

## ორგანიზაციები

1. ჯგუფები და ორგანიზაციები.
2. ნებაყოფლობითი ორგანიზაციები – ასოციაციები.
3. ტოტალური ორგანიზაციები.
4. ბიუროკრატიული ორგანიზაციები, ბიუროკრატიის ნიშნები.
5. ორგანიზაციის ნაკლოვანებები.
6. ორგანიზაციის პათოლოგია.
7. ორგანიზაცია – ირაციონალური და რაციონალური კონფლიქტი.
8. ბიუროკრატიის მომავალი.

**საკვანძო სიტყვები და გამოთქმები:** ქარიზმული ჯგუფი, ქარიზმის რუტინიზაცია, კრისტალიზაცია, აღიარება, ინსტიტუციონალიზაცია, ტოტალური და ნებაყოფლობითი ორგანიზაციები, ბიუროკრატია, პარკინსონის კანონი, ორგანიზაციის პათოლოგია.

აი რა განმარტებები და სიტყვები შეიძლება გაიგონო ლოს – ანჟელესის საავიაციო ქარხნის „დუგლასის“ ხელმძღვანელი პერსონალის მხრიდან, მაგრამ, ალბათ, ასეთი „ლექსიკონი“ აქვს ნებისმიერი თანამედროვე ორგანიზაციის პერსონალს.

„პროგრამა“ – ნებისმიერი დავალება, რომლის შესრულება შეუძლებელია სატელეფონო ზარით.

„ინფორმაციის წყარო“ – დაწესებულების ქაღალდების კორიანტელი.

„კონსულტანტი“ (ან „ექსპერტი“) – ნებისმიერი რიგითი პორტუგელიანი სუბიექტი, რომელიც სახლიდან 50 მილის დაშორებით მსახურობს.

„საქმიანობის სრულყოფა“ – რაც შეიძლება მეტი ქაღალდების ბეჭდვა და ბევრი გვარის მითითება.

„განსახილველი“ – როდესაც ამის შესახებ საერთოდ არც გაგიგონიათ.

„განიხილება“ – ჩვენ ჯერ კიდევ ვეძებთ ამ ცნობას დოკუმენტების დასტაში.

„სასწრაფოდ მოლაპარაკება“ უშედეგო და უიმედო სწრაფვა შეახვედრო ერთმანეთს ჭკვიანი ხალხი, რადგან შეუძლებელია თავის ქალის შიგნით შეღწევა.

„სანდო მოსამსახურე“ – ყმაწვილი, რომელიც ამ წუთში პირველად ნახეთ.

„საქმეში ჩახედული მოსამსახურე“ – ყმაწვილი, რომელიც იმას ესაუბრებოდა თქვენ რომ ახლახან ნახეთ პირველად.

„მოსამსახურე უმწიკვლო რეპუტაციით“ – ის, ვინც პირველი ავრცელებს ჭორებს.

„ჩვენ ვწერთ ანგარიშს“ – ჩვენ მეტი დრო გვჭირდება პასუხისათვის.

„შემოიარეთ“ ან „განვიხილოთ“ – შემოდით ჩემთან კაბინეტში, შემჭამა ამ მარტოობამ.

„გადმოგვეზავნათ განსახილველად“ – ქაღალდების ეს დასტა ეწყოს თქვენთან.

მოყვანილ ნაწყვეტში გამასხარავებულია ორგანიზაცია, სადაც გაბატონებულია ქაღალდომანია, დემაგოგია, გაიძვერობა, თაღლითობა, არაკომპეტენტურობა და ა.შ. ეს სასაცილოა, რადგან გავს სიმართლეს. მაგრამ, რა დოზით გავს ეს პაროდია სინამდვილეს. ეს ერთ-ერთი თემაა, რომელსაც ამ თავში განვიხილავთ, ესაა ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობა – არაეფექტურობის საკითხი. ჩვენ ასევე შევეცდებით ზუსტად განვსაზღვროთ თუ რა არის ბიუროკრატია, და შევადაროთ ის სხვა გვარის ორგანიზაციებს. გარდა ამისა, ჩვენ გავარკვევთ, თუ რატომ ასრულებენ ორგანიზაციები ასეთ მნიშვნელოვან როლს თანამედროვე ცხოვრებაში, და ვაჩვენებთ, რომ მომავალში, ალბათ, მათი არსი არ შეიცვლება.

ორგანიზაციები ყველგანაა. უმრავლესობა ჩვენთაგანი თავის სიცოცხლეს იწყებს ორგანიზაციაში – სამშობიარო სახლში. აქ მუშაობენ ექიმები, მედდები, ანესთეზიოლოგები, სანიტრები და სხვანი; ყველა მათგანი ზრუნავს ჩვენს ჯანმრთელობაზე. მივატოვებთ თუ არა სამშობიარო სახლს ჩვენ მოვხვდებით სხვა ორგანიზაციებში - ბაგაში, საბავშვო ბაღში, დაწყებით და უმაღლეს სკოლაში, - ყოველ ჩვენგანს აქვს სამუშაოს გარკვეული წესრიგი და სტრუქტურა. სკოლის დამთავრების შემდეგაც ვერ გავეცევით ორგანიზაციებს, ჩვენ ერთ-ერთ მათგანში ვიწყებთ მუშაობას. ჩვენ საქმე გვაქვს ისეთ ორგანიზაციებთანაც, როგორებიცაა ფინანსთა სამმართველო, არმია, პოლიცია, სასამართლო, ბანკები, მაღაზიები და ა.შ. პენსიაზე გასვლის შემდეგ გვექნება შეხება სოციალური უზრუნველყოფისა და ჯანდაცვის ორგანიზაციებთან; არაა გამორიცხული ჩვენი საავადმყოფოსა და მოხუცთა თავშესაფარში მოხვედრა. მაშინაც კი, როდესაც ადამიანი გადადის მიღმა სამყაროში, ორგანიზაცია მას არ ტოვებს ბედის ანაზარა. მოქმედებას იწყებს დამკრძალავი ბიურო, ბანკი, იურიდიული სამსახური, საგადასახადო აგენტები და სასამართლოები, სადაც მემკვიდრეები აწესრიგებენ გარდაცვლილთა საქმეებს.

ორგანიზაციები გაჩნდნენ შედარებით ახლო წარსულში. ნაკლებად განვითარებულ საზოგადოებებში ზრუნვას ჯანმრთელობაზე, განათლებაზე, თუ მოხუცთა დახმარებას აწესრიგებს ოჯახი ან ერთობის წევრები. მაგრამ განვითარებულ ქვეყნებში ცხოვრება ძალზე გართულდა და გაჩნდა მრავალი ორგანიზაციის შექმნის აუცილებლობა. ამიტომ საჭიროა დეტალურად განვიხილოთ ორგანიზაციების არსი და მათი ფორმები.

**ჯგუფები და ორგანიზაციები.** მე-5-ე თავში ჩვენ უკვე შევხეთ განსხვავებებს პირველად და მეორად ჯგუფებს შორის. პირველად ჯგუფების (ოჯახი, სამეგობრო) წევრებს შორის ყალიბდება პირადი ურთიერთობები, რომლებიც შეხებაშია მათი ინდივიდუალურობის მრავალ მხარესთან. ამათგან განსხვავებით, მეორადი ჯგუფები იქმნებიან გარკვეული მიზნების მისაღწევად. მათი წევრები, მაგალითად, თამაშობენ მკაცრად განსაზღვრულ როლებს და მათ შორის თითქმის არა აქვს ადგილი ემოციურ ურთიერთობას. მეორადი ჯგუფების ძირითადი ტიპებია ორგანიზაციები - დიდი სოციალური ჯგუფი, რომელიც შეიქმნა გარკვეული მიზნის მისაღწევად, უნივერსალური მაღაზიები, გამომცემლობები, უნივერსიტეტები, არმია და ა.შ. ეს სია შეიძლება უსასრულოდ გაგრძელდეს.

**ქარიზმატული ჯგუფები.** რეალურ ცხოვრებაში ძნელია მკაცრად განასხვავო ორი წარმონაქმნი: პირველადი ჯგუფები და ფორმალური ორგანიზაციები. მაგალითად, ზოგიერთი ჯგუფები გვანან ორგანიზაციებს, რადგან არსებობენ რაიმე მიზნის მისაღწევად, მაგრამ სტრუქტურით პირველადი ჯგუფების მსგავსია. ასეთია ქარიზმატული ჯგუფები. მათ ხელმძღვანელობს მომხიბლველი და დიდი მიზიდულობის მქონე, ანუ ქარიზმატული ლიდერი. ჯგუფის წევრები აღმერთებენ ლიდერს და მზად არიან ემსახურონ მას უსიტყვოდ. **ტიპიური ქარიზმატული ჯგუფია - ქრისტე და მისი მიმდევრები.**

ქარიზმატული ჯგუფების არსებითი თვისებაა მათი ორგანიზაციული სტრუქტურის არამდგრადობა და სრული დამოკიდებულება ლიდერისადმი. ამ ჯგუფებში არ არის კარიერული იერარქია (მაგალითად, არა ყავთ ვიცე-პრეზიდენტი ან მდივანი და ა.შ.), ჯგუფის მთელი არსებობის მანძილზე, მიუხედავად მისი შემადგენლობისა და დროისა, ჯგუფის წევრთა როლი განისაზღვრება ლიდერთან მისი მიმართებით. აქ არ არსებობს ისეთი ცნება, როგორცაა „სამსახურობრივი წინსვლა“, ყველაფერი დამოკიდებულია ლიდერის მიმართებაზე ჯგუფის ამა თუ იმ წევრთან. რამდენადაც პიროვნული დამოკიდებულება ცვალებადია, ამიტომ ჯგუფის სტრუქტურა არაა მდგრადი. მეტიც, ქარიზმატულ ჯგუფებში არ არსებობს მკაცრად დადგენილი შიდაჯგუფური ნორმები, განსხვავებით უფრო სტრუქტურირებული ორგანიზაციებისაგან, რომელთა ლიდერები ჩამოყალიბებული წესებისა და ნორმების საშუალებით აძლიერებენ თავის უფლებებს.

**რამდენადაც ქარიზმატულ ჯგუფებს აკლიათ მდგრადობა, ისინი ჩვეულებრივ არსებობენ მანამ, სანამ მათი ლიდერი ინარჩუნებს მიმზიდველობას.** მაგრამ, რადგან არც ლიდერები არიან უკვდავნი, ყალიბდება მისი მემკვიდრის არჩევის წესი. ადრე თუ გვიან მიმდევრები რწმუნდებიან, რომ ჯგუფის ხანგრძლივად შესანარჩუნებლად მხოლოდ რწმენა საკმარისი არ არის. მნიშვნელობა აქვს იმასაც, თუ რა წესით ინარჩუნებენ თავს ჯგუფის წევრები. ხშირად ჯგუფი თავს ირჩენს მიმდევართა საწევრო გადასახადებით, მეცენატების დახმარებით ან სავაჭრო მანიპულაციებით. გარკვეული წესების, მეთოდებისა და ტრადიციების ფორმირების პროცესში ყალიბდება თანამდებობრივ პირთა იერარქია, მაგალითად, სამღვდელეობაში, ჯარში და სხვ. ამგვარად ყალიბდება უფრო მნიშვნელოვნად მოწესრიგებული ორგანიზაცია.

