

მ. ჩხეიძე, გ. ჯოღია

მოლაპარაკების წარმართვა

თბილისი
2008

განხილულია ისეთი საკითხები, როგორცაა: მოლაპარაკების როლი და მნიშვნელობა, მოლაპარაკების კლასიფიკაცია და ფუნქციები, მოლაპარაკების მორალურ-ეთიკური ნორმები და ფსიქოლოგიური ასპექტები, გადაწყვეტილებათა კლასიფიკაცია და მოლაპარაკებათა სტრატეგიების თავისებურებები, მანიპულაციისა და სიცრუის ტექნოლოგიათა არსი. აღნიშნული საკითხების შესწავლა წარმოადგენს მოლაპარაკების ხელოვნების დაუფლების გარკვეულ გარანტიას. ეს კი გულისხმობს მოლაპარაკების გზით პრობლემების გადაწყვეტის, გადაწყვეტილებათა მიღების მეთოდებისა და პრინციპების პრაქტიკაში გამოყენების, მოლაპარაკების ეფექტური სტრატეგიის შერჩევის, მანიპულაციისა და სიცრუის ტექნოლოგიათა იდენტიფიცირების უნარ-ჩვევებს.

განკუთვნილია ქართული სტუდენტებისა და დაინტერესებულ პირთა ფართო სპექტრისთვის.

რედაქტორი თ. მაჭავარიანი

შესავალი

ჩვენ ყოველდღე ვაწარმოებთ მოლაპარაკებას, გვინდა თუ არა და ვაცნობიერებთ თუ არა ამ ფაქტს. მოლაპარაკების პროცესში ვერთვებით მყიდველთან და გამყიდველთან, ოჯახის წევრებთან, კოლეგებთან და მეგობრებთან. მოლაპარაკებები არა მხოლოდ ბიზნესმენებისა და დიპლომატების პრივილეგიაა, იგი ჩვენი ყოველდღიური ცხოვრების ფაქტიცაა. მსგავსად მოლიერის ერთ-ერთი პერსონაჟისა, რომელიც აღფრთოვანდა, როცა გაიგო, რომ თურმე მთელი ცხოვრება “პროზით ლაპარაკობდა”, ჩვენც ვაწარმოებთ მოლაპარაკებას მაშინაც კი, როდესაც აზრადაც კი არ მოგვდის, რომ ამას ვაკეთებთ.

ჩვენს დროში სულ უფრო ხშირად გვიწევს მოლაპარაკება – კონფლიქტი დღეს ხომ ერთ-ერთი ყველაზე “მზარდი ინდუსტრიაა”. ყველა ადამიანს უნდა მისთვის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვა, სულ უფრო ნაკლები ადამიანი ემორჩილება მისი მონაწილეობის გარეშე მიღებულ გადაწყვეტილებას. მოლაპარაკებაზე მოთხოვნა ყოველდღიურად იზრდება, ვინაიდან იგი სადავო ან შესათანხმებელი საკითხების გადაწყვეტის ყველაზე ცივილიზებული საშუალებაა. როგორი კონფლიქტურიც არ უნდა იყოს მოლაპარაკება, იგი ინტერესთა კონფლიქტის მოგვარების მაინც ყველაზე მშვიდობიან გზად რჩება. პრობლემების მოლაპარაკების გზით გადაჭრა გულისხმობს განსხვავებული ინტერესების, პრინციპების, სტერეოტიპების, განწყობების, ცხოვრებისეული გამოცდილების, სტრატეგიისა და კომუნიკაციური კომპეტენციის მქონე ადამიანთა ურთიერთობის შემოქმედებით პროცესს.

საკმაოდ დიდი ხნის წინ, “დაპირისპირება” მოხდა ერთ-ერთი დიდი ამერიკული კომპანიის მმართველთა საბჭოს თავმჯდომარესა და ერთ-ერთ ამერიკელ მაგნატს შორის. გააფთრებული მაგნატი შევარდა თავმჯდომარის კაბინეტში, აპროტესტებდა სამომავლო გარიგებას და სასამართლოში ჩივილით იმუქრებოდა (მოგვიანებით აღმოჩნდა, რომ მაგნატს არანაირი იურიდიული შესება არ ჰქონდა ამ გარიგებასთან და უბრალოდ ცდილობდა თავმჯდომარის დაშინებას თავისი ქონებით, ავტორიტეტითა და ყვირილით). თავმჯდომარე შესანიშნავად გაუმკლავდა შექმნილ სიტუაციას: მაგნატისათვის მომაკედინებელი ლაკონურობით ჩამოაყალიბა თავისი პოზიცია.

ერთსაათიან საუბარში შეიძლება გამოიყოს სამი, ერთმანეთისაგან ხანგრძლივობით განსხვავებული, მაგრამ დიდაქტიკის თვალსაზრისით თანაბარღირებულებიანი ნაწილი. საუბრის პირველ ნაწილში თავმჯდომარე ეკითხებოდა მაგნატს მისი კაპიტალდაბანდების შესახებ სხვადასხვა სფეროში და ძირითადად, აღფრთოვანებას გამოხატავდა. საუბრის ამ ნაწილმა მთელი 30 წუთი დაიკავა. მეორე ნაწილში თავმჯდომარემ დამაჯერებელი ტონით განუცხადა მაგნატს, რომ იგი არ იყო მართალი და რომ კომპანია არ აპირებდა მისი მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. ამ განცხადებას მხოლოდ 3 წუთი დასჭირდა. საუბრის მესამე ნაწილი მიეძღვნა შერიგებას და უმნიშვნელო თემებზე ლაპარაკს. “მოდით, დავუკავშირდეთ ხოლმე ერთმანეთს და ნუ მივაქცევთ ყურადღებას წვრილმანებს”, – ამბობდა თავმჯდომარე. საუბრის ეს ნაწილი თითქმის ნახევარი საათი გაგრძელდა. პრობლემა, რომელმაც ასე ალაშფოთა მაგნატი, სულ მალე გაქრა. მისი და თავმჯდომარის შეხვედრიდან კი, შემდეგი დასკვნის გაკეთება შეიძლება:

ნებისმიერი მოლაპარაკების დროს დგება მომენტი, როცა თვალი უნდა გაუსწორო თანამოსაუბრეს და მიიღო კონკრეტული გადაწყვეტილება. შეიძლება განუცხადო, რომ მისი თვალსაზრისი აბსურდულია ან შეიძლება მოლაპარაკო შემდეგი შეხვედრის დროსა და ადგილზე. განცხადება შეიძლება სულაც არ იყოს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი და მასზე არც ბევრი დროის დახარჯვაა აუცილებელი.

თავი I. რა არის მოლაპარაკება?

1. მოლაპარაკების არსი, როლი და მნიშვნელობა

მოლაპარაკება ურთულესი პროცესია. იგი წარმოადგენს სხვადასხვა ინტერესების, მიზნების, პოზიციებისა და კომპეტენციის მქონე ადამიანთა შორის შეთანხმების, მხარეთათვის ხელსაყრელი გადაწყვეტილების ძიების პროცესს. თითოეული ჩვენგანი განსხვავებული თეორიული მომზადებითა და პრაქტიკული გამოცდილებით წარვმართავთ ამ პროცესს. სწორედ ამიტომაც, შედეგებიც განსხვავებული: ზოგი მოლაპარაკება ნაყოფიერია, ზოგი კი უშედეგო.

მოლაპარაკების ეფექტურობის განმსაზღვრელი ფაქტორები ასოცირდება როგორც ობიექტურ, ისე სუბიექტურ ფაქტორებსა და პირობებთან:

- ორივე მხარეს უნდა ჰქონდეს ინტერესი მოლაპარაკების საგნის მიმართ;
- ორივე მხარეს უნდა გააჩნდეს საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება;
- ორივე მხარემ უნდა გაითვალისწინოს ერთმანეთის ინტერესები და შეძლოს დათმობაზე წასვლა;
- უნდა არსებობდეს ერთმანეთისადმი ნდობის თუნდაც, მინიმალური ხარისხი.

მოლაპარაკების ეფექტურობის უზრუნველყოფის მიზნით, მხარეებმა უნდა გაითვალისწინონ შემდეგი წესები:

- ორივე მხარემ უნდა გააცნობიეროს, რომ თუნდაც მცირედი რამ მაინც მოიგო მოლაპარაკების შედეგად;
- ყველაზე მთავარი მოლაპარაკებისას პარტნიორია. სწორედ მასზე უნდა იყოს ორიენტირებული მოლაპარაკების მთელი პროცესი და არგუმენტაცია;
- მოლაპარაკება თანამშრომლობაა. ნებისმიერი თანამშრომლობა განსხვავებული ინტერესების მქონე მხარეთა ურთიერთობისას უნდა ეფუძნებოდეს საერთო მნიშვნელის ძიების პროცესს;
- მოლაპარაკება უნდა იყოს დიალოგი, რომლის ეფექტურობასაც განაპირობებს გონივრული კითხვების დასმისა და პარტნიორის მოსმენის უნარი.

მოლაპარაკება ტარდება:

- კონკრეტული მიზეზით (მაგ., ბიზნეს-ურთიერთობის დამყარების მიზნით);
- გარკვეული გარემოებების გამო (მაგ., ინტერესთა კონფლიქტის გამო);
- კონკრეტული მიზნით (მაგ., შეთანხმების მიღწევის მიზნით).

ნებისმიერ პრობლემურ სიტუაციაში მოლაპარაკების მონაწილეთა წინაშე ეტაპობრივად ჩნდება ახალი გამოწვევები:

- პარტნიორის დაინტერესება;
- მოლაპარაკების საგნისადმი კონკრეტული დამოკიდებულების განსაზღვრა;
- მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი მოქმედებებისათვის საკმარისი და აუცილებელი მოტივაციის შექმნა.

მოლაპარაკების პროცესში ადამიანებს სურთ, მიაღწიონ ურთიერთშეთანხმებას უმთავრეს სადავო საკითხზე და ღირსეულად გაუძლონ კონფრონტაციას. ამისათვის კი საჭიროა პრობლემების გადაჭრისა და ეფექტური კომუნიკაციის პრინციპების გამოყენების უნარი.

საკავანძო სიტყვები: ინტერესები, მიზნები, პოზიციები, კომპეტენცია, შეთანხმება, მხარეთათვის ხელსაყრელი გადაწყვეტილება, მოლაპარაკების საგანი, გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება, დათმობა, პარტნიორი, თანამშრომლობა, საერთო მნიშვნელოვანი, დიალოგი, საკმარისი და აუცილებელი მოტივაცია, ბიზნეს-ურთიერთობის დამყარება, ინტერესთა კონფლიქტი, ურთიერთშეთანხმება, სადავო საკითხი, კონფრონტაცია.

კითხვები

1. რატომაა მოლაპარაკება რთული პროცესი?
2. რა ფაქტორი განსაზღვრავს მოლაპარაკების ნაყოფიერება-უშედეგობას?
3. რასთან ასოცირდება მოლაპარაკების ეფექტურობის განმსაზღვრელი ფაქტორები?
4. რა წესები უნდა გაითვალისწინონ მხარეებმა მოლაპარაკების ეფექტურობის უზრუნველყოფის მიზნით?
5. რა მიზეზებითა და მიზნით ტარდება მოლაპარაკება?
6. რა ტიპის გამოწვევები ჩნდება მოლაპარაკების მონაწილის წინაშე?

2. მოლაპარაკების კლასიფიკაცია

მოლაპარაკების კლასიფიკაციის კრიტერიუმი შეიძლება იყოს:

- მოლაპარაკების საგნობრივი ან სუბიექტური მხარე;
- კომუნიკაციის სახეობა;
- მოლაპარაკების ტერიტორიული სტატუსი;
- გადაწყვეტილების მიღების პრინციპი;
- მხარეთა ურთიერთზემოქმედების ხარისხი;
- მოლაპარაკების შედეგები;
- მოლაპარაკების დონე და სხვ.

მოლაპარაკების საგანი შეიძლება იყოს სავაჭრო, ეკონომიკური, პოლიტიკური, კულტურული, სამხედრო, დიპლომატიური და სხვა საკითხები.

ნებისმიერი მოლაპარაკების მონაწილენი ადამიანები არიან. სწორედ ამ ფაქტში მდგომარეობს მოლაპარაკების სუბიექტური მხარე.

მოლაპარაკება შეიძლება იყოს:

- პიროვნებათაშორისი;
- ორგანიზაციათაშორისი;
- პირდაპირი - მედიატორის (შუამავლის) მონაწილეობის გარეშე;
- ირიბი - მედიატორის (შუამავლის) მონაწილეობით;
- ორმხრივი, სამხრივი, მრავალმხრივი და სხვ.

კომუნიკაციის ტიპის მიხედვით, მოლაპარაკება შეიძლება იყოს:

- საქმიანი ლაპარაკი – კონტაქტის ვერბალური მანიფესტაცია;

- საუბარი – საგნობრივი დიალოგი;
- განხილვა – საუბარი სადისკუსიო საკითხებზე;
- განცხადება – ერთ-ერთი მხარის მიერ გამოთქმული მტკიცებულების დასაბუთება;
- შეტყობინება – მოსაუბრეთა მიერ ერთი თემატური სივრცის ფარგლებში გაკეთებული განცხადებები;
- კამათი – “ვერბალური კონკურენცია” განსახილველი საკითხის შესახებ;
- პოლემიკა – კამათი მხარეთა საპირისპირო თვალსაზრისთა შესახებ;
- დისკუსია – სადავო საკითხების საჯარო განხილვა;
- დებატები – აზრთა საჯარო ურთიერთგაცვლა რაიმე საკითხის შესახებ;
- დისპუტი – საჯარო კამათი.

ტერიტორიული სტატუსის მიხედვით, მოლაპარაკება შეიძლება იყოს:

- საშინაო;
- საერთაშორისო.

მხარეთა ურთიერთზემოქმედების ხარისხის გათვალისწინებით, მოლაპარაკება შეიძლება მიმდინარეობდეს:

- კონფლიქტური ურთიერთობის ჩარჩოებში;
- თანამშრომლობის ჩარჩოებში.

შედეგების გათვალისწინებით, მოლაპარაკება შეიძლება იყოს:

- ნაყოფიერი;
- უშედეგო.

გადაწყვეტილების პრინციპის მიხედვით, შესაძლოა, მოლაპარაკება ხასიათდებოდეს:

- კომპრომისით, რომლის დროსაც მხარეები მიდიან ურთიერთდათმობაზე;
- თვისებრივი სიახლით, რომლის დროსაც სახეზეა ახალი შეთანხმება;
- წინააღმდეგობათა ნაწილობრივი დაძლევით, რაც მხარეთა შორის ნაწილობრივ შეთანხმებას გულისხმობს;
- წინააღმდეგობათა სრული დაძლევით, რაც გულისხმობს მხარეთა შორის სრულ შეთანხმებას;
- სიმეტრიული გადაწყვეტილებით, რომლის შედეგადაც სარგებელი თანაბრად გადანაწილდება მხარეებზე;
- ასიმეტრიული გადაწყვეტილებით, რომელიც გულისხმობს მხარეებზე სარგებლის არათანაბარ გადანაწილებას.

მოლაპარაკების დონე მის მონაწილეთა სოციალურ-პოლიტიკურ სტატუსს გულისხმობს, რაც უშუალო კავშირშია გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილებასთან.

დონის მიხედვით განასხვავებენ:

- უმაღლესი დონის მოლაპარაკებას, რომლის მხარეებსაც წარმოადგენენ სახელმწიფოთა ან მთავრობათა მეთაურები;
- საშუალო დონის მოლაპარაკებას, რომლის მხარეებიც წარმოადგენილია ორგანიზაციის ხელმძღვანელებით;
- ექსპერტთა დონის მოლაპარაკებას.

მოლაპარაკების შედეგები ფორმდება ხელშეკრულებით, რომელიც აღგენს მოლაპარაკების საგნის მიმართ მხარეთა უფლებებს, ვალდებულებებსა და პასუხისმგებლობას.

განასხვავებენ ეკონომიკური, პოლიტიკური, სამხედრო, სავაჭრო-საფინანსო და სხვა ტიპის ხელშეკრულებებს.

საკვანძო სიტყვები: მოლაპარაკების კლასიფიკაციის კრიტერიუმი, მოლაპარაკების სუბიექტური მხარე, მოლაპარაკების ტერიტორიული სტატუსი, გადაწყვეტილების მიღების პრინციპი, მხარეთა ურთიერთზემოქმედების ხარისხი, მოლაპარაკების შედეგები, მოლაპარაკების დონე, წინააღმდეგობათა ნაწილობრივი დაძლევა, წინააღმდეგობათა სრული დაძლევა, სიმეტრიული გადაწყვეტილება, ასიმეტრიული გადაწყვეტილება.

კითხვები

1. რა კრიტერიუმებით ხდება მოლაპარაკების კლასიფიკაცია?
2. რა შეიძლება იყოს მოლაპარაკების საგანი?
3. რა იგულისხმება მოლაპარაკების დონეში?
4. რასთანაა უშუალო კავშირში გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება?

3. მოლაპარაკების მორალურ-ეთიკური ნორმები

“ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი ის საქონელია, რომელშიც გადავიხდი უფრო მეტ ფულს, ვიდრე ნებისმიერ სხვა რამეში ამ ქვეყანაზე” – განაცხადა ჯონ როკფელერმა.

ეფექტური კომუნიკაციის უნარი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია მოლაპარაკების პროცესში. მოლაპარაკება ხორციელდება ვერბალური ფორმით. ეს კი მოითხოვს მეტყველებაში არა მხოლოდ ლინგვისტური, არამედ ეთიკური ნორმების დაცვასაც.

განასხვავებენ მოლაპარაკების პროცესის ეფექტურობის განმსაზღვრელ რამდენიმე ფაქტორს:

რაციონალურობა. თავშეკავებულობა მოლაპარაკების პროცესში გონივრულ და გააზრებულ გადაწყვეტილებათა მიღების გარანტიას წარმოადგენს. არაკონტროლირებადი ემოციები მოლაპარაკების პროცესის ერთ-ერთი ბარიერია.

ყურადღებიანი დამოკიდებულება. პარტნიორის პოზიციის იგნორირება ხელს უშლის მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილებების მიღებას.

ინტენსიური კომუნიკაცია. მოლაპარაკების საგნისადმი პარტნიორის დაინტერესებულობის ხარისხი შეიძლება გაიზარდოს მასთან ინტენსიური კომუნიკაციით, მაგ., კონსულტაციებით.

სანდოობა. ყალბი ინფორმაცია ასუსტებს არგუმენტაციას და არაკეთილისმყოფელ გავლენას ახდენს რეპუტაციაზე.

პარტნიორის დარწმუნება. პარტნიორთან დამრიგებლური ტონით საუბარი დაუშვებელია. პარტნიორთან ურთიერთობის ეფექტური მეთოდი მისი დარწმუნებაა.

პარტნიორის მიღება. მზაობა პარტნიორის მისაღებად იძლევა მისგან ახლის გაგების შესაძლებლობას.

სიზუსტე. აღებულ ვალდებულებათა შეთანხმებით გათვალისწინებულ ვადაში შესრულება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ეთიკური ნორმაა.

პატიოსნება. აუცილებელია არა მხოლოდ აღებული ვალდებულებებისადმი ერთგულება, არამედ გულწრფელობაც პარტნიორთან ურთიერთობაში.

კორექტულობა და ტაქტი. კორექტულობა გამორიცხავს პარტნიორთა ურთიერთობაში კომუნიკაციის ბარიერების არსებობას, მაგ., არაკორექტული ფრაზების გამოყენებას, პარტნიორზე “ვერბალურ თავდასხმას” და სხვ. კორექტულობა არ გამორიცხავს კომუნიკატორის სიმტკიცესა და მის კომუნიკაციურ ქმედებათა ენერგიულობას.

ეფექტური აუდირება. პარტნიორის ყურადღებით მოსმენის უნარი ეფექტური კომუნიკაციის ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორია.

კონკრეტულობა. კონკრეტული ფაქტები, მონაცემები და აუცილებელი დეტალები კონკრეტული საუბრის შემადგენელი კომპონენტებია. საუბარი უნდა იყოს კონკრეტული და არა განყენებული.

მოლაპარაკების წარმართვის მორალური ნორმებიდან გავრცელებულია:

“გულწრფელობის პრეზუმფცია”. იგი გამორიცხავს პარტნიორის მიმართ ჭკვიანობას.

“ჭეშმარიტების კონკრეტულობა”. პოზიცია არ უნდა იქნეს აღიარებული საბოლოო ჭეშმარიტებად, სანამ იგი არ გაივლის შემოწმებას მხარეთა ურთიერთშეთანხმებით.

“ჭეშმარიტების იმპერატივი”. იგი გულისხმობს სიმართლეს. მოლაპარაკება, გარკვეული დოზით, სარგებლის მისაღებად სხვადასხვა ტიპის ტაქტიკურ მანევრებს უშვებს. თუმცა, პარტნიორის შეცდომაში შეგნებულად შეყვანა კატეგორიულად დაუშვებელია.

“ხელშეკრულების შესრულების აუცილებლობა”. გაფორმებული ხელშეკრულების ვადამდე ცალმხრივად გაუქმება სამართლებრივი აქტის დარღვევად მიიჩნევა.

“ხელშეკრულების ძალაში დარჩენა უცვლელი სიტუაციის შემთხვევაში”. გარკვეულ სიტუაციაში გაფორმებული ხელშეკრულება მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიცვლება, თუ არსებული სიტუაცია (მაგ., ეკონომიკური ან პოლიტიკური გარემოებები) ასევე მნიშვნელოვნად შეიცვლება.

“დაპირებათა შესრულების აუცილებლობა”. მოლაპარაკებაზე დაპირება გარკვეულ დათმობას გულისხმობს. შეთანხმება თავისებური ორმხრივი პოზიციაა, რომელიც მხოლოდ მხარეთა ურთიერთდათმობებითაა გაწონასწორებული.

“მოღვაწეობის სიმეტრიულობა”. ისევე მოექცეით ადამიანებს, როგორც თქვენ გინდათ, რომ მოგექცნენ ისინი.

“მყარი კურსით მოძრაობა”. მხარეები მტკიცედ უნდა იდგნენ არჩეულ გზაზე, რაც მოლაპარაკებაზე ერთი თემის არჩევასა და მისი შეცვლის დაუშვებლობას გულისხმობს.

“საქმის პრინციპი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე პრინციპის საქმე”. “პრინციპის საქმე” შესაძლოა, გარკვეულწილად, შეაფერხოს შეთანხმების შესრულება. ზოგჯერ რეალურად გასათვალისწინებელია “საქმის პრინციპი” - არსებული სიტუაცია და კონკრეტული ფაქტები. ამიტომ, “პრინციპის საქმე” მეორე საფეხურზე უნდა გადაინაცვლოს.

საკვანძო სიტყვები: მოლაპარაკების მორალურ-ეთიკური ნორმები, რაციონალურობა, ყურადღებიანი დამოკიდებულება, ინტენსიური კომუნიკაცია, სანდოობა, პარტნიორის დარწმუნება, პარტნიორის მიღება, სიზუსტე, პატიოსნება, კორექტულობა და ტაქტი, ეფექტური აუდირება, კონკრეტულობა, გულწრფელობის პრეზუმფცია, ჭეშმარიტების კონკრეტულობა, ჭეშმარიტების იმპერატივი, ხელშეკრულების შესრულების აუცილებლობა, ხელშეკრულების ძალაში დარჩენა, დაპირებათა შესრულების აუცილებლობა, მოღვაწეობის სიმეტრიულობა, მყარი კურსით მოძრაობა, საქმის პრინციპი და პრინციპის საქმე.

კითხვები

1. რა ფორმით ხორციელდება მოლაპარაკება?
2. რის გარანტიას წარმოადგენს რაციონალურობა?
3. რას იწვევს პარტნიორის პოზიციის იგნორირება?
4. როგორ შეიძლება, გაიზარდოს მოლაპარაკების საგნისადმი პარტნიორის დაინტერესებულობის ხარისხი?
5. რა ასუსტებს არგუმენტაციას?
6. რა იძლევა პარტნიორისაგან ახლის გაგების შესაძლებლობას?
7. გამორიცხავს თუ არა კორექტულობა კომუნიკატორის სიმტკიცესა და მის კომუნიკაციურ ქმედებათა ენერგიულობას?
8. რა კომპონენტებისაგან შედგება კონკრეტული საუბარი?
9. რას გამორიცხავს გულწრფელობის პრეზუმფცია?
10. რის შემდეგ შეიძლება, იქნეს პოზიცია აღიარებული საბოლოო ჭეშმარიტებად?
11. რა იგულისხმება “ჭეშმარიტების იმპერატივში”?
12. რა მიიჩნევა სამართლებრივი აქტის დარღვევად?
13. რა შემთხვევაში შეიძლება, შეიცვალოს გარკვეულ სიტუაციაში გაფორმებული ხელშეკრულება?
14. რა იგულისხმება “დაპირებათა შესრულების აუცილებლობაში”?
15. რა იგულისხმება “მოღვაწეობის სიმეტრიულობაში”?
16. რას ნიშნავს “მყარი კურსით მოძრაობა”?
17. რა შემთხვევაშია “საქმის პრინციპი” დომინანტური “პრინციპის საქმისადმი”?
18. როგორ გესმით შემდეგი გამონათქვამი: “ბიზნესი ომისა და სპორტის კომბინაციაა”.

დასკვნა

მოლაპარაკება ურთულესი პროცესია. იგი წარმოადგენს სხვადასხვა ინტერესების, მიზნების, პოზიციებისა და კომპეტენციის მქონე ადამიანთა შორის შეთანხმების, მხარეთათვის ხელსაყრელი გადაწყვეტილების ძიების პროცესს.

მოლაპარაკების კლასიფიკაციის კრიტერიუმში შეიძლება იყოს:

- მოლაპარაკების საგნობრივი ან სუბიექტური მხარე;
- კომუნიკაციის სახეობა;
- მოლაპარაკების ტერიტორიული სტატუსი;

- გადაწყვეტილების მიღების პრინციპი;
- მხარეთა ურთიერთზემოქმედების ხარისხი;
- მოლაპარაკების შედეგები;
- მოლაპარაკების დონე.

მოლაპარაკების პროცესში ადამიანებს სურთ, მიაღწიონ ურთიერთშეთანხმებას უმთავრეს სადავო საკითხზე და ღირსეულად გაუძლონ კონფრონტაციას. ამისათვის კი საჭიროა პრობლემების გადაჭრისა და ეფექტური კომუნიკაციის პრინციპების გამოყენების უნარი.

ეფექტური კომუნიკაციის უნარი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია მოლაპარაკების პროცესში. მოლაპარაკება ხორციელდება ვერბალური ფორმით. ეს კი მოითხოვს მეტყველებაში არა მხოლოდ ლინგვისტური, არამედ ეთიკური ნორმების დაცვასაც.

მოლაპარაკების პროცესის ეფექტურობის განმსაზღვრელი ფაქტორებია:

- რაციონალურობა;
- ყურადღებიანი დამოკიდებულება;
- ინტენსიური კომუნიკაცია;
- სანდოობა;
- პარტნიორის დარწმუნება;
- პარტნიორის მიღება;
- სიზუსტე;
- პატიოსნება;
- კორექტულობა და ტაქტი;
- ეფექტური აუდირება და კონკრეტულობა.

მოლაპარაკების წარმართვის მორალური ნორმებიდან გავრცელებულია:

- “გულწრფელობის პრეზუმფცია”;
- “ჯეშმარიტების კონკრეტულობა”;
- “ჯეშმარიტების იმპერატივი”;
- “ხელშეკრულების შესრულების აუცილებლობა”;
- “ხელშეკრულების ძალაში დარჩენა უცვლელი სიტუაციის შემთხვევაში”;
- “დაპირებათა შესრულების აუცილებლობა”;
- “მოღვაწეობის სიმეტრიულობა”;
- “მყარი კურსით მოძრაობა”;
- “საქმის პრინციპი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე პრინციპის საქმე”.

თავი II. მოლაპარაკების ეტაპები

1. მოლაპარაკების მომზადება და დაწყება

მოლაპარაკება რამდენიმე სტადიას მოიცავს, რომელთა შორის უმთავრესია:

- მოლაპარაკების მომზადება;
- წინასწარი კონსულტაციები;
- რეგლამენტის შემუშავება;
- მოლაპარაკების დაწყება: წინადადებათა პაკეტის ფორმირება, მხარეთა მიერ ერთმანეთის პოზიციების, ინტერესებისა და შეხედულებების დაზუსტება;
- მოლაპარაკების მიმდინარეობა: განსხვავებულ შეხედულებათა გამოვლენა, პრობლემების განხილვა, საკუთარი შეხედულებებისა და წინადადებების დაცვა-დასაბუთება;
- პოზიციების შეთანხმება და გადაწყვეტილებათა მიღება;
- ხელშეკრულების შემუშავება;
- მოლაპარაკების დასრულება, ხელშეკრულების გაფორმება;
- მოლაპარაკების შეჯამება.

მოლაპარაკების ყოველ სტადიას რამდენიმე ძირითადი ფაზა აქვს, კერძოდ:

მოსამზადებელი ფაზა. ეს ფაზა მოიცავს მხარეთა მიერ წინასწარი კონსულტაციების ჩატარებასა და გადაწყვეტილებათა შესაძლო ვარიანტების შემუშავებას.

პოზიციის არჩევის თავდაპირველი ფაზა. ამ დროს მხარეები ერთმანეთს თავიანთ წინადადებებს, ფაქტებს და მტკიცებულებებს აცნობენ.

საძიებო ფაზა. ეს ფაზა მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეთა მიერ საკუთარი პოზიციების დაცვას ეძღვნება.

ფინალური ფაზა. ამ დროს მოლაპარაკების საგნის შესახებ გადაწყვეტილება მიიღება (ან არ მიიღება).

მოლაპარაკებისათვის მომზადება მომავალი წარმატების ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორია. მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეები შეხვედრაზე წარმატებული “ბრძოლისათვის” უნდა მოემზადონ როგორც პროფესიული, ისე ფსიქოლოგიური თვალსაზრისითაც. სათანადო მომზადება გულისხმობს:

- საკუთარი ინტერესების დასაცავად საჭირო არგუმენტების წინასწარ შერჩევას და არა მათ ექსპრომტად მოფიქრებას დიალოგის მსვლელობისას;
- პარტნიორის სავარაუდო მოსაზრებების განჭვრეტას და მათზე პასუხის მომზადებას.

ნებისმიერი მოლაპარაკება დეტალურად და გულდასმით უნდა დაიგეგმოს, რაც გულისხმობს:

- მოლაპარაკების მიზნის დასახვას;
- ამოცანების განსაზღვრას დასახული მიზნის მისაღწევად;
- მოლაპარაკების ორგანიზაციულად მომზადებას;
- მოლაპარაკების ვადის დადგენას;
- მოლაპარაკების ადგილის შერჩევასა და მის სათანადო კეთილმოწყობას;
- მოლაპარაკების მონაწილეთა ინფორმაციულ და მატერიალურ უზრუნველყოფას;
- მიმღები დელეგაციის დაკომპლექტებას;

- როგორც პარტნიორის, ისე საკუთარი ინტერესების საზღვრების განსაზღვრას;
- აუცილებელი ინფორმაციის მიღებას როგორც მოლაპარაკების საგნის (პრობლემის ისტორია, აქტუალურობა და ა.შ.), ისე მოლაპარაკების მონაწილეების (მათი პოლიტიკური, საზოგადოებრივი ან სოციალური სტატუსის, პროფესიული კომპეტენციის, გამოცდილების, გემოვნების, ჩვევების, ადამიანური სისუსტეების და ა.შ.) შესახებ;
- შეთანხმების მიუღწევლობის შემთხვევაში, ალტერნატიული ვარიანტების შერჩევას.

იშვიათია ისეთი მოლაპარაკება, როცა მხარეები თავიანთ დასახულ მიზნებს სრულად აღწევენ. მიტომ, მეტად მნიშვნელოვანია, თუ მრავალი მიზნიდან, მოცემულ შემთხვევაში, რომელია შედარებით უფრო მთავარი. ამის შესაბამისად, სასურველია მიზნების პრიორიტეტულობის განსაზღვრა. ეს განსაკუთრებით საჭიროა მაშინ, როცა უშუალოდ მოლაპარაკების პროცესში დათმობაზე წასვლა გვიწევს.

საკუთარი შესაძლებლობების საზღვრების დადგენა მოლაპარაკების მომზადების პროცესის ერთ-ერთი ურთულესი ამოცანაა. იგი გულისხმობს მოლაპარაკების დაწყებამდე მხარეთა შესაძლებლობების დასაშვები და დაუშვებელი საზღვრების განსაზღვრას. მათი წინასწარი დადგენა დროის, ძალებისა და საშუალებების დაზოგვის ეფექტური საშუალებაა, ვინაიდან მოლაპარაკების მონაწილეებს თავიანთი შესაძლებლობების ფარგლებში თავისუფლად და მტკიცედ მოქმედების საშუალებას აძლევს. საკუთარი შესაძლებლობების მოლაპარაკების დასაწყისშივე საჯაროდ განცხადება არაგონივრულია, ვინაიდან ამ ქმედებას, შესაძლოა, საკუთარი თავის “კუთხეში მომწყვდევა” მოჰყვეს შედეგად. სამაგიეროდ, გონივრულია საკუთარი შესაძლებლობების კრიტიკული გადახედვა, მით უფრო კი, ოპონენტის პოზიციიდან მისი კორექტირება.

ბუნებრივია, მოლაპარაკების მსვლელეობაში გეგმამ შესაძლოა, გარკვეული ცვლილებები განიცადოს, მაგრამ კარგად მომზადებული მოლაპარაკების შემთხვევაში გაუთვალისწინებელ მოვლენათა ალბათობა საკმაოდ დაბალია, შესაბამისად კი, რისკის ხარისხიც მნიშვნელოვნად მცირე.

მოლაპარაკების საწყის ეტაპზე ხდება:

- რეგლამენტის შემუშავება და პარტნიორთან შეთანხმება;
- მოლაპარაკების დონის შეთანხმება;
- მოლაპარაკების ჩატარების ვადების დადგენა;
- სანქციის ფორმულირება, რაც წარმოადგენს საპასუხო რეაქციას რეგლამენტის მოთხოვნების დარღვევისადმი;
- მოლაპარაკების პროცედურული წესების ჩამოყალიბება, რაც ითვალისწინებს ამ პროცესის წარმართვის პირობებს, მაგ., ინფორმაციის მოსმენას, ექსპერტთა მონაწილეობას;
- დღის წესრიგის შეთანხმება;
- საერთო ინტერესების განსაზღვრა, რომლის დროსაც მოლაპარაკებაში მონაწილე ორივე მხარე იღებს ინფორმაციას მათთვის საინტერესო ფაქტებისა და მსოფლმხედველობის შესახებ;
- წინადადებათა პაკეტის შედგენა, რაშიც იგულისხმება იმ წინადადებათა ფორმულირება, რომელიც მხარეთა ინტერესების დაკმაყოფილებას უზრუნველყოფს;
- საუბრის დაწყება.

საუბრის დაწყება მოლაპარაკების მნიშვნელოვანი ეტაპია. ამ ეტაპის ამოცანებია: პარტნიორთან სასურველი კონტაქტის დამყარება, ურთიერთობის ნორმალური ატმოსფეროს შექმნა და პარტნიორის ყურადღების მიმართვა განსახილველი საკითხისაკენ.

საუბრის დასაწყისში სასურველია გულწრფელი ღიმილი - იგი ნდობის გარემოს ქმნის; ასევე სასურველია საუბრის დაწყება იუმორით. იგი, გარკვეულწილად, მხარეთა შორის არსებულ დაძაბულობას ხსნის.

საუბრის დასაწყისს დიდი ფსიქოლოგიური მნიშვნელობა აქვს. სწორედ ამ დროს ყალიბდება პირველი შთაბეჭდილება ადამიანზე, რაც საგრძნობ გავლენას ახდენს მოლაპარაკების მსვლელობასა და შედეგზე.

საკვანძო სიტყვები: მოლაპარაკების სტადიები, მოსამზადებელი ფაზა, პოზიციის არჩევის თავდაპირველი ფაზა, საძიებო ფაზა, ფინალური ფაზა, რეგლამენტის შემუშავება, მოლაპარაკების დონის შეთანხმება, მოლაპარაკების ჩატარების ვადების დადგენა, სანქციის ფორმულირება, მოლაპარაკების პროცედურული წესების ჩამოყალიბება, დღის წესრიგის შეთანხმება, საერთო ინტერესების განსაზღვრა, წინადადებათა პაკეტის შედგენა.

კითხვები

1. მოლაპარაკების რომელი ფაზა მოიცავს წინასწარი კონსულტაციების ჩატარებასა და გადაწყვეტილებათა შესაძლო ვარიანტების შემუშავებას?
2. რომელ ფაზაში აცნობენ მხარეები ერთმანეთს თავიანთ წინადადებებს, ფაქტებს და მტკიცებულებებს?
3. მოლაპარაკების რომელი ფაზა ეძღვნება მხარეთა მიერ თავიანთი პოზიციების დაცვას?
4. რომელ ფაზაში მიიღება (ან არ მიიღება) გადაწყვეტილება მოლაპარაკების საგნის შესახებ?
5. რა იგულისხმება მოლაპარაკებისათვის სათანადო მომზადებაში?
6. რა შემთხვევაშია გაუთვალისწინებელ მოვლენათა აღბათობა დაბალი?
7. რა იგულისხმება მოლაპარაკების დაგეგმვაში?
8. რას ისახავს მიზნად საუბრის დაწყება - მოლაპარაკების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ეტაპი?

2. მოლაპარაკების პროცესის ფორმირება და დასრულება

მოლაპარაკების პროცესში ადამიანის ფსიქიკაზე ზემოქმედებს მისი ყურადღების ზონაში მოქცეული ნებისმიერი ობიექტი თუ მოვლენა. სწორედ ამიტომ, იმ ფაქტზე, თუ როგორაა მოწყობილი მოლაპარაკების ჩატარების სივრცე, დამოკიდებულია თანამშრომლობისა თუ კონფრონტაციის აღბათობა. მაგ., მაგიდასთან პირისპირ ჯდომა წინააღმდეგობისაკენ უბიძგებს მოლაპარაკებაში მონაწილეთ, ხოლო გვერდიგვერდ დასხდომა კი – პარტნიორობისაკენ.

მოლაპარაკებისას ორივე მხარის დელეგაცია თანაბარი შემადგენლობით უნდა იყოს წარმოდგენილი. წინააღმდეგ შემთხვევაში, უმცირესობა ზეწოლის ან მანიპულაციის მსხვერპლი გახდება.

მოლაპარაკების წინასწარ დაგეგმვას დიდი მნიშვნელობა აქვს. მოლაპარაკება ხომ ძალზე დინამიური პროცესია. მისი ჩატარების დროს, შემოქმედებითი მიდგომა იძლევა ყველა მხარისათვის ხელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას.

მაგრამ, მოლაპარაკება ყოველთვის წარმატებულად არც იწყება და, მით უმეტეს, არც მთავრდება: ხშირად, გამოუვალი მდგომარეობა იქმნება. ამ შემთხვევაში ძალიან მნიშვნელოვანია ფსიქოლოგიური მომენტი – არ შეიძლება პარტნიორის პიროვნებისა და მოცემულ ვითარებაში მის მიერ განხორციელებულ ქცევათა გაიგივება. ნებისმიერ მოლაპარაკებაში ჩვენი მოწინააღმდეგეა არა კონკრეტული პიროვნება, არამედ ერთობლივად გადასაწყვეტი პრობლემა.

არასასურველია საუბრის განსხვავებულ შეხედულებათა საკითხებით დაწყება. პარტნიორმა მოლაპარაკების დასაწყისშივე უნდა დაგვიდასტუროს საკუთარი მოსაზრება და, სასურველია, პირველივე კითხვაზე გვიპასუხოს „დიახ“. ამიტომ არაა შემთხვევითი, რომ ადამიანები საუბარს ზოგად თემაზე (მაგ., ამინდზე, სპორტზე, კულტურაზე და სხვ.) იწყებენ, ვინაიდან აქ მათი პოზიციები თითქმის ყოველთვის თანმხვედრია.

ურთიერთობის დაწყებამდე სასურველია ჩვენი მზადყოფნა ღიმილით, თანამოსაუბრისაკენ შეტრიალებული თავითა და სხეულით გამოვხატოთ. ქცევის მოდელის არჩევამდე აუცილებელია, დავაკვირდეთ თანამოსაუბრეს: მის სახეს, ხელებსა და მოძრაობას, საკუთარ თავს კი დავუსვით შემდეგი კითხვები: რას წარმოადგენს თანამოსაუბრე? რა მდგომარეობაში იმყოფება იგი? რომელი მხარე (რაციონალური თუ ემოციური) უფრო სჭარბობს მასში? როგორია მისი ცხოვრებისეული გამოცდილება და სულიერი ღირებულებები? როგორ მივიდა იგი იმ პოზიციამდე, რომელსაც წარმოადგენს? და ა.შ.

საუბრის დაწყებამდე ფსიქოლოგები საჭიროდ მიიჩნევენ, დავიცვათ შემდეგი პრინციპები:

რაციონალურობა. აუცილებელია თავშეკავება იმ შემთხვევაშიც კი, როცა თანამოსაუბრე უარყოფით ემოციებს ამჟღავნებს. ამგვარი ემოციები დადებითი გადაწყვეტილების მიღებას აფერხებს.

ურთიერთგაგება. შეეცადეთ, გაუგოთ თანამოსაუბრეს. მისი შეხედულებების მიმართ უყურადღებობა ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღებას ზღუდავს.

ურთიერთობა. საუბრის გასაადვილებლად, იმ შემთხვევაშიც კი, როცა თანამოსაუბრე არ გისმენთ, მისი ყურადღების მიპყრობას შეეცადეთ.

დამრიგებლური ტონის უარყოფა. ნუ ეცდებით, ჭკუა დაარიგოთ პარტნიორს. იყავით გახსნილი მისი არგუმენტების მიმართ და იზრუნეთ მის დარწმუნებაზე.

უეჭველობა. ნუ მოიშველიებთ მცდარ ინფორმაციას. იგი ასუსტებს არგუმენტაციის ძალას და ართულებს მომავალ ურთიერთობას.

ინტერესების და არა პოზიციების პრიორიტეტი. საუბრის მიზანია არა გამოთქმული პოზიციების დაცვა-გატანა, არამედ რეალური ინტერესების დაკმაყოფილება.

საუბრის მსვლელობისას უნდა გაითვალისწინოთ, რომ:

- თითოეულ მხარეს აქვს ორგვარი ინტერესი: საკუთარი დამოკიდებულება საქმის არსისა და პარტნიორის მიმართ;
- უნდა ისაუბროთ საკუთარ თავზე და არა პარტნიორზე;
- უნდა ისაუბროთ ინტერესებზე. თანამოსაუბრემ, შესაძლოა არ იცოდეს, როგორია თქვენი ინტერესები;
- უნდა იყუროთ წინ და არა უკან - ისაუბროთ იმაზე, თუ რა არ გსურთ მომავალში და არა იმაზე, თუ რას ფლობდით წარსულში;

- საუბარი ისე უნდა წარმართოთ, რომ თანამოსაუბრემ ის აზრი გამოთქვას, რომლის მოსმენაც თქვენ გასურდათ. ამისათვის საჭიროა, პრობლემას მისი თვალთაშუაშე შეხედოთ.

საუბრის მსვლელობისას მნიშვნელოვან სირთულეს საკუთარი მოსაზრების “გატანა” წარმოადგენს. ამ მიზნით, დაუშვებელია ცხარე კამათი. თქვენს მიზანს მხოლოდ პარტნიორის შეხედულებათა გაგებით შეიძლება მიაღწიოთ.

კამათის თავიდან ასაცილებლად ფსიქოლოგები გვირჩევენ:

- კატეგორიული ტონით ნუ განუცხადებთ თანამოსაუბრეს, რომ იგი ცდება;
- თუ თქვენ ცდებით, აუცილებლად აღიარეთ ეს;
- საუბარი მეგობრულ ტონში წარმართეთ;
- ფრაზები ისე ააწყვეთ, რომ პარტნიორისაგან დადებითი პასუხი მიიღოთ;
- მიაწოდოთ პარტნიორს თქვენი იდეა ისეთი ფორმით, თითქოს ეს იდეა მას ეკუთვნის;
- სიტუაციის გაგებას თქვენი ოპონენტის პოზიციიდან შეეცადეთ;
- ყურადღებით მოეპყარით პარტნიორის თითოეულ არგუმენტს.

როცა კამათი გარდაუვალია, ფსიქოლოგები საჭიროდ თვლიან:

- ვისაუბროთ მხოლოდ უთანხმოების გამომწვევ ფაქტებზე და ნუ შევეხებით ოპონენტის პიროვნებას;
- ნუ გამოვიყენებთ შეურაცხყოფელ სიტყვებს;
- პარტნიორის გაკრიტიკებამდე ჯერ საკუთარ შეცდომებზე მივანიშნოთ - ვადიაროთ საკუთარი ნაკლი. ამით განვდიარებთ პარტნიორს.

საუბარი უფრო დამაჯერებელი რომ იყოს:

- მნიშვნელოვან სიტყვებს უნდა დაუეჭვებდებაროთ მეორეხარისხოვანი სიტყვები;
- საჭიროებისამებრ ვცვალოთ საუბრის ტონი და მეტყველების ტემპი;
- მნიშვნელოვანი აზრების გამოთქმამდე გავაკეთოთ პაუზები და სხვ.

საუბრის მსვლელობისას თანამოსაუბრემ შეიძლება მანიპულირებას (თვალთმაქცობას) მიმართოს. ამის თავიდან ასაცილებლად საჭიროა:

- პარტნიორის ტაქტიკის ამოცნობა;
- განსახილველი საკითხის ღიად დასმა;
- ასეთი ტაქტიკის კანონიერებისა და სასურველობის ეჭვქვეშ დაყენება.

მოლაპარაკების პროცესში ორი სახეობის შედეგი არსებობს: **საბოლოო და შუალედური**. მოლაპარაკების საბოლოო შედეგი ან ხელშეკრულების გაფორმებაა, ან მისი ჩაშლა.

შუალედური შედეგი არის შეთანხმება, განცხადება კონსულტაციების გაგრძელების ან სხვათა შესახებ. ყოველი მოლაპარაკება, ჩვეულებრივ, მთავრდება შემდეგი შეთანხმებით:

- სიტუაციის აღწერა;
- გადაწყვეტილების ფორმულირება;
- შეთანხმების გაფორმება.

მოლაპარაკების დასრულებისას (რა თქმა უნდა, თუ ის არ ჩაიშალა) მხარეები ხელშეკრულებით აფორმებენ თავიანთ ვალდებულებებს.

განხილული პრობლემის გადაწყვეტის ხარისხის მიხედვით, მოლაპარაკება შეიძლება იყოს:

- წარმატებული (როცა იგი დასახულ მიზნებს სრულად შეესაბამება);
- წარუმატებული (როცა იგი დასახულ მიზნებს არ პასუხობს);
- შეთავსებადი (როცა შედეგი მიზნებს ნაწილობრივ შეესაბამება).

მოლაპარაკების მომზადებისას აუცილებელია, გარკვეული დრო დაეთმოს ყოველი კონკრეტული სხდომის მოსალოდნელი შედეგის დოკუმენტურ ფორმულირებას. აღნიშნული დოკუმენტი მხარეებს საშუალებას აძლევს, მკაფიოდ განსაზღვრონ შეხვედრის მიზანი და უფრო ეფექტურად დაგეგმონ მოლაპარაკების მსვლელობაც.

მოლაპარაკების შედეგის დოკუმენტური ფორმულირება, შესაძლოა, არასრული იყოს, მაგრამ იგი აუცილებლად უნდა შეიცავდეს მხარეთა ვალდებულებებს.

როგორი შედეგითაც არ უნდა დამთავრდეს მოლაპარაკება, უნდა დაფიქსირდეს არა მარტო მისი საბოლოო, არამედ შუალედური შედეგებიც.

ჩვეულებრივ, როცა წარმატებულ მოლაპარაკებაზე საუბრობენ, მხედველობაში აქვთ ისეთი გარიგება, რომელიც ორივე მხარეს აკმაყოფილებს. მოლაპარაკების წარმატების ხარისხი შეიძლება ორი კრიტერიუმის: **გონივრულობისა და ეფექტურობის** მიხედვით შევაფასოთ.

გონივრული შეთანხმება. გონივრულია შეთანხმება, რომელიც მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეთა კანონიერ ინტერესებს მაქსიმალურად პასუხობს და დაპირისპირებულ ინტერესებს სამართლიანად აწესრიგებს. გონივრული შეთანხმება გრძელვადიანია და ითვალისწინებს საზოგადოების საერთო ინტერესებსაც.

ეფექტური შეთანხმება. ეფექტურია შეთანხმება, რომელიც მიღებულია გონივრული გადაწყვეტილებით, საჭიროებს მინიმალურ ფინანსურ-მატერიალურ ხარჯებს და სრულდება ოპტიმალურ ვადებში.

***საკვანძო სიტყვები:** მოლაპარაკების ჩატარების სივრცე, თანამშრომლობისა და კონფრონტაციის აღბათობა, ინტერესების და არა პოზიციების პრიორიტეტი, პარტნიორის ტაქტიკის ამოცნობა, ტაქტიკის კანონიერება, სიტუაციის აღწერა, გადაწყვეტილების ფორმულირება, შეთანხმების გაფორმება, წარმატებული მოლაპარაკება, წარუმატებელი მოლაპარაკება, შეთავსებადი მოლაპარაკება, წარმატების კრიტერიუმი, გონივრულობა და ეფექტურობა.*

კითხვები

1. რაზეა დამოკიდებული თანამშრომლობისა თუ კონფრონტაციის აღბათობა?
2. რა შემთხვევაში ხდება უმცირესობა ზეწოლის ან მანიპულაციის მსხვერპლი?
3. რა მიზანი ამოძრავებს მოლაპარაკების თითოეულ მონაწილეს?
4. რატომაა აუცილებელი საკუთარ ინტერესებზე საუბარი?
5. რა არის მოლაპარაკების საბოლოო შედეგი?
6. რა არის მოლაპარაკების შუალედური შედეგი?
7. რა ეწოდება მოლაპარაკებას, რომლის შედეგიც სრულად შეესაბამება დასახულ მიზანს?
8. რა ეწოდება მოლაპარაკებას, რომლის შედეგიც არ პასუხობს დასახულ მიზანს?
9. რა ეწოდება მოლაპარაკებას, რომლის შედეგიც ნაწილობრივ შეესაბამება დასახულ მიზანს?
10. რა მნიშვნელობა აქვს კონკრეტული სხდომის მოსალოდნელი შედეგის დოკუმენტურ ფორმულირებას?
11. რას უნდა მოიცავდეს მოლაპარაკების შედეგის დოკუმენტური ფორმულირება?
12. რა ტიპის გარიგებას გულისხმობს წარმატებული მოლაპარაკება?

13. რომელი კრიტერიუმების მიხედვით ხდება მოლაპარაკების წარმატების ხარისხის შეფასება?
14. რა ტიპის შეთანხმებას ეწოდება გონივრული?
15. რა ტიპის შეთანხმებას ეწოდება ეფექტური?

დასკვნა

მოლაპარაკება ყოველთვის წარმატებულად არც იწყება და, მით უმეტეს, არც მთავრდება. ხშირად, გამოუვალი მდგომარეობა იქმნება. ამ შემთხვევაში, ძალიან მნიშვნელოვანია ფსიქოლოგიური მომენტი – არ შეიძლება პარტნიორის პიროვნებისა და მოცემულ ვითარებაში მის მიერ განხორციელებულ ქცევათა გაიგივება. ნებისმიერ მოლაპარაკებაში ჩვენი მოწინააღმდეგეა არა კონკრეტული პიროვნება, არამედ ერთობლივად გადასაწყვეტი პრობლემა.

მოლაპარაკება რამდენიმე სტადიას მოიცავს, რომელთა შორის უმთავრესია:

- მოლაპარაკების მომზადება;
- წინასწარი კონსულტაციები;
- რეგლამენტის შემუშავება;
- მოლაპარაკების დაწყება;
- მოლაპარაკების მიმდინარეობა;
- პოზიციების შეთანხმება და გადაწყვეტილებათა მიღება;
- ხელშეკრულების შემუშავება;
- მოლაპარაკების დასრულება, ხელშეკრულების გაფორმება;
- მოლაპარაკების შეჯამება.

მოლაპარაკების ყოველ სტადიას რამდენიმე ძირითადი ფაზა აქვს, კერძოდ:

- მოსამზადებელი ფაზა;
- პოზიციის არჩევის თავდაპირველი ფაზა;
- საძიებო ფაზა;
- ფინალური ფაზა.

მოლაპარაკების პროცესში ორი სახეობის შედეგი არსებობს: **საბოლოო და შუალედური**. მოლაპარაკების საბოლოო შედეგი ან ხელშეკრულების გაფორმებაა, ან მისი ჩაშლა.

როგორი შედეგითაც არ უნდა დამთავრდეს მოლაპარაკება, უნდა დაფიქსირდეს არა მარტო მისი საბოლოო, არამედ შუალედური შედეგებიც.

განხილული პრობლემის გადაწყვეტის ხარისხის მიხედვით, მოლაპარაკება შეიძლება იყოს:

- წარმატებული (როცა იგი დასახულ მიზნებს სრულად შეესაბამება);
- წარუმატებული (როცა იგი დასახულ მიზნებს არ პასუხობს);
- შეთავსებადი (როცა შედეგი მიზნებს ნაწილობრივ შეესაბამება).

ჩვეულებრივ, როცა წარმატებულ მოლაპარაკებაზე საუბრობენ, მხედველობაში აქვთ ისეთი გარიგება, რომელიც ორივე მხარეს აკმაყოფილებს. მოლაპარაკების წარმატების ხარისხი შეიძლება, ორი კრიტერიუმის: **გონივრულობისა და ეფექტურობის** მიხედვით შეფასდეს.

თავი III. მოლაპარაკების ფსიქოლოგიური ასპექტები

1. ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნა

მოლაპარაკების პროცესში ინიციატივა ყოველთვის იმ მხარეს ეკუთვნის, რომელიც ამისათვის ფსიქოლოგიურად უკეთაა მომზადებული. ფსიქოლოგიურ ასპექტში მოლაპარაკების მთავარი ამოცანა თანამოსაუბრის დარწმუნებაა. კამათში ერთ-ერთმა მხარემ, შესაძლოა, გამარჯვება მოიპოვოს, მაგრამ თუ იგი ვერ მიაღწევს პარტნიორის კეთილგანწყობას, გამარჯვება ნაკლებეფექტური იქნება.

ძალზე მნიშვნელოვანია კეთილსასურველი ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნა მოლაპარაკების დაწყებამდე. არსებობს ეფექტური მეთოდები, რომელნიც მოლაპარაკების დასაწყისშივე უზრუნველყოფს პარტნიორის დადებითად განწყობას ჩვენს მიმართ:

- აგრძნობინეთ პარტნიორს, რომ აფასებთ მას;
- განსაკუთრებული ყურადღება გამოიჩინეთ მის მიმართ;
- ილაპარაკეთ იმაზე, რაც აინტერესებს თქვენს პარტნიორს და იმაზე, რაც მან შედარებით კარგად იცის;
- დაუსვით მას ისეთი კითხვები, რომლებზედაც პასუხის გაცემა მისთვის საინტერესო და სასიამოვნო იქნება;
- არ დაიცვათ საკუთარი პოზიცია გაცხარებული კამათით;
- არ ისაუბროთ ძალიან ხმამაღლა – ეს პარტნიორში ისეთ შთაბეჭდილებას ტოვებს, თითქოს მასზე თქვენი აზრის თავსმოხვევა გსურთ;
- არ ისაუბროთ ძალიან დაბალი ხმით – პარტნიორი იძულებული იქნება, დაგისვით შემხვედრი კითხვები, რათა დარწმუნდეს იმაში, რომ ყველაფერი სწორად გაიგო;
- არ ისაუბროთ ძალიან სწრაფად – ეს ისეთ შთაბეჭდილებას ქმნის, თითქოს, თანამოსაუბრის დარწმუნება სწრაფად გსურთ და მას საქმის არსში გარკვევის შესაძლებლობას არ აძლევთ;
- არ ისაუბროთ ძალიან ნელა – ეს პარტნიორში ისეთ შთაბეჭდილებას ტოვებს, თითქოს თქვენ დროის გაჭიანურება გაქვთ მიზნად;
- შეეცადეთ, ყოველი პრობლემის განხილვისას იპოვოთ “საკვანძო ფიგურა” – ადამიანი, რომელსაც გააჩნია სათანადო კვალიფიკაცია, საქმიანობის მოცემულ სფეროში მოღვაწეობის დიდი პრაქტიკული გამოცდილება და განსახილველი პრობლემის გადაწყვეტის უნარი.

საკვანძო სიტყვები: ფსიქოლოგიური ატმოსფერო, “საკვანძო ფიგურა”.

კითხვები

1. რომელ მხარეს ეკუთვნის ინიციატივა მოლაპარაკების პროცესში?
2. რა არის ფსიქოლოგიურ ასპექტში მოლაპარაკების მთავარი ამოცანა?
3. ვინ იგულისხმება “საკვანძო ფიგურაში”?

2. საუბრის მოსმენა და კითხვების დასმა

ეფექტური კომუნიკაცია დამოკიდებულია არა მარტო საუბრის, არამედ მოსმენის (აუდირების) უნარზეც. მოსმენა რთული პროცესია. იგი მოითხოვს ყურადღების კონცენტრაციას და საუბარში აქტიურ მონაწილეობას.

მოსაუბრისადმი უწყვეტი ყურადღების გამოჩენა არც ისე იოლია მრავალი ადამიანისათვის. ამის მიზეზებია:

ყურადღების გაფანტვა. იგი შეიძლება გამოიწვიოს მოსაუბრის გარეგნობამ, ხმამ, მიმიკამ, ჟესტებმა და სხვ.

აზროვნების მაღალი სიჩქარე. ადამიანი 4-ჯერ უფრო სწრაფად ფიქრობს, ვიდრე ლაპარაკობს. როცა ვინმე საუბრობს, ჩვენი გონება დროდადრო “ისვენებს” მოსაუბრის მეტყველებისაგან.

უარყოფითი დამოკიდებულება სხვისი აზრისადმი. ყოველი ადამიანი თავის აზრს უფრო აფასებს, ვიდრე სხვისას. ამიტომ ნებისმიერ ადამიანს ურჩევნია, თავის შეხედულებას მისდიოს, ვიდრე სხვისას.

ინფორმაციის ყურადღებით შერჩევა. ყველაფრის ყურადღებით მოსმენა შეუძლებელია, ამიტომ მსმენელმა უნდა შეარჩიოს მხოლოდ იმ ტიპის ინფორმაცია, რომელიც მაქსიმალურად საინტერესოა მისთვის მოცემულ მომენტში.

რეპლიკის მოთხოვნილება. ვინმეს საუბარმა შეიძლება მსმენელში მყისიერი რეაგირების – ოპერატიული შეპასუხების სურვილი გამოიწვიოს. როცა ეს ხდება, მსმენელი უკვე აღარ უსმენს - იგი კომენტარის ჩამოყალიბებითაა დაკავებული.

არსებობს მსმენელის ხუთი როლი:

სიმულანტი – არ ისმენს; იგი “მოჩვენებითი მსმენელია”;

დამოკიდებული მსმენელი – იოლად ექცევა კომუნიკატორის მოსაზრებებისა და სურვილების გავლენის ქვეშ;

ინტერვენტი – ყოველგვარი საჭიროების გარეშე აწყვეტინებს კომუნიკატორს სიტყვას;

გულჩათხრობილი მსმენელი - არ სვამს შეკითხვებს;

ინტელექტუალი – აღიქვამს ინფორმაციას ცივი გონებით, შეტყობინების ემოციური და არავერბალური ასპექტების გათვალისწინების გარეშე;

არსებობს აუდირების სამი ტიპი:

გლობალური, რომლის დროსაც საკმარისია ტექსტის ძირითადი აზრის იდენტიფიცირება;

დეტალური, რომელიც გულისხმობს ტექსტის ძირითადი აზრობრივი მასივების აღქმას კომუნიკატორის კომუნიკაციური მიზანდასახულების (ინტენციის) გათვალისწინებით;

კრიტიკული, რომელიც მოითხოვს მოსმენილი ტექსტის კრიტიკულ გააზრებას.

აუდირებისას გამოიყენება ორი მეთოდი:

არარეფლექსური (პასიური), რომლის დროსაც მსმენელი არ ერევა კომუნიკატორის ლაპარაკში, არ ისვრის რეპლიკებს. აუდირების ეს მეთოდი მოითხოვს გარკვეულ ფსიქოლოგიურ ძალისხმევას და დისციპლინას. იგი ჩვეულებრივ გამოიყენება აღელვებული კომუნიკატორის მოსმენისას;

რეფლექსური (აქტიური), რომელიც გულისხმობს აქტიურ უკუკავშირს, სხვა სიტყვებით, კომუნიკატორისათვის მხარდაჭერასა და დახმარებას აზრის გამოხატვის პროცესში.

აუდირების აქტიური მეთოდისათვის ტიპურია შემდეგი ტექნოლოგიების გამოყენება:

დაზუსტება – კომუნიკატორისადმი მიმართვა დამატებითი ფაქტების მიღების მიზნით (ვერ გაგიგეთ! რას გულისხმობთ? ხომ ვერ გაიმეორებდით?);

პარაფრაზირება – კომუნიკატორის ტექსტის სხვა ფორმით გადმოცემა (თქვენი აზრით ... ; თუ სწორად გავიგე ... ; სხვა სიტყვებით, ...);

რეზიუმირება – მოსმენილის განზოგადება (თუკი განვაზოგადებთ თქვენს მიერ თქმულს, ... ; როგორც მივხვდი, თქვენი ძირითადი მოსაზრებაა, ...);

კონტაქტის დადასტურება – კომუნიკატორის მეტყველებას თან სდევს მსმენელის რეპლიკები (ეს საინტერესოა! გასაგებია! სასიამოვნოა ამის მოსმენა!).

ეფექტური აუდირებისას:

- შეეცადეთ, გააცნობიეროთ კომუნიკატორის პოზიცია, გააანალიზოთ იგი და გააკეთოთ დასკვნები, ამოიცნოთ ყველაზე ღირებული მონაცემები მიღებულ ინფორმაციაში;
- განსაზღვრეთ კომუნიკატორის რეალური მოტივი და ემოციური მდგომარეობა მის მიერ წარმოთქმულ ფრაზებში;
- არ მოდუნდეთ აუდირებისას, არ მოწყდეთ კომუნიკატორის ტექსტს და არ წახვიდეთ საკუთარ ფიქრებში (აზროვნების სისწრაფე ბევრად აღემატება მეტყველების სისწრაფეს);
- გამოიყენეთ ქესტები და მიმიკა იმის დასტურად, რომ ყურადღებით უსმენთ კომუნიკატორს;
- შეეცადეთ, უთანაგრძნოთ მას; შეხედეთ მოვლენებს მისი თვალით, წარმოიდგინეთ თავი მის ადგილზე;
- იყავით მომთმენი; ყოველთვის ბოლომდე მოუსმინეთ კომუნიკატორს;
- ნუ განრისხდებით, თუკი მისგან თქვენთვის არახელსაყრელ წინადადებას მოისმენთ;
- ნუ ილაპარაკებთ ბევრს; შეეცადეთ უსმინოთ სხვებს.

აუდირება წარმოადგენს მეტყველების გააზრების პროცესს. იგი ისეთივე მნიშვნელოვანი კომუნიკაციური უნარია, როგორც მეტყველება.

მონოლოგური ურთიერთობა თანამოსაუბრის ინიციატივას ახშობს. შედარებით უფრო ეფექტურია მხარეთა შორის დიალოგი. დიალოგის საფუძველს თანამოსაუბრეების მხრიდან ერთმანეთისათვის კითხვების დასმა წარმოადგენს. უმისამართო მონოლოგის ნაცვლად, გაცილებით ეფექტურია იდვის კითხვის სახით ჩამოყალიბება და კითხვაზე თანამოსაუბრის რეაგირების გათვალისწინება. შეკითხვა ეხმარება კომუნიკატორს, მისთვის სასურველი მიმართულება მისცეს ინფორმაციას, ხელში აიღოს ინიციატივა და გაააქტიუროს მსმენელი.

არსებობს შეკითხვათა რამდენიმე ტიპი:

დახურული კითხვა. მასზე პასუხი არის “დიახ” ან “არა”. ასეთი კითხვის ნიმუშია: “დარწმუნებული ხართ, რომ ყველაფერი იღონეთ ორივე მხარისათვის ურთიერთხელსაყრელი გადწყვეტილების მისაღებად?” პასუხი ამ შეკითხვაზე შეიძლება იყოს “დიახ” ან “არა”. თანამოსაუბრის ნდობის მოსაპოვებლად, კონტაქტის დასაწყისში მეტად ეფექტურია მისთვის ისეთი კითხვის დასმა, რომელზეც ერთადერთი შესაძლებელი პასუხი იქნება “დიახ”. თუმცა, “დახურული” კითხვების ბოროტად გამოყენება დაუშვებელია, ვინაიდან ისინი არ აძლევენ თანამოსაუბრეს საკუთარი თვალსაზრისის გამოთქმის საშუალებას. დიალოგი, რომელიც დახურული კითხვების სიჭარბით ხასიათდება, დაკითხვას ჰგავს.

ღია კითხვა. ამ ტიპის კითხვები იწყება შემდეგი სიტყვებით: “რა”, “ვინ”, “რამდენი”, “რატომ”. ღია შეკითხვა განსხვავებული აზრის წარმოშობას უწყობს ხელს და ითხოვს კონკრეტულ ახსნა-განმარტებას. ასეთი კითხვის ნიმუშია: “რა ზომები მიიღეთ ორივე მხარისათვის ურთიერთხელსაყრელი გადწყვეტილების

მისაღებად?” ამ ტიპის შეკითხვის მიზანია დამატებითი ინფორმაციის მოპოვება და თანამოსაუბრის რეალური მოტივების ამოცნობა.

სარკისებური კითხვა. ამ ტიპის კითხვა უზრუნველყოფს დიალოგის ბმულობას (უწყვეტობას) და დიალოგის შინაარსობრივი არეალის გაფართოებას. სარკისებური კითხვა იძლევა თანამოსაუბრის მიერ ადრე წარმოთქმულ აზრთან დაბრუნების საშუალებას. ტექნიკურად, ამ ტიპის შეკითხვა მოსაუბრის მიერ უკვე თქმულის თავისებური გამეორებაა, ოღონდ განსხვავებული ინტონაციით, უმეტესად კითხვითი ფორმით. იგი თანამოსაუბრეს აიძულებს, წარმოთქმულს სხვა მხრიდან შეხედოს. ასეთი კითხვის ნიმუშია: “ახლა შეუძლებლად მეჩვენება ამ საკითხის დადებითად გადაწყვეტა!” – “ახლა?” ამ ტიპის შეკითხვა იძლევა საუბარში ახალი ელემენტების შეტანისა და დიალოგის გაგრძელების საშუალებას ისე, რომ არ ხდება თანამოსაუბრის არგუმენტების იგნორირება. ამ ტიპის კითხვა ბევრად უფრო ეფექტურია თანამოსაუბრეთა შორის ნორმალური ურთიერთობის ფორმირების ან შენარჩუნების თვალსაზრისით, ვიდრე უკუკითხვა “რატომ?” ეს უკანასკნელი, როგორც წესი, იწვევს თანამოსაუბრის დაცვით რეაქციას და ხშირად კონფლიქტურ სიტუაციას წარმოშობს.

ესტაფეტური კითხვა. იგი დიალოგს დინამიზმს მატებს. მისი მეშვეობით შესაძლებელია პარტნიორის საუბრის ხელის შეწყობა. ამ ტიპის კითხვები მოსაუბრის პროვოცირებას იწვევს და მოცემულ საკითხზე უფრო მეტის ან სხვაგვარად თქმას აიძულებს მას. ესტაფეტურ კითხვას რეპლიკის ფორმა აქვს.

რიტორიკული შეკითხვა. იგი არ ითხოვს პასუხს. მისი მიზანია, გამოიწვიოს ახალი კითხვები და მიუთითოს გადაუჭრელ პრობლემებზე;

გარდამტეხი კითხვა. იგი გადართავს საუბარს სხვა თემაზე;

კითხვა შემდგომი განსჯისათვის. იგი უბიძგებს კომუნიკატორს განსჯისაკენ, თქმულის კომენტირებისა და შეტყობინებაში კორექტივების შეტანისაკენ.

ეფექტური კომუნიკაციის მიზანი არა მხოლოდ ინფორმაციის გადაცემა, არამედ ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა, სხვა სიტყვებით, ეფექტური უკუკავშირის დამყარებაა. სწორედ ამ მიზნის მიღწევის ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა თანამოსაუბრისათვის სხვადასხვა ტიპის კითხვების დასმა.

საკვანძო სიტყვები: გლობალური აუდირება, დეტალური აუდირება, კრიტიკული აუდირება, არარეფლექსური აუდირება, რეფლექსური აუდირება, დაზუსტება, პარაფრაზირება, რეზიუმირება, კონტაქტის დადასტურება.

კითხვები

1. რა ფაქტორები უქმნის ძირითად ბარიერს მსმენელის უწყვეტ ყურადღებას?
2. მსმენელის რამდენი როლია ცნობილი?
3. რა განსხვავებაა აუდირების ტიპებს შორის?
4. რა ტექნოლოგიებია ტიპური აუდირების აქტიური მეთოდის გამოყენებისას?
5. რამდენი ტიპის შეკითხვაა ცნობილი?
6. რა წარმოადგენს დიალოგის საფუძველს?

3. არგუმენტაციის მეთოდები

ნებისმიერი მოლაპარაკების დროს პარტნიორის დარწმუნება არგუმენტაციის მეშვეობით ხდება. არგუმენტაცია ლოგიკურ-კომუნიკაციური პროცესია, რომლის დროსაც კომუნიკატორი ამყარებს თავის პოზიციას მნიშვნელოვანი ლოგიკური მოსაზრებებით და ცდილობს პარტნიორის საკუთარ პოზიციაზე გადმოხრებას.

არგუმენტაცია მოლაპარაკების ერთ-ერთი ურთულესი ფაზაა. იგი მოითხოვს პროფესიულ ცოდნას და ზოგად განათლებას, ყურადღების კონცენტრაციასა და გამძლეობას, სიმტკიცესა და კორექტულობას. ამასთანავე, არგუმენტაციის შედეგი თანამოსაუბრეზეც დიდადაა დამოკიდებული. საბოლოოდ, ხომ სწორედ მან უნდა გადაწყვიტოს, მიიღოს თუ არა თქვენი არგუმენტები.

არგუმენტაციის სტრუქტურა მოიცავს თეზისს, არგუმენტებსა და დემონსტრაციას.

თეზისი კომუნიკატორის პოზიციის ფორმულირებაა, **არგუმენტები** ის მოსაზრებები და მტკიცებულებებია, რომელთაც კომუნიკატორი თავისი თვალსაზრისის გასამყარებლად იყენებს. არგუმენტი იძლევა პასუხს შემდეგ კითხვებზე: “რატომ უნდა დავიჯეროთ რაიმე?” ან “რატომ უნდა გავაკეთოთ რაიმე?” **დემონსტრაცია** თეზისისა და არგუმენტის კავშირია. იგი რაიმეს დამტკიცების, სხვა სიტყვებით, პარტნიორის დარწმუნების პროცესია.

არგუმენტების მეშვეობით შესაძლებელია პარტნიორის პოზიციის მთლიანად ან ნაწილობრივ შეცვლა. მოლაპარაკების პროცესში წარმატების მისაღწევად აუცილებელია შემდეგი წესების დაცვა:

- მარტივი, გასაგები და ზუსტი ტერმინებით ოპერირება;
- პარტნიორისათვის მხოლოდ სანდო ინფორმაციის მიწოდება;
- არგუმენტაციის ტემპისა და მეთოდების შერჩევისას პარტნიორის თავისებურებათა გათვალისწინება;
- არგუმენტაციის კორექტულობა პარტნიორთან მიმართებაში.

არგუმენტის შეფასებისას შეიძლება გამოვიყენოთ შემდეგი კრიტერიუმები:

1. კარგი არგუმენტი უნდა ეყრდნობოდეს ფაქტებს;
2. არგუმენტი პირდაპირ კავშირში უნდა იყოს განხილვის საგანთან;
3. კომუნიკატორის არგუმენტი აქტუალური უნდა იყოს მისი პარტნიორისათვის.

არგუმენტაციაში, როგორც წესი, ორ ძირითად მიდგომას გამოყოფენ:

დამადასტურებელი არგუმენტაცია, რომლის მეშვეობითაც კომუნიკატორი პარტნიორთან საუბარში რაიმეს ადასტურებს ან ასაბუთებს.

კონტრარგუმენტაცია, რომლის მეშვეობითაც კომუნიკატორი პარტნიორის მტკიცებულებებს უარყოფს.

განვიხილოთ საკუთარი მოსაზრებების დაცვისა და პარტნიორის მოსაზრებების განეიტრალების მეთოდები:

ფუნდამენტური მეთოდი. მისი არსი მდგომარეობს პარტნიორთან ურთიერთობისას ფაქტებით, ციფრებითა და სტატისტიკური მონაცემებით ოპერირებაში. ციფრებში გამოხატული შეტყობინება საკმაოდ დამაჯერებელია. იგი ობიექტურიცაა და მომხიბლავიც. თუმცა ციფრებისა და სტატისტიკური მონაცემების ბოროტად გამოყენება დაუშვებელია: ციფრების მოჭარბება ღლის მსმენელის ყურს და არგუმენტაციაც კარგავს თავის ხიბლს.

წინააღმდეგობრივი მეთოდი. ეს თავდაცვის მეთოდია და იგი ეფუძნება პარტნიორის არგუმენტაციაში არსებული წინააღმდეგობრიობის გამოვლენას. მოცემული მეთოდის საილუსტრაციო მოდელს წარმოადგენს შემდეგი დიალოგი:

- I. თქვენ აზრით, რწმენა არ არსებობს?
- II. დიახ, არ არსებობს!

I. თქვენ ასე გვამთ?

II. დიახ.

I. და თქვენ ამბობთ, რომ რწმენა არ არსებობს?!

შედარების მეთოდი. ამ მეთოდის გამოყენების შედეგად განსაკუთრებით ექსპრესიული ხდება კომუნიკატორის მეტყველება: მტკიცებულება იძენს ხატოვნებასა და აღქმადობის ოპტიმალურ ხარისხს. შედარების მეთოდის საილუსტრაციო მოდელს წარმოადგენს შემდეგი წინადადება: “აფრიკაში ცხოვრება შეიძლება შეადარო იმ ქურაში ყოფნას, რომელშიც სინათლის გამორთვა დაავიწყდათ”.

მეთოდი “დიახ, მაგრამ ...”. ეს მეთოდი გამოიყენება მაშინ, როცა კომუნიკატორი განიხილავს პრობლემის მხოლოდ ერთ ასპექტს. რამდენადაც ნებისმიერი მოვლენა თუ ობიექტი ხასიათდება როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი თვისებებით, მეთოდი “დიახ, მაგრამ ...” იძლევა პრობლემის გადაჭრის სხვადასხვა ვარიანტის განხილვის შესაძლებლობას. მაგ., “გეთანხმებით, რომ თქვენს მიერ დასახელებული ფაქტორები შეიძლება, განვიხილოთ როგორც ამ კონტრაქტის მნიშვნელოვანი უპირატესობა, მაგრამ თქვენ დაგავიწყდათ უარყოფითი ფაქტორების ჩამოთვლა”. ამ ტიპის წინადადების წარმოთქმის შემდეგ, თქვენ შეგიძლიათ შემატოთ “კონტრაქტის პორტრეტს” ახალი შტრიხი – თქვენი თვალსაზრისი.

დანაწილების მეთოდი. აღნიშნული მეთოდი კონტრარგუმენტაციის დროს გვხვდება. იგი განსაკუთრებით ხშირად გამოიყენება დღეს, როცა თანამედროვე ადამიანის ცხოვრებაში მონოლოგი ძალზე ხშირად ჩანაცვლებულია დიალოგით, საუბრით ან დისკუსიით. დანაწილების მეთოდის არსი მდგომარეობს თანამოსაუბრის მონოლოგში სხვადასხვა სეგმენტების გამოყოფაში: “ეს სრული ჭეშმარიტებაა”, “ეს საეჭვოა”, “აქ არსებობს სხვადასხვა თვალსაზრისი”, “ეს არ შეესაბამება სიმართლეს”, “ეს უზუსტობაა” და ა.შ. მოცემული მეთოდი ეფუძნება შემდეგ თეზისს: რამდენადაც ნებისმიერ მოსაზრებაში, მით უმეტეს დასკვნაში, შეიძლება აღომჩნდეს რაღაც, რაც საეჭვო, მცადარი ან გადაჭარბებულია. მდენად, საუბრისას სიტუაციის დაძაბვის აღბათობა ყოველთვის ძალიან მაღალია. დანაწილების მეთოდი წარმოადგენს პარტნიორზე იმ ტიპის “შეტევას”, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია დაძაბული სიტუაციის განმუხტვა. მაგ., “ის, რაც თქვენ ბრძანეთ ამ მოდელის ეფექტური ფუნქციონირების შესახებ, თეორიულად სრულიად შესაძლებელია, მაგრამ პრაქტიკაში ხშირად გვხვდება მნიშვნელოვანი დარღვევები: მიწოდების დაგვიანება, სირთულეები მასალის მიღებაში, ადმინისტრაციის არაეფექტური მუშაობა”.

დანაწილების მეთოდი იძლევა ოპონენტის ერთ, რომელიმე კონკრეტულ არგუმენტზე “თავდასხმის” გარეშე, მისი სხვა დანარჩენი არგუმენტების საფუძვლიანი და დეტალური კრიტიკის საშუალებას.

იგნორირების მეთოდი. ამ მეთოდის არსი შემდეგში მდგომარეობს: თანამოსაუბრის მიერ დასახელებული ფაქტის იგნორირება შეუძლებელია. სამაგიეროდ, სრულიად შესაძლებელია დასახელებული ფაქტის ღირებულების იგნორირება. თქვენ თვლით, რომ თქვენი პარტნიორი საკმაოდ დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს იმას, რაც თქვენი აზრით, არც ისე მნიშვნელოვანია. თქვენ აფიქსირებთ და აანალიზებთ საკუთარ თვალსაზრისს.

