

Mövzu 7. Xidmət sahəsində müştərilərin narazılıqları, mübahisələri və onların həlli yolları

- 1. Xidmət sahəsində müştərilərin mübahisə və şikayətlərinin əsas səbəbləri**
- 2. Münaqişələrin səbəbləri**
- 3. Münaqişələrin növləri**
- 4. Münaqişələrin həlli üsulları**

Təşkilat müasir cəmiyyətin sosial strukturunu təşkil edir və insanların sosial həyatının xeyli hissəsi bu və ya digər təşkilatlar tərkibində keçir (istehsal, maliyyə, ticarət, elmi, ictimai və s.).

Təşkilat insanları ümumi məqsədlər əsasında birləşdirən sosial qrup olub, onların fəaliyyətini şüurlu olaraq uyğunlaşdırılır və müəyyən məqsədlərə nail olunmasına yönəlir. İstənilən təşkilat daxili və xarici mühitlə səciyyələnir. Onun funksional strukturu, məqsəd və vəzifələri, resursları, texnologiya və kommunikasiyaları təşkilatın daxili mühitinin əsasını təşkil edir.

Təşkilatın xarici mühiti ətraf mühitin sosial şəraitini və amillərini əhatə edir.

Təşkilatın daxili və xarici amilləri münaqişələrin səbəbi ola bilər.

Münaqişə anlayışını ağılımıza gətirdikdə ilk növbədə bizdə xoş olmayan təəssüratlar yaranır: təhlükə, düşmənçilik, anlaşılmazlıq, cəhd, ümitsizlik, haqlılıq sübuta yetirmə, nifaq və s. Bunun nəticəsində belə bir fikir yaranmışdır ki, münaqişə hər zaman neqativdir. Hər birimiz üçün, xüsusilə rəhbərlər üçün, menecerlər üçün konflikt arzuolunmaz haldır, çünki onlar konfliktlərlə daha tez-tez qarşılaşırlar. Münaqişələr adətən qaçılmalı olan situasiyalar kimi dəyərləndirilir. İstənilən konfliktin mərkəzində müəyyən səbəbdən tərəflərin mövqelərinin, məqsədə çatma yollarının, maraqların, istəklərin, uyğun gəlməməsi, ziddiyyət təşkil etməsi dayanır.

Münaqişə - rəqibin neytrallaşdırılması, ona zərbə endirilməsi və onun məhv edilməsini qarşıya məqsəd qoyan konflikt vəziyyətinin açıq toqquşmaya səbəb olacaq dərəcədə genişlənməsi, sərvət uğrunda və ya konkret status uğrunda mübarizədir.

Sosioloqlar hesab edirlər ki, münaqişə - təşkilatın qeyri-effektiv fəaliyyətinin və pis idarəetmənin nəticəsidir. Belə münasibətə Uardın, Veblenin, Rossun, Smollun,

Levinin, elmi idarəetmə məktəbi yaradıcılarının və **Veberin** fikirlərində rast gəlinir. Məlumdur ki, təşkilatın effektiv fəaliyyəti ən çox qoyulan məqsədlərin, prosedurların, qaydaların, vəzifəli şəxslərin fəaliyyətinin, həmçinin rəşional təşkilatı strukturun düzgün müəyyən edilməsindən asılıdır. Belə mexanizmlər əsasən münacişənin yaranmasına şərait yaradan şərtləri aradan qaldıra və yaranan münacişələri aradan qaldırmaq üçün istifadə edilə bilər. Alman sosioloqu **Zimmel** konfliktə “mübahişə” adlandıraraq hesab edirdi ki, onu psixoloji cəhətdən əsaslandırılmış məvhum və sosiallaşmanın bir forması adlandırmaq olar.

