

როჯერ ფიშერი, უილიამ ური და ბრიუს პატონი  
გზა შემთხვევებისკენ

## ბზა შეთანხმებისკენ

### შესავალი

გსურთ თუ არა, თქვენ მოლაპარაკების მხარე ბრძანდებით. მოლაპარაკება ცხოვრებისეული ფაქტია. თქვენ დაწინაურების თაობაზე ესაუბრებით თქვენს უფროსს. თქვენ ცდილობთ სრულიად უცნობ ადამიანს მისი სახლის ფასზე შეუთანხმდეთ. ორი იურისტი ცდილობს მორიგებას მიაღწიოს საავტომობილო ავარიის შედეგად წარმოშობილ სასამართლო დავაში. ნავთობის კომპანიების ჯგუფი ოფშორული ნავთობის მოსაძიებლად ერთობლივი საწარმოს შექმნას გეგმავს. ქალაქის ოფიციალური პირი და პროფკავშირის ხელმძღვანელები საუბრობენ იმაზე, თუ როგორ აიცილონ თავიდან გაფიცვა. აშშ სახელმწიფო დეპარტამენტის მდივანი და საბჭოთა კავშირის წარმომადგენელი ცდილობენ შეთანხმდნენ ბირთვული იარაღის შეზღუდვაზე. ყოველივე ეს მოლაპარაკებას გულისხმობს.

თითოეულ ჩვენთაგანს ყოველდღე უწევს მოლაპარაკების გამართვა ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით. მოლიერიეული ბატონი ჟურდენის არ იყოს, რომელიც ერთობ მოხარული გახლდათ, როდესაც შეიტყო, რომ მთელი ცხოვრება პროზით მეტყველებდა, ადამიანები მაშინაც კი აწარმოებენ მოლაპარაკებას, როდესაც თავად ამას ვერც კი აცნობიერებენ. თქვენ უთანხმდებით თქვენს მეუღლეს იმის თაობაზე, თუ სად წახვალთ სადილად, ხოლო თქვენს შვილს იმაზე, თუ როდის უნდა გამორთოს შუქი. მოლაპარაკება სხვა ადამიანებისგან საწადელის მიღების ძირითადი საშუალებაა. ეს გახლავთ ორმხრივი კომუნიკაცია, რომლის მიზანია შეთანხმების მიღწევა ისეთ პირობებში, როდესაც თქვენ და მეორე მხარეს, ერთი მხრივ, საერთო, ხოლო მეორე მხრივ, საპირისპირო ინტერესები გაქვთ.

ადამიანებს სულ უფრო ხშირად უხდებათ მოლაპარაკებების წარმოება; კონფლიქტი მზარდი ფენომენია. ყველას სურს მონაწილეობის მიღება ისეთი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რომლებიც მათზე ზეგავლენას ახდენს; სულ უფრო ნაკლებ ადამიანს სურს სხვებისგან ნაკარნახევ გადაწყვეტილებებზე დათანხმება. ადამიანები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან და მოლაპარაკებებს სწორედ ამ განსხვავებების მოსაგვარებლად იყენებენ. ბიზნესს ეხება საქმე, მთავრობასა თუ ოჯახს, ადამიანები გადაწყვეტილებებს უმეტესწილად მოლაპარაკებების გზით ღებულობენ. მაშინაც კი, როცა საქმე სასამართლომდე მიდის, მხარეები თითქმის ყოველთვის აწარმოებენ მოლაპარაკებას პროცესამდე მორიგების მიღწევის მიზნით.

მიუხედავად იმისა, რომ მოლაპარაკება ყოველდღიური რეალობაა, ამ საქმეში წარმატების მიღწევა სულაც არ არის ადვილი. მოლაპარაკების დროს

გამოყენებული ტრადიციული სტრატეგიები ადამიანებში უკმაყოფილებას, გაწბილებას ან გაუცხოებას, ხშირად კი, სამივე ამ გრძნობას იწვევს.

ადამიანები დიღემის წინაშე დგებიან. ისინი მოლაპარაკების ორ შესაძლო გზას ხედავენ: დამთმობს ან შემტევს. დამთმობ მომლაპარაკებელს სურს, თავიდან აიცილოს პიროვნული დაპირისპირება და მზად არის შეთანხმების მისაღწევად დათმობებზე წავიდეს. მას საკითხის მშვიდობიანი მოგვარება სწადია, თუმცა ხშირად მოლაპარაკების დასასრულს ის გულგატეხილობას განიცდის და მიაჩნია, რომ მას ექსპლოატაცია გაუწიეს. შემტევი მომლაპარაკებელი ნებისმიერ სიტუაციას ნებათა შერკინებად განიხილავს, რომელშიც მოგებას ის აღწევს, ვინც უფრო უკიდურეს პოზიციას იკავებს და უფრო დიდხანს ახერხებს ამ პოზიციის შენარჩუნებას. შემტევ მომლაპარაკებელს გამარჯვება სწყურია, მაგრამ ხშირად ყოველივე იმით სრულდება, რომ იგი ასეთსავე უხეშ პასუხს იღებს. ეს კი, ზიანს აყენებს მომლაპარაკებელს და მის რესურსებს და აუარესებს ურთიერთობას მეორე მხარესთან. მოლაპარაკების სხვა ტრადიციულ სტრატეგიებს შუალედური მდგომარეობა უკავია დამთმობსა და შემტევ ფორმებს შორის, მაგრამ ყოველი მათგანი გულისხმობს კომპრომისის ძიებას სასურველის მიღებასა და ადამიანებთან კარგი ურთიერთობების შენარჩუნებას შორის.

არსებობს მოლაპარაკების მესამე გზაც, რომელიც არც შემტევია და არც დამთმობი, უფრო სწორად, ერთდროულად შემტევიცაა და დამთმობიც. ჰარვარდის მოლაპარაკების პროექტის ფარგლებში შემუშავებული *პრინციპული მოლაპარაკების* მეთოდი მიზნად ისახავს საკითხის გადაჭრას მისი არსის საფუძველზე, და არა დაუსრულებელი კამათით იმაზე, თუ რას გააკეთებს ან არ გააკეთებს ესა თუ ის მხარე. ეს მეთოდი ყველა შესაძლებელ შემთხვევაში ორივე მხარისთვის ხელსაყრელი ვარიანტების ძიებას გულისხმობს, ხოლო იქ, სადაც ინტერესების კონფლიქტთან გვაქვს საქმე – იმის უზრუნველყოფას, რომ შედეგი ემყარებოდეს მხარეების ნებისგან დამოუკიდებელ სამართლიან სტანდარტებს. პრინციპული მოლაპარაკების მეთოდი საკითხის არსთან მიმართებაში შემტევია, ხოლო ადამიანებთან მიმართებაში – დამთმობი. იგი არ იყენებს არანაირ ხრიკებსა და პოზიორობას. პრინციპული მოლაპარაკების მეთოდი გიხვენებთ, თუ როგორ უნდა მიიღოთ ის, რისი უფლებაც გაქვთ და ამავე დროს წესიერება და თავშეკავებულობა შეინარჩუნოთ. ის საშუალებას მოგცემთ სამართლიანად მოიქცეთ და დაგიცავთ მათგან, ვინც ეცდება თქვენი სამართლიანი დამოკიდებულება ბოროტად გამოიყენოს.

ეს წიგნი პრინციპული მოლაპარაკების მეთოდს ეძღვნება. პირველი თავი აღწერს პოზიციებზე ვაჭრობის ტრადიციულ სტრატეგიებთან დაკავშირებულ პრობლემებს. მომდევნო ოთხი თავი მოგიტხრობთ მეთოდის ოთხ ძირითად პრინციპზე. ბოლო სამი თავი კი, პასუხს გასცემს შეკითხვებს, რომლებიც ყველაზე ხშირად უჩნდებათ მკითხველებს ამ მეთოდთან დაკავშირებით: როგორ მოვიქცეთ, თუ მეორე მხარე უფრო ძლიერია? როგორ მოვიქცეთ, თუ ისინი არ ითამაშებენ ჩვენი წესებით? როგორ მოვიქცეთ, თუ ისინი ბინძურ მეთოდებს მიმართავენ?

პრინციპული მოლაპარაკების მეთოდი შეიძლება გამოყენებულ იქნას ამერიკის შეერთებული შტატების დიპლომატების მიერ საბჭოთა კავშირის წარმომადგენლებთან იარაღის კონტროლის შესახებ გამართული შეხვედრაზე, 500 წამყვანი კომპანიის წარმომადგენელი უოლ სტრიტის იურისტების მიერ ანტიმონოპოლური საქმეების წარმოებისას, და ცოლ-ქმრის მიერ ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღებისას, დაწყებული იმით, თუ სად გაატარონ შვებულება და დამთავრებული ქონების გაყოფით განქორწინების შემთხვევაში. ამ მეთოდით სარგებლობა ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია.

ყოველი მოლაპარაკება განსხვავდება სხვა მოლაპარაკებებისგან, მაგრამ ძირითადი ელემენტები უცვლელია. პრინციპული მოლაპარაკება შეიძლება გამოყენებულ იქნას იმისგან დამოუკიდებლად, ერთ საკითხზე საუბარი თუ რამდენიმეზე; ორი მხარეა ჩართული პროცესში თუ მეტი; არსებობს რაიმე დაწესებული პროცედურა, როგორც ეს კოლექტიური მოლაპარაკებებისას ხდება, თუ საქმე გვაქვს მოლაპარაკების იმპროვიზაციულ სტილთან, როგორსაც, მაგალითად, თვითმფრინავის გამტაცებლებთან მოლაპარაკებებისას მიმართავენ. ეს მეთოდი გამოსადეგია იმისდა მიუხედავად, მეორე მხარეს თქვენზე მეტი გამოცდილება აქვს თუ ნაკლები, შემტვენი მოლაპარაკებელია თუ მეგობრული. პრინციპული მოლაპარაკება არის სტრატეგია, რომელიც ნებისმიერი მიზნის მისაღწევად გამოგადგებათ. პრაქტიკულად ყველა სხვა სტრატეგიისგან განსხვავებით, მეორე მხარის მიერ მისი ათვისება კი არ ართულებს მის გამოყენებას, არამედ, პირიქით - აიოლებს. და თუ მეორე მხარე ამ წიგნს წაიკითხავს, ეს თქვენთვის მხოლოდ სასარგებლო იქნება.

## პრობლემა

### 1. 67 ივანეშვილი პოლიციებზე

იმისდა მიუხედავად, თუ რას ეხება მოლაპარაკება - კონტრაქტს, ოჯახურ დავასა თუ მშვიდობის დამყარებას სახელმწიფოთა შორის - ადამიანები, როგორც წესი, პოლიციებზე ვაჭრობენ. თითოეული მხარე გარკვეულ პოლიციას იკავებს, იცავს მას და კომპრომისის მისაღწევად გარკვეულ დათმობებზე მიდის. მოლაპარაკების ამ სტილის კლასიკური მაგალითია ვაჭრობა, რომელიც ნახშირი ნივთების მაღაზიის მფლობელსა და კლიენტს შორის იმართება ხოლმე:

---

**კლიენტი:**

რამდენი გინდათ ამ სპილენძის თევზში?

**მაღაზიის მფლობელი:**

შესანიშნავი ანტიკვარული ნივთია, არა? 75 დოლარად დაგიტომბოთ.

**კლიენტი:** კარგი ერთი, დაჭეჭვილია. 15 დოლარს მოგცემთ.

**მაღაზიის მფლობელი:** რას ამბობთ! ეს არასერიოზული წინადადებაა.

**კლიენტი:** 20 დოლარს კიდევ გადავიხდიდი, მაგრამ 75 დოლარი მეტისმეტია. რეალური ფასი მითხარით.

**მაღაზიის მფლობელი:** საკმაოდ ხისტი ვაჭრობა გცოდნიათ, ქალბატონო. 60 დოლარი ნაღდი ფულით.

**კლიენტი:** 25 დოლარი.

**მაღაზიის მფლობელი:** მე თვითონ ბევრად მეტი დამიჯდა. სერიოზული ფასი დაასახელეთ.

კლიენტი: 37 და 50. მეტის გადახდელი არა ვარ.

**მაღაზიის მფლობელი:** ხედავთ ამოტვიფრულ წარწერას? ამგვარი ნივთები მომავალ წელს ორჯერ მეტი ეღირება.

და ასე შემდეგ... ან შეთანხმდებიან, ან ვერა.

მოლაპარაკების ნებისმიერი მეთოდი შემდეგი სამი კრიტერიუმით შეიძლება შეფასდეს: მოლაპარაკებამ უნდა მიგვიყვანოს გონივრულ შეთანხმებამდე, თუ შეთანხმება შესაძლებელია; ის უნდა იყოს ეფექტიანი; მან უნდა გააუმჯობესოს, ან უკიდურეს შემთხვევაში არ გააუარესოს ურთიერთობა მხარეებს შორის. (გონივრული შეთანხმება შეიძლება განისაზღვროს როგორც შეთანხმება, რომელიც შეძლებისდაგვარად აკმაყოფილებს თითოეული მხარის ლეგიტიმურ ინტერესებს, სამართლიანად აგვარებს კონფლიქტურ ინტერესებს, ხანგრძლივ პერსპექტივაზეა გათვლილი და ითვალისწინებს საზოგადოებრივ ინტერესებს).

მოლაპარაკების ყველაზე გავრცელებული ფორმა, რომელიც ზემოთ განვიხილეთ, პოზიციების დაკავებისა და შემდგომში მათი დათმობის თანმიმდევრული აქტების წყებას წარმოადგენს.

მოლაპარაკებისას პოზიციების დაკავება (როგორც ამას მაღაზიის მფლობელი და კლიენტი აკეთებენ) რამდენიმე მნიშვნელოვან მიზანს ემსახურება. ის აგებინებს მეორე მხარეს, თუ რა გესურს; აადვილებს ორიენტირებას გაურკვეველ და დაძაბულ სიტუაციაში; და ზოგჯერ ორივე მხარისთვის მისაღები შეთანხმების პირობებს განსაზღვრავს. მაგრამ, ამავე მიზნების მიღწევა სხვა გზებითაც შეიძლება. გარდა ამისა, პოზიციური ვაჭრობა ვერ აკმაყოფილებს გონივრული შეთანხმების ეფექტიანად და მშვიდობიანად მიღწევის ძირითად კრიტერიუმებს.

### **დავას პოზიციების თაობაზე არაბონივრული შეთანხმებები მოსდევს**

როდესაც მხარეები პოზიციების თაობაზე ვაჭრობას იწყებენ, ისინი, როგორც წესი, ამ პოზიციებში „იკეტებიან“. რაც უფრო მეტად განმარტავთ თქვენს პოზიციას და იცავთ მას შესაძლო თავდასხმისგან, მით უფრო მეტ პასუხისმგებლობას გრძნობთ მის მიმართ. რაც უფრო მეტად ცდილობთ დაარწმუნოთ მეორე მხარე, რომ თქვენი თავდაპირველი პოზიციის შეცვლა შეუძლებელია, მით უფრო გიჭირთ ამის გაკეთება. თქვენი ეგო თქვენსავე პოზიციასთან გაიგივდება. თქვენ "სახის შენარჩუნების" ახალი ინტერესი გიჩნდებათ, ანუ ინტერესი იმისა, რომ მომავალი ქმედებები ადრინდელ პოზიციებს შეუთავსოთ. ეს კი, მხარეების თავდაპირველი ინტერესების შერიგებას კიდევ უფრო სათუოს ხდის.

ის, თუ როგორ შეიძლება შეაფერხოს მოლაპარაკების პროცესი პოზიციურმა ვაჭრობამ, ნათლად აჩვენა პრეზიდენტ კენედის დროს ბირთვული იარაღის გამოცდის საყოველთაო აკრძალვის შესახებ გამართულმა მოლაპარაკებებმა. მოლაპარაკების პროცესში შემდეგი მნიშვნელოვანი საკითხი წამოიჭრა: წელიწადში რამდენი ინსპექციის ჩატარების უფლება უნდა ჰქონოდათ საბჭოთა კავშირსა და ამერიკის შეერთებულ შტატებს ერთმანეთის ტერიტორიაზე საექვო სეისმური მოვლენების გამოძიების მიზნით? საბჭოთა კავშირი საბოლოოდ სამი ინსპექციის ჩატარებაზე დათანხმდა. აშშ სულ ცოტა ათს მოითხოვდა. ამ ეტაპზე მოლაპარაკებები (პოზიციების შესახებ) შეწყდა, თუმცა, არავინ დაფიქრებულა იმაზე, თუ რას ნიშნავდა "ინსპექცია" – ერთი

ადამიანის მიერ ერთი დღის განმავლობაში ჩატარებულ სამუშაოს, თუ ასი ადამიანის შეუსვენებელ კირკიტს ერთი თვის მანძილზე. მხარეები არც კი შეეცადნენ შეემუშავებინათ ინსპექტირების ისეთი პროცედურა, რომელიც შეათავსებდა ამერიკის შეერთებული შტატების მიერ ფაქტების დადასტურების ინტერესს ორივე მხარის სურვილთან მაქსიმალურად დაეცვათ თავი გარეშე ჩარევისგან.

რაც უფრო მეტად ვამახვილებთ ყურადღებას პოზიციებზე, მით ნაკლები ყურადღება ეთმობა მხარეების ძირეული ინტერესების დაკმაყოფილებას. შესაბამისად, მცირდება შეთანხმების მიღწევის შანსიც. ასეთ პირობებში მიღწეული ნებისმიერი შეთანხმება, როგორც წესი, მექანიკური შუალედური პოზიციაა მხარეების საბოლოო პოზიციებს შორის, და არა პრობლემის გადაწყვეტის რეალური გზა, რომელიც მაქსიმალურად ითვალისწინებს მხარეთა ლეგიტიმურ ინტერესებს. შედეგად ვღებულობთ თითოეული მხარისთვის ბევრად უფრო ნაკლებად დამაკმაყოფილებელ შეთანხმებას, ვიდრე ეს სხვა შემთხვევაში იქნებოდა შესაძლებელი.

### **დავა პოზიციების თაობაზე არაეფექტიანია**

მოლაპარაკებების სტანდარტული მეთოდის გამოყენებას შეიძლება ან შეთანხმება მოჰყვეს შედეგად, როგორც ეს სპილენძის თეფშის შემთხვევაში მოხდა, ან - მარცხი, რასაც ინსპექციების რიცხვის შესახებ მოლაპარაკებების დროს ჰქონდა ადგილი. ორივე შემთხვევაში პროცესი დიდ დროს მოითხოვს.

პოზიციების თაობაზე ვაჭრობა მორიგების შემაფერხებელ სტიმულებს წარმოშობს. თქვენ ცდილობთ გაზარდოთ თქვენთვის სასურველი მორიგების მიღწევის შანსი რადიკალური პოზიციის დაკავებით, მისი ჯიუტად დაცვით, მოწინააღმდეგე მხარისთვის თქვენი რეალური მოტივების დამალვით და მოლაპარაკების პროცესის მხოლოდ და მხოლოდ გასაგრძელებლად აუცილებელ მცირე დათმობებზე წასვლით. მეორე მხარეც ზუსტად ასევე იქცევა. თითოეული ეს ფაქტორი ხელს უშლის მორიგების დროულად მიღწევას. რაც უფრო რადიკალურია საწყისი პოზიციები, და რაც უფრო მცირეა დათმობები, მით უფრო მეტი ძალისხმევა და დრო დასჭირდება იმის გარკვევას, შესაძლებელია თუ არა შეთანხმების მიღწევა.

სტანდარტული პროცესი მრავალრიცხოვან ინდივიდუალურ გადაწყვეტილებებს მოითხოვს, რადგან თითოეულმა მხარემ უნდა გადაწყვიტოს, თუ რა შესთავაზოს, რაზე თქვას უარი, და რა ზომის დათმობებზე წავიდეს. საუკეთესო შემთხვევაშიც კი, გადაწყვეტილებების მიღება რთული და შრომატევადი პროცესია. ისეთ პირობებში, როდესაც თითოეულ გადაწყვეტილებას არა მარტო მეორე მხარისთვის დათმობა მოსდევს შედეგად, არამედ, დიდი ალბათობით, შემდგომ დათმობებზე წასვლის მოთხოვნაც, მომლაპარაკებელს სწრაფად მოქმედების ნაკლები სტიმული უჩნდება. ჩვეულებრივ პრაქტიკად იქცევა ხოლმე დროის გაჭიმვა, მოლაპარაკებების შეწყვეტის მუქარა, საკითხის განხილვის ბლოკირება და სხვა მსგავსი ხერხების გამოყენება. ყოველივე ეს აჭიანურებს შეთანხმების მიღწევას და ზრდის დანაკარგებს; ასევე იზრდება იმის რისკიც, რომ შეთანხმება საერთოდ არ შედგება.

**დავა პოზიციების გამო საფრთხეს უქმნის მხარეებს შორის ურთიერთობებს**

პოზიციური ვაჭრობა, ფაქტიურად, ნებათა შერკინებად იქცევა. თითოეული მხარე თავისთვის წყვეტს, თუ რას გააკეთებს, და რას არა. ორივე მხარისთვის მისაღები მიდგომის ერთობლივად შემუშავება ორთაბრძოლის ფორმას იღებს. თითოეული მხარე ცდილობს მეორე მხარეს პოზიციის შეცვლა აიძულოს. "მე დათმობას არ ვაპირებ. თუ ჩემთან ერთად გასურს კინოში წამოსვლა, მაშინ ან «მაღტურ შევარდენს» ვნახავთ, ან არაფერს". შედეგად, ბრაზსა და წყენას ვღებულობთ, რადგან ერთი მხარე გრძნობს, რომ მეორე მხარის ხისტი ნებას დაემორჩილა, და მისი ლეგიტიმური ინტერესები გაუთვალისწინებელი დარჩა. ამრიგად, პოზიციური ვაჭრობა ძაბავს და ზოგჯერ ანგრევს მხარეთა შორის ურთიერთობებს. კომერციულმა საწარმოებმა, რომლებიც წლების მანძილზე ერთობლივ ბიზნესს ეწეოდნენ, შესაძლოა, ერთმანეთთან კავშირი გაწყვიტონ. მეზობლებმა შეიძლება ერთმანეთთან ლაპარაკი შეწყვიტონ. ამგვარი დაპირისპირების შედეგად განცდილი წყენა შეიძლება მთელი ცხოვრების მანძილზე გაყვეს ადამიანს.

### **როდესაც საქმეში გვევლინება მხარეა ჩარეული, პოზიციური ვაჭრობა კიდევ უფრო უარეს შედეგებს იძლევა**

უდაოდ მოსახერხებელია მოლაპარაკების, როგორც ორი პირის (თქვენი და "მეორე მხარის") ურთიერთობის, განხილვა. მაგრამ, თითქმის ყველა მოლაპარაკებაში რეალურად ორზე მეტი პირი მონაწილეობს. მოლაპარაკების მაგიდასთან შეიძლება რამდენიმე განსხვავებული მხარე იჯდეს, ან თითოეული მხარე ადამიანთა გარკვეულ ჯგუფს წარმოადგენდეს, ჰყავდეს უფროსები, დირექტორთა საბჭოები ან კომიტეტები, რომელთაგანაც ურთიერთობა უხდება. რაც უფრო მეტი ადამიანია ჩართული მოლაპარაკებაში, მით უფრო სერიოზულ სირთულეებს აწყდება პოზიციური მოლაპარაკება.

როდესაც მოლაპარაკებაში 150-მდე ქვეყანა მონაწილეობს, როგორც ეს გაეროს კონფერენციებზე ხდება ხოლმე, პოზიციური მოლაპარაკება პრაქტიკულად არანაირ შედეგს არ იძლევა. შეიძლება ისე მოხდეს, რომ ყველა შეთანხმდეს რაიმე საკითხზე, და მხოლოდ ერთი მხარე იყოს წინააღმდეგი. ასეთ დროს ურთიერთდათმობები ძალიან რთული მისაღწევია: გაუგებარია, კონკრეტულად ვის ვუთმობთ? ათასობით ორმხრივი გარიგებაც რომ დაიდოს, მრავალმხრივი შეთანხმების მიღწევა შეიძლება მაინც ვერ მოხერხდეს. ასეთ პირობებში პოზიციურ მოლაპარაკებას შედეგად მოჰყვება კოალიციების შექმნა ისეთ მხარეებს შორის, რომელთა საერთო ინტერესები უფრო სიმბოლურია, ვიდრე რეალური. ამგვარი კოალიციების შექმნის შედეგად გაეროში ხშირად იმართება ხოლმე მოლაპარაკებები "ჩრდილოეთსა" და "სამხრეთს", ან "აღმოსავლეთსა" და "დასავლეთს" შორის. იმის გამო, რომ ჯგუფში ბევრი წევრია, ერთიანი პოზიციის ჩამოყალიბება ძალიან რთულდება. და რაც კიდევ უფრო უარესია, მას შემდეგ, რაც უდიდესი ძალისხმევით რაიმე პოზიციის შემუშავება და შეთანხმება მოხერხდება, მისი შეცვლა კიდევ უფრო რთული ხდება. ასევე დიდ სირთულეებს აწყდება პოზიციის შეცვლა ისეთ პირობებში, როდესაც მოლაპარაკების დამატებითი მონაწილეები უფრო მეტი უფლებამოსილების მქონე პირები არიან, ვიდრე მოლაპარაკების უშუალო მონაწილეები, და თუმცა ისინი მოლაპარაკების მაგიდას არ უსხედან, მათი თანხმობის გარეშე შეთანხმება არ მიიღწევა.

**დათმობა არ არის გამოსავალი**

ბევრ ადამიანს ესმის, თუ რა ზიანი მოაქვს შემტევ პოზიციურ ვაჭრობას მხარეებისა და მათი ურთიერთობებისთვის. ისინი ცდილობენ თავიდან აიცილონ ამგვარი არასასურველი შედეგები და მოლაპარაკებას უფრო დამთმობი სტილით წარმართავენ. ნაცვლად იმისა, რომ მეორე მხარე მეტოქეებად განიხილონ, ისინი ცდილობენ მათში მეგობრები დაინახონ. ისინი ორიენტირებული არიან არა გამარჯვებაზე, როგორც მოლაპარაკების საბოლოო მიზანზე, არამედ შეთანხმების მიღწევაზე. დამთმობი მოლაპარაკების სტანდარტული სვლებია შეთავაზებები და დათმობები, მეორე მხარის ნდობა და მისადმი მეგობრული დამოკიდებულება, და კონფრონტაციის თავიდან ასაცილებლად დათმობებზე დათანხმება.

ქვემოთ მოყვანილი ტაბულა ასახავს პოზიციური ვაჭრობის ორ სტილს: დამთმობს და შემტევს. ადამიანთა უმეტესობა მოლაპარაკების წარმოებისას არჩევანს ამ ორ სტილს შორის აკეთებს. თქვენ რომ არჩევანის წინაშე იდგეთ, რას გადაწყვეტდით, მოლაპარაკების რომელ სტილს აირჩევდით: დამთმობს თუ შემტევს? თუ რაიმე შუალედურ სტრატეგიაზე შეჩერდებით?

---

პრობლემა  
პოზიციური ვაჭრობა: რომელ თამაშს ირჩევთ?

---

დამთმობი	შემტევი
<ul style="list-style-type: none"> <li>• მონაწილეები მეგობრები არიან.</li> <li>• მიზანი შეთანხმების მიღწევაა.</li> <li>• დაუთმე, რომ შეინარჩუნო კეთილი ურთიერთობები.</li> <li>• იყავი დამთმობი პრობლემებისა და ადამიანების მიმართ.</li> <li>• ენდე მეორე მხარეს.</li> <li>• ადვილად შეცვალე პოზიცია.</li> <li>• მიმართე მეორე მხარეს წინადადებებით.</li> <li>• გაუმხილე მეორე მხარეს შენი “ზღვრული პოზიცია”.</li> <li>• შეთანხმების მისაღწევად დათანხმდი ცალმხრივ დანაკარგებზე.</li> <li>• ეძებე ერთდერტი პასუხი: ისეთი, როგორიც მათთვის არის მისაღები.</li> <li>• მაქსიმალურად ეცადე შეთანხმებას მიაღწიო.</li> <li>• შეეცადე თავიდან აიცილო პიროვნული დაპირისპირება.</li> <li>• ნუ შეეწინააღმდეგები მეორე მხარის მიერ განხორციელებულ ზეწოლას.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მონაწილეები მეტოქეები არიან.</li> <li>• მიზანი გამარჯვების მიღწევაა.</li> <li>• მოითხოვე დათმობები, როგორც ურთიერთობების შენარჩუნების პირობა.</li> <li>• იყავი შემტევი პრობლემების და ადამიანების მიმართ.</li> <li>• არ ენდო მეორე მხარეს.</li> <li>• არ დათმო შენი პოზიცია.</li> <li>• მიმართე მეორე მხარეს მუქარით.</li> <li>• არ გაუმხილო მეორე მხარეს შენი “ზღვრული პოზიცია”.</li> <li>• ეძებე ერთდერტი პასუხი: ისეთი, როგორიც შენთვის არის მისაღები.</li> <li>• მოითხოვე ცალმხრივი მოგებები, როგორც შეთანხმების მიღწევის პირობა.</li> <li>• მოითხოვე შენი პოზიციის დაკმაყოფილება.</li> <li>• ეცადე გაიმარჯვო პიროვნულ</li> </ul>

დაპირისპირებაში.

- განხორციელებული ზეწოლა მეორე მხარის მიმართ.

---

მოლაპარაკების დამთმობი თამაშის შემთხვევაში აქცენტი ურთიერთობების ჩამოყალიბებასა და შენარჩუნებაზე კეთდება. ოჯახის წევრებსა და მეგობრებს შორის მოლაპარაკებები სწორედ ამ წესით წარიმართება. პროცესი ეფექტიანია, ყოველ შემთხვევაში, შედეგი სწრაფად მიიღწევა. იმის გამო, რომ მხარეები სულგრძელობასა და გულისხმიერებაში ეჯიბრებიან ერთმანეთს, შეთანხმების მიღწევის ალბათობა საკმაოდ მაღალია. მაგრამ, შეთანხმება შეიძლება სულაც არ იყოს გონივრული. შესაძლოა, შედეგები იმდენად ტრაგიკული არ აღმოჩნდეს, როგორც ეს ოპონენტის მოთხოვნაშია აღწერილი, როდესაც მოყვარული ცოლი თმას გაყიდის ქმრისთვის საათის ღამაში ჯაჭვის საყიდლად, ხოლო ქმარი, რომელმაც ამის შესახებ არაფერი უწყის, საათს გაყიდის ცოლისთვის არაჩვეულებრივი სავარცხლის შესაძენად. ნებისმიერ შემთხვევაში, მოლაპარაკებაში, რომელიც ყურადღებას უპირველესად ურთიერთობებზე ამახვილებს, არაგონივრული შეთანხმების მიღების რისკი საკმაოდ მაღალია.

მაგრამ, უფრო სერიოზული პრობლემა ის გახლავთ, რომ პოზიციური ვაჭრობის დამთმობი და მეგობრული ფორმის განხორციელებისას თქვენ დაუცველი ხართ ისეთი ადამიანების წინაშე, რომლებიც პოზიციური ვაჭრობის შემტევი სტილით თამაშობენ. პოზიციებზე დავისას შემტევი სტილი დომინირებს დამთმობზე. თუ შემტევი მოთამაშე დათმობებს მოითხოვს და იმუქრება, ხოლო დამთმობი მოთამაშე კონფრონტაციის თავიდან აცილების მიზნით დათმობებზე მიდის და ცდილობს შეთანხმებას მიაღწიოს, თამაში არათანაბარია, და შემტევი მოთამაშე აშკარა უპირატესობებით სარგებლობს. ეს პროცესი შეთანხმების მიღწევით დასრულდება, მაგრამ, შესაძლოა, ეს შეთანხმება გონივრული სულაც არ იყოს. ეჭვგარეშეა, რომ მიღწეული შეთანხმება შემტევი მოთამაშისთვის უფრო ხელსაყრელი იქნება, ვიდრე დამთმობისთვის. თუ შემტევი პოზიციური ვაჭრობას დათმობი პოზიციური ვაჭრობით პასუხობთ, მზად იყავით, რომ უკანასკნელ პერანგსაც გაგხდინან.

**ალტერნატივა არსებობს**

თუ არ მოგწონთ არჩევანი დამთმობ და შემტვე პოზიციურ ვაჭრობას შორის, შეგიძლიათ შეცვალოთ თამაშის წესები.

მოლაპარაკება, როგორც თამაში, ორ სხვადასხვა დონეზე მიმდინარეობს. ერთ დონეზე იგი ეხება არსს, ხოლო მეორეზე (როგორც წესი, იმპლიციტურად) - არსზე "მუშაობის" პროცედურას. პირველი მოლაპარაკება შეიძლება ეხებოდეს თქვენს ხელფასს, იჯარის პირობებს ან გადასახდელ ფასს. მეორე მოლაპარაკება ეხება იმას, თუ როგორ აპირებთ მოლაპარაკებას არსებით საკითხზე: იქნება ეს დამთმობი თუ შემტვევი პოზიციური ვაჭრობა, თუ რაიმე სხვა მეთოდი. ეს მეორე მოლაპარაკება არის თამაში თამაშის შესახებ - "მეტა-თამაში". ყოველი სვლა, რომელსაც მოლაპარაკების პროცესში აკეთებთ, არ არის მხოლოდ თქვენს ხელფასთან, იჯარასთან ან რაიმე სხვა არსებით საკითხთან დაკავშირებული სვლა; იგი ამავე დროს გეხმარებათ იმ თამაშის წესების დადგენაში, რომელსაც თამაშობთ. თქვენი სვლა შეიძლება ნიშნავდეს მოლაპარაკების არსებულ ჩარჩოებში დარჩენას, ან ეს შეიძლება იყოს სვლა თამაშის შესაცვლელად.

ეს მეორე მოლაპარაკება ხშირად შეუმჩნეველი რჩება, რადგან ის თავისით, ცნობიერი გადაწყვეტილებების გარეშე მიმდინარეობს. მხოლოდ მაშინ, როდესაც საქმე გაქვთ სხვა ქვეყნის წარმომადგენლებთან, განსაკუთრებით კი, ისეთ ადამიანებთან, რომელნიც თქვენგან რადიკალურად განსხვავებული კულტურული ტრადიციების მატარებლები არიან, თქვენ, შესაძლოა, გარკვეული სამოლაპარაკებო პროცედურის შეთანხმება მიიჩნიოთ საჭიროდ. მაგრამ, ცნობიერად თუ გაუცნობიერებლად, პროცედურულ წესებზე მოლაპარაკებას თქვენ ყოველი თქვენი სვლით აწარმოებთ, თუნდაც ეს სვლები, ერთი შეხედვით, მხოლოდ არსებით საკითხებს ეხებოდეს.

პასუხი შეკითხვაზე, თუ რა სახის მოლაპარაკება უნდა გამართოთ - დამთმობი თუ შემტვევი პოზიციური ვაჭრობა - არის "არც ერთი". შეცვალეთ თამაში. ჰარვარდის მოლაპარაკებების პროექტის ფარგლებში ჩვენ შევიმუშავეთ მოლაპარაკების მეთოდი, რომელიც სწორედ იმ მიზანს ემსახურება, რომ გონივრულ შედეგს ეფექტიანი და მშვიდობიანი გზით მივაღწიოთ. ეს მეთოდი, რომელსაც ეწოდება *პრინციპული მოლაპარაკება* ან *მოლაპარაკება საკითხის არსზე*, ოთხ ძირითად პრინციპზე დაიყვანება.

ეს ოთხი პრინციპი განსაზღვრავს მოლაპარაკების მარტივ მეთოდს, რომელიც პრაქტიკულად ყველა სიტუაციაში შეიძლება გამოიყენოთ. თითოეული პრინციპი მოლაპარაკების ფუნდამენტურ ელემენტს უკავშირდება და გთავაზობთ მასზე მუშაობის კონკრეტულ გზას.

**ადამიანები:** განაცალკევით ადამიანები პრობლემისგან.

**ინტერესები:** მოახდინეთ კონცენტრირება ინტერესებზე, და არა პოზიციებზე.

**ზარიანტები:** შეიმუშავეთ ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტები.

**პრიტიპიშემები:** მოითხოვეთ ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენება.

პირველი პრინციპი გამომდინარეობს იმ ფაქტიდან, რომ ადამიანები კომპიუტერები არ არიან. ჩვენ ძლიერი ემოციების მქონე ცოცხალი არსებები ვართ, რომლებსაც ხშირად რეალობის სრულიად განსხვავებული აღქმა აქვთ და უჭირთ ერთმანეთთან გასაგები ენით საუბარი. ჩვენი ემოციები ხშირად პრობლემის ობიექტურ არსთან არის გადახლართული. ასეთ პირობებში პოზიციების დაკავება კიდევ უფრო აუარესებს მდგომარეობას, რადგან ადამიანის ეგო მისსავე პოზიციასთან გაიგივდება. ამრიგად, ვიდრე არსებით პრობლემაზე დავიწყებდეთ მუშაობას, მისგან "ადამიანთა პრობლემა" უნდა გამოვაცალკევოთ, რათა ამ უკანასკნელს ცალკე მივხედოთ. პირდაპირი თუ არა,

გადატანითი მნიშვნელობით მაინც, მომლაპარაკებლები ერთმანეთის გვერდით უნდა დადგნენ და ისე შეუტონ პრობლემას – პრობლემას, და არა ერთმანეთს. აქედან გამომდინარეობს პირველი პრინციპი: განაცალკევით ადამიანები პრობლემისგან.

მეორე პრინციპი ეხმარება მოლაპარაკების მონაწილეებს არ მოახდინონ კონცენტრირება გაცხადებულ პოზიციებზე, როდესაც მოლაპარაკების რეალურ მიზანს მათი გაუცხადებელი ინტერესების დაკმაყოფილება წარმოადგენს. მოლაპარაკებისას დაკავებული პოზიცია ხშირად ბუნდოვანს ხდის იმას, რაც სინამდვილეში გსურთ. საეჭვოა, რომ განსხვავებულ პოზიციებს შორის კომპრომისის ძიებამ ისეთ შეთანხმებამდე მიგვიყვანოს, რომელიც ეფექტიანად დააკმაყოფილებს ადამიანთა სწორედ იმ მოთხოვნილებებს, რომელთა გამოც მათ ეს პოზიციები დაიკავეს. ამიტომაც, მეთოდის მეორე ძირითადი ელემენტი შემდეგი გახლავთ: მოახდინეთ კონცენტრირება ინტერესებზე, და არა პოზიციებზე.