დასკვნების გამოტანის მეთოდი. აღნიშნული მეთოდი გულისხმობს არგუმენტების ისეთი ლოგიკური თანამიმდევრობით გადმოცემას, როცა ყოველი შემდეგი მოსაზრება წინათქმულიდან გამომდინარეობს. აღნიშნული მეთოდის გამოყენებით, კომუნიკატორი თანდათანობით უახლოვდება მისთვის სასურველ შეხედულებას.

მოჩვენებითი მხარდაჭერის მეთოდი. ეს მეთოდი განსაკუთრებულ მომზადებას მოითხოვს. დაეუშვათ, თქვენმა ოპონენტმა წარმოადგინა თავისი არგუმენტები, მის

ხელთ არსებული ფაქტები, პრობლემასთან დაკავშირებული მტკიცებულებები და ახლა სიტყვა თქვენ გეკუთვნით. საუბრის დასაწყისში თქვენ არანაირ წინააღმდეგობას არ უწევთ მას, პირიქით, მის სასრებლოდ ახალ მოსაზრებებს გამოთქვამთ და შედეგად იღებთ თქვენდამი კეთილგანწყობილ თანამოსაუბრეს. მაგ., “თქვენ აბსოლუტურად მართალი ხართ იმიტომ, რომ ...”, “ასევე უტყუარია თქვენი თვალსაზრისი იმასთან მიმართებაში, რომ ...”, “მაგრამ თქვენ, სამწუხაროდ, მხედველობიდან გამოგრჩათ ისეთი ფაქტები (ასახელებთ ფაქტებს) და ეს ფაქტები არაფერია იმასთან შედარებით...” და თქვენი კონტრარგუმენტების რიგიც დგება.

ყოველ კონკრეტულ სიტუაციაში ცალკეული მეთოდის გამოყენება საკამაოდ რთული ხელოვნებაა. ეფექტური არგუმენტაცია ლოგიკური არგუმენტების გამოყენების უნარია.

არგუმენტაციის დროს საკამაოდ ხშირად გვხვდება არაკორექტული მეთოდებიც. არაკეთილსინდისიერ პარტნიორთან დისკუსიის დროს, ამ ტიპის მეთოდებისაგან თავდაცვის მიზნით რეკომენდებულია შემდეგი ხერხების გამოყენება:

იზოლაცია. ამ დროს ხდება კონკრეტული ტექსტიდან ცალკეული ფაქტების გამოყოფა, რის შემდეგაც ისინი პარტნიორს მთავარი აზრის სახით მიეწოდება. ამ გზით თანამოსაუბრის ჭეშმარიტმა შეხედულებამ შეიძლება სრულიად საწინააღმდეგო მნიშვნელობა შეიძინოს.

ანეკდოტი. მოხერხებულმა და დროულმა ხუმრობამ პარტნიორის უზადოდ ლოგიკური, დეტალურად არგუმენტირებული მოსაზრება შესაძლოა, სრულიად გააქარწყლოს.

ავტორიტეტების გამოყენება. ცნობილი ავტორიტეტების გამონათქვამთა ციტირება, მაშინაც კი, როცა ის მოცემული საკითხის დამამტკიცებელ გარემოებად ნაკლებად მიიჩნევა, მსმენელზე სარწმუნო არგუმენტის შთაბეჭდილებას ტოვებს.

ბუმერანგის მეთოდი. ეს მეთოდი იძლევა პარტნიორის “იარაღის” მის წინააღმდეგ გამოყენების საშუალებას. ამ ტიპის არგუმენტაციას არ გააჩნია მტკიცებულების ძალა, მაგრამ განსაკუთრებულ ზეგავლენას ახდენს აუდიტორიაზე. აღნიშნული მეთოდის საილუსტრაციო მოდელს წარმოადგენს შემდეგი ისტორია:

ერთ დღეს რუსი პოეტი ვ. მაიაკოვსკი სიტყვით გამოდიოდა მოსკოვის ერთ-ერთი რაიონის მცხოვრებლებთან შეხვედრაზე. მისი გამოსვლა ეხებოდა საბჭოთა კავშირში არსებულ ინტერნაციონალურ პრობლემატიკას. მოულოდნელად ვიღაცამ აუდიტორიიდან პოეტს ჰკითხა: “მაიაკოვსკი, თქვენ ვინ ხართ ეროვნებით? დაიბადეთ ბაღდათში, ამდენად ქართველი ხართ, არა?”

მაიაკოვსკიმ დაინახა კითხვის ავტორი – ხანში შესული მუშა, რომელსაც გულწრფელად უნდოდა პრობლემაში გარკვევა – და ყოველგვარი ირონიის გარეშე უპასუხა: “ქართველებთან ქართველი ვარ, რუსებთან რუსი, ამერიკელებთან ამერიკელი ვიქნებოდი, გერმანელებთან – გერმანელი”. ამ დროს პირველი რიგიდან ორმა ახალგაზრდამ ცინიკურად წამოიძახა: “როცა სულელებთან ხართ?” “სულელებთან პირველად ვარ!” – მშვიდად უპასუხა მაიაკოვსკიმ.

მიმართულების შეცვლა. იმის ნაცვლად, რომ ჩვენს არგუმენტებზე უპასუხოს, პარტნიორი ზოგჯერ გადადის იმ საკითხზე, რომელსაც განსახილველ პრობლემასთან არა აქვს არსებითი კავშირი.

პარტნიორის დისკრედიტაცია. როცა მოცემული საკითხის შესახებ ოპონენტს არსებითად არაფრის თქმა არ შეუძლია, მან შეიძლება პიროვნების ღირსების შელახვა დაიწყო. ასეთ სიტუაციაში არ ღირს მასთან კამათი. პარტნიორს მშვიდად უნდა განუმარტოთ, თუ რამდენად უღირსია ამგვარი ქცევა, ანდა მისი გამოხდომები მხედველობაში საერთოდ არ მივიღოთ.

გადავადების მეთოდი. ამ მეთოდის მიზანია დისკუსიის გაჭიანურება. თანამოსაუბრე წინასწარ მომზადებულ, არაფრის მომცემ კითხვებს იძლევა და ყოველ წვრილმანზე განმარტებას მოითხოვს. ამით კი მოსაფიქრებლად დროს ხელოვნურად აჭიანურებს.

აპელაციის მეთოდი. ამ დროს თანამოსაუბრე გამოდის არა როგორც საქმიანი პარტნიორი და კვალიფიციური სპეციალისტი, არამედ თანაგრძნობის მთხოვნელი. ჩვენს გრძნობებზე ზემოქმედებით იგი მარჯვედ უვლის გვერდს გადაუჭრელ პრობლემებს.

არგუმენტაციის მეთოდების მხოლოდ ცოდნა არ არის საკმარისი. ამასთან ერთად, საჭიროა სათანადო ტექნიკისა და ტაქტიკის ფლობაც. არგუმენტაციის ტექნიკა ლოგიკური არგუმენტების გამოყენების უნარია, ხოლო ტაქტიკა – მათ შორის ფსიქოლოგიურად მაქსიმალურად ეფექტურის შერჩევა.

თუ საუბარია ხანგრძლივ მოლაპარაკებაზე, მრავალი მეთოდის ერთდროულად გამოყენება არასასურველია. პარტნიორის შეხედულებათა შეცვლას არ უნდა ვეცადოთ მხოლოდ არგუმენტების მოყვანით.

არგუმენტაციის ტაქტიკის ძირითადი დებულებებია:

1. **თავად ტაქტიკის არჩევა.** პარტნიორის თავისებურებათა გათვალისწინებით, უნდა შევარჩიოთ არგუმენტაციის სხვადასხვა მეთოდი;

2. **წინააღმდეგობათა დაძლევა.** მეტად მნიშვნელოვანია კონფრონტაციისაგან თავის შეკავება, მაგრამ თუ ის მაინც მოხდა, საჭიროა, მომდევნო საკითხების უკონფლოქტოდ განვიხილოთ მიზნით, სასწრაფოდ გადავერთოთ სხვა პრობლემაზე. ამ ვითარებაში რამდენიმე თვისებურებაა მნიშვნელოვანი:

- უმჯობესია, კრიტიკული საკითხები მოლაპარაკების დასაწყისში ან არგუმენტაციის ბოლო ფაზაში განვიხილოთ;
- სასურველია, განსაკუთრებით დელიკატურ საკითხებზე პარტნიორს პირადად ვესაუბროთ მოლაპარაკების დაწყებამდე;
- რთულ სიტუაციებში შესვენება მოვიტხოვოთ.

3. **ორმხრივი არგუმენტაცია** გამოიყენება მაშინ, როცა ვუთითებთ შემოთავაზებული წინადადების როგორც დადებით, ისე უარყოფით მხარეებზე. ნებისმიერ შემთხვევაში, საჭიროა ხარვეზების ჩვენება, რადგან მათ შესახებ პარტნიორმა შესაძლოა, მაინც შეიტყოს ინფორმაციის სხვა წყაროებიდან.

4. **უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების ჩამონათვალის რიგითობა.** პარტნიორის პოზიციის ჩამოყალიბებამდე მისთვის მიწოდებულ პირველ ინფორმაციას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. ამიტომ არგუმენტაციის დროს ჯერ უნდა ჩამოვთვალოთ უპირატესობები, ხოლო შემდეგ – ნაკლოვანებები. პირუკუ თანამიმდევრობა ნაკლებეფექტურია, რადგან პარტნიორმა შეიძლება საუბარი მანამ შეგვაწყვეტინოს, სანამ უპირატესობებს შევხებოდეთ და შემდეგ მისი გადარწმუნება საკამოდ გაგვიძნელებს.

5. **არგუმენტაციის პერსონიფიკაცია.** აუცილებელია, თავდანვე ვეცადოთ პარტნიორის რეალური პოზიციის გამოვლენას და სწორედ მისი გათვალისწინებით, საუბარში ჩვენი არგუმენტების აქტიურად ჩართვას.

საკვანძო სიტყვები: დამადასტურებელი არგუმენტაცია, კონტრარგუმენტაცია, ფუნდამენტური მეთოდი, წინააღმდეგობრივი მეთოდი, შედარების მეთოდი, მეთოდი “ - დიახ, მაგრამ ...”, დანაწილების მეთოდი, იგნორირების მეთოდი, დასკვნების გამოტანის მეთოდი, მოჩვენებითი მხარდაჭერის მეთოდი, იზოლაცია, ანეკდოტი, ავტორიტეტების გამოყენება, ბუმერანგის მეთოდი, მიმართულების შეცვლა, პარტნიორის დისკრედიტაცია, გადავადების მეთოდი, აპელაციის მეთოდი.

კითხვები

1. რა კომპონენტებისაგან შედგება არგუმენტაციის სტრუქტურა?
2. რა კრიტერიუმები გამოიყენება არგუმენტის შეფასებისას?
3. რა ტიპის მიდგომებს იყენებენ არგუმენტაციაში?
4. საკუთარი მოსაზრებების დაცვისა და პარტნიორის მოსაზრებების განეიტრალების რა მეთოდებია ცნობილი?
5. რა წარმოდგენს არგუმენტაციის ტაქტიკის ძირითად დებულებებს?
6. რა შემთხვევაში გამოიყენება ორმხრივი არგუმენტაცია?
7. რატომაა მნიშვნელოვანი უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების ჩამონათვალის რიგითობის დაცვა?

4. მოლაპარაკებაში მონაწილეთა ტიპები

მოლაპარაკების პროცესში ადამიანები სხვადასხვა ფსიქოლოგიურ ტიპებად გვევლინებიან. პარტნიორის ფსიქოლოგიური ტიპის ამოცნობა და შემდგომ მისი ანალიზი ეფუძნება პარტნიორის ქცევაზე დაკვირვებას.

დაკვირვების პროცესში შეიძლება გამოიყოს შემდეგი ობიექტები:

- 1) ადამიანის ქცევაზე დაკვირვება მოლაპარაკების მიღმა სიტუაციებში;
- 2) დაკვირვება პიროვნების ფსიქოლოგიურ თავისებურებებზე, კერძოდ:
 - ხასიათის თავისებურებებზე (ექსტრავერტი, ინტრავერტი, ამბრავერტი და ა.შ.);
 - მიმიკის, სხეულის ენისა და მოძრაობების თავისებურებაზე (სიმკვეთრე, პასიურობა და ა.შ.);
 - მეტყველების თავისებურებაზე.
- 3) ადამიანის ქცევაზე დაკვირვება კონფლიქტურ სიტუაციაში;
- 4) პიროვნების ქცევის ანალიზის შედეგად იქმნება წარმოდგენა მის სულიერ სამყაროზე, მოტივებსა და მიზნებზე.

ცნობილმა შეეიცარიელმა ფსიქოლოგმა კარლ გუსტავ იუნგმა ადამიანები დაყო ექსტრავერტულ (გარეთ მიმართულ), ინტრავერტულ (შიგნით მიმართულ) და ამბრავერტულ (ზომიერად ინტრავერტულ-ექსტრავერტულ) ტიპებად.

ექსტრავერტების თვისებებია: გადაჭარბებული ინტერესი გარესამყაროსადმი, მოვლენათა გავლენის ქვეშ მოქცევის მზაობა, საკუთარი პიროვნების დემონსტრირების მოთხოვნილება, ემოციური არამდგრადობა, ქცევის არათანამიმდევრულობა, აგრესიულობა, უპრინციპობა, ცინიზმი, სიცრუისადმი მიდრეკილება და თვითკრიტიკულობის დაბალი ხარისხი.

ინტრავერტებს ახასიათებთ: გარესამყაროსაგან დისტანცირების სურვილი, ემოციური მდგრადობა, ქცევის თანმიმდევრულობა, სიფრთხილე და წინდახედულება, სიჯიუტე და რადიკალიზმი.

ამბრავერტები სხვადასხვა ხარისხით ექსტრავერტებისა და ინტრავერტების თვისებებს აერთიანებენ.

მოლაპარაკების პროცესში ადამიანთა ქცევის თავისებურებათა გათვალისწინებით, განასხვავებენ თანამოსაუბრის კიდევ ორ ტიპს – დომინანტურსა და არადომინანტურს.

დომინანტური თანამოსაუბრე. როცა დიალოგის ინიციატორი დომინანტური თანამოსაუბრეა, მას არ აწუხებს შემდეგი ტიპის პრობლემები: “უადგილო ხომ არ იქნება?” “ხელს ხომ არ შეეუშლი?” “სწორად გამიგებს თუ არა?” და ა.შ., ხოლო

როცა დიალოგის ინიციატორი დომინანტური თანამოსაუბრის პარტნიორია, დომინანტური თანამოსაუბრე სრულებითაც არ თვლის თავს მოვალედ, პასუხი გასცეს თავის პარტნიორს. დომინანტური თანამოსაუბრე თვლის, რომ პარტნიორის კითხვაზე პასუხის გაცემა ან კითხვის უპასუხოდ დატოვება მისი უფლებაა. იგი მიზნად ისახავს პარტნიორის საკუთარი გავლენის ქვეშ მოქცევას, მისთვის საკუთარი ძალისა და ინტელექტუალური უპირატესობის დამტკიცებას.

დომინანტური თანამოსაუბრე მკაცრია როგორც კომუნიკატორის, ისე კომუნიკანტის (ადრესატის) როლშიც. იგი ხშირად აწვევტინებს პარტნიორს სიტყვას, ლაპარაკობს ხმამაღლა, რათა ვერავინ “ჩაეჭრას” საუბარში ან პირიქით, დუმს, რათა აიძულოს თანამოსაუბრე, იფიქროს მისი ალაპარაკების მეთოდებზე. როცა დომინანტური თანამოსაუბრე უსმენს პარტნიორს, იგი სვამს ბევრ კითხვას ინფორმაციის დაზუსტების მიზნით ან აგრძნობინებს პარტნიორს, რომ მისთვის ყველაფერი ნათელია და პარტნიორს შეუძლია, აღარ გააგრძელოს საუბარი. დომინანტური თანამოსაუბრე თავისი პარტნიორისათვის რაიმე საკითხის ახსნის შემდგომ, სვამს საკმაოდ ბევრ კითხვას იმის გარკვევის მიზნით, თუ რამდენად კარგად გაიგო პარტნიორმა მისი აზრი.

დაძაბულ სიტუაციაში დომინანტური თანამოსაუბრე დამცინავი და უხეშია. მას უჭირს თავისი პარტნიორის სიმართლის აღიარება. ასეთ შემთხვევებში, დომინანტური თანამოსაუბრე ამბობს: “ეს საკითხი კარგად მოსაფიქრებელია”, “დრო ძალიან ცოტაა, ამიტომ ამ საკითხს სხვა დროს მივუბრუნდეთ”. ზოგჯერ შესაძლოა, დომინანტური თანამოსაუბრე ალაფროვანოს პარტნიორის სიმართლემ, მაგრამ მისი მხრიდან ალაფროვანების საჯარო გამოხატვა ისევ ძალის დემონსტრაციაა - სიმართლე არ არის მის მხარეზე, მაგრამ მას შესწევს ძალა და ყოფნის ჭკუა, აღიაროს საკუთარი შეცდომა.

თანამოსაუბრის დომინანტურობა არ გულისხმობს მის უარყოფითობას. მთავარია, იგი გონიერი იყოს! დომინანტური თანამოსაუბრის ძირითადი ღირსება გადაწყვეტილების მიღებისა და მოვლენებზე პასუხისმგებლობის აღების უნარია.

დომინანტურ თანამოსაუბრეს პარტნიორმა უნდა მისცეს მისი დომინანტურობის დემონსტრირების შესაძლებლობა. პარტნიორი უნდა აღიჭურვოს მოთმინებით და მშვიდად დაიცვას თავისი პოზიცია. ასეთ შემთხვევაში დომინანტური თანამოსაუბრე თანდათანობით შეასუსტებს პარტნიორზე ზეწოლას. დომინანტური თანამოსაუბრისათვის აქტიური წინააღმდეგობის გაწევის შემთხვევაში მოლაპარაკება, შესაძლოა, ჩხუბში გადაიზარდოს.

არადომინანტური თანამოსაუბრე. იგი ყოველთვის მთხოვნელის როლშია, შიშობს, რომ თავს აბეზრებს პარტნიორს და, რომ მისი კითხვები სრულიად უადგილოა. არადომინანტური თანამოსაუბრე დაუყოვნებლივ პასუხობს პარტნიორის კითხვებს, რათა არ დაიმსახუროს მისი რისხვა – არადომინანტური თანამოსაუბრე ცდილობს არ დაბრალდეს მყისიერი რეაგირების უუნარობა.

არადომინანტური თანამოსაუბრე მეტისმეტად მგრძნობიარე და დამთმობია პარტნიორის ძალის მიმართ. იგი არასოდეს აწვევტინებს პარტნიორს საუბარს, თუმცა, პარტნიორისათვის არანაირ სირთულეს არ წამოადგენს მისთვის საუბარში “ჩაჭრა”, ვინაიდან ამ ფაქტს არასოდეს მოყვება პროტესტი არადომინანტური თანამოსაუბრის მხრიდან. არადომინანტურმა თანამოსაუბრემ შესაძლოა, პარტნიორზე გაცილებით მეტი იცოდეს, მაგრამ დომინანტური პარტნიორი, როგორც წესი, საკუთარი მიზნებისათვის იყენებს მის თვისებებს და მიჰყავს იგი სწორი თვალსაზრისის აბსურდულობის აღიარებამდეც კი. შემდგომში, არადომინანტური თანამოსაუბრე გადახედავს თავის თვალსაზრისს, მაგრამ საუბრის პროცესში იგი ვერ პოულობს არგუმენტებს საკუთარი სწორი პოზიციის დასაცვად.

ჩხუბი და მწვავე კამათი სრულიად მიუღებელია არადომინანტური თანამოსაუბრისათვის – მას შიში იპყრობს და ცდილობს გაერიდოს პარტნიორს.

მას მხოლოდ მეგობრული საუბარი ამხნევებს: იწყებს კითხვების დასმასა და საკუთარი პოზიციის აქტიურად დაცვას. თუკი შეამჩნია, რომ პარტნიორი, არგუმენტების უქონლობის გამო ვერ ედავება, იგი დაუყოვნებლივ იწყებს პარტნიორის სასრებლო არგუმენტების ძიებას და ამით აბალანსებს თავის უპირატესობას.

არადომინანტურ თანამოსაუბრესთან ეფექტური კომუნიკაციის უმნიშვნელოვანეს პირობას მისი ყურადღებით მოსმენა წარმოადგენს. საპირისპირო შემთხვევაში კი, რისკი იმისა, რომ პარტნიორი ვერ შეძლებს მისი თვალსაზრისის ჯეროვნად შეფასებასა და ღირებული ინფორმაციის მიღებას, საკმაოდ დიდია. არადომინანტურ თანამოსაუბრეზე კარგად მოქმედებს შექება, მაგრამ არა პირფერობა.

არსებობს მოლაპარაკების მონაწილეთა შემდეგი კლასიფიკაცია:

ნიჰილისტი. საუბრისას იგი მოუთმენელი და თავშეუკავებელია. მასთან ურთიერთობაში თანამოსაუბრემ უნდა შეინარჩუნოს სიმშვიდე და კომპეტენტური ტონი, უნდა ამოიცნოს ნიჰილისტის ნეგატიური დამოკიდებულების მიზეზი და შეეცადოს მის გადმოხირობას;

პოზიტიური ადამიანი. იგი მზადაა, დაეხმაროს თანამოსაუბრეს დაძაბული სიტუაციების განმუხტვასა და სადავო საკითხების გადაჭრაში;

ადამიანი, რომელმაც ყველაფერი იცის. მას ყველაფერზე თავისი მოსაზრება აქვს და ერთადერთ ჭეშმარიტებად მხოლოდ თავის ცოდნას მიიჩნევს;

ლაპარაკის მოყვარული ადამიანი. იგი უმიზეზოდ აწყვეტინებს სიტყვას თანამოსაუბრეს და სრულებით არ აწუხებს გაფლანგული დროის ფაქტორი;

მხდალი ადამიანი. იგი არ არის დარწმუნებული საკუთარ თავში და სიმშვიდეს სიჩუმეში პოულობს: ურჩევნია არაფერი თქვას, ვიდრე ისეთი რამ, რაც მისი აზრით, შეიძლება აბსურდულად ჟღერდეს;

მოუხელთებელი ადამიანი. იგი თავის თავშია ჩაკეტილი და ხშირად ვერ ხედავს თავის როლს არსებულ სიტუაციაში;

არადინტერესებული ადამიანი. იგი არ ამუღავნებს არანაირ ინტერესს განსახილველი პრობლემის მიმართ;

თვითკმაყოფილი ადამიანი. იგი მაღალი წარმოდგენისაა საკუთარ თავზე და ვერ იტანს კრიტიკას;

კითხვების მოყვარული ადამიანი. იგი სვამს უამრავ კითხვას, რომელთაგან უმრავლესობას არ გააჩნია არანაირი საფუძველი.

პარტნიორის ფსიქოლოგიური ანალიზი მოლაპარაკების ეფექტურობის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია, ვინაიდან სწორედ იგი წარმოადგენს მოლაპარაკების ჩატარების კონკრეტული სტრატეგიის შერჩევის საფუძველს.

საკვანძო სიტყვები: ექსტრავერტი, ინტრავერტი, ამბრავერტი, დომინანტური თანამოსაუბრე, არადომინანტური თანამოსაუბრე, ნიჰილისტი, პოზიტიური ადამიანი, ადამიანი, რომელმაც ყველაფერი იცის, ლაპარაკის მოყვარული ადამიანი, მხდალი ადამიანი, მოუხელთებელი ადამიანი, არადინტერესებული ადამიანი, თვითკმაყოფილი ადამიანი, კითხვების მოყვარული ადამიანი.

კითხვები

1. რატომაა პარტნიორის ფსიქოლოგიური ანალიზი მოლაპარაკების ეფექტურობის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი?
2. მოლაპარაკებაში მონაწილეთა რომელი ტიპებია ცნობილი?

3. რას ეფუძნება პარტნიორის ფსიქოლოგიური ტიპის ამოცნობა და შემდგომ მისი ანალიზი?
4. რა ობიექტების გამოყოფაა შესაძლებელი პარტნიორის ქცევაზე დაკვირვებისას?

5. პარტნიორის შენიღბული ქცევა

მოლაპარაკებაზე პარტნიორი, ხშირად, „შენიღბულად“ იქცევა. ამიტომ, აუცილებელია ამ ტიპის ქცევის განეიტრალების უნარ-ჩვევების ფლობა. შენიღბული ხრიკებია:

საწყისი დონის მაქსიმალური ამაღლება. მოლაპარაკების პროცესში ერთ-ერთი მხარე ამ უკიდურესი პოზიციის შენარჩუნებას ხანგრძლივად ცდილობს. ხშირად, ეს ხერხი ისეთი მოთხოვნების ხელოვნურად დაყენებას ითვალისწინებს, რომელთა განხილვიდან ამოღება უმტკივნეულოდ ხდება და პარტნიორისადმი შეგნებულ დათმობად მიიჩნევა. დამთმობი მხარე პარტნიორისაგანაც დათმობას ითხოვს (მისი მიზანიც ეს არის!). ეს მეთოდი, ხშირად, უარყოფით შედეგებს იძლევა, რადგან პარტნიორის ამგვარი ქცევა მეორე მხარის უნდობლობას იწვევს.

ცრუ აქცენტების დასმა და პარტნიორისათვის მიუღებელი წინადადებების შეთავაზება. ამ მეთოდის გამოყენებისას ერთ-ერთი მხარე მეორეხარისხოვანი საკითხის რთულად დასმით პარტნიორს უხერხულ მდგომარეობაში აყენებს. შემდეგ, თვითონ დემონსტრაციულად მიდის დათმობაზე და ცდილობს, დაიყოლიოს პარტნიორი მოლაპარაკების უფრო არსებით საკითხზე.

გამოძალვა ანუ პარტნიორის გამოუვალ მდგომარეობაში ჩაყენება. არსებითად, ეს მეთოდი ზემოაღწერილი მეთოდების მსგავსია. განსხვავება მხოლოდ იმაშია, რომ, თუ პირველი და მეორე მიდგომები მოლაპარაკების დასაწყისში გამოიყენება, გამოძალვა, პრაქტიკულად, მის დასასრულს გვხვდება.

მოთხოვნების ულტიმატურობა (კატეგორიულობა). ულტიმატუმის ენა არ არის შეთანხმებაზე ორიენტირებული. აღნიშნული მიდგომის ილუსტრაციას წარმოადგენს შემდეგი ფრაზა: „თუ ამ მოთხოვნას არ შეასრულებთ, ჩვენ ვწყვეტთ მოლაპარაკებას“. ურთიერთობის ამგვარი ფორმის შედეგი თავიდანვე ნათელია. იგი საკითხის მხოლოდ ერთი მხარის სასარგებლოდ გადაწყვეტის მცდელობაა და, პრაქტიკულად, პარტნიორის მუქარას ნიშავს.

ზრდადი მოთხოვნების დაყენება. როცა ერთი მხარე გრძნობს, რომ მის მოთხოვნას პარტნიორი მუდმივად ეთანხმება, იგი ახალ-ახალ მოთხოვნებს აყენებს. აღნიშნული მიდგომის ილუსტრაციას წარმოადგენს შემდეგი ფრაზა: „ჩვენ თანახმა ვართ, მაგრამ არის კიდევ ერთი „პატარა“ პრობლემა...“.

საკუთარი შეფასებებისა და ინტერესების თანდათანობით მიწოდება. ამ მიდგომის გამოყენებისას მხარე ცდილობს, პარტნიორი აიძულოს, თავისი აზრები პირველმა გამოამჟღავნოს, ხოლო თვითონ შედეგის შესაბამისად იმოქმედოს.

მცდარი ინფორმაციის მიწოდება. დღეს უკვე იშვიათად გვხვდება პარტნიორისათვის მცდარი ინფორმაციის მიწოდება, რადგან, თანამედროვე პირობებში ინფორმაციის უტყუარობის დადგენა საკმაოდ იოლია.

საკუთარ წინადადებაზე უარის თქმა, როცა პარტნიორი უკვე მზადაა მის მისაღებად და ახალი წინადადების წამოყენება. ამ ხერხის მიზანი შეიძლება ორგვარი იყოს: დროის მოსაგებად მოლაპარაკების გახანგრძლივება ან ახალი, უფრო სასარგებლო გადაწყვეტილების მიღება.

ორგვარი განმარტება. ზოგჯერ, პარტნიორი ხელშეკრულებაში ჩაწერილ ტექსტს შეგნებულად სხვაგვარ განმარტებას აძლევს და ამას ხელსაყრელ

სიტუაციაში თავის სასარგებლოდ იყენებს, გარეგნულად კი, შეთანხმებას არ არღვევს.

აღნიშნული და სხვა „შენილბვის“ მეთოდების გამოყენების თავიდან აცილების მიზნით, მიზანშეწონილია მხარეთა მიერ პრობლემების ერთობლივი ანალიზი. ამისათვის კი საჭიროა, რომ მოლაპარაკების ყველა მონაწილისათვის ხელმისაწვდომი იყოს სრულყოფილი ინფორმაცია განსახილველი საკითხის შესახებ.

საკვანძო სიტყვები: პარტნიორის შენილბული ქცევა, შენილბვის მეთოდები, საწყისი დონის მაქსიმალური ამაღლება, ცრუ აქცენტების დასმა, გამოძალვა, მოთხოვნების ულტიმატურობა, ზრდადი მოთხოვნები, მცდარი ინფორმაცია, ორგვარი განმარტება.

კითხვები

1. რატომ იძლევა საწყისი დონის მაქსიმალური ამაღლების მეთოდი უარყოფით შედეგს?
2. რით განსხვავდება გამოძალვა ანუ პარტნიორის გამოუვალ მდგომარეობაში ჩაყენება საწყისი დონის მაქსიმალური ამაღლებისა და ცრუ აქცენტების დასმის და პარტნიორისათვის მიუღებელი წინადადებების შეთავაზების მეთოდებისაგან?
3. რაზეა ორიენტირებული საკუთარი შეფასებებისა და ინტერესების თანდათანობით მიწოდების მეთოდი?
4. რას ისახავს მიზნად საკუთარ წინადადებაზე უარის თქმა, როცა პარტნიორი უკვე მზადაა მის მისაღებად, და ახალი წინადადების წამოყენება?
5. როგორ უნდა გაანეიტრალოს მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარემ პარტნიორის „შენილბვის“ მეთოდები?

დასკვნა

მოლაპარაკების პროცესში ინიციატივა ყოველთვის იმ მხარეს ეკუთვნის, რომელიც ამისათვის ფსიქოლოგიურად უკეთაა მომზადებული. ფსიქოლოგიურ ასპექტში მოლაპარაკების მთავარი ამოცანა თანამოსაუბრის დარწმუნებაა. კამათში ერთ-ერთმა მხარემ, შესაძლოა, გამარჯვება მოიპოვოს, მაგრამ თუ იგი ვერ მიაღწევს პარტნიორის კეთილგანწყობას, გამარჯვება ნაკლებეფექტური იქნება.

ეფექტური კომუნიკაცია დამოკიდებულია არა მარტო საუბრის, არამედ მოსმენის (აუდირების) უნარზეც. მოსმენა რთული პროცესია. იგი მოითხოვს ყურადღების კონცენტრაციას და საუბარში აქტიურ მონაწილეობას.

მოსაუბრისადმი უწყვეტი ყურადღების გამოჩენა არც ისე იოლია მრავალი ადამიანისათვის. ამის მიზეზებია:

- ყურადღების გაფანტვა;
- აზროვნების მაღალი სიჩქარე;
- უარყოფითი დამოკიდებულება სხვისი აზრისადმი;

- ინფორმაციის ყურადღებით შერჩევა;
- რეპლიკის მოთხოვნილება.

არსებობს მსმენელის ხუთი როლი:

- სიმულანტი;
- დამოკიდებული მსმენელი;
- ინტერვენტი;
- გულჩათხრობილი მსმენელი;
- ინტელექტუალი.

არსებობს აუდირების სამი ტიპი:

- გლობალური;
- დეტალური;
- კრიტიკული.

აუდირებისას გამოიყენება ორი მეთოდი:

- არარეფლექსური (პასიური);
- რეფლექსური (აქტიური).

აუდირების აქტიური მეთოდისათვის ტიპურია შემდეგი ტექნოლოგიების გამოყენება:

- დაზუსტება;
- პარაფრაზირება;
- რეზიუმირება;
- კონტაქტის დადასტურება.

აუდირება წარმოადგენს მეტყველების გააზრების პროცესს. იგი ისეთივე მნიშვნელოვანი კომუნიკაციური უნარია, როგორც მეტყველება.

მონოლოგიური ურთიერთობა თანამოსაუბრის ინიციატივას ახშობს. შედარებით უფრო ეფექტურია მხარეთა შორის დიალოგი. დიალოგის საფუძველს თანამოსაუბრეების მხრიდან ერთმანეთისათვის კითხვების დასმა წარმოადგენს. უმისამართო მონოლოგის ნაცვლად, გაცილებით ეფექტურია იდვის კითხვის სახით ჩამოყალიბება და კითხვაზე თანამოსაუბრის რეაგირების გათვალისწინება.

არსებობს შეკითხვათა რამდენიმე ტიპი:

- დახურული კითხვა;
- ღია კითხვა;
- სარკისებური კითხვა;
- ესტაფეტური კითხვა;
- რიტორიკული შეკითხვა;
- გარდამტეხი კითხვა;
- კითხვა შემდგომი განსჯისათვის.

ეფექტური კომუნიკაციის მიზანი არა მხოლოდ ინფორმაციის გადაცემა, არამედ ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა, სხვა სიტყვებით, ეფექტური უკუკავშირის დამყარებაა. სწორედ, ამ მიზნის მიღწევის ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა თანამოსაუბრისათვის სხვადასხვა ტიპის კითხვების დასმა.

ნებისმიერი მოლაპარაკების დროს პარტნიორის დარწმუნება არგუმენტაციის მეშვეობით ხდება. არგუმენტაცია მოლაპარაკების ერთ-ერთი ურთულესი ფაზაა. იგი მოითხოვს პროფესიულ ცოდნას და ზოგად განათლებას, ყურადღების კონცენტრაციასა და გამძლეობას, სიმტკიცესა და კორექტულობას.

არგუმენტაციის სტრუქტურა მოიცავს თეზისს, არგუმენტებსა და დემონსტრაციას.

არგუმენტების მეშვეობით შესაძლებელია პარტნიორის პოზიციის მთლიანად ან ნაწილობრივ შეცვლა.

მოლაპარაკების პროცესში წარმატების მისაღწევად აუცილებელია შემდეგი წესების დაცვა:

- მარტივი, გასაგები და ზუსტი ტერმინებით ოპერირება;
- პარტნიორისათვის მხოლოდ სანდო ინფორმაციის მიწოდება;
- არგუმენტაციის ტემპისა და მეთოდების შერჩევისას, პარტნიორის თავისებურებათა გათვალისწინება;
- არგუმენტაციის კორექტულობა პარტნიორთან მიმართებაში.

არგუმენტის შეფასებისას გამოიყენება შემდეგი კრიტერიუმები:

- კარგი არგუმენტი უნდა ეყრდნობოდეს ფაქტებს;
- არგუმენტი პირდაპირ კავშირში უნდა იყოს განხილვის საგანთან;
- კომუნიკატორის არგუმენტი აქტუალური უნდა იყოს მისი პარტნიორისათვის.

საკუთარი მოსაზრებების დაცვისა და პარტნიორის მოსაზრებების განეიტრალების მეთოდებია:

- ფუნდამენტური მეთოდი;
- წინააღმდეგობრივი მეთოდი;
- შედარების მეთოდი;
- მეთოდი “დიახ, მაგრამ ...”;
- დანაწილების მეთოდი;
- იგნორირების მეთოდი;
- დასკვნების გამოტანის მეთოდი;
- მოჩვენებითი მხარდაჭერის მეთოდი.

არგუმენტაციის დროს საკმაოდ ხშირად გვხვდება არაკორექტული მეთოდებიც. მათგან თავდაცვის მიზნით რეკომენდებულია შემდეგი ხერხების გამოყენება:

- იზოლაცია;
- ანეკდოტი;
- ავტორიტეტების გამოყენება;
- ბუმერანგის მეთოდი;
- მიმართულების შეცვლა;
- პარტნიორის დისკრედიტაცია;
- გადავადების მეთოდი;
- აპელაციის მეთოდი.

არგუმენტაციის ტაქტიკის ძირითადი დებულებებია:

- თავად ტაქტიკის არჩევა;
- წინააღმდეგობათა დაძლევა;
- ორმხრივი არგუმენტაცია;
- უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების ჩამონათვალის რიგითობა;
- არგუმენტაციის პერსონიფიკაცია.

მოლაპარაკების პროცესში ადამიანები სხვადასხვა ფსიქოლოგიურ ტიპებად გვევლინებიან. პარტნიორის ფსიქოლოგიური ტიპის ამოცნობა და შემდგომ მისი ანალიზი ეფუძნება პარტნიორის ქცევაზე დაკვირვებას.

პიროვნების ქცევის ანალიზის შედეგად იქმნება წარმოდგენა მის სულიერ სამყაროზე, მოტივებსა და მიზნებზე.

არსებობს მოლაპარაკების მონაწილეთა შემდეგი ტიპები:

- ექსტრავერტები;
- ინტრავერტები;

- ამბრავერტები;
- დომინანტური თანამოსაუბრე;
- არადომინანტური თანამოსაუბრე;
- ნიჰილისტი;
- პოზიტიური ადამიანი;
- ადამიანი, რომელმაც ყველაფერი იცის;
- ლაპარაკის მოყვარული ადამიანი;
- მხდალი ადამიანი;
- მოუხელთებელი ადამიანი;
- არადინტერესებული ადამიანი;
- თვითკმაყოფილი ადამიანი;
- კითხვების მოყვარული ადამიანი.

პარტნიორის ფსიქოლოგიური ანალიზი მოლაპარაკების ეფექტურობის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია, ვინაიდან სწორედ იგი წარმოადგენს მოლაპარაკების ჩატარების კონკრეტული სტრატეგიის შერჩევის საფუძველს.

მოლაპარაკებაზე პარტნიორი, ხშირად, „შენიღბულად“ იქცევა. ამიტომ, აუცილებელია ამ ტიპის ქცევის განეიტრალების უნარ-ჩვევების ფლობა.

შენიღბული ხრიკები:

- საწყისი დონის მაქსიმალური ამაღლება;
- ცრუ აქცენტების დასმა და პარტნიორისათვის მიუღებელი წინადადებების შეთავაზება;
- გამოძალვა ანუ პარტნიორის გამოუვალ მდგომარეობაში ჩაყენება;
- მოთხოვნების ულტიმატურობა (კატეგორიულობა);
- ზრდადი მოთხოვნების დაყენება;
- საკუთარი შეფასებებისა და ინტერესების თანდათანობით მიწოდება;
- მცდარი ინფორმაციის მიწოდება;
- საკუთარ წინადადებაზე უარის თქმა, როცა პარტნიორი უკვე მზადაა მის მისაღებად და ახალი წინადადების წამოყენება;
- ორგვარი განმარტება.

„შენიღბების“ მეთოდების გამოყენების თავიდან აცილების მიზნით, მიზანშეწონილია მხარეთა მიერ პრობლემების ერთობლივი ანალიზი.

თავი IV. მანიპულაციისა და სიცრუის ტექნოლოგია

1. მანიპულაცია

მანიპულაციას ორგვარი განმარტება აქვს: ერთი მხრივ, იგი არის რაიმე რთული მოქმედება ხელით მუშაობისას, მეორე მხრივ კი – ოინი, ყალბობა.

ნებისმიერი მანიპულაციური მცდელობა წინასწარ იგეგმება - შეგნებულად განისაზღვრება სასურველი სიტუაცია, შემოქმედების ადრესატი და თვით სისტემის ორგანიზაცია.

შემოქმედების დონეები. მანიპულაციური შემოქმედების მნიშვნელოვანი მახასიათებელია აშკარა ან ფარული შემოქმედების დონეთა არსებობა. აშკარა დონე „მითვის“ როლს ასრულებს და მანიპულატორის ჭეშმარიტ განზრახვას ნიღბავს. ფარული დონე – რეალური მიზანი გულმოდგინედ იფარება და სატყუარას როლს ასრულებს, რაზედაც, როგორც მანიპულატორი ფიქრობს, ადრესატმა რეაგირება უნდა მოახდინოს.

შემოქმედების დინამიკა. ურთიერთობის დინამიკურ მახასიათებლებს, უპირველესად, მიეკუთვნება ტემპი, პაუზა და ატმოსფერო.

გამოცდილი მანიპულატორი მოლაპარაკების დროს იყენებს ადრესატზე ფარული შემოქმედების სხვადასხვა ხერხს, რომელთაგან ყველაზე ხშირია:

- პათეტიკური, ამაღელვებელი, მგზნებარე თხოვნა – „შედიო მდგომარეობაში“;
- საკუთარი თავის „საქმიან“ პარტნიორად წარმოდგენა;
- არსებული პრობლემის არაარსებითად, მეორეხარისხოვნად მიჩნევა;
- „სერიოზული“ და „კეთილგონიერული“ პოზის მიღება;
- ავტორიტეტული განცხადება „კონსტრუქციული“ და „ნათელი“ იდეების საფუძველზე;
- თვითდარწმუნების დემონსტრირება;
- გამუდმებით იმის ხაზგასმა, რომ ოპონენტის არგუმენტები ვერავითარ კრიტიკას ვერ უძლებს;
- ოპონენტის ქცევაზე ან არგუმენტაციაზე საპასუხოდ რიტორიკული კითხვების დასმა;
- გამუდმებით ამაღელვებელი ფორმით მეგობრობის დემონსტრირება და სხვ.

არსებობს მანიპულატორის ქცევის სხვადასხვა სისტემა:

აქტიური სისტემა. მანიპულატორი ნებისმიერი ხერხით ცდილობს ბატონობასა და ლიდერობას, აქცენტს ოპონენტის სისუსტეზე აკეთებს და ახერხებს კიდევ მასზე კონტროლის განხორციელებას.

პასიური სისტემა. მანიპულატორი არ იწვევს გაღიზიანებას. იგი დამყოლი ადამიანის შთაბეჭდილებას ტოვებს. სხვებს „აიძულებს“, იფიქრონ და იმუშაონ მის ნაცვლად. დამარცხებას ითმენს და ამით იგებს.

შეჯიბრებითი სისტემა. მანიპულატორი ნებისმიერი ხერხით ცდილობს გამარჯვებას. იგი შემართული მებრძოლია.

გულგრილი სისტემა. მანიპულატორი გარიყულობის დემონსტრირებას ახდენს. თამაშობს გულგრილობას, ცდილობს კონტაქტიდან გასვლას, გაქცევას.

არსებობს მანიპულაციური ქმედების სხვადასხვა მეთოდი.

დაცვითი რეაქციის გამოწვევა. აღნიშნული მეთოდის მიზანია თანამოსაუბრის სიმტკიცის დასუსტება, მასში დამნაშავის გრძნობის გაღვიძება და პარტნიორის

დაცვით პოზიციაში გადაყვანა. იგი ცდილობს დაამტკიცოს, რომ თანამოსაუბრის პოზიცია არაკონსტრუქციული ან ნაკლებგონიერულია, თუნდაც მისი ინტერესებიდან გამომდინარე.

დეზორიენტაციის პროვოცირება. მიზანია თანამოსაუბრის წონასწორობიდან გამოყვანა, მისი გეგმების დანგრევა და მასში ისეთი ქმედებების პროვოცირება, რომლებიც მასვე მიაყენებს ზიანს.

ამ მეთოდის განეიტრალების საშუალებაა:

- დამშვიდება, პაუზის გაკეთება;
- ნათქვამის აზრობრივ დატვირთვაზე კონცენტრირება;
- საპასუხო ქმედებისათვის გადაწყვეტილების მიღება.

„თანამშრომლობის“ შთაბეჭდილების ფორმირება. პარტნიორი თავისი თანამოსაუბრის პრობლემათა გაგების დემონსტრირებას ახდენს. ამასთანავე, „სინანულით“ ამბობს, რომ არაფრით არ შეუძლია მისი დახმარება. ეს კი ნიშნავს გარეგნული თანხმობის დემონსტრირების პირობებში, თანამოსაუბრის სასარგებლოდ თანამშრომლობასა და პასუხისმგებლობის აღებაზე უარის თქმას. თანამოსაუბრე არაფერს იღებს, გარდა სიტყვიერი მხარდაჭერისა.

განეიტრალების საშუალებაა:

- როგორც ვალდებულების, ისე დანაშაულის ცრუ გრძნობისაგან სასწრაფოდ გათავისუფლება;
- საკუთარი მიზნებისა და ინტერესების წარმოჩენა;
- თანაგრძნობის გაგებისა და ფუჭი დაპირებების სანაცვლოდ კონკრეტული პასუხისმგებლობის მიუღებლობა;
- მომავალში ასეთ პარტნიორთან ურთიერთობაზე უარის თქმა.

მოუთმენლობაზე თამაში. მიზანია თანამოსაუბრისათვის ისეთი შთაბეჭდილების შექმნა, რომ შეთანხმება „თითქმის მიღწეულია“ და „თუ ჩვენ შევძლებთ ამ წვრილმანის გადალახვას ...“; ეს „მოძრავი სამიზნეა“, რომელსაც შეიძლება მივწვდეთ. მაგრამ მასთან გაკვეთილი მანძილით მიახლოებისას, იგი იმავე მანძილით გვშორდება. ამ მეთოდით თანამოსაუბრეში სასურველი მოახლოებული შეთანხმების გაფორმება რეალურად მწიფდება.

განეიტრალების საშუალებაა:

- არ მოვიტყუოთ თავი და არ მივიჩნიოთ, რომ „საქმე გაკეთებულია“;
- მყარად დავიცვათ საკუთარი ინტერესები და პრიორიტეტები.

შეგნებულად გაჭიანურება. მიზანია თანამოსაუბრის ისეთ მდგომარეობამდე მიყვანა, როცა მას ეჩვენება, რომ შეთანხმება მიღწეულია, მაგრამ მისი მხრიდან ყოველთვის არსებობს „პატარა“ დათმობა, რომელიც ხელს უშლის გადაწყვეტილების საბოლოოდ მიღებას. ამით ოპონენტი დროის გაჭიანურებას ცდილობს და „ენერგიულ“ თანამშრომლობას თამაშობს. ბოლოს და ბოლოს, მას შეუძლია არსებული აზრთა სხვაობის გადაჭრა, მაგრამ განხილვა კვლავ ჭიანურდება და ასეთი პერიოდები პერმანენტულად მეორდება.

განეიტრალების საშუალებაა:

- პარტნიორს ვანიშნოთ ჩვენი დროის შეზღუდულობა (ნაკლებეფექტურია);
- ღიად ვუთხრაოთ, რომ დროს შეგნებულად აჭიანურებს (ნაკლებეფექტურია);

- მოვთხოვოთ, რომ საქმით დაამტკიცოს თანამშრომლობაზე ორიენტირებულობა;
- აღვნიშნოთ, რომ მხოლოდ მისი მზადყოფნა, იმოქმედოს ორივე მხარის ინტერესების დასაცავად, სიტუაციას არ ცვლის (მცირედ ეფექტურია);
- არ მივცეთ საშუალება, „დაუძვრეს“ გადაწყვეტილების მიღებას;
- მივანიშნოთ, რომ ადრე მიღებულმა დათმობებმა სასურველი შედეგი არ გამოიღო;
- შევთავაზოთ პრობლემის განხილვის გადადება მანამ, სანამ პარტნიორი ამისათვის მზად არ იქნება.

გამოუვალობის დემონსტრირება. მიზანია თანამოსაუბრის დარწმუნება, რომ შექმნილი სიტუაციიდან, როცა სირთულეები მრავლდება და დანაკარგები იზრდება, გამოსავალი მხოლოდ „ერთადერთია“. ასეთ ვითარებაში მანიპულატორი ცდილობს, თანამოსაუბრეს მიაწოდოს სიტუაციის უარყოფითი ასპექტები და მისი მხედველობის არიდან „ამოშალოს“ რეალურად არსებული პერსპექტივები. ამის გამო, თანამოსაუბრე საკუთარ თავს არწმუნებს, მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილება, რომელსაც პარტნიორი ისე სთავაზობს, როგორც „უკანასკნელ შანსს“.

განეიტრალების საშუალებაა:

- მაქსიმალურად შევინარჩუნოთ სიმშვიდე;
- ვეძებოთ გამოსავალი სიტუაციიდან;
- გუგლდამით გავაანალიზოთ პარტნიორის არგუმენტები, დასკვნები და შეხედულებები;
- გამოვავლინოთ მათში არსებული წინააღმდეგობები და სუსტი მომენტები;
- შევაფასოთ პარტნიორის მიერ შემოთავაზებული „ერთადერთი შანსის“ მოსალოდნელი შედეგები.

მანიპულაციური მოქმედება შეიძლება ვიგრძნოთ (ემოციური მხარე) ან შევიცნოთ (რაციონალური მხარე). მიუხედავად იმისა, რომ ორივე შემთხვევაში მისი არსებობა „შენიშნულია“, მანიპულაციის გამოცნობა მაინც შესაძლებელია შემდეგი ნიშნებით:

სიტუაციაში ცვლილებების შემჩნევა, რაც უმეტესად, შემდეგ ფორმებში ვლინდება:

დისბალანსი პასუხისმგებლობის განაწილებაში. ეს ის შემთხვევაა, როცა ადამიანს მიაჩნდება ან თვითონ შეამჩნევს, რომ მან რაღაც „უნდა გააკეთოს“, მაგრამ არ იცის, რატომ. ან პირიქით, მოულოდნელად თავად იჩენს ინიციატივას, ან იღებს პასუხისმგებლობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

სარგებლის არათანაბარი განაწილება. იგი მაშინ ვლინდება, როცა აღმოჩნდება, რომ მიღებული შედეგი არ შეესაბამება გაწეულ ძალისხმევას. ეს შეიძლება მოხდეს როგორც არასწორი დაგეგმვის, ისე ვინმეს აქტიური ჩარევის შედეგად.

ძალისმიერი ზეწოლა. იგი გაცილებით აკშარა და შესამჩნევია.

სიტუაციის ელემენტებს შორის შესაბამისობის დარღვევა. გულისხმობს ზემოქმედების სამიზნეთა (საუბრის თემა, საუბრის მონაწილე, ინფორმაციის მიწოდება და სხვ.) მოულოდნელ წარმოჩენას.

პარტნიორის ქცევის არათანხვედრა. პარტნიორის მიერ ვერბალური (სიტყვიერი) და არავერბალური (არასიტყვიერი – ქეტი, პოზა, მიმიკა და ა. შ.) ინფორმაციული ნაკადების შეუსაბამობას გულისხმობს.

არსებობს ისეთი სიტუაციები, როცა მანიპულაციისაგან დაცვა აუცილებელია. შესაძლოა, მანიპულაციამ, ადამიანზე დამანგრეველი გავლენა იქონიოს. მის გასანეიტრალებელ საშუალებას საპასუხო რეაქცია - აქტიურობა წარმოადგენს.

პრაქტიკაში ცნობილია მანიპულაციური ზემოქმედებისაგან დაცვის პასიური და აქტიური სტრატეგიები.

პასიური დაცვის სტრატეგიაში შედის:

- **გარიდება** ანუ დისტანციის გაზრდა, კონტაქტის გაწყვეტა, საუბრის თემის შეცვლა, მწვავე საკითხების განხილვისაგან თავის არიდება და სხვ.
- **მოცილება** ანუ მანიპულატორის გაგდება;
- **ბლოკირება** ანუ მანიპულაციურ ზემოქმედებაზე კონტროლის დაწესება;
- **მართვა** ანუ ისეთი ქმედების გატარება, რომელიც მანიპულატორის აქტიურობას შეასუსტებს, კერძოდ, დამეგობრება ან მის სამუშაო გუნდში შეღწევა;
- **იგნორირება** ანუ უგულებელყოფა და სხვ.

აქტიური დაცვის სტრატეგია ითვალისწინებს:

- **მანიპულატორის ქცევის უარყოფას** და ამ მიზნით, კონკრეტული საკითხების დაზუსტებას, მისთვის დამატებითი კითხვების დასმას და სხვ.
- **მანიპულატორის საკუთარი მიზნებისათვის გამოყენებას**, რაშიც იგულისხმება, რომ:
- მანიპულაცია გრძელდება, მაგრამ იგი კონტროლდება ან
- ოპონენტის მანიპულაციას მანიპულაციითვე პასუხობენ.

ყოველთვის არის თუ არა საჭირო მანიპულაციისაგან დაცვა? მიიჩნევა, რომ არსებობს რიგი შემთხვევები, როცა მისგან დაცვა აუცილებელი არ არის. სახელდობრ:

- როცა პარტნიორის მხრიდან ძლიერ წინააღმდეგობას ვაწყდებით. ამ შემთხვევაში დათმობა შეგნებულად გემართება;
- ჩვეულებრივ ცხოვრებისეულ სიტუაციაში ხშირია ისეთი შემთხვევა, როცა მანიპულაციას გულგრილად უნდა შევხედოთ, ხოლო მანიპულატორს – დიდსულოვნად;
- პრაქტიკაში მრავალი ისეთი თამაშია, რომლის წესებში მანიპულაცია გარკვეული დოზით დასაშვებია და სხვ.

საკვანძო სიტყვები: მანიპულაცია, ზემოქმედების დონეები, ზემოქმედების დინამიკა, აქტიური სისტემა, პასიური სისტემა, შეჯიბრებითი სისტემა, გულგრილი სისტემა, დაცვითი რეაქცია, დეზორიენტაციის პროვოცირება, „თანამშრომლობის“ შთაბეჭდილების ფორმირება, მოუთმენლობაზე თამაში, გამოუვალობის დემონსტრირება, დისბალანსი პასუხისმგებლობის განაწილებაში, სარგებლის არათანაბარი განაწილება, ძალისმიერი ზეწოლა, სიტუაციის ელემენტებს შორის შესაბამისობის დარღვევა, პარტნიორის ქცევის არათანხვედრა, გარიდება, მოცილება, ბლოკირება, მართვა, იგნორირება, მანიპულატორის ქცევის უარყოფა, მანიპულატორის საკუთარი მიზნებისათვის გამოყენება.

კითხვები

1. რა როლს ასრულებს მანიპულაციური ზემოქმედების აშკარა დონე?
2. რას ისახავს მიზნად მანიპულაციური ზემოქმედების ფარული დონე?

3. მოლაპარაკების დროს ადრესატზე ფარული ზემოქმედების რა ხერხებია ცნობილი?
4. რას ისახავს მიზნად მანიპულატორის ქცევის აქტიური სისტემა?
5. რაზეა ორიენტირებული მანიპულატორის ქცევის პასიური სისტემა?
6. მანიპულაციური ქმედების რომელი მეთოდი იწვევს თანამოსაუბრის სიმტკიცის დასუსტებას, მასში დამნაშავეს გრძნობის გაღვიძებას და პარტნიორის დაცვით პოზიციაში გადაყვანას?
7. მანიპულაციური ქმედების რომელი მეთოდი იწვევს პარტნიორში ისეთი ქმედებების პროვოცირებას, რომლებიც მასვე აყენებენ ზიანს?
8. რა ნიშნებითაა შესაძლებელი მანიპულაციური ქმედების გამოცნობა?
9. რა შემთხვევაში კლინდება სარგებლის არათანაბარი განაწილება?
10. ყოველთვის არის თუ არა საჭირო მანიპულაციისაგან დაცვა?

2. სიცრუე

შეგნებული ტყუილი. ვთქვათ, პარტნიორი გვიმტკიცებს აშკარა სიცრუეს, თუმცა, როდესაც ამ ფაქტზე მივანიშნებთ, წყენითა და შეურაცხყოფელი სიტყვებით გვპასუხობს.

გამოსავალი სიტუაციიდან: საუბრის დაწყებისთანავე ხაზგასმით უნდა აღვნიშნოთ, რომ ჩვენ ვმიჯნავთ ადამიანს პრობლემებისაგან. უნდა ვაცნობოთ პარტნიორს, რომ ვაპირებთ მისგან მიღებული ინფორმაციის შემოწმებას.

სიცრუე, როგორც მოლაპარაკების ჩატარებისათვის მიუღებელი, მაგრამ რეალურად არსებული ტაქტიკა, საშუალებათა ფართო სპექტრს მოიცავს, კერძოდ, ფაქტების მცირეოდენი დამახინჯებიდან აშკარა ტყუილით დამთავრებული.

ადამიანები სხვადასხვა მიზნით ცრუობენ. უმრავლესობისათვის სიცრუე კრიზისულ სიტუაციაში ქცევის დადგენილი წესია.

მოლაპარაკების დროს სიცრუის საბაბი მრავალია, კერძოდ:

სიცრუე როგორც თავდაცვა. მისი მიზანია უსიამოვნებისაგან (დასჯა ან სხვ.) თავის არიდება. იგი დროებითი გამოსავალია ზეწოლის სიტუაციიდან;

სიცრუე როგორც სამსახურებრივი მოვალეობის ნაწილი. ზოგიერთი პროფესიის ადამიანები, სამსახურებრივი აუცილებლობიდან ან პროფესიული საქმიანობის მიზანშეწონილობიდან გამომდინარე, ხშირად ცრუობენ. ასეთებია: სპეცსამსახურებისა და სამართალდამცავი ორგანოების თანამშრომლები, ჯანდაცვის მუშაკები, ილუზიონისტები...

სიცრუე, როგორც დროის გაყვანის საშუალება. ადამიანები ცრუობენ, როცა გრძნობენ, რომ ავიწროებენ, მათ კი სიტუაციის გაანალიზების დრო არა აქვთ.

მოლაპარაკების დროს განსაკუთრებით აქტუალურია „სიმართლისა“ და „ნახევრად სიმართლის“ ცნებათა პრობლემა.

ადამიანის სიმართლე მის დარწმუნებულობასა და ფასეულობათა სისტემაზეა დამოკიდებული. არანაირი სიმართლე აბსოლუტური არ არის. პრაქტიკულად, სიმართლე არასდროსაა სრულყოფილი, დასრულებული და ამომწურავი.

სიმართლე, რომელსაც ადამიანები ერთმანეთს ეუბნებიან, ძალიან ინდივიდუალურია და მხოლოდ მოცემულ სიტუაციაზე გათვლილი. კონკრეტული ადამიანისათვის ის არის სიმართლე, რასაც იგი თავისი „სამრეკლოდან“ ხედავს. სწორედ ამაშია უმთავრესი დილემა – სიმართლისა და სიცრუის განსხვავება. სიტუაცია კიდევ უფრო მძიმდება, როცა მთლიანობაში ცრუ ინფორმაცია, იმავდროულად, სიმართლის ცალკეულ ელემენტებსაც მოიცავს.

ნახევრად სიმართლე ნაწილობრივი სიმართლეა. უმეტეს შემთხვევაში, მისი მიზანი სიცრუეა.

ნახევრად სიმართლის ორი სახეობა არსებობს, როცა:

- ერთი სუბიექტი მეორეს, მისთვის არსებული ინფორმაციის მხოლოდ ნაწილს აწვდის;
- ინფორმაციის ადრესატს ისეთ ინფორმაციას აძლევს, რომელშიც ჭეშმარიტი და ცრუ მომენტები ერთმანეთშია შერეული.

სიცრუის მიზანი ერთადერთია – შეგნებულად სხვა ადამიანის შეცდომაში შეყვანა.

მოტყუება ცრუ ინფორმაციის მოწოდებაა. იგი საკუთარი ინტერესების დაცვის არასამართლიან ფორმას წარმოადგენს.

მოლაპარაკებაზე პარტნიორის სიცრუის შეცნობა პროფესიონალიზმს მოითხოვს.

ცრუ ინფორმაციის მიმცემი ადამიანის ქცევა საკმაოდ ინდივიდუალურია. ამიტომ, მეტისმეტად რთულია იმის გარკვევა, თუ კონკრეტული ადამიანისათვის რომელი ნიშნებია დამახასიათებელი ამ დროს. საქმე ისაა, რომ ცრუ ნიშნების ნაკრები, საზოგადოდ, ცნობილია. კერძოდ, ესაა: ემოციური, ლინგვისტური, პარალინგვისტური და არავერბალური ინფორმაცია.

ემოციური გამოვლინება. იგი ხასიათდება ზოგჯერ ნერვიული სიცილით ან ნაძალადევი სიმკაცრით, მოჩვენებითი კეთილბუნებოვნებით ან ქედმაღალი გაუცხოებით, გაკვირვებით, გულგრილობით და სხვ.

ლინგვისტური თავისებურებები. მათ მიეკუთვნება პარტნიორის ლექსიკის მკვეთრი ცვლილება, ფრაზების გაწყვეტა და სხვ.

პარალინგვისტური თავისებურებები. ესაა ხმის ტემბრისა და სიმაღლის შესამჩნევი ცვლილება, მეტყველების ბუნდოვნება და მონოტონურობა;

არავერბალური გამოვლინებები უფრო შესამჩნევია და სპეციფიკური ექსტრებით, გამოხედვით, პოზებითა და მოძრაობით ხასიათდება.

თამაში უფლებამოსილებაზე. ვთქვათ, იმ მომენტში, როცა უკვე შეთანხმება მიღწეულია, პარტნიორი გვიცხადებს, რომ მას საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება არ გააჩნია და ამისათვის აუცილებელია უფროსის თანხმობა.

გამოსავალი სიტუაციიდან:

- უპირველესად, პარტნიორს უნდა დავუხვავთ შემდეგი კითხვა – „რა უფლებები გააჩნიათ კონკრეტულ სიტუაციაში?“
- თუ მივიღებთ არადამაჯერებელ პასუხს, დავიტოვოთ შეთანხმების ნებისმიერი პუნქტის გადასინჯვის უფლება და
- მოვითხოვოთ იმ პირთან შეხვედრა, რომელსაც რეალური უფლებამოსილება აქვს.

განზრახვათა ეჭვქვეშ დაყენება. ვთქვათ, პარტნიორი ისეთ რაიმეს გვთავაზობს, რის შესრულებას იგი, ჩვენი აზრით, რეალურად არც აპირებს.

გამოსავალი სიტუაციიდან:

- გადაწყვეტილებაში უნდა შევიტანოთ პუნქტი ვალდებულებათა შეუსრულებლობის შემთხვევისათვის.

საქმიანი საუბრის დროს ადამიანები ზოგჯერ უხვად იძლევიან ზეპირ დაპირებებს, რომლებიც შეთანხმებულ წერილობით ტექსტში არ ფიქსირდება. ამის გამო, მათ შესრულებას ხშირად ივიწყებენ ან ადრე ნათქვამს სხვა ინტერპრეტაციას აძლევენ. როგორ უნდა მოვიქცეთ მაშინ, როცა პარტნიორს რაიმეს ზეპირად ვპირდებით? პასუხი მხოლოდ ერთადერთია: დანაპირები აუცილებლად უნდა შევასრულოთ.

საკვანძო სიტყვები: შეგნებული ტყუილი, ლინგვისტური თავისებურებები, პარალინგვისტური თავისებურებები, არავერბალური გამოვლინებები, თამაში უფლებამოსილებაზე, განზრახვათა ეჭვქვეშ დაყენება.

კითხვები

1. რა მიზნით ცრუობენ ადამიანები მოლაპარაკების დროს?
2. ნახევრადსიმართლის რამდენი სახეობაა ცნობილი?
3. რას მოიცავს ცრუ ნიშანთა კრებული?

დასკვნა

მანიპულაციას ორგვარი განმარტება აქვს: ერთი მხრივ, იგი არის რაიმე რთული მოქმედება ხელით მუშაობისას, მეორე მხრივ კი – ოინი, ყალბობა.

ნებისმიერი მანიპულაციური მცდელობა წინასწარ იგეგმება - შეგნებულად განისაზღვრება სასურველი სიტუაცია, ზემოქმედების ადრესატი და თვით სისტემის ორგანიზაცია.

არსებობს მანიპულატორის ქცევის სხვადასხვა სისტემა:

- აქტიური სისტემა;
- პასიური სისტემა;
- შეჯიბრებითი სისტემა;
- გულგრილი სისტემა.

არსებობს მანიპულაციური ქმედების სხვადასხვა მეთოდი:

- დაცვითი რეაქციის გამოწვევა;
- დეზორიენტაციის პროვოცირება;
- „თანამშრომლობის“ შთაბეჭდილების ფორმირება;
- მოუთმენლობაზე თამაში;
- შეგნებულად გაჭიანურება;
- გამოუვალობის დემონსტრირება.

მანიპულაციური მოქმედება შეიძლება ვიგრძნოთ (ემოციური მხარე) ან შევიცნოთ (რაციონალური მხარე). მიუხედავად იმისა, რომ ორივე შემთხვევაში მისი არსებობა „შენილბულია“, მანიპულაციის გამოცნობა მაინც შესაძლებელია შემდეგი ნიშნებით:

სიტუაციაში ცვლილებების შემჩნევა, რაც უმეტესად, შემდეგ ფორმებში ვლინდება:

- დისბალანსი პასუხისმგებლობის განაწილებაში;
- სარგებლის არათანაბარი განაწილება;
- ძალისმიერი ზეწოლა;
- სიტუაციის ელემენტებს შორის შესაბამისობის დარღვევა;
- პარტნიორის ქცევის არათანხვედრა.

პრაქტიკაში ცნობილია მაპულაციური ზემოქმედებისაგან დაცვის პასიური და აქტიური სტრატეგიები.

პასიური დაცვის სტრატეგიაში შედის:

- გარიდება;
- მოცილება;
- ბლოკირება;
- მართვა;
- იგნორირება.

აქტიური დაცვის სტრატეგია ითვალისწინებს:

- მანიპულატორის ქცევის უარყოფას;
- მანიპულატორის საკუთარი მიზნებისათვის გამოყენებას.

ყოველთვის არის თუ არა საჭირო მანიპულაციისაგან დაცვა? მიიჩნევა, რომ არსებობს რიგი შემთხვევები, როცა მისგან დაცვა აუცილებელი არ არის. სახელდობრ:

- როცა პარტნიორის მხრიდან ძლიერ წინააღმდეგობას ვაწყდებით, ამ შემთხვევაში დათმობა შეგნებულად გემართება;
- ჩვეულებრივ ცხოვრებისეულ სიტუაციაში ხშირია ისეთი შემთხვევა, როცა მანიპულაციას გულგრილად უნდა შევხედოთ, ხოლო მანიპულატორს – დიდსულოვნად;
- პრაქტიკაში მრავალი ისეთი თამაშია, რომლის წესებში მანიპულაცია გარკვეული დოზით დასაშვებია და სხვ.

სიცრუე, როგორც მოლაპარაკების ჩატარებისათვის მიუღებელი, მაგრამ რეალურად არსებული ტაქტიკა საშუალებათა ფართო სპექტრს მოიცავს, კერძოდ, ფაქტების მცირეოდენი დამახინჯებიდან აშკარა ტყუილით დამთავრებული.

ადამიანები სხვადასხვა მიზნით ცრუობენ. უმრავლესობისათვის სიცრუე კრიზისულ სიტუაციაში ქცევის დადგენილი წესია.

მოლაპარაკების დროს სიცრუის საბაბი მრავალია, კერძოდ:

- სიცრუე, როგორც თვითდაცვა;
- სიცრუე, როგორც სამსახურეობრივი მოვალეობის ნაწილი;
- სიცრუე, როგორც დროის გაყვანის საშუალება.

მოლაპარაკებაზე პარტნიორის სიცრუის შეცნობა პროფესიონალიზმს მოითხოვს.

ცრუ ინფორმაციის მიმცემი ადამიანის ქცევა საკმაოდ ინდივიდუალურია. ამიტომ, მეტისმეტად რთულია იმის გარკვევა, თუ კონკრეტული ადამიანისათვის რომელი ნიშნებია დამახასიათებელი ამ დროს. საქმე ისაა, რომ **ცრუ ნიშნების ნაკრები**, საზოგადოდ, ცნობილია. კერძოდ, ესაა:

- ემოციური;
- ლინგვისტური;
- პარალინგვისტური და არავერბალური ინფორმაცია.

საქმიანი საუბრის დროს ადამიანები, ზოგჯერ, უხვად იძლევიან ზეპირ დაპირებებს, რომლებიც შეთანხმებულ წერილობით ტექსტში არ ფიქსირდება. ამის გამო, მათ შესრულებას ხშირად ივიწყებენ ან ადრე ნათქვამს სხვა ინტერპრეტაციას აძლევენ. როგორ უნდა მოვიქცეთ მაშინ, როცა პარტნიორს რაიმეს ზეპირად ვპირდებით? პასუხი მხოლოდ ერთადერთია: დანაპირები აუცილებლად უნდა შევასრულოთ.

თავი V. პრობლემათა გადაჭრა მოლაპარაკების გზით

1. გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები და პრინციპები

გადაწყვეტილების მიღება ნებისმიერი მოლაპარაკების უმთავრესი შემადგენელი ნაწილია. ამ ეტაპზე განსაკუთრებით ძლიერია სუბიექტურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორების გავლენა. რა თქმა უნდა, არსებობს გადაწყვეტილების მიღების მრავალრიცხოვანი წესები, პროცედურები და მეთოდები, რომლებიც ამ პროცესს მნიშვნელოვნად ამარტივებენ, მაგრამ მოლაპარაკების გამოცდილმა მონაწილემ კარგად იცის, თუ რამდენად ძლიერია სუბიექტური, ხშირად, ინტუიციური ფაქტორების გავლენა. გადაწყვეტილების მიღებაში არსებობს ნორმატიული და სუბიექტური მეთოდები:

ნორმატიული მეთოდი. ორიენტირებულია წესებსა და პროცედურებზე, რომლებიც ალგორითმის მიხედვით გამოითვლება.

სუბიექტური მეთოდი. ითვალისწინებს სუბიექტურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორების ზემოქმედებას.

გადაწყვეტილების მიღების ხელოვნება განისაზღვრება ამ მეთოდების სინთეზით ან ნაწილობრივი იგნორირებით.

არსებობს გადაწყვეტილების მიღების მრავალი პრინციპი, რომელთა შორის საყურადღებოა ამერიკელი როჯერს დიუსონის შემდეგი პრინციპები:

მშვიდად აღვიქვით გაურკვეველობა. ეს პრინციპი გულისხმობს გარე სამყაროს აღქმას რამდენადმე გულგრილად, ყოველგვარი დეტალური გამოკვლევის გარეშე. ამასთან, მრავალ ადამიანს არ უყვარს გაურკვეველობა. მათ სურთ, წინასწარ იცოდნენ ყველაფერი. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ სიცხადე ძალიან კარგია გადაწყვეტილების მიღების კონკრეტიზაციისა და დაგეგმვის ეტაპზე.

ვისწავლოთ მოსმენა. ეს პრინციპი გულისხმობს პარტნიორის გამოსვლისადმი განსაკუთრებულ ყურადღებას, სურვილს იმისა, რომ რაც შეიძლება უკეთ გავიგოთ მისი ნათქვამი. ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია ფაქტებზე ყურადღების კონცენტრირება.

ვიფიქროთ გარშემომყოფთა შეხედულებებზე. გადაწყვეტილება წონადი რომ იყოს, სასარგებლოა გავითვალისწინოთ ისიც, თუ როგორ მიიღებენ მას სხვები – საკუთარი ან პარტნიორი ქვეყნის მოსახლეობა (ან ფირმის თანამშრომლები), რომელთაც რეალურად უნდა განახორციელონ იგი ცხოვრებაში.

განვერიდოთ სტერეოტიპებს. გადაწყვეტილების მიღებაში ადამიანი ყოველთვის უმოკლეს გზას ირჩევს ანუ წარსული გამოცდილებით ხელმძღვანელობს. ჩვეულებრივ, სტერეოტიპები იმ შემთხვევაში წარმოიშობა, როცა მოლაპარაკების მონაწილეებს რაიმე არ უყვართ ან არ იციან. რა თქმა უნდა, არსებობს სიტუაციები, როცა სტერეოტიპს პოზიტიური როლის შესრულებაც შეუძლია, მაგ., ინფორმაციის უკმარისობის შემთხვევაში, და მაინც, იგი ხშირად პრობლემის კომპლექსურად შეფასებას მეტ-ნაკლებად ზღუდავს.

გამოვიჩინოთ მოქნილობა. ეს პრინციპი გულისხმობს მოლაპარაკების მონაწილეთა მიერ „ოქროს შუალედის“ მოძებნის სურვილს. არ უნდა ვიყოთ ზედმეტად დამთმობნი ან ზედმეტად ჯიუტნი. ნებისმიერ მომენტში უნდა შეგვეძლოს საქმის თავიდან დაწყება.

რეალურად შევაფასოთ არსებული პირობები და სიძნელეები. ამ პრინციპის დაცვა გულისხმობს, რომ მოლაპარაკების მონაწილე წინდახედულია და ბრმად არ ენდობა პარტნიორს.

მოვერიდოთ „ნაღმებს“. ეს პრინციპი ნიშნავს, რომ, რაც კარგია ერთი ადამიანისთვის, არ არის კარგი მეორისთვის. თუ სხვათა მოქმედებას მექანიკურად

გადავიღებთ, არსებობს რეალური საშიშროება იმისა, რომ ვერ გავითვალისწინოთ სხვისი შეცდომები.

გადაწყვეტილების მიღებაში არსებობს ორი მიმართულების თეორია: ნორმატიული და აღწერილობითი. პირველი მიმართულების მაგალითია ამერიკელი სპეციალისტების, ჯ. ნიუმანისა და ო. მორგენშტერნის მიერ დამუშავებული **მოსალოდნელი სარგებლიანობის თეორია**. ამ თეორიით ირკვევა, თუ როგორ უნდა იმოქმედონ ადამიანებმა შემოთავაზებულ ვითარებაში რაციონალური გადაწყვეტილების მისაღებად.

მოსალოდნელი სარგებლიანობის თეორია დიდძალი ინფორმაციის არსებობის პირობებში გამოიყენება. ასეთ სიტუაციაში ხდება ყველა ალტერნატიული ვარიანტის დადებითი და უარყოფითი მხარეების გამოვლენა-შედარება. ამის შედეგად კი მიიღება გადაწყვეტილება, რომელიც ორიენტირებულია მოსალოდნელი სარგებლიანობის გაზრდაზე.

ამ თეორიის ძირითადი ამოცანაა იმ წინადადებების ფორმულირება, რომლებიც რაციონალური გადაწყვეტილების მიღებას განაპირობებენ. მათ შორის ცნობილია:

ალტერნატივების არსებობა. იგი ნიშნავს, რომ რაციონალური გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებელია არსებული ვარიანტების ერთმანეთთან შედარება.

დომინირება. მიიჩნევა, რომ პარტნიორებმა არ უნდა მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილება, რომელზეც გადაჭარბებული ძალით ზემოქმედებს სხვა გადაწყვეტილება.

უწყვეტობა. იგი გულისხმობს, რომ არსებობს ორი სახეობის შესაძლებლობა: კარგი, მაგრამ სარისკო და ცუდი. პარტნიორი, რომელიც რაციონალურ გადაწყვეტილებას იღებს, უპირატესობას ყოველთვის მიანიჭებს რისკის საშუალო დონეს და სხვ.

ამერიკელმა სპეციალისტმა ჯ. სევიჯმა გარკვეული კორექტივი შეიტანა მოცემულ თეორიაში. მან დამატებით გამოყო სუბიექტური ფაქტორი და თეორიასაც **მოსალოდნელი სარგებლიანობის სუბიექტური თეორია** უწოდა. ამით მან წარმოაჩინა პიროვნული შესაძლებლობების მნიშვნელობა, თუმცა, ეს ფაქტორი მხოლოდ ერთჯერადად მოქმედებს.

მეორე მიმართულების თეორიათა შორის მნიშვნელოვანია:

ჰერბერტ საიმონის **კმაყოფილების თეორია**, რომლითაც დგინდება, რომ ადამიანს სურს, რომ ამ პროცესმა მას კმაყოფილება მიანიჭოს. ამიტომ იღებს იგი იმ გადაწყვეტილებას, რომელიც აწყობს და არა იმას, რომელიც ოპტიმალურია;

დანიელ კანემანისა და ამოს ტვერსკის **პერსპექტივის თეორიაში**, რომელშიც ცნება „სარგებლიანობა“ შეცვლილია „ფასეულობით“, ასევე დამატებით ჩართულია ისეთი კატეგორიები, როგორიცაა „შეძენა“ და „დანაკარგი“. მოცემული თეორიის ავტორები ყურადღებას ამახვილებენ შემდეგ საინტერესო ფსიქოლოგიურ ეფექტზე:

დანაკარგის უპირატესობის ეფექტი. დადგენილია, რომ ფსიქოლოგიურად, ადამიანი დანაკარგს უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებს, ვიდრე შენაძენს. მაგ., 500 ლარის დაკარგვა ინდივიდს უფრო ძლიერ ააღელვებს, ვიდრე იმავე თანხის შეძენა (მიღება). დანაკარგის უპირატესობამ, შეიძლება, გაართულოს მოლაპარაკება, რადგან ყოველი მხარე გარიგებას განიხილავს როგორც გარკვეულ დანაკარგს, რომელიც აჭარბებს იმ მოგებას, რომელიც შეიძლება, შეთანხმებით მიიღოს.

საკუთრების ეფექტი იმ შემთხვევაში ვლინდება, როცა პიროვნება საქონლის მესაკუთრე ხდება. ეს კი ნიშნავს, რომ საქონლის მომავალ მესაკუთრეს ამ საქონლის უფრო მაღალ ფასში გაყიდვა სურს, ვიდრე იგი გადაიხდიდა მისი ყიდვის დროს.

ფსევდოდარწმუნების ეფექტი. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ადამიანისათვის უფასო მომსახურება უფრო მიმზიდველია, ვიდრე მომსახურება დანაშაულოვანი, თუნდაც ეს უკანასკნელი რეალურ ღირებულებაზე არ ახდენდეს გავლენას.

ამგვარად, პერსპექტივის თეორია დაფუძნებულია იმაზე, რომ უპირატესობა, რომელსაც ადამიანი ანიჭებს კონკრეტულ ალტერნატივას, განპირობებულია პრობლემის “მიწოდების ფორმით”. თუ უკეთესი ვარიანტი ისეა მიწოდებული, რომ ადამიანს შეძენის ილუზია შეექმნა, მაშინ მისი ფასეულობა გაიზრდება და, შედეგად, მიღებული გადაწყვეტილება არ იქნება სარისკო, და პირიქით, სხვა სიტყვებით, ადამიანები გაურბიან რისკს, როცა საკითხი ეხება შეძენას და რისკავენ, როცა საუბარია დანაკარგზე.

