

უმთა ღოღონაჲმ,  
ოთარ ქოჩორაჲმ

საქმიანი  
ურთიერთობების  
თანამედროვე  
ტექნოლოგიები

თბილისი 2013

## შინაარსი

საქმიანი ურთიერთობების სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტები-----	5
ურთიერთობა, როგორც კომუნიკაცია-----	32
არაფორმალური ხირებული (არაფორმალური) კომუნიკაცია ვერბალური კომუნიკაციის თავისებურებანი	51 60
აუდიტორიასთან საქმიანი ურთიერთობის კომუნიკაცი- ური მოდელები და საკომუნიკაციო ინსტრუმენტები-----	67
ურთიერთობათა არავერბალური საშუალებები-----	94
მარკეტინგული კომუნიკაცია-----	103
ურთიერთობის სტრატეგიები-----	110
საქმიანი საუბარი -----	130
საქმიანი მოლაპარაკებები -----	144
საქმიანი თათბირები -----	149
საქმიანი დისკუსიები -----	154
დისკუსიის წაყვანის კონსტრუქციული ხერხები-----	158
თანამოსაუბრის დარწმუნების წესები -----	164
კრიზისული სიტუაციები, კონფლიქტები და კომუნიკაცია -----	177
კონფლიქტის მოგვარების ხელოვნება (მედიაცია)-----	183
იმიჯის ჩამოყალიბების ფსიქოლოგიური ფაქტორები იმიჯის მნიშვნელობა, ნაირსახეობა-----	188
ორგანიზაციის იმიჯი და მთარული ხმები, ჭორები, კრიზისული სიტუაციები-----	198
აკემოლოგიური მიდგომა მენეჯერის ფორმირებაში-----	212
როგორ გამოვიმუშაოთ თვითრწმენა და ვიმოქმედოთ ადამიანებზე საჯარო გამოსვლისას-----	218
საქმიანი ურთიერთობების მართვის ფსიქოლოგია-----	225
ფსიქოლოგიური კლიმატი ორგანიზაციაში-----	248
საქმიანი ურთიერთობების ეროვნული სტილი-----	263
კითხვები თვითშემოწმებისათვის-----	271

საქმიანი ურთიერთობების სოციალურ-ფსიქოლოგიური  
ასპექტები

*“თითოეული ჩვენგანი უნდა ეცადოს გააკეთოს მაქსიმუმი  
იმისა, რისი პასუხისმგებლობაც მას აკისრია. ესაა მისი  
მსახურება ქვეყნისადმი”.*

*სრულიად საქართველოს კათოლიკოს-პატრიარქი ილია II*

ადამიანის ცხოვრებაში ურთიერთობას განსაკუთრებულ როლი ეკისრება. პირველყოფილ საზოგადოებაში სიტყვიერი კომუნიკაციის გაჩენამ კარდინალურად შეცვალა ყველაფერი, ადამიანთა ურთიერთობამ ახალი განზომილება შეიძინა და დაიწყო დიდი ცვლილებებისა და გარდაქმნის ეპოქა. ურთიერთობა ყველა ცოცხალი არსებისათვისაა დამახასიათებელი, მაგრამ განსაკუთრებულ დონეს მან ადამიანთა შორის მიაღწია. ადამიანთა ურთიერთობამ შეიძინა ყველაზე მეტად დახვეწილი ფორმა, იქცა გააზრებულ და განსაზღვრულ ფენომენად, ე.ი. სიტყვად. ადამიანის ცხოვრებაში არ არის თუნდაც მცირე პერიოდი, როდესაც იგი არ ეხება სხვა ინდივიდს.

ადამიანთა ცხოვრების კომუნიკაციური ასპექტების განხილვა არა მარტო საინტერესოა, არამედ ფასეულიც არის საზოგადოებაში ინდივიდთა ურთიერთქმედების გაუმჯობესების თვალსაზრისით. ყოველდღიურ ცხოვრებაში ადამიანებს ერთმანეთთან მრავალგვარი ურთიერთობა უწევთ – საუბრობენ, ყიდულობენ და ყიდიან, დებენ გარიგებებს, ხელშეკრულებებს, ერთმანეთს უზიარებენ ინფორმაციას. საუბრის დროს, ადამიანების ქცევა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია წარმატების მოსაპოვებლად. თუნდაც ტექნიკურ სფეროში ადამიანის წარმატების დაახლოებით ერთი მესამედი თუ არის დამოკიდებული მის პროფესიულ ცოდნაზე, ორი მესამედი უდავოდ იმაზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად ფლობს ინდივიდი იმ ადამიანებთან ურთიერთობის უნარს, ვისთან ერთადაც საქმიანობს.

არაფერია იმაზე ადვილი და ამავედროულად რთული, ვიდრე ადამიანების ურთიერთობის პროცესი. მასშია წარმატებებისა და წარუმატებლობის უმთავრესი წყარო. არ არსებობს ისეთი პროფესია, რომელიც არ მოითხოვდეს ურთიერთობას, საქმიან ურთიერთობას. ურთიერთობის პრობლემა ერთ-ერთი ურთულესი და მნიშვნელოვანია ფსიქოლოგიაში, იგი მრავალი ასპექტით განიხილება.

ეს ასპექტებია:

- ადამიანი კომუნიკაციის სამყაროში, არსებობის სხვადასხვა ფორმის, მიზნის მიღწევის სხვადასხვა საშუალებებისა და სხვადასხვა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების პროცესში;

- ურთიერთობის სტრუქტურა, სახეები და ფუნქციები.

**რა არის კომუნიკაცია?** – ტერმინი კომუნიკაცია ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს კავშირს, ურთიერთობას, დიალოგს. ამ შემთხვევაში საუბარია ადამიანსა და გარემოს (პიროვნებები, სხვადასხვა სოც. ჯგუფები, სხვადასხვა სამსახურები, ორგანიზაცია-დაწესებულებები და სხვ.) შორის კომუნიკაცია-დიალოგზე.

კომუნიკაციურობა ადამიანის არსებითი მხარეა. ადამიანს წარმოაჩენს საქმე. მისი საქმიანობის ყველაზე ზოგადი ფორმა კი არის კომუნიკაცია-დიალოგი. ამ პროცესში ყალიბდება ადამიანი. კომუნიკაციისათვის უმთავრესი და უპირველესი ადამიანური ფაქტორია, რომელიც დამოკიდებულია ეთიკური ურთიერთობების სიმტკიცესა და ურთიერთობათა სიმრავლეზე, კომუნიკაციური პროცესების მართვის ხერხებსა და მეთოდებზე, ინფორმაციის მიღებასა და გადაცემაზე საკომუნიკაციო არხების შეთავსებასა და წყაროთა (ტელევიზია, გაზეთი, ჟურნალი რადიო, პრესკონფერენცია, ბრიფინგი, ფოსტა, ინტერნეტი და სხვა) წარმართვაზე.

კომუნიკაცია ეს არის ორმხრივი ურთიერთობისას სიგნალების გადაცემისა და მიღების პროცესი, რომლის დროსაც პროფესიონალი კომუნიკატორები (კომუნიკაციაში მონაწილე მთავარი მხარეები) იყენებენ ტექნოლოგიურ საშუალებებს, რათა გადასცენ შეტყობინება, შეძლონ კონკრეტულ ინდივიდზე თუ აუდიტორიაზე კომუნიკაციური

**ზემოქმედება და მაქსიმალურად მიიღონ შესაბამისი რეაქცია უკუკავშირის საშუალებით.**

კომუნიკაციურ პროცესებში უმთავრესი ადგილი ინფორმაციას უკავია, რომლის საშუალებითაც იმართება კომუნიკაციური პროცესი. ინფორმაციასა და კომუნიკაციას სშირ შემთხვევაში ურევენ ერთმანეთში, არადა ინფორმაციას, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, თვითონ შეიცავს კომუნიკაცია სხვა წყაროებთან ერთად; ეი კომუნიკაცია შეიცავს: ინფორმაციის წყაროს; შეტყობინებას; გადაცემას; შეტყობინების სიგნალად გარდაქმნას; ურთიერთობას, რომლის დროსაც სიგნალი გადაეცემა გადამცემისაგან მიმღებს ანუ ადრესატს; მიმღები ანუ ადრესატი.

ინფორმაციის პროცესი კი, თავის მხრივ, შეიცავს შემდეგ 4 სტადიას: კომუნიკაციისადმი ყურადღების მიქცევა; შეტყობინების მიღება; ინფორმაციის შენარჩუნება; ინფორმაციის შესწავლა-გამოყენება.

კომუნიკაციური პროცესების მართვის სისტემაში შედის ასევე სხვა მრავალი სტადია. ესენია: კოდირების სტადია, დეკოდირება, კოდის მოხსნის სტადია და სხვა, რომელთაც შემდგომ დაწვრილებით განვიხილავთ.

თანამედროვე და ცივილიზებულ სახელმწიფოთა დონეზე უდიდესი ადგილი უკავია სახელისუფლებო კომუნიკაციის, მარკეტინგული კომუნიკაციის და სხვა კომუნიკაციური პროცესების წარმართვას, სადაც უდიდესი ყურადღება ეთმობა მასობრივ საინფორმაციო საშუალებებთან ურთიერთობას, კონკრეტულად კი მასმედიასთან ურთიერთობის ხერხებს, სარეკლამო და წინასაარჩევნო კამპანიებს, საზოგადოებრივი ურთიერთობების ხელშეწყობას, ინტერვიუებსა და პრესკონფერენცია-ბრიფინგებს, მათი მომზადებისა და განხორციელების საშუალებებს.

კომუნიკაცია პროცესია, ვინაიდან ის გრძელდება და ვითარდება. კომუნიკაციის პროცესი მოიცავს ბევრ კომპონენტს. ეს კომპონენტები ურთიერთდაკავშირებულია ერთმანეთთან და იწვევს სპეციფიკურ შედეგებს. ის დამოკიდებულია იმაზე თუ რა ინფორმაციის, იდეებისა და შეხედულებების ურთიერთგაცვლა ხდება, რამდენად ხორციელდება და რომელი ინსტრუმენტები გამოიყენება

ამისათვის, ყოველივე ეს კი წარმოადგენს ცვლადს ამ პროცესში, ე.ი. უნდა აღინიშნოს რომ იგი არ არის ცალსახა ანუ მუდმივი.

კომუნიკაცია სასიცოცხლოდ აუცილებელია ნებისმიერი სისტემისათვის. იგი თანამედროვე ორგანიზაციული სისტემის სწორი ფუნქციონირების ერთ-ერთი უმთავრესი პირობაა. კომუნიკაციათა ნაკადი განსაზღვრავს სოციალური განვითარების მიმართულებასა და დინამიკას. ასე რომ კომუნიკაციის სტრუქტურის, შინაარსისა და ნაკადის თვალსაზრისით შეიძლება გავაანალიზოთ ყველა სოციალური პროცესი.

ადამიანთა შორის კომუნიკაციის გარეშე არსებობა თავად საზოგადოებისთვის შეუძლებელია, ამიტომ შეიძლება ითქვას, რომ კომუნიკაციურ პროცესთა ანალიზი საზოგადოებრივი ცხოვრების შესწავლის ერთ-ერთი წესი და საშუალებაა. ფართო გაგებით კი კომუნიკაცია საზოგადოებრივი ცხოვრების ყოვლისმომცველი ასპექტია. ვიწრო გაგებით კომუნიკაცია აზრის გადაცემა სიმბოლოების დახმარებით. მისი მეშვეობით ინდივიდი ან ჯგუფი აცნობებს მეორე ინდივიდს ან ჯგუფს თავის დამოკიდებულებას კონკრეტულ საკითხზე.

კომუნიკაცია მრავალი გზითა და საშუალებით ხორციელდება, მაგრამ ყველაზე ზოგად ფორმას საზოგადოებაში კომუნიკაციური პროცესების წარმართვისათვის ზეპირი ან წერიტი მეტყველება ანუ ენობრივი კომუნიკაცია წარმოადგენს.

კომუნიკაცია ის პროცესია, რომელსაც მრავალი სამართავი მეთოდი გააჩნია, რომელთა დახმარებითა და გამოყენებით ერთ ინტელექტუალს შეუძლია მეორეზე გავლენის მოხდენა.

კომუნიკაციის როლსა და დანიშნულებას, მის არსს უკეთ მაშინ გავიგებთ, თუ გაავაანალიზებთ იმ მეთოდებსა და საშუალებებს, რომელთა მეშვეობითაც მოძრაობს ინფორმაცია კომუნიკაციურ პროცესში ჩამბულ მხარეებს შორის.

ამერიკელი სპეციალისტები გამოყოფენ კომუნიკაციის 3 წესს: კომუნიკაცია მასობრივი ინფორმაციის საშუალებათა გზით; კომუნიკაცია ორგანიზაციათა მეშვეობით; კომუნიკაცია არაფორმალური კონტაქტების დახმარებით.

- **პირველ შემთხვევაში** საუბარია მასობრივი ინფორმაციის ბეჭდვით ან ელექტრონულ საშუალებებზე, რომლებიც დიდ ზემოქმედებას ახდენენ საზოგადოებრივ ცნობიერებაზე, ახორციელებენ რა სიგნალების მეშვეობით საზოგადოებისათვის ინფორმაციისა და ცოდნის მიწოდებას მრავალი სფეროს შესახებ, უკუკავშირის საშუალებით კი ეცნობიან საზოგადოებაში არსებულ მოსაზრებებსა და ინტერესებს.

- **მეორე შემთხვევაში** ესაა ორგანიზაცია-დაწესებულებების და სხვადასხვა სამსახურებრივი სისტემების მიერ საჭირო დროს გარეთ გამოტანილი ან გარეთ აღებული და შიგნით განხილული ინფორმაციები, რომლებსაც სამსახურებრივი საჭიროების შემთხვევაში სწავლობენ, თავიანთი საქმიანობის სასურველი შედეგების უზრუნველყოფისათვის (ახორციელებენ კონფერენციების, ბრიფინგების, პრეზენტაციების, ინტერვიუების, გამოსვლების და სხვა კომუნიკაციური პროცესების საშუალებით).

- **მესამე შემთხვევაში** კომუნიკაცია გვევლინება არაფორმალური კონტაქტების ფორმით. ესაა კომუნიკაცია, რომელიც მიმდინარეობს უშუალო, პიროვნული („პირის-პირ“) კავშირებისა და ურთიერთობების გზით. როგორც სპეციალისტები და აღნიშნული დარგის მკვლევრები ამტკიცებენ, მას დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა პრიმიტიულ და ტრადიციულ საზოგადოებაში, იგი დღესაც ინარჩუნებს თავის მნიშვნელობას არა მხოლოდ ჩამორჩენილი ქვეყნების საზოგადოებრივ ცხოვრებაში, არამედ ცივილიზებულ, განვითარებულ ქვეყნებშიც. ამ შემთხვევაში კომუნიკაციური ზემოქმედება ვრცელდება გარკვეული პირების შუამავლობის გზით, რომლებიც ამ პროცესში ინიციატორებისა და გადამცემების როლს თამაშობენ.

კომუნიკაციას არ ექნება მოსალოდნელი ეფექტი, თუ მისი შინაარსი არ იქნება აუდიტორიის ფსიქოლოგიური

მოთხოვნები შესაბამისი. მხოლოდ მაშინ, როდესაც კომუნიკატორი ანუ კომუნიკაციური პროცესების მმართველი ითვალისწინებს ფსიქოლოგიურ და სოციალურ ასპექტებს, მასობრივი კომუნიკაციის შედეგების წინასწარ-მეტყველება და გაანგარიშება დიდი სიზუსტითაა შესაძლებელი და, შესაბამისად, ეფექტიც გაცილებით მაღალია.

ამრიგად, კომუნიკაციური არსის ცოდნა და გაანალიზება კომუნიკაციური პროცესების გათვინობიერების, მისი მიზნებისა და საშუალება-მეთოდების ათვისებისა და მისი პრაქტიკული გამოყენება-განხორციელების საშუალებას იძლევა, რაც, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს კომუნიკაციურ პროცესთა სწორად და ეფექტურად წარმართვას.

ამერიკელი მეცნიერების კლოდ შენონისა და უორენ ვეიკერის მიერ წარმოდგენილია სქემა, რომელშიც აზრობრივადაა განხილული კომუნიკაციური პროცესები და მისი ელემენტები.

### **წყარო--კოდირება--შეტყობინება--დეკოდირება—მიმღები**

**წყარო** – ეს არის ინფორმაციის გამავრცელებელი პირი ან ორგანიზაცია, კომპანიის ან ქვეყნის პრეზიდენტი, ნებისმიერი თანამდებობის პირი, პრეს-მდივანი, საინფორმაციო სააგენტო და სხვა. წყაროს მიზანია მიმღებამდე (მიზნობრივ აუდიტორიამდე) გადასცეს იდეა. ის დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ მისი ინფორმაცია აღქმული და გაგებული იქნება. ის შესაბამისად ამახვილებს ყურადღებას ხმის ტონალობაზე, უესტებზე, აკეთებს მახვილებს მნიშვნელოვან ადგილებზე, აწესრიგებს მოძრაობისა და მანერების სტილს და სხვა. ყოველივე ამის მიუხედავად შეძლებს ის საზოგადოებაზე, აუდიტორიაზე კომუნიკაციური ეფექტის მოხდენას? დაუჯერებს მას აუდიტორია? – ყოველივე ეს დამოკიდებულია ბევრ ფაქტორზე, რომლებსაც წყაროს მახასიათებლები ჰქვია (სტატუსი, ნდობა, კვალიფიკაცია). ასე რომ, ინფორმაციის სტატუსი მისი ფასეულობით განისაზღვრება. შეტყობინება „წონიანი“ უნდა იყოს, რომ

აუდიტორიის ნდობა დაიმსახუროს – „დიდი წონა აქვთ აღამიანებს და არა სიტყვებს“.

**კოდირება** – იმისათვის, რომ იდეა მივიდეს მიზნობრივ აუდიტორიამდე, საზოგადოებამდე, საჭიროა მისი კოდირება. კოდი არის მიმღებისათვის შექმნილი სიმბოლო ან ნიშანი. კოდებად შეიძლება ჩაითვალოს ზეპირი ან წერილობითი სიტყვები, ვიზუალური ნიმუშები და სხვა.

**შეტყობინება** – რომლის დროსაც კოდირებული იდეა წყარომ უნდა გადასცეს მიმღებს ანუ ადრესატს. ვინაიდან კომუნიკაცია მიზანმიმართული მოქმედებაა, მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ რას წარმოადგენს შეტყობინება.

### არსებობს შეტყობინების 3 სახე:

- **შეტყობინების შინაარსი** – რომელიც შეიცავს აზრებს, არგუმენტებს, ფაქტებს [მაგალითად, პოლიტიკურ მოღვაწეს შეუძლია მიმართოს სპეციალისტს (სპინრაიტერი), რომელიც წერს გამოსასვლელ სიტყვას, ეს პიროვნება ამ წერილობით ინფორმაციაში გამოხატავს იმას, რისი თქმაც პოლიტიკოსს სურს და მას გადაიყვანს აუდიტორიისათვის გასაგებ ენაზე].

- **შეტყობინების გადაცემის საშუალება „არხი“** – ინტერნეტი, ტელევიზია, რადიო, ჟურნალი, გაზეთი, პირადი შეხვედრა, კონფერენცია, პრეს-რელიზი და სხვა.

- **პიროვნება** – რომელიც აკეთებს შეტყობინებას. ეს შეიძლება იყოს გაზეთის რედაქტორი, რომელიც პრეს-რელიზისათვის აიღებს გაზეთისათვის ყველაზე მნიშვნელოვან მასალას.

**დეკოდირებული შეტყობინება** – არის მისი თარგმანი (ინტერპრეტაცია) მიმღების ენაზე.

კოდირებით დაკავებულნი არიან ისინი, ვინც ამზადებენ შეტყობინებას გასაგზავნად, ხოლო დეკოდირებით კი ისინი, ვინც აანალიზებენ შეტყობინებას და აკეთებენ დასკვნებს.

**მიმღები** – შეტყობინების მიმღები პიროვნება ან პიროვნებათა ჯგუფი, რომლებიც იღებენ შეტყობინებას.

**უკუკავშირი** – აფასებს შეტყობინების შედეგიანობას. საშუალებას აძლევს გადამცემს შეაფასოს განხორციელებული კომუნიკაციური პროცესი.

**არის ვერბალური ანუ სამეტყველო კომუნიკაცია, რაც ნიშნავს ლაპარაკის და წერის უნარს:**

1. ილაპარაკე ის, რაც საჭიროა;
2. ისე, როგორც საჭიროა;
3. იქ, სადაც საჭიროა;
4. მაშინ, როცა საჭიროა;
5. მასთან, ვისთანაც საჭიროა.

**სამეტყველო კომუნიკაციები არის ორგვარი:** ზეპირი და წერითი ტექსტები „თვალისათვის“ და „ყურისათვის“, რომლებიც იწერება სხვადასხვა სტილით, რაც განპირობებულია ვიზუალური და აუდიო აღქმის თავისებურებებით.

საჯარო გამოსვლა, როგორც ზეპირი, სამეტყველო კომუნიკაციის ერთ-ერთი სახე, კომუნიკაციური პროცესის დროს დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს აუდიტორიის შემადგენლობას, სოციალურ სტატუსს, ასაკს, სქესს და ეთნიკურ შემადგენლობას. საჯარო გამოსვლისას გამოცდილი ორატორი წინასწარ ამზადებს გამოსვლის კონსპექტს, თეზისებს.

კომუნიკაციისათვის დამახასიათებელია ისეთი თანმხლები პროცესი, როგორცაა **სემანტიკური შეფერხებები** – რაც ნიშნავს ტექსტში გაუგებარი სიტყვების გამოყენებას (მაგალითად, „ამპერი“ და „ვატი“ ელექტროობის უცოდინარისათვის) ან კიდევ ჟარგონის ან სპეციალური ტერმინოლოგიის ხმარება, რომელიც მომხმარებლისათვის გაუგებარია.

კომუნიკაციისათვის დამახასიათებელია ასევე **ფსიქოლოგიური შეფერხებები**, რომლებიც წარმოადგენენ ადამიანის შინაგან ფაქტორებს და იწვევენ გაუგებრობას. ადამიანები ცდილობენ თავი მოარიდონ მათთვის შეურაცხყოფელ ინფორმაციას, რასაც ახერხებენ კიდევ სელექციური უპირატესობით, სელექციური აღქმითა და სელექციური შენახვით.

- **სელექციური უპირატესობა** – გულისხმობს, რომ პიროვნება წასაკითხად, მოსასმენად ან საყურებლად ირჩევს იმ არხებსა თუ გაზეთებს, რომელიც უფრო ამტკიცებს მის შეხედულებებს და არანაირად არ ეწინააღმდეგება მას.

- **სელექციური აღქმა** – შეესაბამება იმ ფსიქოლოგიურ დაკვირვებას, როდესაც ადამიანები ცდილობენ დაინახონ, მოისმინონ და დაიჯერონ ის, რაც სურთ.

- **სელექციური შენახვა** – წარმოადგენს ფსიქოლოგიური დაცულობის სახეს და ნიშნავს იმას, რომ ადამიანები იმასსოვრებენ იმ ფაქტებსა და ცნობებს, რაც მათ აზრებს ემთხვევა.

ამრიგად, უფრო სრულად კომუნიკაცია შეიძლება განისაზღვროს როგორც პროცესი, რომელიც მოიცავს თავის თავში სიმბოლოების შერჩევას, დახასიათებას და გაზიარებას ისეთნაირად, რომ დაეხმაროს მიმღებს შექმნას თავის წარმოდგენაში იმ აზრის მნიშვნელობა, რომელიც მსგავსია კომუნიკატორის აზრისა. აქედან გამომდინარე, მასობრივი კომუნიკაცია და მისი ხელოვნება მოიცავს პროფესიული კომუნიკატორის მიერ შეტყობინების შერჩევას, ფორმირებას, გაზიარებასა და გადაცემას, რაც კომუნიკაციური პროცესების მთავარი ელემენტებია.

საქმიანი ურთიერთობა ადამიანის აუცილებელი შემადგენელი ნაწილია, სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის მნიშვნელოვანი სახეა. ამ ურთიერთობების მუდმივ და უმთავრეს რეგულატორად გვევლინება ეთიკური ნორმები, რომელშიაც გამოსატულია ჩვენი შეხედულებები სიკეთესა და ბოროტებაზე, სამართლიანობასა და უსამართლობაზე, ადამიანთა ქცევის სისწორესა და სიმრუდეზე. თავის კოლეგებთან, ქვეშევდომებთან, ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობაში თითოეული ინდივიდი ასე თუ ისე გააზრებულად ან ქვეშეცნულად ეყრდნობა ამ წარმოდგენებს. იმისადა მიხედვით თუ ადამიანს რამდენად ესმის მორალური ნორმები, რა შინაარსს დებს მასში, რა ხარისხით ითვალისწინებს მათ საზოგადოებაში, მას შეუძლია გაიაღვილოს საქმიანი ურთიერთობა, უფრო

ეფექტიანი გახადოს იგი, გაიმარტივოს დასახული მიზნის განხორციელება.

საქმიანი ურთიერთობების სპეციფიკა იმაში მდგომარეობს, რომ იგი წარმოიშობა გარკვეული საქმიანობის დროს, რომელიც დაკავშირებულია რაიმე პროდუქტის შექმნასთან ან ეფექტის მიღებასთან. საქმიანი ურთიერთობების მხარეები გამოდიან ოფიციალური (საქმიანი) სტატუსით, რომლებიც განაპირობებს ადამიანთა ქცევის გარკვეულ ნორმებსა და სტანდარტებს (მათ შორის ეთიკურს).

როგორც ურთიერთობის ნებისმიერ სახეს, საქმიან ურთიერთობასაც გააჩნია ისტორიული ხასიათი, წარმოიშობა სოციალური სისტემის სხვადასხვა დონეზე და სხვადასხვა სახით. მისი გამოკვეთილი მახასიათებელი ისაა, რომ მას არ აქვს თვითმიზანი, იგი მიზნის მიღწევის საშუალება უფროა. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ეს მაქსიმალური მოგების მიღების გარანტია.

საქმიანი ურთიერთობა არის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება საქმიანი ინფორმაციის გაცვლა, გამოცდილების გაზიარება. ის გულისხმობს, ასევე, გარკვეული შედეგის მიღებას ერთობლივ საქმიანობაში, კონკრეტული ამოცანის გადაწყვეტას ან დასახული მიზნის მიღწევას. ეს, აგრეთვე, ფსიქოლოგიური და ფიზიკური კონტაქტებია, ემოციათა გაცვლაც კი.

ადამიანებთან ურთიერთობის გამართვა, ცალკეულ ინდივიდთან განსაზღვრული მიდგომის გამოძებნა აუცილებელია ყველასათვის. სშირად გვეუფლება მცდარი ილუზია და გვეგონია, რომ ურთიერთობა რთული პროცესი არ არის, რამდენადაც ადრეული ბავშვობიდან ადამიანები ერთმანეთთან ურთიერთობაში ვართ. მაგრამ, ურთიერთობა მოიცავს უამრავ სახეს, მიმართულებასა და ფუნქციას. მის ამა თუ იმ მხარეს შეისწავლის ფსიქოლოგია, ფილოსოფია, სოციოლოგია და სხვა მეცნიერებები, რომელსაც წვლილი შეაქვთ ცნებაში - „ურთიერთობა“.

ურთიერთობა ხელოვნება და მეცნიერებაა, სადაც მნიშვნელოვანია არა მარტო ბუნებით მონიჭებული შესაძლებლობები, არამედ – განათლებაც. კომუნიკაციური უნარების განვითარების დონეზე ბევრად არის

## **დამოკიდებული შრომის ნაყოფიერება, ეფექტურობა და წარმატება დასახული მიზნის მიღწევის საქმეში.**

ურთიერთობა ფართო, მრავალწახნაგოვანი ცნებაა. ადამიანი წიგნის კითხვის დროს ურთიერთობაში შედის მწერალთან, მწერალი კი მკითხველთან. ადამიანი უყურებს სპექტაკლს, გამოდის ლექციით, საუბრობს ტელეფონით, ესაუბრება მეგობარს, ყოველივე ესეც ურთიერთობაა. დეფინიციის „ურთიერთობა“ ყველა ნებისმიერი განსაზღვრის დროს აუცილებელია გამოვყოთ ადამიანთა შორის მათი ფსიქოლოგიური საქმიანობის შედეგების ურთიერთგაცვლა, იქნება ეს მოპოვებული და ათვისებული ინფორმაცია, აზრები, მსჯელობა, შეფასებები, გრძნობები და სხვა ამაგვარი. ჩვეულებრივად ურთიერთობა ჩართულია ადამიანების პრაქტიკულ ურთიერთქმედებაში: ერთობლივი შრომა, სწავლა, კოლექტიური თამაში და ა.შ.

საქმიანობის დეფინიციის მრავალფეროვანი განსაზღვრება განპირობებულია ამ პრობლემისადმი განსხვავებული მიდგომებითა და შეხედულებებით.

საქმიანობა ადამიანთა შორის ურთიერთობის დამყარების რთული, მრავალწახნაგოვანი პროცესია, რომელსაც წარმოშობს ურთიერთქმედების აუცილებლობა.

საქმიანობა ცოცხალ არსებათა სახეობებს შორის და სახეობის შიგნით ურთიერთობების პროცესია. ადამიანთა შორის ურთიერთობა ყველაზე დახვეწილი ფორმისაა, რამდენადაც გააზრებულია და გამოხატულია სიტყვებით. ურთიერთობაში გამოყოფენ შემდეგ ასპექტებს: შინაარსი, მიზანი, საშუალება (ვერბალური და ნიშნების სისტემა, წერილობითი და ტექნიკური).

განვიხილოთ ვერბალური საშუალება – ეს ენობრივი ურთიერთობაა. ამ საშუალების მოდელი შეიცავს 5 ელემენტს:

1. ვინ? (გადასცემს შეტყობინებას) – კომუნიკატორი;
2. რა? (გადაიცემა – შეტყობინება) – ტექსტი;
3. როგორ? (ხორციელდება გადაცემა) – არხი;
4. ვის? – აუდიტორია;
5. რა ეფექტით? – ეფექტიურობა.

განვიხილოთ ურთიერთობის მიზანი და ფუნქციები. ურთიერთობის მიზანი პასუხობს შეკითხვაზე: რისთვის შედის არსება ურთიერთობათა აქტში.

ცხოველებში ურთიერთობა, როგორც წესი, არ გამოდის მათი ბიოლოგიური მოთხოვნების დაკმაყოფილების ჩარჩოებიდან. ადამიანისათვის კი ეს მიზნები შეიძლება იყოს სხვადასხვაგვარი, რაც დაკავშირებულია მათი სოციალური, კულტურული, შემოქმედებითი, შემეცნებითი, ესთეტიკური და სხვა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან.

#### **ურთიერთობის ფუნქციები:**

- კონტაქტის ფუნქცია, რომლის მიზანია კონტაქტის დამყარება და შენარჩუნება, როგორც ორმხრივი მზადყოფნა ინფორმაციის გაცვლისა და ურთიერთკავშირის მხარდაჭერისათვის.

- ინფორმაციული ფუნქცია – შეტყობინებების გაცვლა. (თანამედროვე მეცნიერებაში ინფორმაცია განმარტებულია, როგორც ადამიანთა შორის სხვადასხვა სახის ცოდნისა და ცნობების გაცვლა).

- გამომწვევი ფუნქცია, რომელიც გათვლილია პარტნიორის სტიმულირებაზე;

- პრაგმატული ფუნქცია, რომელიც განაპირობებს ერთობლივ საქმიანობაზე ორიენტირებას;

- ექსპრესიული ფუნქცია, რომლის მიზანია პარტნიორში საჭირო ემოციური მდგომარეობის აღძვრა. ასევე ისეთი ემოციური დატვირთვის ჩამოყალიბება, როგორიც შეესაბამება ურთიერთგაგების ატმოსფეროს შექმნას.

- ურთიერთობის დამყარება – ამ ფუნქციის მიზანია სოციალურ კავშირებში საკუთარი ადგილის გააზრება და მოპოვება.

- სოციალური ფუნქცია აყალიბებს და ავითარებს ადამიანთა ურთიერთქმედების კულტურას.

- გავლენის მოხდენა – პარტნიორის ქცევისა და მდგომარეობის შეცვლა.

- სტატუსის განმსაზღვრელი ფუნქცია.

- ინტერპრეტაციული ფუნქცია – პარტნიორის მიერ მოწოდებული შეტყობინების აღქმის უნარი, მისი მიზნის გამოცნობა.

კომუნიკაციის ფუნქციური ასპექტების შესწავლისას აუცილებელია ვიცოდეთ, რომ ყველა ჩამოთვლილი ფუნქცია ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული და ორგანულად შერწყმული. ისინი ამა თუ იმ შემადგენლობით ყოველთვის არსებობენ ურთიერთობის დროს.

ურთიერთობის მიზანი ერთობლივი საქმიანობის ეფექტიანობის მიღწევას, ამდენად პარტნიორები ფასდებიან იმისდა მიხედვით, თუ როგორ ართმევენ ისინი თავს ურთიერთობის ფუნქციებს.

#### **ურთიერთობის სახეები:**

1. ნიღბების კონტაქტი;
  2. პრიმიტიული ურთიერთობა;
  3. ფორმალურ-როლური ურთიერთობა;
  4. საქმიანი ურთიერთობა [ურთიერთკავშირისა და ურთიერთქმედების პროცესი, რომლის დროსაც ხორციელდება საქმიანობის, ინფორმაციის, გამოცდილების გაცვლა, რაც ითვალისწინებს გარკვეული შედეგის მიღწევას, კონკრეტული პრობლემის გადაჭრას ან მიზნის რეალიზაციას. ეს არის ურთიერთობა, როდესაც გათვალისწინებულია პიროვნების თავისებურება, ხასიათი, ასაკი, თანამოსაუბრის განწყობა, მაგრამ საქმის ინტერესი უფრო მეტად ფასობს, ვიდრე შესაძლო პიროვნული გაუგებრობა (განსხვავებულობა)];
  5. სულიერი ურთიერთობა;
  6. მანიპულაციური ურთიერთობა;
  7. მაღალსაზოგადოებრივი ურთიერთობა;
- აქ ყურადღებას გავამახვილებთ ურთიერთობის ორ კოდექსზე.

#### **მაღალ საზოგადოებაში ურთიერთობის კოდექსი:**

1. ზრდილობა, მოკრძალება, ტაქტი – „დაიცავი სხვა ადამიანის ინტერესები“;
2. დათანხმება, მოწონება – „არ გააკილო სხვა ადამიანი“, „თავი აარიდე წინააღმდეგობას“;

3. სიმპათიები – „იყავი კეთილგანწყობილი, თავაზიანი“.

**საქმიანი ურთიერთობის კოდექსი:**

1. კოოპერატიულობის პრინციპი – „შენი წვლილი უნდა იყოს ისეთი, როგორსაც მოითხოვს საუბრის მიღებული მიმართულება“;

2. ინფორმაციის საკმარისობის პრინციპი – „ილაპარაკე არც მეტი არც ნაკლები, ვიდრე საჭიროა მოცემულ მომენტში“;

3. ინფორმაციის ხარისხის პრინციპი – „არ იცრუო“;

4. მიზანშეწონილობის პრინციპი – „არ გადაუხვიო თემას, ეცადე მოძებნო გადაწყვეტილება“;

5. „გამოხატე აზრი ნათლად და მოსაუბრისათვის დამაჯერებლად“;

6. „იცოდე მოსმენა და საჭირო აზრის გაგება“;

7. „იცოდე საქმის ინტერესებისათვის თანამოსაუბრის ინდივიდუალური თავისებურებების გათვალისწინება“.

**ურთიერთობის ტაქტიკა** – ურთიერთობის წესების რეალიზაცია კონკრეტულ კომუნიკაციურ სტრატეგიაში.

**ურთიერთობის ტექნიკა** – კონკრეტული კომუნიკაციური ჩვევების ერთობლიობა: ისაუბრო და მოუსმინო.

შინაარსის, მიზნებისა და საშუალებების შესაბამისად ურთიერთობები შესაძლებელია დაიყოს რამდენიმე სახეობად.

**1. შინაარსის მიხედვით ურთიერთობა შეიძლება იყოს:**

- მატერიალური (საქმიანობის პროდუქტებისა და საგნების გაცვლა);

- კოგნატიური (ცოდნის გაცვლა);

- კონდიციური (ფსიქოლოგიური და ფიზიოლოგიური მდგომარეობის გაცვლა);

- მოტივაციური (მიზნების, ინტერესების, მიდრეკილებების, მოტივების, მოთხოვნილებების გაცვლა);

- საქმიანი (ქმედებების, ოპერაციების, უნარების, თვისებების გაცვლა).

**2. მიზნის მიხედვით ურთიერთობა იყოფა:**

- ბიოლოგიურად (აუცილებელი ორგანიზმის შენარჩუნებისა და განვითარებისათვის);
- სოციალურად (მიზნად ისახავს პიროვნებათა შორის კონტაქტების გაფართოებასა და გაძლიერებას, ინტერპერსონალური ურთიერთობების დამყარებასა და განვითარებას, ინდივიდუუმის პიროვნულ ზრდას).

**3. საშუალებების მიხედვით ურთიერთობა შეიძლება დაეყოთ:**

- უშუალო ურთიერთობად (ხორციელდება ბუნებრივი ორგანოებით, რომელიც ცოცხალ არსებას გააჩნია – ხელები, თავი, ტანი, ხმის იოგები და ა.შ.);
- არაუშუალოდ (სპეციალურ საშუალებების გამოყენებაზე დაფუძნებული);
- პირდაპირად (ითვალისწინებს პირად კონტაქტებს, ურთიერთობის აქტისას მონაწილეთა მიერ ერთმანეთის უშუალოდ აღქმას);
- ირიბად (ხორციელდება შუამავლების საშუალებით, რომლებაც გვევლინებიან სხვა ადამიანები);
- რიტუალურად [რთული სიმბოლური ქცევის ჩამოყალიბებული ფორმა, მოქმედების მოწესრიგებული სისტემა (მათ შორის სიტყვიერი) გამოხატავს გარკვეულ სოციალურ და კულტურულ ურთიერთდამოკიდებულებას, ღირებულებებს].

**ურთიერთობის ძირითადი ფორმებია:**

1. საუბარი, რომელიც შეიცავს რიგი ხერხების გამოყენებას (დაძაბულობის მოხსნის მეთოდი; „მოჩანგვლის“ მეთოდი; პირდაპირი მიდგომის მეთოდი);
2. შეკითხვები თანამოსაუბრეს (იყოფა დახურულ, ღია, რიტორიკულ, გადამწყვეტ, გასააზრებელ შეკითხვებად);
3. თანამოსაუბრისათვის შენიშვნების მიცემა.
4. პარტნიორზე ზემოქმედების ფსიქოლოგიური ხერხები: კომპლიმენტები, არგუმენტები, მოსაზრებები, პრეტენზიები და ა.შ.

ურთიერთობის დროს საჭიროა ყურადღება მივაქციოთ სათანადო პოზიციებს. ცნობილი პოზიციებია:

- თანამოსაუბრის მიღების კეთილგანწყობილი პოზიცია;
- ნეიტრალური პოზიცია;
- თანამოსაუბრის მიუღებლობის, მტრული პოზიცია;
- დომინირება ანუ „ურთიერთობა ზემოდან“;
- „ურთიერთობა თანასწორ დონეზე“;
- დაქვემდებარება.

ინფორმაციის გაცვლის თვალსაზრისით განასხვავებენ ზეპირ და წერილობით საქმიან ურთიერთობას.

თავის მხრივ, ზეპირი საქმიანი ურთიერთობა იყოფა მონოლოგურ და დიალოგურ ურთიერთობად.

**მონოლოგურია:**

- მისასალმებელი სიტყვა;
- სავაჭრო სიტყვა (რეკლამა);
- საინფორმაციო სიტყვა;
- მოხსენება (სხდომაზე, თათბირზე და ა.შ.).

**დიალოგური სახეობებია:**

- საქმიანი ლაპარაკი – **ხანმოკლე** კონტაქტი, უპირატესად ერთ თემაზე;

- საქმიანი საუბარი – ცნობების, მოსაზრებების ხანგრძლივი ურთიერთგაცვლა, რომელიც ხშირად გადაწყვეტილების მიღებით მთავრდება;

- მოლაპარაკებები – განხილვა ამა თუ იმ საკითხზე შეთანხმების დადების მიზნით;

- ინტერვიუ;
- დისკუსია;
- თათბირი;
- პრესკონფერენცია;
- კონტაქტური საქმიანი საუბარი;
- სატელეფონო საუბარი.

საქმიანი ურთიერთობების წერილობითი სახეობები ეს მრავალფეროვანი საქმიანი დოკუმენტაციაა: საქმიანი წერილი, ოქმი, აქტი, ანგარიში, ცნობა, მოხსენებითი ბარათი, განმარტებითი ბარათი, წესდება, დებულება, განკარგულება, ბრძანება, დადგენილება, მინდობილობა და ა.შ.

ურთიერთობის განვითარება შესაძლებელია წარმოვიდგინოთ როგორც ადამიანის მიერ ურთიერთობის კულტურის მუდმივი დაგროვების პროცესი, უკუკავშირი და თვითრეგულირება.

ფსიქოლოგიურად მაღალგანვითარებული ადამიანი განსხვავდება ნაკლებად განვითარებულისაგან არა მხოლოდ სხვადასხვაგვარ ადამიანებთან ურთიერთობის ნათლად გამოსატყუი მოთხოვნილებებით, არამედ მდიდარი შინაარსით, მრავალფეროვანი მიზნით და ურთიერთობის ხერხების ფართო არჩევანით.

ურთიერთობის ხელფონება, ფსიქოლოგიური თავისებურებების ცოდნა და ფსიქოლოგიური მეთოდების უნარიანად გამოყენება უკიდურესად აუცილებელია მათთვის, რომელთა საქმიანობაც გულისხმობს „ადამიანი-ადამიანის“ სახის მუდმივ კონტაქტს (მენეჯერები, პოლიტიკოსები, ბიზნესმენები და სხვა. ერთი სიტყვით ნებისმიერი საქმიანი ადამიანისათვის).

ადამიანებთან ურთიერთობის აწყობა, მათთან მიდგომის მოძებნა, მათი განწყობის მოპოვება ყველას ესაჭიროება. ეს არის ცხოვრებისეული უნარი და იგი წარმოადგენს პროფესიული წარმატების საფუძველს. ჯმუხი, არამომხიბლელი ადამიანისათვის ყოველთვის რთული იქნება კოლეგებთან ურთიერთობა, მას გაუჭირდება საქმიან პარტნიორებთან კონტაქტების დამყარება, წარმატებების მიღწევა მოლაპარაკებებისას. გადასაჭრელი ამოცანის მიუხედავად, საქმიანი ადამიანის ნებისმიერი წამოწყების წარმატების საწინდარს წარმოადგენს საქმიანი თანამშრომლობის, ნდობისა და პატივისცემის ატმოსფეროს შექმნა.

საქმიანი ურთიერთობის უნარ-ჩვევების დაუფლება საჭიროა მენეჯერებისათვის, ეკონომისტებისათვის, მართვის ნებისმიერი რგოლის ხელმძღვანელისათვის და სხვა. ეს ადვილი როდია, მაგრამ განსაკუთრებულად რთულიც არ არის. ამ ჩვევებმა შესაძლებელია გადაამწყვეტი როლი ითამაშოს კონტრაქტებისა და გარიგებების დადების დროს. ამიტომ, სტუდენტებისათვის და სპეციალისტებისათვის საშური საქმეა შეისწავლონ ურთიერთობების მეთოდოლოგია, დაეუფლონ სათანადო

უნარ-ჩვევებს, რათა თავიანთი პროფესიული საქმიანობის დროს იმოქმედონ გაბედულად, არ დაიბნენ რთული სიტუაციების დროს.

ადამიანების ურთიერთობა, როგორც აღვნიშნეთ, ეს მეცნიერებაცაა და ხელოვნებაც. მას, ვისაც სურს წარმატებებს მიაღწიოს სხვა ადამიანებთან ურთიერთობაში, ამის შესწავლა მოუწევს. ადამიანების ურთიერთობის ფსიქოლოგიაში ერთ-ერთი საკვანძო საკითხია წარმოდგენის ჩამოყალიბება ადამიანზე, პიროვნებაზე. ადამიანი ქამელეონი არ არის, რომელიც სიტუაციისდა მიხედვით თავის შეფერილობას იცვლის, არც თუთიყუშია, სხვადასხვა სიტუაციაში ერთი და იგივე დაზეპირებული სიტყვები იმეორებს. მაგრამ კონკრეტული ინდივიდუუმის შესაძლებლობები ერთგვარად შეზღუდულია სხვა ადამიანების მოქმედებებით, იმათითაც ვისთანაც ის გარკვეულ ურთიერთობაში შედის და სხვებითაც, მისი წინამორბედებითაც, ვისი გამოცდილება და ჩვევებიც აითვისა ახლანდელმა თაობამ.

პიროვნება ცხოვრობს და მოქმედებს გარკვეულ სტრუქტურაში; მისი ქცევა განპირობებულია განსაზღვრული კონკრეტულ-ისტორიული საზოგადოებრიობის კულტურით (სოციალური გამოცდილებით). ადამიანის უმნიშვნელოვანესი ანალიტიკური ერთეული, რომელიც საშუალებას აძლევს მას გააკეთოს თავისი არსებობის მოდელირება, არის მისი სოციალური როლი და პირადი „მე“. ადამიანზე წარმოდგენა დამოკიდებულია მისი თვითშეგნების განვითარების დონესა და თავისი „მე“- წარმოდგენაზე. რამდენადაც სავსეა ჩვენი შიდა სამყარო, იმდენად საინტერესოდ გვეჩვენებიან ჩვენ გარშემომყოფი ადამიანები.

ადამიანს სჭირდება სხვა ადამიანთან ურთიერთობა დაბადების მომენტიდანვე. მეცნიერებმა დაადგინეს, რომ 1,5-2 თვის ასაკიდან ბავშვის განვითარება მიმდინარეობს უფროსებთან ურთიერთობაში. ასეთი ურთიერთობის ნაკლებობა შეიძლება გახდეს მომავალში ბავშვის განვითარების არაერთი გადახრის მიზეზი. სხვა ადამიანებთან ურთიერთობა ნებისმიერი ასაკის

ადამიანისათვის მნიშვნელოვანი აუცილებლობაა. ურთიერთობის ამა თუ იმ მხარეს სწავლობს ფილოსოფია, ფსიქოლოგია, სოციოლოგია, ინფორმატიკა და არაერთი სხვა მეცნიერება. თითოეული მათგანის დეფინიციაში ურთიერთობა დებს თავის გაგებას.

ადამიანს ასაკის მატებასთან ერთად ეზრდება ურთიერთობის მიზნები. ურთიერთობაში შედის სამყაროზე ობიექტური ინფორმაციის მიღება და გადაცემა, აღზრდა და სწავლება, ურთიერთსაქმიანობის დროს ადამიანების გააზრებული ქმედება, პირადი და საქმიანი ურთიერთობების გარკვევა და დამყარება. ურთიერთობის საშუალებით ადამიანი იღებს ცოდნას გარემომცველ სამყაროზე, ითვისებს იმ კულტურულ, ზნეობრივ ღირებულებებს, რომლებიც გამომუშაებულია კაცობრიობის მიერ. ურთიერთობების საშუალებით ადამიანები სწავლობენ ქცევისა და ურთიერთობების შეფასებას, ითვისებენ ქცევის წესებს, იყენებენ მათ პრაქტიკაში.

ურთიერთობისას ადამიანის მნიშვნელოვანი თვისებები – პრინციპულობა, ყურადღებიანობა, პატიოსნება, სიკეთე, არა მარტო ვლინდება, არამედ ფორმირდება კიდევ. ურთიერთობის გარეშე ისინი განყენებული ცნებებია და მეტი არაფერი.

ურთიერთობა ხელს უწყობს ადამიანის განვითარებას, თუმცა შესაძლებელია შეაფერხოს კიდევ. ნებისმიერი ადამიანი თავის თავს აფასებს სხვა ადამიანის თვალთ. რამდენადაც მრავალფეროვანია ურთიერთობების წრე, მით მრავალფეროვანია ადამიანის წარმოდგენა საკუთარ თავზე. ცნობილია ურთიერთობებისა და ქცევის „დაწერილი“ და „დაუწერილი“ ნორმები ოფიციალური კონტაქტების დროს.

სამსახურში მოქცევის წესი და ფორმები მიღებულია იწოდებოდეს საქმიან ეტიკეტად. მისი უმთავრესი ფუნქციაა ადამიანებს შორის ურთიერთგაგების ხელშემწყობი წესების ფორმირება. მნიშვნელობის მხრივ მეორე ფუნქცია არის მოხერხებულობა, ე.ი. მიზანშეწონილობა და პრაქტიკულობა. თანამედროვე საქმიანი ადამიანის ეტიკეტი სათავეს იღებს ადრეული ხანიდან და გაჯერებულია გამოცდილებითა და იდეებით.

საქმიანი ეტიკეტი მოიცავს ქვევის წესების ორ ჯგუფს:

1. ნორმები, რომელიც მოქმედებს ერთი კოლექტივის სტატუსით თანასწორუფლებიან წევრებს შორის (ჰორიზონტალური);

2. დარიგებები, რომლებიც განსაზღვრავენ ხელმძღვანელისა და ქვეშევდომის კონტაქტების ხასიათს (ვერტიკალური).

საერთო მოთხოვნად ითვლება თავაზიანი და წინდახედული ურთიერთობა ყველა კოლექტასთან სამსახურში, პარტნიორებთან, პირადი სიმპატიისა და ანტიპატიის მიუხედავად. საქმიანი ურთიერთობების რეგლამენტირება გამოიხატება, ასევე, მეტყველების კულტურის მიმართ ყურადღებით. აუცილებელია მეტყველების ეტიკეტის დაცვა, რომელიც შემუშავებულია ენობრივი ნორმების, მზატვიპური „ფორმულების“ შესაბამისად, რაც საშუალებას იძლევა ორგანიზებულ იქნეს მისაღმების, თხოვნის, მაღლიერების და ა.შ. ეტიკეტური სიტუაციები. ასე მაგალითად, გამარჯობათ, გეთაყვა, ნება მომეცით ბოდიში მოგიხადოთ, ბედნიერი ვარ თქვენი გაცნობით. ეს მყარი კონსტრუქციები შეირჩევა სოციალური, ასაკობრივი, ფსიქოლოგიური მახასიათებლების შესაბამისად.

ურთიერთობა, როგორც ურთიერთქმედება გულისხმობს, რომ ადამიანები კონტაქტს ამყარებენ ერთმანეთთან, ცვლიან გარკვეულ ინფორმაციას, იმისათვის რომ შეძლონ ერთობლივი საქმიანობა, ითანამშრომლონ.

ურთიერთობა, როგორც ურთიერთქმედება, უპრობლემოდ რომ წარიმართოს, ამისათვის გასათვალისწინებელია შემდეგი ეტაპები:

1. კონტაქტის დამყარება (გაცნობა). ითვალისწინებს სხვა ადამიანის გაგებას, თავის წარდგენას სხვა ადამიანისათვის;

2. ურთიერთობისას სიტუაციაში ორიენტირება, მიმდინარე ვითარების გააზრება, პაუზის დაჭერა;

3. საინტერესო პრობლემის განხილვა;

4. პრობლემის გადაწყვეტა;

5. კონტაქტის დასრულება (კონტაქტიდან გამოსვლა).

სამსახურებრივი კონტაქტები უნდა ხორციელდებოდეს პარტნიორულ საწყისებზე, გამომდინარეობდეს ურთიერთ-მთხოვნილებებიდან და ურთიერთსაჭიროებიდან, საქმის ინტერესებიდან. უდავოა ასეთი თანამშრომლობა ამაღლებს შრომით და შემოქმედებით აქტივობას, წარმოადგენს საწარმოო პროცესის ტექნოლოგიის, ბიზნესის მნიშვნელოვან ფაქტორს.

**შემოქმედებით საკითხთა გადაწყვეტის მეთოდებიდან შეიძლება გამოიყოს ორ ჯგუფი:**

ა) ლოგიკური მეთოდები – მეთოდები, რომელშიც გამოიყენება ანალიზის ლოგიკური მიდგომა, შედარებები, კლასიფიკაცია, ინდუქცია-დედუქცია და ა.შ.

ბ) ევრისტიკული მეთოდები – ეს არის პრინციპებისა და ნორმების ერთობლიობა, რომლებიც იძლევიან სხვადასხვა სტრატეგიის ჩამოყალიბების და მოქმედების ტაქტიკის შემუშავების შესაძლებლობას, რაც იწვევს ინტუიციური აზროვნების სტიმულირებას გადაწყვეტილების პროცესში, ახალი იდეების ჩამოყალიბებას და ამის საფუძველზე გარკვეული ტიპის გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის ამაღლებას.

განვიხილოთ ევრისტიკული მეთოდები, რომლებიც ფართოდ გამოიყენება მენეჯერის მიერ შემოქმედებითი საქმიანობის დროს:

**“ტვინის შტურმის მეთოდი” (Brain Storming) –** ტერმინი და მეთოდი “ტვინის შტურმი” ან “ტვინის თავდასხმა” შემოიღო ამერიკელმა მეცნიერმა ა.ფ. ოსბორნმა, სოკრატეს ევრისტიკული დიალოგის ვარიანტის საფუძველზე.

“ტვინის თავდასხმის” ევრისტიკული მოდელი ეფუძნება ფსიქოლოგიურ და პედაგოგიურ ნორმებს. მისი შემქმნელები აღნიშნავენ, რომ კოლექტიურად იდეების ჩამოყალიბება უფრო ეფექტურია, ვიდრე ინდივიდუალურად. ხელმძღვანელობის მკაცრი სტილი, შეცდომების და კრიტიკის შიში, საქმისადმი ზედმეტად მკაცრი მიდგომა, ავტორიტეტით ზეწოლა, ტრადიციები და თვისებები, დადებითი ემოციების არ არსებობა – ყველაფერი ეს ასრულებს “საკეტის” ფუნქციას. “ტვინის თავდასხმის”

პირობებში დიალოგი ის საშუალებაა, რომელიც იძლევა ამ “საკეტის” ალების შესაძლებლობას, გაანადგუროს მონაწილეთა მუხრუჭები.

თანამედროვე პირობებში გამოიყოფა “ტვინის შტურმის” რამდენიმე მოდიფიკაცია. პირდაპირი “ტვინის თავდასხმა” – არის იდეების კოლექტიური გენერირების მეთოდი შემოქმედებითი საკითხების გადასაწყვეტად. ამ მეთოდის მიზანია რაც შეიძლება ბევრი იდეის შეგროვება, რაც თავისუფალია აზროვნების ინერციისგან, აზროვნების ჩვეულებრივი მსვლელობისგან.

ამ მეთოდის წარმატება დიდად არის დამოკიდებული დისკუსიის წამყვანზე (ანუ როგორც მას უწოდებენ სესიის ხელმძღვანელზე). სესიის ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს, გონიერულად წარმართოს დისკუსია, სწორად დასვას სტიმულირებადი შეკითხვები, გამოიყენოს ხუმრობები, რეპლიკები. სესიის მონაწილეთა რაოდენობა ჩვეულებრივ შეადგენს 4-დან 15-მდე ადამიანს, ოპტიმალურად ითვლება 7-დან 13-მდე ადამიანი ჯგუფში. სასურველია, რომ სესიის მონაწილეები იყვნენ განათლების სხვადასხვა დონის, სხვადასხვა სპეციალობის ადამიანები, თუმცა რეკომენდებულია ბალანსის დაცვა წევრების აქტიურობის, ხასიათის და ტემპერამენტის გათვალისწინებით.

“ტვინის თავდასხმის” ხანგრძლივობა მერყეობს 15 წუთიდან 1 საათამდე. იდეების შერჩევას ახდენენ სპეციალისტ-ექსპერტები, რომლებიც თავდაპირველად მთლიანი რაოდენობიდან ირჩევენ ასე თუ ისე ორიგინალურ და რაციონალურ იდეებს, შემდეგ კი ყველაზე ოპტიმალურს საკითხის სპეციფიურობის და მიზნის გათვალისწინებით.

მასობრივი “ტვინის თავდასხმა” შემოთავაზებულია დონალდ პილიფსის (აშშ) მიერ. ის საშუალებას იძლევა, ახალი იდეების ჩამოყალიბება ეფექტიანად გაზარდოს დიდ აუდიტორიაში (მონაწილეთა რაოდენობა არის 20-დან 60-მდე). ამ მეთოდის განსაკუთრებულობა არის ის, რომ მონაწილეები იყოფიან პატარა ჯგუფებად (5-6 ადამიანი ჯგუფში), რომლებიც ატარებენ დამოუკიდებელ პირდაპირი “ტვინის თავდასხმის” სესიას. პატარა ჯგუფების მუშაობა შეიძლება იყოს განსხვავებული, მაგრამ დროის მიხედვით

მკაცრად განსაზღვრული (მაგალითად, მხოლოდ 15 წუთი). იდეების ჩამოყალიბების შემდეგ მცირე ჯგუფებში ხდება მათი შეფასება, შემდეგ ამათგან ირჩევენ მეტ-ნაკლებად ორიგინალურ იდეებს.

“ტვინის შტურმის” არსი მდგომარეობს იდეების კოლექტიურად ჩამოყალიბებისას შემოქმედებითი პოტენციალის აქტივიზაციის განხორციელებასა და კონტრიდეების ჩამოყალიბებაში. ეტაპობრივად განიხილება შემდეგი პროცედურები:

1-ლი ეტაპი – პატარა ჯგუფების ფორმირება, რომლებიც ფსიქოლოგიურად თავსებადი და რაოდენობრივად ოპტიმალურია.

მე-2 ეტაპი – პრობლემური სიტუაციის ანალიზის ჯგუფის შექმნა.

მე-3 ეტაპი – პირდაპირი კოლექტიური “ტვინის თავდასხმა” წესებით იდეების ჩამოყალიბება.

მე-4 ეტაპი – იდეების სისტემატიზაცია და კლასიფიკაცია. შეისწავლება ნიშნები, რომელთა მიხედვითაც შეიძლება გაერთიანდეს იდეები და ხდება ამ იდეების კლასიფიცირება ჯგუფებში.

მე-5 ეტაპი – იდეების დესტრუქტურირება. “ტვინის თავდასხმა” ამ ეტაპზე მიმართულია მხოლოდ შესაძლებლობების და წამოყენებული იდეების ყოველმხრივი განხილვისაკენ.

მე-6 ეტაპი – კრიტიკული შენიშვნების, წინა ეტაპზე გამოსვლების და საბოლოო იდეების შეფასება. აქ შედის მხოლოდ ის იდეები, რომლებიც არ იქნა უარყოფილი, და ასევე წამოყენებული კონტრიდეები.

მეთოდის უარყოფითი მხარე არის ის, რომ მისი გამოყენება შესაძლებლობას იძლევა წამოწიოს ან მოიძიოს შემოქმედებითი იდეები საერთო სურათში. მეთოდი არ გულისხმობს ამ იდეის დაწვრილებით შემუშავებას. ის ასევე არ გამოიყენება იმ შემთხვევაში, თუ გადასაჭრელი საკითხი საჭიროებს წინასწარ ანგარიშის ჩატარებას. კოლექტიური ძიების მეთოდი საჭიროებს ხელმძღვანელის დიდ ოსტატობას, იმპროვიზაციის უნარს, იუმორის გრძნობას. მისი გამოყენების დროს ყოველთვის ვერ ხდება

აზროვნების ინერციის განსაზღვრა, რადგან იქმნება ასეთი ისე შესაძლო საშუალების, მიდგომის, გადაწყვეტის ილუზია. აზროვნების ჯგუფის ლოგიკა მიისწრაფვის სწორედ ამ მიმართულებით, მაგრამ ეს მიდგომა სშირად მცდარი აღმოჩნდება.

**ევრისტიკული კითხვების მეთოდი** – ეს მეთოდი ასევე ცნობილია, როგორც “ძირითადი შეკითხვების” მეთოდი. გამოიყენება დამატებითი ინფორმაციის შესაგროვებლად პრობლემური სიტუაციის პირობებში. მისი საშუალებით იქმნება ახალი სტრატეგიები და გადაწყვეტის ტაქტიკა.

ძველი რომაელი ფილოსოფოსი კვინტილიანი ურჩევდა ყველა დიდ პოლიტიკოსს, რომ საკმარისი, სრული ინფორმაციის შესაგროვებლად რაიმე მოვლენის შესახებ დასვან 7 ძირითადი (ევრისტიკული) შეკითხვა და პასუხი გასცენ მას: ვინ? რა? რატომ? სად? რითი? როგორ? როდის?

ევრისტიკული შეკითხვების მეთოდი ეფუძნება შემდეგ პრინციპებს:

1. პრობლემურობა და ოპტიმალურობა – სწორად დასმული შეკითხვებით საკითხის პრობლემურობა მცირდება ოპტიმალურ დონემდე.

2. ინფორმაციის მოძიება – საკითხი იყოფა ქვესაკითხებად.

3. მიზანმიმართულობა – ყოველი ახალი ევრისტიკული შეკითხვა ქმნის ახალ სტრატეგიას – საქმიანობის მიზანს.

ამ სტრატეგიის (მეთოდის) დადებითი მხარე არის მისი სიმარტივესა და ეფექტიანობაში ნებისმიერი საკითხის გადასაწყვეტად. ევრისტიკული შეკითხვები განსაკუთრებით ავითარებს ინტუიციურ აზროვნებას, ლოგიკურ მსჯელობას. ნაკლი არის ის რომ მეთოდი არ იძლევა განსაკუთრებით ორიგინალურ იდეებს, აბსოლუტური წარმატების და საკითხის გადაწყვეტის გარანტიას.

**მრავალსივრცული მატრიცის მეთოდი** – ამ მეთოდით პრობლემები იყოფა 3 დიდ კლასად:

1. პრობლემები, რომელთა გადასაჭრელად შეიძლება გამოიყენონ ცნობილი ელემენტების შედარებით დიდი რაოდენობა;

2. პრობლემები, რომელთა გადასაჭრელად საჭიროა ახალი, ამოუცნობი ელემენტების შემოტანა-გამოყენება;

3. დიდი რაოდენობის პრობლემები.

მრავალსივრცული მატრიცის მეთოდი ეფუძნება ახალი კავშირების და ურთიერთობების სისტემური ანალიზის პრინციპს, რომლებიც თავს იჩენს გამოსაკვლევი პრობლემის ანალიზის დროს.

ამ მეთოდის დადებითი მხრეა ის, რომ შესაძლებლობას იძლევა გადაწყვიტოს რთული პრობლემები და იპოვოს მისი გადაჭრის მრავალი ახალი, ორიგინალური იდეა.

ხოლო ამ მეთოდის ნაკლად მიიჩნევა ის, რომ პრობლემის გადაწყვეტის შემთხვევაშიც კი შეიძლება გამოჩნდეს ასობით სხვა შესაძლო ვარიანტი, რომელთაგან ოპტიმალური ვარიანტის არჩევა საკმაოდ რთულია. აღნიშნული მეთოდი არ იძლევა იმის გარანტიას, რომ გათვალისწინებული იქნება სისტემის ყველა პარამეტრი.

**თავისუფალი ასოციაციის მეთოდი** – ცნობილია, რომ შემოქმედებითი საქმიანობის ნაყოფიერება განსაკუთრებით იზრდება ახალი იდეების ჩამოყალიბებისას იმ შემთხვევაში, თუ ფართოდ გამოიყენება ყველა ახალი ასოციაცია, რომლებიც შედეგად იწვევს ახალი ნაყოფიერი იდეების წარმოშობას.

ამ მეთოდის ძირითადი პრინციპებია:

1. თავისუფალი ასოციაციები;
2. ანტიკონფორმიზმი;
3. კრიტიკული ანალიზის გადადება.

მოვიყვანოთ მაგალითი: ვთქვათ ხართ ბეჭდვითი გამომცემლობის ხელმძღვანელი და გჭირდებათ ახალი იდეები თქვენ მიერ შემუშავებული პროდუქციის რეკლამის ეფექტურობის ასამაღლებლად. “თავისუფალი ასოციაციის” მეთოდის დროს ხელმძღვანელი სთავაზობს ერთ სიტყვას, მაგალითად “სტუდენტი”, ეს სიტყვა წარმოშობს რამდენიმე ასოციაციას და, შესაბამისად, იდეას თუ როგორ აამაღლოს რეკლამის ეფექტიანობა. გამოწვეული ასოციაციების საფუძველზე ჯგუფის წევრებში სიტყვა სტუდენტი წარმოშობს სხვადასხვა იდეებს:

1. აუცილებელია ამ პროდუქციის უფრო ფართოდ რეკლამირება სტუდენტებსა და ზოგადად ახალგაზრდებს შორის;

2. აუცილებელია რეკლამის დაყოფა სტუდენტებისთვის და სხვა ჯგუფებისთვის განკუთვნილ რეკლამებად;

3. აუცილებელია თავად სტუდენტების მოზიდვა რეკლამაში მონაწილეობისთვის;

4. აუცილებელია რეკლამის ხშირად დაბეჭდვა იმ გამოცემებში, რომლებსაც აქტიურად კითხულობენ სტუდენტები და ა.შ.

**ინვერსიის მეთოდი** – ინვერსიის მეთოდი განკუთვნილია საკითხის ახალი მიმართულებით გადასაწყვეტი ვარიანტების ძიებისკენ, ყველაზე ხშირად საწინააღმდეგო შეხედულებებში, რომლებიც იმართება ფორმალური ლოგიკით და საღი აზროვნებით.

ამ მეთოდს ზოგჯერ ფსიქოლოგიაში “ურთიერთობის მეთოდსაც” უწოდებენ. ინვერსიის მეთოდი ეყრდნობა დუალიზმის პრინციპს და ასევე ანალიზსა და სინთეზს, ლოგიკურ და ინტუიციურ აზროვნებას, განცალკევებას ან გაერთიანებას. თუ ვერ ხერხდება საკითხს გადაწყვეტა თავიდან ბოლომდე, მაშინ შეეცადეთ გადაწყვიტოთ ის პირიქით – ბოლოდან დასაწყისისკენ.

**ემპატიის მეთოდი** – ანუ პირადი ანალოგიების მეთოდი. ამ მეთოდის გამოყენებისას მიმართავენ სხვადასხვა ანალოგიებს: კონკრეტულს თუ აბსტრაქტულს. ყველაზე ხშირად ემპატიის მეთოდი იყენებს ერთი ადამიანის მეორესთან შედარების პრინციპს, როდესაც ხდება საკუთარი თავის წარმოდგენა სხვის მდგომარეობაში. ემპატიის მეთოდის გამოყენებისას ობიექტს მიაწერენ ადამიანურ ემოციებსა და გრძნობებს: ადამიანი წარმოადგენს მიზანს, ფუნქციას, შესაძლებლობას და ა.შ.

**სინეკტიკის მეთოდი** – ამ მეთოდის ავტორია ჯ. გორდონი (William J. J. Gordon. 1919-2003. ამერიკელი ფსიქოლოგი). თავად ტერმინი “სინეკტიკა” ნიშნავს განსხვავებული ელემენტების გაერთიანებას.

ამ მეთოდის გამოყენებისას უმჯობესია მოვერიდოთ პრობლემის წინასწარ მკაცრად ფორმულირებას, რადგანაც

ეს ანეიტრალებს პრობლემის შესაძლო გადაწყვეტილების ძიებას.

სინეკტიკის მეთოდის დადებითი მახასიათებელი არის პრაქტიკულად ყველაფერი ის, რაც ახასიათებს ევრისტიკულ მეთოდს და რის საფუძველზეცაა იგი შემუშავებული. ხოლო ნაკლად შეიძლება ჩაითვალოს შემდეგი:

- სინეკტიკის მეთოდს არ შეუძლია გადაჭრას მკვეთრად სპეციფიკური შემოქმედებითი პრობლემები.

- მეთოდის გამოყენებიდან 30-40 წუთის შემდეგ ახალი იდეების ნაყოფიერება მუდმივად ეცემა.

- სინეკტიკის მეთოდის გამოყენება ჯგუფის ხელმძღვანელისგან საჭიროებს მაღალ პროფესიონალიზმს.

**ორგანიზებული სტრატეგიის მეთოდი** – ამ მეთოდის საფუძველია:

ა) პიროვნების ჩართულობის პრინციპი ახალი სტრატეგიის არჩევის დროს საკითხის გადასაწყვეტად;

ბ) ჩამოშორების პრინციპი.

ორგანიზებული სტრატეგიის ევრისტიკული ნორმები:

1. საკითხის გადაწყვეტის პროცესში ჩაიწერეთ ყველა სპონტანურად მოფიქრებული იდეა და სტრატეგია;

2. შეთავაზებული სტრატეგიისას გამოიყენეთ და შეამოწმეთ სპონტანურად მოფიქრებული სტრატეგია;

3. გახსოვდეთ, რომ ხშირად ერთი ან რამდენიმე ორგანიზაციული სტრატეგია კარგად ივსება დამატებითი სტრატეგიებით;

4. გადაწყვეტის პროცესში მიზანმიმართულად გამოიყენეთ შექმნილი სტრატეგიები.

## ურთიერთობა, როგორც კომუნიკაცია

*ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი – ისეთივე საქონელია, როგორც ყავა ან შაქარი, რომელთა ყიდვაც ფულით არის შესაძლებელი. და მე მზად ვარ გადავიხადო ამ უნარში უფრო მეტი, ვიდრე ნებისმიერი სახის სხვა საქონელში ამ ქვეყნად.*

*ჯონ დ. როკფელერი*

## კომუნიკაციის ძირითადი ელემენტები

ადამიანის, როგორც პიროვნებისა და საზოგადოების წევრის, ნორმალური განვითარების აუცილებელ პირობას წარმოადგენს ურთიერთობა. იგი კონტაქტების დამყარებისა და განვითარების რთული, მრავალმხრივი პროცესია, წარმოქმნილი ერთობლივი მოღვაწეობის მოთხოვნილებებით, რომელიც თავის თავში შეიცავს ინფორმაციის გაცვლას, ურთიერთობის ერთიანი სტრატეგიის შემუშავებას, სხვა ადამიანის აღქმასა და გაგებას.

საქმიანი ურთიერთობა – ეს არის კომუნიკაცია, ანუ ინფორმაციის გაცვლა, რომელიც ფასეულია ურთიერთობის მონაწილეებისათვის. კომუნიკაცია უნდა იყოს ეფექტური, ხელს უწყობდეს ურთიერთობის მონაწილეების მიზნების მიღწევას, რაც გულისხმობს შემდეგი საკითხების გაგებას: როგორია კომუნიკაციის საშუალებები და როგორ უნდა გამოვიყენოთ ისინი მართებულად კომუნიკაციის პროცესში; როგორ უნდა გადაიღახოს გაუგებრობის კომუნიკაციური ბარიერები, რათა გახდეს იგი წარმატებული. კომუნიკაციის ძირითადი ამოცანებია – ურთიერთობის მონაწილეების მიზნების მიღწევა და კომუნიკაციური ბარიერების გადალახვა, რომლებიც გამოწვეულია ურთიერთობის მონაწილეებს შორის გაუგებრობით ან სხვა რამე მიზეზით.

საქმიანი ურთიერთობების ძირითადი შემადგენლებია:

- ურთიერთობების კომუნიკაციური მხარე (ადამიანებს შორის ინფორმაციის გაცვლა);
- ინტერაქტიური მხარე (ინდივიდებს შორის ურთიერთქმედების ორგანიზაცია);

- პერცეპტიული მხარე (ურთიერთობის დროს პარტნიორების მიერ ერთმანეთის აღქმის პროცესი და ურთიერთგაგების დამყარება).

აგვარად, ურთიერთობაზე ჩვენ შეგვიძლია ვისაუბროთ, როგორც ერთობლივი მოღვაწეობის ორგანიზაციასა და მასში ჩართული ადამიანების ურთიერთობებზე.

ტერმინი “**კომუნიკაცია**” სამეცნიერო ლიტერატურაში გამოჩნდა XX საუკუნის დასაწყისში და მას გააჩნია სამი მნიშვნელობა:

- მატერიალური და სულიერი სამყაროს ნებისმიერი ობიექტების კავშირის საშუალება;

- ურთიერთობა, ადამიანიდან ადამიანზე ინფორმაციის გადაცემა (პიროვნებათაშორისი კომუნიკაცია);

- საზოგადოებაში ურთიერთობა და ინფორმაციის გაცვლა (სოციალური კომუნიკაცია).

ადამიანური კომუნიკაციის ნებისმიერ პროცესში შედის სამი ძირითადი ელემენტი:

- ადამიანები;
- შეტყობინებები;
- ამ შეტყობინებების გადაცემის საშუალებები.

კომუნიკაციური პროცესები არსობრივად განსხვავდებიან ინფორმაციული გაცვლისაგან. ეს სპეციფიკა ვლინდება:

- უკუკავშირის პროცესის ხასიათში;
- კომუნიკაციური ბარიერების არსებობაში;
- ინფორმაციის გადაცემის სხვადასხვა დონის არსებობაში.

მართვის ეფექტიანობის კუთხით, ხელმძღვანელისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია ამ თავისებურებების გაგება და მათი გამოყენება ყოველდღიურ საქმიანობაში.

კომუნიკაციის ძირითადი ელემენტებია:

- **შეტყობინების წყარო** (კომუნიკატორი) – შეტყობინების შემქმნელი პირი, რომელიც გენერირებას უკეთებს იდეას.

ორგანიზაციის პირობებში შეტყობინების წყაროს, როგორც წესი, წარმოადგენს ორგანიზაციის წევრი, რომელსაც გააჩნია იდეები, ინფორმაცია, განზრახვა და

აქვს სურვილი დაამყაროს კომუნიკაცია. წყარო შეიძლება იყოს ორგანიზაცია, ინდივიდი ან ადამიანთა ჯგუფი. შეტყობინების წყარო და კომუნიკატორი ყოველთვის არ არის ერთი და იგივე პირი;

- **კოდები** – სიმბოლოები და ნიშნები, რომლებიც მიმღებისათვის გასაგებ ენაზე თარგმნიან შეტყობინებას. კოდების სახით გამოიყენება კომუნიკაციის ვერბალური და არავერბალური საშუალებები.

ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორს, რომელიც არღვევს კომუნიკაციის არსს, წარმოადგენს გადაცემადი ინფორმაციის მთლიანობის დარღვევა, ინფორმაციის არასწორი კოდირება და დეკოდირება. კოდირებისა და დეკოდირების პროცესების სხვადასხვაგვარობის დროს შეიძლება დაირღვეს გადაცემადი ინფორმაციის მთელი ბლოკი; ვინაიდან მუდმივ ცვალებადობას განიცდს ყოველი ადამიანის პიროვნული თვისებები და მიზნები, საზოგადოების წარმატებები, გარემოცვა, გამოცდილება, ენის სიტყვიერი მარაგი, ცოდნის მოცულობა, ინტერესები, ურთიერთობები, შეხედულებები ფასეულობებზე. საუბრის დროს მნიშვნელოვანია თანამოსაუბრეზე ორიენტირება, თავისი და მისი ურთიერთობის დონის თანაფარდობაში მოყვანა; ხელმძღვანელმა ყოველთვის უნდა დააზუსტოს, სწორად იქნა თუ არა დეკოდირებული მის მიერ გადაცემული ინფორმაციის ბლოკი, სწორედ იქნა თუ არა აღქმული შეტყობინება მსმენელის მიერ.

- **შეტყობინება** – ინფორმაცია და კოდირებული იდეა, ანუ ის, რასაც წყარო გადასცემს მიმღებს. ინფორმაციის ინტერპრეტაცია დამოკიდებულია ინფორმაციის წყაროსა და მის მიმღებს შორის არსებულ წარმოდგენებზე, სოციალური კლასისადმი კუთვნილებაზე, საზოგადოებაში დაკავებულ მდგომარეობაზე, კომუნიკაციური ბარიერების არსებობაზე ან არ არსებობაზე. რაც უფრო გულდასმით ხდება გადაცემადი ინფორმაციის ბლოკის დეკოდირება, მით უფრო ეფექტურია კომუნიკაცია. ინფორმაციის ბლოკი ისე უნდა იყოს შედგენილი, რომ მან მთლიანად დააინტერესოს მიმღები. მნიშვნელოვანია აგრეთვე კომუნიკაციურ პროცესში უკუკავშირის უზრუნველყოფა.

უკუკავშირის ჯაჭვი უზრუნველყოფს მიმღების პასუხის (რეაქციის) არხს (გადაცემას), რომელიც საშუალებას აძლევს წყაროს განსაზღვროს, მიღებული იქნა თუ არა გადაცემადი ინფორმაციის ბლოკი და გამოიწვია თუ არა მან საჭირო რეაქცია;

- **არხი** – საშუალება, რომლის მეშვეობითაც შეტყობინება კომუნიკატორიდან გადაეცემა კომუნიკანტს. ეს არის საშუალება, რომლითაც შეტყობინება გადაეცემა მოლაპარაკისაგან მსმენელს. ორგანიზაციის პირობებში ამან შეიძლება მიიღოს შემდეგი ფორმები: პირისპირ საუბარი, წერილობითი შეტყობინება, სატელეფონო საუბარი, ზეპირი შეტყობინება, არაოფიციალური კომუნიკაციები, საერთო კრება და სხვა.

არხები იყოფა შემდეგ სახეებად:

- **ტექნიკური** (პრესა, ტელევიზია, რადიო, ელექტრონული საშუალებები);

- **პიროვნებათაშორისი** (წყაროსა და მიმღებს შორის ინფორმაციის უშუალო გაცვლა).

კომუნიკაციის არხები იერარქიულად განლაგებულია შემდეგნაირად (ზემოქმედების ეფექტიურობის მიხედვით):

- პირისპირ საუბარი. ურთიერთობა ერთიერთზე.
- დისკუსია მცირე ჯგუფის ფარგლებში.
- მცირე აუდიტორიის წინაშე გამოსვლა.
- სატელეფონო საუბარი.
- წერილი, პირადი წერილობითი შეტყობინება.
- კომპიუტერზე ან საბეჭდო მანქანაზე აკრეფილი ტექსტი.
- შეტყობინება მცირე აუდიტორიისათვის.
- მასალა (სატატია) გაგზავნილი პირდაპირი საფოსტო გზავნილით.
- სტატია კომპანიის საინფორმაციო წერილის სახით.
- ახალი ამბები მასობრივი ინფორმაციის საშუალებაში (მის-ში).
- რეკლამა მის-ში.
- გარე რეკლამა. ბანერები.

ნებისმიერი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი კარგად უნდა ერკვეოდეს კომუნიკაციის ყველა ელემენტში, თანაბრად კარგად უნდა ფლობდეს ურთიერთობების, როგორც ვერბალურ, ასევე არავერბალურ საშუალებებს და შეეძლოს მიღებული ინფორმაციის სწორი დეკოდირება. ეს საჭიროა თანამშრომლებთან ურთიერთგაგებისა და ეფექტური კომუნიკაციის მისაღწევად.

