən presedentlər söyləyəcək, ideyaların yaranmasına kömək edəcək və ya başqa məsləhətlər verəcək üçüncü şəxsləri çağıra bilərlər, lakin onların qərar vermək hüququ yoxdur.

Yaxşı komandalar ideyaları təkmilləşdirmək, innovasiyaları irəli sürmək və riskləri azaltmaq üçün məhsuldar münaqişələrdə iştirak etməyi bacarırlar. Təəssüf ki, komanda onunla gələn duyğuların öhdəsindən gəlmək istəməməsi və ya bacarmaması səbəbindən sağlam münaqişənin bəhrəsini görməyənlərdən biri ola bilər. Çox vaxt komandadakı bir çox insanın emosiyaların partlamasına səbəb olmaqdan qorxduğu üçün vacib bir söhbətə hazır olmaması ilə qarşılaşırıq.

Komandada müxtəlif nəsillərin işçilərinin artıq istifadə olunan “barışıq formasında danışıq” üsullarına diqqət yetirərək, həmçinin onların əsas xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla aşağıda yazdığım yüksək səmərəliliyi olan idarəetmə üsullarını nəzərdən keçirməliyik:

1. Müəssisənin işçilərinin bir-birinə yaxınlaşması üzrə tədbirlərin görülməsi. Yaxşı qurulmuş korporativ mədəniyyət komanda üzvlərini bir-birinə daha da yaxınlaşdırmağa bilər. Həmkarlarda emosional inamın formalaşması üçün əsas kimi qəbul edilən komanda işinin aparılması, işçilərin gözləntiləri və maraqlarının, onların qarşılıqlı əlaqə qaydaları və ümumi məqsədlərin formalaşdırılmasının münaqişəsiz müzakirəsi üçün imkan yaratmaq əksər münaqişələrin qarşısını almağa kömək edəcəkdir.

2. Keçmiş nəsillərin təcrübəsinə diqqət yetirmək. “X” nəslinin nümayəndələri dəyərli bilik və təcrübənin daşıyıcılarıdır, onlar komandada işləməyə öyrəşiblər, belə insanlar gənc nəsil üçün həqiqətən effektiv mentorlara çevrilə bilərlər. Bu üsul gənc işçilərin erkən hazırlanması üçün əlverişli şəraitin yaradılmasına səbəb olacaqdır. Ona görə də, X nəslinin nümayəndələrini işdən çıxarmaq, təcrid etmək yerinə onların təcrübəli mentor olmaları üçün müvafiq tədbirlər görülməlidir ki, Y və Z nəsli həmkarları onlara qarşı fərqli münasibət sərgiləməsin və onlarla münaqişələrə can atmasın.

3. Y və Z nəslinin rəqabətqabiliyyətliliyini yaradan amillərdən istifadə. Texnologiya sahəsində yüksək savadlılıq, əməyin gündəlik mərhələlərinə yeni baxış sayəsində bu nəslin nümayəndələri müəssisədə əməyin keyfiyyətini və məhsuldarlığını artırmaq üçün yeni alətlər formalaşdırmaq qabiliyyətinə malikdirlər və onlar hətta yaşlı nəsil əməkdaşlarının istifadə etmələri üçün belə

üsulların və metodların effektivliyini və rahatlığını öz nümunələri ilə sübut edə bilirlər.

4. Hər nəslin xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla qurulmuş çevik motivasiya sistemi. X nəslinin və qismən də Y nəslinin nümayəndələri üçün işin sabitliyi vacibdir, yəni lazımi iş şəraitinin yaradılması, insanlara sabitlik hissi və gələcəyə inamın verilməsi vacibdir. Z nəsilləri üçün isə maddi həvəsləndirmə əməyin mükafatlandırılmasında, işin keyfiyyətinin və sürətinin yüksəldilməsində əsas amildir. Belə ki, yeni nəsil işçilər üçün bu növ mükafatlar əmək haqqına daxil edilməlidir.

Belə nəticəyə gəlirik ki, səmərəlilik səviyyəsi ilə müxtəlif növ maraqların nəzərə alınması səviyyəsi arasında əlaqənin müəyyən edilməsi nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, idarəetmə üslubunu seçərkən menecerlər əsas diqqəti “qrup idarəçiliyi” liderlik üslubuna yönəltməlidirlər. Çünki bu halda münaqişə səviyyəsi bu üslubdan istifadə etməklə öz optimal səviyyəsinə çatır. Bu üslub münaqişələrdən asılı olmayaraq ən təsirli olur, buna görə də onu təşkilatın və onun bütün komponentlərinin idarə olunması üslubu kimi seçərək əhəmiyyətli nəticələr əldə edə bilərik. Nəticələr isə bu şəkildədir: işçilərin maraqlarını nəzərə alaraq, təşkilatın rəhbərləri yüksək səmərəlilik səviyyəsinə nail ola və təşkilatın daxili mühitini gücləndirərək rəqabət üstünlüklərini təmin edə biləcəklər. Təşkilatda əmək münaqişələrinin səmərəli idarə edilməsi tələb olunan səmərəlilik səviyyəsini təmin etməyə, təşkilatın güclü və zəif tərəflərini gücləndirməyə, rəqabət qabiliyyətini artırmağa kömək edəcəkdir.

Təşkilati münaqişələrin səmərəli idarə edilməsi üçün aşağıdakı tövsiyələr təklif edilə bilər:

- Bölmələrdə, şöbə və departamentlərdə sosial-psixoloji ab-havaya ciddi nəzarət etmək;

- “Peşəkar mühitdə münaqişə zamanı davranış üslubları”, “Münaqişə şəxsiyyətlərinin tipologiyası”, “Münaqişələrin səbəbləri və onların həlli üsulları” kimi mövzulardan istifadə etməklə təşkilatın rəhbərləri və işçiləri arasında maarifləndirmə işi aparmaq;

- Təşkilatların rəhbərləri münaqişədə lazımi davranış üslublarını tətbiq edərək ünsiyyət davranış formasının seçiminə şüurlu şəkildə yanaşmalıdırlar.

Nəhayət, yuxarıda göstərilən tendensiyalar təşkilatda münaqişə təzahürlərinin idarə edilməsi sahəsində menecerin peşəkar səriştəsini artırmaq ehtiyacına səbəb olur. Eyni zamanda başa düşmək lazımdır ki, münaqişənin idarə olunması üçün universal qaydalar yoxdur, hər bir münaqişə vəziyyəti unikaldir və konkret yanaşma tələb edir. Bundan əlavə, münaqişənin psixoloji mahiyyətini nəzərə alaraq, onun idarə edilməsi əsasən sosial-psixoloji metodlar əsasında həyata keçirilməlidir, burada hər bir fərdin psixoloji xüsusiyyətlərini nəzərə almaq lazımdır. Lakin vaxt aparan və əmək tutumlu üsullar kimi ən az diqqət çəkən məhz bu üsullardır. Bu ona gətirib çıxarır ki, münaqişəli vəziyyət təşkilatda həmişə mövcuddur və heç də hər zaman müsbət və ya hər zaman mənfi nəticələr vermir.

Münaqişənin düzgün idarə edilməsi, onun səbəblərinin vaxtında müəyyənləşdirilməsi və aradan qaldırılması istiqamətində tədbirlər görülməli, daim təşkilati sistemdə müəyyən dəyişikliklərin edilməsinə məsələsinə nəzər yetirilməlidir.

Amma təşkilati dəyişikliyin özünün də münaqişələrə səbəb olacağı faktorunu da mütləq şəkildə nəzərə almalı və bir münaqişənin həllinin yeni daha təhlükəli potensiala malik münaqişəyə səbəb olmasını əngəlləməliyik.

Münaqişələrin idarə edilməsinin yaxşı üsulları qərarların nəticələrini və yüksək məhsuldarlığı əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdıracaq. Münaqişələrin həllində effektiv idarəetmə strategiyaları yaxşı ünsiyyət, vaxtın idarə edilməsi, əməkdaşlıq və təşkilati məhsuldarlığı artıracaq. Həm rəhbərlik, həm də işçilər məqsədlərini maksimuma çatdırmaq istədikləri üçün təşkilatda münaqişə qaçılmazdır.

Münaqişələrin həlli strategiyası neqativləri azaltmağa kömək edir və iş yerində pozitivliyi artırır. Yaxşı münaqişə qərarların nəticələrini yaxşılaşdırdığından və düzgün idarə edildikdə qrup məhsuldarlığını təmin etdiyindən, o, həm də təşkilati siyasətlər haqqında operativ rəy əldə etmək vasitəsi

kimi işçilərlə əlavə ünsiyyət kanalları yaradır ki, bu da maraqların ziddiyyətinin yaranmasına yol verməsin.

