



ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ  
ԿԱՆԱՆՑ  
ՀԻՄՆԱԴՐԱՄ

**filia**  
die frauenstiftung.

# Կանանց կազմակերպությունների ինստիտուցիոնալ և թիմային դիմակայունությունը

հետազոտության մասնակի ամփոփում



## **Կանանց կազմակերպությունների ինստիտուցիոնալ և թիմային դիմակայունությունը**

### **Չետագոտության մասնակի ամփոփում. Հայաստան**

Չետագոտող՝ Նվարդ Մանասյան

Հայերեն ամփոփումը պատրաստվել է Հայաստանում կանանց հիմնադրամի կողմից

#### **Մեթոդաբանական պարզաբանումներ**

Չետագոտությունն իրականացվել է Հայաստանում, Գերմանիայում, Վրաստանում և Ուկրաինայում զուգահեռ՝ 2022 թվականի հոկտեմբերից մինչև 2023 թվականի փետրվարն ընկած ժամանակահատվածում: Նպատակն է ուսումնասիրել նշված երկրներում կանանց հիմնադրամների և կազմակերպությունների դիմակայունության աստիճանը և ճգնաժամերի նկատմամբ պատրաստակաությունն ու տեսլականները: Չետագոտության ամբողջական տարբերակը ներառում է բոլոր երկրների մասին մանրամասն վերլուծություն և առանձին մասերով նաև հարցաշարի մանրամասն ներկայացում: Մեզ և մեր լսարանին հասանելի է Հայաստանի մասին ստացված տեղեկատվությունը. ամեն մասնակից երկիր ինքն է որոշում տվյալների հանրայնացման նպատակահարմարությունը:

Չետագոտական աշխատանքում օգտագործված մոդելները փոխառված են: Օգտագործվել է արդեն իսկ ֆակտորային վերլուծություն անցած հարցաշար, այդ իսկ պատճառով պատրաստի հարցաշարերը տեղայնացվել են ըստ մասնակից հիմնադրամների հետ նախնական քննարկումների և դուրս բերված չափորոշիչների: Արդյունքում հարցաշարում ավելացել են նաև հարցեր՝ ուղղված թիմերի և աշխատակիցների անձնական դիմակայունությանը: Սա հնարավորություն է տվել նաև օգտագործելու արդեն իսկ ստուգում անցած հոգեբանական կապիտալի (PsyCap) չափման ևս մեկ գործիք: Դրանք հիմնված են պարզ պնդումների վրա, որոնք, ի տարբերություն պարզության, ուղղակիորեն չափում են մարդու և աշխատողի արդյունավետությունը, և ինչպես է թիմը գործառնում: Հարցաշարում հիմնադրամների առաջարկով ավելացել է մի

առանձին բլոկ՝ ուղղված ամօքմանը և դրա նկատմամբ թիմերի կարողունակությանը:

Հարցաշարն ի սկզբանե երբևէ չի օգտագործվել ֆեմինիստական կազմակերպությունների կողմից, ինչը հետազոտության համար սահմանափակում է հանդիսանում: Այն հիմնականում տեխնիկական և ինժեներական ուղղվածությամբ կազմակերպությունների համար է նախատեսված եղել՝ ռազմական և արտակարգ իրավիճակներում կիրառելու համար, քանի որ այս ոլորտներում դիմակայունությունն ու ճգնաժամերին պատրաստվածությունն ամենաշատն ու ամենախորն է ուսումնասիրված: Սակայն հետազոտողի կողմից դրանք հնարավորին չափ ադապտացվել են կոնկրետ համատեքստերին: Հարցաշարը թարգմանվել է հայերեն, գերմաներեն, վրացերեն և ուկրաիներեն՝ դրանք հնարավորինս հասանելի և տեղայնացված դարձնելու համար:

Այս հետազոտությանը ծանոթանալիս պետք է հաշվի առնել, որ Հայաստանը դուրս էր գալիս ճգնաժամերից՝ պատերազմից, համավարակից, քաղաքական անորոշություններից: Ընդհանրապես բոլոր կազմակերպություններն են հիմնադրվել հաճախ խոսում դիմադրողականության մասին, բայց նշված ճգնաժամերը միակ գործոնները չէին դրա մասին ավելի շատ մտախոհվելու: Տեխնոլոգիական արագ զարգացումները, տեղեկատվության ահռելի հոսքերը. այս բոլորն այնպիսի մարտահրավերներ են, որոնք մշտական առաջադրանք են դնում թե՛ կազմակերպությունների, թե՛ անհատների առջև՝ վերափոխվելու, կարողանալու ձևավորել մշակույթ և համակարգեր, որոնք կկարողանան ավելի լավ հարմարվել շատ արագ տեղեկատվական փոփոխությունների պարագայում:

Շատ հետաքրքիր էր դիտարկել, թե ինչ վիճակում են Հայաստանում կանանց հիմնադրամը և գործընկեր կառույցները: Հոգեբանական կապիտալի չափման գործիքը հնարավորություն է տալիս մի շարք ուղղություններով անելու չափումներ, որոնցից մեկը գործելու և որոշումներ կայացնելու կարողունակությունն է:

## **Հետազոտության միջոցով դուրս բերված մի քանի ուղղություններ**

Կազմակերպության դիմակայունության մշակույթ

Հետազոտության արդյունքները մեզ տալիս են հնարավորություն հասկանալու Հիմնադրամի և գործընկեր մի քանի կազմակերպությունների ներքին

մշակույթները: Դիմադրողականության մշակույթի առկայությունը ենթադրում է անսպասելի իրավիճակները ֆիքսելու և ընդունելու կարողություն: Սա կարող է լինել և՛ կազմակերպական համակարգում (քաղաքականության տեսքով), և՛ մշակույթում, այն է՝ թիմերի կողմից հավատ իրավիճակներին դիմակայելու նկատմամբ:

Այս առումով հետազոտությունը հնարավորություն է տալիս հասկանալու և մեկնաբանելու մի քանի կարևոր ուղղություններ ևս.

- Ադապտացիոն համակարգեր (հայեցակարգեր, քաղաքականություններ, ներքին կառուցվածքներ),
- Հաղորդակցման եղանակներ (մոդալություններ),
- Թիմի և դրա անդամների հմտություններ:

### Կազմակերպության հարաբերական դիմակայունություն

Հայաստանում կանանց հիմնադրամը և հետազոտությանը մասնակից գործընկեր կազմակերպությունները բավական լավ վիճակում են գտնվում: Հարցվածների մեծ մասը հարցաշարում տեղ գտած պնդումների հետ համաձայն է եղել և ընդունել է դրանք: Բայց այս մասում կարևոր է շեշտադրել մի կարևոր հանգամանք. սովորական պայմաններում ամենափոքր անհամաձայնությունները համարվում են աննշան, քանի որ կա ժամանակ թիմով անհամաձայնությունների շուրջ քննարկման և ընդհանուր հայտարարի գալու: Երբ սկսվում է արտակարգ իրավիճակ, այն բոլոր փոքր ճեղքերը՝ կուտակվող ճգնաժամերը, որոնք կարելի է աննշան համարել այլ պայմաններում, ընդհանուր սկսում են քանդել աշխատանքի, գործունեության ընթացքը և բերում են դիմադրողականության անկման, եթե ոչ՝ կոլապսի: Այդ իսկ պատճառով, հատկապես հիմա, երբ համեմատաբար հանդարտ իրավիճակ է, կարևոր է ուշադիր լինել անհամաձայնությունների և դրանք արտահայտողների ձայների նկատմամբ: Տարբեր հարցերի/պնդումների շուրջ «մասամբ համաձայն եմ» և «մասամբ համաձայն չեմ» պատասխանները տվողները շատ կարևոր խումբ են ապագային նախապատրաստվելու տեսանկյունից: Ըստ էության՝ ողջունելի է, որ կա ընդհանուր համաձայնություն և հստակ նշմարվող ցանցայնություն, սակայն ուժեղ կազմակերպությունների տեսանկյունից կարևոր է նաև դիտարկել վերը նշված անհամաձայնության ձայները, անգամ եթե դրանք քիչ են կամ չլսվող:

Կարելի է եզրակացնել, որ՝

- Պետք է պատրաստված լինել որոշ իրավիճակների, սակայն չլինել անընդհատ զգոն և տագնապային վիճակում,

- Պետք է պատրաստ լինել ամեն ինչին, ավելի լավ է զարգացնել հարմարվողականությունը նորարարության և ստեղծարարության միջոցով:

Վերջինս արդեն համարվում է առաջնորդների խնդիրը՝ ստեղծելու այնպիսի միջավայր, որտեղ մարդիկ ռիսկ կվերցնեն ազատ գործելու և իրենց ուսերին պատասխանատվություններ վերցնելու: Կարևոր է ստեղծել այնպիսի միջավայր (և դրա մասին պետք է մտածել նախօրոք՝ մինչև ճգնաժամային իրավիճակները), որտեղ թիմի անդամները չեն վախենա և ազատ կլինեն բարձրաձայնելու իրենց ակնկալիքների և անհանգստությունների մասին: Սա առաջնային է, հատկապես եթե կազմակերպությունները ընդլայնվում ու մեծանում են, և բյուրոկրատացումն ավելանում է: Այս առումով Ֆեմինիստական կազմակերպությունների ցանցայնությունը ոչ միայն օգնում է, այլ նաև ինքն իրեն արդարացնում է բոլոր առումներով. այսինքն՝ փոքր կապերով կարելի է տալ խնդիրների ուղղակի լուծումներ, որոնք չեն տանի թիմերի լռելուն և կազմաքանդմանը:

Դիմակայունության նկատմամբ հանձնառություն և ցանցայնություն

Ինչպես մի շարք հետազոտություններ մինչ այս, այնպես էլ այս հետազոտությունը ցույց տվեց, որ հիերարխիաները երբեք չունեն նույն դիմադրողականությունը, ինչ ցանցերը: Ոչ հիերարխիկ ցանցային կազմակերպությունները շատ ավելի դիմակայուն են: Այս առումով Հիմնադրամն ունի շատ ավելի ցանցային ընկալում, իսկ գործընկեր կազմակերպություններն ավելի սահմանափակ պատկերացում ունեն իրենց իսկ ներքին ցանցերի մասին: Սա ընդհանուր առմամբ միջինացրել է Հայաստանում հետազոտությանը մասնակից կազմակերպությունների արդյունքը: Իր պատասխաններում ամեն հինգերորդը նշել է, որ չի տեսնում իրենց կազմակերպությունում ցանցային համագործակցություն և դրա հանձնառություն (մոտ 20%-ը): Սա նշանակում է, որ այս ուղղությամբ ևս կա աշխատելու կարիք (ինչպես չլսվող ձայների և անհամաձայնությունների դեպքում էր): Ցանցայնության ուժեղացման տարբերակները կարող են քննարկվել և առաջարկվել հենց այդ կազմակերպությունների կողմից, քանի որ իրենք ավելի լավ են տեսնում հենց այդ խոցելի մասերը կամ բացերը, ինչը նորից բերում է այն եզրակացությանը, որ թիմերում մարդիկ ազատ արտահայտվելու հնարավորություն պետք է ունենան:

Կազմակերպության/կազմակերպական/ միջավայրի մասին իրազեկվածություն

Դիմակայունության ուսումնասիրությունների շրջանակում կարևոր է դիտարկել, թե որքանով են թիմերը գիտակցում տվյալ կազմակերպության մանդատը,

նպատակները, ինչ իրավիճակում են դրանք գործում և գործառնում՝ ընդհուպ մինչև ռիսկերը: Եթե այս ամենը գիտակցվում է թիմերի կողմից, ապա ավելի հեշտ է դառնում դուրս բերել կանխարգելիչ նախաքայլեր՝ մեծ մասշտաբի խնդիրներից խուսափելու համար:

Այստեղ կարևոր է ուշադրություն դարձնել երկու կարևոր տարրերի վրա.