Çin sosial-psixoloqu Park münacişəni sosial fəaliyyətin 4 əsas növündən biri hesab edirdi. Bunlar **rəqabət, uyğunlaşma, assimilyasiya (dəyişmə) və münacişədir**. Onun fikrincə rəqabət mübarizənin sosial forması olaraq sağ qalmaqdan ötrüdür və sonralar o konfliktə çevrilir, beləliklə də assimilyasiyanın köməylə möhkəm qarşılıqlı münasibətlərə gətirib çıxara bilir ki, bu da əməkdaşlığın köməylə uyğunlaşmaya çevrilir. **Amerikan sosioloqu Kozer** münacişəni ideoloji varlıq kimi insanların və sosial qrupun **obyektiv məqsədlərə** çatmaq üçün hisslərinin və niyyətlərinin əksi kimi qiymətləndirir. Bu **obyektiv məqsədlərə** *hakimiyyət, statusun dəyişdirilməsi, gəlirlərin yenidən bölüşdürülməsi, vəsaitlərin yenidən qiymətləndirilməsi və s.* aiddir. Münacişənin dəyəri ondadır ki, onlar sistemin inkişafdan qalmasının qarşısını alır, innovasiyalara yol açır. Münacişələr həm də sosial fəaliyyət kimi neqativ effekt verə bilər. Lakin o vacib pozitiv funksiyaları həyata keçirir. Münacişə qane olmamaq hissinin və yaxud etirazın nümayiş etdirilməsi, münacişə edən tərəflərin onların maraq və tələbləri barədə məlumatlandırılmasına xidmət edir. Müəyyən situasiyalarda insanlar arasında olan neqativ münasibətlər tənzimləyə bilirsə və tərəflərdən biri şəxsi maraqlarını yox, təşkilatın ümumi maraqlarını müdafiə edərsə, konfliktlər ətrafdakılara da təsir göstərir, prinsipial cəhətdən vacib olan məsələləri həll etməyə, kollektivdə mənəvi- psixoloji mühiti düzəltməyə imkan verir. Bundan əlavə elə situasiyalar olur ki, kollektiv üzvləri arasında toqquşma, açıq və prinsipial mübahisə arzuolunan hesab edilir. Ən yaxşısı işçiyə reaksiya verməmək, münasibətləri korlamaqdan ehtiyat etmək əvəzinə vaxtında xəbərdar və məzəmmət etmək, yoldaşın səhv hərəkətinə imkan verməməkdir. **Veberin** də qeyd etdiyi kimi “**münacişə təmizləyicidir**”. Belə münacişələr sosial-psixoloji prosesə, onun strukturuna və dinamikasına, nəticəliliyinə,

şəxsiyyətin mükəmməlləşməsinə, inkişafına müsbət təsir göstərir və onları **məhsuldar münaqişələr** adlandırırlar.

Müasir dövrümüzdə idarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olan nəzəriyyəçilər və təcrübəli şəxslər o fikirə meyl edirlər ki, bəzi münaqişələr hətta ən effektiv təşkilatda, ən yaxşı qarşılıqlı münasibətlərin olduğu təşkilatlarda nəinki mövcuddur, hətta olması istənilən haldır. Münaqişələri sadəcə olaraq idarə etmək lazımdır. Münaqişələrin rolu və onların tənzimlənməsi müasir cəmiyyətimizdə o qədər böyükdür ki, hətta XX əsrin 2-ci yarısında xüsusi elm sahəsi olan –Münaqişəşünaslıq elmi psixologiyadan ayrıldı. Onun inkişafında filosofların, sosioloqların, politoloqların və psixoloqların böyük rolu olmuşdur.

Münaqişələr demək olar ki, insan həyatının bütün sferalarında yaranır. Biz isə əsasən təşkilatda yaranan və davam edən konfliktlərin üzərində dayanacağıq. Münaqişə nədir? Münaqişənin müxtəlif tərifləri mövcuddur, lakin onların hamısının əsasını ziddiyyət təşkil edir. Ziddiyyət isə özündə insanların qarşılıqlı fəaliyyəti nəticəsində yaranan narazılığı ifadə edir.

Münaqişə (latın dilində *conflictus*-toqquşma)-*rəqiblərin və ya fəaliyyət subyektlərinin bir birinə əks olan məqsədlərinin, maraqlarının, mövqelərinin, fikirlərinin, baxışlarının toqquşmasıdır*. Münaqişələr gizli və aşkar ola bilər ki, onların əsasında hər zaman razılaşmanın olmaması durur. Buna görə də münaqişəni iki və daha artıq insan, tərəf və ya sosial qrup arasında razılığın olmaması kimi müəyyən edə bilərik. Müşahidələr göstərir ki, münaqişələrin 80 %-dən çoxu onun iştirakçılarının istəyi olmadan yaranır. Bütün bunlar insan psixikasının xüsusiyyətlərindən irəli gəlir və əksər insanlar ya bundan xəbərsiz olur, ya da buna sadəcə əhəmiyyət vermirlər.

Konfliktlərin yaranmasında əsas rolu **konfliktogenlər** oynayır. Konfliktogenlər konfliktin yaranmasına və inkişafına təsir göstərən hərəkət və ya hərəkətsizliklərdir ki, mübahisəsiz olaraq konfliktin yaranmasına yol açırlar. Konfliktogenin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, biz öz fikirlərimizə başqalarının sözlərinə nisbətən daha həssas yanaşıırıq. Belə bir aforizm də vardır ki, “**İnsanlar özlərinin dedikləri sözlərə çox fikir verməsələr də, öz eşitdiklərinə daha çox məna yükləyirlər**”. Bizim eşidilən sözlərə bu qədər əhəmiyyət verməyimizin səbəbi özümüzü təhlükələrdən müdafiə etmək istəyimizdir. Beləliklə, insanlar ətrafdakı sözlərə fikir verərkən öz sözlərinə də bir o

qədər əhəmiyyət vermirlər, bütün bunların nəticəsində insanlarla qarşılıqlı münasibətdə ətrafa çoxlu sayda konfliktogenlər saçmağa başlayır. Lakin “bir” konfliktogen öz-özlüyündə konflikt yaratmağa qadir deyildir, konfliktin yaranması üçün **“konfliktogenlər zənciri”** olmalıdır.