Tədqiqatçılar haqlı olaraq belə nəticəyə gəlirlər ki, əgər təşkilat öz fəaliyyəti çərçivəsində münaqişəni effektiv və səmərəli şəkildə idarə edə bilsə, bu, təşkilatın məqsəd və vəzifələrinə nail olunması ilə nəticələnəcək yüksək təşkilati fəaliyyətə səbəb olacaqdır.

Münaqişənin uğurla idarə olunması domino effektinə malikdir və menecerlərə işçilərin inkişaf edə biləcəyi bir iş yeri yaratmağa imkan verir. Buna görə də, yaxşı münaqişələri və menecerlərin təşkilat fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün onlardan necə istifadə edə biləcəyini müəyyən etmək üçün əlavə tədqiqatlar vacib olur. Həmçinin, şəxsiyyətlərarası münaqişələrin təşkilatın fəaliyyətinə necə təsir etdiyini təhlil etmək üçün metodik iş tələb olunur.

Təşkilati münasibətlər və onlara xas olan münaqişələr, onların başa düşülməsində müəyyən ziddiyyətlər yaradan və onların müəyyən bilik komplekslərinə mənsubiyyəti ilə bağlı mübahisələrə səbəb olur, daha çox iqtisadiyyat və hüquq elmləri tərəfindən öyrənilir. Hüquq tədqiqatçıları, təşkilati münaqişənin ilkin şərtlərini, mahiyyətini və nəticələrini müzakirə edərək, onu ümumiyyətlə, baş verməsi üçün hüquqi əsaslara malik olan təşkilati münasibətlər iştirakçılarının hərəkətlərinin nəticəsi kimi başa düşürlər (Danelin A.A. 2015: s.144).

Şərhlərdəki fərqliliklərə baxmayaraq, hüquqi yanaşmada ümumi cəhət, müxtəlif müəlliflərin qeyd etdiyi təşkilati münaqişədə müəyyən hüquqi əlamətlərin olmasıdır (Shein E.V. 2022: s.23):

- tərəflərin onun hüquqi münasibətlərinin müəyyən edilməsi;
- münaqişənin obyekt, subyekt, motivi;
- tərəflərin hüquqi müxalifəti, hüquqi nəticələri.

“Təşkilati münaqişə” anlayışının şərhinə iqtisadçıların yanaşmaları da birmənalı deyil. Beləliklə, bir sıra müəlliflər təşkilati münaqişəni sahiblər və menecerlər arasında daxili münaqişə kimi nəzərdən keçirir, digərləri isə münaqişələrin iştirakçılarının dairəsini əhəmiyyətli dərəcədə genişləndirir.

Korolev təşkilati münaqişəni yaranan mübahisələr kimi müəyyən edir (Королев А.С. 2017: s.6):

- səhmdar cəmiyyət, onun səhmdarları və rəhbərləri arasında;
- müəssisənin cüzi paylarına və ya borclarına sahib olan kənar şəxslərlə insayderlər (faktiki sahiblər və idarəçilər) arasında;
- nəzarətə can atan autsayderlərin (şöbə xaricində və ya təşkilat xaricində olanlar) müxtəlif qrupları arasında.

Tədqiqatçının fikrincə, bu münaqişələr iri və kiçik səhmdarların, səhmdarların və menecmentin maraqları arasında təbii ziddiyyətlərə əsaslanır. Onlar həm də investorların səhmdar cəmiyyətə nəzarət uğrunda mübarizəsi kimi yalan danışılar və praktiki həyatda təşkilati münaqişələr müxtəlif formalarda olur, çox vaxt həm onların iştirakçılarna, həm də bütövlükdə cəmiyyətə ciddi ziyan vurur.

Korporativ münaqişələrin əsasını şirkətdəki statusunu dəyişmək, qarşı tərəfin davranışına nəzarət və idarə etmək qabiliyyətini qazanmaq və ya artırmaq istəyi təşkil edir (Турков М.А. 2016: s.243).

Andreev və Laptev təşkilati münaqişəni müəyyən edərək, onu bütün növlərində "korporasiyaya üzvlük və idarə edilməsindən irəli gələn hər hansı maraqların toqquşması və (və ya) korporativ və əlaqəli münasibətlər iştirakçılarının hüquqlarının pozulması" kimi başa düşməyi təklif edirlər (Андреев В.К. 2017: s.172).

Zaynullin adlı müəllif, korporasiya iştirakçıları (səhmdarlar, yüksək rəhbərlik, əmək kollektivi) arasındakı mübahisələrə əsaslanan münaqişənin davam edən xarakterini vurğulayır. Onlar həmçinin korporasiya ilə onun xarici mühiti arasında yerləşir və bu da korporasiyanın fəaliyyətində əhəmiyyətli dəyişikliklərə səbəb olur (Зайнуллин С.Б. 2016: s.85).

Digər müəlliflər fenomenin müddəti ilə bağlı oxşar yanaşmaya riayət edirlər. Onlar təşkilati münaqişəni şirkətin səhmdarları və top menecerləri, orqanları, idarəetmə aparatı və müəssisənin işçi qüvvəsi, kollegial idarəetmə orqanlarının üzvləri arasında davam edən əhəmiyyətli fikir ayrılıqları kimi şərh edirlər. Onlar bir tərəfdən onun əksər iştirakçısı və ya idarəetmə orqanları ilə təmsil olunan bütövlükdə şirkət və geniş mənada təşkilati münasibətlərin kənar iştirakçıları, digər

maraqlı tərəflər arasında təşkilati münaqişəni şərh edirlər. Münaqişələrin subyektivi kimi korporativ idarəetmənin effektivliyinin keyfiyyətinin sistemli qiymətləndirilməsi və ya şirkətin biznesinə birgə mülkiyyət hüququ (şirkət tərəfindən buraxılmış qiymətli kağızlarla təsdiq edilmiş hüquqlar) seçilir (Shein E.V. 2022: s.24-25).

Təşkilati münaqişə həmişə çağırış, öz hüquqlarının həyata keçirilməsinə can atmaq niyyətinin ictimai bəyannaməsi şəklində olur. Belə bir çağırış bütün atributları, tədbirlərin planlaşdırılması, hüquqi dəstəyi, resurs təminatı, PR kampaniyaları ilə bir növ spesifik “biznes layihəsinə” çevrilir.

Münaqişələrin həlli üçün mediasiya prosedurunun əhəmiyyəti və effektivliyindən istifadə edilir. Mediasiya proseduru – tərəflərin iradəsinə əsaslanaraq, qarşılıqlı faydalı həll məqsədinə nail olan vasitəçinin (o, vasitəçi və müstəqil şəxsdir) köməyi ilə mübahisələrin həlli üsuludur. “Mediasiya” termini latın “mediatio” sözündəndir. Sosial psixologiyada vasitəçilik aşağıdakı kimi başa düşülür (Tlustenko A.A. 2020: s.24):

- mübahisəli məsələlərin, münaqişələrin tənzimlənməsinin, maraqların əlaqələndirilməsinin konkret forması;
- neytral üçüncü tərəfin iştirakı ilə münaqişələrin həlli texnologiyası;
- neytral üçüncü tərəfin münaqişə tərəflərinə mübahisəli məsələlərin qarşılıqlı məqbul həllinə gəlməyə kömək etmək üçün strukturlaşdırılmış proses təqdim etdiyi münaqişənin həllinə xüsusi yanaşma.

Mediasiyanın əsas məqsədi razılığa, konsensusun əldə edilməsinə, münaqişənin hər iki tərəfini qane edəcək ümumi qərarın qəbuluna diqqət yetirməkdir.

Hüquqi sənədlərdə vasitəçilik aşağıdakı kimi müəyyən edilir (Tlustenko A.A. 2020: s.24):

- adından və ya istinadından asılı olmayaraq, mübahisənin iki və ya daha çox tərəfinin özbaşına, könüllü olaraq, vasitəçinin dəstəyi ilə mübahisəni həll etmək üçün razılığa gəlməyə cəhd etdiyi strukturlaşdırılmış proses;

- hüquqi mübahisənin iştirakçılarını kompromisə və mübahisənin tərəflərin özləri tərəfindən müstəqil həllinə istiqamətləndirən peşəkar vasitəçilərin fəaliyyəti.