მესამე პრინციპი ასახავს ზეწოლის ქვეშ ოპტიმალური გადაწყვეტილებების შემუშავების სირთულეს. როდესაც ცდილობთ გადაწყვეტილება მოწინააღმდეგის თანდასწრებით მიიღოთ, თვალთახედვა გეზღუდებათ. როდესაც იცით, რომ დასაკარგი საკმაოდ ბევრი გაქვთ, ვერ ახერხებთ საკითხს შემოქმედებითად მიუდგეთ. იგივე გემართებათ, როდესაც ცდილობთ პრობლემის ერთადერთ სწორ გადაწყვეტას მიაგნოთ. ამ დაბრკოლებების დასაძლევად აუცილებელია საგანგებოდ გამოყოთ დრო, რომლის განმავლობაშიც პრობლემის გადაჭრის რაც შეიძლება მეტ ისეთ ვარიანტს შეიმუშავეთ, რომლებიც ხელს შეუწყობს საერთო ინტერესების დაკმაყოფილებას და შემოქმედებითად შეაჯერებს განსხვავებულ ინტერესებს. აქედან გამომდინარეობს მესამე პრინციპი: მანამ, სანამ შეთანხმების მიღწევას შეეცდებით, შეიმუშავეთ ორივე მხარისთვის ხელსაყრელი ვარიანტები

იქ, სადაც ინტერესები აშკარად დაპირისპირებულია, მომლაპარაკებელმა მისთვის სასარგებლო შედეგს შეიძლება უბრალო გაჯიუტებით მიაღწიოს. ეს მიდგომა შეურიგებლობას «მომგებიან» საქმედ აქცევს და, როგორც წესი, შემთხვევით შედეგებს იძლევა. მაგრამ, ასეთ მომლაპარაკებელს შეგიძლიათ იმ არგუმენტით დაუპირისპირდეთ, რომ მისი «მე ასე მინდა» საკმარისი არ არის, და რომ შეთანხმება უნდა ეფუძნებოდეს მხარეების შიშველი ნებისგან დამოუკიდებელ რაიმე სამართლიან სტანდარტს. ეს არ ნიშნავს იმის მოთხოვნას, რომ შეთანხმების პირობები თქვენს მიერ შერჩეულ სტანდარტს ემყარებოდეს. ეს მხოლოდ იმას ნიშნავს, რომ შედეგს რაიმე ობიექტური სტანდარტი - საბაზრო ღირებულება, ექსპერტის დასკვნა, ტრადიცია ან კანონი უნდა განსაზღვრავდეს. თუ მხარეები ამგვარ კრიტერიუმებზე ისაუბრებენ და არა იმაზე, თუ რა სურთ, ან არ სურთ, არც ერთ მათგანს არ მოუწევს მეორისთვის დათმობა; ორივე სამართლიან გადაწყვეტილებას დაემორჩილება. აქედან გამომდინარეობს მეოთხე ძირითადი პრინციპი: მოითხოვეთ ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენება.

ქვემოთ მოცემულია პრინციპული მოლაპარაკების მეთოდის შედარება დამთმობ და შემტევ პოზიციურ ვაჭრობასთან. მეთოდის ოთხი ძირითადი პრინციპი მუქი შრიფტით არის გამოყოფილი.

<p>პრობლემა პოზიციური ვაჭრობა: რომელ სტრატეგიას ირჩევთ</p>	<p>პრობლემის გადაწყვეტა შეცვალეთ თამაში – აწარმოეთ მოლაპარაკება არსზე</p>
--	---

დამთმობი	შემტვევი	პრინციპული
მონაწილეები მეგობრები არიან. მიზანი შეთანხმების მიღწევაა.	მონაწილეები მეტოქეები არიან. მიზანი გამარჯვების მიღწევაა.	მონაწილეები ერთობლივად წყვეტენ პრობლემას. მიზანი კეთილგანწყობილ გარემოში შეთანხმების ეფექტიანად მიღწევაა.
დაუთმე, რომ შეინარჩუნო კეთილი ერთიერთობები. იყავი დამთმობი პრობლემების და ადამიანების მიმართ. ენდე მეორე მხარეს.	მოითხოვე დამთმობები, როგორც ურთიერთობების შენარჩუნების პირობა. იყავი შემტვევი პრობლემების და ადამიანების მიმართ. არ ენდო მეორე მხარეს.	განაცალკევე ადამიანები პრობლემისგან იყავი დამთმობი ადამიანების მიმართ და შემტვევი პრობლემის მიმართ. იმოქმედე ნდობის ფაქტორისგან დამოუკიდებლად.
ადვილად შეცვალე პოზიცია. მიმართე მეორე მხარეს წინადადებებით. გაუმხილე მეორე მხარეს შენი “ზღვრული პოზიცია”.	არ დათმო შენი პოზიცია. მიმართე მეორე მხარეს მუქარით. არ გაუმხილო მეორე მხარეს შენი “ზღვრული პოზიცია”.	მოახდინე კონცენტრირება ინტერესებზე, და არა პოზიციებზე გამოავლინე ინტერესები. ნუ იხელმძღვანელებ “ზღვრული პოზიციით”.
შეთანხმების მისაღწევად დათანხმდი ცალმხრივ დანაკარგებზე. ექებე ერთადერთი პასუხი: ისეთი, როგორიც მათთვის არის მისაღები.	მოითხოვე ცალმხრივი მოგებები, როგორც შეთანხმების მიღწევის პირობა. ექებე ერთადერთი პასუხი: ისეთი, როგორიც შენთვის არის მისაღები.	შეიმუშავე ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტები. შეიმუშავე რას შეიძლება მეტი ვარიანტი; გადაწყვეტილება მოგვიანებით მიიღე.
მაქსიმალურად ეცადე მიაღწიო შეთანხმებას. შეეცადე თავიდან აიცილო პიროვნული დაპირისპირება. ნუ შეეწინააღმდეგები მეორე მხარის მიერ განხორციელებულ ზეწოლას.	მოითხოვე შენი პოზიციის დაკმაყოფილება. ეცადე გაიმარჯვო პიროვნულ დაპირისპირებაში. განახორციელე ზეწოლა მეორე მხარის მიმართ.	მოითხოვე ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენება. მიაღწიე შედეგს, რომელიც სტანდარტებზე იქნება დამყარებული, და არა მხარეების ნებაზე. დაექვემდებარე პრინციპს, და არა მეორე მხარის მიერ განხორციელებულ ზეწოლას.

პრინციპული მოლაპარაკების ოთხი პრინციპი ძალაში იმ დროიდან შედის, როდესაც მოლაპარაკებებზე იწყებთ ფიქრს და იმ დრომდე მოქმედებს, როდესაც შეთანხმება მიიღწევა, ან თამაშიდან გამოსვლას გადაწყვეტთ. ეს პერიოდი სამ ეტაპად შეიძლება დაიყოს: ანალიზი, დაგეგმვა და განხილვა.

ანალიზის პერიოდში თქვენ უბრალოდ სიტუაციის დიაგნოსტიკას ცდილობთ, ანუ აგროვებთ, ახარისხებთ და განიხილავთ ინფორმაციას. ამ ეტაპზე თქვენ უნდა დაფიქრდეთ ადამიანების პრობლემებზე, კერძოდ, მხარეების მიკერძოებულ აღქმაზე, მტრულ ემოციებზე და ბუნდოვან კომუნიკაციაზე, და დაადგინოთ როგორც თქვენი, ისე მეორე მხარის ინტერესები. გარდა ამისა,

თქვენ უნდა დააფიქსიროთ უკვე არსებული ვარიანტები და შეთანხმების საფუძველად ამ დროისთვის შემოთავაზებული კრიტერიუმები.

დაგეგმვის პერიოდში, როცა იდებებს შემუშავებით და წყვეტთ, თუ რას გააკეთებთ, თქვენ იგივე ოთხ ელემენტთან გაქვთ საქმე. როგორ აპირებთ ადამიანთა პრობლემის მოგვარებას? თქვენი ინტერესებიდან რომელი მიგაჩნიათ ყველაზე მნიშვნელოვნად? რომელი მიზნები მიგაჩნიათ რეალისტურად? ამ ეტაპზე ასევე უნდა იზრუნოთ დამატებითი ვარიანტებისა და დამატებითი კრიტერიუმების შემუშავებაზე.

განხილვის ეტაპზე, როდესაც მხარეები ინტენსიურად ურთიერთობენ ერთმანეთთან და შეთანხმების მიღწევას ცდილობენ, განხილვის მთავარი საგანი იგივე ოთხი ელემენტია. მხარეებმა უნდა იზრუნონ აღქმებს შორის განსხვავებების, გაწობილებისა და ბრაზის გრძნობის, კომუნიკაციის პრობლემების გამოვლენასა და მოგვარებაზე. მხარეები უნდა გაერკვნენ ერთმანეთის ინტერესებში. შემდგომში, მათ ერთობლივად უნდა შეიმუშავონ ურთიერთსასარგებლო ვარიანტები და შეეცადონ შეთანხმდნენ ობიექტურ სტანდარტებზე კონფლიქტური ინტერესების შესარიგებლად.

ამრიგად, პოზიციური ვაჭრობისგან განსხვავებით, პრინციპული მოლაპარაკების მეთოდს, რომელსაც მთელი ყურადღება ძირეულ ინტერესებზე, ორივე მხარისთვის მისაღებ ვარიანტებზე და სამართლიან სტანდარტებზე გადააქვს, უმეტეს შემთხვევებში, შედეგად გონივრული შეთანხმება მოჰყვება. ეს მეთოდი საშუალებას გაძლევთ ეფექტიანად წარმართოთ ერთობლივი გადაწყვეტილების შემუშავების მთელი პროცესი და თავიდან აიცილოთ ყველა ის დანაკარგი, რაც პოზიციებში «ჩაკეტვასა» და შემდეგ ამ პოზიციებიდან თავის დახსნასთან არის დაკავშირებული. პრობლემისგან ადამიანების გამოცალკეება საშუალებას გაძლევთ პირდაპირი და გულთბილი ურთიერთობა დაამყაროთ მეორე მხარესთან, როგორც ადამიანთან, რაც, თავის მხრივ, მშვიდობიანი შეთანხმების მიღწევის საშუალებას იძლევა.

მომდევნო ოთხი თავიდან თითოეული უფრო ვრცლად წარმოგიდგენთ ზემოჩამოთვლილ ოთხ ძირითად პრინციპს.

## ბანატალკევით ადამიანები პრობლემისგან

ყველამ იცის, თუ რა რთულია პრობლემის მოგვარება გაუგებრობის, ბრაზის, გაწბილებისა და წყენის გარეშე.

პროფკავშირის ლიდერი მიმართავს თავის გუნდს: "ვინ გამოაცხადა გაფიცვა?"

წინ ჯონსი გამოდის: "ვინ და მე. სულ იმ უსინდისო ბრიგადირ კემპბელის ბრალია. ამ ორი კვირის განმავლობაში უკვე მესუთედ გამაგზავნა შემცვლელად. გადაკიდებულია ჩემზე, და მეც უკვე აღარ შემიძლია ამის ატანა. მთელი ბინძური სამუშაო მე რატომ უნდა ვაკეთო?"

მოგვიანებით პროფკავშირის ლიდერი კემპბელს საყვედურობს: "რას გადაეკიდე ამ ჯონსს? როგორც ის ამბობს, ორი კვირის განმავლობაში ხუთჯერ გაუშვი შემცვლელად. გამაგებინე, რა ხდება?"

კემპბელი პასუხობს: "ჯონსი იმიტომ ავირჩიე, რომ ის საუკეთესო მუშაკია. ვიცი, რომ შემიძლია ვენდო, და რომ არაფერს აურევს ბრიგადაში, თუნდაც წამყვან წევრს ცვლიდეს. მხოლოდ მაშინ ვაგზავნი, როდესაც მთავარი ხელოსანია შესაცვლელი. სხვა შემთხვევებში სმიტს ან ვინმე სხვას ვიყენებ. საქმე იმაშია, რომ გრიპის ეპიდემიის გამო უამრავი ოსტატი დაგვაკლდა. ვერც კი წარმოვიდგენდი, რომ ჯონსს რაიმე ექნებოდა საწინააღმდეგო. მე ვფიქრობდი, რომ მას მოსწონდა საპასუხისმგებლო დავალებები."

მეორე ცხოვრებისეულ სიტუაციაში სადაზღვევო კომპანიის იურისტი სახელმწიფო სადაზღვევო კომიისის ხელმძღვანელს ესაუბრება:

"მაღლობელი ვარ, რომ დრო გამონახეთ ჩემთან შესახვედრად, ბატონო ტომპსონ. მინდა მოგახსენოთ იმ პრობლემების შესახებ, რომელსაც მკაცრი პასუხისმგებლობის დებულებების ერთ-ერთი პუნქტი გვიქმნის. ჩვენის აზრით, ეს პუნქტი იმგვარად არის ფორმულირებული, რომ ის არათანაბარ მდგომარეობაში აყენებს სადაზღვევო კომპანიებს, რომელთა პოლისები ტარიფების კორექტირების ლიმიტებს შეიცავს; გვინდა გაგაცნოთ ამ პუნქტის გადასინჯვის ვარიანტები ----"

კომიისის ხელმძღვანელი აწყვეტინებს: "ქალბატონო მონტეირო, თქვენს კომპანიას ბევრჯერ ჰქონდა საშუალება გამოეთქვა შენიშვნები ამ დებულების მიმართ ჩემი დეპარტამენტის მიერ მის გამოქვეყნებამდე ჩატარებული განხილვების პერიოდში. მე თავად ვხელმძღვანელობდი ამ განხილვებს, ქალბატონო მონტეირო; მე ყურადღებით მოვისმინე თითოეული არგუმენტი და პირადად შევადგინე მკაცრი პასუხისმგებლობის დებულების საბოლოო ვარიანტი. თქვენ იმის თქმა გსურთ, რომ მე შეცდომა დავუშვი?"

"არა, მაგრამ----"

"თქვენ იმის თქმა გსურთ, რომ მე არაობიექტური ვარ?"

"რა თქმა უნდა, არა, სერ, მაგრამ ამ დებულებამ ისეთი შედეგი გამოიღო, როგორსაც არც ერთი ჩვენგანი არ ელოდა და ----"

"მისმინეთ, მონტეირო. როდესაც ამ თანამდებობაზე ვიყრიდი კენჭს, მე დავპირდი ხალხს, რომ ბოლოს მოვუღებდი მკვლელ თმის საშრობებსა და 10,000 დოლარიან ბომბებს, რომლებიც მანქანის ნიღბის ქვეშ იმალება. და სწორედ ამ მიზანს ემსახურება ეს დებულება."

„გასულ წელს თქვენმა კომპანიამ 50,000 მილიონი დოლარი მიიღო თავისი მკაცრი პასუხისმგებლობის პოლისების წყალობით. თქვენ მე სულელი ხომ არ გგონივართ, აქ რომ მოდიხართ და "არაობიექტურ დებულებებსა" და

"გაუთვალისწინებელ შედეგებზე" მესაუბრებით? ერთი სიტყვაც არ გამაგონოთ მეტი ამაზე. კარგად ბრძანდებოდეთ, ქალბატონო მონტიერო."

რას ნიშნავს ყველაფერი ეს? იმას, რომ სადაზღვევო კომპანიის იურისტი კომიისის ხელმძღვანელთან თავისი მოსაზრების დასაბუთებას ცდილობს, რასაც ეს უკანასკნელი მოთმინებიდან გამოიყავს და რაც, ალბათ, არანაირ შედეგს არ გამოიღებს? სადაზღვევო კომპანიას საკმაოდ ბევრი საქმე აქვს შტატში და მისთვის მეტად მნიშვნელოვანია სახელმწიფო კომისიის ხელმძღვანელთან კარგი ურთიერთობების შენარჩუნება. იქნებ, იურისტმა თავი უნდა დაანებოს ამ საკითხს, თუმცა კი დარწმუნებულია, რომ დებულება არაობიექტურია და საზოგადოებრივ ინტერესებს ეწინააღმდეგება, და რომ ექსპერტებმაც კი ვერ გაითვალისწინეს ეს პრობლემა პირველი განხილვის დროს?

რასთან გვაქვს საქმე ასეთ სიტუაციებში?

### **მოლაპარაკების მხარეები უპირველეს ყოვლისა ადამიანები არიან**

ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტი მოლაპარაკების შესახებ, რომელსაც ხშირად ვივიწყებთ ხოლმე კორპორატიული და საერთაშორისო გარიგებების დროს, ის გახლავთ, რომ ჩვენ საქმე გვაქვს არა "მეორე მხარის" აბსტრაქტულ წარმომადგენლებთან, არამედ ცოცხალ ადამიანებთან. ამ ადამიანებს ემოციები, ჩამოყალიბებული ღირებულებები, განსხვავებული ცხოვრებისეული გამოცდილება და შეხედულებები გააჩნიათ; და მათი მოქმედების წინასწარ განჭვრეტა შეუძლებელია. ზუსტად ისევე, როგორც თქვენისას.

მოლაპარაკების ეს ადამიანური ასპექტი შეიძლება ან ხელშემწყობ ფაქტორიად იქცეს, ან ნამდვილ კატასტროფად. შესაძლოა, მუშაობის პროცესში ურთიერთხელსაყრელი შეთანხმების მიღწევაზე ორიენტირებული ფსიქოლოგიური განწყობა წარმოიშვას. სამუშაო ურთიერთობამ, რომლის დროსაც ნდობის, ურთიერთგაგების, პატივისცემისა და მეგობრობის მიზანმიმართული კულტივირება ხდება, შეიძლება გააიოლოს და უფრო ეფექტიანი გახადოს ყოველი შემდგომი მოლაპარაკება. ადამიანების სურვილი კმაყოფილებას განიცდიდნენ საკუთარი საქციელის გამო და დაინტერესება იმით, თუ რას ფიქრობენ მათზე სხვები, უფრო მგრძობიარეს ხდის მათ მეორე მხარის ინტერესების მიმართ.

მეორეს მხრივ, ადამიანებისთვის უცხო არ არის ბრაზი, დეპრესია, შიში, მტრული განწყობა, იმედგაცრუებისა და შეურაცხყოფის განცდა. მათი ეგო ძალზე მგრძობიარეა მუქარის მიმართ. ისინი სამყაროს მათთვის მომგებიანი პოზიციიდან უყურებენ, და საკუთარი აღქმები და რეალობა ხშირად ერთმანეთში ერევათ. როგორც წესი, თქვენი ნათქვამის მათეული ინტერპრეტაცია განსხვავდება იმისგან, რასაც თქვენ გულისხმობთ, ხოლო ის, რასაც ისინი გულისხმობენ, არ ემთხვევა მათი ნათქვამის თქვენეულ გაგებას. ამგვარმა გაუგებრობამ შეიძლება გააღრმავოს მანამდე არსებული უარყოფითი განწყობა და გიბიძგოთ მტრული ქმედებებისკენ, რასაც თავის მხრივ საპასუხო ქმედებები მოჰყვება. შედეგად თქვენ მანკიერ წრეში აღმოჩნდებით ჩაკეტილი. ასეთ პირობებში საკითხის გადაჭრის შესაძლო გზების რაციონალური ძიება პრაქტიკულად შეუძლებელი ხდება, და მოლაპარაკება კრახს განიცდის. თამაშის მიზნად ქულების ჩაწერა, უარყოფითი დამოკიდებულების "დასაბუთება" და ურთიერთბრალდებების წამოყენება იქცევა, რასაც საბოლოოდ ორივე მხარის არსებითი ინტერესები ეწირება.

თქვენი უუნარობა საკმარისი გულისხმიერება გამოიჩინოთ და სხვებს ისე მოექცეთ, როგორც ადამიანური რეაქციებისადმი მიდრეკილ არსებებს, შეიძლება დამღუპველი აღმოჩნდეს მოლაპარაკებისთვის. რასაც არ უნდა აკეთებდეთ მოლაპარაკების დროს - მომზადების სტადიიდან დაწყებული მოლაპარაკების შემდგომი პერიოდით დამთავრებული - ყოველთვის ჰკითხეთ თქვენს თავს: "ვაქცევ თუ არა საკმარის ყურადღებას ადამიანთა პრობლემას?"

**მოლაპარაკების ყოველ მონაწილეს ორი სახის ინტერესი ბაზნია: საკითხის არსის და ურთიერთობის**

ნებისმიერ მოლაპარაკებელს სურს ისეთ შეთანხმებას მიაღწიოს, რომელიც მის არსებით ინტერესებს დააკმაყოფილებს. სწორედ ამიტომ აწარმოებს იგი მოლაპარაკებას. მაგრამ, მოლაპარაკებელი ასევე დაინტერესებულია თავისი ურთიერთობებით მეორე მხარესთან. ანტიკვარს სურს მომგებიანად გაყიდოს ნივთი და ამავე დროს მყიდველი მუდმივ კლიენტად აქციოს. როგორც მინიმუმი, მოლაპარაკებელს სურს ისეთი სამუშაო ურთიერთობა იქონიოს მეორე მხარესთან, რომელიც ორივე მხარისთვის მისაღები შეთანხმების მიღწევას შეუწყობს ხელს (თუ, რა თქმა უნდა, მხარეების ინტერესები ამის საშუალებას იძლევა). მაგრამ, როგორც წესი, სასწორზე უფრო მნიშვნელოვანი რამ დევს. თითქმის ყველა მოლაპარაკება მიმდინარე ურთიერთობების კონტექსტში ვითარდება. ასეთ დროს კი, მნიშვნელოვანია ყოველი ცალკეული მოლაპარაკება იმგვარად წარიმართოს, რომ ხელი შეეწყოს მომავალ ურთიერთობებსა და მომავალ მოლაპარაკებებს. ფაქტიურად, უმეტეს შემთხვევებში, როცა საქმე სტაბილურ კლიენტებს, საქმიან პარტნიორებს, ოჯახის წევრებს, კოლეგებს, სახელმწიფო მოხელეებსა და უცხო ქვეყნებს ეხება, მხარეებს შორის ურთიერთობების შენარჩუნება ბევრად უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე რომელიმე ერთი მოლაპარაკების შედეგი.

**ურთიერთობები, როგორც წესი, პრობლემას ეჯახება.** მოლაპარაკებებში "ადამიანთა პრობლემის" მონაწილეობის უმთავრესი შედეგი იმაში მდგომარეობს, რომ მხარეების ურთიერთობა, როგორც წესი, გადახლართულია მათ საუბართან საკითხის არსზე. ჩვეულებრივ, ჩვენ ადამიანებსა და პრობლემას ერთმანეთთან ვაიგივებთ. მაგალითად, ოჯახში ისეთი განცხადების გაკეთება, როგორცაა "სამზარეულოში საშინელი არეულობაა" ან "ჩვენს საბანკო ანგარიშზე ძალიან პატარა თანხა დარჩა" შეიძლება უბრალოდ პრობლემის იდენტიფიკაციას ისახავდეს მიზნად, მაგრამ უფრო ხშირად ამგვარი განცხადებები პიროვნულ თავდასხმად აღიქმება. რაიმე სიტუაციასთან დაკავშირებული ბრაზი თქვენ შეიძლება იმ ადამიანზე გადაიტანოთ, რომელიც თქვენს წარმოდგენაში ამ სიტუაციასთან ასოცირდება. ხშირად ადამიანის ეგო საკითხის არსთან დაკავშირებულ პოზიციებში ერთგება.

კიდევ ერთი მიზეზი იმისა, თუ რატომ ეჯახება არსებითი საკითხები ფსიქოლოგიურს, იმაში მდგომარეობს, რომ ხშირად მოსაუბრის მიერ არსებითი საკითხების შესახებ გამოთქმული აზრების საფუძველზე ადამიანებს გამოაქვთ რიგი დაუსაბუთებელი დასკვნებისა, რომელთაც შემდგომში მათდამი ამ პიროვნების დამოკიდებულებისა და ზრახვების ფაქტებად განიხილავენ. ეს თითქმის ავტომატური პროცესია და ამიტომაც, დიდი ყურადღება გვმართებს; როგორც წესი, ჩვენ არ ვუფიქრდებით იმას, რომ ნათქვამს შეიძლება სხვაგვარი ახსნაც მოეძებნოს. ზემოგანხილულ მაგალითში ჯონსს მიაჩნდა, რომ ბრიგადირი კემპბელი მასზე გადაკიდებული იყო, ხოლო კემპბელის აზრით, იგი აფასებდა ჯონსს და საპასუხისმგებლო დავალებების მიცემით მისადმი განსაკუთრებულ კეთილგანწყობას გამოხატავდა.

**პოზიციური ვაჭრობის დროს ურთიერთობები და საკითხის არსი ერთმანეთთან კონფლიქტში მოდის.** როცა მოლაპარაკება პოზიციათა გამო გამართულ ნებათა შერკინებად იქცევა, ურთიერთობები და საკითხის არსი კიდევ უფრო მეტად ეჯახება ერთმანეთს. მე თქვენს პოზიციას აღვიქვამ როგორც განაცხადს იმის შესახებ, თუ რისი მიღება გსურთ მოლაპარაკების შედეგად. ჩემი თვალსაზრისით ეს იმაზე მეტყველებს, რომ არაფრად აგღებთ ჩვენს ურთიერთობებს. თუკი მე, ჩემის მხრივ, მტკიცედ დავდგები პოზიციასზე, რომელიც თქვენის აზრით არაგონივრულია, მაშინ თქვენ გადაწყვეტთ, რომ ამ პოზიციას მეც უკიდურეს პოზიციად განვიხილავ; აქედან კი, ადვილად დაასკვნით, რომ მე არც ჩვენს ურთიერთობებს და არც პირადად თქვენ დიდად არ გაფასებთ.

პოზიციური ვაჭრობის დროს საკითხის არსთან და ურთიერთობებთან დაკავშირებული ინტერესების დაკმაყოფილება მხოლოდ ერთი მეორის (ურთიერთობებისა და საკითხის არსის) ხარჯზე ხდება. თუ სამომავლო პერსპექტივების გათვალისწინებით თქვენი კომპანიისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს სადაზღვევო კომისიის ხელმძღვანელთან კარგი ურთიერთობების შენარჩუნებას, ალბათ, სადავო საკითხზე საუბარს აღარ გააგრძელებთ. მაგრამ, თუ ხელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღება თქვენთვის უფრო მეტს ნიშნავს, ვიდრე მეორე მხარის პატივისცემა და მოწონება, თქვენ, შესაძლოა, ურთიერთობა საკითხის არსში “გაცვალოთ”. "თუ ამ საკითხში არ დამეთანხმებით, მით უარესი თქვენთვის. ეს ჩვენი ბოლო შეხვედრა იქნება." მაგრამ, საკითხის არსებით ნაწილში დათმობით მეგობრობას ვერ იყიდით; თქვენი ქცევა უბრალოდ დაარწმუნებს მეორე მხარეს, რომ თქვენი დაჩაგვრა არანაირ სიძნელეს არ წარმოადგენს.

**გამიჯნეთ ურთიერთობები და საკითხის არსი; აღამიანთა პრობლემაზე პირდაპირი ხერხებით იმოქმედეთ**

სულაც არ არის აუცილებელი, არსებითი საკითხის მოგვარება და კარგი სამუშაო ურთიერთობების შენარჩუნება კონფლიქტურ მიზნებად იქცეს, თუ მხარეები ფსიქოლოგიურად არიან მზად იმისთვის, რომ ამ ორ პრობლემას ცალკე-ცალკე და მათივე შესაფერისი ხერხებით მოუარონ. მეორე მხარესთან თქვენს ურთიერთობას საფუძვლად დაუდეთ ზუსტი აღქმები, ნათელი კომუნიკაცია, შესაფერისი ემოციები და მომავალზე ორიენტირებული თვალთახედვა. აღამიანთა პრობლემებზე პირდაპირი ხერხებით იმოქმედეთ; ნუ შეეცდებით მათ გადაჭრას არსებით საკითხში დათმობით.

ფსიქოლოგიური პრობლემების გადასაჭრელად ფსიქოლოგიური მეთოდები გამოიყენეთ. თუ არასწორ აღქმასთან გაქვთ საქმე, დაეხმარეთ მეორე მხარეს უკეთ გაერკვეს სიტუაციაში. თუ ემოციებმა იმძლავრა, საშუალება მიეცით მოლაპარაკების მონაწილეებს “ორთქლი გამოუშვან”. გაუგებრობის შემთხვევაში კომუნიკაციის გაუმჯობესებაზე იზრუნეთ.

აღამიანთა პრობლემების ჯუნგლებში გზის გასაკვლევად შეიძლება სამი კატეგორიის კონტექსტში იაზროვნეთ: აღქმა, ემოცია და კომუნიკაცია. ნებისმიერი სახის აღამიანური პრობლემა, როგორც წესი, ამ სამი კატეგორიიდან ერთ-ერთს განეკუთვნება.

მოლაპარაკებისას ადვილად შეიძლება დაგავიწყდეთ, რომ საქმე გაქვთ არა მხოლოდ სხვათა აღამიანურ პრობლემასთან, არამედ თქვენს საკუთართანაც. თქვენმა ბრაზმა და გაწბილებამ შეიძლება ხელი შეგიშალოთ თქვენთვის

სასარგებლო შეთანხმების მიღწევაში. შესაძლოა, თქვენი აღქმა ცალმხრივი იყოს; ისიც შესაძლებელია, რომ ყურადღებით არ უსმენდეთ მეორე მხარეს, ან თქვენი აზრის გაგებინებას ვერ ასერხებდეთ. ქვემოთ მოყვანილი მეთოდები გამოდგება როგორც თქვენი საკუთარი, ისე მეორე მხარის ადამიანური პრობლემების მოსაგვარებლად.

## **აღქმა**

მეორე მხარის აზროვნებაში გარკვევა არ არის უბრალოდ სასარგებლო საქმიანობა, რომელიც თქვენი პრობლემის გადაჭრაში გეხმარებათ. პრობლემა საკუთრივ *მათი აზროვნებაა*. გარიგების თუ დავის მოგვარებისას აღმოცენებული განსხვავებები თქვენსა და მათ აზროვნებას შორის არსებული განსხვავებებით არის განპირობებული. როცა ორი ადამიანი ჩხუბობს, ისინი, როგორც წესი, ჩხუბობენ ან საგნის – ორივეს შეიძლება მიაჩნდეს, რომ საათი მას ეკუთვნის – ან მოვლენის გამო - თითოეული შეიძლება ამტკიცებდეს, რომ საავტომობილო ავარიაში მეორე მხარეა დამნაშავე. იგივე ხდება ქვეყნებს შორის ურთიერთობებშიც. მაროკო და ალჟირი დასავლეთ საჰარის ერთ-ერთ ნაწილზე დავობენ. ინდოეთი და პაკისტანი ერთმანეთს ადანაშაულებენ ბირთვული იარაღის შექმნაში. ასეთ დროს ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი აღნიშნულ საგანზე ან მოვლენაზე ინფორმაციის მოპოვებაა. ისინი აკვირდებიან საათს ან ზომავენ მუხრუჭების კვალს ასფალტზე; ისინი იკვლევენ დასავლეთ საჰარას ან სწავლობენ ბირთვული იარაღის შექმნის ისტორიას ინდოეთსა და პაკისტანში.

მაგრამ, სინამდვილეში კონფლიქტი ობიექტურ რეალობაში როდია, იგი ადამიანების თავებშია. ჭეშმარიტება უბრალოდ დამატებითი არგუმენტია – ხან კარგი, ხანაც ცუდი – განსხვავებათა მოსაგვარებლად. თვით განსხვავება იმდენად არსებობს, რამდენადაც იგი არსებობს ადამიანთა აზროვნებაში. შიში, თუნდაც უსაფუძვლო, რეალური შიშია, და მას რაღაც უნდა მოგუხერხოთ. იმედი, თუნდაც არარეალისტური, შესაძლოა, ომის მიზეზი გახდეს. ფაქტები, თუნდაც აბსოლუტურად უტყუარი, შეიძლება ვერაფრით დაგეხმაროთ პრობლემის გადაჭრაში. მხარეებმა შეიძლება აღიარონ, რომ ერთმა დაკარგა საათი, ხოლო მეორემ იპოვა, მაგრამ მაინც ვერ შეთანხმდნენ იმაზე, თუ ვის უნდა ეკუთვნოდეს იგი. შეიძლება დადგინდეს, რომ ავტო-საგზაო შემთხვევა საბურავის გახეთქვამ გამოიწვია, და რომ გახეთქვამდე ამ საბურავს 31,402 მილი ჰქონდა გავლილი, მაგრამ მხარეებმა კვლავაც განაგრძონ დავა იმაზე, თუ ვინ უნდა აანახდაუროს ზარალი. დასავლეთი საჰარას დეტალური ისტორია და გეოგრაფია, თუნდაც ზედმიწევნით შესწავლილი და დოკუმენტირებული, ნამდვილად ვერ გადაწყვეტს ტერიტორიულ დავას. ასევე ვერ გადაჭრის კონფლიქტს ინდოეთსა და პაკისტანს შორის იმის გამოკვლევა, თუ ვინ, როდის და სად შექმნა ბირთვული იარაღი.

როგორი მნიშვნელოვანიც არ უნდა იყოს ობიექტური რეალობის შესწავლა, საბოლოო ჯამში ყველაზე მნიშვნელოვანი მაინც თითოეული მხარის მიერ დანახული რეალობაა. სწორედ იგი ქმნის პრობლემას მოლაპარაკების დროს, და სწორედ ის გვიჩვენებს გამოსავალს შექმნილი პრობლემიდან.

**წარმოიღბინეთ თაზი მათ აღბილას.** ის, თუ როგორ ხედავთ სამყაროს, დამოკიდებულია იმაზე, თუ სად ზიხართ. ადამიანები, როგორც წესი, იმას ხედავენ, რისი დანახვაც სურთ. დეტალური ინფორმაციის უზარმაზარი მასიდან ისინი გამოარჩევენ და ყურადღებას ამახვილებენ იმ ფაქტებზე, რომლებიც მათ ადრევე არსებულ აღქმას ადასტურებს და უგულვებელყოფენ ან არასწორ

ინტერპრეტაციას ახდენენ იმ ფაქტებისა, რომლებიც ეჭვქვეშ აყენებს მათ აღქმას. მოლაპარაკების დროს თითოეული მხარე, შესაძლოა, მხოლოდ საკუთარი არგუმენტების ღირსებებსა და მეორე მხარის არგუმენტების ნაკლოვანებებს ხედავდეს.

სიტუაციის ისე დანახვა, როგორც მას მეორე მხარე ხედავს (როგორც რთულიც არ უნდა იყოს ეს) მოლაპარაკების წარმოებისთვის აუცილებელ უნართაგან ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია. იმის ცოდნა, რომ მეორე მხარე სხვაგვარად ხედავს რეალობას, საკმარისი არ არის. თუ გსურთ მათზე ზეგავლენა მოახდინოთ, ბოლომდე უნდა ჩაწვდეთ მათ თვალსაზრისს და ემოციურად უნდა განიცადოთ ამ თვალსაზრისისადმი მათი ერთგულებისა და რწმენის ძალა. არ არის საკმარისი მეორე მხარე მიკროსკოპის ქვეშ ხოჭოსავით შეისწავლოთ; უნდა იგრძნოთ, როგორია ხოჭოდ ყოფნა. ამ ამოცანის შესასრულებლად ყოველგვარი შეფასებები და კრიტიკა ცოტა ხნით გვერდზე უნდა გადადოთ და ისე “მოირგოთ” მეორე მხარის მოსაზრებები. ალბათ, ისინი ისევე ღრმად არიან დარწმუნებულნი თავიანთი შეხედულებების სისწორეში, როგორც თქვენ თქვენსაში. თქვენ შეიძლება მაგიდაზე ნახევარი ჭიქა ცივი წყალი დაინახოთ, თქვენმა მეუღლემ კი - ჭუჭყიანი, ნახევრად დაცლილი ჭიქა, რომელიც ლაქებს დატოვებს წითელი ხის მაგიდაზე.

ვნახოთ, რამდენად განსხვავებულია მდგმურისა და სახლის მეპატრონის აღქმა, როდესაც ისინი იჯარის განახლებაზე საუბრობენ:

---

### მდგმური

### სახლის მეპატრონე

ქირა ისედაც ძალიან მაღალია.

დიდი ხანია ქირა არ გამოზრდია.

სხვა ხარჯების ზრდასთან ერთად, ბინაში მეტს ვერ გადავიხდი.

სხვა ხარჯების ზრდის გამო მეტი შემოსავალი მჭირდება.

კედლებს შეღებვა სჭირდება.

ძალიან გააფუჭა ბინა.

მე ვიცი ადამიანები, რომლებიც მსგავს ბინაში ნაკლებს იხდიან.

მე ვიცი ადამიანები, რომლებიც მსგავს ბინაში მეტს იხდიან.

ჩემი ასაკის ახალგაზრდებს არ შეუძლიათ მაღალი ქირის გადახდა.

მისი ასაკის ახალგაზრდები, როგორც წესი, ბევრს ხმაურობენ და ბინას ცუდად უვლიან.

ქირა დაბალი უნდა იყოს, რადგან უბანი არ ვარგა.

სახლის მეპატრონეებმა უნდა გაზარდონ ქირა, რათა უბანი გაუმჯობესდეს.

მე მშვენიერი მღვმური ვარ, არც  
ძალღები მყავს და არც კატები.

მისი მუსიკალური აპარატურა  
მაგიუებს.

ყოველთვის ვიხდი ქირას, როცა  
კი მეპატრონე მთხოვს.

არასოდეს იხდის ქირას, ვიდრე  
არ მოვთხოვ.

ძალიან ცივი ქალია; არასოდეს  
მეკითხება, როგორ მიმდის საქმეები.

მე ძალიან შეგნებული ადამიანი  
ვარ და არ ვერევი მღვმურის პირად  
ცხოვრებაში.

მეორე მხარის თვალსაზრისის გაგება სულაც არ ნიშნავს მასზე დათანხმებას. მართალია, მეორე მხარის აზროვნების უკეთ გაგებამ, შესაძლოა, თქვენი საკუთარი შეხედულებები სიტუაციაზე რამდენადმე შეგაცვლევინოთ, მაგრამ ეს მეორე მხარის შეხედულებების გაგების გამო განცდილი ზარალი კი არაა, პირიქით, ამ გზით მიღებული მოგებაა. ეს საშუალებას გაძლევთ შეამციროთ «კონფლიქტის ზონა» და დაიკმაყოფილოთ თქვენი ახლებურად განათლებული ეგოიზმი.

**ნუ ბამოიტანთ დასკვნებს მათი ზრახვების შესახებ თქვენი შიშის საფუძველზე.** ხშირად, ადამიანები მიიჩნევენ, რომ მეორე მხარე სწორედ იმის გაკეთებას ღამობს, რისაც მათ ეშინიათ. განვიხილოთ პუბლიკაცია *ნიუ-იორკ ტაიმსიდან*: «მათ ერთმანეთი ბარში გაიცნეს. მან ქალს მანქანით სახლში მიყვანა შესთავაზა. უცნობი ქუჩებით ატარა; უთხრა, რომ ეს უფრო მოკლე გზა იყო. სახლში ისე სწრაფად მიიყვანა, რომ ქალმა ათსაათიან ახალ ამბებს მიუსწრო» რატომ არის დაბოლოება ასეთი მოულოდნელი? იმიტომ, რომ დასკვნა ჩვენი შიშის საფუძველზე გავაკეთეთ.

ძალიან ადვილია ჩვევად გაიხადო სხვების ნათქვამისა თუ საქციელისთვის ყველაზე უარესი ინტერპრეტაციის მოძებნა. ხშირად, უარყოფითი ინტერპრეტაცია ბუნებრივად გამომდინარეობს რეალობის უკვე არსებული აღქმიდან. უფრო მეტიც, ეს ყველაზე «უსაფრთხო» სვლად გამოიყურება და თანაც, მშვენივრად უზენებს გარშემო მყოფთ, თუ როგორი უღირსია სინამდვილეში მეორე მხარე. მაგრამ მეორე მხარის ნებისმიერი ქმედებისა თუ ნათქვამის ყველაზე მუქ ფერებში დანახვას შედეგად ის მოაქვს, რომ მხარეები ეწინააღმდეგებიან შეთანხმების მიღწევის მიზნით გამოთქმულ ახალ იდეებს და უგულბელყოფენ ან უარყოფენ პოზიციებში მომხდარ მცირე ცვლილებებს.

**ნუ დაადანაშაულებთ მეორე მხარეს თქვენს პრობლემაში.** ცდუნება, საკუთარი პრობლემისთვის პასუხისმგებლობა მეორე მხარეს დააკისროთ, საკმაოდ ძლიერია. «თქვენი კომპანიის ნდობა არაფრით არ შეიძლება. ყოველთვის, როცა ჩვენს გენერატორს თქვენ ემსახურებით, რემონტს წესიერად არ აკეთებთ, და გენერატორი ისევ ფუჭდება.» მბრალმდებლის პოზაში დადგომა ძალიან ადვილია, განსაკუთრებით კი, ისეთ შემთხვევებში, როდესაც ზუსტად იცით, რომ მეორე მხარე დამნაშავეა. მაგრამ მაშინაც კი, როდესაც მეორე მხარის დადანაშაულებისთვის სრული საფუძველი გაქვთ, ასეთ ქცევას

სასურველი შედეგი არ მოაქვს. თავდასხმის საპასუხოდ მეორე მხარე თავის დაცვას იწყებს და ეწინააღმდეგება ყველაფერს, რასაც კი ეუბნებით. ისინი არ გისმენენ და ხშირად თვითონ გადმოდიან შეტევაზე. მეორე მხარისთვის ბრალის დაკისრება ადამიანებისა და პრობლემის გადაჯაჭვას იწვევს.

როდესაც პრობლემაზე საუბრობთ, შეეცადეთ გამიჯნოთ სიმპტომები და ადამიანები, რომელთაც ესაუბრებით. «ჩვენი გენერატორი, რომელსაც თქვენ ემსახურებით, ისევ გაფუჭდა. ეს ამ თვეში უკვე მესამე ავარიაა. პირველად გენერატორი მწყობრიდან ერთი კვირით გამოვიდა. ჩვენს ქარხანას მოქმედი გენერატორი სჭირდება. ხომ ვერ გვირჩევთ, როგორ შევამციროთ ავარიების რისკი. იქნებ მომსახურე კომპანია შეეცვალოთ, მწარმოებელს მივმართოთ, ან სხვა რამ მოვიმოქმედოთ?»

**ისაუბრეთ ერთმანეთის აღქმებზე.** განსხვავებული აღქმებისათვის თავის გართმევის ერთ-ერთი გზა მათი ნათლად ჩამოყალიბება და მეორე მხარესთან მათზე ღია საუბარია. თუ ამ საუბრისას გულწრფელი და პატიოსანი იქნებით და ერთმანეთს არ დაადანაშაულებთ, შესაძლოა, თქვენც და მეორე მხარეც ნათლად დაინახოთ, რომ ერთმანეთის ნათქვამს სერიოზულად უნდა მოეკიდოთ.

ხშირად, მოლაპარაკების დროს "უმნიშვნელოდ" აღიქმება მეორე მხარის ის ინტერესები, რომლებიც შეთანხმების მიღწევას ხელს არ უშლის. სინამდვილეში კი, იმის ხმამაღლა და დამაჯერებლად თქმა, რისი გაგონებაც მეორე მხარეს სურს, თქვენი, როგორც მომლაპარაკებლის, ერთ-ერთ ყველაზე უფრო «მომგებიან» ქმედებად შეიძლება იქცეს.

განვიხილოთ მოლაპარაკებები ტექნოლოგიების გადაცემის საკითხზე, რომელიც საზღვაო კანონისადმი მიძღვნილ კონფერენციაზე წამოიჭრა. 1974-1981 წლებში ნიუ-იორკსა და ჟენევაში მსოფლიოს დაახლოებით 150 ქვეყნის წარმომადგენლის მონაწილეობით მიმდინარეობდა მუშაობა წესებზე, რომელთაც ოკეანის გამოყენება უნდა მოეწესრიგებინა - თევზის რეწვის უფლებებიდან დაწყებული, და ზღვის ფსკერზე მანგანუმის მოპოვებით დამთავრებული. მოლაპარაკებების მსვლელობისას განვითარებადი ქვეყნების წარმომადგენლებმა განსაკუთრებული ინტერესი გამოხატეს ტექნოლოგიების გაცვლის საკითხის მიმართ. მათ სურდათ შეეძინათ ინდუსტრიალიზებული ქვეყნებისგან მოწინავე ტექნოლოგიები და აღჭურვილობა ზღვის ფსკერზე წიაღისეულის მოსაპოვებლად.

შეერთებულმა შტატებმა და სხვა განვითარებულმა ქვეყნებმა ამ სურვილის დაკმაყოფილება მარტივ საქმედ მიიჩნიეს - და ამიტომაც, ტექნოლოგიების გადაცემის საკითხი უმნიშვნელოდ ჩათვალეს. რაღაც აზრით ეს საკითხი მათთვის ნამდვილად უმნიშვნელო იყო, მაგრამ მათ დიდი შეცდომა დაუშვეს, როდესაც ამ საკითხს ისე მიუდგნენ, როგორც უმნიშვნელოს. საკმარისი დრო რომ დაეთმოთ ტექნოლოგიების გადაცემის საკითხის პრაქტიკული პროცედურების შემუშავებისთვის, ისინი თავის წინადადებას ბევრად უფრო დამაჯერებელს და მიმზიდველს გახდიდნენ განვითარებადი ქვეყნებისთვის. ამ საკითხის იგნორირებით და უმნიშვნელობის მიზეზით მისი განხილვის გადავადებით, ინდუსტრიალიზებულმა სახელმწიფოებმა ხელიდან გაუშვეს შესაძლებლობა (რომელიც მათ პრაქტიკულად არაფერი არ დაუჯდებოდათ), დახმარებოდნენ განვითარებადი ქვეყნებს შთამბეჭდავი შედეგის მიღწევაში, რაც ამ უკანასკნელთ სერიოზულ სტიმულს შეუქმნიდა სხვა საკითხებზე შეთანხმების მისაღწევად.

**მეხუთე საუბარები, იმოქმედოთ მათი აღქმების საპირისპიროდ.** შესაძლოა, მათი აღქმების შეცვლის საუკეთესო საშუალება მათთვის ისეთი მესიჯის გაგზავნა იყოს, როგორსაც არ ელოდებიან. 1977 წლის ნოემბერში პრეზიდენტ სადათის ვიზიტი იერუსალიმში სწორედ ამგვარი ქცევის

შესანიშნავი მაგალითია. ისრაელელები სადათსა და ეგვიპტეს მტრად აღიქვამდნენ; მათი გაგებით, ეს იყო ადამიანი და ქვეყანა, რომელიც ოთხი წლით ადრე მოულოდნელად თავს დაესხათ. ამ აღქმის შესაცვლელად და ისრაელელების დასარწმუნებლად, რომ მასაც მშვიდობა ეწადა, სადათი თავისი მტრების დედაქალაქში ჩაფრინდა - სადავო დედაქალაქში, რომელსაც ისრაელის უახლოესი მეგობარი, ამერიკის შეერთებული შტატებიც კი არ აღიარებდა. ნაცვლად იმისა, რომ მტერივით მოქცეულიყო, სადათი მოკავშირესავით მოიქცა. ეს მნიშვნელოვანი სვლა რომ არა, სამშვიდობო პაქტი ეგვიპტესა და ისრაელს შორის, ალბათ, ვერ დაიდებოდა.

**პროცესში ჩართვის ბოლო დაინტერესებულ მხარე მხარე შედეგის მიღწევაში.** თუ მეორე მხარე არ არის ჩართული პროცესში, საეჭვოა, რომ მან ამ პროცესის შედეგი მოიწონოს. ეს ცხადზე უცხადესია. თუ წინასწარი ხანგძრლივი გამოძიების შემდეგ სახელმწიფო სადაზღვევო კომისიის თავმჯდომარეს საბრძოლველად გამზადებული გამოცხადეთ, სულაც არ არის გასაკვირი, რომ იგი თქვენს ქცევას მუქარად აღიქვამს და ეწინააღმდეგება თქვენს დასკვნებს. თუ თქვენ არ ეკითხებით თქვენს თანამშრომელს, სურს თუ არა საპასუხისმგებლო დავალებების შესრულება, ნუ გაგიკვირდებათ, თუ იგი ამის გამო უკმაყოფილებას გამოთქვამს. თუ გსურთ, რომ მეორე მხარემ მისთვის არც თუ ისე სასურველი დასკვნა მიიღოს, ჩართეთ იგი ამ დასკვნის მიღწევის პროცესში.

ეს სწორედაც რომ ის არის, რასაც ადამიანები ჩვეულებრივ თავს არიდებენ. როდესაც რთულ საკითხზე მუშაობთ, ყველაზე პრობლემატურ ნაწილს ინსტინქტურად ბოლოსთვის იტოვებთ. "მოდით, ვიდრე კომისიის თავმჯდომარესთან მივიდოდეთ, ყველაფერი კარგად მოვიფიქროთ". არადა, კომისიის თავმჯდომარე ბევრად უფრო იოლად დათანხმდება შესწორებებზე, თუ იგი მათი მომზადების პროცესში იყო ჩართული. ასეთ შემთხვევაში ეს შესწორებები უბრალოდ კიდევ ერთი პატარა ნაბიჯი იქნება დოკუმენტზე მუშაობის ხანგძრლივ პროცესში, რომლის შედეგადაც თავმჯდომარის მიერ წარმოდგენილი დადგენილება შეიქმნა, და არა დასრულებული პროდუქტის ვიდაცის მიერ დამახინჯების მცდელობა.

თავის დროზე სამხრეთ აფრიკაში თეთრკანიანი მოდერატორები შეეცადნენ გაეუქმებინათ დისკრიმინაციული კანონები. ისინი იკრიბებოდნენ მხოლოდ თეთრკანიანებით დაკომპლექტებულ საპარლამენტო კომიტეტებში და განიხილავდნენ წამოყენებულ წინადადებებს. თუმცა, ცხადი იყო, რომ ყველაზე სრულყოფილი წინადადებებიც არ იქნებოდა საკმარისი პრობლემის გადასაწყვეტად, და არა იმდენად მათი შინაარსის გამო, არამედ იმის გამო, რომ ეს იქნებოდა პროდუქტი პროცესისა, რომელშიც შავკანიანები არ მონაწილეობდნენ. შავკანიანები ამას ასე გაიგებდნენ: "ჩვენ, თქვენზე ზემოთ მდგომი თეთრები ვაპირებთ მოვიფიქროთ, თუ როგორ უნდა მოგვარდეს თქვენი პრობლემები." ეს ისევ და ისევ "თეთრი კაცის ტვირთად" იქცეოდა, ანუ პრობლემად, რომელიც ყველა სხვა პრობლემაზე ადრე საჭიროებდა გადაჭრას.

მაშინაც კი, როდესაც შეთანხმების პირობები ხელსაყრელი ჩანს, მეორე მხარის წარმომადგენლებმა ეს პირობები შეიძლება უბრალოდ იმის გამო უარყონ, რომ შეთანხმების შემუშავების პროცესში არმონაწილეობამ მათ რაღაც ეჭვები აღუძრა. შეთანხმება ბევრად უფრო ადვილი მისაღწევია, როცა ორივე მხარე "იდევბის მესაკუთრედ" გრძნობს თავს. მოლაპარაკების მთელი პროცესი ბევრად უფრო მდგრადი და ეფექტიანია, როცა მხარეები პრობლემის გადაწყვეტის შემუშავების ყოველ ეტაპზე რაიმე ფორმით ადასტურებენ თავის თანხმობას. მოლაპარაკებლის მიერ ნებისმიერი პირობის კრიტიკა, ამ პირობის შესაბამისი ცვლილება, ყოველი დათმობა – შესამუშავებელ წინადადებაზე

დატოვებული მისი პირადი კვალია. შედეგად, ყალიბდება წინადადება, რომელიც ორივე მხარის მონაწილეობის კვალს ატარებს. ეს კი, ორივე მხარეს საფუძველს აძლევს ის თავისად მიიჩნიოს.

რაც უფრო ადრე ჩართავთ მეორე მხარეს პროცესში, მით უკეთესი. ჰკითხეთ რჩევა. ყოველთვის, როცა კი ამის შესაძლებლობა მოგეცემათ, შეუქმეთ და დაუფასეთ აზრები. ეს მათ პირად დაინტერესებას გაუჩენს, რომ ეს აზრები სხვებთან საუბარში დაიცვან. არც ისე ადვილია ცდუნებას გაუმკლავდეთ და თვითონ არ მიიწეროთ წარმატება, მაგრამ გვერდშუნეთ, თავშეკავება ერთი ათად დაგიფასდებათ. შინაარსობრივ ასპექტს თუ არ ჩავთვლით, პროცესში მონაწილეობა, ალბათ, ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორია ნებისმიერი მომლაპარაკებლისთვის იმის გადასაწყვეტად, მიიღოს თუ არა შეთავაზებული წინადადება. რაღაც აზრით, პროდუქტს თავად პროცესი წარმოადგენს.

**სახის შენარჩუნება: შეიცავთ თქვენს მიერ შეთავაზებული წინადადებათ და ღირებულებებს შეუფარდოთ.** ინგლისურ ენაში გამოთქმას "სახის შენარჩუნება" დამაკინებელი ელფერი დაჰკრავს. ადამიანები ამბობენ: "ჩვენ ამას იმიტომ ვაკეთებთ, რომ მათ სახის შენარჩუნება შეძლონ." იგულისხმება, რომ ცოტა არ იყოს ვთვალთმაქცობთ, რათა ვიღაცამ უხერხულად არ იგრძნოს თავი. გამონათქვამის ტონი აშკარად დამცინავია.

სახის შენარჩუნების როლისა და მნიშვნელობის ამგვარი გაგება პრინციპულად არასწორია. სახის შენარჩუნება ასახავს ადამიანის მოთხოვნილებას შეუფარდოს მოლაპარაკების ან შეთანხმების დროს დაკავებული პოზიცია თავის პრინციპებს და თავის ადრეულ გამონათქვამებსა და ქმედებებს.

მსგავსი რამ ხდება სასამართლო პროცესზეც. როდესაც მოსამართლე წერს დასკვნას სასამართლო გადაწყვეტილების შესახებ, იგი ცდილობს "სახე შეუნარჩუნოს" არა მხოლოდ საკუთარ თავს ან სასამართლო სისტემას, არამედ მხარეებსაც. იმის ნაცვლად, რომ უბრალოდ გამოუცხადოს ერთ მხარეს, "თქვენ მოიგეთ" და მეორეს - "თქვენ წააგეთ", იგი განმარტავს, თუ როგორ შეესაბამება მისი გადაწყვეტილება პრინციპებს, კანონს და პრეცედენტს. მას სურს დაანახოს მხარეებს, რომ ის გარკვეული წესების მიხედვით მოქმედებს. ამ მხრივ მომლაპარაკებელი არაფრით არ განსხვავდება მოსამართლისგან.

ხშირად, მოლაპარაკების დროს, ადამიანები უარყოფენ შემოთავაზებულ წინადადებას არა იმიტომ, რომ ის მათთვის პრინციპულად მიუღებელია, არამედ იმიტომ, რომ არ სურთ ვინმეს აფიქრებინონ, რომ მეორე მხარის ნებას დაყენენ. თუ მოხერხდება საკითხის არსის იმგვარად ჩამოყალიბება და გააზრება, რომ შედეგი სამართლიანად გამოიყურებოდეს, მეორე მხარე მის მიღებაზე უარს აღარ იტყვის. ერთ-ერთი ქალაქის მერი ქალაქსა და მის ლათინო-ამერიკულ მოსახლეობას შორის მუნიციპალური სამუშაო ადგილების შესახებ შეთანხმებული პირობების მიღებაზე მანამდე ამბობდა უარს, სანამ შეთანხმება არ გაუქმდა და მერს საშუალება არ მიეცა იგივე პირობები თავისი სახელით წარედგინა და საარჩევნო კამპანიის ნაწილად გამოეცხადებინა.

სახის შენარჩუნება გულისხმობს შეთანხმების შეფარდებას მომლაპარაკებელთა პრინციპებთან და საკუთარ თავზე წარმოდგენასთან. მისი მნიშვნელობა ჯეროვნად უნდა შეფასდეს.

## **ეპოციები**

მოლაპარაკებისას, განსაკუთრებით კი, მწვავე დავისას, უფრო მნიშვნელოვანი შეიძლება გრძნობები იყოს, ვიდრე საუბარი. მხარეები შეიძლება

უფრო მეტად ბრძოლისთვის იყვნენ განწყობილნი, ვიდრე საერთო პრობლემაზე ერთობლივი მუშაობისთვის. ხშირად ადამიანები მოლაპარაკებებზე იმ აზრით მიდიან, რომ დასაკარგი ძალიან ბევრი აქვთ და საფრთხე ემუქრებათ. ემოციები ერთ მხარეს ბადებს ემოციებს მეორე მხარეს. შიშმა შეიძლება ბრაზი წარმოშვას, ხოლო ბრაზმა – შიში. შესაძლოა, ემოციების გამო მოლაპარაკება ძალიან სწრაფად ჩიხში მოექცეს, ან სულაც ჩაიშალოს.

**პირველ რიგში გაიკვირეთ ემოციებში, თქვენსაში და მეორე მხარის.** დაუკვირდით საკუთარ თავს მოლაპარაკების დროს. ნერვიულობთ? კუჭი გაწუხებთ? გაბრაზებული ხართ მეორე მხარეზე? მოუსმინეთ მეორე მხარეს, და შეეცადეთ გაერკვეთ მათ ემოციებში. იქნებ ჩაიწეროთ კიდევ, რას განიცდით (შიშს, წუხილს, ბრაზს), და რას გსურთ, რომ განიცდიდეთ (საკუთარი თავის რწმენას და სიმშვიდეს). იგივე გააკეთეთ მეორე მხარისთვისაც.

როცა საქმე გაქვთ მომლაპარაკებლებთან, რომლებიც თავიანთ ორგანიზაციებს წარმოადგენენ, ძალიან ადვილია მათ ისე მოეპყროთ, როგორც უემოციო რუპორებს. უნდა გახსოვდეთ, რომ მათაც, ზუსტად ისევე როგორც თქვენ, გააჩნიათ პირადი გრძნობები, შიში, იმედები და ოცნებები. შეიძლება სასწორზე მათი კარიერა იდოს. შეიძლება ზოგიერთ საკითხს ისინი განსაკუთრებით მტკივნეულად აღიქვამდნენ, ზოგიერთი თემა კი, მათი სიამაყის საგანს წარმოადგენდეს. ემოციებთან დაკავშირებული პრობლემები მხოლოდ მომლაპარაკებლებს როდი ახასიათებთ. გრძნობები მათაც აქვთ, ვისაც ეს ადამიანები მოლაპარაკებებზე წარმოადგენენ. შესაძლოა, მომლაპარაკებელთა უკან მდგომ ადამიანებს სიტუაციის კიდევ უფრო გამარტივებული და კონფორტაციული ხედვა ჰქონდეთ.

ჰკითხეთ საკუთარ თავს, თუ რა იწვევს ამა თუ იმ ემოციას. რატომ ბრაზობთ? რატომ ბრაზობენ ისინი? ძველი წყენისთვის ხომ არ ცდილობენ იძიონ შური? ერთ საკითხთან დაკავშირებული ემოციები სხვა თემებსაც ხომ არ ედება? მომლაპარაკებელთა პირადი პრობლემები ხომ არ ერევა საქმეში? ახლო აღმოსავლეთის მოლაპარაკებებში მონაწილე ისრაელელებსაც და პალესტინელებსაც მიაჩნიათ, რომ მათ, როგორც ხალხებს, განადგურება ემუქრებათ. მხარეებს იმდენად მძაფრი ემოციური დამოკიდებულება ჩამოუყალიბდათ ერთმანეთის მიმართ, რომ ამჟამად ყველაზე კონკრეტული და პრაქტიკული საკითხებიც კი ამ ემოციებით არის დატვირთული – ისეთები, მაგალითად, როგორიცაა დასავლეთ სანაპიროზე წყლის განაწილება. შედეგად, ამ საკითხის განხილვა და გადაწყვეტა პრაქტიკულად შეუძლებელი ხდება. იმის გამო, რომ მთლიანობაში ორივე ხალხს მიაჩნია, რომ სასწორზე მათი სიკვდილ-სიცოცხლის საკითხი დევს, ყველა დანარჩენ საკითხსაც ისინი ამ თვალთახედვით განიხილავენ.

**ღიად ისაუბრეთ ემოციებზე და აღიარეთ მათი საფუძვლიანობა.** ესაუბრეთ მეორე მხარეს მათ ემოციებზე. ისაუბრეთ თქვენს ემოციებზეც. არაფერი არ დაშავდება, თუ იტყვით: "იცით, ჩვენი მხარის წარმომადგენლები ფიქრობენ, რომ მათ უსამართლოდ მოექცნენ და ძალიან განიცდიან ამას. ვშიშობთ, რომ შეთანხმება, კიდევ რომ მიიღწეოს, არ განხორციელდება. გვაქვს ამის საფუძველი თუ არა, ჩვენ ეს მაინც გვაწუხებს. პირადად მე მიმაჩნია, რომ ჩვენ შეიძლება ვცდებოდეთ კიდევ, ამის შიში რომ გვაქვს, მაგრამ სხვები მაინც ამ აზრზე დგანან. თქვენ მხარესაც იგივე აწუხებს?" თქვენს საკუთარ ან სხვის გრძნობებზე ღიად საუბარი არა მხოლოდ ხაზს გაუსვამს პრობლემის მნიშვნელობას, არამედ ნაკლებ რეაქტიულს და უფრო "პრო-აქტიურს" გახდის მოლაპარაკების პროცესს. შეკავებული ემოციებისგან გათავისუფლებულ ადამიანებს პრობლემაზე მუშაობის მეტი სურვილი გაუჩნდებათ.

**მიუცით მეორე მხარეს საშუალება დაიცალოს ემოციებისაბან.** ადამიანთა ბრაზთან, გაწბილებასთან და სხვა უარყოფით ემოციებთან გამკლავების ერთ-ერთი საუკეთესო გზა ის გახლავთ, რომ დაეხმაროთ მათ ამ გრძნობებისგან გათავისუფლებაში. საკუთარ წყენაზე უბრალო ლაპარაკსაც კი ადამიანებისთვის ფსიქოლოგიური შეება მოაქვს. თუ სახლში დაბრუნებულს, გასურთ მოუყვეთ თქვენს მეუღლეს, რა უსიამოვნება შეგემთხვათ სამსახურში, ალბათ, ბევრად უარესად იგრძნობთ თავს, თუ იგი გეტყვით: "ძალიან გთხოვ, ნურაფერს ნუ მომიყვები; მესმის, რომ მძიმე დღე გქონდა. მოდი, ნუ ვილაპარაკებთ ამაზე." იგივე ხდება მოლაპარაკებების დროსაც. ემოციებისგან დაცვამ შეიძლება მოგვიანებით რაციონალური საუბარი გააადვილოს. უფრო მეტიც, თუ მოლაპარაკების მონაწილე განრისხებულ სიტყვას წარმოთქვამს და ამით აჩვენებს თავის მხარეს, რომ დათმობას არ აპირებს, მათ შეიძლება მეტი თავისუფლება მისცენ მოლაპარაკების საწარმოებლად. გარდა ამისა, შეთანხმების დადების შემთხვევაში "მაგარი კაცის" რეპუტაცია მას შესაძლო კრიტიკისგანაც დაიცავს.

ასე რომ, მეორე მხარის პოლემიკური გამოსვლების შეწყვეტის ან მოლაპარაკების მიტოვების ნაცვლად სჯობს თავი შეიკავოთ, წყნარად იჯდეთ და მისცეთ მეორე მხარეს წყენისა და უკმაყოფილების გადმოფრქვევის საშუალება. როდესაც მოსაუბრეს მისივე მხარის სხვა წარმომადგენლებიც უსმენენ, ასეთი ემოციური განმუხტვა მათაც ეხმარება გულის მოხებაში. ასეთ სიტუაციებში მეორე მხარესთან ურთიერთობის საუკეთესო სტრატეგია, ალბათ, ის არის, რომ წყნარად მოუსმინოთ, არ უპასუხოთ თავდასხმებს და პერიოდულად, ვიდრე ისინი თავის სათქმელს ბოლომდე არ იტყვიან, საუბრის გაგრძელება სთხოვოთ. ამით თქვენ რამდენადმე შეარბილებთ მტკივნეულ საკითხს, დაეხმარებით მოსაუბრეს ბოლომდე გამოთქვას სათქმელი და მინიმუმადე დაიყვანთ განმეორებითი აფეთქებების რისკს.

**ნუ მოახდენთ რეაბილიტაციას ემოციურ აფეთქებაზე.** ემოციების გამოთავისუფლება შეიძლება სარისკო აღმოჩნდეს, თუ მას შედეგად საპასუხო ემოციური რეაგირება მოჰყვა. უკონტროლო ვითარებაში ეს შეიძლება სერიოზული შეტაკებით დამთავრდეს. 1950-იან წლებში ინტერპერსონალურ ურთიერთობათა კომიტეტი (ფოლადის მრეწველობაში მოქმედი შრომითი მენეჯმენტის ჯგუფი, რომელიც მიზნად ისახავდა კონფლიქტების ადრეულ სტადიაზე გამოვლენასა და მოგვარებას და ამ გზით შესაძლო გართულებების თავიდან აცილებას) ემოციების ზემოქმედების შეკავების ერთ საკმაოდ უჩვეულო და ქმედით ხერხს იყენებდა. კომიტეტის წევრებმა შემოიღეს წესი, რომლის თანახმადაც ერთ ჯერზე მხოლოდ ერთ ადამიანს შეეძლო გაბრაზება. ამ წესმა მოლაპარაკებების სხვა მონაწილეებს ლეგიტიმური საფუძველი გაუჩინა საიმისოდ, რომ მძაფრი რეაგირება არ მოეხდინათ ემოციურ აფეთქებაზე. უფრო იოლი გახდა ემოციებისგან დაცვაც, რადგან თვით ემოციურმა აფეთქებამაც უფრო ლეგიტიმური სახე მიიღო: "არა უშავს, ეხლა მისი ჯერია." ამ წესს კიდევ ის უპირატესობა აქვს, რომ იგი ადამიანებს საკუთარი ემოციების გაკონტროლებაში ეხმარება. წესის დარღვევა იმის მანიშნებელია, რომ თქვენ კარგავთ კონტროლს საკუთარ თავზე და შესაბამისად, ზიანს აყენებთ თქვენს იმიჯს.

**ბაგოიყენეთ სიგოლური ქმსტაბი.** ნებისმიერმა შეყვარებულმა იცის, რომ ჩხუბის დასრულების საუკეთესო საშუალება წითელი ვარდის მირთმევის უბრალო შესტია. როგორც წესი, მოლაპარაკების ერთ მხარეზე კონსტრუქციული ემოციური ეფექტის გამომწვევი ქმედება მეორე მხარეს პრაქტიკულად არაფერი არ უჯდება. თანაგრძნობის გამომხატველი ბარათი, სინანულის სიტყვა, სასაფლაოზე მისვლა, პატარა საჩუქარი შვილიშვილისთვის, ხელის ჩამორთმევა

და მოხვევა, ერთად სადილი – ყველაფერი ეს მინიმალურ დანახარჯებს მოითხოვს და ამავე დროს მტრული ემოციური განწყობის განეიტრალების ფასდაუდებელ შესაძლებლობებს იძლევა. ემოციების განვითარების კიდევ ერთი ქმედითი საშუალებაა ბოდიშის მოხდა, თუნდაც არ მიგანნდეთ, რომ პირადად ხართ პასუხისმგებელი კონკრეტულ ქმედებაზე ან ზიანის მომტან განზრახვაზე. ბოდიშის მოხდა, შესაძლოა, თქვენი, როგორც მომლაპარაკებლის მიერ გაკეთებული ყველაზე მცირეხარჯიანი და ამავე დროს ყველაზე მომგებიანი ინვესტიცია იყოს.

### კომუნიკაცია

კომუნიკაციის გარეშე მოლაპარაკება წარმოუდგენელია. მოლაპარაკება არის ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღწევის მიზნით წარმოებული ორმხრივი კომუნიკაციის პროცესი. კომუნიკაცია არასოდეს არ არის იოლი - მაშინაც კი, როდესაც ადამიანებს უამრავი საერთო ღირებულება და მსგავსი ცხოვრებისეული გამოცდილება აერთიანებთ. ცოლ-ქმარი, რომელიც ოცდაათი წელია ერთად ცხოვრობს, ყოველდღიურად რაიმე გაუგებრობას აწყდება. რაღაა გასაკვირი, რომ კომუნიკაცია ნორმალურად არ ხორციელდება ისეთ ადამიანებს შორის, რომლებიც ერთმანეთს კარგად არ იცნობენ და, შესაძლოა, მტრულად და ეჭვის თვალით უყურებენ ერთმანეთს. მზად იყავით იმისთვის, რომ თქვენს ნებისმიერ ნათქვამს მეორე მხარე თითქმის ყოველთვის სხვაგვარად გაიგებს.

კომუნიკაციაში სამ დიდ პრობლემას ვაწყდებით. პირველი, მხარეები შეიძლება საერთოდ არ ესაუბრობდნენ ერთმანეთს, ან ყოველ შემთხვევაში, არა ისე, რომ გასაგები გახადონ თავისი სათქმელი. ხშირად მხარეებს ხელი აქვთ ჩაქნეული ერთმანეთზე და აღარც ცდილობენ სერიოზული კომუნიკაცია აწარმოონ ერთმანეთთან. ისინი ძირითადად იმისთვის საუბრობენ, რომ მესამე მხარეზე ან იმ ადამიანებზე მოახდინონ შთაბეჭდილება, ვისაც მოლაპარაკებებზე წარმოადგენენ. იმის ნაცვლად, რომ ფეხი აუბან მეორე მხარის წარმომადგენელს და მასთან ერთად იარონ ურთიერთსასარგებლო შედეგისკენ, ისინი ცდილობენ ფეხი დაუდონ და წააქციონ იგი. იმის ნაცვლად, რომ დაარწმუნონ მეორე მხარე უფრო კონსტრუქციული ნაბიჯის გადადგმის აუცილებლობაში, ისინი ცდილობენ მაყურებელი თავის მხარეზე გადაიბირონ. როცა თითოეული მხარე «მაყურებელზე თამაშობს», მხარეებს შორის ეფექტიანი კომუნიკაცია შეუძლებელი ხდება.

მაშინაც კი, როცა პირდაპირ და გარკვევით ესაუბრებით მეორე მხარეს, მათ შეიძლება მაინც არ ესმოდეთ თქვენი. სწორედ ეს წარმოადგენს კომუნიკაციის მეორე პრობლემას. გაიხსენეთ, რა ხშირად არ აქცევენ ადამიანები საკმარის ყურადღებას თქვენს ნათქვამს. ალბათ, ასევე ხშირად თქვენ თვითონ გაგიჭირდებოდათ მათი ნათქვამის გამეორება. მოლაპარაკების დროს თქვენ შეიძლება იმდენად იყოს დაკავებული იმაზე ფიქრით, თუ როგორი იქნება თქვენი შემდეგი რეპლიკა, რა პასუხს გასცემთ ბოლო შენიშვნას და როგორ ჩამოაყალიბებთ თქვენს შემდგომ არგუმენტს, რომ სულ დაგავიწყდეთ მოუსმინოთ იმას, რასაც მეორე მხარე ახლა, ამ წუთას ამბობს. ან შეიძლება თქვენ უფრო ყურადღებით იმ ადამიანებს უსმენდეთ, ვისაც მოლაპარაკებებზე წარმოადგენთ, ვიდრე მეორე მხარეს. ბოლოს და ბოლოს, ეს ის ხალხია, ვისაც ანგარიში უნდა ჩააბაროთ მოლაპარაკების შედეგების გამო, და ვის დაკმაყოფილებასაც ცდილობთ. ამიტომაც, სულაც არ არის გასაკვირი, რომ მათ განსაკუთრებული ყურადღებით ეკიდებოდეთ. მაგრამ, თუ თქვენ არ გესმით, რას ამბობს მეორე მხარე, ეს იმას ნიშნავს, რომ კომუნიკაცია არ შედგა.

კომუნიკაციის მესამე პრობლემა გაუგებრობაა. მოსაუბრეები არასწორად იგებენ ერთმანეთის ნათქვამს. მაშინაც კი, როდესაც მოლაპარაკების მხარეები ერთსა და იმავე ოთახში იმყოფებიან, მათ შორის კომუნიკაცია ძლიერ ქარში კვამლის სიგნალების გაგზავნას მოგვაგონებს. როდესაც მხარეები სხვადასხვა ენაზე საუბრობენ, არასწორი ინტერპრეტაციის შანსი კიდევ უფრო იზრდება. ასე მაგალითად, სპარსულ ენაში სიტყვა "კომპრომისს", არა აქვს ის დადებითი მნიშვნელობა, რომელიც მას ინგლისურში გააჩნია ("შუალედური გადაწყვეტა, რომელიც ორივე მხარისთვის მისაღებია"). მას მხოლოდ უარყოფითი მნიშვნელობა აქვს, როგორც, მაგალითად, გამონათქვამში "ჩვენი ერთიანობის კომპრომეტირება მოხდა". ზუსტად ასევე, სიტყვა "მედიატორი" სპარსულად "მეტიჩარას" და "არამკითხეს", სხვის საქმეებში ჩარევის მოყვარულს ნიშნავს. 1980-იანი წლების დასაწყისში გაეროს გენერალური მდივანი ვალდჰაიმი ამერიკელი მძევლების განთავისუფლების ხელშეწყობის მიზნით ირანში ჩაფრინდა. ვალდჰაიმის მცდელობებს სერიოზული დაბრკოლებები შეექმნა მას შემდეგ, რაც ირანის სახელმწიფო რადიომ სპარსულ ენაზე გადმოსცა მის მიერ ჩამოსვლისას გაკეთებული განცხადება: "მე ჩამოვედი, როგორც *მედიატორი*, რათა *კომპრომისს* მივაღწიო."

გადაცემიდან ერთი საათის განმავლობაში მის მანქანას გაბრაზებული ირანელები ქვებს უშენდნენ.

როგორ უნდა გავუმკლავდეთ კომუნიკაციის ამ სამ პრობლემას?

**აქტიურად მოუსმინეთ მეორე მხარეს და დაადასტურეთ მათი ნათქვამი.** მოსმენის აუცილებლობაში ეჭვი არავის ეპარება, მაგრამ კარგი მოსმენა საკმაოდ რთული საქმეა, განსაკუთრებით კი, მოლაპარაკების სტრესის ფონზე. მოსმენა საშუალებას გაძლევთ გაერკვეთ მეორე მხარის აღქმებში, შეიგრძნოთ მათი ემოციები და გაიგოთ რის თქმას ცდილობენ. აქტიური მოსმენა დადებითად მოქმედებს არა მხოლოდ თქვენს მიერ გაგონილზე, არამედ მათ მიერ ნათქვამზეც. თუ თქვენ ყურადღებით მოუსმინთ მოსაუბრეს და დროდადრო შეაწყვეტინებთ სიტყვებით: "სწორედ გავიგე? თქვენ ამბობთ, რომ . . .", მეორე მხარე მიხვდება, რომ მათი საუბარი უბრალოდ დროის გაყვანა და რუტინული პროცედურა არ არის. მათ კმაყოფილებას ისიც მოუტანს, რომ მათ უსმენენ და მათ ნათქვამს იგებენ. როგორც ამბობენ, ყველაზე იაფად ღირებული დათმობა, რომელზეც მეორე მხარესთან ურთიერთობაში შეგიძლიათ წახვიდეთ, მათთვის იმის გაგებინებაა, რომ მათი ნათქვამი გესმით.

კარგი მოსმენის სტანდარტული ხერხები შემდეგში მდგომარეობს: მაქსიმალურად ყურადღებით მოისმინეთ მეორე მხარის ნათქვამი; სთხოვეთ, რაც შეიძლება ზუსტად და გარკვევით აგიხსნან, რას გულისხმობენ; თუ აზრი ბუნდოვანი ან გაუგებარია, სთხოვეთ, კიდევ ერთხელ გაიმეორონ. მოსმენის დროს მიზნად დაისახეთ არ იფიქროთ საპასუხო რეპლიკის ჩამოყალიბებაზე და ისინი ისეთებად დაინახოთ, როგორადაც თვითონ ხედავენ თავს. გაითავისეთ მათი აღქმები, მათი მოთხოვნები და მათი პრობლემები.

ბევრს კარგ ტაქტიკად მიაჩნია ის, რომ ნაკლები ყურადღება მიაქციოს მეორე მხარის არგუმენტებს და არ აღიაროს მეორე მხარის თვალსაზრისის ლეგიტიმურობა. ძლიერი მომლაპარაკებელი სწორედაც რომ ამის საპირისპიროდ იქცევა. თუ არ მიიღებთ იმას, რასაც მეორე მხარე ამბობს და არ უჩვენებთ, რომ გესმით მათი, ისინი იფიქრებენ, რომ მათი ნათქვამი უბრალოდ ვერ გაიგეთ. თუ ამის შემდეგ განსხვავებული თვალსაზრისის გამოთქმას შეეცდებით, ისინი გადაწყვეტენ, რომ თქვენ ისევ ვერ ხვდებით რას გულისხმობენ და თავისთვის იტყვიან: "მე მას ჩემი მოსაზრებები გაუუზიარე, მაგრამ ახლა ის სულ სხვა რამეს ამბობს, ეტყობა ვერ მიხვდა, რა ვუთხარი." შედეგად, თქვენი მოსაზრების მოსმენის ნაცვლად, ისინი იმაზე დაიწყებენ ფიქრს, თუ როგორ ჩამოაყალიბონ

თავიანთი არგუმენტი ისე, რომ ახლა მაინც გაგაგებინონ რამე. ამიტომაც, აჩვენეთ, რომ გესმით მათი. "მინდა დავრწმუნდე, რომ მესმის, რას ამბობთ. თქვენი თვალთახედვით სიტუაცია შენდევნაირად გამოიყურება . . . "

როდესაც მათ ნათქვამს იმეორებით, შეეცადეთ, მათი შეხედულებით დადებითი ფორმულირება მოუძებნოთ სათქმელს და თვალსაჩინო გახადოთ მათი არგუმენტების სიძლიერე. შეგიძლიათ მეორე მხარეს ასე მიმართოთ: "თქვენ საკმაოდ ძლიერი არგუმენტები გაქვთ. შევეცდები ავხსნა. ყველაზე დიდ შთაბეჭდილებას ჩემზე ის ახდენს, რომ... ." გაგება არ ნიშნავს დათანხმებას. შეიძლება მშვენივრად გესმოდეთ მეორე მხარის ნათქვამი და ამავე დროს აბსოლუტურად არ ეთანხმებოდეთ მას. მაგრამ, თუ თქვენ ვერ დაარწმუნებთ მეორე მხარეს, რომ გესმით, თუ როგორ ხედავენ ისინი სიტუაციას, შეიძლება თქვენი საკუთარი თვალსაზრისიც ვერ გააგებინოთ. მას შემდეგ, რაც სრულად წარმოადგენთ მათ არგუმენტებს, დაუბრუნდით იმ პრობლემებს, რომლებსაც მათ წინადადებაში ხედავთ. თუ თქვენ შეიძლებოთ მათზე უკეთ წარმოადგინოთ მათი არგუმენტები და შემდეგ მათი უსაფუძვლობა დაამტკიცოთ, თქვენ ამით მნიშვნელოვნად გაზრდით საკითხის არსზე კონსტრუქციული დიალოგის დაწყების შანსს და მინიმუმამდე დაიყვანთ იმის საშიშროებას, რომ მეორე მხარე თავისი ნათქვამის ვერგაგებაში დაგადანაშაულებთ.