Razılığın olmaması müxtəlif cür fikirlərdən, baxışlardan, ideyalardan, maraqlardan, nəzər nöqtələrindən və s. səbəblərdən asılıdır. *Lakin narazılıq heç də həmişə toqquşma və konfliktlə nəticələnmir. Bu yalnız mövcud ziddiyyətlərin, narazılıqların insanların normal qarşılıqlı münasibətlərini pozaraq qoyulmuş məqsədlərə çatmağa əngəl törətdiyi zaman meydana çıxır.* Belə şəraitdə insanlar hər hansı yolla narazılığı aradan qaldırmağa və açıq konfliktə girməyə başlayırlar. Konflikt prosesində onun iştirakçıları müxtəlif fikirlər, qərar qəbulunda müxtəlif cür alternativlər irəli sürmək imkanı əldə edirlər. **Konfliktin ən vacib pozitiv mənası** da elə bu zaman meydana çıxır.

Qərb sosioloq və psixoloqları konfliktə sosial inkişafın vacib faktoru hesab edirlər. **İngilis filosofu və sosioloqi Q.Spenser** hesab edirdi ki, konflikt insan cəmiyyətində qaçılmaz məvhumdur və sosial inkişafın stimuludur. Konfliktlər çox vaxt aqressiya, hədə qorxu, mübahisə, düşmənçiliklə müşayiət olunurlar.

Konfliktlərdən danışarkən onların **obyektlərini və predmetlərinin** qeyd etməyimiz vacibdir. Belə ki, hər bir konflikt daxili və xarici şəraitdən asılı olub, çevrəsi kifayət qədər geniş və dəyişkəndir, müfəssəl tam kimi ifadə oluna bilməz.

Konfliktin predmeti dedikdə obyektiv şəkildə mövcud olan və ya təsəvvür edilən, tərəflər arasında münaqişəyə səbəb ola bilən problem nəzərdə tutulur. Hər iki tərəf problemin öz xeyrinə həll olunmasında maraqlıdır. **Konfliktin predmeti subyektlərin münaqişəyə girdiyi və həllinə cəhd göstərdiyi ziddiyyətin özüdür.** Bu vəzifə uğrunda mübarizə, varidata sahib olmaq istəyi, birinciliyə və bərabərliyə cəhd etmədir (koqnitiv konfliktə bunu diskussiya predmeti adlandırırlar).

Münaqişənin həll yollarının axtarılması onun predmetinin müəyyən edilməsindən başlayır. Bir çox konfliktlər o qədər dolaşlıq və çətin tarixə malik olurlar ki, mütəxəssis arxeoloq kimi bir qatın ardınca digər qatı araşdırmağa məcbur olur. Problemlərin qat-qat yerləşdirilməsi münaqişənin predmetini tamamilə qarışdırır və dəqiq sərhədlər itirə bilər. *Münaqişənin əsas predmeti onlarla “yaralı nöqtələrdən”* ibarət ola bilər.

Çoxsəbəbli konfliktlərə ailədaxili və beynəlxalq konfliktləri misal göstərmək olar. Konfliktin predmeti tərəflər arasında müzakirə mövzudur. Belə hallarda danışıqlar o maraqların predmeti üzərində aparılır ki, tərəfləri danışıqlar aparmağa razı salmışdır. Danışıqlar qaydalar üzrə, elmi diskussiya və bazar ticarəti üzrə aparılır.

*Əslində bütün konfliktlərdə söhbət bir və iki komponentdən gedir: resurslar və onların idarə edilməsi. Bu nöqteyi nəzərdən **nüfuz resursların idarə edilməsi variantı, mülkiyyət isə elə resursun özü deməkdir.** Resursları maddi və mənəvi resurslara ayırmaq olar (B.A.Yadov).*

Oxşar fikirlərdən danışarkən **konfliktin obyektini** tez-tez qeyd edirik. Tərəflər məhz əsas obyekt olan mənəvi və ya maddi sərvətlərə malik olmaq üçün konfliktdə girirlər. *Konfliktin obyektinə konkret olaraq şəxsiyyət, kütlə, ictimaiyyət, dövlətin maraqlarına aid maddi nemətlər və sosial mühitdəki bütün elementlər aid edilə bilər.* Konfliktin obyektini olmaq üçün istənilən element onu təkliddə idarə etmək istəyən müxtəlif sosial subyektlərin maraqlarının kəsişmə nöqtəsində olmalıdır. Elə situasiyalara minlərlə misal gətirmək olar: maraqlı oyuncaq üçün dalaşan iki uşaqdan başlamış, geniş ərazilərin idarə edilməsi uğrunda mübarizə aparan iki dövlətə qədər. **Konfliktin obyektini hər iki tərəfdən baxdıqda defisit resurs hesab olunur.** Məsələn, iki müavinin mübarizə apardığı direktor ştatı. Həqiqətən də **defisit resursun** kompensasiyası mübahisəni həll edə bilər. Lakin resurs çatışmazlığı heç də həmişə konfliktin obyektinə çevrilir. Bu obyekt sərvətin bu və ya digər qrupa aid olması problemi də ola bilər. *Bəzi hallarda konfliktin görünən obyektini olmaya da bilər, buna yalançı konflikt deyilir.*

Təşkilatda münaqişələr – bu təşkilatın daxilində subyektlərinin arasında yaranan münaqişələrdir. Belə münaqişələri analiz edəndə nəinki təşkilatın daxili mühitini, həm də onun xarici mühitini nəzərə almaq əhəmiyyətlidir.

Xidmət sahəsində müştərilərin mübahisə və şikayətlərinin əsas səbəbləri aşağıdakılardır:

- sifarişin vaxtında yerinə yetirilməməsi
- xidmətin keyfiyyətsizliyi, xidmət personalının kobudluğu və s.

Şikayətlər müxtəlif xidmət mədəniyyəti aspektləri arasında normal münasibətlərin pozulması deməkdir. Bu pozulmalar servis müəssisələrinin işində buraxılan nöqsanların

nəticəsində baş verir. Bu da öz növbəsində müəssisənin normal iş rejiminin pozulmasına səbəb olur və xidmət mədəniyyətinə mənfi təsir göstərir.

Müştərilərin şikayət və mübahisələrini araşdırarkən aşağıdakı qaydalara riayət etmək məsləhət görülür:

- özünü şikayətçinin yerinə qoymaq,
- sakit qalmaq,
- nəzakətlik göstərmək,
- şikayəti özün həll edə bilməsən, vəzifəli şəxsə məlumat vermək.

Müştərilərin şikayətləri çox vaxt onların *müəyyən qayda və təlimatları bilməməsi səbəbindən* baş verir.

Mədəni xidmət təkcə tez və keyfiyyətli xidmət deyil, o həm də məharət və bacarıq tələb edir. Xidmət sahəsi işçilərindən tələb olunur ki, onlar müştərilərlə ehtiyatla və adəblə rəftar etsinlər.

Hər bir şikayət baxılıb həll edilməlidir. Müştərilərin şikayətləri müəyyən normativ sənədlərə müvafiq olaraq baxılmalıdır. Şikayətlərə vaxtında baxılmazsa, narazılıqlara səbəb olur.

Münaqişə və mübahisə-insanların qarşılıqlı münasibəti nəticəsində müəyyən məsələlərin həllində məqsədlərinin uyğunsuzluğu, fikir ayrılığı deməkdir. Münaqişələrin səbəbləri aşağıdakılarla səciyyələnir.

İstehsalat münaqişələri – müxtəlif xammal və avadanlıqlarla təhciz edilməmək, müəssisənin iş rejiminin münasib olmaması, xidmət çeşidinin azlığı, xidmətin keyfiyyətsizliyi, sifarişlərin vaxtında yerinə yetirilməməsi.

Şəxsi münaqişələr – müştərilərin satıcıyı düzgün anlamaması, bunun nəticəsində satıcı kobudluğa yol verir, ədəbsiz, təhqiredici sözlərdən istifadə edir. Belə olan halda müştəri də öz növbəsində cavab olaraq nəzakətsizliyə yol verir.

Psixoloji uyğunsuzluq – belə olan halda həm müştəri, həm də işçi arasında münasibət “bunlar hamısı belədir” baxımından qurulur.

Konfliktlərin çoxvariantlı tipologiyası mövcuddur ki, onlar da konfliktin əsasında duran kriteriyalardan asılıdırlar. Konfliktlərin tiplərinə aşağıdakılar aiddir:

Mənşəyinə və yaranma səbəbinə görə: obyektiv və subyektiv, təşkilati, emosional və sosial-əmək, işgüzar və şəxsi;

Kommunikativ istiqamətinə görə: şaquli, üfüqi və qarışıq;

Konflikt edən tərəflərin tərkibinə görə: şəxsiyyətdaxili (qohum olanlara simpatiyalar və rəhbər qarşısında borcluluq hissi), şəxsiyyətlərarası (rəhbərlə onun müavini arasındakı vəzifə, əməkdaşlar arasında mükafatlanma mövzusunda); şəxsiyyət və qrup arasında; qruplar arasında, təşkilatdaxili konflikt;