Bu prosedur peşəkar və ixtisaslaşmış vasitəçinin köməyi ilə məhkəməyə müraciət etmədən, ancaq danışıqlar yolu ilə ümumi rəyə və razılığa gələ bilən iki münaqişə tərəfini nəzərdə tutur. Mediasiya vasitəçinin qərar verməsini tələb etmir. İştirakçılar tərəfindən könüllü olaraq qəbul edilir. Tərəflərin vasitəçiyə müraciəti mübahisənin həlli üçün daha effektiv vasitə ola bilər, çünki mediasiya zamanı təkcə mövcud münaqişənin səbəbləri yox, həm də səthi olmayan səbəblər araşdırılır. Mediasiya proseduru növbəti prinsiplər əsasında həyata keçirilir:

- könüllülük,
- məxfilik,
- tərəflərin əməkdaşlığı və bərabərliyi,
- vasitəçinin qərəzsizliyi və müstəqilliyi.

Bu prosedurun iştirakçıları üçün müsbət məqam məhkəmənin cari mübahisə üzrə qərar qəbul etməzdən əvvəl istənilən vaxt mediasiyadan istifadə etməsidir.

Mediasiya proseduru zamanı tam məxfilik qorunur (bu, bilavasitə qanunvericilikdə öz əksini tapmışdır) və bütün bunlar məhkəmə çəkişmələrindən fərqli olaraq daha az vaxt və xərc tələb edir.

Mediasiya prosedurunun əsas və əsas çatışmazlığı mediasiya müqaviləsinin yalnız iştirakçıların xoş niyyəti əsasında həyata keçirilməsidir. Mediasiya müqaviləsində iştirakçılar qarşılıqlı gözləntilərini, ümumi məqsəd və maraqlarını açıqlaya, şəxsi məsuliyyətlərini və bizneslərinin gələcək inkişafı üçün zəruri olan addımları həll edə bilərlər.

Belə bir müqavilənin icra sənədi qüvvəsi yoxdur. Qeyd etmək lazımdır ki, mediasiyanın əhəmiyyəti və səmərəliliyi o qədər vacibdir ki, bəzən hətta mübahisələrin iştirakçıları arasında işgüzar münasibətləri saxlamağa imkan verir. Həm də vacibdir ki, münaqişələr daxilədən, yalnız şəxsən iştirakçılar tərəfindən həll edilir və rəy situasiyada iştirak etməyən hər hansı bir şəxs tərəfindən qoyulmasın, deməli, bütövlükdə vəziyyətin məqbul həlli formalaşır. Tərəflər həmçinin öz vasitəçilərini seçmək hüququna malikdirlər.

Bu prosedurun həyata keçirildiyi prinsiplərə tam uyğun olaraq, daxili məcəllələrin və korporativ və işgüzar davranış qaydalarının məzmununa təşkilatın özü tərəfindən siyasətin həyata keçirilməsi üçün müddəalar daxil edilə bilər. Bu müddəalar hər bir münaqişənin qiymətləndirilməsini, vasitəçilik proseduru ilə mümkün həllini nəzərdə tutur. Beləliklə, ümumi münaqişənin tərəflərdən birinin xeyrinə qərarla həlli, bir qayda olaraq, təşkilatlarda iştirakçılar arasında mübahisəni özü həll etmir. Aralarındakı ziddiyyətlər təkcə məhkəmənin çıxardığı qərar əsasında aradan qalxmayacaq.

Münaqişə tərəflərinə vəziyyətin ümumi həllinə kömək etmək üçün vasitəçi ümumi yığıncaq keçirəcək və bu iclasda hər iki tərəf toplanmış iddia və tələblərini bildirəcəkdir. Bu görüşdə müstəqil şəxs bütün şəraiti yaradacaq ki, tərəfdaşlar öz mövqelərindən (hüquq və iqtisadiyyat baxımından) deyil, öz maraqlarından danışsınlar. Bunun əsasında həll edilməyəcək münaqişə gələcəkdə gələcək əməkdaşlığa və ümumiyyətlə, tərəflərin qarşılıqlı fəaliyyətinə təsir göstərə bilər. Nəticədə iştirakçılar arasında yenidən digər münaqişələr və ya mübahisələr yarana bilər ki, bu da onları məhkəmə çəkişməsinə gətirib çıxaracaq. Bu halda vasitəçilik tərəflər arasında danışıqlar aparmaqla bunun qarşısını almağa imkan verir. Nəticə etibarilə, vasitəçilik bu cür münaqişələrin və mübahisələrin həllinin davamlı yolu kimi şirkətlərə biznes mühitində yaranan münaqişələrdən bütün itkiləri və riskləri azaltmağa imkan verir.

Mediasiyanın təşkilati mübahisələrin həllinin digər üsullarından əsas fərqi ondan ibarətdir ki, bu və ya digər tərəfin düzgünlüyünü tapıb gətirməyə diqqət yetirmir. Mediasiyanın əsas vəzifəsi tərəflərin vasitəçilik qabiliyyətinin gücləndirilməsi, bütün fikir ayrılıqları olan tərəflərin bir-birinin nümayəndələri tərəfindən tanınması və qavranılması üzərində sözləri cəmləşdirməkdir. Mediator, vəzifəsi mübahisədə tərəflərə barışıq əldə etməkdə kömək etmək olan şəxsdir. Mediator qərar qəbul etmək səlahiyyətinə malik deyil və alimlər onun vasitəçilik prosesindəki rolunu və əhəmiyyətini aşağıdakı üç mövqedən istifadə edərək müəyyən edirlər:

1) Mübahisənin həlli perspektivlərini başa düşmələri və mövcud mübahisədə bir-birlərinin əsas ehtiyaclarını və maraqlarını öyrənmələri üçün mübahisə tərəfləri arasında əks əlaqənin təmin edilməsi;

2) Tərəflər arasında danışıqlar prosesinin rasionallaşdırılması;

3) Münaqişə tərəflərini danışıqlara prinsipial yanaşmanı inkişaf etdirməyə və həll yollarını tapmağa həvəsləndirmək. Bu qərar bütövlükdə onların əsas maraqlarına uyğundur və bəzi hallarda tərəflərin xahişi ilə tərəfləri razılığa gəlməyə stimullaşdırmağa, istiqamətləndirməyə yönəlmiş mühüm təkliflər irəli sürülür.

Mediasiyaya aşağıdakı hallarda zərurət vardır:

- danışıqlar nəticəsində bu və ya digər qərara gəlmək və onu sənədləşdirmək zərurəti yarandıqda;

- tərəflər arasında üçüncü şəxslərə (və hətta daha çox məhkəmədə) açıqlamaq istəmədikləri və ya məxfiliyi qorumaq istədikləri müqavilələr mövcud olduqda;

- münaqişə tərəflərinin qıcıqlanması və emosiyaları tərəflərin səmərəli kommunikasiyasına mane olduqda;

- tərəflər zaman çərçivələri ilə məhdudlaşdıqda və pula qənaət etməyi üstün tutduqda;

- tərəflər bir-biriləri ilə tərəfdaşlıq və ya dostluq münasibətlərində qalmaq istədikdə.

Yuxarıdakıları ümumiləşdirərək qeyd edirik ki, mediasiya münaqişəli vəziyyətlərin və təşkilati mübahisələrin həlli üçün ölkəmizdə də effektiv və kifayət qədər populyar üsuldur.

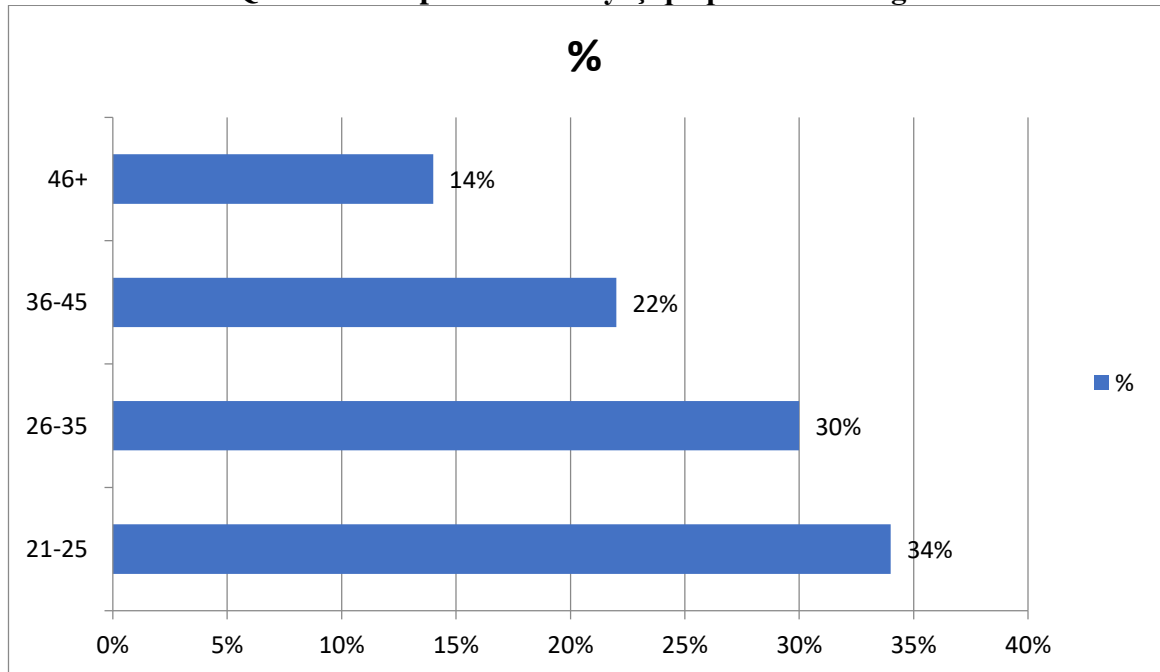
Bu paraqrafda təklif olunan alətdən daha əvvəl istifadə etməyə başlamış digər ölkələrin təcrübəsi ilə aktuallaşır. Əgər daxili iqtisadi-hüquq sistemi vasitəçiliyi iqtisadi mübahisələrin həllinin effektiv, məxfi və iqtisadi yolu kimi rəsmi şəkildə tanıyarsa, bu, münaqişəyə diqqət yetirmədən və onların maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətini səmərəli şəkildə davam etdirmədən hər iki tərəf üçün ümumi qərarın qəbulunu sürətləndirəcək.