### **კომუნიკაციის მოდელები**

1984 წელს ჯეიმს გრუნუნგმა (მერილენდის უნივერსიტეტი) და ტოდ ჰანტმა (ნიუ-ჯერსის სახელმწიფო უნივერსიტეტი) შეიმუშავეს და დაასაბუთეს კომუნიკაციის ოთხი მოდელი:

#### **• პრესასთან კავშირის სააგენტო/პაბლისიტი**

მთავარი მიზანი – ფირმის მიღწევების პროპაგანდა ინფორმაციის ცალსახა ნაკადით: კომუნიკატორი – კომუნიკანტი. მთავარია ინფორმაციის აუდიტორიამდე მიტანა და არა უკუკავშირი. მსგავსი მოდელი გვხვდება სპორტში, თეატრში, ბაზარზე ნაწარმის წინ წაწევის დროს. ნეგატიურ მომენტს წარმოადგენს ინფორმაციის დამახინჯების შესაძლებლობა, ნახევრად სიმართლე და ტყუილი.

#### **• საზოგადოებრივად მნიშვნელოვანი ინფორმაცია**

მოცემული შემთხვევა ცალმხრივი პროცესია – იგულისხმება, მხოლოდ მართებული ინფორმაციის მიღება და გავრცელება, რაც ხელს შეუწყობს დადებითი პაბლისიტის შექმნას. ინფორმაციის გადაცემის პროცესი არ ხორციელდება ვიდაცის დარწმუნების მიზნით. აუდიტორიაზე ზემოქმედების ხარისხი იზომება კომუნიკაციის სისტემაში მოქცეული აუდიტორიის რაოდენობით. ეს მოდელი ფართოდ გამოიყენება ბიზნესის სფეროსა და არაკომერციული სამთავრობო ორგანიზაციების მიერ.

#### **• ორმხრივი ასიმეტრია**

მოცემულ შემთხვევაში საზოგადოებასთან ურთიერთობის სპეციალისტები ითხოვენ ინფორმაციას მიზნობრივი ჯგუფებისაგან და იყენებენ მას ეფექტური ინფორმაციული სტრატეგიის ჩამოსაყალიბებლად. იგი დაფუძნებულია

ორმხრივი კომუნიკაციური პროცესის იდეაზე დარწმუნების მეცნიერული მეთოდების გამოყენებით. მთავარი მიზანია უკუკავშირის უზრუნველყოფა. ძალისხმევა ძირითადად მიმართულია დაგეგმარებასა და მიზნობრივი აუდიტორიის შერჩევაზე. პრაქტიკაში გამოიყენება კონკურენტი ფირმების მიერ სამომხმარებლო ბაზრისათვის ბრძოლაში.

• **ორმხრივი სიმეტრია**

XX საუკუნის ყველაზე პოპულარული კომუნიკაციური მოდელი. მიზანი – ორმხრივი ურთიერთგაგების მიღწევა. მიმართულია აუდიტორიის მიერ ამ თუ იმ ორგანიზაციის ქმედებების აღქმის შესწავლაზე კომუნიკაციური აქტის ზემოქმედებისა და შედეგების განსაზღვრის მიზნით. ზემოქმედების ხარისხისა და აუდიტორიასთან უკუკავშირის დონის გამოკვლევა საშუალებას იძლევა განისაზღვროს PR-ის სპეციალისტების მოღვაწეობის ეფექტიანობა.

**ურთიერთობის საშუალებები**

საქმიანი ურთიერთობა არის კომუნიკაცია, ანუ ურთიერთობის მონაწილეთათვის მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გაცემა.

ყველაზე ეფექტური კომუნიკაციის მისაღწევად აუცილებელია შემდეგი საკითხების გარკვევა:

- როგორია კომუნიკაციის საშუალებები და როგორ უნდა გამოვიყენოთ ისინი მართებულად ურთიერთობის პროცესში;
  - როგორ უნდა გადავლახოთ გაუგებრობის ბარიერები და გავხადოთ კომუნიკაცია წარმატებული.
- ურთიერთობის ყველა საშუალება იყოფა ორ ჯგუფად: ვერბალურად (სიტყვიერ) და არავერბალურად. ურთიერთობის ვერბალურ და არავერბალურ საშუალებებს შორის ფუნქციები თავისებურად ნაწილდება: სიტყვიერი არხით გადაიცემა სუფთა ინფორმაცია, ხოლო არავერბალურით – ურთიერთობის პარტნიორისადმი დამოკიდებულება.

შეტყობინების მიზნებიდან გამომდინარე სამეცნიერო ლიტერატურაში გამოყოფენ კომუნიკაციის ხუთ მოდელს:

**შემეცნებითი, დარწმუნებითი, ექსპრესიული, სუბესტიული, რიტუალური.**

თითოეულ ამ მოდელს გააჩნია საკუთარი მიზნები და მოსალოდნელი შედეგი, საორგანიზაციო პირობები, კომუნიკაციური ფორმები და საშუალებები.

**შემეცნებითი კომუნიკაცია**

**მიზანი:** გააფართოვოს პარტნიორის ინფორმაციული ფონდი, აუცილებელი ინფორმაციის გადაცემა, ინოვაციური მონაცემების კომენტარი.

**კომუნიკაციის ორგანიზაციის პირობები:** კონკრეტული საქმიანი პარტნიორების შემეცნებითი შესაძლებლობების (ახალი ინფორმაციის მიღებაზე და მათი ინტელექტუალური გადამუშავების, გაგებისა და აღქმის ინდივიდუალური უნარის) გათვალისწინება.

**კომუნიკაციური ფორმები:** ლექციები და სემინარები, მოხსენებები და შეტყობინებები, საუბრები და კონსულტაციები, ანგარიშები, წერილობითი საშუალებები (ქვიზები, რეფერატები, საკონტროლოები, საკურსოები, სადიპლომოები, პროექტები), რომლებიც საშუალებას იძლევა შეფასდეს საკითხის თეორიის გაგების ხარისხი, სასწავლო პროგრამების ნახვა.

**კომუნიკაციური საშუალებები და ტექნოლოგიები:** კომენტარი, არგუმენტაცია და მტკიცება; მიზეზშედეგობრივი კავშირების დახასიათება, შედარებითი ანალიზი; ახალი ლექსიკის ინტერპრეტაცია, რეზიუმირება, ვერბალური და არავერბალური დაშვების გასაღებების გამოყენება აუდიალურ, ვიზუალურ და კინესტიკურ არხებში, მეტყველების კულტურა და ორატორული ხელოვნება.

**მოსალოდნელი შედეგი:** ახალი ინფორმაციის ათვისება და პრაქტიკულ საქმიანობაში მისი გამოყენება, თვითგანვითარება და ინოვაციების დანერგვა.

**დარწმუნებითი კომუნიკაცია**

**მიზანი:** გამოიწვიოს საქმიან პარტნიორში გარკვეული გრძნობები და ჩამოაყალიბოს ღირებულებებითი ორიენტაცი-

ები და დადგენილებები; დაარწმუნო ურთიერთმოქმედების სტრატეგიის სამართლიანობაში და თანამზრახველად გაიხადო.

**კომუნიკაციის ორგანიზაციის პირობები:** პარტნიორის აღქმადობაზე, მის პიროვნულ მოტივაციასა და ინტელექტუალურ-ემოციურ კულტურაზე დაყრდნობა.

**კომუნიკაციური ფორმები:** დარწმუნებითი, მოქმედების გამოსაწვევი სიტყვა, პრესკონფერენცია, დისკუსია, კამათი, მოლაპარაკებები, კომპლიმენტი, დამოძღვრა, საუბარი, პრეზენტაცია, “მრგვალი მაგიდები”.

**კომუნიკაციური საშუალებები და ტექნოლოგიები:** არგუმენტაცია, დემონსტრაცია და მტიკიციებულება; განმარტება და შედარებითი ანალიზი; უპირატესობის მაჩვენებელი ფაქტები, ციფრები და მაგალითები; პარტნიორის ემოციურ განწყობაზე დაყრდნობა და მისი კინესტიკური არხის ჩართვა ვერბალური და არავერბალური დაშვების გასაღებების საშუალებით; პარტნიორის კონტრარგუმენტების გათვალისწინება; მიერთების ფსიქოლოგიური ხერხები, ატრაქციის ფორმირება, ნდობის ატმოსფეროს შექმნა.

**მოსალოდნელი შედეგი:** პარტნიორის შენ პოზიციაზე გადაყვანა, პიროვნული დადგენილებების, შეხედულებების, რწმენის შეცვლა, მიზნების პერეორიენტაცია.

#### **ექსპრესიული კომუნიკაცია**

**მიზანი:** ჩამოუყალიბოს პარტნიორს ფსიქოემოციური განწყობა, გადასცეს გრძნობები, განცდები და უბიძგოს აუცილებელი ქმედებისაკენ.

**კომუნიკაციის ორგანიზაციის პირობები:** პარტნიორის ემოციურ სფეროზე დაყრდნობა, პარტნიორის ყველა სენსორულ არხზე მხატვრულ-ესთეტიკური საშუალებების გამოყენება.

**კომუნიკაციური ფორმები:** სიტყვით გამოსვლა სპეციალური მიზეზის გამო, პრეზენტაციები; საუბრები და კრებები; მიტინგები; საუბრები ფირმაზე, სიტუაციაზე და ადამიანზე; ბრიფინგები; ბრეინშტურმი, სინეკტიკა, ვიდეო

და კინოფრაგმენტების დემონსტრირება; შესაძლო შედეგების ანალიზი; ლოზუნგები და მოწოდებები.

**კომუნიკაციური საშუალებები და ტექნოლოგიები:** აუდიო, ვიდეო და მხატვრული საშუალებები; მეტყველებითი კონსტრუქციების ლაკონურობა; ემოციურად შეფერადებული წარმოსახვითი ლექსიკა; სამსახიობო ხელოვნება: ღიმილი, ხმა, მზერა: ქესტიკულირებისა და მიმიკის სიმკვეთრე; კონგურენტობის დემონსტრირება; მსმენელთა აქტუალურ მოთხოვნებზე დაყრდნობა; დემონსტრირებადი გრძნობების გულწრფელობა.

**მოსალოდნელი შედეგი:** პარტნიორის განწყობის შეცვლა, აუცილებელი გრძნობების (თანაგრძნობა, თანაგაზიარება) პროვოცირება, კონკრეტულ აქციებსა და ქმედებებში ჩართვა.

### **სუგესტიური კომუნიკაცია**

**მიზანი:** საკმთან პარტნიორზე ჩაგონებითი ზემოქმედების მოხდენა მოტივაციის, ღირებულებითი ორიენტაციისა და დადგენილებების, ქცევისა და ურთიერთობის შეცვლის მიზნით.

**კომუნიკაციის ორგანიზაციის პირობები:** პარტნიორის ჩაგონებადობა, მისი არასაკმარისი ინფორმირებულობა, გონების არასაკმარისი კრიტიკულობა, კონტრსეგუსტიის დაბალი დონე, სუგესტორის (შთაგონების განმასორციელებელი) მაღალი ავტორიტეტი, ნდობის ატმოსფეროს შექმნა.

**კომუნიკაციური საშუალებები და ტექნოლოგიები:** საუბრები, მიტინგები, პრესკონფერენციები, ბრიფინგები, დებატები, რეკლამა, კრებები, კონსულტაციები, ტრენინგი.

**მოსალოდნელი შედეგი:** პარტნიორის ქცევის შეცვლა, დადგენილებებისა და ღირებულებითი ორიენტაციის შეცვლა.

### **რიტუალური კომუნიკაცია**

**რიტუალური ურთიერთობა** ადამიანის შორეულ წარსულში იღებს სათავეს, იმ დროისაა, როდესაც არაპიროვნულ ურთიერთქმედებას აზრი ჰქონდა ერთი

ტომის ადამიანებისათვის და კონტაქტის დამყარებას სხვა ტომის ადამიანებთან. ტომური ურთიერთობები თითქმის გაქრა, ხოლო რიტუალები კულტურას შემორჩა და განმტკიცდა კიდევ.

რიტუალები წარმოადგენს თანამედროვე ადამიანის აღზრდილობის გარკვეულ შემადგენელს. ეტიკეტი ეს აღზრდილი ადამიანის რიტუალების კრებულია. მათ იციან, რომ საჭიროა მიესაღმო ნაცნობს, რამდენჯერაც იგი არ უნდა შეგვხდეს დღეში. თუნდაც თავის დაკვრით, ღიმილით, როგორც მნიშვნელოვანი რიტუალური ინფორმაციის – „მე შენ გხედავ, ეს შენ ხარ“ გადაცემით.

მთელი რიგი საუბრები, ღრმა, პირადული, იწყება რიტუალით. რიტუალებით იწყება და მთავრდება მეცადინეობები, ტრენინგები. არსებობს რიტუალის რთული გაშლილი ფორმები: დისტანციის დაცვა, იუბილარისათვის მილოცვა, სადღეგრძელოების თანმიმდევრობა საზეიმო სუფრაზე. რიტუალური ურთიერთობის არსი ერთდროულად უბრალოცაა და ღრმაც: ადამიანი იღებს ჯგუფისადმი მისი დამოკიდებულების, ჯგუფის სიტუაციაში ჩართულობის, რეფერენტული ადამიანების მხრიდან საბაზო მიღებულობის დასტურს. ასეთი ტიპის ურთიერთობა მნიშვნელოვანია ადამიანისათვის, მიუხედავად იმისა, რომ მას არაპიროვნულობის ელფერი დაჰკრავს.

შეიძლება ითქვას, რომ ეს აძლევს ჩვენს „მეს“ თვითრწმენის პირველ განცდას, რის ფონზედაც უფრო უადვილდება ურთიერთობის ყველა სახეს განვითარება და კავშირი სამყაროსთან და საკუთარ თავთან.

რიტუალი, რთული სიმბოლური ქცევის დამკვიდრებული ფორმაა, ქმედების მოწესრიგებული სისტემა (მათ შორის მეტყველების); იგი გამოხატავს ადამიანთა გარკვეულ სოციალურ და კულტურულ ურთიერთობებს, მათ ფასეულობებს. უძველეს რელიგიებში საკულტო ურთიერთობათა გამოხატვის მთავარი საშუალება იყო. რიტუალური ურთიერთობები უდიდეს როლს თამაშობს საზოგადოების ისტორიაში, როგორც სოციალური აღზრდის ტრადიციულად გამომუშავებული მეთოდი. თანამედროვე საზოგადოებაში უმთავრესად შემონახულია

ოფიციალური ქცევის ცერემონიულ ფორმებში, ასევე ყოფით ურთიერთობებშიც (სამოქალაქო წესები, ეტიკეტი, დიპლომატიური პროტოკოლი და სხვა).

როლური კომუნიკაციის შემთხვევაში მათი მონაწილენი გამოდიან გარკვეული როლის მატარებლებად (მყიდველი-გამყიდველი, მასწავლებელი-მოსწავლე, უფროსი-უმცროსი). როლურ ურთიერთობაში ადამიანს ერთმევა გარკვეული სპონტანურობა თავის ქცევაში, რამდენადაც ესა თუ ის ნაბიჯი, მოქმედება ნაკარნახევია შესასრულებელი როლით. ასეთი ურთიერთობის პროცესში ადამიანი თავის თავს ავლენს არა როგორც ინდივიდუში, არამედ როგორც გარკვეული სოციალური ერთეული, განსაზღვრული ფუნქციის შემსრულებელი. რიტუალური ურთიერთობა საზოგადოების ცხოვრების ბევრ სფეროში ვლინდება, მათ შორის სკოლაში, იგი მუშაობს გარემოს უსაფრთხოების შეგრძნებასა და ერთობლიობის გრძნობის ფორმირებაზე.

ასე მაგალითად, რიტუალური მისაღმებები და დამშვიდობებები კლასში მეცადინეობის დამთავრებისას ყოველ მასწავლებელთან, დირექტორის გამოსვლა სასკოლო საზოგადოების წინაშე, მშობლებისათვის ღია კარის რიტუალური დღეები და ა.შ.

რეგულარულად ჩატარებული რიტუალები აყალიბებს ბავშვებსა და უფროსებში სიმტკიცისა და თვითდარწმუნების გრძნობას. აქ მნიშვნელოვანია არ გადავაჭარბოთ. სკოლაში ურთიერთობების ძირითადი ფორმები, რასაკვირველია, რიტუალური არ არის. სახიფათოა რიტუალამდე იქნეს დაყვანილი ურთიერთობის ის ფორმები, რომლებიც მოიცავენ ღირებულებებს, აზრს, აქვთ რამდენადმე აღმზრდელობითი და განმავითარებელი მნიშვნელობა. რიტუალი არ ზრდის, იგი ხელს უწყობს აღზრდასა და განვითარებას, გვევლინება აღმზრდელობითი გარემოს გამმართველად.

რიტუალური ურთიერთობების მეცნიერული სიახლე და თეორიული ღირებულება შემდეგში მდგომარეობს:

- რიტუალებში, ენაში, გამოყენებით ხელოვნებაში შემონახული ეთნიკური თავისებურებები – სოც-

კულტურული, პედაგოგიური – წარმოადგენს უდიდეს წყაროს ზემოქმედებისა და რიტუალებისათვის.

- სარიტუალო ქმედებების გამომხატველობა და მრავალფეროვნება, პლასტიკური სახეების სიმდიდრე, ენის სტილი იმის საშუალებებს იძლევა, რომ გამოიხატოს რიტუალების უმნიშვნელოვანესი ორგანიზაციულ-პედაგოგიური ხარისხი: კოლექტიურობა, იმპროვიზაციული ორიენტაცია და შინაარსობრივი კომპოზიციური კომპონენტი.

- გახსნილია რიტუალების, როგორც ეთნოკულტურული არქიტექტურის არსი, სტრუქტურა და თავისებურებები, სოცკულტურული და სოცპედაგოგიური საქმიანობის ფენომენები, რისგანაც ხდება საზოგადოების სულიერი კონსტანტური მოდელების ფორმირება.

- მეცნიერების მიერ რიტუალები, როგორც ქცევითი აქტები, გაანალიზებულ იქნა ორ ტიპად: რეალურ-პრაქტიკული და იდეალურ-პირობითი.

ზოგადად რიტუალური ურთიერთობები – ეს გარკვეული კატეგორიის, ადამიანების ჯგუფის ცხოვრების წესია, რომელიც ძველად ჩაისახა და აგრძელებს არსებობასა და მოქმედებას დღესაც.

როდესაც ვაანალიზებთ სირთულეებს ურთიერთობებში, შეიძლება დავასკვნათ, რომ სირთულეების უმრავლესი ნაწილი (მკვლევართა განმარტებით) მოდის ურთიერთობების ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიურ თავისებურებებზე, რომელიც მოიცავს ინტელექტუალურ, ნებით, ეგოისტურ, საზოგადოებრივ აზრზე დამოკიდებულ, არადისციპლინირებულ, ცუდ თვითკონტროლზე დამოკიდებულ და სხვა შემადგენლებს.

ყველა ეს თვისება ხშირად წინ ედგობა ინდივიდს მადწიოს მიზანს და შესაძლებელია იცვლებოდეს მდგომარეობისდა შესაბამისად. ასე მაგალითად, ადამიანის უტყუობა შესაძლებელია ხელს უშლიდეს მას პირველი კონტაქტის დამყარებაში გაცნობის დროს, მაგრამ მოგვიანებით, აღიქმებოდეს, როგორც მისი ინდივიდუალობის გამომხატველება, რომელიც არ იქნება ურთიერთგაგების ხელისშემშლელი.

ადამიანების ურთიერთობაში შესაძლებელია სირთულეების წარმოშობა. პიროვნებისაგან ურთიერთობების სირთულე შეიძლება გამოწვეულ იქნეს ურთიერთობის მოტივაციიდან. თუ ადამიანს აქვს თვითდამკვიდრების მოთხოვნილება, მაშინ მეორე მხარისაგან რეაქციის არარსებობა, რომელიც ამ უპირატესობას აღიარებს, წარმოშობს გაღიზიანებას და გარკვეულ წინაღობას. ეს დამოკიდებულია როდესაც მდგომარეობაზეც.

ურთიერთობებში სირთულეების გარკვეულ ჯგუფს შეადგენს მონაწილეთა მიერ წინასწარ განსაზღვრული სტრატეგიის დარღვევა. მაგალითად, კონტაქტის მოულოდნელი ფორმა, პარტნიორის მოსალოდნელი ქმედებების არდამთხვევა რეალურ ქმედებებთან შესაძლებელია ურთიერთობების სრული დაბნევის მიზეზი გახდეს.

არასათანადო ორიენტირება ურთიერთობების შინაარსსა და პირობებთან დაკავშირებით იწვევს დაბნეულობას და შესაძლებელია კონფლიქტით დამთავრდეს.

სირთულეების ამავე ჯგუფს განეკუთვნება სოციალური პერცეფციის პრობლემები. აღქმის სტერეოტიპი, წინასწარ ნეგატიური განწყობა, პარტნიორების ნეგატიური ორიენტირები ერთმანეთის მიმართ, საბაზო სოციალურ მოცემულობებთან დაკავშირებით ღირებულებითი განსხვავებები, აზრობრივი განსხვავებები და სხვისი დაყვანა ფორმალურ სახესთან “ცუდი-კარგი“, „სანდო-არასანდო“ და ა.შ. მნიშვნელოვნად ამახინჯებს ადამიანების წარმოდგენას ერთმანეთზე და იწვევს ნეგატიურ რეაქციას შეხვედრებისას, საუბრებისას, მოლაპარაკებებისას, აღძრავს უნდობლობას და ამცირებს ურთიერთობების მოწესრიგების ეფექტურობას.

ამდგავარად რიტუალური მოდელისათვის დამახასიათებელია:

**მიზანი:** განმტკიცებული და შენარჩუნებული იყოს კონვენციური ურთიერთობები საქმიან სფეროში; ფორმის, საწარმოს რიტუალური ტრადიციების შენარჩუნება, ახალის შექმნა.

**კომუნიკაციის ორგანიზაციის პირობები:** აქციების რიტუალური (ცერემონიული) ხასიათი, მხატვრულად გაფო-

რმებული სივრცული გარემო; კონვენციების შენარჩუნება; ურთიერთობის ეროვნულ, პროფესიულ ტრადიციებსა და ნორმებზე დაყრდნობა.

**კომუნიკაციური ფორმები:** სადღესასწაულო, ჩარჩო, სამგლოვიარო, სიტყვით გამოსვლები, რიტუალური აქტები, ცერემონიები, წესები; დღესასწაულები, მიძღვნები; პრეზენტაციები და სადღესასწაულო კრებები.

**კომუნიკაციური საშუალებები და ტექნოლოგიები:** მონაწილეთა აუდიალურ, ვიზუალურ და კინესთიკურ არხებში ვერბალური და არავერბალური დაშვების გასაღებების გამოყენება; მონაწილეთა ჩართვა აქტიურ მასობრივ საქმიანობაში; სიუჟეტების არაორდინალურობა ტრადიციების შენარჩუნებისას.

**მოსალოდნელი შედეგი:** პატრიოტიზმისა და ეროვნული სიამაყის გრძნობის ფორმირება; ტრადიციების შენარჩუნება, ახალი რიტუალების დამკვიდრება.

*ჩამოთვლილი კომუნიკაციის სახეები საშუალებას იძლევა განვსაზღვროთ სპეციფიკა, წიგნიერად გამოვიყენოთ ჟანრი, კომუნიკაციური საშუალებები და ტექნოლოგიები, მივიღოთ დაგეგმილი შედეგი, უფრო ეფექტურად მოვემზადოთ ამა თუ იმ საკომუნიკაციო საქმიანობისათვის, შევიმუშაოთ საქმიანი ურთიერთობის კონკრეტულ სიტუაციაში ვერბალური და არავერბალური ქცევის სცენარი და გავითვალისწინოთ საქმიანი პარტნიორის თავისებურებები.*

**კომუნიკაციის ძირითადი ფუნქციები:**

1. ინფორმაციული – ჭეშმარიტი ან ცრუ მონაცემების გადაცემა;

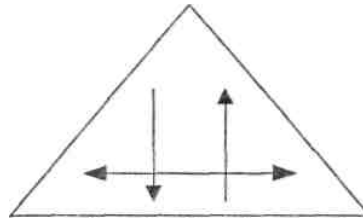
2. ინტერაქტიული – ადამიანებს შორის ურთიერთქმედების ორგანიზაცია: ქმედებების შეთანხმება, ფუნქციების განაწილება, თანამოსაუბრის განწყობაზე, შეხედულებებზე, ქცევაზე გავლენის მოხდენა ზემოქმედების შემდეგი ფორმების გამოყენებით: შთაგონება, ბრძანება, თხოვნა, დარწმუნება;

3. პერცეპტული ფუნქცია – ურთიერთობის მონაწილეთა მიერ ერთმანეთის აღქმა და ამის საფუძველზე ურთიერთგაგების დამყარება;

4. ექსპრესიული – აღგზნება ან ემოციური განცდების ხასიათის შეცვლა.

**ინფორმაციის გადაცემა ხდება შემდეგი მიმართულებებით:**

- **ზემოდან ქვემოთ:**
  - ამოცანების დასახვა (რა, როდის გაკეთდეს),
  - ინსტრუქტაჟი (როგორ, რანაირად, ვინ);
- **ქვემოდან ზემოთ:**
  - ინფორმირება შესრულების შესახებ,
  - ინფორმირება შემოწმებების შესახებ,
  - ინფორმირება თანამშრომლის პირადი აზრის შესახებ;
- **ჰორიზონტალური მიმართულებით:**
  - აზრთა გაზიარება,
  - ქმედებების კოორდინაცია,
  - დაგეგმარება,
  - შეტყობინება შესრულების შესახებ.



**ინფორმაციული ნაკადები**

კომუნიკაციის პროცესის განხორციელებისათვის აუცილებელია ოთხი ძირითადი ელემენტი:

1. ინფორმაციის გამგზავნი;
2. შეტყობინება – თავად ინფორმაცია;
3. არხი – ინფორმაციის გადაცემის საშუალება;
4. ინფორმაციის მიმღები.

**კომუნიკაციური პროცესი დაყოფილია ხუთ ეტაპად:**

**I ეტაპი** – ინფორმაციის გაცემის დასაწყისი, როდესაც გადამცემმა ნათლად უნდა წარმოიდგინოს, “ზუსტად რა” (რა იდეა და რა ფორმით უნდა გამოხატოს) და “რა მიზნით” უნდა მისი გადაცემა და რა საპასუხო რეაქციის მიღება სურს;

**II ეტაპი** – იდეის ხორცშესხმა სიტყვებში, სიმბოლოებში, შეტყობინებაში. შეირჩევა და გამოიყენება ინფორმაციის გადაცემის სხვადასხვა არხები: მეტყველება, უესტები, მიმიკა, წერილობითი მასალები; კავშირის ელექტრონული საშუალებები: კომპიუტერული ქსელები, ელექტრონული ფოსტა და სხვა;

**III ეტაპი** – ინფორმაციის გადაცემა შერჩეული კავშირის არხებით;

**IV ეტაპი** – ინფორმაციის მიმღებს გადაჰყავს ვერბალური და არავერბალური სიმბოლოები თავის აზრებში – დეკოდირება;

**V ეტაპი** – უკუკავშირი – მიღებულ ინფორმაციაზე მიმღების გამოსმაურება.

კომუნიკაციური პროცესის ყველა ეტაპზე შეიძლება არსებობდეს შეფერხებები, რომლებიც ამახინჯებს გადაცემული ინფორმაციის აზრს.

**არსებობს კომუნიკაციის შემდეგი სახეები:**

– **ფორმალური** (განისაზღვრება წარმოების ორგანიზაციული სტრუქტურით, მართვის დონეთა და ფუნქციურ დანაყოფთა ურთიერთკავშირით). რაც უფრო მეტია მართვის დონეები, მით უფრო მეტია ინფორმაციის დამახინჯების ალბათობა, ვინაიდან მართვის ყოველ დონეს შეუძლია შეტყობინების კორექტირება და ფილტრაცია;

– **არაფორმალური** კომუნიკაცია (ჭორების, მოარული ხმების გავრცელების არხი);

– **ვერტიკალური** (დონეთაშორისი) კომუნიკაცია – ზემოდან ქვემოთ და ქვემოდან ზემოთ;

– **ჰორიზონტალური** კომუნიკაცია – ქმედებათა შეთანხმების მიზნით ინფორმაციის გაცვლა განყოფილებების შორის.

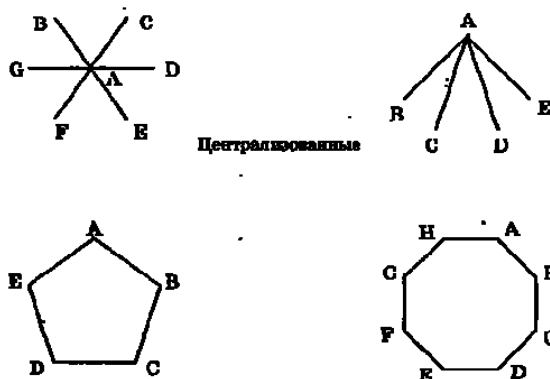
– **პიროვნებათა შორისი** კომუნიკაცია – ადამიანების სიტყვიერი ურთიერთობა ზემოთ ჩამოთვლილი ნებისმიერი სახის კომუნიკაციაში.

ორგანიზაციებში, უფრო ხშირად ვხვდებით შეტყობინებათა ჰორიზონტალურ ნაკადებს, ვიდრე ვერტიკალურს. ამის ერთ-ერთი მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანები უფრო თავისუფლად და ღიად ლაპარაკობენ თანასწორებთან, ვიდრე უფროსობასთან. ამ შეთხვევაში ინფორმაციის ჰორიზონტალური გაცვლა ნაკლებად მახინჯდება, ვინაიდან თანაბარი დონის თანამშრომლების შეხედულებები უფრო ხშირად ემთხვევა ერთმანეთს. უფრო მეტიც, ჰორიზონტალური შეტყობინების შინაარსი ძირითადად ატარებს კოორდინაციულ ხასიათს მაშინ, როდესაც ვერტიკალურში იგი ატარებს ბრძანებით ხასიათს. შეტყობინებები ქვემოდან ზემოთ შეიცავენ უკუკავშირის ინფორმაციას საწარმოო მოღვაწეობის შესახებ.

ორგანიზაციული სტრუქტურები, როგორც წესი, ეწინააღმდეგებიან სხვადასხვა ქვეგანყოფილების ინდივიდებს შორის ინფორმაციის ჰორიზონტალურ ნაკადებს. ნაგულისხმევია, რომ შეტყობინებები მოძრაობს იერარქიულ საფეხურებზე საერთო ხელმძღვანელამდე, ხოლო შემდეგ მიემართება ქვემოთ. ბუნებრივია, რომ ეს ანელებს ჰორიზონტალური შეტყობინებების სიჩქარეს.

**ანრი ფაიოლს** ეკუთვნის იდეა ორგანიზაციაში სპეციალურად გათვალისწინებული მკვეთი კომუნიკაციების მექანიზმების შესახებ. მას მიაჩნდა, რომ არსებობს მოღვაწეობის უამრავი სახეობა, რომელთა წარმატება დამოკიდებული არის მათ სწრაფ შესრულებაზე. შესაბამისად აუცილებელია მოძიებული იყოს საშუალებები იერარქიული არხებისადმი სათანადო მოკრძალებისა და სწრაფი მოქმედების მოთხოვნების დაკმაყოფილების თანაფარდობისათვის. ჰორიზონტალური კომუნიკაციის მსგავს განსაკუთრებულ არხს უწოდებენ **“ფაიოლის ხიდს”**.

ანრი ფაიოლი, ისევე როგორც მენეჯმენტის სხვა თეორეტიკოსები, გამოყოფს კომუნიკაციური ქსელების მოდელების ორ განსხვავებულ ტიპს, რომლებშიც მიედინება ინფორმაციის ძირითადი ნაკადები.



**კომუნიკაციური ქსელების მოდელები (ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული).**

ცენტრალიზებული ქსელები ხელს უწყობენ შედარებით უბრალო ამოცანების უკეთ გადაწყვეტას, მაგრამ ხელს უშლიან რთული პრობლემების გადაწყვეტას და ამცირებენ ჯგუფის წევრების კმაყოფილების გრძობას შესასრულებელი საქმიანობით.

ამ დროს გამოყოფენ ოთხ კომუნიკაციურ როლს:

1. **“დარაჯი”** – აკონტროლებს ინფორმაციის დენადობას სხვა ადამიანისაკენ იმავე კომუნიკაციურ ქსელში (დისპენჩერი, მდივანი);

2. **“აზრის ლიდერი”** – გააჩნია ზემოქმედების უნარი ზოგიერთი სხვა ადამიანის დადგენილებებსა და ქცევაზე (არაფორმალური გაუფლენა);

3. **“მეკავშირე”** – დაჯგუფებების დამაკავშირებელი რგოლი კომუნიკაციურ ქსელში;

4. **“მესაზღვრე”** – ადამიანი კომუნიკაციურ ქსელში, რომელსაც გააჩნია მაღალი ხარისხის კავშირები საორგანიზაციო გარემოცვაში.

ცული კომუნიკაციის მიზეზი შეიძლება იყოს:

- **სტერეოტიპები** – გამარტივებული შეხედულებები ცალკეულ პირებზე ან სიტუაციებზე, რის შედეგადაც არ ხდება ადამიანების, სიტუაციისა და პრობლემების ობიექტური ანალიზი;

- **“აგდებული შეხედულებები”** – სწრაფვა ყველაფრის უარსაყოფად, ყოველივესი, რაც ეწინააღმდეგება მათ საკუთარ შეხედულებებს, რაც ახალია, უჩვეულოა (“ჩვენ გვჯერა იმის, რისი დაჯერებაც გვინდა”). ადამიანები იშვიათად აცნობიერებენ, რომ სხვა ადამიანების მიერ მოვლენების ინტერპრეტაცია ისეთივე კანონიერია, როგორც მათი საკუთარის;

- **ადამიანებს შორის ცული ურთიერთობები** – რომელსაც განაპირობებს მტრული განწყობა. ამ შემთხვევაში ძნელია დაარწმუნო ადამიანი შენი შეხედულების სამართლიანობაში;

- **თანამოსაუბრის უყურადღებობა და უინტერესობა** – ინტერესი მაშინ წარმოიქმნება, როდესაც ადამიანი აცნობიერებს ინფორმაციის მნიშვნელობას: ამ ინფორმაციის მეოხებით შეიძლება მიიღოს სასურველი ან შეძლოს მოვლენების არასასურველი განვითარების პრევენცია;

- **ფაქტების უზუსტობა** – ანუ დასკვნებისა და რეზიუმირების გაკეთების ჩვევა საკმარისი რაოდენობის ფაქტების არქონის დროს;

- **შეცდომები სათქმელის ჩამოყალიბებაში** – სიტყვების არასწორი შერჩევა, შეტყობინების სირთულე, სუსტი არგუმენტაცია, არალოგიკურობა და სხვა;

- **ურთიერთობის სტრატეგიისა და ტაქტიკის არასწორი არჩევანი.**

## არაფორმალური (არაფორმალური) კომუნიკაცია

არაფორმალური კომუნიკაციური პროცესებს მიაკუთვნებენ მთავარ ხმებს, ჭორებს, ანეგდოტებს, რომლებიც მასობრივი საუბრის საფუძველს წარმოადგენს.

მთავარი ხმები თავისებური გადაუმოწმებელი ინფორმაცია ან ნებისმიერი ინფორმაციის დამახინჯებული ფორმაა, რომელიც ზეპირსიტყვიერად გადაიცემა და მისი ფუნქციონირება ხდება ხმოვანი ფორმით. მთავარი ხმების წინა პირობად გვევლინება მითები და თქმულებები.

მთავარი ხმა ეს არის პიროვნებათა შორის დამახინჯებული, ემოციურად შეფერილი ინფორმაციის გაცემა. ხშირ შემთხვევაში მთავარი ხმები ჩნდება ადამიანებისთვის საინტერესო საკითხის ირგვლივ, სრული ინფორმაციის არ არსებობის პირობებში.

მთავარი ხმების დამახასიათებელი თვისება არის დამოუკიდებელი თემატიკა, სადაც მთავარი მოქმედი პირები არიან გამოჩენილი ადამიანები. მოვლენების გახეთში ასახვა სხვადასხვა პერიოდში განსხვავებულ სახეს ატარებს – თუ წინათ იგი წარმოდგენილი იყო, როგორც საზოგადოებაში გავრცელებული ხმები, დღეს რეალურად დასაშვებია მისი გახეთის ფურცლებზე დაბეჭდვა.

ზოგი მეცნიერის განმარტებით მთავარი ხმები ეს არის კომუნიკაციის ცირკულირებადი ფორმა, რომლის მეშვეობით ადამიანები იმყოფებიან არაერთაზროვან სიტუაციაში, ერთიანდებიან და ქმნიან სიტუაციის ინტერპრეტაციას.

მთავარი ხმისათვის დამახასიათებელია მისი გაცემის ერთჯერადი ხასიათი, ანუ მეორედ ერთსა და იმავე ადამიანს აღარ მიაწოდებენ ინფორმაციას. მსმენელი შემდგომ ეტაპზე თვითონ ხდება გამვრცელებელი, რაც ადამიანში იწვევს ფსიქოლოგიურ შვებას. ხშირ შემთხვევაში მთავარი ხმები კოლექტიურ მოლოდინსა და წარმოდგენებზე პასუხის გაცემას წარმოადგენს. ისინი პრინციპულად ანონიმურ ხასიათს ატარებენ.

მოარული ხმების ცირკულაციის შესწავლა მნიშვნელოვანია ორი ძირითადი მიზეზის გამო. პირველი – საზოგადოებრივი აზრისა და განწყობის მნიშვნელოვანი ფორმაა და მეორე – ურთიერთობის პროცესზე (მასობრივი, ელიტარული, ინდივიდუალური) ზემოქმედების ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტური არხია.

ადამიანებზე ზემოქმედებისათვის განკუთვნილი ასეთი ძლიერი არხი შეუძლებელია შეუმჩნეველი დარჩენოდეს პროფესიონალებს. იაპონელებმა აღმოაჩინეს, რომ ზოგიერთ პროდუქტზე (წამლები, სამედიცინო მომსახურება) რეკლამის გავრცელება ზეპირი გადაცემით უფრო ეფექტურია, ვიდრე სხვა საინფორმაციო საშუალებებით, რადგანაც ხშირად ჩვენთვის ზეპირი ინფორმაციები უფრო დამაჯერებელია, ვიდრე ოფიციალური არხები.

### მოარული ხმების ტიპები და ტიპოლოგია

არაფორმალური კომუნიკაციური პროცესების გამოკვლევებში ცნობილია მოარული ხმების ორი ძირითადი ტიპოლოგია. პირველი ეყრდნობა მოარული ხმების უეჭველობის ხარისხს, მეორე კი – ემოციურ შეფერილობას.

1. ინფორმაციული ტიპოლოგია – ამ თვალსაზრისით ხმები იყოფა ოთხ ტიპად.

- აბსოლუტურად არასარწმუნო, არასანდო;
- უბრალოდ არასანდო, საეჭვო;
- უტყუარი უეჭველი;
- რეალობასთან მიახლოებული.

ასეთი ტიპოლოგია სუბიექტურ ხასიათს ატარებს, მაგრამ მას ხშირად იყენებენ ამა თუ იმ პრაქტიკული მიზნის მისაღწევად ამა თუ იმ მოარული ხმის გაშვებისას, აუცილებელია მოხდეს მისი დამაჯერებლობის ხარისხის დოზირება.

2. ემოციური შეფერილობა – აქაც ოთხ ტიპს გამოყოფენ. თითოეული მათგანი შეესატყვისება ამა თუ იმ ემოციურ განწყობას, რომელსაც ეფუძნება და თვითონვე იწვევს:

**“მოარული ხმა სურვილი”** – ეს არის ისეთი ხმა, რომელიც შეიცავს მძლავრ ემოციურ სურვილს და გამოხატავს იმ აუდიტორიის მოთხოვნებსა და მოლოდინს, რომელშიც ვრცელდება. მაგალითად, როდესაც გიქმნიან კარგი ცხოვრების იმედს და ილუზიას, პანიკას და აგრესიულობას ანეიტრალებენ.

ფაქტობრივად ეს არის მიზნობრივი მოარული ხმები, როდესაც ფორმალზეუმი ინსტიტუციონალური არსებით ხდება არაფორმალური კომუნიკაციური ხერხების გამოყენება, ანუ მოარული ხმები ვრცელდება ტელევიზიით, რადიოთი და პრესით.

**“მოარული ხმა საფრთხობელა”** – ეს არის მოარული ხმა, რომელსაც თან ახლავს და პარალელურად იწვევს ნეგატიურ განწყობას, შიშისა და პანიკის ემოციებს. ის ასახავს ამა თუ იმ აქტუალურ, მაგრამ ადიტორიისთვის არასასურველ მოლოდინს. ერთი მხრივ, მიზნად აქვს დასახული ხალხის შეშინება და, მეორე მხრივ, ეს არის ახალი სოციალური ძალების წინააღმდეგობის გააქტიურების მცდელობა, ქაოსის და გაუკვევლობის გაძლიერება და სოციალური სიმშვიდის განადგურება. როგორც წესი ასეთი მოარული ხმები წარმოიშობა და ჩნდება დიდი სოციალური და პოლიტიკური დაძაბულობის პერიოდში. მაგალითად, ხშირად ასეთი მოარული ხმები ეფუძნება თითქოს და გარდაუვალი ფასების ზრდას, კვების პროდუქტის გაჭრობას და საერთოდ სერიოზულ კატაკლიზმებს. საფრთხობელა მოარულ ხმას აქვს გაგრძელება, რომელსაც **“აგრესიული მოარული ხმა”** ეწოდება. ასეთი ხმა იწვევს არა მხოლოდ ნეგატიურ განწყობებს, არამედ კონკრეტულად არის მიმართული აგრესიული, ემოციური განწყობების სტიმულირებისაკენ, რაც შესაბამის ქმედით პასუხს გულისხმობს. ასეთი სახის ხმები აღმოცენდება ეროვნებათა შუღლის დროს, ეთნოსურ ჯგუფებს შორის სოციალური კონფლიქტების ფონზე. მათი ძირითადი ფუნქციაა მასობრივი აგრესიული ქმედებების პროვოცირება.

**“აბსურდული მოარული ხმები”** – ისინი შეიძლება იყვნენ სასურველი, საფრთხის შემცველი და აგრესიულიც, მაგრამ

მთავრი მათში არის აშკარა აბსურდულობა. ასეთი ხმები ხშირად გვევლინება არეულობის შედეგად, უფრო ხშირად მასობრივი ცნობიერების გარდატეხის პერიოდში, როცა ადამიანები დაბნეულნი არიან, ასევე ღირებულებების ტოტალიტარული ცვლილებების პერიოდში. მათი ძირითადი ფუნქციაა წარსულის ნამსხვრევებიდან და ახალი წარმოდგენების ჩარჩოებში ახლის, სამყაროს შედარებით უფრო ადეკვატური ხატის შენების მცდელობა.

### **როგორ წარმოიშობა მოარული ხმები?**

არსებობს ორგანიზებული, მიზანმიმართული და უბრალოდ შექმნილი ხმები, ამა თუ იმ პიარის ჩასატარებლად. ისინი ყოველთვის როდი ექვემდებარება არაფორმალური ხმების კანონზომიერებებს.

მოარული ხმების მკვებაე “ტერიტორიად”, მასალად ითვლება ისეთი ემოციები, როგორცაა სიძულვილი, შიში და იმედი. მოარული ხმების აღმოცენება-გავრცელების ძირითად ფაქტორად ითვლება აუდიტორიის ინტერესი ამა თუ იმ თემისადმი და ინფორმაციის დეფიციტი. ცნობილია ორი ფუნდამენტური პირობა, რომელთა დამთხვევაც შესაძლებელს და აუცილებელს ხდის მოარული ხმის არსებობას.

1. გარკვეული პრობლემისადმი საზოგადოებრივი ინტერესის აუცილებლობა.

2. სანდო ინფორმაციის დეფიციტი.

არსებობს რამდენიმე დამატებითი პირობა ხმების აღმოცენებისა და გავრცელებისათვის. მათ მიეკუთვნება საზოგადოებაში არსებული ემოციური დაძაბულობის ხარისხი, სადაც წარმოიშობა მოარული ხმა და ასევე საზოგადოების ემოციურად ღარიბ მოსაწყენ სიტუაციაში ხანგძლივი ყოფნა, რაც იწვევს ემოციურ შიმშილს და ამ შიმშილის დაკმაყოფილებისაკენ სწრაფვას.

მოარული ხმის ინტენსიურობა (წარმოშობის ალბათობა, გავრცელების სიჩქარე და მასშტაბი, ბრბოს ქცევაზე ზემოქმედების ხარისხი) პირდაპირ კავშირშია მოარული ხმის ჭეშმარიტების ხარისხთან. მოარული ხმა

წარმოადგენს ფუნქციას, რომელიც წარმოიშობა შინაარსიდან და ინფორმაციის სიზუსტის დონიდან.

ექსპერიმენტულად დადგენილია, რომ მოარული ხმის გავრცელებას და ცირკულაციას ხელს უწყობენ ასევე ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ემოციური გაუწონასწორებლობა, საფრთხის მოლოდინი, ასევე დემონტრაციული ჩაკეტილობა, შეტყობინების ექსკლუზიურობა და საიდუმლო ელფერი, რომლის ცოცხალი მაგალითი იყო ბერეზოვსკის თითქოს და გასაიდუმლოებული ჩამოსვლა საქართველოში, რამაც გამოიწვია არა ერთი მოარული ხმის წარმოშობა.

### **მოარული ხმის ტრანსფორმაცია**

მოარული ხმების ცირკულაციის პროცესში ვლელობით მათ ტრანსფორმაციას სამი მიმართულებით:

1. მოარული ხმის დაბალანსება, დალაგება – გადაცემის დროს მოარული ხმის შინაარსი მოკლდება, რაც გამოწვეულია დეტალების გაქრობით, რომელიც მოცემული აუდიტორიისთვის არსობრივი არ არის. ეს დეტალები შეიძლება იყოს შემხვედრი მანქანის ნომერი, ფერი, მარკა, ტანსაცმელი, ამინდის ხასიათი და სხვა.

2. მოარული ხმის ემოციურ კომპონენტებზე აქცენტირება, გამახვილება – აქ ყურადღება მახვილდება იმ დეტალებზე, რომლებიც მნიშვნელოვანია აუდიტორიისათვის. ხაზგასასმელია ისიც, რომ ხმების დეტალების შეფასება განისაზღვრება სუბიექტური ფაქტორებით – ღირებულებებით, მოლოდინით, სტერეოტიპებით და აუდიტორიის განწყობილებებით.

3. მოარული ხმის თავისებური ადაპტაცია აუდიტორიის სპეციფიკისადმი – მოარული ხმის აღქმა და ადაპტაცია ხდება იმ ცხოვრებისეული წესიდან გამომდინარე, რომელშიც ის ვრცელდება.

### **ჭორები**

ჭორი არის მოარული ხმების ნაირსახეობა. იგი საოცრად სიცოცხლისუნარიანია. ამ ადგილის დამკვიდრება განპირობებულია სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფუნქციების

ნაირსახეობით. ძირითადი მათგანი ისევე, როგორც მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, გულისხმობს მასების ინფორმაციული თვითდაკმაყოფილების შეჯერებას მისთვის ხელმისაწვდომი არსების მეშვეობით. ამ ფუნქციას ჭორი ასრულებს მისი ბუნებრივი წარმოშობის შემთხვევაში. ჭორი ასევე ხელოვნურადაც იქმნება. მას იგონებენ და ავრცელებენ მიზნობრივად, რადგანაც ჭორი მასების ფსიქოლოგიის ფორმირების სპეციალური მექანიზმია და, შესაბამისად, PR-ის ზემოქმედების ხელსაყრელი ინსტრუმენტი.

ჭორი ორმაგ როლს თამაშობს. ერთი მხრივ, მაკომპრომეტირებელ როლს ასრულებს, რომელსაც ხშირად იყენებენ წინასაარჩევნო და საარჩევნო კამპანიების დროს ან თუნდაც პოლიტიკოსის გადაყენების მიზნით. მეორე მხრივ, ჭორი აღმავლობის ხელშემწყობი ინსტრუმენტი შეიძლება იყოს. მოარული ხმისაგან განსხვავებით, რომელიც ყოველთვის სწორი არ არის, ჭორი ნიშნავს მცდარ ან ჭეშმარიტ, შემოწმებულ ან შეუძომებელ, არასწორ, არასასურველ, მიკერძოებულ მაგრამ სიმართლის მსგავს ინფორმაციას პირადი საქმიანობის შესახებ და მას ფართო რეზონანსი მოსდევს. ჭორი განსაზღვრავს ელიტარული ჯგუფების ფარულ მხარეებს, ამიტომ ჭორი ყოველთვის წარმოიშობა მომდერლების, პოლიტიკოსების, მსახიობების და სხვა ცნობილი ფიგურების გარშემო. ცნობილი მსახიობი მარლენ დიტრიხი ამბობს: “ჯობია იჭორაონ, ვიდრე დამივიწყონ”.

როგორც, წესი გამოყოფენ ჭორის ექვს ფუნქციას:

**1. ინფორმაციულ შემეცნებითი ფუნქცია** – მდგომარეობს იმაში, რომ იგი საეჭვოს ხდის ოფიციალურ ინფორმაციას, როგორც მისი განსაკუთრებული დამატება. ფსიქოლოგიურად საქმე იმაშია, რომ იმ მომენტში როცა ადამიანი ხვდება კონკრეტულ ჭორს, ობიექტურ ინფორმაციაზე უჩნდება სუბიექტური მოთხოვნილება, რადგანაც თანამედროვე ადამიანი განიცდის, თავისებურ ემოციურ შიმშილს სუბიექტური ინფორმაციის მიმართ. პოლონელი მკვლევარი ს. ენდრუვესკი წერს, რომ

მოვლენებისადმი ემოციური მიდგომა თვითონ კომუნიკაციის ხერხია, რომლის მსვლელობის დროსაც ერთმანეთზე ლაგდება მთხრობელის და მიმღების თუნდაც არა განზრახული დეზინფორმაცია, რასაც მივყავართ იქამდე, რომ ინფორმაცია ნაკლებად ჭეშმარიტი ხდება და ნაკლებად წააგავს სიმართლეს. მას შეუძლია წარმოშვას და გაამყაროს გარკვეული განწყობები, მაგრამ ინფორმაციის დეფიციტის ლიკვიდირებას ვერ ახდენს.

2. **აფილიტარულ-ინტეგრაციული ფუნქცია** – ჭორის გაცვლა-გამოცვლა ადასტურებს, ხასიათებისა და ფასეულობების იერარქიების თანხვედრას, მოჭორავე ადამიანებს შორის. ჭორი არის სპეციფიკური “ჩვენ - ცნობიერის” ფორმირების ერთ-ერთი ძირითადი ინსტრუმენტი. PR იყენებს ჭორს ზუსტად იმ პრინციპით, რომ შექმნას გარკვეული ჯგუფი, რომელიც მზად არის გაავრცელოს ესა თუ ის ჭორი და ამ მხრივ განამტკიცოს ამ ჯგუფების შიდა კავშირები.

3. **გასართობ-სათამაშო ფუნქცია** – მთარული ხმებისაგან განსხვავებით, რომელსაც ადიქვამენ სერიოზულად, ჭორს ავრცელებენ მსუბუქად თამაშ-თამაშით. ირონიის გარკვეული დოზითაც კი და კომიზმის სხვადასხვა ფორმებით. ამ თვალსაზრისით ის უახლოვდება ანეკდოტს, თუმცა შედარებით კონკრეტულ და სიმართლის მსგავს ხასიათს ატარებს. ამას ხელს უწყობს ჭორის აზრობრივი სიმსუბუქე, და იგი როგორც ანეკდოტი თანამოსაუბრის გასართობ ხერხს წარმოადგენს.

4. **პროექციულ-კომპენსატორული ფუნქცია** – თითქმის ყველა ჭორი, ისეთიც კი, რომელიც სიმართლის მაგვარ ინფორმაციას ეყრდნობა, მაინც მოგონილი ინფორმაციაა. ჭორის ობიექტზე ხდება ჭორიკანას მიდრეკილებებისა და ფარული თვისებების პროეცირება, მიეწერება მათთვის დამახასიათებელი თვისებები, მათი პირადი სიმპათიები და ანტიპათიები.

5. **სოციალური კონტროლის ფუნქცია** – შიში, რომელიც დაკავშირებულია ამა თუ იმ ჭორის გაავრცელებაზე, განაპირობებს ამა თუ იმ ადამიანის ქცევას. განსაკუთრებით ეს ეხება კონფორმისტებს,

მშიშარა პოლიტიკოსებს, ფსიქოლოგიურად არასაკმარის მობილურ ჯგუფებს. ამიტომაც ელიტას ეშინია ნეგატიური შეფასებებისა და იცვლის როლს, მაკონტროლირებელი სტატუსიდან გადადის კონტროლირებად სტატუსში.

**6. ტაქტიური ფუნქცია** – ჭორი შეიძლება გამოყენებული იქნეს თავისებური იარაღის სახით, პოლიტიკოსებს თუ მასობრივ ჯგუფებს შორის ბრძოლაში. ჭორის გავრცელება შეიძლება მოხდეს, ოპონენტის რეპუტაციასა და იმიჯზე ნეგატიური ზემოქმედების მოსახდენად, ამიტომ იგი "შავი" PR-ის ინსტრუმენტია, რომელიც იწვევს ამა თუ იმ პოლიტიკოსის ვარდნასა თუ საბოლოო დასამარებას.

### **როგორ ვებრძოლოთ ჭორებსა და მოარულ ხმებს**

მოარულ ხმებთან აქტიური ბრძოლის მეთოდებს იყენებენ კრიტიკულ სიტუაციაში, როცა ომისა და სოციალური კატაკლიზმების შედეგად პოლიტიკური ინსტიტუტების ზემოქმედება სუსტდება, ხოლო სტიქიურად წარმოშობილი ხმების როლი მკვეთრად იზრდება. ასეთ სიტუაციაში მოქმედებს ორი ვარიანტი: ან განუმეობა, რაც ხშირ შემთხვევაში მოარული ხმების განმტკიცების ტოლფასია, ან მოარული ხმის აქტიური უარყოფა. ორივე შემთხვევაში ტაქტიკა წამგებიანია. მაშინ, როცა ოფიციალური ინსტიტუციონალური არსები **დუმს**, მასები მათ არაკომპეტენტურობაზე და მოარული ხმების ჭეშმარიტებაზე აკეთებენ დასკვნებს, და თუ კი ხმა აქტიურად უარყოფილია, იგივე დასკვნა კეთდება, რადგანაც პირდაპირი უარყოფის ფორმები ყურადღებას უფრო იპყრობს და არასასურველი ინფორმაციის გავრცელებას უწყობს ხელს.

ყველაზე ეფექტურ საშუალებად ითვლება არაპირდაპირი, შეფერილი, ირიბი უარყოფა, რომელიც მიმართულია არა ინფორმაციის გამეორებაზე, არამედ მასთან ბრძოლაზე. ხშირ შემთხვევაში ეფექტურად შეიძლება ჩაითვალოს ყურადღების გადატანის, გაფანტვის ილეთი, რომლის არსიც მდგომარეობს ისეთი ახალი თემების შემოტანაში, რომელიც მასობრივ ცნობიერებას

ახალ მიმართულებას აძლევს. გარდა ამისა არსებობს ეგრეთ წოდებული მინიმიზაციის ხერხი, რაც მოარული ხმების დადებითი კომპონენტების აქცენტირებას გულისხმობს.

ძირითადად მოარული ხმების წინაღობის ყველაზე ოპტიმალური ხერხია მისი სწრაფი ჩაქრობა, სასურველი ფაქტებით. რადგანაც ხმა გაავრცელდა, ესე იგი მასებში არსებობს მოთხოვნილება ამა თუ იმ ინფორმაციაზე, ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილება და ვაკუუმის შევსება უნდა მოხდეს დამაჯერებელი ინფორმაციით.

ერთ შემთხვევაში მოარულ ხმებს უნდა ვებრძოლოთ და მეორე შემთხვევაში მოარული ხმებით უნდა ვისარგებლოთ, ანუ ჩავახშოთ სხვისი და გავავრცელოთ საკუთარი. განსაკუთრებით საქათველოში, სადაც საკმაოდ ემოციური ადამიანები ცხოვრობენ და სადაც ოჯახის ტრადიციების, მეზობლობის და ნათესაური ინსტიტუტები საკმაოდ მყარი და იმავდროულად გენეტიკურად გაპირობებულია.

ქართველი კაცი ყოველთვის ეყრდნობოდა ავტორიტეტს, მეგობრის აზრს და ხდებოდა აზრების გაზიარება. ქართულ ნიადაგზე, მისი კულტურიდან, ტრადიციებიდან და ისტორიული მრწამსიდან გამომდინარე, არაფორმალური ზებულ კომუნიკაციებს ფართო გამოყენება აქვს და ექნება, რაშიც კიდევ ერთელ დავრწმუნდით ამ გარდამავალ პერიოდში.

ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ არაფორმალური არხების გამოყენება რამდენადაც ეფექტურია, იმდენად საფრთხილოა, რადგანაც პატარა შეცდომამაც კი შეიძლება მოვლენა ჩვენს საწინააღმდეგოდ შემოატრიალოს.

აქედან გამოგვაქვს დასკვნა, რომ მოარულ ხმებს ერთ შემთხვევაში უნდა ვებრძოლოთ და მეორე შემთხვევაში მოარული ხმებით უნდა ვისარგებლოთ, ანუ ჩავახშოთ სხვისი და გავავრცელოთ საკუთარი.

## ვერბალური კომუნიკაციის თავისებურებანი

ვერბალური ურთიერთობის საშუალებებს მიაკუთვნებენ – წერილობით და ზეპირ მეტყველებას, მოსმენასა და კითხვას. ზეპირი და წერილობითი მეტყველება მონაწილეობს ტექსტის შექმნაში (ინფორმაციის გადაცემის პროცესი), ხოლო მოსმენა და კითხვა – ტექსტისა და მასში ჩადებული ინფორმაციის აღქმაში.

კომუნიკაციის პროცესში მეტყველების ძირითად ფუნქციებს მიაკუთვნებენ:

- კომუნიკაციური (ინფორმაციის გაცვლის ფუნქცია);
- კონსტრუქციული (აზრების ფორმულირება);
- აპელაციური (ადრესატზე ზემოქმედება);
- ემოციური (სიტუაციაზე უშუალო ემოციური რეაქცია);
- ფაქტობრივი [რიტუალური (ეტიკეტის) ფორმულების

გაცვლა];

• მეტაენობრივი (ინტერპრეტაციის ფუნქცია, რომელიც გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც საჭიროა შემოწმდეს, იყენებენ თუ არა თანამოსაუბრეები ერთსა და იმავე კოდს).

ფუნქცია, რომელსაც ასრულებს ენა (მეტყველება), კომუნიკაციის პროცესში განსაზღვრავს გამონათქვამის სახესა და სიტყვების შერჩევას. იმისდა მიხედვით, თუ რა მიზნები ამოძრავებთ კომუნიკაციის მონაწილეებს, გამოყოფენ გამოთქმის შემდეგ ტიპებს:

- შეტყობინება,
- აზრი,
- რეკომენდაცია,
- კრიტიკული შენიშვნა,
- წინადადება,
- რეზიუმე,
- კომპლიმენტი,
- განსჯა,
- რჩევა,
- დასკვნა,

- შეკითხვა.

დიალოგი ადამიანმა შეიძლება გამართოს როგორც თანამოსაუბრესთან, ასევე თავის თავთან. შესაბამისად, ხდება მეტყველების დაყოფა გარემეტყველებად და შიდამეტყველებად. შიდამეტყველება არ ათვლება კომუნიკაციად, რამეთუ ამ დროს არ მიმდინარეობს დიალოგი.

გარემეტყველება თავის თავში შეიცავს დიალოგს, მონოლოგს, ზეპირ მეტყველებას და წერით მეტყველებას. დიალოგი იყოფა ინფორმაციულ (ინფორმაციის გადაცემის პროცესი) და მანიპულიატორულ (თანამოსაუბრის ფარული მართვა) დიალოგებად. ურთიერთობის ძირითადი ამოცანა – მართებული და ზუსტი ინფორმაციის გადაცემა ვერბალური, ანუ სიტყვიერი ფორმით. ამ დროს შეიძლება მოხდეს ინფორმაციის ნაწილობრივი დამახინჯება ან მისი დაკარგვა. დანაკარგის ოდენობა განისაზღვრება სიტყვიერი მარაგის შეზღუდულობით, თანამოსაუბრისადმი ნდობით ან უნდობლობით, პირადული მიზნებითა და სწრაფვით, ასევე გარეშე ფაქტორების გამო, რომლებიც ნეგატიურად აისახება ინფორმაციის სიზუსტეზე.

კომუნიკაციის პროცესში შეიძლება მოხდეს დარღვევა, ხმაურით გამოწვეული ხარვეზები, ანუ ის ფაქტორები, რომლებიც დაბლა სწევენ გადაცემის ხარისხს. ორგანიზაციის ფარგლებში ეს შეიძლება მოხდეს მრავალრიცხოვანი ფაქტორების ზეგავლენით: ხმაურით გამოწვეული ხარვეზები; შეტყობინების მიმღები და/ან გადამცემი ადამიანის მიერ არასწორი ინტერპრეტაცია; სხვადასხვა მნიშვნელობა, რომელსაც ანიჭებენ სიტყვებს სხვადასხვა ადამიანები (სემანტიკური პრობლემა); დროის ზეგავლენა.

ხელმძღვანელების და ხელქვეითების მიერ თავიანთი თანამდებობრივი მდგომარეობის განსხვავებული გაგება აუცილებლად აღრმავებს ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებს შორის კომუნიკაციის არარსებობას.

აი, პროცენტული გაანგარიშება, რომელიც ასახავს ინფორმაციის გადაცემის ძირითად ეტაპებს. საფუძვლად აღებულია საწყისი აზრი – 100% ინფორმაცია. მისი გამოთქმის დროს იკარგება ინფორმაციის 20%; მსმენელები იღებენ მხოლოდ 70% სიტყვიერი მარაგის, ენობრივი

ბარიერის გამო; წარმოსახვითი ფილტრაციისა და ყურადღების ნაწილობრივი დაკარგვის გამო მიიღება 60%; მესხიერებაში რჩება საწყისი ინფორმაციის მხოლოდ 24%.

კომუნიკაციის პროცესში შეიძლება წარმოიშვას შემდეგი კომუნიკაციური ბარიერები:

- **ლოგიკური ბარიერი** – უჩნდებათ არაერთგვაროვანი აზროვნების პარტნიორებს. იმისდა მიხედვით, თუ რა სახისა და ფორმის აზროვნება პრევალირებს თითოეული პარტნიორის ინტელექტში, მათი ურთიერთობა იკვება გაგების ან არგაგების დონეზე;

- **სტილისტიკური ბარიერი** – შეუსაბამობა ინფორმაციის წარდგენის ფორმასა და მის შინაარსს შორის. წარმოიქმნება შეტყობინების არასწორი ორგანიზაციის დროს. შეტყობინება აგებული უნდა იყოს: ყურადღებიდან ინტერესზე; ინტერესიდან ძირითად დებულებებზე; ძირითადი დებულებებიდან შეწინააღმდეგებასა და კითხვებზე, პასუხებზე, დასკვნებზე, რეზიუმირებაზე;

- **სემანტიკური (აზრობრივი) ბარიერი** – წარმოიქმნება ლინგვისტური სიტყვის მარაგისა და აზრობრივი ინფორმაციის შეუსაბამობის დროს, აგრეთვე სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლების სიტყვიერი ქცევის განსხვავებების გამო;

- **ფონეტიკური ბარიერი** – წინააღმდეგობები, რომლებსაც ქმნის მოლაპარაკის მეტყველების თავისებურებები (დიქცია, ინტონაცია, მახვილის ლოგიკური გაკეთება და ასე შემდეგ). უნდა ილაპარაკოთ მკვეთრად, გასაგებად, საკმაოდ ხმამაღლა.

საქმიანი ურთიერთობების ორი ძირითადი შემადგენელია: **ლაპარაკისა და მოსმენის უნარი.**

1. **ლაპარაკის უნარი**, ანუ ორატორული ხელოვნება (რიტორიკა), წარმოიშვა ანტიკურ ეპოქაში. თქვენ რომ გაგიგონ, მარტო კარგი დიქცია არ არის საკმარისი. თქვენ უნდა გააცნობიეროთ, თუ რა სიტყვებით აპირებთ რაიმეს თქმას, რათა თქვენი აზრი სწორად იყოს გაგებული. დიდი აუდიტორიის წინაშე გამოსვლის წინ ადამიანი თავისთვის აყალიბებს გამოსვლის თეზისებს. ყოველდღიურ ცხოვრე-

ბაში კი სიტყვიერი კომუნიკაცია მოითხოვს სპონტანურობას, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ადამიანის შეშფოთება, გაუბედაობა, შიში. ზეპირმეტყველებაზე მუშაობა უნდა დაიწყოთ სიტყვების მარაგის გაფართოებით. თუ თქვენ გესმით, რისი თქმა გსურთ და თქვენი სიტყვების მარაგი საკმაოდ დიდია, თქვენ აუცილებლად შეძლებთ ზუსტად გამოხატოთ თქვენი აზრი და თავიდან აიცილოთ გაუგებრობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში, როდესაც სრული დომხალია აზრებსა და სიტყვებში, აუცილებლად აღმოჩნდებით არასახარბიელო სიტუაციაში. არის კიდევ ერთი ყურადსაღები მომენტი: ხშირად ადამიანებს რცხვენიათ გამოიყენონ საკუთარი მდიდარი სიტყვიერი მარაგი, ერიდებათ თავი მოიწონონ განათლებით, რათა ეს არ ჩაუთვალონ ქედმაღლობაში.

მეტყველების კულტურა განისაზღვრება ენის ფლობის ხარისხით და გააჩნია რამდენიმე შემადგენელი:

- ლიტერატურული ენა და ლიტერატურული ნორმები;
- ხალხური მეტყველება;
- პროფესიული ლექსიკა;
- არანორმატიული ლექსიკა.

ტიპური შეცდომები, საკუთარი მეტყველებიდან გამომდინარე, რომლებიც არ იძლევა თანამოსაუბრემდე აზრის დაყვანის საშუალებას:

- აზრებისა და არგუმენტების (მათ გამოთქმამდე) არამკვეთრი ორგანიზაცია;
- გამოსახატავი აზრის დაუდევრობა, გაუბედაობა და როგორც შედეგი – ნათქვამის ორაზროვნება;
- გამონათქვამის უთავბოლოობა, ხანგრძლივობა – მიყვავართ ადრე ნათქვამის აზრის დაკარგვამდე;
- მსმენელისადმი უყურადღებობა.

თანამოსაუბრეზე არაორიენტირება, ანუ სიტყვის მონოლოგად გადაქცევას მიყვავართ მიმდების მიერ ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაწილის დაკარგვამდე. ამიტომაც ურთიერთობის ყველაზე ეფექტურ ფორმად მიჩნეულია დიალოგი. აქ კი მნიშვნელოვანია კითხვების დასმის უნარი.

კითხვები შეიძლება დაიყოს ორ ძირითად ჯგუფად: **დახურულ და ღია** კითხვებად.

**ღია** (ინფორმაციული) კითხვები აგებულია ისე, რომ დააინტერესოს და თავის გარეშემო დააჯგუფოს სხადასხვანაირი შეხედულებები.

**დახურული** კითხვები გულისხმობენ “ღიახ” ან “არას”.

ცნობილია კითხვების კიდევ ერთი ტიპი – **ესტაფეტური** კითხვები. ისინი დიალოგს ხდიან დინამიკურს, უსწრებენ მოლაპარაკის გამონათქვამებს, მაგრამ კი არ აწვევტინებენ, არამედ ესმარებიან მას ზუსტად ჩამოაყალიბოს მომდევნო აზრი.

**2. მოსმენის უნარი.** ურთიერთობის წარმატება არა მარტო ლაპარაკის უნარზე, არამედ მოსმენის უნარზეცაა დამოკიდებული. მოსმენის უნარში ჩადებულია უკუკავშირის მიღება.

უკუკავშირი (კომუნიკაციის ეფექტი) – შეტყობინების მიღების შედეგად მომხდარი ცვლილებები კომუნიკანტის ქცევაში.

კომუნიკატორს იმედი აქვს, რომ მის მიერ გადაცემული ინფორმაციის ბლოკს გააჩნია “სიზუსტის” მაღალი ხარისხი. მაგრამ ვინაიდან გადაცემადი ინფორმაციის ბლოკის სიზუსტე (უტყუარობა) იშვიათად არის რეალური, სასურველია კომუნიკაციურ პროცესში უკუკავშირის უზრუნველყოფა. უკუკავშირის ჯაჭვი უზრუნველყოფს არხს (გადაცემას) მიმღების პასუხისათვის (რეაქცია), რომელიც საშუალებას აძლევს კომუნიკატორს, განსაზღვროს მიღებული იყო თუ არა ინფორმაციის ბლოკი და გამოიწვია თუ არა მან სასურველი რეაქცია.

გამოყოფენ თანამოსაუბრის მოსმენის ორ ტიპს:

- **არარეფლექსური მოსმენა** – ყურადღებითი სიჩუმის უნარი, თანამოსაუბრის გამოსვლაში საკუთარი შენიშვნებით ჩაურევლობა. მსგავსი მოსმენა უპრიანია მაშინ, როდესაც მოლაპარაკე ემოციურად აღგზნებულია, უნდა გამოხატოს საკუთარი შეხედულება და უნდა რომ იმსჯელოს მტკივნეულ საკითხებზე;

- **რეფლექსური მოსმენა** – შეტყობინების აზრის გაშიფრვის პროცესი. ნათქვამის რეალური მნიშვნელობის

გარკვევას ემსახურება რეფლექსური პასუხები: გარკვევა, პერიფრაზირება, გრძნობების ასახვა და რეზიუმირება.

**გარკვევა** – საკითხის დასაზუსტებლად მოლაპარაკისადმი მიმართვა შემდეგი საკვანძო ფრაზების მეოხებით: “მე ვერ გავიგე ...”, “რას გულისხმობთ?” და სხვა;

**პერიფრაზირება** – მოლაპარაკის შეტყობინების საკუთარი ფორმულირება მისი სიზუსტის შესამოწმებლად შემდეგი ტიპის ფრაზების მეოხებით: “როგორც მე გავიგეთ ...”, “თქვენ ფიქრობთ, რომ...” და სხვა;

**გრძნობების ასახვა** – მსმენელის მიერ მოლაპარაკის ემოციური მდგომარეობის ასახვა შემდეგი ფრაზების მეოხებით: “ალბათ, თქვენ გრძნობთ...”, “თქვენ რაღაცნაირად აღელვებული ხანხართ...” და სხვა;

**რეზიუმირება** – მოლაპარაკის ძირითადი იდეებისა და გრძნობების შეჯამება შემდეგი ფრაზების გამოყენებით: “როგორც მე გავიგე, თქვენ ძირითად იდეებს წარმოადგენს...”, “თუ შევაჯამებთ თქვენ მიერ ნათქვამს, მაშინ...”.

### მოსმენის ტიპური შეცდომები

**შეტყობინების დროს თანამოსაუბრის შეჩერება.** ეს, ჩვეულებრივ, ხდება არაცნობიერად. ამ დროს უნდა შეეცადოთ, ადადგინოთ თანამოსაუბრის აზრთა წყობა.

**ნაჩქარევი დასკვნები.** იგი აიძულებს თანამოსაუბრეს, დაიკავოს თავდაცვითი პოზიცია, რაც, თავის მხრივ, დაუყოვნებლივ წარმოქმნის წინააღმდეგობას კონსტრუქციული ურთიერთობისათვის.

**ნაჩქარევი წინააღმდეგობა.** წარმოიქმნება თანამოსაუბრის უყურადღებოდ მოსმენისა და მის გამონათქვამებთან უთანხმოების გამო. საბოლოო ჯამში კი აღმოჩნდება ხოლმე, რომ უარმყოფელი ადამიანი ცდილობს თქვას იგივე, რასაც ამბობდა მოლაპარაკე.

**დაუკითხავი რჩევები.** მათ, როგორც წესი, იძლევიან ადამიანები, რომლებსაც არ შეუძლიათ რეალური დახმარების გაწევა. უნდა შეგეძლოთ ზუსტად დაადგინოთ თანამოსაუბრის მიზნები, რა სურს მას, ხოლო შემდეგ ან

ერთობლივად იფიქროთ, ან მიიღოთ კონკრეტული დახმარება.

### **ასერტულობა**

**ასერტულობა** არის ადამიანის უნარი დაიცვას საკუთარი უფლებები. არის ტრიადა, რომლის არსიც შემდეგში მდგომარეობს: კონფლიქტურ სიტუაციაში მოხვედრისას იყავით **მტკიცე, პატიოსანი და კეთილგანწყობილი**. თქვენი სიმტკიცე საშუალებას არ მისცემს ოპონენტს შეძლოს თქვენი დაშინება ან თქვენით მანიპულირება. თქვენი პატიოსნება საშუალებას არ მოგცემთ, ჩათრეული აღმოჩნდეთ ამორალურ სიტუაციაში მაშინაც კი, როცა გიწვევენ პროვოცირებას. თქვენი კეთილგანწყობა დაანახებს ოპონენტებს, რომ თქვენ მზად ხართ თანამშრომლობისათვის.

**აუდიტორიასთან საქმიანი ურთიერთობის  
კომუნიკაციური მოდელები და საკომუნიკაციო  
ინსტრუმენტები (საუბარი, მეტყველება, ურთიერთობის  
სხვადასხვა ხერხები და მეთოდები)**

ვერბალური სფეროს ყველაზე მაღალი დონე არის მეტყველება, ამიტომ კომუნიკაცია მეტყველების, მოხსენებისა და გამოსვლების მზადებას თავის არსენალში აქცევს. მეტყველება ყოველთვის იყო სოციალური მართვის ძირითადი ელემენტი. მასში გამოიხატება სიტყვის განსაკუთრებული ძლიერება, რომელიც საზოგადოებას აიძულებს ყურადღება მიაქციოს.

**არსებობს ორი სახის მეტყველება: ორატორული მეტყველება და საუბარი.**

**პირველი** – ზედმეტად ოფიციალურია და გამოიყენება ძირითადად სასამართლოებისათვის, პარლამენტისათვის და სხვა მაღალი პროცესუალური დონის სიბრტყისა და ცერემონიალებისათვის.

**მეორე** – შეხვედრების, კონფერენციების, კამათისათვის და სხვა.

საზოგადოებასთან კომუნიკაციის აუცილებელი ელემენტია ოფიციალური პირების ოფიციალური გამოსვლები, რომელთა მოხსენება და შესაბამისი ტექსტი მზადდება „სპინრაიტერების“ დახმარებით.

ამერიკელი სპეციალისტები კომუნიკაციური პროცესების ზუსტი წარმართვისა და მასში მოხსენების ეფექტური ჩატარებისათვის გვთავაზობენ შემდეგ ხერხებს:

- მოახერხეთ სხვა მომხსენებლებთან საუბარი.
- შეიტყვეთ სად ტარდება შეხვედრა და რა სახის აუდიტორია იქნება.
- ყურადღება გაამახვილეთ სხვა უცხო თემებზეც.
- დააფიქსირეთ მოწონება თემისა და გეგმის შესახებ, სანამ დაიწყებდეთ მოხსენებას.
- მოხსენება აუცილებლად მოამზადეთ აუდიტორიისათვის გასაგებ ენაზე.
- იფიქრეთ, თუ როგორ ასიაშოვნოთ აუდიტორიას.

- თავი შეიკავეთ ყველა კრიტიკული პრობლემისაგან.
- ნუ შეეხებით ვინმეს პიროვნულ პრობლემას.
- გახსოვდეთ გამეორების აუცილებლობა დასკვნების სახით.
- თვითონაც მოუსმინეთ აუდიტორიიდან მომდინარე აზრებს.

• იფიქრეთ იმაზე თუ როგორ გაგრძელდეს თქვენი მოხსენება და ამავდროულად შენარჩუნდეს აუდიტორიისა და მთლიანად საზოგადოების მესხიერებაში გამოხატული აზრი.

მოხსენების შემთხვევაში აუცილებელია რაც შეიძლება დაწვრილებით ჩაგწეროთ სიტყვები. გარდა ამისა აუცილებელია ფორმულირება გაუკეთდეს პასუხებს შეკითხვებზე. საჭიროა მანერების, უესტებისა და რიტმის მართვა და კონტროლი.

სასურველია დავადგინოთ თუ ვინ იქნება აუდიტორია, არის ეს მრავალფეროვანი თუ ერთგვაროვანი პუბლიკა, განვსაზღვროთ აუდიტორიის ასაკი, სქესთა კატეგორიის სიმრავლე, მათი ინტერესები, სოციალური მდგომარეობა, განათლება, ურთიერთობის ნიჭი ორატორთან და სხვა. გავიგოთ რა აღელვებს აუდიტორიას, რაში მდგომარეობს მათი პრობლემა.

**შევარჩიოთ გამოსვლის მოხსენების დრო და ხანგრძლივობა და შესაბამისად შევძლოთ აღნიშნულ დროში აზრის გამოხატვა. ერთი მომხსენებელის დროის ხანგრძლივობა არ უნდა აღემატებოდეს 20-25 წუთს.**

ზეპირი მოხსენების დროს საჭიროა გამეორება აზრისა დასკვნის სახით. ხოლო რაც შეეხება მოხსენების დამთავრებას, არ შეიძლება შემდეგი ფრაზით - „და ბოლოს“. მოხსენებას აუცილებლად უნდა ჰქონდეს პიროვნული ხასიათი, მხოლოდ მაშინ დარჩება ის აუდიტორიის მესხიერებაში.

**მოხსენებისათვის გასათვალისწინებელია შემდეგი:**

- ყველა ციფრი ტექსტში სიტყვით უნდა იქნეს ჩაწერილი, რათა მომხსენებელს არ მოუხდეს ნულების დათვლა.

- ხაზი გაუსვით განსაკუთრებულ აზრებსა და მნიშვნელობის მქონე სიტყვებს.

- გამოიყენეთ უბრალო და დამაჯერებელი სიტყვები.

ამერიკელი სპეციალისტები აღნიშნავენ მოხსენების დადებით მხარეებს. მათი აზრით, ეს არის პირდაპირი და დამაჯერებელი უნარ-ჩვევები, რომელსაც თან სდევს კონტაქტი ცოცხალ აუდიტორიასთან და საშუალებას იძლევა დამყარდეს ორმხრივი ურთიერთობა.

უდიდესი მნიშვნელობა აქვს მოხსენების წაკითხვას. სანამ მოხსენებას დავიწყებდეთ, აუცილებელია შევრძინება „ვიწყებ“ და განწყობა უნდა იყოს ასეთი „აი, რა კარგ ამბავს მოგიტხრობთ“. დაწყებისთანავე უნდა შევძლოთ საკუთარ თავში ემოციური წონასწორობის განმტკიცება და, რაც მთავარია, შესაბამისი ტონის აღება.