Funksional əhəmiyyətinə görə: pozitiv və neqativ, konstruktiv və destruktiv, yaradıcı və dağıdıcı;

Toqquşmanın forma və dərəcəsinə görə: açıq və gizli, ani, təşəbbüs edilmiş və süni sürətdə törədilmiş, qaçılmaz, vadar edilmiş, məqsədyönlü olmayan;

Miqyasına və müddətinə görə: ümumi və lokal, qısamüddətli və uzadılmış, tez baş verən və uzunmüddətli;

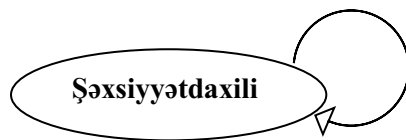
Tənzimolunma formalarına görə: antoqonist və kompromisə gedən, bütövlükdə və ya qismən həll edilə bilən, razılığa və əməkdaşlığa gətirilə bilən.

Münaqişələr həmçinin bipolyar yəni iki konflikt edən tərəf və multipolyar, 2-dən artıq konflikt edən tərəflərə bölünür.

Şəxsiyyətdaxili münaqişə-çətin həll olunan ziddiyyətdir, insanın müxtəlif istiqamətə yönəlmiş maraqlarının, tələbatlarının, məşğuliyyətlərinin qarşılıqlı toqquşmasıdır. Şəxsiyyətdaxili konflikt güclü emosional gərginliklə müşayiət olunur. Bu tip konfliktlər işçinin qarşısına qoyduğu məqsədlərlə motivlərin uyğunsuzluğu nəticəsində yaranır.

Şəxsiyyətdaxili münaqişələr yeni işçinin adaptasiyası və ya təşkilatda köklü struktur dəyişikliklər zamanı meydana çıxıb bilər. Bu konflikt müxtəlif formalar ala bilər və onun ən geniş yayılmış forması rol konfliktidir ki, burada insandan tələb olunanlar onun əməyinin nəticəsi ilə üst-üstə düşmür. Məsələn: Mağaza sahibi satıcıdan tələb edə bilər ki, günün əksər hissəsini piştaxta arxasında keçirsin və müştərilərə məhsullar barədə daha dolğun informasiya versin. Bunun əvəzində isə müavin satıcıya irad tuta bilər ki, o piştaxta arxasında çox vaxt itirir, bunun müqabilində isə mağazaya gələn yükün boşaldılmasında iştirak etmədiyi üçün bu işlər ləngiyir. Bu misalda satıcıda hansı işi edəcəyi barədə sual yaranır. İkinci bir misalda rəhbər işçidən məhsulun keyfiyyətini artırmağı tələb etdiyi halda şöbə rəisinin ondan məhsulların sayını artırmağı

tələb etməsidir. Hər iki misalda işçi şəxsiyyətdaxili konfliktlə rastlaşır. *Birinci misalda bu tələb ziddiyyəti, ikincisində vəzifə ziddiyyətidir.*

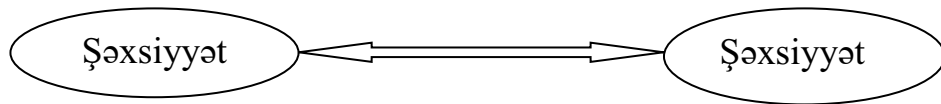


Şəkil 7.1. Şəxsiyyətdaxili münaqişənin sxemi.

Şəxsiyyətdaxili münaqişə həm də o zaman baş verir ki, istehsalat tələbləri işçinin şəxsi tələbatları və dəyərləri ilə üst-üstə gəlməsin. Məsələn, Qadın-rəhbər həftəsonu ailəsilə dincəlməyi çoxdandır planlaşdırır, çünki, onun işə həddən artıq diqqət ayırması şəxsi həyatına mənfi təsir göstərməyə başlamışdır. Lakin, cümə günü qəfildən müdir vacib bir problemi həftə sonu işləməklə aradan qaldırmağı tələb edir. Yaxud satış agentləri rüşvətə qeyri-etik münasibət göstərsə də rəhbərin ondan satışı necə olur olsun həyata keçirməsini tələb etməsi işçini çıxılmaz vəziyyətdə qoya bilər.

