

ალენ პეპერ ლემპერერი

ორელიენ კოლსონი

მონაპოვების მეთოდები

უახვ მონაპოვებლებად უი აი იბადებიან
ახამედ ხელებიან



NÉGOCIATEURS
DU MONDE

GCI

Publishing House

გამოცემლობა „ჯისიი“

Tel/Fax: (995 32) 33 52 91, (995 32) 95 31 99

E-mail: gci@gol.ge

Alain PEKAR LEMPEREUR
Aurélien COLSON

Méthode de négociation

DUNOD

ალენ პეპარ ლემპერერი
ორელიენ კოლმონი

მოცაჰაჰეების მეთოდები

ალექსანდრე დიუმას სახელობის
ფრანგული კულტურის ცენტრის
ძღვანი

ჯისიაი

მთარგმნელები: **ნატო მაჭარაშვილი**
თინათინ ღარიბაშვილი

სამეცნიერო
რედაქტორი: ფილოსოფიის დოქტორი, ილია ჭავჭავაძის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი
ტარიელ სიხარულიძე

რედაქტორები: **მანანა მექვაბიშვილი**
ახალციხის უნივერსიტეტის პროფესორი
ტარიელ სიხარულიძე

კომპიუტერული
უზრუნველყოფა: **ლია მოსეშვილი**
ვაჟა ბარამიძე

ყველა უფლება დაცულია
Tous droits réservés
გირაჟი 1000ც.

© Dunod, Paris, 2004

ISBN 2 10 007537 3

© გამომცემლობა **ჯისიაი** 2009

ISBN 978-99940-17-91-1

© **ტარიელ სიხარულიძე**

წიგნი გამოიცა მერაბ მამარდაშვილის სახელობის საგამომცემლო დახმარების პროგრამის ფარგლებში საფრანგეთის საგარეო და ევროპულ საქმეთა სამინისტროს, საქართველოში საფრანგეთის საელჩოს, თბილისის ალექსანდრე დიუმას სახელობის ფრანგული კულტურის ცენტრის ხელშეწყობით.

Ouvrage réalisé dans le cadre du Plan d'Aide à la publication
Mérab Mamardachvili avec le soutien du Ministère Français des
Affaires Etrangères, de l'Ambassade de France en Géorgie, du
Centre Culturel français Alexandre Dumas de Tbilissi.



მიშელს, ფაბიენს,
მეგობრობას,
რომლის წყალობით ყველაფერი შესაძლებელია

ჩვენი ნაშრომის კვლევის საგანს წარმოადგენს იმ ქმედებების კვლევა და ანალიზი, რომლებსაც ადგილი აქვს მოლაპარაკების პროცესის დაწყებამდე და მისი დასრულების შემდეგ. მოლაპარაკების პროცესის თანამიმდევრული კვლევისას ჩვენთვის ამოსავალი წერტილია ის პრინციპი, რომელიც ყველა მოქმედებაზე წინ ურთიერთობის დამყარების მცდელობას აყენებს. ჩვენ მიერ ქვემოთ გამოხატული მადლიერებაც ამ პრინციპის უდავო აღიარებაა. წინამდებარე ნაშრომი არის ნაყოფი იმ მრავალრიცხოვანი და ნაყოფიერი ურთიერთობებისა და გაუთავებელი დისკუსიებისა, რომლებიც აწუკვე ყოფილ თუ ამჟამინდელ თანამოსაუბრეებთან და პარტნიორებთან გვქონდა. მათთან ურთიერთობა, მთელი მუშაობის მანძილზე, ახალი იდეებით შთაგვაგონებდა, გვაძლუებდა კრიტიკულნი ვყოფილიყავით საკუთარი დასკვნების მიმართ, ეჭვი შეგვეტანა პოზიციის მართებულობაში და ორიენტირებისთვის გადაგვეხედა.

ამ კვლევის შედეგი კი არის ის, რომ შევეცადეთ პასუხი გავცეცა იმ შეკითხვებზე, რასაც წამოჭრილი პრობლემა ბადებდა.

თავდაპირველად უნდა აღვნიშნოთ, რომ ჩვენ მუშაობაზე და ნაშრომის შინაარსზე გავლენა იქონია აზროვნების სამმა მიმდინარეობამ. მათგან პირველი და მთავარი XVII-XVIII საუკუნეებიდან იღებს სათავეს. ამ სტილს ამშვენებს ისეთი ბრწყინვალე და ნაკლებად ცნობილი სახელები, როგორიცაა: რიშელიე, კაიერი, პეკე, მახლი და ტალეირანი, რომლებიც იყვნენ მოლაპარაკების ხელოვნების ფრანგული სკოლის მამამთავრები.

ბოლო 25 წლის მანძილზე მოლაპარაკების კლასიკური საფუძვლები სხვანაირი სახით წარმოაჩინეს და გაამდიდრეს ჩვენმა ოკეანისგალმელებმა მენტორებმა და მეგობრებმა, ისეთმა სახელგანთქმულმა და ჭეშმარიტმა პროფესიონალებმა, როგორებიც არიან: ჟანა ბრეტი, როჯერ ფიშერი, სტივ გოლდბერგი, ბობ მნუკინი, ჯიმ სებენიუსი, ლოურენს სუსკინდი, ბილ ზარტმანი; ინგლისელები – Harvard Program on Negotiation-ის წევრები: გრუმი, ენდი უილიამსი და ქეით ვები. მესამე ტალღა, რომლის ზემოქმედებამაც სასიკეთო გავლენა მოახდინა ჩვენი მუშაობის მიმდინარეობაზე, უკვე ფრანგული გონით იყო ნაკარნახევი. მისი წარმომადგენლები არიან:

კრისტოფ დიუპონი, გი-ოლივიე ფორი, ალენ პლანტი და ჟაკ სალზერი. ამ სამი ნაყოფიერი ზეგავლენის გარეშე ეს ნაშრომი ვერასოდეს დაიწერებოდა. ვისურვებდით, რომ დღევანდელი და ზეაღინდელი მოლაპარაკებების მონაწილენი ჩვენსავით მაღლიერების გრძნობით იყვნენ განმსჭვალულნი ზემოთ ჩამოთვლილი სახელების მიმართ.

ეს წიგნი წარმოადგენს იმ ათწლიანი თავდაუზოგავი შრომის ნაყოფს, რომელსაც მთელი გუნდი ეწეოდა რათა მხარი დაეჭირა ESSEC-ს¹ ევროპაში (IRENE) მოლაპარაკებათა სწავლებისა და კვლევების ინსტიტუტის პიონერული საქმიანობისათვის. გუნდის წევრები არიან: ლილიან დე ანდრადი, ჟან-კლოდ ბოჟური, ლიონელ ბობო, გი შამპანი, ფლორანს დარვინი, ბრუნო დიუპრე, რემი ჟერენი, ბრუნო-ანდრე ჟიროდონი, ანდრეას გოერგენი, ერიკ გერენი, ჟენევიევ ელერინჟერი, სედრიკ ჟუნო, კრისტოფ ლატუადა, ტრენ ლე დუიანი, ჟულიენ მარსელი, რიკარდო პერეზ ნუკელი, მარიონ პოლო, კრისტინა რიკურ-დიუმა, ფაიმე რობიოლი, თინა რობიოლი, მარიე სკოდელარო, ჟოზეფ სტანფორდი, ფლორანს ვიროვე და ემანუელ ვივე. IRENES-ს წევრებმა, რომლებმაც ფორმაცია ჩაუტარეს მოლაპარაკებათა პროცესის საორგანიზაციო ნაწილისათვის კადრს, მოგვაწოდეს უამრავი პრაქტიკული საილუსტრაციო მასალა და ამ წიგნში აღწერილი მეთოდებისა თუ პრინციპების ქმედუნარიანობა ყოველდღიურ რეალურ პროცესებში გამოსცადეს.

პროექტის სხვა, არანაკლებ მნიშვნელოვანი მონაწილენი კი გადაწყვეტილებათა საბჭოს კაბინეტში იღწვოდნენ და ხელს უწყობდნენ ჩვენი მუშაობის წარმატებულ წინსვლას. მათ შორის განსაკუთრებით უნდა აღვნიშნოთ ტიერი გადო და ერიკ ლე დელეი, რომლებიც ამ წიგნის ღირსეულ თანაავტორებად შეგვიძლია მივიჩნიოთ. უდიდეს მაღლობას მოვახსენებთ იმ ადამიანებს, რომლებმაც კიდევ ერთხელ ყურადღებით გადაიკითხეს ჩვენი ნაშრომი, ვინც მონაწილეობა მიიღეს ჩვენ მიერ მოწყობილ ფორმაციის სემინარებში საფრანგეთში და მის ფარგლებს გარეთ, რომლებიც გვაიძულებდნენ ზედმიწევნით ფრთხილად მოვკიდებოდით ყოველ განსახილველ საკითხს და ხშირად ფასდაუდებელ დახმარებას გვიწევდნენ პრობლემატურ კითხვებზე პასუხების მოძებნაში.

¹ ESSEC – Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales – ეკონომიკურ და კომერციულ მეცნიერებათა უმაღლესი სკოლა.

აგრეთვე, გვინდა უდიდესი მადლიერება გამოვხატოთ სხვადასხვა კომპანიების, ეროვნული თუ საერთაშორისო ინსტიტუციებისა და ორგანიზაციების ღირსეული წარმომადგენლების მიმართ, რომლებიც ნდობით მოეკიდნენ ჩვენი კვლევის საგანს და მხარდაჭერა გამოგვიცხადეს. ესენი არიან: მარიამ ბაკე, ფილიპ ბერტრანი, ბრუკ ბოიერი, ჩაკ კოგანი, პიერ კომბალუზიე, რენო ღორანდე, იან დუზერი, ნიკოლ გუჟონი, შეილა ჰენი, ჟან-ლუი ერივო, იზაბელ იუბერი, ლილია ჟუსკო, ოლივიე ლაფურკადი, მარი-ელენ მათეი-ბო, ლიზ მაკკლინტოკი, სტივ მაკდონალდი, ქსავიე მოლინიე, ეჟენ ნინდორერა, ფაბიენ ნსენჟიმანა, კარმენ პალასიო, დავიდ სტაბოლცი, ფრანსუა ვერდიე, ემანუელ დე ვარესკიელი, ჰოვარდ ვოლპი. აგრეთვე მადლობას ვუცხადებთ იმ ადამიანებს, რომელთა სახელების ჩამოთვლა აქ ვერ შევძელით.

ESSEC-ის მრავალი ჩვენი კოლეგა პროფესორი, რომელთა შორის განსაკუთრებით გვინდა აღვნიშნოთ ვივიან დე ბოფორი, ლორანს დე კარლო, ოლივიე დე ტისო და რადუ ვრანსენუ, თავიანთი მდიდარი კომპეტენციიდან გამომდინარე ძვირფას რჩევებს უშურველად გვიზიარებდნენ. ESSEC-ს ინსტიტუციონალური მხარდაჭერისა და მარტინ ბრონეს, ჟერარ გიბილატოს, ნიკოლა მოტის, პიერ ტაპის და ჟერემი ვებერის დახმარების გარეშე, ჩვენი წამოწყება ვერანაირ შემდგომ განვითარებას ვერ ჰპოვებდა. გვინდა უღრმესი მადლიერება გამოვხატოთ ასევე იმ ადამიანების მიმართ, რომლებიც დღენიადაგ ირჯებოდნენ რათა ჩვენთვის შრომა შეემსუბუქებინათ და მიზნის მიღწევაში დაგვხმარებოდნენ. ესენი არიან: დომინიკ ბერბი, ბრიჟიტ ლერუ, სიმონ ოლივო, ნარალი რიბეირო, მარი სელიე და ჟან-მარი ტრუელი.

მადლობას ვუხდით ჩვენი პროექტის პირველ მხარდამჭერებს ნატალი დე ბოდრი დასონს და იან მარტეის, აგრეთვე მარი-ლორ კაიესა და მარტენ ზელერს მათი კომპეტენტური იურიდიული რჩევებისათვის.

ჩვენი ბოლო სამადლობელო სიტყვები, როგორც მიძღვნის გამოცხადი, ეკუთვნის, რა თქმა უნდა, ჩვენს ახლობლებს, მეუღლეებს და შვილებს, რომლებიც გვერდში გვედგნენ და გვამხნევებდნენ ხანგრძლივი მუშაობის მანძილზე; დიდსულოვნად გვპატიებდნენ მათდამი ყურადღების მოკლებას, რისთვისაც დავვიანებულ ბოდიშს ვუხდით.

შესავალი	
ახალი მონაცემები ძველ რეფლექსებამდე ანუ როგორ გავაცნობიეროთ მოლაპარაკების საყოველთაო ხასიათი	1
1 დავეჭვდეთ მოლაპარაკების დაწყებამდე	
ანუ როგორ გადავლახოთ მოლაპარაკებისადმი ინტუიციაზე დაყრდნობილი მიდგომა	19
არ არსებობს შესწავლის ციკლი	20
პოზიციონალიზმი	23
საპაექრო მიდგომა	26
დამობის მეთოდი	29
ძირეული პრობლემებისა და ურთიერთობების აღრევა	33
მოკლევადიანი პერსპექტივის არჩევანი	35
უნიკალური გადაწყვეტილება	37
გადაწყვეტილებების უკანონობა	38
გაზვიადებული თვითშეფასება	39
ნეგომანია (მოლაპარაკების მანია)	43
2 მომზადება მოლაპარაკების წინ	
ანუ წინსწრებით არ გამოვიწვიოთ ბლოკირება	46
„ვინ?“ – ურთიერთობების სამი კოზირი	49
„რა?“ – ოთხი არსებითი კოზირი	54
„როგორ?“ – სამი პროცესუალური კოზირი	70
3 მნიშვნელოვანი უწინარეს, ცხადია!	
ანუ როგორ ავაგოთ მოლაპარაკების სენსი	80
ათი მასტრუქტურირებელი პრინციპი წინსვლისათვის	81
მოლაპარაკების სენსების – მოდელები	110
ადაპტირება მოლაპარაკების პერიოდების მართვაში	116
4 მოსმენა საუბრის დაწყებამდე	
ანუ როგორ დავამყაროთ ეფექტური კომუნიკაცია	118
მოლაპარაკება უპირველეს ყოვლისა მოლაპარაკებას ნიშნავს	119

XII მოლაპარაკების მეთოდები

აქტიური მოსმენა	132
აქტიური საუბარი	138
აქტიური მოსმენით და სიტყვით საუბარი იქსოვება	150
5 ფასეულობის შექმნა მის განაწილებაზე	
ანუ როგორ შეეუწყოთ ხელი პრობლემების გადაჭრას	158
ფასეულობის შექმნა	164
ფასეულობის განაწილება	181
6 ემოციების მართვა საკითხის საბოლოო გადაწყვეტაზე	
ანუ სიტუაციის განმუხტვა მოლაპარაკების ჩაუშლელად	201
მოლაპარაკებებში ემოციების ზეგავლენის გაცნობიერება	202
რთული მოლაპარაკებების ანალიზის ექვსი კატეგორია	209
7 მეთოდის გაღრმავება განსხვავებათა კომპლექსის მართვამდე	
ანუ როგორ მიუვდგეთ მულტიკულტურულ, მრავალმხრივ და მრავალდონიან მოლაპარაკებებს	234
მანდატის ვერტიკალური ურთიერთობა ანუ „მოლაპარაკების კონტრაქტი“	238
მრავალმხრივი მოლაპარაკებები	255
ინტერკულტურული მოლაპარაკებები	270
8 შეთანხმების ჩამოყალიბება საბოლოო ხელმოწერამდე	
ანუ როგორ გავაფორმოთ მოლაპარაკების დადებითი შედეგები	292
მოლაპარაკების სხდომების შედეგების შეფასება და ფორმალიზება	293
არაფორმალური გადავადება ანუ როგორ მოვეუაროთ „ბოლო შთაბეჭდილებებს“	308
დასკვნა	
წაკითხვამდე და წაკითხვის შემდეგ	
ანუ როგორ გავაგრძელოთ წინსვლა მოლაპარაკებებში	311
ბიბლიოგრაფია	327

ახალი მონაცემები კველ რეფლექსებამდე

ანუ როგორ გავაცნობიეროთ მოლაპარაკების
საყოველთაო ხასიათი

თავდაპირველად სამი საზრისი

„მოლაპარაკების მეთოდი“ სამ საზრისს ემყარება. მოლაპარაკება, ჯერ ჩვენი ცხოვრების განუყრელ ნაწილად იქცა, როგორც პირადულ, ისე პროფესიულ სფეროებში. შემდეგ, მოლაპარაკების ხელოვნება ნორმალური თანაარსებობისათვის უმთავრეს კომპეტენციად იქცა, ძველი რეფლექსების საპირისპიროდ, როდესაც ცალმხრივი გადაწყვეტილებები ზემოდან იყო თავს მოხვეული. დაბოლოს, თუმცა, კარგი მოლაპარაკებელი იშვიათად იბადება, შესაძლებელია ასეთად ჩამოყალიბდეს მოლაპარაკების ხელოვნებას ეუფლებიან. ასეთია ის სამი საზრისი, რომელთა გაზიარება გვსურს თქვენთვის ამ შესავალში, ვიდრე გადავალთ „მეთოდის“ სულისკვეთების და შინაარსის გადმოცემაზე.

მოლაპარაკება იქცა საყოველთაო ფენომენად

ეს მოვლენა კიდევ უფრო ნათელი გახდება, თუ წმინდა სახის მოლაპარაკებებს დავუმატებთ მოლაპარაკებათა სიტუაციებს. ჩვენი მეთოდი ეხება ერთსაც და მეორესაც.

- წმინდა სახის მოლაპარაკებები მეტ-ნაკლებად ფორმალურ ხასიათს ატარებს, მაგრამ როგორც წესი, მონაწილეებს ახსოვთ, რომ მოლაპარაკების პროცესში არიან ჩართული. მოლაპარაკებათა კონტექსტი და სფერო შესაძლებელია იყოს განსხვავებული: კომერციული, საბიუჯეტო, დიპლომატიური, სოციალური, პოლიტიკური (მოლაპარაკებები, კონსულტაციები პოლიტიკურ პარტიებს შორის, ან მოლაპარაკებები უმრავლესობასა და ოპოზიციას შორის), მოლა-

პარაკებები აგრეთვე დაკავშირებულია სამსახურში მიღებასთან, ხელფასებთან, კომპანიების შერწყმასთან, აქციების ან პროდუქციის გაყიდვასა და შეძენასთან და სხვა.

• *მოლაპარაკებათა სიტუაციები*, უმეტეს წილად, ისეთი ხასიათისაა, მათ ავტორებს არც კი აქვთ გაცნობიერებული, რომ ამ პროცესში არიან ჩართული, თუმცა, სწორედ ამ შემთხვევასთან გვაქვს საქმე: ისინი იცავენ თავის ინტერესებს, მოაქვთ არგუმენტები, რათა მათ სასარგებლოდ გადაწყდეს საკითხი. მოკლედ ერთად ეწვეიან მოლაპარაკებას გადაწყვეტილების მიღების მისაღწევად. ბავშვებიც აწარმოებენ მოლაპარაკებას, ისე რომ არც იციან, თუ რა არის ეს და არც ამ სახელს არქმევენ. ჩვენი ურთიერთობების, გეგმების და კონფლიქტების მოგვარების სიტუაციები ყველგან და ყოველთვის გვხვდება.

ფორმალური თუ ინფორმალური მოლაპარაკებები ყველა ღონეს აღწევნ

შესაძლოა, არც კი იცოდეს პიროვნებამ, რომ პირველ რიგში თავის თავთან აწარმოებს მოლაპარაკებებს: ყოველ ჩვენგანს აშფოთებს წინააღმდეგობრივი მოტივაციები და მუდმივად მოლაპარაკების პროცესშია მათ მოსარიგებლად. მოლაპარაკება დროის გამოყენებაზე: გვინდა მეტი დრო დავეთმოთ ახლობლებს, თან სიცოცხლე ვუძღვნათ პროფესიულ მოღვაწეობას, რა თქმა უნდა, ისე რომ წუთი არ მოაკლდეს საკუთარ თავთან განმარტობას, რომელსაც ჩვენი ჰობით ვავსებთ. მოლაპარაკება გვიწევს, როდესაც იმიჯის შესაქმნელად ვირჩევთ სამოსს, რადგან გვსურს კარგად მოვერგოთ ჩვენს პროფესიულ კონტექსტს, თან თავს მოხერხებულად ვგრძნობდეთ და იმ პირის მოწონებასაც ვიმსახურებდეთ, ვინც ეს სამოსი მოგვართვა. ასეთი ინტრა-პერსონალური მოლაპარაკებები ჩვენს თავისუფალ არჩევანს გამოხატავს. ეს სოკრატესეული დემონია — გონის სინათლე, რომელიც განგვრეტს ერთ მოსაზრებას, მის გვერდით მეორეს, მეორე შესაძებს და ა.შ. სწორედ, ესაა წარმოსახვათა ახალი კომბინაციების უნარი, რაც ჩვენი შინაგანი თავისუფლების ნაყოფია.

ყოველი ჩვენგანი აწარმოებს მოლაპარაკებას ახლობლებთან, ვისთან ერთადაც ატარებს ცხოვრებას. ზოგიერთი გადაწყვეტილების მიღებისას წინასწარ დამკვიდრებული შეხედულებები გვეხმარება: მაგალითად, ახალგაზრდა წყვილი ერთხელ და სამუდამოდ თან-

ხმდება, რომ შობას იზეიბებენ ჯერ ერთის, მერე მეორის ოჯახში. სხვაგვარი არჩევანისას, რომელთა მაგალითები გაცილებით მეტია, შეთანხმება უნდა შედგეს ყოველ შემთხვევასა თუ სიტუაციაში. ვის არ გაუმართავს მოლაპარაკება თავის პარტნიორთან დასვენების ადგილთან დაკავშირებით: ზღვაზე უნდა წავიდნენ, რადგან ბავშვებს უნდათ, მთაში, რადგან ერთ მათგანს სუფთა ჰაერი და მწვერვალზე სეირნობა ხიბლავს, ერთ-ერთის მშობლებთან, რადგან დიდი ხანია აღარ უნახავთ, თუ, მეგობართან, რომელიც ეპატიჟებათ. იმის გადაწყვეტაც კი, რომელი ფილმის სანახავად წავიდნენ კინოში, მოლაპარაკებას მოითხოვს.

თუმცა, სწორედ პროფესიული ასპარეზი გვიწვევს მოლაპარაკებაში ჩასართავად ღიად და რაც შეიძლება ნაკლები შეცდომების უფლებით. მოლაპარაკებას ადგილი ექნება კერძო სექტორში, თუ ადმინისტრაციაში, მათი კონსტატირება ყოველთვის მნიშვნელოვანია.

- ევროპულ კომპანიებში, ბუნებრივია, საქმე გვაქვს კოლექტიური მოლაპარაკების ლეგალურ ინსტანციებთან, რომელიც თავს უყრის წარმოების თანამშრომელთა და დირექციის წარმომადგენლებს: თანამშრომლების დელეგატების, წარმოების კომიტეტის, ჰიგიენის კომიტეტის, შრომის უსაფრთხოების და პირობების დაცვის კომიტეტის კრებები, ადმინისტრაციიდან — ადმინისტრაციის პარიტეტული კომისიები, ტექნიკურ-პარიტეტული კომისიები ანალოგიურ როლებს ასრულებენ.

- ოფიციალური ინსტანციების მიღმა, გამუდმებით მიმდინარეობს ინდივიდუალური მოლაპარაკებები. თანამდებობის შეცვლა, დაწინაურება, ხელფასების გაზრდა, რაც კარიერაში წინსვლას ნიშნავს, დამოკიდებულია მოლაპარაკებების მიდგომასა და შედეგებზე.

- დაბოლოს, რა თქმა უნდა მოლაპარაკება სხვადასხვა ხელობის შუაგულშია. შესყიდვებზე პასუხისმგებელი ცდილობს საუკეთესო პირობებითა და ფასებში მოამარაგოს მომწოდებელმა. პროფესიონალ სპორტსმენთა აგენტი ძალღონეს არ იშურებს, რათა ფეხბურთელთა კლუბს, ან სპორტული ტანსაცმლის ფირმას კონტრაქტი დასტყუოს. კონსულტანტი ფიქრობს, როგორ აკრიფოს მარცვალ-მარცვალ ინფორმაცია იმ კადრებისგან, რომლებსაც რესტრუქტურიზაცია შეეხოთ. მცირე და საშუალო საწარმოების ხელმძღვანელი, თავის თანამშრომლებთან ერთად ადგენს პასუხისმგებლობის სფეროებს, რომ მერე სწორად გადაუნაწილოს მათ.

საზღვარგარეთ მომუშავე სპეციალისტი მოლაპარაკებას ცდილობს მასპინძელი ქვეყნის ადმინისტრაციასთან, რათა ბიუროკრატიული ბარიერები გადალახოს.

შრომითი სფეროს გარდა, მოლაპარაკება *საჯარო კელსაც იყრობს*.

- **ადგილობრივ დონეზე**, ევროპის რომელიმე ქალაქის მუნიციპალური საბჭო იღებს საურბანიზაციო გეგმებს. კენჭისყრამდე დოკუმენტი საჭიროებს მომზადებას, რომლის დროსაც, *de facto*, ყველა დაინტერესებული მხარე აწარმოებს მოლაპარაკებებს, გამონაკავეს აზრს, იღებს მონაწილეობას თათბირებსა და დისკუსიებში. აღნიშნულ პროცესში მონაწილეობენ: სხვადასხვა პოლიტიკური პარტიის ადგილობრივად არჩეული პირები, სამშენებლო ფირმების, ქალაქის ფონდის საცხოვრებელი ბინების სამმართველოს, ვაჭრობის და ინდუსტრიის პალატის წარმომადგენლები და სხვა.

- **რეგიონალურ დონეზე**, ინფრასტრუქტურის მშენებლობის საკითხებზე, მაღალი ძაბვის ელექტროხაზებზე, ავტოტრასების თაობაზე, მოლაპარაკება მიმდინარეობს პროექტის ავტორებსა და დაინტერესებულ მხარეებს შორის, როგორიც არიან: ადგილობრივი წარმომადგენლები, პროფესიული ფედერაციები, და სხვა.

- **ნაციონალურ დონეზე**, მთავრობა მუდმივად თათბირობს სხვადასხვა პრობლემებზე, მიუხედავად იმისა, რომ, *in fine*, საბოლოო გადაწყვეტილება მაინც მთავრობის მისაღებია. ავილოთ, საფრანგეთის მთავრობის შემთხვევა 2003-04 წლებში: მოლაპარაკება აწარმოეს: სოციალურ პარტნიორებთან პენსიების, ადგილობრივ დეპუტატებთან დეცენტრალიზაციის ახალი ეტაპის, სოფლის მეურნეობის მუშაკებთან გვალვის შედეგების შესახებ, რომ არაფერი ვთქვათ, ხელისუფლების შიგნით (მომავალი ბიუჯეტის მოსამზადებლად) თუ, მთავრობას თავისივე უმრავლესობას შორის (სენატის რეფორმის შესახებ).

- **ზენაციონალურ (სუპრანაციონალურ) და საერთაშორისო დონეზე**, იმავე პერიოდში, საფრანგეთის მთავრობა მოლაპარაკებას აწარმოებდა ევროპის კომისიასთან ბრიუსელში სარესტორნე ბიზნესისათვის დღგ-ს დაკლებაზე თუ, ალსტომის გადარჩენის გეგმებზე. ერაყის თაობაზე, საფრანგეთის პოზიცია დაუახლოვდა რუსეთის, გერმანიის და ბელგიისას, რათა გაეროში დაეცვა შეერთებული შტატებისა და გაერთიანებული სამეფოსგან აშკარად განსხვავებული

ხედვა. ამ ორ მხარეს შორის გავლებულმა გამყოფმა ხაზმა ნათელყო, რომ ერთნი უპირატესობას ანიჭებენ ლეგალურად დასაბუთებულ მოლაპარაკებას, მეორენი — ძალისმიერ ჩარევას და ომს.

უამრავი მოლაპარაკება შედგა განსხვავებული სირთულის პირობებში და სხვადასხვა დონის შემადგენლობებს შორის: ორ ან რამდენიმე პიროვნებას შორის, ერთი ჯგუფის ჩარჩოში, ორ ან რამდენიმე ჯგუფს შორის. უამრავი ისეთი მაგალითი შეიძლება მოვიყვანოთ, რომელიც დაგვანახებს მოლაპარაკებების ძირითად განსხვავებას. ერთი მხრივ, არსებობს მოლაპარაკებები პროექტებისა და კონტრაქტების სფეროში და მეორე მხრივ მოლაპარაკებები კონფლიქტებისა და კრიზისების სფეროში, სიმძიმის მიუხედავად, მათი მოგვარების მცდელობით. აღნიშნული ორი ტიპის მოლაპარაკებები, ხშირად, ციკლური თანმიმდევრობით მონაცვლეობენ.

• ცუდად წარმოებულმა მოლაპარაკებამ ზემოდან, ანუ პროექტის შესახებ მოლაპარაკებამ შესაძლოა, მისი განხორციელების დროს ან შემდეგ, ადგილი დაუთმოს მოლაპარაკებას ქვემოდან, ანუ კრიზისის გადაჭრის მოლაპარაკებას, რომელიც პრობლემის მოგვარებას შეეცდება. ასევე თანხმდებიან ნებისმიერი საწარმოების ინვესტორები აქციონერთა პაქტის შედგენაზე, რომელიც ითვალისწინებს წილების თანაბარ გაყოფას და რომელიც გამორიცხავს საწარმოს მართვასთან დაკავშირებულ შესაძლო კონფლიქტებს. პირველივე უთანხმოების შემთხვევაში, ორი ასოცირებული წევრი, რომლებსაც არ ხელეწიფებათ ერთი მხარის უმცირესობაში მოქცევა, შესაძლო ბლოკირების გადასალახავად, იძულებული აღმოჩნდება საკითხის გადაჭრის ახალი მოდელი აირჩიოს; მაგალითად, ჩართონ მესამე აქციონერი არბიტრის სახით, კაპიტალის გაზრდის მეშვეობით.

• საპირისპიროდ, მოლაპარაკების წყალობით დარეგულირებული კრიზისი გზას უხსნის პროექტის შესახებ მოლაპარაკების დაწყებას. მრავალი სოციალური კრიზისი დაგვირგვინებულა, სამომავლოდ, გაუმჯობესებული კოლექტიური მოლაპარაკების სისტემის შექმნით. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მოლაპარაკება ზემოდან, ხშირად, უფრო შედეგიანია, ვიდრე მოლაპარაკება ქვემოდან, რადგან ეს უკანასკნელი ამცირებს მოლაპარაკების პროცესთან დაკავშირებულ ემოციურ ფონსა და ფინანსურ ხარჯებს.

მოლაპარაკებათა საყოველთაო ხასიათი, ისევე როგორც, მისი პრინციპების წვდომის მზარდი აუცილებლობის გაცნობიერება, სულ

უფრო დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს კლასიციზმის ეპოქის მოლაპარაკების ხელოვნების თვალსაჩინო წარმომადგენლის – რიშელიეს წინასწარ განჭვრეტის უნარს. თავის, „პოლიტიკურ ანდერძში“, მინისტრი – კარდინალი დაჟინებით მოითხოვს წინასწარ მზადებას, გამუდმებული მოლაპარაკებებისათვის“, საჭიროა:

„უწყვეტი ღია თუ ფარული მოლაპარაკებები ყველგან და ყოველთვის, არა მხოლოდ დღევანდელი სასურველი შედეგისათვის, არამედ მომავალშიც, რომ არ იქცეს იგი ფორმალობად.“

სამი უმთავრესი ევოლუციის შერწყმა ანიჭებს მოლაპარაკებას უპრეცედენტო გასაქანს. იცვლება როგორც ინდივიდი, ისე საზოგადოება და მეთოდები.

პირველი ევოლუცია ეხება ინდივიდს. უწინ, საკითხისადმი დამოკიდებულება, თუ ინდივიდუალური არჩევანი, მნიშვნელოვანწილად განპირობებული იყო – ნორმებით; დამკვიდრებული კოდექსებით, ტრადიციებით, ზნე-ჩვეულებებით, რაც წარმოადგენს სოციალური ზეწოლის ფორმას. დიდი ანგარიშით, ამგვარი მემკვიდრეობა, ზოგჯერ, რწმენის განმამტკიცებელი, ზოგჯერ – მძიმე ტვირთად ქცეული, დიდი გაქანების ინდივიდუალურობის, ლიბერალიზმის და ტრადიციული წინაპირობის უარყოფის წყალობით, უკან იხევს. რამდენადაც ფერმკრთალდება ტრადიციული საყრდენები, ხოლო ტექნიკური, სოციალური, კულტურული შესაძლებლობების ველი იზრდება, „ინდივიდებს სხვა არჩევანი აღარ რჩებათ, გარდა იმისა, რომ გააკეთონ არჩევანი“ (გიდენსი, 1990, 1994). ინდივიდს სთავაზობენ გადასაჭრელ საკითხთა პაკეტს და მან უნდა მიიღოს გადაწყვეტილებები ავტონომიურად და არა დამოუკიდებლად: მჭიდრო ურთიერთკავშირის გარემოში მათ უნდა მიაღწიონ სოციალური თანხმობის ფორმას. კანონიზებული სივრცის უკუქცევა ფართოდ უღებს კარს სხვადასხვა ნებელობათა შეჯერების ძიებას. ამგვარი ევოლუციის შემთხვევაში, ერთი და იგივე მოქმედება ინდივიდს უბიძგებს თვითონვე გააკეთოს თავისი არჩევანი, იმავდროულად ისე, რომ არ უგულებელყოს სხვები, რომლებთანაც სოციალური ქსოვილით კვლავაც რჩება დაკავშირებული.

მეორე ევოლუცია მიმართულია ჩვენი საზოგადოების დემოკრატიზაციისაკენ. გადაწყვეტილებების მიღების მოდელები განიცდიან განახლებას, ხოლო ტრადიციული ავტორიტეტები კითხვის ქვეშ დგებიან. შევადაროთ ორი მაგალითი. 1960-1970 წლებში საფრან-

გეომა ქვეყანა აღჭურვა ცენტრალური ატომური რეაქტორების ან-სამბლით, ეს უკანასკნელი კი იქცა ენერგიის უპირველეს წყაროდ. ამ უმნიშვნელოვანეს ენერგეტიკულ პოლიტიკას გრძელვადიანი შედეგებით, მოჰყვა მყისიერი დისკუსიები პარლამენტში, ფრანგი ხალხისთვის არ მიუციათ სათანადო განმარტებები; ცენტრალური რეაქტორების განთავსების ადგილი არ ყოფილა საერთო მსჯელობის საგანი. დღეისათვის, პირიქით. მრავალმხრივი, მაგრამ შეღარებით ნაკლებად მნიშვნელოვანი საკითხი სულ სხვა განზომილების გამოხმაურებას იწვევს: საქმე ეხება ატომური ნარჩენების დასამარხ ადგილს. ეს საკითხი მრავალჯერ გახდა პარლამენტში მსჯელობის საგანი, კანონის გამოცემის საბაბი, ნაციონალური დებატებისა და რეგიონებთან შეხვედრების მიზეზი; მსჯელობამ სამარხი ნაგებობის განლაგების სავარაუდო ადგილზე, გააერთიანა ყველა დაინტერესებული მხარე. უკვე ნათლად ჩანს: ეპოქას, როდესაც საკითხის გადასაჭრელად საკმარისი იყო მისი მეცნიერულ-ტექნიკური ლეგიტიმურობა, მოჰყვა დრო, როდესაც საზოგადოების ჩართულობა, კონსულტაცია, ახსნა-განმარტება გადაწყვეტილების მისაღებად, სულ უფრო მზარდ და გარდაუვალ ეტაპად იქცა. ამგვარ ახალ დემოკრატიულ მოთხოვნებს აგვარებს მოლაპარაკება გადაწყვეტილებისაკენ სვლის პროცესში.

ეს ევოლუცია ეხება აგრეთვე წარმოებას, რომელშიც ე.წ. „top-down“ მენეჯმენტმა ამოწურა თავისი შესაძლებლობები და ამიერიდან ადგილი დაუთმო „bottom-up“ ღია დისკუსიის მეთოდებს. 1980-იან წლებში, კერძოდ ევროპაში, დომინირებდა ე.წ. ტეილორისეული მენეჯმენტის – ტეილორისეული სტილი, რომელიც გულისხმობს ერთი მხრივ – შეფების, მეორე მხრივ – აღმასრულებლების მკაფიო გამიჯვნას; ერთნი ფიქრობენ, მეორენი შრომობენ. რამდენიმე აშკარა მარცხის შემდეგ ინდუსტრიის ზოგიერთ კაპიტანს, თავი ყოვლისმცოდნე და ყოვლისშემძლე რომ ეგონათ, ადგილი მიუჩინეს. საწარმოს ხედვა, მართალია, უნდა წარმართოს უნარიანი პიროვნებების მიერ, მაგრამ მონაწილეთა ანსამბლთან შეთანხმებულად; ამ შემთხვევაში საუბარი გვექნდა მოლაპარაკების საწყის ეტაპზე. ეს ხედვა, გზადაგზა განიცდის ცვლილებებს, რათა ერთმა მხარემ შემოიტანოს კრეატიულობა და ინოვაციები, ხოლო მეორე მხარემ ეს შემოთავაზება უნდა დააყენოს კითხვის ქვეშ, იმსჯელოს და პრობლემის წამოჭრის შემთხვევაში გაზიარებულ

იქნას მათი მოსაზრებები. მოლაპარაკება ქვემოდან ქმნის კარგი მართვის, სოციალური დიალოგის გარემოს და ამასთან აწესრიგებს კონფლიქტებს.

მესამე და უკანასკნელი მნიშვნელოვანი ევოლუციის შედეგია აზრთა გახშირებული გაცვლა-გამოცვლა და საზოგადოების წიაღში ინტერაქციის გაფართოება. სისტემაში, რომელშიც სუბიექტთა რაოდენობა განუზრელად იზრდება და ისინი ურთიერთქმედებაში არიან ჩაბმული სხვადასხვა მიზეზით, რომელშიც წარმოდგენილი ინტერესები მჭიდრო ურთიერთკავშირში არიან, მოლაპარაკება ხდება ოპერატიული საშუალება, იმისათვის, რომ ad hoc-ის ბაზაზე ერთმანეთს მოარგონ ეს ურთიერთქმედებები. ბაზარი საშუალებას იძლევა განისაზღვროს ფასები და რესურსების რაოდენობა, მაგრამ ეს მხოლოდ საშუაოს ზოგადი მხარეა. საქმიან ინტერაქციებს უფრო ფაქიზი მორგება სჭირდებათ გადაწყვეტილების მნიშვნელობის გათვალისწინებით. ამის დასტურია, მაგალითად, ბირჟაზე კვოტირებული კომპანიის შეძენა. რა თქმა უნდა, შენაძენზე ფასის ზრდას, მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს მიზანში ამოღებული საწარმოს ფინანსური ღირებულება, მაგრამ მისი შეფასება არ დაიყვანება მხოლოდ აქციათა კვოტაციაზე; მრავალი ცვლადი ფაქტორი ახდენს აგრეთვე გავლენას მოლაპარაკების დროს, რომელიც მოაწყეს და მოამზადეს ექსპერტებმა, რომლებმაც ორი საწარმოს კადრების კომპეტენციათა მობილიზებაც მოახდინეს. ინტერაქციათა უმრავლესობა არ შემოიფარგლება მათი რაოდენობით; საჭიროა მათი ხარისხობრივი თვისებების სწორად გამოყენება, რაც მოლაპარაკების უმთავრეს სფეროს წარმოადგენს. აზრთა გაცვლისათვის შეხვედრების ორგანიზებისა და კონფლიქტების მოგვარების მიზნით, საჭიროა გარკვეული ნორმებისა და ჩარჩოების დაცვა. მაგრამ ეს ჩარჩოები უამრავ მოსათათბირებელ საკითხსა და კომბინაციას მოიცავს: როგორ განვსაზღვროთ რომელი შეთანხმება უკეთ შეესაბამება მოცემულ დროს კონკრეტული ორმხრივი კომპრომისების სუბიექტთა და როგორ მივაღწიოთ მიზანს უსწრაფესი გზით? მოლაპარაკება გვთავაზობს საჭირო მოქნილობას და რეაგირების საშუალებას.

შევადგინოთ სქემა: ჯერ იყო წინა პერიოდი: „ვერტიკალის“ დომინანტი საზოგადოება, სტრუქტურირებული ნორმებით, რომელიც ურთიერთკომპრომისებზე წასვლის საშუალებას იძლევა. ამიერიდან იწყება შემდგომი პერიოდი: უფრო „ჰორიზონტალური“ საზოგადო-

ება, სადაც შემოთავაზებული არჩევანის მრავალფეროვნებას და ჩვეულებათა უარყოფას მოლაპარაკების პროცესი სათანადო დონეზე აჰყავს. ერთი ეტაპიდან მეორეზე გადასვლის ზუსტი თარიღის დადგენა შეუძლებელია: ეს საზოგადოების მოძრაობაა, რომელიც დამახასიათებელია XX საუკუნის ბოლოსათვის და მახასიათებელ ნიშნად გაჰყვება ჩვენს საუკუნეს. მოლაპარაკება გახდა საყოველთაო, რადგან სიტუაციები, სადაც ლეგიტიმური ავტორიტეტი თავისთავად წარმოიშობა, აშკარად, უდაოდ და არაორაზროვნად, სულ უფრო და უფრო იშვიათად გვხვდება.

მოლაპარაკების ხელოვნების ფლობა – უმთავრესი კომპეტენციაა

მოლაპარაკების საყოველთაოება ძალაუნებურად იწვევს მოლაპარაკების ხელოვნების ფლობის აუცილებლობას, იგი იქცევა უმთავრეს კომპეტენციად ზემოდან ცალმხრივად თავსმოხვეული გადაწყვეტილებების ძველი რეფლექსების ჩანაცვლების საქმეში. წინააღმდეგობის მეთოდს სულ უფრო ნაკლებად მოაქვს დადებითი შედეგი, რომლის საპირისპიროდ დარწმუნების მეთოდი გაცილებით უფრო შედეგიანია.

წინსვლა შესაძლებელია „ერთობლიობით“ და არა „წინააღმდეგობით“. მოლაპარაკების ერთ-ერთი მიზანია, რომ მოწინააღმდეგე ვაქციოთ პარტნიორად.. ამ ახალი მიდგომის მიხედვით, ყველა მონაწილის როლი იზრდება.

• **საწარმოს კადრის მოდელი** – ლიდერი და თანამშრომელი ერთსა და იმავე დროს, ცვლის ავტოკრატ პატრონის მოდელს. ეს არის ახალი სტილი იმ ქალის თუ კაცის, რომელსაც გაცნობიერებული აქვს თავისი საწარმოს გამოწვევები, რთავს თავის თანამშრომლებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მუშაობს, როგორც მთელ პერსონალთან, ისე მათ წარმომადგენლებთან. ეს ქალი თუ კაცი მისდევს ე.წ. fair-play-ს თამაშის წესებს კლიენტებთან და მომწოდებლებთან ურთიერთობაში, რომლებიც ხდებიან მისი პარტნიორები, გამჭვირვალედ აბარებს საწარმოს მართვის ანგარიშს თავის აქციონერებს, ყურადღებით უსმენს და ითვალისწინებს მათ რჩევებს, საბოლოოდ, გამუდმებულად ზრუნავს საწარმოს მართვასა და წარმატებაში მონაწილე ყველა მხარის ინტერესების დაცვაზე და ამასთან, განამტკიცებს თავის რეპუტაციას.

• **პასუხისმგებელია პოლიტიკოსი**, რომელიც გამოდის მეწილეობიდან, გულწრფელად ზრუნავს საქმის წარმატებაზე და მუდმივი თათბირისა და განმარტების რეჟიმში აგრძელებს მუშაობას. მას ძალა შესწევს მოლაპარაკებას დაუქვემდებაროს ყველა ის საკითხი, რომელიც ამას მოითხოვს და გამოიტანოს რეალურად განხორციელებადი გადაწყვეტილება. ამ რეალური მოლაპარაკების მიღმა, რომელსაც იგი აწარმოებს ისეთი ჯგუფების წარმომადგენლებთან როგორიცაა: პოლიტიკური პარტიები, პროფესიული კავშირები, გარემოს დაცვის ორგანიზაციები, ინდუსტრიის ხელმძღვანელობა, ასოციაციების მოძრაობები და სხვა, – ის მართავს მედიის შუამავლობით ვირტუალურ მოლაპარაკებას საზოგადოებრივ აზრთან, რითაც იწვევს საყოველთაო ინტერესს.

• **ახალი ტიპის ადვოკატიც**, ასევე დაუფლებულია მოლაპარაკების ხელოვნებას. იმის ნაცვლად, რომ თავისი ამოცანა დაინახოს უბრალო მომჩივნის როლში, რომელიც მოსამართლის განაჩენს ცის მანანასავით ელოდება, იგი თავის თავს ხედავს, როგორც კლიენტის ღრულ და დამაჯერებელ მრჩეველს. ამ მიზნით, იგი ამყარებს ნდობით აღჭურვილ ურთიერთობებს არა მხოლოდ თავის კლიენტთან, არამედ ამ უკანასკნელის პირად და პროფესიულ გარემოსთან; იგი მას ახლავს გრძელვადიანი და მოსალოდნელი უთანხმოების პრევენციული კონტრაქტების ტექსტის შედგენისას. როდესაც კონფლიქტი იქმნება, ადვოკატს მხედველობიდან არ რჩება საქმიან ურთიერთობებთან დაკავშირებული პოზიტიური პოტენციალი და ცდილობს ურთიერთკომპრომისების მიღწევას, უთანხმოების მოლაპარაკების გზით გადაწყვეტას და არა გარდაუვალი დაპირისპირების გზით სასამართლოში.

• **პროფესორი**, რომელიც მიახლოს თავის მოწაფეებს აკადემიურ კურსს ჭეშმარიტების მღალაღებლის კათედრიდან, ადგილს უთმობს პროფესორს, რომელიც უადვილებს მათ სასწავლო მასალის ათვისებას თანამონაწილეობის მეთოდის გამოყენებით. ახალი ტიპის პროფესორი ისე გამოაცოცხლებს აუდიტორიას, როგორც მენეჯერი გუნდს. იგი განავითარებს პედაგოგიურ სტრატეგიას იმ გზით, რომ ღარაზმოს სტუდენტები საერთო მიზნის გარშემო და შექმნას მუშაობისთვის სასიამოვნო გარემო, სადაც სტუდენტი არა მხოლოდ ინფორმაციის პასიური მიმღებია, არამედ ებმება საერთო საქმიანობაში, განსჯასა და აზრის გამოთქმაში. ამ ტიპის პედაგოგი

ნერგავს სიახლეს, აღმოაჩენს ჯერ არც თუ ისე ცხადზე უცხადესს, მაგრამ კრეატიულ სივრცეს. მისი გზავნილი გვაძნობს, რა არის შესაძლებელი, მან იცის როგორ მიგვაღებინოს ამ ახალი გზით სვლის ურთულესი საფეხურები, სწავლის პროცესში ამკვიდრებს ისეთ მეთოდებსაც რომლებიც მოსწავლეებს ეხმარება, მათი საუკეთესო მონაცემების გამოძვლავებაში ჯგუფური ინტერესების სასარგებლოდ. პედაგოგიკაც უნდა აიგოს მოლაპარაკების ფორმატში.

გამორჩეულ პროფესიონალთა შორის იკვეთება ახალი ტიპის მმართველობის ფორმა (leadership), რომელიც განსაზღვრავს არა მარტო უნარ-ჩვევებს, არამედ პერსონალური და კოლექტიური არსებობის ცოდნას. ტრადიციული ტექნიკური კომპეტენციების მიღმა (ლოგისტიკა, წარმოება, ფინანსები) მომლაპარაკებლები ყურადღებას ამახვილებენ ადამიანურ ღირსებებზე, რომელიც უმთავრესია პარტნიორული ურთიერთობების შექმნისა და გუნდური მართვისათვის. ეს თვისებები ვითარდება ზუსტად გათვლილი ტექნიკით, რაც გადაიზარდა დადებით ჩვევებში, ხოლო ამ ე.წ. მეორე ბუნებას შესწევს ძალა განსაზღვროს განახლებული ურთიერთობა ჩემსა და სხვას შორის, ნაკლებად იერარქიული და მეტად ინტეგრირებული საზოგადოების საკეთილდღეოდ.

• ახალი მეთოდები – რომელთა გაღრმავებას ისახავს მიზნად ეს წიგნი, გვიჩვენებს კონფლიქტების გადაჭრისა თუ კონტრაქტების გაფორმების სიტუაციებში, მათთან დაკავშირებული პრობლემების გადაწყვეტის გზებს. აღნიშნული პროცესის განმავლობაში, მოლაპარაკების მონაწილენი ეძიებენ სხვადასხვა მხარეთა მოტივაციებს, რათა ყველასათვის სასარგებლო გადაწყვეტილება მიიღონ. მათ მიაჩნიათ, რომ უნდა მიმართონ სამართლიანობის კრიტერიუმებს, გაუხსნელი კვანძების მტკიცედ გადასაჭრელად. აღნიშნული ტექნოლოგიები დაჟინებით მოითხოვს ყველა პირის ჩართვის აუცილებლობას ამ პროცესში და მცდელობას, რაც შეიძლება ფართო ალიანსები დაამყარონ პროექტთან დაკავშირებულ მაღალ, თუ დაბალ იერარქიულ საფეხურზე მდგომ ყველა პირთან. დიდი ყურადღება ენიჭება ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლას და მონაწილეთა მანდატის განსაზღვრის საკითხს. უადრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მოლაპარაკებაში მონაწილე ყველა პირის ყურადღებით მოსმენას, განსაკუთრებით, იმათ მოსმენას, ვინც მათ თვლის მოწინააღმდეგე მხარედ, ან პირიქით, თვითონ თვლიან მეორე მხარეს

ასეთად. დაბოლოს, ისინი შეთანხმებას აფორმებენ, მხოლოდ მას შემდეგ, რაც წინასწარ განიხილავენ სხვადასხვა შესაძლო სცენარს და გამოყოფენ ყველაზე დიდი კრეატიული ღირებულების მქონეს.

• ამ ტექნოლოგიებიდან წარმოიშობა ახალი ტიპის მმართველობის (leadership) ფორმა. იმ აღსანიშნავ ღირსებებს შორის, რომლებიც მოწოდებულია მოსაგებად ყველა პროფესიულ კონტექსტში, ფიგურირებს კონსტრუქციული აზროვნების მაგალითები: კოოპერაცია, ინტეგრაციული მიდგომა და კრეატიული წარმოსახვა გამოსავლის საძიებლად მიმართულ გზავნილებში; ფორმის მოქნილობა, არსის სიმყარე; თავმდაბლობა და სამსახურის გაწევა; რაციონალური და ემოციური თვალსაზრისით ადამიანების გაგებით მოკიდება; ნდობის მოპოვების გაზრდილი მცდელობა; სხვის მდგომარეობაში შესვლა და თვითღამკვიდრება; დისტანცირება და პერსპექტივის განჭვრეტა; სიმშვიდის შენარჩუნება ლეგიტიმურობის ძიების პროცესში; ხელისუფლების გადანაწილება მეტი ეფექტურობის მისაღწევად ფართო კონსულტაციების წარმოების დროს; მაქსიმალური გამჭვირვალება; გადაწყვეტილების მიღებისას ხელისშემწყობის როლის არჩევა, ყველაზე უფრო ფართო კონსენსუსის მიღწევა; მოცემული სიტყვის პატივისცემა; ზუსტი ქმედება და პასუხისმგებლობა გადაწყვეტილების განსახორციელებლად.

• დაბოლოს, ამ ტექნოლოგიების კომბინაცია და მათი ამგვარი დანერგვა ცხოვრებაში, სრულად მოახდენს თავისი პოტენციალის რეალიზებას, თუკი მისი მიზანი საზოგადოებაში საუკეთესო წონასწორობის დამკვიდრება იქნება. ნამდვილი ცვლილებები მოლაპარაკების გზით მიღწეული ევოლუციით არის შესაძლებელი და არა რადიკალური რევოლუციების ზეგავლენით; მთავარი იდეა მდგომარეობს საზოგადოების შერიგებაში თავის ელიტასთან და ელიტისა საზოგადოებასთან; იმ საშუალებების შეთავაზება, რომელთა მეშვეობით საერთო ძალებით აიგება სრულყოფილი საზოგადოება და მისი მართვის კონცეფცია, უფრო ფართო და ნაყოფიერი დიალოგი შედგება მთავრობასა და მოქალაქეებს, მთავრობასა და საქმიან წრეებს, ხელისუფალთ და პროფკავშირთა ლიდერებს, პროფესორებსა და სტუდენტებს, სხვადასხვა პროფესიის წარმომადგენელთა (ინჟინერები და მენეჯერები) შორის; დემოკრატიული და სოციალური სხდომებიც გაფართოვდება.

კარგი ლიდერი მაშასადამე, გახლავთ, ვისაც წარმატებით შეუძლია მოლაპარაკების წარმოება; ვისაც ძალა შესწევს გააფორმოს ე.წ. „new deals“ ახალი გარიგებები, შეიმუშაოს ნოვატორული პროექტები და დაამტკიცოს მათი სიცოცხლისუნარიანობა; დაარეგულიროს და გადაჭრას კონფლიქტები; გაზარდოს იმ ორგანიზაციის რესურსები, რომლისთვისაც მუშაობს, შეამციროს ფასები, გააუმჯობესოს გარე იმიჯი და შიდა კლიმატი. ამ ტიპის მომლაპარაკებელი აუცილებლად სჭირდება, როგორც დღევანდელი ორგანიზაციების ისე, ზოგადად, ჩვენი საზოგადოების წინსვლას. მოლაპარაკების ხელოვნებას დაუფლებული ლიდერი სპონტანურად არ იქმნება, იგი ნელ-ნელა ყალიბდება.

მოლაპარაკების დიდოსტატად იშვიათად იბადებიან, თუმცა ამის მიღწევა შესაძლებელია

მოლაპარაკების სწავლა შესაძლებელია. მოლაპარაკება არ წარმოადგენს თანდაყოლილ უნარ-ჩვევებს, არც ზეპირად დასასწავლ მეცნიერებას, ეს გახლავთ მეთოდთა ანსამბლი, რომლებსაც შუქს ჰფენს მრავალი აკადემიური დისციპლინა (ორგანიზაციების სოციოლოგია, ისტორია, პოლიტიკური მეცნიერება, ფილოსოფია, სტრატეგია, თამაშების ეკონომიკური თეორია, მენეჯმენტი, ფსიქოლოგია) და რომლებიც შემოწმებულია გამოცდილებით.

მოლაპარაკების შესწავლა ხდება ორი წყაროს მეშვეობით: პრაქტიკული გამოცდილების, რადგან ეს ის სამჭედლოა, სადაც მჭედელად ყალიბდებიან; და მოლაპარაკებაში ნაცადი იმ მეთოდებით, რომელთა გაცნობა ნაშრომებისა და სემინარების ფორმატშია შესაძლებელი.

ამ კუთხით ნება გვიბოძეთ გავიზიაროთ ფორმატორთა გამოცდილება. უკანასკნელი ათი წლის განმავლობაში. ერთად თუ ცალცალკე, ჩვენს ჯგუფებთან ერთად, მოლაპარაკების ხელოვნებას ვაზიარებდით ათასობით ორგანიზაციების ხელმძღვანელებს, წარმოებების ადმინისტრაციებს, ანდა ისეთი დიდი სკოლების საინფორმაციო ჯგუფების პასუხისმგებელ პირებს როგორიცაა: პარიზი-სინგაპურის ბიზნეს-სკოლა (ESSEC), ნაციონალური ადმინისტრაციის სკოლა (ENA), პარიზის ცენტრალური სკოლა, პარვარდის უნივერსიტეტი, პარი-დოფინის სკოლა და სხვა ინსტიტუტები. ჩვენ ვასწავლიდით საფრანგეთში, ასევე უცხოეთში, ოთხივე კონტინენტის ოციოდე

ქვეყანაში. ყოველი საფორმაციო სემინარი ის შემთხვევაა, როდესაც მონაწილეები ერთმანეთს უზიარებენ გამოცდილებას მოლაპარაკებების შესახებ, სხვადასხვა ნაშრომების განხილვისა და განსაზღვრის შესახებ, უამრავ თეორიათა შორის კონკრეტული შემთხვევის შესაბამისი და ყველაზე საჭირო მათგანის ასარჩევად.

ჩვენ დავწერეთ წიგნი, რომელიც სასურველია იყოს მომლაპარაკებლის განუყრელი თანამგზავრი, პროფესიული იარაღი, რომელიც მოლაპარაკების უმთავრეს გასაღებს გვთავაზობს. სწორედ, აქედან მოდის „მოლაპარაკების მეთოდის“ იდეა, წიგნისა, რომელიც ადვილად მოსახმარია, ოპერატიული, ცდილობს იყოს ზუსტი, კონკრეტული და იმავდროულად განზოგადებული, პრაქტიკული, ზედმეტი სიმარტივის გარეშე, ვრცელი, და ამავედროულად ადვილად გასაგები. გარდა იმისა, რომ წიგნი ეყრდნობა საუნივერსიტეტო პუბლიკაციებს, იგი თავს უყრის უამრავ პრაქტიკულ გამოცდილებას. იგი კარგად წარმოაჩენს უმთავრეს საყრდენებს — ანგლო-საქსურ თეორიებს თანამედროვე პერიოდის შესახებ, თუმცა, შესანიშნავად ეწერება ფრანგული და ევროპული მოლაპარაკებების სააზროვნო კონტექსტშიც, კერძოდ, XVII-XVIII საუკუნეებში მოლაპარაკებების მონაწილეთა მიერ შედგენილი კლასიკური ტექსტების ნიმუშების დასესხებით.

ეს წიგნი მიმართავს ყველას, რადგან მოლაპარაკება გვიხდება ყველას. „მეთოდი“ არ ეხება მხოლოდ მოლაპარაკებათა განსაკუთრებულ ტიპებს — სოციალურს, ეაჭრობის, საქმიან, დიპლომატიურ და ა.შ. — არამედ ზოგადად მოლაპარაკებებს. მოლაპარაკების ერთი ტიპიდან მეორემდე. ინვარიანტები სჭარბობს სპეციფიკურ თვისებებს. მოლაპარაკებას, რომელსაც აწარმოებენ ორ კომერციულ ორგანიზაციას შორის, თუ იგი კომუნის კეთილმოწყობას ეხება და მერსა და მდინარისპირელთა ასოციაციას შორის იმართება, ანდა მეზობლებსა თუ გაყრილ ცოლ-ქმარს შორის უთანხმოებას, პრობლემების გასახსნელად მოსამზადებელი პერიოდი ერთი და იგივეა (თავი 2) კომუნიკაციის პრობლემები ერთმანეთს გვანან (თავი 4); დაძაბულობას ნამცხვრის გაფართოვებასა და მის დანაწილებას შორის (თავი 5).

რამდენადაც განზოგადებული არ უნდა იყოს, ჩვენი ნაშრომის მთავარი მიზანი მის ოპერატიულობაშია. „მეთოდში“ წამოწეულია კონკრეტული პრობლემები და გთავაზობთ მათი გადაჭრის კონკრე-

ტულ გზებსაც. იგი ერთმანეთს უკავშირებს თეორიებსა და ცხოვრებისეულ გამოცდილებას. მასში თავმოყრილია ყველა მნიშვნელოვანი პრაქტიკული სწავლება, რომელსაც უკანასკნელი ორი ათეული წლის და ოთხი საუკუნის მანძილზე მოლაპარაკების მონაწილეთა მიერ ჩამოყალიბებული თეორიები გვთავაზობს. ამასთან, წარმოდგენილ კონცეფციებს საილუსტრაციოდ ახლავს უამრავი მაგალითი პრაქტიკიდან.

ნაშრომი მოლაპარაკების ტექნიკურ და საორგანიზაციო საკითხებს ეხება, მაგრამ მასში წამოჭრილია კომპლექსური საკითხები: სხვებთან ურთიერთობის, რისკის კონცეფციის, დროსთან დაკავშირებული. ეს თემები კარიკატურას ვერ იტანს. მკითხველს თავად უწევს ნაშრომის ადაპტირება თავისი მოლაპარაკების თავისებურებებთან, თავისი პაექრობის სტილთან. არ არსებობს მოლაპარაკების თეორია, არამედ უამრავი თეორიიდან გამოძღინარე კონცეფციები, რომლებიც გვეხმარება საკუთარი თეორიის აგებაში.

ამ სულისკვეთების რვა თავისაგან შედგენილ წიგნს მიზნად გასდევს: უმთავრესი წინ უნდა უსწრებდეს ერთადერთი ჭეშმარიტების დადგენას.

მეთოდი მოლაპარაკებამდელი და მოლაპარაკების შემდგომი პერიოდების გასარჩევად

მოლაპარაკების წარმოებისას საჭიროა ვიცოდეთ მისი წინარე და შემდგომი პერიოდის გარჩევა: რაზე უნდა ვისაუბროთ და რა გავითვალისწინოთ წინასწარ და რას დავეუთმო ადგილი შემდგომში. უმთავრესი წინ უნდა უსწრებდეს უდაო სიმართლეს, სიცხადეს, მაშინაც კი, როდესაც ჩვეულება თუ ინტუიცია, ხშირად, საპირისპიროსკენ გვიწვევს. ჩვენი აზრით, ამ ორი მხარის განსხვავება, ნებისმიერ სიტუაციაში, მოლაპარაკებას წარმატებისკენ წაიყვანს. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, ხარების წინ გუთანი არ უნდა შევებათ. ისიც საჭიროა ვიცოდეთ რა იგულისხმება მოლაპარაკების პროცესში გუთნად და რა ხარებად. ეს განსხვავება, რომელიც ნაშრომის ხერხემალს შეადგენს, მოცემულია მე-3-ე თავში, რომელსაც წინ უძღვის ექსპოზიციის ორი თავი.

თავი 1 გვიჩვენებს, თუ რატომ არის მნიშვნელოვანი მოლაპარაკების დაწყებამდე ეჭვის ქვეშ დაყენება მოლაპარაკებისადმი ინტუიტიური მიდგომა. მოლაპარაკების ათი სპონტანური წარმართვის

ნიმუშს წარმოვიდგენო. ასეთი უნაყოფო, გნებაუთ, არაპროდუქტიული შემთხვევები ქმნიან ამდენივე დაბრკოლებას, რომლებიც უნდა შეისწავლონ, რათა განთავისუფლდნენ მათგან. სწორედ, წინასწარი ეჭვი მოგცემთ საშუალებას გადაჭრით ჩაებათ „მეთოდში“. ნაშრომის შემდეგი ნაწილი გვთავაზობს მეთოდს, თუ როგორ ავითვისოთ მოლაპარაკების სწორედ წარმართვა.

შემდეგი ეტაპი, კვლავ მოლაპარაკების წინა, ანუ **მოსამზადებელ** პერიოდს წარმოადგენს (თავი 2). მოლაპარაკება ნიშნავს, წინასწარ სამუშაოს და შემდგომ სამუშაოს. მოუმზადებელი მოლაპარაკება მარცხისთვისაა განწირული. ეს ნიშნავს წვრთნის გარეშე შეჯიბრში ჩართვას, იმპროვიზაციას მედიტაციის გარეშე. თვით ეს წიგნი წარმოადგენს მოსამზადებელ იარაღს. მთელი ჩვენი ცხოვრება თავისი აღმასვლებითა და ვარდნებით ხვალინდელი მოლაპარაკებისათვის მზადებაა. ჩვენ განვიხილავთ წინასწარ მოსამზადებელ პერიოდს სამი კითხვა-გასაღების საშუალებით: ვის უნდა მოელაპარაკო? რის შესახებ უნდა მოელაპარაკო? როგორ უნდა მოელაპარაკო? ეს თავი გვაცნობს ათ ძირითად კოზირს და დიდი რაოდენობით უკვე ნაცად კონცეფციებს.

„მეთოდის“ გული მე-3-ე თავშია, სადაც მოლაპარაკების მონაქვეთებში გამოყოფილია ძირითადი ცხადისაგან. რა არის თავისთავად ცხადი, რას უნდა შეეხო სიღრმისეულად, წარმოადგინო შენი მოტივაციები, წინ წამოსწიო მომგებიანი გადაწყვეტილებები, მითვისო ნამცხვრის დიდი ნაწილი და ბოლოს შეეცადო შეთანხმების მიღწევას. ის რაც უმთავრესია წინა პერიოდისათვის ზემოხსენებულის მისაღწევად, გახლავთ ურთიერთობების დამყარება, პროცესის გაცნობა, ყურადღებით მოსმენა სხვათა ინტერესების უკეთ გასაგებად, ამასთან საკუთარი ინტერესების წინ წაწევა, სხვადასხვა საშუალების გააზრება და მოძიება ნამცხვრის გასაღიდეblად, და საბოლოო შეთანხმების მიღწევა, მისი ოფიციალურად გაფორმება მოლაპარაკებების შედეგების ანალიზის შემდეგ და მანდატით მინიჭებული უფლებების დარღვევის გარეშე.

მოლაპარაკების წიაღში ნაყოფიერი კომუნიკაციის დასანერგად, მომლაპარაკებელს მართებს ორი აუცილებელი კომპეტენციით თამაში: მოსმენა სიტყვის **თქმამდე**. ეს მე-4-ე თავის თემაა. სიტყვა – მომლაპარაკებლისათვის მომწესხველია; მას დარწმუნების ეს იარაღი ტახტრევანზე აჰყავს, მაგრამ მეორე პიროვნებას ვერ დაიკავ-

შირებ, თუ წინასწარ არ გადაერთე მოსმენილის გაგებაზე. ყველანი ეუსმენთ და ვლაპარაკობთ მაგრამ ვიცით – კი მოსმენა, ან ლაპარაკი?

მოძღაპარაკებლის მეორე რეფლექსი მდგომარეობს იმაში, რომ საბანი რაც შეიძლება თავისკენ მიიწიო, ლომის წილი მოიხვეჭო, რაც არის ის ნამცხვარი დაანაწილო, თან ისე ჩამოჭრა სხვის ნაჭერს, თითქოს, რაც სხვისთვის კარგია შენთვის ცუდი იყოს და პირიქით; მაგრამ დანაწილების წინ, ნამცხვარი უნდა ერთად გამო-
ვაცხოთ დიდი მონდომებით, ანუ წინასწარ უნდა ვიზრუნოთ საერთო ფასეულობის შექმნაზე. მე-5-ე თავში განმარტებულია, რატომ უნდა ვადვენოთ თვალყური წინასწარ ამ ფასეულობის შექმნას და მერე ვიფიქროთ მის ჩამორიგებაზე. ეს თავი გეთავაზობს გასაღებს ამ თანმიმდევრობით ჯაჭვის შეკერის დასაუფლებლად, რაც ნიშნავს ვიცოდეთ ინფორმაციის გაცვლა და პასუხის გაცემა ყველაზე გავ-
რცელებულ მითვისების ტაქტიკებზე.

✓ რაციონალური ნიჭი ამ სიტყვის ზუსტი მნიშვნელობით, მოწოდებულია წინა თავში მთავარი როლის სათამაშოდ ფასეულობის შექმნისა და დანაწილების პროცესში. თუმცა, მას უნდა ახლდეს რაციონალური ნიჭი რაციონალობის ფართო გაგებით, რათა შეძლოს მოლაპარაკების ყველაზე დაძაბულ სიტუაციებში თავის გართმევა. ჩვენ აქ შევეხებით იმ უნარს, რომელიც საჭიროა ემოციური დაძაბულობის განსამუხტად, რაც ყველაზე ხშირად გვხვდება მოლაპარაკებების დროს. წარმატების გასაღები ძვეს სიტუაციის შერბილების ცოდნაში ძირითად საკითხებზე გადასვლის წინ.

მე-6-ე თავში წარმოდგენილია განვლილი მოლაპარაკებების ის მთავარი მიდგომები, რომლებიც შეფასდა აგრესიულად; განწყობა, რომელსაც თანამოსაუბრეში ეს აგრესია იწვევს და მათზე გაცემული პასუხები.

მე-7-ე თავში მკითხველს გავაცნობთ მოლაპარაკებას სამ კიდევ უფრო რთულ კონტექსტში: როდესაც მოლაპარაკება მოქმედებაში რთავს შუამავლებს თავიანთი მანდატის ჩარჩოებში, როდესაც მრავალი მხარეა სახეზე და დგება ალიანსის საკითხი, და ბოლოს, როდესაც მოლაპარაკების მონაწილეთა შორის კულტურათა სხვაობა წარმოქმნის გარკვეულ ბარიერს. ამგვარი მრავალდონიანი, მრავალმხრივი ან ინტერკულტურული მოლაპარაკებების დამაკმაყოფილებელი ხელშეკრულების სვლისათვის, როგორც არასდროს ისეა სა-

ჭირო მეთოდის ჩაღრმავება, ეჭვს ქვეშ დაყენება განსჯამდე, ანდა წინასწარ განსჯამდე, აქამდე წარმოქმნილი პრაქტიკების ანსამბლის მობილიზება, სხვა სპეციფიურ საკითხებზე გადასვლამდე. მხარეებისა და კულტურების როლდენობის ზრდა მოლაპარაკებას აძლევს ინტუიტიურ ხასიათს, შეუმოწმებელ ჰიპოთეზებზე დაყრდნობილს, რაც კიდევ უფრო სათუთს ხდის მოლაპარაკების მომავალს. მეტად უნდა მოერიდოთ პირველ თავში წინასწარ დასახელებულ დაბრკოლებებს, უკეთ მოემზადეთ, წინასწარ შეისწავლეთ და ჩართეთ სამუშაო პროცესში მოლაპარაკების ყველაზე რთული მონაკვეთები და თან გადაჭერით, როგორც კომუნიკაციის და ურთიერთობების საკითხები, ისე მოსაგვარებელი ძირეული პრობლემები.

ბოლო თავი ეთმობა, ლოგიკიდან გამომდინარე, მოლაპარაკების დასასრულის წინა ეტაპს: ხელშეკრულების გაფორმებას. ეს ეტაპი დამოკიდებულია ყველა წინარე ეტაპზე; იგი ხაზს უსვამს მოლაპარაკების ერთიანობას, მიუხედავად, იმ წახნაგებისა, რომლებიც წიგნის სხვადასხვა თავებს ქმნიან. არაერთი მოლაპარაკება ჩაშლილა ამ ეტაპისადმი ნაკლები ყურადღების გამოყოფის გამო. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ არაერთი შეკრება მეტ ნათელს ჰყენს მიღებულ გადაწყვეტილებას, ვიდრე საბოლოო კრება. ძალიან ხშირად, კეთილგანწყობილ და გამოცოცხლებულ ატმოსფეროში გადაწყვეტილებების მიღების ჯერის დადგომისას, რომლებიც, თითქოს, ყველასთვის სასურველი შედეგის მომტანი უნდა იყოს, აღმოჩნდება, რომ აჩქარებულან, მაშინ, როდესაც მეტი უნდა ეზრუნათ დასკვნით ეტაპზე, მოქმედების გეგმების დადგენაზე, სადაც ყველას როლი და პასუხისმგებლობა მკაფიოდ იქნებოდა განსაზღვრული, ან კონტრაქტი კარგად გამართული და გაფორმებული სახით ზუსტად გაანაწილებდა უფლებებსა და ვალდებულებებს მოცემული მანდატის ჩარჩოებში. ყველაფერი კარგად უნდა შეიფუთოს ხელშეკრულების გაფორმებამდე.

გისურვებთ ყურადღებით წაკითხვას, ვიძელოვნებთ, შედეგიანი მოლაპარაკებები გექნებათ.

დავეჭვდეთ მოლაპარაკების დაწყებამდე

ანუ როგორ გადავლახოთ მოლაპარაკებისადმი
ინტუიციაზე დაყრდნობილი მიდგომა

ზრად არავის მოუვა მანქანის მართვა ავტო-სკოლის კურსის გავლის გარეშე: არც რთული კერძების მომზადება სამზარეულო წიგნში ჩაუხედავად; არც შორეულ ქვეყანაში გაემგზავრება ვინმე გიდის, ან ამ ქვეყნიდან ახლადჩამოსულის კონსულტაციის, ან ადგილობრივი ენის გაცნობის გარეშე. ამის საპირისპიროდ, ყველა, ან თითქმის ყველა ისე ერთვება მოლაპარაკებაში, რომ არც სპეციალური კურსი გაუვლია, არც წიგნი წაუკითხავს ამ საკითხის შესახებ, არც მოლაპარაკებების დიდი გამოცდილების მქონე პირს გასაუბრებია. კვლავაც, უამრავი კონფლიქტის პირობებში ვცხოვრობთ. ყოველდღიურად ვცდილობთ მათ გადაჭრას, ისე რომ წარმოდგენაც კი არ გვაქვს კონფლიქტების წარმოშობის ან მათი განმუხტვის თაობაზე.

ამრიგად, მოლაპარაკება, უპირატესად, ინტუიტიური ხასიათისაა. მოლაპარაკებას აწარმოებენ სპონტანურად, ვისაც როგორ სურს, იმის მიხედვით, თუ რა მიაჩნია საუკეთესო და ზოგჯერ, ერთადერთ სწორ გზად. მოლაპარაკების წარმოება ადამიანების მოღვაწეობის ის სახეობაა, რომელზედაც ინტუიციას უდიდესი გავლენა აქვს და ამ გავლენას სავალალო შედეგები ახლავს ხოლმე. წლების მანძილზე დაკვირვება და სწავლა საშუალებას გვაძლევს ინტუიტიური პრაქტიკიდან გამოვყოთ ყველაზე სამწუხარო შედეგების მქონე შემთხვევები, ამომწურავ სიას არ შემოგთავაზებთ, მაგრამ გავიხსენოთ უარყოფითშედეგიანი შემთხვევები. მოლაპარაკებებისადმი ასეთ რთულ მიდგომას მიეყვართ პიროვნებათშორისი ურთიერთობების დაძაბულობასთან, კომპრომისების დაბალ ხარისხთან, მოლაპარაკების პროგრესირების უუნარობასთან; მოლაპარაკების დინამიკის ბლოკირებასთან, თანხმობის მიღწევის გადავადებასთან; ახალ ფასეულობათა შექმნის პოტენციის გაფლანგვასთან; პროექტის ჩავარდნასთან;

მოლაპარაკების მონაწილეთა, როგორც პიროვნული, ისე მთელი პროექტის რეპუტაციის საფრთხეში ჩაგდებასთან; ისეთ შეთანხმებებზე ხელისმოწერასთან, რომელსაც რატიფიცირება და მითუმეტეს, განხორციელება არ უწერია; კონფლიქტების ესკალაციასთან; ამოდ დაკარგული დროის ზრდასთან. ჩამონათვალის გაგრძელება შესაძლებელია, მთავარია, მოლაპარაკებებისადმი ინტუიტიურ მიდგომებში მივაგნოთ ხელმოცარვის მიზეზს. ამისათვის ყველამ უნდა გადასინჯოს თავისი ინტუიტიური მიდგომები, დასვას კითხვები და საჭიროების შემთხვევაში გადააფასოს ზოგი რამ.

ზემოთნათქვამიდან გამომდინარე, მოლაპარაკების წინაპირობა უნდა იყოს დაეჭვება. ეჭვს ქვეშ უნდა დაეყენოთ ჩვენი მოლაპარაკების ფორმა, რათა შევძლოთ დისტანცირება, სწორი შეფასება. მაშინ, ეს ინტუიციები, განმეორებადობის წყალობით, გარდაიქმნება უღაო აქსიომად, გაივლის თავისუფალი გამოცდის ველს, რათა შემდეგ გავრცელდეს წინასწარ გააზრებული, ინფორმირებული სახით. ეჭვს ქვეშ დაყენება სიღრმისეულად, საჭიროა „იმისათვის, — როგორც დეკარტე ამბობს თავის თხზულებაში „მსჯელობა მეთოდის შესახებ“ — რომ ამოვძიროთ ჩვენი გონებიდან ადრე დაშვებული შეცდომები“ და ჩავუყაროთ მძლავრი ბალავარი. აი, პერსონალური მოლაპარაკების ამოსავალი წერტილი.

სწორედ, ამ კონსტრუქციული დაეჭვებისაკენ გვიწვევს პირველი თავი. იმისათვის, რომ გაგვიადვილდეს ჩვენში მთვლემარე ინტუიტიური მომლაპარაკებლის ამოცნობა, ჩვენ გამოგვაქვს ინტუიტიური მიდგომის ათი ნიმუში, რომელიც იმდენადვე გადაულახავ წინააღმდეგობას ქმნის. მათი განხილვა მხოლოდ მაშინ შეიძენს აზრს, თუ ყოველი ჩვენგანი დაკვირვებით გააღვენებს თვალს წარმოებულ მოლაპარაკებაში თავის რეფლექსებს. ამ მიზნით, აქ მხოლოდ შესაძლო პასუხების და მიდგომების მონახაზებია მოცემული; მომღვენო თავებში კი უფრო ჩაუღრმავდებით ამ საკითხებს.

არ არსებობს შესწავლის ციკლი

ეს პირველი დაბრკოლებაა და იგი ყველა დანარჩენში მონაწილეობს. სპონტანური ქცევის ყველაზე გავრცელებული შემთხვევაა მოლაპარაკების მეორე დღეს გვერდის გადაფურცვლა სხვა პრობლემაზე გადართვის მიზნით; განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როდესაც

საც აღნიშნული მოლაპარაკება რთული და უნაყოფო იყო. ეს ბუნებრივია, არავის არ უხარია მარცხი, უგუნებო ფიქრებში ჩაძირვა. იგივე შეინიშნება, როდესაც მოლაპარაკება კარგად ჩაივლის და წარმატებული შედეგით დაგვირგვინდება. რაღა საჭიროა წარსულ ამბავზე ფიქრი, მითუმეტეს, როდესაც ყველაფერი კარგად მთავრდება? კარგად შეძლეს მისი წარმართვა; თითქოს, თავს კარგად ფლობენ და ხვალაც შეძლებენ ამის განმეორებას.

ამგვარი მიდგომა მაცდური ინტუიციითაა გამოწვეული; მოლაპარაკებების სწავლა, მხოლოდ გამოცდილებითაა შესაძლებელი, ის დაგვანახებს ამ საქმის ალფას და ომეგას. ცხადია, პროგრესისათვის ეს გამოცდილება შეუცვლელია, თუმცა იმ პირობით, თუ მას გავანალიზებთ და მისგან დასკვნებს გამოვიტანთ. ავიწყდებათ, რომ თუ არა ეს კოზირი, შეცდომებს გაიმეორებენ. შესძლებელია, სულ ერთი და იგივე აკეთო და სულ ერთნაირად ცუდად, იმ მუსიკოსის მსგავსად, ერთს და იმავე ყალბ ნოტს რომ ერეხება რომელიმე ნაწყვეტის შესრულებისას.

მაღალი კლასის სპორტსმენებს ეს შესანიშნავად ესმით. ყოველი შეჯიბრის შემდეგ ამოწმებენ, კომენტარებს აკეთებენ. ზანდაზან, წვრთნის პროცესსაც კი იღებენ იმისათვის, რომ ათლეტმა უკან დააბრუნოს და გააანალიზოს თავისი მოძრაობა, ტექნიკა და ტაქტიკა ასპარეზობის წინ. აქედან სპორტსმენებს გამოაქვთ ორმაგი ინფორმაცია: ძლიერი მხარე, რომელიც შეხვედრის დროს უნდა გამოიყენოს და სუსტი მხარე, რომლის დაძლევაზე უნდა იმუშაოს ასპარეზობამდე. გამოცდილების ღრმად შესწავლა სჭირდებათ სამხედრო გამანადგურებლების პილოტებსაც, რომლებიც მისხალ-მისხალ განიხილავენ თავიანთ ბოლო მისიას, რათა ყოველი მომდევნო გააუმჯობესონ. კონფლიქტოლოგმა უნდა აიტაცოს ეს შესანიშნავი ტრადიცია.

მოლაპარაკების გამოცდილებიდან გაკვეთილის გამოტანა მნიშვნელოვანი ამოცანაა. ორ მოლაპარაკებას შორის მონაწილემ შემსწავლელი საშუალების მთელი ციკლი უნდა ჩაატაროს. მაშ რატომ არ უნდა დავეფიქრდეთ ამ საკითხებზე:

1. რა შევიტყე ჩემზე, როგორც მოლაპარაკებების მონაწილეზე?
2. რას გავიმეორებდი იმგვარადვე და რატომ? (სხვანაირად რომ ვთქვათ: რომელია ჩემი ძლიერი მხარეები, რომლებიც ჩემს არსენალში უნდა დავიტოვო?)

3. რას გავაკეთებდი სხვანაირად, რატომ და როგორ? (ანუ: რომელია ჩემი სუსტი მხარეები, რომლებიც გაუმჯობესებას საჭიროებს და რომლებზედაც უნდა ვიმუშაო?)
4. რომელი პიროვნული მხარეები უნდა განვავითარო შემდეგი მოლაპარაკებებისათვის?
5. რა ცოდნა შევიძინე ზოგადად მოლაპარაკების შესახებ?

ამ კითხვებზე გაცემული პასუხები იმსახურებს ჩაწერას და დოკუმენტის შედგენას, რომელსაც გამოამზეურებთ თქვენი მოლაპარაკების კვალდაკვალ ანგარიშის სახით. ამრიგად, უკეთ იქნებით შეიარაღებული შემდეგი მოლაპარაკების მოსამზადებლად და საწარმოებლად, ამ უკანასკნელს კვლავ მოჰყვება დაფიქრებისა და გააზრების ჯერი და ა.შ. თქვენი მოლაპარაკებები იქცევა განხილვისა და შესწავლის საგნად.

ამგვარი აქციები გაამდიდრებს შესწავლის ამ ნაყოფიერ წრეს.

დააკვირდით რეალურ მოლაპარაკებებს, რომლებსაც დაესწრებით. შესაძლებელია თქვენთვის სასარგებლო აღმოჩნდეს სხვების მიერ წარმოებული მოლაპარაკებები, მათ შორის შეცდომებიც, თუკი, მათ გაანალიზებთ კრიტიკულად, პოზიტიურად შეაფასებთ, იმას რაც სანიმუშოა თავისი ხარისხით და ნეგატიურად, იმის, რაც ნაკლებად დამჯერებელ პრაქტიკას ავლენს.

გავარჩიოთ მოლაპარაკებები, რომლებსაც მასმედიის საშუალებით ვეცნობით. კარგ პრაქტიკად მიგვაჩნია მათი ათვისების მცდელობა; თქვენ ეძებთ უცნობ გზებს და პირიქით, თქვენ ეძიებთ უცნობ გზებს და სხვადასხვა სტრატეგიებს, რომლებიც, შესაძლოა საუკეთესო შედეგებით დაგვირგვინდნენ. ზოგჯერ, ფილმსაც კი შეიძლება დავესესხოთ ახალი გზები და ეუყუროთ ფილმებს მოლაპარაკებების სცენების ასაკრფად. მაგალითად, ივ ანგელოს „პოლკოვნიკი შაბერი“ (1993) ბალზაკის რომანის მიხედვით, რომელიც 1832 წელს გამოქვეყნდა, სათაურით „ტრანსაქცია“, შეიცავს მოლაპარაკებების ცოდნის გასაღრმავებლად მეტად მნიშვნელოვან სცენებს.

• მოლაპარაკებების პრობლემებისადმი მიძღვნილი შრომებისა და სტატიების კითხვა, რა თქმა უნდა ერთი მიზნით, – შევიმუშაოთ საკუთარი მეთოდი.

• გამუდმებული შეხება პროფესიულ და პიროვნულ სიტუაციებთან მოლაპარაკების კუთხით, რათა მკითხველმა კარგად გაითავისოს ამ წიგნში შემოთავაზებული საშუალებები. აუცილებელია ამგვარი

მიდგომით იმ სიტუაციების წინასწარ განჭვრეტა, რომლებიც ყოველდღიურ ცხოვრებაში შეუმჩნევლად ჩაივლის ხოლმე და რომლებიც ასევე შეადგენს მოლაპარაკების მასალას.

გამოცდილებისა და ანალიზის მუდმივი მონაცვლეობა მოლაპარაკების მონაწილეს საშუალებას აძლევს გამოკვეთოს თავისი სვლები, განდევნოს უნაყოფო რეფლექსები და შეიძინოს გამარჯვების მომტანი მეთოდები, ამრიგად, მოლაპარაკების მონაწილე თანდათანობით უახლოვდება პერიკლეს კვალდაკვალ, ანრი ბერგსონის იდეალს: „იმოქმედე, როგორც მოაზროვნებ და იაზროვნე, როგორც მოქმედების კაცმა“.

პოზიციონალიზმი

პოზიციონალიზმი წარმოადგენს მეორე, ძალიან გავრცელებულ ლაბრკოლებას. მრავალი მომლაპარაკებლისთვის საუკეთესო *modus operandi* საკუთარი ინტერესების დასაცავად, გახლავთ, თავიდანვე ამოსავალ წერტილად თავისი პოზიციის დასახვა, და სხვებისგან იმავეს მოთხოვნა, რისთვისაც ხშირად მიმართავენ ასეთი სტილის არგუმენტებით: „ეს ასეა და არა სხვანაირად“, „ეს არ ექვემდებარება მოლაპარაკებას“. მომლაპარაკებელი დგას ამ პოზიციაზე რაც შეიძლება დიდხანს იმის იმედით, რომ მეორე მხარე მოიქანცება და დაუთმობს. ამგვარ დამოკიდებულებას სასურველი შედეგი იშვიათად მოსდევს. როგორც წესი, მოლაპარაკებების დროს ამ მიდგომის შედეგად ვიღებთ გამოუვალ მიდგომარეობის ერთ, ან რამოდენიმე ტიპის ნაზავს, მაგალითად: ორივე მხარეს მოლაპარაკების პროცესი ძვირი უჯდება, ხოლო, მოლაპარაკება იძირება; მხარეები წირავენ სულ უფრო დიდ რესურსებს თავიანთი პოზიციების დასაცავად სხვა პროექტების ჩაშლის ხარჯზე; მხარეებს შორის ურთიერთობა ფუჭდება; მეორე მხარე ტოვებს მოლაპარაკების მაგიდას და სხვა პარტნიორის ძებნას იწყებს; ერთ-ერთი მხარე თმობს, თუმცა იმის ღრმა რწმენით, რომ სამარცხვინოდ წააგო – რის გამოც, დიდხანს გააყვება სურვილი ძვირად დაუსვას პარტნიორს ეს საქმე და სხვა.

საუკეთესო შემთხვევაში, პოზიციონალიზმი მოლაპარაკებას გადააქცევს ვაჭრობად, სადაც ყოველი მხარე უკიდურეს პოზიციაზე დგას, და ცდილობს მის შენარჩუნებას რაც შეიძლება დიდხანს და

არ იხვეს უკან, ვიდრე სულ არ გამოიფიტება, ეს ხდება ნელ-ნელა, იმ მოლოდინით, რომ რაც შეიძლება მცირედი დათმოს და ნაკლებად დაზარალდეს. ამგვარი ნამოლვაწარის შედეგი, შეიძლება ითქვას, ნულოვანია.

პოზიციონალიზმის მიერ წარმოშობილი დაბრკოლება, შესაძლებელია ავიცილოთ თავიდან ინტერესების შესახებ მოლაპარაკების გზით (ფიშერი და ური, 191 p.41-57); უკეთეს შემთხვევაში, მოლაპარაკებლის საფუძვლიანი მოტივაციის ნიადაგზე. მეორე თავი გააღრმავებს ამ თვალსაზრისს. აი, ნათელი მაგალითი პოზიციონალიზმისა და მოტივაციებზე დაფუძნებულ მოლაპარაკებას შორის.

მადაგასკარის ბუჩქნარი

მადაგასკარის მთავრობა, ერთ დღეს, იღებს შეეიცარიის მულტინაციონალური მედიკამენტების საწარმოს წარმომადგენელს. სპეციალურად წარგზავნილი პირი გააცნობს თავიანთ განზრახვას, იმის შესახებ, რომ სურთ ახალი მედიკამენტის დამზადება, რომლისთვისაც საჭიროა იმ იშვიათი ბუჩქის სახეობა, რომელიც მხოლოდ მადაგასკარში ხარობს. შეეიცარული საწარმო სთავაზობს 100 მილიონი დოლარის ინვესტიციას და 500 სამუშაო ადგილის შექმნას, მხოლოდ იმ პირობით, თუ იმ მონაკვეთის ექსკლუზიური მფლობელი შეეიცარული მხარე იქნება. ეს იღბლის გაღიმება იყო, თორემ მანამდე, ეს ბუჩქი არავის არაფერში არ გამოუყენებია. დისკუსია მაშინ წარმოიშვა, როდესაც მულტინაციონალური ამერიკული საწარმოს წარმომადგენელმა, რომელიც სილამაზის ნაწარმს უშვებს, მადაგასკარის ხელისუფლებასთან შეხვედრა ითხოვა. მისი საწარმო აპირებს კოსმეტიკური ნაწარმის მთელი ახალი გადის გამოშვებას, რომელიც... იგივე ბუჩქიდან მზადდება. იგივე პირობით: ბუჩქნარის ფართობის 100%-იანი გამოყენების უფლებით. მადაგასკარის მთავრობამ, რომელმაც არ იცოდა რომელი მხარისათვის მიენიჭებინა უპირატესობა, რათა არც ერთი მსოფლიო მნიშვნელობის საწარმოსთვის მიეყენებინა შეურაცხყოფა და არც მეორე მხარისათვის, რომელიც განვითარების მნიშვნელოვანი ხელშეწყობი და დამფინანსებელი იყო, მათ შეხვედრა და მოლაპარაკება შესთავაზა. მაგრამ, გაცხარებული პოზიციონალიზმის პირობებში, ორივე საწარმო მოითხოვდა ბუჩქნარის ტერიტორიის 100%

ფლობას, იმ ურყევი მოტივით, რომ ორივე საწარმოსთვის ჩართვა რენტაბელური იქნებოდა, მხოლოდ პროდუქციის რაოდენობის გარკვეულ დონეზე, რაც ფართობის გაყოფის შესაძლებლობას გამოიწვევს. საუბედუროდ, შეუძლებელია მოკლე ხანში საჭირო რაოდენობით პროდუქციის საწარმოებლად ბუჩქის ვარგის ასაკამდე მიყვანა, რადგან ეს ჯიში ძალიან ნელა იზრდება. ამ ჩიხიდან გამოსასვლელად აუქციონს მიმართეს. მოლაპარაკებამ, მაშინვე ჩამოაშორა გაუვალი კედელი. პოზიციიდან მოტივაციაზე გადავიდნენ. იმ საკითხზე გადასვლისას, თუ როგორ გამოიყენებდა თითოეული მათგანი ბუჩქს, აღმოჩნდა, რომ მედიკამენტების წარმოებისათვის მცენარის ერთი მოლეკულებია საჭირო, კოსმეტიკური პროდუქციისათვის — მეორე. იმ პოზიციის მიღმა, რომელსაც ორივე მხარე ჩაბლაუჭებოდა („მთელი ეს ბუჩქები ჩვენ გვჭირდება“), ნამდვილი მოტივაცია, ამ საქმეში, მდგომარეობდა განსაკუთრებული მოლეკულების მოპოვებაში, რომლებიც საბედნიეროდ, ბუჩქის სხედასხვა ნაწილში მდებარეობდა, ფოთლებში — რაც ერთ მხარეს აინტერესებდა, ფესვებში — რაც მეორეს. პოზიციონალისტურმა რეფლექსმა დასაწყისში, ხელი არ შეუწყო საჭირო მაგალითების მიგნებას; სამაგიეროდ, მოტივაციისადმი უფრო ფაქიზმა მიდგომამ, შეეცარა იელებსაც და ამერიკელებსაც პროდუქცია გამოაშვებინა, ხოლო მადაგასკარელებს ორმაგი ინვესტიცია მიაღებინა.

1830-1865 წლებში დიდი ბრიტანეთის, რომელიც იმჟამად მსოფლიოს უძლიერესი ქვეყანა იყო, საგარეო პოლიტიკის ინსპირატორს — პალმერსტონს ხშირად უყვარდა თქმა: „ინგლისს არ ჰყავს არც მარადიული მეგობრები, არც მარადიული მტრები, მას აქვს მარადიული ინტერესები“. ამით ამბობდა, რომ მისი ქვეყნის ძირეული ინტერესები (უსაფრთხოება, გაბრწყინება, აყვავება) უფრო მნიშვნელოვანი იყო, ვიდრე, მისი იმჟამითი პოზიცია (ესა თუ ის ალიანსი, ამა თუ იმ ძალაუფლების წინააღმდეგ).

დიპლომატიურ მოლაპარაკებებში ხშირად ხდება ქვეყნის ინტერესებისა და პოზიციის აღრევა. მიაჩნიათ, რომ ემსახურებიან ინტერესებს, ხოლო იღწვიან პოზიციის განსაზღვრისათვის, მერე კი კბილით იცავენ ამ უკანასკნელს. სინამდვილეში, ამ სიჯიუტით, რა თქმა უნდა, ქვეყნის ინტერესებს ვერ იცავენ, დიდი შესაძლებლობა ჩნდება მათი ენებისა, რადგან ერთი სახელმწიფოს მხრიდან მეორეს-

თვის თავისი პოზიციის თავს მოხვევის სურვილს, უმაღლესად მიიჩნევენ. იქმნება ჩაკეტილი წრე, რაც ხელს არ უწყობს გადაწყვეტილების მიღებას, რომელიც შესაძლოა, მეორე ქვეყნის ინტერესებსაც აკმაყოფილებდეს. 1996 წელს, იმუჟამდ ევროპულ საქმეთა მინისტრმა მიშელ ბერნიემ კითხვაზე, როგორ რეაგირებდა საფრანგეთი, როდესაც ევროკავშირის სხვა სახელმწიფოები მის პოზიციას უტევდნენ ბრიუსელში, უპასუხა, რომ საფრანგეთის წარმომადგენელმა განმარტა, თუ რა ინტერესებმა განაპირობა ამ პოზიციის ჩამოყალიბება. მერე? ეს სახელმწიფოები, ხშირად, ცნობდნენ ამ ინტერესების ლეგიტიმურობას და იწყებოდა ნამდვილი მოლაპარაკება, რათა საფრანგეთსა და მის პარტნიორებს თავიანთი ინტერესებიდან დისტანცირებით, კომისიის დახმარებით, მოეფიქრებინათ ისეთი ვარიანტი, რომელიც ყველა წევრი ქვეყნის ინტერესებს დააკმაყოფილებდა. ამრიგად, „საერთო პოზიცია“ იბადება ყოველი სახელმწიფოს ძირეული მოტივაციების გაგებით, რაც ურთიერთგაგებას წარმოშობს და მოლაპარაკების პროცესის შედეგიან დაბოლოებას მეტად უწყობს ხელს, ვიდრე, ერთი მხარის მიერ *a priori* მოაზრებული მოცემულობა. ეს შორსაა საწყისი პოზიციების გაერთიანებისაგან, მაგრამ საბოლოო თანხმობის მისაღწევად, გადაწყდა ურთიერთშეუთავსებელი პოზიციებიდან დაშორება, ფარული ინტერესებისათვის ფარდის ახდის მიზნით.

საპაექრო მიდგომა

პოზიციონალიზმიდან გამომდინარე მოლაპარაკებების დასაწყებად უპირატესობა ენიჭება საპაექრო მიდგომის იდეას. მე თავს უნდა მოვახვიო ჩემი პოზიცია სხვას. ოპონენტი მომლაპარაკებელი ყოველგვარი უნდობლობის საფუძველს შეადგენს – ის ჩემში არავითარ ნდობას არ იმსახურებს; თავს არ გაავამჟღავნებ, თავად გადადგას პირველმა ეს ნაბიჯი. ჯერ იმან მომცეს ნიშანი და მერე ვნახოთ. თუ დამჭირდა, დაუფიქრებლად მივაყენებ დარტყმას.

მომლაპარაკებლებისთვის, ამგვარი მიდგომა მდგომარეობს იმაში, რომ ყოველგვარი ტრანსაქცია მათთვის ნულოვანი თამაშია, სადაც *in fine*, ვარაუდობენ გამარჯვებულს და დამარცხებულს. სამხედრო ტრადიციით შთაგონებული ამგვარი მიდგომის მიხედვით, მოლაპარაკება მიიჩნევა კონფლიქტად, სადაც დავა ტერიტორიისათვის მიდის.

სადაც ერთი იგებს, მეორე აგებს. სხვა — არის მტერი, რომელსაც უნდა ებრძოლო, დაამცრო: სანახევროდ ამის გაკეთება არ შეიძლება, „საქმე საქმეა“ და ყველანაირი დარტყმა დაშვებულია. როდესაც ხალიჩას უნდა დაანარცხო მოწინააღმდეგე, ყველაფერს ძალა წყვეტს. ყოველგვარი შეთანხმება შერაცხულია საიდუმლო შეთქმულებად და ღალატად. სულაც არ ენაღვლებათ სამართლიანი დანაწილების პრინციპი, ისე ებგერებიან ნამცხვარს, რომლისთვისაც ჯერ ინგრედიენტებიც არ ჩაუმატებიათ.

იქნებ, ამ აღწერას ცოტა კარიკატურული ელფერიც ახლდეს, მაგრამ იგი, საუბედუროდ, მოლაპარაკებელთა გავრცელებულ სურათს გადმოგვცემს. ამას მოწმობს საფრანგეთში სოციალური მოლაპარაკება, რომელიც ხშირად ემყარება წინასწარ შემუშავებულ შეხედულებას ძალთა თანაფარდობის შექმნაზე და მის დაცვაზე მშრომელთა პროფკავშირებსა და პატრონატს შორის. ორივე მხარე მიიჩნევს პაექრობის ტაქტიკის გამოყენების აუცილებლობას საპირისპირო მხარის ანალოგიურ ტაქტიკაზე საპასუხოდ. ადანაშაულებენ მეორე მხარეს, რათა თავად ჩამოიშორონ კონფლიქტური პრობლემის შექმნაზე პასუხისმგებლობა. უფრო ადვილია გამოხვიდე „უპასუხისმგებლო“, თუკი მეორე მხარე, პატრონი იქნება ეს, თუ პროფკავშირი, მიჩნეულია, ქათმისა და კვერცხის შემთხვევაში, უარყოფითი დინამიკის შთამაგონებლად.

პარტნიორობის განვითარების ხელშეწყობის ნაცვლად, ეს კონცეფცია აღვირახსნილი გარემოს შექმნაში მონაწილეობს, რაც ამრავლებს ბლოკირებებს, ძაბავს კონფლიქტებს. ამას მოსდევს მისაღწევ საკითხთა და მიზანთა გაჭიანურება, სუბიექტების მღელვარება, პროცესის დამწინილება, ხოლო, ყველაფერი ერთად აღებული, შეადგენს მოლაპარაკების მარცხის დეტალებს. ფასეულობათა კმნალობა შემცირებულია, ან სრულიად შეჩერებული. თანხმობა მიიღწევა ძალმომრეობით, იმ განცდით, რომ შენ მეტი დაუთმე მეორე მხარეს და რომ შემდეგ რაუნდში შენი ჯერია მიიტანო იერიში და წაგლიჯო გადაწყვეტილება მეტოქეს.

საპაექრო მიდგომის დაბრკოლება, შესაძლებელია თავიდან ავიცილოთ თანამშრომლობითი მიდგომით. (Dupon, 1994). თავები 3-დან 6-მდე ამგვარი სვლის დემონსტრირებას ეძღვნება. ურთიერთობის დამკვიდრება, არა მხოლოდ საკუთარი, არამედ სხვათა ინტერესების

გათვალისწინება, წინასწარ სხვისი მოსმენის არჩევანი, ზრუნვა ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლაზე, გრძელვადიან ხელშეკრულებებში ჩაბმა და მათი დაცვა-გეთავაზობს თანამშრომლობისა და თანასაქმიანობის გასაღებს.

რატომ გულისხმობს ჩვენი მიდგომა „თანამშრომლობის დომინანტს“ და არა უბრალოდ „თანამშრომლობას“? თუ მოლაპარაკება, ინტუიტიურად და რეალურად, შეგასხენებთ, ჩაფიქრებულთა, როგორც საპაექრო დემარში – „მოგება/წაგება“ (win/lose) – 1981 წლიდან მოყოლებული, იგი შემობრუნდება პარვარდელი კოლეგების ფიშერისა და ურის „getting to yes“ წონასწორობის თეორიის ზეგავლენით, ხოლო, ეს უკანასკნელი უპირატესობას თანამშრომლობით დემარშს ანიჭებს. ავტორების რჩევები გამიზნულია იმისათვის, რომ ნებელობათა ბრძოლა, ძალთა დაპირისპირება, ძალისმიერი უპირატესობის კანონი, გადაწყვეტილების თავსმოხვევა ტაქტიკური მანიპულაციებით გადაიზარდოს გაწონასწორებულ სვლებში, რომლებიც პრივილეგიას ანიჭებს პარტნიორთა შორის მშვიდობიან ურთიერთობებს, პრობლემის გადაჭრის რაციონალურ გზებს და ლეგიტიმურ კრიტერიუმებს მოლაპარაკების წამყვან პირებს შორის კონფლიქტის დასარეგულირებლად. ზემოხსენებული ორი ავტორი ხელს უწყობს მუდმივად დამაკმაყოფილებელი შეთანხმებების წარმოებას, რომელსაც უკვდავყოფს გამოთქმა „შეთანხმება მოგება/მოგება“ (win/win).

ამ თეორიამ, რომელსაც „გააზრებულ მოლაპარაკებას“ უწოდებენ, ნამდვილი რევოლუცია მოახდინა მოლაპარაკების მოსამზადებელი პერიოდის სისტემაში. რჩებოდა მხოლოდ საკუთარი შესაძლებლობების ზღვარის დადგენა პრაქტიკული საქმიანობის სფეროში (მნუკინი, 2000; პოლსონი, 2003), რომელიც ვერ ეტევა ვერც ერთი თეორიის ჩარჩოებში, როგორი ზოგადიც არ უნდა იყოს ის. უსამართლო იქნებოდა გააზრებული მოლაპარაკების შეფასება იდეალისტურად, რადგან იდეები, რომლებსაც იგი გეთავაზობს, პრაქტიკულად გამოსადეგია, როგორც კვლავაც გაუუსვამთ ხაზს ამ წიგნში, კონკრეტული მოლაპარაკებების მოსამზადებელ პერიოდში. ეს იდეები ოპტიმიზტურია და თავის ეპოქას წინ უსწრებს, რადგან მომლაპარაკებლები რაც უფრო აღფრთოვანებულები არიან ამ მეთოდებით, აწყდებიან ყოველდღიურ საქმიანობაში სხვა მომლა-

პარაკებლებს, რომლებიც ჯერ არც კი ჩამოყალიბებულან. თუმცა, ხშირად იმედგაცრუებული რჩებიან, როდესაც საბუშაო სემინარის შემდეგ დასკვნები გამოაქვთ, რომ ცხოვრება არც ისეთი ვარდისფერი ყოფილა, როგორც ეჩვენებოდათ და კეთილგანწყობის პერიოდი გასული იყო.

ჩვენი ღემარში ცდილობს ფიშერისა და ურის მონაპოვართა მაქსიმალურ ინტეგრირებას, მაგრამ ამასთან, ანგარიშს უწევს რეალისტურ ლიტერატურას, რომელიც ისწრაფვის პასუხი გასცეს „მომგებიანი/მომგებიანი“ თეორიის პრობლემებს. სხვათა შორის, მიუხედავად გააზრებული მოლაპარაკების მხრიდან კეთილი ნების გამოცხადებისა, ნამცხვრის დანაწილების საკითხი ჯერაც არ არის გადაჭრილი: კვლავაც წამოიჭრება. რამხელაც არ უნდა იყოს ნამცხვარი, ის უნდა დანაწილდეს. თუ ვინმეს ჰგონია, ნამცხვრის მოზრდილი ნაჭრის მისაღებად დაძაბულობა მოიხსნება, მხოლოდ იმიტომ, რომ ეს უკანასკნელი საკმაოდ დიდია, ცდება. ამის გამო, ჩვენი ღემარში თანამშრომლობის „დომინანტის“ ნიშნითაა: ჩვენ შორს ვართ ნამცხვრის დანაწილებასთან დაკავშირებული სირთულეების უარყოფისაგან, კონფრონტაციას ადგილი ექნება. ჩვენ უნდა დავიცვათ რევოლუციური მონაპოვარი – „მომგებიანი/მომგებიანი“, იმავედროულად ვაღიარებთ, რომ საბოლოო ჯამში, შედეგი არ მოიტანს სიმეტრიულად თანაბარ მოგებას, ყველა მხარის აბსოლუტურად დაკმაყოფილებას, განაწილების დაძაბულობის გაქრობას და სხვა.

დათმობის მეთოდი

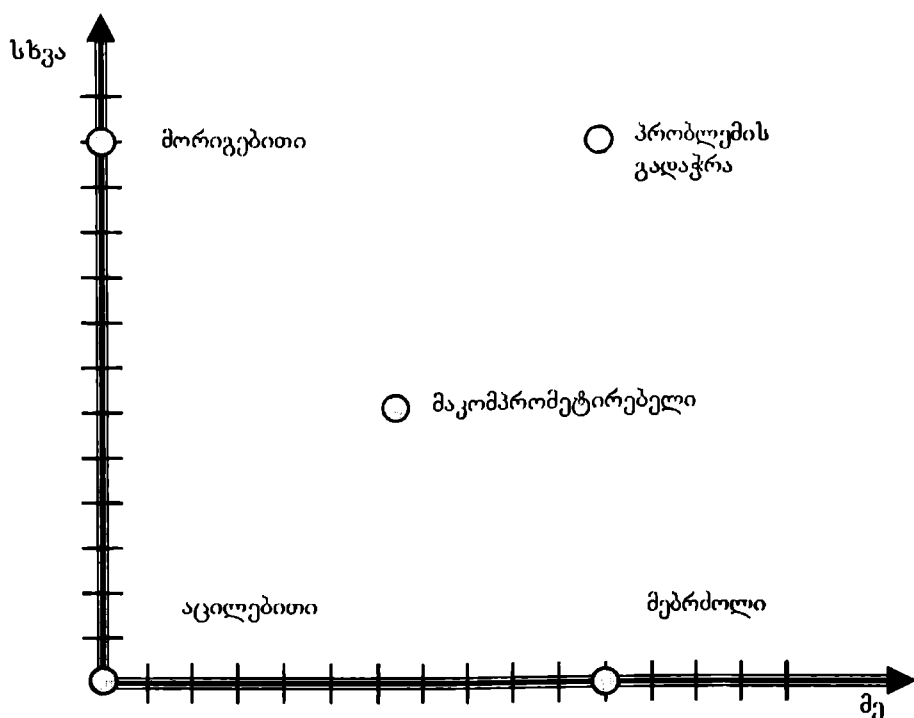
თუ ფიშერისა და ურის რევოლუციამ შეარყია მოლაპარაკების თეორია და პრაქტიკა, თუ კისერი მოუგრინა არა მხოლოდ მითს მომლაპარაკებლისა, რომელიც პაექრობის ხრიკების ოსტატია, არამედ მითსაც მასზედ, რომ ის კომპრომისების ოსტატია. თუკი, მიდგომა „მოგება/წაგება“ – რომელიც, ხშირად, გადაიზრდება „წაგება/წაგებაში“, არასახარბიელოა, მაშინ გამოდის „მიცემა/აღების“ (give-and-take) მიდგომაც შეიცავს ნაკლოვანებებს. ეს უკანასკნელი გულისხმობს, რომ ნებელობათა უკიდურესი დაპირისპირების ერთადერთი საშუალებაა, მეორე მხარის სასარგებლოდ საკუთარი ნების რაღაც ნაწილზე უარის თქმა. ამგვარი მიდგომის ნაკლი იმაში

მდგომარეობს, რომ გვერდს უკლის წინასწარ ახალი ფასეულობების შესაქმნელად სასარგებლო სიტუაციას. მუდმივ დათმობაზე დაფუძნებული ასეთი „კომპრომისული“ მიდგომა ცუდ ინტერპრეტაციას ჰპოვებს საფრანგეთის სამოქალაქო კოდექსის 2044 სტატიაში, სადაც მითითებულია – იმისათვის რომ ურთიერთმოქმედება შეფასდეს იურიდიული ძალის მქონე მომხდარ ფაქტად, ის უნდა ემყარებოდეს მხარეთა ორმხრივ დათმობებს. ამ სტადიაში – რომელიც ერთ დღეს, ალბათ, შესწორებას მოითხოვს, ერთი რამ არის გამორჩენილი – მოლაპარაკება არ არის ორთაბრძოლა, სადაც მე უნდა მივუახლოვდე მეორის პოზიციას, მეორე კი – ჩემსას ერთსა და იმავე ღერძზე, ორ მხარეს შორის გაჭიმულ თოკზე როგორც ხდება.



სქემა 1.1 – მოლაპარაკება დათმობის მეთოდით.

დაბრკოლება, რომელსაც დათმობის მიდგომა ქმნის, შესაძლებელია თავიდან იქნას აცილებული პრობლემათა გადაჭრის გზით. მომდევნო თავებში წარმოჩენილია სწორედ, ეს დემარში, რომელიც აღემატება ერთადერთი ღერძის ირგვლივ აგებული მოლაპარაკების კონცეფციას, ანიჭებს რა უპირატესობას ორღერძიანი მოლაპარაკების კონცეფციას, სადაც ერთი მხარის სარგებელი არ არის მიღწეული მეორე მხარის დანაკარგის ფასად და პირიქით. ამრიგად, იკვეთება, „პრობლემათა გადაჭრის მიდგომა“, რომელიც არც შემრიგებლური ან მორგებითია (მე ვთმობ ყველაფერს მეორე მხარის სასარგებლოდ), არც მებრძოლია, (რაც მინდა, იმას ვიღებ, მეორე მხარე – ვერაფერს), არც მაკომპრომეტირებული ან ურთიერთდათმობი (ნაწილს მე ვთმობ, ნაწილს მეორე მხარე), არც აცილებითი (ვერც ერთი მხარე ვერაფერს იღებს ხელთ). ეს არის დემარში, რომელიც საშუალებას იძლევა ფასეულობათა შექმნის გზით მიაღწიონ ისეთ მდგომარეობას, როდესაც ორივე მხარეს ოპტიმალურად დაკმაყოფილება შესაძლებელი.



სქემა 1.2 – მოლაპარაკება პრობლემების გადაჭრის მიდგომის მიხედვით.

რამდენადაც ძნელია ამ მეთოდის ერთბაშად აღიარება, იმდენად რთულია ამ ოპტიმალური პოზიციის მიღწევა მოცემული სქემის უმაღლეს წერტილში ნიშის მოსაპოვებლად. ამგვარი წარმატების მიღწევა გულისხმობს მთელ რიგ ტექნოლოგიათა დაუფლებას, ვითარებათა კონკურენციას, ასევე კეთილი ნების პარტნიორს. თუმცა, შესაძლებელია, დათმობითი ხასიათის კომპრომისიდან დისტანცირება და ე.წ. სქემის „ჩრდილო-აღმოსავლეთის“ პოზიციასთან დაახლოება, რომელიც ემყარება არსებული ინტერესების ღრმად წვდომას და ფართო წარმოსახვითი უნარის არჩევანის წყალობით ახალ ფასეულობათა შექმნას. კომპრომისული მიდგომიდან დისტანცირების გემო წინასწარ რომ განგაცდევინოთ, გთავაზობთ გააზრებული მოლაპარაკების მაგალითს (fisher & Ury, 1991, p. 72-74).

კემპ დევიდის ხელშეკრულებები

1967 წლის ექვსდღიანი ომის დროს, ისრაელის ხელში გადავიდა სინაი, ეგვიპტის ტერიტორია, რომელიც, სუეცის არხის

გადაღმა მდებარეობს. შემდგომი წლების განმავლობაში, ორივე მხარე მონაცვლეობით იკავებდა ამ პოზიციებს. ერთი მხრივ, ეგვიპტელები მოითხოვდნენ სინაის უპირობო და გამარტივებულ დაბრუნებას; მეორე მხრივ, ისრაელი ამაზე უარს ამბობდა. მრავალი სამშვიდობო გეგმა სთავაზობდა სინაის დაყოფას: ისრაელი თანხმდებოდა რაღაც ნაწილის დაბრუნებას, ხოლო ეგვიპტელები ერთმანეთისგან მხოლოდ სინაის დაყოფის პრინციპით განსხვავდებოდნენ: ერთი კომპრომისული ვარიანტის მიხედვით, მსხალი ორ თანაბარ ნაწილად უნდა გაყოფილიყო, მაგრამ ეგვიპტელებიც და ისრაელებიც უარს აცხადებდნენ ამ შემოთავაზებაზე: ან მთელი სინაი სურდათ, ან უარს ამბობდნენ. არავითარი დათმობითი მიდგომა ტერიტორიასთან დაკავშირებით არ იკვეთებოდა. ჩიხური მდგომარეობა თერთმეტ წელიწადს გრძელდებოდა 1978 წლის 17 სექტემბრის ე.წ. კემპ დევიდის ხელშეკრულებამდე, რომელიც ეგვიპტის პრეზიდენტმა ანუარ ალ-სადატმა და ისრაელის პრემიერ მინისტრმა მენაჰემ ბეგინმა გააფორმეს. მოლაპარაკების დროს, ამერიკის პრეზიდენტმა ჯიმი კარტერმა კვლავ ჰკითხა მეტოქეებს, თუ რატომ მოითხოვდნენ სინაის. ეგვიპტელებმა ასე ახსნეს: ნაცია მრავალ ათასწლეულს ითვლის, და რომ ეგვიპტემ, მხოლოდ მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ შეძლო სრული სუვერენიტეტის აღდგენა. ამ ნაციონალისტურ კონტექსტში ეგვიპტის დროშას, როგორც დამოუკიდებლობის სიმბოლოს, მთელ სინაზე უნდა ეფრიალა. ისრაელის მოთხოვნის საფუძველი განსხვავდებოდა: ოდითგანვე, ისრაელი იმყოფებოდა მეზობლების მუქარის ქვეშ, ისრაელი სინაის მიიჩნევდა ბუფერულ ზონად მის ტერიტორიასა და ეგვიპტეს შორის, სადაც მტრული სახელმწიფოს შეიარაღებული ძალები იყო განლაგებული. ამრიგად, სინაი უსაფრთხოების მძევალი უნდა ყოფილიყო. როგორ გადაჭრეს ეს საკითხი კემპ დევიდში? ეგვიპტეს დაუბრუნებდნენ სინაის, რათა გათვალისწინებული ყოფილიყო მათი მთავარი ინტერესი (ეგვიპტის დამოუკიდებლობის იდეა), და განაიარაღებდნენ სინაის ტერიტორიას, სადაც დაწესდებოდა საერთაშორისო კონტროლი ისრაელის ინტერესის (უსაფრთხოება) დასაკმაყოფილებლად. მიღწეულ იქნა თანხმობა, რომლის მიხედვით, არც ერთი მხარე თავისი ძირეული ინტერესის საზიანოდ არაფერს არ თმობდა. ყოველი კომპრომისული

გადაწყვეტილება შექმნიდა უხერხულობას: სუვერენულობა, ხშირად მოიაზრება, როგორც ტერიტორიული მთლიანობა, რაც ვერ ეგუება მის დანაწევრებას, ვერც ისრაელის უსაფრთხოება იქნებოდა ოპტიმიზებული, მისგან ორ ნაბიჯზე, უდაბნოში ეგვიპტის სამხედრო დანაყოფებს ზარბაზნის ღულეები მათკენ თუ ექნებოდათ მიშვერილი.

ეს მაგალითი ნათელყოფს, თუ როგორ უნდა გაეუწიოთ წინააღმდეგობა, ერთი შეხედვით ისეთ მარტივ გადაწყვეტილებას, რომელიც არც წყალი გამოდგება და არც ღვინო. დათმობის მეთოდი, გვირგვინდება ხოლმე ისეთი არადამაკმაყოფილებელი და აბსურდული სიტუაციებით, როგორც ვახშამი, რომელზედაც შამპანურსაც და ყავასაც თბილ-თბილს მიირთმევენ. ამას გარდა, კემპ ღვეილის ხელშეკრულება, კიდევ ერთხელ დაგვანახებს პოზიციონალიზმის საშიშროებას. პოზიციებზე დაფუძნებული მოლაპარაკება (სინაის შენარჩუნება) ჩაიშალა, მაშინ როდესაც მოტივაციებზე დაფუძნებული (სუვერენულობა/უსაფრთხოება) კეთილად დაგვირგვინდა.

ძირეული პრობლემებისა და ურთიერთობების აღრევა

ყოველი მოლაპარაკება კრებს, სულ ცოტა ორ პირს – რომელთა შორის იქმნება, ან უკვე არსებობს ურთიერთობა – რათა იმსჯელონ ძირეული პრობლემის შესახებ. მრავალი მომლაპარაკებელი უნებლიეთ ერთმანეთში ურევს საფუძველს და ურთიერთობას, არსსა და პიროვნებებს.

ასეთი უგუნური მიდგომა მოიცავს ორ დაპირისპირებულ პოზიციას, მაგრამ თანაბარ ზარალს.

➤ ერთი მხრივ, შესაძლებელია, ინტერესები შეეწიროთ ურთიერთობებს. ავიღოთ მაგალითად, მრჩეველთა კაბინეტი. კოლეგებთან ურთიერთობების შესანარჩუნებლად, ერთი კონსულტანტი კრებაზე, რომელზედაც მისიათა განაწილება იგეგმებოდა, ძალზე პასიურად იქცევა. ნაცვლად იმისა, რომ თავისი არგუმენტები წარმოედგინა (უკვე განაწილებული სამუშაო დატვირთვების შეჯერება, შეთანხმებული ქმედებისა თუ ეკონომიის გაწვევის ვარიანტების გამოძებნა სხვადასხვა მისიების დაფინანსებაში, კონსულტანტების კომპეტენციათა აღეკატურობა მისიათა ხასიათთან, და სხვა), ხსენებული

კონსულტანტი ცდილობს კოლეგების აზრს ბრმად მიემხროს, დათმობის გზით – ეს გახლავთ **მორგების პოზიცია**. თანდათან მავნე ჩვევაც იკიდებს ფეხს: კოლეგები ურთიერთობებით შანტაჟს იწყებენ, ასე მაგალითად: „ჩემთვის გააკეთე ეს, ამდენი ხნის ნაცნობობა გვაკავშირებს“, ანდა „მისმინე, ისე ვართ ერთმანეთში, ამას ვერ გამოიკეთებ“.

➤ ასევე შესაძლებელია **ურთიერთობები შეწირო ფუნდამენტურ პრობლემას**. ინტუიტიური მიდგომის მქონე მომლაპარაკებელი, რომელიც ესწრაფვის თანხმობის მიღწევას ძირეულ საკითხთან დაკავშირებით, ცუდად წარმართავს ურთიერთობებს ზედმეტი ზეწოლის წყალობით, მოპირისპირე მხარესთან. რა მნიშვნელობა აქვს ბზარებს, მთავარია აჯობო. ამ ტიპის გათვლა, არამართო უზუსტოა, წინდაუხედაობასაც ამჟღავნებს.

ზოგჯერ, ორივე ზემოთ აღწერილი მიდგომა ერთად იყრის თავს და უნაყოფო, თუმცა, მოლაპარაკების გავრცელებულ ფორმად გვევლინება: **ხავერდოვანი ხელი რკინის ხელთათმანში**. ინტუიტიური მომლაპარაკებელი საგანგებოდ აჩვენებს თავს უკმეხად და აგრესიულად პარტნიორს: ამჟღავნებს-რა კატეგორიულობას, მედიდურობას და ირონიას, სწამს რომ საქმე კარგად მიდის. შემდეგ, თავისი ქცევით უარყოფითი გავლენის მოწმე ხდება, თუმცა, ვერც კი ხდება ამის მიზეზს. მოგვიანებით, როდესაც მოსალოდნელ რისკებს გაიაზრებს, საქმის გამოსასწორებლად, მორბილდება და დათმობაზე მიდის **ფუნდამენტურ** საკითხთან დაკავშირებით: იგი თმობს თანხმობის მისაღწევად, მაგრამ ამას ნაძალადევად აკეთებს...

როდესაც მოლაპარაკება კონფლიქტს ეხება, ძირეული პრობლემებისა და ურთიერთობების აღრევა კიდევ უფრო ხშირია. ინტუიტიურ მომლაპარაკებელს ავიწყდება, რომ პრობლემა უნდა გადაჭრას მის პირისპირ მდგომ პიროვნებასთან **ერთად** და ამჯობინებს შეუტიოს მას, რადგან პიროვნებას და პრობლემას ერთმანეთში ურევს, პიროვნებას აქცევს პრობლემად. მე-ნ თავი გაგაცნობთ ამ ტიპის მოლაპარაკებებზე ემოციური დაძაბულობის დარეგულირების შემთხვევებს.

ძირეული პრობლემისა და ურთიერთობების აღრევა, შეიძლება თავიდან ავიცილოთ მოქნილი ურთიერთობებითა და მყარი პოზიციით ძირეულ პრობლემასთან დაკავშირებით. საქმე ისაა, რომ სჯობს რკინის ხელი ხავერდის ხელთათმანით.

მშობელი და შვილი

ბავშვმა ხელი ჰკრა თამაშის ერთ-ერთ მონაწილეს. მამამისს შეუძლია გაიყვანოს გვერდზე, დასხდნენ და გაუბას კეთილგანწყობილი საუბარი, ჯერ შეახსენოს, რომ ძალიან უყვარს იგი, რომ მისი საწინააღმდეგო არაფერი აქვს, უბრალოდ მის ახლანდელ საქციელზე სურდა მასთან საუბარი. ამ შესავლის შემდეგ, რომელიც ვერ ჩაითვლება ფორმალურად ურთიერთობის თვალსაზრისით, იგი გადავა ძირეულ საკითხზე, რომ მან ხელი კრა ამხანაგს. მამა მოითხოვს განმარტებას. იგი შვილს დაანახებს ამ უღირსი ჟესტით მეგობრისადმი მიყენებული დარტყმის შედეგს, შეახსენებს, რომ არ შეიძლება სხვებთან უხეშობა, და ვინ იცის? ეგებ, ბავშვმა დიდი ძალისხმევის გარეშე შეაფასოს თამაშის დროს ჩადენილი ქმედება უარყოფითად და ჩაფიქრდეს თავის ქცევაზე. იგი შეძლებს გაარჩიოს ერთი მხრივ, ურთიერთობა და მისი ფორმები, და მეორე მხრივ, საფუძველი, ფაქტების გაანალიზებით.

მოკლევადიანი პერსპექტივის არჩევა

მეექვსე დაბრკოლება მდგომარეობს მოკლევადიანი პერსპექტივისათვის უპირატესობის მინიჭებაში. მომლაპარაკებელი არასოდეს არ უნდა მოეკიდოს აგდებით მომავალს. და ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ ორი პიროვნება, ჩვენს პატარა პლანეტაზე, სულ ცოტა, ორჯერ მაინც ხვდება ერთმანეთს ცხოვრებაში. ამის დასტურად, გავიცნოთ შემდეგი ისტორია, რომელიც, ამავე დროს, ზემოთ ნახსენებ დაბრკოლებასაც — ძირეული პრობლემისა და ურთიერთობების აღრევას შეიცავს.

დიპლომატის ბინა

ახალგაზრდა კანადელი დიპლომატი წარგზავნეს პარიზში. კანადის ელჩი მას სთავაზობს ფრანგი დიპლომატის ბინის დაქირავებას, რომელიც იმ ხანად უცხოეთში გააგზავნეს სამუშაოდ. საფასურის პატიოსნად გადახდის შემდეგ, კანადელი დიპლომატი ბინავდება მშვენიერ აპარტამენტში. მან წინასწარ უნდა წარადგინოს ორი თვის ქირის ქვითარი. გადის სამი წელი და ახალგაზრდა დიპლომატი უნდა დაბრუნდეს კანადაში. მან დაბე-

ჯითებით იცის, რომ ბინა შესანიშნავ მდგომარეობაშია. იგი ყოყმანობს, დაკარგოს დრო, როდესაც ახალ პოსტზე უნდა გამოცხადდეს და უცადოს ქირის ქვითრის ანაზღაურებას. უფრო იოლი იქნებოდა სულ არ გადაეხადა ბოლო ორი თვის ბინის ქირა პატრონისათვის, სამაგიეროდ ამ ფულს თვითონ ჩაიჯიბებდა. მაგრამ აზრს იცვლის, იხდის ბინის ქირას, ცხადდება ახალ პოსტზე და ოთხი თვე უცდის ქვითრის ანაზღაურებას. გაივლის ოცდახუთი წელი. ჩვენი დიპლომატი, რომელმაც განვლო კარიერის საფეხურები, ინიშნება ისრაელში კანადის ელჩად. დაბინავდება თუ არა, ხვდება თავის კლეგებს, სხვა ქვეყნის ელჩებს და ვის ხვდება ისრაელში საფრანგეთის ელჩის რანგში? თავის ყოფილ ბინის პატრონს...

მოკლევადიანი მიდგომით გამოწვეული დაბრკოლება შესაძლებელია თავიდან ავიცილოთ, მოლაპარაკებას თუ ისე წარვმართავთ, რომ მის გრძელვადიან შედეგებზე ვიზრუნებთ. მოლაპარაკება არ უნდა ჩავეკოთ ხანმოკლე დროის ჩარჩოებში და ჩავთვალოთ, რომ ამ გარიგების შემდეგ არავითარი ცვლილება არ არის მოსალოდნელი. ყოველთვის არსებობს შესაძლებლობა კიდევ შეხვდეთ იმავე მომლაპარაკებელს, ან მის ნაცნობს, რომელსაც თქვენს შესახებ ესაუბრა. ამგვარი პერსპექტივა საკმარისია იმისათვის, რომ მომავალში ჩვენს რეპუტაციას საფრთხე არ შეუუქმნათ. მომლაპარაკებელი მოიგებს თუ არ დაივიწყებს ლუი არაგონის სიტყვებს: „გახსოვდეს მომავალი“. თავისი მხრივ, გენერალი დე გოლი დაბეჯითებით გვარწმუნებს თავის „მეშუარეობაში“. „მომავალი დიდხანს გრძელდება. ყველაფერი შეიძლება მოხდეს ერთ დღეს“. კუდი ალენი იმავეს ამბობს სხვა ფორმით „მომავალზე შემაწუხებელი ზრუნვა, მისჯილი გვაქვს მთელი სიცოცხლის მანძილზე“. ეს გახლავთ სწორედ, ის შემთხვევა, როდესაც მომლაპარაკებელი იგემებს გრძელვადიან პერსპექტივაში თავისი მოკლევადიანი მცდარი არჩევანის შედეგებს.

როგორც, ლუი XIV-ის გამოცდილი დიპლომატი და მოლაპარაკებათა ერთ-ერთი პირველი თეორეტიკოსი კალიერი იხსენებს:

„სიყალბე, რომ არც იყოს ისეთი ამაზრზენი, როგორც ეს ყველა ნორმალურ ადამიანს მიაჩნია, მომლაპარაკებელმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ მას არაერთი მოლაპარაკება ექნება საწარმოებელი თავისი ცხოვრების მანძილზე, და ამიტომ უნდა იზრუნოს თავის

რეპუტაციაზე, რაც რეალურად დიდი სიმდიდრეა და ძალიან გაუადვილებს მომავალ მოლაპარაკებებზე წარმატების მიღწევას“.

საპაექრო ტენდენციების მქონე მოლაპარაკებლების მიერ შესრულებული საუკეთესო „ხრიკები“ კი ცუდად უბრუნდებათ მათ, ვინც მიუღებელ, ფარულ „ხრიკებს მიმართავს...

უნიკალური გადაწყვეტილება

თავიდანვე, რაც არ უნდა ღია იყოს მოლაპარაკება და უფროთხილდებოდნენ ურთიერთობებს, ცდუნება იმისა, რომ მხოლოდ ერთადერთი და ისიც საკუთარი გადაწყვეტილება აღიარონ, მოგვარების გზად, დიდია. რა თქმა უნდა, არსებობს სხვა გადაწყვეტილებებიც. პრივილეგია უნდა მიეანიჭოთ მიდგომას, რომელიც მიგვანიშნებს ამ გადაწყვეტილებებს და სირთულეებს, დაბრკოლების მაგიერ, სასარგებლო მოვლენად აქცევს. გულღია განწყობა და ნდობის კლიმატი უნდა შეექმნათ. სწორად შერჩეული მეთოდები, მათი გამოყენება აადვილებს დიდი რაოდენობით გადაწყვეტილებების წარმოსახვას. შესაძლო გადაწყვეტილებების პლურალიზმი კი შესანიშნავი რეცეპტია, მათგან საუკეთესოს შესარჩევად.

გადაწყვეტილების უნიკალურობის ტენდენცია, შესაძლებელია თავიდან ავიცილოთ, თუ წესად დავადგენთ, რომ წინასწარ მოვამზადოთ მრავალი ვერსია შესაძლო გადაწყვეტილებებისა წამოჭრილი პრობლემის გადასაჭრელად. მუშაობის პროცესში, მეორე მხარესთან, გულახდილობის ვითარებაში, ერთობლივად უნდა იქნას მიღწეული გამოსავალი, რათა კვლავ არ დავუბრუნდეთ პოზიციონალიზმს და დავბლოკოთ მოლაპარაკება. გავიხსენოთ ერთი კარგი გამონათქვამი, იყავი მტკიცე შენი ინტერესების დასაცავად, მაგრამ არა ჩაკეტილი ახალი გადაწყვეტილებების მიმართ, რომლებზედაც ადრე წარმოდგენაც კი არავის შეეძლო, რომლებიც უკეთ წაადგება საქმეს. მოლაპარაკებლისთვის ყველაზე უარესი გახლავთ საკუთარ შეხედულებაში ჩაკეტვა, რწმენა იმისა, რომ საუკეთესო შეთანხმება არის მის მიერ მოფიქრებული ვარიანტი, ან პირველივე შემდგარი თანხმობა. თავი უნდა შევიკავოთ წინასწარ ჩაკეტვისაგან სიახლეების მიმართ. მოლაპარაკებლის მიზანს თავისთავად თანხმობის მიღწევა კი არ წარმოადგენს: მთავარია საუკეთესო შეთანხმების დადგენა შესაძლო გადაწყვეტილებათა სპექტრში.

გადაწყვეტილებების უკანონობა

წინა დაბრკოლებას ხშირად ახლავს მომლაპარაკებლის კიდევ ერთი რეფლექსი, როდესაც იგი დაირწმუნებს თავს, რომ მართალია, გადადის შეტევაზე და უარს ამბობს ამაოდ დროის კარგვის ახსნა-განმარტებებზე. ეს საფრთხე მით უფრო იზრდება, თუ მომლაპარაკებელს ერთი უნციით მეტი ძალაუფლება საშუალებას აძლევს გვერდი აუაროს მეორე მხარის თანხმობას და მოლაპარაკების გარეშე მიიღოს გადაწყვეტილება. მაგალითად იერარქიული უპირატესობის შემთხვევაში, როდესაც პატრონი ვარ ან ხმათა უმრავლესობას ვფლობ ასამბლეაში, გადაწყვეტილების სწრაფად მისაღებად დაძაბულობა გადაიზრდება ძალაში, (დიდია ძალისმიერი გზით სწრაფად გადაწყვეტილების მიღების ცდუნება) რაც რეალურ საშიშროებას ქმნის ძალაუფლების ბოროტად გამოყენებისა და უკანონო განაჩენის გამოსატანად. ძალაუფლებრივი უპირატესობა არ ათავისუფლებს პირს ანგარიშის გაწევისაგან თავისი ქმედების რაციონალურობისა და ლეგიტიმურობისათვის. პირიქით, რაც უფრო დიდი ძალაუფლებით ხარ მოსილი, მით უფრო მოსალოდნელია, ეჭვი შეიტანონ შენს მიუკერძოებლობაში და მეტი ახსნა-განმარტება მოგეთხოვება. ეს გვიბიძგებს ახსნა-განმარტება ვაქციით ურთიერთობებში ჩვენთვის მისაღებ ნორმად და ამით ავლკვეთოთ ნებისმიერი ეჭვის გაჩენის საბაბი.

ზოგჯერ, მომლაპარაკებელი არც სარგებლობს ძალთა ფარდობის უპირატესობით, თუმცა, თავს არიდებს მამოძრავებელი მოტივაციებისა და მიზნების ახსნას, რადგან მიაჩნია, რომ მეორე მხარისათვის ეს უკვე ცნობილია. უმჯობესია, თავიდანვე გავემიჯნოთ წინასწარ თვითდარწმუნებას იმაში, რომ ჩვენი ქმედების პრინციპები მეორე მხარისათვის ნათელია, ხოლო, მოტივაციები — კარგად ცნობილი. ყველა ადამიანს თავისი განსხვავებული ხედვა აქვს, შეუძლებელია ამოვიდეთ იმ მოსაზრებიდან, რომ სხვაც ისე ფიქრობს, როგორც მე. რაც უფრო ეყრდნობიან თვალსაზრისს, რომლის მიხედვით ჩვენი ქმედების რაციონალურობა თვალსაჩინოა და ამიტომ გაზიარებულიც, მით უფრო დიდია მარცხის საფრთხე. ცხადი და ნათელი მხოლოდ იმ პირისთვისაა, ვისი თვალსაზრისითაც მიიჩნევა ასეთად. აქედან გამომდინარე, უნდა მოვერიდოთ შეცდომას, რომელიც მდგომარეობს იმაში, თითქოს, მეორე მხარე გადაწყვეტს

თავის ჭოჭმანს ჩვენს სასარგებლოდ, ან თავად „აღმოაჩენს“ ჩვენს მოტივაციებს. ემპათიის, ანუ სხვის ადგილზე თავის ჩაყენების უნარი, რა თქმა უნდა, წინდახედულ მომლაპარაკებელს უნდა ახასიათებდეს, მაგრამ უფრო გონივრული იქნება ჩავთვალოთ, რომ, მომლაპარაკებელი, რომელთანაც საქმე გვაქვს, ემპათიით არ გამოირჩევა; და რომ იგი განწყობილი იქნება იმისათვის, რომ ირაციონალურად ჩაითვალოს ნებისმიერი ჩვენი დემარში, რომელსაც მათი აზრით ამოდრავებს ფარული ზრახვები, მოტივირებულია ძალთა უპირატესობის მოპოვებით, როგორც კი საშუალება მიეცემათ.

უსამართლობის განცდა, შესაძლებელია, თავიდან ავიცილოთ, თუ გადაწყვეტილებებს დავასაბუთებთ მათ დეკლარაციამდე. მნიშვნელოვანია იმ პრინციპთა წარდგენა, რომლებიც ძირითადად წინადადების შემოთავაზებას მართავს და არა პირდაპირ გადაწყვეტილების გამოცხადებას. დასაბუთების კრიტერიუმების მოსამზადებელ ეტაპზე წარდგენა, შემდეგში, შემოთავაზებული წინადადების დამტკიცებას უწყობს ხელს, რაც ბევრად ეფექტურია, ვიდრე შემდგომ ეტაპზე ახსნა-განმარტებები, რადგან მომლაპარაკებელი ამ ეტაპზე აღარ არის განწყობილი უკვე გამოცხადებული გადაწყვეტილებების დამსაბუთებელი არგუმენტების მოსასმენად და რაკი მათ კოსმეტიკურ ყალიბად მიიჩნევს, ცდილობს მოახსენევინოს წამოყენებული გადაწყვეტილება. რაც უფრო ნათელს გახდის მომლაპარაკებლები პრობლემის არსს, მით უფრო შესაძლებელი გახდება მოლაპარაკების აგება პრინციპების ირგვლივ და არა ძალთა უპირატესობის დემონსტრირებაზე. ეს პრინციპები მოლაპარაკების გაშლის საფუძველი გახდება და საქმის გონივრულ განვითარებას შეუწყობს ხელს.

გაზვიადებული თვითშეფასება

და შესაბამისად, სხვათა დამცრობით შეფასება... გამოცდილება გვაჩვენებს, რომ სხვათა რაციონალურობისა და უნარების არასათანადო, ხოლო საკუთარი მონაცემების გაზვიადებით შეფასებისათვის მუდამ მზად ვართ. ეს კონტრასტი, განსაკუთრებით შემოთავაზებული გადაწყვეტილების დროს მოქმედებს. სპინოზას ერთი ბრძნული შენიშვნის მიხედვით, ჩვენ გვირჩევნია „ეუწოდოთ კარგი გადაწყვეტილება, იმას რომელიც ჩვენ გვსურს, ვიდრე ვისურვოთ კარგი გადაწყვეტილება“. დეკარტე თავის თხზულებას „მსჯელობა

მეთოდისათვის“ ასეთი ირონიული შენიშვნით იწყებს „კარგი აზრი არის ის, რასაც ამქვეყნად ყველაზე უკეთ იაზრებენ“. საკმარისია, თვალყური მივადევნოთ აზრთა გაცვლა-გამოცვლას პატრონატსა და პროფკავშირებს შორის მრავალი საკითხის შესახებ: ორივე მხარე იჩემებს, რომ საუკეთესო გადაწყვეტილებებს უჭერს მხარს, ყველა მათგანს სწამს, რომ მისი გადაწყვეტილებები რაციონალურია, მაგიდის მეორე მხარეს მსხდომ მათი პარტნიორებისა კი – დამლუპველია, რადგან ფინანსური უფსკრულის და სოციალური ქაოსისკენ მიჰყავს. ტრაბახობენ თავისი გადაწყვეტილებების რაციონალურობით, ხოლო სხვისას უარყოფენ.

ეს მცდარი დამოკიდებულება მოდის გამრუდებული წარმოდგენიდან რეალობის შესახებ, რაც ეფუძნება თავის თავისადმი, სპონტანურად კეთილგანწყობას და სხვის მიმართ, საგანგებოდ, უარყოფით განწყობას. ასეთი არასწორი დამოკიდებულება წარმოადგენს ნოყიერ ნიადაგს იმ არაჯანსაღი სულისკვეთებისათვის, რომელიც ხშირად სუფევს მოლაპარაკების დროს. აი, ეს მაგალითებიც:

- ყველაფერი ვიღონე, არაფერს არ თანხმდება.
- „ჰო“-ს თქმა მინდოდა, მაგრამ ხელფეხშეკრული ვიყავი (ჩემი თანამდებობით, გარემოცვით, უდროობით) და თან არავითარ მარგინალურ სვლებს არ ვფლობ. მეორეს კი, შეეძლო დათანხმება, მაგრამ უარზეა.
- მე, კეთილი ზრახვები მამოძრავებს, მას კი, არა მგონია.
- თუ მეორე მხარე არ იღებს ჩემს წინადადებას, მხოლოდ იმიტომ, რომ არ ესმის. იმის წინადადებას კი, იმიტომ არ ვიღებ რომ არ ვარგა.
- იმიტომ ვნერვიულობ, რომ ზღვარს გადადის. ის იმიტომ ღელავს, რომ ამოწურა თავისი შესაძლებლობები.
- და სხვა.

საკუთარი თავის ზედმეტად შეფასების და სხვათა არასათანადო შეფასების მექანიზმს შეუძლია მოლაპარაკების არასწორ და აბსურდულ ინტერპრეტაციამდე და შესაბამისად, წარმართვამდე მიგვიყვანოს. ერთი და იგივე მიდგომა რადიკალურად საპირისპიროდ იქნება გაგებული იმის მიხედვით მე ვირჩევ სამოქმედოდ მას, თუ სხვა, რასაც თვალსაჩინოს ხდის ქვემოთ მოცემული ცხრილი.

ცხრილი №1

	თავის ზედმეტად შეფასება	სხვისი არასათანადოდ შეფასება
1	ძლიერი პოზიცია მაქვს - ანუ, საჭიროა თავის დაცვა	მძინვარეა - ეს მარცხის სათავეა
2	დახვეწილი ვარ - ანუ, სიზუსტით ქმედების უნარი მაქვს	ხლართავს საქმეს - ანუ, სიამოვნებს საქმის გართულება
3	ინტუიცია მაქვს - მჯერა ჩემი წინათგობობის	უაზროდ მოქმედებს - ანუ, არასწორი ქმედებების ოსტატია (ცრუ ნაბიჯების, ხრიკების)
4	ნათლად ვაზროვნებ - შემძლია ინფორმაციის სწორი გავრცელება	ის მოჩვენებითია - ანუ, ინფორმაციის დამალვა
5	მართალი ვარ - ზრუნვა წონასწორობის შენარჩუნებაზე	რევანშისტია - ანუ, უარის თქმა გაწონასწორებულ შეთანხმებაზე
6	გამფცქენს - განცდა იმისა, რომ მოგატყუებს	წუწუნაა - ყველაფრით უკმაყოფილოა
7	ფრთხილი ვარ - ხელშეკრულება უნდა გავამყარო	პედანტია - მოჭარბებული ფორმალიზმი
8	მე უფრო ეშმაკი ვარ - ანუ, უფრო დახვეწილი ტაქტიკა მაქვს	მანიპულატორია - ანუ, უხამსი ხაფანგები
9	მომრიგებლური ვარ - ანუ, მოქნილი ვარ	ფარისეველია - ანუ, ყალბი კომპრომისები
10	პრამატული ვარ - ანუ, ახალ სიტუაციებზე მორგების უნარი მაქვს	სანდო არ არის - საიდანაც ქარი დაუბერავს, იქით შებრუნდება

მოკლედ, სარტრის სიტყვები: „სხვები - ჯოჯოხეთია“ კარგად ერგება ინტუიტიურ მოლაპარაკებას. ჩვეულებისამებრ, მომლაპარაკებელს მიაჩნია, რომ მათთან ერთად (ანუ სხვებთან), „ყველაზე უარესია გარანტირებული“, მაშინ, როდესაც ჩემი ჯოჯოხეთი „კეთილი ზრახვებით არის მოფენილი“... მოლაპარაკება, შესაძ-

ლებელია, ავტომობილის მართვას შევადაროთ: ყველა მზად არის მეზობელ მძღოლს აგინოს (გულში მაინც), მაგრამ ასეთივე მზაობას ამჟღავნებენ საკუთარი ცოდვების მიტევებისათვის.

მოვლენებზე ამგვარი გაუწონასწორებელი წარმოდგენა, მხოლოდ, მოლაპარაკების ჩაფლობას შეუწყობს ხელს და ჩიხში შეიყვანს მას. ყოველივე ეს ინტუიტიურ მომლაპარაკებელს, რომელიც თავს „რეალიზმის“ მომხრედ აცხადებს, უბიძგებს ამაჩუყებლად გულუბრყვილო მიდგომის არჩევანისაკენ, რაც აჩენს ილუზიურ მოლოდინებს მეორე მხარის მიმართ. მაგალითად, მომლაპარაკებელი გადაჭარბებული თვითშეფასების სიტუაციაში, ამჯობინებს მწვავე საპაექრო მიდგომას, უპატივცემულოსა და სიყალბეზე დაფუძნებულს, იმ მოტივით, რომ:

- მეორე მხარე ამას ვერ გაიგებს (მე ზედმეტად ვაფასებ ჩემი ტაქტიკის მოქნილობას და ველოდები, რომ პირისპირ მჯდომი მომლაპარაკებელი გაბრიყვდება);

- „მეორე მხარე, კიდევ რომ გაიგოს, დიდად არ შეცბუნდება“ (ჩემს თავს უფლებას ვაძლევ ზოგიერთ კანონზე მაღლა დავდგე, არც მოველოდები, რომ მოწინააღმდეგეს რაიმე რეაქცია ექნება ამ ექსპლოატაციაზე, რადგან საკმაოდ სუსტი უნდა იყოს იმისათვის, რომ საყვედური გამიბედოს);

- „ყოველ შემთხვევაში, მეორე მხარე არ წამოიწყებს სადამსჯელო ქმედებებს“ (მიმაჩნია, რომ უცნებელი ვარ და ზიანს ვერაზინ ვერ მომაყენებს).

- „ყოველ შემთხვევაში ყველაფერი მალე დაავიწყდებათ“. (თვით-ამინისტირებას ვახდენ და მგონია, რომ სხვას მეხსიერება არ აქვს).

პრობლემა ისაა, რომ ჩვენს პირისპირ მყოფი მომლაპარაკებელიც, ჩვენი არ იყოს, იშვიათად სულელდება. ჩვენსავით, არც მას მოსწონს მსხვერპლის როლი: და ზუსტად ჩვენსავით, ყველაფერი ახსოვს. სხვანაირად რატომ იქნებოდა?

აღმატებული თვითშეფასებითა და სხვათა არასათანადო შეფასებით გამოწვეული დაბრკოლება, შესაძლებელია თავიდან ავიცილოთ საკუთარი თავის დაკითხვის რეფლექსით და სხვის მიმართ დაეჭვების სარგებელით, ასევე მოსმენისა და მეტყველების მზარდი უნარით. მე-4 თავი ეძღვნება კომუნიკაციებს და განიხილავს, თუ როგორ უნდა დავძლიოთ ასიმეტრიული შეხედულებებით გამოწვეული დაბრკოლება, მე-6 თავში გთავაზობთ მრავალ გასაღებს იმ

ემოციური დაძაბულობის მოსახსნელად, რომელიც აშკარა მიდგომებს მოსდევს.

ნეგომანია (მოლაპარაკების მანია)

„ყველაფერზე შეიძლება მოლაპარაკება“: მოლაპარაკების მიჩნევა გადაწყვეტილების მიღების ერთადერთ გზად, არც თუ იშვიათი ნაკლოვანებაა იმათთვის, ვინც გატაცებულია დიალოგით და მისი პოტენციალით. მაგრამ მოლაპარაკებისადმი სისტემური მიმართვა, ამუღანებს მოსალაპარაკებელი და არამოსალაპარაკებელი საკითხების გარჩევის უუნარობას. ამ ნაკლოვანებას ახლავს გადაუწყვეტლობის ტენდენცია, ანუ რთული პრობლემების გადაჭრის გაწევის მიზნით, მათი „ჩანაცვლებისა“ უამრავი სხვა საკითხით; ამ შემთხვევაში მოლაპარაკება, მხოლოდ ინერციის გამართლების ფუნქციას იძენს. მოკლედ, ნეგომანია (მოლაპარაკების მანია) ახლო დგას პასუხისმგებლობის აღების შიშთან.

მოლაპარაკების მანია შესაძლებელია დავძლიოთ, თუ მოცემული სიტუაცია შეესაბამება მოლაპარაკების გამართვისათვის აუცილებელ კრიტერიუმებს. გთავაზობთ მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანს.

- არც ერთი ნორმა მიღებული კამათის გარეშე – კანონი ან კონვენციური ხელშეკრულება – წინასწარ, დიდი სიზუსტით არ განსაზღვრავს მიდგომებს. მაგალითად, მოლაპარაკებას არ ექვემდებარება კანონის იურიდიული შედეგები, არც დემოკრატიული არჩევნების რეზულტატები.

- მოქმედი პირები ურთიერთდამოკიდებულები არიან. ცალმხრივი გადაწყვეტილება პრობლემის გადასაჭრელად ან შეუძლებელია (წარმოდგენილ სუბიექტთა გავლენათა თანაფარდობა არ არის ნათელი), ან არასასურველი (ზედგომი პირის უპირატესობის პირობებში, ყველა წევრის ჩართვისა და მონაწილეობის აუცილებლობა). მაგალითად, პროფესორი თვითონ იღებს გადაწყვეტილებას, კლასის პირისპირ, რა უნდა დაადგინოს ცალმხრივად (შეფასების ნორმები), და რის შესახებ, უმჯობესია, მოელაპარაკოს მოსწავლეებს (საექსპოზიციო თემატიკის შერჩევა).

- სასწრაფო არ ნიშნავს იმას, რომ ხელი შეეშალოს მოლაპარაკების პროცესს; უნდა განვასხვავოთ კონიუნქტურული და სტრუქტურული მოქმედებები. ტყეს თუ ცეცხლი უკიდია, მეხან-

ძრეების გაშვება ჩასაქრობად არ არის მოლაპარაკების საგანი: საქმის არსი გვიბიძგებს უმაღლეს ქმედებისაკენ. სამაგიეროდ, თუ ტყეში ხანძრის გაჩენის პრევენცია და გრძელვადიანი გადაწყვეტილების მიღებაა საჭირო, ყველა მონაწილე უნდა შეიკრიბოს – მეხანძრეები, ადგილობრივი თვითმმართველობა, მოსახლეობა, ტყისმცველები, და სხვა – და ერთად მოილაპარაკონ მოქმედების გეგმის თაობაზე.

- მოლაპარაკების მოსალოდნელი მომგებიანი შედეგი ბევრად აღემატება მისი მსვლელობის დროს გაღებულ საფასურს: მართლაც, მაშინაც კი, თუ მოლაპარაკებას მიაქვს დიდი დრო და ენერგია, მონაწილე გუნდები ჩართულია მოლაპარაკებების პროცესში, ხდება რესურსების მობილიზება, იქმნება შთაბეჭდილება რომ გადაწყვეტილების მიღება იწელება დროში, მას მაინც აქვს უპირატესობებიც – გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობის ხარისხი, პრინციპების დათმობა, რაც საშუალებას იძლევა წარმოიშვას ახალი გადაწყვეტილებები, აღმასრულებლებს დრო რჩებათ გაითავისონ მოლაპარაკების შედეგები იმავე გუნდების მოტივირებისა და მაღალი ნაყოფიერების სტიმულირებისათვის და სხვა.

- კომპენსაციითა მინიჭება ეფექტურობის ასამაღლებლად არ ეწინააღმდეგება მოლაპარაკებას. მაგალითად, საწარმოს ყოველდღიური მართვის პროცესში, ცხადია, ზოგიერთი გადაწყვეტილება მმართველმა უნდა მიიღოს თავად, რადგან ყოველთვის ვერ მოხდება აქციონერთა შეკრება მსჯელობისათვის შემდგომ გადაწყვეტილების მისაღებად. მოლაპარაკების პროცესს დრო სჭირდება (დისკუსია წევრებს შორის სტრატეგიის შესაბამისად, მართვის მოვალეობები და საშუალებები, მისი მანდატი) და ამის შემდეგ ამ მანდატის პრაქტიკულად განხორციელება.

ამ კრიტერიუმებს ემატება მოსაზრებანი პრინციპებისა და ეთიკის შესახებ, რაც ცდება ჩვენი წიგნის პერიმეტრს. მაგალითად, მეორე მსოფლიო ომის დროს ჩერჩილისა და განდის კვალდაკვალ, მეკავშირეებმა, მას შემდეგ რაც გაიგეს ნაცისტური რეჟიმის ნამდვილი ბუნება, გადაწყვიტეს, რომ არასოდეს არ გამართავდნენ მოლაპარაკებას ჰიტლერთან: ომს ბოლომდე მიიყვანდნენ ნაცისტების მიერ წამოყენებული პირობების მიუღებლად. ექსტრემალური სიტუაციების გარდა, თავი უნდა შევიკავოთ ისეთი მოჭრით ნათქვამებისაგან როგორიცაა: „მძევლების გამტაცებლებთან მოლაპარაკება არ შეიძლება“. ისე ხშირად გვეხმის პასუხისმგებელი პოლიტიკოსებისაგან

მსგავსი ვაჟკაცური სიტყვები, რომლებიც ხშირად არ შეეფერება სიმართლეს. ყოველთვის აწარმოებენ მოლაპარაკებას მძევლების გამტაცებლბთან, როდესაც ადამიანების სიცოცხლე საფრთხეშია, რაც დროის მოგებას მაინც ემსახურება, რათა შეიარაღებული თავდასხმა მომზადდეს. შემთხვევითი არ არის, რომ ტერორიზმთან ბრძოლის სპეციალიზებულ სამსახურებში, მსგავსი კრიზისების მოსაგვარებლად სპეცდანიშნულების ჯგუფს გუნდში ჰყავს მომლაპარაკებლები, მართალია, მოკრძალებული რაოდენობით, მაგრამ საჭირო შემთხვევებში ისინი პროცესებში ერთვებიან.

მოლაპარაკება გადაწყვეტილების მიღების ერთ-ერთი საშუალებაა, და არა ერთადერთი. ცხადია, ის წარმოადგენს ბერკეტს მოქნილი, ადაპტირებადი ქმედებისათვის და მოლაპარაკების პროცესში ყველა წარმოდგენილი ინტერესის გათვალისწინებისათვის. მაგრამ აბსურდია, მივმართოთ მოლაპარაკებას, როდესაც ამის საფუძველი არ არსებობს. სწორედ ამიტომ ვამთავრებთ ამ თავს იმით, რითაც დავიწყეთ – მოლაპარაკების დაწყებამდე უნდა დაეჭვდე. საკმარისია, ჩვენს მიერ დასახელებული კრიტერიუმებიდან ერთი მაინც არ იყოს გადამოწმებული, რომ მოლაპარაკების გამართვა არ იქნება გამართლებული. მაშინ, მოქმედების სხვა მეთოდი უნდა ავირჩიოთ კონკრეტული სიტუაციის მიხედვით: ნორმით გათვალისწინებული ქმედება, პრობლემის არ აღიარება, თავიდან აცილება, დათმობა, წინააღმდეგობის გაწევა, შეჯახება და ა.შ.

მომდევნო თავებში, ღრმად გავაანალიზებთ, როგორ ავარიდოთ თავი ამ დაბრკოლებებს და მოვამზადოთ სვლები უფრო ეფექტური მოლაპარაკებებისათვის.

მომზადება მოლაპარაკების წინ

ანუ წინსწრებით არ გამოვიწვიოთ ბლოკირება

რატომ ვსაუბრობთ დაჟინებით მოლაპარაკების წინამოსამზადებელ პერიოდზე? იმიტომ, რომ მოსამზადებელი სამუშაოს ხარისხი, ხშირად, მოლაპარაკების შედეგებს განსაზღვრავს. როგორ ფიქროს მოლაპარაკების წარმატების სამ გასაღებად ასახელებს „მზადებას, მზადებას და მზადებას“. ეს ყველაზე სწორი გზაა და ამაში ყველა დარწმუნდება, ვინც კი გამოცდის.

მომზადება წინსწრების საშუალებას იძლევა. წინასწარ მოვიაზროთ კითხვები, რომლებიც მეორე მხარეს უნდა დაუვსვას, ისევე როგორც მათი სავარაუდო პასუხები. წინასწარ მოვემზადოთ, რათა ავსოთ საუკეთესო არგუმენტაცია: ყველაზე ნათელი, ლეგიტიმური და მაშასადამე დამაჯერებელიც. ამ ტაქტიკური ხასიათის სამზადისის ემატება ლოგისტიკურიც: მოლაპარაკება, ჩვეულებისამებრ, სრული დატვირთვით მუშაობას მოითხოვს, რაც ხელს უშლის პარალელურ რეჟიმში სხვა საქმიანობას, მათ შორის მასაც, რაც სასარგებლო იქნებოდა მოლაპარაკებისთვის: ინფორმაციის მოპოვება და ანალიზი (მაგ. კონკურენციის პირობებში შემოთავაზებული ფასები), სათანადო გადაწყვეტილებებზე მუშაობა, მესამე მხარის თვალსაზრისის გაცნობა, და სხვ.

მზადების წინსწრება ბლოკირებას არ უნდა იწვევდეს. წინასწარმა მომზადებამ მოლაპარაკება პოზიციონალიზმში არ უნდა გადაზარდოს. ეს პროცესი ემსახურება სამუშაო ჰიპოთეზის ჩამოყალიბებას. მეორე მხარესთან შეხვედრამდე და არა მისთვის თავსმოსახვევის მიზნით წინასწარი პოზიციის შემუშავებას. მოლაპარაკებისათვის მომზადება თავშესაფარში ჩაკეტვას კი არ უნდა ემსახუროდეს, არამედ ცვალებად რეალობასთან ადაპტირების საშუალებად უნდა იქცეს, ისე რომ, არც მოუმზადებლად დავხვდეთ მოვლენებს და საუკეთესო რეზულტატით გამოვიდეთ. კარგი წინასწარი მომზადება აადვილებს შესაბამისობაში მოყვანის პროც-

რესს. თუმცა, ამან ზედმეტად არ უნდა დაამშვიდოს მომლაპარაკებელი: მოლაპარაკებისათვის საუკეთესო მოსამზადებელმა სამუშაო-მაც არ უნდა მოაღუნოს ეჭვის განცდა.

მოვეშაძლოთ, ცხადია, მაგრამ როგორ? ეს პარაგრაფი გთავაზობთ მოლაპარაკების მომზადების უკვე ნაცად მეთოდებს. ფიშერის და ერტელის (1995) შრომების შთაგონებით და ჩვენი მცდელობით წარმოგიდგენთ მის შემდეგ უპირატესობებს:

- მისი გამოყენება შესაძლებელია ნებისმიერ კონტექსტსა და მოლაპარაკების ნებისმიერ საკითხთან დაკავშირებით (მოლაპარაკებაზე შესყიდვის შემთხვევაში, ისე როგორც სოციალური კონფლიქტის მოგვარების დროს).

- მეთოდი ამართლებს ნებისმიერი სირთულის მოლაპარაკების შემთხვევაში (ორ პიროვნებას შორის ერთ საკითხზე მიმდინარე მოლაპარაკებიდან მოყოლებული მრავალ მხარეს შორის მრავალათეულ საკითხზე გამართული დისკუსიით დამთავრებული).

- მას მოაქვს შედეგები, იმის მიუხედავად, თუ რამდენი დრო გვაქვს (ერთი საათი თუ ერთი თვე, მოლაპარაკების მნიშვნელობის მიხედვით);

- მოცემული მეთოდით შესაძლებელია ერთი ან ორი პიროვნების მობილიზება (როგორც ნდობით აღჭურვილ და ნდობის მანდატის მიმნიჭებელს შორის მოლაპარაკების მანდატის ფორმატზე კამათისას), ან მთელი ჯგუფის (დელეგაციის), ან კიდევ სხვა მომლაპარაკებლის.

- მეორე მომლაპარაკებლისათვის იგივე მეთოდის გამოყენების ფაქტი ზრდის მოლაპარაკების ეფექტურობას და აადვილებს მის წარმართვას.

- მოკლედ, წინასწარი მზადების მეთოდი ფარავს ყოველგვარი მოლაპარაკების სამ უმთავრეს განზომილებას:

1. ვინ აწარმოებს მოლაპარაკებას? ეს პერსონალიათა განზომილების საკითხია: რადგან მოლაპარაკებას, სულ ცოტა, ორი მონაწილე სჭირდება. ურთიერთობები და ემოციები მოლაპარაკების პროცესში დიდ როლს ასრულებს;

2. რის შესახებ წარმოებს მოლაპარაკება? ეს საკითხი ძირეულ და არსობრივ განზომილებას მიეკუთვნება;

3. როგორ აწარმოებენ მოლაპარაკებას? ეს პროცესის განზომილებაა: მოლაპარაკების კონკრეტული ორგანიზებაა და მისი მსვლელობის წარმართვა.

მოცემული სამი განზომილების მიღმა უნდა განვიხილოთ ათი კოზირი. მოსამზადებელი პერიოდის ათი კოზირის თვალსაჩინოებისათვის მოცემულ პარაგრაფში მიემართავთ მაგალითს, რომელიც შთაგვაგონა ფიქტიურ საწარმოებს – ESN და CGA შორის გამოთქმულმა მოლაპარაკებამ.

ცხრილი 2 – მოსამზადებელი პერიოდის ათი კოზირი

ვინ?	1. პირადი ურთიერთობები 2. ვერტიკალური ურთიერთობები 3. ურთიერთობათა კატეგორია
რა?	4. მოცემული მოტივაციები 5. მაგიდასთან მოსალაპარაკებელი გადაწყვეტილებები 6. მაგიდის მიღმა მიღებული გადაწყვეტილებები 7. დასაბუთების კრიტერიუმები
როგორ?	8. პროცესი 9. კომუნიკაცია 10. ლოგისტიკა

კონფლიქტი ESN და CGA შორის

სადაზღვეო კომპანიამ – CGA გადაწყვიტა ფიქსირებული გადასახადების შესამსუბუქებლად ინფორმატიკის დეპარტამენტის შემცირება და გარეშე მომსახურების გამოყენება. პირველი პროექტი მდგომარეობდა ინფორმატიკის დირექციის შემცირებაში სოციალური პროგრამის ჩარჩოებში. თანამშრომელთა და პროფკავშირების პროტესტის ფონზე მხარი დაუჭირეს მეორე პროექტს: ინფორმატიკის სამმართველოს დირექტორი თანახმა იყო შეექმნა საკუთარი საინფორმაციო სამსახური, სადაც კვლავ დაასაქმებდა საინფორმაციო სამმართველოს განთავისუფლებულ თანამშრომლებს. თავისი მხრივ, CGA მოვალეობას იღებდა ახალი საინფორმაციო ორგანიზაციისათვის დაეთმო ESN – ინფორ-

მატიკის სამმართველოს ტექნიკური აღჭურვილობა და ორი წლის განმავლობაში ყოფილიყო მისი გარანტირებული კლიენტი ახალი ფორმის ფეხზე დადგომის უზრუნველსაყოფად. ორი წლის განმავლობაში ESN ვითარდებოდა CGA-ს შეკვეთების წყალობით, თუმცა კლიენტებს ვერ იძენდა. მესამე წელიწადს, არსებული ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდეგ CGA-მ გააგრძელა ESN მომსახურებით სარგებლობა და თან გაუმდებით უწიოდა ESN-ის არანორმალურად მაღალ ტარიფებს. ახლა, CGA იბუქრება, რომ ყველა დაკვეთებს შეწყვეტს ESN-თან და ტენდერს აცხადებს კონკურენტებისათვის. თავის მხრივ, ESN-ს უჭირს ფინანსური წონასწორობის დაცვა და იბუქრება, რომ თუ CGA გააუქმებს დაკვეთებს თავს გაკოტრებულად გამოაცხადებს. სამოცდათვრამეტი თანამშრომელი საფრთხის წინაშე დგება.

„პინა“ – ურთიერთობების სამი კოზირი

პირადი ურთიერთობები მხარეებს შორის

მოლაპარაკებას და თანხმობის მიღწევას სჭირდება, სულ ცოტა, ორი პირი. შეუძლებელია მეორე მხარე არ მიცნობდეს; შეუძლებელია მეორე მხარეს არ ვიცნობდე. მოცემულ სიტუაციაში ჩვენ ერთმანეთზე ვართ დამოკიდებულები და ვერ შევძლებთ წამოჭრილი პრობლემის მოგვარებას მეორე მხარესთან თანამშრომლობის გარეშე. პოზიტიური ფორმით რომ გამოვთქვათ: *ჩვენ გვჭირდება ერთმანეთი საერთო პრობლემების გადასაჭრელად*. მოლაპარაკების მსვლელობის დროს თავს იჩენს პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების განსაკუთრებული მნიშვნელობა.

სწორედ, ამიტომ უნდა დაფიქრდეთ მხარეებს შორის არსებული ურთიერთობების ხასიათზე მოლაპარაკების დაწყებამდე. დიაგნოზი უნდა დავუსვათ ამ ურთიერთობებს და ვეძიოთ მათი გაუმჯობესების გზები მხარეებს შორის „კავშირის“ უზრუნველსაყოფად. ამასთან დაკავშირებით მრავალი კითხვა გვიჩნდება.

1. როგორი ურთიერთობები გვაქვს მოლაპარაკების დაწყებამდე? თუკი, ისინი საერთოდ გვაქვს? თუ პო, რომელი მომენტები იყო ყველაზე დადებითი ამ ურთიერთობაში (რაც მახსენდება)? რომელი იყო უარყოფითი მომენტები (რასაც ვიხსენებ, რომ აღარ გამე-

ორდეს, ან შეგნებულად არ ვიხსენებ, ანდა პირიქით, ვცდილობ ნათელი შევიტანო მასში, რათა მთლიანად გაქარწყლდეს)?

2. თუ არავითარი ურთიერთობა არ უსწრებს წინ მოლაპარაკებას (იმ შემთხვევაში, თუ მოლაპარაკების მონაწილენი ერთმანეთს არ იცნობენ), რა შეიძლება ვიცოდე მეორე მხარეზე? ან მან ჩემზე? რა წარმოდგენა მაქვს მეორე მხარეზე? რა წარმოდგენა აქვს მეორე მხარეს ჩემს შესახებ?

3. როგორ გავაუმჯობესოთ ურთიერთობები, თუ ისინი მოლაპარაკებამდე არსებობდა, და საწინააღმდეგო შემთხვევაში, როგორ მივცეთ დასაბამი ახალ ურთიერთობას, რომ ფეხბედნიერი გამოდგეს. რომელი ჟესტები უნდა გამოვიყენოთ ან ავიკრძალოთ? რომელი სიტყვები წარმოვთქვათ ერთბაშად და რომელი არა?

მიზანი მდგომარეობს მაგიდის ირგვლივ წარმოდგენილ მომლაპარაკებლებს შორის *საბუშაო განწყობის* დამკვიდრებასა და შენარჩუნებაში, პიროვნებებს შორის გაწონასწორებული ურთიერთპატივისცემის დაცვაში დისკუსიის ხელშეწყობის მიზნით. აუცილებელი არ არის წინასწარ პირობად მოვითხოვოთ ნდობით აღსავსე, ან მეგობრული ურთიერთობა. მიუხედავად იმისა, რომ წინასწარ არსებული ნდობით აღჭურვილი ურთიერთობები აადვილებენ მოლაპარაკებას, მონაწილეს შესაძლებელია სხვა კოზირების იმედიც ჰქონდეს, რაც მომლაპარაკებელთა შორის უნდობლობას გამოიწვევს.

ESN და CGA შემთხვევაში წინასწარ არსებობდა ურთიერთობები. მოლაპარაკების მაგიდას უსხდნენ პირები, რომლებიც კარგად იცნობდნენ ერთმანეთს. მათ ერთად გამოიარეს მძიმე პერიოდი CGA ისტორიაში. მაგრამ ეს კეთილი ურთიერთობა დაზარალდა წინა რამდენიმე თვის განმავლობაში. CGA-ს წარმომადგენელს შთაბეჭდილება რჩება, რომ შეტყობინებები, რომლებსაც ESN-ს უგზავნიდა გაზრდილი ტარიფების თაობაზე, უპასუხოდ რჩებოდა; მას ეჭვი აქვს, რომ ESN-ის დირექტორი, პირიქით, სიტუაციას მოიაზრებს, როგორც ლაღატს და დადებული ხელშეკრულების გაწყვეტის მცდელობას. ორივე შეეცდება ამ გაუგებრობების გაფანტვას და მოლაპარაკების დაფუძნებას უწინდელი კარგი ურთიერთობების საძირკველზე.

ვერტიკალური ურთიერთობა: მანდატის საკითხი

მრავალ, მათ შორის პროფესიულ კონტექსტებში, მომლაპარაკებელი გამოდის სხვისი და არა თავისი სახელით. მასზე ამბობენ, რომ ნდობით აღჭურვილი პირია. ასეთი შეიძლება იყოს ადვოკატი, რომელიც მოლაპარაკებას აწარმოებს კლიენტების სახელით, უთანხმოების მშვიდობიანად მოსაგვარებლად; სრულუფლებიანი დიპლომატი – თავისი მთავრობის სახელით, ორმხრივი თანხმობის მისაღწევად; საწარმოს გენერალური დირექტორი – თავისი ადმინისტრაციული საბჭოს სახელით კონკურენტის შესყიდვის თაობაზე. საუბარია ვერტიკალურ ურთიერთობაზე, რაც ნიშნავს ავტორიტეტულ დამოკიდებულებას ნდობით აღჭურვილ პირსა და მის მიმნიჭებელს შორის, სადაც უპირატესობა ამ უკანასკნელს ეძლევა.

ყოველ შემთხვევაში, მანდატის მიმნიჭებელი განუსაზღვრავს (მეტ-ნაკლებად ფორმალურად) ნდობით აღჭურვილ პირს მოლაპარაკების ჩარჩოებს; იღეა მდგომარეობს იმაში, რომ მანდატი აერთიანებს ყველა იმ ინსტრუქციას, რომელსაც ნდობით აღჭურვილმა პირმა პატივი უნდა სცეს და მიჰყვეს. ეს ინსტრუქციები ეხება მისაღწევ *მიზნებს* და მათი განხორციელების *საშუალებებს* (კონკრეტულ პრიორიტეტულ გადაწყვეტილებებს). მანდატი მოიცავს, შედეგებზე გათვლილ ვალდებულებასა და გამოსაყენებელი საშუალებების ვალდებულებას. მანდატის მიმნიჭებლის მიერ განსაზღვრულ მიზნებს ემატება ნდობით აღჭურვილი მომლაპარაკებლის ღრმა მოტივაციები, მაგრამ ამ შემთხვევაში, ამასთან არ გვაქვს საქმე. აქედან მომდინარეობს დამატებლობა მანდატის მიმნიჭებელსა და ნდობის მანდატით აღჭურვილს შორის (მნოკინ ალ, 2000, პ. 69-91), რომელსაც ეთმობა მე-7 თავი. ვერტიკალური ურთიერთობებისათვის მზადება გადის იმ მანდატების გათვალისწინებაზე, რომელსაც იღებენ იერარქიის მიხედვით განსაზღვრული ვალდებულებებით.

CGA-ს წარმომადგენელი მოლაპარაკებას აწარმოებს თავისი გენერალური დირექტორის სახელით. ამ უკანასკნელმა განუსაზღვრა მანდატის ფარგლებში ძალისმიერი ზეწოლისთვის თავის არიდება. თავის მხრივ ESN-ის დირექტორი მოლაპარაკებას აწარმოებს პირადი და ამავე დროს ESN-ის აქციონერების

სახელით, რომლებიც საწარმოს მაღალი რანგის კადრებს წარმოადგენენ. ESN-ის დირექტორი ამ თავის აქციონერების წინაშე პასუხისმგებელი და მათ უნდა ჩააბარაოს ანგარიში წარმოებული მოლაპარაკებების რეზულტატების შესახებ.

ურთიერთობათა კარტოგრაფია

როდესაც მაგიდასთან მრავალი სუბიექტია წარმოდგენილი, საუბარია მრავალმხრივ მოლაპარაკებაზე; მოლაპარაკების ამ განსაკუთრებულ სახეობას ვეხებით მე-7 თავში. მაგრამ, თითქმის ყველა მოლაპარაკება მიმდინარეობს ისეთ გარემოში, საიდანაც გამოდის მრავალი სუბიექტი, რომელთაგან ზოგიერთს შეუძლია მაგიდასთან მიმდინარე მოლაპარაკებაზე დაუსწრებლად ჩაერთოს პროცესში მის დაწყებამდე, მსვლელობის დროს, ან შემდეგ. მესამე მხარის ზოგიერთი წარმომადგენელი ერთ ან მეორე მოლაპარაკებლის სასარგებლოდ, მაგიდასთან მიღებულ გადაწყვეტილებებზე უკეთეს შესაძლებლობებს სთავაზობენ.

ამიტომ, აუცილებელია ყველა სუბიექტთა იდენტიფიცირება, შემდეგ კი მათი მეტ-ნაკლებად სტაბილური ურთიერთობების განსაზღვრა (სუსსკინდ და ფილდ, 1996):

- დათმობითი ურთიერთობა: მორჩილების ურთიერთობის ამგვარი ტიპი, ხშირად, ფარავს კერტიკალურ ურთიერთობას, რომელზეც ზემოთ ვისაუბრეთ;

- გავლენითი ხასიათის ურთიერთობა: საწარმოში, ხშირად, უნდათ ინფორმაციის მიღება პიროვნების შესახებ ან მისი დათანხმება რაღაც ქმედებაზე, მაშინ როდესაც, არც იერარქიული პრინციპით არის შესაძლებელი ამ პიროვნებაზე ზემოქმედება, კინაიდან იგი ან იგივე საფეხურზე დგას, ან უფრო მაღალზე, შესაძლოა უფრო დაბალზეც, მაგრამ მისთვის ბრძანების მიცემის უფლება არა აქვთ. ყველა შემთხვევაში უნდა ვეცადოთ დარწმუნების გზები ვეძიოთ, რადგან სხვანაირად წინააღმდეგობას ვერ გავუწევთ; კალიერის სიტყვით ესაა „კეთილგანწყობის მოპოვების ხელოვნება“ (2002);

- ანტაგონისტური ურთიერთობა: ეს ისეთი ტიპის ურთიერთობაა, რომლის დროსაც მტრად მოიკიდებენ პიროვნებას მეორე მხარის ან საკუთარი ბანაკიდან. როდესაც არც პოზიტიური გავლენის მოხდენა შეგვიძლია და არც იერარქიული ზეწოლის გან-

ხორციელება და თან ურთიერთობებიც არასახარბიელოა, დიდია მოკლე ჩართვის რისკი.

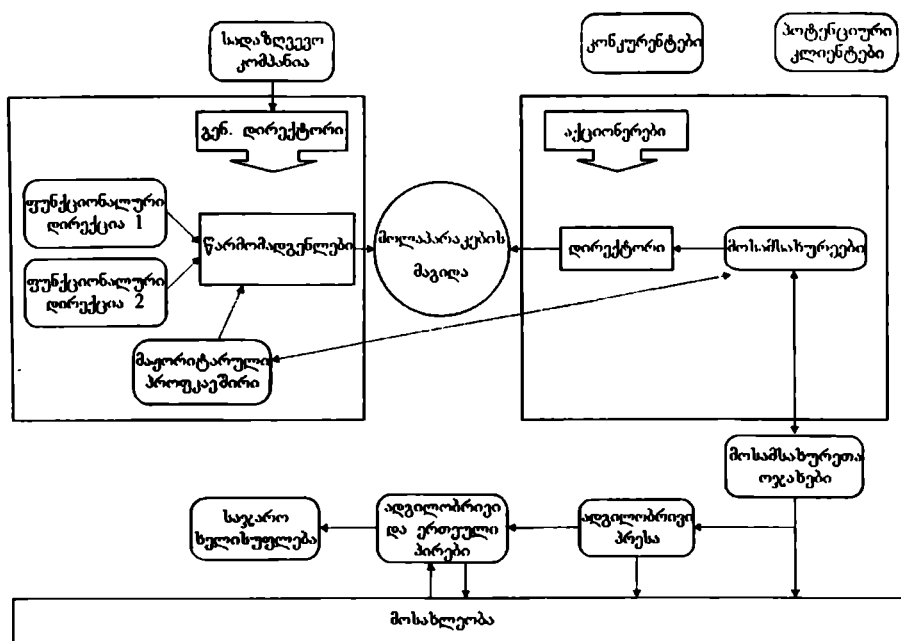
- დაბოლოს, არსებული ურთიერთობა, ანუ სიტუაცია, როდესაც მხარეები ერთმანეთს არ ცნობენ, რაც იწვევს ზემოთ ხსენებულ ორ სახეობას შორის მერყეობას.

მოლაპარაკების მაგიდასთან, მხოლოდ, ორი პიროვნებაა: CGA-ს და ESN-ის წარმომადგენლები, მაგრამ რეალურად მონაწილე ბევრად მეტია, მათ უნდა ჰქონდეთ თავისი ინტერესები ამ მოლაპარაკებისადმი და სიტუაციაზე ზეგავლენის შესაძლებლობა მოლაპარაკების სასურველი გზით წარსამართად. CGA-ს წიაღში მრავალი ოპერატიული სამმართველოა დაკავებული საინფორმაციო სამსახურის ხარისხით; ისინი მონაცვლეობით აწვდიან გზავნილებს მომლაპარაკებელს. მაჟორიტარულმა პროფკავშირმა აღნიშნა, რომ არ ეთანხმება ESN-თან კომერციული ურთიერთობის გაწყვეტას CGA-ს „ძველ თანამშრომლებთან“ სოლიდარობიდან გამომდინარე. CGA-ს ინტერესებში შედის ყველას დაანახოს, რომ მას შეუძლია ფასების შემცირება სხვა სადაზღვევო კომპანიასთან, მაგ. AGA-სთან, რომელთან ალიანსში შესვლასაც იგი ცდილობს. CGA-მ იცის, რომ მისი ფირმის სახე დაზარალდება, თუკი თავის ისტორიულ რეგიონში საზოგადოება მას ჩათვლის ESN-ის გაკოტრების მიზეზად.

ESN-ის წიაღში, თანამშრომლებს, რომლებსაც ემუქრება საწარმოს გაკოტრება, მობილიზდებიან თავიანთ ოჯახებთან ერთად. ESN-ის კონკურენტი საწარმოები ჩასაფრებულები ელიან ურთიერთობების გაწყვეტას მასსა და CGA-ს შორის.

დაბოლოს, სხვა სუბიექტებიც გამოდიან ასპარეზზე. უმუშევრობის წინააღმდეგ მებრძოლები, საზოგადოებრივი ორგანიზაციები, რომლებსაც წარმოადგენენ პრეფექტი და შრომის პირობების ინსპექცია, ისინი ცდილობენ თავიდან აიცილონ პერსონალის საშუაოდან დათხოვნა, რაც შრომის უფლების კანონს ეწინააღმდეგება. სახალხო კოლექტივებიც ყურადღებით ადევნებენ თვალს და ადგილობრივი პრესაც.

ამ ინფორმაციათა ანსამბლი შეიძლება წარმოვიდგინოთ სქემით, რომელზეც აღნიშნული იქნება ურთიერთობათა კარტოგრაფია მნიშვნელოვანი მოლაპარაკების დაწყებამდე.



სქემა 2.1 – ურთიერთობების კარტოგრაფია.

„რა?“ – ოთხი არსებითი კოზირი

მოლაპარაკებისათვის ნიადაგის უკეთ მოსამზადებლად მომლაპარაკებელმა მოსამზადებელი ფაზის ოთხი კოზირის შესახებ უნდა დაუსვას თავის თავს კითხვა, ესენია: სუბიექტთა მოტივაცია, მოლაპარაკების მაგიდასთან მისაღები გადაწყვეტილებები, მაგიდის მიღმა მისაღები გადაწყვეტილებები და გადაწყვეტილებების განმსაზღვრელი მიზეზები.

წარმოდგენილი მოტივაციები

მოტივაციები შეესაბამება იმ ძირეულ მოთხოვნებს, რომლებიც ჩვენ გვამოძრავებს მოლაპარაკების დროს: ესაა კონკრეტული ინტერესები, რომელთა დაკმაყოფილებასაც ვცდილობთ მოლაპარაკების მეშვეობით. პირველ თავში განმარტებულია ინტერესის ცნება და მისი განსხვავება პოზიციისაგან. ანგლო-საქსურ თეორიებში მოლა-

პარაკების შესახებ *ინტერესი* მიჩნეულია მთავარ კონცეპტად (ფიშერი და ური, 1991; ფიშერი და ერტელი, 1995), რითაც ადასტურებენ ამ საკითხის შესახებ კალიერისეულ პირველ თვალსაზრისს. თუმცა, ამგვარი ფოკუსირება უტილიტარისტული კონცეფციის გამომხატველია, რაც მომლაპარაკებელს მკაცრ რაციონალიზტად აქცევს პირველ რიგში, ისევე, როგორც კლასიკური ეკონომიკური თეორიები საბაზრო აგენტებს მიაწერენ ისეთ რაციონალიზმს, რომ ფუნქციონალური ინტერესებისადმი ლოგიკური მიდგომით, მათი გამოთვლა და განსაზღვრაა შესაძლებელი. ეკონომიკაში, ისე როგორც მოლაპარაკებებში, რეალობა აწესრიგებს ამ საკმაოდ მარტივ ხედვას და ეს გამოწვეულია, სულ ცოტა, სამი მიზეზით, რომლებსაც მომლაპარაკებლის რაციონალიზმი აწყდება:

- ეთიკური პრინციპებით განპირობებული მოტივაციები, რომლებიც პირად ინტერესებზე მაღლდებიან, საქმე ეხება რაციონალიზმის გამორიცხვას, რომელსაც სინდისის კარნახით, მომლაპარაკებელი პირადი ინტერესების საწინააღმდეგო ქმედებას ანიჭებს უპირატესობას; ეთიკა, რომელიც მომლაპარაკებლის რეპუტაციასთანაა კავშირში და ამ თემას ბევრჯერ მოვუბრუნდებით;

- განცდები, რომლებიც გონიერებისგან დამოუკიდებლად იწვევენ მოტივირებას. საქმე ეხება რეაქციებს, რომლებიც ჩვენ გათვლებში არ იყო გათვალისწინებული, და რომელთა გავლენით, ჩვენი ინტერესები შესაძლებელია ჩავანაცვლოთ სრულიად საპირისპიროთი. ამ საკითხს განვიხილავთ მე-ნ თავში. იმ ემოციებს შორის, რომელიც მოლაპარაკებისათვის საზიანოა, ყველაზე ხშირია *გაძრაება*. („მოხდეს მოსახდენი, ჯანდაბას ინტერესები“), შურისძიების წყურვილი (გადამიხდის ამისთვის), შური (სხვაზე მეტი წაგლიჯო), სიამაყე, ძალაუფლების მოხევეჭის სურვილი, და სხვ.

- შემეცნებით მხარეს და პრობლემის განჭვრეტას ეხება მე-4-დან მე-7 თავის ჩათვლით): ყოველგვარი ემოციების გარეშეც გვატყუებს ჩვენი ანალიზი მეორე მხარის მოტივაციების თაობაზე, რადგან მასში ჭარბობს მეორე მხარისგან წამოსული ინფორმაციის არასათანადოდ შეფასების ტენდენცია, მისთვის არარსებული ავიზრახვების მიწერის სურვილი, რაც კიდევ უფრო გვაშორებს მისაღები წინადადებისაგან.

კალიერს მიაჩნდა, რომ „ადამიანების უმრავლესობა განწყობის გავლენით მოქმედებს და არა გონების“. დაკვირვებაც იმავეს გვი-

დასტურებს. მოლაპარაკებაზე, რომელზედაც თავიდან არავითარ ენებებს ადგილი არ ჰქონდათ, თავს იჩენენ მსვლელობის დროს და ხშირად ჩაანაცვლებენ გეზის გაშუდებული ცვლილებებით დასაწყისში კარგად ჩამოყალიბებული რაციონალურ ინტერესებს, უკეთეს შემთხვევაში, ნაკლებად დამაკმაყოფილებელი შედეგებით აგვირგვინებენ მოლაპარაკებებს. ერთ-ერთ საწარმოში, კონფლიქტი წარმოიშვა საბუთარზე მიღებისა და თანამშრომელთა კვალიფიკაციის შეფასების უფრო ლეგიტიმური სისტემის შექმნის მოთხოვნით. ემოციების გამძაფრებასთან ერთად, კონფლიქტი გადაიზარდა უმოწყალო ბრძოლაში თანამშრომლებსა და გენერალურ დირექტორს შორის. თავდაპირველი მოთხოვნა გზადაგზა შიცვალა: ამიერიდან, როგორი გეგმაც არ უნდა შეეთავაზებინა გენერალურ დირექტორს ძირითად საკითხებთან დაკავშირებით, უარყოფილი იქნებოდა: ამჯერად მის თავს ითხოვდნენ. და მართლაც, მიაღწიეს ამ თავის დაგორებას, ისე რომ არავითარი ძირეული ცვლილება არ მოჰყოლია ფუნდამენტური პრობლემებისა და ურთიერთობების ერთმანეთში აღრევას.

ამ ასპექტების გასათვალისწინებლად შემდეგი კითხვები უნდა დაუვსვთ საკუთარ თავს მოსამზადებელ ფაზაზე:

1. რა მოტივაციები მაქვს ამ მოლაპარაკებაზე (ჩემი ინტერესები, მაგრამ ამავე დროს, ჩემი ემოციები ჩამოყალიბებული ეთიკური ნორმები)?

2. ჩემი აზრით, რა მოტივაციები უნდა ჰქონდეს მეორე მხარეს? როგორ ვიფიქრებდი მის ადგილას (ყოველგვარი ზრახვების გარეშე, გავამჟღავნებდი ჩემს ინტერესებს)?

3. რა მოტივაციები ექნება შესაძლო მესამე მხარეს, რომელიც მოლაპარაკებას არ ესწრება, მაგრამ ამა თუ იმ სახით, აუცილებლად შეეხება მიღებული შედეგები?

4. აღნიშნულ ინტერესთა შორის რომელია პოზიციონალისტური, რომელთა დეტალურად გაანალიზება მმართვეს ფარული მოტივაციების აღმოსაჩენად?

მას შემდეგ, რაც დავადგენთ მოტივაციებს, საჭირო იქნება მათი კლასიფიკაცია ოთხ კატეგორიად, პრინციპით — მარტივიდან რთულისაკენ. ავიღოთ მაგალითისათვის მოლაპარაკება ორ საწარმოს შორის (ერთი მათგანი აწარმოებს საბურავებს, ხოლო მეორე ავტომობილებს), რომლებსაც ქარხნის დაარსება სურთ განვითარებად ქვეყანაში.

1. ორივე მხარისათვის საზიარო და თავსებადი ინტერესები — ორივე საწარმოს სურს ახალ ბაზარზე გასვლა, წარმომადგენლობის გახსნისათვის გაწეული ხარჯების შემცირება, და პროდუქციის გასაღება; საერთო და ურთიერთთავსებად ინტერესებს ისინი ერთობლივი საწარმოს დაფუძნებამდე მიჰყავს, სადაც მანქანების და საბურავების მწარმოებელი ქარხნები ერთსა და იმავე სივრცეს იყოფენ, ერთად უწევთ ადმინისტრაციული ბარიერების გადალახვა, ერთი და იგივე პერსონალი ემსახურებათ, ერთობლივ შესყიდვებს ანხორციელებენ, და სხვ.

2. სხვადასხვა, მაგრამ ურთიერთთავსებადი და ურთიერთშემავსებელი ინტერესები — მათი პროფესიებიდან გამომდინარე, პირველი საწარმოს ინტერესს შეადგენს საბურავების დამზადება, მეორისას — მზა მანქანების გამოშვება. პირველი — ვერ აწარმოებდა საბურავებს მანქანების ასაწყობად რომ არ ყოფილიყო საჭირო, ისე როგორც, მეორე ვერ ააწყობდა მანქანებს საბურავების გარეშე. მათი ინტერესები ურთიერთდამოკიდებულია. ისინი განსხვავდებიან, ცხადია, მაგრამ ერთმანეთს ავსებენ.

3. ერთგვაროვანი, მაგრამ კონკრეტული და შეუთავსებადი ინტერესები. ორივე საწარმო დაინტერესებულია ინვესტიციებიდან მოგების ოპტიმიზაციით, რაც მოპყვება ტრანსპორტით ვაჭრობით მიღებულ დიდ ამონაგებს. თუკი ამონაგების მაქსიმალური ზრდა საერთო ინტერესს წარმოადგენს, სამაგიეროდ, მისი პარტნიორებს შორის გადანაწილება ერთგვაროვანი, მაგრამ კონკურენტული ხასიათისაა. უნდა განისაზღვროს საბოლოო ჯამში რომელ მხარეს რამდენი პროცენტი ერგება. 90% მანქანის ამწყობს და 10% ეკიპირებისათვის? თუ 80% და 20%? განაწილების საკითხს, რომელსაც ამ ტიპის ინტერესებთან მიყვავართ, ადგილი ეთმობა მე-5 თავში.

4. განსხვავებული და წინააღმდეგობრივი, მუდმივად ურთიერთგამომრიცხავი ინტერესები. საბურავების საწარმომ შეიძლება გააცნობიეროს, რომ მას შეუძლია თავისი საბურავები აღნიშნულ ბაზარზე მიჰყიდოს ავტომობილების სამშენებლო სხვა კომპანიებს, რომლებიც მისი პარტნიორი საავტომობილო ფირმის კონკურენტები არიან.

მოლაპარაკების ხელოვნება მდგომარეობს უმარავ მოტივაციათა შორის ერთგვაროვანი და განსხვავებული ინტერესების ოპტიმალურ კომბინირებაში, მაშინაც კი, როდესაც მოლაპარაკების ორი მონაწილე ერთსადაიმევე საკითხზე დაობენ, თანხმობა შესაძლებელია,

თუკი სხვადასხვა მოტივაციით ერთი და იგივე რამ სურთ. მომლაპარაკებელმა უნდა დაადგინოს ძირეული მოტივაციები, შემდეგ ეცადოს მათ განხორციელებას იმ გადაწყვეტილების მეშვეობით, რომლებზეც შესაძლებელია მოლაპარაკების მიღწევა.

დაბოლოს, მნიშვნელოვანია ბოლო ორ კითხვაზე დაფიქრება:

1. როგორი იერარქიის მიხედვით დავალაგოთ მოტივაციები? ცხადია, თუ შეგვეკითხებიან „რა არის მთავარი? ეუპასუხებთ „ყველაფერი“ მაგრამ სიღრმეში, ჩვენც კარგად ვუწყით და მათაც – ერთი ინტერესი უფრო მნიშვნელოვანია მეორეზე. აქედან გამომდინარეობს მათი მნიშვნელობის მიხედვით კლასიფიკაციის აუცილებლობა. ამ წინასწარ ჩატარებულმა მუშაობამ უნდა გამოარჩიოს, რომელია მთავარი და რომელს აქვს აქსესუარის ფუნქცია, როდის არ წავალთ დათმობაზე (ინტერესი, რომელიც მოლაპარაკებას არ ექვემდებარება) და როდისაა შესაძლებელი უკან დახევა, თუკი საქმე მეორე მხარისთვის უმთავრეს ინტერესს ეხება. ამგვარი იერარქიზაცია ეფექტურად ამზადებს მოსალოდნელ აზრთა გაცვლას. თუ მოლაპარაკება მთლიანად ვერ ჯდება „თუ შენ ამას დათმობ, მე იმას დავთმობ“-ის ჩარჩოებში, ხანდახან მაინც ხდება საჭირო ამ პრინციპის გამოყენება.

2. როგორი თანმიმდევრობით წარმოვაჩინოთ მოტივაციები? მოლაპარაკების მსვლელობის დროს (თუ მხოლოდ ჩვენზე იქნება დამოკიდებული), რა პრინციპით ვისარგებლოთ? ყველაზე ხშირად, ოთხი კატეგორიის თანმიმდევრობის პრინციპს მიმართავენ, რაც ეფექტური აღმოჩნდება ხოლმე.

CGA-ს თვალსაზრისით, მოლაპარაკების მიზანი არ უნდა იყოს ESN-თან ურთიერთობის გაწყვეტა ან შენარჩუნება, რაც პოზიციონალისტური მიდგომის მიმანიშნებელი იქნებოდა. მის მოტივაციებში ვხვდებით: ინფორმაციული სამსახურის ხარჯების შემცირებას, შიდა სოციალური კლიმატის გაუმჯობესებას, AGA-სთან დაახლოვებას, საზოგადოებაში დადებითი იმიჯის შენარჩუნებას, ადგილობრივი სუბიექტებისადმი ლოიალურ დამოკიდებულებას, და სხვ. ESN-ის თვალსაზრისით, უმთავრესი მოტივატორია – საზოგადოების გადარჩენა, რაც ნიშნავს საშუალო ადგილების შენარჩუნებას, მომსახურების გაუმჯობესებას და ხარჯე-

ბის შემცირებას, CGA-სგან ნაკისრი ვალდებულებების ცნობას, ახალი ბაზრის მოპოვებას და სხვ.

ამასთან მოაგონდით დამსწრე სუბიექტთა სიმრავლეც: ყველას ამოძრავებს მოტივაციების აღმოჩენის სურვილი, რათა შეარბილონ ზოგიერთის ანტაგონიზმი, ან ისარგებლონ სხვათა სიმპათიით.

მაგიდასთან მისაღები გადაწყვეტილებები

მოსამზადებელი ფაზა ასევე უნდა ითვალისწინებდეს პოტენციურ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც უპასუხებენ შემდეგ ხუთ პირობას:

1. გადაწყვეტილებები უნდა მოიაზრებოდეს, როგორც მოლაპარაკების *კონკრეტული* პრობლემების გადაჭრის საშუალება;

2. ამ გადაწყვეტილებების მიზანს უნდა წარმოადგენდეს უკვე გამოკვეთილი მოტივაციების დაკმაყოფილება, თქვენი მოტივაციებისა – რაც შეიძლება სრულად, მათის – იმდენად, რამდენადაც შესაძლებელია;

3. გადაწყვეტილებების შესახებ საჭიროა მსჯელობა მეორე მხარესთან ერთად *მოლაპარაკების მაგიდასთან*;

4. ცალკე, თუ კომბინირებული სახით, მაგიდასთან მიღებული გადაწყვეტილებების უპირატესობა აშკარაა მაგიდის მიღმა მიღებულთან შედარებით;

5. დაბოლოს, მათი განზორციელება მოითხოვს ჩემ და მის ნებათა გაჯიბრებას.

გადაწყვეტილებათა არჩევანი უნდა შევთავაზოთ მოლაპარაკების დროს, თუმცა, არა *თავსმოხვევის* მიზნით. ეს გადაწყვეტილებები არ უნდა იქცეს პოზიციად, არამედ მოლაპარაკების საგნად უნდა დარჩეს, ე. ი. მოლაპარაკებისთვის ღიად. ყოველ ჩამოყალიბებულ მოტივაციას ვუპასუხებთ ერთი ან მრავალი მაგიდასთან მიღებული გადაწყვეტილებით. ეს იქნება, როგორც სხვადასხვა წყაროებიდან მიღებული, ისე მეორე მხარის ნააზრევთან კომბინირებული მასალა, რომელიც ხელს შეუწყობს თანხმობის მიღწევას. მოლაპარაკებისათვის შემოთავაზებული გადაწყვეტილებები კარგად უნდა იყოს მორგებული მეორე მხარის წინადადებებს. ამგვარი, სულ უფრო და უფრო მჭიდრო ურთიერთობა დაგვირგვინდება თანხმობით, იმ შემთხვევაში, თუ მოლაპარაკების ბოლოს შემოთავაზებული გადაწყვეტილებები უკეთ დააკმაყოფილებს ორივე მხარის ინტერესებს,

ვიდრე ნებისმიერი, მეორე მხარის ჩაურევლად, მაგიდის მიღმა მიღებული ალტერნატიული გადაწყვეტილება.

ზოგიერთი მაგიდასთან მიღებული გადაწყვეტილება ადვილად მოგვდის თავში მომზადების ფაზაზე. მაგრამ, ნამდვილად ორივე მხარისათვის მისაღებია თუ არა ისინი, უცნობია. ეს რომ თავიდანვე ცხადი იყოს, ყველა მოსალოდნელი კონფლიქტი მოხსნილი იქნებოდა და აღარ დაგვჭირდებოდა ხანგრძლივი სეანსები ყველა მხარის თანხმობის მისაღწევად. ამიტომაც რომ შემოქმედებითი ნიჭი და საზრიანობა — რასაც თავის დროზე „ნაყოფიერ გონებას“ უწოდებენ — მომლაპარაკებლისათვის ფასდაუდებელი, თანმზლები უნარებია. წარმატებული შეთანხმებების საფუძველს წარმოადგენს ორი თვისება, რომელიც ვერ ეგუება დაუძლიეველ სტრესულ მდგომარეობას და ვერც დროის უქონლობას. უმჯობესია, მოსამზადებელი ეტაპის მნიშვნელოვანი ნაწილი დაეუთმოთ რაც შეიძლება მეტი გადაწყვეტილებების მოფიქრებას მოლაპარაკებისათვის, მაშინაც კი, თუ სეანსის დროს ახალიც წარმოიშობა.

წარმოდგენილი მოტივაციების საპასუხოდ მთელი რიგი კითხვებისა გაგვიწევს დახმარებას.

1. რომელი გადაწყვეტილებების წამოყენება შემოიძლია მოლაპარაკებაზე? მათგან რომელია ჩემთვის ყველაზე სასარგებლო? რომელია ნაკლებად სასურველი, მაგრამ გონივრული? რომელია ყველაზე ნაკლებად სასურველი, მაგრამ მაინც მისაღები?

2. ჩემი აზრით, რომელ გადაწყვეტილებებს წამოაყენებს მეორე მხარე? რომელი იქნება მისთვის ყველაზე სასარგებლო? რომელი — ნაკლებად სასურველი? და რომელი — ასე თუ ისე მისაღები?

3. ჩემს გადაწყვეტილებებს შორის, რომელი გადაწყვეტილებები შეიძლება გულწრფელად ჩაითვალოს გონივრულად? მისი გადაწყვეტილებებიდან — რომელი? რომელი გადაწყვეტილებები მიმაჩნია ჩემთვისაც და მისთვისაც მისაღებად? მათგან რომელია ჩემთვის სასარგებლო? რომელია მეორე მხარისათვის სასარგებლო და თან ჩემთვისაც მისაღები?

4. რომელი გადაწყვეტილებების შემოთავაზება შეგვიძლია ეთხოვით მესამე მხარეს საჭიროების შემთხვევაში? რომელი გონივრული გადაწყვეტილებების მოფიქრება შეგვიძლია წინასწარ, რომლებსაც მესამე მხარე წამოაყენებს?

5. სხვადასხვა გადაწყვეტილებების კლასიფიკაცია რომ იყოს საჭირო, რომელი მათგანი შევიდოდა A-სცენარში, რომელი B-სცენარში და ა.შ.

პასუხები მეორე რიგის შეკითხვებზე ხელს შეგვიწყობს მეორე მხარის თვალსაზრისის წარმოდგენაში, მასში რომ გაცემული არ შეგვხვდეთ მათ პირველ „ექსტრემისტულ“ წინადადებებს და შევამზადოთ ისინი საკითხის გახსნისათვის. მესამე რიგის კითხვები ძირეულია, რადგან ერთმანეთს უთავსებს ჩემს ჩაყენებას მეორე მხარის ადგილზე (ემპათია), და იმავდროულად საკუთარ ინტერესებზე ზრუნვას (თვითგანმტკიცება) (მნუკინ. 2000); ეს კითხვები ჩემსა და მას შორის შესაძლო *თანხმობის ზონის* განჭვრეტაში მეხმარება.

ნაყოფიერ მომლაპარაკებელს არ შეუძლია მუდმივად დაიცვას ისეთი პასუხები, რომლებიც მხოლოდ მისთვის სასარგებლო გადაწყვეტილებებს შეიცავენ, სხვათა ინტერესების გაუთვალისწინებლად, რადგან ასეთი მიდგომა მოლაპარაკების ბლოკირების რისკს შეიცავს, რაც მის ინტერესებსაც დააზარალებს.

გადაწყვეტილებაზე მოლაპარაკება მაშინაა შესაძლებელი და საინტერესო შესათავაზებლად, როდესაც ინტეგრაციულია და სავარაუდოდ, შეუძლია დააკმაყოფილოს ერთდროულად ერთი (ან მრავალი) ჩემი და მეორე მხარის მოტივაცია. ეს ინტეგრაციული გადაწყვეტილებები ერთგვარად „მისაღებია“ ორივე მხარისათვის (ინგლისურად „yessable“), რადგან ყოფილი მხარე ხედავს მასში თავის ინტერესს. ამის პარალელურად, შეიძლება ფიგურირებდეს ე.წ. *დისტრიბუციული* გადაწყვეტილებები, რომლებიც ორივე მხარის ინტერესებს კი არ ემსახურებიან, არამედ, გამიზნულად, ორიდან ერთის ინტერესებს იცავენ. გამოდის რომ სახესხვაობა, *ინტეგრაციულ/დისტრიბუციული*, რაღაც ჩარჩოებშია მოქცეული, რადგან მრავალი გადაწყვეტილება შეიცავს ერთდროულად ინტეგრაციულ (ორივე მხარე იღებს ღირებულებებს) და დისტრიბუციულ (ერთ-ერთი მხარე იღებს მეორეზე მეტ სარგებელს) ასპექტებს. ზემოთ აღნიშნულ, უკვე შექმნილ ერთობლივ საწარმოში პროდუქციის წარმოება იზრდება 40მლნ-მდე ნაცვლად 20მლნ, როგორც ეს სხვა ფორმულით იყო გათვალისწინებული. ნათელია, რომ პირველი ფორმულა უფრო ინტეგრაციული გადაწყვეტილებაა, ვიდრე მეორე. მაგრამ პირველს აირჩევენ თუ მეორეს, მიღებული მოგების

განაწილება მოუწევთ, რაც წარმოშობს განაწილების ანუ დისტრიბუციის საკითხს. პირველ შემთხვევაში, შესაძლებელია აღმოჩნდნენ განაწილების ასეთი შეფარდების წინაშე – 75%/25% (ანუ 30მ€ A-საწარმოსთვის და 10მ€ B-საწარმოსთვის) და მეორე შემთხვევაში 50/50 (ანუ 10მ€ ორივე მხარისათვის), რაც -საწარმოსთვის იქნება დისტრიბუციული.

ჩვენი ერთ-ერთი ინტერესის დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტილება, მეორის თვალსაზრისით შეიძლება ნეიტრალური აღმოჩნდეს; და პირიქით, სრულიად ნათელია, მოლაპარაკების ხელოვნება მდგომარეობს იმაში, რომ ერთის ინტერესების ოპტიმიზაციამ სირთულეები არ შეუქმნას მეორეს, და მოხდეს გადაწყვეტილებათა კომბინაცია – განსხვავებული ხარისხით სასურველი წინადადებების გადანაცვლების მეშვეობით, როდესაც ისინი არსებობენ. თუ ეს არჩევანი უმჯობესია მეორისათვის, ისე რომ ჩემთვისაც დიდად არაფერი შეიცვლება, ეს გადაწყვეტილება საუკეთესო იქნება ორივე მხარისათვის, რადგან მისი მეშვეობით უფრო დიდი ღირებულება შეიქმნება. ამრიგად, უნდა მოვახდინოთ, იმ გადაწყვეტილებების კომბინირება რომელიც ჩვენთვის დიდს არაფერს ნიშნავს, მაგრამ მეორისთვის ბევრის მომტანია და იმისა, რომელიც მეორე მხარისათვის დიდს არაფერს ნიშნავს, მაგრამ ჩვენთვის ბევრის მომტანია.

ამაში დაგვეხმარება შემდეგი კითხვები:

- ჩემი თვალსაზრისით, რა არის ჩემთვის მეტად და იმისთვის ნაკლებად მნიშვნელოვანი?

- რა არის ჩემთვის ნაკლებად და იმისთვის მეტად მნიშვნელოვანი?

- ამ პრიორიტეტების გაცნობის საფუძველზე, როგორი გაცვლები უნდა მოვიფიქროთ, რომ ისეთი გადაწყვეტილებები დავეუთმო მეორე მხარეს, რომელიც ჩემთვის სულერთია და მისთვის საკმაოდ სახარბიელო, ისე რომ იმანაც დამითმოს, ის რაც ჩემთვის პრიორიტეტულია და მისთვის შედარებით უმნიშვნელო?

ამგვარი კომბინაციები და გაცვლები მოლაპარაკებას აყალიბებენ, როგორც ღირებულებათა შემქმნელ და არა მხოლოდ გამანაწილებელ მექანიზმს. მე-5 თავში ამ საკითხებს ჩავუღრმავდებით. მოლაპარაკების გადაწყვეტილებათა ძიების წასახალისებლად გამართოლებულია “ტვინის განძრევის” (ინგლისურად “brain-storming”) სეანსები. განსაკუთრებით, თუ მოლაპარაკებას ამზადებთ ჯგუფში.

ტვინის განძრევის შვიდი წესი

1. გუნდის ყველა წევრი უნდა იღებდეს მონაწილეობას;
2. დისკუსია უნდა იყოს თავისუფალი და ყველა იდეას გაულოს კარი, მათ შორის ყველაზე გიჟურსაც.
3. შემოთავაზებული გადაწყვეტილებები არ დაექვემდებარონ, არც კრიტიკას და არც შეფასებას.
4. იდეები ეკუთვნის მთელ გუნდს და არა მხოლოდ მათ გამხმოვანებელს.
5. წინადადების წამოყენება არ ნიშნავს მის განხორციელებაში პირადად ჩართვას.
6. მხოლოდ „ტვინის განძრევის“ სეანსის შემდეგ დგება სხვადასხვა წინადადების შეფასების და მათგან ზოგიერთის შერჩევის დრო.
7. მოლაპარაკების ორგანიზატორმა თვალყური უნდა ადევნოს ზემოთ დასახელებული ექვსი წესის დაცვას.

ეს მეთოდი, აგრეთვე ემსახურება მრავალი სცენარის აგებას, რომელის მიხედვითაც შესაძლებელია მოლაპარაკების განვითარება.

შემოქმედებითი მიდგომა შესანიშნავი რამ არის, ორ გარემოებაში მაინც.

რაც არ უნდა ნაჩქარევად იყოს მიღებული გადაწყვეტილებები, მათ უნდა ჩააბარონ ეს ორი ტესტი.

- *ისინი უნდა რჩებოდნენ რელიზმის ჩარჩოებში;* როგორც კი წინასწარ გააზრებული გადაწყვეტილებების მაქსიმალური რაოდენობა იქნება წარმოდგენილი, ისინი უნდა გავატაროთ რეალობით ნაკარნახევ ფილტრში. არის, თუ არა, ლეგალური ეს გადაწყვეტილებები? შესაძლებელია, თუ არა, ტექნიკურად მათი რეალიზება? ვფლობთ თუ არა საჭირო საშუალებებს (ფინანსურს, მატერიალურს, ადამიანურ რესურსებს) და დროს მათ საწარმოებლად?

- *გადაწყვეტილებები უნდა ექცეოდნენ მანდატის ჩარჩოებში.* იმ შემთხვევაში, თუ მოლაპარაკებაში ვმონაწილეობთ სხვისი სახელით. ჩვენი მანდატი გკავალდებულებს ზოგიერთი გადაწყვეტილების შეთავაზებას და პირიქით, ზოგიერთს კი – გვიკრძალავს.

CGA და ESN იმუშავენ საქმის მოცულობის, მის შესასრულებლად საჭირო თანხის და დროის სხვადასხვა კომბინაციებზე და ამ პროცესს შესაძლებელია ახლდეს „პროტექციული“ ურთი-

ერთობის ფორმა, ორ წარმოებას შორის არსებული შვილობილობის წყალობით. მაშ დაევალოს ESN ნელ-ნელა დაწიოს ფასები საბაზრო ფასებთან მისაახლოებლად. CGA რომელიც სარგებლობს მნიშვნელოვანი კავშირებით და შეუძლია დაეხმაროს ESN სხვა კლიენტების მოძიებაში. რაც შეეხება CGA-ს, ისინი ცდილობენ ახალი კადრების მოზიდვას, რათა პრიორიტეტული წესით შეუძლიათ მიიღონ სამუშაოდ ძირითადად ESN-ის თანამშრომლები, რაც საშუალებას მისცემს ამ უკანასკნელს შეამციროს თავისი დანახარჯები, თან ამით სურს დაანახოს მაჟორიტარულ პროფკავშირს, რომ ის პატივს სცემს სოლიდარობას DI-ს „ძველი“ თანამშრომლების მიმართ.

როგორც კი მოსალაპარაკებელი გადაწყვეტილებების ყველა ვარიანტს გავიაზრებთ, უნდა შევუდგეთ ფიქრს ორ დამატებით ელემენტზე რომლებიც დაგვეხმარება საკითხების არსის შესწავლასა და მოსალაპარაკებელი გადაწყვეტილებების შეფასებაში: ერთი მხრივ, ყველა იმ ალტერნატიული გადაწყვეტილების შესახებ, რომელიც არსებობს მოლაპარაკების მაგიდის მიღმა. ამათგან საუკეთესო მიგვიითთებს მისაღებ გადაწყვეტილებათა ბოლო ზღვარს, რომლის დაბლა არც ერთი წინადადება არ იქნება ჩვენთვის მიზანშეწონილი; მეორე მხრივ, იმ კრიტერიუმების შესახებ, რომელთა მეშვეობით უნდა დამაჯერებლად დავასაბუთოთ მეორე მხარეს მოსალაპარაკებელია, თუ არა გადაწყვეტილება და წარმოვაჩინოთ მიზეზები და პრინციპები მის დასაფიქსირებლად.

გადაწყვეტილებები – მოლაპარაკების მაგიდის მიღმა

პირველ თავში გაანალიზებულ დაბრკოლებებს შორის ფიგურირებდა ნეგომანია (ანუ მოლაპარაკებების მანია), ანუ შემთხვევა, როდესაც მოლაპარაკება მიჩნეულია მხოლოდ საკუთარი ინტერესების მიღწევის ერთადერთ გზად. ამრიგად, მომლაპარაკებლები დარწმუნებული არიან, რომ ზუსტად ეს მოლაპარაკება მიიყვანთ მათ მიზნამდე. თუმცა, არსებობს ალტერნატიული გადაწყვეტილებები ამ მოლაპარაკების მიღმაც, რომელსაც ყოველი მხარე იღებს ცალმხრივად, ანუ მეორე მხარის თანხმობის გარეშე. ამას ეწოდება *მოლაპარაკების მაგიდის მიღმა*.

ზოგჯერ მაგიდის მიღმა მიღებული გადაწყვეტილებები უკიდურესი საშუალებაა, რაც მოსალაპარაკებელ გადაწყვეტილებებს მიმზიდველს ხდის თავისი კონტრასტულობით. მაგიდის მიღმა მიღებული გადაწყვეტილებების გააზრება მოლაპარაკების რეალისტურობის საზომია: რაც უფრო უკეთ იცნობენ მაგიდის მიღმა მიღებული გადაწყვეტილებების სიაყარგეს, მით უფრო პრაგმატულად განსჯიან და შეადარებენ მაგიდასთან წარმოშობილ გადაწყვეტილებებს.

მაგიდის მიღმა გადაწყვეტილებები პროფესიული კონტექსტისა და მოლაპარაკების საკითხის მიხედვით იცვლებიან. ყველაზე ხშირად კვდებით შემდეგ შემთხვევებს:

- **მოლაპარაკების ჩაშლა** ხელშეკრულების სხვა პარტნიორთან დასადებად; მაგალითად მსურს ვიყილო X მარკის ახალი მანქანა და, მას შემდეგ რაც შევხვდი მანქანების მრავალ გამსაღებელს, გადაწყვიტე შევიძინო იგივე მარკის მანქანა 5%-ით ნაკლებ ფასად, ვიდრე ჩემს ახლო მდებარე მაღაზიაში მთავაზობენ და უკვე მოლაპარაკებულიც ვიყავი.

- **ძალადობაში გადაზრდა**, რაც სხვადასხვანაირად მჟღავნდება გარემოებათა მიხედვით; ავიღოთ მაგალითად უთანხმოება მამასა და შვილს შორის შაბათ საღამოს სასეირნოდ გასვლის თაობაზე. მამა გადაწყვეტს თავისი ვაჟის საწოლი ოთახის კარი გასაღებით ჩაკეტოს კვირა დღამდე – ეს ძალმომრეობის პირველი გამოვლინებაა – ; როდესაც ყველა იძინებს, ვაჟი ალებს ფანჯარას და მიყვება თავის ამხანაგებს – მოვიდა სეტყვა დახვდა ქვა – ძალადობის მეორე გამოვლინება;

- **ბლოკირება**, კონკრეტულად გაფიცვისადმი მიმართვა;

- **გარეშე ავტორიტეტის მოწვევა** გადაწყვეტილების თავსმოხვევის მიზნით: უნივერსიტეტის ორი პროფესორი ვერ აღწევს თანხმობას სუბსიდიის მიზნობრივი განკარგვის თაობაზე, პრობლემის მოგვარებას თხოვს დეკანს; ეს უკანასკნელი, ამ შემთხვევაში, არბიტრის როლში გამოდის;

- **იურისპრუდენციის მოხმობა**, ანუ კამათის რეგლამენტირება კომპეტენტური მსაჯულის მიერ: მეპატრონესა და მდგმურს შორის დაპირისპირების მრავალგზის მშვიდობიანი მოგვარების მცდელობის შემდეგ, მეპატრონე, რომელიც არ იღებს დაწესებულ ყოველთვიურ ქირას მდგმურებისგან მიმართავს სასამართლო ინსტანციას;

- საერთაშორისო ურთიერთობების სივრცეში, ეკონომიკური სანქციები, ფინანსური ბლოკადები, დაბოლოს, ომი – წარმოადგენენ მოლაპარაკების მიღმა მიღებულ, მზარდი ინტენსივობის მქონე გადაწყვეტილებებს.

მოლაპარაკებელი, როგორც წესი, ფლობს მრავალ შესაძლო გადაწყვეტილებას წარმოებული მოლაპარაკების მიღმა. მათ შორის, ყოველი მიზეზის გარეშე უნდა დადგინდეს მაგიდის მიღმა გადაწყვეტილებებიდან საუკეთესო, რაც შეადგენს მოლაპარაკების გაგრძელების საყრდენს; თუნდაც მაგიდის მიღმა;

- ეს გადაწყვეტილება განკუთვნილია უკან დახევის შემთხვევისათვის, ანუ ე.წ. „გეგმა B,“ თუ მოლაპარაკება ჩაიშლება და არ დაგვირგვინდება თანხმობით;

- ეს გადაწყვეტილება წარმოადგენს რეფერირების წერტილს რომელთანაც უნდა შევადაროთ პოტენციური თანხმობა მის სწორედ შესაფასებლად: არავითარი საბაბი იმისა, რომ მივიღო ისეთი შეთანხმება, რაც ნაკლებად მიესადაგება ჩემს მოტივაციებს, და არ აღემატება მაგიდის მიღმა არსებულ ჩემს საუკეთესო გადაწყვეტილებას. პირიქით, დაინტერესებული ვარ მივალწიო შეთანხმებას მოლაპარაკების მაგიდასთან, რომელიც უკეთ აკმაყოფილებს ჩემს მოტივაციებს, ვიდრე ზემოთ ხსენებული მაგიდის მიღმა არსებული გადაწყვეტილება, მაშინაც კი, როდესაც ამ მოლაპარაკების დროს მიღწეული თანხმობა სრულად დამაკმაყოფილებელი არ არის;

- ეს გადაწყვეტილება მიმითითებს ჩემი რეალური შესაძლებლობების შესახებ მოლაპარაკების დროს. რაც უფრო მაკმაყოფილებს მაგიდის მიღმა ჩემს მიერ მიღებული საუკეთესო გადაწყვეტილება, მაშინ, როდესაც მეორე მხარის წინადადება არცთუ შესანიშნავია, მით უფრო უკეთ დავიცავ მოლაპარაკებაზე წამოყენებულ მაღალ მოთხოვნებს, მით უფრო მეტი შანსია ჩემთვის სასარგებლო თანხმობის მისაღწევად; და პირიქით, თუ ჩემი მაგიდის მიღმა მიღებული საუკეთესო წინადადება სრულიად უმნიშვნელოა, ხოლო მეორე მხარის მიერ წარმოდგენილი – გაცილებით სერიოზული, ჩემი პოზიცია საკმაოდ შესუსტდება.

რეფერირების ამგვარი იარაღი გაიგივებულია ინგლისურ „BATNA“-სთან (Best Alternative To A Negotiated Agreement, Fisher et Ury, 1991 საუკეთესო ალტერნატივა მოლაპარაკებების მაგიდის მიღმა) გამოთქმა, რომელსაც კრისტოფ დიუპონმა (1994)

თარგმნა ასეთი ფორმულის სახით „საუკეთესო სიტუაცია 3A (Alternative en l’Absence d’Accord)“ საუკეთესო ალტერნატიული გადაწყვეტილება თანხმობის არარსებობის პირობებში. იმისათვის, რომ განსაზღვროთ თქვენი მაგიდის მიღმა გადაწყვეტილებიდან რომელია საუკეთესო, დაუსვით თქვენს თავს რამდენიმე შეკითხვა მოსამზადებელ პერიოდში:

- ჩემი მოტივაციების განსახორციელებლად რისი გაკეთება შემიძლია *მოლაპარაკების* პროცესის მიღმა? რომელი გადაწყვეტილებებია მხოლოდ ჩემს ნებასა და ჩემს ფაქტორზე დამოკიდებული?

- რა შედეგები შეიძლება მოჰყვეს ჩემს მიერ წამოყენებულ მაგიდის მიღმა მიღებულ გადაწყვეტილებას, იმ შემთხვევაში, თუ დამჭირდა მისი გამოყენება?

- სათადარიგოდ დადგენილ და გაანალიზებულ გადაწყვეტილებებს შორის რომელია *საუკეთესო*, ანუ რომელი შეესაბამება ყველაზე უკეთ ჩემს „ინტერესებს“?

- იმ ინფორმაციის მიხედვით, რასაც მე ვფლობ, ჩემი თვალსაზრისით, როგორ იმოქმედებდა მეორე მხარე ჩემი მონაწილეობისა და თანამშრომლობის გარეშე? რომელი გადაწყვეტილებებია მხოლოდ მეორე მხარეზე დამოკიდებული? როგორი იქნება მაგიდის მიღმა გადაწყვეტილების შედეგები (კერძოდ, რაც პირადად მე მეხება)? მაშასადამე, რომელია მეორე მხარის საუკეთესო მაგიდის მიღმა მიღებული გადაწყვეტილება?

- როგორ შემიძლია მაგიდის მიღმა არსებული ჩემი ალტერნატიული გადაწყვეტილების გაუმჯობესება? და პირიქით, როგორ გავანელო ინტერესი ან დავაძუხრუჭო მეორე მხარის მიერ მაგიდის მიღმა არსებული მისი წინადადება?

ESN-სთვის, მაგიდის მიღმა არსებობს შემდეგი ქმედითი გადაწყვეტილებები: სხვა კლიენტების მოძიება, სოციალური დახმარება საშუალო ადგილების შესანარჩუნებლად, ღირებულების შემცირების გეგმის განხორციელება, აუცილებლობის შემთხვევაში საშუალოდან დათხოვნის ჩართვით, დათქმულ ვადებში ანგარიშის წარდგენა, ზეწოლის კამპანიის ან საგაფიცო მოძრაობის წამოწყება CGA-ს წინააღმდეგ.

CGA-სთვის მაგიდის მიღმა ყველაზე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება მდგომარეობს ტენდერის ჩატარებაში და სერვისის

ახალ მომწოდებელთან მუშაობაში. მაგრამ მაგიდის მიღმა მიღებული გადაწყვეტილებას, შესაძლოა მოჰყვეს უარყოფითი შედეგები ზოგიერთი მოტივაციისათვის, რომლებიც ზემოთ იყო ხსენებული.

ამ შემთხვევაში, ორივე სუბიექტის მაგიდის მიღმა არსებული ალტერნატიული გადაწყვეტილებები აღმოჩნდება უბადრუკი; რითაც აიხსნება, სწორედ, მოლაპარაკების მაგიდასთან მიღწეული თანხმობისადმი მძაფრი ინტერესი.

დასაბუთების კრიტერიუმები

ეს კრიტერიუმები აღიარებული ორიენტირებია, როგორც მოლაპარაკებებში ყველა დამსწრე მხარის, ისევე მესამე პირისათვის. მოლაპარაკების თეორიების მიხედვით კრიტერიუმები ეფუძნება ობიექტურობას, ლეგიტიმურობას, გონიერულობას, პრინციპულობას, სტანდარტებს და არგუმენტებს. თუმცა, იდეა უცვლელია. დასაბუთების ეს წყაროები საშუალებას გვაძლევს უფრო მეტი ობიექტურობით დავაფიქსიროთ, როგორც მოლაპარაკების მაგიდასთან, ისე მის მიღმა გადაწყვეტილება და მივანიჭოთ მას ლეგიტიმურობა მხარეებისგან დამოუკიდებლად. თავისი ბუნებით დასაბუთების ზოგიერთი კრიტერიუმი სუბიექტურია; მაგრამ მას მოლაპარაკება გადაჰყავს, რამდენადაც შეიძლება „საზიარო“ ნიადაგზე, ძალისმიერი ურთიერთობების მიღმა, სადაც, ვინც უფრო მაგრად დაარტყამს მუშტს მაგიდას, ის იმარჯვებს.

მოლაპარაკება CGA-ს და ESN-ს შორის, უპირველეს ყოვლისა, შემოფარგლულია იურიდიული გარემოებით: შრომის უფლება და კონკურენციის უფლება. ინფორმატიკული მომსახურების საბაზრო ფასი სთავაზობს სხვა ორიენტირს. დაბოლოს, შესაძლებელია ორივე საწარმო შეთანხმდეს გარეშე ექსპერტის დასახელებაზე, რომელიც ნათლად და მკაფიოდ ჩამოაყალიბებს თავის თვალსაზრისს, მაგალითად მომარაგების შეფასების თაობაზე.

პროფესიული კონტექსტისა და მოსალაპარაკებელი საკითხის მიხედვით, იკვეთება ესა თუ ის კრიტერიუმი. გთავაზობთ მოსალაპარაკებელი გადაწყვეტილებების გამყარების რამდენიმე ნიშნულს:

- *პრინციპები, მოსაზრებები და გათვლები, რომელთა ღირსება ერთხმადაა აღიარებული:* მაგალითად, ამ წარმოებაში კონსულტანტს ერთ საშუალო დღეში უხდიან 2000€, მაშინ, როდესაც მისი მისია ათდღიანია მისთვის ფინანსური შეთავაზება გაუტოლდება 20000€; თუ გსურთ, დამაჯერებლად გამოიყურებოდეთ, უმჯობესია განაცხადოთ გათვალისწინებული მისიის ხანგრძლივობა, ერთი საშუალო დღის ფასი, ვიდრე პირდაპირ დასახელოთ ციფრი – 2000€, იმ განმარტების გარეშე, თუ როგორ მივედით ამ თანხამდე.

- *ეტალონები, ზომები, მტკიცებულებანი, განფასების ნუსხა (ინდიკატორი):* მაგალითად, თუკი ცნობილია ხალიჩის „ფასი/კვადრატული მეტრი“ ეკვივალენტის პროგრესია, უკვე შესაძლებელი იქნება მოცემული ფართობის ფასის დადგენა მნიშვნელოვანი ცდომილების რისკის გარეშე;

- *ეკონომიკური ინდიკატორები, ბაზრის ან ბირჟის მიერ ფიქსირებული ფასები:* მაგალითად, ნახმარი მანქანის ფასზე მოლაპარაკების დროს, სპეციალიზებული ჟურნალების ან ინტერნეტ საიტების მიერ შემოთავაზებული ფასი (მაგალითად ხელიდან ხელში ან www.cars.com.ge) მანქანის ფასს ანიჭებს ლეგიტიმურობის კრიტერიუმს.

- *სამართალი (კანონები, ბრძანებები, განკარგულებები, დადგენილებები და სხვა სამართლებრივი აქტები) და იურისპრუდენცია:* უმჯობესია, სამართლის მითითებებს მივყვეთ მოლაპარაკების დაწყებიდანვე, ვიდრე მის შემდგომ სასამართლო პროცესზე განგვიმართონ ისინი; ანდა კიდევ, კონტრაქტორი მხარეების მიერ ურთიერთსაწინააღმდეგო განცხადებების არარსებობის პირობებში, კანონის ზოგიერთი თუ დამატებითი პარაგრაფი მიესადაგება ორივე მხარეს, მაშინაც კი, თუ კონტრაქტში ეს პუნქტები არ არის მოხმობილი.

- *პროფესიული წესები:* მაგალითად, ადვოკატსა და კლიენტს შორის მოლაპარაკების დროს ჰონორარის შესახებ ხშირია შემთხვევა, როდესაც ადვოკატი თანხის ბანკში წინასწარ გადარიცხვას ითხოვს;

- *საკონტრაქტო ტრაფარეტები:* საფრანგეთში ტრადიციისამებრ გამჭირავებელი დამჭირავებელს სთავაზობს მესაკუთრეთა პროფკავშირების და დამჭირავებელთა უფლებების დაცვის ასოციაციის მიერ აპრობირებულ საკონტრაქტო ტრაფარეტს;

• პრეცედენტები, მაგალითები და მომხდარი ფაქტები, ჩვეულებები (და ჩვეულებითი სამართალი): იმ შემთხვევაში, თუ საწარმოს გასულ წელს შესყიდვის კონტრაქტი ჰქონდა დადებული ამა თუ იმ მომწოდებელთან, რომელშიც გათვალისწინებული იყო პროდუქციის მოცულობა და ფასის ნიხრი, სავარაუდოა, რომ გასული წლის ფასზე რეფერირება საჭირო გახდება ახალი კონტრაქტისათვის მიმდინარე მოლაპარაკებებზე, შესაძლო ფასდაკლებით პროდუქტიულობის მოსალოდნელი ამადლების მიზნით.

• ნეიტრალური მესამე პირის განცხადება: მხარეები თანხმდებიან მესამე პირის დასახელებაზე, რომელიც თავის მოსაზრებას გამოთქვამს და დაასახელებს: ექსპერტს, მედიატორს, არბიტრს;

• მაგიდის მიღმა მიღებული გადაწყვეტილების საუკეთესო „ფინანსური“ ღირებულება: თუ პოტენციური მყიდველი გთავაზობთ გარკვეულ თანხას თქვენი სახლის შეძენის სანაცვლოდ, ვიდრე მისი წინადადება ძალაშია, შემოთავაზებული ფასი, უდაოდ, მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მეორე მყიდველთან მოლაპარაკებას, არა მარტო იმიტომ, რომ იგი აფიქსირებს ზღვარს, რომლის ქვევით არ გაყიდით სახლს, არამედ, ეს ზღვარი ობიექტური რეფერირების კრიტერიუმს წარმოადგენს იმ სხვა მყიდველისთვის რომელიც მოისურვებს თქვენი სახლის უფრო ძვირად ყიდვას.

• მეორე მხრივ, ღირებულება ყოველთვის არ ცხადდება, თუმცა, ის ფიგურირებს, როგორც სავარაუდო ფასი.

მოლაპარაკების დაწყებამდე საჭიროა ყველა ამ კრიტერიუმების გათვალისწინება, რადგან მათ საფუძველზე გაგვიადვილდება მოლაპარაკების შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღება.

„როგორ?“ – სამი პროცესუალური კოზირი

მრავალ მომლაპარაკებელს ხელი ეცარება, რადგან მიაჩნიათ, რომ მათი ფუნდამენტი მყარი და ლეგიტიმურია, ამიტომ ნაკლებად ზრუნავენ მოლაპარაკების პროცესის წარმართვაზე, იმ ეტაპების წინასწარ გააზრებაზე მოლაპარაკება დასასრულამდე რომ მიჰყავთ, ურთიერთობების დამყარებაზე და კიდევ უფრო ნაკლებად ლოგისტიკაზე: მიაჩნიათ რომ პროცესი თავისით წარიმართება.

პირიქით, დაკვირვება და გამოცდილება გვაჩვენებს, რომ კარგად გამართული მოლაპარაკების პროცესის არჩევანი ურთიერთობების

დასამყარებლად გაწეული შრომა და ლოგისტიკურ ასპექტებზე გამახვილებული ყურადღება მნიშვნელოვან პირობას წარმოადგენს მოლაპარაკების წარმატებით დასამთავრებლად.

წინასწარ გააზრებული პროცესი

როგორც წიგნში არაერთგზის აღინიშნა, დრო მოლაპარაკების პროცესში ფუნდამენტური ცვლადია. პროცესი ისე უნდა აეწყოს, რომ *წარიმართოს* ადრე ხსენებული მნიშვნელობით, ანუ „წინსწრებით“, ამრიგად, უნდა გაეარჩიოთ მოლაპარაკებამდე და მის შემდეგ შესრულებული ქმედებები; მე-3 თავი, სწორედ ამ საკითხს ეთმობა. ხოლო, ამჯერად, ხაზი გაეუსვათ მოლაპარაკების დღის წესრიგის დაგეგმვის აუცილებლობას.

აღნიშნული *დღის წესრიგი* ალაღბედზე არ უნდა იყოს დატოვებული, კიდევ ერთხელ უნდა ითქვას, რომ მიშენელოვანია „მოლაპარაკების წინა პერიოდის“ დიდი სიზუსტით წარმართვა. ორი მიდგომა იკვეთება:

- მიდგომა *crescendo*-ს წესით: დღის წესრიგში წარმოდგენილი პრობლემები დალაგებულია მათი სირთულის ზრდის მიხედვით. დაწყებული ნაკლებად მტკივნეული და თანხმობისთვის მეტად ხელშემწყობი საკითხებით, მოლაპარაკების მხარეები ცდილობენ ყველა შანსი თავისთვის შემოინახონ; ისინი აცნობიერებენ თანხმობა (ნაწილობრივი მაინც) მათ შორის, მხოლოდ ურთიერთობების გაუმჯობესებით არის შესაძლებელი, ქმნიან ურთიერთნდობის კაპიტალს, რაც მათ დაეხმარებათ მოსალოდნელ უფრო რთულ პრობლემებთან შესახვედრად.

- *decrescendo*-ს მიდგომა წინა მეთოდის ხარვეზებთან დაპირისპირების საშუალებას იძლევა. ხშირად, ერთ ერთი მხარე არ ეთანხმება ყველაზე მტკივნეული საკითხის გადატანას დღის წესრიგის ბოლოში; ის ეცდობს, რომ მეორე მხარე ამით დროის მოგებას შეეცდება, ან ერთი და იგივეს გარშემო იტრიალებს. ამგვარი საწინააღმდეგო სვლა გულისხმობს ყველაზე მტკივნეული საკითხით დაწყებას, იმ იმედით, რომ თუკი რთული პრობლემა გადაიჭრება, დანარჩენი ადვილად და სწრაფად მოგვარდება, ასეთ მიდგომას დიდი რისკი ახლავს, თუმცა, ხშირად ეს ერთადერთი გზაა, რომელსაც ირჩევენ.

პროცესის სხვა ასპექტები და დროის განკარგვა კონტექსტის მიხედვით უნდა იქნეს გათვალისწინებული. თარიღი და ზუსტი დრო უნდა განისაზღვროს და შეთანხმდეს... – წინასწარ, როგორც

დახურვის ნიშანი. აქედან მომდინარეობს ზოგიერთ სოციალურ საკითხებთან დაკავშირებულ მოლაპარაკებაზე არსებობს საათის გაჩერების ტრადიცია გადამწყვეტ წუთამდე ცოტა ხნით ადრე, რათა მოლაპარაკება ფინიშამდე მიიყვანონ.

ESN და CGA უთანხმოების სწრაფი მოგვარების ინტერესი ამოძრავებთ. მას შემდეგ რაც გადახედავენ მოსამზადებელი პერიოდისათვის განკუთვნილ დროს, მოლაპარაკების ორივე მონაწილე დაიწყებს განსახილველი საკითხების ნუსხის შედგენას, შემდეგ დაალაგებენ მათ ლოგიკური წესრიგის მიხედვით, ან საკითხთა თანმიმდევრობის მიხედვით (მაგალითად, ინვესტიციები ESN-ის საექსპლოატაციო ღირებულებაზე გავლენასთან ერთად), ანდა, პრობლემათა სირთულის ზრდის მიხედვით. ამგვარად დღის წესრიგში გათვალისწინებულია მონაცემების ექსპოზიციის დრო, რომელსაც მისდევს კითხვა-პასუხის რეჟიმი ყოველგვარი გაუგებრობის თავიდან ასაცილებლად. სეანსებს შორის ინტერვალები ჩაფიქრებულია მოლაპარაკე მხარეების გასამხსენებლად, რათა მათ შესძლონ საკუთარი მანდატის ჩარჩოების გადამოწმება.

კომუნიკაცია

ეს გახლავთ ყოველი მოლაპარაკების დაგვირგვინების გზა. არავის ძალუძს მოლაპარაკების წარმოება აზრების გაცვლის, ანუ კომუნიკაციის გარეშე. მე-4 თავი მთლიანად ამ საკითხებს ეთმობა. ეს არის სივრცე სხვის მდგომარეობაში შესვლისა (რასაც ჩვენ ემპათიას ვუწოდებთ) და თვითგანმტკიცებისა, კომუნიკაცია ნიშნავს მოსმენისა და სიტყვის თქმის შერწყმას. მოლაპარაკების დაგეგმვის დროს, საჭიროა კომუნიკაციების მოგვარებაზე წინასწარი ზრუნვა.

მოსმენა ინფორმაციის მიღების მიზნით

დავსკათ მთავარი კითხვები

- რომელი ინფორმაცია მჭირდება ყველაზე მეტად? ის ინფორმაცია, რომლის მოპოვება შესაძლებელია მოლაპარაკების დასაწყისში, საჭიროებს უმაღლ მოძიებას. რჩება მხოლოდ ის ინფორმაცია, რომლის მოპოვება მეორე მხარისაგანაა შესაძლებელი. ზოგიერთი მათგანი დაგვეხმარება სხვათა მოტივაციებისაგან, ან მაგიდის მიღმა,

მიღებული გადაწყვეტილების შესახებ ჩვენს მიერ აგებული ჰიპოთეზების გამყარებასა თუ შესუსტებაში.

- რა კითხვები უნდა დავსვათ ამ ინფორმაციის მოსაპოვებლად? რა თანმიმდევრობით? ზოგიერთი მომლაპარაკებელი უყოყმანოდ ადგენს კითხვარს სამმაგი მნიშვნელობით: არ გამოგვჩვენებს; რაც შეიძლება კარგად დავიცვათ კითხვების თანმიმდევრობა (იმ შემთხვევაში, თუ ეს მნიშვნელოვანია); გადავამოწმოთ კითხვების ფორმულირება (წინასწარ გავიგოთ პრობლემის აქტუალურობა, კონტექსტისა თუ თანამოსაუბრიდან გამომდინარე).

სიტყვა — ინფორმაციის მიწოდების მიზნით

მოსამზადებელი ფაზა უნდა გამოვიყენოთ იმის გადასაწყვეტად, თუ როგორ გადავცეთ ინფორმაცია ისე, რომ ეს სასარგებლო აღმოჩნდეს. ინფორმაციის გადაცემა ემყარება სამ კითხვას: ვის? რა? და როდის? მე უნდა განვსაზღვრო ვის უნდა ველაპარაკო (ჩემი ნდობის ხარისხი ამ პიროვნების მიმართ, რაკი ურთიერთობა მექნება მათთან, აგრეთვე ეკუთვნის თუ არა იგი ჩემს ორგანიზაციას), *რისი თქმა შემიძლია მისთვის* (საზოგადოებრივი, პირადული და ორგანიზაციის ინფორმაცია), და *როდის* შემიძლია მისთვის ინფორმაციის მიწოდება (ახლავე, მოგვიანებით, არასოდეს). ყოველივეს ღრმად გასააზრებლად უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი ასპექტები.

- იმ ინფორმაციიდან, რომელსაც მე ვფლობ, რომელი დააინტერესებს ჩემს თანამოსაუბრეს?

- რა ვიცი ჩემი თანამოსაუბრის უნარის შესახებ, როგორ განკარგავს იგი ჩემს მიერ მიწოდებულ ინფორმაციას? როგორია ჩემი ნდობის ხარისხი მის მიმართ, მისი ტაქტიკურობის მიმართ?

- იმ ინფორმაციებიდან, რომლებიც მას დააინტერესებს, რომლის მოწოდებაა უფრო საჩქარო? შესაძლოა, დახმარების გაწევა დაგვჭირდეს, რათა უკეთ გაიგონ ჩვენი ქმედებანი, მოტივაციები, განუმარტოთ ჩვენი ადრეული მიდგომები და ა.შ. დადებითი ხასიათის ინფორმაციის გამოაშკარავება მუშაობის დაწყებისთანავე ხელს უწყობს თანამშრომლობის დაწყებას, აადვილებს ურთიერთობების დამყარებას და მეორე მხარესაც უბიძგებს თავის მხრივ ინფორმაციის მიწოდებისაკენ.

• რომელი სტრატეგიული ინფორმაციის მიწოდება იქნება სასარგებლო, მხოლოდ განსაკუთრებულ შემთხვევაში? შესაძლოა, მოლაპარაკების რომელიმე მომენტში მეორე მხარესთან ინფორმაციის გაცვლის მიზნით. და სხვ.

• და პირიქით, რომელია სტრატეგიული და კონფიდენციალური ინფორმაციები, რომელთა განდობა არავითარი საბაბით არ შეიძლება. რატომ? რა პასუხს გავცემ თუ ამ კითხვას დამისვამენ?

აქაც, მოლაპარაკების მონაწილენი წინასწარ ამუშავენ პასუხებს, რომელიც ყველაზე მტკივნეულ პრობლემებს ეხება, რათა უკეთ აკონტროლონ გადასაცემი ინფორმაცია. მეორე მხარისათვის გზავნილის ყოველი სიტყვის სიზუსტე მით უფრო გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს, როდესაც საკითხი სცილდება ორ პიროვნებას შორის ინფორმაციის გაცვლის ფარგლებს და აგრეთვე ეხება ნდობით აღჭურვილი პირებისათვის მანდატის მიმნიჭებელთა არეალს, ანდა *a fortiori* გადის მედიაზე. ცუდი განზრახვით გამოაშკარავებული ინფორმაცია ამისათვის მოუშადადებელი პიროვნებისთვის შეუფერებელ მომენტში, ხშირად კატასტროფული აღმოჩნდება ხოლმე მოლაპარაკებისათვის.

ESN სჭირდება უკეთ გაიცნოს CGA-ს დატვირთვა, რათა შესთავაზოს შესაბამისი სერვისი; CGA ცდილობს, თავისი მხრივ, შეიტყოს ESN ფასების სტრუქტურა იმისათვის, რომ გაიგოს საბაზრო ფასებისგან განსხვავებული ფასების მიზეზი. მაგალითად, CGA-ს მიერ იმ დროისათვის ახალ პროდუქციასა და მოთხოვნებზე პასუხის გასაცემად – ქსელების არქიტექტურა და დაგეგმარება – ESN-ს უნდა ჩაედო ინვესტიციები მასალის და შიდა ფორმაციის სახით ფასებზე არასახარბიელო გავლენით. ESN-ს მიაჩნია, რომ პასუხისმგებლობა უშუალოდ CGA-ს კისერზეა, რადგან მან მოითხოვა ახალი სერვისი, რომელიც არ იყო პირველად კონტრაქტში გათვალისწინებული.

ლოგისტიკა

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ლოგისტიკის სამსახური ყოველთვის ვერ მისდევს მოვლენებს ფეხდაფეხ. მაგალითად, უმაღლეს დონეზეც კი სამუშაო. თითქმის, ჩავარდნილია, რადგან დელეგაციას დავიწყებია კომპიუტერის კვების ბლოკი და ადაპტორი...

სამწუხაროა, რომ მას შემდეგ რაც ცხრა კოზირით აღიჭურვეთ, მარცხის რისკის წინაშე დადგეთ, რადგან მოლაპარაკებისათვის მატერიალური პირობების მომზადებას გულგრილად მოეკიდეთ.

ლოგისტიკის მნიშვნელობა ოსლოს მოლაპარაკების პროცესში:
 1993 წლის იანვარში, ისრაელსა და პალესტინას შორის ისეთი დაძაბული ურთიერთობა იყო, რომ მოლაპარაკებაზე, ფიქრიც ზედმეტი ეჩვენებოდათ: ორივე მხარის საზოგადოებრივი აზრის მიხედვით მოლაპარაკება ღალატად ითვლებოდა. მიუხედავად ამისა, იცხაკ რაბინს ისრაელის მხრიდან და იასერ არაფატს პალესტინის მხრიდან სწამდათ, რომ ჩიხური მდგომარეობის გაგრძელება აღარ შეიძლებოდა. ნორვეგიის საგარეო საქმეთა მინისტრმა რაბინს და არაფატს შესთავაზა წარმომადგენლების გაგზავნა ოსლოში. ორივე მხარე დაპირდა ერთი პირობით: მოლაპარაკება უნდა ყოფილიყო აბსოლუტურად გასაიდუმლოებული. ისრაელის მხრიდან, დიდი ხნის განმავლობაში, მხოლოდ მთავრობის სამმა მინისტრმა იცოდა მოლაპარაკების შესახებ. გასაიდუმლოების გარანტიისათვის მიმართავენ ყველაზე მკაცრ ლოგისტიკურ ზომებს. ნორვეგიელები ყოველ წამს ცვლიან მოლაპარაკების ადგილს, რათა თავიდან აიცილონ პრესის ყურადღება. ოსლოს გარეუბნების ძველი სასახლეები ბევრჯერ აღიჭურვა საჭირო რეკვიზიტით ნორვეგიის საიდუმლო სამსახურების მიერ, რათა ქცეულიყო მოლაპარაკების ადგილად; მათ მეპატრონეებს კი ეგონათ, რომ შუა აზიიდან ჩამოსულ საქმიან ადამიანებს მასპინძლობდნენ, რომლებსაც კომერციული გარიგება უნდა ეწარმოებინათ და თან თხილამურებით ესრიალათ. ოსლოში ჩასასვლელად ისრაელის მხრიდან მოლაპარაკების მონაწილეთა შეფს, ური სავირს (1998), მრავალი სხვადასხვა სტრატეგიული ვერსიის მოგონება დასჭირდა. ერთხელ, მაგალითად, იგი პარიზში ოფიციალურად პოტენციურ ინვესტორებთან შესახვედრად ჩავიდა. მისი მარშრუტის პირველი დღე ნახსენები იყო როგორც: „ინდივიდუალური პროგრამა“. აეროპორტში ჩამოსული ური სავირი მანქანით მიიყვანეს სასტუმროში; თავის ნომერში შესულმა, უმაღლეს, ლოგინი აშალა, მერე ცოტა ხნით წყალი მოუშვა აბაზანაში და იმწამსვე ჩავიდა ქვემოთ, დაიჭირა ტაქსი და აეროპორტისკენ გაემგზავრა, და იქ, ინკოგნიტოდ ავიდა ოსლოსკენ

მიმავალ თვითმფრინავში, სადაც შეუჩერებლად, თექვსმეტი საათის განმავლობაში აწარმოებდა მოლაპარაკებას, ვიდრე არ დაბრუნდა სასტუმროში, თავის ნომერში.

კომერციის სფეროს, ზოგიერთი მომლაპარაკებელი ასევე ითხოვს გასაიდუმლოებული ინფორმაციის დაცვას. ეს ეხება დისკუსიას, რომელიც წინ უძღვის ერთი დიდი ჯგუფის შესყიდვას მეორის მიერ. კერძოდ, ეს ეხება ბირჟაზე კოტირებულ კომპანიებს. საინტერესოა აღინიშნოს, რომ კერძო რეაქტიული თვითმფრინავების მეშვეობით დიდ წარმოებები უკეთ ახერხებენ მათი მომლაპარაკებლებისათვის გასაიდუმლოებული გადაადგილებისათვის პირობების შექმნას, ვიდრე რეგულარული ხაზის თვითმფრინავების გამოყენებისას.

უმეტესწილად მოლაპარაკებები არ მოითხოვს ამ ხარისხით გასაიდუმლოებას. გამოდის, რომ ლოგისტიკური ასპექტები დიდ ზრუნვას მოითხოვს. გთავაზობთ კითხვათა მთელ რიგს, რომელიც საკუთარ თავს უნდა დაუსვათ.

• *სად უნდა გაიმართოს მოლაპარაკება?* რომელია ყველაზე მოსახერხებელი ადგილი? უბრალო საკითხი, თუ ვის მოედანზე უნდა გაიმართოს მოლაპარაკება, ერთ მონაწილის მიერ შემოთავაზებულ ადგილას, მეორე მონაწილის მიერ შემოთავაზებულ ტერიტორიაზე, თუ მესამე პირის მიერ (მაგრამ ეს მესამე პირი ვინლა უნდა იყოს?), ზოგჯერ მოლაპარაკების წინა პერიოდის მთავარ პრობლემას წარმოადგენს. ადგილის არჩევა განპირობებულია გასაიდუმლოების სურვილით და მოხერხებულობით. მაგალითად, დიდი ფარმაკოლოგიური საწარმოს მიერ ორგანიზებული ექსპერტთა კონსულტაციის ჩასატარებლად შეირჩა ნიუ-იორკის აეროპორტის მახლობლად მდებარე სასტუმრო.

• *რა ტიპის ოთახი გვჭირდება?* ოთახი უნდა შეირჩეს მოლაპარაკების მონაწილეთა რაოდენობის გათვალისწინებით, არც ძალიან დიდი უნდა იყოს, რომ მასში არ დაიკარგონ და არც პატარა, რომ არ შეიხუთონ. თუ საქმე ეხება შემთხვევას *რამდენი ოთახია საჭირო?* ოთახების დიდი რაოდენობა დელეგაციებს სხვადასხვა სესიებზე კონცენტრირების საშუალებას აძლევს, ასევე ქვეჯგუფებად დაყოფის, რათა პარალელურად შეძლონ განსხვავებულ საკითხებზე მუშაობა.

• *რომელი ლოგისტიკური რესურსებია წინასწარ გასათვალისწინებელი?* ტექნიკური რესურსები (ინტერნეტ კავშირი, და სხვ.), მაგრამ ამასთან, რატომაც არა, სასურსათო რესურსები. 1988 წელს პა დე კალესთან დაკავშირებულ მოლაპარაკებაზე, საფრანგეთის მაშინდელმა პრემიერ-მინისტრმა მიშელ როკარმა ასე მიიღო მოლაპარაკების მონაწილე დელეგაციები;

„მატინიონის სასახლეს¹ აქვს მრავალი დღისათვის საჭირო საკვები და საკმარისი ფართობი ლეიბების გასაშლელად; შესაბამისად ვერავინ ვერ გავა აქედან თანხმობის მიღწევამდე...“

• *როგორი უნდა იყოს მაგიდა?* მაგიდის ფორმას წარმოუდგენელი გავლენა აქვს მოლაპარაკებაზე. მაგალითად, რუმინეთში დელეგაციები მიიღეს ბუქარესტის ცენტრში ოფიციალურ სასახლეში. დარბაზში იდგა ფართო – სამი მეტრის სიგანის გრძელი მაგიდა... დაახლოებით ოცდაათი მეტრის, რის გამოც მაგიდის ერთ ბოლოში მჯდომს არ შეეძლო მეორე ბოლოში მყოფი პირის დანახვა. ასეთ პირობებში, ძნელია ნაყოფიერი ურთიერთობების დამყარება და საკუთარი დელეგაციის წევრებთან ინფორმაციის გაცვლაც კი, როდესაც რამდენიმე ათეულ მეტრზე არიან გაწედილები. როდესაც მნიშვნელოვანი დელეგაციებია წარმოდგენილი, უმჯობესია აირჩიონ მრგვალი, ოვალური ან საკმაოდ განიერი ოთხკუთხედი მაგიდა, როგორებსაც იყენებენ კე დ'ორსეს² (საფრანგეთის საგარეო საქმეთა სამინისტრო) ინტერნაციონალურ საკონფერენციო ცენტრში.

• *როგორია მაგიდასთან მუშაობის გეგმა?* აქ დგას პროტოკოლის საკითხი, მაგრამ არა მხოლოდ. გვახსენდება ექსპერტთა რამდენიმე კრება. პირველ შემთხვევაში ანბანური თანმიმდევრობა იყო არჩეული; თითქოს ყველაზე მარტივი ხერხი, რომელიც გამორიცხავდა ზედმეტ კითხვებს მაგიდასთან მათთვის გამოყოფილ ადგილებთან დაკავშირებით. მეორე შემთხვევაში, იცოდა რა მოლაპარაკების ერთ-ერთი წამყვანი წევრის უდროოდ საუბარში ჩართვის დიდი სიყვარული, მოლაპარაკების *მედიატორმა* იგი გვერ-

¹ პარიზში მდებარე მატინიონის სასახლე არის საფრანგეთის პრემიერ-მინისტრის ოფიციალური რეზიდენცია

² საფრანგეთის საგარეო საქმეთა სამინისტრო მდებარეობს კე დ'ორსეზე, ანუ ორსეის სანაპიროზე, ამ მისამართიდან მომდინარეობს მისი მეორე ოფიციალური დასახელება

დით მოისკა, რათა საჭირო შემთხვევაში მკლავზე მოეჭირა ხელი თავის შესაკავებლად.

• რა მატერიალური აღჭურვილობაა საჭირო? მოლაპარაკების ყოველმა წევრმა უნდა ყურადღება მიაქციოს, რომ თან იქონიოს მუშაობისათვის საჭირო ყველა ნივთი, იგულისხმება დოკუმენტები (ასლების საჭირო რაოდენობით), ნიმუშები, გეგმები, კომპიუტერები, და სხვ. ასევე უნდა უზრუნველყოთ „საერთო“ მატერიალური უზრუნველყოფა: დაფა, საპროექციო ან ვიდეო საპროექციო კომპიუტერისათვის, და სხვ. რამდენადაც შესაძლებელია, უნდა შევძლოთ პრეზენტაციებისა და სხვა ელექტრონული მასალების წინასწარი ჩატვირთვა კომპიუტერში მოლაპარაკების სეანის დაწყებამდე, იმისათვის, რომ თავიდან ავიცილოთ ტექნიკური პრობლემების გამო მოლაპარაკების სეანის “მოშხამვა”.

ESN და CGA-სთვის, როგორც ჩანს ლოგისტიკა ნაკლებად მნიშვნელოვანია. მოლაპარაკების მონაწილეებს თავად უწევთ ნორმალური კომუნიკაციისათვის საჭირო ნივთებით აღჭურვა, კონკრეტულად, ანგარიშები, რომლებიც ნათელს მოჰყენენ ESN-ის ფასების სტრუქტურას. რაც შეეხება ლოკალიზაციას, მოლაპარაკებისათვის ნეიტრალური ადგილი საუკეთესოა, მაგალითად უახლოესი ვაჭრობის პალატის სხდომათა დარბაზი.

*

მოსამზადებელი ათი კოზირის წარმოდგენის შემდეგ, არც ერთ მათგანს არ დაენანება ამაზე დახარჯული დრო მოლაპარაკების საწყის ეტაპზე. დარწმუნებული უნდა იყვნენ, რომ მოსამზადებელი პერიოდისათვის დახარჯული დრო, მოლაპარაკების პერიოდში მოგებულ დროს ნიშნავს. მომზადება ინვესტიციაა, მოკლევადიანი ფასი, რომელიც მალე დიდ მონაგებს მოიტანს. რაც უფრო გამოიშუშავებთ მოსამზადებელ მეთოდს, მით უფრო დაეუფლებით მისი ათი კოზირის გამოყენებას. რაც უფრო სწრაფად მოემზადებით, მით მეტ დროს მოიგებთ. ამ პერსპექტივით, უყოყმანოდ გამოიყენეთ მოსამზადებელი პერიოდის სინთეზური გეგმა, რომელიც წინამდებარე პარაგრაფის ბოლოშია მოცემული.

ხშირად ეკითხებიან თავს, თუ როგორ გაზარდონ ზეგავლენა მოლაპარაკებაზე. ნამდვილი პასუხი არცთუ ფართოდაა ცნობილი –

ძალაუფლების მნიშვნელოვანი წილი მოსამზადებელ პერიოდზე მოდის. კინც ეცადა მოლაპარაკების საწყის ეტაპზე კარგად შეესწავლა ვისთან აქვს მოლაპარაკება – მოლაპარაკების საკითხები მაგიდასთან, თუ მის მიღმა, მოლაპარაკების ძირითადი საგანი, მისი, როგორც მომლაპარაკებლის, ძალაუფლება განმტკიცდა. მან წინ გაუსწრო მოვლენებს, ათობით კითხვა დაუსვა თავის თავს, განჭვრიტა მათზე პასუხების ვარიანტები, შეადგინა არა უცვლელი, არამედ სავარაუდო საკითხების ნუსხა, რაც მოლაპარაკების წარმართვაში დაგეხმარებათ. მან კარი კი არ ჩაკეტა, არამედ მრავალი გზა გაიხსნა თავის წინაშე. მოსამზადებელი პერიოდის ათი კოზირი ხელს არ უშლის მანევრირებას, პირიქით მონაწილეობს მასში.

მომზადების ათი კოზირი				
3ინ?	1. პირადი ურთიერთობები	2. ვერტიკალური ურთიერთობები		3. ურთიერთობების კარტოგრაფია
		ჩემი	მისი	
რა?	4. მოტივაციები			
	ჩემი		მისი	
	5. მაგიდასთან მოსალაპარაკებელი საკითხები			7. დასაბუთების კრიტერიუმები
	6. მაგიდის მიღმა გადაწყვეტილებები			
	ჩემი	მისი		
	ჩემი საუკეთესო	მისი საუკეთესო		
როგორ?	8. პროცესი	9. კომუნიკაცია		10. ლოგისტიკა
		დასასმელი კითხვები	გასაზიარებელი ინფორმაცია	

მნიშვნელოვანი უწინარეს, ცხადია!

ანუ როგორ ავაგოთ მოლაპარაკების სეანსი

სევე, როგორც აღამიანი ჩაისახება, დაიბადება, იცხოვრებს, გაივლის უმრავ პერიპეტიას, გარდაიცვლება, იმისათვის რომ იქცეს მოგონებად, ხოლო მისი ცხოვრება დარჩეს როგორც ნიშეში – ღირსი ჩაფიქრებისა, მოლაპარაკებაც გაივლის განვითარების ციკლის ყველა ეტაპს. პროცესი, ამ სიტყვის ფართო მნიშვნელობით, იწყება მაშინ, როდესაც აღმოჩნდება, რომ მოლაპარაკება აუცილებელია და გრძელდება იქამდე, ვიდრე იგი აღარ იქნება საჭირო. ამ პროგრესიის რაღაც ნაწილი დაკავშირებულია მოლაპარაკების სტრატეგიის მამოძრავებელ მექანიზმთან, რომლის ორგანიზება და საუკეთესოდ მომზადება ყველაზე უკეთ ხდება ისე, როგორც ეს ნაჩვენებია წინა თავში. სტრატეგიის ამგვარი ანსამბლი ხორციელდება ტაქტიკური სვლებით, მოლაპარაკების მაგიდასთან: ეს განსაზღვრული სივრცე იწვევს მეორე პროცესს, ამჯერად, სიტყვის ვიწრო გაგებით, რომელიც შეესაბამება ქმედებათა განრიგის თანმიმდევრობას და რომელსაც ჩვენ უწოდებთ მოლაპარაკების სეანსს. საქმე ეხება, როგორც ჭადრაკში, მოთამაშეების მიერ ფიგურების გადაადგილებას, რასაც მოჰყვება მოთამაშეების მიერ გამოწვევის მიღება და რაც ინტერაქციის განუყოფელი ნაწილია.

როგორ უნდა წარიმართოს ვითარება? როგორია მოლაპარაკების ოპტიმალური სეანსი? რა იქნება მომდევნო ეტაპები? როგორ ავიცილოთ თავიდან ბლოკირება? როგორ გადავლახოთ ბლოკირება, თუ მაინც შეიქმნა? როგორ მოვიგოთ დრო – არ დაგვკარგოთ მაინც ის? წინამდებარე პარაგრაფი პასუხს სცემს ამ კითხვებს.

ცხადია, შესაძლებელია მოლაპარაკების სეანსის ტიპური მოდელის შეთავაზება, რომელიც მრავალნაირ სიტუაციას მოერგება. ეს გახლავთ მოცემული თავის მეორე ნაწილის მსჯელობის საგანი, რისთვისაც გვთავაზობენ მე-2 თავში განხილულ ათ კოზირს. მაგრამ, როგორი სასარგებლოც არ უნდა იყოს სეანსის ტიპური მოდე-

ლი, ის საკმარისი მაინც არ არის. და მართლაც, მოლაპარაკებები თავიანთი არსით განსხვავებულია: მოლაპარაკებების დროს ტაქტიკური სვლების განსახორციელებლად მრავალი გზა არსებობს, თავიანთი წინსვლებით და უკუსვლებით. უფრო მეტიც, მოლაპარაკების სეანსის მართვის უნარს ნაკლებად ფლობს მოლაპარაკების ორივე მონაწილე; მოვლენები თვითდინებით ვითარდება და იმის წარმოდგენა, რომ ერთადერთ გზას აირჩევენ ილუზიურია.

დაბოლოს მოლაპარაკებებს თავისი სიურპრიზების ლოტი ახლავთ. ეს კი საკმარისია იმისათვის, რომ მოლაპარაკების მონაწილემ არ იცოდეს რომელი მიმართულება აირჩიოს, დაიბნეს და შეცდომები დაუშვას. მოკლედ რომ ვთქვათ, არასაკმარისად მიგვაჩნია, ერთი და იგივე თანმიმდევრობის სისტემა გვიტრიალებდეს თავში მოლაპარაკების ყველანაირი გზით განვითარების შემთხვევაში.

პირიქით, გამოცდილება და დაკვირვება სტრუქტურირების იმ ათი პრინციპის აღმოჩენაში გვეხმარება, რომლებსაც მიგვაყვართ წინსვლისკენ უმცირესი რისკით, როგორი ბლოკირებაც არ უნდა შეგვხვდეს მოლაპარაკების წარმართვის დროს. რა ეტაპზეც არ უნდა მიმდინარეობდეს მოლაპარაკება, აღნიშნული ათი პრინციპი კომპასისა და რუკის მოვალეობას ასრულებს მიმართულების შენარჩუნების საქმეში. ისინი აადვილებენ თქვენი მოსამზადებელი ეტაპის მორგებას მეორე მხარესთან აზრთა გაცვლისათვის და მოლაპარაკებების დროს გიცავთ შესაძლო მოულოდნელობებისაგან.

მოლაპარაკების სეანსის მოდელსა და მასტრუქტურირებელ პრინციპებთან ერთად, საჭიროა გავითვალისწინოთ მოლაპარაკებლის პირადი თვისებები, მისი მთავარი პრინციპი, მისი ალლო, წვდომის უნარი, შემთხვევის მყისიერი გამოყენების ნიჭი, ერთი სიტყვით ადაპტაციის უნარი, რასაც მიგვაყვართ სასურველ გადაწყვეტილებამდე. მოლაპარაკების გენია და ხელოვნება მდგომარეობს განცდაში, რომელიც გვკარნახობს რა უნდა გავაკეთოთ, ვისთან ერთად, როგორ და როდის.

ათი მასტრუქტურირებელი პრინციპი წინსვლისათვის

აღნიშნული პრინციპები ერთი და იგივე იდეის ბრუნებას წარმოადგენს: მოლაპარაკებელი ჯერ უნდა შეეხოს მთავარს, კიდრე

უღაო და ცხადი საკითხით დაინტერესდება და არა პირიქით, დაიწყოს არა სადაო, ნათელი საკითხით და მერე გადავიდეს ძირითად პრობლემაზე.

„სიხადი“ ეტიმოლოგიურად ნიშნავს რაც შორიდანაც ცხადად და ნათლად ჩანს და რაც ამის გამო ძალდაუტანებლად და ანგარიშმიუცემლად შემოდის ცნობიერებაში. პარადოქსი ის არის, რომ რაც შორიდან ცხადად აღიქმება, იმას ვერ ამჩნევენ. ჩვენ ვლაპარაკობთ სიცხადის ძალაზე, მაგრამ გვავიწყდება მისი სუსტი მხარე. მოლაპარაკებას არ თვლიან ჩაშლილად, თუკი ეს მისი, ანუ სადაო სიცხადის გავლენით არის ნაკარნახევი, მოლაპარაკების ბლოკირება წარსულის სადაო სიცხადეების გავლენით აღიქმება როგორც გარდაუვალი აუცილებლობა და ხშირად, მასში წინასწარ შექმნილი წარმოდგენები ჭარბობენ. სიცხადის მიმართ ასეთი დამოკიდებულება იმით არის განპირობებული, რომ სწორედ მისი ამგვარი ხასიათიდან გამომდინარე, არასოდეს დგება კითხვის ნიშნის ქვეშ. ის გავლენას ახდენს ჩემზე, უფრო ხშირად კი მეორე მხარეზე, რასაც მოჰყვება ნებელობათა შერკინება. ეს უნდა გავაკეთო, არა იმიტომ, რომ მის აუცილებლობაში დამარწმუნეს, არამედ იმიტომ, რომ ისედაც ნათელია საქმის ამგვარი განვითარება, რადგან ასე ხდებოდა ღიდი-ხნის განმავლობაში და ეს ისეთი ცხადზე ცხადია, როგორც მზის ბრუნვა დედამიწის გარშემო. კერძოდ, მეცნიერებათა ისტორია საესეა გამონაგონი, ანდა სულ ცოტა, შეფერადებული გამონაგონებით.

სიცხადე, რომელიც გვევლინება განხორციელებად ფაქტად, იშვიათად რჩება ასეთად მოლაპარაკების დროს: თუმც, ის არის მეორე ხარისხოვანი, ხშირად გადის მეორე ადგილზე. მას თავისი ჯერი აქვს, არა წინ, არამედ ბოლოს, მეორე პერიოდში. სიცხადე მოითხოვს უკან დახევას, დისტანცირებას, ალტერნატიული გზის არჩევას, ზოგჯერ გვერდზე გადახვევას დანიშნულების ადგილზე მისასვლელად.

ვიდრე უღაო სიცხადეს შეეხებით — რომელიც, რაც უფრო ნაკლებად მარტივია, მით უფრო საჭიროა მოლაპარაკებელი დაინტერესდეს ძირითადი საკითხით: იგი მოლაპარაკების ღერძს წარმოადგენს და მისი წარმატების პროგრესისათვის აუცილებელ ფაქტორად გვესახება. მოკლედ, წინსვლისათვის უნდა განვასხვავოთ პრიორიტეტული მიდგომები დანარჩენებთან შედარებით. როგორც ანგლო-საქსონები ამბობენ: first things first. დავუბრუნდეთ სათი-

თაოდ ამ პრინციპებს, რომლებიც, ჩვენი აზრით, ფუნდამენტური ხასიათისაა და შეუძლიათ მოლაპარაკების ყოველ ეტაპზე აიგოს ეფექტური სეანსი.

მომზადება მოქმედების წინ

ეს პირველი პრინციპი მე-2 თავის საგანი გახლდათ. ამას შეიძლება დავეუმატოთ ორი ასპექტი.

ერთი მხრივ, მოლაპარაკების სეანსი უნდა გულისხმობდეს დამატებით დროს მოსამზადებლად. მართლაც, მოსამზადებელი პერიოდის საწყის ეტაპზე ჩატარებული სამუშაო და მიღებული შედეგი, შესაძლებელია მოძველებული აღმოჩნდეს და აზრი დაკარგოს. განსაკუთრებული მნიშვნელობის მოლაპარაკების კონტექსტზე დიდ გავლენას ახდენს ახალი ინფორმაცია, ერთი სუბიექტის გასვლა ან ახლის ჩართვა, ბაზარზე მომხდარი ცვლილებები ან მოულოდნელი ცვლილებები კანონმდებლობაში. ასეთ შემთხვევაში, სჯობს თავიდან მოვეშვალოთ, ვიდრე წინ წავიდეთ. ზოგჯერ ერთი პატარა პაუზა საკმარისი სიტუაციის გადასაზრებლად და გაკეთილის გამოსატანად; ხანდახან საჭირო ხდება საქმის გადავადება.

გარემოებათა გავლენით ნაკარნახევი ადაპტაცია

1996 წლის ბოლოს, საფრანგეთში, წიგნის ერთ-ერთი ავტორი ჩართული იყო იმდროინდელი ევროპის საგარეო საქმეთა მინისტრის მიშელ ბარნიეს მიერ ორგანიზებულ ფართო კონსულტაციებში „ნაციონალური დიალოგი ევროპისათვის“. ამ ინიციატივის საფუძველზე, გამოდინარე მასტრიხტის ხელშეკრულების რეფერენდუმის არცთუ სახარბიელო შედეგებიდან, ტარდებოდა მრავალი თვის განმავლობაში საჯარო შეხვედრები და კრებები, რომლებიც ეძღვნებოდა იდენტიფიკაციის, უსაფრთხოების და კეთილდღეობის საკითხებს ევროპაში. ყოველი რეგიონალური კრება მით უკეთ უნდა იყოს მომზადებული, რაც უფრო მღელვარეა დებატები, რადგან გამომსვლელები წარმოადგენენ თეზისებს სუვერენულობის შესახებ მგზნებარედ და შეძარბებით. მაგრამ ყველაზე მოულოდნელი აღმოჩნდა ნაციონალური ასამბლეის დათხოვნა, რომელიც გამოცხადდა მიტერანის ყოფილი მეც-

ნიერების მინისტრის უბერ კურიენის რაპორტის შუა რედაქტირების დროს, რომლის პრეზენტაცია უნდა შემდგარიყო 1997 წლის 9 მაისს, ევროპის დღეს. უეცრად, ჩაითვალა, რომ ეს რაპორტი, რომელიც თანამშრომლობის სულისკვეთების გარეშე შეიქმნა საფრანგეთის ეროვნული პოზიციის გამოხატვის მიზნით ერთიანი ევროპის საკითხზე, საარჩევნო კამპანიის წინ დაძაბულობისა და ფეთქებადი პოლიტიკური კლიმატის საფუძველი შეიძლება გამზდარიყო. გადაწყდა, რომ მოცდა იყო საჭირო. გამოცხადდა „პაუზა“... მოხდა რადიკალური ცვლილებები: აღარავის სმენია საუბარი ინიციატივაზე ახალი ალტერნატიული არჩევნების შესახებ.

იმისათვის, რომ მზად დავხვდეთ მოულოდნელობებს, ან საქმის ორიგინალურ განვითარებას, წინდახედული მომლაპარაკებელი წინასწარ გეგმავს ახალ მოსამზადებელ პერიოდს, ეს დრო მას სჭირდება მოსაფიქრებლად. მოლაპარაკების პროცესი, ფართო გაგებით, გადაიქცევა მაგიდასთან მოლაპარაკების თანმიმდევრულ სეანებად და მოსამზადებელ ფაზებად. მომზადება და მოლაპარაკება ერთმანეთს შეერევა განსაკუთრებით „დაუსრულებელი მოლაპარაკების“ კონტექსტში, როგორც რიშელიმ უწოდა. ევროპული სცენა წარმოადგენს ამ უსასრულო მიწათმოქმედების მართონებს, მინისტრთა სხდომებს, თავის ევროპულ საბჭოებს, რომ არაფერი ვთქვათ ყველა ღონის ექსპერტთა კრებებზე ფინალური გადაწყვეტილებების მოსამზადებლად. თუ გავითვალისწინებთ თემატიკის ფართო სპექტრს (საგარეო საქმეები, შინაგანი უსაფრთხოება, სამართალი, ფინანსები, სოფლის მეურნეობა, და სხვ.), ასევე ღონეთა სიმრავლეს (სახელმწიფოს მეთაური, მთავრობის მეთაური, მინისტრები, მუდმივი წარმომადგენლები, კომისიის გენერალური დირექციები, ექსპერტები), ევროპული მოლაპარაკების პროცესი გამუდმებით აერთიანებს მომზადებას და მოლაპარაკებას.

მეორე მხრივ, მომზადების ფაზა შესაძლებელია და კიდევ უნდა იყოს გათვალისწინებული, თუნდაც არავითარ სპეციფიკურ მოლაპარაკებას პირი არ უჩანდეს. მაშინ საჭიროა ზოგადი ხასიათის მოლაპარაკებისათვის მზადება. პოტენციური კრიზისისათვის მომზადება ამგვარი კრიტერიუმების პასუხია. სოციალური კონფლიქტის მოგვარების მოსამზადებლად კონფლიქტის ყველაზე მწვავე ფაზა

საუკეთესო მომენტი ნამდვილად არ არის. წინსწრებით ქმედებისა და პრევენციის ყველა ფორმა მისაღებია.

უწყვეტი ფორმაციის პირობებში ყოფნა საშუალებას გვაძლევს სათანადოდ შევხედოთ გამუდმებულ მზადებას. დიდი საწარმოები, ამიერიდან მოლაპარაკების მოდულებს რთავენ თავიანთი კადრების მოსამზადებელ სემინარში, რათა მათ შეძლონ მოლაპარაკებები აწარმოონ მეორე დღიდანვე თავიანთ კოლეგებთან, იმ კლიენტებთან და მიმწოდებლებთან, რომლებიც მოლაპარაკების პროცესში შეუერთდებიან. მოლაპარაკების მოდულები მონაწილეებს საშუალებას აძლევენ გამოსცადონ ერთმანეთთან მიმართებით სიმულირებული მოლაპარაკება. ამ გზით მოახდინონ თვითშეფასება, შეისწავლონ თავისი შეცდომები, მოზოძონ თავისი ძალები და გაითავისონ მოლაპარაკების ახალი ტექნიკა და ამრიგად მოემზადონ მომლაპარაკებლის პროფესიული ცხოვრებისათვის. დღეს, ზვალინდელი რეალობის სიმულირება მოლაპარაკების გონიერულ მომზადებაში ეხმარებათ, იმდენად, რომ ანტიკურ საბერძნეთში ახალგაზრდა ორატორები წარმოისახვდნენ არგუმენტებს იმ თემების გარშემო, რომლებიც ორატორების საპაექროდ იყო განკუთვნილი.

ურთიერთობა ყოველგვარი მოქმედების წინ

მაგიდასთან მიმდინარე მოლაპარაკების მონაწილეებს შორის ურთიერთობები პირველ ადგილზე გადის მარტივი მიზეზით: კარგი ურთიერთობების გარეშე, ვერ შედგება კარგი მოლაპარაკება.

ურთიერთობის დამყარება

ვინც ამბობს ურთიერთობას, გულისხმობს, სულ ცოტა, შეხების წერტილს ინფორმაციის გასაცვლელად. „კონტაქტის დამყარება“ პრიორიტეტს შეადგენს ექსტრემალურ სიტუაციებში, რომლებიც ხვდებათ პოლიციის სპეცდანაყოფის მომლაპარაკებლებს გამძვინვარებული თავდამსხმელის ან კრიმინალის, ბანკის შეიარაღებული მძარცველის ან პენიტენციურ დაწესებულებაში ამბოხებულ პატიმართა პირისპირ. ამ კონტექსტში, ე.წ. საკონტაქტო ფაზაზე, მომლაპარაკებელი ცდილობს ნდობა გამოიწვიოს და მძევლების ამყვანი როგორმე „რაციონალურ“ ქმედებამდე მიიყვანოს.

გარდა ექსტრემალური შემთხვევებისა, კონტაქტი იმთავითვე დამყარებულია. მაგრამ ურთიერთობა შეიქმნა? ხშირია შეცდომა, როდესაც მოპირისპირე მხარე უბრალოდ „საქმიანი“ ტექნიკის ვექტორად მიაჩნიათ. გამოთქმა საქმიანი ურთიერთობის“ საფრთხე მდგომარეობს იმის დაეიწყებაში, რომ სიტყვა „საქმიანთან“ ერთად არის სიტყვა „ურთიერთობა“. უნდა დაკავდეთ ურთიერთობით, საქმისგან დამოუკიდებლად, დაივიწყოთ მცირე დროით მაინც საქმეები, იმისათვის, რომ ყურადღება მთლიანად მიუძღვნათ პიროვნებას, რომელიც არის არა ჩვენს პირისპირ, არამედ ჩვენთან ერთად.

მოლაპარაკების დროს, რაციონალიზაციამდე უნდა პერსონალიზაცია მოახდინო. თავი უნდა ავარიდოთ იდეალისტურ, რეალური ცხოვრებისგან შორს მდგომ მიდგომას, რომელიც იგნორირებას უწევს პიროვნებას და მას პროცესის ინსტრუმენტად წარმოაჩენს, მხოლოდ იმიტომ, რომ „საქმე საქმეა.“ მომლაპარაკებლები მზად არ არიან აზრთა ურთიერთგაცვლისათვის, ჯერ უმჯობესია ცოტაოდენი დრო თანამოსაუბრის გასაცნობად დაიხარჯოს. მოლაპარაკების მეორე მონაწილე ინტერესს იწვევს და უნდა ვაღიარო, რომ იგი საინტერესოა.

მომლაპარაკებელი პიროვნებაა, რომელსაც ამოძრავებს გრძნობები და ემოციები, რომელიც ისტორიის კუთვნილებაა, რომელსაც ერთადერთი თვალსაზრისი აქვს – თავისი საკუთარი – ცვალებადი იმედებით, შიშებით, ამბიციებით, და ა.შ. ამიტომ არის ურთიერთობა პირველხარისხოვანი. კარგი ურთიერთობა გვეხმარება მეორე პირის მოტივაციების გაგებაში, რაც მოლაპარაკების კარგ საწყისს ქმნის. ურთიერთობები ეხმარება მომლაპარაკებელს, იმაში რომ მეორე მხარეს გააცნოს თავისი მოტივაცია. მოვიყვანოთ ერთი ექიმი-თერაპევტის მაგალითი, რომელიც ფარმაკოლოგიური საწარმოს ერთ იმ მრავალ წარმომადგენელთან იღებდა, რომელიც თავგამოდებით აქებდა თავიანთი მედიკამენტების ეფექტურობას პაციენტებზე. საერთოდ, ჩვენი ექიმი დიდ დროს არ უთმობდა წარმომადგენელთა კომერციულ მცდელობებს, რადგან მათთან ურთიერთობამ მალე მოაბეზრა თავი. მაგრამ, რომ დაინტერესებულიყო ერთ-ერთი მათგანით, შეიტყობდა, რომ იგი ინვალიდი ბავშვის მამაა და რომ ეს პროფესია მან მოწოდების საფუძველზე აირჩია, რადგან სჯერა მედიცინის შესაძლებლობების და ამ საწარმოების ფარმაცევტული სექტორის, რომელიც ხელს უწყობს მეცნიერული ძიების განვითა-

რებას ინვალიდთა დახმარების მიზნით. შეიტყობდა რამდენიმე სიტყვით უფრო მეტს, ვიდრე მედიკამენტის გასაცნობად არის საჭირო ამ წარმომადგენელისაგან, კერძოდ კი, მის პიროვნულ ღირებულებას. ამგვარ ნდობაზე აგებული ურთიერთობა, გამოწვეული მხოლოდ ერთი წუთის გასაუბრებით, მას დაეხმარებოდა შემდეგში განვითარებული პროფესიული არგუმენტების სიზუსტის განსჯაში. ექიმი უფრო თავისუფლად დაეყრდნობოდა წარმომადგენლის მოწოდების ეთიკურ საფუძველს, რისი აღმოჩენაც, ასევე, გაუადვილდებოდა.

ზოგჯერ, მომლაპარაკებელს ურთიერთობის დამყარება უხდება ე.წ. „ძნელ“ პიროვნებებთან (Ury, 1993; Ston et al. 1999) ასეთ პიროვნებებთან ლაპარაკზე ყოყმანობენ ხოლმე და მათ გასაცნობად ნაკლებ დროს ხარჯავენ. ყოველ ხამანწყაში, შესაძლებელია, მარგალიტი მოიპოვებოდეს და მოლაპარაკების ყოველი დიდოსტატი ნიუარის გახსნის ოსტატიცაა... ისინი ისეთებსაც ხსნიან სხვებს სამუდამოდ ჩაკეტილი რომ ჰგონია. ამისათვის, უნდა საჭირო კუთხით მივუდგეთ. როგორც კალიერი გვახსენებს, სტოიკოსი ეპიკტეტი გვარწმუნებდა, რომ როდესაც შენს ძმას ეკამათები, კამათის საგნით კი არ უნდა დაიწყო პაექრობა, არამედ იმით, თუ რა გვაერთიანებს მოკამათესთან. და კიდევ, ამბობს იგი, ხშირად თასს ორი სახელური აქვს, ერთი გაგვრვარებული, რომელსაც ხელს ვერ ახლებ და მეორე ცივი, რომლის ხელის მოკიდება შეუძლებელია. მოლაპარაკების ოსტატი თასს მაშინ აიღებს ცივი სახელურით, როდესაც მისი შიგთავსი ცხელია, ან გაათბობს, თუ შიგთავსი ძალიან ცივია. ურთიერთობების ხელოვნების დაუფლება ნიშნავს იცოდე, როდის დააცხრო ენებები და როდის გამოიწვიო ისინი.

ურთიერთობის შექმნა

რამდენადაც შესაძლებელია, ურთიერთობა იქმნება ოფიციალური მოლაპარაკების მიღმა. ამრიგად, როდესაც დავის საგანი თავს იჩენს, წინასწარ, დაუძაბავი სიტუაციის კონტექსტში დამყარებული გაღრმავებული ურთიერთობები გააადვილებს მომავალ სამუშაოს. სწორედ ამიტომ, რომ მოლაპარაკების პროცესი „უწყვეტია“, როგორც რიშელიე ამბობს: ორ მოლაპარაკებას შორის, ან შესაძლო მოლაპარაკების პერსპექტივით, მომლაპარაკებლის მუშაობა არ

წყდება. ეს უკანასკნელი გამოდგებით აგრძელებს ურთიერთობების დამყარებას. საიდანაც გამოძვინარეობს მოლაპარაკების „დასვენების“ კონცეფცია: ისევე როგორც მიწათმოქმედი ამუშავებს მიწას, მაგრამ არ თესავს, რათა დაასვენოს ის, მოლაპარაკებელიც მუშაობს ურთიერთობებზე, მაშინ, როდესაც არავითარი მოლაპარაკება არ მიმდინარეობს. მოთმინება გვეხმარება თანამოსაუბრის უკეთ გაგებაში, უკეთ „წვდომაში“ (XVIII ს-ის დიპლომატიების საყვარელი გამოთქმა რომ ვიხმართ). ურთიერთობისათვის პრიორიტეტის მინიჭება XVII-XVIII სკ-ების დიდი დიპლომატიის მძლავრი პრინციპია. თავის ნაშრომში „დისკურსი მოლაპარაკების ხელოვნების შესახებ“ (1737), ანტუან პეკე ხაზს უსვამს, რომ ელჩის პირველი მოვალეობაა, უცხო ქვეყანაში ჩასვლისას თავის პირველ თანამოსაუბრესთან ვიზიტი. (ხშირ შემთხვევაში – საგარეო საქმეთა მინისტრთან), ამის შემდეგ სხვა ქვეყნის ელჩებთან, რომლებიც წარმოდგენილნი არიან ამავე დელაქაღაქში. პირველი ვიზიტების საუბრის საგანი არ უნდა იყოს მიმდინარე საქმეები, არამედ ურთიერთობების დამყარება. ერთი პატარა ისტორია რომ მოვიყვანოთ, 1980-იანი წლების დასაწყისში, საფრანგეთის საგარეო საქმეთა სამინისტრომ მიიღო „საგარეო ურთიერთობათა“ სამინისტროს სახელწოდება, როგორც ამას ადგილი ჰქონდა 1794-1814 წწ-ში.

დღესაც, ინტერნაციონალური ურთიერთობების სფეროში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ე.წ. „კოქტიელების დიპლომატია“: კოქტიელები და მიღებები დიპლომატებს საშუალებას აძლევს ურთიერთობები დაამყარონ თავისივე რანგის კოლეგებთან და არაფორმალური ინფორმაცია გაცვალონ. ასევეა, როდესაც სახელმწიფოს ან მთავრობის მეთაურები ესწრებიან, როგორც წესი, რომელიმე მათგანის დაკრძალვას, რათა გამოხატონ პატივისცემა გარდაცვლილისადმი და დაადასტურონ მეგობრობა ორ ხალხს შორის, ამავე დროს, ეს ცერემონიები ოფიციალურ შეხვედრების შემთხვევას სთავაზობს მრავალი პიროვნების ერთდროულად და ერთ ადგილზე თავშეყრის მეშვეობით.

ურთიერთობის მნიშვნელობა კვლავ იჩენს თავს საქმიან სფეროში, როდესაც „საქმიან“ სადილებს მოსდევს „საქმიანი“ საუბრეები. ეს სადილები ურთიერთწარდგენის ხარჯების გაზრდის მიზნით, ნამდვილად, არ იმართება. ისინი თანამოსაუბრების უკეთ გაცნობას უწყობენ ხელს, ერთმანეთის მოტივაციების ზონდირებას.

„მსხალსა და ყველს შორის“. ამ ტიპის მუშაობას ურთიერთობების დასამყარებლად კონკურენციას უწევს სოციალიზაციის სხვა საშუალებებიც, როგორიცაა: ჩოგბურთისა და გოლფის პარტია, საპატიო ტრიბუნაზე დაპატიჟება ფეხბურთის მატჩზე დასასწრებად ან ოპერის ლოჟაში მოწვევა. იმავე მიზნით, სხვა ჟესტებიც – მისალოცი ბარათი, ბოთლი ღვინო ან ყვავილების თაიგული – მეტად უწყობს ხელს ურთიერთობების განვითარებას და მოლაპარაკების შედეგინობას, ვიდრე ათასიოდე ევრო.

ურთიერთობების კულტივირება

რაკი ურთიერთობა გადამწყვეტი ფაქტორია, მათი კრიზისის შემდეგ დამყარების ნაცვლად, უმჯობესია, თამაშის დაწყებისთანავე შეიქმნას. ასე ხდება, როდესაც საქმე მაგალითად, მობოდიშებას ეხება. მომლაპარაკებლები, ხშირად, მაშინაც კი უარს ამბობენ ბოდიშის მოხდაზე, როდესაც ვითარება მოითხოვს: მათ მიაჩნიათ, რომ ეს ჟესტი მათი შეცდომის აღიარებას მოასწავებდა, რაც სუსტ პოზიციაში ჩააყენებდა. სინამდვილეში, მოპირისპირე მხარის თვალსაზრისით, ბოდიშის მოხდა არ აღიქმებოდა სისუსტის ნიშნად, რადგან ესაა ადრეული შეცდომების აღიარება, რომლის გარეშე შეუძლებელია მოლაპარაკების გაგრძელება და ამავე დროს, ესაა კეთილი ნების გამოხატულება და თანამოსაუბრის პატიოსნების მიმანიშნებელი. გამოცდილება გვაჩვენებს, რომ გულწრფელი ბოდიშის მოხდა ყველაზე ნაკლებად საზარალო დათმობაა. ის მხოლოდ საქმის ფორმაზე ახდენს გავლენას და არა არსზე. უკეთ რომ ვთქვათ: ჩვენი მხრიდან ამ დათმობას შეიძლება მოჰყვეს დათმობა მეორე მხრიდანაც.

როდესაც მოლაპარაკება იბლოკება, რადგან ურთიერთობები მხარეებს შორის გადაულახავ დაბრკოლებას აწყდება და, თუ ყველა წინასწარმა ძალისხმევამ მათი გაუმჯობესებისათვის ამაოდ ჩაიარა, კვლავ რჩება ორი თავისუფალი არჩევანი. ერთია – დამატებითი დროის აღება. მაზარინი, რომელსაც მოგვიანებით ტალეირანმა მიბაძა, გვიზიარებს თავის „დრო და მე-ს“. დრო ყველაფერს არ შლის, მაგრამ ვნებებს აცხრობს, დამოკიდებულებას ცვლის; დრო ხელს უწყობს დასვენებას, ეს უკანასკნელი – ბლოკირების მოხსნას. ჩინელები, უფრო ნაკლებად ფრანგები, მოლაპარაკების

პროცესში განსაკუთრებულ მოთმინებას ავლენენ. ისინი არ ჩქარობენ გადაწყვეტილების მიღებას, რადგან სასიცოცხლო დრო მათთვის წმიდათაწმიდაა. დრო მათი მეგობარია. ანგლო-საქსებთან პირიქით, დრო — ფულია და ურთიერთობათა გაღრმავება, ზოგჯერ, უსარგებლო ხარჯვით არის მიჩნეული; საქმეებს კი საქმოსნობისავენ მივყავართ, საქმის სწრაფად დამთავრების სურვილისავენ, რასაც მოსდევს სიცარიელის განცდა, ერთგვარი ურთიერთობა მყარდება, რა თქმა უნდა, მაგრამ ძალიან ზედაპირული, ურთიერთობის რაოდენობას, ერთი შეხედვით, უპირატესობა აქვს მათ ხარისხთან. ერთმანეთს შენობით ელაპარაკებიან, სახელით მიმართავენ, მაგრამ მალე ივიწყებენ. ამგვარ მიდგომას შეიძლება მრავალი ურთიერთ-ქმედება მოჰყვეს, მაგრამ, იშვიათად — ხანგრძლივი ურთიერთობები.

მეორე არჩევანი, უფრო სწრაფი, მდგომარეობს მომლაპარაკებლის შეცვლაში, იმ იმედით, რომ შემცვლელი შეძლებს თანამშრომლობითი, ურთიერთობის შექმნას. ამ ცვლილებას უნდა ახასიათებდეს ტაქტიანობა, იმისათვის, რომ სახე არ დაეკარგოთ. ერთი მაგალითი შეიძლება მოვიყვანოთ ისრაელი-პალესტინის კონფლიქტიდან, როდესაც პალესტინის ავტორიტეტული პრეზიდენტი — იასერ არაფატი *persona non grata*-დ იყო მიჩნეული ისრაელის პრემიერ-მინისტრის არიელ შარონის მიერ. საჭირო გახდა მაჰმუდ აბასის დანიშვნა, რომელთანაც ისრაელის და ამერიკის მხარეები მზად იყვნენ მოსალაპარაკებლად — გარკვეული ვადით მაინც.

ურთიერთობების დაძაბვა

ბრაზი, სიტყვიერი თავდასხმა, ლანძღვა, აგრესია და სხვ., ურთიერთობების მახასიათებელი ინციდენტების ნაწილია. ემოციებსა და მეტ-ნაკლებად მათი გამოხატვის სიმძაფრეს დიდი ადგილი უჭირავს მოლაპარაკებებზე. სწორედ ამის გამოა, რომ მე-ნ თავი დაუთმეთ ემოციური დაძაბულობის დარეგულირების საკითხს, რაც მოიცავს: ემოციების სათავეებს, მათი შედეგების ანალიზს, მათ გაქარწყლებას შესაბამისი ტექნოლოგიებით.

ამ სტადიაზე, საჭიროა დავრწმუნდეთ იმაში, რომ ჯერ უნდა მივხედოთ ემოციურ დაძაბულობას და მხოლოდ ამის შემდეგ გადავიდეთ ძირეულ საკითხზე. გთავაზობთ მოსაზრებებს თუ რა შედეგი მოაქვს დაძაბულობას ურთიერთობებში.

- აღშფოთების, განადგურების, ბრაზის განცდა კარგ ნიადაგს ქმნის დაძაბულობის ისეთი ესკალაციისათვის, რომელიც შეუთავსებელია დისკუსიასთან და განსჯასთან, მხარეებს შორის კომუნიკაცია შეუძლებელი ხდება;

- რეალობის აღქმა სულ უფრო და უფრო ბუნდოვანი და არასწორი ხდება; ყოველი მოვლენა წინასწარ შემუშავებული შეხედულების ფილტრის გავლით ფასდება, ასეთი მცდარი დამოკიდებულებები ჩაანაცვლებენ სწორი შეფასების უნარს და მამასადაძმე, გადაწყვეტილებებსაც; აზრთა სხვადასხვაობა გამწვავებულია, ხოლო პირიქით, საერთო შეხედულებები – გაუფასურებული და იგნორირებული; მხარეებისათვის შეუძლებელი ხდება ინტერესების, როგორც ურთიერთთავსებადის ან ურთიერთშეცხებადის აღქმა.

- გრძნობს რა მუქარას მეორე მხრიდან, ყოველი მონაწილე ცდილობს სანგარში ჩასაფრებას, თავის პოზიციებში ურყევად ჩაბლაუჭებას, რითაც მოლაპარაკების ბლოკირებას იწვევს;

- სიღრმისეული მოტივაციები ადგილს უთმობს „აბსცესის გამაგრებას“, რაზედაც მხარეები ყურადღებას ამახვილებენ, ხოლო, ნამდვილი პრობლემები და მიზნები მის მიღმა რჩება;

- ურთიერთობები ფუჭდება, მერე მთლიანად წყდება, რაც ეჭვქვეშ აყენებს თვით მოლაპარაკებას.

ამგვარ სიტუაციებში, პრიორიტეტად უნდა იქცეს ემოციური დაძაბულობის მოწესრიგება და ამის შემდეგ, ფუნდამენტურ, ძირეულ საკითხზე გადასვლა. აგიზგიზებულ თონში პურს ვერ ჩააკრავ, მითუმეტეს, შიშველი ხელით. „ხელთათმანების ჩაცმა“, მოლაპარაკებაზე, ნიშნავს ემოციებისადმი სერიოზულ მიდგომას, და არამც და არამც იმის ჩათვლას, რომ არ დაიწვები. ზოგიერთს მიაჩნია, რომ დაძლევს ემოციებს, მაგრამ, უსასრულოდ ყველაფრის ატანა შეუძლებელია, როგორც ერთი ებრაული ანდაზა გვეუბნება:

„მძიმე საგანი, შეიძლება, ცოტა ხანს ატარო, მსუბუქი საგანი – დიდხანს, მაგრამ მძიმე საგანს დიდხანს ვერ ატარებ“.

ასევეა მოლაპარაკებაზე: როდესაც ქვაბი დუღს ყურადღების მიქცევაა საჭირო იმისათვის, რომ მეტი არ მოუვიდეს. ყველა საქმე უნდა გადავდოთ და სწრაფად ვიმოქმედოთ. როგორც კი ტემპერატურა მაღლა იწვეს, ცეცხლს უნდა დაუწყოთ, რომ კერძი გადმოვდგათ. მხარეულის საქმეა იმის ცოდნა, თუ როდის არის ცეცხლი

მეტი და როდის მეტისმეტი. შესაძლებელია ხელახლა შევდგათ ცეცხლზე კერძი, თუკი აკლია, მაგრამ დამწვარს ვეღარ გამოასწორებ.

მოსმენა ლაპარაკის დაწყებამდე

„არაფერს არ ემსახურება ლაპარაკი, თუ ჯერ ბოლომდე არ მოისმენ“. ეს ლაფონტენის პარაფრაზაა. ყოველგვარი ლაპარაკი ზედმეტია, თუ მეორე მხარე მოსასმენად მზად არ არის. სამწუხაროდ, ეს მეორე მხარე, რომელიც შეიძლება ჩვენ თვითონ ვიყოთ, ამჯობინებს ჯერ მას მოუსმინონ და მერე თვითონ მოუსმინოს სხვას. ეს ყველაზე გავრცელებული მოვლენაა, რომელიც მდგომარეობს ურყევ სურვილში „პირველმა დავებრტყოთ გულა“. მაგრამ, რას ნიშნავს პირველმა გამოთქვა აზრი? რა არის ჩვენი მიზანი, პირველებმა ვილაპარაკოთ, თუ უკეთ გაგვიგონ?

საწინააღმდეგოდ იმისა, რისიც ცოტას სჯერა, კარგი მომლაპარაკებელი არ არის ის, ვინც ყველაზე მეტს ლაპარაკობს და რაც მთავარია, ყველაფერს ედება. ტალეირანმა თავისი წარმატების გასაღებად „დუმილის ხელოვნება“ აქცია. მოსმენის უნარის წყალობით, იგი კრეფდა ინფორმაციას და ამზადებდა რამდენიმე ფრაზით, ან სიტყვით ჩამოყალიბებულ პასუხს, რომელიც საკმარისი იყო გადაწყვეტილების მისაღწევად. თუ გსურს იყო მჭევრმეტყველი, უნდა იყო მომჭირნელებმეტყველი, ანუ: „გრძელი სიტყვა მოკლედ ითქმის!“. გამოცდილება გვაჩვენებს, რომ უმჯობესია ჯერ მოსმენა, მერე ლაპარაკი. ჯერ სხვას მივცეთ აზრის გამოთქმის საშუალება, თუკი ამის სურვილი გააჩნიათ:

- მეორე მხარე კურტუაზულობაში ჩამოგვართმევს ამ ჟესტს, რომელიც ურთიერთობის დამყარების მიზნით, საინტერესოდ მოსჩანს;

- მოსმენის ფაზა მნიშვნელოვნად გაზრდის ჩვენი ინფორმაციების რაოდენობას. შესაძლოა, მეორე მხარის ზოგიერთი მოტივაცია უფრო ნათელი გახდეს ჩვენთვის;

- შესაძლოა, ჩვენი თანამოსაუბრე იმაზე მეტს იტყვის, ვიდრე ჩვენ გამოვიწვიეთ, იმას შემოგვთავაზებს, რაც ჩვენ უნდა გვეთხოვა, უფრო მეტიც, შესაძლოა, ერთი თვალსაზრისი გვქონდეს და იმის „დათმობა“ მოგვიწიოს, რისთვისაც ბრძოლას ვაპირებდით.

- ახალი ან დაზუსტებული ინფორმაციით აღჭურვილები, უფრო დამაჯერებლად და ჩამოყალიბებულად წარმოვადგენთ სათქმელს;

- ყოველ შემთხვევაში, ურთიერთობების პრინციპის თანახმად, მას შემდეგ რაც ჩვენ მოვუსმენთ, იქნება პრეცედენტი იმისა, რომ ჩვენც მოგვისმინონ.

- დაბოლოს, პირველი გამოსვლის არიდება, უმიზეზოდ ყველაფრის გამომზეურებას აგვაცილებს თავიდან, რათა ზოგიერთი ინფორმაცია უფრო მნიშვნელოვანი მომენტისთვის შემოვინახოთ ან გამოვიყენოდ არგუმენტად.

ცინიზმის გარეშე, უნდა მივინდოთ ადამიანურ პატივმოყვარეობას. მეორე მხარეს სურს რაც შეიძლება მეტი საკუთარი ნათქვამი მოისმინოს; დაეუფლოს საუბრის ასპარეზს. შეცდომაა ფიქრი იმაზე, რომ სხვას ჩვენი მოსმენა სურს, მაშინ, როდესაც ისე უყვარს თავისი მშვენიერი ხმა, როგორც იგავარაკში „ყვავი და მელა“.

მაშინაც კი, და განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე ეხება მძევლების აყვანას, მომლაპარაკებლებისთვის პრიორიტეტულია ტერორისტის მოსმენა, მაქსიმალურად მოაგროვონ რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია მის ფსიქოლოგიურ პორტრეტზე, მის მატერიალურ და ლოგისტიკურ მდგომარეობაზე, მისი ეკიპირება, მძევლების მდგომარეობა, მოტივაციები, რომლებმაც იგი ამ ქმედებამდე მიიყვანა, მისი ზრახვები, და სხვ. ეს ინფორმაცია აუცილებელია, ოპერაციის შემდგომი კონცეფციის შესამუშავებლად – მიუხედავად იმისა შედეგა თუ არა მოლაპარაკება, მიიღწევა აქტიური მოსმენით.

მოსმენის ფაზა საშუალებას გვაძლევს ნიჟარაში მარგალიტი აღმოვაჩინოთ. იშვიათია ისეთი პოზიცია, თვით ყველაზე აბსურდულიც, რომელშიც გონიერების მარცვალიც კი არ იყოს. გამოვაცალკევებთ თუ არა ამ მარცვალს, უნდა მოეუაროთ, მოერწყათ და კარგი მოსავალი მივიღოთ. ტალეირანი როდესაც უთანხმოებაში იყო, თანამოსაუბრის არგუმენტებით დარწმუნებას არ იწყებდა, იცოდა, რომ შედეგი არ მოჰყვებოდა. ის, პირიქით, მეორე მხარის გამოსვლაში ეძიებდა იმას, რაც მის პოზიციას გაამყარებდა და შემდეგ, რამდენადაც შესაძლებელი იყო ეყრდნობოდა საერთო შეხების წერტილებს.

პროცესი ფუნდამენტურ საკითხამდე

თუ სულ ურთიერთობებით, ემოციებით და სხვათა მოსმენით ვიქნებით, როდისღა უნდა გადავიდეთ ძირეულ საკითხზე? მოლა-

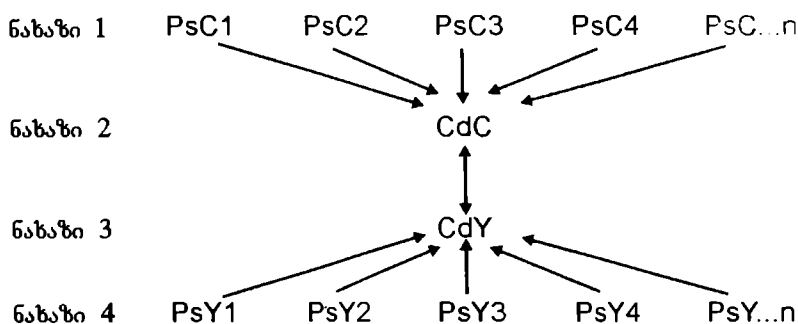
პარაკებების მონაწილეთა უმრავლესობას მოუთმენლობა უბიძგებს ხარი რქებით ჩაიჭიროს, ანუ უშუალოდ ძირეულ საკითხს შეუტეოს; თუმცა, ცხადია, თუ მითუმეტეს საქმე რთულია, ასეთი ქმედება ნაადრევია. მეთოდი წინასწარ უნდა იყოს გამართული და მომზადებული. რაც უფრო მეტი მხარეა ჩართული ან მეტი საკითხია განსახილველი მით უფრო მეტი დრო უნდა დავუთმოთ მოლაპარაკების პროცესს და არა მხოლოდ ძირეულ საკითხს. უმჯობესია, დასაწყისში ნელა იმოქმედო, იმისათვის რომ მერე აკრიფო სიჩქარე, ვიდრე ბოლოს მოჩქარესავით დაგავციანდეს. მოლაპარაკების პროცესის და ურთიერთობების ასაგებად საჭირო ქცევის წესებთან ერთად დღის წესრიგში დგება უშუალოდ მომლაპარაკებლის უნარ-ჩვევები, რათა მოლაპარაკების პროცესი შედგეს. ამ თვისებებით უხვადაა დაჯილდოვებული მომლაპარაკებელი, თუ იგი ეყრდნობა ქცევის წესებს და უნარ-ჩვევებს.

არაერთი მოლაპარაკება ჩაიშალა არა მისი შინაარსის, არამედ, აშკარად, პროცესის არასწორი წარმართვის გამო. მოლაპარაკების მაგიდასთან მიმდინარე პროცესი მოიცავს დღის წესრიგს, დროის განაწილებას და ფუნქციონირების ზოგიერთ წესს. დღის წესრიგის განხორციელება იწყება, გარკვეული ხნით, განსასჯელი საკითხების გაყინვით, იმ მიზნით, რომ განისაზღვროს მოლაპარაკების პერიმეტრი. თუ დაშვებული იქნება, რომელიმე მხარის მიერ დღის წესრიგში ახალი პრობლემების შემოტანა მოლაპარაკების ნებისმიერ ეტაპზე, დიდი საფრთხე შეიქმნება, იმისა, რომ მოლაპარაკება არასოდეს არ დასრულდეს. ხოლო მოლაპარაკების დასრულება აუცილებელია ახალი რაუნდის დასაწყებად; მონტესკიეს სამართლის მსგავსად, მოლაპარაკება უნდა ეფუძნებოდეს, იმას რაც სწორია და იმას, რაც დამთავრებულია. დროის განაწილება განსაზღვრავს ყოველი საკითხისათვის გამოყოფილ დროს, იმის გათვალისწინებით, რომ საჭიროების შემთხვევაში, მომლაპარაკებლებმა შეძლონ ზოგიერთი საკითხის შესაბამისი ასპექტის ქვეკომისიაში განხილვა; კომისიაში მუშაობას მოჰყვება პლენარული სესია, და ა.შ. ეგვიპტეში პალესტინასა და ისრაელს შორის მიმდინარე ტაბას ხელშეკრულების მოლაპარაკებების დროს, მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული ხელშეკრულება ორმხრივი იყო, პროცესმა ორას მომლაპარაკებელს მოუყარა თავი სხვადასხვა სადაო საკითხებზე სათათბიროდ. უნდა წარმოვიდგინოთ პროცესის სირთულე. ფუნდამენტურ

საკითხზე მსჯელობის დაწყებამდე საჭირო გახდა შეთანხმება მოლაპარაკების მსვლელობაზე, რაც არც თუ იოლი საქმე აღმოჩნდა.

მოლაპარაკება მსხვილ დისტრიბუტორსა და საწარმოს შორის

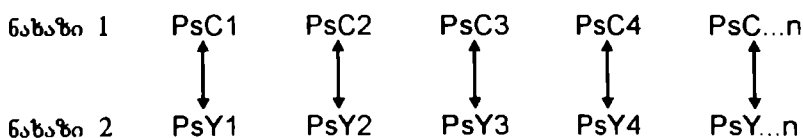
წარმოვიდგინოთ დიდ სუპერმარკეტთა ქსელი (მაგ. Carrefour), რომელიც მოლაპარაკებას აწარმოებს იოგურტის (მაგ. Yoplait) მიმწოდებელთან იოგურტის ქილათა რაოდენობის შესახებ. ერთი შეხედვით, უმარტივესი საქმეა: დაიგეგმება პროცესი ორი მომლაპარაკებლის მონაწილეობით, რომლებიც დასხდებიან ერთმანეთის პირისპირ საქონლის ფასზე და მოცულობაზე შესათანხმებლად. ნუ შევცდებით: პროცესი ბევრად უფრო რთულ გახას გაივლის, ვიდრე იოგურტი დილის საუზმეზე ჩვენს მაგიდაზე მოხვდება. ჯერ ერთი, ფრანგები მსოფლიოში იოგურტის ყველაზე დიდ მომხმარებლებად ითვლებიან და ამასთან, Carrefour საფრანგეთის სუპერმარკეტთა ერთ-ერთი უმსხვილესი ქსელია. სწორედ ამიტომაც, რომ ეს წამოწყება იზომება ათი მილიონი ქილით. თუ შეთანხმება მცდარია მოცულობასთან და ფასთან დაკავშირებით, შედეგად, ორივე საწარმოს საქმიანი ციფრები შემცირდება. მაშასადამე, იმპროვიზაცია გამორიცხულია. ეს მხოლოდ მოლაპარაკების მონაწილეებს არ ეხება, მთელი გუნდები მუშაობენ, როგორც ერთი, ისე მეორე მხრიდან. მოლაპარაკების შესაძლო პროცესი ასეთია: ყოველი ბანაკი აერთიანებს სპეციალისტებს (Ps) ხარისხის, საბუთო ვადების, ლოგისტიკის და ტრანსპორტის, პროდუქტის შენახვის რეჟიმების, კლიენტების მიზიდვის, საქონლის შეთავაზების სპეციფიკის, საქონლით მომარაგების და მისი განლაგების ფასების და სხვა სფეროებში. აღნიშნული პირები მიეკუთვნებიან Carrefour-ის (PsC) ან Yoplait-ს (PsY) გუნდებს. ისინი მხარში უდგანან თავიანთი „დელეგაციის შეფს“ Carrefour-ში (PsC), თუ Yoplait-ში (PsY), მოლაპარაკების მაგიდასთან ფიზიკურად დასწრებით და მზადყოფნით, რათა ჩაერთონ მოლაპარაკების პროცესში, როგორც კი საქმე მათ სფეროს შეეხება ან ვირტუალურად, მოლაპარაკების საწყის ეტაპზე მოსამზადებელი საბუთოს შესრულებით თავიანთი სპეციალიზის მიხედვით.



სქემა 3.1. – პირველი შესაძლო პროცესი:
დელეგაციის შეფების ორმხრივი შეხვედრები:

ზემოთ ხსენებული პროცესი – ხასიათდება წინასწარ ჩატარებული შიდა მოსამზადებელი სამუშაოთი, რომელსაც მოსდევს გარე მოლაპარაკება, დრო და დრო, საჭიროების შემთხვევაში სეანსების დროებითი შეწყვეტით, – გარდაუვალია, თუმცა, სხვა პროცესებიც უნდა იყოს გააზრებული. ESSEC IRENE-ს მიერ ორგანიზებული კონფერენციის დროს კომერციასა და ინდუსტრიას შორის მოლაპარაკების საკითხებზე, შემდეგი პროცესი წარმოადგინა ევროპის დიდი სადისტრიბუციო სექტორის ლიდერი საწარმოს პრეზიდენტმა რემი გარენმა. პირველ ეტაპზე შესაძლებელია დავგვემოთ წინასწარი მოლაპარაკებები საწარმოების სექტორებსა და მანდ მომუშავე სხვადასხვა სფეროს სპეციალისტებს შორის მთელი რიგი საკითხების მოსაგვარებლად. ამ მოლაპარაკების მიზანია, გამოიკვეთოს შესაძლო გადაწყვეტილებები და მათგან ისინი, რომლებიც ორივე მხარისათვის მისაღები აღმოჩნდება დაიტოვონ, თუმცა ეს არ იქნება საბოლოო და გადამწყვეტი ეტაპი, სადაც საბოლოო გადაწყვეტილება მიიღება.

ეტაპი 1



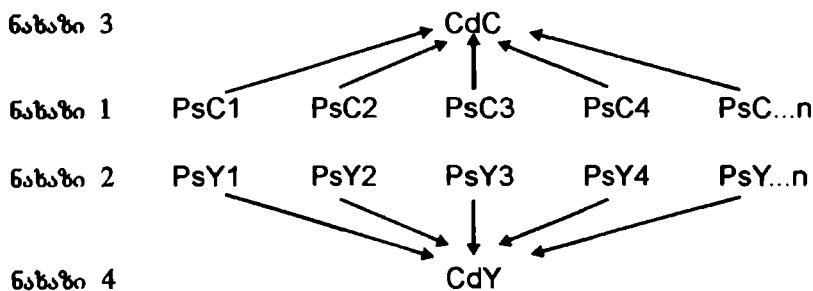
სქემა 3.2 – მეორე შესაძლო პროცესი (ა):

ორი საწარმოს სექტორებს შორის წინასწარი შეხვედრები.

მეორე ეტაპზე, დახურულ ფორმატში, სხვადასხვა სფეროს სპეციალისტები ანგარიშს აბარებენ დელეგაციის შეფს სავარაუდოდ გამოკვეთილი გადაწყვეტილებებისა და რეკომენდაციების შესახებ. დელეგაციის ხელმძღვანელი არჩევანს აკეთებს გამოთქმულ მოსაზრებათა შორის.

ეტაპი 2

ნახაზი 3



სქემა 3.3 – მეორე შესაძლო პროცესი (ბ):

ანგარიშის ჩაბარება დახურულ ფორმატში.

მესამე ეტაპზე, პროცესი გრძელდება დელეგაციების ხელმძღვანელთა შეხვედრით. სამ პერიოდზე გათვლილი პროცესის უპირატესობა მდგომარეობს დელეგაციების ხელმძღვანელებისათვის წინასწარ გზის გაკვლევაში, რაც განსაკუთრებით ეხმარება, ღირებულებათა შემოქმედებითი გადაწყვეტილებების ინტენსიურად გამოკვეთას. თუ წინასწარ ადგილი ექნა ხუთ რაუნდიან მოლაპარაკებას, ან საწარმოების სპეციალისტების მიერ განხილული იქნება ხუთი ტექნიკური საკითხი, ისინი უცილობლად მიაგნებენ ტექნიკური ხასიათის ყველასათვის მისაღებ გადაწყვეტილებებს, რომლებსაც საწარმოების ღირებულებები თავად ეკრ მიაგნებდნენ.

დაბოლოს ვაღიაროთ, რომ აღნიშნული პროცესი არ არის ნეიტრალური და რომ მას შეუძლია ზეგავლენის მოხდენა მოლაპარაკების ფუნდამენტურ საკითხებზე. ამგვარად, ვენის კონგრესზე 1814 წელს, ტალეირანმა მიაღწია იმას, რომ ღიდ გამარჯვებულ ძალებს (ინგლისი, ავსტრია, პრუსია, რუსეთი) მიაღებინა დამარცხებული საფრანგეთი მოლაპარაკების მაგიდასთან, მაშინ, როდესაც

მისმა ძველმა მოკავშირეებმა მისი გარიცხვა ითხოვეს. სწორედ, „დამარცხებულის“ ასოციაციამ შექმნა მოლაპარაკებაზე პროცესის „გამარჯვება“. თუმცა, ეს ასოციაცია ხანმოკლე აღმოჩნდა, რადგან პროცესის რევანში დიდი ოთხი წარმომადგენლისათვის გახდა პლენარული ასამბლეა რომელიც გადააქციეს ადგილად სადაც უბრალოდ აჟღერებდნენ მათ შორის მიმდინარე პრივატული შეხვედრებისა და მოლაპარაკებების დროს მიღებულ გადაწყვეტილებებს.

ამით აიხსნება, რომ ამის შემდეგ ერთადერთი და უკანასკნელი პლენარული კრება ჩატარდა თანხმობის აქტის შესადგენად.

კოალიცია მონაწილეობის მიღებამდე

მოქმედების ეს პრინციპი გამოდგება ყოველთვის, როდესაც მომლაპარაკებელი ცდილობს ჩაებას მოლაპარაკებაში, რომელზედაც წარმოდგენილი იქნება მრავალი მხარე. ამის მაგალითია საერთაშორისო ორგანიზაციები, სადაც ათეულობით დელეგაციაა წარმოდგენილი. წარმოიდგინეთ, ისეთ ორგანიზაციაში, როგორიცაა გაერო წევრთა რაოდენობა ორასამდეც კი აღის. არც ერთ მომლაპარაკებელს არ ძალუძს ოცდათექვსმეტ თანამოსაუბრესთან ერთდროულად პროცესის წარმართვა, თანაც fortiori, თუ სადაო საკითხებიც მრავლადაა. ასეთი მრავალცვლადიანი კომპინაციების შემთხვევაში კარგ მათემატიკოსსაც კი, შეიძლება, რამე გამორჩეს, რაც საბოლოოდ ქაოსს იწვევს. ამიტომ, კოალიციის შექმნა წინ უძღვის ამ ტიპის მოლაპარაკებას.

წინასწარი მობილიზაციის პრინციპი, რაც გულისხმობს ცალკეული სუბიექტის მომლაპარაკებლებთან სათითაოდ პირისპირ შეხვედრას, მეტად მნიშვნელოვანია, მითუმეტეს მაშინ, თუ არ მიეკუთვნები გადამჭრელ უმრავლესობას გადაწყვეტილების მიღებისას. მოვიხმოთ დირექტივის მიღების მაგალითი ევროკავშირში, რომლის შემადგენლობაში ოცდაშვიდი სახელმწიფო შედის. დავეუშვათ, ერთი სახელმწიფოს ინტერესებშია ბრძოლა აღნიშნული დირექტივის მიღებისათვის; და არა მოლაპარაკების სეანსების გამართვა დანარჩენ ოცდაექვს ქვეყანასთან, აუცილებელია, რომ ამ ქვეყნის წარმომადგენელი სერიოზულად შეუდგეს წინასწარ კარგად ჩამოყალიბებული არგუმენტებით დანარჩენი წამყვანი ქვეყნების დარწმუნებას, რათა კენჭისყრის დროს ხმათა უმრავლესობა მოიპოვოს. პლენარულ

სხდომამდე მან უნდა აავოს კოალიცია. ამრიგად, მომზადებული მოლაპარაკება მრავალი მხარის მონაწილეობით, თითქმის დამთავრებულად ითვლება ოფიციალურ გახსნამდე.

კოალიციების წინასწარ შექმნა სხვა უპირატესობებსაც ანიჭებს ძირეული საკითხების განხილვისას: პლენარული სხდომის დროს მრავალ წარმომადგენელს გაანდობენ თავიანთ თეზისებს, რომლებსაც სხვებიც შეუერთდებიან. ეს შესანიშნავი საშუალებაა მოკავშირის პროცესის ადრეულ ეტაპზე შეძენა, რაც მას აიძულებს მაგიდასთან მოლაპარაკებაზე გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესში და ფინალური გადაწყვეტილების კონტურების გამოკვეთაში ჩაერთოს. კოალიციების ფორმატში საწყის ეტაპზე მონაწილეობა ორმაგდება, შემდეგ ეტაპზე, პლენარულ სხდომაზე მონაწილეობით. სადაც ყველა მხარეს იწვევენ აზრის გამოსათქმელად. ასე, ყველა მონაწილესათვის გაადვილებულია ფინალური გადაწყვეტილების გათავისება, მისი ამუშავება და შედეგების ნახვაც.

კონსულტაციის მექანიზმები იყენებენ იმპლიციტურად კოალიციის იმპლიციტურად წინასწარი მოლაპარაკების პრინციპს. პროცესში ჩართვა რაც შეიძლება ადრეულ ეტაპზე – წარმატების გასაღებია, მაგალითად რეფორმების დროს ტერიტორიული მოწყობის დიდი პროექტების შემთხვევაში. „კონსულტაცია პროექტის მიღების გარანტია არ არის, მაგრამ კონსულტაციის გარეშე, პროექტის ჩაშლა, თითქმის, გარანტირებულია“, განმარტა საფრანგეთის ყოფილმა პრემიერ-მინისტრმა მიშელ როკარმა, რომელსაც ჰკითხეს ილ დე ფრანსის¹ ტერიტორიის მოწყობის რთულ პროექტზე.

მაგალითად, ფარმაკოლოგიური საწარმოები წინასწარ გადიან კონსულტაციას ადმინისტრაციისა და სამეცნიერო ცენტრების ხელმძღვანელებთან, რათა თავიდან აიცილონ მომავალში საკუთარი პროდუქტის ბაზარზე გატანის აკრძალვა. ასევე, საწარმოები, რომლებიც გეგმავენ შერწყმას, რამაც, შესაძლოა, ზეგავლენა მოახდინოს კონკურენციაზე და შექმნას ევროპის ბაზარზე დომინანტური პოზიციის მქონე კომპანია, კონსულტაციებში რთავენ ანტიმონოპოლიური და სხვა სამსახურების ხელმძღვანელებს, რომლებსაც ევალებათ კონკურენციის წესების კონტროლი; ეს განსაკუთრებით ეხება ევროპული კომისიის IV გენერალურ დირექციას, რომელიც

¹ ილ დე ფრანსი (Ile de France) არის საფრანგეთის რეგიონი და მოიცავს პარიზს და მის ირგვლივ მდებარე დეპარტამენტებს.

მისმა ძველმა მოკავშირეებმა მისი გარიცხვა ითხოვეს. სწორედ, “დამარცხებულის” ასოციაციამ შექმნა მოლაპარაკებაზე პროცესის „გამარჯვება“. თუმცა, ეს ასოციაცია ხანმოკლე აღმოჩნდა, რადგან პროცესის რევანში დიდი ოთხი წარმომადგენლისათვის გახდა პლენარული ასამბლეა რომელიც გადააქციეს ადგილად სადაც უბრალოდ აჟღერებდნენ მათ შორის მიმდინარე პრივატული შეხვედრებისა და მოლაპარაკებების დროს მიღებულ გადაწყვეტილებებს.

ამით აიხსნება, რომ ამის შემდეგ ერთადერთი და უკანასკნელი პლენარული კრება ჩატარდა თანხმობის აქტის შესადგენად.

კოალიცია მონაწილეობის მიღებამდე

მოქმედების ეს პრინციპი გამოდგება ყოველთვის, როდესაც მომლაპარაკებელი ცდილობს ჩაებას მოლაპარაკებაში, რომელზედაც წარმოდგენილი იქნება მრავალი მხარე. ამის მაგალითია საერთაშორისო ორგანიზაციები, სადაც ათეულობით დელეგაციაა წარმოდგენილი. წარმოიდგინეთ, ისეთ ორგანიზაციაში, როგორიცაა გაერო წევრთა რაოდენობა ორასამდეც კი აღის. არც ერთ მომლაპარაკებელს არ ძალუძს ოცდათექვსმეტ თანამოსაუბრესთან ერთდროულად პროცესის წარმართვა, თანაც fortiori, თუ სადაო საკითხებიც მრავლადია. ასეთი მრავალცვლადიანი კომპინაციების შემთხვევაში კარგ მათემატიკოსსაც კი, შეიძლება, რამე გამორჩეს, რაც საბოლოოდ ქაოსს იწვევს. ამიტომ, კოალიციის შექმნა წინ უძღვის ამ ტიპის მოლაპარაკებას.

წინასწარი მობილიზაციის პრინციპი, რაც გულისხმობს ცალკეული სუბიექტის მომლაპარაკებლებთან სათითაოდ პირისპირ შეხვედრას, მეტად მნიშვნელოვანია, მითუმეტეს მაშინ, თუ არ მიეკუთვნები გადამჭრელ უმრავლესობას გადაწყვეტილების მიღებისას. მოვიხმოთ ღირექტივის მიღების მაგალითი ევროკავშირში, რომლის შემადგენლობაში ოცდაშვიდი სახელმწიფო შედის. დავუშვათ, ერთი სახელმწიფოს ინტერესებშია ბრძოლა აღნიშნული ღირექტივის მიღებისათვის; და არა მოლაპარაკების სეანსების გამართვა დანარჩენ ოცდაექვს ქვეყანასთან, აუცილებელია, რომ ამ ქვეყნის წარმომადგენელი სერიოზულად შეუდგეს წინასწარ კარგად ჩამოყალიბებული არგუმენტებით დანარჩენი წამყვანი ქვეყნების დარწმუნებას, რათა კენჭისყრის დროს ხმათა უმრავლესობა მოიპოვოს. პლენარულ

სხდომამდე მან უნდა ააგოს კოალიცია. ამრიგად, მომზადებული მოლაპარაკება მრავალი მხარის მონაწილეობით, თითქმის დამთავრებულად ითვლება ოფიციალურ გახსნამდე.

კოალიციების წინასწარ შექმნა სხვა უპირატესობებსაც ანიჭებს ძირეული საკითხების განხილვისას: პლენარული სხდომის დროს მრავალ წარმომადგენელს გაანდობენ თავიანთ თეზისებს, რომლებსაც სხვებიც შეუერთდებიან. ეს შესანიშნავი საშუალებაა მოკავშირის პროცესის ადრეულ ეტაპზე შეძენა, რაც მას აიძულებს მაგიდასთან მოლაპარაკებაზე გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესში და ფინალური გადაწყვეტილების კონტურების გამოკვეთაში ჩაერთოს. კოალიციების ფორმატში საწყის ეტაპზე მონაწილეობა ორმაგდება, შემდეგ ეტაპზე, პლენარულ სხდომაზე მონაწილეობით. სადაც ყველა მხარეს იწვევენ აზრის გამოსათქმელად. ასე, ყველა მონაწილესათვის გაადვილებულია ფინალური გადაწყვეტილების გათავისება, მისი აძუწავება და შედეგების ნახვაც.

კონსულტაციის მექანიზმები იყენებენ იმლიციტურად კოალიციის იმპლიციტურად წინასწარი მოლაპარაკების პრინციპს. პროცესში ჩართვა რაც შეიძლება ადრეულ ეტაპზე – წარმატების გასაღებია, მაგალითად რეფორმების დროს ტერიტორიული მოწყობის დიდი პროექტების შემთხვევაში. „კონსულტაცია პროექტის მიღების გარანტია არ არის, მაგრამ კონსულტაციის გარეშე, პროექტის ჩაშლა, თითქმის, გარანტირებულია“, განმარტა საფრანგეთის ყოფილმა პრემიერ-მინისტრმა მიშელ როკარმა, რომელსაც ჰკითხეს ილ დე ფრანსის¹ ტერიტორიის მოწყობის რთულ პროექტზე.

მაგალითად, ფარმაკოლოგიური საწარმოები წინასწარ გადიან კონსულტაციას ადმინისტრაციისა და სამეცნიერო ცენტრების ხელმძღვანელებთან, რათა თავიდან აიცილონ მომავალში საკუთარი პროდუქტის ბაზარზე გატანის აკრძალვა. ასევე, საწარმოები, რომლებიც გეგმავენ შერწყმას, რამაც, შესაძლოა, ზეგავლენა მოახდინოს კონკურენციაზე და შექმნას ევროპის ბაზარზე დომინანტური პოზიციის მქონე კომპანია, კონსულტაციებში რთავენ ანტიმონოპოლიური და სხვა სამსახურების ხელმძღვანელებს, რომლებსაც ევალებათ კონკურენციის წესების კონტროლი; ეს განსაკუთრებით ეხება ევროპული კომისიის IV გენერალურ დირექციას, რომელიც

¹ ილ დე ფრანსი (Ile de France) არის საფრანგეთის რეგიონი და მოიცავს პარიზს და მის ირგვლივ მდებარე დეპარტამენტებს.

აფასებს დაგეგმილი საწარმოთა შერწყმა არის თუ არა ლეგალური არსებული ევროპული კანონმდებლობიდან გამომდინარე.

კოალიციური თანამშრომლობა გამოიყენება აგრეთვე თვით საწარმოში ცვლილებების განსახორციელებლად. ზოგიერთმა ხელმძღვანელმა საჭიროდ არ ჩათვალა წინასწარ თავისი საწარმოს ყველა მონაწილის ჩართვა, რის გამოც საზოგადოებასთან მოლაპარაკების დროს იზოლაციაში აღმოჩნდა. მან არ მოახდინა მმართველი კომიტეტის წევრთა მობილიზება თანამშრომლებისათვის დაგეგმილი რეფორმის ასახსნელად. მან არ მიიღო თანამშრომლების წარმომადგენლები. ის თვითონ ჩაება მოლაპარაკებებში, ნაცვლად იმისა, რომ ეს ამოცანა კადრების დეპარტამენტის დირექტორისათვის მიენდო. მან თვითონ მოიძადა შესანიშნავი სრული იზოლაცია და მისი ხელმძღვანელობის სტილი, რომელიც არ სცნობდა კოლექტივთან მუშაობის აუცილებლობას, უარყოფილ იქნა. ღრმად დარწმუნებულს, რომ ყველაფერში მართალი იყო, ხელში შერჩა გაფიცვა, რომელსაც ფართოდ აშუქებდა პრესა. აღნიშნულ ხელმძღვანელს ძალიან გაუჭირდა თავის მართლება, როდესაც იგი გააკრიტიკეს ავტორიტარიზმის გამო დირექტორთა საბჭოს სხდომაზე, რომლისთვისაც ადრე არ მიუძმართავს რჩევისათვის თავისი იზოლირებული სტრატეგიის შესახებ.

რაც შეეხება პროცესს, კოალიციის შექმნისას მეტ-ნაკლებად არაოფიციალურ გზებს ირჩევენ. საერთოდ, მიმართავენ კულისებს, მოპალარაკების მიღმა კულუარულ არაფორმალურ შეხვედრებს, აქედან მომდინარეობს ტერმინები ლობინგი ან „კორიდორაჟი“ (კულუარული).

ამ მიზეზთა გამო, როდესაც მოლაპარაკება მრავალ დაინტერესებულ მხარეს აერთიანებს, უმჯობესია ჩვენი შედეგები ხელშესახები გახდეს მანამ, სანამ მოლაპარაკების მაგიდასთან ბევრი ხალხი მოიყრის თავს. რთულ მოლაპარაკებებს ეძღვნება მე-7 თავი, სადაც შევეხებით კოალიციის ორგანიზებას.

ფასეულობების შექმნა ფასეულობების დანაწილებამდე

ჩვევა, რომელიც უნდა შეითვისო მოლაპარაკების სიღრმისეული მართვისათვის, იმაში მდგომარეობს, რომ უცებ არ უნდა გადაეშვა ნამცხვრის დანაწილებაში. ბუნებრივი რეფლექსი, განსაკუთრებით, თუ არა, სახარბიელო პერიოდი მიდგას, მდგომარეობს იმაში, რომ

საკუთარ თავს უთხრა: რასაც ადრევე წავგლეჯე მოლაპარაკებაზე შეძრწინება, ლომის წილი უნდა მივიღო, რომ სხვამ არ მიითვისოს.

ამგვარი მიდგომა უკიდურესად მწვაველება, როდესაც ერთი მონაწილე ცალმხრივად ცდილობს მოლაპარაკებამდე დაუფულოს თავისუფალ ღირებულებას, იმ იმედით, რომ ძალის პოზიციიდან შეუტევს. ეს ის შემთხვევაა, როდესაც იკავებენ ნაგებობებს, ახდენენ ტერიტორიების ანექსირებას და აყენებენ გამაფრთხილებელ დარტყმებს. თუმცა ძალისმიერი მეთოდებით ხელში ჩაგდებულის ლეგიტიმურად შენარჩუნება თითქმის შეუძლებელია. ამას ადასტურებს აქციების შესყიდვის საჯარო შემოთავაზების¹ მაგალითები, რომლებიც აღვირახსნილი უხეშობით ჩატარდა. ცხადია, მიზანი მიღწეულია, და სასურველი საწარმო შესყიდულია. მაგრამ, ეს შესყიდვა განახორციელეს ისე, რომ მის შემსყიდველს არ უწარმოებია მოლაპარაკებები, არც ორგანიზაციათა შერწყმის ვადების თაობაზე, იდენტურობის შენარჩუნებაზე, კადრების ბედზე და არც მომავალ ერთობლივ ორგანიზაციაში მოვალეობათა განაწილების თაობაზე. ელვისებური შეტევით, შემსყიდველი იმედოვნებს, რომ ყოველგვარი დისკუსიის გარეშე მოახვევს თავს სხვებს თავის ნებას. მაგრამ რა ხდება სინამდვილეში, მომდევნო კვირებსა და თვეებში? წამყვანი კადრები ტოვებენ შესყიდულ საწარმოს, მათ თან მიჰყვებათ მათი გამოცდილება და კლიენტთა პორტფელი, პროდუქტიულობა ეცემა, საქმისადმი გულგრილი დამოკიდებულება იზრდება. იმის სურვილით, რომ მთელი თავისუფალი ღირებულება ხელთ იგდოს მოლაპარაკების იგნორირებით, შემსყიდველი რჩება ცარიელი ნაჭუჭით ხელში, რომელიც საკმაოდ ძვირი დაუჯდა. ეს პიროუსის გამარჯვებაა.

კომერციული ურთიერთობები სუფთა მითვისების ლოგიკას აწვითარებს, რომელსაც სხვათა მოთხოვნების უგულებელყოფა ამოძრავებს. თუ შეცდომაში შეყვანით, სხვის არაინფორმაციულობაზე თამაშით, გამყიდველი მოახერხებს შარშანდელი საშობაო გირლანდები მომგებიანად მიჰყიდოს კლიენტს, მით უკეთესი მისთვის, იტყვის ზოგიერთი. მყიდველი უნდა ყოფილიყო უფრო წინდახედული: *careat emptor*².

გამოდის რომ ნაადრევი ექსპლუატაციის ტაქტიკა მრავალ პრობლემას ქმნის და მისი ინიციატორი ბევრ რისკს აწყდება. ეს

¹ კომპანიის «მთანთქვის» მიზნით, რომლის აქციები გამოტანილია გასაყიდად

² მყიდველო, ფროთხილად იყავი!

ნიშნავს მოკლევადიანი სამოქმედო გეგმის არჩევას, ანუ მომავლისა და გასაფორმებელი ხელშეკრულების ლანძღვა-გინებას. სხვასთან თანამშრომლობაზე უარის თქმა, მასთან არაფრის ან სულ მცირედის განაწილება, მტრად მოკიდების შესანიშნავი საშუალებაა და ხშირად უაპელაციო... და სხვა, ან სხვები — თუ კიდევ მოუწევთ ასეთი მწარე გამოცდილების გაზიარება — შექმნიან კოალიციას, რომელიც ბუმერანგივით დაუბრუნდება მოძალადე მხარეს. ასეა, როდესაც დომინანტური ძალაუფლება ჰეგემონიის პირობებში, დელიკატურ სიტუაციაში იგდებს თავს და საპასუხოდ სისტემა იწყებს რყევას ახალი ძალაუფლების სასარგებლოდ. მითვისების თავაშეგებულ მცდელობას მოჰყვება პირადი რეპუტაციის შელახვა და სანდოობის დაკარგვა.

განსხვავებული დემარში მდგომარეობს იმაში, რომ, ვიდრე ღირებულების დასაკუთრებას შეეცდები, სხვებთან ერთად ააგო ღირებულების შექმნის ახალი საშუალებები, მათთან ერთად მიაგნო ნამცხვრის გადიდების გზებს, ანუ კონტექსტის შესაბამისად, აწარმოო მეტი და უკეთ უკეთეს საშუალო პირობებში ყველასათვის, ისე მოაწყო მმართველი-ორგანიზაცია, რომ ყოველი მხარე თანამშრომლობდეს და თავისი შესაძლებლობების მიხედვით მონაწილეობდეს გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესში, და სხვ.

მთავარი კი ის არის, რომ ღირებულების წინარე შექმნის დემარში კონტრ-ინტუიციურია. დროა საჭირო იმისათვის, რომ თავად ჩაერთო ამ პროცესში და სხვაც ჩართო. ეს რომ მნიშვნელოვანია არ ნიშნავს იმას რომ ილუზიაა. ვინ შეიტანს ეჭვს, რომ დღეს, ევროპა ნახევარსაუკუნოვანი თანამშრომლობისა და ერთიანობის შესახებ მოლაპარაკებების შემდეგ, უკეთ გრძნობს თავს, ვიდრე გასული საუკუნის პირველი ნახევრის ბოლოს — 1945 წელს, როდესაც ნაციონალიზმების ასპარეზად იყო ქცეული მეორე მსოფლიო ომის დროს და რომლის მთავარ მსხვერპლადაც იგი იქცა? ვინ იფიქრებდა 1945 წელს, გერმანია და საფრანგეთი მიაღწევდნენ „საერთო ღირებულებების შექმნას“ და პირიქით, არსებული ღირებულებების დატაცებას არ მოუხდებოდნენ? ამაში დასარწმუნებლად საჭირო გახდა მოკავშირეების ერთმანეთისადმი ნდობით აღჭურვა, კომერციის განვითარება, მოქალაქეთა გაცვლა და პოლიტიკური დამოუკიდებლობა.

საწარმოებშიც კი, ღირებულების შექმნის ლოგიკა ითხოვს სტრატეგიული ალიანსების შექმნას. ინდუსტრიის სფეროში, მაგალითად, ევროპის სხვადასხვა ქვეყნის საავიაციო ინდუსტრიამ ერთმანეთთან დაუსრულებელი ბრძოლით გამოფიტვის ნაცვლად, ძალები გააერთიანა AIRBUS-ისა და EADS-ის შესაქმნელად და ამერიკის საწარმოებთან კონკურენციის გასაწევად. ტრანსატლანტიკურ ფრენებზე Air France და Delta Airlines გაერთიანდნენ Skyteam-ის წიაღში: ერთი ევრდნობა მეორეს და პირიქით. Delta-ს მგზავრები უფრო მოხერხებულად ჩადიან აფრიკაში ან შუა აზიაში, როდესაც Air France ემსახურებათ; და პირიქით, Air France-ის მგზავრები უკეთ მგზავრობენ ჩრდილოეთ ამერიკაში Delta-ს ავიახაზებით. კლიენტების ინტერესებშიც შედის ამ კომპანიების სერვისით სარგებლობა და რაც შეიძლება მეტი მილის დაფარვა, რათა უფასო ბილეთი მიიღონ შეღავათის სახით.

მაშინაც კი – და განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც კონფლიქტური სიტუაციაა, უნდა მივალწიოთ ჯერ ღირებულების შექმნას და მერე ვიფიქროთ მის განაწილებაზე. მედიატორი ახსენებდა საწარმოთაშორის არსებულ დავას, თუ სად აპირებდა იგი ჩარევას. საქმეში ფიგურირებდა რამდენიმე მილიონი დოლარი. მედიატორმა, კონტრ-ინტუიციური მეთოდით და მხარეების დახმარებით, პირველ რიგში, ხელი მოკიდა აღნიშნულ საქმეში ჩართულ წამყვან პირთა შორის ურთიერთობების სიხშირის გაზრდას და გაძლიერებას, რათა მათ თანამშრომლობას მეტი სარგებლობა მოეტანა ორივე მხარისათვის და საწყისი კონფლიქტი მაქსიმალურად შემცირებულიყო. დაეუშვათ, რომ საწარმო A-ითხოვს 100 საწარმო B-სგან. თუ, ეს ორი საწარმო ახალი გაერთიანების შედეგად ერთი პროდუქტის წყალობით, იღებს შემოსავალს 80 A-საწარმოსთვის, განაწილების კონფლიქტი შეეხება მხოლოდ 20, რაც ეფექტურად გააადვილებს კონფლიქტის გადაჭრას.

გასაღები მდგომარეობს ღირებულების წარმოქმნაში, ვიდრე განაწილებაზე დავიწყებთ ფიქრს. რა თქმა უნდა, ერთად შექმნილი ღირებულების განაწილების საკითხი, როგორც ყოველთვის, კვლავ დადგება დღის წესრიგში. ყოველ შემთხვევაში, უფრო დიდი ნამცხვარი უფრო გულუხვი ნაჭრების მიღების საშუალებას იძლევა და შესაძლოა, ღირებულების შექმნის დროს გამოყენებული თანამშრომლობა დანაწილების ფაზაშიც გადაჰყვებოდეს. ღირებულების

წინასწარ შექმნის და მისი დანაწილების ყველა ასპექტი დეტალურად არის მოცემული მე-5 თავში.

გადაწყვეტილებების მოფიქრება საკითხის გადაჭრამდე

უნდა შეგეძლოს გადაწყვიტო საკითხი, მაგრამ ისიც უნდა იცოდე, როდის დგება ამისათვის შესაფერისი მომენტი. ძალიან ბევრი მოლაპარაკება იხურება ნაადრევად: მხარეები კმაყოფილებიან პირველივე თანხმობით და აღარ იწუხებენ თავს უკეთესის ძიებით. მაგრამ მოლაპარაკების მიზანი თანხმობის მიღწევა კი არ არის, არამედ რამდენად შეიძლება გამოიძებნოს საუკეთესო შეთანხმება, რომელიც ოპტიმალურად დააკმაყოფილებს ყველას ინტერესს. მოჩქარე მომლაპარაკებლებს „ღირებულება მაგიდაზე რჩებათ“: ისინი ვერ აგნებენ ღირებულების შექმნის ყველა შესაძლებლობას.

მოლაპარაკების ვადამდელი დამთავრების გადაწყვეტილება სამი ფაქტორით შეიძლება აიხსნას. პირველი – ესაა ფართოდ გავრცელებული შეხედულება, რომლის მიხედვით წარმატებულია მოლაპარაკება, რაც უფრო ხანმოკლეა პროცესი. გამოცდილება კი ხაზგასმით გვარწმუნებს, რომ კარგი მომლაპარაკებელი არ ჩქარობს. მეორე ფაქტორი – თავისუფლად ამოსუთქვის სურვილში მდგომარეობს: იმის სიხარულით, რომ რაღაც გამოსავალი მიგნებულია, მოლაპარაკების მონაწილეები ეცემიან პირველივე მიგნებულ გადაწყვეტილებას. მესამე ფაქტორი – დალღაა: ომი დამლულელია, ფარიკაობის პირველივე სეანსის შემდეგ მოლაპარაკების მთავარი წარმმართველი პირები მზად არიან პირველივე თანხმობის მისაღებად და სხვას აღარ ეძებენ.

თუმცა მოლაპარაკების ნაადრევად დახურვას უნდა მოვერიდოთ, რადგან სწორედ, ეს ხდება თანხმობის სწრაფი დარღვევის მიზეზი, რადგან ეს შეთანხმებები ძირითადად აკმაყოფილებენ ერთი რომელიმე მხარის ინტერესებს. ეს ერთგვარი „აუჰ“ მოლაპარაკებებია. რაკი „აუჰ, მიგნებული თანხმობაა, შეგვიძლია დავამთავროთ“. მაგრამ, მოლაპარაკების დახურვამდე, უნდა შევეცადოთ მოვიძიოთ გზა, რომელიც უფრო დიდი დამატებითი ღირებულების შექმნამდე მიგვიყვანს. როგორ დაერწმუნდეთ, რომ მაქსიმუმამდე გაეზარდოთ ამ გზის მიგნების შანსი. საქმეში ჩართვა უნდა მოჰყვეს მაგიდასთან რაც შეიძლება დიდი რაოდენობით მიღებულ გადაწყვეტილებებს.

კრეატიულობისკენ მოწოდება მოითხოვს “ტვინის განძრევას” ე.წ. brain-storming-ს, რასაც რიტორიკულად inventio-ს ფაზას უწოდებენ. ჯერ უნდა მოვიფიქროთ, ყოველმხრივ ვეცადოთ ყველა საშუალებით გავზარდოთ გადაწყვეტილებათა რაოდენობა. სცენარებს შემდეგში შევაფასებთ იმის მიხედვით, თუ როგორ დააკმაყოფილებს ორივე მხარის მოტივაციებს.

თანხმობის ფორმულირება დეტალების გამოკვეთამდე

ვილიამ ზარტმანი და მაურინ ბერმანი (1992) განასხვავებენ მოლაპარაკების პროცესში ფორმულას და დეტალებს. ფორმულირება წარმოადგენს მოლაპარაკებების საერთო საკითხის მკაფიოდ ჩამოყალიბებას და თავს უყრის მის ყველა ძირითად მოტივაციას. ფორმულიდან გამომდინარეობს შეთანხმების დეტალები, რომლებიც წარმოადგენენ ზოგადი პრინციპის ვარიაციებს ყოველი პრობლემის განზომილების შესაბამისად. მნიშვნელოვანია, რაც შეიძლება სწრაფად ჩამოვაყალიბოთ მარტივი ფორმულა, რომელიც განსაზღვრავს აზრთა ურთიერთგაცვლის ვადებს.

ჰეი-სიტროენის PSA-ს წიაღში გადასვლა 35 საათიან სამუშაო კვირაზე

თანხმობის ფორმულას უნდა გადაეჭრა განტოლება, სადაც ის რაც მთავარი იყო საწარმოსთვის – ასაკობრივ პირამიდასთან დაკავშირებით, მდგომარეობდა საპენსიო ასაკის თანამშრომლების საკითხის დარეგულირებაში და სადაც, რაც მნიშვნელოვანი იყო მთავრობისათვის – ემბლემატური რეფორმის პროექტთან დაკავშირებით – ერთი საწარმოს მაგალითი, რომელიც 35 საათიან სამუშაო კვირაზე გადავიდა. ასეთი ფორმულა გამოიძებნა: წინასაპენსიო ასაკის თანამშრომლების დაფინანსებაში ხელისუფლების მონაწილეობა სასწრაფოდ გაფორმებული სამუშაო საათების შემცირების შესახებ ხელშეკრულების სანაცვლოდ. განისაზღვრა თუ არა აზრთა ურთიერთგაცვლის ვადები, საჭირო გახდა დეტალების გამოკვეთა. ეს არც თუ ისე ადვილი იყო, მაგრამ მთავარი – ფორმულა – მიღებული ჰქონდათ.

საერთაშორისო ურთიერთობები გვთავაზობენ მეორე მაგალითს იმისა, თუ რა ძნელია ფორმულიდან დეტალებზე გადასვლა. კონფლიქტში, რომელშიც ისრაელი დაპირისპირებულია თავის მეზობლებთან უკვე დიდი ხანია, გადაბმულად იმართება მოლაპარაკებები „შვიდობა ტერიტორიების ნაცვლად“ ფორმულის ჩარჩოებში, ზოგჯერ დიდი წარმატებითაც: მაგალითად, კემპ დევიდის შემთხვევაში 1978 წელს, როდესაც ისრაელმა ეგვიპტეს დაუბრუნა სინაი ორმხრივი სამშვიდობო ხელშეკრულების სანაცვლოდ. მაგრამ, სამწუხაროდ ესეც წარუმატებლად: ოსლოს პროცესის თანახმად, ისრაელს პალესტინელებისათვის უნდა დაებრუნებინა ღაზას და იორდანის ოკუპირებული ტერიტორიები. მაგრამ აღნიშნული ფორმულის დეტალები არ გამოიკვეთა: პალესტინელებისათვის გადაცემული ტერიტორიების პროცენტი, ტერიტორიების დაბრუნების ვადები და ამ ტერიტორიებზე ძალაუფლების გადანაწილება – კერძოდ, საზოგადოებრივი წესრიგის კონტროლი – დარჩა მხარეებისათვის გადაულახავ დაბრკოლებად.

დაბოლოს, სამხრეთ აფრიკის მოლაპარაკებების მაგალითი ნელსონ მანდელასა და ფრედერიკ დე კლერკს შორის 1991-1992, გარდამავალ ეტაპზე უნდა გაუქმებულიყო აპარტიდი და დამყარებულიყო ახალი რეჟიმი. დემოკრატიული მოწყობის პრინციპის ინსტიტუციები შედგა თითქმის პირველივე შეხვედრამდე მარტივი ფორმულით – „ერთი კაც/ერთი ხმა“ – შემდეგ, ნამდვილი მოლაპარაკებები დეტალებთან დაკავშირებით დაიწყო.

მოლაპარაკების დახურვამდე, დასრულებამდე მაგიდის მიღმა მიღებული გადაწყვეტილება საუკეთესოა

მიუხედავად, დიდი ძალისხმევისა ნდობის მოსაპოვებლად, მუდმივი ყურადღებისა ურთიერთობების დასათმობად და მოსმენის უნარის გამჟღავნებისა, მიუხედავად, ნაყოფიერი პროცესისა, კრეატიული დემარშებისა ღირებულების შესაქმნელად და გადაწყვეტილების მოფიქრებისა, ხშირად, მოლაპარაკების სეანსი არ გვირგვინდება ჩვენი ინტერესების დაკმაყოფილებით. უნდა გავარჩიოთ წუთიერი განცდა განხილვისა და უშედეგობის, რომელიც მოლაპარაკებებისთვის ჩვეულებრივი მოვლენაა, ჩაკეტილ წრეში ტრიალის ხანგრძლივი განცდიდან. სწორედ, ამ უკანასკნელ სცენარზე გვინდა

საუბარი. უნდა შევთანხმდეთ, რომ მოლაპარაკება, რარიგ კარგადაც არ უნდა მიმდინარეობდეს, მაგიური ძალის წყალობით არ მთავრდება ხელშეკრულებით. თუ, უკვე ყველაფერი სცადეს იმისათვის, რომ მოლაპარაკება ყოფილიყო კონსტრუქციული, ყურადღებიანი, პროდუქტიული, შემოქმედებითი და მიუხედავად ამისა, მოლაპარაკების მაგიდასთან სასურველ შედეგს ვერ მივაღწიეთ, დისკუსიები უნდა დამთავრდეს.

დამთავრდეს, ანუ დაიხუროს და არა შეწყდეს. ამ მიზნით ვიყენებთ გამოთქმას „მოლაპარაკების დასრუტას“ და არა „მოლაპარაკების შეწყვეტას“. „შეწყვეტა“ ნიშნავს გარდა ფუნდამენტური საკითხის მიუღებლობისა და უთანხმოებისა, პიროვნული დამცირების გამოხატვას, ურთიერთობის გაწყვეტას, საზიანოს და უსარგებლოს. უნდა ვირწმუნოთ, რომ, თუ ზოგიერთი პირობა შეიცვლება – რასაც ხელს უწყობს დროის დინება – არა მხოლოდ მზად ვიქნებით მოლაპარაკებისათვის, არამედ, შესაძლოა, პირველებმა ვისურვოთ მისი განახლება. მტკიცედ უნდა ვიდგეთ ფუნდამენტურ საკითხთან და ჩვენ ინტერესებთან დაკავშირებით, მაგრამ არ ვიყოთ მოუდრეკელი ურთიერთობებში და არც ურყევი პროცესთან დაკავშირებით. მოლაპარაკებათა გამუდმებულ ციკლში არ ხდება მოლაპარაკების გაწყვეტა, არა უმეტეს „შესვენებისა“ ან „გადაღებისა“, მოკლედ, მოლაპარაკება იხურება ახალი წესრიგის შემოტანამდე. მოლაპარაკების განახლება უფრო ადვილია იმ პიროვნებასთან, რომელთანაც არ „გაგიწყვეტია“.

ზემოხსენებული მოითხოვს განიმარტოს, რომ მოლაპარაკების უეცარი დახურვა არ შეიძლება, ის უნდა მოჰყვეს იმის შეფასებას, თუ როგორ აისახება დახურვა მომლაპარაკებელთა ინტერესებზე. აქ საქმეში ერთვება მაგიდის მიღმა მიღებული საუკეთესო გადაწყვეტილების კონცეფტი, წარმოდგენილს მე-2 თავში. მოლაპარაკება არ უნდა დავამთავროთ, ვიდრე მშვიდად და რეალისტურად არ გადავა-მოწმებთ ჩვენი საუკეთესო სათადარიგო გადაწყვეტილების „ღირებულებას“, ანუ ჩვენს უნარს – უკეთ განვახორციელოთ ჩვენი მიზნები, ვიდრე იმ გადაწყვეტილებით იყო შესაძლებელი, რომლის უარყოფასაც ახლა ვლამობთ.

ნუ ვენდობით მოლაპარაკების თითქმის მუდმივად თანმდევ: მაგიდის მიღმა მიღებული გადაწყვეტილების ზე-შეფასებას. რამდენჯერ გაემხდარვართ მოწმე საწარმოს ან პროფესიული კავშირების

ხელმძღვანელთა მხრიდან გაფიცვის არასათანადო შეფასებისა? მოლაპარაკების ყოველგვარი დახურვის, თუნდაც დროებითის წინ, კიდევ ერთხელ ფრთხილად და გონიერულად უნდა გადავხედოთ სათადარიგო ღირებულებას, რომელსაც ნამდვილად გვთავაზობს მაგიდის მიღმა მიღებული საუკეთესო გადაწყვეტილება.

ხელშეკრულების გაფორმება მოლაპარაკების დაღებადღე

ბოლო პრინციპი რჩება გასაშუქებელი, რომლის თანახმად, ერთმანეთისგან განშორებამდე უნდა გაფორმდეს რა ვალდებულებებს იღებენ მხარეები. ეიფორიულ მდგომარეობაში მიღებული ხელშეკრულება, თუ დაუსრულებელი ჩახლართული მოლაპარაკების მღელვარებაში, ხშირად ნაჩქარევად ეკიდებიან მის გაფორმებას, იმდენად, რომ მოლაპარაკების ბოლო მომენტებს აფუჩჩებენ, სწორედ იმას, რაც თანხმობის გაფორმებას ეხება.

თუმცა, უნდა მოვთხოვთ თავი და როდესაც, ასე ახლო ვართ მიზანთან არ ღავენდეთ გაიოლების სურვილს. მართლაც, არაფერია იმაზე უარესი, როდესაც ორივე მხარეს ჰგონია, რომ ერთმანეთს გაუგეს და ერთობლივ დოკუმენტში ეს გარკვევით არ არის გამოხატული, დაზუსტებული და დადასტურებული მათ მერე: რაც ნიშნავს, რომ ღია რჩება კარი ურთიერთგამომრიცხავი ინტერპრეტაციებისათვის, ახალი კონფლიქტებისა და შემდგომში გაუთავებელი დისკუსიებისათვის თითოეული მათგანის ვალდებულების გამო.

ხელშეკრულება უნდა შევკრათ ზონრით და ეს ზონარი, ხშირად დაწერილი დოკუმენტია. რა თქმა უნდა, წერა დროს მოითხოვს, მაგრამ ის აფიქსირებს ერთმანეთის მიმართ აღებულ ვალდებულებებს. ბუნდოვანი ვალდებულებები ღილი რისკის წინაშე გვაყენებს. დრო გადის და მეხსიერების სულ უფრო ცუდი მეგობარი ხდება. ამას ემატება ვითარების და შემსრულებელი პირების გაცვლა. ეს თავისებურებანი მოგვიწოდებენ ურთიერთვალდებულებებისა და მოვალეობების დაფიქსირებისაკენ.

(ერთ-ერთი მაგალითი გახლავთ სარკოზი-მედვედევი-საკაშვილის სამშვიდობო ხელშეკრულება, რომლის თავისუფალ ინტერპრეტაციას მისდევდა რუსეთის მხარე).

მომწოდებლის კონტრაქტი

ერთ-ერთი ჭკუის სასწავლებელი მაგალითი მომდინარეობს იმ საწარმოდან, რომელმაც საფრენი აპარატების კონსტრუქტორისაგან თევთმფრინავის პილოტის კაბინის დეტალების წარმოების უფლება მიიღო. მაშინ, როდესაც მიმწოდებელმა თავის თავზე აიღო კლიენტისათვის ამ დეტალის მისაწოდებლად აუცილებელი მეცნიერული კვლევების და კონცეფციის განვითარების ხარჯები, შეიძინა და ააწყო მანქანა-დანადგარები მათ საწარმოებლად, პროდუქციის შუა გამოშვების დროს დამკვეთმა გეზი იცვალა სხვა საწარმოს სასარგებლოდ. კონტრაქტში მკაფიოდ არ იყო ფორმულირებული, რომ დადებული კონტრაქტის უპირატესობებით სარგებლობა შეიძლებოდა პროდუქციის ციკლის ბოლომდე. ამორტიზაცია და ვადები გათვლილი იყო ათ წელზე და მოხდა ისე, რომ კონტრაქტი გაწყვიტეს ხუთი წლის შემდეგ. მომწოდებელმა თითზე იკბინა, რომ არ გააფორმა ეს ვალდებულება, არც კონტრაქტის დარღვევის შემთხვევაში გადასახდელი ჯარიმა დააზუსტა. ამის შემდეგ შეადგინეს „chesh list“, რომელშიც აღნიშნული იყო ყველა კონტრაქტში შესატანი თხუთმეტი პუნქტი.

მკაფიოდ ფორმულირება აუცილებელია, მაშინაც კი, როდესაც მოლაპარაკებები შეთანხმების გარეშე წყდება. არაფერი სჯობს მკაფიოდ ჩამოყალიბებულ ვალდებულებებს, სესიის ბოლოს, იმის შესახებ თუ რა უნდა შეასრულოს ყოველმა მათგანმა მომავალში, კერძოდ, გათვალისწინებულ შეხვედრაზე. როდესაც სეანსები ერთიმეორეს მიყოლებით იმართება, მთავარია, ყოველმა წინამორბედმა რაღაც კაპიტალი დაგვიგროვოს.¹ ამ მიზნით, კრებების ჩატარებისათვის სასარგებლო ტექნოლოგია შემდეგში მდგომარეობს, საბუთად დღის დამთავრებამდე უნდა გავითვალისწინოთ შესვენება სინთეზირებისათვის, რათა მერე მონაწილეებს დავურიგოთ ძირითადი

¹ რიჩარდ პოლბრუკი, რომელსაც დაევალია ყოფილ იუგოსლავიაში მიმდინარე კონფლიქტში მხარეთა შორის მოლაპარაკებათა წარმოება, დიდი ხნის განმავლობაში მოლაპარაკების სეანსებს ასე ხსნიდა: “ჩვენ ვიმყოფებით ზუსტად იგივე წერტილში, რომელშიც ვიმყოფებოდით წინა შეხვედრის დროს, ანუ დაახლოებით იმავე წერტილში რომელშიც ვიმყოფებოდით იმის წინა შეხვედრის დროს.”

ელემენტები იმ მსჯელობისა, რომელსაც მიეძღვნა ეს დღე. მოლაპარაკებლებს უნდა შეეახსენოთ ის, რაც ერთად შეიმუშავეს, ანუ მათი შეხების წერტილები, ისე რომ, მათი განსხვავებული შეხედულებებიც არ დავივიწყოთ. მოვიგებთ იმას, რომ მომდევნო სეანსებისათვის სინთეზში დაფიქსირებული იქნება მხარეების მიერ აღებული ვალდებულებები: ერთი მოიპოვებს რაღაც ინფორმაციას, მეორე საანგარიშო მოხსენებას შეადგენს, მესამე გადაიკითხავს და თავის შენიშვნებს წერილობით წარადგენს და ა.შ. ჯამში, იქმნება სამოქმედო გეგმა, რომელიც თავიდან აგვაცილებს შემდგომ სეანსზე მოლაპარაკების ნულიდან დაწყებას, პირიქით, საშუალებას მოგვცემს მიღწეული წერტილიდან გაეაგრძელოთ ის. უმარტივესი ფაქტიც კი, რომ შეკრების გარკვეული თარიღია დანიშნული, ადგილი განსაზღვრული და მუშაობის დღის წესრიგი ჩამოყალიბებული, ხელს უწყობს მონაწილეთა ნების კრისტალიზებას თანხმობის მაშინვე მისაღწევად თუ არა, მისკენ მიმავალი გზების საძიებლად მაინც.

გიწვევთ, მომავალი მოლაპარაკებებისათვის ათი პრინციპის მობილიზებისათვის. ისლა დაგვრჩენია, განესაზღვროთ, თუ როგორ უნდა განვითარდეს მოლაპარაკება.

მოლაპარაკების სეანსების – მოდელები

მე-2 თავში მოსამზადებელმა ფაზამ განსაზღვრა ათი კოზირი – გასაღები, რომელთა შორის დიდი ადგილი უჭირავს მოტივაციებს, მაგიდასთან მისაღებ გადაწყვეტილებებს, დასაბუთების კრიტერიუმებს და მაგიდის მიღმა გადაწყვეტილებებს. ეს კოზირები აგებენ ჩვენი სეანსის მოდელის ხერხემალს. იგი შეიდ ეტაპს ითვლის, რომელთა შინაარსი აქ გაკერით არის ნახსენები, ვინაიდან ყოველი მომდევნო ადგილს უთმობს ძირეული განვითარების საკითხს წიგნის სხვა ნაწილში. მართლაც, აქ ჩვენ გვაინტერესებს სეანსის განვითარება, ეს სეანსი მოლაპარაკებას აკავშირებს გამოკითხვის პროცესთან, რომლის ბოლო აკორდს წარმოადგენს – პასუხი.

ჩართვა

მოლაპარაკების სეანსის ადგილიდან დაძვრა მოიცავს პროფესიული და კულტურული კონტექსტის მრავალ ფუნქციურ ელემენტს. გთავაზობთ, ჩვენი აზრით, ყველაზე მნიშვნელოვანთ.

- ყველას მისაღება, ყველასთან თავის წარდგენა (თუ არ ვიცნობთ) და ამის შემდეგ ადგილის დაკავება, რამდენიმე წუთის დათმობა „აჰინდზე საუბრისათვის“, ან უფრო პიროვნულ საკითხებზე საუბრისათვის ურთიერთობების გასაბმელად.

- დროის განრიგის მომზადება, შესაძლო პაუზების გათვალისწინებით სასწრაფო სატელეფონო დარეკებისათვის, კონტაქტი მანდატის მომნიჭებელთან ახალ ინსტრუქციებთან დაკავშირებით ან სასაძილოდ გასვლა.

- დღის წესრიგის მომზადება – განსახილველი საკითხების სიის შედგენა (ან გახსენება იმ საკითხებისა, რომელიც ბოლომდე იქნა მიყვანილი, შესაძლო ახალი ფაქტების დართვით).

- იმ პრინციპების შეხსენება ან შეთავსება, რომელთა გამოყენება შესაძლებელია საჭიროების შემთხვევაში: მაგალითად, სამუშაოების კონფიდენციალურობა, სეანსების შეწყვეტის კანონები, მუშაობის მეთოდები (როგორც ტვინის განძრევა), აგრეთვე პრინციპებისა, რომლებიც ნახსენებია მოცემული პარაგრაფის პირველ ნაწილში.

მოკლედ, საქმე ეხება პასუხს კითხვებზე: ვინ ვართ ჩვენ და როგორ უნდა ვაწარმოოთ მოლაპარაკება.

ინფორმაციის მიღება ფაქტების შესახებ

რას მიყვავართ ერთობლივ მოლაპარაკებაზე? ამ ეტაპზე მთავარ მიზანს წარმოადგენს ინფორმაციის გაზიარება, რათა გავაცნობიეროთ სხვადასხვა თვალსაზრისები და გავფანტოთ შესაძლო გაუგებრობა.

ერთ-ერთი მხარე წარმოადგენს ფაქტების თავის კერსიას და მოლოდინებს, რის შემდეგ მეორე მხარე აკეთებს იგივეს, შესაძლო სახეცვლილებით მეორე მხარის ნათქვამთან შედარებით, ურთიერთგაგების გაუმჯობესების მიზნით. მერე, თითოეულ მათგანს მოაქვს დამატებითი ინფორმაცია მეორე მხარის კითხვებზე საპასუხოდ. ეს ეტაპი, მსგავსად მომდევნო ეტაპებისა იძენს კომუნიკაციის ფექტურ ტექნოლოგიას, რომელიც გაშუქებული იქნება შემდეგ თავში.

მოტივაციების დიაგნოსტიკა

რა მოტივაციები გვაქვს სახეზე? წარმოდგენილი ფაქტებიდან გამოდინარე, ამ ეტაპის მიზანია მონაწილე მხარეების სიღრმი-

სეული ინტერესების დადგენა. მომლაპარაკებელი შეეცდება გადალახოს პოზიციები (რომელთაც ჩვენ ხაზგასმით გამოვყოფთ ქვემოთ მოყვანილ დიალოგში) კითხვების დახმარებით.

საუბარი საბუშოზე ასაყვანად

- წამყვანი: მაშასადამე, თქვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ხელფასია?
- კანდიდატი: კორექტული ხელფასი, რა თქმა უნდა, მაგრამ **სხვა რამეც**.
- წამყვანი: თქვენთვის მთავარია სამართლიანი ხელფასი და **სხვა რამეში** რაღას გულისხმობთ?
- კანდიდატი: ჩემი ცოლი სამსახურში ბრუნდება მხოლოდ სამი თვის შემდეგ და ბინის ქირა მე უნდა გადავიხადო. ახლა, სწორედ, ასეთ სიტუაციაში ვარ და არც ცუდი პრეცედენტის შექმნა მინდა ჩემს კარიერაში.
- წამყვანი: თქვენ წუხხართ, რომ, თუ თქვენი ხელფასი ძალიან დაბალი იქნება, ვერ მოერევიტ ფინანსურ ვალდებულებებს, განსაკუთრებით ახლანდელ სიტუაციაში, და თუ დაბალანაზღაურებადის სახელს დაიმკვიდრებთ, სხვა პოსტზე გადასვლისას გავნებთ.
- კანდიდატი: დიახ, სწორედ ბრძანებთ, საქმე მხოლოდ ხელფასში არაა, **ჩემი თანამდებობაა** მნიშვნელოვანი.
- წამყვანი: თქვენ გინდათ თქვით, რომ მთავარი თქვენი სტატუსია?
- კანდიდატი: ისეთი ტიტული მინდა რაც შემეფერება.
- წამყვანი: რისი თქმა გსურთ?
- კანდიდატი: იმის, რომ მთავარია კლიენტებთან შეხვედრისას შემეძლოს მისი დასახელება და შემდეგშიც, თუ სხვა ორგანიზაციაში გადავალ.
- წამყვანი: მაშასადამე, თუ სწორი დასკვნა გამომაქვს, სასწრაფოდ გესაჭიროებათ ფული შექმნილი გარემოების გამო; თქვენ გჭირდებათ აგრეთვე ისეთი ხელფასი და ტიტული, რომელიც გზას გაგიკვალავთ შემდგომ პროფესიულ კარიერაში; და ბოლოს, თქვენ გსურთ, რომ ეს ტიტული დაგეხმაროთ პოტენციურ კლიენტებთან ურთიერთობაში.

რაკი მოტივაციები განისაზღვრება, დაალაგეთ ისინი მე-2 თავში მოცემული კატეგორიების მიხედვით. ეს ეტაპი, ხელს უწყობს, ბუნებრივია, ანალიზს.

მაგიდასთან მისაღები გადაწყვეტილებების მოფიქრება

როგორ უნდა დაეკმაყოფილოთ ეს მოტივაციები? ინტერესების ანალიზზე დაყრდნობით, მოლაპარაკების მონაწილენი ერთად მოიფიქრებენ გადაწყვეტილებებს, რომლებსაც, სავარაუდოდ, შეუძლიათ ამ ინტერესების დაკმაყოფილება.

- ყველა მხარე მოვიწვიოთ, რათა წარმოადგინონ რაც შეიძლება მეტი გადაწყვეტილებები, იმისათვის, რომ მოლაპარაკებების მაგიდასთან შეიქმნას რაც შეიძლება დიდი ღირებულება, გამოიყენონ რაც შეიძლება მეტი სათადარიგო გადაწყვეტილებები, რაც ბერკეტის ეფექტს მოახდენს.

- დაუთმეთ მეორე მხარეს პირველობა, გამოიტანოს მოსალაპარაკებელი გადაწყვეტილებები, რომლებზედაც უკვე ნაფიქრი აქვს. თუკი, მოცდას ამჯობინებს, გადავიდეთ მეორე საკითხზე.

- წარმოადგინოთ უკვე მოფიქრებული მოსალაპარაკებელი გადაწყვეტილებები, მას შემდეგ, რაც მათ გასამყარებლად შემუშავებული იქნება დასაბუთების კრიტერიუმები, რაც გულისხმობს ამ გადაწყვეტილებების შექმნის მიზეზებს და იმას, თუ რატომ ვფიქრობთ, რომ მათი გაზიარება შესაძლებელია მეორე მხარის მიერ.

- მოვთხოვოთ დამატებითი გადაწყვეტილებების წარმოდგენა მეორე მხარეს.

- იმთავითვე გამოვხატოთ ყველა მხარისათვის მისაღები გადაწყვეტილებები, განსაკუთრებით ისინი, რომლებიც ინტეგრაციული ხასიათისაა და ორივე მხარეს უწევს სამსახურს, ამასთან, ხელს უწყობს მიუკერძოებელ განაწილებას; დავტოვოთ ისინი ასეთი შემთხვევის მოლოდინში, როდესაც უკეთეს გადაწყვეტილებებს აღმოვაჩენთ.

- დაუკმაყოფილებელი მოტივაციების სანაცვლოდ, ერთად მოვიფიქროთ სხვა გადაწყვეტილებები, სასურველია, ასევე ინტეგრაციული ხასიათისა.

- თუ შეუძლებლად მიგვაჩნია ინტეგრაციული გადაწყვეტილებების მოფიქრება, ყოველმა მხარემ მისთვის დამაკმაყოფილებელი

გაღწევებილების ურთიერთგაცვლა უნდა შეძლოს, მეორე მხარისთვის, რაც შეიძლება ნაკლებად საზიანო შედეგით.

დასაბუთების კრიტერიუმების საჯარო შეფასება

რომელი გადაწყვეტილება (ები) ავირჩიოთ და რატომ? მას შემდეგ, რაც ამოვარჩევთ რაც შეიძლება დიდი რაოდენობით მოსალაპარაკებელ გადაწყვეტილებებს, დგება მათი შეფასების დრო ობიექტურ მიზეზებზე დაყრდნობით. ეს კრიტერიუმები ემსახურება შექმნილი ღირებულების დანაწილების შესახებ განსხვავებული შეხედულებების გამოკვეთას.

მაგიდის მიღმა მიღებული გადაწყვეტილებების მეშვეობით დებლოკირების მიღწევის შემთხვევა

რა ხდება, ერთი მხარე უარს ამბობს მოლაპარაკებაზე მიღწეულ თანხმობაზე? ხშირად, ეს ეტაპი ვლინდება გაცილებით ადრე, სენსის დროს. მოლაპარაკების ბლოკირებისას, ზოგჯერ, სასარგებლო აღმოჩნდება მეტ-ნაკლებად გამჭვირვალედ გადასვლა მაგიდის მიღმა მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, განსაკუთრებით მათ შორის საუკეთესოზე, რომელიც თავისი მხარდი რეალიზმით მოწინააღმდეგე მხარის გაზვიადებულ მოლოდინებს ჩარჩოში აქცევს. იმის მიხედვით, თუ რისკენ გვიბიძგებს კონტექსტი, გაეახსენოთ მეორე მხარეს თავისივე მაგიდის მიღმა მიღებული გადაწყვეტილება, თუკი მისთვის ნაკლებად დამაკმაყოფილებელია; თუ შემთხვევა მოგვეცა ბოლო ანალიზში, რომ იძულებული გახდებიან გადმოვიდნენ ჩვენს მიერ მაგიდასთან მიღწეულ საუკეთესო გადაწყვეტილებაზე, თუკი ჩვენი ინტერესები არ იქნება უკეთ დამაკმაყოფილებელი მაგიდასთან.

დასკვნა

ეს ეტაპი გაღრმავებული სახით განიხილება მე-8 თავში. ამ სტადიაზე იგი სამი ძირითადი მიმართულებით შეიძლება განვითარდეს.

1. თანხმობა მიღწეულია: საჭიროა მისი ჩამოყალიბება და გაფორმება.

2. თანხმობა არ არის მიღწეული და მხარეებს აღარ სურთ მოლაპარაკების გაგრძელება. (სხვადასხვა მოტივით). ასეთ შემთხვევაში, სულ ცოტა, ორ ასპექტს უნდა მივადევნოთ თვალს:

- ერთი მხრივ, ვეცადოთ შევთანხმდეთ იმაზე, რომ ვერ შევთანხმდით, ე.ი. ნათელი მოვფინოთ მოლაპარაკების ჩაშლის მიზეზებს. ეს მარცხი უკავშირდება მრავალ ელემენტს, რომელიც გამომდინარეობს სიღრმისეული განზომილებიდან (მაგალითად, ურთიერთგამომრიცხავი ინტერესები მხოლოდ ერთი მხარისათვის, შესანიშნავი მაგიდის მიღმა მიღწეული გადაწყვეტილება, ურთიერთობები (მაგ. ერთობლივი მუშაობისათვის ხელისშემშლელი დაძაბული კლიმატი) და პროცესი (მაგ. არაეფექტური მეთოდი, რომელიც დიდ დროს ითხოვს). ამრიგად, სინათლის მოფენა კარგ ნიადაგს შეუქმნის მოლაპარაკებების შესაძლო განახლებას;
- მეორე მხრივ, შევინარჩუნოთ ურთიერთობები. ერთი საქმეა მოლაპარაკების ჩავარდნა; ამაზე უარესია მოლაპარაკება, რომელიც ჩავარდება და დაზარალებს ურთიერთობებს იმ დონემდე, რომ ყოველგვარი კონტაქტი სათუო გახდეს. აქაც, მოკლევადიანი დაბრკოლება (თავი 1) უეჭველად მიგვიყვანს მრავალ ახალ კრახამდე.

3. თანხმობა არაა მიღწეული, მაგრამ მხარეებს სურთ მოლაპარაკების გაგრძელება. მაშინ ამ შემთხვევაში ეტაპზე საჭიროა:

- შეხვედრის დროს მიღწეული წარმატებების მოხსენებითი ანგარიშის შედგენა, რათა მომავალ შეხვედრაზე ამ მყარ ნიადაგზე გააგრძელონ მუშაობა;
- თავი მოუყაროთ ბლოკირების გამომწვევ პუნქტებს;
- დავაზუსტოთ მომავალი შეხვედრის დრო და ადგილი იმ დღის წესრიგის მიხედვით, რომელიც წინა ორი პუნქტიდან გამომდინარეობს;
- თუ საჭიროა, განვსაზღვროთ ამოცანა, რომელსაც თითოეული მხარე განახორციელებს მომავალ შეკრებაზე, მოლაპარაკების გაადვილების მიზნით. (მაგ. ახალი ინფორმაციის შეკრება, დაზუსტებული ტექნოლოგიების შეთავაზება და ა.შ.).

მოლაპარაკების ეს მოდელი, რომელიც უკავშირდება ზემოთ წარმოდგენილ მასტრუქტურირებელ პრინციპებს, მხოლოდ ნაწი-

ლობრივ გამოასწორებს მომლაპარაკებლის ღირებულების ხარვეზებს, რაც ამ თავის ბოლო ნაწილში იქნება განხილული.

ადაპტირება მოლაპარაკების პერიოდების მართვაში

ჩვენს მიერ წარმოდგენილ მასტრუქტურირებელ პრინციპებში გარკვევით ხაზგასმულია, რომ ჯერ — ძირითადია და მერე — ცხადი (ყველასათვის), ასევე მოლაპარაკების ტიპიურ სეანსში მათი პრაქტიკულად დანერგვის ხასიათი პროცესს სძენს წესრიგისა და დინამიურობის შთაბეჭდილებას. მოლაპარაკების რეალობა სწრაფად ცვალებადია, არ ამართლებს და ზოგჯერ ეწინააღმდეგება კიდევ ამ შთაბეჭდილებას.

მოლაპარაკების სეანსისთვის მზადება გულისხმობს, აგრეთვე, პრინციპების წინსვლას და უკუსვლის გათვლას, როგორც მთლიანად მოლაპარაკების წარმატებას ან ბლოკირებას. მოანილობა მოლაპარაკებაში საშუალებას იძლევა არ იქცეს ხისტ მომლაპარაკებლად, რომელსაც სურს კარნახობდეს მეორე მხარეს ან, მოუთმენლობის გამო, არ შეეძლოს სხვისი მოსმენა, ან არ დაეთანხმოს პროცედურალურ წესებს, ასეთ შემთხვევაში მონაწილე გარიყული დარჩება.

როგორ ვიმოქმედოთ თავიდანვე, რომ აზრი ჰქონდეს პრინციპებსა და სეანსს, ისე, რომ შევინარჩუნოთ მოქნილობა მოქმედებაში? მოლაპარაკების მონაწილემ უნდა გამოამჟღავნოს ადაპტაციის უნარი. თუ მოქნილია, შეძლებს მოერგოს ვითარებასაც და მოლაპარაკებებსაც. თუ, მაგალითად, თავიდანვე ვამჟღავნებთ ფუნდამენტურ საკითხზე სწრაფად გადასვლის სურვილს, ცოტა დროს ეუთმობთ ურთიერთობების პროცესის აგებას, ამის გარეშე ეს მიზანმიმართული სურვილი უთავბოლოდ გაწელავს სეანსს.

მაგრამ თუ სწრაფი გადარბენა გვიაბულებს ურთიერთობებზე წინასწარი ზრუნვის და პროცესის გამოტოვებას, განსაკუთრებული ყურადღებით უნდა მოვეყიდოთ მოლაპარაკების დროს წინასწარმინიშნებებს, რომლებიც გვამცნობენ ამ ეტაპებთან მიბრუნების აუცილებლობას. ერთი მხრივ, თუ მეორე მონაწილე დაღლილია ან ნერვიულობს, დარწმუნებული უნდა ვიყოთ, რომ მისგან დამოუკიდებლად, შემოვიტანოთ პრინციპი „ურთიერთობა — მოქმედების

დაწყებადღე“, რაც ნიშნავს იმას, რომ უნდა მოვაწყოთ პაუზა ფინჯანი ყავისათვის. მეორე მხრივ, თუ ადგილი აქვს ბლოკირებას, ჩვენ დაუბრუნდებით პრინციპს „პროცესი – ძირეულ საკითხზე გადასვლამდე“, რისთვისაც უნდა შევთავაზოთ, მაგალითისათვის, დისკუსიის ფრაზის ნაცვლად, იმ მეთოდის გადახედვა, რომელიც ხელს უწყობს მოლაპარაკების წინ წაწევას. თუ, სიტყვით გამოსვლის დროს, მეორე მხარე არ გვისმენს, უმჯობესია, ჩვენ თვითონ გადავიდეთ აქტიურ მოსმენაზე, და ვკითხოთ მას, ხომ არ სურს რაიმე საკითხის გამოკვეთა ან დაზუსტება და ა.შ.

როგორც ვხედავთ, ჩვენს მიერ შემოთავაზებული პრინციპები დაბალანსების ეფექტს აღწევს. ჯერ ვაკეთებთ ამას, ჩვენი შესაძლებლობის ფარგლებში, მერე იმას. მაგრამ, ხანდახან გვიწევს ჯერ – იმის გაკეთება თუმცა, ვიცით რა რისკის ქვეშ გვაყენებს ეს, – მერე გადავდივართ – ამაზე, რათა შემდეგში მოვუბრუნდეთ – იმას და ა.შ.

ამგვარი პოზიციით, მომლაპარაკებელი ხშირად აღმოჩნდება ასიმეტრიულ სიტუაციაში, რომელშიც თანამოსაუბრე გვიბიძგებს იმისკენ, რაც მის თვალში სიცხადეს წარმოადგენს, რითაც ჩიხში შეჰყავს ის, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია თქვენი ერთობლივი მოლაპარაკებისათვის. იგი უგულებელყოფს ურთიერთობების ფაქტორს, რითაც გულს გტკენთ. ასეთ შემთხვევაში მოგვეთხოვება თავის ხელში აყვანის უნარი, გარკვეულ წერტილამდე, როგორც ეს ნათქვამია მე-ნ თავში. მოქნილობა, მოთმინებასთან ერთად მომლაპარაკებლის ოქროს თვისებაა. უნდა გამოვამჟღავნოთ უკან მობრუნების უნარი, საჭიროების შემთხვევაში, ძალდაუტანებლად, იმ პრინციპებთან, რომელთა უგულებელყოფა მოგვიხდა მოსამზადებელი სეანსების ეტაპზე, რამაც შეიძლება კვალი დაატყოს მოლაპარაკებას, როგორიცაა, ორივე მხარის მოტივაციების იდენტიფიკაცია, ანდა ღირებულების წინასწარ შექმნა.

საბოლოოდ, ტიპური სეანსის, მასტრუქტურირებული პრინციპების და მომლაპარაკებლის ადაპტირების უნარის კომბინაცია გვაგონებს ჯაზის პარტიტურას, რომელიც მრავალმა ერთად უნდა შეასრულოს: ყველამ იცის საით მიდის კონცერტი, სცნობს წამყვან თემას და ქმნის იმპროვიზაციას თავის ნებაზე – მაგრამ ერთად – იმისათვის, რომ განვითარდეს ჰარმონიული რიტმი და მოვარგოთ ჩვენი კრეატიული მოთხოვნები მუსიკის აჟღერებას.

მოსმენა საუბრის დაწყებამდე

ანუ როგორ დავამყაროთ ეფექტური კომუნიკაცია

მოუხერხებელი კომუნიკაცია მოლაპარაკების ჩავარდნის მნიშვნელოვან მიზეზს წარმოადგენს. პირდაპირი მნიშვნელობით უნდა გავიგოთ სიტყვები: „მათ ვერ გაიგეს ერთმანეთის? მართლაც, მოლაპარაკების მონაწილეებმა ვერ გაიგეს, რადგან ვერ შეძლეს ვერც ერთმანეთის მოსმენა, ვერც ერთმანეთთან ლაპარაკი, ე.ი. მათ ვერ შეძლეს მეთოდური კომუნიკაციის მიღწევა.

მაღალი ხარისხის კომუნიკაცია მოლაპარაკების წარმატების მთავარ მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენს. მისი წყალობით ამყარებენ და აღრმავებენ მოლაპარაკების მონაწილენი ურთიერთობებს, რაც განსაზღვრავს პროცესის გაუმჯობესებას, საშუალებას აძლევს გადავიდნენ ფუნდამენტურ პრობლემებზე, წარმოადგინონ მიზნები და მოტივაციები მათი სისწორის დასამტკიცებლად, წამოსწიონ არსებული შესაბამისი არგუმენტები, იმ გადაწყვეტილებების მიგნებას, რომლებზედაც შესაძლებელია მოლაპარაკების მიღწევა. წინა თავში მოცემული ყოველი ათი პრინციპთაგანი კომუნიკატორისაგან ნიჭიერებას მოითხოვს.

ნაყოფიერი კომუნიკაციისაგან ველოდებით, რომ ორი (ან მრავალი) მომლაპარაკებელი შეძლებს მოლაპარაკებებში წარმატების მიღწევად, ერთმანეთის ძალების მოსინჯვას, ერთმანეთის მოტივაციების და მოლოდინების შეტყობას. იმგვარი მოსმენისა და საუბრის მეშვეობით, რომლის მთავარი ობიექტი მუდამ მეორე მხარეა. ინფორმაციების გაცვლამ თავიდან უნდა აგვაცილოს გაუგებრობები, შეუსაბამო განცდები და არასწორი აღქმები. კომუნიკაციები გამიზნულია ურთიერთგაგებისა და დარწმუნებისათვის.

მოლაპარაკებებზე, კომუნიკაცია არ არის მიმართული ერთი გეზით: იგი იღებს დიალოგის ფორმას. თუმცა მისი მონაწილენი არ უნდა დაყრუდნენ; ვიდრე ერთი მათგანი ლაპარაკობს, მეორემ უნდა უსმინოს, რადგან იცის, მისი ლაპარაკის ჯერიც დადგება და სხვები

მოუსმენენ. მთელი მოლაპარაკება უნდა გავიზროთ, როგორც ჩემსა და სხვას შორის დიალექტიკის ოპტიმალური წარმართვა, ყველაზე ბუნებრივი მონაცვლეობის დაცვით.

კომუნიკაცია ეფუძნება ორ ფუნდამენტურ კომპეტენციას, რაც მდგომარეობს მოსმენისა და საუბრის გამოყენებაში. მე-3 თავში ვიხილეთ, რატომ უნდა უსწრებდეს წინ მოსმენა ლაპარაკს. ახლა სწორედ, ამ თანმიმდევრობას მივსდევთ. წინასწარ გავიხსენოთ, რამდენიმე ფუნდამენტური ცნების გარდა, რომელიც კომუნიკაციას ეხება, მოლაპარაკების თანმდევი სხვა სირთულეებიც.

მოლაპარაკება უპირველეს ყოვლისა მოლაპარაკებას ნიშნავს

კომუნიკაციის სეანსი

A priori, არაფერია კომუნიკაციაზე ადვილი. მოლაპარაკების დროს, კომუნიკაციის სეანსი შემდეგ ხუთ ეტაპად იყოფა:

1. პირველი მომლაპარაკებელი (ინფორმაციის გამცემი) არჩევს მეორე მხარისათვის (რეცეპტორისადმი) გადასაცემ ინფორმაციას;

2. იგი ახდენს ინფორმაციის ფორმულირებას მეტყველების საშუალებით, ზეპირი ან ნაწერი სახით; აზრის ამგვარ გამოხატულებას, ზგჯერ ახლავს კომუნიკაციის არავერბალური ნიშანიც: მიმოხვრა, ჟესტი, მიმიკა, იერი, ხმის ტონი;

3. ამგვარად ფორმულირებული გზავნილი გადაეცემა რეცეპტორს: პირდაპირ, (პირისპირ, ვიზიოკონფერენციის სახით), ან ირიბად (რაპორტი გადაეცემა შუამავლის მეშვეობით ან ტექნიკის დახმარებით: ტელეფონით, ფაქსით, კურიერით, ელექტრო-ფოსტით, და სხვ.).

4. მომლაპარაკებელი რეცეპტორი ღრმად შეისწავლის გზავნილს და შეუდგება მის ახსნა-განმარტებას: ის იწყებს მის ინტერპრეტირებას, რათა ზუსტი აზრი მისცეს მას. გზავნილის წვდომის და ინტერპრეტაციის ეტაპი გადაწყვეტია, ვინაიდან იგი მესიჯს ანიჭებს მნიშვნელობას და მიმართულებას: არა უეჭველად იგივეს, რაც ინფორმაციის გამცემს ჰქონდა ჩაფიქრებული, არამედ ისე, როგორც რეცეპტორმა გაიგო.

5. გამოტანილი აზრის, გაელენით, მომლაპარაკებელი, თავის მხრივ, ირჩევს თავისი პარტნიორისათვის გადასაცემ ინფორმაციას. ასე და ამრიგად გრძელდება.

ყოველი ამ ხუთ ეტაპთან შიძლება გარდაიქმნეს ხაფანგად, კომუნიკაციის თვალსაზრისით. განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

1. მოლაპარაკებელი, შიძლება შეცდეს გადასაცემი ინფორმაციის არჩევანში ზოგჯერ, იგი არ ირჩევს ნამდვილად გონივრულად, რადგან კომუნიკაცია არ არის წინასწარ გააზრებული. ამრიგად, ინფორმაციის გამცემი გასცემს ინფორმაციას „გაუაზრებლად“, გაუფრთხილებლობით. როგორც მე-2 თავშია ხაზგასმული, კარგად მომზადებული წინაპერიოდი იწესრიგებს ამ მნიშვნელოვან სპექტრს: რისი თქმა შიძლება და რისი არა, სიტყვები ან კითხვები გასახმოვანებელია თუ არა, მათი წვეთ-წვეთ მიწოდების მომენტის სწორად შერჩევას, და სხვ.

2. ინფორმაცია, შიძლება, ფორმულირებული იყოს ნაკლებად მკაფიოდ, ანდა ორაზროვნად. გზავნილის საძირკველში ჩადებული განზრახვა, შიძლება ბუნდოვანი იყოს, ანდა საპირისპირო მნიშვნელობა შეიძინოს ფორმისა და სტილის, ანდა კომუნიკაციის არავერბალური ელემენტების წყალობით. ყველა ეს ნიშანი უნდა შეესაბამებოდეს ერთმანეთს. კომუნიკაცია, მართლაც სხვადასხვა ელემენტების ერთი შეკვრაა, რომლის წიაღში ფიგურირებს თავად მესიჯი. მაგალითად, მოლაპარაკების ზოგიერთი მონაწილე, როდესაც საუბრისას არაკომფორტულად გრძნობს თავს, ნამდვილ ინფორმაციას, თავისდაუნებლიედ „ჩაღიმებით“ გასცემს, რითაც ეჭვს ქვეშ აყენებს ოფიციალურად გაცემულ ინფორმაციას.

3. ტექნიკური თვალსაზრისით, ინფორმაციის **გაცემისას**, გზავნილი, შესაძლოა, გამრუდდეს ან სახე იცვალოს. იმავე მაგალითს რომ მივუბრუნდეთ, შესაძლებელია, რომ ჩვენმა მოლაპარაკებელმა პირველი სიტყვები გადაყლაპოს. შემდეგები — ხმაბლლა წარმოთქვას და დაავიწყდეს, ზემონახსენები „ჩაღიმებით“.

4. რეცეპტორის მიერ გზავნილის დეკოდირებას და ინტერპრეტაციას შეუძლია გზა მისცენ მცდარ აღქმებს — რომელთაგან ყველაზე გავრცელებულ შემთხვევებს ქვემოთ განვიხილავთ. ჩვენი რეცეპტორი ამ „ჩაღიმებას“ ახსნის, როგორც ტყუილის ნიშანს და ინფორმაციის გამცემის მოუხერხებლობას, როგორც ამ ინტერპრეტაციის დამატებით ნიშანს; და ბოლოს, მიდის იმ დასკვნამდე, რომ ეს მართლაც ნამდვილი ინფორმაცია — ყალბია.

5. მცდარ ინტერპრეტაციებზე დაყრდნობით, მოლაპარაკებელი რეაგირებს ისეთი პასუხებით, მიდგომებით და ქმედებებით, რომლე-

ბიც თავის მხრივ რეალურია. იგი მოითხოვს მოწოდებული ინფორმაციის ნამდვილობის დამამტკიცებელ ელემენტებს, მაშასადამე გაახმაურებს, რომ ეს სიყალბეა, ან, რომ მეორე მომლაპარაკებელი — მატყუარაა, რომ ბაგის კუთხეში ღიმილი შენიშნა და ა.შ.

თუკი კომუნიკაცია მოლაპარაკებისათვის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს, ასეთივე წარმატებით შესაძლებელია მის მტრად იქცეს.

• ყველაზე ხშირია, როდესაც ინფორმაციის გამცემი დარწმუნებულია, რომ მისი მესიჯი მეორე მხარისათვის სავსებით ნათელია; მაგრამ ის, რაც შენთვის ნათელია, სასწაულებრივად, სხვისთვის იგივე არ არის. აზრის სინათლის სუბიექტურობა, ნაწილობრივ, სხვა ინფორმაციის ცოდნით გამოქმუშვდება, რომელსაც მხოლოდ ერთი მხარე ფლობს და რეცეპტორს თხოვს, რომ გაზიარებული იყოს მის მიერ. თუმცა, მეორე მხარეს აქვს თავისი ცხოვრება, თავისი საკუთარი გამოცდილება, თავისი თვალსაზრისი ამ მოლაპარაკებაში თავის ადგილზე, და სხვ. სრულიად მცდარად გამოვდივარ ჰიპოთეზიდან, რომ თითქოს, მეორე მხარე ფლობდეს იგივე ტექნიკურ განათლებას, რასაც მე, იცნობდეს ჩემი მეტყველების ნიუანსებს, ტერმინებს რომელსაც ვიყენებ; მაგრამ, შევამოწმე მაინც იმ ტერმინოლოგიისა და ლექსიკის ცოდნა, რომელსაც მე ვიყენებ, ანდა იმ წარმოდგენებისა, რომლებიც მგონია, რომ ყველასთვის ცნობილი უნდა იყოს? გარდა იმისა, რისი შემოწმებაც შემიძლია, არის კიდევ მეორე მხარის „გულისთქმა“, რომელსაც ვერაფრით ჩავწვდები: იქნებ, კანარის რომელიმე პატარა კუნთულზე მომავალი შვევულების გატარებაზე ოცნებობს ან კლიენტთან შეხვედრაზე ფიქრობს? როდესაც ჩვენი პოსტულატები მეორე მხარის შესახებ მცდარია — რაც ხშირია, გაუგებრობების რისკი იზრდება და მკაფიოდ იკვეთება.

• ინფორმაციის გამცემისთვის, კომუნიკაციის და აქედან გამომდინარე, მოლაპარაკების პროცესში მთავარი ის გზავნილი კი არ არის, რაც თვითონ ჩაიფიქრა, არამედ, ის, რაც რეცეპტორმა შეიტყო. ინფორმაციის რეცეფციის (მიღების) აქტი, როგორც ფუნდამენტური მოვლენა, უნდა პირველ რიგში გვაღელვებდეს. იმის მიუხედავად, შეესაბამება თუ არა ინფორმაციის გამცემის განზრახვას, გზავნილი იწვევს რეაქციას, რომელსაც, თავის მხრივ, მოსდევს ახალი თვალსაზრისის შემუშავება, რითაც კიდევ უფრო ფართოვდება თავდაპირველი ჩანაფიქრიდან გადახვევის შესაძლებ-

ლობა. ჩაფიქრებულ თუ წარმოსახვით ზრახვებსაც კი შეუძლიათ რეალური შედეგების წარმოშობა.

- ასევე, საკმაოდ ხშირად, რეცეპტორი დარწმუნებულია, რომ გადმოცემული გზავნილის მისეული ინტერპრეტაცია პოზიტიურ ზრახვებს ნეგატიურ მესიჯად გარდაქმნის, ანდა პირიქით, ეშმაკური განზრახვის ანკესს წამოეგება.

- ამ დროს, რეცეპტორისთვის მნიშვნელოვანია არა მესიჯი, როგორც მან გაიგო, არამედ, მისი გადამოწმება ინფორმაციის მიმწოდებელთან, რომ მისეული აღქმა ნამდვილად შეესაბამება ამ უკანასკნელის ზრახვებს. თუ გავუსწრებთ მოვლენებს – არ ამოვალთ ჰიპოთეზიდან, რომ მან ყველაფერი გაიგო – რეცეპტორი მოთხოვს ინფორმაციის მთავარ მომწოდებელს ერთხელ კიდევ დაადასტუროს მესიჯის არსი.

კომუნიკაციის აბსოლუტური გამჭვირვალება ინფორმაციის გამცემსა და რეცეპტორს შორის – ილუზიაა. მაგრამ, მზარდი გამჭვირვალება კარგი კომუნიკაციის სამსახურში ხელს უწყობს თვალსაზრისთა დაახლოებას და საუკეთესო შეთანხმების მიღწევას. იმისათვის, რომ გამჭვირვალება გავზარდოთ, მთავარია, შევისწავლოთ აღქმის დროს დაშვებული პრინციპული შეცდომები თუ შეშეცნებითი ცდომილებები. საქმე ეხება ამ დაბრკოლებების შესწავლას, რათა ამით ნაკლებად დაეზარაღდეთ, აგრეთვე აღმოეფხვრათ, ყოველ შემთხვევაში შევამციროთ გზავნილის ის ნაწილი, რომელსაც შეცდომაში შეჰყავს თანამოსაუბრე.

მოლაპარაკების პერიოდში კარგი კომუნიკაციის ხელისშემშლელი ათი დაბრკოლება

გთავაზობთ ყველაზე უფრო გავრცელებულ ათ მათგანს და მათ სათავეებს:

1. შერწყმა

რომელიმე ჯგუფის წევრობისათვის პიროვნებას მიაწერენ სტერეოტიპულ დახასიათებებს და კლიშეებს (მნიშვნელობა არა აქვს კუთვნილების სახეობას: სქესის, ასაკის, ეროვნების, ფორმაციის, პროფესიის, თანამდებობის მიხედვით და სხვ.) ამა თუ იმ ჯგუ-

ფისათვის მეტ-ნაკლებად მიღებული შეხედულებები და დამახასიათებელი სტერეოტიპები, პირდაპირ მიეკერება ინდივიდს. სტერეოტიპი ორი მიმართულებით მოქმედებს: რაც იმაში მდგომარეობს, რომ მისი ერთი წევრის შეფასება მიეკერება მთელ ჯგუფს. ამრიგად, ბევრი გამყიდველი ასაზრდოებს წინასწარ ჩამოყალიბებულ სტერეოტიპებს მყიდველებთან დაკავშირებით, რომ ისინი არიან მომხვეჭელები, რომ მცირეგაბარიტის მანქანის ფასად Rolls Royce-ის ყიდვა უნდათ, რომ ყოველთვის მზად არიან კონკურენციაზე გადასვლით სარგებელი მიიღონ, ანდა იწუნებენ, რაც არ უნდა კარგი საქონელი შესთავაზო გასაყიდად. მაგრამ, ასევე ბევრი მყიდველი ასაზრდოებს დაახლოებით ასეთივე ცრუ წარმოდგენებს გამყიდველებთან დაკავშირებით: არასოდეს არ გეტყვიან სიმართლეს თავიანთი ნაწარმის შესახებ, ჯერ კარსკვლავებს მოგიწყვებენ, თითქოს უკეთესი პროდუქცია ქვეყანაზე არ იყოს, ხელშეკრულების გაფორმებისთანავე, დამატებითი პირობების (რომლებიც არ იყო გათვალისწინებული) წვიმა წამოვა. ზოგჯერ პირიქით, სტერეოტიპი მომლაპარაკებლის სასარგებლოდ მუშაობს. თუ მეც მყიდველი ვარ და მეორე მხარეც, ჩვენ ერთსა და იმავე წინასწარ შემუშავებულ შეხედულებებს ვიზიარებთ, მაშინ ჩვენთვის ცალსახად სასარგებლო იქნება შემსყიდველთა კლუბის¹ დაარსება, ჩვენი დაკვეთების გასაერთიანებლად. სტერეოტიპებს უნდა ვიცნობდეთ, უნდა ვიცოდეთ მათი ჩვენს საკეთილდღეოდ გამოყენება და ასევე – მათი უკუგდებაც, როდესაც მათ ზიანის მოტანა შეუძლიათ.

2. ექოს ეფექტი

განზოგადების მექანიზმის წყალობით, მასაც სტერეოტიპის ეფექტი აქვს. ერთი ინდივიდის მიერ მიცემული ერთადერთი დამახასიათებელიდან გამომდინარე, მთლიანად პიროვნებაზე გვექმნება წარმოდგენა. ამგვარად, თუ მოწოდებული ინფორმაციის შესახებ ვიგებთ, რომ ყალბია, დასკვნა გამოგვაქვს, რომ მისი მომწოდებელი

¹ მაგალითისათვის ფერმერები ქმნიან კოოპერატივებს რომელთა მეშვეობით აერთიანებენ მათი მოთხოვნების შესაბამისად შხამ-ქიმიკატებისა და სასუქების შესყიდვების მოცულობას. კოოპერატივი შეკვეთების გაზრდილი მოცულობის ხარჯზე იღებს საკმაოდ დიდ შეღავათებს ფასებზე მომწოდებლისგან, ასეთ ფასდაკლებებს ცალკე აღებული ფერმერი ვერ მიიღწევდა.

ნამდვილი მატყუარაა. სწორედ, ექოს ეფექტის გამო არ უნდა ვენდოთ „პირველ შთაბეჭდილებებს“, რადგან ისინი იბატონებენ, შემდგომში, ჩვენი განსჯის უნარზე. ეს გახლავთ კიდევ ერთი მიზეზი იმისათვის, რომ პირველ წუთებს და ნიშანდობლივ ექსტებს სათანადო მნიშვნელობა მივანიჭოთ. შარავანდედის ეფექტი განზოგადდება პოზიტიურ თუ ნეგატიურ ასპექტებზე და მოქმედებს როგორც უმნიშვნელოვანესი წინასწარ შემუშავებული წარმოდგენა. ანეგლოტი, რომელსაც მოგახსენებთ, ტალეირანის ცხოვრებიდანაა აღებული, როდესაც მან ერთ-ერთი პირი წარადგინა დიდ პოსტზე. აღნიშნული პირი, ძალიან ბედნიერი, ეახლა თავის კეთილისმყოფელს და უთხრა, რომ ეს ახალი ამბავი მისთვის მით უფრო სასიხარულო იყო, რამდენადაც მის წარსულ ცხოვრებაში მსგავსი არაფერი მომხდარა. ტალეირანმა აქედან დასკვნა გამოიტანა სამომავლოდ და დიდი ჩაბიების გარეშე გადაწყვიტა, რომ უმჯობესი იყო გაეუქმებინა ეს ნომინაცია.

3. სელექციური აღქმა

მას მომლაპარაკებელი მიჰყავს მხოლოდ რეალობის იმ ელემენტების აღქმამდე, რომლებიც *a priori* მიესადაგებიან განსჯას ან შთაბეჭდილებებს. ეს პრობლემა აადვილებს ორი პრეცედენტის გახანგრძლივებას. თუ არსებობს სფერო, სადაც პრობლემები მრაველდება, ეს პირველ რიგში მულტიკულტურული მოლაპარაკების კონტექსტია (მე-7 თავი), ამრიგად, თუ მიგვაჩნია, რომ ანგლო-საქსებს, ზოგადად, და განსაკუთრებით ამერიკელებს არაფორმალური ჩვევების მქონეთ რეპუტაცია აქვთ, შეერთებულ შტატებში ყოველი ჩვენი ვიზიტი მიგვიყვანს ამ გავრცელებული შეხედულების დადასტურებამდე და პირიქით, ფორმალური მხარის პატივისცემის შემთხვევათა იგნორირებამდე, მაგალითად, საკონტრაქტო ხელშეკრულებებში. შეერთებულ შტატებსა და დიდ ბრიტანეთში აკადემიური ვიზიტის დროს, ჩვენ თავიდან გაგვიჭირდა „Hello John“ და სხვა „Cheers Jack“-ის თამაშებში ჩაბმა¹. ასეთი არაფორმალური ურთიერთობები განსაკუთრებით კონტრასტულია დიპლომატიის გადაცემის ცერემონიალთან (ტოგებით, მანტიებით, პროცესებით, ოფი-

¹ აქ საუბარია არაფორმალურ ურთიერთობებზე.

ციალური მოხსენებებით, გარემოებების მიხედვით), რაც აშკარას ხდის, რომ ფორმალური მხარე, ხშირ შემთხვევაში, კვლავაც გრძელდება ამ ქვეყნების საუნივერსიტეტო ცხოვრებაში.

მოლაპარაკებაზე, მაშინაც კი, როდესაც საჭიროა ყურადღების გამახვილება დომინანტურ შტრიხებზე, რაც სელექციური აღქმისაკენ გვიბიძგებს და არ გვაძლევს განსაკუთრებული შემთხვევების გამოყოფის საშუალებას, ასევე აშკარა ხდება, რომ აუცილებელია იმ ნიუანსების ჩავლება, რომლებიც პიროვნებების და სიტუაციების ილუმალ მხარეებს ავლებენ.

4. სხვისთვის მცდარი წარმოდგენების მიწერის ფენომენი

რისი წყალობითაც მომლაპარაკებელი მიაწერს მეორე მხარეს ისეთ ზრახვებს ან ძალაუფლებას, რომელიც ამ უკანასკნელს არ გააჩნია. ამგვარ სიტუაციას შეიძლება წავაწყდეთ, როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებაში, ისე ბევრად უფრო რთულ კონტექსტში.

კამათი მეუღლეებს შორის

ცოლის საყვედურის მიღმა ქმრისადმი („ისევ არ გაიტანე ნაგავი“) იმალება ის, რასაც ქალი სინამდვილეში მიაწერს („სულ არაფრით არ მეხმარება, არ ენაღვლება, რომ მთელი დღე ჯაფაში ვარ“); ქმრის პასუხში („ნამდვილად, დრო არ მქონდა“), იგი სულ სხვა რამეს მიაწერს ცოლს („სულ არ უწევს ანგარიშს რამხელა საქმეს ვარ შეჭიდებული; თუ ჰგონია რომ ნაგვის ყრის დრო მაქვს“) და ა.შ. ქალი: „ეხედავ, არაფრად აგდებ არც ნაგვის გატანას და არც დანარჩენს“ (რითაც მას მიაწერს: „რასაც მაგისთვის ვაკეთებ, ვერაფერს ვერ ხედავ“, შემდეგ ქმარი: „შენ კი ხედავ, რასაც შენთვის ვაკეთებ?“ (სინამდვილეში, ცოლს მიაწერს: „გავიჟება შეიძლება ისე ვეჯავრები“). ბოლოს ორივე ერთხმად დაასრულებს: „არ იცი როგორ მომიშორო“, იმ წუთს ორივე მართლაც ასე ფიქრობს.

სხვისთვის რაღაცის მიწერის ან მინიჭების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ დროზე დავრწმუნდეთ უთანხმოების ინტენსიურობაში,

და ორივე მხარის თანაბარ უნარობაში დაინახონ, რომ მათ შორის ხდებოდა სიმეტრიული მცდარი წარმოდგენების მიწერა – მინიჭებები.

მცდარი წარმოდგენების მიწერის ფენომენს მოლაპარაკებები სხვა ხარისხში გადაჰყავთ. ასე მოხდა ისრაელი-პალესტინის მოლაპარაკებების ისტორიაშიც. ისრაელის მხარე პალესტინელებს მიაწერს ტერორიზმის წინააღმდეგ საბრძოლველად საკმაო ძალას და უნარს (მაშინ, როდესაც პალესტინის ხელისუფლება უკვე დიდი ხანია აღარ ფლობს საკმარის ძალოვანი სტრუქტურების შენახვის საშუალებებს, გარდა პოლიციური შენაერთებისა); შემდეგ, აღნიშნავს – აქედან გამომდინარე, პალესტინის ხელისუფლება ცდილობს ჩააგდოს ტერორიზმის წინააღმდეგ ბრძოლა, ზოგიერთი, კიდევ უფრო შორს მიდის და პალესტინის ხელისუფლებას ტერორიზმის წახალისების სურვილსაც მიაწერს. თავის მხრივ, პალესტინელები ისრაელის ხელისუფლებას, ხშირად, მიაწერენ ოკუპირებული ტერიტორიების სრულ კონტროლს (სინამდვილეში, მათი ძალაუფლება შედარებითია), აქედან გამომდინარეობს მათი სურვილი თავიანთი კოლონიების კიდევ უფრო გაფართოვების. (სურვილი, რომელსაც ისრაელის მთავრობის უმრავლესობა არ იზიარებს).

როდესაც აღნიშნული ფენომენი ერწყმის სურვილს, რომ ავიცილოთ იმ განზრახვების შედეგები, რის მიწერასაც წინსწრებით ვცდილობთ მეორე მხარისათვის, ეს ძირითადად გადაიზრდება თვითრეალიზებად წინასწარმეტყველებაში. ამის უამრავ მაგალითს ვხვდებით საბანკო ხელშეკრულებების დადების შემთხვევებში. როდესაც ეკითხები პიროვნებას, თუ რამ განაპირობა თავისი ვალდებულებების შეუსრულებლობა, დაახლოებით ასეთ პასუხს ვიღებთ: „დარწმუნებული ვიყავი, რომ მეორე მხარე გულმოდგინებით არ მოეკიდებოდა ნაკისრ ვალდებულებებს; თავი უნდა დამეცვა მოსალოდნელი ღალატისაგან; მეორე მხარეც იმავეს აკეთებდა“. რაკი მე წინსწრებით ვცდილობ აღკვეთო მეორე მხარის მცდელობა ჩაშალოს ხელშეკრულება და დაწყებული საქმე, პირველი – მე ვლაღატობ საქმეს და წინასწარმეტყველებაც სრულდება: შეთანხმება კრახს განიცდის. ეს მექანიზმი ყოველშემძლე ხდება პიროვნებებს ან ჯგუფებს შორის კონფლიქტის გამწვავების შემთხვევაში. მოლაპარაკება ჩაშლის რისკის წინაშე დგება, რადგან არა აქვს მნიშვნელობა ვინ დაიწყო, მეორე მხარე დაინახავს თუ არა ამ ორჭოფობას, მეტ-ნაკლებად მცდარი წარმოდგენების მიწერას მოწინააღ-

მდეგისათვის, კიდევ უფრო რწმუნდება იმის სისწორეში, რასაც თავად მიაწერს მას, რითაც ხელს უწყობს საკუთარი წინასწარ-მეტყველების ასრულებას.

5. პროექცია

თვით-რეალიზატორული წინასწარმეტყველების ფენომენი სხვა პრობლემას ეყრდნობა, რომელიც აორმაგებს მცდარი წარმოდგენების ეფექტს: ეს არის პროექტი, რისი საშუალებითაც მომლაპარაკებელი გადასცემს მეორე მხარეს ინტერესებს, გრძნობებს თუ დახასიათებებს, რომელიც სინამდვილეში მას ეკუთვნის. ძალიან მოსახერხებელია სხვაზე გადაიტანო ზრახვები, პასუხისმგებლობები, ქმედებები, რომლებისთვისაც, სხვა შემთხვევაში, საკუთარი თავისთვის უნდა გესაყვედურა. შენი შიშების, პარანოიდული მოვლენების, ღალატის სხვაზე გადატანა აადვილებს თვითგამართლებას. მე არა ვარ განსასჯელი, ის არ არის დასასჯელი.

6. დამადანაშაულებელი და მიმტყვებელი რეფლექსები

თავის მხრივ, პროექციის ფენომენი ასაზრდოვებს დამადანაშაულებელ ან მიმტყვებელ რეფლექსებს. კონფლიქტურ სიტუაციაში, ჩემი უდანაშაულობის აღიარებისკენ ვიხრები – ვინაიდან სხვაც ასე მოიქცევა ან მოიქცეოდა – ანდა პირიქით, სხვას არ დავადანაშაულებ. ადამიანის ბუნებას ბავშვობიდან მოყოლებული, მივყავართ „მე არ მიქნია, სხვამ ქნა-სკენ“. ორი ან მეტი შვილის მშობელს ყოველდღე აქვს ამასთან შეხება. კეთ აღრედის (2000) მიერ აღნიშნული პრობლემატიკის შესწავლილ და დასაბუთებულ კვლევაში ანგარიში ეწევა ჩვენს ბუნებრივ ტენდენციას – ყოველთვის გამოვნახოთ საკმარისი მიზეზები ჩვენ უდანაშაულობის და სხვის დისკრედიტაციისათვის. საბოლოოდ, მე თვითონ ვიხდი ბოდიშს უფრო მეტად, ვიდრე საჭიროა და სხვასაც იგივე თავგამოდებით ვადანაშაულებ. ეს გზა, უფრო ძლიერია, რადგან ორმაგია და კაზუალური ინტერაქციით საზრდოობს, ამ მექანიზმის ლოგიკა მოითხოვს – რაც უფრო მწყურია, მეტ წყალს ვსვამ და რაც მეტ წყალს ვსვამ, მეტად მწყურია. ამ შემთხვევაში, აღნიშნული პრობლემა მდგომარეობს შემდეგში: „რაც მეტად ვდებ ბრალს

სხვას, მით უფრო დამნაშავეა იგი ჩემს თვალში, მით მეტი საბაბი მაქვს ჩემს თავსევე შევუნდო, ვაპატიო“ და „რითაც მეტს ვაპატიობ ჩემ თავს, მით უფრო უცოდველი მგონია თავი, შესაბამისად, მეტი საბაბი მაქვს სხვის დასადანაშაულებლად“.

სწორედ, დამადანაშაულებრივი და შემწყნარებლური რეფლექსების ფონზე უნდა გავანალიზოთ მოლაპარაკების წარმოების დროს კეთილი ნების საკითხი, რომელსაც მთლიანად მივაწერ, ხოლო მეორე მხარეს მივაწერ ყველა ბოროტ ზრახვას, რისი მოფიქრებაც კი შეიძლება.

7. გაუფასურების რეაქცია

მისი მექანიზმი მარტივია: იდეის ღირებულება დამოკიდებულია არა თვით იდეაზე, არამედ მის ავტორზე. ამის დასტურია ლი როსის მიერ სტენკორდის უნივერსიტეტში ჩატარებული ექსპერიმენტი (1995). სტუდენტთა სამი ჯგუფის წინაშე წარადგინეს აპარტიდის წინააღმდეგ საბრძოლველი ორი გეგმა (A და B) პირველ ჯგუფს მიაწოდეს ინფორმაცია იმის შესახებ, რომ სტენფორდის ადმინისტრაციულმა საბჭომ უპირატესობა მიანიჭა გეგმა A-ს; ამ ჯგუფის უმრავლესობამ ხმა მისცა B-ს. მეორე ჯგუფის წინაშე გაამჟღავნეს, რომ ადმინისტრაციული საბჭო იხრებოდა B გეგმის სასაუბროდ; ამ ჯგუფმა, ძირითადად, ხმა მისცა A გეგმას. მესამე ჯგუფს, არავითარი უპირატესობა არ გაუმხილეს; მათი ხმები ორად გაიყო პროპორციულად ორივე გეგმის სასარგებლოდ, უკვე წამოწყებული ექსპერიმენტი გაგრძელდა: პირველი ჯგუფის სტუდენტებს განუმარტეს, რომ ადმინისტრაციულმა საბჭომ გაითვალისწინა მათი უარყოფითი დამოკიდებულება A გეგმის მიმართ და გადაწყვიტა B გეგმის მიღება; სწორედ, იმ მომენტში გახდა A გეგმა უფრო მიმზიდველი აღნიშნული ჯგუფისათვის.

მოლაპარაკებებზე გაუფასურების რეაქციის შედეგები მნიშვნელოვანია. მეორე მხარე დათმობაზე მიდის, მეტის დათმობაც შეეძლო; იმას მითმობს რასაც ვთხოვ, რაღაც საეჭვოა, მეტი უნდა მომეთხოვა; მას კომპრომისის შემოთავაზება უნდა, ეს ხომ ჩემთვის შეურაცხყოფელია, როგორ ბედავს? აი, გაუფასურების რეაქციის ოთხი მარტივი მაგალითი. მომლაპარაკებლის რეაქცია, სის-

ტემატიურად — უარყოფითი შეფასება იმისა, რასაც იტყვის, მოიმოქმედებს, ან შეთავაზებს მოპირისპირე მხარე, არა მათი შინაარსისა და შემადგენლობის მიზეზით, არამედ იმიტომ, რომ მოპირდაპირე მხარისგან მოდის. თუ სხვა წამოწევს იდეას, ე.ი. ცუდია; უფრო მეტიც: თუ იგი აყენებს ამ წინადადებას ე.ი. მისთვის კარგია; და თუ იმისთვის კარგია — ჩემთვის საზიანო იქნება. მოკლედ, ყველაფერი, რასაც იგი იტყვის მის საწინააღმდეგოს იქნება გამოყენებული, როგორც ცნობილი ამერიკული ფორმულა გვეუბნება დაკავების დროს.

ეს პრობლემა, სწორედ იმიტომ ითვლება ყოვლისშემძლედ, რომ ორი მიმართულებით მოქმედებს: ის მაშინაც ახდენს ზეგავლენას, როდესაც მე ვუსმენ და მაშინაც, როდესაც მე მისმენენ. გამოდის, ფრთხილად უნდა მოვეკიდო ჩემს მიდრეკილებას სხვათა სიტყვების გაუფასურებისადმი, და აგრეთვე გავთვალო, რომ მეორე მხარემ შეიძლება ჩემი წინადადება ნაკლებად მიმზიდველად ჩათვალოს. ეს ფუნდამენტური მიმართულება გვაძულებს დიდი სიფრთხილით მოვეკიდოთ კომუნიკაციას. რაც უფრო მეტად მოვინდომებთ სხვას „მოვახვიოთ თავს ჩვენი აზრი“, მით მეტი საშიშროებაა, რომ დაგვიპირისპირდებიან. რაც უფრო მოვინდომებთ მოლაპარაკებების დროს მთელი საკომუნიკაციო სივრცის „ჩვენი“ წინადადებებით ოკუპირებას, მით მეტია საფრთხე იმისა, რომ არც ერთ წინადადებას არ დაუჭერენ მხარს. ტალეირანი, რომელიც არ იცნობდა ამ მიმართულების მეცნიერულ წარდგენას, ნაკლებად არ ფლობდა მას თავის სასარგებლოდ. 1814 წლის არეულობის დროს, ვინაიდან სურდა იმპერატრიცას მარი-ლუიზას დაეტოვებინა პარიზი; მხარი დაუჭირა მისი დარჩენის აუცილებლობას, რადგან გუმანით ხვდებოდა, რომ მის მიერ შეთავაზებულ წინადადებას ეჭვის თვალით შეხედავდნენ მისი მოწინააღმდეგეები, რომლებმაც სასწრაფოდ დაუჭირეს მხარი იმპერატრიცას გამგზავრებას. ამას ჰქვია — სიყალბის ქადაგება ნამდვილის მისაღებად. აგრეთვე ესაა ბიძგი იმისათვის, რომ აფიქრებინო ან ათხოვნიო, ის, რის მოპოვებასაც ცდილობდი.

8. განმაპირობებელი ვითარება

ეს მიმართულება კარგადაა ცნობილი: ინდივიდის მიერ მოვლენის განსჯის მანიპულირება ხდება წინასწარ მოწოდებული ინფორ-

მაციით. საკმარისია ფაქტები წარმოაჩინონ ცალმხრივად, რომ პიროვნება გადაბირებულია სასურველი მიმართულებით, თუმცა, ეს დროებითი მოვლენაა. მაგალითად, ადვოკატი, რომელსაც მხოლოდ თავისი კლიენტის ვერსია აქვს მოსმენილი საგზაო ინციდენტის შესახებ, ცდილობს მისთვის შემამსუბუქებელი ვითარებები გამოძებნოს, ხოლო მოწინააღმდეგე მხარეს დამამძიმებელი გარემოებები მოუგონოს. განმაპირობებელ ვითარებას ისეთივე მნიშვნელობა აქვს საწარმოს ხელმძღვანელისათვის, რომელიც თავგამოდებით იცავს თავის აქციონერებს, როგორც პროფკავშირის დელეგატი-სათვის, რომელიც დარწმუნებულია, რომ მისი ორგანიზაციის საერთო თვალსაზრისი რუპორს წარმოადგენს. ორი წამყვანი პირი საუბრობს წინასწარ განპირობებულ პერსპექტივებზე და ქვეყნად ყველაზე მეტად უჭირთ ერთი-მეორის ადგილზე თავის ჩაყენება. განმაპირობებელი ვითარება, დიდი შთაგონების ძალას იძენს, როდესაც ხანგრძლივდება. XIX სკ-ის ბოლოსა და XX სკ-ის დამდეგს ევროპაში, ბავშვების მთელი თაობები იზრდებოდა იმ რწმენით, რომ ის, ვინც ჩვენს „პირდაპირ ღვას“ ჩვენი მარადიული მტერია – იმ თვალსაზრისით, რომ ომი ეჩვენებოდათ ბუნებრივ, გარდაუვალ და სასაურველ მოვლენადაც კი. ჩვენთან უფრო ახლოს, ექსპერიმენტი მდგომარეობდა ორი აუდიტორიის – ისრაელთა და პალესტინელთა ჯგუფებისათვის სატელევიზიო გადაცემის ჩვენებაში, რომელიც დეტალურად მოგვითხრობდა ახლო-აღმოსავლეთის მოვლენების შესახებ. პალესტინელებმა ტელე-გადაცემა ჩათვალეს პრო-ისრაელურად, ხოლო ისრაელებმა – პრო-პალესტინურად. ჩვენ დავინახეთ, რამდენად არასწორხაზოვანი – წინასწარ განპირობებულია ჩვენი შეხედულებები დღემდე ჩვენში დაგროვებული აღქმების წყალობით, რაც ჩვენს იდენტურობას შეადგენს.

9. მეხსიერებისმიერი დამოწმება

რაც ერთხელ გვინახავს, ან გვგონია, რომ გვინახავს, მიგვაჩნია, რომ კიდევ ვნახავთ, ან გვეგონება, რომ ვნახავთ და ეს რწმენა სულ უფრო და უფრო განმტკიცდება. ამ მოვლენის ილუსტრირება ხშირია მოწმეებს შორის, რომლებსაც მიაჩნიათ, რომ ეჭვმიტანილი ამოიცნეს. თუ მოგვიანებით მათი განცხადების დადასტურებას ითხოვთ, კიდევ უფრო ნაკლები ყოყმანით დაგიმოწმებენ, კიდრე

პირველი შედარებისას. ეს ბუნებრივი რეფლექსია; ყველა ცდილობს თავის თავთან თანხმობაში იყოს, ანუ შეიძლება ითქვას, თავის პირველ შეხედულებასთან ამ საკითხთან დაკავშირებით. თან მომლაპარაკებელს სურს, გაამყაროს თავისი პირველი დეკლარაცია. თან ასე თქვა ე.ი. ასე ფიქრობდა; თუ იმავეს არ გაიმეორებს, გამოვა რომ ამიერიდან სხვაგვარად ფიქრობს და ყველას გააგებინებს, რომ პირველად შეცდა. მესხიერებაში ჩაბეჭდილის აღარ დადასტურება შთაბეჭდილებას შექმნის, რომ შენი ნათქვამი გადათქვი ან საკუთარ თავს ეწინააღმდეგები. აქედან ნათლად ჩანს ის მექანიზმი, რომელსაც ფაქტების ვერსიის ტყვეობისკენ მივყავართ, ერთადერთი გადაწყვეტილების მიღების პერსპექტივით იქ, სადაც უნდა დრო შემოგვენახა დაეჭვებისათვის და ყველაზე სასარგებლო შედეგი გამოგვეტანა, ტენდენცია გვიბიძგებს ყოველგვარი შინაგანი წინააღმდეგობის საფრთხე გამოვრიცხოთ. ეს მიმართულებაც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სელექციურ აღქმაში.

10. გადაჭარბებული თავდაჯერებულობა

ეს მიმართულება ყველაზე ბოლოს არის წარმოდგენილი, რადგან იგი არც-ერთ წინამორბედს არ გამოიცხავს. ალბათ, ეს ურთულესი პრობლემაა, სწორედ ამიტომ მისი გამანეიტრალებელია ეჭვი, რომელიც პირველივე თავში გამოიკვეთა. განსაკუთრებული თავდაჯერებულობის ატმოსფეროში, მომლაპარაკებელს ჰგონია, რომ მან იცის: მას აქვს მზა გადაწყვეტილება, იცის რა უნდა გააკეთოს და ისიც იცის – თქვენ რა უნდა გააკეთოთ. იგი გამუდმებით ზედმეტად აფასებს თავის მიღწევებს: აზრის სინათლეს თავის გამოსვლებში, გაგების უნარს სხვის მოსმენის დროს. მას სწამს, რომ შეუძლია მოლაპარაკების მაგიდაზე ამალღდეს, გადაუფრინოს ზემოდან მედიდურების ფრთებით. გადაჭარბებული თავდაჯერებულობა აიხსნება სამი კონტრ-პროდუქტიული რეფლექსით:

- დადანაშაულება ეხება ურთიერთობას: დამადანაშაულებელი და მიმტყვებელი მიმართულებები სრული რეჟიმით მუშაობს. მეორე მხარის ბრალია და უნდა აღიაროს, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ლახავს და ძაბავს ურთიერთობებს სექტორთა შორის;

- პოზიციონალიზმი არსებითთან დაკავშირებით: ერთადერთი გადაწყვეტილებაა ყველასთვის მისაღები და ის ჩემია. მოლაპარაკება

ჯერ არ დაწყებულა, მაგრამ უკვე ვიცი რა არის ორივე მხარისათვის საუკეთესო. იდეა, რომ საკმარისია აზრი გამოთქვა, რომ Eureka მეორე მხარე დამყვება, ზუსტად შეიძლება ითქვას, რომ ეს მდგომარეობა გასცემს სხვის მიმართ უდარდელ დამოკიდებულებას;

- პროცესის გადაჭარბებული ლიდერობა: ვინაიდან მე ვიცი, მე უნდა წარვმართო მოლაპარაკება, ისე უნდა წავიყვანო, როგორც მე მესმის და თავიდანვე უნდა დავინახო ჩემი ლიდერობა.

ასეთი გადაჭარბებული თავდაჯერებულობა ვლინდება მეტყველებისას თუ ქმედებაში მედიდურობით, თვითკმარობით... რაც არასაკმარისია საქმის წინსვლისათვის. ამით ზარალდება აზრის გაცვლა, ან მე ვუსმენ — მაგრამ იმ განწყობით, რომ ყველაფერი უკვე გავიგე — ან ვლაპარაკობ იგივე თვითკმაყოფილებით. არც ერთ შემთხვევაში არ ემონაწილეობ პატივისცემით გამსჭვალულ გაწონასწორებულ დიალოგში, გადაჭარბებული თავდაჯერებულობა ხშირად მოსმენისა და სიტყვის თქმის დროს აგებლითი მოუთმენლობის ნიშანია. დრო რომ დაეთმოთ სხვისი მოსმენისათვის და მასთან წინასწარ შემუშავებული შეხედულებების გარეშე, ესაუბრათ გადაწყვეტილებებისა და პროცედურის ავ-კარგიანობაზე, საქმე უფრო სწრაფად წაიწევდა. მაგრამ ამის მისაღწევად საჭიროა როგორც თავისი თავის ასევე პარტნიორის ნდობა.

იმ პრობლემებს, რომლებიც მჭიდროდ უკავშირდება კომუნიკაციის სეანსებს, ანეიტრალებს მაღალი ხარისხის დიალოგი, რომელშიც ასეთივე ხარისხის მოსმენა და აზრის გამოთქმა — გადამწყვეტია. ყოველივე ეს მოითხოვს ყოველწამს ღია მიდგომას, თვითდარწმუნების ლოგიკის საპირისპიროდ, რომელიც მხოლოდ თავისი თავით საზრდოობს, და ამას ვამჯობინებთ ჰიპოთეზების ლოგიკას, რომელიც მუდმივად შეფასების და გადაფასების საშუალებას იძლევა. ამ ლოგიკით მარტო ერთი მხარე ვერ წარმართავს, მას სჭირდება მეორე მომლაპარაკებელი, რომელიც უნდა ესწრაფოდეს და კონკრეტულად ჩართული იყოს მოსმენისა და აზრის გამოთქმის პროცესში. სწორედ, ამ ორმხრივ დემარშზე შეეყრდნობით.

აქტიური მოსმენა

მოსმენის მიზანი უამრავია — ინფორმაციის მიღება, მოვლენების აღქმის სისწორის, გადაწყვეტილებების ჰიპოთეზების ვარგისიანობის

შემოწმება, მეორე მხარის პულისის გასინჯვა და სხვ. მაგრამ ყველაზე მეტად, მოსმენა გამართლებულია მეორე მხარესთან ურთიერთობის დასამყარებლად. მიღებული იდეის საწინააღმდეგოდ კარგი მოსმენის იმპროვიზაცია აღარ უშველის საქმეს. მოსმენაც არის და მოსმენაც.

მოსმენის ხუთი სახეობა, რომელსაც უნდა ვერიდოთ

ჩამოვთვალოთ, მოსმენის ყველა ტიპი, რომელიც გვხვდება, მზარდი ინტერესით, თუმცა ნაკლოვანი და კონტრ-პროდუქტიული.

1. *შეუვალი მოსმენა*. მკლავებგადაჯვარდინებული, დახურული სახით, მეტ-ნაკლებად ჩართულობის გამოძახებული ან არანორმალურად დაჟინებული მზერით, შენიშვნებისაგან თავშეკავებით, მსმენელი შთაბეჭდილებას ტოვებს, რომ არავითარ ინტერესს არ იწვევს მისთვის მეორე მხარის ნათქვამი. ის ამჟღავნებს შეუვალობას, გაცნობიერებულს თუ არა, მოჩვენებითს თუ რეალურს. ამგვარი შეუვალობა, ზოგჯერ ნამდვილ ყურადღებას ნიბავს, მაგრამ ამით მხოლოდ იმას მიაღწევს, რომ მედიდურისა და დაუინტერესებლის იერს მიიღებს, რასაც მოსდევს მოსაუბრის განცდა, რომ მისი ნათქვამი არ ესმით და ის იკეტება თავის თავში. დიალოგი ამღვრეულ წყლებში აგრძელებს სვლას.

2. *გაფანტული მოსმენა*. სკამზე ცქმუტვით, ხელში ფანქრის ან მობილურის წვალებით, მეზობლებისკენ თავის ტრიალით, მსმენელი შთაბეჭდილებას ტოვებს, რომ მსმენელი სხვა რამეზე ფიქრობს და არა იმაზე, რაზედაც გამომსვლელი საუბრობს, რაც მალე ამ უკანასკნელის შეშფოთებას იწვევს, შეიძლება ითქვას შოკირებასაც კი – შინაგანად მაინც – და გამოაქვს გაკვეთილი: რადგან მეორე მხარეს არ აინტერესებს ჩემი ლაპარაკი, რატომ ვიღაღადო უდაბნოში? მე რატომ მივაპყრო ყურადღება? დიალოგი ფეხს ითრევს.

3. *რეაქტიული მოსმენა*. ერთი ფრაზაც არა აქვს მოსაუბრეს დამთავრებული, რომ მსმენელი აწყვეტინებს, რომ თავისი ერთი ქრთილი მარილი მაინც გაურიოს, საუბარი თავისკენ გადმოიტანოს ან წინააღმდეგობა შეიტანოს, ისე რომ სათქმელი არასოდეს დაამთავრებინოს მოსაუბრეს. მუდმივად დაჩეხილი დიალოგი პინგ-პონგის პარტიას ემსგავსება, სადაც ბურთის განუწყვეტელ და უსარგებლო გადაცემა-გადმოცემას აქვს ადგილი და ყველა ქულებს

ითვლის. გაძარცვისა და გაღიზიანების განცდა მხოლოდ ვნებს მოლაპარაკების პროგრესს. უკვე XVIII საუკუნეში კალიერი თვლიდა, რომ თანამოსაუბრესათვის დიალოგის დროს სიტყვის გაწვევა კულტურულ ფენომენთან იყო დაკავშირებული:

„ადვილი შესაძენია ფრანგებს შორის მიმდინარე საუბრის დროს ყველა ერთდროულად ლაპარაკობს, აწვევებენ გაუთავებლად მოსაუბრეს, იმის მაგიერ, რომ მოუსმინონ და უპასუხონ, როდესაც მათი თანამოსაუბრე ბოლომდე დაამთავრებს სათქმელს“.

4. *დირექტიული მოსმენა*. მსმენელი აწვევებებს ლაპარაკს, არა იმიტომ რომ შეეკამათოს, არამედ კითხვები დაუსვას ზუსტად მისთვის საჭირო ინფორმაციის მისაღებად; როგორც კი მომხსენებელი გაწვევით დაფასდება, მსმენელი ხელახლა აწვევებს, სხვა დიალოგი მალე გადაიზრდება დაკითხვაში, გამომძიებლის მსგავსად. ხოლო, ვინც ამგვარი დირექტიული მოდელით უსმენს, შესაძლოა, სასურველ ინფორმაციას იღებს, მაგრამ კარგავს იმ ინფორმაციას, რომლის მიღებაც სპონტანურად შეეძლო. ასევე, საფრთხეში აყენებს თანამოსაუბრესთან ურთიერთობას, რომელიც თავს შებოჭილად გრძნობს.

5. *კეთილგანწყობილი მოსმენა* შეესაბამება საზოგადოდ მიღებულ კარგი მოსმენის კონცეფციას: მოლაპარაკების მონაწილე ავლენს დაწყების ყველა გარეგან ნიშანს, თანამოსაუბრეს განაწილებს ბუნებრივი ქცევით, როგორიცაა: ღიმილი, მხედველობითი კონტაქტი და სხვა ყურადღების გამომხატველი ნიშანი (ღიახ, „მესმის“ და ა.შ.) მოსმენის ამ ფორმას, ხშირად, ახლავს თავის ქნევა თანხმობის ან გამხსნელების ნიშნად. თუმცა ამ ტიპის „ნორმალური“ მოსმენა მომლაპარაკებელს არ იცავს ხაფანგებისა და არასწორედ გაგებისაგან. მეტია საჭირო გაუგებრობების თავიდან ასაცილებლად. საკმარისი არაა მხოლოდ ყურადღების ნიშნების გამოხატვა; მათ მიღმა უნდა დავინახოთ, თუ როგორ გვესმის რეალურად სხვების.

ბევრად მეტად, კიდრე უბრალოდ კეთილგანწყობილი მოსმენაა, პრივილეგირებულ იარაღად რჩება აქტიური მოსმენა. (Rojers, 1957).

აქტიური მოსმენის ათი პრინციპი

მოსმენის ეს მოდელი იცავს შემდეგ პრინციპებს:

1. პირველ რიგში, ბუნებრივია, მოსმენის ყურადღების და გამხსნელების ყველა ნიშნის გამოხატვით: ისეთი არაფერი უნდა

გააკეთო ყურადღების გაფანტვის წყაროდ რომ იქცეს, შეინარჩუნო მხედველობითი კონტაქტი, გაუღიმო, თავის დაქნევით დაუდასტურო ნათქვამი და სხვ;

2. ჩაიწერო გამომსვლელის საუბარი, რადგან მოსმენა დიდი პრივილეგიაა ინფორმაციის მიღებისათვის; ამ სტადიაზე შევეცადოთ ჩავახშოთ ჩვენი „შინაგანი ხმა“, რომელიც, ჩვეულებისამებრ, გვითრევს ნათქვამის ინტერპრეტირებისა და პასუხის მომზადებისაკენ, რაც ენებს მოსმენის ხარისხს;

3. ყურადღების კონცენტრირება მოვახდინოთ არა მხოლოდ იმაზე რაც ითქვა, არამედ იმაზედაც, რაც არ თქმულა: უთქმელი – სწორედ, ყველაზე დიდი ემოციებისა და ენებების სფეროა;

4. საჭირო შემთხვევაში, გზადაგზა ჩავინიშნოთ, როგორც მომავალში გამოსაყენებლად, ისე იმის ნიშნად, რომ პატივს ვცემთ გამომსვლელს და მის ნათქვამს. თუკი, რა თქმა უნდა, ჩანნიშვნები არ იქნება გაგებული აზრთა გაცვლის კონფიდენციალურობის საზიანოდ, რაც ზოგჯერ წინასწარ უნდა შევამოწმოთ.

5. მოხსენების მთლიანად ან ნაწილობრივ დამთავრებისთანავე საჭიროა მისი რეფორმირება, ანუ მოხსენების სინთეზირება ჩვენი სიტყვებით, რითაც დავანახებთ, რომ ჩავწვდით გამომსვლელის საუბარს და ყველა მის მიერ გამოხატულ არავერბალურ ფორმას;

6. ამგვარი სინთეზირების შემდეგ, უნდა მოვიწვიოთ გამომსვლელი ჩვენი სინთეზის შესასწორებლად, თუკი ვერ შევძელით ზოგიერთი გამონათქვამის ზუსტი ინტერპრეტირება; ამ გზით, ერთ წაშში გაფანტავთ გაუგებრობის ბურუსს, რომელიც მომავალი მოლაპარაკების პროცესში არასახარბიელო შედეგების საყრდენად შეიძლება გამომდგარიყო;

7. ყურადღება დავუთმოთ, იმას რასაც ვერ ჩავავლეთ პირველი ნაწილის მოსმენისას და ხელახლა ჩამოვაყალიბოთ ყოველი ელემენტის გათვალისწინებით, თუ ყველაფერი სწორედ იქნება ე.ი. კარგად გავიგეთ;

8. კითხვები დავსვით ერთი მიზნით, რომ ნათელი შევიტანოთ ზოგიერთ საკითხში და მოსაუბრე განვაწყობთ მოწოდებული ინფორმაციის შესავსებად და დასაზუსტებლად. ეს კითხვები უმჯობესია იყოს ღია და არა დახურული. ღია კითხვა („რატომ ითხოვთ ასე დაჟინებით საქონლის მოწოდების ვადების განხილვას? რა მიზეზით თვლით ასე მნიშვნელოვნად ამ საკითხს?") მოსაუბრეებს საშუა-

ლებას აძლევს გვიპასუხოს დეტალურად და მოგვცეს ამომწურავი ინფორმაცია. დახურული კითხვა, პირიქით, (საქონლის მიწოდების ვადების ორი თვით განსაზღვრა ასე მნიშვნელოვანია? ამ ფორმით გინდათ იმოქმედოთ ფასების აწევის წინააღმდეგ?“) ორმაგ არჩევანს გვთავაზობს (ხო/არა) რომელსაც მოაქვს მწირი ინფორმაცია და ჩვეულებისამებრ მივყავართ (არა-სკენ). დახურული კითხვები უნდა დაისვას პუნქტუალურად მხოლოდ იმის გასარკვევად, თუ რომელი უნდა იყოს. უპირატესობა უნდა მიეცეთ გულწრფელ კითხვებს – რომლებიც მართლა გვიჩნდება – ვიდრე რიტორიკულ კითხვებს, რომლებიც, ხშირად, „დატვირთული“ არიან წარსულზე მცდარი შეხედულებებით (loaded questions) ან „ორიენტირებული“ სასურველ პასუხებზე (leading questions).

- წინასწარ შემუშავებული შეხედულებებით დატვირთული კითხვებით ცდილობენ, ვითომც არაფერიო, სარწმუნო გახადონ წარსული ფაქტები და მათი ინტერპრეტაციები. ამრიგად, თუ პატრონს ვეკითხები: „როდიდან დაიწყეთ პერსონალის მოთხოვნების სერიოზულად აღქმა?“, ამით ვადასტურებ, რომ სხვა დროს პატრონი არ იღებდა სერიოზულად ამ საჩივრებს.
- „ორიენტირებული“ კითხვები აღიქმება, როგორც ყალბი, რომლებიც გამიზნულია იმისათვის, რომ მოსაუბრე წაიყვანოს იქით, საითაც კითხვების ავტორს სურს, რათა შეუმციროს მომავალი არჩევანის არეალი. ამგვარი კითხვები დამახასიათებელია ღირექტიული მოსმენისათვის. თუ ვსვამ კითხვას: „არ უნდა ვცეთ პატივი ორმხრივობის პრინციპს?“, როგორ უნდა უპასუხოს თანამოსაუბრემ, თუ არა „როგორ არა“. ამ ტიპის კითხვა მოსმენის რეჟიმში აღარ შედის, იგი ამჟღავნებს კითხვის ავტორის განსაზღვრას თავის ჭკუაზე წამოიყვანოს მოსაუბრე; ის ცუდად ნილბავს თვითგანმტკიცების შეუსაბამო მცდელობას, ამ კითხვებით სურთ სხვას ათქმევინონ ის, რის თქმასაც თავს არიდებენ, და ის მაშინ, როდესაც არც კი დარწმუნებულან დაამთავრა თუ არა თანამოსაუბრემ, თავის იდეების წარდგენა;

9. ამ უამრავი მისვლა-მოსვლით უნდა მივალწიოთ იმას, რომ მეორე მხარემ დაგვიდასტუროს, რომ ჩვენ სწორედ გავიგეთ მისი თვალსაზრისი, ანუ ისე უნდა მოვახდინოთ რეფორმულირება, ვიდრე მეორე მხარე არ გვეტყვის: „დიახ, ასეა, სწორედ ამის თქმა მინდოდა“.

10. მოსმენის ფაზის დასამთავრებლად, შეგვიძლია გამომსვლელს მიემართოთ კითხვით, სურს თუ არა მას რაიმეს დამატება ნათქვამისათვის; თუ არა, მადლობა უნდა გადაუხადოთ ინფორმაციის გაზიარებისათვის. დგება დრო, როდესაც ჩვენ უნდა აღვნიშნოთ, თუ რა გვეჩვენება ყველაზე მნიშვნელოვნად. ახლა კი, მეტი შანსი გვექნება, რომ მეორე მხარემ ასეთივე ყურადღებით მოგვისმინოს.

აშკარაა: აქტიური მოსმენა მოიცავს პატიოსან წრებრუნვას, რომელსაც პარეარდის მოლაპარაკებათა პროგრამის დირექტორი ინგლისურად looping-ს უწოდებს. მე ვრჩები მეორე მხარესთან ერთად, ეუბრუნდები მის ნათქვამს, თითქოს წრეზე ვტრიალებდე, ვიდრე იგი არ მეტყვის, რომ სწორად გავიგე მისი თვალსაზრისი. ყურადღება მივაქციოთ ამ სიტყვებს: გაგება არ ნიშნავს დათანხმებას. გაგება არ ნიშნავს, რომ ვამართლებ. ფრთხილი მსმენელი გაარჩევს თანაგრძნობას თანხმობისაგან. „OK“ და „სრულიად გეთანხმებით“, რაც მიღებული იქნება თანხმობის ნიშნად და ამჯობინებს ისეთ ნეიტრალურ გამოთქმებს, როგორიცაა: „როგორც მე გავიგე, თქვენ ბრძანეთ... და სხვ.“, „თქვენი თვალსაზრისით და სხვ.“; „თქვენი აზრით, და სხვ.“. რაც მხოლოდ და მხოლოდ გაგებას ნიშნავს.

ნუ ვიფიქრებთ, რომ აქტიური სმენის ხელოვნებას ერთი ხელის დაკვრით დავეუფლები, ის მოითხოვს წრთვნას. ჩვენი პრაქტიკის პირველ ხანებში; შეიძლება ყალბად გამოგვივიდეს. მერე ნელ-ნელა, მომლაპარაკებელი წყალივით პერიფრაზირებაზე გადავა, ისე რომ არც ნიუანსები გამორჩება, არც ირონიული ტონი, არც დისონანსი სიტყვებისა და ტონს შორის და ა.შ. ცოტაოდენი ვარჯიშის შემდეგ აქტიური მოსმენა იქცევა ნორმალურ, ბუნებრივ მოსმენად გამოცდილი მომლაპარაკებლისათვის.

თუმცა, აქტიური მოსმენა „აღიბად“ არ უნდა იქცეს, თუ ის მხოლოდ მოჩვენებითია ან ხელოვნური ტექნიკის უბრალო გამოყენებას აქვს ადგილი, მალე დაიკარგება ნდობა. ტექნიკის მიღმა, გულ-წრფელი მოსმენა უნდა ვიცოდეთ. როდესაც მოსმენა ნამდვილად ასე ხორციელდება, მაშინ იქცევა ის მოლაპარაკების ტრამპლინად, რომელიც გვეხმარება ინფორმაციის გაცვლაში, გაუგებრობის შემცირებაში შემხვედრი პრობლემების გადაჭრისკენ სვლაში.

აქტიური მოსმენის დემარში მდგომარეობს წინარე არჩევანის გაკეთებაში, „მოსმენის დაუფლებაში“, როგორც „სიტყვით გამოსვლაში“. მსმენელი, რომელიც შორსაა პასიურობისაგან, აკეთებს

არჩევანს — მოუსმინოს მეორე მხარეს განსაკუთრებულად დახვეწილი მეთოდით. ამორჩეული მოსმენა აქტიურია, რადგან მსმენელს აიძულებს ჩაერთოს საუბარში საკითხის დაზუსტების მიზნით: არა რეაგირების და მართვისათვის, არამედ იმის შესამოწმებლად, თუ რამდენად სწორად გაიგო და დაადასტუროს გაგებული თანამოსაუბრესთან. ამგვარი მოსმენა გვაიძულებს გამოვყოთ საკუთარი თავი, იდეები, თვალსაზრისი, არგუმენტები, რათა შემდეგ სხვასთან საერთო გამოვადებინოთ და მასთან მოახლოვება შევძლოთ. აქტიური მოსმენა ემიჯნება სხვისი გადარწმუნების სურვილს. თუ მაინც იღებს მონაწილეობას დარწმუნებაში, მხოლოდ ირიბად, იმ ფაქტის გათვალისწინებით რომ პიროვნებას თუ, ჯერ კარგად მოუსმენ, მერე უკეთ დაარწმუნებს.

კომუნიკაციაში, ჯერ მოსმენაა და მერე გამოსვლა. ისე როგორც აქტიური მოსმენა, აქტიური სიტყვაც კონცენტრირდება მეორე მხარესთან ურთიერთობის დამყარებაზე.

აქტიური საუბარი

მოლაპარაკებებზე მთავარი სიტყვებია. მოლაპარაკება ის აღვილია, სადაც სიტყვა სიცარიელეში ნასროლად არ რჩება. აზრს იმიტომ კი არ გამოვთქვამ, რომ ლაპარაკი მსიამოვნებს, არამედ იმისათვის, რომ საჭიროება მოითხოვს მეორე მხარეს ისეთი ვალდებულებები ავაღებინო, მის ინტერესებშიც რომ შედის და ჩემშიც. მაშასადამე, გამოსვლა უნდა აიგოს ჩემს მიერ, მაგრამ სხვისთვის. კლასიკური რიტორიკის მთავარი პრინციპის მიხედვით სიტყვით გამოსვლა აუდიტორიას უნდა მოერგოს. ისევე როგორც, მოსმენა სრულ მასშტაბს მეორე მხარესთან დაკავშირებით იძენს, რადგან ამ უკანასკნელს აქვს განცდა, რომ მე მას ეუსმენ, სიტყვის წვდომა მხოლოდ მაშინაა შესაძლებელი, როდესაც მეორე მხარესთან ვამყარებ და ვინარჩუნებ ურთიერთობას. თავი უნდა დავანებოთ წარმოდგენას, რომ მე ვლაპარაკობ, რათა დავიკმაყოფილო თანდაყოლილი მიდრეკილება თვითგანსამტკიცებლად, სხვისი გაგებისა და თანაგრძნობის გარეშე. მე ვლაპარაკობ მხოლოდ სხვასთან მიმართებით, სხვის მიმართ კონცენტრირებით.

ამ კუთხით არის ჩემი სიტყვა აქტიური, იმ წრებრუნვის იდენტური, როგორი ტიპის მოსმენაც აღვწერეთ ზემოთ. ამიერიდან,

ვცდილობ, რომ სხვამ შეძლოს ჩემს მდგომარეობაში შესვლა, ჩემი გაგება, და თუ შესაძლებელია, შეუერთდეს იმას რაც ჩემი ნათქვამიდან მისთვის მისაღებია. ამ დელიკატურ ფაზაზე სიტყვით გამოსვლაში, რომელშიც ვცდილობ ავლწერო, თუ რა არის ჩემთვის მნიშვნელოვანი, საჭიროა მეტი თანაგრძნობა მოვიპოვოთ მეორე მხარის მხრიდან. ამ მიზნით, უნდა შევინარჩუნო ის თანადგომა, რაც ჩემი აქტიური მოსმენით მოვიპოვე: უნდა გავუფრთხილდე ურთიერთობას და წარმოეთქვა ისეთი სიტყვები, რომლებიც მის ნათქვამს შეეხმიანება. ასეთი სულისკვეთების შემთხვევაში, არა აქვს მნიშვნელობა სიტყვა იქნება წარმოთქმული თუ დაწერილი: რაც ამას მოსდევს ღირებულია, როგორც პირისპირ მოლაპარაკებისათვის, ისე ფურცელზე წარმოებული მოლაპარაკებისათვის, რომლის დროსაც მონაწილე მხარეები მემორანდუმებს ცვლიან. ორივე შემთხვევაში, მთავარია დარჩე იმავე ტალღაზე, რაზედაც მეორე მხარეა, რაც გამოვკვეთე ჯერ კიდევ მოსმენის ფაზაზე.

თამაშში შესვლისთანავე გავიხსენოთ არისტოტელეს რიტორიკის სამი ბერკეტი, რომელიც სიტყვით გამოსვლას იწყებს იმით, რომ თავის აუდიტორიას მოერგოს: აზროვნებით, განწყობით და სტილით. საქმე ეხება ძლიერი მსჯელობის გაშლას სხვების დასარწმუნებლად, ისეთი განწყობის გამოწვევას, რომ დააჯერო და აირჩიო ისეთი შესაბამისი სტილი, რომ მოეწონოს. ამის მისაღწევად, არისტოტელე ყოველ ბერკეტს თითო წიგნს უძღვნის თავის „რიტორიკაში“. იგი ახდენს ამ სამი ბერკეტის კომბინირებას, იმ მიზნით, რომ მსმენელმა მიწოდებული მასალის საფუძველზე შეძლოს თვითიდენტიფიკაცია. მან უნდა გაიგოს ჩემი მსჯელობა, უნდა იყოს მოტივირებული იმ ემოციებით, რაც მე მასში გამოვიწვიე და რომლებიც ჩემს განწყობას ეხმიანება, ერთგვარად უნდა შეიფუთოს ყოველივე ჩემი ფრაზების ელეგანტურობით და საუბრის საერთო ტონით. ჩემი გამოსვლა წყალივით უნდა მიედინებოდეს მასთან, თითქოს, მსმენელისაგან მოდისო, თითქოს მას აეგოს სათქმელი.

თუ ამდენ ხანს შეჩერდით აქტიურ სიტყვაზე, ეს იმიტომ, რომ ყველა გამოსვლა ასეთი არ არის. გამოსვლა, რომელსაც კარგი შედეგი მოსდევს, სხვადასხვანაირად შეიძლება აიგოს. ზშირად ხდება, რომ გამოსვლის დაწყებისთანავე ის უკვე ფიასკოს ტოლფასი ხდება. შევეცდებით განვასხვავოთ სიტყვით გამოსვლის ფორმები.

სიტყვით გამოსვლის აკრძალული ხუთი სახეობა

გთავაზობთ, სიტყვით გამოსვლის რამდენიმე ნიმუშს, რომელსაც უნდა მოვერიდოთ, იმდენად არარეკომენდებულია ეს მეთოდები ჩვენს მიერ დასახული მიზნის – სხვისი დარწმუნების მისაღწევად.

1. **უთქმელი სიტყვა.** სიტყვის განსაკუთრებული მომჭირნეობა, ხშირად, მედიდურებას გამოხატავს. ამას უმაღლეს, საპასუხოდ ჩაქუტილობა მოსდევს. ვინც არაფერს ამბობს, ბოლოს აღწევს იმას, რომ მასაც არაფერს ეუბნებიან. საუბრის ამგვარი თავიდან არიდება, სურვილის ნაკლებობას არ ნიშნავს, ეს უფრო პასიურობის ნიშანია. მაგრამ, იმას, რასაც მოსაუბრე მოკრძალებულობად მიითვლის, მსმენელისათვის – კეთილი ნების დეფიციტია, მეტიც, ცუდი ზრახვა. თუ დაგვჭირდა ლაპარაკი, რაიმეს თქმის გარეშე, ისე შორს არ უნდა წავიდეთ, რომ საერთოდ გავქრეთ საუბრიდან. დიალოგში წონასწორობა უნდა დავიცვათ, ანუ აზრის გამოთქმისას, არც ერთმა მხარემ არ უნდა ითვალოს სიტყვები.
2. **თავისთვის ნათქვამი.** ზოგიერთ ვითარებაში გვაკიწყდება ვის ველაპარაკებით. მხოლოდ საკუთარ თავს ვესაუბრებით, სიტყვის აღებისთანავე, თავის თავს ერთადერთ მსმენელად მოიაზრებს.

მოლაპარაკება არუმას შეთანხმებასთან დაკავშირებით

2000 წელს, იმისათვის რომ წერტილი დაესვათ ბურუნდის ომისთვის, ოციოდე დელეგაციის შეხვედრა მოეწყო ტანზანიის ქალაქ არუშაში. მოლაპარაკების ყველა მონაწილე ცდილობდა დაეცვა თავისი ბანაკის პოზიცია, ისე რომ არავითარ ანგარიშს არ უწევდა მეორე მხარის ინტერესებს. ნამდვილი ყრუთა დიალოგი იყო; თავისთავსაც კი არ უსმენდნენ, ყველა თავისი ჯგუფის წევრების გასაგონად ლაპარაკობდა. ერთერთმა მონაწილემ ჩამწერი აპარატიც კი შეიტანა, რათა მისი მანდატის მომნიჭებლებისათვის დაემტკიცებინა, რომ პოლიტიკურად კორექტული სიტყვა წარმოთქვა.

საჯაროდ პოზიციის დაფიქსირებისას, იშვიათია სხვისი ინტერესების გათვალისწინების შემთხვევა, რადგან სხვების გასაგონად კი არა, თავისიანების კონტროლის ქვეშ ლაპარაკობენ.

3. პროფესიული სიტყვა. ასეა თუ ისე, ყოველ ასეთ პროფესიულ კარიერას ახლავს ყოველი დარგისათვის დამახასიათებელი ლექსიკის, არგუმენტების და აზროვნების მიღება. ანგარიშიუცემლად ვიყენებთ სპეციალისტებს შორის სპეციფიურ ჟარგონს; „ჩვენ“ – ნიშნავს ადვოკატებს, ინჟინრებს, ექიმებს თავიანთი პროფესიული მეტყველებით, და სხვ. ასე იქმნება ჩვეულებრივ მოკვდავთათვის ჩაკეტილი სამყარო და ცალკეული ნიშნები. თუმცა, ხშირად მოლაპარაკება სხვადასხვა სამყაროს წარმომადგენლებს შორის ხდება. საიდანაც კომუნიკაციის დამატებითი სირთულე გამოიწვევს დინარეობს, მოლაპარაკების ერთ მხარეს მოჰყავს არგუმენტები, რომლებიც საჭირო ეფექტს ვერ ახდენენ მეორე მხარეს, რადგან ეს უკანასკნელი სხვა „სამყაროს“ ეკუთვნის. ბუალის „პოეტური ხელოვნების“ ერთი შესანიშნავი სტროფი („კარგად ჩანაფიქრი ნათლად გამოითქმის/ლაღად მოედინება სიტყვა“) ამ შემთხვევაში მნიშვნელობას კარგავს: ის, რაც კარგად ჩაფიქრებული და შესაბამისად ნათლად გამოთქმულია ერთი მხარის მიერ, აუცილებლად ნათელი არ არის ხოლმე მეორე მხარისათვის. ნათლად ნათქვამი – ფარდობითი ცნებაა და მხოლოდ მეორე მხარესთან დამოკიდებულებაში მოიაზრება მათი არსებობა. სამწუხაროდ, მოლაპარაკება მოლოდინს მაშინ ამართლებს, როდესაც მხარეებს ერთმანეთის ესმით, რაც გულისხმობს მეტყველების საერთო სივრცის ევოლუციას. წინდახედულმა მომლაპარაკებელმა იცის მეტყველების მორგება, მათ შორის, პროფესიული განზომილებით, დაპირისპირებული აუდიტორიისთვისაც. ამგვარ დემარშს ვულგარიზაციად აფასებენ, მაგრამ სწორედ ამაში მდგომარეობს ღირებულებათა გადაფასება. გაეწმინდოთ ჩვენი მეტყველება პროფესიული ჟარგონისაგან. მითუფრო, რომ ადვილად შესაძლებელია ვერ გაიგოს მეორე მხარე ჩემი რთული, დახვეწილი მეტყველება. მაღალი დონის ხელოვნური ხლართებით და ჩემი ოლიმპიური სიმამლე, მხოლოდ, მცირერიცხოვანი ელიტისათვის იქნება მისაწვდომი. თუ მეორე მხარეს ჩემი არ ესმის, პირველ რიგში მიზეზი ჩემ თავში უნდა ვეძიო. ნაღმი ჩემს ბანაკშია.

4. თავდაჯერებული ლაპარაკი. პროფესიული სიტყვის ყველაზე მანკიერი სახეობა, როდესაც ის თავდაჯერებულობასა და მედიდურებაში გადადის. თუ გამომსვლელს მეორე მხარის ნდობის

მოპოვება სურს, ეს ფორმა ყველაზე დიდი შეცდომაა. ის ჩანასახშივე კლავს დიალოგს. ვინ იცის (ან ჰგონია, რომ იცის) ლალატობს სიტყვით გამოსვლის დროს მედიდურ ტონს მეორე მხარის მიმართ. ზედმეტად თავდაჯერებული და თავისი თავისადმი ღრმა რწმენით აღჭურვილ მომლაპარაკებელს, რომელსაც ნაკლებად ადარდებს მართალია თუ არა ფუნდამენტურ საკითხთან დაკავშირებით, კიდევ უფრო ნაკლებად ენაღვლება აზრის გამოთქმის ფორმა. დიალოგისათვის, რომლის მიზანია დარწმუნება, საკმარისი არაა ის, რომ სიმართლე შენს მხარეზეა, მისი დასაბუთების დიდ წყურვილს, ზოგჯერ მის გაუფასურებამდე მიყვავართ — ველარავის ვერ ვარწმუნებთ. მომლაპარაკებელი, ჯიუტად მოითხოვს მეორე მხარისაგან მის „სიმართლის აღიარებას“, განუხრელად აღწევს საპირისპიროს, თვლიან რომ ის ცდება. რაც უარესია, მისი შეცდომა იზრდება. თავი უნდა შევიკავოთ უპირატესობის განცდისაგან და პირიქით, წავახალისოთ ჩვენში ფრთხილი თავმდაბლობა, რაც აშკარა ნიშანია იმის, რომ მომლაპარაკებელს სირთულეების დიდი გამოცდილება აქვს, იცის, რომ ბევრჯერ შემცდარა და კიდევ ბევრჯერ შეცდება. იგი კარგად იყენებს chleuasme-ის კოზირს, რიტორიკის იმ ფორმას, რომელიც ხაზს უსვამს ექსპერტისათვის საჭირო ცოდნის უკმარისობას („მე ამის სპეციალისტი არ ვარ“; რა თქმა უნდა, მე ეს თემა ყოველმხრივ ვერ ამოვწურე“; „ჩემზე უკეთ მოგეხსენებათ“). მსმენელთა განწყობა მოდუნებისაკენ და ეუფლება განცდა, რომ მას ენდობიან. თანამედროვე chleuasme განსახიერებელია ინსპექტორ კოლომბოს პერსონაჟი, ამავე სახელწოდების ტელესერიალიდან. დეტექტივს, თავისი გაცვეთილი ლაბადით, ისეთი სულელური იერი აქვს, ყველას ჰგონია, რომ ადვილად გააბრეცებს. ჩვენს დეტექტივს სათანადოდ არ ეკიდებიან და ამიტომ ეჭვმიტანილების ისეთ რამეებს უმხელენ, რასაც, ალბათ, არასოდეს გაუმხელდნენ ისეთ ურცხვ დეტექტივს, როგორიც შერლოკ ჰოლმსი იყო, რომლისთვისაც ყველაფერი „ელემენტარულია, ჩემო ძვირფასო ვატსონ“.

5. **აგრესიული სიტყვა.** მოლაპარაკება, რომელიც ორიენტირებულია თანხმობის მიღწევაზე, ეფექტური მომლაპარაკებლის მხრიდან გამორიცხავს აგრესიის უმნიშვნელო გამოვლინებასაც კი მეორე მხარის მიმართ. გამოცდილება გვაჩვენებს, რომ, თუ ეს უკანას-

კნელი გრძნობს, რომ ეწინააღმდეგებიან, ან თავს ესხმიან, არაკითარ დათმობაზე არ წავა. პირიქით, ცდილობს იმავე განწყობით უპასუხოს და კომუნიკაციის მთლიანობა ირღვევა. (თავი 6.) ყოველგვარ შევიწროებას და წინააღმდეგობას ცუდად იტანენ, ჩაქუჩის დარტყმა ნებისითია თუ უნებლიე, ღურსმნისთვის სუღერითა. მეორე მხარის თანაგრძნობის გამოწვევა გულისხმობს აზრის გამოთქმის ისეთი საშუალებების გამოძენას, რომ მეორე მხარემ გაგვიგოს, არ იგრძნოს ზეწოლა, პირიქით თავი ცუდად ჩათვალოს. აუცილებელია თავი ავარიდოთ აგრესიის გამოვლენას სიტყვიერი თუ ნებისმიერი სხვა ფორმით. ტკბილი ლაპარაკი, „მინიშნებების მანერა“ – კალიერის სიტყვით რომ ეთქვათ, უფრო დამაჯერებელია მსმენელისათვის. ხალხური სიბრძნე როგორც გვეუბნება, შეიდჯერ უნდა დავატრიალოთ ენა პირში, ვიდრე რამეს ვიტყვით, ან *adigio*-ს ნიშანი, რომლის მიხედვით, ლიამე – კარგი მრჩეველია (მაგ. ვიდრე ცხელ გულზე ელექტროფოსტას გაგზავნი). რაც გამოხატავს იმას, რომ სიტყვამ მსმენელზე უნდა მოიხდინოს შთაბეჭდილება და არა მთქმელზე. ალბათ რუსთაველის “გველსა ხვრელით ამოიყვანს ენა ტკბილად მოუბარი” აქ სრულად მიესადაგება.

ასე გამოიკვეთა აქტიური სიტყვის აუცილებლობა.

აქტიური სიტყვის ათი პრინციპი

1. ის განკუთვნილია განსაზღვრული აუდიტორიისათვის, მასზეა ფოკუსირებული მთლიანად. აქტიური სიტყვა თანადგომას გულისხმობს, რაც განუყოფელია წინასწარი აქტიური მოსმენისაგან. შენი სიტყვა გულშიაშწვდომი რომ იყოს, უნდა ჯერ მის ადგილზე შეგებლოს თავის წამოდგენა, მის მდგომარეობაში უნდა შეხვიდე და შენს თავს დაეკითხო: „როგორ შეიძლება რომ გამიგოს?“

1973 წელს, კიკიპურის ომის შემდეგ, ყოველი არაბული სიტყვა საეჭვოდ აღიქმებოდა და არ ისმენდნენ. მაგრამ 1977 წლის 18 ნოემბერს, ეგვიპტის პრეზიდენტმა სადათმა წარმოუდგენელი რამ გააკეთა: იგი ეწვია კნსესეთს, ისრაელის პარლამენტს „მტრის“ ტერიტორიის შუაგულში. იერუსალიმში გადაადგილებამ მოახდინა „მთავარი ტაბუს დამხობა“, მიშელ როკასის

სიტყვით, რომ ვთქვათ – გაუგონარი რისკის ფასად, უეცრად, სადათი გახდა პიროვნება, რომელსაც უსმენდნენ და ენდობოდნენ ებრაელები, თუმცა, ასეთივე გარისკვა 1981 წელს სიცოცხლის ფასად დაუჯდა.

ვინაიდან, სხვადასხვა პირებისა და ჯგუფების მოტივაციები და მოლოდინები განსხვავდებიან, ყველასთან ერთი და იგივე ტიპის სიტყვით გამოსვლა შეუძლებელია; ყოველი სიტუაციისათვის სპეციფიკური რიტორიკა უნდა ააგო. მოლაპარაკებაზე ამგვარი მორგება გაადვილებულია, როდესაც აზრის გაცვლა კერძო საუბრის დროს ხდება, რაც ხშირია: კარგად უნდა გავიცნო თანამოსაუბრე და თავისივე თვალსაზრისით ვესაუბრო. ამოცანა უფრო დელიკატურია, როდესაც საუბარი საჯაროდ მიმდინარეობს, მრავალფეროვანი აუდიტორიის წინაშე; ამ შემთხვევაში იქმნება საფრთხე იმისა, რომ ერთ ნაწილს დააკმაყოფილებ მეორის ხარჯზე. მსგავს ვითარებაშიც, უნდა ვეძიოთ წინააღმდეგობების გაწონასწორება ამ გამოსვლის მიგნებით, რომელიც გაგვერთიანებს.

2. ამის შემდეგ გამოსვლა *ადაპტირებულია აუდიტორიასთან*. საკმარისი არაა მოსმენის ატმოსფერო შექმნა თავიდან, ძაფი არ უნდა გაგიწყდეს გამოსვლის ბოლომდე, რომ გზადაგზა არ დაკარგო მსმენელი. ეს საკმაოდ ძნელი ამოცანაა. ეპათიაზე განუწყვეტელი ზრუნვით, საკუთარ თავს უნდა ვეკითხებოდეთ: „როგორ ვთქვა ეს ამბავი ისე, რომ ისე გაიგოს, როგორც მინდა?“ რაკი ყოველი გამოსვლა აუდიტორიის კრიტიკას ექვემდებარება – გამოსვლის ტექსტი ისე უნდა იყოს აგებული, რომ მესმენელი ჩვენს პარტნიორად ვაქციოთ და არა მოწინააღმდეგედ.

3. აქტიური სიტყვა ითხოვს *სისხარტეს*. ეს გადამწყვეტი თვისება აგვაცილებს აუდიტორიის გადალას და მას საშუალებას მისცემს ჩაავლოს ჩვენი სიტყვის მთავარ პუნქტებს. ესაა მეტყველების ეკონომიის პრინციპი, სამართებელის მსგავსად, ზედმეტს იღებს, ცოტას ლაპარაკობს, მაგრამ ბევრს ამბობს. მოკლე სიტყვა მეორე მხარეს დიდ შესაძლებლობას სთავაზობს, იმისათვის, რომ ჩაერიოს საუბარში, რაც ნებას აძლევს მოსაუბრესაც, მიზანი დააზუსტოს, გაასწოროს, საჭირო ნიუანსების შეტანით. ხოლო, ბევრი ქაქანი თანამოსაუბრეს ხელს უშლის მიხედვს, რისი თქმა გვინდა, რას ვუმიზნებთ, მერე ღიზიანდება და ამრიგად, მსმენელი გვეკარგება.

4. ამ მოდელით სიტყვით გამოსვლა ზუსტი და ნათელია. თავისთავად ნათელია, მაგრამ უმჯობესია ნათქვამი იყოს ნათელი. მისაღებია ახსნა-განმარტებების სრული სისწორით გადასაცემად და მცდარი ინტერპრეტაციების თავიდან ასაცილებლად. ეს თვისებები ხელს უწყობს მოლაპარაკების ეფექტურობას და დაჩქარებას. და პირიქით, ბევრი მოლაპარაკება დაზარალებულია განსაკუთრებულად დახვეწილი გემოვნებით გატაცების გამო: თხუთმეტბორღურიანი ბილიარდი მოლაპარაკებისათვის უსარგებლოც არის და სახიფათოც. დრო იკარგება ხელოვნურად გართულებული სტრატეგიების აგებაში, რადგან მათ შემოაქვთ კიდევ უამრავი ვარიანტები, რომელთაგან ნახევარს თვითონაც არ ფლობენ; მათ გამოყენებას დიდი ენერგია მიაქვს და როგორც წესი, დაბალი ინვესტიციების სახით უბრუნდება ავტორს, ანუ მის წინააღმდეგ შემობრუნდება. აქსელროდი (1984) ამ ფორმულით გამოხატავს აღნიშნულ თვალსაზრისს: „ნუ ითამაშებ ყველაზე მიხვედრილს“; ანდა მზად დაუხვდი შენსავე წამოწყებულ თამაშს. ასეთივე რჩევას იძლეოდა ერთი ბრიტანელი ელჩი: „ნურასოდეს ნუ იქნები ორაზროვანი, რა თქმა უნდა არ გინდა იყო ასეთი“, ამგვარად იგი ხაზს უსვამდა იმას, რომ მოლაპარაკებელთა უმრავლესობა, როდესაც იბნევა, ეს ხდება ანგარიშიშეცემლად, მათი ნებისგან დამოუკიდებლად – და სწორედ ამასია პრობლემა. ზოგჯერ, ორაზროვნება სულაც არ წარმოადგენს მოლაპარაკების სათავეს, პირიქით, მისი საგუბარია: საბოლოო შეთანხმებას შესაძლებელია ჰქონდეს საეჭვო კონტურები, რომელიც მრავალი ინტერპრეტაციის საფუძველს იძლევა, იმისათვის, რომ ყველა მხარემ მასში დაინახოს და შემდეგ წარადგინოს სასარგებლო შინაარსი იმათ წინაშე, ვისი წარგზავნილიც არის. ასეთმა, ვთქვათ, ამბივალენტურმა კონსტრუქციამ, შესაძლოა, უარესამდე მიგვიყვანოს – შეთანხმების განხორციელების დროს.

ამრიგად, 1967 წლის 22 ნოემბრის უშიშროების საბჭოს 242-ე რეზოლუციაზე, რომელიც ითვალისწინებდა ისრაელის მიერ ოკუპირებული ტერიტორიებიდან გასვლას ამ რეგიონის სახელმწიფოების აღიარების სანაცვლოდ: რედაქციის ორაზროვნების გამო არ იმუშავა, ყოველი მხარე კითხულობდა თავის სასარგებლოდ.

5. ეს სიტყვა *ინტეგრაციულია*. პოზიციონალიზმის რეფლექსი მოლაპარაკებელს უბიძგებს, რომ წამოიწყოს სიტყვა ფორმულით, „ღიახ, მაგრამ...“ დადებს თუ არა ჩემი თანამოსაუბრე ერთ აგურს, მაშინვე მიჩნდება სურვილი ის ავიღო და ჩემი დავლო – რომელიც უფრო შეესაბამება. აქტიური სიტყვა, ცნობს რა თვალსაზრისთა განსხვავებას და პაექრობის აუცილებლობას, ცდილობს სხვის ნათქვამზე დაშენებას, ყველა პრობლემის ერთად თავმოყრას, იმაზე დაყრდნობას, რაც უკვე იქნა გაცხადებული. საქმე ეხება სხვის აგურზე ჩემი აგურის დადებას, რისთვისაც ლაპარაკი უნდა დავიწყოთ ფორმულით „ღიახ და ...“ როგორ გამოვხატოთ იმ შემთხვევაში საწინააღმდეგო აზრი? ჩვეულებისამებრ, შესაძლებელია წარმოვიდგინოთ შემდგენიარად: „თქვენ გინდათ საქონელი ჩაგაბაროთ ხვალ, მაგრამ ეს სიგიჟეა, ნურც იოცნებებთ, დავივიწყოთ ეს მოთხოვნა, ეს ძალიან ძვირია, დაანგრევს თქვენს ბიუჯეტს“. ინტეგრაციული მოდელის მიხედვით ეს სიტყვა ასე შეიცვლება: „თუ კარგად გამიგეთ, გირჩევნიათ საქონელი ხვალ ჩაგაბაროთ და აუცილებლად, ამ ჰიპოთეზაზე უმჯობესია ერთად ვიფიქროთ, ისე შევთანხმდეთ თქვენს მოთხოვნას თქვენი ბიუჯეტი, რომ გონიერული ზღვარი დაცული იყოს“. გამომრიცხავი მოდელი „ჰო, მაგრამ...“ გრძელდება წინააღმდეგობის გზით; ხოლო ინტეგრაციულ მოდელს „ღიახ, და... გრძელდება ღია შთაგონებით. ჩვენი ამოცანაა დამატებითი კვალი გაეიყვანოთ, გამოვხატოთ ჩვენი შეშფოთება და ეთხოვოთ ისეთი გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც ჩვენთვისაც სახარბიელო იქნება, თან მათ მიერ გაყვანილ კვლებსაც შევინარჩუნებთ. ეს მეორე, ბევრად უფრო ეფექტური ფორმულა არ გვაპირისპირებს მეორე მხარესთან.

6. *შთამაგონებელი* სიტყვა. უმჯობესია დარწმუნება, ვიდრე შეწინააღმდეგობა, შეთავაზება, ვიდრე იძულება. ყველაფერი, რაც შეამცირებს წინააღმდეგობის განცდას – მისასალმებელია. მოკლედ ნათქვამის ფარგლებში, გადაწყვეტილებების ზუსტად და ნათლად დასახვა მაგიდასთან უმჯობესია, ვიდრე საკუთარი პოზიციებით დაბანაკება. თუ მეორე მხარე თავისით მივა იმ დასკვნამდე, რომელსაც ვესწრაფვით, ბევრად შემცირდება თავიდან მოშორების და გაუფასურების რეაქცია. შევადაროთ ორი ასეთი მიდგომა: (სინასერი, 2002) შეგვიძლია გავაფრთხილოთ: „თუ არ მომიმატებთ ხელფასს, დავტოვებ საწარმოს“, ამ მუქარის გამოყენება აძლავნებს

საწარმოს სახელფასო პოლიტიკის შეცვლის სურვილს; მაგრამ, შეიძლება ამ იდეის სხვაგვარად მიწოდება: „მარად თქვენს საწარმოში დავრჩები, ხელფასს თუ მომიმატებთ“. ყველა მიხვდება, რომ ამ დაპირებაში მუქარაც მოიაზრება, მაგრამ მთავარია დარჩენის სურვილის გამოხატვა. არჩევანი სხვაზეა, მოგვიმატებს თუ არა, თუმცა, ჩვენ შთაეგონეთ დაუფასებლობის რისკი.

7. სიტყვა, რომელიც ეძებს პოზიტიურ ფორმულირებას. მაგალითი, რომელიც შემოგთავაზეთ, გვაჩვენებს ერთი და იმავე რეალობის ორ სახეობას, პოზიტიურს და ნეგატიურს. ამგვარად გვეძლევა ჩარჩოს ეფექტის არჩევანი, რადგან ცნობილია, რომ ჩარჩო ცვლის სურათის იერს. მრავალი ცდა (კერძოდ – ტვერსკის და კანხემანის, 1981) ნათელს ხდის ფორმულირების მნიშვნელობას და მის გავლენას მსმენელზე. ეს შრომები გვიმოწმებენ, თითქმის გამუდმებით, რომ უპირატესობას ანიჭებენ ბედნიერს და პოზიტიურს იმასთან, რაც საპირისპიროა. მოკლედ რომ ვთქვათ, ჭიქა, წარმოდგენილი როგორც ნახევრად საესე, უფრო მისაღებია, ვიდრე როგორც ნახევრად ცარიელი; კონსოლიდაციის გეგმას უფრო კარგად მიიღებენ, ვიდრე რესტრუქტურიზაციისას, მაშინ, როდესაც ორივეს ერთი და იგივე მნიშვნელობა აქვს და სხვ.

ბენზინგასამართ სადგურის ექსპერიმენტი

ერთ-ერთი ექსპერიმენტი ეხებოდა ბენზინგასამართ სადგურს, რომელსაც უნდა ნაყიდი ბენზინის ფასთან ერთად კლიენტისგან მოეთხოვა სერვისის თანხის დამატება, როდესაც მომხმარებელი იხდიდა საკრედიტო ბარათით (მაგ. 1ლ + 10% ლიტრზე); როგორც წესი, ასეთ შემთხვევაში, მომხმარებელი აღარ იყენებდა საკრედიტო ბარათს, რაც გამოხატავს „დაკარგვის სიძულვილს“. სამაგიეროდ, თუ მას თანხის დამატებას სთხოვდნენ ხელზე ფულის გადახდის დროს (განცხადებით 1,1ლ – 0,1ლ ლიტრზე), მომხმარებელი აგრძელებდა საკრედიტო ბარათის გამოყენებას. რაც ჯამში ერთი და იგივე ფასს შეადგენდა, მეტი ხალისით თანხმდებიან მოგების დაკარგვაზე, ვიდრე ზედმეტი ფასის გადახდაზე, რაც დანაკარგის ტოლფასად აღიქმებოდა.

დაუუკვირდეთ კონტრასტს ამ ორ გამოთქმას შორის: „ძლივს მოასწრო სადოქტორო დისერტაციის დამთავრება“ და „თითქმის

დამთავრებული აქვს!“ ობიექტურად, ვინც დაამთავრა დისერტაცია უკეთეს მდგომარეობაშია, ვიდრე ის ვინც ვერ დაამთავრა; მაგრამ ეს მონაცემი შესუსტებულია უარყოფითი ფორმულირებით პირველ შემთხვევაში („ძლივს“) და პოზიტიურით – მეორეში („ითქმის“): პირველი გვაფიქრებინებს, რომ ახლახან კი არა, დიდხანია, რაც უნდა დაემთავრებინა, მეორე – უახლოეს მომავალში დამთავრდება საჭირო დროს მზად იქნება. აქედან გამომდის, რომ საჭიროა პოზიტიური ფორმულირების შერჩევა სიტუაციის დახასიათებისა თუ ინფორმაციის წარდგენისათვის.

8. აქტიური სიტყვა კონცენტრირებულია, ყოველი მოსახერხებელი მომენტის ჩავლებაზე და არა სისუსტეების დაძლევაზე.

კანდიდატის ფოტო

1912 წელს საპრეზიდენტო არჩევნების კამპანიის დროს, კანდიდატ თეოდორ რუზველტის ფოტო-სურათი გამოიყენეს სარეკლამო პლაკატის სამი მილიონი ეგზემპლარის დასაბეჭდად, ისე რომ ფოტოს ავტორისაგან ნებართვა არ აუღიათ. რა უნდა ექნათ ამ შეცდომის გამოსასწორებლად? ფოტოგრაფთან მოლაპარაკების ერთადერთი გზა იყო ეკითხათ მისთვის, თუ რამდენს ითხოვდა კომპენსაციისათვის მისი კლიშეს უნებართვოდ გამოყენების გამო; დიდი რისკი იყო უარი ეგემათ და მაშასადამე, მოუწევდათ სარეკლამო პლაკატების გადაყრა, ან... სამი მილიონი დოლარის ფაქტურის განაღდება. თუმცა სულ სხვაგვარად მიუდგნენ. რეზიდენტის საარჩევნო კამპანიის დირექტორმა ალუწერა ფოტოგრაფს თუ რამხელა უფასო რეკლამას გაიკეთებდა იგი თუ მის მიერ გადაღებული პორტრეტი დაიბეჭდებოდა თეოდორ რუზველტის საარჩევნო კამპანიისათვის სარეკლამო პლაკატის სახით. სამაგიეროდ შეეკითხა, თუ რა თანხის გაღება შეეძლო საპრეზიდენტო კამპანიისათვის.... აღფრთოვანებულმა საფოტოგრაფო სტუდიამ ფონდს 250 დოლარი შესწირა. მთავარი ამ ამბავში ის იყო, რომ აშკარა შეცდომა, ყველასთვის მომგებიანად იქცა.

9. ესაა მომავალზე ორიენტირებული გამოსვლა (გადაწყვეტილებები, რომლებზედაც მოლაპარაკება შესაძლებელია, თანხმობისკენ სვლა) და არა წარსულზე (კონფლიქტზე პასუხისმგებელი პირებისა და

დაშვებული შეცდომების ძიება,) ეს გამოსვლა ემიჯნება დადანაშაულების რეფლექსს. კონფლიქტის კონტექსტში ნათლად არ ჩანს მომავალზე ორიენტირება; მილინ კუნდერა თავის „წიგნში სიცოცხლისა და გულმავიწყობაზე“ წერდა:

„ყვირიან, რომ უკეთესი მომავლის შენება სურთ, მაგრამ ეს არაა მართალი. მომავალი, მხოლოდ ინდიფერენტული სიცარიელეა, რომელიც არავის არ აინტერესებს, ხოლო წარსული სავსეა სიცოცხლით და მისი სახე გვაღიზიანებს, გვაძნელებს, ხოლო წარსული სავსეა სიცოცხლით და მისი სახე გვაღიზიანებს, გვაძნელებს, გულს გვიკოდავს, იქამდე, რომ მისი დანგრევა ან დახატვა გვინდა“.

წარსულზე დაყრდნობით, ცვდილობთ გაეარჩიოთ უმწიკვლო (მე) დამნაშავეისგან (სხვა), როგორც მოითხოვს იურიდიული ლოგიკა. არისტოტელე აღნიშნავდა, რომ წარსულის რიტორიკის გვერდით არსებობს მომავალიც, რომელიც გამოიყენება პოლიტიკურ კონტექსტში, მაგალითად ასამბლეაზე. მოლაპარაკებებზე, სწორედ, მეორე (მომავლის) რიტორიკაა შეფასებული, როგორც „მსჯელობა“, რომლის უპირატესობა საბოლოოდ მაინც გამოჩნდება. იგი გამიზნულია წარსულის ფაქტების ინტერპრეტაციის საკითხში შესათანხმებლად, (რაც ხშირად გარანტიას წარმოადგენს) რაშიც ჩვენი მომავალი ურთიერთობების ელემენტებიც მოიაზრება, რაც ორივე მხარისათვის მისაღებია.

10. ამ ტიპის საუბარი ვერ გვუბნება ბლეუს და სიცრუეს, რომელთა საყრდენს წარმოადგენს სიყალბე და გამონაგონი. ბლეუი და სიცრუე ოთხმაგ პრობლემას უქმნის მომლაპარაკებელს. ეთიკურ პლანში, უპირველეს ყოვლისა, აწუხებს ყველა ადამიანს ვისაც სინდისი გააჩნია – მაგრამ ეს პრევენცია ყველას ეხება. მეორე ადგილზეა შემთხვევა, როდესაც მომლაპარაკებელი ანგარიშს არ უწევს რეალობას და დგება სავალალო შედეგებით აღმოჩენის რისკის ქვეშ როგორც იმწუთიერად, ისე გრძელვადიანად, პირადი რეპუტაციის წყალობით. ეჭვი იჭნება ყველგან მისი თანამდევნი, მაშინაც კი, როდესაც ის სიმართლეს ლაპარაკობს. მესამე, რაც ყველაზე ხშირად ავიწყდებათ, დიდია რისკი იმისა, რომ მატყუარას დაუჯერონ... – და იძულებული გახდება თავისი ილუზიები და გამონაგონი გაამართლოს, მაშინ როდესაც, სინამდვილეში ყოველივე ეს იმწუთიერად სჭირდებოდა. ამ სატყუარას ბოლომდე გატანა

ძალიან რთულია, შეუძლებელიც კი, გარდა იმ შემთხვევისა, თუ კიდევ განუდგებით სიმართლეს: ტყუილი დრაკონია, რომელიც ახალ ტყუილს ითხოვს გადასარჩენად. დაბოლოს, ამ ტიპის ტაქტიკის არჩევანს განაპირობებს გაიოლების სიყვარული და სიზარმაცე, რასაც სიტუაციის ორმაგად გაანალიზების უუნარობა იწვევს. უმრავლეს შემთხვევაში, ნაყოფიერად და შემოქმედებითად მოაზროვნე კარგი მომლაპარაკებელი, რომელიც სათანადო დროს უთმობს მოსამზადებელ პერიოდს, მიზნის მისაღწევად გამოძებნის ლეგიტიმურ საშუალებას, ნაცვლად იმ ნაკლებად საქებარი ხერხებისა, რომელთა მეშვეობით ეგონა, დასაწყისში, მიზნის მიღწევა შესაძლებელი.

აქტიური სიტყვის ამგვარი დახასიათებები ნათელყოფს, თუ რამდენადაა ის მიმართული სხვისკენ, განუყოფელია აქტიური მოსმენისაგან და ეფუძნება სხვის მდგომარეობაში შესვლის უნარს. ამიტომ, რომ კარგი მომლაპარაკებელი ადვილად აზორციელებს აქტიურ სიტყვასა და მოსმენას: საუბრის ამ წესით წარმართვას ეძღვნება ბოლო ნაწილი.

აქტიური მოსმენით და სიტყვით საუბარი იმსოვნება

საუბრის ქსოვილს აქტიური მოსმენის და საუბრის მონაცვლეობა ქმნის. პირველი მაგალითი წარმოადგენს ერთიდან მეორეზე გადასვლის ილუსტრაციას ავტომობილის გამყიდველსა და კლიენტს შორის დიალოგში. ზოგიერთ, უკიდურესად დაძაბულ კონტექსტში, აქტიური მოსმენისა და სიტყვის თანაბრად ფლობა მოითხოვს თანაგრძნობის განსაკუთრებულ უნარს, იმისათვის რომ სხვისი თვალსაზრისი გავიგოთ. სხვის მდგომარეობაში შესვლის უნარი. იქნება მეორე მაგალითის საგანი.

მოსმენიდან საუბარზე გადასვლა

ჩვენი მიზანია დიდი სიზუსტით გამოვყოთ ერთმანეთისგან მოსმენა და სიტყვით გამოსვლის ფაზები გამყიდველის პოზიციისან. გთავაზობთ კონკრეტულ და სრულ აღწერას. ეს ცხრილი იკითხება სტრიქონ-სტრიქონ, უჯრა-უჯრად.

სქემა-3 – აქტიური მოსმენისა და საუბრის მაგალითი.

გამყიდველის აქტიური მოსმენა

რას აკეთებს პოტენციური მყიდველი	რას ამბობს პოტენციური მყიდველი	რას ეამბობ, როგორც გამყიდველი	რას ვაკეთებ როგორც გამყიდველი
იგი წამოიწყებს დიალოგს.	გამარჯობა, როგორ ხართ?		ვუსმენ აქტიურად. ვილიძეები კეთილგანწყობით, მთელი ყურადღება მოსაუბრისადმი მაქვს მიმართული
იგი უკვე ფიქრობს, იმაზე რაც უნდა თქვას		გამარჯობა, ბატონო, რით შემოიძლია გემსახურო?	მეორე მხარეს ვთავაზობ გამიხსნას თავისი მოტივაციები
იგი იწყებს საუბარს იმის შესახებ, რის მოპოვებასაც ესწრაფვის.	ჯერ არ ვიცი; თუმცა მანქანა მჭირდება		ჩუმად ვუსმენ, მხოლოდ თავს ვაქნევ.
იგი მისმენს, ჭოჭმანობს სათქმელის გამხელაზე		მანქანა, კეთილი, რა ტიპის მანქანა?	ჩემს სიტყვაში ვცდილობ მივუბრუნო მის ნათქვამს და ამით გაავამხნეო მეტი გულახდილობისათვის
იგი აზუსტებს სათქმელს	მანქანა ჩემი ცოლისათვის		ვუსმენ ჩუმად, მხოლოდ თავს ვაქნევ
იგი მოთმინებას კარგავს, ვინაიდან ვერ ხვდება მესმის თუ არა მისი.		გასაგებია... ეს მეორე მანქანა იქნება მხოლოდ თქვენი ცოლისათვის.	მის ნათქვამს ვიხსენებ, მაგრამ პიპოთეზებსაც ვაგებ.

გამყიდველის აქტიური მოსმენა

რას აკეთებს პოტენციური მყიდველი	რას ამბობს პოტენციური მყიდველი	რას ვამბობ, როგორც გამყიდველი	რას ვაკეთებ როგორც გამყიდველი
იგი ამტკიცებს ჩემს მიერ გამოთქმულ მოსაზრებას და საჭიროების შემთხვევაში ჩამისწორებს	დია, დიახ, ჩემი ცოლისთვის, მაგრამ ეს მანქანა საკმაოდ დიდი უნდა იყოს, რომ ჩვენი ბავშვები თავისუფლად ჩაეტიონ.		ჩუმაღ ვუსმენ, თავს ვუქნევ, ხელით ვანიშნებ „დიახ, მესმის“.
იგი ზედავს, რომ ყურადღებით ვარ ყველა ნიუანსისა და დეტალის მიმართ და თავს მიკრავს.		ეს ნამდვილი საოჯახო მანქანაა თავისი მოცულობით, სწორედ, შესაფერისი თქვენი ცოლისათვის და შვილებისათვის.	მე ვაგრძელებ, რაც პირველად გამომჩნა იმას ვამატებ.
იგი ადასტურებს ჩემს ნათქვამს	დიახ, ასეა სწორად მიმიხვდით.		ჩუმაღ ვუსმენ, მხოლოდ თავს ვუქნევ.
უფრო კარგად მისმენს. ურთიერთკავშირი იბმება ჩვენს შორის.		თქვენ რომელ მოდელზე ფიქრობთ? თქვენი ბიუჯეტი როგორია	რამოდენიმე კითხვას ვუსვამ, რათა მეტი ილა- პარაკოს თავის ინტერესზე.
იგი პასუხობს ერთ კითხვას, გვერდს უვლის მეორეს, მისთვის უხერხულ კი- თხვას. ამას გარდა, იგი საშუალებას მაძლევს დავრჩე ჩემს აზრზე.	ძალიან მიყვარს “ბეტინა,” მაგრამ ამ მიზნით გამოსაყენებლად, ცოტა დიდია.		ვუსმენ ჩუმაღ, ის მეუბნება, რომ ამ ეტაპზე არ სურს თავის ბიუჯეტზე საუბარი. კარგი მომენტია აქტიურ ლაპარაკზე გადასასვლელად.

გამყიდველის აქტიური საუბარი

რას აკეთებს პოტენციური მყიდველი	რას ამბობს პოტენციური მყიდველი	რას ვამბობ, როგორც გამყიდველი	რას ვაკეთებ როგორც გამყიდველი
იგი უცდის ჩემს პასუხს. ჯერ ჩემი მხრიდან მისი მოსმენა, ჩემთვის კოზირია, ახლა ის მისმენს.		ბეტინა ძალიან მოსწონთ, კარგი მანქანაა. თუ მაგალითად თქვენი ცოლი გაეა ბავშვებთან ერთად საყიდლებზე, ამისათვის მოსახერხებელი საბარგული აქვს.	მე შინაგანად ეთანხმები კლიენტის არჩევანს. ჩვენი ურთიერთობის გაფრთხილების მიზნით, გამოვკვეთავ მის მოთხოვნილებებს , ხაზს ვუსვამ მისი არჩევანის სისწორეს და ვამძლე არგუ- მენტებს თავისი ცოლის და- სარწმუნებლად.
შინაგანად იგი ეთანხმება ჩემს პიპოთეზას და, თავისდაუნებლიეთ ამიტებს მთავარ ინფორმაციას	ჰო, კიდევ შორეული მოგზაურობის დროს ძალიან კომფორტულია		რეგისტრაციაში ვატარებ ამ ახალ ინფორმაციას.
იგი ფიქრობს რომ საკითხი ამომწურავად გამაცნო. ახლა ჩემი ნახტომის ჯერია.		მე ბეტინა ვუყვიდე ჩემს ცოლს, რადგან მიდის დუდის მოსანახუ- ლებლად, რომე- ლიც 60-კმ-ის დაშორებით ცხოვრობს.	ვანოდებ სწორ ინფორმაციას, რომელიც ამყარებს ჩემს ურთიერთობას პოტენციურ მყიდველთან.
იგი კმაყოფილი ჩანს ერთი შეხვედრით უწყინარი პირადი ინფორმაციის გაცემით. რაც პირველად მოსდის თავში იმას მპასუხობს.	მე დიახ, უთქვენოდ მიდის?		მე ღიმილით ვპასუხობ

გამყიდველის აქტიური საუბარი

რას აკეთებს პოტენციური მყიდველი	რას ამბობს პოტენციური მყიდველი	რას ვამბობ, როგორც გამყიდველი	რას ვაკეთებ როგორც გამყიდველი
იგი თითქოს თანამოაზრეობის სიერცეს ზომაფს; შესანთნაფი მომენტია არჩევანის შემოსატანად		ღიახ, სწორედ ამიტომ ვაჩუქ ტყავის ინტერიერით	აქ, წამოვწევ, როგორც გამყიდველი, უღაო ინტერესს, ტყავის ვარიანტს შევთავაზებ
თითქოს, ძალითან არ უნდა მოსწონდეს ეს იღუა. ცოცხლად რეაგირებს წეშს მოსაზრებებზე	ტყავის ინტერიერი, ეს ისე ძვირი იქნება		უფრო შორს მივდივარ. ვიღებები ღროის მოსაგებად.
აღბათ, შისი ბიუჯეტი შეზღუდულია და უნდა, რომ ამას ანგარიში გაუწყო		ტყავი, ვაღიარებ, ფუფუნებაა და შემოსავალს არ გაგიზრდის გაყიდვის შემთხვევაში	ვცდილობ განვაახლო ურთიერთობა წარუმატებელი მცდელობის შემდეგ
ჩანს, ამართლებს ჩემი აზრის შეცვალას. თფი თავის დაქნეფით ადასტურებს წეშს ბოლო გადაწყვეტილებას	ზუსტად		ამოვისუნთქე. ღადგა ღრო ვახსენო მისი ცოლი და მანქანის გამოცდა
იგი კმაყოფილოა, რომ გაირკვა ეს საკითხი და ელოდება გაგრძელებას		გნებავთ შეხვედრის ღანიშენა, რომ თქვენ ცოლთან ერთად გამოსცადოთ მანქანა?	ვხვდები, რომ არ იყიდის არც ცოლის, არც გამოცდის გარეშე. უნდა როგორმე ცოლთან ერთად მოვიყვანო
ჩანს, მას მოსწონს ეს აზრი. იღებს თავის წიგნაკს და იწყებს მონაცემების	სიამოვნებით. მომავალ შაბათს 10სთ-ზე		ეშლი წიგნაკს და მზად ვარ ჩავიწერო მისი გვარი.

გამყიდველის აქტიური საუბარი

რას აკეთებს პოტენციური მყიდველი	რას ამბობს პოტენციური მყიდველი	რას ვამბობ, როგორც გამყიდველი	რას ვაკეთებ როგორც გამყიდველი
იგი ზედავს, როგორ ვცდილობ ყველაფრის დაზუსტებას		შაბათს, 10სთ-ზე ვინიშნავ. მეტყვით თქვენს გვარს და კოორდინატებს, რომ შეგხვდეთ?	აქ აქტიურ მოსმენაზე კონცენტრირება საშუალებას მაძლევს ზუსტად ჩავიწერო რაც უნდა გავაკეთო
იგი მაწვდის ყველაზე მნიშვნელოვან ინფორმაციებს.	ჟერარ დი მაჯიო 0708091011		ვინიშნავ დეტალებს, რაც ადასტურებს ჩემს ზრუნვას კლიენტზე
თავის დაკვრით მანიშნებს თანხმობას ან გამოხატავს მადლიერებას		ჩავინიშნე, ბ-ნი დი მაჯიო. აი, ბროშურები ბეტინას შესახებ, რომ გაეცნოთ თქვენ და თქვენი მეუღლე. მადლობას გიხდით ვიზიტისათვის. შაბათ დილამდე, ნახვამდის ბატონო.	ვიწყებ დაკონკრეტებას. მე მას ვაძლევ დამატებით დეტალებს, რათა გაუზიაროს იმას, ვინც გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს. შემდეგ თავაზიანად ვეთხოვები.
იგი იღებს ბროშურებს და ხელს მართმევს	გმადლობათ, შაბათამდე		ვუღებ მაღაზიის კარს.

დისკუსიაში, რომელიც წინ უძღვის, აქტიური მოსმენა და სიტყვა ურთიერთშერწყმულია ყოველ მომენტში სხვის მდგომარეობაში შესვლისა და თვითგანმტკიცების გასაწონასწორებლად.

სხვის მდგომარეობაში შესვლის მნიშვნელობა

გავიხსენოთ, რომ თანაგრძნობა ნიშნავს მომლაპარაკებლის უნარს შევიდეს სხვის მდგომარეობაში და გაუგოს — რაც არ ნიშნავს, რომ ვეთანხმებით მის თვალსაზრისს. უფრო ღაბღაბულ და კონფლიქტურ კონტექსტში თანაგრძნობა უფრო რთული ხდება, მაშინ, როდესაც ეს გარდაუვალია. მაგალითის სახით, მაგრამ, ასევე როგორც სავარჯიშოს გთავაზობთ პატარა „როლების გათამაშებას“, რათა შევეჩვიოთ სხვისი თვალსაზრისის წარმოსახვას.

წარმოიდგინეთ, რომ ხართ პროფკავშირის დელეგატი, რომელსაც დისკუსია აქვს კოლეგასთან თავისივე ორგანიზაციიდან. ორგანიზაცია, რომელშიც მუშაობთ, სიძნელეებს განიცდის. წარმოიდგინეთ თქვენს კოლეგასთან ერთად თანამშრომელთა შემოფოთება, მათი წუხილი სამუშაო პირობებთან დაკავშირებით. თქვით, რას განიცდით, როგორც პროფკავშირების წარმომადგენელი, რა იმედებს ამყარებენ თქვენზე და რა გამოვა აქედან. ილაპარაკეთ სირთულეებზე, რომლებსაც ხედავთ პატრონსა და თანამშრომლებს შორის, აგრეთვე პროფკავშირის სხვა წარმომადგენლებზე, რომლებიც არ იზიარებენ თქვენს პოზიციებს. წარმოადგინეთ წარსული და მომავალი მოლაპარაკებები, ის მომენტები, როდესაც მიგაჩნდათ, რომ გამოსავალი არ გქონდათ და კერძოდ მიაღწევდით, აგრეთვე მოულოდნელი წარმატებების სიამაყე, რომელსაც თანამშრომლებთან დაბრუნებისას განიცდით, ამავე დროს იმ ეჭვების შესახებ, რომ მეტის მიღწევა შეგეძლოთ, ან შიშზე იმის გამო, რომ თქვენი მანდატი სრულად ვერ განახორციელეთ. აი, თქვენ უკვე პროფკავშირის დელეგატის ადგილზე ხართ, უკეთ გესმით მისი მოტივაციები, კითხვები და სირთულეები.

ახლა, გაითვალისწინეთ პირველი როლის თამაშისას მოწოდებული თვალსაზრისი და თავი წარმოიდგინეთ პატრონის როლში, რომელიც პროფკავშირის იგივე დელეგაციას ელაპარაკება. გულის სიღრმეში, იცით, რომ ის არ არის ირაციონალური, რომ მის ადგილზე, თქვენც მასავით იფიქრებდით. შეგიძლიათ მას ელაპარაკოთ ისე, რომ ციფრები არ მიახლოდეთ და ამავე დროს, ზემოდან ყურებისა და აგრესიის გარეშე.

შეგიძლიათ ყოველგვარი მედიდური ღიმილის გარეშე უთხრათ, რომ იცით, რომ ადვილი არაა მისი სიტუაცია, კარგად გესმით მისი წუხილი სამუშაო ადგილებით, თანამშრომელთა უფლებების დაცვის, შრომის პირობების გაუმჯობესებაზე და რომ ამის მისაღწევად თქვენც იბრძვით. ეტყვი, რომ თქვენთვის პრიორიტეტულია კადრების დაცვა და მოტივირება; საწარმო, პირველ რიგში, ის ქალები და კაცები არიან, რომლებიც იქ მუშაობენ. შეგიძლიათ დაუმატოთ, რომ დრო გჭირდებათ მოსალაპარაკებლად, ასევე იმაში დასარწმუნებლად, რომ თანამშრომლები გაიგებენ და მიიღებენ თქვენი მოლაპარაკების შედეგებს. ასევე დაუმატოთ, რომ თქვენთვის გასაგებია მისი ხედვა, რომ არსებობს წინასწარ ურთიერთგაგების ზონა. რა თქმა უნდა, თქვენც გაქვთ აქციონერების მიერ მონიჭებული მანდატი, რომელიც გარკვეულად გზღუდავთ. მაგრამ თქვენ დარწმუნებული ხართ, რომ პროფკავშირის დელეგატთან ერთად მოახერხებთ ამ შეზღუდვების გათვალისწინებით, თანხმობის მიღწევას. თუმცა, თქვენც და დელეგატმაც იცით, რომ ეს ადვილი არ იქნება. ჯერ არ იცით როგორი იქნება შეთანხმება, რადგან ის მხოლოდ დიალოგში წარმოიშობა. მაგრამ ზუსტად იცით, რომ ხელს იმ შემთხვევაში მოაწერთ, თუ ხელშეკრულება გაითვალისწინებს, როგორც მანდატის შეზღუდვებს, ისე პროფკავშირის დელეგატის ინტერესებს. მაშ, შევუდგეთ მუშაობას.

სინამდვილეში, თავს პატრონად წარმოვიდგენთ, თუ პროფკავშირის დელეგატად, უნდა როგორმე დავარწმუნოთ მეორე მხარე ჩვენს კეთილ ზრახვაში, იმაში, რომ გვესმის მისი და პატივისცემით, რომ მის გარეშე თანხმობის მიღწევა შეუძლებელი იქნებოდა და რომ დიდად ვაფასებთ მის მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღებაში. სხვისი თვალსაზრისით მსჯელობა არც თუ სასიამოვნოა, თუმცა მნიშვნელოვანია. სწორედ, ეს აძლევს საშუალებას მომლაპარაკებელს მოიფიქროს, თუ როგორ ჩამოაყალიბოს, მისთვის და იმ პირებისთვის, რომელთაც იგი წარმოადგენს, უმთავრესი საკითხი, იმგვარად, რომ მისი დეპარტი მისაღები იყოს მეორე მხარისათვის და წარმოადგენდეს პარტნიორობის სახით ასოცირების წრფელ სურვილს ერთობლივი პრობლემის გადაჭრის საქმეში.

ფასეულობის შექმნა მის განაწილებამდე

ანუ როგორ შევეწყოთ ხელი პრობლემების გადაჭრას

ჭირველ თავში ხაზგასმით იყო აღნიშნული წმინდა მეტოქეობ-
რივი მიდგომის რისკები, რომლებიც ხელს უშლის ფასეუ-
ლობის შექმნას, ანგრევს ურთიერთობებს მონაწილეებს შორის და-
ბოლოს, ქმნის გამოუვალ მდგომარეობას. ჩვენ აგრეთვე შევახსენეთ
მკითხველს, რომ *გონივრულად მოფიქრებული მოლაპარაკება*, რო-
მელიც თეორიულად დაამუშავებს ფიშერმა და ურიმ, უდიდეს
მნიშვნელობას ანიჭებს თანამშრომლობასა და კოოპერაციას და
ამავე დროს მიუთითებს, რომ ამ მიდგომის განხორციელება რეა-
ლობაში აწყდება უამრავ წინააღდეგობას, რომელიც მხოლოდ
ოპტიმიზმის საშუალებით ვერ მოგვარდება. აი, ამიტომაც ავირჩიეთ
კოოპერატიული ნიშან-თვისებების მატარებელი სტრატეგია, მაგრამ
არც განაწილების მიზნებთან დაკავშირებული დაძაბულობები არ
დაგვრჩენია ყურადღების მიღმა. აი, სწორედ ამ თემების
გულდასმით განხილვას ისახავს მიზნად ეს თავი.

მთავარი მოწოდება ამ „მეთოდისა“, რომელიც წითელ ხაზად
გასდევს მთელ ნაშრომს – განვიხილოთ ჯერ ძირითადი და შემდეგ
ის, რაც ცხადია, – აქ კიდევ ერთხელ წარმოჩინდება. ჩვეული რეფ-
ლექსის საწინააღმდეგოდ, მომლაპარაკებლებმა ყველაფერი უნდა
ილონონ, რათა ჯერ ერთობლივი შრომით ფასეულობა შექმნან და
მერე იფიქრონ მის განაწილებაზე და არა პირიქით. იმ საერთო მო-
გების სიდიდებზეა დამოკიდებული მომლაპარაკებელთა ის ინდივიდუ-
ალური მოგება, რომლის მიღებასაც იმედოვნებს თითოეული მონა-
წილე მოლაპარაკების შედეგად. მოლაპარაკების მიზანს მხოლოდ
რალაციის განაწილება არ შეადგენს: უპირველეს ყოვლისა, უნდა
გავზარდოთ თავისუფალი ფასეულობა და შემდეგ უკვე გავანაწი-
ლოთ. ძალიან იშვიათია მხოლოდ დისტრიბუციული ხასიათის მქონე
მომლაპარაკება, სადაც რაიმე გზით მაინც არ არსებობდეს მოგების
რაოდენობის გაზრდა. ყველა სხვა შემთხვევაში, ფასეულობის შექ-

მნის წყაროები არსებობს და უნდა შევეცადოთ ვისწავლოთ მათი სათანადოდ გამოყენება. კარგია ის მოლაპარაკება, სადაც ჯერ ვამრავლებთ და მერე ვყოფთ, ჯერ ვუმატებთ და მერე ვაკლებთ.

ფასეულობის შექმნას და შემდეგ მის განაწილებას მივყავართ განსხვავებულ ქმედებამდე, რომლებიც, გამარტივების მიზნით, შეგვიძლია დავყოთ ორ დიდ კატეგორიად (ნაში, 1950). ერთი მხრივ, ფასეულობის შექმნა იწვევს კოოპერაციას, რომელიც დამყარებულია წინადადებების გაცვლა-გამოცვლაზე და ინფორმაციის გავრცელებაზე რაც, ამავე დროს გარკვეულ რისკებთანაცაა დაკავშირებული. ეს კი იძლევა იმის საშუალებას, რომ მოგება იყოს როგორც მეორე მხარისათვის, ასევე ჩვენთვის, ანუ პერსონალური მოგება. მეორე მხრივ კი, ამის საპირისპიროდ, ამ ფასეულობის განაწილება გულისხმობს მეტოქეობას (შეჯიბრს) მომლაპარაკებელთა შორის. მეტოქეობა კი გამოწვეულია მონაწილეთა სურვილით: მიიღონ რაც შეიძლება დიდი წილი. არჩევანი საერთო მოგების გაზრდისათვის კოოპერაციასა და საკუთარი მოგების გაზრდისათვის მეტოქეობას შორის. ქმნის „მომლაპარაკებლის დილემას“ (ლაქსი და სებენიუსი, 1986), ამგვარი დამახულობა კოოპერაციასა და მეტოქეობას შორის წარმოადგენს ნებისმიერი მოლაპარაკებისათვის გარდაუვალ და ფუნდამენტურ საკვანძო პუნქტს. (მნუკინი და ალ, 2000, გვ 9-43). სქემატურად, ორი მომლაპარაკებელი, რომლებიც არჩევენ გააკეთებენ კოოპერატიულ ან მეტოქეობრივ მიდგომას შორის, შესაძლებელია ამ ოთხი ინტერაქციიდან ერთს:

ცხრილი 4 – კოოპერაციასა და მეტოქეობას შორის არჩევანთა მატრიცა

		მომლაპარაკებელი A	
		კოოპერაცია	მეტოქეობა
მომლაპარაკებელი B	კოოპერაცია	A: + B: +	A: + + B: –
	მეტოქეობა	A: – B: + +	A: – B: –

ექსპერიმენტი გვიჩვენებს, რომ კოოპერაციის არჩევა ორივე მომლაპარაკებლის მიერ (+, +), მათთვის ძირითადად სასარგებლოა (შეიძლება ეს არჩევანი სულაც არ იყოს ოპტიმალური), რადგან

ხელს უწყობს ფასეულობის შექმნას და თანაბარ განაწილებას; ერთი მომლაპარაკებლის მიერ კოოპერაციის არჩევა მაშინ, როდესაც მეორის ქცევა აშკარად მეტოქეობრივია (+ +, - ან -, + +), პირველს ექსპლოატაციის საფრთხე ემუქრება, მეორისთვის კი სიტუაცია ხელსაყრელია, და პირიქით; და ბოლოს, მეტოქეობის არჩევა ორივე მომლაპარაკებლის მიერ, მათთვის თანაბრად საზიანოა, რადგან მსგავსი არჩევანის შემთხვევაში, ფასეულობის შექმნის შესაძლებლობანი გამოუყენებელი რჩება. იმისათვის რომ კარგად გავიაზროთ მოლაპარაკების დილემა, რომელიც შთაგონებულია თამაშის თეორიაში პატიმრის დილემით, უნდა წარმოვიდგინოთ შემდეგი. თუ მხოლოდ მე, როგორც მომლაპარაკებელი, ვლაპარაკობ ჩემს რეალურ ვალდებულებებსა და მოვალეობებზე, ვაწვდი ინფორმაციებს მეორე მხარეს, მას, რა თქმა უნდა, ხელს ველარავინ შეუშლის მიითვისოს მთელი ფსონი; თუ ორივენი ერთნაირად ვიღებთ პასუხისმგებლობას და ერთმანეთში ვცვლით ინფორმაციებს, რისკის შესაძლებლობაც ქრება და ეს, რა თქმა უნდა, ორივესთვის ხელსაყრელია, თუ არც ერთი ჩვენგანი სათანადო ქმედებებს არ დიწყებს, არსებობს საშიშროება, რომ გადაწყვეტილების მიღებას ვერ შევძლებთ.

თუ კოოპერაციას ამდენი უპირატესობა გააჩნია, რატომ არ შეადგენს იგი მომლაპარაკებლის ქცევის ძირითად შინაარსს? ამას ორი მიზეზი გააჩნია. ერთის მხრივ, ინტუიციური მომლაპარაკებელი არ ჩქარობს წარმოჩინდეს კოოპერაციის მომხრედ, ვინაიდან წინასწარ გრძნობს, რომ კოოპერაცია შეიცავს რისკის შესაძლებლობებს. ამ ინტუიციით აიხსნება ის, რომ მომლაპარაკებლები არ ჩქარობენ ფასის შეთავაზებას თავიდანვე იმის შიშით, რომ მეორე მხარემ ამით არ ისარგებლოს, თავისი მოვალეობებისა და საჭიროებების შესახებ არაფერს ამბობს და კმაყოფილდება საუკეთესო ფასის მოთხოვნით. კოოპერირება, ეს ნიშნავს გადადგა პირველი ნაბიჯი, გახსნა ზოგიერთი შენი კარტი, გაიხსნა თანამოსაუბრის წინაშე, ერთი სიტყვით, მოიხსნა აბჯარი სწრაფი წინსვლის იმედით. ამისგან განსხვავებით კი, მეტოქეობრივი ლოგიკა, როდესაც მომლაპარაკებელი არაფერს ამბობს, სთავაზობს ცოტას, ართმევს რაც შეიძლება ბევრს მეორე მხარეს, მიჩნეულია როგორც საუკეთესო დამცავი საშუალება რისკის წინააღმდეგ. „მომლაპარაკებლის დილემა“ გულისხმობს აგრეთვე სხვა დილემასაც, რომლის საშუალებებით

გასაგები გახდება მეტოქეობრივი ქცევის მაღალი სიხშირის მიზეზის ახსნა: ეს არის არჩევანის გაკეთება შესაძლო რისკების მინიმიზირებასა და სავარაუდო მოგების მაქსიმიზირებას შორის. ბევრი მომლაპარაკებელი *a priori* ირჩევს მეტოქეობრივ სტრატეგიას, რათა შემცირონ მეორე მხარისაგან შესაძლო ექსპლუატაციის რისკი და შესაბამისად, ისინი მეტოქეობრივ ქცევას ანიჭებენ უპირატესობას. თუ ასეთ გზას აირჩევს, დაცული იქნება, თუ არ აირჩევს, მეორე მხარე ამით ისარგებლებს. ამ მომლაპარაკებელთა თვალსაზრისით, ეს მოტივაცია მხოლოდ თავდაცვითი საშუალებაა, მეორე მხარის მიერ კი აღიქმება როგორც აგრესიული განზრახვა.

მეორე მხრივ, კოოპერაციული წონასწორობა არასტაბილურია; პირველად რომელი მომლაპარაკებელიც დაარღვევს წონასწორობას და ვისი ქცევაც შეჯიბრებითი და მეტოქეობრივი გახდება, სარგებელსაც იღებს. შემდეგი მეტაფორა ამ მოსაზრების თვალსაჩინო მაგალითია.

აუცილებელი გაჩერების ზოლი

ქუჩაში, „საცობის“ დროს, ავტომობილისტს, რომელიც გადაღის აუცილებელი გაჩერების ზოლზე, შეუძლია ყველას გადასწროს მარჯვენა მხრიდან; პირველივე მძღოლი, რომელიც ასე მოიქცევა, ფლობს უპირატესობას სხვა ავტომფლობელებთან შედარებით, რომლებიც თავიდან ყოყმანობენ მიბადონ იმ მოხერხებულის მაგალითს, ზოგნი ცივილურობის გამო, ზოგნი კიდევ – პოლიციელის შიშით. მაგრამ შემდეგ უკვე, მძღოლებისთვის აუტანელი ხდება შექმნილ მდგომარეობაში ყოფნა და ისინიც ბაძავენ იმ პირველ „გამბედავს“. მაგრამ, თუ ყველა გადაწყვეტს ჩაერთოს ამ შეჯიბრების მანევრში, უპირატესობა აღარავის მხარეზე აღარ იქნება. სიტუაცია, რომელიც გაიხსნა ერთი სასარგებლოდ, კვლავ გართულდა ყველას საზიანოდ.

ეს მაგალითი აქარწყლებს ზოგიერთი მომლაპარაკებლის პოსტულატს, რომლის მიხედვითაც, ქცევები ძალას არ ფლობენ და მათი კერძო ქმედებანი სხვაზე გავლენას არ ახდენს. როდესაც ერთ-ერთი მომლაპარაკებელი ირჩევს მეტოქეობრივ სტრატეგიას და მის წინ მჯდომი მოსაუბრე ამას აცნობიერებს, ისიც ამავე სტრატეგიაზე

გადადის, რათა მოიგერიოს მეორე მხრიდან მომავალი ექსპლუატაციის საფრთხე და დაიცვას თავი შემოტევებისაგან.

თვით კეთილი ნების მქონე მომლაპარაკებელიც კი გამოთქვამენ უკმაყოფილებას იმ აშკარა ფაქტის გამო, რომ მეტოქეობრივი წონასწორობა სტაბილურია: მომლაპარაკებელი, რომელიც პირველი გადადგამს ნაბიჯს და შეეცდება მეტოქეობრივი სტრატეგიიდან კოოპერაციულზე გადავიდეს, თვითონ აღმოჩნდება წაგებულ მდგომარეობაში თუ თანამოსაუბრე მხარს არ აუბამს. მიყვებით კვლავ ჩვენს სააქტომობილო მეტაფორას.

ვარსკვლავის შარლ დე გოლის მოედანი¹

შარლ დე გოლის მოედანი პარიზში ახალგაზრდა მძღოლები-სათვის ნამდვილი კოშმარია. წარმოვიდგინოთ ერთ-ერთი მათგანის მდგომარეობა, რომელიც მოედნის გარშემო შემოვლისას აღმოჩნდება მოძრაობის უზარმაზარ ტალღაში და ჩერდება სხვების გასატარებლად. ის მოელის, რომ სხვა მძღოლებმა დააფასეს მისი კოოპერაციული გზავნილი და მასაც დაუთმობენ გზას. მაგრამ რეალურად სულ სხვა რამ ხდება: თავაზიანი მძღოლი დგას, ყველას გზას უთმობს, მას კი ამ კეთილშობილურ ჟესტს არავინ უფასებს და არ ატარებენ. ყველა ცდილობს წინ გაეარდეს და სხვა რას იზამს, არ აინტერესებს. ეს სისტემა საშუალებას იძლევა მეტ-ნაკლებად მოძრაობა არ გაჩერდეს, თუნდაც მძღოლების არცთუ თავაზიანი შეძახილების თანხლებით. აქედან კი ერთი რამ შეიძლება დავასკვნათ: ახალბედა მძღოლებმა ან გადაადგილების სხვა მარშრუტი უნდა ეძებონ, ან კიდევ მეტოქეობრივ შეჯიბრში უნდა ჩაებან სხვა მძღოლების მსგავსად.

ამგვარად, მრავალი პირობა იყრის იმისათვის თავს, რომ მრავალმა მომლაპარაკებელმა აირჩიოს მეტოქეობრივი ხასიათის გზა, ან შემდეგ გახდნენ იძულებული გადავიდნენ ამ გზაზე და იქიდან აღარც არასოდეს გადაუხვიონ. დილემის კონსტრუქციული საშუა-

¹ Charles de Gaulle Etoile ეს არის მოედნის ფრანგული დასახელება. მოედანს უერთდება 12 გამზირი, რაც, ზედა ხედიდან მას ნამდვილ ვარსკვლავს მოაგონებს. პარიზელთა აზრით ეს არის საკმაოდ გადატვირთული სააქტომობილო არტერია. სადაც მანევრირება 12 გამზირიდან და მათ მიმართულებით ინტენსიურად მიმდინარეობს.

ებით გადაჭრისათვის საჭიროა მთელი მოლაპარაკების პროცესი ყოთ ორ ერთმანეთისაგან განსხვავებულ ფაზად: პირველი, ეს ის ფასეულობის შექმნის ფაზა, რომლის დროსაც უნდა შევედოთ ვიყოთ კოოპერაციულები; მეორეა ფასეულობის განაწილებისა, როდესაც მომლაპარაკებელი გადადის მეტოქეობრივი განზოლების მქონე ურთიერთობაზე. კარგი მომლაპარაკებელი არ არის ავერად თბა და ნახვერად კომბოსტო (უფრო სწორედ ბატკანიც მგელიც ერთდროულად); მას შეუძლია მონაცვლეობით იყოს კეთრად კოოპერაციული და შემდეგ, როდესაც საჭირო გახდება, ლიან მეტოქეობრივი. რა თქმა უნდა, ფასეულობის შექმნისა და აწილების ეს ფაზები ერთმანეთთან კავშირშია და ერთმანეთს აცვლებს: ჯერ ერთ პუნქტზე ქმნიან ფასეულობას და მერე აწილებენ, მერე ისევ თავიდან ქმნიან ფასეულობას სხვა საკითხზე ახლა მას ანაწილებენ და ა.შ.

მოძრაობის გამტარუნარიანობა

შარლ დე გოლის მოედნის მაგალითი, ერთი შეხედვით, ხაზს უსვამს ადამიანის ბუნების ეგოისტურ შტრიხს. მაგრამ, თუ კარგად დავაკვირდებით ინტენსიურ მოძრაობას, დავინახავთ, რომ მოძრაობის გამტარუნარიანობა ბევრად დამოკიდებულია მძღოლების უნარზე, თუ როგორ მოახერხებენ ორი ტიპის მიკრო-მოძრაობის ურთიერთმონაცვლეობას: კოოპერატიულის, როდესაც ავტომფლობელები ანელებენ სვლას, გვერდით ან უკან უდგებიან სხვა მანქანას რათა გაიარონ და მეტოქეობრივის, როდესაც მძღოლი სიჩქარეს უმატებს, შევარდება მოძრაობაში და ყველას გადაასწრებს. ეს მანევრების მთელი კომპლექსი, საკმაოდ უცნაური სანახაობაა, რომელსაც ხშირად ესწრებიან ჩვენი შეშინებული უცხოელი მეგობრები და რომელიც წარმოგვიდგება, როგორც ამოუხსნელი განტოლება, გარკვეულწილად ხელს უწყობს მოძრაობის გამტარობას. ამ ქაოსიდან ბოლოს მაინც წესრიგი წარმოიშვება.

კოოპერაციისა და მეტოქეობის ორმაგი აუცილებლობის მიღმა ეს იჩენს აგრეთვე პრობლემების გადაჭრის გლობალური ლოგიკა, იმელიც შეიძლება ზოგჯერ, განსაკუთრებით მეტოქეობრივ ფაზში, ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტიც კი გახდეს. საერთო მში, პრობლემების გადაჭრის ლოგიკა მუდმივად ძირითადი სა-

კითხი უნდა იყოს, რათა რაც შეიძლება მეტად გავზარდოთ მოგება და მერე გადავანაწილოთ. მოლაპარაკება, რომელიც მიმდინარეობს ამ თავში განხილული პრინციპების მიხედვით – ჯერ ფასეულობის შექმნა და შემდეგ მისი განაწილება – ცდილობს მიაღწიოს მთავარ მიზანს: იმ სარგებლის რაოდენობა, რომლის მიღებაც თითოეულ მხარეს ცალ-ცალკე გზით შეუძლო, იყოს უფრო დაბალი, ვიდრე სარგებელი, რომელსაც მონაწილენი მოლაპარაკების შედეგად მიიღებენ.

ფასეულობის შექმნა

ფასეულობის შექმნის ფაზა არის მოლაპარაკების პროცესის კოოპერაციული ნაწილი. მის საყრდენს წარმოადგენს წინა თავებში განხილული მრავალი მექანიზმი, როგორიცაა, მაგალითად, არსებული მოტივაციების ურთიერთგაგებინების გასაადვილებელი მოსამზადებელი ფაზა და ამ მოტივაციების გასააქტიურებელი მაგიდასთან მისაღები გადაწყვეტილებების შემოქმედებითი ძიება. ფასეულობის შექმნის ფაზა ემყარება აგრეთვე ფასეულობის შექმნის წყაროების გათავისებას. უმრავლეს შემთხვევაში, ამ მექანიზმების მიზანია დაძლეულ იქნას გარკვეული ყოყმანისა და თავშეკავების რეფლექსები, რომლებსაც იქამდე მიყვავართ, რომ მხარეები თავს იკავებენ მონაცემების წარდგენაზე; ინფორმაციის გაცვლის საკვანძო როლზე შემდეგ თავებში გვექნება საუბარი.

ფასეულობის შექმნის წყაროები

ფასეულობის შექმნის მნიშვნელობა წარმოვაჩინოთ ერთი მაგალითის საშუალებით.

მაღალი ღონის სპორტსმენი

პირველი დივიზიონის კლუბსა და ფეხბურთელს შორის მოლაპარაკებები არ შემოიფარგლება მხოლოდ ხელფასის დადგენით. ორი პროტაგონისტი, ხელფასის რაოდენობის განსაზღვრამდე, დაინტერესებულია შეიმუშაონ ერთად ღირებულების შექმნის გზები. შეიძლება წარმოვიდგინოთ უაძრავი ქმედება მომავალი ფეხბურთელისა და მისი კლუბისა, რომელიც პირდაპირი თუ ირიბი გზით ორივეს შემოსავალს მოუტანს. ფეხბურთელს თა-

ვისი პრივილეგირებული კავშირების წყალობით შეუძლია კლუბს ძლიერი სპონსორი მოუვლინოს, ან პირიქით კლუბმა შეიძლება თვითონ წარუდგინოს სპონსორი მოთამაშეს. თუ ფეხბურთელი გაიტანს გოლს, რომელიც კლუბს თასის გათამაშების შემდეგ ტურში გადაიყვანს, თანაც ეს ტური გაზრდის გაყიდული ბილეთების რაოდენობას, შეიძლება გატანილი გოლისათვის ფეხბურთელს მიეცეს ბონუსი და გარკვეული პროცენტი გაყიდული ბილეთებიდან. ფანებს ძალიან უყვართ თავიანთი საყვარელი გმირების გამარჯვებებზე სტატიების კითხვა სპეციალიზებულ ჟურნალ-გაზეთებში, ატარებენ მათ გამოსახულებიან ტანსაცმელს და ყიდულობენ ვიდეოებს კუმირების თამაშების ჩანაწერებით. ამგვარად, ერთი გასროლით ორი კურდღლის მონადირება შეიძლება: კარგად „გაიყიდოს“ ფეხბურთელი და ამავე დროს მისი კლუბი, მოახერხონ ერთობლივი cobrending, რომელიც სარგებელს მოუტანს ორივეს. ფეხბურთელი დაინტერესებულია იმით, რომ თავისი ქმედებებით მოედანზე და მოედნის მიღმა გულშემატკივართა სიყვარული დაიმსახუროს და რაც შეიძლება მეტი ფანი შესძინოს კლუბს, რაც შესაბამისად ორივეს ფინანსურ სარგებლობას მოუტანს. გასათვალისწინებელია, რომ ზემოხსენებული ქმედებისაგან მიღებული შემოსავალი, რომლის მოსაპოვებლად გამოყენებულია ფეხბურთელისა და მისი კლუბის იმიჯი, განაწილებულ იქნას ორივეს შორის. თუ კლუბს შეუძლია, ციფრებზე დაყრდნობით, აჩვენოს თავის ახალ ფეხბურთელს რამდენად აფასებს ზემოთ აღწერილი სავარაუდო ელემენტებით მიღებულ ზედმეტ ღირებულებას, ის წინასწარი საუბარი, რომელიც მიზნად ისახავს საერთო ფასეულობების შექმნას, შეიძენს დადებით მუხტს მოლაპარაკების მეორე ნაწილის დაწყებამდე, რომელიც უკვე ხელფასს შეეხება და უფრო თავისუფლად წარიმართება.

ეს მაგალითი, რომელიც შეიძლება მთარგმნოთ თქვენს მოლაპარაკებებს, წარმოაჩენს მნიშვნელოვან მომენტს ფასეულობის შექმნის ფაზაში. საქმე ეხება ერთცვლადიანი (ამ შემთხვევაში, ხელფასი) მოლაპარაკების გარდაქმნას მრავალცვლადიან მოლაპარაკებად, რომელსაც გააჩნია მრავალი საშუალება მოგების გასაზრდელად. ფასეულობის შექმნა გულისხმობს იმასაც, რომ ორივე მხარეს კარგად აქვს გაცნობიერებული მოლაპარაკების პროცესის კომპლექ-

სური ხასიათი. მოხერხებული მომლაპარაკებელი განავითარებს თავის შესაძლებლობას აღმოაჩინოს აშკარა ცვლადის მიღმა ფასეულობის შექმნის მიზნით მობილიზებული ცვლადების ძირითადი მრავალგვარობა. საჭიროა გავიცნოთ და დავუფლოთ ფასეულობის შექმნის ტექნოლოგიას, თუ გვსურს თავიდან ავიცილოთ ინტუიციური ხედვა. ეს ტექნოლოგია უმთავრესად იყენებს შემდეგ ხუთ ბერკეტს.

ფასეულობის შექმნა განსხვავებათა გამოყენებით

ინტუიცია, რომლის მიხედვითაც საერთო თვალსაზრისი და მოტივაციათა მსგავსება შეთანხმების გარანტიას, ხშირად მატყუარაა. შეთანხმება მიიღწევა მხოლოდ იმიტომაც, რომ მომლაპარაკებელთა მოტივაციებს შორის განსხვავებაა. აი, ამის მაჩვენებელი უმარტივესი მაგალითი: მე ვყიდულობ ბაგეტს (გრძელი პური) იმიტომ, რომ ეს ბაგეტი მირჩენია ერთ ვეროს და გამყიდველი მაძლევს პურს იმიტომ, რომ მას ერთი ვერო ურჩევია პურს. მოლაპარაკებაც იგივე პრინციპს ემყარება: თავდაპირველად საჭიროა გავარკვიოთ მომლაპარაკებელთა პრიორიტეტების განსხვავებანი და შემდეგ მოვახდინოთ ამ განსხვავებათა გაცვლა. ეს განსხვავებანი მრავალგვარია. აი, მათ შორის რამდენიმე ყველაზე მთავარი, რომლებიც გაშუღებით უნდა ვეძებოთ მოლაპარაკების დროს.

1. **განსხვავება რესურსებში** – ორ მომლაპარაკებელს გააჩნია განსხვავებული და დამატებითი რესურსები. წარმოვიდგინოთ ორი ფერმერი, რომელთაგან ერთმა მოიწია ჭარბი მოსავალი, რომლის დაბინავებასაც მის ხელთ არსებული ინვენტარით ვერ ახერხებს; მეორეს კი იმ წელს არ გაუმართლა – მოსავალი ვერ მიიღო, მაგრამ სამაგიეროდ მშვენიერი სათიბი მანქანა აქვს. ეს ორი ადამიანი შეთანხმებას მალე მიაღწევს: ერთი მზადაა თავისი საშუალო ძალა და ტექნიკა გადასცეს მეორეს, მეორე კი მზადაა იგი საშუალოდ აიყვანოს და ყანის გასალეწად მისი მანქანაც იქირავოს. სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების ლოგიკა ეფუძნება რესურსების საერთო სარგებლობის პრინციპის დანერგვას. ეს რესურსები არის როგორც ადამიანური, ასევე მატერიალური. ზემოხსენებული პრინციპი განხილულია მასშტაბური მოგებებისადმი¹ მიძღვნილ ნაწილში.

¹ რითაც მეტს ვაწარმოებთ, მით მეტს ვყიდით.

ერთის ნაკლოვანებას ავსებს მეორე. აქედან გამომდინარე, მოძლაპარაკებელთა ინტერესში შედის, მოსამზადებელ ეტაპზე ან მოლაპარაკების განმავლობაში, დაფიქრდეს შემდეგ ძირითად საკითხებზე:

– რომელია ის საჭირო რესურსები, რომელსაც ვფლობ მე და რომელიც შეიძლება გამოადგეს მეორე მხარეს?

– რომელია ის საჭირო რესურსები, რომელსაც ფლობს მეორე მხარე და რომელიც შეიძლება მე გამომადგეს?

2. ღირებულებების სხვაობა – ის, რაც ერთი მოძლაპარაკებლისთვის შეადგენს მნიშვნელოვან მოგებას, მეორისთვის ან შემცირებული ფასია, ან საერთოდ არაფერი. მაგალითად, კინომსახიობი თანახმაა შედარებით დაბალ ჰონორარზე იმ შემთხვევაში, თუ მისი სახელი და გვარი აფიშაზე სხვებზე მსხვილი შრიფტით იქნება დაბეჭდილი; ეს მოდიფიკაცია მსახიობისთვის მეტად მნიშვნელოვანია პოპულარობის გაზრდისა და მომავალში საინტერესო როლების მისაღებად, ხოლო ფილმის პროდიუსერს კი მსახიობის სურვილის ასრულება არაფერი არ უჯდება.

პარტნიორობა საწარმოსა და კვლევით ინსტიტუტს შორის

დიდი საწარმოო გაერთიანება უკვეთავს კვლევას კონფლიქტების პრევენციის შესახებ რომელიმე ინსტიტუტს. ამ საბუშაოს საფასური საწარმოს ბიუჯეტისათვის ზღვაში წვეთია, ხოლო ინსტიტუტს ამ თანხებით მრავალი დოქტორანტის დაფინანსება შეუძლია. ინსტიტუტისთვის ამ კვლევის გაკეთება დამატებითი, მეორეხარისხოვანი საბუშაოა, თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ ამ თემაზე მრავალი სახის მასალა აქვთ დაგროვილი, მაგრამ ამ კვლევის შედეგად მიღებული რეკომენდაციები, რომელიც საწარმოს საჭირობოროტო საკითხს მიესადაგება, მისთვის შემოსავლის გაზრდისა და მოგების მიღების აუცილებელ პირობას წარმოადგენს.

მრავალი შეთანხმებაა დაფუძნებული ამ ღირებულებების განსხვავებებზე. ამ კერძო შემთხვევაში მთავარი კითხვებია:

– რა შეიძლება გავაკეთო, რაც ჩემთვის უმნიშვნელო ხარჯი იქნება, სხვას კი დიდ სარგებლობას მოუტანს?

– რა შეიძლება გააკეთოს მეორე მხარემ, რაც მისთვის უმნიშვნელო ხარჯი იქნება, მე კი დიდ სარგებლობას მომიტანს?

3. ტემპორალური (დროის) პრიორიტეტების სხვაობა

მთავრობას, რომელსაც წინ ელის არჩევნების ციებ-ცხელება და რომელსაც დაგეგმილი ჰქონდა ისეთი რეფორმების ჩატარება, რომელიც გარკვეულ პროფესიულ კატეგორიას შეეხოდა, შეუძლია ეს რეფორმები განახორციელოს ან არჩევნებამდე, ან არჩევნების შემდეგ, იმის გათვალისწინებით, თუ რა შესაძლო დადებითი ან უარყოფითი გავლენა შეიძლება იქონიოს ამ რეფორმის შედეგებმა ელექტორატზე. ვინაიდან საწარმო მუშაობს ისე, რომ მაქსიმალურად ამცირებს რეზერვებს, არ სურს ჰქონდეს გადატვირთული საწყობები და ამიტომაც ურჩევნია საქონელი ადგილზე მიტანით გაყიდოს გინდაც ეს მეტი დაუჯდეს. თუ გამყიდველს სასწრაფოდ ნაღდი ფული ესაჭიროება, თანახმაა საქონელი დაბალ ფასად გაყიდოს. ხოლო თუ მყიდველს სურს განვადებით გადაიხადოს, იგი მზადაა ამისათვის ზედმეტი თანხა გაიღოს.

ამ შემთხვევაში, უნდა დავსვათ შემდეგი კითხვები:

– რა არის ჩემი პრიორიტეტები დროში სხვადასხვა მოქმედებადგებთან მიმართებაში?

– შემიძლია წარმოვიდგინო მეორე მხარეს რა პრიორიტეტები აქვს დროში?

4. *განსხვავება რისკთან დაკავშირებით* – მომლაპარაკებლებს განსხვავებული მიდგომა აქვთ რისკთან მიმართებაში; ერთნი თანხმდებიან რისკის უფრო მაღალ დონეზე, ვიდრე მეორენი; ზოგიერთი დაწესებულება, როგორცაა, მაგალითად, სადაზღვევო კომპანიები ბიზნესს ზუსტად რისკებისგან დაზღვევაზე აკეთებენ. მომლაპარაკებელი, რომელიც რისკავს ან გაუთვალისწინებელ შემთხვევას აწყდება, ითხოვს საკომპენსაციო პრემიას. ხოლო მომლაპარაკებელი, რომელიც გაურბის რისკის სავარაუდო შედეგებს, დაეთანხმება მისთვის უფრო მაღალფასიან ტრანსაქციას. ამ მოდელზე მოქმედებს გაყიდვის შემდგომი გარანტიის შერჩევითი გაზრდა: მყიდველი, რომელსაც არ სურს იტვირთოს, ნაყიდი ნივთის მწყობრიდან გამოსვლის შემთხვევაში, მისი შეკეთების ფასი, აზღვევს ნივთს და იხდის მაღალ ფასს. აქ კი, საჭიროა დაისვას შემდეგი შეკითხვები:

– როგორია ჩემი ზოგადი დამოკიდებულება რისკთან მიმართებაში და ზოგადად იმ სიტუაციაში, რომელშიც ამჟამად ვიმყოფ-

ფები? რა ინტერესი მაქვს, რომ ამ კონკრეტულ შემთხვევაში გავ-
რისკო ან პირიქით, რას მოვიგებ, თუ რისკს თავიდან ავიცილებ, ან
მეორე მხარეს გავარისკინებ?

– როგორ შევძლებ მეორე მხარის რისკისადმი მედეგობის
შეფასებას?

5. განსხვავება მომავალი მოვლენის ალბათობის შეფასებაში –
ორ მომლაპარაკებელს შეუძლია სხვადასხვანაირად შეაფასოს იმ
ერთი და იმავე მოვლენის ალბათობა, რომელიც მათ ორივეს ეხება.

საკონცერტო დარბაზის გაქირავება

ავიღოთ მაგალითად მოლაპარაკება კონცერტის ორგანიზა-
ტორსა და საკონცერტო დარბაზის მფლობელს შორის. ორგა-
ნიზატორი და დარბაზის მფლობელი სხვადასხვაგვარად აფასებენ
მომავალი კონცერტის წარმატების ალბათობას. მფლობელი, რო-
მელიც გათვლას აკეთებს კონცერტის კრახზე, ითხოვს საკმაოდ
მაღალ ქირას, მაგრამ გაყიდული ბილეთებისა და ბარის შემო-
სავლიდან შედარებით დაბალ პროცენტზეა თანახმა; ორგანიზა-
ტორი კი დარწმუნებულია, რომ კონცერტი ანშლაგით ჩაივლის
და ბედნიერია, რომ ბილეთების გაყიდვისა და ბარის შემოსავლის
დიდი პროცენტი მას დარჩება და იჯარის მაღალი გადასახადის
გასტუმრებაც არ გაუჭირდება.

– როგორია ჩემი შეფასება ამ კონკრეტული მოვლენის ალბა-
თობისა და მისი მახასიათებლები?

– როგორია მეორე მხარის მიერ ამ მოვლენის ალბათობის შე-
ფასება?

**ფასეულობის შექმნა საერთო ძალებით ეკონომიის
რეალიზებით**

მოლაპარაკებას შეუძლია შექმნას ფასეულობა, თუ მხარეები
დაინტერესებული იქნებიან, საერთო შეთანხმების საფუძველზე, გა-
ნახორციელონ ეკონომია ან ფასების გაზრდის შეზღუდვით, ან შე-
ღავათების გამის გაფართოებით.

1. *მასშტაბური ეკონომიები და სინერგიები* — საშუალებას იძლევა თანაბრად გადანაწილდეს რესურსები ან ფუნქციები, რათა შემცირდეს ის ფასები, რომლებიც ორივე მხარეს ერთნაირად აწვება. ამ შემთხვევაში კორპორატიული ლოგიკა გაერთიანების მრავალ შეთანხმებაზე მაღლა დგას.

შეერთება

საწარმოები, რომლებიც გაერთიანდებიან, ბევრად უკეთეს პირობებს მიაღწევენ, თუ შეერთების შემდეგ თავიანთ შეკვეთებსაც გააერთიანებენ. ეს ფენომენი ხსნის აგრეთვე შესყიდვების ცენტრალების ძალას მსხვილ დისტრიბუციულ ქსელებსა და სუპერმარკეტებში წვრილ მიმწოდებლებთან შედარებით. აგრეთვე, თავიანთი კვლევის რეზულტატების განაწილებით ორ საწარმოს აქვს საშუალება აწარმოოს უმაღლესი ხარისხის პროდუქცია საუკეთესო ფასად.

ქარხნის აშენება

მიმწოდებელი, რომელიც ელექტროაპარატურის სექტორში საქმიანობს, ნაწილების ქარხანას ხსნის თავისი მთავარი კლიენტის ქარხნის გვერდით, სადაც ხდება ამ ნაწილების აწყობა. მიმწოდებლის ეს მანევრი გათვალისწინებულია იმისათვის, რომ შეამციროს მიწოდების ხარჯები ორივე მხარის სასარგებლოდ.

ყველა, ამ მაგალითში, მომლაპარაკებლები ბევრს ფიქრობენ თავიანთ ნაბიჯზე და ეძებენ ღირებულების გარკვეულ საზღვრებში მოქცევას. ამ მომენტში ვერ ვილაპარაკებთ ღირებულების „შექმნაზე“ ამ სიტყვის პირდაპირი მნიშვნელობით, მაგრამ დანახარჯების შემცირება წლის ბოლოს დადებითად აისახება ორივე საწარმოს ბალანსზე.

„მონდის“¹ როტაციული საბეჭდი მანქანები

ეს ბოლო ორიგინალური მაგალითი პრესის სფეროს ემსახურება: ყოველდღიურმა გაზეთმა „მონდმა“ („Le Monde“) შეიძინა ძალიან თანამედროვე როტაციული საბეჭდი მანქანები და „ეკო-

¹ მონდი არის საფრანგეთის პრესის ერთ-ერთი უმსხვილესი და გავლენიანი გაზეთი.

საც“ („Le Echos“) აძლევს უფლებას ისარგებლოს ამ დანადგარებით. ამ ეკონომიის გაკეთება გახდა შესაძლებელი იმის გამო, რომ „მონდი“ იბეჭდება დილით, „ეკო“ კი – ღამე. ეს მაგალითი გვიჩვენებს, რომ შესაძლებელია შეერთდეს ფასეულობის შექმნის სხვადასხვა წყაროები, ვინაიდან ამ შემთხვევაში მასშტაბური ეკონომია ეყრდნობა ტემპორალური (დროის) პრიორიტეტების სხვაობას.

აი, შეკითხვა, რომელიც ჩვენს თავს უნდა დავუსვათ სინერგიებთან დაკავშირებით: შეგვიძლია საერთო სარგებლობაში გადაიტანოთ ჩვენი ზოგიერთი შესაძლებლობა და საშუალებანი, რომელსაც ადრე მარტო ჩვენ ვფლობდით და სამუშაოებსაც თავად ავუღიოთ, ან კიდევ გვაქვს თუ არა ისეთი გეგმები, რომელსაც თუ მარტო შევეჭიდებით, ძალიან ძვირი დაგვიჯდება?

2. *გამის ეკონომიები* – ამ დროს, ერთ-ერთი მომლაპარაკებლის მცდელობის წყალობით (რომელიც განხორციელებულია მოლაპარაკების ფარგლებს გარეთ), ხდება ამ მომლაპარაკებლის მიერ მეორესათვის ან მესამე პირისათვის მრავალფეროვანი შეღავათების შეთავაზება.

კოჩინგი (ფორმაცია, სწავლება)

იმ შემთხვევაში, როდესაც კონსალტინგური კომპანია წვრთნის კადრებს საწარმოსათვის, რომელსაც ის კარგად იცნობს, მას შეუძლია უპრობლემოდ ამავე საწარმოს შესთავაზოს coaching¹-ის სამსახური, რომელიც შეავსებს მის გამას – ეს ხელსაყრელი ქმედება განხორციელდება ორივე მხარისათვის მინიმალურ ფასად. განვრცობის ეს ლოგიკა, რომელიც მოქმედებს მოლაპარაკების ერთ პარტნიორზე, შეიძლება შეეხოს აგრეთვე მესამე პირად დამსწრე კლიენტს.

„ბაკეტი“

ავიაკომპანიები აფორმებენ შეთანხმებებს სასტუმროების ქსელთან, რომელშიც ასახული გლობალური შეთავაზებანი მოიცავენ

¹ კადრების ინდივიდუალური ფორმაცია, ან დამატებითი ინდივიდუალური ფორმაცია უკვე მიღებული ტრეინინგის შემდეგ.

კლიენტის ყველა საჭიროებას ფრენასთან და სასტუმროსთან დაკავშირებით. პაკეტის მთლიანი ღირებულება უფრო ნაკლებია, ვიდრე ცალკე აღებული მისი ელემენტებისა, რადგან ელემენტები ერთდროულად იყიდება და საბითუმო ვაჭრობის ეფექტი აქვს. უფრო მეტიც, ამ გაერთიანების წევრები ნაკლებად დამოკიდებული ხდებიან ტურისტულ სააგენტოებზე.

– ჩემი არსებული საქმიანობიდან გამომდინარე, როგორ შემიძლია გაავრცელო ჩემი მომსახურების პალიტრა ნაკლები დანახარჯების ფასად ჩემთვის და მეორე მხარისათვის მისარებ ფასად, ან ამ სფეროსთან დაკავშირებული მესამე პირის სასარგებლოდ?

– მისი საქმიანობიდან გამომდინარე, როგორ შეუძლია მეორე მხარეს განავრცოს თავისი პალიტრა მისთვის ნაკლებ დანახარჯად და ჩემთვის, ან ამ სფეროსთან დაკავშირებული მესამე პირის სასარგებლოდ?

ფასეულობის შექმნა შუალედური შეთანხმებების საშუალებით

ფასეულობის შექმნის ფაზაზე შეიძლება გამოყენებულ იქნას შუალედური შეთანხმებები, რომლებიც განისაზღვრება მოლაპარაკების პროცესის მიმდინარეობისას, მაგრამ მის საბოლოო პუნქტს არ შეადგენენ. მართლაც, მოლაპარაკების მიზანი არ არის მხოლოდ შეთანხმების მიღწევა. ეკონომიკური თვალსაზრისით, საქმე ეხება ოპტიმალური გარიგების დადებას: ამ გარიგებამ ისე უნდა დააკმაყოფილოს მაგიდასთან წარმოდგენილი ყველა მხარის ინტერესი, რომ აღარ იყოს შესაძლებელი ერთის ინტერესების კიდევ უფრო მაღალი ხარისხით დაკმაყოფილება სხვების ინტერესების შელახვის ხარჯზე. მართლაც, უჩვეულო იქნებოდა, რომ მომლაპარაკებლები მივიდოდნენ რა გარკვეულ, პირველ შეთანხმებამდე, მას ყველანი ოპტიმალურად ჩათვლიდნენ (ვილფერდო პარეტოს მიხედვით). მაგრამ, ხშირად ხდება, რომ მომლაპარაკებლები პირველივე შეთანხმებისთანავე ჩერდებიან და ამთავრებენ მოლაპარაკებას ამ მიღწეული შეთანხმებით. ამ დროს კი შეიძლება „ფასეულობა მაგიდაზე დატოვონ“ და არ იცოდნენ სად არის ფასეულობის შექმნის „საბადოები“.

სრულიად ნათელია, რომ მოლაპარაკების დამატებითი დრო საშუალებას მისცემდა მხარეებს ღრმად ჩაწვდომოდნენ განსახილველ მოტივაციებს, გაეთვალისწინებინათ ახალი ვარიანტები და უკეთ დაეკავშირებინათ ერთმანეთთან. აი, სწორედ აქედან ჩანს, რომ პირველი შეთანხმება უნდა ჩავთვალოთ ახალი შეთანხმებისაკენ მიმავალი გზის დასაწყისად. ახალი შეთანხმება აუცილებლად უკეთესი იქნება მის წინამორბედზე. პირველი შეთანხმება საბაზო ბანაკივითაა: აქედან ახალი მწვერვალების დასაპყრობად მიდიან. მომლაპარაკებლები უნდა შეთანხმდნენ, რომ შუალედურ შეთანხმებას იმ პირობით დასჯერდებიან, თუ მეტის მიღწევას ვერ შეძლებენ. ამ კონტექსტში საუკეთესოდ მიიჩნევა ისეთი შეთანხმება, რომელიც სულ ცოტა ერთი მხარის ინტერესებს მაინც აკმაყოფილებს სრულიად ისე, რომ არ ავნებს არც სხვების ინტერესებს. პირველი შეთანხმებით დამყარებული ნდობის ფაქტორი, რომელიც გარკვეულწილად წარმოადგენს მაშველ რგოლს ყველა მონაწილისათვის, აიოლებს სხვადასხვა შეთანხმებების შესაძლო ვერსიებს, გამოათავისუფლებს დამატებით ძალებს პროცესის გასაგრძელებლად, ხსნის ფსიქოლოგიურ ბარიერებს, რომლებიც ხელს უშლიდა ინფორმაციების გაცვლას და გამოაჩენს ისეთი შეთანხმებების მიღწევის გზას, რომელიც უკეთ შექმნის ფასეულობას. უარეს შემთხვევაში, თუ უფრო უკეთესი შეთანხმების მიღწევას არ უჩანს პირი, მაშინ მომლაპარაკებლები თავიანთ საბაზრო ბანკებს უბრუნდებიან, რათა კვლავ გაუდგნენ მწვერვალებისკენ გზას.

ფასეულობის შექმნა კონფლიქტის შემობრუნების თავიდან აცილების გზით

როდესაც კონფლიქტის წინაშე აღმოვჩნდებით, საჭიროა ყურადღება მივაქციოთ დამაბულობის ყველაზე თვალშისაცემ ელემენტებს: უპირველეს ყოვლისა, საზღვარი დაუდოთ კონფლიქტის უშუალო ეფექტებს და, საჭიროების შემთხვევაში, მივაღწიოთ მიყენებული ზარალის გამოყენებას. შემდეგ ყველაფერი ისევ წინანდებურად იწყება თავიდან, ანუ პროცესი მომავალ კონფლიქტამდე. ამ წმინდა ანაზღაურებითი მიდგომის თვალსაზრისით, რომელიც გათვლილია მოკლე ვადაზე, მხარეები კმაყოფილდებიან მეტოქეობრივი წონასწორობის დამყარებით, რომელსაც ადრე უპირატესობა ენიჭებოდა.

ამ დროს არანაირი ფასეულობა არ იქმნება — არც თუ იშვიათად კონფლიქტები კვლავ იჩენს თავს.

ბრძოლა უსაფრთხოებისათვის

კონფლიქტისაკენ შემობრუნების ამ მარადიულ ლოგიკას მაგალითები არ აკლია. ბრძოლა საფრთხეების წინააღმდეგ ერთ-ერთი ამ მაგალითთაგანია. შეიძლება თვალსაჩინოებისათვის მოვიყვანოთ რეპრესიული მიდგომა, რომელიც დამყარებულია გაძლიერებულ პოლიციურ კონტროლზე, უფრო გამკაცრებულ კანონმდებლობაზე, ახალი ციხეების მშენებლობაზე და ა.შ. ამ მიდგომას გარკვეული შედეგები მოჰყვება, მაგრამ მას არ შეუძლია საფრთხეების სიმპტომების გაუვნებელყოფა და ვერ წვდება დანაშაულის ღრმა მიზეზებს. ამიტომაც, საფრთხეები იქნება ყოველთვის და გადაინაცვლებს სხვადასვა ზონებში; როდესაც საფრთხე მცირდება ღიდ ქალაქებში, იგი მატულობს პერიფერიებში. ეს გვიბიძგებს ძვირადღირებული და რეპრესიული სისტემის გაფართოებისაკენ. არსებობს კიდევ მეორენაირი მიდგომა, რომელიც მდგომარეობს ერთდროულად საფრთხეების სიმპტომებისა და მიზეზების წინააღმდეგ ბრძოლაში. ეს უფრო მეტად ინტეგრაციული აქცია, რომელიც ინსპირირებულია ფუნქციონალისტური ლოგიკით და არა მხოლოდ რეტრიბუციულით, მიზნად ისახავს მოძრაობაში ჩართოს ყველა, ვისაც კი ეს ოდნავ მაინც ეხება და დააყენოს მათი პასუხისმგებლობის საკითხიც, იქნება ეს სკოლა, აღმზრდელები, ასოციაციები, თუ სხვა კერძო და იურიდიული პირები. ინტეგრაციული აქციის ინტერესები ვრცელდება მრავალი მიმართულებით: განათლება, სამუშაო ადგილები, ურბანიზმის განახლებული კონცეფცია, უბნებში საზოგადოებრივი სამსახურების მუშაობის გააქტიურება და ა.შ. ეს პრევენციული მიდგომა ცდილობს ებრძოლოს დანაშაულს ჩანასახშივე და შესაბამისად შეამციროს ხარჯი, რომელიც საჭირო იქნება დანაშაულის შემდგომი შედეგების გამოსასწორებლად. ეს ღონისძიება წარმოადგენს ფასეულობის შექმნის ინვესტიციას ფართო გაგებით, ხოლო მთელი საზოგადოებისათვის ამ ღონისძიების დადებითი შედეგები ხანგრძლივი დროის მანძილზე იქნება საგრძნობი.

ამავე ლოგიკით, კონფლიქტის წარმოქმნის დროს, მომლაპარაკებელმა ერთდროულად უნდა შეძლოს თავიდანვე მისი განეიტრალეზაც და პრევენცია. განეიტრალეზა კონფლიქტის ბოლოს ზღეზა და ეზეზა მის შედეგებს, ზოლო პრევენცია კონცენტრაციას აზღენს კონფლიქტის დასაწყისზე, ანუ ცდილობს მიზეზების აღმოფხვრას, რათა შემდეგში თავიდან აიცილოს შემდეგი მსგავსი კონფლიქტის წარმოქმნა. კონფლიქტის წარმოშობასთან ბრძოლა ნიშნავს თავიდან ავიცილოთ მისი წარმოქმნით გამოწვეული ზარალი. სწორედ ეს არის ფასეულობის შექმნა.

კონფლიქტების პრევენციის სისტემა

სოციალური კრიზისის დროს მზოლოდ სადავო საკითხებზე და „შედევებზე“ კი არ უნდა გავმართოთ მოლაპარაკეზა, არამედ საჭიროა საკუთარ თავს და პარტნიორებსაც დაუვსვათ შეკითხვა იმ მიზეზებზე, რამაც მზარეები ამ მღგომარეობამდე მიიყვანა; ყველა მზარე უნდა დაფიქრდეს შექმნილ სიტუაციაზე და გამოიტანოს დასკვნა როგორ უნდა იმოქმედონ, რომ მსგავსი კონფლიქტი აღარ განმეორდეს. ნაცვლად იმისა, რომ აირჩიონ შემდეგი ლოგია: „ან ყველაფერი კარგად მიდის, თუ არადა გაფიცვა“, მზარებს შეუძლიათ შექმნან კონფლიქტების პრევენციის სისტემა. იმისათვის, რომ შემდეგში საჭირო არ გაზღეს გაფიცვისთვის ბოლოს მოღეზა, ეს სისტემა იწყებს მოქმედებას რაც შეიძლება ადრეულ ფაზაზე, პრობლემის დასაწყისში, რათა ცოტა მოგვიანებით პატარა გაუგებრობა არ გადაიქცეს ძველად სამართავ შუღლში, შემდეგ ეს დაპირისპირეზა ფარულ დაძაბულობაში, მერე ღია კრიზისში, გაფიცვაში და ა.შ. ეს სისტემა შეიცავს *სოციალური სიფხიზლის* მექანიზმებს, რომლებიც გაუგებრობას თავიდანვე გამოავლენენ და *სოციალური განგამის* მექანიზმებს, როდესაც პარტნიორები განგამის ზარებს შემოჰკრავენ თუ სოციალური რისკი დასაშვებ ზღვარს აღწევს. ასეთ შემთხვევაში, შეიძლება მზარეებმა დაუყოვნებლივ მიაწოდონ ერთმანეთს ინფორმაცია შექმნილი მღგომარეობისა და შესაძლო გამოსავლის შესახებ შინაური ან უცხო მედიატორის საშუალებით იმის მაგიერად, რომ მიმართონ გაფიცვას, რომელიც საერთო ფასეულობის დესტრუქციის სინონიმა: მუშები ხელფასს ვერ იღებენ, მანქანა-დანადგარები გაჩერებულია და საწარმო შემოსა-

ვალს კარგავს. საჭიროა ყველა ძალისხმევა მიემართოს იმისაკენ, რომ მოლაპარაკება იყოს აუცილებელი გასავლელი გზა გაფიცვამდე და არა პირიქით, როგორც ხდება ხოლმე ხშირად.

კონფლიქტის მიერ გამოწვეულ გადაღლილობის პერიოდში, მხარეები ავლენენ აქამდე წარმოუდგენელ გაბედულებას და კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებენ თავიანთი ფუნქციონირების ძველ სქემებს კონფლიქტის წარმოშობამდე ძნელად სავარაუდო მომენტში. ეს არის კონფლიქტისათვის დამახასიათებელი კატარზისული ეფექტი, რომელიც სათანადო გამოყენების შემთხვევაში, ანგრევს აქამდე შეუვალ პარადიგმებს. ამგვარად, საწარმოს შიგნით სხვადასხვა სამსახურებს შორის კონფლიქტები იმდენად შექცევადია, რომ ერთ მშვენიერ დღეს, მაგიდის გარშემო, ყველა მონაწილე მხარე გააცნობიერებს, რომ შესაძლებელი და სასურველია სხვანაირი სახის მოქმედება: ისინი გადაწყვეტენ არა მხოლოდ მიიღონ უკვე მერამდენე ზედაპირული გადაწყვეტილება, არამედ სიღრმისეულად შეცვალონ მათი ორგანიზება, გადაწყვეტილებების აქცენტები, სრულიად თავდაყირა დააყენონ ადრე არსებული სისტემა იმ მიზნით, რომ შეძლონ მათი რესტრუქტურისაცია. კონფლიქტი ზოგჯერ აიძულებს მიმღებ მხარეთა ერთობლიობას წარმოიდგინონ კრეატიული გადაწყვეტილებანი, რომლებიც ადრე კონფლიქტში არ არსებობდა და რომლებიც მიზნად ისახავს კონფლიქტის ხელახლა გაჩენის შეზღუდვას.

ფასეულობის შექმნა პროცესის საშუალებით

ყველაზე გამოუვალ სიტუაციაშიც კი არსებობს ფასეულობის შექმნის ერთი საშუალება მაინც: ეს ხდება მოლაპარაკების ხარჯების შემცირებით. ეს არის პროცესის მიზანი. ეკონომიკური თვალსაზრისით, მოლაპარაკება მოიცავს ტრანსაქციის ხარჯებს: იგი აკავებს ერთ ან მრავალ მომლაპარაკებელს, მოიხმარს დროს და შთანთქმავს სხვადასხვა რესურსებს. ეს ხარჯი მეტ-ნაკლებად განაწილებულია ორ მომლაპარაკებელს შორის, რომელსაც აქვთ სრულიად აშკარა ინტერესი ამ ხარჯების შემცირებისა. მოლაპარაკების წარმართვა გართულების გარეშე, პროცესისათვის წინასწარ მომზადება, „ღია თამაშის“ თამაში, ინფორმაციის გაცვლა და სხვ. არის მოლაპარაკების ხარჯების შემცირების საშუალებანი. მაგალი-

თად, თუ კლიენტი და მისი მიმწოდებელი გადაწყვეტენ დაადგინონ მიწოდების ფასი „ღია საბუღალტრო ღირებულების“ (open book) პრინციპით, პროდუქციის ღირებულების დიდი გამჭვირვალობით, ერთადერთი მოსალაპარაკებელი საკითხი რჩება მიმწოდებლის მარჟის განსაზღვრა. პროცესი, ამ შემთხვევაში, მოახდენს უსარგებლო ვაჭრობის დროის და სახსრების დაზოგვას.

მე-7 თავში განხილული იქნება შუამავლების გამოყენებიდან გამომდინარე ტრანსაქციის ხარჯები, ჰონორარების სტრუქტურის შესაძლო ვარიანტები, რომლებიც არცთუ უმნიშვნელო გავლენას ახდენს მოლაპარაკების შედეგებზე და აქედან გამომდინარე, შექმნილ და განაწილებულ ფასეულობაზე.

რამდენიც არ უნდა ვილაპარაკოთ სასარგებლო მიზნით განსხვავებების დადგენაზე, მასშტაბური თუ მრავალგვარი ეკონომიის შესაძლებლობათა კვლევაზე, კონფლიქტების ხელახლა წარმოშობის პრევენციაზე, პროცესის რაციონალიზაციაზე, ღირებულების შესაქმნელად რჩება ერთი აუცილებელი და გარდაუვალი პირობა: ინფორმაციის ეფექტური გაცვლა.

ინფორმაციის გაცვლის როლი

ინფორმაციის გაცვლა გულისხმობს კარგ კომუნიკაციას, მომლაპარაკებლის უნარს, რომლის ძირითადი მახასიათებლები დეტალურად აღწერილი მე-4 თავში. გავიხსენოთ მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი — ინფორმაციის გაცვლა გულისხმობს მხარეებს შორის ურთიერთობას. რაც უფრო კარგი იქნება ურთიერთობა, მით უფრო ეფექტური იქნება გაცვლა

- და პირიქით, რაც ქმნის კეთილმოქმედ წრეს. გრძელვადიანი ნდობით გამსჭვალული ურთიერთობის დამყარება ორივე მხარის მუდმივი ზრუნვის საგანი უნდა იყოს.

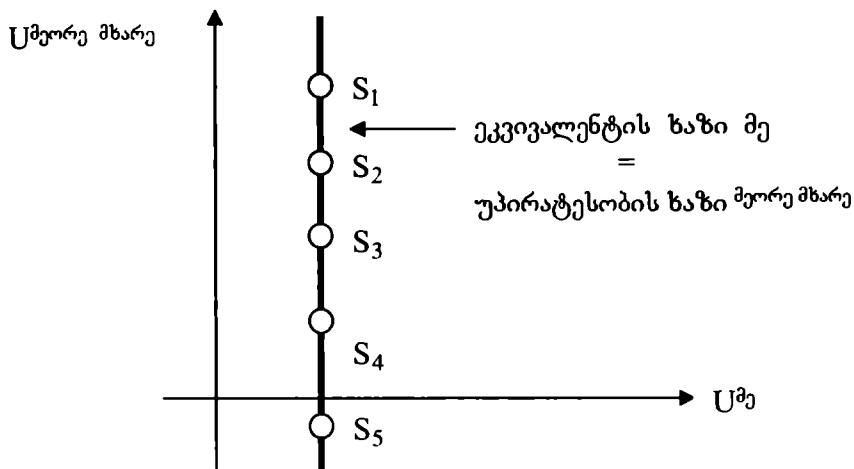
- მოსამზადებელ ფაზაზე, მომლაპარაკებელმა უნდა გააანალიზოს მის ხელთ არსებული ინფორმაციები, რათა დაალაგოს ისინი ნაკლებ მნიშვნელოვანიდან (საჯარო) ყველაზე სტრატეგიულამდე (კონფიდენციალური). ინფორმაციების ასეთი გაწერა მომლაპარაკებელს საშუალებას აძლევს გაიაზროს რა თქვას და რა არა, რატომ, ვის უთხრას, რა თანამიმდევრობით და პროცესის რომელ მომენტში.

- ინფორმაცია თევზების გუნდითაა, რომელსაც ბადის გადა-
გდების გარეშე ვერ დაიჭერ: მომლაპარაკებელმა უამრავი კითხვა
უნდა დასვას, რომ თანდათან მიაკვლიოს თანამოსაუბრის უპირ-
ველეს მოტივაციებს.

- უნდა მივეჩვიოთ, რომ ერთ კონკრეტულ შემთხვევაზე ერთ-
დროულად მრავალი გადაწყვეტილება წარმოვადგინოთ. ამის მიზანი
მხოლოდ წინა თავში აღწერილი დეველპაციური რეაქციის ეფექ-
ტების შემცირება არ არის. ეს მექანიზმი საშუალებას იძლევა
აგრეთვე არაპირდაპირი გზით მოვიპოვოთ ინფორმაცია მეორე
მხარისაგან. თუ მხოლოდ ერთ გადაწყვეტილებას შევთავაზებთ,
დიდი რისკია, რომ პასუხად მივიღებთ ერთ უბრალო „არას“ და
ამით ვერანაირ ინფორმაციას ვერ მივიღებთ. თუ მრავალ ინფორ-
მაცას შევთავაზებთ, სავარაუდოდ ზოგიერთი მათგანი მიუღებელი
იქნება და შეგვიძლია ვიკითხოთ რა არის უარის მიზეზი, მაშინ
როდესაც სხვა წინადადებებს ცოტა უკეთ მიიღებენ, შეგვიძლია ამ
თანხმობის მიზეზებიც ვეძიოთ. იდეალურ შემთხვევაში, შეთა-
ვაზებული გადაწყვეტილებები ჩემთვის მოგების (ან დანახარჯის)
მიხედვით ეკვივალენტური უნდა იყოს: აქედან გამომდინარე, მეორე
მხარის არჩევანი ჩემთვის მნიშვნელოვანი არ არის. როგორც ეს
წარმოდგენილია 5.1. სქემაზე, თუ ღერძი U^B წარმოადგენს
სარგებელს (Utility), რომელსაც ვიღებ მოლაპარაკებიდან, ხოლო
ღერძი U^M მხარე – სარგებელს, რომელსაც იღებს მეორე მხარე,
აქ ჩანს ჩემი ინტერესი წინადადებების შეთავაზებისა, რომელიც
გამოსახულია ეკვივალენტურ ვერტიკალზე იმისდა მიხედვით, რა
სარგებლობა მოაქვს გადაწყვეტილებას ჩემთვის ან კიდევ რომლის
სარგებლიანობას ჩემთვის მნიშვნელობა არა აქვს (მუქი ვერტი-
კალური ხაზი). ეს $S1$ და $S5$ გადაწყვეტილებანი, ზემოთქმულიდან
გამომდინარე, არის ზღვაში მეორე მხარისათვის გადაგებული
ბოთლები ისე, რომ მე არ ვიცი *a priori* რომელი გამოადგება მას.
თუ ჩემი გადაწყვეტილებანი, რომლებსაც დაახლოებით თანაბარი
სარგებლის მოტანა შეუძლია ჩემთვის, ერთმანეთისგან განსხვავდება,
მაშინ უნდა დაველოდო მეორე მხარე რომელ მათგანს უარყოფს
კატეგორიულად.

ამ შემთხვევაში ჩემი ეკვივალენტური ვერტიკალი ეხამება მეორე
მხარის პრეფერენციათა ვერტიკალს. თუ ჩემი შემოთავაზებები
(გადაწყვეტილებები), წარმოადგენენ რა ჩემთვის ტოლფას სარგე-

ბელს, განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან, მაშინ მოსალოდნელია, რომ მეორე მხარე ზოგ მათგანზე უარს იტყვის (როგორც S5, რომელსაც მისთვის კარგი არაფერი მოაქვს), მაგრამ ამიხსნის სხვა გადაწყვეტილებანი (მზარდი წყობით S1-სკენ) რატომ აწყობს უფრო. ჩემი ეკვივალენტის ხაზი მეორის უპირატესობის ხაზს შეესაბამება. ეს სიტუაცია საზღვაო ბრძოლის თამაშს წააგავს: ჯერ დაბომბავენ სხვადასხვა ზონებს, მერე კი მიზანში ისვრიან. როდესაც მეორე მხარეს სთავაზობ შენი სარგებლის ეკვივალენტურ მრავალ გადაწყვეტილებას, იზრდება შენი შანსები მეორე მხარის რეაქციების მიხედვით გაიგო მეორე მხარის უპირატესობანი და ამავე დროს თავს იჩენს მრავალი ერთმანეთისთვის გასაზიარებელი ინფორმაცია.



სქემა 5.1 – ეკვივალენტური შეთავაზებების მექანიზმები.

• ინფორმაციის მიწოდება უნდა ხდებოდეს ორივე მხარიდან. იქ სადაც ერთ-ერთი მხარე სიჩუმის კედელს აღმართავს, ინფორმაციის გაცვლაზე ლაპარაკი არ შეიძლება. მაგრამ იმისათვის, რომ პროცესი დაიდრას, არ შეიძლება მაშინვე მივაწოდოთ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია მეორე მხარეს. ეს სარისკო ნაბიჯი იქნებოდა. ჯერ უნდა გავაზნოვანოთ ის, რაც მეორეხარისხოვანია ან ვილაპარაკოთ ისეთ თემებზე, რაც უკვე საჯაროდ ცნობილია და აი, ასე განუვითაროთ დინამიკა – ინფორმაცია ინფორმაციის წილ და ჩაუყაროთ საფუძველი თანაზიარ ურთიერთობას, რომელსაც ბოლოს სტრატეგიული ინფორმაციების გაცვლამდე მიყვართ.

ინფორმაციის ფოთხილი და ეფექტური მართვა თავის მეტაფორულ გამოხატულებას კპოვებს არტიშოკში. ამ ბოსტნეული მცენარის ყველაზე ნაზი ნაწილი მის შუა ცენტრშია ღრმად ჩამალული. მას რომ მივაღწიოთ, ფოთლები ნელ-ნელა უნდა მოვაცალოთ, რომლებიც სხვათა შორის, თანდათან უფრო გემრიელდება, რაც უფრო ვუახლოვდებით ამ ბრეტონული ბოსტნეულის გულს. იგივე პრინციპია ინფორმაციის მართვის დროსაც. ინფორმაცია უნდა მივაწოდოთ ნაწილ-ნაწილ, ყველაზე ნაკლებ „გემრიელიდან“, ანუ ნაკლებ სტრატეგიულიდან დაწყებული და ყველაზე მნიშვნელოვანით დამთავრებული.

წარმოვიდგინოთ, რომ მოლაპარაკებათა დასაწყისში თითოეული მომლაპარაკებელი თავისი არტიშოკითაა.

- თუ ფოთლებს არ დააცლიან, არსებობს საშიშროება, რომ ან საერთოდ ვერ მიაღწევნ შეთანხმებას ან შეთანხმება მაღალი ღონის ვერ იქნება. ვერ შეძლებენ რა სათანადო მოტივაციების მიგნებას, მომლაპარაკებლებს გაუჭირდებათ რეზულტატის მომტანი ვერსიების წარმოდგენა. აქედან გამომდინარე, ინფორმაციის გავრცელება მეტად მნიშვნელოვანია.

- თუ მხოლოდ ერთი მომლაპარაკებელი დააცლის ფოთლებს თავის არტიშოკს, მეორე ისარგებლებს პირველისგან მიწოდებული ინფორმაციებით. ყველაფერი კი დასრულდება არათანაბარი შეთანხმებით, რომელიც არ იქნება ხელსაყრელი იმისათვის, ვინც ინფორმაცია გაამხილა. ინფორმაციის ცალმხრივი გავრცელება ხშირად ექსპლუატაციის მიზეზი ხდება.

ეს ორმაგი გაფრთხილება — გაავრცელონ ინფორმაცია და ეცადონ რომ ეს ორმხრივი ქმედება იყოს, მხოლოდ გარეგნულადაა პარადოქსული: თუ მომლაპარაკებლები ამ მეტაფორის აზრს ჩაუღრმავდებიან, მიხვდებიან, რომ ორივემ უნდა „დააცალოს არტიშოკს ფოთლები“ თითო-თითოდ, სანამ გულამდე არ ჩავლენ. ასევე უნდა გასცენ მათ ხელთ არსებული ინფორმაცია მომლაპარაკებლებმაც, მაგრამ თანაზიარობის პრინციპის დასაცავად, მეორე მხარესაც იგივე ქმედებისაკენ უნდა მოუწოდონ. ინფორმაციის პირველი „ფოთლები“ ამ სისტემის ნიადაგის მომზადებას ემსახურება. ამავე დროს, ვადევნებთ თვალყურს ორივე მხარე თუ თანაბრად გასცემს ინფორმაციას, შემდეგ ვადგენთ ეს გაცვლა-გამოცვლა ორივესთვის სარგებლობის მომტანია და თანდათან

იქმნება ნდობის ატმოსფერო, რომელსაც მივყავართ სტრატეგიული მონაცემების გაცვლამდე.

აუცილებლობის შემთხვევაში, თანაზიარობის პრინციპი გასაგებად უნდა გაცხადდეს: „მე ვხვდები, რომ თქვენ ყოყმანობთ ამ ინფორმაციის ჩემთვის მოწოდებას და ამიტომაც ჩემთვისაც ძნელია ჩემი ინფორმაციის თქვენთვის გამხელა. განა ცუდი იქნებოდა, ჩვენ ორივემ ერთდროულად გავუმხილოთ ერთმანეთს ჩვენ-ჩვენი ინფორმაციები?“

ნეიტრალური მესამე პირისადმი მიმართვა

მომლაპარაკებლები თანხმდებიან რომ გადასცენ ამ მესამე პირს ინფორმაციები (კონსალტინგურ კომპანიას ან ნოტარიუსს), რომელთა გაცვლა მათთვის აუცილებელია პროცესის რეზულტატის მისაღებად, მაგრამ რატომღაც ორივე მხარე ყოყმანობს პირველი ნაბიჯის გადადგმას. მოლაპარაკება წინ წავა, როდესაც მესამე პირი დაადგენს, რომ თითოეულმა მას გადასცა აუცილებელი ინფორმაციები; იგი ამ ცნობებს არ გაავრცელებს, სანამ ყველა მხარე არ გადასცემს იმ ინფორმაციებს, რომელთა გაცემაც მხოლოდ მათ შეუძლიათ.

ფასეულობის შექმნის ეს წყაროები, რომლებიც ინფორმაციის სათანადო გაცვლით წარმოიქმნება, საჭირო მომენტში ხელს შეუწყობს მოგების მოცულობის გაზრდას. შემდეგ დგება დრო მოგების განაწილებისა და ისმის რთული კითხვა: ვინ უნდა გაანაწილოს ეს მოგება?

ფასეულობის განაწილება

იმის გამო, რომ მოგება იზრდება, მის განაწილებაზე უარი არ უნდა ვთქვათ. არც მისი განაწილების პროცესი არ არის მარტივი საქმე. შედეგები რაც უფრო პოზიტიურია, მხარეთა მიზნებიც უფრო შორს მიდის, როგორც განაწილებაზე ატეხილი კამათის მასშტაბები. თეორია „მოგებულის/მოგებულის“ სათანადოდ არ აფასებს მეტოქეობრივი ასპექტების შესაძლო ხელახლა გამოჩენას. სანამ ამ ასპექტებზე ვილაპარაკებდეთ, ჩვენ განვიხილავთ მითვისების (აპროპრიაციის) ყველაზე ხშირ სხვადასხვა ტაქტიკას, რითაც ხაზს გავუსვამთ რეალობაში მათი სხვადასხვაგვარი ფორმის არსებობას.

მიუხედავად იმისა, რომ ამ ფაზაზე მეტოქეობრივი ასპექტები ქმნის ამინდს, ჩვენს მიერ შემდგომში შემოთავაზებული მექანიზმები მიზნად ისახავს პრობლემების გადაჭრის კოოპერაციული ლოგიკის შენარჩუნებას, რამდენადაც კი ეს შესაძლებელია, თვით შექმნილი ფასეულობის განაწილების სტადიაზე.

აპროპრიაციის მთავარი ტაქტიკური სვლები

აქ მკითხველის გასაფრთხილებლად პატარა შენიშვნა უნდა გავაკეთოთ: ჩვენი ნაშრომი „მოლაპარაკების მეთოდი“ წარმოადგენს ამ ტაქტიკურ სვლებს, რომელთა მიზანი მეორე მხარის მანიპულირებაა, არა იმიტომ, რომ ვინმეს ასეთი საცქიერისაქენ უბიძგოს, არამედ იმიტომ, რომ მკითხველი გაერკვეს და მისთვის აპრობაცია გასაგები მოვლენა იყოს. ჩვენი მიზანია დავეხმაროთ მომლაპარაკებელს ამ ტაქტიკური სვლების იდენტიფიკაციაში და ვასწავლოთ როგორი რეაგირება უნდა მოახდინოს მათზე თუ მეორე მხარე მათ გამოყენებას არ შეეცდება. რაც შეიძლება თავი უნდა შევიკავოთ ამ სვლების გაკეთებისაგან და უნდა შევძლოთ ჩვენც თავი დავიცვათ. ეს გაფრთხილება მხოლოდ მორალური მოტივით არ არის ნაკარნახევი – მას საფუძვლად გამოცდილება უდევს: მსგავსი ტაქტიკური სვლების გამოყენება იწვევს გაუთვალისწინებელ რეაქციას მოპირდაპირე მხარიდან და გარკვეულ რისკს წარმოადგენს მომლაპარაკებლის რეპუტაციისათვის. მაგრამ თუ ამ ტაქტიკის მექანიზმები არაკეთილგანწყობილი ადამიანის ხელში ჩავარდა, ეს არანაირად არ წაადგება პროცესს...

თითოეული ამ პრაქტიკული ცამეტი სვლისთვის, ჩვენ წარვადგენთ პრინციპს, რომელიც მათ გაანეიტრალებს, რისკს, რომელსაც შეიცავს ეს სვლები, როგორც გამოყენებისათვის, ასევე მის წინ მჯდომი პარტნიორისათვის და ბოლოს, საპასუხო ქმედებას, რომელიც ამ კონკრეტულ სხვას უნდა დავუპირისპიროთ... ეს პასუხი, რომელიც მოცემულ მომენტში ყველაზე მეტად გვაფიქრებს, ძირითადად შეიცავს შემდეგ ინგრედიენტებს:

- საჭიროა ვფლობდეთ ინფორმაციის მაქსიმალურ რაოდენობას. ინფორმაცია საუკეთესო ფარია მეტოქეობრივი ტაქტიკის წინააღმდეგ. იგი ხელს უწყობს ხაფანგების გაუვნებელყოფას და მათი ავტორებისაკენ მანიპულაციური მცდელობების მიბრუნებას. ამ

ინფორმაციის შეკრება-დამუშავებისათვის საჭიროა თავდაუზოგავი მუშაობა მოსამზადებელ პერიოდში.

- დავამყაროთ ურთიერთობა. ზემოხსენებული ტაქტიკური სვლები ნაკლებად გამოიყენება იმ მომლაპარაკებელთა მიერ, რომელთაც ხანგრძლივი ურთიერთობა აკავშირებთ და ამ ურთიერთობას უფრო ხილდებიან.

- განიხილეთ პროცესი: არ შეყოყმანდეთ და დაასახელეთ, თუ პირდაპირ არა გადაკვრით მაინც, გამოყენებული ტაქტიკური სვლა, რათა მეორე მხარეს გააგებინოთ, რომ ბრიყვი და მიუხვედრელი არა ხართ, რომ ეს ქმედება თქვენ ვერაფერს დაგაკლებთ, რომ მსგავსი საქციელი არასაკადრისად მიგაჩნიათ და რომ სთავაზობთ ძირითადად საკითხზე დისკუსიის გაგრძელებას.

1. გადაჭარბებული მოთხოვნების დაფიქსირება

ეს მექანიზმები ყველაზე ფართოდაა გავრცელებული.

- **პრინციპი** – მეორე მხარის მომლაპარაკებელი ასახელებს ძალიან მაღალ ციფრს (თუ გამყიდველია) ან ძალიან დაბალს (თუ მყიდველია, რათა მოლაპარაკება მისთვის ხელსაყრელ ზონაში გადაიყვანოს და გაამყაროს. ეს ქმედება ემსახურება იმ მიზანს, რომ შევაცვლევინოთ შეხედულებები თავის სასარგებლოდ და გაფიქრებინოთ, რომ თქვენ ვერ შეაფასეთ შესაძლო შეთანხმების ზონა.

- **რისკი** – შეიძლება თქვენ სასწრაფოდ შეწყვიტოთ მოლაპარაკება, თუ ჩათვლით რომ თქვენს პრობლემებს სხვაგან უკეთ მოაგვარებთ ან გადაწყვეტთ, რომ ასეთი დონის მოთხოვნებთან გამკლავება არ შეგიძლიათ. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მოლაპარაკების მაგიდას არ დატოვებთ, მოლაპარაკება იქნება მძიმე და მოგიწევთ დიდი დროის დაკარგვა, ვინაიდან უნდა შეძლოთ ნაბიჯ-ნაბიჯ, დათმობიდან-დათმობამდე დათმობების გზით, ჩამოხვიდეთ მწვერვალიდან (ან ამოხვიდეთ უფსკრულიდან), რათა მიაღწიოთ გონივრული ფასის ზონას.

- **პასუხი** – მოსთხოვეთ მეორე მომლაპარაკებელს განგიმარტოთ ეს ციფრი და წარმოგიდგინოთ კალკულაცია, საიდანაც ეს რაოდენობა გამომდინარეობს; მას რა თქმა უნდა, გაუჭირდება თქვენი თხოვნის შესრულება ან კიდევ ტყუილში გამოიჭერთ. ისიც შესაძლებელია, რომ თქვენმა თანამოსაუბრემ ახლა სხვა, პირველისაგან ექსტრემალურად განსხვავებული შემოთავაზება გაგიკეთოთ: ზოგი-

ერთი მყიდველი მოლაპარაკებას იწყებს... არარეალურად დაბალი ფასით, რათა ხაზი გაუსვას დაფიქსირებული შეთავაზების არასერიოზულობას. ან, არადა, თუ მაგიდის მიღმა კარგი გამოსავალი გვეგულება, რატომ არ მივდივართ სხვაგან მოსალაპარაკებლად და საქმის მოსაგვარებლად?

2. აიძულო მომლაპარაკებელი დაიწყოს მოლაპარაკება საკუთარი თავის წინააღმდეგ

- **პრინციპი** – თქვენ აკეთებთ შეთავაზებას; მეორე მხარე, იმის მაგივრად საპირისპირო შემოთავაზებით გიპასუხოთ, გირჩევთ კიდევ ერთხელ გადახედოთ თქვენს წინადადებას, რადგან იგი ისეთი დაბალია (ან მაღალი), რომ მასზე ყურადღების გამახვილებაც კი არ ღირს; მას შეუძლია ასე დიდხანს გააგრძელოს, სანამ წარბს არ შეგახრევინებთ. მეორე მხარის მიზანია თანდათანობით მრავალ დათმობაზე დაგიყოლიოთ ისე, რომ თვითონ არაფერი დათმოს.

- **რისკი** – საშიშროება არ ემუქრება მეორე მომლაპარაკებელს იქამდე, სანამ თქვენ არ მიუხვდებით ტაქტიკურ ჩანაფიქრს.

- **პასუხი** შეახსენეთ თანამოსაუბრეს თანაზიარობის პრინციპი და მოითხოვეთ, რომ ყოველ თქვენს შემოთავაზებას მიაგებოს თავისი კონტრ-შეთავაზება ეკვივალენტური განმარტებით. თქვენი ახალი შეთავაზება მხოლოდ ამის შემდეგ გაახმოვანეთ.

3. პატარა დათმობების სანაცვლოდ დიდი დათმობების მოთხოვნა

- **პრინციპი** – თითოეულ თქვენს დათმობაზე მეორე მხარეც დათმობით პასუხობს, მაგრამ მისი დათმობა მინიმალურია, რადგან მისი მიზანია თქვენ მეტი დაგაკარგვინოთ.

- **რისკი** – უმნიშვნელოა თუ ტაქტიკას დროულად შეაჩნევთ.

- **პასუხი** – უწოდეთ ტაქტიკურ სვლას თავისი სახელი და შეახსენეთ პარტნიორს, რომ ამ კონკრეტულ შემთხვევაში, თანაზიარობის პრინციპი არ ნიშნავს ორივე მხარის მიერ თანაბარი რაოდენობის დათმობაზე წასვლას. ეს პრინციპი ეკვივალენტურ ძალისხმევას გულისხმობს და ემყარება დასაბუთებული მსჯელობის კრიტერიუმებს.

4. შორეული მიზნების დამატება

• **პრინციპი** – ეს მექანიზმი, რომელსაც ინგლისურად „linkage“ ჰქვია, გულისხმობს ისეთი ახალი მოთხოვნის წამოყენებას, რომელიც მოლაპარაკების დასაწყისში არ იყო გათვალისწინებული, ან საერთოდ არაფერი აქვს საერთო მანამდე განხილულ საკითხთან. ახლო აღმოსავლეთში ერთ-ერთი მოლაპარაკების დროს პროტაგონისტმა მოითხოვა შეერთებულ შტატებში დაკავებული ჯაშუშის განთავისუფლება იმ დროს, როცა ამ მოთხოვნას არავითარი კავშირი არ ჰქონდა მიმდინარე მოლაპარაკებასთან.

• **რისკი** – გარდა იმისა, რომ ამ მანევრმა შეიძლება დააზიანოს სხვა პროტაგონისტები თავისი მოულოდნელი ხასიათით, აგრეთვე შეიძლება პროცესს დაუნდობლობის ელემენტიც შესძინოს; ამ დროს ხშირად ადგილი აქვს სამაგიეროს გადახდის მომენტს; მეორე მომლაპარაკებელიც თავის მხრივ აყენებს ისეთ მოთხოვნას, რომელსაც განხილულ თემასთან არაფერი აკავშირებს. ამ ყველაფერს კი საერთო ბლოკირებამდე მივყავართ.

• **პასუხი** – წამოწყებული მოთხოვნები შეაფასეთ, როგორც „მოლაპარაკების სპექტრს მიღმა მდებარე“ წინადადებები და მოითხოვეთ დღის წესრიგის მკაცრი დაცვა და საჭიროების შემთხვევაში, შესთავაზეთ ამ ახალ მოთხოვნებზე შემდგომი მოლაპარაკებების გამართვა.

5. ტყუილი და ბლეფი

• **პრინციპი** – ეს ტაქტიკური მანევრი გულისხმობს მაგიდის მიღმა გადაწყვეტილებებისა და სამანდატო ვალდებულებების მცდარ წარმოდგენას. მომლაპარაკებელი აჭიანურებს დათანხმებას ამა თუ იმ საკითხის გადაჭრაზე იმ საბაბით, რომ უფლებამოსილება არ გააჩნია ამ გადაწყვეტილების მიღებაზე ან კიდევ, აცხადებს, რომ უფრო ხელსაყრელი გარიგების მიღწევა სხვაგან უფრო შესაძლებელია.

• **რისკი** – მე-4 თავში განხილული იყო ის ოთხი საფრთხე, რომლებიც თან ახლავს ტყუილსა და ბლეფს. აქ კი დავჯერდებით მხოლოდ იმის აღნიშვნას, რომ ამ შემთხვევაში, მთავარი საფრთხე ტყუილში შექმნილი მომლაპარაკებლებისადმი პარტნიორების ნდობის დაკარგვაა.

• **ბასუხი** — ვერაფერია იმაზე სარწმუნო საშუალება პარტნიორის სიტყვების შესამოწმებლად, როგორც ამ საკითხზე სათანადო ინფორმაცია. თუ ეს ინფორმაცია არ გავაჩნია, მეორე მხარის ტყუილს პირდაპირი მნიშვნელობით ვიღებთ. თუ თანამოსაუბრე რაღაც უცნობ არგუმენტს ასახელებს, რატომაც არ შეიძლება მოითხოვოთ დამატებითი ცნობები ამ თემაზე და საერთოდ, უნდა მოითხოვოთ დამამტკიცებელი ფაქტები ამ არგუმენტის არსებობისა. თუ მეორე მხარეს მაგალითად მოჰყავს სტანდარტული მუხლი, რომელიც, მისი თქმით, მსგავს შემთხვევებში გამოიყენება, რატომ არ უნდა სთხოვოთ მას, თანაც გულუბრყვილო სახით, გაჩვენოთ ასლი ამ ყბადღეული მუხლისა? თუ პარტნიორი, თქვენთან უკეთესი გარიგებების მიღწევის იმედით, ახსენებს სხვა მწარმოებელს, რომლის შეთავაზება მისთვის უფრო ხელსაყრელი იქნება, რატომ არ უნდა მოსთხოვოთ მას მწარმოებლის წერილის ასლი, ვითომდა იმის სანახაოდ „რაზე შეიძლებოდა დათმობაზე წასულიყავით?“. ეს დამატებითი კითხვები მოგცემთ იმის საშუალებას, გაიგოთ პარტნიორის სიტყვების მიღმა რეალური ფაქტებია თუ არა, მაგრამ შეიძლება თქვენც შეცდეთ და რაც მართალია, ტყუილი გეგონოთ. ყოველ შემთხვევაში, უმჯობესია არ ვიტრაბახოთ იმით, რომ ტყუილს ფარდა ავხადეთ და არც დაუფიქრებლად არ უნდა მივახალოთ ჩვენი ეჭვები მოსაუბრეს და თავგზა არ უნდა ავურიოთ. იგი მადლიერი დაგრჩებათ თუ მხოლოდ მისი ტაქტიკის გამომჟღავნებით დაკმაყოფილდებით და პიროვნულ შეურაცხყოფას არ მიაყენებთ. როდესაც პიროვნება არარეალური ხელსაყრელი გარიგების შანსით ტრაბახობდა და ტყუილში გამოიჭირეთ, უმჯობესი იქნება თუ მოფიქრების დროს მისცემთ. კარგი იქნება თუ მას შესთავაზებთ შეხედეთ სხვა დროს, ეტყვიან, რომ თქვენი შეთავაზება ძალაში რჩება და შეუძლია დაუყოვნებლივ დაგეკონტაქტოთ, თუ ის მაგიდის მიღმა სავარაუდო გარიგება სადღაც გაუჩინარდება.

6. „კურდღელი“

• **პრინციპი** — მეორე მომლაპარაკებელი წარმოგიდგენთ რაღაც ვითომდა მისთვის მნიშვნელოვან საკითხს — „კურდღელს“, რომელიც სინამდვილეში სულაც არ არის მნიშვნელოვანი. ამას აკეთებს იმ მიზნით, რომ ვითომ ამ საკითხში დათმობას გიკეთებთ; სამაგიეროდ, მოგვიანებით, თქვენგან სხვა დათმობას მოითხოვს.

• **რისკი** — მომლაპარაკებელმა ბევრი დრო არ უნდა დაუთმოს უმნიშვნელო საკითხების განხილვას. თქვენ შეგიძლიათ მეორე მხარე თავისივე დაგებულ ხაფანგში გააბათ, მოითხოვოთ მისგან დათმობა მნიშვნელოვან საკითხზე და შესთავაზოთ დაკმაყოფილება... „კურდღელზე“, რომელიც მას, რა თქმა უნდა, საერთოდ არ აღადრებს. მეორე საშიშროება მდგომარეობს იმაში, რომ ჩვენ შეიძლება მოვითხოვოთ ის, რაც შესაძლოა დასაწყისში უმნიშვნელოდ გვეჩვენებოდა. ზოგჯერ საკმარისია დაისვას რაიმე სრულიად არამნიშვნელოვანი საკითხიც, რომ ის მაშინვე ჩვენთვის ყურადსაღები გახდეს დაძაბული პროცესის დროს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც პარტნიორი უარს გეუბნებათ მის დაკმაყოფილებაზე.

• **პასუხი** — როდესაც გეეჭვებათ „კურდღლის“ არსებობა, კარგი იქნება თუ თანამოსაუბრეს სთხოვთ განგიმარტოთ მისი ფარული მოტივაციები. როდესაც შენიშნავთ მის შეცბუნებას, სრულიად ერთმნიშვნელოვნად უნდა მიუთითოთ, რომ თუ იგი კვლავ მოითხოვს იმას, რაზეც საუბარი დღის წესრიგში არ იყო გათვალისწინებული და თუ მოხდება ამ წინადადების დაკმაყოფილება, მხოლოდ სხვა მოთხოვნათა საზიანოდ იქნება ეს შესაძლებელი. პარტნიორს უნდა მიეუთითოთ თავისი სურვილები და მოლოდინები დროში გაწეროს, უკეთესის ძებნაში უარესიც არ დაკარგოს და არჩეულ ტაქტიკას თავი გაანებოს.

7. შეღავათი ურთიერთობის სახელით

• **პრინციპი** — მომლაპარაკებელი სარგებლობს ურთიერთობით და მიდის შანტაჟზე, რათა დათმობა გამოგვლიჯოთ მთავარ საკითხზე: „არა, შენ მე ამას არ გამიკეთებ“ — ხშირად გიმეორებთ ამ სიტყვებს. თქვენს კეთილგანწყობაში რომ ეჭვი არ შეეპაროს, გარკვეულ დათმობაზე მიდიხართ, მაგრამ არაა გამორიცხული, თქვენდა საზარალოდ, როგორც კი შემთხვევა მიეცემა, იგივე მანევრს მიმართოს.

• **რისკი** — ამ მანევრმა მსხვერპლში შეიძლება გულგატეხილობა გამოიწვიოს და იქამდეც კი მივიდეს, რომ მსგავსი ტიპის ურთიერთობას კრიტიკული თვალთ გადახედოს და გადააფასოს. საფრთხე კი იმაში მდგომარეობს, რომ შეიძლება მოლაპარაკებას შეთანხმება არ მოჰყვეს და ურთიერთობებიც გაგიფუჭდეთ. ამ ტაქტიკური მანევრის

მთავარი ნაკლი ის კი არ არის, რომ ზდება მთავარი საკითხის პერსონიფიცირება, არამედ ის, რომ ზდება პიროვნების იარაღად გამოყენება.

• **ასუხი** — საჭიროა მტკიცედ დავიცვათ 1 თავში აღნიშნული პრინციპი (ურთიერთობისა და ძირითად საკითხის ერთმანეთში არევის საფრთხე): ერთმანეთისაგან ცალსახად უნდა გაიმიჯნოს ძირითადი საკითხები და პიროვნული ურთიერთობები. არგუმენტიც შეიძლება მშვენივრად ჩამოვაყალიბოთ: „რა თქმა უნდა, შენ არ ისურვებდი, რომ მეგონოს თითქოს ამას იმიტომ მთხოვ, რადგან შენი მეგობარი ვარ. ვიცი, რომ ჩემი უარი არ გეწყინება: ჩვენ ხომ მეგობრები ვართ!“

8. ბინომი „კარგი პოლიციელი/ცუდი პოლიციელი“

• **პრინციპი** — მაგალითს იღებს დაკითხვის მეთოდიდან: პირველი ინსპექტორი სასტიკად ექცევა ეჭვმიტანილს დაკითხვაზე, უყვირის, ლანძღავს, ემუქრება, ახორციელებს ზეწოლას: შემდეგ იმისათვის, რომ დაწყნარდეს და ცოტა დაისვენოს, ოთახიდან გადის და ადგილს უთმობს მეორე პოლიციელს, რომელიც წყნარად ესაუბრება ეჭვმიტანილს და ეუბნება, რომ იგი დაინტერესებულია მასთან თანამშრომლობით და მანაც იგივე სურვილით უნდა უპასუხოს თუ არ უნდა კვლავ „ბოროტი“ პოლიციელის ხელში აღმოჩნდეს. ანალოგიაა თუ გამოვიყენებთ, როდესაც ერთ ბანაკს ორი ნდობით აღჭურვილი მოლაპარაკებელი წარმოადგენს, ერთს შეუძლია „ბოროტი“ განასახიეროს: სასტიკი უარი განაცხადოს ყოველგვარ დათმობაზე, ხოლო მეორე მხარის ყველანაირი დათმობა არა საკმარისად მიიჩნიოს, რათა მოგვიანებით, ამ უკანასკნელმა უფრო ადვილად დათმოს მეორე „კეთილი“ მომლაპარაკებლის მოთხოვნები.

• **რისკი** — ამ მანევრს ბევრი სუსტი მხარე გააჩნია. უპირველეს ყოვლისა, ერთი მხარის ორ მომლაპარაკებელს შორის სრულყოფილი ინტერაქცია უნდა არსებობდეს; წინააღმდეგ შემთხვევაში, მათი აზრები ერთმანეთს გამორიცხავს და თავიანთი როლის შესრულებას უფრო მეტ ღროს დაუთმობენ, ვიდრე მოლაპარაკების მთავარ საკითხს. ბოლოს და ბოლოს, მათი ტაქტიკა გამჟღავნდება და მეორე მხარე კვლავ გაარკვევს ვის დაუჯეროს „ცუდს“ თუ „კარგს“.

- **პასუხი** – მომლაპარაკებელი მიხვდება რა მანევრის მიზანს, ორივე შეთქმულს დაუსვამს შეკითხვას იმის თაობაზე, თუ როგორ ათანხმებენ აზრებს ერთმანეთთან და ურჩევს მათ მოლაპარაკების მაგიდას მაშინ მიუსხდნენ, როდესაც მანდატებს შეათანხმებენ და ერთმანეთში მოილაპარაკებენ როდის რომელმა რა უნდა თქვას.

9. ხელი კარის სახელურზე

- **პრინციპი** – მაშინ, როდესაც უამრავი დრო და საშუალებები შეაღიეთ მოლაპარაკებას, მეორე მომლაპარაკებელი ისე იქცევა, თითქოს მოლაპარაკებას ტოვებს. სრულიად მოულოდნელად და პრეტენზიულად აცხადებს, რომ თუ არ იქნება „მნიშვნელოვანი კომერციული აქტი“, ის აქ დარჩენას ვეღარ შეძლებს. ერთი ხელი კარის სახელურზე უდევს. ყოველთვის, როცა კი მოპირდაპირე მხარეს ვთავაზობ ისეთ რამეს, რაც მას არ მოწონს, იგი ბრაზდება, წყენას დაუფარავად გამოხატავს, ისეთ სახეს იღებს, თითქოს წასვლას აპირებს და ა.შ. ეს მანევრი მე-9 თავში განხილულ დესტაბილიზაციურ ქმედებებში ერთ-ერთ უკიდურეს ზომადაა მიჩნეული თავისი მძაფრი ემოციური ფაქტორის გამო.

- **რისკი** – ეს ღემარში აორმაგებს დაძაბული ურთიერთობების დისტრიბუციულ ნაწილს. იგი შეიძლება წამომწყებს უკან შეუტრიალდეს. მართლაც, ერთი მომლაპარაკებელი თუ აიჩემებს და ხშირად გაიმეორებს: „წავედი, წავედი“, მეორე მომლაპარაკებელს მოთმინების ფიალა აევსება და ბოლოს ეტყვის: „მიბრძანდით, როგორც გენებოთ“. ყოველივე ამის შედეგი კი ჩიხში შესული მოლაპარაკება და მომლაპარაკებელთა შორის დაძაბულობის გაზრდაა.

- **პასუხი** – ამ შემთხვევაში, საუკეთესო გამოსავალია საკუთარი ნერვების მოთოკვა და წონასწორობის შენარჩუნება. თუ შევეცდებით და აქტიური მოსმენის საშუალებით, კარის სახელურზე დადებულ ხელს ჩავთვლით თხოვნად ან მძაფრ რეაქციად, ისიც უნდა მოვახერხოთ, ეს საქციელი რეკადრირებულ იყოს, როგორც მოსაფიქრებელი დროის საჭიროების მოთხოვნა. უნდა ვუთხრათ ამ „გამქცევ“ ადამიანს, რომ კვლავ მზად ვართ დიალოგისათვის და შეგვიძლია გავაგრძელოთ მოლაპარაკება სხვა, უფრო შესაფერის დროს. in fine, კიდევ ერთხელ დამოკიდებულია არსებული მაგიდის გარეთ გადაწყვეტილებების შეფარდებით ღირებულებაზე.

10. შეკრული ხელები

• **პრინციპი** – მეორე მომლაპარაკებელი გიცხადებთ, რომ პირადად მას ძალიანაც უნდა დააკმაყოფილოს თქვენი მოთხოვნა, მაგრამ მისი იერარქიული მანდატე თუ კონტრაქტის ხელშეუხებელი მუხლები (ყბადღებული „რას ვიზამთ, ასეთია ფირმის პოლიტიკა!“) და ადმინისტრაციული წესები მას ამის გაკეთების ნებას არ აძლევს.

• **რისკი** – მუდმივად გადაულახავი ვალდებულებების უკან ამოფარება, ამცირებს ერთ მომლაპარაკებელს მეორის თვალში. ასეთი მომლაპარაკებელი თანამოსაუბრის წინაშე ჩანს, როგორც ყოველგვარ ავტორიტეტს მოკლებული პირი, რომელსაც თვითონ არაფრის გადაწყვეტის უნარი და უფლება არ გააჩნია. მაგრამ, თითქოს შემთხვევით, მისი ეს „უუფლებობა“ სწორედ მაშინ იჩენს თავს, როდესაც თქვენთვის ხელსაყრელი წინადადება დგება დღის წესრიგში.

• **პასუხი** – თუ მეორე მხარე მუდმივად თავის მანდატს აფარებს თავს, მე შემიძლია მას შევთავაზო ერთად გადავხედოთ მის არგუმენტებს, რათა დავეხმარო ნდობით აღმჭურველის დარწმუნებაში გააუმჯობესოს სამოქმედო წესები. თუ პირველი ცდა უშედეგოდ დამთავრდება, მე შემიძლია შევთავაზო თანამოსაუბრეს, რომ მოლაპარაკება მის ზემდგომ პირთან გაგრძელდეს და როგორც კი შესაძლებლობა მომეცემა, მის უფროს დაუვდასტურებ, რომ მისმა რწმუნებულმა კეთილსინდისიერად შეასრულა მასზე დაკისრებული მოვალეობები და დაიცვა მანდატი.

11. გაძვირება

• **პრინციპი** – უკვე განვიხილეთ ტაქტიკური სვლა, როდესაც ერთი მომლაპარაკებელი მეორეს სთხოვს გააუმჯობესოს ახლახან გაკეთებული შეთავაზება, ისე, თითქოს ავალდებულებს საკუთარ თავთან სანაძლეო დადოს. პროცესი აქაც მსგავსია, მაგრამ საპირისპირო მიმართულებით ვითარდება: მომლაპარაკებელი აფიქსირებს თავის მოთხოვნებს და როგორც კი მეორე მხარე მათ შესრულებაზე დათანხმდება, მაშინვე ახალ მოთხოვნებს ამატებს. თანდათან, მცირე მატებით, იგი თავის საქმეს აგვარებს: თუ თანამოსაუბრე ერთ მოთხოვნას დაეთანხმა, იგი მაშინვე მეორეზე გადადის, მეორედან

მესამეზე და ა.შ. სანამ მოსაუბრეს მოთმინების ფიალა არ ავესება. ამან შეიძლება მოგვაგონოს წონითი დაბრკოლება, რომლითაც ტვირთავენ სამარულე ცხენებს. როგორც კი ცხენი ზედმეტ წონას დაძლევს, კვლავ უმატებენ სიმძიმეს. მაგალითად: მანქანებით მოვაჭრემ მიიღო ჩვენი თანხმობა ერთი მოღელის შეძენის თაობაზე, გვეკითხება კონდიციონერი თუ გვინდა, მერე ძვირფას აკუსტიკურ სისტემაზე გვევაჭრება, შემდეგ ყველაფერთან ერთად მანქანის გასალამაზებელ ათას წვრილმანს გვთავაზობს, ბოლოს, ინტერიერის ტყავით გადაკვრაც ახსენდება და ა.შ.

- **რისკი** — ამ ქმედებათა მსხვერპლი მომლაპარაკებელი ყოველთვის მაშინვე ვერ ხვდება მოწინააღმდეგის მზაკვრულ საქციელს. რასაკვირველია, როგორც კი ეს ცალმხრივი დემარში თვალშიმისაცემი გახდება და „მსხვერპლი“ მიხვდება, რომ მხოლოდ თვითონ მიდის დათმობაზე გაუთავებლად, შეიძლება მისი რექცია ისეთი იყოს, რომ მოლაპარაკების შესაძლო დადებითი შედეგები ეჭვქვეშ დააყენოს და მანაც, მეორე მხარის მიერ ჩამორაკრაკებული დათმობების სანაცვლოდ, სამაგიერო დათმობები მოითხოვოს, ან არადა თავისი პრობლემების გადაწყვეტას სხვაგან შეეცადოს.

- **პასუხი** — როგორც სხვა ტაქტიკური სვლების დროს, აქაც საუკეთესო ქმედება იქნება, რაც შეიძლება ადრე მიუხედეთ თანამოსაუბრეს ჩანაფიქრს და წინა პლანზე თანაზიარობის პრინციპი დააყენოთ. თუ ერთი მხარე დათმობაზე მიდის, მაშინვე უნდა მოსთხოვოს მეორე მხარეს თვითონაც სამაგიერო დათმობაზე წავიდეს და თუ შენიშნავს, რომ წონასწორობა მისთვის საზიანოდ დაირღვა და ადგილი აქვს მეორე მხარის მიერ ფასეულობის გადაჭარბებულ აპროპრიაციას, მაშინვე უნდა აიძულოს მოწინააღმდეგე აღადგინოს წონასწორობა.

12. ულტიმატუმი

- **პრინციპი** — მეორე მომლაპარაკებელი წარმოგიდგენთ ისეთ შეთავაზებას, რომელიც ან უნდა მიიღოთ ისეთი, როგორიც არის, ან არა და სხვა გამოსავალი არ არის. ეს ქმედება გარკვეულწილად გიბიძგებთ შეადართო მაგიდასთან მისაღები ეს გადაწყვეტილება მაგიდის მიღმა მისაღებ საუკეთესო გადაწყვეტილებასთან. ვარიანტი, რომელიც კონცეფციის ავტორის ლეშულ ბულვეირის სახელს ატა-

რებს და ამერიკაში „ბულვარიზმად“ იწოდება, გულისხმობს „afirst, fairi firm and final offer“-ის შეთავაზებას, ანუ პირველი ზუსტი, მტკიცე და საბოლოო შეთავაზების წარდგენას.

• **რისკი** — ამ მანევრის უპირატესობა ღრრის მოგებაა, ხოლო საფრთხე მდგომარეობს მოლაპარაკების ნაადრევ დასრულებასა და ურთიერთობის შეწყვეტაში. თუ თქვენი მაგიდის მიღმა გადაწყვეტილება უკეთესია ამ შემოთავაზებაზე, არსებობს საფრთხე იმისა, რომ თქვენ დატოვოთ მოლაპარაკების მაგიდა უცერემონიოდ. შეატოვოთ მეორე მომლაპარაკებელი თავის სათადარიგო გადაწყვეტილებას. თუ არა და იძულებული ხართ დაეთანხმოთ მეორე მხარის გადაწყვეტილებას, კიდრე მიიღოთ მაგიდის მიღმა უარესი წინადადება.

• **პასუხი** — ყველაფერი დამოკიდებულია მაგიდის მიღმა გადაწყვეტილებებზე. თუ თქვენი სათადარიგო გადაწყვეტილება საშუალო ღონისა და მეორე მხარემ ეს შეიტყო, თქვენი მდგომარეობა ნამდვილად არ იქნება სახარბიელო და პარტნიორი ამას თავის სასარგებლოდ გამოიყენებს. როგორც კი ცნობილი გახდება თქვენი მაგიდის გარე გადაწყვეტილებების ფინანსური ღირებულება, იგი მეორე მხარისათვის გახდება რეკომენდაცია და აქედან გამომდინარე, გამამართლებელი მიზეზი დათმობის მოთხოვნისა. მაინც შესაძლებელია იკითხოთ რომელი გამამართლებელი კრიტერიუმების გათვალისწინებითაა განპირობებული ეს შემოთავაზება და შეგიძლიათ წამოაყენოთ კონტრ-შეთავაზება, რომელზეც მეორე მხარე ბოლოს და ბოლოს, დისკუსიაში ჩაებმება. ისე კი, უმჯობესია საიდუმლოდ შეინახოთ თქვენი მაგიდის მიღმა გადაწყვეტილება და ეცადოთ გააუმჯობესოთ იგი მოლაპარაკების პროცესში ან მოსამზადებელ ეტაპზე.

13. მადლზე მოყრილი მარილი

• **პრინციპი** — მოლაპარაკების დასასრულს, როდესაც გარიგება პრაქტიკულად უკვე შემდგარია, მეორე მხარეს უცებ „პატარა“ სათხოვარი აღმოაჩნდება; მაგალითად, გეტყვით, რომ ღოსიეს ან მიწოდების ხარჯებს ხომ თქვენ გადაიხდით? თქვენ არჩევანის წინაშე ხართ: ან უნდა დათანხმდეთ ამ დამატებით თანხას, რომელიც სრულიად მარგინალურია შეთანხმების ერთობლიობასთან შეფარდებით, ან კიდევ თავიდან უნდა დაიწყოთ მოლაპარაკების

წარმოება, რომელიც ალბათ, მარცხით დასრულდება. ძირითადად „მარილზე“ უარს აღარ ამბობენ ხოლმე.

- **რისკი** — უარეს შემთხვევაში, „მარილი“ შეიძლება წყლად იქცეს და ნაპირებიდან გადმოვიდეს: შეთანხმება ჩაშლის პირასაა, მაშინ, როდესაც ყველაფერი კარგად იყო. მომლაპარაკებელი ფიქრობს, რომ „მარილი“ ზედმატად გადამლაშებული გამოდგა, მეორეჯერ კვლავ გასინჯავს და ყველაფერს სხვა დროისთვის გადადებს.

- **პასუხი** — თანაზიარობის პრინციპის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ მეორე მომლაპარაკებელს მოსთხოვოთ, თქვენი „მარილის“ სანაცვლოდ, იქნებ იმან „შაქარი“ გამოიმეტოს.. უფრო სერიოზულად თუ ვიტყვით, შეიძლება პარტნიორს აუუხსნათ, რომ ეს ახალი მოთხოვნა არც თავიდან იყო გათვალისწინებული და არც პროცესის მსვლელობაში წამოჭრილა მისი აუცილებლობის საკითხი, რომ ახლა უკვე გვიანია ამაზე ლაპარაკი და, თუ ეს პრობლემა მისთვის ასე მნიშვნელოვანია, ეს უკვე კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს მოლაპარაკების რეზულტატს. ძირითადად, მსგავსი საუბარი მეორე მომლაპარაკებელს ხალისს უკარგავს კვლავ გააგრძელოს საუბარი თავის მოთხოვნაზე.

დასასრულს; საჭიროა ხაზგასმით აღვნიშნოთ, რომ ის, ვინც მითვისების ტაქტიკას ახორციელებს, მის შედეგებზეც უნდა ფიქრობდეს. ფასეულობის განაწილების ფაზაზე, ეს მანევრები დისტრიბუციულ ბერკეტად გამოიყენება და პარტნიორზე ზეწოლის განხორციელების გზით იმის შემოსავლის გაზრდას უწყობს ხელს, ვინც ეს მანევრები გამოიყენა. მაგრამ ამ ტაქტიკურ სვლებს უგულისყუროდ არ უნდა მოვეკიდოთ. ჯერ ერთი, ამ მანევრებს ერთი მომლაპარაკებელი ისე აკეთებს, რომ მეორემ შეიძლება ვერც კი შენიშნოს. თუ ექსპერიმენტის შედეგები გვაჩვენებს, რომ ეს ტაქტიკა უფრო წარმატებით გამოიყენება გამოუცდელი ან ცუდად მომზადებული მომლაპარაკებლების მიმართ, სხვები უფრო ადვილად ახერხებენ მათ თავიდან აცილებას. უმეტესობა ამ სვლებისა მხოლოდ ერთჯერადი თოფის ეფექტის მატარებელია: როგორც კი მომლაპარაკებელი შეეცდება რომელიმე მანევრის გამოყენებას, მეორე ხედება და თავს აღარ მოატყუებინებს, მაგრამ შემდეგში უკვე ეჭვქვეშ დააყენებს პარტნიორის თვით ყველაზე უვნებელ შესტსა და ქმედებას, რათა უკვე მოსალოდნელი ღალატი არ

გამოეპაროს. ამ ტაქტიკურ სვლებს მათი გამოყენებისათვის ნეგატიური შედეგები მოაქვს. ამ შედეგების აღბათობა და სიხშირე დროის გასვლასთან ერთად მატულობს. ამას შეიძლება მოჰყვეს მოლაპარაკების ჩაშლა, რეპუტაციის შელახვა, სამაგიეროს მიზღვა და ა.შ. ამიტომაც, ყველასთვის უმჯობესი იქნება ფასეულობის განაწილების ფაზა წარმართოს პატიოსნად და სამართლიანად, როგორც აღწერილია შემდეგ თავში.

ფასეულობის განაწილებისადმი მეთოდური მიდგომა

ამ ფაზაზე, მომლაპარაკებლის ძირითადი საყრდენი წერტილი წარმოდგენილია დამადასტურებელი კრიტერიუმებით, რომლებსაც ის თავს მოუყრის მოსამზადებელ ფაზაზე (იხ. მე-2 თავი). მოლაპარაკების რაოდენობრივი ასპექტების სამართავად, თითოეული მხარე დაინტერესებულია იცნობდეს და სათანადოდ იყენებდეს მრავალ მთავარ ფასეულობას, განსაკუთრებით კი ოპტიმალური მისწრაფების ფასეულობას და სარეზერვო ფასეულობას.

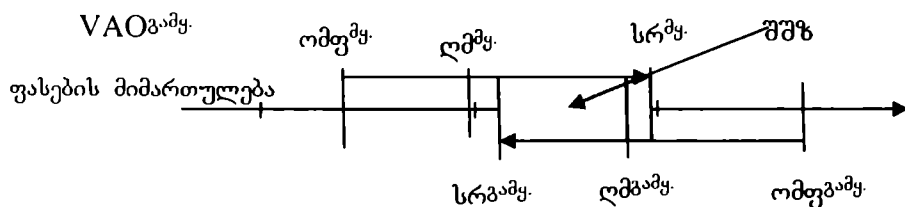
— ოპტიმალური მისწრაფების ფასეულობა (ომფ) არის ყველაზე ოპტიმისტური ფასეულობა, რომელსაც შეუძლია ლეგალიზებული გახადოს მომლაპარაკებლის წინადადებები და რომელსაც იგი ძირითადად იყენებს პირველი მოთხოვნის დასაფიქსირებლად: მაგალითად, ყველაზე მაღალი ფასი გამყიდველისათვის (ომფ^{მყ}), ყველაზე დაბალი ფასი მყიდველისათვის (ომფ^{მყდ}). არავითარ შემთხვევაში არ არის ლაპარაკი შემთხვევით აღებულ ან ზედმეტად გაბერილ ციფრზე, რომელიც ემყარება დამადასტურებელ კრიტერიუმს; ე. ი. ციფრი ხელსაყრელია, მაგრამ არა გამოგონებული.

— სარეზერვო ღირებულება (სღ) არის ზღვრული მისაღები ფასეულობა მომლაპარაკებლისათვის: ეს არის ყველაზე დაბალი ფასი გამყიდველისათვის (VR^{მყ}), ან ყველაზე მაღალი ფასი მყიდველისათვის (სღ^{მყ}), ეს მინიმალური (ან მაქსიმალური) ღირებულება დადგენილია მაგიდის გარეთ მისაღები საუკეთესო გადაწყვეტილების ყველაზე ზუსტი ღირებულების შეფასებით.

— ამ ორ ფასეულობას შორის ერთი ან მრავალი შუალედური ფასეულობაა, რომლებიც შეესაბამება მოთხოვნების დაფიქსირების სერიას, შეჩერებას მოლაპარაკების საკითხების დამატებით გადასახედად, სხვადასხვა დამადასტურებელი კრიტერიუმების შესაბამისად, რომლებიც გახმოვანებული არ არის მომლაპარაკებლის მიერ.

– ამ შუალედურ ფასეულობებს შორის, მომლაპარაკებელმა შეიძლება დაისახოს აგრეთვე ღირებულება – მიზანი (ლმპჟ და ღმპჟ), რომლის მიღწევასც იგი იმედოვნებს მოლაპარაკების ბოლოს. ოპტიმალური მისწრაფების ფასეულობისაგან განსხვავებით, ფასეულობა მიზანი მომლაპარაკებლის რეალური მიზანია.

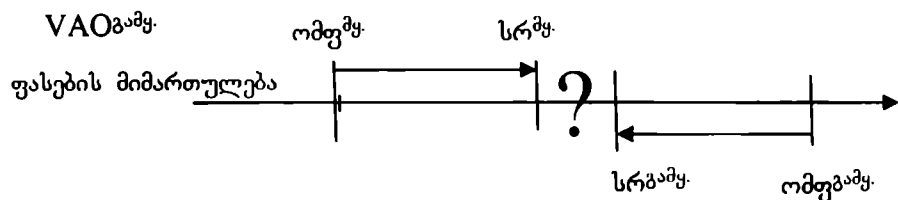
განვიხილით ისეთი შემთხვევა, სადაც მაქსიმუმი, რომელიც შეიძლება მყიდველმა შესთავაზოს (სარეზერვო ღირებულება) მაღალია მინიმუმზე, რომელზეც მზადაა დათანხმდეს გამყიდველი (მისი სარეზერვო ღირებულება): იკვეთება შესაძლო შეთანხმების (შშშ) ანუ გაცვლა-გამოცვლის ზონა, რომლის ფარგლებშიც უნდა შეხვდნენ მომლაპარაკებლები და მიაღწიონ შეთანხმებას თუ ინტრაქციის პროცესი კარგად წარიმართება (სქემა 5.2) მათი მხრიდან ღირებულება (ფასეულობა) – მიზნებს უფრო შემოსაზღვრული კონცეპტუალური ინტერესი აქვს: თუ ღმპჟ იმყოფება შესაძლო შეთანხმების ზონაში და შეიძლება შეადგენდეს მრავალთაგან ერთ-ერთ შეთანხმებას, რომელიც არახელსაყრელია მყიდველისათვის სრპჟ, პირიქით, არ არის გამოსადეგი, რადგან დაბალია Rმპჟ-ზე; თუ მყიდველი მაინცდამაინც ამ უკანასკნელს მიეჯაჭვება და არ მიუახლოვდება სარეზერვო ღირებულებას, შეიძლება გამყიდველთან ვერასოდეს შეთანხმდეს.



სქემა 5.2 – შესაძლო შეთანხმების ზონა (ZAP).

ზოგჯერ ხდება, რომ შესაძლო შეთანხმების არავითარი ზონა არ არსებობს. თუ მყიდველის სარეზერვო მაქსიმალური ღირებულება დაბალია გამყიდველის სარეზერვო მინიმალურ ღირებულებაზე (სქემა 5.3). თუ ასეთ შემთხვევას დაეუშვებთ, მომლაპარაკებლებს შორის ყოველგვარი შეთანხმება გამორიცხულია და ყველანაირი

ლოგიკით, ისინი მაგიდის გარეთ თავიანთ საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღებას შეეცდებიან.



სქემა 5.3 – სიტუაცია შესაძლო შეთანხმების ზონის გარეთ.

ძველი პიანინო

მუსიკის მასწავლებელს უნდა გაეიღოს თავისი პიანინო. მას სურს აიღოს 8000 ევრო, რაც შეადგენს ოპტიმალური მისწრაფების ღირებულებას (ომფ) და საფუძვლად უდევს მაქსიმალური ფასი, რომელიც მასწავლებელმა დაადგინა მსგავსი ინსტრუმენტის ფასის მიხედვით, რის შესახებაც უფასო გაზეთის განცხადებაში ამოკითხა. იგი სპეციალიზებულ ჟურნალში აქვეყნებს განცხადებას, სადაც მიუთითებს: „ფასი 8000 ევრო, მაგრამ შესაძლებელია მოლაპარაკება“. მასწავლებელი ამოწმებინებს თავის პიანინოს ინტერუმენტების მაღაზიას, რომელიც მზადაა მასში 5800 ევრო გადაიხადოს: ეს არის მინიმალური სარეზერვო ღირებულება (სრ), რამდენადაც შეუძლია პედაგოგს გაეიღოს პიანინო, რაც არ უნდა მოხდეს. ამიერიდან ეს მისი უკეთესი მაგიდის გარე გადაწყვეტილებაა. ამ დროს მასწავლებელი იცებს, რომ ქალაქგარეთ მაღაზიაში მისი ინსტრუმენტი 7300 ევროდ გაიყიდებოდა, ვინაიდან ზუსტად ასეთი პიანინო ამ ფასად უდევთ ვიტრინაში. ეს არის დამადასტურებელი კრიტერიუმი, რომელსაც მასწავლებელი თავისი ღირებულება-მიზნის დასადგენად იყენებს (ლმ). ამ დროს, ერთი მუსიკის მოყვარული დაეძებს ძველ პიანინოს და გაზეთში წააწყდება მუსიკის მასწავლებლის განცხადებას. მაგრამ მისი ბიუჯეტი არ იძლევა იმის საშუალებას, რომ ნივთში 6500 ევროზე მეტი გადაიხადოს – ეს მისი ყველაზე მაღალი ღირებულებაა (სრ). მუსიკის მოყვარულმა ინტერნეტში აღმოაჩინა უფრო ძველი და ნაკლები ხარისხის პიანინო 5200 ევროდ, რომელსაც იგი

იყილდა, თუ უკეთეს ვარიანტს ვერ მიაგნებდა. ეს მისი მაგიდის მიღმა გადაწყვეტილებაა და ასევე მისი ოპტიმალური მისწრაფების ღირებულებაა (ომე): ეს არის ფასი, რომელსაც გადაიხდიდა მასწავლებლის პიანინოში, რომელიც უფრო შეესაბამება მის სურვილს. ამ შემთხვევაში, როდესაც ღირებულების შექმნის შესაძლებლობები შეზღუდულია, შშშ (შესაძლო შეთანხმების ზონა) მდებარეობს 5800 და 6500 ევროს შორის. ეს ზონა საკმაოდ მცირე პარამეტრებისაა, მაგრამ მოლაპარაკების ქმედბანი შეიძლება სხვადასხვანაირად წარიმართოს ამ მთავარი ღირებულების გარშემო ინფორმაციული ასიმეტრიის გამო. მაგალითად: — მყიდველისათვის უცნობია, რომ მუსიკის მასწავლებელმა ეს-ესაა აღმოაჩინა თავისი ოცნების როიალი 14500 ევროდ და სხვამ რომ არ დაასწროს ყიდვა, სასწრაფოდ უნდა გაყიდოს თავის პიანინო, რაც მას აიძულებს დათანხმდეს 5800 ევროსთან მიახლოებულ ფასს (მისი სრ).

— გამყიდველმა არ იცის, რომ მის მყიდველს ზუსტად ასეთ მოდელზე აქვს ნასწავლი დაკვრა კონსერვატორიაში და ამიტომაც სურს მისი შეძენა. ეს გრძნობა მას აიძულებს დათანხმდეს 6500 ევროსთან მიახლოებულ ფასს (მისი საკუთარი სრ).

არ შეიძლება უგულებელვყოთ ოპერატიული სირთულე, რომელიც დაკავშირებულია შესაძლო შეთანხმების ზონის კონცეფციასთან ან დამადასტურებელ კრიტერიუმთან. უმრავლეს შემთხვევაში, გამყიდველმა არ იცის მყიდველის სარეზერვო ღირებულება და პირიქით. ორივე მხარე გამჭვირვალედ რომ მოქმედებდეს თავიანთ სარეზერვო ღირებულებებთან მიმართებაში, უფრო მალე დაადგენდნენ შესაძლო შეთანხმების ზონას. მაგრამ მხოლოდ ეს ინფორმაცია თავისთავად დიდი შეღავათი არ იქნება მათთვის, რადგან მათ იმის განსაზღვრაც მოუწევთ სად უნა განათავსონ შეთანხმება ზონის შიგნით. ცოტა არ იყოს სწრაფი რეფლექსური ქმედება იქნებოდა მსხლის შუაზე გაყოფა, მაგრამ გადაწყვეტილების ეს კრიტერიუმი 50/50 (ზარტმანი, 1976) ყოველთვის არ წარმოადგენს ყველაზე უტყუარ ზომას.

მიუხედავად იმისა, რომ პიანინოს მაგალითს, არსებული კრიტერიუმები საშუალებას იძლევა 5800 ან 7300 ევროს გასამართლებლად, რომელიც მალაზიის მიერ შესყიდვისა და ხელახლა გაყიდვის

ფასებია. ამას შეიძლება დაერთოს შენახვის, შეფასების ან ცვეთის ფასები პიანინოს მდგომარეობიდან და ასაკიდან გამომდინარე იმ პიანინოსთან შედარებით, რომელიც მაღაზიის ვიტრინაში დევს გასაყიდად. ამ კრიტერიუმების ერთობლიობა ხელს უწყობს ამ ნივთის ფასის დიდი სიზუსტით დადგენას. მაგრამ მხოლოდ ეს დამატებითი კრიტერიუმები არ იქნება საკმარისი გაყიდვის ღირებულების განსასაზღვრად. მაგრამ ამ შემთხვევაში ნათლად ჩანს, რომ მსხლის შუაზე გაყოფა არც ისე ადვილად განსახორციელებელი ყოფილა. ამ ქმედების გამოყენება შეიძლება შესყიდვისა და ხელახალი გაყიდვის ფასებთან დაკავშირებით ($7300-5800=1500$; $1500/2=750$) და შემდეგ შეიძლება შესთავაზოთ 6550. მაგრამ რომელი გადაწყვეტილება იქნება შესაძლო შეთანხმების ზონის მიღმა: გადაწყვეტილება 50/50 ორ სარეზერვო ღირებულებას შორის (5800 და 6500) ანუ 6150, თუ გადაწყვეტილება 50/50 მისწრაფების ორ ოპტიმალურ ღირებულებას შორის (8000 და 5200) ანუ 6600, რომელიც უკვე სცილდება შესაძლო შეთანხმების ზონას.

როგორც უამრავი მაგალითიდან ჩანს, არსებობს მრავალი შესაძლო შეთანხმება და მოლაპარაკების ბოლოს ღირებულების განაწილება იქნება ერთ-ერთი მხარის სასარგებლოდ, ისე, რომ დარწმუნებით ვერავენ იტყვის, როგორ იქნება დადგენილი ზუსტი ფასი.

პერელმანი (1984) აღნიშნავდა, რომ ზოგჯერ უფრო ადვილია განმარტო ის, რაც არაგონიერულია, ვიდრე ის, რაც გონიერულია. ასევეა შეთანხმებისა და მოთხოვნების დაფიქსირების პროცესშიც. თუ გავითვალისწინებ მისაღებ კრიტერიუმებს და ერთი წუთით დავივიწყებთ გამოსაყენებელი სათადარიგო გადაწყვეტილებების მიერ შექმნილ საზღვრებს, 10 000 ევრო ამ პიანინოსთვის ძალიან დიდი ფასი იქნება, ისევე როგორც 2000 ევრო იქნებოდა ძალიან მცირე ფასი. პირველ და მეორე შემთხვევაშიც, ან მყიდველი, ან გამყიდველი უსამართლობის მსხვერპლი იქნებოდა. მაგრამ უფრო ძნელია საკუთარი აზრის გამოთქმა შესაძლო შეთანხმების ზონის ფარგლებში, რომელიც მხარეებმა თვითონ შემოისაზღვრეს წონასწორობის დაცვით სათანადო მაგიდის მიღმა გადაწყვეტილებების ღირებულებების დახმარებით. ამგვარად დადგენილ ჩარჩოში, გაიმარჯვებს მყიდველის ან გამყიდველის მითვისების უნარი: ლაპარაკი იქნება ღირებულებაზე მეტის ან ნაკლების მოთხოვნაზე, სადაც საბოლოო

ფასი ფიქსირდება დაახლოებით 6500 ერთი მხარისათვის და 5800 მეორე მხარისათვის ისე, რომ არავის უჩნდება იმის შეგრძნება, რომ მას უსამართლოდ მოექცნენ.

გადანაწილების ამ სვლებში დასაზუსტებელი რჩება ერთი ფუნდამენტური კონცეფცია – ფასის მოთხოვნის დაფიქსირება. ფსიქოლოგიური კვლევები ცხადყოფენ ექსპერიმენტის საშუალებით, რომ მაგიდასთან დასახელებული პირველი ციფრი ხშირად მოლაპარაკების გაგრძელების გადამწყვეტი ფაქტორი ხდება. რა თქმა უნდა, ამით იმის თქმა არ გვინდა, რომ ეს ციფრი ასეთივე სახით იქნება მისაღები, მაგრამ დისკუსია გაიმართება ამ ციფრის გარშემო და წარიმართება მისი ზუსტი ჩამოყალიბების პროცესი.

ინტუიციური რეფლექსის მიზეზით მომლაპარაკებლები მაინც ყოყმანობენ პირველი ნაბიჯის გადადგმას და ფასის მოთხოვნას. ეს ხდება ორი საპირისპირო მიზეზის გამო; ისინი ფრთხილობენ არ გამოჩნდნენ ან ძალიან ოპტიმისტები და მეორე მხარემ შეთავაზებული ფასი არარეალურად და არაგონივრულად არ შეაფასოს და ან ძალიან პესიმისტები იმის შიშით, რომ შეთავაზებულ წინადადებას ულაპარაკოდ მიიღებს მეორე მხარე, ე. ი. მეტის მოთხოვნა შეიძლებოდა. ამ ურთიერთსაწინააღმდეგო მიზეზების გამო მომლაპარაკებელი თანამოსაუბრეს თხოვს პირველმა დააფიქსიროს თავისი ფასი. თოთეული მათგანი იმედოვნებს, რომ მეორე ისეთ ფასს შესთავაზებს, რის მოთხოვნასაც თვითონ ვერ გაბედავდა. ამის შემდეგ იგი მოარგებს ამ ციფრს თავის ფასს შესაძლო შეთანხმების ზონაში და იჩენს უფრო მეტ მადას, ვიდრე მისი მისწრაფებით იყო გათვალისწინებული. რა თქმა უნდა, იმის საშიშროებაც არსებობს, რომ მეორე მხარე დაბალ ფასს დააფიქსირებს.

მაგრამ თუ არც ერთი მხარე არ მოინდომებს პირველმა დააფიქსიროს თავისი ფასი, მომლაპარაკებლები დიდხანს ისხდებიან ერთმანეთის პირისპირ მტრული გამომეტყველებით და ინფორმაციის არ არსებობის გამო უმცირეს შეთანხმებასაც კი ვერ მიაღწევენ. აი აქ იჩენს ფასის დაფიქსირების ხრიკის დადებითი მხარე. თუ მომლაპარაკებელი იძულებულია პირველმა დააფიქსიროს ფასი, საჭიროა ამის გაკეთება ყოველგვარი პესიმიზმის გარეშე, ანუ შეუძლია მიუახლოვდეს სარეზერვო ღირებულებას, ოღონდ არ უნდა დაივიწყოს ოპტიმიზმის გაკონტროლებაც. უნდა შევთავაზოთ არა ძალიან გაბერილი ციფრი, რომელიც მეორე მხარის განრისხებას გამოიწვევს,

არამედ ოპტიმალური მისწრაფების ღირებულება, რომელიც საკუთარ თავს დაეუსახეთ მიზნად მოსამზადებელ ფაზაზე, ანუ საუკეთესო ღირებულება, რომლის მოთხოვნაც შეიძლება მოლაპარაკებამდე არსებული გამამართლებელ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით.

იბატონეთ თანაზიარად, რათა შემდეგ დაყოთ¹

დევიზი, რომელსაც ლუი XIV მიაწერდნენ, მოუწოდებდა დაეყოთ, რათა ებატონათ. ეს თავი კი ქადაგებს საწინააღმდეგო ქმედებას მოლაპარაკების პროცესში: გამოსაყენებელი ღირებულების დაგროვებისა და გაზრდის წინასწარი ბატონობა ამზადებს ნიადაგს შექმნილი ღირებულების, სიმდიდრისა ან ქონების გასაყოფად. საქმე ეხება დროში თანმიმდევრობას: კოოპერაცია და მეტოქეობა, ინტეგრაციული გადაწყვეტილებანი, რომელსაც სარგებლობა მოაქვს ორივე მომლაპარაკებლისთვის და დისტრიბუციული გადაწყვეტილებანი, რომელსაც სარგებლობა მოაქვს მხოლოდ ერთი მომლაპარაკებლისთვის; თანაზიარი მოგება და კერძო მოგება: ერთობლივი ძიება ოპტიმალური შეთანხმებებისა, იმის გათვალისწინებით, რომ თითოეულს აქვს მიდრეკილება თავისი ოპტიმალური მისწრაფების ღირებულებასთან მიახლოებისა. დაძაბულობანი ნაწილობრივ განიმუხტება ლოგიკით „მოგებული/მოგებული“, მაგრამ ერთნი იგებენ მეტს, ვიდრე მეორენი. „მიმცემი/მიმცემი“-ს ლოგიკაც შეიძლება დაეხმაროს მომლაპარაკებელს: ჩვენ ჩვენთვის მეორეხარისხოვან საკითხებზე დათმობით კმაყოფილებით მეორე მხარის ძირეული ინტერესების დასაკმაყოფილებლად. საპასუხოდ მეორე მხარე ჩვენი ინტერესების დასაკმაყოფილებლად მისთვის მეორეხარისხოვან ინტერესებს თმობს. ეს მოლაპარაკებების მსვლელობისას ჩვენი ინტერესების დაკმაყოფილების საშუალებას გვაძლევს. ეს არის ტანგო, სადაც ხან შენ მე მიყევარ, ხანაც მე მიმყევარ შენ.

¹ მოუხდევედ იმისა რომ ტაქტიკას – გაყავი და იბატონე – ლუდოვოკო XIV მიაწერდნენ, ეს ტაქტიკა ძველ რომშიც კარგად იყო ცნობილი, მაგალითად მას გაბინიუსი და ცეზარი იყენებდნენ. ეს გამოთქმა ლათინურად ასე უღერს Divide et impera.

ემოციების მართვა საკითხის საბოლოო გადაწყვეტამდე

ანუ სიტუაციის განმუხტვა მოლაპარაკების ჩაუშლელად

მოლაპარაკებისას ყველაფერი იოლად და გართულებების გარეშე რომ მიმდინარეობდეს, კომუნიკაცია მუდამ კონსტრუქციულად გაწონასწორებული რომ იყოს, ფასეულობათა შექმნა და გადანაწილება ყოველთვის შეუფერხებლად რომ სრულდებოდეს, ეს თავი უსაგნო იქნებოდა. მოლაპარაკებებს თან სდევს შეხლა-შემოხლა, ურთიერთობის გაწყვეტა, ზოგჯერ მეტად უსიამოვნო სცენებიც კი, რომლის მონაწილენი ნერვული კრიზისის ზღვარზე აღმოჩნდებიან ხოლმე. ამიტომ მოლაპარაკების მონაწილე ყველაფრისათვის მზად უნდა იყოს, ყველაზე უარესისთვისაც კი, რათა აწყვეტილი სადავების მართვა შეძლოს (ლამპერერი, 2003). ასეთია ამ თავის განხილვის საგანი.

ჩვენ თავდაპირველად ამ სიტუაციების დიაგნოზს დავესვამთ, სადაც მოლაპარაკებებში იჭრება ე.წ. „უარყოფითი ემოციები, როგორიცაა: იმედგაცრუება, გაცხარება, სიბრაზე. ჩვენ იძულებული ვართ მოლაპარაკებებში რაციონალობის ფართო ხედვა ემოციების გათვალისწინებით განვიხილოთ. შემდეგ შევეცდებით გავანალიზოთ რეფლექსები და ინტუიციური ქცევა, რომელიც თავს იჩენს ემოციურ გარემოში. დავადგენთ რა მათ ზღვარს, შემოგთავაზებთ სათადარიგო პასუხების წყებას, რაც საშუალებას მისცემს მოლაპარაკების მონაწილეს მაქსიმალურად გამოიყენოს ყველა კოზირი (მოლაპარაკების პროცესი, ურთიერთობა, შედეგის მიღწევა), რომლებიც მან მოსამზადებელ ფაზაშივე გააცნობიერა. ამ თავში განვიხილავთ ალტერნატიულ მიდგომას, რომელიც სამ მიზანს ემსახურება: თავიდან ავიცილოთ მოლაპარაკების პროცესის შეჩერება, შევინარჩუნოთ კორექტული სამუშაო ურთიერთობები და, შეძლებისდაგვარად, მივიღოთ ყველა მხარისათვის მისაღები ძირეული გადაწყვეტილებები.

მოლაპარაკებებში ემოციების ზეგავლენის გაცნობიერება

წინა თავებში ხშირად აღვნიშნავდით, რომ შეცდომაა იმის მტკიცება, თითქოს მოლაპარაკება არის, ეკონომიკური მნიშვნელობით წმინდა რაციონალური და მნიშვნელოვანი პირების ინერაქცია. ამ პროცესში ერევა უარყოფითი ემოციები, რომელთა როლი კონფლიქტურ სიტუაციაში დომინირებს.

მძაფრ კონფლიქტებში გადაზრდილი „რაციონალური“ დაძაბულობანი

მეხუთე თავში გაანალიზებული იყო სიტუაციები, სადაც არსებითად შესაძლებელი იყო მნიშვნელოვანი წინსვლა ღირებულების წინასწარი შექმნისა და განაწილების თანამიმდევრული მონაცვლეობის მეშვეობით. ნაგულისხმევი იყო მოლაპარაკების კონტექსტი, სადაც მთავარია შეთანხმების მიღწევა და სადაც თავს არ იჩენს მნიშვნელოვანი რელაციური დაძაბულობანი. მაგრამ ზოგიერთ შემთხვევაში, როდესაც დისკუსია მიმდინარეობს მოგების განაწილებაზე, პროდუქციის ფასის დადგენაზე, კომპანიონთათვის კუთვნილი სარგებლის პროცენტის გამოანგარიშებაზე, ტერიტორიის განაწილებაზე, „რაციონალური“ წყობის დაძაბულობანი სახეს იცვლის და გადაიქცევა გაცხარებულ ჩხუბად მითვისება-მიტაცების ტაქტიკის ინტენსიური გამოყენებით, რომლებიც მთავრდება სამუშაო ატმოსფეროს მკვეთრი გაუარესებით. ამ უხამს კინკლაობებში, მონაწილენი ივიწყებენ საკუთარ ინტერესებს ანუ, უფრო ზუსტად, თუ დავესესხებით რენე ჟირარს (1982), ხდება მოლაპარაკების ძირეული საგნის დავიწყება, რის შედეგადაც მხარეები უპირისპირდებიან ერთმანეთს: მოსალაპარაკებელი აღარაფერია, რჩებიან მხოლოდ კონფლიქტურ სიტუაციაში მყოფი პიროვნებები. პიროვნებათაშორისი ურთიერთობა მძაფრდება, ხშირად ახსენებენ მიღებულ გადაწყვეტილებებს მოლაპარაკების მაგიდის მიღმა, რომელთა მიღწევა შესაძლებელია მეორე მხარის გარეშეც, და ამგვარად შორდებიან საერთო სარგებლობის მომტან სანუკვარ შეთანხმებას. მოვლენების მსგავსი კარვითარების შემთხვევაში, მოლაპარაკებების პროცესი კარგად არის ხოლმე დაწყებული, მაგრამ საკმე ჩაშლის პირასაა, როდესაც

უკვე საქმე ეხება დისტრიბუციულ საკვანძო საკითხებს. კონტრაქტისაკენ მიმავალ გზაზე იბადება კონფლიქტი.

მოვიყვანოთ გაცილებით რთულ მაგალითსაც: მოლაპარაკებები, სადაც დასაწყისშივე კონფლიქტური სიტუაცია სუფევს, სადაც წარსული ლანდად აწევს მოლაპარაკებების პროცესს, სადაც ორივე მხარეა დაზარალებული, მაგრამ ამის გათავისება, ურთიერთ-გაზიარება და აღიარება იშვიათად ხდება; ყოველივე ამის შედეგად ღრმავდება უთანხმოების ორმო, რომელიც ხელს უშლის მხარეების ერთმანეთთან დალაპარაკებას და ისეთი ღონისძიებების გატარებას, რომლებიც პრობლემების გადაჭრის გზებს დასახავს. იქმნება შთაბეჭდილება, რომ აქტივების გრაფაში არაფერია ჩასაწერი. უარს ამბობენ იმ ფსევდო-მოლაპარაკებებზე, სადაც არც კი განიხილავენ „იმ ხალხთან“ მოლაპარაკების მაგიდასთან დაჯდომასა და შეთანხმებას ამა თუ იმ საკითხზე. ადამიანები ერთმანეთს აღიქვამენ არა პარტნიორებად, არამედ მტრებად. ეს კონფლიქტური სიტუაციები ხასიათდება იმით, რომ მოლაპარაკებების მონაწილეებს შორის არსებული მწვავე ურთიერთობების გამო, რომლებიც თავად პროცესსაც აფერხებს, შეუძლებელი ხდება პრობლემების გადაჭრის ძირეულ საკითხზე კონცენტრირება და მსჯელობა. რაზე უნდა მოილაპარაკონ? „იმას“ ეშმაკისავენ მიაქვს პირი... იმას ყველა ცოდვას ვაბრალებთ, მართლაც რომ ის არის დამნაშავე... მას რაციონალური ადამიანის ნატამალი არ აბადია. ლაპარაკიც არ შეიძლება იმაზე, რომ განხილულ იქნას ძირითადი მიზნების მიღწევების გზები ანდა მოგების გაზრდის ეფექტური საშუალებანი. მიუხედავად ამ ყველაფრისა, თუ მოლაპარაკება მაინც შედგა, პროცესი კონფლიქტური და, მაშასადამე, ემოციური და ფეთქებად საშიშია.

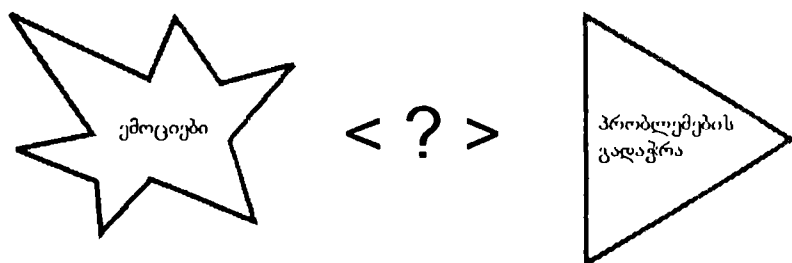
როგორც მოლაპარაკების დასაწყისში გაჩენილი ე.წ. თავდაპირველი დაძაბულობის, ისევე პროცესით გამოწვეული დაძაბულობის შემთხვევებში, აუცილებელი ხდება მოლაპარაკებლის მხრიდან ემოციების სათანადო მართვა.

გაფართოებული რაციონალურობა, რომელიც მოიცავს ემოციების განზომილებას

- ისეთ სიტუაციებში, როდესაც სასურველია მიღწეულ იქნას ერთმანეთისადმი კონსტრუქციული დამოკიდებულება (სტოუნი et al, 2001), საჭიროა, რომ მოლაპარაკების დაწყებამდე „რაღაც“ მოხდეს.

ეს „რადაც“, რომელიც 6.1. სქემაზე გამოსახულია ნიშნით $< ? >$, უნდა მოთავსდეს შემდეგ ორ ელემენტს შორის: – პირველი ელემენტია დომინანტი ემოციები (მარცხნივ) მკრთალად გამოსახული კონტურებით. ეს ემოციები გვაფორიაქებს, არ გვაძლევს წარსულიდან თავის დაღწევის საშუალებას, მუდმივად უკან გვხევს, გვიჩენს რეფლექსს, რომლის მიხედვითაც ყველანაირი წარუმატებლობა ბრალდება მეორე მხარეს, საკუთარი თავის მიმართ კი ზედმეტად მიმტვევლები ვხდებით;

• მეორე ელემენტია რაციონალური მუშაობა ამ სიტყვის სრული მნიშვნელობით, რომელიც აღწერილია მე-5 თავში და მდგომარეობს იმაში, რომ მხარეებმა ითავონ საერთო მომავლისაკენ ორიენტირებული ღონისძიებების განხორციელება, მიიღონ პრობლემების მოსაგვარებელი გადაწყვეტილებები, გაზარდონ ნამცხვარი (შესაძლო მოგება), ჩამოაყალიბონ მოგების დანაწილების კრიტერიუმები და დასახონ ამ გზით მიღწეული შეთანხმების პუნქტების მოგვარების საშუალებანი.

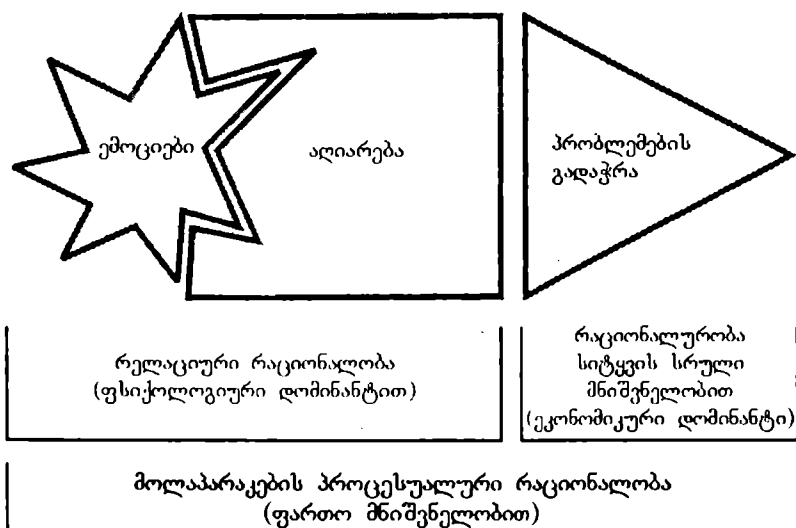


სქემა 6.1 – როგორ გადავიდეთ ემოციებიდან პრობლემის გადაჭრაზე?

იმის გამო, რომ მეტად რთულია ეკონომიკური მნიშვნელობით წმინდა რაციონალურის მორგება ემოციონალურის დაკლავნილ მრავალკუთხოვან კონტურებზე, მხარეები ვალდებული არიან მოლაპარაკების ჩატარება განიზრახონ ფართო მნიშვნელობის რაციონალურობის ნიშნით, რომელიც თავის თავში გულისხმობს ფსიქოლოგიურ კომპეტენციებს. ეს კომპეტენციები საშუალებას აძლევს მომლაპარაკებელს პროცესის დროს ჯერ „იყოს მეორის გვერდით“, შემდეგ „იყონ ერთად“ და საბოლოოდ „ერთად გააკეთონ საქმე“. რაციონალურობის სპექტრის ამგვარი გაფართოება გულისხმობს რაციონალური და რელაციური მიდგომების შერწყმას, რომელიც თავდაპირველად განსაზღვრავს პიროვნებებისა და მათი ემოციების

მიმართულებებს, შემდეგ კი შესაძლებელს ხდის მხარეებმა შეძლონ ძირეული პრობლემების მოგვარება. ფიშერი და ური (1991) ამტკიცებდნენ, რომ „პრობლემებისა და გადასაჭრელი პრობლემების საკითხები ერთმანეთისაგან უნდა გამიჯნულიყვნენ“.

როგორც ეს ნაჩვენებია 6.2 სქემაზე, ეს რაციონალურობა თან ახლავს მოლაპარაკებების დროის კომპონენტს: ამიტომაც იგი შეიძლება განისაზღვროს როგორც პროცესუალური. ეს ცნება თანმიმდევრულად მოიცავს რელაციურ რაციონალურობას (ფსიქოლოგიური დომინანტით) და რაციონალურობას სიტყვის სრული მნიშვნელობით (ეკონომიკური დომინანტით). დესტრუქციული ემოციების ამოფრქვევის შემდგომ, სანამ დაიწყება მუშაობა პრობლემების გადაწყვეტაზე, უნდა დადგეს შუალედური ფაზა მეორე მხარის აღიარებისა და მისთვის ანგარიშის გაწევისა. ამ ფაზის მიზანია გაგებით მოვეკიდოთ მოპირდაპირე მხარის ემოციებს და ამავე დროს, არ დაუეკარგოთ ადამიანებს თავიანთი ღირსება. ეს აღიარება არის „ღირებულების შექმნის“ ფორმა, მრავლობითი და უფრო ძირეული მნიშვნელობებით კი „ღირებულების შექმნის“ ფორმა. ამ აზრიდან გამომდინარე, მე-4 თავში აღწერილი კომუნიკაციისათვის განვითარებული სასარგებლო მექანიზმები, განსაკუთრებით კი აქტიური მოსმენა, შეადგენენ საერთო წესის მთავარ ნაწილს.



სქემა 6.2 – აღიარების ფაზა გაფართოებული რაციონალურობის წყალობით.

რაც არ უნდა ვიფიქროთ და როგორც არ უნდა ვისურვოთ, არც ერთი მომლაპარაკებელი მხარე მართო თვითონ არ არის პროცესის მამოძრავებელი ძალა; საუკეთესო შემთხვევაში იგი ჩართულია ეკონომიკურ ფსიქოლოგიაში, რომელიც ხასიათდება სხვადასხვა არც თუ უმნიშვნელო „ფანდებით, ხრიკებითა და პრობლემებით“, რომელთაგან უმთავრესები წარმოდგენილი იყო მე-4 თავში. ეს აღმოჩენა ახალი არ არის: ფრანსუა და კალიერმა (2002, გვ 104) და ფორტუნე დე ფელისიმ (1770, გვ. 176-97) არც თუ ისე ცოტა დროის წინ აღწერეს ის ვულკანური ამოფრქვევანი, სადაც მომლაპარაკებლის მძაფრი ემოციები წარმართავენ მათ ინტერესებს. ეს გრძნობათა იმპერია უფრო დიდი სიმძლავრით ბობოქრობს, როდესაც ერთი მხარის ემოციები უფრო ღვივდება მეორე მხარის ემოციებით და პირიქით. ამ ყველაფერს კი მომლაპარაკებლები მიჰყავს სიტუაციის ესკალაციამდე.

ემოციები – მოლაპარაკების დადებითი თუ უარყოფითი მამოძრავებელი ძალები?

გრძნობები, რომლებსაც ღღეს ნაკლებად მძაფრ სიტყვას – ემოციებს უწოდებენ, თავისთავად ცუდი არ არის მოლაპარაკების დროს. ეს გრძნობები ერთმანეთისაგან უნდა გავმიჯნოთ და თითოეულს თავისი სახელი უნდა ეუწოდოთ. სიხარულისა და სიამოვნების გამოხატვა ხელსაყრელ ეფექტს ქმნის. ექსპერიმენტით დადგენილია, რომ თუ მომლაპარაკებელი მაგიდასთან საკუთარი გადაწყვეტილების წარდგენის მომენტში გამოხატავს დადებით ემოციას, როგორცაა, მაგალითად: „რა ბედნიერებაა თქვენთან ერთად მუშაობა!“, იგი თანამოსაუბრისაგან წარდგენილ წინადადებაზე მიიღებს უფრო მაღალი ხარისხის თანხმობას, ვიდრე მიიღებდა მაშინ, როდესაც იგივე წინადადებას წარადგენდა ნეიტრალური ინტონაციითა და დადებითი ემოციის გარეშე. როდესაც ერთი მხარის დადებით ემოციებს მეორე მხარის დადებითი ემოციები ეხმიანება, პარტნიორები ადვილად იკვლევენ გზას საერთო შეთანხმებისაკენ. ეს არის მოწოდება იმისაკენ, რომ თავიდან აირიდონ ჩიხში შესვლა და მოლაპარაკებას არ მიუდგნენ როგორც მხოლოდ წმინდა ტექნიკურ საკითხს. მომლაპარაკებელი არ უნდა განიხილებოდეს როგორც მშვენიერი მოაზროვნე მანქანა – იგი ხომ უპირველეს ყოვლისა ჩვეულებრივი ადამიანია.

ემოციების მაჩვენებელი უკეთესიდან უარესისაკენ არის მიმართული და ზუსტად ამ უკანასკნელზე უნდა გვეჭიროს ფიზიკურად თვალი. თუ დადებითი ემოციები ზრდიან ურთიერთგაგებას მომლაპარაკებელთა შორის, წინააღმდეგობის, სიძულვილის, გაბრაზების, აღშფოთების გრძნობები იწვევენ ისეთ ეფექტებს, რომელთა შემდგომ ყოველგვარ დათმობაზე ლაპარაკი ზედმეტია. ზემოთ განხილულ ექსპერიმენტში, თუ ძირითად წინადადებას დავასრულებთ მსგავსი ჩანარით: „სიმართლე გითხრათ, თქვენთან მუშაობა ადვილი არ არის!“, შეთავაზებულ წინადადებაზე მიღწეული თანხმობის ხარისხი იქნება ბევრად დაბალი, ვიდრე იქნებოდა ნეიტრალური გამოთქმის გამოყენების შემთხვევაში. აშკარად იკვეთება სიტუაციის ესკალაცია: თუ მე შეურაცხყოფილი ვარ მეორე მხარის უარყოფითი ემოციით შეფერილი წინადადებით, მეც საფრთხის წინაშე ვარ და შეიძლება შევთავაზო საქმისთვის ნაკლებ გამოსადეგი და ზოგჯერ რადიკალური წინადადებაც კი, ასევე უარყოფითი ემოციით შეფერილი, რაც საბოლოოდ მოლაპარაკებას ჩიხში შეიყვანს.

იცნობს რა დადებითი თუ უარყოფითი ემოციების შესაბამის სასარგებლო და ნეგატიურ გამოვლინებას, ეფექტებსა და შედეგებს, მომლაპარაკებელმა შეიძლება ცდუნებას ვერც გაუძლოს და გაითამაშოს ემოციები, განსაკუთრებით დადებითი ემოციები. ამ მანევრის მიზანია მოწინააღმდეგის შეცდომაში შეყვანის ხარჯზე მოგების მიღება. მაგრამ ამ ცდუნებას არ უნდა ავეყვით, ვინაიდან ემოციონალური ტყუილი, როგორიცაა, მაგალითად, სიამოვნებისა და კმაყოფილების გამოხატვა, მაშინ როდესაც საშინლად უკმაყოფილო ხარ, 100%-დან 85%-ში ყოველთვის გამოაშკარავებულია თანამოსაუბრის მიერ. აქტობრივი (ანუ ფაქტებთან დაკავშირებული) ტყუილი კი მხოლოდ 50%-ში ირკვევა. სტრატეგიული გამოყენება იმ გრძნობებისა, რომლებსაც შემდგომ განვიხილავთ, არ ემორჩილება საკუთარ ნებასურვილისამებრ მართვას და საკმაოდ დიდ რისკებსაც შეიცავს.

უნებლიე ემოციები და გააზრებული, წინასწარ განზრახული გრძნობები და ემოციები

პროტაგონისტებს შორის, ერთის ან მეორის მხრიდან, ზოგჯერ თავს იჩენს კონტროლს მოკლებული ემოციები. ორივე მხარე ე.წ. “მეორეხარისხოვან” მდგომარეობაში აღმოჩნდება, სადაც ემოციები

მართავენ ადამიანებს. ეს ემოციების „პასიური“ ასპექტია, რომელსაც ჯეროვნად ვერ ვაკონტროლებთ. როგორც კი ემოცია გადაივლის, გამოსავლის მოძებნა უფრო გაადვილდება და მხარეები ერთმანეთს სავარაუდოდ ასეთი ფრაზებით მიმართავენ: „ვწუხვარ, უნებლიედ წამოძვდა, სპეციალურად არ გამიკეთებია, ისეთი გადართვი ვიყავი, არც კი ვიცოდი რას ვამბობდი“, და ა.შ. ამოფრქვეული ემოციების უარყოფის ეს რეფლექსი მარტივი გამოსავალია, მაგრამ ყველამ უნდა გავაანალიზოთ და გამოვარკვიოთ: ბოლოს და ბოლოს, როგორ და რა დონეზე შეგვიძლია საკუთარი პიროვნების ფლობა, როგორია ჩვენი საკუთარი ტოლერანტობის ხარისხი ჩვენივე ემოციური რეაქციების მიმართ? იმისათვის, რომ რთულ სიტუაციებში წარმატებებს მივაღწიოთ, მოლაპარაკება, როგორც მოვლენა, გვავალდებულებს გავითვალისწინოთ ემოციების ფაქტორი, გვქონდეს შეგნების მაღალი ხარისხი, და მივიღოთ შესაბამისი ზომები მათ სამართავად,

უნებლიე ემოციების ეს პირველი მდგომარეობა განსხვავდება სხვა უფრო სახიფათო გარემოებისაგან, სადაც ზოგიერთი მომლაპარაკებელი, ამჯერად უკვე საკუთარი ნება-სურვილით, შესაძლო წარმატების მიღწევის განზრახვით, იყენებს დესტაბილიზაციის ტაქტიკას, რათა გაამძაფროს პარტნიორების ემოციები, გამოიყვანოს ისინი წონასწორობიდან; შემდგომ ეს მდგომარეობა გამოიყენოს საკუთარი ინტერესების სასარგებლოდ, შეზღუდოს სხვათა თავისუფალი ნება და აიძულოს ისინი მას დაემორჩილონ. წინა პუნქტში ჩვენ უკვე ვნახეთ, თუ როგორ შეუძლიათ ემოციებს განაპირობონ ამა თუ იმ წინადადების მიღება-არმიღება. გრძნობების ეს სტრატეგიული მიზნებით გამოყენება ცნობილი იყო ჯერ კიდევ ძველი ბერძენისათვის. არისტოტელე „რიტორიკის“ მეორე წიგნში ახსენებს ამ მამოძრავებელ ემოციებს, რომლებსაც ორივე მხარე საკუთარი საჭიროებების შესაბამისად იყენებდა. მაგალითად, სიბრალულის გამოწვევა აადვილებს მიტევებას; ზუსტად ამის მიღებას ცდილობს ადვოკატი კლიენტის დაცვისას. ინციდენტში პასუხისმგებელი მომლაპარაკებელი შემდგომში ტრანსაქციის ძებნისას საკომპეტენციოდ ნაკლები ფასის გადახდას შეეცდება და ამისათვის ზემოთ აღწერილის მსგავს მამოძრავებელ ძალებს მიმართავს. განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად გრძნობების გამოყენების ხრიკი ძალიან ახალგაზრდა ასაკში იჩენს თავს: აბა, დაეაკირდეთ პატარა ბიჭუნას, რომელსაც დედა

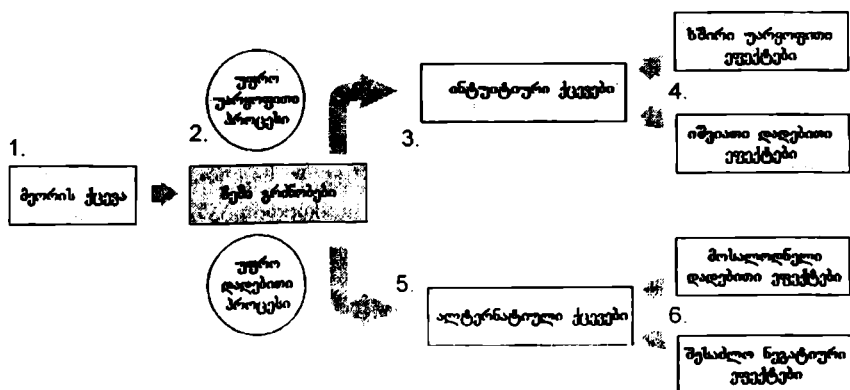
ეჩხუბება, ის კი შესაბრალისი თვალებით მამისკენ იყურება, რათა თავი შეაცოდოს მას, თანაგრძნობა გამოიწვიოს და ამგვარად დაუძვრეს მოსალოდნელ სასჯელს. უეჭველია, რომ ამგვარი ქცევა თავიდანვე ნებაყოფლობითი არ არის, მაგრამ როგორც კი პირველი მცდელობები წარმატებით დაგვირგვინდება, ეს ქცევა ჩვევად გადაიქცევა. გრძნობების გამოწვევა ხდება უკუქცევითი სტრატეგიით მოწინააღმდეგე მხარის საკუთარი ნებისადმი დასამორჩილებლად და ამ გზით მოგების მისაღებად. ამ დროს ერთი მხარე მეორეს უტყუარი არგუმენტებით კი არ არწმუნებს, უბრალოდ ცდილობს მას საკუთარი მოსაზრება გადააფიქრებინოს. ეს მაგალითები თვალნათლად გვიჩვენებს, რომ დადებითი ემოციები (ილენტიფიკაცია მეორე მხარესთან) ან უარყოფითი ემოციები (განსხევება მეორე მხარესთან), არ ჩნდება მხოლოდ ფრაზების უბრალოდ, მოულოდნელი გაცვლა-გამოცვლის შედეგად, როდესაც ორივე მონაწილე ემოციონალურ მდგომარეობებში იმყოფება. ეს შეიძლება იყოს განზრახ გამოწვეული ასიმეტრიის შედეგი, რომლის დროსაც ერთი მათგანი მეორეს ემოციურ მდგომარეობაში აგდებს. ამ სიტუაციაში კი „აქტიური“ გრძნობები იწვევენ „მოულოდნელ ემოციებს“. თვითოეული მხარე, ხდება რა ამ შეტევის ობიექტი, შეეცდება შეძლებისდაგვარად შეიკავოს თავი, გაუმკლავდეს მასში გამოწვეულ ემოციებს: ეს უკვე არის ის, რასაც ჩვენ „მოთმინებას“ ვუწოდებთ, ანუ, თუ დავესესხებით სპინოზას მშვენიერ გამოთქმას „ტანჯვის ატანის ნებისყოფა“.

იმისდა მიუხედავად, მოპირდაპირე მხარე განზრახ ახდენს ჩვენს პროვოცირებას თუ თავისდაუნებურად, ეს მოვლენა ჩვენში იწვევს ინტუიციურ და სპონტანურ პასუხებს, რომელთა გამოყენება გვიჩვენებს მათ შეზღუდულ ეფექტურობას. ეს პასუხები ჩვენ თვითონ უნდა გავაანალიზოთ და ჩვენვე უნდა გავერკვეთ საკუთარ ემოციურ მდგომარეობაში. პასუხების რეპერტუარის გამდიდრებაზეც თავადვე უნდა ვიზრუნოთ. ეს საკითხები კი უკვე შემდეგი პარაგრაფების განხილვის საგანია.

რთული მოლაპარაკებების ანალიზის მეშისი კატეგორია

აქ განხილული სიტუაციები ეფუძნება გამოცდილებას, კვლევას და მრავალი ფაქტის შესწავლას. ავტორები, როგორც ერთად, ასევე ცალ-ცალკე, შეხედნენ სხვადასხვა მანიფესტანტთა დელეგაციებს,

მოაწყეს ძველ სამხედრო კონფლიქტებში დაპირისპირებულ მებრძოლთა შორის შეხვედრები, იყვნენ რთულ მოლაპარაკებებში ჩართულ მხარეთა მრჩეველები. მოლაპარაკებების სემინარების განმაყოფილებაში, ჩვენ შევისწავლეთ კერძო და სახელმწიფო ორგანიზაციების ასეულობით პასუხისმგებელი მუშაკის გამოცდილება და შევუდარეთ ისინი სხვადასხვა შესაძლო სიტუაციებს. ამ სემინარების ასეულობით მონაწილე, გარემოებით და სოციალური კონფლიქტების სტიმულაციის გზით ჩართული იყო მეტად დაძაბულ ემოციონალურ კონტექსტებში: თანამოსაუბრენი სასტიკად კიცხავენ და საყვედურობენ მაგიდასთან მჯდომ მომლაპარაკებელს, რომელიც თავიდან გაოცებულია, შემდეგ კი ცდილობს სათანადო რეაგირება მოახდინოს (ლამპერერი, 1996 და 1999; დე კარლო და ლამპერერი, 1999). ამ კონფლიქტური კონტექსტის დროს მჟღავნდება ერთ-ერთი მონაწილის განზრახ მცდელობა მოთმინებიდან გამოიყვანოს მეორე მონაწილე. ამ სიტუაციის უკეთესად გაანალიზების მიზნით ჩვენ გამოვიყენეთ ინდივიდუალური კითხვარები; მომლაპარაკებლებს შორის ინტერაქციების შესასწავლად მოუვხმეთ მონაწილეთა კოლექტიურ გამოცდილებას, მაგრამ არც მათი ემოციონალური მდგომარეობის ევოლუცია დაგვრჩენია ყურადღების მიღმა. ამ საფუძველზე დაყრდნობით, ჩვენ გამოვყავით რთული სიტუაციების ანალიზის ექვსი კატეგორია:



სქემა 6.3 – რთული სიტუაციების ანალიზის ექვსი კატეგორია.

პირველი ოთხი კატეგორია აღწერს ძლიერი დაძაბულობის ვითარებაში კვაზი-ავტომატურ მიზეზობრიობას. ისინი ცხადად წარმოაჩენენ მომლაპარაკებლებს შორის ზშირი ინტერაქციების თანამიმდევრობას, რომელიც სრულად არ არის ეფექტური ზემოთ ჩამოთვლილი სამი მიზნის მისაღწევად (პროცესის ჩიხში შესვლის თავიდან აცილება, ურთიერთობის შენარჩუნება, მთავარი შეთანხმების მიღწევა):

1. „აგრესორი“ მომლაპარაკებლის პროვოკაციული ქცევები;
2. ბუნებრივი გრძნობები, რომელსაც იწვევს ეს ქცევები თავდასხმის „მსხვერპლ“ მომლაპარაკებელში;
3. ინტუიტიური ბუნებრივი საპასუხო ქცევები თავდასხმის „მსხვერპლი“ მომლაპარაკებლის მხრიდან;
4. ამ ინტუიტიური ბუნებრივი ქცევების მოქმედების შედეგები მოლაპარაკების მსვლელობაზე.

შემდეგ წინ წამოწეულია ორი დამატებითი კატეგორია, რათა მოიძებნოს ახალი გზა:

5. საპასუხო ალტერნატიული ქმედებებით თავდასხმის „მსხვერპლი“ მომლაპარაკებლის მხრიდან;
6. მოლაპარაკების შედეგებზე ამ ალტერნატიული ქცევების სავარაუდო ზეგავლენა.

დეტალურად შევისწავლოთ თითოეული ეს კატეგორია

„აგრესორი“ მომლაპარაკებლის მხრიდან პროვოკაციული ქცევა

ემოციური სტრესის შედეგების გადამტანი მომლაპარაკებლისათვის ყველაზე მარტივად ასაწერი ფენომენი მეორე მხარის საქციელია. ეს აშკარად უარყოფითად მიღებული და განცდილი ქმედება იყრობს მთელ მის ყურადღებას. შედარებით შეუმჩნეველი რჩება ამ ქცევის საკუთარ თავზე ზემოქმედების მომენტი და შედეგი, ან კიდევ გაცემული პასუხების სტრატეგია და საპასუხო რეაქციები, მაშინ, როდესაც ეს ორი უკანასკნელი ელემენტი საკმაოდ მნიშვნელოვანი ხდება მოლაპარაკების გართულების შემთხვევაში მომლაპარაკებლის ეფექტურობის გაზრდისათვის, რადგან ამ ელემენტებზე დაყრდნობით შეიძლება საუკეთესო გამოსავლის მოძებნა და მაქსიმალური შედეგის მიღება სხვის მიერ შექმნილ

დაძაბულ ვითარებაში. სამწუხაროდ მომლაპარაკებელი ძირითად ყურადღებას სხვის ქცევას უთმობს.

თავდამსხმელის საქციელის გაანალიზებისას მომლაპარაკებელი უკვე ირჩევს საყვედურისა და გაკიცხვის ლოგიკას მეორე მხარის მიმართ, მას დაუძინებელ მტრად აღიქვამს, რომელსაც მხოლოდ უარყოფითი თვისებები გააჩნია. ვინაიდან ემოციური აისბერგის ეს ნაწილი უფრო აშკარა დასანახია, ცოტა ხნით შევყოვნდეთ ამ „შენ“-ზე თუ „თქვენ“-ზე, რომლის ქცევაც მიჩნეული და აღქმულია როგორც აგრესიული. ზემოთ ჩამოთვლილ სხვადასხვა თავშესაქცევ ამავეთა შორის ფიგურირებს უსიამოვნებათა ზრდის ხარისხის მიხედვით დალაგებული შემდგომი სიტუაციები:

- **არმოსმენა** – მეორე მხარე არ მისმენს, ჩემს გარდა ყველაფერს აქცევს ყურადღებას, ზედ არ მიყურებს, არ იცის რაზე ვლაპარაკობ, გამუდმებით მაწყვეტივნებს, სანამ სიტყვას მისცემდნენ თვითონვე იწყებს ლაპარაკს, ერთი ხელის დაკვრით აბიპრუებს ჩემს არგუმენტებს, ჩემი არსებობა არ აინტერესებს, თამაშობს პასტით ან თავისი მობილური ტელეფონით, თითებს მაგიდაზე აკაკუნებს, ხშირ-ხშირად უყურებს საათს, თავს არ მიყადრებს და ამრეზით მიყურებს. შეგრძნება იმისა, რომ „მეორე მხარე საერთოდ არ მისმენს“, ყველაზე ხშირად ფიგურირებს თავდასხმის მსხვერპლი მომლაპარაკებლის მიერ ჩამოთვლილ პრეტენზიებში.

- **განუწყვეტელი ცირკულარულობა** – (ერთი ადგილის ტკეპნა) – მეორე მხარე მუდმივად ერთი და იგივეს იმეორებს, უკვე განხილულ საკითხს გაუთავებლად უტრიალებს, აგრძელებს ლაპარაკს უკვე მიღებულ ვალდებულებაზე, დიდი ხნის განმავლობაში ერთ საქმეს უკირკიტებს, შეხვედრებს უსაშველოდ წელავს, მრავალჯერ სვამს ერთი და იმავე კითხვებს, რომელზეც უკვე ასევე მრავალჯერ მიიღო ჯეროვანი პასუხი.

- **არაკეთილგანწყობილი საუბარი** – მეორე მხარე ახდენს ტერმინებისა და სიტყვების დეფორმაციას განზოგადებითა და სხვა სიტყვებთან მიმსგავსებით, ურევს ყველაფერს, თავს უყრის აშკარად ურთიერთგამომრიცხავ აზრებს, უყოყმანოდ მსაყვედურობს და ყოველგვარი არგუმენტების გარეშე ყველაფერს მე მაბრალებს, იტყუება, მიმართავს ბლეფს, ცდილობს შეცდომაში შემყვანოს.

- **უადგილო იუმორი** – მეორე მხარე დამცინის, ირონიულად წარმოაჩენს ჩემს იქ ყოფნას, მდგომარეობასა და ჩემს მიერ წარ-

მოთქმულ სიტყვებს, აგდებით ახსენებს ჩემს პერსონას, დამცინავი ღიმილით მიყურებს, თავისი კოლეგების თანდასწრებით საჯაროდ მამცირებს.

• **პიროვნების შეურაცხყოფა** – მხარე პიროვნულად შეურაცხყოფს, ეჭვქვეშ აყენებს ჩემს პროფესიონალიზმსა და ლეგიტიმურობას, თავი ისე უჭირავს, თითქოს სხვა გამოსავალის არარსებობის გამო შემწყნარებლური მოთმინებით უნდა აიტანოს ჩემი კომპეტენცია, დიპლომი, პროფესია, ასაკი, ასევე ჩემი სქესი, კულტურა, რელიგიური კუთვნილება და ა.შ. მუდმივად ცდილობს ჩემს პიროვნულ განადგურებას.

• **ხმის აწევა** – მეორე მხარე იმაღლებს ტონს, ლაპარაკობს ხმამაღლა, ყვირის, ღრიალებს, არ მშვიდდება; მოწინააღმდეგის შევიწროებას ზოგჯერ ორივე მხარე თანაბრად ცდილობს და ზოგჯერ ერთ-ერთი მხარე, ამგვარად გამოვლენილი შეუპოვრობის წყალობით, აღწევს კიდევ მისთვის ხელსაყრელ საბოლოო შედეგს.

• **უხეში მიმართვა** – მეორე მხარე შეურაცხყოფს, მლანძღავს, ჩემს მიმართ იყენებს ყოველნაირ უხეშ სიტყვას.

• **მუქარა** – მეორე მხარე გამუდმებით მოლაპარაკების მაგილის მიტოვებით იმუქრება, მრისხანებს, მპირდება სავალალო მომავალს, მარწმუნებს, რომ დათმობის გარდა სხვა აღარაფერი დამრჩენია, რომ ჩემი გადაწყვეტილება მაგილის მიღმა გაგრძელებული ქმედებისა სასაცილოა და არავითარი მნიშვნელობა არა აქვს, მემუქრება საკუთარი აქციებით, რომლებსაც მაგილის დატოვების შემდგომ აუცილებლად განახორციელებს (კადრების სამსახურიდან დათხოვნა, გაფიცვა, მანიფესტაცია, შენობა-ნაგებობების დაკავება და ა.შ.). ზოგჯერ სიტყვიერ მუქარას ფიზიკური დაპირისპირება ცვლის.

• **ფიზიკური აჯიტირება** – მეორე მხარე ადგილზე ვერ ისვენებს, ჟესტებით აელენს მოუთმენლობას, უხეშად მანიპულირებს საგნებით (საწერი კალმები, დოსიე, წყლიანი ბოთლები, უჯრა, სკამები, ბანდეროლები, ერთი სიტყვით ყველაფრით, რაზეც კი იმ მომენტში ხელი მიუწვდება), შუა სხდომის დროს უცებ წამოხტება, ტოვებს დარბაზს და ხმაურით გაიკეტავს კარს.

• **სივრცის ძალისძიერი დაკავება** – მეორე მხარე მიახლოვდება, მადგას თავზე, უახლოვდება ჩემს მაგიდას პირთა ჯგუფთან ერთად, ზღუდავს სივრცეს, შეიძლება მიველადაც ამიყვანოს.

ეს ქცევები და კიდევ სხვა მრავალი, რომლითაც შეგვეძლო გაგვეგრძელებინა ეს ჩამონათვალი, წარმოადგენს სრულ ანტიპოდებს იმ მოსმენის უნარისა და გამოზომილი მეტყველებისა, რომლებიც აღწერილია მე-4 თავში. ისინი განსაზღვრულია, როგორც არასასურველი, არაუფლებამოსილი და არაკონსტრუქციული, რომ აღარაფერი ვთქვათ მათ დესტრუქციულ ძალაზე. მნიშვნელობა არა აქვს ეს ქმედებანი რეალურად გამოხატავენ თუ არა მათი ჩამდენის ნებასურვილს, სამიზნე მხარე ამ ქცევებს მაინც მეორე მხარის ნებელობის გამოხატავად აღიქვამს. აგრესიის მსხვერპლი მიიჩნევს, რომ აგრესორმა შეგნებულად გამოიყენა მანიპულაციური ტაქტიკა და დესტაბილიზაციის გამოძწევები მანევრები. ყველაფერი გაკეთებული იყო საქმის ცოდნით და წინასწარი გათვლით. მეორე მხარის ცუდი ქმედება აშკარად მიუთითებს რამდენად ცუდ ატმოსფეროში მიმდინარეობდა მოლაპარაკება. იგი თავისი საქციელით ქმნის აუტანელ ემოციურ გარემოს, რომლის გამოც ვიტანჯები. როგორც ქცევათა ჩამონათვალი გვიჩვენებს იმ მეორის ქმედებებში არაფერია უცხო და ორიგინალური. პირიქით, ისინი ზედმეტადაც კი ცნობილია ყველასთვის. ამ მანევრების მსხვერპლთ უშეცდომოდ შეუძლიათ ყველაფრის დიაგნოსტიკა, მათთვის ყოველივე დღესავით ნათელია, თითქოს მზისქექვითში ახალი არაფერი ხდებოდეს. მაგრამ მიუხედავად ამ მოჩვენებითი სიმარტოვისა, რა ადვილიც არ უნდა იყოს აღწერილ თუ ნაგულისხმევ საქციელთა იდენტიფიკაცია, იგი ვერ მიქარებს ჩემში გამოწვეულ უარყოფით გრძნობებს და ვერც უკვალოდ აქრობს მათ, ამ შეურაცხყოფელი ჟესტების გაცნობიერება და მათთვის თავიანთი სახელის დარქმევა სულაც არ ამსუბუქებს ჩემზე მათი დარტყმის ძალას, მითუმეტეს, როდესაც მოპირდაპირე მხარემ სუსტი წერტილები აღმომიჩინა და გგრძნობიარე ადგილებში დამიზნებით მირტყამს. განცდა, რომელსაც მიაყენებენ ჩემს იდენტურობას, ანუ იმ ძირითად შემადგენელ ნაწილებს, რომლებიც მქმნიან მე, იწვევს უმძაფრეს ემოციებს. თუ მან აღმოაჩინა ჩემი მტკივნეული ადგილები, ჭრილობაზე მარილს მაყრის, მაიძულებს გაეჩუმდე ან სულაც უარყო საკუთარი მოსაზრებები, რა თქმა უნდა უფრო ხშირად გავებმები მახეში და მომიწვეს უკან დახევა. ერთი და იგივე მიზეზები იწვევენ ერთი და იგივე ეფექტებს, მაგრამ წინდახედულობა და სიფრთხილე ავტომატურად არ გვაშორებს თავიდან სიძნელებებსა და უხერხულ სიტუაციებს. შემდეგ პარაგრაფში დაწვრილებით განვიხილავთ ამ ეფექტებსა და მათგან გამოწვეულ ემოციებს.

თავდასხმის მსხვერპლი მომლაპარაკებლისათვის „დამახასიათებელი“ (ბუნებრივი) გრძნობები

გრძნობები, რომლებიც აგრესიული ქცევებისაგან ყალიბდება მომლაპარაკებელში, ჩვეულებისამებრ აშკარად ხილული არ არის. უპირველეს ყოვლისა ამის მიზეზი ის არის, რომ ეს გრძნობები ადამიანის შიგნით იბადება და „მსხვერპლს“ არ სურს გაამხილოს რა უტრიალებს გულში. თანაც, ამ გრძნობების გამოძღვანება სხვებთან, განსაკუთრებით კი თავდამსხმელთან, იქნებოდა ამ უკანასკნელის უპირობო გამარჯვების აღიარება – აი, ამას კი ყველაზე ნაკლებად ვისურვებდით. ამ გრძნობების არსებობას საკუთარ თავსაც კი კუძალავთ და საგულდაგულოდ ვინახავთ „შავ ყუთში“ იმის შიშით, რომ თუ მათ გამოვავლენთ, მეორე მხარე საერთოდ უარს იტყვის მოლაპარაკებაზე. ეუმტკიცებთ რა საკუთარ თავს, რომ რასაც მეორე მხარე ჩვენი მდგომარეობიდან გამოსაყვანად აკეთებს, ჩვენ სულაც არ გვეხება, რის გამოც ჩვენს შიგნით მდგომარეობის მართვა თანდათან უფრო გვიძნელდება. ყველაფერი ისე მიმდინარეობს, თითქოს მეორის აგრესიული ქცევების იდენტიფიკაცია ჩვენივე შინაგანი გრძნობების დასანახავ თვალს გვიბრმავეს. მაგრამ, თუ ერთი წუთით მოვწყდებით სიტუაციას და გამოვძებნით დროს მეორის აგრესიების შედეგად ჩვენზე მიღებული ემოციური ღარტყმის გასაანალიზებლად, აღმოვაჩენთ უსაზღვრო სიმდიდრეს როგორც ერთ, ასევე მეორე მხარეზე.

გრძნობები, რომლებსაც განიცდიან აგრესიულ სიტუაციაში, არა მხოლოდ მრავალფეროვანია, არამედ ემოციების გარკვეულ ტემპორალურ აღმავალ სკალას მიჰყვება (სურპრიზი, განრევიულებული მდგომარეობა, გაღიზიანება, ზიზღი): ეს გრძნობები წარმოიშვება რომელიმე ერთი ეპიზოდიდან და შემდგომ ვითარდება. გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც მეორე მხარის თავგასული ქმედებები შეხვედრის დასაწყისთან ერთად თავს იჩენს, არსებობს გრძნობათა დროში გაწელილი სპექტრი, მათი სიმძლავრის თანდათან მატებითა და შემდგომი განვითარებით:

- დასაწყისში აღინიშნება ერთგვარი პაექრობის, გართობის, მოუშადებლობის, გაოცების მართვადი და ზომიერი გრძნობები;
- შემდეგ ჩნდება მზარდი ფრუსტრაციის გზაზე შეპასუხების, გაბრაზების, საკუთარი უძლურების შეგრძნების განცდა, მუშტი-კრი-

ვის გამართვაზეც არ იტყოდით უარს, იმაზე კი ფიქრობთ დატოვოთ მოლაპარაკების მაგიდა ან სულაც მეორე მხარე გააძევოთ;

- ბოლოს კი უკიდურეს სიტუაციაში, ხდება გადასვლა ისეთ ზღვარს მიღმა, საიდანაც უკანდახევა შეუძლებელი ხდება, თავს ვეღარ აკონტროლებ, იფრქვევა უმძაფრესი ემოციები, რომლებსაც თან ახლავს ცდუნება, არც თუ უსაფუძვლო და შეუძლებელი, კერბალური ძალადობიდან გადახვიდე ფიზიკურ ძალადობაზე მეორის მიმართ.

ეს გრადაცია ძალზე მნიშვნელოვანია, ვინაიდან თავისი არსით შინაგანი მიწისძვრის საკმაოდ ზუსტ ინდიკატორს მიესადაგება — იწყება უმნიშვნელო პატარა ბიძგით და მთავრდება წარმოდგენელი კატასტროფული შედეგებით. ამ ემოციონალური ზეალმაგალი პროცესის განმავლობაში, აგრესიის მსხვერპლ მხარეს არ აქვს არც დრო და არც უნარი გაიაზროს და გაანალიზოს ერთი ემოციონალური მდგომარეობიდან მეორეში გადასვლის საფეხურები. ამ უარყოფითი ქცევების მსხვერპლი ის თვითონ არის, ამიტომ თავიდანვე უნდა გააცნობიეროს აგრესია, რათა მასზე სათანადო პასუხი გასცეს. სიტუაცია აღქმული და განცდილია როგორც მთლიანად ნეგატიური, პროგრესულად აუტანელი და სულ მალე უმართავი. მთელი ამ უსიამოვნო ემოციათა გაცვლა-გამოცვლის საკმაოდ ხნის განმავლობაში, აგრესიის მსხვერპლი პირები საკუთარ თავს აჯერებენ, რომ ეს მხოლოდ ხანმოკლე ცუდი მომენტი, ახლავს გაივლის და სანერვიულოც არაფერია, უნდა ეცადონ სიმშვიდე შეინარჩუნონ — მაშინაც კი, როცა ამის მოთმინების ფიალა ავესებათ, — და ეს ხდება მაშინ, როდესაც თავიანთი ემოციონალური მდგომარეობა ჯერ არც თავად და არც მეორეს მხარეს არა აქვთ ჯეროვნად აღქმული და შეფასებული. ამის ნათელი მაგალითია ყრუების კარგად ცნობილი დიალოგი:

— „დაწყნარდით, ბოლოს და ბოლოს!

— კი, მაგრამ, როგორ მიბედავთ, მე წყნარად ვარ, თქვენ ხართ დასაწყნარებელი, მე კი არა!

— ეს მე არა ვარ წყნარად? აბა, ერთი საკუთარ თავს შეხედეთ სარკეში?!“

მთავარია, რომ იმ მომლაპარაკებელმა, რომელსაც თავი აგრესიის მსხვერპლად მიაჩნია, თავის შინაგან ხმას მიუგდოს ყური. ამ გზით იგი ემოციების ტემპორალურ ხაზზე თავის ადგილს განსაზღვრავს და შეეცდება არ გადააბიჯოს იმ ბარიერს, საიდანაც უკან

დაბრუნება შეუძლებელი თუ არა, ყოველ შემთხვევაში, ძალიან ძნელია. ყოველი ჩვენთაგანი მეტ-ნაკლებად ფეთქებადია, მაგრამ უნდა შევეცადოთ გავაცნობიეროთ როგორ ემოციონალურ მდგომარეობაში ვიმყოფებით და როგორ ფასდება ეს მდგომარეობა ჩვენი პერსონალური რისტერის სკალით. რაც უფრო ყრუდება და მწვადება შეუწყნარებლობის შინაგანი ხმა და ივსება მოთმინების ფიალა და საბოლოო ჯამში მოთმინების ძაფი წყდება, მით უფრო უჭირს მომლაპარაკებელს მოლაპარაკების საგანზე კონცენტრირება, მით უფრო მეტად უწყდება და ადანაშაულებს მეორე მხარეს, მით უფრო ეკარგება საკუთარი მიზნების მიღწევის პერსპექტივა და მით უფრო მეტად ეშუქება იმის საშიშროება, რომ თავს კვლავ გააკონტროლებს. მისი მხედველობის არედან ქრება ძირითადი ობიექტი – მოლაპარაკების საფუძველი და მთავარი საგანი – და უპირველეს ადგილს იკავებს სუბიექტი – მოპირდაპირედ მჯდომი მეორე მხარე. რაც უფრო კლიზიანდებით მით ნაკლებად ვაკონტროლებთ ჩვენს გრძნობებს, მით მეტად ვაძლევთ ემოციას საღ აზრზე გამარჯვების საშუალებას. ზუსტად აქედან გამომდინარეობს ემოციის პირველი ნიშნების გაცნობიერების მნიშვნელობა.

რეინ მენი („წვიმის კაცი“) ანუ მომასწავებელი ნიშნები

ბარი ლევენსონის ამ ფილმში (1988), რომელშიც მთავარ როლს დასტინ ჰოფმანი თამაშობს, გენიალური აუტისტი მრავალ მძიმე კრიზისს გადაიტანს, რის შედეგადაც მთლიანად კარგავს კონტროლს საკუთარ თავზე. მაგრამ თითოეულ ამ შეტევას წინ უძღვის მისი მაუწყებელი ნიშნები; რეინ მენი ხმამაღლა ამცნობს: „ოო! ოო!“, რაც შესაბამისად ნიშნავს: „ყურადღება, ყურადღება, ყურადღება საშიშროებას“. რთული მოლაპარაკებების დროს ჩვენი გონებაც დაახლოებით ასე ფუნქციონირებს: ვცდილობთ საგულდაგულოდ გადავინახოთ ჩვენი საკუთარი შინაგანი „ოო! ოო!“, რომელიც დასაწყისში ძლივს გასაგონი და აღსაქმელია, მერე კი, თანდათან უფრო იკეთება, ძლიერდება და გვანიშნებს, რომ უკან ვერდაბრუნების ზღვარს ეუახლოვდებით. ეს „ოო! ოო!“ გვამცნობს იმ მომენტის მოახლოებას, როდესაც სრულიად დაკარგავთ თვითკონტროლს. მაგრამ გვიჭირს ამ ხმების ამოცნობა, მათთვის ყურისგდება და მით უმეტეს, მათი ხმამაღლა გამოხატვა. ჩვენ გვგონია, რომ მშვიდად ვართ, თავი ისე გვიჭირავს,

თითქოს კრიზისი უკვე გადავლახეთ; ისე ვართ, როგორც აღუდების პირას მყოფი ჩაიდან. თითოეულმა ადამიანმა უნდა გააცნობიეროს საკუთარი ემოციების მომასწავებელი ნიშნები და ზედა ზღვარი, იცოდეს თუ როდის, რის გამო და რა მდგომარეობაში შეიძლება თავისი თავის კონტროლი დაკარგოს. ეს არის მნიშვნელოვანი პირობა იმისათვის, რომ შევძლოთ იმ ტექნიკის გამოყენება, რომლის განხილვასაც ქვემოთ ვაპირებთ. აუცილებელია შევძლოთ იმ მომენტის გამოცნობაც, რომელსაც სასწრაფოდ უნდა გავეცალოთ, რათა თავიდან ავიცილოთ მოსალოდნელი კრიზისი.

ემოციონალური მოლაპარაკებების დროს ყველაზე მნიშვნელოვანი ინდიკატორი ის კი არ უნდა იყოს რას აკეთებს მეორე მხარე, არც ის, თუ რას ვაკეთებ მე საპასუხოდ, არამედ ჩემი შინაგანი გრძნობა, თუ როგორ განვიცადე და რა გავლენა მოახდინა ჩემზე მეორე მხარის საქციელმა. *იმდენად მნიშვნელოვანი მისი ქმედება კი არ არის, არამედ მნიშვნელოვანია ის, თუ როგორ ზემოქმედებს ჩემზე მისი საქციელი.* მსგავსი ტიპის სიტუაციებში რატომღაც მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ გარეგან გამოვლინებებს როგორც საკუთარს, ასევე მეორე მხარისას, მაშინ, როდესაც უფრო მეტად ორიენტირებული უნდა იყვნენ შინაგან მხარეზე. სახლის წინ ეზოს დაგვიტ კი არ უნდა დაიწყო დალაგება, არამედ თავდაპირველად სახლის შიგნით არსებულ აურზაურს უნდა მიხედო.

მეორე, ასევე ძალიან ზუსტი და მნიშვნელოვანი ინდიკატორი, რომელიც არასოდეს არ უნდა დავივიწყოთ აყიტირებულ სიტუაციებში, ეს არის დროის, ერთი შეხედვით, საკმაოდ გასაოცარი აღქმა. როდესაც მოლაპარაკებებზე ყველაფერი ნორმალურად, თავის კალაპოტში მიმდინარეობს, დროის შეგრძნება ქრება, თითქოს გაჩერებულია. მაგრამ, როგორც კი სიტუაცია დაიძაბება და გრძნობები იჩენს თავს, შინაგანი საათი მწყობრიდან გამოდის. ყველაფერი წარმოუდგენლად ჩქარდება, ერთმანეთში ირევა, თავი და ბოლო ველარ გაგირკვევია, როგორც ეს ხდება მდინარეებში წყლის ადიდებისა და ნაპირების გადმოლახვის დროს. მოვლენები ელვის სისწრაფით ვითარდება, აღარ არის დრო აღარც ფიქრის, აღარც მოქმედების; სიტყვების ნაკადი ზოგჯერ უბრალოდ უკონტროლოა. ზუსტად ამ დროს გვიჩნდება დროის სიმცირის შეგრძნება; დრო სწრაფად გარბის და ველარ ასწრებ ყველაზე მნიშვნელოვანის

მოგვარებას. ამის პარალელურად გვიხსნება ე.წ. გრძელი, დაუსრულებელი დროის განცდა. ეს პარადოქსი შემდეგში მდგომარეობს: მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენი სტრატეგიის ასარჩევად და გასაანალიზებლად ვისურვებდით მეტი დროის ქონას, იმავდროულად ვისურვებდით ყველაფრის ერთიანად დამთავრებას. აქედან გამომდინარე მომლაპარაკებელი ყოველ დამატებით წამს ზედმეტ წამად აღიქვამს. ემოციონალური მოზღვავეების პერიოდები სახიფათოა, ვინაიდან სულ რაღაც ორიოდ წამში შეიძლება მრავალი წლის ნალოლიავეები და რუდუნებით მიღებული მოსავალი დაკარგო. ერთი წამით ზედმეტი ინტერაქცია შეიძლება საბედისწერო გამოდგეს წლობით ნაშენები ურთიერთობისათვის. უცნაური აზრი გიტრიალებს თავში: გინდა საპასუხო დარტყმა მიაყენო დროს. ერთსა და იმავე დროის მონაკვეთში დროს ორი პარალელური აღქმა გვიჩნდება: უხილავ რისკებთან შეჩერებული დრო და ამავე დროის აჩქარება, რომელიც ხელს გვიშლის დროულად დავიხიოთ უკან და დავიცვათ სათანადო დისტანცია. შემდეგ ჩნდება დაღლილობის, დაქანცულობის შეგრძნება, დროის ცირკულარულობის განცდა, როდესაც მდინარე კი აღარ მიედინება, არამედ ერთ ადგილზე ტრიალებს. დროის შეგრძნება ბევრად უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს რთული მოლაპარაკებების დროს, ვიდრე ჩვეულებრივ პირობებში.

მოვლენების შემდგომი განვითარების პროცესში ყველა ზემოთ აღწერილ ემოციას უპირველესი მნიშვნელობა ენიჭება. მათი უგულებელყოფის შემთხვევაში, მარცხი გარდაუვალია. ხოლო, თუ ყველა ამ გრძნობას მხარეები სათანადოდ შეაფასებენ და მხედველობაში მიიღებენ, ყველაფერი ნორმალურად და მშვიდად ჩაივლის. ყოველგვარი ჰიპოთეზის შემთხვევაში, საფრთხის წინაშე მდგომმა მომლაპარაკებელმა ფხიზელი თვალი არ უნდა მოაშორის თავისი ემოციების შინაგან სვლას, რათა აკრძალული საზღვრები არ გადალახოს და უფსკრულში არ გადაიჩეხოს.

აგრესიის „მსხვერპლი“ მომლაპარაკებლისათვის დამახასიათებელი ინტუიტიური და ბუნებრივი საპასუხო ქცევები

ჯერ კიდევ ბოლომდე არშემდგარი და გამოუცდელი, აგრესიულ გარემოში შეგდებული მომლაპარაკებლის მთავარი სიტყვაა „მცდელობა“. აგრესიის „მსხვერპლი“ პიროვნება თანამიმდევრულად იყენებს სხვადასხვა საპასუხო სტრატეგიულ სვლებს: ცდილობს დაა-

ცადოს მეორე მხარეს ლაპარაკი, ცდილობს იყოს კონსტრუქციული საკუთარ წინადადებებში, ცდილობს თავი შეიკავოს, პირზე მომდგარი სიტყვა ჩაიბრუნოს და მოუსმინოს. მაგრამ, როგორც აღვნიშნეთ, მოსმენაც არის და მოსმენაც... ემოციონალურ კონტექსტში აქ აღნიშნული „მოსმენა“ მდგომარეობს საკუთარი მოუთმენლობის ან გულგრილობის გამოხატვაში, როდესაც პიროვნებას ერთი სული აქვს სიტყვა ჩამოგართვას და თვითონ ილაპარაკოს გაუთავებლად. ყოველივე ეს კი შეადგენს აქტიური მოსმენისაგან ძალზე დაშორებულ ასპექტებს. ამ არსმენის აპოგეა კი გამოიხატება ფრაზით: „მე თქვენ არ გაწყვეტინებდით, ყურადღებით გისმენდით, ახლა კი მე მომისმინეთ“. რთული მოლაპარაკებების გარემოში ადგილი აქვს იმპერატიული ფორმულირებების აშკარა მომრავლებას. აგრესიის მსხვერპლი პირი ცდილობს საღი აზრისაკენ შემოაბრუნოს მეორე მხარე, დაუბრუნოს იგი კვლავ მოლაპარაკების თემას და ჩარჩოს, რაც, მისი აზრით, უფრო გონივრული მიდგომა იქნება საქმისადმი. ის ამას ცდილობს დაახლოებით ასეთი ფრაზებით: „ბოლოს და ბოლოს, მოუხმეთ გონებას!“ ან “ნუ მაწყვეტინებთ ლაპარაკს!“, რაც მეორე მხარემ შეიძლება არც თუ ისე დადებითად მიიღოს. გარეშე დამკვირვებელი ხედავს, რომ ეს შეგონებანი მეორე მხარეზე არანაირ ზეგავლენას არ ახდენს, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, ჩვენ მაინც ვერ ვუძღებთ ცდუნებას და ყოველთვის მზად ვართ მათ გამოსაყენებლად.

როგორიც არ უნდა იყოს ამ მცდელობებზე გაცემული პასუხები, ყველა საშუალება ბოლოს და ბოლოს ამოიწურება და თვითონ აგრესიის მსხვერპლიც დაიძვლება. ეს უკანასკნელი, არც თუ უსაფუძვლოდ სასოწარკვეთაში ვარდება, ხედავს, რომ დამაბულობა მატულობს და იწყებს რეაგირებას. ისღა დარჩენია, არჩევანი გააკეთოს ამ ვითარებისათვის სრულიად ბუნებრივ ოთხ გამოსავალს შორის (მნუკინი და ლამპერერი, 2001): გაქცევა, დათმობა, ბრძოლა ან დათანხმება.

• *გაქცევა*, იმისათვის, რომ გახვიდე თამაშიდან, გაეცალო იჭაურობას, თავიდან აიცილო უსიამოვნება. გაქცევის ან თავის არიდების ვარიანტი არც ისეთი ნეგატიურია, როგორც შეიძლება ჩანდეს ზოგიერთ ვითარებაში, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც იცი როგორ წახვიდე და ისიც მშვენივრად მოგეხსენება, რომ ეს წასვლა არანაირად არ დაგაზარალებს, რადგან მაგიდის მიღმაც პრობლემის გადასაჭრელი ბრწყინვალე საშუალებები გაგაჩნია. ამ შემთხვევაში არსე-

ბობს განსხვავება თუ როგორ წახვალ: კარის გაჯახუნებით თუ გადადებ სხდომას და მეორე მხარეს სხვა, უფრო ხელსაყრელ დროს შესთავაზებ შესახვედრად. გათვალისწინება იმისა, თუ რა გავლენა მოახდინა ჩვენმა პასუხმა მეორე მხარეზე, იქნება განხილული მოგვიანებით. ამ სახის გაქცევა თამაშის მისატოვებლად განსხვავდება სამი სხვა ვარიანტისაგან, რომელთაგან თითოეული მდგომარეობს “შეტოქეობრივ” მიდგომაში, ანუ თამაშის გაგრძელებაში.

• **დათმობა** ისეთი, როგორიცაა გაჩუმება, ყველაფრის თავის თავზე აღება, მეორე მხარისათვის მისთვის ხელსაყრელი და ჩემთვის დამლუპველი სტრატეგიის ბოლომდე განხორციელების საშუალების მიცემა, საკუთარ სკამზე ჩაკარგვა და ბოლოს, სულ დაკარგვა და კანონიერ უფლებებზე საბოლოო უარის თქმა. ეს არის დათმობასა და დამორჩილებისაკენ აღებული გეზი. სადამდეღაც ასეთი ქმედება გაგრძელდება, აგრესორისათვის მეორე მხარის დამთმობი პოზიცია იქნება შემდგომი ახირებისა და თავგასულობის საუკეთესო სტიმული; აღმოჩნდება რა ისეთი პიროვნების წინაშე, რომელიც უმნიშვნელო ზეწოლის შემთხვევაშიც კი მუდმივად უკან იხევს, აგრესორი მიზნის მისაღწევად სხვადასხვა ხრიკებს იყენებს. ეს ტაქტიკა გრძელვადიან პერსექტივაში ნაკლებ ეფექტურია: როგორც დაგვიანებული მოქმედების ბომბი, იგი „მსხვერპლის“ თავზე ბოლოს და ბოლოს „ფეთქდება“ – აგრესიით შეწუხებული „მსხვერპლი“ მომლაპარაკებელი ველარ უძლებს ასეთ სიტუაციას, ირჩევს წინა ვარიანტს და გარბის უკეთესი ჰორიზონტისაკენ. ბომბი შეიძლება აგრესორის თავზეც აფეთქდეს, როდესაც მისი ძალადობით თავმოებზრებული „მსხვერპლი“ კონფრონტაციისა და ბრძოლის გზას აირჩევს.

• **ბრძოლა** ანუ მეორე მხარესთან დაპირისპირება, შეტევა, თვალი თვალის წილ, კბილი კბილის წილ. „მსხვერპლი“ დაჰყვება მეორის თამაშის წესებს, იმ იმედით, რომ აჯობებს ოპონენტს და საბოლოო ჯამში ეს შეტაკება მისი გამარჯვებით დასრულდება. ის ყვირის, მე უფრო ხმამაღლა ვყვირი, ის მუშტებს მაჩვენებს, მე მუშტებს ვიქნევ, ის მაგიდაზე ხელს ურტყამს, მე კარს გაჯახუნებ. ასეთი მიდგომა, რა თქმა უნდა, აშკარა საფრთხეებს შეიცავს: ესკალაციას, მოლაპარაკების ღირებულების ზრდას, სავალალო შედეგების მიღებას. სხვათა შორის, საქმისადმი ასეთი მიდგომა ლეგიტიმურობას მოკლებულია: როგორ უნდა გააკრიტიკო სხვა, როდესაც

შენი საქციელი მის საქციელს სარკეში არეკლილივით ჰგავს. იკრება მოჯადოებული წრე, სადაც უკვე ძნელი ხდება იმის გარკვევა ვინ არის მართალი და ვინ – მტყუანი, მაშინაც კი, როდესაც სუბიექტური აღქმით თითოეული მხარე ფიქრობს, რომ მეორეა მტყუანი, რადგან კონფლიქტი იმან დაიწყო. ამ ერთმანეთის გადბრალევა-გადმობრალევაში, კვერცხისა და ქათმის ამბისა არ იყოს, ძნელია იმის დადგენა, პირველმა ვინ დაძაბა ვითარება.

• **დათანხმება** ანუ შეეცადო შეცვალო, გააუმჯობესო ფორმა ძირითად საკითხზე დათმობის გზით. მოლაპარაკების დროს საკმაოდ ხშირად გამოყენებული კომპრომისის ეს ვარიანტი სარისკოა, ვინაიდან იგი გულისხმობს მოლაპარაკებისას მოწინააღმდეგის მხრიდან წამოსული ყოველი ზეწოლის სამაგიეროდ არსებით დათმობაზე წასვლას. ამ ვარიანტს სრულ კაპიტულაციას ვერ ვუწოდებთ, თუმცა საბოლოო ჯამში ის დამორჩილების მდგომარეობისკენ იხრება, რომლის დროსაც ხდება პოზიციათა სრული დათმობა უმცირესი წინააღმდეგობის გაწევის გარეშე.

აგრესიის „მსხვერპლი“ მოლაპარაკებლების ინტუიტიური ქცევა

ჩვენს მიერ აღწერილი დამახასიათებელი ქცევების უმრავლესობა სამ განხილულ მიზანთან მიმართებაში პროტაგონისტების მიერ არაეფექტურადაა მიჩნეული. მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ მოლაპარაკებლები მათ ნაკლებად იყენებენ, რადგან მათ უბრალოდ არ იციან, სხვანაირად ანუ ალტერნატიულად როგორ მოიქცნენ.

საუკეთესო შემთხვევაში, ე.ი. იშვიათად, ზემოაღნიშნული ქცევები მთავრდება “ნაყოფის გამოღებით” და მოლაპარაკების გააქტიურებით მთავარ საკითხზე შეთანხმების მიღწევის მიზნით. მაგრამ უმეტესწილად ვერაფრის მოგვარება ვერ ხერხდება: ოთხი ფუნდამენტური ვარიანტის (გაქცევა, დათმობა, ბრძოლა, დათანხმება) შედეგი იშვიათად თუ არის დამაკმაყოფილებელი. ძირითადად, ესკალაციას კვებავს კონფრონტაცია: კრიზისი ხდება ინტენსიური საბოლოო განხეთქილებამდე. სიამოვნების ხანმოკლე წამს – მოსწრებული პასუხის შეგებებას – ცვლის სინანულის ხანგრძლივი მომენტები, რომელიც მოსდევს ჩაშლილ მოლაპარაკებას და გაწყვეტილ ურთიერთობებს. მეორე მხარის მხრიდან წამოსული აგრესიის საპასუხოდ ფეთქებადი სახით გამოხატულ გაბრაზებას მოსდევს შეცდომისა და

მისი შედეგების გაცნობიერების მომენტი, შემდეგ კი სინდისის ქენჯნა: რა ეშმაკი შემიჩნდა, რომ ასეთი სიტყვები წამოვროშე? ისე, ცოტა კი მომეშვა გულზე იმ წუთას, მაგრამ ჩემი ამ მდგომარეობიდან გამოსვლის სავალალო შედეგები დიდხანს არ გამოსწორდება. თუმცა, მომლაპარაკებელი, რომელიც თავის ინტუიტიურ ქცევებს მიენდობა, ბოლოს უნდა დაეთანხმოს მისი ინტერესებისათვის ნაკლებად სასარგებლო შეთანხმებას, ან უნდა მიუბრუნდეს თავის მაგიდის მიღმა არსებულ სარეზერვო ვარიანტს, გამოიწვიოს მოლაპარაკების პროცესის ბლოკირება, რაც აუცილებლად ხელს შეუშლის საქმის წინსვლას.

ჩვეულებისამებრ, აგრესიის მსხვერპლი მომლაპარაკებლები აღიარებენ, რომ პროვოკაციას, რომელსაც მოსდევს ნეგატიური ეფექტის მქონე ინტიუციური პასუხი, ხშირად ახასიათებს თეთრი ძაფით ნაკერი მიზეზობრიობა. მათი აზრით, ასეთ ქცევას ძირითადად დამლუპველი შედეგები მოაქვს, მაგრამ პროვოკაციისაგან სათადარიგო პასუხებითა და საშუალებებით თავის დაღწევის არცოდნა მომლაპარაკებლებს ფატალისტებად აქცევს – თითქოს და ამგვარ სიტუაციებში აღარავის არაფრის გაკეთება არ შეუძლია. მომლაპარაკებლებს ტყუილად ჰგონიათ, რომ მიზეზობრიობა, რომლისგანაც „მსხვერპლს“ თავის დაღწევა სურს, გარდაუვალია და თავიდან აუცილებელი რამ რის.

საპასუხო ალტერნატიული ქცევები „მსხვერპლ“ მომლაპარაკებელთა მხრიდან

თუ ყველაზე გავრცელებული პასუხები მიეკუთვნება ზემოთ განხილულ ოთხ ვარიანტში წარმოდგენლ ინტუიციურ რეფლექსებს, სასურველია ისინი განვასხვავოთ ალტერნატიული ქცევებისაგან, რომლებიც კარგად აწონ-დაწონილია და მთლიანად მიმართულია შესავალში ჩამოთვლილი მიზნების მისაღწევად. მნიშვნელოვანია აღიკვეთოს ნებისმიერი ქმედება, რომელიც ჩვენი მიზნების მიღწევას შეუშლის ხელს. სანამ შევეცდებოდეთ რაიმე პასუხის გაცემას, საკუთარ თავს უნდა დაუვსვათ ერთი ფუნდამენტური კითხვა, რომელიც განაპირობებს ჩვენს შემდგომ რექციას და ემოციონალურ კონტექსტში ყოველგვარ საპასუხო ქმედებას: „რის გაკეთებასა და თქმასაც ახლა ვაპირებ, რეალურად ემსახურება ჩემი მიზნების აღსრულებას?“ და თუ იოტისოდენა ეჭვი მაინც მეპარება, თუ

არსებობს შესაძლებლობა, რომ ჩემმა საქციელმა და ჩემს მიერ გამოთქმულმა აზრმა დამაშოროს დასახული ამოცანების რეალიზებისაგან, მე თავი უნდა შევიკავო, წყნარად გავაანალიზო, მოვიფიქრო და გავიაზრო სხვა სათადარიგო ნაბიჯი. ჩვენი მიზნების განსახორციელებლად დღებით რეკომენდაციებში ფიგურირებს ოთხი გასათავისებელი რეფლექსი, რომლებიც გარკვეულწილად უნდა გახდეს ჩვენი ოთხი კოზირი.

პირველი, ეს არის აქტიური მოსმენა, რომელიც აღწერილია მე-4 თავში. რა ძალისხმევის ფასადაც არ უნდა დამიჯდეს, უნდა შევეცადო და გაუგო მეორე მხარეს – მივიღო მისი ემოციები, გავითვალისწინო მისი საზრუნავი, მისი აგრესიაც კი, – უნდა შევეცადო ჩემს წინააღმდეგ მისი მამოძრავებელი ნეგატიური გრძნობების გაგებას და რეფორმულირებას. ამ უკიდურესი დაძაბულობის მომენტში მოსმენა ყველაზე აუცილებელი და ამავდროულად ყველაზე რთულია. ეს არის მომლაპარაკებლის მიერ მისი სატუშაო იარაღის, ანუ მოსმენის ფლობის ხარისხის უმკაცრესი ტესტი: შევძლებ, თუ არა მე, ამ ჩემი უნარის სრულ მობილიზებას, მაშინ, როდესაც ჩემს შინაგან ემოციურ შუქნიშნებზე წითელია ანთებული, როდესაც ჩემი შინაგანი „მე“ მეუბნება, რომ ყელში ამომივიდა ამ ვაჟბატონის მოსმენა და ეშმაკსაც წაულია მისი თავი და ტანი?! კარგად დავიმახსოვროთ და ხშირად ვიმეოროთ, რომ საქმე ეხება არა მეორე მხარესთან დათანხმებას, არამედ მის გაგებას. მისცე მას მოქმედების თავისუფალი არეალი, ალაპარაკო, ეს გარკვეულწილად ჩვენთვის ღრრის მოგებაა, რომელიც გამოგვადგება უკანდასახევი სტრატეგიის მოსამზადებლად, თუ ეს აუცილებელი გახდა. აგრესიის „მსხვერპლი“ მომლაპარაკებელი, რომელიც მოახერხებს გაუგოს მეორე მხარეს და თანაც ეს მას დაანახოს მოლაპარაკების მთავარ საკითხზე ერთი მტკაველით დათმობის გარეშე, გამარჯვებისაკენ მიმავალ გზაზე ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წარმატებას უკვე აღწევს. აქცენტი კეთდება მეორე მხარის აღიარებაზე საკუთარი თავისა და პირადი ემოციების კონცენტრაციის გზით. ხშირ შემთხვევაში აგრესიული ქმედება მიზნად ისახავს მეორე მხრიდან მის აღიარებას. ზუსატად ეს აღიარება აუცილებელია კონსტრუქციული პროცესის გასაგრძელებლად და მოლაპარაკების მთავარი საკითხის რაციონალურად განხილვა-განსჯისათვის, როგორც იყო მითითებული პარაგრაფის

დასაწყისში. ამგვარად, აქტიური მოსმენის ტექნიკა მომლაპარაკებელს ეხმარება გამონახოს მოჩვენებითი ურთიერთობის საშუალება მეორე მხარესთან. შემდეგ, მოსმენას შეიძლება მოჰყვეს აქტიური საუბარი, კითხვების დასმა, დასამტკიცებელი ჰიპოთეზების განსჯა, რჩევების თხოვნა და არა კამათი და, მითუმეტეს ურთიერთბრალდებების წაყენება. დგება უამი დაწყნარებისა, დაძაბულობის შენელებისა და ემოციების შეკავებისა.

მეორე რეფლექსი, რეკადრირება, ანუ ჩარჩოს შეცვლა მდგომარეობს მეორე მხარისგან წამოსული აგრესიული ენერგიის გარდაქმნაში პრობლემის გადაჭრისათვის აუცილებელ ენერგიად, თითქოს აგრესიას ადგილი არც ჰქონია: ეს არის „ჯიუ-ჯიტსუს“ ტექნიკა (ური, 1993). ამ დროს ხდება ვერბალური ნაკადის რეორიენტაცია, მისი მოქცევა გამწმენდი ფილტრებისაგან მიმართულ არხებში. ეს ქმედება არ მდგომარეობს მეორე მხარის სიტყვების იგნორირებაში, პირიქით, ყოველგვარი ალბათობის მიუხედავად, ამ სიტყვებში უნდა ვეძებოთ კონსტრუქციული ნება. საჭიროა ზამან-წკაში მარგალიტის პოვნა. ეს მიდგომა, აგრესიულობის მიღმა, გულისხმობს პოზიტიური განზრახვების გამოწვევას მეორე მხარის მხრიდან და სურვილს გადაწყვიტოს და არა შეწყვიტოს.

– “ძირითადი პრინციპი მდგომარეობს პერსონალური შეტევის „რეორიენტაციასა და მის მოლაპარაკების მთავარ საკითხზე კონცენტრაციაში. აგრესიის სიმძაფრეც კი შეიძლება იყოს პოზიტიურად სახეშეცვლილი, როგორც უკიდურესი მნიშვნელობის მაჩვენებელი ნიშანი, რომელსაც „აგრესორი“ ანიჭებს მოცემულ პრობლემას. შეტევების ენერგია თანდათანობით რეორიენტირებულია მოლაპარაკების მთავარი ოთხი კოზირისაკენ: სიბრაზის გამოხატვის მიღმა, საჭიროა აღმოვაჩინოთ თანამოსაუბრეთა ღრმა მოტივაციები, კანონიერი განზრახვები, პრობლემის ბუნდოვანი გამოხატულებანი და ყველა ღონე უნდა ვიხმაროთ იმისათვის, რომ, ამ ყველაფერის ჩამოყალიბებასა და ზუსტ ფორმულირებში დავეხმაროთ. ჩივილისა და ბრალდების ნაკადი არხებში იწმინდება, რათა იქიდან გზა მიეცეს იდეების ნაკადს, რომელიც აუცილებლად გახდება მასაზრდოებელი წყარო მაგიდასთან მოსალაპარაკებელი საკითხების გადაწყვეტის პროცესში, ან გადაწყვეტილებათა სამართლიანობის იმ კრიტერიუმების დადგენაში, რომლებიც მისაღებია მოლაპარაკებაზე წარმოდგენილი სხვადასხვა მხარისათვის. და კიდევ, ყოველი შემ-

თხვევისათვის, ოღონდ ისე, რომ ეს გადაკრული ნათქვამი რომელიმე მხარის მიერ ინტერპრეტირებული არ იყოს როგორც მუქარა, მეორე მხარეს უნდა დაეხმაროთ იმის გაცნობიერებაში, რომ მისი მაგიდის მიღმა არსებული ალტერნატიული გადაწყვეტილება დიდი ღირებულებისა ვერანაირად ვერ იქნება და მისივე ინტერესებში უნდა შედიოდეს პრობლემების მაგიდასთან მოგვარება.

ეს ტექნიკა მოითხოვს არა მხოლოდ სრულყოფილ თვითფლობას, არამედ კეთილი ნების გამოხატვას აგრესიის „მსხვერპლ“ მომლაპარაკებლის მხრიდან, რომელმაც მთელი თავისი კონცენტრაციის უნარი უნდა მიმართოს პრობლემების გადაჭრაზე, რომ აღარაფერი ვთქვათ მომავალ შერიგებაზე. ეს ტექნიკა მოითხოვს დისტანცირებას მოცემულ მომენტთან, რომელიც დამძიმებულია ბრალდებებით აღსავსე წარსულით და დრო წარმოუდგენილია, როგორც ცვლილებათა უწყვეტი პროცესი, რომლის შედეგად მომავალი ამ წამს უბრალო ცუდი მოგონების სტატუსამდე დაიყვანს. ეს არის საწინაღმდეგო მიმართულების ლოგიკა, რომელსაც წიხლის ამორტყმის ლოგიკას უპირისპირებენ. რეკადრირება რთული პროცესია, განსაკუთრებით დასაწყისში. მაგრამ, რეკადრირებაში კარგი შედეგების მისაღწევად უნდა შეძლო იმის წარმოდგენა, რომ მიუხედავად ცუდი აწმყოსი, საუკეთესო ჯერ კიდევ წინ გელის. უნდა ვეცადოთ თავი დავალწიოთ გარეგნულად თითქოსდა დამღუპველ აწმყოს.

მესამე რეფლექსი, ეს არის მოძრაობა პროცესის მიმართულებით. თუ აქტიურმა მოსმენამ ვერ შეძლო კავშირის აღდგენა, თუ რეკადრირებამ შედეგები არ მოიტანა, რატომ არ უნდა მოვახდინოთ კონცენტრაცია პროცესზე მოლაპარაკების ნორმალურ რელსებზე გადაყვანის მიზნით? მას შემდეგ, რაც ზემოთ აღწერილ ტექნიკურ საშუალებაში ვიზრუნეთ ურთიერთობებისა და შინაარსის გარკვევაზე, ამჯერად უნდა ვისაუბროთ თემაზე თუ “როგორ” ვაწარმოოთ მოლაპარაკებები. განსახილველია რამდენიმე ეტაპი:

– დასაწყის ეტაპზე მეორე მხარეს უნდა წარუდგინოთ მიმდინარე მოლაპარაკების ხედვა; საქმე ეხება ჩვენი პირადი შთაბეჭდილებისა და ფრუსტრაციის აღწერას, „მესიჯი მე-სთვის“ უპირატესობის მინიჭებით, რადგან ის ნაკლებ საბრალოდებლოა ვიდრე „მესიჯი თქვენ“ („როდესაც ვგრძნობ, რომ თავს მესზმიან, ჩემთვის ბევრად ძნელი ხდება კონცენტრირება ჩვენ პრობლემასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მისაღებად“); უნდა გამოვხატოთ

გაოცება იმასთან დაკავშირებით, თუ მსგავსი ნაბიჯებით როგორ უნდა მივიდეთ საბოლოო რეზულტატამდე. („*მე არ ვარ დარწმუნებული თუ მე შეეძლებ მუშაობის ეფექტურად გავრძელებას ამგვარ პირობებში*“); უნდა ვთხოვოთ მეორე მხარეს დავგინასიათოს არსებული დინამიკის ხედვა და აგვიღწეროს თავისი მიზნები: („*რა მიზნები გამოძრავებდათ როდესაც ამბობდით ამას თუ იმას?*“) აუცილებლობის შემთხვევაში, მეორე მხარის მიერ წამოწყებული თამაშისათვის სახელის დარქმევას კითხვითი ფორმით შეეცადეთ: „*მე მგონი, თქვენ ახლახან იხმარეთ სიტყვები „აშკარად არაკომპეტენტური“ ჩემი მისამართით. როგორ შეაფასებდით ამ სიტყვებს თქვენი პერსონის დასახასიათებლად რომ ყოფილიყო წარმოთქმული? როგორ მოგეწონებოდათ მათი მოსმენა?*“ მეორე მხარისთვის სარკის გაწოდება, ზოგჯერ საკმარისი ხდება იმისათვის, რომ ამ უკანასკნელმა შიგ ჩახედვით უკეთ გააცნობიეროს თუ რამდენად არაპროდუქტიულია მისი საქციელი.

– შემდეგ დგება მომენტი, როდესაც საჭიროა დაიწყოთ მოლაპარაკება პროცესზე და კომუნიკაციის წესებზე („სასარგებლოდ მიმაჩნია განვიხილოთ მოქმედების სხვა ფორმა“), უნდა მოითხოვოთ, მაგალითად, წესების შემოღება საუბრის მორიგეობით დაწესებაზე, მოსაუბრის საუბრის დროს გაწყვეტის აკრძალვაზე, პირადი შეურაცხყოფების აკრძალვაზე, თითოეულს უნდა მიეცეს საშუალება მოითხოვოს შესვენება ემოციებისა და გრძნობების დაწყნარების მიზნით. თუ ხანდახან მაინც შეეძლებოთ ძალები აღვიდგინოთ და სული მოვითქვათ, თუნდაც ადგილიდან დაუძვრელად (საოცარ შედეგებს იძლევა ძენის¹ ტექნიკა, რომლის დროსაც საჭიროა სამჯერ ღრმად ჩავისუნთქოთ), თუ უბრალოდ, ორივე მხარე ავდგებით და გაეალთ ყავის დასალევად და სუფთა ჰაერის ჩასაყლაპად (ურის გამოთქმით „აივანზე გაეალთ“) ჩათვალეთ, რომ სიტუაცია უკვე განიმუხტება. აშკარად უკიდურეს მდგომარეობაში მყოფი აგრესიის „მსხვერპლი“ მომლაპარაკებელი, რომელსაც უჩნდება იმის შეგრძნება, რომ უახლოვდება მისთვის კრიტიკულ წერტილს, საიდანაც ნორმალურ ფარგლებში დაბრუნება შეუძლებელი იქნება და კვლარ შეძლებს ცალმხრივად კონსტრუქციულ

¹ ძენი – მიმართულება ბუდიზმში, რომელიც წარმოიშვა ჩინეთში და გავრცელდა შორეულ აღმოსავლეთში. ძენის პრაქტიკა აგრეთვე ითვალისწინებს მედიტაციებს.

მოქმედებას, აღნიშნავს, რომ მდგომარეობა, რომელშიც ის იმყოფება, აიძულებს მას, სამწუხაროდ, დაასრულოს ეს შეხვედრა. მოლაპარაკებების ამგვარად შეწყვეტისას აგრესიის “მსხვერპლი” მომლაპარაკებელი არაფერში არ დაადანაშაულებს მეორე მხარეს, უბრალოდ დასძენს, რომ შექმნილ ვითარებაში მისთვის შეუძლებელია მოლაპარაკება, მაგრამ მისი კარი ღიაა და ნორმალური, წყნარი კომუნიკაციის პირობებში მზადაა დიალოგი გააგრძელოს.

თანამოსაუბრის შეცვლა არის მეოთხე შესაძლო რეფლექსი. ზოგჯერ მოლაპარაკების მაგიდასთან მონაწილეთა ალქიმია ხელს უშლის ჯეროვანი საუბრის წარმართვას. ასეთ შემთხვევაში უყოყმანოდ უნდა შეეცვალოს დელეგაციის შემადგენლობა, გადავანაწილოთ შესასრულებელი ამოცანები, უზრუნველვყოთ სხვა შემსრულებელთა დასწრება, ან ზოგიერთებს ვთხოვთ მოსვლისგან თავი შეიკავონ და რაც მთავარია, შეხვედრის თითოეულ მონაწილეს ზუსტად განვუსაზღვროთ მისი როლი და პასუხისმგებლობა. რა თქმა უნდა, უფრო დელიკატურია და რთულია მოთხოვო მეორე მხარეს დელეგაციის შემადგენლობის შეცვლა; ასეთი აუცილებლობის შემთხვევაში საჭიროა უკიდურესი სიფრთხილეს გამოჩენა. მაგრამ გარკვეული ტაქტიკით ამ საკითხის გადაჭრა მაინც შეიძლება თუ: დელეგაციის ხელმძღვანელს ცალკე დაველაპარაკებით („როგორც მამაკაცი მამაკაცს, ერთი ერთზე“), ან ვთხოვთ ჩვენი ნდობით აღმჭურველს (იერარქიაში მაღალ პოზიციებზე მყოფ პირს) განიხილოს ეს საკითხი მეორე მხარის ნდობით აღმჭურველ თავის კოლეგასთან, ან შეიძლება მხარეებმა მოილაპარაკონ ორივე დელეგაციის გაფართოება-შევიწროების შესაძლებლობაზე, რათა შეძლონ წევრების ჩართვა პროცესში, ან მათი საჭიროებისამებრ გამოყვანა. აგრეთვე შეიძლება პროცესის დაწყებამდე მაგიდასთან მიიწვიოთ სხვა მონაწილე მხარეები, რათა შემდგომში გაფართოებული კოალიციის შექმნის შესაძლებლობაზე ორიენტირებით. მარტივი ვერბალური ოქმის არსებობა, ან მესამე პირის დასწრება, რომელთანც მეორე მხარეს არ უნდა თავი შეირცხვინოს არაკორექტულობით, შეიძლება გამოდგეს მართლგონიერი ქმედების არცთუ უმნიშვნელო კომპონენტად. ნეიტრალური პირისადმი ჩარევის თხოვნით მიმართვა არის უკვე უკიდურესი საშუალება კრების წარმართვის გასაიოლებლად. მნიშვნელობა არა აქვს ამ შემთხვევაში ვინ იქნება მედიატორი, პროფესიონალი თუ არბიტრი.

ეს ნაწილი უფრო სრულყოფილი რომ გავხადოთ, სასარგებლო იქნება თუ ლოურენს სუსკინდისა და პატრიკ ფილდის (1996) ექვს დიდ პრინციპს მიუხედავად გაბრაზებული ხალხის მართვის ხელოვნებას.

გაბრაზებული კლიენტები

უმეტესწილად, როდესაც ვხვდებით უკიდურესად ანერვიულებულ ადამიანებს, ვხვდებით, რომ მათ არც ცუდი განზრახვები ამოძრავებთ ვინმეს მიმართ და არც ემოციებით თავის მოწონებას ცდილობენ. ავიღოთ, მაგალითად, გაბრაზებული ტურისტები, რომლებიც სასტუმროს მისაღებს მიმართავენ. წარმოიდგინეთ, უპენტილაციო, ჩახუთული იკარუსით დიდი ხნის დაგვიანებით როგორც იქნა დატოვეს აეროპორტი და გაიარეს საკმაოდ გრძელი, დამღლელი გზა, მათთვის გამოყოფილ სასტუმროს ნომერში შესვლისთანავე უამრავი უსიამოვნება დახვდათ. ჯერ ერთი, მათ ლამაზ ხედს შეპირდნენ, აქ კი აღმოჩნდა, რომ ოთახი პირველ სართულზეა და რაღაც უსახურ მშენებლობას გასცქერის. ეს მხოლოდ დასაწყისია: აღმოჩნდა, რომ ცხელი წყალიც არ მოდის, ჩემოდნები ჯერ არ ამოუტანიათ და ისევ სასტუმროს ჰოლში ყრია. მრავალჯერ დარეკეს მიძღვნილ უკმაყოფილების გამოსახატავად; სასტუმროს ადმინისტრაცია შეპირდა ყველაფრის გამოსწორებას, მაგრამ უკვე ერთ საათზე მეტი გავიდა, და არავინ შეხშიანებიათ, არც ჩემოდნები ამოუტანიათ და არც ცხელი წყალი წამოსულა. როდესაც ეს ადამიანები უკვე საკუთარი ფეხით მიდიან ამბის გასარკვევად მისაღებში, მათ ისე უყურებენ თითქოს მათი არსებობის შესახებ არც კი სმენიათ. ამ გატანჯულ და განერვიულებულ ხალხს ისლა დარჩენია მეტნაკლები ვერბალური სიმძაფრით გამოხატოს საკუთარი ემოციები და თავისი რისხვა მორიგე პასუხისმგებელ პირს დაატეხოს თავზე. რა თქმა უნდა, ეს უკანასკნელი არაფერ შუაშია ყოველივე ამ გაუგებრობაში, მაგრამ ის ვალდებულია დელიკატურად მოთოკოს ამ გაცეცხლებული ხალხის გაღიზიანება. ისინი დარწმუნებულნი არიან, რომ მწარედ მოატყუეს, უვარგისი ტური შეაჩერეს, მაგრამ მართო ეს არ აკმარეს, არაფრად ჩააგდეს მათი პროტესტი, დასცინეს და გააბითურეს, თანაც ამ ღაცინვაში სასტუმროს მთელმა პერსონალმა მიიღო მონაწილეობა.

რა უნდა ეურჩიოთ ამ პასუხისმგებელ პირს, რა უნდა ქნას: იგი თავს აგრესიის მსხვერპლად გრძნობს, თვლის, რომ უსამართლოდ შეურაცხევეს, მაგრამ, ვიდრე ცხელ გულზე იმოქმედებდეს, დაიყვირებდეს, კლიენტებისგან მოითხოვდეს დაწყნარდნენ და ხმას დაუწიონ ან სულაც შარში გაეხვეოდეს და იმ ქმედებებს მიმართავდეს, რომელთა არაეფექტურობაც ზემოთ უკვე აღვადგინეთ, მისთვის და საქმისთვის უკეთესი იქნება თუ გააცნობიერებს, საკუთარ ემოციებზე მიღებული დარტყმის გათვალისწინებით, რომ ემოციური ფონი ზეალმაგალია და აუცილებელია პრაქტიკულად განახორციელოს ქვემოთ ჩამოთვლილი მითითებანი:

პირველი პრინციპი: გამოჩატეთ თანაგრძნობა: ამ აღამიანებს უნდა განუცხადოთ, რომ თქვენთვის სრულიად გასაგებია, რატომ არიან ისინი ასე აღელვებულნი, განა მნიშვნელოვანი არ არის აღამიანმა დაისვენოს ისეთ პირობებში, როგორსაც მოელოდა?“ დაანახეთ მათ, რომ კარგად გესმით მათი მდგომარეობა და გულისწყრომა: „თქვენს ადგილას რომ ყოფილიყავი, მეც ასე გავწამდებოდი და მომეშლებოდა ნერვები, თანაც ყურადღების ღირსადაც არ ჩათვალდეს, არ დაგირეკეს და არც არაფერი მოგიგვარეს!“ ეს პირველი მომენტი, როდესაც, ბოლოს და ბოლოს, მათ ვიღაც უსმენთ, უკვე დამამშვიდებელი ეფექტის როლს თამაშობს. იშვიათად და გულწრფელად გესაუბრებათ და მათ მდგომარეობაში შედის.

მეორე პრინციპი: შეეცადეთ აღმოაჩინოთ იმ წუთში მათთან ერთად რისი გაკეთება შეგიძლიათ: „რით შემიძლია დაგეხმაროთ? შეგიძლიათ დაწვრილებით ამიღწეროთ რა პრობლემები გაქვთ?“ შეაგულიანეთ პროტაგონისტი ჩამოთვალოს ისეთი ფაქტები, რომელთა უტყუარობასაც თქვენც აღიარებთ. „შეგიძლიათ მაჩვენოთ თქვენი რეზერვაციის (დაჯავშნის) ტალონი? აბსოლუტურად მართალი ბრძანდებით, აქ მართლაც ტბაზე ხედიანი ნომერია მითითებული“.

მესამე პრინციპი: აპრიორი შეუდექით საქმის მოგვარებას თქვენ თვითონვე: სანამ რაიმე გამოსავალს შესთავაზებდეთ, აუცილებელია, განსაკუთრებით კონფლიქტურ სიტუაციაში, ხაზი გაუსვათ თქვენს მტკიცე ნებას თქვენვე მოაგვაროთ პრობლემები: „ყველაფერს ვიღონებ რომ როგორმე დაგეხმაროთ“. თუმცა, შესაძლოა ზოგიერთი ქმედება სარისკოც იყოს — „ვწუხვარ, რომ

ამ ხარაჩობმა, რომლითაც ჩვენი კლიენტებისათვის ვერანდა შენდება, ასეთი უსიამოვნება გამოიწვია“. ასევე უნდა შეეცადოთ სიტუაცია როგორმე გამოასწოროთ: „ნება მომეცით, ამ ხარაჩოსგან ძალიან დაშორებული ნომერი მოგიძებნოთ“. ამას გარდა, სჯობს წინასწარ განვჭვრიტოთ პრობლემა და ალაგმოთ იგი, კიდრე შეიქმნას და მერე იძულებული გახდეთ იმის გამოსწორებაზე იმტვრიოთ თავი. თუ ხვდებით, რომ შეიძლება რაღაც სირთულეს ჰქონდეს ადგილი, კი არ უნდა ელოდოთ კლიენტი როდის მოგმართავთ საყვედურით, არამედ უმჯობესი იქნება თუ „პირველობას“ დაასწრებთ (აქ საუბარია პრობლემის პრევენციასზე), კომპენსაციას *a priori* პრემიას ამჯობინებთ მომხდარი ფაქტის შემდეგ და შეეცდებით მდგომარეობის გამოსწორებას მაშინაც კი, როცა საკმაოდ მძიმე ფაქტის წინაშე დგებართ და არც ბრწყინვალე გამოსავლის მოძებნის იმედი გაქვთ.

მეოთხე პრინციპი: საკუთარი პასუხისმგებლობის გაცნობიერება. თუ შეცდომები დაშვებულია, თუ გამოყოფილია ცუდი ოთახი კლიენტებისათვის, უნდა იკისროთ თქვენი წილი პასუხისმგებლობა და აღიაროთ შეცდომები. ამ შემთხვევაშიც, პრობლემის პრევენციის ანუ დასწრების ეფექტი კეთილისმყოფელ გავლენას ახდენს. თუ მე მივხვდები, რომ კლიენტი ფანჯრის წინ წამომართული ხარაჩოებითაა უკმაყოფილო და ახლა ზუსტად ამ საკითხზე საჩივრელად მომმართავს, ვასწრებ და სანამ ის ამ ავბედით ხარაჩოს ახსენებს, ვეკითხები: „იქნებ ხარაჩოების ყურება არ გსიამოვნებთ? კი, ბატონო, თუ ეს ასეა, პრობლემა არ არის, ახლავე შევხედავ რა შეიძლება თქვენთვის გავაკეთო“.

მეხუთე პრინციპი: იმოქმედეთ ამოცანის სრული გაცნობიერებით. მსგავს სიტუაციაში ყველაზე ცუდი საქციელი იქნებოდა ის, თუ ადამიანებს გავუჩინებ ისეთი რამის მოლოდინს, რისი შესრულებაც შეუძლებელია. ამგვარად, საჭიროა თავი შევიკავოთ ისეთი დაპირებებისგან, რისი შესრულება შეუძლებელია. ისეთი პირობა უნდა მივცეთ, რისი განხორციელებაც კლიენტის ნდობის აღდგენასა და გაზრდას მოგვაპოვებინებს.

მეექვსე პრინციპი: გრძელვადიანი ურთიერთობების აგება. პასუხისმგებელ პირსა და უკმაყოფილო კლიენტების ყოველ შეხვედრაზე, რელაციური (ურთიერთობების) ლოგიკის სწორ ხაზზე, რომელიც ემსახურება ემოციების კალაპოტში მოქცევას,

პასუხისმგებელი პირი ყოველთვის მიზნად ისახავდა კარგი ურთიერთობების დამყარებას ამ კლიენტებთან. იგი გამოთქვამს სურვილს გრძელვადიანი ურთიერთობისა, სთხოვს მათ კიდევ მიაკითხონ, თუ ყველა, ან ნაწილი მათი ერთობლივად მიღებული გადაწყვეტილებებიდან არ შესრულდა. ცუდი არ იქნება საუბრის ბოლოს თუ გადაამოწმებთ რამდენად კმაყოფილია თქვენი კლიენტი.

ბუნებრივია, როგორიც არ უნდა იყოს რთული მოლაპარაკებების მარჯვედ სამართავად შეთავაზებული საშუალებები, რა თქმა უნდა, არ არსებობს სასწაულმოქმედი რეცეპტი, რომელიც ასპროცენტიანი წარმატების გარანტიას მოგცემთ. სამწუხაროდ, უნდა დავადასტუროთ, რომ მრავალი ემოციონალური და კონფლიქტური მოლაპარაკება ეწერება ისეთ კონტექსტში, სადაც არც ერთი მხარე არ ავლენს კეთილ ნებას სიტუაციის ეფექტურად წასამართად. თითოეულმა ჩვენგანმა საკუთარ სინდისს უნდა ჰკითხოვს როგორია მისი წვლილი არსებული პროცესის ესკალაციაში და შემდეგ იმაზეც უნდა ვიფიქროთ, თუ რა შესაძლო როლი შეიძლება ვითამაშოთ სიტუაციის განმუხტვაში.

აგრესიის „მსხვერპლი“ მომლაპარაკებლების ალტერნატიული ქცევების სავარაუდო ეფექტები

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ეს ალტერნატიული მიდგომები, რომლებიც დაფუძნებულია აქტიურ მოსმენაზე, ხელს უწყობს ურთიერთობაში არსებული უარყოფითი დამაბულობის შემცირებას; მეორე მხარისთვის აზრის შეუზღუდავად და სრულად გამოხატვის საშუალების მიცემას (მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად); ცალმხრივად კონსტრუქციული ქცევის ილუსტრირებას, იმ იმედით, რომ მეორე მხარე, ბოლოს და ბოლოს, დაიცლება უარყოფითი ენერგიისაგან და გონიერ ნაბიჯს გადმოდგამს; ურთიერთობის იმიჯის შენარჩუნებას; მოლაპარაკებების ჩაშლაზე პასუხისმგებლობის აცილებას და ბოლოს, იმას, რომ „მსხვერპლს“ ყოველთვის შეეძლოს ადგეს და დატოვოს მოლაპარაკების მაგიდა ისე, რომ არც საკუთარი თავმოყვარეობა არ დააკნინოს და არც მეორე მხარის ღირსება არ შელახოს. ასეთი ტიპის სიტუაციებში ჩვენ მიერ გან-

ხილული მიდგომები ითვალისწინებს მომლაპარაკებლის ინტერესებს და დაეხმარება მოლაპარაკების ჩიხში შესვლის თავიდან აცილებაში, სამუშაო ურთიერთობათა შენარჩუნებაში და თუ შესაძლებელია, მოლაპარაკებების მთავარი საკითხის განხილვისას პროგრესის მიღწევაში.

რა თქმა უნდა, ეს ალტერნატიული ქცევები პანაცეად არ უნდა მივიჩნიოთ. ყოველ ჩვენთაგანს უწევს რთულ მომლაპარაკებლებთან ურთიერთობა, რომლებთანაც ურთიერთობა ყოველთვის გადატვირთული იქნება ემოციური შეხლა-შემოხლთ, მიუხედავად განხორციელებული სხვადასხვა სტრატეგიული სვლისა. ასეთ სიტუაციებში საუკეთესო გადაწყვეტილებაა მივხედოთ იმ პიროვნებას, ვისი გაკონტროლება და ქცევის შეცვლა შეგვიძლია, ანუ მივხედოთ საკუთარ თავს და არა ვიზრუნოთ იმ „მეორეზე“ (რას აკეთებს ცუდად, რა არ უნდა ექნა, რის გაკეთება უნდა ეცლია ჩვენთვის). როდესაც ვხედავთ, რომ უკვე ყველაფერი ვცადეთ, მაგრამ, სამწუხაროდ, ამოდ, დგება დრო გამოვიტანოთ სათანადო დასკვნები და ჩვენი გადაწყვეტილების შესრულებაზე მაგიდის მიღმა ვიზრუნოთ. რას იზამთ, რაც არ გამოდის, არ გამოდის.

თუ არსებობს მიზანი, რომელიც შეიძლება ამ უსიამოვნო სიტუაციებში თავიდანვე დავისაზოთ და თანაც ისე, რომ ამ მიზნიდან არასოდეს გადავუხვიოთ არის ის, რომ არ *მოვიქცეთ*, არ *მიბაძოთ მას* (მეორე მხარეს). ჟირარი (1982) გვიჩვენებს მოწინააღმდეგის მსგავსი ქმედების საპირისპიროდ მოვიქცეთ და არა მიბაძვით. თუ მეორე მხარის ქმედება დაუშვებელია, ჩვენც შეიძლება ბევრმა ფაქტორმა გვიბიძგოს უმსგავსო საქციელის გამოვრებისაკენ. თუ ის სიტყვას გვაწყვეტინებს, ჩვენც გვენდობება მისი გაჩუმება, თუ ხმას აუწევს, ჩვენც დაგვეუფლება ცდუნება მისი ხმის გადაფარვისა; თუ უარყოფითი ემოციები თავშეუკაველად იფრქვევა, თანაც ჩვენ მიმართ ბრალდებითი ტონით, ჩვენც გაგვიჩნდება სურვილი ყველაფერში ის დავადანაშაულოთ. ამ მუდმივ ცდუნებას წინააღმდეგობა უნდა გავუწიოთ, რათა არ გავებათ სიმეტრიის მახეში, რომელსაც კარგი არაფერი მოაქვს კონფლიქტურ სიტუაციაში. ამ წიგნის დასკვნით ნაწილში ჩვენ კვლავ მივუბრუნდებით პირიქით ასიმეტრიაში ყოფნის აუცილებლობას, განსხვავებულად მოქცევის საჭიროებას. ეს მთავარი ასიმეტრია დროის მართვასთან ერთად წარმოადგენს ჩვენი „მომლაპარაკების მეთოდის“ ძირითად მოტივს.

მეთოდის გადრეკვა ბანსხვაშვებათა კომპლექსის მართვამდე

ანუ როგორ მივუდგეთ მულტიკულტურულ, მრავალმხრივ
და მრავალდონიან მოლაპარაკებებს

ამ თავში განხილული მოლაპარაკებათა სამი ტიპი, რომელ-
ბიც მოლაპარაკებების განსაკუთრებულად რთულ დონეს
განეკუთვნება, თავისი მნიშვნელობით ამართლებს ჩვენ მიერ მათი
ცალკე თავში განხილვის არჩევანს. უპირველეს ყოვლისა, ეს არის
მრავალდონიანი მოლაპარაკებები, რომლებშიც ერთეებიან შუამავლები.
ეს უკანასკნელნი პროცესთან დაკავშირებულები არიან მოლაპარა-
კების „კონტრაქტით“, მანდატით: აქ ვერტიკალური ურთიერთობა
ნდობით აღჭურვილ პირებს მჭიდროდ აკავშირებს მათ ნდობით
აღმჭურველ პირებთან (უფროსი, დამქირავებელი, კონტრაქტორი).
შემდეგ მოდის მრავალმხრივი მოლაპარაკებები, სადაც მაგიდის
ირგვლივ მოლაპარაკებაში მონაწილე მრავალი მხარე აღმოჩნდება.
და ბოლოს, მულტიკულტურული მოლაპარაკებები, სადაც განსხვა-
ვებული კულტურის წარმომადგენელთა შორის შეიძლება წარმო-
იშვას რეფერენციების დაპირისპირება.

ამ სამი ტიპის კომპლექსურ მოლაპარაკებებს აერთიანებს ხუთი
დამახასიათებელი საერთო შტრიხი, რომელთა გამოც ამ მოლაპარა-
კებებს აღნიშნულ თავში ერთად განვიხილავთ. უპირველეს ყოვლისა
აღსანიშნავია, რომ ხშირად გვხვდება ამ მოლაპარაკებათა *კომპი-
ნაცია*. მაგალითად, მეწარმე აგზავნის თავის ნდობით აღჭურვილ
პირს საზღვარგარეთ, რათა მის ორ პარტნიორთან მოლაპარაკება
აწარმოოს დასრულების პირას მისული კონტრაქტის განახლებაზე.
უნდა აღინიშნოს, რომ უმრავლეს შემთხვევაში, მრავალმხრივ და
მულტიკულტურულ მოლაპარაკებებში მონაწილე მხარეები წარმო-
დგენილია ნდობით აღჭურვილი პირებით.

ამ მოლაპარაკებების მეორე საერთო შტრიხი არის მათი მზარდი
სიხშირე. იმ მიზეზების გამო რომლებსაც მოგვიანებით განვიხი-

ლავთ, ჩვენ კვლავ ვაგრძელებთ ჩვენი ინტერესების წარდგენის მიზნობას მესამე პირისათვის. იზრდება აგრეთვე მრავალმხრივ მოლაპარაკებათა რიცხვი. ეს, უპირველეს ყოვლისა, ეხება დიპლომატიურ არენას, სადაც ერთდროულად იზრდება მოლაპარაკებების მონაწილეთა და განსახილველ საკითხთა რაოდენობა. ეს ტენდენცია შეიმჩნევა აგრეთვე საწარმოებში და საწარმოთა შორის მიმდინარე ურთიერთობებში, სადაც კრებებსა და მოლაპარაკებებში მონაწილე პირებს თვლა აღარ აქვთ. მზარდი სიხშირეა დამახასიათებელი აგრეთვე მულტიკულტურული მოლაპარაკებებისათვის: საზღვრების გახსნის თანამდევი ეკონომიკური გაცვლა-გამოცვლის დამჭარება, ტელეკომუნიკაციებისა და ტრანსპორტის არნახული პროგრესის წყალობით პლანეტის ერთი წერტილიდან მეორეში ინტერაქციების გამრავლება აიოლებს ტრადიციულ კულტურულ საზღვრებს მიღმა მოლაპარაკებათა განვითარებას. თუ მეოთხედი საუკუნის წინ ჯერ კიდევ შესაძლებელი იყო მოლაპარაკების შესახებ სასწავლო მასალებისა და წიგნის შედგენა ისე, რომ მხედველობაში არ მიგელოთ მრავალდონიანი, მრავალმხარიანი და მრავალკულტურული მოლაპარაკებები, დღეს ასეთი მიდგომა საქმისადმი, რეალობისადმი დაპირისპირების მაჩვენებელი იქნებოდა.

ამ მოლაპარაკებებს აერთიანებთ აგრეთვე მესამე საერთო შტრიხი: ინტერაქციებში გარდაუვალი სირთულეების მართვის აუცილებლობა. ამოცანა რთულდება, თუ მოლაპარაკების მაგიდასთან აღმოჩნდება არა ორი მხარე, არამედ „ორი მაგიდასთან + ორი მაგიდის იქით = ოთხს“, როგორც მრავალდონიან მოლაპარაკებებში. იძულებული ვხდებით ვუხელმძღვანელოთ და ვაკონტროლოთ გაუთავებელი პროცესი, შევამოწმოთ და გადავამოწმოთ, თუ როგორ და რამდენად ზუსტად სრულდება ჩვენი ინსტრუქციები, რათა არ დაგვეკისროს არასასურველი ვალდებულებები, ან ჩვენდა უნებურად მოლაპარაკებები ჩიხში არ შევიდეს. თუ მაგიდასთან ვართ ორნი და არა მრავალნი, რა თქმა უნდა, უფრო ადვილი იქნება მრავალი საკითხის მართვა, როგორიცაა: დღის წესრიგის დადგენა, ორივე მხარის მოტივაციების იდენტიფიკაცია, პოზიციური მცდელობების გადამეტება და თვით დაძაბულობაც კი. როდესაც მხოლოდ ორნი ვართ, გარკვეული სპონტანურობით და ანარქიით პროცესს და საკუთარ თავს ერთმანეთისთვის სასიამოვნოს ვხდით. თუ ამას გარდა, ერთი კულტურის წარმომადგენლებიც ვართ, ჩვენი საბუშაო

პროცესიც უფრო კომფორტული იქნება ორივე მხარისათვის. მართლაც, ძალიან ბევრს ნიშნავს, როდესაც გვერთიანებს საერთო ნორმები, ღირებულებები და პრიორიტეტები. ერთი სიტყვით, იმას და მე უამრავი შეხების წერტილი გვაქვს. ხოლო თუ ამ ყველაფრის საპირისპიროდ, დანაწილების ამ ყველა მამრავლს შემოვიტანთ და გადავამრავლებთ მაგიდის გარეთ მყოფი მხარეების რაოდენობაზე (ან კულტურულად ჰეტეროგენულ მხარეებს) მაგიდასთან. სირთულე დაუფიქრებელი იქნება თავს, განტოლებაში უცნობი ცვლადების რაოდენობა იზრდება. ამჯერად უკვე ორი კი არა ბევრად მეტი ცვლადი სიდიდე გვექნება სამართავი, თანაც არსებობს იმის საშიშროება, რომ ანარქია არ გადაიზარდოს ქაოსში.

მეოთხე დამახასიათებელი ნიშანი არის *კომუნიკაციის სავარაუდო სირთულე*, რომელიც მეტად ნიშანდობლივია მსგავსი ტიპის კონტექსტებისათვის. ხშირად აღგვინიშნავს კომუნიკაციის ეპიზოდებად დაყოფის აუცილებლობა, რათა თითოეულ მხარეს მიეცეს რიგრიგობით საუბრისა და მოსმენის საშუალება. სტერეოფონია მხოლოდ მონოფონიის მონაცვლეობით არის შესაძლებელი. თუ ორნი ერთდროულად ლაპარაკობენ, მაშინაც კი როცა ერთმანეთის ცუდად ესმით, შეიძლება კიდევ ერთმანეთს გაუგონ ზოგჯერ, მაგრამ, თუ პიროვნება ლაპარაკობს მოლაპარაკებებზე არმყოფი იმ მესამე პირის სახელით, არსებობს საშიშროება, რომ იქ არმყოფის სიტყვების მცდარი და გადამტებული ინტერპრეტირება მოახდინოს მეორე მომლაპარაკებელთან, საქმე დააზარალოს ნდობის აღმჭურველთან აუცილებელი კომუნიკაციის არქონის გამო; მოლაპარაკებების განმავლობაში, ნდობით აღმჭურველს დროზე არ მიაწოდოს მეორე მხარის სურვილები. თუ ერთდროულად მრავალ მხარეს შეკრებთ და ალაპარაკებთ ყოველგვარი დადგენილი წესების გარეშე, დაიწყება ნამდვილი კაოფონია, სადაც ვერავინ ვერავის ნათქვამს ვერ გაიგებს. მსგავს კონტექსტში კომუნიკაციას ესაჭიროება მიხედვა და განსაკუთრებული რეგულაცია. რაც შეეხება ინტერკულტურულ კონტექსტს, მე-4 თავში განხილული “ვერ გაგებისა” და გაუგებრობის რისკები აქ უფრო მრავლდება. ერთს შეიძლება სურდეს თქვას ის, რაც სრულიად გაუგებარი და ძნელად მისახვედრია მეორისათვის და პირიქით. ამგვარად, ჰორიზონტზე იკვეთება ბაბილონის გოდოლის სპექტრი, უამრავი პროტაგონისტი და ენით, პარალელურად წარმართული კერძო გამოსვლებით, რომლებსაც ერთმანეთთან არა-

ფერი აკავშირებთ. გაბატონებულია აზრთა სხვადასხვაობა და არც საერთო ხედვის კონტურები არ მოჩანს.

მეოთხე საერთო შტრიხია ამ კონტექსტებში *საფრთხის გაცილებით მაღალი დონე არსებულ ინტუიციურ მიდგომასთან შედარებით*. ზემოთ მოხსენიებული სამი ტიპის მოლაპარაკებებისათვის დამახასიათებელი სირთულეების გამო მდგომარეობიდან გამოსულ მომლაპარაკებელს შეიძლება ცდუნებამ სძლიოს და გადავიდეს ინტუიციურ ქმედებებზე, რომლებზეც ვრცლად ვილაპარაკეთ პირველ თავში. ეს ქმედებანი ქმნიან მრავალ საფრთხეს, როგორიცაა, სახელდობრ: პოზიციონალიზმი, კონკურენტული (მოცილებითი) და კონცესიური (დათმობა) მიდგომები, გადაწყვეტილების ერთგვაროვნება და ყველაფრის ხელაღებით უარყოფა. მომლაპარაკებელს ელის საშიშროება აირჩიოს არასწორი მიმართულება, რომლის ნაირსახეობები აღწერილია მე-4 თავში. მოლაპარაკებებიდან უნდა გამოირიცხოს იმპროვიზაცია და დაუფიქრებელი საქციელი. ამ ყველაფერზე მაღლა აზრიანი და გონიერი მოქმედება უნდა იდგეს.

განსაკუთრებით, ამ შემთხვევაში, მომლაპარაკებელი არ უნდა შეჩერდეს იმაზე, რაც უკვე აშკარა და ცხადია, მან სრული კონცენტრირება უნდა მოახდინოს მთავარ, ძირითად საკითხზე. მართალია, მაგიდასთან და მის ახლომახლო ბევრი ხალხია და მრავალ ენაზე ისმის ლაპარაკი, მთავარი მაინც სხვა არის: როგორიც არ უნდა იყოს მოლაპარაკება — მრავალდონიანი, მრავალმხარიანი თუ მრავალკულტურული, — მოლაპარაკება, უპირველეს ყოვლისა, არის მოლაპარაკება. ეს აშკარა ტრუიზმი (გაცხეტილი ჭეშმარიტება) ნიშნავს, რომ მოლაპარაკების მეთოდში აქამდე წარმოდგენილი ყველა პრინციპი და საშუალება ყველაზე მეტად ამ მეტად ფაქიზ სამ კონტექსტს მიესადაგება. ამ მოლაპარაკებების განსაკუთრებული სირთულე, პირველ რიგში მოითხოვს აღნიშნული მეთოდების გაღრმავებას. ეს წინაპირობა უკვე აუცილებლობა ხდება იმ სირთულეების ეფექტურად და გონიერად მოგვარების გზაზე. განსხვავებები უნდა გავაცნობიეროთ და მხედველობაში მივიღოთ, მაგრამ ბატონპატრონად უნდა დავრჩეთ იმისა, რაც მუდმივი და სტაბილურია.

ყოველივე ამის აღნიშვნის შემდეგ, ამ თავის შემდგომ ნაწილში, რომ მოგვენდომებინა და დეტალურად აგვეღწერა მოლაპარაკების თითოეული ტიპის მახასიათებელი ნიშნები, სპეციფიური სირთულეები და ყველა მათგანი თვალსაჩინოდ წარმოგვედგინა, ალბათ

სულ ცოტა სამტომიანი ნაშრომის დაწერა მოგვიწევდა. ამ თემის შინაარსი ბევრად სცილდება ერთი თავისა და ჩვენი ამბიციების საზღვრებს. სამწუხაროდ, ჩვენ შემოვიფარგლებით მოკლე მიმოხილვით, რომლის წაკითხვის შემდეგაც მკითხველს ალბათ სპეციალური ნაშრომების გაცნობის სურვილი გაუჩნდება.

მანდატის ვერტიკალური ურთიერთობა ანუ „მოლაპარაკების კონტრაქტი“

პროფესიონალურ წრეებში კომპლექსური მოლაპარაკებების უმრავლესობა არაპირდაპირია, ანუ მომლაპარაკებლები საკუთარი სახელით კი არა, რწმუნებულებით აღმჭურველის სახელით ერთვებიან მოლაპარაკებაში. მრავალმხარიან მოლაპარაკებაში ერთვება ერთ პორიზონტალურ სიბრტყეზე მდებარე მრავალი მხარე; აქ რწმუნებული და მისი ნდობით აღმჭურველი პირი მოთავსებულნი არიან სხვადასხვა სიბრტყეზე, პირველი არის მეორის ქვემოთ და მეორე პირველს აკონტროლებს. მაშასადამე, ეს არის მრავალდონიანი მოლაპარაკებები, რომლებიც აგებულია ვერტიკალური ურთიერთობებით. სანამ შევისწავლიდეთ იმ სიტუაციებს და მათ გამოძწევე მიზეზებს იქ, სადაც შეიძლება ისინი წარმოიშვას, უნდა განვასხვაოთ რწმუნებულების (მანდატის) სამი ძირითადი ფაზა და შემდეგ განვიხილოთ საშუალებანი, რომლებიც თავიდან აგვაშორებს ინტერესთა კონფლიქტებს რწმუნებულებსა და მათ ნდობით აღმჭურველ პირებს შორის.

ვერტიკალური ურთიერთობების დეფინიცია და სიტუაციები

ვერტიკალური ურთიერთობაა, როდესაც რწმუნებულად ან ნდობით აღჭურვილ პირად წოდებული პიროვნება აწარმოებს მოლაპარაკებას იმ პირის, ან პირთა ჯგუფის სახელითა და კონტროლით, რომელთაც ეწოდებათ ნდობით აღმჭურველები. ვერტიკალური ურთიერთობა განსაზღვრულია მანდატით, სადაც დაზუსტებულია ნდობით აღმჭურველების მიერ ნდობით აღჭურვილი პირისადმი დასახული ვალდებულებანი და მიზნები.

ამ განსაზღვრებას მრავალი სიტუაცია შეესაბამება.

• **დიპლომატიური მოლაპარაკება** – რომელთა წარმართვისთვის სუვერენული ხალხი თავის სახელმწიფოს ამ მთავრობის მეთაურს აღჭურავს მოლაპარაკებისა და ხელშეკრულებებზე ხელის მოწერის მანდატით. თავის მხრივ სახელმწიფოს მეთაური ნდობით აღჭურვავს საგარეო საქმეთა მინისტრს და ავალებს ხელშეკრულებების მომზადებას, მინისტრი ავალებს ელჩებს დაამყარონ კონტაქტები და მოაგვარონ საქმეები, ელჩები კი გარშემო შემოიკრებენ მრჩეველებს და მდივნებს დოსიეების მოსამზადებლად. თეორიაში, ეს ჯაჭვი ზეადმავალი უნდა იყოს: თითოეულმა საფეხურმა ზემდგომ საფეხურს ანგარიში უნდა ჩააბაროს დავალების სრულყოფილად შესრულების შესახებ. მანდატი ითვლება სრულუფლებიანად, როდესაც ნდობით აღჭურვილი პირი ყველა აუცილებელ უფლებამოსილებას ფლობს საკუთარი ქვეყნის ამა თუ იმ საკითხის განხილვაში ჩასაბმელად.

• **პოლიტიკური მოლაპარაკება** – დიპლომატიური სფეროს გარდა, შეიძლება ეხებოდეს ყველა სიტუაციას, სადაც პირს, რომელიც არჩეულია პირდაპირი გზით ან დანიშნულია პოსტზე არჩეულების მიერ, მინიჭებული აქვს წარმომადგენლობითი ფუნქციები (სამინისტროსი, ორგანიზაციის, რეგიონის, დეპარტამენტის, მერიის, ადმინისტრაციის და ა.შ.). თავის მხრივ, ეს პირი ანგარიშვალდებულია თავისი ამ პოსტზე დამნიშნელის, ან თავისი საკუთარი ამომრჩეველების წინაშე.

• **ინსტიტუციონალური მოლაპარაკება** – ადმინისტრაციის ან ზედამხედველობის საბჭო, რომელიც შექმნილია ორგანიზაციის აქციონერთა ან მონაწილე მხარეთა მიერ, აღჭურავს ნდობით გენერალურ დირექტორს და აკისრებს პასუხისმგებლობას და ორგანიზაციის სახელით მოლაპარაკებების წარმართვის უფლებას.

• **სოციალური მოლაპარაკება** – ამ პროცესში ებმება ადამიანური რესურსების (კადრების) დირექტორი, რომელიც საწარმოს გენერალური დირექტორის ნდობით აღჭურვილი პირია და პროფკავშირის ერთი ან რამდენიმე დელეგატი, რომლებიც არჩეულნი არიან პროფკავშირის წევრთა კოლექტივის მიერ. ეს პირები ანგარიშვალდებულნი არიან თავიანთი წარგზავნილების წინაშე.

• **მოლაპარაკება უძრავი ქონების საკითხებზე** – ამ მოლაპარაკებებში ხშირად მონაწილეობს შუამავალი (მედიატორი), რომელსაც ქონების მეპატრონე აღჭურავს მანდატით, რათა მიიღოს მონაწილე-

ობა უძრავი ქონების აუქციონში, ან უძრავ ქონებასთან დაკავშირებულ სხვა ტიპის ტრანსაქციებში. თანამფლობელის სინდიკატიც მოქმედებს თანამფლობელთა ასამბლეის მიერ მინიჭებული მანდატის საფუძველზე.

- *იურიდიული მოლაპარაკება* – აქ მონაწილეობენ შესაბამისი კლიენტების მიერ ნდობით აღჭურვილი ადვოკატები.

- *მოლაპარაკება საოჯახო საკითხებზე* – კონტრაქტი ან კანონი ანდობს პიროვნებას წარმოადგინოს ოჯახის ერთი წევრი ზოგიერთი გადაწყვეტილებების შემუშავებასა და მართვაში. არასრულწლოვანის ქონებაზე მეურვეობა ხორციელდება ნათესავის ან მშობლის მიერ.

ეს მაგალითები თვალსაჩინოდ წარმოგვიდგენენ ერთი მხრივ იმ მრავალგვარ სიტუაციას, სადაც მოლაპარაკება წარმოებს სხვადასხვა დონეზე და, მეორე მხრივ, ზემოთ აღწერილი ვერტიკალური ურთიერთობის უკეთ მართვის აუცილებლობას. ეს სიხშირე და მრავალფეროვნება არის აგრეთვე მიმანიშნებელი იმ უპირატესობისა, რომლებიც დაკავშირებულია ამ მექანიზმთან.

რატომ უნდა მივმართოთ რწმუნებულს?

უპირველესი უპირატესობა, რომლითაც ამ შემთხვევაში სარგებლობს ნდობით აღმჭურველი, მდგომარეობს დროის მოგებაში და იმის შესაძლებლობაში, რომ ერთდროულად აწარმოოს რამდენიმე მოლაპარაკება ასევე რამდენიმე რწმუნებულის საშუალებით. სხვა უპირატესობანი დაკავშირებულია ყველანაირი მოლაპარაკების სამ განზომილებასთან. ეს განზომილებაა: მოლაპარაკების ძირითადი არსი, ურთიერთობა და პროცესი.

რწმუნებულის მიერ საქმის ძირეული ცოდნა. რწმუნებულებს, რომლებიც დახელონებული არიან ამ სპეციფიკურ ასპარეზზე მოქმედებაში, უკეთ ხელეწიფებათ მოლაპარაკებებთან დაკავშირებული მარჯვე მომენტებისა და რისკების დროულად გააზრება და მათი თავიანთ (ანუ საქმის) სასარგებლოდ გამოყენება, ან თავიდან აცილება. ისინი მათ მიერ გაკეთებულ ანალიზს და რჩევებს იყენებენ ნდობით აღმჭურველის სასიკეთო სამსახურში, რომელსაც წარუდგენენ აგრეთვე ჯეროვანი არგუმენტების კრიტერიუმების დასადგენ მეტად ღირებულ ელემენტებს. მაგალითად, ადვოკატები თავიანთ კლიენტებს აძლევენ იმის საშუალებას, რომ მოლაპარაკება აწარ-

მოიხსნა კანონიერების სრული პატივისცემით და ეხმარებიან მათ ხელშეკრულებების ტექსტების შედგენაში კანონის სრული დაცვით (მნუკინი და კორნაჰუზერი, 1979). საქმიანი კონტრაქტების ფარგლებში ადვოკატი, რომელიც განსწავლულია სამეწარმეო სამართალში, კლიენტთან შედარებით უპირატესობას ფლობს, ვინაიდან იგი კარგად იცნობს კანონმდებლობას და იურიდიული ექსპერტია კომერციულ საკითხებში, ფისკალურ პოლიტიკაში, ფინანსებში და ა.შ. იცნობს რა საფუძვლიანად ამ დარგს, ადვოკატი თავის ნდობით აღმჭურველს შესთავაზებს კონტრაქტში ჩასაღებ გარანტიის იმ მუხლებს, რომლებზეც ნდობით აღმჭურველი არც კი იფიქრებდა, რითაც მოტყუების ალბათობას საკუთარ ინტერესების მიღწევის შანსზე მეტად გაზრდიდა.

ურთიერთობათა (კავშირების) ქსელი. რწმუნებულებს თავიანთ ურთიერთობათა სპეციფიკა და არეალი, ისევე როგორც შექმნილი რეპუტაცია, ეხმარებათ შეაღონ ის კარები, რომლიც დაკეტილია მათი რწმუნებით აღმჭურველებისათვის. ასოციაციები დიდი სიამოვნებით დაიჭირავენ, მაგალითად, სახელგანთქმულ კონსულტანტს, რათა მოიპოვონ კაპიტალის გამცემთა მხარდაჭერა. ადვოკატს შეუძლია თავის კლიენტს ურჩიოს მედიატორი, რომელსაც ხელეწიფება კონფლიქტის მოგვარება მხარეებს შორის არა იურიდიული გზით.

პროცესუალური კომპეტენციები. ზოგიერთი რწმუნებული, რომლის სამოქმედო ასპარეზი ორგანიზაციათა (საწარმოთა) შეერთება და შედენაა, შეჩვეულია ხანგრძლივი და რთული პროცესების მართვას. აგრეთვე, ზოგიერთი მომლაპარაკებელი იმპორტ-ექსპორტის სფეროში ფლობს თავისი კლიენტების უმრავლესობაზე ბევრად მეტ კომპეტენციას, არ გამოეპარება არანაირი ადმინისტრაციული საიდუმლო, წარმატების მისაღწევი უმოკლესი გზა და ა.შ. ამგვარად, ისინი თავიანთ ნდობით აღმჭურველებს საშუალებას აძლევენ დაზოგონ ტრანსაქციების არც თუ უმნიშვნელო ხარჯები. შეუძლია რა სადავო სიტუაციებში პროცედურების სათანადო მართვა, ადვოკატი გავლენას ახდენს აგრეთვე საქმის მიმდინარეობაზე და ფლობს შესაბამის ბერკეტებს, რათა შეცვალოს მიღებული გადაწყვეტილების რეალური ღირებულება. იგი შეეცდება მიაღწიოს თავმჯდომარის მიერ ისეთი გადაწყვეტილებების გამოტანას, რომელიც ხელს შეუწყობს საქმის საჯაროდ გარჩევას და ამით თავიდან აიცილებს დაუსრულებელ პროცესს.

ამ ყველაფერს ემატება ტაქტიკური და სტრატეგიული უპირატესობანი. ნდობით აღმჭურველები, რომლებიც დასახმარებლად რწმუნებულებს მიმართავენ, იმედოვნებენ, რომ ეს უკანასკნელნი პროცესში შეუვალი პოლიტიკით იმოქმედებენ, მეორე მხარეს არ დაინდობენ, ყველაფერს გააკეთებენ ღირებულების მათ სასარგებლოდ გაყოფის მიზნით. ნდობით აღმჭურველი შეიძლება რწმუნებულის ზურგს ამოეფაროს და მას დააბრალოს ზოგიერთი ტაქტიკური სვლა, რომელიც თავად ნდობით აღმჭურველმა ურჩია მომლაპარაკებელს. არსებობს რწმუნებულებს შორის პაექრობის გაჩაღების რისკი, სადაც თითოეული მათგანი ცდილობს შთაბეჭდილება მოახდინოს პატრონზე, რაც ძირითადადში ხდება ღირებულების გადანაწილების გამო გაჩაღებული გააფთრებული დაპირისპრებისა ან საერთოდ მოლაპარაკებების ჩაშლის ხარჯზე. ეს რა თქმა უნდა ძვირადღირებული და არასაიმედო პერსპექტივაა. რწმუნებულთა დაპირისპირებამ მოლაპარაკება შეიძლება სრულ კრახამდე მიიყვანოს. ამ ინტუიციური რიგის ტაქტიკური უპირატესობების გვერდით არსებობს სხვა, უფრო ფუნდამენტური სტრატეგიული უპირატესობები, რომლებიც დაკავშირებულია კარგი მომლაპარაკებლის აღიარებულ კომპეტენციებთან. ნდობით აღმჭურველებთან შედარებით რწმუნებულები უფრო შორი მანძილიდან უყურებენ მათდამი დაქვემდებარებულ პრობლემებს და ამიტომ ნაკლებ ემოციურად არიან განწყობილნი. ეს დისტანცია ზრდის ემპათიის ხარისხს, მათ საღად განსჯის უნარს და ეხმარებათ უკეთ გაიგონ მეორე მხარის თვალთახედვა, უკეთესად დაინახონ მაგიდასთან და თუ საჭირო გახდება, მაგიდის მიღმა მისაღები გადაწყვეტილებების მთელი სპექტრი. რწმუნებული, რომელიც მოახერხებს მოლაპარაკებების პრინციპების პრაქტიკულად განხორციელებას, განსაკუთრებით იმ პრინციპებისა, რომლებიც განხილულია ჩვენს ნაშრომში, ხელს შეუწყობს პრობლემების გადაჭრისათვის და ღირებულების შექმნაზე ორიენტირებული შესაბამისი ღონისძიებების გატარებას, რის მიღწევაც მარტო კლიენტს გაუჭირდებოდა.

ყოველივე ამ მიზეზის გამო, ნდობით აღმჭურველი დაინტერესებული უნდა იყოს მიმართოს დახმარებისთვის აგენტს, თუ თვლის, რომ ამ სამსახურისთვის გაწეული ხარჯი ბევრად ნაკლებია იმ მოგებაზე, რასაც მიიღებს ღირებულების შექმნით და გადანაწილებით. მაგრამ იმისათვის, რომ შუამდგომლობის ინსტიტუტმა კარგად

იძუშაოს, საჭიროა რომ მანდატი განხორციელდეს საუკეთესო პირობებში.

სამი ფაზა ნებისმიერი მანდატისათვის

რიდესაც მომლაპარაკებელი წარმოადგენს მესამე პირს, მან აუცილებლად უნდა იცოდეს:

- **თავიდან**, მოლაპარაკებებში ჩაბმამდე, როგორ შეიძლება იმოქმედოს მესამე პირის სახელით მისი ინტერესების უკეთ დაცვის მიზნით (მანდატის მიღების ფაზა);

- **მოლაპარაკების დროს** მან უნდა იზრუნოს, თუ როგორ მიაღწიოს მანდატის სრულყოფილ შესრულებას და საჭიროების შემთხვევაში მის დახვეწასა და გაუმჯობესებას (შესრულების ფაზა);

- **და ბოლოს**, მოლაპარაკების შემდეგ ნათლად უნდა გააცნობიეროს, თუ რამდენად გაამართლა ნდობით აღმჭურველის მოლოდინი მისმა განხორციელებულმა ქმედებებმა (დაბრუნების ფაზა).

ნდობით აღმჭურველისა და რწმუნებულის ურთიერთობაში ამ სამი ფაზის მკვეთრად გამოიჯენას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება.

მანდატის დადგენისა და განსაზღვრის ფაზა

ამ პირველი მომენტის განმავლობაში განისაზღვრება მანდატში ყველა იძულებითი გარემოება და მანევრირების საზღვრები. ამ დროს მანდატი მეტ-ნაკლებად შემუშავებული, გარკვეული და დაზუსტებულია. ძირითადად, იგი განმარტებულია ნდობით აღმჭურველის მიერ. ამგვარად, მფლობელი (მეპატრონე) დააგენს თავისი უძრავი ქონების გაყიდვის მინიმალურ ფასს, რაც იქნება იძულებითი ზომა, რომელიც მკაცრ საზღვრებს დაუწესებს აგენტს. გენერალური დირექტორი განსაზღვრავს ხელფასების მატების მაქსიმალურ ზღვარს და ამ ინფორმაციას გადასცემს თავის კადრების სამსახურის უფროსს, რომელსაც დავალებული აქვს მოლაპარაკების წარმოება ხელფასების მატების საკითხებზე. ზოგჯერ აგენტი თავად შეიმუშავებს მანდატს რომელსაც შემდეგ უთანხმებს თავის ნდობით აღმჭურველ პირებს ან ზემდგომებს: მოლაპარაკებებზე საფრანგეთის წარმომადგენლად წარგზავნილი ტალეირანი გამგზავრებამდე თავისთვის პირ-

აღად შეშუშავებულ ინსტრუქციებს ხელმწიფეს უთანხმებდა. პოლიტიკური მანდატის მისაღებად კანდიდატი ისევე წარმოადგენს თავის ხედვას, როგორც საწარმოს დირექტორის პოსტზე წარდგენილი კანდიდატი წარადგენს თავის სამოქმედო პროგრამას: პირველი ამათავგანი აირჩევა, ხოლო მეორე დაინიშნება ამ წარმოდგენილი პლატფორმის საფუძველზე; ორივე მათგანი დე ფაქტო თვითონვე საზღვარეს „მანდატს“, რომელიც მას შემდეგ აკავშირებს თავის ნდობით მიმნიჭებლებთან.

ამ ორ კონფიგურაციას შორის – ნდობით აღმჭურველის მხრიდან თავსმოხვეული დიქტატი, ან რწმუნებულის მხრიდან წამოსული წინადადება – არსებობს შუალედური სიტუაციები, როდესაც მანდატი გამომდინარეობს დიალოგიდან რწმუნებით აღმჭურველსა და რწმუნებულს შორის, სადაც გადამწყვეტ როლს თამაშობს აქტიური კომუნიკაცია მოლაპარაკების მეთოდის პრინციპების გამოყენებით. მანდატის შედგენის ფაზა ხშირად წააგავს მოლაპარაკებებს, რომელსაც ჩვენ ამ სახელს არ ვუწოდებთ. სტატუსის შეფარდებითი სხვაობის მიხედვით რწმუნებულს ექნება გარკვეული გავლენა თავისი საკუთარი მანდატის განსაზღვრაზე. ამგვარად, კლიენტთან მანდატის განსაზღვრის ფარგლებში ტექნიკური საკითხების გადაწყვეტისას ადვოკატს, როგორც ექსპერტს, უპირატესობა გააჩნია. არსებობს საწინააღმდეგო შემთხვევა, როდესაც ასიმეტრიული ურთიერთობის შედეგად ყალიბდება გაურკვეველი კონფიგურაციის მანდატი. ამ შემთხვევაში საკითხის გარჩევა ძალიან ძნელდება იმის გამო, რომ რწმუნებით აღმჭურველი უაღრესად ცნობილი და უმაღლესი ავტორიტეტის მქონე პირია; მაგალითად, როდესაც გენერალი დე გოლი რესპუბლიკის პრეზიდენტი იყო, ჩვეულებისამებრ, თავის ერთ-ერთ მრჩეველს ალენ პლანტიეს „მანდატს“ შემდეგი ფორმულირებით უყალიბებდა: „საფრანგეთი არის საფრანგეთი. პლანტიე, თქვენ თავად იცით, თუ რა უნდა გააკეთოთ“.

ყოველ მოცემულ შემთხვევაში, პირველი ეტაპი მიზნად ისახავს რწმუნებულს მკაფიოდ განესაზღვროს, თუ როგორ და რა ფორმით უნდა მიაღწიოს წარმატებას მოლაპარაკებაზე, რომლის პასუხისმგებლობაც მასზეა მიხედვით.

არაპირდაპირი მოლაპარაკების ანუ მანდატის შესრულების ფაზა

როდესაც მანდატით აღჭურვილი მომლაპარაკებელი ხვდება თავის alter ego-ს (მეორე მე), მაშინვე აცნობიერებს თავისი მანდატის მნიშვნელობას, ასევე მის ფარგლებსაც. მრავალი სირთულე, რომელიც თავს იჩენს მაგიდასთან ურთიერთობის დროს, ძირითადად მომდინარეობს ორი უდავო დეფექტიდან: ინფორმაციის ნაკლებობა და პირიქით, იძულებითი ვალდებულებების სიჭარბე. ეს ორი რისკი უკანვე უბრუნდება ორი ტიპის კონტრასტულ ნდობით აღმჭურველს: იმათ, ვინც ზედაპირულად უდგებიან სიტუაციას და იმათ, ვინც ყველაფერს აკონტროლებენ.

- **ძალიან ფართო მანდატი** მომდინარეობს ნდობით აღმჭურველებისაგან, რომლებიც პრობლემებს ზედაპირულად უდგებიან და ინტერესისა თუ დროის ნაკლებობის გამო, ინსტრუქციების მიცემისას დეპეშური სტილით სარგებლობენ, ვერ უძლებენ ცდუნებას და თამაშობენ ისეთი უფროსის როლს, რომლებსაც საქმეები თავზე აყრია, ერთი წუთი თავისუფალი დრო არა აქვს და ამიტომაც რწმუნებული თავის ნებაზე ჰყავთ მიშვებული: „თქვენ სრულიად გენდობით და მოქმედების სრულ თავისუფლებას განიჭებთ“, რაც რწმუნებულის თავში და გონებაში ასე გადაითარგმნება: „ამოცანას თავი უნდა გავართვა და რაღაც მოვახერხო იმ უმწირესი ინფორმაციით, რომელიც მან მომაწოდა“. მითითებების დეპეშური სტილი ტოვებს უდიდეს ლაკუნებს (ცარიელ ადგილებს) და აძნელებს ამოცანის შესრულებას. მსგავსმა სიტუაციამ შესაძლოა ჩიხში შეიყვანოს პროცესი ყოველთვის, როცა მომლაპარაკებელს არ შეეძლება მკაფიოდ დააფიქსიროს პოზიცია მითითებების გაურკვეველი ხასიათის გამო, არა აქვს ზუსტად გაცნობიერებული ნდობით აღმჭურველის მოტივაციები, არ იცის როგორი ტიპის წინადადებების შეთავაზება შეუძლია მაგიდასთან, მაგიდის მიღმა, არ იცის რა კრიტერიუმებით შეაფასოს შემოთავაზებები. ამგვარ კონტექსტში, სპეციალური ლიტერატურა რწმუნებულებს მოიხსენიებს, როგორც trustees – მეურვეებს, რომლებიც საბოლოო გადაწყვეტილებების

მიღებისას მხოლოდ საკუთარი კეთილსინდისიერებისა და პატიოსნების იმედად უნდა იყვნენ.

• **ძალიან შეზღუდული მანდატი** მომდინარეობს იმ პირებისგან, რომლებიც ყველაფერს აკონტროლებენ, ანუ კონტროლის მანიით არიან შეპყრობილები. ამ შემთხვევის ნაკლი წინა მაგალითის საპირისპიროა. ეს პოზიციონალური ნდობით აღმჭურველნი ცდილობენ აკონტროლონ ყველაფერი, თვით ტექსტის მცირე ნაწილში დასმული უმნიშვნელო მძიმეც კი. ღროის სიმცირის გამო ისინი იძულებულები არიან სრული უფლებით აღჭურვონ რწმუნებული და გააგზავნონ დავალების შესასრულებლად, მაგრამ იმედოვნებენ, რომ ყოველ შეხვედრაზე რწმუნებულს მაინც თავიანთი მეურვეობის ქვეშ ამყოფებენ. ამ საქციელით მათ შეიძლება რწმუნებულები თავიანთი ნებასურვილის შემსრულებელ მარიონეტებად გადააქციონ. იძულებით თავსმოხვეული სურვილების გამომხატველი წინადადებები და შესაბამისად დაძაბულობაც მატულობს. მაგალითად, ნდობით აღმჭურველი აიძულებს მომლაპარაკებლს სარეზერვო ღირებულებაზე (ფასეულობაზე) არარეალურად დიდი ფასი მოითხოვოს სარეზერვო ღირებულებაზე (ფასეულობაზე). ხელმძღვანელის ეს გაუპართლებელი კაპრიზები რწმუნებულს აიძულებს და უბიძგებს სიხისტიკენ მოლაპარაკებებში, მიიყვანს იმ მძიმე მდგომარეობამდე, როდესაც მას მანევრებისათვის სივრცე აღარ ჰყოფნის და მეორე მხარის მათთვის მისაღებ წინადადებებს ვეღარ სთავაზობს. თეორიაში ასეთი რწმუნებულები „დელეგატებად“ არიან მოხსენიებული. მათი მანდატი იმპერატიულია, არა აქვთ გადაწყვეტილებების არჩევის უფლება, თითოეული მათი მოძრაობა ნდობით აღმჭურველის სიტყვითაა შებორკილი. იძულებითი წინადადების სიმრავლესაც შეუძლია გამოიწვიოს მოლაპარაკებების დაბლოკვა, რადგან რწმუნებული მალე აღმოჩნდება ბლოკირებული, თავისი ინიციატივით ვერაფერს დათმობს და მეორე მხარისათვის მხოლოდ იმის შეთავაზებას შეძლებს, რაც წინასწარ იქნება გათვალისწინებული. ნდობით აღმჭურველი თავისი პოზიციონალური ტენდენციებით რწმუნებულს ინიციატივის ყოველგვარ უნარს უხშობს.

ეს ორი საფრთხის შემცველი ქმედება, მენეჯმენტის როგორი განსხვავებული და საპირისპირო სტილიდანაც არ უნდა მომდინარე-

ობდეს, მთავრდება მაინც ერთი და იგივე შედეგით: მოლაპარაკების პროცესის შენელებით, ან და უარეს შემთხვევაში, მოლაპარაკების ჩიხში შესვლით. მეორე მხარის მომლაპარაკებლები თანდათან იძაბებიან, იმიტომ, რომ შემხვედრი გააზრებული წინადადებების ნაცვლად, ერთი და იგივე ფრაზა ესმით ყველანაირი პასუხის მაგიერ: „ეს მომდინარეობს ჩემი მანდატიდან“, ან „არ ვიცი შემიძლია თუ არა“, ან „ვიცი, რომ არ შემიძლია“. მომლაპარაკებელი ინერტული ხდება, ან ინფორმაციის ნაკლებობა აქვს, ან ბევრი თავსმოხვეული წინადადებების ტყვეობაშია.

ასეთ სიტუაციებში, როდესაც მონაწილეები სვლებს ვეღარ აკეთებენ და პროცესი ადგილიდან ფეხს ვეღარ იცვლის, „მკურნალობა“ ორი საშუალებითაა შესაძლებელი: ვაქცინით ან შრატით. ვაქცინა აშკარაა: ზემოთ აღწერილი სიტუაციების თავიდან ასაცილებლად, მანდატი წინასწარ უნდა დადგინდეს და განისაზღვროს იმგვარად, რომ იგი არ იყოს, არც ძალიან ფართო და არც ძალიან შეზღუდული. მანდატი უნდა იყოს საკმაოდ ფართო იმისათვის, რომ მომლაპარაკებელს მისცეს მანევრირებისათვის სამოქმედო არ მოლაპარაკების პროცესში და აგრეთვე მასაც მიეცეს საკუთარ კრეატიული მონაცემების დემონსტრირების საშუალება; მაგრამ მანდატი საკმაოდ ვიწრო უნდა იყოს, რათა განსაზღვროს მოლაპარაკებაზე მისაღწევი მიზნები და ამოცანები, დააკმაყოფილოს თავისი ნდობით აღმჭურველის ინტერესები და გააცნობიეროს საკუთარი პასუხისმგებლობის საზღვრები.

ამ ორი უკიდურესობის ზუსტი საზღვრების დადგენა ადვილი არ არის, მაგრამ ნდობით აღმჭურველის მიერ რაც უფრო დროულად და ნათლად იქნება განსაზღვრული მანდატი, დასაკმაყოფილებელი მოტივაციები და ინტერესები, რაც უფრო მეტ საშუალებას მიეცემთ რწმუნებულს თავად შეაფასოს მოლაპარაკებების საშუალებანი, შესათავაზებული წინადადებები და ტაქტიკური სვლები, მით უფრო მეტია შანსი იმისა, რომ შემუშავდება ზუსტი, გამოზომილი სტრატეგია და მოლაპარაკება კარგი შედეგებით დამთავრდეს.

მაგრამ, თუ ვაქცინის გაკეთება დასაწყისში ვერ მოხერხდა, ანუ თუ ინსტრუქციები ან ზედმეტად ლოიალურია, ან ზედმეტად შემზღუდველი, მხოლოდ შრატის იმედად თულა ვიქნებით: კვლავ ნდობით აღმჭურველს უნდა მივაკითხოთ.

ნდობით აღმჭურველისაკენ მიბრუნება ანუ რწმუნებულის მოქმედების კანონიერად ცნობა

იმისდა მიუხედავად, მანდატის შინაარსი და ფარგლები თავიდანვე იყო თუ არა დადგენილი, თუ მხოლოდ ნახევრად იყო ჩამოყალიბებული, ორივე შემთხვევაში უნდა მოეხსენოს ზემდგომებს მიმდინარე ან დასრულებული მისიის შესახებ, აღვადგინოთ მათთან კომუნიკაცია.

წარსულში, მოლაპარაკებების გაძლოლით უფლებამოსილი ელჩები მუდამ ცდილობდნენ მოეპოვებინათ ხელშეწყობის მხარდაჭერა. ისინი თავიანთ დედაქალაქებში დიპლომატიურ დეპეშებს აგზავნიდნენ, სადაც ჯერ აღწერდნენ შექმნილ მდგომარეობას, შემდგომ მანდატის შესაბამისად განხორციელებულ ქმედებებს და ითხოვდნენ ახალ მითითებებს. ეს სწორედ ის შრატია, რაზედაც ზემოთ ვლაპარაკობდით. თუ მანდატი მთლიანად ან ნაწილობრივ სიტუაციას აღარ შეეფერება, საჭიროა მოხდეს მისი ხელახლა განხილვა და შედგენა. უნდა განიმარტოს, რომ არსებულ ვითარებაში ეს მანდატი წინსვლის საშუალებას აღარ იძლევა და რწმუნებით აღმჭურველს შეუძლია, თავის შეხედულებისამებრ, შეწყვიტოს მისია, ან დახვეწოს მანდატი, სრულყოს იგი დამატებითი ინსტრუქციებით, ან მისცეს რწმუნებულს მანევრირების მეტი საშუალება.

ძალიან მშნიენლოვანია კარგად გაეაცნობიეროთ მოლაპარაკებების დროს ამ “მისვლა-მოსვლის” (აქ საუბარია კომუნიკაციაზე) აზრი იმ ორ ადამიანს შორის, რომელთაგან ერთი მოქმედებს, მეორე კი სამოქმედო გეგმას უდგენს. ეს “გაცვლა-გამოცვლის” (აქ საუბარია ხელმძღვანელსა და მომლაპარაკებელს შორის მუდმივი კომუნიკაციასა და ინფორმაციის გაცვლა გამოცვლაზე მოლაპარაკებების პროცესში) დიპლომატია სულაც არ მიუთითებს ნდობით აღმჭურველსა და რწმუნებულს შორის ჩამოყალიბებული ურთიერთობის სისუსტეზე; პირიქით, ეს არის ნდობით აღმჭურველის მხრიდან საქმისადმი ინტერესისა და სწრაფი რეაგირების უნარის გამომხატველი. რწმუნებულის მხრიდან ეს იმის მაჩვენებელია, რომ ეს უკანასკნელი ენდობა თავის ზემდგომს, ელოდება მისგან რჩევებს და მომლაპარაკებლის მიერ მიღებული გაბედული გადაწყვეტილებების მხარდაჭერასა და ცნობას. იკვრება ერთგვარი წრე, რომლის ფარ-

გლებში მიმდინარეობს მანდატის ერთგვარი განახლება, შესრულება და შემდგომ ანგარიშის ჩაბარება.

ამ საკონსულტაციო მისვლა-მოსვლის მეორე მთავარი უპირატესობა ის არის, რომ მას შეუძლია შეამციროს უფსკრული, რომელიც შეიძლება გაჩნდეს, ერთი მხრივ ნდობით აღმჭურველსა და მის მანდატს შორის და მეორე მხრივ, რწმუნებულსა და მოლაპარაკების პროდუქტს შორის. თუ მანდატის არასრულყოფილების გამო მოლაპარაკება ჩიხში შევიდა და რწმუნებულმა კვლავ მიაკითხა ნდობით აღმჭურველს, ამ უკანასკნელმა უნდა გააცნობიეროს შექმნილი სიტუაცია, გამოითანოს დასკვნები და გეზი შეუცვალოს მანდატს და, თუ ინებებს მოლაპარაკებასაც. მოლაპარაკება შეიძლება შეჩერდეს ნდობით აღმჭურველის უკიდურესი პასუხისმგებლობით. თუ მოხდა პროცესის დაბლოკვა მანდატის მიზეზით და ნდობით აღმჭურველთან არ გაიმართა ხელახალი კონსულტაციები მაშინ: ან რწმუნებული ახერხებს პროცესის ადგილიდან დაძვრას მის მიერ მოფიქრებული მითითებების წყალობით, რომლებიც მას არ მიუღია (ამ დროს შეიძლება მანდატს გადაამეტოს), ან კიდევ ვერაფერს ახერხებდეს და პროცესი კვლავ ჩიხში რჩება. ორივე შემთხვევაში, ადგილი აქვს რწმუნებულის მხრებზე პასუხისმგებლობის გადასვლას. როგორც არ უნდა დამთავრდეს პროცესი, შეთანხმებით თუ უთანხმოებით, რწმუნებულის საქციელით ნდობით აღმჭურველი მაინც უკმაყოფილო და იმედგაცრუებული დარჩება („მე უკეთეს შედეგს მოველოდი“ ან „სულ სხვა რამეს ველოდი“), დაუწუნებს პროცესის წარმართვას („ჯერ ჩემთვის უნდა გეკითხა რჩევა“, „მე ასე არ ვიმოქმედებდი, მოლაპარაკებას სხვანაირად წავიყვანდი“). ამ განსაკუთრებულ შემთხვევაში ნდობით აღმჭურველის უსიამოვნო გაკვირვებას მოჰყვება რწმუნებულის უსიამოვნო გაკვირვება, რადგან მან ხომ კეთილსინდისიერად იმოქმედა, ვინაიდან შეეძლო თითქმის ყველაფერი გაეკეთებინა (ზედაპირული მანდატი) ან შეზღუდული იყო (მაკონტროლებელი მანდატი).

ყოველი ნდობით აღჭურვილი მომლაპარაკებლისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია თავის თავს ხშირად, და განსაკუთრებით კი მაშინ, როდესაც ახლოვდება შეთანხმებისთვის საბოლოო სახის მიცემის ფაზა, დაუსვას შეკითხვა: „მაგიდასთან მიღებული ეს გადაწყვეტილება შედის ჩემს მანდატში?“ თუ მას ოდნავი ეჭვი მაინც გაუჩნდება, რომ ამის პასუხი უარყოფითია, მეტი აღარ უნდა იყოყმანოს.

დღეს, ძველი დროის ელჩების პირობებისგან განსხვავებით, კომუნიკაციის საშუალებები აადვილებენ ურთიერთობებს და ვერაფერი გაამართლებს იმ რწმუნებულს, რომელიც არ დაუკავშირდება ზემდგომს ტელეფონით ან ელექტრონული ფოსტით, რათა გადაამოწმოს თუ რა უფლებამოსილება გააჩნია მოცემული საკითხის გადასაწყვეტად და სად არის ამ უფლებამოსილების საზღვრები.

თუ რწმუნებულს არ გააჩნია იოტისოდენა ეჭვიც კი იმის თაობაზე, რომ შეთავაზებული შეთანხმება მისი დასაწყისშივე დადგენილი მანდატის, ან შემდეგ შესწორებებშეტანილი ახალი სქემის ფარგლებში ჯდება, თუ გამოიყენება ნდობით აღმჭურველთან მუდმივი კონსულტაციების ტაქტიკა და თუ გააჩნია ხელმოსაწერად შესაბამისი უფლებამოსილება, მას თამამად შეუძლია ბოლომდე მიიყვანოს დაწყებული საქმე. როდესაც, ბოლოს და ბოლოს, ყველაფერი დამთავრდება, რწმუნებული ემზადება საბოლოო ანგარიშის წარსადგენად, რაც მისთვის უკვე წმინდა წყლის ფორმალობაა, ვინაიდან ნდობით აღმჭურველი მიღებული შედეგების საქმის კურსშია და ელოდება მათ, მიუხედავად იმისა, თავდაპირველი მანდატით არის ეს რეზულტატი გამოწვეული, თუ პროცესის შედეგად მანდატში შეტანილი ცვლილებით.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი დაგვრჩა, რომელიც არ შეიძლება არ ვახსენოთ: ანაზღაურება ნდობით აღმჭურველი – რწმუნებულის ურთიერთობაში: რწმუნებულის ანაზღაურება კარგად უნდა განისაზღვროს, რათა შემცირდეს ინტერესთა კონფლიქტის საშიშროება მასა და ნდობით აღმჭურველს შორის. ამ საკითხზე მუშაობისას აგრეთვე დაკვირვებით უნდა იქნას შესწავლილი რწმუნებულის სათანადო შესაძლებლობები კრეაციისა და ფასეულობათა გადანაწილების სფეროში.

რწმუნებულთა ჰონორარები

მანდატის რიგიანად შედგენა-მართვის გარდა, დგება რწმუნებულების გასამრჯელოს მეტად მგრძნობიარე და ფაქიზი საკითხი. მართლაც, ნდობით აღმჭურველისა და რწმუნებულის მოტივაციები შეიძლება ისე დაშორდეს ერთმანეთს, რომ ამან გამოიწვიოს აშკარა ინტერესთა კონფლიქტი და საზიანო ქმედებანი (მნუკინი და ლამპერერი, 2002; ლამპერერი და სკოდელარო, 2003).

• **ნდობით აღმჭურველს** უნდა ამოძრავებდეს შემდეგი **მოტივაციები**: დადოს რაც შეიძლება საუკეთესო კონტრაქტი, ან მიაღწიოს კონფლიქტის მოგვარების საუკეთესო გამოსავალს დროის და თანხის უმცირესი დანახარჯით, რომელშიც შედის აგრეთვე მოწვეული აგენტის ხარჯებიც.

• **რწმუნებულის მოტივაციები** განისაზღვრება იმ მოგებიდან გამომდინარე, რის გარანტიასაც იძლევა მისი მონაწილეობით მიღებული შეთანხმება; არ უნდა დავივიწყოთ აგრეთვე ამ შეთანხმებით განპირობებული მისი მიმდინარე და მომავალი პერსონალური შედეგები. რწმუნებული განსაკუთრებით შეეცდება შეინარჩუნოს ავტორიტეტი შემდგომი მოლაპარაკებებისათვის, ყველაფერს გააკეთებს იმისათვის, რომ თავის სასარგებლოდ გაზარდოს შეფარდება „დრო (მინიმალური) / მოგება (მაქსიმალური)“, ან საკუთარი მოგების გაზრდის მიზნით გამოიყენოს მხოლოდ მისთვის და არა კლიენტისთვის მისაწვდომი ინფორმაცია.

დამატებითი სირთულე გამომდინარეობს რწმუნებულის კომპენსაციის სტრუქტურისაგან, რომელიც არჩევანის მიხედვით, ან ართულებს და ან ამარტივებს ინტერესთა კონფლიქტის რისკებს. მართლაც, ვერტიკალური ურთიერთობების ვალორიზაცია მეტნაკლებად აღდება ან ეწინააღმდეგება ნდობით აღმჭურველების (ან რწმუნებულების) მოტივაციებს და აქედან გამომდინარე, ემსახურება მოლაპარაკებებზე თანხმობის მიღწევას, ან ეწინააღმდეგება მას. ამ მიმართულებით, ინტერესთა კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას რწმუნებულის გონებაში. მაგალითად, თუ ფუნქციონერს ხელმძღვანელობა ცუდად უხდის, ის შეიძლება გულმოდგინედ აღარ ემსახუროს მათ მოლაპარაკებებზე ან შეიძლება კორუფციის თანამონაწილე გახდეს. კომპენსაციის საშუალებებს, რომლებიც მრავალგვარია, ესაჭიროება ზუსტი შესწავლა, რათა შესაძლებელი გახდეს ნდობით აღმჭურველთა და რწმუნებულთა ინტერესების მკაცრი განსაზღვრა, ანუ თავიდან იქნას აცილებული ინტერესთა კონფლიქტები. თითოეული ეს საშუალება თუ მეთოდი ხასიათდება თავისი უპირატესობებით და შეუსაბამობით. ცალკე აღებული არც ერთი მათგანი არ იძლევა გარანტიას, რომ რწმუნებულსა და ნდობით აღმჭურველს შორის პოტენციური დამახულობა საერთოდ გაქრება.

• **სათობრივი ანაზღაურება** – ამ ტიპის პონორარი, რა თქმა უნდა, სტიმულის მიძღვრია რწმუნებულთათვის. მაგრამ ზოგჯერ ეს

იწვევს უსარგებლო და ძვირადღირებული ღონისძიებების რაოდენობის გაზრდას ან პირიქით, რწმუნებული ზერელედ უდგება საქმეს, ცდილობს მიაღწიოს არც თუ ისე ხელსაყრელ შეთანხმებას, რათა მოკლე დროში მეტი ანაზღაურება აიღოს. საათობრივი ანაზღაურება ხშირად ხელსაყრელია ფართო პროფილის მიმწოდებლებისათვის, მაგრამ კომპეტენტური ექსპერტი მასზე დათანხმებაზე შეყოყმანდება, ვინაიდან მისი სწრაფი განხორციელება ნდობით აღმჭურველს მცირე დანახარჯით მნიშვნელოვან მოგებას მოუტანს.

• **ფიქსირებული ჰონორარი ან წინასწარ მოლაპარაკებული თანხა.** ეს სისტემა ინტერესს უღვიძებს რწმუნებულს, რომ სწრაფად იმოქმედოს, მაგრამ კლიენტმა შეიძლება ამით ისარგებლოს და მოინდომოს აგენტთან უკვე განხილული და შეთანხმებული ამოცანების გაფართოება. მაგალითად, კონსულტანტმა, რომელიც შუამავლის როლს თამაშობს საწარმოთა გაერთიანების ოპერაციაში, შეიძლება დაინახოს, რომ სთხოვენ უფრო მეტი დავალების შესრულებას, ვიდრე ეს მოეთხოვებოდა და გათვალისწინებული იყო საწყის კონტრაქტში.

• **პირობითი ჰონორარები.** ეს სისტემა ფართოდ გამოიყენება ამერიკის შეერთებულ შტატებში სამოქალაქო საქმეებზე მომუშავე ადვოკატებთან მიმართებაში. მათ კლიენტი მხოლოდ იმ შემთხვევაში უხდის, თუ პროცესს მოიგებენ. საკომისიო გასამრჯელო გადაირიცხება თუ ტრანსაქცია ბოლომდე მივა, ან, თუ მოსამართლე თხოვნას დააკმაყოფილებს. ეს საკონტრაქტო სისტემა, რომელიც სტიმულის მიმცემია რწმუნებულისათვის, მაინც შეიცავს რწმუნებულის მხრიდან არაკეთილსინდისიერად მოქცევის ალბათობას. თუ იგი ჩათვლის, რომ მისი გასამრჯელო მოცემულ დროში ნაკლებ რენტაბელურია, შეეცდება ტრანსაქცია სწრაფად დაასრულოს, თუნდაც ისეთი შედეგით, რაც ნაკლებად ოპტიმალური იქნება კლიენტისათვის. შეიძლება მოხდეს პირიქითაც: აგენტმა შეიძლება დიდი დრო დაკარგოს უმოქმედოდ, თუ მისი კლიენტის პრეტენზიები დასაწყისში ძალიან გადაჭარბებული იქნება, მერე შეიძლება კლიენტს მისი მოლოდინისთვის მეტად შეუფერებლად დაბალი გამოსავალი შესთავაზოს, რათა ოპერაცია ყოველგვარი ძალისხმევის გარეშე განახორციელოს და მისაღებიც მიიღოს.

• **შერეული ჰონორარები.** ასეთი ჰონორარის სახეს წარმოადგენს, მაგალითად, შემცირებული საათობრივი ანაზღაურება, რომელ-

საც რეზულტატის შემთხვევაში ემატება პრემია. ამ პრემიის დადგენა ძნელია პროცესის დასრულებამდე. ამავე დროს იგი იწვევს ინტერპრეტაციის მრავალ წინააღმდეგობას, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც პრემია *a posteriori* დადგენილია რწმუნებულის მიერ. შესყიდვის აქტისათვის, თუ მასზე ხელი მოეწერება, რწმუნებულისთვის დადგენილია მორიგებით შეთანხმებული თანხა და შესაბამისად, პრემიის რაოდენობა დამოკიდებული იქნება შენაძენის ღირებულებაზე.

• **ხელფასი.** ეს სისტემაც ასევე წარმოშობს დაძაბულობას რწმუნებულისა და რწმუნებით (ნდობით) აღმჭურველის ურთიერთობაში, ვინაიდან ხელფასზე მომუშავე მოსამსახურე ინარჩუნებს პირად ინტერესებს მომავალი შესაძლო კარიერის შესახებ, ეს კი მას ხელს უშლის გაბედულად იმოქმედოს და ხელმძღვანელის განაწყენების შიშით, ცდილობს არ დასცდეს კრიტიკული ან დამოუკიდებელი მოსაზრება.

პოტენციური ინტერესთა კონფლიქტები ნაწილობრივ შეიძლება მაინც მოგვარდეს კომპენსაციის მექანიზმის გულმოდგინედ შერჩევითა და დადგენით. ამ „კერტიკალურ“ ურთიერთობებში გამოყენებულ უნდა იქნას განხილვისა თუ მოლაპარაკებების ის მეთოდები, რომლებიც მიღებულია ჰორიზონტალური ურთიერთობებისთვის. ძალაუფლების ან უფლებათა დელეგირებიდან გამომდინარე გამოწვევა გულისხმობს ამ აქტის პირობებში მინიმალური დანახარჯით მაქსიმალური მოგების მიღებას. დაძაბულობა დასაშვებია, მაგრამ უნდა მოგვარდეს გამჭვირვალედ, ანაზღაურების საკითხი თავიდანვე ღიადა და ნათლად უნდა გაირკვეს და დადგინდეს. ეს დაძაბულობა რწმუნებულის/ნდობით აღმჭურველის ურთიერთობაში უნდა განიხილებოდეს როგორც ერთობლივად გადასაჭრელი საკითხი კომპლექსური ნდობის კლიმატის შესანარჩუნებლად.

რწმუნებულებთან ურთიერთობის რეგულაციის სხვა მექანიზმები

მოლაპარაკებების დაწყებამდე შემუშავებული მანდატის მეტნაკლებად ზუსტი ჩამოყალიბება, სადაც წინასწარ განისაზღვრება რწმუნებულის უფლებამოსილება და მანევრების ფარგლები, შუალედური ანგარიშგება, რომლის დროსაც აგენტი ნდობით აღმჭურველს ანგარიშს აბარებს მოლაპარაკების მიმდინარეობაზე, კლიენტის დას-

წრება შეკრებებზე სხვა რწმუნებულთან ერთად ან დაინტერესებული პირის რანგში, — ეს ყველაფერი შეადგენს კონტროლის საყოველთაოდ ცნობილ მექანიზმებს. თუმცა კონტროლის საშუალებების ხშირ გამოყენებას უარყოფითი მხარეებიც ახლავს: მან შეიძლება ჩაახშოს რწმუნებულის დამოუკიდებელი აზროვნებისა და ინიციატივის გამოვლენის უნარი, რაც ხელს შეუშლის აქტიურ კომუნიკაციაში მონაწილეობასა და ფასეულობების შექმნაში. კონტროლის მექანიზმების სახეობებისა და რაოდენობის გაზრდის პროპორციულად, რომლებიც შექმნილია იმისათვის, რომ შემოწმდეს რწმუნებულის მიერ დავალების შესრულების ხარისხი, რეპრეზენტაციის ღირებულება იზრდება და მასთან ერთად — პარადოქსია, მაგრამ რას იზამთ, — იზრდება დაძაბულობა, რომლის შესამსუბუქებლადაც იყო შექმნილი კონტროლის ზემოთ აღწერილი მექანიზმები და რომელთა გამოყენების სარგებლობასაც რწმუნებულის მიმართ თავისი საზღვრები აქვს.

გადამეტებული კონტროლის რისკები

თუ ვინმე მოინდომებს, რომ საწარმოს იურიდიულმა სამსახურმა მიაღვენოს თვალყური კონფლიქტის დარეგულირებაში ჩაბმულ ადვოკატს, მის მიერ ქმედებებსა და შედეგებს, აღმოჩნდება, რომ ერთი და იმავე დოსიეზე ორი აგენტი იმუშავენ, თანაც გაიზრდება გაწეული ხარჯი, გაიზრდება აღნიშნულ საქმით დაკავებულ მოსამსახურეთა რიცხვი, რომლებიც ერთმანეთს ხელსაც კი შეუშლიან. აქედან გამომდინარე, დგება იმის აუცილებლობა, რომ თვით ეს იურიდიული სამსახურიც გაკონტროლდეს. ე.ი. ზემოაღნიშნული დაძაბულობის მართვისთვის მხოლოდ კონტროლის მექანიზმების განვითარება საკმარისი არ არის.

ის ფაქტი, რომ ზოგჯერ რწმუნებული შეიძლება გამოწვეულ იქნას საქმიდან *ad nutum*, არის გარანტია იმისა, რომ აგენტი მოემსახურება თავისი კლიენტის ინტერესებს, თუმცა რწმუნებულის შეცვლის დამატებითი ხარჯი კლიენტს ამ აზრს შეაცვლევინებს. ეს გარანტია ეხება აგრეთვე რწმუნებულის რეპუტაციის საკითხს, რომელიც ამ უკანასკნელისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია. ეს ელემენტი თვალსაჩინო დეტალია პროფესიონალურ სამყაროში, სადაც მოთამაშეების ვიწრო წრეში უცხო თვალისაგან ფარულად და

მოწმეების გარეშე, იქმნება და ნადგურდება ავტორიტეტი. ეს ვიწრო წრე კი ერთმანეთთან ხშირი ურთიერთობებით და მიზნებითაა დაკავშირებული. წარმოდგინეთ, რა სახიფათო და უსიამოვნო ადვოკატთა კაბინეტისათვის მათ მიერ წაგებული საქმის საქვეყნოდ გახმაურება ან კიდევ კლიენტის ინტერესებთან შეუთავსებელი საქციელის ჩადენა. მრავალი რწმუნებული გამხდარა იძულებული დამორჩილებოდა დეონტოლოგიურ წესებს და მკაცრად დადგენილ პროფესიულ პროცედურებს, რომლებშიც საჭიროების შემთხვევაში დისციპლინარული სასჯელიც მოიაზრება.

იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც რწმუნებული/ნდობით აღმჭურველის ურთიერთობაში შექმნილი დაძაბულობის მართვა შესაძლებელია ზემოაღნიშნული მექანიზმებით, არც ერთ ცალკე აღებულ ან რამდენიმე მექანიზმს ამ დაძაბულობის საერთოდ გაქრობა არ შეუძლია. გამოყენებისას ზოგიერთი მექანიზმი აღმოჩნდება უფრო დახვეწილი, ვიდრე დანარჩენები, მაგრამ რეპუტაციის ბაზარს ყველაფრის მოგვარება არ შეუძლია. კონტროლის სისტემების გამოყენება მაინც დამატებით ხარჯებთანაა დაკავშირებული და კომპენსაციის მექანიზმებსაც გააჩნიათ მახინჯი მხარეები. საბოლოო დასკვნისთვის უნდა აღვნიშნოთ, რომ დაძაბულობის სამართავად საჭიროა კვლავ და კვლავ მოლაპარაკება და განხილვა ამ ურთიერთობების შიგნით, რათა გათვალისწინებულ იქნას ყველა შესაძლო რისკი და მათთან გამკლავების საშუალებანი. ეს ღონისძიებები კი წარმოადგენს დამატებით გარანტიას საგარეო მოლაპარაკებებზე წარმატების მიღწევისა.

მრავალმხრივი მოლაპარაკებები

რამდენი მიმღები მხარე უნდა მონაწილეობდეს პროცესში, რომ მოლაპარაკება მრავალმხრივად ჩაითვალოს? ლოგიკური პასუხი იქნებოდა სამი; ამ მოსაზრების მართებულობას ინგლისური ანდაზაც ამოწმებს: „Two is company, three is a crowd“ („ორნი ერთმანეთს კომპანიას უწყვენ, სამი კი უკვე ბრბოა“). სამი მოთამაშისაგან შემდგარი მოლაპარაკება იძლევა ორი მხარის მესამის წინააღმდეგ გაერთიანების შესაძლებლობას. მრავალმხრივი მოლაპარაკებისადმი მიძღვნილი ლიტერატურიდან გირჩევთ გაეცნოთ ზარტმანის (1994), კაუფმანის (1968) და სუსკინდისა და ფილდის (1996) ნაშრომებს.

სანამ წარმოიდგენდეთ რა განსაკუთრებული სირთულების გამოძწევია მრავალმხრივი მოლაპარაკებები, ცოტა ხნით დაუბრუნდეთ მრავალმხრივი მოლაპარაკებების კონტექსტების რაოდენობის გაზრდის საკითხს. ჩვენ ნათლად აგისხნით როგორ შეიძლება ემართოთ გართულებული სიტუაციები აქამდე წარმოდგენილი საშუალებების დახვეწით. შემდეგ კი წარმოიდგენთ სპეციალურად მრავალმხრივი მოლაპარაკებების დროს სიმძნელების გადასაჭრელად გამოსაყენებელ ორ ინსტრუმენტს.

მრავალმხრივი მოლაპარაკებების განვითარება

მრავალმხრივი მოლაპარაკებების გავრცელების ფართო ასპარეზი, უპირველეს ყოვლისა, დიპლომატიას, რასაც სულ ცოტა ოთხი მიზეზი განაპირობებს.

- *მონაწილეთა რაოდენობა*, რომლებიც ამგვარ მოლაპარაკებებშია წარმოდგენილი, გაიზარდა. დიდი ხნის განმავლობაში საერთაშორისო ურთიერთობების პროცესებში ქვეყნების მცირე რაოდენობა მონაწილეობდა, დაახლოებით 10-15 სახელმწიფო. XIX საუკუნის იმპერიების დაშლისა და ევროპის ფარგლებს გარეთ სხვა სახელმწიფოების შექმნამ ეს რიცხვი საგრძნობლად გაზარდა. XX საუკუნის განმავლობაში დეკოლონიზაციის პროცესმა ერთდროს კოლონიზირებულ ერებს ახალი სუვერენული სახელმწიფოების დაარსების საშუალება მისცა, რის შედეგადაც ეს ახალი ქვეყნები საერთაშორისო საზოგადოების სრულუფლებიანი წევრები და საერთაშორისო მოლაპარაკებებში პარტნიორები გახდნენ. დღეს გაეროს შემადგენლობაში 191 ქვეყანაა.¹

- მეორე მსოფლიო ომის დამთავრების შემდეგ საერთაშორისო წესრიგი აღსდგა *მრავალმხრივი ორგანიზაციების* სისტემის საშუალებით: გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია და მისი სპეციალიზებული ორგანიზაციები (WHO, ILO, FAO, IMF, UNESCO, Unitar და სხვ.), რომელთა შტაბ-ბინებშიც მუშაობენ სხვადასხვა ქვეყნის წარმომადგენლები. შეიქმნა სხვა მრავალმხრივი ორგანიზაციები, რომელთა მიზანს რეგიონალური თანამშრომლობის განვითარება და ტემპების დაჩქარება წარმოადგენს. ამათგან ერთ-ერთი

¹ დღეისათვის მათი რიცხვი 192 აღწევს.

ყველაზე წარმატებულია ევროკავშირი¹. ევროპის მსგავსად რეგიონული ორგანიზაციები შეიქმნა ლათინურ ამერიკაში (Mercosur), სამხრეთ აღმოსავლეთ აზიაში (ASEAN) და დასავლეთ აფრიკაში (CEAO). ინსტიტუციები შეიქმნა აგრეთვე განსაკუთრებულ საკითხებზე, რომელთაგან ყველაზე ახალგაზრდაა მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია WTO, რომელიც შეიქმნა 1995 წელს და ამჟამად აერთიანებს 147 წევრ სახელმწიფოს.

• მესამე მიზეზი არის ის, რომ საერთაშორისო არენაზე **განსახილველი საკითხების რაოდენობა** მნიშვნელოვნად გაიზარდა დასაწყისში, მრავალმხრივ მოლაპარაკებებზე მხოლოდ უმაღლესი ხელისუფლების გასარჩევი საკითხები განიხილებოდა: ომი და მშვიდობა. ვესტფალიის ზავზე მოლაპარაკებები 1642 წელს დაიწყო და ხელი მოეწერა 1648 წელს მიუნსტერსა და ოსნაბურგში. ამ მოლაპარაკებებში 94 სუვერენული ხელისუფალი იღებდა მონაწილეობას (ბელი, 2000, გვ. 157). დანარჩენი საკითხები **ორმხრივ** შეთანხმების საგანი იყო. შემდეგ თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმებების გაჩენასთან დაკავშირებით, ვაჭრობაც მრავალმხრივი მოლაპარაკებების თემა გახდა. დღეს კი, თითქმის ნებისმიერი საკითხი მრავალმხრივი მოლაპარაკებების საგანი ხდება; გასარჩევი კი მართლაც ბევრია: განვითარების პროგრამების მხარდაჭერა და დაფინანსება, გარემოს დაცვა, შიდასთან ბრძოლა, ინტელექტუალური საკუთრება, კულტურული მრავალფეროვნება და ა.შ. გლობალიზაციის ეპოქაში კი პრობლემები გლობალურ გადაწყვეტას ითხოვს. ამ გლობალური გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი, შესაბამისად, მრავალი მონაწილის ჩართვის გარეშე წარმოუდგენელია.

• და ბოლოს, საერთაშორისო სცენაზე გამოჩნდნენ **ახალი ტიპის მოქმედი პირები**. არასამთავრობო ორგანიზაციები და მულტინაციონალური კორპორაციები სულ უფრო და უფრო მზარდ როლს თამაშობენ საერთაშორისო მოლაპარაკებებში. იმ შემთხვევებში როდესაც მოლაპარაკებების მაგიდასთან ეს ორგანიზაციები არ ფიგურირებენ გადაწყვეტილების მიმღებ მხარეთა შორის, ისინი აღნიშნულ პროცესებს შეიძლება დამკვირვებლის სტატუსით ესწრე-

¹ დღეისათვის ევროკავშირის წევრთა რიცხვი 27 აღწევს. თუმცა, მის გაფართოებას, რომლის შედეგად კავშირის წევრთა რიცხვი 27 წევრამდე გაიზარდა, ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე მოლაპარაკებების პროცესში დაისტაბილურებული სირთულეების შეტანის გარეშე არ ჩაუვლია.

ბოდნენ. არიან ისინი თუ არა უშუალოდ მოლაპარაკების მაგიდასთან, ეს ახალი აქტორები გარკვეულ ზეგავლენას ახდენენ მოლაპარაკებებზე, რაზედაც მეტყველებს 1998 წელს WTO-ს სიეტლის საქვეყნოდ გახმაურებული ჩაშლილი მოლაპარაკებები, დიდი რეიანის სამიტები და მსოფლიო ბანკის შეხვედრები. ახალი ალტერმონდიალისტური ნაკადები ქმნიან არასამთავრობო ორგანიზაციების თანავარსკვლავედის ახალ შემადგენელ ნაწილებს, რომელთა საქმიანობის სფეროები განსხვავებულია: პოლიტიკა, პროფკავშირები, ჰუმანიტარული პრობლემები.

ორი მრავალმხრივი მოლაპარაკება ხანდახან ერთმანეთს ერგება და ერთმანეთში გადადის, რათა შეიქმნას ის, რასაც ჰუბერ ვედრინი უწოდებს „მრავალმხრივობა კვადრატში“. მაგალითად, საფრანგეთი იცავს რაიმე დებულებას ევროკავშირის პასუხისმგებლობის ფარგლებში (27 წევრი), ეს უკანასკნელი კი დებულობს ამ დებულებას, რომელიც მხოლოდ საფრანგეთს არ ეხება და შეეცდება მის დაცვას სხვა მრავალწევრიან ინსტანციაში, მაგალითად მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში. შეიძლება ვიფიქროთ „კუბში აყვანილ მრავალმხრივობაზე“, ვინაიდან დასაწყისში საფრანგეთის პოზიცია ჩამოყალიბებულია შესაბამისი ფრანგული სამინისტროების მოლაპარაკებებზე, მათი ერთობლივი მიდგომის განსაზღვრა კი ჰარმონიზაციის გარეშე შეუძლებელია.

დიპლომატიური სფეროს გარდა, მრავალმხრივი მოლაპარაკებების განვითარებამ მიიღო სხვადასხვა გავრცელებული ფორმა. მრავალი ორმხრივი მოლაპარაკება ფაქტიურად მრავალმხრივი მოლაპარაკებების ფორმატს იღებს, ვინაიდან მის ფარგლებში მიმდინარეობს სხვადასხვა ერთდროული თუ თანმიმდევრული მოლაპარაკება, რომლებიც ხასიათდება ერთმანეთში ინტერაქციისა და უკუქცევის თობის ფენომენებით.

საწარმოს ხელმძღვანელის სამოქმედო გეგმა

როდესაც საწარმოს ხელმძღვანელი ადგენს და ათანხმებს სამოქმედო გეგმას ადმინისტრაციის საბჭოსთან ერთად, ამავდროულად უნდა ითვალისწინებდეს იმ მოლაპარაკებებს, რომლის გამართვაც მოუწევს იმ მხარეებთან, ვისაც ეს გეგმა პირდაპირ ან ირიბად ეხება, მაგალითად: ინდუსტრიული და ფინანსური პარტნიორები, პერსონალის წარმომადგენლები, მომწოდებლები

ან მარეგულირებელი ადმინისტრაციული ორგანო. საწარმოს ხელმძღვანელი ერთდროულად მრავალ საჭადრაკო დაფაზე თამაშობს, და ეს საჭადრაკო პარტიები დაკავშირებულია ერთმანეთთან, მიუხედავად იმისა, რომ ყველა მონაწილე ერთად არ ზის მოლაპარაკების მაგიდასთან.

მრავალმონაწილიანი მოლაპარაკებების დამახასიათებელი სირთულეები

გამოცდილება გვიჩვენებს რა ხარისხობრივი კავშირი არსებობს მოლაპარაკებაზე წარმოდგენილ მონაწილეთა რაოდენობასა და იმ სირთულეებს შორის, რომლებიც ამ რაოდენობიდან წარმოიშვება. როგორც კი მონაწილეთა რიცხვი ოთხიდან რვაზე გაიზრდება, შესაბამისად, პრობლემების ინტენსიურობა ორმაგდება. ჩვენ შევეცდებით განვიხილოთ ეს საფრთხეები სამი განზომილების თვალსაზრისით: ძირითადი არსი, ურთიერთობები და პროცესი.

პროცესის ჩიხში შესვლის საშიშროება

მიმღები მხარეების რაოდენობა ქმნის გარკვეულ სირთულეებს, რომლებიც სათანადოდ უნდა შეფასდეს. გაზუდებით ისმება კითხვები: რა თემაზე ლაპარაკობენ და როდის? ვინ წყვეტს ვინ უნდა ილაპარაკოს და რამდენი ხანი? როგორ ვრცელდება და მოიპოვება ინფორმაცია? ამ შემთხვევაში იმპროვიზაცია მასეა, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მონაწილეთა დროზე ადრე დაუძღურება და მოლაპარაკებათა ბლოკირება. იმისათვის, რომ ჩიხში შესვლა თავიდან იქნას აცილებული, უნდა მოხდეს პროცესის ზუსტი ორგანიზება. წინასწარ უნდა დადგინდეს საკითხების რიგითობა, დებატებში ჩართვისა და გამოსვლის წესი და რეგლამენტი, სხდომების შეწყვეტის პროცედურა და საჭიროების შემთხვევაში, დოკუმენტების წერილობითი ვარიანტების შემუშავებისა და გაცვლის რეგლამენტი და ა.შ. ხშირად იქმნება წინასწარი საბუთო შეხვედრის აუცილებლობა (საუბარია ე.წ. წინასწარი მოლაპარაკებების რაუნდზე რომელიც მთავარ რაუნდს უძღვის წინ), რათა უშუალოდ მოლაპარაკებების პროცესში, მხარეებს საუკეთესო პირობებში მოუწიოთ მაგიდასთან ბუთობა. რამდენადაც პროცესის მართვისათვის დადგენილ წესებს შეუძლიათ პასუხი გასცენ ყოველ შესაძლო კონფიგურაციასა და

შემხვედრ პრობლემას, იმდენადვე ისინი ქმნიან გარკვეული იძულებითი ხასიათის სტრუქტურებს რომლებიც შეზღუდვებს უწესებენ მონაწილე მხარეების ავტონომიას. ზოგიერთმა ისეთმა მრავალწევრიანმა ორგანიზაციამ, როგორიცაა გაერო ან OCDE (კოოპერაციისა და ეკონომიკური განვითარების ორგანიზაცია), შეიმუშავა მოლაპარაკებების კოდირებული ფორმები.

ამას გარდა, ამგვარ მოლაპარაკებებში ლოგისტიკა უდიდეს მნიშვნელობას იძენს, უპირველეს ყოვლისა, სულაც არ არის ადვილი ერთ ადგილას ერთდროულად შეკრიბო მონაწილეთა საკმაოდ დიდი რაოდენობა. უნდა ითქვას, რომ თანამედროვე ტექნოლოგიები, როგორიცაა მაგალითად, ვიდეოკონფერენციები ზოგჯერ აჭარბებენ კიდევ თავიანთი შესაძლებლობების საზღვრებს. მასპინძელი მხარისათვის მრავალმხრივი მოლაპარაკება უდიდესი მნიშვნელობის განზომილებას იძენს, სადაც უამრავი მატერიალური პირობაა მხედველობაში მისაღები (უსაფრთხოების ზომები, გადაადგილება, კვება, ტელეკომუნიკაციები, ფურნიტურა და ა.შ.). იმისათვის, რომ ღიებულების მასშტაბები მიეცათ, ურუგვაის რაუნდის Uruguay Round (WTO-ის წინამორბედი GATT-საერთაშორისო შეთანხმება საბაჟო ტარიფებზე და ვაჭრობაზე ფარგლებში) მოლაპარაკებათა ციკლი რვა წლის განმავლობაში გრძელდებოდა, იმის გამო, რომ თვრამეტ თვეში ერთხელ ტარდებოდა სამკვირიანი შეკრებები. ყოველ შეკრებაზე ასოცი ეროვნების წარმომადგენელი მრავალი ათასი პირი მონაწილეობდა. ამ მულტილატერალიზმის “წირვის” გვერდით, კერძო კომპანიებში ასეულობით აქციონერი იკრიბება გასართობად გენერალურ ასამბლეაზე.

უმნიშვნელო საკითხი არც მოლაპარაკების მონაწილეთა შერჩევაა. არჩევანის საკითხი ახდენს სიტუაციის განსაკუთრებული ხედვის კრისტალიზაციას. ვინ უნდა იქნას მაგიდასთან მიწვეული და რა სტატუსით (მონაწილე, დამკვირვებელი)? საჭიროა გადაიჭრას აგრეთვე დაძაბულობის საკითხი მაგიდასთან თითოეული ინდივიდის თანაბარ ღირსებასა და იმ მხარის რეალურ წონას შორის, რომელსაც მონაწილე წარმოადგენს. მსგავს გარემოებებში როგორ უნდა მოხდეს სიტყვის მიცემის დროის დარეგულირება?

სრულიად განსაკუთრებულია გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმები მრავალმხრივ მოლაპარაკებებში. ასეთი ტიპის მოლაპარაკებებისთვის დამახასიათებელია წინააღმდეგობა ლეგიტიმურობასა (გადა-

წყვეტილების მიღება კონსესუსით) და ეფექტურობას (გადაწყვეტილების მიღება მაჟორიტარული სისტემით) შორის, რომ აღარაფერი ვთქვათ სხვა მრავალრიცხოვან შუალედურ სისტემებზე, რომლებიც კვალიფიციური უმრავლესობის ან ვეტოს სისტემების შემოღებით ამა თუ იმ მეტ-ნაკლებად ძლიერ უმცირესობას გადაწყვეტილების ბლოკირების საშუალებას აძლევენ.

განსაზღვრების თანახმად, ორმხრივ ფორმატში შეთანხმება მიიღწევა მხოლოდ მაშინ, როდესაც ორივე მხარე მიიჩნევს, რომ მათი მოტივაციები უკეთ იქნება დაკმაყოფილებული ამ შეთანხმების მეშვეობით, ვიდრე მაგიდის მიღმა გადაწყვეტილებებით. მრავალმხრივ მოლაპარაკებებში, იგივე ლოგიკის მიხედვით, საჭირო იქნებოდა ყველაფერზე თანხმობის მიღწევა. ეს კონსესუსი თავისთავად შეუძლებელი არ არის, მაგრამ მისაღწევად რთულია და არსებობს საშიშროება სხდომების უსასრულობამდე გაგრძელებისა. ნუთუ პოტენციურ შეთანხმებაზე უარი უნდა ვთქვათ მაშინ, როდესაც მხოლოდ ერთი მხარეა წინააღმდეგი? უნდა დავეთანხმოთ თუ არა ნაწილობრივ შეთანხმებებს ზოგიერთ მხარეს შორის, როდესაც ამ შეთანხმებებში სხვები არ მოიაზრებიან? შეიძლება დავუშვათ, რომ განზე დარჩენილი მხარეები, რომელთა გარიყვის მიზეზი დომინანტი შეთანხმება გახდა, ერთმანეთში სხვა შეთანხმებას დადებენ (პირველ შეთანხმებასთან შეუთავსებლობის პრობლემების მიზეზით)? საჭიროა თუ არა გვერდის ბოლოს ზოგიერთი მხარის შენიშვნებისა და უთანხმოებების აღნიშვნა (ზოგიერთმა ქვეყანამ, რომელიც ხშირად არ ეთანხმება გადაწყვეტილებებს, მიიღო არც თუ სახარბიელო მეტსახელი „footnote states“ („შენიშვნების ქვეყანა“)? როგორიც არ უნდა იყოს არჩეული მექანიზმი, აუცილებელია წინასწარ იქნას შეთანხმებული გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური სისტემა.

ერთად აღებული, თუ ცალ-ცალკე, პროცესის ეს ასპექტები შთანთქავს დროის მნიშვნელოვან ნაწილს, რომლის ინვესტირებაც აუცილებელია, რათა არ დაგვიანდეს ამ მრავალმხრივი მოლაპარაკებების გამართვა. პირობების წინასწარი დადგენა თავიდან აგვაშორებს მოლაპარაკებების ძალიან ხანგრძლივი დროით გაგრძელების შესაძლებლობას.

კომუნიკაციის ყველაზე მწვავე სირთულეები ურთიერთობაში

საჯაროდ გამოსვლა, განსაკუთრებით ასამბლეის ფარგლებში, გარკვეული სპეციფიურობის მატარებელია. უფრო მეტად, ვიდრე პირისპირ დიალოგის დროს, მომლაპარაკებელს თავი „წარმოდგენის“ მონაწილე ჰგონია: ის „თამაშობს როლს“, იგი გამოდის „ასამბლეაზე სიტყვით“, რომლის დროსაც, საკმაოდ ხშირად ლაპარაკობს მხოლოდ მის წარგზავნილთა ინტერესების დასაკმაყოფილებლად, მიკროფონიც ისე უჭირავს თითქოს ბაზრობაზე ან რაიმე გარჩევაზე იმყოფებოდეს და თითქოს სულაც არ უნდა რომ მის გამოსვლას მართლა მოუსმინონ. მდგომარეობას კიდევ უფრო ართულებს პრესის პროცესზე დასწრება.

პრესა

მიშელ როკარი იგონებს ერთ ამბავს, რომელიც საერთაშორისო მოლაპარაკებებზე შეემთხვა (ნუველ ობსერვატორი“, 30 აგვისტო – 5 სექტემბერი, 2001): „სანამ მოლაპარაკებების დარბაზში შევიდოდი, თითოეულ მონაწილეს მიმართ მიკროფონების ტყე აღიმართა: უარის თქმას აპირებთ თქვენი ეროვნული დამოუკიდებლობის ამ ასპექტზე? (ეკითხებიან მას). რა თქმა უნდა არა! როდესაც დარბაზიდან გამოვიდა, მორიგი შეკითხვა გაისმა: წახვედით თუ არა დათმობაზე, რა დათმეთ? რა თქმა უნდა, არაფერი! მექანიზმს თვითდაბლოკვის სისტემა აქვს“.

მაშინაც კი, როდესაც სხდომა ტარდება საზოგადოებისა და მედიის გარეშე, ერთი მხარის წარმომადგენელი de facto მრავალ აუდიტორიას მიმართავს ერთდროულად. მაგალითად ავიღოთ სოციალური პარტნიორების კრება; პროფკავშირის დელეგატი ერთი და იმავე დროს სიტყვით გამოდის, რათა წარმოადგინოს თავისი ძირეული ორგანიზაცია (პირველი აუდიტორია), მკაცრად რომ დაელაპარაკოს დირექტორატის წარმომადგენლებს (მეორე აუდიტორია) და იმისათვის, რომ აღნიშნოს რითი განსხვავდება პერსონალის სხვა წარმომადგენლებისაგან (მესამე აუდიტორია და შეიძლება მეტიც), თანაც უნდა შეინარჩუნოს მუშა-მოსამსახურეთა მთელი გაერთიანებული ფრონტის მხარდაჭერა. ამ მრავალცვლადიანი

განტოლების ამოხსნა დიდ სიძნელებთანაა დაკავშირებული. მართლაც, ამგვარ პირობებში, როგორ უნდა მოახერხო, რომ შენი გამოსვლა ეფექტური აღმოჩნდეს? ამოცანის შესრულება რისკებთანაა დაკავშირებული, რადგან გამოსვლის დროს თუ ყურადღებას და გამოსვლის აქცენტს ერთი მხარისაკენ მიმართავ, დანარჩენებთან შეიძლება კავშირი გაწყვიტო. როგორ უნდა გადაარწმუნო ერთი, ისე, რომ არ დაშორდე სხვებს? გამოსვლა, რომელიც ყველას მოსწონს, მეორე წუთში შეიძლება ისევ ამ „ყველამ“ დაიწუნოს უშინაარსობის გამო; გამოსვლა, რომელიც ერთ მხარეს მოსწონს, შეიძლება დანარჩენ მხარეებს არ მოეწონოთ და მიზეზად ტექსტის უკიდურესი კატეგორიულობა ან სულაც გადამეტებული ზომიერება დაასახელონ. თუ მომლაპარაკებელი მაინც ახერხებს გაბედული სიტყვით გამოვიდეს ამ მრავალმხრივ კონტექსტში, ეს ნიშნავს მისი მედიატორული თვისებების დემონსტრირებას: მან იცის, როგორ ელაპარაკოს რამდენიმე მხარეს ერთდროულად ისე, რომ არავის რისხვა არ დაიმსახუროს.

და ბოლოს, მონაწილეთა რაოდენობის ზრდასთან ერთად დებატების კონფიდენციალურობის გარანტია იკლებს. კონფიდენციალურობის ეს ელემენტი ხშირად აუცილებელია იმისათვის, რომ ერთმა მხარემ უარი თქვას პოზიციონალიზმზე, მოისმინოს და გაითვალისწინოს მეორის მოტივაციები, ითამაშოს ფასეულობის შექმნელის თამაში, ჩაერთოს ორმხრივი დათმობების ღონისძიებაში, სადაც ძირეული ინტერესების შესანარჩუნებლად თმობენ მეორეხარისხოვანს ისე, რომ არ ემინიათ ვინმეს თვალში გამოჩნდეს “სუსტად” ან მოღალატედ.

ყველა ზემოთ დასახელებული მიზეზის გამო, რომელსაც ემატება მეოთხე თავში აღწერილი სხვადასხვა ფანდი და პრობლემა, კომუნიკაცია უდავოდ კიდევ უფრო გართულებულია მრავალმხრივ სიტუაციაში.

ძირითადი არსის დამახასიათებელი სტრატეგიული სირთულე

ორმხრივ მოლაპარაკებაში წარმოშობილი სიძნელე კიდევ უფრო რთულდება მრავალმხრივ სიტუაციაში. აქ ყველა მონაწილე მოლაპარაკებაზე მოდის ხშირად სხვებისთვის მიუღებელი და შეურიგებე-

ლი პოზიციებით, რომლებიც მხოლოდ მათი საკუთარი მოტივაციებით არის ნაკარნახევი. რაც შეეხება ამ უკანასკნელებს, მხარეთა უმრავლესობა ზოგიერთ ასპექტზე ერთი აზრისაა, მაგრამ სხვებთან დაკავშირებით ერთმანეთს უპირისპირდებიან. ვერ შეთანხმების საშიშროება იზრდება ისევე როგორც მაგიდის მიღმა საკითხის გადაწყვეტის ალტერნატივა. გადაწყვეტილებანი, რომელთა მიღება მაგიდასთან ზოგიერთებისთვის სრულიად დასაშვებია, სხვებისთვის კატეგორიულად მიუღებელია. შესაძლო კომბინაციების რაოდენობა უსასრულობისაკენ იზრება. ამ მიზეზის გამო, ჩვენ კიდევ ერთხელ აღვნიშნავთ, რომ მთავარი აზრი მდგომარეობს ამ სირთულეების რაოდენობის შემცირებაში, რათა შემდეგ ადვილი გახდეს სიტუაციის მართვა.

ყოველივე ზემოთქმულიდან აშკარად ჩანს, რომ მრავალმხრივ მოლაპარაკებას ყველა მხრიდან საფრთხე ელის: ჩიხში შესვლა, გაუგებრობა, ბლოკირება ცალკეული საკითხების განხილვისას და ბოლოს, უმწეობა ზოგიერთ სიტუაციაში.

მეთოდის გაღრმავება

იმისათვის, რომ ზემოთაღწერილ გამოწვევებს სათანადოდ მომზადებულები შევხვდეთ, საჭიროა გამოვიკვლიოთ, შევისწავლოთ და გავაღრმავოთ მეთოდი. მიუხედავად თავისი განსაკუთრებულობისა, მრავალმხრივი მოლაპარაკება მაინც მოლაპარაკებად რჩება. ჩვენ მიერ აღწერილი სასარგებლო მექანიზმები, რომლებიც გამოიყენება ორმხრივი მოლაპარაკებების დროს, გამოსადეგია მრავალმხრივ მოლაპარაკებებზეც. ეს გამომდინარეობს პრაქტიკიდან და მისი ანალიზიდან. საუბარია კერძოდ:

– ვეცადოთ თავიდან ავიცილოთ მოლაპარაკებების მიმართ ინტუიციური მიდგომის (1 თავი) საფრთხეები. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ კომპლექსურ სიტუაციაში მომლაპარაკებელი გადადის ინტუიციურ ქმედებებზე, რომელთა კონტრპროდუქტიულობაზე ზემოთ უკვე ვილაპარაკეთ;

– სერიოზულად მოვემზადოთ მეორე თავში აღწერილი ათი კოზირის გამოყენებით, რაშიც დახმარებას გაგვიწევს შემდეგ ნაწილში წარმოდგენილი სტრატეგიული ანალიზი. თუ მაგიდასთან ბევრი მონაწილე იყრის თავს, საჭიროების შემთხვევაში, მომზა-

დების ეს ფაზა გადაეა საბუშო ჯგუფის ჩარჩოში. ხსენებული ათი კოზირიდან, მაგიდის გარეთ მიღებული გადაწყვეტილების ზუსტი ანალიზი შეადგენს მრავალმხრივი მოლაპარაკებების ბლოკირების საწინააღმდეგო ეფექტურ საშუალებას (ბრეტი, 1991): უნდა ვეცადოთ, რომ მონაწილე მხარეებმა კარგად გააცნობიერონ მათ მიერ შეთანხმების ვერ მიღწევა რა ფასად დაუჯდებათ და რა შედეგებს მოუტანს როგორც თავად მათ, ასევე იმ გაერთიანებას რომელსაც ისინი ქმნიან;

– შეკრება ან შეკრებათა ციკლი უნდა ტარდებოდეს ზუსტად რეგლამენტირებული პროცედურის დაცვით ისე, რომ არ უგულვებელყოთ მესამე თავში აღნიშნული პრიორიტეტები;

– ისე, როგორც არასოდეს სიტყვით გამოსვლაც და მოსმენაც უნდა იყოს აქტიური მიუხედავად საწინააღმდეგოს ცდუნებებისა (მე-4 თავში განვიხილეთ აქტიური მოსმენისა და საუბრის პრინციპები);

– ჯგუფის მიზანი ის კი არ უნდა იყოს, რომ პროცესის დაწყებისთანავე მიაღწიონ საუკეთესო შეთანხმებას ან საერთოდ არ მიიღონ არაფერი; მათ უნდა დაიცადონ ვიდრე მონაწილენი შეეჩვევიან გადაწყვეტილებების პროგრესულ მიღწევას, შესაძლო გარკვეულ პირობაზე დამოკიდებული შეთანხმებების¹ და „საბაზო ბანაკის“² ცნებებს (მე-5 და მე-8 თავები);

– მრავალმხრივი მოლაპარაკებების დროს, საკმარისია ერთმა მხარემ მაინც იგრძნოს თავი დაზარალებულად, რომ მაშინვე, უფრო სწრაფად, ვიდრე ორმხრივ მოლაპარაკებაში, ხდება ემოციების აფეთქება საშიში ესკალაციის პერსპექტივით. ამ მომენტიდან უკვე მთავარი ხდება ემოციების გონივრულად განეიტრალება და მართვა, რომლის მექანიზმებიც აღწერილია მე-6 თავში; სიტუაციის განსამუხტად მიმართავენ ხანმოკლე შესვენებებს, რათა გადახედონ თამაშის წესებს, ან მოიწვიონ ახალი მონაწილენი;

¹ ამ შემთხვევაში ნაგულისხმებია შეთანხმება რომლის შესრულება დამოკიდებულია გარკვეულ მდგომარეობებზე. მაგალითად, ეს ხელშეკრულება შეეა ძალაში თუ X რიცხვისათვის ნავთობის ფასი არ გადალახავს 60 აშშ დოლარს.

² აქ ნაგულისხმებია მხარეების მიერ მიღწეული პირველი შეთანხმება, რომელსაც ისინი ყვარდნობიან მოლაპარაკებების მსვლელობაში, რათა წაიწვიონ წინ მოლაპარაკებებში, ერთად გააუმჯობესონ მიღწეული შეთანხმება და მოლაპარაკებების შედეგები.

– მსგავს სიტუაციებში ყველაზე გამართლებული იქნება მოდერატორის ან სხდომის თავმჯდომარის მოწვევა, რათა თვალყური ადევნოს ზემოთ განხილული პრინციპების ზედმიწევნით შესრულებას. მისი პოზიცია მონაწილეთაგან შორსმდგომი მესამე პირისა, დაეხმარება მართოს პროცესი და შეინარჩუნოს ნორმალური ურთიერთობები ისე, რომ პრიორიტეტი არ მიანიჭოს ვინმეს საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე.

მეთოდის ამ განმტკიცებულ ელემენტებს ემატება დამატებითი მექანიზმები, რომლებიც განხილულია მომდევნო პარაგრაფებში.

ალიანსების მართვა და სტრატეგიული ანალიზი

სტრატეგიული ანალიზი საერთო პროგნოზისათვის

მთავრი მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ გავამარტივოთ მრავალმხრივი მოლაპარაკებებისათვის დამახასიათებელი კომპლექსურობა, რათა ეს პროცესი გახდეს სასიამოვნოდ წარსამართი და სასარგებლო ჩვენი ინტერესებისათვის. თუ შევხედავთ ლოგიკის თვალსაზრისით, მარტივად რომ ვთქვათ, ამოცანა მდგომარეობს მრავალმხრივი მოლაპარაკებების დაყვანაში რამდენიმე ორმხრივ მოლაპარაკებად. მრავალი მონაწილისაგან და მრავალი განსახილველი საგნისაგან შემდგარი მოლაპარაკება იშლება ცალკეული ეპიზოდების თანამიმდევრობად, რომელთაგანაც თითოეულში ხდება ერთი მონაწილის მიერ ერთი საგნის განხილვა. იქ, სადაც იყო ზეწყობა მონაწილეებისა და მიზნებისა მაგიდასთან, ახლა არის მაგიდების თანწყობა.

თუ პრობლემას ამ თვალსაზრისით მივიუდგებით, მოსამზადებელი ფაზა საშუალებას გვაძლევს დავალაგოთ სიტუაციის სტრატეგიული ანალიზი ცხრილის სახით, სადაც ერთდროულად წარმოდგენილი იქნება ყველა მონაწილე მხარის ძირითადი კოზირები და მათი ურთიერთობები. განვიხილოთ შემდეგი ცხრილი, რომელიც შედგენილია I მხარის თვალთახედვით, რომელიც აპირებს მოლაპარაკებას მონაწილეთა II რაოდენობასთან.

– ნაცრისფერი უჯრედების დიაგონალი წარმოადგენს ყველა დამსწრე მონაწილის მთავარ კოზირებს, I-დან II-მდე: მათი მოტივაციები, მათი მოლაპარაკების მანდატი (ვერტიკალური ურთიერთობა), მათი საუკეთესო გადაწყვეტილება მაგიდის მიღმა (საჭიროების შემთხვევაში დამატება შესაძლებელია).

– მოცემული მხარისათვის სხვა უჯრედები იგივე ხაზზე წარმოადგენენ აღქმას (ხედვას), რომელიც გააჩნია ამ მხარეს თავისი ინტერაქციების მიმართ სხვა მხარეებთან ერთად: თუ მე ვარ მხარე 1, რა ურთიერთობა მაქვს მხარე 2-თან? ვიცი რა მხარე 2-ის მოტივაციები, რა გადაწყვეტილებები შემიძლია მას შეეთავაზო? კომუნიკაციის თვალსაზრისით, რა ინფორმაციები უნდა მივაწოდო მას და რა ინფორმაციები უნდა მოვითხოვო მისგან?

– კვლავ მოცემულ მხარეს, იგივე სვეტში სხვა უჯრედები საშუალებას აძლევს შევიდეს სხვების მდგომარეობაში და მათ ადგილას იგრძნოს თავი: როგორც მხარე 1 დავდგები მხარე 2-ის ადგილზე, რათა შევეცადო წარმოვიდგინო ეს უკანასკნელი როგორ აღიქვამს ჩვენს ურთიერთობას, როგორი წინადადებები შეუძლია შემომთავაზოს, რომ დამეხმაროს ჩემი ინტერესების დაკმაყოფილებაში, რა ინფორმაციის მოპოვება სურს მას და რა შეიძლება მისგან გავიგო.

– ამგვარად, ხაზები წარმოადგენენ საკუთარი თავის განმტკიცებას, სვეტები უფრო აღნიშნავენ მცდელობას სხვის ადგილზე ყოფნისა.

ცხრილი 5 – მრავალმხრივი მოლაპარაკებების სტრატეგიული ანალიზი.

	მხარე I	მხარე II	მხარე ... n
მხარე I	1-ის მოტივაცია? ვერტიკალური ურთიერთობა? გადაწყვეტილება მაგიდის მიღმა?	1-დან 2-მდე ურთიერთობა? გადაწყვეტილება მაგიდასთან? კომუნიკაცია?	1-დან n-მდე ურთიერთობა? გადაწყვეტილება მაგიდასთან? კომუნიკაცია?
მხარე II	2-დან 1-მდე ურთიერთობა? გადაწყვეტილება მაგიდასთან? კომუნიკაცია?	2-ის მოტივაცია? ვერტიკალური ურთიერთობა? გადაწყვეტილება მაგიდის მიღმა?	2-დან n-მდე ურთიერთობა? გადაწყვეტილება მაგიდასთან? კომუნიკაცია?
მხარე ...n	n-დან 1-მდე ურთიერთობა? გადაწყვეტილება მაგიდასთან? კომუნიკაცია?	n-დან 2-მდე ურთიერთობა? გადაწყვეტილება მაგიდასთან? კომუნიკაცია?	n-ის მოტივაცია? ვერტიკალური ურთიერთობა? გადაწყვეტილება მაგიდის მიღმა?

ეს სტრატეგიული ანალიზი წარმოადგენს მოლაპარაკებების მსვლელობის დროს გარკვეული დასკვნების გამოტანის საშუალებას, მას შემდეგ რაც გამოძღვანლება გარკვეული ინფორმაციები ან გამოიკვეთება მათი კონტურები. ის გვთავაზობს სიტუაციის საერთო ხედვას ალიანსების შექმნის პერსპექტივაში, რაც შემდგომი პუნქტის განხილვის საგანია.

ალიანსების მართვა კარტეზიანული მეთოდის ოთხი მითითებების საშუალებით

როგორც უკვე ვახსენეთ (თავი 2), მრავალმხრივ მოლაპარაკებებში მონაწილეობამდე მთავარია შევქმნათ კოალიცია თანამიმდევრული ორმხრივი შეხვედრების საშუალებით, რომლებიც პლენარული სესიის დაწყებამდე არაფორმალური კონტაქტების ან დარბაზის გვერდით კულუარული შეკრებების ფორმას იღებს (საიდანაც მოდის ტერმინები ლობინგი ან კორიდორაჟი). ეს კულუარული შეკრებების ერთიანობა ემსახურება სიტუაციის მეთოდურ განხილვას: როდესაც განიხილავ ამა თუ იმ საკითხს, ამა თუ იმ პიროვნებასთან, აღმოაჩენ როგორ მოაგვარა ამ პიროვნებამ კიდევ სხვა პიროვნებასთან ესა თუ ის საკმე და ასე უსასრულოდ. აქ გამოდგება აგრეთვე იტერაციის პრინციპი: ამ დროს უბრუნდებიან იმ მონაწილეს, ვისაც უკვე სთხოვეს კონსულტაცია და ვის ჩართვასაც კვლავ ისურვებენ სხვა მონაწილესთან წამოწეული საკითხის განხილვის დროს. ეს ხელს უწყობს ჩამოყალიბების პროცესში მყოფი კოალიციის საერთო ხაზის გაწონასწორებას.

მეორე ნაწილში წიგნისა „მეთოდის შესახებ“ დეკარტე „ოთხ მითითებას“ უსვამს ხაზს. თავიანთი ლოგიკური და მკაფიო ხასიათის გამო, ეს მითითებანი დღესაც ამართლებენ თავიანთ სახელს და როგორც ძირითადი ეტაპები გამოიყენება მომლაპარაკებლის მიერ მრავალმხრივი მოლაპარაკებების სირთულეების დაძლევაში და კოალიციების შექმნაში.

— პირველი მითითება არის *კვტი*. უფრო მეტად, კიდრე ორმხრივი მოლაპარაკებების დასაწყისში, მომლაპარაკებელი უნდა დარწმუნდეს, რომ თავისი ყველა განზომილებით პრობლემა სწორად არის დასმული. მან კითხვის ნიშნის ქვეშ უნდა დააყენოს თავისი წინასწარი მოსაზრებანი ამა თუ იმ მონაწილის შესახებ, რათა თავიდან

აიცილოს პოზიციონალიზმის საფრთხე. თავიდან უნდა აიცილოს *a priori* პასუხები პრობლემის ან კონფლიქტის გადაწყვეტის იმედით. მომლაპარაკებლის მეტაფორა „რაფინირებული ცვილი“ ზუსტად გამოხატავს არსს ამ პერსონისას.

– მეორე მითითება არის *ანალიზი*. მომლაპარაკებელმა, რომელიც აღმოჩნდება უამრავი მონაწილისა და მათი მიზნების წინაშე, უნდა შეძლოს და დაშალოს სიტუაცია იმდენ ნაწილად, რამდენის მართვაც ცალ-ცალკე არ გაუჭირდება. ეს არის უკვე წარმოდგენილი სტრატეგიული ანალიზის საგანი. ცხრილი ნათლად მიგვანიშნებს რა ურთიერთობა არსებობს ჩემს მოტივაციებსა და სხვების მოტივაციებს შორის. ამ დროს უკვე იკვეთება შესაძლებლობები გადაჯგუფებისა და ცვლილებებისათვის. ანალიზის ეს ფაზა აგრეთვე ერთმანეთისაგან განასხვავებს *დომინანტ* მხარეებს (რომლებიც ტონის მიმცემები არიან სხვა მხარეებისთვის), მხარეებს, რომლებიც *დომინანტ* მხარეებს შორის კავშირის ფუნქციას ასრულებენ მაგრამ საკუთარი ინტერესების განხორციელებასაც ახერხებენ და მხარეები, რომლებიც *დომინირებული* არიან (*არ არიან დამოუკიდებელი ანუ მართულები არიან*) და ღინებას მიუყვებიან. ამათ გარდა არიან აგრეთვე ავტონომიური და დამოუკიდებელი მხარეები.

– მესამე მითითება არის *სინთეზი*. ამ დროს ხდება მოძრაობა მარტივიდან რთულისაკენ, თითქოს სულ პატარა, მცირედი ნაწილებისაგან შესაკრელია ერთი საერთო მთლიანობა. გადამწყვეტი საკითხის გარშემო (მაგალითად, შეთანხმება *დომინანტ* მონაწილესთან გადამწყვეტ საკითხზე, რომელიც ჩვენ გვაერთიანებს), უნდა ეცადოთ ნელ-ნელა გავაერთიანოთ პიროვნებათა და პრობლემათა რაც შეიძლება დიდი რაოდენობა. ამ სტადიაზე მეტად მნიშვნელოვანია გამაერთიანებელი ვარიანტების პოვნა, მაგრამ აუცილებლად უნდა შემცირდეს განსაკუთრებული ან მეორეხარისხოვანი ასპექტები. საკითხები რომლებიც ბლოკირებას იწვევს უნდა ღიად დარჩეს (მაგალითად, ტექსტში უნდა დავსვათ კვადრატული ფორჩხილები, მე-8 თავი), რათა არ გადაუხვიოთ პრობლემების გადაჭრის ლოგიკას იმის გათვალისწინებით, რომ გადაუჭრელ საკითხების განხილვა მოგვიანებით იყოს შესაძლებელი. საჭიროა გამუდმებით დასახული მიზნისკენ ვიაროთ და პატარ-პატარა მოგებების შეერთებით ღიდ გამარჯვებას მივაღწიოთ, თითქოს ნელ-ნელა პერიფერიების გაერთიანებით მხარეთა ფედერირებას ვახდენდეთ.

საზღვრები და კულტურები მოლაპარაკებაში

ნაშრომში „მოლაპარაკება X ქვეყანაში 10 გაკვეთილში“, უხვადაა ანეგდოტები „კულტურულ განსხვავებებზე“: „ამერიკელები იაპონელებისაგან განსხვავებით ასე იმოქმედებდნენ, ხოლო იაპონელები კი განსხვავებულად მოიქცეოდნენ“. გასაკვირია, მაგრამ როდესაც მსგავს შედარებას აკეთებენ ფრანგი ავტორები, ფრანგი მომლაპარაკებლების „კულტურული“ ქცევა ან საერთოდ არ არის მოხსენიებული, ან ძირითადად სადღაც შუაშია, არც ძალიან იქით და არც აქეთ. ასეთი მიდგომები მეტად ყურადსაღებია და მათი მნიშვნელობის უარყოფას არ ვაპირებთ. მაგრამ ჩვენ გვინდა ამ ყბადაღებული მოსაზრებების საპირისპირო არგუმენტები მოვიტანოთ და „კულტურულ სხვაობებს“ თავიანთი სათანადო ადგილი მიუეჩინოთ.

პერმანენტულობა იმარჯვებს განსხვავებებზე

ჩვენ მიგვაჩნია, რომ კულტურული განსხვავებების გავლენის მნიშვნელობა მოლაპარაკებებზე გადამეტებულია. ჩვენი ეს მოსაზრება მრავალი მიზეზითაა განპირობებული.

პირველი მიზეზი, ეს არის კლიშე. მულტიკულტურულ მოლაპარაკებაზე დისკუსიები ხელს უწყობს ამა თუ იმ ქვეყნის მომლაპარაკებელთა სავარაუდო საქციელის სტერეოტიპების დაგროვებას. კლიშე მართლაც უამრავია იმიტომ, რომ მას ერთი ღირსება გააჩნია: ამარტივებს იმას, რაც ერთი შეხედვით რთული გვეჩვენება. რთულის მარტივზე დაყვანით კი ვიღებთ გარკვეულ ჩარჩოს, რომლის მფარველობის ქვეშ სტრატეგიის შემუშავება მარტივ პრობლემად გამოიყურება. ეს ჩარჩო, როგორი იმედისმომცემიც არ უნდა იყოს, გამონაგონი და ყალბია, ვინაიდან მოლაპარაკებაზე, როგორც მოგვიანებით ირკვევა „ტიპიური ამერიკელი“ არ არსებობს და სხვათა შორის, არც „ტიპიური ფრანგი“. აი, ამ აზრით უნდა ვიყოთ შთაგონებული, რათა მოგვიანებით მცდარმა მოსაზრებებმა არასწორი გზით არ წაგვიყვანოს.

პირველთან დაკავშირებული მეორე მიზეზი, რომელიც გვიბიძგებს კულტურებს შორის არსებულ სხვაობათა გადაჭარბებული შეფასებისაკენ, არის *თვითრეალიზებული წინასწარმეტყველება* (მე-4 თავი). როდესაც მარწმუნებენ, რომ ამა თუ იმ კულტურის წარმომადგენელი მომლაპარაკებლები არიან შემტევები და ადვილად არაფერს

თმობენ, შესაბამის თადარიგს ვიჭერ. აღმოჩნდება თუ არა მოლაპარაკების მაგიდასთან ამ კულტურის რომელიმე წარმომადგენლის წინაშე, თავდაცვის მიზნით შევეცდები ვიყო უფრო შემტევი, ვიდრე კოოპერაციული. ამ დროს კი ჩემი თანამოსაუბრე, რომელიც პირადად იმ წუთას სულ არ არის შეტევის ხასიათზე, ხვდება რა ჩემს საქციელს, ისიც შემტევი ხდება: ამგვარად, ჩემი „წინასწარმეტყველება“ ასრულდა, ის თვითრეალიზებადი გახდა, როცა სამშობლოში დაებრუნდები, კლიშეს კიდევ უფრო განვამტკიცებ და ვიტყვი, რომ ამა და ამ ქვეყნის ყველა მომლაპარაკებელი შემტევი“.

მეოთხე მიზეზი ჩამოყალიბების გზაზეა, მაგრამ უკვე სათვალავში მისდები. გლობალიზაციას თან ახლავს *ჰომოგენიზაცია*, რომელიც შეიცავს კულტურათა უნიფორმიზაციის აშკარა რისკს. ვინაიდან მოლაპარაკება თავისი არსით კულტურული საქმიანობაა, უკვე განიცდის ამ ტენდენციის ზემოქმედებას. რომელ სფეროზეც არ უნდა იყოს ლაპარაკი, პიროვნებებს, რომლებიც საერთაშორისო სცენაზე გამოდიან, ძალიან მაღალი დონის ფორმაცია აქვთ გავლილი (მაგალითად, ბაკალავრიატი საფრანგეთში, მაგისტრატურა გერმანიაში, დოქტორანტურა – შვეიცარიაში, შტაბტენში), შესწავლილი აქვთ მოლაპარაკების უამრავი მეთოდი, რომლებიც ძირითადად ატლანტიკის იქით (საუბარია აშშ-ზე) დაინერგა. აქედან გამომდინარე, მოლაპარაკებებში კულტურული განსხვავებანი თავის სიმკვეთრეს კარგავს და ამ პროცესებში გამოყენებული ლექსიკაც ჰარმონიულ ფორმას იძენს. მაგრამ, მოლაპარაკებების „მაკდონალდიზაცია“ ჯერ არ მომხდარა, რაც გამოიწვევდა იმას, რომ მთელ პლანეტას ერთნაირი ქცევის მანერა ექნებოდა – ძირითადად, „ამერიკული“.

მეოთხე ადგილზეა მიზეზი, რომლის განსამარტად უნდა ვთქვათ, რომ კულტურული ცვლადი მოითხოვს რელატივიზაციას ვინაიდან, თითოეული მომლაპარაკებელი ამავდროულად მიეკუთვნება *მრავალ კულტურულ წრეს*, რომელთა გავლენა ერთი მიმართულებით არ ვლინდება. ეროვნული საზღვრების გარდა არსებობს კიდევ სხვა კულტურული საზღვრებიც.

მრავალრიცხოვანი კულტურული კუთვნილებანი

უპირველეს ყოვლისა, უნდა აღვნიშნოთ, რომ პირველ რიგში არსებობს *რეგიონალური კულტურები*: აღმოსავლეთ სანაპიროს

ამერიკელებს აქვთ განსხვავებული კულტურული რეფერენციები ტეხასელებისაგან, რომლებიც თავის მხრივ განსხვავდებიან კალიფორნიელებისაგან. ამგვარივე სიტუაციაა საფრანგეთში. თავის მაგისტრალურ ნაშრომში, რომელიც ეძღვნება საფრანგეთის იდენტურობას, ისტორიკოსი ფერნარ ბროდელი ამტკიცებს, რომ „საფრანგეთს ეწოდება მრავალსახეობა“. ყოველი „ფრანგი მომლაპარაკებლის“ უკან იმალება მარსელელი, პარიზელი, იმიგრანტი, ალჟასელი და ა.შ. ფრანგი ერთდროულად.

შემდეგ არის *პროფესიონალური კულტურები*: განათლების ან სამუშაო პრაქტიკის განმავლობაში, თითოეული ჩვენგანი იძენს იმ მსოფლმხედველობას, თვალსაზრისს, რეფერენციებს, კრიტერიუმებს, მოლაპარაკების სიტუაციებისადმი მიდგომის ფორმებს და ქცევებს, რომლებიც მჭიდროდაა დაკავშირებული პროფესიასთან. მაგალითად, ადვოკატები, რომლებიც მეტად არიან განსწავლულნი კონფლიქტებისა და იურიდიული რისკების სფეროში, რა თქმა უნდა, მეტ ყურადღებას მიაქცევენ ხელშეკრულებაში იმ მუხლებს, სადაც გარანტიებზე იქნება საუბარი. მოლაპარაკება ინჟინერსა და კომერსანტს შორის ნათლად დაგვანახებს განსხვავებულ სტრატეგიებს. და ბოლოს, სად არის უფრო მეტი „კულტურული“ სხვაობა მარსელელ ინჟინერსა და პარიზელ იურისტს შორის, თუ გერმანელსა და ბრიტანელს შორის იმ პირობებში, როცა ორივე მათგანი დიპლმატია და ორივე მათგანს განათლება შეერთებულ შტატებში აქვს მიღებული?

ასაშენებელი გზა A და B ქლაქებს შორის

როდესაც მათემატიკოსს ჰკითხავენ როგორი იქნება ყველაზე საუკეთესო გამოსავალი ახალი გზის ასაგებად ორ ქლაქს შორის, იგი რუკაზე სწორ ხაზს გაავლებს და უპასუხებს, რომ უმოკლესი მანძილი ერთი წერტილიდან მეორემდე არის სწორი ხაზი. საგზაო ინჟინერი აირჩევს ტექნიკურად განხორციელებად მარშრუტს, თან რთული საინჟინრო ნაშრომებიდან შეძენილი თავისი ცოდნის გამოვლენასაც არ დაივიწყებს. ეკონომისტი სულ სხვა გეზს მიანიჭებს უპირატესობას, უფრო გრძელს, მაგრამ, ნაკლებ კომპლექსურს და საბოლოო ჯამში, ნაკლებად ძვირადღირებულს. იურისტი საერთოდ მოითხოვს ტრასის მოდიფიცირებას, რათა გათვალისწინებულ იქნას ზონირების წესები. ადგი-

ლობრივი დეპუტატი, ქალაქ C-ს მერი მოითხოვს გზის იმდაგვარად გაყვანას, რომ მის კომუნასაც მოემსახუროს. სანაპიროს მცხოვრებთა ასოციაცია კი ყველაფერს გააკეთებს იმისათვის, რომ ახალი გზა კერძო მესაკუთრეების სამფლობელოებთან ახლოს არ იყოს. წარმოიდგინეთ ის მრავალმხრივი და „მულტიკულტურული“ მოლაპარაკება, რომელიც გაიმართება ამ შემთხვევაში საუკეთესო მიმართულების ასარჩევად.

არსებობს აგრეთვე *ორგანიზაციული კულტურები*: ინსტიტუციები, რომელთა წიაღში უამრავი მოლაპარაკება იმართება, თანდათან აყალიბებენ საკუთარ სტილს, რომელიც გავლენას ახდენს ამ ორგანიზაციების მომლაპარაკებლებზე და მათ სტილზე. მაგალითად, პაკისტანელი და შვედი, რომლებიც ათი წლის განმავლობაში მუშაობენ FMI-ს (საერთაშორისო სავალუტო ფონდი) სისტემაში, აუცილებლად შეიძენენ ამ ორგანიზაციის მოლაპარაკების კულტურასთან დაკავშირებულ რეფლექსებს, თანაც ისე, რომ მათმა საკუთარმა ეროვნულმა კულტურამ შეიძლება უკანა პლანზე გადაინაცვლოს.

და ბოლოს, აუცილებლად უნდა აღვნიშნოთ *თითოეული ინდივიდის უდავო განსაკუთრებულობა*, რომელიც საკუთარი არჩევანის საფუძველზე, თუ შემთხვევით მეტ-ნაკლებად ატიპიურად, განსხვავებულად იქცევა, ვიდრე ეს დამახასიათებელია მისი ერის რეგიონისა და პროფესიის სხვა წარმომადგენლებისათვის.

იმისათვის, რომ ნათელი მოვფინოთ ამ მრავალგვარი კუთვნილებების ზემოქმედებას, ავიღოთ ერთი შესაძლო ცვლადი, მაგალითად, ფორმალიზმის ხარისხი ურთიერთობაში. წარმოვიდგინოთ, რომ მოლაპარაკებაში ფორმალიზმის სკალა იწყება 0-დან (ფორმალიზმის სრული არარსებობა, სადაც ტოტალური ფამილიარობა და უბრალოებაა გამეფებული) და აღის 100-მდე (სრული ფორმალიზმი უკიდურესი დისტანციური ურთიერთობებით და დახვეწილი რიტუალებით). თუ ინტუიციის კარნახით ვიცით, რომ ზოგიერთი კულტურები უფრო ფორმალურია, ვიდრე სხვა კულტურები, ციფრით ამის გამოხატვა ძალიან ძნელია, მით უმეტეს, რომ შეიძლება არსებობდეს განსხვავებანი უკვე რეგიონებს შორის. ამიტომ, ამ ციფრებში პატარა სხვაობები უნდა გავითვალისწინოთ, მაგალითად, (20-50) შვედურული შტატებისათვის, (50-70) საფრანგეთისათვის და (60-90) იაპონიისათვის. სავარაუდოა, რომ ეს განსხვავებები ნაწილობრივ ერთმანეთს გადაფარავენ. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ დავუ-

შვებთ, რომ ამერიკელები ნაკლებ ფორმალურები არიან, ვიდრე ფრანგები, მოლაპარაკებაზე მაინც შეიძლება აღმოჩნდეს „საშუალო“ ფრანგზე მეტად ფორმალური ამერიკელის წინაშე. ბოლოს და ბოლოს, თითოეულ მომლაპარაკებელს შეუძლია თვითონ ამოირჩიოს ფორმალიზმის სხვადასხვა რეგისტრი კონტექსტის ხასიათიდან და კონკრეტულად მოსაუბრის პერსონიდან გამომდინარე. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ თუ ფრანგს დიდ ძალისხმევად უჯდება ფამილიარობა, ამერიკელს დიდი ძალისხმევა ფორმალიზმის მისაღწევად ესაჭიროება. მაგრამ, მიუხედავად ამ მნიშვნელოვანი განსხვავებისა, ეს ორი პროტაგონისტი ერთმანეთის პირისპირ აღმოჩნდება მოლაპარაკების მაგიდასთან საერთო საქმის მოსაგვარებლად.

როგორ წავიკითხოთ კულტურული სხვაობანი მოლაპარაკების დროს?

ეს მრავალგვარი კულტურული კუთვნილება, (ეროვნული, რეგიონალური, პროფესიონალური, ორგანიზაციული და სხვა) რომელსაც თავის თავში აერთიანებს თითოეული მომლაპარაკებელი, ხაზს უსვამს კლიშეებით მსჯელობის უაზრობას, ან მათი ოპერატიული ხასიათისათვის გადაჭარბებული მნიშვნელობის მინიჭებას. მაგრამ ვისურვებდით გვეჩვენებოდა ზოგიერთი ძირითადი კრიპტოგრამა, რათა შევძლოთ კულტურული განსხვავებების ანალიზი მოლაპარაკების დროს. ეს კრიპტოგრამები წარმოადგენს მეტ-ნაკლებად ჯეროვან მონაცემებს მოლაპარაკების კონტექსტიდან გამომდინარე.

თავიდანვე დავაზუსტოთ, თუ რა ქმნის სინამდვილეში პრობლემას მოლაპარაკების დროს. ეს განსხვავება იღებს იმ განსხვავების სახეს, რომელიც აღწერა ანთროპოლოგმა კლიფორდ გეერცმა (1973) და ერთმანეთისგან გამოარჩია *thin - thick*, ანუ ხატოვნად რომ ვთქვათ აღწერა ინტერპრეტაციისაგან. შეიძლება აღწერო (*thin*) თვალის ჩაკერა, მაგრამ სულ სხვაა მისი ინტერპრეტირება (*thick*) თანხმობის ან შეთანხმების კულტურულ ნიშნად. მოლაპარაკებაში ასევე უნდა განვასხვაოთ:

- ერთი მხრივ, ადვილად აღსაწერი კულტურული ელემენტები, რომელთა ათვისება მეტად ადვილია სათანადო მომზადების საშუალებით. ესენია მაგალითად, სხვადასხვა სისტემები, რომლებიც მოლაპარაკების გარემოს ფუნდამენტს წარმოადგენს: ქვეყნის იურიდიული,

ეკონომიკური და ადმინისტრაციული სისტემები. მოლაპარაკების ორგანიზაციულ კულტურებთან დაკავშირებით, ორგანიზაციებში მოქმედი პროცესი შეიძლება დოკუმენტებში აღწერილი იყოს შავით თეთრზე. ამ დოკუმენტების გაცნობა კი, რა თქმა უნდა, პრობლემებთან არ არის დაკავშირებული. პროფესიონალური კულტურებისათვის მიღებული ქცევის პრაქტიკული კოდექსი ან საქმის წარმოების წესები ძვირფას ინფორმაციებს იძლევა;

- მეორე მხრივ, კულტურული ელემენტები, რომლებიც საჭიროებენ დასაუფლებლად უფრო დელიკატურ ინტერპრეტაციას: ფასეულობები, კოლექტიური რეფერენციები, რომლებიც ყოველთვის ტრასკრიბირებული არ არის, მაგრამ მოლაპარაკების გარემოში მათი არსებობა ძალუმაღ იგრძნობა.

აი, სწორედ ამ ბოლო ელემენტებს შეუძლია პრობლემის შექმნა მოლაპარაკებაში. ამ მოსაზრების საილუსტრაციოდ მოვიყვანოთ ორი ტიპოლოგია, რომელთაგან პირველი განსაკუთრებით ესადაგება ეროვნული კულტურის ანალიზს, მეორე კი უფრო მიმართულია პროფესიონალური კულტურებისაკენ.

პირველი ტიპოლოგია (პროფსტედი, 1991) განასხვავებს ოთხ კულტურულ ძირეულ ცვლადს.

- **ხელისუფლების გადანაწილება საზოგადოებისა და ორგანიზაციების წიაღში.** ხელისუფლება შეიძლება ძალიან არათანაბრად იყოს გადანაწილებული და კონცენტრირებული პირამიდის მწვერვალზე, ან პირიქით, შეიძლება ფართოდ იყოს მიმოფანტული ყველა ეშელონში, ხელისუფლების დელეგირების პრინციპის მიხედვით. პირველ შემთხვევაში, ხელისუფლება სხვა კრიტერიუმების მიხედვით საზღვრავს გადაწყვეტილებებს: ძირითადად, ადვილად იღებენ უთანასწორო გადაწყვეტილებებს და შეთანხმებებს; მომლაპარაკებელს იშვიათად აქვს ძალაუფლება გადაწყვეტილების მისაღებად; ამისათვის მან უფროსს უნდა მიმართოს. მეორე შემთხვევაში კი, პირიქით, შეთანხმებები აუცილებლად უნდა ეყრდნობოდეს ლეგიტიმურ კრიტერიუმებს, რომლებშიც ხელისუფლების გადანაწილება ნაკლებ მნიშვნელობას იძენს: შეთანხმების სამართლიანობა (ლეგიტიმურობა) თავის თავში კრიტერიუმს გულისხმობს; შესაძლო გადაწყვეტილებების მისაღებად მომლაპარაკებლებს გააჩნიათ მოქმედების ფართო არეალი მაგიდასთან, სანამ რჩევისათვის იერარქულად მაღლა მდგომი ეშელონისათვის გახდება საჭირო მიმართვა.

• *თანასწორობა ინდივიდუალიზმსა და პოლიზმს შორის; ანუ შეფარდებითი წონა ინდივიდსა და ჯგუფს შორის.* სქემატურად, ზოგიერთი საზოგადოება (კომპანია) ყალიბდება ინდივიდის გარშემო, მაშინ, როდესაც სხვები პრივილეგიას ანიჭებენ გაერთიანებას, საზოგადოებას, კოლექტივს. პირველ შემთხვევაში, სოციალური ნორმების წონა ძალზე უმნიშვნელოა; ინდივიდები ერთმანეთს შორის ქმნიან ურთიერთობებს ისე, როგორც წარმოუდგენიათ თვითონ; მოლაპარაკების თვალსაზრისის გათვალისწინებით, დაპირისპირებაც უმტკივნეულოდ აღიქმება. პროცესები იქნება ნაკლებად ოფიციალური და ურთიერთობები უფრო პირდაპირი; საქმიანი ურთიერთობები ადვილად დამყარდება და ერთმანეთის მიყოლებით გაიმართება, რაც განაპირობებს, იმას, რომ გრძელვადიანი ურთიერთობების დამყარებას ნაკლები ყურადღება ექცევა. მეორე შემთხვევაში ურთიერთობა ყალიბდება მკაცრი კოდექსების და ნორმების გარშემო: ინდივიდი ჩაბმულია სოლიდარობის ქსელში, რომელიც მას აკავშირებს ოჯახთან, ქალაქთან, ქვეყანასთან; მოლაპარაკების თვალსაზრისით, ეს პოლიზმი გამოიხატება ბევრად უფრო ოფიციალური პროცესებით, ურთიერთობისთვის უკიდურესი მნიშვნელობის მინიჭებით, ძალიან მნიშვნელოვანია აგრეთვე სოლიდარობა და რეპუტაცია; გრძელვადიანი ურთიერთობები აქ მოლაპარაკების ბუნებრივი პორიზონტია.

• *ურთიერთობა არასაიმედოობის შეგრძნებით* – ზოგიერთ საზოგადოებაში (გაერთიანებაში) რისკი, არასაიმედოობა და არასტაბილურობა უფრო ნაცნობი გრძნობებია, ვიდრე სხვაგან. პირველ შემთხვევაში, მომლაპარაკებლები კმაყოფილდებიან ხშირი ცვლილებებით; განსხვავებები იქ დაფასებულია და აღქმულია როგორც საინტერესო. მეორე შემთხვევაში, მომლაპარაკებლები უპირატესობას ანიჭებენ პერმანენტულობას, ჰარმონიას, სტაბილური წესების დადგენას; განსხვავებები ცუდის მიმანიშნებელ შტრიხებად აღიქმება.

• *„მამაკაცური“ და „ქალური“ საზოგადოებები (გაერთიანებები)* – ჰოფსტედი უწოდებს „მამაკაცურს“ იმ გაერთიანებებს, სადაც მამაკაცებისა და ქალების როლი მკვეთრად გამოიჯნულია ერთმანეთისგან, ხოლო „ქალურად“ მიიჩნევენ ისეთ გაერთიანებებს, სადაც სქესთა შორის საზღვარი იმდენად წაშლილია, რომ ტიპიური მამაკაცური „ღირებულებები“ თითქმის აღარც შეიმჩნევა. პირველი ჯგუფის გაერთიანებებში აგრესიულობას და კონფრონტაციას უფრო მეტი ადგილი ეთმობა; პირველ ადგილზეა ფული და მატერიალური

ასპექტები; პრივილეგირებულია ის, ვინც უფრო ძლიერი, სწრაფი და გავლენიანია; დომინირებს შეჯიბრებისა და მეტოქეობის პრინციპი. მეორე ტიპის გაერთიანებებში უფრო დაფასებულია სოლიდარობისა და თანხმობის ღირებულებები; ადამიანური ურთიერთობა და თანაცხოვრება პირველ ადგილზეა დაყენებული; დომინირებს თანამშრომლობა.

ამ ოთხ ცვლადს ემატება მეხუთე, „მოლაპარაკების მეთოდის“ თვალსაზრისით ფუნდამენტური მნიშვნელობის მომენტი – *ურთიერთობა დროსთან*. პოლი განასხვავებს *მონოქრონულ* და *სინქრონულ* კულტურებს (1989, გვ. 13-17). მონოქრონულ კულტურებში დრო აღმუქლია როგორც ერთი სწორი ხაზი, რომელსაც დაუღალავად მიუყვები: დროის ღინება იზომება და მას ან „კარგავ“, ან „იკავ“. ის მკაცრად ორგანიზებულია თანმიმდევრული ერთეულებით, რომელთაგან თითოეული დათმობილი აქვს ერთ კერძო საქმიანობას. ასეთ კულტურულ ვითარებაში მონაწილენი განსაკუთრებით ილწვიან იმისათვის, რომ არავითარ შემთხვევაში არ დაარღვიონ წინასწარ შედგენილი განრიგი. პოლიქრონულ კულტურებში კი, პირიქით, დრო ელასტიურია: თითოეულმა მომენტმა შეიძლება პარალელურად მრავალი აქტივობის განხორციელება წამოიწყოს, მერე კვლავ შეწყვიტოს და სხვა დროისთვის გადადოს, როცა უფრო შესაფერისი მომენტი დადგება. აქ დროის ღინება უკანა პლანზე გადადის მონაწილეთა შორის ურთიერთობის სასარგებლოდ. სხვა ავტორებს აღწერილი აქვთ დროსთან ურთიერთობაში არსებული იგივე განსხვავება *თანმიმდევრული* და *სინქრონული* კულტურების ერთმანეთთან შედარების მაგალითზე. თანმიმდევრული ურთიერთობის დროს ერთი აქტივობა მეორეს მოჰყვება, სინქრონულის დროს კი მრავალი ქმედება ერთდროულად მიმდინარეობს. (ტრომპენაარსი და ჰემპდენ ტარნერი, 1998, გვ 123-144).

მეგობრის შეხვედრა

საქმიან შეხვედრაზე მიმავალი მომლაპარაკებელი ხვდება მეგობარს. ვინაიდან მონოქრონულ ანუ თანმიმდევრულ კულტურაში, ეს დრო გადაუდებელი შეხვედრისათვის არის განკუთვნილი, მომლაპარაკებელი შეუთანხმდება მეგობარს სხვა დროის შეხვედრაზე, თანაც ეს დროც ზუსტად იქნება დადგენილი (ხვალ 13 საათზე). სინქრონულ გარემოში, მომლაპარაკებელი მაინც გაძო-

ძეგნის დროს მეგობართან ცოტა ხნით დასალაპარაკებლად ისე, რომ ჩასატარებელი შეხვედრის დაწყების დროს არად დაგიდევთ; მივა უფრო გვიან (და არა „დაგვიანებით“, ცნება, რომელსაც ამ შემთხვევაში ღიდი მნიშვნელობა არ ენიჭება) შეხვედრაზე სადაც, სხვათა შორის, თავისი პარტნიორი სულ სხვა საქმეში გართული დახვდება. რა თქმა უნდა, არც ერთი მათგანი ამ დაგვიანებას არაფრად მიიჩნევს და არც ერთმანეთის მიმართ წყენას გულში არ ჩაიდებენ.

ჩვენი მეთოდი აერთიანებს დროის ამ ორ კონცეფციას: იგი იგება თანმიმდევრობის ანუ მონოქრონიის (ეს იმის წინ) იდეაზე, მაგრამ იმავე დროს იგი გულისხმობს იმასაც, რომ მრავალი ეპიზოდი ხორციელდებოდა ერთდროულად, პოლიქრონიულ მოდელზე: მაგალითად, როდესაც ფასეულობის გადანაწილებამდე კონცენტრაციას ახდენენ მის შექმნაზე, თავისუფალ მსვლელობას აძლევენ კრეატიულობას სანამ დაიწყებოდეს წარმოდგენილი ვარიანტების შეფასება, თანაც ამავე დროს ცდილობენ მოუსმინონ სანამ ილაპარაკებენ. ამგვარად, კარგი მომლაპარაკებელი თავის ქმედებებს ეპიზოდური თანამიმდევრობით ალაგებს, მაგრამ ამ საქმეში თანამოსაუბრეც ხელს უწყობს.

მეორე ტიპოლოგია (ბოლტანსკი და თევანო, 1991, გვ. 159-262) აღწერს ექვს „გამამართლებელ სამყაროს“, რომელიც სასარგებლოა იმისათვის, რომ გავიგოთ მეორეს ხედვა მისი პროფესიონალური კონტექსტისა და, კიდევ უფრო ფართო გაგებით, მისი საზოგადოებაში მდგომარეობის მიხედვით. სოციოლოგიის ეს მნიშვნელოვანი ნაშრომი ხაზს უსვამს, რომ თითოეული მონაწილე ლაპარაკობს გამოძინარე თავისი სპეციფიური თვალთახედვიდან, განსაკუთრებულ რეფერენციებზე დაყრდნობით, რომელსაც ახასიათებს თავისი მტკიცებულებები, ნორმები, ღირებულებები და მისწრაფებანი. ამგვარად განისაზღვრება მოცემულ კონტექსტში დომინანტი კულტურა. მნიშვნელოვანია ანგარიში გავუწიოთ იმ კულტურულ ადგილს, საიდანაც მელაპარაკება მეორე მომლაპარაკებელი და აგრეთვე იმ ადგილს, საიდანაც შე ველაპარაკები მას. აი, მოკლე პრეზენტაცია ამ ექვსი „სამყაროსი“.

• **შთავონების სამყარო** – ეს არის სამყარო პირადი, ის რაც შეეხება პირადად პიროვნებას, მის ინდივიდუალურ განსაკუთრებულობას, წარმოსახვებს. ამ სამყაროში დამოუკიდებელი ინდივიდი

ბატონობს. ეს სამყარო მხოლოდ ოდნავ ან საერთოდ არ არის აღჭურვილი კონცეფციებით. იგი მოძრავი და ცვალებადია. მისი ძირითადი გასაღებია: „შთაგონება“, „ინტუიცია“, „ფანტაზიები“.

- **შინაური სამყარო** – ეს არის ინტერპერსონალური ურთიერთობების სამყარო, სადაც პიროვნებები მჭიდროდ არიან დაკავშირებული იერარქიაში თავიანთ ადგილთან. ეს სამყარო სტაბილური და პერმანენტულია. აქ ფიგურირებს: „ოჯახი“, „ტრადიცია“, „საქმის კეთების უნარი“.

- **აზრის სამყარო** – ეს არის სამყარო მედია საშუალებებით გავრცელებისა, სადაც აშკარაა ის, რაც ცნობილია. აქ ფასობს გაერთიანებების სპონტანური მობილიზაცია. ამ სამყაროს ასახსენელად, სხვა სიტყვებთან ერთად, ვიყენებთ შემდეგს: „სახელგანთქმულობა“, „იდეოტიფიკაცია“, „დარწმუნებულობა“.

- **მოქალაქეობრივი სამყარო** – ეს არის კოლექტიური ინსტიტუციების, საერთო ნების გამომხატველი სამყარო, სადაც გაბატონებულია წესები. ინდივიდები აქ არსებობენ, უპირველეს ყოვლისა, თავიანთი უფლებებით და მოვალეობებით. მონტესკიეს სამყაროა. ის ასახსენელად მოიაზრება „პირადულზე უარის თქმა“, „წარმომადგენლობა“.

- **ბაზრის სამყარო** – ეს არის კონკურენციის სამყარო, სადაც ჰარმონია ნავარაუდევია და გარანტირებულია ბაზრის მიერ, სადაც სიდიდე განისაზღვრება ეკონომიკური ინტერესებით და სადაც ურთიერთობები, უპირველეს ყოვლისა, ეკონომიკური ტრანსაქციებია. ეს ადამ სმიტის სამყაროა და მისი გასაღებებია: „ფასეულობა“, „სიმდიდრე“, „ღირებულება“.

- **ინდუსტრიული სამყარო** – ეს არის სამეცნიერო მეთოდების, მკაცრი და პროდუქციული მოწყობის, მიზნებისა და ტექნიკური საშუალებების პლანიფიკაციის სამყარო. ადამიანების ღირსება, უპირველეს ყოვლისა, ემყარება მათ პოტენციურ აქტიურობას. ეს სენ-სიმონის სამყაროა. მისი მთავარი გასაღებია: „ეფექტურობა“, „პროგრესი“, „საქმის ზედმიწევნით ფლობა“.

ეს ტიპოლოგია გარკვეულწილად წარმოადგენს კრიტერიუმებს, რომელებიც საშუალებას მოგვცემს გავაანალიზოთ განსაკუთრებული კულტურული კონტექსტები მოლაპარაკების დროს. ამგვარად, ადამიანი, როდესაც თავისი საწარმოს სახელით გამოდის, რა თქმა უნდა, თავის გამოსვლაში უპირატესობას მიანიჭებს ინდუსტრიული ან ბაზრის სამყაროდან გამომდინარე რეფერენციებს, აუცილებელი-

ბის შემთხვევაში გადაინაცვლებს მოქალაქეობრივ სამყაროში. ხოლო, თუ იგი ტურისტია და მოლაპარაკებაზე სასტუმროშია, ის, რა თქმა უნდა, დაივიწყებს ამ სამყაროებს და თავს შეაფარებს იმ გამამართლებელ ღირებულებებს, რომლებიც მართავენ შთაგონებისა და შინაურ სამყაროებს.

კომუნიკაციის განსაკუთრებული პრობლემა

ინტერკულტურული მოლაპარაკების მთავარი სირთულე მდგომარეობს კომუნიკაციაში. ყოველთვის, როცა კი გადაილახება კულტურული საზღვარი, კომუნიკაცია გაცილებით ნელი ხდება: ორ განსხვავებულ ხელობას ან პროფესიას შორის, თუ გამოიყენება ჟარგონი და, ბუნებრივია, ქვეყნიდან ქვეყანაში. კომუნიკაცია შეიცავს ვერბალურ შემადგენელ ნაწილს – ენას და არა ვერბალურს: წესჩვეულებებს, თავაზიანობის ნორმებს.

ენის ბარიერი

რაც შეეხება ენის ბარიერს შეიძლება წარმოვიდგინოთ მრავალი სიტუაცია. აი, ოთხი მათგანი:

- მომლაპარაკებლებს არც ერთი საერთო ენა არ აქვთ. აუცილებელია დასახმარებლად მესამე პირს – თარჯიმანს მიმართონ.

- არც ერთმა არ იცის მეორის ენა, მაგრამ ორივეს აქვს სხვა საერთო ენა, ძირითადად ინგლისური, რომელიც ლათინურისა და ფრანგულის შემდეგ ისტორიაში დიპლომატიის მესამე ენაა.

- ერთ-ერთმა მომლაპარაკებელმა იცის მეორის ენა და თანახმაა ამ ენაზე წარიმართოს მოლაპარაკება.

- და ბოლოს, ორივე მომლაპარაკებელმა იცის ერთმანეთის ენა და გადაწყვეტენ ილაპარაკონ ან ერთის, ან მეორის ენაზე, ან თითოეულმა თავის ენაზე, ან მესამე ენაზე.

ყველა განხილულ სიტუაციაში ის, ვინც უკეთ ფლობს არჩეულ საბუშაო ენას, უკეთეს საბრძოლო მდგომარეობაშია: შეუძლია უკეთ გამოიყენოს მეტყველების ნიუანსები და ზუსტად აღწეროს თავისი აზრები. მაგრამ ეს უპირატესობა მაინც შეფარდებითია, ერთი მომლაპარაკებლის მხრიდან ენის არასრულყოფილად ფლობა და გაგება, ქმნის პრობლემას ორივე მომლაპარაკებლისთვის: შეთანხმების მიღწევა ძნელდება, ხოლო თუ ენის ზერელე, ან თუნდაც

საშუალო დონეზე ცოდნის გამო მომლაპარაკებელი ვერ მოახერხებს შეთანხმების სათანადო ინტერპრეტირებას, საჭირო გახდება საკითხის თავიდან განხილვა. მიზანი ის კი არ არის, რომ ავირჩიოთ ისეთი კონფიგურაცია, სადაც ენა არახელსაყრელ მდგომარეობაში ჩააყენებს ერთ-ერთ მომლაპარაკებელს, არამედ უნდა შევარჩიოთ ისეთი კონფიგურაცია, რომელიც მინიმუმამდე დაიყვანს ვერ გაგებისა და გაუგებრობის რისკებს. უფრო მძიმეა კონფიგურაცია, რომელშიც ერთ-ერთ მომლაპარაკებელს *ჰკონია*, რომ კარგად ფლობს იმ ენას, რომელზეც საუბრობს; გადამეტებულად თავდაჯერებულია, დაუდევრად სულსწრაფობს, თანამოსაუბრეს დაუფიქრებლად თავის „კარტებს“ ახედებს, არაფრად დაგიღვეთ თავისი მანდატის საზღვრებს და ა.შ.

იდეალური კონფიგურაციაა, როდესაც მომლაპარაკებელი ნორმალურად ფლობს სამუშაო ენას, მაგალითად ინგლისურს, თუმცა როდესაც საუბარი მნიშვნელოვან საკითხს ეხება, მაინც სასურველია ახლდეს თარჯიმანი. მომლაპარაკებლისათვის უკეთესი იქნება, რომ მას შეეძლოს რამდენიმე სიტყვის წარმოთქმა პარტნიორის მშობლიურ ენაზე. ეს რამდენიმე სიტყვა საკმარისია, რომ ურთიერთობა დაამყაროს, პატივისცემა დაუდასტუროს თანამოსაუბრეს და პროცესის დაწყებისთანავე შექმნას სასიამოვნო გარემო.

ენა და კულტურული მრავალსახეობა

2001 წელს ათენის სამიტზე თავი მოიყარა სახელმწიფოთა და მთავრობათა თორმეტმა მეთაურმა. საფრანგეთის პრემიერ-მინისტრმა სთხოვა ცნობილ ლინგვისტსა და Collège de France-ის პროფესორს კლოდ აჟეჟს გამოსულიყო სამიტზე, ქება შეესხა კულტურული მრავალსახეობისათვის და დაემტკიცებინა, რომ აუცილებელი იყო ამ ფენომენის იურიდიული საშუალებებით დაცვა. კლოდ აჟეჟი გამოვიდა სიტყვით, სადაც მაგიდასთან წარმოდგენილი თორმეტივე ენა რიგ-რიგობით გამოიყენა ინგლისურიდან დაწყებული ზულუთი (სამხრეთ აფრიკა) დამთავრებული შვედურისა და მასპინძელი მხარის ენის – თანამედროვე ბერძნულის ჩათვლით. ამ გამოსვლამ, რა თქმა უნდა, ძლიერი შთაბეჭდილება მოახდინა მონაწილეებზე.

წეს-ჩვეულებები

კომუნიკაციაში მოიაზრება აგრეთვე არავერბალური ქცევები. წეს-ჩვეულებები ხშირად განსაზღვრავს კომუნიკაციის ხარისხს. ამ სფეროში სტანდარტები იცვლება, რაზეც მოწმობს ჩვენს მიერ ქვემოთ მოხმობილი რამდენიმე მაგალითი, რომლებიც შეიძლება უკვე კლიშეს მივაკუთვნოთ.

EADS (ევროპული აეროკოსმოსური და თავდაცვითი კონცერნი)

ევროპული აერონავტიკის გიგანტის EADS-ის შექმნასთან დაკავშირებულ მოლაპარაკებებზე ფრანგებმა ასეთი რეპუტაცია შეიქმნეს: შეხვედრებზე ფრანგები მოდიან დაგვიანებით და მობილურ ტელეფონებს არ თიშავენ. ხოლო გერმანელები მოდიან ზუსტად და ტელეფონებიც, რა თქმა უნდა, გამორთული აქვთ.

მაგრამ ჩვევებში არსებული ეს განსხვავებები მოლაპარაკებებზე გადაულახავ დაბრკოლებებს არ ქმნიან. შეხვედრის მომზადების პროცესში ცოტა ზედმეტად თუ გავირჯებით და სათანადო ინფორმაციას მოვიპოვებთ, უხერხულ შეცდომებს თავიდან ავიცილებთ.

ორი ფრანგულ-იაპონური კაოზიდი ESSEC-ს (ეკონომიკურ და კომერციულ მეცნიერებათა უმაღლესი სკოლა) ერთ-ერთი დირექტორი იაპონელ სტუმრებს მასპინძლობდა. შეხვედრის ბოლოს ვიზიტის მონაწილეებმა საჩუქრები გაცვალეს. სათანადოდ ინფორმირებულმა დირექტორმა, იაპონური ტრადიციის მიხედვით საჩუქარი არ გახსნა, მაშინ, როდესაც მისმა სტუმრებმა იქვე გახსნეს საჩუქრები, ამჯერად უკვე ფრანგული ტრადიცია დაიცვეს. ზოგჯერ აკლიმატიზაცია ორ ღროში ოპერირებს. იაპონიაში მიწვეულმა წიგნის ერთ-ერთმა ავტორმა საკუთარი გამოცდილებიდან შეიტყო, რომ თურმე, როდესაც ატრიას სუპთან ერთად მიირთმევ, დეგუსტაციის სიამოვნება პირის წკლაპუნით უნდა გამოხატო, მაშინ როდესაც ცალკე ატრია უხმაუროდ უნდა მიირთვა...

ჩვეულებებთან დაკავშირებით, ისლა დაგვრჩენია სადაც წავალთ იქაური ქუდი დავიხსროთ. მაგრამ ეს ისე კორექტულად უნდა

გავაკეთოთ, რომ უშნო გამოჯავრება არ გამოგვივიდეს. აკლიმატიზაცია უნდა მიმდინარეობდეს ფრთხილად და დაკვირვებით: რომელია ის მანიშნებელი, რომლიც მოლაპარაკებაზე ჩემ პარტნიორს მიახვედრებდა, რომ მეც მისთვის მისაღები ჩვევების გათვალისწინებით ვიწყებ მოქმედებას? რომელია ის ნიშნები, რომლის მიხედვითაც ჩემი პარტნიორი გაიგებს, რომ მე კვლავ ჩემი წეს-ჩვეულებების მიხედვით ვიქცევი და უადგილოდაც კი ჩავთვლიდი ჩემი ჩვევების შეცვლას? ამის დასადგენად ზუსტი წესები არ არსებობს. მაგრამ კორექტული ქცევა, თავდაჭერილობა და დაკვირვების უნარი ნებისმიერ სიტუაციაში აუცილებელი და მისაღებია.

მეთოდი და მულტიკულტურული მოლაპარაკება

როდესაც ვხვდები „იაპონელს“ და „ბრაზილიელს“, პირველ რიგში აღმოვაჩენ ჩემ წინ მყოფ პიროვნებას; ამ ასპექტშიც, მულტიკულტურული მოლაპარაკება, უპირველეს ყოვლისა, რჩება მოლაპარაკებად და პერმანენტულობა იმარჯვებს განსხვავებებზე. შესაბამისად, ჩვენ მიერ ზემოთ ნახსენები მეთოდი და პრინციპები აქაც წარმატებით გამოიყენება. ამავე პრინციპების გაღრმავება ეხმარება მომლაპარაკებელს გადალახოს ინტერკულტურული ურთიერთობების დამატებითი სირთულეები.

უპირველეს ყოვლისა, მომზადება და მოსმენა

ნებისმიერ კონტექსტში, მომზადების ათი კოზირი ეფექტური და სასარგებლოა. წინასწარი მომზადების პრინციპი საშუალებას მოგვცემს მოვავროვოთ ინფორმაცია იმ კულტურულ კონტექსტზე, რომელშიც უნდა გაიმართოს მოლაპარაკებები, წარმოდგენა ვიქონიოთ ზოგიერთ გამოკვეთილ წეს-ჩვეულებებზე, აუცილებლობის შემთხვევაში ვისწავლოთ რამდენიმე სიტყვა პარტნიორის ენაზე. ყოველივე ეს დეტალი ხელს შეუწყობს მოლაპარაკების დასაწყისშივე სასიამოვნო ატმოსფეროს შექმნას. აქტიური მოსმენის აუცილებლობა ყველაზე მეტად აქ მულტიკულტურულ კონტექსტში ამართლებს თავს. ინფორმაციის მიღების ღია ლოგიკაში, ყურადღებით მოსმენა, თუ წინასწარ რაიმე კლიშეს არ მივაწებებთ თანამოსაუბრეს, თავიდან აგვააცილებს შეძიქნების, გაგების პრობლემებსა და არასახარ-

ბიელო პრეცედენტებს. ამასთანავე, აქტიური მეტყველება ხელს გვიწყობს იმაში, რომ შეძლებისდაგვარად შევაპიროვოთ გაუგებრობის საზღვრები და ავაწყოთ ეფექტური კომუნიკაცია მიუხედავად ენობრივი ან კულტურული ბარიერისა.

სიტყვების შერჩევა ბურუნდიში

ბურუნდიში კონფლიქტების გადაჭრისადმი მიძღვნილ ატელი-ეში მედიაციის ღონისძიებების შედეგიანად ჩატარებისათვის ნეიტრალური შუამავლების ინტერვენციის როლზე საუბრისას, ატელიეს წამყვანმა (რომელიც ამავედროულად გახლავთ ამ წიგნის ერთ-ერთი ავტორი) გადაწყვიტა გამოეყენებინა სიტყვა „ბაშინგანტაე“, რაც კირუნდის ენაზე ნიშნავს ბრძენს, რომელიც აგვარებს კონფლიქტებს დაპირისპირებულ მხარეებს შორის. წამყვანი მიზნად ისახავდა წინ წამოეწია ძველი ადგილობრივი ინსტიტუტი და უარი ეთქვა, ამ შემთხვევაში ბურუნდიელები-სათვის, უცხო, არაფრისმთქმელ დასავლურ ტერმინზე.

იმისათვის, რომ თავიდან ავირიდოთ ნაჩქარევი მსჯელობები ინტერკულტურულ კონტექსტში და ავამაღლოთ კომუნიკაციის ეფექტურობა, ალენ ფოსტერი (1995) გვთავაზობს დამატებით მექანიზმს თავისი „5“ პრინციპით. (ინგლისურ და ფრანგულ ტექსტებში ეს პრინციპი 5R-ის პრინციპით არის ცნობილი, რადგან პრინციპის ყოველი პირველი სიტყვა ინგლისურად და ფრანგულად იწყება ასო „R“-ით). ეს ნიუანსებია:

- **კადრით** განსჯისადმი ჩვენი ბუნებრივი მიდრეკილება. ძალიან ადვილად მივექანებით კულტურული კლიშეებისაკენ ჩვენი ამოჩემებული ფრაზებით, როგორიცაა: „ეს ხომ ტიპური საქციელია ინგლისელის, ან მემარჯვენის, ან სინდიკალისტის“ და ა.შ. სასწრაფოდ ვცდილობთ პარტნიორს იარლიყი მივაწებოთ. ამის მიზეზი კი მდგომარეობს იმაში, რომ სამყარო უამრავ სიგნალს გვიგზავნის, ჩვენ კი მათ თითქმის ავტომატურად გავიზიარებთ და აღვიქვამთ ჩვენი მეტ-ნაკლებად გულუბრყვილო და მარტივი კატეგორიების გათვალისწინებით. ამის გამო, არსებობს საშიშროება, რომ მცდარი აზრი შეგვექმნას სხვებზე, მათ მოტივებზე და მათ, მათი საქციელის ან მოტივების განმსაზღვრელ გავლენებზე. აქ საჭიროა საწინააღმდეგო რეფლექსი: „ოოო! კიდევ სხვის განსჯაში ვარ“, რაც

თავიდან აგვაცილებს უმართებულო მტკიცებულებებს და გადაგვაჩვენებს სხვების განსჯას.

• *მოვუწოდოთ ჩვენს თავს და ჩამოვიყალიბოთ* შემდეგი მიდგომები: ვიყოთ თავდაჭერილები, სანამ განვსჯით და შევაფასებთ, ცოტა ხნით შევყოვნდეთ, ცოტა უკან გავიხედოთ, დავეფიქრდეთ, ჩვენს მიერ ნავარაუდები აზრები ცოტა ნაჩქარევი დასკვნების ბრალი ზომ არ არის. ეს არის შეჩერების, დისტანცირების, პოზიციის და აზრების კიდევ ერთხელ გადასინჯვის დრო, რაზეც უარის თქმამ შეიძლება სარგებელი მომლაპარაკებლის მეორე მხარეს მოუტანოს.

• *იქნებ ის, რაც “უცხოდ გვეჩვენება” სინამდვილეში ჩვენთვის ნაცნობი და ფაქილადრულია:* თუ მე სხვის საქციელს ვაფასებ „ტიპიურად“ როგორც “უცხოს”, ჩემგან განსხვავებული იდენტურობიდან გამომდინარე, ეს იმიტომ, რომ მე მის იდენტურობას შემდეგნაირად აღვიქვავ – “ის რაღაცნაირია.” ჩემ თვალში ჩემი მოსაუბრე ან მეტად ფორმალისტია, ან ნაკლებ ზრდილობიანია, ან ნაკლებ ყურადღებიანია, ან მეტად შემტვეი და მებრძოლია, ან ნელია და ა.შ. სანამ ამ განსხვავების მიზეზს ჩემი თანამოსაუბრის კულტურას მივაწერდე, განა უპრიანი არ იქნება გავიხსენო, რომ იქნებ ჩემს კულტურაში “ჩემიანებს” შორის მე შემხვედრია ადამიანი რომელიც მსგავსად იქცეოდა, რომელიც რაღაცაში ამეტებდა, რაღაცაში აკლებდა; იქნებ გავიხსენო, რომ ჩემი ცხოვრების განმავლობაში მეც მქონდა მომენტები როდესაც ზუსტად ასე ვიქცეოდი. მე იმ ადამიანს აგრესიულს ვუწოდებ და ამ ქცევას მის ეროვნულ, რელიგიურ თუ პარტიულ კუთვნილებას მივაწერ, თითქოს მეც ასევე არ ვიქცეოდე ზოგიერთ შემთხვევაში?

• *განვაშტაქოთ შემდეგი ქცევა:* როდესაც კეთილს ვინებებთ და გავიხსენებთ, რომ ჩვენთან (ჩვენი კულტურის ფარგლებში) ჩვენც ისე ვიქცევით, როგორც ეს გარეგნულად ჩვენგან განსხვავებული თანამოსაუბრე, ეს უკანასკნელი უკვე „სხვა“ “უცხო” აღარ არის. ის გარკვეულწილად ჩემს იდენტობას ითვისებს. მეც მის საქციელს ვითვისებ და მისი საქციელი ცოტათი ჩემიც ხდება. გაანალიზების ამ პროცესში მნიშვნელოვანი ეტაპი დგება ზუსტად ამ მომენტში, როდესაც ვაცნობიერებ, რომ ის ზოგიერთი ადამიანური საქციელი, რომელიც მე სხვაში არ მომწონს, მეც მახასიათებს ჩემდაუნებურად. თუ მე შეეძლებ და გავითავისებ იმ ქცევებს, რომლებიც თავიდან ძალიან უცხო და უცნაური მეჩვენებოდა, ეს ნიშნავს, რომ მე დიდი

ნაბიჯი გადავდგი ინტერპერსონალურ და ინტერკულტურულ პროცესებში.

• **ხელახლა წარდგომა:** წინა ეტაპის სწორად წარმართვის შემდეგ, უკვე შესაძლებელი ხდება მოლაპარაკებას დაეუბრუნდეთ ახალი შეხედულებით, ახალი თვალთახედვით და ღიმილით შევხვდეთ ადამიანს, რომელიც ცოტათი ჩემნაირია. ასეთ პირობებში უფრო ადვილია საუბრის გაგრძელება, ვინაიდან მოლაპარაკება მიმდინარეობს ურთიერთგაგების ნიადაგზე. ეს ნიადაგი თავიდან უცხო იყო და ვერ გავითავისე, მაგრამ ახლა ბედნიერი ვარ, რომ მისი არსებობა მახსოვს. მეორე ადამიანთან მიახლოება და კავშირის დამყარება აუცილებელია იმისათვის, რომ მისი უკეთ მოსმენა შევძლო და მეც შესაფერისი სიტყვებით მივმართო.

ეს „5R“-ის მეთოდი განამტკიცებს მეორე ადამიანის გაგების მცდელობის აუცილებლობას. იგი აგრეთვე აძლიერებს ჩვენი თვითდამკვიდრების უნარს, რომელიც ცუდს არაფერს უქადის მეორე ადამიანის იდენტობას. მთავარი მიზანი ამ ყველაფრისა, მას შემდეგ რაც გავაცნობიერებთ განსხვავებებს სათანადო მომზადების წყალობით და ვისწავლით ამ განსხვავებების მქონე ადამიანთან ჯეროვან ურთიერთობას აქტიური მოსმენის საშუალებით, არის ის, რომ თავდაჯერებული ვიყოთ სხდომებზე როგორიც არ უნდა იყოს კონტექსტი.

საჭიროების შემთხვევაში, იახლეთ თარჯიმანი

ენობრივი და წეს-ჩვეულებებთან დაკავშირებული სირთულეების დასაძლევად მოლაპარაკება შეიძლება დაეყრდნოს თარჯიმნის სამსახურს. მაგრამ ზოგჯერ ამ ღახმარებასაც არ შეუძლია ყველაფრის მოგვარება. საჭირო ხდება მრავალი ელემენტის გათვალისწინება.

• თარგმნა უნდა მიმდინარეობდეს სინქრონულად (აუდიოსისტემით, როდესაც თარჯიმანი კაბინაშია) თუ თანმიმდევრულად (თარჯიმანი მაგიდასთანაა და თარგმნის თანმიმდევრულად ყოველ წინადადებას ან აბზაცს)? ეს უკანასკნელი სისტემა თითქოს აორმაგებს დისკუსიის ხანგრძლივობას (ასეთი თარგმანი ამავედროულად ხელს უწყობს მომლაპარაკებლებს დრო მოიგონ, სანამ თარჯიმანი მორიგ რეპლიკას თარგმნის და პასუხი კარგად მოიფიქრონ); ამავე დროს, შეიძლება თარჯიმანს სთხოვოთ თანამოსაუბრის სიტყვების აზრის ან მნიშვნელობის დაზუსტება.

• რამდენი თარჯიმანი უნდა იყოს? თითოეულ მომლაპარაკებელს შეუძლია მოიყვანოს თავისი თარჯიმანი, მაგრამ ძირითადად მოლაპარაკებაზე ერთი, მასპინძელი მხარის მიერ შეთავაზებული თარჯიმანია ხოლმე. ამ შემთხვევაში შეიძლება გაჩნდეს კითხვა მის მიუკერძოებლობასა და თავდაჭერილობაზე.

• ზოგჯერ თარჯიმანს არ გააჩნია სათანადო ლინგვისტური დონე ან მოლაპარაკება ისეთ ტექნიკურ განზომილებებზე მიმდინარეობს, რომ მისი თარგმნა თვით ძალიან კარგი თარჯიმნისთვისაც კი ძნელია. ეს დამატებითი სირთულეც წინასწარ უნდა იყოს გათვალისწინებული.

საუკეთესო თარჯიმნები კულტურული მედიატორების როლს ასრულებენ. თუ ისინი ორივე მხარის ნდობას მოიპოვებენ, თარგმნის გარდა, ორივე მხარის მიერ მართებულ ინტერპრეტაციასაც დაადასტურებენ. თარჯიმნები ხელს უწყობენ ორივე მომლაპარაკებლის აქტიური მოსმენის პროცესს.

ფრანგულ-გერმანულის თარჯიმანი

ბრიჯიტ სოზეიმ განასახიერა მნიშვნელოვნად გამორჩეული სახე ამ ტიპის მედიატორისა: დიდი ხნის განმავლობაში იგი თარჯიმნობას უწევდა პრეზიდენტ ჟისკარ დესტენს და შემდეგ პრეზიდენტ მიტერანს გერმანელ თანამოსაუბრეებთან შეხვედრების დროს. მისმა უდიდესმა შინაგანმა დახვეწილობამ, ენების ღრმა ცოდნამ და კულტურამ ხშირად კეთილისმყოფელი გავლენა იქონია მოლაპარაკებებზე. მან მოახერხა და საფრანგეთი აუხსნა გერმანელ მმართველებს, ფრანგ ხელისუფალთ კი ნამდვილი გერმანია დაანახა. ოთხი წლის განმავლობაში ბრიჯიტ სოზეი კანცლერ შროდერის მრჩეველი იყო.

ეს ბოლო რჩევა აუცილებლად გასათვალისწინებელია: უნდა შეგეძლოს საკუთარი თავის წარდგენა: უნდა შეარჩიოთ ისეთი რწმუნებული, რომელიც კარგად ერკვევა თქვენს მიზნებში და თქვენი თანამოსაუბრის კულტურულ კონტექსტში. სწორედ ასეთ რწმუნებულს უნდა მიანდოთ თქვენი სახელით მონაწილეობის მიღება მოლაპარაკებაში.

ამ თავის დასასრულს უნდა აღვნიშნოთ, რომ ზოგიერთი მოლაპარაკება ერთდროულად მრავალდონიანი, მრავალმხრივი და მრავალ-

კულტურულია (მულტიკულტურული); შესაბამისად, სიძნელებიც ამ სამი ასპექტიდან გამომდინარეობს და ერთდროულად გროვდება. ასეთი რამ ხშირად ხდება დიპლომატიაში. მაგრამ კომერციული სტრუქტურა ისეთი ადგილია, სადაც მიმდინარე მსგავსი ტიპის მოლაპარაკებები ორმაგი სირთულით ხასიათდება; ახლა უკვე ბევრს ლაპარაკობენ corporate diplomacy – ბიზნესის, საწარმოს დიპლომატიაზე. საწარმოში პროექტის მართვა მრავალი მხარის მიერ მიმდინარეობს; მისთვის ფართო მასშტაბის მიცემას მხოლოდ ერთი ან თუნდაც ორი პარტნიორი ვერ მოახერხებს. სხვათა შორის, ამ პროცესებში ჩართული სხვადასხვა მანდატის მფლობელებიც შეიძლება განსხვავებული კულტურის წარმომადგენლები იყვნენ, განსაკუთრებით, როცა საქმე ეხება გიგანტ კომპანიებს. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ საწარმო ინტერნაციონალიზებული არ არის, მაინც იწვევს პერსონალს სხვა ქვეყნებიდან და აქედან გამომდინარე, თავის წიაღში თავს უყრის განსხვავებულ პროფესიებსა და გამოკვეთილ პროფესიონალურ კულტურებს. ასეთი პროექტი კალიდოსკოპს ჰგავს და მარკეტინგის უამრავი სპეციალისტის განსხვავებული თვალთვალთ ფასდება (ეს პროდუქტი ან სერვისის სახეობა საზოგადოებას მოეწონება?); პროდუქტს განიხილავენ წარმოების ინჟინრებიც (შეძლებენ წარმოებას თუ არა?), ფინანსისტებიც (მოძებნიანა?), იურიდიულ საქმეთა სამსახურიც (რაიმე პრობლემა ხომ არ არის ინტელექტუალური საკუთრების კუთხით?) და ა.შ.

გაერთიანებული კოლექტივები

ზოგიერთი საწარმოს ხელმძღვანელი წარმატებით ირგებს ამ სეგმენტაციას. ეს დასკვნა ზუსტად გამოხატავს კარლოს გოსნის (2003) შემთხვევას, რომელმაც ფეხზე წამოაყენა და ააღორძინა „ნისანის“ კომპანია, მას შემდეგ რაც იგი „რენო“ გამოისყიდა. ეს ამაღორძინებელი პროცესი გაერთიანებული კოლექტივების თავდადებულ მუშაობაზე იყო დაფუძნებული. ასეთი სამუშაო გუნდები ყველა ასპექტში სცილდებიან კულტურულ საზღვრებს. მათ შემადგენლობაში ერთად მუშაობენ მკვეთრად განსხვავებული ეროვნული კულტურების წარმომადგენელი თანამშრომლები (ძირითადად იაპონელები და ფრანგები) მაგრამ ამ ადამიანებს კულ-

ტურის გარდა პროფესიებიც განასხვავებს ერთმანეთისგან (მარკეტინგის, წარმოების და სხვა სფეროში მომუშავენი) და სხვადასხვა იერარქიული დონეებიც.

დასკვნის სახით უნდა აღვნიშნოთ, რომ ინტერკულტურულ კონტექსტებში მოლაპარაკებას არ უნდა მივუდგეთ *ტურისტით* – ამ სიტყვის პირდაპირი და გადატანითი მნიშვნელობით. გადატანითი მნიშვნელობით, არ შეიძლება მოლაპარაკების მაგიდას ისე მივუჯდე, თუ მოლაპარაკება უკეთესად არ იქნები მომზადებული და ნამუშევარი, ვიდრე ეს შეიძლებოდა ყოფილიყო კულტურული თვალსაზრისით უფრო „ნორმალური“ მოლაპარაკების მომზადების დროს. სიტყვის პირდაპირი მნიშვნელობით კი, საჭიროა მოიქცეთ და იმოქმედოთ ზოგიერთი ტურისტის მენტალიტეტის საპირისპიროდ, რომლებიც საზღვარგარეთ მოხვედრისას შემთხვევას არ გაუშვებენ ხელიდან, რომ სტანდარტიზებულ და უცხო ქვეყნისათვის დამახასიათებელ გარემოში მოითხოვონ ის, რაც მხოლოდ მათ ქვეყანაში და მათ შინაურ გარემოშია შესაძლებელი. მოლაპარაკების მონაწილეს თავხედობა და სხვათა უგულებელყოფა ძვირად უჯდება. ზემოთ თქმულიდან გამომდინარე, უნდა წარსდგე მოლაპარაკებაზე არა ტურისტით, არამედ *მოგზაურით*, ანუ უნდა გამოხატო შესაბამისი ინტერესი ახალი გარემოს აღსაქმელად და უნდა გამოეხმაურო სხვა მომლაპარაკებელთა კეთილ ნებას, რომლებიც პროცესების ჰარმონიული განვითარებისკენ მიისწრაფიან. მოგზაურის ეს მეთოდური და პრაქტიკაში გამოცდილი აპოლოგია ვრცელდება იმ მომლაპარაკებელზე, რომელსაც მაგიდასთან და მაგიდის მიღმა მრავალ ერთმანეთისგან განსხვავებულ მხარესთან უწევს ურთიერთობა და იძულებულია მიმართოს კომპლექსურ სტრატეგიებს, რათა არ დაიბნეს ამ მოულოდნელობებით აღსავსე პეიზაჟში ბნელი კუთხე-კუნჭულებითა და ურთიერთგადაძვეული გზებით. ერთი სიტყვით, მომლაპარაკებელი ურთიერთობათა კარტოგრაფიაში განსწავლული უნდა იყოს.

შეთანხმების ჩამოყალიბება საბოლოო ხელმოწერამდე

ანუ როგორ გაეაფორმოთ მოლაპარაკების
დადებითი შედეგები

საჭიროა ვიცოდეთ მოლაპარაკების როგორც დაწყება, ასევე დამთავრება. არის მოლაპარაკების ისეთი სეანსები, რომელთა განმავლობაში ვერანაირი გადაწყვეტილების მიღება ვერ ხერხდება. დებატები გრძელდება დაუსრულებლად. მერე დგება მომენტი, როდესაც აღმოჩნდება, რომ სხდომისათვის განკუთვნილი დრო ამოიწურა, რომ აღარაფერი ეთქვათ იმაზე, რომ მომლაპარაკებლებიც ქანცაწყვეტილები არიან. ერთადერთი გადაწყვეტილება არის ის, რომ ამ ეტაპზე შეჩერდნენ: მომლაპარაკებლები დგებიან და დარბაზს ტოვებენ ისე, რომ არაფერს ამბობენ სამომავლო გეგმებზე, არც პროცესის მოსალოდნელ ბლოკირებაზე და არც იმ ვალდებულებებზე, რომლებმაც თავი იჩინა ამ შეკრების დროს. ამ ყველაფერზე მომავალ სხდომაზე მოილაპარაკებენ, თუ საერთოდ შედგა ეს „მომავალი სხდომა“. საქმისადმი ასეთი მიდგომა იმედს უტრუებს მომლაპარაკებლებს, რომლებსაც უკვე ეჭვი ეპარებათ იმაში, რომ დამთავრებული სხდომა საერთოდ უნდა გამართულიყო თუ არა. ასეთი შეხვედრა ქმნის შთაბეჭდილებას, მოლაპარაკება არის მხოლოდ სიტყვიერი ალიბი მოქმედებაში ინერციის შესანიშნავად. აი, ეს არის თვალსაჩინო ილუსტრაცია ამ ნეგომანიისა (მოლაპარაკების მანია, სადაც ლაპარაკობენ იმისათვის, რომ ილაპარაკონ და ვერასოდეს ვერაფერი გადაწყვიტონ.

ყველა მოლაპარაკება უნდა მიისწრაფოდეს იმ დასკვნითი ნაწილისაკენ, სადაც უნდა მიიღონ ერთმნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება: შეთანხმება შედგა, თუ არ შედგა. ზოგჯერ ერთი შეხვედრაც საკმარისია გადაწყვეტილების ამ ფაზამდე მისასვლელად; ზოგჯერ აუცილებელი ხდება მთელი რიგი განმეორებით შეხვედრებისა, რომელთაგან თითოეულზე უნდა მოხდეს წინა შეხვედრების მონა-

პოვართა თავმოყრა რათა, in fine, გაჩნდეს შესაძლებლობა ყველასათვის მისაღები თანხმობის მიღწევისა. მაგრამ როგორ მივცეთ საბოლოო სახე შეხვედრიდან მიღებულ დადებით შედეგებს? როგორ გამოვიტანოთ საბოლოო დასკვნა? „მოლაპარაკების მეთოდის“ ეს ბოლო თავი ზუსტად პროცესის დასასრულ ეტაპს ეძღვნება. თავიდან განვიხილავთ თუ როგორ უნდა მოხდეს შეთანხმების ფორმალიზება საერთოდ მოლაპარაკებაში. შემდეგ ვილაპარაკებთ სხდომის თუ საკითხის უფრო არაფორმალური სხვა დროისთვის გადატანაზე ურთიერთობის შენარჩუნების პირობით.

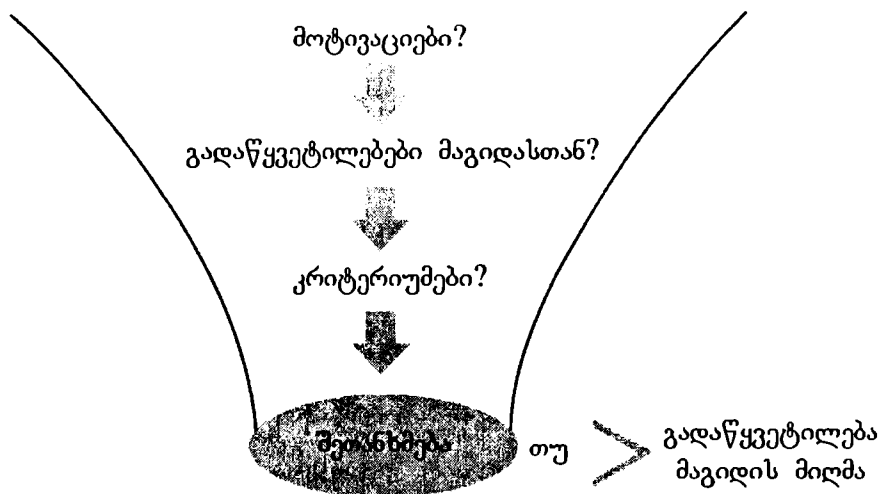
მოლაპარაკების სხდომების შედეგების შეფასება და ფორმალიზება

მოლაპარაკების ბოლო ფაზების მოახლოებასთან ერთად ისმება სამი შეკითხვა: როდის დავგეგმოთ შეთანხმება ისე, რომ არც ძალიან გვიან იყოს და არც ძალიან ადრე? სანამ საბოლოო გადაწყვეტილებას მივიღებდეთ, როგორ შევაფასოთ შესაძლო თანხმობა, ანუ როგორ შევაფასოთ პოტენციური თანხმობის ხარისხი? და ბოლოს, როგორ მოვახდინოთ ამ შეთანხმების ფორმალიზება, თუ მხარეები გრძნობენ თავიანთი ვალდებულების ხარისხის მოდულაციის საჭიროებას და, თუ საერთო შეთანხმება, მტკიცე და საბოლოო, სულაც არ არის დღის წესრიგში?

როდისთვის ვივარაუდოთ ხელშეკრულების დადება?

ხელშეკრულების დადებაზე ლაპარაკი იწყება მე-3 თავში წარმოდგენილი ეპიზოდის ბოლოს და ნაჩვენებია 8.1 სქემაზე. ეს იდეალური სვლა შეთანხმებისაკენ წარმოდგენილია ძაბრის ფორმით; პროცესი იყოფა მომენტებად, როდესაც უნდა შევისწავლოთ მოტივაციები აქტიური კომუნიკაციის დახმარებით, შემდეგ ერთად ვეძიოთ მაგიდასთან მისაღები გადაწყვეტილებები, რომლებსაც შეუძლიათ ფასეულობათა შექმნა, გადავანაწილოთ ეს ფასეულობა და თუ საჭირო გახდება მივმართოთ დამამტკიცებელ კრიტერიუმებს, ეს კრიტერიუმები გვაძლევენ იმის საშუალებას, რომ შევამციროთ წარმოდგენილი გადაწყვეტილებების რაოდენობა და მოვახდინოთ ორივე მხარისათვის მისაღები გადაწყვეტილებების იდენტიფიცირება.

ამ ფაზაში მეორე მხარესთან შეიძლება უკვე გავაფორმოთ შეთანხმება, თუ ეს უკანასკნელი მისაღებია ორივე მონაწილესათვის და მონაწილე მხარეთა მიერ მაგიდის მიღმა მდებარე ალტერნატიულ გადაწყვეტილებებზე უკეთესია.



სქემა 8.1 – შეთანხმებისაკენ მიმავალი იდეალური თანმიმდევრობა

მაგრამ ეს თანმიმდევრობა საკმარისი არ არის, რომ სრულად გაეცეს პასუხი კითხვას თუ როდის დგება მოლაპარაკებებში შეთანხმების გაფორმების მომენტი. ამას გარდა, საჭიროა შევძლოთ ლავირება ორ საფრთხეს შორის, რომელზეც უკვე ვილაპარაკეთ და ახლაც შევეცდებით გავიხსენოთ.

პირველი მდგომარეობს მოლაპარაკებების დასრულების ფაზის განუწყვეტლად გადაღებაში, მიუხედავად იმისა ემზრობი შეთანხმებას თუ არა. ეს არის ნეგომანიის რისკი, რომელიც მდგომარეობს მოლაპარაკების განუსაზღვრელი დროით გაჭიმვაში, როდესაც საბოლოო წერტილის დასმას ვერ ბედავ. მრავალი მომლაპარაკებელი, რომლებმაც კარგად იცოდნენ, რომ არსებობს დაუფიქრებლად აღებული ვალდებულებების საშიშროება, ერიდებიან გადაწყვეტილებების უცებ მიღებას. ყოველ დეტალს სტრატეგიულად აღიქვამენ და უარს ამბობენ თქვან „დიახ“ ყველაფერზე, მათ შორის პროცესის მსვლელობაზეც. მიუხედავად ამისა, შეთანხმების ზოგიერთი შუალედური ფორმა საშუალებას აძლევს მომლაპარაკებელს

ისე წარმართოს მთელი პროცესი, რომ არც ბევრი ვალდებულება აიღოს და არც ნაადრევად მოუწიოს ვალდებულების აღება. ეს შეთანხმებანი განსაზღვრავს მხარეების თანხმობას გზებსა და საშუალებებზე, რომლებიც ხელს უწყობს მოლაპარაკების წარმართვას ლოგიკური დასასრულისაკენ, მაგრამ მათ მიერ შედეგების მიღების არავითარ ვალდებულებას არ გულისხმობს. ეს შეთანხმებანი ეყრდნობა მეთოდს, მაგალითად, იმ პრინციპების წინ წამოსაწევად, რომლებიც განხილულია ამ წიგნში.

მეორე რისკს წარმოადგენს ისეთი სიტუაცია, როდესაც რომელიმე მხარე დაუფიქრებლად თანხმდება პირველივე მიღწეულ შედეგსა და ხელშეკრულების დადებაზე და მე-5 თავში აღწერილ მოლაპარაკების ნაადრევი დამთავრების მახეში აღმოჩნდება. რაც შეიძლება უნდა ვეცადოთ, რომ მთავარ საკითხზე ნაჩქარევი თანხმობა არ განვაცხადოთ, რადგან ამ შემთხვევაში ჩვენ ვერ შევძლებთ: მეორე მხარის მოტივაციების (ზოგჯერ ფარულის) სიღრმისეულ შესწავლასა და გაანალიზებას, ჩვენი მოტივაციების ხელახალ შეფასებას, მაგიდასთან მისაღებ გადაწყვეტილებების ძიებისას კრეატიული მიდგომის გამოყენებას და ვერც მაგიდის მიღმა არსებული შესაძლო გადაწყვეტილებების შესაბამის განჭვრეტას. ამ დროს არსებობს იმის საშიშროება, რომ ფასეულობა მაგიდაზე დავტოვოთ, ამას გარდა, მოვახდინოთ სიტუაციის დამძვრა და ურთიერთობების მკვეთრად გაუარესება. ამ თვალსაზრისით საჭიროა სათანადოდ დაუფიქრდეთ იგავზე „კურდღელი და კუ“. ის, ვინც წინ გარბის მოუზადებლად ისე, რომ არ დარდობს სათანადო გზის არჩევაზე, ურთიერთობის აღდგენაზე, ემოციების მართვაზე, სხვების მოსმენაზე, უპირველეს ყოვლისა ფასეულობის შექმნაზე, კოალიციების შექმნაზე და ა.შ. დროის საწინააღმდეგოდ მოქმედებს და ჩამორჩება — ეს პარადოქსული სიტუაცია საკმაოდ ხშირია — იმას, ვინც მთავარი საკითხის გადაწყვეტამდე ჯერ კარგად დაუფიქრდება.

აი, კითხვა, რომელიც ჩვენს თავს უნდა დავუსვათ: დამატებითი დრო, რომელიც მოლაპარაკებებზე დავხარჯეთ, კომპენსირდება თუ არა იმ სარგებლით, რომლის მიღებასაც ვიმედოვნებდით პროცესის გაგრძელების შედეგად? მოკლედ რომ ჩამოვაყალიბოთ, საჭიროა მოვახდინოთ იმ მომენტის იდენტიფიცირება, როდესაც კრეატიულობა და კერსიების შერჩევა ხდება უკვე გადაწყვეტილების “ვერმილების”

საბაბი, ზუსტად ამ მომენტშია საჭირო ვაჩვენოთ, რომ გადაწყვეტილების მიღება შეგვიძლია.

რიშელიე და მამა ჟოზეფი

რიშელიე ცნობილი იყო მოლაპარაკებების წარმოების უბადლო ნიჭით; შეეძლო ერთდროულად მოეფიქრებინა და აეწონ-დაეწონა ათასობით ვარიანტი და გამოსავალი, მისაღები გადაწყვეტილებების ავ-კარგიანობა; მაგრამ საბოლოო არჩევანის გაკეთებაზე ღიდხანს ორჭოფობდა და არ იცოდა რომელი გადაწყვეტილებისათვის მიენიჭებინა უპირატესობა. ამ ნაკლს როგორმე რომ შებრძოლებოდა, რიშელიე დახმარებისათვის თავის მოძღვარ მამა ჟოზეფს მიმართავდა ხოლმე, – მოგვითხრობს კალიერი. მამაო ცნობილი იყო როგორც გაბედული და შეუპოვარი ადამიანი, რომელსაც არც არჩევანის გაკეთება უჭირდა და არც სიტყვიდან საქმეზე გადასვლაზე ფიქრობდა ღიდხანს.

საჭიროა ჩვენს თავში კარგად გავაცნობიეროთ ეს ორი ურთიერთსა-წინააღმდეგო ტენდენცია: პირველს მართავს წარმოსახვა და მუდმივად სრულყოფაზე ზრუნვა, რასაც მოსდევს საბოლოო გადაწყვეტილების უსასრულობამდე გადადება, როდესაც უკვე საჭირო ხდება მონახაზი იქცეს რეალურ საქმედ. მეორე ტენდენციაში დომინირებს გადაწყვეტილების მიღების უნარი, მაგრამ ამ დროს უნდა ვერიდოთ აჩქარებას.

ერთი სიტყვით, უნდა ვეცადოთ, რომ მთავარ საკითხზე ჩქარა არ ვთქვათ „დიახ“, მაგრამ საქმის ძირეულად გაცნობის შემდეგ უნდა ვიცოდეთ „დიახ“-ის თქმა. ამგვარად შევძლებთ ამ შესაძლო შეთანხმების შეფასების საკითხის წინ წამოწევას. როგორ უნდა გადაწყვიტოთ რა ღირებულების, რა ხარისხის და რა სიმტკიცისაა ეს შეთანხმება?

რატომ დავეთანხმეთ ამგვარ მორიგებას?

სანამ დავეთანხმებოდეთ ამა თუ იმ შესაძლო მორიგებას, საჭიროა სათანადოდ შევაფასოთ იგი. ამ მიზნით ჩამოვაყალიბოთ გარკვეული კრიტერიუმების სერია, რომელიც დაგვეხმარება იმის განსჯაში თუ როდის უნდა ვთქვათ „დიახ“ და განსაკუთრებით კი – „რატომ.“

საბოლოო ჯამში, კარგი შეთანხმება, რომელიც იმსახურებს ვალდებულების აღებას, ადვილად ცნობადია მომზადების იმ ათი კოზირის წყალობით, რომლებიც წარმოდგენილია პირველ თავში.

1. **პირადი ურთიერთობა** – ეს პოტენციური გარიგება ინარჩუნებს და თუ შესაძლებელია აუმჯობესებს კიდევ ურთიერთობებს მხარეებს შორის. ამაში თავის წვლილი შეაქვს პროცესსაც და ხელის მოწერის პერსპექტივასაც. ასეთი გარიგება თავის აქტივში იწერს გრძელვადიან ურთიერთობებს და ამდენად აადვილებს მომავალ დისკუსიებს.

2. **ვერტიკალური ურთიერთობები** – როდესაც მოლაპარაკება ეწერება სამანდატო ურთიერთობებში, ასეთი გარიგება აკმაყოფილებს ორივე რწმუნებულებით აღმჭურველის მიერ დასმულ ვალდებულებებს. იგი გამორიცხავს ყოველგვარ ინტერესთა კონფლიქტს რწმუნებულსა და რწმუნებულებით აღმჭურველს შორის.

3. **ურთიერთობათა კარტოგრაფია** – როდესაც მოლაპარაკებით დაინტერესებულები არიან ის მხარეები, რომლებიც მაგიდასთან არ იმყოფებიან, დადებულ შეთანხმებაში გათვალისწინებული უნდა იყოს ამ მხარეთა მაქსიმუმალური რაოდენობა, მათ უნდა მოეცეთ *a posteriori* უფლება გაეცნონ ამ შეთანხმების შინაარსს და გაითავისონ იგი, მაგრამ ზუსტად იმ პირობებზე როგორც მიიღეს მაგიდასთან მყოფებმა, რაც თავიდან აგვარიდებს საკითხის ხელახლა განხილვას, შეთანხმების გადახედვას და მის არასრულყოფილ განხორციელებას.

4. **მოტივაციები** – შეთავაზებული გარიგება უნდა პასუხობდეს მომლაპარაკებელთა როგორც აშკარა და მკაფიო, ასევე ფარულ და არაცხად მოტივაციებს. მან უნდა შეძლოს რაც შეიძლება უკეთ დააკმაყოფილოს ჩემი მოტივაციები, მაგრამ არც სხვისი მოტივაციები არ უნდა უგულებელყოს და უნდა შეეძნას პირობები მისი მოტივაციების შესასრულებლად.

5. **გადაწყვეტილებები მაგიდასთან** – გარიგებაში შესული გადაწყვეტილებანი შესაძლო ფასეულობების საუკეთესო შემქმნელია. მაგრამ ისინი მხარეების მხრიდან რეალისტური და შესრულებადი უნდა იყოს. დარწმუნებული უნდა ვიყოთ, რომ ამ გადაწყვეტილებების შესრულება ტექნიკურად შესაძლებელია და საჭიროების შემთხვევაში ისინი წინასწარ იქნება დამტკიცებული მას შემდეგ, რაც სათანადოდ განიხილავენ.

6. **მტკიცებულების კრიტერიუმები** – გათვალისწინებული გადაწყვეტილებები განმტკიცებული უნდა იყოს ნათელი და უდავო მტკიცებულებებით იმგვარად, რომ განაწილების არჩევანი (საუბარია მოლაპარაკებების რეზულტატების განაწილება-დისტრიბუციაზე) გახდეს გამჭვირვალე და კანონიერი. მიღებული გადაწყვეტილებანი რითაც უფრო განმტკიცებული და გამართლებული იქნება თითოეული მომლაპარაკებლის თვალში, მით უფრო ადვილია აღნიშნული შეთანხმებისა და რეზულტატების პრეზენტაცია მოლაპარაკებებში დაინტერესებული პირებისათვის. შეთანხმების ლეგიტიმურობა განამტკიცებს იმის შანსს, რომ შეთანხმება ზედმიწევნით იქნება შესრულებული, მხარეების მიერ.

7. **გადაწყვეტილებები მაგიდის მიღმა** – რაც შეთავაზებულია მხარეებისათვის, მათთვის უფრო ხელსაყრელი უნდა იყოს, ვიდრე მაგიდის მიღმა შესაძლო საუკეთესო გადაწყვეტილება. მაგიდასთან მიღებული გადაწყვეტილება რაც უფრო ემჯობინება მაგიდის მიღმა შესაძლო გადაწყვეტილებას, უკეთესი იქნება, ვინაიდან რომელიმე მხარეს ნაკლებად გაუჩნდება ინტერესი შეთანხმების ჩარჩოებიდან გასვლისა; ამ გზით შეთანხმების განხორციელება კიდევ უფრო გაადვილდება.

8. **პროცესი** – ეს შეთანხმება ზუსტად ითვალისწინებს თავისი განხორციელების სხვადასხვა ეტაპებს. ის ითვალისწინებს აგრეთვე მარტივ მექანიზმებს დისკუსიის ხელახლა გასამართად დაუყოვნებლივ, როგორც კი რომელიმე მხარეს პრობლემები შეექმნება ნაკისრი ვალდებულებების რაღაც ნაწილის შესრულებაში. როგორც მოლაპარაკება არის დროის ჩარჩოში მოქცეული, ასევე მისი შედეგების შესრულებას უნდა დაედოს დროის ზღვარი.

9. **კომუნიკაცია** – ის, რაც უნდა დააკონკრეტოს ყოველმა მხარემ და რაც ნათლად უნდა იყოს ჩამოყალიბებული შეთანხმებაში, ეს არის თითოეული მხარის ვალდებულებანი და სარგებელი, რასაც ამ შეთანხმების შესრულების შემთხვევაში მიიღებენ. მის რედაქციას მინიმუმამდე დაჰყავს გაუგებრობის ყველანაირი რისკი. რის გაკეთებაც საჭიროა, აქ კარგადაა ნათქვამი და უფრო მეტიც, დაწერილი.

10. **ლოგისტიკა** – და ბოლოს, ეს შეთანხმება ითვალისწინებს ყველაფრის საბოლოო ფორმალიზებას, რაც გაკეთდა და შეთანხმებას წინ უძღოდა. ვინ უნდა მოაწეროს ხელი (რწმუნებულს აქვს ამის უფლება თუ რწმუნებით აღმჭურველის დაბარებაა საჭირო?),

როდის (რომელია ყველაზე სიმბოლური მომენტი? საჭიროა რწმუნებით აღმჭურველის მიერ დამტკიცება თუ არა?), სად შედგება ხელმოწერა (როგორი ადგილია საჭირო: ნეიტრალური, საზეიმო?), როგორ (მესამე პირის, საზოგადოების, პრესის და ა.შ.) თანდასწრებით?

ეს check-list (გადასამოწმებელი სია) საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ შეთანხმების ხარისხი ყველა განზომილებაში. შეთანხმების ხარისხი საბოლოოდ განისაზღვრება ერთი მთავარი დამახასიათებელი თვისებით: ის იქნება ხანგრძლივად მოქმედი.

როდესაც შემოთავაზებული შეთანხმება მთლიანად ვერ გაივლის ათი კოზირისაგან შემდგარ ტესტს, მომლაპარაკებლის პასუხი აუცილებლად ერთმნიშვნელოვანი იქნება: „ვინაიდან ხელშეკრულება სრულყოფილი არ არის, არანაირი შეთანხმება აღარ იქნება“. მოლაპარაკების ახალი ეტაპი არის შანსი შემოთავაზებული გარიგების გაუმჯობესებისათვის. თუ ეს ჰიპოთეზა შენარჩუნებული არ იქნება, მომლაპარაკებელი ვერაფრით აიცილებს ერთ აზრს: „ან ყველაფერი ან არაფერი“. მას შეუძლია მოახდინოს თავისი ვალდებულების მოდულაცია სხვადასხვა შესაძლო გარიგებებიდან ერთ-ერთის არჩევით.

რომელი ტიპის გარიგება ავირჩიოთ ვალდებულების მოდულირებისთვის?

არსებობს მრავალი სხვადასხვა სახის გარიგება, რომლებიც შეიცავენ მეტ-ნაკლებად იძულებითი ხასიათის ვალდებულებებს მოლაპარაკების მონაწილე მხარეებისთვის. ქვემოთ წარმოგიდგენთ ძირითადი სახის გარიგებების სიას, სადაც წარმოდგენილია როგორც უფრო ძლიერი, მთავარ საკითხზე ფოკუსირებული გარიგებები, ასევე უფრო მსუბუქი, პროცესზე კონცენტრირებული გარიგებები.

შესაძლო შეთანხმება

წარმატებული მოლაპარაკების დასასრულს, როდესაც შეთანხმების დადებაზე ერთი ნაბიჯიდა რჩება, შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ არის კიდევ სხვაობები და უცნობი ფაქტორები, რომლებიც მხარეებს აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს. აქ ლაპარაკი არ არის ფორს მაჟორის შემთხვევებზე, რომელთა არსებობა ძალიან უშლის ხელს

კონვენციის შესრულებას და შეიძლება სულაც გააუქმოს იგი. საქმე ეხება გაუთვალისწინებელ შემთხვევებს ან ცვლილებებს, რომლებიც შეთანხმების პროცესს კი არ აფერხებენ, არამედ პირიქით, მასში ესწრებიან და საჭიროების შემთხვევაში განაპირობებენ ხელშეკრულების კონტურების მოდიფიკაციას. ამის გამო, ხელშეკრულებაში შეიძლება ფიგურირებდეს ზოგიერთი დამატებითი პუნქტი.

- წინასწარი პირობები – ხელშეკრულება ითვალისწინებს რეალობასთან ადაპტაციის პუნქტს.

ფასი და მოცულობა

მომწოდებელი და მისი კლიენტი გადაწყვეტენ მოარგონ ერთი ერთეულის ფასი საბოლოოდ შეკვეთილ მოცულობას. თუ მოცულობა გაიზრდება, ფასი ნაკლები იქნება და პირიქით. ისინი კონტრაქტში განსაზღვრავენ იმ პირობებს, რომლებიც ორივესთვის ხელსაყრელია. მომწოდებელი დარწმუნებულია, რომ დაფარავს თვითღირებულების ფასს, იმ შემთხვევაშიც კი თუ მოცულობა უმნიშვნელოა, მაგრამ თანახმაა შეამციროს მარჟა, თუ მოცულობა გაიზრდება.

- დამატებითი მუხლები ცვლილებების შესახებ – კანონი ითვალისწინებს ფორს მაჟორის არსებობის შემთხვევებს და მხედველობაში იღებს, რომ გაუთვალისწინებელმა, გარდაუვალმა და მხარეების ნება-სურვილისაგან დამოუკიდებელმა მოვლენებმა (მაგალითად, მიწისძვრამ შეიძლება დააბრკოლოს მხარეების მხრიდან ვალდებულებათა ნაწილის შესრულება. ასეთი ტიპის დამატებითი მუხლების გათვალისწინებას არავითარი აზრი არა აქვს: მსგავსი ცვლილებები საზოგადოებრივი რიგისაა და მათი გამოყენება ყველა შემთხვევაში შესაძლებელია. მაგრამ არსებობს ისეთი შემთხვევები, რომლებიც არც მოულოდნელი და, მით უმეტეს, არც გარდაუვალია, რომლებმაც შეიძლება კატასტროფული ზემოქმედება მოახდინოს კონტრაქტის წონასწორობასა და თანაზომიერებაზე. ამიტომ საჭიროა ზუსტად ჩამოვყალიბოთ ის დამატებითი მუხლები, რომლებიც ითვალისწინებენ უარყოფით მატერიალურ ცვლილებებს, რასაც

common law-ის სამართალი MAC-ს შესწორებებს (Material Adverse Changes)¹.

რისკ-ქვეყანა

ხელშეკრულების ერთ-ერთი მუხლის თანახმად, საწარმოს მიერ ექსპატრიანტთა საკომპენსაციო სადაზღვევო შესატანის ღირებულება ხელახლა იქნება შეფასებული თუ „რისკ-ქვეყანა“, რომელსაც ეს სახელწოდება მინიჭებული აქვს რომელიმე მესამე მხარის (საერთაშორისო ორგანიზაცია ან სახელმწიფო) მიერ პოლიტიკური, ეკონომიკური და იურიდიული გარემოს შესწავლის შემდეგ, უცებ გარდაიქმნება. თუ ეს ქვეყანა შეიცვლის კატეგორიას, მაგალითად, ტერორისტული აქტის მეორე დღეს, სადაზღვევო შესატანი შეიცვლება ისე, რომ ხელშეკრულების გადასინჯვა არ იქნება აუცილებელი.

• **ვადის გადამდები დათქმა** – შეთანხმება უკვე გაფორმებულია, მაგრამ იგი ვერ ამოქმედდება, სანამ განსაზღვრული მოვლენა არ იქნება განხორციელებული.

სესხის მიღება

საზოგადოდ, უძრავი ქონების შესყიდვა, რომლის ფასზეც მოლაპარაკება უკვე შედგა, ეფუძნება იურიდიულ აქტს, რომელიც შეიძლება შეიცავდეს სესხის მიღებასთან დაკავშირებულ შემაჩერებელ მუხლს: თუ მყიდველს სესხს არ მისცემენ, მას მოხსნილი აქვს ვალდებულება გამყიდველის მიმართ.

• **გამაუქმებული დათქმა** – შეთანხმება უკვე გაფორმებულია, მაგრამ შეიძლება ძალადაკარგულად ჩაითვალოს, თუ განსაზღვრული მოვლენა განხორციელდება.

¹ MAC – ეს არის იურიდიული პირობა, რომელიც ხშირად გვხვდება მაგალითად ე.წ. შესყიდვის, შერწყმის ან სხვა (ფინანსური, ბიზნესი) კონტრაქტებში, რაც საშუალებას აძლევს შემსყიდველს ან დამფინანსებელს უარი განაცხადოს მეორე მხარის შესყიდვაზე, დაფინანსებაზე. თუ შესყიდვის ან დაფინანსების ობიექტი განიცდის მატერიალურ ცვლილებებს. ანუ, ეს ითვალისწინებს შემსყიდველის დაცვას იმ შემთხვევაში თუ შესყიდვის ობიექტი კარგავს თავის მიმზიდველობას.

საიჯარო ხელშეკრულების დარღვევა

ორი გვერდი-გვერდ მდებარე ნაკვეთის მეპატრონეს შეუძლია გააქიროს ერთ-ერთი, სადაც არის ერთი ნაგებობა და ხელი გადის მეორე ნაკვეთის ჯერ დაუმთავრებელ მშენებლობაზე; კონტრაქტის მუხლში შეიძლება გათვალისწინებული იყოს დამქირავებლის მიერ ხელშეკრულების ცალმხრივად გაწყვეტის უფლება იმ შემთხვევაში, თუ დამქირავებელი ჩათვლის, რომ მეორე ნაკვეთზე მიმდინარე მშენებლობა მისი მზერისთვის დაბრკოლებას წარმოადგენს.

შესაძლო ხელშეკრულებების აქ წარმოდგენილი მაგალითები ზრდის ალბათობას, რომ კონტრაქტი ორივე მხარისათვის სასარგებლოა მიუხედავად გარემოებების ცვლილებისა. დამატებითი მუხლები განაპირობებენ კონტრაქტის სოლიდურობასა და ხანგრძლივად მოქმედების ალბათობას. უნდა გვახსოვდეს მომლაპარაკებლის დილემა, რომელიც გვამჩნევს მხოლოდ რისკებზე არ ვიფიქროთ, რათა სარგებელი არ შევზღუდოთ, მაგრამ არც მხოლოდ სარგებელზე არ უნდა ვიფიქროთ, რათა რისკები არ დაგვაგიწყდეს. როგორც ნაჩვენებია მე-5 თავში, სარგებელი და რისკები წონასწორობის დაცვით და თანმიმდევრულად, ეტაპობრივად უნდა ვაკონტროლოთ, ჯერ უნდა შევქმნათ ფასეულობა და შემდეგ უზრუნველყოთ მისი ზუსტი გადანაწილება. აქ მოყვანილ მაგალითებში ხელშეკრულების შესწორებანი, დამატებითი პირობების მუხლები და დათქმები ხელს უწყობენ მოგების ოპტიმიზაციას კონტრაქტის წარმოშობასთან ერთად მხარეთა დაცვის გათვალისწინებით საბოლოო ცვლილებების რისკებისაგან.

დართული რეკომენდაცია

ზოგჯერ ორი მომლაპარაკებელი აღწევს არსებული სირთულეების გადალახვას, ავლენენ ინოვაციის უნარს, დასახავენ შეთანხმებას მთავარ საკითხზეც კი, მაგრამ დარწმუნებულები არ არიან შეიძლება თუ არა თავიანთი ნდობით აღმჭურველებისაგან შეთავაზებული ვალდებულებების დამტკიცებას. იმისათვის, რომ არ მიატოვონ პოტენციური შეთანხმება, რომელიც ძალზე წარმოსახვითია საწყის მანდატებში შესატანად, ორ მომლაპარაკებელს ეძლევა

საშუალება შეთანხმდნენ ერთმანეთთან დართული რეკომენდაციის ფარგლებში, რომლითაც თავიანთ შესაბამის რწმუნებით აღმჭურველებს ურჩევენ დაამტკიცონ სავარაუდო შეთანხმება.

ინოვაციის შეტანა კომპენსაციის საკითხში

საქმიან წრეებში, სადაც ნაკლებად მიღებულია შედეგთან დაკავშირებული კომპენსაციები, ორი მომლაპარაკებელი მაინც აცნობიერებს, რომ ცვალებადი ჰონორარები¹ იქნებოდა საუკეთესო საშუალება მომლაპარაკებლის იმ დილემის სამართაყად, რომელიც ეს-ესაა ვახსენეთ. მომლაპარაკებლები დაეყრდნობიან დართულ რეკომენდაციას და დაიცავენ ამ გადაწყვეტილებას თავიანთი უფროსების წინაშე.

შეთანხმება შეთანხმებისა და შეუთანხმებლობის პუნქტებზე

ზოგჯერ, მოლაპარაკების პროცესის ბოლოს იკვეთება აზრთა დაახლოების სხვადასხვა ასპექტი, მაგრამ არსებობს ისეთი ასპექტებიც, რომელთა დაახლოებაც არაფრით არ ხერხდება. საჭიროა მივიღოთ გადაწყვეტილება ღოკუმენტურად გავაფორმოთ, როგორც შეთანხმება, ასევე შეუთანხმებლობა. ეს მოლაპარაკების მარცხი არ არის, ეს არის პროცესის მიერ მიღებული შედეგი ამა თუ იმ პუნქტთან დაკავშირებით. იდენტიფიცირება იმისა, თუ რაზე ვერ მოახერხეს მხარეებმა შეთანხმება, წარმოადგენს პროგრესს წინა სიტუაციასთან შედარებით, სადაც უთანხმოება იყო ბუნდოვანი, გაუგებარი და გლობალური, როდესაც უკვე ძნელი იყო გარჩევა იმ საკითხებისა, რომლებიც მოცემულ ეტაპზე მოგვარებას არ ექვემდებარებოდა. ამჯერად კი, როდესაც ხელშეკრულებაში ხაზგასმით არის აღნიშნული თუ რაზე მოხდა შეთანხმება და რაზე ვერა, საშუალება გვეძლევა ერთმანეთისგან გავმიჯნოთ ნაწილობრივი შეთანხმებისა და შეუთანხმებლობის ზონები იმ იმედით, რომ პრობლე-

¹ ამ შემთხვევაში ჰონორარი იცვლება მიღებული რეზულტატის შესაბამისად, ანუ თავად მომლაპარაკებელიც დაინტერესებულია მაქსიმალურ რეზულტატში. რათა მისი გასაძვირო პროპორციულად გაიზარდოს.

მატურ საკითხებს მომავალში დავუბრუნდებით. აქ კიდევ ერთხელ იჩენს თავს დროის უპირველესი მნიშვნელობა.

არსებობს საშუალება, რომელიც აიოლებს თანხმობისა და უთანხმოების პუნქტების გამოვლენას: ეს არის ე.წ. მთლიანი ტექსტის პროცედურა. მოლაპარაკების ერთ-ერთ დასკვნით ეტაპზე, როდესაც მხარეების მოტივაციები იკვეთება უფრო აშკარად და როდესაც გადაწყვეტილებები წარმატებით გაზიარებულია მხარეების მიერ მაგიდასთან, ერთ-ერთი მომლაპარაკებელი – შესაძლოა მხარეების მიერ ნდობით აღჭურვილი – სარგებლობს მოსამზადებელი დროით ან შესვენებით, რათა წერილობით შეადგინოს შეთანხმების პროექტი. შემდეგი სხდომის დროს ეს ტექსტი გადაეცემა მოლაპარაკების პარტნიორს, რომელიც გაეცნობა მას და რეაგირებს შინაარსზე, მის მხარისათვის, პრობლემატურ პასაჟებს ჩასვამს ფრჩხილებში და სთავაზობს ტექსტის ალტერნატიულ რედაქციას. ამგვარად იქმნება დოკუმენტი, სადაც გამოჯნულია ხელშეკრულებით კმაყოფილი მხარეები და ის მხარეები, რომლებსაც ზოგიერთ საკითხზე განსხვავებული აზრი გააჩნიათ და მუშაობის გაგრძელებას მოითხოვენ. ერთიანი ტექსტის პროცედურა წარმატებით იყო გამოყენებული მედიატორების მიერ ახლო აღმოსავლეთში; ტექსტი მოძრაობდა დედაქალაქებს შორის იმ იმედით, რომ თანდათან შემცირდებოდა ტექსტში ფრჩხილების რაოდენობა.

ოთხი ისტორიული მაგალითი

ზოგჯერ, მიუხედავად შეთანხმებელი პუნქტებისა, შეთანხმებები მაინც ღვება. მაგალითად, 1979 წელს მოხდა სამშვიდობო შეთანხმებების რატიფიცირება ისრაელსა და ეგვიპტეს შორის, შემდეგ 1994 წელს იორდანიასთან, თანაც ორივემ აღიარა ორივე შემთხვევაში მოლაპარაკების გაგრძელების აუცილებლობა პალესტინის საკითხისა და იერუსალიმის მომავლის შესახებ. მრავალმხრივ კონტექსტებში, მაგალითად ექს-იუგოსლავიასა თუ ბურუნდიში, კითხვის ნიშნები ზოგჯერ ტექსტის პუნქტებისა კი არა, მონაწილე მხარეთა გასწვრივაც დაისმის. 1991 წელს, როდესაც შეთანხმებანი გაფორმდა ახლად დამოუკიდებლობა აღიარებულ იუგოსლავიას, სლოვენიასა და ხორვატიას შორის, ტექსტებში არ იყო მოხსენებული ბოსნია და უფრო მოგვიანებით კოსოვო

იმის შიშით, რომ კონფლიქტი არ გაგრძელდებოდა. ბურუნ-დიშში, 2000 წელს, ორმა შეიარაღებულმა ჯგუფმა ხელი არ მოაწერა არუშას შეთანხმებებს, აქაც იმის შიშით, რომ ძალადობა არ გაგრძელდებოდა ზოგიერთ ზონაში. გლობალური შეთანხმებების არარსებობა ყველა მხარესთან ან ყველა საკითხზე, ზოგჯერ ნიშნავს, უბრალოდ, მშვიდობისა და უსაფრთხოების არარსებობას. ამთგან განსხვავებით, 1598 წელს ანრი IV-მ ნანტის ედიქტის (ბრძანებულება) საშუალებით მოახერხა არა მხოლოდ გაწონასწორება კათოლიკეებისა და პროტესტანტებს შორის არსებული მდგომარეობის, არამედ იმ დეტალების მოგვარებაც, რომლებსაც შეეძლო არეულობების გამოწვევა.

აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ, თუ კონფლიქტი არ მისულა ისეთ ეტაპამდე, რომელიც შეიძლება დასრულდეს ასეთი ტიპის გლობალური შეთანხმებებით, საჭიროა დავთანხმდეთ ნაწილობრივ შეთანხმებებზე, სადაც წარმოდგენილ პროტაგონისტთაგან ზოგიერთს, ან მხარეთაგან ერთ-ერთს მომავალში კვლავ ექნება განსახილველი სადავო საკითხები.

შეთანხმება პროცესზე

იმ საფეხურზე, როდესაც ჯერ ვალდებულებები არ არის განსაზღვრული, არსებობს შეთანხმებანი, რომლებსაც შეიძლება „მეორე რიგის შეთანხმებანი“ ვუწოდოთ. ისინი არ ეხება შინაარსს, მაგრამ გვისახავს გზას, რომელსაც მუშაობის დაწყებისაკენ მივყავართ. ეს არის შეთანხმებები პროცესის შესახებ, მოლაპარაკებების წინა ფაზა, რომელსაც მხარეები მიჰყავს მაგიდასთან, რაც ზოგჯერ დიდი გმირობისა და გამბედაობის ტოლფასია.

კონფერენცია ახლო აღმოსავლეთის საკითხებზე

აქ უნდა გავიხსენოთ პარიზის მახლობლად გამართული კონფერენცია, რომელსაც უნდა დასწრებოდა ახლო აღმოსავლეთის კონფლიქტში მონაწილე მრავალი მხარის წარმომადგენელი. სანამ მოლაპარაკებების გამართვას შეძლებდნენ, საჭირო იყო განსაზღვრულიყო როგორ უნდა მიეღწიათ იმისათვის, რომ მხარეებს ერთმანეთთან დიალოგი გაემართათ: ვინ დაესწრებოდა შეხვედ-

რებს, რამდენ ხანს ისაუბრებდა თითოეული მონაწილე, რა თანმიმდევრობით გამოვიდოდნენ მონაწილეები, რა საკითხზე გაიმართებოდა დებატები, რა ადგილას დაიგეგმებოდა შეხვედრა, ღროის რა მოცულობა და რა შეზღუდვით დაეთმობოდა დიალოგს და აშ. საკითხები მოითხოვდა შეთანხმებას პროცესზე, სანამ დაიწყებოდა მოლაპარაკებები ძირეულ საკითხზე.

ეს წინასწარი შეთანხმებები პროცესის მიმდინარეობაზე საშუალებას აძლევს მხარეებს კარგად გაითავისონ ის გზა, რომელმაც მონაწილენი მთავარი საკითხის განხილვამდე უნდა მიიყვანოს. პროცესამდე მისასვლელი მიმართულების შესწავლა აუცილებელია, რათა თავიდან იქნას აცილებული რომელიმე მხარის უარი მთავარი საკითხის განხილვაში მონაწილეობის მიღებაზე იმის მომიზეზებით, რომ პროცესის ფორმა მას არ აწყობს. ამ მხარემ შეიძლება ყოველ წუთს გამოიყენოს ე.წ. „ცარიელი სკამის“ პოლიტიკა, ანუ მიატოვოს მოლაპარაკების პროცესი, ან საერთოდ არ მიიღოს მასში მონაწილეობა. ამ პოლიტიკას იყენებდა საფრანგეთი 1965 წელს, ექვსი თვის განმავლობაში ევროპული ინსტიტუციების მიმართ. აუცილებელია დადგინდეს პროცესის ჩარჩოები, ფორმა, რათა შემდეგში თავიდან იქნას აცილებული მხარეების მიერ მისი ბოროტად გამოყენება, როგორც ტაქტიკური საშუალებისა ან მიზნების შესაცვლელად, ან კიდევ მოლაპარაკების გადადებისათვის.

შეთანხმება ხელახლა შეხვედრაზე

მინიმალური მოთხოვნაა, რომ შეხვედრის ბოლოს მხარეები შეთანხმდნენ შეხვედრაზე შემდეგი მოლაპარაკების სხდომაზე. ზოგჯერ მთავარ საკითხზე მიღწეული პროგრესი უკვე დაფიქსირებულია, გამოკვეთილია შეთანხმებული და შეუთანხმებელი პუნქტები, მაგრამ აქ ყველაფერი არ მთავრდება, საჭიროა მუშაობის გაგრძელება. ზოგჯერ კი ხდება, რომ პროცესი არ იყო დეტალურად განსაზღვრული, ან კარგი ურთიერთობა ვერ დამყარდა და მოლაპარაკების სეანსზეც არ გაუმჯობესდა ურთიერთობა და ვერც მთავარი საკითხის გადაწყვეტა ვერ მოხერხდა. ყველა აღწერილ შემთხვევას ერთი საერთო შტრიხი აერთიანებს: მოლაპარაკება უნდა გაგრძელდეს. თუ მისაღწევია შეთანხმება მხოლოდ ერთ საკითხზე, იმ

შემთხვევაშიც კი თუ სხვა საკითხები არც კი არსებობს, საჭიროა დაინიშნოს მომავალი შეხვედრა; შეიძლება დაგეგმილი შეხვედრების მთელი კალენდარიც კი გაიწეროს საჭიროების შემთხვევაში. როდესაც არავითარი იმედი აღარ არსებობს, სანამ საბოლოოდ დავყრდეთ ფარ-ხმალს, ერთ რამეზე მაინც უნდა შევთანხმდეთ: ერთმანეთს უნდა შევხვდეთ დიალოგის გასაგრძელებლად, მიზნის მისაღწევი გზების შესასწავლად, განსაკუთრებით კი იმ შემთხვევაში, თუ ჩვენი ურთიერთობები მაგიდის მიღმა გამორიცხავს განხეთქილებას ჩვენს შორის.

შეუთანხმებლობის ფორმალიზება

როდესაც პროცესზე შეთანხმების ან მთავარ საკითხზე დისკუსიის გამართვის ყველანაირი იმედი დაკარგულია, ან პროცესზე გარკვეული შეთანხმება არსებობს, მაგრამ მიუხედავად ამისა, არსებითი წინსვლა საქმეში არ შეინიშნება, ზოგჯერ სასურველია ამ შეუთანხმებლობის ფორმალიზება. ეს ფორმალიზება, ანიჭებს რა ამ შეუთანხმებლობას ოფიციალურ და საზეიმო იერს, მიძღვება მხარეებს შეახსენებს და თვალნათლივ აჩვენებს მოლაპარაკების ჩაშლასთან დაკავშირებულ რისკებს. მარცხის კონსტატაცია აიძულებს თითოეულ მხარეს გონივრულად აწონ-დაწონოს მაგიდის მიღმა არსებულ საუკეთესო გადაწყვეტილებების მარაგი. ამას გარდა, უთანხმოების დადასტურება შეიძლება გამოდგეს შემდგომი დისკუსიების დაწყების სტიმულად, თუ დისკუსიების გამართვა გაადვილდება მხარეების მდგომარეობაში ცვლილებების შედეგად.

თუ გამოვრიცხავთ შეუთანხმებლობის ფორმალიზაციას, შეთანხმების სახეობების ეს პალიტრა ასახავს ვალდებულებების კლებად გრადაციას. ამის საწინააღმდეგოდ კი, სიტუაციების უმრავლეს ნაწილში, შეიძლება მოიაზრებოდეს მთელი რიგი შეთანხმებებისა, სადაც გადმოცემულია მხარეების მხარდი ვალდებულება საბოლოო დასასრულით: სრული შეთანხმება შეფასებული მომზადების ათი კოზირით. ეს ქმდება განიცრება დროში და ამ შებრუნებული წყობით.

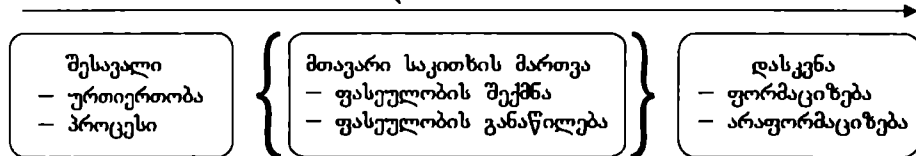
გაანალიზდება რა შეთანხმების ფორმალიზაცია, ამ თავის დასასრულამდე, რჩება ერთი განსახილველი საკითხი — არაფორმალური გადავადება.

არაფორმალური გადაკადება ანუ როგორ მოვუაროთ „ბოლო შთაბეჭდილებებს“

„პირველ შთაბეჭდილებებს ნუ ენდობით“ – გვაფრთხილებდა ტალიერანი. ეს გაფრთხილება შეხვედრის ბოლო შთაბეჭდილებებსაც ეხება. პირველი შთაბეჭდილებები ჩვენში აღიბეჭდებიან, აბამენ ურთიერთობის ძაფებს, იძლევიან ტონს, რიტმს, აშენებენ საძირკველს მთავარი საკითხის განსახილველად. ბოლო შთაბეჭდილებები ინახავენ გარკვეული ურთიერთობების მოგონებას, საერთო შრომით მონაპოვარს, თითოეულის მიერ აღებულ ვალდებულებას; ისინი განაპირობებენ მოლაპარაკებების გაგრძელებას და საჭიროების შემთხვევაში, ხელს უწყობენ შეთანხმების განხორციელებას.

ამგვარად, საჭიროა ყურადღებით მოვექცეთ როგორც პირველ, ისე საბოლოო შთაბეჭდილებებს. მოლაპარაკების ყოველი რაუნდი, როგორც მიღებულია ტრადიციულად, უნდა შედგებოდეს სამი ნაწილისაგან: შესავალი, ძირითადი ნაწილი და დასკვნითი ნაწილი. ძირითადი ნაწილი, რომელიც ყველაზე მეტ დროს იკავებს, ეძღვნება მთავარი საკითხის განხილვას: იგი მოიცავს მეტ-ნაკლები რაოდენობის გასარკვევ პუნქტებს, რომლებიც განიხილება წინა თავებში აღწერილი მეთოდების საშუალებით, რომელთა მიზანია ფასეულობის შექმნა და შემდგომ მისი გადანაწილება. მაგრამ მოლაპარაკების რაუნდი მხოლოდ ამ ცენტრალური ღერძით არ შემოიფარგლება: იგი იწყება მთავარი საკითხის დაწყებამდე და მთავრდება მისი დასრულების შემდეგ. იმისათვის, რომ შენარჩუნებულ იქნას მოლაპარაკების კორპუსი, არსებობს კიდევ ორი გვერდითი ღერძი, რომლებიც თითქოს გარკვეულ კალაპოტში აქცევენ მოლაპარაკების ძირითად საკითხს (სქემა 8.2). მოლაპარაკების აზრი (ასევე მიმართულებაც) ხშირად მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ მხარეებს რამდენად კარგად შეუძლიათ დაიწყონ და დაამთავრონ შეკრება. დასაწყისში უნდა იჩქაროთ და ბოლოსთვის დრო მოიტოვოთ, როგორც ნათქვამია რიტორიკაში, სადაც გამოსვლის შესავალი და დასკვნითი ნაწილი მიჩნეულია როგორც დისკუსიის გაშლის ორი ძირითადი ფაზა.

დროის ხაზი



სქემა 8.2 – მოლაპარაკების რაუნდის სამი ეტაპი.

მოლაპარაკების პროცესის განხილვის დროს, მესამე თავში მითითებული იყო, რომ რაუნდის დასაწყისის მიზანი ორმაგია: რელაციური და პროცესუალური, უნდა შეიქმნას ურთიერთობა და ჩარჩო. დასკვნაში, ისე როგორც შესავალში დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს ჩარჩოს და ურთიერთობას. ჩარჩო მიზნად ისახავს შეთანხმების ფორმალიზებას ვირტუალურიდან რეალურზე გადასასვლელად, მოლაპარაკების განხორციელებისაკენ სვლა და კონკრეტული ვალდებულებების ფაქტებით პროცესის დაბოლოებას. აი, ზუსტად ეს საკითხები იყო განხილული ამ თავში. დამყარებული ურთიერთობა განაპირობებს იმას, მოლაპარაკებების რეზულტატისდა მიუხედავად, მოლაპარაკების მონაწილენი თავაზიანად უნდა დაშორდნენ ერთმანეთს.

ზოგჯერ, შეთანხმებას მოაქვს იმხელა შვება და ეიფორია, რომ ჩნდება სურვილი მოლაპარაკების დასასრულის საზეიმოდ აღნიშვნისა. ეს ნამდვილად კარგი ნიშანია, საჭიროა ამ უკანასკნელი მომენტის სპეციალურად შექმნა იმ შემთხვევაშიც კი, თუ საამისო განწყობა არ არის. პროცესის ბოლოს, როცა ძირითადი საკითხი მოგვარებულია და დაკონკრეტებულია ორი მხარიდან ვინ რას გააკეთებს და ვინ რას მიიღებს, საჭიროა გავამხნევოთ და ხასიათზე მოვიყვანოთ ის ადამიანები, რომლებიც განაწილების დაძაბული პროცესის შემდეგ პროცესით “გახურებულები” არიან. რელაციურმა კრედიტმა, რომელიც მოლაპარაკების დასაწყისში დაგროვდა და შემდეგ კიდევ უფრო განმტკიცდა ფასეულობის შექმნის ფაზაში, სერიოზული დარტყმა მიიღო ფასეულობის განაწილების ბოლო ფაზებში. შეთანხმების ფორმალიზაციის დროს, ტექსტის რედაქციის დეტალებმა შეიძლება გამოიწვიოს გარკვეული ახირება ამა თუ იმ შესწორების შეტანაზე. ამ დროს დაძაბულობა აშკარად საგრძნობია.

ამ ორი ჰიპოთეზის, ეიფორიის ან დაძაბულობის შემთხვევაში, შედეგების ფორმალიზაციის შემდეგ, მოლაპარაკების ან კონკრეტული რაუნდის გადაწყვეტამდე, უნდა მოეწყოს არაფორმალური ფაზა, რომელიც აღნიშნავს რელაციურის შემობრუნებას. ეს რიტუალი იძენს სხვადასხვა კონტურებს: შეიძლება ერთად წასვლა და ერთი ჭიქის დალევა „ამის აღსანიშნავად“, ან პროტოკოლური ცერემონიის მოწყობა ხელის მოწერით, ხელის ჩამორთმევით და სურათების გადაღებით, ან კიდევ ბანკეტი. წეს-ჩვეულებები იცვლება, მაგრამ იდეა იგივე რჩება: კეთილგანწყობილი ურთიერთობის დამყარება მომავალი მოლაპარაკებების გათვალსწინებით. ყველაფერი ერთად დაიწყეს, ერთი და იგივე მაგიდასთან დასხდომით, აზრები გაცვალეს, ილაპარაკეს, ერთმანეთს მოუსმინეს, გადაიტანეს რთული მომენტები, რომლებშიც აღინიშნებოდა მოსაზრებათა განსხვავება და დროებითი სტაგნაციები, როდესაც ეგონათ, რომ თანხმობის მიღწევა შეუძლებელი იყო, მაგრამ ბოლოს ყველა სიძნელე გადალახეს, ხშირად ეს ხდებოდა შეხვედრის ბოლო წუთებში და როგორც იქნა, მხარეებმა შეთანხმებას მიაღწიეს. საჭიროა ამ ყველაფრის შემდეგ ძალების აღდგენა, იმ ადამიანების გამხნეება, რომლებიც მიღებული შედეგებით იმედგაცრუებულები დარჩნენ და თუ ეს შესაძლებელია, აღნიშვნა საერთო საქმეში მოპოვებული გამარჯვებისა.

წაკითხვამდე და წაკითხვის შემდეგ

ანუ როგორ გაეგარძელოთ წინსვლა მოლაპარაკებებში

წიგნის დასასრულს შეიძლება დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა დაგერჩეს. ამ შთაბეჭდილებას მკითხველებთან ერთად ავტორებიც იზიარებენ. მკითხველები ისურვებდნენ, რომ ზოგიერთი საკითხისათვის უფრო მეტი ადგილი ყოფილიყო დათმობილი, ვიდრე სხვა საკითხებისთვის. ავტორები კი ინატრებდნენ, რომ მათი ნაშრომი უფრო სრულყოფილი ყოფილიყო. მაგრამ მთავარი და მნიშვნელოვანი მაინც ისაა, რომ წიგნი არავის ტოვებს გულგრილად. იდეალურ ვარიანტში, ხართ თქვენ ამ წიგნის გაცნობამდე თქვენი ინტუიციური ქმედებებით მოლაპარაკებებზე, და თქვენ წიგნის წაკითხვის შემდეგ — კონცეფციით, რომელიც მეტ-ნაკლებად განვითარდება იმ ინტერესის მიხედვით, რასაც შეგიქმნით ეს ნაშრომი. ამ წიგნმა ალბათ, მოგვეკარათ კმაყოფილება იმით, რომ მოგცათ გარკვეული პასუხები თქვენი თავდაპირველი მოტივაციების შესახებ, საშუალებანი ფასეულობის შესაქმნელად, ემოციების სამართავად, მოლაპარაკებათა კომპლექსურობასთან გასამკლავებლად. ერთი სიტყვით, წიგნმა დაგისახათ მომავლის გზები და პრინციპები შემდგომი მოლაპარაკებებისათვის.

სანამ კითხვას დაასრულებდეთ, ერთი შეკითხვა ისმება: რა მოხდება წიგნის დახურვის შემდეგ? რჩევებისა და მითითებების კითხვა ერთია და მათი პრაქტიკაში გამოყენება — მეორე. ეს შენიშვნა იმდენად გეხებათ თქვენ, რამდენადაც ჩვენ, რადგან ზოგჯერ ავტორები ნაკლებად იღწვიან იმ რჩევა-დარიგებების რეალურად განსახორციელებლად, რასაც თეორიაში ქადაგებენ. მაგრამ ჩვენ უკვე არსებული თეორიებისათვის კიდევ ერთი თეორიის დამატება კი არ გვინდოდა, არამედ გვსურდა შემოგვეთავაზებინა ისეთი მეთოდი, რომელიც აერთიანებს სხვადასხვა თეორიასა და პრაქტიკას, მეთოდი, რომელსაც აქვს თითოეული მომლაპარაკებლისათვის პრობლემის დაყენებისა და მასზე კითხვების გაცემის ოპერატიული ხასიათი. ამიტომაც, ჩვენი მეთოდის ეფექტურობა საქმეში უკეთ გამოჩნდება, ვიდრე მას-

ზე გაუთავებელი ლაპარაკის დროს, ამიტომაც თქვენ მიერ განხორციელებული ქმედებანი ბევრად აღემატება ჩვენს თეორიულ მსჯელობას.

დასკვნითი ნაწილის მთავარი საგანია ავხსნათ, თუ როგორ შეიძლება მეთოდს, მიუხედავად მრავალი არსებული წინააღმდეგობისა, გამოავლინოს და ჩამოაყალიბოს მოლაპარაკების პრაქტიკული კომპეტენციები სათანადო მომზადებით. რაც უფრო პროგრესირებს და წინ მიდის მომლაპარაკებელი, მით უფრო დიდი ზღვარი ჩნდება მასა და იმ პიროვნებებს შორის, ვისაც იგი ხვდება. ასიმეტრიები ჩნდება ამ მეთოდურ მომლაპარაკებელსა და სხვა, სპონტანური ქმედებებით გარდაქმნილ მომლაპარაკებლებს შორის. ეს განსხვავება ალბათ უკვე იგრძენით თქვენში სანამ ამ წიგნს წაიკითხავდით და მისი გაცნობის შემდეგ. აქ უკვე ორი „თქვენ“ ხართ: ერთი, რომელიც ფიქრობდა, რომ მოლაპარაკებას მეთოდი არ სჭირდება და მეორე, რომელიც მზადაა ამ მეთოდის ერთგული მიმდევარი გახდეს. გაგაანალიზოთ ის განსხვავებანი, რომლებიც შეგხვდებათ და რომლებიც წარმოადგენენ ჯერ ასიმეტრიის აღიარებასა და მის შემდგომ მართვას.

ასიმეტრიები თქვენსა და სხვებს შორის

თუ მოლაპარაკებაში ასიმეტრიას განვსაზღვრავთ, როგორც სხვებთან არათანაბარი და განსხვავებული იარაღით ქმედებას, მრავალი სიტუაცია შეიძლება მოვიხაზოთ ამ განსაზღვრების ქვეშ. ერთი მომლაპარაკებელთაგანი მომზადებულია, მეორე – არა; ერთს მშვენიერი მაგიდის მიღმა გამოსავალი გააჩნია, მეორეს ამაზე არც უზრუნია; ერთი ურთიერთობის დამყარებას ცდილობს, მეორეს ეს არ აწუხებს; ერთი უსმენს, მეორე არ ჩუმდება და ა. შ. კონტრასტების ამ ლაბირინთში, ამ წიგნში გადმოცემული რჩევები უპირატესობით აღჭურვავს იმათ, ვინც ამ რჩევებს დაუჯერებს და ბევრს დააკლებს იმათ, ვინც მათ უგულებელყოფს. ეს უპირატესობა ამ ადამიანებს შორის კიდევ უფრო გააღრმავებს გატეხილ ხიდს. თუ თქვენ მოახერხებთ, რომ თქვენი ცოდნა უნარით მდიდარ საქმიანობად გარდაქმნათ, ინფორმაციული ასიმეტრია გარდაიქმნება ასიმეტრიად მოქმედებაში სხვების საზიანოდ. ერთი შეხედვით, უპირატესობა უკეთ ცოდნისა ნიშნავს უკეთ შეძლების უპირატესობას; მაგრამ აქაც არსებობს გარკვეული ნიუანსები.

ასიმეტრიის სხვადასხვა ტიპები

• ინფორმაციები განსხვავებულია

ასიმეტრია არის მოლაპარაკებაში კარგად შესწავლილი კონცეფცია ფაქტიური ინფორმაციის კუთხით. მხოლოდ ერთი მხარე ფლობს ინფორმაციას, რაც მას გარკვეულ სტრატეგიულ უპირატესობას ანიჭებს მეორე მხარესთან შედარებით.

სახელფასო მოლაპარაკება

ფარული წყაროს საშუალებით; პროფკავშირის დელეგატს შეუძლია შეიტყოს ხელფასის მომატების ზედა ზღვარი (ეთქვათ 3%), რაზეც კადრების ღირებულების უფლება აქვს დათანხმდეს. ამ უკანასკნელმა არ იცის რამდენია ის ქვედა ზღვარი, რაზეც მზადაა დათანხმდეს პროფკავშირის დელეგატი (ეთქვათ 2%). ვინაიდან დელეგატისთვის ცნობილია, რომ კადრების ღირებულებით, მიუხედავად იმისა, რომ დასაწყისი 1%-ის გარშემო ტრიალებდა, დათანხმდება 3%-ს, შესაბამისად პროფკავშირის დელეგატის ინტერესში შედის პირველი შეთავაზება 3%-ის ზემოდან დაეწყო, მერე კი თანდათან კვლავ 3%-ს ბარიერს მიუახლოვდებოდა, ხოლო ბოლო შეთავაზება ზედა ზღვიდან ცოტა ქვემოთ იქნებოდა.

ინფორმაციული ასიმეტრიიდან მიღებული სარგებელი უდავო უპირატესობაა იმისათვის, ვინც ამ ინფორმაციას ფლობს. დისტრიბუციული დაძაბულობა მატულობს მაშინვე, როგორც კი ერთ-ერთი მონაწილე იგებს მეორის სარეზერვო ღირებულებას და დარწმუნებულია, რომ მიადწევს, შესაძლო შეთანხმების ფარგლებში (2 და 3%-ს შორის), განაწილების თვალსაზრისით ძალიან ხელსაყრელ გარიგებას.

გაკვეთილი ორმაგად სასარგებლოა. პირველ რიგში იმიტომ, რომ ინფორმაცია შესაძლებლობის წყაროა, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც იგი აშკარად დაგვანახებს მეორე მხარის მაგიდის გარე საუკეთესო გადაწყვეტილებას. მოლაპარაკების დროს საკმარისი არ არის მხოლოდ კომპეტენციები განვითაროთ, საჭიროა აგრეთვე მოვახდინოთ მათი მობილიზება კარგი მომზადებით და მივიღოთ

რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია. ამას გარდა, არ უნდა მოვადუნოთ ყურადღება პროცესზე მონაცემების გახმაურების დროს და დარწმუნებული უნდა ვიყოთ, რომ ურთიერთპატივისცემის პრინციპის გათვალისწინებით ჩვენც მოგვაწვდიან შესაბამის ინფორმაციას.

• *სწავლება ანუ მოლაპარაკების კომპეტენციები ერთი და იგივე არ არის*

ინფორმაციული ასიმეტრიის ერთი კერძო ტიპი ეხება მოლაპარაკების ტექნიკური საშუალებების ცოდნას. ისევ სოციალური მოლაპარაკებების შემთხვევას რომ შევუბრუნდეთ, პერსონალის საკადრო სერვისი მოწოდებულია იმისათვის, რომ ინფორმაცია მოიპოვოს ამ სფეროში. სხვადასხვა ნაშრომის კითხვა და სასწავლო კურსები ამ სამსახურის მუშაკებს უნერგავს „მოგება/მოგება“ შეთანხმებების საფუძველს, (ფიშერი და ური 1981) ან კიდევ იმ სამუშაოებს, რომლებიც მიზნად ისახავს კოოპერატიულ და მეტოქეობრივ ასპექტებს შორის დაძაბულობების ეფექტურ მართვას (ლაქსი და სებენიუსი, 1986) შუალედის პოვნას თანაგრძნობასა და თვითდამკვიდრებას შორის (მნუკინი და ლამპერერი, 2001). ძირითადად, საკადრო რესურსების სამსახურის პასუხისმგებელი პირები ისე ეუფლებიან ამ მეთოდებს, რომ შემდგომ თავიანთ ცოდნას არ უზიარებენ თავიანთ კოლეგა პერსონალის წარმომადგენლებს იმ იმედით, რომ ამ გზით შექმნიან კომპეტენციების ასიმეტრიას და აქედან გამომდინარე, მეტოქეობრივ უპირატესობას.

ერთი შეხედვით, ასეთი ტიპის ასიმეტრია სარგებლობის მომტანია იმისთვისაც, ვინც ფლობს ინფორმაციას და იცის კიდევ მისი სათანადო გამოყენება. თუმცა, ეს უპირატესობა პრაქტიკაში საეჭვოა, ვინაიდან მოლაპარაკების წარმოება გამოუცდელ და შესაბამისი განათლების არამქონე პიროვნებასთან ნამდვილად არ უწყობს ხელს პრობლემების გადაწყვეტის ეფექტურობას. უფრო მეტიც, ხშირად ამ ასიმეტრიას მეთოდიკით შეიარაღებული ადამიანი კვლავ გადაჰყავს წმინდა მეტოქეობით მიდგომაზე: მომლაპარაკებელი, რომელიც ხდება ისეთ თანამოსაუბრეს, რომელსაც ვერანაირად ვერ მიუღება, იძულებულია კვლავ ძველ ჩვევებს დაუბრუნდეს. თუ აშკარაა, რომ ზოგიერთი ფაქტობრივი ინფორმაცია გავრცელებას არ ექვემდებარება, იგივეს ვერ ვიტყვით მოლაპარაკების კონსტრუქციულ საშუალებებზე, რომელიც უშურველად უნდა გავავრცელოთ. მართლაც თუ

ამ საშუალებებს ყველა მონაწილე მხარე აითვისებს და გამოიყენებს, მომავალში მოლაპარაკებათა პროცესები მეტად გამარტივდება.

• *მოლაპარაკებისადმი მიდგომები ერთნაირი არ არის*

ქვემოთ განხილული ასიმეტრია თავს იჩენს აგრეთვე იმ შემთხვევაშიც, როდესაც ამ მეთოდით განსწავლული მომლაპარაკებლები ხვდებიან ასევე მეთოდგავლილ თანამოსაუბრეებს, მაგრამ ამ უკანასკნელებს შესწავლილი აქვთ უფრო მანიპულაციური და უხეში საშუალებები. თითოეული იყენებს ამ ტექნიკას, რომლის უპირატესობის იმედიც აქვს, მაგრამ ისე, რომ მეორე მხარეს თავისი „არსენალიდან“ არაფერს გაუზიარებს. ასიმეტრია ორივე მხარეს თამაშობს იმდენად, რომ ბათილდება როგორც უპირატესობა, ვინაიდან იგი მომდინარეობს ინვერსიული ან დამატებითი მეთოდებიდან.

ამის კონსტატაცია გვიბიძგებს იმ სემინარების ორგანიზებისათვის, სადაც ერთად აღმოჩნდებიან ის მონაწილეები, რომლებმაც მოლაპარაკებები უნდა გამართონ ერთმანეთთან, მაგალითად, მყიდველები და გამყიდველები, პერსონალის კადრები და სინდიკატის წარმომადგენლები ან შეიარაღებული კონფლიქტის ძველი მეომრები. მეთოდები მიეწოდება როგორც ერთ, ასევე მეორე მხარეს, სასარგებლოა ყველა მონაწილისათვის, მათ შეუძლიათ მეთოდები ან თავიანთ სასარგებლოდ გამოიყენონ, ან საერთოდ გაანეიტრალონ ისინი. მზამი და მისი საწინააღმდეგო საშუალება ერთი მოძრაობით უკავშირდება ერთმანეთს. ორივე მხარის ინფორმირება ეფექტურია, რადგან ეს მათ მოამზადებს არაადეკვატური სტრატეგიული ქმედებების, კერძოდ კი, მითვისებისა და დესტაბილიზაციის წინააღმდეგ. მხარეების ასეთი მომზადება რჩება საუკეთესო საშუალებად იმისთვის, რომ თავიდან იქნას აცილებული დაძაბულობის მიზეზით ცუდად წარმართული მოლაპარაკებები.

• *კონსრუქციული მიდგომის მოთხოვნები ერთი და იგივე არ არის*

ასიმეტრიის ეს სახეობა, რომელიც საკმაოდ ხშირად გვხვდება და პროცესებისათვის ზარალის მომტანია, ჩნდება მაშინ, როდესაც მოთხოვნის გარკვეული დონე, კერძოდ კი, ურთიერთობების, კომუნიკაციის ან ფორმების პატივისცემის დონე, უფრო მეტად ერთ

მხარეს აწვება. როდესაც ორი კანდიდატი ერთი ვაკანსიის მოსაპოვებლად რეგისტრაციას გადის, მათი შიშის შემხედვარე დამსაქმებელს ხელ-ფეხი ეხსნება და უფრო თავისუფალია კითხვების არჩევანში. იმ ყბადალებულ ხაზში „კლიენტი მეფეა“, გამყიდველმა, რომელმაც საკომისიო გასამრჯელო უკვე მიიღო, კლიენტის ხელით მირთმეული გველიც უნდა გადასანსლოს. რწმუნებით აღჭურვილი კადრების სამსახურის უფროსი, რომლის მოვალეობაა კორექტული დიალოგის გამართვა, ვისთვისაც ურთიერთობის ხარისხი შეადგენს თვითმიზანს, შეიძლება აღმოჩნდეს პროფკავშირის ისეთი წარმომადგენლის პირისპირ, რომელსაც სურს აღქმული იყოს „მიუდგომელ“ და „თავისი სიტყვის გამტან“ კაცად. ამის საპირისპირო კონფიგურაციას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც გენერალური დირექცია კადრების სამსახურის უფროსს ავალებს, რადაც არ უნდა დაუჯდეს, ყველაფერზე წინააღმდეგობა გაუწიოს სოციალურ პარტნიორებს, რათა შთაბეჭდილება მოახდინოს აქციონერებზე. რელაციურ პლანზე დაჟინებული მოთხოვნის ეს ასიმეტრია თავს იჩენს მაშინაც, როდესაც პრეფექტი ხვდება სანაპირო ზოლზე მიმდინარე სამუშაოებით უკმაყოფილო მაცხოვრებლებს ან გაფიცულებს, რომელთა საწარმოს დახურვა ემუქრება.

ეს სტატუსთან და როლთან დაკავშირებული ასიმეტრია ტვირთად აწვება მომლაპარაკებელს, რომელიც იძულებულია, ყოველგვარი ფორმალობების გარეშე, თავის თავზე აიღოს იგი. თვითმული ჩვენთაგანი ვალდებულია იცნობდეს თავისი ტოლერანტობის საზღვრებს. ეს წიგნი ამ საზღვრებს ვერ მოშლის, მაგრამ ყველას დაეხმარება ამ მეთოდის საშუალებით ეს საზღვრები რაც შეიძლება შორს გადასწიოს.

• *ავტორიტეტი იგივე არ არის*

უსიამოვნების კიდევ ერთი შემთხვევა გამომდინარეობს მიღებული მანდატების განხორციელებაში არსებული ასიმეტრიიდან.

გენერალური დირექტორი და შესყიდვის სამსახურის პასუხისმგებელი პირი

წარმოვიდგინოთ შესყიდვების სამსახურის პასუხისმგებელი პირი, რომელსაც გენერალური დირექცია უსახავს არარეალისტურ,

განუხორციელებად მანდატს მიმწოდებელთან შეხვედრის წინ. მიმწოდებელს გონივრული ინსტრუქციები აქვს მიღებული თავისი ზემდგომისაგან. საგარაუდოდ, მოლაპარაკებას ბლოკირება ემუქრება. თუ შემდეგ გენერალური ღირეცია შეცვლის თავის მანდატს, ხსენებული პასუხისმგებელი პირი ხელფეხშეკრული აღმოჩნდება: მან უნდა იმოქმედოს ახალი ინსტრუქციების თანახმად, მაგრამ ისე უნდა დაიჭიროს თავი, თითქოს ძველი მოთხოვნები არ გადაუთქვამს. ეს ასიმეტრია ჩანს აგრეთვე შედეგებშიც: ყოველთვის, როდესაც მოლაპარაკება კარგი რეზულტატით მთავრდება, წარმატებას გენერალური ღირეციის ბრძნულ და გამჭრიახ ინსტრუქციებს მიაწერენ. მაგრამ თუ მოლაპარაკება მარცხით დასრულდა, ეს აუცილებლად შესყიდვების სამსახურის პასუხისმგებელს დაბრალდება, რომელმაც სწორად ვერ გაიგო ზემოდან მიღებული ინსტრუქციები და კრეატიულობა და მოქნილობა ვერ გამოიჩინა. გაყიდვების სამსახურის პასუხისმგებელი, რომელსაც ევალუბოდა საქმე მოეგვარებინა გენერალურ ღირეციასა და მიმწოდებლებს შორის, მეხამრიდის როლში აღმოჩნდება ამ ორ მხარეთა „ბრძოლაში“.

მე-7 თავში გაანალიზებული საშუალებანი შეამცირებენ, მაგრამ ბოლომდე ვერ აღმოფხვრიან დაძაბულობებს რწმუნებულებსა და რწმუნებით აღმჭურველებს შორის. მოვალეობის შემსრულებლისათვის ძნელია არ დაემორჩილოს ზემდგომ პირს და ბევრი უსიამოვნების ატანა უწევს ზოგჯერ. საფრანგეთის ერთ-ერთი მეფის ერთ-ერთი ელჩი გვახსენებს, რომ როდესაც უმაღლესი ხელისუფალი განრისხებულია და ამის გამო ქვეყნისათვის ზიანის მომტან გადაწყვეტილებებს იღებს, უნდა დავემორჩილოთ... მაგრამ რაც შეიძლება გვიან. რწმუნებით აღმჭურველმა არ უნდა უგულებელყოს პედაგოგიკის მნიშვნელობა ქვეშევრდომებთან ურთიერთობაში, როდესაც ეს უკანასკნელნი მოლაპარაკების ინტუიციური ტაქტიკური სვლებისკენ იხრებიან. მომლაპარაკებელმა რაც შეიძლება უნდა სრულყოფს და ნათლად ჩამოაყალიბოს აგენტებისათვის მისაცემი ინსტრუქციები, მაგრამ ამავე დროს ყურადღებით უნდა მოეკიდოს ზემდგომისაგან მიღებულ მითითებებს (ზოგჯერ დახვეწოს კიდევაც ისინი, თუ ამის საჭიროება არსებობს). ამავე თვალსაზრისით, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციების შიდა ნორმალური ფუნქციონირებისათვის, მმართველმა ყველა დონეზე უნდა აჩვენოს აქტიური მოსმენის ნამ-

დვილი კომპეტენცია, რათა ჩაწდეს თითოეულის ვარაუდებსა და განზრახვებს და აზიაროს კოლეგები მოლაპარაკების ახალ კულტურას.

• *ყოველთვის ერთი და იგივე არ ვარ*

აქამდე მოხსენებული ყველა ასიმეტრია ეხებოდა ჩემსა და მეორეს შორის არსებულ განსხვავებებს. ეს ხელს უშლის ჩემი ახალშემნილი კომპეტენციების განხორციელებას. თუმცა, არის ერთი მოურჯულებელი მოქიშე, რომელიც ეწინააღმდეგება მოლაპარაკების კონსტრუქციული მეთოდების რეალიზაციას. მაგრამ ეს მოქიშე ის „მეორე“ კი არ არის, არამედ ეს თავად მე ვარ. თითოეული ჩვენთაგანი თავის თავში მრავალ წინააღმდეგობას ატარებს. კკითხულობთ წიგნს, ემონაწილეობთ ტრეინინგებში და გვგონია ყველაფრისთვის მზად ვართ და წინ აღარაფერი დავიდგება. მაგრამ წიგნი მალე მთავრდება და არც სემინარი გრძელდება დიდხანს. რა ხდება ყოველივე ამის შემდეგ? მშვენიერი გადაწყვეტილებები მიიღება, მაგრამ მათი განხორციელება იგვიანებს. მხოლოდ ცვლილების სურვილი საკმარისი არ არის. დღეს რომ ჩემს თავს პირობა მივცე, რომ ამერიიდან სანამ ლაპარაკს დავიწყებ, ჯერ კარგად მოვუსმენ თანამოსაუბრეს, ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ ხვალდინვე ასე მოვიქცევი. გამოცდილება საწინააღმდეგოს ამტკიცებს, ვინაიდან ჩვევები ჩვენი მეორე ბუნებაა. საქციელს პერანგივით ვერ გამოიცვლი. ჩემი ევოლუცია ხანგრძლივი დროის პერიოდში უნდა გავწერო და პიროვნულ პრიორიტეტად უნდა დავისახო. შეუპოვრობა და გულმოდგინება საშუალებას გვაძლევს გავაღრმავოთ შეძენილი უნარები, გარდაქმნათ ისინი ჩვევებად და შევთავაზოთ სხვებს როგორც შესაძლო ალტერნატივები. (ამ დასკვნის ბოლო ნაწილი დეტალურად განიხილავს ამ ასპექტებს).

ასიმეტრიული მდგომარეობის შედეგების გაბედულად მიღება

მოლაპარაკებელი მომზადებული უნდა შეხვდეს ასიმეტრიის მრავალ მომენტს, როდესაც სურვილი იპყრობს ყველა ეს მეთოდი ჯანდაბაში გააგზავნოს. მართლაც, ასიმეტრიები უეცარი უსიამოვნო შემთხვევები არ არის მოლაპარაკების დროს: ასიმეტრია მოლაპარაკ-

კების შემადგენელი ნაწილია და იმის იმედი არ უნდა ვიქონიოთ, რომ მათ თავს დავაღწევთ. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ასიმეტრიები თავის თავს თვითონ კვებას და თანდათან გროვდება: მომლაპარაკებელი, რომელიც ახერხებს გაუძლეადეს ასიმეტრიულ სიტუაციებს, კვლავ მზარდ ასიმეტრიებს აწყდება. მომლაპარაკებელი რაც უფრო კარგად ფლობს მოლაპარაკების საშუალებებს და რაც უფრო უკეთ იყენებს მათ, მით უფრო მეტ ნდობის კაპიტალს იძენს ზემდგომებისაგან, ქვეშევრდომებისაგან, კლიენტებისაგან, მიმწოდებლებისაგან, რის შედეგადაც უფრო მეტ დავალებას იღებს და უფრო ხშირად აღმოჩნდება რთულ სიტუაციაში. ამ მუდმივი ასიმეტრიებიდან, მრავალი მომლაპარაკებლის გამოცდილებაზე დაყრდნობით, შეგვიძლია გამოვიტანოთ მრავალი სასარგებლო რჩევა.

• *სიმაღლის ანუ მორალურის ჩვენების განღვნა*

ასიმეტრიული მდგომარეობის რისკია აგრეთვე ისეთი ზედაპირული პოზის მიღება, როდესაც მეორე მხარეს უხსნი როგორ უნდა იმოქმედოს (იგულისხმება „კარგად“ ანუ ჩემსავით), რა ნაბიჯები უნდა გადადგას, რა ინფორმაცია გაავრცელოს, რომელ გადაწყვეტილებას დაეთანხმოს და ა. შ. უპირატესობის გამო განცდილი განსხვავება მართლაც ძნელი ასატანია. ეს არის ღია გზა ერთი მხრივ თვითღაბრძელებისაკენ იმ პირის მხრიდან ვინც თავის თავს სხვაზე უფრო მაღლა აყენებს და მეორე მხრივ მეორის შეურაცხყოფისაკენ, რადგან მას ზემოდან უყურებენ და არაფრად აგდებენ. ჩვენ, ამ წიგნის ავტორები, ვაღიარებთ, რომ გაგვიჭირდა ამ რისკისაგან თავის დაღწევა. მაგრამ ერთია, როდესაც ყოველგვარი მოლაპარაკებისაგან შორს მდგომ მკითხველს აძლევ რჩევებს და მეორეა, როდესაც მოუხერხებელ მომლაპარაკებელს უკიუხინებ მეთოდურ პრინციპებს.

• *ქველმოქმედების მოდელიზაცია*

როგორც აღვნიშნეთ, მეორე მხარეს არ უნდა ვურჩიოთ როგორ მოიქცეს, მაგრამ მისთვის ალტერნატიული ქცევის ჩვენება არ უნდა დავიზაროთ. ასიმეტრიის პასუხისმგებლობა ბოლომდე უნდა ვიტვირთოთ. მეთოდის ერთგულმა და თანამოსაუბრეთა მიმართ პატივისცემით აღსავსე მომლაპარაკებელმა უნდა მოუსმინოს მეორე მხარეს, აჩვენოს შემოქმედებითი უნარი, არასოდეს დაუთმოს ძალის-

მიერ არგუმენტს და ყოველთვის ეცადოს სამართლიანობის კრიტიკურიუმების გამოყენება. ქვემოთ გამოთქმული იდეის აზრი მდგომარეობს იმაში, რომ ჩვენი თანამოსაუბრე ჩვენს პოზიციას დაეახლოვოთ, ვეცადოთ მოქმედებათა სიმეტრიის დამყარებას იმგვარად, რომ ჩვენი მშვიდი და მართლზომიერი მაგალითი ნელ-ნელა გავრცელდეს შიდა და გარე კონტექსტებში.

• *მოთმინო არაფერი გააკეთო*

არ შეიძლება უხეშობას ასევე უხეშობით უპასუხო. უმჯობესია აიტანოთ მოთმინებით უსიამოვნო საქციელი და იმედი იქონიოთ, რომ მეორე მხარის ზღვარსგადასული ტაქტიკა შეიცვლება ან კიდევ ამოიწურება. ნაკვერჩხალს თუ არ გავაღვივებთ, ცეცხლად ვერასოდეს იქცევა და ნაცრად გადაიქცევა. მუდმივი რეკადრირება, მაგალითად პიროვნული შეტევის გარდაქმნა და ამ ენერგიის მთავარი საკითხის მოგვარებისაკენ მიმართვა, მეორე მხარეს თავშეკავებისა და ზომიერების გრძნობას დაუბრუნებს.

• *დათანხმება შეუძლებლობაზე*

მიუხედავად ჩვენი მრავალგზის მცდელობისა, ქცევის ასიმეტრია მაინც არსებობს. საჭიროა შევეგუოთ, რომ მეორე მხარეს, უფრო რუტინის გამო, სხვანაირად მოლაპარაკების წარმოება არ შეუძლია: თუ ამ ფაქტებს ვეთანხმებით, ე. ი. მას ვუვებთ, მისი მეთოდებიც გვესმის, მაგრამ ამავე დროს ჩვენს მეთოდებსაც არ ვეშვებით და მთავარ საკითხზეც არაფრის დათმობას არ ვაპირებთ.

ეს შეგონებანი ბოლოს მთავარი იდეის ჩამოყალიბებაში გვეხმარება: როგორც მომლაპარაკებელმა, ძალიან რთულ სიტუაციაშიც კი, სადაც ასიმეტრია ძლიერია, მე მეორე მხარე უნდა მივიღო ისეთი, როგორიც არის, თავისი დიდებით და უარყოფითი თვისებებით. ჩემი ამოცანა ამ ადამიანის გარდაქმნა არ არის. ჩემი მიზანია რაც შეიძლება ხელსაყრელ გარიგებას მივაღწიო, რომელიც ბევრად უკეთ მოემსახურება ჩემს ინტერესებს, ვიდრე მაგიდის მიღმა მიღებული გადაწყვეტილება. თუ პროცესის მიმდინარეობისას, პრობლემების გადაწყვეტის ლოგიკით შთაგონებული მოლაპარაკების პრაქტიკის ჩემი მაგალითი გზას შეაცვლევინებს თანამოსაუბრეს, მით უკეთესი: წინააღმდეგ შემთხვევაში მე უნდა ვაკონტროლო ჩემი

საჭიროებანი ისეთი მეთოდით, რომლის გამოც არ გავწითლდები, ყოველ წუთს უნდა ვეცადო ერთმანეთს შევეუსაბამო მიზნები და საშუალებანი, ვიმოქმედო ისე, რომ ჩემს კანონიერ მოტივაციებს ასეთივე კანონიერი გადაწყვეტილებები მოჰყვეს. ეს პერსონალური საჭიროება გულისხმობს მუდმივ პროფესიულ გაწაფვას, რაზეც მიგვითითებს ამ წიგნის ბოლო სტრიქონები.

პროფესიული სწავლების გაგრძელების მომზადება

პროგრესის სამი ეტაპი მოლაპარაკებაში

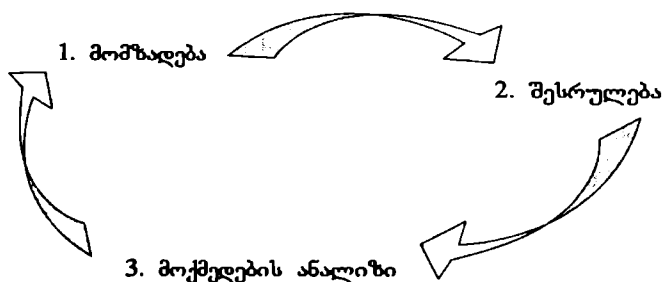
უმრავლესობა თქვენგანს აქამდე არასოდეს წაუკითხავს ნაშრომი მოლაპარაკების შესახებ და არც ფორმაცია გაუვლია ამ სფეროში. თუმცა, ყოველდღე ან თითქმის ყოველდღე გიწევთ მოლაპარაკება. აი, ამას ვეძახით პირველ ეტაპს მოლაპარაკებაში, რომლის ალფა და ომეგა ინტუიციაა. ეს არის თეორიით არაინფორმირებული სპონტანური პრაქტიკის სამფლობელო. აქ ყველაფერი ცოტა არ იყოს ბრმად, განვლილ გამოცდილებაზე დაყრდნობით კეთდება. მაგრამ აქ აკეთებენ იმას, რაც ჰგონიათ, რომ ამ მოცემულობაში უნდა გააკეთონ, ისე, რომ არ სწავლობენ იმას, რაც გააკეთეს და არც იმას, როგორ უნდა გააკეთონ სხვანაირად.

შემდეგ მოდის მეორე ეტაპი, ეტაპი მეთოდებისა და თეორიებისა მოლაპარაკებაზე. ეს წიგნიც ამ ეტაპის ფარგლებში ეწერება, ცდილობს რა ჩამოაყალიბოს კონცეფციები და საშუალებანი, ანალიზის ხერხები და შეგონებანი, იმსჯელოს მათ პრაქტიკულ განხორციელების გეგმებზე, მათ სტრუქტურულ შემადგენლობებზე, წარმართოს ეს ცოდნა ფართო პროცესუალური რაციონალობის მიმართულებით, შეითავსოს ერთის მხრივ, რელაციური და ფსიქოლოგიური განზომილება და მეორე მხრივ, ეკონომიკური და სუბსტანციური განზომილება. ამის შემდეგ, შეგვიძლია დარწმუნებით ვთქვათ, რომ თქვენ მოლაპარაკებას ისე აღარ წარმართავთ, როგორც ამას ადრე აკეთებდით. ამ წიგნის მთავარი გაკვეთილები ერთი მთავარი და მარტივი პრინციპის გარშემო იკრება: მოლაპარაკებაში ყურადღება მიექცეოთ იმას, რაც აშკარაა და არ დავივიწყოთ ის, რაც არსებითია. მივხედოთ ჯერ მთავარს და მერე არსებულ რეალობას.

მაგრამ პრინციპები შეიძლება ბევრი ჩამოვწერთ, მათი გამოყენება კი შეიძლება ადვილი არ იყოს. ზოგჯერ შესწავლილ თეორიებსა და მათ პრაქტიკაში განხორციელებას შორის ღრმა უფსკრული ჩნდება. აი, აქ ერთვება მოლაპარაკების მესამე, უკვე ნაცნობი და შესწავლილი ქმედებების ეტაპი. აქედან უკვე თქვენი ეტაპის დრო ღვება. თქვენს წინაშე დაბრკოლებებით აღსავსე რეალობა აღიმართება. თქვენ უნდა გაანალიზოთ სიტუაცია და მუდმივი გადასვლა-გადმოსვლა თეორიიდან პრაქტიკაზე და პრაქტიკიდან თეორიაზე.

პროფესიული სწავლების კეთილმოქმედი წრის აღდგენა

უკვე მრავალგზის გავიმეორეთ, რომ მომლაპარაკებელი აუცილებლად უნდა მოემზადოს მოლაპარაკების დაწყების წინ. აგრეთვე მომლაპარაკებელმა უნდა გაანალიზოს პროცესის ყოველი მომენტი მოლაპარაკების დასრულების შემდეგ. ეს გარკვეულწილად გააღრმავებს მის მიერ აქამდე შეძენილ თეორიულ ცოდნას, რაც აუცილებლად გამოადგება შემდეგ მოლაპარაკებაზე. ამგვარად, იკვეთება ყოველი მომლაპარაკებლისთვის კეთილმოქმედი წრე პროფესიული სწავლებისა, სადაც ერთმანეთს ენაცვლება სამი დრო.



სქემა – პროფესიული სწავლების კეთილმოქმედი წრე.

მეორე დრო ერთადერთია, რომელსაც ინტუიციით „მოლაპარაკებას“ უწოდებენ, მაგრამ მის მიზანს შეადგენს მხოლოდ მოლაპარაკება ამ სიტყვის ვიწრო მნიშვნელობით, ანუ მაგიდასთან. ის, რასაც შეიძლება უუწოდოთ დიდი მოლაპარაკება, თავის თავში მოიცავს მომზადების ფაზას და შემდეგ პროცესის დანაწევრებით

განალიზების ფაზას. შუალედური, განხორციელების ფაზა ამ ორ ფაზაზე არც მეტად და არც ნაკლებად მნიშვნელოვანი არ არის. ამ მნიშვნელობით მოლაპარაკება შეხვედრამდე ბევრად ადრე იწყება მოსამზადებელი მექანიზმების მობილიზაციით და მთავრდება მაშინ, როდესაც შეჯერდება მოლაპარაკების ციკლის პერიპეტიები, მონაცემები შეკრებიდან შეკრებამდე. ის საშუალებანი, რომელსაც თქვენ თანდათან ხვეწავდით სხდომიდან სხდომამდე. ამგვარად, ყალიბდება და გამოიშუავდება პერსონალური მეთოდი, რომელიც თავის თავში აერთიანებს თეორიათა ასიმილაციასა და კარგი გამოცდილების ინტეგრაციას.

ზემოხსენებული კეთილმოქმედი წრე, რომელიც წარმოადგენს მოლაპარაკების უწყვეტი პროგრესის ფაქტორს, მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს თქვენს პიროვნულ განვითარებას ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში. მთელი ეს პროცესი ოთხი ფაზით შეიძლება დავახასიათოთ.

- **ცოდნა** – ეს პირველი ფაზა შეესაბამება პროფესიული მომზადების მეორე ეტაპს, როდესაც გამოცდილება თეორიების ფლირტს გაივლის და შესაძლებელი გახდება მისი ანალიზი. ამ ცოდნის დახმარებით მომლაპარაკებელი უკვე იწყებს განახლებული და გამდიდრებული გამოცდილების გათვალისწინებას. ის მიზნად ისახავს აგრეთვე საკუთარი გამოცდილების რეორიენტაციას ფასეულობის შექმნის ახალი ჰორიზონტებისაკენ, თანაც ისე, რომ სულაც არ არის აუცილებელი, რომ შეხვედრის დასკვნაში აღწერილ სირთულეებსა და ასიმეტრიებს.

- **გამოცდილება და უნარი** – თეორიული ცოდნის გარდა, მომლაპარაკებელი კონცეფციების გარდაქმნის საშუალებად, უპირის-პირებს მათ რეალობას, მეტ-ნაკლები წარმატებით იყენებს პრაქტიკაში კომპეტენციებს საკუთარი ინტერპრეტაციის მიხედვით. დასაწყისში, განხორციელებას გარკვეული მოუხერხებლობა ახლავს, თითქოს პიროვნება ერთ მხარეზე რჩება, ტექნიკა – მეორეზე. მომლაპარაკებელში ხდება სრულიად გასაგები დაშორება მისი ერთი, ჯერ კიდევ ძველ პრაქტიკასთან მიჯაჭვული ნაწილისა მეორე ნაწილთან, რომელიც ნოვატორული მიდგომების მიმდევარია. მაგალითად, როდესაც აქტიური მოსმენა პირველად გამოიყენება, ისევე უცნაურად ეჩვენება მის გამოყენებელს, როგორც თანამოსაუბრეს, რომელიც არ არის ამას მიჩვეული. როდესაც პრაქტიკას

მოაქვს შედეგი, ეს ნიშნავს, რომ ჩვენს წინაშეა უკვე დახვეწილი გამოცდილება. მაგრამ რჩება ისეთი გრძნობა თითქოს თქვენი ქმედებები სხვებმა გადაიღეს და გაითავისეს ის მეთოდი, რომელიც ბოლომდე ჯერ თქვენი არ იყო.

• *იყო ბუნებრივი (ანუ გაითავისო)* – შემდეგ მოდის ფაზა, როდესაც მომლაპარაკებელი შეადგენს ერთ მთლიანობას თავის საშუალებებთან ერთად, რომლებიც თანდათან შეძენილის იერს კარგავს და ხდება ბუნებრივი. აქტიური მოსმენა უკვე იარაღად კი აღარ იხმარება, არამედ იგი ხდება ავთენტური და ისე მიმართავენ მას, რომ ამაზე აღარც ფიქრობენ. სრულად გულწრფელად თუ ვიტყვით, სხვებთან და საკუთარ თავთანაც მიმართებაში, მოლაპარაკების სხვადასხვა ტექნიკა ამიერიდან უკვე ისე მოქმედებს ჩვენს ქცევებში, თითქოს მუდამ ჩვენი საკუთრება იყო. ოსტატობის ამ დონეს რომ მივაღწიოთ, მოლაპარაკება არ უნდა განვიხილოთ როგორც მხოლოდ გადაწყვეტილების მიღების ხერხი, არამედ როგორც გარკვეული საშუალება სხვებისათვის ურთიერთობის, როგორც ცხოვრების ფილოსოფიის სასწავლებლად. ურთიერთობისადმი სერიოზული მიდგომა, მეორე მხარესთან ერთად ფასეულობის შექმნის მცდელობა და მისი დაკავშირება პროცესთან განსაზღვრავს პიროვნულ კულტურას.

• *სწავლება* – „იყო ბუნებრივი“ თავის განხორციელებას პოულობს ამ ცოდნის გადაცემის უნარში. თუ გვსურს სხვებსაც გაუჩინოთ სურვილი შეისწავლოს მოლაპარაკების ახალი მეთოდი, რომელსაც ჩვენ თვითონვე გამოვსახავთ ყოველდღიურ ქმედებაში. ცოდნის ეს ფორმა გამოხატავს ევოლუციის უმაღლეს ნიშანს. ეს წინასწარი სტადია იწყება ზოგჯერ მოკრძალებული შესაძლებლობით. მაგრამ ეს შესაძლებლობა შემდეგ ფუნდამენტური ხდება მაშინ, როდესაც ხდება მოლაპარაკების კულტურის, კონფლიქტების მშვიდობიანი გადაწყვეტის საშუალებების გადაცემა საკუთარი შეილებიდან, მოსწავლეებისადმი, საჭიროების შემთხვევაში. ეს გადაცემა პროფესიონალურ კონტექსტში გამოიხატება კოლეგებს შორის ურთიერთობის დამყარებით, რაც ხელს უწყობს ლეგიტიმური და კრეატიული გადაწყვეტილების გამოუმუშავებაში რაც შეიძლება მეტი რაოდენობის ადამიანების მონაწილეობას. ამას გარდა, საზოგადოებრივი სფერო სარგებლობს მშვიდობიანი დიალოგების შედეგებით, სადაც მრავალი თვალთახედვის გაზიარება

ხდება განსხვავებათა პატივისცემის გარემოში და ყველა დამსწრე მხარისათვის დამაკმაყოფილებელ წონასწორობის ძიებაში.

სიღრმისეულად რომ გავიაზროთ, პარადოქსია, რომ დრო, რომელიც მიდის, შეიძლება იყოს მოლაპარაკების მეთოდის ყველაზე უარესი მტერი, თუ ის მაშორებს საწყის კარგ გადაწყვეტილებებს და მათ ძირითად არსს, რათა უკან გადამაგდოს ცხადის ძველ გარემოში, ან კიდევ საუკეთესო მეგობარი ცვლილებისა, თუ ის ჩემში იწვევს ინტერესს შევცვალო ჩემი მიდგომა და შევქმნა ახალი ჩვევები. ეს არჩევანის, უფრო კი საკუთარ თავზე მუშაობის საქმეა.

ბოლოს, რომ შევაჯამოთ, მოლაპარაკების სწავლება იწყება პრაქტიკით და მუდმივად ისევ პრაქტიკას უბრუნდება. მაგრამ ის იღებს დროის ამ მეთოდისაგან, რათა განსაზღვროს ახალი ღონისძიებები, რომლებიც ძირითად არსს ცხადზე წინ აყენებს. ჩვენ ვისურვებდით, რომ ეს „მოლაპარაკების მეთოდი“ იყოს თქვენი მოლაპარაკებების თანამდევნი და მათი წარმატებების საწინდარი. ჩვენთვის ძალიან სასიამოვნო იქნება აგრეთვე, თუ ეს ნაშრომი გაუჩენს მკითხველს სურვილს სხვებსაც გაუზიაროს ახალი უნარ-ჩვევები ურთიერთობებისა, კონფლიქტების, საერთო პროექტების განხორციელების წარმართვისა და თუ ადამიანებში გამოიწვევს დიალოგის კულტურის ამაღლების მოთხოვნილებას.

BONNOT DE MABLY Gabriel (1757), *Principes des négociations pour servir d'introduction au droit public de l'Europe* ; édition de M. Belissa (2001), Paris : Kimé.

CALLIÈRES François de (1716), *De la manière de négocier avec les souverains*, Paris : Michel Brunet ; édition critique d'A. P. Lempereur (2002), Genève : Droz.

FELICE Fortuné Barthélémy de (1770), « Négociations ou l'art de négocier », notice extraite du *Dictionnaire de justice naturelle et civile*, Yverdon ; réédité par A. P. Lempereur (2003), Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ.

HOTMAN de VILLIERS Jean (1603), *De la charge et dignité de l'ambassadeur*, Paris : J. Périer ; réédité par A. P. Lempereur (2003), Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ.

PECQUET Antoine (1737), *Discours sur l'art de négocier*, Paris : Nyon Fils ; réédition à paraître, Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ.

RICHELIEU Armand Jean du Plessis, cardinal et duc de (1688), *Testament politique*, Amsterdam : Henry Desbordes ; réédition (1995), Paris : H. Champion.

ROUSSEAU DE CHAMOY Louis (1692), *L'idée du parfait ambassadeur*, Paris ; réédité par A. P. Lempereur (2003), Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ.

WICQUEFORT Abraham de (1681), *L'ambassadeur et ses fonctions*, La Haye : J. et D. Steuche ; réédition à paraître, Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ.

ADAIR Wendy, BRETT Jeanne, LEMPEREUR Alain *et alii* (2004), « Culture and Negotiation Strategy », *Negotiation Journal*, n° 20/1, 87-111.

ALLRED Keith G. (2000), « Accusations and Anger : The Role of Attributions in Conflict and Negotiation », dans Deutsch (éd.), *Handbook of Conflict Resolution*, San Francisco : Jossey-Bass.

ARROW Kenneth, MNOOKIN Robert *et alii* (1995), *Barriers to Conflict Resolution*, New York : Norton.

- AXELROD Robert (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York : Basic Books ; trad. fr. (1992), *Donnant donnant*, Paris : Odile Jacob.
- BRETT Jeanne (1991), « Negotiating group decisions », *Negotiation Journal*, n° 7, 291-310.
- BRETT Jeanne (2001), *Negotiating Globally*, San Francisco : Jossey-Bass.
- BRETT Jeanne, ADAIR Wendy, LEMPEREUR Alain *et alii* (1998), « Culture and Joint Gains in Negotiation », *Negotiation Journal*, n° 14/1, 55-80.
- COGAN Charles (2003), *French Negotiating Behavior*, Washington, D.C. : USIP Press.
- COLSON Aurélien (2000), « The Logic of Peace and the Logic of Justice », *International Relations*, Vol. XV, 1, Avril 2000.
- COLSON Aurélien (2003), « Quelques limites à la négociation "gagnant-gagnant" », *Personnel*, n° 438, mars-avril 2003, 50-53.
- DE CARLO Laurence, LEMPEREUR Alain (1998), *La Francilienne. Manuel du formateur et CD rom de formation à la négociation et à la concertation*, Paris-Cergy : ESSEC.
- DUPONT Christophe (1994), *La négociation - Conduite, théorie, applications*, Paris : Dalloz.
- FAURE Guy-Olivier, RUBIN Jeffrey, dir. (1993), *Culture and Negotiation*, Newbury Park : Sage.
- FISHER Roger, URY William, PATTON Bruce (1981, 1991), *Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In*, Londres : Penguin ; trad. fr. (1982) *Comment Réussir une négociation*, Paris : Seuil.
- FISHER Roger, ERTEL Danny (1995), *Getting Ready to Negotiate*, New York : Penguin.
- FISHER Roger, SHARP Alan (1999), *Lateral Leadership*, Londres : Harper Collins.
- FOSTER Dean Allen (1995), *Bargaining across Borders*, New York : McGraw-Hill.
- GOLDBERG Stephen, SANDER Frank, ROGERS Nancy (1992), *Dispute Resolution : Negotiation, Mediation and Other Processes*, Boston : Little, Brown & Company.
- KAHNEMAN Daniel, SLOVIC Paul, TVERSKY Amos, dir. (1982), *Judgment Under Uncertainty : Heuristics and Biases*, Cambridge : Cambridge University Press.
- KAUFMANN Johan (1968), *Conference Diplomacy : An Introductory Analysis*, Dobbs Ferry, NY : Oceana.
- KREMENYUK Victor (1991), *International Negotiation*, Oxford : Jossey Bass.

- LAX David, SEBENIUS James (1986), *The Manager as Negotiator*, New York : The Free Press ; trad. fr. (1995), *Les gestionnaires et la négociation*, Paris : Gaëtan Morin.
- LEMPEREUR Alain, dir. (1990), *L'homme et la rhétorique*, Paris : Méridiens-Klincksieck.
- LEMPEREUR Alain, dir. (1991), *L'argumentation*, Bruxelles : Mardaga.
- LEMPEREUR Alain, (1995), *Legal Questioning and Problem-Solving*. Thèse de doctorat, Cambridge MA : Harvard Law School.
- LEMPEREUR Alain (1996) « Conflits et humeurs variables : Opportunités pour le dialogue social », *Du Conflit au Dialogue*, Lyon : Missions Globales, 74-90.
- LEMPEREUR Alain, dir. (1998a), *Théories versus Pratiques de négociation. Actes du colloque du 24 novembre 1997*, Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ.
- LEMPEREUR Alain (1998b), « Negotiation and Mediation in France », *Harvard Negotiation Law Review*, 3, 151-174.
- LEMPEREUR Alain (1998c), « Bilan du Dialogue National pour l'Europe. Essai sur l'identité européenne des Français », *L'Année Européenne*, 254-260.
- LEMPEREUR Alain, dir. (1999), *Modèles de médiateur et médiateur-modèle*. Actes du colloque des 14 et 18 décembre 1998, Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ.
- LEMPEREUR Alain (2000), « Unpacking Emotional Negotiations : From Feelings to Behaviors », Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ & Centre de Recherche.
- LEMPEREUR Alain, dir. (2001), *Towards a Dialogue between Conflict Theories and Practices across Paradigms and Cultures*, CD rom des actes de la 14^e Conférence de l'IACM, Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ.
- LEMPEREUR Alain (2002), « Aux sources des théories de la négociation : L'oeuvre fondatrice de F. de Callières », dans Callières, *De la manière...*, op. cit., 7-50.
- LEMPEREUR Alain, dir. (2003a), dossier « La négociation dans les relations sociales », *Personnel*, mars-avril, n° 438.
- LEMPEREUR Alain (2003b), « Les limites de la négociation de positions », *Gestion 2000*, 4, 7/2003, 69-84.
- LEMPEREUR, Alain (2003c), « Parallélisme de style entre professeur et dirigeant. Pour une nouvelle approche du leadership », *Humanisme et Entreprise*, 231, 6, 1-17.
- LEMPEREUR Alain, SCODELLARO Mathieu (2003) « Conflits d'intérêts économiques entre avocats et clients. La question des honoraires », *Dalloz*, 5/2003, n° 21, 1380-1385.

- AXELROD Robert (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York : Basic Books ; trad. fr. (1992), *Donnant donnant*, Paris : Odile Jacob.
- BRETT Jeanne (1991), « Negotiating group decisions », *Negotiation Journal*, n° 7, 291-310.
- BRETT Jeanne (2001), *Negotiating Globally*, San Francisco : Jossey-Bass.
- BRETT Jeanne, ADAIR Wendy, LEMPEREUR Alain *et alii* (1998), « Culture and Joint Gains in Negotiation », *Negotiation Journal*, n° 14/1, 55-80.
- COGAN Charles (2003), *French Negotiating Behavior*, Washington, D.C. : USIP Press.
- COLSON Aurélien (2000), « The Logic of Peace and the Logic of Justice », *International Relations*, Vol. XV, 1, Avril 2000.
- COLSON Aurélien (2003), « Quelques limites à la négociation "gagnant-gagnant" », *Personnel*, n° 438, mars-avril 2003, 50-53.
- DE CARLO Laurence, LEMPEREUR Alain (1998), *La Francilienne. Manuel du formateur et CD rom de formation à la négociation et à la concertation*. Paris-Cergy : ESSEC.
- DUPONT Christophe (1994), *La négociation - Conduite, théorie, applications*, Paris : Dalloz.
- FAURE Guy-Olivier, RUBIN Jeffrey, dir. (1993), *Culture and Negotiation*. Newbury Park : Sage.
- FISHER Roger, URY William, PATTON Bruce (1981, 1991), *Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In*, Londres : Penguin ; trad. fr. (1982) *Comment Réussir une négociation*, Paris : Seuil.
- FISHER Roger, ERTEL Danny (1995), *Getting Ready to Negotiate*, New York : Penguin.
- FISHER Roger, SHARP Alan (1999), *Lateral Leadership*, Londres : Harper Collins.
- FOSTER Dean Allen (1995), *Bargaining across Borders*, New York : McGraw-Hill.
- GOLDBERG Stephen, SANDER Frank, ROGERS Nancy (1992), *Dispute Resolution : Negotiation, Mediation and Other Processes*, Boston : Little, Brown & Company.
- KAHNEMAN Daniel, SLOVIC Paul, TVERSKY Amos, dir. (1982), *Judgment Under Uncertainty : Heuristics and Biases*, Cambridge : Cambridge University Press.
- KAUFMANN Johan (1968), *Conference Diplomacy : An Introductory Analysis*, Dobbs Ferry, NY : Oceana.
- KREMENYUK Victor (1991), *International Negotiation*, Oxford : Jossey Bass.

- TVERSKY Amos, KAHNEMAN Daniel (1981), « The Framing of Decisions and the Psychology of Choice », *Science*, 211, 453-458.
- URY William (1991), *Getting Past No*, London : Random House ; trad. fr. (1993), *Comment négocier avec les gens difficiles*, Paris : Seuil.
- URY William, BRETT Jeanne, GOLDBERG Stephen (1988), *Getting Disputes Resolved*, Cambridge MA : Program on Negotiation Books.
- ZARTMAN William I. (1976), *The 50% Solution*, New York : Anchor Books.
- ZARTMAN William I., BERMAN Maureen (1992), *The Practical Negotiator*, New Haven : Yale University Press.
- ZARTMAN William I., ed. (1994), *International Multilateral Negotiation : Approaches to the Management of Complexity*, San Francisco CA : Jossey-Bass.
- ARISTOTE (1991), *Rhétorique*, Paris : Livre de Poche.
- BELY Lucien, dir. (2001), *L'Europe des traités de Westphalie – Esprit de la diplomatie et diplomatie de l'esprit*, préface de Marc Fumaroli, Paris : PUF.
- BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent (1991), *De la justification – Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard.
- COLSON Jean-Philippe (1977), *Le nucléaire sans les Français*, Paris : Maspéro.
- DESCARTES René (1637), *Discours de la méthode pour bien conduire sa raison, et chercher la vérité dans les sciences*, rééd., Paris : Vrin.
- GEERTZ Clifford (1973), *The Interpretation of Culture : Selected Essays*, New York : Basic Books.
- GHOSN Carlos, RIES Philippe (2003), *Citoyen du monde*, Paris : Grasset.
- GIDDENS Anthony (1990), *The Consequences of Modernity*, Stanford, CA : Stanford University Press.
- GIDDENS Anthony (1994), *Beyond Left and Right : The Future of Radical Politics*, Cambridge : Polity Press.
- GIRARD René (1972), *La violence et le sacré*, Paris : Grasset.
- GIRARD René (1982), *Le bouc émissaire*, Paris : Grasset.
- GROOM A.J.R., LIGHT Margot, eds. (1994), *Contemporary International Relations : A Guide to Theory*, London : Pinter.
- HALL Edward T., REED HALL Mildred (1989), *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth : Intercultural Press.
- HOLBROOKE Richard C. (1998), *To End a War*, New York : Random House.
- HOFSTEDE Geert (1991), *Culture and Organizations : Software of the Mind*, Londres : McGrawHill.

- LEMPEREUR Alain, dir. (1990b), dossier sur « Le questionnement », *Revue Internationale de Philosophie*, 174, 295-495.
- LEMPEREUR Alain (1990c), « La métaphore et la communication en sciences humaines », *Revue Belge de Philologie et d'Histoire*, LXVIII, 608-621.
- LEMPEREUR Alain (1991b), « Rationalité et sciences de l'homme », dans *Le Rationalisme est-il en crise ?*, Bruxelles : Editions de l'Université de Bruxelles, 93-117.
- MEYER Michel (1986), *De la problématique*, Bruxelles : Mardaga.
- PERELMAN Chaïm, OLBRECHTS-TYTECA Lucie (1958), *Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique*, Paris : Presses Universitaires de France.
- PERELMAN Chaïm (1984), *Le raisonnable et le déraisonnable en droit*, Paris : L.G.D.J.
- PLANTEY Alain (2000), *Principes de diplomatie*, Paris : Pedone.
- ROCARD Michel (1997), *L'Art de la paix*, Biarritz : Atlantica.
- TROMPENAARS Fons et HAMPDEN-TURNER Charles (1998), *Riding the Waves of Culture – Understanding Diversity in Global Business*, New York : McGraw-Hill.
- SAVIR Uri (1998), *Les 1 100 jours qui ont changé le Moyen-Orient*, Paris : Odile Jacob.
- WALDER Francis (1958), *Saint-Germain ou la négociation*, Paris : Gallimard.