### გამოსვლის დაგეგმვა

- ინტერესის აღძვრა;
- კონტაქტის დამყარება მსმენელთან;
- საუბრის თემისა და მიზნის მოხაზვა;
- პრობლემური კითხვის დასმა;
- უჩვეულო ეპიზოდის ან ფაქტის მითითება;
- მსმენელთა ინტერესის შენარჩუნება და გადრმავევა;
- მსმენელთა დარწმუნება და თქვენს პოზიციებზე გადმოყვანა;
- თქვენი კომპეტენტურობის დემონსტრირება;
- ლოგიკური და ფსიქოლოგიური აქცენტების გაკეთება.
- გამოიყენეთ მსმენელთათვის მოულოდნელი ინფორმაცია;
- გამოიყენეთ იუმორი, მიეცით მსმენელებს ამოსუნთქვის საშუალება;
- უჩვენეთ პრობლემის გადაჭრის გზები;
- საუბრით განამტკიცეთ შექმნილი შთაბეჭდილება;
- გამოკვეთეთ პერსპექტივები;
- მოწოდება ან ლოზუნგი.

**მიუღებელია:**

- უადგილო სუმრობით დამთავრება, რაც ქმნის არასერიოზულ განწყობას;
- მობოდიშება, რომ ვერ შექვლით გადმოგეცათ სათქმელი;
- იმაზე მითითება რომ ვერ შექვლით რეგლამენტში ჩატევა (მიუთითებს მოუმზადებლობაზე);
- მძიმე უპერსპექტივობის განცდით დამთავრება;
- მსმენელის მიმართ საყვედურით დამთავრება.

**საკომუნიკაციო საშუალებები**

**პრესკონფერენცია**

როდესაც ორგანიზაციას, ნებისმიერ უწყებას, სამინისტროსა თუ კონკრეტულად ფიზიკურ პირს რაიმე მნიშვნელოვანი განცხადების გაკეთება სურს და უნდა, რომ საზოგადოებას თავისი საქმიანობა და რაიმე კონკრეტული ნაბიჯი ამცნოს, მას ამ განცხადების მეტი ეფექტიანობისათვის შეუძლია პრესკონფერენცია გამართოს. პრესკონფერენცია ინფორმაციის ფართოდ გაშუქებისა და კომუნიკაციური პროცესების გააქტიურების ერთ-ერთი ყველაზე ოპერატიული საშუალებაა, რომელიც დაძაბულ შრომას, პროფესიონალიზმს, დიდი თანხებისა და ენერჯის ხარჯვას მოითხოვს.

საზოგადოებასთან ურთიერთობის სპეციალისტები პრესკონფერენციის მოწყობას სპექტაკლის დადგმას ადარებენ და მიაჩნიათ, რომ უნიჭოდ დადგმულმა პრესკონფერენციამ შესაძლოა აღნიშნული პიროვნებისა თუ ორგანიზაციის იმიჯი და რეპუტაცია სასწორზე დადოს, ამიტომ, ვიდრე პრესკონფერენცია წარიმართება, საჭიროა გათვალისწინებული იყოს ყველა სარისკო ფაქტორი.

პრესკონფერენციის ალტერნატივად შეიძლება ჩაითვალოს ასევე ბრიფინგი.

პრესბრიფინგი ნაკლებად ფორმალურია და ნაკლებ დროსა და ხარჯებს მოითხოვს. მისი განხორციელება შესაძლებელია არაოფიციალურ ვითარებაში, თუნდაც ფინჯან ყავაზე მოწვეული იქნეს რამდენიმე ისეთი

ჟურნალისტი, რომელიც შესაბამის სფეროს ან მომიჯნავე საკითხებს აშუქებს.

პრესკონფერენციას შესაბამისი გეგმა გააჩნია, რომლის გათვალისწინება მის სრულ ეფექტურ შესრულებას გულისხმობს. იმისათვის, რომ წარმატებით და მიზანმიმართულად ჩატარდეს პრესკონფერენცია, გასათვალისწინებელია შემდეგი:

პრესკონფერენციის სავარაუდო თარიღი აუცილებლად წინასწარ უნდა იქნეს შეთანხმებული მომხსენებლებისა და იმ პირებისათვის, ვინც პრესკონფერენციის ინფორმაციის მთავარ წყაროს წარმოადგენს.

მომზადებული უნდა იქნეს შესავალი სიტყვა, რომელშიც დასმული და განმარტებული იქნება პრესკონფერენციის ძირითადი საკითხი (საკითხები).

შედგენილი უნდა იყოს აუცილებლად ამ თემასთან დაკავშირებული დოკუმენტებისა და ინფორმაციის სრული პრესპაკეტი.

სანამ პრესკონფერენციის დღე დაინიშნება, გარკვეული უნდა იქნეს ჟურნალისტების დღის წესრიგი, ხომ არა აქვთ მათ ამ დღეს დაგეგმილი რაიმე უფრო მნიშვნელოვანი ან ხომ არ ხდება იმ დღეს ქალაქში ისეთი რამ, რაც აღნიშნულ პრესკონფერენციას დამსწრე საზოგადოებასა და ჟურნალისტებს „მოსტაცებს“.

შემოწმდეს, ხომ არ ემთხვევა პრესკონფერენცია დღესასწაულს, ზეიმს, ქვეყანაში საპატიო სტუმრის ჩამოსვლას, მთავრობაში საგანგებოდ დანიშნულ, განსაკუთრებულ სხდომას და სხვა ამგვარ ღონისძიებებს.

პრესკონფერენციამდე სამი-ოთხი დღით ადრე (შეიძლება ერთი კვირით ადრეც) ადგილობრივ მედიაში გავრცელებული უნდა იყოს პრესრელიზი და სხვა ისეთი საინფორმაციო მასალა, რომელიც აღნიშნული ღონისძიების და ორგანიზაციის მიმართ მედიის ინტერესს აღძრავს. მოსაწვევეში განსაკუთრებით გამახვილებული უნდა იქნეს ყურადღება იმ ინფორმაციის მნიშვნელობაზე, რომელსაც მედია უშუალოდ პრესკონფერენციაზე მიიღებს.

პრესკონფერენციის წინა დღეებში აუცილებელია დაურეკოთ ყველა რედაქციას და თხოვოთ დასტური იმის

თაობაზე, რომ მათი წარმომადგენელი უთუოდ დაესწრება პრესკონფერენციას. არაა მოსარიდებელი რედაქციებში რამდენჯერმე დარეკვა და თავის შესხენება.

პრესკონფერენცია არ უნდა იყოს დანიშნული შაბათ-კვირას, არც საღამოს საათებში, ამისთვის შუადღე (12-დან 15 სთ-მდე) საუკეთესო დროა.

საგულდაგულოდ უნდა იყოს შერჩეული პრესკონფერენციის ჩასატარებელი ადგილი. საუკეთესოა, როდესაც ადგილი სიმბოლურად მთავარ იდეას ეხმიანება და შეესაბამება. უკეთესია თუ ეს ადგილი ტრანსპორტისათვის ადვილად მისადგომი იქნება.

საპრესკონფერენციო დარბაზი არ უნდა იყოს ძალიან დიდი, ვინაიდან ამას ძალზედ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს: დიდ დარბაზს პრესკონფერენცია ვერ ავსებს, მედიას კი ეს „უმნიშვნელო“ დეტალი არ გამოეპარება. მომზადებული უნდა იქნეს კათედრა ან პოდიუმი გამომსვლელთათვის, ასევე განალაგებული იქნეს 3-4 რიგი, სავარძლები ან სკამები ჟურნალისტებისათვის, დარბაზის შესასვლელთან აუცილებელია დაიდგას სარეგისტრაციო მაგიდა და ზედ აუცილებლად უნდა მოთავსდეს საინფორმაციო მასალა დასარიგებლად.

პრესკონფერენციაზე მოწვეული უნდა იქნეს რაც შეიძლება მეტი მხარდამჭერი, ოპონენტები დაუპატიუებლადაც მშვენივრად მოვლენ.

სასურველი და მიზანშეწონილია სტუმართმოყვარეობის გამომჟღავნება და სტუმრებისათვის ყავით, ჩაით და დესერტით გამასპინძლება.

პრესკონფერენცია აუცილებლად უნად დაიწყოს და დამთავრდეს დანიშნულ დროს. გათვალისწინებული უნდა იქნეს, რომ, თუ იგი გაგრძელდა, ჟურნალისტებს პროფკაციული შეკითხვების დასმის საშუალება მიეცემა და პრესკონფერენციას სხვა მიმართულება მიეცემა.

პრესკონფერენციის დაწყებამდე აუცილებელია მონაწილეებსაც და დამსწრე საზოგადოებას დაურიგდეს პრესპაკეტი.

შედგენილი უნდა იქნეს იმ ჟურნალისტების სია, ვინც კონფერენციას არ დაესწრო და ამ სიის გადაგზავნა უნდა მოხდეს რედაქციებში.

რა თქმა უნდა, წინასწარ უნდა შეირჩეს გამომსვლელები და მათ არ უნდა მიეცეთ 2-3 წუთზე მეტი დრო.

სასურველია, რომ პრესკონფერენცია არ გაგრძელდეს 30 წუთზე მეტ ხანს. აქედან 10 წუთი დაუთმეთ გამომსვლელებს, ხოლო დარჩენილი 20 წუთი – კითხვა-პასუხებს.

ყურადღება უნდა მიექცეს დარბაზის ვიზუალურ მხარეს. კედლებზე აუცილებლად უნდა იყოს ეფექტური პლაკატები: ლოგოთი, დევიზით, გრაფიკებით, ფოტომასალებით, ნახაზები და სხვა, რაც კონკრეტულ პრესკონფერენციას შეესაბამება.

პრესკონფერენციის მსვლელობის დროს მიზანშეწონილი არ არის კამათი ოპონენტებთან, ბოლომდე შენარჩუნებული უნდა იქნეს სიმშვიდე და კეთილგანწყობა.

აუცილებლად თვალი უნდა მიედევნოს მედიას, იმის გამო თუ როგორ აშუქებს ის აღნიშნულ პრესკონფერენციას. შეხვედრის დასრულების შემდეგ არ უნდა შეწყდეს ურთიერთობა მედიასთან.

უნდა გვახსოვდეს:

- პრესკონფერენციაზე დასწრების უფლება აქვს ყველას;
- კითხვის დასმის უფლება – მხოლოდ ჟურნალისტს.
- ჟურნალისტს არა აქვს უფლება პრესკონფერენციაზე საჯაროდ გამოთქვას თავისი მოსაზრება;
- ჟურნალისტის უფლება მხოლოდ კითხვის დასმაა.

### **პრეზენტაცია (წარდგენა)**

პრეზენტაციას, ისევე როგორც პრესკონფერენციას, წინასწარ ესაჭიროება მომზადება. მაგრამ, ვინაიდან პრეზენტაცია ნაკლებ „ექსპრომტულია“ (სახელდახელოდ შექმნილი), მასზე, როგორც წესი, მეტი დრო იხარჯება. ნებისმიერი რაიმე პროგრამის თუ რაიმე პროექტის პრეზენტაცია ორგანიზაციას, რომელიმე უწყებასა თუ კონკრეტულად პიროვნებას ავალდებულებს თავიდანვე

განსაზღვროს, თუ რისთვისაა პრეზენტაცია გამიზნული: ინფორმაციის გასავრცელებლად აღნიშნული პროგრამებისა და პროექტების შესახებ თუ საზოგადოებრივი მხარდაჭერის მოსაპოვებლად ან თუნდაც ორივესთვის ერთად. სასურველი და ამავედროულად აუცილებელია იცნობდე იმ აუდიტორიას, რომელიც მოწვეულია დანიშნულ პრეზენტაციაზე.

ყოველივე ამის შესახებ პრეზენტაციაზე უნდა ისაუბრონ კარგად მომზადებულმა მომხსენებლებმა. მომხსენებელთა რაოდენობა უნდა იყოს არანაკლებ სამისა და არაუმეტეს ოთხისა. მომხსენებლებისათვის აუცილებელია შესაბამისი წესების დაცვა:

კარგად შეისწავლონ ის დარბაზი, სადაც პრეზენტაცია უნდა გაიმართოს, დააზუსტონ მონაწილეთა სია, შეისწავლონ აუდიტორია, დღის წესრიგი; გაარკვიონ ვინ იქნება წამყვანი, ვინ არიან სხვა მომხსენებლები; შეამოწმონ არის თუ არა დარბაზში პოდიუმი და როგორია განათება.

აუცილებელია პრეზენტაციაზე მივიდნენ დაახლოებით 20 წუთით ადრე, შეამოწმონ გამართულად მუშაობს თუ არა მათთვის საჭირო აპარატურა (მიკროფონი, პროექტორი და სხვა), თვალი შეაჩვიონ ოთახს, შეეცადონ კარგად „მოერგონ“ მას. მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, რომ პრეზენტაციის დაწყებამდე ერთი ორი წუთით ადრე მოსვლას აზრი არა აქვს. თუ დარბაზის ინტერიერი და ტექნიკური საშუალებები მათთვის მოუხერხებელი აღმოჩნდა, ვერაფრის გამოსწორებას და შეცვლას ვეღარ მოასწრებენ, ამან კი შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს მათ გამოსვლაზე. მოხსენების დროს მნიშვნელოვანია მოშველიებულ იქნეს დამხმარე ვიზუალური მასალა, რომელიც შეტყობინებას დამაჯერებელსა და უფრო შთამბეჭდავს ხდის.

მომხსენებლისათვის სასურველია წინდაწინვე გაეცნოს თემასთან დაკავშირებულ უახლეს ლიტერატურას.

მოხსენების დროს აუცილებლად დაცული უნდა იყოს რეგლამენტი. სასურველია მომხსენებელმა თავად დასვას სამი-ოთხი საკითხი და თავადვე გასცეს მას ამომწურავი

პასუხი. აუცილებელია ფაქტების გამოყენებაც, რომელსაც თან უნდა ერთვოდეს შესაბამისი ციფრობრივი მასალა და ყველა თეზისი პრაქტიკული მაგალითების მოშველიებით.

პრეზენტაციამდე დიდი ხნით ადრე არჩეული უნდა იყოს გამოსვლისთვის მოსახერხებელი სტილი – ზეპირი მოხსენება თუ წაკითხული.

პრეზენტაციის წინ სასურველია და მიზანშეწონილია ჩაცმულობაზე და გარეგნობაზე ზრუნვა. მომხსენებელი ყოველთვის უნდა ცდილობდეს, რომ მომგებიანად გამოიყურებოდეს.

მომხსენებელი მომზადებული უნდა იყოს ყველა შესაძლო კითხვისათვის, მაგრამ არ უნდა იყოს დაზეპირებული არც კითხვა და არც პასუხი, რადგან შესაძლოა მომხსენებელსა და აუდიტორიის სამეტყველო ფრაზეოლოგიაში არსებულმა სხვაობამ, დააბნოს და სრულიად არადეკვატური პასუხი გააცემინოს მომხსენებელს.

მომხსენებელს უნდა შეეძლოს „კარგად მოსმენა“.

არავითარ შემთხვევაში უყურადღებოდ არ უნდა დარჩეს მიკროფონის არც ერთი დეფექტი. საჭიროების შემთხვევაში მომხსენებელმა უნდა მიმართოს ტექნიკურ პერსონალს ხარვეზის აღმოსაფხვრელად. თუ მიკროფონი ძლიერია, მოხსენება ოდნავ მოშორებული დისტანციიდან უნდა იკითხებოდეს.

მოხსენება არ უნდა იყოს გადატვირთული ტექნიკური ტერმინებით, პროფესიული ჟარგონებით და ზოგადი ფრაზებით.

აუცილებელია მომხსენებელს თავი ეჭიროს სწორად, მზერა კი მიმართული ჰქონდეს აუდიტორიისაკენ. თავდახრილი მომხსენებელი „დამნაშავის“ შთაბეჭდილებას ტოვებს, თავაწეული და ჭერში მომზირალი კი – მლოცველის. აუდიტორიას მომხსენებელმა უნდა აგრძნობინოს, რომ მისთვის მთავარია მათი დიალოგში მონაწილეობა და მხარდაჭერა, იქიდან გამომდინარე, რომ მათი აზრი მისთვის „გადამწყვეტია“.

ზოგიერთ მომხსენებელს შესტებით საუბარი უყვარს. მართალია, შესტი სიტყვას ემოციურობას მატებს ხოლმე,

მაგრამ ამ ნიჭის ბოროტად გამოყენებაც, ხშირად, უარყოფით ეფექტს იწვევს. განსაკუთრებით თუ დარბაზი პატარაა და მომხსენებელსა და აუდიტორიას შორის სულ რამდენიმე ნაბიჯია, მოერიდეთ უაზრო და უმისამართო უესტიკულაციას, ტანის მკვეთრ მოძრაობებს, სათვალის და თმის წვალებას, თითების ფშვნეტას.

- აუცილებელია მომხსენებელმა იფიქროს იმ ძირითად საკითხზე, რომელიც აუდიტორიის წინაშე უნდა წამოჭრას.
- დაამყაროს კონტაქტი აუდიტორიასთან, მოიხმოს პრაქტიკული მაგალითები და ეფექტური გახადოს წარმოქმნილი სიტუაცია.
- ყველაფერი ერთად კი იმის საფუძველია, რომ მომხსენებელსა და აუდიტორიას შორის ჯანსაღი დიალოგი შედგება.

### საკომუნიკაციო ინსტრუმენტები

**პრეს-რელიზი** ყველა ორგანიზაციასა თუ უწყებას, ასევე კონკრეტულ პიროვნებას საკუთარი ინფორმაციის გავრცელება ესაჭიროება კონკრეტული მიზნების განსახორციელებლად და შესაბამისი ეფექტური შედეგების მისაღებად. აქედან გამომდინარე, ინფორმაციის გავრცელებისათვის და საჭირო პროპაგანდისათვის გამოიყენება კომუნიკაცია და ინფორმაციის გავრცელების ერთ-ერთი ინსტრუმენტი – პრესრელიზი, რომელიც არის სპეციალურ ფურცელზე დაწერილი „ახალი ამბავი“, იგი ეგზავნება ყველა გაზეთისა და რადიო-ტელევიზიის რედაქციებს მომხდარი თუ მოსახდენი მოვლენის და პროცესების შესახებ.

პრესრელიზით ინფორმაციის გავრცელება მსოფლიოში კარგად ნაცადი და მიღებული ხერხია. მას ახალი ამბის პრეტენზია აქვს და ამდენად, მასმედიაში საკმაოდ კარგი ავტორიტეტით სარგებლობს. პრესრელიზების დაგზავნით მედიის ყველაზე ფართო სპექტრის მოცვაა შესაძლებელი, თანაც – უფასოდ. აღსანიშნავია, რომ პრესრელიზის სისტემა თავისი ხასიათით ურთიერთსასარგებლოც არის: მედია უფასოდ იღებს ცხელ-ცხელ ამბებს – პრესრელიზის

გამგზავნი კი ასევე უფასოდ აქვეყნებს ინფორმაციას საკუთარი ამბის შესახებ.

პრესრელიზის მიმღები ვალდებულია არ არის პრესრელიზის გამგზავნის შეატყობინოს მისი მიღების შესახებ. **მხოლოდ** დაინტერესების შემთხვევაში შესაძლებელი რედაქტორი ან კორესპონდენტი დაუკავშირდეს ინფორმაციის სრული მიღებისათვის პრესრელიზის გამგზავნს ან საერთოდ გამგზავნმა საკუთარი პრესრელიზის გამოქვეყნების შესახებ მხოლოდ მაშინ შეიძლება შეიტყოს, როცა მას გაზეთში ამოიკითხავენ ან ტელევიზიითა და რადიოთი მოისმენენ. შესაძლებელია რედაქტორმა პრესრელიზში აღნიშნული ინფორმაციის დაბეჭდვა განიზრახოს და სტილისტურადაც შეასწოროს ან სულ სხვა ფორმა მისცეს. ამ პროცესში გამგზავნს არც ჩარევის და არც გაკონტროლების უფლება არა აქვს. პრესრელიზის სტილისტიკას ძირითადად იმიტომ ცვლიან, რომ რედაქციას სურს, მასში ასახული ამბავი მომხმარებლისათვის მისაღები და ადვილად აღსაქმელი იყოს. ფაქტები უცვლელი რჩება, მაგრამ შესაძლოა დაირღვეს მათი მიმდევრობა. ასევე შესაძლოა ჟურნალისტმა პრესრელიზს შეუცვალოს სათაური, რათა ინფორმაციას შესძინოს სენსაციურობის ელემენტი. ასეთ შემთხვევებში უხეში ჩარევა მიუღებელია, ვინაიდან შესაძლებელია დაიკარგოს ტელევიზიის, გაზეთისა თუ რადიოს სახით ინფორმაციის გავრცელების წყარო. ამრიგად, იმისათვის რომ პრესრელიზმა სხვადასხვა ცვლილებები ნაკლებად ან სრულიად არ განიცადოს, უმნიშვნელოვანესია მისი შედგენის პროცესთა ცოდნა.

**პრესრელიზი შესაძლებელია არ გამოაქვეყნონ შემდეგი მიზეზების გამო:**

- თუ მასში არ არის „ახალი ამბავი“;
- რაღაც ახალი ამბავი არის, მაგრამ ისე გაუგებრადაა დაწერილი, რედაქტორს მის გაშიფრვაზე არ სურს დროის დაკარგვა;
- ეს „ახალი ამბავი“ უკვე მოძველდა;

- რედაქციაში შევიდა ბევრი სხვა უფრო „ეფექტური“ პრესრელიზი და აღნიშნული ინფორმაციისათვის ან დრო აღარ აქვთ, ან ადგილი;

- რედაქციაში პრესრელიზში მოცემულ ფაქტთან დაკავშირებით სხვა უფრო მნიშვნელოვანი და დამაინტერესებელი მასალა შევიდა.

**როგორც ვხედავთ, ”ახალი ამბავი” არის ის მთავარი ანდამატი, რომელიც მეტწილად წყვეტს პრესრელიზის გამოქვეყნება - არგამოქვეყნების ბედს.**

იმისათვის, რომ პრესრელიზი ეფექტური და დიდად სასარგებლო იყოს, გასათვალისწინებელია შემდეგი სხვა პირობებიც, აქედან გამომდინარე, **პრესრელიზი უნდა იყოს:**

- დროული;
- ჰქონდეს საზოგადოებაზე ზემოქმედების მაღალი კოეფიციენტი.

**მნიშვნელობა აქვს:**

- ვინ არის პრესრელიზის ობიექტი, ვინ არის მოწოდებულ ამბავში გარეული;

- ჩვეულებრივი ამბავია აღწერილი თუ სკანდალური;

- შეიცავს თუ არა პრესრელიზით გავრცელებული ინფორმაცია კონფლიქტის ელემენტებს;

- არის თუ არა თემა საერთოდ პოპულარული;

- არის თუ არა საკითხი მიმდინარე;

- ამბავი სტანდარტულია თუ არასტანდარტული.

### **პრესრელიზის გარაგნული მხარე**

პრესრელიზი იბეჭდება ორგანიზაციის ბლანკზე, რომელზეც მითითებულია ორგანიზაციის სახელი და მისამართი, ხოლო თუ მას ბლანკი არა აქვს, პრესრელიზი შესაძლებელია დაიბეჭდოს სტანდარტულ A X 4 ფორმატის თეთრ ფურცელზე. პირველი გვერდის მარცხენა კუთხეში აუცილებლად უნდა იქნეს მითითებული ორგანიზაციის სრული მისამართი. ფურცელს თავიდანვე ეწერება **პრესრელიზი**, შემდეგ უნდა იქნეს მითითებული საიდან და

როდის იგზავნება პრესრელიზი. ეს ინფორმაცია მოთავსებული უნდა იყოს მარცხენა ზედა კუთხეში დაბეჭდილ მისამართზე ოდნავ ქვემოთ. პრესრელიზს უნდა ჰქონდეს შერჩეული შთამბეჭდავი სათაური, რათა, როგორც უკვე ზემოთ აღვნიშნეთ, ის უფრო მეტად ყურადსაღები იყოს. პრესრელიზს ყველა შემთხვევაში ენიშნება „**პრესემბარგო**“, რაც ინფორმაციის გამოქვეყნების სასურველ თარიღს მიუთითებს. ხოლო თუ სასურველია ინფორმაციის დროული დაუყოვნებლივ გამოქვეყნება, მაშინ სათაურის ზემოთ, მარცხენა კუთხეში დაწერეთ „**შეგიძლიათ მიღებისთანავე გაავრცელოთ**“. სასურველია პრესრელიზი არ აღემატებოდეს ორ გვერდს, უმჯობესია ჩაეტიოს ერთ გვერდში. მნიშვნელოვანია, რომ იგი სწრაფად და ადვილად იკითხებოდეს.

პრესრელიზის პირველი გვერდი სამ ტოლ ნაწილად იყოფა. პირველი ნაწილი ეთმობა საკონტაქტო ინფორმაციას, ხოლო დანარჩენი ორი – ძირითადად ტექსტს. თუ პრესრელიზი ორი გვერდისაგან შედგება, გვერდის ბოლოს კუთხეში უნდა იყოს აუცილებლად აღნიშნული – „**გაგრძელება იხილეთ შემდეგ გვერდზე**“. პრესრელიზის ყველა გვერდი ახალ ფურცელზე იბეჭდება. პრესრელიზის ბოლოს დაბეჭდილი უნდა იყოს სიმბოლო №, რაც საერთაშორისო სტანდარტებით ტექსტის დასრულებაზე მიუთითებს. ტექსტის ოთხივე მხარეს დატოვებული უნდა იქნეს ოთხსანტიმეტრიანი მინდორი. თუ მასალა გრძელია, უმჯობესია მისი დაყოფა რამდენიმე აბზაცად, რადგან დანაწევრებულ ინფორმაციაზე თვალის გადავლება გაცილებით იოლია. პრესრელიზში ჩაბეჭდილი უნდა იყოს იმ ჟურნალისტის სახელი, რომელსაც მასალას უგზავნით, ხოლო თუ აღნიშნული ჟურნალისტის ვინაობა უცნობია, მაშინ უნდა დაიწეროს რედაქტორის (ან კონკრეტული განყოფილების რედაქტორის) სახელი.

### **პრესრელიზის შინაარსი**

პრესრელიზი უნდა იყოს მარტივი და გასაგები, იგი ინფორმაციულ შენიშვნას უნდა ჰგავდეს როგორც სტრუქტურით, ისე ლექსიკური თვალსაზრისით. რაც

შეეხება სტრუქტურას – პრესრელიზი „გადაბრუნებული პირამიდის“ მსგავსად იგება. რამდენიმე ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი პირველივე აბზაცში იწერება. პირველივე აბზაცში უნდა გაეცეს პასუხი 6 ძირითად შეკითხვას: ვინ? რა? როდის? სად? რატომ? როგორ? მთლიანი ტექსტი რამდენიმე მოკლე აბზაცად უნდა იქნეს დაყოფილი და ყოველი აბზაცი უნდა იყოს მნიშვნელოვანი აზრის შემცველი. ყოველი წინადადება ლოგიკურად უნდა პასუხობდეს ძირითად თემას.

## პ რ ე ს რ ე ლ ი ზ ი

თარიღი

ორგანიზაციის მისამართი

ვის ეგზავნება

(პიროვნების გვარი, სახელი, თანამდებობა)

საკონტაქტო პირი

შეგიძლიათ გაავრცელოთ (როდის)

ს ა თ ა უ რ ი

ლიდი

ტექსტი – დინამიკური, მოქმედებით გვარში, მოიცავს პასუხს 6 საკვანძო შეკითხვაზე: რა მოხდა, ვინ მოახდინა, როდის, როგორ, რატომ და სად?

№

პრესრელიზი გამორიცხავს მაღალმხატვრულ, მაღალფარდოვან ფრაზებს, კაზმურ მეტყველებასა და მრავალსიტყვაობას, მაგრამ არის ერთი ხერხი, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია პრესრელიზის ლირიზმის ელემენტით შელამაზება ანუ ეს არის მოკლე ციტატა. ციტირების დროს ყოველთვის უნდა მიეთითოს ციტატის ავტორი. თუ პრესრელიზი მოსაწვევის გარეშე გადაეცემა

ადრესატებს, ანუ რედაქტორებსა და ჟურნალისტებს, აუცილებელია, მას თან დართული ჰქონდეს ადგილისა და მარშრუტის აღმწერი რუკა, სადაც ღონისძიება (კონფერენცია, პრესკონფერენცია, პრეზენტაცია და სხვა) უნდა ჩატარდეს.

### საქმიანი წერილის შედგენა

- საქმიანი წერილი უფრო დამარწმუნებელი იქნება, თუ გამოვიყენებთ „მაგიურ სიტყვებს“. ანუ ისეთებს, რომლებსაც ადრესატი კეთილმოსურნედ აღიქვამს და მასში დადებით ემოციებს აღძრავს. ასეთი სიტყვებია: გულწრფელი, შესანიშნავი, მიმზიდველი, მთავარი, მხურვალე, დაუვიწყარი, სასიამოვნო, საკვირველი, ენერგიული, აქტიური, ამადლებული და სხვა. აღნიშნული სიტყვები საქმიან წერილს დამაჯერებლობას მატებს და ადრესატის პატივისცემას იმსახურებს.

- უნდა გვახსოვდეს, რომ ყოველი დაწერილი სიტყვა მისი ავტორისა და ფირმის სახეა, შეუფერებელ ადგილას გამოყენებულმა სიტყვამ, რა გინდ მაგიურიც არ უნდა იყოს იგი, შეიძლება უარყოფითი რეაქცია გამოიწვიოს.

- საქმიანი წერილის შედგენის ზოგადი მოთხოვნებია:

1. იგი უნდა იყოს მკაფიო და ლაკონური, მაქსიმუმ 1-1,5 გვერდი ნაბეჭდი;
2. რთული სიტყვებისა და ბუნდოვანი აზრების გარეშე;
3. უნდა აისახოს აუცილებლობის სპეციფიკა;
4. მასში გათვალისწინებული უნდა იყოს ადრესატის ინტერესები და სურვილები.

- ყურადღება უნდა მივაქციოთ კონვერტს, ბლანკს, ტექსტის შინაარსის თანმიმდევრობას, მართლწერას, კორექტურულ შეცდომებს, წერილის დასაწყისშივე კეთილგანწყობილების შექმნას.

- ნებისმიერი საქმიანი წერილი ყოველთვის რაიმე გარიგების მიზნით იწერება. პრაქტიკაში არსებობს მისი შედგენის მაგიური წესი, რომლითაც ადრესატის ყურადღება მახვილდება და შემდგომი მოქმედება სტიმულირდება. ამ წესით საქმიანი წერილი ასეთი სქემით შედგება:

### **ყურადღება→ინტერესი→თხოვნა→მოქმედება**

ყველაზე რთულია წერილის დაწება, პირველი ფრაზის დაწება. მან ადრესატის ყურადღება უნდა მიიპყროს. ამიტომ გასათვალისწინებელია მიმღების სურვილები, პრობლემები, მიზნები და სხვა. თუ შევძლებთ ყურადღების მიპყრობას, საჭიროა შემდეგ უკვე ინტერესის აღძვრა, რასაც შესაძლებელია ურთიერთმისაღები და სასარგებლო პერსპექტივები ჰქონდეს. შემდეგ კი მოსდევს თხოვნა და, ბოლოს, კონკრეტული მოქმედების შეთავაზება.

ხშირად წერილს აქვს პოსტსკრიპტუმი ``P.S.``, რითაც ადრესატის ყურადღება და დაინტერესება კიდევ უფრო მახვილდება.

- საქმიანი წერილი ფირმის ან ორგანიზაციის ბლანკზე იბეჭდება. მასზე გამგზავნის რეკვიზიტები აღინიშნება. გარეგნულად ბლანკი ფირმის თავისებური სავიზიტო ბარათია.

- ყოველგვარი წერილი კონვერტზე ადრესატის მისამართის აღნიშვნით იწება. იმისათვის, რომ წერილი მან დროულად მიიღოს, მისამართის სრულყოფილი მითითებაა საჭირო. თავდაპირველად ავლნიშნოთ: „ვის” და „სად”.

- ადრესატის მისამართი იწერება კონვერტის მარჯვენა ქვედა მხარეს.

- შემდეგ აუცილებელია ადრესატის ინიციალებისა და გვარების დაწერა.

- პირველად იწერება ინიციალები, შემდეგ გვარი. თავაზიანობა მოითხოვს ინიციალების წინ შემოკლებით დაიწეროს „ბ-ნ” ან „ქ-ნ”.

- საერთაშორისო ეტიკეტის მიხედვით თავდაპირველად ყოველთვის იწერება სახელი, შემდეგ – გვარი (არსებობს გამონაკლისი ქვეყნებიც).

- თუ ადრესატს რაიმე წოდება გააჩნია, აუცილებლად უნდა მივმართოთ ამგვარად:

**ბატონო + წოდება + გვარი**

- თუ წერილი მხოლოდ ადრესატმა უნდა მიიღოს, საჭიროა გვარის შემდეგ კონვერტზე მივანიშნოთ „პირადად“ (პერსონალ. კონფიდენციალ.)

- ამის შემდგომ საჭიროა იმ ორგანიზაციის დასახელება, სადაც მუშაობს ადრესატი, შემდეგ კი უნდა მიეთითოს ფირმის მისამართი (სახლის ნომერი, ქუჩის, ქალაქის დასახელება, საფოსტო ინდექსი და ქვეყანა).

- თუ კი რაიმე ინფორმაციას ვაგზავნით ბუკლეტის ან ბროშურის სახით, უნდა მიეთითოს აუცილებლად „ნაბეჭდი პროდუქცია“.

### გამოსვლის ტექნიკა

დიდი მნიშვნელობა აქვს გამომსვლელის ტექნიკას: ექსტ-მიმიკას, ხმის ტემბრს, ემოციურობას, პოზას, მანერებს, გარეგნობას, ქცევებს და ა. შ. გარეგნობა აყალიბებს პირველ შთაბეჭდილებას და ამ პოზიციიდან აღიქმება წარმოთქმული სიტყვაც. უნდა ვეცადოთ მსმენელები ისხდნენ წინა რიგებში, კომპაქტურად. კომპაქტური აუდიტორიის მართვა უფრო ადვილია, ვიდრე გაფანტულის.

1. **გარეგნობა** – გამომსვლელი ჩაცმული უნდა იყოს სადად და წესიერად. კოსტუმი არ უნდა იყოს მყვირალა ფერის ანდა ძლიერ მოღური, დეტალებით გადატვირთული. ეს დეტალები ყურადღებას უფანტავს მსმენელს. უსიამოვნო შთაბეჭდილებას ტოვებს დაჭმუჭნული ტანისამოსი. უნდა ერიდოთ ექსცენტრიულობას. ტანსაცმელი არ უნდა იწვევდეს აუდიტორიის გაკვირვებას, შურს.

2. **პოზა** – მიუღებელია მაგიდაზე გადაწოლა, კედელზე მიყუდება. ძნელია ყურადღების კონცენტრაცია უმოძრაო პოზაზე. ასევე უარყოფითად აღიქმება ტანის რხევა, ადგილის ტკეპნა, უმიზნოდ სიარული, ერთი და იმავე მოძრაობების გამეორება და ა.შ. გამომსვლელი უნდა იდგეს გამართული. სწორი პოზა საკუთარ თავში დარწმუნებულობას და მდგრადობას ბადებს. თავისუფალი, სწორი, მოხერხებული პოზა წინასწარ უნდა დამუშავდეს. პოზის შეცვლა მოსახერხებელია პაუზის დროს. სწორი მოძრაობები წინ უნდა უსწრებდეს აზრის სვლას. ამით

ხაზი ესმება სიტყვის გამომსახველობით მომენტებს. დაგვიანებული მოძრაობები კი ფანტავს ყურადღებას.

**3. მანერები** – სწორი მანარები გარეგნობაზე უფრო მნიშვნელოვანია. უშფოთველად მიდით არჩეულ ადგილამდე. გზაში არ გადააწყოთ ჩანაწერები, არ დაიწყოთ კოსტუმის შეკვრა და ჰალსტუხის გასწორება. არ დაიწყოთ საუბარი მოხერხებული პოზის მიღებამდე. არ მიმართოთ მზერა საკუთარი ფეხსაცმელებისაკენ ან ფანჯრისაკენ. შეხედეთ მსმენელებს. გამომეტყველება უნდა გქონდეთ დაუძაბავი და არა მოღუშული, თუმცა სერიოზული. მსმენელთან კონტაქტი იკარგება თუ დროდადრო ფანჯარაში იყურებით. მიუღებელია მსმენელებზე, როგორც ცარიელ ადგილზე ყურება. მიაპყართ მათ აზრიანი მზერა. ეს მათთვის სასიამოვნოა, რადგან ქმნის პირადი ყურადღების შთაბეჭდილებას. შეცვალებით მზერის მიმართულება აზრის ცვლილებასთან ერთად.

**4. შესტები** – შესტ-მიმიკა იძლევა ინფორმაციის 40%-ს. შესტები არის:

- გამომსახველობითი; იგი ახლავს კულმინაციურ ადგილებს;
- აღწერითი – გამოხატავენ გადასვლას, მოძრაობას;
- მიმართებითი – ყველაზე მარტივი შესტები;
- მიმბაძველობითი.

შესტები უნდა იყოს ძალდაუტანებელი, მათ უნდა ვიყენებდეთ საჭიროების შემთხვევაში. შესტები არ უნდა შევზღუდოთ, თორემ იქმნება შებოჭილობის, არაგულწრფელობის შთაბეჭდილება. შესტიკულაცია უნდა იყოს მრავალფეროვანი, დამუშავებული. იგი არ უნდა იყოს გამუდმებული.

**5. ხმოვანება** – დიდი მნიშვნელობა აქვს ხმის ინტენსივობას. ხმამაღალი საუბრისთვის საჭიროა საკუთარ თავში დარწმუნებულობა. ხმოვანება ეყრდნობა სწორ სუნთქვას (ღრმასა და კონტროლირებადს). ფრაზის ბოლოს არ უნდა გამოგელით ჰაერი.

**6. ტემპი** – აქ შემოდის რამდენიმე ელემენტი:

• **მეტყველების სისწრაფე** – ზედმეტ სისწრაფეს იწვევს სიმორცხვე, შფოთვა. იქმნება შთაბეჭდილება, რომ გამომსვლელს უნდა სწრაფად მოიშოროს ეს საქმე.

უსიამოვნოა დუნე სიტყვაც. იგი იწვევს განცდას, რომ გამომსვლელისათვის სუფერთია მისი საუბრის შედეგი.

• **ცალკეული სიტყვის ხანგრძლივობა** – იგი არც უნდა გაწელოთ და არც უნდა მოკვეცოთ.

ხანგრძლივობა უნდა დაუკავშირდეს სიტყვის მნიშვნელობას.

• **პაუზები** – მათი გაკეთება ადვილია და ისინი ეხმარება მეტყველებას, სწორ სუნთქვას. პაუზით შეიძლება ხაზი გავუსვათ სათქმელს, რომ მსმენელმა გაიზიაროს იგი.

• **ბგერის სიმაღლე და მელოდიურობა** – საშუალებას იძლევა გავარჩიოთ კითხვა და დასაბუთება, საბოლოო მტკიცება და განსახილველი საკითხი, დარწმუნებულობა და დაურწმუნებლობა.

• **ხმის მოდულაცია** – გამოხატავს მოსაუბრის ემოციას. ინტონაციით კეთდება მახვილი ამა თუ იმ სიტყვაზე.

**7. ტემბრი** – ტემბრის ნაკლოვანებებია: ქოშინი, ხრიწინი, სიმკვეთრე, ხორხისმიერება.

### **ჩაცმულობა**

#### **მ ა მ ა კ ა ც ი ს:**

- არცთუ ისე ღია კოსტიუმი;
- არა არის რეკომენდებული ჭრელი ან ძალიან მუქი პერანგი, მიზანშეწონილია ღია ცისფერი, კრემისფერი, წვრილზოლიანი, ღია უჯრიანი პერანგი;
- ოფიციალურ შეხვედრებზე მიუღებელია საზაფხულო, უსახელო პერანგის ჩაცმა;
- საქმიანი კოსტიუმის ყველაზე გავრცელებული ფერია მუქი ლურჯი, რუხი ან კოსტიუმი წვრილი ზოლებით;
- ჰალსტუხი უნდა იყოს კოსტიუმისა და პერანგის შესაბამისი.

**ფეხსაცმელი** – ყველა შემთხვევაში უკეთესია შავი, შესაძლებელია კრემისფერიც.

**წინდები** – რუხი, შავი, ყავისფერი.

**სუნამო** – მსუბუქი, რბილი სურნელით.  
მოწევა და პიჯაკის გახდა შეიძლება მხოლოდ მანდილოსნების ნებართვით;  
არ შეიკრათ ერთბორტიანი კოსტიუმის ზედა და ქვედა დიდეები;  
საფულე ჩაიდეთ კოსტიუმის გულის ჯიბეში და არა შარვლის ჯიბეში;  
კოსტიუმის გარე ჯიბეები ყოველთვის იყოს ცარიელი;  
დაჯექით ისე, რომ არ ჩანდეს წინდები.

### **ქ ა ლ ი ს:**

ქალის ჩაცმულობაზე ორიენტაცია კეთდება ძირითადად იტალიისა და საფრანგეთის მოდის მიხედვით.

არ არის მიზანშეწონილი საქმიან შეხვედრაზე მყვირალა ფერის ტანისამოსი ან ძალიან ძვირფასი კაბის ჩაცმა.

დღის მიღებაზე მიზანშეუწონელია გრძელი კაბის ან შარვლის ჩაცმა.

**ფეხსაცმელი** – ყოველთვის უპირატესობა ენიჭება სადა, სამოსზე მორგებულ ფეხსაცმელს (როგორც მამაკაცი, ასევე ქალი, შავი ლაკის ფეხსაცმელს იცვამს მხოლოდ დაკრძალვაზე, ამიტომ მიუღებელია საქმიან შეხვედრებზე ამდაგვარი ფეხსაცმლის ჩაცმა).

**სუნამო** – მსუბუქი, რბილი სურნელით. სუნამო არასოდეს იპკურება ტანისამოსზე.

**სამკაული** – არავითარ შემთხვევაში გადამეტებული, ზედმეტი მორთულობით.

მიუღებელია შეხვედრისას 15 წთ-ზე მეტი ხნის დაგვიანება ან დათქმულ დროზე ზედმეტად ადრე მისვლა. თუ იძულებული ხართ დააგვიანოთ, აუცილებლად წინასწარ გააფრთხილეთ პარტნიორი.

შეხვედრისას მზად იყავით გარეგნული კეთილგანწყობის ინტენსიური გამოვლინებისათვის. სასურველი და მომგებიანია პირდაპირი, ღია შეხედვა, თბილი ღიმილი, მოკითხვა მისი და ოჯახის წევრების, ზოგიერთისთვის – ცხოველებისაც კი.

**მიმართვები** – „მიხარია თქვენი გაცნობა“, „ბედნიერი ვარ თქვენი გაცნობით“, „აღფრთოვანებული ვარ, რომ შეგხვდით“, „სასიამოვნო და მეტად სასარგებლო იყო ჩემთვის თქვენი საუბარი“, „იმედი მაქვს რომ აუცილებლად შეგხვდებით კვლავაც“ და სხვა.

გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ უცხოელი არასოდეს არ წავა შინ ყველასთან გამომშვიდობების გარეშე, ამიტომ მიეცით მას ამის საშუალება. სასურველია საუბრისას ცოტაოდენი შესვენების დროს იუმორის გამოყენებაც. აუცილებელია გაცვალოთ სავიზიტო ბარათები. ხელმეორედ შეხვედრისათვის სასურველია წინასწარ შეთანხმდეთ დროსა და დღეზე. არასოდეს არ მოსთხოვოთ მათ საქმესთან დაკავშირებით ტელეფონზე საუბარი.

### **„როგორ ვისაუბროთ ტელეფონით“**

ტელეფონით საუბარს ერთი მნიშვნელოვანი უპირატესობა აქვს, მონაწილეთა სიმორის მიუხედავად, იგი უწყვეტ და ორმხრივ ინფორმაციათა გაცვლას უზრუნველყოფს, მაგრამ საქმიანი სატელეფონო საუბარი შესაბამისი ნორმებით მოქმედებს და ამიტომ გუღმოდგინე მომზადებას მოითხოვს. ეს კი ნიშნავს საუბრის დროს მთავარი საკითხის გამოყოფას, აზრის ლაკონურობას და საქმის ცოდნით გადმოცემას, რაც ამ პროცესის ხანგრძლივობას 20%–30%-ით ამცირებს. სატელეფონო საუბრის წარმართვის ხელოვნებაც სწორედ ის არის, რომ მოკლედ და მკაფიოდ შევატყობინოთ პარტნიორს აუცილებელი ინფორმაცია და გარკვევით მივიღოთ პასუხი (იაპონიაში სამსახურებრივ დაწესებულებებში ისეთ თანამშრომელს, რომელსაც საქმიანი ურთიერთობების 3 წთში მოგვარება არ შეუძლია, სამსახურიდან ათავისუფლებენ).

ტელეფონზე საუბრისას უნდა შევარჩიოთ ხმა, ტონი, ტემბრი, ინტონაცია იმისდა მიხედვით „თუ რა ტიპისა და თვისებების ადამიანს ვესაუბრებით“ და საქმიანი, მომგებიანი სიტყვებით უნდა დავიწყოთ საუბარი.

### როდესაც გვირეკავენ:

#### ა რ ა ს ა ს უ რ ვ ე ლ ი ა:

- ყურმილის ადების დიდი ხნით დაყოვნება.
- წარმოთქმა: „სალამი“, „დიახ“, „ილაპარაკეთ“ და სხვა.
- ვიკითხოთ: „შემიძლია რაიმეთი დაგეხმაროთ?“
- ტელეფონის ყურმილის გადადება.
- ჩანიშნისათვის „ქაღალდის ნაგლეჯის“ გამოყენება.
- სხვისთვის ყურმილის მრავალჯერ გადაცემა.
- ერთდროულად სხვადასხვა ადამიანებთან საუბარი (ტელეფონთან და გვერდზე მჯდომთან).

#### ს ა ს უ რ ვ ე ლ ი ა:

- ყურმილის მეოთხე ზარამდე ადება.
- საუბრის დაწყებამდე წარმოვთქვათ „დილა, საღამო მშვიდობისა“ ან სხვა.
- აზროვნების კონცენტრაცია და საუბრის ყურადღებით მოსმენა.
- თუ საკითხის გასარკვევად დრო გვჭირდება, შევთავაზოთ ხელახლა დარეკვა და არა დალოდება ან ყურმილის გადადება.
- სატელეფონო საუბრისათვის განკუთვნილი ბლანკების გამოყენება.
- თანამოსაუბრის ტელეფონის ნომრის ჩანიშვნა.
- შესაბამისი „მორგებული დამშვიდობება“.

სატელეფონო საუბრის დაწყებამდე აუცილებელია ზუსტად განვსაზღვროთ საუბრის მიზანი და მისი წარმართვის ტაქტიკა. საჭიროა სამოქმედო გეგმის შედგენაც კი და, რაც მთავარია, ლაკონურობა და მინიმალურ დროში მოქმედება.

### როგორ დავიცვათ ფსიქოლოგიური სივრცე

ადამიანთა ურთიერთობა ყოველთვის სივრცეშია ორგანიზებული და მათ შორის დისტანცია სივრცით მახასიათებლებს მიეკუთვნება. თითოეულ ჩვენგანს საკუთარი სივრცითი ტერიტორია გვაქვს და უხერხულად ვგრძნობთ თავს, როდესაც ჩვენთვის ნაცნობი თუ უცნობი

აღნიშნულ საზღვრებს გადმოლახავს. ესაა ჩვენი ფსიქოლოგიური სივრცე – „კომფორტის ზონა” და ჩვენც მის ხელშეუხებლობას ვიცავთ.

ჩვენთან ერთად გადაადგილება ჩვენი კომფორტის ზონაც, რომელიც **4 შრისაგან შედგება** და რომელთა დარღვევაც საგრძნობ დისკომფორტს იწვევს.

**ეს შრეებია:**

**პირველი** – ინტიმური კონტაქტების შრე (20-45სმ.) (ოჯახის უახლოესი წევრებისათვის და შეყვარებულები-სათვისაა გათვალისწინებული);

**მეორე** – მეგობრული კონტაქტების შრე (46-120სმ.);

**მესამე** – სოციალური კონტაქტების შრე (121-360სმ.) (არც თუ უახლოეს, მაგრამ ნაკლებად ნაცნობ ადამიანებთან იყენებენ);

**მეოთხე** – საჯარო ანუ ოფიციალური კონტაქტების შრე (360 სმ და ზემოთ) (უცნობ ადამიანებთან ურთიერთობის დროსაა გათვალისწინებული).

- როგორც აღვნიშნეთ, ურთიერთობათა პროცესში, როდესაც ვინმე მისთვის საზოგადოდ მინიჭებულ საზღვარს გადმოლახავს, მეორე ადამიანი თავს უხერხულად გრძნობს. ხოლო ამის საპასუხოდ სხეული თავისდაუნებურად „გაწევას ან ბრძოლას ღამობს” – ხშირდება სუნთქვა, ძლიერდება გულისცემა და სხვა.

- აქედან გამომდინარე ადამიანთა ურთიერთობის პროცესში ადვილად შესამჩვევია ნაცნობი და ახლობელი ადამიანები არიან თუა არა აღნიშნული პიროვნებები ანდა პირიქით.

- რაც უფრო მცირეა მანძილი სუბიექტებს შორის მით უფრო თბილია მათი ურთიერთობა და პირიქით.

### **როგორ მოვახდინოთ დადებითი შთაბეჭდილება**

როგორც სპეციალისტები ამტკიცებენ, უცნობთან შეხვედრის დროს პირველი შთაბეჭდილება 10-15 წუთში ყალიბდება, რომლის შეცვლას (თუ ის უარყოფითია) მთელი ცხოვრება სჭირდება. არსებობს შემდეგი რეკომენდაცია კარგი შთაბეჭდილების შესაქმნელად:

ჩვენი პირველი ათი სიტყვა ძალიან მნიშვნელოვანი უნდა იყოს. შედარებით უფრო ეფექტურია მაღლიერების, კმაყოფილების გამომხატველი ფრაზების გამოყენება. საუბარი უნდა დავიწყოთ მაღლობის გამოხატვით და მოსაუბრის სახელის ხსენებით;

წარმოვაჩინოთ საკუთარი თავი მხნედ, ჯანმრთელად, დარწმუნებულად, მომდიმარი სახით;

დავაკვირდეთ ჩვენს სიარულს. უნდა გაიაროთ ენერგიულად, გამართულად, ცოცხლად;

ყურადღება უნდა მივაქციოთ ჩვენს გარეგნულ იერსახეს; მოვერიდოთ ვულგარულ გამონათქვამებს, ჟარგონებს, ქილიკს, უაზრო შესტებს;

არასასურველია ფიზიკური შეხება. იგი გამართლებულია მხოლოდ მისაღმების დროს „ხელის ჩამორთმევა“;

ნუ ვეცდებით ხელების დამალვას;

მიზანშეწონილია ხელებით ნაკლები შესტიკულაცია.

**როგორ დავარწმუნოთ პარტნიორი, რომ ვუსმენთ**

საერთოდ ადამიანი ინფორმაციას სამი არხით იღებს და გადასცემს. ეს არხებია:

**ვიზუალური (მხედველობითი);**

**აუდიალური (სმენითი);**

**კინესთეტიკური (შეგრძნებითი).**

ამ სამთავან თითოეულ ადამიანს მხოლოდ ერთ-ერთი აქვს ყველაზე მეტად განვითარებული და იმის შესაბამისად თუ რომელს მიეკუთვნება ის ადამიანი, რომელსაც ვესაუბრებით და ვუსმენთ, უნდა მოვახდინოთ რეაგირება.

**პარტნიორის დასარწმუნებლად მოსმენის**

**შემთხვევაში, რეკომენდებულია:**

მისი საუბრის დაწყებიდან 2 წამის შემდეგ დავიწყოთ ლაპარაკი;

ვეცადოთ ვისაუბროთ პარტნიორის ტალღაზე, კერძოდ,

ვიზუალს – მხედველობითი აღქმის ნიმუშებით;

აუდიალს – ხმის სასიამოვნო ჟღერადობით;

კინესთეტიკს – მისივე სიტყვებით.

ნაწილობრივ გავიმეოროთ მოსმენილი, თანაც გავითვალისწინოთ პარტნიორის მოდალური ტიპი.

### საჩუქრის გადაცემისა და მიღების წესი

ხშირად, აუცილებლობის შემთხვევებში, სტუმრებს საჩუქრებს და სუვენირებს გადასცემენ. საჩუქრების შერჩევას სერიოზულად უნდა მივუდგეთ, ვინაიდან ერთი და იმავე საჩუქრის მირთმევა ეტიკეტის უხეშ დარღვევად ითვლება. ოფიციალურ შეხვედრებზე საჩუქრები პირად ურთიერთობას გამოხატავს და შესაბამისი წესების გათვალისწინებითა და დაცვით ხორციელდება. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა საჩუქრის შეფუთვას. მიმზიდველი შეფუთვის გარეშე უცხოელმა ადამიანებმა საჩუქრის ჭეშმარიტი ღირებულება შეიძლება ვერც შეიტყონ. ოფიციალური შეხვედრებისა და საქმიანი ვიზიტის დროს მიღებულია მხატვრულად გაფორმებული ნაწარმის გადაცემა. ამ დანიშნულებით მიზაშეწონილია: პატარა ქანდაკებები, ჭედური ხელოვნების ნაკეთობები, გრაფიურები, კედლის თეფშები, წიგნები, მინის, კერამიკის, ტყავისა და ლითონის ნაწარმი. ტანისამოსიდან დასაშვებია ჰალსტუხის ჩუქება.

აუცილებელია ყურადღების გამახვილება საჩუქრის ფერზე, რადგან სხვადასხვა ქვეყანაში ფერების მიმართ განსხვავებულ დამოკიდებულებას იჩენენ. მაგ: წითელი ფერი ჩინეთში წარმატების, ბედნიერების დღესასწაულის, ღირსების ნიშანია; ინგლისში – მოქმედების, სიცოცხლის, ერთუზიაზმის სიმბოლოა; სამხრეთ ამერიკის ქვეყნებში კი – სამგლოვიარო ფერია. ხოლო ყვითელი ფერი ჩინეთში წითლის შემდგომ ყველაზე პოპულარულია, რუსეთში კი ის ღალატის, განშორების, ნიშანია. მაგ: მორუხო-მომწვანო ფერი ძალიან სძულთ საფრანგეთში და სხვა. თეთრი ფერი მრავალ ქვეყანაში კარგის, დადებითის ნიშანია, ხოლო ჩინეთში კი პირიქით – მწუხარებისა და შიშის.

საჩუქრის გადაცემას აუცილებლად უნდა უძღოდეს სასიამოვნო სიტყვები, სურვილები ან ხუმრობა. მიუღებელია ძვირადღირებული საჩუქრის მირთმევა, ამით შეიძლება პიროვნება უხერხულ მდგომარეობაში აღმოჩნდეს.

მიუღებელია მირთმეული საჩუქრის გაუხსნელად შენახვა ან სადმე წადება. რადგან ქცევის ეს ფორმა ამ

ადამიანების შეურაცხყოფაა, რომლებიც საჩუქრის არჩევისას ჩვენზე ფიქრობენ. ეტიკეტით მიღებულია საჩუქრის გახსნა, პარტნიორის ყურადღების და გემოვნების შეფასება და კიდევ ერთხელ მაღლიერების გამოხატვა.

თუ საჩუქარი ძვირადღირებულია, შესაძლებელია მან ქრთამის ფორმაც მიიღოს.

საჩუქრის მიღებაზე უარი მხოლოდ მაშინ არის დასაშვები, როცა ის ძვირადღირებულია და გვარიძულეს თავი მოვალედ ჩავთვალოთ. მაგ: დიდ ბრიტანეთში კანონით აკრძალულია ძვირადღირებული საჩუქრის მიღება.

საჩუქრების სახით ხშირად გვხვდება ყვავილები, რომელსაც, როგორც წესი, ქალებს ჩუქნიან. ყვავილებთან დაკავშირებითაც არსებობს ძალზე რთული სიმბოლიკა. მაგალითად: ვარდები და მიხაკები სიყვარულის ნიშანია, ქრიზანთემები – ერთგულებისა და მწუხარების. ქრიზანთემებს საფრანგეთში, ესპანეთსა და იტალიაში და ასევე სხვა ქვეყანებში საფლავებსა და ძეგლებზე დებენ. ევროპელებისათვის თეთრი აკაცია საქორწინო საჩუქარია. სამეფო ყვავილად ითვლება შროშანი. აქედან გამომდინარე სანამ ვინმეს გადავცემდეთ საჩუქარს და მით უმეტეს ყვავილებს, აუცილებელია თავდაპირველად შევისწავლოთ მათი ტრადიცია და ეტიკეტის ფორმები. სხვა შემთხვევაში წავაწყდებით დიდ წინააღმდეგობას, რაც ჩვენს არაპროფესიონალიზმზე მეტყველებს.

გასათვალისწინებელია, რომ ოფიციალური შეხვედრებისა და ვიზიტების დროს საჩუქარს ყოველთვის გადასცემენ ჯერ მასპინძლები, შემდგომ კი – სტუმრები.

### **რა გავლენას ახდენს ფერი ადამიანის ქცევაზე**

ხანგრძლივმა გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ ფერებს ძლიერი ფსიქოლოგიური და ფიზიოლოგიური ზემოქმედების მოხდენა შეუძლია ადამიანზე. კონკრეტულად მის ფიზიკურ და სულიერ მდგომარეობაზე, მის ცნობიერებასა და ქვეცნობიერებაზე.

**წითელი ფერი** – განაპირობებს ნერვული ცენტრების სტიმულირებას, ენერგიით ამარაგებს კუნთებსა და ღვიძლს, ამაღლებს სისხლის წნევას, აძლიერებს

მაჯისცემას და სუნთქვის სისშირეს. წითელი ფერი ძირითადად გაიგივებულია მამაკაცურ აქტიურ საწყისთან, ცეცხლთან, სისხლთან, სიყვარულთან, ვნებასთან. იგი ხშირად იწვევს შფოთვას, მოუსვენრობას, აძლიერებს ნერვიულ დაძაბულობას. ეს ფერი ადამიანს ეხმარება წინააღმდეგობების გადალახვაში, გამბედაობის და ამტანობის გაძლიერებასა და ამადლებაში.

**შავი ფერი** – სრული უარყოფის როლში გამოდის და გაუჩინარების იდეას, სრული განდგომის სურვილს გამოხატავს. შავი ფერის ტანსაცმელს ძირითადად პროტესტის ნიშნად ან აგრესიულად განწყობილი ადამიანები იყენებენ, განსაკუთრებით კი – მამაკაცები. ეს ფერი ძლიერ პოპულარულია ქალებში. შავი ფერი უბედურებასთან, სტიქიასთან, სიცარიელესთან და მარტოობასთან ასოცირდება.

**თეთრი ფერი** – ასოცირდება წმინდანობასთან და სიკვდილთან.

**ცისფერი** – ადამიანს ამშვიდებს, ადუნებს, ამცირებს სისხლის წნევასა და სუნთქვის სისშირეს. ამ ფერს გააჩნია ტკივილგამაყუჩებელი ფუნქცია.

**ნაცრისფერი** – ადამიანზე არანაირ გავლენას არ ახდენს, ამ ფერისადმი ადამიანს სურვილი უჩნდება განმარტობის, ჩაკეტვის, გაემიჯნოს ყველას და ყველაფერს.

**ღურჯი** – იწვევს სიმშვიდისა და კმაყოფილების განცდას, ხოლო ეს ფერი ხანგრძლივი ზემოქმედების დროს იწვევს დაღლილობასა და დეპრესიას.

**ყვითელი** – აძლიერებს სისხლის წნევას, ადამიანის ტვინის აქტივობას, ხელს უწყობს მხედველობითი აღქმის გაძლიერებას, არეგულირებს გულისცემას და სუნთქვის სისშირეს. ეს ფერი სიძუნწესა და უნდობლობას, დალატს უკავშირდება.

**მწვანე ფერი** – გამოხატავს ადამიანის მიზანსწრაფვასა და შეუპოვრობას, სიმყარეს. ამ ფერის ემოციური მდგომარეობა სიამაყეა. მწვანე ფერი ხელს უწყობს თვალის წნევის რეგულირებას და მხედველობის გაძლიერებას.

## ურთიერთობათა არავერბალური საშუალებები

არავერბალური საშუალებების მეოხებით ადამიანებს შეუძლიათ ურთიერთობა სიტყვის ამოუღებლად. არავერბალურ **საშუალებებს** მიაკუთვნებენ: მიმიკას, ექსტებს, ინტონაციას, ხმის ტემბრს, სიარულის მანერას, ტაქტილურ ზემოქმედებას, ანუ პიროვნების ფარული ფსიქოლოგიური მახასიათებლების მანვენებლებს. ინფორმაციის დაახლოებით 70% აღიქმება ვიზუალური არხით. არავერბალური სიგნალები საშუალებას გვაძლევს გავიგოთ თანამოსაუბრის ჭეშმარიტი აზრები და გრძნობები.

ურთიერთობათა არავერბალური საშუალებების კატეგორიებია: **კინესიკა, პროსოდიკა და ექსტრალინგვისტიკა, ტაკესიკა, პროქსემიკა.**

**კინესიკა** – სხვა ადამიანის მოძრაობის (სიარულის მანერა, მიმიკა, ექსტი, პოზა, მზერა) ვიზუალური აღქმა. მიმიკა გადასცემს ძირითად ინფორმაციას ადამიანის მდგომარეობისა და ოპონენტისადმი მისი დამოკიდებულების შესახებ.

გამოყოფენ ადამიანის ექვს ემოციურ მდგომარეობას: **მრისხანება, სიხარული, ტანჯვა, გაკვირება, შიში, ზიზღი.** გამოკვლევებმა დაადგინა, რომ ადამიანის მდგომარეობაზე ყველაზე ზუსტ ინფორმაციას წარბები და პირის გარეშემო არეალი იძლევა.

ურთიერთობის მონაწილეთა ერთმანეთისადმი დამოკიდებულების შესახებ უტყუარ ინფორმაციას იძლევა აგრეთვე **მზერა** (ვიზუალური კონტაქტი). მზერა დაკავშირებულია გამონათქვამის ფორმირების პროცესთან. აზრის ფორმირების პროცესში, აგრეთვე როდესაც საუბარია რთულ სიტუაციაზე – მზერა მიმართულია თანამოსაუბრის მიღმა. ჩვენ შეგვიძლია შეგნებულად ვაკონტროლოთ მზერა, მაგრამ ვერ გავაკონტროლებთ თვალის გუგების გაფართოებასა და შევიწროებას, ვინაიდან ეს ხდება არაცნობიერად. გაფართოებული გუგები გამოხატავს დაინტერესებას, ამალღებულ განწყობას, აღზნებას, დავიწროებული გუგები – ცუდ გუნებას, სიბრაზეს.

ყველაზე ინფორმაციულს წარმოადგენს ადამიანის ტანი. როდესაც ადამიანს სურს რაიმეს დამალვა, მისი სახე ხდება ნაკლებად ინფორმაციული და თითქმის არ გამოხატავს ემოციებს. ამ შემთხვევაში ინფორმაციის მთავარი წყარო ხდება ტანი. ძირითად აზრობრივ დატვირთვას იძენენ **პოზა, ქესტი, სიარულის მანერა**.

**პოზა** – ეს არის მოცემული კულტურისათვის ტიპური ადამიანის სხეულის მდგომარეობა, ადამიანის სივრცული ქცევის ელემენტარული ერთეული.

პოზა თვალნათლივ ახდენს იმის დემონსტრირებას, თუ როგორ აღიქვამს მოცემული ადამიანი საკუთარ სტატუსს თანამოსაუბრესთან მიმართებით. შედარებით მაღალი სტატუსის ადამიანები თავიანთ მოძრაობებში ნაკლებად არიან შებოჭილი.

მკვლევრები ამ სფეროში გამოყოფენ დახურულ და ღია პოზებს.

**დახურული პოზებისათვის** დამახასიათებელია ადამიანის სწრაფვა, დაფაროს სხეულის წინა ნაწილი. მაგალითად, გულზე დაკრეფილი ხელები, ფეხის ფეხზე შემოდება და სხვა.

**ღია პოზებისათვის** დამახასიათებელია გაშლილი ხელები ხელისგულებით ზემოთ, ხელებისა და ფეხების მოდუნებული მდგომარეობა. ადამიანი გამოხატავს თანხმობას, კეთილგანწყობას.

თვითგამოხატვის მნიშვნელოვან ელემენტებს შეიცავს **ქესტიკულაცია**. რაც უფრო აღელვებული და აღგზნებულია ადამიანი, მით უფრო ინტენსიურია მისი ქესტიკულაცია.

არსებობს ქესტების გარკვეული ჯგუფი, რომლებსაც კულტურული სხვაობის მიუხედავად, გააჩნია ერთნაირი მნიშვნელობა:

– კომუნიკაციური – მისალმების ქესტები, ყურადღების მიქცევის, აკრძალვის, დამადასტურებელი, კითხვითი, უარყოფითი და სხვა;

– მოდალური – შეფასება და დამოკიდებულება (ნდობა, უნდობლობა და სხვა);

– აღწერითი – აქვთ აზრობრივი დატვირთვა სიტყვიერი გამოთქმის დროს.

**შესტები, ინფორმაციის დროს**, არის დიდი ინფორმაციის მატარებელი. შესტების ანბანი შეიძლება დაიყოს ხუთ ჯგუფად:

1. **შესტები – ილუსტრატორები** – შეტყობინების შესტები: მაჩვენებლები (“საჩვენებელი თითი”), პიკტოგრაფები, ანუ გამოსახულების წარმოსახვითი სურათები (“აი ასეთი ზომის და კონფიგურაციის”); კინეტოგრაფები – სხეულის მოძრაობები; შესტი – “ბიტა” (შესტი – “მოშორება”); იდეოგრაფები, ანუ ხელების თავისებური მოძრაობები, რომლების აერთიანებენ წარმოსახვით საგნებს.

2. **შესტები – რეგულატორები** – შესტები, რომლებიც გამოხატავენ მოლაპარაკის რაიმესადმი დამოკიდებულებას. მათ მიეკუთვნება ღიმილი, თავის დაქნევა, მზერის მიმართულება, ხელით მიზანმიმართული მოძრაობები.

3. **შესტები – ემბლემები** – ურთიერთობაში სიტყვებისა და ფრაზების თავისებური შემცველები. მაგალითად, მკერდის დონეზე ხელების გადაჭდობა, ხელის ჩამორთმევის მსგავსად, ხშირად ნიშნავს “გამარჯობას”, თავს ზემოთ აწეული – “ნახვამდის”.

4. **შესტები – ადაპტორები** – ხელების მოძრაობასთან დაკავშირებული ადამიანის სპეციფიკური ჩვევები. ეს შეიძლება იყოს: ა) სხეულის ცალკეული ნაწილების მოფხანა, შეთამაშება; ბ) პარტნიორთან შეხება, ხელის თათუნი; გ) ხელთ არსებული ცალკეული საგნების გადაწეობა, ხელის გადასმა, ტრიალი (ფანქარი, დილები) და სხვა.

5. **შესტები – აფექტორები** – შესტები, რომლებიც სახის კუნთებისა და სხეულის მოძრაობით გამოხატავენ გარკვეულ გრძნობებს.

არსებობენ აგრეთვე მიკროშესტები: თვალების მოძრაობა, ღოყების გაწითლება, წუთის გამავლობაში წამწამების ხამხამის რაოდენობის გაზრდა, ტუჩების პრანჭვა და სხვა.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ, როდესაც ადამიანებს უნდათ გამოხატონ თავიანთი გრძნობები, ისინი მიმართავენ შესტებს. სწორედ ამიტომ, თქვენ უნდა შეიძინოთ ჩვევები ცრუ, წინააღმდეგობრივი შესტების ამოსაცნობად. ამ

ქესტების თავისებურება მდგომარეობს შემდეგში: ისინი აზვიადებენ სუსტ ადელეკებას (ხელებით, კორპუსით მოძრაობების გაძლიერების დემონსტრაცია); ძლიერი ადელეკების დათრგუნვა (ამ მოძრაობების შეზღუდვის მეოხებით); ეს ცრუ მოძრაობები, როგორც წესი, იწყება კიდურებიდან და მთავრდება სახეზე.

**ურთიერთობის დროს ხშირად წარმოიქმნება შემდეგი სახის ქესტები:**

- **შეფასების ქესტები** – ნიკაპის მოსრესვა/მოფხანა, საჩვენებელი თითის გაშვერა ლოყის გასწვრივ, ფეხზე ადგომა და ბოლთას ცემა და სხვა (ადამიანი აფასებს ინფორმაციას);

- **დარწმუნებულობის ქესტები** – პირამიდის გუმბათის მსგავსად თითების შეერთება, სკამზე ქანაობა;

- **ნერვოზულობისა და დაურწმუნებულობის ქესტები** – გადაფსკენილი თითები, ხელისგულების ჩქმეტა, მაგიდაზე თითების კაკუნი, სკამის საზურგესთან შეხება, მასზე დაჯდომის წინ და სხვა;

- **თვითკონტროლის ქესტები** – ხელები ზურგს უკან (ამ დროს ერთ ხელს უჭირავს მეორე), სკამის საზურგეზე ხელებით ჩაფრენილი ადამიანის პოზა და სხვა;

- **ლოდინის ქესტები** – ხელისგულების სრესვა, გაოფლილი ხელისგულების ნელი შემშრალება ქსოვილით;

- **უარყოფის ქესტები** – მკერდზე დაკრეფილი ხელები, უკან გადაწეული კორპუსი, ცხვირის წვერთან შეხება, გადაჯვარედინებული ხელები და სხვა;

- **კეთილგანწყობის ქესტები** – მკერდზე ხელის დადება, თანამოსაუბრესთან იმპულსური შეხება და სხვა;

- **დომინანტური ქესტები** – ქესტები დაკავშირებული დიდი თითების გაბზეკილ დემონსტრირებასთან, ხელების მკვეთრი მოძრაობა ზემოდან ქვემოთ და სხვა;

- **არაგულწრფელი ქესტები** – “პირზე ხელის დაფარება”, “ცხვირთან შეხება”, თანამოსაუბრესაგან კორპუსით შემოტრიალება, “თვალების ცეცება” და სხვა.

დიდი მნიშვნელობა აქვს **კონგურენტულობას** – ქვსტებისა და სიტყვების დამთხვევას. როდესაც ადამიანი ცრუობს მისი სიტყვები არ შეესაბამება ქვსტებს. სიარულის მანერაც მეტყველებს ადამიანის ემოციურ მდგომარეობაზე. მრისხანებისას სიარული მიძმეა, სიხარულისას – მსუბუქი, ტანჯვისას – დათრგუნული, სიამაყისას – ფართო.

**არასოდეს არ დაივიწყოთ კონგურენტობა, ანუ ქვსტებისა და მეტყველების თანხვედრა. მათ შორის შეუთანხმებლობა არის სიცრუის სიგნალი.**

### **პროსოდიკა და ექსტრალინგვისტიკა**

ეს საშუალებები დაკავშირებულია ხმასთან, როგორც მახასიათებლები, რომლებიც ქმნიან ადამიანის სახეს. **პროსოდიკა** შეიცავს ისეთ ცნებებს, როგორიცაა ხმის ტონის სიმაღლე, სიძლიერე, მახვილის სიძლიერე. **ექსტრალინგვისტიკა** – პაუზებს, ფსიქოფიზიოლოგიური გამოვლენები: ტირილი, ჩახველება, სიცილი, ამოსუნთქვა.

პროსოდიკური და ექსტრალინგვისტური საშუალებები მეტყველებას აძლევენ ემოციურ და მკვეთრ შეფერილობას. ყოველ ემოციურ მდგომარეობას შეესაბამება მეტყველების საკუთარი სინქარე. სიხარული გადაიცემა მაღალი ხმით; მრისხანება, შიში – მაღალი ხმით, ოღონდ ტონალობის უფრო მაღალი დიაპაზონით; დაღლილობა, მწუხარება – დახშული ხმით და ინტონაციის თანდათანობითი დაქვეითებით.

ურთიერთობა რომ უფრო პროდუქტიული იყოს, საჭიროა თანამოსაუბრის არა მარტო მოსმენა, არამედ გაგებაც. ასევე მნიშვნელოვანია გახსოვდეთ, რომ ზოგჯერ მოძრაობა ეწინააღმდეგება იმას, რასაც გვატყობინებს ხმა.

### **ტაკესიკა**

ტაკესიკას ახასიათებს დინამიკა – ხელის ჩამორთმევა, კოცნა და სხვა ტაქტილური შეხებები. დინამიური საშუალებების გამოყენება განისაზღვრება ურთიერთობის მონაწილეთა სტატუსით, ასაკით, ნაცნობობის ხარისხით.

ხელის ჩამორთმევა იყოფა სამ ტიპად:

- დომინანტური (ხელი ზემოდან, ხელისგული ზემოდან ქვევით);

- მორჩილი (ხელი ქვემოდან, ხელისგული ქვემოდან ზევით);

- თანასწორუფლებიანი.

უნდა გახსოვდეთ, რომ ტაკესიკური საშუალებების არასწორმა და არაადეკვატურმა გამოყენებამ შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტი ურთიერთობებში.

### **პროქსემიკა**

ტერმინი “პროქსემიკა” შემოიღო ამერიკელმა ანთროპოლოგმა ე. პოლმა. პროქსემიკას მიაკუთვნებენ ურთიერთობის მომენტში პარტნიორების სივრცულ ორიენტაციასა და მათ შორის დისტანციას. ოპტიმალური დისტანციის დარღვევამ შეიძლება გამოიწვიოს ნეგატიური რეაქცია. აქ დიდი მნიშვნელობა აქვს კულტურულ და ეროვნულ თავისებურებებს.

პიროვნების არავერბალური ქცევა მრავალფუნქციურია, ვინაიდან იგი:

- ქმნის ურთიერთობის პარტნიორის სახეს;
- გამოხატავს ურთიერთობის მონაწილეთა ურთიერთობებს, აყალიბებს მას;
- წარმოადგენს პიროვნების აქტუალური ფსიქიკური მდგომარეობის ინდიკატორს;
- გამოდის ვერბალური შეტყობინების დაზუსტების, გაგების როლში. აძლიერებს ნათქვამის ემოციურ გამდიდრებას;
- ინარჩუნებს ურთიერთობაში მყოფი ადამიანების ფსიქოლოგიური სიახლოვის ოპტიმალურ დონეს;
- გამოდის სასტატუსროლებრივი ურთიერთობების მაჩვენებლის სახით.

### **ვერბალური და არავერბალური ურთიერთობა**

საქმიანი ურთიერთობის არსის გაგებისათვის აუცილებელია ვერკვეოდეთ პიროვნებათა შორის ვერბალური და არავერბალური ურთიერთობის ბუნებაში.

სიტყვიერ (მეტყველებით) ურთიერთობაში შედის:

**სიტყვებისა და ფრაზების მნიშვნელობა და აზრი.** დიდ როლს თამაშობს სიტყვის გამოყენების სიზუსტე, მისი გამოსატყულება და ხელმისაწვდომობა, ფრაზების აგების სიზუსტე და გაგების სიადვილე, სიტყვებისა და ბგერების წარმოთქმის სიზუსტე, ინტონაციის აზრი და გამოსატყულება.

**მეტყველების ბგერითი მოვლენები.**

მეტყველების ტემპი (სწრაფი, საშუალო, შენელებული);

ხმის სიმაღლის მოდულაცია (ნარნარი, მკვეთრი);

ხმის ტონალობა (მაღალი, დაბალი);

რიტმი (თანამიმედვერული, წყვეტილი);

ტემბრი (გერგვინავი, ხრინწიანი, წრიპინა);

ინტონაცია;

მეტყველების დიქცია.

დაკვირვებებმა აჩვენა, რომ ურთიერთობისათვის ყველაზე მიმზიდველია ნარნარი, წყნარი, მოზომილი მეტყველების მანერა.

**ხმის გამოსატყუთი ხარისხი.** მათ მიაკუთვნებენ სპეციფიკურ ხმებს, რომლებიც წარმოიქმნება ურთიერთობის დროს: სიცილი, ტირილი, ჩურჩული, ოხვრა, პაუზები, ხველება და სხვა.

მეტყველება – ნებისმიერი ადამიანის პიროვნებისათვის დამახასიათებელი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი და საქმიანი იმიჯის მთავარი შემადგენელი.

მაგალითად, მენეჯერის მეტყველება უნდა იყოს წიგნიერი, მიზნობრივი, ადვილად გასაგები, კონკრეტული, ლოგიკური, დამაჯერებელი. მას უნდა შეეძლოს ნათლად და მწყობრად გადმოსცეს საკუთარი აზრები, რათა დაარწმუნოს ადამიანები საკუთარი შეხედულებებისა და პოზიციის მართებულობაში.

თანამოსაუბრეზე ზემოქმედების ძირითად მეთოდებად ითვლება **დარწმუნება, შთაგონება და მიბაძვა.**

**დარწმუნების** ხელოვნება გულისხმობს ადამიანების მიერ მათთვის გამიზნული ინფორმაციის შეგნებულ აღქმასა და ათვისებას.

**შთავონება და მიზანმიმართული** გათვლილია ადამიანების მიერ ამ ინფორმაციის არაკრიტიკულ აღქმასზე მოლაპარაკის ავტორიტეტისა და აუტორიტეტის გამო.

**არავერბალური ურთიერთობის საშუალებებს** მიკუთვნება: სახის გამომეტყველება, მიმიკა, ქესტიკულაცია, პოზები, ვიზუალური კომუნიკაცია (თვალებისა და მხერვის მოძრაობა). ფსიქოლოგებმა დაადგინეს, რომ ურთიერთქმედების პროცესში ადამიანების მიერ კომუნიკაციის 70-80% გადაიცემა არავერბალური საშუალებებით და ინფორმაციის მხოლოდ 20-30% გადაიცემა ვერბალურად.