Beləliklə, mediasiya proseduru münaqişə tərəfləri arasında bütün neqativ hərəkətlərin qarşısını alacaq belə ümumi faydalı məqsəd əsasında biznes fəaliyyətinin özündə sabitlik perspektivini təmin edəcək və qoruyacaqdır. Beləliklə, yuxarıda qeyd olunanları yekunlaşdırsa, mediasiya məhkəmə çəkişmələrindən yan keçərək təşkilati münaqişələrin həllinə kömək edir. Bu prosedurun əhəmiyyəti və effektivliyi kifayət qədər yüksəkdir, çünki bu prosedurda maraqlı olan bütün şəxslərin maraqları balanslı qorunur və gələcəkdə yeni mübahisələrin yaranmasının qarşısı alınır. Ümumiyyətlə, mediasiya korporativ idarəetmə mexanizmləri sisteminə uyğunlaşmaq üçün gözəl üsuldür.

3.2. Beynəlxalq Bankda təşkilati münaqişələrin tənzimlənməsi xüsusiyyətləri

Tədqiqatımızın praktiki hissəsi olaraq Azərbaycan Beynəlxalq Bankında münaqişələr və onların idarə edilməsinə dair sorğu keçirilmişdir. Sorğu məsafədən satış üzrə fəaliyyət göstərən 50 əməkdaş arasında aparılmışdır. Sorğunun ilk sualları məhz demoqrafik göstəricilərin dəqiqləşdirilməsi ilə bağlı idi.

Qrafik 1: Respondentlərin yaş qrupları üzrə bölgüsü

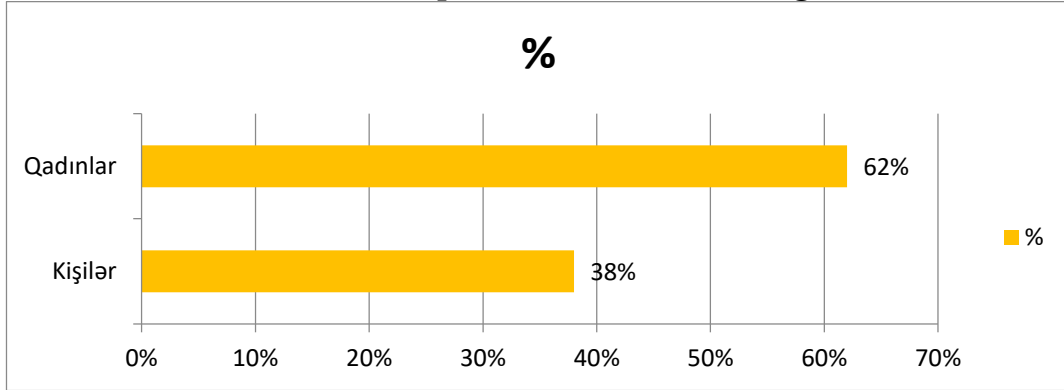


Mənbə: araşdırma əsasında müəllif tərəfindən formalaşdırılmışdır.

Göründüyü kimi, sorğuda iştirak edən respondentlərin 34%-i 21-25 və 30%-i isə 26-35 yaş qrupuna aid idi. Cəmi 14% respondentin yaşı 46 yaşdan yuxarı idi.

Respondentlərin əksəriyyətinin 21-35 yaş qrupuna aid olması məhz sorğuda iştirak edən həmkarların daha çox gənc mütəxəssislər olmasından xəbər verir. Sorğuda yer alan iştirakçılar satış üzrə kiçik mütəxəssis, mütəxəssis, aparıcı və baş mütəxəssis vəzifələrində işləyən həmkarlar idi.

Qrafik 2: Respondentlərin cins üzrə bölgüsü

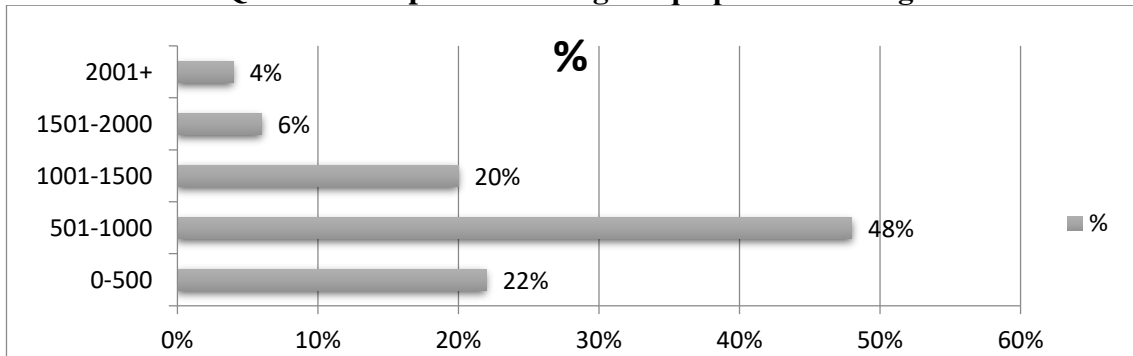


Mənbə: araşdırma əsasında müəllif tərəfindən formalaşdırılmışdır.

Respondentlərin böyük çoxluğu (62%) qadınlar təşkil etmişdir ki, bu da məhz işçilərin ümumi sayında qadınların payının böyük olması ilə əlaqəli idi.

Sorğumuzun bir digər göstəricisini müəyyən edən sual isə məhz respondentlərin gəlirləri ilə bağlı idi.

Qrafik 3: Respondentlərin gəlir qrupları üzrə bölgüsü



Mənbə: araşdırma əsasında müəllif tərəfindən formalaşdırılmışdır.

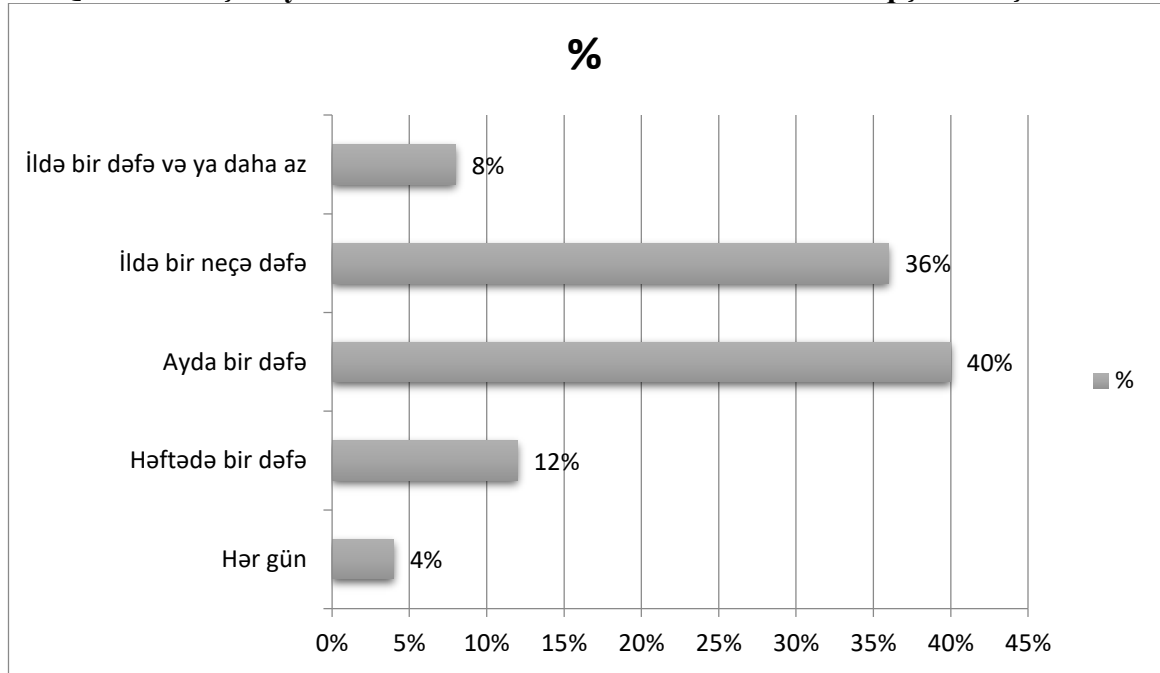
Göründüyü kimi, respondentlərin 48%-nin gəlirləri 501-1000 AZN idi. Sonrakı yerdə isə 22%-lə 0-500 AZN dayanırdı. Aylıq gəlirləri 2001+ AZN olan həmkarlar isə cəmi 4% təşkil etmişdir.