ამ პროცესს მაქვს ვებერმა დაარქვა **ქარიზმის რუტინიზაცია.** მას ბევრ ჯგუფებში აქვს ადგილი. მაგალითად, როსი გამოიკვლევს სამ ორგანიზაციას, რომლებიც თავიდან შეიქმნენ, ქარიზმლებისაგან შეწუხებული, შუა დასავლეთის ქალაქების მოსახლეობისათვის დახმარების გაწევის მიზნით. თუმცა ეს სამი წამოწყება, მრავალი კუთხით განსხვავდებოდა ერთმანეთისაგან, საკვირველია, მაგრამ, სანამ ისინი გახდებოდნენ ორგანიზაციები მათ ერთნაირი გზა გაიარეს. **„კრისტალიზების“ სტადიაზე ყოველმა ჯგუფმა გაითავისა საზოგადოების მოთხოვნილებები და ლებულობდა ზომებს მათი დაკმაყოფილების მიზნით.**

შემდეგ შეიმჩნევა „აღიარების“ სტადიაზე გადასვლა, როდესაც ლიდერები ეკონტაქტებიან სხვა ორგანიზაციებს, განიხილავენ თავიანთ მიზნებს და ერთობლივი ძალისხმევით შესაძლებლობებს; ასეთნაირად ისინი იქნენ აღიარებულნი სხვების მიერ. ამას მივყევართ მესამე სტადიისაკენ, რომელსაც „ინსტიტუციონალიზაცია“ ეწოდება, როდესაც საქმიანობა

**ხორციელდება ზოგადად მიღებული წესებით.** ამ დროისათვის ყალიბდება სხვა ჯგუფების წევრებსა და სხვა ორგანიზაციებთან ურთიერთობების მდგრადი ფორმები. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ პროცესის შედეგად ყოველი ჯგუფი უფრო მოწესრიგებული ხდება.; თუ აღმოჩნდა, რომ მიზნების მისაღწევად უფრო ნაკლები ადამიანების რაოდენობა იყო საკმარისი, ჯგუფების შემადგენლობა მცირდება.

ჯგუფურიდან ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე გადასვლის სპეციფიკის განხილვისას, თქვენ ალბათ გაგიელვათ აზრმა, რომ არსებობენ ორგანიზაციის მრავალი ფორმები. თუ ასეა, თქვენ სწორად ფიქრობდით. ერთ-ერთი ასეთი ფორმაა – **ნებაყოფლობითი ასოციაცია, რომელიც გავს არაფორმალურ ჯგუფს; მისი პირდაპირ საპირისპიროა – ტოტალური ორგანიზაცია.**

ნებაყოფლობითი ასოციაციები, – გავრცელებულია მთელს მსოფლიოში. ასეთებია რელიგიური ჯგუფები, მაგალითად, სიონისტთა მსოფლიო ყრილობა ან ქალთა ქრისტიანული კავშირი; პროფესიონალური კავშირები, როგორებიცაა ამერიკული სოციოლოგიური ასოციაციის ან დაგეგმვის ამერიკული ინსტიტუტის პროფესიონალური საზოგადოებები; ასევე ასოციაციები, რომელთა წევრებს აერთიანებს საერთო ინტერესები, მაგალითად, ძაღლების მოყვარულთა კავშირი ან საზოგადოება, რომელის იცავს და ხელს უწყობს ამერიკელ დალაქთა შორის ვოკალური კვარტეტების ფუნქციონირებას.

**ნებაყოფლობითი საზოგადოებები ხასიათდებიან სამი ძირითადი ნიშნით:**

1. ის იქმნება საკუთარი წევრების ინტერესების დასაცავად;
2. წევრობა ნებაყოფლობითია და არავითარ მოთხოვნებს არ უყენებს ადამიანებს (რაც შეიძლება სამხედრო სამსახურთან დაკავშირებით) და მას არ აკუთვნიან დაბადებიდან (მაგალითად, როგორც მოქალაქეობას). მის გამო ლიდერებს ნაკლები გავლენა აქვთ ნებაყოფლობითი საზოგადოებების წევრებზე, რომელთაც შეუძლიათ დატოვონ კიდევ ასოციაცია თუ არ მოეწონებათ ლიდერის ქმედებები;
3. ამ ტიპის ორგანიზაციები არ არიან კავშირში ადგილობრივ, სახელმწიფოებრივ ან ფედერალურ სამთავრობო ორგანიზაციებთან.

აშშ ნებაყოფლობითი ასოციაციის ქვეყანას ემახიან. ექსპერტთა მიხედვით ზრდასრული ამერიკელების 75% შედიან თუნდაც ერთ ასოციაციაში. ჯერ კიდევ 1835 წელს ალექსის დე ტოკვილი წერდა, რომ „მსოფლიოს არცერთ ქვეყანაში ასოციაციის პრინციპი არ გამოიყენება ისე წარმატებით და არ მოიცავს იმდენ ადამიანს, როგორც ამერიკაში“. ნებაყოფლობითი ასოციაციის წევრები უფასოდ მუშაობენ. იქ არ არსებობს ძალაუფლებისა და იძულების მკაცრი სტრუქტურა. უნარი მიიზიდო ხალხი და შეაგროვო ფული – ამერიკულ საზოგადოებაში მათი დიდი გავლენის მიზეზია.

ნებაყოფლობითი ორგანიზაციები ხშირად გარდაიქმნებიან რთულ ორგანიზაციებად, რომლებიც ბიუროკრატიად იწოდება. მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ ხსნია არმია, ბოისკაუტები და წითელი ჯვრის საზოგადოება. შემდეგ განყოფილებაში ჩვენ განვიხილავთ ბიუროკრატიის

დამახასიათებელ ნიშნებს, მაგრამ წინასწარ განვიხილავთ ტოტალური ტიპის ორგანიზაციის თავისებურებებს, რომლის მუშაობის პრინციპი ნებაყოფლობითი ასოციაციის პრინციპის საწინააღმდეგოა.

**ტოტალური ტიპის დაწესებულებები.** ნებაყოფლობითი ასოციაციები ხშირად იქმნებიან მისი წევრების ინტერესების დასაცავად. ტოტალური ტიპის დაწესებულებები ყალიბდებიან საზოგადოებრივი კეთილდღეობის ინტერესების მხარდასაჭერად, რომელთა შინაარსს განსაზღვრავს სახელმწიფოებრივი, რელიგიური ან სხვა ორგანიზაციები. ასეთი დაწესებულებების მიაგალითებია – საპრობილემები, სამხედრო სასწავლებლები და ა.შ.

ტოტალური დაწესებულებების მკვიდრნი იზოლირებულნი არიან საზოგადოებისაგან. ხშირად ისინი ზედამხედველობის ქვეშ იმყოფებიან. ზედამხედველები აკონტროლებენ მათი ცხოვრების თითქმის ყველა მხარეს, კვებას, საცხოვრებელს, ინდივიდუალურ პრობლემებს. არაა გასაკვირი, რომ ამ დაწესებულებებში წესრიგის დასაცავად, მის მკვიდრთა ზედამხედველებისადმი მორჩილებისათვის მრავალი დადგენილება გამოაქვთ. საბოლოოდ ყალიბდება ზედამხედველთა ძლიერი და დაქვემდებარებულთა სუსტი ჯგუფები.

**ირვინგ გოფმანი (1961) რომელმაც შემოიღო „ტოტალური დაწესებულების“ ტერმინი, გამოყოფს ასეთი ორგანიზაციების რამდენიმე ტიპს:**

1. საავადმყოფოები, სახლები და სანატორიები იმ ადამიანებისათვის, რომლებიც ვერ უვლიან საკუთარ თავს (ბრმები, მოხუცები, სნეულები, მათხოვრები);
2. საპრობილემები (და საკონცენტრაციო ბანაკები) განკუთვნილი საზოგადოებისათვის საშიში ადამიანებისათვის;
3. სამხედრო ყაზარმები, საზღვაო გემები, დახურული სასწავლო დაწესებულებები, შრომითი ბანაკები და სხვა გარკვეული მიზნით შექმნილი დაწესებულებები.
4. ქალთა და მამაკაცთა მონასტრები და სხვა თავშესაფრები, სადაც ადამიანები განდგებიან ამა ქვეყნიდან, ჩვეულებრივ რელიგიური მიზეზებით. ხშირად, ტოტალურ დაწესებულებებში ახალმოსულებს გარე სამყაროსთან იზოლაციას აიძულებენ რთული და მკაცრი რიტუალების დახმარებით. ეს კეთდება იმ მიზნით, რომ ადამიანებმა მთლიანად გაწყვიტონ კავშირი წინა ცხოვრებასთან და დაემორჩილონ დაწესებულებების ნორმებს.

გოფმანი აღწერს ახალბედა კურსანტების შესვლას სამხედრო სასწავლებლის ცხოვრებაში: „წარსულთან კავშირის სრული გაწყვეტა უნდა მოხდეს უმოკლეს დროში, ამიტომ ორი თვის განმავლობაში „ახლებს“ არა აქვთ უფლება დატოვონ სამხედრო ბაზის ტერიტორია ან ქონდეთ რაიმე კავშირი სამოქალაქო პირებთან. ეს სრული იზოლაცია ხელს უწყობს უფრო უღიმღამო მასის შექმნას, ვიდრე სხვადასხვა შეხედულებებისა და სტატუსის მქონე ინდივიდთა ჯგუფების ჩამოყალიბებას. პირველსავე დღეს კურსანტებს ეძლევათ სამხედრო ფორმა, ტაბუირებულია საუბარი კეთილდღეობასა და ოჯახურ კავშირებზე. თუმცა კურსანტებს ცოტას უხდიათ, მათ არა

აქვთ უფლება სახლიდან ფულის მიღებისა. კურსანტის როლმა უნდა გამორიცხოს ყველა სხვა როლები, რომლებსაც შეჩვეულია ინდივიდი. რჩება ცოტა რამ ინდივიდის ძველი სოციალური სტატუსიდან”.

ასეთ პირობებში ერთობლივი ცხოვრება მის მკვიდრთა შორის ქმნის მყარ კავშირებს. მათი ენა, რიტუალები და გამოცდილება გადაიქცევა მკაცრად დაცულ სუბკულტურად. ალბათ ეს სიღრმისეული ურთიერთკავშირი – ტირანიისაგან თავდაცვის ერთ-ერთი საშუალებაა. მაგრამ, განსაკუთრებით დამამცირებელ სიტუაციებში შეიმჩნევა საპირისპირო რეზულტატი. ბეთლჰაიმი (1947) ყვება, რომ ნაცისტური საკონცენტრაციო ბანაკებისათვის დამახასიათებელმა არაადამიანური, მხეცური მოპყრობის მხსვერპლმა ბევრ შემთხვევაში გადაიღეს თავიანთი ჯალათების მსოფლმხედველობა, გააიგივეს საკუთარი თავი მათთან და გამოავლინეს სადისტური მიდრეკილებები საკუთარი თავის მიმართ. ეს მოვლენა ცნობილია „აგრესორთან იდენტიფიკაციის“ სახელით.

### **ბიუროკრატია.**

ნებაყოფლობითი ასოციაციები და ტოტალური დაწესებულებები წარმოადგენენ ორგანიზაციის მხოლოდ ორ ტიპს. აქ ხორციელდება ორგანიზებული საქმიანობის მხოლოდ მცირე ნაწილი, რასაც ადგილი აქვს ინდუსტრიულ საზოგადოებებში. კომერციული ფირმები, სახელმწიფოებრივი ორგანოები, პროფკავშირები და კოლეჯები – ასევე ორგანიზაციებია, მაგრამ არ არიან ზედა ორი მოდელის ადექვატური ორგანიზაციები (თუმცა დაწესებულებების თანამშრომლები და კოლეჯის სტუდენტები ზოგჯერ დალილობით ემგვანებიან ტოტალური დაწესებულებების წევრებს). ასეთი ორგანიზაციები ბიუროკრატებად იწოდებიან (ქართულ სიტყვახმარებაში ამ ორგანიზაციებს ვუწოდებთ დაწესებულებებს, ადმინისტრაციულ ორგანოებს ან უბრალოდ ორგანოებს; ბიუროკრატის ცნებაში შედარებით განსხვავებული შინაარსი გვაქვს ჩადებული), ესენი ხასიათდებიან ძალაუფლების იერარქიაში დადგენილი წესებისა და ნორმების შესაბამისად მოვალეობების მკაცრი დანაწილებით.