**კარგი მენეჯერი უნდა ფლობდეს ამ “ენას”. გირჩევთ დაამუშაოთ ალან პიზის წიგნი “სხეულის მოძრაობის ენა”.**

**მაიკლ მესკონის (მენეჯმენტის ამერიკელი თეორეტიკოსი) რჩევები საქმიანი ურთიერთობებისათვის:**

1. შეწყვიტეთ ლაპარაკი. შეუძლებელია მოსმენა ლაპარაკის დროს;
2. დაეხმარეთ მოლაპარაკეს გაიხსნას. შეუქმენით ადამიანს თავისუფლების შეგრძნება.
3. აჩვენეთ მოლაპარაკეს, რომ თქვენ მზად ხართ მოსასმენად. უნდა გამოიყურებოდეთ და მოქმედებდეთ დაინტერესებით. ნუ კითხულობთ ფოსტას, როდესაც ვინმე ლაპარაკობს. მოსმენის დროს შეეცადეთ გაიგოთ და არ ეძებოთ მიზეზი შესაწინააღმდეგებლად.
4. მოსპეთ გამაღიზიანებელი მომენტები. ნუ დახატავთ, ნუ აკაკუნებთ მაგიდაზე, ნუ დაიწყებთ ფურცლების დალაგება-გადალაგებას.
5. თანაუგრძნეთ მოლაპარაკეს. შეეცადეთ, თავი წარმოიდგინოთ მოლაპარაკის ადგილზე.
6. იყავით მომთმენი. ნუ დაზოგავთ დროს. ნუ გააწყვეტინებთ მოლაპარაკეს. ნუ შეეცდებით გარეთ გასვლას, ნუ გააკეთებთ კარებისაკენ მიმავალ ნაბიჯებს.
7. შეიკავეთ თქვენი ხასიათი. გაბრაზებული ადამიანი სიტყვებს არასწორ მნიშვნელობას ანიჭებს.

8. არ დაუშვათ კამათი და კრიტიკა. ეს აიძულებს მოლაპარაკეს დაიკავოს თავდაცვითი პოზიცია, იგი შეიძლება გაჩუმდეს ან გაბრაზდეს. ნუ იკამათებთ. კამათში გამარჯვებით, თქვენ წააგებთ.

9. დაუსვით კითხვები. ეს შეაგულიანებს მოლაპარაკეს და აჩვენებს მას, რომ თქვენ უსმენთ. ეს იძლევა წინსვლის საშუალებას.

10. მოსმენისათვის საჭიროა ორივე ყური: ერთი – აზრის აღსაქმელად, მეორე – მოლაპარაკის გრძნობების დასაჭერად.

## მარკეტინგული კომუნიკაცია

მარკეტინგის კონცეფცია ფუნდამენტურია, დამყარებული ადამიანების სურვილებსა და მოთხოვნებზე, შეუძლია რა მუშაობის გარდაქმნა მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად. მომხმარებელი ირჩევს პროდუქტს და მომსახურებას, რაც, მისი აზრით, ყველაზე სასარგებლო და მნიშვნელოვანია ანუ ფასეულია თავისი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. მარკეტინგი მმართველობითი ფუნქციაა, რომელიც ამჟღავნებს ადამიანთა მოთხოვნებს და სურვილებს, სთავაზობს საქონელს ანუ პროდუქტს და მომსახურებას ამ მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

კომუნიკაციის ხელოვნება ასევე მმართველობითი ფუნქციაა, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციებსა და სხვადასხვა ფირმებს და ასევე მასთან დაკავშირებულ საზოგადოებას მჭიდრო კომუნიკაციების, ურთიერთგაგებისა და თანამშრომლობის დამყარებაში, უზრუნველყოფს საზოგადოებრივი აზრის საინფორმაციო ხელმძღვანელობას, განსაზღვრავს ხელმძღვანელობის მოვალეობას საზოგადოების ინტერესების სამსახურში, ეხმარება მას ცვლილებების დროს ეფექტურად გამოიყენოს საზოგადოებრივი აზრი ტენდენციების წინასწარ პროგნოზირებაში.

მარკეტინგში ხდება კონცეფციის პროცესის დამუშავება, ფასწარმოქმნა, იდეების, საქონლის, მომსახურების გავრცელება და წინ წაწევა, რომლებიც უზრუნველყოფს გაცვლის დამაკმაყოფილებელ დამოკიდებულებას. **გაცვლა** მარკეტინგის საკვანძო იდეაა, იმისათვის, რომ გაცვლა მოხდეს, აუცილებელია შესრულდეს **სამი ძირითადი პირობა:**

უნდა იყოს ორი ან მეტი მხარე, რომელთაც გააჩნიათ რაიმე ფასეულობა ერთმანეთის დასაინტერესებლად;

გამოიკვეთოს თითოეული მხარის სურვილი და უნარი ამ ფასეულობების გასაცვლელად;

განისაზღვროს კომუნიკაციების საშუალებანი დაინტერესებულ მხარეებს შორის.

გაცვლის პროცესში მონაწილეობენ მომხმარებლები, რომლებიც ცვლიან თავიანთ რესურსებს (ფული, დრო, მუშაობა) პროდუქტზე, საქონელზე, კომპანიის მომსახურებაზე.

მარკეტინგი უზრუნველყოფს გაცვლის პროცესს მომხმარებლის მოთხოვნებისა და სურვილების საფუძვალზე შესწავლის საფუძველზე, რომელიც შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ **ოთხი საფეხურით**:

1. ისეთი პროდუქციის შექმნა, რომელიც დააკმაყოფილებს მომხმარებლის ინტერესებსა და მოთხოვნებს;
2. პროდუქციის წარდგენა კონკრეტულ ფასში;
3. მომხმარებლისათვის ხელმისაწვდომ ადგილებში პროდუქციის მიწოდება ანუ გასაღების არხის შექმნა;
4. პროდუქციის წინ წაწევის პროგრამის დამუშავება კომუნიკაციის არხების გამოყენებით.

ზემოთ აღნიშნული მეოთხე საფეხური სწორედ რომ მარკეტინგული კომუნიკაციის უმთავრესი ამოცანაა. წინ წაწევა მარკეტინგული კომუნიკაციის პროცესთა ერთ-ერთი მთავარი შემადგენელი ნაწილია, რადგან პროდუქციის გასაღების წარმატება ბაზარზე მიღწეული იქნება კომპლექსური ამოცანის გადაწყვეტით. მიზნის მისაღწევად გაყიდვის დროს აუცილებელია მეტი რაოდენობის მყიდველის დარწმუნება გასაყიდი პროდუქციის უპირატესობაში.

წინ წაწევის სინონიმად გამოიყენება მარკეტინგული კომუნიკაციის ტერმინი. ეს არის მარკეტინგული ინფორმაციის გაცვლა ორ ან მეტ ადამიანს შორის. მარკეტინგული ინფორმაციის გავრცელება, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ, კომუნიკაციური პროცესების საქმეა, რომლის საშუალებითაც ხდება ინფორმაციის გავრცელება პროდუქტსა და მომსახურებაზე.

კომუნიკაციურ პროცესებში საზოგადოებამდე ინფორმაციის მიტანა ხდება მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებით.

ესენია: ტელევიზია, რადიო, გაზეთი, ჟურნალი, ინტერნეტი, რომელთა მეშვეობითაც ინფორმაცია გადაეცემა ინდივიდების დიდ ჯგუფს.

მარკეტინგული მიზნების მისაღწევად გამოიყენება მარკეტინგული კომუნიკაციის ოთხი ძირითადი საშუალება, რომლებიც ემსახურება პროდუქციის პოპულარიზაციას ბაზარზე. ესაა: **რეკლამა, პერსონალური (ინდივიდუალური) ვაჭრობა, ვაჭრობის პოპულარიზაცია და კომუნიკაცია – ურთიერთობები.** აღნიშნული მარკეტინგული კომუნიკაციის ოთხი საშუალების გარდა, პირდაპირი მარკეტინგის ფუნქციებს ასრულებს სპონსორობა, ინტერნეტი, პიროვნებისაგან გაგებული ინფორმაცია, შეფუთვა, ექსპოზიცია გასაღების ადგილებში და სხვა.

კომუნიკაციის ყველა ეს საშუალება ატარებს მარკეტინგული ინფორმაციის სახეს, ხოლო ფორმით, შინაარსით და ინფორმაციის გავრცელების მეთოდით, უმეტესწილად, წარმოადგენს ზემოთ აღნიშნული საშუალებების ერთობლიობას.

კომუნიკაციის მიზნები მოქმედებს არა მარტო მარკეტინგული კომუნიკაციის კომპლექსის სტრუქტურაზე, არამედ მარკეტინგული კომუნიკაციის თითოეული საშუალების მახასიათებელზე. კომუნიკაციის მიზნის მიხედვით ისაზღვრება, მაგალითად, რეკლამის ინტენსივობა, რა თქმა უნდა, სხვა კომუნიკაციურ პროცესებთან ერთად. მრავალი კომპანია თავისი პროდუქტის რეკლამირებისათვის დიდ დროსა და დიდ ფულს ხარჯავს, განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს რეკლამის მრავალფეროვნებას (მაგალითად, მაკდონალდსმა გააკეთა 1000-მდე სხვადასხვა რეკლამა თავისი ბუტერბროდების პოპულარიზაციისათვის და საკმაოდ დიდი ფულიც ჩადო მასში. ასევე მოიმოქმედა Procter Gamble-ის კომპანიამაც და ამასთან სხვა დიდმა კომპანიებმა, რომლებიც პოპულარულ და ძლიერ ტელეეთერში რეკლამისთვის წუთში ნახევარ მილიონ დოლარსაც იხდიან). მრავალი სარეკლამო განცხადების გაკეთება ზოგიერთი პროდუქციისათვის აუცილებელია. ერთჯერადი სარეკლამო გამოსვლა საკმარისი არ არის პროდუქტის მყიდველუნარიანობის გასაზრდელად. ხშირად საჭირო ხდება ერთი და იმავე პროდუქტის წინ წასაწევად რამდენიმე რეკლამის შექმნა, რათა მომხმარებლისათვის

მოსაბეზრებელი არ იყოს ერთი და იმავე სახის რეკლამა. რეკლამის ცვლა საჭიროა მაშინ, თუ პროდუქციაზე მოთხოვნა იკლებს. სწორედ ამდგავარად ხდება რეკლამასთან ერთად სხვა კომუნიკაციური პროცესების (პრეზენტაციები, საქველმოქმედო აქციები, ღონისძიებები) შესაბამისი შემუშავება და განხორციელება.

მარკეტინგული კომუნიკაციის დაგეგმვა იგება სტრატეგიული მიდგომის საფუძველზე. მარკეტინგული კომუნიკაციის პროგრამის შემქმნელს ხელთ უნდა ჰქონდეს მარკეტინგის მიმდინარე პროგრამა ან კიდევ ინფორმაცია ორგანიზაციის მარკეტინგული მიზნების შესახებ.

**ამრიგად,** ეფექტური მარკეტინგული კომუნიკაციური პროცესების მართვა გულისხმობს ორგანიზაციებსა და საზოგადოებას შორის მჭიდრო კავშირსა და ურთიერთ-თანამშრომლობას, რომელსაც საფუძველად უდევს კომუნიკაციური პროცესების მართვის გააქტიურება.

თანამედროვე ბიზნესის წარმატების საფუძველია კომუნიკაციების სისტემა. მასზეა დამოკიდებული მართვის პროცესში წარმოშობილი პრობლემების გადაჭრა. განსაკუთრებით ის განაპირობებს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მენეჯერის ინფორმაციით უზრუნველყოფას. პროდუქციის შესახებ ინფორმაციის გავრცელების გარეშე წარმოდგენილია კონკრეტული ბაზრის პირობებში საქონლის რეალიზება.

კომუნიკაციას უნდა ჰქონდეს საქმიანი სახე, წინააღმდეგ შემთხვევაში ეფექტიანობის მიღწევა გამორიცხულია. საქმიან კომუნიკაციებს საფუძველად უდევს: საქმიანი ურთიერთობების თეორია; მეცნიერული ანალიზი; კომუნიკაციის თანამედროვე საშუალებები; კვალიფიციური კადრები. საქმიანი ურთიერთობების თეორიის საფუძველზე კომუნიკაციები არის შიდა და გარე, ანუ ორგანიზაციის საკუთარ თანამშრომელთა ურთიერთობა – კომუნიკაციები გარემოს ისეთ ელემენტებთან, როგორცაა პარტნიორები და ფართო საზოგადოება.

ბიზნესის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ინფორმაციის მოძრაობაზე ხელმძღვანელობიდან მუშაკებამდე და

მუშაკებიდან ხელმძღვანელობისაკენ, რომელიც მათ არკვევს ორგანიზაციაში შექმნილ ვითარებაში.

ორგანიზაციების მიერ საქმიანი კომუნიკაციების დამყარება შეიძლება გავრცელდეს რამდენიმე არხით.

დღეისათვის საწარმოების საზოგადოებასთან ურთიერთობის სფეროში აქტუალურია ერთიანი ინტეგრირებული თეორიის შემუშავების პრობლემა. მისი საშუალებით ორგანიზაციებში შეიქმნება კომუნიკაციების ძლიერი სისტემა, რომლის მეშვეობითაც დამყარდება კონსტრუქციული ურთიერთობები ორგანიზაციის გარემოსთან, რითაც ამაღლდება საქმიანობის ეფექტიანობა.

კომუნიკაცია ხდება ფორმალური და არაფორმალური არხებით. ბიზნესის სფეროში გავრცელებულ არაფორმალურ ინფორმაციებს არაზუსტი წყაროს რეპუტაცია აქვთ, მაგარამ მას საკმაოდ დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ, რადგან ასეთი ინფორმაციები სწორად ასახავენ რეალურად არსებულ მდგომარეობას.

კომუნიკაციის პროცესი, როგორც უკვე ვიცით, ეტაპებისაგან შედგება. მასში მონაწილე ყველა ელემენტი თანაბრად მნიშვნელოვანია საბოლოო ეფექტიანობის მისაღწევად. ეს ელემენტებია: ინფორმაციის გამგზავნი წყარო, სიმბოლოების დახმარებით კოდირებული ინფორმაცია, გადამცემი არხი, ინფორმაციის მიმღები. თავიდანვე ინფორმაცია სწორად უნდა იყოს შერჩეული, წინააღმდეგ შემთხვევაში საბოლოო შედეგი უარყოფითი იქნება. საზოგადოებასთან ურთიერთობის ეფექტურობაზე ასევე დიდ გავლენას ახდენს მიმღები პირი, მის მიერ სწორად უნდა იყოს აღქმული ინფორმაცია, წინააღმდეგ შემთხვევაში მენეჯმენტის პროცესი არაეფექტური იქნება.

ბიზნესი მუდმივად დაინტერესებულია საზოგადოებასთან კონტაქტით, თუ ეს ნორმალური კონტაქტია და არ ფუნქციონირებს კრიმინალურად. ეს შეიძლება შეეხოს ახალი პროდუქტის გაშვებას ან გადასვლას ახალ შენობაში, ან ახალი პოტენციური კლიენტების „ხელში ჩაგდებას“, კომპანიის პრეზენტაციას ახალ ბაზარზე, ახალი სახელების გამოჩენას კომპანიის ხელმძღვანელობაში. სიახლის ნებისმიერი ასპექტი მოითხოვს

შემდგომ ინფორმაციულ რეალიზაციას, რაც საზოგადოების ინტერესს წარმოადგენს. სხვა მხრივ, ბიზნესის წარმატება დამოკიდებულია საზოგადოების ნდობაზე, რომელსაც შესაბამისად კომუნიკაციის და ამასთან მდგომი სხვადასხვა პრაქტიკის გამოყენება ესაჭიროება.

თანამედროვე ბიზნესში წინა პლანზეა არამარტო უბრალოდ კომუნიკაციის პროცესი, არამედ უკუკავშირის არსებობაც, თანაბარი უფლებებით სარგებლობენ მოლაპარაკეც და მსმენელიც. იმისათვის, რომ წარმოდგენა გვექონდეს კომუნიკაციურ ციკლზე, საჭიროა ვიცოდეთ კომუნიკაციური თეორია, როგორც ურთიერთობის პროცესი. არსებობს სხვადასხვა კომუნიკაცია: კონტაქტით, ორიენტაციით, გარეგნობით, თავის დაქნევით, სახის გამომეტყველებით, შესტებით, პოზით, თვალებით და სხვა არავერბალური კომპონენტებით.

საზოგადოებასთან ურთიერთობის საკითხში ბიზნესის ეფექტურობისათვის საჭიროა კონკრეტულად ჩამოყალიბდეს გადასაწყვეტი ამოცანების წრე. ამ სფეროში კომუნიკაციის ძირითადი ამოცანებია:

- დაეხმაროს ორგანიზაციას კრიზისული სიტუაციიდან გამოსვლაში საქმიან ურთიერთობათა მოწესრიგების გზით;
- შექმნას სამსახურში ნორმალური ფსიქოლოგიური კლიმატი, რომელიც ურთიერთპატივისცემისა და ურთიერთნდობის გარემოს შექმნის ხელმძღვანელებსა და დაქვემდებარებულებს შორის.
- უზრუნველყოს ორგანიზაციის შესახებ არსებული შეხედულებების (ჭორებისა თუ სინამდვილის) დროულად გამოვლენა.
- ხელი შეუწყოს ორგანიზაციაში მომუშავეთა ადაპტაციას მაკროგარემოში მომხდარ ცვლილებებთან.
- იბრძოდეს ორგანიზაციის შესახებ არასწორი ინფორმაციის გავრცელების საზღვრების გაფართოების წინააღმდეგ, მისი დროულად გამოვლენისა და საზოგადოებასთან კონტაქტის გაძლიერებით.

- ხელი შეუწეოს ორგანიზაციისათვის მისაღები და სასარგებლო საზოგადოებრივი აზრის ჩამოყალიბებას საქველმოქმედო და სხვა სახის ღონისძიებებში მონაწილეობით.

- უზრუნველყოს საზოგადოებასთან ურთიერთობის ქვედანაყოფის თანამშრომელთა მიერ ხელმძღვანელთა კონსულტანტის როლის მარალ დონეზე შესრულება.

- დროულად გამოავლინოს არაეფექტური კავშირები და უარი თქვას მათზე, ხელი შეუწეოს კონკურენტებთან ნორმალური ურთიერთობის დამყარებას და იბრძოლოს კონკურენტებისაგან „მტრის ხატის“ შექმნის წინააღმდეგ.

- საჭიროების შემთხვევაში, გამოიყენოს ინფორმაციის გავრცელების არაფორმალური არხები.

- დროულად დაადგინოს საქმიანი კომუნიკაციების ცალკეულ სახეებზე (პიროვნებათაშორისი, ორგანიზაციული) უარყოფითად მოქმედი ფაქტორები და გაატაროს ღონისძიებები მათ უარყოფითი ზეგავლენის სალიკვიდაციოდ.

კომუნიკაციების წარმოებისა და მოქმედების ფართო სპექტრი ხელს უწყობს ბიზნესის წარმატებულ და ეფექტურ საქმიანობას. მისი თითოეული ამოცანის გათვალისწინება და შესრულება წარმატებულ შედეგს მისცემს ორგანიზაციას არსებობისათვის.

## ურთიერთობის სტრატეგიები

არსებობს ურთიერთობის შემდეგი სტრატეგიები:

- ა) ღია – დახურული;
- ბ) მონოლოგი – დიალოგი;
- გ) როლური (სოციალური როლიდან გამომდინარე) – პიროვნული (“კაცური” ურთიერთობა).

**ღია ურთიერთობა** – სურვილი და უნარი, სრულად გამოხატო საკუთარი შეხედულება და მზადყოფნა, გაითვალისწინო სხვების პოზიციები.

**დახურული ურთიერთობა** – სურვილის არქონა ან უუნარობა გასაგებად გამოხატო საკუთარი შეხედულება, საკუთარი დამოკიდებულება. დახურული კომუნიკაციების გამოყენება გამართლებულია იმ შემთხვევაში: ა) როდესაც არსებობს მნიშვნელოვანი განსხვავება საგნობრივი კომპეტენციის ხარისხში და უაზრობაა დახარჯო დრო და ძალისხმევა “დაბალი კომპეტენციის მხარის” ხარისხის ასამაღლებლად; ბ) არასასურველია კონფლიქტურ სიტუაციებში საკუთარი გრძნობებისა და გეგმების გახსნა ოპონენტისათვის.

**ნახევრად დახურული კომუნიკაცია** – ცალმხრივი გამოკითხვა, როდესაც ადამიანი ცდილობს სხვა ადამიანის პოზიციის გაგებას, ხოლო თვითონ არ ხსნის საკუთარ “კარტს”.

**“პრობლემის ისტერიული წარდგენა”** – ადამიანი ღიად გამოხატავს საკუთარ გრძნობებს, პრობლემებს, მდგომარეობას და ამავდროულად საერთოდ არ აინტერესებს აქვს თუ არა სხვა ადამიანს სურვილი მოისმინოს მისი პრობლემების შესახებ.

**ურთიერთობის ტაქტიკა** – ურთიერთობის წესების ცოდნისა და ტექნიკის გამოყენების საფუძველზე კომუნიკაციური სტრატეგიის რეალიზაცია კონკრეტულ სიტუაციაში.

**ურთიერთობის ტექნიკა** – ლაპარაკისა და მოსმენის კონკრეტული კომუნიკაციური ჩვევების ერთობლიობა.

**ურთიერთობაში გამოყოფენ შემდეგ პოზიციებს:**

1. თანამოსაუბრის მიღების კეთილგანწყობილი პოზიცია;
2. ნეიტრალური პოზიცია;
3. თანამოსაუბრის არმიღების არაკეთილგანწყობილი პოზიცია;
4. დომინირებული, ანუ “ურთიერთობა ზემოდან”;
5. თანასწორუფლებიანი ურთიერთობა;
6. დამორჩილება, ანუ პოზიცია “ქვემოდან”.

**ურთიერთობის მთავარი შინაარსი არის პარტნიორზე ზემოქმედება.**

ურთიერთობის პროცესში ადამანების ერთი მეორეზე ზემოქმედება განიხილება ტრანსაქტური ანალიზის მეოხებით.

საყოველთაო აღიარებით სარგებლობს ე.ბერნის მიერ შემუშავებული სქემა, რომელშიც ძირითად ცნებებს წარმოადგენენ მე-სა და ტრანსაქციების (ანუ ურთიერთობის ერთეულების) მდგომარეობები.

**ტრანსაქცია** – ურთიერთობაში პარტნიორთა ურთიერთქმედების ერთეული, რომელიც თან ახლავს თითოეულის მოცემულ პოზიციას.

ამ მდგომარეობების რეპერტუარი ე. ბერნმა დაყო შემდეგ კატეგორიებად:

1. მე-ს მდგომარეობები, მშობლების ხატების თანმხვედრი;
2. მე-ს მდგომარეობები, რეალობის ობიექტურად შეფასებისკენ მიმართული;
3. მე-ს მდგომარეობები, ადრეულ ბავშვობაში დაფიქსირებული და ჯერ კიდევ მოქმედი, რომლებიც წარმოადგენენ არქაულ გადმონაშთებს.

ამ მდგომარეობების არაფორმალურმა გამოვლინებებმა მიიღეს მშობლის, ზრდასრულის და ბავშვის სახელები.

მე-ს მდგომარეობები არის ნორმალური ფსიქოლოგიური ფენომენები. მდგომარეობების ყოველი ტიპი თავისებურად სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ადამიანისათვის.

ურთიერთობის ტრანსაქტური ანალიზი გამოყოფს სამ ძირითად მდგომარეობა-პოზიციას: მშობელი, ზრდასრული და ბავშვი, რომლებსაც შეუძლიათ ერთმანეთი არაერთხელ შეცვალონ დღის განმავლობაში ან რომელიმე მათგანი პრევალირებდეს ადამიანის ქცევაში.

**ბავშვის პოზიციიდან** ადამიანი სხვას უყურებს თითქოსდა ქვემოდან ზემოთ, დამორჩილების მზადყოფნით, განიცდის სიხარულს იმის გამო, რომ ის უყვართ, და ამავდროულად აქვს გაუბედაობისა და დაუცველობის შეგრძნება. ეს არის ბავშვობის ძირითადი პოზიცია, მაგრამ ხშირად გვხვდება ზრდასრულებშიც. ბავშვის პოზიციიდან “თამაშობენ” ახალგაზრდა სპეციალისტის, ასპირანტ-მაძიებლის, პუბლიკის საყვარელი ვარსკვლავის როლს.

**მშობელის პოზიციიდან** “თამაშობენ” მოხუცი მამის, უფროსი დედმამიშვილის, ყურადღებიანი მეუღლის, პედაგოგის, ექიმის, უფროსის ან გამყიდველის [“გამოიარეთ სვალ”] როლს.

**ზრდასრულის პოზიციიდან** “თამაშობენ” თავისი ფასის მცოდნე მეზობლის, შემთხვევითი თანამგზავრის, თანამშრომლის და სხვა როლებს.

**მშობელის “პოზიციაში”** შეიძლება იყოს ორი ნაირსახეობა:

1. “დამსჯელი მშობელი” – მიუთითებს, უბრძანებს, აკრიტიკებს, სჯის შეცდომებისა და დაუმორჩილებლობისათვის;

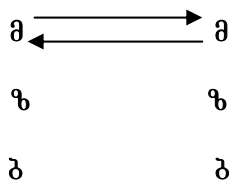
2. “მზრუნველი მშობელი” – ურჩევს რბილ ფორმაში, იცავს, მფარველობს, ეხმარება, მხარს უჭერს, თანაუგრძნობს, ეცოდება, ზრუნავს, პატიობს შეცდომებსა და წყენას.

**ბავშვის პოზიციაში** გამოყოფენ “გამგონე ბავშვსა” და “მეამბოხე ბავშვს”(ახასიათებს: “არ მინდა”, “არ გავაკეთებ” და სხვა).

**ყველაზე წარმატებულ და ეფექტურს წარმოადგენს** თანამოსაუბრეთა ურთიერთობა ზრდასრულთა პოზიციიდან. ასევე წარმატებულია “ბავშვების” ურთიერთობაც, ისინიც უგებენ ერთმანეთს.

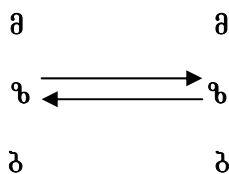
განვიხილოთ ურთიერთობების ზოგიერთი სიტუაცია, რომლებშიც თანამოსაუბრეები ურთიერთმოქმედებენ სხვადასხვა პოზიციებიდან.

### ტრანსაქცია “დემაგოგი”



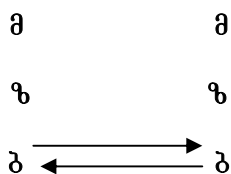
ერთი თანამშრომელი ეუბნება მეორეს: “ეს უფროსობა კარგად მოეწყო: იმის შესრულებას მოითხოვენ ჩვენგან, რასაც თვითონ არ ასრულებენ”. მეორე პასუხობს: “აბა, ის რაც ნებადართულია იუპიტერისათვის, აკრძალულია ხარისათვის”. პირველ თანამოსაუბრეს უკავია “მშობლის” პოზიცია, ვინაიდან იგი კიცხავს. თანამოსაუბრისადმი იგი ახორციელებს გვერდით მიშენებას (თანასწორთა საუბარი, ანუ წარმოდგენილია მ→მ ტრანსაქცია). მას პირობითად უწოდებენ “დემაგოგს”.

### ტრანსაქცია “კოლეგა”



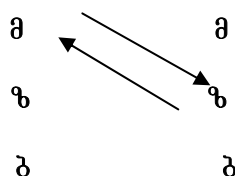
ხელმძღვანელი ეკითხება მოადგილეს: “თქვენი აზრით, რა უნდა მოვიმოქმედოთ, რათა შევწყვიტოთ სამსახურში დაგვიანებები?”. მოადგილე პასუხობს: “მე მაქვს რაღაც-რაღაცები მოფიქრებული ამასთან დაკავშირებით”. (წარმოდგენილია ზ→ზ ტრანსაქცია).

### ტრანსაქცია “ანცი”



ერთი თანამშრომელი ეუბნება მეორეს: “ხომ არ “მოვტყდეთ” და ვუყუროთ “დონა ბარბარას”, ვიდრე უფროსობა არ არის?” (წარმოდგენილია ბ→ბ ტრანსაქცია).

### ტრანსაქცია “პროფესორი და პარლამენტიორი”

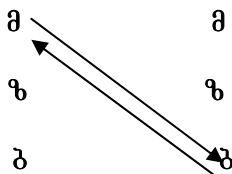


უფროსი – ხელქვეითს: “დაგვიანებით თქვენ ძირს უთხრით თქვენ ავტორიტეტს”. ხელქვეითი: “მე მესმის და გააკეთებ აუცილებელ დასკვნებს”.

უფროსი კიცხავს ხელქვეითს, ანუ უკავია “მშობლის” პოზიცია. ამავედროულად იგი ახორციელებს მიდგომას ზემოდან, აპელირებს რა ხელქვეითის გონისადმი. წარმოდგენილია მ→ზ ტრანსაქცია. მას ეწოდება “პროფესორი”.

ხელქვეითი, როგორც გონიერი ადამიანი, აღიარებს თავის შეცდომას (პოზიცია “ზრდასრული”) და სადავოდ არ მიაჩნია ხელმძღვანელის უფლება, მისცეს მას შენიშვნები (პოზიცია “ხელმძღვანელის” ქვემოდან მიდგომა). ამ ტრანსაქციას მ←ზ ეწოდება “პარლამენტიორი”

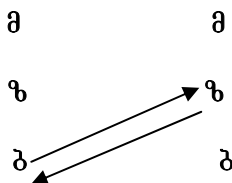
### ტრანსაქცია “ბოსი და ბოთე”



ხელმძღვანელი–ხელქვეითს: “როგორ არ გრცხვენიათ დაგვიანებისათვის?!” იკავებს რა გაკიცხვის პოზიციას (“ხელმძღვანელი”) და მიმართავს რა სირცხვილის გრძნობას (“ბავშვი”), იგი ახორციელებს მიდგომას ზემოდან მ→ბ. ამ ტრანსაქციას ეწოდება “ბოსი”.

თუ თანამოსაუბრე პასუხობს: “მაპატიეთ, მეტს აღარ ვიზამ”, ამით იგი იღებს პოზიციების მოცემულ განაწილებას, ანუ ახორციელებს მ←ბ ტრანსაქციას. ამ ტრანსაქციას ეწოდება “ბოთე”.

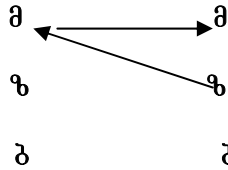
### ტრანსაქცია “აღმზრდელი” და “რაორაო”



მეწარმე აღშფოთებით მიმართავს საგადასახადო ინსპექტორს: “რა უფლების ძალით დაგვაკისრეთ ჯარიმა?”. ინსპექტორი: “მოდით გავერკვეთ”. იღებს დოკუმენტებს და უხსნის სანქციების დადების მიზეზებს. საუბრის ინიციატორი ავლენს წყენას, ანუ იქცევა როგორც “ბავშვი”. იგი ინფორმაციისათვის მიმართავს თანამოსაუბრეს, ანიჭებს მას “ზრდასრულის” პოზიციას, ანუ ახორციელებს მიდგომას ქვემოდან ბ→ზ. მას ეწოდება “რაორაო”. თანამოსაუბრე იღებს პოზიციების ამ განაწილებას და ახორციელებს მიდგომას ბ←ზ, რომელსაც ეწოდება “აღმზრდელი”.

ინიციატორის მიერ მოცემული პოზიციების განაწილება თუ ხელსაყრელი არ არის პარტნიორისათვის, ამან შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტი, ანუ არის კონფლიქტოგენური.

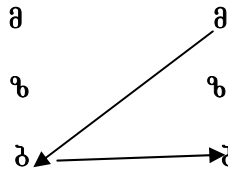
**ტრანსაქცია “პარლამენტორი” “ბოსის” წინააღმდეგ**



ერთი თანამშრომელი ეუბნება მეორეს: “ეს უფროსობა კარგად მოეწყო: იმის შესრულებას მოითხოვენ ჩვენგან, რასაც თვითონ არ ასრულებენ”. მეორე პასუხობს: “გააჩნია ვინ, მაგალითად, ჩემს შეფზე მე ამის თქმა არ შემიძლია”. აშკარა ბრალდების საწინააღმდეგოდ მან დაიკავა გონიერი პოზიცია, ანუ “ზრდასრულის” პოზიცია “პარლამენტორის” ტიპის ტრანსკრიფციით.

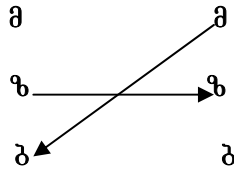
პოზიციების აღნიშნულმა უთანხმოებამ შეიძლება გამოიწვიოს კამათი და ჩხუბი.

**ტრანსაქცია “ბოსი” “ანცის” წინააღმდეგ**



ერთი თანამშრომელი ეუბნება მეორეს: “ხომ არ “მოვტყდეთ” და ვუყუროთ “დონა ბარბარას”, ვიდრე უფროსობა არ არის?”. მეორე მკაცრად პასუხობს: “არა გრცხვენია ამას რომ მთავაზობ? მაშ ვინღა იმუშევებს?”. ეს არის აშკარად “მშობლის” პოზიცია. სიტუაციის კონფლიქტოგენობა აშკარაა.

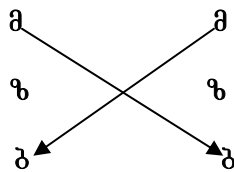
### ტრანსაქცია “ბოსი” “კოლეგის” წინააღმდეგ



გაერთიანებული განყოფილების უფროსი: “მინდა მოგეთათბიროთ, რა მოვიმოქმედო, რომ სამსახურებმა არ ჩააგდონ ანგარიშების მოწოდების ვადები”. ხელმძღვანელი: “აქ განსახილველიც კი არაფერია. 100%-იანი დეპრემირება და უცებ გაიხსენებენ დისციპლინას!”.

ტრანსაქციაზე “კოლეგა” თანამოსაუბრე პასუხობს ზემოდან მიდგომით, იკავებს “მშობლის” პოზიციას (გაკიცხვა), ანიჭებს პირველ თანამოსაუბრეს “ბავშვის” პოზიციას (უსუსურობა), ანუ პასუხობს “ბოსის” ტრანსაქციით.

### ტრანსაქცია “ბოსი” “ბოსის” წინააღმდეგ



მოლაპარაკებების დროს ერთი მხარე მიმართავს მეორეს: “თქვენ არ მოგვაწოდეთ საჭირო რესურსი, რის გამოც ჩვენ განვიცადეთ საგრძნობი ზარალი”, პასუხი: “არა, ეს თქვენ ხართ დამნაშავეები, რადგან დაავგიანეთ წინასწარ-გადახდა”.

ეს არის “მშობლის” პოზიცია, ორივე შემთხვევაში მიმართული “ბავშვისადმი”: არანაირი არგუმენტები, ფსონი მხოლოდ დამორჩილებაზეა, ანუ სახეზეა “ბოსის” ტრანსაქცია. მაგრამ პასუხებიც მოდის “მშობლის” პოზიციიდან (მოითხოვენ მის ქმედებებში არ ჩარევას), ასევე მიმართულია “ბავშვის” პოზიციისადმი.

**ტრანსაქციური** ანალიზი საშუალებას იძლევა აღიწეროს არა მარტო ის რასაც ლაპარაკობენ პარტნიორები, არამედ ქვეტექსტებიც, გამოსატული ინტონაციით ან უბრალოდ ნაგულისხმევი, რასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს მანიპულირების ტექნიკის გაგებისათვის.

### **მანიპულირება**

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ტრანსაქციური ანალიზი საშუალებას იძლევა აღიწეროს არა მარტო ის რასაც ლაპარაკობენ პარტნიორები, არამედ ქვეტექსტებიც, გამოსატული ინტონაციით ან უბრალოდ ნაგულისხმევი, რასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს მანიპულირების ტექნიკის გაგებისათვის.

სწორედ რომ ქვეტექსტები, სპეციალურად მოდგმული ფარული ტრანსაქციები საშუალებას აძლევს მანიპულატორს მართოს თანამოსაუბრე ამ უკანასკნელის ნების საწინააღმდეგოდ.

პოზიციების განაწილება მოცემული ურთიერთობის ინიციატორის მიერ შემდეგნაირია:

1. თუ ის მისაღები პარტნიორისათვის, წარმოიქმნება კომფორტული, უკონფლიქტო ურთიერთობა;

2. თუ ის არაა ხელსაყრელი პარტნიორისათვის, წარმოიქმნება კონფლიქტი. ამასთან: ა) თუ პოზიციების განაწილებას უწევენ წინააღმდეგობას, ამან შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტი; ბ) თუ არ უწევენ წინააღმდეგობას, მაშინ ხდება **მანიპულირება**.

### **ცოტა რამ მანიპულირებაზე**

საერთო სახელმწიფოებრივი მანიპულირების ტექნოლოგია დაფუძნებულია მასობრივ ცნობიერებაში სოციალურ-პოლიტიკური მითების, ილუზიების, იდეების, ნორმების, ფასეულობების სისტემატურ დანერგვაზე, მათ აღქმაზე კრიტიკული გააზრების გარეშე. ისმება მართებული კითხვა: რატომაა ეს შესაძლებელი? მანიპულირების შესაძლებლობა უდრის მასობრივი ცნობიერების წინააღმდეგობრიობაში, ახალი საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების

განვითარებაში ზემოქმედების მეთოდებსა და საშუალებებს.

პოლიტიკური მოღვაწეები ფართოდ იყენებენ მასობრივი ფსიქოლოგიის კანონზომიერებებს. მასობრივი ცნობიერება გამოირჩევა საზოგადოებრივ-პოლიტიკური სინამდვილის გაცნობიერებულ და არაცნობიერი ასახვითა და გაგებით. ერთი მხრივ, კულტურის, განათლების, ინფორმირებულობის ზრდა აფართოებს წეს-წყობილების რაციონალური გააზრების შესაძლებლობებს, მეორე მხრივ – ამ პროცესების უთანაბრობა, საზოგადოებრივი ცხოვრების გართულება და მისი წინაღმდეგობრივი ხასიათი ხელს უშლის ადამიანს შექმნას საზოგადოებრივი მოვლენებისა და პრობლემების სისტემური სახე.

მასობრივი ცნობიერება ხასიათდება აგრეთვე სინამდვილისადმი დოგმატური და კრიტიკული დამოკიდებულებით. მმართველი წრეები, რომლებიც მიმართავენ მანიპულირებას, დაინტერესებულნი არიან კრიტიკული დამოკიდებულების შეკავებასა და დოგმატურის კულტივირებაში, რომელიც, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს მათი ძალაუფლების მდგრადობას. ამისათვის კი ხორციელდება მიზანმიმართული მოღვაწეობა აზროვნების უნიფიცირებისათვის. ცნობიერების ფორმირება ხდება სტერეოტიპებსა და ავტორიტეტებზე, როგორც ჭეშმარიტების კრიტერიუმებზე დაყრდნობით. შედეგად ჩვენ ვიღებთ წარმოდგენებს, რომლებიც გამოდიან როგორც დამთავრებული, გამოზომილი და ათვისებული აზრებისა და წარმოდგენების ერთობლიობა. მათთვის მიუღებელია სხვაგვარი შეხედულება. ცნობიერების ამდაგვარი ტიპი წარმოადგენს ტოტალიტარული ავტორიტარული რეჟიმის მახასიათებელს. იგი საგრძნობლად ართულებს საზოგადოების რეფორმირებასა და დემოკრატიზაციას მაშინაც კი, როდესაც ეს რეჟიმები უკვე დამსობილია.

მანიპულირებისათვის ფართო საშუალებას იძლევა მასობრივ ცნობიერებაში ჩვეულის, ტრადიციულისა და უჩვეულოს, ინოვაციურის შეთავსება. ტრადიციების, წეს-ჩვეულებების, ჩვევებისადმი მიმართვა ხელს უწყობს პოლიტიკური ხელისუფლების მდგრადობის შენარჩუნებას.

მაგრამ პოლიტიკური მანიპულირებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია მითები, როგორც სამყაროს ილუზიური სურათის საფუძველი, ბალავარი.

მითების მაგალითები:

პროფესორმა ტ.შილერმა წიგნში “ცნობიერების მანიპულირებები” (მ., 1980), დაახასიათა მითი, რომელსაც იყენებს დასავლეთის მართველი ელიტა, რათა სასურველი წარმოაჩინოს როგორც რეალური:

1. მოქალაქეთა ინდივიდუალური თავისუფლება და პირადი არჩევანი;

2. მნიშვნელოვანი პოლიტიკური ინსტიტუტების – კონგრესი, სასამართლო, საპრეზიდენტო ხელისუფლება, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები – ნეიტრალიტეტი;

3. ადამიანის უცვლელი ეგოისტური ბუნება და მომხმარებლობისაკენ სწრაფვა;

4. მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების პლურალიზმი, რომელიც წარმოადგენს ილუზიური ცნობიერების ერთიან ინდუსტრიას, კონტროლირებადს რეკლამის განმთავსებლების მიერ.

პოლიტიკური მითებისათვის დამახასიათებელია შემდეგი სპეციფიკური თავისებურებები :

- ისინი ჩნდება არა სპონტანურად, არამედ იქმნება ხელოვნურად, შეგნებულად და მიზანმიმართულად;

- მათ საფუძველს წარმოადგენს პოლიტიკოსებისმიერი გაცნობიერებული და კულტივირებული, მასობრივი ცნობიერებისმიერი ათვისებული კოლექტიური იმედები და სწრაფვები;

- მათში შერწყმულია ორი სხადასხვაგვარი თვისება: სადი გათვლა და ფანტასტიკური რწმენა, რომლებიც საშუალებას აძლევენ პოლიტიკოსებს გათავისუფლდნენ ყოველგვარი მორალური ბარიერებისაგან;

- ისინი არ ექვემდებარებიან რღვევას რაციონალური არგუმენტების მეოხებით და მართებულად მათი შეფასება შეუძლებელია, როგორც არამეცნიერული ცოდნა. საუკეთესო შემთხვევაში პოლიტიკური მითები ნახევრად სიმართლეა;

- მათთვის დამახასიათებელია უშუალო კავშირი პოლიტიკურ რეალობასთან, ისინი მოწოდებულნი არიან გაამართლონ მოვლენათა ესა თუ ის მსვლელობა, უზრუნველყონ ადამიანთა აბსოლუტური რწმენა განხორციელებადი პოლიტიკური აქციების მართებულობაში;

- პოლიტიკური მითები ჩნდება მხატვრულ მითებზე მოგვიანებით, რაც განპირობებულია პოლიტიკური სტრუქტურებისა და სოციალური დიფერენციაციის უფრო გვიანდელი შექმნით.

პოლიტიკური მითებისათვის დამახასიათებელია გარკვეული წინააღმდეგობრიობა. ერთი მხრივ, ისინი გამოირჩევიან განსაკუთრებული მდგრადობით, რომლის საფუძველშიც ძევს:

- მითისა და მასობრივი ცნობიერების ურთიერთ-განპირობებულობა, რამეთუ მითი იქმნება მასობრივი ცნობიერების მიერ და მასობრივი ცნობიერება ეყრდნობა მითს;

- საწყისი ცნობიერების ელემენტების სიცოცხლისუნარიანობა, რომელიც მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს მითის აღქმასა და ქცევის ხასიათზე;

- ადამიანთა დაინტერესება პოლიტიკით და მისი მითოლოგიური ხასიათის აღმოჩენის უნარობა;

- საკუთარი ცხოვრების აზრის პოვნის შესაძლებლობები მითის მეშვეობით.

მეორე მხრივ, პოლიტიკური მითები ერთობ დინამიკურები არიან. მათ გააჩნიათ უნარი, გაქრნენ და განიცადონ აღწარმოება სათანადო მოთხოვნილებების შესაბამისად.

მანიპულირება გულისხმობს საშუალებების და ხერხების მდიდარ არსენალს. ეგოისტურ მოღვაწეთა საკმარაოდენობა არ თაკილობს აშკარა სიცრუეს, იყენებს რა ეგრეთ წოდებულ “დიდ ტყუილს”, რომელიც მეორდება და მეორდება მანამ, ვიდრე არ დაიწყებენ მისი, როგორც სამართლის აღქმას. ადამიანთა კომპეტენტურობისა და საზოგადოების დემოკრატიზაციის ზრდის პირობებში აშკარა სიცრუე არ მუშაობს და ამიტომაც ხდება მისი დოზირება, შენიღბვა და “ნაწილობრივი სიცრუის”

გამოყენება, რომელიც მაღავს იმას, რაც ყველაზე მეტად შფოთებას იწვევს; “სიმართლისმაგვარი სიცრუე” შენიღბულია ფაქტების კონსტატაციის ცრუ შინაარსით; “შელამაზებული სიცრუე” არის ხალხისათვის სასურველი, მაგრამ იმთავითვე შეუსრულებელი დაპირების მიცემა (მილიონი სამუშაო ადგილი და ...)

გამოიყენება აგრეთვე ე.წ. “ნაწილობრივი სიმართლე”, ზოგჯერ იძულებული ხდებიან ხალხს უთხრან “სრული სიმართლე”, ანუ ეგრეთ წოდებული “მწარე სიმართლე”. მსგავსი გადასვლა უსიამოვნო ჭეშმარიტების აღიარებისაკენ ხდება გამამართლებელი ფსიქოლოგიის შემდეგი სახეების თანხლები: უდანაშაულო დამნაშავე, ანუ მდგომარეობის მსხვერპლი (პოლიტიკური ხელმძღვანელი შეცდომაში შეიყვანეს ხელქვეითებმა); მონანიება; სიმართლის წყურვილი (დანაშაული კნინდება, რამეთუ “უმჯობესია მწარე სიმართლე, ვიდრე ტკბილი ტყუილი”); შეცოდება (მოინანია და ამით დასრულდა ყველაფერი).

მანიპულირებაში პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა ენიჭება ღირებულებით დამორჩილებას. ესაა – ღირებულებების რეგულირება, როდესაც მდგომარეობისდა შესაბამისად პოლიტიკის ცენტრში წამოიწევა “პრაგმატული” ან “ჰუმანიტარული” მოტივები; ღირებულებების იდეალიზება, მათი მიკუთვნება მომავლისადმი, პოტენციური ყოფიერებისადმი; ღირებულებათა აბსოლუტიზაცია, ისეთ სათნოებებით აპელირება, რომლებიც წარმოჩენილნი არიან როგორც მუდმივნი და უცვლელნი, ასომთავრულით იწერებიან და შეიძლება გამოყენებულნი იყვნენ სხვადასხვანაირ თანაფარდობებში: თავისუფლება, თანასწორობა, სამართლიანობა, პატრიოტიზმი, დემოკრატია, მშვიდობა და ასე შემდეგ.

მანიპულაციის ტაქტიკაში გამოიყენება აგრეთვე ინტერესთა ღირებულებითი ორიენტირება, ცხოვრების წესისა და ხარისხის დადგენილი კრიტერიუმების შესაბამისად. გამოიყენება აგრეთვე ღირებულებითი შენიღბვა. ყველაზე ნათლად ეს ვლინდება პარტიათა შორის კონკურენციაში, როდესაც ელექტორატისათვის ბრძოლაში სესხულობენ ღოზუნებს, საპროგრამო

დებულებებს ერთიმეორისაგან და შემდეგ აღმოჩნდება რომ ანტისოციალისტური რიტორიკის ქვეშ კონსერვატიული პარტიები ატარებენ სოციალისტური პარტიებისათვის დამახასიათებელ პროპაგანდას.

მნიშვნელოვანია აგრეთვე ინტერესების ღირებულებით შეზღუდვა და თვითშეზღუდვა, როდესაც ადამიანებს სთავაზობენ ეროვნული აღორძინების, ქვეყნის დიდებისა და მისი რადიკალური განახლებისათვის გადაღონ საკუთარი მოთხოვნების დაკმაყოფილება ანუ ეგრეთ წოდებული “ქამრების შემოჭერის” პოლიტიკა. ამას ემსახურება დანაშაულის სხვებზე გადაბრალების ხერხი. ასეთ დროს კი “განტყევების ვაცის” ძიებას მივყავართ “სოციალიზმის გადმონაშთებთან”, “შევარდნაძის მემკვიდრეობასთან”, “ხალხის მტრების”, “ერის მოღალატეების” და ასე შემდეგ გამოვლენასთან.

მანიპულირება გულისხმობს აგრეთვე იძულებითი ზემოქმედების ღირებულებით გამართლებისა და იძულების სახეების შენიღბვას (ტერორი, რეპრესიები, დაჭერები).

ამერიკელმა მეცნიერმა რ. გუდინმა თანამედროვე მანიპულირების ფორმებისა და მეთოდების კვლევისას, გამოყო მანიპულირების ორი ძირითადი მოდელი – “ფსიქოლოგიური” და “რაციონალური”.

პირველი მოდელის ძირითად მახასიათებელს წარმოადგენს ამა თუ იმ ფსიქოლოგიურ სტიმულირებაზე ინდივიდის ავტომატური რეაქციის გამოყენება. მოცემულ შემთხვევაში მანიპულირების არსი მდგომარეობს ყველაზე შესაფერისი სტიმულების შერჩევაში, რათა მოქმედებაში მოიყვანონ სწორედ ის ფსიქოლოგიური მექანიზმები, რომლებსაც შეუძლიათ გამოიწვიონ მანიპულატორისათვის სასურველი რეაქცია. ამგვარი მიდგომის დროს ადამიანი განიხილება, როგორც მექანიზმი, რომელიც მოქმედებს სტიმული-რეაქციის პრინციპით.

“რაციონალურ” მოდელში მანიპულირება ხორციელდება არა ფსიქოლოგიური მოტივების გამოყენებით, არამედ მოტყუებისა და მზაკვრული ხერხებით. ამ მოდელისადმი კუთვნილი მანიპულირების ფორმებში რ. გუდინმა გამოყო შემდეგი:

- რიგითი მოქალაქისათვის ხელმისაწვდომი ინფორმაციის რაოდენობის შეზღუდვა;

- პროპაგანდის გამოყენება, ანუ მოქალაქეებისათვის ნაწილობრივ მართალი, მაგრამ ტენდენციური ინფორმაციის მიწოდება;

- გასაიდუმლოების გამოყენება, ანუ იმ ინფორმაციის განზრახ დამალვა, რომელსაც შეუძლია გაამჟღავნოს ოფიციალური პოლიტიკური კურსი;

- ინფორმაციული გადატვირთვა, ანუ ჭარბი ინფორმაციის შეგნებული მიწოდება, რათა რიგით მოქალაქეს არ მისცეს საშუალება ადეკვატურად აითვისოს და სწორად შეაფასოს იგი. ამდაგვარი მდგომარის არსი მდგომარეობს ინფორმაციისადმი ინდივიდების ფაქტობრივი დაშვების სიძნელეში, რაც აიძულებს მათ, დაეყრდნონ მის ოფიციალურ ინტერპრეტაციას.

### **მოტყუების პოლიტიკას გააჩნია თავისი კანონები:**

1. ტყუილი გარკვეულწილად უნდა იყოს დოზირებული და არ უნდა გადალახოს ზოგიერთი ზღვარი, რათა შეინარჩუნოს სიმართლისმაგვარობის სახე;

2. პოლიტიკოსმა კარგად უნდა იცოდეს თუ რას მოელის მისგან აუდიტორია. ის ფაქტი, რომ ჭეშმარიტება ზოგჯერ ფიქციაზე ნაკლებად მიმზიდველია, პოლიტიკოსს უქმნის ნიადაგს მანევრირებისათვის. ამ აზრით პოლიტიკოსის ამოცანა მდგომარეობს მისთვის იმ ხელსაყრელი ილუზიების ძიებაში, რომლებზეც მას შეუძლია “ითამაშოს”.

3. “კოლექტიური მოქმედების ლოგიკა” ანუ პოლიტიკოსთა გარკვეული სოლიდარობა, რომელიც დაფუძნებულია იმ ფსიქოლოგიური მომენტის გაცნობიერებაზე, როდესაც საზოგადოება ნდობას კარგავს პოლიტიკოსების ჯგუფისადმი, თუკი მისი ერთ-ერთი წევრის სიცრუე გამოვლინდა.

პროპაგანდის ანალიზის ამერიკულმა ინსტიტუტმა, განაზოგადა რა მსოფლიო ჟურნალისტიკის პრაქტიკა, მოიყვანა შემდეგი მაგალითები, რომლებიც, სპეციალისტების აზრით, გამოირჩევა დიდი ეფექტურობით:

1. “იარლიყების მიწებება” (“ზედმეტი სახელების”, “კლიჩკების” მინიჭება) – იდეის ან პიროვნების “გაბედნიერება” დამამცირებელი, შეურაცხყოფელი ან სასაცილო “კლიჩკით”, ეპითეტით, რომელიც ძირის უთხრის მის ავტორიტეტს. (“მამადუ”, “ჯუჯა”, “ქონდრისკაცი”, “ბაბუ”, “წილოსანი”, “შადრევან I” და სხვა);

2. “რეკომენდაცია” – ეფექტის გასაძლიერებლად და კანდიდატის (ან ბლოკის) პოპულარობის შთაგონებისთვის მათი თანამგრძნობი ცნობილი მსახიობების, მეცნიერების, სპორტსმენების და სხვა გამოჩენილი ადამიანების გამოყენება (ოთარ მეღვინეთუხუცესი – ჯაბა იოსელიანი, ალენ დელონი – გენერალი ლებელი, ედუარდ შევარდნაძე – დიტრის გენშერი, ასლან აბაშიძე – დავით ხუჯაძე და სხვა);

3. “გადატანა” – ასოციაციის მიხედვით შეფასება, ანუ რომელიმე პიროვნების ან პოლიტიკური იდეის ხასიათისა და თვისების იდენტიფიკაცია ცნობილი და ავტორიტეტული პირების ან იდეების ხასიათთან და თვისებებთან;

4. “უბრალო ადამიანები” (“ჩვენი ბიჭები”) – ინფორმატორის ან ავტორის ინტერესების ინდეტიფიკაცია უბრალო ადამიანების, ერის ჩუმი უმრავლესობის ინტერესებთან და მისწრაფებებთან;

5. “კარტის ჩაწობა” – აშკარა ფალსიფიკაცია ან ნამდვილი ფაქტების დამახინჯება მასებისათვის შეუმჩნეველი ხერხების მეშვეობით;

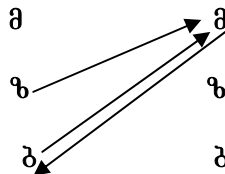
6. “ბრწყინვალე საშუალო” (“ფერუმარილის წასმა”) – ყველასათვის კარგად ცნობილი ჩვეულებრივი, ბანალური ჭეშმარიტებით ოპერირება, რომლებიც ამავედროულად ობივატელისათვის არის საკმაოდ აბსტრაქტული და რომელთა შინაარსზეც ეს უკანასკნელი ჩვეულებრივ არ ფიქრობს;

7. “საერთო ვაგონი” (“ყველასთან ერთად”) – “ყველა ასე აკეთებს”, “ყველა ასე ფიქრობს”, “და ეს მართალია”.

მანიპულირებაში უზარმაზარ როლს თამაშობს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები. მაგრამ არსებობს მანიპულირების ზღვარი. აქ წინააღმდეგობას წარმოადგენს

ადამიანის გამოცდილება, ხელისუფლების პირდაპირ კონტროლს მიღმა მყოფი კომუნიკაციის ისეთი საშუალებები, როგორცაა: ოჯახი, მეგობრები, ნაცნობები, ინდივიდისა და მისი პრაქტიკული მოღვაწეობისათვის მნიშვნელოვანი ჯგუფები. მაგრამ მანიპულირების საწინააღმდეგო დამცავი მექანიზმი სუსტდება, როდესაც საუბარი ეხება ახალ პრობლემატიკას, სადაც არ არის ჩამოყალიბებული აზრი.

### მანიპულაცია “მაიმუნი კისერზე”



### მანიპულაცია “მაიმუნი კისერზე” ტრანსაქცია.

ხელქვეითი მიმართავს უფროსს: “თქვენ მე დამავალეთ ... შოვნა. ეს არის აქ და აქ, მაგრამ ჩემი ავტორიტეტით იქ ვერაფერს გავალ. აი, თქვენ რომ უთხრათ – მე შემიძლია მათი უფროსის ტელეფონის აკრეფა”. მოთაფლული უფროსი თანხმდება: “კარგი, ვეცადე”. მაგრამ, როგორც წესი, ერთი დარეკვით საქმე არ კეთდება. ან საჭირო ადამიანი არ არის ადგილზე, ან შემხვედრი მოთხოვნებია წამოყენებული. უფროსი ამბობს: “კარგი, წადი, მე გადავწყვეტ ამ საქმეს”.

მეორე დღეს ხელქვეითი უფროსის კაბინეტში იჭყიტება და მორჩილი, ხვეწნითი ტონით კითხულობს: “ვერ გაწყვიტეთ?” მიმდინარე საქმეებით დაკავებული უფროსი ხელს აუქნევს: “წადი, იმუშავე, გადავწყვეტ”. რამდენიმე ხნის შემდეგ ხელქვეითი ისევ დაინტერესდა, გადაწყდა თუ არა საკითხი. როგორც ვხედავთ როლები შეიცვალა: შემსრულებელი გახდა ხელმძღვანელი, მაკონტროლებელი – ხელქვეითი. თუ როგორ მოხდა ეს პასუხს იძლევა ტრანსაქციური ანალიზი.

ხელქვეითის მხრიდან აშკარა ტრანსაქცია – მოწიწებითი ურთიერთობა **ზ** → **მ** (“პარლამენტორი”) ივსება ფარულით – უმწეობა, მიმართავს მფარველობისათვის (**ბ←მ**) (“ბოთე”).

“გაუგორა” რა უფროსის თავმოყვარეობას, ხელქვეითმა მოახდინა მისი პროვოცირება მფარველობით პოზიციაზე **ბ←მ**, რომელიც მოცემულ შემთხვევაში ნიშნავს ხელქვეითის მაგიერ მისი სამუშაოს შესრულებას. უარგონზე, შემსრულებელზე ჩამოკიდებულ დავალებას უწოდებენ “მაიმუნი კისერზე”. მოცემულ შემთხვევაში მაიმუნი გადახტა უფროსის კისერზე.

#### **მანიპულაცია “ყველას ვჭირდები”**

თანამშრომელი სიამოვნებით იღებს თავის თავზე უამრავ დავალებას, მათ შორის საზოგადოებრივს, მაგრამ, როდესაც ცდილობენ მისგან მიიღონ რაიმე კონკრეტული შედეგი, იგი იმიზეზებს გადატვირთვას, ჩამოთვლის ყველა დავალებას, რომლებიც მას “თავს მოახვიეს”. საინტერესო ის არის, რომ ზოგიერთები ბოლომდე ამდაგვარად იქცევიან, ალაღად სჯერათ, რომ მათთვის საქმეა ყველაფერი.

#### **მანიპულაცია “ღვთის გლახა”**

მანიპულატორს ხელმძღვანელობისაგან თავი შორს უჭირავს, რათა მოიმიზეზოს ის, რომ მას არ ხელმძღვანელობდნენ, არავინ არ ეხმარება მას, არავის არ უნდა მისი მოსმენა და სხვა.

#### **მანიპულაცია “ბავშვი სამსახურში”**

ამ მანიპულაციას ატრიალებს ზოგიერთი თანამშრომელი, რომელიც თავს “იაბდლებს”. მათზე ამბობენ, რომ უმჯობესია თვითონ გავაკეთოთ, რადგან უფრო სწრაფად გამოვა, ვიდრე ამას ავუხსნა და მერე მაინც გასასწორებელი იქნება მისი გაკეთებული საქმე. ამ ტიპის მანიპულატორების ტიპური გამონათქვამებია: “მე რა პროფესორი ვარ”, “მე სუსტი ქალი ვარ”.

### მანიპულაცია “ბავშვი სახლში”.

ამ მანიპულაციას ოჯახებში თავის სასარგებლოდ ხშირად ატრიალებენ მეუღლეები. იგი მიიღწევა უმწეო “ბავშვის” როლის თამაშით. დავალებას იგი ასრულებს ისე, რომ მისი გაკეთებული საქმე ხელახლა გასაკეთებელი გახდეს. შედეგად მთელი სამუშაო სახლში ეკისრება მეორეს.

მანიპულაციების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ყველა განსხვავების მიუხედავად, მათ ბევრი საერთო გააჩნიათ, რაც საშუალებას იძლევა, საიმედოდ დავიცვათ მათგან თავი.

ნუ აჩვენებთ თქვენს სუსტ წერტილებს – მანიპულაციას ყოველთვის საფუძვლად უდევს თანამოსაუბრის სუსტი წერტილების გამოყენება.

აღამიანების ძირითად სუსტ წერტილებს მიეკუთვნება: სიხარბე, ცნობისმოყვარეობა, მწვავე განცდების შეგრძნება, მარიაჟობა.

გააცნობიერეთ, რომ თქვენით მანიპულირებენ, გეთამაშებიან და ზემოქმედებას ახდენენ თქვენს პიროვნულ თავისუფალ ნებაზე. თქვით “არა მანიპულირებას!!!” – ეს თქვენზე ცივი წყალივით იმოქმედებს.

პასიური დაცვის გამოყენება მაშინ არის რეკომენდებული, როდესაც არ იცით რა თქვათ, რა გააკეთოთ, რა უპასუხოთ მანიპულატორს. წაუყრეთ, ვითომ ვერ გაიგონეთ, ვერ გაიგეთ ან სულაც შეეკითხეთ სულ სხვა რამეზე.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ხშირ შემთხვევაში მანიპულატორი უკან იხევს პირველსავე პასიურ თავდაცვის დროს. რამეთუ მანიპულაციაში ყველაზე სახიფათო არის მისი სისწრაფე, მოულოდნელობა, როდესაც დრო არ გრჩებათ იმის მოსაფიქრებლად, თუ როგორ გამოხვიდეთ ამ მდგომარეობიდან. ხოლო თხოვნის გამეორება, თქვენ გაძლევეთ დროს მოსაფიქრებლად, გამოავლენს მანიპულატორის ჭკმმარიტ ზრახვებს და აღრევა შეაქვს როლების მისეულ განაწილებაში.

რადღა თქმა უნდა, ყველაზე კარგია აქტიური დავდაცვა. აქ მთავარია ფსიქოლოგიური განწყობა: არ მოგერიდოთ

იმის თქმა, რასაც ფიქრობთ. დასვით წერტილი **i-ზე**, თქვით რა გაწუხებთ პარტნიორის წინადადებაში.

კონტრმანიპულაციის აზრი – ვითომ არ გესმით, რომ თქვენით აპირებენ მანიპულირებას, დაიწყეთ შემხვედრი თამაში და დაასრულეთ ის მოულოდნელი კითხვით, რომელიც დაანახებს მანიპულატორს თქვენ ფსიქოლოგიურ უპირატესობას.

ზოგ შემთხვევაში, როდესაც გრძნობთ, რომ თქვენით მანიპულირებენ, “დაეთანხმეთ” მანიპულატორს. ეს მიზანშეწონილია იმ დროს, როდესაც ზიანი მანიპულირებისაგან უფრო ნაკლებია, ვიდრე მასთან ურთიერთობის გაუარესება. ან იმ შემთხვევაში, როდესაც გრძნობთ, რომ შეგიძლიათ მისი კომპენსირება, იმოქმედოთ სხვაგვარად.

## საქმიანი საუბარი

საქმიანი საუბრის საშუალებით ხდება ერთი ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფის მოქმედებისაკენ სწრაფვის რეალიზაცია, რომელიც შეცვლის რაიმე სიტუაციის თუნდაც ერთ მხარეს ან დაამყარებს ახალ ურთიერთობებს საუბრის მონაწილეთა შორის.

ბიზნესში საქმიანი საუბრები წარმოადგენს სიტყვიერ კონტაქტს თანამოსაუბრეებს შორის, რომლებსაც გააჩნიათ თავიანთი ორგანიზაციებიდან ან ქვეყნებიდან შესაბამისი უფლებამოსილება მათ ჩასატარებლად და კონკრეტული პრობლემების გადასაწყვეტად.

საქმიანი საუბრებით ხდება შემდეგი ფუნქციების რეალიზაცია:

- ახალი მიმართულებების ძიება და პერსპექტიული ღონისძიებების დაწყება;
- ინფორმაციის გაცვლა;
- დაწყებული ღონისძიებების კონტროლი;
- ერთი საქმიანი სფეროს თამანშრომლების ურთიერთობა;
- სამუშაო იდეებისა და ჩანაფიქრების მოძიება და ოპერატიული დამუშავება;
- საწარმოების, ფირმების, დარგების, ქვეყნების დონეზე საქმიანი კონტაქტების შენარჩუნება.

### საქმიანი საუბრის სტრუქტურა:

1. საქმიანი საუბრისათვის მომზადება.
2. შეხვედრის ადგილისა და დროის დადგენა.
3. საუბრის დასაწყისი: კონტაქტში შესვლა.
4. პრობლემის დასმა და ინფორმაციის გადაცემა.
5. არგუმენტირება.
6. თანამოსაუბრის მოსაზრებების უარყოფა.
7. ალტერნატივების ანალიზი, ოპტიმალური ან კომპრომისული ვარიანტის ძიება ან მონაწილეთა კონფრონტაცია.
8. გადაწყვეტილების მიღება.
9. შეთანხმების ფიქსაცია.

10. კონტაქტიდან გამოსვლა.

11. შეხვედრის შედეგების, ურთიერთობის საკუთარი ტაქტიკის ანალიზი.

### I. საქმიანი საუბრისათვის მომზადება.

საქმიანი საუბრისათვის (კონფლიქტის გადაწყვეტა, სავაჭრო მოლაპარაკებები, ეკონომიკური შეთანხმება, გარიგება და სხვა) მომზადება წარმოადგენს რთულ და საპასუხისმგებლო საქმეს და მოიცავს საუბრის გეგმის შედგენას საუბრის ძირითადი ამოცანების დადგენის საფუძველზე, ამ ამოცანების დასაწყვეტად შესაფერისი გზების მოძიებას, საუბრის გეგმის განხორციელების შიდა და გარე შესაძლებლობების ანალიზს, საუბრის შესაძლო შედეგის პროგნოზს, მომავალ თანამოსაუბრეზე აუცილებელი ინფორმაციის შეგროვებას, ყველაზე წონადი არგუმენტების შერჩევას საკუთარი პოზიციის დასაცავად, ურთიერთობის ყველაზე შესაფერისი სტრატეგიისა და ტაქტიკის არჩევას, აგრეთვე ზეწოლას, მანიპულაციას, დახმარებისა და თანამშრომლების თხოვნებს.

II. შეხვედრის ადგილისა და დროს დადგენა საქმიანი საუბრისათვის შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვანაირად – მონაწილეთა პოზიციებიდან გამომდინარე. პოზიცია “ზემოდან” – “გელოდებით ჩემს კაბინეტში 15.00-ზე” (მაგრამ მისი განხორციელება “სხვის ტეროტორიაზე” რთულია). პოზიცია “ქვემოდან” – “მე შესაჭიროება თქვენთან მოთათბირება, სად და როდის მოვიდე?” (ხორციელება, როგორც თხოვნა). პოზიცია “თანასწორუფლებიანი” – “საჭიროა დალაპარაკება. მოდით შევათანხმოთ ჩვენი შეხვედრის დრო და ადგილი”.

შეხვედრის წინ სასურველია შეამოწმოთ თქვენი მზადყოფნა და დაუსვათ თქვენ თავს შემდეგი კითხვები:

1. რა არის ჩემი მთავარი მიზანი ამ შეხვედრაში?
2. გაუკვირდა თუ არა როდესაც ვთხოვე შეხვედრა? გამოავლინა უკმაყოფილება?
3. შემიძლია თუ არა გვერდი ავუარო ამ საუბარს?
4. ჩემი თანამოსაუბრე თუ არის მზად სავარაუდო თემაზე მსჯელობისათვის?

5. დარწმუნებული თუ ვარ საუბრის სასურველ დასასრულში? რა ობიექტურ და სუბიექტურ წინააღმდეგობებს უნდა ველოდე?

6. საქმის როგორი დასასრულია ხელსაყრელი ან არ არის ხელსაყრელი ჩემთვის, მისთვის, ორივესთვის? საუბარი თუ ჩიხში შევიდა, ღირს თუ არა კომპრომისზე წასვლა?

7. თანამოსაუბრეზე ზემოქმედების რა ხერხებს გამოვიყენებ საუბარში: მინიშნება ავტორიტეტულ შეხედულებაზე, სხვა დაწესებულებების გამოცდილებაზე, გადასაწყვეტი საკითხის დიდ მნიშვნელობაზე და სხვა?

8. მე რა კითხვები უნდა დაეუსვა? რა კითხვები შეიძლება დამისვას თანამოსაუბრემ?

9. როგორ უნდა მოვიქცე, თუ ჩემი თანამოსაუბრე:

ა) ყველაფერზე დამეთანხმება;

ბ) მტკიცედ შემეწინააღმდეგება, გადავა ხმამაღალ ტონზე;

გ) არ გაუკეთებს რეაგირებას ჩემს დასაბუთებას;

დ) გამოხატავს უნდობლობას ჩემი სიტყვებისადმი, აზრისადმი;

ე) შეეცდება დამალოს თავისი უკმაყოფილება?"

**საქმიანი საუბრის წარმატებით დასასრულის შანსები გაიზრდება შემდეგი რეკომენდაციების გათვალისწინებით:**

- თქვენი პირველი კითხვა ისე ჩამოაყალიბეთ, რომ იყოს მოკლე, საინტერესო, არასადისკუსიო (თუ საჭიროა თანხმობის მიღება რამდენიმე წინადადებაზე, დაიწყეთ ყველაზე შესრულებადით).

- შეეცადეთ მიაღწიოთ მაქსიმალურ ლაკონურობას აზრების გადმოცემაში იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც საჭიროა შორიდან დაწყება.

- დაასაბუთეთ თქვენი აზრები. რაც უფრო სარწმუნო იქნება დასაბუთება, მით უფრო სწრაფად დათანხმდება ოპონენტი. არ გამოიყენოთ ორაზროვანი სიტყვები და ფრაზები, რათა არ მოხდეს მათი არასწორი ინტერპრეტაცია.

**III. საუბრის დასაწყისი მოიცავს შეხვედრას და კონტაქტში შესვლას.** კონტაქტის ტიპი (“ზემოდან”, “ქვემოდან”, “თანასწორუფლებიანი”, მეგობრული, ნეიტრალური, აგრესიული) დგინდება პირველივე სიტყვებამდე, იმისდა მიხედვით, თუ როგორ შემოვიდა ადამიანი, როგორია მისი პოზა, გამოსხედავა, პირველი ფრაზების ინტონაცია, ურთიერთგანლაგება სივრცეში. დახვედრაც, შესაბამისად, სხვადასხვანაირია: შეგებება, ნიკაპის ოდნავ აწევა, თავის დაქნევა, შემოსულის სრული იგნორირება და ქაღალდებში თავის “ჩარგვა” (თუმცა ეს ზრდილობასთან დაშორებული ქცევაა), მისაღმება, ღიმილი, თავის დაქნევა, ხელის ჩამორთმევა, გვერდით მოსმა, ხაზგასმული უკმაყოფილო სახე. კონტაქტში შესვლის ეს არავერბალური ნიუანსები მრავალწილად პროგნოზირებადს ხდის თანამოსაუბრეთა შემდგომ ურთიერთობას.

პიროვნებათაშორისი პოზიციების შეუთანხმებლობის დროს (მაგალითად, “მშობელი-ზრდასრული”) კონტაქტის დამყარება უფრო რთულია. ამ შემთხვევაში თანამოსაუბრეთაგან ერთ-ერთმა უნდა შეცვალოს კონტაქტის ტიპი ან “ზრდასრული” იძულებული გახდება გადავიდეს “ქვემოდან”, მთხოვნელის, “ბავშვის” პოზიციაში. იმ შემთხვევაში, როდესაც თანამოსაუბრეები ნაცნობები არიან და წარმოიქმნება რაიმე “ზრდილობიანი” ფრაზების გამოყენების აუცილებლობა, შეიძლება გამოყენებული იყოს სტანდარტული ფრაზები: “როგორ მიდის საქმეები? ხომ კარგად ხარ?” ან, შესაბამისად, პასუხი: “ყველაფერი რიგზეა”, შეიძლება პირდაპირ გადასვლა საუბრის ფორმულირებაზე. მაგრამ, თუ პასუხი იქნება: “ისე რა”, საჭირო ხდება მდგომარეობის სიმწვავის მოხსნა, რათა ადამიანს მიეცეს საშუალება “გადმოანთხიოს” დაგროვებული: “რა მოხდა?” – “ესა და ეს ...”, ამასთან არ არის საჭირო დაწვრილებითი ჩაკირკიტება, საკმარისია ემოციური მხარდაჭერა: “აბა, აბა!”.

დაუშვებელია “საუბრის სუეციდური დასაწყისი”, ისეთი როგორიცაა: 1) დაურწმუნებლობა, ბოდიშების სიმრავლე (“უკაცრავად, ხელი რომ შეგიშალეთ...”, “თუ შეიძლება, დრო თუ გაქვთ, რომ მომისმინოთ...”); 2) პარტნიორისადმი

უპატივცემლობა, აგდებული დამოკიდებულება (“მოდით უცებ განვიხილოთ...”, “აქვე ვიყავი და შემოვირბინე...”); 3) “თავდასხმის” ფრაზები (“ეს რა უმსგავსობა ხდება?”), რომლებიც აიძულებენ პარტნიორს დაიკავოს თავდაცვითი ან აგრესიული პოზიცია (ანუ თავიდანვე იქმნება ბარიერი თანამოსაუბრებს შორის). ხშირად პირველი რამდენიმე ფრაზა გადამწყვეტ ზემოქმედებას ახდეს თანამოსაუბრის სურვილზე ან სურვილის არქონაზე, გააგრძელოს საუბარი და მოუსმინოს პარტნიორს.

**საუბრის დაწყება თითქმის ყოველთვის ხდება ოთხი ძირითადი ხერხით:**

**1. დაძაბულობის მოხსნის მეთოდი** – რომლის მიზანია მჭიდრო კონტაქტის დამყარება, შეიცავს პირადი ხასიათის რამდენიმე სასიამოვნო ფრაზას, დასაშვებია მსუბუქი ხუმრობაც;

**2. წამოგების მეთოდი** – ეს შეიძლება იყოს უჩვეულო კითხვა, შედარება, პირადი შთაბეჭდილება, ანეკდოტური შემთხვევა, პრობლემის მოკლედ წარმონიშნება;

**3. წარმოსახვის სტიმულირების მეთოდი** – რიგი შეკითხვების დაყენება, რომლებიც განხილული უნდა იყოს საუბრისას, მიზანი – საუბრისადმი ინტერესის გაღვივება;

**4. პირდაპირი მიდგომის მეთოდი** – პირდაპირ საქმეზე გადასვლა, ყოველგვარი შესავლის გარეშე. მაგრამ ეს მეთოდი გამოდგება მხოლოდ მოკლე, უმნიშვნელო საქმიანი კონტაქტებისათვის.

ნათელი, ლაკონური და შინაარსიანი ფრაზები, თანამოსაუბრისადმი ზრდილობიანი მიმართვა, მისი პიროვნებისადმი პატივისცემის გამოხატვა, მისი ინტერესებისადმი ყურადღება, მიმართვა რჩევისადმი შესამებული საკუთარ ღირსეულ გარეგნობასთან (მნიშვნელოვანია ტანისამოსი, ვარცხნილობა, პოზა, სახის გამომეტყველება, ხმის ინტონაცია) მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს საუბრისათვის ხელსაყრელი ატმოსფეროს შექმნას.

დახვეწილი კომუნიკაციური ჩვევებით აღჭურვილი ადამიანები შეხვედრის პირველსავე წუთიდან იწყებენ თანამოსაუბრისადმი “მიერთებას” – მისი სუნთქვის რიტმს, ტემპს, ხმის სიმაღლეს, თანამოსაუბრის რეპრეზენტაციულ

სისტემას შესაბამისი (ვიზუალური, აუდიალური ან კინესთეტიკური) სისტემის სიტყვების გამოყენებით.

**IV. პრობლემის დასმა და ინფორმაციის გადაცემა** – საუბრის მნიშვნელოვანი ეტაპია. საუბრის მიზნის დაყენება შეიძლება იყოს სხვადასხვა სახის.

1. მიზანი შეიძლება დაყენებული იყოს, როგორც პრობლემა (პრობლემის განხილვა, მისი გადაწყვეტილების შესამუშავებლად მიწვევა), ამ შეთხვევაში პრობლემის გადასაწყვეტდ პასუხისმგებლობა ნაწილდება ორივე თანამოსაუბრეზე.

2. მიზანი შეიძლება დასმული იყოს, როგორც ამოცანა (მოცემულია მზა გადაწყვეტილება არსებული სიტუაციის შესაბამისი აღწერილობით). ამ მიდგომის გამოყენება შეუძლია როგორც უფროსს, ასევე ხელქვეითსაც. მაგალითად, განყოფილების უფროსი მიდის ღირეკტორთან და ეუბნება: “წესრიგის დასამყარებლად თქვენ უნდა გამოსცეთ ბრძანება ყალთაბანდების დასჯის შესახებ”. თუ შეხვედრის მიზანი დასმულია როგორც ამოცანა, მაშინ ადამიანი პასუხისმგებელია მხოლოდ ამოცანის შესრულებაზე, ხოლო ამით გადაწყდება თუ არა პრობლემა – ეს მას არ უნდა აღელვებდეს.

3. ზოგჯერ (შეგნებულად ან უნებლიეთ) საუბრის დროს ხდება თანამოსაუბრით მანიპულირება. მაგალითად, საუბრის მიზანი დასახულია, გარეგნულად, როგორც პრობლემა, მაგრამ თვით პრობლემური სიტუაცია აღწერილია ისე, რომ უბიძგებს სხვა ადამიანს ერთადერთ გარკვეულ გადაწყვეტილებაზე, ანუ თითქოსდა პასუხისმგებლობას პრობლემის გადაწყვეტაზე ინაწილებს ორივე, თუმცა გადაწყვეტის საშუალება მოცემულია მხოლოდ ერთი ადამიანის მიერ.

4. გეხდება აგრეთვე “პრობლემის ისტერიული დემონსტრაცია” (“გააკეთე რაც გინდა, ოღონდ ჩივილი აღარ გავიგონო!”), ანუ დასახულია მიზანი, სხვა ადამიანს გადააბარონ პრობლემის გადაწყვეტა და მასზე პასუხისმგებლობა.

საუბრის დროს თანამოსაუბრისათვის ინფორმაციის გადაცემის პრობლემებთან დაკავშირებით არსებობს შემდეგი რეკომენდაციები:

- **თანამოსაუბრის “ენის” გამოყენება** – მისთვის ინფორმაციის გადაცემის დროს, რათა მინიმუმამდე იყოს დაყვანილი დანაკარგები, რომლებიც წარმოიქმნება სიტყვიერი ურთიერთობის პროცესში.

- **ინფორმაციის გადაცემის ფაზა დაიწყო “თქვენ-მიდგომით”**, ანუ საუბრის წამყვანმა უნდა შეძლოს თავისი თავი წარმოიდგინოს თანამოსაუბრის ადგილზე, რათა უკეთ გაუგოს მას, გაითვალისწინოს მისი ინტერესები, მიზნები. აქ მნიშვნელოვანია ყურადღება ფრაზების ფორმულირებისადმი: “მე მინდოდა...” ნაცვლად უნდა ითქვას “თქვენ გინდათ...”, “მე მივედი დასკვნამდე...” – “თქვენთვის საინტერესო იქნება გაიგოთ, რომ..”, “მართალია ეს თქვენ არ გაინტერესებთ...” – “როგორც თქვენ, ალბათ, უკვე გაიგოთ, რომ..”.