დევიდ ბელის, გრეჰამ ლუმისა და რობერტ საგდენის **სინანულის თეორიის** საფუძველს კონტრაქტების მოხმობა წარმოადგენს. ითვლება, რომ ადამიანი, ზოგ შემთხვევაში, მის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას იმის მიხედვით აფასებს, თუ რა მოხდებოდა სხვაგვარად რომ მოქცეულიყო.

კომპენსაციის თეორია. უმრავლეს შემთხვევაში, ერთი რომელიმე კრიტერიუმით მიღებული გადაწყვეტილების შედეგის შეფასება შეუძლებელია. სხვადასხვა კრიტერიუმის გამოყენებით შეფასების პარამეტრები (მაჩვენებლები) ერთმანეთს ენაცვლება. მაგ., შეძენილი საქონელი ძვირია (უარესი პარამეტრი), მაგრამ მაღალხარისხოვანია (უკეთესი პარამეტრი), უფრო ზუსტად, უკეთესი პარამეტრი წარმოადგენს უარესის კომპენსაციას.

მოლაპარაკების პროცესში, მხარეებს შორის ხშირად აზრთა სხვადასხვაობა წარმოიშობა. საქმე ისაა, რომ ყოველი ინდივიდი ხედავს იმას, რის დანახვაც სურს. არსებული ინფორმაციიდან თითოეული ადამიანი ყურადღებას ამახვილებს იმ ფაქტებზე, რომლებიც მის შეხედულებებს განამტკიცებს. საკმაოდ დიდია ცდუნება იმ რეალობის უგულებელყოფისა, რომელიც ჩვენს შეხედულებას ეჭვქვეშ აყენებს. უმრავლეს შემთხვევაში, მოლაპარაკებისას მხარეები მხოლოდ საკუთარი პოზიციის ღირებულებასა და პარტნიორის შეცდომებს ხედავენ. პრობლემის წარმატებით გადაჭრისათვის კი მხარეებს განსაკუთრებით ესაჭიროებათ პრობლემისათვის პარტნიორის თვალთ შეხედვის უნარი. პრობლემის გადაწყვეტის ფსიქოტექნოლოგია მრავალ ქმედებას ითვალისწინებს, რომელთა შორის უმთავრესია:

სიტუაციის ანალიზი, ანუ პრობლემის გადასაწყვეტად არსებული და მოსალოდნელი პირობების შეფასება;

აუცილებელი ინფორმაციის განსაზღვრა, ანუ გარკვევა იმისა, თუ რა ინფორმაციას მიიღებენ მხარეები თავიანთი თანამშრომლებისგან, კონკურენტებისაგან, ექსპერტებისა თუ სხვა წყაროებიდან;

პრობლემის გადაწყვეტის გზების დასახვა, ანუ ისეთი ღონისძიებების შემუშავება, რომლებიც პასუხს გაგვცემენ შემდეგ კითხვებზე: „რა აიძულებს მეორე მხარეს ამგვარი გადაწყვეტილების მიღებას?“, „მოცემული გადაწყვეტილებით რა შედეგს ელოდება პარტნიორი?“ და სხვ.

არსებული არჩევანის შეფასება, ანუ მოლაპარაკების ისეთი ორგანიზება, რომლის დროსაც ყოველ მხარეს გადაწყვეტილების მისაღებად ფართო არჩევანი აქვს;

გაკეთებული არჩევანის სისწორის შეფასება, ანუ სასურველობასთან მისი შედარება;

მოსალოდნელი შედეგების წარმოდგენა, ანუ იმის დანახვა, რომ არჩევანის გაკეთებით მოიძებნა პრობლემის გადაწყვეტის რეალური გზა და სხვ.

გადაწყვეტილებათა კლასიფიკაცია შესაძლებელია რამდენიმე ნიშნის მიხედვით.

ობიექტის მასშტაბის მიხედვით:

- გლობალური, რომელიც მოლაპარაკების საგნის ჩარჩოებში განსახილველი პრობლემის ყველა მხარეს მოიცავს;
- ლოკალური, რომელიც ამ პრობლემის გარკვეულ ნაწილს ეხება.

მიზნის მიხედვით:

- სტრატეგიული გადაწყვეტილება, რომელიც გადასაწყვეტი პრობლემის გლობალურ, ფართომასშტაბიან ამოცანებს ეხება;
- ტაქტიკური, რომელიც კერძო, ლოკალური, ვიწრო ამოცანების განსახორციელებლად არის მიღებული;
- ოპერატიული, რომელიც პირველი რიგის პრობლემის გადაწყვეტას ითვალისწინებს.

განხორციელების პერიოდის მიხედვით:

- პერსპექტიული, რომელიც დროის ხანგრძლივ პერიოდზეა გათვლილი;
- მიმდინარე, რომელიც საშუალოვადიან პერიოდზეა ორიენტირებული;
- მოკლევადიანი, რომელიც პერსპექტიული და საშუალოვადიანი გადაწყვეტილებების შესრულების უზრუნველყოფაზეა ორიენტირებული.

პრობლემათა წრის მიხედვით:

- კომპლექსური, რომელიც განსახილველი პრობლემის მრავალ მხარეს ეხება;
- კერძო, რომელიც მხოლოდ ერთ მხარეს მოიცავს.

მიღების პირობების მიხედვით:

- განსაზღვრულ პირობებში მიღებული გადაწყვეტილება;
- რისკის პირობებში მიღებული გადაწყვეტილება;
- გაურკვეველ პირობებში მიღებული გადაწყვეტილება.

ფსიქოლოგიური კრიტერიუმის მიხედვით, გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს:

- ინტუიციური, რომელიც საკუთარი წინათგრძნობით, ალტერნატიული ვარიანტების გათვლის გარეშე მიიღება;
- მსჯელობით მიღებული, რომელიც წარსულ, განსაკუთრებით წარმატებულ გამოცდილებას ეფუძნება. მოცემული მეთოდი არც ისე საიმედოა, თუმცა, მიმზიდველია;
- რაციონალური, რომელიც გარკვეული ანალიტიკური პროცედურების (პრობლემის შინაარსობრივი ანალიზის, ალტერნატივების ფორმულირების და მათი შეფასების, სასურველი ვარიანტის შერჩევის და სხვ.) თანამიმდევრული დაცვით მიიღება;
- გაწონასწორებული, რომელიც გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი პროცედურების (ჰიპოთეზებისა და ალტერნატივების ფორმულირების, მათი ანალიზის, შესწორებისა და კონტროლის) თავისებური ჰარმონიით ხასიათდება. მიჩნეულია, რომ ამგვარი გადაწყვეტილება შედარებით საიმედოა;
- იმპულსური, რომელიც სარისკოა და ნაკლებსაიმედო. მისთვის დამახასიათებელია შეფასებათა და მტკიცებულებათა გადაჭარბებული კატეგორიულობა. იგი ნიშანდობლივია ისეთი ადამიანისათვის, რომელსაც შემეცნებითი კონტროლის უნარი დაბალი აქვს;
- სარისკო, რომელიც იმპულსური გადაწყვეტილებისაგან ძირითადად იმით განსხვავდება, რომ მისი ავტორი თავისი ჰიპოთეზების დეტალურ

დასაბუთებას არ საჭიროებს. ამასთან, თვითდაჯერებულია და მოსალოდნელ საფრთხეს ვერ გრძნობს;

- ინერტული, რომელიც დამახასიათებელია მერყევი ადამიანისათვის. იგი ვარიანტებს ფრთხილად მოიძიებს, საქმეს ძალიან კრიტიკულად აფასებს. მის მიერ ოპერატიულად კონტროლდება, ზუსტდება, ეჭვქვეშ დგება ნებისმიერი ვერსია. ჰიპოთეზების გენერაცია სუსტად ვლინდება. ასეთ გადაწყვეტილებას პრობლემის მოხსნა არ შეუძლია;
- ფრთხილი, რომელიც ინერტული გადაწყვეტილების რამდენადმე შერბილებული ვარიანტია. თუმცა, მისი უპირატესობა იმაშია, რომ უფრო მეტად ახასიათებს ჰიპოთეზების პროცედურათა გაწონასწორება, მათი დეტალური ანალიზი, კორექცია და კონტროლი.

გარკვეული სიტუაციური ნიშნების მიხედვით, გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს:

- დაპროგრამებული, რომელიც, ძირითადად, სტანდარტულ სიტუაციაში მიიღება. იგი ხასიათდება მინიმალური რისკით, წინასწარგანჭვრეტილია და მომზადებული;
- დაუპროგრამებელი, რომელიც ზემოაღნიშნულის საპირისპიროა;
- კომბინირებული, რომელიც დაპროგრამებული და დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებების შეჯერებული ვარიანტია;
- სტრუქტურული, რომელიც აუცილებელი და საკმარისი ინფორმაციის არსებობის პირობებში მიიღება. ამ შემთხვევაში, პრობლემური სიტუაციიდან გამოსავალი ვერსიები, თავისი „მოგება – წაგებით“, წინასწარაა ცნობილი;
- არასტანდარტული, რომლისათვისაც ზემოხსენებული ნიშნები არ არის დამახასიათებელი;
- დეტერმინატიული, რომლისათვისაც დამახასიათებელია სტრუქტურული გადაწყვეტილების მსგავსი მოვლენები, იმ განსხვავებით, რომ ამ დროს რისკის ელემენტების დასაძლევად ნორმატიული პროცედურები მაქსიმალურადაა გამოყენებული.

ხმის მიცემის პროცედურის მიხედვით, გადაწყვეტილება შეიძლება იქნეს მიღებული:

- უმრავლესობის მიხედვით;
- კონსენსუსის მიხედვით;
- „თავსმოსვეული არჩევანის“ მიხედვით (მაგ., „ჩვენ მოვითათბირეთ და მე გადავწყვიტე“);
- ასევე ფარული, ღია, სახელობითი ან ანონიმური.

განახლების მიხედვით:

- რუტინული (მოძველებული);
- სელექტორული (გადარჩევითი);
- ადაპტაციური (შეგუებითი);
- ინოვაციური (პრინციპულად ახალი).

სუბიექტის მიხედვით:

- ინდივიდუალური;
- კოლექტიური.

გარდა ამისა, გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს:

- ორმხრივ კომპრომისული (დათმობითი);

- ასიმეტრიული (როცა ერთი მხარის დათმობა მეორე მხარის დათმობის არაადეკვატურია, ანუ არაშესაბამისი) და სხვ.

მოლაპარაკებაზე, გადაწყვეტილების მიღებაზე მრავალი ფაქტორი ახდენს გავლენას. მათ შორის, ერთ-ერთია გარემოს სირთულე, რომელიც მრავალი ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორით განისაზღვრება.

ასევე მნიშვნელოვანი ფაქტორია გარემოს დინამიკურობა, რომელიც მოლაპარაკების წარმართვის საგარეო და საშინაო ფაქტორების სწრაფ ცვლადობას გულისხმობს. ამის გამო, მოცემული პრობლემის გადაწყვეტა უნდა იყოს არა მარტო დიაგნოსტიკური, არამედ პროგნოზირებადი, ანუ იმ ტიპის, რომელიც ითვალისწინებს უახლოეს მომავალში მოსალოდნელ ცვლილებებს.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ხშირად ფსიქოლოგიური ხასიათის გარკვეული ბარიერები წარმოშობა, კერძოდ:

აჩქარებულობა. ითვლება, რომ ცუდ გადაწყვეტილებათა უმრავლესობა ნაჩქარევად მიიღება. ეს, ძირითადად, დროის უქონლობის მიზეზია. ცაიტნოტის პირობებში საჭირო ინფორმაცია დეტალურად ვერ ფასდება. ამასთან, მნიშვნელოვანი მომენტები მხედველობის მიღმა რჩება.

ემოციური აგზნებადობა. ემოციური აგზნებადობის დროს წინდაუხედავი გადაწყვეტილება მიიღება.

დაყოვნება. იგი გადაწყვეტილების მიღებაში საკმაოდ ძლიერი შემზღუდველია. დაყოვნებას მრავალი მიზეზი იწვევს, კერძოდ:

- გადაწყვეტილების მიღებისაგან თავის არიდება, რაც, მეტ-ნაკლებად, ყველა ადამიანს ახასიათებს;
- მიღწეულით დაკმაყოფილება;
- დიდძალი ინფორმაციის გაანალიზების შეუძლებლობა;
- წარუმატებლობის შიში და სხვ.

საკუთარი შეცდომების შეცნობის უუნარობა. მრავალი ადამიანი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში დაშვებულ შეცდომებს ან არ აღიარებს, ან საერთოდ ვერ ამჩნევს, რაც ნებისმიერი პროცესის განვითარებას აფერხებს.

ზედმეტი თავდაჯერებულობა. მრავალი ადამიანი მიიჩნევს, რომ მხოლოდ მისი შეხედულებებია სწორი, ხოლო სხვების – მცდარი, რაც გადაწყვეტილების მიღებისათვის სერიოზული ბარიერია.

საკვანძო სიტყვები: ნორმატიული მეთოდი, სუბიექტური მეთოდი, სტერეოტიპები, ნაღმები, მოსალოდნელი სარგებლიანობის თეორია, დომინირება, მოსალოდნელი სარგებლიანობის სუბიექტური თეორია, კმაყოფილების თეორია, პერსპექტივის თეორია, დანაკარგის უპირატესობის ეფექტი, საკუთრების ეფექტი, ფსევდოდარწმუნების ეფექტი, სინანულის თეორია, კომპენსაციის თეორია.

კითხვები

1. რაზეა ორიენტირებული ნორმატიული მეთოდი?
2. რას ითვალისწინებს სუბიექტური მეთოდი?
3. რა შემთხვევაში ასრულებს სტერეოტიპი პოზიტიურ როლს?
4. რას გულისხმობს პრინციპი - „მოვერიდოთ ნაღმებს“?
5. რა იგულისხმება დანაკარგის უპირატესობის ეფექტში?
6. რა შემთხვევაში ვლინდება საკუთრების ეფექტი?
7. რაში მდგომარეობს ფსევდოდარწმუნების ეფექტის არსი?
8. რა წარმოადგენს დევიდ ბელის, გრეჰმან ლუმისა და რობერტ საგდენის სინანულის თეორიის საფუძველს?

9. რა იგულისხმება არსებული არჩევანის შეფასებაში?
10. როგორ მიიღება ინტუიციური გადაწყვეტილება?
11. რას ეფუძნება მსჯელობით მიღებული გადაწყვეტილება?
12. რა ტიპის გადაწყვეტილება მიიღება გარკვეული ანალიტიკური პროცედურების თანამიმდევრული დაცვის შედეგად?
13. რა ნიშნებით ხასიათდება იმპულსური გადაწყვეტილება?
14. რით განსხვავდება სარისკო გადაწყვეტილება იმპულსურისაგან?

2. პრობლემათა გადაჭრის სირთულეები

ზოგჯერ პარტნიორები საყოველთაოდ მიღებული პრინციპების ნაცვლად, საკუთარი წესებით ხელმძღვანელობენ. მოულოდნელობა ადამიანზე უარყოფითად მოქმედებს – ხელს უშლის საღად იაზროვნოს. ამგვარ ვითარებაში, მოლაპარაკების მონაწილემ გამოსავალი თვითონვე უნდა იპოვოს.

მოლაპარაკების პროცესში მოსალოდნელია:

პარტნიორის მოულოდნელი წინააღმდეგობა. იგი ხშირად გაუგებარი და არამოტივირებულია, ზოგჯერ კი, ალოგიკურიც. ასეთ სიტუაციაში სასარგებლოა:

- ძალების მოკრება;
- დროის მოსაგებად სხვა საკითხზე ყურადღების გადატანა;
- პარტნიორის ნეგატიური ქცევის გარეგნული ფორმით პოზიტიურად შეფასება;
- ამგვარი ქცევის მიზეზების შესახებ სათანადო კითხვების მოკრძალებით დასმა.

მოულოდნელი იდეები და წინადადებები. ისინი საკმაოდ ხშირია მოლაპარაკების პრაქტიკაში. ადამიანი უარყოფითად რეაგირებს არატიპურ წინადადებაზე, მით უმეტეს, თუ ეს წინადადება სხვას ეკუთვნის. რეაქცია ასეთია: „კი, მაგრამ...“. ასეთ სიტუაციაში სასარგებლოა:

- მეორე მხარემ გამოიჩინოს ცნობისმოყვარეობა და მოითხოვოს მტკიცებულებანი (არგუმენტები, ფაქტები).

მოულოდნელი თანამშრომლობა. ეს, რა თქმა უნდა, სასიამოვნო სიურპრიზია, მით უმეტეს, ისეთ სიტუაციაში, როცა პარტნიორისაგან მედგარი წინააღმდეგობა იყო მოსალოდნელი. მაგრამ ასეთ სიტუაციაში აჩქარება დაუშვებელია - გულდასმით უნდა გაანალიზდეს ვითარება.

უთანხმოებები. მოლაპარაკების მონაწილეთა შორის არსებული უთანხმოებები, ძირითადად, წინადადებათა პაკეტის შემუშავების დროს ვლინდება. მათ დასაძლევად მხარეები ჯერ წინასწარ კონსულტაციებს ატარებენ, შემდეგ კი ამ პრობლემებზე საერთო შეხედულებას აყალიბებენ. აღნიშნულის მისაღწევად სხვადასხვა მეთოდს, უმთავრესად კი, დარწმუნებას იყენებენ. უთანხმოებათა განხილვისას მოლაპარაკებათა არსებითი პრობლემაა საკუთარი პოზიციის დაცვა. ასეთ სიტუაციაში პარტნიორები თავიანთ „ხასიათს“ ავლენენ. ამ დროს შესაძლებელია უკომპრომისო ბრძოლა და კონფრონტაცია. ამასთან, პოზიციათა სიმტკიცეს თავისი ზღვარი აქვს. მოლაპარაკების წარმართვის ხელოვნება სწორედ ამ ზღვარის შეგრძნებაა.

ჩიხური (გამოუვალი) მდგომარეობა დამახასიათებელია ნებისმიერი რანგისა და დონის მოლაპარაკებისათვის. იგი ნიშნავს, რომ მხარეები კონკრეტულ საკითხზე შეთანხმებას ვერ აღწევენ. ჩიხური მდგომარეობა მოლაპარაკების ჩაშლისაგან განსხვავდება, თუმცა, მისკენ მიისწრაფვის.

მოლაპარაკების წარმართვის ხელოვნება, უპირველესად, იმაში ვლინდება თუ რამდენად სწრაფად და ეფექტურად შეუძლიათ მხარეებს ამ მდგომარეობიდან გამოსვლა და მოლაპარაკების გაგრძელების უზრუნველყოფა.

ჩიხური სიტუაციიდან გამოსვლის ტექნოლოგიას სამი მთავარი ასპექტი აქვს.

პირველი რეაქცია. ამ დროს აუცილებელია:

- უარყოფითი ემოციების დაოკება;
- სიტუაციის განმუხტვისათვის არსებული მიზეზების დროებით გვერდზე გადაღება;
- საერთო პლატფორმის - შეხედულებათა სისტემის დაუყოვნებლივი ძიება;
- განხილული პრობლემის კიდევ ერთხელ გაანალიზება;
- ყურადღების გამახვილება იმ საკითხებზე, რომლებზეც ადრე მხარეებს გააჩნდათ როგორც საერთო, ისე განსხვავებული პოზიციები.

შეფასება. სიტუაციის შესაფასებლად აუცილებელია:

- მიღწეული შეთანხმების განზოგადება;
- იმ პროგრესული მომენტების გაანალიზება, რომლებიც უკვე მიღწეულია, აგრეთვე იმ მიზეზებისა, რომლებმაც მხარეები მოლაპარაკების მაგიდასთან მიიყვანა;
- განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ყურადღების გამახვილება იმაზე, თუ რა აერთიანებს და რა მიჯნავს მხარეებს ერთმანეთისაგან.
- სასურველია, ამგვარი ვითარებიდან გამოსავალი ორივე მხარემ ერთდროულად ეძიოს.

პერსპექტივა. ჩიხური სიტუაციიდან გამოსვლის ხერხებისა და მეთოდების რიცხვშია:

- ერთობლივ ინტერესებზე ყურადღების გადატანა;
- შესვენების გამოცხადება;
- სიტუაციის განმეორებითი ანალიზი;
- დამატებითი ინფორმაციის წარმოჩენა;
- გარკვეულ დათმობებზე წასვლა;
- წარუმატებლობასთან შეგუება.

ჩიხური მდგომარეობიდან გამოსვლისათვის აუცილებელია რეალური სიტუაციისა და დროის პირობებში მოქმედება, სიტუაციის მთლიანად გაანალიზება, შემოქმედებითი მიდგომა, მაქსიმალურად შესაძლებელი არაფორმალური ვითარების უზრუნველყოფა და შეთანხმებისათვის სასურველი ატმოსფეროს შექმნის ორმხრივი მცდელობა.

საკვანძო სიტყვები: პარტნიორის მოულოდნელი წინააღმდეგობა, მოულოდნელი იდეები და წინადადებები, მოულოდნელი თანამშრომლობა, უთანხმოებები, ჩიხური სიტუაცია, პერსპექტივა.

კითხვები

1. რა უნდა დაუპირისპირდეს პარტნიორის მოულოდნელ წინააღმდეგობას?
2. როგორ რეაგირებს მოლაპარაკების მონაწილე პარტნიორის არატიპურ წინადადებაზე?
3. როდის ვლინდება მოლაპარაკების მონაწილეთა შორის არსებული უთანხმოებები?
4. ჩიხური სიტუაციიდან გამოსვლის ტექნოლოგიის რა ასპექტებია ცნობილი?

3. საპირისპირო და საერთო ინტერესები, ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტები

საპირისპირო ინტერესები. პოზიცია არის ის, რაზეც მიღებულია გადაწყვეტილება, ხოლო ინტერესი არის ის, რაც აიძულებს მხარეებს გადაწყვეტილების მიღებას.

მოლაპარაკების ძირითადი პრობლემა მდგომარეობს არა კონფლიქტურ სიტუაციებში, არამედ მხარეთა მოთხოვნილებებსა და სურვილებს შორის არსებულ კონფლიქტებში. ინტერესი წარმოადგენს ადამიანთა ქმედების მოტივაციას.

საპირისპირო პოზიციების არსებობის ფონზე თითქმის ყოველთვის იკვეთება როგორც ერთ-ერთი მხარისათვის მიუღებელი, ისე ორივე მხარისათვის მისაღები ინტერესები. ინტერესთა განსხვავებულობა შეიძლება განეიტრალოს მხარეთა შორის თანხმობის მიღწევით.

პარტნიორის ინტერესების ამოცნობის ყველაზე ეფექტური საშუალებებია:

- საკუთარი თავის წარმოდგენა პარტნიორის ადგილზე;
- პარტნიორის დარწმუნება იმაში, რომ თქვენს ადგილზე მასაც იგივე გრძნობა დაეუფლებოდა;
- ინტერესების კანონიერებების დასაბუთება;
- პატივისცემის გამოხატვა პარტნიორის ინტერესების მიმართ;
- სიმტკიცის გამოჩენა საკუთარი ინტერესების დაცვისას და რბილი მიდგომის გამოყენება ადამიანებთან ურთიერთობაში;
- მზაობა პარტნიორის წინადადებების მისაღებად.

საერთო ინტერესები. პრობლემათა გადაჭრის ძიებისას შემოქმედებითობას განსაკუთრებით დიდ დაბრკოლებას უქმნის შემდეგი პრინციპი: “რაც უფრო მეტი გერგება შენ, მით ნაკლები დამრჩება მე”. გახსოვდეთ, რომ ყოველთვის არსებობს ურთიერთსარგებლის მიღების შესაძლებლობა.

• *განსაზღვრეთ საერთო ინტერესები.*

წარმოიდგინეთ, რომ ხართ ნავთობგადამამუშავებელი საწარმოს მენეჯერი. იმ ქალაქის მერმა, რომელშიც თქვენი საწარმოა, გაცნობათ, რომ უნდა საწარმოსათვის გადასახადის გაზრდა წელიწადში ერთიდან ორ მილიონამდე. თქვენ პასუხობთ, რომ წელიწადში ერთი მილიონი სრულიად საკამარისია. ამაზე წყდება მოლაპარაკება: ქალაქის მერს უნდა უფრო მეტი ფული, თქვენ კი გინდათ იმდენივეს გადახდა, რამდენსაც აქამდე იხდიდით.

როდის ერთვება საქმეში საერთო ინტერესები? მოდით, უფრო დეტალურად განვიხილოთ, თუ რა უნდა ქალაქის მერს. მას უნდა ფული, რათა დააფინანსოს ქალაქის სხვადასხვა სამსახურები. თუმცა, ქალაქი ვერ მიიღებს ყველაფერს, რაც სჭირდება მხოლოდ თქვენი საწარმოს ხარჯზე. მერი ცდილობს ქალაქში წარმოების გაფართოებას, ახალი ბიზნესის, შესაბამისად კი, ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას.

როგორია თქვენი საწარმოს ინტერესები? აშკარად, თქვენთვის მნიშვნელოვანია აღჭურვილობის განახლება და წარმოების გაფართოება. შიშობთ, რომ ქალაქის ხელმძღვანელობამ მომავალში, შესაძლოა, კიდევ უფრო გაუზარდოს გადასახადი გაფართოებულ წარმოებას. თქვენ მიესალმებით თქვენი საწარმოს გვერდით ახალი გადამამუშავებელი ქარხნის მშენებლობის პერსპექტივას, თუმცა, შიშობთ, რომ ახალი ქარხნის ხელმძღვანელობას ძალიან დააფიქრებს გადასახადის მნიშვნელოვნად ზრდის ტენდენცია.

სწორედ აქ იჩენს თავს თქვენი და ქალაქის მერის საერთო ინტერესები. თქვენ ორივენი მიზნად ისახავთ ახალი სამრეწველო დარგების განვითარებასა და წარმოების სტიმულირებას. თუ რეალურად შეეცდებით საერთო მიზნების

განხორციელებას, უსათუოდ გაგინდებათ ახალი იდეები: ახალ საწარმოთა გადასახადისაგან გათავისუფლება შეიძლება წლით და გადასახადის შემცირება იმ არსებულ საწარმოთათვის, რომელნიც წარმოების გაფართოებას აპირებენ. ამ ვარიანტების მეშვეობით საწარმო შეინარჩუნებს თავის ფულს და იმავდროულად, ფულით შეავსებს ქალაქის ხაზინას.

მოლაპარაკების ერთი მხარე ყოველთვის უნდა ცდილობდეს ისეთი გადაწყვეტილების მიღებას, რომელიც დააკმაყოფილებს არა მხოლოდ მას, არამედ მეორე მხარესაც. თუ მყიდველი გრძნობს, რომ მას ატყუებენ, წაგებული რჩება მაღაზიის მეპატრონეც: იგი კარგავს მყიდველს და იღახება მაღაზიის რეპუტაციაც. გადაწყვეტილება, რომლის შედეგადაც მეორე მხარე ვერ იღებს ვერაფერს, გაცილებით უარესია თქვენთვის, ვიდრე გადაწყვეტილება, რომელიც უზრუნველყოფს მეორე მხარის სიმშვიდეს.

საერთო ინტერესებთან მიმართებაში გასათვალისწინებელია სამი მომენტი:

- **საერთო ინტერესები არსებობს ნებისმიერ მოლაპარაკებაში.**

ისინი შეიძლება არ ტივივებდნენ ზედაპირზე. ჰკითხეთ საკუთარ თავს, ხართ თუ არა დაინტერესებული პარტნიორთან ურთიერთობების შენარჩუნებით, რა პერსპექტივა აქვს თქვენს თანამშრომლობასა და ურთიერთსარგებლის მიღებას, რა იქნება მოლაპარაკების შეწყვეტის საზღაური.

- **საერთო ინტერესები არის რეალური შესაძლებლობა და არა შემთხვევა.**

შეეცადეთ, განიხილოთ თქვენი და თქვენი პარტნიორის არათანმხვედრი ინტერესები საერთო მიზნის კონტექსტში. მაგალითად, თქვენ, როგორც საწარმოს მენეჯერმა და ქალაქის მერმა დაიასახეთ საერთო მიზანი – სამ წელიწადში ქალაქში ახალი სამრეწველო დარგების შექმნა. ასეთ შემთხვევაში, ახალშექმნილ საწარმოთათვის გადასახადის გადავადება წარმოადგენს მერის მხრიდან თქვენი და მისი საერთო მიზნის განხორციელებაზე ორიენტირებულ ქმედებას და არა დათმობას.

- **საერთო ინტერესების არსებობის ფაქტზე ყურადღების გამახვილება უფრო მეგობრულს ხდის მოლაპარაკების პროცესს.**

შუა ოკეანეში, სათადარიგო ნავში მსხდომმა გადარჩენილმა მგზავრებმა საკვების მწირი მარაგის თაობაზე გაჩენილი უთანხმოება უნდა დაუქვემდებარონ საერთო მიზანს – ნაპირამდე მიღწევას.

რამდენადაც მოლაპარაკებაზე თქვენს წარმატებას განსაზღვრავს მეორე მხარის მიერ თქვენი გადაწყვეტილების მიღება-არმიღების ფაქტი, შეეცადეთ, მაქსიმალურად მისაღები გახადოთ თქვენი გადაწყვეტილება მეორე მხარისათვის.

ხშირად მოლაპარაკების მონაწილეებმა არ იციან, რა უნდათ – ლაპარაკი თუ საქმე. განსხვავება კი ამ ორ ქმედებას შორის ძალიან დიდია. თუ საქმე გაინტერესებთ, ნუ დაუმატებთ საქმეს იმ ფაქტორებს, რომლებიც გააფართოებს “მოლაპარაკების ველს”. თუ გინდათ, რომ ცხენმა დაძლიოს ბარიერი, ნუ გაზრდით ბარიერის სიმაღლეს.

ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტები. ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტის პრობლემის გადაჭრისას შესაძლო დანაკარგის მაგალითს წარმოადგენს ორი დის მიერ ფორთოხლის გაყოფის ისტორია. ერთ დას ფორთოხლის კანი სჭირდებოდა ცომისათვის, მეორეს კი, ნაყოფის შიგთავსი საჭმელად. დებმა შუაზე გაჭრეს ფორთოხალი. ერთმა დამ ფორთოხალს კანი შემოაცალა და შიგთავსი გადააგდო, მორემ კი პირიქით გააკეთა. დებს ფორთოხალი ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტის გათვალისწინებით რომ გაეყოთ ერთმანეთში, ერთი და მთელი ფორთოხლის კანს მიიღებდა, მეორე კი მთელ ფორთოხალს შეჭამდა.

ხშირად, მოლაპარაკების დროსაც მხარეები “მთელი ფორთოხლის” ნაცვლად მხოლოდ მის ნახევარს იღებენ.

ამგვარი დანაკარგის თავიდან აცილების მიზნით, მხარეებმა უნდა შეიმუშაონ რაც შეიძლება მეტი ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტი. ამ ტიპის პრობლემის

გადაჭრის ერთ-ერთ ეფექტურ საშუალებას წარმოადგენს ურთიერთსარგებლის ძიება და მხარეთათვის საერთო პრობლემების მოგვარების სურვილი.

საერთო ინტერესებთან მიმართებაში მხარეებმა უნდა გაითვალისწინონ, რომ:

- საერთო ინტერესები არსებობს ყველა მოლაპარაკებაში;
- საერთო ინტერესების არსებობა არის რეალური შესაძლებლობა და არა შემთხვევა;
- საერთო ინტერესების არსებობა იძლევა მოლაპარაკების მხარეთა შორის თანამშრომლობის შესაძლებლობას.

უცნაურია, მაგრამ ფაქტია: ზოგი ადამიანი თვლის, რომ განსხვავება უსათუოდ წარმოშობს პრობლემას. სიმანდილეში კი, ხშირად სწორედ განსხვავებას მიჰყავს ადამიანები ურთიერთხელსაყრელ ვარიანტამდე.

საკვანძო სიტყვები: საპირისპირო ინტერესები, საერთო ინტერესები, ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტები.

კითხვები

1. რაში მდგომარეობს მოლაპარაკების ძირითადი პრობლემა?
2. რა პრინციპი უქმნის განსაკუთრებით დიდ დაბრკოლებას შემოქმედებითობას პრობლემათა გადაჭრის ძიებისას?
3. რა წარმოადგენს შესაძლო დანაკარგის თავიდან აცილების ერთ-ერთ ეფექტურ საშუალებას?

სადისკუსიო თემატიკა და როლური თამაშები:

1. თქვენმა ოჯახმა მოულოდნელად მიიღო გარკვეული თანხა (დაგიბრუნეს ვალი, იპოვეთ ან მოიგეთ ლატარიაში). თანხა არც ისე დიდია, მაგრამ საკმარისია გარკვეული ნივთების შესაძენად. ოჯახში დაიწყო კამათი: მამა თვლის, რომ დროა გამოცვალოს მანქანის რამდენიმე ნაწილი, დედა დაუინებოთ ითხოვს ძველი სავარძლების ახალით შეცვლას, თქვენ ახალ კომპიუტერზე ოცნებობთ, თქვენი პატარა ძმა კი – ახალ სპორტულ ველოსიპედზე. თუ ფულს გაყოფთ ოჯახის წევრებზე, არავის ეყოფა იმის შესაძენად, რაც მას სურს. თუ სურვილი შეუსრულდება ოჯახის მხოლოდ ერთ წევრს, სხვები უკმაყოფილონი დარჩებიან. დანიშნეთ “ოჯახური საბჭო”. დაინაწილეთ როლები და შეეცადეთ, იპოვოთ ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტები.

2. შექმენით სცენარები ისეთი კონფლიქტური სიტუაციებისათვის, სადაც პრობლემის გადაჭრა შესაძლებელია მხარეთა არათანმხვედრ ინტერესებზე კონცენტრირების მეშვეობით.

დასკვნა

გადაწყვეტილების მიღება ნებისმიერი მოლაპარაკების უმთავრესი შემადგენელი ნაწილია. ამ ეტაპზე განსაკუთრებით ძლიერია სუბიექტურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორების გავლენა. რა თქმა უნდა, არსებობს გადაწყვეტილების მიღების მრავალრიცხოვანი წესი, პროცედურა და მეთოდი, რომლებიც ამ პროცესს მნიშვნელოვნად ამარტივებენ, მაგრამ მოლაპარაკების გამოცდილმა მონაწილემ კარგად იცის, თუ რამდენად ძლიერია სუბიექტური, ხშირად, ინტუიციური ფაქტორების გავლენა.

გადაწყვეტილების მიღებაში არსებობს ნორმატიული და სუბიექტური მეთოდები. სწორედ აღნიშნული მეთოდების სინთეზით ან ნაწილობრივი იგნორირებით განისაზღვრება გადაწყვეტილების მიღების ხელოვნება.

არსებობს გადაწყვეტილების მიღების მრავალი პრინციპი, რომელთა შორის საყურადღებოა ამერიკელი როჯერს დიუსონის პრინციპები:

- მშვიდად აღვიქვათ გაურკვეველობა;
- ვისწავლოთ მოსმენა;
- ვიფიქროთ გარშემომყოფთა შესედულებებზე;
- განვერიდოთ სტერეოტიპებს;
- გამოვიჩინოთ მოქნილობა;
- რეალურად შევაფასოთ არსებული პირობები და სიძნელეები;
- მოვერიდოთ „ნაღმებს“.

გადაწყვეტილების მიღებაში არსებობს ორი მიმართულების თეორია: ნორმატიული და აღწერილობითი. პირველი მიმართულების მაგალითია ამერიკელი სპეციალისტების, ჯ. ნიუმანისა და ო. მორგენშტერნის მიერ დამუშავებული **მოსალოდნელი სარგებლიანობის თეორია**. ამ თეორიის ძირითადი ამოცანაა იმ წინადადებების ფორმულირება, რომლებიც რაციონალური გადაწყვეტილების მიღებას განაპირობებს.

ამერიკელმა სპეციალისტმა ჯ. სევიჯმა გარკვეული კორექტივი შეიტანა მოცემულ თეორიაში. მან დამატებით გამოყო სუბიექტური ფაქტორი და თეორიასაც, **მოსალოდნელი სარგებლიანობის სუბიექტური თეორია** უწოდა. ამით მან პიროვნული შესაძლებლობების მნიშვნელობა წარმოაჩინა, თუმცა, ეს ფაქტორი მხოლოდ ერთჯერადად მოქმედებს.

მეორე მიმართულების თეორიათა შორის, მნიშვნელოვანია:

პერბერტ საიმონის **კმაყოფილების თეორია**, რომლითაც დგინდება, რომ ადამიანს სურს, ამ პროცესმა მას კმაყოფილება მიანიჭოს. ამიტომ იღებს იგი იმ გადაწყვეტილებას, რომელიც აწეობს და არა იმას, რომელიც ოპტიმალურია;

დანიელ კანემანისა და ამოს ტვერსკის **პერსპექტივის თეორიაში**, რომელშიც ცნება „სარგებლიანობა“ შეცვლილია „ფასეულობით“, ასევე დამატებით ჩართულია ისეთი კატეგორიები, როგორიცაა „შენაძენი“ და „დანაკარგი“. მოცემული თეორიის ავტორები ყურადღებას ამახვილებენ შემდეგ საინტერესო ფსიქოლოგიურ ეფექტზე:

- **დანაკარგის უპირატესობის ეფექტი;**
- **საკუთრების ეფექტი;**
- **ფსევდოდარწმუნების ეფექტი.**

დევიდ ბელის, გრეჰმან ლუმისა და რობერტ საგდენის **სინანულის თეორიის** საფუძველს კონტრფაქტების მოხმობა წარმოადგენს. ითვლება, რომ ადამიანი, ზოგ შემთხვევაში, მის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას იმის მიხედვით აფასებს, თუ რა მოხდებოდა, სხვაგვარად რომ მოქცეულიყო.

კომპენსაციის თეორიის არსი შემდეგში მდგომარეობს: უმრავლეს შემთხვევაში, ერთი რომელიმე კრიტერიუმით მიღებული გადაწყვეტილების შედეგის შეფასება შეუძლებელია. სხვადასხვა კრიტერიუმის გამოყენებით, შეფასების პარამეტრები (მაჩვენებლები) ერთმანეთს ენაცვლება. მაგ., შეძენილი საქონელი ძვირია (უარესი პარამეტრი), მაგრამ მაღალხარისხოვანია (უკეთესი პარამეტრი), უფრო ზუსტად, უკეთესი პარამეტრი წარმოადგენს უარესის კომპენსაციას.

მოლაპარაკების პროცესში, მხარეებს შორის ხშირად აზრთა სხვადასხვაობა წარმოიშობა. პრობლემის წარმატებით გადაჭრისათვის მხარეებს განსაკუთრებით ესაჭიროებათ პრობლემისათვის პარტნიორის თვალთ შეხედვის უნარი. პრობლემის გადაწყვეტის ფსიქოტექნოლოგია მრავალ ქმედებას ითვალისწინებს, რომელთა შორის უმთავრესია:

- სიტუაციის ანალიზი;
- აუცილებელი ინფორმაციის განსაზღვრა;
- პრობლემის გადაწყვეტის გზების დასახვა;
- არსებული არჩევანის შეფასება;
- გაკეთებული არჩევანის სისწორის შეფასება;
- მოსალოდნელი შედეგების წარმოდგენა.

გადაწყვეტილებათა კლასიფიკაცია შესაძლებელია რამდენიმე ნიშნის მიხედვით:

- ობიექტის მასშტაბის მიხედვით;
- მიზნის მიხედვით;
- განხორციელების პერიოდის მიხედვით;
- პრობლემათა წრის მიხედვით;
- მიღების პირობების მიხედვით;
- ფსიქოლოგიური კრიტერიუმის მიხედვით.

გარკვეული სიტუაციური ნიშნების მიხედვით, გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს:

- დაპროგრამებული;
- დაუპროგრამებელი;
- კომბინირებული;
- სტრუქტურული;
- არასტანდარტული;
- დეტერმინატიული.

გადაწყვეტილების კლასიფიკაცია შესაძლებელია:

- ხმის მიცემის პროცედურის მიხედვით;
- განახლების მიხედვით;
- სუბიექტის მიხედვით.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ხშირად ფსიქოლოგიური ხასიათის გარკვეული ბარიერები წარმოშობა, კერძოდ:

- აჩქარებულობა;
- ემოციური აგზნებადობა;
- დაყოვნება;
- საკუთარი შეცდომების შეცნობის შეუძლებლობა;
- ზედმეტი თავდაჯერებულობა.

ზოგჯერ პარტნიორები, საყოველთაოდ მიღებული პრინციპების ნაცვლად, საკუთარი წესებით ხელმძღვანელობენ. მოულოდნელობა ადამიანზე უარყოფითად

მოქმედებს – ხელს უშლის საღად იაზროვნოს. **მოლაპარაკების პროცესში მოსალოდნელია:**

- პარტნიორის მოულოდნელი წინააღმდეგობა;
- მოულოდნელი იდეები და წინადადებები;
- მოულოდნელი თანამშრომლობა;
- უთანხმოებები.

ჩიხური (გამოუვალი) მდგომარეობა დამახასიათებელია ნებისმიერი რანგისა და დონის მოლაპარაკებისათვის. მოლაპარაკების წარმართვის ხელოვნება, უპირველესად, იმაში ვლინდება თუ რამდენად სწრაფად და ეფექტურად შეუძლიათ მხარეებს ამ მდგომარეობიდან გამოსვლა და მოლაპარაკების გაგრძელების უზრუნველყოფა.

ჩიხური სიტუაციიდან გამოსვლის ტექნოლოგიას სამი მთავარი ასპექტი აქვს:

- პირველი რეაქცია;
- შეფასება;
- პერსპექტივა.

ჩიხური სიტუაციიდან გამოსვლის ხერხებისა და მეთოდების რიცხვშია:

- ერთობლივ ინტერესებზე ყურადღების გადატანა;
- შესვენების გამოცხადება;
- სიტუაციის განმეორებითი ანალიზი;
- დამატებითი ინფორმაციის წარმოჩენა;
- გარკვეულ დათმობებზე წასვლა;
- წარუმატებლობასთან შეგუება.

მოლაპარაკების ძირითადი პრობლემა მდგომარეობს არა კონფლიქტურ სიტუაციებში, არამედ მხარეთა მოთხოვნილებებსა და სურვილებს შორის არსებულ კონფლიქტებში. ინტერესი წარმოადგენს ადამიანთა ქმედების მოტივაციას.

საპირისპირო პოზიციების არსებობის ფონზე თითქმის ყოველთვის იკვეთება როგორც ერთ-ერთი მხარისათვის მიუღებელი, ისე ორივე მხარისათვის მისაღები ინტერესები.

პრობლემათა გადაჭრის ძიებისას შემოქმედებითობას განსაკუთრებით დიდ დაბრკოლებას უქმნის შემდეგი პრინციპი: “რაც უფრო მეტი გერგება შენ, მით ნაკლები დამრჩება მე”. გახსოვდეთ, რომ ყოველთვის არსებობს ურთიერთსარგებლის მიღების შესაძლებლობა.

უცნაურია, მაგრამ ფაქტია: ზოგი ადამიანი თვლის, რომ განსხვავება უსათუოდ წარმოშობს პრობლემას. სიმანდვილეში კი, ხშირად სწორედ განსხვავებას მიჰყავს ადამიანები ურთიერთხელსაყრელ ვარიანტამდე.

თავი VI. აღქმა, ემოციები და ობიექტური კრიტერიუმები

1. აღქმა

ადამიანთა ურთიერთობის ერთ-ერთი ურთულესი ფორმაა მოლაპარაკება, რომლის ეფექტურობაც მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული. მათგან პირველი, ადამიანის აღქმის თავისებურებაა.

ადამიანთა აზროვნების თავისებურება მოლაპარაკების პროცესში გაჩენილი უთანხმოების მიზეზია. პარტნიორის აზროვნების სტილის ამოცნობა და საკუთარი თვალსაზრისის გადახედვა იძლევა კონფლიქტის სფეროს შევიწროებისა და მოლაპარაკების გაგრძელების ახალი სტიმულის მიღების შესაძლებლობას.

- **არ შეიძლება პარტნიორის მიზნებზე დასკვნის გაკეთება საკუთარი ეჭვების საფუძველზე;**
- **არ შეიძლება საკუთარი დანაშაულის სხვაზე გადაბრალება.**

ცნობილია, რომ ადამიანთა შორის ურთიერთობას ხშირად მოჰყვება ხოლმე გაუგებრობა და კამათი. გაუგებრობისათვის კი, როგორც წესი, კონკრეტული ადამიანის სახელის დარქმევას ვცდილობთ.

პროფკავშირების ლიდერი სვამს შეკითხვას: “ვინ მოგიწოდათ გაფიცვისაკენ?” ჯოუნსი პასუხობს: “ეს მე ვიყავი. ამ იდიოტმა – ოსტატმა კემბელმა, ორი კვირის განმავლობაში მეხუთედ გამაგზავნა ბრიგადიდან სხვის შესაცვლელად. აშკარაა, რომ მერჩის. საკმარისია! მე რატომ უნდა ვაკეთო მთელი შავი სამუშაო?”

მოგვიანებით პროფკავშირების ლიდერმა პრეტენზია წაუყენა კემბელს: “სულ რატომ ერჩით ჯოუნსს? იგი ამბობს, რომ თქვენ ის ორი კვირის განმავლობაში ხუთჯერ გააგზავნეთ სხვის შესაცვლელად. რა ხდება?”

კემბელმა უპასუხა: “მე შევარჩიე ჯოუნსი იმიტომ, რომ იგი საუკეთესოა. შემიძლია, დავეყრდნო მას და ვიყო დარწმუნებული, რომ ბრიგადაში ბრიგადირის გარეშეც ყველაფერი კარგად იქნება, თუ იქ ჯოუნსია. მე ვაგზავნი მას მხოლოდ მაშინ, როცა რომელიმე სხვა ბრიგადაში არ არის ბრიგადის უფროსი, სხვა შემთხვევაში კი, სმიტს ან კიდევ ვინმე სხვას ვაგზავნი. ამ გრიპის გამო ბევრი ხალხი ვერ გამოდის სამუშაოზე. არ ვიცოდი, თუ ჯოუნსს რაიმე საწინააღმდეგო ჰქონდა. მეგონა, მას მოსწოდნა პასუხისმგებლობა”.

ჯოუნსმა ჩათვალა, რომ კემბელი “გადაეკიდა”, კემბელმა კი ჩათვალა, რომ წაახალისა ჯოუნსი მისთვის საპასუხისმგებლო საქმის დავალებით.

ხშირად, უსაფუძვლო დასკვნებს ვაკეთებთ! უნდა გვახსოვდეს, რომ “მეორე მხარე” არ არის აბსტრაქცია – “მეორე მხარეს” ადამიანები დგანან. მათ კი თავიანთი ემოციები და ღირებულებები, აზროვნებისა და ცხოვრების სხვადასხვა სტილი აქვთ. ყველა ადამიანი თავისებურად აღიქვამს სამყაროს, ზოგ მათგანს კი ერთმანეთში ერევა რეალობა და მის მიერვე აღქმული სამყარო. ისინი, როგორც წესი, ვერ ახერხებენ თქვენი შეტყობინების სწორ ინტერპრეტაციას და თქვენც არასწორად გესმით მათი შეტყობინება - მათ სულ სხვა რამის თქმა უნდათ.

ბუნებრივია, ჩნდება კითხვა: “რა უნდა გავაკეთოთ იმისათვის, რომ გავიგოთ, რისი თქმა სურდა თქვენს პარტნიორს?” პასუხი ამ შეკითხვაზე შემდეგია: “წარმოიდგინეთ თავი მის ადგილზე!”

სამყაროს თქვენს მიერ შექმნილი “ხატის” თავისებურება განპირობებულია იმით, თუ რომელი “სამრეკლოდან” უყურებთ მას. ჩვენ ხშირად ვხედავთ იმას, რისი დანახვაც გვსურს. ინფორმაციიდან ჩვენ ვარჩევთ იმ ფაქტებს, რომლებიც ადასტურებენ ჩვენს აზროვნებაში აკუმულირებულ წარმოდგენებს და უგულებელვყოფთ ან მცდარ ინტერპრეტაციას ვაძლევთ იმ ფაქტებს, რომლებიც არ შეესაბამება ჩვენს თვალსაზრისს. მოლაპარაკების პროცესში თითოეული მხარე

შეიძლება, ხედავდეს მხოლოდ საკუთარი პოზიციის უპრატესობასა და პარტნიორის პოზიციის ნაკლს.

ადიქვა სიტუაცია ისევე, როგორც ამას თქვენი პარტნიორი აკეთებს, საკმაოდ რთულია, მაგრამ აუცილებელი; ვინაიდან სწორედ ეს უნარია მოლაპარაკების ეფექტურობის ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორი. არ არის საკმარისი იმის ცოდნა, რომ თქვენი პარტნიორი სხვაგვარად ადიქვამს მოვლენებსა და ფაქტებს. იმისათვის, რომ გავლენა მოახდინოთ მასზე, უნდა გაარკვიოთ, თუ რამდენად გამართლებულია მისი პოზიცია. სრულიად არასაკმარისია პარტნიორების, როგორც “საექსპერიმენტო არსებების” თავისებურებათა შესწავლა – გააცნობიერეთ, რომ თქვენ ერთ-ერთი მათგანი ხართ. შეეგუეთ იმ ფაქტს, რომ თქვენ შეიძლება ხედავდეთ ცივი წყლით ნახევრად სავსე ჭიქას, თქვენი პარტნიორი კი – გაურეცხავ ნახევრად ცარიელ ჭიქას.

აზროვნების სხვადასხვა სტილის რეალიზაციის ნიმუშს წარმოადგენს შემდეგი ისტორია ბინის არენდის განახლების შესახებ:

მდგმური: ბინის გადასახადი უკვე ისედაც მეტისმეტად მაღალია;

ბინის მეპატრონე: ბინის გადასახადი დიდი ხანია არ გაზრდილა;

მდგმური: იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ ყველაფერ დანარჩენზე ფასი გაიზარდა, მე უფრო მეტის გადახდა ბინაში არ შემიძლება;

ბინის მეპატრონე: იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ ყველაფერ დანარჩენზე ფასი გაიზარდა, მე მეტი შემოსავალი მჭირდება გაქირავებული ფართობიდან;

მდგმური: დიდი ხანია საჭიროა ბინის გადაღება;

ბინის მეპატრონე: კედლები ძალიან გაჭუჭყიანდა;

მდგმური: მე ვიცნობ ადამიანებს, რომლებიც უფრო ნაკლებს იხდიან ასეთ ბინაში;

ბინის მეპატრონე: მე ვიცნობ ადამიანებს, რომლებიც უფრო მეტს იხდიან ასეთ ბინაში;

მდგმური: ისევე როგორც ახალგაზრდების უმრავლესობას, არც მე არ მაქვს უფრო ძვირიანი ბინის ქირაობის საშუალება;

ბინის მეპატრონე: ისევე როგორც ახალგაზრდების უმრავლესობა, ისიც ძალიან ხმაურობს და უდიერად ხმარობს ბინას;

მდგმური: ქირა უნდა შემცირდეს, ვინაიდან ბინა არაპრესტიჟულ რაიონშია.

ბინის მეპატრონე: ბინის მეპატრონეებმა ფასი უნდა ავწიოთ რაიონის პრესტიჟის ამაღლების მიზნით;

მდგმური: მე კარგი მდგმური ვარ: არ მეყავს არც კატა და არც ძაღლი;

ბინის მეპატრონე: რადიოს მაღალ ხმას ჭკუიდან გადავყავარ;

მდგმური: მაშინვე ვიხდი ქირას, როგორც კი მოხოვს;

ბინის მეპატრონე: არასოდეს არ იხდის ქირას, ვიდრე არ ვთხოვ;

მდგმური: იგი ცივი და ოფიციალური ადამიანია: არასოდეს მკითხავს, როგორ მიდის ჩემი საქმეები;

ბინის მეპატრონე: მე ტაქტიანი ადამიანი ვარ: არასოდეს ვერევი მდგმურის პირად ცხოვრებაში.

თუ უკეთ გაერკვევით პარტნიორის აზროვნების სტილში, შესაძლოა, დაიწყოთ საკუთარი პოზიციის გადახედვა შექმნილი სიტუაციის გათვალისწინებით. მაგრამ ეს არ არის საფასური პარტნიორის თვალსაზრისში გარკვევისათვის – ეს მომგებიანია, ვინაიდან საგრძნობლად ვიწროვდება კონფლიქტის სფერო.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანის აღქმის თავისებურება, ადამიანთა აზროვნების სტილი, გაუგებრობა და კამათი, კონფლიქტის სფერო, მოლაპარაკების გაგრძელების სტიმული, “მეორე მხარე”, სამყაროს “ხატი”, მცდარი ინტერპრეტაცია, აზროვნებაში აკუმულირებული წარმოდგენები.

კითხვები

1. რის საშუალებას იძლევა პარტნიორის აზროვნების სტილის ამოცნობა და საკუთარი თვალსაზრისის გადახედვა?
2. რითია განპირობებული სამყაროს თითოეული ჩვენგანის მიერ შექმნილი “ხატის” თავისებურება?

2. ემოციები

მოლაპარაკების პროცესში, განსაკუთრებით თუკი მოლაპარაკება ჩიხში შევიდა, ემოციები უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, ვიდრე თავად დისკუსია. ასეთ შემთხვევაში, მხარეები მზად არიან უფრო ბრძოლისათვის, ვიდრე თანამშრომლობისათვის. მხარეები ერთმანეთის ემოციებს ემოციებითვე პასუხობენ. შიშმა შეიძლება აღშფოთება გამოიწვიოს, აღშფოთებამ კი – შიში. ემოციებს ჩიხში შეჰყავს მოლაპარაკება. სწორედ ამიტომაც აუცილებელი როგორც საკუთარი, ისე პარტნიორის ემოციების კონტროლი.

- როგორი სასარგებლოც არ უნდა იყოს ობიექტური ფაქტების მოხმობა, საბოლოო ჯამში, სწორედ მხარეთა მიერ აღქმული რეალობა წარმოადგენს მოლაპარაკების პრობლემასაც და ამ პრობლემის გადაჭრის გზასაც.

ადამიანებს გვჩვენებს საკუთარი შიშისა და ეჭვების პარტნიორის განზრახვად აღქმა. ამ ფაქტის საილუსტრაციო ნიმუშს წარმოადგენს შემდეგი ისტორია:

“ისინი ერთმანეთს ბარში შეხვდნენ. მოგვიანებით, კაცმა ქალს სახლში გაცილება შესთავაზა. კაცი ქალისათვის უცნობი ქუჩებით მიდიოდა და თან ეუბნებოდა მას, რომ ეს უმოკლესი გზა იყო. კაცმა ისე სწრაფად მიიყვანა შინ, რომ ქალმა ათსაათიან ახალ ამბებსაც კი მიუსწრო”.

რატომ გეჩვენებათ ასეთი მოულოდნელი ამ ისტორიის დასასრული? ალბათ, იმდენად, რომ პროგნოზს თქვენს საკუთარ შიშსა და ეჭვებზე დაყრდნობით აკეთებდით. მეორე მხარის ქმედებათა და გამონათქვამთა ინტერპრეტაცია თქვენი საკუთარი შიშისა და ეჭვების გათვალისწინებით, წაგართმევთ უნარს იმ ახალი იდეების გენერირებისა, რომელნიც შეთანხმების მიღწევის ორიენტირებს წარმოადგენს.

- **ნუ გამოიტანთ პარტნიორის განზრახვაზე დასკვნას თქვენი საკუთარი შიშისა და ეჭვების საფუძველზე.**

საკმაოდ დიდი ცდუნებაა საკუთარ პრობლემებზე პასუხისმგებლობის სხვაზე გადაბრალევა. “თქვენი კომპანია არასანდოა. თქვენს მიერ შეკეთებული გენერატორი ისევ გაფუჭდა”. სხვისი დადანაშაულება ყველაზე იოლი საქმეა, განსაკუთრებით კი მაშინ, როცა გრძნობთ, რომ მეორე მხარე პასუხისმგებელია რაიმეზე. მაგრამ, თქვენი ბრალდება არაფრის მომტანია იმ შემთხვევაშიც კი, როცა იგი ობიექტურია. თქვენი “თავდასხმა” აიძულებს მეორე მხარეს, დაიკავოს “თავდაცვითი” პოზიცია და წინასწარვე “შეებრძოლოს” თქვენს შეტყობინებას. ადანაშაულებთ რა მეორე მხარეს, თქვენ აკავშირებთ ადამიანს პრობლემასთან.

- **ნუ დააკავშირებთ პრობლემას ადამიანთან, რომელსაც ესაუბრებით. თქვენი პრობლემის არსებობა არ არის მეორე მხარის ბრალი.**

გაარკვიეთ, უნდა თუ არა ადამიანს, რომ მას საპასუხისმგებლო დავალება მისცეთ. თუ ამას არ გააკეთებთ, მაშინ ნურც გაგიკვირდებათ, თუკი იგი უარს იტყვის მის შესრულებაზე.

სამხრეთ აფრიკაში თეთრკანიანები შეეცადნენ მისაღები გამოცდების დისკრიმინაციული კანონის გაუქმებას. წინადადებების განხილვას საპარლამენტო კომიტეტში მხოლოდ თეთრკანიანები ესწრებოდნენ. წინადადებები არაეფექტური აღმოჩნდა არა მათი შინაარსის გამო, არამედ იმ ფაქტის გამო, რომ ისინი წარმოდგენდნენ იმ პროცესის “ნაყოფს”, რომელშიც შავკანიანები არ მონაწილეობდნენ. შავკანიანებმა თეთრკანიანების ძალისხმევა ასე აღიქვეს: “ჩვენ, თეთრკანიანები, რომელნიც თქვენზე მაღლა ვდგავართ, ვცდილობთ, მოვაგვაროთ თქვენი პრობლემები”.

იმისათვის, რომ პარტნიორმა მიიღოს ესა თუ ის წინადადება, არ არის საკმარისი მასთან მხოლოდ პრობლემის არსის განხილვა; პარტნიორს უნდა გაუჩინოთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მისი აქტიური მონაწილეობის შეგრძნება.

- **შეთანხმების მიღწევა გაცილებით იოლია მაშინ, როცა პარტნიორი თავს “იდუბის მესაკუთრედ” თვლის.**

მოლაპარაკების პროცესში, განსაკუთრებით კი “უძრაობის” ფაზაში, ემოციები შესაძლოა, თავად დისკუსიაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი აღმოჩნდეს. ასეთ სიტუაციაში მხარეები უფრო ბრძოლისთვის არიან მზად, ვიდრე თანამშრომლობის პირობებში შეთანხმების მიღწევის გზების ძიებისათვის.

ისრაელიც და პალესტინაც, ორივე ერთნაირად გრძნობს არსებობასთან დაკავშირებულ საფრთხეს. ორივე მხარის ემოცია გავრცელდა ისეთ უმტკივნეულო, პრაქტიკულ საკითხზეც კი, როგორიცაა დასავლეთ სანაპიროზე წყლის განაწილების პრინციპი. რამდენადაც ორივე მხარე გრძნობს, რომ საქმე გადარჩენაზე მიდგა, მხარეები ნებისმიერ საკითხს სიკვდილ-სიცოცხლის კონტექსტში განიხილავენ.

- **ემოციებს შეუძლია მოლაპარაკების ჩიხში შეყვანა და შეწყვეტაც კი.**

პარტნიორისათვის საკუთარი განცდების გაზიარება გულისხმობს ემოციების ტვირთისაგან გათავისუფლებას, რაც ხელს უწყობს მხარეთა მიერ პრობლემის გადაჭრის გზის ინტენსიურ ძიებას. არანაირად არ დაზარალებით, თუკი ეტყვიტ პარტნიორს: “ჩვენი მხარე თვლის, რომ ცუდად მოგვექცნენ. ამ ფაქტს ძალიან განვიცდით. ვშიშობთ, რომ შეთანხმებას შეიძლება მივადწიოთ, მაგრამ იგი არ შესრულდება. არ ვიცი, აქვს თუ არა რაიმე საფუძველი ჩვენს განცდას. პირადად მე ვფიქრობ, რომ შეიძლება ცდებით და ეს განცდა უსაფუძველოა, მაგრამ ჩვენი მხარის სხვა დანარჩენი წარმომადგენლები თვლიან, რომ უსამართლოდ დაიჩაგრნენ. იგივე განცდა აქვს თქვენს მხარესაც?”

- **მხარეთა ემოციებსა და განცდებზე კონცენტრირებით, მოლაპარაკება ნაკლებად წინააღმდეგობრივ პროცესად გარდაიქმნება.**

უარყოფით ემოციებთან გამკლავების ერთ-ერთ ეფექტურ მეთოდს წარმოადგენს პარტნიორის დახმარება მისი ემოციებისაგან გათავისუფლებაში. თავის განცდებზე ლაპარაკისას, ადამიანი მოიპოვებს ფსიქოლოგიურ თავისუფლებას.

- **ემოციებისაგან გათავისუფლების შემდგომ, პარტნიორთან რაციონალური საუბრის ალბათობა საკმაოდ მაღალია.**

საკუთარი ემოციების გამომჟღავნება საკმაოდ სარისკოა – ამ “აქციას”, შესაძლოა, მეორე მხარის მძიმე რეაქცია მოჰყვეს.

1950 წელს კონფლიქტების დარეგულირების კომიტეტმა გამოიყენა “კოლექტიური ფეთქებადი ემოციების” პრევენციული, უჩვეულო და საკმაოდ ეფექტური მეთოდი. კომიტეტის წევრებმა დაამკვიდრეს შემდეგი წესი: კომიტეტის ყოველ სხდომაზე აღშფოთების უფლება ენიჭებოდა კომიტეტის მხოლოდ ერთ წევრს. დანარჩენი წევრები კი სარგებლობდნენ თავიანთი “ურეაქციოების” კანონიერი უფლებით. შემდეგ სხდომაზე კომიტეტის სხვა წევრს ენიჭებოდა აღშფოთების უფლება, დანარჩენები კი იკავებდნენ თავიანთი ემოციების “აფეთქებას”.

- **მხარეთა მიერ საკუთარი ემოციების კონტროლი მოლაპარაკების ეფექტურობის ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორია.**

ურთიერთობის გარეშე შეუძლებელია მოლაპარაკება. ურთიერთობა კი საკმაოდ რთული საქმეა. რაც უნდა თქვათ, მუდამ მზად უნდა იყოთ იმისათვის, რომ მეორე მხარე თავისებურად აღიქვამს თქვენს ნათქვამს.

საკვანძო სიტყვები: ემოციების კონტროლი, ობიექტური ფაქტები, მხარეთა მიერ აღქმული რეალობა, მოლაპარაკების პრობლემა, მეორე მხარის ქმედებათა და გამონათქვამთა ინტერპრეტაცია, ახალი იდეების გენერირება, შეთანხმების მიღწევის ორიენტირები, თავდაცვითი პოზიცია, მხარეთა ემოციებსა და განცდებზე კონცენტრირება, “იდეის მესაკუთრე”, წინააღმდეგობრივი პროცესი.

კითხვები

1. რა შემთხვევაში ხდება ემოციები უფრო მნიშვნელოვანი, ვიდრე თავად დისკუსია?
2. რატომაა აუცილებელი როგორც საკუთარი, ისე პარტნიორის ემოციების კონტროლი?
3. რა წარმოადგენს მოლაპარაკების პრობლემასაც და ამ პრობლემის გადაჭრის გზასაც?

4. რა შედეგს იძლევა მეორე მხარის ქმედებათა და გამონათქვამთა ინტერპრეტაცია თქვენი საკუთარი შიშისა და ეჭვების საფუძველზე?
5. რა ტიპის ქმედებისაკენ უბიძგებს თქვენს პარტნიორს თავდასხმა?
6. რა ეფექტს იძლევა “იდუის მესაკუთრეობის” განცდა?
7. რა საფრთხე ჩნდება მოლაპარაკების “უძრაობის” ფაზაში?
8. რა ფაქტორი უწყობს ხელს მხარეთა მიერ პრობლემის გადაჭრის გზის ინტენსიურ ძიებას?
9. რა არის უარყოფით ემოციებთან გამკლავების ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტური მეთოდი?
10. რა შემთხვევაში მოიპოვებს ადამიანი ფსიქოლოგიურ თავისუფლებას?
11. რა შემთხვევაშია პარტნიორთან რაციონალური საუბრის ალბათობა საკმაოდ მაღალი?

3. ობიექტური კრიტერიუმები და სამართლიანი პროცედურები

მოლაპარაკებისას ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენება გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში პრინციპების და არა ზეწოლის გამოყენებას. რაც უფრო თანამიმდევრულად ხდება პრობლემის გადაჭრა სამართლიანობის პრინციპისა და მეცნიერული კრიტერიუმების გათვალისწინებით, მით უფრო მაღალია მხარეთა მიერ გონივრული გადაწყვეტილების მიღების ალბათობა.

როგორ უნდა შემუშავდეს ობიექტური კრიტერიუმები და როგორ უნდა გამოიყენონ ისინი მხარეებმა მოლაპარაკების პროცესში?

- ობიექტური კრიტერიუმი არ უნდა იყოს განპირობებული მხარეთა სურვილებით. იგი უნდა იყოს კანონიერი და პრაქტიკული;
- ობიექტური კრიტერიუმი უნდა იყოს მისაღები (თეორიულად მაინც) მოლაპარაკებაში მონაწილე ორივე მხარისათვის;
- კრიტერიუმის ობიექტურობის შემოწმების მიზნით, უნდა დადგინდეს მისი ორივე მხარის მიერ ეფექტურად გამოყენების შესაძლებლობა.

სამართლიანი პროცედურები. მიუხედავად მხარეთა მიზნებისა, შედეგის მიღების მიზნით, მოლაპარაკების პროცესში უნდა იქნეს გამოყენებული ობიექტური კრიტერიუმები ან საპირისპირო ინტერესთა დარეგულირების სამართლიანი პროცედურები.

არსებობს ორ ბავშვს შორის ნამცხვრის გაყოფის ერთი ძველი მეთოდი: ერთი ბავშვი ჭრის ნამცხვარს, მეორე კი ირჩევს ნაჭერს. ვერც ერთი მათგანი ვერ დაიჩივლებს, რომ უსამართლოდ დაიხაზრა.

სამართლიანი კრიტერიუმის სტრატეგიის “ერთი ჭრის, მეორე ირჩევს” სხვა ვარიანტი კი გულისხმობს მხარეთა მიერ სამართლიანი მოლაპარაკების პირობათა განხილვას საკუთარი როლების განსაზღვრამდე.

გაყრისას, ვიდრე გადაწყდებოდეს, მშობელთაგან რომელს დაეკისრება ბავშვებზე მზრუნველობა, შესაძლებელია, მოხდეს მოლაპარაკება მშობლებს (ორ მხარეს) შორის, რომ მათგან ერთ-ერთს (მეორე მხარეს) ექნება ბავშვების მონახულების უფლება.

როგორ კარგადაც არ უნდა გესმოდეთ მეორე მხარის ინტერესები, როგორც არ უნდა ცდილობდეთ ინტერესთა შეჯერებას შეთანხმების მიღწევის მიზნით, როგორც არ უნდა უფროსილდებოდეთ ურთიერთობას პარტნიორთან, თითქმის ყოველთვის ეჭახებით რეალობას საპირისპირო ინტერესთა სახით. თქვენ ბინის ქირის შემცირება გინდათ, ბინის მეპატრონეს კი – მისი გაზრდა. თქვენ დღეს

გინდათ საქონლის მიღება, მომწოდებელს კი ხვალ აწყობს ამის გაკეთება. ამგვარ საპირისპირო ინტერესთა უგულებელყოფა დაუშვებელია. გაუმართლებელია მათი ძალადობრივი მეთოდებით დარეგულირების ნებისმიერი მცდელობა. ერთადერთი გონივრული გამოსავალი მოლაპარაკების პროცესისათვის, მხარეთა ნება-სურვილისაგან დამოუკიდებელი საფუძვლის მოძებნაა. ეს საფუძველი კი ობიექტური კრიტერიუმებია.

ვთქვათ, შეთანხმებული ხაროთ თქვენი სახლის მშენებლებთან რაიმე ფიქსირებულ თანხაზე. ეს თანხა ითვალისწინებს მყარ საძირკველს, მაგრამ არ აკონკრეტებს მის სიღრმეს. კონტრაქტის მიხედვით გათვალისწინებულია ხუთმეტრიანი სიღრმის საძირკვლის მქონე შენობის აგება. თქვენ კი თვლით, რომ ამ ტიპის შენობის სტანდარტებს შეიძლება იმეორებოდნენ საძირკველი შეესაბამება.

დავუშვათ, რომ მშენებელი გეუბნებათ: “მე დაგეთანხმეთ სახურავის მასალის შერჩევის საკითხში. ახალა თქვენი ჯერია... დამეთანხმეთ საძირკვლის სიღრმესთან დაკავშირებით”. რა თქმა უნდა, ვერც ერთი სახლის მეპატრონე ვერ წავა ამ ტიპის დათმობაზე. ასეთ შემთხვევაში აუცილებელია უსაფრთხოების ობიექტური ნორმატივების გამოყენების დაჟინებული მოთხოვნა: “მომისმინეთ, შესაძლოა, ვცდები და ხუთმეტრიანი სიღრმის საძირკველი სრულიად საკმარისია, მაგრამ მე მინდა, რომ საძირკველი მაქსიმალურად მყარი იყოს. არსებობს რაიმე ოფიციალური ნორმები ამ ტიპის გრუნტისათვის? რა სიღრმისაა ამ რაიონში აშენებული სხვა სახლების საძირკველი? რამდენად მაღალია აქ მიწისძვრის რისკი? სად შეიძლება, თქვენი აზრით, მივიღოთ ინფორმაცია ამ ნორმების შესახებ?”

ამგვარი მიდგომის არსი შემდეგში მდგომარეობს: საკითხის გადაწყვეტისას უნდა გამოიყენოთ პრინციპები და არა ზეწოლა. მოახდინეთ კონცენტრირება პრობლემაზე. გამოიჩინეთ მზაობა მეორე მხარის გონივრული მოსაზრებების მისაღებად. ნუ მიმართავთ მუქარას.

ვთქვათ, თქვენი მანქანა დაზიანდა და განცხადებით მიმართეთ სადაზღვევო კომპანიას. კომპანიის წარმომადგენლებთან საკითხის განხილვისას შეიძლება, გაითვალისწინოთ მანქანის ღირებულების შემდეგი პარამეტრები:

1. მანქანის კარგ მდგომარეობაში ყოფნისას მისი თავდაპირველი ფასი;
2. რა ფასადაა შესაძლებელი მისი გაყიდვა;
3. როგორია წელს ამ მოდელის მანქანის სტანდარტული ფასი;
4. რა თანხა დაჯდება ამ მანქანის ისეთივეთი შეცვლა;
5. რა თანხად შეაფასებს მანქანას სასამართლო.

თქვენ ასევე შეიძლება, შესთავაზოთ სადაზღვევო კომპანიას, რომ შეთანხმება დაეფუძნოს: საბაზრო ფასს, პრეცედენტს, მეცნიერულ დასკვნებს, პროფესიულ ნორმებს, დანახარჯებს, სასამართლოს გადაწყვეტილებას, მორალურ პრინციპებს და ა.შ.

ობიექტური კრიტერიუმები უნდა იყოს არა მხოლოდ სრულიად დამოუკიდებელი მხარეთა ნება-სურვილისაგან, არამედ უნდა იყოს კანონიერიც და პრაქტიკულიც. ისინი, თუნდაც თეორიული თვალსაზრისით მაინც, უნდა აწყობდეს ორივე მხარეს. იმის გარკვევა, თუ რამდენად სამართლიანია კრიტერიუმი, შესაძლებელია მისი ორივე მხარის მიერ გამოყენების შედეგად. თუ თქვენი სახლის გაყიდვისას უძრავი ქონების სააგენტო გთავაზობთ კონტრაქტის სტანდარტულ ფორმას, უნდა მოიქცეთ გონივრულად და დაინტერესდეთ, იყენებს თუ არა სააგენტო კონტრაქტის იმავე ფორმას სახლის შესყიდვისას.

იმისათვის, რომ მიიღოთ მხარეთა ნება-სურვილისაგან დამოუკიდებელი შედეგი, უნდა გამოიყენოთ ან სამართლიანი კრიტერიუმები, ან საპირისპირო ინტერესთა დარეგულირების სამართლიანი პროცედურები.

სამართლიანი პროცედურის ერთ-ერთი ვარიანტია: “ერთი და ჭრის ნამცხვარს, მეორე კი ირჩევს თავისთვის ნაჭერს”, თუმცა როლები არ არის წინასწარ განსაზღვრული. სამართლიანობა დაცულია ორივე დასთან მიმართებაში.

სამართლიანი პროცედურის მეორე ვარიანტია: “ერთი და ჭრის ნამცხვარს, მეორე კი ირჩევს თავისთვის ნაჭერს”, მაგრამ ამ ვარიანტის არსი შემდეგში მდგომარეობს: ვიდრე დაინაწილებენ როლებს, მხარეები (დები) განიხილავენ სამართლიანი შეთანხმების პირობებს.

ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენება გულისხმობს:

1. პრობლემის გადაჭრის მიზნით, ორივე მხარისათვის მისაღები ობიექტური კრიტერიუმების ძიებას;

2. განსჯას ახალი მოსაზრებების გაზიარების მიზნით;

3. პრინციპებისა და არა ზეწოლის გამოყენებას.

ვთქვათ, გინდათ სახლის შეძენა. სახლის მეპატრონესთან საუბარი შეიძლება, ასე დაიწყოთ: “თქვენ დიდი თანხის აღება გინდათ, მე კი მცირე თანხის გადახდა. მოდით, დავადგინოთ სამართლიანი ფასი. რა სტანდარტების საფუძველზე უნდა განვსაზღვროთ სამართლიანი ფასი?”

თქვენი და სახლის მეპატრონის საპირისპირო ინტერესების ფონზე იკვეთება თქვენი საერთო მიზანი - სამართლიანი ფასის დადგენა. სახლის მეპატრონეს შეგიძლიათ, შესთავაზოთ შემდეგი კრიტერიუმები:

1. ფასი ინფლაციის გათვალისწინებით;

2. ფასი იმ რაიონში მსგავსი სახლების ფასის გათვალისწინებით;

3. ფასი, რომელშიც არ არის გათვალისწინებული ყველა აღნიშნული ფაქტორი.

ახლა სახლის მეპატრონის ჯერი დადგა. შესაძლოა, მან თქვენს კრიტერიუმებს მტკიცე პოზიციით უპასუხო: “ფასი 100 000 ლარია”.

ჰკითხეთ მას, თუ რატომ დაასახელა სწორედ ეს ფასი.

პარტნიორის მიერ წარმოდგენილი კრიტერიუმები შეიძლება აქციოთ იმ ინსტრუმენტად, რომლის მეშვეობითაც მას პოზიციას შეაცვლევენ. თქვენი მიდგომა დიდ ზეგავლენას იქონიებს პარტნიორზე, თუკი თქვენ მისსავე კრიტერიუმებს გამოიყენებთ და ამით შეუძლებელს გახდით მის მიერ საკუთარი კრიტერიუმების გამოყენების გაპროტესტებას. “თქვენ თვლით, რომ ეს სახლი უნდა გაიყიდოს იმავე ფასში, რა ფასშიც გაიყიდა წელს ამავე რაიონში მსგავსი სახლები. მე ვიცი, რომ თქვენმა მეზობელმა სახლი 60 000 ლარად გაყიდა”.

თუ თქვენმა პარტნიორმა თვითონ შემოგთავაზათ კრიტერიუმები, ასეთ შემთხვევაში მისი მხრიდან დათმობაზე წასვლა უნდა განიხილოთ არა როგორც სისუსტის, არამედ როგორც საკუთარი სიტყვისადმი ერთგულების დემონსტრირება. გაცილებით იოლია დათმობაზე წასვლა, თუკი გიწევს საკუთარი გადაწყვეტილების აღსრულება.

როგორი ეფექტურიც არ უნდა იყოს თქვენს მიერ შერჩეული კრიტერიუმები, შესაძლოა, მოლაპარაკება იქცეს ერთობლივი ძიების პროცესად მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი მხარეებს გააჩნიათ ერთმანეთის მოსაზრებათა გაზიარების მზაობა. ხშირად მოლაპარაკების პროცესში მხარეები იყენებენ პრეცედენტს საკუთარი პოზიციის გასამყარებლად. კრიტერიუმების ასეთი გამოყენება კიდევ უფრო მეტად დამოკიდებულს ხდის მხარეს საკუთარ პოზიციაზე; სიტუაციური განსხვავება იქცევა იმ მახედ, რომლიდანაც თავის დაღწევა საკმაოდ რთულია.

შესაბამისი პრინციპების საფუძველზე შეთანხმების მიღწევის სურვილსა და საკუთარი პოზიციის გასამყარებლად იმავე პრინციპების არგუმენტებად გამოყენებას შორის განსხვავება ხშირად ოდნავ შესამჩნევი, მაგრამ ყოველთვის მეტად მნიშვნელოვანია. ადამიანი, რომელიც ეყრდნობა პრინციპებს, მზადაა შეთანხმებაზე ორიენტირებული დიალოგისათვის. როცა ამ ტიპის მზაობას თან ერთვის სხვათა არგუმენტების გათვალისწინების უნარი და პრობლემის ობიექტური

კრიტერიუმების საფუძველზე გადაჭრის სურვილი, მოლაპარაკება იქცევა ხოლმე დამაჯერებელ და ქმედით პროცესად.

საკავანძო სიტყვები: ობიექტური კრიტერიუმები, სამართლიანი პროცედურები, შეთანხმებაზე ორიენტირებული დიალოგი.

კითხვები

1. როგორი უნდა იყოს ობიექტური კრიტერიუმები?
2. როდისაა იოლი დათმობაზე წასვლა?
3. რა შემთხვევაში შეიძლება მოლაპარაკება იქცეს ერთობლივი ძიების პროცესად?
4. რა შემთხვევაშია ადამიანი მზად შეთანხმებაზე ორიენტირებული დიალოგისათვის?

დასკვნა

მოლაპარაკება ადამიანთა ურთიერთობის ერთ-ერთი ურთულესი ფორმაა, რომლის ეფექტურობაც მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული. მათგან პირველი, ადამიანის აღქმის თავისებურებაა.