ბიუროკრატის ან ადმინისტრაციული სტრუქტურების განხილვისას ჩვენ კვლავ მივმართავთ მაქს ვებერს. მან განსაკუთრებული მნიშვნელობა მიანიჭა თანამედროვე საზოგადოების სწრაფვას რაციონალიზაციისაკენ. ვებერმა შეისწავლა ამ პროცესის როლი საზოგადოების ზოგიერთი სფეროების – ხელოვნების, რელიგიის, პოლიტიკის, ეკონომიკის და სისხლის სამართლის გარდაქმნის საქმეში. იმავდროულად მიმდინარეობს საქმიანობის სტიქიური, პიროვნული, ტრადიციული ხერხებისადმი უარის თქმა. ეს საქმიანობა რაციონალური ანალიზის საფუძველზე შექმნილი წესების შესაბამისად გახდა უფრო სისტემატიზირებული და ორგანიზირებული. ამ განსხვავების გასაგებად შევადაროთ პატრონსა და მოსამსახურეს შორის ტრადიციული ურთიერთობა მეწარმესა და მის მიერ დაქირავებული ადამიანის ურთიერთობას შორის თანამედროვე საზოგადოებაში. პატრონსა და მოსამსახურეს შორის ურთიერთობა ემყარება ურთიერთნდობას; მეტიც, მათ აერთიანებს მთელი რიგი დაუწერელი შეთანხმებებისა, რომლებიც დაიხვეწა საუკუნეების განმავლობაში და გადაეცემა მემკვიდრეობით. ხოლო ურთიერთობა მეწარმესა და დაქირავებულ თანამშრომელს შორის, თანამედროვე პირობებში განისაზღვრება უსახური მოლაპარაკებით, ხშირად საშუალო დონის მრავალი შუამავლების

დახმარებით (მაგალითად, ოსტატის ან ინსპექტორის და ა.შ.); თანაც სამსახურეობრივი ვალდებულებები მკაცრადაა რეგლამენტირებული.

ვებერს რაციონალიზაციის პროცესის მთავარ ასპექტად მიაჩნია ბიუროკრატის (მმართველი აპარატის) ფორმირება. ბიუროკრატისათვის დამახასიათებელი ნიშნების აღწერის მიზნით მან გამოიყენა მისი იდეალური ტიპი, ან მოდელი. მოდელი არასოდეს არ შეესაბამება ზუსტად რეალური სამყაროს სპეციფიკურ სიტუაციას. მაგრამ ის შეიძლება გამოდგეს სოციალური მოვლენების განზოგადების პროცესში. (მე-15-ე თავში ჩვენ ვნახავთ, რომ ეკლესია, მრწამსი და სექტა \_ რელიგიური ორგანიზაციის იდეალური ტიპებია, ან მოდელებია).

**ვებერმა გამოყო ბიუროკრატის იდეალური ტიპის შვიდი ძირითადი მახასიათებელი.**

1. **შრომის დანაწილება**, რაც განსაზღვრულია გარკვეული წესებით ან კანონებით. თანამედროვე კომერციულ ფირმებში აღწერილია დირექტორის, ადმინისტრატორის, გამყიდველის და სხვათა ვალდებულებები.
2. **დაქვემდებარების ნუსხა** – ეს არის თანამდებობების პირთა იერარქიის აღწერა, რომლებიც თავის მხრივ სხვა ინდივიდებს ხელმძღვანელობენ. თანამედროვე კომერციულ ფირმებში არსებობს ვერტიკალური (ქვემოდან ზემოთ) დაქვემდებარების სისტემა: დირექტორთა საბჭო, საწარმოთა მთავარი ხელმძღვანელები, საშუალო დონისა და უფრო დაბლა მყოფი ხელმძღვანელები, რომლებიც აკონტროლებენ რიგით მოსამსახურეთა საქმიანობას.
3. **საჯარო ოფისი (კანცელარია, ან „ბიურო“)** – ბიუროკრატის საფუძველია. აქ შეკრებილია წერილობითი დოკუმენტები, და ალბათ ცნობარი, რომელშიც დარეგისტრირებულია და შენახულია ცნობები დაწესებულების საქმიანობის შესახებ.
4. **ორგანიზაციაში თანამდებობის პირთა მომზადების ოფიციალური პროცედურა**. მოთხოვნები რიგითი საქმეთამწარმოებლის მიმართ შედარებით მარტივია, მაგრამ ხელმძღვანელი მუშაკების მომზადების ზოგიერთი პროგრამები საკმაოდ რთული და ხანგრძლივი პროცესია.
5. **სამტატო თანამშრომლები**, ვინც საკუთარი ძალები მთლიანად მოახმარა ორგანიზაციას, მათთვის ეს არის ძირითადი საქმიანობა.
6. **წესები**, საკმაოდ ზოგადია, მეტნაკლებად მდგრადი და არეგულირებენ მუშაობის რეჟიმს. მათი ათვისება და შესრულება არაა ძნელი. ზოგჯერ ძალზე დაწვრილმანებულია; მაგალითად, ზოგიერთ საწარმოებში დრო და შესვენება, როდესაც თანამშრომლებს შეუძლიათ ყავის დალევა, მკაცრადაა რეგლამენტირებული.
7. **ლოიალობა**, ყოველი თანამშრომლისა ორგანიზაციის მიმართ, სწრაფვა დადგენილი ნორმების დაცვისაკენ. ეს სულაც არ ნიშნავს თავდადებასა და ერთგულებას დაწესებულების ხელმძღვანელის ან რომელიმე თანამშრომლისადმი.

ყოველივე ამის გამო ორგანიზაციის თანამშრომელთა ქმედებები, პროგნიზირებადია და ხელს უწყობს ხელმძღვანელობას თანამშრომელთა საქმიანობის კოორდინირებაში. თავის მხრივ პროგნიზირებადობა და კოორდინირება – შრომის ნაყოფიერებისა და ეფექტურობის გაზრდის ძირითადი ფაქტორებია. მათი დახმარებით შესაძლებელია გაიგო თანამშრომელთა ნეგატიური და პოზიტიური ზრახვები. ზემოთჩამოთვლილი ელემენტები საკმაოდ უსახურად გვაწვდიან შრომის საბოლოო შედეგებს, ბიუროკრატias ეს უმეტეს შემთხვევაში აწყობს კიდევ უფრო, ვიდრე დეზორგანიზაცია, დაუმორჩილებლობა, არაეფექტურობა.

ისტორიული წანამდღვრები. ისტორიულად ასე მოხდა, ბიუროკრატiam თავი იჩინა ნაციონალური სახელმწიფოების განვითარების პროცესში, თანაც მშვიდობიან პერიოდში, როდესაც იზრდებოდა სოციალური წესრიგის მოთხოვნილება. ეს არ ნიშნავს, რომ ბიუროკრატია მხოლოდ თანამედროვე მოვლენაა. თუმც ჩვენს დროში ეს ტენდენცია გაფართოვდა უფრო, ვიდრე ოდესმე წარსულში. ბიუროკრატია არსებობდა ძველ ეგვიპტესა და ჩინეთში, რომის იმპერიასა და სხვა ქვეყნებში. რომის იმპერიაში, ე.წ. რომაული სიმშვიდის (პახ რომანა) პერიოდში, როდესაც რომს ორასი წელი არ ქონდა ომები მეზობელ ქვეყნებთან. ეს იყო საყოველთაო ეკონომიკური აყვავების, რთული სამხედრო ადმინისტრაციის, სოფლის მეურნეობაზე მიწათმფლობელთა კონტროლის პერიოდი, სხვა სიტყვებით – ბიუროკრატია.

XVII I– XIX სს. სამრეწველო რევოლუციების პერიოდში ბიუროკრატია გავრცელდა დასავლეთში. ახალი სამრეწველოების შექმნა მოითხოვდა სანედლეულო რესურსების, კაპიტალდაბანდებების უფრო რთული მეთოდებისა და სამუშაო ძალის უფრო რაციონალურად გამოყენებას. გადასახადების დაწესებისა და კონტროლის გაძლიერებით, გართულდა მმართველობის ფორმები.

**ბიუროკრატია ბადებს ბიუროკრატias. ერთ-ერთი მიზეზია მისწრაფება – რთული ამოცანა დაშალო მარტივ ამოცანებად.** სპეციალიზაცია ნებისმიერ საქმიანობაში მკაცრ მოთხოვნებს უყენებს მოსამსახურეთა კვალიფიკაციის დონეს. როგორ იძენენ ისინი კვალიფიკაციას? შედიან სკოლებში, აკადემიებში, კოლეჯებსა და უნივერსიტეტებში, რომლებიც ასევე ბიუროკრატები არიან. გარდა ამისა, ორგანიზაციები ხშირად ისე იზრდებიან, რომ გარდაიქმნიებიან მონოპოლიებად. პატარა ფირმები მათ ვერ უწევენ კონკურენციას. როგორ რეაგირებს ამ პროცესზე საზოგადოება? მხარს უჭერს რა თავისუფალ კონკურენციას, მთავრობა ქმნის მაკონტროლებელ ორგანოებს, რომლებიც ჩვეულებრივ გადაიქცევიან ბიუროკრატებად. ჩვენც ასევე ვიქცევით; როდესაც მრეწველობის ნარჩენები აბინძურებენ გარემოს, ჩვენ გარემოს დასაცავად ვქმნით სპეციალურ ორგანოებს. როდესაც იხვეწება სამხედრო ძალების ტექნიკური შეიარაღება, ვზრდით სამხედრო სპეციალისტების რაოდენობას და ვაყალიბებთ ახალ ბიუროკრატias. როგორც ჩანს, ბიუროკრატias საზღვრები უსასრულოა.

რატომ ბიუროკრატია? სიტყვა „ბიუროკრატია“ ჩვეულებრივ გამოიყენება ნეგატიური აზრით. ის ასოცირდება ჩინოვნიკებთან, ათასობით ზედმეტ ბლანკებს რომ ავსებენ და კლიენტებთან, რომლებიც შეწუხებულნი დგანან უსასრულო რიგებში მხოლოდ იმისთვის, რომ თავიანთ განცხადებაზე პასუხად მიიღონ უარი – მათი თხოვნის შესრულება არსებული კანონების შესაბამისად შეუძლებელია. ადამიანები იძულებული გახდებიან კვლავ დადგნენ რიგში ახალ



ჩინოვნიკებთან შესახვედრად. მაგრამ არსებობს ბიუროკრატიული ორგანიზაციის სხვა, უფრო პოზიტიური ასპექტები, რომელთა წყალობით ბიუროკრატია ასრულებს ასეთ მნიშვნელოვან როლს თანამედროვე საზოგადოებაში. (ე.გიდენსი, სოციოლოგიის ერთ-ერთი ცნობილი თეორეტიკოსი, მიიჩნევს, რომ თანამედროვე საზოგადოებაში ეკონომიკური და სოციალური პროცესების ანალიზის დროს ბიუროკრატის უნდა მიექცეს ისეთივე ყურადღება, როგორც ეთმობა ეკონომიკას, კულტურას, სოციალურ ურთიერთობებს (A.Giddens. Social theory and modern sociology. Cambrdge. Polity Press.1987.Pp.22-29) ეკონომიკისა და პოლიტიკის მოდერნიზაციის პროცესის პრობლემები, რომლებიც აწუხებს დ.ს.თ. (CHF) ქვეყნებს, ბევრად არის გაპირობებული სსრკ პარტიულ-სამეურნეო ბიუროკრატის სიძლიერით.

**პროდუქტიულობა.** ბიუროკრატია ხელს უწყობს არასპეციალიზირებული, როდესაც ერთი მუშაკი ასრულებს მრავალ განსხვავებულ ამოცანას, სამუშაოდან სპეციალიზირებულზე გადასვლას, როდესაც ყოველ მუშაკს აქვს საკუთარი განსაზღვრული ამოცანა. მ.ვებერმა ეს ცვლა გააიგივა ხელით შრომიდან მექანიზირებულზე გადასვლასთან. ბიუროკრატამ შესძლო სიზუსტის ადრე უნახავი დონის, სისწრაფის, უწყვეტობისა და შრომის ნაყოფიერების უზრუნველყოფა. ვებერი დაასკვნის, რომ ბიუროკრატის გავრცელება განაპირობა იმან, რომ „ორგანიზაციის ნებისმიერ სხვა ფორმასთან შედარებით ის ყოველთვის გამოირჩეოდა ტექნიკური უპირატესობებით“. რადგანაც გავრცელებული შეხედულებით ბიუროკრატია ასოცირდება ქაღალდომანიით გამოწვეულ არაეფექტურობასთან, ვებერის ზემოთმოყვანილი დებულება გაოცებას იწვევს. ბიუროკრატის არაეფექტურობის საკითხს ჩვენ განვიხილავთ ამ თავის სხვა ნაწილებში, აქ კი შევჩერდებით ვებერის კონცეფციაზე, რომელსაც მიაჩნია, რომ ბიუროკრატია არის ორგანიზაციის საუკეთესო ფორმა, რაც შეიძლება წარმატებით განხორციელდეს გარკვეული წესების საფუძველზე ან, როგორც ვებერი ამბობს „ადამიანის ფაქტორის გათვალისწინების გარეშე“.

მართლაცდა, ვინ უარყოფს, რომ ფეხსაცმლის ფაბრიკა აწარმოებს უფრო მეტ პროდუქციას, თან უფრო ეკონომიკურად ხარჯავს ნედლეულს, ვიდრე მარტო და ხელით მომუშავე ხარაზი? ვინ უარყოფს, რომ საფოსტო კომუნიკაციის თანამედროვე სისტემა (მისთვის დამახასიათებელი ნაკლოვანებებით) მნიშვნელოვნად ეფექტურია, ვიდრე საფოსტო მატარებელი ან საფოსტო დილიჩანსების მოკრძალებული მარშრუტები? განსაზღვრავს რა ზუსტად ყოველი მუშაკის შრომის მოცულობას, ბიუროკრატია ანადგურებს ყოველგვარ გაურკვეველობებს. შეგიძლიათ დამშვიდებული ბრძანდებოდეთ, ბიუროკრატიული აპარატის თანამშრომლები ნებისმიერ დავალებას დროულად გააკონტროლებენ, იქნება ეს დეტალების გამოშვება, თუ დოკუმენტების ანალიზი. აღნიშნული საიმედოობა იძლევა უფრო ფართო სფეროს კოორდინირების შესაძლებლობას. ამგვარად, შრომის ნაყოფიერების მნიშვნელოვანი ზრდის ერთ-ერთი საფუძველია ბიუროკრატის ბატონობა.

**ძალაუფლება.** აქამდე ჩვენ ვაანალიზებდით ბიუროკრატის ფუნქციონალიზმის პოზიციიდან და ავლნიშნეთ, რომ მთლიანობაში ბიუროკრატიული მოღვაწეობის მაღალი დონე მიიღწევა ცალკეული ურთიერთდაკავშირებული რგოლების ზუსტი ფუნქციონირებით. კონფლიქტის თეორიის მიმდევრები გვთავაზობენ ბიუროკრატის განვითარების სხვა ვერსიას. ყველა

სოციალურ ჯგუფებში მიმდინარეობს ბრძოლა ძალაუფლებისათვის, რომლის შეკავება აუცილებელია, წინააღმდეგ შემთხვევაში ჯგუფის ფუნქციონირება პარალიზდება. ბიუროკრატიის ზოგიერთი თვისებები ხელს უწყობენ კონფლიქტების დარეგულირებას. მათ განეკუთვნება ძალაუფლების დანაწილების სისტემა, ასევე სამუშაოს როლისა და მეთოდების ზუსტი განსაზღვრება. სხვა სიტყვებით, ბიუროკრატიული სტრუქტურა ხელს უწყობს დისციპლინის გაძლიერებასა და დავის მოწესრიგებას.

კროზიეს თანახმად, ბიუროკრატიის ბატონობის საკვანძო ფაქტორია ადამიანებისათვის ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა. ის ამტკიცებს, რომ ბიუროკრატიული სტრუქტურა „იმგვარადაა ორგანიზებული, რომ ადამიანებს შეუძლიათ მიიღონ საჭირო ინფორმაცია, აქვთ შესაძლებლობა იწინასწარმეტყველონ საქმიანობის რეზულტატები და, აქედან გამომდინარე, აქვთ იერარქიულ სისტემაში მათი სტატუსის შესაბამისი გავლენა“ (გვ.162).

ძალაუფლება ძირითადად მოქცეულია ექსპერტთა ხელში, მაგალითად, ფინანსისტების ხელში, რომლებისათვის ხელმისაწვდომია ფართო ინფორმაცია. აკონტროლებენ ინფორმაციის გავრცელებას სხვა თანამშრომლებს შორის ან საერთოდ ბლოკავენ მას და ამით ისინი აძლიერებენ თავიანთ გავლენას. საფრანგეთის თამბაქოს მწარმოებელი ფირმების საქმიანობის გამოკვლევისას კროზიემ აჩვენა, რომ ტექნიკური მომსახურების მუშაკები გავლენისათვის ბრძოლაში იმარჯვებდნენ იმის წყალობით, რომ შეეძლოთ წარმოების პროცესისათვის აუცილებელი ხელსაწყოების შეკეთება.ამავე კუთხით სწავლობდა პეროუ (1970) თორმეტი სამრეწველო დაწესებულების საქმიანობას. ყოველი მათგანის თანამშრომლებს ის აძლევდა ასეთ კითხვას: „რომელ ჯგუფს ან განყოფილებას აქვს ყველაზე მეტი გავლენა?“ უმრავლეს შემთხვევაში თანამშრომლებმა დაასახელეს ვაჭრობის განყოფილება. პეროუს აზრით, ეს იმითაა გაპირობებული, რომ ვაჭრობის განყოფილება არის მთავარი მაკავშირებელი წარმოებასა და მყიდველებს შორის, აქ თავმოყრილა იანფორმაცია სამომხმარებლო ბაზარზე მიმდინარე ცვლილებების შესახებ. ამ განყოფილების თანამშრომლებს აქვთ უფრო ზუსტი მონაცემები ამა თუ იმ საქონლის მოთხოვნილებაზე სამომხმარებლო ბაზარზე და ფასთწარმოების თავისებურებებზე. ამგვარად, ორგანიზაციაში \_ ცოდნა მართლაც ძალაა.

როგორ იყენებს ხელმძღვანელი თავის ძალაუფლებას? კანის, ვილფის, კვინის, სნოეკის და როზენტალის (1964) მიერ ჩატარებული გამოკვლევები მოწმობენ, რომ ზოსების უმრავლესობა თავს არიდებს ძალაუფლების პირდაპირ გამოყენებას. „სულთამხუთავი“ ხელმძღვანელი, სულ რომ თავზე ადგია და იძლევა ბრძანებებს, გამოიწვევს ძლიერ გაღიზიანებას. შედეგი იქნება კონფლიქტი, რომელიც გამოიწვევს „ენერჯის გაუთვალისწინებელ დანახარჯებს და ზიანს მიაყენებს მთლიანად მრეწველობას და მის თანამშრომლებს“ (გვ.7). ამ პრობლემის გადასაჭრელად კარგი ხელმძღვანელი ეძებს სამუშაოს შესრულებაზე კონტროლის განხორციელების „არაძალადობრივ“ გზას. ეს მიიღწევა უფრო წესების დახმარებით, ვიდრე ბრძანებების საშუალებით.

**წესების ფუნქციები.** წესები ძალიან გვანან ბრძანებებს, მაგრამ უფრო ფორმალურები და უსახურები არიან. თუ ბიუროკრატიის წარმომადგენლის განკარგულებაშია წესების გარკვეული სისტემა, მცირდება თანამშრომლებზე ზედამხედველობის აუცილებლობა. თუ არსებობს წესი,

რომ მუშაობა უნდა დაიწყოს ზუსტად 9 საათზე, ხელმძღვანელს არ სჭირდება თანამშრომელთა გაღვიძება. წესებში გაცხადებულია თუ რას ელის ადმინისტრაცია თანამშრომლებისაგან. წესები ანთავისუფლებს უფროსს მთლიანად აგოს პასული ქვეშევრდომებზე. ისინი უბრალოდ ასრულებენ ზემდგომი თანამდებობის პირთა მოთხოვნებს: „მე რა შუაში ვარ, წესები მე არ შემიდგენია“.

წესების სხვა ფუნქციები აღნიშნა ელვინ ჰოულდენერმა (1954).

1. კომუნიკაცია. წესი ზუსტად გვამცნობს ადმინისტრაციის მოთხოვნას, მაგრამ ასევე, გარკვეულწილად უშვებს ამ მოთხოვნილებების მცირედი დარღვევის შესაძლებლობას.
2. დისტანციური მართვა. წესები საშუალებას აძლევს მთავარ ხელმძღვანელებს განახორციელონ კონტროლი ორგანიზაციის ყველა დონეზე. რადგანაც ყოველი თანამშრომლის სამსახურში გამოცხადება რეგისტრირებულია, ხელმძღვანელს შეუძლია არა მხოლოდ გააკონტროლოს დაგვიანება, შეუძლია თვალი ადევნოს თუ როგორ იცავენ ქვემდგომი თანამდებობის პირები მუშაობის პროცესს.
3. დასჯის სამართლიანობა. წესები წარმოადგენენ თანამშრომელთა დისციპლინისა და შრომის ხარისხის კრიტერიუმს. დაუშვებელია უფროსის პიროვნული გრძნობებით მოტივირებული სასჯელი.
4. წესებისაგან გადახრა (გამონაკლისი). წესები საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს წავიდეს გარკვეულ დათმობებზე, რაც გაამყარებს თანამშრომლობას. მუშაკებთან შეთანხმებით უფროსი ხშირად უშვებს წესებიდან გადახრას. მაგალითად, არ სჯიან დაგვიანებისათვის, თუ თანამშრომლები გამოთქვამენ მზადყოფნას, საჭირო შემთხვევაში, სასწრაფო დავალების შესასრულებლად დაყოვნდებიან სამსახურში.

ყველა ეს ფუნქციები ხელს უწყობს ბიუროკრატის ნებისმიერი ფორმის დროს არსებული დამაბულობების შესუსტებას. რა თქმა უნდა შეუძლებელია სავსებით მოიხსნას გაურკვეველობა და დამაბულობა და მიღწეულ იქნას იდეალური თანამშრომლობა. ამიტომ, ამ პრობლემის გადასაჭრელად ყველანაირად უნდა ვეცადოთ მინიმუმამდე დავიყვანოთ დამაბულობა.

კონფლიქტსა და აურზაურს ადგილი აქვს არა მხოლოდ სამრეწველო დაწესებულებებში. მათ ადგილი აქვთ საზოგადოებაში და ყველა დონეზე. წესების შექმნა მათი გადაჭრის აღიარებული საშუალებაა. მაგალითად, 1970 წლის გაზაფხულზე ნიქსონმა ჯარის ნაწილები შეიყვანა კამბოჯის ტერიტორიაზე, რასაც მოყვა პროტესტები. ჯეკსონისა და კენტის უნივერსიტეტის სტუდენტთა საპროტესტო აქცია მსხვერპლით დამთავრდა, ამან დიდ აღშფოთება გამოიწვია მთელს ქვეყანაში. ზოგიერთი უნივერსიტეტების პროფესორ-მასწავლებლებმა ჩაშალეს მეცადინეობები ან გადააქციეს ისინი პოლიტიკურ თავყრილობებად.

შეიქმნა კრიტიკული სიტუაცია და ადმინისტრაციამ არ იცოდა რა ღონე ეხმარა. როგორ უნდა დაისაჯოს მასწავლებლები ასეთი ქმედებების გამო, რომ ეს არ გამეორდეს მომავალში? კალიფორნიის უნივერსიტეტის რექტორმა სამეცნიერო საბჭოს მოსთხოვა შეედგინათ პროფესორ-

მასწავლებელთა შემადგენლობის ქცევების დასარეგულირებელი წესები. სამეცნიერო საბჭომ შექმნა კომიტეტი, რომელიც შეიმუშავებდა ქცევის ახალ კოდექსს. კოდექსში ჩამოყალიბდა მეცადინეობის ჩატარების წესები და ზომები მისი დამრღვევების მიმართ. კოდექსში ჩართული იყო აპელაციის უფლებაც. ამგვარად, კონფლიქტმა და გაურკვევლობამ რაც გამოწვეული იყო პროფესორ-მასწავლებელთა საპროტესტო აქციებით, შედეგად გამოიღო წესების ახალი სისტემის შექმნა და ბიუროკრატის გაძლიერება.

### **ორგანიზაციის ნაკლოვანებები.**

**გაურკვევლობა.** ვებერის კონცეფცია ბიუროკრატის შესახებ ბევრ მიმართებაში ძალზე გამარტივებულია. ეს კონცეფცია ეფუძნება იმ იდეას, რომ ბიუროკრატის ხელმძღვანელებს ნათლადაა აქვთ წარმოდგენილი მისი მიზნები და ახორციელებენ მათ გონივრულად. სამწუხაროდ, რეალური ცხოვრება ბევრად უფრო რთულია. საზოგადოებათმცოდნეებმა გამოყვეს ბიუროკრატისთან დაკავშირებული გაურკვევლობების რამდენიმე მიზეზი.