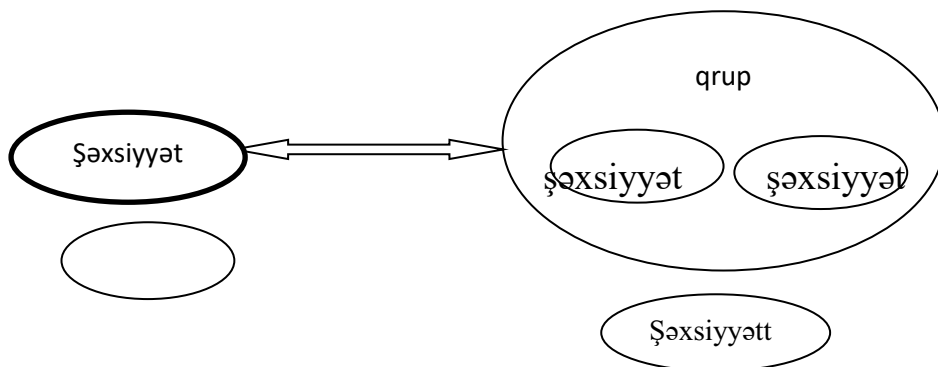
Şəxsiyyətdaxili münaqişə həmçinin işlə əzəli yüklənməyə qarşı cavab ola bilər. Tədqiqatlar göstərir ki, bu cür konfliktlər işdən narazılıq olduqda, özünə və ya təşkilata inam az olanda, həmçinin stress vəziyyətində baş verə bilər.

Şəxsiyyətlərarası münaqişə - iki və daha artıq şəxs arasında olan münaqişədir. Şəxsiyyətlərarası münaqişə şəxsiyyətdaxili münaqişə ilə sıx əlaqədardır. İnsanların qarşıdurması, əsasən onların şəxsi motivlərinin toqquşmasından irəli gəlir. Bu konfliktlər praktikada ən çox rast gəldiyimiz münaqişələrdən biri sayılır. Hər təşkilatda o özünü başqa cür büruzə verir. Bu hər şeydən əvvəl rəhbərlərin məhdud resurslar, kapital, işçi qüvvəsi, avadanlığın və ya layihənin təsdiq olunması üçün tələb olunan vaxt uğrunda mübarizəsidir. Hər bir rəhbər hesab edir ki, resurslar məhdud olduğuna görə özündən yuxarı rəhbər ona digər rəhbərin şöbəindən daha çox resurs ayırmalıdır. Yaxud hesab edək ki, iki rəssam eyni reklamın dizaynı üzərində çalışırlar və onların hər biri rəhbərliyi öz fikirlərinə və ideyalarına inandırmağa çalışır. Şəxsiyyətlərarası münaqişə insanların fərdi toqquşması da ola bilər. Belə ki, müxtəlif xarakterə, baxışlara malik olan insanlar normal həyatda çox vaxt yola getmirlər və tez-tez münaqişəyə girirlər.



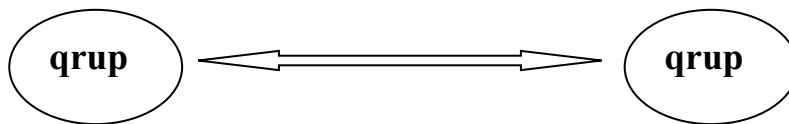
Şəkil. 1.2. şəxsiyyətlər arasındakı münasibətin sxemi

Şəxsiyyət və qrup arasındakı münasibətlər. Xotorn eksperimentlərinin göstərdiyi kimi, istehsal qrupları davranış normalarını müəyyən edirlər. Hər kəs onlara riayət etməlidir ki, qeyri-formal qruplara daxil ola bilsin və özünün sosial tələbatlarını ödəyə bilsin. Lakin qrupun gözləntiləri ayrıca şəxsin gözləntiləri ilə üst-üstə düşmürsə burada münaqişə baş verə bilər. Məsələn, qrup üzvlərindən biri çox pul qazanmaq və bunun üçün də növbədən kənar işləməyə razıdırsa, qrup bunu neqativ davranış kimi qiymətləndirə bilər. Əgər qrup üzvü qrupun mövqeyindən fərqli bir mövqe tutarsa o zaman münaqişə baş verir. Məsələn, əgər iclasda məhsul satışının həcmi artırılması müzakirə olunursa, əksəriyyət qiyməti endirməyi təklif edəcəkdir. Bir işçi isə qətiyyətlə sübut etməyə çalışacaq ki, qiymətin endirilməsi gəlirləri azaldacaq həmçinin alıcıda belə fikir oyadacaq ki, bu firmanın malları rəqib mallardan ucuzdursa deməli keyfiyyəti də aşağıdır. Beləliklə də, həmin işçini təşkilatın taleyi yaxından maraqlandırsa belə, qrupun fikrinə zidd olmağı konfliktdə səbəb olacaqdır. Analoji konflikt rəhbərin vəzifə öhdəlikləri ilə əlaqədar baş verə bilər: istehsalatı yüksəltmək və təşkilatın qayda və qanunlarına əməl etmək üçün rəhbər disiplin xarakterli tədbirlər həyata keçirə bilər ki, o da tabeçilikdə olanlar tərəfindən yaxşı qarşılanmaz. O zaman qrup cavab zərbəsi endirərək, rəhbər olan münasibətini dəyişdirir və ya əmək məhsuldarlığını aşağı sala bilər.