Baxmayaraq ki, satış sahəsində əlavə bonuslar və mükafatlar mövcuddur, işçilərin əksəriyyətinin aylıq gəlirlərinin orta əmək haqqı ətrafında olması bu

təşkilatda maddi motivasiyanın təminatında natamamlığının göstəricisidir ki, bu da məhz təşkilatdaxili münaqişələrə zəmin yarada bilməkdədir.

Respondentlərə təşkilati strukturda hansı tezlikdə münaqişənin baş verdiyini dəqiqləşdirmək üçün sual (İşlədiyiniz struktur bölmədə hansı tezlikdə münaqişələr baş verir?) ünvanlanmışdır. Nəticələr aşağıdakı kimidir:

Qrafik 4: “İşlədiyiniz struktur bölmədə hansı tezlikdə münaqişələr baş verir?”



Mənbə: araşdırma əsasında müəllif tərəfindən formalaşdırılmışdır.

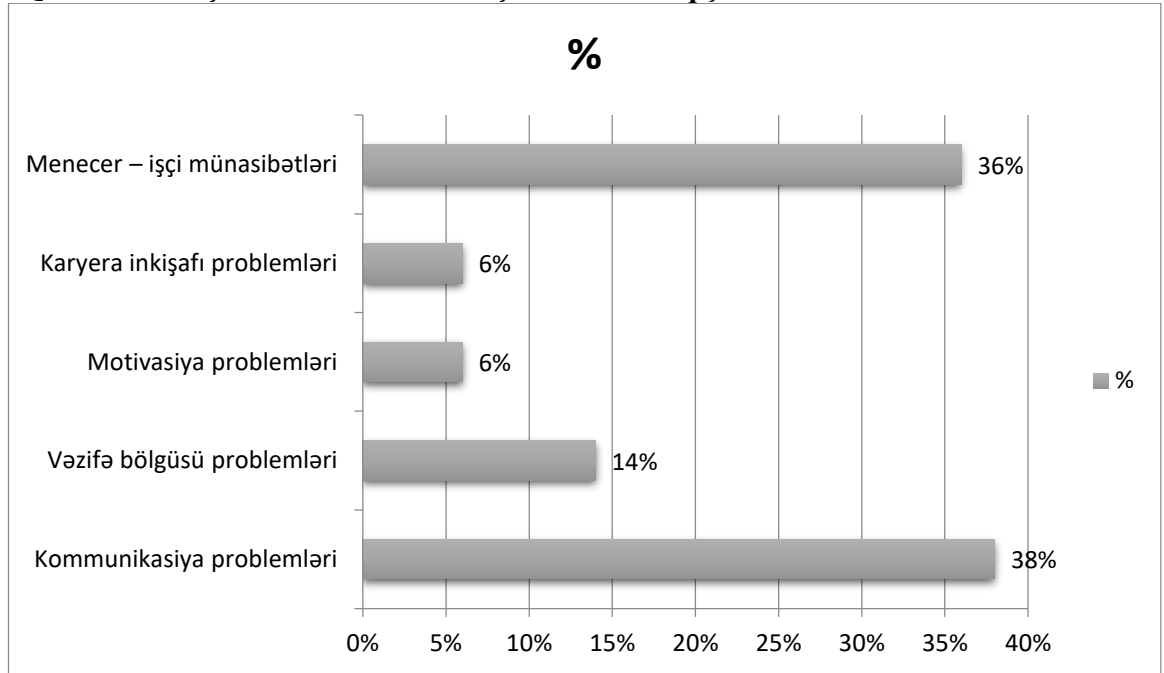
Göründüyü kimi, 40% respondent ayda bir dəfə təşkilati bölmədə münaqişə vəziyyətinin yarandığını qeyd etmişdir. 36% respondent ildə bir neçə dəfə münaqişə vəziyyətinin baş verdiyini bildirdi. Cəmi 4% respondent bu münaqişələrin hər gün yaşadığını vurğulamışdır.

Əslində bu suala verilən cavablar respondentlər işçi kimi münaqişə vəziyyətini necə başa düşməklərindən və hansı situasiyaları münaqişə adlandırdıqlarından asılı olmaqdadır. Məsələn, cəmi 4% respondentin hər gün münaqişə olduğu cavabını verməsindən belə bir nəticə çıxarmaq olar ki, bu münaqişənin tərəfləri məhz həmin o işçilər olur və miqyası kiçik olur.

Daha sonra respondentlərdən məhz münaqişənin formalaşmasının ən başlıca səbəbi soruşulmuşdur: “Təşkilati bölmənizdə baş verən münaqişələrin əsas səbəb faktoru nədir?” Bu suala verilə biləcək cavablar aşağıdakı kimi idi:

- Kommunikasiya problemləri;
- Vəzifə bölgüsü problemləri;
- Motivasiya problemləri;
- Karyera inkişafı problemləri;
- Menecer – işçi münasibətləri.

Qrafik 5: “Təşkilati bölmənizdə baş verən münaqişələrin əsas səbəb faktoru nədir?”



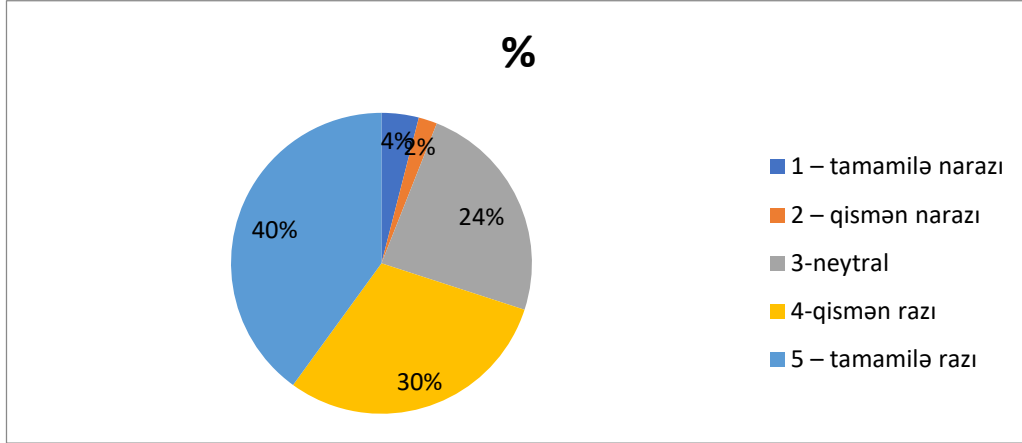
Mənbə: araşdırma əsasında müəllif tərəfindən formalaşdırılmışdır.

Göründüyü kimi, 38% respondent münaqişə səbəbinin ən çox kommunikasiya problemlərindən dolayı ortaya çıxdığını, 36% respondent isə menecer-işçi münasibətlərinin səbəb olduğunu bildirmişdir.

Göründüyü kimi, kommunikasiya problemləri münaqişəyə səbəb olan başlıca faktordur. Bu isə o deməkdir ki, tapşırıqların icrasında anlaşılmaqlıqlar məhz münaqişə vəziyyətini yarada bilər.

Növbəti sual isə məhz münaqişənin iş məmnuniyyətinə təsirinin dəqiqləşdirilməsi ilə bağlı idi və likert tipli arqumentlər idi.