ტომპსონმა (1967) აჩვენა, რომ გაურკვევლობა შეიძლება ახასიათებდეს ორგანიზაციის მიზნებს და მათი განხორციელების საშუალებებს. მას მოყავთ მიზნებისა და საშუალებების ოთხი შესაძლებელი თანაფარდობა.

1. **გარკვეული მიზანი, გარკვეული საშუალებები.** უბრალო მაგალითი: ფირმას სურს მუდმივად ქონდეს მარაგი წლიური პროდუქციის 10% ოდენობით. გარდა ამისა, ფირმის ხელმძღვანელობამ იცის, რომ რეალურად არსებული საქონლის მარაგის სტაბილიზაციისათვის, თუ ვაჭრობა წარმატებით მიდის, წარმოება უნდა გაიზარდოს, ან უნდა შეამცირო, თუ საქონელზე მოთხოვნილება კლებულობს. რადგან ვაჭრობის შესახებ სტატისტიკის მოპოვება არ არის ძნელი, გადაწყვეტილების მისაღებად საკმარისია კომპიუტერი.
2. **გარკვეული მიზანი, გაურკვეველი საშუალებები.** ბანკი ისახავს მიზნად საკუთარი აქტივის გაზრდას, მაგრამ არა აქვს ინფორმაცია ბაზარზე არსებული სიტუაციის შესახებ, რაც განსაზღვრავს სესხების მაღალ პროცენტებს ან კაპიტალდაბანდებას პერსპექტიულ წარმოებებში. ამ შემთხვევაში ბანკის დირექტორატი გაურკვევლობაშია და აუცილებელია შემდეგი ნაბიჯების ღრმა გააზრება.
3. **გაურკვეველი მიზნები, გარკვეული საშუალებები.** ბანკი ცდილობს აქტივი გაზარდოს მიმდინარე მოგებებით და ამავე დროს შეინარჩუნოს გრძელვადიანი ანაზრები. ბანკის დირექტორებმა იციან ყოველი ამ მიზნის მიღწევის საუკეთესო საშუალებები, მაგრამ ვერ გაერკვნენ, თუ რომელია მათ შორის საუკეთესო. ამ შემთხვევაში საბოლოო გადაწყვეტილებას ჩვეულებრივ იღებენ რაიმე კომპრომისის საფუძველზე.
4. **გაურკვეველი მიზნები, გაურკვეველი საშუალებები.** ასეთი სიტუაცია თავს იჩენს, როდესაც ორგანიზაციას არა აქვს გამოკვეთილი პრიორიტეტები და არ იცის როგორ უნდა განახორციელოს კონკურენტული მიზნებიდან ორივე. ამ შემთხვევაში ძნელია გადაწყვეტილების მიღება.

ჰენანი და ფრიმენი (1977) აღნიშნავენ, რომ ორგანიზაციათა უმრავლესობის წინაშე მრავალი მიზნებია, ზოგჯერ ერთმანეთის საწინააღმდეგოც კი. მაგალითად, უნივერსიტეტი ვალდებულია ასწავლოს სტუდენტებს, მოამზადოს ასპირანტები, ჩაატაროს გამოკვლევები, იაქტიუროს საზოგადოებრივ ცხოვრებაში. მაგრამ რომელი უნდა ჩაითვალოს პრიორიტეტულად და რაზე უნდა დაიხარჯოს ძირითადი სახსრები? ამ კითხვაზე არ არსებობს ცალსახა პასუხი. ჰენანი და ფრიდმანი ასევე აღნიშნავენ, რომ ერთი და იგივე ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილებები განსხვავებულ მიზნებს ისახავს. გარდა ამისა, ორგანიზაციის ზოგიერთი განყოფილებები უფრო იცავენ საკუთარ ინტერესებს, ვიდრე იღწვიან მათ წინაშე დასმული ამოცანების შესასრულებლად, ხოლო ზოგჯერ ინდივიდის მიზნებიც არ შეესაბამება ორგანიზაციის მიზნებს. მოკლედ, მიზნებსა და მათი განხორციელების საშუალებებს შორის წინააღმდეგობა იშვიათობას არ წარმოადგენს.

რესურსების ხასიათი, რომლებთანაც საქმე აქვს ორგანიზაციას, ასევე ახდენენ გავლენას მის ეფექტურობაზე. ორგანიზაციის საქმიანობა შეიძლება დაკავშირებული იყოს საგნებთან, სიმბოლოებთან ან ადამიანებთან. სამთო მრეწველობის დაწესებულებები ძირითადად ამუშავენ უსულო საგნებს; სარეკლამო ბიუროებს ძირითადად საქმე აქვთ სიმბოლოებთან, ხოლო საავადმყოფოებს ან კოლეჯებს - ადამიანებთან. მაგრამ, ორგანიზაციების პირველ ორ ტიპში ასევე დაკავებული არიან ადამიანებიც და გარკვეული აზრით, აქაც მიმდინარეობს ადამიანების დამუშავება. ჩვეულებრივ ადამიანები უფრო ცვალებადნი არიან და ნაკლებად დამყოლნი, ვიდრე უსულო საგნები. ამიტომ ძნელია იწინასწარმეტყველი ადამიანებზე ზემოქმედების შედეგები. მაშასადამე, ადამიანებთან ურთიერთობაში ხელმძღვანელებმა უნდა გამოავლინონ განსაკუთრებული დელიკატურობა, ხოლო წესები უფრო მოქნილები უნდა იყოს.

ბოლო ხანებში სოციოლოგებმა განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმეს სოციალური გარემოს შესწავლას, რომლებშიც ორგანიზაციებმა უნდა განახორციელონ თავიანთო საქმიანობა. მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ ფენელის (1980) შრომა, რომელშიც გამოკვლეულია საავადმყოფოებში მკურნალობის ფასების ზრდა, რაც შეიმჩნევა ბოლო 10 წლის განმავლობაში. მან აჩვენა, რომ მრავალი საავადმყოფო უფრო ცდილობდა არ ჩამორჩენოდა სხვა კლინიკებს, ვიდრე პაციენტების დაკმაყოფილებას. სწორედ ამიტომ ისინი ცდილობდნენ შეეძინათ ყველა ხელსაწყოები, რომლებიც ქონდათ სხვა სამესიციწო დაწესებულებებს. მეორე მაგალითი: საზოგადოებრივ ორგანიზაციებზე გავლენა აქვს საკანონმდებლო სისტემას. პოლიცია იძულებულია ანგარიში გაუწიოს მოქალაქეთა მოთხოვნებს ამომირკვონ დამნაშავეობა და ასევე, იმ ჯგუფების პრეტენზიებს, რომლებიც იღწვიან პიროვნების უფლებების დასაცავად.

სხვა ორგანიზაციები შეადგენენ იმ გარემოს მნიშვნელოვან კომპონენტებს, სადაც მოქმედებს მოცემული ორგანიზაცია. მაგალითად, ბერკლის უნივერსიტეტი კალიფორნიაში \_ ეს არის სახელმწიფოებრივი სისტემის ნაწილი, რომელშიც გაერთიანებულია რვა სხვა უნივერსიტეტი; როგორც სხვა სასწავლო დაწესებულებები, სახელმწიფო ბიუჯეტის გამოყოფისათვის მათ შორის უნდა იყოს კონკურენცია, უნდა მიაღწიონ წარმატებას განათლების განვითარებისათვის გამოყოფილი სახელმწიფო ფონდების განაწილებისას.

გარდა ამისა, ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე გავლენას ახდენს პოლიტიკური და კულტურული ფაქტორები. მაგალითად, განვიხილოთ კონფლიქტების მოგვარების რამდენიმე საშუალება. ვთქვათ, კონფლიქტმა იფეთქა ფაბრიკაში, როდესაც ტექნიკური მომსახურების მუშაკებს ავალბენ ჩვეულებრივ ორის ნაცვლად სამი დეტალის შეკეთებას. ამერიკელი ბიუროკრატებისაგან განსხვავებით, რომლებიც გადაწყვეტილებას მიიღებენ მას მერე, რაც განიხილავენ პრობლემას ყველა დაინტერესებულ პირებთან ერთად, ფრანგები ამ საკითხს განიხილვის გარეშე გადასცემენ არბიტრს. ეს იმით აიხსნება, რომ ფრანგები მიზანშეწონილად მიიჩნევენ მსგავსი საკითხების გადაჭრა დაავალონ უცხო და მიუკერძოებელ ორგანიზაციას, რომელსაც წესების დადგენის უფლება აქვს. ამ ორგანიზაციის თანამშრომლებს არ გააჩნიათ პირველ პირთა მიერ მოწოდებული ინფორმაცია იმ დაწესებულებაში არსებული ვითარების შესახებ, რომელთა პრობლემასაც განიხილავენ. მიუხედავად ამისა, მათ შეუძლიათ ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს დირექტივების ფორმით შესთავაზონ გარკვეული წესები. ეს დირექტივები განკუთვნილია არა თვით ტექნიკური მომსახურების პერსონალისათვის, არამედ მათი უფროსებისათვის, რომლებიც გააკონტროლებენ ამ წესების შესრულებას.

ახლა წარმოვიდგინოთ, თუ როგორ გადაიჭრებოდა ეს პრობლემა ტოტალიტარულ სახელმწიფოში, როგორც იყო ყოფილი საბჭოთა კავშირი. აქ ცერემონიები გამორიცხულია, თუ სახელმწიფო მოითხოვდა წარმოების გაფართოებას, უბრალოდ, იქნებოდა ორის ნაცვლად სამი დეტალის შეკეთების ბრძანება. თუ ისინი ვერ დაადგამდნენ თავს სამი დეტალის შეკეთებას, ზემდგომი ხელმძღვანელები გამოყოფდნენ სპეციალურ ინსპექტორს ამ მუშაკების საქმიანობის შესამოწმებლად. ეს გამოიწვევდა ექვსა და უნდობლობას. მაგრამ რუსები მუშაობდნენ ბლატის აყვავების პერიოდში - ეს არის ბიუროკრატის მოთხოვნილებების საწინააღმდეგოდ არაფორმალური სისტემა. მისი წყალობით ინსპექტორს შეუძლია დაიცვას მუშაკთა ინტერესები, გააზრებულად დაუმალოს ხელმძღვანელებს სხვაობა ადმინისტრაციის მოთხოვნებსა და შესრულებულ სამუშაოს შორის. მაშასადამე ბლათი ასუსტებს ყველაზე ძლიერ ავტორიტარულ სისტემასაც კი.

ზომა, სირთულე და არაეფექტურობა. ცნობილია, რომ დიდი ორგანიზაციები უფრო რთული სტრუქტურისა არიან, ვიდრე შედარებით მცირე ზომის ორგანიზაციები. ორგანიზაციის „ზომის“ კრიტერიუმია თანამშრომელთა რაოდენობა. სირთულე განისაზღვრება ძირითადად ორი კრიტერიუმით:

1) ძალაუფლების დონეთა რაოდენობის ქვეშ მხედველობაშია ზედა და საშუალო დონის ხელმძღვანელები, ინსპექტორი, ოსტატი.

2) რიგითი თანამშრომლების თანამდებობების რაოდენობით, მაგალითად, სავაჭრო აგენტი, კომივოიაჟერი, დიზაინერი, ასლის გადამღები, რეკლამის განყოფილების რედაქტორი. სახელმწიფო დაწესებულებებისა და სხვა ტიპის ორგანიზაციების გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ორგანიზაციის ზრდის პარალელურად რთულდება მისი სტრუქტურა. მაგრამ გამოკვლევების შედეგებმა აჩვენა, რომ ამას არა აქვს ადგილი, როდესაც ორგანიზაცია ძალზე დიდია. გასათვალისწინებელია ყველა ჯურის გადასახადებიც, ასე რომ სხვა თანაბარ პირობებში მსხვილი ორგანიზაციების საქმიანობის ეფექტურობა იზრდება. მაგრამ ძნელია იმის დადგენა,

რომ ორგანიზაციის ზომის ზრდა არის მისი სტრუქტურის გართულების მიზეზი. ოლდრიხი (1972) ამტკიცებდა, რომ საქმე სხვაგვარადაა: ორგანიზაციის სტრუქტურის გართულება, მის სამართავად მოითხოვს მეტი რაოდენობის თანამშრომლებს. ამ თვალსაზრისის მიხედვით ზომის გაზრდა გართულების შედეგია.