Şəkil.1.3. şəxsiyyət və qrup arasındakı münasibətin sxemi.

Qruplararası münaqişə - Təşkilat çoxsaylı qruplardan ibarətdir. Bunlar formal və qeyri formal qruplardır. Hətta ən yaxşı təşkilatlarda belə bu qruplar arasında münaqişələr meydana çıxa bilər. Rəhbərin onlara qarşı ədalətsiz davrandığını düşünən qeyri-formal qruplar sıx birləşə və əmək məhsuldarlığını aşağı sala bilərlər. Məsələn Xottorn eksperimentlərində işçilər birləşərək rəhbərliyin müəyyən etdiyi normaları aşağı saldılar. Qruplararası konfliktin ən populyar nümunəsi isə rəhbərlik və həmkarlar ittifaqının daimi konfliktidir. Təəssüf ki, qruplararası münaqişənin daha bir nümunəsi fəhlə və qulluqçu kateqoriyasından olan işçilərin konfliktidir. Belə ki qulluqçu kateqoriyası əsasən idarəetmə vəzifələrini həyata keçirirlər, onlar daha savadlı, gənclirlər və texniki jarqonlardan tez-tez istifadə edirlər. Bu da ünsiyyətdə çətinliklər yaratdığı üçün toqquşmaya səbəb olur.



Şəkil.1.4. qruplararası münaqişənin sxemi

Təşkilatdaxili münaqişələr. Tez-tez təşkilatın funksional qrupları məqsədlərin müxtəlifliyi şəraitində münaqişəyə girirlər. Məsələn, satış şöbəsi əsasən alıcılara yönəlir, eyni zamanda istehsal şöbəsi xərclərin azaldılması və effektivliyin artırılması, itkilərin azaldılmasının qayğısına qalır. İri həcmli mal ehtiyatlarının saxlanılması satış şöbəsi üçün faydalı olduğu halda bu istehsal şöbəsinin xərclərinin artırır. Nəticədə istehsal şöbələri arasında ziddiyyət artır. Böyük şirkətlərdə şöbələr hazır məhsulu xarici alıcılara satmağa daha çox meylli olurlar nəinki daxili şöbələrə ucuz qiymətə xammal və yarımfabrikat satmağa. Bu da şöbələr arasındakı konfliktlərə gətirib çıxarır.

Ən ümumi halda təşkilatda yaranan münaqişələr bu üç qrup səbəbdən yaranırlar:

- Əmək prosesində;
- İnsanların qarşılıqlı münasibətlərinin psixoloji xüsusiyyətləri ilə, başqa sözlə, simpatiya və antipatiyalar, insanların mətni və etik fərqləri, rəhbərin fəaliyyəti ilə,
- Qrup üzvlərinin şəxsi keyfiyyətləri ilə, məsələn, öz emosional vəziyyətini idarə edə bilməmək, aqressivlik, nəzakətsizlik, ünsiyyət qura bilməmək.

Münaqişələrin tipologiyası sadəcə metodoloji deyil, eləcə də praktiki rol oynayır. Müasir dövrümüzdə konfliktlərin çoxlu sayda tipologiyası və təsnifatı mövcuddur. Bütün bunlar müxtəlif müəlliflərin baxışlarını və mövqelərini ifadə edir. Maraqlıdır ki, tipologiya problemi müxtəlif cür, çoxsaylı obyektə olan bütün elmlərdə meydana çıxır. Sosial elmlərdə bu problem daha vacibdir. Əvvəla ona görə ki, “təmiz” eksperimentlərin aparılması demək olar ki, mümkün deyil, (məsələn təbiət elmləri və dəqiq elmlərdə bunu etmək mümkündür), ikincisi isə metodoloji xarakterdə olan çətinliklərə görə. Konfliktlərin tipologiyasının qurulmasında qeyri-müəyyənlik və kriteriyaların müxtəlifliyi (onların təsnifatı, sistematikası), o qədər nəzərə çarpandır və onların ideoloji orientasiyasını aradan qaldırmaq o qədər çətinidir ki, qoyulan məsələnin həll edilməsində verilən qərarlar barədə sual meydana çıxır. Beləliklə də, yalnız bir mübahisəsiz qərara gəlmək olar ki, 1 tipologiyanın müəyyən edilməsi mümkün deyildir, bir münaqişənin ifadə edilməsi üçün bir neçə tipologiyanın olması vacibdir.