**ილაპარაკეთ ისე, რომ თქვენი ნათქვამი გაიგონ.** ელაპარაკეთ მეორე მხარეს. ზოგჯერ გვავიწყდება, რომ მოლაპარაკება დებატები არ არის; და არც სასამართლო პროცესია. თქვენ არ ცდილობთ რომელიღაც მესამე მხარის დარწმუნებას. ადამიანი, რომლის დარწმუნებასაც ცდილობთ, თქვენს წინ ზის. თუ მოლაპარაკება აუცილებლად სასამართლო პროცესს გვინდა შევადაროთ, მაშინ სიტუაცია ყველაზე მეტად ორი მოსამართლის საუბარს წააგავს - საუბარს იმაზე, თუ როგორ უნდა გადაწყდეს სასამართლო დავა. შეეცადეთ ამ როლში წარმოადგინოთ თავი და მეორე მხარეს ისე მოექცეთ, როგორც თქვენს კოლეგა მოსამართლეს, ვისთან ერთადაც ერთიანი აზრის შემუშავებას ცდილობთ. ასეთ კონტექსტში აშკარად მიუღებლად და არადამაჯერებლად გამოიყურება მეორე მხარის დადანაშაულება, ლანძღვა და ხმის აწევა. ამის ნაცვლად სჯობს ღიად აღიაროთ, რომ მეორე მხარე სიტუაციას განსხვავებულად ხედავს და ეცადოთ ისე იმოქმედოთ, როგორც საერთო პრობლემის მქონე ადამიანებს შეეფერება.

იმისათვის, რომ შეამციროთ პრესის, გარშემო მყოფი ადამიანებისა და მესამე მხარის ხელისშემშლელი გავლენა, საჭიროა მეორე მხარესთან პირადი და კონფიდენციალური კავშირი დაამყაროთ. კომუნიკაციის გაუმჯობესება შეხვედრებში მონაწილე ადამიანთა რიცხვის შემცირებითაც შეიძლება. 1954 წელს ქალაქ ტრიესტის თაობაზე იუგოსლავიას, დიდ ბრიტანეთსა და აშშ-ს შორის გამართულ მოლაპარაკებებში პროგრესის მიღწევა მხოლოდ მაშინ გახდა შესაძლებელი, როცა მოლაპარაკების სამმა ძირითადმა მონაწილემ თავისი მრავარიცხოვანი დელეგაციები მიატოვა და კერძო სახლში არაფორმალურად დაიწყო შეხვედრა. ნამდვილად ღირს დაფიქრება იმაზე, რომ ვუდრო ვილსონის მოწოდება «ღიად მიღწეული ღია შეთანხმებები» შეეცვალოთ მოწოდებით «კერძოდ მიღწეული ღია შეთანხმებები». იმისდა მიუხედავად, თუ რამდენი ადამიანი მონაწილეობს მოლაპარაკებაში, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები, როგორც წესი, მაშინ მიიღება, როდესაც ოთახში ორზე მეტი ადამიანი არ ზის.

**ისაუბრეთ საკუთარ თავზე, და არა მათზე.** ხშირად მოლაპარაკების დროს თითოეული მხარე დაწვრილებით განიხილავს და გმობს მეორე მხარის ზრახვებსა და მოტივებს. არადა, უფრო დამაჯერებელია პრობლემის აღწერა არა მეორე მხარის ქმედებისა და ამ ქმედების მიზეზების თვალთახედვით, არამედ თქვენზე მისი ზემოქმედების თვალთახედვით: "მე ცუდ მდგომარეობაში

აღმოვჩინდი", და არა "თქვენ პირობა დაარღვიეთ." "ჩვენ დისკრიმინირებულად ვგრძნობთ თავს", და არა "თქვენ რასისტი ხართ." თუ თქვენ მათ შესახებ ისეთ განცხადებას გააკეთებთ, რომელიც მათი აზრით სიმართლეს არ შეესაბამება, ისინი თქვენ სიტყვებს ან უყურადღებოდ დატოვებენ, ან გაბრაზდებიან; ისინი თქვენს პრობლემაზე დაფიქრებას არ მოინდომებენ, მაგრამ მათ ძალიან გაუჭირდებათ საკამათო გახადონ თქვენი განცხადება იმის შესახებ, თუ რას გრძნობთ. ამ გზით თქვენ ზუსტად იმავე ინფორმაციას მიაწვდით, მაგრამ ამჯერად, საპასუხო თავდაცვითი რეაქციის პროვოცირების გარეშე - რეაქციისა, რომელიც ხელს შეუშლიდა მეორე მხარეს ამ ინფორმაციის ადეკვატურ აღქმაში.

**თავი შვიკავთი შვიზრო ლაპარაკისბან.** ზოგჯერ პრობლემა არასაკმარისი კომუნიკაცია კი არ არის, არამედ, პირიქით, მისი სიჭარბე. როცა მხარეები ბრაზობენ და უჭირთ ერთმანეთის გაგება, ზოგიერთი მოსაზრება სჯობს სულაც არ გამოთქვათ. არის შემთხვევები, როდესაც ღია საუბარი იმაზე, თუ რამდენად მოქნილია თქვენი პოზიცია კი არ აიოლებს, არამედ, პირიქით, ართულებს შეთანხმების მიღწევას. თუ თქვენ გამაგებინებთ, რომ 80,000 დოლარად გაყიდით სახლს მას შემდეგ, რაც მე ვთქვი, რომ 90,000 დოლარის გადამხდელი ვარ, შეიძლება მორიგება უფრო გაგვიჭირდეს, ვიდრე იმ შემთხვევაში, არაფერი რომ არ გეთქვათ. აქედან მორალი: ვიდრე მნიშვნელოვან განცხადებას გააკეთებდეთ, ზუსტად გაარკვიეთ, თუ რა ინფორმაციის მიწოდება ან გაგება გსურთ და რა მიზანს უნდა ემსახურებოდეს ეს ინფორმაცია.

### **ყველაზე უკეთეს შედეგს პრევენცია იძლევა**

უმეტეს შემთხვევებში აღქმის, ემოციისა და კომუნიკაციის პრობლემების მოგვარების ზემოაღწერილი ხერხების გამოყენება საკმაოდ კარგ შედეგს იძლევა. მაგრამ, ყველაფერს მაინც ის აჯობებს, რომ ადამიანთა პრობლემის მოგვარება მანამდე დაიწყეთ, ვიდრე ეს პრობლემა ადამიანთა პრობლემად იქცევა. ეს იმას ნიშნავს, რომ მეორე მხარესთან ისეთი პირადი და ორგანიზაციული ურთიერთობები უნდა ჩამოაყალიბოთ, რომ ადამიანები, როგორც ერთ, ისე მეორე მხარეს, მოლაპარაკების «დარტყმებისგან» დაცული აღმოჩნდნენ. ეს ასევე გულისხმობს მოლაპარაკების თამაშის ისე აგებას, რომ არსებითი პრობლემა გაიმიჯნოს ურთიერთობისგან, და ადამიანთა ეგო დაცული იყოს არსებითი ხასიათის დისკუსიებში ჩართვისგან.

**საკმაო საფუძვარე ურთიერთობები.** პირად ნაცნობობას მეორე მხარესთან მართლაც დიდი მნიშვნელობა აქვს. ბევრად უფრო იოლია, დემონური ზრახვები "მეორე მხარედ" წოდებულ უცნობ აბსტრაქციას მიაწეროთ, ვიდრე ადამიანს, რომელსაც პირადად იცნობთ. კლასელთან, კოლეგასთან, მეგობართან, თუნდაც მეგობრის მეგობართან ურთიერთობა საკმაოდ განსხვავდება უცნობთან ურთიერთობისგან. რაც უფრო სწრაფად აქცევთ უცხოს ნაცნობად, მით მეტია იმის ალბათობა, რომ მოლაპარაკება იოლად ჩაივლის. ასეთ დროს უფრო ადვილია იმის გაგება, თუ რას წარმოადგენს ესა თუ ის პიროვნება; არსებობს ნდობის საფუძველი, რომელსაც რთული მოლაპარაკების დროს დაეყრდნობით; არსებობს კომუნიკაციის მშვიდი, ნაცნობი წესები; უფრო იოლია დაძაბულობის განმუხტვა ხუმრობით, ან თემიდან არაფორმალური გადახვევით.

ამგვარი ურთიერთობების ჩამოყალიბებაზე მოლაპარაკების დაწყებამდე უნდა იზრუნოთ. გაიცანით მეორე მხარე და გაარკვიეთ, რა მოსწონთ და რა არ მოსწონთ. სცადეთ არაოფიციალურ გარემოში შეხვედეთ. შეეცადეთ შეხვედრას მოლაპარაკების დაწყებამდე ცოტა ხნით ადრე მიხვიდეთ და მეორე მხარეს მეგობრულად გაესაუბროთ. იგივე გააკეთეთ მოლაპარაკების დასრულების

შემდეგაც. ბენუამენ ფრანკლინის საყვარელი ხერხი იყო მოწინააღმდეგისგან რაიმე წიგნის თხოვნა. ნებისმიერი პიროვნება ამით ძალზედ კმაყოფილი რჩებოდა, რადგანაც სიამოვნებდა, რომ ფრანკლინი მისგან დავალებული იყო.

**დაუპირისპირდით პრობლემას, და არა ადამიანებს.** თუ მომლაპარაკებლები ერთმანეთში პიროვნულად დაპირისპირებულ მოწინააღმდეგეებს ხედავენ, მათი ურთიერთობის გამოიწვინა არსებითი პრობლემისაგან ძალიან რთული ხდება. ასეთ დროს ერთი მომლაპარაკებლის ნებისმიერი გამონათქვამი პრობლემის შესახებ ისე გამოიყურება, როგორც პირადად მეორე მომლაპარაკებლის მისამართით გამოთქმული რეპლიკა და ამ უკანასკნელის მიერაც სწორედ ასეთად აღიქმება. მხარეები თავს იცავენ, რეაქტიულ ტაქტიკას მიმართავენ და სრულ იგნორირებას უწევენ ერთმანეთის ლეგიტიმურ ინტერესებს.

მხარეებს შორის ურთიერთობის გააზრების ბევრად უფრო ეფექტიანი გზა ის გახლავთ, რომ მხარეები გვერდი-გვერდ მომუშავე პარტნიორებად წარმოიდგინოთ – პარტნიორებად, რომლებიც ერთობლივად ცდილობენ ურთიერთხელსაყრელი, სამართლიანი შეთანხმების შემუშავებას.

მსგავსად ქარიშხალს გადარჩენილი ორი მეზღვაურისა, რომელიც ნავს არის მინდობილი და საკვებისა და სხვა სახის რესურსების მწირ მარაგზე დავობს, შესაძლოა, თავიდან მომლაპარაკებლებიც ერთმანეთს მეტოქეებად აღიქვამდნენ. თითოეულს შეიძლება მიაჩნდეს, რომ მეორე მხარე მხოლოდ ხელს უშლის მიზნის მიღწევაში. მაგრამ, იმისთვის, რომ გადარჩნენ, მეზღვაურებმა ობიექტური პრობლემა ადამიანებისგან უნდა გამოიყვანონ. დასაწყისში მათ შეიძლება გაარკვიონ ერთმანეთის მოთხოვნილებები ჩრდილთან, მედიკამენტებთან, წყალთან და საკვებთან მიმართებაში. უფრო მეტიც, მათ, შესაძლოა, ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება საერთო პრობლემად წარმოიდგინონ (სხვა საერთო პრობლემების მსგავსად, როგორცაა მორიგეობა, წვიმის წყლის შეგროვება და ნავის ნაპირზე გაყვანა). თუ მეზღვაურები ერთმანეთს საერთო პრობლემის დასაძლევად მხარდამხარ მომუშავე ადამიანებად განიხილავენ, ისინი უკეთ შეძლებენ თავიანთი კონფლიქტური ინტერესების შერიგებას და საერთო ინტერესების დაკმაყოფილებას. იგივე ითქმის მომლაპარაკებლებზეც. როგორი რთულიც არ უნდა იყოს ჩვენი პირადი ურთიერთობები, თქვენც და მეც უფრო იოლად მივადწევთ ჩვენი ინტერესების მშვიდობიან შერიგებას, თუ ამ ამოცანას საერთო პრობლემად განვიხილავთ და ერთობლივად შევეცდებით მის გადაჭრას.

თუ გსურთ დაეხმაროთ მეორე მხარეს კონფრონტაციული ორიენტაციიდან „გვერდი-გვერდ“ ორიენტაციაზე გადასვლაში, სცადეთ ამ საკითხზე დიად ესაუბროთ. "მისმინეთ, ჩვენ ორივე იურისტები [დიპლომატები, ბიზნესმენები, ოჯახის წევრები და სხვ.] ვართ. თუ არ შევეცდებით თქვენი ინტერესების დაკმაყოფილებას, ალბათ, ძალიან გაგვიჭირდება ისეთი შეთანხმების მიღწევა, რომელიც ჩემს ინტერესებსაც დააკმაყოფილებს, და პირიქით. მოდით, ერთად ვიფიქროთ იმაზე, თუ როგორ დავიკმაყოფილოთ ჩვენი ერთობლივი ინტერესები". ან კიდევ, სცადეთ მიმდინარე მოლაპარაკებას ისე მიუდგეთ, როგორც ერთმანეთის გვერდი-გვერდ მუშაობის პროცესს, და თქვენი ქმედებით მათაც მოანდომეთ ამ პროცესში ჩართვა.

კარგი იქნება, თუ მაგიდის ერთ მხარეს დასხდებით და წინ დაიდებთ კონტრაქტს, რუკას, ცარიელ ქაღალდს ან რაიმე სხვა საგანს, რომელიც თქვენს პრობლემას ასახავს. სასურველია, რომ ამ დროისთვის უკვე შექმნილი გქონდეთ ურთიერთნდობის საფუძველი. მაგრამ, რაც არ უნდა მერყევი და არასაიმედო იყოს თქვენი ურთიერთობები, მაინც შეეცადეთ მოლაპარაკება ისე წარმართოთ, როგორც გვერდი-გვერდ მუშაობის პროცესი, როცა თქვენ და მეორე მხარე –

თქვენი განსხვავებული ინტერესებით, აღქმებით და ემოციური განწყობით – ერთობლივად ცდილობთ საერთო მიზნის მიღწევას.

ადამიანების გამიჯნვა პრობლემისაგან არ არის ერთჯერადი აქტი, რომელსაც ერთხელ ჩაატარებთ და დაივიწყებთ; ამ პრობლემაზე გამუდმებით უნდა იმუშავოთ. მთავარი ამ დროს ის არის, რომ ადამიანებში ცოცხალი არსებები დაინახოთ, ხოლო პრობლემაში - მისი არსი. თუ როგორ უნდა მოახერხოთ ეს, მომდევნო სამ თავში მოგიხსნებთ.

## მოახდინეთ კონცენტრირება ინტერესებზე, და არა პოზიციებზე

ბიბლიოთეკაში ორმა ადამიანმა წაიხსუბა. ერთს სურს, რომ ფანჯარა ღია იყოს, მეორე კი მოითხოვს, რომ ის დახურული იყოს. ისინი გაუთავებლად კამათობენ იმაზე, თუ როგორ უნდა გაადონ ფანჯარა: ოდნავ გამოაღონ, ნახევრად თუ საბოლოოდ. ვერაფრით ვერ ხერხდება ისეთი გადაწყვეტის მოძებნა, რომელიც ორივეს დააკმაყოფილებს.

შემოდის ბიბლიოთეკარი. ის ეკითხება პირველ მოკამათეს, თუ რისთვის სჭირდება ფანჯრის გაღება: “იმისთვის, რომ სუფთა ჰაერი შემოვიდეს.” ის ეკითხება მეორეს, თუ რისთვის სჭირდება ფანჯრის დახურვა: “ორპირ ქარზე რომ არ ვიჯდე.” ბიბლიოთეკარი გადის მეზობელ ოთახში და ბოლომდე ადებს ფანჯარას. ოთახში სუფთა ჰაერიც შემოდის, და ორპირი ქარიც არ ჩნდება.

**ბონივრული ბაღაყვებითი მისაღწევად შაჯერეთ ინტერესები, და არა პოზიციები.**

ეს ამბავი ტიპურია მრავალი მოლაპარაკებისთვის. იმის გამო, რომ მხარეები პრობლემას პოზიციების კონფლიქტად განიხილავენ, და იმის გამო, რომ მათი მიზანი რაიმე პოზიციაზე შეთანხმებაა, ისინი, ბუნებრივია, პოზიციებზე ფიქრობენ და საუბრობენ. შედეგად კი, ხშირად ჩიხში ექცევიან.

ბიბლიოთეკარი ვერ შეიმუშავებდა პრობლემის იმ გადაწყვეტას, რომელიც მხარეებს შესთავაზა, მას რომ მხოლოდ მოკამათეების გაცხადებულ პოზიციებზე ეფიქრა (ღია ფანჯარა – დახურული ფანჯარა). ამის ნაცვლად მან მათი ძირეული, გაუცხადებელი ინტერესები გაარკვია (სუფთა ჰაერი – ორპირი ქარის შიში). ამ განსხვავებას პოზიციებსა და ინტერესებს შორის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს.

**ინტერესები ბანსაზღვრავს პრობლემას.** მოლაპარაკებისას მთავარი პრობლემა კონფლიქტურ პოზიციებში კი არ მდგომარეობს, არამედ მხარეების დაპირისპირებულ მოთხოვნებებში, სურვილებში, საზრუნავსა და შიშში. მომლაპარაკებლებმა შეიძლება განაცხადონ:

„მე ვცდილობ შევაჩერებინო მას მშენებლობა ამ ტერიტორიაზე.“

ან “ჩვენ წინააღმდეგი ვართ. ის სახლისთვის 100,000 დოლარს ითხოვს. მე 95,000-ზე მეტს არ გადავიხდი.”

მაგრამ სიღრმისეულ დონეზე პრობლემა შემდეგში მდგომარეობს:

„მას ფულის გაკეთება უნდა, მე კი - სიმშვიდე და სიწყნარე.“

ან „მას სულ ცოტა 100,00 სჭირდება, რომ თავის ყოფილ ცოლს მოურიგდეს. მე ჩემს ოჯახს დავპირდი, რომ სახლში 95,000 დოლარზე მეტს არ გადავიხდი.“

ამგვარი სურვილები და საზრუნავი *ინტერესებს* წარმოადგენს. ინტერესები ადამიანებს მოტივაციას უქმნის; ინტერესები ჩუმი მამოძრავებელი ძალაა ხმაურიანი პოზიციების უკან. თქვენი პოზიცია ის არის, რაც გადაწყვეტივით. თქვენი ინტერესები ის არის, რამაც ეს გადაწყვეტილება მიგაღებინათ.

ეგვიპტე-ისრაელის სამშვიდობო ხელშეკრულება, რომლის “შავი” ვარიანტი 1978 წელს კემპ-დევიდში შემუშავდა, საუკეთესო ილუსტრაციაა იმისა, თუ რა დიდი მნიშვნელობა აქვს პოზიციების უკან “გადახედვას”. 1967 წლის ექვსდღიანი ომის შედეგად ისრაელმა სინაის ნახევარკუნძული დაიკავა.

როდესაც 1978 წელს სამშვიდობო შეთანხმების მიღწევის მიზნით ეგვიპტე და ისრაელი მოლაპარაკებათა მაგიდას მიუსხდნენ, მათი პოზიციები აბსოლუტურად შეუთავსებელი იყო. ისრაელი აცხადებდა, რომ სინაის ნაწილი მას უნდა დარჩენოდა, ეგვიპტე კი მოითხოვდა, რომ სინაის მთელი ტერიტორია მას დაბრუნებოდა. მომლაპარაკებლები გაუთავებლად ხაზავდნენ რუკებს და დაჰქონდათ მათზე ეგვიპტესა და ისრაელს შორის სინაის გამყოფი შესაძლო საზღვრები. მაგრამ, ასეთი კომპრომისი ეგვიპტისთვის აბსოლუტურად მიუღებელი იყო. ასევე მიუღებელი იყო ისრაელისთვის იმ მდგომარეობის აღდგენა, როგორშიც ის 1967 წლის ომამდე იმყოფებოდა.

ყურადღების გადატანამ პოზიციებიდან ინტერესებზე საშუალება მისცა მხარეებს გადაეჭრათ ეს პრობლემა. ისრაელის ინტერესს უსაფრთხოება წარმოადგენდა; მას არ სურდა მის საზღვარზე განლაგებული და საზღვრის გადმოკვეთისთვის გამზადებული ეგვიპტური ტანკების მუდმივი საფრთხის ქვეშ ყოფნა. ეგვიპტის ინტერესს სუვერენიტეტი წარმოადგენდა; სინაი ფარაონების დროიდან ეგვიპტის ნაწილი იყო. ბერძნების, რომაელების, თურქების, ფრანგებისა და ბრიტანელების საუკუნოვანი ბატონობის შემდეგ ეგვიპტემ როგორც იქნა სრული სუვერენიტეტი აღადგინა ამ ტერიტორიაზე და არ აპირებდა მის დათმობას კიდევ ერთი უცხოელი დამპყრობლისთვის.

ეგვიპტის პრეზიდენტი სადათი და ისრაელის პრემიერ-მინისტრი ბეგინი შეთანხმდნენ გეგმაზე, რომლის მიხედვითაც სინაი მთლიანად ეგვიპტის სუვერენიტეტს დაექვემდებარებოდა, ისრაელი კი, საკმაოდ დიდი ტერიტორიის დემილიტარიზაციის გზით უსაფრთხოების გარანტიას მიიღებდა. ეგვიპტის დროშა სინაის მთელ ტერიტორიაზე იფრიალებდა, მაგრამ ეგვიპტური ტანკები ისრაელის სიახლოვეს აღარ გამოჩნდებოდა.

ის, რომ ინტერესების შერიგება უფრო იოლია, ვიდრე პოზიციებისა, ორი მიზეზით აიხსნება. პირველი, ყოველი ინტერესის დაკმაყოფილება ჩვეულებრივ რამდენიმე სხვადასხვა პოზიციით შეიძლება. უბრალოდ, ადამიანები, როგორც წესი, ყველაზე თვალსაჩინო პოზიციას ირჩევენ – ისეთს, როგორიც, მაგალითად, ისრაელმა აირჩია, როცა განაცხადა, რომ სინაის ნაწილის შენარჩუნებას აპირებდა. თუ დაპირისპირებული პოზიციის უკან “მოტივატორი” ინტერესის დანახვას შეეცდებით, თქვენ შეიძლება სხვა, ალტერნატიული პოზიცია აღმოაჩინოთ, რომელიც არა მხოლოდ თქვენს, არამედ მეორე მხარის ინტერესებსაც დააკმაყოფილებს. სინაის შემთხვევაში ასეთ ალტერნატივად დემილიტარიზაცია იქცა.

ინტერესების შერიგება პოზიციებს შორის კომპრომისის ძიებაზე უკეთეს შედეგს იმის გამოც იძლევა, რომ დაპირისპირებული პოზიციების უკან კონფლიქტური ინტერესების გარდა ბევრი სხვა ინტერესიც იმალება.

**დაპირისპირებული პოზიციების უკან საერთო და შეთავსებადი ინტერესები იმალება.** იმ ფაქტმა, რომ მეორე მხარის პოზიციები ჩვენს პოზიციებს უპირისპირდება, შეიძლება გვაფიქრებინოს, რომ მათი ინტერესები ასევე უნდა უპირისპირდებოდეს ჩვენს ინტერესებს. თუ ჩვენ დაინტერესებული ვართ იმაში, რომ თავი დავიცვათ, მათ ჩვენზე თავდასხმა უნდა უნდოდეთ. თუ ჩვენ დაინტერესებული ვართ ქირის შემცირებაში, ისინი დაინტერესებული უნდა იყვნენ მის გაზრდაში. მაგრამ, ძირეული ინტერესების ყურადღებით შესწავლა გვიჩვენებს, რომ მხარეებს ბევრად უფრო მეტი საერთო ან შეთავსებადი ინტერესი აქვთ, ვიდრე დაპირისპირებული.

განვიხილოთ, მაგალითად, რა საერთო ინტერესები შეიძლება ჰქონდეთ ბინის პოტენციურ დამქირავებელსა და სახლის მკაპრონეს:

1. ორივე დაინტერესებულია სტაბილობაში. სახლის მეპატრონეს სჭირდება სტაბილური დამქირავებელი; დამქირავებელს სჭირდება მუდმივი მისამართი.
2. ორივე დაინტერესებულია, რომ ბინა კარგად იყოს მოვლილი. დამქირავებელი ამ ბინაში ცხოვრებას აპირებს; მეპატრონეს სურს გაზარდოს ბინის ღირებულება და შენობის რეპუტაცია.
3. ორივე დაინტერესებულია კეთილ ურთიერთობებში. მეპატრონეს სჭირდება დამქირავებელი, რომელიც დროულად გადაიხდის ქირას; დამქირავებელს სჭირდება ყურადღებიანი მეპატრონე, რომელიც დროულად ჩაატარებს აუცილებელ სარემონტო სამუშაოებს.

მათ ისეთი ინტერესებიც ექნებათ, რომლებიც არ არის დაპირისპირებული, მაგრამ, განსხვავებულია. მაგალითად:

1. დამქირავებელს შეიძლება არ სურდეს შეხება ჰქონდეს ახალ საღებავთან, რადგან ის საღებავის მიმართ ალერგიულია. მეპატრონეს არ ენდომება გადაიხადოს ფული ყველა სხვა ბინის გადაღებვაში.
2. მეპატრონეს შეიძლება სურდეს უსაფრთხოდ იგრძნოს თავი; ის შეიძლება დაინტერესებული იყოს იმაში, რომ დამქირავებელმა პირველი თვის ქირა სვალამდე გადაიხადოს. დამქირავებლისთვის, რომელმაც იცის რომ ბინა კარგია, შეიძლება არანაირი მნიშვნელობა არ ჰქონდეს იმას, თუ როდის გადაიხდის ფულს, ხვალ თუ მოგვიანებით.

ამ საერთო და განსხვავებული ინტერესების ფონზე ქირის შემცირებისა და გაზრდის დაპირისპირებული ინტერესები უფრო ადვილად მოსაგვარებელი ჩანს. შესაძლოა, საერთო ინტერესების საფუძველზე მხარეები იჯარის უფრო ხანგრძლივ ვადაზე შეთანხმდნენ, გაინაწილონ ბინის რემონტის ხარჯები და კეთილი ურთიერთობების შენარჩუნების მიზნით შეეცადონ მაქსიმალურად გაითვალისწინონ ერთმანეთის სურვილები. განსხვავებული ინტერესების შერიგება შემდეგნაირად შეიძლება მოხდეს: დამქირავებელმა ქირა სვალზე გადაიხადოს, მეპატრონემ კი, ბინა დამქირავებლის მიერ ნაყიდი საღებავით გადაღებოს. ამის შემდეგ, შესათანხმებელი მხოლოდ ქირის ოდენობა დარჩება. მას კი, ბინების გაქირავების ბაზარი საკმაოდ ზუსტად განსაზღვრავს.

შეთანხმება ხშირად სწორედ იმიტომ ხდება შესაძლებელი, რომ მხარეთა ინტერესები განსხვავებულია. ფული და ფესხსაცმელი შეიძლება თქვენც გჭირდებოდეთ და ფესხსაცმლის გამყიდველსაც. მაგრამ, ის უფრო მეტად ორმოცდაათი დოლარით არის დაინტერესებული, ვიდრე ფესხსაცმლით. თქვენ საპირისპირო მდგომარეობაში იმყოფებით: თქვენ უფრო მეტად ფესხსაცმელში ხართ დაინტერესებული, ვიდრე ორმოცდაათ დოლარში. სწორედ ამიტომაც ახერხებთ მასთან მორიგებას. საერთო და განსხვავებული, მაგრამ, შეთავსებადი ინტერესები ის აგურებია, რომლითაც გონივრული შეთანხმება აიგება.

### **როგორ უნდა გამოავლინოთ ინტერესები?**

პოზიციების უკან ინტერესების დანახვის მნიშვნელობა საგნებით ნათელია. ნაკლებად ნათელია ის, თუ როგორ უნდა მივალწიოთ ამ მიზანს. პოზიცია, როგორც წესი, აშკარა და კონკრეტულია, მის უკან მდგომი ინტერესები კი - გამოუთქმელი, ძნელად ხელშესახები და ხშირად, არათანმიმდევრული. როგორ უნდა გამოავლინოთ მოლაპარაკებაში “მონაწილე”

ინტერესები, და ამასთან ისიც არ დაივიწყოთ, რომ *მათი* ინტერესების გაგება, სულ ცოტა, ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც *თქვენი* საკუთარისა.

**იპითხათ “რატომ?”** ერთ-ერთი ძირითადი მიდგომა მეორე მხარის “ტყავში ჩაძრომაა”. გაანალიზეთ მეორე მხარის თითოეული პოზიცია და ჰკითხეთ თქვენს თავს - “რატომ?” რატომ ურჩევნია, მაგალითად, თქვენი სახლის პატრონს ხუთწლიან საიჯარო ხელშეკრულებაში ქირის ოდენობის ყოველ წელს თავიდან დაფიქსირება? პასუხი - “იმიტომ, რომ მზარდი ხარჯებისგან დაიცვას თავი.” - შესაძლოა, მის ერთ-ერთ ინტერესს ასახავდეს. შეგიძლიათ ეს კითხვა თვით სახლის პატრონსაც დაუსვათ. თუ ამის გაკეთებას გადაწყვეტთ, გარკვევით გააგებინეთ, რომ პოზიციის გამართლებას კი არ სთხოვთ, არამედ იმ მოთხოვნებიდან, იმედების, შიშის და სურვილების გარკვევას ცდილობთ, რომელთაც ეს პოზიცია ემსახურება. “ბატონო ჯონს, რა არის ის ძირითადი პრობლემა, რის გამოც არ გსურთ საიჯარო ხელშეკრულება სამ წელზე მეტი დროით გააფორმოთ?”

**იპითხათ “რატომ არა?”. დაზიძრდით მათ არჩევანზე.** ინტერესების გამოვლენის ერთ-ერთი ყველაზე ქმედითი ხერხი იმაში მდგომარეობს, რომ გაარკვიოთ, თუ რა არის ის მთავარი გადაწყვეტილება, რომლის მიღებასაც, მეორე მხარის აზრით, თქვენ მათგან ითხოვთ, და ამის შემდეგ ჰკითხოთ თქვენს თავს, რატომ არ იღებს მეორე მხარე ამ გადაწყვეტილებას. მეორე მხარის რა ინტერესები უშლის ამას ხელს? თუ გსურთ მეორე მხარეს აზრი შეაცვლევინოთ, იმით უნდა დაიწყოთ, რომ გაარკვიოთ, აშკამად რა აზრები უტრიალებთ თავში.

განვიხილოთ, მაგალითად, 1980 წელს თეირანში ირანელი სტუდენტების მიერ მძევლად აყვანილი ორმოსდათორმეტი ამერიკელი დიპლომატისა და საელჩოს თანამშრომლის განთავისუფლების მიზნით აშშ-სა და ირანს შორის გამართული მოლაპარაკებები. მიუხედავად იმისა, რომ ამ დავის გადაწყვეტას უამრავი დაბრკოლება უშლიდა ხელს, პრობლემის გაშუქება სტუდენტთა ერთი ტიპიური ლიდერის არჩევანის უბრალო გაანალიზებითაც შეიძლება. აშშ-ს მოთხოვნა მკაფიო და არაორაზროვანი იყო: “გაათავისუფლეთ მძევლები.” თითქმის მთელი 1980 წლის მანძილზე სტუდენტთა ლიდერის არჩევანი დაახლოებით ასე გამოიყურებოდა:

---

### 1980 წლის გაზაფხულის მდგომარეობით

**არჩევანი მოცემული მომენტისთვის. პიროვნება:** ირანელი სტუდენტი ლიდერი  
**კითხვა:** “უნდა ვეცადო თუ არა ამერიკელი მძევლების დაუყოვნებლივ განთავისუფლებას?”

---

**თუ ვიტყვი “კი” –ს**

- ვუღალატებ რევოლუციას.
- გამაკრიტიკებენ, როგორც პროამერიკელს.
- სხვები შეიძლება არ დამეთანხმონ; თუ სხვები დამეთანხმებიან და მძევლებს გაანთავისუფლებთ, მაშინ:

**თუ ვიტყვი “არა” –ს**

- + რევოლუციის ერთგული დავრჩები.
- + შემაქებენ, როგორც ისლამის დამცველს.
- + ერთიანობას შევინარჩუნებთ.

- ირანი სისუსტეს გამოავლენს.
- ჩვენ დაგუთმობთ აშშ-ს.
- ჩვენ ვერაფერს ვერ მივიღებთ (თუ არ იქნება შაჰი, არ იქნება ფული).
  
- ჩვენ არ გვეცოდინება რას მოიმოქმედებს აშშ.

+ ჩვენ ფანტასტიური შესაძლებლობა მოგვეცემა ტელევიზიის საშუალებით მთელს მსოფლიოს გაგაგებინოთ ჩვენი პრობლემები.

- + ირანი თავის სიძლიერეს აჩვენებს.
- + ჩვენ არ დაგუთმობთ აშშ-ს.
- + ჩვენ შანსი გვაქვს, რაღაც მაინც მივიღოთ (უკიდურეს შემთხვევაში ჩვენს ფულს მაინც დავიბრუნებთ).

+ მივევლებმა შეიძლება დაგვიცვან აშშ-ს ჩარევისგან.

**მაგრამ:**

- + არის შანსი, რომ ეკონომიკური სანქციები შეწყდება
- + ჩვენი ურთიერთობები სხვა ქვეყნებთან, განსაკუთრებით კი, ევროპულ ქვეყნებთან, შეიძლება გაუმჯობესდეს.

**მაგრამ:**

- ეკონომიკური სანქციები უეჭველად გაგრძელდება
- ჩვენი ურთიერთობები სხვა ქვეყნებთან, განსაკუთრებით კი, ევროპულ ქვეყნებთან, გაუარასდება.
- ინფლაცია და ეკონომიკური პრობლემები გაგრძელდება.
- არ არის გამორიცხული, რომ აშშ სამხედრო აქციას ჩაატარებს (მაგრამ წამებულის სიკვდილი ყველაზე დიდებული სიკვდილია).

**მიუხედავად ამისა:**

+ აშშ-მ შეიძლება შემდგომი ვალდებულებები აიღოს ჩვენს ფულთან, ჩვენს საქმეებში ჩაურევლობასთან, სანქციების შეწყვეტასთან და სხვა საკითხებთან დაკავშირებით.

თუ ტიპიური სტუდენტი ლიდერის არჩევანი დაახლოებით ასე გამოიყურებოდა, სავსებით გასაგებია, თუ რატომ აკავებდნენ სტუდენტები მძევლებს ასე დიდხანს. როგორი სასტიკი და არაკანონიერიც არ უნდა ყოფილიყო მძევლების აყვანის აქცია, მას შემდეგ, რაც მძევლები სტუდენტთა ხელში აღმოჩნდნენ, ამ მდგომარეობის დღიდან დღემდე *შენარჩუნება* და მძევლების განთავისუფლებისთვის უფრო ხელსაყრელი დროის ღოდინი სულაც არ იყო ირაციონალური საქციელი.

როცა მეორე მხარის არჩევანზე ფიქრობთ, პირველ რიგში ამ კითხვას გაეცით პასუხი: “ვის გადაწყვეტილებაზე მსურს გავლენის მოხდენა?” ამის შემდეგ გაარკვიეთ, რა არის ის გადაწყვეტილება, რომლის მიღებასაც, მეორე მხარის აზრით, თქვენ მათგან ითხოვთ. თუ *თქვენ* თვითონ არ იცით, როგორ წარმოუდგენიათ მათ ის, რასაც მათგან ითხოვენ, მაშინ ეს შეიძლება არც *მათ* იცოდნენ. მარტო ეს არის საკმარისი იმის ასახსნელად, თუ რატომ არ იღებენ ისინი თქვენთვის სასურველ გადაწყვეტილებას.

ამის შემდეგ, მეორე მხარის თვალთახედვით გაანალიზეთ შედეგები, რომელსაც თქვენთვის სასურველი გადაწყვეტილების მიღება ან არმიღება გამოიღებს. ამაში შემდეგი კითხვები დაგეხმარებათ:

*გავლენა ჩემს ინტერესებზე*

- დაგკარგავ თუ შევიძენ პოლიტიკურ მხარდაჭერას?
- გამაკრიტიკებენ თუ შემაქებენ კოლეგები?

*გავლენა ჯგუფის ინტერესებზე*

- რა მოკლევადიან შედეგებს მივიღებთ? რა გრძელვადიან შედეგებს მივიღებთ?
- რა ეკონომიკურ (პოლიტიკურ, სამართლებრივ, ფსიქოლოგიურ, სამხედრო და სხვ.) შედეგებს მივიღებთ?
- როგორ იმოქმედებს ეს გადაწყვეტილება გარეშე მხარდამჭერებზე და საზოგადოებრივ აზრზე?
- როგორი პრეცედენტი შეიქმნება – კარგი თუ ცუდი?
- ხომ არ შეუშლის ხელს ამ გადაწყვეტილების მიღება რაიმე უკეთესის გაკეთებას?
- ეთანხმება თუ არა ეს მოქმედება ჩვენს პრინციპებს? არის ის “სწორი”?
- თუ დამჭირდა, შევძლებ ამის მოგვიანებით გაკეთებას?

ასეთ დროს განსაკუთრებულ სიზუსტეზე ზრუნვა შეცდომა იქნება. იშვიათად თუ შეხვდებით გადაწყვეტილების მიმღებ პირს, რომელიც ჩამოწერს და აწონ-დაწონის ყველა პლუსსა და მინუსს. თქვენ ადამიანურ არჩევანში გარკვევას ცდელობთ, და არა მათემატიკური გამოთვლების ჩატარებას.

**ბაითვალისწინეთ, რომ თითოეულ მხარეს მრავალგვარი ინტერესები აქვს.** თითქმის ყველა მოლაპარაკებაში თითოეულ მხარეს ბევრი ინტერესი აქვს, და არა ერთი. როგორც ბინის დამქირავებელი, თქვენ, მაგალითად, შეიძლება დაინტერესებული იყოთ კარგი საიჯარო ხელშეკრულებით, ამ ხელშეკრულების სწრაფად და დაუძაბავად მიღწევით და სახლის მეპატრონესთან კეთილი

ურთიერთობების შენარჩუნებით. თქვენ ასევე დაიტერესებული იქნებით არა მარტო იმით, რომ *გაგლენა მოახდინოთ* ხელშეკრულებაზე, არამედ იმითაც, რომ *განახორციელოთ* ეს შეთანხმება. ამასთან, თქვენ ერთდროულად თქვენი დამოუკიდებელი და საერთო ინტერესების დაკმაყოფილებაზე იზრუნებთ.

სამოლაპარაკებო სიტუაციის დიაგნოზირებისას ადამიანები ხშირად უშვებენ ერთ შეცდომას: ისინი თვლიან, რომ მეორე მხარის ყველა წარმომადგენელს ერთი და იგივე ინტერესები აქვს. სინამდვილეში ეს თითქმის არასოდეს არ ხდება ასე. ვიეტნამის ომის დროს პრეზიდენტი ჯონსონი ერთ “გროვად” აერთიანებდა ჩრდილოეთი ვიეტნამის მთავრობის ყველა წარმომადგენელს, ვიეტკონგელებს სამხრეთში და მათ საბჭოთა და ჩინელ მრჩეველებს, და ყველას ერთი სახელით მოიხსენიებდა - “ის”. მტერმა უნდა იცოდეს, რომ *მისი* მოქმედება დაუსჯელი არ დარჩება. *მან* უნდა ისწავლოს, რომ აგრესია შედეგს ვერ მოუტანს.” უდავოდ ძალიან გაგიჭირდებათ ასეთ “მას” (ან თუნდაც “მათ”) რაიმეზე დათანხმება მოანდომოთ, თუ ის ვერ მოგიხერხებიათ, რომ პროცესში ჩართული სხვადასხვა ადამიანისა და ჯგუფის განსხვავებულ ინტერესებში გაერკვეთ.

მოლაპარაკების განხილვა, როგორც ორ ადამიანს შორის მიმდინარე ორმხრივი ურთიერთობისა, შეიძლება ბევრი თვალსაზრისით სასარგებლო აღმოჩნდეს, მაგრამ ამან ხელი არ უნდა შეგიშალოთ სხვა ადამიანების, სხვა მხარეებისა და სხვა გავლენების არსებობის გათვალისწინებაში. ერთ-ერთი სახელფასო მოლაპარაკების დროს ბეისბოლის გუნდის მთავარი მენეჯერი დაუინებოთ იმეორებდა, რომ 550,000 დოლარის გადახდა ერთი კონკრეტული მოთამაშისთვის მეტისმეტი იყო, თუმცა სხვა გუნდები მსგავსი მონაცემების სხვა მოთამაშეებს იგივე ან მეტ თანხასაც უხდიდნენ. ფაქტიურად, მენეჯერიც გრძნობდა, რომ მისი პოზიცია დაუსაბუთებელი იყო, მაგრამ მას მკაცრი ინსტრუქცია ჰქონდა მიღებული კლუბის მფლობელებისგან მტკიცედ მდგარიყო თავისაზე და არ აეხსნა მიზეზები, რადგან ისინი ფინანსურ სირთულეებს განიცდიდნენ და არ სურდათ, რომ ამის შესახებ ვინმეს ცოდნოდა.

იმისგან დამოუკიდებლად, თუ ვინ დგას მომლაპარაკებლის უკან - დამჭირავებელი, კლიენტი, ქვეშემდგომი, კოლეგა, ოჯახი თუ ცოლი - ეს ის ადამიანები არიან, რომელთა ინტერესების მიმართაც მომლაპარაკებელი განსაკუთრებით მგრძობიარეა. მომლაპარაკებლის ინტერესებში გარკვევა ნიშნავს ყველა იმ განსხვავებულ ინტერესში გარკვევას, რომლის გათვალისწინებაც მას უხდება.

**ყველაზე კლიერი ინტერესები ძირითადი ადამიანური მოთხოვნებია.** გაცხადებული პოზიციის უკან ძირეული ინტერესების ძიების დროს ეცადეთ ისეთი სიღრმისეული ინტერესები გამოავლინოთ, რომლებიც ყველა ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს. თუ ასეთი ინტერესების დაკმაყოფილებას მოახერხებთ, თქვენ ერთდროულად იმის შანსსაც გაზრდით, რომ შეთანხმება მიიღწევა და იმისასაც, რომ მეორე მხარე ამ შეთანხმებას შეასრულებს. ძირითად ადამიანურ მოთხოვნებში შედის:

- უსაფრთხოება
- ეკონომიკური კეთილდღეობა
- კუთვნილების განცდა
- აღიარება
- კონტროლი საკუთარ ცხოვრებაზე

მიუხედავად მათი “ძირითადობისა”, ეს მოთხოვნები საკმაოდ ხშირად მხედველობიდან გვრჩება. ძალიან ბევრ მოლაპარაკებაში ჩვენ ერთადერთ

ინტერესად ფულს მივიჩნევთ. არადა, მაშინაც კი, როცა მოლაპარაკება მონეტარული ციფრის გარშემო წარმოებს, როგორც, მაგალითად, გაყრის ხელშეკრულებაში ალიმენტების ოდენობის განსაზღვრისას, რეალურად, ბევრად უფრო მეტ ფაქტორთან გვაქვს საქმე. რა უნდა სინამდვილეში ცოლს, როცა ის ალიმენტების სახით კვირაში 500 დოლარს მოითხოვს? ცხადია, ის დაინტერესებულია ეკონომიკურ კეთილდღეობაში, მაგრამ კიდევ რაში? შესაძლოა, მას ფული იმისთვის სჭირდება, რომ ფსიქოლოგიურად დაცულად იგრძნოს თავი. ან იქნებ, მას ფული აღიარებისთვის სჭირდება: იმისთვის, რომ იგრძნოს, რომ სამართლიანად ექცევიან და თანასწორად განიხილავენ. შესაძლოა, ქმარს ძალიან გაუჭირდეს კვირაში 500 დოლარის გადახდა; შესაძლოა, ცოლსაც არ სჭირდებოდეს ამხელა თანხა. მაგრამ, ნაკლებ თანხაზე ის მხოლოდ მაშინ დათანხმდება, თუ მისი უსაფრთხოებისა და აღიარების მოთხოვნები სხვა საშუალებებით დაკმაყოფილდება.

ის, რაც მართალია ცალკეული ადამიანებისთვის, მართალია ადამიანთა ჯგუფებისა და ქვეყნებისთვისაც. თუ ერთ მხარეს მიაჩნია, რომ მეორე მხარე მათ ძირითად ადამიანურ მოთხოვნებს საფრთხეს უქმნის, მოლაპარაკებებში მნიშვნელოვანი პროგრესი ვერ მიიღწევა. აშშ-სა და მექსიკას შორის მოლაპარაკებებში აშშ დაინტერესებული იყო მექსიკის ბუნებრივი გაზი დაბალ ფასად შეესყიდა. აშშ ენერგეტიკის მდივანს მიაჩნდა, რომ ეს იყო მოლაპარაკება ფულის შესახებ, და მან უარი განაცხადა დაემტკიცებინა აშშ ნავთობის კონსორციუმის მიერ მექსიკელებთან შეთანხმებული გაზრდილი ფასი. იმის გამო, რომ მექსიკელებს იმ დროს სხვა პოტენციური მყიდველი არ ჰყავდათ, ენერგეტიკის მდივანმა გადაწყვიტა, რომ ისინი მოთხოვნილზე უფრო ნაკლებ ფასზეც დათანხმდებოდნენ. მაგრამ, მექსიკელები დაინტერესებული იყვნენ არა მხოლოდ მაღალ ფასში, არამედ, იმაშიც, რომ მათ პატივისცემით მოპყრობოდნენ და თანასწორ პარტნიორებად განეხილათ. აშშ-ს ქმედება მექსიკის დაშინების კიდევ ერთ მცდელობად იქნა აღქმული; ამან საშინელი უკმაყოფილება გამოიწვია. გაყიდვის ნაცვლად მექსიკის მთავრობამ გაზის დაწვა დაიწყო, და დაბალ ფასზე ყოველგვარი შეთანხმება პოლიტიკურად შეუძლებელი გახდა.

განვიხილოთ მეორე მაგალითი. ჩრდილოეთ ირლანდიის მომავალი განვითარების შესახებ წარმოებულ მოლაპარაკებებში მონაწილე პროტესტანტი ლიდერები, როგორც წესი, იგნორირებას უწევენ კათოლიკეების კუთვნილებისა და აღიარების მოთხოვნებს, მათ სურვილს, რომ აღიქვან და მოეპყრან როგორც თანასწორებს. თავის მხრივ, კათოლიკეები ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ პროტესტანტების მოთხოვნებს უსაფრთხოდ და დაცულად იგრძნონ თავი. ის, რომ პროტესტანტების შიში “მათ პრობლემად” განიხილება, და არა ლეგიტიმურ საკითხად, რომელიც ყურადღებას საჭიროებს, კიდევ უფრო ართულებს მოლაპარაკების პროცესს.

**შააჰზინეთ სია.** მხარეების ინტერესების დახარისხება სიის შედგენით დაიწყეთ. ეს, ერთის მხრივ, ინტერესების დამახსოვრებაში დაგეხმარებთ, მეორეს მხრივ კი, საშუალებას მოგცემთ - ახალი ინფორმაციის მოპოვების პარალელურად - დააზუსტოთ თქვენი შეფასებები და მნიშვნელობის მიხედვით დაალაგოთ ინტერესები. შემდგომში ეს სია შეიძლება ინტერესების დაკმაყოფილების გზების შემუშავებაშიც დაგეხმაროთ.

## საუბარი ინტერესების შესახებ

მოლაპარაკების მიზანი თქვენი ინტერესების დაკმაყოფილებაა. ამ მიზნის მიღწევის შანსი მნიშვნელოვნად გაიზრდება, თუ თქვენს ინტერესებს მეორე მხარეს გააგებინებთ. მეორე მხარემ შეიძლება არ იცოდეს რაში მდგომარეობს თქვენი ინტერესები, თქვენ კი არ იცოდეთ რაში მდგომარეობს მათი ინტერესები. შესაძლოა, თქვენ ან მეორე მხარე, ან ერთდროულად თქვენც და ისინიც, უფრო მეტად წარსულ წყენაზე იყოს კონცენტრირებული, ვიდრე მომავალ პრობლემებზე. შეიძლება თქვენ არც კი უსმენდეთ ერთმანეთს. როგორ უნდა განიხილოთ ინტერესები კონსტრუქციულად, და ამასთან ისე, რომ ხისტი პოზიციებში არ “ჩაიკეტოთ”?

თუ გსურთ, რომ მეორე მხარემ თქვენს ინტერესებს ანგარიში გაუწიოს, აუხსენით, რაში მდგომარეობს ეს ინტერესები. მოქალაქეთა ჯგუფმა, რომელიც უკმაყოფილოა მათ ტერიტორიაზე მიმდინარე მშენებლობით, ღიად და გარკვევით უნდა ისაუბროს ისეთ საკითხებზე, როგორცაა ბავშვების უსაფრთხოების დაცვა და ღამის საათებში სიჩუმის უზრუნველყოფა. ავტორმა, რომელსაც სურს, რომ თავისი ახალი წიგნის ტირაჟის მნიშვნელოვანი ნაწილი უფასოდ დაარიგოს, ეს საკითხი გამომცემლთან უნდა განიხილოს. ავტორის მსგავსად, გამომცემელიც დაინტერესებულია წიგნის პოპულარიზაციაში და შეიძლება ავტორს დაბალი ფასი შესთავაზოს.

**“გააცოცხლეთ” თქვენი ინტერესები.** თუ თქვენ ექიმთან კუჭის წყლულის მწვავე შეტევით მიდიხართ, მაგრამ თქვენს მდგომარეობას ისე აღუწერთ, როგორც კუჭის სუსტ ტკივილს, ნუ გეჩნებათ იმედი, რომ მკურნალობა შედეგს გამოიღებს. მეორე მხარისთვის იმის გაგებინება, თუ რამდენად მნიშვნელოვანი და ლეგიტიმურია თქვენი ინტერესები, *თქვენი* საქმეა.

ეცადეთ, *ზუსტი* იყოთ. კონკრეტული დეტალები თქვენს ნათქვამს არა მხოლოდ დამაჯერებლობას მატებს, არამედ მეტი ზემოქმედების უნარსაც სძენს. მაგალითად: “წინა კვირას ერთ-ერთმა თქვენმა სატვირთო მანქანამ სამჯერ კინაღამ ბავში იმსხვერპლა. სამშაბათს, დაახლოებით დილის ცხრის ნახევარზე ის თქვენი წითელი სატვირთო მანქანა, ხრეშს რომ ეზიდება, ჩრდილოეთის მიმართულებით საათში ორმოცი მილის სიჩქარით მოძრაობდა. მან ძლივს გადაუხვია გზიდან, რომ შვიდი წლის ლორეტა ჯონსონს არ დაჯახებოდა.”

თუ თქვენ, თქვენის მხრივ, არ უშვებთ აზრს, რომ მეორე მხარის ინტერესები უმნიშვნელო და არალეგიტიმურია, სრული უფლება გაქვთ მტკიცედ განაცხადოთ, რომ თქვენი პრობლემებიც სერიოზული და ანგარიშგასაწევია. მეორე მხარისთვის იმის თხოვნა, რომ “შეგისწორონ, თუ ცდებით” გამოხატავს თქვენს მზადყოფნას მოისმინოთ მათი აზრი, და თუ ისინი არაფერს არ შეგისწორებენ, ეს იმის ნიშანი იქნება, რომ ისინი ეთანხმებიან სიტუაციის თქვენეულ აღწერას.

თუ გსურთ, რომ თქვენმა ინტერესებმა მეორე მხარეზე სათანადო ზემოქმედება მოახდინოს, იზრუნეთ თქვენი ინტერესების ლეგიტიმურობის დემონსტრირებაზე. ეცადეთ, არ შეუქმნათ მეორე მხარეს შთაბეჭდილება, რომ პირადად მათ უტევთ; აგრძნობინეთ, რომ თვით განსახილველი პრობლემა ითხოვს ლეგიტიმურ ყურადღებას. ეცადეთ დაარწმუნოთ, რომ თქვენს ადგილას რომ ყოფილიყვნენ, ზუსტად ასევე იგრძნობდნენ თავს. “გყავთ შვილები? როგორ იგრძნობდით თავს, თქვენს ქუჩაზე სატვირთო მანქანები საათში ორმოცი მილის სიჩქარით რომ დაგრიებდნენ?”

**მათი ინტერესები პრობლემის ნაწილად განიხილეთ.** ჩვეულებრივ, ჩვენ იმდენად დაკავებული ვართ საკუთარ ინტერესებზე ფიქრით, რომ ვერ ვიცლით სხვათა ინტერესებისთვის.

ადამიანები უკეთ გისმენენ, როცა იციან, რომ გესმით მათი. მათ მიაჩნიათ, რომ ისინი, ვისაც მათი ესმის, ჭკვინი და ყურადღებიანი ადამიანები არიან;

ასეთი ადამიანების მოსაზრებები კი, უდავოდ, მოსმენის ღირსია. ასე რომ, თუ გსურთ, რომ მეორე მხარემ *თქვენი* ინტერესები გაივალისწინოს, დაიწყეთ იმის დემონსტრირებით, რომ *მათ* ინტერესებს ითვალისწინებთ.

“როგორც მესმის, თქვენი, როგორც სამშენებლო კომპანიის, ინტერესი იმაში მდგომარეობს, რომ სამუშაო უმოკლეს ვადებში და მინიმალური ხარჯებით შეასრულოთ, და ამასთან, უსაფრთხოებაზე მზრუნველი და პასუხისმგებლობის გრძნობით აღჭურვილი კომპანიის რეპუტაცია შეინარჩუნოთ. ასეა ხომ? რაიმე სხვა ინტერესებიც ხომ არ გაქვთ?”

იმის დემონსტრირების გარდა, რომ გესმით, თუ რაში მდგომარეობს მათი ინტერესები, ეცადეთ დაანახოთ, რომ მათი ინტერესები იმ საერთო პრობლემის ნაწილია, რომლის გადაწყვეტასაც ცდილობთ. ეს განსაკუთრებით ადვილი გასაკეთებელია, როცა თქვენ და მეორე მხარეს საერთო ინტერესები გაქვთ: “ყველა ჩვენთაგანისთვის საშინელება იქნება, თუ თქვენი მანქანა ბავშვს დაეჯახება.”

**ჯერ პრობლემაზე ისაუბრეთ, შემდეგ კი - მისი გადაწყვეტის ბუბუბი.** სამშენებლო კომპანიის წარმომადგენელს შეიძლება შემდეგი სიტყვებით მიმართოთ: “ჩვენ მიგვაჩნია, რომ უახლოეს ორმოცდარვა საათში მთელს სამშენებლო მოედანს ღობე უნდა შემოავლოთ და დაუყოვნებლივ დაუწესოთ სატვირთო მანქანებს თხუთმეტმილიანი სიჩქარის ლიმიტი ოუკ სტრიტზე სამოდრაოდ. ეხლა აგისხნით, რატომ...” თუ თქვენ მართლაც ასე მოიქცევით, აბსოლუტურად დარწმუნებული შეიძლება ბრძანდებოდეთ, რომ კომპანიის წარმომადგენელი თქვენს მიზეზებს ყურს აღარ დაუგდებს. მან მოისმინა თქვენი პოზიცია და ეხლა მისი საწინააღმდეგო არგუმენტების მომზადებით არის დაკავებული. შეიძლება ის თქვენმა ტონმა და საკუთრივ წინადადებათ გააღიზიანა. შედეგად, თქვენი არგუმენტები მასზე აბსოლუტურად არ იმოქმედებს.

თუ გსურთ, რომ მოსაუბრემ თქვენს არგუმენტებს ყური მიუგდოს, საუბარი თქვენი ინტერესებითა და არგუმენტებით დაიწყეთ, დასკვნები ან წინადადებები კი, ბოლოსთვის შემოინახეთ. კომპანიას ჯერ ბავშვების უსაფრთხოებასა და უშიშრო დაძველებზე ესაუბრეთ. ასეთ შემთხვევაში ისინი ყურადღებით მოვისმენენ, თუნდაც იმისთვის, რომ გაიგონ, როდის დაასრულებთ ამ საკითხზე საუბარს. მას შემდეგ, რაც თქვენს სათქმელს გააცნობთ, ისინი უკეთ შეძლებენ გარკვევას თქვენს მიზეზებში.

**იხუროთ წინ, და არა უკან.** მოსალოდნელზე ბევრად უფრო ხშირად ჩვენი საქციელი უბრალოდ სხვა ადამიანის ნათქვამზე ან მოქმედებაზე რეაგირებაა და სხვა არაფერი. ხშირად ორი ადამიანის საუბარი მოლაპარაკებას წააგავს, თუმცა სინამდვილეში ასეთ მიზანს სულაც არ ისახავს. მოსაუბრეები რაღაც საკითხზე ვერ თანხმდებიან და საუბარი ისე მიმდინარეობს, თითქოს ისინი შეთანხმების მიღწევას ცდილობდნენ. სინამდვილეში კი, კამათი უბრალოდ რიტუალის შესრულების ან დროის გაყვანის მიზანს ემსახურება. თითოეული მხარე ცდილობს ქულები დაიწეროს მეორის ხარჯზე ან საბუთები შეაგროვოს იმ შეხედულებების განსამტკიცებლად, რომლებიც მეორე მხარეზე ადრევე შეიქმნა და რომელთა შეცვლასაც არ აპირებს. არც ერთი მხარე არ ცდილობს შეთანხმებას მიაღწიოს, ან თუნდაც რაიმე ზემოქმედება მოახდინოს მეორეზე.

თუ ჰკითხავთ ორ ასეთ ადამიანს, რაზე კამათობენ, პასუხი, დიდი ალბათობით, მიზეზს გამოავლენს, და არა მიზანს. კამათის მონაწილეები (ქმარი და ცოლი, საწარმო და პროფკავშირი, ორი კომპანია და სხვ.) უფრო მეტ დროს იმაზე რეაგირებას ახარჯავენ, რაც მეორე მხარემ წარსულში თქვა ან გააკეთა, ვიდრე საკუთარი გრძელვადიანი ინტერესების დაკმაყოფილებას. “ისინი ასე არ უნდა მექცეოდნენ. თუ მათ ჰგონიათ, რომ ეს შერჩებათ, ძალიან ცდებიან. მე მათ ვასწავლი ჭკუას.”

კითხვას “რატომ?” ორი განსხვავებული მნიშვნელობა აქვს. ერთი, მიზეზის ძიებაში, წარსულზეა ორიენტირებული და ჩვენს ქცევას წინა მოვლენებით დეტერმინირებულ შედეგად განიხილავს. მეორე, მიზნის ძიებაში, მომავალზეა ორიენტირებული და ჩვენს ქცევას ჩვენსავე თავისუფალ ნებაზე დამოკიდებულ მოვლენად მიიჩნევს. იმის გადასაწყვეტად, თუ როგორ უნდა მოვიქცეთ, ნამდვილად არ ღირს თავისუფალ ნებასა და დეტერმინიზმს შორის ფილოსოფიურ კამათს ჩაუღრმავდეთ. ჩვენ ან გვაქვს თავისუფალი ნება, ან წინასწარვეა დეტერმინირებული, რომ ისე მოვიქცევით, თითქოს ეს ნება გვაქვს. ორივე შემთხვევაში არჩევანს ჩვენ ვაკეთებთ. *ჩვენი ასარჩევია*, უკან ვავიხედავთ, თუ წინ.

თქვენ თქვენს ინტერესებს უკეთ დაიკმაყოფილებთ, თუ ისაუბრებთ იმაზე, თუ სად გასურთ მიხვიდეთ, და არა იმაზე, თუ საიდან მოდიხართ. იმის ნაცვლად, რომ მეორე მხარეს წარსულზე ესაუბროთ – წინა კვარტლის ხარჯებზე (რომლებიც მეტისმეტად მაღალი იყო), გასული კვირის ქმედებაზე (რომელიც სათანადო უფლებამოსილების გარეშე განხორციელდა), ან გუშინდელ წარმოდგენაზე (რომელმაც მოლოდინი ვერ გაამართლა) – ისაუბრეთ იმაზე, რაც მომავალში გასურთ რომ მოხდეს. იმის ნაცვლად, რომ მოსთხოვოთ მეორე მხარეს თავისი გუშინდელი საქციელის გამართლება, ჰკითხეთ: “ვინ როგორ უნდა მოიქცეს ხვალ?”

**იყავით კონკრეტული, მაგრამ მოქნილი.** მოლაპარაკებების დროს სასურველია იცოდეთ საით მიდიხართ და ამავე დროს მზად იყოთ განიხილოთ ნებისმიერი ახალი იდეა. ხშირად, ადამიანები გაურბიან გადაწყვეტილების მიღებას იმის თაობაზე, თუ როგორი შეთანხმების მიღწევა სურთ და ამიტომ, მოლაპარაკებაზე მხოლოდ იმ განზრახვით მიდიან, რომ დასხდნენ და დაელოდონ, რას შესთავაზებს ან მოსთხოვს მეორე მხარე.

როგორ უნდა გადახვიდეთ ინტერესების გამოვლენიდან სპეციფიური ვარიანტების შემუშავებაზე, და ამასთან, შეინარჩუნოთ მოქნილობა ამ ვარიანტებთან მიმართებაში? იმისთვის, რომ ინტერესები კონკრეტულ ვარიანტებად გარდაქმნათ, ჰკითხეთ თქვენს თავს: “თუ ხვალ მეორე მხარე ჩემს წინადადებას დაეთანხმა, რა არის ის, რაზეც მსურს რომ დამეთანხმონ?” თუ გასურთ მოქნილობა შეინარჩუნოთ, თითოეული თქვენი ვარიანტი უბრალო საილუსტრაციო მაგალითად განიხილეთ. იფიქრეთ თქვენი ინტერესების დაკმაყოფილების არა ერთ, არამედ რამდენიმე სხვადასხვა ვარიანტზე. ძირითად მიდგომას ამ შემთხვევაში “საილუსტრაციო სპეციფიურობა” უნდა წარმოადგენდეს.

თითქმის ყველაფერს, რის მიღწევასაც პოზიციური მომლაპარაკებლები საწყისი პოზიციის დაფიქსირებით იმედოვნებენ, შეგიძლიათ ზუსტად იგივე წარმატებით თქვენი ინტერესის საფუძველზე შემუშავებული გულუხვი საილუსტრაციო წინადადებით მიაღწიოთ. ასე მაგალითად, საკონტრაქტო მოლაპარაკებისას ბეისბოლის აგენტმა შეიძლება განაცხადოს, რომ “წლიური 5,000,000 დოლარი ის ციფრია, რომელიც დააკმაყოფილებს ჰენდერსონის ინტერესს მიიღოს ხელფასი, რომელსაც იმსახურებს, ხუთწლიანი კონტრაქტის შეთავაზება კი, ალბათ, დააკმაყოფილებს მის მოთხოვნილებას დაცულად იგრძნოს თავი.”

მას შემდეგ, რაც თქვენს ინტერესებში გაერკვევით, მეორე მხარესთან შეხვედრაზე მხოლოდ თქვენი ლეგიტიმური ინტერესების დაკმაყოფილების ერთი ან მეტი ვარიანტით კი არ უნდა მიხვიდეთ, არამედ ღია გონებითაც. ღია გონება არ არის ცარიელი გონება.

**იყავით უმთავრი პრობლემის მიმართ და დამთმობი აღამიანების მიმართ.** თქვენ შეიძლება ზუსტად ისეთივე შემტევი იყოთ თქვენს ინტერესებზე საუბრისას,

როგორც ნებისმიერი მომლაპარაკებელი - თავის პოზიციაზე საუბრისას. ფაქტიურად, ასეთ დროს შემტევი ქცევა სასურველიც კი არის. პოზიციისადმი ერთგულება შეიძლება მართლაც არ იყოს გონივრული საქციელი, მაგრამ ინტერესების ერთგულება ნამდვილად გონივრული და მიზანშეწონილია. ეს მოლაპარაკების ის ნაწილია, როცა თქვენ თქვენი აგრესიული ენერგია უნდა დახარჯოთ. როგორც წესი, მეორე მხარე, რომელიც ძირითადად საკუთარ ინტერესებზე ფიქრით არის დაკავებული, ზედმეტად ოპტიმისტურად აფასებს შესაძლო შეთანხმებების პერსპექტივებს. ხშირად, პრობლემის ყველაზე გონივრული გადაწყვეტა, ანუ გადაწყვეტა, რომელსაც მაქსიმალური სარგებელი მოაქვს თქვენთვის და ამასთან, მინიმალურად საზარალოა მეორე მხარისთვის, მხოლოდ თქვენი ინტერესების მტკიცედ დაცვის გზით მიიღწევა. მომლაპარაკებლები, რომლებიც შეუპოვრად იცავენ თავის ინტერესებს, ხშირად საკმაოდ ძლიერ შემოქმედებით სტიმულს უქმნიან ერთმანეთს ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტების შესამუშავებლად.

სამშენებლო კომპანია, რომელსაც ინფლაციის შიში აქვს, შეიძლება ყველაზე მეტად ხარჯების შემცირებითა და სამუშაოს დროულად შესრულებით იყოს დაინტერესებული. ამიტომაც, თქვენ შეიძლება მათი „შეჯანჯღარება“ მოგიხდეთ. გულწრფელი ემოციები უთუოდ დაგეხმარებათ იმაში, რომ მოგებასა და ბავშვების სიცოცხლეს შორის უკეთესი ბალანსი დაამყაროთ. არ მისცეთ საშუალება შემრიგებლური ქცევის სურვილს, ხელი შეგიშალოთ პრობლემის სამართლიან გადაწყვეტაში. „დარწმუნებული ვარ, იმის თქმა არ გსურთ, რომ ჩემი შვილის სიცოცხლე ღობეზე ნაკლები ღირს. თქვენ ამას თქვენს შვილზე არ იტყოდით. ვერ დავიჯერებ, რომ უგრძობელი ადამიანი ხართ, ბატონო ჯენკინს. მოდით, მოვიფიქროთ, როგორ გადავჭრათ ეს პრობლემა.“

თუ მათ პრობლემაზე შეტევა პირადად მათზე შეტევად აღიქმეს, შეიძლება თავდაცვის სურვილი გაუჩნდეთ და აღარც დაგიგდონ ყური. სწორედ ამიტომ არის ასეთი მნიშვნელოვანი ადამიანებისა და პრობლემის გამიჯნვა. შეუტიეთ პრობლემას, მაგრამ ნუ დაადანაშაულებთ ადამიანებს. უფრო მეტიც - პიროვნული მხარდაჭერა გაუწიეთ მათ: პატივისცემით მოეკიდეთ მათ ნათქვამს, ზრდილობიანად მოექცით, მადლობა გადაუხადეთ დახარჯული დროისა და ენერჯისთვის, გამოსატყობ დაინტერესება მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებით და ა. შ. დაანახეთ, რომ პრობლემას უტევთ, და არა პირადად მათ.

ერთი სასარგებლო პრაქტიკული ხერხი ის გახლავთ, რომ მეორე მხარეზე მყოფ ადამიანებს მხარდაჭერა იმ ზომით გაუწიოთ, რა ზომითაც პრობლემას უტევთ. მხარდაჭერის და შეტევის ეს კომბინაცია შეიძლება შეუსაბამოდ მოგეჩვენოთ. ფსიქოლოგიურად ეს მართლაც ასეა; და სწორედ ეს შეუსაბამობაა ამ მიდგომას ეფექტიანობის მიზეზი. ფსიქოლოგიაში კარგად ცნობილი კოგნიტიური დისონანსის თეორიის მიხედვით, ადამიანებს შეუსაბამობა დისკომფორტს უქმნის და ისინი მის მოსპობას ცდილობენ. როცა თქვენ პრობლემას უტევთ, მაგალითად, მეზობელ ქუჩაზე მაღალი სიჩქარით მოძრავ სატვირთო მანქანებს, და ამავე დროს კომპანიის წარმომადგენელს მხარდაჭერას უცხადებთ, თქვენ მას კოგნიტიურ დისონანსს უქმნით. ამ დისონანსის დასაძლევად მას ცდუნება უჩნდება გაემიჯნოს პრობლემას, რათა თქვენს გვერდზე დადგეს და მის მოგვარებაში დაგეხმაროთ.

ბრძოლა არსებითი საკითხების გამო პრობლემის ეფექტიანი გადაწყვეტის ძიების სტიმულს ქმნის, მეორე მხარეზე მყოფი ადამიანებისთვის მხარდაჭერის გაწევა კი, აუმჯობესებს ურთიერთობებს და ზრდის შეთანხმების მიღწევის შანსს. ეფექტს სწორედ მხარდაჭერისა და შეტევის ეს კომბინაცია იძლევა; ცალკე-ცალკე ვერც ერთი მათგანი ვერ მოგიტანთ სასურველ შედეგს.

თქვენი ინტერესების მტკიცედ დაცვა არ ნიშნავს მეორე მხარის აზრის გაუთვალისწინებლობას. პირიქით. ძალიან საეჭვოა, რომ მეორე მხარემ თქვენს ინტერესებს მიუგდოს ყური და თქვენს მიერ წამოყენებულ ვარიანტებზე იმსჯელოს, თუ თქვენ მათ ინტერესებს არ გაითვალისწინებთ და არ აჩვენებთ, რომ მზად ხართ მათი წინადადებები განიხილოთ. წარმატებული მოლაპარაკება ერთდროულად სიმტიკიცესაც და გახსნილობასაც გულისხმობს.

## შეიმუშავეთ ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტები

ისრაელ-ეგვიპტის მოლაპარაკებები იმის შესახებ, თუ სინაის ნახევარკუნძულის რა ნაწილი უნდა შეენარჩუნებინა თითოეულ მათგანს, ნათელი ილუსტრაციაა იმისა, თუ რაში მდგომარეობს მოლაპარაკების მთავარი პრობლემა და ამ პრობლემიდან გამოსავალი.

პრობლემა ზოგადი ხასიათისაა. მომლაპარაკებლებს შეუძლებლად მიაჩნიათ ნამცხვრის იმდაგვარად გაყოფა, რომ ორივე მხარე კმაყოფილი დარჩეს. ზოგჯერ თქვენ ერთი კონკრეტული ასპექტის გარშემო აწარმოებთ მოლაპარაკებას, როგორცაა, მაგალითად, ტერიტორიის ფართობი, მანქანის ფასი, ბინის არენდის ვადა, ან საკომისიო პროცენტის ზომა. სხვა დროს თქვენ საქმე გაქვთ არჩევანთან ორ ისეთ ვარიანტს შორის, რომელთაგან ერთი ან თქვენთვისაა განსაკუთრებით მოსახერხებელი, ან მეორე მხარისთვის. ვის შეხვდება სახლი განქორწინების შემთხვევაში? ვინ გახდება ბავშვების მეურვე? ერთი შეხედვით არჩევანი მხოლოდ მოგებასა და წაგებას შორის კეთდება, და ასეთ სიტუაციაში, ცხადია, არც ერთ მხარეს არ მოუნდება წაგებულნი აღმოჩნდეს. მაგრამ მაშინაც კი, როცა თქვენ იმარჯვებთ და მანქანას 12,000 დოლარად ყიდულობთ, ბინის არენდას ხუთი წლით აფორმებთ, ან სახლსაც და ბავშვებსაც თქვენ გაკუთვნებენ, თქვენ მაინც გიჩნდებათ უსიამოვნო გრძნობა, რომ მეორე მხარე ამას არ დაგივიწყებთ. როგორ სიტუაციაშიც არ უნდა იმყოფებოდეთ, თქვენი არჩევანი საკმაოდ შეხლულულია.

სინაის მაგალითი ამგვარი მდგომარეობიდან გამოსავალსაც გვიჩვენებს. სინაის დემილიტარიზაციის მსგავსი ორიგინალური ვარიანტი ჩიხიდან გამოსვლის და შეთანხმების მიღწევის შანსს გვაძლევს. ერთი ჩვენი ნაცნობი ადვოკატი თავის წარმატებას მხოლოდ იმით ხსნის, რომ პრობლემის ისეთი გადაწყვეტის მიგნებას ახერხებს, რომელიც მის კლიენტიც აწყობს, და მეორე მხარესაც. ნამცხვრის გაჭრამდე ის ამ ნამცხვარს ადიდებს. ვარიანტების შემუშავების უნარი მომლაპარაკებლის უდიდესი კაპიტალია.

და მაინც, ძალიან ხშირად მომლაპარაკებლები ზუსტად ისეთ მდგომარეობაში ამოყოფენ ხოლმე თავს, როგორშიც ის საყოველთაოდ ცნობილი ბავშვები აღმოჩნდნენ, ფორთოხლის გამო ჩხუბი რომ მოუვიდათ. მას შემდეგ, რაც მათ საბოლოოდ მოილაპარაკეს, რომ ფორთოხალს შუაზე გაყოფდნენ, პირველმა თავისი ნახევრის რბილობი შეჭამა და ქერქი გადააგდო, მეორემ კი რბილობი გადააგდო და ქერქი კექსის გამოსაცხობად გამოიყენა. სამწუხაროდ, ძალზე ხშირად მომლაპარაკებლები «ფულს მაგიდაზე ტოვებენ» - ისინი ან საერთოდ ვერ თანხმდებიან (თუმცა, ეს პრინციპში შესაძლებელია), ან ისეთ შეთანხმებას აღწევენ, რომელიც ორივე მხარისთვის შესაძლებელზე აშკარად უარესია. ძალიან ბევრი მოლაპარაკება ისე მთავრდება, რომ თითოეულ მხარეს ხელში ფორთოხლის მხოლოდ ნახევარი რჩება, ნაცვლად იმისა, რომ ერთს მთელი რბილობი დარჩენოდა, მეორეს კი - მთელი ქერქი. რატომ ხდება ასე?

## ლიბნოსტიკა

როგორი სასარგებლოც არ უნდა იყოს ბევრი ვარიანტის შემუშავება, მოლაპარაკებაში ჩართული ადამიანები ამის საჭიროებას იშვიათად აცნობიერებენ. როგორც წესი, კამათის დროს ადამიანები დარწმუნებულნი არიან, რომ სწორი პასუხი იციან – უპირატესობა მათ თვალსაზრისს უნდა მიენიჭოს. ზუსტად ასევე, საკონტრაქტო მოლაპარაკებებისას ისინი დარწმუნებულნი არიან, რომ მათი წინადადება გონივრულია და აუცილებლად უნდა იქნას მიღებული (შესაძლოა, ფასების მცირეოდენი შესწორებებით). ისეთი შთაბეჭდილება იქმნება, თითქოს ყველა შესაძლებელი პასუხი მათი და თქვენი პოზიციების შემაერთებელ სწორ ხაზზე მდებარეობს. ხშირად ერთადერთ ორიგინალურ მიდგომად პოზიციებს შორის განსხვავების «განაწილების» შეთავაზება იქცევა.

განსხვავებული ვარიანტების შემუშავებას, როგორც წესი, შემდეგი ოთხი დაბრკოლება ეღობება: (1) ნაჩქარევი კრიტიკა; (2) ერთადერთი სწორი პასუხის ძიება; (3) ფიქსირებული ზომის ნამცხვრის იდეა; და (4) შეხედულება, რომ «მათი პრობლემის გადაწყვეტა მათი პრობლემაა.» იმისთვის, რომ ამ დაბრკოლებების დაძლევა შეძლოთ, საჭიროა უკეთ გაერკვეთ მათში.

## ნაჩქარევი კრიტიკა

ვარიანტების შემუშავება არ არის ბუნებრივი პროცესი. ბუნებრივი სწორედ ვარიანტების არ შემუშავებაა – მაშინაც კი, როცა საქმე საერთოდ არ ეხება მოლაპარაკებებს. წარმოიდგინეთ, რომ გუთხოვეს დაასახელოთ ადამიანი, რომელიც ყველაზე მეტად იმსახურებს ნობელის პრემიას. ნებისმიერი პასუხი მაშინათვე ეჭვს ალგოდრავთ. საიდან შეიძლება იცოდეთ, რომ ეს ადამიანი ნამდვილად ყველაზე მეტად იმსახურებს პრიზს. დიდი ალბათობით, თქვენ ან საერთოდ ვერაფერს ვერ მოიფიქრებთ, ან რამდენიმე ტრივიალურ პასუხს წამოისვრით: «რა ვიცი, იქნებ რომის პაპი ან პრეზიდენტი.»

არაფერია ისეთი საზიანო შემოქმედებითი პროცესისთვის, როგორც კრიტიკული გონება, რომელიც მუდამ მზად არის ნებისმიერი ახალი იდეის ნაკლოვანებებს დაეგუროს. კრიტიკა ზრუდავს შემოქმედებით ფანტაზიას.

მოახლოვებული მოლაპარაკების სტრესის ფონზე თქვენი კრიტიკული განწყობა შეიძლება კიდევ უფრო გაძლიერდეს. პრაქტიკულ მოლაპარაკებას პრაქტიკული აზროვნება სჭირდება, და არა გიჟური იდეები.

შემოქმედებითი უნარი შეიძლება კიდევ უფრო მეტად შეგებოჭოთ, როცა მეორე მხარის პირისპირ აღმოჩნდებით. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენს ბოსს მომავალი წლის ხელფასზე ესაუბრებით. თქვენ ხელფასის 4,000 დოლარით გაზრდა მოითხოვეთ; ბოსმა 1,500 შემოგთავაზათ - ნამატი, რომელიც თქვენ არასაკმარისად ჩათვალეთ. ამგვარ დაძაბულ სიტუაციაში, ალბათ, აზრად არ მოგივათ წარმოსახვით ვარიანტებზე დაიწყოთ ფიქრი. ალბათ, შიში გაგიჩნდებათ, რომ თუ რაიმე ორიგინალურ გამოუმცხვარ იდეას წამოაყენებთ (მაგალითად, შესთავაზებთ, რომ ნახევარი თანხა ნამატის სახით მოგცენ, მეორე ნახევარი კი - დამატებითი შეღავათების სახით), სულელად ჩაგთვლიან. ბოსმა შეიძლება გიპასუხოთ: «სერიოზულად მოეკიდეთ საქმეს. თქვენი წინადადება კომპანიის პოლიტიკას ეწინააღმდეგება. მიკვირს, საერთოდ როგორ მოგაფიქრდათ ასეთი წინადადების წამოყენება.» თუ თქვენ უეცრად აზრად მოგივათ ხელფასის ნამატის გადანაწილება დროის გარკვეულ მონაკვეთზე, ბოსმა ეს, შესაძლოა, შეთავაზებად მიიღოს: «მე მზად ვარ მოლაპარაკება ამ

საფუძველზე ვაწარმოო.» იმის გამო, რომ ნებისმიერი თქვენი ნათქვამი მან შეიძლება ვალდებულების აღებად განიხილოს, თქვენ, ალბათ, არჩევთ სიფრთხილე გამოიჩინოთ და ორჯერ დაფიქრდებით, სანამ რაიმეს იტყვიოთ.

თქვენ, შესაძლოა, იმის შიშიც გაგიჩნდეთ, რომ ვარიანტების შემუშავებისას რაიმე ისეთ ინფორმაციას გათქვამთ, რომელიც თქვენს პოზიციას შეასუსტებს. ასე მაგალითად, თუ თქვენ შესთავაზებთ, რომ კომპანია სახლის ყიდვაში დაგეხმაროთ, თქვენმა ბოსმა შეიძლება დაასკვნას, რომ დარჩენას აპირებთ და ადრე თუ გვიან მის მიერ შეთავაზებულ ნებისმიერ ნამატზე დათანხმდებით.

### **ერთადერთი სწორი პასუხის ძიება**

ადამიანების უმეტესობას ვარიანტების შემუშავება სამოლაპარაკებო პროცესის ნაწილად უბრალოდ არც კი მიაჩნია. ადამიანების აზრით, მათი მიზანი ის არის, რომ შეამცირონ განსხვავება პოზიციებს შორის, და არა ის, რომ დამატებითი ვარიანტები შეიმუშავონ. «ჩვენ ისედაც გვიჭირს შეთანხმება. ყველაზე ნაკლებად ახლა ახალი იდეები გვჭირდება.» რაკი მოლაპარაკების საბოლოო პროდუქტი ერთი გადაწყვეტილებაა, ისინი შიშობენ, რომ თავისუფალი დისკუსია მხოლოდ შეანელებს და არეგს პროცესს.

თუ შემოქმედებითი აზროვნების პირველი შემაფერხებელი ფაქტორი ნაჩქარევი კრიტიკაა, მეორე - ნაჩქარევი დასრულებაა. თუ თქვენ თავიდანვე ერთადერთ სწორ პასუხს ეძებთ, ალბათ, თავს აარიდებთ გადაწყვეტილების მიღების უფრო გონივრულ პროცესს, როცა არჩევანი დიდი რაოდენობით სხვადასხვა პასუხს შორის კეთდება.

### **ფიქსირებული ზომის ნამცხვრის იდეა**

მესამე მიზეზი იმისა, თუ რატომ შეიძლება მაგიდაზე ასე ცოტა კარგი ვარიანტი იყოს, ის გახლავთ, რომ ორივე მხარის თვალსაზრისით, სამოლაპარაკებო სიტუაცია «ან მე/ან შენ» სახის ურთიერთობაა, როცა იმას, რისთვისაც მხარეები დავობენ, ან ერთი მხარე იღებს, ან მეორე. ხშირად, მოლაპარაკება «ფიქსირებული ჯამის» თამაშად იქცევა; 100 დოლარით მეტი მანქანის ფასი თქვენთვის ნიშნავს 100 დოლარით ნაკლებს ჩემთვის. რატომ უნდა დავხარჯო დრო ვარიანტების შემუშავებაზე, თუ ყველა ვარიანტი ისედაც ნათელია, და თქვენს დაკმაყოფილებას მხოლოდ იმით შევძლებ, რომ რაღაცას დავიკლებ?

### **შეხედულება, რომ «მათი პრობლემის გადაწყვეტა მათი პრობლემაა.»**

ბოლო დაბრკოლება რეალისტური ვარიანტების შემუშავების გზაზე ის არის, რომ თითოეული მხარე მხოლოდ თავის უშუალო ინტერესებზე ფიქრობს. ისეთი შეთანხმების მისაღწევად, რომელიც ერთი მომლაპარაკებლის ეგოიზმს დააკმაყოფილებს, საჭიროა პრობლემის ისეთი გადაწყვეტის მიგნება, რომელიც მეორე მხარის ეგოიზმსაც მიაგებს კუთვნილს. სამწუხაროდ, მხარეთა «ასიმეტრიული» ემოციური დამოკიდებულება განსახილველი საკითხების მიმართ მნიშვნელოვნად აძნელებს მიუკერძოებლობის ისეთი ხარისხის მიღწევას, რომელიც შესაძლებელს გახდის ორივე მხარის ინტერესების დაკმაყოფილების

გონივრული საშუალებების გამოძებნას: «ჩვენ ჩვენი პრობლემებიც გვეყოფა; თავის პრობლემებს თვითონვე მიხედონ.» გარდა ამისა, არსებობს ერთგვარი ფსიქოლოგიური არსურვილი იმისა, რომ მეორე მხარის შეხედულებებს ლეგიტიმურობა მიენიჭოს; მათი დაკმაყოფილების გზების ძიება არალოიალურ საქციელად განიხილება. ამრიგად, სიბეცეს და საკუთარ თავზე გადაჭარბებულ ზრუნვას მომლაპარაკებელი მხოლოდ მიკერძოებული პოზიციების, მიკერძოებული არგუმენტებისა და ცალმხრივი მიდგომების შემუშავებისკენ მიჰყავს.

### **რეკომენდაცია**

იმისთვის, რომ ორიგინალური ვარიანტები შემუშავოთ, საჭიროა (1) ერთმანეთისგან გამიჯნოთ ვარიანტების შემუშავება და მათი შეფასება; (2) არ ეძებოთ ერთადერთი სწორი პასუხი, არამედ გაზარდოთ განსახილველი ვარიანტების რიცხვი; (3) ეძებოთ საერთო სარგებელი; და (4) გაუდვილოთ მეორე მხარეს გადაწყვეტილების მიღება.

### **გამიჯნეთ ერთმანეთისგან ვარიანტების შემუშავება და გადაწყვეტილების მიღება**

იმის გამო, რომ კრიტიკა ფანტაზიას ზღუდავს, საჭიროა შემოქმედებითი ნაწილი კრიტიკულისგან გამიჯნოთ; შესაძლებელი გადაწყვეტილებების შემუშავების პროცესი გამიჯნეთ ამ გადაწყვეტილებებს შორის არჩევანის გაკეთების პროცესისგან. ჯერ გამოიგონეთ, შემდეგ კი, გადაწყვიტეთ.

როგორც მომლაპარაკებელს, ახალი იდეების შემუშავება თქვენ, ძირითადად, თვითონვე მოგიწევთ. ეს არ არის ადვილი საქმე. განსაზღვრების მიხედვით, ახალი იდეების შემუშავება თქვენგან ისეთ რამეზე ფიქრს მოითხოვს, რაც თქვენს გონებაში აქამდე არ ყოფილა. ამიტომაც, კარგი იქნება, თუ თქვენს კოლეგებთან ან მეგობრებთან ერთად ბრენსტორმინგის შეხვედრას მოაწყოთ. ასეთი შეხვედრა იდეების შემუშავებისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესების ეფექტიანად გამიჯნვაში დაგეხმარებათ.

ბრენსტორმინგი მიზნად ისახავს რაც შეიძლება მეტი იდეის შემუშავებას კონკრეტული პრობლემის გადასაწყვეტად. ბრენსტორმინგის უმთავრესი წესი იდეების კრიტიკისა და შეფასების დაუშვებლობაა. ჯგუფი უბრალოდ შემუშავებს იდეებს და არ ფიქრობს იმაზე, კარგია ეს იდეები თუ ცუდი, რეალისტურია თუ არარეალისტური. შეზღუდვების არარსებობის პირობებში ერთმა იდეამ მეორე უნდა წარმოშვას - ზუსტად ისე, როგორც ფეიერვერკები აფეთქებენ ხოლმე ერთი მეორეს.

ბრენსტორმინგის დროს ადამიანებს აღარ აქვთ იმის შიში, რომ სულელებად ჩათვლიან, რადგან გიჟური იდეების გამოთქმა მისასაღმებელ საქციელად ითვლება. ხოლო, ის, რომ ყველაფერი მეორე მხარის გარეშე ხდება, მომლაპარაკებლებს იმის შიშისგანაც ათავისუფლებს, რომ კონფიდენციალურ ინფორმაციას გათქვამენ, ან რომ მათ იდეებს ვინმე სერიოზულ ვალდებულებებად აღიქვამს.

არ არსებობს ბრენსტორმინგის წარმართვის ერთადერთი სწორი წესი. ეცადეთ ის თქვენს მოთხოვნილებებსა და შესაძლებლობებს მიუსადაგოთ. ამაში შემდეგი რჩევები დაგეხმარებათ:

### **ბრეინსტორმინგის წინ:**

1. *განსაზღვრეთ თქვენი მიზანი.* მოიფიქრეთ, რისი მიაღწევა გსურთ შეხვედრაზე

2. *შეარჩიეთ მონაწილეები.* ჯგუფი საკმარისად დიდი უნდა იყოს საიმისოდ, რომ შეიქმნას პირობები აზრების გაზიარებისა და მიმოცვლისთვის, და საკმარისად პატარა საიმისოდ, რომ ხელი შეეწყოს ინდივიდუალურ მონაწილეობას და შეუზღუდავ გამომგონებლობას – ჩვეულებრივ 6-8 კაცი.

3. *შეცვალეთ გარემო.* შეარჩიეთ ისეთი დრო და ადგილი, რომელიც განასხვავებს ამ შეხვედრას ჩვეულებრივი დისკუსიებისგან. რაც უფრო განსხვავებული იქნება ბრეინსტორმინგის შეხვედრა ჩვეულებრივი შეხვედრისაგან, მით უფრო ადვილი იქნება შეხვედრის მონაწილეთათვის კრიტიკისგან თავის შეკავება.

4. *შექმენით არაფორმალური ატმოსფერო.* რა გჭირდებათ თქვენ და შეხვედრის სხვა მონაწილეებს იმისთვის, რომ თავი თავისუფლად იგრძნოთ? ეს შეიძლება იყოს საუბარი სასმელის თანხლებით, ან შეხვედრა დასასვენებელ სახლში რომელიმე თვალწარმტაც კურორტზე, ან უბრალოდ პალსტუხისა და პიჯაკის გარეშე საუბარი და სახელებით მიმართვა.

5. *შეარჩიეთ ფასილიტატორი.* შეხვედრას აუცილებლად სჭირდება ფასილიტატორი, რომელიც იზრუნებს იმაზე, რომ საუბარმა ძირითად თემას არ გადაუხვიოს, მისცემს ყველა მონაწილეს აზრის გამოთქმის საშუალებას, უზრუნველყოფს დისკუსიის ძირითადი წესების დაცვას და კითხვების დასმით ხელს შეუწყობს პროდუქტიულ დისკუსიას.

### **ბრეინსტორმინგის დროს**

1. *დასვით მონაწილეები ერთმანეთის გვერდით.* ფიზიკური ფაქტორი აძლიერებს ფსიქოლოგიურს. ფიზიკურად ერთმანეთის გვერდით ჯდომა აძლიერებს საერთო პრობლემის ერთობლივად გადაჭრის მენტალურ განწყობას. ჩვეულებრივ, ერთმანეთის პირისპირ მსხდომი ადამიანები ერთმანეთის გამონათქვამებს პირადად პასუხობენ და დიალოგში ან კამათში ემბმებიან; ადამიანები, რომლებიც დაფის წინ, ერთმანეთის გვერდით ნახევარწრედ განლაგებულ სკამებზე სხედან, ჩვეულებრივ, დაფაზე წარმოდგენილ პრობლემაზე რეაგირებენ.

2. *განმარტეთ დისკუსიის ძირითადი წესები,* “არანაირი კრიტიკის” წესის ჩათვლით. თუ მონაწილეები ერთმანეთს არ იცნობენ, შეხვედრა მონაწილეთა წარდგენით დაიწყეთ და ამის შემდეგ, დისკუსიის ძირითადი წესები განმარტეთ. საგანგებოდ დააფიქსირეთ უარყოფითი ხასიათის ნებისმიერი კრიტიკის დაუშვებლობა.

მიზეზი იმისა, რომ იდეების ერთობლივი გენერაცია ახალ იდეებს წარმოშობს, იმაში მდგომარეობს, რომ ყოველ ჩვენთაგანს ახლის გამოგონება მხოლოდ არსებული სამუშაო წარმოდგენების ფარგლებში შეუძლია. თუ მისაღებად მხოლოდ ის იდეები მიიჩნევა, რომელიც ყველა მონაწილის მოწონებას დაიმსახურებს, იმპლიციტურ მიზნად ისეთი იდეის წამოყენება იქცევა, რომელსაც არავინ არ გააკრიტიკებს. ხოლო, თუ გზას “გიჟურ” იდეებს გაუხსნით, ისეთებსაც კი, რომლებიც პრაქტიკულად

განუხორციელებელია, ჯგუფი ამგვარი იდეებისგან სხვა ისეთ ვარიანტებსაც შექმნის, რომლებიც რეალისტური იქნება და რომლებსაც მანამდე არავინ განიხილავდა.

კიდევ ერთ ძირითადი წესად შეიძლება ისიც გამოაცხადოთ, რომ შეხვედრას არც წერილობით და არც რაიმე სხვა სახით არ დააფიქსირებთ, და რომ გამოთქმული მოსაზრებები მონაწილეებს არ მიეწერება.

3. *საკუთრივ ბრენსტორმინგი.* მას შემდეგ, რაც შეხვედრის მიზანს განმარტავთ, მიეცით გასაქანი თქვენს ფანტაზიას. განიხილეთ საკითხი ყველა შესაძლებელი კუთხიდან და შეეცადეთ რაც შეიძლება მეტი იდეა წამოაყენოთ.

4. *სრულად წარმოსახეთ თქვენი იდეები.* წარმოსახეთ იდეები დაფაზე, ან უფრო უკეთესია, დიდი ზომის ფურცლებზე. ეს ჯგუფის კოლექტიურ მიღწევებს უფრო ხელშესახებს გახდის, განამტკიცებს წესს კრიტიკის დაუშვებლობის შესახებ, შეამცირებს უკვე ნათქვამისა და გაკეთებულის გამეორებას და ხელს შეუწყობს ახალი იდეების გენერირებას.

#### **ბრენსტორმინგის უმჯობესი:**

1. *გამოყავით ყველაზე პერსპექტიული იდეები.* დისკუსიის შემდეგ შეარბილეთ კრიტიკის დაუშვებლობის წესი, რათა გამოარჩიოთ ყველაზე პერსპექტიული იდეები. თქვენ ჯერ კიდევ არ ხართ მზად გადაწყვეტილების მისაღებად; თქვენ უბრალოდ გამოარჩევთ იდეებს, რომელთა შემდგომი განვითარება მიზანშეწონილად მიგაჩნიათ. მონიშნეთ იდეები, რომლებიც ჯგუფის აზრით საუკეთესოა.

2. *მოიფიქრეთ, როგორ გააუმჯობესოთ პერსპექტიული იდეები.* აიღეთ ერთი პერსპექტიული იდეა და მოიფიქრეთ, როგორ გააუმჯობესებთ და როგორ გახდით მას უფრო რეალისტურს; დაფიქრდით იმაზეც, თუ როგორ განახორციელებთ ამ იდეას. ამ ეტაპზე თქვენი მიზანია ეს იდეა რაც შეიძლება მიმზიდველი გახადოთ. კონსტრუქციული კრიტიკა ასე დაიწყეთ: “რაც ამ იდეაში ყველაზე მეტად მომწონს ის არის, რომ---- უკეთესი ხომ არ იქნებოდა, რომ -----?”

3. *გამოყავით დრო იდეების შეფასებისა და გადაწყვეტილების მიღებისთვის.* სანამ დაიშლებით, წარმოადგინეთ შერჩეული და გაუმჯობესებული იდეების სია და გამოყავით დრო იმის გადასაწყვეტად, თუ წარმოდგენილი იდეებიდან რომელს გამოიყენებთ მოლაპარაკების პროცესში და როგორ.

**დაწიძრდით მეორე მხარის მონაწილეობით ბრენსტორმინგის ჩატარების შესაძლებლობაზე.** ბრენსტორმინგის ჩატარება მეორე მხარესთან, რა თქმა უნდა, ბევრად უფრო რთული იქნება, ვიდრე თქვენს საკუთარ მხარესთან, მაგრამ ასეთი შეხვედრაც შეიძლება ძალიან სასარგებლო აღმოჩნდეს. ერთობლივი ბრენსტორმინგის სირთულე იმაში მდგომარეობს, რომ ბრენსტორმინგის წესების მიუხედავად, მაინც საკმაოდ მაღალია იმის რისკი, რომ თქვენი ნათქვამი თქვენი ინტერესებისთვის საზიანო აღმოჩნდება. თქვენ შეიძლება უნებლიედ კონფიდენციალური ინფორმაცია გაამხილოთ, ან მეორე მხარეს შეცდომით აფიქრებინოთ, რომ ვარიანტი, რომელზეც ბრენსტორმინგის დროს მუშაობთ საბოლოოდ ჩამოყალიბებული წინადადებაა. და მაინც, ერთობლივ

ბრენსტორმინგს უდიდესი უპირატესობები აქვს. ამგვარ შეხვედრებზე გენერირებული იდეები პროცესში ჩაბმული ყველა მონაწილის ინტერესებს ითვალისწინებს, იქმნება პრობლემის ერთობლივი გადაწყვეტის ატმოსფერო და მხარეებს საშუალება ეძლევათ, უკეთ გააცნონ ერთმანეთს თავისი პრობლემები.

იმისთვის, რომ მეორე მხარესთან ერთობლივი ბრენსტორმინგის დროს თავი დაცულად იგრძნოთ, გარკვევით გამოიხსენეთ ბრენსტორმინგი მოლაპარაკების პროცესისგან, სადაც მონაწილეები ოფიციალურ შეხვედრებებს გამოთქვამენ და სადაც ყველა სიტყვა ფიქსირდება. ადამიანები იმდენად არიან მიხვეულები, რომ ერთმანეთს შეთანხმების მისაღწევად ხვდებიან, რომ შეხვედრის ნებისმიერი სხვა მიზანი საგანგებოდ უნდა გამოცხადდეს.

ეცადეთ არ შეუქმნათ მეორე მხარეს შთაბეჭდილება, რომ თქვენ მხოლოდ ერთ იდეას უჭერთ მხარს. ჩვეულებად გაიხადეთ ერთდროულად სულ ცოტა ორი ალტერნატიული იდეის წამოყენება. შეგიძლიათ ისეთი ვარიანტებიც წარმოადგინოთ, რომელთაც აშკარად არ ეთანხმებით. “მე შემიძლია სახლში საერთოდ არაფერი არ გამოგართვათ, ან შეგიძლიათ მილიონი დოლარი გადამიხადოთ ნაღდი ფულით, ან -----”. რაკი აბსოლუტურად ნათელია, რომ თქვენ არც ერთ ამ ვარიანტს არ შეიძლება სთავაზობდეთ, ნებისმიერი შემდგომი იდეაც უბრალო შესაძლებლობად განიხილება, და არა წინადადებად.

იმისთვის, რომ ერთობლივი ბრენსტორმინგის გემო გავიგოთ, წარმოვიდგინოთ, რომ ადგილობრივი პროფკავშირის ლიდერები და ქვანახშირის მალაროს მენეჯმენტი ერთობლივ ბრენსტორმინგს ატარებენ. შეხვედრის მონაწილეთა მიზანია შეიმუშაონ ღონისძიებები უნებართვო მოკლევადიანი გაფიცვების რისკის შესამცირებლად. ათი მონაწილე – ხუთი თითოეული მხრიდან – დაფის წინ მაგიდას უხის. ნეიტრალური ფასილიტატორი სთხოვს მონაწილეებს წამოაყენონ იდეები და წერს მათ დაფაზე.

**ფასილიტატორი:** აბა, ვნახოთ, რა იდეები გაქვთ უნებართვო გაფიცვების პრობლემასთან დაკავშირებით. მოდით, ვცადოთ ხუთ წუთში დაფაზე ათი იდეა ჩამოვწეროთ. დავიწყეთ. ტომ?

**ტომი (პროფკავშირი):** ბრიგადირმა ადგილზევე უნდა მოაგვაროს პროფკავშირის წევრის პრობლემა.

**ფასილიტატორი:** კარგია. დაფაზე ვწერ შენს იდეას, ტომ.

**ჯიმი (მენეჯმენტი):** პროფკავშირის წევრი ბრიგადირს უნდა დაელაპარაკოს თავის პრობლემაზე, სანამ რაიმეს ისეთს მოიმოქმედებს, რომ -----

**ტომი (პროფკავშირი):** ისინი ასეც იქცევიან, მაგრამ ბრიგადირი მათ არ უსმენს.

**ფასილიტატორი:** ტომ, გთხოვ, თავი შეიკავო კრიტიკისგან. ჩვენ ხომ ამაზე შევთანხმდით. შენ რას იტყვი ჯერი? ისეთი სახე გაქვს, რომ ნამდვილად რაღაც კარგი აზრი უნდა გქონდეს.

**ჯერი (პროფკავშირი):** როდესაც გაფიცვის საკითხი წამოიჭრება, პროფკავშირის წევრებს საშუალება უნდა ჰქონდეთ, დაუყოვნებლივ შეხვდნენ ერთმანეთს გასახდელში.

**როჯერი (მენეჯმენტი):** მენეჯმენტს შეუძლია ნება დართოს პროფკავშირის წევრებს გამოიყენონ გასახდელი შეხვედრებისთვის და ჩაკეტოს კარები, რათა არ მისცეს ბრიგადირებს ჩარევის უფლება.

**კარენი (მენეჯმენტი):** იქნებ მიგველო წესი, რომელიც აკრძალავს გაფიცვის გამოცხადებას მანამ, სანამ პროფკავშირის ლიდერებს და მენეჯმენტს არ მიეცემათ საშუალება ადგილზევე გადაწყვიტონ პრობლემა.

**ფილი (პროფკავშირი):** თუ ადამიანი კარგად მუშაობს, უთხარით ამის შესახებ.

**ჯონი (მენეჯმენტი):** დავამყაროთ მეგობრული ურთიერთობები პროფკავშირსა და მენეჯმენტს შორის.

**ფასილიტატორი:** მშვენიერია, ჯონ, მაგრამ იქნებ დააზუსტო, რას გულისხმობ.

**ჯონი (მენეჯმენტი):** იქნებ მენეჯმენტის და პროფკავშირის გაერთიანებული საფეხბურთო გუნდი შეგვექმნა?

**ტომი (პროფკავშირი):** ბოულინგის გუნდიც.

**როჯერი (მენეჯმენტი):** რას იტყვით ყოველწლიურ პიკნიკზე ოჯახების მონაწილეობით.

---

და ასე შემდეგ. ბრენსტორმინგი რომ არა, ამ იდეების უმეტესობა, ალბათ, არც კი წარმოიშვებოდა. არადა, ზოგიერთმა მათგანმა შეიძლება ხელი შეუწყოს უნებართვო გაფიცვების პრობლემის მოგვარებას. ბრენსტორმინგზე დახარჯული დრო, უდავოდ, ყველაზე პროდუქტიულად გატარებული დროა მოლაპარაკების მთელ პროცესში.

იმისგან დამოუკიდებლად, ერთად ატარებთ ბრენსტორმინგს თუ არა, ვარიანტების შემუშავებისა და მათზე გადაწყვეტილებების მიღების აქტების გამიჯნვა ნებისმიერი მოლაპარაკებისთვის უკიდურესად მნიშვნელოვანია. ვარიანტების განხილვა მკვეთრად განსხვავდება პოზიციების დაკავებისგან. მაშინ როდესაც, ერთი მხარის პოზიცია მეორე მხარის პოზიციას უპირისპირდება, შემუშავებული ვარიანტები ახალ ვარიანტებს უხსნის გზას. ამ დროს მხარეებს შორის საურთიერთო ენაც კი განსხვავებულია. ის კითხვებისგან შედგება, და არა მტკიცებებისგან, ის ღიაა, და არა დახურული: “ერთ-ერთი ვარიანტი ის გახლავთ, რომ... სხვა რა ვარიანტები გაქვთ?” “იქნებ შევთანხმებულიყავით ამაზე?” “იქნებ ასე მოვქცეულიყავით?” “საინტერესოა, რა გამოვა აქედან?” “რამე პრობლემა ხომ არ შეგვექმნება, ასე თუ მოვიქცევით?” ჯერ გამოიგონე, შემდეგ კი, გადაწყვიტე.

### **გააზარტოვნით თქვენი ვარიანტები**

მაშინაც კი, როცა საუკეთესო განზრახვებით ხელმძღვანელობენ, ბრენსტორმინგის მონაწილეებს ხშირად მაინც ის აზრი ამოძრავებთ, რომ მათ ერთ საუკეთესო პასუხს უნდა მიაგნონ. ეს კი, პრაქტიკულად, თივის ზვინში ნემსის ძეხვის ტოლფასია, როცა თივის ყოველი ნაწილაკი სათითაოდ უნდა გადაარჩიოთ.

მოლაპარაკების ამ სტადიაზე სწორი გზის მიგნებას არც კი უნდა ეცადოთ. ამ დროს თქვენ სამოლაპარაკებო სივრცეს ქმნით. ასეთი სივრცის შექმნის აუცილებელი პირობა კი, მკვეთრად განსხვავებული იდეების მნიშვნელოვანი რიცხვის არსებობაა – იდეებისა, რომელთაც თქვენ და მეორე მხარე მოლაპარაკების შემდგომ ეტაპზე განავითარებთ და რომელთა შორისაც გააკეთებთ საბოლოო არჩევანს.

კარგი ღვინის დასამზადებლად მეღვინე საჭირო ყურძენს მრავალ სხვადასხვა ჯიშს შორის არჩევს. ვარსკვლავის მოსაძებნად ბეისბოლის გუნდი ნიჭიერ აგენტებს ქვეყნის უამრავ სხვადასხვა ადგილობრივ ლიგასა და კოლეჯის გუნდში აგზავნის. იგივე პრინციპი მოქმედებს მოლაპარაკებების დროსაც. გონივრული გადაწყვეტილების მიღების მთავარი პირობა

მეღვინეობაში, ბეისბოლში, მოლაპარაკებებში და ნებისმიერ სხვა დარგში ის არის, რომ საჭირო ვარიანტი უამრავ განსხვავებულ ვარიანტს შორის ეძებოთ.

ვინმე თუ გკითხავთ, ვინ უნდა მიიღოს წელს ნობელის პრემია, აჯობებს უპასუხოთ “მოდით, დაეფიქრდეთ” და შეადგინოთ სულ ცოტა ასკაციანი სია, რომელშიც დიპლომატიის, ბიზნესის, ჟურნალისტიკის, რელიგიის, სამართლის, სოფლის მეურნეობის, პოლიტიკის, მეცნიერების, მედიცინისა და სხვა დარგების წარმომადგენლებს შეიყვანთ და ამასთან, ბევრ გიჟურ იდეასაც წამოაყენებთ. ამ გზით მიღებული გადაწყვეტილება ბევრად უკეთესი იქნება ნებისმიერ სხვა, თავიდანვე მიღებულ გადაწყვეტილებაზე.

ბრენსტორმინგი ადამიანებს ხელ-ფეხს უხსნის და საშუალებას აძლევს შემოქმედებითად იაზროვნონ. შემდგომ ეტაპზე მათ უკვე იმაზე უნდა დაიწყონ ზრუნვა, თუ როგორ გააანალიზონ თავისი პრობლემები და როგორ შეიმუშაონ კონსტრუქციული მიდგომები.

**გაამრავლეთ ვარიანტები კონკრეტულსა და ზოგადად შორის კონსტრუქციული დიაგრამა.** ვარიანტების შემუშავების ამოცანა აზროვნების ოთხ ტიპს მოიცავს. პირველი მათგანი კონკრეტულ პრობლემაში გარკვევას გულისხმობს, ანუ იმ რეალურ სიტუაციაში გარკვევას, რომელიც თქვენს უკმაყოფილებას იწვევს. ეს შეიძლება იყოს საშინელი სუნის მქონე, დაბინძურებული მდინარე, რომელიც თქვენს ტერიტორიაზე მოედინება. აზროვნების მეორე ტიპი აღწერილობით ანალიზში გამოიხატება. ამ დროს თქვენ შექმნილი სიტუაციის ზოგად დიაგნოსტიკას ახდენთ. თქვენ პრობლემებს კატეგორიებად ყოფთ და მიახლოებით განსაზღვრავთ ამ პრობლემების გამომწვევ შესაძლო მიზეზებს. ასე მაგალითად, თქვენ შეიძლება მიგაჩნდეთ, რომ მდინარის წყალი დიდი რაოდენობით ქიმიურ ნივთიერებებს შეიცავს, ან რომ მასში შემცირებულია ჟანგბადის შემცველობა. თქვენ შეიძლება ეჭვი გაგიჩნდეთ, რომ ამის მიზეზი მდინარის ხედაწელში განლაგებული სამრეწველო საწარმოებია. აზროვნების მესამე ტიპი იმის განსაზღვრას გულისხმობს (ასევე ზოგადად), თუ რა უნდა გაკეთდეს. ყველაფერ იმის გათვალისწინებით, რაც დიაგნოსტიკაში გამოავლინა, თქვენ ეძებთ პრობლემის მოგვარების თეორიულად დასაბუთებულ გზას, როგორცაა, მაგალითად, ქიმიური ნივთიერებების ჩადინების შემცირება, წყლის მოხმარების შემცირება, ან სხვა მდინარიდან სუფთა წყლის მოტანა. მეოთხე და ბოლო ეტაპი კონკრეტული და რეალისტური სამოქმედო წინადადებების შემუშავებაა. ვინ და როგორ შეიძლება განახორციელოს ამ ზოგადი მიდგომებიდან ერთ-ერთი? მაგალითად, შტატის გარემოს დაცვის სამსახურმა შეიძლება მოსთხოვოს საწარმოს შეამციროს მდინარეში ქიმიური ნარჩენების ჩადინება.

ქვემოთ მოცემული წრიული დიაგრამა აზროვნების ოთხივე ტიპს თანმიმდევრული ეტაპების სახით წარმოგიდგენთ. თუ ყველაფერი სათანადო დონეზე შესრულდა, ამ გზით შემუშავებული კონკრეტული ღონისძიება თქვენი ამოსავალი პრობლემის მოგვარების საშუალებას მოგცემთ.

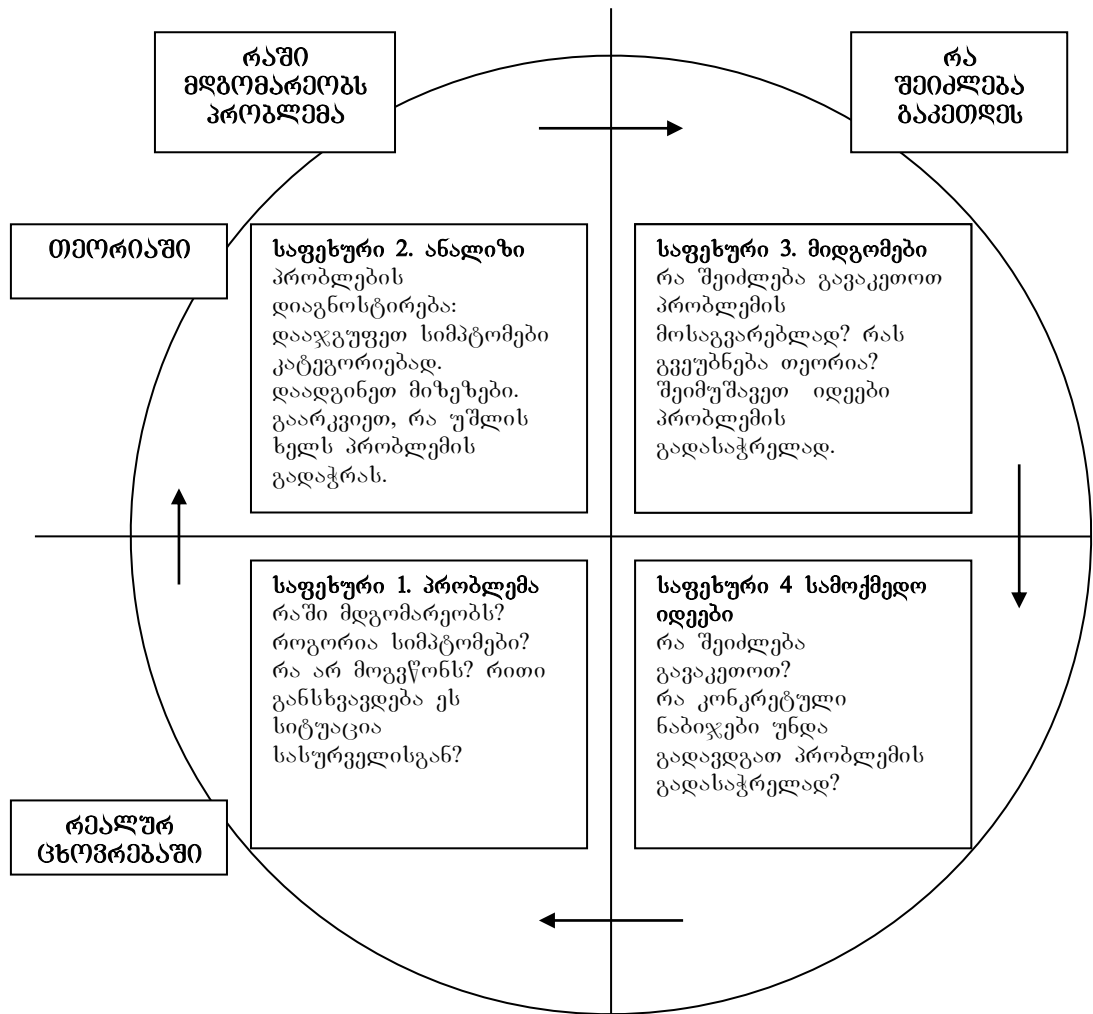
წრიული დიაგრამა საშუალებას გაძლევთ ერთი წარმაცებული იდეა სხვა იდეების შესამუშავებლად გამოიყენოთ. ერთი სასარგებლო სამოქმედო იდეიდან თქვენ (ან ბრენსტორმინგში ჩართული ადამიანების ჯგუფი) შეიძლება უკან დაბრუნდეთ და სცადოთ ის ზოგადი მიდგომა გამოავლინოთ, რომლის ერთ-ერთ პრაქტიკულ ვარიანტსაც თქვენი სამოქმედო იდეა წარმოადგენს. ამის შემდეგ თქვენ შეიძლება შეიმუშაოთ სხვა სამოქმედო იდეები, რომლებიც ამ ზოგად მიდგომას სხვა რეალურ სიტუაციებს მიუყვანს. ზუსტად ასევე, თქვენ შეგიძლიათ კიდევ ერთი ნაბიჯით დაბრუნდეთ უკან და დასვათ კითხვა: “თუ ეს თეორიული მიდგომა სასარგებლოა, რა დიაგნოზი დგას მის უკან?” მას შემდეგ, რაც დიაგნოზის ფორმულირებას მოახდენთ, თქვენ შეიძლება ამ გზით

განალიზებული პრობლემისადმი სხვა მიდგომები შეიმუშავოთ და შემდეგ ამ მიდგომების პრაქტიკული განხორციელების გზები განსაზღვროთ. ამრიგად, ერთი კარგი ვარიანტი საშუალებას მოგცემთ დაფიქრდეთ თეორიაზე, რომელიც ახსნის, თუ რატომ არის ეს ვარიანტი კარგი და შემდეგ ამ თეორიის გამოყენებით სხვა ვარიანტებს შეგამუშავებინებთ. განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითი. ჩრდილოეთ ირლანდიის კონფლიქტთან მიმართებაში ერთი ასეთი იდეა შეიძლება ის იყოს, რომ კათოლიკე და პროტესტანტმა მასწავლებლებმა ერთობლივად შეადგინონ ჩრდილოეთ ირლანდიის ისტორიის სახელმძღვანელო დაწესებითი სკოლისთვის, რომელსაც ორივე სასკოლო სისტემა გამოიყენებს. ამ სახელმძღვანელოში ჩრდილოეთ ირლანდიის ისტორია ორი განსხვავებული თვალთახედვით იქნება წარმოდგენილი. სპეციალური სავარჯიშოები საშუალებას მისცემს ბავშვებს განსხვავებული როლები გაითამაშონ და სხვა ადამიანების ადგილზე წარმოიდგინონ თავი. სხვა მსგავსი იდეების შესამუშავებლად საწყის პუნქტად შეგიძლიათ ეს სამოქმედო იდეა გამოიყენოთ, და ამის შემდეგ ის თეორიული მიდგომა გამოავლინოთ, რომელიც ამ იდეას უდევს საფუძვლად. თქვენ, შესაძლოა, შემდეგი სახის ზოგად შეხედულებებს მიაგნოთ:

---

## **წრიული დიაგრამა**

ვარიანტების შემუშავების ოთხი ძირითადი საფეხური



“სასკოლო სისტემები საერთო საგანმანათლებლო შინაარსის მასალებს უნდა იყენებდნენ.”

“კათოლიკეებმა და პროტესტანტებმა ერთად უნდა იმუშავონ პატარა, ადვილად განსახორციელებელ პროექტებზე.”

„დროულად უნდა ვიზრუნოთ იმაზე, რომ ბავშვებს შორის ურთიერთგაგება დამყარდეს.“

„ისტორია იმდამდგარად უნდა ვასწავლოთ, რომ მოვლენების მიკერძოებული აღქმა გამოვავლინოთ.“

ამგვარი თეორიული დებულებების საფუძველზე თქვენ, შესაძლოა, დამატებითი სამოქმედო იდეები შეიმუშავოთ, როგორცაა, ერთობლივი კათოლიკურ-პროტესტანტული ფილმის პროექტი, რომელიც ჩრდილოეთ ირლანდიის ისტორიას სხვადასხვა თვალთახედვით განიხილავს, ან კიდევ მასწავლებელთა გაცვლითი პროგრამები, ან საერთო გაკვეთილები ორივე სასკოლო სისტემის დაწყებითი სკოლის ასაკის ბავშვებისთვის.

**შუხედით პრობლემას სხვადასხვა მხაპირტის თვალთ. განსხვავებული ვარიანტების შეიმუშავების კიდევ ერთი გზა ის არის, რომ თქვენი პრობლემა სხვადასხვა პროფესიონალისა და დარგის თვალთახედვით გააანალიზოთ.**

ასე მაგალითად, ბავშვის მეურვეობის გამო შექმნილი პრობლემა შეიძლება განიხილოს მასწავლებლის, ბანკირის, ფსიქიატრის, სამოქალაქო უფლებების იურისტის, მღვდლის, კვების სპეციალისტის, ექიმის, ფემინისტის, ფეხბურთის მწვრთნელის ან რომელიმე სხვა სპეციალისტის პოზიციიდან. თუ საქმიან კონტრაქტზე აწარმოებთ მოლაპარაკებას, ისეთი ვარიანტები შეიძლება იყოს, როგორც ბანკირს, გამომგონებელს, პროფკავშირის ლიდერს, უძრავი ქონებით მოვაჭრეს, ბროკერს, ეკონომისტს, საგადასახადო სამსახურის წარმომადგენელს ან სოციალისტს მოაფიქრებოდა.

თქვენ ასევე შეგიძლიათ ეს მეთოდი წრიულ დიაგრამასთან კომბინაციაში გამოიყენოთ. რიგ-რიგობით, სხვადასხვა სპეციალისტის თვალთახედვით ჩაატარეთ სიტუაციის დიაგნოსტიკა, შეიმუშავეთ თეორიული მიდგომები და მათი პრაქტიკული განხორციელების გზები.

**შინაგარეშად განსხვავებული სიძლიერის შეთანხმება.** თუ გსურთ შესაძლებელი შეთანხმებების რიცხვი გაზარდოთ, სცადეთ შეიმუშავოთ უფრო „სუსტი“ ვარიანტები იმ შემთხვევისთვის, თუ მთავარი შეთანხმება ვერ მიიღწა. თუ შინაარსზე ვერ თანხმდებით, სცადეთ პროცედურაზე შეთანხმდეთ. თუ ფეხსაცმლის ფაბრიკა და ბითუმი მოვაჭრე ვერ თანხმდებიან იმაზე, თუ ვინ უნდა გადაიხადოს დაზიანებული ფეხსაცმელების ტრანსპორტირების საფასური, იქნებ იმაზე მოახერხონ შეთანხმება, რომ დახმარებისთვის არბიტრს მიმართონ. ზუსტად ასევე, იქ, სადაც მუდმივი შეთანხმების მიღწევა ვერ ხერხდება, შესაძლოა, დროებითი შეთანხმების მიღწევა მოხერხდეს. ყველაზე უარეს შემთხვევაში, როცა თქვენ და მეორე მხარე პირველი რიგის შეთანხმებას ვერ აღწევთ, როგორც წესი, შესაძლებელი ხდება მეორე რიგის შეთანხმების მიღწევა, ანუ შეთანხმება იმაზე, თუ რაზე ვერ თანხმდებით, ისე, რომ ორივემ გაარკვიოთ, თუ რომელია ის სადავო საკითხები, რომლებიც, შესაძლოა, შეუმჩნეველი გრჩებოდნენ. ზედსართავების ქვემოთ ჩამოთვლილი წყვილები განსხვავებული „ძალის“ შეთანხმებებს ასახავს:

ძლიერი	სუსტი
შინაარსობრივი	პროცედურული
მუდმივი	დროებითი
სრულმასშტაბინი	ნაწილობრივი
საბოლოო	პრინციპში შეთანხმებული
უპირობო	პირობითი
დამავალდებულებელი	არადამავალდებულებელი
პირველი რიგის	მეორე რიგის

**შინაგარეშად მონარკობის მასშტაბი.** შეგიძლიათ შეცვალოთ შეთანხმების არა მარტო ძალა, არამედ მისი მასშტაბიც. ასე მაგალითად, შეეცადეთ თქვენი პრობლემა უფრო მცირე და, შესაძლოა, უფრო მოსახერხებელ ნაწილებად დაყოთ. თუ მწერალი ხართ, თქვენს პოტენციურ რედაქტორს შეგიძლიათ შემდეგი რამ შესთავაზოთ: „იქნებ პირველი თავი 300 დოლარად გამოგეცათ.“

ვენახოთ, როგორ წავა საქმე.“ შეთანხმებები შეიძლება ნაწილობრივი იყოს, ნაკლებ მხარეებს მოიცავდეს, მხოლოდ გარკვეული წესით შერჩეულ საკითხების განიხილავდეს, მხოლოდ გარკვეულ გეოგრაფიულ ზონებს ეხებოდეს, ან დროის მხოლოდ გარკვეულ მონაკვეთში მოქმედებდეს.

საკმაოდ საინტერესოა იმაზე დაფიქრებაც, თუ როგორ შეიძლება საკითხი ისე გააფართოვოთ, რომ „ქოთანი დაატკბოთ“ და შეთანხმება უფრო მიმზიდველი გახადოთ. მდინარე ინდის გამო ინდოეთსა და პაკისტანს შორის მიმდინარე დავა რამდენადმე შერბილდა, როცა მოლაპარაკებაში მსოფლიო ბანკი ჩაერთო; მხარეებს შესთავაზეს შეემუშავებინათ ახალი საირიგაციო პროექტები, აქმენებინათ ახალი ჯებირები და სხვა საინჟინრო ნაგებობები, რომლებიც ორივე ქვეყნის ინტერესებს პასუხობდა. ყველა ამ პროექტის დაფინანსებას მსოფლიო ბანკი უზრუნველყოფდა.

### **მოკლევით ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტები**

მესამე დაბრკოლებას გადაწყვეტილებების შემუშავების გზაზე ქმნის წარმოდგენა „ფიქსირებული ზომის ნამცხვრის“ შესახებ: ნაკლები შენთვის ნიშნავს მეტს ჩემთვის. ეს წარმოდგენა პრაქტიკულად არასოდეს არ შეესაბამება სინამდვილეს. ჯერ ერთი, ყოველთვის არსებობს იმის შესაძლებლობა, რომ მხარეების მდგომარეობა იმაზე უარესი გახდება, ვიდრე ამჟამად არის. ჭადრაკი, ერთი შეხედვით, „ნულოვანი ჯამის“ თამაშია; თუ ერთი მხარე აგებს, მეორე იგებს. მაგრამ, თუ ძაღლმა სათამაშო მაგიდა გადაატრიალა და ლუდი დაგიღვარათ, თქვენც და მეორე მხარეც იმაზე უარეს მდგომარეობაში აღმოჩნდებით, ვიდრე მანამდე იყავით.

მაგრამ საერთო დანაკარგების თავიდან აცილების ინტერესის გარდა, მხარეებს შეიძლება საერთო მოგების მიღების შესაძლებლობაც აერთიანებდეს. ამან, შესაძლოა, ურთიერთხელსაყრელი ურთიერთობების განვითარების, ან პრობლემის ორიგინალური გადაწყვეტის გზით ორივე მხარის ინტერესების დაკმაყოფილების ფორმა მიიღოს.

**ზამთავიანეთ საერთო ინტერესები.** თეორიის დონეზე სავსებით ნათელია, რომ საერთო ინტერესები ხელს უწყობს შეთანხმების მიღწევას. განსაზღვრების მიხედვით, ისეთი იდეის შემუშავება, რომელიც საერთო ინტერესებს აკმაყოფილებს, კარგია თქვენთვისაც და მეორე მხარისთვისაც. მაგრამ, პრაქტიკაში ყველაფერი უფრო რთულად გამოიყურება. ფასის გამო წარმოებულ მოლაპარაკებაში საერთო ინტერესებზე საუბარი შეიძლება უსაფუძვლოდ და უადგილოდ კი მოგეჩვენოთ. მაშ, რა სარგებლობის მოტანა შეუძლია საერთო ინტერესების ძიებას?

განვიხილოთ მაგალითი. წარმოიდგინეთ, რომ ნავთობგადამამუშავებელი საწარმოს მენეჯერი ხართ. დავარქვათ ამ საწარმოს “ტაუნსენდ ოილი”. პეიჯვილის მერმა (პეიჯვილი ქალაქია, სადაც საწარმო მდებარეობს) შეგატყობინათ, რომ აპირებს წლიური გადასახადი ერთი მილიონი დოლარიდან ორ მილიონამდე გაგიზარდოთ. ამაზე თქვენ უპასუხეთ, რომ წელიწადში ერთი მილიონის გადახდა სავსებით საკმარისად მიგაჩნიათ. მოლაპარაკების საგანსაც სწორედ ეს წარმოადგენს: მას სურს მეტი გადაგახდევინოთ, თქვენ კი, გსურთ იმდენი გადაიხადოთ, რამდენსაც მანამდე იხდიდით. რა გზით უნდა ჩაერთოს საერთო ინტერესები ამ საკმაოდ ტიპიურ მოლაპარაკებაში?

მოდით, უფრო დეტალურად განვიხილოთ, თუ რა სურს მერს. მას სურს მიიღოს ფული – ფული, რომლითაც დააფინანსებს საქალაქო სამსახურებს, ახალ საქალაქო ცენტრს და, შესაძლოა, შეუმცირებს გადასახადებს რიგით

მოქალაქეებს. მაგრამ, ქალაქს არ შეუძლია მთელი ის ფული, რაც ამჟამად სჭირდება და რაც მომავალში დასჭირდება, მხოლოდ “ტაუნსენდ ოილისგან” მიიღოს. ის ეცდება ფულადი შემოსავლები მეზობელი ნავთობპროდუქტების ქარხნის, მომავალში კი, ახალი საწარმოების ამოქმედებისა და არსებული საწარმოების გაფართოების ხარჯზეც გაზარდოს. მერი, რომელიც თვითონაც ბიზნესმენია, ასევე ეცდება ხელი შეუწყოს სამრეწველო განვითარებას და მოიზიდოს ახალი კომპანიები, რომლებიც ახალ სამუშაო ადგილებს შექმნიან და ხელს შეუწყობენ პეიჯვილის ეკონომიკურ განვითარებას.

რაში მდგომარეობს თქვენი საწარმოს ინტერესები? ითვალისწინებთ რა ნავთობგადამუშავების ტექნოლოგიების სწრაფ განვითარებასა და თქვენი საწარმოს ტექნიკურ ჩამორჩენილობას, თქვენ აპირებთ გადააიარაღოთ და გააფართოვოთ თქვენი საწარმო. მაგრამ, შიშობთ, რომ საწარმოს გაფართოების გამო ქალაქმა შეიძლება კიდევ უფრო გაგიზარდოთ გადასახადები. ისიც გაითვალისწინეთ, რომ თქვენ დაინტერესებული იყავით, რომ პლასტამასის ბოთლების ახალი ქარხანა თქვენს მეზობლად აშენებულიყო; ეს უთუოდ გააიოლებდა თქვენი პროდუქციის მოხმარებას. ამჟამად თქვენ შიშობთ, რომ გაზრდილი გადასახადების გამო პლასტამასის ქარხანას სხვა ადგილას ააშენებენ.

ახლა კი, თქვენი და მერის საერთო ინტერესები უფრო ნათლად იკვეთება. თქვენ ორივე დაინტერესებული ხართ სამრეწველო განვითარების ხელშეწყობაში და ახალი საწარმოების გახსნაში. თუ კარგად დაფიქრდებით ამ საერთო მიზნების მიღწევის გზებზე, შესაძლოა, რამდენიმე საინტერესო იდეა გაგიჩნდეთ, კერძოდ, შეიძლიანი საგადასახადო შეღავათების შემოღება ახალი საწარმოებისთვის; ვაჭრობის პალატასთან ერთად სახალხო კამპანიის ორგანიზება ახალი კომპანიების მოსაზიდად; გადასახადების შემცირება ყველა იმ არსებული საწარმოსთვის, რომელიც გაფართოებას გადაწყვეტს. ასეთი იდეები ფულსაც დაგაზოგინებთ და ქალაქის ხაზინის შევსებასაც შეუწყობს ხელს. თუ ამის საპირისპიროდ, ურთიერთობები ქალაქსა და საწარმოს შორის გაუარესდა, ეს ორივე მხარისთვის წამგებიანი იქნება. თქვენ შეიძლება უარი თქვათ თანხების გადარიცხვაზე საქველმოქმედო და სასკოლო სპორტული აქტივობებისთვის. ქალაქმა შეიძლება გაუმართლებელი სიმკაცრე გამოიჩინოს სამშენებლო წესებისა და სხვა მუნიციპალური დადგენილებების გატარებისას. თქვენ შეიძლება საგრძნობლად გაგიუარესდეთ პირადი ურთიერთობები ქალაქის პოლიტიკურ და საქმიან ლიდერებთან. არც თუ იშვიათად, მხარეთა შორის ურთიერთობები, რომლებიც ხშირად ჩვეულებრივ ამბად მიგვაჩნია და მხედველობიდან გვრჩება, უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ნებისმიერი კონკრეტული საკითხის გადაწყვეტა.

როგორც მომლაპარაკებელი, თქვენ მუდამ ისეთი გადაწყვეტების ძიებაში უნდა იყოთ, რომლებიც მეორე მხარესაც დააკმაყოფილებს. თუ მყიდველი გრძნობს, რომ მოატყუეს, ეს იმას ნიშნავს, რომ ზარალი მაღაზიის პატრონმაც განიცადა; მან შეიძლება მყიდველიც დაკარგოს და რეპუტაციაც შეეღაცოს. შედეგი, რომელიც მეორე მხარეს აბსოლუტურად არაფერს არ აძლევს, თქვენთვისაც უარესია შედეგზე, რომელიც მეორე მხარეს კმაყოფილს და დამშვიდებულს ტოვებს. თითქმის ყოველთვის თქვენი კმაყოფილება გარკვეული ზომით დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მოახერხეთ დაგეგმვაყოფილებინათ მიღწეული შეთანხმებით მეორე მხარე.

საერთო ინტერესებთან მიმართებაში შემდეგი სამი რამ უნდა გვახსოვდეს: პირველი, ფარული ფორმით საერთო ინტერესები ყველა მოლაპარაკებაში მონაწილეობს. ეს ინტერესები შეიძლება უცებ ვერ ამოიცნოთ. ჰკითხეთ თქვენს თავს: ვართ თუ არა ორივე დაინტერესებული ურთიერთობების შენარჩუნებაში?

რა შესაძლებლობები გაგვანჩნია თანამშრომლობისა და საერთო სარგებლის უზრუნველსაყოფად? რა დანაკარგებთან გვექნება საქმე, თუ მოლაპარაკება ჩაიშალა? არსებობს თუ არა რაიმე საერთო პრინციპები, როგორცაა, მაგალითად, სამართლიანი ფასი, რომელთაც ორივე დავიცავთ?

მეორე, საერთო ინტერესები შესაძლებლობაა და არა ღვთის საჩუქარი. იმისთვის, რომ რაიმეში გამოიყენოთ, თქვენ მათგან რაიმე უნდა „გამოაღწყოთ“. კარგი იქნება, თუ საერთო ინტერესზე ღიად ისაუბრებთ და ჩამოაყალიბებთ მას როგორც საერთო მიზანს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, უნდა ეცადოთ საერთო ინტერესი კონკრეტული და მომავალზე ორიენტირებული გახადოთ. თქვენ, როგორც “ტაუნსენდ ოილის” მენეჯერმა, შეიძლება მიზნად დაისახოთ, რომ მერთან ერთად უახლოეს სამ წელიწადში პეიჯვილში ხუთ ახალ საწარმოს გახსნით. ასეთ შემთხვევაში ახალი საწარმოებისთვის საგადასახადო შეღავათების დაწესება თქვენს მიმართ მერის მხრიდან გაწეული დათმობა კი არ იქნება, არამედ თქვენი საერთო მიზნის მიღწევის საშუალება.

მესამე, თქვენი საერთო ინტერესების ხაზგასმა მოლაპარაკებას უფრო მშვიდ და მეგობრულ ხასიათს შესძენს. ჩაძირული გემის მგზავრები, რომლებიც შუა ოკეანეში ერთ პატარა ნავში სხედან და მკაცრად ლიმიტირებული საკვები რაციონი აქვთ, საკვებისადმი თავის განსხვავებულ ინტერესებს ნაპირამდე მიღწევის საერთო ინტერესს უქვემდებარებენ.

**შეუთავსეთ ერთმანეთს განსხვავებული ინტერესები.** გაიხსენეთ ის ორი ბავშვი, ფორთოხალზე რომ დავობდა. ორივეს უნდოდა ფორთოხალი, და ამიტომაც გაიყვეს იგი. როგორც მოგვინებით გაირკვა, ერთს მხოლოდ რბილობი სჭირდებოდა საჭმელად, მეორეს კი - მხოლოდ ქერქი კექსის გამოსაცხობად. ამ შემთხვევაში, ისე როგორც მრავალ სხვა შემთხვევაში, დამაკმაყოფილებელი შეთანხმება სწორედ იმიტომ ხდება შესაძლებელი, რომ მხარეებს *სხვადასხვა* რამ სურთ. ეს მართლაც გასაოცარია. ადამიანებს ჩვეულებრივ მიაჩნიათ, რომ განსხვავებები მხარეებს შორის პრობლემას წარმოშობს. არადა, განსხვავებები შეიძლება პრობლემის გადაწყვეტის გასაღებადაც იქცეს.

ხშირად შეთანხმება შეუთანხმებლობას ემყარება. აზრი, რომ მოლაპარაკება ყოველთვის ფაქტებზე შეთანხმებით უნდა დაიწყოთ, ისევე აბსურდულია, როგორც, მაგალითად, აქციების მყიდველის მცდელობა დაარწმუნოს გამყიდველი, რომ აქციები გაძვირდება. თუ მყიდველი და გამყიდველი მართლაც შეთანხმდებიან იმაზე, რომ აქციები გაძვირდება, გამყიდველი, ალბათ, გადაიფიქრებს მათ გაყიდვას. გარიგება სწორედ იმიტომ ხდება შესაძლებელი, რომ მყიდველს სჯერა, რომ აქციები გაძვირდება, ხოლო გამყიდველს სჯერა, რომ აქციები გაიფიქრება. განსხვავება რწმენაში გარიგების საფუძვლად იქცევა.

ბევრი ორიგინალური შეთანხმება სწორედ ამ პრინციპს - განსხვავებების საფუძველზე შეთანხმების მიღწევის პრინციპს - ასახავს. განსხვავებული ინტერესები და რწმენა იმის საშუალებას იძლევა, რომ საგანი, რომელსაც თქვენთვის დიდი ფასი აქვს, მეორე მხარისთვის ნაკლებ ფასეული იყოს. როგორც ერთ საბავშვო ლექსშია ნათქვამი, „ჯეკ სპრატი ქონს ვერ ჭამდა, მისი ცოლი კი მჭლე ხორცს, ამიტომაც მათ შემდეგ სინი ბოლომდე გალოკილი რჩებოდა.“

ყველაზე მარტივად შემდეგი განსხვავებების შეთავსება ხერხდება: განსხვავება ინტერესებში, რწმენაში, დროისადმი დამოკიდებულებაში, პროგნოზებში და რისკის მიმართ დამოკიდებულებაში.

*განსხვავება ინტერესებში.* შემდეგი მოკლე სია გვიჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება განსხვავებულდეს ერთმანეთისგან ინტერესები:

**ერთი მხარისთვის უფრო მნიშვნელოვანია:**

**მეორე მხარისთვის უფრო მნიშვნელოვანია:**

ფორმა	შინაარსი
ეკონომიკური ასპექტები	პოლიტიკური ასპექტები
შინაგანი ასპექტები	გარეშე ასპექტები
სიმბოლური ასპექტები	პრაქტიკული ასპექტები
ახლო მომავალი	შორეული მომავალი
კონკრეტული შედეგები	ურთიერთობები
მატერიალური მხარე	იდეოლოგია
პროგრესი	ტრადიციების დაცვა
პრეცედენტი	მოცემული შემთხვევა
პრესტიჟი, რეპუტაცია	შედეგები
პოლიტიკური მოგება	ჯგუფის კეთილდღეობა

*განსხვავება რწმენაში.* თუ მე მჯერა, რომ სწორი ვარ, თქვენ კი, გჯერათ რომ თქვენ ხართ სწორი, ჩვენ შეგვიძლია ეს განსხვავება რწმენაში ჩვენს სასარგებლოდ გამოვიყენოთ. ჩვენ შეიძლება მოვილაპარაკოთ, რომ საკითხის გადაწყვეტას მიუკერძოებელ არბიტრს მივანდობთ, და ამასთან, თქვენც და მეც დარწმუნებული ვიქნებით, რომ გავიმარჯვებთ. თუ პროფკავშირის ორი ფრაქცია ვერ თანხმდება სახელფასო წინადადებაზე, ისინი შეიძლება შეთანხმდნენ, რომ საკითხს პროფკავშირის წევრთა კენჭისყრით გადაწყვეტენ.

*განსხვავება დროისადმი დამოკიდებულებაში.* თქვენ შეიძლება უფრო მეტად აწმყოზე ზრუნავდეთ, მეორე მხარე კი - მომავალზე. ბიზნესის ენაზე, თქვენ მომავალ ღირებულებას სხვადასხვა ტარიფით ჩამოაფასებთ. განვადების სისტემა სწორედ ამ პრინციპს ემყარება. მყიდველს ურჩევნია მანქანა უფრო მაღალ ფასად იყიდოს, თუ საშუალებას მისცემენ თანხა მოგვიანებით გადაიხადოს; გამყიდველს ურჩევნია ფული გვიან მიიღოს, თუკი მეტს გადაუხდიან.

*განსხვავება პროგნოზებში.* სახელფასო მოლაპარაკებისას ბეისბოლის ასაკოვან მოთამაშესა და მთავარი ლიგის გუნდს შორის მოთამაშეს შეიძლება მიაჩნდეს, რომ ძალიან კარგი თამაშის ჩვენებას შეძლებს, გუნდის მეპატრონეს კი, ამის საპირისპირო მოლოდინი ჰქონდეს. ამ განსხვავების გამო შეიძლება ორივესთვის მისაღები იყოს 750,000 დოლარიანი ძირითადი ხელფასი და 500,000 დოლარიანი დანამატი (თუ მოთამაშე იმდენად კარგად მოაწოდებს ხოლმე, რომ ერთ თამაშში საშუალოდ მხოლოდ სამ მოგებულ გარბენს დაუშვებს).

*განსხვავება რისკის მიმართ დამოკიდებულებაში.* ბოლო განსხვავება, რომელიც თქვენს სასარგებლოდ შეიძლება გამოვიყენოთ, არის განსხვავება რისკის მიმართ დამოკიდებულებაში. განვიხილოთ, მაგალითად, ოკეანის ფსკერზე წიაღისეულის მოპოვების საკითხი, რომელიც საზღვაო კანონის შესახებ მოლაპარაკებებზე განიხილებოდა. რამდენი უნდა გადაუხადონ მომპოვებელმა კომპანიებმა საერთაშორისო თანამეგობრობას ამ სახის

სამუშაოების ჩატარების უფლების მოსაპოვებლად? მომპოვებელი კომპანიები უფრო მეტად იმაზე ზრუნავენ, რომ სერიოზული ზარალისგან დაიცვან თავი, ვიდრე იმაზე, რომ დიდი მოგება მიიღონ. მათთვის ოკეანის ფსკერზე წიაღისეულის მოპოვება მნიშვნელოვანი ინვესტიციაა; მათ რისკის შემცირება სურთ. საერთაშორისო თანამეგობრობას კი, ყველაზე მეტად შემოსავალი აწუხებს. თუ რომელიღაც კომპანია დიდი ფულის გაკეთებას აპირებს “კაცობრიობის საერთო მემკვიდრეობის” ხარჯზე, დანარჩენ მსოფლიოს სურს, რომ ამისთვის გულუხვად გადაუხადონ.

ეს განსხვავება ურთიერთხელსაყრელი შეთანხმების მიღწევის პოტენციალს შეიცავს. რისკი შეიძლება შემოსავალზე გაიცვალოს. შეთავაზებული შეთანხმების მიხედვით კომპანიებს ნაკლებ თანხას ახდევინებენ იმ დრომდე, სანამ ისინი ინვესტირებულ თანხას ამოიღებენ, ანუ იმ პერიოდში, როცა რისკი მაქსიმალურია, და ბევრად უფრო მეტს - ინვესტიციის დაბრუნების შემდეგ, ანუ მაშინ, როცა რისკი მინიმალურია.

**ჰკითხაო, რა ურჩევნიათ.** ინტერესების შეთავსების ერთ-ერთი გზა ის გახლავთ, რომ შეიმუშავოთ თქვენთვის თანაბრად მისაღები რამდენიმე ვარიანტი, და არჩევანი მეორე მხარეს მიანდოთ. თქვენ უნდა ეცადოთ გაარკვიოთ არა იმდენად ის, თუ რა არის მათთვის მისაღები, არამედ ის, თუ რა ურჩევნიათ. შემდეგ უნდა გააგრძელოთ ამ ვარიანტზე მუშაობა და კვლავ წარუდგინოთ მეორე მხარეს ორი ან მეტი ვარიანტი ასარჩევად. ამ გზით (ისე, რომ მოლაპარაკების არც ერთ მონაწილეს არ დასჭირდება გადაწყვეტილების მიღება) თქვენ შეძლებთ გააუმჯობესოთ გეგმა მანამ, სანამ არ დარწმუნდებით, რომ უფრო მეტი ორმხრივი სარგებლის მიღება ვეღარ ხერხდება. ასე მაგალითად, ბეისბოლის ვარსკვლავის აგენტმა შეიძლება ჰკითხოს გუნდის მენეჯერს: “რა გირჩევნიათ, 875,000 დოლარიანი ხელფასი ოთხი წლის მანძილზე თუ 1,000,000 დოლარიანი ხელფასი სამი წლის მანძილზე? მეორე? ძალიან კარგი. ახლა კი, იქნებ ის მითხრათ, 1,000,000 დოლარიანი ვარიანტი გირჩევნიათ, თუ 900,000 დოლარი სამი წლის განმავლობაში და 500,000 დოლარიანი წლიური ბონუსი, თუ ფერნანდო ერთ თამაშში საშუალოდ მხოლოდ სამ მოგებულ გარბენს დაუშვებს?”

თუ გვსურს შეთავსების პრინციპი ერთი წინადადებით განვსაზღვროთ, ეს შემდეგნაირად შეიძლება გავაკეთოთ: ეძებთ ისეთი რამ, რაც თქვენ ნაკლები დაგიჯდებათ, მეორე მხარისთვის კი ფასეული იქნება, და პირიქით. განსხვავებები ინტერესებში, პრიორიტეტებში, რწმენაში, პროგნოზებში და რისკისადმი დამოკიდებულებაში - ყველაფერი ეს შეთავსების შესაძლებლობას იძლევა. ასე რომ, მომლაპარაკებლის დევიზად შეიძლება შემდეგი მოწოდება იქცეს: “გაუმარჯოს განსხვავებებს!”

### **გაუაღვილოთ მეორე მხარეს გადაწყვეტილების მიღება**

იმის გამო, რომ თქვენი წარმატება მოლაპარაკებაში დამოკიდებულია იმაზე, მიიღებს თუ არა მეორე მხარე თქვენთვის სასურველ გადაწყვეტილებას, ყველა ღონე უნდა იხმაროთ იმისთვის, რომ გაუაღვილოთ მეორე მხარეს ამგვარი გადაწყვეტილების მიღება. ეცადეთ არ გაურთულოთ საქმე მეორე მხარეს; ეცადეთ ისეთი არჩევანის წინაშე დააყენოთ, რომელიც მინიმალურ დისკომფორტს შეუქმნის. ჩვეულებრივ, ადამიანები იმდენად მაღალი აზრის არიან საკუთარი არგუმენტების ღირსებებზე, რომ ნაკლებად ფიქრობენ იმაზე, თუ როგორ შეიძლება გააუმჯობესონ თავისი არგუმენტები მეორე მხარის ინტერესებზე ზრუნვით. საკუთარ ვიწროვგოისტურ ინტერესებზე ზედმეტი

კონცენტრირების შედეგად განვითარებული სიბეცის დასაძლევად შეეცადეთ, თქვენი თავი მეორე მხარის ადგილას წარმოიდგინოთ. თუ თქვენ ვერ ახერხებთ მეორე მხარის მოსაწონი რაიმე ვარიანტი შეიმუშავოთ, ძალიან საეჭვოა, რომ შეთანხმებას მიაღწიოთ.

**ვის აჯობებს?** ვიხე ცდილობთ გავლენის მოხდენას - ცალკეულ მომლაპარაკებელზე, თქვენს ბოსზე, თუ რაიმე კომიტეტზე ან სხვა ორგანოზე, რომელიც გადაწყვეტილებას კოლექტიურად იღებს? შეუძლებელია წარმატებულად აწარმოოთ მოლაპარაკება ისეთ აბსტრაქციასთან, როგორიცაა “ჰიუსტონი” ან “კალიფორნიის უნივერსიტეტი”. იმის ნაცვლად, რომ ეცადოთ დაარწმუნოთ “სადაზღვევო კომპანია” მიიღოს თქვენთვის სასარგებლო გადაწყვეტილება, სჯობს თქვენი ენერჯია იმას მოახმაროთ, რომ რეკომენდაცია მოაცემინოთ ერთ კონკრეტულ სადაზღვევო აგენტს. როგორ რთულადაც არ უნდა გამოიყურებოდეს მეორე მხარის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, თქვენ ბევრად უკეთ გაერკვევით მასში, თუ ერთ რომელიმე პიროვნებას შეარჩევთ - მაგალითად, ადამიანს, ვისთანაც უშუალოდ გაქვთ საქმე - და პრობლემას მისი პოზიციიდან შეხედავთ.

ერთ ადამიანზე კონცენტრირება სულაც არ ნიშნავს მოლაპარაკების პროცესის სირთულეების უგულვებელყოფას. პირიქით, თქვენ სწორედ ამ სირთულეებზე “მუშაობთ”, როცა ცდილობთ გაერკვეთ, თუ როგორ აისახება ისინი ადამიანზე, რომელთანაც მოლაპარაკებას აწარმოებთ. ამის გამო თქვენ თქვენი როლი მოლაპარაკებაში, შესაძლოა, სრულიად ახლებურად დაინახოთ და გადაწყვიტოთ, მაგალითად, რომ ამ ადამიანს პოზიციის გაძლიერებაში უნდა დაეხმაროთ და ისეთი არგუმენტებით შეაიარაღოთ, რომლებიც თავისი მხარის წარმომადგენლების დაყოფილებას გაუადვილებს. ერთი ბრიტანელი ელჩი თავის ფუნქციას ასე აღწერდა: “მე მეორე მხარის წარმომადგენელ ჩემს კოლეგას ახალი ინსტრუქციების მიღებაში ვეხმარები.” თუ მყარად დადგებით იმ ადამიანის ადგილზე, ვისთანაც მოლაპარაკებას აწარმოებთ, უთუოდ მიხვდებით, თუ რა პრობლემასთან აქვს მას საქმე და როგორი ვარიანტები დაეხმარება მის გადაწყვეტაში.

**რა ბაღაჟივითილება?** მეორე თავში ვისაუბრეთ იმაზე, თუ როგორ შეიძლება გამოავლინოთ მეორე მხარის ინტერესები იმის გარკვევით, თუ რა არჩევანის წინაშე დგას ის მოცემულ მომენტში. ამჟამად თქვენ ცდილობთ შეიმუშავოთ ვარიანტები, რომლებიც მეორე მხარის არჩევანს ისე შეცვლის, რომ მან თქვენთვის სასურველი გადაწყვეტილება მიიღოს. თქვენი მიზანია მეორე მხარეს პრობლემის ნაცვლად პასუხი მიაწოდოთ, რთული გადაწყვეტილების ნაცვლად კი, მარტივი შესთავაზოთ. ამ პროცესში ძალიან მნიშვნელოვანია კარგად დაუკვირდეთ საკუთრივ გადაწყვეტილების შინაარსს. გადაწყვეტილების მიღებას ხშირად გაურკვეველობა აფერხებს.

როგორც წესი, თქვენ იმდენის მიღება გსურთ, რამდენსაც მოახერხებთ, მაგრამ ხშირად თვითონაც არ იცით, კონკრეტულად რამდენის. თქვენ შეიძლება მეორე მხარეს ასეთი რამ განუცხადოთ: “შემომთავაზეთ რამე და გეტყვით, მეყოფა თუ არა.” თქვენ თვითონ ამგვარი განცხადება, შესაძლოა, გონივრულად მიიჩნიოთ, მაგრამ თუ მას მეორე მხარის პოზიციიდან შეხედავთ, მიხვდებით, რომ თქვენს თხოვნას უფრო მიმზიდველი ფორმა უნდა მისცეთ. ეს იმიტომ, რომ მეორე მხარის ნებისმიერ ქმედებას ან ნათქვამს თქვენ, დიდი ალბათობით, მინიმალურ შემოთავაზებად განიხილავთ - და მეტს მოითხოვთ. მეორე მხარისთვის იმის თქმა, რომ “უფრო ღია და გულისხმიერი” უნდა იყოს, თქვენთვის სასურველი გადაწყვეტილების მიღებაში ვერ დაგეხმარებათ.

ზოგ მომლაპარაკებელს არა აქვს ბოლომდე გარკვეული, პირობას ითხოვს მეორე მხარისგან, თუ მოქმედებას. არადა, განსხვავება ძალიან მნიშვნელოვანია.

თუ თქვენ მეორე მხარისგან მოქმედებას ითხოვთ, ნუ ეცდებით “ცოტა წაუმატოთ” და ამით “მანევრირების საშუალება შეინარჩუნოთ”. თუ გსურთ, რომ ცხენი ბარიერს გადაახტეს, ნუ აწევთ ბარიერს. თუ გსურთ, რომ გასაყიდი ავტომობილი ლიმონათი 75 ცენტად გაყიდოთ, ნუ დააწერთ, რომ ფასი ერთი დოლარია.

უმეტეს შემთხვევებში, თქვენ მეორე მხარისგან პირობის, ანუ შეთანხმების მიღება გსურთ. აიღეთ ფანქარი და ქაღალდი და შეთანხმების რამდენიმე შესაძლო ვარიანტი შეადგინეთ. მოლაპარაკების ნებისმიერ (თუნდაც ყველაზე ადრეულ) ეტაპზე ეს თქვენს აზროვნებას უფრო ნათელს და მიზანმიმართულს გახდის. მოამზადეთ რამდენიმე სხვადასხვა ვარიანტი (მაგრამ დაიწყეთ რაც შეიძლება მარტივით). რომელია ის პირობები, რომლებზეც მეორე მხარე შეიძლება დათანხმდეს, პირობები, რომლებიც მათთვისაც მიმზიდველი იქნება და თქვენთვისაც? შესაძლებელია თუ არა, შემცირდეს იმ პირობა რიცხვი, ვინც შეთანხმება უნდა მოიწონოს ან დაამტკიცოს? შესაძლებელი თუ არა, შეთანხმებას ისეთი ფორმულირება მისცეთ, რომ მეორე მხარეს მისი შესრულება გაუადვილდეს? მეორე მხარემ უნდა გაითვალისწინოს შეთანხმების განხორციელებასთან დაკავშირებული სირთულეები; თქვენც იგივე უნდა გააკეთოთ.

ასე მაგალითად, ბევრად უფრო ადვილია თავი შეიკავოთ ქმედებისგან, რომელიც ჯერ არ განხორციელებულა, ვიდრე შეაჩეროთ ქმედება, რომელიც უკვე ხორციელდება. უფრო ადვილია შეწყვიტოთ რაიმეს კეთება, ვიდრე რადიკალურად შეცვალოთ თქვენი ქმედება. თუ მუშებს სამუშაო ადგილზე მუსიკის მოსმენა სურთ, კომპანიისთვის უფრო ადვილი ის იქნება, რომ რამდენიმე კვირის მანძილზე არ ჩაერიოს აუდიო-ჩანაწერების რადიოთი გადაცემის საცდელ პროგრამაში, რომელსაც მუშები განახორციელებენ, ვიდრე დათანხმდეს იმაზე, რომ ამ პროგრამას თვითონ განახორციელებს.

იმის გამო, რომ ადამიანთა უმრავლესობას ლეგიტიმურობაზე საკუთარი წარმოდგენა აქვს და ამ წარმოდგენის გავლენის ქვეშ იმყოფება, ერთ-ერთი გზა პრობლემის ისეთი გადაწყვეტების შესამუშავებლად, რომლებიც მეორე მხარისთვის ადვილი მისაღები იქნება, ის არის, რომ ამ გადაწყვეტებს ლეგიტიმული ფორმა მისცეთ. მეორე მხარე უფრო ადვილად დათანხმდება პრობლემის გადაწყვეტაზე, თუ ჩათვლის, რომ ეს გადაწყვეტა მართებულია – მართებული სამართლიანობის, კანონიერების, პატიოსნების და სხვა მსგავსი კატეგორიების თვალსაზრისით.

გადაწყვეტილების მიღების გაადვილების ერთ-ერთ საუკეთესო საშუალებას პრეცედენტი წარმოადგენს. მოძებნეთ გადაწყვეტილება ან განცხადება, რომელსაც მეორე მხარემ მსგავს სიტუაციაში მიმართა, და სცადეთ შეთავაზებული შეთანხმება ამ გადაწყვეტილებაზე ან განცხადებაზე დააფუძნოთ. ამით თქვენ თქვენს წინადადებას ობიექტურ სტანდარტს შეუფარდებთ და გაუადვილებთ მეორე მხარეს მასზე დათანხმებას. ის, რომ თქვენ დააფასებთ მეორე მხარის სავარაუდო სურვილს თანმიმდევრული იყოს, და დაფიქრდებით მათ მოქმედებასა და ნათქვამზე, უთუოდ დაგეხმარებათ თქვენთვის სასურველი ისეთი ვარიანტების შემუშავებაში, რომლებიც ამავე დროს მეორე მხარის თვალსაზრისსაც გაითავალისწინებს.

**მშპარა საპმარისი არ არის.** იმის გარდა, რომ კარგად უნდა დაფიქრდეთ იმ გადაწყვეტილების შინაარსზე, რომელიც მეორე მხარეს გინდათ მიადებინოთ, თქვენ ისიც უნდა გაითვალისწინოთ, თუ როგორ შეაფასებს მეორე მხარე ამ გადაწყვეტილების განხორციელების შედეგებს. თქვენ რომ მათ ადვილას იყოთ, რა შეგაშინებდათ ყველაზე მეტად? რისი იმედი გექნებოდათ?

ხშირად სხვა ადამიანებზე ზემოქმედების მოხდენას იმით ვცდილობთ, რომ მუქარის და გაფრთხილებების ფორმით ვაგებინებთ, თუ რა მოხდება, თუ ისინი ისეთ გადაწყვეტილებას არ მიიღებენ, როგორც ჩვენ გვსურს რომ მიიღონ. შეთავაზება, როგორც წესი, ბევრად უფრო ქმედითია, ვიდრე მუქარა. ეცადეთ გააგებინოთ, თუ რას უნდა ელოდონ, თუ თქვენთვის სასურველ გადაწყვეტილებას მიიღებენ და იზრუნეთ ამ შედეგების გაუმჯობესებაზე მათი შეხედულებების შესაბამისად. როგორ შეიძლება თქვენი წინადადებები უფრო სანდო გახადოთ? რა კონკრეტული სურვილები შეიძლება ჰქონდეს მეორე მხარეს? იქნებ მათ სურთ, რომ საბოლოო წინადადების წამოყენების პატივი მათ ერგოთ? იქნებ მათ განცხადების გაკეთება სურთ? რა შეიძლება მოიგონოთ ისეთი, რაც მათთვის განსაკუთრებით მიმზიდველი იქნება, თქვენგან კი, დიდ ხარჯებს არ მოითხოვს?

თუ გსურთ რაიმე ვარიანტი მეორე მხარის თვალთახევით შეაფასოთ, დაფიქრდით, როგორ შეიძლება გააკრიტიკონ მეორე მხარე, თუ ის ამ ვარიანტზე დათანხმდება. ერთი ან ორი წინადადებით გადმოეცით, თუ რას იტყოდა მეორე მხარის ყველაზე მკაცრი კრიტიკოსი გადაწყვეტილებაზე, რომელიც მეორე მხარეს გინდათ მიაღებინოთ. შემდეგ რამდენიმე წინადადებით გადმოეცით, თუ როგორ დაიცავდა თავს მეორე მხარე. ეს სავარჯიშო დაგეხმარებათ წარმოიდგინოთ, თუ რა შეზღუდვების პირობებში უხდებათ მათ მოლაპარაკების წარმოება. შედეგად თქვენ შეძლებთ შეიმუშავოთ ვარიანტები, რომლებიც მეორე მხარის ინტერესებს იმდაგვარად დააკმაყოფილებს, რომ ისინი თქვენთვის სასურველი გადაწყვეტილების მიღებას შეძლებენ.

ვარიანტის საბოლოოდ გამოსაცდელად სცადეთ მას ისეთი წინადადების ფორმა მისცეთ, რომელსაც მეორე მხარე უპასუხებს ერთადერთი სიტყვით “დიახ”, და ეს პასუხი საკმარისი, რეალისტური და განხორციელებადი იქნება. თუ ამას მოახერხებთ, ეს იმის ნიშანი იქნება, რომ თქვენი ეგოიზმის დაძლევა შეძელით და მეორე მხარის ინტერესების დაკმაყოფილების აუცილებლობა გააცნობიერეთ.

შემოქმედებითი გამომგონებლობის გარეშე რთულ სიტუაციას თავს ვერ გაართმევთ. ნემისმიერი მოლაპარაკების დროს ამან შეიძლება გზა გაუხსნას მთელ რიგ ისეთ პოტენციურ შეთანხმებებს, რომლებიც ორივე მხარისთვის ხელსაყრელი იქნება. ამიტომაც, ეცადეთ რაც შეიძლება მეტი ვარიანტი შეიმუშავოთ და მხოლოდ ამის შემდეგ შეარჩიოთ საუკეთესო მათ შორის. ჯერ გამოიგონეთ, შემდეგ კი, გადაწყვიტეთ. გამოავლინეთ საერთო ინტერესები და განსხვავებული, მაგრამ შეთავსებადი ინტერესები. ეცადეთ გაუადვილოთ მეორე მხარეს გადაწყვეტილების მიღება.

## მიღწეული შეთანხმების საშუალებით ალტერნატივის შემუშავება

რა აზრი აქვს ინტერესებზე, ვარიანტებზე და კრიტერიუმებზე მსჯელობას, თუ მეორე მხარეს უფრო ძლიერი პოზიცია აღმოაჩნდა? როგორ უნდა მოვიქცეთ, თუ მეორე მხარე უფრო მდიდარია და უკეთესი კონტაქტები აქვს, უფრო მრავლარცხოვანი შტატი და უფრო მძლავრი იარაღი აქვს?

ვერც ერთი მეთოდი ვერ მოგიტანთ წარმატებას, თუ ყველა ბერკეტი მეორე მხარის ხელშია. მეზღვრების ვერც ერთი სახელმძღვანელო ვერ გასწავლით როგორ უნდა გაახაროთ შრომანი უდაბნოში, ან კაქტუსი - ჭაობში. თუ გეორგ მეოთხის დროინდელი, ათას დოლარად შეფასებული ვერცხლის სერვიზის შესაძენად ანტიკვარულ მაღაზიას ეწვევით და ჯიბეში მხოლოდ ასი დოლარი გექნებათ, ოსტატური მოლაპარაკება ამ სხვაობის დაძლევაში ნამდვილად ვერ დაგეხმარებათ. ნებისმიერ მოლაპარაკებაში არსებობს რეალობები, რომელთა შეცვლა ძალიან ძნელია. ყველაზე მეტი, რაც მოლაპარაკების ნებისმიერ მეთოდს შეუძლია გააკეთოს ძალის საპასუხოდ, შემდეგი ორი მიზნის მიღწევაა: *პირველი*: მან უნდა დაგიცვათ ისეთი შეთანხმების დადებისგან, რომელზეც წესით უარს უნდა ამბობდეთ; და *მეორე*: იგი უნდა დაგეხმაროთ თქვენი რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიან გამოყენებაში, რათა თქვენს მიერ დადებულმა ნებისმიერმა შეთანხმებამ რაც შეიძლება უკეთ დააკმაყოფილოს თქვენი ინტერესები. მოდით, უფრო დეტალურად განვიხილოთ ეს მიზნები.

### დაიცავით თავი

როცა ცდილობთ თვითმფრინავს მიუსწროთ, ეს მიზანი უაღრესად მნიშვნელოვნად გეხვეწებათ, თუმცა, მოგვიანებით, სიტუაციის გაანალიზებისას ხვდებით, რომ მეორე თვითმფრინავითაც შეგეძლოთ გამგზავრება. მოლაპარაკებებში მსგავსი სიტუაცია საკმაოდ ხშირად იქმნება. ასე მაგალითად, თქვენ შიშობთ, რომ მნიშვნელოვანი საქმიანი გარიგება, რომელსაც უზარმაზარი ენერჯია მოახმარეთ, არ შედგება. ამ ვითარებაში ყველაზე დიდი საფრთხე ის გახლავთ, რომ თქვენ შეიძლება ზედმეტად ადვილად დაეთანხმოთ მეორე მხარეს, რომელიც მოუთმენლობას იჩენს და გაჩქარებთ. სირინოზის სიმღერა “მოდით, შევთანხმდეთ და მოვრჩეთ ამ საქმეს” სულ უფრო დაჟინებული ხდება. შედეგად, თქვენ შეიძლება ისეთ გარიგებაზე დათანხმდეთ, რომელზეც წესით უარი უნდა გეთქვათ.

**“ზღვრული პოზიციის” ტაქტიკის გამოყენების უარყოფითი ასპექტები.** ჩვეულებრივ, მომლაპარაკებლები ამგვარი არასასურველი შედეგისგან თავის დაცვას შემდეგი ხერხით ცდილობენ: ისინი წინასწარვე განსაზღვრავენ მოლაპარაკების ყველაზე უარეს მისაღებ შედეგს, ანუ “ზღვრულ პოზიციას”.

თუ მყიდველი ხართ, თქვენი ზღვრული პოზიცია ის მაქსიმალური ფასია, რომელზე მეტსაც არ გადაიხდით; ხოლო, თუ გამყიდველი ხართ, თქვენი ზღვრული პოზიცია ის მინიმალური ფასია, რომელსაც ერთ ცენტსაც აღარ დააკლებთ. ასე მაგალითად, თქვენ და თქვენმა მეუღლემ შეიძლება სახლისთვის

200,000 დოლარი მოითხოვოთ და ერთმანეთში მოილაპარაკოთ, რომ 160,000-ზე ნაკლებ ფასზე არ დათანხმდებით.

ზღვრული პოზიციის დაფიქსირება გიადვილებთ ზეწოლისა და ცდუნებების გამკლავებას სტრესულ სიტუაციაში. კვლავ სახლის მაგალითს მივუბრუნდეთ: ვთქვათ, მიყიდველს 144,000-ზე მეტის გადახდა არ შეუძლია. მოლაპარაკებაში ჩართულ პირთაგან არავისთვის არ არის საიდუმლო, რომ თქვენ ეს სახლი შარშან 135,000 დოლარად იყიდეთ. ასეთ სიტუაციაში, როდესაც შეთანხმების ბედი მთლიანად თქვენზეა დამოკიდებული, მაკლერიც და ოთახში მყოფი ნებისმიერი სხვა ადამიანიც თქვენ შემოგყურებთ. წინასწარ დადგენილმა ზღვრულმა პოზიციამ შეიძლება გადაგარჩინოთ ისეთი გადაწყვეტილების მიღებისგან, რომელიც მოგვიანებით სანანებელი გაგიხდებოდათ.

თუ თქვენს მხარეზე ორი ან მეტი პიროვნებაა, ერთობლივად შემუშავებული ზღვრული პოზიცია იმის გარანტია იქნება, რომ ვერავინ ვერ გააგებინებს მეორე მხარეს, რომ ნაკლებ ფასზეც დათანხმდებოდით. ზღვრული პოზიცია ზღუდავს ადვოკატის, მაკლერის ან ნებისმიერი სხვა შუამავლის უფლებამოსილებას. “ეცადეთ საუკეთესო ფასზე დაითანხმოთ, მაგრამ იცოდეთ, რომ 160,000 დოლარზე ნაკლებ ფასად გაყიდვის უფლება არ გაქვთ”. თუ თქვენი მხარე - საგაზეთო პროფკავშირების არც თუ ისე კონსოლიდირებული კოალიცია - მოლაპარაკებას აწარმოებს გამომცემელთა ასოციაციასთან, შეთანხმება ზღვრულ პოზიციაზე შეამცირებს იმის რისკს, რომ მეორე მხარის შეთავაზებებით მოხიბლული ერთი რომელიმე პროფკავშირი კოალიციას გამოეთიშება.

მაგრამ ზღვრული პოზიციით უზრუნველყოფილი დაცვა შეიძლება საკმაოდ ძვირი დაგიჯდეთ. ის ზღუდავს თქვენს უნარს თქვენს სასარგებლოდ გამოიყენოთ ის, რასაც უშუალოდ მოლაპარაკების პროცესში შეიტყობთ. განსაზღვრების მიხედვით, ზღვრული პოზიცია ისეთი პოზიციაა, რომელიც არავითარ შემთხვევაში არ უნდა შეცვალოთ. გამოდის, რომ თქვენ ყურებს იხშობთ და წინასწარვე წყვეტთ, რომ მეორე მხარის ვერც ერთი შემთავაზება ვერ დაგარწმუნებთ ზღვრული პოზიციის შეცვლის საჭიროებაში.

გარდა ამისა, ზღვრული პოზიცია წარმოსახვის უნარსაც გიზღუდავთ. იგი პრაქტიკულად გისპობთ სტიმულს შეიმუშავოთ არასტანდარული მიდგომები, რომლებიც განსხვავებულ ინტერესებს ორივე მხარისთვის მისაღები ფორმით შეარიგებს. თითქმის ყველა მოლაპარაკებაში ერთზე მეტი ცვლადი მონაწილეობს. იმის ნაცვლად, რომ სახლი უბრალოდ 160,000 დოლარად გაყიდოთ, თქვენ, შესაძლოა, 135,000 დოლარზე დათანხმდეთ, ოღონდ შემდეგი დამატებითი პირობებით: შეინარჩუნოთ პირველი გადაყიდვისა და ბოლო თარიღის გადაგადების უფლება, ფარდულით სარგებლობის უფლება (ორი წლის ვადით) და საძოვრის ორი აკრის გამოსყიდვის შესაძლებლობა. თუ თქვენ ზღვრულ პოზიციას არ შეცვლით, საეჭვოა, რომ ამგვარი საინტერესო და ორიგინალური ვარიანტის განხილვის საშუალება მოგეცეთ. თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, ხისტი ზღვრული პოზიცია თითქმის ყოველთვის *მეტიხმეტად* ხისტია.

ხშირად ზღვრული პოზიცია არარეალისტურად მაღალია. წარმოიდგინეთ, რომ ოჯახთან ერთად საუზმობთ და ცდილობთ განსაზღვროთ ის მინიმალური ფასი, რა ფასადაც თქვენს სახლს გაყიდით. ოჯახის ერთი წევრი 100,000 დოლარს ასახელებს. მეორე პასუხობს: “140,000-ზე ნაკლებად სახლი არ უნდა გაიყიდოს!” აქვე მესამე ჩაერთვება: “რაო, 140,000 დოლარი *ჩვენი* სახლისათვის?! ეს ხომ ყაჩაღობაა! ეს სახლი სულ ცოტა 200,000 დოლარი ღირს!” ოჯახის წევრთგან ვის მოუბრუნდება ენა საწინააღმდეგო აზრი გამოთქვას? ყველამ იცის, რომ რაც უფრო მაღალ ფასად გაყიდვიან სახლს, მით უფრო მოგებული

დარჩებიან. ერთხელ შეთანხმებული ზღვრული პოზიციის შეცვლა ძალიან ძნელია; ამის გამო კი, შეიძლება ხელიდან გაუშვათ სახლის გაყიდვის ხელსაყრელი შანსი. სხვა შემთხვევებში ზღვრული პოზიცია შეიძლება ზედმეტად მოკრძალებული იყოს; მეტისმეტად დაბალ ფასად სახლის გაყიდვას კი, შესაძლოა, მისი გაქირავება სჯობდეს.

მოკლედ რომ ვთქვათ, ზღვრული პოზიციის დაფიქსირება, შესაძლოა, მართლაც გიცავდეთ ძალიან ცუდი შეთანხმებისგან, მაგრამ სამაგიეროდ, იგი ხელს გიშლით საღი და გონივრული შეთანხმების როგორც შემუშავებაში, ისე მის მიღწევაში. შემთხვევითად შერჩეული ციფრი ვერ გამოდგება ორიენტირად იმის გადასაწყვეტად, თუ რაზე უნდა დათანხმდეთ, და რაზე - არა.

არსებობს თუ არა ზღვრული პოზიციის ალტერნატივა? არსებობს თუ არა რაიმე საშუალება, რომელიც დაგიცავთ როგორც მიუღებელ პირობებზე დათანხმებისგან, ისე მისაღებ პირობებზე არდათანხმებისგან? დიახ, არსებობს.

**იცოდეთ თქვენი BATNA - მოლაპარაკების შედეგად მიღებული შეთანხმების საშუალო ალტერნატივა (BATNA - Best Alternative To a Negotiated Agreement).** როცა ოჯახი სახლის გასაყიდ მინიმალურ ფასზე თანხმდება, საკითხავი ასეთ დროს ის კი არ არის, თუ რამდენად „უნდა შეძლონ“ სახლის გაყიდვა, არამედ ის, თუ როგორ მოიქცევიან, თუ სახლი დროზე არ გაიყიდა: განუსაზღვრელი დროით გააგრძელებენ მყიდველის ძებნას? გააქირავებენ, დაანგრევენ, მიწას მანქანების სადგომისთვის გამოიყენებენ, ვინმეს უსასყიდლოდ შეუშვებენ საცხოვრებლად (იმ პირობით, რომ ისინი სახლს შეღებავენ), თუ რა? ამ კონკრეტულ ვითარებაში რომელია ამ ალტერნატივათაგან ყველაზე მიმზიდველი? როგორია ეს ალტერნატივა იმ საუკეთესო წინადადებასთან შედარებით, რომელიც სახლის მყიდველმა შემოგთავაზათ? შესაძლოა, ზემოჩამოთვლილ ალტერნატივათაგან რომელიმე უფრო მიმზიდველია, ვიდრე სახლის 160,000 დოლარად გაყიდვა. მეორეს მხრივ, მყიდველის უსასრულოდ ძებნას, იქნებ, 124,000 დოლარად გაყიდვა სჯობდეს. საეჭვოა, რომ შემთხვევითად შერჩეული რომელიმე ზღვრული პოზიცია სათანადოდ ასახავდეს ოჯახის ინტერესებს.

აღამიანი მოლაპარაკებებს იმისათვის აწარმოებს, რომ იმაზე უკეთეს შედეგებს მიაღწიოს, ვიდრე მოლაპარაკებების გარეშე მიაღწევდა. რას წარმოადგენს ეს შედეგები? რას წარმოადგენს ეს ალტერნატივა? რას წარმოადგენს თქვენი BATNA - მოლაპარაკების შედეგად მიღებული შეთანხმების საუკეთესო ალტერნატივა? სწორედ ეს არის ის სტანდარტი, რომლის მიხედვითაც უნდა შეაფასოთ ნებისმიერი შემოთავაზებული შეთანხმება. ეს არის ის ერთადერთი კრიტერიუმი, რომელიც დაგიცავთ როგორც მიუღებელ პირობებზე დათანხმებისგან, ისე მისაღებ პირობებზე არდათანხმებისგან.

გარდა იმისა, რომ თქვენი BATNA უკეთესი საზომია, ის საკმარისად მოქნილიცაა საიმისოდ, რომ პრობლემისადმი განსხვავებული მიდგომების გამოკვლევისა და განხილვის საშუალება მოგცეთ. იმის მაგივრად, რომ ხაზი გადაუსვათ ნებისმიერ მიდგომას, რომელიც თქვენს ზღვრულ პოზიციას არ შეესაბამება, თქვენ შეგეძლებათ შემოთავაზება თქვენს BATNA-ს შეადართო და გაარკვიოთ, აკმაყოფილებს თუ არა ის თქვენს ინტერესებს BATNA-ზე უკეთესად.

**BATNA-ის არქონის შემთხვევაში თქვენ დაუცველი ხართ.** თუ თქვენ სერიოზულად არ გიფიქრიათ იმაზე, თუ როგორ მოიქცევით შეთანხმების მიუღწევლობის შემთხვევაში, გამოდის, რომ თქვენ მოლაპარაკებას ბრმად აწარმოებთ. თქვენ შეიძლება მეტისმეტად ოპტიმისტურად იყოთ განწყობილი და მიგაჩნდეთ, რომ უამრავი არჩევანი გაქვთ: სხვა გასაყიდი სახლები, თქვენი ნახმარი მანქანის სხვა მყიდველები, სხვა ხელოსნები, სამუშაოს სხვა პერსპექტივები, სხვა ბითუმად მობატონები და ა.შ. მაშინაც კი, როცა ალტერნატივა ფიქსირებულია, თქვენ, შესაძლოა, ზედმეტად ნათელ ფერებში

სახავდეთ შეთანხმების მიუღწევლობის შედეგებს. შესაძლოა, თქვენ სრულად ვერ აცნობიერებდეთ სასამართლოს, გაყრის, გაფიცვის, გამაღებელი შეიარაღების ან ომის მთელ საშინელებას.

ერთი ტიპიური შეცდომა, რომელსაც ადამიანები ასეთ დროს უშვებენ, ის არის, რომ ისინი მათ ხელთ არსებულ ალტერნატივებს ერთობლიობაში განიხილავენ. თქვენ შეიძლება თავს იმით იმშვიდებდეთ, რომ თუ თქვენს უფროსს ხელფასზე ვერ მოურიგდით, ყოველთვის შეგეძლებათ გაემგზავროთ კალიფორნიაში ან სამხრეთში, განაგრძოთ სწავლა, დაიწყოთ წერა, წახვიდეთ სამუშაოდ ფერმაში, იცხოვროთ პარიზში და ა.შ. ყველა ეს ალტერნატივა ჯამში ბევრად უფრო მიმზიდველად გამოიყურება, ვიდრე კონკრეტულ თანამდებობაზე კონკრეტული ხელფასით მუშაობა. მაგრამ საქმე ის არის, რომ თქვენ ზემოქანმოთვლილ ალტერნატივებს ყველას ერთად ვერ განახორციელებთ; შეთანხმების მიუღწევლობის შემთხვევაში თქვენ მათგან მხოლოდ ერთი უნდა აირჩიოთ.

ხშირად უფრო მეტ საფრთხეს ის წარმოადგენს, რომ თქვენ *ზედმეტად* მონდომებული ხართ შეთანხმებას მიაღწიოთ. თუ თქვენ შეთანხმების არანაირი ალტერნატივა არ შეგიძულებიათ, ალბათ, ზედმეტად პესიმისტურად შეაფასებთ მოლაპარაკების ჩაშლის შესაძლო შედეგებს.

როგორ საჭიროდაც არ უნდა მიგაჩნდეთ BATNA-ის შემუშავება, თქვენ, შესაძლოა, მაინც არ იჩქაროთ თქვენს ალტერნატივებში გარკვევა. თქვენ იმედოვნებთ, რომ სხვა მყიდველი გამოჩნდება და ხელსაყრელ ფასს შემოგთავაზებთ. თქვენ, შესაძლოა, გაურბინხართ კითხვას იმის შესახებ, თუ რას გააკეთებთ შეთანხმების მიუღწევლობის შემთხვევაში. თქვენ შეიძლება ასე ფიქრობთ: “ვნახოთ რა მოხდება მოლაპარაკებებზე. თუ არაფერი არ გამოვიდა, მერე მოვიფიქრებ, რა გავაკეთო.” მაგრამ წორედ მოლაპარაკებების გონივრულად წარმართვისთვის არის აუცილებელი ალტერნატივის თუნდაც მიახლოებითი ცოდნა. დათანხმდებით თუ არა შემოთავაზებაზე, მთლიანად იმაზე უნდა იყოს დამოკიდებული, თუ რამდენად მიმზიდველად მიიჩნევთ შეთანხმების თქვენს ხელთ არსებულ ალტერნატივას.

**შედეგით დასრული ბარიერი.** მიუხედავად იმისა, რომ თქვენი BATNA ნებისმიერი შემოთავაზების ზუსტი საზომია, თქვენ, შესაძლოა, სხვა ტესტიც დაგჭირდეთ. იმისათვის, რომ დროულად მიიღოთ ზომები ისეთ სიტუაციაში, როცა მოლაპარაკების შინაარსი თქვენთვის სულ უფრო ნაკლებ მიმზიდველი ხდება, საჭიროა განსაზღვროთ ერთი რომელიმე, იდეალურისგან საკმაოდ დაშორებული შეთანხმება, რომელიც თქვენს BATNA-ზე უკეთესია. სანამ ამ შეთანხმებაზე უარეს შეთანხმებას მიიღებდეთ, უნდა შეისვენოთ და კიდევ ერთხელ დაფიქრდეთ თქვენს მდგომარეობაზე. ზღვრული პოზიციის მსგავსად, ამგვარ დამცავ ბარიერსაც ძალუძს შუამავლების უფლებამოსილების შეზღუდვა. “სანამ მე არ დამელაპარაკებთ, არ დათანხმდეთ 158,000 დოლარზე ნაკლებ ფასზე. ეს ის ფასია, რომელიც მე გადავიხადე, პლუს პროცენტები.”

დამცავი ბარიერის გამოყენების აზრი იმაში მდგომარეობს, რომ რაღაც მაინც დაგრჩეთ მარაგში. თუ დამცავ ბარიერში ასახულ სტანდარტს მიაღწიეთ და გადაწყვიტეთ, რომ დროა პროცესში მედიატორი ჩართოთ, თქვენ მას თქვენს მხარეზე მანევრირებისთვის აუცილებელ სივრცეს შეუნარჩუნებთ.

### **რესურსების მასივალური გამოყენება**

არასასურველი შეთანხმებისგან დაცვაზე უკვე ვისაუბრეთ. ახლა განვიხილოთ კარგი შეთანხმების მისაღწევად თქვენს ხელთ არსებული ყველა

რესურსის გამოყენების გზები. როგორ უნდა მიადწიოთ ამას? პასუხი ისევ და ისევ BATNA-შია.

**რაც უფრო უპიეთესი BATNA გაქვთ, მით უფრო ძლიერი ხართ.** ბევრს ჰგონია, რომ სამოლაპარაკებო ძალას ისეთი ფაქტორები განსაზღვრავს, როგორცაა სიმდიდრე, პოლიტიკური კავშირები, ფიზიკური ძალა, მეგობრების წრე და სამხედრო ძლიერება. სინამდვილეში კი, მხარეების ფარდობითი სამოლაპარაკებო ძალა უპირველესად იმაზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად მიმზიდველია თითოეული მათგანისთვის შეთანხმების მიუღწევლობის ვარიანტი.

წარმოიდგინეთ შეძლებული ტურისტის, რომელსაც ბომბეის რკინიგზის სადგურში მოხეტიალე მოვაჭრისგან ძველებური თუნგის ყიდვა სურს. მოვაჭრე ღარიბი კაცია, მაგრამ ბაზარი საკმაოდ კარგად აქვს შესწავლილი. მან იცის, რომ, თუ თუნგს ამ კონკრეტულ ტურისტს ვერ მიჰყიდის, სხვა მუშტარსაც ადვილად იშოვის. გამოცდილებიდან გამომდინარე, მას იმის განსაზღვრაც შეუძლია, თუ როდის და რამდენად შეძლებს ამ ნივთის სხვა მყიდველისთვის მიყიდვას. ტურისტი, შესაძლოა, მდიდარიც იყოს და “ძლიერიც”, მაგრამ ამ მოლაპარაკებაში ის აშკარად მოვაჭრეზე სუსტია, რადგან არ იცის, თუ რა ეღირება და რამდენად რთული იქნება მსგავსი თუნგის სადმე სხვაგან ყიდვა. ამ ისტორიას მხოლოდ ორი დაბოლოება შეიძლება ჰქონდეს: ტურისტი, ან ხელიდან გაუშვებს თუნგის შეძენის შანსს, ან ძალიან ძვირს გადაიხდის. სიმდიდრე მის სამოლაპარაკებო ძალას ვერაფრით ვერ გაზრდის. ის კი არა, თუ ის თვალშისაცემია, ტურისტს თუნგის დაბალ ფასად ყიდვის შანსები კიდევ უფრო გაუუარესდება. იმისთვის, რომ სიმდიდრე სამოლაპარაკებო ძალად აქციოს, ტურისტმა ის იმის გასარკვევად უნდა გამოიყენოს, თუ რა ფასად შეძლებს მსგავსი ან უკეთესი თუნგის შეძენას რომელიმე სხვა ადგილას.

ერთი წუთით წარმოიდგინეთ, რა გრძნობა დაგეუფლებათ, ახალ სამსახურთან დაკავშირებით გასაუბრებაზე რომ მიდიოდეთ და ხელთ არც ერთი სხვა კონკრეტული შემოთავაზება არ გქონდეთ. როგორ წარიმართება ასეთ შემთხვევაში მოლაპარაკება ხელფასის შესახებ? ახლა კი, შეადარეთ, როგორ იგრძნობდით თავს ორი სხვა შემოთავაზებაც რომ გქონოდათ? როგორ წარიმართებოდა თქვენი საუბარი ხელფასის შესახებ ასეთ შემთხვევაში? განსხვავებას სამოლაპარაკებო ძალა ქმნის.

ორგანიზაციებს შორის მოლაპარაკებებში იგივე წესები მოქმედებს, რაც პიროვნებებს შორის მოლაპარაკებებში. დიდი საწარმოსა და ქარხნისათვის გადასახადების გაზრდის მოსურნე პატარა ქალაქის ფარდობითი სამოლაპარაკებო ძალა მათი ბიუჯეტებით და პოლიტიკური გავლენით კი არ იზომება, არამედ მათ ხელთ არსებული საუკეთესო ალტერნატივით. იყო შემთხვევა, როდესაც პატარა ქალაქმა მის ფარგლებს გარეთ განლაგებული ქარხნის მფლობელ კომპანიასთან წარმოებული მოლაპარაკების შედეგად კომპანიას “გუდვილის” წლიური გადასახადები 300,000 დოლარიდან 2,300,000 დოლარამდე გააზრდევინა. როგორ მოახერხა მან ამის გაკეთება?

ქალაქის ხელმძღვანელობამ ზუსტად იცოდა, თუ როგორ მოიქცეოდა შეთანხმების მიუღწევლობის შემთხვევაში: იგი გააფართოვებდა ქალაქის საზღვრებს ისე, რომ ქარხანა ამ საზღვრებში მოქცეულიყო და საწარმოს საცხოვრებელი ტერიტორიის სრული ტარიფის მიხედვით, 2,500,000 დოლარის ოდენობის ყოველწლიურ გადასახადს დააკისრებდა. კორპორაციამ ერთადერთ მიზნად ქარხნის შენარჩუნება დაისახა. მას არ უფიქრია იმაზე, თუ როგორ მოიქცეოდა შეთანხმების მიუღწევლობის შემთხვევაში. ერთი შეხედვით, კორპორაცია საკმაოდ დიდ ძალას ფლობდა. იგი ეკონომიკურად სუსტი ქალაქის თითქმის მთელ მოსახლეობას სამუშაოთი უზრუნველყოფდა; ქარხნის დახურვა ან სხვა ადგილას გადატანა ქალაქს საშინლად დააზარალებდა. გარდა ამისა,

ქარხნის მიერ გადახდილი გადასახადები ხელფასებით უზრუნველყოფდა სულ უფრო მზარდი მოთხოვნილებების მქონე მუნიციპალურ მოხელეებს. და მაინც, ყველა ეს რესურსი უსარგებლო აღმოჩნდა, რადგან კორპორაციამ ვერ მოახერხა ამ რესურსების ძლიერ BATNA-ად გარდაქმნა. მიმზიდველი BATNA-ის წყალობით პატარა ქალაქს უფრო მეტი პოტენციური აღმოაჩნდა მოლაპარაკებების მსვლელობაზე გავლენის მოსახდენად, ვიდრე მსოფლიოს უდიდეს კორპორაციას.

**შედეგად BATNA.** იმის გარკვევა, თუ როგორ მოიქცევით შეთანხმების მიუღწევლობის შემთხვევაში, უთუოდ გაზრდის თქვენს სამოლაპარაკებო ძალას. მაგრამ მიმზიდველი ალტერნატივები კარგზე თვითონ არ მოგიკაკუნებენ; თქვენ ისინი უნდა შეიმუშავოთ. ეს პროცესი სამი ძირითადი ოპერაციისგან შედგება: 1) უნდა შეადგინოთ იმ ქმედებების სავარაუდო სია, რომლებსაც თქვენთვის სასურველი შეთანხმების მიუღწევლობის შემთხვევაში განახორციელებთ; 2) უნდა დახვეწოთ რამდენიმე ყველაზე პერსპექტიული იდეა და გარდაქმნათ ისინი პრაქტიკულ ალტერნატივებად; და 3) ამ ალტერნატივებიდან უნდა გამოარჩიოთ ერთი, რომელსაც საუკეთესოდ მიიჩნევთ.

პირველი ოპერაცია შესაძლებელი ქმედებების მოფიქრებაში მდგომარეობს. როგორ მოიქცევით, თუ თვის ბოლომდე კომპანია X-მა დამაკმაყოფილებელი სამუშაო არ შემოგთავაზათ? კომპანია Y-ის მიერ შემოთავაზებულ სამსახურზე დათანხმდებით? სხვა ქალაქში ცდით ბედს? საკუთარ ბიზნესს წამოიწყებთ? სხვას რას მოიმოქმედებთ? პროფკავშირისთვის ასეთ ალტერნატივებად, შესაძლოა, შემდეგი ქმედებები იქცეს: გაფიცვა, უკონტრაქტოდ მუშაობა, გაფიცვისწინა სამოცდლიანი გაფრთხილება, მედიატორის მოწვევა, ან მოწოდება კავშირის წევრებისადმი “იმუშაონ ყველა წესის დაცვით” (*პროტესტის ერთ-ერთი ფორმაა - მთარგმნელის შენიშვნა*).

მეორე ეტაპი თქვენი საუკეთესო იდეების დახვეწისა და მათგან ყველაზე პერსპექტიული იდეების რეალურ ალტერნატივებად გარდაქმნის ეტაპია. თუ თქვენ ჩიკაგოში გასურთ მუშაობის დაწყება, შეეცადეთ ეს იდეა სამუშაოს თუნდაც ერთ რეალურ შემოთავაზებად აქციოთ. როცა ჩიკაგოში მუშაობის დაწყების კონკრეტული შემოთავაზება ხელში გიჭირავთ (ან თუნდაც აღმოაჩინოთ, რომ ამ იდეიდან არაფერი არ გამოდის), თქვენ უფრო მომზადებულად გრძნობთ თავს იმისათვის, რომ შეაფასოთ სამუშაოს შემოთავაზება ნიუ-იორკში. სანამ პროფკავშირი მოლაპარაკებას აწარმოებს, მან მედიატორის მოწვევისა და გაფიცვის მოწყობის იდეები კონკრეტულ სამოქმედო გეგმებად უნდა აქციოს. ასე მაგალითად, თუ კონტრაქტის ვადის ამოწურვამდე შეთანხმება მიღწეული არ იქნება, პროფკავშირს შეუძლია კენჭისყრა ჩაატაროს თავის წევრებს შორის და ამით გაფიცვას კანონიერი საფუძველი შეუქმნას.

მესამე ეტაპი საუკეთესო ალტერნატივის შერჩევაა. თუ მოლაპარაკებების დროს შეთანხმებას ვერ მიაღწიეთ, თქვენს მიერ შემუშავებული რეალისტური ალტერნატივებიდან რომელს განახორციელებთ?

თუ ყველა ამ ამოცანას გაართვით თავი, ეს იმას ნიშნავს, რომ თქვენი BATNA უკვე ხელთ გაქვთ. ამიერიდან ყველა შემოთავაზება ამ გადასახედიდან უნდა შეაფასოთ. რაც უფრო უკეთესია თქვენი BATNA, მით უფრო მეტი ძალა შეგწევთ გააუმჯობესოთ მოლაპარაკებების შედეგად მიღწეული ნებისმიერი შეთანხმების პირობები. როცა ზუსტად იცით, თუ როგორ იმოქმედებთ სასურველი შეთანხმების მიუღწევლობის შემთხვევაში, მოლაპარაკებების დროსაც უფრო მშვიდად და მტკიცედ იქცევით. მოლაპარაკებების შეწყვეტაც უფრო ადვილია, როდესაც იცით, თუ რა გზას დაადგებით ამის შემდეგ. რაც უფრო მეტად გასურთ მოლაპარაკებების შეწყვეტა, მით უფრო დამაჯერებლად

წარმოადგენთ თქვენს ინტერესებს და წინადადებებს იმის თაობაზე, თუ რა საფუძველზე უნდა შედგეს შეთანხმება.

რამდენად სასურველია თქვენი BATNA-ის მეორე მხარისთვის გამჟღავნება? ეს იმაზეა დამოკიდებული, თუ როგორ არიან განწყობილნი და რას ფიქრობენ, თქვენი წარმოდგენით, მეორე მხარის წარმომადგენლები. თუ თქვენი BATNA ძალიან მიმზიდველია (მაგალითად, მეორე ოთახში სხვა მყიდველი გელოდებათ), თქვენთვის უთუოდ ხელსაყრელი იქნება, თუ ამას მეორე მხარეც გაიგებს. თუ მათ ჰგონიათ, რომ თქვენ კარგი ალტერნატივა არა გაქვთ (როცა, სინამდვილეში თქვენ ასეთი ალტერნატივა გაქვთ), მაშინ ეს აუცილებლად უნდა გააგებინოთ. მაგრამ თუ თქვენი საუკეთესო ალტერნატივა ბევრად უარესია, ვიდრე მათ ჰგონიათ, მაშინ მისი გამჟღავნებით თქვენ, შესაძლოა, მდგომარეობა გაიუარესოთ.

**ბაითვალისწინეთ მეორე მხარის BATNA.** ცხადია, თქვენ მეორე მხარის ალტერნატივებზეც უნდა იფიქროთ. მათ, შესაძლოა, მეტისმეტად ნათელ ფერებში წარმოუდგენიათ, თუ რას მოიმოქმედებენ შეთანხმების მიუღწევლობის შემთხვევაში. შესაძლოა, მათ ეჩვენებათ, რომ ბევრი ალტერნატივა აქვთ და ამ ალტერნატივების ერთობლივი ჯამის გავლენის ქვეშ იმყოფებიან.

რაც უფრო მეტი იცით მათი ალტერნატივების შესახებ, მით უკეთესად ხართ მომზადებული მოლაპარაკებისთვის. მათი ალტერნატივების ცოდნა საშუალებას გაძლევთ რეალისტურად გათვალთ, თუ რას უნდა ელოდოთ მოლაპარაკებისგან. თუ მეორე მხარეს შეატყვევთ, რომ თავის BATNA-ს გადაჭარბებულად აფასებენ, შეეცადეთ მათ ოპტიმიზმს ფრთები შეუკვეცოთ.

შესაძლოა, BATNA მათთვის ბევრად უფრო მიმზიდველი იყოს, ვიდრე საკითხის ნებისმიერი, თუნდაც ყველაზე სამართლიანი გადაწყვეტა. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენი სათემო ჯგუფის წევრები შემოვლელი არიან იმის გამო, რომ მშენებარე ენერგოსადგური ამოქმედების შემდეგ მომწამლავი გაზებით დააბინძურებს გარემოს. ენერგოსადგურის BATNA ამ შემთხვევაში ის არის, რომ თქვენს პროტესტებს ან სრული და დაუფარავი იგნორირება გაუწიოს, ან დაიწყოს თქვენთან მოლაპარაკება, მოგცეთ ლაპარაკის საშუალება, თვითონ კი, ამასობაში მშენებლობა დაასრულოს. იმისათვის, რომ ენერგოსადგურის მესვეურები თქვენს პრობლემას სერიოზულად მიუდგინონ, შეგიძლიათ მშენებლობაზე გაცემული ნებართვის გაუქმების მოთხოვნით სასამართლოს მიმართოთ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თუ მათი BATNA იმდენად კარგია, რომ მათ საჭიროდ არ მიაჩნიათ საკითხის არსზე მოლაპარაკება, მოიფიქრეთ, როგორ შეცვალოთ იგი.

თუ ორივე მხარეს მიმზიდველი BATNA აქვს, შესაძლოა, შეთანხმების არმიღწევა ორივე მხარისთვის ყველაზე სასურველ შედეგს წარმოადგენდეს. მსგავს შემთხვევებში წარმატებულ მოლაპარაკებად ისეთი მოლაპარაკება ჩაითვლება, რომლის დროსაც თქვენც და ისინიც მშვიდობიანად და ეფექტიანად მიხვალთ იმ დასკვნამდე, რომ თქვენი ინტერესების დაკმაყოფილების საუკეთესო გზა სხვა გზების ძიებაა, და არა ერთმანეთთან შეთანხმების მცდელობა.

### **როცა მეორე მხარე კლიერია**

თუ მეორე მხარეს თოფი აქვს მომარჯვებული, მოლაპარაკების ომად ქცევის ნამდვილად არ უნდა ეცადოთ. რაც უფრო მეტ ფიზიკურ ან ეკონომიკურ ძალას ფლობს მეორე მხარე, მით უფრო მომგებიანი ხდება თქვენთვის მოლაპარაკების წარმოება საკითხის არსზე. როცა მათი იარაღი

კუნთებია, თქვენი კი პრინციპი, პრინციპის როლისა და მნიშვნელობის გაზრდა თქვენთვის მხოლოდ ხელსაყრელია.

კარგი BATNA უთუოდ დაგეხმარებათ საკითხის არსზე მოლაპარაკების წარმოებაში. BATNA-ის შემუშავებითა და დახვეწით თქვენ თქვენს განკარგულებაში არსებულ რესურსებს ეფექტიან სამოლაპარაკებო ძალად გარდაქმნით. გამოიყენეთ თქვენი ცოდნა, დრო, ფული, ადამიანები, კონტაქტები და ჭკუა იმისათვის, რომ შეიმუშავოთ საკითხის გადაწყვეტის საუკეთესო გზა, რომელიც მეორე მხარის თანხმობაზე არ იქნება დამოკიდებული. რაც უფრო იოლად და უმტკივნეულოდ შეუძლია ადამიანს მოლაპარაკების დატოვება, მით უფრო მეტია მისი უნარი ზეგავლენა მოახდინოთ მოლაპარაკების შედეგებზე.

ამრიგად, BATNA-ის შემუშავება არა მარტო იმის განსაზღვრას შეგაძლებინებთ, თუ რომელი შეთანხმებაა თქვენთვის მინიმალურად მისაღები, არამედ ამ მინიმუმის გაზრდაშიც დაგეხმარებათ. ეს არის მოქმედების ყველაზე სწორი და გამართლებული გზა იმ შემთხვევებში, როცა საქმე ძლიერ მეტოქესთან გაქვთ.