ზომის გარდა ორგანიზაციის სტრუქტურაზე გავლენა აქვს სხვა ფაქტორებსაც. ერთ-ერთი მათგანია ორგანიზაციის ტექნიკური აღჭურვილობა. მეიერის (1968) გამოკვლევამ აჩვენა, რომ კომპიუტერის შესვლამ სახელმწიფო და ადგილობრივ ფინანსურ სამმართველოებში ჩამოაყალიბა ძალაუფლების ახალი დონე, ყოველ ხელმძღვანელს შეუმცირდა თანამშრომლების რაოდენობა, შემცირდა მათი მოვალეობები.

ორგანიზაციის სტრუქტურაზე გავლენის მქონე მეორე ფაქტორია სოციალური გარემო, მაგალითად, სხვა ორგანიზაციებთან კონკურენციის აუცილებლობა. დუბიკმა (1978) დაადგინა, რომ კონკურენციის პირობებში (როდესაც ერთსა და იმავე ქალაქში რამდენიმე გაზეთი გამოდის) გაზეთის რედაქციებს უფრო რთული სტრუქტურები აქვთ, ვიდრე კონკურენციის არარსებობის პირობებში. დუბიკმა დაასკვნა, რომ კონკურენციის პირობებში გაზეთი ითვალისწინებს მკითხველთა განსხვავებული ჯგუფების ინტერესებს, ამიტომ რეალობის მრავალსახეობის ასახვის მიზნით იზრდება კორესპონდენტთა რაოდენობა.

ორგანიზაციის სტრუქტურის სირთულეს კიდევ ერთი ფაქტორი განსაზღვრავს – საუბარი ეხება პროფესიონალების გამოყენებას. იქ სადაც სახეუა პროფესიონალთა მაღალი პროცენტი (მეცნიერები, ინჟინრები და სხვა), ყალიბდება ნაკლებად რთული სტრუქტურები. ხშირად ყოველ პროფესიონალს აქვს მოვალეობათა ფართო წრე, დაკავშირებული ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტებთან. ხოლო, როდესაც ორგანიზაციაში მუშაობს მაღალკვალიფიცირებულ სპეციალისტთა მცირე რაოდენობა, შეიმჩნევა სპეციალიზაციის ზრდის ტენდენცია.

ხშირად ორგანიზაციის სტრუქტურის სირთულე თავისთავად ზემოქმედებს ორგანიზაციის საქმიანობაზე. მაგალითად, ჰეიკმა და ეიკენმა (1967) აღმოაჩინეს, რომ სტრუქტურის სირთულე ძალზე ზემოქმედებს სიახლეთა დანერგვაზე ჯანდაცვისა და სოცუზრუნველყოფის ორგანიზაციებში. ალბათ, რაც უფრო რთულია სტრუქტურა, მით უფრო ნაკლებია ძალაუფლებისა და გადაწყვეტილების მიღების ცენტრალიზაცია. შედეგი ისაა, რომ ასეთი დაწესებულებების თანამშრომლებს სიახლეთა დანერგვისას მეტი თავისუფლება აქვთ, მაგალითად, სხვა დაწესებულებებთან ერთად განახორციელონ ერთობლივი პროგრამები. ნაკლებად რთულ ორგანიზაციებს კი ახასიათებთ ძალაუფლების ცენტრალიზაციისა და სიახლეთა შეზღუდვის ტენდენცია.

**ორგანიზაციის პათოლოგია.** მრავალი ავტორის აზრით, როდესაც ბიუროკრატია დაიკავებს მყარ პოზიციას, ის იძენს თავის საკუთარ სიცოცხლეს. ვებერმა ბიუროკრატია მიაკუთვნა „ისეთ სოციალურ სტრუქტურებს, რომლის განადგურება განსაკუთრებით ძნელია“. მისი ვარაუდით ეს მიუთითებს ბიუროკრატის ეფექტურობაზე, მონოპოლიის ზრდაზე ყველაზე ძლიერ ბიუროკრატებს შორის, აგრეთვე გაპირობებულია იმ ფაქტორით, რომ მმართველი წრეები დამოკიდებული ხდებიან ბიუროკრატიაზე.

ამ ტენდენციასთან დაკავშირებით მრავალმა მკვლევარმა აღმოაჩინა ისეთი მოვლენის დამახასიათებელი ნიშნები, რომელსაც შეიძლება დავარქვათ **ორგანიზაციის პათოლოგია**. მიმდინარეობს თავისებური ჩაკირვა, ორგანიზაციის „სისხლძარღვთა სკლეროზი“, რომლის დროსაც ადამიანთა თვითმყოფადობა იზღუდება მოვალეობების შემცირებით, წესებითა და დადგენილებებით. შრომის ერთხელ და სამუდამოდ დადგენილი წესები და წახალისების ავტომატურად მოქმედი მეთოდები ძალას აცლის ორგანიზაციის მოქნილობასა და სიახლეთა დანერგვის უნარს, იწვევს მის ჩამორჩენას და საბოლოო უძრაობას. **ბიუროკრატიული აპარატის თანამშრომლები ჩვეულებრივ არ ითვალისწინებენ თავიანთი ორგანიზაციების ძირეულ და დიდმაშტაბიან მიზნებს**. ისინი გართული არიან ბლანკების შევსებით, მათი დაუმთავრებელი შემოწმებებითა და გადამოწმებებით, ძველი ბლანკების ახლით შეცვლით, ხელახლა წერენ ადრე შეცდომით შევსებულ დოკუმენტებს – ეს საქმიანობა, რომელსაც ფრანგებმა მოსწრებულად შეარქვეს „ქაღალდომომოქმედება“ (ჩვენთან „ქაღალდომანია“), ფართოდაა გავრცელებული ცუდადორგანიზებულ ბიუროკრატიულ სისტემებში.

ორგანიზაციის მიერ გამოშვებული პროდუქცია მხოლოდ გამოწვევის შემთხვევაში და ისიც უმნიშვნელოდ არის დამოკიდებული ორგანიზაციის საშტატო თანამშრომლების რაოდენობაზე. ცნობილი „პარკინსონის კანონის“ (ს.ნ.პარკინსონი) თანახმად თანამშრომელთა რაოდენობას ახასიათებს ავტომატურად ზრდის ტენდენცია. ეს ხდება იმიტომ, რომ ყოველი მოსამსახურე ცდილობს ყავდეს რაც შეიძლება მეტი ქვეშევდრომი და რაც შეიძლება ნაკლები კონკურენტი. ეს იწვევს, თავისი მიზნების ერთგული, ბიუროკრატიის მუდმივ გაფართოებას; ის თანდათანობით გადაიქცევა მოუქნელ სისტემად, ხოლო მისი საქმიანობა – სულ უფრო უსარგებლოდ და ნაკლებპროდუქტიულად.

ბიუროკრატიის პარკინსონის მიერ აღმოჩენილი ნაკლოვანებები, რა თქმა უნდა შესაძლებელია. მაგრამ რა დონით ასახავს გამოკვლევა საქმის ნამდვილ ვითარებას? ძალზე წინააღმდეგობრივია ბოლო დროს მიღებული მონაცემები. დაადგინეს, რომ ორგანიზაციის განვითარებასთან ერთად იზრდება მისი თანამშრომლების რიცხვი. ეს იმას მოწმობს, რომ ბიუროკრატია მიისწრაფის აპარატის გაფართოებისაკენ და იგონებს სამუშაო ადგილებს სხვა განყოფილებებისათვის. მაგრამ სხვა გამოკვლევებმა არ დაადასტურეს ამგვარი დამოკიდებულება. ამ წინააღმდეგობას მრავალი მიზეზი აქვს. მაგალითად, ახალ თანამშრომლებზე მოთხოვნილების შესასუსტებლად, ზოგიერთ ორგანიზაციებში შეიძლება კომპიუტერების გამოყენება. ძლიერი და ჭკვიანი ხელმძღვანელი ცდილობს მოიცილოს „ზედმეტი ტვირთი“ და ნერგავს ახალ, შრომის უფრო სრულყოფილ მეთოდებს, რომლის შედეგად ახალი თანამშრომლების აუცილებლობა მცირდება. საქმის ამგვარი მოგვარება ეწინააღმდეგება „პარკინსონის კანონს“.

**დაქვემდებარება, კონფლიქტი და გარე ზემოქმედება.**

**დაქვემდებარება.** უსახური ბიუროკრატია ეფუძნება საკუთარ წესებსა და ძალაუფლების სტრუქტურას, შეუძლია ადამიანებზე ზეწოლა და მათი დაქვემდებარება. მზადყოფნა დაექვემდებარო ძალაუფლების მფლობელ ადამიანებს, აისახა სტენლი მილგრემის (1965) მიერ



ჩატარებულ გახმაურებულ გამოკვლევაში. ექსპერიმენტის პროცესში კოლეჯის სტუდენტებს დაავალეს მიეყენებინათ რაც შეიძლება ძლიერტკივილიანი დარტყმები უცნობი „მსხვერპლისათვის“. სტუდენტებს სთხოვეს შეესრულებინათ „გამომცდელის“ როლი, ხოლო „გამოსაცდელი“ (ის ეხმარებოდა ექსპერიმენტატორს) იყო მეზობელ ოთახში. „ეგზამენატორებს“ მისცეს მითითება ჩაეტარებინათ უჩვეულოდ მკაცრი გამოცდა. არასწორი პასუხის შემთხვევაში გამოსაცდელი უნდა დასჯილიყო ელექტრული დენის ზემოქმედებით; ამისათვის გამოიყენებოდა საშიში შესახედაობის მქონე რაღაც ხელსაწყო, ხოლო ელექტროდარტყმები ხორციელდებოდა იმ სკამიდან, რომელზეც იჯდა გამოსაცდელი. „დარტყმები“ იყო ყალბი, მაგრამ გამოსაცდელი (სინამდვილეში ექსპერიმენტატორის ასისტენტი) ყოველ დარტყმაზე ტკივილისაგან მიგმიგებდა და ყვიროდა. ექსპერიმენტატორი გამომცდელებისაგან მოითხოვდა მოუმზადებელი მოსწავლის მკაცრ დასჯას.

წარმოიდგინეთ საკუთარი თავი სტუდენტების ადგილზე. თეთრ ხალათში ჩაცმული, ძალაუფლების მფლობელი ექსპერიმენტატორი გთხოვს გააგრძელო უცოდველი „მსხვერპლის“ „ტანჯვა“, რომლის კვნესა ცხადად გესმით. როგორ მოიქცეოდით თქვენ? იტყოდით უარს ექსპერიმენტში მონაწილეობაზე? მილგრემის გამოსაცდელთა 65%-მა გააგრძელა ადამიანის „ტანჯვა“ მანამ, სანამ არ მიაღწია მაქსიმალურ ძაბვას. ვერ იტყვი, რომ ისინი იყვნენ განსაკუთრებით მკაცრები, არა. ბევრი აცხადებდა პროტესტს და სთხოვდა ექსპერიმენტატორს შეეწყვიტა გამოცდა. მაგრამ ბევრი, ალბათ თვლიდნენ, რომ სწორედ ძალაუფლებით დაჯილდოებული მკვლევარი არის პასუხისმგებელი იმ ტანჯვაზე, რასაც ისინი აყენებდნენ უცნობ ადამიანს.

**მილგრემის გამოკვლევა არის ძალაუფლებისადმი ბრმად დამორჩილების სამწუხარო მაგალითი.** მაგრამ არის საკმაოდ დიდი მონაცემები, რომ ასეთი მორჩილება გამონაკლისია და არა წესი. როგორც წინა თავში ვნახეთ, ლოიალური თანამშრომლების მცირე ნაწილი საკუთარ მიზნებს ხელმძღვანელთა მიზნებზე წინ აყენებს. სხვათა მხარდაჭერის იმედით ისინი მზად არიან წინააღმდეგობა გაუწიონ ხელმძღვანელობას. ეს ხშირად არის ორგანიზაციაში კონფლიქტის მიზეზი.

რით არის გამოწვეული ძალაუფლებისადმი, განსაკუთრების ბიუროკრატიული ძალაუფლებისადმი ბრმად მორჩილება? **ალბათ, ძირითადად ეს გაპირობებულია ადამიანთა შორის დეპერსონალიზირებული ურთიერთობებით.** ადამიანის განსხვავება მისი საქმიანობის შედეგებისაგან ქმნის გარკვეულ ნეიტრალურ სივრცეს, სადაც არაა გამორიცხული ყველაზე არაადამიანური ქცევები. ბიუროკრატია ქმნის ასეთ ნეიტრალურ სივრცეს საერთო საქმიანობის ისეთ მცირე რგოლებად დაყოფის გზით, რომ ყოველი შემსრულებელი მნიშვნელოვანწილადაა განსხვავებული საკუთარი საქმიანობის საბოლოო შედეგისაგან. მაგალითად, თანამშრომელი რომელსაც ევალება ქიმიური პრეპარატებისაგან გარკვეული ნაერთის დამზადება, იმდენადაა განსხვავებული საბოლოო შედეგისაგან, რომ არასოდეს არ მოუვა თავში დაინტერესდეს თუ რას ამზადებს ის, შესაფუთ ქაღალდს თუ ნაპალმებს.

**საფორმო ტანსაცმელი ასევე უწყობს ხელს ადამიანების დეპერსონალიზაციას.** უნიფორმა იმის მოწმეა, რომ მისი მატარებელი რაღაც როლს ასრულებს. ამიტომ ამ ინდივიდუუმის ქცევა უნდა

განვიხილოთ მის როლთან კავშირში. სამუშაო საათების შემდეგ, უნიფორმის გახდით ადამიანები სცილდებიან მასთან დაკავშირებულ როლებს. თანაც არ აგებენ პასუხს ამ როლით გაპირობებულ ქცევებზე. ამგვარად, ფორმის გახდით, ჯარისკაცებს ავიწყდებათ ზრძოლის ველი.

შემსრულებელსა და პოტენციურ მსხვერპლს შორის ფსიქოლოგიური დისტანციის დაცვა ასევე უწყობს ხელს უსიტყვო მორჩილებას. ეს დისტანცია იქმნება იმით, რომ ჯალათები ვერ ხედავენ თავიანთ მსხვერპლს.. ასე ხდება, მაგალითად, დაბომბვის ან შორ მანძილზე სროლის დროს.

**კონფლიქტი.** თუ შრომის არაეფექტურობა და თანამშრომლებზე ზეწოლა ყველასათვის ნათელია, მაშინ ორგანიზაციის შიგნით ჩნდება კონფლიქტი. კონფლიქტის მიზეზები გაპირობებულია თანამშრომლების პიროვნული თავისებურებებით და ორგანიზაციის სტრუქტურით. კონფლიქტებს, რომელიც ჩნდებიან პირადი პრობლემების გამო, მტრული დამოკიდებულების გამოვლენით და ა.შ. შეიძლება „ირაციონალური“ ვუწოდოთ. როდესაც ძირითადი მიზეზი თვით ორგანიზაციაა, ადგილი აქვს „რაციონალურ“ კონფლიქტს.

**„ირაციონალური კონფლიქტი“.** ადამიანის პიროვნული თავისებურებები გავლენას ახდენს მის მიერ საკუთარი როლის შესრულებაზე ორგანიზაციაში. ზოგჯერ მათი პირადი პრობლემები ხელს უშლის ამ როლის შესრულებას. პირველ რიგში, ეს დაკავშირებულია ძალაუფლებისადმი მორჩილების საკითხთან. სენფორდი (1964) აღნიშნავს, რომ მამაკაცები ე.წ. „პიროვნების ავტორიტეტული ტიპები“ ძნელად ეგუებიან სხვების ძალაუფლებას. როდესაც მათ ხელმძღვანელობს მკაცრი, უდრეკი ხელმძღვანელი, ისინი გარეგნულად მორჩილებენ, მაგრამ გულში დუღს ბრაზი და მტრობა. რამდენადაც ბიუროკრატიულ ორგანიზაციაში კონფლიქტის მიზეზები ბლომადაა (მაგალითად, კონკურენცია სხვადასხვა ჯგუფებს ან განყოფილებებს შორის, სხვადასხვა საფეხური რომ უკავიათ იერარქიულ კიბეზე), ადამიანი ასეთი პიროვნული ტიპაჟით შეიძლება გახდეს კონფლიქტის მიზეზი.

**„რაციონალური კონფლიქტი“.** კონფლიქტმა შეიძლება იჩინოს თავი ნებისმიერ ორგანიზაციაში და არა მხოლოდ ავტორიტეტული პიროვნული ტიპის მფლობელი ნაწყენი თანამშრომლის მიზეზით. ორგანიზაციებში ტრადიციული „რაციონალური“ კონფლიქტების კვლევისას კატცი (1964) გამოყოფს სამ ტიპს:

1. კონფლიქტი არაპირდაპირ დაკავშირებულ კონკურენტულ ქვეჯგუფებს შორის;
2. კონფლიქტი უშუალოდ კონკურირებად ქვეჯგუფებს შორის;
3. წახალისებასთან დაკავშირებული კონფლიქტი იერარქიის შიგნით.

კონფლიქტი ირიბად კონკურირებად ქვეჯგუფებს შორის (სავაჭრო, კადრების, ინფორმაციისა და საწარმოო სექტორების განყოფილებებს შორის) გამოწვეულია განსხვავებული ინტერესებით, ღირებულებებით, ნორმებით და მიზნებით. დაძაბულობა, რომელიც თავს იჩენს ხელმძღვანელებს, ოსტატებსა და უშუალოდ წარმოებასთან ან მომსახურებასთან დაკავშირებულ მუშებს შორის (მხედველობაშია, კონვეიერული წარმოება), და პროფესიონალებს შორის, რომლებიც მათ რჩევენ აძლევენ საქმიანობის მოსაწესრიგებლად (საუბარია თანამშრომლებზე

რომლების უშუალოდ არ არიან დაკავშირებული წარმოებასთან, მაგალითად კვლევის განყოფილების უფროსი), ასეთი კონფლიქტის ტიპური მაგალითია. ადმინისტრაციული თანამდებობის ადამიანები დაქირავებული არიან კონტროლის გასაწევად, რადგან უფრო კომპეტენტურები არიან, ვიდრე კონვეიერის ოსტატი. რამდენადაც ისინი, ჩვეულებრივ, უფრო განათლებული არიან ვიდრე კონვეიერის ოსტატები და მიაჩნიათ, რომ მათ უფრო დაბალი ადგილი უკავიათ, დამაბულობა შეიძლება გაიზარდოს. გარდა ამისა, ადმინისტრაციის წევრები მტრულ განწყობას წააწყდებიან დაბლა მდგომი იმ თანამშრომლების მხრიდან, რომლებმაც ვერ წაიწიეს ქვემოდან ზემოთ და ვერ აითვისეს ორგანიზაციის ყველა დონის საქმიანობა.

ირიბულია კონფლიქტი კონვეიერის მუშასა და ადმინისტრაციის წევრს შორის. თუმცა მათ შორის ადგილი აქვს შეჯახებას ორგანიზაციაში გავლენის მოსაპოვებლად, ეს ორი ჯგუფი არ იბრძვიან უშუალოდ ერთი და იგივე ჯილდოსათვის. მაგრამ ორგანიზაციაში ადგილი მოსაძებნია უშუალოდ კონკურირებადი ქვეჯგუფები. კონფლიქტი ერთი და იგივე განყოფილების ან ერთნაირი თანამდებობების მქონე პირებს შორის არა მხოლოდ უშუალო კავშირშია მათ ინტერესებთან, ის შეიძლება იყოს უფრო სიდრმისეული, ვიდრე შეჯახება სხვადასხვა განყოფილებებს შორის. როდესაც გავლენისათვის იბრძვის ორი ჯგუფი, ორივე ჯგუფის წევრებს შეუძლიათ რაიმეს მიაღწიონ. მაგრამ, როდესაც ერთი განყოფილების წევრები ებრძვიან ერთმანეთს, ცდილობენ წინ წაიწიონ სამსახურში და გაიზარდონ ამით ხელფასი, როგორც წესი ვერავინ ვერ იგებს, რადგან ახალი დამატებების შესაძლებლობები შეზღუდულია. ეს ნათლად ჩანს უოლ-სტრიტზე იურისტების კონკურენციის მაგალითზე. იურიდიული უწყების დაბალ საფეხურზე მყოფი თანამშრომლები კონკურირებენ ერთმანეთთან, ცდილობენ თავი მოაწონონ ხელმძღვანელებსა და სხვა თანამშრომლებს. მათ შორის ადგილი აქვს თავისებურ ბრძოლას სტატუსისათვის. ერთ-ერთმა იურისტმა გვიამბო ამის შესახებ: „გარეგნულად ყველაფერი წესრიგშია. თუმცა სულის სიდრმეში ყოველი მზადაა დანა ჩაართყას ზურგში მეორეს, ყველაფერი ხორციელდება ძალზე შენიღბულად - ბრძოლა მიმდინარეობს დახვეწილი, ოდნავ შესამჩნევი ირონიული დაცინვითა და კბენით, ხშირად ოფიციალურ შეხვედრებზე“. მეორე იურისტმა აღნიშნა უფროსების კეთილგანწყობის მიღწევის ორი საშუალება: დახვეწილი მლიქვნელობა ან ნიჭიერი და პასუხისმგებელი თანამშრომლის იმიჯის შექმნა.

კონფლიქტი იერარქიის შიგნით – რაციონალური კონფლიქტის მესამე ფორმაა. ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეზე მყოფ ჯგუფებს შორის კონფლიქტი ხშირად დაკავშირებულია პირველ რიგში, არა იმასთან, თუ რა უნდა გაკეთდეს, არამედ იმასთან, თუ როგორ უნდა გაკეთდეს. ელვინ ჰოულდენერმა (1954) მოგვითხრო თაბაშირის მწარმოებელ ქარხანაში მომხდარი კონფლიქტის შესახებ. არამკაცრი უფროსი გარდაიცვალა და მის ადგილზე მოვიდა, „მკაცრი, საქმიანი“ ადამიანი. რამდენადაც ახალი ხელმძღვანელი არასაკმარისად იცნობდა მუშებს და მაინცდამაინც არ ენდობოდა მათ, გადაწყვიტა, რომ აუცილებელია მკაცრი დისციპლინა. მუშებმა შეურაცხყოფილად იგრძნეს თავი და მუშაობა უხალისოდ და ცუდად გააგრძელეს. ერთერთმა მათგანმა განმარტა: „თუ ოსტატი ცუდად მოგვექცევა, არ ვიმუშავებთ სრული დატვირთვით, ფეხებზე მკიდია, რაც უნდა ის იყოს“. სამწუხაროდ ახალი უფროსი სწორი აღმოჩნდა, აუცილებელი ყოფილა მუშებზე მკაცრი ზედამხედველობა. „როგორც კი რომელიმე

მათგანს ზურგს შევაქცევ – აღნიშნა მისმა დამხმარემ, – ისინი მზად არიან დანა დამარტყან ზურგში”. საბოლოოდ ჩამოყალიბდა მანკიერი წრე, როდესაც მუშების აგდებულმა დამოკიდებულებამ თავიანთი საქმის მიმართ გამოიწვია მკაცრი ზედამხედველობის აუცილებლობა, ამან, თავის მხრივ შვა მეტი წინააღმდეგობა და ნაკლები ეფექტურობა.

**კონფლიქტის დარეგულირება.** როგორ დავძლიოთ ეს წრე? სავსებით ნათელია, რომ თაბაშირის ქარხანაში ზედამხედველობის გამკაცრებამ პრობლემა ვერ მოხსნა. მუშების გრძნობებისადმი დელიკატური დამოკიდებულება უფრო შეუწყობდა ხელს წარმატებას. უფროსმა დაარღვია მისი ნორმები. ისინი ჩიოდნენ, რომ ის „მხოლოდ ცდილობდა ეჩვენებინა, რომ ის არის პატრონი” და უნდოდა მათი მონებად გადაქცევა. ისინი მტრულად განეწყვნენ, რადგან იგრძნეს, რომ ბოსს თავისი თავი ყველაზე უკეთესი ჰგონია. მეორე უფროსმა, რომელმაც დაარეგულირა ეს კონფლიქტი, განმარტა: „უმცროსებთან ადამიანური მოპყრობა, არის ადამიანებთან ნორმალური ურთიერთობების დამყარების საიდუმლოებაც და საწინდარიც. მე არ ვარ ქარხნის არცერთ მუშაზე უკეთესი”.