ადამიანთა აზროვნების თავისებურება მოლაპარაკების პროცესში გაჩენილი უთანხმოების მიზეზია. პარტნიორის აზროვნების სტილის ამოცნობა და საკუთარი თვალსაზრისის გადახედვა იძლევა კონფლიქტის სფეროს შევიწროებისა და მოლაპარაკების გაგრძელების ახალი სტიმულის მიღების შესაძლებლობას.

ხშირად უსაფუძვლო დასკვნებს ვაკეთებთ! უნდა გვახსოვდეს, რომ “მეორე მხარე” არ არის აბსტრაქცია – “მეორე მხარეს” ადამიანები დგანან. მათ კი თავიანთი ემოციები და ღირებულებები, აზროვნებისა და ცხოვრების სხვადასხვა სტილი აქვთ. ყველა ადამიანი თავისებურად აღიქვამს სამყაროს, ზოგ მათგანს კი ერთმანეთში ერევა რეალობა და მის მიერვე აღქმული სამყარო. ისინი, როგორც წესი, ვერ ახერხებენ თქვენი შეტყობინების სწორ ინტერპრეტაციას და თქვენც არასწორად გესმით მათი შეტყობინება - მათ სულ სხვა რამის თქმა უნდათ.

ბუნებრივია, ჩნდება კითხვა: “რა უნდა გავაკეთოთ იმისათვის, რომ გავიგოთ, რისი თქმა სურდა თქვენს პარტნიორს?” პასუხი ამ შეკითხვაზე შემდეგია: “წარმოიდგინეთ თავი მის ადგილას!”

სამყაროს თქვენს მიერ შექმნილი “ხატის” თავისებურება განპირობებულია იმით, თუ რომელი “სამრეკლოდან” უყურებთ მას. ჩვენ ხშირად ვხედავთ იმას, რის დანახვაც გვსურს. ინფორმაციიდან ჩვენ ვარჩევთ იმ ფაქტებს, რომელნიც ადასტურებს ჩვენს აზროვნებაში აკუმულირებულ წარმოდგენებს და უგულვებელყოფთ ან მცდარ ინტერპრეტაციას ვაძლევთ იმ ფაქტებს, რომელნიც არ შეესაბამება ჩვენს თვალსაზრისს. მოლაპარაკების პროცესში თითოეული მხარე შეიძლება ხედავდეს მხოლოდ საკუთარი პოზიციის უპრატესობასა და პარტნიორის პოზიციის ნაკლს.

აღიქვა სიტუაცია ისევე როგორც ამას თქვენი პარტნიორი აკეთებს, საკმაოდ რთულია, მაგრამ აუცილებელი, ვინაიდან სწორედ ეს უნარია მოლაპარაკების ეფექტურობის ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორი.

მოლაპარაკების პროცესში, განსაკუთრებით თუკი მოლაპარაკება ჩიხში შევიდა, ემოციები უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, ვიდრე თავად დისკუსია. ასეთ შემთხვევაში მხარეები მზად არიან უფრო ბრძოლისათვის, ვიდრე თანამშრომლობისათვის. მხარეები ერთმანეთის ემოციებს ემოციებითვე პასუხობენ. შიშმა შეიძლება აღშფოთება გამოიწვიოს, აღშფოთებამ კი – შიში. ემოციებს ჩიხში შეჰყავს მოლაპარაკება. სწორედ ამიტომაც აუცილებელი როგორც საკუთარი, ისე პარტნიორის ემოციების კონტროლი.

- როგორი სასარგებლოც არ უნდა იყოს ობიექტური ფაქტების მოხმობა, საბოლოო ჯამში, სწორედ მხარეთა მიერ აღქმული რეალობა წარმოადგენს მოლაპარაკების პრობლემასაც და ამ პრობლემის გადაჭრის გზასაც.

ადამიანებს გვჩვენებს საკუთარი შიშისა და ეჭვების პარტნიორის განზრახვად აღქმა. მეორე მხარის ქმედებათა და გამონათქვამთა ინტერპრეტაცია თქვენი საკუთარი შიშისა და ეჭვების გათვალისწინებით, წაგართმევთ უნარს იმ ახალი იდეების გენერირებისა, რომელნიც შეთანხმების მიღწევის ორიენტირებს წარმოადგენს.

- ნუ გამოიტანთ პარტნიორის განზრახვაზე დასკვნას თქვენი საკუთარი შიშისა და ეჭვების საფუძველზე.

საკმაოდ დიდი ცდუნებაა საკუთარ პრობლემებზე პასუხისმგებლობის სხვაზე გადაბრალევა. სხვისი დადანაშაულება ყველაზე იოლო საქმეა, განსაკუთრებით კი მაშინ, როცა გრძნობთ, რომ მეორე მხარე პასუხისმგებელია რაიმეზე. მაგრამ თქვენი ბრალდება არაფრის მომტანია იმ შემთხვევაშიც კი, როცა იგი ობიექტურია. თქვენი “თავდასხმა” აიძულებს მეორე მხარეს, დაიკავოს “თავდაცვითი” პოზიცია და წინასწარვე “შეებრძოლოს” თქვენს შეტყობინებას. ადანაშაულებთ რა მეორე მხარეს, თქვენ აკავშირებთ ადამიანს პრობლემასთან.

- ნუ დააკავშირებთ პრობლემას ადამიანთან, რომელსაც ესაუბრებით. თქვენი პრობლემის არსებობა არ არის მეორე მხარის ბრალი.

გაარკვიეთ, უნდა თუ არა ადამიანს, რომ მას საპასუხისმგებლო დავალება მისცეთ. თუ ამას არ გააკეთებთ, მაშინ ნურც გაგიკვირდებათ, თუკი იგი უარს იტყვის მის შესრულებაზე.

იმისათვის, რომ პარტნიორმა მიიღოს ესა თუ ის წინადადება, არ არის საკმარისი მასთან მხოლოდ პრობლემის არსის განხილვა; პარტნიორს უნდა გაუჩინოთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მისი აქტიური მონაწილეობის შეგრძნება.

- შეთანხმების მიღწევა გაცილებით იოლია მაშინ, როცა პარტნიორი თავს “იდების მესაკუთრედ” თვლის.

მოლაპარაკების პროცესში, განსაკუთრებით კი “უძრაობის” ფაზაში, ემოციები, შესაძლოა, თავად დისკუსიაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი აღმოჩნდეს. ასეთ სიტუაციაში მხარეები უფრო ბრძოლისთვის არიან მზად, ვიდრე თანამშრომლობის პირობებში შეთანხმების მიღწევის გზების ძიებისათვის.

- ემოციებს შეუძლია მოლაპარაკების ჩიხში შეყვანა და შეწყვეტაც კი.

პარტნიორისათვის საკუთარი განცდების გაზიარება გულისხმობს ემოციების ტვირთისაგან გათავისუფლებას, რაც ხელს უწყობს მხარეთა მიერ პრობლემის გადაჭრის გზის ინტენსიურ ძიებას.

- მხარეთა ემოციებსა და განცდებზე კონცენტრირებით, მოლაპარაკება ნაკლებად წინააღმდეგობრივ პროცესად გარდაიქმნება.

უარყოფით ემოციებთან გამკლავების ერთ-ერთ ეფექტურ მეთოდს წარმოადგენს პარტნიორის დახმარება მისი ემოციებისაგან გათავისუფლებაში. თავის განცდებზე ლაპარაკისას, ადამიანი მოიპოვებს ფსიქოლოგიურ თავისუფლებას.

- ემოციებისაგან გათავისუფლების შემდგომ, პარტნიორთან რაციონალური საუბრის აღბათობა საკმაოდ მაღალია.

ურთიერთობის გარეშე შეუძლებელია მოლაპარაკება. ურთიერთობა კი საკმაოდ რთული საქმეა. რაც არ უნდა თქვათ, მუდამ მზად უნდა იყოთ იმისათვის, რომ მეორე მხარე თავისებურად აღიქვამს თქვენს ნათქვამს.

მოლაპარაკებისას ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენება გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში პრინციპების და არა ზეწოლის გამოყენებას. რაც უფრო თანამიმდევრულად ხდება პრობლემის გადაჭრა სამართლიანობის პრინციპისა და მეცნიერული კრიტერიუმების გათვალისწინებით, მით უფრო მაღალია მხარეთა მიერ გონივრული გადაწყვეტილების მიღების ალბათობა.

როგორ უნდა შემუშავდეს ობიექტური კრიტერიუმები და როგორ უნდა გამოიყენონ ისინი მხარეებმა მოლაპარაკების პროცესში?

- **ობიექტური კრიტერიუმი არ უნდა იყოს განპირობებული მხარეთა სურვილებით. იგი უნდა იყოს კანონიერი და პრაქტიკული;**

ობიექტური კრიტერიუმი უნდა იყოს მისაღები (თეორიულად მაინც) მოლაპარაკებაში მონაწილე ორივე მხარისათვის.

- **კრიტერიუმის ობიექტურობის შემოწმების მიზნით, უნდა დადგინდეს მისი ორივე მხარის მიერ ეფექტურად გამოყენების შესაძლებლობა.**

მიუხედავად მხარეთა მიზნებისა, შედეგის მიღების მიზნით, მოლაპარაკების პროცესში უნდა იქნეს გამოყენებული ობიექტური კრიტერიუმები ან საპირისპირო ინტერესთა დარეგულირების სამართლიანი პროცედურები.

ობიექტური კრიტერიუმები უნდა იყოს არა მხოლოდ სრულიად დამოუკიდებელი მხარეთა ნება-სურვილისაგან, არამედ ისინი უნდა იყოს კანონიერიც და პრაქტიკულიც; თუნდაც თეორიული თვალსაზრისით მაინც, უნდა აწეობდეს ორივე მხარეს. იმის გარკვევა, თუ რამდენად სამართლიანია კრიტერიუმი, შესაძლებელია მისი მხოლოდ ორივე მხარის მიერ გამოყენების შედეგად.

ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენება გულისხმობს:

- **პრობლემის გადაჭრის მიზნით, ორივე მხარისათვის მისაღები ობიექტური კრიტერიუმების ძიებას;**
- **განსჯას ახალი მოსაზრებების გაზიარების მიზნით;**
- **პრინციპებისა და არა ზეწოლის გამოყენებას.**

იმისათვის, რომ მიიღოთ მხარეთა ნება-სურვილისაგან დამოუკიდებელი შედეგი, უნდა გამოიყენოთ ან სამართლიანი კრიტერიუმები, ან საპირისპირო ინტერესთა დარეგულირების სამართლიანი პროცედურები.

პარტნიორის მიერ წარმოდგენილი კრიტერიუმები შეიძლება აქციოთ იმ ინსტრუმენტად, რომლის მეშვეობითაც მას პოზიციას შეაცვლევიან. თქვენი მიდგომა დიდ ზეგავლენას იქონიებს პარტნიორზე, თუკი თქვენ მისსავე კრიტერიუმებს გამოიყენებთ და ამით შეუძლებელს გახდით მის მიერ საკუთარი კრიტერიუმების გამოყენების გაპროტესტებას.

როგორი ეფექტურიც არ უნდა იყოს თქვენს მიერ შერჩეული კრიტერიუმები, შესაძლოა, მოლაპარაკება იქცეს ერთობლივი ძიების პროცესად მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი მხარეებს გააჩნიათ ერთმანეთის მოსაზრებათა გაზიარების მზაობა. ხშირად მოლაპარაკების პროცესში მხარეები იყენებენ პრეცედენტს საკუთარი პოზიციის გასამყარებლად. კრიტერიუმების ასეთი გამოყენება კიდევ უფრო მეტად დამოკიდებულს ხდის მხარეს საკუთარ პოზიციაზე; სიტუაციური განხილვა იქცევა იმ მახედ, რომლიდანაც თავის დაღწევა საკმაოდ რთულია.

თავი VII. მხარეთა ინტერესები და პოზიციები

1. ინტერესთა შეჯერება

მოლაპარაკების მონაწილეებს ორი ინტერესი ამოძრავებთ: საქმის არსი და ერთმანეთთან ურთიერთობა.

- **გამიჯნეთ ერთმანეთისაგან საქმის არსი და პარტნიორთან ურთიერთობა.**

კონფლიქტის მიზეზი არის არა ობიექტური სინამდვილე, არამედ ის, რაც ადამიანის თავში “ტრიალებს”. ჭეშმარიტება კიდევ ერთი დამატებითი არგუმენტია, რომელსაც არათანმხვედრ მოსაზრებებთან გამკლავება ძალუძს. არათანმხვედრი მოსაზრებები კი ადამიანთა აზროვნებაში ყალიბდება. იმედს, თუნდაც არარეალურსაც კი, ომის გამოწვევა შეუძლია. ფაქტს, თუნდაც საყოველთაოდ აღიარებულსაც კი, შესაძლოა არანაირი კავშირი არ ჰქონდეს პრობლემის გადაჭრასთან.

მოლაპარაკების მონაწილეები ხშირად უამრავ დროს ხარჯავენ პარტნიორის პოზიციის, მოტივისა და განზრახვის კრიტიკაზე. გაცილებით მომგებიანია საკუთარ პოზიციასა და განცდებზე ლაპარაკი. თქვით: “თავს მოტყუებულად ვგრძნობ”, ნაცვლად ფრაზისა: “თქვენ არ შეასრულეთ თქვენი სიტყვა”, გამოიყენეთ ფრაზა “ჩვენ ვგრძნობთ თქვენი მხრიდან დისკრიმინაციას”, ნაცვლად ბრალდებისა “თქვენ რასისტი ხართ”.

- **ნუ ილაპარაკებთ მათზე, ილაპარაკეთ საკუთარ თავზე.**

ურთიერთობისას იკვეთება სამი ძირითადი პრობლემა:

1. მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეები ან არ ელაპარაკებიან ერთმანეთს, ან მეორე მხარისათვის გაუგებარ ენაზე ლაპარაკობენ. ხშირად მხარეები თვლიან, რომ ერთმანეთისათვის რაიმეს ახსნას არანაირი აზრი არა აქვს;
2. მხარეები ხშირად არ უსმენენ ერთმანეთს. ისინი იმდენად დაკავებული არიან საკუთარი არგუმენტების მოფიქრებით, რომ პარტნიორის მოსასმენად დრო აღარ რჩებათ;
3. მხარეები ხშირად არასწორ ინტერპრეტაციას აძლევენ ერთმანეთის შეტყობინებას. არასწორი ინტერპრეტაციის ალბათობა განსაკუთრებით მაღალია, როცა მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეთათვის სხვადასხვა ენაა მშობლიური. მაგ., ინგლისურისაგან განსხვავებით, სპარსულ ენაში სიტყვას “კომპრომისი” არ გააჩნია პოზიტიური მნიშვნელობა, სიტყვა “შუამავალი” კი “დაუპატიუებელ სტუმარს” ნიშნავს. 1980 წელს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის გენერალური მდივანი, ვალდჰაიმი ევია ირანს მძევლების საკითხის დასარეგულირებლად. ირანულმა რადიომ და ტელევიზიამ სპარსულ ენაზე გადმოსცა ვალდჰაიმის შემდეგი შეტყობინება: “მე აქ ჩამოვედი როგორც შუამავალი კომპრომისის შესამუშავებლად”. გადაცემიდან ერთი საათის შემდეგ გააფთრებულმა ირანელებმა ქვები დაუშინეს სტუმრის მანქანას.

- **მოახდინეთ კონცენტრირება ინტერესებზე და არა პოზიციებზე.**

წარმოიდგინეთ შემდეგი სიტუაცია: ბიბლიოთეკაში ჩხუბობს ორი ადამიანი. ერთს ფანჯრის გაღება უნდა, მეორეს კი ურჩევენია, რომ ფანჯარა დაკეტილი იყოს. ისინი დავობენ იმაზე, თუ რამდენად ღია უნდა იყოს ფანჯარა – ოდნავ ღია, ნახევრად ღია თუ სამ მეოთხედზე. შემოდის ბიბლიოთეკარი და ეკითხება ერთ-ერთ მათგანს, თუ რატომ უნდა მას ფანჯრის გაღება. იგი პასუხობს: “იმიტომ, რომ სუფთა ჰაერი შემოვიდეს”. შემდეგ ბიბლიოთეკარი ეკითხება მეორეს, თუ რატომ არ უნდა მას ფანჯრის გაღება. იგი პასუხობს: “იმიტომ რომ არ იყოს ორპირი ქარი”. რამდენიმე წამში ბიბლიოთეკარი იღებს გადაწყვეტილებას: ფანჯარას ფართოდ

ადებს მეორე ოთახში, შედეგად კი, სუფთა ჰაერი შემოდის ისე, რომ არ ქრის ორპირი ქარი.

ეს მაგალითი ტიპურია ბევრი მოლაპარაკებისათვის. რამდენადაც მხარეთა პრობლემა წარმოადგენს პოზიციებს შორის არსებულ კონფლიქტს და რამდენადაც მიზანი რომელიმე პოზიციაზე დათანხმებაა, მოლაპარაკების მონაწილეები ფიქრობენ და ლაპარაკობენ პოზიციებზე, შედეგად კი, ხშირად ჩიხურ სიტუაციამდე მიდიან.

ბიბლიოთეკარი გამოსავალს ვერ იპოვიდა, ორ განსხვავებულ პოზიციაზე – ღია და დაკეტილ ფანჯარაზე – რომ მოეხდინა კონცენტრირება. ამის ნაცვლად, მან გაითვალისწინა მხარეთა ინტერესები – სუფთა ჰაერის სუნთქვა და ორპირი ქარის თავიდან აცილება. პოზიციებსა და ინტერესებს შორის არსებული სწორედ ეს განსხვავება წარმოადგენს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს.

- **გონიერული შეთანხმების მისაღწევად აუცილებელია არა პოზიციების, არამედ ინტერესების შეჯერება.**

მოლაპარაკების ძირითადი პრობლემაა არა კონფლიქტურ პოზიციებში, არამედ კონფლიქტში, რომელიც განპირობებულია მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეთა მოთხოვნილებებისა და სურვილების განსხვავებულობის ფაქტით. მოლაპარაკების პროცესში გაისმის ხოლმე ამ ტიპის ფრაზები: “ჩვენ ვერ მოვილაპარაკებთ. მას სახლი ორმოცდაათი ათას ლარად უნდა. მე არ გადავიხდი ორმოცდაშვიდი ათას ლარზე მეტს”. სახლის მეპატრონეს (გამყიდველს) სჭირდება ორმოცდაათი ათასი ლარი თავის ყოფილ ცოლთან საქმის მოსაგვარებლად (გაყრის შემდეგ ყოფილი ცოლისათვის წილის მისაცემად). პოტენციური მყიდველი კი დაპირდა ოჯახს, რომ არ გადაიხდიდა სახლში ორმოცდაშვიდი ათას ლარზე მეტს.

სწორედ ამ ტიპის სურვილებია ინტერესები. ინტერესი წარმოადგენს ადამიანის ქცევის მოტივაციას. თქვენი პოზიცია არის ის, რის თაობაზეც თქვენ გადაწყვეტილება მიიღეთ. თქვენი ინტერესი არის ის, რამაც გაიძულათ გადაწყვეტილების მიღება.

მხარეთა ინტერესების შეჯერება ყოველთვის სასურველ შედეგს იძლევა: ნებისმიერი ინტერესის დასაკმაყოფილებლად, როგორც წესი, არსებობს რამდენიმე შესაძლო პოზიცია. ადამიანები ხშირად ირჩევენ რომელიმე ერთ კონკრეტულ, მკაცრ პოზიციას. მაგრამ, თუკი შეეცდებით ინტერესის მოტივაციაში გარკვევას, უთუოდ შეამჩნევთ ალტერნატიულ პოზიციას, რომელიც პასუხობს არა მხოლოდ თქვენს, არამედ სხვათა ინტერესებსაც.

- **ინტერესები განსაზღვრავენ პრობლემას.**

ჩვეულებრივ, ასე ვმსჯელობთ: რადგანაც მათი (მეორე მხარის) პოზიცია ჩვენი პოზიციის საწინააღმდეგოა, მათი ინტერესებიც ჩვენი ინტერესების საპირისპიროა. თუკი ჩვენი ინტერესი თავდაცვაა, მათი ინტერესი თავდასხმა იქნება. თუ ჩვენი ინტერესი ბინის ქირის შემცირებაა, მათი - ქირის გაზრდა იქნება. სინამდვილეში კი, მოლაპარაკების პროცესში, ინტერესთა განხილვის შედეგად, ვლინდება როგორც საპირისპირო, ისე თანმხვედრი ინტერესების არსებობის ფაქტი. ხშირად, შეთანხმების მიღწევა შესაძლებელია სწორედ ინტერესთა განსხვავებულობის წყალობით, მაგ., თქვენ და ფესხაცმლის გამყიდველი დაინტერესებულნი ხართ ფესხაცმლით და ფულით. დაეუშვათ, რომ გამყიდველის დაინტერესებულობა 30 ლარით აღემატება ფესხაცმლით თქვენს დაინტერესებულობას. მაგრამ თქვენ ფესხაცმელი უფრო გჭირდებათ ვიდრე, 30 ლარი. სახეზეა გარიგება: საერთო და განსხვავებული, მაგრამ ორივე მხარისათვის მისაღები ინტერესები წარმოადგენს გონიერული შეთანხმების მიღწევის საფუძველს.

- **საპირისპირო პოზიციებს მიღმა არსებობს როგორც საწინააღმდეგო, ისე ორივე მხარისათვის მისაღები ინტერესები.**

გაცხადებულ პოზიციებს მიღმა არსებული ძირეული ინტერესების ძიების პროცესში უნდა იქნეს გათვალისწინებული ადამიანის მოთხოვნილებები –

უსაფრთხოება, ეკონომიკური კეთილდღეობა, კუთვნილების გრძნობა (მაგ., რომელიმე საზოგადოებრივი ჯგუფისადმი), აღიარება, ცხოვრების საკუთარი შეხედულებისამებრ წარმართვა და ა.შ. ადამიანის ძირეული მოთხოვნილებები წარმოადგენს მისი ქცევის ძირითად მოტივაციას. მიუხედავად ამ ფაქტისა, მოლაპარაკებისას ის ხშირად უგულებელყოფილია არიან და მხარეთა მიერ ერთადერთ ინტერესად ფული მიიჩნევა. კონკრეტულ თანხაზე, მაგ., გაყრისას ალიმენტის თანხის განსაზღვრის თაობაზე გამართულ მოლაპარაკებაში თავს იჩენს ფულზე არანაკლებ მნიშვნელოვანი ფაქტორები. რა უნდა სინამდვილეში ცოლს, რომელიც ითხოვს ყოფილი ქმრისაგან ალიმენტს თვეში 300 ლარის ოდენობით? რა თქმა უნდა, იგი დაინტერესებულია საკუთარი ეკონომიკური კეთილდღეობით. კიდევ? შესაძლოა, მას ფული სჭირდება იმისათვის, რომ ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, თავი უსაფრთხოდ იგრძნოს. შეიძლება, მას ფული აღიარებისათვის სჭირდება: მისდამი სამართლიანი მოპყრობისა და ყოფილ ქმართან მიმართებაში საკუთარი თანასწორუფლებიანობის დემონსტრირებისათვის. შესაძლოა, ქმარს საკმაოდ უჭირს ამ თანხის გადახდა და არც ცოლს სჭირდება ამდენი. სავარაუდოა, რომ ცოლი დათანხმდეს თანხის შემცირებაზე, მაგრამ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი მისი მოთხოვნილებები – უსაფრთხოება და აღიარება – დაკმაყოფილდება რაიმე სხვა საშუალებებით.

- ***ყველაზე ძლიერი ინტერესები ადამიანის ძირეული მოთხოვნილებებია.***

მოლაპარაკების მიზანი მხარეთა ინტერესების დაკმაყოფილებაა. ამ მიზნის მიღწევის ალბათობა მნიშვნელოვნად იზრდება მაშინ, როცა ინტერესები გაცხადებულია. თუ გინდათ, რომ მეორე მხარემ იცოდეს თქვენი ინტერესის შესახებ, უნდა ახსნათ, თუ რაში მდგომარეობს იგი.

- ***ილაპარაკეთ ინტერესებზე.***

თუ ყურადღებით ეპყრობით პარტნიორის ინტერესებს, შეგიძლიათ თავს საკუთარი ინტერესების მნიშვნელოვნების მტკიცების უფლება მისცეთ. როცა მიმართავთ მეორე მხარეს: “შემისწორეთ, თუ ვცდები”, ამით ახდენთ თქვენი ღიაობის დემონსტრირებას და თუ არაფერს შეგისწორებენ, შეიძლება, ჩათვალოთ, რომ თქვენი თვალსაზრისი გაზიარებულია.

იმისათვის, რომ თქვენმა ინტერესებმა შთაბეჭდილება მოახდინოს თქვენს ოპონენტზე, უნდა დაამტკიცოთ მათი კანონიერება. ოპონენტს არ უნდა გაუჩნდეს გრძნობა, რომ მას თავს ესხმიან - შეეცადეთ, გაიგოს, რომ პრობლემა, რომელსაც წააწყდით, საჭიროებს ყურადღებას კანონიერ საფუძველზე. უნდა დაარწმუნოთ ოპონენტი, რომ თქვენს ადგილზე მასაც იგივე გრძნობა დაეუფლებოდა.

- ***საკუთარი ინტერესების ახსნისას, დაანახეთ ოპონენტს მათი მნიშვნელოვნება.***

თითოეული ადამიანი იმდენად კონცენტრირებულია საკუთარ პრობლემებზე, რომ ჯეროვან ყურადღებას ვეღარ უთმობს სხვათა პრობლემებს. თითოეული ჩვენგანი თვლის, რომ ღირს იმ ადამიანის თვალსაზრისის გაზიარება, რომელსაც ესმის ჩვენი და გვითანაგრძნობს. თუ გინდათ, რომ მეორე მხარემ პატივი სცეს თქვენს ინტერესებს, აგრძნობინეთ მას, რომ ჯეროვნად აფასებთ მის ინტერესებს და მიიჩნევთ პრობლემის ერთ-ერთ ნაწილად.

- ***აღიარეთ, რომ ინტერესები პრობლემის ნაწილია.***

თუ გინდათ, რომ ოპონენტმა ადეკვატურად აღიქვას თქვენი არგუმენტები, თავიდანვე განაცხადეთ თქვენი ინტერესების შესახებ და მხოლოდ ამის შემდეგ გააკეთეთ დასკვნები. თუ ასე არ მოიქცევით, ოპონენტი არ მოუსმენს თქვენს დასკვნებს. იგი გაიგებს თქვენს პოზიციას და შეეცდება იპოვოს კონტრარგუმენტები.

- ***ჯერ ჩამოაყალიბეთ პრობლემა და მხოლოდ ამის შემდეგ განაცხადეთ თქვენი გადაწყვეტილების შესახებ.***

ხშირად არარაციონალურად ვრეაგირებთ იმაზე, რაც ითქვა ან გაკეთდა. ერთი შეხედვით, ორი ადამიანის საუბარი მოლაპარაკებას ჰგავს, თუმცა, მათ სრულებითაც არა აქვთ ასეთი მიზანი. ისინი არ ეთანხმებიან ერთმანეთს რაღაცაში, საუბარი ერთი თემიდან მეორეზე გადააქვთ და თითქოს ეძებენ გადაწყვეტილებას. სინამდვილეში ასეთი კამათი უბრალო რიტუალი ან დროის ფლანგვაა. თითოეული მხარე ითვლის “მოგებულ ქულებს” და ეძებს მეორე მხარისათვის საკუთარი თვალსაზრისის სამართლიანობის დამამტკიცებელ არგუმენტებს. არც ერთი მხარე არ ადგას შეთანხმებისაკენ მიმავალ გზას.

მხარეებს თუ ჰკითხავთ, რატომ კამათობენ, მათი პასუხი გამოავლენს მიზეზს, მაგრამ მიზანს – არა. იმის ნაცვლად, რომ იმოქმედონ თავიანთი გრძელვადიანი ინტერესების დასაკმაყოფილებლად, კამათის პროცესში ადამიანები რეაგირებენ იმაზე, თუ რა იქნება ან გააკეთა მეორე მხარემ. შეკითხვას “- რატომ?” ორი, ერთმანეთისაგან რადიკალურად განსხვავებული მნიშვნელობა აქვს. ერთი ორიენტირებულია წარსულზე და წარსული ქმედებებით განსაზღვრავს ჩვენს საქციელს, მეორე კი მიმართულია მომავლისა და მიზნის ძიებისაკენ.

უმჯობესია, მხარეებმა დაიკმაყოფილონ საკუთარი ინტერესები, ვიდრე ილაპრაკონ იმაზე, თუ რისი მიღწევა სურთ ან რა მოხდა წარსულში. უმჯობესია, ილაპრაკონ იმაზე, რისი მიღწევაც სურთ მომავალში, ვიდრე ეკამათონ ოპონენტს წარსულ ქმედებებზე. უმჯობესია, იმის ნაცვლად, რომ კითხოთ ოპონენტს: “რა გააკეთა გუშინ”, ჰკითხოთ: “რის გაკეთებას აპირებს ხვალ”.

- ***იყურეთ მომავლისკენ და არა წარსულისკენ.***

ინტერესების განსაზღვრის შემდგომ, უნდა შემუშავდეს კონკრეტული და ზუსტი მიდგომები. მიდგომების შემუშავებისას მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეებმა უნდა გამოიჩინონ მოქნილობა. ჰკითხეთ საკუთარ თავს: “თუ ხვალ ჩემი ოპონენტები დამეთანხმებიან, კონკრეტულად რაზე უნდა დათანხმდნენ?” მოქნილობის შენარჩუნების მიზნით, განიხილეთ თითოეული თქვენს მიერ ჩამოყალიბებული მიდგომა როგორც მხოლოდ ერთ-ერთი შესაძლო, საილუსტრაციო ვარიანტი. გაითვალისწინეთ, რომ ყოველთვის არსებობს არა ერთი, არამედ რამდენიმე მიდგომა, რომელიც პასუხობს თქვენს ინტერესებს.

- ***საკუთარი ინტერესების დაკმაყოფილების მიზნით, შეიმუშავეთ კონკრეტული მიდგომები;***
- ***დაიცავით სიზუსტე;***
- ***გამოიჩინეთ მოქნილობა და ახალი იდეების გაზიარების მზაობა.***

სიმტკიცე მოლაპარაკებაში მონაწილისათვის ღირებული თვისებაა. საკმაოდ დიდი განსხვავებაა სიჯიუტესა და სიმტკიცეს შორის. გაუმართლებელია საკუთარ პოზიციაზე ჯიუტად დგომა, სამაგიეროდ გამართლებულია საკუთარი ინტერესების მტკიცედ დაცვა. ხშირად ყველაზე გონივრული გადაწყვეტილებები მიიღწევა მხარეთა მიერ საკუთარი ინტერესების აქტიური დაცვის შედეგად. მხარეები, რომელნიც მტკიცედ იცავენ თავიანთ ინტერესებს, სტიმულს აძლევენ ერთმანეთს ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილებების მოსაფიქრებლად. საკუთარი ინტერესების დაცვისას სიმტკიცის გამოჩენა არ გულისხმობს ოპონენტის თავსაზრისის უგულებელყოფას. ეფექტური – ნაყოფიერი მოლაპარაკება საჭიროებს მხარეთა სიმტკიცესა და ერთმანეთის თვალსაზრისის გაზიარების მზაობას.

- ***იყავით მტკიცე პრობლემებთან მიმართებაში, ხოლო ადამიანებთან ურთიერთობაში გამოიყენეთ რბილი მიდგომა.***

საკვანძო სიტყვები: ინტერესთა შეჯერება, საქმის არსი და პარტნიორთან ურთიერთობა, ობიექტური სინამდვილე, ჭეშმარიტება, არათანმხვედრი

მოსაზრებები, ინტერესები, კონფლიქტური პოზიციები, მოტივი, განზრახვა, არგუმენტი, მხარეთა მოთხოვნები და სურვილები.

კითხვები

1. რა ინტერესები ამოძრავებთ მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეებს?
2. რა არის მხარეთა შორის არსებული კონფლიქტის მიზეზი?
3. რა ტიპის პრობლემები იკვეთება ურთიერთობისას?
4. რა ფაქტორები უნდა იქნეს გათვალისწინებული მხარეთა გაცხადებულ პოზიციებს მიღმა არსებული ძირეული ინტერესების ძიების პროცესში?
5. რა უნდა გაკეთდეს ინტერესების განსაზღვრის შემდგომ?
6. რა შემთხვევაში შეიძლება, იქნეს მიღწეული ყველაზე კონიურული გადაწყვეტილება?

2. ურთიერთსარგებლის ძიებაში

ზოგჯერ გვეჩვენება, რომ არ არსებობს “ნამცხვრის გაყოფის” ისეთი წესი, რომელიც ორივე მხარეს დააკამოფილებდა. ვის დარჩება სახლი გაყრის შემდეგ? ვის დაეკისრება ბავშვების მეურვეობა? არჩევანი ყოველთვის არსებობს – მოგება ან წაგება, თუმცა წაგებაზე არავინ თანხმდება.

ხშირად, მოლაპარაკების მონაწილეები იმ დებს ემსგავსებიან, რომლებმაც ფორთოხალი ვერ გაიყვეს, უფრო ზუსტად კი, არაგონიურულად გაიყვეს – ვერც ერთმა ვერ მიიღო ის, რის მიღებაც შეეძლო.

კამათში ადამიანებს ჩვეულებრივ ჰგონიათ, რომ იციან სწორი პასუხი და ამიტომაც თვლიან, რომ მათი მიდგომა უნდა იყოს პრიორიტეტული.

მოლაპარაკების პროცესში მხარეები ხშირად უშვებენ ოთხ სერიოზულ შეცდომას, რის შედეგადაც ფერხდება სხვადასხვა ვარიანტის შემუშავება:

1. წინასწარ ჩამოყალიბებული თვალსაზრისი;
2. ერთადერთი პასუხის ძებნა;
3. დარწმუნებულობა “ნამცხვრის გადიდების” შეუძლებლობაში;
4. თვალსაზრისი, რომ “მათი პრობლემის გადაჭრა – მათი პრობლემაა”.

არაფერია უფრო არამომგებიანი ვარიანტების შემუშავების პროცესში, ვიდრე კრიტიკული განწყობა, მზაობა, მოეჭიდო იდეის უარყოფით მხარეს. ეს შემოქმედებითობას უშლის ხელს. თქვენი შემოქმედებითობა, შესაძლოა პარტნიორმაც შეზღუდოს.

წარმოიდგინეთ შემდეგი სიტუაცია: უფროსთან განიხილავთ მომავალი წლისათვის თქვენი ხელფასის საკითხს. თქვენ მოითხოვეთ ხელფასის 200 ლარით გაზრდა, უფროსი გთავაზობთ 100 ლარს, რაც სრულებითაც არ გაწყობთ. ასეთ დაძაბულ სიტუაციაში თქვენ შიშობთ, რომ უფროსისათვის გაუაზრებელი წინადადების შეთავაზებისას შესაძლოა, სასაცილო მდგომარეობაში აღმოჩნდეთ. ასეთი გაუაზრებელი წინადადება შეიძლება შემდეგნაირად ჟღერდეს: “თანხის ერთი ნახევარი შეიძლება მომცეთ ხელფასზე დანამატის სახით, მეორე ნახევარი

კი – პრემიის სახით”. მაგრამ, თუკი შესთავაზებთ უფროსს, მოგიმატოთ ხელფასი დროთა განმავლობაში, შეიძლება მან ეს შეთავაზება განიხილოს როგორც თქვენი წინადადება და გითხრათ: “მზად ვარ, დავიწყოთ მოლაპარაკება ამ საკითხის შესახებ”. თუკი თქვენ შესთავაზებთ კომპანიას, დააფინანსოს თქვენი მომავალი სახლის შესყიდვა, უფროსი შესაძლოა, მივიდეს იმ დასკვნამდე, რომ თქვენ არ აპირებთ სამუშაო ადგილის შეცვლას და საბოლოოდ მიიღებთ კიდევ იმ დანამატს, რომელსაც უფროსი გთავაზობთ.

ხშირად, მოლაპარაკების პროცესში მხარეები მიზნად ისახავენ ერთმანეთის პოზიციებს შორის არსებული “მანძილის” შემცირებას, ნაცვლად შესაძლო ვარიანტების რაოდენობის გაზრდისა. ისინი ფიქრობენ: “ისედაც გვიჭირს მოლაპარაკება. ახლა ყველაზე ნაკლებად სხვადასხვა იდეების წამოჭრა გვჭირდება”. ცდილობენ რა ერთადერთი პასუხის პოვნას, ამით მხარეები მნიშვნელოვნად აფერხებენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. ეს პროცესი კი წარმატებულია მაშინ, როცა მხარეებს გააჩნიათ შესაძლო პასუხების დიდი არჩევანი.

ხშირად, მოლაპარაკების პროცესი კარგი ვარიანტების სიმწირით ხასიათდება. ამის მიზეზი კი ისაა, რომ მხარეები სიტუაციას განიხილავენ, როგორც უკიდურესს: “ან მოგება – ან წაგება”. ან თქვენ მიიღებთ იმას, რაზეც აწარმოებთ მოლაპარაკებას, ან ისინი (მეორე მხარე).

მოლაპარაკება ხშირად “ფიქსირებული თანხის” თამაშს ემსგავსება: თუ მანქანის ფასი თქვენთვის 1000 ლარით მეტია, ჩემთვის – 1000 ლარით ნაკლებია. მე შემიძლია თქვენი დაკმაყოფილება მხოლოდ საკუთარ ხარჯზე.

ემოციური დამოკიდებულება საკითხის ერთი ასპექტისადმი აფერხებს პრობლემისაგან დისტანცირებას, რაც აუცილებელია ორივე მხარის ინტერესების დაკმაყოფილების მექანიზმების შემუშავებისათვის. მხოლოდ საკუთარ პრობლემებზე ფიქრს საკუთარი პოზიციის ჯიუტად დაცვა, საკუთარი არგუმენტების გათვალისწინება და მხოლოდ საკუთარი ინტერესებისათვის მომგებიანი გადაწყვეტილების მიღება მოჰყვება ხოლმე.

სხვადასხვა მიდგომის შემუშავებისათვის, აუცილებელია:

- ვარიანტების შემუშავებისა და ვარიანტების შეფასების პროცესების ერთმანეთისაგან გამოიჯვანა;
- შესაძლო ვარიანტების წრის მაქსიმალურად გაფართოება ერთადერთი პასუხის ძიების ნაცვლად;
- ურთიერთსარგებლის ძიება;
- იმ მეთოდების შემუშავება, რომელთა მეშვეობითაც მეორე მხარეს გაუადვილდება გადაწყვეტილების მიღება.

აუცილებელია შესაძლო გადაწყვეტილებათა მოფიქრებისა და მათგან არჩევანის გაკეთების პროცესების ერთმანეთისაგან გამოიჯვანა.

შესაძლო ვარიანტების შემუშავების პროცესის ეფექტურობას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს “ბრეინსტორმინგი” (მეგობრებთან და კოლეგებთან ერთობლივი შემოქმედებითი აზროვნების პროცესი) წარმართვის უნარ-ჩვევის ფლობა.

საკვანძო სიტყვები: ურთიერთსარგებელი, წინასწარ ჩამოყალიბებული თვალსაზრისი, ერთადერთი პასუხი, არამომგებიანი ვარიანტი, პოზიციებს შორის არსებული “მანძილი”, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, შესაძლო პასუხების არჩევანი, ვარიანტების სიმწირე, პრობლემისაგან დისტანცირება, ინტერესების დაკმაყოფილების მექანიზმები, “ბრეინსტორმინგი”.

კითხვები

1. რა შეცდომებს უშვებენ მხარეები მოლაპარაკების პროცესში?
2. რა არის ღამახასიათებელი არამომგებიანი ვარიანტების შემუშავების პროცესისათვის?
3. რა იწვევს მოლაპარაკების პროცესში კარგი ვარიანტების სიმწირის ფაქტს?
4. რა აფერხებს მოლაპარაკების პროცესში პრობლემისაგან დისტანცირებას?
5. მოლაპარაკების მონაწილე მხარეთა რა უნარ-ჩვევა განსაზღვრავს შესაძლო ვარიანტების შემუშავების პროცესის ეფექტურობას?

3. “ბრეინსტორმინგის” ჩატარების წესები

“ბრეინსტორმინგი” წარმოადგენს ახალი იდეების გენერირების პროცესს, რომელიც მნიშვნელოვნად ზრდის მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი შეთანხმების მიღწევის ალბათობას.

“ბრეინსტორმინგი” ორიენტირებულია იდეათა მრავალფეროვნებაზე. მისი ძირითადი წესია თავის შეკავება ყოველგვარი კრიტიკისა და შეფასებისაგან. ეს იდეათა უწყვეტი ნაკადია, რომლის დროსაც ერთი იდეა იწვევს მეორეს.

“ბრეინსტორმინგის” მოსამზადებელი ეტაპი მოიცავს:

- **საკუთარი მიზნის განსაზღვრას;**

გაარკვეთ, რის მიღება გსურთ კონკრეტული შეხვედრიდან.

- **მონაწილეთა შერჩევას;**

“ბრეინსტორმინგისათვის” შეარჩიეთ ხუთიდან რვა მონაწილემდე.

- **სიტუაციის შეცვლას;**

რაც უფრო მეტად განსხვავდება “ბრეინსტორმინგის” სიტუაცია ჩვეულებრივი შეხვედრისაგან, მით უფრო ნაკლებად უჩნდებათ “ბრეინსტორმინგის” მონაწილეებს შეფასებათა გამოთქმის სურვილი.

- **არაოფიციალური ატმოსფეროს შექმნას;**

გაცილებით იოლია “ბრეინსტორმინგის” ჩატარება მაშინ, როცა სიტუაცია მეგობრულია და თანამოსაუბრეს შეიძლება სახელით მიმართო.

- **წამყვანის შერჩევას;**

უნდა არსებობდეს ადამიანი, რომელიც შეგიმსუბუქებთ მდგომარებას – იზრუნებს, რომ პროცესი არ შეწყდეს, უზრუნველყოფს “ბრეინსტორმინგის” თითოეული მონაწილის აზრის გამოთქმის თავისუფლებას, დაიცავს ძირითად წესებს და მოახდენს დისკუსიის სტიმულირებას კითხვებით.

“ბრეინსტორმინგის” დროს ჩაწერილ უნდა იქნეს ყველა იდეა. მონაწილეებმა წინასწარ უნდა იცოდნენ, რომ არც ერთი იდეა არ ექვემდებარება კრიტიკას და ნებისმიერ მათგანს აქვს არსებობის უფლება.

“ბრეინსტორმინგის” შემდგომ ეტაპზე:

- **იდეათა მთელი კორპუსიდან გამოყავით ყველაზე პერსპექტიული იდეები.**

“ბრეინსტორმინგის” ჩატარების შემდგომ აღარ ფუნქციონირებს “ანტიკრიტიკის წესი”. ამ ეტაპზე უნდა შეირჩეს ის იდეები, რომელთა შემდგომი განვითარება მიზანშეწონილია.

- **განსაზღვრეთ პერსპექტიულ იდეათა გაუმჯობესების გზები.**

შეარჩიეთ ერთი იდეა და მოიფიქრეთ, თუ როგორ სრულყოთ იგი და აქციოთ უფრო რეალისტურად.

- დაადგინეთ იდეის შეფასებისა და გადაწყვეტილების მიღების დრო;
- გადაწყვეტეთ, თქვენს მიერ შერჩეული იდეებიდან რომელი, როდის და როგორ უნდა იქნეს განხილული მოლაპარაკებაზე.

მიუხედავად “ბრეინსტორმინგის” მონაწილეთა კეთილი ზრახვებისა, ისინი ქვეცნობიერად მაინც თვლიან, რომ პოულობენ ერთ საუკეთესო პასუხს. თუმცა, მოლაპარაკების ამ სტადიაზე ერთადერთი სწორი გზის ძიება საკმაოდ არამომგებიანია. “ბრეინსტორმინგის” მონაწილეთა მიზანი უნდა იყოს მოლაპარაკების სივრცის გაფართოვება. შეიძლება პრობლემის გადაჭრისა და გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა მეთოდების გამოყენება.

- **შეხვედეთ პრობლემას სხვადასხვა პროფესიის მქონე ადამიანთა თვალთ.**

ბავშვზე მეურვეობის საკითხზე კამათისას შეეცადეთ, წარმოიდგინოთ, თუ როგორ მიუდგებოდა ამ პრობლემას მასწავლებელი, ბანკირი, ფსიქოლოგი, ადვოკატი, პოლიტიკოსი, ექიმი, ფეხბურთის მწვრთნელი.

- **განიხილეთ შეთანხმებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი საკითხი.**

თუ ვერ აღწევთ პარტნიორთან შეთანხმებას მოლაპარაკების ძირითად საკითხზე, შეიძლება მოელაპარაკოთ მას პროცედურის შესახებ, მაგალითად, თუკი ბითუმად მოვაჭრემ და ქარხნის დირექტორმა ვერ მოილაპარაკეს, ვინ უნდა გადაიხადოს წუნდებული საქონლის მიწოდების ხარჯები, შეიძლება მათ მიაღწიონ შეთანხმებას საქმის არბიტრაჟისათვის გადაცემაზე.

- **თუ გრძელვადიანი შეთანხმების მიღწევა შეუძლებელია, გამონახეთ დროებითი შეთანხმების მიღწევის შესაძლებლობა;**
- **დაანაწევრეთ პრობლემა შედარებით მცირე და, განხორციელების თვალსაზრისით, შედარებით უფრო პერსპექტიულ ნაწილებად.**

წიგნის ავტორს გამომცემლობამ შეიძლება, უარი უთხრას წიგნის ორივე ნაწილის გამოცემაზე, მაგრამ, შეიძლება შესთავაზოს მას წიგნის მხოლოდ პირველი ნაწილის გამოცემა: “ჯერ პირველ ნაწილს გამოვცემთ. ვნახოთ, როგორი გამოხმაურება ექნება თქვენს წიგნს და მერე ვილაპარაკოთ ჩვენს შემდგომ თანამშრომლობაზე”.

შეთანხმება შეიძლება იყოს ნაწილობრივი, მხოლოდ განსაზღვრულ დროსა და სივრცეში მოქმედი.

საკვანძო სიტყვები: ახალი იდეების გენერირების პროცესი, იდეათა მრავალფეროვნება, იდეათა უწყვეტი ნაკადი, მოლაპარაკების სივრცის გაფართოება, დისკუსიის სტიმულირება, პერსპექტიული იდეები, “ანტიკრიტიკის წესი”, ნაწილობრივი შეთანხმება.

კითხვები

1. რას ისახავს მიზნად “ბრეინსტორმინგი”?
2. რა ფუნქცია აქვს “ბრეინსტორმინგის” წამყვანს?
3. როდის აღარ ფუნქციონირებს “ანტიკრიტიკის წესი”?
4. რა მეთოდები შეიძლება იქნეს გამოყენებული პრობლემის გადაჭრისა და გადაწყვეტილების მისაღებად?

სადისკუსიო თემატიკა და როლური თამაშები

1. გაიხსენეთ ისტორია “ბიბლიოთეკაში”. შეთანხმება მიღწეულ იქნა მხარეთა ინტერესების გათვალისწინებით. არის თუ არა, თქვენი აზრით, ეს შეთანხმება კომპრომისული? თუ არის, როგორი იქნებოდა კომპრომისის კონკრეტული გამოხატულება? თუ არ არის, განიხილავთ მას როგორც უფრო ეფექტურს, ვიდრე კომპრომისია?
2. გაიხსენეთ თქვენი ყოველდღიური ცხოვრებიდან კონკრეტული სიტუაციები, როცა თქვენ და თქვენმა პარტნიორმა მიაღწიეთ ურთიერთხელსაყრელ შეთანხმებას ერთმანეთის ინტერესების გათვალისწინების შედეგად.
3. წარმოიდგინეთ შემდეგი სიტუაცია: ლექტორს თხოვეთ, გაგათავისუფლოთ რაღაც ღონისძიებიდან, მაგალითად, რეპეტიციიდან. მას არ უნდა თქვენი გაშვება. როგორ ფიქრობთ, რატომ გეუბნებათ უარს? ჩამოაყალიბეთ თქვენი და ლექტორის ინტერესები. მოახდინეთ სიტუაციის ინსცენირება.
4. გააანალიზეთ შემდეგი სიტუაცია: თქვენი ჯგუფი გამოსაშვები სადამოსათვისი ემზადება. ჯგუფის ერთ ნაწილს უნდა გამოსაშვები სადამოს რესტორანში, მოწვეული თამაღით მოწყობა. მეორეს კი – ბუნებაში, მეგობრის აგარაკზე. როგორ ფიქრობთ, რა ინტერესები ამოძრავებს ჯგუფის სხვადასხვა ნაწილს - სხვადასხვა მხარეს. ინტერესები დააღვეთ მნიშვნელოვნების ხარისხის მიხედვით. მოახდინეთ სიტუაციის ინსცენირება.
5. წარმოიდგინეთ შემდეგი სიტუაცია: ზაფხულის არდადეგებისას გინდათ ქალაქში დარჩენა – იპოვეთ საკამოდ კარგი დროებითი სამუშაო. მშობლები კატეგორიულად მოითხოვენ, რომ მათთან ერთად წახვიდეთ დასასვენებლად. განსაზღვრეთ თქვენი და თქვენი მშობლების ინტერესები. მოახდინეთ სიტუაციის ინსცენირება.
6. შეეცადეთ, გამიჯნოთ ერთმანეთისაგან ადამიანი და პრობლემა. დაიცავით თქვენი ინტერესები ისე, რომ ინტერესთა დაცვა არ დაემსგავსოს პარტნიორზე თავდასხმას. წარმოიდგინეთ შემდეგი შემთხვევები და მოახდინეთ მათი ინსცენირება:
 - თქვენს მეგობარს, ვისთანაც ერთად ზიხართ მერხზე, არასოდეს დააქვს თან ლექციებზე სახელმძღვანელოები. თქვენ იძულებული ხართ, ორმა გამოიყენოთ ერთი სახელმძღვანელო. თქვენ ძალიან მოგებზრდათ ეს სიტუაცია.
 - დედამ, თქვენი წინასწარი თანხმობის გარეშე, გადაწყვიტა სახლის დალაგება და გთხოვთ, რომ დაეხმაროთ. სწორედ იმ დღისათვის შეუთანხმდით მეგობრებს და აპირებთ მათთან ერთად კინოში წასვლას.
 - ლექტორი არ გაძლევთ დაბალი ნიშნის გამოსწორების საშუალებას, თუმცა, დაგპირდათ.

დასკვნა

მოლაპარაკების მონაწილეებს ორი ინტერესი ამოძრავებთ: საქმის არსი და ერთმანეთთან ურთიერთობა.

- **გამიჯნეთ ერთმანეთისაგან საქმის არსი და პარტნიორთან ურთიერთობა.**

კონფლიქტის მიზეზი არის არა ობიექტური სინამდვილე, არამედ ის, რაც ადამიანის თავში “ტრიალებს”. ჭეშმარიტება კიდევ ერთი დამატებითი არგუმენტია, რომელსაც არათანმხვედრ მოსაზრებებთან გამკლავება ძალუძს. არათანმხვედრი მოსაზრებები კი ადამიანთა აზროვნებაში ყალიბდება. იმედს, თუნდაც

არარეალურსაც კი, ომის გამოწვევა შეუძლია. ფაქტს, თუნდაც საყოველთაოდ აღიარებულსაც კი, შესაძლოა არანაირი კავშირი არ ჰქონდეს პრობლემის გადაჭრასთან.

მოლაპარაკებაში მონაწილეები ხშირად უამრავ დროს ხარჯავენ პარტნიორის პოზიციის, მოტივისა და განზრახვის კრიტიკაზე. გაცილებით მომგებიანია საკუთარ პოზიციასა და განცდებზე ლაპარაკი.

- **ნუ ილაპარაკებთ მათზე, ილაპარაკეთ საკუთარ თავზე.**

ურთიერთობისას იკვეთება სამი ძირითადი პრობლემა:

- მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეები ან არ ელაპარაკებიან ერთმანეთს, ან მეორე მხარისათვის გაუგებარ ენაზე ლაპარაკობენ. ხშირად მხარეები თვლიან, რომ ერთმანეთისათვის რაიმეს ახსნას არანაირი აზრი არა აქვს.
- მხარეები ხშირად არ უსმენენ ერთმანეთს. ისინი იმდენად დაკავებული არიან საკუთარი არგუმენტების მოფიქრებით, რომ პარტნიორის მოსახმენად დრო აღარ რჩებათ.
- მხარეები ხშირად არასწორ ინტერპრეტაციას აძლევენ ერთმანეთის შეტყობინებას. არასწორი ინტერპრეტაციის ალბათობა განსაკუთრებით მაღალია, როცა მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეთათვის სხვადასხვა ენაა მშობლიური.

პოზიციებსა და ინტერესებს შორის არსებული განსხვავება წარმოადგენს მოლაპარაკების პროცესის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს.

- მოახდინეთ კონცენტრირება ინტერესებზე და არა პოზიციებზე.
- გონივრული შეთანხმების მისაღწევად აუცილებელია არა პოზიციების, არამედ ინტერესების შეჯერება.

მოლაპარაკების ძირითადი პრობლემა მდგომარეობს არა კონფლიქტურ პოზიციებში, არამედ კონფლიქტში, რომელიც განპირობებულია მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეთა მოთხოვნილებებისა და სურვილების განსხვავებულობის ფაქტით. სწორედ ეს სურვილებია ინტერესები. ინტერესი წარმოადგენს ადამიანის ქცევის მოტივაციას. თქვენი პოზიცია არის ის, რის თაობაზეც თქვენ გადაწყვეტილება მიიღეთ. თქვენი ინტერესი არის ის, რამაც გაიძულათ გადაწყვეტილების მიღება.

მხარეთა ინტერესების შეჯერება ყოველთვის სასურველ შედეგს იძლევა: ნებისმიერი ინტერესის დასაკმაყოფილებლად, როგორც წესი, არსებობს რამდენიმე შესაძლო პოზიცია. ადამიანები ხშირად ირჩევენ რომელიმე ერთ კონკრეტულ, მკაცრ პოზიციას. მაგრამ თუკი შეეცდებით ინტერესის მოტივაციაში გარკვევას, უთუოდ შეამჩნევთ ალტერნატიულ პოზიციას, რომელიც პასუხობს არა მხოლოდ თქვენს, არამედ სხვათა ინტერესებსაც.

- **ინტერესები განსაზღვრავს პრობლემას.**

ჩვეულებრივ, ასე ვმსჯელობთ: რადგანაც მათი (მეორე მხარის) პოზიცია ჩვენი პოზიციის საწინააღმდეგოა, მათი ინტერესებიც ჩვენი ინტერესების საპირისპიროა. თუკი ჩვენი ინტერესი თავდაცვაა, მათი ინტერესი თავდასხმა იქნება. სინამდვილეში კი, მოლაპარაკების პროცესში, ინტერესთა განხილვის შედეგად, ვლინდება როგორც საპირისპირო, ისე თანმხვედრი ინტერესების არსებობის ფაქტი. ხშირად, შეთანხმების მიღწევა შესაძლებელია სწორედ ინტერესთა განსხვავებულობის წყალობით.

- **საპირისპირო პოზიციებს მიღმა არსებობს როგორც საწინააღმდეგო, ისე ორივე მხარისათვის მისაღები ინტერესები.**

გაცხადებულ პოზიციებს მიღმა არსებული ძირეული ინტერესების ძიების პროცესში გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ადამიანის მოთხოვნილებები – უსაფრთხოება, ეკონომიკური კეთილდღეობა, კუთვნილების გრძნობა (მაგ., რომელიმე საზოგადოებრივი ჯგუფისადმი), აღიარება, ცხოვრების საკუთარი

შეხვედრებისამებრ წარმართვა და ა.შ. ადამიანის ძირეული მოთხოვნილებები წარმოადგენს მისი ქცევის ძირითად მოტივაციას.

- **ყველაზე ძლიერი ინტერესები ადამიანის ძირეული მოთხოვნილებებია.**

მოლაპარაკების მიზანი მხარეთა ინტერესების დაკმაყოფილებაა. ამ მიზნის მიღწევის ალბათობა მნიშვნელოვნად იზრდება მაშინ, როცა ინტერესები გაცხადებულია. თუ გინდათ, რომ მეორე მხარემ იცოდეს თქვენი ინტერესის შესახებ, უნდა ახსნათ, თუ რაში მდგომარეობს იგი.

- **ილაპარაკეთ ინტერესებზე.**

თუ ყურადღებით ეპყრობით პარტნიორის ინტერესებს, შეგიძლიათ მისცეთ თავს საკუთარი ინტერესების მნიშვნელოვნების მტკიცების უფლება. იმისათვის, რომ თქვენმა ინტერესებმა შთაბეჭდილება მოახდინოს თქვენს ოპონენტზე, უნდა დაამტკიცოთ მათი კანონიერება. ოპონენტს არ უნდა გაუჩნდეს გრძნობა, რომ მას თავს ესხმიან - შეეცადეთ, გაიგოს, რომ პრობლემა, რომელსაც წააწყდით, საჭიროებს ყურადღებას კანონიერ საფუძველზე. უნდა დაარწმუნოთ ოპონენტი, რომ თქვენს ადვილზე მასაც იგივე გრძნობა დაეუფლებოდა.

- **საკუთარი ინტერესების ახსნისას, ოპონენტს დაანახეთ მათი მნიშვნელოვნება.**

თითოეული ადამიანი იმდენად კონცენტრირებულია საკუთარ პრობლემებზე, რომ ვეღარ უთმობს ჯეროვან ყურადღებას სხვათა პრობლემებს. თითოეული ჩვენგანი თვლის, რომ ღირს იმ ადამიანის თვალსაზრისის გაზიარება, რომელსაც ესმის ჩვენი და გვითანაგრძნობს. თუ გინდათ, რომ მეორე მხარემ პატივი სცეს თქვენს ინტერესებს, აგრძნობინეთ მას, რომ ჯეროვნად აფასებთ მის ინტერესებს და პრობლემის ერთ-ერთ ნაწილად მიიჩნევთ.

- **აღიარეთ, რომ ინტერესები პრობლემის ნაწილია.**

თუ გინდათ, რომ ოპონენტმა აღეკავტურად აღიქვას თქვენი არგუმენტები, თავიდანვე განაცხადეთ თქვენი ინტერესების შესახებ და მხოლოდ ამის შემდეგ გააკეთეთ დასკვნები. თუ ასე არ მოიქცევით, ოპონენტი არ მოუსმენს თქვენს დასკვნებს. იგი გაიგებს თქვენს პოზიციას და შეეცდება იპოვოს კონტრარგუმენტები.

- **ჯერ ჩამოაყალიბეთ პრობლემა და მხოლოდ ამის შემდეგ განაცხადეთ თქვენი გადაწყვეტილების შესახებ.**

ხშირად არარაციონალურად ვრეაგირებთ იმაზე, რაც ითქვა ან გაკეთდა. ერთი შეხედვით, ორი ადამიანის საუბარი მოლაპარაკებას ჰგავს, თუმცა, მათ სრულებითაც არ აქვთ ასეთი მიზანი. ისინი არ ეთანხმებიან ერთმანეთს რაღაცაში, საუბარი ერთი თემიდან მეორეზე გადააქვთ და თითქოს ეძებენ გადაწყვეტილებას. სინამდვილეში ასეთი კამათი უბრალო რიტუალი ან დროის ფლანგვაა. თითოეული მხარე ითვლის “მოგებულ ქულებს” და ეძებს მეორე მხარისათვის საკუთარი თვალსაზრისის სამართლიანობის დამამტკიცებელ არგუმენტებს. არც ერთი მხარე არ აღვას შეთანხმებისაკენ მიმავალ გზას.

უმჯობესია, მხარეებმა დაიკმაყოფილონ საკუთარი ინტერესები, ვიდრე ილაპარაკონ იმაზე, თუ რის მიღწევა სურთ ან რა მოხდა წარსულში. უმჯობესია, ილაპარაკონ იმაზე, რის მიღწევაც სურთ მომავალში, ვიდრე ეკამათონ ოპონენტს წარსულ ქმედებებზე. უმჯობესია, იმის ნაცვლად, რომ ჰკითხოთ ოპონენტს: “რა გააკეთა გუშინ?”, ჰკითხოთ: “რის გაკეთებას აპირებს ხვალ?”.

- **იყურეთ მომავლისკენ და არა წარსულისკენ.**

ინტერესების განსაზღვრის შემდგომ უნდა შემუშავდეს კონკრეტული და ზუსტი მიდგომები. მიდგომების შემუშავებისას მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეებმა უნდა გამოიჩინონ მოქნილობა. გაითვალისწინეთ, რომ ყოველთვის არსებობს არა ერთი, არამედ რამდენიმე მიდგომა, რომელიც პასუხობს თქვენს ინტერესებს.

- საკუთარი ინტერესების დაკმაყოფილების მიზნით, შემუშავეთ კონკრეტული მიდგომები;
- დაიცავით სიზუსტე;
- გამოიჩინეთ მოქნილობა და ახალი იდეების გაზიარების მზაობა.

მოლაპარაკებაში მონაწილისათვის სიმტკიცე ღირებული თვისებაა. საკმაოდ დიდი განსხვავებაა სიჯიუტესა და სიმტკიცეს შორის. გაუმართლებელია საკუთარ პოზიციაზე ჯიუტად დგომა, სამაგიეროდ გამართლებულია საკუთარი ინტერესების მტკიცედ დაცვა. ხშირად, ყველაზე გონივრული გადაწყვეტილებები მიიღწევა მხარეთა მიერ საკუთარი ინტერესების აქტიური დაცვის შედეგად. მხარეები, რომელნიც მტკიცედ იცავენ თავიანთ ინტერესებს, სტიმულს აძლევენ ერთმანეთს ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილებების მოსაფიქრებლად. საკუთარი ინტერესების დაცვისას სიმტკიცის გამოჩენა არ გულისხმობს ოპონენტის თვალსაზრისის უგულებელყოფას. ეფექტური – ნაყოფიერი მოლაპარაკება საჭიროებს მხარეთა სიმტკიცესა და ერთმანეთის თვალსაზრისის გაზიარების მზაობას.

- იყავით მტკიცე პრობლემებთან მიმართებაში, ხოლო ადამიანებთან ურთიერთობაში გამოიყენეთ რბილი მიდგომა.

მოლაპარაკების პროცესში მხარეები ხშირად უშვებენ ოთხ სერიოზულ შეცდომას, რის შედეგადაც ფერხდება სხვადასხვა ვარიანტის შემუშავება:

- წინასწარ ჩამოყალიბებული თვალსაზრისი;
- ერთადერთი პასუხის ძებნა;
- დარწმუნებულობა “ნამცხერის გადიდების” შეუძლებლობაში;
- თვალსაზრისი, რომ “მათი პრობლემის გადაჭრა – მათი პრობლემაა”.

არაფერია უფრო არამომგებიანი ვარიანტების შემუშავების პროცესში, ვიდრე კრიტიკული განწყობა, მზაობა, მოეჭიდო იდეის უარყოფით მხარეს. ეს შემოქმედებითობას უშლის ხელს. თქვენი შემოქმედებითობა, შესაძლოა, პარტნიორმაც შეზღუდოს.

ხშირად, მოლაპარაკების პროცესში მხარეები მიზნად ისახავენ ერთმანეთის პოზიციებს შორის არსებული “მანძილის” შემცირებას, ნაცვლად შესაძლო ვარიანტების რაოდენობის გაზრდისა. ცდილობენ რა ერთადერთი პასუხის პოვნას, ამით მხარეები მნიშვნელოვნად აფერხებენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. ეს პროცესი კი წარმატებულია მაშინ, როცა მხარეებს გააჩნიათ შესაძლო პასუხების დიდი არჩევანი.

ხშირად, მოლაპარაკების პროცესი კარგი ვარიანტების სიმწირით ხასიათდება. ამის მიზეზი კი ისაა, რომ მხარეები სიტუაციას განიხილავენ როგორც უკიდურესს: “ან მოგება – ან წაგება”.

საკითხის ერთი ასპექტისადმი ემოციური დამოკიდებულება აფერხებს პრობლემისაგან დისტანცირებას, რაც აუცილებელია ორივე მხარის ინტერესების დაკმაყოფილების მექანიზმების შემუშავებისათვის. მხოლოდ საკუთარ პრობლემებზე ფიქრს საკუთარი პოზიციის ჯიუტად დაცვა, საკუთარი არგუმენტების გათვალისწინება და მხოლოდ საკუთარი ინტერესებისათვის მომგებიანი გადაწყვეტილების მიღება მოჰყვება ხოლმე.

სხვადასხვა მიდგომის შემუშავებისათვის აუცილებელია:

- ვარიანტების შემუშავებისა და ვარიანტების შეფასების პროცესების ერთმანეთისაგან გამიჯვნა;
- შესაძლო ვარიანტების წრის მაქსიმალურად გაფართოება ერთადერთი პასუხის ძიების ნაცვლად;
- ურთიერთსარგებლოს ძიება;
- იმ მეთოდების შემუშავება, რომელთა მეშვეობითაც მეორე მხარეს გაუადვილდება გადაწყვეტილების მიღება.

აუცილებელია შესაძლო გადაწყვეტილებათა მოფიქრებისა და მათგან არჩევანის გაკეთების პროცესების ერთმანეთისაგან გამიჯვნა.

შესაძლო ვარიანტების შემუშავების პროცესის ეფექტურობას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს “ბრეინსტორმინგის” წარმართვის უნარ-ჩვევის ფლობა.

“ბრეინსტორმინგი” ორიენტირებულია იდეათა მრავალფეროვნებაზე. მისი ძირითადი წესია თავის შეკავება ყოველგვარი კრიტიკისა და შეფასებისაგან. ეს იდეათა უწყვეტი ნაკადია, რომლის დროსაც ერთი იდეა იწვევს მეორეს.

“ბრეინსტორმინგის” მოსამზადებელი ეტაპი მოიცავს:

- საკუთარი მიზნის განსაზღვრას;
- მონაწილეთა შერჩევას;
- სიტუაციის შეცვლას;
- არაოფიციალური ატმოსფეროს შექმნას;
- წამყვანის შერჩევას.

“ბრეინსტორმინგის” შემდგომ ეტაპზე:

- იდეათა მთელი კორპუსიდან გამოყავით ყველაზე პერსპექტიული იდეები;
- განსაზღვრეთ პერსპექტიულ იდეათა გაუმჯობესების გზები;
- დაადგინეთ იდეის შეფასებისა და გადაწყვეტილების მიღების დრო;
- გადაწყვეტეთ, თქვენს მიერ შერჩეული იდეებიდან რომელი, როდის და როგორ უნდა იქნეს განხილული მოლაპარაკებაზე.

მიუხედავად “ბრეინსტორმინგის” მონაწილეთა კეთილი ზრახვებისა, ისინი ქცევცნობიერად მაინც თვლიან, რომ პოულობენ ერთ საუკეთესო პასუხს. თუმცა, მოლაპარაკების ამ სტადიაზე ერთადერთი სწორი გზის ძიება საკმაოდ არამომგებიანია. “ბრეინსტორმინგის” მონაწილეთა მიზანი უნდა იყოს მოლაპარაკების სივრცის გაფართოება. შეიძლება გამოყენებულ იქნეს პრობლემის გადაჭრისა და გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა მეთოდები:

- შეხედეთ პრობლემას სხვადასხვა პროფესიის მქონე ადამიანთა თვალით;
- განიხილეთ შეთანხმებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი საკითხი;
- თუ გრძელვადიანი შეთანხმების მიღწევა შეუძლებელია, გამონახეთ დროებითი შეთანხმების მიღწევის შესაძლებლობა;
- დაანაწევრეთ პრობლემა შედარებით მცირე და განხორციელების თვალსაზრისით შედარებით უფრო პერსპექტიულ ნაწილებად.

“ბრეინსტორმინგი” წარმოადგენს ახალი იდეების გენერირების პროცესს, რომელიც მნიშვნელოვნად ზრდის მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი შეთანხმების მიღწევის ალბათობას.

თავი VIII. მოლაპარაკებათა სტრატეგია

1. სხვადასხვა სტრატეგია – სხვადასხვა მიდგომა

არ არსებობს ყველა შემთხვევისათვის მოლაპარაკების ერთნაირი სტრატეგია. ყოველი კონკრეტული მოლაპარაკება საჭიროებს ისეთ სტრატეგიას, რომელიც ეხმარება და აკმაყოფილებს კონკრეტულ სიტუაციაში არსებულ პირობებს. ტერმინი “სტრატეგია” განიხილება როგორც მოლაპარაკების დაგეგმვისა და წარმართვის ხელოვნება. სტრატეგიის ნაცვლად, ხშირად გამოიყენება ტერმინი “მიდგომა”, რომელშიც იგივე შინაარსი იგულისხმება.

მოლაპარაკების სტრატეგია პასუხს იძლევა შემდეგ კითხვებზე:

- როგორ იცავს სუბიექტი თავის მოსაზრებას მოლაპარაკების პროცესში?
- როგორ აღუძრავს მოლაპარაკების მონაწილე პარტნიორ მხარეს პრობლემის განხილვის სურვილს?

მოლაპარაკების ჩატარებისას განასხვავებენ სხვადასხვა ტიპის მიდგომას.

რბილი მიდგომა

რბილი მიდგომის გამოყენებისას მოლაპარაკების მონაწილეს არ სურს პარტნიორთან კონფლიქტში შესვლა და მიდის დათმობებზე შეთანხმების მიღწევის მიზნით. რბილი მიდგომის მქონე მოლაპარაკების მონაწილე მხარის პრინციპი “შევიდობიანი გამოსავლის” ძიებაა.

რბილი მიდგომისას:

- მოლაპარაკების მონაწილეები არიან მეგობრები;
- მიზანი შეთანხმებაა;
- მხარეები დათმობებზე თანხმდებიან ურთიერთობის გაგრძელების მიზნით;
- მონაწილეთა შორის არსებობს ნდობა;
- მხარეები ადვილად იცვლიან პოზიციას;
- სთავაზობენ ერთმანეთს წინადადებებს.
- ეგუებიან გარკვეულ “დანაკარგს” შეთანხმების მიღწევის მიზნით.

მკაცრი მიდგომა

მკაცრი მიდგომის მქონე მოლაპარაკების მონაწილე მხარის პრინციპი მოლაპარაკებიდან, რაც შეიძლება უფრო მეტი სარგებლის მიღებაა. იგი განიხილავს მოლაპარაკებას როგორც ნებისყოფის შეჯიბრს, რომელშიც იმარჯვებს უკიდურეს პოზიციაზე მყოფი მხარე. მოლაპარაკების ამ ტიპის მონაწილის რესურსებს ხშირად ფიტავს მის მიერვე შექმნილი მძიმე სიტუაცია.

მკაცრი მიდგომისას:

- მონაწილეები მოწინააღმდეგეები არიან;
- მიზანი გამარჯვებაა;
- მხარეები ითხოვენ ერთმანეთისაგან დათმობას ურთიერთობის გაგრძელებისათვის;
- მონაწილეთა შორის არ არსებობს ნდობა;
- მხარეები მყარად დგანან თავიანთ პოზიციებზე;
- ემუქრებიან და აშინებენ ერთმანეთს;
- შეთანხმების საფასურად ერთმანეთისაგან ითხოვენ დივიდენდებს;
- ხორციელდება ერთმანეთზე ზეწოლა.

საკვანძო სიტყვები: სტრატეგია, მიდგომა, მოლაპარაკების დაგეგმვისა და წარმართვის ხელოვნება, რბილი მიდგომა, “მშვიდობიანი გამოსავლის” ძიების პრინციპი, მკაცრი მიდგომა, სარგებლის მიღება, ნებისყოფის შეჯიბრი.

კითხვები

1. არსებობს თუ არა ყველა შემთხვევისათვის მოლაპარაკების უნივერსალური სტრატეგია?
2. რას ნიშნავს ტერმინი “სტრატეგია”?
3. რა კითხვებზე იძლევა პასუხს მოლაპარაკების სტრატეგია?
4. რას ისახავს მიზნად რბილი მიდგომის გამოყენებისას მოლაპარაკების მონაწილე?
5. რა პრინციპით მოქმედებს მკაცრი მიდგომის მქონე მოლაპარაკების მონაწილე მხარე?

პოზიციური მეთოდი

მოლაპარაკების პოზიციური მეთოდით ჩატარება გულისხმობს მოლაპარაკების მონაწილეთა კონცენტრაციას კამათის და არა მხარეთა პოზიციების არსზე. პოზიციური მეთოდი არ არის ეფექტური: მისი გამოყენებით მხარეები ვერ აღწევენ დასახულ მიზანს.

- **როდესაც მოლაპარაკების მონაწილეები კამათობენ პოზიციების შესახებ, ისინი ნებაყოფლობით იზღუდებიან თვით ამ პოზიციის საზღვრებით.**

რაც უფრო მეტად იცავს მხარე თავის პოზიციას თავდასხმისაგან, მით უფრო დამოკიდებული ხდება იგი ამ პოზიციაზე. რაც უფრო თავგამოდებით ცდილობს ერთი მხარე, დაუმტკიცოს მეორეს თავისი პოზიციის შეცვლის შეუძლებლობა, მით უფრო რთული ხდება პოზიციის შეცვლა თავად პირველი მხარისთვისაც. ასეთ შემთხვევაში, მოლაპარაკების მონაწილე მხარის “მე” გაიგივებულია მისსავე პოზიციასთან.

- **რაც უფრო მეტად ექცევა ყურადღების ცენტრში მხარეთა პოზიციები, მით უფრო ნაკლებ მნიშვნელოვანი ხდება მხარეთა ძირეული ინტერესები.**

ნებისმიერი მიღწეული შეთანხმება წარმოადგენს არა მხარეთა კანონიერი ინტერესების გათვალისწინებით შემუშავებულ გადაწყვეტილებას, არამედ შუალედურ კომპრომისს საბოლოო პოზიციამდე. მოლაპარაკების შედეგი არის შეთანხმება, რომელიც გაცილებით ნაკლებად აკმაყოფილებს მხარეებს, ვიდრე ეს მოლაპარაკების ეფექტური მეთოდით ჩატარების შემთხვევაშია შესაძლებელი.

მოლაპარაკება შეიძლება დასრულდეს შეთანხმებით ან მარცხით. ორივე შემთხვევაში, მოლაპარაკება საკმაოდ დიდ ღროს იკავებს.

- **პოზიციური კამათი წარმოადგენს საკმაოდ ნოყიერ ნიადაგს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შემაფერხებელი ხრიკებისათვის.**

მოლაპარაკების პროცესში პოზიციური მეთოდის გამოყენებით მხარეები ცდილობენ მათთვის სასურველი შეთანხმების მიღწევას: თავიდან ისინი აფიქსირებენ თავიანთ კატეგორიულ პოზიციას, მთელი ძალებით იცავენ მას და მიდიან მხოლოდ იმ ტიპის დათმობაზე, რომელიც აუცილებელი და საკმარისია მოლაპარაკების პროცესის გაგრძელებისათვის. ყველფერი ეს აფერხებს შეთანხმების მიღწევას.

- *რაც უფრო მკაცრია მხარეთა პოზიციები, მით უფრო უმნიშვნელოა დათმობები და მით უფრო მეტი დრო სჭირდება იმის გარკვევას, საერთოდ შესაძლებელია თუ არა შეთანხმება.*

მოლაპარაკების პროცესის გაჭიანურება, მისი შეწყვეტის საფრთხე და მწვავე ოპონირება პოზიციური მეთოდის მახასიათებლებია.

- *მოლაპარაკების პოზიციური მეთოდით ჩატარებისას მაღალია არა მხოლოდ შეთანხმების მიღწევის “საფასური”, არამედ შეთანხმების მიუღწევლობის რისკიც.*

მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღების მცდელობა ბრძოლას, ნებისყოფის გამოცდას, ძალადობას ემსგავსება. “მე არ დავთმობ. თუ გინდა ჩემთან ერთად კინოში წამოსვლა, ჩვენ წავალთ ახალი ამერიკული ფილმის სანახავად ან საერთოდ არსად არ წავალთ”. თუკი ერთმა მხარემ უკან დაიხია მეორე მხარის ბრძოლისუნარიანობისა და ნებისყოფის წინაშე, დამარცხებული მხარე თვლის, რომ გამარჯვებულმა არ გაითვალისწინა მისი კანონიერი ინტერესები. ეს კი სრულიად საკმარისია მხარეთა შორის ურთიერთობის დაძაბვის ან ურთიერთობის საერთოდ გაწყვეტისათვის.

- *მოლაპარაკების პოზიციური მეთოდით ჩატარება ზიანს აყენებს როგორც მხარეთა ინტერესებს, ისე მათ შორის არსებულ ურთიერთობასაც.*

სწორედ ამიტომაც, რომ მხარეები ხშირად ცდილობენ რბილი მიდგომის გამოყენებას. მხარეები ერთმანეთისადმი იჩენენ მეგობრულ და არა მტრულ დამოკიდებულებას. ერთადერთ მიზნად გამარჯვების ნაცვლად მხარეები შეთანხმების მიღწევას მიიჩნევენ.

- *რბილი მიდგომა გულისხმობს პარტნიორისათვის წინადადებების შეთავაზებასა და დათმობებზე წასვლას კონფრონტაციის თავიდან აცილების მიზნით.*

რბილი მიდგომა ემსახურება მხარეთა შორის მეგობრული ურთიერთობის ფორმირებასა და შენარჩუნებას. გარდა ამისა, რბილი მიდგომის გამოყენებისას საკმაოდ მაღალია გადაწყვეტილების მიღების ალბათობა, თუმცა გადაწყვეტილება შესაძლოა, არც იყოს გონივრული.

როცა ერთი მხარე იყენებს რბილ მიდგომას, იგი შეიძლება აღმოჩნდეს მკაცრი მიდგომის მქონე მხარის დარტყმის ქვეშ.

- *მხარეები შესაძლოა მივიდნენ გონივრულ გადაწყვეტილებამდე, მაგრამ ეს გადაწყვეტილება უსათუოდ მკაცრი მიდგომის მქონე მხარისთვის იქნება ხელსაყრელი.*

პასუხი კითხვაზე: “რომელი მიდგომა უნდა გამოვიყენოთ – რბილი თუ მკაცრი?” არის “არც ერთი”. არსებობს სხვა სტრატეგიაც და ეს პრინციპული მიდგომაა.