Qrafik 6: Təşkilati münaqişələr iş məmnuniyyətimə əhəmiyyətli təsir göstərir (1 – tamamilə narazı, 2 – qismən narazı, 3-neytral, 4-qismən razı, 5 – tamamilə razı).

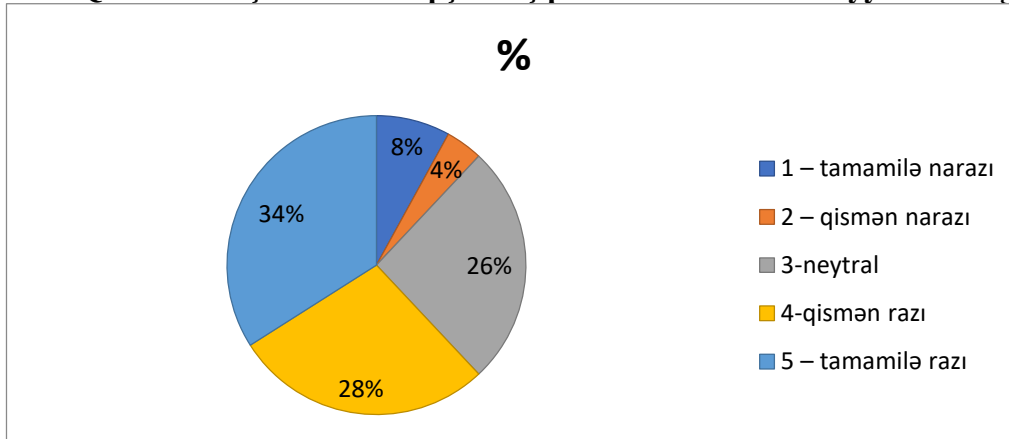


Mənbə: araşdırma əsasında müəllif tərəfindən formalaşdırılmışdır.

Göründüyü kimi, 40% respondent qeyd etmişdir ki, münaqişələr onların iş məmnuniyyətinə əhəmiyyətli təsir göstərir.

Münaqişələr iş məmnuniyyətinə təsir göstərdiyi zaman həmkarların bununla da avtomatik olaraq performansları aşağı düşəcəkdir, çünki, məmnun olmadığı iş əməkdaş üçün getdikcə monoton xarakter alır və bu monotonluq artıq təşkilatda yeni xarakterli münaqişələrə yol açır.

Qrafik 7: Təşkilati münaqişələr iş performansına əhəmiyyətli təsir göstərir

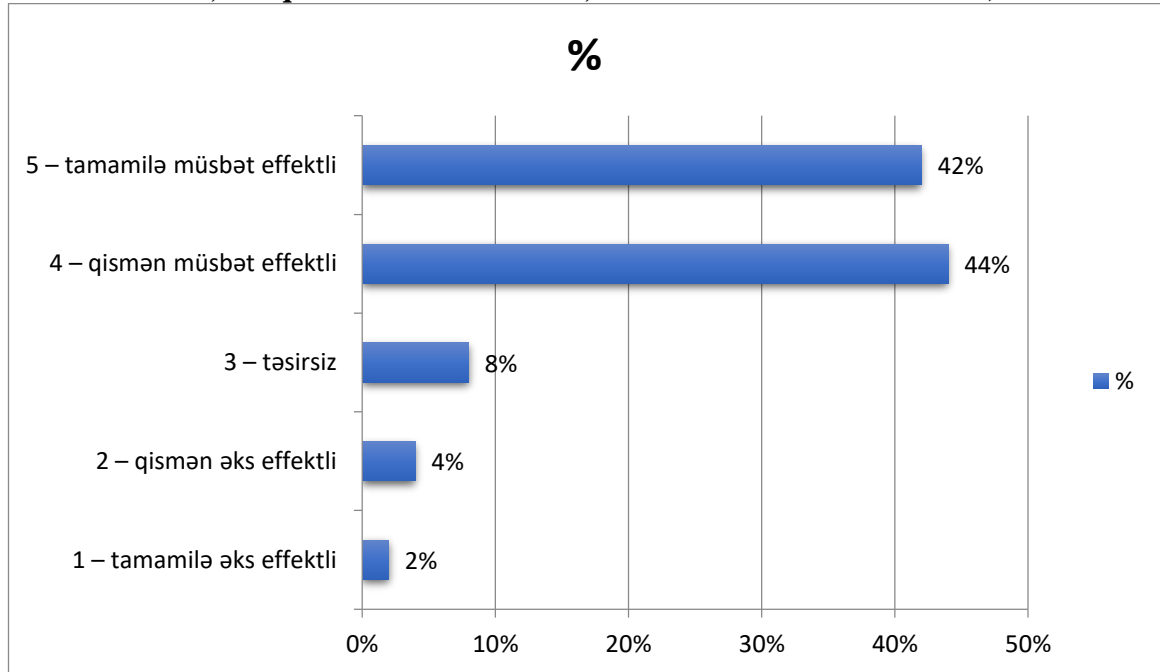


Mənbə: araşdırma əsasında müəllif tərəfindən formalaşdırılmışdır.

Göründüyü kimi, 34% respondent münaqişələrin onların təşkilati performanslarına əhəmiyyətli təsir göstərdiyini qeyd etmişdir. Buradan belə bir nəticəyə gəlik ki, münaqişənin ən sadə həll yolu ondan qaçmaqdır. Təbii ki, sonrasında münaqişə yarada biləcək faktorların aradan qaldırılması mütləqdir,

lakin münaqişənin özünün baş verməsi performansə zərər verdiyindən dolayı bu münaqişələrdən maksimum şəkildə qaçınılmalıdır.

Qrafik 8: Təşkilati bölməniz daxilində mövcud münaqişələrin həlli proseslərini nə dərəcədə effektiv hesab edirsiniz? (1 – Tamamilə əks effektiv, 2 – Qismən əks effektiv, 3 – təsirsiz, 4 – qismən müsbət effektiv, 5 – tamamilə müsbət effektiv)



Mənbə: araşdırma əsasında müəllif tərəfindən formalaşdırılmışdır.

Göründüyü kimi, 44% respondent məhz təşkilati bölmələrində münaqişələrin həlli prosesinin qismən müsbət effektiv olduğunu və 42%-i isə məhz tamamilə müsbət effektiv olduğunu düşünür.

Apardığımız sorğu araşdırması göstərdi ki, təşkilati münaqişələrə ən çox səbəb olan faktor məhz kommunikasiya probleimidir. Ona görə də ABB-də kommunikasiya kanalları təkmilləşdirilməli və kommunikasiyada olan çətinliklər aradan qaldırılmalıdır.

Bundan başqa, araşdırmamız göstərdi ki, münaqişələr həm iş məmnuniyyətinə, həm də təşkilati performansə mənfi təsir göstərir. Buna görə də ABB timsalında bütün şirkətlər münaqişələrin idarə edilməsi ilə bağlı strategiyalar formalaşdırılmalı və bu istiqamətdə addımlar atarkən diqqətli olmalıdırlar.

Gördüyümüz kimi, respondentlər hər ay münaqişə vəziyyətinin yarandığını qeyd etmişdirlər. Buradan belə bir nəticəyə gəlirik ki, təşkilatda münaqişə ocaqları

mövcuddür və hər an münaqişələr baş verə bilər. Buna görə də mütləq şəkildə bu münaqişələrin baş verə biləcək potensialı və səbəbləri araşdırılmalı və maksimum şəkildə münaqişə vəziyyətindən qaçılmalıdır.

Demografik məlumatların təhlilindən görürük ki, 48% respondentin aylıq gəlirləri 501-1000 AZN arasında dəyişirdi. Bank işində iş yükünün çox olmasını nəzərə alsaq, ABB əməkdaşlarının bu iş yükü qarşısında əmək haqqılarının heç də rəqabət qabiliyyətli olmaması qənaətinə gəlirik. Tədqiqatda vurğuladığımız kimi, maddi durumun zəif olması, daha doğrusu gəlirlərin dövrü olaraq zəif artımı uzunmüddətli dövrdə münaqişələrə səbəb olacaqdır. Bunun səbəbi həm gəlir bərabərsizliyindən, həm də işçilərin zəhmətlərinin qarşılığını almadıqlarından dolayı bir müddətdən sonra demotivasiya olmaqlarından qaynaqlanır.

Yuxarıda da vurğuladığımız kimi, ABB-də münaqişənin əsas səbəbinin kommunikasiya problemlərinin olması müəyyən edilmişdir. Demək ki, Azərbaycan Beynəlxalq Bankında kommunikasiya kanalları düzgün qurulmayıb və kommunikasiya kanallarının yenidən bölüşdürülməsinə, habelə effektiv kommunikasiyanın formalaşdırılmasına zərurət vardır. Qeyd etməliyik ki, kommunikasiya problemlərindən doğan münaqişələr təşkilata ciddi zərər vura bilər.