- **შესაბამისობაში იყოს მოყვანილი ინფორმაციის გადაცემის ხერხი, თანამოსაუბრის მოტივები და ინფორმირებულობის დონე მისი პროფესიული კომპეტენტურობის დონესთან.** მუდმივად უნდა გვანსოვდეს მეტყველების შეზღუდულობის, არასრულყოფილების, გაუგებრობის და უზუსტობის შესახებ და აგრეთვე ის, რომ თქვენ მიერ ახსნილს ვერავინ ვერ აღიქვამს ისე, როგორც ეს თქვენ გესმით.

- **მონოლოგიდან დიალოგზე გადასვლის მცდელობა**, საშუალება მივცეთ თანამოსაუბრეს აჩვენოს, რომ მან იცის შეკითხვების სახეების კომბინირება (დახურული, ღია, რიტორიკული, შეკითხვები ფიქრისათვის, გარდამტეხი შეკითხვები). თვალყური ადევნეთ, რათა თქვენი კითხვები შეიცავდეს სიტყვებს “რატომ, რისთვის, როდის, როგორ?”. ეს გამორიცხავს ცალსახა პასუხებს – “დიახ”, “არა”.

- **თანამოსაუბრის რეაქციებზე თვალყური**, განსაკუთრებით არავერბალური რეაქციებისადმი (ჟესტები, მიმიკა) და, შესაბამისად, მოქნილად ცვალოთ საკუთარი ქცევა (ინფორმაციის გადაცემის სიჩქარე, სირთულე და სხვა).

მაგალითად, თუ შეამჩნიეთ თანამოსაუბრის უნებლიე ქესტი “შუბლის მოსრესვა”, “წარბების შეჭმუხვნა”, უმჯობესია მეტყველების ტემპის შენელება და საკვანძო ინფორმაციის კიდევ ერთხელ გამეორება (თანამოსაუბრეს უჭირს ჭარბი ან რთული ინფორმაციის აღქმა); თუ თანამოსაუბრე ეხება ცხვირის წვერს, მანჭავს ტუჩებს, იწყებს გვერდზე ყურებას, მაშინ შესაძლოა, თქვენმა ინფორმაციამ იგი დააეჭვა ან გააღიზიანა; თუ თანამოსაუბრემ დაიწყო ნიკაპის სრესვა, ეს არის უნებლიე სიგნალი იმისა, რომ იგი მზად არის რაღაც გადაწყვეტილების მისაღებად. თუ თქვენ შიშობთ, რომ ეს გადაწყვეტილება არ შეესაბამება თქვენს გეგმებს, უკეთესი იქნება არავერბალურად გადაავადოთ მის მიერ გადაწყვეტილების მიღება (მიაწოდეთ მას რაიმე დოკუმენტი ხელში, რათა მან შეწყვიტოს “ნიკაპის მოსრესვა”).

ინფორმაციის წარმატებით გადასაცემად და თანამოსაუბრის საჭირო აზრის ფორმირებისათვის, მნიშვნელოვანია, რომ თქვენი გამოსვლის შინაარსი პასუხობდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

1) პროფესიული ცოდნა იძლევა გადმოცემის მაღალ ობიექტურობას, სანდოობას და სიღრმეს;

2) ნათლად გადმოცემა საშუალებას იძლევა ერთმანეთს მივაბათ ფაქტები და დეტალები, თავი ავარიდოთ ორაზროვნებას და ბოლომდე ართქმას;

3) მნიშვნელოვანია თვალსაჩინოება: დამხმარე მასალების, სქემების, საყოველთაოდ ცნობილი ასოციაციების და პარაფრაზების გამოყენება ამცირებს გადმოცემის აბსტრაქტულობას;

4) ძირითადი დებულებებისა და აზრების გამეორება ხელს უწყობს ინფორმაციის უკეთ აღქმასა და გაგებას;

5) მოულოდნელობის ელემენტი წარმოადგენს თანამოსაუბრისათვის ინფორმაციისა და ფაქტების მოფიქრებულ, მაგრამ უეცარ და უჩვეულო მიბმას;

6) ინფორმაციის გონიერი მოცულობა საშუალებას იძლევა თავი აარიდოთ თავმობეზრებულობას, რაც იწვევს თანამოსაუბრის დაღლას, მოწყენას, გაღიზიანებას;

7) ირონიის გარკვეული დოზა (ზოგჯერ ირონიაც კი, მისაღებია), როდესაც უნდა გამოთქვას თანამოსაუბრისათვის არც თუ ისე სასიამოვნო შეხედულება ან უნდა მოიგერიოს მისი “ჩხვლეტა”;

8) მუდმივი მიზანმიმართულება საუბრის ძირითადი ამოცანების სარეალიზაციოდ ხელს უწყობს გადმოცემის ლოგიკურობასა და მიზანსწრაფვას;

9) საუბრისა და გადმოცემის რიტმი უნდა იყოს მოქნილი, ითვალისწინებდეს თავისებურ “აღმაფრენას” და “ჩავარდნას”, რომლებიც გამოიყენება სულის მოსათქმელად და ინფორმაციის გასაზრებლად. საუბრის დასასრული-საკენ სასარგებლოა გაზარდოთ მისი ინტენსიურობა.

**V. არგუმენტირება.** ეს ფაზა გადახლართულია ინფორმაციის გადაცემის ფაზასთან. აქ ყალიბდება წინასწარი აზრი, განისაზღვრება გარკვეული პოზიცია მოცემული პრობლემისადმი როგორც თქვენი მხრიდან, ასევე თანამოსაუბრის მხრიდან, მაგრამ კიდევ შესაძლებელია შეიცვალოს ჩამოსაყალიბებელი აზრი (პოზიცია).

**არგუმენტაციის მისაღწევად მნიშვნელოვანია:**

1. ნათელი, ზუსტი და დამაჯერებელი ცნებებით ოპერირება, რამეთუ დამაჯერებლობა თავისუფლად შეიძლება “ჩაიძიროს” სიტყვებისა და არგუმენტების მორევში, მით უფრო თუ ისინი არაზუსტი და გაურკვეველია. თანამოსაუბრისათვის არგუმენტები უნდა იყოს სანდო.

2. არგუმენტაციის ხერხი და ტემპი უნდა შეესაბამებოდეს თანამოსაუბრის ტემპერამენტის თავისებურებებს: მხოლოდ ხოლერიკებსა და სანგვინიკებს შეუძლიათ აღიქვან არგუმენტების მაღალი ტემპი და მოცულობა, მაგრამ მათთვისაც მოსაზრებები და დასაბუთება, ახსნილი ცალ-ცალკე უფრო ეფექტურად აღწევს მიზანს, ვიდრე მათი ერთად და უცებ მიწოდება (ხოლო მელანქოლიკებისათვის და ფლევმატიკებისათვის ასეთი მიდგომა აუცილებელია). ნუ დაგავიწყდებათ, რომ “ზედმეტი დარწმუნებულობა” იწვევს თანამოსაუბრის წინააღმდე-

გობას, მით უმეტეს, თუ მას აქვს “აგრესიული ნატურა” (ბუმერანგის ეფექტი).

3. ფაქტების უბრალო ჩამონათვალისაგან თავის არიდება, ამის მაგივრად გადაეცით ამ ფაქტებიდან გამომდინარე უპირატესობები ან შედეგები, რომლებიც აინტერესებს თქვენს თანამოსაუბრეს.

**VI. ნეიტრალიზაციის ფაზა.** თანამოსაუბრის შენიშვნების უარყოფა ზოგჯერ თამაშობს გადამწყვეტ როლს საუბარში.

თუ თქვენს დასაბუთებას მოჰყვა ოპონენტის შედაგება, მაშინ:

- მოისმინეთ ერთბაშად რამდენიმე შეპასუხება, თანამოსაუბრე ღიზიანდება, როდესაც მას აწყვეტინებენ, და თანაც მთავარ საკითხზე;

- ნუ იჩქარებთ უპასუხოთ, ვიდრე არ გაიგებთ შედაგების არსს;

- გაარკვიეთ, შეკამათება გამოწვეულია აზრთა სხვადასხვაობით, თუ, შესაძლოა თქვენ არასწორად ჩამოაყალიბეთ საკითხის არსი;

- კითხვები დასვით ისე, რომ თანამოსაუბრე აღმოჩნდეს პასუხის ორი ვარიანტის არჩევის აუცილებლობის წინაშე. კონკრეტული კითხვები აიძულებს თანამოსაუბრეს თქვას ის, რაც უნდა თქვას, მიუხედავად საკუთარი შეხედულებისა (მაგალითად, “ერთი სიტყვით, ბატონო შოთა, იძლევი თანხმობას ჩვენს წინადადებაზე თუ არა?”, “არას” შემთხვევაში სთხოვეთ დააზუსტოს, რატომ.

**რა იწვევს შეკამათებას?** ეს შეიძლება იყოს დაცვითი რეაქცია, სპორტული პოზიცია, როლის თამაში, უთანხმოება საქმიანი კრიტერიუმების გამო, სხვა მიდგომა, ტაქტიკური ფიქრი.

**შეპასუხების რა სახეები არსებობს?** ეს შეიძლება იყოს გამოუთქმელი შენიშვნა, ირონიული შენიშვნა, სუბიექტური შენიშვნა, თავის გამოჩენის სურვილი, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები, დამატებითი ინფორმაციის მიღების სურვილი, ცრურწმენები.

მნიშვნელოვანია, რომ ოპერატიულად განახორციელოთ შენიშვნებისა და მათი ნამდვილი მიზეზების ანალიზი,

შეარჩიოთ შენიშვნების “ნეიტრალიზაციის” შესაფერისი ხერხი (ეს შეიძლება იყოს ავტორიტეტებისადმი მიმართვა, ციტატები, პერეფორმულირება, პირობითი თანხმობა, თანხმობა, შედარებები, სოკრატეს მეთოდი, “ელასტიკური თავდაცვა”, გადავადება). შეპასუხების უაზრობის დამტკიცება ან პარტნიორების ემოციური რეაქცია, როგორც წესი, იწვევს არა შეპასუხების ნეიტრალიზაციას, არამედ კონფრონტაციის ზრდას.

საუბრის სასურველი დასასრულის შანსები ყველაზე მაღალი არის იმ შემთხვევაში, როდესაც პარტნიორები ფლობენ მოსმენის ჩვევებს და ცდილობენ განახორციელონ სხვადასხვაგვარი შეხედულებების, ალტერნატივების ანალიზი “ზრდასრული – ზრდასრულის” პოზიციიდან, თანასწორუფლებიანად, “მშობლის ამბიციურობის”, “შეურიგებლობის” და “ბავშვური წყენის” გარეშე. სასარგებლოა გათვალისწინებული იყოს არა მარტო საგნობრივი პოზიციები, არამედ მისი პიროვნებათაშორისი პოზიცია და, შესაბამისად, შეირჩეს სადავო საკითხების ნეიტრალიზაციის ხერხები. ასე მაგალითად, “მშობელს” და “ბავშვს” არ ესმით გონებისა და ლოგიკის საბუთები. “ბავშვი” მიდრეკილია შთაგონებასა და გრძნობებისადმი მიმართვაზე (“საინტერესოა”, “პერსპექტიულია”), ხოლო “მშობლისთვის” უფრო დამარწმუნებელია აღიარებული ავტორიტეტების აზრი. “ზრდასრულები” ნაკლებად არიან განწყობილი ემოციური არგუმენტაციისადმი, სამაგიეროდ იღებენ ლოგიკის, ფაქტების, პასუხისმგებლობის დასაბუთებებს. “ზრდასრულის” პოზიცია აქტივიზირდება პოზიცია “თანაბრობის” არავერბალური დემონსტრაციით, ხაზგასმული სერიოზულობით, სიტუაციის შინაარსის ვერბალური შეფასება შეიძლება შემდეგი სიტყვებით: “გონივრულია, რაციონალურია, ლოგიკურია, რეალურია, ეფექტურია და სხვა”. თუ თანამოსაუბრეები ახდენენ ხისტ, შეურიგებელი პოზიციის დემონსტრირებას “მშობლის კატეგორიულობის”, ან “შეალახული თავმოყვარეობის დაპირისპირების” პოზიციიდან, მაშინ კონფრონტაცია ხურავს პრობლემის გადაწყვეტის პოზიტიურ გზებს და ხდება შემდგომი ფაზების –

“ალტერნატივების ანალიზი, ოპტიმალური ან კომპრომისული ვარიანტის ძიება”, “გადაწყვეტილების მიღება”, “შეთანხმების ფიქსაცია” – გაუქმება.

**VII–VIII. ალტერნატივების ანალიზი, ოპტიმალური ან კომპრომისული ვარიანტის ძიება და გადაწყვეტილების მიღება** – ხორციელდება ან თანამშრომლობის, თანასწორუფლებიანობისა და ურთიერთპასუხისმგებლობის სტილში, ან ერთ-ერთი პარტნიორის მიერ გადაწყვეტილების ავტორიტარულად მიღების და მეორის მიერ ნებაყოფლობითი ან იძულებითი თანხმობის, მეორე თანამოსაუბრის დამორჩილების ფორმით. ნუ გამოავლეთ ორჭოფობას გადაწყვეტილების მიღების ფაზაში. თუ თქვენ ყოყმანობთ გადაწყვეტილების მიღების მომენტში, არ გაგიკვირდეთ, რომ თქვენი პარტნიორიც შეყოყმანდება. შეინარჩუნეთ სიმშვიდე და ანალიზის უნარი თქვენი პოზიციებიდან გამომდინარე.

ყოველთვის შემოინახეთ თქვენი თეზისის დამამტკიცებელი ერთი ძლიერი არგუმენტი იმ შემთხვევისათვის, თუ თანამოსაუბრე გადაწყვეტილების მიღების მომენტში დაიწყებს ყოყმანს. ისარგებლეთ სანდო არგუმენტებით, რამეთუ უმჯობესია, რომ თანამოსაუბრემ მიიღოს გადაწყვეტილება ახლა, ვიდრე შემდეგ. მაგრამ, თუ თქვენ წინაშე არის ფლეგმატიკი, არ გაღიზიანდეთ გადაწყვეტილების მიღების სინელით ან მისი გადადებით, ახალი შეხვედრის დანიშვნით (ფლეგმატიკზე ემოციური ან ლოგიკური “დაწოლა” გადაწყვეტილების მიღების დასაჩქარებლად შედეგს არ გამოიღებს). გახსოვდეთ, ნახევრად სიმართლითა და “ნატიფი მანიპულირებებით” შეიძლება აიძულო თანამოსაუბრე რაღაც გადაწყვეტილებაზე, მაგრამ ვერ შექმნით კორექტულ საქმიან ურთერთობებს. ნუ “დანებდებით” თანამოსაუბრეს მანამდე, ვიდრე არ გამოიყენებთ ფორსირების ყველა შესაძლო მეთოდს ან ვიდრე თანამოსაუბრე გარკვევით არ გეტყვით რამდენიმეჯერ “არას”.

**IX–X. შეთანხმების ფიქსაცია და კონტაქტიდან გამოსვლა.** საუბრის დამაგვირგვინებელი “აკორდი”. უნდა მოხდეს საუბრის შედეგების რეზიუმირება, სასარგებლოა

გაკეთდეს ჩანაწერები, პარტნიორის თანდასწრებით, გადაწყვეტილების არსზე სამუშაო ბლოკნოტში (ან შეიქმნას გადაწყვეტილების ოფიციალური პროტოკოლი). სასარგებლოა დადგინდეს კონკრეტული ვადები, ერთმანეთის ინფორმირება დასახული ღონისძიებების შედეგების შესახებ. მადლობა გადაუხადეთ თანამოსაუბრეს, მიულოცეთ მას მიღწეული შეთანხმება.

კონტაქტიდან გამოსვლა ხორციელდება თავიდან არავერბალურად – იცვლება პოზა, ადამიანი თვალს გარიდებთ, ფეხზე წამოდგება – და მთავრდება სიტყვიერი დამშვიდობებით “ნახვამდის”, “კარგად ბრძანდებოდეთ” და სხვა.

**XI. შეხვედრის შედეგების, ურთიერთობის საკუთარი ტაქტიკის ანალიზი** – საშუალებას იძლევა გააცნობიეროთ დაშვებული შედომები, სამომავლოდ დააგროვოთ სასარგებლო გამოცდილება, დასახოთ ურთიერთობის შემდგომი ტაქტიკა, ამავე დროს სასარგებლო პასუხი გასცეთ შემდეგ კითხვებს:

- თანამიმდევრულად მიგყავდათ თუ არა საუბრის ძირითადი ხაზი? შექელით თუ არა გაგეთვალათ ოპონენტის კონტრარგუმენტები?

- თავს ხომ არ მოახვიეთ თანამოსაუბრეს თქვენი არგუმენტები გადაწყვეტილების შემუშავებისას? თუ ეს ასეა, მაშინ თქვენ ჩაუნერგეთ თანამოსაუბრეს დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა და შემდგომ შეხვედრებში ის აუცილებლად აღმოცენდება.

- საფუძვლიანი იყო თუ არა თქვენი შენიშვნები და შეპასუხებები? ხომ არ იყო ისინი სუბიექტური, ხომ არ აისახა მათში თქვენი განწყობილება?

- დაიცავით თუ არა ტაქტი მთელი საუბრის მსვლელობისას?

- მიაღწიეთ თუ არა საკმისათვის საჭირო მაქსიმალურ სარგებლიანობას? მიაღწიეთ თუ არა დასახულ მიზნებს, ან თუნაც სათადარიგო, ალტერნატიულ მიზანს? თუ არა, რატომ მოხდა ეს?

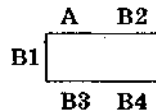
• როგორ უნდა ავაგოთ მოცემულ პარტნიორთან შემდგომი ურთიერთობები?

ინიციატივა საქმიან ურთიერთობაში განისაზღვრება იმით, თუ ვინ წამოაყენა კონტაქტის ტიპი, განსაზღვრა ამოცანის დაყენების ფორმა, წამოაყენა მიღებული გადაწყვეტილების იდეა. ის ვინც შეაჯამა განსჯა, უფრო მეტი პასუხისმგებლობის მატარებელია პრობლემის გადაწყვეტაზე. არსებობს წესი “დროულად გადაეცი ინიციატივა”, რაც განსაკუთრებით აუცილებელია უფროსისა და ხელქვეითის საუბრისას, ანუ მნიშვნელოვანია, საშუალება მისცე ხელქვეითს გამოთქვას საკუთარი აზრი, სასარგებლოა, რომ საბოლოოდ თვითონ ჩამოაყალიბოს გადაწყვეტილება იმ შემთხვევაშიც კი, თუ იგი უფროსის მიერ არის შემოთავაზებული, რამეთუ ეს მოხსნის პრობლემისადმი ხელქვეითის გაუცხოებასა და ფორმალურ დამოკიდებულებას.

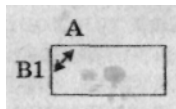
## საქმიანი მოლაპარაკებები

საქმიანი მოლაპარაკებები გულისხმობს მონაწილე მხარეებს შორის განსხვავებული ან დაპირისპირებული ინტერესების არსებობას და მოითხოვს მისი მონაწილეებისაგან გონიერი შეთანხმების მიღწევის უნარს. გონიერი შეთანხმება მაქსიმალურად პასუხობს ორივე მხარის კანონიერ ინტერესებს, სამართლიანად არეგულირებს დაპირისპირებულ ინტერესებს, არის გრძელვადიანი, ითვალისწინებს საზოგადოების ინტერესებს, არ აფუჭებს ურთიერთობას მხარეებს შორის. გონიერი გადაწყვეტილების მიღწევა რთულია, უნდა განხორციელდეს მხარეთა თანამშრომლობა, როდესაც ხდება ინტერესების დაახლოება და ურთიერთ-სასარგებლოს ძიება სადავო საკითხის ორივე მხარისათვის მისაღები ვარიანტის საფუძველზე.

მოლაპარაკებების მსვლელობაზე შეიძლება ზემოქმედება მოახდინოს მონაწილეთა განთავსებამ მაგიდასთან. მარცხენა კნაპი წიგნში “არავერბალური კომუნიკაცია ადამიანთა შორის ურთიერთობებში” ანალიზს უკეთებს შემდეგნაირ განლაგებებს: **B** შეიძლება დაიკავოს 4 ძირითადი პოზიცია **A** მიმართებაში:

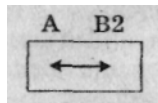


- B1** – კუთხური განლაგება,
- B2** – საქმიანი ურთიერთქმედების პოზიცია,
- B3** – კონკურენტულ-თავდაცვითი პოზიცია,
- B4** - დამოუკიდებელი პოზიცია.

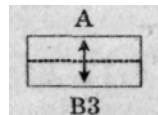


**B1** – კუთხური განლაგება დამახასიათებელია ადამიანებისათვის, რომლებიც დაკავებულნი არიან უშუალო, მეგობრული საუბრით (მიღწეულია თვალების

მუდმივი კონტაქტი, თვალნათლივ ჩანს ერთმანეთის ქესტები, მაგიდა ტერიტორიულად არ იყოფა). თანამოსაუბრეთა კუთხური განლაგების დროს იზრდება მოლაპარაკებების წარმატების შანსი.



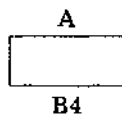
**B2 – საქმიანი ურთიერთქმედების პოზიცია** – საქმიანი ურთიერთქმედება, ერთობლივი მუშაობა. თანამოსაუბრეთა ამ განლაგების დროს ხორციელდება საერთო გადაწყვეტილებების შემუშავება.



**B3 – კონკურენტულ-თავდაცვითი პოზიცია** – იწვევს თავდაცვით ურთიერთობებს და ქიშპობის ატმოსფეროს, რის შედეგადაც თითოეული მონაწილე ჯიუტად იცავს საკუთარ აზრს და ამით მცირდება მოლაპარაკების წარმატებით დამთავრების შანსი.

ხელქვეითი **B3** პოზიციაში შეიძლება ჯიუტად დაუპირისპირდეს თავის ხელმძღვანელს **A**. როდესაც ადამიანები ერთმანეთის პირისპირ სხედან, ისინი არაცნობიერად ყოფენ მაგიდას ორ თანაბარ ნაწილად, და არ მოსწონთ, როდესაც თანამოსაუბრე ხელყოფს მათ ტერიტორიას. ამიტომ, უმჯობესია, დასაწყისში დოკუმენტი (სქემა, ნიმუში) დაიდოს მაგიდის შუაგულში. თანამოსაუბრის შესაძლო რეაგირება: 1) წინ გადმოიხრება და დაიწყებს დოკუმენტის თვალიერებას; 2) გადაიტანს თავის ტერიტორიაზე; 3) გადაადგილებს თქვენს ტერიტორიაზე. მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ თანამოსაუბრე გადაიტანს დოკუმენტს თავის ტერიტორიაზე, თქვენ გეძლევათ შესაძლებლობა აიღოთ ნებართვა მასთან მისასვლელად და დაიკავოთ კუთხის პოზიცია ან საქმიანი თანამშრომლობის პოზიცია. ყველა სხვა შემთხვევაში თქვენი მცდელობა –

დაუახლოვდეთ თანამოსაუბრეს – გამოიწვევს მისი მხრიდან წინააღმდეგობას.



**B4 - დამოუკიდებელი პოზიცია** – დაინტერესებულობის არქონა, ურთიერთქმედების სურვილის არქონა. თუ საუბრის დროს თანამოსაუბრე უნებლიეთ გადაადგილდება პოზიციაში **B4**, ესე იგი მან დაკარგა თქვენდამი ინტერესი, ან სულაც გადავიდა მტრულ პოზიციაში. მოლაპარაკების წარმატებით დამთავრების შანსი ამ შემთხვევაში მინიმალურია.

**არსებობს მოლაპარაკებების გამართვის შემდეგი ტაქტიკა:**

- უკიდურესი დროის განსაზღვრა, რომლის გასვლის შემდეგ წყდება ყოველგვარი კავშირი;

- მესამე მხარის მხარდაჭერა, რომელიც დაუინებოთ მოითხოვს შემოტანილი წინადადებების ან პირობების შესრულებას;

- შუამავლის მოზიდვა, რომელიც მიდის მხოლოდ შეზღუდულ დათმობებზე არასაკმარისი უფლებამოსილების გამო, ჯერ კიდევ მოლაპარაკებების დაწყებამდე იცის დათმობების ზღვარი – უნდა გაარკვიოს, რამდენად მტკიცე პოზიცია უკავია ოპონენტს;

- პროფესიონალი ნეგოციანის (მომლაპარაკებლის) მოწვევა, რომელიც სრულყოფილად ფლობს მოლაპარაკების სტრატეგიასა და ტაქტიკას;

- საჯარო განცხადებები;
- პრინციპების ან კურსის მკაცრად დაცვა;
- მითითება პრეცედენტზე;
- მესამე მხარის წინააღმდეგ ოპონენტთან შეკვრა;
- საკუთარი პოზიციის ჯიუტი, მკაცრი, ყოველგვარი დათმობების გარეშე დაცვა, თუკი ცნობილია ოპონენტის დამოკიდებულება (თქვენზე, სხვა რაიმეზე ...);

- მითითება სხვა, ალტერნატიულ შესაძლებლობაზე, სხვა წინადადებების არსებობაზე;

- დროის გაწევა: მოლაპარაკებების გადადება, მითითება თითქოსდა არსებულ გაურკვევლობაზე, სპეციალისტთან წინასწარი კონსულტაციის აუცილებლობა, სხვა თემაზე გადასვლა, “დაბოლება”;

- მუქარა ან მუქარის იმიტაცია (ბლეფი);

- მტკიცე გარანტიების არქონის მომიზეზება: არ არსებობს კონტროლის შესაძლებლობა მიღწეული შეთანხმების შესრულებაზე, არ არსებობს შესაძლებლობა, გამოყენებული იყოს რაიმე სანქციები ხელშეკრულების დარღვევის შემთხვევაში, არ არის გამორიცხული მოტყუების შესაძლებლობა, არ არის შესაძლებლობა საპასუხო ზომების მისაღებად.

ცხოვრებისეულ პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენება შემდეგი ნაკლებად ეფექტიანი ქცევის სტრატეგიები სადავო საკითხებში:

- ერთ-ერთი მხარის ხისტი დომინირება (ხისტი მიდგომა) და, შესაბამისად, მეორე მხარის იძულებითი დამორჩილება, კაპიტულაცია ან მხარეთა აშკარა კონფრონტაცია;

- “რბილი დათმობა” (რბილი მიდგომა) მიმართული კონფრონტაციის თავიდან ასაცილებლად, რომელმაც გამოიწვია კომპრომისული გადაწყვეტილება (ორმხრივი დათმობების შედეგად) ან “ხისტი” მონაწილეს მოგება.

მაქსიმალური ეფექტიანობით გამოირჩევა **პრინციპული მოლაპარაკებები** (საქმის არსზე), მიზანმიმართულნი თანამშრომლობასა და გონიერი პრინციპული შეთანხმების ძიებაზე. პრინციპული მოლაპარაკებები გულისხმობს შემდეგ პროცედურებს:

- კონფლიქტის არსებობის აღიარება, კონფლიქტის, როგორც “ჩვენი პრობლემის” აღქმა;

- გამიჯნეთ ერთმანეთისაგან მოლაპარაკების მონაწილეები და მოლაპარაკების საგანი: ადამიანების ჩამოცილება პრობლემისაგან, ანუ დაიკავოთ ადამიანებთან მიმართებით

რბილი, მეგობრული, პატივსაცემი კურსი, მაგრამ იდგეთ მტკიცე პლატფორმაზე პრობლემის გადაწყვეტის დროს;

- ყურადღება გაამახვილეთ ინტერესებზე და არა პოზიციებზე, რამეთუ მოლაპარაკებების მიზანი უნდა იყოს ორიენტირებული მონაწილეთა ქვეინტერესების დაკმაყოფილებაზე. მოლაპარაკებაზე მიღებული პოზიცია ხშირად მაღავეს იმას, თუ რა უნდა სინამდვილეში ამ თუ იმ მხარეს, ამიტომ მთავარი ყურადღება უნდა მიაქციოთ არა მონაწილეთა პოზიციებს, არამედ საერთო ინტერესების ანალიზს.

- გაანალიზეთ, რომელი ინტერესებია უფრო მნიშვნელოვანი, რაში მდგომარეობს ობიექტური წინააღმდეგობები, განაცალკევეთ ისინი მონაწილეთა ნებისა და სურვილების წინააღმდეგობის სუბიექტებისაგან.

- შეეცადეთ შეიმუშაოთ ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტები, რომლებიც ითვალისწინებენ საერთო ინტერესს და შეარიგებენ არათანხვედრ ინტერესებს. შეიმუშავეთ არჩევანის მრავალფეროვანი ვარიანტები დისკუსიებისა და პრობლემის გადაწყვეტის ალტერნატიული იდეების წამოყენების მსვლელობაში, მაგრამ გადადეთ გადაწყვეტილების მიღება.

- განახორციელეთ ობიექტურად სამართლიანი და ურთიერთმისაღები კრიტერიუმის მოიძიება, პრობლემის გადაწყვეტის ნორმები, რათა შეთანხმებამ ასახოს რაიმე სამართლიანი, ობიექტური ნორმები, კრიტერიუმები (საბაზრო ფასები, საექსპერტო აზრი, კანონები, ჩვევები და სხვა), და არ იყოს დამოკიდებული რომელიმე მხარის ნებასა და კაპრიზზე. მთავარია – შეეცადეთ მიაღწიოთ შედეგს იმ კრიტერიუმებით, რომლებიც არ არის დაკავშირებული ნების ჭიდილთან, დაუთმეთ დასაბუთებას და არა ზეწოლას.

- მიაღწიეთ შეთანხმებას და გეგმას ხორცი შეასხით.  
**[მოცემული წესების დაცვის შემთხვევაში შესაძლებელია მოლაპარაკებების განხორციელება “წაგების გარეშე”].**

## საქმიანი თათბირები

საქმიან თათბირებში შეიძლება მონაწილეობდეს 7-9, მაქსიმუმ 12 ადამიანი, მონაწილეთა დიდმა რაოდენობამ შეიძლება შეამციროს მუშაობის ეფექტიანობა. განხილვის თემა წინასწარ უნდა იყოს მომზადებული, რათა მონაწილეებს შეეძლოთ მოემზადონ პროფესიულად, მოიფიქრონ თავიანთი წინადადებები და მოამზადონ შესაბამისი მოხსენებები. ურთიერთქმედების აქტივიზაციისათვის მნიშვნელოვანია მონაწილეების სივრცული განლაგება “მრგვალი მაგიდის” ფორმით. თათბირის წამყვანმა დასაწყისში უნდა გამოთქვას იმედი, რომ თათბირს ექნება საქმიანი და კონსტრუქციული ხასიათი, თათბირის მსვლელობაში თვალყური ადევნოს რეგლამენტს, გამომსვლელებს არ მისცეს თემიდან გადახვევის საშუალება, აამოძრავოს პასიურები და გააჩეროს ლაპარაკის მოყვარულები, განსაზღვროს სიტყვის მიცემის რიგითობა, დასვას აუცილებელი კითხვები, მოახდინოს შუალედური შედეგების შეჯამება და პერიფრაზირება, დამაგვირგვინებელი კომენტარით დაასრულოს თათბირის მსვლელობა.

უნდა გვახსოვდეს, რომ თათბირი გულისხმობს საგნობრივი პოზიციების კრიტიკის შესაძლებლობას და არა მისი წარმომდგენის პიროვნული თავისებურებებისას, ამავდროულად რეკომენდებულია შემდეგი წესის დაცვა: დასაწყისში აღნიშნეთ პოზიციების თანხვედრა, ხოლო შემდეგ განიხილეთ პრობლემის გადაწყვეტის განსხვავებული პოზიციები და მიდგომები, გულდასმით დაასაბუთეთ თითოეული ალტერნატივის ღირსება და ნაკლი. იმ შეთხვევაში, თუ თქვენ აღმოჩნდით კრიტიკის ქარცეცხლში, სასარგებლოა, რომ თქვენზე განხორციელებული იერიში გადაამისამართოთ პრობლემაზე: “მე მოხარული ვარ, რომ თქვენც იგივე საკითხი გადელვებთ და ცდილობთ მოძებნოთ საუკეთესო გადაწყვეტილება...”

**გახსოვდეთ – მთავარია არა კამათში გამარჯვება, არამედ წინსვლა პრობლემის გადაწყვეტაში.** ასევე მნიშვნელოვანია თქვენი დამოკიდებულება საკუთარი პოზიციისადმი: არ

უნდა უყურებდეთ მას, როგორც ერთადერთ შესაძლებლობასა და ერთადერთ სწორ წინადადებას, უნდა შექმნოთ გაიგოთ უფრო მეტი, მიიღოთ კიდევ სხვა აზრი, იყოთ გახსნილი სხვა აზრისათვის. მონაწილეთა პასიურობის აღმოსაფხვრელად შეიძლება გამოყენებული იყოს აზრის გამოთქმა რიგრიგობით “მრგვალი მაგიდის” პრინციპით ან “ბრენსტორმინგის” მეთოდი.

აზრთა კონფლიქტი შეიძლება იყოს წარმოდგენილი ორი ფორმით: კონკურენტულ-შეჯიბრებითი და კორპორატიულ-თანამშრომლობითი. აზრთა კონკურენციის დროს მტრული განწყობის შესუსტების მიზნით შეიძლება შეიქმნას შემთანხმებლობითი კომისიები ან ჯგუფები, რომლებიც დაკომპლექტებული იქნება დაპირისპირებული შეხედულებების მქონე პირებით, რომლებმაც უნდა განსაზღვრონ პუნქტები, სადაც მათი აზრები ემთხვევა, მოკებნონ სხვების პოზიციაში ის პუნქტები, რომლებიც მათ მოსწონთ ან შეიძლება სასარგებლო აღმოჩნდეს პრობლემის ოპტიმალური გადაწყვეტისათვის.

საქმიანი თათბირები ხშირად ატარებს დირექტიულ ხასიათს, როდესაც ხელმძღვანელი “მშობლის” პოზიციიდან მიუთითებს საკუთარ შეხედულებაზე, როგორც პრობლემის გადაწყვეტის ერთადერთ საშუალებაზე, ხოლო დანარჩენი მონაწილეები “ბავშვის” პოზიციიდან იღებენ ამ გადაწყვეტილებას აღსასრულელებად. საქმიანი თათბირების ყველაზე ეფექტიანი სახეა კოლეგიალური თანასწორ-უფლებიანი ურთიერთქმედება “ზრდასრული – ზრდასრულის” პოზიციიდან. თუმცა, ზოგჯერ ხდება მანიპულირება, როდესაც გარეგნულად ურთიერთქმედება ხორციელდება როგორც “ზრდასრული – ზრდასრული”, სინამდვილეში კი ვიღებთ “ზრდასრული – ბავშვის” პოზიციას. ამ დროს უფროსი თითქოსდა ყველას სთხოვს აზრის გამოთქმას, თვით “მუნჯებსაც” კი. ყველა გამოსვლის შემდეგ უფროსი აკეთებს საჭირო აქცენტებს, პერიფრაზს და საბოლოოდ გაჰყავს საკუთარი შეხედულება, ავალდებულებს მონაწილეებს აღასრულონ ეს გადაწყვეტილება ფაქტობრივად “ბავშვის” პოზიციიდან.

**საქმიანი თათბირების მონაწილეების ქცევის ფორმები:**

**ა) კონსტრუქციული როლი:**

- ინიციატივის გაჩენა,
- პრობლემის (ხელშეორედ) გადმოცემა,
- წინადადებების შემოტანა,
- ინფორმაციის, აზრების, იდეების შეტყობინება,
- არსებულ მონაცემებს შორის კავშირის გამოვლენა,
- პრობლემის შეფასება;

**ბ) თათბირის მსვლელობისათვის ხელშეწყობა:**

- გამომსვლელთა სტიმულირება, მხარდაჭერა,
- ჯგუფში დაწესებული წესების დაცვის ფორმულირება და კონტროლი,
- ჯგუფური პროცესის ორგანიზაცია და საზოგადოებრივი ცნობიერების ფორმირება,
- შუამავლობა, კომპრომისების ძიება,
- დაძაბულობის მოხსნა;

**გ) უარყოფითი როლი:**

- აგრესიული ქცევა,
- გადაწყვეტილების მიღების ბლოკირება,
- “ნარცისიზმი”,
- პაექრობა,
- თანაგრძნობის ძებნა.

**საქმიანი თათბირის მსვლელობის სამი ეტაპი:**

**1) საკითხის დაყენება:**

- თათბირის მონაწილეთა საქმის კურსში შეყვანა;
- საკითხის ფორმულირება;
- საწყისი პოზიციების ფორმულირება;
- საკითხის დაყენება.

**2) საკითხის გადაწყვეტის გზების შესახებ აზრის ფორმირება:**

- მონაცემების შეკრება;
- საკითხის ყოველმხრივი შესწავლა;
- ძირითადი პრობლემის ახალი ფორმულირება;
- ალტერნატიული გადაწყვეტილებების მოძიება;
- წინადადებების წარმოდგენა;
- განხილვის წინასწარი შედეგების შეჯამება;

- ძირითადი მიმართულებების შემუშავება;
- საკითხის გადაწყვეტის შედეგების განსხვავებული შესაძლებლობების განხილვა.

**3) გადაწყვეტილების მიღება:**

- მეორე ეტაპის დასკვნები;
- შეთანხმებები;
- გადაწყვეტილებები.

**ხელმძღვანელის მიერ ხელქვეითთან საუბრის დროს მისი საქმიანი თვისებების ხმამაღლა შეფასების ტაქტიკა:**

- ხელქვეითს თავდაპირველად ესაუბრეთ მის საქმიანობაზე, შემდეგ – თვით მასზე.

- ვიდრე გააგებინებთ თანამშრომელს თქვენს შეფასებას, შეკითხვებით მიიყვანეთ ის საკუთარი თავის თვითშეფასებამდე, და თუ ადამიანის თვითშეფასება უფრო მაღალია თქვენეულ შეფასებაზე, გამოარკვიეთ სხვაობის მიზეზი.

- ხელქვეითის მუშაობაში არსებულ ნაკლზე საუბრისას, გაითვალისწინეთ თუ როგორია ის მთლიანობაში. ნუ მისცემთ ხელქვეითის მოდერნიზაციას და მის პიროვნებას საერთო უარყოფით შეფასებას (როგორც წესი, მსგავსი შეფასება უსამართლოა და შეურაცხმყოფელია ადამიანისათვის). თქვენ უფრო მეტს მიაღწევთ, თუკი დასაწყისში აღნიშნავთ მის ღირსებებს (ხელქვეითის კომპეტენტურობას, გამოცდილებას, კეთილსინდისიერებას), ხოლო შემდეგ მიუთითებთ კონკრეტულ შეცდომებსა და ნაკლზე. თანამშრომელს, რომლის საქმიანობაც თქვენ არ გაკმაყოფილებთ, გასაგებად უთხარით, როგორია მისი შრომის თქვენეული შეფასება. ხაზი გაუსვით, რომ გჯერათ მისი და ამიტომაც არ ათავისუფლებთ სამსახურიდან.

- კარგ თანამშრომელს აგრძნობინეთ, რომ აფასებთ მის ღვაწლს. გახსოვდეთ, რომ უფრო მნიშვნელოვანია ღირსებების განვითარება, ვიდრე თანამშრომელთა შეცდომების გამოსწორება. ნუ დაიშურებთ სამადლობელ და პატივსაცემ სიტყვებს, თუ საქმე კარგად არის გაკეთებული, აღნიშნეთ, რომ კმაყოფილი ხართ შესრულებული სამუშაოთი.

- თუ მუშაობაში თქვენ გამო წარმოიშვა რაიმე ნაკლი, აღიარეთ ეს.
- ნუ ილაპარაკებთ სხვა თანამშრომლებზე შემფასებლურად.
- ხელქვეითის გაკიცხვისა და დასჯის შემდეგ, მალე ნუ ჩაატარებთ ხელმეორე საუბარს.

## საქმიანი დისკუსიები

**დისკუსია** – მონაწილეთა საგნობრივი პოზიციების (მონაწილეთა აზრი გადასაწყვეტი პრობლემის არსის შესახებ) დაპირისპირების, შეჯახების, ასიმილაციის, ურთიერთგამდიდრების გზით პრობლემის წინწაწევისა და გადაწყვეტის პროცესი.

**საქმიანი დისკუსიის ეტაპებია:**

- კონტაქტში შესვლა;
- პრობლემის დაყენება (რა განიხილება, რატომ, რა დონეზე უნდა გადაწყდეს პრობლემა, დისკუსიის მიზანი);
- მონაწილეთა ურთიერთობის საგნისა და საგნობრივი პოზიციების (შეხედულებების) დაზუსტება;
- ალტერნატიული ვარიანტების წამოყენება;
- მონაწილეთა კონფრონტაცია;
- ალტერნატივების განსჯა და შეფასება, მსგავსი ელემენტების ძიება;
- ურთიერთთანხმობა ყველაზე მისაღები და ოპტიმალური გადაწყვეტილების არჩევის გზით.

არსებობს კონტაქტში შესვლის რამდენიმე ხერხი: “მიდგომა ზემოდან” – “მიდგომა ქვემოდან” – “თანასწორუფლებიანი მიდგომა”.

“მიდგომა ზემოდან” ანუ “დომინანტური ზემოდან” – “სარგადაყლაპული”, დედამიწის პარალელური ნიკაპი, ხისტი, ხამხამის გარეშე გამოხედვა ან მზერითი კონტაქტის უქონლობა, პაუზებით გაჯერებული გაწეილი მეტყველება.

“მიდგომა ქვემოდან” – დამცირებული პოზა, თვალების მუდმივი მოძრაობა ზევით-ქვევით, მეტყველების სწრაფი ტემპი.

“თანასწორუფლებიანი მიდგომა” – შეუბოჭავობა, მოღუნება, მეტყველების ტემპის სინქრონიზაცია და თანაბარი ტონალობა.

• დისკუსიაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება წამყვანს. მან უნდა შეძლოს: ჩამოაყალიბოს დისკუსიის მიზანი და თემა (რა განიხილება, რისთვის არის საჭირო დისკუსია, რა

დონეზე უნდა გადაწყდეს პრობლემა). დისკუსიის მიზანი შეიძლება იყოს: ა) განხილვადი პრობლემის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება და მოწესრიგება; ბ) პრობლემის გადაწყვეტის ალტერნატიული მიდგომების ძიება, მათი დასაბუთება; გ) ოპტიმალური ალტერნატივის არჩევა;

- დისკუსიის ხანგრძლივობის დადგენა (არა უმეტეს 20-30-40 წუთისა);

- დისკუსიის მონაწილეების დაინტერესება (პრობლემის წარმოჩენა რაღაცნაირი წინააღმდეგობის სახით);

- ყველა მონაწილის მიერ პრობლემის ერთმნიშვნელოვანი გაგების მიღწევა და მისი შემოწმება საკონტროლო კითხვებით ან თხოვნით მიმართვა მონაწილეებისადმი კითხვების დასმის თაობაზე;

- აზრთა გაზიარების ორგანიზება (მსურველების ან წრიულად);

- პასიურების აქტივიზაცია (“მუნჯისადმი” კითხვით მიმართვა ან თხოვნა დახმარებისათვის);

- განხილვადი პრობლემის გადაწყვეტასთან დაკავშირებით წინადადებების მაქსიმუმის შეგროვება (საკუთარი მოსაზრებები გამოთქვას სხვების მოსმენის შემდეგ);

- არ დაუშვას თემიდან გადახრა (ტაქტით შეაჩეროს, შეახსენოს დისკუსიის მიზნები);

- დააზუსტოს არაზუსტი დებულებები, აღკვეთოს მსჯელობა მონაწილეთა პიროვნულ შეფასებებზე;

- დაეხმაროს ჯგუფს შეთანხმებული აზრის მიღწევაში;

- დასასრულს – შედეგების ნათლად შეჯამება, დასკვნებისა და გადაწყვეტილებათა სპექტრის ფორმულირება, დისკუსიის მიზნებისა და მიღებული შედეგების შეჯერება, საერთო შედეგში ყველას წვლილის ხაზგასმა, მონაწილეთა შექება და მაღლობის გადახდა.

**საჯარო გამოსვლის დროს წარმოქმნილი ტიპური დაბრკოლებები:**

1. **არალოგიკურობა** (არათანამიმდევრულობა არსის გადმოცემისას, წარდგენადი მასალის უფერული არგუმენტაცია, სიზუსტისა და სიცხადის არარსებობა დასახული მიზნების მისაღწევად);

2. **თვითგამოსატვის პრობლემა** (არასაკმარისი ემოციურობა, შებოჭილობა, გამოსვლის მონოტონურობა, შინაგანი მდგომარეობისა და გარეგნული ნიშნების შეუსაბამობა);

3. **ეგოცენტრიზმი** (აზრთა პლურალიზმის არ გათვალისწინება, სხვისი აზრის გაგების უუნარობა);

4. **არაკომპეტენტურობა** (ინფორმაციის არასაკმარისობა, კონკრეტულ საკითხებში არაკომპეტენტურობა);

5. **კონტაქტის პრობლემები** (აუდიტორიასთან კონტაქტის სირთულეები, შეუძლებელია მსმენელების განწყობის მოპოვება და სხვა);

6. **თვითკონტროლის პრობლემა** (აღეღვების გადაღახვის სირთულე, თავის დაჭერის არცოდნა და სხვა);

7. **კონტაქტიდან გამოსვლის პრობლემა** (გამოსვლის უფერული და დაუსრულებელი ხასიათი, ცუდი დასასრული და საუბრიდან უხერხული გასვლა);

**რჩევა** – ადამიანმა, რომელმაც საჯაროდ უნდა დაიცვას საკუთარი აზრი, პირადად იმ შემთხვევაში უნდა წარმართოს დისკუსია, თუ წინასწარ მოიფიქრებს ოპონენტების შესაძლო შეკითხვებს და შეეცდება გათვალისწინოს ის რთული სიტუაციები, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას და გამოიწვიოს მისი შეცბუნება.

რთული სიტუაციები წარმოიქმნება, როდესაც მომხსენებელს უსვამენ:

- მიამიტ კითხვებს და აკრიტიკებენ ავტორიტეტულ ადამიანებს, რომლებიც არ წამოადგენენ განსახილველი პრობლემის სპეციალისტებს (სირთულე იმაში მდგომარეობს, რომ კრიტიკის ანბანური ჭეშმარიტების უარყოფით, თქვენ უხერხულ მდგომარეობაში აყენებთ სახელოვან ოპონენტებს, რომლებიც მწვავედ რეაგირებენ მსგავს რამეებზე);

- ირონიულ შეკითხვებს (“ქვეტექსტებით”), რომლებსაც ძირითადად სვამენ სიცოცხლით სავსე ახალგაზრდები აუდიტორიის გასამხიარულებლად (პასუხად უნდა იყოს ან მსუბუქი იუმორი, ან სერიოზული ტონით გაკეთებული შენიშვნა, რომ ყოვლად მიუღებელია განსახილველი საკითხის მნიშვნელობის დაუფასებლობა);

• რთულ კითხვებს, რომლებიც ეხება მომხსენებლისათვის ნაკლებად ცნობილ მომიჯნავე სფეროს და დასმული არის, რათა ზონდაჟი გაუკეთონ მის ერუდიციასა და მოხერხებულობას (ყველაზე კარგი პასუხია: “ქრისტე ღმერთი კი არა ვარ, სამჭკუაშვილი ვარ!!!”);

• კითხვებს, რომლებზეც მომხსენებელმა უკვე უპასუხა, მათი კრიტიკული შენიშვნები, რომლებიც ყურადღებით არ ისმენდნენ და ვერ გაიგეს საქმის არსი (აქ მთავარია არ აპყვეთ ოპონენტებს და გააფთრებულმა არ დაიწყეთ: “ეს ხომ უკვე აგისხენით...”, წყნარად და მოკლედ გაიმეორეთ პასუხი, შემდეგი ფრაზის გამოყენებით: “როგორც უკვე აღინიშნა ...”);

• კითხვა-შენიშვნებს, მომხსენებლის დასკვნებისა და ვინმე ავტორიტეტის დასკვნებს შორის შეუსაბამობის შესახებ, რომლის სახელიც ზოგჯერ არავის არაფერს ეუბნება (ყველაზე ოპტიმალური პასუხი იქნება: “დრონი მეფობენ და არა მეფენი”);

• კითხვებს, რომლებიც აკნინებენ პრობლემის მნიშვნელობას ან მიღებულ შედეგს (ამ დროს ეხებიან გამომსვლელის თავმოყვარეობას და მთავარია ემოციური აფეთქების დაძლევა, კითხვის პროვოკაციულობის დონის შეფასება და წყნარი პასუხი წინასწარ მოფიქრებული ფრაზით).

გამოსვლის დროს ეპიზოდურად შეაფასეთ საკუთარი თავი “გარედან”, საკუთარი ტონი, პოზა, ჟესტები, “სიტყვა-პარაზიტების” არსებობა, განმუხტეთ “კუნთური ხუნდები”. უხერხულობის თავიდან ასაცილებლად მკაფიოდ განმარტეთ გამოყენებული ტერმინების მნიშვნელობა, ნუ გგონიათ, რომ ყველა მაშინვე გაგიგებთ, გაითვალისწინეთ აუდიტორიის მომზადების დონე განსახილველ საკითხთან მიმართებით. ინფორმაციის თვალსაჩინოდ და ლამაზად მისაწოდებლად გამოიყენეთ ცხოვრებისეული მაგალითები, კონკრეტული ფაქტები, საყოველთაოდ ცნობილი ანდაზები, არაკები.

## დისკუსიის წაყვანის კონსტრუქციული ხერხები

კონსტრუქციული მიმართულება – ემოციური აღგზნების ესკალაციის აღკვეთა, თემიდან არაკონსტრუქციული გადახვევების, შეწყვეტინების კასკადური ტექნოლოგიის გამოყენებით, რომლის არსიც დისკუსიის საქმიან კალაპოტში დაბრუნებაა და მხარეების დაინტერესება მის შედეგიანობაში.



**დოქტორი კარსტენ ბრედმაიერი, მენეჯმენტის  
აღიარებული ტრენერი და კონსულტანტი**

ესკალაციის ჩასაქრობად კარსტენ ბრედმაიერი  
[*Бредемайер К. Искусство словесной атаки: Практическое  
руководство / Пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.*]  
გვთავაზობს სამ სტრატეგიულ ხერხს:

- I. საგნობრივ დონეზე რეაქცია – საში T-ს წესი.
- II. ემოციურ დონეზე რეაქცია – ემოციური ყვითელი ბარათი.
- III. მეტადონეზე რეაქცია – უკურეაქცია ბრედმაიერის მიხედვით.

### საგნობრივ დონეზე რეაქცია – სამი T-ს წესი.

დაწვებული კონფრონტაციის პირველივე ნიშნებზე, რომელიც ეჭვის ქვეშ აყენებს თქვენს რეპუტაციას, იმიჯს ან კომპეტენციას, უპრიანი იქნება გამოიყენოთ კონფრონტაციის შეწყვეტის სტრატეგია საგნობრივ დონეზე. ეს ნიშნავს, რომ თქვენ სწრაფად, უმტკივნეულოდ და დაბეჯითებით უბრუნდებით ძირითადი თემის განხილვას.

**სიტუაცია:** მიმდინარეობს საქმიანი საუბარი. უეცრად და თითქმის შეუმჩნეველად იგი გადაიქცა განყენებულ თემებზე განსჯად და, ამგვარად, გადაიხარა შესვედრის მთავარი მიზნისაგან. თქვენ უნდა შეეცადოთ დაუბრუნდეთ მთავარი თემის განსჯას. ყველაზე შესაფერისი რეაქცია №1 არის სამი T-ს წესის გამოყენება (**Touch —Turn —Talk**).

• **Touch – შეფასება:** შეაფასეთ საუბარი დისკუსიის მიზნის თვალსაზრისით.

• **Turn – დაბრუნება:** დაუბრუნდით მთავარ თემას.

• **Talk – ჩაღრმავება:** ჩაუღრმავდით მთავარ თემას, რათა იგი ისევ გახდეს განსჯის ძირითადი საგანი.

**მაგალითი:**

**Touch – შეფასება:** თუ შეიძლება ნუ გადადიხართ განყენებულ თემებზე. მოდით დაუბრუნდეთ ჩვენი დისკუსიის მთავარ თემის განსჯას და ნულარ გადაუხვევთ.

**Turn – დაბრუნება:** ჩვენი დღევანდელი თემა არის – თქვენს საწარმოში ABC პროდუქტის ლოგისტიკა.

**Talk – ჩაღრმავება:** სწორედ ესლა მინდოდა თქვენი ყურადღების გამახვილება ჩვენს საწარმოო ციკლებზე ნეგატიური გავლენის არსებობაზე. ამგვარად, როგორ შევძლებთ ჩვენ, მისაღებ ვადებში, უზადო ლოგისტიკის უზრუნველყოფას? ერთ-ერთი ხერხი მდგომარეობს იმაში, რომ...

კარსტენ ბრედემიერი გვიჩვენებს თათბირის ან დისკუსიის დროს სამი T-ს წესის (**Touch -Turn -Talk**) გამოყენებას მზერით კონტაქტთან ერთად.

მზერითი კონტაქტი ნიშნავს: აბა, რომელიმეს, რაიმე საწინააღმდეგო აქვს?

**სამი T-ს წესის (Touch – Turn - Talk) აშკარა უპირატესობები:**

- თქვენ თანმიმდევრულად გიკავიათ ლიდერის პოზიცია საუბარში;
- თქვენთვის მიუღებელია საუბრის თემიდან გადახრა;
- თქვენ აქტიურად განთესავთ საუბრიდან განყენებულ თემებს და არ წვრილმანდებით მონაწილეთა განწყობაზე მსჯელობით;
- თქვენ უწყვეტი ხაროთ საკუთარ პოზიციაზე და მტკიცედ მიჰყვებით თემას;
- თქვენ აღკვეთთ აცალმაცალს და ენამახვილობას დამსწრეთა კომპეტენტურობის შესახებ;
- თქვენი ყველა მანერა არ სცილდება ზრდილობისა და კეთილგონიერების ჩარჩოებს;
- თქვენ სწრაფად და მტკიცეთ აღკვეთთ დამსწრეთა უტაქტო საქციელს;
- თქვენ არა მარტო კითხვებზე პასუხობთ, არამედ ამახვილებთ აუდიტორიის ყურადღებას ნათელ ფორმულირებებზე;
- თქვენ პასუხობთ მხოლოდ იმ კითხვებზე, რომლებიც დისკუსიის გაგრძელებას ემსახურება და, შესაბამისად, აფასებთ მათ ღირსებას.

**უნდა გააცნობიეროთ, რომ ყოველი პასუხი ამართლებს დანამულ კითხვას. თქვენი პროფესიონალიზმისა და თვითკმარობის დასადასტურებლად პასუხები გაეცით შერჩევით.**

კარსტენ ბრედემიერი გვირჩევს შემდეგი პრინციპების დაცვას:

- პოზიტიური გამონათქვამების ფორმულირება;
- ნათქვამის ხაზგასმა ცალსახა შეფასებით;
- თავიდანვე აღკვეთეთ განყენებულ თემებზე გადასვლა და დაუბრუნდით განხილვის მთავარ თემას;
- საკუთარი გამონათქვამების მოკლედ და ნათლად ფორმულირება;

- თავი აარიდეთ ნებისმიერ შედარებებს, შეზღუდვებს, საკუთარი კომუნიკაციურობის არაკომპეტენტურობის ნიშნების გამოვლენას;
- დისკუსიაში არა კითხვების გამოყენებას, არამედ მიმართვას უშუალოდ აუდიტორიისადმი;
- უარის თქმა გამეორებებზე და ნეგატიურ გამონათქვამებზე, ვინაიდან ისინი აძლიერებენ შეცდომით წარმოდგენას და საფუძველს უყრიან საყვედურებს თქვენი მისამართით.

### **ემოციურ დონეზე რეაქცია – ემოციური ყვითელი ბარათი.**

**სიტუაცია:** თქვენი ყველა მცდელობის მიუხედავად, დაგებრუნებიანთ საუბარი საქმიან კალაპოტში, მწიფდება კონფლიქტი. თქვენი თანამოსაუბრე განაგრძობს კამათს, იყენებს მომაკვდინებელ ფრაზებს, დისკუსიაში ჩართო ემოციური ფაქტორი, აკეთებს პირადი ხასიათის შენიშვნებს, ართულებს სიტუაციას ისეთი პრობლემების განსჯით, რომლებსაც არა აქვთ კავშირი მთავარ თემასთან.

როგორ უნდა გათავისუფლდეთ ზეწოლისაგან კამათში, როგორ უნდა მოახდინოთ სწორი რეაგირება სიცრუესა და საყვედურებზე ემოციური დაძაბულობის ახალ დონეზე? კარსტენ ბრედემიერი გვიჩვენებს, პრინციპულად ვთქვათ უარი საკუთარ თავთან მიმართებით საყვედურებისა და გამონათქვამების მიღებაზე და გამოვიყენოთ რეაქცია №2 **ემოციური ყვითელი ბარათი.**

**სტანდარტული რეაქცია (ვერბალური და არავერბალური)**

- სავარძლის საზურგეზე გადაწეკით;
- გაუღიმეთ თანამოსაუბრეს;
- შეეკითხეთ: რას ნიშნავს ეს?

**გაძლიერება:** რას ნიშნავს ეს? მორჩით კამათს, ეს პოლემიკა თქვენ სავსებით არ გჭირდებათ.

**უფრო** ძლიერად: ეს რას ნიშნავს? თქვენ ეს არ გჭირდებათ. ქვეყნის დასაცინი ხდებით. მე, თქვენს ადგილზე, სირცხვილით დავიწვებოდი.

პასუხად, როგორც წესი, არის თავის მართლება ან ახსნა, ხოლო შემთხვევათა 90%-ით თანამოსაუბრე ბრუნდება საქმიანი საუბრის კალაპოტში.

საუბარია არა კითხვების ელევანტურად პარირებაზე, არამედ იმაზე, რომ პარტნიორს აჩვენებთ ყვითელ ბარათს: ქაჯივით ნუ იქცევი.

### **მეტადონზე რეაქცია – უკურეაქცია ბრედემიერის მიხედვით.**

სიტუაცია უკიდურესად დაიძაბა, კამათმა მიაღწია აპოკეას. ამ შემთხვევაში უნდა აღკვეთოთ კონფრონტაცია, და აუცილებლად – თქვენი პირობებით ან სამომავლოდ საუბარს აზრი აღარ ექნება.

ამ შემთხვევას შეესაბამება **სიტუაცია №3, ანუ საუბრის მაკონტროლებელ მეტადონზე**. საუბარი უკიდურესად დაიძაბა, კამათმა მიაღწია ფეთქებად ზღვარს. დისკუსიის ამ დონეზე თქვენ გამოდიხართ საგნობრივი და ემოციური დონეებიდან. ახლა საუბრის მთავარი თემა ხდება თქვენი თანამოსაუბრე და მისი საქციელი. თანმიმდევრულად დააყენეთ თანამოსაუბრის ქცევასთან და პიროვნებასთან თქვენი უკუკავშირი, გაიაზრეთ საუბრის მსვლელობა.

უკუკავშირის ტრადიციული სქემა შედგება შემდეგი მომენტებისაგან:

- მე რას ვხედავ და რა მესმის?
- ეს ჩემზე როგორ მოქმედებს?
- რა მინდა მე?

როგორც ხედავთ, ეს სქემა აგებულია საკუთარი თავისადმი დასმულ კითხვებზე. მაგრამ თანამოსაუბრემ, რომელიც განწყობილია კრიტიკისა და კონფრონტაციისათვის, შეიძლება აღკვეთოს ეს (“ეს თქვენი პრობლემაა”). გარდა ამისა იგი ხაზს უსვამს ნეგატიურ მომენტებს, ამიტომაც ეს სტრატეგია არაპროდუქტიულია.

ბრედემიერის სქემა ორიენტირებულია თანამოსაუბრეზე და სახეზე აქვს კონფლიქტის ყველა ნიშანი. ყველასათვის ნათელია, რომ არც თუ ისე იოლია პირდაპირ კონფრონტაციაზე წასვლა, მაგრამ გარკვეულ პირობებში ეს აუცილებელია:

- საკუთარი თავისადმი მიმართვის ნაცვლად, თქვენ მიმართავთ თანამოსაუბრეს;

- ის, რასაც ლაპარაკობს თქვენი თანამოსაუბრე და როგორც იქცევა, თქვენთვის მისაღები არაა. **ადექით და უთხართ მას ამის შესახებ.**

კონფლიქტის აგორების შეჩერების ყველა მცდელობის მიუხედავად, თქვენი თანამოსაუბრე თავს არ ანებებს ქცევის დესტრუქციულ და პროვოკაციულ მანერას, ის ჯერ კიდევ არ არის კონცენტრირებული მთავარ თემაზე. მაშინ დროული არის მკვეთრი ზღვარის დადგენა.

**მაგალითად:** სამწუხაროდ, ჩვენ ჩავეფალით ურთიერთბრალდებებსა და საყვედურებში. ამით ჩვენ ვერასოდეს მივადწევთ საუბრის მიზანს. მოდით თემიდან ნუ გადავუხვევთ.

მოცემულ შემთხვევაში თქვენ გაქვთ კონფრონტაციის ალკვეთის შანსი, თუ ოპონენტი დაინტერესებულია საუბრის პროდუქტიულობით.

**P.S. ყოველთვის უნდა გახსოვდეთ, რომ არ არსებობს კომუნიკაციის ოქროს წესი, რომელიც მიესადაგება ნებისმიერ სიტუაციის.**

## თანამოსაუბრის დარწმუნების წესები

### წესი პირველი (პომეროსის წესი)

მოყვანილი არგუმენტების რიგითობა გავლენას ახდენს მათ დამაჯერებლობაზე. ყველაზე დამაჯერებელია არგუმენტების შემდეგი რიგითობა: ძლიერი – საშუალო – ერთი ყველაზე ძლიერი (არასოდეს ისარგებლოთ სუსტი არგუმენტებით). არგუმენტების ძალა (სისუსტე) უნდა განისაზღვროს არა გამომსვლელის თავლთახედვით, არამედ გადაწყვეტილების მიმღები პირის თავლთახედვით.

ადამიანის ტვინსა და გრძნობებზე ზემოქმედების მიხედვით არის შემდეგი სახის არგუმენტები: 1) ძლიერი, 2) სუსტი, 3) უსუსური.. იგივე გრადაცია გააჩნია კონტრარგუმენტებსაც.

### ძლიერი არგუმენტები.

ისინი არ იწვევენ კრიტიკას, მათი უარყოფა ან გაუთვალისწინებლობა შეუძლებელია. ეს, უპირველეს ყოვლისა, არის:

– ზუსტად დადგენილი და ურთიერთგანპირობებული ფაქტები და მათგან გამომდინარე განსჯა;

– კანონები, წესდებები, სახელმძღვანელო დოკუმენტები, თუკი ისინი აღსრულებიან და შეესაბამებიან რეალურ ცხოვრებას;

– ექსპერიმენტულად დასაბუთებული დასკვნები;

– ექსპერტთა დასკვნები;

– ციტატები საჯარო გამოსვლებიდან, მოცემული სფეროს აღიარებული ავტორების წიგნებიდან მოყვანილი ამონარიდები;

– მოვლენათა თვითმხილველებისა და მოწმეების ჩვენებები;

– სტატისტიკური ინფორმაცია, თუ ისინი შეგროვებული, დამუშავებული და განზოგადებულია პროფესიონალი სტატისტიკოსების მიერ.

### სუსტი არგუმენტები.

სუსტი არგუმენტები იწვევს ოპონენტების, კლიენტების, თანამშრომლების დაეჭვებას. მათ რიცხვს მიეკუთვნება:

– ორ ან რამდენიმე ცალკეულ ფაქტზე დაფუძნებული მოსაზრება, რომელთა შორის კავშირი მესამეს გარეშე გაუგებარია;

– ალოგიზმებზე (ალოგიზმი – აზროვნების ლოგიკის დამანგრეველი ხერხი, რომელსაც ხშირად იყენებენ იუმორში) აგებული ფანდები და განსჯა;

– მსმენელებისათვის უცნობ ან ნაკლებად ცნობილ ავტორიტეტებზე მითითებები (ციტატები);

– ანალოგიები და არათვალსაჩინო მაგალითები;

– მდგომარეობით ან სურვილებით ნაკარნახები პირადი ხასიათის მოსაზრებები;

– ტენდენციურად შერჩეული აფორიზმები, გამონათქვამები;

– მოსაზრებები, ვერსიები ან განზოგადებები, გაკეთებული მიხვედრების, ნაგულისხმევის, შეგრძნებების საფუძველზე;

– არასრული სტატისტიკური მონაცემებიდან გაკეთებული დასკვნები.

### **უსუსური არგუმენტები.**

ისინი საშუალებას იძლევიან სააშკარაოზე გამოიყვანოთ, დისკრედიტირება გაუკეთოთ მეტოქეს. ესენია:

– ჩაწყობილ ფაქტებზე აგებული მსჯელობა;

– შეუმოწმებელ, საექვო წყაროებზე მითითება;

– ძალადაკარგული გადაწყვეტილებები;

– ცრურწმენაზე, სიბრიყვეზე გათვლილი დასაბუთება;

– ფიქციური დოკუმენტებით გაკეთებული დასკვნები;

– ცრუ განცხადებები და ჩვენებები;

– საუბრის თემის ფალსიფიცირება.

### **რეკომენდაციები, უფრო მეტი დამაჯერებლობისათვის:**

1. არგუმენტაციის დროს გამოიყენეთ მხოლოდ ის დასაბუთებები, რომლებიც თქვენ და ოპონენტს გესმით ერთნაირად.

2. თუ თქვენი დასაბუთება არ იქნა მიღებული, იპოვეთ ამის მიზეზი და შემდგომ საუბარში მასზე ნულარ გაამახვილებთ ყურადღებას.

3. ნუ დაამცირებთ მოწინააღმდეგის ძლიერი არგუმენტების მნიშვნელობას, პირიქით, უმჯობესია, საზი გაუსვათ მათ მნიშვნელობას და თქვენ მიერ მათ მართებულ გაგებას.

4. თქვენი არგუმენტები, რომლებიც არ არიან დაკავშირებული იმასთან, რაზეც ლაპარაკობდა თანამოსაუბრე, მოიყვანეთ მას შემდეგ, როდესაც პასუხს გასცემთ მის დასაბუთებაზე.

5. ზუსტად შეუსაბამეთ არგუმენტაციის ტემპი პარტნიორის ტემპერამენტის თავისებურებებს.

6. ზედმეტი დამაჯერებლობა ყოველთვის იწვევს წინააღმდეგობას, რამეთუ პარტნიორის უპირატესობა კამათში ყოველთვის საწყენია.

7. მოიყვანეთ ერთი-ორი ძლიერი არგუმენტი და, თუ მიღწეული იქნება სასურველი ეფექტი, ამით შემოიფარგლეთ.

### **არგუმენტაციისა და დარწმუნების კანონები**

1. **ჩანერგვის კანონი.** საჭიროა არგუმენტების ჩანერგვა პარტნიორის განსჯის ლოგიკაში და არა მათი ჩაჭედება (მსხვრევა), არ გადმოსცეთ ისინი პარალელურად.

2. **აზროვნების ენის ერთობის კანონი.** თუ გინდათ, რომ თქვენი ესმოდეთ, ილაპარაკეთ პარტნიორის ძირითადი საინფორმაციო და რეპრეზენტაციული სისტემების ენაზე.

3. **არგუმენტების მინიმალიზაციის კანონი.** გახსოვდეთ ადამიანური აღქმის შეზღუდულობის შესახებ (5 – 7 არგუმენტი), ამიტომ შეამცირეთ არგუმენტების რაოდენობა. საუკეთესო ვარიანტია 3 – 4 არგუმენტი.

4. **ობიექტურობისა და მტკიცებულების კანონი.** არგუმენტების სახით გამოიყენეთ მხოლოდ ისინი, რომლებსაც იღებს თქვენი ოპონენტი. არ აურიოთ ერთმანეთში ფაქტები და მოსაზრებები.

5. **დიალექტიკურობის კანონი (ურთიერთდაპირისპირებულთა ერთიანობა).** ილაპარაკეთ თქვენი მტკიცებულებებისა და წარმოდგენების არა მარტო პლუსებზე, არამედ მინუსებზეც. ამით თქვენს არგუმენტებს

ანიჭებთ დიდ წონას, რამეთუ ორმხრივი განხილვა (პლუსები და მინუსები) განაიარაღებს ოპონენტს.

**6. თანასწორობისა და პატივისცემის დემონსტრაციის კანონი.** არგუმენტების მიწოდებისას მოახდინეთ ოპონენტისა და მისი პოზიციისადმი პატივისცემის დემონსტრირება. გახსოვდეთ “მეგობრის” დარწმუნება უფრო ადვილია, ვიდრე “მტრის”.

**7. ავტორიტეტის კანონი.** მითითება ავტორიტეტზე, რომელიც ცნობილია თქვენი ოპონენტისათვის და რომელსაც იგი აღიქვამს ასევე, როგორც ავტორიტეტს, აძლიერებს თქვენი არგუმენტების ზემოქმედებას. ეძებეთ თქვენი არგუმენტების ავტორიტეტული მხარდაჭერა.

**8. რეფრეიმინგის კანონი.** ნუ უარყოფთ პარტნიორის დასაბუთებას, პირიქით, სცანით ისინი მართებულად და ზედმეტად შეაფასეთ მათი ძალა და მნიშვნელობა. მისი მიღების შემთხვევაში გააძლიერეთ დანაკარგების მნიშვნელობა და შეამცირეთ სარგებლის მნიშვნელობა, რასაც მოელის პარტნიორი.

**9. თანდათანობითის კანონი.** ნუ ცდილობთ უცბად გადაარწმუნოთ ოპონენტი, უმჯობესია თანდათან, მაგრამ თანმიმდევრულად იმოძრაოთ.

**10. უკუკავშირის კანონი.** უკუკავშირის ჩაწოდება განახორციელებთ ოპონენტის მდგომარეობის შეფასების სახით, საკუთარი ემოციური მდგომარეობის სახით. თქვენ თავზე აიღეთ პერსონალური პასუხისმგებლობა გაუგებრობის გამო.

**11. ეთიკურობის კანონი.** არგუმენტაციის პროცესში არ დაუშვათ არაეთიკური ქცევა (აგრესია, მოტყუება, ქედმაღლობა, მანიპულირება და სხვა), ნუ შეეხებით ოპონენტისთვის “მტკივნეულ საკითხებს”.

### **დიაგნოზები და რეცეპტები**

**დიაგნოზი 1.** ოპონენტი აბუქებს პრობლემას, გაჰყავს ის დისკუსიის (საუბრის, კამათის) ფარგლებიდან და ჩანასახშივე სპობს ახალს.

**რეცეპტი:** შეახსენეთ დისკუსიის ჩარჩოები, მისი მიზანი. სთხოვეთ ერთხელ კიდევ დააზუსტოს საუთარი ანტიოქსისი და დააბრუნეთ საუბარი ძველ კალაპოტში.

**დიაგნოზი 2.** იგი განიხილავს წვრილმანებს (მეორეხარისხოვან ფაქტებს), არ ეხება ძირითად თეზისს.

**რეცეპტი:** შეეკითხეთ, ხომ არ დაავიწყდა საუბრის მიზანი, საკუთარი მიზანი. შემოაბრუნეთ იგი სადავო პრობლემატიკისაკენ.

**დიაგნოზი 3.** ოპონენტი ცდილობს ინიციატივის ხელში ჩაგდებას საუბრის თემის შერჩევისას:

- ა) პრინციპულ საკითხებს ანაცვლებს წვრილმანებით;
- ბ) წინ წამოწევს პრობლემის არაარსებით თეზისებს;
- გ) გთავაზობთ კონტრაპრობლემას, იგნორირებას უკეთებს თქვენს არგუმენტებს.

**რეცეპტი:** წინასწარ გათვალეთ მეტოქის უარის არსი, შეისწავლეთ მისი მოტივები, პოზიციები იმისათვის რათა:

- ა) მიუთითოთ თანამოსაუბრეს სადავო საკითხისაგან დაშორებაზე;
- ბ) შეეკითხეთ მას, რას ამტკიცებდა;
- გ) სთხოვეთ, გამოთქვას აზრი თქვენ არგუმენტაციასთან დაკავშირებით.

**დიაგნოზი 4.** მეტოქე აკეთებს თქვენს მაკომპრომეტირებელ მინიშნებებს. ამით ის ეჭვის ქვეშ აყენებს თქვენს მოსაზრებებსა და წინადადებებს. მისი მიზნებია:

- ა) გადაიტანოს კრიტიკა თქვენზე, თქვენს პიროვნებაზე;
- ბ) მოგაწეროთ თქვენ აშკარად უაზრო გამოთქმები.

**რეცეპტი:** ნუ გამორიცხავთ კომპლიმენტებს მეტოქის მისამართით, მოიგეთ კეთილმოსურნეობით, მოახდინეთ თქვენი ობიექტურობის დემონსტრირება. ამისათვის:

- ა) უთხარით, რომ ჭკვიანური აზრი სიბნელეშიც კი ბრწყინავს;
- ბ) ნუ შეეცდებით თავის მართლებას;
- გ) ნუ გამოავლენთ მკვეთრ ემოციებს;
- დ) არ წამოეგოთ პროვოკაცია.

**დიაგნოზი 5.** მას შეგნებულად მიჰყავხართ ცრუ დასკვნებამდე, წარმოადგენს “ჩაწყობილ” ფაქტებს, რათა შემდგომში გამხილოთ უწიგნურობასა და დილეტანობაში.

**რეცეპტი:** შეწყვიტეთ აზრთა გაცვლა, შეაქეთ თანამოსაუბრე სიღრმისეული ანალიზისათვის და სთხოვეთ მას გააკეთოს ზოგადი დასკვნა.

**დიაგნოზი 6.** ოპონენტი მაღავეს თქვენდამი ან თქვენი პოზიციისადმი აშკარა ნეგატიურ დამოკიდებულებას კეთილმოსურნეობის ნიღბის ქვეშ.

**რეცეპტი:** მახვილგონივრულად ჩამოსხენით ნიღაბი, გაახსენეთ მსგავსი ”კეთილმოსურნეობის” ადრეული ფაქტი და მისი შედეგი, გამოააშკარავეთ მისი ზრახვები სხვების თანდასწრებით.

**დიაგნოზი 7.** იგი გამხელთ თქვენ არაკომპენტენტურობაში, თამაშობს თქვენს შეცდომებზე, იგნორირებას უკეთებს ფაქტებს, ტენდენციურად უკეთებს ინტერპირებას თქვენს სიტყვებს.

**რეცეპტი:** ნუ გამოავლენთ ზედმეტ დელიკატურობას. ჰკითხეთ, რაზეა კონკრეტულად საუბარი. სთხოვეთ, გამოთქვას თავისი მოსაზრება მძიმე მდგომარეობიდან გამოსვლის შესახებ.

**დიაგნოზი 8.** მეტოქე მუდმივად ცვლის პოზიციას, გარეშემო ტრიალებს, ცდილობს მოძებნოს რაღაც მესამე.

**რეცეპტი:** დაბეჯითებით ნუ მოითხოვთ თქვენი წინადადების აღიარებას, თახმობასა და მხარდაჭერას. შეწყვიტეთ საუბარი, რომელიც, სულ ერთია, არაფერს არ მოიტანს.

**დიაგნოზი 9.** თქვენ უხეშად გაწყვეტინებენ საუბრის დროს (თქვენს გამოსვლას, თქვენს განსჯას).

**რეცეპტი:** მოთოკეთ თქვენი გრძნობები. ეს არის თქვენი წონასწორობიდან გამოყვანის მცდელობა. შექლებისდაგვარად იყავით მასთან მიმართებით სტატიკური, ირონიული, სარკაზული, გაითამაშეთ პაროდია.

## წესი მეორე (სოკრატეს წესი)

თქვენთვის მნიშვნელოვან საკითხზე დადებითი გადაწყვეტილების მისაღებად, დააყენეთ იგი მესამე ადგილზე, ხოლო მის წინ წამოაყენეთ ორი მოკლე, თანამოსაუბრისათვის უბრალო კითხვა, რომლებზეც ის უპრობლემოდ გიპასუხებთ “დიახ“-ით. ეს წესი ორ ათასწლეულზე მეტია რაც არსებობს და აპრობირებული არის პრაქტიკაში [როდესაც ადამიანი ამბობს სიტყვას “დიახ”, მის სისხლს მიეწოდება ენდოფრინები (“სიამოვნების ჰორმონები”) და ორი პორცია “სიამოვნების ჰორმონების” მიღების შემდეგ, თანამოსაუბრის განწყობა ხდება კეთილმოსურნე და მისთვის ფსიქოლოგიურად უფრო ადვილია “დიახ“-ის თქმა, ვიდრე “არა“-სი].

**მაიევთიკა (ბერძ., Μαίευτική – მეანობა),** განიხილებოდა სოკრატეს მიერ, როგორც ბებიაქალობის ხელოვნების სახე, რომელიც ეხმარებოდა ადამიანებს სიბრძნის შობაში.

სოკრატესეული დიალოგის წარმართვის ფორმა – ირონიაა. სოკრატეს ირონია იმ ადამიანების ფარული დაცინვაა, რომლებსაც თავიანთი თავი ყოვლისმცოდნეებად მიაჩნდათ. სოკრატე თავს “იაბდლებდა” და თავისი მუდმივი შეკითხვებით თანამოსაუბრეებს ჩიხში აყენებდა, ამხელდა მათ ხეპრეობას.

სოკრატეს ირონიის მიზანი იყო არა მარტო ვიღაცის სააშკარაოზე გამოყვანა და განადგურება, არამედ დახმარებოდა ადამიანს შეეცნო თავისი თავი, გამხდარიყო თავისუფალი, გამოეგლინა საკუთარი შემოქმედებითი შესაძლებლობები. სოკრატეს კითხვები გათვლილი იყო არა მარტო იმისათვის, რომ შემოფოთება შეეტანა ადამიანის სულში, არამედ აეძულებინა იგი დაფიქრებულიყო თავის ცხოვრებაზე, მის არსზე.

სოკრატესეული დიალოგებისა და საუბრების საბოლოო მიზანი იყო ჭეშმარიტების დადგენა. მან დიალოგის ჩატარების თავისუფალ მეთოდს, მოხერხებულად დასმულ კითხვებსა და პასუხებს, დაარქვა **მაიევთიკა**, ვინაიდან მიაჩნდა, რომ საუბრის მსგავსი ფორმა აადვილებს ჭეშმარიტების დაბადებას, მიჰყავს ადამიანი ჭეშმარიტ ცოდნამდე. სოკრატეს კომუნიკაციურ კრედოს, მის

შეხედულებას შემეცნებაზე წარმოადგენს მისი საყოველთაოდ ცნობილი ფრაზა **“მე ვიცი მხოლოდ ის, რომ არაფერი არ ვიცი”**.

კამათში, როგორც წესი, სოკრატე სჯაბნიდა ოპონენტებს, რის გამოც მას ხშირად ლანძღავდნენ, ათრევდნენ თმებით, სცემდნენ. იგი ყველაფერს მედგრად იტანდა. ერთხელ ერთმა ბრიყვმა მას საჯაროდ პანდური ამოჰკრა. სოკრატემ, როგორც ყოველთვის, ხმა არ ამოიღო. მისი საქციელით გააკვირვებულ თვითმხილველს, მან უპასუხა: **“ვირს რომ ტლინკი ამოერთყა, სასამართლოში ხომ არ ვუჩივლებდი?”**.

უგუნურმა ათენელებმა ვერ აიტანეს სოკრატეს ჭეშმარიტი სიღიადე და, მიუხედავად უდიდესი პოპულარობისა, სიკვდილით დასაჯეს. როდესაც სოკრატემ აიღო ციკუტას (ციკუტა – ლათ., *Cicuta virosa*, თუმცა დღესდღეობით მიაჩნიათ, რომ იგი მოკლული იქნა *Conium maculatum*-ით და არა ციკუტით) შხამით სავსე ფიალა, ერთმა მოწაფემ ჰკითხა: **“მოძღვარო, რატომ კვდები უდანაშაულო?”** (სოკრატეს ჰქონდა საშუალება, გაქცეულიყო და თავი აერიდებინა დასჯისათვის), რაზეც სოკრატემ მისთვის ჩვეული მანერით უპასუხა: **“ბრიყვო, შენ რა გინდა, რომ მე დამნაშავე მოგკვდე?”**.

### ***ცოტა რამ სოკრატესეულ მეთოდზე***

*სწავლების სოკრატესეული მეთოდი გულისხმობს მოსწავლეების აქტიურად ჩართვას კითხვა-პასუხის გზით საკუთარი ცოდნის აგებაში. მეთოდის სახელწოდება მომდინარეობს ბერძენი ფილოსოფოს სოკრატესგან, რომელიც საკუთარ მოსწავლეებს სწორედ ამ გზით ასწავლიდა ფილოსოფიას.*

*სწავლების დროს სოკრატესეული მეთოდის გამოყენების დროს მასწავლებელი სვამს მხოლოდ პრობლემურ (და არა ინფორმაციულ) კითხვებს (მაგ., რას ფიქრობთ ამაზე? რა განმარტებები გვჭირდება ამისთვის?), არ აწოდებს არანაირ ინფორმაციას მოსწავლეებს. ამ დროს მასწავლებელი განიხილავს გამონაკლისებს და მარტივ იდეას ეჭვქვეშ აყენებს. იგი არ აძლევს მოსწავლეებს ინფორმაციას,*

არამედ მათ სთხოვს აზროვნებას, რათა ისინი დამოუკიდებლად მივიდნენ პრობლემის გადაწყვეტამდე. სოკრატესეული მეთოდის გამოყენება შესაძლებელია დისკუსიით, დებატებით, პრობლემური კითხვების დასმით და სხვა. ზოგჯერ მასწავლებელს მოჰყავს ფაქტები მოსწავლეთა მიერ გამოთქმული მოსაზრებების საწინააღმდეგოდ, მაგრამ არ აფიქსირებს საკუთარ პოზიციას, ხელს უწყობს იმ პასუხების ეჭვქვეშ დაყენებას, რომელთაც გვაძლევენ სხვადასხვა ავტორიტეტები და სხვა. მოსწავლეები თავისუფლად გამოთქვამენ საკუთარ მოსაზრებებს დასმულ პრობლემასთან დაკავშირებით, თამამად თხზავენ ჰიპოთეზებს და ვერსიებს, ანალიზებენ ერთმანეთის არგუმენტებს.

ამ მეთოდის გამოყენების მაგალითები:

1. მასწავლებელი სვამს პრობლემურ შეკითხვებს, რათა წაახალისოს მოსწავლეთა აზროვნება მოცემულ საკითხებზე;

2. მასწავლებელს მოჰყავს დამხმარე და საწინააღმდეგო მაგალითები მოცემული მოვლენის საილუსტრაციოდ;

3. მასწავლებელი კრიტიკულად განიხილავს მოსწავლის არგუმენტებს;

4. მასწავლებელი ხელს უწყობს კლასის დისკუსიაში ჩაბმას;

5. მასწავლებელი ახალისებს საკუთარი და სხვების აზრების კრიტიკული შეფასების უნარის განვითარებას;

6. მასწავლებელი მოსწავლეს სთხოვს ფაქტებისა და ცნებების ანალიზს, მასალაში მოცემული ფარული არსის გაგებას და ა. შ.

7. მასწავლებელი სთხოვს მოსწავლეს, რომ დააკავშიროს სხვადასხვა წყაროდან მიღებული ცოდნა, სხვადასხვა ელემენტისაგან შექმნას ახალი სტრუქტურა;

8. მასწავლებელი სთხოვს მოსწავლეს, რომ გამოიტანოს დასკვნა (გააკეთოს შეფასება) საკუთარ არგუმენტაციაზე დაყრდნობით.

### **წესი მესამე (პასკალის წესი)**

ნუ მოაქცევთ თანამოსაუბრეს ჩიხში. მიეცით საშუალება “შეინარჩუნოს სახე”, ღირსება. გახსოვდეთ: “არაფერი ისე არ განაიარაღებს, როგორც საპატიო კაპიტულაციის პირობები” (ანგენეთ, რომ თქვენ მიერ შეთავაზებული აკმაყოფილებს მის რაღაც მოთხოვნილებას).

“თუ გსურთ ტყუილად არ იდავოთ და დაუმტკიცოთ თქვენს თანამოსაუბრეს, რომ ცდება, უწინარეს ყოვლისა: უნდა გაარკვიოთ, რა მხრივ განიხილავს ის დავის საგანს, რადგან ამ მხრივ ის ჩვეულებრივ სწორად ხედავს. აღიარეთ მისი სიმართლე, მაგრამ იმწამსვე დაუმტკიცეთ, რომ თუ სხვა მხრივ შევხედავთ საგანს, მისი თვალსაზრისით მცდარი აღმოჩნდება. თანამოსაუბრე უყოყმანოდ დაგეთანხმებათ: მთავარია დაიჯეროს რომ არ შემცდარა, არამედ მხოლოდ რაღაც გამორჩა ხედვის არიდან. რადგან ადამიანებს მაშინ კი არ მოსდით გული, როცა ყველაფერს ვერ ხედავენ, არამედ მაშინ, როცა ცდებიან” [აზრები – ბლეზ პასკალი, გამომცემლობა „საბჭოთა საქართველო“, თბილისი, 1981 წელი].

### **წესი მეოთხე**

არგუმენტების დამაჯერებლობა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებული არის მტკიცებლის იმიჯსა და სტატუსზე. მაღალი თანამდებობრივი ან სოციალური სტატუსი, კომპეტენტურობა, ავტორიტეტულობა, ორგანიზაციის მხარდაჭერა ამაღლებს ადამიანის სტატუსსა და მისი არგუმენტების დამაჯერებლობას.

### **წესი მესუთე**

ნუ მოაქცევთ ჩიხში თქვენ თავს, ნუ დასწევთ დაბლა თქვენ სტატუსს გაუბედაობის ნიშნების გამოვლენით, ზედმეტი ბოდიშებით.

### **წესი მეექვსე**

ნუ დაამცირებთ თანამოსაუბრის სტატუსს, ვინაიდან უპატივცემულობის, უზულებელყოფის ნებისმიერი გამოვლინება იწვევს ნეგატიურ რეაქციას.

### **წესი მეშვიდე**

ჩვენთვის სასიამოვნო თანამოსაუბრის არგუმენტებისადმი ვართ კეთილგანწყობილნი, ხოლო უსიამოვნო ადმიანის არგუმენტებისადმი – წინასწარშეგონებულნი. მოახდინეთ სასიამოვნო შთაბეჭდილება მოკრძალებული ურთიერთობებით, მოსმენის უნარით, გამართული მეტყველებით, სასიამოვნო მანერებით, გარეგნობით და სხვა.

### **წესი მერვე**

თუ გინდათ გადაარწმუნოთ, დაიწყეთ იმით რაშიც ეთანხმებით ოპონენტს და არა პირიქით.

### **წესი მეცხრე**

გამოავლინეთ ემპათია, შეეცადეთ გაიგოთ სხვა ადმიანის ემოციური მდგომარეობა, წარმოიდგინოთ მისი აზრების მსვლელობა, დააყენოთ თქვენი თავი მის ადგილზე, თანაუგძნეთ მას.

### **წესი მათე**

იყავით კარგი მსმენელი, რათა გაიგოთ თანამოსაუბრის აზრთა მსვლელობა.

### **წესი მეთერთმეტე**

შეამოწმეთ, სწორად გესმით თუ არა თანამოსაუბრის.

### **წესი მეთორმეტე**

ერიდეთ სიტყვებსა და ქმედებებს, რომლებმაც შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტი.

### **წესი მეცამეტე**

თვალყური ადევნეთ თქვენი და თანამოსაუბრის მიმიკას, ქესტებსა და პოზებს.

ურთიერთქმედებისა და თანამოსაუბრეთა გაგების ეფექტურობის ამაღლებისათვის მნიშვნელოვანია დროულად დაინახოთ და გაითვალისწინოთ ტიპური სიტუაციებისა და მოლაპარაკებებისათვის დამახასიათებელი სხეულის ენა:

- **ჩართულობა, ინტერესი.**

**ძირითადი წესი:** რაც უფრო “იხსნება” პარტნიორის სხეული და მისი თავი და კორპუსი თქვენსკენ იხრება, მით უფრო ჩართულია ის, და პირიქით.

**პარტნიორისადმი ყურადღების გაძლიერება და სულიერი აქტიურობა** ამ მიმართულებით: თავისა და სხეულის ზედა ნაწილის წინ მოძრაობა, ანუ პარტნიორისაკენ დახრა; ბოლომდე აწეული თავი; პირდაპირი გამოსხედვა; მოძრაობის ტემპის გაზრდა; ასე ვთქვათ სკამის კიდეზე “აქტიური” ჯდომა; უეცარი პაუზა ხელების, ფეხების ან ტერფების რაიმე რიტმული თამაშით; ხელების ან მაჯების აშკარა შესტიკულაცია; მეტყველების აჩქარება.

**მეტნაკლები არაკრიტიკული დამოკიდებულება, სრული თანხმობა, სანდოობა, სხვისი აღიარება:** თავის მოშვებული მდგომარეობა, ხშირად უკან გადაწეული, თავის გვერდზე გადახრა (ჯდომის პოზა – ფეხი-ფეხზე); თავისუფალი პოზა; წყნარი, მტკიცე, ღია და პირდაპირი მზერა პარტნიორის თვალებში; ღია, თავისუფალი ღიმილი, წამით დახუჭული თვალები და ოდნავ აღნიშნული თავის დაქნევა.

**აქტიური მოქმედებისათვის მზადყოფნა:** თავის მკვეთრი აწევა, ადრე შედარებით მოშვებული სხეული იღებს დაძაბულობის აშკარა ნიშნებს, მაგალითად სხეულის ზედა ნაწილი მოხერხებული საგარძლის ზურგზე მიყრდნობილი პოზიციიდან გადადის თავისუფალ, პირდაპირ მჯდომარე პოზაში.

- **ყურადღების გაფანტვა ინტერესის დაკარგვის გამო.**

**ძირითადი წესი:** პარტნიორი რაც უფრო მეტად “მაღავს” ან “ფარავს” თავისი სხეულის ნაწილებს, უკან უფრო იხრება ან შეტრიალდება, მით უფრო ძლიერია ყურადღების გაფანტვა.

**უაზრო, პასიური მდგომარეობა:** უკან მოძრაობა, სხეულის ზედა ნაწილისა და თავის გადახრა, ხელებისა და მარჯების “დახურული” პოზა, მოძრაობის შენელებული ტემპი, საუბარში აქტიური მონაწილეობის შეცვლა ხელების, ფეხების ან ტერფების რაიმე რიტმული თამაშით, იგივე ხდება, როდესაც პარტნიორი დემონსტრაციულად მცონარე პოზაში აკაკუნებს თითებს მაგიდაზე, თავი ან სხეული გადახრილია გვერდზე, მეტყველებისა და ექსტიკულაციის სიჩქარე შენელებულია.

• **შინაგანი მოუსვენრობა, მერყეობა, ეჭვი, უნდობლობა.**

შინაგანი მოუსვენრობა, ნერვოზულობა, ნერვული დაძაბულობა: თითების, ფეხების, ხელების ან ტერფების რიტმული მოძრაობის გაგრძელება, ხშირად ძალიან მცირე ამპლიტუდებით (მოუსვენრობისა და დაძაბულობის უფრო ნეგატიური სახე), მოძრაობის რიტმული დარღვევები, განმეორებადი ხასიათის (თითების არათანაბარი კაკუნის, სკამის საჯდომზე წრიალი, სიგარეტის კოლოფის ტრიალი, თვალების მოჭუტვა და სხვა).

• **ჩაფიქრება, აზროვნება, საფუძვლიანი დაფიქრება.**

შორეთში მიპყობილი მზერა ერთგვარი მოდუნებით, ხელები დაწყობილია ზურგს უკან, შუბლის ნელი მოსრესა წამშლელი მოძრაობებით, გახსნილი თითები ეხება პირს, ხოლო მზერა მიმართულია გაურკვეველი მიმართულებით, რამდენიმე წამით დახუჭული თვალები, ენის ტუჩების კიდებზე მოძრაობა, ნაკლებად მოძრავი, მაგრამ შედარებით მდიდარი მიმიკა.

• **ზიზღი, აქტიური ან პასიური სახის დაცვა.**

პარტნიორისაგან სახის შემობრუნება, ტანის უკან გადახრა, ამასთან ხელების წინ წამოწევა, ხელისგულებით ზევით.

## კრიზისული სიტუაციები, კონფლიქტები და კომუნიკაცია

კონფლიქტი (ლათ. *conflictus* – შეჯახება) ადამიანთა ურთიერთქმედების ფორმაა, რომლის დროსაც ჭარბობს დაპირისპირების, მტრობის ტენდენცია, ირღვევა ერთიანობის, თანხმობისა და თანამშრომლობის მიღწეული დონე. კონფლიქტები სხვადასხვა მასშტაბის და სახისაა. კონფლიქტის მდგომარეობაში შეიძლება იყოს სხვადასხვა ადამიანი, სოციალური ერთობები და სამოქალაქო ინსტიტუტები, კულტურები და ცივილიზაციები, ისტორიული სისტემები და საზოგადოებრივი განვითარების ტენდენციები.

შეიძლება ითქვას, რომ არ არსებობს ცხოვრების არცერთი სფერო, რომელიც თავისუფალი იქნებოდა კონფლიქტებისაგან. ცალკე აღებული პიროვნებაც კი განიცდის შინაგანი უთანხმოების, გრძნობებისა და მოთხოვნილებების კონფლიქტის, სურვილებისა და აკრძალვების ბრძოლის მდგომარეობას.

კონფლიქტის გამოვლინებანი უადრესად მრავალფეროვანია, კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას ცალკეულ დაჯგუფებებს შორის და მან შეიძლება მიიღოს სხვადასხვა სახის მიმართულება.

სამეცნიერო ლიტერატურაში კონფლიქტის მრავალი განსხვავებული განსაზღვრება არსებობს. თითოეული მათგანი ხაზს უსვამს კონფლიქტის მდგომარეობის ერთ ან რამდენიმე თავისებურებას, რაც მნიშვნელოვანია რომელიმე სამეცნიერო დარგისათვის, მაგალითად, ფსიქოლოგიის, სოციოლოგიის კულტუროლოგიის, ისტორიის ან კვლევების ამოცანებიდან გამომდინარე.

თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში ყველაზე უფრო გავრცელებულია ამერიკელი მეცნიერის **ლუის კოზერის** განსაზღვრება, რომელიც შესულია მრავალ ლექსიკონსა და ენციკლოპედიაში. კოზერის განმარტებით, კონფლიქტი არის „ბრძოლა ფასეულობებისათვის და პრეტენზიები გარკვეულ სოციალურ სტატუსზე, ხელისუფლებასა და მატერიალურ კეთილდღეობაზე,

რომელიც ყველასთვის არაა საკმარისი; ბრძოლა, რომელშიც კონფლიქტის მდგომარეობაში მყოფი მხარეების მიზანს წარმოადგენს მეტოქის ნეიტრალიზაცია, მისთვის ზიანის მიყენება ან მოსპობა” [Cozer L.A. The Functions of Social Conflict (1956)].

შეიძლება გამოიყოს კონფლიქტის მდგომარეობისათვის დამახასიათებელი საერთო ნიშნები, მისი გამოვლენის სრულიად სხვადასხვა სფეროში.

1. კონფლიქტის აუცილებელი პირობაა სულ ცოტა ორი მხარის არსებობა. ეს მხარეები შეიძლება იყოს ინდივიდები, ადამიანთა ჯგუფები, კლასები, კულტურებიც კი. ეს პირობა არ ნიშნავს, რომ კონფლიქტში ყოველთვის მხოლოდ ორი მხარეა. ის შეიძლება გაცილებით მეტი იყოს.

2. კონფლიქტის აუცილებელი პირობაა „დეფიციტის“ არსებობა, ე.ი. მატერიალური და სულიერი კეთილდღეობის შეზღუდული რაოდენობა, როდესაც ყველა მსურველს არ შეუძლია სრულად დაიკმაყოფილოს თავისი მოთხოვნები. ამასთან დეფიციტი შეიძლება სრულიად სხვადასხვა იყოს. ეს შეიძლება იყოს საგნები, ფასეულობები, სულიერი და მატერიალური დოვლათი, სოციალური ფუნქციები, პრესტიჟული საქმიანობა და საზოგადოებრივი როლი, ბიუროკრატიული თანამდებობები და სამუშაო ადგილები.

3. კონფლიქტები წარმოიშობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც მხარეებს ერთმანეთის ხარჯზე სურთ მიზნის მიღწევა ან სარგებლის მიღება. ასეთ შემთხვევაში ერთი მხარის წარმატება ნიშნავს მეორე მხარის წარუმატებლობას. ამიტომ კონფლიქტში მყოფი მხარეები ყოველთვის ესწრაფვიან მოპირდაპირე მხარის ლიკვიდაციას ან, სულ ცოტა, კონტროლის ქვეშ მოქცევას, აქედან გამომდინარეობს ის პიროვნული ელემენტი, რომელიც არსებობს პრაქტიკულად ნებისმიერ კონფლიქტში.

4. კონფლიქტური ურთიერთობების მნიშვნელოვან ასპექტს ხელისუფლება წარმოადგენს. კონფლიქტის სიტუაციაში საქმე ეხება ყოველთვის იმ საზოგადოებრივი პოზიციის მიღწევის, შეცვლის ან შენარჩუნების

მცდელობას, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია მეორე მხარის ქცევის გაკონტროლება და წარმართვა.

ამა თუ იმ კონფლიქტის აღწერისათვის აუცილებელია ვიცოდეთ შემდეგი მონაცემები:

**1. კონფლიქტის მხარეთა მახასიათებლები** – მათი ფასეულობები და მოტივაციები, მისწრაფებები და მიზნები, ინტელექტუალური, ფსიქოლოგიური და სოციალური რესურსები კონფლიქტის წარმართვის ან გადაწყვეტის დროს, მათი წარმოდგენები კონფლიქტის შესახებ, არჩეული სტრატეგია და ტაქტიკა.

**2. კონფლიქტის მხარეების ურთიერთობის წინაისტორია** – ერთმანეთთან დამოკიდებულება, ორმხრივი სტერეოტიპები, მოლოდინები და, რაც მთავრია, მათი შეხედულებების პოლარულობის ხარისხი.

**3. იმ მონაცემების განსაზღვრა, რამაც კონფლიქტამდე მიგვიყვანა** – მისი საზღვრები, მოტივაციური ფასეულობა, განსაზღვრება, პერიოდულობა.

**4. სოციალური გარემო, რომელიშიც წარმოიშობა კონფლიქტი** – სხვადასხვა ინსტრუმენტები, დაწესებულებები, შეზღუდვები. წახალისების ან შეკავების დონე, იმის და მიხედვით თუ რა სახის სტრატეგია და ტაქტიკა არის არჩეული კონფლიქტის წარმართვის ან გადაწყვეტისას, ის სოციალური ნორმები და ინსტიტუციური ფორმები, რომლებიც არსებობს კონფლიქტების რეგულირებისათვის.

**5. დაინტერესებული მხარეები** – მათი დამოკიდებულება კონფლიქტის მხარეებსა და ერთმანეთისადმი, დაინტერესება კონფლიქტის ამა თუ იმ შემადგენლით, მათი მახასიათებლები.

**6. კონფლიქტის მხარეთა მიერ გამოყენებული სტრატეგია და ტაქტიკა** – უპირატესობების, ნაკლოვანებების და სუბიექტური შესაძლებლობების შეფასება ან შეცვლა, ერთი მხარის ცდები, ზეგავლენა მოახდინოს მეორე მხარის წარმოდგენებზე, პირველის უპირატესობის ან ნაკლოვანობების თაობაზე და ა.შ.

**7. კონფლიქტების შედეგები მისი მონაწილეებისა და დაინტერესებული მხარეებისათვის** – სარგებელი ან

დანაკარგები, დაკავშირებული კონფლიქტის უშუალო საგანთან, კონფლიქტის მხარეების შინაგანი ცვლილებები, ერთმანეთთან დამოკიდებულობაში მომხდარი ცვლილებები და ა.შ.

კონფლიქტს თან ახლავს ორი მოვლენა – **უთანხმოება და დომინირება**. უთანხმოება ასახავს მონაწილეთა შეხედულებების, ინტერესებისა და მიზნების მდგომარეობასა და ორიენტაციას, რაც გამოიხატება მოთხოვნებში. უთანხმოება აყალიბებს ქცევის მეტოქეობრივ ტიპებს. ქცევის მოდელი შეიძლება იყოს სამი ტიპის:

- მიზნების მიღწევა სხვა ჯგუფების ხარჯზე;
- საკუთარი პოზიციების ნაწილობრივი ან მთლიანი დათმობა;
- ორივე მხარის ინტერესების თანაბარი დაკმაყოფილება.

დომინირება გულისხმობს სოციალურ იერარქიას ადამიანთა ერთობებში და ბრძოლას პრიორიტეტული პოზიციებისათვის. იქ, სადაც არის იერარქია, ყალიბდება სტატუსური მიზიდულობის გარკვეული ხარისხი. ეს ქმნის ადამიანების მოტივაციას პრიორიტეტული პოზიციებისათვის საბრძოლველად და, აგრეთვე, „სტატუსური დაძაბულობის“ გარკვეულ ხარისხს. ესაა შედეგი მეტოქეობისა უკეთესი პოზიციების დაუფლებისათვის. **დომინირება – მოქმედებათა სისტემაა, რომელიც ემყარება მისწრაფებას ძალის გამოყენებისაკენ.** ძალის კატეგორია კი აღიწერება ისეთი ტერმინების მეშვეობით როგორცაა: „ხელისუფლება“, „სტატუსი“, „ფული“, „ზემოქმედება“, „რესურსები“, „აგრესია“.

კონფლიქტების საერთო მდგომარეობაზე დიდ გავლენას ახდენს სოციალური სისტემის სტრუქტურული მახასიათებლები. საზოგადოების სოციალური სტრუქტურა სოციალური კონფლიქტების ერთ-ერთი ძირითადი წყაროა. ის არსებით ზეგავლენას ახდენს როგორც კონფლიქტურობის მდგომარეობის რაოდენობრივ მხარეზე, ასევე მისი გამოვლინების თვისებრივ თავისებურებებზე.

საზოგადოების განვითარებასთან ერთად კიდევ უფრო რთულდება მისი სოციალური სტრუქტურები. შრომის

დანაწილების პროცესი კიდევ უფრო გაძლიერდა. თანამედროვე ცხოვრების ფორმატთა მრავალფეროვნება, სოციალური პროცესების დინამიკა მრავალგზის ზრდის ადამიანებს, მათ გაერთიანებებსა და ორგანიზაციებს შორის შემთხვევითი და აუცილებელი კონფლიქტების რიცხვს, თავის მხრივ, კი – საზოგადოებაში კონფლიქტების ოდენობას. რა თქმა უნდა, არ შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა საზოგადოების განვითარების კვალობაზე სოციალური კონფლიქტების ზრდის კანონზომიერების შესახებ, მაგრამ ის სავსებით დამაჯერებლად უარყოფს ილუზიას თვალსაწიერ მომავალში უკონფლიქტო საზოგადოებრივი ურთიერთობების თაობაზე.

საზოგადოების სოციალური სტრუქტურის თავისებურებების გარდა, სოციალური კონფლიქტურობის მდგომარეობაზე მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს სოციალური პროცესების ცვალებადობა. ამ მხრივ განასხვავებენ სტაბილურ და დინამიკურ საზოგადოებრივ სისტემებს. **სტაბილურია საზოგადოებრივი სისტემა**, სადაც საზოგადოებრივი ცხოვრების ცვლილებები ხდება საზოგადოებრივ ურთიერთობათა თვისებრივი მდგომარეობის მდგრადობის პირობებში. **დინამიკურია საზოგადოებრივი სისტემა**, სადაც ცვლილებები შეეხება საზოგადოებრივი ცხოვრების საფუძვლებს. სოციალური კონფლიქტი ხდება როგორც სტაბილურ, ისე დინამიკურ საზოგადოებაში, და არც ერთ მათგანს არ გააჩნია საზოგადოებრივი სისტემის დამანგრეველი ძალა, უფრო მეტიც, მათი არსებობა ამ სისტემაში იწვევს ისეთ ცვლილებებს, რომლებიც მხოლოდ აძლიერებენ საზოგადოებრივი წყობის საფუძვლების სიმტკიცეს.

#### **კონფლიქტს გააჩნია შემდეგი სახის ფუნქციები:**

- **სასიგანალო ფუნქცია** – კონფლიქტი საზოგადოების გარკვეული მდგომარეობის მანქვინებელია, ე.ი იქ, სადაც კონფლიქტია, ჩვეულ საზოგადოებაში რაღაც მოიშალა.
- **საინფორმაციო ფუნქცია** – ის თითქოს მსგავსია საინფორმაციო ფუნქციისა, მაგრამ იგი უფრო ფართოა და გარკვეულ სრულ ინფორმაციულ დატვირთვას ატარებს.

• **სოციალური კომფლიქტის მაღიფერენცირებელი ფუნქცია** – ის ახასიათებს სოციალური დიფერენციაციის პროცესს, რაც წარმოიშობა კონფლიქტის გავლენით.

**კონფლიქტური ურთიერთობა დამოკიდებულია კონფლიქტის მხარეების ქცევის სტრატეგიაზე, რომელიც ხუთი სახისაა:**

**1. თავის არიდების სტრატეგია** – ირჩევენ იმ შემთხვევაში თუკი კონფლიქტის მონაწილე ავლენს დაუინებობას და კოოპერაციულობის დაბალ ხარისხს.

**2. ორთაბრძოლის სტრატეგია** – ხასიათდება კონფლიქტის მხარეების აქტიური ქცევით, მრავალფეროვანი რესურსების გამოყენების გზით იმისათვის, რომ კონფლიქტის მეორე მონაწილეს დათმობაზე წასვლა აიძულონ.

**3. დათმობის სტრატეგია** – რეალიზდება იმ შემთხვევაში თუ დომინირებს ოპონენტთან კოოპერაციისა და თანამშრომლობისაკენ მისწრაფება.

**4. თანამშრომლობის სტრატეგია** – მიმართულია ორმხრივად მისაღები გადაწყვეტილებების ძიებისაკენ. ისინი თანამშრომლობას განიხილავენ როგორც მიზნების მიღწევის ხერხს.

**5. კომპრომისის სტრატეგია** – გულისხმობს გადაწყვეტილებების ძიებას, რომელიც ემყარება მხარეთა ურთიერთობებს. თითოეული მხარის წაგება რაიმე თვალსაზრისით წონასწორდება მოგებით სხვა საკითხში.

თავის არიდების, დათმობისა და თანამშრომლობის სტრატეგიები დამახასიათებელია კონფლიქტის ფარული ფორმისათვის, ხოლო, რაც შეეხება ორთაბრძოლის სტრატეგიას, ის დამახასიათებელია ღია, აშკარა კონფლიქტისათვის, რომელიც მწვავე ფორმით მიმდინარეობს.

## კონფლიქტის მოგვარების ხელოვნება (მედიაცია)

მედიაცია კონფლიქტების მოგვარების საკმაოდ ცნობილი მიმართულებაა დასავლეთის რიგ ქვეყნებში. იგი ფართოდ გამოიყენება კონფლიქტების მოსაგვარებლად როგორც ოჯახებში, საქმიან წრეებში, ასევე საზოგადოების სხვა ფენებში.

კონფლიქტის მიმდინარეობისას მედიაციის საშუალებით დაპირისპირებულ მხარეებში შეიძლება გამოინახოს ის ჯანსაღი პოტენციალი და სურვილი, რომელიც ხელს შეუწყობს კონსტრუქციული დიალოგის დაწყებას და მედიატორის დახმარებით შეთანხმების მიღწევას.

სწორედ ეს არის მედიატორის ფუნქცია – დაპირისპირებული მხარეების მიყვანა მოლაპარაკების მაგიდასთან, მოლაპარაკების წარმართვა სპეციალური ტექნიკის გამოყენებით და მხარეების შეთანხმებამდე მიყვანა შემდეგი აუცილებელი საწყისი წესების დაცვით – კონფიდენციალურობით, მხარეების მიმართ ნეიტრალური პოზიციის გამოვლენით, არ გასამართლებითა და საკუთარი აზრის არ გამოთქმით, რჩევის არ მიცემით. ეს ყოველივე საკმაოდ ზოგადი აღწერაა იმ რთული პროცესისა, რასაც მედიაცია ჰქვია. იმისათვის, რომ თვალნათლივ წარმოვიდგინოთ, თუ რა განსხვავებაა ჩვეულებრივ მოლაპარაკებასა და მედიაციის ტექნიკით გამართულ მოლაპარაკებას შორის, განვიხილოთ ჩვეულებრივი მოლაპარაკების პროცესი, რომელიც ძალიან ხშირია ჩვენს რეალობაში, და შემდეგ შევადაროთ იგი მედიაციის საშუალებით წარმართულ მოლაპარაკებას.

ჩვეულებრივი მოლაპარაკება შემდეგნაირად ვითარდება: მოლაპარაკებისას მხარეები აფიქსირებენ თავიანთ პოზიციებს, საუბრობენ მხოლოდ მათზე და ნაკლებად ეხებიან თავიანთ ინტერესებს, საჭიროებებს და იმ მთავარ პრობლემას, რომელიც მოითხოვს დაუყოვნებლივ გადაწყვეტას.

მედიაციის საშუალებით წარმართული მოლაპარაკება კი შემდეგნაირად ვითარდება – მოლაპარაკებისას მხარეები

საუბრობენ თავინთ საჭიროებებზე, ინტერესებზე და განიხილავენ პრობლემას, ეძებენ მისი მოგვარების, გადაჭრის გზებს.

როგორც ვხედავთ, საკმაოდ დიდი განსხვავებაა ჩვეულებრივი გზით წარმართულ მოლაპარაკებასა და მედიაციის გამოყენებით გამართულ მოლაპარაკებას შორის.

პირველ შემთხვევაში მხარეები მხოლოდ პოზიციების დაფიქსირებას ანდომებენ დროს და არ საუბრობენ თავიანთ საჭიროებებსა და ინტერესებზე და ამის გამო უჭირთ მათ პრობლემის გადაჭრა, ხოლო მეორე შემთხვევაში, ანუ მედიაციის გამოყენებით მოლაპარაკების წარმართვისას წარმოინდება ის მნიშვნელოვანი მოლაპარაკების სახეობა, რომელიც მხარეებს აძლევს იმის საშუალებას, რომ ისაუბრონ თავიანთ საჭიროებებზე, ინტერესებზე და იმუშაონ პრობლემის მოგვარებაზე მედიატორის დახმარებით.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მედიაცია ის ტექნიკაა, რომლის გამოყენებისას კონფლიქტის მოგვარება მოლაპარაკების შედეგად სავსებით შესაძლებელია. ეს ის პროცესია, რომლის სწორად წარმართვისას ორი დაპირისპირებული მხარე იწყებს დიალოგს, გამოთქვამს თავის მოსაზრებებს, ეძებს გზებს პრობლემის გადასაჭრელად, და – ბოლოს, კონფლიქტის მოგვარებაზე **თავადვე** მუშაობს. პროცესი შორიდან ისე გამოიყურება, თითქოს მხარეები თვითონ ეძებენ გამოსავალს შექმნილი სიტუაციიდან, მუშაობენ კონფლიქტის მოგვარებაზე. სინამდვილეში მედიატორი უძღვება ამ პროცესს და სწორედ მისი დამსახურებაა, თუ ყველაფერი ასე გამოიყურება შორიდან.

მედიაცია დაპირისპირებულ მხარეებს სთავაზობს, თავად გადაწყვიტონ თავიანთი კონფლიქტი იმის მაგიერ, რომ სხვა ინსტიტუტსა თუ პიროვნებას მისცენ მისი მოგვარების საშუალება, მათ ნაცვლად გადაწყვეტილების მიღების უფლება.

მედიაციის საშუალებით დაპირისპირებული მხარეები მიდიან მოლაპარაკების მაგიდასთან იმისათვის, რომ

მოუსმინონ ერთმანეთს. ამასთანავე, ერთმანეთს გაუზიარონ ის იდეები, რომლებიც პრობლემის მოგვარებას დაეხმარება და თუ მოისურვებენ, დადონ ხელშეკრულება, რომელიც დაწვრილებით აღწერს მათ მოთხოვნებსა და საჭიროებებს.

მედიატორი არ არის მოსამართლე, რომელიც გამოავლენს დამნაშავეს და შემდეგ უფლებამოსილია, რომ გამოიტანოს განაჩენი. **მედიატორის მოვალეობაა: გაამხნეოს მხარეები მოლაპარაკების პროცესში აქტიური მონაწილეობის მისაღებად და მათ გადასცეს პროცესის განვითარებისათვის ხელშემწყობი ძალაუფლება.** მან უნდა აგრძნობინოს მხარეებს, რომ სწორედ ისინი არიან მთავარი მიმდინარე კონფლიქტის მოგვარებაში და მედიატორი კი დამხმარეა, რომელიც ხელს უწყობს ორივე მხარეს იმაში, რომ საუკეთესო გამოსავალი მოიძებნოს. ეს გამოსავალი კი საბოლოო ჯამში ორივე მხარისათვის მისაღები და მომგებიანი უნდა იყოს.

მედიატორი არ არსებობს მართალ-მტყუანი, წაგება-მოგება. ეს ის პროცესია, რომელშიც ორივე მხარის საჭიროება და თვალსაზრისია გათვალისწინებული და, საბოლოო ჯამში, ორივე მხარე მოგებულ რჩება მოლაპარაკების შედეგად.

განიხილება მედიატორის პროცესის ხუთი საფეხური: პროცესის მშენებლობა, საკუთარი ხედვის გაზიარება, სიტუაციის გარკვევა, იდეების განვითარება და გადაწყვეტილების მიღება.

### **განიხილოთ თითოეული საფეხური ცალ-ცალკე:**

1. **პროცესის მშენებლობა:** მედიატორი ორივე მხარეს უხსნის თავის როლს მოლაპარაკების პროცესში და დაწვრილებით აცნობს პროცესის მიმდინარეობის წესებს. ამის შემდეგ იგი უხსნის ორივე მხარეს პროცესის მსვლელობის წესებს და ამოწმებს (უკუკავშირის საშუალებით), თუ რამდენად გაიგეს და გაიზიარეს მხარეებმა მის მიერ შეთავაზებული წესები. მედიატორი ჯგუფის მუშაობის ნორმებს აღგენს და იწყებს დღის წესრიგის შემუშავებას ორივე მხარესთან ერთად.

**2. საკუთარი ხედვის გაზიარება:** ამ დროს მხარეები ყველიან მომხდარი კონფლიქტის შესახებ, ანუ გადმოსცემენ თავიანთ ხედვას მომხდარ კონფლიქტზე – ხდება ინფორმაციის გაზიარება და მხარეების დაცლა ემოციებისა და ფაქტებისაგან, რაც მათ მომხდარი კონფლიქტის შედეგად დაუგროვდათ. მედიატორი ორივე მხარეს ეხმარება, რათა მათ გაუზიარონ ერთმანეთის სინამდვილე, მომხდარი კონფლიქტის სუბიექტური რეალობის ხედვა.

**3. სიტუაციის გამორკვევა:** ამ დროს მედიატორი ცდილობს მიღებულ ინფორმაციასა და საკითხებზე მუშაობას, საკითხების გამორკვევას, საერთო ინტერესების გამოწახვას და მათ მნიშვნელობაზე ხაზგასმით საუბარს.

**4. იდეების განვითარება:** ამ დროს მედიატორი აფიქსირებს მხარეების მიერ გამოთქმულ აზრებს, მათ მიერ მიგნებულ გამოსავალს კონკრეტული სიტუაციიდან. იგი ხელს უწყობს მათი იდეების განვითარებას. იწყება შექმნილი მდგომარეობიდან გამოსავლის ძიება, რაზედაც ორივე მხარე მედიატორის დახმარებით მუშაობს.

**5. გადაწყვეტილების მიღება:** ამ დროს ორივე მხარე იწყებს ფიქრს კონფლიქტის შედეგად შექმნილი პრობლემის გადაჭრაზე. მედიატორი აფიქსირებს პრობლემის მოგვარების სხვადასხვა ვარიანტებს, რომლებიც მხარეების მიერ მოფიქრებული და დასახელებულია, მხარეებთან ერთად ეძებს ოპტიმალურ ვარიანტს ჩამოთვლილთაგან და მათთან ერთად ადგენს დაწვრილებით შეთანხმება-ხელშეკრულებას.

მედიატორი დღესდღეობით ერთ-ერთი ეფექტიური ფორმაა კონფლიქტის მშვიდობიანი გზით მოგვარებისათვის.

მედიატორის გარდა, პრობლემის გადაჭრის სხვადასხვა მეთოდები არსებობს – ფასილიტაცია, კონსულტაცია, არბიტრაცია [წარმოადგენს მოლაპარაკებების პროცესს, სადაც მესამე მხარე მთავარი და წამყვანი ფიგურაა: ფასილიტატორი, არბიტრი (შუაკაცი მოდავე მხარეთა შორის)].

მედიატორის შესწავლა და დანერგვა საშუალებას იძლევა, რომ ჩვენს ცხოვრებაში მომხდარი კონფლიქტები წარმატებული მოლაპარაკებებით მოვაგვაროთ. ამასთანავე

აღსანიშნავია, რომ მედიაცია პოლიციის, სასამართლოს, არაოფიციალური მრჩეველების – მომრიგებლობის ალტერნატივაა. ეს ალტერნატივა კი მართლაც ბრწყინვალე საშუალებაა, რომ კონფლიქტი გასამართლების, გამტყუნება-გამართლებისა და რჩევის მიცემის გარეშე მოვაგვაროთ.

მოლაპარაკებებისა და კონფლიქტების მოგვარების ნეიტრალური ტექნიკა – მედიაცია, მშვიდობის მშენებლობის პროცესის განუყოფელი ნაწილია.

## იმიჯის ჩამოყალიბების ფსიქოლოგიური ფაქტორები იმიჯის მნიშვნელობა, ნაირსახეობა

თავდაპირველად განვიხილოთ თუ რა არის იმიჯი. ცნება “იმიჯი” ლათინური სიტყვისაგანაა “imitation” ანუ იმიტაცია და ნიშნავს “სურათს, ხატებას”. იმიჯი ეს არის სახის ასახვა, რომელიც უკვე შექმნილია რაღაც რეალობაზე დაყრდნობით, ეს არის ვირტუალური სახე.

იმიჯი ყოველთვის არსებობდა, მაგრამ ჩვენს დროში გაიზარდა მისი მნიშვნელობა. ეს შეიძლება იმით აიხსნას, რომ იგი მზარდი ინფორმაციის პროდუქტია. ჩვენ არ შეგვიძლია მთელი ეს ინფორმაცია დავიმახსოვროთ, ამიტომ ხშირად სტერეოტიპებს, იარლიყებს მივმართავთ. ოსტატურად მოძებნილი სტერეოტიპი კი კარგად მკვიდრდება. ყველა სიტუაციაში ჩვენ ვიყენებთ ან ვსარგებლობთ ამგვარი სტერეოტიპებით ანუ იმიჯით.

ადამიანი ცხოვრობს როგორც რეალურ, ისე სიმბოლურ სამყაროში. შეიძლება ბევრი სიტუაციის გამოყოფა, როდესაც ჩვენ ვრეაგირებთ იმიჯზე და არა რეალობაზე.

**1. იმიჯი რეპუტაცია** – მას ვეყრდნობით, როცა მივმართავთ რომელიმე კონკრეტულ ბანკს ან ავიაკომპანიას.

**2. პოლიტიკოსის იმიჯი** – ამომრჩეველს არა აქვს მასთან პირადი კონტაქტის საშუალება, ამიტომ რეაგირებს მის სიმბოლურ სახეზე.

**3. პროდუქციის იმიჯი** – არსებობს ერთი საქონლის უამრავი მარკა. მყიდველი რეაგირებს სიმბოლურ განსხვავებაზე, რომელიც მას შთაუწერებს.

**4. ფირმის იმიჯი** – ფირმის არამატერიალური სიმდიდრეა, თუმცა ამ სიმბოლურ განზომილებების შექმნაზე უამრავი ფული იხარჯება.

შესაძლებელია იმიჯმა გვერდი აუაროს ადამიანის ხასიათის, ბუნების სხვადასხვა მხარეს, ამრიგად ადამიანის საზოგადოებრივი გარეგანი “მე” ხშირად შეიძლება განსხვავდებოდეს მისი შინაგანი “მე”-საგან. სახასიათო შტრიხებს შორის უნდა შევარჩიოთ ისეთები, რომლებსაც პოზიტიურად აღიქვამს საზოგადოება.

ინგლისელი მკვლევარი ქალის ელერი სემპსონის აზრით, იმიჯი შეიცავს შინაგან და გრეგან ფაქტორებს. ესენია: თვით იმიჯი, აღქმული იმიჯი, საჭირო იმიჯი. ამგვარი ტიპოლოგია სხვადასხვა კუთხიდან აჩვენებს იმიჯს:

**თვით იმიჯი** – გამომდინარეობს წარსული გამოცდილებიდან და ასახავს საკუთარი თავის პატივისცემას მოცემულ მომენტში. სამუელ მარშაკს ეკუთვნის სიტყვები: “იმისათვის რომ პატივი გცენ, ჯერ საკუთარი თავისადმი პატივისცემა უნდა ისწავლო, ამისათვის კი გააკეთეთ უანგაროდ რაიმე რთული საქმე. მაგ: ისწავლეთ ძველბერძნული. მთელი ფსიქოთერაპიაც აგებულია საკუთარი თავისადმი ნდობის აღდგენაზე”.

**აღქმული იმიჯი** -- ანუ როგორ გვხედავენ სხვები. მათი თვალსაზრისი შეიძლება არ ემთხვეოდეს ჩვენსას. ჩვენ ხშირად არ ვიცით, როგორი დამოკიდებულება აქვთ ჩვენ მიმართ სინამდვილეში.

**საჭირო იმიჯი** – ზოგ პროფესიას განსაზღვრული იმიჯი სჭირდება. ხანდახან ამას ხელს უწყობს ჩაცმულობის სტილი, სამხედრო ფორმა, რომელიც სამხედროს ავტორიტეტს მატებს. მოსამართლის მანტია, რომელიც მას ყოველდღიურობაზე მაღლა აყენებს. სამეფო გვირგვინი რომელიც მეფეს გამოარჩევს ქვეშევრდომებისაგან და ა.შ.

ამრიგად, იმიჯი კომპლექსური ცნებაა, ამიტომ მისი ანალიზი სხვადასხვა კუთხიდან შეიძლება. გამოიყოფა იმიჯისადმი სამი მიდგომა:

1. **ფუნქციური** (ამ დროს გამოიყოფა იმიჯის ტიპები);
2. **კონტექსტური** (იმიჯის ტიპები რეალიზაციის დროს სხვადასხვა კონტექსტში იხმარება);
3. **შედარებითი** (ადარებენ მსგავს ტიპებს).

თანამედროვე მეცნიერება იმიჯის რამდენიმე შესაძლო ვარიანტს გამოყოფს, რომელიც ფუნქციური მიდგომისთვისაა დამახასიათებელი: **სარკისებური, მიმდინარე, სასურველი, კორპორაციული, მრავალწახნაგოვანი იმიჯი.**

**სარკისებური იმიჯი** – არის ჩვენი წარმოდგენა საკუთარ თავზე. ჩვენ თითქმის სარკეში ვიყურებით და განვიხილავთ ჩვენს თავს. როგორც წესი, ეს იმიჯი დადებითია, რადგან პირველ ადგილს ყოველთვის პოზიტიურს ვანიჭებთ.

**მიმდინარე იმიჯი** – იმიჯის ეს სახეობა დამახასიათებელია გარეშე მზერისათვის. ამ სფეროში მუშაობს P.R., რადგან არასაკმარისმა ინფორმირებამ შეიძლება არანაკლები წარმატებით ჩამოაყალიბოს პოლიტიკოსის ან ორგანიზაციის იმიჯი, ვიდრე რეალურმა ნაბიჯებმა. მთავარი ამოცანაა არა კარგი, არამედ ადეკვატური იმიჯის მორგება.

**სასურველი იმიჯი** – ეს არის ის, რისკენაც მივისწრაფვით. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ახლად შექმნილი სტრუქტურებისათვის, რომელთა შესახებაც არავინ იცის. ძველ სტრუქტურებში ახალი სახის გამოჩენა გულისხმობს მის ახალ სასურველ იმიჯს.

**კორპორაციული იმიჯი** – არის მთელი ორგანიზაციის, მისი მუშაობის რეზულტატის იმიჯი. აქ იგულისხმება ორგანიზაციის რეპუტაცია, მისი წარმატებებისა და სტაბილურობის ხარისხი.

**მრავალწახნაგოვანი იმიჯი** – იმიჯის ეს ვარიანტი ყალიბდება რამდენიმე დამოუკიდებელი სტრუქტურის დახმარებით და არა მთლიანად კორპორაციით.

როგორ უნდა ჩამოყალიბდეს იმიჯი, როგორი უნდა იყოს, რომ სასურველი შთაბეჭდილება მოახდინოს საზოგადოებაზე? ამის მრავალი ხერხი არსებობს:

მაგ.: კორპორაციის საქმიანობის და ისტორიის მოყოლა, იმ მომსახურების ჩამოთვლა, რომელსაც ორგანიზაცია ახორციელებს. მაგრამ ეს ყველაფერი არ არის საკმარისი. კორპორაციამ სახელი უნდა გაითქვას არა მხოლოდ პროდუქციით, არამედ “სახითაც”.

მნიშვნელოვანია ის თუ როგორ აღიქმება კორპორაცია ადამიანების მიერ, მიჩნევენ თუ არა მას საზოგადოების გავლენიან სუბიექტად თუ მხოლოდ პროდუქციის მწარმოებლად. კორპორაციის იმიჯი საჭიროა, რათა ადამიანებმა გაიგონ და შეაფასონ მისი როლი კონკრეტული ქვეყნის ეკონომიკურ, პოლიტიკურ,

სოციალურ ცხოვრებაში. კორპორაციამ იმიჯის საშუალებით კარგი შთაბეჭდილება უნდა მოახდინოს არა მარტო თავის თანამშრომლებზე, არამედ უფრო ფართო მაშტაბით – იმ ადამიანებს შორისაც, რომლებსაც არანაირი კავშირი არ აქვთ მასთან და მის პროდუქციასთან.

მასობრივი შეგნებისათვის დამახასიათებელია რაიმე ობიექტის შედარება ადამიანთან, ადამიანურ თვისებებთან. სწორედ ეს თვისებები უნდა გააჩნდეს ორგანიზაციის იმიჯს. იგი უნდა იყოს “მზრუნველი”, ”წესიერი“, “მეგობრული” და ა.შ. მაგრამ საკითხავია თუ როგორ უნდა იქნეს მიღწეული სასურველი შედეგი ისე, რომ შექმნილი იმიჯი დაიჯეროს საზოგადოებამ.

#### **იმიჯი აუცილებლად უნდა იყოს:**

1. სინთეზური – შთაბეჭდილება უნდა მოხდეს საფირმონიშნის, სავაჭრო მარკის, საქონლის ხარისხის საშუალებით.

2. მთავარი ძალისხმევა იმიჯის შექმნის საქმეში კეთდება არა კორპორაციის მიერ, არამედ ექსპერტებისა და თანამშრომლების მიერ, რომლებმაც უნდა შეინარჩუნონ იმიჯი. ჩამოყალიბებული იმიჯი განსაზღვრავს კორპორაციის მოქმედებას და არა პირიქით.

3. “სახე” კონკრეტული და გამოკვეთილი უნდა იყოს.

4. კონკრეტულობის მიუხედავად “სახე” გარკვეულწილად გაურკვეველიც უნდა იყოს. მან უნდა გაუძღოს მოვლენების, გემოვნების ცვლილებებს და შეესატყვისებოდეს განსხვავებული ადამიანების სურვილებს.

#### **იმიჯი სხვადასხვა კონტექსტში**

**ბიზნესის იმიჯი** – ბიზნესმენის იმიჯში აისახება მისი დამოკიდებულება თავისი თანამშრომლების, აუდიტორიის, კლიენტების მიმართ. ადამიანი, რომლის იმიჯი არ ამართლებს მოლოდინს, ვერ შეიქმნის ხანგრძლივ კარიერას.

იმიჯი არის არა მარტო ყურადღების მიპყრობის საშუალება, არამედ აუდიტორიის მოთხოვნაზე რეაგირება. აუდიტორიას სურს ესა თუ ის პერსონა ასეთად აღიქვას და არა სხვაგვარად.

მეწარმის იმიჯის შექმნის სხვადასხვა ხერხი არსებობს: ლეგენდის გახანგრძლივება, მისი სახელის მატარებელი საწარმოს წარმატება, სახელის მარკად ქცევა, საგანმანათლებლო პროგრამაში მონაწილეობა, წიგნის გამოცემა.

ბიზნესმენის იმიჯი კი ორი მიმართულებით ყალიბდება: ერთის მხრივ ის უნდა შეესაბამებოდეს მასობრივი კომუნიკაციის არხის მოთხოვნებს. ტელევიზია იყენებს აუდიო-ვიზუალური ინფორმაციის ნაკადს, ამიტომ ჩაცმის მანერა, ლაპარაკი, ვარცხნილობა, გამომეტყველება, პოზა, ჟესტები, მიმიკა ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან ინფორმაციის 68%-ს იძლევა ეს ყველაფერი, რაც სიტყვებით არ გადმოიცემა.

მეორე მხრივ, იმიჯი უნდა ჩამოყალიბდეს იმ მახასიათებლის მიხედვით, რაც აუდიტორიას მიაჩნია მნიშვნელოვანად: ნდობა, ავტორიტეტი, პროფესიონალიზმი.

იმიჯოლოგიისათვის დამახასიათებელია ზემოქმედების არაპირდაპირი მეთოდები. ეს არ არის რეკლამა. ამიტომ იმიჯმეიკერის ამოცანაა ისეთი სახის ამბების შექმნა, რომელიც დააინტერესებს პრესას. როგორც წესი, ამ შემთხვევაში ფირმა ან ბიზნესმენი გაკვირვებით მოიხსენიება. მაგ; საქველმოქმედო მოღვაწეობა ყურადღების ცენტრში აქცევს ფირმას. ქველმოქმედება ტრადიციულ სფეროდ იქცა ბიზნესში იმიჯის შექმნისათვის.

ბიზნესისათვის მნიშვნელოვანია არა მარტო გარესაკომუნიკაციო მუშაობა, არამედ კომუნიკაცია სტრუქტურის შიგნითაც, თანამშრომლებთან:

- დამსაქმებელსა და მომსახურე პერსონალს შორის უნდა იყოს ნდობის ატმოსფერო.
- თითოეული თანამშრომელი კმაყოფილი უნდა იყოს თავისი სტატუსით და საერთო საქმეში მონაწილეობით.
- მუშაობა კომფლიქტების გარეშე უნდა მიმდინარეობდეს.
- საჭიროა ჯანმრთელი გარემოს შექმნა.
- საწარმომ წარმატებებს უნდა მიაღწიოს.

• უცილებელია მომავლის ოპტიმისტური კუთხით დანახვა.

ამ ჰარმონიული ურთიერთობის მიღწევა შეიძლება ფირმაში ჟურნალის გამოცემით, რომლის მიზანი იქნება: თანამშრომლების ინფორმირებულობა ბიზნესის მიზნისა და მიმართულების შესახებ; ისეთი ინფორმაციის მიწოდება, რომელიც თანამშრომლებს დაეხმარებათ ეფექტურად მუშაობაში; თანამშრომლების მიღწევებისა და წარმატებების აღიარება.

დიდი მნიშვნელობა აქვს წლიური სხდომების მოწოდებას, რომლის დროსაც ფირმა უნდა გამოჩინდეს, როგორც ძლიერი, ერთიანი ორგანიზმი, რომელსაც შეუძლია ნებისმიერი ახალი ამოცანის შესრულება.

იმიჯოლოგიისათვის, მნიშვნელოვანია მარკეტინგი, რომლის დროსაც შემდეგი ამოცანებია შესასრულებელი:

1. ამბის გავრცელება ახალი პროდუქციის ან მომსახურების შესახებ; 2. გამოშვებული პროდუქციის წარმოდგენა (promotion); 3. საზოგადოებრივი აზრის შესწავლა; 4. კონფერენციების, გამოფენების გაშუქება;

ბიზნესის იმიჯს უნდა ჰქონდეს ინოვაციური ხასიათი, უნდა ბადაბდეს ძალის, ნდობის შეგრძნებებს და ასევე მნიშვნელოვანია საზოგადოებრივი აზრის შექმნისათვის.

**ორგანიზაციის იმიჯი** – ნდობა, რეპუტაცია, სოლიდურობა – ის მიზანია, რომლის მიღწევასაც ცდილობს იმიჯმეიკერი ორგანიზაციასთან მუშაობისას. დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის ვიზუალური სურათის მთლიანობას. ორგანიზაციის იმიჯი არ უნდა იყოს აბსტრაქტული. ტელევიზიით უნდა გადაიცეს კონკრეტული ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ.

საჭიროა იმ ხელისშემშლელი “მახვილი კუთხეების” მოშორება, რომლებიც იქცევენ ყურადღებას. ისინი უხილავი უნდა გახდეს, რათა ხელი არ შეუშალოს ერთიანი იმიჯის განმტკიცებას. სამაგიეროდ უნდა გამოიკვეთოს საჭირო მახასიათებლები და უნდა მოხდეს მასზე საზოგადოების ყურადღების გადატანა.

კორპორაციული იმიჯის შექმნისათვის აუცილებელია ნეიტრალიზაცია, რადგან დიდი ორგანიზაციის ზოგიერთ

განყოფილებას შეიძლება საკუთარი იმიჯი ჰქონდეს. ამიტომაც არის საჭირო “მახვილი კუთხეების” შემოჭრა, რომ შემდეგ “გასწორებულ” ადგილზე აიგოს ერთიანი იმიჯი. მაგ: არმია აქტიურად იყენებს ნეიტრალიზაციას. იგი ერთნაირად აცმევს და კრეჭს ყველას. მხოლოდ ნეიტრალიზაციის შემდეგ იწყებს იერარქიული წოდებების აგებას.

ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი ასპექტია კრიზისული კომუნიკაცია, რადგან შეიძლება დადებითი იმიჯი ნებისმიერ მომენტში დაინგრეს, ამიტომ უნდა არსებობდეს სწრაფად რეაგირების ჯგუფი, რომლის ამოცანა იქნება საჭირო დროს, საჭირო ადგილას შესაბამისი ინფორმაციის გაცემა. ორგანიზაციამ ჯერ კიდევ პრობლემის ჩასახვის ეტაპზე უნდა გაატაროს წინასწარი სამუშაო, რათა მუდამ მზად იყოს კრიტიკული სიტუაციისათვის. თვით პრობლემის მართვის რელიზაცია უნდა დაიწყოს პრობლემის დადგენით (კვლევის საფუძველზე). შემდეგ უნდა განისაზღვროს პრობლემის გამწვავების შესაძლო შედეგები, უნდა დადგინდეს პრიორიტეტები. ეს სამუშაო უმჯობესია დაევალოს სპეციალურ საპრობლემო კომიტეტს, რომლის შემადგენლობაშიც იქნებიან ორგანიზაციის ყველა განყოფილების ხელმძღვანელები და იურისტკონსულტანტები. შემდეგ ორგანიზაციამ უნდა განაცხადოს თავისი პოზიცია პრობლემასთან დაკავშირებით, გააგებინოს საზოგადოებას პოლიტიკის მიმართულება და ბოლოს, სასურველი შედეგის მისაღწევად უნდა შეადგინოს პრობლემაზე რეაგირებისა და მოქმედების გეგმა. აქ მთავარია ყველა სახის სამუშაოს კოორდინაცია. ესენია: ხელმძღვანელის გამოსვლები, რეკლამა და სამიზნე ჯგუფებთან ურთიერთობა, რათა გაავრცელოს ინფორმაცია რისკის ხარისხისა და მისი დაძლევის ხერხების შესახებ.

ორგანიზაციამ თავის ირგვლივ დადებითი ფონი უნდა შექმნას, რათა მისი წარმატებები უფრო მომგებიანად გამოჩნდეს. ძალიან საინტერესოა იმიჯის განხილვა სხვადასხვა კოტექსტში, მაგრამ ნებისმიერმა კომპანიამ თუ ფირმამ დადებითი იმიჯი რომ შეიქმნას, შეუძლია გამოიყენოს იმიჯის შეთავსების კანონები.

**ორგანიზაციის იმიჯი: საბაზო სტრუქტურული მოდელები**  
იმიჯის, მისი ფუნქციებისა და ტიპების საერთო მახასიათებლებზე დაყრდნობით დამუშავებულ იქნა მსგავსი სტრუქტურების მქონე ორგანიზაციების განზოგადოებული მოდელები. ორგანიზაციების საერთო შთაბეჭდილების ფორმირება ხდება თვით ორგანიზაციაზე სხვადასხვა ინფორმაციის, მისი საქმიანობის, საქმიანი ურთიერთობის, თანამშრომლების ქცევის საფუძველზე და სხვა. ორგანიზაციისადმი ნდობის წარმოშობისათვის და შესაბამისად მისი პოზიტიური იმიჯის ფორმირებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია ადამიანების წარმოდგენები:

1. ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ;
2. ორგანიზაციის, მისი ტრადიციებისა და რეპუტაციის ისტორიაზე;
3. ხელმძღვანელის პიროვნებაზე;
4. "პაბლისიტის" –სარეკლამო სახელზე;
5. პერსონალთა დამოკიდებულების შესახებ;
6. საზოგადოების წინაშე სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ – მუშაობის ხარისხი, საქმიანობის მიმართულება მომხმარებლისადმი, კლიენტისადმი, ზრუნვა მათზე;
7. ორგანიზაციის მართვის შესახებ;
8. საფირმო სტილზე;
9. საქმიანობისა და ურთიერთობის ეთიკურობის შესახებ.

ამ ჩამოთვლილ სიაში ჭარბობს აზრებზე მსჯელობითი კომპონენტები, ემოციური მიდგომები, ხოლო შეფასებები ნაკლებად. გარდა ამისა, ყველაზე მნიშვნელოვანია ექვსი პირველი ნიშანი – წარმოდგენა.

დამუშავებულია განზოგადოებული სტრუქტურული მოდელები, მოვიყვანოთ მათგან ორი ყველაზე გავრცელებული და კონსტრუქციული. ისინი თავისით წარმოადგენენ სპეციალურად ორგანიზებულ და სტრუქტურირებულ ინფორმაციას ორგანიზაციის ძირითად თავისებურებებზე. ინფორმაცია სტრუქტურირებულია მდგენელებად.

**პირველი მოდელი** შეიცავს შვიდ კომპონენტს და შედგება შემდეგი ინფორმაციისაგან:

- გარე ატრიბუტიკა (ორგანიზაციის დასახელება, საფირმო სტილი, ემბლემა, სიმბოლიკა. მდებარეობის ადგილი და სხვა);

- ფინანსური კეთილდღეობა;
- ხელმძღვანელის და მისი გუნდის პიროვნება (უმჯობესია იმიჯი);

- პერსონალის იმიჯი;
- საქმიანობის ხარისხი, პროდუქციის ან მომსახურების სახე;

- საოფისე სათავსოთა დიზაინი;
- ორგანიზაციის ან პერსონალის საქმიანი კომუნიკაციები.

**მეორე მოდელი** – ათკომპონენტიანია და შეიცავს შემდეგ ინფორმაციას:

- გარე ატრიბუტიკა;
- ორგანიზაციის ისტორია, ტრადიციები;
- ფინანსური მდგომარეობა;
- პროდუქციის სახე, საქმიანობის ხარისხი;

- ხელმძღვანელის და მისი გუნდის იმიჯი;
- პერსონალის იმიჯი, კორპორაციული კულტურა;
- საქმიანი კომუნიკაციები, ორგანიზაციის მართვის თავისებურებანი;

- საქონლის ან მომსახურების ფასი;
- პაბლისიტი, სარეკლამო სახელი;
- საოფისე სათავსოთა, პროდუქციის დიზაინი.

როგორც ჩანს, მოცემული მოდელები პრინციპულად ერთმანეთისგან არ განსხვავდება. ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირებისას მათზე ორიენტაციამ წარმატებები უნდა მოიტანოს. იმიჯის ამა თუ იმ მოდელის არჩევანი უნდა განხორციელდეს ორგანიზაციის საქმიანობის პროფილის, ჩამოყალიბებულ ურთიერთობათა, კორპორაციული კავშირების დამყარების შესაძლებლობების და მრავალი სხვა ფაქტორის გათვალისწინებით. ყურადღება უნდა მივაქციოთ

აგრეთვე იმას, რომ ჩამოთვლილი კომპონენტები განლაგებულია ნებისმიერი თანმიმდევრობით და არა მათი მნიშვნელობის მიხედვით. მათი მნიშვნელობა ყველა კონკრეტულ შემთხვევაში განისაზღვრება. ორგანიზაციის იმიჯში შეიძლება დომინირებდეს ინფორმაცია, რომელიც აძლიერებს ხელმძღვანელის იმიჯს ან საქმიანობის ხარისხს და პროდუქციის ისტორიას, მის დადებით ტრადიციებს და სხვა. ინფორმაციული პრიორიტეტების განსაზღვრა უნდა განხორციელდეს სიტუაციის ღრმა ანალიზის საფუძველზე.

ორგანიზაციის იმიჯის შერჩეული მოდელის შესაბამისად აიგება იმიჯმეიკერული სამუშაო. ორგანიზაციის პროფილის მიუხედავად მიზანშეწონილია, რომ იგი ემყარებოდეს შემდეგ საერთო მიდგომებს: 1. საწარმოო, ე.ი. როცა მთავარია საქმე (პროდუქციის ან მომსახურების ხარისხი, სოციალური პასუხისმგებლობა, ზრუნვა მომხმარებელზე ან კლიენტზე და სხვა), მისი რეალიზაცია ხორციელდება პერსონალის ზედმიწევნითი შერჩევით, პროდუქციის ხარისხის მუდმივი ამაღლებით, ფასის სწორი რეგულირებით (შემცირებით), ტექნოლოგიური სრულყოფით და ა.შ. ამ მიდგომაზე დაყრდნობა იძლევა ბუნებრივი იმიჯის ფორმირების საშუალებას; 2. იმიჯმეიკერული, სადაც ყურადღება გამახვილებულია მარკეტინგულ კვლევებზე, ინტენსიურ რეკლამაზე, მრავალფეროვან და მასირებულ აქციებზე. ამ მიდგომის საშუალებით ფორმირდება ხელოვნური ემოციური იმიჯი; 3. მენეჯერული, როდესაც პირველი და მეორე უპირატესობანი პარმონიულად ინტერგრირდება და მათი რეალიზაცია ხორციელდება ორგანიზაციის სტრატეგიისა და განვითარების პროგრამის სრული შესაბამისობით;

მოცემული მოდელები და ჩამოთვლილი მიდგომები მიუთითებს იმაზე, თუ როგორ შეიძლება ნებისმიერი ორგანიზაციის სწორად ჩამოყალიბება და ამის შესაბამისად ეფექტური იმიჯის ფორმირება. ორგანიზაციისთვის ნებისმიერ მომენტში მოსალოდნელია ჭორები, კრიზისული სიტუაციები, რომლისთვისაც იგი მზად უნდა იყოს.

## ორგანიზაციის იმიჯი და მთავარი ხმები, ჭორები, კრიზისული სიტუაციები

ორგანიზაციის ძირითადი მიზანია დადებითი იმიჯის შექმნა, რომელზეც შეიძლება ძალიან დიდი ზეგავლენა მოახდინოს მთავარმა ხმებმა, ჭორებმა და კრიზისულმა სიტუაციებმა.

მთავარი ხმები ქმნის კრიზისულ სიტუაციებს, რომლებიც მიმართულია ნებისმიერი ორგანიზაციის მიზნების საწინააღმდეგოდ და რაც უფრო დიდი აუდიტორია დაინტერესდება მათით, მით უფრო გართულდება მდგომარეობა. ასეთ სიტუაციებში კი სპეციალისტების ძირითადი ამოცანაა მიაწოდოს აუდიტორიას ორგანიზაციის შესახებ სრული, სიმართლესა და აგებული ინფორმაცია და არავითარ შემთხვევაში არ დაუშვას დუმილი მსგავს საკითხებზე, ვინაიდან ეს უფრო გააღვივებს ინტერესს და სიტუაცია შეიძლება გამოვიდეს კონტროლიდან. უმჯობესია თუ მთავარ ხმებთან საბრძოლველად სწრაფად მოვახდენთ რეაგირებას ფაქტებით.

მთავარი ხმები წარმოიშობა მაშინ, როდესაც არსებობს აუდიტორიის ინტერესი და ინფორმაციის დეფიციტი. ამ მახასიათებლების გათვალისწინებით სპეციალისტებმა უნდა ჩაატარონ მათი პროფილაქტიკა ანუ შექმნან ისეთი მყარი უკუკავშირი აუდიტორიასა და საინფორმაციო წყაროებს შორის, რომელიც საშუალებას მისცემს მათ რეაგირება გააკეთონ ინფორმაციულ მოთხოვნაზე და თავიდან აიცილონ მსგავსი პრობლემები.

მთავარი ხმების ერთ-ერთი სახეობაა ჭორები, მათგან განსხვავებით ჭორები ყოველთვის არ არის სანდო. იგულისხმება ტყუილი ან მართალი, შესამოწმებელი ან შეუმოწმებელი სინამდვილის მსგავსი ინფორმაცია. თუ მთავარი ხმები ეხება ყველას, ჭორები მოიცავს ადამიანთა მცირე წრეს, მაგრამ მათით დაინტერესებულია ბევრი. ორივე მათგანი აკმაყოფილებს ინფორმაციულ მოთხოვნებს. ჭორები მსუბუქი ხასიათის გამო გადაიცემა მარტივად. თუ მთავარი ხმების შემთხვევაში ჩვენ

გეჭირდება “ობიექტური” ინფორმაცია, მათ შემთხვევაში ეს მოთხოვნა არ არსებობს. თანამედროვე ადამიანი განიცდის ემოციურ შიმშილს ამგვარი ინფორმაციის მიმართ. ჭორი არ ახდენს ინფორმაციის დეფიციტის ლიკვიდაციას. მან შეიძლება გამოიწვიოს განსაზღვრული განწყობა და მხარი დაუჭიროს მას.

ჭორის ყველაზე გავრცელებული თემები დაკავშირებულია ემოციებთან, ადამიანის სიცოცხლის ან კეთილდღეობის შესაძლო საფრთხესთან, მაგ., საქართველოში გავრცელდა ჭორი იმის შესახებ, რომ თითქოს ბავშვის საკვები “ჰუმანა” შეიცავდა მომწამვლელ ნივთიერებებს, რომლის შედეგადაც რამდენიმე ბავშვი დაიღუპა.

ჭორებს იწვევს შემდეგი გარემოებები:

1. შეუსაბამობა ოფიციალურ და მასობრივი კომუნიკაციების არსების მიერ გავრცელებულ ინფორმაციას შორის.

2. როდესაც ინფორმაცია არ არის სრული.

3. გადაწყვეტილების მიღების დიდი ხნით დაყოვნება.

4. ორგანიზაციის პერსონალის შეგრძნება, რომ ის ვერ აკონტროლებს სიტუაციას და არ შეუძლია იზრუნოს საკუთარ ბედზე.

5. სერიოზული ორგანიზაციული პრობლემის არსებობა.

6. კონფლიქტები ორგანიზაციაში.

სპეციალისტის მოვალეობა ჭორებთან დაკავშირებით ის არის, რომ აუცილებელია მათ მიაწოდონ საზოგადოებას სწორი ინფორმაცია ამა თუ იმ მოვლენის შესახებ და დაარწმუნონ ისინი ჭორის არარსებობაში.

რაც შეეხება კრიზისულ სიტუაციებს, თითოეულ ორგანიზაციას შეუძლია გაითვალისწინოს საზოგადოებრივი წარმოშობის შესაძლო კრიზისის ტიპი, რომელშიც შეიძლება ის აღმოჩნდეს. ეს ნიშნავს რომ მათი თავიდან აცილება შეიძლება წინასწარი დაგეგმვით.

ორგანიზაციამ კრიზისულ სიტუაციაში აუცილებელია მხედველობაში მიიღოს: 1. მოულოდნელობა – კრიზისი ყოველთვის მოულოდნელია. 2. ინფორმაციის ნაკლებობა – ბევრი მოულოდნელი მოვლენა ერთბაშად ხორციელდება,

ვრცელდება ჭორები. 3. კონტროლის დაკარგვა. 4. გარე ძალების ჩარევის გაძლიერება. 5. ორგანიზაცია ალყაში მომწყვდეულად გრძნობს თავს. 6. პანიკა.

კრიზისული სიტუაციის დროს კომუნიკაციის მთავარი პრინციპია: ითქვას ყველაფერი და დაუყოვნებლივ. კრიზისის დროს წარმატება სამი ფაქტორით არის განპირობებული: 1. საკომუნიკაციო გეგმის ქონა, რომელიც უნდა ითვალისწინებდეს ორგანიზაციის შიდა და გარე საზოგადოების კარგად ინფორმირებას. 2. კრიზისთან ბრძოლის სპეციალური ჯგუფის შექმნა. ისინი უნდა ამზადებდნენ საინფორმაციო მასალას და სხვა შეტყობინებებს. ჯგუფის წევრებმა უნდა მოაგროვონ და შეისწავლონ ფაქტობრივი მასალა, მოახდინონ შეტყობინებების კონტროლი და გადასცენ ჯგუფის სხვა მუშაკებს, რომელთა მოვალეობაა მისი გავრცელება. 3. პრესმიდიუნის დანიშვნა, რომელიც აბსოლიტური ნდობით უნდა სარგებლობდეს. იგი უნდა შედიოდეს კრიზისის დაძლევის ჯგუფის შემადგენლობაში.

გარდა ამ სამი ფაქტორისა, დიდი მნიშვნელობა აქვს საკუთარ თანამშრომლებთან ურთიერთობას. ორგანიზაციის აღქმა ყალიბდება იმის მიხედვით, თუ რას ამბობენ, როგორ პასუხობენ კითხვებზე, როგორ იქცევიან ეს ადამიანები.

როგორც ვხედავთ, კრიზისული სიტუაციებისა და ჭორებისაგან გამომდინარე შესაძლებელი შედეგები ძალიან დიდ ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე და უარყოფითად მოქმედებს მის იმიჯზე. ამიტომ ეს კარგად უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ და წინასწარ უნდა პყავდეს მობილიზებული სპეციალური ჯგუფი, რომელთა დახმარებითაც შესაძლებელი გახდება ორგანიზაციის ამ სიტუაციიდან დანაკარგების გარეშე გამოსვლა. ამ ყველაფრისთვის სასარგებლოა ორგანიზაციის დადებითი იმიჯის ფორმირების ფსიქოლოგიური რეკომენდაციები.

## ორგანიზაციის დადებითი იმიჯის ფორმირების ფსიქოლოგიური რეკომენდაციები

ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ფსიქოლოგიურ რეკომენდაციებს, რომლებსაც შეუძლიათ იმიჯის დადებითი მახასიათებლების გაძლიერება. ეს რეკომენდაციები მიღებულია ორგანიზაციის იმიჯის პრობლემებზე ანალიზისა და სპეციალური კვლევების განზოგადოების შედეგად. თავისი შინაარსით ისინი წარმოადგენენ ეფექტურობის პირობებსა და ფაქტორებს, რომლებიც ემყარება საიმედო ფსიქოლოგიურ საფუძველს. ამავე დროს ისინი შეესაბამება იმიჯის წარმოდგენილი მოდელის ზოგიერთ კომპონენტს.

არსებობს შემდეგი მოთხოვნები ორგანიზაციების მიერ დადებითი იმიჯის ფორმირებისათვის:

**მოთხოვნა სახელწოდების მიმართ** – ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირება იწყება მისი სახელის შერჩევით. ეს ძალიან სერიოზული და საპასუხისმგებლო საქმეა. სახელის შერჩევა მხოლოდ შემოქმედებითი ინტუიციის ან წუთიერი მოდის გავლენით შეიძლება არაეფექტური იყოს ან უბრალოდ მცდარი ვარიანტისკენ მიგვიყვანოს, რაც ნეგატიურად იმოქმედებს ორგანიზაციის მთელ იმიჯზე.

ფსიქიკური იერსახის ფორმირების ფსიქოლოგიურ კანონზომიერებათა გამოყენებამ, სხვადასხვა ორგანიზაციების იმიჯების თავისებურებათა ანალიზმა, საშუალება მოგვცა ორგანიზაციის სახელწოდებისადმი რამდენიმე კონსტრუქციული მოთხოვნების ფორმულირება.

ეს მოთხოვნები გვევლინება მისი ეფექტური იმიჯის პირობებად და ფაქტორებად. დავასახელოთ ისინი:

1. სიმოკლე. გრძელმა და ძნელად წარმოსათქმელმა სახელწოდებამ შეიძლება დააბნიოს პოტენციური მომხმარებელი და ამით ნეგატიურად იმოქმედოს მათ დამოკიდებულებაზე
2. უღერადობა. აქ აუცილებელია გამოვიყენოთ ბგერათშეწყობის ზემოქმედების ფსიქოლოგიური ეფექტურობა;
3. სახოვნება. უკეთესია, როცა სახელწოდება სახოვნაია, იოლად წარმოსადგენი და დაკავშირებულია ორგანიზაციის საქმიანობასთან. ამ შემთხვევაში სახელწოდებას დამა-

რწმუნებელი თვისება აქვს. იგივე ეფექტი წარმოიქმნება, როცა ნათელია ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართულება. მაგ: “კოკა-კოლა”, “კოკა” – ესაა მატონიზირებელი თვისების მქონე თხილი, ხოლო “კოლა” – გამაგრილებელი სასმელის სპეციალური სახეობაა. აბსტრაქტული ან გაუგებარი სახელწოდებანი, განსაკუთრებით თუ მათ არ აქვთ კავშირი ორგანიზაციის საქმიანობასთან, იწვევს ფრთხილ ანდა სულაც უნდობელ რეაქციას; 4. გარკვეულ კულტურასთან მიკუთვნება. სასურველია, რომ სახელწოდებაში აირეკლოს ქართული კულტურის თავისებურება, იმ ადამიანების ენისა და აზროვნების თავისებურებანი, რომლებიც გარკვეულ ისტორიულ ეპოქაში აღიზარდნენ. ყველა ეს “ჰოლდინგები”, “კონსალტინგები” გაღიზიანებას იწვევს და ასოცირდება მხოლოდ ჩრდილოვან ბიზნესთან. ანალიზმა გვიჩვენა, რომ ინგლისურ ენაში პრაქტიკულად არ არის ისეთი სიტყვები, რომლებსაც ქართული შესატყვისი არ ჰქონდეს. უფრო მეტიც, ქართული სინონიმები უფრო მახლობელია, მეტყველი და კეთილხმოვანი; 5. არაა რეკომენდებული საკუთარი გვარის გამოყენება, თუ ამისთვის არ არსებობს ძალიან დამაჯერებელი დასაბუთება. ჯერ ერთი უნდა მოვიპოვოთ კარგი და მდგრადი პირადი რეპუტაცია, ხოლო შემდეგ გამოვიყენოთ საკუთარი გვარი. მაგ: “დავითი” – არის სახელწოდება ერთ-ერთი კარგი ქართული არაყისა. ვის რა ექნება ამ გვარის საწინააღმდეგო, როცა სწორედ დავით სარაჯიშვილმა დაარსა კონიაკის ქარხანა თბილისში და თავისი დროისათვის შესანიშნავი რეკლამაც გაუკეთა; 6. განსაკუთრებით ფრთხილად უნდა გამოვიყენოთ აბრევიატურები. ძირითადი მოთხოვნებია – კეთილხმოვანება, შინაგანი დინამიკურობა; 7. სახელწოდებამ უნდა გამოიწვიოს დადებითი ასოციაციები;

**მოთხოვნები საფირმო სტილისადმი.** ორგანიზაციის გარე იმიჯის ფორმირებაში დიდ გავლენას ახდენს შემუშავებული საფირმო სტილი. საფირმო სტილი კი არის მუდმივი, გრაფიკული, სიტყვიერი წყობილი, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის აღქმას, მისი შინაგანი და გარე გაფორმების ვიზუალურ ერთიანობას.

საფირმო სტილის ფორმირება ხდება შემდეგი უმთავრესი კომპონენტების ერთიანობით:

- საფირმო სტილი;
- საფირმო შრიფტი;
- საფირმო ფერადოვანი გამა;
- სლოგანი;
- საფირმო ბლოკი (ძირითადი ტექსტი).

საფირმო ემბლემა – ესაა რაიმეს პირობითი გამოსახულება (იდეის, გაგების, ორგანიზაციის ან მისი ფუნქციის). კარგი ემბლემა სწრაფად უწყობს ხელს კეთილდღეობის ფორმირებას და იწვევს სტერეოტიპიზაციის ფსიქოლოგიური მექანიზმის მოქმედებას ე.ი. მიდრეკილებას დადებითი თვისებების მინიჭებისკენ. საფირმო ემბლემის ფორმირების მეთოდები მრავლადაა დამუშავებული. ავღწეროთ ზოგიერთი მათგანი, რომელთაც ფსიქოლოგიური ხასიათი აქვთ.

**პირველი** მათგანი ეფუძნება სიმბოლიზმის გამოყენებას. სიმბოლოს ძირითადი ნიშნებია:

- სიმბოლოში გადატანითი აზრის არსებობა;
- სიმბოლოში განზოგადოების არსებობა, რომელიც მაღალ აზრობრივ პერსპექტივას განსაზღვრავს;
- აზრობრივი სივრცის მათგანიზებული და მასტრუქტურირებული იდეის არსებობა;
- გარე გამოსახულების და შიდა შინაარსის კავშირის არსებობა.

სხვადასხვა სიმბოლოების გამოყენების ხერხი ძველია როგორც კაცობრიობა და გამოიყენებოდა პრაქტიკულად მსოფლიო ყველა კულტურის მიერ. სიმბოლოდ გამოიყენებოდა სხვადასხვა საგნები, ცხოველები, ხეები და სხვა. ასეთი მიდგომის ფსიქოლოგიური შინაარსი ეფუძნება არქეტიპებს ე.ი. პირველსახეს.

არქეტიპი – ეს არის თაობიდან თაობაზე გარდამავალი ხატებათა კავშირის ხერხი. კ. იუნგის თანახმად, ის წარმოადგენს ადამიანის ფსიქიკის სტრუქტურულ ელემენტებს, რომლებიც დაფარულია კოლექტიურ გაუცნობიერებელში, იგი საერთოა ყველა ადამიანისათვის. ისინი

მკაფიოდ მუდგენდება მითოლოგიურ მოთხრობებსა და ზღაპრებში. არქექტიპები ადამიანის ქცევასა და ურთიერთობებზე მოქმედებენ.

საფირმო ემბლემის შექმნისას შესაძლებელია დავეყრდნოთ არქექტიპებს, რომლებიც სიმბოლოებით ტრანსლირდება. მართალია, ასეთი სიმბოლოების შერჩევისას უნდა გვახსოვდეს, რომ გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქ შეიძლება ჰქონდეს ნაციონალურ-კულტურულ სპეციფიკას. მნიშვნელოვანია ასევე ნაციონალური სახე-სიმბოლოები. ისინი ძალიან ძლიერად მოქმედებენ ნაციონალურ ცნობიერებაზე, პრაქტიკულად უმაღლეს დონეზე დადებით დამოკიდებულებას. ეს სიმბოლოები გამოიყენება პოლიტიკური პარტიების ემბლემებში და ასევე ორგანიზაციებშიც.

მაგ., საქართველოში ნაციონალური სახე-სიმბოლოებია: ჯვარი, ბორჯღაღი, წმინდა გიორგი.

**მეორე მიდგომა** ეფუძნება ტრადიციულობის პრინციპის გამოყენებას. ტრადიცია და ტრადიციულობა ახლა აღიქმება, როგორც საიმედოობა, სტაბილურობა. ტრადიციულობის პრინციპზე დაფუძნებისას მოთხოვნები, ბუნებრივია, სხვაა.

**მოთხოვნები საოფისე სათავსების ინტერიერის გაფორმებისადმი.** ოფისის გაფორმება დიდ როლს თამაშობს პოზიტიური იმიჯის ფორმირებაში. აქ მუშაობს პერსონალი, ხორციელდება საქმიანი კონტაქტები. ჩვენს დროში ოფისის, სამუშაო სათავსების, დასვენებისა და საქმიანი კონტაქტების ადგილის ინტერიერის დამუშავებაში აქტიურად მონაწილეობენ გამოცდილი დიზაინერები. ინტერიერის გაფორმებისათვის აუცილებელია მისწრაფება მდიდრული სტილისკენ. საოფისე სათავსები უნდა იწვევდეს ესთეტიკურ გრძნობას. ოფისის გაფორმებაში უნდა არსებობდეს ფუნქციური კომფორტი, რომელიც მიიღწევა მუშაკის შესაძლებლობების, პირობებისა და საშუალებათა შესაბამისობის დროს.

**მოთხოვნები პერსონალისა და მისი კორპორაციული კულტურისადმი.** უნდა ვესწრაფოდეთ ორგანიზაციის გარე და შიდა იმიჯების ჰარმონიულ შეხამებას. ითვლება, რომ

ეს ჰარმონია მიიღწევა კორპორაციული ურთიერთობების ფორმირებით. თვით კორპორაცია განისაზღვრება, როგორც ადამიანთა ჯგუფის კავშირი, გაერთიანება, რომლებიც რაიმე საერთო ინტერესით არიან გაერთიანებული. შესაბამისად, კორპორაციული ურთიერთობა სრულიად სამართლიანად განიხილება, როგორც შედეგი ყველა მონაწილის მიერ ურთიერთქმედებაში შეგნებული მონაწილეობისა.

კორპორაციული ურთიერთობები ძალზე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებისთვის, რადგან თუ ისინი ჩამოყალიბებულია, ურთიერთქმედების მონაწილეებს შორის წარმოიშობა სიმპატიები, ხდება ფსიქოლოგიური კლიმატის ჰარმონიზაცია, მუშაობის დროს ურთიერთდახმარების დონე მაღლდება, იზრდება პასუხისმგებლობა და კონფლიქტები მცირდება. კორპორაციულ ურთიერთობათა განვითარება ხელს უწყობს ორგანიზაციის საქმიანობაში ეკონომიკური მიღწევების ამაღლებას. თვლიან, რომ კორპორაციულ ურთიერთობათა მიღწევის ძირითადი გზაა ერთობლივი საქმიანობა, რომლებიც ერთიანი ინტერესებითა და მიზნითაა გაერთიანებული. კორპორაციულ ურთიერთობათა ფორმირების ხელშეწყობი ფაქტორი კი არის კერძო საკუთრების ფლობა, მაგრამ არსებობს მეორე ფაქტორიც – ესაა ეკონომიკური აზროვნების დონე. ამიტომ აუცილებლად ითვლება მუდმივი და მიზანმიმართული მუშაობა პერსონალის კვალიფიკაციისა და ეკონომიკური კომპენტენციის ასამაღლებლად, რაც სტიმულს აძლევს მუშაკებს მართვაში ასოცირებულ მესაკუთრედ მიიღონ მონაწილეობა.

კორპორაციული ურთიერთობის ფორმირებაში დიდი გავლენა აქვს ხელმძღვანელს. დღესდღეობით ამ აზრით ყველაზე პროგრესულად ითვლება პატერნალიზმი, რომლის დროსაც ხელმძღვანელი პერსონალს განიხილავს, როგორც თავისი ოჯახის წევრებს და შესაბამის ურთიერთობას ამყარებს მათთან.

კორპორაციულ ურთიერთობათა აუცილებელი პირობაა კორპორაციული კულტურის ფორმირება. ყველაზე იოლი ხერხია შემოვიდოთ “ღირსების” ეთიკური კორპორაციული

კოდექსი, “საქმიანი ქცევის” ცნება და სხვა. ის ხელს შეუწყობს ქცევის რეგულირების ზნეობრივი ნორმების ფორმირებას. ასევე აუცილებელია კორპორაციულობისადმი ფსიქოლოგიური მგრძობელობის ფაქტორის გამოყენება. კორპორაციული კულტურის განვითარება შეუძლებელია თვით პერსონალის ძალისხმევის გარეშე, კერძოდ ფირმისადმი პატრიოტული დამოკიდებულების გარეშე.

### **იმიჯის რეკლამა**

ტრადიციულად კომპანიები კომერციულ რეკლამას იყენებდნენ პროდუქციის რეალიზების დასაჩქარებლად, მაგრამ დროთა განმავლობაში დაიწყო ინსტიტუციონალური იმიჯის რეკლამის გამოყენება. ასეთი რეკლამა შემდეგ შემთხვევაში ვრცელდება:

1. კომპანიის შერწყმა ან გაყოფა.
2. საკადრო ცვლილებები.
3. ინფორმაცია ორგანიზაციის რესურსების შესახებ (ინვესტიციები მეცნიერებაში, ახალი ტექნოლოგიების შემუშავება).
4. ინფორმაცია სამრეწველო სიმძლავრეების შესახებ.
5. კომპანიის განვითარების ისტორია.
6. ყურადღების გამახვილება ფინანსურ სტაბილურობაზე.
7. ინფორმაცია კომპანიის კლიენტების შესახებ.
8. სახელწოდების შეცვლა.
9. საგანგებო მდგომარეობა (გაფიცვები, ავარიები საწარმოში).

ამის გარდა, რეკლამა გარკვეულ მოთხოვნებს უნდა პასუხობდეს:

1. იყოს ახალი და გასაგები.
2. უნდა შეძლოს დარწმუნება.
3. უნდა შეეძლოს ადამიანთა მრწამსზე აპელირება.
4. უნდა იყოს სიმართლეზე აგებული.
5. უნდა შეიცავდეს იუმორს.

რეკლამისადმი ასეთი მიდგომა ორგანიზაციის იმიჯს სოციალურად ორიენტირებულს ხდის, რაც ისევ ორგანიზაციისათვის არის მომგებიანი. ამით, ასევე,

შესაძლებელი ხდება საზოგადოების მოთხოვნების დადგენა ორგანიზაციის მიმართ.

ახლა კი გადავიდეთ მმართველობითი საქმიანობის ფსიქოლოგიური ასპექტების განხილვაზე. სახელმწიფო სამსახურის სისტემაში გათვალისწინებულია მოსახლეობის სხვადასხვა ჯგუფების, როგორც მართვის ობიექტების გაღრმავებული, კომპლექსური შესწავლა. მოსახლეობა, რომლის მნიშვნელოვან ნაწილს ელექტორატი წარმოადგენს, თავისი სახით ასევე წარმოადგენს ერთნაირი ან მსგავსი თავისებურებებით გაერთიანებულ საკმაოდ ერთგვაროვანი ჯგუფების ერთობლიობას. მათი, როგორც მართვის ობიექტების შესწავლით, ხორციელდება ეკონომიკური, სოციალურ-დემოგრაფიული, პოლიტიკური და სხვა მახასიათებლების ანალიზი. ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად გაიზარდა ინტერესი სოციალურ-ფსიქოლოგიური მახასიათებლისადმი, რადგან ისინი აირეკლავენ არა მარტო მოსახლეობის ურთიერთობის ჩამოყალიბებულ სისტემას, არამედ ძლიერად მოქმედებენ მისი აქტივობაზე. სწორედ სოციალურ-ფსიქოლოგიური მახასიათებლების გავლენის მზარდმა როლმა პოვა ასახვა რეგიონის, როგორც მართვის ინფორმაციული საფუძვლის, **“ფსიქოლოგიური სივრცის კონცეფციაში”**. “ფსიქოლოგიურ სივრცედ” კი ითვლება ემოციები, სიმპათიები, ფასეულობანი და ურთიერთობანი, რომლებიც დამახასიათებელია რეგიონის მოსახლეობის ძირითადი აქტიური ჯგუფებისათვის.

“ფსიქოლოგიურ სივრცეს” მჭიდრო კავშირი აქვს რეგიონის “ეკონომიკურ” და “ინფორმაციულ” სივრცესთან, ამიტომ მისი შესწავლა მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს. “ფსიქოლოგიური სივრცე” აღიწერება მისი ინდიკატორების “ჩვენებათა ანალიზის” საშუალებით, რომლებიც ფიქსირდება სოციოლოგიური გამოკითხვების ან სოციალურ-ფსიქოლოგიური კვლევების შედეგად. ჩვეულებრივ, ეს არის მოსახლეობის დამოკიდებულება “ძირითად ფასეულობებთან”, შევსებული ემოციური წარმოდგენებით მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებზე, სიტუაციის და საკუთარი შესაძლო ქმედებების შეცვლის პროგნოზირებით.

ფსიქოლოგიური სივრცის მონიტორინგი საშუალებას გვაძლევს გამოვაკლინოთ დაძაბულობის წარმოშობა საერთო “ფსიქოლოგიურ სივრცეში”, განვსაზღვროთ მისი ცვლის ტენდენციები, დამუშავდეს ნეგატიურ მოვლენათა თავიდან აცილების ღონისძიებანი. რეგიონალური მართვის პროცესში მასობრივი ინფორმაციების საშუალებებით, მოსახლეობასთან უშუალო ურთიერთმოქმედებით ხორციელდება მასზე ზემოქმედება.

ასეთი სისტემის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია სპეციალური სამსახურების (სოციალურ-ფსიქოლოგიური, ფსიქოლოგიური სივრცის მონიტორინგის სამსახური) შექმნა, რომლებსაც შეუძლიათ წარმოადგინონ ყველა აუცილებელი ცნობა სახელმწიფო სამსახურში მენეჯმენტის განსახორციელებლად.

უფრო მეტი ყურადღება ექცევა მარკეტინგის სისტემაში ობიექტების მახასიათებლების შესწავლას. აქ შეისწავლება მომხმარებელი, ასევე გამოიკვლევა მომხმარებლური ქცევების მოტივები, ცხოვრების წესის სტანდარტები, რეკლამისადმი დამოკიდებულება, ფსიქოლოგიური მგრძობელობა რეკლამისადმი და მრავალი სხვა. მაგრამ კვლევების განსაკუთრებულ ჯგუფს შეადგენს მომხმარებელთა ყველაზე მნიშვნელოვანი ჯგუფის ფსიქოლოგიური მახასიათებლების ტიპოლოგიის დამუშავება და აღწერა. ზოგიერთ სიტუაციათა აღქმისა და შეფასების კეთილგანწყობის შესწავლის, ამ სიტუაციაში გარკვეული სახით მოქმედების მზადყოფნის საფუძველზე შესაძლებელია გამოვეყოთ **მომხმარებლის ძირითადი ტიპები:**

**მკვლევრები.** ამ ტიპს მიეკუთვნებიან დამოუკიდებელი ადამიანები, რომლებიც გახსნილნი არიან ახალი იდეების, გამოცდილების, ახალი საქონლისა და მომსახურების მიმართ. მათთვის დამახასიათებელია ძლიერი სურვილი, გამოხატონ თავიანთი თავი, მიაღწიონ ბევრს, აქვთ პერსპექტივის გრძნობა. მკვლევრები ბევრს მოგზაურობენ, თავისუფალ დროს უპირატესად ატარებენ თავიანთი სახლის ან მხარის გარეთ. მათ საერთოდ ყველაფერი ახალი იზიდავთ. როგორც მომხმარებლები მკვლევრები გამოირჩევიან იმით, რომ ისინი იწყებენ ახალი, მათ შორის

უცნობი საქონლის ყიდვას, **რომელიც** ბაზარზე გამოჩნდება. ასევე პირველები იწყებენ ახალი მომსახურებით სარგებლობას. მათ პროდუქციის სიახლე არ აფერხებს, არამედ, პირიქით, სტიმულს მატებს. მკვლევრებს შორის ბევრია ახალგაზრდა, მაგრამ შექმნილი ადამიანი.

**ზნეობრივი დამრიგებლები.** ისინი ძირითადად მოწიფული ხალხია, რომლებსაც მნიშვნელოვანი ფასეულობათა სისტემა აქვთ. ისინი ცდილობენ თავიანთი ფასეულობები და მრწამსი სხვებს გაუზიარონ. აქვთ გაძლიერებული პასუხისმგებლობის გრძნობა. როგორც მომხმარებლები იქცევიან ისე, როგორც ცხოვრებაში – მთავარია, თავის ფასეულობათა და გამოცდილების სხვებისათვის გაზიარება, თუმცა მათი სამომხმარებლო აქტიურობა არც ისე დიდია. საქონლის ყიდვის წინ ისინი ყურადღებით სწავლობენ და აანალიზებენ არა თავისთვის სარგებლიანობის თვალსაზრისით, არამედ უფრო სხვებისათვის. საკმაოდ ინფორმირებულნი და გახსნილნი არიან ნებისმიერი ახალი ინფორმაციისათვის.

**ზრუნვის მჩუქებელნი.** ეს მომხმარებლები დაბალშემოსავლიანები არიან, მაგრამ ცდილობენ ეკონომიის ხარჯზე თავისი ახლობლებისათვის იყიდონ საჭირო, მოდური ან ნიშნიანი საქონელი. მათი პირადი მომხმარებლური აქტიურობა არაა დიდი, მთელი მათი ენერჯია და მატერიალური რესურსები მიმართულია თანაგრძნობასა და ზრუნვაზე. ამასთან, ისინი ამუღავენ კარგ ინფორმირებულობას, რადგან ძალიან ეშინიათ შეცდომის საქონლის ყიდვის დროს. როგორც პიროვნებები, ისინი განწყობილი არიან ჰარმონიული, უკონფლიქტო ურთიერთობისათვის.

**კომუნიკატორები.** ეს არც თუ ისე მრავალრიცხოვანი, მაგრამ საკმაოდ ძლიერი მომხმარებლების ჯგუფია. ასეთი ადამიანები ორიენტირებული არიან წარმატებასა და მიღწევებზე, ამიტომ დიდ ყურადღებას უთმობენ საკუთარ იმიჯს. მათ თვითდაჯერებულობით, მოხერხებულობით აქვთ მრავალფეროვანი კონტაქტების ფართო სპექტრი. როგორც მომხმარებლები, ეს ჯგუფი ერთობ აქტიურია, რადგან შექმნილია, მაგრამ ამასთან ერთად ამ კატეგორიისათვის

ამა თუ იმ საქონლის შექმნა მნიშვნელოვანია არა იმდენად მისი აუცილებლობით ან მნიშვნელოვანი მომხმარებლური თვისებებით, რამდენადაც უფრო თავისი სტატუსის ან თავისი ინდივიდუალურობის დემონსტრაციისათვის, “ვიყიდოთ რაიმე, აუცილებლად ყველას წინაშე დემონსტრაცია მოვახდინოთ, ამაზე მოყვებით.”

**სიამოვნებათა მაღალენერგიული მაძიებელნი.** ამ ჯგუფის მომხმარებელთა წარმომადგენლები ახლოს არიან მკვლევრებთან, მაგრამ მათ ხიბლავთ, უპირველეს ყოვლისა ის, რაც უჩვეულოა, ორიგინალურია, რაც შეიძლება სხვებში უნდობლობასაც იწვევდეს. ისინი ძირითადად შექმნებული ახალგაზრდები და ენერგიული ადამიანები არიან, რომლებიც ორიენტირებული არიან წარმატებაზე. მათ ძლიერი მიდრეკილება აქვთ ცვლილებებისა და ყველაფერი უჩვეულოსაკენ. მათ არ სჭირდებათ საქონლის შექმნით საკუთარი სტატუსის დემონსტრირება ან ამით თავისი იმიჯის განმტკიცება, მთავარია “ყველაფერი გამოსცადონ და გასინჯონ.” ისინი აქტიური და კარგად ინფორმირებულები არიან, ყურადღებით ეპყრობიან ყველაფერს, რასაც შეუძლია გააკვიროს წარმოსახვა.

**ძირბეული ტრადიციონალისტები.** მომხმარებლების ეს ტიპი კომფორტულად გრძნობს თავს მხოლოდ სტაბილურობისა და წესრიგის პირობებში. მათი სამყარო ეყრდნობა რწმენასა და ტრადიციებს. მათი ურთიერთობა შემოიფარგლება მეგობრებისა და ნათესავების წრით. ისინი ნეგატიურად რეაგირებენ სიახლის ყოველგვარ გამოვლენაზე, ახალს ძნელად ეგუებიან. ყიდულობენ იმას, რასაც კარგად იცნობენ. როგორც მომხმარებლები, ისინი ნაკლებ პერსპექტიულები არიან.

**კარიერისტები.** ეს ადამიანები უმთავრესად დღევანდელი დღით ცხოვრობენ, ამიტომ მათი მიზანია შედეგი და სიამოვნება სწრაფად მიიღონ. ისინი ესწრაფვიან პირველ რიგში დაიკმაყოფილონ თავიანთი მატერიალური საჭიროებანი, მათთვის მნიშვნელოვანი საქონლის ფლობა, როგორც მათი სტატუსის სიმბოლო. ხშირად მათი შენაძენი ნაკარნახევია მხოლოდ და მხოლოდ იმიჯური როლებით და ქცევებით. ისინი აქტიური და შექმნებული

მომხმარებლები **არიან**, პირველ რიგში ყიდულობენ იმას, რაც პრაქტიკულია.

**ხარბი მომხმარებლები.** მათი მთავარი დევიზია: “მე ვყიდულობ”, მაშასადამე “მე ვცოცხლობ”. “ხარბი მომხმარებლები” ყიდულობენ არა იმიტომ, რომ მათ ეს სჭირდებათ ან პრესტიჟულია, არამედ იმიტომ, რომ მათ საერთოდ უყვართ ყიდვა. ეს ფრიად შეძლებული, აქტიური კომფორტის მოყვარული, ახლობლების მოყვარული ხალხია. მათ იზიდავს ყოველივე ახალი, რაც იწვევს სურვილს ამ ახლის ფლობისა. მათი მოთხოვნილება მუდმივად იზრდება როგორც რაოდენობრივად, ისე ხარისხობრივად.

წარმოდგენილი ტიპოლოგია, რა თქმა უნდა არ არის ამომწურავი, შესაძლებელია მისი შევსება გაშლილი ფსიქოლოგიური მახასიათებლებით, ასევე შესაძლებელია გაფართოებაც, მაგრამ ამავე დროს იგი იძლევა კარგ ორიენტირებას “საზოგადოებასთან” კონსტრუქციული და დაინტერესებული დიალოგის მართვის ორგანიზაციისათვის.

## აკმეოლოგიური მიდგომა მენეჯერის ფორმირებაში

თავდაპირველად განვიხილოთ აკმეოლოგიის არსი. [აკმეოლოგია ძვ.ბერძ. **ακμή** – უმაღლესი წერტილი, მწვერვალი] – ეს არის მეცნიერება, რომელიც წარმოიშვა საბუნებისმეტყველო, საზოგადოებრივი და ჰუმანიტარული მეცნიერებების საზღვარზე და შეისწავლის ადამიანის განვითარების კანონზომიერებებსა და ფენომენებს მისი სიმწიფის საფეხურზე. აკმეოლოგიური გაგებით სიმწიფის ხარისხი ანუ განვითარების მწვერვალი – აკმე – განიხილება, როგორც ადამიანის მრავალგანზომილებიანი მახასიათებლები და მდგომარეობა, რომელიც მოიცავს მისი განვითარების გარკვეულ პროგრესულ პერიოდს და დაკავშირებულია მაღალ პროფესიულ, პიროვნულ და სოციალურ მიღწევებთან.

დღეისათვის ყველაზე ინტენსიური განვითარება მიიღო აკმეოლოგიის იმ მიმართულებაში, რომელიც დაკავშირებულია პროფესიული მიღწევების კანონზომიერებათა ძიებასთან, ადამიანის, როგორც პროფესიული საქმიანობის სუბიექტთან. ამიტომ დღესდღეობით აკმეოლოგიას აღიქვამენ როგორც მეცნიერებას პროფესიონალიზმზე მისი ძირითადი მიზანია: ადამიანის სრულყოფა, დახმარების გაწევა მისთვის, რათა მიაღწიოს მან ფიზიკური, სულიერი, პროფესიული განვითარების მწვერვალს. თვით აკმეოლოგიის ობიექტი არის პროგრესულად განვითარებული მოწიფული პიროვნება, რომელიც თვითრეალიზდება პროფესიულ მიღწევებში.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პროფესიულ აკმეოლოგიურ ინვარიანტებს, რომელიც არის პროფესიონალიზმის ძირითადი თვისებები და ჩვენები, ხოლო რიგ შემთხვევებში კი – აუცილებელი პირობები, რომლებიც უზრუნველყოფს საქმიანობის მაღალ სტაბილურ ეფექტიანობას, მისი შინაარსისა და სპეციფიკის დამოუკიდებლად. პროფესიონალიზმის საერთო აკმეოლოგიური ინვარიანტებია: პიროვნული ძალა, თვითრეგულირების მაღალი დონე, კრეატიულობა, მაღალხარისხოვანი გადაწყვეტილებების

მიღების უნარი, მიღწევათა მაღალი ადეკვატური მოტივაცია.

აკმეოლოგიის ძირითადი კატეგორიაა “პროფესიონალი”. პროფესიონალი – ეს არის საქმიანობის სუბიექტი, რომელსაც აქვს პიროვნული პროფესიონალიზმის მაღალი მაჩვენებელი. სხვა სიტყვებით პროფესიონალი – ეს არის არა მხოლოდ შრომის სუბიექტი, რომელიც ძლიერ შედეგიანად მოქმედებს, არამედ შემოქმედი პიროვნება, რომელიც ესწრაფვის დიდ მიღწევებს, მისი ქცევა და საქმიანობა რეგულირდება მიღებული ნორმებითა და ეტალონებით. ნამდვილი პროფესიონალი თავს უფლებას არ მისცემს სამუშაო “წახალტუროს” ან ჩაიდინოს თავისი სტრუქტურისათვის შეუფერებელი საქციელი.

აკმეოლოგიაში დამუშავებულია პროფესიონალის განვითარების საერთო კონცეფცია, რომელსაც აქვს უნივერსალურობის თვისება ე.ი. პიროვნულ-პროფესიული განვითარების სხვადასხვა სახეების ორგანიზაციის შესაძლებლობების მქონეა. ამ კონცეფციაში პროფესიონალიზმი გამოიყურება როგორც სისტემა, რომელიც შეიცავს რიგ ურთიერთდაკავშირებულ ქვესისტემებს: პიროვნებისა და საქმიანობის პროფესიონალიზმი; საქმიანობისა და ქცევის ნორმატიული რეგულაცია; პროდუქტიული “მეს” კონცეფცია.

თავის მხრივ, თითოეული ქვესისტემა შეიცავს სტრუქტურულ ქვესისტემებს, რომლებიც ასევე პროფესიულად ურთიერთკავშირში არიან. განვიხილოთ ამ სისტემის ლინგვისტური აღწერა მისი სტრუქტურის შესაბამისად.

**საქმიანობის პროფესიონალიზმის ქვესისტემა.**  
აკმეოლოგიური მიდგომის შესაბამისად ეს ქვესისტემა გულისხმობს მაღალი პროფესიული კომპეტენტურობის, ჩვევების, უნარის, ოსტატობის, პროფესიული აკმეოლოგიური ინვარიანტების ჰარმონიულ შერწყმას.

სპეციალისტის პროფესიული კომპეტენტურობა – ეს არის მისი მართვის სფერო, იმ ცოდნის სისტემის მუდმივი გაფართოება, რომელიც საშუალებას აძლევს მას, თავისი მოვალეობა მაღალი ეფექტიანობით შეასრულოს.

სპეციალისტის პროფესიული კომპეტენტურობის შინაარსი დამოკიდებულია ორგანიზაციაში მის სტატუსსა და ფუნქციაზე და განისაზღვრება პროფესიული განათლების ბაზური დონით, მაგრამ, პირველ რიგში, ეს არის სპეციალური ცოდნა და მასთან დაკავშირებული სპეციალური უნარი. სპეციალისტის კომპეტენტურობის ქვესისტემაში შედის აგრეთვე მისი სპეციალური სახეები, რომელთა მნიშვნელობა განისაზღვრება პროფესიული ურთიერთზემოქმედების სპეციფიკით. აღვნიშნოთ მათგან უმთავრესი:

- ფსიქოლოგიური კომპეტენტურობა, რომელიც პირველ რიგში დაკავშირებულია ადამიანების ბუნების ცოდნასთან, მათი აქტივობისა და ინტერესების გაგების უნართან;

- კომუნიკაციური კომპეტენტურობა, რომელიც ვლინდება საქმიანი ურთიერთობის ეფექტურობის ცოდნაში;

- ავტოფსიქოლოგიური კომპეტენტურობა, რომელიც დაკავშირებულია თვითშეცნობასთან, თვითკონტროლთან, თვითეფექტურობასთან და თვითრეგულირების განხორციელების უნართან;

- კონფლიქტოლოგიური კომპეტენტურობა, რომელიც ვლინდება კონფლიქტების წარმოშობისა და კონფლიქტური ქცევის მიზეზების ცოდნაში;

- მართვითი კომპეტენტურობა, რომელიც აუცილებელია ერთობლივი საქმიანობის ორგანიზაციისათვის და ეყრდნობა მიზნებისა და ინტერესების შეთანხმებას;

**პიროვნების პროფესიონალიზმის ქვესისტემა.** ფართო გაგებით შეიცავს შრომის სუბიექტის თვისებათა პიროვნული მახასიათებლების განვითარების დონის მიმართ მაღალ მოთხოვნებს, რომლებიც განსაზღვრავს პროფესიული მოღვაწეობის მაღალეფექტურობას. როგორც ქვესისტემა, იგი შეიცავს რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ ქვესტრუქტურას.

1. პროფესიული ნიჭის ქვესტრუქტურა. მენეჯერის უმთავრეს პროფესიულ ნიჭში იგულისხმება საერთო მართვითი საქმიანობის ინტელექტუალური, ორგანიზატორული, კომუნიკაციური და ზემოქმედების უნარი. ეს უნარები ფსიქოლოგიური ტესტირების პროცესშიც კი

დიაგნოსტირდება. არსებობს მათი განვითარების ეფექტური მეთოდები, რომლებიც ეყრდნობა ფსიქოლოგიური და აკმეოლოგიური ტექნოლოგიების გამოყენებას.

2. მენეჯერის პროფესიისათვის მნიშვნელოვანი თვისებების განვითარება დადებითად მოქმედებს პროფესიული ოსტატობის მიღწევაზე. მასთან ერთად სხვა მნიშვნელოვანი თვისებებია: კარგი მახსოვრობა, წარმოსახვის უნარი, შრომისუნარიანობა, ნებისყოფა და სხვა.

3. მენეჯერის პიროვნულ-საქმიან და პიროვნულ-პროფესიულ თვისებებს მიეკუთვნება ორგანიზებულობა, ინიციატივიანობა, პასუხისმგებლობა, ვალდებულების გრძნობა.

4. კრეატიულობა. მენეჯერის საქმიანობა ძალიან რთულია, ხშირად არა აქვს მზა გადაწყვეტილებანი, ამიტომ მისი ეფექტურობა ბევრადაა დამოკიდებული შრომის ობიექტის შემოქმედებით პოტენციალზე. სწორედ კრეატიულობა არის ინტუიციური აღმოჩენების აუცილებელი საფუძველი, რომელიც საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ ორიგინალური და შედეგიანი გადაწყვეტილებები. კრეატიულობის დონე შეიძლება განისაზღვროს როგორც ფსიქოლოგიური ტესტირების საშუალებით, ისე არასტანდარტული ამოცანების გადაწყვეტის ხერხების ანალიზით. პიროვნების კრეატიულობის ამაღლება მნიშვნელოვანი ფაქტორია პრაქტიკისათვის.

5. პროფესიული მიღწევების მოთხოვნა. თავისი საქმის ნამდვილი პროფესიონალი ყოველთვის მიზანმიმართულია ყველაზე მაღალ რეზულტატებზე, მას ძლიერად აქვს განვითარებული პროფესიისადმი თვითაქტუალიზაცია. პროფესიული მიღწევების მოთხოვნები უნდა გამოიჩინოდეს რეალისტურობით. აქ მრავალ სპეციალისტს დასჭირდება კვალიფიციური ფსიქოლოგიური და აკმეოლოგიური დახმარება. ეს განსაკუთრებით შეეხება პროფესიული სტანდარტების შერჩევას და თავისი პირადული პოტენციალის შეფასებას. აკმეოლოგიაში შექმნილია სპეციალური პროგრამები, რომლებიც იძლევა

პროფესიონალიზმისკენ ოპტიმალური სწრაფვის საშუალებას.

**საქმიანობისა და ქცევების ნორმატიულობის ქვესისტემა.**  
ნამდვილი პროფესიონალი, რომელსაც აქვს მაღალი სტანდარტები პროფესიულ საქმიანობასა და ურთიერთობებში, სინამდვილეში შეზღუდულია მის მიერ მიღებული ნორმებისა და წესების სისტემით. ისინი წარმოადგენენ ქცევების ძლიერ ზნეობრივ რეგულატორებს. პროფესიონალი ვერ მისცემს თავს უფლებას იმუშაოს ნახევარი ძალით, მცირე უკუგებითა და შედეგიანობით. ქცევასა და ურთიერთობებში იგი განიხილება, როგორც ეტალონი სხვებისათვის, ეს ავალდებულებს მას დაიცვას წესები და ნორმები. ის, რისი უფლებაც სხვებს აქვთ, “პროფესიონალებს” არ შეეფერებათ. ამის შედეგია უმაღლესი პასუხისმგებლობა თავის საქმიანობაში, რაც დამახასიათებელია მრავალი “ვარსკვლავისათვის”.

**პროდუქტიული “მე”-ს სახის ქვესისტემა.**  
პროფესიონალიზმის განვითარება წარმოდგენილია “საკუთარ თავზე რეფლექსიის” გარეშე. ადეკვატური წარმოდგენები თავის თავზე, “მე”-ს ხატება – საშუალებას გვაძლევს მოვახდინოთ რეალისტური და დინამიკური პიროვნულ-პროფესიული სტანდარტების ფორმირება. აგრეთვე განვითარებისა და თვითგანვითარების პროგრამები, ჩამოვაყალიბოთ პროფესიული ურთიერთ-მოქმედებისა და ურთიერთობის პროდუქტიული სისტემა. “მე”-ს კონცეფციის საფუძველს შეადგენს:

- წარმოდგენა საკუთარ თავზე ახლანდელ დროში (როგორიც ვარ);

- იდეალური “მე” (როგორიც მინდა გავხდე);

- დინამიკური “მე” (როგორ უნდა ხდებოდეს ცვლილებანი);

- ფანტასტიკური “მე” (როგორი გავხდებოდი, თუ ...);

მათი ჰარმონიული ურთიერთშერწყმა პროგრესული განვითარების საფუძველია.

სპეციალისტის მომზადებაში აღნიშნული მიდგომები, მათი პიროვნულ-პროფესიული განვითარება გარკვეულ დონემდე მისაღწევად, არის მხოლოდ საორიენტაციო.

ისეთი რთული საქმიანობა, როგორცაა მენეჯმენტი, საჭიროებს ღრმა მეცნიერულ გააზრებას, მაშინ გამონდება პროფესიონალის ფორმირების გზები.

აღბათ, ყველაზე დიდი პერსპექტივა აქ აკმეოლოგიურ მიდგომას აქვს.

## **როგორ გამოვიმუშაოთ თვითრწმენა და ვიმოქმედოთ ადამიანებზე საჯარო გამოსვლისას**

### **I. როგორ განვივითაროთ გაბედულება და თვითრწმენა**

1. გამოსვლა დაიწყეთ ძლიერი და მიზანმიმართული მცდელობით. მიზნისაკენ ისწრაფეთ ბუდლოვის ენერჯით, რომელიც კატას მისდევს.

2. მოემზადეთ გამოსვლისათვის. მყარად უნდა იცოდეთ ის, რის თაობაზეც ლაპარაკს აპირებთ.

3. გამოავლინეთ თქვენი თავის რწმენა. გაიმართეთ წელში, უცქირეთ თქვენს მსმენელებს პირდაპირ თვალებში და დაიწყეთ ლაპარაკი ისე, თითქოს ყველა მათგანს თქვენი ვალი ჰქონდეს.

4. ივარჯიშეთ (გაიარეთ პრაქტიკა). ეს მიზნის მისაღწევად ყველაზე მნიშვნელოვანია.

### **II. თვითრწმენა იქმნება მომზადების შედეგად**

1. ჭეშმარიტი მომზადება იმაში მდგომარეობს, რომ გამოავლინოთ, შეარჩიოთ და დააღაგოთ თქვენი აზრები, შეარჩიოთ და გააფორმოთ თქვენი შეხედულებები. ეს მომზადება ნიშნავს თქვენი აზრების, თქვენი იდეების, თქვენი რწმენის, თქვენი მცდელობების შერჩევას.

2. არ შეიძლება „გამოაცხოთ“ გამოსვლა შეკვეთით, იგი უნდა მომწიფდეს.

3. როდესაც თქვენ დამოუკიდებლად გაიაზრებთ საკითხს, წადით ბიბლიოთეკაში და წაიკითხეთ ლიტერატურა ამ თემაზე.

4. მოიძიეთ იმაზე მეტი მასალა, ვიდრე აპირებთ გამოიყენოთ.

5. კარგად წარმოთქმული სიტყვის ოთმოცდაცხრამეტ პროცენტს სათანადო მომზადება განაპირობებსა.

### **III. როგორ ემზადებოდნენ ცნობილი ორატორები გამოსვლებისათვის**

1. გამოსვლა ეს მოგზაურობაა, რომლის მარშრუტი დატანილი უნდა იქნეს რუკაზე. ორატორი, რომელმაც არ იცის სად მიდის, როგორც წესი, გაურკვეველ ადგილამდე მივა.

2. არ არსებობს აზრისა და გამოსვლის აგების უცვლელი წესი. თითოეული გამოსვლა ქმნის თავის საკუთარ, განსაკუთრებულ სახეს.

3. ორატორმა საფუძვლიანად უნდა გააშუქოს ის საკითხი, რომელსაც ეხება, და მას აღარ დაუბრუნდეს. საჭირო არ არის ერთი საკითხიდან მეორეზე გადახტომა, უკან დაბრუნება – ეს უაზრო ბოდიალია, რომელც გავს ღამურას ფრენას შებინდებისას.

4. შესაძლებელია გამოსვლა აიგოს შემდეგი გეგმის მიხედვით;

- ა) – ფაქტების წარმოდგენა;
  - ამ ფაქტებიდან გამომდინარე მოსაზრებების გამოთქმა;
  - მოქმედებისაკენ მოწოდება,
- ბ) – მიაღწიო ინტერესსა და ყურადღებას;
  - ნდობის მოპოვება;
  - წარმოადგინო ფაქტები;
  - მოიყვანო მოტივები, რომლებიც უბიძგებენ ადამიანებს მოქმედებისაკენ.

5. შეგროვებული, სისტემატიზებული, შესწავლილი, გადახარშული უნდა იქნეს ყველა ფაქტი, მოვლენა, რომელიც თქვენს თემას ყოველმხრივ აშუქებს. შეამოწმეთ ისინი და თქვენთვის გააანალიზეთ, რა დასკვნებისაკენ გიბიძგებთ ეს ფაქტები.

6. ორატორის ჩანაწერები 50%-ით ამცირებს მისი გამოსვლისადმი ინტერესს.

7. მას შემდეგ, რაც თქვენ გაიაზრეთ და ჩამოაყალიბეთ თქვენი სიტყვა, გაიარეთ რეპეტიცია, იმეორეთ მაშინაც კი, როდესაც ქუჩაში დადიხართ.

#### **IV. როგორ გავიუმჯობესოთ მესსიერება**

1. არსებობს მესსიერების სამი „ბუნებრივი კანონი“: შთაბეჭდილება, გამეორება, ასოციაცია.

2. საჭიროა მიიღოთ ღრმა, ნათელი შთაბეჭდილება იმაზე, რის დახსომებასაც აპირებთ. ამისათვის თქვენ უნდა: ა) მოიკრიბოთ ყურადღება; ბ) ყურადღებით დააკვირდეთ; გ) მიიღეთ შთაბეჭდილება გრძნობის რაც შეიძლება მეტი ორგანოს საშუალებით; დ) უპირველეს ყოვლისა, ეცადეთ

მიიღოს მხედველობითი შთაბეჭდილება. იგი მყარია. ნერვები, რომელიც თვალებიდან ტვინისკენ მიდის, ოცჯერ უფრო მსხვილია ნერვებზე, რომლითაც ყურები ტვინს უკავშირდება. აკი ნათქვამია: ასჯერ გაგონილს, ერთხელ ნანახი სჯობიაო.

3. მესხიერების მეორე კანონი – გამეორებაა, რისთვისაც:

ა) ტექსტი ერთჯერ ან ორჯერ წაიკითხეთ, შემდეგ გადადეთ და მოგვიანებით კვლავ და კვლავ დაუბრუნდით;

ბ) გადახედეთ თქვენს ჩანაწერებს გამოსვლამდე რამდენიმე წუთით ადრე.

4. მესხიერების მესამე კანონი – ასოციაცია. ფაქტის დახსოვების ერთადერთი საშუალებაა მისი რომელიმე სხვა ფაქტთან ასოცირება.

### **V. საჯარო გამოსვლის წარმატების მთავარი წინამძღვრები**

იფიქრეთ წარმატებაზე. წარმოიდგინეთ თქვენი თავი აუდიტორიის წინაშე გამოსვლისას სრული თვითდაჯერებით. აზრი ყველაზე მთავარია. შეინარჩუნეთ სწორი აზრობრივი პოზიცია – სიმამაცე, გულახდილობა და სიცოცხლისუნარიანობა. სწორად აზროვნება ნიშნავს – ქმნიდე.

ყველა უდიდესი მხედარმთავარი აღიარებდა, რომ არმიის გამარჯვებას ყველაზე მეტად განაპირობებდა თავიანთი შესაძლებლობების რწმენა.

### **VI. კარგი გამოსვლის საიდუმლო**

1. საქმე იმაში კი არ არის, რას ლაპარაკობთ, საქმე იმაშია, როგორ ლაპარაკობთ.

2. კარგი გამოსვლა – უმთავრესად სასაუბრო ტონი და უშუალობაა.

3. შეიტანეთ გამოსვლაში თქვენი პირადი, ინდივიდუალური, მხოლოდ თქვენთვის დამახასიათებელი მანერა.

4. ჩადეთ გამოსვლაში თქვენი სული. ჭეშმარიტი ემოციური გულწრფელობა მეტის შემძლეა, ვიდრე ნებისმიერი წესი ამ ქვეყნად.

5. არსებობს ოთხი დამხმარე ხერხი:
  - ფრაზაში მნიშვნელოვან სიტყვებზე აქცენტირება;
  - თქვენი ხმის ცვალებადობა, მისი თანმიმდევრული დაწევა და აწევა;
  - სიტყვის ტემპის ცვალებადობა, მეტი დროის დათმობა იმ სიტყვებისათვის, რომელის გამოყოფაც თქვენ გსურთ;
  - პაუზები თქვენთვის მნიშვნელოვანი მოსაზრების გამოთქმის წინ.

## **VII. პიროვნება და ტრიბუნაზე საჯარო გამოსვლა**

1. საკმიან წარმატებებში ადამიანის პიროვნება უფრო დიდ როლს თამაშობს, ვიდრე მისი ღრმა ცოდნა;
2. არ გამოხვიდეთ სიტყვით, როდესაც დადლილი ან დათრგუნული ხართ;
3. გამოსვლის წინ ზომიერად ჭამეთ საჭმელი;
4. ისეთი არაფერი გააკეთოთ, რაც თქვენს ენერჯიას დათრგუნავს. ადამიანები ენერჯიული ორატორის გარშემო იკრიბებიან.
5. ჩაიცვით აკურატულად და მოხდენილად. იმის შეგნება, რომ კარგად ხართ ჩაცმული ზრდის თვითპატივისცემას, განამტკიცებს საკუთარი თავის რწმენას.
6. გაიღიმეთ. მსმენელთა წინაშე წარსდევით სახის ისეთი გამომეტყველებით, რომელიც ხაზს გაუსვამს თქვენ პატივისცემას მათ მიმართ. რასაც დასთეს იმას მოიმკიო – ნათქვამია.
7. თუ თქვენ პატარა ჯგუფის წინაშე გამოდისხართ, ეცადეთ თქვენი გამოსვლა ინტიმური, არაფორმალური გახდეს, გადააქციეთ იგი საუბრად.
8. დარბაზში ჰაერი სუფთა უნდა იყოს, შენობა მაქსიმალურად ნათელი.
9. სცენაზე უპირატესად მარტო უნდა იდგეთ.

## **VIII. როგორ დაეიწყეთ გამოსვლა**

1. გამოსვლის დაწყება წინასწარ უნდა მომზადდეს.
2. გამოსვლის შესავალი მოკლე უნდა იყოს და შედგებოდეს ერთი ან ორი წინადადებისაგან.

3. ორატორმა აუდიტორიის ყურადღება შეიძლება მოიპოვოს შემდეგი საშუალებებით;

- ა) გაღვიძოს მსმენელთა ინტერესი;
- ბ) ადამიანურად მოუთხროს საინტერესო ისტორია;
- გ) დაიწყოს კონკრეტული ილუსტრაციით;
- დ) დასვას შეკითხვა;

ე) აჩვენოს, რომ გამოსვლის თემა დაკავშირებულია მსმენელთა სასიცოცხლო ინტერესებთან.

4. არ დაიწყოს თქვენი გამოსვლა ფორმალურად. არ გამოჩნდეს, რომ თქვენ გამოსვლას ზედმიწევნით ამზადებდით. იგი უნდა გამოიყურებოდეს თავისუფლად, არაწინასწარგანზრახულად, ბუნებრივად.

#### **IX. როგორ დავასრულოთ გამოსვლა**

1. დასაწყისი და დასასრული. ისინი ნებისმიერ საქმიანობაში ყველაზე ძნელია.

2. გამოსვლის დასასრულს, ნუ აღნიშნავთ, რომ თქვენ მას ამთავრებთ.

3. ზედმიწევნით მოამზადეთ თქვენი გამოსვლის ფინალი, გაიარეთ მისი რეპეტიცია.

4. გამოსვლის დასრულების ვარიანტები:

– გააკეთეთ რეზიუმე, გაიმეორეთ და მოკლედ ჩამოაყალიბეთ გამოსვლის ძირითადი დებულებები;

– მოუწოდეთ მოქმედებისაკენ;

– გაუკეთეთ მსმენელებს შესაფერისი კომპლიმენტი;

– გაამხიარულეთ აუდიტორია;

– მოიტანეთ ციტატა შესაფერისი პოეტური სტრიქონებდან;

– შექმენით კულმინაცია.

5. მოამზადეთ გამოსვლის კარგი დასაწყისი და ფინალი, ეცადეთ ისინი დაკავშირებული იყოს ერთმანეთთან. თქვენი გამოსვლა მანამდე შეწყვიტეთ, ვიდრე თქვენი მსმენელები ამას მოისურვებენ.

## **X. როგორ გავხადოთ გამოსვლის აზრი ნათელი**

1. თავი აარიდეთ სპეციალურ ტერმინებს, რომლებიც თქვენს და მსმენელთა პროფესიასთან არ არის დაკავშირებული.

2. დარწმუნდით, რომ საგანი, რომლის შესახებაც თქვენ აპირებთ ლაპარაკს, ისევე ნათელია თქვენთვის, როგორც მზის სინათლე და შუადღე.

3. გამოიყენეთ მსმენელების მხედველობითი აღქმა. როდესაც ეს შესაძლებელია აჩვენეთ მათ ექსპონატები, ილუსტრაციები, სურათები, ვირტუალური მასალა.

4. ეცადეთ თქვენი აბსტრაქტული მტკიცებები გახადოთ გასაგები, აღჭურვეთ ზოგადი ცნებები კონკრეტული მაგალითებით და შემთხვევებით.

5. არ ეცადოთ შეეხოთ ძალიან ბევრ საკითხს.

## **XI. როგორ დავაინტერესოთ მსმენელები**

1. ჩვენ გვაინტერესებს არაჩვეულებრივი ფაქტები ჩვეულებრივი საგნების შესახებ.

2. ჩვენ ყველაზე მეტად ჩვენი თავი გვაინტერესებს.

3. ადამიანი, რომელიც სურვილს უღვიძებს სხვებს ილაპარაკოს თავის თავზე და ინტერესებზე და შეუძლია ყურადღებით მოსმენა, ძალიან ცოტა ლაპარაკის შემთხვევაშიც კი ყველგან კარგ თანამოსაუბრედ ჩაითვლება.

4. შესაძლებელია მოვიპოვოთ და მივიპყროთ მსმენელთა ყურადღება ადამიანთა ცხოვრების შესახებ თხრობითა და სინამდვილის საფარით შემოსილი ჭორების საშუალებით.

5. იყავით კონკრეტული და განსაზღვრული.

6. თქვენი გამოსვლა დატვირთეთ ფრაზებით, რომელიც სახეებს მოიცავს, ასევე სიტყვებით, რომელიც თქვენს თვალწინ აცოცხლებს სურათებს.

## **XII. განავითარეთ თქვენი გამოთქმა**

1. ჩვენ ხშირად გვაფასებენ იმ ენის მიხედვით, რომლითაც ვმეტყველებთ. ჩვენი სიტყვები ავლენენ ჩვენს ინტელიგენტობას; დაკვირვებულ მსმენელს ისინი აცნობენ

საზოგადოებას, რომელშიაც ვტრიალებთ; ჩვენი ფრაზები მეტყველებს ჩვენი განათლებისა და კულტურის დონეზე.

2. ნაკლები დრო დაუთმეთ გაზეთების კითხვას, გირჩევნიათ თქვენი დრო წიგნებს მიუძღვნათ.

3. შეისწავლეთ იმ სიტყვების წარმოშობა, რომელსაც იყენებთ.

4. არ გამოიყენოთ გაცვეთილი და შაბლონად ქცეული სიტყვები. იყავით ზედმიწევნით ზუსტი თქვენი აზრების გამოსატყაში.

5. შექმენით თქვენეული შედარებები. იქონიეთ სიმამაცე, რათა იყოთ თვითმყოფადი.

## საქმიანი ურთიერთობების მართვის ფსიქოლოგია

მართვა, ამ ტერმინის ფართო გაგებით არის მართვის ობიექტზე (პიროვნება, ორგანიზაცია, სახელმწიფო) ზემოქმედების უწყვეტი პროცესი, რომლის მიზანია მაქსიმალური შედეგის მიღება არსებული რესურსებისა და დროის მინიმალური დანახარჯების საფუძველზე. მართვის სფეროში ყველა სპეციალისტი ვალდებულია ფლობდეს თეორიას, პრაქტიკას და მართვის ხელოვნებას. უნდა შეეძლოს კონკრეტულად განსაზღვროს მისი საქმიანობის მიზნები, მისი მიღწევისთვის ჩამოაყალიბოს სტრატეგია და ტაქტიკა, მიიღოს მართვის გადაწყვეტილებები და იკისროს მათზე პასუხისმგებლობა.

პრინციპული ცვლილებები ქვეყნის პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ცხოვრებაში, მართვის დემოკრატიული პრინციპების განვითარება მოითხოვს თანამედროვე ხელისუფლების წარმომადგენლებისა და მმართველებისგან მართვის თანამედროვე მეთოდებისა და ფორმების დრამა შესწავლას კოლექტივთან ერთად. ხელმძღვანელის ფუნქციები თანამედროვე პირობებში საგრძნობლად გართულდა. ესეა იგი არა მარტო ვალდებულია იფიქროს დაწესებულების ხელმძღვანელობასა და გაძღვალაზე, არამედ მუდმივად უნდა განსაზღვროს ორგანიზაციის პერსპექტივები, გადაწყვიტოს სტრატეგიული საკითხები, რომლებიც ადრე წყდებოდა სამინისტროების დონეზე [Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с. 15].

მართვის თეორიას აქვს მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი კვლევის საგანი, ესენია: ორგანიზაციის მართვის კანონზომიერებები, ურთიერთობები ადამიანებს შორის, რომელიც წარმოიშობა მართვის დროს, განსაზღვრავს მეთოდოლოგიურ თანხვედრას კვლევის ობიექტთან, შეიმუშავებს მართვის ობიექტზე ზემოქმედების მეთოდებს. გარდა ანალიზისა და სინთეზისა, მართვის მეცნიერება ეყრდნობა კიდევ ერთ ფაქტორს – ინტუიციას.

უდავოა, რომ მართვის ნებისმიერი ობიექტი (სახელმწიფო, გაერთიანება, დაწესებულება, პიროვნება და სხვა) ხასიათდება არსებითი განსაკუთრებულობით, განსხვავებულობით, მაგრამ მართვის სამეცნიერო მეთოდებს აქვთ საერთო პრინციპები და მეთოდები მართვის ნებისმიერ ობიექტზე ზემოქმედებისათვის. მართვის თეორია, პრაქტიკა და ხელოვნება გამოიყენება ხელმძღვანელების მიერ თავიანთი დასახული მიზნის მისაღწევად, ამისათვის ისინი ირჩევენ სტრატეგიას, მოქმედების მეთოდებს და თავიანთი დასახული მიზნის შესრულების გზას ანუ იღებენ მართვის გადაწყვეტილებებს. დაწესებულების მართვა (ისევე როგორც გაერთიანების) არის პროცესი, რომელსაც ახასიათებს ოპერაციების თანმიმდევრობა და ზემოქმედების მეთოდები მართვის სუბიექტის მხრიდან მართვის ობიექტზე.

არსებითად მართვის პროცესი შედგება ორი ძირითადი კომპონენტისგან: მართვის სისტემისა და მართვის ობიექტისგან. ეს შეიძლება იყოს მმართველი და დაქვემდებარებული პირი, ადამიანის ტვინი და მის მიერ მართული ადამიანი. მართვის სისტემის ძირითადი განსაკუთრებულობა მისი შემადგენელი ელემენტების ერთობა და შეთანხმებულობაა, რაც უზრუნველყოფს უკუკავშირს და ქმნის ურთიერთობის ერთიან ჯაჭვს.

თუ მართვის პროცესი ხორციელდება ადამიანის მიერ, ასეთ შემთხვევაში სისტემას ეწოდება არაავტომატური.

მართვის ყველა სისტემაში, სადაც მართვას ახორციელებს ადამიანი, მისი ტვინი არის მართვის ჩამოყალიბებული კონტური, რომლითაც ხდება ინფორმაციის მოძრაობა და გადაგზავნა, ანუ არსებობს კავშირის არხი. ამ არხის მეშვეობით ინფორმაცია შეიძლება გადაიგზავნოს სხვადასხვა გზით: მექანიკური, ელექტრონული ან ცოცხალი კომუნიკაციის გზით [Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с. 31].

მართვის ფუნქცია მეტად მრავალფეროვანია: წარმოების ორგანიზება, დაგეგმარება, კოორდინაცია, მოტივაცია კონტროლი და უკუკავშირი (ანგარიშგება), თუ როგორ სრულდება დასახული მიზნები, და ბოლოს მარკეტინგი [Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с. 42].

მართვა, როგორც ნებისმიერი ორგანიზებული სისტემის ფუნქცია, უზრუნველყოფს საქმიანობის წახალისებას და მიზნების რეალიზაციას, რაც თავისი მნიშვნელობით უფრო მეტია, ვიდრე მხოლოდ მენეჯმენტი (მენეჯმენტი მოდის ინგლისური სიტყვა manage-სგან ანუ მართვა, წარმოებული ლათინური manus-სიტყვისაგან, რაც ნიშნავს ხელს, თუმცა არის აზრი, რომ ზმნა To manage თავდაპირველად ნიშნავდა “ცხენების გაწვრთნის ხელოვნებას”).

მენეჯერი – პროფესიონალი მმართველი, ადამიანი, რომელიც ფლობს სპეციალურ განათლებას, ცოდნას, ტალანტს და უნარს მართოს ორგანიზაცია. ის არ არის ამ ორგანიზაციის მფლობელი, იგი ძირითადად დაქირავებულია, თუმცა შეიძლება ფლობდეს აქციების ნაწილს.

მაგალითად, აშშ-ის სახელმწიფო საკონკურსო-პროფესიული სამსახური იყოფა 18 რანგად.

1-დან 8-ის ჩათვლით – დაბალი პერსონალი (ოფისის თანამშრომლები, მბეჭდავეები, სტენოგრაფისტები);

9-დან 12-მდე – მათი ხელმძღვანელები (სუპერვაზორები);

13-დან 15-ის ჩათვლით – მენეჯერები, შუალედური რგოლის ხელმძღვანელები;

დაბოლოს უმაღლესი ხელმძღვანელები 16-დან 18-ის ჩათვლით რანგებზე არიან განაწილებულნი (executives-აღმასრულებელი ხელისუფლება) [Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с. 20].

მართვის ხელოვნება, ესაა ადამიანის შესაძლებლობა, მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები ინფორმაციის და დროის დეფიციტის პირობებში. საბოლოო ჯამში მას საფუძვლად უდევს მართვის ხელოვნების მეთოდოლოგია და პრინციპები, რომელიც დამოკიდებულია ინფორმაციის თეორიაზე, კიბერნეტიკაზე, ეკონომიკაზე და რეაგირებს საზოგადოების პოლიტიკური ცხოვრების ძირეული პრინციპების შეცვლაზე. ამავე დროს მართვის ხელოვნებამ შეითვისა თავის თავში მსოფლიო მიღწევები ფსიქოლოგიის, ლოგიკის, ეთიკისა და საზოგადოებაზე ზემოქმედების სხვა მეთოდები.

მნიშვნელოვანია, რომ მართვის ფუნქციები განსაზღვრავს მოქმედებას, მიმართულს ორგანიზაციის მართვის ობიექტისადმი.

მართვის ყველა ფუნქციის ძირითადი მიზანი შედგება ორი კომპონენტისგან:

1. არსებული სისტემის ანალიზი, მისი ძირითადი პარამეტრების კონტროლი. იმ ფაქტორების ხარისხობრივი გამოყოფა, რომელსაც გამოჰყავს სისტემა წონასწორობის მდგომარეობიდან და მათი წარმოშობის მიზეზები;

2. დაწესებულების შემადგენლობის განსაზღვრა, მართვის პროცესის ოპტიმიზაციისათვის [Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с. 42].

მართვის ფსიქოლოგია – ფსიქოლოგიის დარგი, რომელიც შეისწავლის ადამიანის ფსიქოლოგიურ შესაძლებლობებს და თავისებურებებს შრომითი საქმიანობის პროცესში, შესაძლებლობას იძლევა მიზანმიმართულად იქნას გამოყენებული ფსიქოლოგიის კანონები მართვის ორგანიზაციაში. მართვის ფსიქოლოგიის პრინციპები და მეთოდები გამოიყენება კადრების შერჩევისა და გადნაწილებისას, შრომითი კოლექტივების ფორმირებისას ადამიანების, მათი უნარ-ჩვევების, ტემპერამენტის, ხასიათის თავისებურებების, ამოცანების

განაწილებისა და ფუნქციის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მახასიათებლების გათვალისწინებით.

[<http://medgeo.net/2009/12/23/მართვის-ფსიქოლოგია/>]

მართვის ხელოვნების მეთოდები უნივერსალურია და გათვლილია სხვადასხვა სიტუაციებში გამოყენებისთვის. რთულია არა მართვის მეთოდები, არამედ მათი პრაქტიკული რეალიზაცია. ნებისმიერ ვერბალურ ურთიერთობაში წარმატება დამოკიდებულია ბევრ რთულ ფსიქოლოგიურ ფაქტორზე – როდის, როგორ და ვის მიერ ჯობია გაუდერდეს არგუმენტები. მუდამ უნდა გვახსოვდეს რა არის ურთიერთობის საბოლოო მიზანი, რათა წარემართოთ ეს ურთიერთობა ჩვენთვის სასურველი და სწორი მიმართულებით.

პიროვნებაზე სიტყვიერი ზემოქმედება დაფუძნებულია მსოფლიო ცივილიზაციის მრავალსაუკუნოვან გამოცდილებაზე, ანტიკური რიტორიკიდან დაწყებული ორატორული ხელოვნებით დამთავრებული.

რა არის პიროვნებაზე ზემოქმედების მთავარი მეთოდი? დარწმუნების რა მეთოდები გამოიყენება? რაშია ეფექტური მართვის საიდუმლო? როგორია მოქმედების ოპტიმალური ალგორითმი? – ამ კითხვებზე პასუხი იქნება უფრო სარწმუნო თუ მოვიყვანთ პრაქტიკულ მაგალითებსაც.

ნებისმიერი მეთოდის საერთო მახასიათებელი არის სრულყოფილი მომზადება მართვის მოქმედებისათვის: განისაზღვრება დიალოგის მიზანი, შეისწავლება ოპონენტის ფსიქოლოგიური განსაკუთრებულობები, მისი ინტელექტუალური, კულტურული და მორალური მდგომარეობა (სახე), მოიფიქრება მოქმედების ტაქტიკა და სხვა მნიშვნელოვანი თუ მეორეხარისხოვანი ფაქტები, რომელმაც შეიძლება იმოქმედოს დაგეგმარებაზე.

პიროვნებაზე (ან გაერთიანებაზე) წარმატებული ზემოქმედების მნიშვნელოვანი პირობა არის სასიამოვნო ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნა, წყნარი, საქმიანი ტონი ურთიერთობისას. უმცროსის უფროსთან (მოსამსახურის-ხელმძღვანელთან) ურთიერთობის ისეთ ფორმას, რომელიც დაფუძნებულია ძირითადად უხეშობაზე, ძალის გამოყენებაზე, მუქარასა და შანტაჟზე იშვიათად მივყავართ

მიზნის განხორციელებასთან, თუმცა ზოგიერთ შემთხვევაში გამოიყენება კიდევ და საკმაოდ ფართოდაც.

საუბრის დროს ადამიანებთან ქცევის უნარი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია წარმატების მოსაპოვებლად. თუნდაც ტექნიკურ სფეროში ადამიანის დაახლოებით ერთი მესამედი თუ არის დამოკიდებული მის პროფესიულ ცოდნაზე, ორი მესამედი უდავოდ იმაზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად ფლობს ინდივიდი იმ ადამიანებთან ურთიერთობის უნარს, ვისთან ერთადაც საქმიანობს.

ურთიერთობაში წარმატებისა და მიზნის მიღწევის საფუძველი მაინც მოფიქრებული და დეტალურად გათვლილი, ლოგიკური გეგმაა. გამოცდილება ცხადყოფს, რომ საკმარისი არ არის მხოლოდ ინტუიციისა და დაყრდნობა. ასე რომ, მართვის მეთოდებს ახასიათებთ უნივერსალურობა და რეალიზაციის საერთო მეთოდოლოგია ერთმანეთისგან სრულიად განსხვავებულ სფეროებშიც კი [Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с. 305].

არ არსებობს ისეთი პროფესია, რომელიც არ მოითხოვდეს ურთიერთობას, საქმიან ურთიერთობას. საქმიანი ურთიერთობები წარმოიშობა გარკვეული საქმიანობის დროს, რომელიც დაკავშირებულია რაიმე პროდუქტის შექმნასთან ან რაიმე ეფექტის მიღებასთან. საქმიანი ურთიერთობის მხარეები გამოდიან ოფიციალური (საქმიანი) სტატუსით, რომლებიც განაპირობებენ ადამიანთა ქცევის გარკვეულ ნორმებს და სტანდარტებს.

ურთიერთობა – ხელოვნება და მეცნიერებაა, სადაც მნიშვნელოვანია არა მარტო ბუნებით მინიჭებული შესაძლებლობები, არამედ განათლებაც. ურთიერთობა მოიცავს ფსიქოლოგიას, ფილოსოფიას, სოციოლოგიას და სხვა მეცნიერებებს, რომელთაც წვლილი შეაქვთ ცნებაში “ურთიერთობა”. მისი გამოკვეთილი მახასიათებელი არის ის, რომ მას არ აქვს თვითმიზანი, იგი მიზნის მიღწევის საშუალება უფროა. ურთიერთობის პრობლემა ერთ-ერთი ურთულესი და მნიშვნელოვანია ფსიქოლოგიაში.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელი უნდა იყოს პიროვნება, რომელიც ფლობს ურთიერთობის ხელოვნებას, დარწმუნების, დიალოგის წარმართვის უნარს, აქვს არაორდინალური აზროვნების ნიჭი და ერუდიცია ცხოვრების და მეცნიერების ყველა სფეროში. ნებისმიერი ხელმძღვანელი პირველ რიგში მუშაობს ადამიანებთან, ამიტომ უნდა ფლობდეს “ადამიანური ურთიერთობების” ყველა ნიუანსს.

ცხოვრებისეული გამოცდილება მიუთითებს ოპონენტს ზემოქმედებასა და ჯგუფის აზრის ფორმირებაში ურთიერთობის ხელოვნებასა და ავტორიტეტული სტატუსის როლზე [Жнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с. 23].

**ლიდერობა** – ეს არის შესაძლებლობა, აიყვანო ადამიანური შეხედულება უფრო მაღალ ხარისხში, აამაღლო ადამიანის შრომისმოყვარეობის ეფექტურობა. ტერმინი “ლიდერი” მომდინარეობს ინგლისურიდან და ნიშნავს წამყვანს. ლიდერობა საზოგადოებრივი ცხოვრების უნივერსალური ფენომენია. ლიდერი წარმოიშობა ადამიანთა საქმიანობის ყველა სფეროში: პოლიტიკაში, ბიზნესში, რელიგიაში, ორგანიზაციაში, დამნაშავეთა სამყაროში და ა.შ. ადამიანებს ისევე ესაჭიროებათ ლიდერები – წერდა დე გოლი - (Charles André Joseph Marie de Gaulle. 1890-1970. ფრანგი სამხედრო და სახელმწიფო მოღვაწე, საფრანგეთის პრეზიდენტი 1958-69 წლებში) როგორც სასმელი და წყალი.

ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დანიშვნა გულისხმობს ბუნებრივად ძალაუფლების სრულ გადაცემას. ძალაუფლების და გავლენის გონივრული გამოყენება სავსებით საკმარისია ეფექტური მართვისთვის: ხელმძღვანელმა მოიფიქრა, შეაფასა გარემოებები, გასცა გონივრული ბრძანებები, მოსამსახურეები ასრულებენ მას და საქმეც კეთდება. საზოგადოებაში ამასთან დაკავშირებით კიდევ ხუმრობენ: “როცა მიდიხარ

ხელმძღვანელთან, გაქვს შენი შეხედულება, მისგან კი მოდიხარ მისი შეხედულებით.”

მაგრამ ცხოვრებაში ყველაფერი ასე მარტივად როდია, ორგანიზაციის ხელმძღვანელი უნდა იყოს არა მარტო კომპეტენტური სპეციალისტი, არამედ გამოცდილი დიპლომატი, ავტორიტეტული პიროვნება – ლიდერი. ხშირად ლიდერად ხდებიან თავიანთი პიროვნული თვისებების დამსახურებით, თანამდებობისა და სამსახურებრივი იერარქიის მიუხედავად.

ხელმძღვანელი ვალდებულია მუდმივად იზრუნოს თავისი ავტორიტეტის ზრდაზე, საქმით დაამტკიცოს საკუთარი პრინციპებისა და მართვის ხელოვნების ფლობის უნარი. საწყის ეტაპზე თავისი წინადადებები გაამყაროს ავტორიტეტული პირების მოშველიებით, მოიზიდოს თანამშრომლები პროგრამის შემუშავების დროს, შესაძლოა ჩართოს სპეციალისტებიც, რადგან პიროვნების პირადი აზრის ფორმირებაზე დიდი გავლენა აქვს ჯგუფის აზრს. აუცილებელია შეიმუშაოს მუშაობის საკუთარი სტილი და მუდმივად სრულყოს იგი, ასევე გამოასწოროს შეცდომები. ამისათვის არის რამდენიმე რჩევა:

- არ გადადო საკითხი ხვალისთვის. მოახდინე ოპერატიული რეაგირება ყველა საკითხზე, თუ შესაძლებელია გადაწყვიტე დაუყოვნებლივ ან გადადე ისე, რომ არ გაუშვა მხედველობის არედან მის საბოლოო გადაწყვეტამდე.

- ნუ იფიქრებ, რომ ყველაფრის გაკეთება თავად შეგიძლია. ხელმძღვანელობა გულისხმობს ფუნქციონირებას კომპეტენტურ თანამშრომლებს შორის და დაიტოვო თქვენთვის რჩევის და კონტროლის ფუნქცია.

- ნუ იფიქრებ, რომ ყველაფერი და ყველაზე კარგად იცი. არის ბევრი საკითხი, რომელშიც სპეციალისტები შენზე უკეთ ერკვევიან და თუკი მათ მიმართავ, ეს სრულებით არ შეგილახავს ავტორიტეტს.

- წარუმატებლობის შემთხვევაში ნუ გადააბრალებ სხვას, ეს არაა ღირსეული და გონივრული საქციელი, რადგან კოლექტივი თავადაც გამოარკვევს ვინ იყო დამნაშავე.

ადამიანთა ნებისმიერ გაერთიანებაში გამოჩნდება არაფორმალური ლიდერი, ადამიანი, რომელიც სარგებლობს ჯგუფში დიდი ავტორიტეტით და საერთო აღიარებით. ის საჭიროა, როგორც გაერთიანების საფუძველი, როგორც სამართლიანი არბიტრი კონფლიქტის დროს ჯგუფის შიგნით და მას აქვს მართვისთვის მნიშვნელოვანი ინფორმაცია. ასეთი პიროვნება, როგორც წესი ფლობს ეფექტური ურთიერთობის ტალანტს (ნიჭს) – ადვილად შედის კონტაქტში სხვა ადამიანებთან და შეუძლია ჯგუფის შიგნით მორალურ კლიმატზე ზემოქმედება. ასეთი ადამიანის მოქმედებამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს ჯგუფზე როგორც დადებითად, ისე უარყოფითად.

არავისთვის სიდუმლოს არ წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ ძალაუფლება აქვთ არა მხოლოდ ხელმძღვანელებს, არამედ დაქვემდებარებულებსაც: მათ შეუძლიათ არ შეასრულონ ხელმძღვანელის მითითებები, დამალონ ან გამოთქვან ახალი ინფორმაცია, ხელი შეუწყონ მის საქმიანობას.

ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს ვინ არის ჯგუფში არაფორმალური ლიდერი და დაამყაროს მასთან გონივრული, საქმიანი ურთიერთობა. ვინ ხდება არაფორმალური ლიდერი? რა თვისებებით ხასიათდება იგი? ეს ინფორმაცია ძალიან მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელისთვის, რადგან უნდა იცნობდეს თავის ოპონენტს, შეეძლოს მასზე ზემოქმედება, გაიგოს მისი მოტივები და ის, თუ როგორ მოქმედებს იგი კოლექტივზე. ბოლოს და ბოლოს, მას ხომ თავად სურს იყოს ასეთი ჯგუფში. ამ კითხვებზე კონკრეტული პასუხი არ არსებობს. აუცილებელია ასეთი ადამიანი იყოს გონიერი და განათლებული, მაგრამ გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ ზედმეტი განათლება, ინტელექტი ხშირად არ აძლევს მათ ლიდერობის სტატუსს. არის შეხედულება, რომ ლიდერს უნდა ჰქონდეს განსაკუთრებული ინდივიდუალური თვისებები, რომელიც მათ აძლევს მართვის შესაძლებლობას, უნდა ფლობდეს დარწმუნების ხელოვნებას, იყოს პატიოსანი, გაწონასწორებული, სამართლიანი. თუკი დავიწყებდით ისეთი პიროვნების ძებნას, რომელიც ყველა

ამ თვისებითაა დაჯილდოებული, შეუძლებელი იქნებოდა ხელმძღვანელის პოვნა და თუ გავიხსენებთ ცნობილ მმართველებს – ალექსანდრე მაკედონელი, ნაპოლეონი, ჰიტლერი, სტალინი – ძნელია ისინი ჩაითვალოს სიკეთის განსახიერებებად.

ლიდერი უნდა ფლობდეს სხვა თვისებებსაც: ისწრაფოდეს ძალაუფლებისკენ, გაიგოს ჯგუფის მოთხოვნილებები და პრიორიტეტები, ჰქონდეს ქარიზმა (სიტყვა charisma – ღვთაებრივი ნიჭი, საჩუქარი), ემოციური მდგრადობა. ქარიზმატული ძალაუფლება ემყარება, ერთი მხრივ, პოლიტიკური ლიდერის ზებუნებრივ, ღმერთის მიერ ნაჩუქარ მადლს, მაგიურ უნარს, ქარიზმას და, მეორე მხრივ, მასების ბრმა რწმენას. ქარიზმატული პოლიტიკური ლიდერი კონკრეტულ ქვეყანაში არსებულ კონსტიტუციასა და სამართლებრივ წესრიგზე მადლა დგას. ლიდერს უნდა შეეძლოს მართოს ჯგუფის, აუდიტორიის ყურადღება, აკონტროლოს თავისი ემოციები, იყოს თავის თავში დარწმუნებული, არ თქვას ზედმეტი, რადგან “ლაპარაკი ვერცხლია, დუმილი კი – ოქრო.”

ჩამოთვლილი თვისებებიდან ზოგიერთი მემკვიდრეობითაა (გენეტიკური), მაგრამ ძირითადად აღზრდის შედეგად შექმნილი და პრაქტიკიდან მიღებული. ძირითადი თვისებები მაინც ასეთია: არასტანდარტული აზროვნება, პიროვნული ქარიზმული თვისება და ოპონენტებზე ზემოქმედების ხელოვნების ფლობა. არც ისე მიმზიდველი გარეგნობა, სავსებით მოკრძალებული ზოგადი განათლება, სიამაყე, დაუნდობლობა – ამ თვისებებს ხელი არ შეუშლიათ ჰიტლერისთვის, მუსოლინისთვის, სტალინისთვის იმაში, რომ გამხდარიყვნენ თავიანთი ქვეყნის კუშირები. მაგრამ უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ქარიზმული ლიდერი შეიძლება იყოს საშიში ტენდენციების წყაროც ჯგუფში, თუკი მისი ძალაუფლება გამოიყენება მარტო პირადი მიზნებისთვის და თუ მისი ქცევა არ შეესაბამება ეთიკის ნორმებს [Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с. 229].

ლიდერობის ბუნების ახსნაში უკიდურესი ფსიქოლოგიზმის გამოვლენას წარმოადგენს ზ. ფროიდის ფსიქონალიზის კონცეფცია. ლიდერობისკენ სწრაფვა ფროიდის მიხედვით, სხვა ადამიანებზე ბატონობის, ლიბიდოსაკენ ლტოლვის დაუოკებელი სურვილითაა განპირობებული ხელისუფლების ფლობაში და სხვაზე ბატონობაში კომპენსირდება არასრულფასოვნების კომპლექსი. ლიდერი არ ირჩევს მიმდევრებს, არამედ პირიქით, ობიექტი (მიმდევრები) ირჩევენ მათთვის მისაღებ სუბიექტს (ლიდერს) და განსაზღვრავენ მის მოქმედებას და წინსვლას ხელისუფლების იერარქიის საფეხურებზე ე.ი. ლიდერობის საიდუმლოება მიმდევრების ფსიქოლოგიაში უნდა ვეძებოთ. ამავე დროს მიმდევრები ხშირად ნეიტრალურ გავლენს ახდენენ პოლიტიკურ ლიდერზე. გავლენის შენარჩუნების მიზნით ლიდერი თავის მოქმედებას მიუსადაგებს მასობრივ ცრურწმენებს. ზოგჯერ იმდენად დიდია მასობრივი ფსიქოზის გავლენა ლიდერზე, რომ იგი იძულებულია ბრბოს ფსიქოლოგიითა და კრიტიკერიუმებით მართოს სოციალურ-პოლიტიკური პროცესები და საბოლოო ჯამში მიმდევართა მარიონეტად იქცეს.

პოლიტიკური ლიდერები ხდებიან სიტუაციის მოთხოვნილებების შესაბამისი თვისებებით დაჯილდოებული ადამიანები, ისინი, ვინც წარმატებით მოახდენს ვითარებით განპირობებული საჭირო თვისებების აქტუალიზაციას. ამ შემთხვევაში ლიდერის თვისება შეფარდებითი ხასიათისაა, რადგანაც განსხვავებული სიტუაციები განსხვავებულ ლიდერულ თვისებებს მოითხოვენ (პოლიტოლოგია. პროფ. ომარ გოგიაშვილის რედაქციით. თბილისი, 2004. გვ. 357-359).

ნებისმიერი ორგანიზაცია შეიძლება წარმოდგენილი იყოს 2 სახით: ფორმალური და არაფორმალური, თანამშრომლებთან მიმართებით – ვალდებულებითი და პიროვნული. შესაბამისად ხელმძღვანელს უკავია უმაღლესი ადგილი ფორმალური კუთხით, ხოლო არაფორმალურ ლიდერს – არაფორმალური კუთხით. ლიდერზე ზემოქმედებას ახდენენ ჯგუფის წევრები და იგი

რეაგირებს მათი შეხედულების ცვლილებაზე. ამავე დროს ხელმძღვანელზე ხდება ორმხრივი ზემოქმედება: ერთი მხრივ, მისი ზემდგომი ხელმძღვანელობის და, მეორე მხრივ, თანამშრომელთა მხრიდან. ორგანიზაციაში ძალაუფლებას განსაზღვრავს მთელი რიგი ფაქტორები. ერთ-ერთი ასეთია ავტორიტეტი – ვიდაცის უფლების აღიარება, რაც ზღუდავს მოქმედების თავისუფლებას. ძალაუფლება ესაა შესაძლებლობა ზემოქმედება მოახდინოს სხვათა მოქმედებაზე ან უფრო მეტიც, აიძულოს რაიმე მოქმედების შესრულება. შესაბამისად ავტორიტეტი ესაა ურთიერთობა, ხოლო ძალაუფლება – რესურსი. მაქს ვებერი (1864-1920) გერმანელი სოციოლოგი, ისტორიკოსი და ეკონომისტი) ასე ახასიათებდა ლიდერის ავტორიტეტის 3 თვისებას: ქარიზმატული, ტრადიციული და კანონზე დაფუძნებული.

### **რესურსების განაწილება**

თუ რესურსი შეზღუდულია, თანამშრომლებმა შეიძლება მოახდინონ მკაცრი დიფერენცირება საკუთარ და ჯგუფის სხვა წევრების ინტერესთა შორის. ასეთ შემთხვევაში, გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური პროცედურაა იერარქიული მეთოდი, რაც უზრუნველყოფს კოორდინაციას ურთიერთობის ჯგუფის წევრებს შორის. საკმაოდ ეფექტურია ნაწილობრივი ან მთლიანი ცენტრალიზაცია გადაწყვეტილების მიღებისას, შეზღუდული რესურსების განაწილებისას, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში თუ უკვე იყო წარუმატებლობა რესურსების განაწილების დროს (Модели методы управления персоналом. Под редакцией Е.Б. Моргунова. Москва. ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2001. с. 15).

**ავტორიტეტი** – ვიდაცის უფლების აღიარება, რაც ზღუდავს მოქმედების თავისუფლებას. აღიარება, თავის მხრივ, უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია, რადგან ავტორიტეტის ქონა დამოკიდებულია ადამიანთა მიერ ღირებულებების გათავისებაზე. ავტორიტეტი ეხება ქცევის

ნორმებს და კანონებს, რაც, თავის მხრივ, ზღუდავს კონფლიქტის შესაძლებლობას.

ძალაუფლება ესაა შესაძლებლობა ზემოქმედება მოახდინო სხვათა მოქმედებებზე ან უფრო მეტიც – აიძულო იმის გაკეთება, რასაც იგი თავად არ გააკეთებდა. ე.ი. ავტორიტეტი ესაა ურთიერთობა, ხოლო ძალაუფლება – რესურსი.