- Հաբեր (hubs)՝ դոնորներ, ծառայություններ մատուցող կազմակերպություններ և կառույցներ, ապահովագրություն և այլն: Սրանք այն ենթատարրերն են, որոնց փոփոխությունների դեպքում կլինեն էական ու մասշտաբային փոփոխություններ իրավիճակում:
- Պերիֆերիկ կամ ծայրամասային «խաղացողներ» - ոչ էական փոփոխություններ բերողներ, որոնց փոփոխությունը չի բերի մեծ վերականգնվողությունների:

Այս առումով անհրաժեշտ է ղեկավար և առաջնորդական կազմերի կողմից ֆինանսների հոսքերի և դրանց կառավարման հարցերի շուրջ ավելի ընդհանուր գիտակցումը: Վերջինը ենթադրում է երկարաժամկետ պլանավորումներ, ֆոնդահայթայթում, ապահովագրություն և այլն:

Հետաքրքիր է ուսումնասիրել նաև այն պատասխանները, որոնք թիմերում դերաբաշխման մասին են. ովքեր, ինչի համար և ում են պատասխանատու հատկապես ճգնաժամային իրավիճակներում: Մեր հետազոտությունը ցույց տվեց, որ և՛ Հիմնադրամը, և՛ գործընկեր կազմակերպությունները խնդիր ունեն այս առումով: Ընդհանուր առմամբ ցանցային կազմակերպություններում կա զորակցում և վստահություն: Մարդիկ դա ընկալում են և հասկանում, բայց միևնույն ժամանակ կան փոքր, բայց մի խումբ չկողմնորոշվածներ, ում պետք է ուշադրություն դարձնել, քանի որ այդ անորոշությունն ու չկողմնորոշված լինելը կարող է հիմքեր ունենալ անձնական հոգեվիճակում: Եթե մարդը լավատեսության պակաս ունի, ապա նա իրավիճակները կարող է կարդալ վատատեսորեն: Քանի որ բոլորն ըստ էության վատ վիճակում են՝ տարբեր հանգամանքներից ելնելով, սպառվել է նաև ստեղծարար և նորարար լինելու լավատեսությունը: Այս հարցերը կազմակերպությունները պետք է քննարկեն իրենց թիմերով: Դա կօգնի հասկանալ, թե որտեղ են խնդիրները:

Ճգնաժամերից հետո վերականգնման մասին պնդումների մասով ևս կան անորոշություններ և վատատեսություն: Մի մասի կարծիքով՝ առաջնայնություններն իրենց կազմակերպություններում ճիշտ չեն ընտրված: Սա հավանաբար կարող է գալ նրանից, որ մեզ հաճախ թվում է, որ եթե խոսքը գնում է քաղաքականությունների և ռազմավարությունների մշակման մասին, ապա պետք է ունենալ հսկայական փաստաթղթերի շարք: Սակայն մեր պարագայում խոսքը գնում է փոքր մաշտաբի և պարզ գրված փաստաթղթերի մասին, որոնք ոչ թե ինքնանպատակ են, այլ կօգնեն կազմակերպություններին լինել ավելի զգայուն և տեղեկացված իրենց ներքին իրավիճակի և արտաքին միջավայրի մասին:

Հետազոտությունը ցույց տվեց, որ տեղեկատվության և իրավիճակի տեսանկյունից կա բաց ղեկավար կազմերի և աշխատակիցների միջև: Օրինակ՝ տարբեր արտակարգ իրավիճակներում պատասխանատու անձանց գոյությունը, ռազմավարությունների գոյությունը և այլն:

#### Կարևոր խոցելիությունների կառավարում

Եթե կազմակերպությունը տեղյակ է, որ կան խոցելիություններ, այն փորձում է գտնել տարբերակներ՝ դրանք կառավարելու և հաղթահարելու համար: Այս գործընթացը կարող է տեղի ունենալ պլանավորումների, մշտադիտարկումների, սովորական ժողովների միջոցով, որոնք հնարավորություն են տալիս պարբերաբար արձանագրելու դրական կամ բացասական փոփոխությունները, հին խնդիրների հետ կապված վիճակները, նոր խնդիրների առկայությունը, խոցելիությունները, դրանց դիմադրելու ուղիները և այլն: Մեր հետազոտությունը ևս մեկ անգամ փաստեց, որ թիմակից, շահեկից լինելու և պատասխանատվություն ունենալու ոչ առարկայական, բայց արժեքային զգացումը և դրա հիման վրա ներդրում ունենալը, նման մշակույթ ձևավորելը ավելի հեշտ է ցանցային, քան բյուրոկրատացված կազմակերպություններում: Սակայն ցանցային կազմակերպությունների դեպքում ևս պետք է ուշադրություն դարձնել և ֆիքսել, թե ովքեր չեն խոսում, ինչ ենթաթիմեր կան և այլն:

Հետաքրքիր էր պարզել նաև, որ թիմերը չունեն Էվակուացիոն վարժություններ և սիմուլյացիաներ: Այսինքն, չկա պատրաստավածություն ճգնաժամային իրավիճակում կողմնորոշվելու մասով: Չկա նաև հաղորդակցություն/իրազեկում այն մասին, որ կազմակերպություններն արել են միջաջառումներ, որոնք թույլ կտան որոշ ճգնաժամային իրավիճակներ ճիշտ հաղթահարել (օրինակ՝ ֆինանսավորման կանգ որոշ ժամանակահատվածում և այլն): Նման հաղորդակցությունը թիմերին և անհատներին տալիս է հանգստություն, որպեսզի նրանք կենտրոնացած լինեն գործառնման, այլ ոչ թե ճգնաժամի վրա: Իրազեկման միջոցառումները և կանխարգելիչ գործառնություններն ընկնում են ղեկավար անձնակազմի պատասխանատվության ներքո: Սա նույնպես համարվում է ռիսկերի կառավարում և օգնում է միջավայրն ավելի կայուն պահել:

Ղեկավար անձնակազմ - աշխատակիցներ կապի տեսանկյունից հետազոտությունը նաև ցույց տվեց, որ թիմերն ավելի լավատես են, քան ղեկավար անձնակազմերը: Թիմերի կողմից կա հույս, որ ամեն ինչ արվում է, սակայն իրականությունն այդպես չէ: Համեմատաբար հանգիստ իրավիճակում պետք է քննարկել նաև նման հարցերը և դրանց նկատմամբ ունենալ պատշաճ արձագանք:

## Հարմարվողականության կարողունակություն

Այս մասում կարևոր շեշտադրումներ են արվում նորարարության և ստեղծարարության վրա, որոնք անմիջականորեն կապված են որոշումների կայացման և դրա մոտեցումների հետ: Հիմնականում հարցման մասնակիցները նշում են ներառականության և մասնակցայնության մասին: Սակայն, միևնույնն է, կային մարդիկ, որոնք ընկալումներում ունեին մասնակի անհամաձայնություններ այս հարցի շուրջ ևս: Նման անհամաձայնությունները կարող են գալ ոչ միայն ղեկավարությունից, այլ ընդհանուր հոգեվիճակից, թիմում թոքսիկ մարդկանց առկայությունից և այլն: Ի դեպ, շատ հետաքրքիր են, բայց միևնույն ժամանակ դիմակայունության տեսանկյունից հասկանալի Հայաստանի և Ուկրաինայի համեմատությունները. այս երկու եկրների դեպքում ակնհայտ երևում էր, որ հիմնադրամները և կազմակերպությունները հարմարվողականության կարողությունների տեսանկյունից գտնվում են ակնհայտ ավելի լավ վիճակում՝ չնայած կոնֆլիկտային և պատերազմական իրավիճակներին: