

233 720  
3

essence of management  
SERIES



რ. ლუდლოუ, ფ. პენტონი

# The Essence of

# ეფექტიური კომუნიკაციის არსები

SERIES EDITOR: ADRIAN JACKLEY

RON LUDLOW &  
FERGUS PANTON





საქართველოს  
ხალხთა ეროვნული  
ბიბლიოთეკა

# The Essence of Effective Communication

ეფექტური  
კომუნიკაციის  
არსი

# The Essence of Effective Communication

Ron Ludlow  
Fergus Panton



PRENTICE HALL  
LONDON • NEW YORK • SYDNEY • TOKIO • SINGAPORE



ქართული  
ნაციონალური  
ბიბლიოთეკა

რონ ლაღლოშ, ფერბუს კანტონი

ეფექტური  
კომუნიკაციის  
არსი

2000  
თბილისი

316-47+316-77+651-01



1) ადამიანთა ურთიერთობები

2) სოციალიზაცია

3) პერსონალიზაცია

ადამიანებთან ურთიერთობის კულტურა თანამედროვე სიტუაციაში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს. იმისათვის, რომ ეიშოვოთ სასურველი საშაბური ან მივალწიოთ სამუშაოზე დაწინაურებას, აუცილებელია ვიცოდეთ, როგორ დავამყაროთ ურთიერთობა სხვადასხვა რანგის ადამიანებთან, განსაკუთრებით მათთან, ვისთანაც ყოველდღიურად გვიხდება თანამშრომლობა, და განვაწყობოთ ისინი ჩვენდამი სიმპათიით. საჭიროა შეგვეძლოს მოლაპარაკების სხარტად და მომგებიანად წარმართვა, სხდომისა და პრეზენტაციის ეფექტურად ჩატარება და სხვ.

ცნობილი ინგლისელი სპეციალისტების რონ ლადლოუს და ფერგუს ბენტონის წიგნი „ეფექტური კომუნიკაციის არსი“ გაგანდობთ საიდუმლოებას როგორ მივალწიოთ წარმატებას ამა თუ იმ სფეროში ეფექტური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების დაუფლებით და ამით ფასდაუდებელ საშაბურს გაუწევს ყველა რანგისა და წოდების ხელმძღვანელ მუშაკს.

**BBM-ის (British Books for Managers)**

ოფიციალური წარმომადგენელი საქართველოში: ნელი მახვილაძე

- მთარგმნელი: ლიანა ყარალაშვილი
- ფსიქოლოგი-კონსულტანტი: ქეთი გელეიშვილი
- თარგმანის რედაქტორი: ხათუნა მემანიშვილი
- კორექტორი: ირინა ფაჩუაშვილი
- კომპიუტერული სამუშაოები: დევი ღარიბაშვილი

© Prentice Hall Europe 1992  
First Edition of the Essence of Effective Communication is published by arrangement with Pearson Education Ltd.

© გამომცემლობა „ქრონოგრაფი“

ს. 2003-2000  
შპს „ქრონოგრაფი“

ISBN 99928-830-2-2

საქართველოს  
პატენტების  
ეროვნული  
ბიბლიოთეკა

## ეფექტური კომუნიკაცია

### შესავალი

„ორგანიზაციებში ყველაფერი რიგზე იქნებოდა, თუ მოწესრიგდებოდა იმ ხალხის ურთიერთობა, ვინც იქ მუშაობს“, — დაიწილა იმედგაცრუებულმა კონსულტანტმა დირექტორთა საბჭოს წინაშე კომუნიკაციის გაუმჯობესების პროექტის პრეზენტაციის წარუმატებლობის შემდეგ. „ისინი არ მისმენდნენ, ისინი არ ცდილობდნენ გაეგოთ ჩემი ნათქვამი“. რით იყო განპირობებული მისი რეაქცია: ეფექტური კომუნიკაციის უუნარობით თუ მისი პროექტის უსუსურობით, უცნობია, მაგრამ ჰკითხეთ ნებისმიერ მენეჯერს, რა არის მთავარი პრობლემა ნებისმიერ ორგანიზაციაში, და ის გიპასუხებთ, — „კომუნიკაცია!“

რა არის ასეთი მნიშვნელოვანი კომუნიკაციაში, რომ მენეჯერები და ხელქვეითები ასე იმედგაცრუებულნი და შეწუხებულნი არიან? რატომ გვპირდება ეფექტური კომუნიკაცია ორგანიზაციაში? რატომ უნდა იყოს თითოეული ჩვენგანი ეფექტური კომუნიკატორი?

ამ წიგნში გიპასუხებთ ამ კითხვებზე და, აგრეთვე, მოგცემთ რამდენიმე რჩევას თქვენი საკუთარი კომუნიკაციის უნარის განსავითარებლად. მაღალი რანგის მენეჯერებს უხდებათ თავიანთი დროის 80 პროცენტის გატარება ამა თუ იმ ფორმით სხვა ადამიანებთან ურთიერთობაში: ალმა, დაღმა ან ჰორიზონტალურად ორგანიზაციის ფარგლებში და მის საზღვრებს მიღმა კლიენტებთან, მომხმარებლებთან, მყიდველებთან, გამყიდველებთან და მთავრობის წარმომადგენლებთან. რეალურად მენეჯერის დროის 50 პროცენტი ხმარდება ინფორმაციის წარმოშობას. ამრიგად, ინტერპერსონალური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების განვითარების აუცილებლობა აშკარაა. თუ თქვენ არა ხართ კარგი კომუნიკატორი, ნაკლებად მოსალოდნელია, რომ თქვენგან დადგეს კარგი მენეჯერი! ორგანიზაციაში სხვებთან საქმიანი ურთიერთობების დამყარება მენეჯერის სამუშაოს მთავარი ნაწილია.

## კომუნისტური ორგანიზაციები

მაგრამ რა არის ორგანიზაცია? ერთი მხრივ, ის შედგება ხალხის გარკვეული რაოდენობისაგან. მეორე მხრივ, ის მოიცავს ურთიერთდამოკიდებულებებს. თუ გყავთ 1000 კაცი, რომელთაგან თითოეული აფორმებს, იძენს მასალებს, აწარმოებს, ჰყიდის და ავრცელებს პროდუქციას, მაშინ თქვენ არ გექნებათ ორგანიზაცია, თქვენ გექნებათ 1000 კერძო საწარმო. ადამიანები ერთმანეთზე დამოკიდებული არიან, როდესაც ერთი პირის მუშაობა ახდენს გავლენას სხვების მუშაობაზე, და პირიქით: მაგალითად, როდესაც ერთი პირი ქმნის პროდუქციას, სხვა ყიდულობს მასალებს და ა.შ. ურთიერთდამოკიდებულება მოითხოვს მოქმედების კოორდინირებას, რაც უზრუნველყოფს თითოეულის მოვალეობის შესრულებას ისე, რომ ორგანიზაციის მიზნები იყოს მიღწეული. კოორდინირება კი კომუნიკაციას მოითხოვს.

საინფორმაციო ტექნოლოგიის ეფექტური გამოყენების დაჩქარებასთან ერთად იცვლება მართვასთან დაკავშირებული ურთიერთობების ბუნება. მომავლის მენეჯერებს შესაძლოა ჰყავდეთ ნაკლები რაოდენობის ხელქვეითი და უფრო მეტად დაეყრდნონ საინფორმაციო სისტემებს. მაშინ ორგანიზაციაში წარმატების მისაღწევად ურთიერთობები კოლეგებს შორის გახდება უფრო კრიტიკული, რადგან ინფორმაცია საჭიროებს ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ გადაგზავნასა და ერთიანად დამუშავებას. ამრიგად, რადგან მენეჯერის როლი ინფორმაციის შეგროვება-გადაცემაში იზრდება, მისი უნარი - დაამყაროს ურთიერთობები - განსაზღვრავს მის ეფექტურობას.

ვინაიდან ამ წიგნის შინაარსი ეხება ორგანიზაციას, ამიტომ ჩვენი ყურადღება გამახვილდება უმთავრესად ადამიანებზე, რომლებსაც მის ფარგლებში აქვთ ერთმანეთთან ურთიერთობა. ადამიანები თავისი შეგნებულ ცხოვრების ერთ მესამედს ატარებენ სამსახურში, ამიტომ სამუშაო ადგილზე კომუნიკაციის ნებისმიერი უნარის დახვეწა იწვევს მათი პირადი ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებას.

---

## რა არის კომუნიკაცია?

---

კომუნიკაცია შეიძლება განხილულ იქნას, როგორც პიროვნული პროცესი, რომელიც ითვალისწინებს ინფორმაციის გადაცემას და, აგრეთვე, შეიცავს რაღაც საწყის ქცევით ინფორმაციას. კომუნიკაცია არის ის, რასაც მხოლოდ ადამიანები ასრულებენ. ის არ არსებობს ადამიანების აქტიურობის რაღაც ფორმის გარეშე. ის ყოველნაირად დაკავშირებულია

აღამიანებს შორის ურთიერთობასთან. ის შეიძლება იყოს ძალიან რთული ან ძალიან მარტივი; ძალიან ოფიციალური ან არაოფიციალური - ყველაფერი დამოკიდებულია გადასაცემი ინფორმაციის ბუნებაზე და გადაცემის და მიმღებს შორის ურთიერთობაზე.]

სიზუსტით

ის გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლასა და გაგებას მხარეებს შორის, ასევე ცალკეულ პირებს შორის ურთიერთგაგებას ორგანიზაციაში და ბევრ სხვა ხერხსა და საშუალებას, გათვალისწინებულს კომუნიკაციის გაცვლა-გამოცვლაში. ამიტომ ეფექტური კომუნიკაცია არის გადამწყვეტი ორგანიზაციის წარმატებაში.

დააკვირდით ცვლილებებს, რომლებიც დღეს მიმდინარეობს ორგანიზაციებში.

- ისინი უფრო რთულდება როგორც სტრუქტურულად, ასევე ტექნოლოგიურად.
- სამეურნეო და საბაზრო პირობები ამაღლებს ნაყოფიერებასა და ხარისხს წარმოებასა და მომსახურების სფეროში.
- სამთავრობო კანონმდებლობა მოითხოვს მენეჯერებისგან ღონისძიებათა ცვლილებების ინტერპრეტაციას მათი საკუთარი ორგანიზაციის სტრატეგიასა და პრაქტიკაში.
- სამსახურში ადამიანები, განსაკუთრებით ახალგაზრდები, უფრო მეტს ელიან დამჭირავებლებისგან - არა მხოლოდ მაღალ ანაზღაურებას, არამედ უფრო დიდ პიროვნულ და სამსახურებრივ დაკმაყოფილებას.
- ისინი უფრო მეტად დამოკიდებული ხდებიან ჰორიზონტალური კომუნიკაციის არხებზე. გაზრდილ სირთულესთან ერთად ინფორმაცია საჭიროებს სწრაფ გავრცელებას სპეციალისტებს შორის, ნაცვლად იერარქიულ კიბეზე ასვლა-ჩასვლისა, ინფორმაციის გარდაუვალი დაგვიანებითა და დამახინჯებით.

ამრიგად, როდესაც ვხედავთ ცვლილებებს, რომლებიც დღეს მიმდინარეობს ორგანიზაციებში, ნათელი ხდება, რომ მენეჯერებს ეფექტურობისათვის სჭირდებათ მაღალი ხარისხის, დღემდე მიუწევდომელი ღონის კომუნიკაციის დამყარება.

ზოგიერთი მარტივი პასუხი კითხვაზე „რატომ ვამყარებთ ურთიერთობას?“ მდგომარეობს შემდეგში:

- კომუნიკაციის მიყვავართ დიდი ეფექტურობისაკენ.
- ის საჭმის კურსში აყენებს ადამიანებს.
- ის აკავშირებს ადამიანებს ორგანიზაციასთან და: ზრდის სტიმულირებას, რომ კარგად იმუშაონ; ზრდის ვალდებულებას ორგანიზაციის წინაშე.
- ის აუმჯობესებს ურთიერთობებს და ურთიერთგაგებას: უფროსსა და ხელქვეითს შორის; კოლეგებს შორის; ადამიანებს შორის ორგანიზაციაში და მის გარეთ.

- ის ეხმარება ადამიანებს, გაიგონ ცვლილების საჭიროება: როგორ უნდა მოაგვარონ ეს; როგორ უნდა შესუსტდეს წინააღმდეგობა ცვლილებისადმი.

შეტყობინება უნდა გაკეთდეს გასაგებად, ისე, რომ მიმღებმა სწორად გაიგოს. მომწოდებელმა უნდა შეახსენოს ძალზე დაგვიანებულ გადამხდელს: „არტურ, ხომ არ გინდა შეხედო შენს ანგარიშს, მას, ცოტა არ იყოს, ვადა გაუვიდა.“ ეს საკმაოდ გაუგებრადაა ნათქვამი, მაგრამ თუ ის იტყვის: „მისტერ ჯონს, თქვენს ანგარიშს კარგა ხანია გაუვიდა ვადა და ამ კვირის ბოლოს ამ საქმეს ჩვენს რწმუნებულს გადავცემთ, თუ, რეალიზაციის ნორმალური პირობების თანახმად, თანხა იმ დროისთვის არ იქნება შემოტანილი“, მაშინ არტურ ჯონსის გონებაში ექვის ნატამალიც აღარ დარჩება, რომ მას მთელი სერიოზულობით ელაპარაკებიან.

---

## მენეჯერები და ურთიერთობა

---

მმართველობასთან დაკავშირებული ერთ-ერთი კლასიკური დილემა ის გახლავთ, რომ უნდა იქნას დაცული წონასწორობა მოკლევადიანი შედეგების ზეწოლასა და ხანგრძლივი დაკვირვების საჭიროებას შორის ისევე, როგორც პრობლემის გადაჭრისა და გადაწყვეტილების მიღებისას, რადგანაც ისინი წონასწორობაში მოდიან დაგეგმვასთან, პროგნოზირებასთან და ა.შ. მენეჯერებმა უნდა იმუშაონ თავიანთ ორგანიზაციებში შექმნილი პოლიტიკური რეალობის შესაბამისად და აღიარონ, რომ მძლავრი საფუძვლის შექმნის გარეშე ვერ მოახდენენ ზეგავლენას სხვებზე. ეს კი ნიშნავს იმას, რომ: ა) გამოიმუშაონ დამაჯერებლობა თავიანთი პიროვნული და პროფესიული ექსპერტიზისათვის და ბ) ჰქონდეთ სხვა მენეჯერებთან ურთიერთობისა და მათზე ზეგავლენის მოხდენის უნარი.

როდესაც განიხილავთ კომუნიკაციის ბუნებასა და მიზნებს, რომლებიც უნდა განახორციელონ მენეჯერებმა, ეს თემა მთლიანობაში ახალი კუთხით წარმოგვიდგება. იმისდა მიხედვით, ფართო, საჯარო იქნება აუდიტორია თუ ვიწრო, იგი მოითხოვს სტილის მისადაგებას. ურთიერთობის უამრავ მიზნებს შორის მოვიყვანთ შემდეგს:

- ინფორმაციის მოძებნა ან მიღება, პასუხისმგებლობის განაწილება, წახალისება, მართვა, წინადადებების გაზიარება, დაპირისპირება.
- იერარქიის ფარგლებში საუბრის უნარი სხვადასხვა დონეებთან – პიროვნებებთან, ჯგუფებთან, განყოფილებებთან და ფარგლებს გარეთ – კლიენტებთან, მომწოდებლებთან, ბანკებთან, სხვა პროფესიონალებთან.
- ორივე სახის კომუნიკაციის გამოყენება, როგორც: ოფიციალურის – სხდომები, მოხსენებები, პროექტები, შეტყობინებები; ასევე არაოფიციალურის – კონსულტაციის გაწევა, რჩევის მიცემა, საუბარი სხვა თანამშრომლებთან.