### **ბრბოს მართვა**

ბრბოს ძირითადი თვისებების შესწავლა ცხადყოფს, რომ ის თითქმის ყოველთვის იმართება. მისი მოქმედება უფრო მეტად დამოკიდებულია ზურგის ტვინზე, ვიდრე თავის ტვინზე. ამით ისინი უახლოვდებიან პირველყოფილ არსებებს. ბრბო მონასავით ემორჩილება იმპულსებს, რომელსაც გარედან იღებს. ცალკეული ინდივიდი შეიძლება ისევე დაემორჩილოს იმ გამაღიზიანებლებს, რომელიც მოქმედებს მასზე ბრბოში, მაგრამ ბრბოსგან იზოლირებული იგი უკვე ექვემდებარება გონებას, განსჯას და ეწინააღმდეგება ამ გამაღიზიანებლის გავლენას. ფიზიოლოგიურად ეს შეიძლება ასე გამოიხატოს: იზოლირებულ ინდივიდს შეუძლია აკონტროლოს თავისი რეფლექსები, ხოლო ბრბოს ეს თვისება არ გააჩნია.

სხვადასხვა იმპულსები, რომელიც ახასიათებს ბრბოს, შეიძლება იყოს განსხვავებული. იგი დამოკიდებულია გარე გამაღიზიანებელ ფაქტორზე, რაც მოქმედებს მასზე, მაგრამ ეს იმპულსი ყოველთვის იმდენად ძლიერია, რომ ვერანაირი პირადი ინტერესი და თვითდაცვის გრძნობაც კი ვერ ძლევეს და ეწინააღმდეგება მას.

ბრბოში არაა კეთილგონიერება. ის ჰგავს იმ ფოთოლს, რომელსაც ქარიშხალი ააფრიალებს, მოძრაობს მასთან ერთად, მისი მიმართულებით და ბოლოს ენარცხება ისევე მიწაზე. ამ თვისებების გამო ბრბოს მართვა ძალიან რთულია, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში თუ ძალაუფლების რაღაც ნაწილი მის ხელშია. თუმცა რადგანაც ბრბოს სურვილები ძირითადად ყოველთვის უცნაურია, ის მაინც გრძელდება მცირე ხანს და ბრბო ავლენს სიმტკიცის მხოლოდ მცირე გრძნობას.

ბრბო არა მარტო იმპულსური და ცვალებადია, არამედ ველურიცაა. ის არ უშვებს, რომ რამემ ხელი შეუშალოს მისი სურვილების განხორციელებას. ბრბოს დიდი რაოდენობა ქმნის მისი ძლიერებისა და დაუმარცხებლობის შეგრძნებას. ინდივიდისთვის ბრბოში შეუძლებლობის გრძნობა არ არსებობს.

გამოიკვლიეს რა ბრბოს შინაგანი მახასიათებლები, მისი აზროვნების უნარი, გრძნობა და შეფასება, გადავიდნენ იმის გამოკვლევაზე თუ როგორ იქმნება ბრბოს შეხედულებები და რწმენა.

ფაქტორები, რომელიც მოქმედებს ბრბოს შეხედულებებისა და რწმენის ჩამოყალიბებაზე არის 2 სახის: პირდაპირი (უშუალო) და ცალკე არსებული ფაქტორები.

ცალკეულია ის ფაქტორები, რომლებიც ქმნის, აიძულებს ბრბოს მიიღოს ცნობილი რწმუნებები.

პირდაპირი ფაქტორები ზემოქმედებს ბრბოზე და უნერგავს მას საკუთარი თავის რწმენას. ამ ფაქტორის დამსახურებით ბრბოში ჩნდება გადაწყვეტილებები და იბადება ბუნტი (Густав Лебон. Психология народов и масс. изд. "Макет", СПб, 1995. с. 79-96).

**ბრბოს ლიდერები.** ბრბოში ლიდერი არის მხოლოდ ბელადი, მაგრამ მისი როლი მნიშვნელოვანია. სურვილი არის გამაერთიანებელი, რაც აერთიანებს ხალხს და მის მიმდევრებს.

ბელადი თავდაპირველად თვითონაც შედის ამ ხალხის შემადგენლობაში და ისევე იდევით მოხიბლული, როგორც სხვები. თუმცა შემდეგ იგი გამოეყოფა მას და ხდება მათი წინამძღვარი. ყველაზე ხშირად ბრბოს ლიდერები არიან ფსიქოლოგიურად გაუწონასწორებელი ადამიანები, რომლებიც იმყოფებიან სიგიჟის ზღვარზე. რაც არ უნდა ირაციონალური იყოს იდეა, რომელსაც ისინი იცავენ და მიზანი, რომლისკენაც მიისწრაფიან, მათი გადარწმუნება შეუძლებელია. ხალხის ბელადს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს დარწმუნების მტკიცე უნარი. ხშირად ბელადები ხდებიან ეშმაკი ორატორები, რომლებიც მოქმედებენ მხოლოდ პირადი ინტერესებისთვის და ზემოქმედებენ ბრბოს აზროვნებაზე. ნებისმიერ დროში

ბელადის მთავარი ამოცანაა, შეძლოს ადამიანებში ნდობის ჩანერგვა – იქნებოდა ეს რელიგიური, პოლიტიკური, სოციალური თუ რომელიმე ადამიანისა ან საქმისადმი ნდობა, ამოტომაც მათი ზემოქმედება იყო ყოველთვის ძალიან დიდი.

ყველა სოციალურ სფეროში, თუ ადამიანი არ არის იზოლირებული ყველაფრისგან, იგი ადვილად ექცევა ბელადის გავლენის ქვეშ.

ბელადების ძალაუფლება დესპოტურია, თუმცა სწორედ ეს დესპოტიზმი აიძულებს ხალხს, დაემორჩილონ არჩეულ ბელადებს. ბელადების კლასი იყოფა 2 კატეგორიად. ერთს მიეკუთვნება ენერგიული, ძლიერი, მამაცი, გამბედავი პიროვნებები, მაგრამ ისინი თავს იჩენენ მხოლოდ მცირე დროით. ასეთი იყო ჯუზეპე გარიბალდი – არ ფლობდა განსაკუთრებულ ტალანტს, მაგრამ იყო ძალიან ენერგიული.

მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი ბელადების ენერჯია ყოვლისშემძლეა, ის დიდხანს არ გრძელდება და ქრება მის გამომწვევთან ერთად. მეორენი – ფლობენ ძალას და ამავე დროს სურვილის სიმტკიცეს. არ ახასიათებთ განსაკუთრებული თვისებები, მაგრამ აქვთ საზოგადოებისთვის დიდი მნიშვნელობა. ასეთი იყო მუჰამედი, ქრისტეფორე კოლუმბი და სხვები.

ბელადის მიერ ბრბოზე ზეგავლენის მოხდენა ხდება სხვადასხვა გზით. ეს აიხსნება იმით, რომ ხშირად გამეორებული იდეა ბოლოს და ბოლოს ადგილს იკავებს ადამიანის ქვეცნობიერში და განსაკუთრებულად მოქმედებს მის საქციელზე. მას შემდეგ, რაც რაიმე დასარწმუნებელი ფაქტი გაუმეორეს ბრბოს, გარკვეული რაოდენობით ხდება ის, რასაც ეწოდება “დინება” და მოქმედებათა სცენაზე გამოდის ყოვლისშემძლე ფაქტორი – “დასენიანება” ანუ ინექცია. ბრბოში ყველანაირი ემოცია სწრაფად ხდება გადამღები. ეს ემოცია იმდენად ძლიერია, რომ შეუძლია შთააგონოს ინდივიდს არა მხოლოდ ცნობილი აზრები, არამედ ცნობილი გრძნობებიც. შეხედულება და რწმენა ვრცელდება ბრბოში სწორედ დასენიანების და არა განსჯის მეშვეობით და მის წინაშე უმწეოა ნებისმიერი

პირადი ინტერესი (Густав Лебон. Психология народов и масс. изд. "Макет", СПб, 1995. с. 111-116).

**ინტუიცია** ადამიანის ფიქრების მკაცრი მუშაობის შედეგია, რაც ეყრდნობა პრობლემის გადაწყვეტის სურვილს. ვინაიდან მართვა არის არა მარტო მეცნიერება, არამედ ასევე ხელოვნებაც, ამიტომაც ინტუიციის როლი გადაწყვეტილების მიღებისას განსაკუთრებით დიდი და საპასუხისმგებლოა. მითუმეტეს, რომ ასეთი გადაწყვეტილებები მიიღება დროის სიმცირის პირობებში. მნიშვნელოვანია, რომ ხელმძღვანელმა გაიაზროს წარმატებული მართვა, იქნება ეს რაიმე ფირმა, ორგანიზაცია თუ სახელმწიფო, შესაძლებელია მხოლოდ მეცნიერების საწიყისების ცოდნის მეშვეობით და უნართ, გამოიყენო ეს ცოდნა მართვის ხელოვნების ფლობასთან ერთად [Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с. 25].

მართვის თეორიაში განსაკუთრებული ადგილი უკავია **ინფორმაციას**. იგი განმარტებულია, როგორც ცვლილებების შესახებ მონაცემების მოყვანა, რომელიც ხდება სისტემაში და მის გარემომცველ ვითარებაში, ამცირებს ადამიანთა დაურწმუნებლობის ხარისხს კონკრეტულ ობიექტსა თუ მოვლენაზე. მონაცემების გაცვლა ადამიანთა შორის, ესაა კომუნიკაცია და კავშირი.

მართვაში ადამიანებზე ზემოქმედებისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დეზინფორმაცია. ყველაზე ხშირად ის გვხვდება ხელმძღვანელობისათვის შედგენილ მოხსენებებში ან კანდიდატების დაპირებებში წინასაარჩევნო კამპანიების დროს. დეზინფორმაციის სპეციალისტები არაჩვეულებრივად იყენებენ თავიანთი მიზნებისთვის ადამიანების შესაძლებლობას, აღიქვან მხოლოდ შეზღუდული რაოდენობის ინფორმაცია. მიმართავენ ყველაზე ადვილ ფორმულას – თუნდაც ცრუ, მაგრამ ხალხის ფართო მასებისათვის გასაგები ინფორმაციის ხშირ გამეორებას. ადოლფ ჰიტლერი (1889-1945). გერმანელი პოლიტიკოსი და სახელმწიფო მოღვაწე.

1933 წლიდან გერმანიის ფიურერი და შეიარაღებული ძალების უმაღლესი მთავარსარდალი) ცინკურად აღნიშნავდა: “თუ უნდა ვიცრუოთ, დაე ვიცრუოთ უტიფრად. დიდ ტყუილს ბრბო უფრო ადვილად იჯერებს, ვიდრე პატარას... ადამიანები ზოგჯერ უმნიშვნელოდ იტყუებიან, რადგან დიდი ტყუილის თქმა ერიდებათ. ამიტომ მათ არც მოაფიქრდებათ, რომ ასე უმოწყალოდ ატყუებენ... ნებისმიერი წარუმატებლობის შემთხვევაში აუცილებელია მტრების ძიება, ხოლო თუ ისინი არ არიან, საჭიროა მათი გამოგონება”.

ინფორმაციის მნიშვნელოვან ნაწილს ადამიანები იღებენ არაფორმალური გზებით: ყოველდღიური ურთიერთობით კოლეგებთან, ზემდგომ ხელმძღვანელებთან. თუმცა ასეთი გზით მიღებული ინფორმაცია ყოველთვის როდია სანდო და ობიექტური. აღსანიშნავია, რომ ადამიანი წაკითხულიდან იმასსოვრებს მხოლოდ წაკითხულის 10%-ს, გაგონებულიდან – 20%-ს, დანახულიდან (ვიზუალურიდან) – 30%-ს. ერთდროულად დანახულიდან და გაგონებულიდან – 50%-ს, თავის მიერ ნათქვამიდან 70%-ს, ხოლო რასაც თავად აკეთებს, მისგან 90%-ს [Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с. 81].

ორგანიზაციის მართვის სტილი ესაა ინდივიდუალური განსაკუთრებულობების გამაერთიანებელი მახასიათებელი და პიროვნების შესაძლებლობა მართოს სხვა, ასევე მისი შესაძლებლობა მიიღოს მმართველი გადაწყვეტილებები. თანამედროვე მართვის სტილში გამოიყოფა:

**ავტორიტარული** – სტილი, რომლისთვისაც დამახასიათებელი ერთპიროვნული მართვა როგორც დიდი, ასევე პატარა საკითხების გადაწყვეტისას, რაც წარმოიქმნება ორგანიზაციაში. ავტორიტარულ სტილში ხელმძღვანელი გამოდის ინიციატივით და მასზეა ბოლო სიტყვა, ისევე როგორც მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი მითითება და განკარგულება. თუმცა ავტორიტარული სტილისთვის დამახასიათებელია არა მარტო მინუსები, ასევე პლუსებიც.

ხელმძღვანელის შესაძლებლობა, საკუთარ თავზე აიღოს პერსონალური პასუხისმგებლობა განსაკუთრებით კრიტიკულ სიტუაციაში, ეს, რა თქმა უნდა, მისი ძლიერი მხარეა. თუმცა ავტორიტარული სტილი ახშობს ინიციატივას და რაიმე ახალ წამოწყებას თანამშრომლების მხრიდან.

**კოლექტიური** – ამ სტილის ხელმძღვანელისთვის მნიშვნელოვანია კოლექტივთან შეთანხმება, მოლაპარაკება. ბოლო სიტყვა ამ **შემთხვევაში** იქნება ის, რასაც გადაწყვეტს კოლექტივი.

**გეგმური** – ამ სტილის ხელმძღვანელი ძალიან დიდ ყურადღებას უთმობს ყველა შესაძლო გეგმას, პროგრამას. მართვა, გათვლილი გეგმის შესაბამისად, საკმაოდ დადებითი მახასიათებელია, თუმცა ყველაფერის წინასწარ გათვლამ და დაგეგმვამ შეიძლება შეანელოს ინიციატივა და ოპერატიული საქმიანობა.

**ლიბერალური** – ამ სტილის ხელმძღვანელობა და კოლექტივი თითქოს “მიცურავს ტალღებზე.” დაქვემდებარებულებს არა მხოლოდ შეუძლიათ თავად გადაჭრან წამოჭრილი პრობლემები, არამედ შეუძლიათ არ ჩააბარონ ანგარიში ხელმძღვანელობას, მაგრამ ლიბერალური სტილი სახიფათოა იმიტომ, რომ იგი ხელმძღვანელს ახასიათებს, როგორც უპრინციპოს და უსაქმურს.

**რეგლამენტირებადი** – ანუ კონტროლირებადი. ამ სტილისთვის დამახასიათებელია ყველაფერ იმის რეგლამენტირება, რაც აუცილებლად უნდა გაკეთდეს, როგორ და რა ვადებში. თუმცა მუდმივი რეგლამენტაცია და კონტოლი ორგანიზაციაში ქმნის დაძაბულ გარემოს.

**კონსერვატიული** – ეს არის მართვის სტილი, რომელიც ცენტრში აყენებს ტრადიციებს და მართვის ერთხელ და სამუდამოდ დადგენილ რიტუალებს, პრინციპებს და გადაწყვეტილების საშუალებებს. მას შემოაქვს სტაბილურობა.

**დიპლომატიური** – ამ სტილის ხელმძღვანელი ორგანიზაციაში კრებს დიპლომატის ჩვევების მქონე თანამშრომლებს, რომლებსაც შეუძლიათ მოლაპარაკების წარმართვა და ისეთი პრობლემების გადაწყვეტა,

რომლებიც არარეალური ჩანდა. ის ძირითად აქცენტს აკეთებს პირად კონტაქტებზე.

**დოკუმენტური** – ამ სტილის ხელმძღვანელი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს დოკუმენტებს, წერილობით განკარგულებებს. ხარჯავს რა ძალაზე დიდ დროს დოკუმენტების მომზადებასა და მოწესრიგებაზე, იგი ცდილობს თავი დაიხდვიოს ყოველგვარი შემოწმების დროს, თუმცა მას აღარ რჩება დრო კოლეგებთან და თანამშრომლებთან ურთიერთობისათვის, კოლექტივის უშუალო მართვისათვის. ამ სტილის პოზიტიური მომენტი არის ის, რომ ხელმძღვანელს დოკუმენტები, საქმიანი მიმოწერა ყოველთვის წესრიგში აქვს.

**ლიდერული** – ხასიათდება იმით, რომ ხელმძღვანელი კოლექტივთან ერთად წყვეტს იმ პრობლემებს, რომელიც მას ღრმად სჯერა და რომელთა გადაწყვეტაშიც მას შეუძლია დაარწმუნოს კოლექტივის დიდი ნაწილი. ლიდერი დარწმუნებულია საკუთარ თავში და იმ გეგმებსა და პროგრამებში, რომელსაც იგი ახორციელებს. თუ ლიდერს ამავედროულად აქვს შემოქმედებითად მართვის მაღალი ხარისხი, მაშინ იგი ხდება კოლექტივის შემოქმედებითი მმართველიც.

**ადმინისტრაციული** – ეს სტილი დამახასიათებელია იმ ხელმძღვანელებისთვის, რომლებიც მტკიცედ მიჰყვებიან ზემოდან წამოსულ ყველა მითითებას და დაჰყავთ მისი შესრულება ლოგიკურ დაბოლოებაამდე. რაც არ უნდა იყოს ასეთ ხელმძღვანელ-ადმინისტრატორს შეუძლია მოითხოვოს ყველაფერი, დაძლიოს წინააღმდეგობები, გამოიყენოს მისი ადმინისტრაციული ძალაუფლება.

ეფექტური მართვის ძირითადი მახასიათებლები არის მაინც ის, რომ ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს მართვის ამა თუ იმ სტილის უპირატესობების გამოყენება და მისი სისუსტეების ნეიტრალიზაცია.

**ორგანიზაციის მართვის შემოქმედებითი სტილი** – ეს არის სხვადასხვა სტილის გამოყენება რეალურად წარმოქნილი სამართავი სიტუაციის შესაბამისად, მისი განვითარების მიზნებზე, პირობებსა და საშუალებებზე დამოკიდებულებით.

ხელმძღვანელის ძირითადი თვისებებია:

1. ფართოდ, მასშტაბურად და კომპლექსურად აზროვნება;

2. იყოს დემოკრატიული და კოლეგიალური, წახალისოს თანამშრომელთა ინიციატივები, მაგრამ ამავე დროს იყოს ავტორიტარი დემაგოგებთან;

3. იყოს რისკის გაწვევისთვის მზად. დაეყრდნოს არა მხოლოდ ინტუიციას და პრაქტიკულ გამოცდილებას, არამედ ასევე სამეცნიერო გამოკვლევებსაც;

4. იყოს კეთილი და დელიკატური, მაგრამ ამავე დროს მომთხოვნი;

5. ხელახლა წამოჭრილი საკითხების გადაჭრისას დაეყრდნოს სამეცნიერო მიდგომებს. იცოდეს და გამოიკვლიოს არა მხოლოდ წარმატების მიზეზები, არამედ წარუმატებლობის მიზეზებიც;

6. გონივრულად განახორციელოს ყოველდღიური მართვა.

მართვის პრინციპების დარღვევა იწვევს ორგანიზაციაში არასასურველ შედეგებს და ფსიქოლოგიური კლიმატის შეცვლა-გართულებას.

გადაწყვეტილების მიღება, უპირველეს ყოვლისა, ნიშნავს პრობლემური სიტუაციის გადაწყვეტას, რომელიც საფუძვლად უდევს ფსიქოლოგიურ მართვას. განასხვავებენ პრობლემური სიტუაციის 3 ტიპს:

1. დეტერმინირებადი – ესაა სიტუაცია, რომელშიც მოვლენები და ფაქტები დაკავშირებულია მიზეზ-შედეგობრივი კავშირით.

2. შესაძლებლობითი – სიტუაცია, რომელიშიც ამა თუ იმ მოვლენის დადგომა შეიძლება განხორციელდეს შესაძლებლობის ამა თუ იმ ხარისხით.

3. სტრატეგიული – სიტუაცია, რომელშიც მოვლენის განსაზღვრა შეიძლება ან უნდა მოხდეს შორეულ მომავალში.

გადაწყვეტილების მიღება არის მრავალსაფეხურიანი პროცესი რაც მოიცავს:

1. გადაწყვეტილების მიზნების დადგენა;

2. გადაწყვეტილების კრიტერიუმების დადგენა;

3. კრიტერიუმების დაყოფა;
4. ალტერნატივების შემუშავება;
5. ალტერნატივების შედარება;
6. რისკის განსაზღვრა;
7. რისკის შეფასება;
8. გადაწყვეტილების მიღება.

მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტი განისაზღვრება ორნაირად, ერთი მხრივ, რამდენად ადეკვატურია საქმესა და სიტუაციასთან მიმართებით და, მეორე მხრივ, თუ როგორ მოქმედებს მასზე მართვის სუბიექტი (Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000. с. 258-265).

როგორ მოქმედებს გარემო პირობები საზოგადოებაზე და საზოგადოება გარემო პირობებზე? ცხოვრობს კი ჩვენი საზოგადოება გონივრული კანონებით? არის კი ჰარმონიული ურთიერთობა ბუნებასა და საზოგადოებას შორის, თუ ადამიანი ანადგურებს ყველაფერს მის გარშემო და მათ შორის საკუთარ თავსაც? როგორ მოქმედებს გარემო ორგანიზაციის საქმიანობაზე, ხელმძღვანელის მიერ მართვის გადაწყვეტილების მიღებაზე?

ნებისმიერი გაერთიანება, ორგანიზაცია, ოჯახი არის ღია სისტემა და დამოკიდებულია გარეშე პირობებზე. მნიშვნელოვანია იმ მეთოდებისა და ინსტრუმენტების ცოდნა, რომელსაც ფლობს ხელმძღვანელი დაგეგმარებისას საქმიანობის ორგანიზების და მოტივაციის, ასევე შიდა პირობების მართვისა და გარეშე პირობების ცვლილების კონტროლისთვის. საჭიროა ასევე გარეშე პირობების იმ კომპონენტების ცოდნა, რომელიც მოქმედებს ორგანიზაციის ბედზე. თუ გავიხსენებთ ჩარლზ დარვინის ევოლუციის თეორიას, იმარჯვებდნენ მხოლოდ ის მცენარეები და ცხოველები, რომელთაც შეეძლოთ ახალ პირობებთან შეგუება. ასევეა ორგანიზაციებთან მიმართებითაც.

ორგანიზაციის ნებისმიერი წევრი, განსაკუთრებით კი ხელმძღვანელები, ცდილობენ გაარკვიონ, რამდენად სტაბილურია მთავრობა, რამდენად ძლიერია ოპოზიცია და

რა სახით შეიძლება გამოიხატოს მოსახლობის უკმაყოფილება. პოლიტიკურ სტაბილურობაში ეჭვი დამანგრეველად მოქმედებს ქვეყნის ნორმალურ არსებობაზე.

გარეშე პირობების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტის – ეკონომიკის შესწავლა საშუალებას იძლევა ორიენტირება მოვახდინოთ ისეთ მნიშვნელოვან მაჩვენებლებზე, როგორცაა ინფლაციის მოსალოდნელობა, უმუშევრობის ხარისხი, შიდა პროდუქტის რაოდენობა, შრომის და ადამიანური რესურსების რაოდენობა და ა.შ.

დაბოლოს, უდიდეს ზემოქმედებას როგორც სახელმწიფოს, ისე სტრატეგიულ მართვაზე ახდენს სოციალური ფაქტორები, ამ მონაცემების ანალიზი შესაძლებლობას იძლევა განსაზღვრო საზოგადოების დემოგრაფიული სურათი, კულტურული და ეთნიკური ღირებულებების სისტემა, რელიგიასთან დამოკიდებულება, საზოგადოების მხოფლმხედველობრივი შეხედულებების ჩამოყალიბება, სამსახურთან დამოკიდებულება და ა.შ.

მართვის ხელოვნება განსაკუთრებით თავს იჩენს, როცა გარემო პირობების ცვლილების გამო ირღვევა მონოტონური რეალობა და დგება არასტანდარტული გადაწყვეტილებების მიღების პრობლემა, აუცილებლობა გონივრული და ადეკვატური რეაქციისა ცვლილებებზე. მართვის ხელოვნების გამოვლენის ერთ-ერთი მაგალითია ხელმძღვანელის შესაძლებლობა, გაანაწილოს უფლებამოსილებები თანამშრომლებს შორის, მის შესაძლებლობას გამოიყენოს მართვის ერთ-ერთი ძირითადი პრინციპი – შესაბამისობის პრინციპი. ამავე დროს მნიშვნელოვანია განსაზღვროს პიროვნების ძირითადი მოთხოვნილებები და შეეცადოს შექმნას ისეთი პირობები მუშაობისთვის, რომ ეს მოთხოვნილებები დაკმაყოფილდეს.

განსაკუთრებული ადგილი ორგანიზაციის შიდა გარემოში უკავია ორგანიზაციის მართვის კულტურას. ნებისმიერი ორგანიზაცია მიზანმიმართულად ან გაუაზრებლად განსაზღვრავს თავის მოქმედების ეთიკას, თავის ღირებულებების სისტემას. ორგანიზაციებში ყოველთვის მოქმედებს დაუწერელი ან ზოგ შემთხვევაში

ფორმალურად გაფორმებული მორალური კოდექსი, მოქმედების ქცევის ნორმები, თავიანთი სიმბოლოები და ტრადიციები. ორგანიზაციული კულტურა განსაზღვრავს არა მარტო ადამიანებს შორის ურთიერთობას, არამედ მეტწილად მოქმედებს გარემოსთან (მსოფლიოსთან) ურთიერთობის დროსაც. მაგალითად, თუ სავაჭრო ფირმაში შეიქმნა წყნარი, სანდომიანი შიდა მიკროკლიმატი, მაშინ არ შედგება უხეში ურთიერთობა მყიდველსა და გამყიდველს შორის. კარგად ორგანიზებული კულტურა ხელს უწყობს მის წევრებს ადაპტაციაში და ხელმძღვანელის მიერ სწორი და გათვლილი გადაწყვეტილების მიღებაში.

## ფსიქოლოგიური კლიმატი ორგანიზაციაში

*“ადამიანის პიროვნება უფრო მეტად გამოუცნობია ვიდრე მსოფლიო. ის თავადაა მთელი მსოფლიო. ადამიანი მიკროკოსმოსია და იგი თავის თავში შეიცავს ყველაფერს“.*

*ნიკოლაი ბერდიაევი*

როგორ და რანაირად არიან აღჭურვილნი თანამედროვე ხელმძღვანელები, როგორ მართავენ ისინი ამ რთულ ობიექტს – ადამიანს, პიროვნებას თუ კოლექტივს?! ამაში, ერთი მხრივ, მნიშვნელოვანი წვლილი მიუძღვის მიღებულ შესაბამის ცოდნასთან ერთად ნაწილობრივ ცხოვრებისეულ გამოცდილებას, ინტუიციას, “ცდებისა და შეცდომების” მეთოდის გამოყენებას, და, რა თქმა უნდა, მართვის ფსიქოლოგიას.

ნებისმიერი ადამიანი, როგორც ბიოსოციალური არსება, ფლობს არა მარტო მისთვის დამახასიათებელ ინდივიდუალურ განსაკუთრებულ ნიშნებს (თვისებებს), არამედ ასევე თავისი სოციუმის სახასიათო ნიშნებს, რაც დამახასიათებელია იმ გარემოსთვის, სადაც იგი მუშაობს, ცხოვრობს ან სწავლობს. ადამიანში ბიოლოგიურად ჩადებულია მემკვიდრეობითი ინფორმაცია, მისი გენოტიპი, ხოლო აზროვნების სოციალური ხასიათი ყალიბდება სოციალური გარემოს წრის ზემოქმედებით.

ერთ-ერთი პირველი, რომელმაც შეისწავლა ადამიანის პიროვნება და მოქმედების მოტივები, იყო ავსტრიელი ექიმი-ფსიქიატრი ზიგმუნდ ფროიდი. იგი მიიჩნევდა, რომ ნებისმიერ ფსიქოლოგიურ მოვლენას აქვს თავისი მიზეზი და ადამიანის მოქმედება ხშირად გამოწვეულია ქვეცნობიერი პროცესებით. ადამიანის მოქმედება გამოწვეულია ორი მიზეზით: მოთხოვნების დაკმაყოფილების ინსტინქტით და აგრესიის, ნგრევის ინსტინქტით. ფსიზოანალიზის თეორიის ძირითადი აზრი არის, განისაზღვროს ადამიანის ქვეცნობიერი, რომელიც საფუძვლად უდევს ადამიანთა მოქმედებას და მის გასაგებად საჭიროა დეკოდირება. ფსიქოლოანალიზი

მიიხნევს ნევროზებს, როგორც კონფლიქტის მიზეზს ან როგორც კომპრომისს პიროვნების ქვეცნობიერსა და ცნობიერს შორის [Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с. 195-197].

ზ. ფროიდის “საშობაო ზღაპარში” აღწერილია არაცნობიერის ახალი სახე — ეს არის უსასრულო ბრძოლის ველი, სადაც ერთმანეთს ებრძვიან სხვადასხვა ძალები. შემთხვევითი არ არის ის, რომ ავტორი იყენებს საბრძოლო ტერმინებს: დაცვა, განდევნა, გამოღვიძებული მე. მაგრამ ვინ ვის იცავს? ვინ რას განდევნის? საბოლოოდ ვინ იმარჯვებს? ვინ არიან ეს მსახიობები ჩვენი ბიოგრაფიის სცენაზე? მოგვიანებით ფროიდი მათ სახელებს დაარქმევს: “იდი” (“იგი”), “ეგო” (“მე”), “სუპერ-ეგო” (“ზე-მე”). მისი აზრით, შეუძლებელია აიხსნას პიროვნების დამანგრეველი ნევროზული კონფლიქტები, თუ დაგუშვებთ იმას, რომ პიროვნება — ეს ერთი მთლიანობაა. ფროიდის მიხედვით, პიროვნების მოდელი შედგება ფუნქციურად განსხვავებული სამი ქვესტრუქტურისაგან. თითოეული მათგანი საკუთარ როლს თამაშობს და საკუთარ ინტერესებს ემსახურება.

იდი (ID) ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს “იგი”-ს, მას ეწოდა “იგი”, რადგან ის ყველაზე უფრო მეტადაა განსხვავებული იმისგან რასაც “მე”-ს ვუწოდებთ. “იგი” ფლობს ისეთ ენერჯიათა ფორმებს, რომლებიც კრიტიკულ ვითარებაში არ ემორჩილება “მე”-ს (შფოთვა, შიში, აგზნება და ა.შ). “იგი” არის ინსტინქტების ვნებების და გატაცებების სამფლობელო, საბადო. “იგი” მთლიანად არაცნობიერია და ვინაიდან ვერ არჩევს გარე ობიექტთა მნიშვნელობას, მას გააჩნია ამორალური (“ზე-მე”-ს საწინააღმდეგო) სურვილების წარმოშობის ძალა (აგრესიული და სექსუალური იმპულსები). ყოველივე ეს ვლინდება სიზმრებსა და მცდარ ქმედებებში. “იგი”-სთვის არ არსებობს არანაირი ლოგიკა ან შეზღუდვა, ის მოქმედებს სიამოვნება-უსიამოვნების გარჩევის პრინციპით და, შესაბამისად, მისთვის არსებობს მოქმედების

ერთადერთი საშუალება – ესაა განტვირთვა ან განგაშის განცდების გაგზავნა "მე"-სთან, რათა უსიამოვნებას განერიდოს.

EGO – ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს "მე"-ს (Self); "მე" არის ფსიქიკური სტრუქტურა, რომელიც ყველაზე ცნობიერია, და, შესაბამისად, იგი არის პასუხისმგებელი გადაწყვეტილების მიღებაზე. "მე" ისწრაფვის "იგი"-ს სურვილების დაკმაყოფილებისკენ გარემოში ქცევის საშუალებით ისე, რომ მასში გათვალისწინებული იყოს "ზე-მე"-ს მიერ წაყენებული მოთხოვნა-აკრძალებიც. "მე" რეალობაზე დაყრდნობით მოქმედებს და მისი უდიდესი ნაწილი ცნობიერია. "მე"-ს იდეალური ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია "იგი"-ს მიერ წაყენებული მოთხოვნების დროში გადავადება მანამდე, სანამ მიზანშეწონილი ქცევით მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისთვის სათანადო სიტუაცია არ შეიქმნება, რაც თავისთავად გულისხმობს გარემოში "ზე-მე"-ს აკრძალების გათვალისწინებას.

SUPER-EGO – არის ეგოს განვითარების საფეხური. ის ყალიბდება სოციალიზაციის შედეგად, ევოლუციის გზით. მისი არსია სხვა სუბიექტთა ინტერესების გათვალისწინება ქცევაში, რათა სოციალურ ჯგუფში კონფლიქტი არ მოხდეს. "ზე-მე" გულისხმობს კულტურულ ნორმებსა და ღირებულებებს, ის არის ე.წ. მორალი და სინდისი, რომელიც ძირითადად აღმოცენდება მამის ავტორიტეტთან შეჯახების შედეგად. მას აქვს ემოციათა გარკვეული ფორმების დომინირების ძალა, სირცხვილის შიში ან/და დანაშაულის შეგრძნება და ა.შ. "ზე-მე"-ში გამოიყოფა ორი ქვესისტემა. ესენია ეგო-იდეალი და სინდისიერი სტრუქტურა; ეგო-იდეალი ყალიბდება წახალისების შედეგად, ხოლო სინდისიერი სისტემა – დასჯის შედეგად. "ზე-მე" დასრულებულად მიიჩნევა მაშინ, როდესაც მშობლების კონტროლს თვითკონტროლი ენაცვლება.

გონებით დაჯილდოებული "ეგო" შუამავლის როლს ასრულებს სურვილებსა და რეალობას, შინაგან და გარეგან სამყაროს, "იდი"-სა "სუპერ-ეგო"-ს შორის. ამიტომ "ეგო" ყოველთვის "ერთდროულად ორ სკამზე ზის". მან

უნდა გაუძღოს შეურაცხყოფებს და დაიცვას თავისი “მატარებელი” კონფლიქტებისგან – დაიცვას ნერვოზების ფასად. აქ ჩვენ ვაწყდებით მეცნიერის ღრმა დარწმუნებულობას – ადამიანი დაუსრულებლად მოწყვლადია.

ფსიქოლოგიური თეორიის მიხედვით ყველა ადამიანი მიეკუთვნება 4 ფსიქოლოგიური ტიპიდან ერთ-ერთს:

1. ხოლერიკი – ახასიათებს სწრაფი ემოციური რეაქცია გარე გამადიზიანებელზე, თავის შეკავების ცუდი, სუსტი შესაძლებლობა;

2. სანგვინიკი – კომუნიკაბელური, ადვილად შედის ერთიერთობაში, იშვიათად მიჰყავს საქმე ბოლომდე, ძირითადად არის სუსტი რგოლი ორგანიზაციაში;

3. ფლეგმატიკი – ნელი, გაწონასწორებული, სერიოზული, ნელა ეგუება ცვლილებებს, არ უყვართ თავიანთი ჩვევების შეცვლა;

4. მელანქოლიკი – ნაკლებად კომუნიკაბელური, ემოციური, ხშირად არ სწამთ თავიანთი შესაძლებლობების.

ტემპერამენტი განისაზღვრება ადამიანის ნერვული სისტემით, რაც მას ძირითადად დაბადებიდან აქვს თანდაყოლილი, თუმცა შესაძლებელია მათი დახვეწა საკუთარ თავზე მუშაობითა და აღზრდით [Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с. 200-202].

შესაბამისად განსხვავებულია ადამიანთა რეაგირება მართვის მეთოდებზე და მათი მხრიდან უკუკავშირი ხელმძღვანელის მიერ გატარებულ ღონისძიებებზე ორგანიზაციაში. ამიტომ ხელმძღვანელი ვალდებულია იცნობდეს თავის თანამშრომლებს და შემუშავებული ჰქონდეს მათთან ურთიერთობის უნივერსალური მოდელი.

პიროვნება – ეს არის ის, რაც დამახასიათებელია მხოლოდ ადამიანისთვის, რაც განასხვავებს მას ცხოველისგან. ამერიკელი ფსიქოლოგის სალვატორე მაღის კონცეფციაში არსებობს 2 განსხვავებული ლოგიკა. მაღი გამოყოფს ადამიანის მოთხოვნების 3 ჯგუფს, მათგან 2

სავსებით ტრადიციულია და ეწოდება ფიზიოლოგიური და სოციალური მოთხოვნილებები, მესამე ჯგუფი კი ესაა ფსიქოლოგიური და მოიცავს განსჯის, წარმოდგენის და სიმბოლიზაციის მოთხოვნილებებს. მათი დახმარებით ადამიანი ქმნის არა მარტო წარმოდგენას მსოფლიოზე, როგორც ის სინამდვილეში არის, არამედ ისე, როგორც მას თავად სურს რომ იყოს. ის გეგმავს თავისი მოქმედებებს გარემო პირობების შესაბამისად (Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000. с. 66-78).

პიროვნების თვითიდენტიფიკაცია ჯგუფში ხდება დეპერსონალიზებული ნიშნით. ინდივიდუალური მახასიათებლები ხდება ფსიქოლოგიური კავშირით ნაკლებად მნიშვნელოვანი, ვიდრე საერთო ჯგუფური მახასიათებლები.

სოციალური იდენტიფიკაცია შეიძლება დაჯგუფდეს რამდენიმე სახედ:

- ჯგუფის მიმზიდველობა – გამოიხატება დადებითი ეფექტით ამ ჯგუფში შემოსვლის გამო;
- დეპერსონალიზაცია – ყურადღების გამახვილება უფრო მეტად ტერმინზე “ჩვენ” და ნაკლებად ტერმინზე “მე”;
- საკუთარი თავის ჯგუფზე დამოკიდებულების მიღება – რწმენა იმისა, რომ საკუთარი კეთილდღეობა და ჯგუფის კეთილდღეობა ურთიერთდამოკიდებულია, ან ჯგუფის კეთილდღეობის მშენებლობაში საკუთარი წვლილის შეტანა.

ჯგუფთაშორისი კომუნიკაცია – სხვა ჯგუფის, როგორც კონკურენტის აღქმა, გააზრება (Модели методы управления персоналом. Под редакцией Е.Б. Моргунова. Москва. ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2001. с.16-17).

ორგანიზაციის შიგნით ფსიქოლოგიური კლიმატის ცვლილება არის მეტ-ნაკლებად ტრაგიკული და მოულოდნელი შედეგი. მძაფრდება კონკურენტული ბრძოლა თანამშრომლებს შორის პრესტიჟული და

მაღალანაზღაურებადი თანამდებობისთვის, ხოლო ხელმძღვანელებს შორის – დააკომპლექტონ წამყვანი თანამდებობები მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტებით. სამსახურის დაკარგვის საფრთხე ხდება სტრესის, ორგანიზაციაში კონფლიქტური სიტუაციების შექმნის საფუძველი.

თანამედროვე პირობებში დამახასიათებელი ტენდენცია არის დასაქმებულთა ასაკის მუდმივი გაახალგაზრდავება (მომსახურების და ვაჭრობის სფეროში იშვიათად თუ შეხვდებით 40 წელზე მეტი ასაკის დასაქმებულს). მიუხედავად იმისა, რომ ახალგაზრდებს შედარებით ნაკლები გამოცდილება და შესაძლოა ნაკლები ცოდნა ჰქონდეთ, მათ ახასიათებთ ცვალებად პირობებთან სწრაფი ადაპტაციის მაღალი ხარისხი, რისკი და არასტანდარტული გადაწყვეტილებების მიღების უნარი, რაც ხდის მათ კონკურენტუნარიანებს.

კონკურენციის პირობებში ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის, გარემოსთან ბალანსის შესანარჩუნებლად და სასიამოვნო მიკროკლიმატის შესაქმნელად გამოიყენება ანალიზის სხვადასხვა მეთოდები, როგორცაა, მაგალითად, SWOT ანალიზი. ეს არის მეთოდი, გამოავლინოს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები (Strength, Weakness, Opportunities, Threats), რომლებიც წარმოიშობა რაიმე პროექტის განხორციელების დროს ან ზოგადად ორგანიზაციის საქმიანობის დროს. SWOT ანალიზი იყოფა გარე და შიდა ფაქტორებად. შიდა ფაქტორებია ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, რაც უშუალოდ დამოკიდებულია ორგანიზაციაზე, ხოლო გარე ფაქტორებს მიეკუთვნება შესაძლებლობები და საფრთხეები [პირველად SWOT ანალიზი 1963 წელს ჰარვარდის კონფერენციაზე გამოიყენა პროფესორმა კ. ანდრიუსმა (K. Andrews) ბიზნესპოლიტიკის პრობლემასთან მიმართებით].

	დადებითი ზემოქმედება	უარყოფითი ზემოქმედება
შიდა ფაქტორები	Strength (ძლიერი მხარე)	Weakness (სუსტი მხარე)
გარე ფაქტორები	Opportunities (შესაძლებლობები)	Threats (საფრთხეები)

უდავოა, რომ ყველა სტრატეგიულად მოაზროვნე ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს ის საფრთხეები და შესაძლებლობები, რომელიც იმალება გარე და შიდა ფაქტორებში და ასევე მისი ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები. ამავე დროს ამ მრავალრიცხოვანი ფაქტორების ანალიზი უნდა მოხდეს გონივრულად, ინტუიციურად, გაფორმდეს შესაბამისი სპეციალური დოკუმენტებით, ემსახურებოდეს სწორი გადაწყვეტილების მიღებას და შემდგომში სწორ მოქმედებას [Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с.181-184].

სწორი მოქმედება, სრულყოფილი საქციელი ადამიანში იწვევს საკუთარი თავის რწმენას, ძალას და თვითდაჯერებას, ცვლის საკუთარ თავზე წარმოდგენას. ამიტომ საქციელი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც პიროვნების ზრდის საშუალება. ტერმინი “საქციელი” და “ქცევა”, “მოქმედება” სხვადასხვაა. საქციელი ესაა ცალკეული სახის მოქმედება, რასაც აქვს გარეგნული გამოვლინება, წარმატებული მოქმედებისა და საქციელის კრიტერიუმებიც განსხვავებულია. მართვის მოქმედება შეიძლება ჩაითვალოს წარმატებულად, თუ ის შესრულდა პროცედურასთან შეთანხმებით ან მიაღწია მიზანს, ან ორივე ერთად. საქციელმა შეიძლება ვერ მიაღწიოს მიზანს, მაგრამ მაინც ჩაითვალოს წარმატებულად, თუ ის განხორციელდება, როგორც მორიგი მცდელობა (Модели методы управления персоналом. Под редакцией Е.Б. Моргунова. Москва. ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2001. с.112-113).

ორგანიზაციის წევრებს შორის წარმატებული ურთიერთობა, დადებითი მიკროკლიმატი ორგანიზაციის შიგნით და ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის კომუნიკაციის წარმატება დიდადაა დამოკიდებული ხელმძღვანელის მიერ ორატორული ხელოვნების ფლობაზე, საქმიანი ურთიერთობების წარმართვის, მოლაპარაკებების, შეხვედრების გაძღოლის უნარზე.

დამაჯერებელი საუბრის ტექნიკის ფლობა, ლოგიკის კანონების ცოდნა. ისაუბრო მოკლედ და კონკრეტულად – აუცილებელია ხელმძღვანელთათვის. “პოეტებად იბადებიან, ხოლო ორატორებად ხდებიან” – ამბობდა ცნობილი რომაელი ფილოსოფოსი და ორატორი ციცერონი. ყველაზე გამოცდილი ორატორიც კი პუბლიკუს წინ გამოსვლამდე ყოველთვის ემზადება, ფიქრობს სიტყვის დასაწყისზე, რადგან წარმატებული სიტყვის დიდი ნაწილი დამოკიდებულია “პირველი ფრაზების ეფექტზე.” ორატორულ ხელოვნებაში ჩადებულია რიტორიკის პრინციპები: არგუმენტების მოძიება, მათი გადანაწილება ლოგიკურ დამადასტურებელ მონაცემებთან, გამოსვლის სტილი და სტრუქტურა.

ხელმძღვანელს, რომელიც ფლობს ორატორულ ხელოვნებას, შეუძლია არა მარტო აქტიური გამოსვლით, ასევე პასიური (სენსორული) გამოსვლით მიიღოს და შეაფასოს მისი ოპონენტის არგუმენტები. კარგი ორატორი ამავე დროს გრძნობს აუდიტორიის რეაქციას, მათი გამოსვლა არის მონოლოგი, ერთი მთლიანი და იშვიათად აწყვეტინებენ რეპლიკებით. ხელმძღვანელი ხშირად მართავს დიალოგს, მუდმივად ურთიერთობს აუდიტორიასთან, მას ამავე დროს ესმის, იგებს და რეაგირებს რეპლიკებზე და მსმენელთა მიმიკაზე.

სიტყვიერ ურთიერთობაში განსაკუთრებული ადგილი უკავია სიტყვის თერაპიას – შესაძლებლობას მოხსნა ფსიქოლოგიური ბარიერი, შეამცირო აგრესია, გაანადგურო ოპონენტი. ის, ვინც ფლობს სიტყვის თეორიას, აქვს დიდი უპირატესობა მასთან, ვისაც იგი ემსახურება. მნიშვნელოვანი მახასიათებელი ორატორული ხელოვნებისა, არის სიტყვის მარაგი, რომელიც ინახება ადამიანის გონებაში

[Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с.195-197].

### **მოტივაცია, სტიმულირება.**

რა აიძულებს ადამიანს შექმნას ან გაანადგუროს რაიმე, რა იწვევს ადამიანის მოქმედებას? ამას შესაძლოა საფუძვლად ედოს ადამიანის დაუკმაყოფილებელი ბიოლოგიური, ფსიქოლოგიური და სოციალური მოთხოვნილებები, იგი დამახასიათებელია მხოლოდ ადამიანებისთვის.

მოთხოვნილება არის ადამიანის აქტივობის შინაგანი მიზეზი და განსაზღვრავს მისი საქმიანობის მოტივებს [Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с. 271-279].

ყველა გაგება, რაც გამოიყენება ფსიქოლოგიაში ადამიანის მოქმედების ასახსნელად, ძირითადად არის “მოტივი” და “მოტივაცია.”

ტერმინის “მოტივაცია” არის უფრო ფართო გაგება, ვიდრე “მოტივი.” სიტყვა “მოტივაცია” თანამედროვე ფსიქოლოგიაში გამოიყენება 2 გაგებით:

1. როგორც ფაქტორების ამხსნელი სისტემა. იგი ახსნის პიროვნების მოქმედებებს (აქ შედის ნაწილობრივ მოთხოვნილებები, მოტივები, მიზნები, განზრახვები, შეხედულებები და სხვა);

2. როგორც პროცესის მახასიათებელი, რომელიც ახდენს მოქმედების აქტიურობის შენარჩუნებას სტიმულირების განსაზღვრულ დონეზე.

მოტივაციის შესახებ შეხედულება ყალიბდება მოქმედების ახსნის და არა აღწერის დროს. ეს არის პასუხის ძიება შეკითხვენზე “რატომ”, “რისთვის,” “რა მიზეზით, “რა მიზნით” და ა.შ.

ნებისმიერი მოქმედება შეიძლება აიხსნას შიდა და გარე მიზეზებით. პირველ შემთხვევაში სუბიექტის მოქმედების

ახსნა ხდება ფსიქოლოგიური ხასიათით, მეორე შემთხვევა ხსნის მისი საქმიანობის გარე პირობებსა და გარემოებებს. პირველ შემთხვევაში საუბარია მოტივებზე, მოთხოვნებებზე, სურვილებზე, ინტერესებზე და ა.შ. მეორე შემთხვევაში – სტიმულებზე, რაც წარმოიშობა შექმნილი სიტუაციიდან გამომდინარე.

მოთხოვნლება ეს არის ადამიანის საჭიროების მდგომარეობა განსაზღვრულ პირობებში, რომელსაც იგი საჭიროებს ნორმალური არსებობისა და განვითარებისთვის. მოთხოვნლება, როგორც ადამიანის (პიროვნების) მდგომარეობა, ყოველთვის დაკავშირებულია დაუკმაყოფილებლობის გრძნობასთან, იმის დეფიციტთან, რაც პიროვნებას სჭირდება.

ამერიკელმა ფსიქოლოგმა აბრაჰამ მასლოუმ (Abraham Harold Maslow, 1908-1970. ამერიკელი ფსიქოლოგი, “ადამიანის მოთხოვნებათა იერარქიის” მოდელის შემქმნელი და ჰუმანიტარული ფსიქოლოგიის დამფუძნებელი) 1954 წელს შეიმუშავა მოტივაციის იერარქიული მოდელი (“მოტივაცია და პიროვნება”) და ჩამოაყალიბა ადამიანის მოთხოვნებათა კლასიფიკაცია (Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000. с. 66-78).

მასლოუს მიხედვით, აუცილებელი წინაპირობა არის იმ პირობების შექმნა, რომელიც საჭიროა საკუთარი მოთხოვნებების დასაკმაყოფილებლად. დაკმაყოფილებული მოთხოვნლება აღარ არის მოქმედების მოტივაცია და ამიტომ, მასლოუ მიიჩნევს, რომ რაღაც მოთხოვნებები უნდა დავტოვოთ დაუკმაყოფილებელი საქმიანობის მოტივირებისთვის [Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с.271-279].

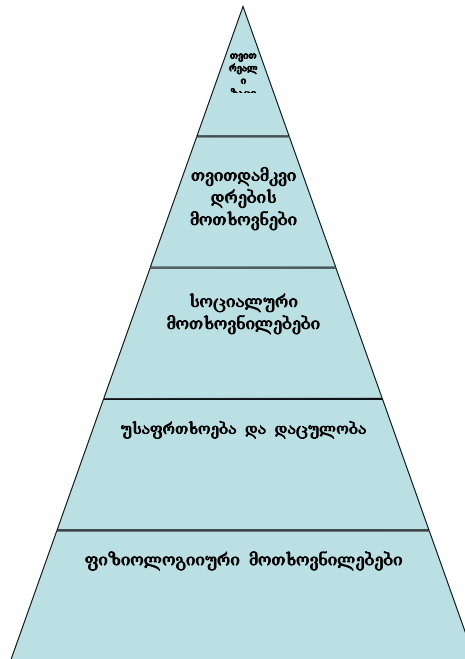
1. **ფიზიოლოგიური მოთხოვნები (physiological requirements)** – ბაზისური და პირველადი ადამიანისთვის, მაგალითად, როგორცაა შიმშილი, წყურვილი და ა.შ.

2. **უსაფრთხოების მოთხოვნები (Safety, Security)** – დაცულობის, სტაბილურობის გრძნობა, აგრესიისგან დაცვა.

3. **სოციალური მოთხოვნები (Love/ Belonging)** – მეგობრობა, სიყვარული, თანამშრომლობა.

4. **თვითდამკვიდრების მოთხოვნა (Respect)** – სტატუსი, პატივისცემა საზოგადოებაში, აღიარება, წარმატების მიღწევა.

5. **თვითრეალიზაციის მოთხოვნა (Self-expression, Power)** – პიროვნული ზრდა, საკუთარი მიზნების რეალიზაცია, პიროვნული განვითარება.



ამ მოდელის მიხედვით მასლოუ ამტკიცებდა, რომ მაღალ საფეხურზე არსებული მოთხოვნების დაკმაყოფილება შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა დაკმაყოფილებულია შედარებით “დაბალი” მოთხოვნები იერარქიაში. რაც შეეხება ყველაზე მაღალ მოთხოვნებს – თვითრეალიზაციას, მასლოუს მიხედვით, ის დამახასიათებელია ადამიანთა უმრავლესობისთვის, მაგრამ მხოლოდ მცირენი თუ ახერხებენ მის განხორციელებას და დაკმაყოფილებას (Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000. с. 66-78).

სახელმწიფოს და ნებისმიერი ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ვალდებულებაა უზრუნველყოს ამ საბაზისო მოთხოვნების დაკმაყოფილება მისი თანამშრომლებისთვის, ხოლო ნებისმიერ მოქალაქეს უფლება აქვს მოითხოვოს მათი შესრულება, რაც გათვალისწინებულია კონსტიტუციით და შრომის კოდექსით.

“შრომით ურთიერთობაში აკრძალულია ნებისმიერი სახის დისკრიმინაცია, რასის, კანის ფერის, ენის, ეთნიკური და სოციალური კუთვნილების, ეროვნების, წარმოშობის და სხვა შეხედულებების გამო” (შრომის კოდექსი, მუხლი 2, პუნქტი 3) – მასლოუს პირამიდის მიხედვით, მე-5 საფეხური, თვითრეალიზაციის მოთხოვნების დაკმაყოფილება.

“დამსაქმებლის მიერ მოპოვებული ინფორმაცია კანდიდატის შესახებ და კანდიდატის მიერ წარდგენილი ინფორმაცია არ შეიძლება იყოს ხელმისაწვდომი სხვა პირთათვის კანდიდატის თანხმობის გარეშე, გარდა კანონმდებლობით გათვალისწინებული შემთხვევებისა” (შრომის კოდექსი, მუხლი 5, პუნქტი 4) – მასლოუს პირამიდის მე-2 საფეხური, უსაფრთხოების მოთხოვნების დაკმაყოფილება.

“დამსაქმებელი ვალდებულია უზრუნველყოს დასაქმებულს სიცოცხლისა და ჯანმრთელობისთვის მაქსიმალურად უსაფრთხო სამუშაო გარემოთი”, “დამსაქმებელი ვალდებულია გონივრულ ვადაში მიაწოდოს დასაქმებულს

მის ხელთ არსებული სრული, ობიექტური და გასაგები ინფორმაცია ყველა იმ ფაქტორის შესახებ, რომლებიც იმოქმედებს დასაქმებულის სიცოცხლესა და ჯანმრთელობაზე ან ბუნებრივი გარემოს უსაფრთხოებაზე” (შრომის კოდექსი. მუხლი 35, პუნქტი 1.2.) – მასლოუს პირამიდის მე-2 საფეხური, უსაფრთხოების მოთხოვნები.

უსაფრთხოების მოთხოვნებამ უბიძგა ხალხს გაერთიანებულიყვნენ ჯგუფებად, რადგან ასე უფრო ადვილია იყო დაცული გარემომცველი სამყაროსგან.

როცა ხელმძღვანელისთვის ცნობილია, რომ მის თანამშრომელს არ სურს ან არ შეუძლია დაკისრებული მოვალეობის შესრულება, იგი ვალდებულია მიმართოს ზემოქმედების ამ უკიდურეს ზომას “მასლოუს პირამიდიდან” – უსაფრთხოება, დაცულობა ანუ სამსახურის დაკარგვის საშიშროება აიძულებს შეცვალოს მუშაობის სტილი.

სოციოლოგი ჯ. ორენო (Jacob Levy Moreno. 1889-1974. ავსტრიელ-ამერიკელი ფსიქიატრი, ფსიქოლოგი და სოციოლოგი. სოციომეტრიისა და ჯგუფური ფსიქოთერაპიის ფუძემდებელი) მიიჩნევდა, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი ადამიანისთვის არის მისი ადგილი და მდგომარეობა ჯგუფში. ეს აიძულებს მას დამოკიდებული იყოს ლიდერების ამბიციებზე.

გამოცდილმა ხელმძღვანელმა იცის, როგორი დარტყმა შეიძლება მიაყენოს ადამიანს თუ თანამდებობრივად ჩამოაქვეითებს ან, პირიქით, გაზრდის მისი თვითშეფასების ნიშანს თუ მიიპატიჟებს თავისთან სადილზე. სწორედ სოციალური გარემო – ოჯახი, სამუშაო ადგილი, მეგობრები – უზრუნველყოფს ამ მოთხოვნებს დააკმაყოფილებას და ათავისუფლებს ადამიანს არასრულყოფილების კომპლექსისგან, მარტოობის შეგრძნებისგან.

მოთხოვნებათა ამ საფეხურზეა სიყვარულის მოთხოვნები, ამიტომ მასლოუს რეკომენდაცია ნებისმიერი რანგის ხელმძღვანელთათვის ასეთია: “სამუშაო ადგილზე უნდა შექმნათ თანამშრომლობის, დახმარების ატმოსფერო, ერთი გუნდის გარემო (“ერთი დიდი ოჯახი”) ხშირად ჩაატარეთ თანამშრომლებთან ერთად თათბირები,

რაც ამტკიცებს მათში აზრს (თუნდაც ილუზიას), რომ ისინი არიან რაღაც მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიმღებნი, ნუ დაშლით ორგანიზაციაში შექმნილ არაფორმალურ ჯგუფებს.

შემდეგი საფეხურის მოთხოვნილება ესაა პატივისცემა, აღიარება და პრესტიჟი, რაც თანამშრომელზე ფსიქოლოგიური ზეგავლენის მოხდენის ერთ-ერთი ყველაზე საიმედო ხერხია: “თქვენ ხომ იცით, რამხელა პატივს ვცემ თქვენს პირად და ცხოვრებისეულ გამოცდილებას...” – ხელმძღვანელის მიერ ნათქვამი ეს სიტყვები ჯადოსნურად მოქმედებს მასზე და აორმაგებს თანამშრომლის შრომის ნაყოფიერებას.

მოთხოვნილების უმაღლესი საფეხური არის თვითრეალიზაციისკენ, პირადი ძალაუფლებისკენ სწრაფვა. ხელმძღვანელის ძირითადი მოტივი არის მისი მოთხოვნილებები და რეალური ძალაუფლების მოპოვება საკუთარი ორგანიზაციის წარმატების მეშვეობით (კერძო იმპერია), შემოსავლის ოდენობა მხოლოდ კონკრეტული მაჩვენებელია ამ გამარჯვებებისა. ძალაუფლება ამ შემთხვევაში არის შესაძლებლობა, უკარნახო შენი სურვილები სხვებს, იგი ხაზს უსვამს სოციალურ უთანასწორობას საზოგადოებაში.

მაგრამ თუ გსურს რეალურად გაიცნო ადამიანი, უნდა მიანიჭო მას ძალაუფლება – არაფერი ისე არ ცვლის ადამიანს, როგორც ძალაუფლება. თუმცა დიდი ძალაუფლება ამავე დროს დიდ ამბიციებსაც იწვევს. ამის მაგალითია ნაპოლეონი, ციციერონი [Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА.М), 2001. с.271-279].

ადამიანთა ყველა ჯგუფს საკუთარი ღირებულებები გააჩნია, ისინი შეიძლება გადაიკვეთონ ერთმანეთში – სრული დამთხვევიდან სრულ დაუმთხვევლობამდე. რაიმეზე, როგორც ღირებულებაზე შეხედულების დროს ადამიანი იქმნის თავისთვის ახალ, მოთხოვნილებისგან დამოუკიდებელ რეგულატორებს. ღირებულება არის ის

რასაც ადამიანი განსაკუთრებულად აფასებს ცხოვრებაში, რასაც იგი ანიჭებს განსაკუთრებულ დადებით ცხოვრებისეულ აზრს (Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000. с. 66-78).

“მასლოუს პირამიდა” იძლევა საკმარის მასალას პიროვნებაზე ზემოქმედების მეთოდების გასაგებად და შესაძლებლობას მოახდინო, ადამიანთა მოტივირება და სტიმულირება სამუშაოს შესასრულებლად.

## საქმიანი ურთიერთობების ეროვნული სტილი

ნებისმიერ ერს საქმიანი ურთიერთობების წარმართვის თავისი ტრადიციები და საქმიანი ეთიკა აქვს. არის თუ არა ეს მნიშვნელოვანი სხვადასხვა კულტურის წარმოდგენელთა შეხვედრისას? რა თქმა უნდა, ორივე მხარე აღიარებს ეროვნული კულტურის განსაკუთრებულობებს, მაგრამ ამის პარალელურად ურთიერთობისას წარმოიქმნება ახალი საერთო ნორმები და წესები.

ზოგადად, თუ მცირედით მაინც ხდება ინტერესების თანხვედრა მხარეებს შორის, ნაციონალური სხვაობა დიდად არ შეიძინევა, მაგრამ, როგორც კი წარმოიქმნება კონფლიქტი, მაშინვე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. თუმცა ნაციონალური ნიშნები თავს იჩენს არა მხოლოდ კონფლიქტის დროს. მოვიყვანოთ მაგალითი ერთ-ერთი ფარმაცევტული ფირმის პრაქტიკიდან, რომელმაც გადაწყვიტა ახალი ტკივილგამაყუჩებელი საშუალების ჩატანა არაბულ ქვეყნებში. პრეპარატი კარგად იყიდებოდა ევროპულ ქვეყნებში. რეკლამისთვის ევროპაში გამოიყენებოდა 3 სურათი: პირველზე გამოსახული იყო ქალი, რომელსაც სახეზე გამოსახული აქვს ტკივილის შეგრძნება, მეორეზე – ეს ქალი სვამს ახალ ტკივილგამაყუჩებელ პრეპარატს, ხოლო მესამეზე – წამლის მიღების შემდეგ ტკივილი გაქრა და ქალი გამოსახულია წყნარი, ბედნიერი სახით. რეკლამა, რომელიც არ საჭიროებს ზედმეტ ახსნას, უცვლელი დატოვეს. მცირედენი ხნის შემდეგ აღმოჩნდა, რომ ეს პრეპარატი საერთოდ არ იყიდებოდა არაბულ ქვეყნებში. ის ფაქტი, რომ არაბულ ქვეყნებში კითხულობენ მარჯვნიდან მარცხნივ, მათთვის ცნობილი იყო, მაგრამ თუ ეს სურათებზეც ვრცელდებოდა – არ უფიქრიათ. შესაბამისად, კულტურული სპეციფიკის გაუთვალისწინებლობა საწინააღმდეგოდ აისახა რეკლამაზე: ქალი სვამს ახალ პრეპარატს, რის შემდეგაც მას ეწყება ტკივილები.

ნაციონალურ სტილში, პირველ რიგში, როგორც წესი, იგულისხმება ამა თუ იმ ქვეყნისთვის და არა კონკრეტული ერისთვის დამახასიათებელი სტილი. ნაციონალური

განსაკუთრებულობების ცოდნა გარკვეულწილად არის პარტნიორის ქცევის წინასწარი ცოდნის საფუძველი. საქმიანი ურთიერთობების წარმართვის მსოფლიოში არსებული პრაქტიკა შეესაბამება ანალოგიურ ნორმებს ევროპის ბევრ ქვეყანაში. განვიხილოთ სხვადასხვა ქვეყნისთვის დამახასიათებელი მოლაპარაკების წარმართვის სტილი:

### **ამერიკის შეერთებული შტატები**

ამერიკელებმა მოახდინეს მნიშვნელოვანი გავლენა მოლაპარაკების წარმართვის სტილზე. XX საუკუნის მეორე ნახევარი ზოგჯერ იწოდება, როგორც “მოლაპარაკების ერა”, ის დაემთხვა აშშ-ის გავლენის ზრდას საერთაშორისო ურთიერთობებში მოლაპარაკების გამართვაზე.

ამერიკელებმა შეიტანეს დემოკრატიზმისა და პრაგმატიზმის ელემენტი ურთიერთობის პრაქტიკაში. და მაინც, რას წარმოადგენენ ტიპური ამერიკელები?

პიროვნება, ინდივიდუალურობა და პიროვნების უფლება – ეს ყველაზე მნიშვნელოვანია ამერიკელისთვის. ეს თვისება შეიძლება განიხილო, როგორც ეგოიზმი, მაგრამ ის აიძულებს ამერიკელებს პატივისცემით მოექცნენ სხვებსაც.

ამერიკელები პირდაპირი ხალხია. აფასებენ ადამიანებში გულწრფელობას და ღიაობას, სწრაფად გადადიან საუბრის მთავარ თემაზე და არ კარგავენ დროს ფორმალურობაზე. ერთმანეთთან ურთიერთობენ არაფორმალურად იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მოსაუბრეებს შორის დიდი განსხვავებაა ასაკისა და საზოგადოებრივი მდგომარეობის თვალსაზრისით.

ამერიკელები აღმერთებენ შეჯიბრებითობას, მუდმივად ეჯიბრებიან ერთმანეთს. ასეთი მოქმედება მათთვის ბუნებრივია. აღიზიანებთ სინუმე, არ უყვართ შესვენებები საუბრისას, ურჩევნიათ ამინდზე საუბარი, ვიდრე საუბარში პაუზის გაკეთება.

ამერიკელი თვლის, რომ ნებისმიერი საქმის წარმოებაში არ არსებობს წვრილმანი, ამიტომ შესვედრებისთვის ის ემზადება გულმოდგინედ, ყველა ელემენტის გათვალის-

სწინებით, რაზეც დამოკიდებულია საქმის წარმატება. ამერიკელი ბიზნესმენისთვის მნიშვნელოვანია 3 ძირითადი წესი: გაანალიზება, ფუნქციების (მოვალეობები) გადანაწილება, განხორციელების გადამოწმება. ეს წესები ითვლება კვალიფიციური ხელმძღვანელობის ძირითად პირობადაც.

მოლაპარაკებები არის ხანმოკლე – ნახევარი საათიდან 1 საათამდე და, როგორც წესი, მიმდინარეობს პირისპირ.

მოლაპარაკებებზე საუბრისას ამერიკელები უპირატესობას ანიჭებენ მიზეზშედეგობრივ არგუმენტებს, რაც ითვალისწინებს იმას, რომ დასკვნა შედგება ფაქტობრივ მტკიცებულებაზე დაყრდნობით.

ასეთი არგუმენტების ტიპი ზოგადად დამახასიათებელია მოლაპარაკების ანგლო-საქსური სტილისთვის. ამერიკელების დემოკრატიზმი გამოიხატება საქმიანი მოლაპარაკებების არაფორმალურ გარემოში გამართვით. ხშირად პარტნიორებს მიმართავენ მხოლოდ სახელებით, მათი თანამდებობის მიუხედავად. ეს ნიშნავს რომ ურთიერთობას აქვს არა მხოლოდ საქმიანი, არამედ ასევე კეთილგანწყობილი ხასიათი (Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000. с.148-150).

#### **დიდი ბრიტანეთი**

ინგლისური ტრადიცია მიდრეკილია განხილვების დროს თავშეკავებულობისკენ, როგორც მოსაუბრისადმი პატივისცემის ნიშანი. ისინი გაურბიან კატეგორიულად რამის მტკიცებას ან უარყოფას. ამიტომ იყენებენ ისეთ ტერმინებს, როგორცაა “მე ვფიქრობ, ჩემი აზრით, შესაძლოა” და სხვა.

მოლაპარაკების დროს ზოგჯერ წარმოიშობა პაუზები, ამიტომ ინგლისელ პარტნიორთან დუმილის არ უნდა გვეშინოდეს. პირიქით, ცუდ ტონად ითვლება, როცა ადამიანი ბევრს ლაპარაკობს. ასეთ პარტნიორს ინგლისელი არ ენდობა. ინგლისელი არამეგობრულად ეპყრობა ნებისმიერ ღიად გამოსატულ ემოციას. ინგლისელ

პარტნიორთან მოლაპარაკების დაწყება სასურველია მხოლოდ ზედმიწევნით მომზდების შემდეგ, იმპროვიზაცია აქ მიუღებელია. ხელის ჩამორთმევა მიღებულია მხოლოდ პირველ შეხვედრაზე. მოლაპარაკებები შეიძლება წარიმართოს პირადად ან რამდენიმე პირის მონაწილეობით. ძირითადად იგი იწყება ამინდზე, სპორტზე საუბრით და შემდეგ **გადადის** უშუალოდ მოლაპარაკების თემაზე. ინგლისელი გადაწყვეტილებას იღებს ნელა, ისინი მოლაპარაკებებს ეპყრობიან პრაგმატულად (Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000. с.152-153).

### **გერმანია**

გერმანელები გამოირჩევიან შრომისმოყვარეობით, პუნქტუალობით, რაციონალობით, ორგანიზებულობით, სკეპტიციზმით, სერიოზულობით, მოწესრიგებულობისკენ სწრაფვით.

მოლაპარაკებები მიმდინარეობს პირადად ან რამდენიმე პირის მონაწილეობით. გაცნობის და წარდგენის ცერემონია ემთხვევა საერთაშორისო ნორმებს: ხელის ჩამორთმევა და სავიზიტო ბარათების გაცვლა.

მონაწილეები ძალიან დაწვრილებით ამუშავებენ თავიანთ პოზიციებს. მოლაპარაკების დროს მათ უყვართ საკითხების განხილვა ერთმანეთის მიყოლებით, ეტაპობრივად, საფეხურებად (Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000. с.153-154).

### **ჩინეთი**

საქმიანი ურთიერთობების წარმართვისას ჩინელი მონაწილეები დიდ ყურადღებას იჩენენ 2 ფაქტისადმი:

1. განხილვის ობიექტის შესახებ და ასევე პარტნიორების შესახებ ინფორმაციის შეკრება;
2. “სამუშაო სულის” შექმნა. “სამუშაო სულს” ჩინელები აიგივებენ პარტნიორების კარგ პირად ურთიერთობებთან.

ამავე დროს აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ მისაღმებისას ხელის ჩამორთმევის დროს თავდაპირველად ხელს ართმევენ თანამდებობრივად ზემდგომ პირებს.

ჩინელები მოლაპარაკების წარმართვისას საკმაოდ ზუსტად ყოფენ ცალკეულ ეტაპებს: საწყის ეტაპზე ყურადღება ეთმობა პარტნიორის გარეგნობას, მათი ქცევის მანერებს, დელეგაციის შიგნით ურთიერთობებს. ამ ეტაპზე ჩინელები ცდილობენ განსაზღვრონ თითოეული მონაწილის სტატუსი. შემდეგ ეტაპზე ისინი ორიენტირებას ახდენენ უფრო მაღალი სტატუსის მონაწილეებზე.

ჩინურ მხარესთან მოლაპარაკებისას არ უნდა ელოდე, რომ პარტნიორი პირველი გახსნის “თავის კარტებს” ან პირველი გამოთქვამს თავის შეხედულებას, პირველი წამოაყენებს თავის აზრს და ა.შ.

ჩინური მხარე ძირითადად მოლაპარაკების ბოლოს მიდის დათმობაზე, მას შემდეგ რაც შეაფასებს მოწინააღმდეგე მხარის შესაძლებლობებს. როდესაც გგონიათ, რომ მოლაპარაკება ჩიხში შედის, ჩინელები გვთავაზობენ ახალ იდეებს, მიდიან დათმობაზე. საბოლოო გადაწყვეტილებები მიიღება ჩინური დელეგაციის მიერ, როგორც წესი, არა მოლაპარაკების მაგიდასთან, არამედ არაოფიციალურ შეხვედრებზე (Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000. с.157-158).

#### **იაპონია**

მიჩნეულია, რომ იაპონელი ბავშვობიდან იზრდება “ჯგუფური სოლიდარობის” სულით, სწავლობს თავისი ინდივიდუალური იმპულსების ჩახშობას, ამბიციების შეკავებას, არ ააშკარავებს თავის ძლიერ თვისებებს. იაპონელები მიჩვეული არიან ადამიანის განსჯას პირველ, რიგში, მისი ჯგუფისადმი კუთვნილების მიხედვით.

ღიმილი ან სიცილი იაპონიაში შეიძლება ნიშნავდეს სხვადასხვას – ეს არის მეგობრული ურთიერთობის და თავშეკავების, დაფარულობის ან ემოციების ღიად გამოსატვის ნიშანი ან გართულებული მდგომარეობის

გამომხატველი. ასეთ ღიმილს ეწოდება “საიდუმლო ღიმილი.”

ხელის ჩამორთმევა იაპონიაში არ არის მიღებული. კარგი ტონის მნიშვნელოვანი ელემენტია თავის დაკვრა. მაგალითად 15-ჯერ თავის დაკვრა საკმარისია მხოლოდ ყოველდღიური მისალმებისთვის. კარგი შთაბეჭდილების მოსახდენად თავი უნდა დაუკრა 45-ჯერ, განსაკუთრებული პატივისცემა გამოიხატება 70-ჯერ თავის დაკვრით, ხოლო ყველაზე პატივცემულ პიროვნებას ესალმებიან თავის ზედიზედ 90-ჯერ დაკვრით.

იაპონურ კულტურაში დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ პუნქტუალურობას და სიზუსტეს. მოლაპარაკება იწყება საკითხების განხილვით, რასაც არ აქვს არანაირი კავშირი განსახილველ საკითხთან და მხოლოდ მცირეოდენი ხნის შემდეგ გადადის იაპონური მხარე შეხვედრის ოფიციალურ თემაზე. მოლაპარაკების წარმართვისას უნდა გავითვალისწინოთ, რომ როცა იაპონიაში ამბობენ “დიახ”-ს ეს ყოველთვის არ ნიშნავს თანხმობას, პირველ რიგში, იაპონური ენის გრამატიკის გამო: თუ დასმული შეკითხვა უკვე შეიცავს უარყოფას, მაგალითად “თქვენ არ გინდათ ეს?” მაშინ იაპონელი იგულისხმებს “არა არ მინდა” და გიპასუხებთ “დიახ.” მეორეც, იაპონური “ხაი” ითარგმნება, როგორც “დიახ” და საუბრის დროს იგი ხშირად გამოიყენება შემდეგი მნიშვნელობით – “დიახ-დიახ, განაგრძეთ” – იმის აღსანიშნავად, რომ იგი ყურადღებით გისმენთ. და მესამე, იაპონელები ტრადიციულად მიიღებენ, რომ არ ჩაერთონ ღია კამათში მოსაუბრესთან და არ განარისხონ იგი, ამიტომ გაუბიძიან პირდაპირ “არა”-ს თქმას.

თუ იაპონელ ბიზნესმენს უნდა თქვას “არა”, იგი ძირითადად ამბობს “ეს რთულია.”

მოლაპარაკებებზე იაპონელები მიისწრაფიან გაერიდონ რისკებს, რაც მათ მიერ განიხილება, როგორც საფრთხე, რაც ემუქრება მათ პატივისცემას, პრესტიჟსა და რეპუტაციას. იმის სურვილი, რომ არ წააგონ უფრო ძლიერია, ვიდრე მოგების სურვილი მათი მხრიდან. ამავე

დროს ისინი ცდილობენ მაქსიმალურად განავითარონ მოლაპარაკებებზე საქმიანობის თავისუფლება.

იაპონელების დამახასიათებელი თვისებაა საზოგადოებრივი აზრისადმი დიდი მგრძობელობა. იაპონელ ბიზნესმენთან მოლაპარაკებისას ძნელია ჩაატარო იგი პაუზებისა და დუმილის გარეშე. არ არის მიზანშეწონილი ამ პაუზის საკუთარი ინიციატივით შევსება. იაპონელებისთვის ასეთი სიტუაცია ნორმალურია, ჩვეულებრივ, ორმხრივი დუმილის შემდეგ საუბარი ხდება უფრო ნაყოფიერი. დაივიწყეთ გრძობების ტაქტიკური გამოვლენა, განსაკუთრებით გაღიზიანების გამოვლენა. იაპონელები მიჩვეული არიან ემოციების კონტროლს. მოთმინება და შექმნილი ურთიერთგაგების მდგომარეობა იძლევა გაცილებით უკეთეს შედეგს, ვიდრე კონფრომისტული სტილი (Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000. с.158-162).

### არაბული ქვეყნები

არაბებისთვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ელემენტი მოლაპარაკების დროს არის პარტნიორებს შორის ნდობის შექმნა. თუ ტიპური ამერიკელი ცდილობს, იწინასწარმეტყველოს თუ როგორ განვითარდება მოვლენები ნებისმიერი პრობლემის გადაჭრისას, არაბები უფრო მეტად ორიენტირებულნი არიან წარსულზე, მუდმივად უბრუნდებიან თავიანთ ფესვებს და ტრადიციებს. ისინი ასევე უპირატესობას ანიჭებენ დეტალების წინასწარ განხილვას მოლაპარაკებამდე. დიდი მნიშვნელობა არაბულ სამყაროში ენიჭება ისლამურ ტრადიციებს.

ზოგადად რადგან არაბული სამყარო ერთგვაროვანი არ არის, არსებობს მნიშვნელოვანი განსხვავება საქმიანი ურთიერთობების წარმართვის სტილშიც. გამოიყოფა 3 ძირითადი მახასიათებელი ეგვიპტურ საქმიან ურთიერთობებში:

პირველი – ეგვიპტე არის ერთ-ერთი უძველესი ცენტრი ადამიანის ცივილიზაციისა, ამიტომ ეგვიპტელებისთვის სავსებით დამახასიათებელია ნაციონალური სიამაყის

გრძნობა, მეორე – ძლიერი მართვის განხორციელების აუცილებლობა, დაბოლოს, მესამე – მკაცრი და საკმაოდ განვითარებული ადმინისტრაციული ქცევის წესები.

პირველი გაცნობისას არაბი პარტნიორი გამოხატავს სიხარულს და კეთილგანწყობას. ეს არ არის თვალთმაქცობა, არამედ მოდის მათი ტრადიციებიდან: არაბებს აქვთ ასეთი შეხედულება, რომ მხოლოდ ასეთი საქციელია შესაფერისი მუსულმანისთვის. არაბი პარტნიორები გაურბიან განსაზღვრულობას, ზუსტ პასუხებს – “დიახ” ან “არას” თქმას. ისინი ამბობენ “ინჰაალა” (თუ ალაჰი ინებებს). არაბული მოლაპარაკების ეტიკეტი გამოირიცხავს პირდაპირ პასუხებს და კატეგორიულ ტონს (Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000. с.163-164).

ამდენად, მოლაპარაკებების დროს ეროვნული ტრადიციების გათვალისწინება და პატივისცემა ქმნის ურთიერთნდობისა და საქმისადმი სერიოზულ დამოკიდებულებას, რაც, შესაბამისად, დიდი საწინდარია მოლაპარაკებების წარმატებით დასრულებისათვის.

საქმიანი ურთიერთობები, როგორც დავინახეთ ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულების გამოსატვისა და ასახვის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია, მისი ყოველდღიურობა და მათი ცოდნა იმ გამოწვევებთან გამკლავებას შეუწყობს ხელს, რომლებიც თანამედროვე სამყაროში უხავადაა როგორც ცალკეული ორგანიზაციების შიგნით, ასევე ზოგადად, ორგანიზაციის გარემომცველ სივრცეში.

**კითხვები თვითშემოწმებისათვის:**

1. რა არის კომუნიკაციური პროცესი და როგორია მისი ძირითადი ფუნქციები?
2. როგორია ინფორმაციის გაცვლის ძირითადი ეტაპები?
3. როგორია მოსმენის სახეები და ტექნიკა?
4. დაასახელეთ ურთიერთობის ძირითადი სახეები.
5. დაახასიათეთ ურთიერთობის ვერბალური და არავერბალური საშუალებები.
6. რა არის ტრანსაქციური ანალიზი?
7. რა არის მანიპულაცია და როგორ უნდა დაიცვათ მისგან თავი?
8. როგორია საქმიანი საუბრის სტრუქტურა?
9. რას ნიშნავს სოკრატეს წესი?
10. როგორ უნდა მოემზადოთ საჯარო გამოსვლისათვის?



**შოთა დოლონაძე**  
20.02. 1949

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ინჟინერინგის  
ფაკულტეტის პროფესორი



**ოთარ ქოჩორაძე**  
23.10.1954

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ინჟინერინგის  
ფაკულტეტის პროფესორი.