საკვანძო სიტყვები: პოზიციური მეთოდი, პოზიციის საზღვრები, მხარეთა ძირეული ინტერესები, შუალედური კომპრომისი, საბოლოო პოზიცია, გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შემფერხებელი ხრიკები, მოლაპარაკების პროცესის გაჭიანურება, შეთანხმების მიუღწევლობის რისკი, შეთანხმების მიღწევის “საფასური”, მხარეთა კანონიერი ინტერესები.

კითხვები

1. რას გულისხმობს მოლაპარაკების პოზიციური მეთოდით ჩატარება?
2. რატომ არ არის ეფექტური პოზიციური მეთოდი?
3. რა ხდება, როდესაც მოლაპარაკების მონაწილეები კამათობენ პოზიციების შესახებ?
4. რა შემთხვევაშია მოლაპარაკების მონაწილე მხარის “მე” გაიგივებული მისსავე პოზიციასთან?
5. რა შემთხვევაში ხდება ნაკლებ მნიშვნელოვანი მხარეთა ძირეული ინტერესები?
6. რა ტიპის დათმობაზე მიდიან პოზიციური კამათისას მოლაპარაკების მონაწილე მხარეები?
7. რა მიზნით მიდიან მოლაპარაკების მონაწილე მხარეები დათმობაზე რბილი მიდგომის გამოყენებისას?

პრინციპული მიდგომა

მოლაპარაკების პრინციპული მეთოდით ჩატარება გულისხმობს პრობლემათა გადაჭრას მათი თვისებრივი მახასიათებლების გათვალისწინებით. ამ ტიპის მოლაპარაკება კონცენტრირებულია საქმის არსზე და არა მხარეთა შორის ვაჭრობაზე. პრინციპული მეთოდი გულისხმობს მხარეთა მიერ ურთიერთსარგებლის მიღებას იქ, სადაც ეს შესაძლებელია, ხოლო საპირისპირო ინტერესების არსებობის შემთხვევაში, სამართლიანობაზე დაფუძნებულ და არა მხარეთა ნებასურვილით განპირობებულ გადაწყვეტილებათა მიღებას.

- **პრინციპული მეთოდი წარმოადგენს მკაცრ მიდგომას საქმის არსის განხილვასთან მიმართებაში და რბილ მიდგომას – პარტნიორთან ურთიერთობაში.**

ეს მეთოდი გვიჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება, სამართლიანად მიიღო შენი კუთვნილი. პრინციპული მიდგომისას:

- ხდება პრობლემების ერთობლივად გადაჭრა;
- მიზანი მოლაპარაკების ორივე მხარისთვის მისაღები შეთანხმებაა;
- ადამიანები გამიჯნულნი არიან პრობლემებისაგან;
- ადამიანებთან ურთიერთობაში შერჩეულია რბილი მიდგომა, ხოლო პრობლემის გადაჭრისას კი – მკაცრი მიდგომა;
- მოლაპარაკება გრძელდება, მიუხედავად მხარეთა შორის არსებული ნდობის ხარისხისა;
- კონცენტრირება ხდება ინტერესებზე და არა პოზიციებზე;
- ხდება მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტების შემუშავება;
- მხარეები ითხოვენ ობიექტურ კრიტერიუმებს;
- მხარეები მარცხდებიან ან იმარჯვებენ არგუმენტების ჭიდილში და არა ნებისყოფის შეჯიბრში.

არსებობს მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილების შემუშავების სხვადასხვა მეთოდი:

- ბრეინსტორმინგი;
- უარი თქვით “საუკეთესო ვარიანტზე”;

- თუ შეუძლებელია ძლიერი შეთანხმების მიღწევა, შეეცადეთ მიაღწიოთ სუსტ შეთანხმებას მაინც.

ძლიერი შეთანხმება

- განიხილავს არსებით საკითხებს;
- მუდმივია;
- ყოვლისმომცველია.

სუსტი შეთანხმება

- განიხილავს მეორეხარისხოვან საკითხებს;
- დროებითია;
- მოიცავს პრობლემის ერთ ასპექტს.

- *განიხილეთ საერთო ინტერესები, როგორც მოლაპარაკების მიზანი;*
- *გაითვალისწინეთ, რომ მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღების შეუძლებლობა არ არის განპირობებული მხარეთა შორის არსებული განსხვავებებით.*

პოზიციური მეთოდისაგან განსხვავებით, პრინციპული მიდგომა გულისხმობს ინტერესებზე, მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელ ვარიანტებსა და ობიექტურ კრიტერიუმებზე კონცენტრირებას, რის შედეგსაც გონივრული გადაწყვეტილება და მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი შეთანხმება წარმოადგენს.

საკვანძო სიტყვები: პრინციპული მიდგომა, მხარეთა შორის ვაჭრობა, მხარეთა ნება-სურვილით განპირობებული გადაწყვეტილებები, მხარეთა შორის არსებული ნდობის ხარისხი, არგუმენტების ჭიდილი, ობიექტური კრიტერიუმები, “საუკეთესო ვარიანტი”, ძლიერი შეთანხმება, სუსტი შეთანხმება, მხარეთა შორის არსებული განსხვავებები, ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტები, გონივრული გადაწყვეტილება.

კითხვები

1. რას გულისხმობს მოლაპარაკების პრინციპული მეთოდით ჩატარება?
2. რაზეა კონცენტრირებული პრინციპული მიდგომა?
3. რა ტიპის მიდგომას გულისხმობს პრინციპული მეთოდი პარტნიორთან ურთიერთობაში?
4. რა მიზანს ემსახურება მოლაპარაკების პრინციპული მეთოდით ჩატარება?
5. მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილების შემუშავების რომელი მეთოდებია ცნობილი?
6. რაზეა ორიენტირებული ძლიერი შეთანხმება?
7. რა შედეგს გულისხმობს სუსტი შეთანხმება?
8. არის თუ არა მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღების შეუძლებლობა განპირობებული მხარეთა შორის არსებული განსხვავებებით?
9. რა განსხვავებაა პოზიციურ და პრინციპულ მიდგომებს შორის?

ვარიაციული მეთოდი

რთული მოლაპარაკებისათვის მზადებისას (მაგ., როდესაც პროგნოზირებადია პარტნიორის უარყოფითი რეაქცია) უნდა გაირკვეს შემდეგი საკითხები:

- რაში მგდომარებს პრობლემის გადაჭრის იდეალური ვარიანტი;
- იდეალური ვარიანტის რომელი ასპექტის დათმობაა შესაძლებელი;
- რა უნდა იქნეს განხილული პრობლემის გადაჭრის ოპტიმალურ ვარიანტად პროგნოზირებადი სირთულეების არსებობის ფონზე;
- რა არგუმენტებია საჭირო პარტნიორის იმ წინადადებაზე ეფექტური რეაგირებისათვის, რომელიც ეწინააღმდეგება თქვენს ინტერესს.

ინტეგრაციის მეთოდი

ეს მეთოდი მიზნად ისახავს პარტნიორის დარწმუნებას იმის აუცილებლობაში, რომ მოლაპარაკების პრობლემატიკის განხილვა და შეფასება უნდა მოხდეს საზოგადოებრივი ინტერესების გათვალისწინებით. ინტეგრაციის მეთოდის გამოყენება არ წარმოადგენს შეთანხმების მიღწევას დეტალებში. იგი გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა პარტნიორი უგულებელყოფს საზოგადოების ფაქტორს და საკუთარი ინტერესების განხორციელების პროცესში ითვალისწინებს მხოლოდ ორგანიზაციის პოზიციას.

პარტნიორის ინტეგრაციის აუცილებლობაში დარწმუნებისას:

- არ უნდა იქნეს იგნორირებული მისი კანონიერი უფლებები;
- აუცილებელია პარტნიორისათვის საკუთარი პოზიციის ახსნა;
- აუცილებელია პარტნიორისათვის იმის ახსნა, თუ რა ტიპის პასუხისმგებლობას იღებს ორივე მხარე მოლაპარაკების შედეგზე;
- მხარეთა საპირისპირო ინტერესებში უნდა გამოიყოს საერთო ასპექტები;
- უნდა გამოვლინდეს მხარეთათვის შესაძლო ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტი.

გაწონასწორების მეთოდი

მოლაპარაკების გაწონასწორების მეთოდით ჩატარებისას:

- უნდა განისაზღვროს, თუ რა ტიპის მტკიცებულებები და არგუმენტები (ფაქტები, სტატისტიკური მონაცემები და სხვ.) უნდა იქნეს გამოყენებული იმისათვის, რომ პარტნიორმა მიიღოს თქვენი წინადადება;
- პარტნიორებმა დროდადრო უნდა წარმოიდგინონ თავი ერთმანეთის ადგილზე, სხვა სიტყვებით, უნდა შეხედონ მოვლენებს ერთმანეთის თვალით;
- უნდა მოხდეს პრობლემათა კომპლექსის განხილვა პარტნიორისაგან მოსალოდნელი არგუმენტების გათვალისწინებით;
- უნდა მოხდეს პრობლემათა კომპლექსის განხილვა პარტნიორისაგან მოსალოდნელი კონტრარგუმენტების გათვალისწინებით.

კომპრომისული მეთოდი

საპირისპირო ინტერესების არსებობის შემთხვევაში, შეთანხმება უნდა იქნეს მიღწეული თანდათანობით. მოლაპარაკების კომპრომისული მეთოდით ჩატარებისას მხარეთა შორის თანხმობა მიიღწევა იმის ხარჯზე, რომ ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღწევის წარუმატებელი ცდის შემდეგ და ახალ გარემოებათა

გათვალისწინებით, მხარეები უკან იხევენ – ნაწილობრივ თმობენ თავიანთ მოთხოვნებს და პარტნიორს ახალ წინადადებას სთავაზობენ.

მოლაპარაკების კომპრომისული მეთოდით ჩატარებისას:

- უნდა განისაზღვროს, თუ როგორი იქნება კომპრომისული გადაწყვეტილების შედეგი;
- უნდა დადგინდეს, თუ როგორი გავლენა ექნება კომპრომისულ გადაწყვეტილებას მხარეთა ინტერესებზე;
- კრიტიკულად უნდა შეფასდეს კომპრომისის დასაშვები საზღვრები;
- უნდა გაანალიზდეს კომპრომისული გადაწყვეტილების შესაბამისობა მხარეთა კომპეტენციასთან.

საკმაოდ რთულია მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელ შეთანხმებამდე მისვლა დათმობების გზით. ყოველი მხარე მტკიცედ იცავს თავის პოზიციას. ამ დროს ყველაზე ღირებულია მოთმინება, სათანადო მოტივაცია და არგუმენტების მეშვეობით პარტნიორის პოზიციის შერყევის უნარი.

საკვანძო სიტყვები: ვარიაციული მეთოდი, პრობლემის გადაჭრის იდეალური ვარიანტი, პრობლემის გადაჭრის ოპტიმალური ვარიანტი, პროგნოზირებადი სირთულეები, ინტეგრაციის მეთოდი, კანონიერი უფლებები, პასუხისმგებლობა, საპირისპირო ინტერესები, ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტი, გაწონასწორების მეთოდი, მტკიცებულებები და არგუმენტები, პრობლემათა კომპლექსი, კონტრარგუმენტები, კომპრომისული მეთოდი.

კითხვები

1. რა საკითხები უნდა გაარკვიონ მხარეებმა რთული მოლაპარაკებისათვის მზადებისას (მაგ., როდესაც პროგნოზირებადია პარტნიორის უარყოფითი რეაქცია)?
2. რას ისახავს მიზნად ინტეგრაციის მეთოდი?
3. გულისხმობს თუ არა ინტეგრაციის მეთოდის გამოყენება შეთანხმების მიღწევას დეტალებში?
4. რა უნდა გააკეთოს მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარემ პარტნიორის ინტეგრაციის აუცილებლობაში დასარწმუნებლად?
5. რას გულისხმობს მოლაპარაკების გაწონასწორების მეთოდით ჩატარება?
6. როგორ უნდა იქნეს მიღწეული შეთანხმება საპირისპირო ინტერესების არსებობის შემთხვევაში?
7. რა უნდა გააკეთონ მხარეებმა მოლაპარაკების კომპრომისული მეთოდით ჩატარებისას?

სტრატეგია “მოგება – წაგება”

სტრატეგია “მოგება–წაგება” გულისხმობს, რომ “ყველაფერი ისე იქნება, როგორც მე გადავწყვეტ”. სტრატეგია “მოგება – წაგება” რეალიზდება მაშინ, როცა მოლაპარაკების მონაწილე ერთ-ერთი მხარე თავის მოგებას მეორე მხარის წაგებაში ხედავს. ამ პროცესის მიზანია არა მხოლოდ საკუთარი ინტერესების რეალიზაცია, არამედ მოწინააღმდეგის დამარცხებაც.

მოლაპარაკების პროცესში ადამიანები, რომელთაც ასეთი მიდგომა ახასიათებთ, იყენებენ თავიანთი ბუნების სიმტკიცეს, ძალაუფლებას, კავშირებსა და სიტუაციის თავისებურებებს პარტნიორზე საბოლოო გამარჯვების მოპოვების მიზნით. ამგვარი მიდგომისას პარტნიორი განიხილება მოწინააღმდეგედ და მასთან ურთიერთობა მკაცრი მიდგომით ხასიათდება. მხარეები აქტიურად იცავენ თავიანთ რადიკალურ პოზიციას, უგულვებელყოფენ პარტნიორი მხარის ინტერესებს, იყენებენ მუქარასა და სხვადასხვა ტიპის ხრიკებს თავიანთი ჭეშმარიტი მოტივებისა და მიზნების “მისაჩქმალად”. მოლაპარაკების პროცესში ერთი მხარე იმყოფება თავდაცვის, ხოლო მეორე - თავდასხმის პოზიციაში. ასეთ მიდგომარებაში ადამიანი კარგავს შემოქმედებითობისა და თანამშრომლობის უნარს. ეს ფაქტი კი მნიშვნელოვნად აფერხებს კონსტრუქციული, მხარეთაშორის ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს.

აღნიშნული სტრატეგიის გამოყენებისას, მხარე, რომელიც თმობს, მძიმე ფსიქოლოგიური წნეხის ქვეშ იმყოფება და კარგავს მოლაპარაკების გაგრძელების სტიმულს. მოცემული სტრატეგია საფრთხეს უქმნის მხარეთა შემდგომ ურთიერთობას, ხოლო ზოგჯერ მხარეთა შორის არსებული ურთიერთობის გაწყვეტის მიზეზიც კი ხდება.

“მოგება – წაგების” სტრატეგია მხოლოდ ექსტრემალურ სიტუაციაში შეიძლება აღმოჩნდეს ეფექტური. ამ დროს პრიორიტეტი კონკრეტული შედეგია და არა მხარეთა შემდგომი ურთიერთობა.

სტრატეგია “წაგება – მოგება”

არსებობენ “წაგება–მოგების” სტრატეგიაზე ორიენტირებული ადამიანები, რომელნიც დამარცხებისათვის წინასწარ არიან განწყობილნი. ისინი თავიანთ ოპონენტში ძალიან ძლიერ მეტოქეს ხედავენ, რომელთანაც პაექრობა, მათი აზრით, შეუძლებელია. ასეთ პოზიციას იკავებენ ის ადამიანები, რომელთა განწყობაც შემდეგია: “მე ყოველთვის ვიყავი და ვარ უდიდესი”. ზოგიერთი ასეთი ადამიანი, ცდილობს რა დაფაროს თავისი სისუსტეები, ამჟღავნებს უდიდეს მიდრეკილებას არაკონფლიქტური ურთიერთობებისადმი. მათი პოზიცია შემდეგია: “მე მშვიდობისმოყვრე ადამიანი ვარ და ამიტომ მზად ვარ, წავიდე ყველაფერზე, ოღონდ ნუ იქნება ჩვენს შორის კონფლიქტი”.

წაგების წინასწარი განწყობის გამო, ადამიანები მოლაპარაკების პროცესში ხშირად აღმოჩნდებიან ხოლმე დილემის წინაშე – დათმონ თუ საერთოდ ჩაშალონ მოლაპარაკება. ორივე შემთხვევაში, მათ ამოძრავებთ რთულ სიტუაციაში გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის თავიდან აცილების სურვილი.

ადამიანები, ჩვეულებრივ, გარემოებათა ზეწოლით ხვდებიან “წაგება – მოგების” სიტუაციაში, თუმცა არსებობს შემთხვევები, როცა აღნიშნული სტრატეგია შეგნებულადაა არჩეული. ეს ის შემთხვევებია, როცა თავისთავად მოლაპარაკების შედეგი არ არის მნიშვნელოვანი, მაგრამ იგი ემსახურება რომელიმე სხვა მნიშვნელოვანი მიზნების განხორციელებას.

“წაგება–მოგების” სტრატეგიის საილუსტრაციო მოდელს წარმოადგენს შემდეგი ისტორია:

“ერთმა ფირმამ წიგნის მაღაზიას, როგორც მაღაზიის თანამშრომლები ამბობდნენ, საცდელად, კალენდრების პატარა პარტია მიჰყიდა. ფირმისათვის კი აუცილებელი იყო მთელი პარტიის სასწრაფოდ გაყიდვა. ამ მიზნით, ფირმამ მაღაზიაში მიაგვლინა ვითომდა თავისი ორი წარმომადგენელი ქალაქის ყველაზე მდიდარი რაიონიდან. “წარმომადგენელები” აღრფთოვანდნენ კალენდრებით და გამოთქვეს მაღაზიის მარაგში არსებული კალენდრების მთელი პარტიის შესყიდვის სურვილი. მოლაპარაკება მაღაზიის მეპატრონესა და “ფირმის წარმომადგენელთა”

შორის შედგა. გადახდის პირობა ასეთი იყო: მყიდველი წაიღებდა მთელ პარტიას და მაშინვე გადაიხდიდა ფულს.

მაღაზიის მეპატრონემ, არნახული მოგების მიღების იმედით, სასწრაფოდ შეისყიდა ფირმისაგან კალენდრების მთელი პარტია. კალენდრების პარტიის წასაღებად “ფირმის წარმომადგენლები”, რა თქმა უნდა, აღარ მისულან. ისინი უკვალოდ გაქრნენ”.

საოცარია, როგორი წინდაუხედავი ხდება ზოგიერთი ადამიანი მაშინ, როცა დიდი მოგების სურვილი ამოძრავებს!

საკვნძო სიტყვები: სტრატეგია “მოგება–წაგება”, ინტერესების რეალიზაცია, მოწინააღმდეგის დამარცხება, რადიკალური პოზიცია, სხვადასხვა ტიპის ხრიკები, მძიმე ფსიქოლოგიური წნეხი, ექსტრემალური სიტუაცია, სტრატეგია “წაგება – მოგება”, ძლიერი მეტოქე, პაექრობა, დილემა.

კითხვები

1. რას გულისხმობს სტრატეგია “მოგება–წაგება”?
2. რა შემთხვევაში რეალიზდება სტრატეგია “მოგება–წაგება”?
3. რა თვისებებს ამჟღავნებენ მოლაპარაკების პროცესში ადამიანები, რომელნიც იყენებენ სტრატეგიას “მოგება–წაგება”?
4. როგორი მიდგომა ახასიათებს პარტნიორისადმი მოლაპარაკების მონაწილე მხარეს “მოგება–წაგების” სტრატეგიის გამოყენებისას?
5. რა მიზნით იცავენ მხარეები თავიანთ რადიკალურ პოზიციას, უგულებელყოფენ პარტნიორი მხარის ინტერესებს, იყენებენ მუქარასა და სხვადასხვა ტიპის ხრიკებს “მოგება–წაგების” სტრატეგიის გამოყენებისას?
6. რა პოზიციებში იმყოფებიან მხარეები მოლაპარაკების “მოგება–წაგების” სტრატეგიის გამოყენებით წარმართვისას?
7. როგორია “წაგება–მოგების” სტრატეგიაზე ორიენტირებული ადამიანების პოზიცია?
8. რის გამო ხვდებიან ადამიანები “წაგება–მოგების” სიტუაციაში?

სტრატეგია “წაგება – წაგება”

სტრატეგია “წაგება–წაგება” გულისხმობს, რომ მოლაპარაკების ერთ-ერთი მონაწილე შეგნებულად მიდის წაგებაზე, მაგრამ, ამასთანავე, იგი თავის პარტნიორსაც წამგებიან მდგომარეობაში აყენებს. ამგვარი სიტუაცია იქმნება, ჩვეულებრივ, მოლაპარაკების პროცესის ჯიუტი და ეგოცენტრული მონაწილეების მიერ, რომელნიც მხოლოდ გამარჯვებაზე ფიქრობენ.

“წაგება–წაგება” ერთ-ერთი ყველაზე არაეფექტური სტრატეგიაა. წაგებას არავინ გეგმავს, მაგრამ მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეთა უარყოფითი პიროვნული თვისებები და არაკონტროლირებადი ემოციები ხშირად სწორედ ასეთ შედეგს იწვევს.

სტრატეგია “მოგება”

“მოგების” სტრატეგიის რეალიზაციისას მოლაპარაკების მთავარი ამოცანა საკუთარი მოგების მიღებაა. პარტნიორის მოგება ან წაგება უმნიშვნელო ფაქტორია და იგი მხედველობაში არ მიიღება. ამ სტრატეგიის მომხრე მონაწილე მხოლოდ საკუთარ ინტერესებზე ზრუნავს და პარტნიორსაც ამ მიზნით მოქმედებას აიძულებს.

ეს პოზიცია ვლინდება მაშინ, როცა ერთ-ერთი პარტნიორი კონკურენციის შესუსტებას იგრძნობს. ითვლება, რომ მხარეები მანამ თანამშრომლობენ, სანამ მათ ამას გარემოება აიძულებს. როგორც კი მხარეები იგრძნობენ თანამშრომლობის რეჟიმის თავიდან აცილების შესაძლებლობას, ისინი მყისვე გადაიქცევიან დაუნდობელ კონკურენტებად და ერთმანეთისაგან მაქსიმალურ ღათმობას მოითხოვენ.

სტრატეგია “მოგება – მოგება”

“მოგება–მოგების” სტრატეგიის არსი შემდეგში მდგომარეობს: მოლაპარაკების შედეგი ორივე მხარისათვის უნდა იყოს ურთიერთხელსაყრელი. ერთმა მხარემ წარმატებას მეორე მხარის ხარჯზე კი არ უნდა მიაღწიოს, არამედ სხვათა წარმატებებიც გაითვალისწინოს. ასეთ შემთხვევაში, მიღებული გადაწყვეტილებით ორივე მხარე კმაყოფილია და ყველაფერს აკეთებს შეთანხმების შესასრულებლად. ეს სტრატეგია რეალიზდება მაშინ, როცა მოლაპარაკების მონაწილე მხარეები აცნობიერებენ, რომ ბიზნესი, უპირველეს ყოვლისა, თანამშრომლობაა და არა ბრძოლის არენა.

“მოგება–მოგების” სტრატეგიის საილუსტრაციო მოდელს წარმოადგენს შემდეგი ისტორია:

ფირმის ხელმძღვანელი: “ჩვენ დიდი ხანია ვთანამშრომლობთ ფირმასთან, რომელიც ახლა გაკოტრების პირასაა. როგორ ფიქრობთ, უნდა გავუწიოთ თუ არა ამ ფირმას მომსახურება უწინდებურად, “მოგება–მოგების” სტრატეგიის შესაბამისად?”

ამ შეკითხვას შეიძლება გაეცეს შემდეგი პასუხი: “თქვენს მიერ გაწეული მომსახურების აუნაზღაურებლობის რისკი საკმაოდ დიდია. ეს ეწინააღმდეგება სწორედ “მოგება – მოგების” სტრატეგიის არსს, ვინაიდან თქვენი ინტერესები შეიძლება არ იქნეს გათვალისწინებული. ამ ფირმასთან ურთიერთობის შეწყვეტა არ იქნება საუკეთესო გამოსავალი შექმნილი სიტუაციიდან. შეეცადეთ, შეცვალოთ თანამშრომლობის სქემა. უთხარი მათ შემდეგი რამ: “ჩვენ გვესმის, რომ თქვენ ამჟამად იმყოფებით მძიმე ფინანსურ მდგომარეობაში. რამდენადაც ჩვენ ვერ გავწევთ აუნაზღაურებელი საქონლის მიწოდების რისკს, ვისურვებდით ანაზღაურების მიღებას ყოველი მიწოდებისთანავე. ჩვენ მზად ვართ, შევამციროთ მიწოდების (საქონლის) მოცულობა და გავზარდოთ მიწოდების სიხშირე”.

სტრატეგია “მოგება–მოგება” მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილებების მოძიების ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური საშუალებაა. აღნიშნული სტრატეგიის საილუსტრაციო მოდელს წარმოადგენს შემდეგი ისტორია:

“ხანგრძლივი მოლაპარაკების შემდეგ მყიდველი და გამყიდველი ურთიერთხელსაყრელ გადაწყვეტილებამდე მივიდნენ. გამყიდველმა შესთავაზა მყიდველს: “რადგანაც მოვილაპარაკეთ, ხელი მოვაწერეთ კონტრაქტს”. მყიდველმა უპასუხა: “რა საჭიროა? თუ ბაზარზე ფასი აიწევს, თქვენ ნულარ მომაწოდებთ საქონელს, ხოლო თუ ფასი დავარდება, მე აღარ მივიღებ საქონელს”.

ზოგი მიიჩნევს, რომ “მოგება–მოგება” კონსტრუქციული, მაგრამ არარეალისტური სტრატეგიაა. ამ მოსაზრების საილუსტრაციო მოდელს შემდეგი დიალოგი წარმოადგენს:

ერთხელ კონსულტანტთან საუბრისას ერთ-ერთი საწარმოს პრეზიდენტმა თქვა: “მოგება – მოგების” იდეა მეტად მომხიბლავია, მაგრამ არარეალისტური. ვიღაც ყოველთვის იგებს, ვიღაც კი ყოველთვის აგებს. თუ არ დავიცავთ თამაშის წესებს, არაფერი არ გამოვა”.

კონსულტანტი: ყველაფერი გასაგებია. შეეცადეთ, გამოიყენოთ მყიდველთან “მოგება – წაგების” პრინციპი. თუ მონოპოლისტი არ ხართ, ეს რეალურია?

პრეზიდენტი: არა.

კონსულტანტი: რატომ?

პრეზიდენტი: მე ყველა მყიდველს დაგეგმავ.

კონსულტანტი: გასაგებია. მაშინ, იქნებ, “წაგება – მოგების” პრინციპი გამოგეყენებინათ: გაეცით საქონელი ფასზე კომერციული დანამატის გარეშე. ეს რეალურია?

პრეზიდენტი: მოგების გარეშე ვაჭრობას აზრი არ აქვს.

დიალოგის მონაწილეებმა განიხილეს ყველა შესაძლო სტრატეგია. მათ შორის ყველაზე რელისტური “მოგება – მოგება” აღმოჩნდა.

პრეზიდენტი: ვაღიარებ, რომ ეს მართლაც ასეა კლიენტებთან, მაგრამ არა მომწოდებლებთან.

კონსულტანტი: მომწოდებელთან მიმართებაში თქვენ თვითონ ხართ კლიენტი. აქ რატომ არ უნდა მოქმედებდეს ეს პრინციპი?

“მოგება–მოგების” პრინციპის ეფექტურობა და რეალისტურობა არ გულისხმობს მის უნივერსალურობას: მისი გამოყენება მიზანშეწონილი არ არის განურჩევლად ყველა სიტუაციაში.

მუდმივად ერთი რომელიმე სტრატეგიის გამოყენება, მოლაპარაკების კონკრეტული მიზნებისა და გარემოებების გათვალისწინების გარეშე, უდიდესი შეცდომაა.

თუკი მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარისათვის პარტნიორთან ურთიერთობა ძვირფასია, ხოლო მოლაპარაკების შედეგი კონკრეტულ ეტაპზე მეორეხარისხოვანი, იგი იყენებს “მოგება–მოგების” სტრატეგიას, რომელიც ასეთ შემთხვევაში მაქსიმალურად ეფექტურია.

“მოგება–წაგების” სტრატეგია შესაძლოა, გამართლებული აღმოჩნდეს იმ შემთხვევაში, თუკი მხარეები არ აპირებენ ურთიერთობის გაგრძელებას.

“მოგება” არ აღიქმება ყოველთვის ერთმნიშვნელოვნად. ამ ფაქტის დასტურს შემდეგი საილუსტრაციო მოდელი წარმოადგენს:

ერთ-ერთი პერსპექტიული ფირმის მენეჯერმა უამბო კონსულტანტს, რომ ფირმაში საქონლის მიწოდების სფეროში გაფორმებული კონტრაქტების რაოდენობის მიხედვით, მას საუკეთესო მაჩვენებელი ჰქონდა. თუმცა, მოლაპარაკების რეალური შედეგის – მიწოდებათა რაოდენობის მიხედვით, იგი საგრძნობლად ჩამორჩებოდა თავის კოლეგებს.

კონსულტანტმა და მენეჯერმა ყურადღებით განიხილეს ყველა კონტრაქტი. ერთი შეხედვით, ყველა მოლაპარაკება, თითქოს, მეგობრულ ატმოსფეროში მიმდინარეობდა. სინამდვილეში კი აღმოჩნდა, რომ ყველა კონტრაქტი, უკიდურესად მკაცრი მიდგომით ჩატარებული მოლაპარაკების შედეგი იყო.

მენეჯერი საკმაოდ ძლიერი ნებისყოფისა და ინტელექტის მქონე მომხიბლავი ადამიანი იყო, რომელსაც არც პარტნიორის დარწმუნების უნარი აკლდა. მენეჯერი ვერც კი აცნობიერებდა, თუ როგორ თრგუნავდა პარტნიორს და როგორ აიძულებდა მას, უარი ეთქვა თავის ინტერესებზე.

მენეჯერი: გაუგებარია! ისინი არ აპროტესტებდნენ ჩემს პირობებს. ეს კი ნიშნავს, რომ იზიარებდნენ ჩემს პოზიციას.

კონსულტანტი: პარტნიორი იზიარებდა თქვენს მოსაზრებას მხოლოდ მანამ, სამან თქვენი გავლენის ქვეშ იმყოფებოდა. თქვენგან წასვლის შემდეგ კი იგი აანალიზებდა ყველა დეტალს და თქვენს კონტრაქტს სანაგვე ყუთში აგდებდა.

მენეჯერი თვლიდა, რომ იყენებდა “მოგება–წაგების” სტრატეგიას რბილი ფორმით. სიმანდვილეში კი რეალიზდებოდა სტრატეგია “წაგება–წაგება”.

კორექტულობა ნებისმიერი სტრატეგიის ეფექტური რეალიზაციის ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორია. კორექტულობის გარეშე სტრატეგია “მოგება–მოგება” შესაძლოა “წაგება–წაგების” სტრატეგიად გადაიქცეს.

საკვანძო სიტყვები: სტრატეგია “წაგება – წაგება”, მოლაპარაკების პროცესის ევოცენტრული მონაწილეები, არაეფექტური სტრატეგია, უარყოფითი პიროვნული თვისებები, არაკონტროლირებადი ემოციები, სტრატეგია “მოგება”, მოგების მიღება, კონკურენციის შესუსტება, თანამშრომლობის რეჟიმი, დაუნდობელი კონკურენტები, მაქსიმალური დათმობა, სტრატეგია “მოგება – მოგება”, პარტნიორთან ურთიერთობა, კორექტულობა.

კითხვები

1. რას გულისხმობს სტრატეგია “წაგება – წაგება”?
2. რა არის მოლაპარაკების მთავარი ამოცანა “მოგების” სტრატეგიის რეალიზაციისას?
3. რას ისახავს მიზნად “მოგების” სტრატეგიის მომხრე მხარე?
4. რაში მდგომარეობს “მოგება – მოგების” სტრატეგიის არსი?
5. რა არის ნებისმიერი სტრატეგიის ეფექტური რეალიზაციის ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორი?

2. პრინციპული და პოზიციური მოლაპარაკებები

მოდიტ, განვიხილოთ სიტუაცია, როცა მოლაპარაკებისას ერთი მხარე იყენებს პოზიციურ, მეორე კი – პრინციპულ მიდგომას. თქვენი ერთ-ერთი კოლეგის გაჩერებულ ავტომობილს დაეჯახა ქალაქის დასუფთავების მანქანა. თქვენი კოლეგის ავტომობილი დაზღვეულია. მოლაპარაკების საგანი არის თანხა, რომელიც დაზარალებულმა უნდა მიიღოს სადაზღვევო კომპანიიდან.

სადაზღვევო კომპანიის წარმომადგენელი: ჩვენ შევისწავლეთ ეს შემთხვევა და დავადგინეთ, რომ იგი შეესაბამება ჩვენი კომპანიის პოლიტიკას. ეს ნიშნავს, რომ თქვენ გეკუთვნით 6000 ლარი. ჩვენ ვთვლით, რომ ესაა თქვენი მანქანის ფასი.

მანქანის მფლობელი: საიდან მიიღეთ ეს თანხა?

სადაზღვევო კომპანიის წარმომადგენელი: თქვენ რამდენი გინდათ?

მანქანის მფლობელი: მე ვერ გავიგე, რა კრიტერიუმებით იხელმძღვანელებთ ამ თანხის დადგენისას. იქნებ იცოდეთ, სად შეიძლება ამ თანხად ასეთი მანქანის ყიდვა?! მე ვითხოვ მხოლოდ იმას, რაც მეკუთვნის თქვენი პოლიტიკის შესაბამისად. გუშინ 6500 ლარად ვნახე ჩემნაირი მანქანა, თანაც იგი საკამოდ მოძველებული იყო. ამას დაუმატეთ აქციზური გადასახადი და გამოდის, რომ ის მანქანა დაახლოებით 7000 ლარი ღირს.

სადაზღვევო კომპანიის წარმომადგენელი: 7000 ლარი?! ეს მეტისმეტია!

მანქანის მფლობელი: მე არ ვითხოვ არც 7000 და არც 6000 ლარს. მე ვითხოვ სამართლიან კომპენსაციას. არ ფიქრობთ, რომ სამართლიანი იქნება, თუკი მივიღებ მხოლოდ იმდენს, რამდენიც მანქანის საყიდლად მჭირდება?!

სადაზღვევო კომპანიის წარმომადგენელი: მე გთავაზობთ 6500 ლარს. ასეთია კომპანიის პოლიტიკა.

მანქანის მფლობელი: როგორ დაადგინა კომპანიამ ეს თანხა?

სადაზღვევო კომპანიის წარმომადგენელი: 6500 ლარი არის ის მაქსიმუმი, რომელიც შეიძლება მიიღოთ. გინდა დათანხმდით, გინდა ნუ დათანხმდებით – ეს თქვენი გადასაწყვეტია.

მანქანის მფლობელი: შესაძლოა, 6500 ლარი სამართლიანი ფასია... არ ვიცი. მე მესმის თქვენი პოზიცია, თუკი თქვენ ახორციელებთ კომპანიის პოლიტიკას. მაგრამ რადგანაც ვერ ასაბუთებთ, თუ რატომ მეკუთვნის სწორედ ეს თანხა, იძულებული ვარ, სასამართლოს მივმართო. სჯობს, ბოლომდე გავერკვეთ ამ საქმეში და საუბარი სასამართლოში განვაგრძოთ. გაწყობთ ოთხშაბათი, 10 საათი?

სადაზღვევო კომპანიის წარმომადგენელი: დღევანდელ გახეხილ ვაჭარში, თქვენნაირი მანქანა იყიდება 6400 ლარად. 100 000 კილომეტრი აქვს გავლილი.

მანქანის მფლობელი: ჩემს მანქანას 60 000 კილომეტრი აქვს გავლილი. რამდენით ზრდის, თქვენი აზრით, ეს ფაქტი ჩემი მანქანის ფასს?

სადაზღვევო კომპანიის წარმომადგენელი: 200 ლარით.

მანქანის მფლობელი: თუ 6500 ლარს დაემატებთ 200 ლარს მივიღებთ 6700 ლარს. გასაყიდი მანქანის რეკლამაში რაიმე ნათქვამია რადიოზე?

სადაზღვევო კომპანიის წარმომადგენელი: არა.

მანქანის მფლობელი: რამდენით ზრდის, თქვენი აზრით, ეს ფაქტი ჩემი მანქანის ფასს?

სადაზღვევო კომპანიის წარმომადგენელი: 100 ლარით.

ნახევარი საათის შემდეგ მანქანის მფლობელი სადაზღვევო კომპანიის წარმომადგენლის კაბინეტიდან გამოვიდა ქვითრით 6800 ლარზე.

სადისკუსიო თემატიკა და როლური თამაშები

1. გაანალიზეთ შემდეგი სიტუაცია: ოჯახი გადავიდა ახალ ბინაში. ოჯახის წევრებმა უნდა გაინაწილონ საძინებლები. ოთახები განსხვავდება ფართობის, მისაღები ოთახიდან, სამზარეულოდან და აბაზანიდან დაშორების მიხედვით. ზოგ ოთახს უფრო ღირხანს უდგება მზე, ზოგი ოთახი უფრო იზოლირებულია და ა.შ. განიხილეთ სხვადასხვა ტიპის ოჯახის სცენარები. გაითვალისწინეთ, რომ ყველა სცენარში ოჯახის წევრების რაოდენობა ერთით უნდა აღემატებოდეს საძინებელი ოთახების რაოდენობას. რა კრიტერიუმები უნდა იქნეს გამოყენებული ოთახების განაწილებისას?
2. სეირნობისას ორ მეგობარს მოსწყურდა. ერთ-ერთმა იყიდა მინერალური წყალი. ცარიელი ბოთლი სანაგვე ყუთში გადააგდო. მეორე მეგობარს არ დაეზარა, ამოიღო ბოთლი ყუთიდან, თავსახური შეამოწმა და დაინახა, რომ მანქანაა მოგებული. გაჩაღდა კამათი. ერთი თვლის, რომ, რადგანაც ბოთლი მისი ფულით იყო ნაყიდი, პრიზიც მას ეკუთვნოდა. მეორე აპროტესტებს ამ მოსაზრებას და მიიჩნევს, რომ პრიზი დაიკარგებოდა, მას რომ ბოთლის თავსახური არ შეემოწმებინა. რა კრიტერიუმების გამოყენებას ურჩევდით მეგობრებს?
3. გაითამაშეთ სხვადასხვა სცენარის მოლაპარაკებები და ამოიცანით რომელი მიდგომა იქნა გამოყენებული.
4. როგორია თქვენი ჩვეული პოზიცია მოლაპარაკების პროცესში? იცვლება თუ არა თქვენი მიდგომა თქვენი განწყობის მიხედვით, პარტნიორის ტიპის შესაბამისად ან სხვა ფაქტორების ზეგავლენით? დაასახელეთ “სხვა ფაქტორები”.
5. წარმოიდგინეთ შემდეგი სიტუაცია: ჯგუფელმა გთხოვათ, გადააწერინოთ საშინაო დავალება. თქვენ არ გინდათ ამის გაკეთება. დადგით როლური თამაში და დააკვირდით მის მსვლელობას მკაცრი მიდგომის გამოყენების შემთხვევაში. შემდეგ იგივე სცენარი გაითამაშეთ რბილი მიდგომის გამოყენებით. დაადგინეთ, თუ როგორ იმოქმედა ორი, ერთმანეთისაგან განსხვავებული მიდგომის გამოყენებაში თქვენს განწყობაზე, თვითშეფასებაზე, მეგობართან ურთიერთობაზე და ჯგუფში თქვენს რეპუტაციაზე.
6. გაიხსენეთ ლიტერატურული ნაწარმოებები, რომელებშიც აღწერილია მოლაპარაკების პროცესი. ამოიცანით, რომელ მიდგომას იყენებენ ნაწარმოების გმირები.

დასკვნა

არ არსებობს მოლაპარაკების უნივერსალური სტრატეგია ყველა შემთხვევისათვის. ყოველი კონკრეტული მოლაპარაკება საჭიროებს ისეთ სტრატეგიას, რომელიც ეხმარება და აკმაყოფილებს კონკრეტულ სიტუაციაში არსებულ პირობებს.

რბილი მიდგომა - ამ დროს მოლაპარაკების მონაწილეს არ სურს პარტნიორთან კონფლიქტში შესვლა და მიდის დათმობებზე შეთანხმების მიღწევის მიზნით. რბილი მიდგომის მქონე მოლაპარაკების მონაწილე მხარის პრინციპი “შევიდობიანი გამოსავლის” ძიებაა.

მკაცრი მიდგომა - მკაცრი მიდგომის მქონე მოლაპარაკების მონაწილე მხარის პრინციპი მოლაპარაკებიდან რაც შეიძლება უფრო მეტი სარგებლის მიღებაა. იგი განიხილავს მოლაპარაკებას როგორც ნებისყოფის შეჯიბრს, რომელშიც იმარჯვებს უკიდურეს პოზიციაზე მყოფი მხარე. მოლაპარაკების ამ ტიპის მონაწილის რესურსებს ხშირად ფიტავს მის მიერვე შექმნილი მძიმე სიტუაცია.

მოლაპარაკების **პოზიციური მეთოდით** ჩატარება გულისხმობს მოლაპარაკების მონაწილეთა კონცენტრაციას კამათის და არა მხარეთა პოზიციების არსზე. პოზიციური მეთოდი არ არის ეფექტური: მისი გამოყენებით მხარეები ვერ აღწევენ დასახულ მიზანს.

- როდესაც მოლაპარაკების მონაწილეები კამათობენ პოზიციების შესახებ, ისინი ნებაყოფლობით იზღუდებიან თვით ამ პოზიციის საზღვრებით;
- რაც უფრო მეტად ექცევა ყურადღების ცენტრში მხარეთა პოზიციები, მით უფრო ნაკლებ მნიშვნელოვანი ხდება მხარეთა ძირეული ინტერესები;
- პოზიციური კამათი წარმოადგენს საკმაოდ ნოყიერ ნიადაგს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შემფერხებელი ხრიკებისათვის;
- რაც უფრო მკაცრია მხარეთა პოზიციები, მით უფრო უმნიშვნელოა დათმობები და მით უფრო მეტი დრო სჭირდება იმის გარკვევას, საერთოდ შესაძლებელია თუ არა შეთანხმება;
- მოლაპარაკების პოზიციური მეთოდით ჩატარებისას მაღალია არა მხოლოდ შეთანხმების მიღწევის “საფასური”, არამედ შეთანხმების მიუღწევლობის რისკიც;
- მოლაპარაკების პოზიციური მეთოდით ჩატარება ზიანს აყენებს როგორც მხარეთა ინტერესებს, ისე მათ შორის არსებულ ურთიერთობასაც.

სწორედ ამიტომაც, რომ მხარეები ხშირად ცდილობენ რბილი მიდგომის გამოყენებას. მხარეები ერთმანეთისადმი იჩენენ მეგობრულ და არა მტრულ დამოკიდებულებას. ერთდეროთ მიზნად გამარჯვების ნაცვლად მხარეები შეთანხმების მიღწევას მიიჩნევენ.

- რბილი მიდგომა გულისხმობს პარტნიორისათვის წინადადებების შეთავაზებასა და დათმობებზე წასვლას კონფრონტაციის თავიდან აცილების მიზნით.

როცა ერთი მხარე იყენებს რბილ მიდგომას, იგი შეიძლება აღმოჩნდეს მკაცრი მიდგომის მქონე მხარის დარტყმის ქვეშ.

- მხარეები შესაძლოა, მივიდნენ გონივრულ გადაწყვეტილებამდე, მაგრამ ეს გადაწყვეტილება, უსათუოდ, მკაცრი მიდგომის მქონე მხარისთვის იქნება ხელსაყრელი.

პასუხი კითხვაზე: “რომელი მიდგომა უნდა გამოვიყენოთ – რბილი თუ მკაცრი?” არის “არც ერთი”. არსებობს სხვა სტრატეგია და ეს პრინციპული მიდგომაა.

მოლაპარაკების **პრინციპული მეთოდით** ჩატარება გულისხმობს პრობლემათა გადაჭრას მათი თვისებრივი მახასიათებლების გათვალისწინებით. ამ ტიპის მოლაპარაკება კონცენტრირებულია საქმის არსზე და არა მხარეთა შორის ვაჭრობაზე. პრინციპული მეთოდი გულისხმობს მხარეთა მიერ ურთიერთსარგებლის მიღებას იქ, სადაც ეს შესაძლებელია, ხოლო საპირისპირო ინტერესების არსებობის შემთხვევაში, სამართლიანობაზე დაფუძნებულ და არა მხარეთა ნება-სურვილით განპირობებულ გადაწყვეტილებათა მიღებას.

- პრინციპული მეთოდი წარმოადგენს მკაცრ მიდგომას საქმის არსის განხილვასთან მიმართებაში და რბილ მიდგომას – პარტნიორთან ურთიერთობაში.

პრინციპული მეთოდი გვიჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება სამართლიანად მიიღო შენი კუთვნილი. პრინციპული მიდგომისას:

- ხდება პრობლემების ერთობლივად გადაჭრა;
- მიზანი მოლაპარაკების ორივე მხარისთვის მისაღები შეთანხმებაა;
- ადამიანები გამიჯნულნი არიან პრობლემებისაგან;
- ადამიანებთან ურთიერთობაში შერჩეულია რბილი მიდგომა, პრობლემის გადაჭრისას კი – მკაცრი მიდგომა;
- მოლაპარაკება გრძელდება მიუხედავად მხარეთა შორის არსებული ნდობის ხარისხისა;
- კონცენტრირება ხდება ინტერესებზე და არა პოზიციებზე;
- ხდება მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტების შემუშავება;
- მხარეები ითხოვენ ობიექტურ კრიტერიუმებს;
- მხარეები მარცხდებიან ან იმარჯვებენ არგუმენტების ჭიდილში და არა ნებისყოფის შეჯიბრში.

პოზიციური მეთოდისაგან განსხვავებით, პრინციპული მიდგომა გულისხმობს ინტერესებზე, მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელ ვარიანტებსა და ობიექტურ კრიტერიუმებზე კონცენტრირებას, რის შედეგსაც გონივრული გადაწყვეტილება და მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი შეთანხმება წარმოადგენს.

რთული მოლაპარაკებისათვის მზადებისას უნდა გაირკვეს შემდეგი საკითხები:

- რაში მგდომარეობს პრობლემის გადაჭრის იდეალური ვარიანტი;
- იდეალური ვარიანტის რომელი ასპექტის დათმობაა შესაძლებელი;
- რა უნდა იქნეს განხილული პრობლემის გადაჭრის ოპტიმალურ ვარიანტად პროგნოზირებადი სირთულეების არსებობის ფონზე;
- რა არგუმენტებია საჭირო პარტნიორის იმ წინადადებაზე ეფექტური რეაგირებისათვის, რომელიც ეწინააღმდეგება თქვენს ინტერესს.

მოლაპარაკებისას ინტეგრაციის მეთოდის გამოყენება მიზნად ისახავს პარტნიორის დარწმუნებას იმის აუცილებლობაში, რომ მოლაპარაკების პრობლემატიკის განხილვა და შეფასება უნდა მოხდეს საზოგადოებრივი ინტერესების გათვალისწინებით. ინტეგრაციის მეთოდის გამოყენება არ წარმოადგენს შეთანხმების მიღწევას დეტალებში. იგი გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა პარტნიორი უგულვებელყოფს საზოგადოების ფაქტორს და საკუთარი ინტერესების განხორციელების პროცესში ითვალისწინებს მხოლოდ ორგანიზაციის პოზიციას.

პარტნიორის ინტეგრაციის აუცილებლობაში დარწმუნებისას:

- არ უნდა იქნეს იგნორირებული მისი კანონიერი უფლებები;
- აუცილებელია პარტნიორისათვის საკუთარი პოზიციის ახსნა;
- აუცილებელია პარტნიორისათვის იმის ახსნა, თუ რა ტიპის პასუხისმგებლობას იღებს ორივე მხარე მოლაპარაკების შედეგზე;
- მხარეთა საპირისპირო ინტერესებში უნდა გამოიყოს საერთო ასპექტები;
- უნდა გამოვლინდეს მხარეთათვის შესაძლო ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტი.

მოლაპარაკების გაწონასწორების მეთოდით ჩატარებისას:

- უნდა განისაზღვროს, თუ რა ტიპის მტკიცებულებები და არგუმენტები უნდა იქნეს გამოყენებული იმისათვის, რომ პარტნიორმა მიიღოს თქვენი წინადადება;
- პარტნიორებმა დროდადრო უნდა წარმოიდგინონ თავი ერთმანეთის ადგილზე, სხვა სიტყვებით, უნდა შეხედონ მოვლენებს ერთმანეთის თვალით;
- უნდა მოხდეს პრობლემათა კომპლექსის განხილვა პარტნიორისაგან მოსალოდნელი არგუმენტების გათვალისწინებით;

- უნდა მოხდეს პრობლემათა კომპლექსის განხილვა პარტნიორისაგან მოსალოდნელი კონტრარგუმენტების გათვალისწინებით.

მოლაპარაკების კომპრომისული მეთოდით ჩატარებისას მხარეთა შორის თანხმობა მიიღწევა იმის ხარჯზე, რომ ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღწევის წარუმატებელი ცდის შემდეგ და ახალ გარემოებათა გათვალისწინებით, მხარეები უკან იხევენ – ნაწილობრივ თმობენ თავიანთ მოთხოვნებს და პარტნიორს ახალ წინადადებას სთავაზობენ.

მოლაპარაკების კომპრომისული მეთოდით ჩატარებისას:

- უნდა განისაზღვროს, თუ როგორი იქნება კომპრომისული გადაწყვეტილების შედეგი;
- უნდა დადგინდეს, თუ როგორი გავლენა ექნება კომპრომისულ გადაწყვეტილებას მხარეთა ინტერესებზე;
- კრიტიკულად უნდა შეფასდეს კომპრომისის დასაშვები საზღვრები;
- უნდა გაანალიზდეს კომპრომისული გადაწყვეტილების შესაბამისობა მხარეთა კომპეტენციასთან.

საკმაოდ რთულია მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელ შეთანხმებამდე მისვლა დათმობების გზით. ყოველი მხარე მტკიცედ იცავს თავის პოზიციას. ამ დროს ყველაზე ღირებულია მოთმინება, სათანადო მოტივაცია და არგუმენტების მეშვეობით პარტნიორის პოზიციის შერყევის უნარი.

არსებობს მოლაპარაკების ჩატარების სხვადასხვა სტრატეგია.

სტრატეგია “მოგება – წაგება” გულისხმობს, რომ “ყველაფერი ისე იქნება, როგორც მე გადავწყვეტ”. სტრატეგია “მოგება – წაგება” რეალიზდება მაშინ, როცა მოლაპარაკების მონაწილე ერთ-ერთი მხარე თავის მოგებას მეორე მხარის წაგებაში ხედავს. ამ პროცესის მიზანია არა მხოლოდ საკუთარი ინტერესების რეალიზაცია, არამედ მოწინააღმდეგის დამარცხებაც.

აღნიშნული სტრატეგიის გამოყენებისას, მხარე, რომელიც თმობს, მძიმე ფსიქოლოგიური წნეხის ქვეშ იმყოფება და კარგავს მოლაპარაკების გაგრძელების სტიმულს. მოცემული სტრატეგია საფრთხეს უქმნის მხარეთა შემდგომ ურთიერთობას, ხოლო ზოგჯერ მხარეთა შორის არსებული ურთიერთობის გაწყვეტის მიზეზიც კი ხდება.

“მოგება – წაგების” სტრატეგია მხოლოდ ექსტრემალურ სიტუაციაში შეიძლება აღმოჩნდეს ეფექტური. ამ დროს პრიორიტეტი კონკრეტული შედეგია და არა მხარეთა შემდგომი ურთიერთობა.

არსებობენ “წაგება – მოგების” სტრატეგიაზე ორიენტირებული ადამიანები, რომელნიც დამარცხებისათვის წინასწარ არიან განწყობილნი. ისინი თავიანთ ოპონენტში ხედავენ ძალიან ძლიერ მეტოქეს, რომელთანაც პაექრობა, მათი აზრით, შეუძლებელია. წაგების წინასწარი განწყობის გამო, ადამიანები მოლაპარაკების პროცესში ხშირად აღმოჩნდებიან ხოლმე დილემის წინაშე – დათმონ თუ საერთოდ ჩაშალონ მოლაპარაკება. ორივე შემთხვევაში მათ ამოძრავებთ რთულ სიტუაციაში გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის თავიდან აცილების სურვილი.

ადამიანები, ჩვეულებრივ, გარემოებათა ზეწოლით ხვდებიან “წაგება – მოგების” სიტუაციაში, თუმცა არსებობს შემთხვევები, როცა აღნიშნული სტრატეგია შეგნებულადაა არჩეული. ეს ის შემთხვევებია, როცა თავისთავად მოლაპარაკების შედეგი არ არის მნიშვნელოვანი, მაგრამ იგი ემსახურება რომელიმე სხვა მნიშვნელოვანი მიზნების განხორციელებას.

სტრატეგია **“წაგება-წაგება”** გულისხმობს, რომ მოლაპარაკების ერთ-ერთი მონაწილე შეგნებულად მიდის წაგებაზე, მაგრამ, ამასთანავე, იგი თავის პარტნიორსაც წამგებიან მდგომარეობაში აყენებს. ამგვარი სიტუაცია იქმნება, ჩვეულებრივ, მოლაპარაკების პროცესის ჯიუტი და ეგოცენტრული მონაწილეების მიერ, რომელნიც მხოლოდ გამარჯვებაზე ფიქრობენ.

“წაგება-წაგება” ერთ-ერთი ყველაზე არაეფექტური სტრატეგიაა. წაგებას არავინ გვემდგმის, მაგრამ მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეთა უარყოფითი პიროვნული თვისებები და არაკონტროლირებადი ემოციები ხშირად სწორედ ასეთ შედეგს იწვევს.

“მოგების” სტრატეგიის რეალიზაციისას მოლაპარაკების მთავარი ამოცანა საკუთარი მოგების მიღებაა. პარტნიორის მოგება ან წაგება უმნიშვნელო ფაქტორია და იგი მხედველობაში არ მიიღება. ამ სტრატეგიის მომხრე მონაწილე მხოლოდ საკუთარ ინტერესებზე ზრუნავს და პარტნიორსაც ამ მიზნით მოქმედებას აიძულებს.

ეს პოზიცია ვლინდება მაშინ, როცა ერთ-ერთი პარტნიორი კონკურენციის შესუსტებას იგრძნობს. ითვლება, რომ მხარეები მანამ თანამშრომლობენ, სანამ მათ ამას გარემოება აიძულებს. როგორც კი მხარეები იგრძნობენ თანამშრომლობის რეჟიმის თავიდან აცილების შესაძლებლობას, ისინი მყისვე გადაიქცევიან დაუნდობელ კონკურენტებად და ერთმანეთისაგან მაქსიმალურ დათმობას მოითხოვენ.

“მოგება-მოგების” სტრატეგიის არსი შემდეგში მდგომარეობს: მოლაპარაკების შედეგი ორივე მხარისათვის უნდა იყოს ურთიერთხელსაყრელი. ერთმა მხარემ წარმატებას მეორე მხარის ხარჯზე კი არ უნდა მიაღწიოს, არამედ სხვათა წარმატებებიც გაითვალისწინოს. ასეთ შემთხვევაში, ორივე მხარე კმაყოფილია მიღებული გადაწყვეტილებით და ყველაფერს აკეთებს შეთანხმების შესასრულებლად. ეს სტრატეგია რეალიზდება მაშინ, როცა მოლაპარაკების მონაწილე მხარეები აცნობიერებენ, რომ ბიზნესი, უპირველეს ყოვლისა, თანამშრომლობაა და არა ბრძოლის არენა.

სტრატეგია **“მოგება – მოგება”** მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილებების მოძიების ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური საშუალებაა.

“მოგება-მოგების” პრინციპის ეფექტურობა და რეალისტურობა არ გულისხმობს მის უნივერსალურობას: მისი გამოყენება არ არის მიზანშეწონილი განურჩევლად ყველა სიტუაციაში.

მუდმივად ერთი რომელიმე სტრატეგიის გამოყენება, მოლაპარაკების კონკრეტული მიზნებისა და გარემოებების გათვალისწინების გარეშე, უდიდესი შეცდომაა.

თუკი მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარისათვის პარტნიორთან ურთიერთობა ძვირფასია, ხოლო მოლაპარაკების შედეგი კონკრეტულ ეტაპზე მეორეხარისხოვანი, იგი იყენებს **“მოგება – მოგების”** სტრატეგიას, რომელიც ასეთ შემთხვევაში მაქსიმალურად ეფექტურია.

“მოგება – წაგების” სტრატეგია შესაძლოა, გამართლებული აღმოჩნდეს იმ შემთხვევაში, თუკი მხარეები არ აპირებენ ურთიერთობის გაგრძელებას.

თავი IX. მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეები

1. როცა მეორე მხარეს უფრო მომგებიანი პოზიცია აქვს ...

რა აზრი აქვს ინტერესების განხილვას ან კრიტერიუმების ძიებას, თუკი მეორე მხარეს უფრო მომგებიანი პოზიცია აქვს?

ნებისმიერი მოლაპარაკებისას არსებობს რეალობა, რომლის შეცვლაც ძალიან რთულია.

- *ოპონენტის მხრიდან განხორციელებულ ზეწოლას უნდა დაუპირისპირდეს თავდაცვა თქვენთვის არასახარბიელო გადაწყვეტილების მიღებისაგან.*

ხშირად, მოლაპარაკების მონაწილეთა თავდაცვა გულისხმობს მათ მიერვე წინასწარ მოფიქრებულ ყველაზე უარეს ვარიანტზე დათანხმებას. ეს ვარიანტი იმ “ზღვარს” წარმოადგენს, რომელსაც არ უნდა გადასცდეს თავდაცვა. როცა რაიმეს ყიდულობთ, “ზღვარი” ყველაზე მაღალი ფასია, რომელიც შეიძლება გადაიხადოთ, ხოლო, როცა რაიმეს ყიდით, “ზღვარს” წარმოადგენს ყველაზე დაბალი ფასი, რომელზეც შეიძლება დათანხმდეთ.

- *როცა “ზღვარი” დადგენილია, გაცილებით იოლია ზეწოლისათვის წინააღმდეგობის გაწევა. “ზღვარი” არის პოზიცია, რომლის შეცვლასაც თქვენ ვეღარ შეძლებთ.*

წინასწარ გადაწყვეტეთ რა, რომ მეორე მხარის მიერ წარმოდგენილი ვერანაირი არგუმენტი ვერ გაიძულებთ, “ზღვარი” ან აწიოთ ან დაწიოთ, თქვენ საკუთარ თავს ართმევთ მეორე მხარის მოსმენის შესაძლებლობას. გარდა ამისა, “ზღვარი” ზღუდავს შემოქმედებითობის უნარს. იგი ახშობს ახალი, ორივე მხარისათვის ხელსაყრელი გადაწყვეტილებების შემუშავების სტიმულს.

არსებობს რაიმე ვარიანტი, რომლის გამოყენებაც შესაძლებელია “ზღვარის” დადგენის ალტერნატივად?

თუ ოჯახმა წინასწარ განსაზღვრა სახლის გასაყიდი მინიმალური ფასი, უფრო გონივრული იქნება ფიქრი არა იმაზე, თუ რა თანხის აღებაა აუცილებელი, არამედ იმაზე, თუ რა მოხდება, თუკი სახლი არ გაიყიდება კონკრეტული მომენტისათვის. სანამდე შეიძლება გაზეთებში განცხადებების გამოქვეყნება? ხან გაქირავებას დააპირებთ, ხან დანგრევას... რომელი ვარიანტი გხიბლავთ ყველაზე მეტად? რომელი მათგანი სჯობია სახლის გაყიდვას?

- *მოლაპარაკების მიზანს წარმოადგენს მოლაპარაკების გარეშე მიღწეულ გადაწყვეტილებაზე უკეთესი გადაწყვეტილების მიღება.*

როგორ გამოიყურება საუკეთესო ალტერნატივა? არსებობს მეორე მხარის მიერ შემოთავაზებული გადაწყვეტილების შეფასების რეალური მექანიზმი?

თუკი კარგად არ გაქვთ მოფიქრებული, რას მოიმოქმედებთ მოლაპარაკების ჩაშლის შემთხვევაში, მაშინ ჩათვალეთ, რომ მოლაპარაკებას “ბრმად” აწარმოებთ. შეიძლება, მეტისმეტად ოპტიმისტურად იყოთ განწყობილი და ფიქრობდეთ, რომ მარაგში მრავალფეროვანი არჩევანი გაქვთ. მოვლენათა განვითარებამ კი შეიძლება დაგიმტკიცოთ, რომ მეტისმეტად ნათელ ფერებში ხედავდით მოლაპარაკების ჩაშლის შედეგად მიღებულ რეალობას.

ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფსიქოლოგიური შეცდომაა საკუთარი ალტერნატივების ერთ მთლიანობად აღქმა. შეიძლება უთხრათ საკუთარ თავს, რომ, თუ ვერ მიაღწევთ შეთანხმებას თქვენს მიერ ჩატარებული სამუშაოს ანაზღაურების თაობაზე, სხვაგან დაიწყებთ მუშაობას ან ღროებით დაისვენებთ, რამდენიმე თვით წახვალთ პარიზში ან კიდევ რამე სხვას მოიფიქრებთ. ამ პერსპექტივათა ერთიანობას თქვენ აფასებთ როგორც გაცილებით უფრო სასიამოვნო პერსპექტივას, ვიდრე სამუშაოს შესრულებისათვის ანაზღაურების მიღებაა. თუმცა, ძირითადი სირთულე იმაში მდგომარეობს, რომ თქვენ ვერ

მიიღებთ ერთდროულად ყველა ვარიანტს. თუ არ იქნება მიღწეული შეთანხმება, მოგიწევთ მხოლოდ ერთ-ერთი ვარიანტის არჩევა.

არანაკლებ საფრთხეს წარმოადგენს მეტისმეტი მზაობა მეორე მხარის მიერ შემოთავაზებული გადაწყვეტილების მისაღებად. არ გაქვთ რა მომზადებული არანაირი ალტერნატიული ვარიანტი, უსაფუძვლო პესიმიზმით უყურებთ სიტუაციას, რომელიც შეიძლება შედეგად მოჰყვეს მოლაპარაკების ჩაშლის ფაქტს.

- **რაც უფრო კარგადაა მომზადებული თქვენი ალტერნატივა, მით უფრო დიდ შესაძლებლობებს ფლობთ.**

თვლიან, რომ მოლაპარაკებისას ძლიერ პოზიციას განსაზღვრავს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა სიმდიდრე, პოლიტიკური კავშირები, ფიზიკური ძალა, გავლენიანი მეგობრები და ა.შ. სინამდვილეში კი, პოზიციის სიძლიერე რეალურად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მომხიბლავია მოლაპარაკების ჩაშლის ვარიანტი თითოეული მხარისათვის.

საკვანძო სიტყვები: მომგებიანი პოზიცია, არასახარბიელო გადაწყვეტილება, “ზღვარი”, საუკეთესო ალტერნატივა, გადაწყვეტილების შეფასების მექანიზმი, პერსპექტივა, ძლიერი პოზიცია.

კითხვები

1. როდისაა იოლი ზეწოლისათვის წინააღმდეგობის გაწევა?
2. რა ეწოდება პოზიციას, რომლის შეცვლასაც მოლაპარაკების მონაწილე მხარე ვეღარ შეძლებს?
3. რა არის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფსიქოლოგიური შეცდომა მოლაპარაკების წარმართვისას?
4. რა წარმოადგენს მოლაპარაკების პროცესის მნიშვნელოვან საფრთხეს?
5. რა შემთხვევაში ფლობს მოლაპარაკების მონაწილე დიდ შესაძლებლობებს?
6. რა ფაქტორებზეა დამოკიდებული პოზიციის სიძლიერე?

2. როცა ერთ-ერთ მხარეს არ სურს “თამაშში” მონაწილეობა ...

როგორ უნდა მოვიქცეთ, როცა მეორე მხარეს არ სურს თამაშში მონაწილეობა?

ინტერესების, მიდგომებისა და კრიტერიუმების განხილვა გულისხმობს “თამაშში” ორივე მხარის მონაწილეობას. მაგრამ, თუკი მეორე მხარეს არ სურს თამაშში მონაწილეობის მიღება, ვიღებთ შემდეგ სურათს: თქვენ ცდილობთ, განიხილოთ ინტერესები, მეორე მხარე კი თავიდანვე აფიქსირებს თავის პოზიციას; თქვენ ცდილობთ, მოლაპარაკების შედეგად მიიღოთ ორივე მხარისათვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი შედეგი, მეორე მხარე კი უგულებელყოფს თქვენს წინადადებებს, ვინაიდან იგი ორიენტირებულია მხოლოდ საკუთარ მოგებაზე. თქვენ ცდილობთ, გამოიკვლიოთ პრობლემა, მეორე მხარე კი თავს გესხმით. როგორაა შესაძლებელი მხარეთა ყურადღების გადანაცვლება პოზიციებიდან პრობლემის არსზე?

არსებობს პრობლემის არსზე მხარეთა ყურადღების კონცენტრაციის სამი მეთოდი:

1. მეთოდი, რომელიც კონცენტრირებულია შემდეგ შეკითხვაზე: რა შეგიძლიათ თავად თქვენ? თქვენ შეგიძლიათ მაგალითი მისცეთ მეორე მხარეს და განიხილოთ პრობლემის არსი და არა პოზიციები. თამაშის ეს წესი “გადამდებია”. იგი წარმოადგენს წარმატების საკმაოდ დიდ შანსს იმ მხარისათვის, რომელიც მზადაა ილაპარაკოს ინტერესებზე, ვარიანტებსა და კრიტერიუმებზე. თუ ამ მეთოდმა არ გაამართლა და მეორე მხარე აგრძელებს პოზიციურ ვაჭრობას, შეგიძლიათ მიმართოთ მეორე სტრატეგიას;

2. მეთოდი, რომელიც კონცენტრირებულია შემდეგ შეკითხვაზე: რის გაკეთება შეუძლია მეორე მხარეს?

3. მეთოდი, რომელიც კონცენტრირებულია შემდეგ შეკითხვაზე: რის გაკეთება შეუძლია მესამე მხარეს?

- *თუ თქვენს მიერ პოზიციური ვაჭრობის პრინციპულ მოლაპარაკებად გარდაქმნისათვის გაწეული ძალისხმევა ფუჭი აღმოჩნდა, დახმარებისათვის მიმართეთ მესამე მხარეს.*

გავაანალიზოთ შემდეგი სიტუაცია: ცოლ-ქმარმა გადაწყვიტა ახალი სახლის აშენება. ცოლს უნდა კლასიკური სტილის ორსართულიანი სახლი ბუხრითა და ორიგინალური ფორმის ფანჯრით საძინებელ ოთახში. ქმარი ოცნებობს თანამედროვე სახლზე ნათელი სამუშაო ოთახითა და ფარეხით, რომელსაც დიდი სათავსოები ექნება. იკვეთება ორი, ერთმანეთისაგან რადიკალურად განსხვავებული ოცნება – გეგმა. ცოლის თხოვნას, გაგებით მოეკიდოს მის პოზიციას, ქმარი ითვალისწინებს და მიდის გარკვეულ კომპრომისზე – თანხმდება ფარეხის ფართობის შემცირებაზე. ქმრის თხოვნას, გაგებით მოეკიდოს მის პოზიციას, ცოლიც ითვალისწინებს - მიდის გარკვეულ კომპრომისზე – უარს ამბობს ერთ-ერთ ვერანდაზე, რომელზეც იგი მთელი ცხოვრება ოცნებობდა. ორივე, ცოლიც და ქმარიც, თავგამოდებით ამტკიცებს თავისი გეგმის უპირატესობას. მსჯელობის პროცესში ეხებიან ერთმანეთის თავმოყვარეობას და ურთიერთობაც სულ უფრო რთული ხდება. არც ერთი მხარე აღარ მიდის დათმობაზე, ვინაიდან შიშობს, რომ ერთ თხოვნას მეორე მოჰყვება.

ეს პოზიციური ვაჭრობის კლასიკური მაგალითია. თუკი ორმა მხარემ ვერ მიიღო გადაწყვეტილება, იქნებ ეს მესამე მხარის დახმარებით მოხდეს?! შუამავალს შეუძლია ადამიანების პრობლემისაგან გამიჯვნა, დისკუსიის პროცესში ინტერესებისა და ვარიანტების გამოვლენა, უთანხმოების მოგვარების ობიექტური საფუძვლის ძიება, ახალი ვარიანტების მოფიქრებისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესების დიფერენცირება, მხარეთათვის იმის ახსნა, თუ რას მიიღებს პრობლემის ამა თუ იმ სახით გადაჭრის შემთხვევაში თითოეული მათგანი.

ცოლ-ქმარს შორის არსებული უთანხმოების მოსაგვარებლად იწვევენ არქიტექტორს. იგი არაფერს ეკითხება ცოლ-ქმარს მათი პოზიციების შესახებ, მისი ყურადღება კონცენტრირებულია მათ ინტერესებზე: რა ზომის ფანჯარა უნდა ცოლს? რისთვის უნდა - დილის მზის თუ ჩამავალი მზის შექისთვის? რაში სჭირდება ქმარს ფარეხი სათავსოებით? რა უნდა შეინახოს იქ? რა უნდა აკეთოს მან სამუშაო ოთახში – იკითხოს, უყუროს ტელევიზორს თუ მეგობრებს უმასპინძლოს? როდის აპირებს იგი სამუშაო ოთახის აქტიურად გამოყენებას – დღის განმავლობაში, დასვენების დღეებში თუ საღამოობით?

არქიტექტორი ადგენს ცოლ-ქმრის ინტერესებისა და მოთხოვნილებების ნუსხას (დილის მზე, ბუხარი, წიგნის საკითხავად მოხერხებული ადგილი, სახელოსნო, ადგილი საშუალო ზომის მანქანისათვის და ა.შ.). შემდეგ არქიტექტორი თხოვს ცოლ-ქმარს ნუსხაში კრიტიკული შენიშვნებისა და ახალი წინადადებების შეტანას. რთულია დათმობაზე წასვლა, სამაგიეროდ, კრიტიკაა იოლი!

რამდენიმე დღის შემდეგ არქიტექტორი ბრუნდება სახლის სავარაუდო გეგმით და ამბობს: “პირადად მე არ ვარ კამყოფილი ამ გეგმით. ვიდრე გავაგრძელებდე მასზე მუშაობას, მინდა მოვისმინო თქვენი შენიშვნები”. ქმარმა შესაძლოა, თქვას: “აბაზანა ძალიან შორსაა საძინებელი ოთახიდან; მეჩვენება, რომ არ არის საკმარისი ადგილი ჩემი წიგნებისათვის; დამე რომ დარჩნენ სტუმრები, სად დაიძინებენ?” ცოლსაც თავისი შენიშვნები აქვს ...

რამდენიმე დღის შემდეგ არქიტექტორი მოდის ახალი გეგმით და ამბობს: “გადავჭერი აბაზანისა და წიგნების პრობლემა. ვფიქრობ, კარგი გამოსავალი იქნება, თუ სამუშაო ოთახს საძინებელ ოთახადაც გამოვიყენებთ. რას ფიქრობთ?” ისევ თხოვს ცოლ-ქმარს გეგმაში შენიშვნების შეტანას.

არც ერთი პროექტი არაფერს ავალდებულებს არც ცოლ-ქმარს და არც არქიტექტორს. წინასწარ განსაზღვრული ფინანსური შესაძლებლობების ფონზე, ინტერსთა შეჯერების პროცესი გამიჯნულია გადაწყვეტილების მიღების პროცესისაგან, რაც სამივე მხარეს ათავისუფლებს ნაჩქარევად მიღებულ გადაწყვეტილებაზე რაიმე პასუხისმგებლობის შიშისაგან. ცოლ-ქმარს არავინ აძლევს თავიანთი პოზიციების უგულებელყოფას. ისინი ერთად აკრიტიკებენ სახლის პროექტს.

იქმნება პროექტის მესამე, მეოთხე და მეხუთე ვერსიაც. ბოლოს, როცა არქიტექტორი იგრძნობს, რომ ვეღარ შეძლებს პროექტის გაუმჯობესებას, იგი იტყვის: “ეს არის ის, რის გაკეთებაც შეეძელი. შევეცადე, გამეთვალისწინებინა ორივე თქვენგანის ინტერესები და გადამეტრა პრობლემათა უმრავლესობა. აი, ეს მივიღეთ! გირჩევთ, მიიღოთ ეს პროექტი”.

ცოლ-ქმარმა უნდა მიიღოს ერთადერთი გადაწყვეტილება: ან დათანხმდეს, ან – არა. ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში იცინა, თუ რას მიიღებენ შედეგად. ერთი მხარის დადებითმა პასუხმა შესაძლოა, განაპირობოს მეორე მხარის თანხმობა.

- *მოლაპარაკებაში, რომელშიც მონაწილეობს ორზე მეტი მხარე, მესამე მხარის როლი შესაძლოა, შესარულოს მოლაპარაკების იმ მონაწილესაც, რომლისთვისაც უფრო მნიშვნელოვანია თავად შეთანხმების მიღწევა, ვიდრე საკუთარი პოზიცია.*

თუ მეორე მხარე თავიდანვე დააფიქსირებს საკუთარ პოზიციას, შესაძლოა ვერ გაუძღოთ მისი გაკრიტიკების ან უგულებელყოფის ცდუნებას. მაგრამ, თუ მეორე მხარე დაიწყებს თქვენი პოზიციის გაკრიტიკებას, შესაძლოა, საკამოდ დიდი აღმოჩნდეს თავდაცვაზე ან, პირიქით, თავდასხმაზე გადასვლის ცდუნება. ორივე, თავდაცვაც და თავდასხმაც სრულდება მხარეთა პოზიციურ ვაჭრობაში ჩაბმით.

- *უგულებელყოფთ რა ოპონენტის პოზიციას, თქვენ თვითონვე “ბოჭავთ” მას ამ პოზიციით. საკუთარი პოზიციის უკომპრომისო დაცვით კი, თავად “იბოჭებით”. მოკლედ, ორივე შემთხვევაში აღმოჩნდებით თავდაცვა-თავდასხმის მოჯადოებულ წრეში.*

ნუ უპასუხებთ ზეწოლას ზეწოლით. ნუ უგულებელყოფთ მეორე მხარის პოზიციას. ნუ შეეცდებით თქვენი იდეების დაცვას, როცა თავს ესხმიან მათ.

- *მოჯადოებული წრიდან თავს დააღწევთ მხოლოდ ერთადერთ შემთხვევაში – თუკი თქვენი საპასუხო რეაქცია ზეწოლაზე არ იქნება ზეწოლა, თუკი “აიცდენთ დარტყმას” და მას პრობლემაზე მიმართავთ.*

ნუ გამოიყენებთ საკუთარ ძალას უშუალოდ მოწინააღმდეგის მიმართ, გამოიყენეთ ძიუდოს ხელოვნება: თქვენს სასარგებლოდ გამოიყენეთ მოწინააღმდეგის ძალა.

მოლაპარაკებისას თავდასხმა გულისხმობს მოწინააღმდეგის მიერ საკუთარი პოზიციის უკომპრომისო დაცვას, თქვენი იდეების დისკრედიტაციასა და თქვენზე თავდასხმას.

- *ნუ დაესხმებით თავს ოპონენტის პოზიციას, ნურც უგულვებელყოფთ და ნურც მიიღებთ მას. შეეცადეთ, შეხედოთ მას როგორც ერთ-ერთ შესაძლო ვარიანტს და ამოიცნოთ მის მიღმა არსებული ინტერესები, პრინციპები.*

შეეცადეთ მაქსიმალური სარგებელი მიიღოთ კრიტიკიდან. ნუ დაიცავთ თავს მისგან, გაარკვიეთ მიზეზი – ჰკითხეთ ოპონენტს, რა არ მოსწონს თქვენს იდეაში? შეეცადეთ, “გაასუფთაოთ” თქვენი იდეა იმ ფაქტორისაგან, რომელიც კრიტიკის მიზეზად იქცა. თუ ამას შეძლებთ, კრიტიკა აღარ იქნება დაბრკოლება, იგი გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მნიშვნელოვან კომპონენტად გადაიქცევა.

არსებობს თქვენსკენ მომართული კრიტიკის თქვენსავე სასარგებლოდ გამოყენების კიდევ ერთი საშუალება: რჩევა თხოვეთ ოპონენტს, ჰკითხეთ, როგორ მოიქცეოდა თქვენს ადგილზე. ასე თქვენ დააკისრებთ ოპონენტს გარკვეულ პასუხისმგებლობას თქვენს პრობლემაზე. პასუხისმგებლობის გაზიარებას კი ხშირად გადაწყვეტილების მიღება მოჰყვება ხოლმე შედეგად.

- *შეეცადეთ, თქვენზე თავდასხმა პრობლემაზე თავდასხმად გადააქციოთ.*

როცა მეორე მხარე გიტევთ, თავდაცვის ან საპასუხო შეტევის სურვილი გიჩნდებათ. დათრგუნეთ თქვენი სურვილი: მოუსმინეთ მეორე მხარეს, აგრძნობინეთ, რომ გესმით საქმის არსი, აიცილეთ დარტყმა და იგი პრობლემაზე მიმართეთ.

- *მეორე მხარისათვის მტკიცებულებების შეთავაზების ნაცვლად, დაუსვით მას კითხვები. მტკიცებულება იწვევს წინააღმდეგობას, კითხვები კი – პასუხებს.*

შეკითხვის მეშვეობით შესაძლებელია მეორე მხარის ყურადღების პრობლემისაკენ მიმართვა. შეკითხვა არ წარმოადგენს თავდასხმის მაპროვოცირებელ ფაქტორს. შეკითხვა ორიენტირებულია ინფორმაციის მოპოვებაზე და არა კრიტიკაზე.

დუმილი საკამოდ ეფექტური იარაღია. გამოიყენეთ იგი! თუ გთავაზობენ თქვენთვის სრულიად მიუღებელ წინადადებას ან უსაფუძვლოდ გესხმიან თავს, საუკეთესო გამოსავალი დუმილია.

- *თუ მეორე მხარეს დაუსვით კითხვა და მიიღეთ არადადამაკმაყოფილებელი პასუხი, ნურაფერს იტყვი. ადამიანები, ჩვეულებრივ, უხერხულად გრძნობენ თავს სიჩუმეში, განსაკუთრებით მაშინ, როცა არ არიან დარწმუნებულნი თავიანთი მტკიცებულების სისწორეში.*

სიჩუმე ხშირად გამოუვალი მდგომარეობის განცდას ბადებს, ამიტომ მეორე მხარე თავს ვალდებულად გრძნობს, იპოვოს რაიმე გამოსავალი, კერძოდ, ან უპასუხოს თქვენს კითხვას ან შემოგთავაზოთ ახალი წინადადება. შეკითხვის დასმის შემდეგ მაშინვე ნუ შეუდგებით მომდევნო თემის განხილვას ან კომენტირებას. გააკეთეთ პაუზა!

საკვანძო სიტყვები: “თამაში”, ინტერესები, მიდგომები, პოზიციები, პრინციპები, პოზიციური ვაჭრობა, პრინციპული მოლაპარაკება, მესამე მხარე, საპასუხო რეაქცია ზეწოლაზე, მაქსიმალური სარგებელი, მტკიცებულება, თავდასხმის მაპროვოცირებელი ფაქტორი.

კითხვები

1. რა იგულისხმება ინტერესების, მიდგომებისა და კრიტერიუმების განხილვაში?
2. რა სურათს ვიღებთ, როცა მეორე მხარეს არ სურს თამაშში მონაწილეობის მიღება?

3. როგორაა შესაძლებელი მხარეთა ყურადღების გადატანა პოზიციებიდან პრობლემის არსზე?
4. პრობლემის არსზე მხარეთა ყურადღების კონცენტრაციის რომელი მეთოდებია ცნობილი?
5. როგორ უნდა მოიქცეს მხარე, თუ მის მიერ პოზიციური ვაჭრობის პრინციპულ მოლაპარაკებად გარდაქმნისათვის გაწეული ძალისხმევა ფუჭი აღმოჩნდა?
6. რა არის თქვენსკენ მომართული კრიტიკის თქვენსავე სასარგებლოდ გამოყენების ერთ-ერთი საშუალება?
7. რა რეაქციას იწვევს ოპონენტის მიერ გამოთქმული მტკიცებულება?
8. რა არის საუკეთესო გამოსავალი სიტუაციიდან, როცა გთავაზობენ თქვენთვის სრულიად მიუღებელ წინადადებას ან უსაფუძვლოდ გესხმიან თავს?

3. “თამაშში” ჩართვა

ბინის მეპატრონისა და მდგმურის საქმე წარმოდგენს იმ ოპონენტთან ქცევის საულისტრაგიო მოდელს, რომელსაც არ სურს პრინციპულ მოლაპარაკებაში ჩართვა.

მარტში ფრენკმა თავის მეგობართან ერთად, ქალბატონი ჯოუნსისაგან იქირავა ბინა თვეში სამას დოლარად. ივლისში, როცა მეგობრებმა ბინიდან გადასვლა გადაწყვიტეს, ფრენკმა შემთხვევით გაიგო, რომ ბინა საარენდო კონტროლს ექვემდებარებოდა. ბინის მაქსიმალური კანონიერი ფასი 233 დოლარი იყო – თვეში 67 დოლარით ნაკლები, ვიდრე ფრენკი იხდიდა. იგი საკმაოდ გაადიზიანა იმ ფაქტმა, რომ ზედმეტს იხდიდა და დაურეკა ქალბატონ ჯოუნსს.

მთელი მოლაპარაკების პროცესში ფრენკი იყენებდა პრინციპული მოლაპარაკების მეთოდს. მოლაპარაკების თითოეულ ფრაგმენტს თან ახლავს ანალიზი.

“შემისწორეთ, თუ ვცდები”

ფრენკი: ქალბატონო ჯოუნს, შემისწორეთ თუ ვცდები. გავიგე, რომ თქვენი ბინა საარენდო კონტროლს ექვემდებარება. გვითხრეს, რომ მისი მაქსიმალური კანონიერი ფასი თვეში 233 დოლარია. არასწორად ვართ ინფორმირებული?

ანალიზი

გამოხატა რა ობიექტური ფაქტებისადმი სათანადო დამოკიდებულება და ბინის მეპატრონეს მისცა შესაძლო შეცდომის შესწორების შესაძლებლობა, ფრენკმა დაიწყო მსჯელობაზე დაფუძნებული დიალოგი. მან შესთავაზა ოპონენტს დიალოგში ჩართვა – ფრენკის მიერ წარმოდგენილი ფაქტის აღიარება ან უარყოფა.

ეს თამაში მოლაპარაკების მონაწილეებს გადააქცევს იმ კოლეგებად, რომელთაც ფაქტების დადგენა სურთ. ფრენკს ფაქტის მტკიცებით რომ დაეწყო საუბარი, ბინის მეპატრონე დაფრთხილებოდა და თავდაცვაზე გადავიდოდა. გარდა ამისა, თუ სინამდვილეში ფრენკი ცდებოდა, ბინის მეპატრონისადმი მისი თხოვნა “შემისწორეთ, თუ ვცდები”, გაუიოლებდა მას საკუთარი შეცდომის აღიარებას.

- მზაობა საკუთარი შეცდომებისა და ობიექტური ფაქტების აღიარებისათვის პრინციპული მოლაპარაკების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი სტრატეგიაა.

“ჩვენ ვაფასებთ იმას, რაც თქვენ გაგვიკეთეთ”

ფრენკი: მე და პოლს გვესმის, რომ თქვენ დიდი სამსახური გაგვიწიეთ ბინის მოქირავებით. თქვენ იყავით კეთილგანწყობილი და ჩვენ დიდად ვაფასებთ ამ ფაქტს.

ანალიზი

მისცა რა მაღალი შეფასება ქალბატონ ჯოუნსის მიერ ჩადენილ კეთილ საქმეს, ამით ფრენკმა თქვა შემდეგი: “ჩვენ პირადად თქვენს მიმართ არაფერი გვაქვს საწინააღმდეგო. ჩვენ გულუხვ ადამიანად მიგიჩნევთ”. ფრენკი ბინის მეპატრონის მხარეზე დგება და აქრობს ყველანაირი საფრთხის განცდას, რომელიც, შესაძლოა, ქალბატონ ჯოუნსს დაეუფლოს. გარდა ამისა, შექება სტიმულს აძლევს ადამიანს, შემდგომშიც დაიმსახუროს იგი. ბინის მეპატრონე მნიშვნელოვანი დანაკარგის წინაშე დგას, თუმცა მაინც შეეცდება, უფრო რბილი და შემრიგებლური ტონით ისაუბროს.

- მეორე მხარისადმი მხარდაჭერის გამოხატვა წარმოადგენს ადამიანების პრობლემებისაგან გამიჯვნის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს.

“ჩვენ სამართლიანობა გვაინტერესებს”

ფრენკი: გვინდა, დავრწმუნდეთ, რომ არ ვიხდიდით იმაზე მეტს, ვიდრე უნდა გადაგვეხადა. თუ დაგვარწმუნებენ, რომ კანონიერ ფასს ვიხდიდით, ვაღიარებთ ობიექტურ ფაქტს და მაშინვე დავცლით ბინას.

ანალიზი:

ფრენკი თავის თვალსაზრისს კონკრეტულ პრინციპს უქვემდებარებს და ღიად აცხადებს თავის განზრახვას, ბოლომდე დაიცვას იგი. მთავდროულად, ფრენკი ავრძნობინებს ქალბატონ ჯოუნსს, რომ თუკი იგი შეეცდება ფრენკის გადარწმუნებას, მასაც იმავე პრინციპის დაცვა მოუწევს. ამრიგად, ბინის მეპატრონეს არც დიდი არჩევანი აქვს და არც თავის სასარგებლოდ მოსახმობი მტკიცებულებები.

ფრენკი მსჯელობს არა მხოლოდ საკუთარ მიზანზე, არამედ ამ მიზნის მიღწევის საშუალებებზეც. მისი მიზანია, როგორც თვითონ ირწმუნება, სამართლიანი ბალანსის დაცვა მის მიერ ბინის გადახდილ ქირასა და ბინაში ცხოვრების პერიოდის ხანგრძლივობას შორის. თუკი მას დაუმტკიცებენ, რომ მთელი ამ ხნის განმავლობაში იგი იხდიდა იმდენს, რამდენიც კანონით იყო დადგენილი, იგი დაუყოვნებლივ დაცლის ბინას. მაგრამ, თუ გადაიხადა იმაზე მეტი, ვიდრე ეკუთვნოდა, სრულიად სამართლიანი იქნება შემდეგი გადაწყვეტილება: იგი დარჩება ბინაში, ვიდრე არ აღდგება ბალანსი მის მიერ ბინის გადახდილ ქირასა და ბინაში ცხოვრების პერიოდის ხანგრძლივობას შორის.

- დაუქვემდებარეთ საკუთარი თვალსაზრისი კონკრეტულ პრინციპს;
- იმსჯელეთ არა მხოლოდ საკუთარ მიზანზე, არამედ ამ მიზნის მიღწევის საშუალებებზეც.

“მოხარული ვიქნებით, თუ ამ საკითხს დავარეგულირებთ არა ეგოისტურ ინტერესებზე დაყრდნობითა და ძალის გამოყენებით, არამედ პრინციპების გათვალისწინებით”

ქალბატონი ჯოუნსი: სასაცილოა, სამართლიანობაზე რომ ლაპარაკობთ, ვინაიდან, სინამდვილეში, ჩემთვის ფულის გამოძალვა გინდათ. საშუალება რომ მქონდეს, დღესვე გაგასახლებდით ბინიდან!

ფრენკი (აღშფოთებულია და თავს ძლივს იკავებს): როგორც ჩანს, კარგად ვერ ავხსენი ჩემი პოზიცია. ბუნებრივია, კარგი იქნებოდა, მე და პოლს დღესვე მიგვეღო კონკრეტული თანხა. ასევე ბუნებრივია, შეგვეძლო დავრჩენილიყავით ბინაში, სანამ სასამართლოს ძალით არ გამოგვასახლებდით. მაგრამ საქმე ამაში არაა, ქალბატონო ჯოუნს! ჩვენთვის ჩვენდამი სამართლიანი დამოკიდებულება გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე რამდენიმე დოლარის შოვნის შესაძლებლობა. არავის მოსწონს, როცა ატყუებენ. თუ ძალაზე მიდგება საქმე, მაშინ სასამართლოს უნდა მივმართოთ, უნდა დავხარჯოთ უამრავი დრო და ფული – ყველაფერი თავის ტკივილით დასრულდება თქვენთვისაც და ჩვენთვისაც. ვის სჭირდება ეს?! ჩვენ ამ საკითხის მოგვარება გვინდოდა ობიექტურ კრიტერიუმებზე და არა ეგოისტურ ინტერესებზე დაყრდნობით.

ანალიზი

ქალბატონი ჯოუნსი უტყევს მოლაპარაკების ინიციატორს მისივე პრინციპების გამოყენებით. ამ პრინციპებს ბინის მეპატრონე გარკვეულ ხრიკად მიიჩნევს. მისთვის უმთავრესი ახლა საკუთარი სურვილები და არასასურველი მდგმურების ბინიდან გაყრის შესაძლებლობაა.

ფრენკი თითქმის გამოდის წყობილებიდან და შესაბამისად, ლამის კარგავს მოლაპარაკების სადავეებს. ახლა ფრენკს ერთადერთი სურვილი აქვს – ბინის მეპატრონეს უთხრას: “ვნახავ ერთი, როგორ გამოგვასახლებ! სასამართლოში წავალთ. ყველაფერს ვიდონებთ იმისათვის, რომ პატენტი ჩამოვართვან!”

ფრენკს ეს სურვილი რომ აესრულებინა, მოლაპარაკება შეწყდებოდა. ფრენკი კი დაკარგავდა უამრავ დროსა და ენერგიას. საბედნიეროდ, მოლაპარაკების ინიციატორი იკრებს ძალას, თავს იკავებს და მოლაპარაკება კვლავ პრინციპებისაკენ მიჰყავს. იგი ისხლიტავს ქალბატონი ჯოუნსის თავდასხმას, საკუთარ თავზე იღებს პასუხისმგებლობას ადრესატის არაადეკვატურ აღქმაზე და ცდილობს, დაარწმუნოს იგი მისი მხრიდან საქმის პრინციპებზე დაყრდნობით მოგვარების სურვილის გულწრფელობაში. ფრენკი არ მალავს თავის მიზნებს და მის ხელთ არსებულ შესაძლებლობებს, რომელთა გამოყენებაც თავისუფლად შეუძლია ბინის მეპატრონეზე ზეწოლისათვის. პირიქით, იგი ამზეურობს მათ, თუმცა, იმავდროულად მიჰნავს კიდევ პრობლემის არსისაგან.

ფრენკი “თამაშობს” პრინციპების საფუძველზე და უცხადებს ბინის მეპატრონეს, რომ ეს პრინციპები მისი ქცევის კოდექსს წარმოადგენს. ფრენკი უკავშირებს თავის კოდექსს არა მაღალ მოტივებს, არამედ საკუთარ ინტერესებს.

- აიღეთ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობა ადრესატის არაადეკვატურ აღქმაზე და შეეცადეთ, დაარწმუნოთ იგი თქვენი მხრიდან საქმის პრინციპებზე დაყრდნობით მოგვარების სურვილის გულწრფელობაში.

“აქ ნდობა არაფერ შუაშია!”

ქალბატონი ჯოუნსი: არ მენდობით? ყოველივე იმის შემდეგ, რაც მე გაგიკეთეთ?!

ფრენკი: ქალბატონო ჯოუნს, ჩვენ ძალიან ვაფასებთ ყველაფერ იმას, რაც გაგიკეთეთ, მაგრამ მოცემულ მომენტში ნდობა არაფერ შუაშია. პრობლემა შემდეგ პრინციპშია: გადავიხადეთ თუ არა იმაზე მეტი, ვიდრე გვეკუთვნოდა? თქვენი აზრით, რა ფაქტორი უნდა გავითვალისწინოთ ამ პრობლემის გადაჭრისას?

ანალიზი:

ქალბატონი ჯოუნსი მანიპულირების ტექნიკას იყენებს და ფრენკის ჩიხში მომწვედევას ცდილობს. ბინის მეპატრონის გათვლა საკმაოდ მარტივია: თუ ფრენკი ჯიუტად გააგრძელებს საკუთარი თვალსაზრისის დაცვას, იგი უმაღური და არასანდო ადამიანის შთაბეჭდილებას დატოვებს, მაგრამ თუ “წამოეგება სანდოობის ანეკსი”, მაშინ, შესაძლოა, დათმობაზე წავიდეს.

ფრენკი ახერხებს ჩიხიდან თავის დაღწევას, კიდევ ერთხელ გამოხატავს მადლიერების გრძნობას ბინის მეპატრონის მიმართ და კიდევ ერთხელ იმეორებს, რომ ნდობას ამ საქმესთან არაფერი კავშირი არა აქვს. ფრენკი არა მხოლოდ ისხლიტავს ნდობის საკითხს, არამედ მოლაპარაკებას პრინციპებისაკენ აბრუნებს. ფრენკი უბრალოდ იცავს თავის პრინციპებს, იგი სრულებითაც არ ადანაშაულებს ქალბატონ ჯოუნსს, არც მის კეთილსინდისიერებაში შეაქვს ეჭვი. მთელი მოლაპარაკების განმავლობაში ფრენკი სვამს შეკითხვას: “იმაზე მეტი გადავიხადეთ, ვიდრე გვეკუთვნოდა?”

რომც არ ენდობოდეს ქალბატონ ჯოუნსს, ფრენკი მაინც არ ეტყვის მას ამის შესახებ, ვინაიდან ეს ყველაზე არაეფექტური სტრატეგია იქნებოდა. ბინის მეპატრონე გაბრაზდებოდა, თავდაცვაზე გადავიდოდა, დაუბრუნდებოდა თავის მოუქნელ პოზიციას და ჩაშლიდა მოლაპარაკებას.

- დაიცავით საკუთარი პრინციპები და ნუ შეეცდებით პარტნიორის დადანაშაულებას.

“შეიძლება, დაგისვით რამდენიმე შეკითხვა, რათა დავრწმუნდეთ ფაქტების სისწორეში?”

ფრენკი: შეიძლება, დაგისვით რამდენიმე შეკითხვა, რათა დავრწმუნდეთ ფაქტების სისწორეში? ბინა მართლა საარენდო კონტროლს ექვემდებარება? ბინის კანონიერი ქირა მართლა 233 დოლარია? პოლი მეკითხება: ხომ არ ვიქეციო ჩვენ კანონდამრღვევებად? უთხრა ვინმემ პოლს, როცა იგი კონტრაქტს აწერდა ხელს, რომ ბინა საარენდო კონტროლს ექვემდებარებოდა და რომ მისი მაქსიმალური ფასი 67 დოლარით ნაკლები იყო იმ ფასზე, რომლის გადახდაზეც იგი დათანხმდა?

ანალიზი

მტკიცებულებად ფაქტების გამოყენება, შესაძლოა, ადრესატმა მუქარად აღიქვას. ფრენკს შეეძლო ეთქვა: “კანონიერი ფასი 233 დოლარია. თქვენ დაარღვიეთ კანონი. რაც უფრო უარესია, თქვენ ჩვენც ჩავივითრიეთ დანაშაულში, ვინაიდან წინასწარ არ გავგაფრთხილეთ ბინის ქირის კანონიერი ოდენობის შესახებ”. ქალბატონ ჯოუნსს გაუჩნდებოდა განცდა, რომ ფრენკი და პოლი ცდილობენ, სასტიკად გაუსწორდნენ მას.

ინფორმაციის შეკითხვის ფორმით მიწოდება ქალბატონ ჯოუნსს დიალოგში მონაწილეობის მიღების შესაძლებლობას აძლევს: იგი ისმენს ინფორმაციას, აფასებს და ფიქრობს, მიიღოს იგი ცვლილებების გარეშე თუ მოახდინოს მისი კორექტირება.

ფრენკი კიდევ უფრო არბილებს მუქარას იმით, რომ განსაკუთრებით მწავავე შეკითხვების დასმისას იგი ახდენს პოლის ციტირებას, რომელიც არ ესწრება მოლაპარაკებას.

სინამდვილეში კი ფრენკი აიძულებს ქალბატონ ჯოუნსს, მონაწილეობა მიიღოს შეჯერებული ფაქტებისაგან შემდგარი იმ საძირკვლის შექმნაში, რომელზეც შემდგომში პრინციპული შეთანხმება უნდა აიგოს.

- როცა კი ეს შესაძლებელია, ფაქტებს კითხვის ფორმა მიეცით.

“რა პრინციპებს ეფუძნება თქვენი ქმედებები?”

ფრენკი: ჩემთვის გაუგებარია, რატომ მოითხოვეთ თვეში 300 დოლარი? რის საფუძველზე მოითხოვეთ ასე ბევრი?

ანალიზი

დიალოგის გაგრძელებისა და მისი პრობლემის არსობრივ საზღვრებში “შეკავების” მიზნით, ფრენკი ინტერესდება ქალბატონ ჯოუნსის პოზიციის მოტივებით. ფრენკი არ ეკითხება ბინის მეპატრონეს, აქვს თუ არა მას საერთოდ რაიმე მოტივი. ფრენკი ვარაუდობს, რომ ქალბატონ ჯოუნსს ღირსეული მოტივები აქვს. ამ ვარაუდს ბინის მეპატრონე ქათინაურად აღიქვამს და იგი იწყებს საკუთარი “ღირსეული” მოტივების ძიებას იქ, სადაც ისინი არასოდეს არსებულა. მოლაპარაკება კვლავ პრინციპების საფუძველზე გრძელდება.

- პრინციპული მიდგომის გამოყენებისას, მოლაპარაკების მონაწილე არც იღებს და არც უგულებელყოფს მეორე მხარის პოზიციას.

“გავარკვიოთ, სწორად მესმის თუ არა, რაზე ლაპარაკობთ”

ფრენკი: ქალბატონო ჯოუნს, გავარკვიოთ, სწორად მესმის თუ არა, რაზე ლაპარაკობთ. თუ სწორად გავიგე, ქირას, რომელსაც ჩვენ ვიხდიდით, თქვენ სამართლიანად მიიჩნევთ, ვინაიდან საარენდო კონტროლის შეაფასების შემდეგ თქვენ საფუძვლიანად შეაკეთეთ ბინა. თქვენ არ დაიმცირეთ თავი და არ სთხოვეთ საარენდო კონტროლს ფასის გაზრდა იმ თვეების განმავლობაში, როცა ბინას ჩვენზე აქირავებდით. ახლა კი ნერვიულობთ, რომ, შესაძლოა, უსინდისოდ მოგექცეთ და მოგთხოვოთ ჩვენს მიერ არაკანონიერად გადახდილი ფულის უკან დაბრუნება. ჩვენ ამ თანხას განვიხილავთ, როგორც ბინიდან გადასვლის კომპენსაციას. რამე ხომ არ გამომჩნია? რამე არასწორად გავიგე?

ანალიზი:

ვიდრე უპასუხებდეს ქალბატონ ჯოუნსის არგუმენტებს, ფრენკი ამოწმებს, სწორად გაიგო თუ არა ოპონენტის პოზიცია. როცა ქალბატონი ჯოუნსი რწმუნდება, რომ მისი ნათქვამი ადეკვატურადაა აღქმული, შევბით ამოისუნთქავს და შეუდგება პრობლემის კონსტრუქციულ განხილვას. იგი ვერ უგულებელყოფს მდგომარეობის არგუმენტებს, ვინაიდან ფრენკი არ იღებს მხედველობაში ქალბატონ

ჯოუნსის მიერ მიწოდებულ დამატებით ინფორმაციას. აქედან გამომდინარე, ბინის მეპატრონე ახლა უფრო ყურადღებიანი მსმენელი გახდება.

- პრინციპული მოლაპარაკების ერთ-ერთ განმსაზღვრელ ფაქტორს კარგი ურთიერთობა წარმოადგენს.

“ნება მომეცით, მოგვიანებით კიდევ ერთხელ დაგელაპარაკოთ”

ფრენკი: ახლა, მე მგონი, გავიგე თქვენი პოზიცია. ნება მომეცით, დაგელაპარაკო ჩემს მეგობარს და ყველაფერი ავუხსნა. შეიძლება, დაგელაპარაკოთ ხვალ, თქვენთვის მოსახერხებელ დროს?

ანალიზი

პაუზასა და დროებით დისტანცირებას მნიშვნელოვანი ფსიქოლოგიური ეფექტი აქვს – შესაძლებელი ხდება ადამიანისა და პრობლემის ერთმანეთისაგან გამოიჯენა. ხვალისათვის ფრენკი აღიდგენს ძალებს და შეძლებს თავისი პრინციპების უკეთ დაცვას. იგი გამოიყენებს რბილ მიდგომას ბინის მეპატრონისადმი, მაგრამ პრობლემის განხილვისას კიდევ უფრო მკაცრი იქნება.

- ადამიანი, რომელმაც კარგად იცის მოლაპარაკების ტექნიკა, იშვიათად იღებს მყისიერ გადაწყვეტილებას;
- პაუზა და დროებითი დისტანცირება იძლევა ადამიანისა და პრობლემის ერთმანეთისაგან გამოიჯენის შესაძლებლობას.

ფრენკი (მეორე დღეს): ქალატონო ჯოუნს, სამწუხაროდ, კარგად ვერ გავიგე თქვენი არგუმენტების არსი. მე ვგულისხმობ თქვენს არგუმენტს თვეში 67 დოლართან დაკავშირებით. ერთ-ერთი არგუმენტი ეხებოდა ბინის შეკეთებას. საარენდო კონტროლის წარმომადგენელმა მითხრა, რომ თვეში ბინის ქირის 67 დოლარით გაზრდის შემთხვევაში, ბინის შეკეთებაზე უნდა დახარჯულიყო 10 000 დოლარი. თქვენ რამდენი დახარჯეთ? მე და პოლს გვეჩვენება, რომ ბინის შეკეთებაზე არ გაქვთ დახარჯული 10 000 დოლარი. სასტუმრო ოთახსა და სამზარეულოში იატაკი ისევ ცუდ მდგომარეობაშია, თუმცა დაგვპირდით, რომ შეაკეთებდით. აბაზანაში ონკანი გამუდმებით ფუჭდება. მე მხოლოდ რამდენიმე დეფექტი დავასახელე.

ანალიზი

ფრენკი მოლაპარაკებას არგუმენტებით იწყებს. შეთავაზებით რომ დაეწყო საუბარი, ქალატონ ჯოუნსს, შესაძლოა, აღარც კი მოესმინა არგუმენტებისათვის.

- პრინციპული მოლაპარაკება უნდა დაიწყოთ არა ოპონენტისათვის წინადადების შეთავაზებით, არამედ არგუმენტების ჩამოთვლით.

“სამართლიანი გადაწყვეტილების ერთ-ერთი ვარიანტი შემდეგში მდგომარეობს...”

ფრენკი: სამართლიანი გადაწყვეტილების ერთ-ერთი ვარიანტი, შესაძლოა, ასეთი იყოს: თქვენ გვიბრუნებთ იმ თანხას, რომელიც გადაგვახდევინეთ ბინის ქირის

კანონიერი მაქსიმუმის დარღვევით. არ თვლით, რომ ეს სამართლიანი გადაწყვეტილებაა?

ანალიზი

ფრენკი სთავაზობს ქალბატონ ჯოუნსს სამართლიანი გადაწყვეტილების ერთ-ერთ ვარიანტს, რომლის ერთობლივი განხილვაც სრულიად შესაძლებელია. იგი არ ამტკიცებს, რომ ეს ერთადერთი სამართლიანი ვარიანტია, იგი განიხილავს მას როგორც მხოლოდ ერთ-ერთს ყველა სხვა შესაძლო სამართლიან გადაწყვეტილებათაგან. ფრენკს ჩამოყალიბებული აქვს თავისი პოზიცია, თუმცა, არ “იბოჭავს” თავს მისით და მზადაა, მოისმინოს კონტრარგუმენტები.

- ჩამოყალიბეთ თქვენი პოზიცია და მოუსმინეთ ოპონენტის კონტრარგუმენტებს.

“თუ შევთანხმდებით... თუ ვერ შევთანხმდებით...”

ფრენკი: თუ შევთანხმდებით, ახლავე დავცლით ბინას. თუ ვერ შევთანხმდებით, როგორც საარენდო კონტროლის ინსპექტორმა გვირჩია, დავრჩებით ბინაში და აღვიძრავთ საქმეს სასამართლოში ჩვენს მიერ უკანონოდ გადახდილი ფულის დაბრუნების თაობაზე. მე და პოლს ამ გზით სიარულის არანაირი სურვილი არ გაგვაჩნია. გეჯერა, რომ შევძლებთ თქვენთვისაც და ჩვენთვისაც ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღებას.

ანალიზი

ფრენკი ცდილობს, გაუადვილოს ქალბატონ ჯოუნსს დადებითი პასუხის გაცემა. ამიტომ, საუბრის დასაწყისშივე ფრენკი აგრძნობინებს ქალბატონ ჯოუნსს, რომ მისი დადებითი პასუხი სრულიად საკმარისი იქნება პრობლემის მოსახსნელად. ქალბატონი ჯოუნსის შესაძლო უარყოფით პასუხს ფრენკი უპირისპირებს ალტერნატივას, რომელიც ეფუძნება ობიექტურ კრიტერიუმს – კანონს, მოცემულ შემთხვევაში, საარენდო კონტროლის ინსპექტორის რჩევას. ფრენკი ზრდის დისტანციას საკუთარ თავსა და ბინის მეპატრონისათვის შეთავაზებულ წინადადებას შორის. იმავდროულად, ფრენკი არ ამჟღავნებს თავის სამოქმედო გეგმას – სასამართლოში საქმის აღძვრას იგი ანიჭებს მხოლოდ ერთ-ერთი შესაძლო ვარიანტის სტატუსს და იქვე დასძენს, რომ მას და მის მეგობარს არ გააჩნიათ ამ ვარიანტის გამოყენების არანაირი სურვილი. ბოლოს ფრენკი გამოთქვამს იმედს, რომ მდგმურები და ბინის მეპატრონე შეძლებენ ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღებას.

ფრენკს არჩევანი აქვს: ბინაში დარჩენა ან სასამართლოში ჩივილი. საქმე ისაა, რომ მეგობრებმა უკვე იქირავეს სხვა ბინა და ურჩევენიათ იქ გადასვლა. სასამართლოში ჩივილი არც ისე მომგებიანია მათთვის არც დროისა და არც დამატებითი ხარჯების თვალსაზრისით. მაგრამ ჯოუნსი მინიმუმბასაც კი არ აკეთებს მისთვის ამ უკანასაკნელი ვარიანტის არამომგებიანობაზე.

- ოპონენტს დაუპირისპირეთ ალტერნატივა, რომელიც ეფუძნება ობიექტურ კრიტერიუმს.

“სიამოვნებით გადავალთ თქვენთვის ნებისმიერ მოსახერხებელ დროს”

ქალბატონი ჯოუნსი: როდის გეგმავთ გადასვლას?

ფრენკი: როგორც კი მოვილაპარაკებთ თანხის დაბრუნებაზე, მაშინვე გადავალთ. როდის გინდათ, რომ გადავიდეთ?

ანალიზი

იგრძნო რა შეთანხმების მიღწევის რეალური შესაძლებლობა, ფრენკი უკვე მზადაა განიხილოს ქალბატონ ჯოუნსის ინტერესები. აღმოჩნდა, რომ მას და ბინის მეპატრონეს აქვთ საერთო ინტერესი: რაც შეიძლება სწრაფად დაიცალოს ბინა. შეთანხმებაში ქალბატონი ჯოუნსის ინტერესების ჩართვა მნიშვნელოვნად ზრდის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მისი აქტიურობის ხარისხს, რაც, გარკვეულწილად, თავმოყვარეობის საქმეცაა. იგი შეიძლება ნასიამოვნები დარჩეს იმით, რომ მიადწია მდგომარეობის რაც შეიძლება სწრაფად გაშვებას.

- ოპონენტის ინტერესები ჩართეთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ეს მნიშვნელოვნად გაზრდის მისი აქტიურობის ხარისხს.

“სასიამოვნო იყო თქვენთან საქმის დაჭერა”

ფრენკი: ქალბატონო ჯოუნს, მე და პოლი დიდად ვაფასებთ ყველაფერ იმას, რაც გაგვიკეთეთ. გულწრფელად გვიხარია, რომ მოვახერხეთ პრობლემის სამართლიანად და მეგობრულად გადაჭრა.

ქალბატონი ჯოუნსი: გმადლობთ. გისურვებთ სასიამოვნო ზაფხულის გატარებას.

ანალიზი

ფრენკი მეგობრულ ტონალობაში ასრულებს ქალბატონ ჯოუნსთან მოლაპარაკებას. მიუხედავად მათი პაექრობისა, შეთანხმება მიღწეულ იქნა – არც ერთი მხარე არ გრძნობს თავს მოტყუებულად. არსებობს სამომავლო ურთიერთობის შესაძლებლობაც.

- ყოველთვის არსებობს ოპონენტის პრინციპულ მოლაპარაკებაში ჩართვის შესაძლებლობა, მაშინაც კი, როცა ოპონენტს საერთოდ არ სურს “თამაშში” მონაწილეობის მიღება.

სადისკუსიო თემატიკა და როლური თამაშები

1. ხუთი დღის წინ მაღაზიაში ჩანთა იყიდეთ. მესამე დღესვე გაუფუჭდა საკეტი და რამდენიმე ადგილას ტყავიც გადაიქექა. თქვენ ჩანთის დაბრუნება გინდათ. გამყიდველი უარს ამბობს ჩანთის დაბრუნებაზე და აცხადებს, რომ, ალბათ, უდიერად ეპყრობოდათ ნივთს, ფეხბურთის თამაშისას ბურთის ნაცვლად იყენებდით მას ან ვინმეს თავში ურტყამდით და ა.შ. (არაფერი შეესაბამება სიმნამდვილეს!). გამყიდველი საკამოდ აგრესიული ტონით გელაპარაკებათ. როგორ წარმართავთ მოლაპარაკებას იმისათვის, რომ უკან დააბრუნოთ ჩანთა და დაიბრუნოთ ფული ან გამოცვალოთ ჩანთა?

2. გადახვედით ახალ ჯგუფში და მაშინვე შეგარქვეს თქვენთვის არასასიამოვნო ზედმეტი სახელი. ბუნებრივია, არ გინდათ ახალ ჯგუფელებთან კონფლიქტი, მაგრამ არც ზედმეტ სახელთან შეგუებას აპირებთ. როგორ მოიტყვევით? შეეცადეთ, მიანიჭოთ თქვენს ინტერესებს საერთო პრობლემის სტატუსი.

3. ტელევიზორს უყურებო. ფილმმა ძალიან დაგაინტერესათ. მამა ცუდ განწყობაზეა. მან შეამჩნია, რომ თქვენი სამუშაო ოთახი დასალაგებელია. იგი არ აპირებს თქვენთან მსჯელობას. როგორ აიძულებო მას, ჩაერთოს თქვენთან მოლაპარაკებაში?

4. კომპანიაში დიდი სიამოვნებით მუშაობო. სრულ ბედნიერებას მხოლოდ ერთი დეტალი უშლის ხელს – თქვენს გარდა, ყველა ეწევა. იძულებული ხართ, ისუნთქოთ კვამლი და აიტანოთ მისგან გამოწვეული თავის ტკივილი. თქვენს მოკრძალებულ შენიშვნებს მწვევლები ერთი გაცვეთილი ხუმრობით პასუხობენ: “ის, ვინც არ ეწევა, ჯანმრთელი მოკვდება”. თქვენ არც არავის აღზრდას და არც გამოსწორებას აპირებო. უბრალოდ, თვლიო, რომ მოწევა აივანზეც შეუძლიათ. მოიფიქრეთ მოლაპარაკების სტრატეგია.

5. წარმოიდგინეთ, რომ ხართ რომეო. როგორ აიძულებო ჯულიეტას ოჯახს, ჩაერთოს თქვენთან მოლაპარაკებაში ქორწილის თაობაზე? განსაზღვრეთ მოლაპარაკებისათვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი მომენტი.

დასკვნა

ნებისმიერი მოლაპარაკებისას არსებობს რეალობა, რომლის შეცვლაც ძალიან რთულია.

- **ოპონენტის მხრიდან განხორციელებულ ზეწოლას უნდა დაუპირისპირდეს თავდაცვა თქვენთვის არასახარბიელო გადაწყვეტილების მიღებისაგან.**

ხშირად მოლაპარაკების მონაწილეთა თავდაცვა გულისხმობს მათ მიერვე წინასწარ მოფიქრებულ ყველაზე უარეს ვარიანტზე დათანხმებას. ეს ვარიანტი იმ “ზღვარს” წარმოადგენს, რომლისაც არ უნდა გადასცდეს თავდაცვა. როცა რაიმეს ყიდულობო, “ზღვარი” ყველაზე მაღალი ფასია, რომელიც შეიძლება გადაიხადოთ, ხოლო, როცა რაიმეს ყიდიო, “ზღვარს” წარმოადგენს ყველაზე დაბალი ფასი, რომელზეც შეიძლება დათანხმდეთ.

- **როცა “ზღვარი” დადგენილია, გაცილებით იოლია ზეწოლისათვის წინააღმდეგობის გაწევა. “ზღვარი” არის პოზიცია, რომლის შეცვლასაც თქვენ ვეღარ შეძლებო.**

წინასწარ გადაწყვეტეთ რა, რომ მეორე მხარის მიერ წარმოდგენილი ვერანაირი არგუმენტი ვერ გაიძულებო, “ზღვარი” ან ასწიოთ, ან დასწიოთ, თქვენ ართმევთ საკუთარ თავს მეორე მხარის მოსმენის შესაძლებლობას. გარდა ამისა, “ზღვარი” ზღუდავს შემოქმედებითობის უნარს. იგი ახშობს ახალი, ორივე მხარისათვის ხელსაყრელი გადაწყვეტილებების შემუშავების სტიმულს.

- **მოლაპარაკების მიზანს წარმოადგენს მოლაპარაკების გარეშე მიღწეულ გადაწყვეტილებაზე უკეთესი გადაწყვეტილების მიღება.**

როგორ გამოიყურება საუკეთესო ალტერნატივა? არსებობს მეორე მხარის მიერ შემოთავაზებული გადაწყვეტილების შეფასების რეალური მექანიზმი?

თუკი კარგად არ გაქვთ მოფიქრებული, რას მოიმოქმედებო მოლაპარაკების ჩაშლის შემთხვევაში, მაშინ ჩათვალეთ, რომ მოლაპარაკებას “ბრმად” აწარმოებო. შეიძლება, მეტისმეტად ოპტიმისტურად იყოთ განწყობილი და ფიქრობდეთ, რომ მარაგში მრავალფეროვანი არჩევანი გაქვთ. მოვლენათა განვითარებამ კი შეიძლება დაგიმტკიცოთ, რომ მეტისმეტად ნათელ ფერებში ხედავდით მოლაპარაკების ჩაშლის შედეგად მიღებულ რეალობას.

- **ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფსიქოლოგიური შეცდომაა საკუთარი ალტერნატივების ერთ მთლიანობად აღქმა.**

არანაკლებ საფრთხეს წარმოადგენს მეტისმეტი მზაობა მეორე მხარის მიერ შემოთავაზებული გადაწყვეტილების მიღებად. არ გაქვთ რა მომზადებული არანაირი ალტერნატიული ვარიანტი, უსაფუძვლო პესიმიზმით უყურებთ სიტუაციას, რომელიც შეიძლება შედეგად მოჰყვეს მოლაპარაკების ჩაშლის ფაქტს.

- **რაც უფრო კარგადაა მომზადებული თქვენი ალტერნატივა, მით უფრო დიდ შესაძლებლობებს ფლობთ.**

ითვლება, რომ მოლაპარაკებისას ძლიერ პოზიციას განსაზღვრავს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა სიმდიდრე, პოლიტიკური კავშირები, ფიზიკური ძალა, გავლენიანი მეგობრები და ა.შ. სინამდვილეში კი პოზიციის სიძლიერე რეალურად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მომხიბლავია მოლაპარაკების ჩაშლის ვარიანტი თითოეული მხარისათვის.

ინტერესების, მიდგომებისა და კრიტერიუმების განხილვა გულისხმობს “თამაშში” ორივე მხარის მონაწილეობას. მაგრამ, თუკი მეორე მხარეს არ სურს თამაშში მონაწილეობის მიღება, ვიღებთ შემდეგ სურათს: თქვენ ცდილობთ, განიხილოთ ინტერესები, მეორე მხარე კი თავიდანვე აფიქსირებს თავის პოზიციას; თქვენ ცდილობთ, მოლაპარაკების შედეგად მიიღოთ ორივე მხარისათვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი შედეგი, მეორე მხარე კი უგულვებელყოფს თქვენს წინადადებებს, ვინაიდან იგი ორიენტირებულია მხოლოდ საკუთარ მოგებაზე.

არსებობს პრობლემის არსზე მხარეთა ყურადღების კონცენტრაციის სამი მეთოდი:

1. მეთოდი, რომელიც კონცენტრირებულია შემდეგ შეკითხვაზე: რა შეგიძლიათ თავად თქვენ? თქვენ შეგიძლიათ მაგალითი მისცეთ მეორე მხარეს და განიხილოთ პრობლემის არსი და არა პოზიციები. თამაშის ეს წესი “გადამდებია”. იგი წარმოადგენს წარმატების საკმაოდ დიდ შანსს იმ მხარისათვის, რომელიც მზადაა ილაპარაკოს ინტერესებზე, ვარიანტებსა და კრიტერიუმებზე. თუ ამ მეთოდმა არ გაამართლა და მეორე მხარე აგრძელებს პოზიციურ ვაჭრობას, შეგიძლიათ მიმართოთ მეორე სტრატეგიას;

2. მეთოდი, რომელიც კონცენტრირებულია შემდეგ შეკითხვაზე: რის გაკეთება შეუძლია მეორე მხარეს?

3. მეთოდი, რომელიც კონცენტრირებულია შემდეგ შეკითხვაზე: რის გაკეთება შეუძლია მესამე მხარეს?

- თუ თქვენს მიერ პოზიციური ვაჭრობის პრინციპულ მოლაპარაკებად გარდაქმნისათვის გაწეული ძალისხმევა ფუჭი აღმოჩნდა, დახმარებისათვის მიმართეთ მესამე მხარეს;
- მოლაპარაკებაში, რომელშიც მონაწილეობს ორზე მეტი მხარე, მესამე მხარის როლი შესაძლოა შესარულოს მოლაპარაკების იმ მონაწილეს, რომლისთვისაც უფრო მნიშვნელოვანია თავად შეთანხმების მიღწევა, ვიდრე საკუთარი პოზიცია.

თუ მეორე მხარე თავიდანვე დააფიქსირებს საკუთარ პოზიციას, შესაძლოა ვერ გაუძლოთ მისი გაკრიტიკების ან უგულვებელყოფის ცდუნებას. მაგრამ, თუ მეორე მხარე დაიწყებს თქვენი პოზიციის გაკრიტიკებას, შესაძლოა, საკამოდ დიდი აღმოჩნდეს თავდაცვაზე ან, პირიქით, თავდასხმაზე გადასვლის ცდუნება. ორივე, თავდაცვაც და თავდასხმაც სრულდება მხარეთა პოზიციურ ვაჭრობაში ჩაბმით.

- უგულვებელყოფთ რა ოპონენტის პოზიციას, თქვენ თვითონვე “ბოჭავთ” მას ამ პოზიციით. საკუთარი პოზიციის უკომპრომისო დაცვით კი, თავად “იბოჭებით”. მოკლედ, ორივე შემთხვევაში აღმოჩნდებით თავდაცვა-თავდასხმის მოჯადოებულ წრეში.

ნუ უპასუხებთ ზეწოლას ზეწოლით. ნუ უგულვებელყოფთ მეორე მხარის პოზიციას. ნუ შეეცდებით თქვენი იდეების დაცვას, როცა თავს ესხმიან მათ.

- მოჯადოებული წრიდან თავს დაადწევთ მხოლოდ ერთადერთ შემთხვევაში – თუკი თქვენი საპასუხო რეაქცია ზეწოლაზე არ იქნება ზეწოლა, თუკი “აიციდნით დარტყმას” და მას პრობლემაზე მიმართავთ.

ნუ გამოიყენებთ საკუთარ ძალას უშუალოდ მოწინააღმდეგის მიმართ, გამოიყენეთ ძიუდოს ხელოვნება: თქვენს სასარგებლოდ გამოიყენეთ მოწინააღმდეგის ძალა.

მოლაპარაკებისას თავდასხმა გულისხმობს მოწინააღმდეგის მიერ საკუთარი პოზიციის უკომპრომისო დაცვას, თქვენი იდეების დისკრედიტაციასა და თქვენზე თავდასხმას.

- ნუ დაესხმებით თავს ოპონენტის პოზიციას, ნურც უგულვებელყოფთ და ნურც მიიღებთ მას. შეეცადეთ, შეხედოთ მას როგორც ერთ-ერთ შესაძლო ვარიანტს და ამოიცნოთ მის მიღმა არსებული ინტერესები, პრინციპები.

შეეცადეთ მაქსიმალური სარგებელი მიიღოთ კრიტიკიდან. ნუ დაიცავთ თავს მისგან, გაარკვეით მიზეზი – ჰკითხეთ ოპონენტს, რა არ მოსწონს თქვენს იდეაში? შეეცადეთ, “გაასუფთაოთ” თქვენი იდეა იმ ფაქტორისაგან, რომელიც კრიტიკის მიზეზად იქცა. თუ ამას შეძლებთ, კრიტიკა აღარ იქნება დაბრკოლება, იგი გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მნიშვნელოვან კომპონენტად გადაიქცევა.

არსებობს თქვენსკენ მომართული კრიტიკის თქვენსავე სასარგებლოდ გამოყენების კიდევ ერთი საშუალება: რჩევა თხოვეთ ოპონენტს, ჰკითხეთ, როგორ მოიქცეოდა თქვენს ადგილზე. ასე, თქვენ ოპონენტს დააკისრებთ გარკვეულ პასუხისმგებლობას თქვენს პრობლემაზე. პასუხისმგებლობის გაზიარებას კი ხშირად გადაწყვეტილების მიღება მოჰყვება ხოლმე შედეგად.

- შეეცადეთ, თქვენზე თავდასხმა პრობლემაზე თავდასხმად გადააქციოთ.

როცა მეორე მხარე გიტევთ, თავდაცვის ან საპასუხო შეტევის სურვილი გიჩნდებათ. დათრგუნეთ თქვენი სურვილი: მოუსმინეთ მეორე მხარეს, აგრძნობინეთ, რომ გესმით საქმის არსი, აიცილეთ დარტყმა და იგი პრობლემაზე მიმართეთ.

- მეორე მხარისათვის მტკიცებულებების შეთავაზების ნაცვლად, დაუსვით მას კითხვები. მტკიცებულება იწვევს წინააღმდეგობას, კითხვები კი – პასუხებს.

შეკითხვის მეშვეობით შესაძლებელია მეორე მხარის ყურადღების პრობლემისაკენ მიმართვა. შეკითხვა არ წარმოადგენს თავდასხმის მაპროვოცირებელ ფაქტორს. შეკითხვა ორიენტირებულია ინფორმაციის მოპოვებაზე და არა კრიტიკაზე.

დუმილი საკმაოდ ეფექტური იარაღია. გამოიყენეთ იგი! თუ გთავაზობენ თქვენთვის სრულიად მიუღებელ წინადადებას ან უსაფუძვლოდ გესხმიან თავს, საუკეთესო გამოსავალი დუმილია.

- თუ მეორე მხარეს დაუსვით კითხვა და მიიღეთ არადამაკმაყოფილებელი პასუხი, ნურაფერს იტყვით. ადამიანები, ჩვეულებრივ, უხერხულად გრძნობენ თავს სიჩუმეში, განსაკუთრებით მაშინ, როცა არ არიან დარწმუნებულნი თავიანთი მტკიცებულების სისწორეში.

სიჩუმე ხშირად გამოუვალი მდგომარეობის განცდას ბადებს. ამიტომ, მეორე მხარე თავს ვალდებულად გრძნობს, იპოვოს რაიმე გამოსავალი, კერძოდ, ან უპასუხოს თქვენს კითხვას, ან შემოგთავაზოთ ახალი წინადადება. შეკითხვის დასმის შემდეგ, მაშინვე ნუ შეუდგებით მომდევნო თემის განხილვას ან კომენტირებას. გააკეთეთ პაუზა!

თავი X. ეფექტური კომუნიკაცია

1. ეფექტური კომუნიკაციის “ბარიერები”

შინაარსის, მიზნისა და სირთულის ხარისხის მიუხედავად, ყველა ტიპის კომუნიკაციას მსგავსი არქიტექტონიკა აქვს.

კომუნიკაციის პროცესი მოიცავს შვიდ ძირითად სტრუქტურულ კომპონენტს:

- ადრესანტი – (ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი), რომელიც წარმოადგენს ინფორმაციის წყაროს ”კომუნიკაციური ურთიერთგაცვლისათვის”;
- შეტყობინება – ინფორმაცია, რომელიც უნდა გადაეცეს მიმღებს;
- ადრესატი – (მიმღები – ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი), ვისთვისაც განკუთვნილია ინფორმაცია;
- კომუნიკაციის არხი – საშუალება (ან საშუალებათა სისტემა), რომლითაც გადაიცემა შეტყობინება;
- “ხმაური” – შიგა და გარე ხელის შემშლელ ფაქტორთა ერთობლიობა, რომელიც ამახინჯებს კომუნიკაციისათვის განკუთვნილ ინფორმაციას;
- უკუკავშირი – ინფორმაცია ადრესატიდან ადრესანტამდე, რომელიც წარმოადგენს შეტყობინების აღქმის ხარისხის ინდიკაციის საშუალებას;
- კორექცია – ადრესატის მიერ შეტყობინების პირველ ვერსიაში შეტანილი ცვლილება ადრესანტის მიერ ინფორმაციის აღქმის ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით.

ინფორმაციის ურთიერთგაცვლისას ადრესანტი და ადრესატი გაივლიან ოთხ ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპს.

ეს ეტაპებია:

- კომუნიკაციური ინტენციის გაჩენა და იდეის ჩასახვა;
- იდეის გაფორმება – კოდირება და მისი გადაცემის არხის შერჩევა;
- გადაცემა – კომუნიკაციური აქტი;
- დეკოდირება – ადრესატის მიერ შეტყობინების აზრის გაგება.

კომუნიკაციის პროცესის ყველა ძირითად კომპონენტსა და ეტაპს სტაბილური – ინვარიანტული თანამიმდევრობა ახასიათებს. უკუკავშირისა და კორექციის არსებობის გამო ეს თანამიმდევრობა “წრიულია”.

“წრის პრინციპი” მნიშვნელოვანია როგორც არქიტექტონიკური, ისე ფსიქოლოგიური თვალსაზრისითაც. იგი უზრუნველყოფს კომუნიკაციის შედეგს, მისი მეშვეობით კონტროლდება კომუნიკაციის ეფექტურობა და “წრის”, სხვა სიტყვებით, მთელი კომუნიკაციური ციკლის გამეორება მისი პირველი, არაეფექტური რეალიზაციის შემთხვევაში.

ცნობილია, რომ ზოგჯერ ადამიანები ვერ პოულობენ საერთო ენას ან არ ესმით ერთმანეთის მაშინაც კი, როდესაც ერთსა და იმავე ენაზე ლაპარაკობენ. საქმე ისაა, რომ არსებობს ინფორმაციის აღქმადობის სხვადასხვა საფეხური (შეტყობინებისადმი ადრესატის ინტერესის გათვალისწინებით):

- ინფორმაცია ცნობიერებაში ღრმად არ აღწევს და წუთიერად მოქმედებს ადრესატის წარმოსახვაზე;
- ინფორმაცია ოდნავ ეხება ადრესატის ცნობიერებას და მხოლოდ იქცევს მის ყურადღებას;
- ინფორმაცია ფიქსირდება ცნობიერებაში და იწვევს აქტიურ შემოქმედებით პასუხს ადრესატის მხრიდან.

ბუნებრივია, ჩნდება კითხვა: “როგორი ინფორმაცია ვერ აღწევს ცნობიერებამდე და რა განსაზღვრავს ინფორმაციის აღქმადობის ხარისხს?”

სწორედ აქ ვეხებით ეფექტური კომუნიკაციის პრობლემატიკას, სხვა სიტყვებით კი, ეფექტური შეტყობინების კონსტრუირებისათვის საჭირო ტექნოლოგიათა გამოყენების საკითხს.

კომუნიკაციური პროცესის კომპონენტებისა და ეტაპების შინაარსობრივი თავისებურება სრულადაა ასახული ეფექტური კომუნიკაციის პრინციპებსა და კომუნიკაციის შეცდომებში – “ბარიერებში”.

ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვა ქმედება, ვერბალური კომუნიკაციაც ექვემდებარება დადგენილ ნორმებს, რომელთა დარღვევაც ყოველთვის უარყოფით რეაქციას იწვევს.

კომუნიკაციის “ბარიერების” წარმოქმნის მიზეზები ისეთივე მრავალფეროვნებით ხასიათდება, როგორითაც ადამიანის ფსიქიკა. ამ მრავალფეროვნებიდან შესაძლებელია გამოიყოს შედარებით უფრო ტიპური შეცდომები - “ბარიერები”:

ინტერპრეტაციული შეცდომები

ინტერპრეტაციული შეცდომები განპირობებულია აღქმის ფაქტორით. ადამიანები სხვადასხვაგვარად აღიქვამენ ერთსა და იმავე სიტუაციას, მასში გამოყოფენ, მათი თვალსაზრისით, უმნიშვნელოვანეს თავისებურებებს და დარწმუნებულნი არიან, რომ სწორედ მათი თვალსაზრისია ყველაზე სწორი. ერთ-ერთ ფსიქოლოგიურ გამოკვლევაში გაკეთდა დასკვნა, რომ ჩვენი საერთო და ყველაზე დიდი შეცდომა ისაა, რომ სამყაროს მივიჩნევთ ზუსტად ისეთად, როგორიც იგი ჩვენ გვეჩვენება. თითოეული ინდივიდი, გამომდინარე მისი გამოცდილებიდან, პროფესიული კომპეტენციის სფეროდან, ინტერესებიდან და ა.შ., თავისებურად აღიქვამს ინფორმაციას და ახდენს მის ინტერპრეტაციას.

დისპოზიციური შეცდომები

დისპოზიციური შეცდომები განპირობებულია კომუნიკანტთა სოციალური, პროფესიული და გამოცდილებაში არსებული სხვაობით. თუ ერთ ინდივიდს წარსულში ჩამოუყალიბდა უარყოფითი დამოკიდებულება მეორე ინდივიდისადმი, ეს დამოკიდებულება გამოიწვევს საჭირო ინფორმაციის არაადეკვატურ აღქმას ან უგულებელყოფას, საუკეთესო შემთხვევაში კი, “ნდობის ყველაზე დაბალი ხარისხით” აღქმას.

სტატუსთან დაკავშირებული შეცდომები

სტატუსთან დაკავშირებული შეცდომები განპირობებულია კომუნიკაციურ აქტში მონაწილე ინდივიდების თანამდებობრივი სტატუსების განსხვავებულობის ფაქტით. ცნობილია, თუ რამდენად რთულია მაღალი თანამდებობის ადამიანისათვის რიგითი თანამშრომლის პრობლემის აღქმა. რაც უფრო დიდია თანამდებობრივ სტატუსებს შორის განსხვავება, მით უფრო მაღალია აღნიშნული ტიპის შეცდომათა არსებობის ალბათობა.

სემანტიკური “ბარიერები”

სემანტიკური “ბარიერები” განპირობებულია ბუნებრივი ენის ელემენტთა პოლისემანტიურობითა და სხვადასხვა შინაარსობრივი ნიუანსების არსებობით. სემანტიკური “ბარიერი” შეიძლება გაჩნდეს არა მხოლოდ ცალკეული სიტყვის,

არამედ მთელი გამონათქვამის აღქმის შემთხვევაშიც კი. როდესაც თქვენი უფროსი გეუბნებათ შემდეგ ფრაზას: “მიხედეთ ამ საქმეს მაშინვე, როგორც კი იპოვით თავისუფალ დროს”, თქვენ გიზნდებათ შეკითხვა: “როგორ ესმის თქვენს უფროსს “თავისუფალი დრო” და გესმით თუ არა თქვენ და თქვენს უფროსს “თავისუფალი დრო” ერთნაირად?” “თავისუფალ დროს გასაკეთებელი საქმე” უფროსისათვის შეიძლება გულისხმობდეს “დაუყოვნებლივ გასაკეთებელ საქმეს”, ხოლო თქვენთვის “იმ საქმეს, რომელიც მოიცდის”.

არაეფექტური უკუკავშირი

უკუკავშირის არსებობისას ადამიანები ცვლიან კომუნიკაციურ როლებს: მიმღები ხდება გადამცემი და გაივლის ინფორმაციის გაცვლის ყველა ეტაპს, რათა გადასცეს თავისი პასუხი საწყის გადამცემს, რომელიც ახლა უკვე მიმღების როლშია. უკუკავშირი წარმოადგენს გარკვეულ ორიენტირს მომდევნო შეტყობინებისათვის, რომელსაც ვუგზავნით მიმღებს. არაეფექტური უკუკავშირი წარმოადგენს კომუნიკაციის შეცდომათა არსებობის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს წყაროს.

ცუდად ჩამოყალიბებული შეტყობინება

ცუდად ჩამოყალიბებული შეტყობინება გულისხმობს ბუნდოვნად, ორაზროვნად ჩამოყალიბებულ აზრს. ამგვარი შეტყობინების ძირითადი მახასიათებლებია:

- მწირი ლექსიკა;
- გადატანითი მნიშვნელობით ნახმარი სიტყვები;
- ყოველგვარი საჭიროების გარეშე გამოყენებული სტილისტური ხერხი – “გამეორება”;
- სტილის არაადეკვატურობა და ა.შ.

ინფორმაციული დანაკარგი

ინფორმაციული დანაკარგი თავს იჩენს ორ შემთხვევაში:

- თუ შეტყობინება მეტისმეტად გრძელი და რთულია, მაშინ მსმენელს ავიწყდება, თუ რაზე იყო ლაპარაკი შეტყობინების დასაწყისში. ასეთ შემთხვევაში ხდება მსმენელის მესხიერების გადატვირთვა და ადგილი აქვს ინფორმაციულ დანაკარგს;
- თუ “ინფორმაცია მოგზაურობს”, მაგ., “უფროსიდან ქვეშევრდომამდე”. ინფორმაციის ამ “მარშრუტით მოგზაურობა” ხშირად იწვევს ინფორმაციის გარკვეული წილის დაკარგვას.

ფალსიფიცირების შეცდომები

ფალსიფიცირების შეცდომები განპირობებულია “ინფორმაციის გადამცემის” სუბიექტურობით. “ინფორმაციის გადამცემი” ადამიანია და იგი არ ხასიათდება მიუკერძოებლობით. ინფორმაციის გადამცემს ისე შეუძლია დაამახინჯოს შეტყობინება, რომ თავადაც ვეღარ იცონს იგი.

წინასწარი შეფასება

წინასწარი შეფასება გულისხმობს მსმენელის მიერ შეტყობინების წინასწარ, ემოციურ შეფასებას. მსმენელი არ ელოდება შეტყობინების დასრულებას, რაც იწვევს აღქმის არაადეკვატურობას.

“შიშის შეცდომები”

“შიშის შეცდომები” ჩნდება “შელამაზებულ შეტყობინებაში”, რომელიც გულისხმობს იმ ადამიანისათვის მიტანილ ინფორმაციას, რომლისაც გეშინია.

კომუნიკაციის ბარიერების დაძლევის ყველაზე მძლავრ საშუალებას ეფექტური კომუნიკაციის პრინციპების დაცვა წარმოადგენს.

საკვანძო სიტყვები: ადრესანტი, ადრესატი, შეტყობინება, კომუნიკაციის არხი, “ხმაური”, უკუკავშირი, კორექცია, კომუნიკაციური ინტენცია, “წრის პრინციპი”, ინტერპრეტაციული შეცდომები, დისპოზიციური შეცდომები, სტატუსთან დაკავშირებული შეცდომები, სემანტიკური “ბარიერები”, არაეფექტური უკუკავშირი, ცუდად ჩამოყალიბებული შეტყობინება, ინფორმაციული დანაკარგი, ფალსიფიცირების შეცდომები, წინასწარი შეფასება, “შიშის შეცდომები”.

კითხვები

1. რამდენ სტრუქტურულ კომპონენტს მოიცავს კომუნიკაციის პროცესი?
2. რაში აისახება კომუნიკაციური პროცესის კომპონენტებისა და ეტაპების შინაარსობრივი თავისებურება?
3. რა ტიპის რეაქციას იწვევს ვერბალური კომუნიკაციის დადგენილი ნორმების დარღვევა?
4. რის მეშვეობით კონტროლდება კომუნიკაციის ეფექტურობა და მთელი კომუნიკაციური ციკლის გამეორება მისი პირველი, არაეფექტური რეალიზაციის შემთხვევაში?

2. ეფექტური კომუნიკაციის პრინციპები და მეტყველების კულტურა

ეფექტური კომუნიკაციის პრინციპების დაცვა უზრუნველყოფს აღქმადობის მაღალი ხასისხის მქონე შეტყობინების ფორმირებას.

- არ დაიწყოთ შეტყობინების გადაცემა, თუ იგი ჯერ ბოლომდე გასაგები არ არის თავად თქვენთვის;
- მუდამ მზად იყავით იმისათვის, რომ ადრესატმა შეიძლება ვერ გაიგოს თქვენი შეტყობინება და რომ მას გააჩნია ამის უფლება;
- თავი აარიდეთ ორაზროვანი გამოთქმებისა და სიტყვების გამოყენებას;
- აკონტროლეთ არავერბალური სიგნალები; არ არის საკმარისი საკუთარი მეტყველებისა და შეტყობინების შინაარსის კონტროლი; ასევე აუცილებელია,

აკონტროლო მეტყველების ფორმა, რაშიც იგულისხმება მეტყველების “გარეგნული, თანმხლები მარკერები”;

- დაიცავით “ადრესატის წესი” – ისაუბრეთ თქვენი შეტყობინების ადრესატის ენაზე, სხვა სიტყვებით, გაითვალისწინეთ მისი ცხოვრებისეული და პროფესიული გამოცდილება, პიროვნული თავისებურებები, კულტურისა და განათლების დონე, ღირებულებები და ინტერესები;

- დაუშვით, რომ არ ხართ მართალი და რომ თქვენი თვალსაზრისი არ არის სწორი;

- დაიცავით “ადგილისა და დროის” წესი; ნებისმიერი შეტყობინების ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად დროულად და რამდენად შესაფერის სიტუაციაში კეთდება იგი;

- გაითვალისწინეთ “ღიაობის” წესი; გაითვალისწინეთ ახალი გარემოებები, ასევე თქვენი შეტყობინების ადრესატის თვალსაზრისი და გამოიჩინეთ მზაობა, გადახედოთ თქვენს თვალსაზრისს;

- იყავით აქტიური და კონსტრუქციული მსმენელი; ზოგ შემთხვევაში, “აქტიური და კონსტრუქციული მსმენელის” წესი შემდეგნაირად უღერს: “თუ გსურთ ჩემთან საუბარი, მაშინ იყავით ჩუმი”. დევსის დასკვნა მსმენელის თაობაზე ასეთია: “ბუნებამ ადამიანს მისცა ორი ყური და მხოლოდ ერთი ენა, რითაც მიანიშნა მას, რომ უმჯობესია, უფრო მეტი მოისმინოს, ვიდრე ილაპარაკოს”.

- არ დაივიწყოთ “უკუკავშირის” წესი, რომელიც უზრუნველყოფს კომუნიკაციური პროცესის ძირითად მიზანს – ურთიერთგაგებას.

ეფექტური კომუნიკაციის პრინციპების დაცვა წარმოადგენს ადრესანტისა და ადრესატის ერთ “სემანტიკურ მნიშვნელამდე” მისვლის გარანტიას.

ეფექტური კომუნიკაციის უმთავრესი მახასიათებელი მეტყველების კულტურაა, რომლის არსებობის უმთავრეს პირობას ლინგვისტური ნორმების დაცვა წარმოადგენს.

ეფექტური კომუნიკაციისათვის მნიშვნელოვანია:

- სიტყვათა სწორი წარმოთქმა;

- ცვლადი ინტონაცია;

ინტონაციის ცვლილების გარეშე ადამიანის მეტყველება მოსაწყენი და არაეფექტურია. ინტონაცია შესაბამისობაში უნდა იყოს შეტყობინების შინაარსობრივ თავისებურებასთან.

- მეტყველების ნორმალური ტემპი;

მეტყველების ეს მახასიათებელი კომუნიკაციის ეფექტურობის ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორია – მეტისმეტად სწრაფი მეტყველების გაგება რთულია, მეტყველების მეტისმეტად ნელი ტემპი კი მსმენელისათვის მოსაწყენია.

- პაუზა;

ზომიერი პაუზა, რომელიც პარმონიაშია ინტონაციურ ცვლილებებსა და მეტყველების ტემპთან, მეტყველებას ექსპრესიულობას მატებს.

- ფრაზების სწორად კონსტრუირება;

- გამონათქვამის ლოგიკურად ჩამოყალიბება;

- მეტყველების პოზიტიური მანერა;

საუბრის დროს უნდა ვერიდოთ კატეგორიულ მტკიცებებს. კომუნიკაციის ეფექტურობის განმსაზღვრელ ერთ-ერთ ფაქტორს მეტყველების პოზიტიური მანერა წარმოადგენს. ფრაზები: “მე ვფიქრობ”, “შესაძლებელია”, “არ არის გამორიცხული”, “სავარაუდოა” და ა.შ. უმტკივნეულოდ აღიქმება მსმენელის მიერ.

- ლაკონურობა;

ლაკონურობა “აუცილებლობისა და საკმარისობის პრინციპს” გულისხმობს. ინფორმაცია უნდა მოიცავდეს ყველა იმ შინაარსობრივ ელემენტს, რომლებიც

აუცილებელი და საკმარისია მისი ადეკვატური აღქმისათვის. შეტყობინების მოცულობა უნდა შეესაბამებოდეს ინფორმაციის რაოდენობას. ინფორმაციის ზედმეტი მოცულობა იწვევს ჭარბსიტყვაობას, ზედმეტი ინფორმაციულობა კი – აღქმის სირთულეს. შეუსაბამოა ინფორმაციის მოცულობასა და რაოდენობას შორის ამცირებს კომუნიკაციის ეფექტურობის ხარისხს.

- **გამონათქვამის დაბალანსებული ემოციური ფონი;**

ემოციური “ელფერის” არარსებობა, ისევე, როგორც მისი ჰიპერტროფირება, კომუნიკაციის შეცდომაა. მეტყველების კულტურის ერთ-ერთ წესს წარმოადგენს შესაბამისობა გამონათქვამის შინაარსსა და მის ემოციურ “ელფერს”, სხვა სიტყვებით, სტილისტურ (დადებით ან უარყოფით) კონოტაციას შორის. ფორმისა და შინაარსის შესაბამისობა ეფექტური კომუნიკაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პირობაა. ფორმა არ არის “ორნამენტი”; იგი იღვის “კონტენერია” და სწორედ მისი ხარისხი განსაზღვრავს, თუ რამდენად ეფექტურადაა განთავსებული მასში მისი “შიგთავსი”.

- **კომუნიკაციის ვერბალურ და არავერბალურ საშუალებათა შესაბამისობა;**

- **კომუნიკაციის მიზანდასახულობა (ინტენცია);**

მსმენელის მიერ მოლაპარაკის კომუნიკაციური ინტენციის ადეკვატური აღქმისათვის მეტად მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, თუ რამდენად იდენტურია ადამიანთა მიერ მოდელირებული სამყაროს “ხატი”, თუ რამდენად იდენტურია მათ ცნობიერებაში “აკუმულირებული შინაარსები”.

- **ადრესატის თავისებურებათა გათვალისწინება;**

კომუნიკაცია არ წარმოადგენს თვითმიზანს – იგი საშუალებაა, რომელიც ემსახურება კონკრეტულ მიზანს. ენობრივ სტრატეგიათა რეალიზაცია და ინტერპრეტაცია შეუძლებელია პიროვნული და კულტურული ფაქტორების გათვალისწინების გარეშე. კომუნიკაცია რთული და მრავალმხრივი მოვლენაა, რომელიც მოიცავს როგორც ლინგვისტურ, ისე ექსტრალინგვისტურ ფაქტორებს. ექსტრალინგვისტურ ფაქტორებში მოიაზრება: ადამიანთა ცოდნა სამყაროს შესახებ, ჩამოყალიბებული თვალსაზრისი, კომუნიკაციურ აქტში მონაწილეთა განწყობა და მათი კომუნიკაციური ინტენცია.

აღნიშნული ფაქტორები კომუნიკაციური კომპეტენციის შემადგენელი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტებია.

საკვანძო სიტყვები: არავერბალური სიგნალები, ორაზროვანი გამოთქმები, მეტყველების “გარეგნული, თანმხლები მარკერები”, “ადრესატის” წესი, “ადგილისა და დროის” წესი, “ღიაობის” წესი, “აქტიური და კონსტრუქციული მსმენელის” წესი, “უეუკავშირის” წესი, სიტყვათა სწორი წარმოთქმა, ცვლადი ინტონაცია, მეტყველების ნორმალური ტემპი, პაუზა, ფრაზების სწორად კონსტრუირება, გამონათქვამის ლოგიკურად ჩამოყალიბება, მეტყველების პოზიტიური მანერა, ლაკონურობა, გამონათქვამის დაბალანსებული ემოციური ფონი, ვერბალურ და არავერბალურ საშუალებათა შესაბამისობა, კომუნიკაციის მიზანდასახულობა, ადრესატის თავისებურება, კომუნიკაციური კომპეტენცია.

კითხვები

1. რა უზრუნველყოფს აღქმადობის მაღალი ხასისხის მქონე შეტყობინების ფორმირებას?
2. რომელი წესი უზრუნველყოფს კომუნიკაციური პროცესის ძირითად მიზანს – ურთიერთგაგებას?

3. რა იგულისხმება მეტყველების ფორმაში?
4. მეტყველების რომელ თვისებას უზრუნველყოფს ზომიერი პაუზა, რომელიც ჰარმონიაშია ინტონაციურ ცვლილებებსა და მეტყველების ტემპთან?
5. როგორ უღერს “აქტიური და კონსტრუქციული მსმენელის” წესი?
6. რა იგულისხმება ლაკონურობაში?
7. რას იწვევს ინფორმაციის ზედმეტი მოცულობა?
8. შესაძლებელია თუ არა ენობრივ სტრატეგიათა რეალიზაცია და ინტერპრეტაცია პიროვნული და კულტურული ფაქტორების გათვალისწინების გარეშე?
9. რა ეწოდება ადამიანთა ცოდნას სამყაროს შესახებ, მათ ჩამოყალიბებულ თვალსაზრისს, კომუნიკაციურ აქტში მონაწილეთა განწყობასა და კომუნიკაციურ ინტენციას?

3. ადამიანებთან ურთიერთობის ძირითადი მეთოდები: კარნეგის რჩევები

ასეთი რამ ნიუ-იორკის მცხოვრებლებს ჯერ არ ენახათ. ქალაქის ერთ-ერთ ყველაზე ღამაზ საცხოვრებელ კვარტალში მთელი საათის განმავლობაში პისტოლეტების სროლა და ტყვიამფრქვევის კაკანი ისმოდა. პოლიცია თავს დაესხა და დააკავა ცნობილი საშიში დამნაშავე კროული.

პოლიციის კომისარმა განაცხადა, რომ იგი უმიზეზოდ კლავდა ხალხს. თვითონ კროული კი სულ სხვაგვარად თვლიდა. ხაფანგში მოქცეულმა პოლიციელებს გადმოუგდო ბარათი, რომელშიც შემდეგი რამ ეწერა: “ჩემს მკერდში ძგერს დაღლილი, მაგრამ კეთილი გული, რომელსაც არავისთვის არ მიუყენებია ზიანი”.

“ჩემი ცხოვრების საუკეთესო წლები მოვახმარე ხალხზე, მათ გართობასა და დროსტარებაზე ზრუნვას. მერედა, რა მივიღე ამის სანაცვლოდ? მხოლოდ შეურაცხყოფა და დევნა”. ეს სიტყვები კი ეკუთვნის აღ კაპონეს, რომელიც თავის დროზე საზოგადოების პირველ მტრად ითვლებოდა.

ავიღოთ კიდევ ერთი ისტორიული მაგალითი: თეოდორ რუზველტსა და პრეზიდენტ ტაფტს შორის გაჩაღებული დავა, რომელმაც კინაღამ დაშალა რესპუბლიკური პარტია.

1908 წელს პრეზიდენტობიდან გადადგომის შემდეგ, რუზველტმა ერთხანს აფრიკაში ღომებზე ინადირა, შემდეგ ისევ შტატებში დაბრუნდა და აქტიური საზოგადოებრივი საქმიანობა დაიწყო. შემდეგ არჩევნებზე პრეზიდენტ ტაფტსა და რესპუბლიკურ პარტიას მხოლოდ ორმა შტატმა დაუჭირა მხარი.

თეოდორ რუზველტმა ყველაფერში ტაფტი დაადანაშაულა, მაგრამ ტაფტი სრულებითაც არ თვლიდა თავს დამნაშავედ. თვალეზე ცრემლმომდგარ პრეზიდენტს თურმე უკითხავს: არ მესმის, სხვანაირად როგორ უნდა მოექცეულიყავიო.

რთულია, თქვა, თუ სინამდვილეში ვინ იყო დამნაშავე. ერთი რამ კი ცხადია: ერთი ადამიანის კრიტიკული შენიშვნები ვერაფრით ვერ არწმუნებს მეორეს, რომ პირველი ტყუის.

ასეთია ადამიანის ბუნება. იგი საკუთარ თავს კი არა, ყოველთვის სხვას ადანაშაულებს. არადა, კრიტიკა ბუმერანგს ჰგავს – ყოველთვის უკან ბრუნდება. ადამიანი, რომლის დადანაშაულებასაც ვაპირებთ, ალბათ, თავის მართლებას

დაიწყეს, აქეთ დაგვადანაშაულებს და გვეკითხავს: არ მესმის, სხვანაირად როგორ უნდა მოვქეულებიყავით.

1865 წლის 15 აპრილს, შაბათ დილით აბრაამ ლინკოლნი ერთ იაფფასიანი ავეჯით გაწყობილ ოთახში, ძალზე მოკლე საწოლზე იწვა. სულთმობრძავი ლინკოლნის სარეცელთან სამხედრო მინისტრმა სტენტონმა თქვა, - აქ წევს ყველაზე უნაკლო ხელმძღვანელი, რომელიც მსოფლიოს ოდესმე უნახავსო.

რა იყო ლინკოლნის ხალხთან წარმატებული ურთიერთობის საიდუმლო?

ახალგაზრდობაში ლინკოლნი სრულებითაც არ ერიდებოდა გარშემომყოფთა მიმართ კრიტიკული შენშვნების გამოთქმას. უფრო მეტიც: წერილებს და ლექსებსაც არ იშურებდა მათ დასაცინად. კრიტიკისათვის არც მას შემდეგ დაუნებებია თავი, რაც ადვოკატი გახდა. იგი მოწინააღმდეგეს აშკარად ესხმოდა თავს გაზეთში გამოქვეყნებული წერილებითაც. ერთხელ, მართლაც მეტისმეტი მოუვიდა.

1842 წლის შემოდგომაზე მან მწარედ დასცინა აგრესიულად განწყობილ ირლანდიელ პოლიტიკოსს ჯემს შილდსს. ანონიმური წერილი ადგილობრივ გაზეთში გამოქვეყნდა. მთელი ქალაქი ხარხარებდა. თავმოყვარე შილდსი ბრაზისგან კინაღამ გაგიჟდა. გამოიძია, თუ ვის ეკუთვნოდა ეს წერილი, მივარდა ლინკოლნთან და დუელში გამოიწვია. ლინკოლნი საერთოდ დუელის წინააღმდეგი იყო, მაგრამ ახლა უარის თქმა აღარ შეიძლებოდა – ღირსების საქმე გახლდათ.

დანიშნულ დღეს ის და შილდსი ერთმანეთს მისისიპის ნაპირზე შეხვდნენ და ორთაბრძოლისათვის მზადებას შეუდგნენ. ბოლო წუთს საქმეში სეკუნდანტები ჩაერივნენ და დუელი ჩაშალეს.

ლინკოლნის ცხოვრებაში ეს უმძიმესი ეპიზოდი ფასდაუდებელ გაკვეთილად იქცა ხალხთან ურთიერთობის ხელოვნებაში. მას შემდეგ, ლინკოლნს აღარ დაუწერია არც ერთი შეურაცხყოფელი წერილი, არავისთვის აღარ დაუცინია და უსაფუძვლოდ არავინ აღარ გაუკრიტიკებია.

პრეზიდენტობისას, როცა თეოდორ რუზველტი რაიმე რთულ პრობლემას გადააწყდებოდა, ჩვეულებრივ, სკამზე უკან გადაიხრებოდა, თეთრ სახელში მისი საწერი მაგიდის თავზე დაკიდებულ ლინკოლნის დიდ პორტრეტს შეხედავდა და თავს ეკითხებოდა, რას იზამდა ჩემს ადგილზე ლინკოლნი, როგორ გადაჭრიდა ამ პრობლემასო.

თითოეული ჩვენგანის ცხოვრებაში არსებობენ ადამიანები, რომელთა “გადაკეთებაც”, უკეთესობისაკენ შეცვლა გვინდა. მაგრამ, იქნებ, საკუთარი თავით დაგვეწყო?! ეს გაცილებით უფრო მომგებიანი იქნება ჩვენთვის. პირველ რიგში – თვითსრულყოფა!

“როცა ადამიანი თავის თავთან ბრძოლას იწყებს, ეს უკვე ერთ რამედ ღირს”, - ამბობდა ბროუნინგი.

- **ადამიანებთან ურთიერთობისას უნდა გვახსოვდეს, რომ საქმე გვაქვს ემოციურ და თავმოყვარე არსებებთან. კრიტიკა კი ის სახიფათო ნაპერწკალია, რომელმაც შეიძლება, თავმოყვარეობა ააფეთქოს.**

არაფერი ისე არ ლახავს ადამიანის თავმოყვერობას, როგორც კრიტიკა; არაფერს არ შეუძლია, დააკარგინოს ადამიანს ენთუზიაზმი ისე სწრაფად, როგორც კრიტიკას. “ქვეყნის სხვადასხვა კუთხეში უამრავი ნაცნობი მყავს, მაგრამ ჯერ არ შემხვედრია კაცი, რომელიც გაცილებით მეტის მონდომებითა და გაცილებით უკეთ არ მუშაობდეს კეთილგანწყობის ვითარებაში, ვიდრე კრიტიკის ატმოსფეროში. მე არასოდეს არავის ვაკრიტიკებ, მწამს სამსახურში მუშაკის წახალისების ქმედითობა. ამიტომ სულ ვცდილობ, ვაქო ადამიანი. როცა რაიმე მომწონს, გულწრფელ აღტაცებას გამოვთქვამ და ხოტბას ვასხამ”, - ამბობდა ჩარლზ შვაბი.

ეს ქათინაურია და არა პირფერობა!

- *თუ რომელიმე კონკრეტული პრობლემა არ გვაწუხებს, ჩვეულებრივ, დროის საკმაოდ დიდ ნაწილს საკუთარ თავზე ფიქრს ვანდომებთ. იქნებ ცოტა ხნით მაინც, საკუთარ მიღწევებსა და ინტერესებზე ფიქრის ნაცვლად, პარტნიორის დადებით თვისებაზე დავფიქრებულიყავით და გულწრფელად შეგვექო იგი.*

ბენჯამენ ფრანკლინი, რომელიც სიჭაბუკეში დიდი ტაქტით არ გამოირჩეოდა, მოგვიანებით ისეთი დიპლომატიური და სამართლიანი გახდა ადამიანებთან ურთიერთობაში, რომ საფრანგეთში ამერიკის ელჩადაც კი დანიშნეს. რაში მდგომარეობდა მისი წარმატების საიდუმლო?

“არ მინდა, ცუდი ვთქვა ვინმეზე და ყველაზე გამბობ მხოლოდ იმას, რაც მასზე კარგი ვიცი”, - ამბობდა ფრანკლინი.