Bununla yanaşı, respondentlər ikinci yerdə münaqişə probleminin işçi-menecer münasibətindən irəli gəldiyini qeyd etmişdir. Buradan da belə nəticəyə gəlirik ki, işçi-müdir münasibətləri daha çox bürokratikdir və işçilərin arasında ciddi ayrışma halları müşahidə edilməkdədir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Müasir şəraitdə iqtisadi fəaliyyət təcrübəsi ilə əlaqəli təşkilati münaqişələr nəzəriyyəsinə maraq artır. Bu gün təşkilati münaqişələrin qarşısının alınması yollarına daha çox diqqət yetirilir. Bu problemləri həll etmək üçün işəgötürənlər tərəfindən kadrların inkişafı mərkəzləri tərəfindən keçirilməli olan təlimlərdə işçilərin iştirakı üçün vəsait ayrılır. Belə təlimlərdə əməkdaşlar əmək münaqişələrinin qarşısının alınması vərdişlərinə yiyələnirlər. Beləliklə, deyə bilərik ki, iqtisadiyyatın real sektoru əmək münaqişələrinin öyrənilməsi zərurətini ilk dəfə hiss etdi ki, bu da aparıcı şirkətlərin xarici təcrübəsindən istifadə etməklə təmin olunmalıdır. Əvvəlki paraqraflarda da qeyd edildiyi kimi, hər hansı bir münaqişə vəziyyəti mahiyyətə inkişafın dayanmasıdır. Bu dayanmanın nəticələri müəssisə rəhbərinin hansı addımlar atacağından, münaqişənin necə inkişaf edəcəyindən asılıdır. Hətta qədim yunan filosofları belə iddia edirdilər ki, münaqişə bütün hadisələr və obyektlər üçün xarakterik olduğundan, onun mənfi və ya müsbət qiymətləndirilməsi mümkün deyil. Əmək münaqişəsi bir halda inkişafa təkan verə və onu yeni müstəviyə çıxara, digər halda isə müəssisənin fəaliyyətini dayandıra bilər.

Beləliklə, xarakterindən asılı olmayaraq bütün münaqişələrin ümumiliyi maraqların, istəklərin, məqsədlərin, onlara nail olmaq yollarının toqquşması, münaqişənin iki və ya daha çox tərəfinin razılığının olmamasındadır. Münaqişələrin mürəkkəbliyi müxtəlif maraqları olan fərdlərin və qrupların ağlabatan hərəkətləri ilə müəyyən edilir.

Təşkilati münaqişələrin həlli mürəkkəb və çoxşaxəli proses ola bilər. Bununla belə, burada kömək edə biləcək bəzi ümumi qaydalar var:

1. Münaqişənin hər iki tərəfini bərabər şəkildə dinləmək: Belə ki, hər bir tərəfin nöqtəyi-nəzərini öyrənmək və baş vermiş münaqişənin məhz nədən qaynaqlandığını dərk etmək zəruridir. Açıq formalı ünsiyyət münaqişənin səmərəli həlli üçün ilkin addım sayılır.

2. Tərəflərin bir-birilərinə düşmənçilik mövqeyi bəsləmələrinə imkan verməmək: Tərəflər bir-birilərinə qarşı düşmən vəziyyətində olarlarsa, bu halda

münaqişənin həlli xeyli çətinləşəcəkdir. Tərəfləri bir-birilərinin fikirlərinə hörmətlə yanaşmağa və iş, həmçinin şəxsi mühitdə düşmən olmamağa və hər zaman qarşılıqlı anlaşma şəraitində fəaliyyət göstərmələrinə şərait yaratmalıyıq.

3. Ən səmərəli kompromis yolunu axtarıb tapmaq: Məhz kompromis tərəflərə ümumi bir dil tapmağa və onlar üçün qarşılıqlı faydalı ola biləcək həll yolunu tapmağa kömək edəcəkdir. Lider və rəhbərlər ümumi bir mövqe tapmağa və hər bir tərəfin öz məqsədinə çatmasından ötrü nə edilə biləcəyini başa düşməyə çalışmalıdırlar.

4. Üçüncü tərəfdən istifadə etmək: Əgər tərəflər güzəştə gedə bilmirlərsə, o zaman müstəqil vasitəçi və ya konsultant kimi üçüncü tərəfin iştirakı bir zərurətə çevriləcəkdir. Bu, münaqişəyə fərqli bucaqdan baxmağa və onu ən optimal formada həll etmək yollarını tapmağa kömək edəcəkdir.

5. Münaqişələrin idarə olunması bacarıqlarını təkmilləşdirmək: Münaqişələrin idarə olunması bacarıqlarının tərəqqisi gələcəkdə bu və ya digər formada oxşar vəziyyətlərdən qaçmağa kömək edəcəkdir. Misal üçün, menecerlər və işçilər üçün münaqişələrin idarə edilməsi və effektiv kommunikasiya prosesinin formalaşdırılması üzrə müəyyən təlimlərin keçirilməsi bu istiqamətdə atıla biləcək səmərəli addımlardan sayıla bilər.

Hər bir münaqişənin unikal olduğunu və fərdi yanaşma tələb etdiyini xatırlamaq vacibdir. Bununla belə, bu ümumi qaydalar təşkilati münaqişələrin həlli prosesinə başlamağa kömək edəcəkdir.

Gələcək tədqiqatlar həmçinin xidmət yönümlü və qeyri-xidmət yönümlü təşkilatda münaqişələrin həllini araşdırmalıdır; işçilər-işçilər və rəhbərlik-işçilər münaqişəsi və onun təşkilatın məhsuldarlığına təsiri tendensiyalarını tədqiq etməlidir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Cəbrayılova Z. “Elektron dövlətdə insan resurslarının formalaşması: Mövcud təcrübə, problemlər və perspektivlər”. İnformasiya texnologiyaları problemləri, 2015, 6(1), səh.48-55.
2. Ələkbərov U.K (2003), “İnsan inkişafı”. Fakültativ kursuna dair tədris vəsaiti, Bakı, 110 səh.
3. Əliquliyev R., Mahmudov R. “İnformasiya cəmiyyətində iqtisadiyyatın transformasiyası məsələləri”. Elektron dövlət quruculuğu problemləri, I Respublika elmi-praktiki konfransı, 2014, səh.178-181.
4. Əmiraslanova D.A. “Müasir korporativ idarəetmənin təşkili istiqamətləri”. İnformasiya cəmiyyətində iqtisadiyyatın davamlı inkişaf problemləri, 2021, səh.194-198.
5. Həmidov H., Əliyev M. (2002), “İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi”. Nurlan nəşriyyat, Bakı, 151 səh.
6. Hüseynzadə F.M. “Təhsil müəssisəsinin idarə olunmasında münaqişələr” Konfrans materialları, 2021, səh.452-452.
7. Kazımov T., Bayramova T. “Proqram təminatı işləyən komandalарın idarə edilməsi üçün metrikalar”. İnformasiya təhlükəsizliyinin aktual multidissiplinar elmi-praktiki problemləri IV respublika konfransı, 2018, səh.142-144.
8. Qasımov N.A., Nəbiyeva İ. “Əmək bazarının liberallaşması şəraitində işçi qüvvəsi keyfiyyətinin yüksəldilməsinin sosial-iqtisadi problemləri”. Scientific and practical journal of the State Committee of the Azerbaijan Republic Statistics news, 2018, səh.15-16.
9. Məmmədova M., Cəbrayılova Z. “Təşkilatda insan resurslarının idarə olunması qərarlarının dəstəklənməsində çoxkriteriyalı optimallaşdırma metodunun tətbiqi”. İnformasiya texnologiyaları problemləri, 2014, 5(1), səh.92-103.
10. Mütəllimova A.A. “Tələbə mühitində münaqişə problemi”. Konfrans materialları, 2021, səh.478-478.

11. Nigar E. “Müəssisənin idarə edilməsində yeni informasiya texnologiyalarının rolu”. Bakalavrların XX Respublika elmi konfransı, 2020, səh.166-167.

12. Səmədova T. “Rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsində innovasiyaların rolu”. İpek Yolu, 2017, (3), səh.106-113.

13. Şimiyev H.V. “Şəxsiyyətdaxili münaqişələr”. Riyaziyyatın fundamental problemləri və təhsildə intellektual texnologiyalardan istifadə, 2020, səh.237-238.

14. Şirəliyeva A. (2022), “Korporativ sektorda işçi məmnuniyyətini formalaşdıran başlıca amillərin müəyyənləşdirilməsi”. Doktorluq dissertasiyası, Xəzər Universiteti, Bakı, 78 səh.

İngilis dilində

1. Aleinik V.E. “Factors of conflicts in the organization and methods of managing them.” Results of the XVI International Scientific and Practical Conference “Sovre”, 2021, p.588-593.

2. Barnea A., Rubin A. “Corporate social responsibility as a conflict between shareholders.” Journal of business ethics, 2010, 97(1), p.71-86.

3. Baron R., Byrne D., Johnson B. (2019), “Social psychology.” Pearson; 4-th edition, Lodon, 384p.

4. Beck D.E. “Spiral Dynamics.” Managing values and changes in the XXI century, Psychology, 2010, p.45-56.

5. Binh W. “Theoretical aspects of industrial conflicts.” Associate Professor Tashkent University of Information Technology Ferghana branch, 2020, p.204-208.

6. Blake R.R., Mouton J.S. “Management by Grid principles or situationalism: Which?” Group & Organization Studies, 1981, 6(4), p.439-455.

7. Danelin A.A. “Features of resolving corporate conflicts.” Eurasian Law Journal, 2015, 7(50), p.144-148.

8. Duke C. “Organizational conflicts affecting technology commercialization from non-profit laboratories.” Journal of Product Brand Management, 1999, 4(5), p.5-15.

9. Frik O.V. “Conflicts in organization and psychological methods of their prevention and regulation.” Management of socio-economic systems under uncertainty, 2021, p.180-200.

10. Glasl F. “Development of conflict theory in the last decades.” Journal of Conflict Management, 2017, 20(5), p.174-177.

11. Kilmann R.H., Thomas K.U. “The costs of organization structure: Dispelling the myths of independent divisions and organization-wide decision making.” Accounting, Organizations and Society, 1983, 8(4), p.341-357.

12. Kolb D.M. “Corporate ombudsman and organization conflict resolution.” Journal of Conflict Resolution, 1987, 31(4), p.673-691.

13. Melin M.M. “The business of peace: understanding corporate contributions to conflict management.” International Interactions, 2021, 47(1), p.107-134.

14. Omene G.R. “Conflict management strategies as a prerequisite for effective organizational performance: An exploratory analysis.” International Journal of Business & Law Research, 2021, 9 (4), p.187-199.

15. Roe M.J. “Corporate Purpose and Corporate Competition.” Wash. UL Rev., 2021, 99, p.223-225.

16. Shein E.V. “The concept and content of corporate conflict.” Bulletin of the Magistracy, 2022, p.22-26.

17. Tlustenko A.A. “Mediation as a way to resolution corporate conflicts.” Legal fact, 2020, (117), p.23-25.

Türk dilinde

1. Altıntaş M. “Etik Liderlik ve Whistleblowing (Erdemli Raporlama): Yükseköğretimde Bir Araştırma”. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 2022, 13(35), s.864-892.

2. Budak G. (2016), “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”. Nobel Yayınları, 3.Basım, Ankara, 608 s.

3. Çevik S., Kozak A.M. “Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik”. Osman Eralp Çolakoğlu (Eds.), 2010, 11, s.80-88.

4. Çolak Z., Alper M. “Yöneticilerin E-Liderlik Tutumlarının Çalışanların Örgütsel İletişim Algılarına Etkisi Üzerine Ampirik Bir Uygulama”. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2022, 14(3), s.1993-2012.

5. Ertürk M. “Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve erciyes üniversitesinde bir anket uygulaması”. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1994, (11), s.121-147.

6. Kahya, C., Buzkan K. “Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2012, 26(1), s.77-91.

7. Özdemir E. “Liderlik ve etik”. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003, 22(2), s.151-168.

8. Şanlımeşhur Ö. (2015), “Organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile çatışma ilişkisi ve bir araştırma”. Master's thesis, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 127 s.

Rus dilinde

1. Акимова Ю.Н. “Психология управления: учебник и практикум для вузов”. Москва, Издательство Юрайт, 2020, 320 стр.

2. Андреев В.К., Лаптев В.А. “Корпоративное право: монография”. 2-е изд., Перераб. и доп. М.: Проспект, 2017, 352 стр.

3. Андреева Г.М. (2000), “Социальная психология: Учеб. для студентов вузов”. М., Аспект-Пресс, 373 стр.

4. Балан, В. П., Душкин, А. В., Новосельцев, В. И., Сумин, В. И. (2015), “Управление конфликтами”. Москва, Горячая линия Телеком, 160 стр.

5. Бунтовская Л.Л. (2017), “Организационно-экономический механизм управления трудовыми конфликтами в сфере социального партнёрства”. Диссертация на соискание учёной степени канд. экон. Наук, Донецк, 456 стр.

6. Деревянкина А.Н. “Пути преодоления негативных последствий корпоративных конфликтов”. Молодой ученый, 2019, 4 (242), стр.295-297.
7. Зайнуллин С.Б. “Методологические проблемы разрешения корпоративных конфликтов”. Науковедение., Интернет-журнал, 2016, 8(2), стр.73-86.
8. Захарова Л.Н. (2020), “Психология управления: учеб. Пособие”. М., Логос, 376 стр.
9. Казакова А.А., Дариенко О.Л., Горбанев С.В. “Управление трудовыми конфликтами в организации через призму стиля руководства”. Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты, 2021, стр.176-183.
10. Кильмашкина Т.Н. “Теоретико-методологические подходы управления социальными конфликтами”. Труды Академии управления МВД, 2012, (4 (24)), стр.12-16
11. Козырев Г.И. (2020), “Конфликтология: учебник”. 3-е изд., испр. и доп. Москва, ИД “ФОРУМ”, ИНФРА-М, 289 стр.
12. Коноваленко М.Ю. (2020), “Психология управления персоналом: учебник для вузов”. 2-е изд., Москва, Издательство Юрайт, 2020, 369 стр.
13. Королев А.С. “Корпоративные конфликты и правовые способы их разрешения”. Журнал для акционеров, 2017, (8), стр.1-13.
14. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. (2001), “Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов”. М., Аспект Пресс, 318 стр.
15. Метлякова Л.А. (2016), “Конфликтология : учебно-методическое пособие”. Пермь, ПГГПУ, 208 стр.
16. Надворная А. “Теоретико-методологические подходы к изучению трудовых конфликтов”. Менеджер, 2021, (1), стр.207-213.
17. Петрухина С.Р. (2006), “Психология конструктивного конфликта”. Йошкар-Ола, МарГТУ, 88 стр.

18. Турков М.А. “К вопросу о понятии корпоративного спора в арбитражном судопроизводстве”. Ленинградский юридический журнал, 2016, (2), стр.242-251.

19. Хабаров А.Д. “Технологии управления и урегулирования трудовых конфликтов на основе переговорного процесса”. Студент года – 2022, 2022, стр.214-221.

20. Цветков В.Л. (2019), “Конфликтология: учебное пособие”. Москва, ЮСТИЦИЯ, 184 стр.

21. Цветков В.Л. “Психология конфликта. От теории к практике”. М., ЮНИТИ-ДАНА, 2015, 183 стр.

İnternet resursları

1. <https://acikders.ankara.edu.tr/mod/resource/view.php?id=46760>
2. <https://aiim.az/trainings/service/detail/28>
3. <https://bmschool.az/course/10/41/Münaqişələrin-İdare-Edilmesi>
4. <https://economy.gov.az/storage/files/files/1446/P6SJzTHpp4MQGH830aQjOIVzkmrAU2HMwBfKjS6s.pdf>
5. <https://facemark.az/site/news/638/is-yerinde-münaqişə.html>
6. <https://www.alibi.az/page-services-29.html>
7. <https://www.brandingturkiye.com/kurumlarda-catisma-yonetimi-nasil-yapilir/>
8. <http://legalpilot.ru/en/konfl.php>
9. <https://www.igi-global.com/dictionary/economic-consequences-of-corporate-conflicts/69280>
10. <https://smallbusiness.chron.com/conflicts-between-corporate-management-shareholders-75063.html>
11. <https://www.kristinmacdermott.com/corporate-conflict/>
12. https://books.google.com/books/about/CORPORATE_CONFLICT_MANAGEMENT.html?id=yR5brQ8h7vEC
13. <https://www.squawkpoint.com/2017/12/corporate-conflict/>

14. <https://edubirdie.com/examples/causes-and-resolutions-of-corporate-conflicts/>
15. <https://prmmmediation.com/our-offerings/corporate-mediation/>
16. <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2018/09/28/conflict-as-a-catalyst-for-corporate-success/>
17. <https://www.cbsnews.com/news/corporate-conflict/>