ბევრ შემთხვევაში კონფლიქტის მოსაწესრიგებლად რაღაც უფრო მეტია საჭირო, ვიდრე ადამიანების მიმართ ადამიანურობის გამოვლენა, აუცილებელია სხვა მეთოდების გამოყენებაც (კატცი,1964). ალბათ, გამოცდილი ხელმძღვანელი მალე შესძლებს კონფლიქტის მიზეზებში გარკვევას, გააერთიანებს ხალხს, რომელთა შორისაც იყო უთანხმოება და შესთავაზებს დარეგულირების გზებს.

**კონფლიქტის დარეგულირების ძირითადი მეთოდია კოოპტაცია.** ეს ნიშნავს ზოგიერთი უკმაყოფილოს ჩართვას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. მოვიყვანოთ ასეთი მაგალითი. ინგლისური ენის ფაკულტეტზე არსებობს ორი ფრაქცია: გაბატონებული ფრაქცია, რომელიც ძირითად ყურადღებას უთმობს სამეცნიერო შრომების გამოქვეყნებას, და უმცირესობის ფრაქცია, რომელიც აქცენტირებს სწავლების ხარისხზე. უმცირესობის ფრაქციის ხმის ჩასახშობად ფაკულტეტის კათედრა მის ხელმძღვანელს ნიშნავს აღმასრულებელ კომიტეტში. ეს იმიტომ კეთდება, რომ უმცირესობამ მხარი დაუჭიროს გაბატონებული ფრაქციის თვალსაზრისს. ეს მეთოდი იმდენად ეფექტური შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ რევოლუციონერები ხშირად აფრთხილებდნენ თავიანთ მიმდევრებს, რომ არ დაჰყოლიდნენ ისტებლიშმენტის სტრუქტურებში კოოპტაციის ცდუნებას.

მაგრამ კოოპტაციაზე უფრო ეფექტურ მეთოდად შეიძლება აღმოჩნდეს **ორგანიზაციის სტრუქტურის ცვლილება.** ეს არის კონფლიქტის დარეგულირების ყველაზე რადიკალური მეთოდი. სტრუქტურის ცვლილებას თან სდევს ძველი განყოფილებების ლიკვიდაცია და ახლების შექმნა, განყოფილებებს შორის ურთიერთობების გადახედვა და თანამშრომლების ხელახალი გადანაწილება.

**გარეშე გავლენა.** კონფლიქტი ორგანიზაციის ცხოვრების ერთ-ერთი დამახასიათებელი ნიშანია. მისი ცხოვრება დამოკიდებულია თანამშრომლებზე, რომლებიც გარკვეული სახით ასახავენ მთელი საზოგადოების თავისებურებებს. მათ განსხვავებული აქვთ ძალაუფლებებიც, ფინანსების და ორგანიზაციის გარეთ სოციალური კეთილდღეობაც. ეს განსხვავება

შენარჩუნებულია ორგანიზაციაშიც. კანის ფერი, სქესი, ეთნიკური წარმომავლობა გავლენას ახდენს ადამიანზე ორგანიზაციაში. და ეს ფაქტორები ზემოქმედებენ თვით ორგანიზაციაზე.

ცნობილია, რომ აშშ ქალებს, ზანგებს, ლათინოამერიკელებს და სხვებს უკავიათ დაბალი თანამდებობები: მდივნები, დამლაგებლები, დარაჯები და ა.შ. როზაბეტ მოს კანტერმა (1977) ჩაატარა გამოკვლევა, მიძღვნილი ქალების სტატუსისადმი სამსახურში. დიდ სამრეწველო ორგანიზაციაში მან პროპორციულად შეადარა ქალებისა და მამაკაცების მიერ დაკავებული თანამდებობები. აღმოჩნდა, რომ ხელმძღვანელობის დონეზე ქალები არ არიან, მათ უმრავლესობას ეკავა მდივნის თანამდებობები. ქალთა მცირერიცხოვანი ჯგუფი, რომელიც დაახლოებული იყო ხელმძღვანელობის ელიტარულ ნაწილთან თავს არიდებდა სხვა თანამდებობის ქალებთან ურთიერთობას.

მეორე შემთხვევაში „ქალი, რომელსაც ეკავა საშუალო თანამდებობა“ მსახურობდა ქიმიკოსად და დარწმუნებული იყო, რომ სქესს მის თანამდებობაზე არავითარი მნიშვნელობა არა აქვს. „მას საკუთარი თავი, პირველ რიგში, მიაჩნდა, ქიმიკოსად. ქიმიკოსი მამაკაცები მასთან არ ურთიერთობდნენ, რადგან ის, პირველ რიგში, მიაჩნდათ ქალად. მაგრამ მასთან არ ურთიერთობდნენ არც სხვა ქალები (მდივნები), რომლებიც მასში მხოლოდ ქიმიკოსს ხედავდნენ“ .

ამავე ორგანიზაციაში მუშაობდა კიდევ ერთი ქიმიკოსი, ზანგი ქალი, რომელიც არავისთან არ ურთიერთობდა. ლანჩის დროს ის რჩებოდა თავის ადგილზე და მიირთმეოდა მეორე ზანგი ქალთან ერთად, რომელიც ტექნიკური მომსახურების განყოფილებიდან იყო.

მდივნებსა და კანცელარიის თანამშრომლებს შორის, მომარაგების საკითხებში, უმრავლესობა იყვნენ ქალები. ესენი დაახლოებით კურიერის როლს ასრულებდნენ. თითოეულის სტატუსი დამოკიდებული იყო უფროსის თანამდებობაზე. შედეგად ისინი ხშირად უფროსის დამატებებს წარმოადგენდნენ. ის ეხმარება უფროსს, მხარს უჭერს მას, უმეტესწილად იქცევა როგორც მოსამსახურე, ან როგორც ოფისელი მეუღლე.

უნდა ითქვას, რომ უფროსის ნამდვილ მეუღლესაც არ ქონდა უკეთესი ცხოვრება. ოჯახის ყოლა სოლიდურობის მაჩვენებელია და ხელს უწყობს სამსახურეობრივ წინსვლას. მეუღლის ძირითად ამოცანად ითვლება ქმრისადმი მხარდაჭერა. საზეიმო შემთხვევებში ის ვალდებული იყო მიეღო სტუმრები ან თან გაჰყოლოდა მეუღლეს. თუ მეუღლე ხშირად იყო მივლინებებში, ის მარტო უვლიდა ბავშვს და მისი პიროვნული ინტერესები უკანა პლანზე იწევდნენ. აი რა გვიამბო გავლენიანი მენეჯერის მეუღლემ საკუთარ ცხოვრებაზე: „მე ვიყავი „ინდსკო“-ს მეუღლე, ცოლად გავყევი არა მხოლოდ ფრედს, არამედ მთელს კომპანიას, სადაც ის მუშაობდა. არსებითად ჩემგან არავინ არაფერს არ ითხოვდა, მხოლოდ უნდა ვყოფილიყავი წვეულებებზე საჭირო ხალხთან. მე არ მქონდა საკუთარი ცხოვრება, მთლიანად ვიყავი დამოკიდებული ფრედსა და კომპანია „ინდსკო“-ზე. კომპანია წყვეტდა, სად უნდა გვეცხოვრა ჩვენ. რამდენიმე მეზობლის გარდა ჩვენ ვმეგობრობდით მხოლოდ კომპანიის მეგობრებთან, ამას მოითხოვდა მისი ინტერესები. მე ვიცოდი, რომ სადღაც უნდა დავმკვიდრებულიყავი, როდესაც ბავშვები სკოლაში დაიწყებდნენ სიარულს. მაგრამ, როდესაც კომპანია მოისურვებს, ჩვენ გადავდივართ სხვაგან და

ასევე გადავდებთ მიზნების განხორციელებას. მე მიმაჩნია, რომ ფრედის წარმატება, ჩემი წარმატებაა. მე ხომ არა მაქვს საკუთარი ცხოვრება, მე მივდეგ ჩემს ქმარს. გარკვეული აზრით, მე შემძლია ვიამაყო მისი წარმატებებით”.

ბევრი მეუღლე, რომლებთანაც კანტერმა აიღო ინტერვიუ თვლის, რომ არის იმ კომპანიის უხელფასო თანამშრომელი, სადაც მისი მეუღლე მუშაობს.

**მომავალი: ბიუროკრატის შემდგომი გაფართოება.**

როდესაც XX საუკუნის დასაწყისში მაქს ვებერი წერდა ბიუროკრატის შესახებ, ქვეყნის მრავალ ნაწილში კაპიტალიზმს დაუპირისპირდა სოციალისტური მოძრაობა. ისინი მოითხოვდნენ საკუთრებაზე სახელმწიფოებრივ და უშუალოდ წარმოებაზე მუშათა კონტროლს. ვებერი ცდილობდა გაეგო, მართლაც შეიცვლებოდა ძირფესვიანად ყველაფერი თუ არა სოციალიზმის დროს. მას ღრმად სჯეროდა, რომ ბიუროკრატიული ძალაუფლება შენარჩუნებული იქნებოდა, რომ მან უკვე დაიპყრო მთელი თანამედროვე სამყარო. „ჯერ იქნება, – წერს ვებერი – ჩინოვნიკის და არა მუშის დიქტატურა“ . სოციალიზმი, როგორც ჩანს ხელს შეუწყობს ბიუროკრატის გაფართოებას და არა შემცირებას.

მაქს ვებერის ვარაუდი გამართლდა. ბიუროკრატია ფართოდ გავრცელდა საბჭოთა კავშირში, ჩინეთში და სხვა სოციალისტურ ქვეყნებში. სოციალიზმში დაახლოებით ისეთივე პირობები ექმნება ბიუროკრატას, როგორც კაპიტალიზმში. მაგრამ კაპიტალისტური ქვეყნები თავად ქმნიან ახალ, უფრო დიდ ბიუროკრატიებს. ჩვენ მოწმენი ვართ გიგანტური საერთაშორისო კორპორაციების შექმნისა. ჩვენს თვალწინ იზრდება სახელმწიფოებრივი ორგანიზაციების რაოდენობა, დიდი უნივერსიტეტები, სასოფლო-სამეურნეო კორპორაციული გაერთიანებები („აგრობიზნესი“). მეტიც, როდესაც ბიუროკრატია გადაიქცევა წამგებიანად და არაპროდუქტიულად, ჩვენ მისი მართვის მიზნით ვქმნით ახალ ბიუროკრატას. მაშინაც კი, როდესაც მძვინვარებს ეკონომიკური კრიზისი, ბიუროკრატის ბიუჯეტი არ მცირდება. როდესაც ბიუროკრატია იძულებულია შეამციროს დანახარჯები, იწვევენ ახალ, მაღალანაზღაურებად მენეჯერებს, რათა მათ გამონახონ დანახარჯების შემცირების გზები.

ნუთუ ამას არა აქვს დასასრული? ხომ არ გადაიქცევა მზარდი ბიუროკრატია საზოგადოების გაუსაძლის ტვირთად? ხომ არ გართულდება საზოგადოებრივი ცხოვრება იმდენად, რომ საჭირო გახდეს ბიუროკრატის განადგურება და არა ახალის შექმნა ძველის დასარეგულირების მიზნით? ყველა ამ კითხვაზე პასუხი ერთია – ბიუროკრატის დასასრული ჯერ არ ჩანს. რაღაც დროის განმავლობაში ჩვენ კვლავ ვმართავთ ამ მუდმივად გართულებად სამყაროს იმ მეთოდებით, რომლებსაც დღემდე ვიყენებთ.

ამავე დროს, ჩვენ კვლავ გაორებული დამოკიდებულება გვექნება ბიუროკრატისადმი, რომელიც ასოცირდება უსახურობასთან, იმედების მსხვერველასთან, გავლენასთან ჩვენს ყოფაზე. თანამედროვე საზოგადოებას და ბიუროკრატას შორის დამოკიდებულება ძალზე გავს ნერვასტენული ცოლ-ქმრის ურთიერთობას. სიყვარული სიძულვილთან ერთად სანახევროდ, მაგრამ ისეთია ურთიერთდამოკიდებულება, რომ გაყრა ვერ გადაგვიწყვეტია.