კრიტიკა ნებისმიერ ჩვენგანს შეუძლია, მაგრამ გაგებისა და მიტევებისათვის საჭირო ნებისყოფა და თვითკონტროლის უნარი მხოლოდ ზოგიერთ ჩვენგანს გააჩნია.

- *კრიტიკის ნაცვლად უნდა შევეცადოთ, გავუგოთ ადამიანებს, მივხედეთ, თუ რატომ იქცევიან სწორედ ასე და არა სხვაგვარად. ასეთი მცდელობა ადამიანებში მოთმინების, თანადგომისა და კეთილმოსურნეობის გრძნობას ბადებს.*

არსებობს მხოლოდ ერთი ხერხი, რომლითაც შეიძლება ადამიანს რაიმეს გაკეთების სურვილი აღუძრა: ადამიანს უნდა მოანდომო რაღაცის გაკეთება და იგი აუცილებლად გააკეთებს. ერთადერთი ხერხი, რაც რამის გაკეთებას მოგანდომებთ, არის შემდეგი: მოგცენ ის, რაც გინდათ.

მერედა რა გინდათ?

ამერიკელი ფილოსოფოსი, პროფესორი ჯონ დიუნი ამბობს: “ადამიანის ყველაზე ღრმა მისწრაფება არის სურვილი – იყოს მნიშვნელოვანი”. ეს სურვილი იშვიათად ხორციელდება. ეს ისაა, რასაც დიუნი “საკუთარი მნიშვნელოვნების შეგნებას უწოდებს”.

ადამიანს საკუთარი მნიშვნელოვნების შეგნებისადმი ძლიერი სწრაფვა რომ არ ჰქონოდა, ცივილიზაციაც არ იარსებებდა, მაგრამ, სამწუხაროდ, ზოგჯერ სწორედ ეს მისწრაფება უბიძგებს ადამიანს დანაშაულისაკენ. ერთი კომისარი ციხეში მოხვედრილ, საკუთარი მნიშვნელოვნების სურვილით შეპყრობილ დამნაშავეებზე ამბობდა: “როგორც კი ციხეში მოხვდებიან, მაშინვე ბულვარულ გაზეთებს გვთხოვენ, სადაც გმირებად არიან შერაცხულნი. სანამ სახელგანთქმულ ადამიანთა პორტრეტების გვერდით საკუთარი ფოტოსურათის ხილვით ტკბებიან, სასჯელი შორეულ პერპექტივად ეჩვენებათ”.

საკუთარი მნიშვნელოვნების შეგრძნების სხვადასხვა ხერხი არსებობს. მაგ., ჯონ როკფელერმა საკუთარი მნიშვნელოვნება მაშინ შეიგრძნო, როცა ფული გაიღო ჩინეთის დედაქალაქ პეკინში მილიონობით ღარიბ-ღატაკისათვის საავადმყოფოს ასაშენებლად. დილინჯერი კი საკუთარი მნიშვნელოვნების გრძნობამ მაშინ გააამაყა, როცა ბანკების ძარცვას მიჰყო ხელი. იგი ამაყობდა იმით, რომ საზოგადოებისათვის საშიში იყო.

- *ადამიანის საქციელს საფუძვლად საკუთარი სურვილები უძევს.*

ჩვეულებრივ, მხოლოდ ჩვენს სურვილებზე ვლაპარაკობთ. თქვენ ეს გაინტერესებთ, მაგრამ სხვას? იქნებ სხვისი ინტერესები და სურვილებიც გაგეთვალისწინებინათ?! შეეცადეთ, დასკვნა გააკეთოთ ისტორიიდან დეიდ კარნეგის სათევზაოდ სიარულის შესახებ:

“ყოველ ზაფხულს სათევზაოდ დავდივარ მეინზე. პირადად მე ძალიან მიყვარს ნაღებმოსხმული მარწყვი, მაგრამ რაღაც უცნაური მიზეზის გამო, თევზს თურმე ჭია-ღუა ურჩევნია. ასე რომ, სათევზაოდ როცა ვემზადები, ჩემს სურვილებს ვივიწყებ და იმაზე ვფიქრობ, რა მოეწონებათ და რა უნდა მივართვა თევზებს. ჩანგალზე სატყუარად ნაღებიან მარწყვს კი არა, ჭიას ან ჭრიჭინობელას წამოვაგებ ხოლმე. რატომ არ ვიჩენთ ამგვარ გამჭრიახობას ადამიანებთან

ურთიერთობაში? ჩვენ ყოველთვის იმაზე ვფიქრობთ, რაც ჩვენ გვინდა, სხვისი ინტერესები და სურვილები კი მხედველობის მიღმა გვრჩება.” ადამიანის დაინტერესების ყველაზე ეფექტურ ხერხს წარმოადგენს საუბარი იმაზე, რაც მას აინტერესებს, რასაც მეტად აფასებს.

- **ამ ქვეყნად ადამიანზე ზემოქმედების ერთადერთი გზა არის, ილაპარაკო იმაზე, რაც მას სურს და ასწავლო ამ სურვილის აღსრულების საშუალება.**

სახელგანთქმულმა უილიამ ლაიონ ფელისმა, იელის უნივერსიტეტის პროფესორმა, ყმაწვილობიდანვე შეითვისა ეს გაკვეთილი.

“რვა წლისა რომ ვიყავი, შაბათ-კვირას დეიდასთან წამიყვანეს სტრადფორდში, - წერს ფელისი თავის ესეში “ადამიანის ბუნების შესახებ”. - სალამოს ერთი შუა ხნის კაცი გვესტუმრა. დეიდას რამდენიმე თავაზიანი ქათინაური უთხრა და მერე ჩემზე გადმოიტანა ყურადღება. იმ დროს ნავეები მახლობელადაა. ჩვენი სტუმარი კი ისე საინტერესოდ და გატაცებით საუბრობდა ამ თემაზე, რომ უცბად მოიგო ჩემი გული. მისი წასვლის შემდეგ აღტაცება ვერ დავფარე: “ეს რა დიდებული კაცი ყოფილა, რა კარგად სცოდნია ნავეები!” - გამოვაცხადე აღფრთოვანებულმა. დეიდამ მითხრა, რომ ის კაცი ნიუ-იორკელი ადვოკატი იყო და ნავეებთან არასოდეს საქმე არ ჰქონიაო. - მაშ, რატომ მელაპარაკებოდა სულ ნავეებზე? - ვკითხე. “იმიტომ, რომ ჯენტლმენია” - იყო პასუხი”.

უილიამ ლაიონ ფელისს სამუდამოდ დაამახსოვრდა დეიდის შენიშვნა.

ადამიანის დაინტერესების ტექნოლოგიას ედვარდ ჩალიფიც ფლობდა: “ერთხელ მივხვდი, რომ დახმარების გარეშე ფონს ვერ გავიღოდი. ევროპაში უნდა შემდგარიყო სკაუტების დიდი შეკრება და ძალიან მინდოდა, რომელიმე დიდი ამერიკული კორპორაციის პრეზიდენტს გაეღო მოწყალება და გადესადა ერთ-ერთი ჩემი თანამშრომლის მგზავრობის საფასური. ჩემდა საბედნიეროდ, სანამ სათხოვნელად წავიდოდი, გავიგე, რომ მას ერთხელ მილიონი დოლარის ჩეკი გამოეწერა და როცა ეს ჩეკი გაუნაღდებიათ, ჩარჩოში ჩაუსვამს. ამიტომ კაბინეტში შევედი თუ არა, ნებართვა ვთხოვე, ის ჩეკი მენახა. თან ვუთხარი, ჯერ არ მსმენია, ვინმეს ასეთი ჩეკი გამოეწეროს, ჩემს ბიჭებს უნდა ვუთხრა, რომ საკუთარი თვალთ ვნახე-მეთქი. მანაც სიამოვნებით დამათვალიერებინა ეს “ღირსშესანიშნაობა”. მერე ვთხოვე, თუ შეიძლება მიამბეთ, როდის და რატომ გამოწერეთ-მეთქი”.

ჩალიფს საუბარი იმით კი არ დაუწყო, რაც თვითონ აინტერესებდა, არამედ იმით, რაც მის მასპინძელს მიაინტერესებდა სიამოვნებას. შედეგსაც სასურველს მიაღწია.

“მან მალე მკითხა, ეს ყველაფერი კარგი, მაგრამ თქვენ რისთვის შეწუხებულხართო. მეც მაშინვე ვუამბე ჩემი გასაჭირი. ჩემდა გასაოცრად, მან არა თუ დააკმაყოფილა ჩემი თხოვნა, არამედ უფრო მეტიც გააკეთა. მე მხოლოდ ერთი ბიჭის გაგზავნა ვთხოვე. მან კი ხუთი გაგზავნა, მათთან ერთად მეც მომცა აკრედიტივი ათას დოლარზე და მითხრა, რომ ევროპაში შვიდი კვირით დავრჩენილიყავი. რამდენიმე სარეკომენდაციო წერილიც გამატანა მისი კორპორაციის ფილიალების პრეზიდენტებთან. მერე პარიზში თვითონაც შეგვხვდა და ქალაქი დაგვათვალიერებინა. მოგვიანებით, მან სამუშაოდ მოგვიწყო რამდენიმე ნაკლებად შეძლებული ოჯახის შვილი და აქამდე ინტერესდება ჩვენი ჯგუფის საქმიანობით.

ნამდვილად ვიცი, წინასწარ რომ არ გამეცნო მისი ინტერესების სფერო და თავიდანვე კეთილგანწყობა არ მომეპოვებინა, ძალიან გამიჭირდებოდა მასთან ურთიერთობის გაბმვა”.

აი, კიდევ ერთი შემთხვევა:

ჰენრი დიუვენრო, ერთ-ერთი კომპანიის წარმომადგენელი, ცდილობდა როგორმე ხელში ჩაეგდო ნიუ-იორკის სასტუმროს შეკვეთა. მთელი ოთხი წლის განმავლობაში თითქმის ყოველკვირა დადიოდა ოტელის მმართველთან. ოთახიც კი

დაიქირავა იმ სასტუმროში, რომ როგორმე სასურველი შეთანხმება დაედო, მაგრამ ვერ იქნა და ვერ მიაღწია მიზანს.

“მაშინ, - იხსენებდა დიუვენროი – შევეცადე, გამერკვია თუ რა აინტერესებდა ამ კაცს, რა გამოიწვევდა მის ენთუზიაზმს.

შევიტყვე, რომ ის იყო სასტუმროების მუშაკთა საზოგადოების აქტიური წევრი და თავისი უშრეტი ენერგიის გამო არჩეული იყო ანალოგიური საერთაშორისო ორგანიზაციის პრეზიდენტად. არც ერთ სხდომასა თუ შეკრებას არ დააკლდებოდა, ამისთვის ცხრა ზღვისა და ცხრა მთის გადალახვაც რომ დასჭირვებოდა.

ეს რომ გავიგე, საუბარში ის საზოგადოება ვახსენე, რომ იცოდეთ, რა დავმართა! ერთიანად აენთო, მთელი ნახევარი საათი მიაშობდა თავის საზოგადოებაზე. მივხვდი, რომ ეს საზოგადოება მის ნამდვილ გატაცებად და ცხოვრების ვნებად ქცეულიყო. სანამ წამოვიდოდი შემომთავაზა, ჩვენი საზოგადოების წევრი უნდა გახდეთო.

იმ საუბრისას ჩემს შეკვეთაზე სიტყვაც არ წამომცდენია, მაგრამ რამდენიმე დღის შემდეგ სასტუმროს რესტორნის მმართველმა მითხრა: “რა გაუკეთეთ ასეთი ამ კაცს, სულ თქვენ გახსენებით”.

მოვიყვანოთ კიდევ ერთი საილუსტრაციო მაგალითი იმისა, თუ როგორ შეიძლება დააინტერესო ადამიანი.

კარნეგის რძალს ძლიერ აწუხებდა იელის უნივერსიტეტში გაგზავნილი ორი ვაჟიშვილის ბედი. ჭაბუკები ისე იყვნენ “ჩაფლული” სწავლაში, რომ აღარც სახლი ახსოვდათ და აღარც დედა. წერილსაც კი აღარ იწერებოდნენ. დედა საშინლად ნერვიულობდა.

მაშინ კარნეგიმ სანაძლეო დადო, შემდეგი ფოსტიტვე მივიღებ ბიჭების წერილს, თანაც ყოველგვარი თხოვნის გარეშეო. კარნეგიმ მათ ჩვეულებრივი წერილი გაუგზავნა, ოღონდ პოსტსკრიპტში სხვათაშორის ახსენა, თოთოეულს ორმოცდაათ დოლარს გიგზავნითო. თუმცა დოლარები კონვერტში არ ჩაუდია.

შემდეგსავე ფოსტას მოჰყვა ძმების წერილები. ისინი მადლობას უხდიდნენ “საყვარელ ბიძას” წერილისათვის და ა.შ.

- **როცა გინდათ, ვინმეს რამე გააკეთებინოთ, საკუთარ თავს ჰკითხეთ: “როგორ აგუჟდრა სურვილი?”**

კარნეგი ყოველ სეზონზე ლექციების ციკლის წასაკითხად ნიუ-იორკში ოცი დღით ქირაობდა დიდ საცეკვაო დარბაზს. ერთხელ, სეზონის დაწყებისას, მას მოულოდნელად აცნობეს, რომ დაქირავებული შენობისათვის წინანდელზე სამჯერ ძვირი უნდა გადაეხადა. ბილეთები უკვე დაბეჭდილი და დარიგებული იყო, მზად იყო ყველა განცხადებაც. ბუნებრივია, კარნეგის არ უნდოდა ზედმეტი ფულის გადახდა. იცოდა, რომ ადმინისტრატორთან თავის სურვილებზე ლაპარაკს აზრი არ ჰქონდა – ადმინისტრატორს ხომ მხოლოდ თავისი საქმე და თავისი მოგება აინტერესებდა.

მეორე დღეს კარნეგი სასტუმროს მმართველთან მივიდა და უთხრა: “არ დაგიმაღავთ, მაინცდამაინც არ მესიამოვნა თქვენი შეტყობინება, მაგრამ ბრალს როდი გდებთ. თქვენს ადგილზე მეც ასევე მოვიქცეოდი, მეც ვიზრუნებდი მაქსიმალური მოგების მისაღებად. მაგრამ აბა, ავიღოთ ფურცელი და ჩამოვწეროთ რა სარგებელსა და რა წაგებას მოგცემთ საარენდო გადასახადის გადიდება?”

კარნეგიმ აიღო ფირმის ბლანკი, შუაში ხაზი ჩამოუსვა და ერთ ნახევარს თავზე “პლუსები”, მეორეს კი, “მინუსები” დააწერა.

პლუსების რიგში ჩამოწერა:

- საცეკვაო დარბაზი თავისუფალია, შეგიძლიათ, გააქიროთ საცეკვაოდ ან შეკრებისათვის;
- ამგვარ ღონისძიებებში ნამდვილად მეტს მიიღებთ, ვიდრე ჩემი ლექციების ციკლში. ჩემს ოც სადამოზე კი ხელიდან გაუშვებთ ამ შესაძლებლობას.

მინუსების რიგში ჩამოწერა:

- თქვენ კარგავთ ჩემგან მისაღებ ქირას, რადგანაც მე არ გადავიხდი გაზრდილ გადასახადს და იძულებული ვიქნები, ლექციები სხვაგან გადავიტანო;
- არის თქვენთვის კიდევ ერთი არახელსაყრელი ვითარება: ეს ლექციები თქვენი სასტუმროსათვის კარგი რეკლამაცაა, ლექციები თქვენს სასტუმროში იზიდავს ბევრ განათლებულ, კულტურულ ადამიანს. ფაქტობრივად, საგაზეთო რეკლამაში ხუთასი ათასი დოლარიც რომ დახარჯოთ, ამდენ ხალხს მაინც ვერ მოიყვანთ.

ბოლოს კარნეგიმ ეს პლუსებიანი და მინუსებიანი ფურცელი მმართველს გადასცა და თხოვა, კარგად აეწონ-დაეწონა ყველა წაგება-მოგება და საბოლოო გადაწყვეტილება ეცნობინებინა მისთვის.

მეორე დღეს კარნეგიმ მიიღო ბარათი, რომლითაც ატყობინებდნენ, რომ საარენდო გადასახადი მთელი სამასი პროცენტის ნაცვლად მხოლოდ ორმოცდაათი პროცენტით მატულობდა.

გაითვალისწინეთ, რომ კარნეგის სიტყვაც არ დაუძრავს საკუთარ ინტერესებზე. იგი ლაპარაკობდა მხოლოდ იმაზე, რაც მის თანამოსაუბრეს სურდა.

რა მოხდებოდა, კარნეგი ისე რომ მოქცეულიყო, როგორც ჩვეულებრივ იქცევიან ხოლმე, შევარდნილიყო მმართველის კაბინეტში და განეცხადებინა: “რას ნიშნავს ეს, სამასი პროცენტით მიზრდით საარენდო გადასახადს მაშინ, როცა იცით, რომ ბილეთები უკვე დავარიგე და უკან დასახევი გზა მოჭრილი მაქვს, რა მეშველება, როგორ გადავიხდი ამხელა გადასახადს?”

ალბათ, ამას მოყვებოდა ცხარე კამათი. მმართველი თავმოყვარეობის გამო უკან არ დაიხევდა და არც არაფერს დათმობდა.

ზოგჯერ წარმატების საიდუმლო ადამიანის ღიმილში იმალება. ერთხელ ჩარლზ შვაბმა თქვა, რომ მისი ღიმილი მილონი დოლარი ღირდა. ეს მართლაც ასე იყო, რაკი სწორედ მისი მომხიბლავი ინდივიდუალობა და გულის მოგების უნარი ედო საფუძვლად თითქმის ყველა მის წარმატებას, მის მიმზიდველ თვისებებში ყველაზე დიდი წილი მომაჯადოებელ ღიმილს ეკუთვნოდა.

ერთ ანდაზას თუ დავუჯერებთ: “ვისაც ღიმილი არ შეუძლია, ის ვერ გახსნის მაღაზიას”. შემოგთავაზებთ ერთ სარეკლამო განცხადებას, რომელიც მარტივ ცხოვრებისეულ ფილოსოფიას ეყრდნობა.

ღიმილის ფასი საშობაოდ

- უფასოა, მაგრამ ძვირი ღირს.
- რაც მეტს გახსნებ, მეტს მიიღებ.
- წამიერია, მაგრამ მეხსიერებას სამუდამოდ მიჰყვება.
- ვერსად იპოვით ისეთ მდიდარს, რომელსაც უმისობა შეეძლოს და ვერც ისეთ ღატაკს ნახავთ სადმე, რომელსაც ის არ გაამდიდრებს.
- ბედნიერება შეაქვს ოჯახში.
- სასურველ ატმოსფეროს ქმნის საქმიან ურთიერთობებში.
- მეგობრობაში კი პაროლადაც გამოდგება.
- შვებაა დაქანცულთათვის, სულით დაცემულთათვის, მზის სხივია კაეშნიანთათვის, ბუნების წამალია უსიამოვნებათაგან განსაკურნებელი.
- მას ვერ იყიდით, ვერც თხოვნა-მუდართი მოიპოვებთ, ვერც ისესხებთ, ვერც მოიპარავთ, რადგან თუ ნებით და სიამით არ გაიცა, გროშია მისი ფასი.
- საშობაო ვაჭრობით დაღლილ გამყიდველს თუ დაეკარგა, მოიღუტა მოწყალება და თქვენ თვითონ აჩუქეთ ღიმილი.

ღიმილი ყველაზე მეტად მას სჭირდება, ვისაც აღარაფერი დარჩენია გასაცემი. მაშ, ასე, თუ გსურთ, გარშემოყოფთა გული მოიგოთ, მისდით შემდეგ წესს: გაიღიმეთ!

თუ არ გეხერხებათ ღიმილი, მიიღეთ კარნეგის ორი რჩევა:

1. თავი აიძულეთ, რომ გაიღიმოთ;

2. მარტო რომ დარჩებით, ისე მოიქცით, თითქოს უკვე ბედნიერი იყოთ. ასე გამოგისწორდებათ განწყობილება.

პარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორი უილიამ ჯეიმსი თვლის, რომ ქმედება განწყობის შედეგია – ერთი განუყოფელია მეორისაგან. თუ გინდათ, მიაღწიოთ წარმატებას ადამიანებთან ურთიერთობაში, შეეცადეთ, შეინარჩუნოთ კარგი განწყობა!

კიდევ რა არის საჭირო წარმატებისათვის? როგორ მივაღწიოთ საქმიან საუბარში სასურველ შედეგს? ჩარლზ ელიოტის აზრით, “აქ არავითარი საიდუმლო არ იმალება. მთავარია, გამოიჩინოთ ყურადღება თანამოსაუბრის მიმართ. ამაზე უკეთესი გულისმოსაგები ხერხი არ არსებობს”.

ნიუ-იორკში, ერთ-ერთ წვეულებაზე კარნეგიმ ცნობილი ბოტანიკოსი გაიცნო. იგი რამდენიმე საათის განმავლობაში, სულგანაბული და მოხიბლული უსმენდა ბოტანიკოსს. კარნეგი წვეულებიდან შუადამისას წავიდა. ბოტანიკოსს კი იგი მასპინძელთან შეუქია – კარგი მოსაუბრეაო.

კარნეგის ორი სიტყვაც კი არ უთქვამს, ან როგორ იტყოდა, როცა ბოტანიკოსს არაფერი გაეგებოდა. სამაგიეროდ, კარნეგი ყურადღებით უსმენდა ბოტანიკოსს, ვინაიდან მართლაც აინტერესებდა. ბოტანიკოსმა ეს იგრძნო და, ბუნებრივია, ესიამოვნა კიდევ.

- **ყურადღება ყველაზე დიდი ქათინაურია! ყურადღებიანი მსმენელი ნებისმიერი ადამიანისათვის სანატრელია.**

სამოქალაქო ომის ყველაზე მძიმე დღეებში ლინკოლნმა წერილი მისწერა ერთ თავის ძველ მეგობარს და ვაშინგტონში ჩამოსვლა სთხოვა, რაღაც პრობლემაზე მინდა მოგელაპარაკო. ძველი მეგობარი თეთრი სახლისკენ გამოემშურა. ლინკოლნი რამდენიმე საათი ესაუბრა მას მონების გათავისუფლების დეკლარაციის მიზანშეწონილობის შესახებ. სტუმარს ამ ღონისძიების ყველა საწინააღმდეგო თუ სასარგებლო მტკიცებულებები მოუყვანა. რამდენიმე წერილი და საგაზეთო სტატიაც წაუკითხა: ზოგში იმას საყვედურობდნენ, რატომ არ ათავისუფლებ მონებსო, ზოგში კი კიცხავდნენ, რატომ ათავისუფლებო. რამდენიმე საათის ლაპარაკის შემდეგ ლინკოლნმა ხელი ჩამოართვა, დაემშვიდობა და უკან, ილინოისში ისე გაამგზავრა მეგობარი, აზრიც კი არ უკითხავს მისთვის. მთელი დღე მარტო ლინკოლნი ლაპარაკობდა. თავისივე საუბარმა საჭირო დასკვნები გააკეთებინა. მეგობარმა კი ირწმუნა, რომ მასთან საუბარმა ლინკოლნს შვება მოჰგვარა. ლინკოლნს რჩევები არ უნდოდა. მას მხოლოდ კეთილგანწყობილი მსმენელი სჭირდებოდა.

- **თუ გინდათ, სასიამოვნო მოსაუბრე იყოთ, იყავით ყურადღებიანი მსმენელი;**
- **ნუ ილაპარაკებთ მხოლოდ საკუთარ თავზე. სხვასაც მიეცით საშუალება, თავის წარმატებაზეც თქვას ორიოდ სიტყვა.**

ნებისმიერ ადამიანს უნდა, რომ დაინახონ და გულწრფელად დააფასონ მისი ღირსებები, უნდა, რომ მისი მეგობრები თუ კოლეგები, როგორც ჩარლზ შვაბი იტყოდა, იყვნენ გულწრფელნი შეფასებისას და გულუხვი შექებისას. სწორედ, ამიტომ უნდა გავიღოთ ის, რის მიღებაც თვითონ გვინდა.

ზოგი ადამიანი რაღაცით სხვაზე მაღლა აყენებს თავს. ასეთი ადამიანის გულის მოგება მხოლოდ მისი მნიშვნელოვნების გულწრფელი აღიარებითაა შესაძლებელი. გაითვალისწინეთ ემერსონის თვალსაზრისი: “ყოველი ადამიანი,

რომელსაც მე ვხვდები, რაღაცით ჩემზე მაღლა დგას და ამიტომ მისგან ბევრი შეიძლება ვისწავლო”.

შემოგთავაზებთ ერთ ისტორიას, რომელიც წარმოადგენს შესანიშნავ მაგალითს იმისა, თუ როგორ მოქმედებს ადამიანზე მისი მნიშვნელოვნების გულწრფელი აღიარება.

ჯორჯ ისტმენმა, რომელმაც სახელი გაითქვა თავისი “კოდაკით”, შეიძინა ასი მილიონი დოლარის ქონება და ერთ-ერთ ყველაზე სახელგანთქმულ საქმოსნად იქცა მსოფლიოში. მიუხედავად ასეთი დიდი წარმატებისა, მასაც სჭირდებოდა აღიარება.

დიდი ხნის წინათ ისტმენმა ხელი მოჰკიდა როჩესტერში ისტმენის სახელობის მუსიკალური სკოლის მშენებლობას, დედამისის ხსოვნას კი თეატრის მშენებლობა მიუძღვნა. ერთი ფირმის პრეზიდენტმა ჯეიმს ადამსონმა მოინდომა, შეეკეთა მიელო ამ შენობებისათვის საჭირო სავარძლებზე. არქიტექტორს დაურეკა და მოელეპარაკა ისტმენთან შეხვედრაზე.

ადამსონი დანიშნულ დროს გამოცხადდა, არქიტექტორმა უთხრა: “ვიცი, რომ გინდათ, მიიღოთ შეკვეთა, მაგრამ უნდა გაგაფრთხილოთ, არაფერი გამოგივათ, თუ ჯორჯ ისტმენს ხუთ წუთზე მეტ დროს დააკარგვინებთ. ეცადეთ, სწრაფად უთხრათ სათქმელი და მარტო დატოვოთ”.

ადამსონმა გადაწყვიტა, რჩევა მიეღო.

კაბინეტში მიიწვიეს. ისტმენი იჯდა და ყურადღებით ჩასცქეროდა მაგიდაზე გაშლილ ქაღალდებს. კარის ხმაურზე თავი ასწია, სათვალე მოიხსნა და არქიტექტორსა და ადამსონს თავაზიანად შეეგება:

“დილა მშვიდობისა, ბატონებო, რით შემოიძლია გემსახუროთ?”

არქიტექტორმა წარუდგინა ისინი ერთმანეთს. მერე ადამსონმა უთხრა:

“მისტერ ისტმენ, აღტაცებაში მომიყვანა თქვენმა კანტორამ. არც მე ვიტყვოდი უარს ასეთ კაბინეტში მუშაობაზე. როგორც იცით, ხის მასალას ვამზადებ ინტერიერებისათვის, მაგრამ ასეთი ლამაზი კაბინეტი ჯერ არ შემხვედრია”.

ჯორჯ ისტმენმა გაიხარა:

“არადა, მე ამას ვეღარც ვამჩნევ. მართლა კარგია, არა? თავიდან მეც ძალიან მომწონდა, მაგრამ ახლა იმდენი საზრუნავი მაქვს, რომ ვეღარც ვამჩნევ”.

ადამსონი კედელთან მივიდა და ხელი გადაუსვა ხის საფარს.

“ეს ინგლისური მუხაა, უკეთესი ტექსტურა აქვს, ვიდრე იტალიურს”.

“დიახ, - უპასუხა ისტმენმა – ეს იმპორტული ინგლისური მუხაა. მეგობარმა შემირჩია – ძვირფასი ხის ჯიშების სპეციალისტია”.

მერე ისტმენმა სტუმართან ერთად მთელი ოთახი შემოიარა, ყურადღება გაამახვილა პროპორციებზე, ფერზე, ხელით ნაკეთობაზე და სხვა დეტალებზე, რომლებიც თვითონ მისივე მოფიქრებული იყო.

მერე ორივენი ფანჯარასთან შეჩერდნენ და ჯორჯ ისტმენმა მისთვის დამახასიათებელი სადა, თავმდაბლური მანერით უამბო ადამსონს როჩესტერის უნივერსიტეტზე, ჰომეოპათიურ სამკურნალო დაწესებულებაზე და საავადმყოფოებზე, რომელთა საშუალებითაც ცდილობდა, დახმარებოდა ადამიანებს.

მერე ადამსონმა საქმიანი კარიერის დასაწყისზე ჩამოუგდო სიტყვა. ისტმენმაც შეუდარებელი გულწრფელობით გაიხსენა ბავშვობისდროინდელი გაჭირვება და თქვა, რომ სწორედ გაჭირვებამ გადააწყვეტინა იმდენი ფული ეშოვა, რომ დედამისს შეშველებოდა.

ადამსონი კითხვას კითხვაზე აძლევდა და ისიც უამბობდა, თუ როგორ მუშაობდა მთელი დღე კანტორაში, მერე კი ღამით ექსპერიმენტს ატარებდა. სანამ ქიმიური რეაქცია ხდებოდა, ცოტას წასთვლემდა, ხანდახან გაუხდელადაც ეძინა.

ჯეიმს ადამსონი ისტმენის კაბინეტში თერთმეტის თხუთმეტ წუთზე შეიყვანეს, თან გააფრთხილეს – ხუთ წუთზე მეტს ნუ მოაქვდნენო, მაგრამ გავიდა ერთი, ორი საათი, ისინი კი კვლავ განაგრძობდნენ საუბარს.

ბოლოს ისტმენი მიუბრუნდა ადამსონს და უთხრა:

“ბოლოს იაპონიაში რომ ვიყავი, რამდენიმე სკამი შევიძინე, ჩამოვიტანე და ჩემს სოლარიუმში დავდგი. მზემ საღებავი დაუხეთქა და თვითონ შევღებე. გინდათ, გაჩვენოთ როგორი ღებვა ვიცი? წამოდით ჩემთან სახლში, ერთად ვისაუზმოთ და სკამებსაც გაჩვენებთ”.

საუზმის შემდეგ ისტმენმა მართლაც აჩვენა ადამსონს იაპონიიდან ჩამოტანილი სკამები. თითოეული თითო დოლარი თუ ეღირებოდა, მაგრამ მილიონერი ისტმენი თავს იწონებდა იმით, რომ ისინი საკუთარი ხელით შეღება.

სავარძლების შეკვეთა ოთხმოცდაათი ათას დოლარზე დაიდო. მას შემდეგ ისინი სიკვილამდე მეგობრებად დარჩნენ.

- *თუ გსურთ, წარმატებას მიაღწიოთ ადამიანებთან ურთიერთობაში, გულწრფელად შთააგონეთ თქვენს თანამოსაუბრეს მისი პიროვნების მნიშვნელოვნება.*

4. თორმეტი წესი, რომელთა დაცვა შეგაძლებინებთ, ადამიანი თქვენს თვალსაზრისზე გადმოიბიროთ

წესი I. კამათში გამარჯვების ერთადერთი გზაა დათმობა

ერთხელ ლონდონში კარნეგი მიიპატიჟეს ავსტრიელი მფრინავის, როსის პატივსაცემად გამართულ ბანკეტზე. ერთმა სტუმარმა მოყვა ისტორია, რომელიც შემდეგ ციტატას ეფუძნებოდა: “ხშირად განზრახვა, მოფიქრებული ყოვლის მხრით, უქმად ჩავივლის. ეს მოასწავებს, რომ განგება თვით აწყობს საქმეს“, თან დასძინა, ეს სიტყვები ბიბლიიდანააო. კარნეგიმ იცოდა, რომ იგი ნამდვილად ცდებოდა და შეუსწორა, შექსპირიაო. ის კი მაინც თავისაზე იდგა, რაო, შექსპირიაო? რა სისულელეს ბრძანებთ, ნამდვილად ბიბლიიდანააო.

კარნეგის “მეტოქე” ხელმარჯვნივ ეჯდა, ხელმარცხნივ კი – ძველი ნაცნობი, ფრენკ ჰემონდი, რომელიც დიდხანს სწავლობდა შექსპირის შემოქმედებას. ამიტომაც, სწორედ მას მიანდო კარნეგიმ კამათის ბედი. ჰემონდმა მოუსმინა ორივეს, მერე მაგიდის ქვეშ ფეხზე ფეხი გაკრა კარნეგის და ღიმილით უთხრა, დეილ, თქვენ ცდებით. ეს ბატონი მართალია. ციტატა ბიბლიიდანააო.

წვეულებიდან რომ წავიდნენ, კარნეგიმ ვერ მოითმინა და ჰემონდს უთხრა, ფრენკ, ხომ იცით, რომ ეს სიტყვები შექსპირისააო.

“რა თქმა უნდა, - უპასუხა მან, - ეს “ჰამლეტი””. მოქმედება მეხუთე, სურათი მეორე. მაგრამ ჩვენ ხომ სტუმრად ვიყავით. ჩემო კარგო, რატომ უნდა უმტკიცო კაცს, რომ ცდება? ამის შემდეგ რას უნდა ელოდე მისგან? რატომ არ უნდა მისცე საშუალება, დაიცვას საკუთარი პრესტიჟი? აზრს ხომ არ გეკითხებოდათ? გირჩევთ, საერთოდ ერიდოთ ხოლმე საქმის გამწვავებას”.

- *მიეცით საშუალება თქვენს პარტნიორს, გაიმარჯვოს წვრილმან კამათში. ათიდან ცხრა კამათი მთავრდება იმით, რომ მისი თითოეული მონაწილე უფრო ღრმად რწმუნდება საკუთარი აზრის აბსოლუტურ სისწორეში.*

ამბობენ, რომ კამათში გამარჯვება შეუძლებელია, რადგან მაინც წაგებული დარჩებით: ვთქვათ, თქვენ გაიმარჯვეთ, გააცამტვერეთ მოწინააღმდეგის მტკიცება და დაადგინეთ, რომ მისი თვალსაზრისი აბსურდულია. თქვენ კმაყოფილი ხართ,

მაგრამ ის? აგრძნობინეთ რა თქვენი უპირატესობა, ამით შეუღლებით თავმოყვარეობა და გაანაწილეთ თქვენი გამარჯვებით.

ერთმა დიდმა სადაზღვევო კომპანიამ თავის აგენტებს პირველ მცნებად უქცია: “არ იკამათოთ!”

კამათის მეშვეობით დიდი სარგებელი არც ვაჭრობაში მიუღია ვინმეს.

აი, ერთი მაგალითი: ერთხელ კარნეგისთან მივიდა აგრესიულად განწყობილი პატრიკ ჰეირი. განათლება არ ჰყოფნიდა, მაგრამ ძალიან უყვარდა კამათი. კარნეგისთან იგი კონსულტაციის მისაღებად მივიდა, ვინაიდან ვერაფრით მოაწესრიგა სატვირთო მანქანებით ვაჭრობა. კარნეგიმ რამდენიმე კითხვით გაარკვია, რომ იგი განუწყვეტლივ ეჩხუბებოდა მათ, ვისთანაც ვაჭრობას აპირებდა. აღიარა კიდევ: “რომელიმე კაბინეტიდან გამოსვლისას გამარჯვებული კაცის იერით ვამბობდი ხოლმე – კარგი დღე კი დავაყარე-მეთქი”.

რამდენიმე ხნის შემდეგ ჰეირი ერთ-ერთი საუკეთესო სავაჭრო აგენტი გახდა ნიუ-იორკში. როგორ მიაღწია ასეთ წარმატებას? აი, ჰეირის მიერ ნაამბობი ისტორია:

“ახლა, გამსაღებლის კაბინეტში შესულმა, თუ გავიგონე – ოჰ, თქვენი სატვირთოები არაფრად ვარგა, სხვას ვყიდულობო, მე ვპასუხობ – არ შეცდებით, მას მართლაც კარგი სატვირთო მანქანები აქვს, კარგი ფირმაც ამზადებს და კარგი ხალხიც ჰყიდის. ამით გზას ვუჭრი, სალაპარაკოს აღარ ვუტოვებ. მერე კი ვიწყებ ჩვენი სატვირთო მანქანების ღირსებების ჩამოთვლას. წინათ ასეთი სიტუაცია მაგიუებდა, მაშინვე იმ სხვა ფირმის მანქანის განჩიქებას ვიწყებდი; ამას კი ის მოსდევდა, რომ კამათში ჩაბმული მეიდველი კიდევ უფრო აქებდა ჩემი კონკურენტის პროდუქციას და ამ ქებაში თვითონაც ღრმად იჯერებდა მის უპირატესობას. ახლა მიკვირს, საერთოდ როგორ ვახერხებდი რამის გაყიდვას. წლები შევაღიე ფუჭ ჩხუბსა და დავიდარაბას. ახლა ჩუმი ვარ და მოთმინებისთვის საზღაურსაც კარგს ვიღებ”.

ბენ ფრანკლინი ამბობდა: “როცა კამათობთ, ცხარობთ და საწინააღმდეგოს ამტკიცებთ, შეიძლება გაიმარჯვოთ კიდევ, მაგრამ ამ გამარჯვებას აზრი არ ექნება, ასე ვერასოდეს მოიგებთ მოწინააღმდეგის გულს”.

შეიძლება თქვენ აბსოლუტურად მართალი იყოთ და სამართლიანადაც იცავდეთ თქვენს შეხედულებებს, მაგრამ მთელი თქვენი მცდელობა – აზრი შეაცვლევინოთ მოწინააღმდეგეს – ფუჭად ჩაივლის.

ნაპოლეონის სასახლის შტატის მთავარი კამერდინერი კონსტანი ხშირად ეთამაშებოდა ბილიარდს ჟოზეფინას. თავისი მოგონებების წიგნში იგი ამბობს: “მართალია, მე არც ისე ცუდად ვთამაშობდი, მაგრამ მაინც ვახერხებდი და ვაგებინებდი, რაც განსაკუთრებით სიამოვნებდა”.

- **გაუგებრობის თავიდან აცილება შეიძლება არა კამათით, არამედ ტაქტით, დიპლომატიით, მეგობრული განწყობითა და მოწინააღმდეგის თვალსაზრისის თანაგრძნობით.**

ერთხელ, ლინკოლნმა უსაყვედურა ახალგაზრდა ოფიცერს, რომელიც სასტიკად ეჩხუბა ამხანაგს: “არც ერთი კაცი, რომელსაც გადაწყვეტილი აქვს ჭკვიანურად გამოიყენოს თავისი უნარი და შესაძლებლობა, დროს არ დაკარგავს პირად განხეთქილებაზე, თავს ნებას არ მისცემს მისი გულისთვის გუნება გაიფუჭოს და წონასწორობა დაკარგოს. დათმეთ სერიოზული საკითხები, რომლებშიც თქვენ და თქვენს მეტოქეს ზუსტად თანაბარი უფლებები გაქვთ, დათმეთ წვრილმანები მაშინაც კი, როცა უპირატესობა თქვენს მხარეზეა”.

წესი II. პატივისცემით მოეკიდეთ თქვენი თანამოსაუბრის აზრს. არასოდეს უთხრათ არავის, რომ ცდება

თუ იერიში მიიტანეთ პარტნიორის ინტელექტზე, შეუღალეთ თავმოყვარეობა და ღირსების გრძნობა, ამის პასუხად მან შეიძლება სამაგიეროს გადახდა იფიქროს, აზრს კი მაინც არ შეიცვლის. შეურაცხყოფილ ადამიანს ვერასზრით ვეღარ გადაარწმუნებთ. ამიტომ, როცა რაიმეს დამტკიცება გინდათ, მოიქცეთ ტაქტიანად, ნუ დაიწყებთ საუბარს განცხადებით: “მე თქვენ დაგიმტკიცებთ, რომ”, “ახლა რაღაცას ვიტყვი და თქვენ უმაღლეს გაცნობიერებით აზრს”.

- **სწავლება ისე უნდა, თითქოს არც ასწავლიდე.**

ერთხელ ლორდმა ჩესტერფილდმა თავის ვაჟიშვილს უთხრა, თუ შეგიძლია, იყავი სხვებზე ჭკვიანი, ოღონდ მათ ნუ გაუმხელო.

თუ თქვენი პარტნიორი ისეთ რამეს აცხადებს, რომ თქვენ უმართებულოდ გეჩვენებათ და იცით, რომ ეს არასწორია, უმჯობესია ასე დაიწყოთ: “ნუთუ! მე კი სხვაგვარად მეგონა”, “შეიძლება მეშლება კიდევ”, “ხშირად ვცდები ხოლმე. კარგია, როცა შემისწორებენ”, “მოდით, შევამოწმოთ ფაქტები”.

არავინ არასდროს უარს არ ამბობს ფაქტების შემოწმებაზე. არასოდეს აღმოჩნდებით უხერხულ მდგომარეობაში, თუ აღიარებთ, რომ რაღაც შეგეშალათ.

- **დათმეთ კამათში და უბიძგეთ თქვენს თანამოსაუბრეს ობიექტურობისა და გულწრფელობისაკენ. შეიძლება მანაც იფიქროს, რომ თვითონ ცდება.**

საერთოდ, ხშირად არაობიექტურობი ვართ, აკვიტებული აზრები გვაქვს, ვეჭვიანობთ, გვეშინია, გვშურს, ვყოყნობთ და არ გვინდა აზრის შევცლა. ამიტომ, ვიდრე ვეტყოდეთ პარტნიორს, რომ არ არის მართალი, კარგი იქნება თუ ყოველთვის გაგვახსენდება ნაწყვეტი ჰარვი რობინსონის წიგნიდან “აზრის ჩამოყალიბება”:

“ხანდახან აზრს ვიცვლით ყოველგვარი წინააღმდეგობისა თუ ძლიერი განცდის გარეშე, მაგრამ საკმარისია, ვინმემ გვითხრას, რომ ვცდებით, მაშინვე აღშფოთება გვიპყრობს, ვღიზიანდებით. საოცარ დაუდევრობას ვიჩენთ საკუთარი რწმენის ჩამოყალიბებაში, მაგრამ თუ ვინმემ გაბედა და “ხელი შეახო” მას, ისეთი გახელებით ვიცავთ, თითქოს წართმევას გვიპირებდნენ. ცხადია, ჩვენ ვუფროთხილდებით არა თვითონ იდეებს, არამედ ჩვენს თავმოყვარეობას. სიტყვა “ჩემი” ყველაზე მნიშვნელოვან სიტყვად რჩება ცხოვრებისეულ საქმეებში და სიბრძნის საფუძვლებიც მას ემორჩილება. ამ სიტყვას ტოლფასი ძალა აქვს ყველა კონტექსტში “ჩემს ქვეყანას” ვიტყვით, თუ, “ჩემს ღმერთს”. გვაღიზიანებს არა მარტო იმის მინიშნება, რომ ჩვენი საათი ცუდად მუშაობს, ან ძველი მანქანა გვყავს, არამედ იმის მოსმენაც კი, რომ რაღაც გვეშლება, ან კარგად ვერ ვერკვევით, ვთქვათ, მარსზე არსებულ არხებში, სწორად ვერ გამოვთქვამთ რომელიმე რთულ სიტყვას, ან არ ვიცნობთ სალიცინის სამკურნალო თვისებებსა თუ სარგონის მეფობის ხანას. ჩვენ გვინდა, სამუდამოდ გვჯეროდეს ის, რაც ერთხელ ჭეშმარიტებად მივიჩნიეთ; საკმარისია, რომელიმე ჩამოყალიბებულ აზრში ვინმემ ეჭვი შეიტანოს, რომ უმაღლეს კბილებით ვიცავთ მას, წყალწადებულივით ხავსს ვეჭიდებით. მთელი ჩვენი ეგრეთწოდებული არგუმენტაცია, კი უმეტეს შემთხვევაში ჩვენი შეხედულების დასაცავი საბუთების ძიებაა”.

თუ გსურთ იცოდეთ, როგორ მოექცეთ გარშემომყოფთ და სრულყოფილ საკუთარი თვისებები, წაიკითხეთ ბენჯამენ ფრანკლინის ავტობიოგრაფია.

“მე წესად ვაქციე, - წერს ფრანკლინი, - თავი ამერიდებინა სხვებთან დაპირისპირებისათვის. აგრეთვე თავი დავანებე საკუთარი აზრების თვითდაჯერებულ დაცვას. მე ისეთი სიტყვების ხმარებაც კი ავუკრძალე თავს, როგორიცაა “რა თქმა უნდა”, “უეჭველად” და ა.შ. მათ ნაცვლად ვიყენებ გამოთქმებს: “მიმაჩნია”, “ვშიშობ”, “მგონია”, “ვფიქრობ”. თუ რომელიმე მტკიცებაში ეჭვი შემეპარებოდა, თავს ნებას არ ვაძლევდი წინააღმდეგობა გამეწია და უმაღლეს

მეჩვენებინა მისი აბსურდულობა. პასუხს ვიწვებდი იმით, რომ, ალბათ, გარკვეულ სიტუაციაში, გარკვეულ პირობებში ეს მოსაზრება გამართლებული იქნებოდა, მაგრამ ამ კერძო შემთხვევაში, მე მგონია, ან მე მეჩვენება, რომ საქმე სხვაგვარადაა-მეთქი და ა.შ. მალე დავრწმუნდი ასეთი ხერხის უპირატესობაში. საუბრები უფრო მშვიდი და სასიამოვნო გახდა. რაც უფრო მოკრძალებით გამოვთქვამდი საკუთარ აზრს, მით უფრო ნაკლებ წინააღმდეგობას ვაწყდებოდი. თუ გაირკვეოდა, რომ ვცდებოდი, არც ეს მწყინდა. როცა მართალი ვიყავი, მაშინ ხომ სულ მიაღვიდებოდა სხვების დაყოლიება და ჩემს თვალსაზრისზე გადმოყვანა.

ქცევის ამ მანერას, რომელსაც პირველად ჩემი ბუნების წინააღმდეგ იძულებით ვეჩვენოდი, ბოლოს ისე დავეუფლე, რომ ჩვეულებად მექცა და უკანასკნელი ორმოცდაათი წლის განმავლობაში არავის გაუგონია, რომ რამე დოგმატური მტკიცება წამომცდენოდა.

ალბათ, ამ ჩვევას (და პირველ რიგში, ჩემს მთავარ თვისებას – პატიოსნებას) უნდა ვუმაღლოდე, რომ ჩემი თანამემამულენი ყოველთვის ანგარიშს უწევდნენ ჩემს აზრს. ასე იყო მაშინაც, როცა ვთავაზობდი, დაეარსებინათ ახალი დაწესებულებები და შეეცვალათ ძველი და მაშინაც, როცა დახმარებას ვითხოვდი საზოგადოებრივ საბჭოებში, როცა მისი წევრი გახდი. მართალია, მე ცუდი ორატორი ვიყავი, სიტყვებს ვეძებდი, სწორად ვერ ვმეტყველებდი, მაგრამ, ამის მიუხედავად, ჩვეულებრივ, მაინც ჩემს აზრს ვატარებდი”.

წესი III. თუ მართალი არ ხართ, აღიარეთ ეს სწრაფად და უყოყმანოდ

კარნეგი ნიუ-იორკის ცენტრში ცხოვრობდა, მაგრამ მისი სახლიდან სულ ერთი წუთის სავალზე შემორჩენილი იყო პირველყოფილი ტყის ზოლი, სადაც გაზაფხულობით თეთრად იფეთქებდა ხოლმე მაცვლის ბუჩქები, სადაც ბინადრობდნენ და მრავლდებოდნენ ციყვები, სადაც ისეთი მაღალი სარეველა იზრდებოდა, რომ შიგ ცხენიანი კაცი დაიმაღებოდა. ტყის ამ ხელუხლებელ უბანს ტყე-პარკს უწოდებდნენ. ეს მართლა ტყე იყო, რომელიც, კარნეგის თქმით, თითქმის არ შეცვლილა მას შემდეგ, რაც კოლუმბმა ამერიკა აღმოაჩინა. იქ კარნეგი ხშირად სეირნობდა. თან მისი რეჟსიც დაჰყავდა – ბოსტონური ბუდლოგი. პარკში იშვიათად თუ შეხვდებოდა ვინმეს და ამიტომ ძაღლს საპირის გარეშე ატარებდა ხოლმე.

ერთხელ ცხენოსან პოლიციელს გადაეყარა. ის თოთქოს მომენტს ეძებდა საკუთარი ძაღლის დემონსტრირებისათვის.

“რატომ ატარებთ ამ ძაღლს საპირისა და სადავის გარეშე? განა არ იცით, რომ კანონით აკრძალულია?”

“ვიცი, ბატონო, მაგრამ აქ ახლომახლო არავინ ჩანს”.

“არავინ ჩანს, არავინ ჩანს ... კანონმა ეგ არ იცის. თქვენ რა, ვერ ხვდებით, რომ თქვენმა ძაღლმა შეიძლება ციყვები დაგლიჯოს ან ბავშვი დაკბინოს? ახლა გაგიშვებთ, მაგრამ იცოდეთ, თუ კიდევ ერთხელ შემხვედრიხართ, სასამართლოში მოგიწევთ თავის მართლება”.

კარნეგი მორჩილად გაეცალა.

ერთხანს მას მართლა არ დაურღვევია კანონი. მაგრამ რეჟს არ უყვარდა საპირე, პატრონსაც შეეცოდა და რისკი გასწია. ერთ მშვენიერ დღეს გორაკის თავზე “მისი უდიდებულესობა კანონი” შეეჩეხა. რეჟსი პირდაპირ მისკენ მირბოდა.

რაკი მიხვდა, რომ დაიჭირეს, კარნეგიმ დაასწრო:

“ოფიცერო, დანაშაულზე დამიჭირეთ, თავს ვერ ვიმართლებ. წინა კვირას ხომ გამაფრთხილეთ, დაგაჯარიმებოთ”.

“მეც ვიცი, რომ ძაღლს თავისუფლად ნავარდი ურჩევნია, მით უმეტეს, როცა ირგვლივ ძეხორციელი არ ჩანს”. – მოლბა პოლიციელი.

“მაგრამ, კანონი რომ გვიკრძალავს?!”. –

“მერე რა, ამნაირი ძაღლი ვის რას ავნებს”. – შეეკამათა პოლიციელი.

“ციყვი რომ შეჭამოს?!”. – არ შეეპუა კარნეგი.

“ძალიან მკაცრად სჯით. იცით რა, მე ნუ დამანახებთ, გორაკს იქით არბენინეთ და ამით დავამთავროთ საქმე”.

პოლიციელი ჩვეულებრივი ადამიანი იყო და ჩვეულებრივი ადამიანივით უნდოდა განემტკიცებინა საკუთარი მნიშვნელოვნების შეგნება. როცა კარნეგიმ თავი დამარცხებულად სცნო, პოლიციელს ღირსების გრძნობის დასაკმაყოფილებლად ისღა დარჩენოდა, რომ მოწყალება გაეღო.

კარნეგიმ, თავის მართლებისა და კამათის ნაცვლად, გულწრფელად აღიარა, რომ პოლიციელი მართალი იყო, თვითონ კი – მტყუანი. საქმეც კეთილად დასრულდა: კარნეგი პოლიციელის მხარეზე დადგა, პოლიციელი კი კარნეგის მხარეზე გადმოვიდა.

- *კამათით ვერ შეძლებთ იმის მიღწევას, რისი მიღწევაც დათმობით შეიძლება.*

წესი IV. თავიდანვე მეგობრული ტონით ილაპარაკეთ!

“მუშტებშეკრული თუ მომიხტით, - ამბობდა ვუდრო უილსონი, - შემოიძლია დაგარწმუნოთ, რომ მეც შევეკრავ მუშტს. მაგრამ, თუ მოხვალთ და მეტყვიით, მოდით, ერთად დავსხდეთ და მოვილაპარაკოთ, ვნახოთ, რაში არ ემთხვევა ჩვენი აზრები ერთმანეთს და მოვნახოთ ამის მიზეზებიო, მაშინ აუცილებლად დავინახავთ, რომ არც ისე ბევრი რამ გვაპირისპირებს და ჩვენი აზრები უფრო ხშირად თანხვდება ერთმანეთს. ცოტა მოთმინება და ობიექტურობა თუ გვყავს, შევთანხმდებით კიდევ”.

1915 წელს როკფელერს საძულველი კაცის სახელი ჰქონდა კოლორადოს შტატში. მთელი შტატი შეაზანზარა ამერიკის მრეწველობის ისტორიაში ყველაზე ხანგრძლივმა და სისხლიანმა გაფიცვამ. საბრძოლველად შემართული მადაროელები კომპანიისაგან მოითხოვდნენ ხელფასის მომატებას. ამ კომპანიას როკფელერი აკონტროლებდა. ნადგურდებოდა კომპანიის ქონება, გამოიძახეს ჯარი და სისხლიც დაიღვარა. გაფიცულები ტყვიით დაცხრილეს.

საერთო სიძულვილისა და აღშფოთების ატმოსფეროში როკფელერმა მოინდომა გაფიცულ მადაროელთა გადაბირება, დაყოლიება და შეძლო კიდევ. როგორ? როკფელერმა რამდენიმე კვირაში შეიძინა მეგობრები, მერე კი სიტყვითაც გამოვიდა გაფიცულთა წარმომადგენლების წინაშე. მისი სიტყვა შეიძლება ნამდვილ შედეგად ჩაითვალოს. მან სასურველი შედეგი გამოიღო: ხალხი დაამშვიდა, დააცხრო, გადვიგებული სიძულვილი ჩაახშო და როკფელერს უამრავი თაყვანისმცემელიც შესძინა. ფაქტები მან ისეთი მეგობრული, თანამგრძნობი ტონით წარმოადგინა, რომ გაფიცულნი სამუშაოს დაუბრუნდნენ და ხელფასის მომატებაზე ხმაც აღარ ამოუღიათ.

შემოგთავაზებთ ამ შესანიშნავი სიტყვის დასაწყისს. გაითვალისწინეთ, რომ როკფელერი მიმართავდა ხალხს, ვისაც რამდენიმე დღის წინ მისი ხეზე ჩამოხრჩობა უნდოდა. როკფელერის სიტყვაში რამდენჯერმე გაისმა “ვამაყობ, რომ აქ, თქვენთან ერთად ვიმყოფები”, “ჩვენ აქ ერთმანეთს ვხვდებით არა როგორც

უცხონი, არამედ, როგორც კეთილი მეგობრები”. მან ახსენა: “ურთიერთგაგების სულისკვეთება”, “ჩვენი საერთო ინტერესები” და მერე მადლობაც გადაიხადა, რომ ასეთი თავაზიანობა გამოიჩინეს და აქ გამოსვლის საშუალება მისცეს.

“დღევანდელი დღე ღირსშესანიშნავია ჩემს ცხოვრებაში, - დაიწყო როკფელერმა, - წილად მხვდა ბედნიერება, შემთხვევის წყალობით შეხვედროდი ამ დიდი კომპანიის მუშებისა და მოსამსახურეების წარმომადგენლებს, მის ადმინისტრაციულ-ტექნიკურ მუშაკებს. მინდა დაგარწმუნოთ, რომ ვამაყობ თქვენთან ყოფნით. ეს შეკრება მთელი ცხოვრება მემასსოვრება. ჩვენი შეხვედრა ორი კვირის წინ რომ გამართულიყო, დღეს აქ მოსულთა უმეტესობისათვის უცხო ვიქნებოდი, სულ რამდენიმე კაცს თუ ვიცნობდი სახით. მაგარამ მე გასულ კვირას დავათვალიერე სამხრეთში ქვანახშირის აუზის ყველა ბანაკი, პრაქტიკულად, ცალ-ცალკე ყველა თქვენს წარმომადგენელს ვესაუბრე, იმათ გარდა, ვინც ადგილზე არ დამხვდა. დავიარე თქვენი სახლები, გავიცანი ბევრის ცოლ-შვილი და ახლა უკვე უცნობები აღარ გვეთქმის. ჩვენ აქ ერთმანეთს ვხვდებით არა როგორც უცხონი, არამედ, როგორც კეთილი მეგობრები. ურთიერთგაგების სულისკვეთებიდან გამომდინარე, ესარგებლობ შესაძლებლობით და მინდა, ერთად განვიხილოთ ჩვენი საერთო ინტერესები.

რამდენადაც დღეს კომპანიის ადმინისტრაციულ მუშაკთა და მისი მუშებისა და მოსამსახურეების წარმომადგენელთა კრებაა და რაკი მე არც ერთს არ ვეკუთვნი, აქ ვიმყოფები მხოლოდ თქვენი თავაზიანი თანხმობის მეოხებით, მაინც ვგრძნობ, რომ მჭიდროდ ვარ დაკავშირებული თქვენთან, გარკვეული აზრით ხომ აქციონერებსაც წარმოვადგენ და ღირექტორებსაც ...”

განა ეს არ არის მტრის მეგობრად მოქცევის დახვეწილი ხელოვნების ბრწყინვალე მაგალითი?!

- *როცა ადამიანის გული აღსავსეა თქვენდამი უკმაყოფილებით, მას ვერავითარი ლოგიკა ვერ გააგებინებს თქვენს თვალსაზრისს, გადმობირებაზე ხომ ლაპარაკიც ზედმეტია. არავის სურს საკუთარი აზრის შეცვლა, მაგრამ მორიგება შეიძლება, თუ თავაზიანად და მეგობრულად იმოქმედებთ.*

წესი V. აიძულეთ მოპაექრე, უმაღვე გიპასუხოთ “დიახ”

საუბრის დაწყება იმით, რაზეც თქვენს პარტნიორს საპირისპირო შეხედულებები აქვს, არ არის მომგებიანი. თავიდან უმჯობესია იმ ასპექტების განხილვა, რომელთა მიმართ თქვენ და თქვენს პარტნიორს ერთნაირი დამოკიდებულება გაქვთ. მხარეებმა უნდა დააფიქსირონ, რომ ორივეს – თქვენ და თქვენს პარტნიორს – ერთი მიზანი გამოძრავებთ, თუმცა, სხვადასხვა მეთოდებს იყენებთ.

- *თითოეული მხარე უნდა შეეცადოს, თავიდანვე დასვას ისეთი შეკითხვები, რომლებზეც პარტნიორის პასუხი იქნება “დიახ” და არა “არა”.*

“უარყოფითი პასუხი, - ამბობს პროფესორი ოვერსტრიტი წიგნში “ზემოქმედება ადამიანის ქცევაზე”, - ძნელად გადასალახავი წინაღობაა. ადამიანს თუ ერთი წამოცდა “არა”, მერე თავმოყვარეობის საქმედ თვლის ნათქვამის დაცვას. შეიძლება, მიხვდეს კიდევ, რომ “არა” არ უნდა ეთქვა, მაგრამ თავმოყვარეობას უფროთხილდება. აი, რატომ ენიჭება დიდი მნიშვნელობა თავიდანვე დადებით პასუხს”.

ეფექტური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევის მქონე ადამიანს შეუძლია, მოსაუბრეს თავიდანვე მხოლოდ “დიახ” აპასუხებინოს და მსმენელის გონებაში მიმდინარე ფსიქოლოგიური პროცესი სასურველი გზით წარმართოს. ამ მეთოდს, “დადებითი პასუხების მეთოდი” ეწოდება.

სოკრატემ, რომელსაც “ათენელ კრაზანას” ეძახდნენ, გააკეთა ის, რის გაკეთებაც კაცობრიობის ისტორიაში სულ რამდენიმე კაცმა შეძლო – მან ძირეულად შეცვალა ადამიანის აზროვნების სტილი და ადგილი დაიმკვიდრა მათ შორის, ვისაც კი დარწმუნების ხელოვნებით ოდესმე რაიმე გავლენა მოუხდენია კამათის სენით შეპყრობილ სამყაროზე.

როგორი იყო მისი მეთოდი? უთქვამს თუ არა ოდესმე ვინმესთვის, მართალი არ ხართო? არა, არასდროს. მისი მიდგომა, დღეს “სოკრატესეულ მეთოდად” რომ იწოდება, ეფუძნებოდა დადებითი პასუხის მიღებას. ის ისეთ კითხვებს იძლეოდა, რომ ოპონენტი იძულებული იყო, მხოლოდ “დიახ” ეპასუხა. ასე, თანდათან ახერხებდა საკუთარი სიმართლის სხვისგან აღიარებას. ის მანამდე განაგრძობდა შეკითხვებს, სანამ ოპონენტი იმ დასკვნამდე არ მივიდოდა, რომელსაც ორიოდ წუთის წინ სასტიკად ებრძოდა.

წესი VI. უფრო დიდხანს ალაპარაკეთ თანამოსაუბრე

როცა ვინმეს დათანხმებას ვცდილობთ, ხშირად ძალიან ბევრს ვლაპარაკობთ. ეს ის შეცდომაა, რომელიც ხშირად ძვირად გვიჯდება. თანამოსაუბრესაც უნდა მივცეთ აზრის გამოთქმის საშუალება – მან ხომ ჩვენზე უკეთ იცის თავისი საქმეცა და პრობლემებიც.

- *ჩვენ მხოლოდ კითხვები უნდა ვიკმაროთ. კითხვებით ბევრი რამის გაგება შეიძლება.*

როცა ადამიანს რამეზე არ ვეთანხმებით, ერთი სული გვაქვს, მას სიტყვა გავაწყვეტინოთ. ეს კი საკმაოდ სახიფათო გზაა! ის მაინც არ მოგისმენთ, სანამ არ იტყვის თავის სათქმელს. ამიტომ უნდა აღვიჭურვოთ მოთმინებით და ბოლომდე მოვუსმინოთ, მივცეთ საშუალება, დაწვრილებით გადმოგვცეს თავისი აზრი.

ფაქტია, რომ ნებისმიერ ადამიანს ურჩევნია თავის მიღწევებზე გველაპარაკოს, ვიდრე ჩვენი მოისმინოს.

ფრანგი ფილოსოფოსი ლაროშფუკო ამბობს: “თუ მტრების შეძენა გსურთ, აჯობეთ თქვენს მეგობრებს, მაგრამ თუ მეგობრების ყოლა გირჩევნიათ, მაშინ მათ მიეცით ჯობნის საშუალება”.

- *ერთადერთი გამოსავალი თავმდაბლობაა. ეს ყოველთვის კარგად მოქმედებს.*

ერთხელ, ერთმა იურისტმა მოწმეს ჰკითხა: “რამდენადაც ვიცი, მისტერ კობ, თქვენ ამერიკაში ერთ-ერთი ყველაზე სახელგანთქმული მწერალი ბრძანდებით, არა?”

“მე, ალბათ, უფრო გამიღიმა ბედმა, ვიდრე ვიმსახურებ” – მიუგო კობმა.

წესი VII. დაე, მოსაუბრეს ეგონოს, რომ თქვენეული აზრი მას ეკუთვნის

თეოდორ რუზველტი არაჩვეულებრივ შედეგებს აღწევდა ნიუ-იორკის შტატის გუბერნატორის თანამდებობაზე ყოფნისას. იგი მეგობრულ დამოკიდებულებას ინარჩუნებდა პოლიტიკურ ფიგურებთან, მაგრამ მაინც ასერხებდა ისეთი რეფორმების გატარებას, რომლებიც მათ არ მოსწონდათ.

ვთქვათ, საჭირო იყო რომელიმე მნიშვნელოვან თანამდებობაზე ვაკანტური ადგილის დაკავება. გუბერნატორი მოიწვევდა გავლენიან პოლიტიკურ ფიგურებს და მოისმენდა მათ რეკომენდაციებს. “თვითონ, - ამბობდა რუზველტი, - ისინი ასახელებდნენ თავიანთი პარტიის რომელიმე წევრის, “მისახელი” კაცის კანდიდატურას, მე ვეუბნებოდი, რომ მისი დანიშვნა ცუდი პოლიტიკური სვლა იქნებოდა და საზოგადოება ასეთ ნაბიჯს არ მოგვიწონებდა.

მერე მთავაზობდნენ ანალოგიური ყალიბის მუშაკს, ჩინოვნიკს, რომელზეც ვერც ცუდს იტყოდი და ვერც კარგს. მაშინ დინჯად ვეუბნებოდი, საზოგადოება არც ასეთ კაცს მოელის-მეთქი და ვთხოვდი, კიდევ ეფიქრათ და უფრო შესაფერისი კანდიდატურა მოეძებნათ.

მესამე ვარიანტად ისინი უკვე ასახელებდნენ ისეთ ადამიანს, რომელიც თითქმის აკმაყოფილებდა მოთხოვნებს, მაგრამ ჯერ კიდევ არ იყო ისეთი, როგორიც მე მინდოდა.

მადლობას მოვახსენებდი და კიდევ ერხელ ცდას ვთხოვდი. მეოთხე რეკომენდაცია უკვე მისაღები იყო ხოლმე. ისინი ასახელებდნენ ისეთ კანდიდატურას, რომელსაც მეც დავასახელებდი. მადლობას ვუცხადებდი დახმარებისათვის და სწორედ იმ კანდიდატს ვნიშნავდი. ეს ისე ხდებოდა, რომ ამ დანიშვნას ისინი თავიანთ დამსახურებად მიიჩნევდნენ. მე ვეუბნებოდი, რომ ამით მათი სიამოვნება მინდოდა, ახლა კი მათგან ველოდი სამაგიეროს”.

ასე უჭერდნენ მხარს გუბერნატორ რუზველტს სხვადასხვა კარდინალური რეფორმების გატარებაში...

იმ დროს, როცა თეთრი სახლი ვუდრო უილსონს ეკავა, პოლკოვნიკი ჰაუზი უზარმაზარი გავლენით სარგებლობდა: უილსონი კაბინეტის წევრთა შორის ყველაზე ხშირად მას მიმართავდა ხოლმე კონფიდენციალური რჩევისათვის.

რა მეთოდს იყენებდა პოლკოვნიკი ჰაუზი, პრეზიდენტზე რომ ემოქმედა? ეს მეთოდი ცნობილია თვითონ ჰაუზის ნაამბობით:

“პრეზიდენტი კარგად რომ გავიცანი, მივხვდი, რომელიმე იდეით რომ დამეინტერესებინა, აზრი სხვათაშორის, გაკვრით უნდა მიმეწოდებინა. პირველად ეს შემთხვევით გამომივიდა. ერთხელ, ერთი ღონისძიება შევთავაზე, არ მომიწონა. რამდენიმე დღის მერე კი ჩემი ყურით მოვისმინე, ის იდეა საკუთრად რომ გაასაღა”.

იდეის ავტორს არ უთქვამს უილსონისთვის, ეს თქვენი კი არა, ჩემი ჭკვიანური აზრიაო. ჰაუზი ჭკვიანი კაცი იყო და სახელის მოხვეჭას არ ცდილობდა. მას საქმე და შედეგი აინტერესებდა. ამიტომ არ გააპროტესტა, როცა უილსონმა მისი აზრი საკუთრად მიიჩნია. ჰაუზმა ეს არ იკამარა: საჯაროდ შეაქო კიდევ უილსონი ამ იდეის გამო.

- *ცდილობთ, თქვენი იდეები სხვას მოახვიოთ თავს? განა უფრო გონივრული არ იქნება, მინიშნებით იმოქმედოთ და მოსაუბრეს თვითონ გააკეთებინოთ შესაბამისი დასკვნა?*

წესი VIII. მონდომეთ და საგნებს თქვენი თანამოსუბრის თვალთაც შეხედეთ

შეგვხვდეთ იმ ფაქტს, რომ თქვენი თანამოსუბრე შეიძლება, მთლად მართალი არ იყოს. მაგრამ ის ასე არ ფიქრობს: ნუ განსჯით ამისათვის. შეეცადეთ, გაუგოთ მას. ასე იქცევითან ჭკვიანი, მომთმენი და წესიერი ადამიანები.

- *ყოველ აზრსა და ქცევას თავისი მიზეზი აქვს. შეეცადეთ, მიაგნოთ ამ ფარულ მიზეზს და ამოიცნობთ ადამიანის ქმედების მოტივს.*

შეეცადეთ, დადგეთ მის ადგილზე და პკითხეთ საკუთარ თავს: “რას ვიგრძნობდი, როგორ მოვიქცეოდი, მის ადგილზე რომ აღვმოვჩენილიყავი?”

“ერთი წუთით შეჩერდით, - ამბობს კენეტ გუტი თავის წიგნში “როგორ გადავაქციოთ ადამიანი ოქროდ”, - შეჩერდით ერთი წუთით და საკუთარი საქმეებისადმი დიდი ინტერესი შეადარეთ ინტერესს ყველაფერი დანარჩენისადმი. შეეცადეთ, გაიგოთ, რომ ამ ქვეყნად ყველას თქვენნაირი განცდები აქვს. თუ ეს შეიცანით, გიპოვიათ ჯადოსნური თვალი და ეგ არის. ... მაშინ მიხვდებით, რომ ადამიანებთან ურთიერთობის წარმატება დამოკიდებულია კეთილშობილურ სურვილზე – გაიგოთ მეორე ადამიანის აზრი, შეხედულება”.

- *მოლაპარაკებისას, ვიდრე რამეს იტყოდეთ, ზუსტად დააღაგეთ თქვენი სათქმელი და პარტნიორის ინტერესების გათვალისწინებით გათვალეთ მისი პასუხიც. შეეცადეთ, საგნები და მოვლენები საკუთარი და თქვენი პარტნიორის თვალთა დაინახოთ და შეაფასოთ.*

წესი IX. თანაგრძნობით მოეკიდეთ სხვების აზრებსა და სურვილებს

ნებისმიერ ადამიანს უნდა, რომ იცოდეს ის ჯადოსნური სიტყვები, რომელთა მეშვეობითაც უმაღლ შეწყდება კამათი, მოისპობა ყველანაირი უსიამოვნება, შეიქმნება მეგობრული ატმოსფერო და ადამიანები ყურადღებით მოუსმენენ ერთმანეთს.

ეს ჯადოსნური სიტყვებია: “მე სულაც არ გსაყვედურობთ. თქვენს ადგილზე, მეც ამასვე განვიცდიდი”.

ს. იუროკი ამერიკაში ერთ-ერთი საუკეთესო მუსიკალური იმპრესარიო იყო. იგი მთელი ოცი წლის განმავლობაში მართავდა კონცერტებს სახელგანთქმული არტისტების მონაწილეობით. იუროკი ამბობდა: “მსოფლიო ვარსკვლავებთან ურთიერთობამ მასწავლა, რომ მათთვის აუცილებელია თანაგრძნობა და ერთხელ კიდევ თანაგრძნობა”.

სამი წელი იგი მსოფლიოს ერთ-ერთი უბრწყინვალესი ბანის, უდიდესი მომღერლის თეოდორ შალიაპინის იმპრესარიო გახლდათ. შალიაპინთან ურთიერთობა საკამაოდ რთული იყო. მას შეეძლო, მაგალითად, დილის 12 საათზე დაერეკა იუროკთან (იმ საღამოს, რა თქმა უნდა, კონცერტი იყო დანიშნული) და ეთქვა: “იცით რა, ძალიან ცუდად ვგრძნობ თავს. ყელი გამშრალი მაქვს. ამ საღამოს ვერ ვიმღერებ”.

გგონიათ, იუროკი შეიცხადებდა, კონცერტის ჩაშლა როგორ შეიძლებაო? არა. მან კარგად იცოდა, რომ მხოლოდ ანტრეპრენიორი იყო. მაშინვე მივიდოდა შალიაპინთან სასტუმროში, რათა ეთქვა:

“მართლა რა ცუდად ხართ, ასე აბა როგორ იმღერებთ, ახლავე გადავდებ კონცერტს. სულ რაღაც ორი ათასამდე დოლარი დაგეკარგებათ, მაგრამ ეს რას დააკლებს თქვენს რეპუტაციას”.

შალიაპინი ამოიხსრებდა და ეტყოდა: “იცით რა, ეგებ მოგვიანებით შემომიაროთ. მოდით ხუთზე, იქნებ მოვმჯობინდე”.

ხუთ საათზე იუროკი მიიჩქაროდა სასტუმროსაკენ, კვლავ თანაგრძნობას უცხადებდა მომდერალს და კონცერტის გადაღებას თხოვდა. შალიაპინი კი ისევ იმეორებდა: “მოგვიანებით შემომიარეთ, ეგებ უკეთ გავხდე”.

შვიდ საათსა და ოცდაათ წუთზე დიდი მომდერალი თანხმდებოდა, ოღონდ ერთი პირობით: იუროკს “მეტროპოლიტენის” სცენიდან უნდა გამოეცხადებინა, რომ შალიაპინი შეუძლოდ იყო. იუროკი ამასაც პირდებოდა, მაგრამ, რა თქმა უნდა, ყასიდად. იცოდა, რომ სხვანაირად მომდერალს მართლა ვერ გაიყვანდა სცენაზე.

- *შეეცადეთ, თანაგრძნობით მოეკიდოთ სხვების აზრებსა და სურვილებს.*

წესი X. გამოიყენეთ კეთილშობილური მოტივები

ჯ. მორგანმა თავის ერთ-ერთ ანალიტიკურ ნაშრომში შენიშნა, რომ ადამიანის საქციელს ორი მოტივი აქვს: ერთი თავმოსაწონებელი, მეორე კი ჭეშმარიტი.

ჭეშმარიტ მოტივს ადამიანი თვითონ შეიმეცნებს. მასზე ყურადღების გამახვილება არ ღირს, მაგრამ, რაკი გულის სიღრმეში ყველანი იდეალისტები ვართ, მოგვწონს ლამაზ მოტივებზე ფიქრი.

გამოსადეგია თუ არა ასეთი იდეალისტური მიდგომა საქმიან ურთიერთობებში? მოდით, განვიხილოთ ერთი შემთხვევა.

ბინის მეპატრონეს ჰყავდა უკმაყოფილო ბინის დამქირავებელი, რომელსაც შეთანხმების მიხედვით კიდევ ოთხი თვე უნდა ეცხოვრა, მაგრამ წასვლით იმუქრებოდა. ბინის მეპატრონეს შეატყობინა, დაუყოვნებლივ გადავდივარ, შეთანხმებისა არა მეკითხება რაო. ბინის მეპატრონემ იცოდა, რომ იმ პერიოდში ბინის ხელახლა გაქირავება გაუჭირდებოდა, ხელიდან ეცლებოდა სამასოთხმოცი დოლარი. ერთი სიტყვით, საგონებელში ჩავარდა. იფიქრა: “ჩვეულებრივ გზას რომ დავადგე, დამქირავებელს უნდა გურჩიო, ჩაიხედოს ხელშეკრულებაში, უნდა აგუხსნა, რომ გადასვლის შემთხვევაში მოვალეა, გადაიხადოს ოთხი თვის ქირა, თორემ სასამართლოს მივმართავ და ფულს მაინც გადავახდევინებ”.

ასეც მოიქცეოდა ბინის მეპატრონე, ეს გზა რომ აერჩია. მან კი მუქარას ტაქტიკა ამჯობინა და უთხრა დამქირავებელს: “ბატონო დოუ, მე გავეცანი თქვენს არგუმენტებს, მაგრამ მაინც არ მჯერა, რომ გადასვლა გადაწყვიტეთ. პირველი წელი კი არ არის, რაც ბინებს ვაქირავებ და ამ ხნის მანძილზე ათასნაირი ხალხი შემხვედრია. თქვენ იმთავითვე შეგატყვევთ, რომ სიტყვის კაცი ბრძანდებით. აი, რა მინდა შემოგთავაზოთ: რამდენიმე დღით დარჩით და კიდევ მოიფიქრეთ. თუ შემდეგი თვის პირველ რიცხვამდე (ბინის ქირის გადახდის დრო) მოხვალთ და მეტყვით, რომ მაინც გინდათ გადასვლა, მაშინ დაგიჯერებთ და თანხმობასაც მოგცემთ. თუმცა, გული დამწყდება, თუ თქვენში შევცდი. დარწმუნებული ვარ, სიტყვას არ გატეხთ და შეასრულებთ ხელშეკრულებით ნაკისრ ვალდებულებას. ბოლოს და ბოლოს, კაცობაა ძნელი, თორემ ...”

მომდევნო თვის დასაწყისში დამქირავებელი მივიდა ბინის მეპატრონესთან და ქირა გადაუხადა, თან უთხრა, მე და ჩემმა ცოლმა მოვილაპარაკეთ და დარჩენა გადავწყვიტეთ, პირობას ვერ დავარღვევთო.

ალბათ, ფიქრობთ, ეს ხერხი ყველასთან არ გაჭრისო. მართალიც ხართ: არ არსებობს უნივერსალური საშუალება, რომელიც ყველა შემთხვევაში და ყველა ადამიანთან გამოდგება. თუ კმაყოფილი ხართ თქვენი მეთოდებით, ხომ კარგი, მაგრამ თუ წინააღმდეგობა გხვდებათ, იქნებ დაგაინტერესოთ ერთმა ისტორიამ.

ერთ-ერთი საავტომობილო ფირმის ექვსმა კლიენტმა უარი თქვა მომსახურებისათვის წარდგენილი ანგარიშის გადახდაზე. არც ერთი არ აპროტესტებდა მთელ ანგარიშს, თითოეულს რომელიღაც ცალკე პუნქტი აეჭვებდა,

ფირმაც დარწმუნებული იყო თავის სიმართლეში და ეს განუცხადა კიდევ კლიენტებს. ეს იყო პირველი შეცდომა.

ქვემოთ ჩამოთვლილია ის ნაბიჯები, რაც გადადგეს ფირმის საკრედიტო განყოფილების მუშაკებმა ამ ხანდაზმული ანგარიშების გასანადგებლად. თქვენი აზრით, ასე მიაღწევდნენ საწადელს?

1. მიდიოდნენ თითოეულ კლიენტთან და ყოველგვარი შესავლის გარეშე მოითხოვდნენ ვადაგადაცილებული ანგარიშების განადგებას.

2. აშკარად აცხადებდნენ, რომ ფირმა სავსებით მართალია, მაშასადამე, კლიენტი – სავსებით მტყუანი.

3. მიანიშნებდნენ, რომ ფირმამ გაცილებით უკეთ იცის ავტომობილები, ვიდრე კლიენტმა. ასე რომ, სადავო აღარაფერი რჩებოდა.

4. შედეგი: კლიენტები დავობდნენ, აპროტესტებდნენ.

განა ზემოჩამოთვლილიდან რომელიმე მეთოდი დაარწმუნებდა ან აიძულებდა კლიენტს, დაეფარა ანგარიში?!