Münaqişələrin növləri:

- 1) Birtərəfli – bu zaman müştəri işçiyə və yaxud işçi müştəriyə iddia ilə çıxış edir.
- 2) İkitərəfli – bu vaxtı həm müştəri, həm də işçi bir-birinə eyni vaxtı iddia ilə çıxış edir.

Məznununa görə münaqişələrə aşağıdakıları aid etmək olar:

1. Həqiqi münaqişələr – bu zaman hər iki tərəfin maraqlarının pozulması baş verir. Məsələn: Müştəri işçinin kobudluğundan inciyib “şikayət kitabında” qeydlər edir.
2. Hər iki tərəfin səhvi nəticəsində baş verən anlaşılmazlıq – bu çox zaman maliyyə hesablamaları nəticəsində baş verir.

Münaqişələrin nəticələri aşağıdakılardır:

1. Münaqişələrin tam həll olunması. Bu zaman mübahisə bir tərəfin xeyrinə həll olunur. Məsələn: Müştəri iki ay keçdikdə hər hansı bir xidmətə və ya mala öz münasibətini bildirir. Bu isə müəssisənin qanunlarına ziddir (ancaq bir ay keçdikdə qaytara bilər).
2. Münaqişələrin qismən həlli - əks tərəflərin razılığı nəticəsində baş verir. Belə halda işçi müştərilərin istəyini əldə tutaraq hərəkət edir, onun fikri ilə razılaşır (halbu ki, o, başqa bir fikirdədir).

Münaqişələrin həlli üsulları:

Servis müəssisələrində yaranan münaqişələr vaxtında və əməli (operativ) həll olunmalıdır. Münaqişələrin həlli zamanı işçi öz hərəkətlərini, davranışını idarə etməli, danışarkən təmkinli, səbrli və nəzakətli olmalıdır. Bu kimi sözlərdən “Siz heç nə bilmirsiniz! anlamırsınız!”, “Siz səhv edirsiniz!”, “Sizinlə danışmaq istəmirəm!” və s. sözlərdən istifadə etmək olmaz. Bunun əvəzində “Mən səhv edə bilərəm, gəlin sakit şəraitdə həll edək” və s.

Münaqişələrin həlli üsulları çox zaman işçinin peşəkarlığından, özünə qarşı tələbkarlığı ilə müəyyənləşir.

Münaqişələrin həlli zamanı:

1) Neytral cümlələrin istifadəsi tövsiyyə olunur. Bu, o deməkdir ki, münaqişəyə heç bir səbəb yoxdur. Məsələn: Siz bilmədən məni təhqir etdiniz.” Bu vaxt müştəri bir qədər sakitləşir, hətta üzr istəməli olur və nəticədə münaqişə ilkin mərhələdə sönür.

2) Sakitlik və təmkinlik nümayiş etdirmək. Bu üsulun istifadəsi hər iki tərəfin gərginliyini aradan götürür, dostluq münasibəti yaradır və məsələni ilk mərhələdə həll edir.

Müştərinin kobudluğuna kobudluqla cavab vermək istisna edilir. Belə hərəkətə soyuqqanlı və nəzakətli yanaşmaqla münaqişədən qaçmaq olur.

1.Əgər hər iki tərəf razılığa gəlməzsə, belə halda üçüncü şəxsin vasitəçiliyindən istifadə edilməli. Arbitrin fəaliyyətinin müvəffəqiyyəti (üçüncü şəxsin, məsələn, administratorun və s.) müştərinin etibarını qazanmaqdan çox asılı olur. İşçi haqlı olsa da arbitr onun tərəfini tutmamalı, müştəri ilə danışıq apararkən onu razılığa gətirməli

2.Münaqişələrin inkişafına imkan yaratmamaq – Belə halda işçi müştəriyə sözünü deməyə (ürəyini boşaltmağa) imkan verir və sakitlik nümayiş etdirərək ona qulaq asır, onun təhqirlərinə dözür. Belə münasibəti görən müştəri tez sakitləşir və özünü ələ alır. Beləliklə də, öz səhvini anlayıb tez razılığa gəlir. Əgər işçi öz düzgünlüyünü isbat edərsə müştəri heç bir razılığa gəlməz və nəticədə qarşılıqlı əlaqə, ünsiyyət çətinləşər.

3.Münaqişələrin əməli (operativ) həlli - Təcrübə göstərir ki, münaqişələrin həllində səsdən istifadə etmək istədiyin nəticəni vermir, hətta onu daha çox gərginləşdirir. Belə halda işçi sakitlik və eyni zamanda cəsarətlik nümayiş etdirməlidir. Aşağıdakı sözlərdən istifadə edərkən “Xidmət qaydalarına uyğun olaraq.....”, “Təlimata

əsasən.....” və s. müştərini sakitləşdirir. Beləliklə, o, başqa alıcıları da özünə tərəf cəlb edir.