კონფლიქტის მოცემულ სტადიაზე კრედიტების განყოფილების გამგე მზად იყო, პირდაპირი ცეცხლი გაეხსნა და ის-ის იყო საშველად იურისტთა მთელი არმია მოიხმო, რომ საქმე ხელში ჩაუვარდა გენერალურ დირექტორს. მან შეკრიბა ცნობები მევალეებზე და დაასკვნა, რომ ისინი სანდო გადამხდელები იყვნენ, დაუყოვნებლივ ანადგებდნენ ყველა ანგარიშს. მაშასადამე, დავალიანების ამოღების მეთოდში სადღაც უხეში შეცდომა იყო დაშვებული.

მაშინ გენერალურმა დირექტორმა ერთ-ერთ თანამშრომელს დაავალა, მიეხედა ამ “ურჩი” მევალეებისათვის.

აი, როგორ მოიქცა იგი:

1. ყოველ მევალესთან მისი ვიზიტის მიზანი იყო დიდი ხნით ვადაგადაცილებული ანგარიშის განადგება, ანგარიშისა, რომლის სიზუსტეში ეჭვიც არ ეპარებოდა ფირმას. მაგრამ მთავარი იყო ის, რომ გაერკვია, რა გააკეთა და რისი გაკეთება ვერ მოახერხა ფირმამ.

2. კლიენტს სთხოვდა, აზრი გამოეთქვა. ეუბნებოდა, რომ ფირმა თავს არ დებდა უცოდველობაზე.

3. მიანიშნებდა, რომ მას გაცილებით მეტის თქმა შეუძლია საკუთარ ავტომობილზე, ვიდრე ვინმე სხვას, თუნდაც ავტორიტეტს.

4. კლიენტს საშუალებას აძლევდა, ბოლომდე ეთქვა სათქმელი, უსმენდა ინტერესითა და თანაგრძნობით, რაც ასე სჭირდებოდა კლიენტს.

5. ბოლოს, როცა კლიენტი დამშვიდდებოდა, გააცნობდა საქმის შინაარსს და სამართლიანობისაკენ მოუწოდებდა. მიმართავდა კეთილშობილურ მოტივებს და კლიენტს ეუბნებოდა: “მე, მინდა იცოდეთ, რომ ჩემი აზრით, აქ უტაქტობა დაუუშვით. ჩვენმა თანამშრომლებმა უხერხულ მდგომარეობაში ჩაგაყენეს და თავიც მოგაბეზრეს. ძალიან ვწუხვარ, რომ ასე მოხდა: საქმეს რომ ვეცნობოდი, გამაოცა თქვენმა თავდაჭერილობამ და სიდინჯემ; ახლა კი, როგორც სამართლიან კაცს, რაღაც მინდა, გთხოვოთ. ამ საქმეს თქვენ უკეთ მიხედავთ. აი, თქვენი ანგარიში. სანდო კაცი ჩანხართ. შეამოწმეთ ისე, თითქოს თქვენ იყოთ ფირმის პრეზიდენტი. ერთი სიტყვით, ამ საკითხის გარკვევა და გადაჭრა თქვენთვის მომინდვია. როგორც იტყვით, ისე ვიმოქმედებთ”.

მერე? ამოწმებდნენ? რა თქმა უნდა, თანაც დიდი სიამოვნებით. ანგარიში 150-დან 400 დოლარამდე აღიოდა, მაგრამ კლიენტებს არც უფიქრიათ, საქმე თავის სასარგებლოდ გადაეწყვიტათ. თუმცა, ერთი მართლა ასე მოიქცა – ერთი ცენტრიც კი არ გადუხადა ფირმას. სამაგიეროდ, დანარჩენმა ხუთმა საქმე ფირმის სასარგებლოდ წარმართა. საგულისხმო ფაქტია, რომ ფირმამ მომდევნო ორ წელიწადში ახალ მანქანებზე შეკვეთა მიიღო ექვსივესაგან.

- *ადამიანზე ზეგავლენის მოსახდენად სწორედ კეთილშობილურ მოტივებს უნდა მივმართოთ.*

წესი XI: მეტი ეფექტურობა შესძინეთ თქვენს იდეებს.

კენეტ გუდისა და ბენ კაუფმანის წიგნში “რეკლამის ხელოვნება ბიზნესში” აღწერილია რეკლამის ოსტატების მუშაობა. აი, როგორ ავსებენ სალაროს ფირმა “ელექტროლუქსის” მაცივრების განყოფილების გამყიდველები: ისინი მყიდველს ყურთან უნთებენ ასანთს, რათა დაარწმუნონ, რა ჩუმად მუშაობენ მათი მაცივრები. ამავე წიგნიდან შეიძლება, გავიგოთ, თუ როგორ მოახერხა მიკი მაუსმა ენციკლოპედიაში შესვლა და სათამაშოებზე აღბეჭდილმა მისმა გამოსახულებამ როგორ გადაარჩინა სათამაშოების ფაბრიკა გაკოტრებას; პროექტორის სხივი როგორ ანათებს საკონდიტროს ვიტრინას და მისი ნაწარმის გაყიდვა ორჯერ მატულობს; ავტომატების ფირმა “კრაისლერი” როგორ აყენებს თავის მანქანებზე სპილოებს, რათა დაამტკიცოს თავისი პროდუქციის სიმაგრე და გამძლეობა.

- *ჩვენი ეპოქა ეფექტების ეპოქაა. ჭეშმარიტების უბრალო კონსტატაცია აღარ კმარა. ჭეშმარიტება ეფექტური უნდა იყოს!*

წესი XII. შეეხეთ ადამიანის თავმოყვარეობას!

“შიში არც ერთი ადამიანისათვის არაა უცხო, მაგრამ გაბედული ადამიანი თრგუნავს თავის შიშს და მიდის წინ – ზოგჯერ სიკვდილზე, მაგრამ ყოველთვის გამარჯვებისაკენ” – ასეთი იყო სამეფო დაცვის დევიზი ძველ საბერძნეთში.

ერთხელ, სწორედ ასეთ შიშს გადაჰყარა ელ სმიტმა ლოუენსი.

“რას იტყოდით სინგ-სინგის უფროსობაზე? – ჰკითხა სმიტმა ლოუენსს, - გამოცდილი კაცი გეჭირდება”.

ლოუენსს ხმა ჩაუწყდა. ის კარგად გრძნობდა სინგ-სინგში დანიშვნასთან დაკავშირებულ ხიფათს. უფროსები ხშირად იცვლებოდნენ, ერთმა მხოლოდ სამი კვირა გაძლო. ის კი კარიერაზე ოცნებობდა. ღირდა რისკის გაწევა?

სმიტმა ყოყმანი შეამჩნია, გაუღიმა და უთხრა: “მე არ გეცხავთ იმის გამო, რომ შეშინდით. ეს მართლაც სახიფათო საქმეა. მართლა ძლიერი ადამიანი უნდა იყოთ, ამ საქმეს რომ მოერიოთ”.

სმიტმა გამოიწვია ლოუენსი. მას გულზე მოხვდა ნათქვამი – აქ ძლიერი კაცი გეჭირდებაო და ... მიიღო დანიშვნა. ამ პოსტზე დიდხანსაც დარჩა და ციხის საუკეთესო უფროსის სახელიც მოიპოვა.

“არასოდეს მინახავს – ამბობს ჰარკ ფაირსტოუნი, ცნობილი ფირმის დამაარსებელი, - რომ მხოლოდ ხელფასის სტიმულით შეერჩიოთ ან შეენარჩუნებინოთ კვალიფიციური კადრები. ვფიქრობ, აქ მთავარია ერთგვარი თამაშის მომენტი”.

სწორედ ეს უყვარს ყველას, ვინც წარმატებისაკენ ისწრაფვის - თავისებური თამაში, ჩვენება იმისა, თუ რად ღირხარ, შეგიძლია თუ არა უპირატესობის მოპოვება და მოგება.

5. ცხრა წესი, რომელთა დაცვა შეგაძლებინებთ, იმოქმედოთ ადამიანზე ისე, რომ არ შეურაცხყოთ და არ გაანაწყენოთ იგი

წესი I. რით უნდა დაიწყოთ, თუ იძულებული ხართ, ვინმეს შენიშვნა მისცეთ

კელვინ კულიჯის პრეზიდენტობის დროს კარნეგის ერთი მეგობარი უიკენდზე თეთრ სახლში მიიწვიეს. დილით პრეზიდენტის პირად კაბინეტში შემთხვევით შეესწრო, თუ როგორ ეუბნებოდა კულიჯი ერთ თავის ახალგაზრდა მდივანს „დღეს მშვენიერი კაბა გაცვიათ და ძალზე ლამაზად გამოიყურებით“. ალბათ, ეს იყო ყველაზე დიდი ქათინაური, რაც საერთოდ ჩუმ კელს ოდესმე უთქვამს მდივანი ქალისთვის. მოულოდნელი და უჩვეულო ქათინაურის გამო, ქალიშვილი სირცხვილისაგან გაწითლდა. მაშინ კულიჯმა ჩაილაპარაკა: „ნუ გრცხვენიათ, ეს იმიტომ გითხარით, რომ მესიამოვნებინეთ, ახლა კი უნდა გაგაფრთხილოთ, რომ მომავალში მეტი ყურადღება მიაქციოთ პუნქტუაციას“.

მეთოდი რამდენადმე პრიმიტიულია, მაგრამ ფსიქოლოგიურად – საუკეთესო. უსიამოვნო შენიშვნას ყოველთვის უფრო უმტკივნეულოდ იღებენ, თუ მას წინ უძღვის ადამიანის ღირსებათა აღნიშვნა.

პარიკმახერი გაპარსვის წინ კლიენტს საპონს უსვამს! სწორედ ასე იქცეოდა მაკ-კინლი ჯერ კიდევ 1896 წელს, პრეზიდენტის პოსტზე კენჭისყრისას. იმ დროისათვის რესპუბლიკური პარტიის ერთ-ერთმა გამოჩენილმა მოღვაწემ წინასაარჩევნო გამოსვლისათვის ტექსტი მოუმზადა. ავტორის აზრით, ამაზე უკეთეს სიტყვას თვით ციცერონი, პატრიკ ჰენრი და დენიელ უესტერიც გაერთიანებული ძალითაც კი ვერ დაწერდნენ. ამ მოღვაწემ დიდის აღფრთოვანებით წაუკითხა მაკ-კინლის თავისი „შედევრი“. სიტყვაში იყო კარგი ადგილებიც, მაგრამ ჯამში არ ვარგოდა. ის კრიტიკის ქარცეცხლს გამოიწვევდა. მაკ-კინლი შეეცადა, არ შეეღალა ავტორის გრძნობები, მაგრამ იძულებული იყო უარი ეთქვა. ახლა ნახეთ, რა ხელოვნებით გააკეთა ეს.

„ჩემო მეგობარო, ეს მართლაც შესანიშნავი, დიდებული სიტყვაა – უთხრა მას, – უკეთესად ვერავინ დაწერდა. ბევრ შემთხვევაში გამოდგება, მაგრამ ამ კონკრეტულ სიტუაციას შეიძლება, არ მოუხდეს. თქვენი აზრით, საჭირო ტონია დაცული, მაგრამ მე მოვალე ვარ, გავითვალისწინო ის ეფექტიც, რასაც ის მოახდენს პარტიის თვალსაზრისით. წადით ახლა სახლში და დაწერეთ მეორე სიტყვა, გამოიყენეთ ის მომენტები, რომლებსაც მე გეტყვით, მერე ერთი ეგზემპლარი გამომიგზავნეთ“.

ავტორი ასეც მოიქცა. მაკ-კინლიმ თავისი ეგზემპლარი ლურჯი ფანქრით ჩაასწორა და ავტორს დაუბრუნა ახალი ვარიანტისათვის. ასე გახდა მაკ-კინლი ერთ-ერთი პოპულარული ორატორი საარჩევნო კამპანიაში.

აი, მეორე ცნობილი წერილი აბრაამ ლინკოლნის ეპისტოლარული მემკვიდრეობიდან. ლინკოლნმა ის, ალბათ, ხუთ წუთში მოხაზა, 1926 წელს კი ეს წერილი ღია აუქციონზე თორმეტი ათას დოლარად გაიყიდა. სხვათაშორის, ეს თანხა იმ დანაზოგზე მეტია, რაც ლინკოლნმა მეოთხედი საუკუნის მძიმე შრომის შედეგად დააგროვა.

წერილი დაიწერა 1863 წლის 26 აპრილს, სამოქალაქო ომის ყველაზე რთულ პერიოდში. თვრამეტი თვის განმავლობაში ლინკოლნის გენერლები ჩრდილოელთა არმიას დამარცხებიდან დამარცხებისკენ მიუძღოდნენ; ეს იყო სრულიად უაზრო ხოცვა-ჟლეტა. ათასობით ჯარისკაცი დეზერტირად იქცა. რესპუბლიკური პარტიის წევრი სენატორები ლინკოლნს თეთრი სახლიდან გაძევებით ემუქრებოდნენ. „ჩვენ დაღუპვის პირას ვართ, – ამბობდა ლინკოლნი, – იმედის ვერავითარ სხივს ვერ ვხედავ“. აი, ამ საშინელი უიმედობის ჟამს დაიწერა ხსენებული წერილი. ამ წერილით მიხვდებით, თუ როგორ ცდილობდა ლინკოლნი ზეგავლენა მოეხდინა

ერთ ჭირვეულ გენერალზე იმ მომენტში, როცა მის მოქმედებაზე დამოკიდებული იყო მთელი ერის ბედი.

ეს, ალბათ, ყველაზე უფრო მკვახე წერილია, რაც ლინკოლნს თავისი პრეზიდენტობის დროს დაუწერია და საყურადღებოა იმით, რომ ის ჯერ აქებს გენერალ ჰუკერს და მხოლოდ მერე ახსენებს მის მიმღე შეცდომებს.

ღიახ, მან მიმიღე შეცდომები დაუშვა, მაგრამ ლინკოლნი ასე არ ამბობს. ის თავშეკავებული და დიპლომატიურია. ლინკოლნი წერს: „არის საკითხები, რომელთა გამო თქვენით მთლად კმაყოფილი ვერა ვარ“.

ამის შემდეგ, კიდევ რა უნდა ითქვას ტაქტზე! ან დიპლომატიაზე!

აი, წერილი, რომელიც გაუგზავნა გენერალ-მაიორ ჰუკერს:

„მე თქვენ პოტომაკის არმიის სათავეში დაგაყენეთ. რა თქმა უნდა, ეს გავაკეთე იმიტომ, რომ ჩემი აზრით, ამის საკმაო საფუძველი მქონდა და მაინც, იმედი მაქვს სწორად გაიგებთ, არის საკითხები, რომელთა გამო თქვენით მთლად კმაყოფილი ვერა ვარ.

მე თქვენ გოვლით მამაც და უნარიან მეომრად, რაც, რასაკვირველია, მომწონს. მიმაჩნია აგრეთვე, რომ თქვენს პროფესიულ საქმიანობაში არ რთავთ პოლიტიკურ მოსაზრებებს და აქაც სწორი ხართ. თქვენ გაქვთ საკუთარი თავის რწმენა, რაც მეტად დასაფასებელი თუ არა, აუცილებელი თვისებაა.

თქვენ პატივმოყვარე ბრძანდებით, რაც გონივრულ ფარგლებში უფრო სასარგებლოა, ვიდრე საზიანო, მაგრამ მაინც მგონია, რომ იმ პერიოდში, როცა არმიას მეთაურობდა გენერალი ბერნსაიდი, თქვენ აჰყევით პატივმოყვრულ გრძნობას და რამდენადაც შეგეძლოთ ხელს უშლიდით ბერნსაიდს, რითაც დიდი ზიანი მოუტანეთ ქვეყანასაც და თქვენს ერთ დამსახურებულ და ღირსეულ მოძმე ოფიცერსაც.

საკმარისად სარწმუნო წყაროებიდან შევიტყვე თქვენი ამასწინანდელი ნათქვამი, რომ არმიასა და მთავრობას დიქტატორი სჭირდებაო. რა თქმა უნდა, არა ამის გამო, პირიქით, ამისდა მიუხედავად დაგავალეთ მეთაურობა. დიქტატორი შეიძლება გახდეს მხოლოდ ის გენერალი, რომელიც წარმატებას აღწევს. მე ამუამად თქვენგან მჭირდება სამხედრო წარმატება და ამიტომ ვრისკავ დიქტატურით: მთავრობა მთელი ძალით დაგიჭერთ მხარს, ე. ი. გააკეთებს არა ნაკლებს და არა იმაზე მეტს, რასაც აკეთებდა და გააკეთებს ყველა მეთაურისათვის. ძალზე ვშიშობ, თქვენვე არ შემოგიბრუნდეთ არმიაში თქვენის ხელშეწყობით დამკვიდრებული კრიტიკული დამოკიდებულება და უნდობლობა. მე რაც შემეძლება, დაგეხმარებით ამ სულისკვეთების აღმოფხვრაში.

თქვენ კი არა, ნაპოლეონი რომ გაცოცხლდეს, ვერც ის გახდება რამეს იმ არმიით, რომელიც ასეთი სულისკვეთებით არის განმსჭვალული. უნდა ერიდოთ ნაჩქარევ მოქმედებას. იფრთხილეთ, მაგრამ ენერგიულად და დაუოკებელი სიფხიზლით გასწიეთ წინ და მოგვიპოვეთ სანუკვარი გამარჯვება“.

თქვენ გინდათ იცოდეთ, გამოგადგებათ თუ არა ეს ფილოსოფია ყოველდღიურ საქმიან კონტაქტებში? მოდით ვნახოთ. ავიღოთ ფილადელფიის ფირმის „უორკ კომპანის“ ისტორიიდან უ. პ. გოუს შემთხვევა.

გოუ, რიგითი მოქალაქე, კარნეგის კურსის მსმენელი იყო ფილადელფიაში და მაშინ უამბო მას ეს ეპიზოდი.

ფირმა „უორკ კომპანია“ კონტრაქტი დადო ფილადელფიაში დიდი დაწესებულების შენობის აგებასა და მოპირკეთებაზე. სამუშაო ზუსტად დანიშნულ ვადაში უნდა დაემთავრებინათ. ყველაფერი გრაფიკის მიხედვით სრულდებოდა, შენობა თითქმის მზად იყო, რომ მოიჯარემ, რომელიც ფასადისთვის ბრინჯაოს მცირე ფორმებს ამზადებდა, განაცხადა, შეკვეთის შესრულებას დროზე ვერ ვახერხებო. ყოვნდებოდა მთელი შენობის ჩაბარება! რამხელა დარღვევა იყო! ამას მიმიღე ფინანსური ზარალი მოჰყვებოდა. ყველაფერი კი ერთი კაცის გამო!

დაიწყო მოლაპარაკება საქალაქთაშორისო ტელეფონით, მაგრამ კამათმა და მუქარამ ვერ გაჭრა. მაშინ ნიუ-იორკში მიაგვლინეს გოუ, რათა „ბრინჯაოს ლომს“ საკუთარ ბუნაგში გასწორებოდა.

„იცით თუ არა, რომ ბრუკლინში ამ გვარის ერთადერთი კაცი თქვენა ხართ? – ამ კითხვით შევიდა იგი ფირმის პრეზიდენტის კაბინეტში. პრეზიდენტს გაუკვირდა: „არა, არ ვიცოდი“.

„საქმე ისაა, – უთხრა გოუმ, – რომ ამ დილით მატარებლიდან ჩამოსვლისთანავე ტელეფონის ცნობარი ავიღე მისამართის გასაგებად და აღმოვაჩინე, რომ თქვენ ამ გვარის ერთადერთი კაცი ხართ ცნობარში“.

„ამაზე არასოდეს მიფიქრია, – ჩაილაპარაკა პრეზიდენტმა და ინტერესით გადაშალა ცნობარი, – „დიახ, ეს გვარი იშვიათია, – განაცხადა მან უკვე ამაყად, – ჩემი წინაპრები ჰოლანდიიდან ჩამოვიდნენ და თითქმის ორასი წლის წინათ დასახლდნენ ნიუ-იორკში“. მერე დიდხანს ლაპარაკობდა თავის ოჯახსა და წინაპრებზე. როცა დაამთავრა, გოუმ უთხრა, ჩემზე დიდი შთაბეჭდილება დატოვა თქვენმა ქარხანამო. „კაცი იშვიათად შეხვდება ბრინჯაოს ნაკეთობათა საწარმოს, სადაც ასეთი სისუფთავე და წესრიგია!“ – დაუმატა მან.

„მთელი ცხოვრება ამ საწარმოს მოვახმარე, – მიუგო პრეზიდენტმა, – ახლა მემამყება კიდევ. ხომ არ გინდათ დაგათვალიერებინოთ?“

დათვალიერებისას გოუმ შეაქო პრეზიდენტის მიერ შექმნილი წარმოების სისტემა და აღნიშნა, თუ რატომ და რით სჯობია კონკურენტების სისტემებს. მერე ყურადღება მიაქცია უცხო დაზგას. პრეზიდენტმა განუმარტა, ჩემი გამოგონებააო; მერე აჩვენა, როგორ მუშაობდნენ და რა პროდუქციას ამზადებდნენ, თან დაჟინებით სთხოვდა ერთად ვისაუბროთო. ყურადღება მიაქცევით, რომ აქამდე გოუს ერთი სიტყვითაც არ უხსენებია ვიზიტის მიზეზი.

საუზმის შემდეგ პრეზიდენტმა უთხრა, „ახლა საქმეს მივხედოთ, ვხვდები, რისთვისაც მეწვიეთ. არ მეგონა, ჩვენი შეხვედრა თუ ასე სასიამოვნოდ ჩაივლიდა. შეგიძლიათ, მშვიდად იყოთ. სიტყვას გაძლევთ, თქვენი შეკვეთა დროზე შესრულდება და გადმოგეგზავნებათ, სხვა ვალდებულებების დარღვევაც რომ დამჭირდეს“.

გოუმ მიიღო ყველაფერი, რაც სურდა, თან ისე, რომ თხოვნაც არ დასჭირვებია. ნაკეთობა თავის დროზე ჩამოვიდა. მშენებლობაც კონტრაქტით გათვალისწინებულ ვადაში ჩააბარეს.

მაშასადამე, თუ გინდათ ზემოქმედება მოახდინოთ ადამიანზე, თანაც ისე, რომ არ შეურაცხყოთ და არ გაანაწყენოთ იგი, მისდიეთ პირველ წესს:

- *დაიწყეთ შექებით და თანამოსაუბრის ღირსებათა გულწრფელი აღიარებით.*

წესი II. როგორ გავაკრიტიკოთ ისე, რომ სიძულვილი არ მოვიმკათ

ერთხელ, შუადღისას, ჩარლზ შვაბმა თავისი ქარხნის ერთ საამქროში შეიარა და დაინახა, რომ რამდენიმე მუშა განზე გამდგარიყო და ეწეოდა. ზედ მათ თავთან, კედელზე დაკიდებული ფირფიტა მოითხოვდა: „ნუ მოსწევთ!“.

თქვენ გგონიათ შვაბმა ფირფიტაზე მიუთითა და იკითხა, თქვენ რა, კითხვა არ იცითო? როგორ გეკადრებათ! შვაბი ასე არ მოიქცეოდა. ის მივიდა მუშებთან, სიგარეტები მიაწოდა და უთხრა: „ბიჭებო, ძალიან მასიამოვნებთ, თუ გარეთ მოსწევთ“. მუშები მიხვდნენ, რომ წესი დაარღვიეს, თუმცა, აღფრთოვანდნენ იმ ფაქტის გამო, რომ შვაბი მათ შენიშვნით კი არა, სიგარეტით გაუმასპინძლდა. ამით, მათი ღირსების გრძნობას გაუფრთხილდა. განა შეიძლება ასეთი კაცი არ გიყვარდეთ?

ჯონ უენემპიკერიც იმავე მეთოდს იყენებდა. იგი, ჩვეულებრივ, ყოველდღე შემოივლიდა ხოლმე თავის უზარმაზარ უნივერსიტეტს ფილადელფიაში. ერთხელ შეამჩნია, რომ დახლთან მყიდველი იცდიდა. მას ყურადღებას არ აქცევდნენ. გამყიდველები განყოფილებაში შეკრებილიყვნენ და მხიარული საუბარი გაეწაღებინათ. უენემპიკერს ხმა არ ამოუღია. იგი მშვიდად დადგა დახლის მეორე მხარეს, მოემსახურა მყიდველს, მერე გამყიდველებს გადასცა შესაფუთად და შემოვლა განაგრძო.

ერთი, მჭევრმეტყველებით სახელგანთქმული პასტორი რომ გარდაიცვალა, მის ადგილას მოიწვიეს მღვდელი ლაიმენ ებოტი. ებოტს უნდოდა, თავი მოეწონებინა მრევლისათვის და ზედ დააკება ქადაგების მომზადებას. ფლობერის სიზუსტით ასწორებდა და ხეწდა ტექსტს. მერე ცოლს წაუკითხა. ქადაგება სუსტი გამოდგა, როგორც წინასწარ მომზადებულ გამოსვლათა უმეტესობა. ებოტის ცოლს კეთილგონიერება რომ არ ჰყოფნოდა, ეტყოდა: „ლაიმენ, ეს ქადაგებას არ ჰგავს: მსმენელებს ძილს მოჰგვრის. შენ ხომ ამდენი წელია ქადაგებ და მეტი არ უნდა შეგეძლოს? რატომ არ იქცევი ბუნებრივად? იცოდე, ამ სისულელით თავს მოიჭრი“.

ღიას. შეიძლებოდა ეს ეთქვა, მაგრამ ამით რას მიაღწევდა? ეს იცოდა ქალმა და ამიტომ სხვათაშორის შენიშნა, რომ ამ ქადაგებიდან შესანიშნავი სტატია გამოვიდოდა ჟურნალისათვის. სხვა სიტყვებით, მან ტექსტი შეაქო კიდევ და თანაც მიანიშნა ქმარს, რომ საქადაგოდ მაინცდამაინც არ ვარგოდა. ლაიმონ ებოტმა ყველაფერი სწორად გაიგო, დახია ასე საგულდაგულოდ მომზადებული სიტყვა და დანიშნულ დღეს ყოველგვარი წინასწარი ჩანაწერის გარეშე იქადაგა.

მაშასადამე, თუ გსურთ ზეგავლენა მოახდინოთ ადამიანზე ისე, რომ არ შეურაცხყოთ და არ გაანაწყენოთ იგი, მისდით მეორე წესს:

- *შეცდომაზე მიუთითეთ არა პირდაპირ, არამედ მოიარებით, მინიშნებით.*

წესი III. ჯერ თქვენი შეცდომები გაიხსენეთ

კარნეგის ამისშვილი ჟოზეფინა კარნეგი მშობლიურ ქალაქ კანზას-სიტიდან ნიუ-იორკში გადმოსახლდა და ბიძასთან მდივნად მუშაობა დაიწყო. ცხრამეტი წლისა იყო, სამი წლის დამთავრებული ჰქონდა საშუალო სკოლა და საქმიანი გამოცდილება არ გააჩნდა. რამდენიმე ხნის შემდეგ იგი სანიმუშო მდივანი გახდა. მაშინ კი, რბილად რომ ვთქვათ, ბევრი რამ ეშლებოდა. ერთხელ, შენიშვნა რომ უნდა მიეცა, კარნეგი დაფიქრდა და საკუთარ თავს უთხრა: „ერთი წუთით, დეილ კარნეგი, ერთი წუთით. შენ ჟოზეფინაზე ორჯერ უფროსი ხარ, საქმეში გამოცდილება ათჯერ მეტიც უნდა გქონდეს. რატომ გგონია, რომ ისიც შენნაირად იმსჯელებს და შენნაირ ინიციატივას გამოიჩენს? დეილ, შენ თვითონ როგორი იყავი ცხრამეტი წლისა? გახსოვს, რა სულელურ შეცდომებს უშვებდი? გახსოვს?“

ამ კითხვებზე დაფიქრებამ იგი მიიყვანა იმ დასკვნამდე, რომ ცხრამეტი წლის ჟოზეფინას მონაცემები მისას სჯობდა. თუმცა, ეს ქათინაურად არ გამოდგებოდა ჟოზეფინასათვის.

ამიტომ, შემდგომში, რამე შეცდომაზე რომ უნდოდა მიეთითებინა, ასე იწყებდა: „შეცდომა გვაქვს, ჟოზეფინა, მაგრამ არც ისეთი, მე თვითონ რომ არ მომსვლია. შენ უფრო გონიერი ხარ, ვიდრე მე ვიყავი შენხელობას. მე თვითონ იმდენი შეცდომა ჩამიდენია, რომ სხვას როგორ გავაკრიტიკებ. მაგრამ, მაინც, იქნება ჯობდეს, ეს საქმე შემდეგნაირად... გააკეთო?“

არც ისე ძნელია შენს შეცდომებზე შენიშვნის მოსმენა, როცა არც შენს გამკრიტიკებელს მოაქვს თავი უცოდველ კრავად.

თავადი ფონ ბიულოვი, დახვეწილი მანერებით გამორჩეული კაცი, ამას 1909 წელს მიხვდა. იმ დროს ფონ ბიულოვი გერმანიის რაიხსკანცლერი იყო, ტახტი კი ვილჰელმ II ეკავა. ვილჰელმმა, ვისაც ბედი გერმანიის უკანასკნელ კაიზერობას უქადდა და რომელიც მაშინ საკუთარ არმიას და ფლოტს აყალიბებდა, იკვებნიდა, ყველაზე მრისხანე მოწინააღმდეგეს დავამარცხებო.

მოხდა მოულოდნელი რამ. კაიზერმა გააკეთა ჯერ გაუგონარი განცხადება, რამაც მთელი კონტინენტი შეაზანზარა. კიდევ უარესი, კაიზერმა სულელური განცხადება საჯაროდ, ინგლისში სტუმრობის დროსაც გააკეთა გაზეთში გამოსაქვეყნებლად. კერძოდ, განაცხადა, რომ ის ერთადერთი გერმანელია, რომელიც გამსჭვალულია ინგლისელებისადმი მეგობრული გრძნობებით და რომ ის ქმნის სამხედრო-საზღვაო ფლოტს იაპონიის მუქარის თავიდან ასაცილებლად; რომ მან და მხოლოდ მან იხსნა ინგლისი, როცა რუსეთსა და საფრანგეთს მისი განადგურება უნდოდათ; რომ პირადად მან მოამზადა იმ კამპანიის გეგმა, რომელმაც ლორდ რობერტსონის მეთაურობით ინგლისის არმიას შეაძლებინა ბურების დამარცხება სამხრეთ აფრიკაში და ა. შ.

ბოლო ასწლეულის განმავლობაში ასეთი გამოგნებული სიტყვა არც ერთ ევროპელ მონარქს არ წამოცდენია მშვიდობიან პერიოდში. მთელი კონტინენტი კრაზანების დანგრეულ ბუდეშათვის ზუზუნებდა. ინგლისი შეშფოთდა. გერმანელი სახელმწიფო მოღვაწენი შეძრწუნდნენ. საყოველთაო არეულობამ კაიზერს თავზარი დასცა და ფონ ბიულოვს – რაიხსკანცლერს ურჩია, თავის თავზე აეღო დანაშაული. დიახ, მას უნდოდა, რომ ფონ ბიულოვს გამოეცხადებინა, მთელი პასუხისმგებლობა მე მეკისრება, სწორედ მე ვუკარნახე მონარქს ასეთი არასერიოზული მტკიცებანიო.

„მაგრამ, თქვენო უდიდებულესობავ, – გააპროტესტა ფონ ბიულოვმა, – წარმოუდგენლად მიმაჩნია, რომ გერმანიაში ანდა ინგლისში ვინმემ დაიჯეროს, თითქოს მე შემიძლო, ასეთი რჩევა მომეცა თქვენი უდიდებულესობისათვის!“

თქვა თუ არა ეს, ფონ ბიულოვი უმაღლეს მიხვდა, რომ საშინელი შეცდომა მოუვიდა.

„მე ისეთ სახედრად მოვლით, რომლის შეცდომებიც თქვენთვის წარმოუდგენლად მიგაჩნიათ?!“

ფონ ბიულოვს სიტყვა ქებით უნდა დაეწყო და მხოლოდ ამის შემდეგ გადასულიყო გაკიცხვაზე, მაგრამ ნათქვამ სიტყვას უკან რაღა დააბრუნებინებდა?! მერე კი საუკეთესო ხერხს მიმართა, კაიზერის ქებას შეუდგა.

„არც მიფიქრია, – მოკრძალებით მოახსენა მან, – თქვენს უდიდებულესობას როგორ შევედრები ან სამხედრო-საზღვაო ფლოტისა და არმიის ხელმძღვანელობაში, ან საბუნებისმეტყველო მეცნიერებათა ცოდნაში. მე დიდის აღტაცებით გისმენთ ხოლმე, როცა თქვენი უდიდებულესობა ხსნის რა არის ბარომეტრი, უგამტარო ტელეგრაფი, რენტგენის სხივი... მე სამარცხვინოდ ცოტა რამ ვიცი, თუ საერთოდ ვიცი რამე; წარმოდგენა არა მაქვს არც ქიმიაზე, არც ფიზიკაზე და საერთოდ არ შემიძლია ბუნების უმარტივესი მოვლენების ახსნა, მაგრამ, – განაგრძობდა ფონ ბიულოვი, – მე გარკვეული ცოდნა მაქვს ისტორიაში, შეიძლება, ისეთი თვისებებიც მქონდეს, რაც გამოსადეგია პოლიტიკაში, კერძოდ კი, დიპლომატიაში“.

კაიზერი გაიბადრა, ფონ ბიულოვმა ქება შეასხა. ფონ ბიულოვი მას ადიდებდა, თავს კი იმდაბლებდა. ამის შემდეგ კაიზერი მას ყველაფერს აპატიებდა, აღტაცებითაც კი შესძახა, ხომ გეუბნებოდით, მე და თქვენ შესანიშნავად ვავსებთ ერთმანეთს. ჩვენ ერთად უნდა ვიდგეთ და ასეც მოვიქცევითო.

ხელი ჩამოართვა ფონ ბიულოვს, თანაც ერთხელ კი არა, რამდენჯერმე. ცოტა მოგვიანებით, თუმცა იმავე დღეს, ისეთ ექსტაზში შევიდა, რომ მუშტებს იქნევდა და გაიძახოდა, – ფონ ბიულოვზე საძრახისი სიტყვა არავის წამოცდეს, თორემ ამ მუშტებს მიიღებსო.

ფონ ბიულოვმა დროზე უშველა თავს. ის მართლაც მოხერხებული დიპლომატი იყო, მაგრამ ერთი შეცდომა დაუშვა. თავიდანვე საკუთარ ნაკლზე და ვილჰელმის უპირატესობაზე უნდა დაეწყო საუბარი. მან კი კაიზერს აგრძნობინა, ჭკუასუსტი ხარ და მეურვე გჭირდებაო.

სულ რამდენიმე ფრაზამ თუ შეძლო თავგასული, პატივმოყვარე კაიზერის დაშოშმინება. წარმოიდგინეთ, რას შეიძლება, მივაღწიოთ ყოველდღიურ ურთიერთობებში ქედმოხრისა და ქების შემწვობით.

მაშ ასე, თუ გსურთ ზემოქმედება მოახდინოთ ადამიანზე, თანაც ისე, რომ არ შეურაცხყოთ იგი, მისდით მესამე წესს:

- *ჯერ საკუთარი შეცდომები გაიხსენეთ და მერე გააკრიტიკეთ თანამოსაუბრე.*

წესი IV. სხვისი ბრძანების შესრულება არავის სიამოვნებს

ერთხელ კარნეგი ამერიკელ ბიოგრაფთა უხუცესთან, იდა ტაბელთან სადილობდა. საუბარი მნიშვნელოვან თემას – გარშემომყოფებთან შეგუების უნარს შეეხო. ტაბელმა კარნეგის შემდეგი ისტორია უამბო: „ოუენ იანგის ბიოგრაფიაზე მუშაობისას ვესაუბრე კაცს, რომელთანაც იანგს ერთ კაბინეტში გაეტარებინა მთელი სამი წელი. მან მითხრა, ერთხელაც არ გამიგონია, იანგს ვინმესთვის რამე პირდაპირ ებრძანებინოსო; მაგალითად, იანგი არასოდეს იტყოდა: „გააკეთეთ ესა და ეს“, ან „ნუ აკეთებთ ამასა და ამას“. იგი ჩვეულებრივ ასე მიმართავდა ადამიანებს: „იფიქრეთ ამაზე“ ან „თქვენი აზრით, ეს გამოდგება?“ ამგვარად, იგი ყოველთვის უტოვებდა ადამიანს შესაძლებლობას, თვითონ შეესრულებინა სამუშაო; არასოდეს მიუთითებდა თანამშრომელს, რა უნდა გაეკეთებინა და საშუალებას აძლევდა, ესწავლა საკუთარ შეცდომებზე.

ასეთი გზა ნამდვილად უადვილებს ადამიანს დაშვებული შეცდომების გამოსწორებას, ასეთი მეთოდი ინდობს ადამიანის თავმოყვარეობას და უღვიძებს მას საკუთარი მნიშვნელობის გრძნობას, ადამიანს უღვიძებს არა პროტესტის, არამედ თანამშრომლობის სურვილს.

მაშ ასე, თუ გსურთ, ზეგავლენა მოახდინოთ ადამიანზე ისე, რომ არ შეურაცხყოთ და არ გაანაწყენოთ იგი, მისდით მეოთხე წესს:

- *ბრძანების ნაცვლად შეითხვეთ დაუსვით თანამოსაუბრეს.*

წესი V. მიეცით ადამიანს საშუალება, იხსნას საკუთარი პრესტიჟი

კომპანია „ჯენერალ ელექტრიკი“ საჩოთირო პრობლემას შეეჯახა: საჭირო იყო, ჩარლზ შტეინმეცი განყოფილების უფროსის თანამდებობიდან გადაეყენებინა. შტეინმეცი გენიოსი იყო ელექტრობაში, მაგრამ როგორც საკონსტრუქტორო განყოფილების უფროსი, არაფრად ვარგოდა. მგრძნობიარე და თანაც მეტად საჭირო სპეციალისტის განაწყენება არ უნდოდათ, ამიტომ, ადგნენ და სხვა თანამდებობა – კომპანიის ინჟინერ-კონსულტანტობა შესთავაზეს. ეს იყო ახალი სახელწოდება იმავე სამუშაოსი, რასაც შტეინმეცი პრაქტიკულად ასრულებდა, განყოფილების გამგედ კი სხვა დანიშნეს.

შტეინმეცი კმაყოფილი დარჩა. კმაყოფილნი იყვნენ კომპანიის ხელმძღვანელებიც. მათ კარგად გაართვეს თავი სიტუაციას, პირველი კლასის სპეციალისტი და ძალზე ემოციური კაცი არ გაანაწყენეს, საჭირო კაციც დანიშნეს წყნარად და

უხმაუროდ. მათ ყველაფერი გააკეთეს, რათა არ შელახულიყო მისი პრესტიჟი, ან, სხვანაირად რომ ვთქვათ, საშუალება მისცეს შტეინმეცს, ეხსნა საკუთარი პრესტიჟი. ამას კი დიდი მნიშვნელობა აქვს. სამწუხაროდ, ამაზე იშვიათად ვფიქრობთ, ხშირად უხეშად ვეხებით ადამიანის გრძნობებს, ჩვენსაზე ვდგავართ, ვეძებთ შეცდომებს, ვემუქრებით, ვაკრიტიკებთ. ასე ვექცევით შვილს, თანამშრომელსა თუ ხელქვეითს, თანაც სხვების თანდასწრებით და ამით უმოწყალოდ ვქელავთ ადამიანის თავმოყვარეობას.

არადა, რამდენიმე წუთის ყურადღება, ერთი-ორი პატივსაცემი სიტყვა, მოსაუბრის პოზიციის გაგება რა ბევრს ნიშნავს მიყენებული ტკივილის გასაყუჩებლად!

„გავიხსენოთ ეს, როცა იძულებული გავხდებით ვინმე სამსახურიდან დავითხოვოთ. თანამშრომლის გათავისუფლება არც ისე იოლია, მაგრამ იმისთვის უფრო ძნელია, ვისაც ათავისუფლებენ. – ეს ნაწვევებია კარნეგის კურსის მსმენელის წერილიდან. – ჩვენთან, ჩვეულებრივ, სეზონური სამუშაოებია და იძულებულნი ვართ მარტში ბევრი დავითხოვოთ. ეს არც ისე სასიამოვნო საქმეა და ვცდილობთ, რაც შეიძლება სწრაფად ვიმოქმედოთ. დაახლოებით ასე: „დაბრძანდით, მისტერ... სეზონი დამთავრდა და ახლა სხვა სამუშაო უნდა იშოვოთ. ისე კი, ხომ იცოდით, რომ ეს სამუშაო სეზონური იყო...“

ვის ესიამოვნება თუნდაც დროებითი სამუშაოდან დათხოვნა. ეტყობოდათ, რომ თავს დამცირებულად გრძნობდნენ. ბოლო ხანებში გადავწყვიტე მეტი ტაქტი გამომეჩინა. სანამ ვინმეს გამოვიძახებდი, წინასწარ ვეცნობოდი მის შრომით შედეგებს. მერე კი ვეუბნებოდი: „მისტერ ... თქვენ ძალიან კარგად იმუშავეთ. ნიუ-იორკში რომ გაგაგზავნეთ, იქაც რთულ ამოცანას გაართვით თავი. მინდა იცოდეთ, რომ ფირმა ამაყობს თქვენით. ახლა, როცა ერთმანეთს უნდა დავშორდეთ, მინდა ეს იცოდეთ“. ამით ეფექტს ვაღწევ. აღარც გული წყდებათ და აღარც დამცირებულად გრძნობენ თავს. იციან, სამუშაო რომ გვქონდეს, მათ ვერ შეველევი.

დუაიტ მოროუს ჰქონდა არაჩვეულებრივი უნარი – შეეძლო სასიკვდილოდ გადამტერებული მეტოქეები შეერიგებინა. იგი დაწვრილებით გაეცნობოდა ხოლმე ორივე მხარის არგუმენტებს, გაიგებდა ვინ რაში იყო მართალი, აღნიშნავდა ამ მომენტებს, ფრთხილად შეახსენებდა მათ მოკამათეებს და, მიუხედავად იმისა, თუ როგორ დამთავრდებოდა კამათი, არც ერთი მხარე არ გამოჰყავდა დამნაშავედ.

მართლაც, დიდი ადამიანები იმდენად დიდები არიან, რომ დროს არ ჰკარგავენ საკუთარი გამარჯვებით ტკბობაზე.

მრავალსაუკუნოვანი მტრობის შემდეგ, 1922 წელს, თურქებმა გადაწყვიტეს, საბოლოოდ განედევნათ ბერძნები თურქეთის ტერიტორიიდან.

მუსტაფა ქემალმა ჯარისკაცებს ნაპოლეონის სულისკვეთებით აღსავსე სიტყვებით მიმართა: „თქვენი მიზანია ხმელთაშუა ზღვა“. ასე დაიწყო თანამედროვე ისტორიაში ერთ-ერთი ყველაზე სასტიკი ბრძოლა. თურქეთმა გაიმარჯვა. დამარცხებული ბერძენი გენერლები ტრიკუპისი და დიონისი ქემალის შტაბისაკენ გაემართნენ კაპიტულაციის გამოსაცხადებლად.

„დაბრძანდით, ბატონებო, – მიმართა მათ ქემალმა და ხელი ჩამოართვა, – დაღლილი იქნებით“. მერე კი საომარი ოპერაციების გარკვევას შეუდგა და დამარცხების სიმწარე გაუქარწყლა – ომი ისეთი თამაშია, სადაც ხშირად უკეთესი მარცხდებაო, უთხრა მან. ქემალს გამარჯვების სიხარულმაც ვერ დაავიწყა მნიშვნელოვანი წესი:

- მიეცით ადამიანს საშუალება, იხსნას საკუთარი პრესტიჟი.

წესი VI. როგორ ვუბიძგოთ ადამიანს წარმატებისაკენ

კარნეგი კარგად იცნობდა პიტ ჰარლოუს, რომელიც საცირკო ნომრებს ასრულებდა ძაღლებისა და პონის მონაწილეობით. კარნეგი სიამოვნებით ესწრებოდა ხოლმე მის საწვრთნელ მუშაობას. როგორც კი ძაღლი დავალებას შეასრულებდა, პიტი უმაღლეს მოეფერებოდა, შეაქებდა და ხორცის ნაჭერს მიართმევდა.

აქ ახალი არაფერია. მწვრთნელები დიდი ხანია ამ მეთოდს მიმართავენ.

რატომ არ ვიყენებთ ხორცს მათრახის ნაცვლად? ქებას გაკიცხვის მაგივრად? მოდით, ნუ დავიშურებთ ქების სიტყვებს, თუნდაც მცირე წარმატებისთვის. ეს უბიძგებს ადამიანს წინსვლისაკენ.

სინგ-სინგის ციხის უფროსმა ლ. ლოუენსმა აღმოაჩინა, რომ სულ პატარა, მაგრამ წინგადადგმული ნაბიჯისათვის შექება საოცარ შედეგს იძლევა პროფესიონალ დამნაშავეებთანაც კი. ლოუენსი ერთ წერილში წერდა კარნეგის:

„მივედი დასკვნამდე, რომ თუ პატიმარს დადებით საქციელს შევუქმებთ, მაშინ უფრო ადვილი ხდება მასთან თანამშრომლობა და შესაძლოა მისი საბოლოო გამოსწორებაც. ვიდრე მაშინ, როცა ვკიცხავთ და ვაკრიტიკებთ უგვანი საქციელისათვის.

მე სინგ-სინგში არა ვმჯდარვარ, მაგრამ განვლილ ცხოვრებას თვალს რომ ვავლებ, ვხვდები, რა ძლიერ კვალს ტოვებდა კეთილი სიტყვა“.

თქვენც ასე არა ხართ? ისტორიაში უამრავია შექების ჯადოსნური მოქმედების მაგალითები.

ნახევარი საუკუნის წინ, ერთ ათი წლის ნეაპოლელ ბიჭუნას გაგიჟებით უნდოდა მომდერალი გამხდარიყო, მაგრამ პირველმა მასწავლებელმა ცივი წყალი გადაასხა, შენგან მომდერალი ვერ დადგება, ხმა არა გაქვსო. ბიჭის დედა, უბრალო გლეხის ქალი, მოეფერა შვილს და დაარწმუნა, გული მიგრძნობს, ოცნება აუცილებლად აგიხდებაო. დედის შექებამ და მხარდაჭერამ სრულიად შეცვალა ბიჭის ცხოვრება. ის ბიჭი ენრიკო კარუზო გახლდათ!

ერთ ღონდონელ ჭაბუკს მწერლობა ხიბლავდა, მაგრამ ყველაფერი ხელს უშლიდა. სკოლაში მხოლოდ ოთხი წელი იარა. მამამისი ვალის გამო ციხეში ჩასვეს. ასე რომ, ხშირად შიმშილობდა კიდევ. ბოლოს იშოვა რაღაც სამუშაო – ბოთლებზე იარღიეებს აწებებდა. ბნელ სხვენში ეძინა სხვა მაწანწალა ბიჭებთან ერთად. პირველი ხელნაწერი ღამით, ქურდულად წაიღო ფოსტაში. დიდხანს არაფერს უბეჭდავდნენ. მაგრამ აი, ბოლოს დადგა ნანატრი დღეც – ერთი მოთხრობა მიიღეს. მართალია, ერთი შილინგიც არ გადაუხდიათ, მაგრამ რედაქტორმა ხომ მოიწონა. ჭაბუკმა სიხარულის ცრემლები ვერ შეიკავა... ქებამ და აღიარებამ მთლიანად შეცვალა მისი ცხოვრება. ის ბიჭი ჩარლზ დიკენსი იყო!

მესამე ყმაწვილიც ღონდონში მუშაობდა, ოღონდ საგალანტერეო მაღაზიაში. დილით ხუთ საათზე დგებოდა. ასე ეწამა ორი წელიწადი. ბოლოს ვედარ გაუძლო, თხუთმეტი მილი ფეხით გაიარა, დედასთან მივიდა, გულში ჩაეკრა და აქვითინდა – იმ მაღაზიაში თუ გამიშვებ, თავს მოვიკლავო. მერე სკოლის მასწავლებელს მისწერა წერილი, რომელშიც თავისი მდგომარეობა შესწივდა. მასწავლებელმა გაამხნევა და შესთავაზა მასწავლებლის ადგილი. ამ ფაქტმა მთლიანად შეცვალა ბიჭის ცხოვრებაც და ინგლისური ლიტერატურაც. მას შემდეგ “იმ ბიჭმა” დაწერა სამოცდაშვიდი წიგნი და მილიონ დოლარზე მეტი გამოიმუშავა. ეს ჰერბერტ უელსია!

დავუბრუნდეთ საკითხს ადამიანზე ზეგავლენის მოხდენის შესაძლებლობათა შესახებ. თუ უბრალო, კეთილი სიტყვით შეგვიძლია, ადამიანს უკეთესი საქმეები შთავაგონოთ, მათი ფარული შესაძლებლობების შეცნობით მარტო ქცევის კი არა, მთელი პიროვნების გადასხვაფერებასაც შევძლებთ. თუ არ გჯერათ, წაიკითხეთ

პარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორის უილიამ ჯეიმსის ბრძნული სიტყვები. ის ამერიკაში ერთ-ერთი უდიდესი ფსიქოლოგი და ფილოსოფოსი იყო.

„... ჩვენ, ჩვენი ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობების სულ უმნიშვნელო ნაწილს თუ ვიყენებთ. საერთოდ, შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანი არ ცხოვრობს შესაძლებლობების მიხედვით. მას სულ სხვადასხვანაირი უნარები აქვს, რომელთაც, ჩვეულებრივ, უქმად აცდენს“.

დიახ, თქვენც ბევრნაირი უნარი გაქვთ, რომელსაც არ იყენებთ. ერთი ასეთი უნარია – აქოთ თქვენი თანამოსაუბრე და გამოავლინოთ მასში დაფარული შესაძლებლობები.

მაშასადამე, თუ გსურთ ზეგავლენა მოახდინოთ ადამიანზე ისე, რომ არ შეურაცხყოთ და არ გაანაწყენოთ იგი, მისდით მეექვსე წესს:

- *მოუწონეთ ადამიანს მცირედი წარმატებაც კი და აღნიშნეთ ყოველი წინ გადადგმული ნაბიჯი. გულწრფელად შეაფასეთ და გულუხვად აქეთ იგი.*

წესი VII. იზრუნეთ სხვისი რეპუტაციისათვისაც

კარნეგის ნაცნობმა, მის ჯენეტმა, შინამოსამსახურე ქალი დაიქირავა და უთხრა, შემდეგი ორშაბათიდან შეუდევით საქმესო. სამუშაოდ მოსულ ქალიშვილს კი შეატყობინა: „რამდენიმე დღის წინ დავრეკე სახლში, რომელშიც ამას წინათ მუშაობდით. მითხრეს, რომ წესიერი და პატიოსანი ადამიანი ხართ. სადილსაც კარგად ამზადებთ და ბავშვებსაც კარგად უვლით. ისიც მითხრეს, თითქოს სახლში სისუფთავეზე არ ზრუნავდით. მე ვერ დავიჯერე. სანაძლეოც კი დავდე. იმედი მაქვს, სახლსაც წესრიგში მოიყვანთ და საკუთარ თავსაც მიხედავთ“...

ასეც მოხდა: ქალიშვილს მიაწერეს არარსებული დადებითი რეპუტაცია, მან კი იგი გაამართლა. სახლი ბრწყინავდა. შინამოსამსახურე თავს არ ზოგავდა, რომ მისის ჯენეტის მაღალი შეხედულება სინამდვილედ ექცია.

ერთ-ერთი ფირმის გამგეობის თავმჯდომარის სემუელ ვოკლეინის აზრით, „რიგითი ადამიანის ხელმძღვანელობა იოლია, თუ მისი პატივისცემით სარგებლობთ და თქვენც პატივს სცემთ მის რომელიმე უნარს ან თვისებას“.

მოკლედ რომ ვთქვათ, თუ გსურთ ადამიანის შეცვლა გარკვეული მიმართულებით, მოექცით ისე, თითქოს ეს თვისება მას მართლაც საუკეთესოდ ჰქონდეს განვითარებული. მოიქცით ისე, თითქოს დიდი კეთილისმყოფელი გყავთ, თუნდაც ასე არ იყოს. ასევე კარგი იქნება იფიქროთ, რომ თქვენს გვერდით მყოფ ადამიანს აქვს ისეთი თვისებები, როგორიც გინდათ რომ ჰქონდეს. ოღონდ ხელი შეუწყვეთ მის კარგ რეპუტაციას და ის თავს არ დაზოგავს ნდობის გასამართლებლად.

წიგნში „მოგონებები: ჩემი ცხოვრება მეტერლინკთან“, ჟორჟ ლებლანი აღწერს უბრალო ბელგიელი გოგონას საკვირველ გარდასახვას.

„შინამოსამსახურეს უახლოესი ოტელიდან მოჰქონდა საჭმელი, – წერს იგი. – მას „ჭურჭლის მრეცხავ მარის“ ეძახდნენ, რადგან სწორედ ჭურჭლის მრეცხავად დაეწყო მუშაობა. საბრალო, მახინჯი იყო, ელამი, ფეხებდაბრეცილი, გამხმარი და დაბეჩავებული. ერთხელ, თავისი დაწითლებული ხელებით მაკარონიანი თევში რომ მომაწოდა, ვუთხარი: „მარი, თქვენ არ იცით, რა შინაგანი სიმდიდრის პატრონი ხართ“.

ქალიშვილი შეჩვეული იყო ემოციების დაფარვას, მაგრამ მაშინ თევში კინადამ ხელიდან გაუვარდა, მერე ამოიოხრა და გულწრფელი გაკვირვებით მითხრა: „ქალბატონო, ვერასოდეს ვიფიქრებდი ამას“. არც დაეჭვებულა ჩემს

ნათქვამში, არც რამე უკითხავს. სამზარეულოში გავიდა და ჩემი სიტყვები გაიმეორა, თანაც ისეთი დაბეჯითებით, რომ შეკამათებაც ვერავინ გაუბედა. მას შემდეგ პატივისცემითაც კი ექცეოდნენ. თვითონ ხომ სულ გადასხვაფერდა, რაკი დაიჯერა, რომ მართლა შინაგანი სიმდიდრის პატრონი იყო. გარეგნობასაც მიხედა, ისეთი გულმოდგინება გამოიჩინა, რომ მისი მიმქრალი ახალგაზრდობა ხელახლა გაიფურჩქნა, უშნო გრეგნობა სადღაც გაქრა.

ორი თვის შემდეგ გამიმხილა, რომ თხოვდებოდა, ცოლად მიჰყვებოდა უფროსი მზარეულის შვილს. ერთმა, თითქოსდა უმნიშვნელო ფრაზამ მთლიანად შეუცვალა სახე მის ცხოვრებას.

ჟორჟეტ ლებლანის მიერ შეთხზული რეპუტაციის გამართლება მიზნად დაისახა ქალიშვილმა და ამან მთლიანად შეცვალა ისიცა და მისი ცხოვრებაც.

ერთი ძველებური ანდაზა ამბობს, ცილისწამება სიკვდილის დარიაო. მაგრამ აბა, კარგი რომ მოიგონოთ ადამიანზე, თითქმის ყველა – მდიდარი თუ ღარიბი, მაწანწალა თუ ბაცაცა – ყველა თავდაუზოგავად ეცდება, გაამართლოს თქვენს მიერ „მინიჭებული“ პატიოსანი კაცის რეპუტაცია?!

„თაღლითთა გამოსწორების ერთადერთი გზა არსებობს, – ამბობს სინგ-სინგის ციხის უფროსი, – სახელდობრ, – მას ისე უნდა მიმართო როგორც პატივცემულ ჯენტლმენს, რომელშიც თავისთავად იგულისხმება მისი პატიოსანი ბუნება“.

მაშასადამე, თუ გინდათ ზემოქმედება მოახდინოთ ადამიანზე, თანაც ისე, რომ არ შეურაცხყოთ და არ გაანაწყენოთ იგი, მისდით შემდეგ წესს:

- *შეუქმენით ადამიანს კარგი რეპუტაცია და ის აუცილებლად შეეცდება მის გამართლებას.*

წესი VIII. მოიქცით ისე, რომ ადამიანს შეცდომის გამოსწორება გაუადვილოთ

კარნეგის ერთი ნაცნობი ორმოცი წლისა დაქორწინდა: საცოლემ ცეკვის გაკვეთილებზე იარეო, სთხოვა. „ღმერთმა ხომ იცის, ცეკვა მართლა არ ვიცოდი, – მიამბობდა იგი, – ბავშვობაში რაც ვისწავლე ეგ იყო და ეგ. მოვიწვიე მასწავლებელი, რომელმაც მითხრა (აღბათ ასეც იყო), რაც გისწავლიათ ყველაფერი არასწორად გისწავლიათ, ახლა ძველი უნდა დაივიწყოთ და ხელახლა შეუდგეთ საქმესო. ყურები ჩამოვეყარე. ხასიათი გამიფუჭდა. ის მასწავლებელი დავითხოვე. ცეკვის ყოველგვარი სურვილი გამიქრა. მეორე მასწავლებელი შეიძლება მართალს არ მეუბნებოდა, მაგრამ რასაც მეუბნებოდა, მომწონდა. მან, სხვათაშორის, მითხრა ცოტა ძველმოდურად ცეკვაო, მაგრამ საფუძველი კარგი გაქვით და დამაიმედა, სულ ადვილად ისწავლით რამდენიმე ახალ პასო. პირველმა მასწავლებელმა ჩემს შეცდომებზე მიმითითა და გული ამიცრუა ცეკვაზე, მეორე პირიქით მოიქცა - მაქებდა, როგორც კი სწორად ვიცეკვებდი და მარწმუნებდა, თანდაყოლილი რიტმის გრძნობა გაქვითო. დღეს ვხვდები, რომ ჩემგან მოცეკვავე არ დადგება, მაგრამ მაინც მირჩევნია ვირწმუნო ის, რასაც მეორე მასწავლებელი მეუბნებოდა. მართალია, ფულს ვუხდიდი, მაგრამ აქ ფული არ არის გადამწყვეტი. ყოველ შემთხვევაში, ახლა უკეთ ვცეკვავ. მისმა შექებამ შემაგულიანა, წამახალისა და მეც მოვინდომე“.

შვილს, ქმარს, თანამშრომელს ან შინამომსახურეს თუ ეტყვით, რომ უტვინო და გონებადასშულია, რომ ყველაფერს უკუღმა აკეთებს, ამით წაართმევთ გამოსწორების ყოველგვარ სტიმულს, ხოლო თუ საპირისპირო მეთოდს გამოიყენებთ, შექებებს არ დაიშურებთ, შექმნით შთაბეჭდილებას, თითქოს თანამოსაუბრეს სულ ადვილად შეუძლია რაღაცის გაკეთება ან გამოსწორება,

აგრძნობინებთ, რომ გჯერათ მისი შემოქმედებითი უნარისა, იგი დღედაღამ იმაზე იფიქრებს, რომ თქვენი შეხედულება გაამართლოს.

მაშასადამე, თუ გსურთ ზემოქმედება მოახდინოთ ადამიანზე, თანაც ისე, რომ არ შეურაცხყოთ და არ გაანაწყენოთ იგი, მისდიეთ მერვე წესს:

- *წაახალისეთ ადამიანი, შეუქმენით აზრი, რომ თუ მოინდომებს, ადვილად შეძლებს შეცდომის გამოსწორებას; მოექცით ისე, რომ თქვენი თხოვნის შესრულება იოლი ეჩვენოს.*

წესი IX. როგორ გაგაკეთებინოთ ადამიანს სიხარულით ის, რისი გაკეთებინებაც გვინდა

მშვიდობის მომხრე სახელმწიფო მდივანს უილიამ ჯენინგ ბრაიანს ძალიან უნდოდა ევროპაში მშვიდობის ემისრად წასვლა. ფიქრობდა, კაცობრიობისათვის სასიკეთო საქმე გაეკეთებინა და საკუთარი სახელი უკვდავეყო. მაგრამ უილსონმა ემისრობა თავის ახლო მეგობარს, პოლკოვნიკ ჰაუზს დაავალა. ჰაუზსავე დაეკისრა, ეს სამწუხარო ამბავი ბრაიანისათვის ემცნო, თანაც ისე, რომ არ გაენაწყებინა იგი.

პოლკოვნიკმა ჰაუზმა დღიურში ჩაწერა: „ბრაიანმა წყენა ვერ დამალა. მითხრა, რომ იმედი ჰქონდა, თვითონ შეასრულებდა ამოცანას... მე ვუპასუხე, პრეზიდენტის აზრით, სწორი არ იქნებოდა, ასეთი საქმე მიგვენდო ოფიციალური პირისათვის, რომ ბრაიანის გამგზავრება საყოველთაო ყურადღებას მიიქცევდა, საზოგადოება დაინტერესდებოდა, თუ რისთვის წავიდა იგი ევროპაში“...

ფაქტობრივად ჰაუზმა ბრაიანს უთხრა, რომ მისი პიროვნება მეტისმეტად დიდი იყო ამ დავალებისათვის. ბრაიანი კმაყოფილი დარჩა.

ცხოვრებისეული გამოცდილებით დაბრძენებული კაცი, პოლკოვნიკი ჰაუზი, იცავდა ადამიანურ ურთიერთობათა ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრინციპს: ადამიანს უნდა უხაროდეს იმის შესრულება, რასაც ავალებთ.

ერთ-ერთი ცნობილი გამომცემლობა მუდამ ამ წესით მოქმედებდა: ცდილობდა და ახერხებდა, რომ ადამიანს სიამოვნებით მიეღო მისი წინადადება. ფირმა ისე ოსტატურად იქცეოდა, რომ ო. ჰენრის მტკიცებით, ზოგჯერ მისი უარი უფრო სასიამოვნოდ ჟღერდა, ვიდრე სხვისი თანხმობა...

მისის ჯენეტს თავი მოაბეზრეს ბიჭებმა, რომლებიც მის გაზონებზე დარბოდნენ და ერთიანად აოხრებდნენ იქაურობას. რამდენჯერმე უსაყვედურა. რა არ უთხრა. მერე კი მიხვდა, რომ ხერხი უნდა ეხმარა. აბეზარი ბიჭუნების თავკაცს საპატიო წოდება მიანიჭა – „დეტექტივად“ დანიშნა და დაავალა, გაზონებში არავინ შეეშვა. ასე იოლად გადაწყდა თავსატეხი პრობლემა. ასეთია ადამიანის ბუნება.

მაშადამე, თუ გსურთ ზეგავლენა მოახდინოთ ადამიანზე ისე, რომ არ შეურაცხყოთ იგი, მისდიეთ მეცხრე წესს:

- *მოახერხეთ, რომ ადამიანს უხაროდეს შეთავაზებული საქმის გაკეთება.*

სადისკუსიო თემატიკა და როლური თამაშები

1. გაიხსენეთ კონფლიქტი, რომლის წარმოშობის მიზეზიც იყო შეტყობინების მცდარი ინტერპრეტაცია.
2. წარმოიდგინეთ საკუთარი თავი:
 - მასწავლებლის ადგილზე, რომელიც აღაშფოთა სტუდენტების ხმაურმა ახალი თემის ახსნისას;
 - მშობლების ადგილზე, რომლებიც არ გიშვებენ მეგობრის აგარაკზე ღამის თევით;
 - თქვენი მეგობრის ადგილზე, რომელიც უარს ამბობს დაბადების დღეზე მისთვის უცნობი ადამიანების წრეში თქვენთან ერთად წამოსვლაზე.ახსენით, რა გრძნობები დაგეუფლებოდათ, ამ ადამიანების ადგილზე რომ ყოფილიყავით.
3. გაიხსენეთ ის მოლაპარაკება, რომლის დროსაც ადამიანებმა “გაწირეს” თავიანთი ურთიერთობები მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების სასრებლოდ;
4. გაიხსენეთ ის მოლაპარაკება, რომლის დროსაც ადამიანებმა “გაწირეს” თავიანთი ინტერესები ურთიერთობების შენარჩუნების მიზნით;
5. დაუბრუნდით სიტუაციას აგარაკზე. დაასახელეთ მშობლების წარმოდგენები, რომლებიც დაუპირისპირდება შეილის წარმოდგენებს:
 - ყველა ჩემი მეგობარი იქ იქნება;
 - იქ დიდი მხიარულება იქნება;
 - იქ იქნება ის, ვინც მე მომწონს;
 - კარგი დრო შეიძლება გაატარო მხოლოდ მშობლებისგან მოშორებით;
 - ამაში არაფერია საშიში;
 - მე ბავშვი აღარ ვარ;
 - ჩემს მეგობრებს უშვებენ თავიანთი მშობლები;
 - მშობლები მიკრძალავენ წასვლას მხოლოდ იმიტომ, რომ თავიანთი ძალის დემონსტრირება სურთ;
 - თუ ამ ჯერზე ვერ გავიტან ჩემსას, ისინი ყოველთვის ასე “იზრუნებენ” ჩემზე;
 - მხოლოდ გულქვა ადამიანებს შეუძლიათ ასე მოქცევა.
6. შეეცადეთ, გარდაქმნათ “კონფლიქტური ფრაზები” “ნეიტრალურ ფრაზებად”:
 - ყოველთვის შენი ლოდინი მიწევს;
 - შენთან ურთიერთობას მაგარი ნერვები სჭირდება;
 - ისევ არ გაქვს დავალება;
 - ყველგან შენიშვნას მაძლევ;
 - შენს ოთახში შემოსვლის მეშინია – საშინელი არეულობაა;
 - შენთან ლაპარაკი შეუძლებელია – სულ დაკავებული ხარ.

დასკვნა

შინაარსის, მიზნისა და სირთულის ხარისხის მიუხედავად, ყველა ტიპის კომუნიკაციას მსგავსი არქიტექტონიკა აქვს.

კომუნიკაციის პროცესი მოიცავს შვიდ ძირითად სტრუქტურულ კომპონენტს:

- ადრესანტი;
- შეტყობინება;
- ადრესატი;
- კომუნიკაციის არხი;
- “ხმაური”;
- უკუკავშირი;
- კორექცია.

ინფორმაციის ურთიერთგაცვლისას ადრესანტი და ადრესატი გაივლიან ოთხ ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპს. ეს ეტაპებია:

- კომუნიკაციური ინტენციის გაჩენა და იდეის ჩასახვა;
- იდეის გაფორმება – კოდირება და მისი გადაცემის არხის შერჩევა;
- გადაცემა – კომუნიკაციური აქტი;
- დეკოდირება – ადრესატის მიერ შეტყობინების აზრის გაგება.

კომუნიკაციის პროცესის ყველა ძირითად კომპონენტსა და ეტაპს სტაბილური – ინვარიანტული თანამიმდევრობა ახასიათებს. უკუკავშირისა და კორექციის არსებობის გამო, ეს თანამიმდევრობა “წრიულია”.

“წრის პრინციპი” მნიშვნელოვანია როგორც არქიტექტონიკური, ისე ფსიქოლოგიური თვალსაზრისითაც: იგი უზრუნველყოფს კომუნიკაციის შედეგს, მისი მეშვეობით კონტროლდება კომუნიკაციის ეფექტურობა და “წრის”, სხვა სიტყვებით, მთელი კომუნიკაციური ციკლის გამეორება მისი პირველი, არაეფექტური რეალიზაციის შემთხვევაში.

კომუნიკაციური პროცესის კომპონენტებისა და ეტაპების შინაარსობრივი თავისუფლება სრულადაა ასახული ეფექტური კომუნიკაციის პრინციპებსა და კომუნიკაციის შეცდომებში – “ბარიერებში”.

ისევე როგორც ნებისმიერი სხვა ქმედება, ვერბალური კომუნიკაციაც ექვემდებარება დადგენილ ნორმებს, რომელთა დარღვევაც ყოველთვის უარყოფით რეაქციას იწვევს.

კომუნიკაციის “ბარიერების” წარმოქმნის მიზეზები ისეთივე მრავალფეროვნებით ხასიათდება, როგორითაც ადამიანის ფსიქიკა. ამ მრავალფეროვნებიდან შესაძლებელია, გამოიყოს შედარებით უფრო ტიპური შეცდომები - “ბარიერები”:

- ინტერპრეტაციული შეცდომები;
- დისპოზიციური შეცდომები;
- სტატუსთან დაკავშირებული შეცდომები;
- სემანტიკური “ბარიერები”;
- არაეფექტური უკუკავშირი;
- ცუდად ჩამოყალიბებული შეტყობინება;
- ინფორმაციული დანაკარგი;
- ფალსიფიცირების შეცდომები;
- წინასწარი შეფასება;
- “შიშის შეცდომები”.

კომუნიკაციის ბარიერების დაძლევის ყველაზე მძლავრ საშუალებას ეფექტური კომუნიკაციის პრინციპების დაცვა წარმოადგენს. ეფექტური კომუნიკაციის

პრინციპების დაცვა წარმოადგენს ადრესანტისა და ადრესატის ერთ “სემანტიკურ მნიშვნელად” მისვლის გარანტიას.

ეფექტური კომუნიკაციის უმთავრესი მახასიათებელი მეტყველების კულტურაა, რომლის არსებობის უმთავრეს პირობას ლინგვისტური ნორმების დაცვა წარმოადგენს.

ეფექტური კომუნიკაციისათვის მნიშვნელოვანია:

- სიტყვათა სწორი წარმოთქმა;
- ცვლადი ინტონაცია;
- მეტყველების ნორმალური ტემპი;
- პაუზა;
- ფრაზების სწორად კონსტრუირება;
- გამონათქვამის ლოგიკურად ჩამოყალიბება;
- მეტყველების პოზიტიური მანერა;
- ლაკონურობა;
- გამონათქვამის დაბალანსებული ემოციური ფონი;
- კომუნიკაციის ვერბალურ და არავერბალურ საშუალებათა შესაბამისობა;
- კომუნიკაციის მიზანდასახულობა (ინტენცია);
- ადრესატის თავისებურებათა გათვალისწინება.

კომუნიკაცია არ წარმოადგენს თვითმიზანს, იგი საშუალებაა, რომელიც ემსახურება კონკრეტულ მიზანს. ენობრივ სტრატეგიათა რეალიზაცია და ინტერპრეტაცია შეუძლებელია პიროვნული და კულტურული ფაქტორების გათვალისწინების გარეშე. კომუნიკაცია რთული და მრავალმხრივი მოვლენაა, რომელიც მოიცავს როგორც ლინგვისტურ, ისე ექსტრალინგვისტურ ფაქტორებსაც. ექსტრალინგვისტურ ფაქტორებში მოიაზრება: ადამიანთა ცოდნა სამყაროს შესახებ, ჩამოყალიბებული თვალსაზრისი, კომუნიკაციურ აქტში მონაწილეთა განწყობა და მათი კომუნიკაციური ინტენცია. აღნიშნული ფაქტორები კომუნიკაციური კომპეტენციის შემადგენელი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტებია.

დაიმახსოვრეთ თორმეტი წესი, რომელთა დაცვა შეგაძლებინებთ, ადამიანი თქვენს თვალსაზრისზე გადმოიბიროთ:

- კამათში გამარჯვების ერთადერთი გზაა დათმობა;
- პატივისცემით მოეკიდეთ თქვენი თანამოსაუბრის აზრს. არასოდეს უთხრათ არავის, რომ ცდება;
- თუ მართალი არ ხართ, აღიარეთ ეს სწრაფად და უყოყმანოდ;
- თავიდანვე მეგობრული ტონით ილაპარაკეთ!
- აიძულეთ მოპაექრე, უმაღლესე გიპასუხოთ “დიახ”;
- დაე, უფრო მეტი ილაპარაკოს თანამოსაუბრემ;
- უფრო დიდხანს ალაპარაკეთ თანამოსაუბრე;
- დაე, მოსაუბრეს ეგონოს, რომ თქვენეული აზრი მას ეკუთვნის;
- თანაგრძნობით მოეკიდეთ სხვების აზრებსა და სურვილებს;
- გამოიყენეთ კეთილშობილური მოტივები;
- მეტი ეფექტურობა შესძინეთ თქვენს იდეებს;
- შეეხეთ ადამიანის თავმოყვარეობას!

დაიმახსოვრეთ ცხრა წესი, რომელთა დაცვა დაგეხმარებათ ზეგავლენა მოახდინოთ ადამიანზე ისე, რომ არ შეურაცხყოთ და არ გაანაწყენოთ იგი.

- დაიწყეთ შექებით და თანამოსაუბრის ღირსებების აღიარებით;
- შეცდომებზე მიუთითეთ მინიშნებით;
- ჯერ თქვენი შეცდომები გაიხსენეთ და მერე გააკრიტიკეთ სხვა;
- ბრძანება შეცვალეთ შეკითხვებით;
- მიეცით საშუალება ადამიანს, იხსნას საკუთარი პრესტიჟი;
- მოუწონეთ წარმატება და აღნიშნეთ წინ გადადგმული ნაბიჯი. „გულწრფელად შეაფასეთ და გულუხვად აქეთ“;
- იზრუნეთ ადამიანის კარგი რეპუტაციისთვის და ისიც შეეცდება მის გამართლებას;
- წახალისეთ ადამიანი; შეუქმენით აზრი, რომ თუ მოინდომებს, ადვილად შეძლებს შეცდომის გამოსწორებას; მოექცით ისე, რომ თქვენი თხოვნის შესრულება იოლი ეჩვენოს;
- მოახერხეთ, რომ ადამიანს უხაროდეს შეთავაზებული საქმის გაკეთება.

შეეცადეთ, გამოიყენოთ ეს წესები. ერთხელ, ბერნარდ შოუს უთქვამს, ადამიანს თუ უბრალოდ ასწავლით რაიმეს, ვერასოდეს ისწავლისო. შოუ არ ტყუოდა. სწავლა აქტიური პროცესია – ჩვენ საქმით ვსწავლობთ. ამიტომ თუ გსურთ, დაეუფლოთ ეფექტური მოლაპარაკების პინციპებს, ეცადეთ, იმოქმედოთ მათ მიხედვით. გამოიყენეთ ისინი ნებისმიერ ხელსაყრელ შემთხვევაში. გერჩება მხოლოდ ის ცოდნა, რაც გამოცდილებით გვეძლევა, რასაც პრაქტიკულად ვიყენებთ.

ლიტერატურა

1. Roy J. Lewicki, David M. Saunders, Bruce Barry. Negotiation. McGraw Companies, Inc., NY, 2006.
2. Roger Fisher, William Ury. Getting To Yes. Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin Books USA Inc.; New York, 1999.
3. ჩხეიძე მ. ენა და კომუნიკაცია. სტუ, თბილისი, 2007.
4. ჯოლია გ. მოლაპარაკების თეორია და პრაქტიკა. თბილისი, 2004.
5. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Екатеринбург: “АРД ЛТД”, 1999.
6. Милич П. Как проводить деловые беседы. М., 1983.

ინტერნეტრესურსები

1. <http://en.wikipedia.org/wiki/Negotiation>
2. <http://web.cba.neu.edu/~ewrtheim/interper/neg3.htm>
3. <http://www.paulstips.com/brainbox/pt/home.nsf/link/10062006-My-eight-best-negotiation-tips>
4. http://en.wikipedia.org/wiki/Intercultural_communication_principles
5. http://en.wikipedia.org/wiki/Cross-cultural_communication
6. <http://www.ohiou.edu/esl/elective/culture.html>
7. <http://wikipedia.org/wiki/Rhetoric>
8. <http://rhetoric.esrver.org./Rhetoric and Composition>
9. http://en.wikipedia.org/wiki/Business_communication
10. http://www.cedanet.com/meta/communication_styles.htm
11. <http://www.nsba.org/sbot/toolkit/CommStyl.html>

შ ი ნ ა ა რ ს ი

შესავალი	3
თავი I. რა არის მოლაპარაკება?	4
1. მოლაპარაკების არსი, როლი და მნიშვნელობა	4
2. მოლაპარაკების კლასიფიკაცია	5
3. მოლაპარაკების მორალურ-ეთიკური ნორმები	7
თავი II. მოლაპარაკების ეტაპები	11
1. მოლაპარაკების მომზადება და დაწყება	11
2. მოლაპარაკების პროცესის ფორმირება და დასრულება	13
თავი III. მოლაპარაკების ფსიქოლოგიური ასპექტები	18
1. ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნა	18
2. საუბრის მოსმენა და კითხვების დასმა	19
3. არგუმენტაციის მეთოდები	22
4. მოლაპარაკებაში მონაწილეთა ტიპები	26
5. პარტნიორის შენიღბული ქცევა	29
თავი IV. მანიპულაციისა და სიცრუის ტექნოლოგია	34
1. მანიპულაცია	34
2. სიცრუე	38
თავი V. პრობლემათა გადაჭრა მოლაპარაკების გზით	42
1. გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები და პრინციპები	42
2. პრობლემათა გადაჭრის სირთულეები	48
3. საპირისპირო და საერთო ინტერესები, ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტები	50
თავი VI. აღქმა, ემოციები და ობიექტური კრიტერიუმები	56
1. აღქმა	56
2. ემოციები	58

3. ობიექტური კრიტერიუმები და სამართლიანი პროცედურები	61
თავი VII. მხარეთა ინტერესები და პოზიციები	67
1. ინტერესთა შეჯერება	67
2. ურთიერთსარგებლის ძიებაში	71
3. “ბრეინსტორმინგის” ჩატარების წესები	73
თავი VIII. მოლაპარაკებათა სტრატეგია	80
1. სხვადასხვა სტრატეგია – სხვადასხვა მიდგომა	80
2. პრინციპული და პოზიციური მოლაპარაკებები	91
თავი IX. მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეები	98
1. როცა მეორე მხარეს უფრო მომგებიანი პოზიცია აქვს ...	98
2. როცა ერთ-ერთ მხარეს არ სურს “თამაშში” მონაწილეობა ...	99
3. “თამაშში” ჩართვა	103
თავი X. ეფექტური კომუნიკაცია	114
1. ეფექტური კომუნიკაციის “ბარიერები”	114
2. ეფექტური კომუნიკაციის პრინციპები და მეტყველების კულტურა	117
3. ადამიანებთან ურთიერთობის ძირითადი მეთოდები: კარნეგის რჩევები	120
4. თორმეტი წესი, რომელთა დაცვა შეგაძლებინებთ, ადამიანი თქვენს თვალსაზრისზე გადმოიბირთ	128
5. ცხრა წესი, რომელთა დაცვა შეგაძლებინებთ, იმოქმედოთ ადამიანზე ისე, რომ არ შეურაცხყოთ და არ გაანაწყენოთ იგი	140