- სამსახურში სხვადასხვა როლის შესრულება: თავმჯდომარის, პროექტის ხელმძღვანელის, ანალიტიკოსის, ხელქვეითის, კოლეგის.
- ინფორმაციის შეფასება: რას წარმოადგენს: ფაქტებს, შეხედულებებს, კორექტებს?
- ქსელების შექმნა რეალური ინფორმაციის მოსაპოვებლად, რომელიც შეიძლება მიღებული იყოს თავისუფლად ან შენიღბულად, რაც ნიშნავს, რომ თქვენ უნდა დასვათ სწორი კითხვები; წინააღმდეგ შემთხვევაში ჩაეფლობით მონაცემებში, მაგრამ ვერავითარ ინფორმაციას ვერ მიიღებთ.
- მცდელობა, მოახდინოთ გავლენა მათზე, ვინც არაა თქვენი ხელქვეითი.

მენეჯერები უნდა იყვნენ ეფექტური კომუნიკატორები, რომ მიაღწიონ ადამიანთა შედეგებს დღევანდელ ორგანიზაციებში.

---

## ინტერპერსონალური კომუნიკაცია

---

„კომუნიკაცია“, მსგავსად „ორგანიზაციისა“, – იმ სიტყვათაგანია, რომლის განსაზღვრა არ არის ადვილი. ერთი მხრივ, მას შეიძლება შევხედოთ, როგორც ინტერპერსონალური მნიშვნელობის მქონე სიმბოლოების მიღება-გადაცემის პროცესს. ამრიგად, იგულისხმება, რომ მის შედეგად მიიღწევა ინფორმაციის გაცვლა და ურთიერთგაგება ადამიანებს შორის. ამრიგად, ინტერპერსონალური კომუნიკაციის ეფექტური მენეჯმენტის საზომი არის ის, რომ გადაიტა ინფორმაცია, აიგო ურთიერთობები.

ინფორმაციის გადაცემის წარმატება მნიშვნელოვანადაა დამოკიდებული მიღებული ინფორმაციის ბუნებასა და ხარისხზე. ეს კი თავის მხრივ დამოკიდებულია ამ პროცესში ჩართულ ადამიანებს შორის ურთიერთობების ბუნებასა და ხარისხზე. ადამიანები პიროვნულ კმაყოფილებას განიცდიან, როდესაც ურთიერთობა აქვთ მეგობრებთან, ნათესავებთან და ყველა იმათთან, ვისაც კარგად იცნობენ, ფაქტიურად ადამიანებთან, ვისთანაც თავს კომფორტულად გრძნობენ. ამ დროს მათ არ სჭირდებათ მეურვეობა ერთმანეთთან ურთიერთობების მოგვარებაში. მათ შეუძლიათ ისაუბრონ ღიად და გულწრფელად და იხუმრონ სერიოზულ საკითხებზე. პირადი შეურაცხყოფა ის ფორმაა, რომელიც დასაშვებია მეგობრებს შორის. მაგრამ მენეჯერებს ხშირად უხდებათ მუშაობა ისეთ ადამიანებთან, ვისთანაც მათ არ დაუწყარებიათ ახლო ურთიერთობა საორგანიზაციო მიზნების მისაღწევად. შეიძლება მოხდეს გაუგებრობები, რომლებიც იწვევენ უთანხმოებასა და კონფლიქტს, ან ხშირად კონფლიქტს თავს არიდებენ, მაგრამ ჩნდება უნდობლობა. აქედან გამომდინარე, შეიძლება არ განვითარდეს თანამშრომლობა და შეიქმნას არაჯანსაღი სამუშაო ატმოსფერო. ადამიანები თავაზიანები არიან ერთმანეთისადმი და ამიტომ თანამშრომლობა გარეგნულად გულწრფელია. მაგრამ, რადგან არსებობს დაფა-

რული ინტერპერსონალური პრობლემები, რომლებსთვისაც თავი ვერ  
გაურთმევიათ, ინტერპერსონალური კომუნიკაციის ხარისხი დაბალია.  
ადამიანები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. უნდა გავიგოთ ამ განსხვავ-  
ებების ბუნება და სახე ვუცვალოთ საკუთარ ქცევას ისე, რომ შევძლოთ  
მათთან ურთიერთობა. თქვენ, როგორც პიროვნებას, შეიძლება გქონდეთ  
მყარი მსოფლმხედველობა, თქვენი ორგანიზაცია და სამუშაო, მაგრამ  
გიხდებოდეთ მუშაობა სხვა ადამიანებისგან შემდგარ გარემოში. აი, ეს არის  
თქვენი დილემა. სინამდვილეში, თქვენი, როგორც მენეჯერის, ყველაზე დიდი  
გამოწვევა არის ის, რომ სხვა ადამიანები განსხვავდებიან თქვენგან. ორი  
ძირითადი განსხვავება ადამიანებს შორის არის ინდივიდუალურობა და  
აღქმის სხვადასხვაობა. ამ განსხვავებების გამო ადამიანები სხვა-  
დასხვაგვარად ექცევიან სხვებს განსხვავებულ სიტუაციებში და ექმნებათ  
ურთიერთობის პრობლემები.

### პიროვნება და ალკმა

პიროვნების დაახლოებით იმდენი განმარტება არსებობს, რამდენიც  
ფსიქოლოგია. ფროიდის სექსუალური თეორიებრესიით დაწყებული და  
იუნგის თეორიებიზებით, ადლერის უპირატესობის კომპლექსით და-  
თავრებული. მათ ჩამოთვლას მთლიანად ეს წიგნიც არ ეყოფა. რაც უნდა  
ვიცოდეთ ჩვენ, როგორც მენეჯერებმა, პიროვნების შესახებ არის ის, რომ არ  
ვიბადებით პიროვნებებად; ყოველ შემთხვევაში, ჩამოყალიბებულ პი-  
როვნებებად. პიროვნებას განსაზღვრავს და ავითარებს როგორც მისი მემ-  
კვიდრეობითი გენები, ასევე ჩვენი სოციალური და ფიზიკური გარემო და  
გამოცდილება. ეს ყველაფერი გვაძლევს განუმეორებელ ინდივიდუალურ  
შინაგან ფასეულობებს, მრწამსს და მოთხოვნილებებს, რომელიც აყალიბებს  
ჩვენს ურყევ დამოკიდებულებას სამყაროსთან. როდესაც ვაღწევთ  
ფსიქოლოგიური სიმწიფის დონეს, ჩვენი პიროვნება დიდად არ იცვლება,  
ხოლო მისი შემადგენელი ნაწილები მთლიანდება. ეს იმას ნიშნავს, რომ  
ყველა ჩვენგანს აქვს სხვადასხვა გამოცდილება ცხოვრებაში, იშვიათია ერ-  
თიდაგივე ფიზიკური და სოციალური გარემო, ამიტომ მემკვიდრეობითი  
და გარემოს ფაქტორების ერთობლიობის, აგრეთვე, კომპლექსური ურთი-  
ერთქმედების შედეგად ვლბებულობთ ქცევის ამა თუ იმ მოდელს, რომელიც  
განუმეორებელია ჩვენთვის, როგორც პიროვნებისათვის. ასე რომ, ჩვენ  
განსხვავდებით ერთმანეთისაგან ინტელექტით, განათლებით, რელიგიური  
რწმენით, სოციალური წარმოშობით და გამოცდილებით, ეს კი ზეგავლენას  
ახდენს იმაზე, თუ როგორ ვამყარებთ ურთიერთობას სხვებთან.

ყველა ეს ფაქტორი ქმნის თითოეული ადამიანისათვის ინდივიდუალურ  
შეხედულებათა სისტემას, რის შედეგადაც თითოეული ადამიანი სამყაროს  
თავისებურად, განუმეორებლად უყურებს. ჩვენი ფიზიკური აღნაგობა, გო-  
ნებრივი შესაძლებლობანი და გარემო უშუალო ზეგავლენას ახდენს ჩვენს  
აღქმასა და შეხედულებებზე. აღქმა არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც  
ვირჩევთ, ვაწესრიგებთ და ვხსნით გრძნობების გამომწვევ მიზეზებსა და

ინფორმაციას ცნებებით, რომელიც შეესაბამება ჩვენს საკუთარ შეხედუ-  
ლებათა სისტემასა და მსოფლმხედველობას. ჩვენ განუწყვეტლივ ვიღებთ  
ინფორმაციას, ნაწილს იგნორირებას ვუკეთებთ, ნაწილს ვიტოვებთ, ნაწილს  
ვაშუქებთ ჩვენი წარსული გამოცდილების გათვალისწინებით, რათა რაც  
შეიძლება ზუსტად ვიწინასწარმეტყველოთ, რა შეიძლება მოხდეს მომ-  
ავალში. ამ გზით ჩვენ ვქმნით ადამიანების სახეებს, ხშირად მეტად მწირ  
ინფორმაციაზე დაყრდნობით ვსაზღვრავთ მათ საქციელს ამა თუ იმ სი-  
ტუაციაში და ჩვენი შეხედულებით ვირჩევთ მათთან მიდგომის, ურთი-  
ერთობისა და ზეგავლენის საუკეთესო გზას. ძალიან ხშირად ინფორმაციის  
შეფასებისას ჩვენ ვხედავთ და ვისმენთ იმას, რისი დანახვა და მოსმენაც  
გვინდა ნაცვლად იმისა, რომ დავეყრდნოთ ობიექტურ ფაქტებს. ობიექ-  
ტურობის უდიდესი ბარიერია ჩვენი წარმოდგენა საკუთარ თავზე (მე-  
კონცეფცია), რაც „ვიცი“ არის ის, რომ დამოკიდებულებაში ვართ  
სამყაროსთან და სხვა ადამიანებთან, და ჩვენთვის ხშირად დამახასიათე-  
ბელია უარის თქმა ინფორმაციაზე, რომელიც, შესაძლოა, ემუქრება ჩვენს  
წარმოდგენას საკუთარ თავზე. ჩვენ, რა თქმა უნდა, ნამდვილად არ გვინდა  
მოვისმინოთ, რომ პირი გვაქვს დასვრილი ან წინდა გვაქვს ჩამორღვეული,  
მაგრამ ასეთ ინფორმაციას მაღლიერებითა და უშფოთველად მივიღებთ იმ  
ადამიანებისგან, ვისთანაც თავს კარგად ვგრძნობთ.

რადგან ყველანი განსხვავებულები ვართ და ჩვენი აღქმაც განსხვავე-  
ბულია, ზოგჯერ სხვა ადამიანებთან ეფექტური კომუნიკაცია საკმაოდ  
რთულია. საქმე გაადვილება, როდესაც გავიცნობთ და გავუგებთ  
ადამიანებს: იქ, სადაც გაუზიარებელია აღქმა და ფასეულობები, არ არის  
ურთიერთგაგება, ეფექტური კომუნიკაცია თითქმის გამორიცხებულია. პირ-  
ველი შეხვედრისას რამდენჯერ ვიფიქრიათ, „მე არ მომწონს ეს ყმაწვილი,  
როგორ მივუდგები მას?“ პირველი შთაბეჭდილებები დიღხანს მიგვყვება,  
რადგანაც მიდრეკილება გვაქვს, უარყოფით სხვათა შენიშვნები, თუკი ისინი  
ადამიანის შეფასებაში ჩვენს კომპეტენტურობას ემუქრებიან.

ნახ. 1.1. თვალსაჩინოს ხდის, თუ როგორ შეგვიძლია გავზარდოთ ობიექ-  
ტურობა სხვების აღქმისას და როგორ გავალრმავოთ თვითშემეცნება.  
ჯოჰარის ფანჯარა გამოსადეგია, რადგან ამცირებს აღქმით მიკვრძობებს  
ადამიანების ურთიერთაღქმაში. როდესაც სხვა ადამიანებთან ვართ, სახე-  
ზეა ჩვენი, როგორც მთლიანობის, შემადგენელი ნაწილი, ჩვენი შეხედუ-  
ლებები, ქცევა და ინდივიდუალობა, რასაც ვიცნობთ და რაც, აგრეთვე,  
ცხადია სხვებისთვის (დინ არე); ანალოგიურად, სხვა ადამიანებს შეუძლიათ  
ჩვენი პიროვნების ცალკეული მხარეების შემჩნევა, რომლებზეც არა გვაქვს  
წარმოდგენა, მაგალითად, „მას ცუდი სუნი ამოსდის პირიდან“ (ბრმე არე).  
ჩვენ, აგრეთვე, მიდრეკილება გვაქვს დაფვაროთ რაღაც ჩვენთვის  
დამახასიათებელი, პირადული დამოკიდებულებანი და გრძნობები,  
რომელსაც არ გავუმხელთ სხვებს (დამზარული არე). ამასთან, ვიცით, რომ  
არსებობს ჩვენი პიროვნების ზოგიერთი მხარე, რომლის არსებობასაც ვერ  
ვიგებთ და არც სხვებისთვისაა ცხადი, მაგრამ სწორედ ის ახდენს გავლენას  
ჩვენს ქცევაზე, მაგალითად: ყოველგვარი მიზეზის გარეშე უცაბედი  
პრისხანება (უცნობი არე).

სხვისთვის  
ნაცნობი

ლია

ბრმა

სხვისთვის  
უცნობი

დაფარული

უცნობი

## ნახ. 1.1. ჯოპარის ფანჯარა

როდესაც პირველად გავიცნობთ ვინმეს, ვცდილობთ არ გავამხილოთ ჩვენს შესახებ ბევრი რამ – ჩვენი ღია არე არის პატარა. ამას ხშირად მივყავართ იქამდე, რომ პირველი შთაბეჭდილება ჩვენს შესახებ მცდარია.

იმისათვის, რომ კომუნიკაცია ეფექტური იყოს, უნდა ვიმუშაოთ სხვებთან თანაზიარად, რათა გავზარდოთ ღია არე ბრმა და დაფარული არეების შემცირების ხარჯზე. ეს შეიძლება მიღწეულ იქნას ორი ცნობიერი მოღვაწეობის მეშვეობით – თვითმხილებითა და უკუკავშირით. თვითმხილება ჩვენს შესახებ თავისუფალ ინფორმაციას აძლევს სხვებს, რითაც ამცირებს დაფარულ არეს, ხოლო სხვებთან უკუკავშირი ამცირებს ბრმა არის ზომებს. როდესაც ორივეა გამოყენებული, მაშინ შესაძლებელი ხდება უცნობი არის ზომის შემცირება და ზოგიერთი ჩვენი ფარული ზრახვის გამოაშკარავება.

## სამუშაო 1.1

## მიზანი

დაანგრიეთ თქვენს მიერ შექმნილი ბარიერები და დაამყარეთ უკუკავშირი სხვებთან; განსაზღვრეთ უფრო ზუსტად თქვენი საკუთარი იმიჯი და აღქმის სუბიექტურობა სხვებისათვის ინფორმაციის გაზიარებით.

## პროცესი

1. ამ სავარჯიშოს შესრულებისას თქვენ მუშაობთ პატარა ჯგუფში (5-7). თითოეულს აქვს ფანჯარი და რამდენიმე ფურცელი; თითოეული ფურცლის თავში ცალკეული პირი წერს ჯგუფის ყოველი წევრის სახელს (საკუთარი თავის ჩათვლით).
2. ყოველი ცალკეული პირი შესაბამის ფურცელზე წერს ქვემოთ ჩამოთვლილიდან ერთ-ერთს:
  - (ა) 5 პირადი თვისება, ან
  - (ბ) 5 საშუალო ჩვევა/დამოკიდებულება, ან
  - (გ) 5 ღირსება/სისუსტე
 რომელიც მისი წარმოდგენით შეესაბამება ჯგუფის ამა თუ იმ წევრს (საკუთარი თავის ჩათვლით).

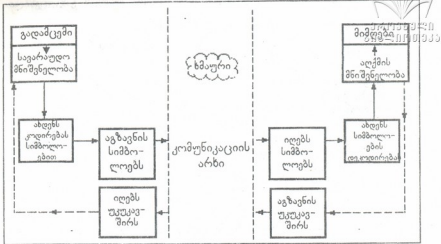
3. შემდეგ ჭკუფის თითოეულ წვერს დაურიგდება მისთვის განკუთვნილი ფურცელი.
4. ყოველი წვერი მორიგეობით ხმამალა წაიკითხავს:
  - (ა) როგორ აღიქვამენ მას სხვები. შეუძლია, სადაც საჭიროა, ზოგიერთი ადგილის ახსნა-განმარტება ითხოვოს.
  - (ბ) როგორ აღიქვამს საკუთარ თავს.
5. ჭკუფი მსჯელობს აღქმაში წარმოჩენილ განსხვავებებზე და მათ გამოიწვევ მიზეზებზე.

ამ სავარჯიშომ ზოგიერთი შეიძლება დააფრთხოს ან შეაშინოს. ამდენად, უმჯობესია მისი დაწყება ჯოპარის ფანჯრის განმარტებით. აგრეთვე, უკეთესია თავდაპირველად ყურადღების კონცენტრირება მოვახდინოთ დადებით თვისებებზე. ეს სავარჯიშო იყენებს როგორც თვითმხილებას, ისე უკუკავშირს, ამიტომ ცალკეული პიროვნების ბრმა და დაფარული არეები შესაბამისად შემცირდება. ხანგრძლიობა: დაახლოებით 35 წთ.

იმისათვის, რომ კარგი ურთიერთობა დავამყაროთ, კარგად უნდა ვიცნობდეთ საკუთარ თავს, ჩვენს შეხედულებათა ათვლის სისტემას და გვქონდეს უნარი, შევაფასოთ სხვა ადამიანები. მხოლოდ მაშინ შეგვიძლია იმედი გვქონდეს, რომ ვიპოვით მათთან ეფექტური კომუნიკაციის საუკეთესო გზებს - როგორც ინფორმაციის გადაცემის, ისე ურთიერთობების დამყარებისა. ზოგიერთი მიზეზი, რომლის გამოც ჭეროვნად ვერ ვაფასებთ ადამიანებს, მდგომარეობს შემდეგში:

- ვუშვებთ, რომ ისინი ყოველ სიტუაციაში ერთნაირად მოიქცევიან.
- გულმოდგინედ ვცდილობთ, მოვაქციოთ ყველა შესაბამის კატეგორიაში (სტერეოტიპის შექმნა).
- პირველი შთაბეჭდილებები ჩვენზე დიდ გავლენას ახდენენ.
- დადებითი ზეგავლენის ქვეშ ვექცევით, როდესაც სხვა ადამიანებთან გვაქვს საერთო შეხების წერტილი, მაგალითად, ერთი და იგივე სკოლა, ერთი და იგივე ფუნქცია.
- ჩვენ, აგრეთვე, ვექცევით მოჩვენებითი უარყოფითი ნიშნების გავლენის ქვეშ, მაგალითად, თუ ვინმეს არ ეხერხება სწრაფი გადაწყვეტილებების მიღება, შესაძლოა დავუშვათ, რომ ის არც გრძელვადიან დაგეგმარებაში იქნება ღირსეული.
- გამუდმებით ვუშვებთ ერთსა და იმავე შეცდომას ჩვენი შეზღუდული შეხედულებათა ათვლის სისტემისა და საკუთარ თავზე გადაქარბებული წარმოდგენის (მე-კონცეფციის) გამო.
- არასაკმარისად ვართ დაინტერესებული სხვა ადამიანებით ან საკმარის ყურადღებას არ ვაქცევთ მათ.

ყოველივე ზემოთქმულმა შესაძლოა შექმნას მნიშვნელოვანი პრობლემები კომუნიკაციის პროცესში (იხ. ნახ. I.2), რომელიც ძირითადად 4 ფაზისგან შედგება:

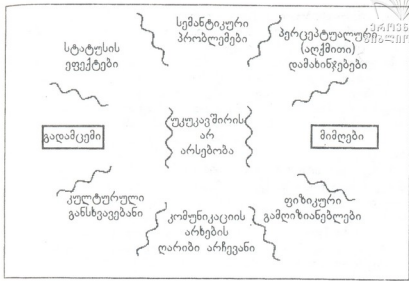


ნახ. 1.2. კომუნიკაციის პროცესი

- გადაცემა (სიმბოლოების მეშვეობით)
- მიღება (სიმბოლოების მეშვეობით)
- გაგება (მნიშვნელობის წვდომა)
- დათანხმება (უკუკავშირის გამოყენება)

კომუნიკაციის პროცესის მიმდინარეობას მუდმივად თან ახლავს ხმაური ან სხვა რაიმე ბარიერი. თუ თქვენ იჭერთ სიბშირობრივი მოდულაციის რადიოტალღებს, იცით, რომ უნდა მოძებნოთ საჭირო სიბშირე, წინააღმდეგ შემთხვევაში თქვენ მოისმენთ შემთხვევით ხმაურს ან დამახინჯებულ სიგნალს. ასევე ხდება ინტერპერსონალური კომუნიკაციის დროს, როდესაც ბარიერები შეიცავენ ისეთ ფაქტორებს, როგორც ნაჩვენებია ნახ. 1.3-ზე.

*სტატუსის მდგომარეობის ეფექტებს* შეიძლება ადგილი ჰქონდეს მაშინ, როცა ერთი პირი მნიშვნელოვნად მაღლა დგას იერარქიულად, ვიდრე მეორე. ოთხმა რაინდმა, რომლებმაც მოისმინეს მეფე ჰენრი II-ის წამოძახილი „ეინ მომაცილებს ამ მოუსვენარ ღვთისმსამზურს?“ აღიჭვავს ის, როგორც მეფის ბრძანება და არა, როგორც სიბრაზის და სასოწარკვეთილებისას წარმოთქმული სიტყვები. ამის გამო მათ მოკლეს არქიეპისკოპოსი თომას ა. ბეკეტი, რისთვისაც ჰენრის მადლობას მოელოდნენ. ამ არასწორი აღქმის შედეგად მათ წილად ხვდათ სიკვდილით დასჯა, მეფე ჰენრი II-ს — სინანულით ფეხშიშველი მისვლა კენტელბერიმდე, ხოლო თომას ა. ბეკეტს — წმინდანად შერაცხვა.



ნახ. 1.3. კომუნიკაციის ბარიერები

*სემანტიკური პრობლემები* იჩენენ თავს მაშინ, როდესაც ადამიანები ერთსა და იმავე სიტყვას იყენებენ სხვადასხვა აზრით ან სხვადასხვა სიტყვებს – ერთი და იმავე აზრით. იცით, რომ სიტყვას „charge“ ინგლისურ ენაში აქვს 15 სხვადასხვა მნიშვნელობა? პრობლემები იჩენენ თავს, როდესაც ადამიანები ხმარობენ ეარგონს ან „პროფესიულ სტენოგრაფიას“, რომელთა ხმარებისას ისინი ელიან, რომ სხვები გაუგებენ, ან ისეთი ენით საუბრობენ, რომელიც სხვების ლექსიკურ მარაგს არ შეესაბამება.

*პერცეპტუალური (აღქმითი) დამახინჯებები* შეიძლება იქნას გამოწვეული ღარიბი მე-კონცეფციით, სუსტი თვითშეგნებით ან სხვების ცუდი გაგებით.

*კულტურული განსხვავებანი* ორგანიზაციაში ახდენს გავლენას კომუნიკაციაზე სხვადასხვა განყოფილებებში მომუშავე ადამიანებს შორის, მაგალითად, ერთი მხრივ კვლევისა და განვითარების და მეორე მხრივ წარმოების განყოფილებას შორის. კვლევისა და განვითარების განყოფილებას აქვს ფართო ჰორიზონტი, მაშინ, როდესაც წარმოების მენეჯერი დაკავებულია იმით, რომ კონვეერმა იმუშაოს და შეასრულოს დღიური ნორმები. კულტურულ განსხვავებებს ხშირად აქვს ადგილი იმ ადამიანებს შორისაც, რომელთაც განსხვავებულ სოციალურ და რელიგიურ გარემოში უხდებიათ ყოფნა.

ინგლისში ვახშმად 8 საათისთვის დაპატივებული სტუმრების უმეტესობას იხილავთ 8<sup>15</sup>-ზე; გერმანიაში – პუნქტუალობა მეფობს; საბერძნეთში – ნორმალურია მოსვლა 9-დან - 9<sup>30</sup>-მდე; ინდოეთში კი – უფრო გვიან, თუ საერთოდ გესტუმრებიან. მსოფლიოს უმეტეს ნაწილში თავის დაქნევა



**ფიზიკური გამლიზიანებლები** ხმაურს ამძაფრებენ, ხშირად პირდაპირი მნიშვნელობით. ასეთი გამლიზიანებელი ფაქტორებია: არასაკმარისად იზოლირებული ოთახები, სადაც მანქანების ძრავების ხმაური შემოდის, ცუდი განათება, შორიახლოს მდებარე საბეჭდი მანქანის კლავიშების კაკუნის და ისეთი რამ, როგორიცაა სხეულის მდგომარეობის ხშირი შეცვლა, საწერი კალმით თამაში და კომუნიკაციის კრიტიკულ მომენტში ყავით გამასპინძლებაც კი.

**კომუნიკაციის არხების მწირი არჩევანი.** თუ გსურთ მიმღების დაუყოვნებელი რეაგირება, გრძელ საკამათო მოხსენებას კი არ გაუგზავნით, არამედ დაუკავშირდებით ტელეფონით, ან მიხვალთ მის ოფისში, რათა უთხრათ, როგორ იმოქმედოს. გახსოვდეთ აგრეთვე, რომ „ასჯერ გაგონილს, ერთხელ ნანახი სჯობს“ და ახლა, კომპიუტერული გრაფიკის ეპოქაში, ინფორმაციის გადაცემა ამ გზით შეიძლება უფრო სწრაფად მოხდეს.

**უკუკავშირის არ არსებობა.** თუმცა ცალმხრივი კომუნიკაცია უფრო სწრაფია, სამაგიეროდ ორმხრივი კომუნიკაცია უფრო ზუსტია. რთულ სიტუაციებში ის ეხმარება ორივე მხარეს – გადამცემსა და მიმღებს, შეაფასონ ურთიერთგაგება, რაც მეტად აგრძნობინებს მათ ამოცანისადმი ერთობლივ ვალდებულებას. ეს შესაძლებლობას აძლევს ორივე მხარეს, მოძებნონ და კორექტირება გაუკეთონ გაუგებრობებს, რასაც მივყავართ ინფორმაციის მიღებისა და დათანხმების უფრო მაღალი ხარისხისაკენ.

---

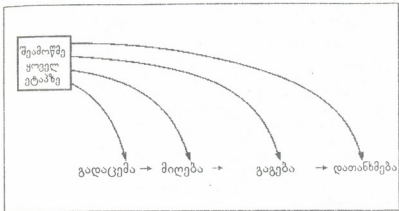
## ბარიერების დაძლევა

---

კომუნიკაციის ბარიერები შეიძლება დავეოთ სამ ჯგუფად:

1. მიღების ბარიერები:
  - გარემოს გავლენა;
  - მიმღების დამოკიდებულებანი და ფასეულობები;
  - მიმღების მოთხოვნილებები და იმედები.
2. გაგების ბარიერები:
  - ენა, სემანტიკური პრობლემები;
  - მიმღების უნარი მოისმინოს და მიიღოს, განსაკუთრებით ისეთი შეტყობინებები, რომლებიც ემუქრებიან მის მე-კონცეფციას;
  - კომუნიკაციის ხანგრძლიობა;
  - სტატუსის ეფექტები.
3. დათანხმების ბარიერები:
  - წინარწმენა;
  - ინტერპერსონალური კონფლიქტები გადამცემსა და მიმღებს შორის.

ამ ბარიერების ეფექტების შემცირების ერთი გზა ასეთია: კომუნიკაციის პროცესში განუწყვეტლივ ამოწმეთ, რას წარმოადგენს სინამდვილში მდებარე პრობლემა თუ ის ინფორმაცია, როგორც ნაჩვენებია ნახ. 1.4-ზე. აი, როგორი უნდა იყოს ინფორმაცია დედრობით უნდა ვიმოქმედოთ, რომ ამას მივაღწიოთ.



ნახ. 1.4. კომუნიკაციის შემოწმება

### გადაცემა

- ვინ: ვისთან უნდა მივიღეს ინფორმაცია?
- რატომ: რატომ ვაძეგებ ურთიერთობას? რა არის ჩემი მოტივები?
- რა: ვადაწევიტე, რა ინფორმაცია უნდა გაიცეს. გაერკვიე, რაზე გსურს საუბარი.
- როდის: აირჩიე საუკეთესო დრო ოპტიმალური მიღებისათვის.
- რომდორ: ისაუბრე გასაგებად და არაორაზროვნად.
- სად: აირჩიე ადგილმდებარეობა, რომელიც არ შეუშლის ხელს ინფორმაციის მიღებას, გაგებასა და დათანხმებას: პირისპირ? შინ თუ გარეთ? სხვების თანდასწრებით? სამსახურში თუ სამსახურის გარეთ?
- იმოქმედე მიმღებთან შეთანხმებულად.

### მიმღები

- მიმართე მთელი ყურადღება გადაცემისადმი.
- ატეხი უსმინე გამოგზავნილ ინფორმაციას.
- თუ საჭიროა, მოიხილე განმარტება, გამეორება.
- იმოქმედე გადაცემთან შეთანხმებულად.

### ორივე ერთად

- დარწმუნდით, რომ გაუგებრობებს არ ატეხი ადგილი და იყავით უხიზლად, რათა ადკვეთოთ მისი ნებისმიერი გამოვლინება.

- უსმინათ, უსმინეთ, უსმინეთ და ისევ უსმინეთ.
- გადსაამოწმეთ, რამდენად სწორად გაიგეთ ინფორმაცია.
- გაუზიარეთ ერთმანეთს ინფორმაციით წარმოშობილი მოსაზრებანი, გრძნობები და აღქმები.

## მენეჯმენტის სტილი და კომუნიკაცია

როგორც მენეჯერი, თქვენ ცდილობთ, მოაგვაროთ საქმეები სხვა ადამიანების მეშვეობით. ეს ნიშნავს, რომ თქვენ მართავენ ხალხს და რესურსებს, რომლებიც გჭირდებათ ამოცანის გადასაჭრელად. ადამიანების მართვას შეიძლება დავარქვათ ხელმძღვანელობა. ყოველ ჩვენგანს აქვს ხელმძღვანელობის საკუთარი სტილი, რომელიც ზეგავლენას ახდენს სხვებთან ურთიერთობებზე, განსაკუთრებით კი – ხელქვეითებთან.

მიუხედავად ამისა, არ არსებობს ისეთი ჯადოსნური სტილი, რომელიც ეფექტურ ხელმძღვანელებად გვაქცევს. უნდა ვიმუშაოთ ამ საკითხზე, რომ განვაავითაროთ სხვადასხვა სტილი, რომელიც ხელმძღვანელობის ყოველ სიტუაციაში ყველაზე უფრო შეესაბამება სამ ელემენტს:

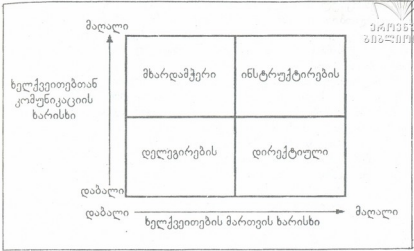
- თქვენ, ხელმძღვანელს
- თქვენს ხელქვეითებს
- ამოცანას, რომელიც უნდა გადაიჭრას

მხოლოდ ამ სამი ელემენტის გაგებითა და ანალიზით შეძლებთ, აირჩიოთ შესაფერისი სტილი ყოველი მოცემული სიტუაციისათვის. არსებობს ხელმძღვანელობის ოთხი ძირითადი სტილი (იხ. ნახ. 1.5):

1. დირექტიული
2. ინსტრუქტირების
3. მხარდამჭერი
4. დელეგირების (უფლებათა გადაცემის)

ყველა მათგანი მისაღებია შმსაბაშის სიტუაციაში (მაგრამ ყველას გვაქვს ჩვენი სტილი, რომელსაც უპირატესობას ვანიჭებთ და ხშირად ძნელია ამ სტილის შეცვლა მაშინაც კი, როდესაც ეს გვჭირდება).

**დირექტიული სტილი** ყველაზე უფრო მისაღებია, როდესაც გადასაწყვეტია რთული ამოცანა და თქვენი ხელქვეითები არ არიან გამოცდილი ან მოტივირებული ამის განსახორციელებლად ან თუ შეზღუდული ხარისხით შესრულების ვადით. თქვენ უხსნით, რა სჭირდებათ ამის გასაკეთებლად და ეუბნებით, რა უნდა გააკეთონ. ამ სიტუაციაში გადამეტებულმა ახსნამ შეიძლება დააბნიოს თქვენი ხელქვეითები და ტყუილად დაგაკარგინოთ დრო.



ნახ. 1.5. ხელმძღვანელობის ოთხი ძირითადი სტილი

**ინსტრუქტირების სტილი** მისაღებია მაშინ, როდესაც თქვენი თანამშრომლები უფრო მოტივირებულნი არიან და ერთი და იმავე ამოცანების გადაწყვეტით უფრო გამოცდილნი ხდებიან. ამ შემთხვევაში სასურველია, თუ მეტ დროს დაუთმობთ, მისცემთ ახსნა-განმარტებას და დაეხმარებით ახსნილის გაგებაში. ეს კი დასაბამს დაუდებს მათთან კარგი ურთიერთობის ჩამოყალიბებას.

**მხარდამჭერი სტილი** ამართლებს მაშინ, როცა ადამიანები იცნობენ სამუშაოს შესრულების საჭირო ტექნიკურ ხერხებს, ჰქონიათ თქვენთან ურთიერთობა და კვლავაც აგრძელებენ ურთიერთობებს. თქვენ ნახულობთ დროს მათთან სასაუბროდ, ისინი უფრო მეტად გართულნი არიან სამუშაო გადაწყვეტილებების მიღებით, უსმენთ მათ წინადადებებს სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით.

**დელეგირების სტილი** მართებულია მაშინ, როდესაც თქვენი შტატი სრულიად გათვითცნობიერებული და კვალიფიცირებულია ამოცანის გადასაწყვეტად და თქვენ უბრალოდ აძლევთ ნებას, გააგრძელონ თავიანთი საქმე. გამოცდილი ადამიანები არ არიან კეთილგანწყობილი იმ მენეჯერისადმი, რომელიც ტვირთად აწევს და ერევა მათი სამუშაოს ყოველ წვრილმანში. მიუხედავად ამისა, მაინც უნდა ადევნოთ თვალყური მათი მუშაობის პროცესს, რომ უზრუნველყოთ თქვენს მიერ დადგენილი სტანდარტების შესრულება.

თუ შეუთავსებთ ხელმძღვანელობის ოთხივე ძირითად სტილს თქვენი ხელქვეითების თავისებურებებსა და გამოცდილებას, შეიძლება იგრძნოთ, ხელმძღვანელობის რომელი სტილი უფრო მიზანშეწონილია ამა თუ იმ



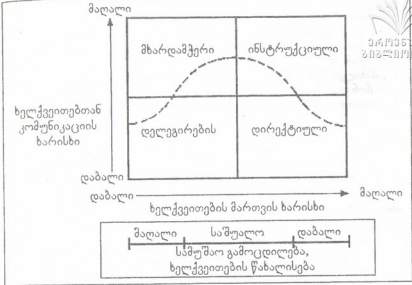
განსაკუთრებულ შემთხვევაში: თქვენ ისარგებლებთ სიტუაციური ხელმძღვანელობით (იხ. ნახ. 1.6). იმისათვის, რომ ეფექტურად შეაფასოთ ხელმძღვანელობის მართებული სტილი, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შეცვალოთ თქვენი სტილი სიტუაციის შესაბამისად, საჭიროა განავითაროთ სამი სპეციფიკური უნარ-ჩვევა:

1. ანალიტიკური: გამოცდილებისა და მოტივირების ხარისხის შეფასება, რასაც მიყავს თქვენი ხელქვეითები ამოცანის გადაწყვეტამდე.
2. მოქნილობის: სიტუაციის ანალიზიდან გამომდინარე, ხელმძღვანელობის თქვენი სტილის შეცვლა უფრო შესაფერისით.
3. კომუნიკაციის: ახსნა იმისა, თუ რატომ უსადაგებთ თქვენი ხელმძღვანელობის სტილს სხვადასხვა სიტუაციებში ცალკეულ ხელქვეითებს. ყოველი ადამიანის გამოცდილება და მოტივირება გარკვეული ამოცანების შესრულებაში სხვადასხვა იქნება. ადამიანები, რომლებსაც ჩვეულებრივ მართავთ დელეგირების სტილით, მტრულად შეხვდებიან დირექტიულ სტილს, თუ თქვენ არ შეგწევთ უნარი მათთან ეფექტური კომუნიკაციისა, რის შედეგადაც გასაგები გახდება, რომ მიზეზი თქვენს მიერ განსხვავებული სტილის გამოყენებისა არის ის, რომ დავალება, რომელიც დაუსახეთ, სრულიად უცნობი ბუნებისაა მათთვის.

ადამიანების უმეტესობა, რომელთაც თქვენ მართავთ, ხვდება უფრო საშუალო გამოცდილებისა და საშუალო მოტივირების კატეგორიებში. ამიტომ ორი სტილი – მხარდამჭერი და ინსტრუქტირების – უმეტესად მიზანშეწონილია თქვენთვის, მაგრამ, თუ მიეჯაჭვებით ამ სტილებს, მაშინ, აბრაჰამ ლინკოლნის სიტყვებით რომ ვთქვათ, „შეგიძლიათ თქვენი ხალხის 80%-ის ეფექტურად მართვა დროის 100%-ით, ანდა თქვენი ხალხის 100%-ის მართვა დროის 80%-ით, მაგრამ ვერ შეძლებთ, დარაზმით ეფექტურად თქვენი ხალხის 100% დროის 100%-ით“.

ამა თუ იმ სიტუაციაში მოგიხდებათ ოთხივე სტილის გამოყენება და ამიტომ დაგჭირდებათ სრულყოფილი კომუნიკაციის შემდეგი 7 უნარ-ჩვევა:

1. როგორ გადასცეთ ნათლად და მოკლედ დავალების არსი.
2. როგორ აუხსნათ თანამშრომლებს რა და როგორ აკეთონ.
3. როგორ წაახალისოთ ადამიანები, როდესაც სამუშაო კარგადაა შესრულებული.
4. როგორ დაამყაროთ ურთიერთობები თქვენს ხელქვეითებთან.
5. როგორ გაუზიაროთ მათ თქვენი პრობლემები და ანგარიში გაუწიოთ მათ იდეებსა და მოსაზრებებს.
6. როგორ მოახდინოთ ეფექტურად უფლებათა გადაცემა ისე, რომ თქვენთვის ნათელი იყოს, რა პრობლემები შეიძლება შეგიქმნან ადამიანებმა.
7. როგორ ახსნათ, რატომ იქცევით განსხვავებულად, როგორც ხელმძღვანელი, განსაკუთრებულ სიტუაციაში – სინამდვილეში, რატომ ხართ თანმიმდევრული თქვენს არათანმიმდევრულობაში?



ნახ. 1.6. სიტუაციური ხელმძღვანელობა (Hersey and Blanchard (1977) *Management of Organisational Behaviour: Utilising human resources, 3rd edn, Prentice Hall International*)

**საპარაგრაფი 1.2**

ხელმძღვანელობის რომელ სტილს მისცემდით უპირატესობას?

განიხილეთ თითოეული სიტუაცია და აირჩიეთ, ჩვეულებრივ როგორ იმოქმედებდით:

- A. ერთ-ერთი თქვენი თანამშრომელი ენერგიულად მუშაობდა, ეფექტურად ასრულებდა თავის სამუშაოს და წარმატებას აღწევდა. თქვენ ეს სამუშაო ჩაატარებინეთ ზერელე მეთვალყურეობით. ახლახან მიეცით მას ახალი დავალება, რომელსაც, თქვენი აზრით, თავს გაართმევდა. მისი ნაყოფიერება დაეცა, ის იღებს ავადმყოფობის ხანგრძლივადიან ბიულეტენს. როგორ მოიტყუოდით ასეთ შემთხვევაში?
1. დაწვრილებით განუმარტეთ თავისი მოვალეობა და საგულდაგულოდ ადევნეთ თვალყური, როგორ მუშაობს.
  2. უთხარით, რა და როგორ აკეთოს, მაგრამ ისიც გამოარკვეეთ, რისი გაცეთება უჭირს.
  3. მხარში ამოუდევით და დაეხმარეთ სიმწლეების დაძლევაში.
  4. მიეცით დამოუკიდებლად მუშაობისა და საკუთარი შესაძლებლობების გამოძიების საშუალება, რათა გაართვას თავი ახალ ამოცანებს.
- B. ახლახან დაგნიშნეს რომელიმე სექციის უფროსად. შრომის ნაყოფიერება შედარებით მაღალი იყო თქვენს დანიშვნამდე, ახლა კი დაეცა: ასე რომ, გსურთ ცვლილებების შეტანა მუშაობის პროცედურებსა და შრომის განაწილებაში.

233.420  
3  
K



კოლექტივი მხარს არ გიბამთ და ძველ უფროსს მისტირის. როგორ მოქცე-  
ოდით ასეთ შემთხვევაში?

1. შეიტანეთ ცვლილებები და თვალყური ადევნეთ მათ განხორციელებებში.
2. განუმარტეთ, რატომ გინდათ ცვლილებების შეტანა და რა სარგებლობას მოუტანს ეს კოლექტივს, ამასთან, გაითვალისწინეთ მათი მოსაზრებები.
3. განიხილეთ შეთავაზებული ცვლილებები მათთან ერთად და სთხოვეთ, წამო-  
აყენონ თავიანთი წინადადებები ნაყოფიერების ამაღლებისათვის.
4. მიეცით ჭგუფს საშუალება, თვითონ გააკვიოს, რა სჭირდება მიზნის მისაღ-  
წევად.

თუ შეჩერდით 1 არჩევანზე, თქვენი უპირატესი მართვის სტილი დაფიქ-  
სირებულია, როგორც „დირექტიული“. არჩევანი 2 მიანიშნებს ინსტრუქ-  
ტირების სტილზე; არჩევანი 3 – „მხარდამჭერ“ სტილზე და არჩევანი 4 –  
„დელეგირების“ სტილზე. მიუხედავად ამისა, თქვენს მიერ არჩეული სტილი  
შეიძლება არ იყოს ყველაზე ეფექტური ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში.

A შემთხვევაში გამოიყენეთ „დელეგირების“ სტილი, სანამ გადაანაწი-  
ლებთ სამუშაოებს. უნდა იცოდეთ, რა პრობლემები არსებობს, და დაეხ-  
მართოთ მათ დაძლევაში. ამავე დროს აგრძელებთ მის მხარდაჭერას, რადგან  
გრძნობთ, რომ მას შეუძლია საკმაოდ კარგად გაართვას თავი დავალებებს.  
არჩევანი 3 – „მხარდამჭერი“ სტილი – შეტად მიზანშეწონილი იქნებოდა ამ  
სიტუაციაში.

B შემთხვევაში სამუშაო საკმაოდ კარგად სრულდებოდა, სანამ თქვენ  
დაიკავებდით თანამდებობას. ალბათ თქვენი წინამორბედი „მხარდამჭერ“  
სტილს იყენებდა. ახლა ნაყოფიერება ეცემა და თქვენი ჭგუფი ამოვარ-  
დნილია კალაპოტიდან. აქ მიზანშეწონილია არჩევანი 2 – „ინსტრუქ-  
ტირების“ სტილი, მაგრამ თუ ჭგუფი მაინც ვერ აღწევს მიზანს, უნდა  
იმოკმედოთ „დირექტიული“ სტილით, სანამ ნაყოფიერება გაუმჯობესდება  
და მიზნებიც მიიღწევა. შემდეგ შეგიძლიათ დაუბრუნდეთ „ინსტრუქ-  
ტირების“ სტილს და თვალყური ადევნოთ და აკონტროლოთ ნაკლები  
გულმოდგინებით, სანამ მოაგვარებთ ურთიერთობებს თქვენს ჭგუფთან.

დააკვირდით თქვენს სამუშაო გარემოს და შეეცადეთ გამოარკვიოთ, სად  
უნდა შეიცვალოს მართვის თქვენებური სტილი, რომ თქვენმა კოლექტივმა  
გააუმჯობესოს სამუშაოს შესრულების ხარისხი, მაგრამ გახსოვდეთ, თუ  
ცვლილებას შეიტანთ, უეჭველად უნდა განუმარტოთ მათ, რატომ აკეთებთ  
ამას.

## ბოტალური კომუნიკაცია

სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის ერთ-ერთი უმთავრესი პრობლემა  
არის ის, რომ ეს ურთიერთობები ხორციელდება სხვადასხვა არხების მეშ-  
ვეობით და სხვადასხვა დონეებზე, ამდენი კომუნიკაცია იწვევს გაუგებ-  
რობებს. ადამიანის მრწამსი, ფასეულობები და შეხედულებათა ათვლის  
სისტემა გავლენას ახდენს იმ საშუალებებზე, რომლებითაც გადაიცემა და

მიიღება შეტყობინება. ისინი გვაიძულებენ, დავამყაროთ ურთიერთობა  
ოთხი დამოუკიდებელი არხის მეშვეობით:

1. ფაქტები (ან ის, რასაც ჩვენი პირადი გამოცდილებიდან გამომდინარე  
აღიქვამთ ფაქტებად).
2. გრძნობები: ემოციებზე დამყარებული ჩვენი რეაქციები განსაკუთრებულ  
სიტუაციაში.
3. ფასეულობები: ფაქტიურად უცვლელი წარმოდგენები ჩვენს შესახებ,  
ჩვენი საზოგადოებისა და კულტურის შესახებ.
4. მოსაზრებები: ამა თუ იმ სიტუაციაში ჩვენი დამოკიდებულება საკუთარი  
პოზიციისადმი; თვალსაზრისი, რომელიც სუბიექტურია და არა  
ობიექტური.

შეგვიძლია, გამოვიყენოთ ყველა ეს არხი ნებისმიერ ინტერპერსონალურ  
კომუნიკაციაში.

### მაგალითი 1.1

- ჭიმი: ლივერპული ისევ პირველი დივიზიონის სათავეშია (ფაქტი).
- ჩარღზი: თითქმის მთელი სეზონის განმავლობაში სათავეში იყვნენ (ფაქტი).
- ჭიმი: დასანანია, რომ, მიუხედავად ამისა, ქენი დაღვლიაში მენეჯერის თანამდებობიდან გადადგა (გრძნობა), ახლა ისინი არსენალის გამოწვევას უნდა უფრთხილდნენ (მოსაზრება).
- ჩარღზი: დიახ, ის ფეხბურთის საუკეთესო დივიზიონია ევროპაში (ფასეულობა). თუ როდისმე ვინმე დაამარცხებს მას, ის მოაქვალ წელს კარგად იასპარეზებს ევროპის თასის გათამაშებაში (მოსაზრება).

პრობლემები ჩნდება მაშინ, როდესაც აგზავნით შეტყობინებას ერთი არხით და ის მიიღება მეორით. „17 ფინალისტს შორის ჯექ ნიკლაუსის რეკორდი არასოდეს მოიხსნება,“ – ეს არის მოსაზრება, გამოხატული, როგორც ფაქტი. მაგრამ ეს მხოლოდ აზრია, თუმცა ადამიანების უმეტესობა აღიქვამდა მას, როგორც ფაქტს.

ასეთი არასწორი კომუნიკაციების თავიდან ასაცილებლად უნდა გვახსოვდეს, რომ შეტყობინება შედგება არა მხოლოდ ფაქტებისაგან, არამედ გადაწყვეტის გრძნობებისაგან, ფასეულობებისაგან და მოსაზრებებისგან. უნდა შეგვეძლოს მათი ერთიმეორისაგან და გარჩევა, როდესაც ვეცნობით შეტყობინებას, რათა დავრწმუნდეთ, რომ სწორ ინფორმაციას ვიღებთ. უკუკავშირი და აქტიური მოსმენა შეიძლება დაგვეხმაროს, მივიღოთ და გავიგოთ ნამდვილი, რეალური შეტყობინება. იმდენად უფრო სწრაფად ვაზროვნებთ, ვიდრე ვლაპარაკობთ, რომ ხშირად არც კი ვუსმენთ მთელ ინფორმაციას, არამედ ვაყალიბებთ ჩვენს პასუხს მანამ, სანამ გადმოწყეში დაასრულებდეს შეტყობინებას. ამიტომ ნამდვილად საჭიროა, გავამახვილოთ ყურადღება მთელ შეტყობინებაზე – გადმოწყემის გრძნობებზე, ფასეულობებსა და შეხედულებებზე და მის მიერ მოწოდებულ ფაქტებზე. სინამდვილეში ჩვენ გვახასიათებს ვიზუალური გრძნობის გამოყენება, რომ

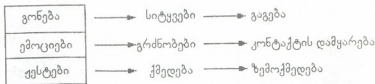
### აქტიური მოსმენა

აქტიური მოსმენა გვაკისრებს გარკვეულ ვალდებულებას და მოითხოვს პირად დისციპლინას. თქვენ აუჩქარებლად ამზადებთ თქვენს თავს კონცენტრირებისათვის და იმისათვის, რომ არ მოხვდეთ გარე ფაქტორების ზეგავლენის ქვეშ. ეს დიდ ღროს მოითხოვს და უნდა მიაქციოთ ყურადღება სხვა ადამიანს სამ განსხვავებულ დონეზე (იხ. ნახ. 1.7).

სხვა პირის მოსმენას ჩვენი, როგორც მენეჯერების ეფექტურობისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. მაგრამ ჩვენ ყველანი ვიღებთ შეგნებულ გადაწყვეტილებებს მოვუსმინოთ, ნაწილობრივ მოვუსმინოთ, თუ მოვახდინოთ მათგან მოწოდებული ინფორმაციის იგნორირება. თუ ინფორმაცია აკმაყოფილებს ჩვენს მოთხოვნებს, განამტკიცებს ჩვენს შეხედულებებს და გვეხმარება ჩვენი მოთხოვნების დაკმაყოფილებაში, მაშინ შესაძლოა, ყურადღებით მოვუსმინოთ მას. ინფორმაცია, რომელიც ეწინააღმდეგება ერთ-ერთს ან ორივეს, ალბათ უარყოფილი იქნება — შეეცადეთ უთხრათ თქვენს უფროსს, რომ მისი განყოფილება არ მუშაობს ეფექტურად!

ყურადღებით უნდა ვიყოთ, რომ არ უკუვადლოთ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, როგორც უსარგებლო ხმაური. ჩვენ ვაკეთებთ არჩევანს, თუ როგორ მოვუსმინოთ: შეგიძლიათ გაწრთვანათ კატა, რომ მოისმინოს პიანინოზე დაკრული მელიდია. დაანახეთ თავი და კატა მიატოვებს მელიდიის მოსმენას და გადაერთევა თავის დაქერაზე. ადამიანებსაც იგივე თვისება აქვთ. მაგრამ, რაც უფრო გაწაფულები ვიქნებით მოსმენაში, ალბათ, მით უფრო უკეთესად შევძლებთ კომუნიკაციას საერთოდ.

ნახ. 1.7 ასახავს, როგორ აყალიბებს ურთიერთობებს ყველა ჩვენგანი გონების, ემოციებისა და ეესტების ენის მეშვეობით. გონება არჩევს სიტყვებს, რომლებსაც აქვთ ფაქტობრივი დატვირთვა. ემოციები გადააქვთ გრძობებს, რომლებსაც გამოვხატავთ ინფორმაციის გაგზავნისას. ხოლო ეესტიკულაციას ვიყენებთ, რომ ხაზი გავუსვათ საკვანძო ფაქტებსა და გრძობებს.



ნახ. 1.7. აქტიური მოსმენა

- |   |  |
|---|--|
| 1. როგორ გამოხატავთ:<br>მეგობრულ განწყობას<br>ნდობას<br>შიშს<br>თავდაცვის უნარიანობას<br>ლტოლვას<br>უიმედობას<br>მზადყოფნას | მოწყენილობას<br>ენთუზიაზმს<br>მოუთმენლობას<br>ბედნიერებას<br>გაბრაზებას<br>გაწბილებას<br>ვიქვს |
|---|--|

- ამჩნევთ, როდესაც თქვენი უფროსი/თქვენი პარტნიორი ავლენს ამ გრძნობებს? მათი ეესტები ისეთივეა, როგორც თქვენი?
- რა შეგიძლიათ ისწავლოთ აქედან?

აქტიური მსმენელები ყურადღებას, სერიოზულ მიდგომას მოსაუბრი-სადმი და მოსმენისათვის მზადყოფნას გამოხატავენ როგორც სიტყვიერად („თუ შეიძლება, მითხარით“), ისე უსიტყვოდ (როცა არ ცქმუტავენ, ან არ ეტყობათ, რომ მოზებურად მოსაუბრის ლაპარაკი). მოსმენისას ნუ ცდი-ლობთ, ჩაერიოთ და მოსაუბრეს თავზე მოახვიოთ თქვენი შეხედულებები და აზრები – გადამცემს აქვს შეტყობინება თქვენთვის და ისე არაფერი გაუფანტავს ყურადღებას, როგორც თქვენი ჩარევა მის საუბარში, სანამ ის სრულად და გარკვევით გამოხატავს საკუთარ შეხედულებას. შეგიძლიათ გამოიყენოთ ქვემოთ ჩამოთვლილი რამდენიმე მეთოდი, რომლებიც დაგეხ-მარებათ აქტიურ მოსმენაში:

- ასახვა
  - (ა) შინაარსი „თქვენ ამბობთ, რომ...“
  - (ბ) გრძნობები „ამის გამო ძალიან შეწუხებული გამოიყურებით“
- მხარდაჭერის გამოხატვა „მესმის თქვენი, გთხოვთ გააგრძელოთ“.
- გადამოწმება „შეიძლება, გავიმეორო ის, რაც ბრძანეთ, რომ შევამოწმო, სწორად გავიგე თუ არა თქვენი ნათქვამი?“
- დაზუსტება „მე მგონი, თქვენ გულისხმობთ, რომ ...“
- თანმიმდევრული ჩამოყალიბება „შეგიძლია დავადგინოთ, რამ წარმოშვა პრობლემა, ვცადოთ მისი გამოკვეთა და დავსახოთ გადაჭრის გზები?“



### როდის გამოიყენოთ აქტიური მოსმენა

A-ს აქვს პრობლემა, B უსმენს.

1. B-მ იცის, როგორ უნდა გადაიჭრას ეს პრობლემა, A ეთანხმება.

2. B-მ იცის, მაგრამ A-ს სურს, დაარწმუნონ

3. A და B თანაბარად იცნობენ სიტუაციას

4. A, B-სთან შედარებით, უკეთ იცნობს სიტუაციას

B ეუბნება A-ს

B დაუსაბუთებს A-ს

იმსჯელებენ ერთად

B ისმენს და იმეორებს

A-ს მონათხრობს

აქტიური მოსმენა ნათელყოფს, რომ თქვენ ზრუნავთ არა მარტო კომუნიკაციაზე, არამედ ინფორმაციის მომწოდებელზეც. ეს გეხმარებათ იმ ბარიერების გადალახვაში, რომლებიც ადამიანების განსხვავებულობითაა გამოწვეული.

### სამპარჯიშო 1.4 აქტიური მოსმენა

სავარჯიშოს მიზანია განავითაროს მოსმენის, ასახვის, შეჯამების, კვლევისა და მხარდაჭერის უნარი.

სამ-სამი ადამიანისგან შემდგარ ჯგუფებში მუშაობა:

A. მსჯელობს წმინდა პირადი პრობლემის შესახებ.

B. უსმენს და აძლევს რჩევებს.

C. აკვირდება, ინსტრუქტაჟს უტარებს B-ს და უკუკავშირს აძლევს ორივეს.

20 წუთის შემდეგ შეცვალეთ როლები და გაიმეორეთ.

რას უნდა მიაქციონ ყურადღება მონაწილეებმა:

A. ისაუბრეთ რეალურ, თუნდაც უმნიშვნელო პრობლემაზე. ნუ მოელოთ, რომ პრობლემის გადაჭრის გზას გიჩვენებენ.

B. ყურადღება მიაქციეთ საკვანძო სიტყვებს, რომლებიც ხშირად შეუმჩნეველად ამოტივტივდებიან.

გამოიყენეთ მოკლე წინადადებები/სიჩუმე.

მართეთ და აკონტროლეთ, ნუ ურჩევთ, დაეთანხმეთ ან ნუ დაეთანხმებით, ან დაუშვით რაიმე. გამოიყენეთ A-ს ტერმინოლოგია. ყური მიუგდეთ გრძნობებსა და მოთხოვნილებებს.

C. წერთნა (ინსტრუქტაჟი) ჩაატარეთ პრაქტიკულად გამოყენებად პირობებში და იმ ფაქტორების/ქცევის დახმარებით, რაც შეიძლება შეიცვალოს; მაგ.:

B იყენებს გრძელ წინადადებებს/სიტყვებს - შეეცადეთ გამოიყენოთ მოკლე.

A შელახული სახელით მოდის, B-ს A-ს შესახებ მეტის ცოდნა სჭირდება.

B-ს სჭირდება შეჯამება, სად ხართ თქვენ, ასე რომ შეგიძლიათ წინსვლა.

კომუნიკაციისათვის ორგანიზაციებში იყენებენ ორ ძირითად არხს – ოფიციალურს და არაოფიციალურს. ორივე მნიშვნელოვანია და ორივე ავრცელებს ინფორმაციას – ზოგჯერ წამახალისებელს, ზოგჯერ კონფლიქტურს – მთელი ორგანიზაციის ფარგლებში.

**ოფიციალურ არხებს** აწესებს ორგანიზაცია. ინფორმაცია ვრცელდება სამი მიმართულებით: დაღმავალი, აღმავალი და ჰორიზონტალური შეტყობინებები. დაღმავალი შეტყობინებები უმთავრესად მოიცავენ ინფორმაციას, რომელიც სავალდებულოა ნებისმიერი ხელქვეითისათვის, რათა შეასრულოს თავისი სამუშაო; ასეთია მეთოდთა და წარმოების პროცესი, განკარგულებები და თხოვნები, რომლებიც გადაეცემა იერარქიის შესაბამის უფრო დაბალ დონეს. აღმავალი შეტყობინებებია – მოხსენებები, თხოვნები, მოსაზრებანი, საჩივრები. ჰორიზონტალური შეტყობინებები წარმოებს სხვადასხვა განყოფილებებს, ფუნქციებსა ან ადამიანებს შორის ორგანიზაციის ერთსა და იმავე დონეზე.

ოფიციალური არხების გამოყენებისას მკაცრი წესები მოქმედებს. კომუნიკაცია ეფექტური რომ იყოს, საჭიროა სამივე არხის დაუბრკოლებლად გამოყენება. აღმავალი არხის ბლოკირება ყველაზე უფრო ადვილია, და თუკი ეს ხდება, მაშინ ორგანიზაციის სტრატეგია, სამუშაოს წარმოების პროცესი და თანამშრომელთა ურთიერთობები საჭიროებს გადასინჯვას.

**არაოფიციალური არხები** ჩნდება ორგანიზაციაში ადამიანების საერთო ინტერესების არსებობის გამო – ეს ინტერესები შეიძლება გამოწვეული იყოს სამსახურებრივი, სოციალური ან გარე ურთიერთობებით. ფარული შეტყობინების ხერხი მეტად მძლავრი არხია (სიგნალები, შეტყობინების სისტემა, ჭორები) ის შეიძლება შეფასდეს შემდეგნაირად: მენეჯერები უმეტესწილად ინფორმაციას, რომელიც სჭირდებათ მიზნის დასაგეგმად, იღებენ ჭორების მეშვეობით. ჭორებით გადაცემული შეტყობინება შეიძლება დამახინჯებული იყოს, მაგრამ ხშირად სიმართლესთან უფრო ახლოსაა, ვიდრე ოფიციალური არხების ინფორმაცია. და ის უფრო სწრაფია! ერთმა აღმასრულებელმა დირექტორმა თქვა: „თუ ყურმოკრულ ხმას გავავრცელებ, ვიცი, რომ მივიღებ რეაგირებას ერთ დღეში. თუ გავგზავნი ოფიციალურ შეტყობინებას, სამი კვირა დასჭირდება, სანამ პასუხს მივიღებ!“ ხშირად არაოფიციალური არხები იქცევა კომუნიკაციის ერთადერთ საშუალებად, როდესაც ხდება ოფიციალური არხების ბლოკირება ან დარღვევა.

ამრიგად, თუ აპირებთ, გამოიყენოთ ეფექტური კომუნიკაცია, უნდა აითვისოთ ორივე არხის მოქმედება – როგორც ოფიციალურის, ისე არაოფიციალურის: რას წარმოადგენენ ისინი, როგორ მუშაობენ და როგორ გამოვიყენოთ ორივე არხი შეტყობინებების გავზავნა-მიღებისას.



რომელი საკომუნიკაციო არხებით სარგებლობთ სამსახურში? იმუშავეთ ვინმესთან ერთად, გამოიყენეთ A3 ქაღალდი და ფერადი კალმები დაახლოებით 1 საათი.

1. ადამიანები ავლენენ თავიანთ თავს იმ ადამიანებთან ურთიერთობაში, ვისთანაც ისინი მუშაობენ: უფროსებთან, კოლეგებთან, ხელქვეითებთან, კლიენტებთან, მომწოდებლებთან და ა.შ.

2. აჩვენეთ კომუნიკაციის ნაკადის მიმართულება: გაავლეთ უფრო სქელი ხაზები მეტი დატვირთვის გამოსახატად.

3. მოახდინეთ კომუნიკაციის ილუსტრირება:  
 M = ოფიციალური შეკრებები = ტელეფონი  
 = პირისპირ (არაოფიციალური შეკრებები, შეხვედრები) = დაწერილი წერილები, მოხსენებითი ბარათები, მოხსენებები, და ა.შ.

4. გადაამოწმეთ და დარწმუნდით, რომ არაფერი გამოვჩაბთ.

5. აღნიშნეთ წერით ის პირები, რომლებთანაც განსაკუთრებით გსიამოვნებთ ურთიერთობა. აღნიშნეთ კითხვის ნიშნით ის პირები, რომლებთანაც თავს უხერხულად ან არაკომფორტულად გრძნობთ.

6. ა) კომუნიკაციის რომელი ფორმა დომინირებს: რომელიც ყველაზე მეტად მოგწონთ (იხ. 3 ზემოთ).  
 ბ) რომელსაც აქვს ყველაზე დიდი დატვირთვა; რომელსაც ყველაზე ხშირად იყენებთ, რატომ? (იხ. 2 ზემოთ)

გ) ინფორმაციის ნაკადის მიმართულება: შიზნიდან → ბარბი (რეაგირებადი) ბარბდან → შიზნი (ინიციატორული) (იხ.2 ზემოთ)

7. იმსჯელეთ ამ მონაცემებზე პარტნიორთან ერთად  
 8. რა ღირსებებს და ნაკლოვანებებს ამჟღავნებთ კომუნიკაციის თითოეული ფორმის მიმდინარეობისას.

ღირსებანი	კომუნიკაცია	ნაკლოვანებანი
ხართ კარგად მომზადებული	ოფიციალური	გჭევვიათ ინდივიდუალური შენიშვნების მიცემა
უშუალო, გულდა	არაოფიციალური	ბევრს ლაპარაკობთ
გაქვთ კეთილმოსურნე ხმა	სატელეფონო	ხართ უყურადღებო
კარგი, გასაგები ენით	წერილობითი	საქმეს ბოლოსთვის იტოვებთ
მეტყველებთ		

9. რა შეგიძლიათ გააკეთოთ, რომ გამოსწორდეთ? როგორ? იყავით კონკრეტული! ჩამოაყალიბეთ გასაგებად რეალური მიზნები.

10. არიან თქვენს სამსახურში ადამიანები, ვისთანაც გაქვთ ურთიერთობა?  
(ა) ვისთან არ მოგწონთ ურთიერთობა?  
(ბ) ვის არა აქვს თქვენზე კარგი წარმოდგენა?  
რას აწყდებით:  
(ა) მათგან ინფორმაციის მიღების ან მათთვის ინფორმაციის გაგზავნის დროს?  
(ბ) ხანმოკლე/ხანგრძლივი კომუნიკაციის დროს?
11. იმსჯელეთ ამ მონაცემებზე პარტნიორთან ერთად.

---

## რეზიუმე

---

ამ თავის წაკითხვის შემდეგ უკვე უნდა გქონდეთ ნათელი სურათი ინტერპერსონალურ და საორგანიზაციო კომუნიკაციებზე: პროცესებზე, პრობლემებსა და მათი გადაჭრის ზოგიერთ გზაზე. მომდევნო თავებში განვიხილავთ კომუნიკაციის კონკრეტული გამოყენების ნიმუშებს და აგრეთვე იმას, თუ როგორ შეიძლება თქვენი, როგორც მენეჯერ-კომუნიკატორის, ეფექტურობის გაუმჯობესება.

## ინტერვიუს ჩატარება

### შესავალი

მენეჯერები დროის უმეტეს ნაწილს სხვა ადამიანებთან – ჩვენს უფროსებთან, კოლეგებთან და ხელქვეითებთან შეხვედრებში ვატარებთ. ზოგიერთ ასეთ შეხვედრაზე გვიხდება ინტერვიუს ჩატარება. თითოეული მენეჯერის გონებაში ჩაბეჭდილია აზრი, რომ ის „კარგი“ ინტერვიუერია. სამწუხაროდ, ავტორების გამოცდილებიდან გამომდინარე, ეს დიდი იშვიათობაა. ეს თავი გასწავლით იმ ფაქტორებს, მეთოდებს და ხერხებს, რომელიც თქვენ უკეთეს ინტერვიუერად გაქცევთ.

ინტერვიუ განიმარტება, როგორც „ადამიანების პირისპირ შეხვედრა“ და მაშინ, როდესაც ეს განმარტება აღწერს ყველა საინტერვიუო სიტუაციის ზოგად ფიზიკურ მახასიათებელს – იმავდროულად ის ვერ განსაზღვრავს ინტერვიუს ჩატარების ბევრ მიზეზს. ზოგიერთი ამ მიზეზთაგანი ჩამოთვლილია ქვემოთ:

- ადამიანის შერჩევა კონკრეტული დავალებისთვის
- შესრულების კონტროლი
- ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა
- ინფორმაციით უზრუნველყოფა
- რჩევა-დარიგება
- განხილვა

ეს დაგვანახებს, რომ ინტერვიუს მართვა დიდად იქნება დამოკიდებული ინტერვიუს მიღმა დაფარულ მიზეზზე (ამ კონცეფციას უფრო დეტალურად შეეხებით მე-4 თავში).

სრულიად აშკარაა, რომ წარმატების მისაღწევად აუცილებელია, ზუსტად განისაზღვროს ინტერვიუს მიზანი. როგორც ლუის კეროლმა უჩვენა ნაწარმოებში „ალისა სასწაულების ქვეყანაში“:

„ხომ არ მეტყვიოთ, გეთაყვა, რომელი გზით უნდა წავიდე აქედან“?

„ეს ბევრადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ სად გნებავთ წასვლა“, – უთხრა კატამ.

„მე დიდად არ მენადვლება, სად...“ – თქვა ალისამ.

„მაშინ არც იმას აქვს მნიშვნელობა, რა გზით ივლით“, – უთხრა კატამ.

უნდა განსაზღვროთ ინტერვიუს სასურველი შედეგი, ანუ რისი მიზნით გსურთ, და მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა გადაწყვიტოთ, როგორ მიიღოთ მას:

- შეარჩიეთ შესაფერისი ადგილი;
- მოემზადეთ ინტერვიუსთვის;
- წარმართეთ ინტერვიუ;
- შეაფასეთ და გააანალიზეთ შედეგები.

## ადგილმდებარეობა

ინტერვიუ თავიდანვე შეიძლება დაინიშნოს ცუდად შერჩეულ ადგილას. ეს, შესაძლებელია, გამოწვეული იყოს არჩევანის უქონლობით, როდესაც იძულებული ხართ კონკრეტული ადგილი გამოიყენოთ; მაგრამ ამან არ უნდა შეგიშალოთ ხელი ამ ადგილის მოწესრიგებაში, თუ გსურთ, საუკეთესო შედეგებს მიიღწიოთ.

უპირველეს ყოვლისა, ადგილსამყოფელი უნდა იყოს კომფორტაბელური, განცალკევებული და დაცული ხელისშემშლელი პირობებისგან. თუ შერჩეულ ტერიტორიაზე არის ტელეფონი, უმჯობესია, ინტერვიუს დაწყებამდე გამორთოთ; ასევე კარგი იქნება, თუ კარებზე გამოკიდებთ აბრას „არ შეგვაწუხოთ“.

ოთახი უნდა იყოს თბილი, კარგად განიავებული და განათებული. ასეთ პირობებში გონება საღად იმუშავებს და იდეების კონსტრუქციულ გაცვლას შეუწყობს ხელს. სკამები უნდა იყოს კომფორტაბელური და მათი დიზაინიც შეესაბამებოდეს ინტერვიუს ფორმალურ სტილს (ძნელია ყავის მაგიდასთან სავარძელში მოკალათებულმა ჩაატარო ეფექტური დისციპლინარული ინტერვიუ).

აუცილებელია ინტერვიუს ფორმალობის შესაბამისად ავეჯის განლაგებაც: საწერი მაგიდა უნდა ქმნიდეს ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ ბარიერს ადამიანებს შორის და იყოს გამოყენებული ოფიციალური ინტერვიუებისათვის. როდესაც უფრო მეგობრული ვითარების შექმნაა საჭირო (სამუშაო ინტერვიუ, სამუშაოს შესრულების შეფასებები და ა.შ.), უმჯობესია, იქონიოთ არაოფიციალური ადგილმდებარეობა „ბარიერის“ გარეშე, რადგანაც მოსალოდნელია, რომ რესპონდენტი თავს უფრო თავისუფლად იგრძნობს და საკუთარი თავის შესახებ თქვენთვის სასურველ ინფორმაციას მოგაწვდით.

თუ არსებობს ალბათობა, რომ რესპონდენტებს ლოდინი მოუხდებათ (ინტერვიუს დროის ზუსტი განსაზღვრა კი ყოველთვის ძნელია), მაშინ სასურველია, უზრუნველყოთ მათთვის კომფორტული მოსაცდელი, სადაც იქნება ჟურნალები, ყავა და ჩაი. როდესაც ტარდება სამსახურთან დაკავშირებული ინტერვიუ, თქვენ გეძლევათ შესაძლებლობა, დააკმაყოფილოთ რესპონდენტების ინტერესი მათთვის კომპანიის შესახებ არსებული ლიტერატურის მიწოდებით.



საქმის დაწყებამდე საგულდაგულოდ უნდა მოემზადოთ

ციცერონი

სამზადისში დახარჯული დრო დროს დაგიზოგავთ და გიხსნით დაბნეულობისგან უშუალოდ ინტერვიუს მიმდინარეობისას. საჭიროა შემდეგი ფაქტორების დადგენა:

- როდის უნდა მოეწყოს ინტერვიუ?
- რა ვადაა დასაშვები შეტყობინებისათვის?
- რამდენი დრო იქნება ნებადართული ინტერვიუს ჩასატარებლად?
- ვინ ჩაატარებს ინტერვიუს?
- რა შეკითხვები უნდა დაისვას?
- როგორ უნდა ჩაიწეროს პასუხები შემდგომი განხილვისათვის?
- რა პრინციპით შეადარებენ ერთმანეთს რესპონდენტებს ინტერვიუს შემდეგ? (თუ ეს არის ინტერვიუ, რომელიც შეფასებას მოითხოვს).
- რა ინფორმაცია უნდა მიეცეს რესპონდენტს?

იმ დროს, როდესაც ზემოთქმულის უმეტესი ნაწილი შეიძლება „სადაზროვანი“ მოგეჩვენოთ, არც თუ იშვიათად აღმოაჩენთ, რომ ინტერვიუერი იწყებს ინტერვიუს მის მიზნებზე წარმოდგენის გარეშე და ვერ პოულობს დროს საჭირო საბუთების (ანკეტების და ა.შ.) წასაკითხად. ეს შეტყველებს დროს საჭირო საბუთების (ანკეტების და ა.შ.) წასაკითხად. ეს შეტყველებს ინტერვიუერის უაზრო და არაპროფესიულ მიდგომაზე. ის ალბათ ვერ მოახდენს შთაბეჭდილებას იქ მყოფ კანდიდატზე, რომელმაც უნდა გადაწყვიტოს, სურს, თუ არა გახდეს თქვენი კომპანიის თანამშრომელი.

ამიტომ ინტერვიუს დაწყებამდე ინტერვიუერმა (საამისოდ შერჩეული უნდა იყოს ამ საქმისთვის ყველაზე უფრო შესაფერისი ადამიანი) ყოველთვის უნდა წაიკითხოს შესაბამისი დოკუმენტაცია და შეადგინოს ინფორმაციის სია, რომლის მიღება გათვალისწინებულია ინტერვიუს დროს; ეს კი თავის მხრივ იძლევა საშუალებას, გადაიკრას და ჩაიწეროს კონკრეტული საკითხი ისე, რომ არაფერი იყოს დავიწყებული; აგრეთვე, უზრუნველყოფს პირობებს სამსახურებში მისაღები კანდიდატების შესადარებლად, რადგან ინტერვიუერები მიიღებენ ინფორმაციის იმავე დეტალებს თითოეულისგან. ანალოგიური მიდგომა მოგვეცემს ობიექტურ წერილობით ინფორმაციას დისციპლინარული ინტერვიუს შემთხვევაში.

სასურველია იქონიოთ სტანდარტული ფორმატი (კითხვარი ასარჩევო პასუხებით, თუ ინტერვიუს მართო ატარებთ), რომელიც უზრუნველყოფილი იქნება შესაბამისი სათაურებით და აგაცილებთ ერთი და იმავე ინფორმაციის რამდენჯერმე ჩაწერას. (იხ. მაგალითი 2.1).



ინტერვიუს წარმატებით ჩატარებისათვის უმთავრესია შემდეგი წამი უნარ-ჩვევა: კითხვის დასმის, მოსმენის და რეზიუმირების; ზემოთ თქმულთან ერთად აუცილებელია ჩანაწერების გაკეთება.

ეფექტური გამოკითხვისთვის შესაფერი ატმოსფეროს შექმნა რესპონდენტის მოსვლისთანავე იწყება, მისთვის განკუთვნილი დროის რამდენიმე წუთი უნდა დაეთმოს სოციალურ საკითხებზე საუბარს, რათა უზრუნველყოთ მშვიდი გარემო და დაამყაროთ ურთიერთშორის კავშირი. შემდეგ უნდა აუხსნათ ინტერვიუს მიზნები და სტრუქტურა და მიუთითოთ ინტერვიუსთვის განკუთვნილი დრო. გონივრულად უნდა გამოიყენოთ ქვემოთ მოყვანილი კითხვები, რომ მიიღოთ მიზნის მისაღწევად საჭირო ინფორმაცია.

**საკონტროლო კითხვების ზამოყენება**

კითხვები იყოფა ქვემოთ მოყვანილ ხუთ ძირითად ტიპად:

1. შემზღუდავი შეკითხვები.
2. ღია შეკითხვები.
3. ჩასაძიებელი („სიღრმისეული“) შეკითხვები.
4. სიტუაციიდან გამომდინარე შეკითხვები.
5. დამაკავშირებელი შეკითხვები.

არსებობს აგრეთვე მისანიშნებელი, დისკრიმინაციული და შედგენილი შეკითხვები, რომლებსაც უნდა ერიდოთ!

შემზღუდავი კითხვები მოითხოვენ მხოლოდ დადებით (დიახ) ან უარყოფით (არა) პასუხს და ამიტომ არ იძლევიან რაიმე ინფორმაციას გარდა ცალსახა პასუხისა. ასეთი კითხვების მაგალითებია:

- „წაიკითხეთ ჩვენი განცხადება თაიმსში?“  
 „გაქვთ მართვის მოწმობა?“

შემზღუდავი შეკითხვები სასარგებლოა ფაქტების გადასამოწმებლად, მაგრამ როგორც სახელწოდებიდან გამომდინარეობს, ყოველი პასუხი „ზღუდავს“ კომუნიკაციას მომდევნო შეკითხვის დასმამდე. მიუხედავად იმისა, რომ დროის მოკლე შუალედში შეიძლება პასუხი გაეცეს მთელ რიგ შემზღუდავ შეკითხვებს, საბოლოოდ ინტერვიუერს კანდიდატის შესახებ ექნება მხოლოდ ზერეღე წარმოდგენა. ძალიან ბევრმა შემზღუდავმა შეკითხვამ შეიძლება შებოჭოს კანდიდატი და თავი დაკითხვაზე აგრძნობინოს!

ღია შეკითხვები, როგორც აღბათ მიხვდით, იძლევა ფართო მასშტაბის ინფორმაციის მოგროვების საშუალებას, რადგან კანდიდატისგან სრული პასუხის გაცემას მოითხოვს. ღია შეკითხვების მაგალითებია:

„რამდენად დაგეხმარებათ ამ სამუშაოს შესრულებაში თქვენი წარსული გამოცდილება?“

„როგორ კარიერაზე ოცნებობთ?“



ქვეყნული  
კაცობრივი რესურსების  
დავით აღმაშენებლის  
სახელობის ცენტრი

ღია შეკითხვები რესპონდენტს საკუთარი თავის წარმოჩენის კარგად შესაფერისად აძლევს, რადგან ისინი ინტერვიუერს ამომწურავი ინფორმაციით უზრუნველყოფენ და შესაძლებელს ხდიან, უფრო მეტი დრო დაუთმოს კანდიდატის მოსმენასა და მის „მთლიანობაში“ შეფასებას.

ჩასაძიებელი შეკითხვები იხმარება, რომ შეგროვდეს მეტი ინფორმაცია ისეთი საკითხის შესახებ, რომელზეც უკვე იყო საუბარი; შესაძლოა იმიტომ, რომ წინა პასუხი გაურკვეველი და არასრული იყო. მაგალითად:

„ჩემთვის გასაგებია თქვენი სიამაყე პროექტის ვადამდე დასრულებისა და ბიუჯეტით განსაზღვრულ თანხებზე ნაკლების დახარჯვის გამო, მაგრამ როგორია თქვენი უშუალო წვლილი ამ პროექტში?“

ჩასაძიებელი შეკითხვები გვაძლევენ ღრმა ცოდნას რესპონდენტის შესახებ და ამოწმებენ უკვე მოცემული პასუხების სისწორეს.

სიტუაციიდან გამომდინარე შეკითხვებით რესპონდენტს საშუალება ეძლევა, გამოავლინოს განსაკუთრებულ სიტუაციაში მოქმედების უნარი. მაგალითად:

„როგორ მოექცევიტ ხელქვეითს, რომელმაც არა ერთხელ დაიგვიანა სამსახურში?“

ასეთი ტიპის შეკითხვა საშუალებას აძლევს რესპონდენტს გამოავლინოს, რამდენად გამოცდილია ამგვარ პრობლემებთან შეხებაში და საშუალებას აძლევს ინტერვიუერს მისი პასუხის ხარისხი შეადაროს დანარჩენი კანდიდატების პასუხებს.

დამაკავშირებელი შეკითხვები ქმნიან უწყვეტ ლოგიკურ ჯაჭვს ინტერვიუს მიმდინარეობაში. აქ თქვენ აყალიბებთ შეკითხვას პრეტენდენტის ბოლო ან წინა რომელიმე პასუხიდან გამომდინარე იმისათვის, რომ საუბარი წარმართოთ სასურველი ან განსხვავებული მიმართულებით, მაგალითად:

„თქვენ აღნიშნეთ, რომ გაწუხებდათ მიდგომა, რომლითაც ვაფასებდით საქონლის აღწერის დონეებს; როგორ შეესაბამება ეს ჩვენი პროდუქციის ახალ საკონტროლო სისტემასთან დაკავშირებულ გეგმებს?“

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, უნდა ვერიდოთ შეკითხვების მომდევნო სამ ტიპს: მისანიშნებელს, დისკრიმინაციულს და შედგენილს.

მისანიშნებელი შეკითხვები „უბიძგებენ“ კანდიდატს, დაეთანხმოს ინტერვიუერს; ეს ნიშნავს, რომ ისინი ატარებენ ინტერვიუერის აზრს. ასე რომ, კანდიდატი ნებისმიერ შემთხვევაში გასცემს ინტერვიუერისათვის სასურველ პასუხს. ასეთი შეკითხვის მაგალითია:

მოდელი 2.1 დასაკმეხასთან დაკავშირებული გასაუბრების შაბლონი:  
მმართველი მენეჯერი



მოთხოვნათა კოეფიციენტი	მინიმალური მოთხოვნები	სასურველია
კვალიფიკაცია	„A“ დონეები: ინგლისური ენის ცოდნის ხარისხი მათემატიკა	პრივილეგირებული მდივნებისა და ადმინისტრატორების ინსტიტუტის წევრობა
გამოცდილება	5 წელი ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მუშაობა	10 წლის ადმინისტრაციული გამოცდილება, აქედან 5 წელი უფროსის თანამდებობაზე; მსგავს კომპანიაში ან სამსახურთან დაკავშირებულ სფეროში მიღებული გამოცდილება; ხელქვეითებთან ურთიერთობაში გარკვეული გამოცდილება
ადგილმდებარეობა	ცხოვრება 1 სთ-ის სავალზე	45 წთ-ის სავალზე ცხოვრება
პირადი მონაცემები	ასაკი 30-40 წელი; მოხდენილი გარეგნობა; წარმოსადეგი; მკაფიო და გასაგები მეტყველება; კლიენტებთან ურთიერთობის უნარი	ასაკი 30-35 წელი ჯანმრთელი ინტელიგენტი
ინტერესები	ადამიანებთან გულგია და მეგობრული	აქტიურად იყოს ჩაბმული ადამიანთა სრულყოფის საქმეში ან ჰქონდეს საზოგადოების გაუმჯობესების გამოცდილება
ხელფასი / შეღავათები	შემოსავალი არა ნაკლებ £12K	შემოსავალი £18K
სხვადასხვა		

„არ შეთანხმებით, რომ შენეჯერი ნამდვილად მკაცრი უნდა იყოს, როცა საქმე დროის უყაირათოდ გამოყენებას ეხება?“

ქართული  
საბჭოთაო  
საზოგადოებრივი  
მედიის ცენტრი

დისკრიმინაციულ შეკითხვებს ყველა კანდიდატს როდი უსვამენ. ზოგ შემთხვევაში ასეთი შეკითხვები შეიძლება კანონსაწინააღმდეგოც კი იყოს. მაგალითად:

„თქვენ, როგორც მამამდიანი ინდოელი, რას ფიქრობთ სამსახურზე იმ კომპანიაში, რომელსაც საქმე აქვს ხორცის ნაწარმთან?“ (იმავე შეკითხვას არ დაუსვამთ ინგლისელ კათოლიკეს).

„რას ფიქრობს თქვენისთანა მიშზიდველი ქალბატონი ისეთ არაპრესტიჟულ უნივერსიტეტში მუშაობაზე, რომელიც სახელისნოს გვერდით მდებარეობს?“ (კანდიდატი მამაკაცი რომ ყოფილიყო, ასეთ შეკითხვას არ დაუსვამდით).

შედგენილი შეკითხვები შეიცავენ რიგ კითხვებს, რომლებსაც წარუდგენენ კანდიდატს, როგორც შეკითხვების პაკეტს. უხერხულობის თავიდან ასაცილებლად კანდიდატები, როგორც წესი, პასუხობენ მხოლოდ ერთ კითხვას (ხშირად „ყველაზე უსაფრთხოს“ ან ბოლოს, მაგალითად, „რომელი იყო თქვენი ძირითადი სამსახური იმ პერიოდში, როგორ მოგწონდათ ის და როგორი იყო თქვენს დღევანდელ სამსახურთან შედარებით?“).

## მოსმენა

*იმიტომ ვვაქვს ორი ყური და ერთი ენა, რომ მეტი მოვისმინოთ და ნაკლები ვილაპარაკოთ*

*დიოგენე*

ინტერვიუერების საერთო სენია მოჩვენებითი მზადყოფნა, როცა ისინი ამჯობინებენ გრძელ მონოლოგებს. არ არის საჭირო ინტერვიუს დასაწყისშივე უზრუნველყონ კანდიდატი ძირითადი ინფორმაციით. უმჯობესია კანდიდატს საუბარში მონაწილეობის საშუალება მისცენ.

როგორც წესი, კარგი ინტერვიუერი არ დახარჯავს დროის ერთ მესამედზე მეტს საუბრისათვის, რაც ნიშნავს, რომ ინტერვიუს ორ მესამედს იგი აქტიური მოსმენისთვის გამოიყენებს.

აქტიური მოსმენა ნიშნავს ბევრად მეტს, ვიდრე იმის გაგონებაა, რაც ითქმება – ის სთავაზობს მსმენელს გამოიჩინოს აქტიურობა ნათქვამის მიმართ და გამოუდგებით იჩენდეს ყურადღებას რესპონდენტისადმი. ეს შესაძლებელია მრავალნაირად, მაგალითად:

- ინტერესის გამოვლენა მზერით (თუმცა არა მიშტერებით);



- გაღიშება და თავის დაქნევა შესაფერის დროს, რათა წაახალიწოდო/კანდიდატი საუბრის გასაგრძელებლად;
- არ აყვეთ ცდუნებას და ნუ დაუშვებთ, რომ თქვენი გონება სხვა საკითხზე გადაერთოს;

კომუნიკაციის ნებისმიერი ფორმის გამოყენებისას დარწმუნდებით, რომ აქტიური მოსმენა ის უნარ-ჩვევაა, რომლის დაუფლებასაც უმთავრესი მნიშვნელობა აქვს. როგორც არაბები ამბობენ: „როცა ვუსმენ, უპირატესობა მე მაქვს, ხოლო როცა ვლაპარაკობ – სხვებს“.

### რეზიუმირება

ინტერვიუს მსვლელობაში თქვენ მიხვდებით, რომ გამუდმებულ გვირდებამ გადახედვა და მეხსიერებაში აღდგენა იმისა, რაც კანდიდატმა თქვა. იმაშიც დარწმუნდებით, რა სასარგებლოა დროდადრო გარკვევა, თუ „რამდენადაა თქვენი მიზანი მიღწეული“. ეს რეზიუმირებით ხდება. როგორც სათაური გაცნობებთ, ინტერვიუს მიზანია შეაჯამოთ, რაც აქამდე იყო ნათქვამი. ეს დაგეხმარებათ იმის გარკვევაში, რამდენად უგებთ ერთმანეთს თქვენ და კანდიდატი. ამის მაგალითი იქნება:

„ამრიგად, მართალი ვიქნები, თუ ვიტყვი, რომ თქვენი ამჟამინდელი სამსახური ითვალისწინებს ფინანსურ, ადმინისტრაციულ და საკადრო პასუხისმგებლობას?“

ამ ხერხის უდიდესი უპირატესობა იმაშია, რომ ის იძლევა შესვენების საშუალებას, რომლის დროსაც თქვენ შეგიძლიათ, დაადასტუროთ უკვე ნათქვამი; შეგიძლიათ გეზი შეუცვალოთ ინტერვიუს და გადახვიდეთ სხვა თემაზე: რეზიუმირებით თქვენ შეძლებთ შეაჩეროთ ქარბსიტყვიანი კანდიდატი ისე, რომ მან თავი უხერხულად არ იგრძნოს.

### ჩანაწერების გაკეთება

ჩანაწერების გაკეთების საკიროება აღნიშნული იყო წინა პარაგრაფში. არასოდეს უნდა ენდოთ მეხსიერებას, როდესაც ატარებთ დასაქმებულთან დაკავშირებულ ინტერვიუს (როდესაც ინტერვიუში მონაწილეობას იღებს კანდიდატების დიდი რაოდენობა) ან როდესაც ატარებთ დისციპლინარულ ინტერვიუს (შესაძლოა მოგვიანებით სასამართლოში სამხილის წარდგენა გახდეს საკირო).

უნდა ითქვას, რომ ინტერვიუერი ინტერვიუს მსვლელობისას ჩანაწერების კეთებით უსათუოდ უფანტავს ყურადღებას კანდიდატს და ინტერვიუს პროცესს წყვეტს. ამდენად, ჩანაწერების გაკეთება არ უნდა იყოს მომაბეზრებელი და ინტერვიუერისათვის ხელის შემშლელი აქტიურ მოსმენაში. სასურველია გამოიყენოთ ინტერვიუს ჩატარებისას წინასწარ შედგენილი შაბლონი, რომელიც საშუალებას მისცემს ინტერვიუერს, ინტერვიუს

დაწყებამდე შეიტანოს ინფორმაცია დოკუმენტაციიდან შაბლონში, რაც შეიძლება გამოყენებულ იქნას ინტერვიუს მსვლელობაში დამატებითი მონაცემების მისაღებად. ყოველი ინტერვიუს ბოლოს უნდა მოიტვიწოდოს შთაბეჭდილებების, კომენტარებისა და ა.შ. ჩასაწერად ისე, რომ მოგვიანებით ინტერვიუ უფრო ადვილად გასახსენებელი იყოს.

როდესაც ინტერვიუ რთულად გეჩვენებათ, უმეტეს შემთხვევაში უმჯობესია ჩანაწერების გასაკეთებლად დაისწროთ მეორე პირი, რათა თქვენ, როგორც ინტერვიუერმა, ყურადღება გაამახვილოთ კანდიდატზე. გახსოვდეთ, რომ თავაზიანობა მოითხოვს, ინტერვიუს დასაწყისშივე აღნიშნოთ, რომ ჩანაწერებს გააკეთებთ, რათა მისცეთ კანდიდატს ანალოგიურად მოქცევის საშუალება.

## ინტერვიუს დასრულება

მას შემდეგ, რაც მოიპოვებთ საჭირო ინფორმაციას კანდიდატისგან, ინტერვიუ შეიძლება დაასრულოთ, მაგრამ ეს ისე უნდა გაკეთდეს, რომ არ გამოიწვიოთ კანდიდატის უკმაყოფილება. აგრძნობინეთ, რომ შეკითხვები დასრულდა და მიეცით საშუალება დაგისვათ შესაბამისი კითხვები: ამ კითხვებზე პასუხი უნდა გაიცეს შეძლებისდაგვარად სრულად და პატიოსნად იმის შეგნებით, რომ ორივე მხარისათვის ხელსაყრელია ინტერვიუს ნათელი სურათის აღბეჭდვა.

შემდგომ ინტერვიუერმა უნდა შეატყობინოს კანდიდატს მოსალოდნელი მოთხოვნები და ურჩიოს, რა თანამიმდევრობით შეასრულოს ისინი. ბოლოს მოყვანილია რამდენიმე აკრძალვა, რასაც ანგარიში უნდა გაუწიოთ:

- არ ჩამბატი კამათში კანდიდატთან – კამათით შესაძლოა ვერ მიიღწიოთ ვერც ერთ მიზანს.
- არ დაუშვამთ, რომ კანდიდატმა გაჯობოთ, მაგალითად, შეკითხვების რაოდენობით.
- არ დაუშვამთ, რომ კანდიდატმა დრო დაგაკარგინოთ რომელიმე შეკითხვაზე და ხელი შეგიშალოთ ინტერვიუს სრულად ჩატარებაში.
- არ შეჩარბამთ თემაზე, რომელიც უკვე გაუშუქებულია: შეაჯამეთ და განაგრძეთ ინტერვიუ.
- არ დააშინოთ ადრევებული კანდიდატი; მიეცით ცოტაოდენი დრო, რომ დაწყნარდეს, შემდეგ განაგრძეთ მშვიდად, მაგრამ მტკიცედ.
- არ შეზღუდოთ შეცდომაში მკვებარა კანდიდატმა: ჩაეძიეთ და გაარკვიეთ სიმართლე.
- არ მიხვიდეთ ინტერვიუზე მოუშადებელი.
- არ ალოდინოთ კანდიდატს: ეს ცუდი ტონია და თავიდანვე არასასურველ ელფერს შესძენს ინტერვიუს.



შესაძლოა წარსულში შთაბეჭდილება შეგვექმნათ, რომ დასკვნების გაკეთება ინტერვიუს ჩატარების პროცედურის ურთულესი ნაწილია, სინამდვილეში კი უადვილესი უნდა იყოს. ამ თავში მოცემული რჩევების შესაბამისად უნდა გაიაროთ შემდეგი საფეხურები:

1. მიზნების დასახვა.
  2. ინტერვიუს დაგეგმვა და მომზადება უკვე არსებული ინფორმაციის შესწავლის საფუძველზე და იმის განსაზღვრა, რა დამატებითი ინფორმაციის მიღებას ისახავთ მიზნად ინტერვიუდან.
  3. კონსტრუქციული და მიზანდასახული ინტერვიუს ჩატარება იმისათვის, რომ მოგეცეთ ფაქტების მოპოვების საშუალება.
  4. ფაქტების, დაკვირვებებისა და შთაბეჭდილებების წერილობითი აღწერა.
- ახლა თქვენ გაქვთ ყველაფერი, რაც კი გჭირდებათ, რომ გააკეთოთ საუკეთესო დასკვნა ან მიიღოთ გადაწყვეტილება.

### შესარჩავი ინტერვიუ

თქვენი დავდაპირველი მიზნების ხელახალი თვალის გადავლება კარგად ჩაგიბეჭდავთ მათ გონებაში. ამ საფეხურზე მნიშვნელოვანია მიზნების გაანალიზება ინტერვიუს თქვენეული გამოცდილებიდან გამომდინარე, რომ გადაწყვიტოთ, არის თუ არა რაიმე ცვლილების შეტანის აუცილებლობა.

ამის შემდეგ შეგიძლიათ შეადაროთ მოპოვებული ინფორმაცია თქვენს მიზნებს, რათა გამოარკვიოთ, რომელი კანდიდატი მიესადაგება უკეთეს კონკრეტული სამსახურის სპეციფიკასა და კრიტერიუმებს.

აღბათ ხედებით, რომ ახლა კი უნდა გაითვალისწინოთ კანდიდატის მიერ დასაქმების ინტერვიუსათვის წარმოდგენილი ნებისმიერი რეკომენდაცია. უნდა ერიდოთ მეგობრებისა და ნათესავების მიერ დაწერილ რეკომენდაციებს, რადგან ისინი შესაძლოა არაობიექტური აღმოჩნდეს; ადრინდელი დამკირავებლების რეკომენდაციებმა შეიძლება: (ა) დაადასტუროს ინფორმაცია, რომელიც თქვენ შეაგროვეთ და (ბ) უზრუნველგყოს დამატებითი ინფორმაციით, რომელმაც შესაძლებელია, უკეთ დაგინახოთ კანდიდატის სურათი ან უკეთ გაგაცნოთ იგი – ეს განსაკუთრებით ეხება ხასიათს, გამოცდილებასა და ვარგისიანობას.

კიდევ ერთი რამ დარჩა გასაკეთებელი:

„მიიღე გადაწყვეტილება და იმოქმედე გაბედულად. ნუ შეუშინდები პასუხისმგებლობას. ამქვეყნად ყოყმანით კარგი არაფერი გაკეთებულა“.

თომას ჰენრი ჰაკსლი

## სამარჯნო 2.1.

განიხილეთ 1-4 სიტუაცია ქვემოთ მოყვანილი ათი შეკითხვის ფონზე:

1. როგორ მოემზადებოდით ინტერვიუსათვის ამ სიტუაციებში?
2. როგორ ააგებდით ინტერვიუებს?
3. როგორ მოემზადებოდით ინტერვიუს დროს მოულოდნელობისათვის?
4. სავარაუდოდ რომელი მომენტებია ამ ინტერვიუებში გარდამტეხი?
5. როგორ მიუდგებოდით ამ მომენტებს?
6. როგორი შედეგების მიღწევას ცდილობთ?
7. როგორი იქნება თქვენი სტრატეგია ამ შედეგების მისაღებად?
8. როგორია ყველაზე ცუდი შესაძლო შედეგები?
9. როგორ მიუდგებით მათ? გაქვთ რაიმე გეგმები გაუთვალისწინებელი გარემო-  
ების შემთხვევაში?
10. 1-9 საკითხის დამუშავების შემდეგ გაუზიარეთ თქვენი მოსაზრებები თქვენს  
კოლეგას და ნახეთ, დაგეთანხმებათ, თუ არა.

### სიტუაცია 1

სამ თვეში ტოვებთ განყოფილების გამგის თანამდებობას, რომელზეც 12 წელი იმსახურეთ. თქვენი შემცვლელის საკითხი ფართოდ განიხილებოდა, მაგრამ არავი-  
თარი გადაწყვეტილება არ არის მიღებული. თქვენ გაუწიეთ რეკომენდაცია თქვენს  
მოადგილეს, რომელიც ბოლო ექვსი წლის მანძილზე გცვლიდათ, მაგრამ გეუბნებიან,  
რომ თქვენი რეკომენდაცია იგნორირებულია და შემცვლელი (გარედან დანიშნული  
კომპანიაში) შეუდგება მოვალეობის შესრულებას მომდევნო თვიდან. საჭიროა  
უთხრათ თქვენს მოადგილეს, რომ მას არ დანიშნავენ თქვენს ადგილზე.

თქვენ გსურთ წახვიდეთ ყოველგვარი უსიამოვნების გარეშე და მზად ხართ გაა-  
კეთოთ ყველაფერი, რაც შეგიძლიათ, რომ ყველას დაეხმაროთ თქვენი სამსახურის  
დარჩენილი რამდენიმე კვირის განმავლობაში. მაგრამ თანამდებობაზე ახალი ადა-  
მინი უნდა მოვიდეს. ამიტომ თქვენი მოადგილე უნდა შემზადდეს, რათა გააცნო-  
ბიეროს, რომ ახალ უფროსს დასჭირდება მისი დახმარება. სურვილისამებრ მას  
შეუძლია დარჩეს ახალი უფროსის მოადგილედ.

### სიტუაცია 2

როგორც რელიზაციის მენეჯერი, თქვენ საგულდაგულოდ გეგმავთ სარელიზა-  
ციო ტერიტორიებს, რომ შეამციროთ ტრანსპორტირების დრო და გაზარდოთ  
მოთხოვნილების ხანგრძლიობა. ერთი სავაჭრო აგენტის ტრანსპორტირების დრო  
გაიზარდა იმაზე მეტად, ვიდრე თქვენ ეს მიზანშეწონილად მიგანჩნიათ.

თქვენ გაიგეთ, რომ მის მანქანას ხშირად ხედავენ მეორე აგენტის ტერიტორიაზე  
მდებარე სახლის წინ. თქვენ გაეჭვებთ ეს, ვინაიდან თქვენი ინფორმაციის წყარო  
საერთოდ საიმედოა. თქვენ იღებთ გადაწყვეტილებას, ნახოთ აგენტი.

### სიტუაცია 3

წარმოების ხელმძღვანელმა შეგატყობინათ თქვენ, სამუშაოების შესრულების  
მენეჯერს, რომ მას სასწრაფოდ სჭირდება პროდუქციის წარმოების გაზრდა 12



პროცენტი. თქვენს არსებულ მუშახელს ახლანდელი დავალების შესრულებას უჭირს. მათი კვალიფიკაციის ამაღლებას სულ ცოტა ორი თვე მაინც დასჭირდება. ხელს შეუშლის წარმოებას.

ამიტომ წარმოუდგენელია სამ თვეზე ადრე მიიღწიოთ პროდუქციის ზრდას და ისიც იმ შემთხვევაში, თუ მეტ მუშას აიყვანთ და აუმაღლებთ კვალიფიკაციას. შეგიძლიათ, გაზარდოთ სამუშაო დღე და იმუშაოთ შაბათ-კვირასაც, მაგრამ ფიქრობთ, რომ ეს საკითხის დროებითი გადაჭრაა. ამიტომ გადაწყვიტეთ, ნახოთ წარმოების დირექტორი და დაიყოლიოთ, გაიზიაროს თქვენი მოსაზრება.

#### სიტუაცია 4

თქვენ მუშაობთ ღონკასტერში, ერთი კვირა რჩება წმინდა ლეგერის დოღის დაწყებამდე. წინა წლებში ამ სამი დღის გაცდენათა რიცხვი დიდი იყო. აღმინისტრაციამ გამოაცხადა: „ვინც ვერ მოიყვანს გაცდენის საპატიო მიზეზს და მისი დოღზე ყოფნა დაფიქსირდება, მიიღებს მკაცრ დისციპლინარულ სასჯელს“. თქვენ მართავთ ბუღალტერიის განყოფილებას ნახევრადავტონომიურად და გეგმის შესრულების შემთხვევაში უფლება გაქვთ, თანამშრომლები რამდენიმე დღით დაასვენოთ, მაგრამ ახლა, მოზღვავებული სამუშაოს გამო, არ შეგიძლიათ გაუშვათ ერთ ან ორ კაცზე მეტი ერთდროულად.

განყოფილების ერთმა წევრმა ითხოვა თქვენი ნახვა. ყოველ წელიწადს ის წმინდა ლეგერის დოღს ესწრება, მაგრამ ადრე არასოდეს უთხოვია ნებართვა. ვარაუდობთ, რომ ამჟამად ის აპირებს დაგეთხოვოთ. თუ მას ნებას დართავთ, უამრავი სხვა თხოვნაა მოსალოდნელი.

### დასაქმებავსთან დაკავშირებული სპეციფიკური ინტერკვიზი ჩამორთმევის სახელმძღვანელო პრინციპები

#### ბასაუბრების ტიპები

როდესაც ვადარებთ ინტერვიუერისა და რესპონდენტის მონაწილეობის აქტივობასა და წვლილს, თავს იჩენს ინტერვიუს სამი ძირითადი ტიპი: თხრობითი, თხრობით-მოსმენითი და პრობლემის გადამჭრელი.

**თხრობით** ინტერვიუში კომუნიკაციას თითქმის ერთი მიმართულება აქვს – დაღმავალი. ის გამოიყენება მეტად ეფექტურად მიზნობრივ, დროით შეზღუდულ სიტუაციაში; მაგრამ ამან შეიძლება გამოიწვიოს მტრული განწყობილება და თავდაცვის რეაქცია, როდესაც საშუალო თანამშრომელს არ ეძლევა ინტერვიუში მონაწილეობის საშუალება.

**თხრობით-მოსმენით** ინტერვიუში უფრო მეტადაა დაშვებული უკუკავშირი ხელკვეითის მხრიდან, მაგრამ ინტერვიუერი მაინც აკონტროლებს კომუნიკაციის ნაკადს. რადგან გრძნობები ბოლომდე არ არის გარკვეული და უცნობია, რა რეაქცია ექნება რესპონდენტს შესაძლო ცვლილებაზე, გამორიცხული არ არის, რომ მან იგი არასწორად აღიქვას.

**პრობლემის გადამჭრელ** ინტერვიუში კომუნიკაციას ორი მიმართულება აქვს. კომუნიკაციის ძირითადი ნაწილი აღმავალია; რადგან რეალური ურთიერთკავშირი დამყარებულია და აზრები – გაზიარებული, ცვლილებაც გაადვილებულია.



განვიხილოთ ზოგიერთი კონკრეტული სამუშაო სიტუაცია და გავაჩვენოთ, როგორ უნდა გაართვან მათ თავი მენეჯერებმა, ინტერვიუს აღწერილი ტიპებიდან გამომდინარე.

### პრობლემების გადაჭრადი ინტერვიუ

ამგვარი ინტერვიუს დროს საშტატო თანამშრომელი, სხვა რომ არაფერი ვთქვათ, ისევე დაინტერესებული ინტერვიუს მიზნის მიღწევით, როგორც ინტერვიუერი. თუმცა ინტერვიუს დაწყებისა და წარმართვის ძირითადი პასუხისმგებლობა ინტერვიუერს ეკისრება, საშტატო თანამშრომელიც უნდა მოემზადოს და აილოს პასუხისმგებლობა იმაზე, რაც ხდება. მას, შესაძლოა, დასჭირდეს დახმარება და წახალისება, რათა:

- ესმოდეს ინტერვიუს მიზანი.
- საკუთარი თვალსაზრისი გამოხატოს და ფაქტებითა და მაგალითებით განამტკიცოს ის ყველგან, სადაც შესაძლებელია.
- ინტერვიუ მიიჩნიოს პრობლემის გადამჭრელ შეკრებად.
- პატივი სცეს როგორც უფროსის პრობლემებს სამსახურში, ასევე საკუთარ როლს ინტერვიუს მიმდინარეობაში: იყოს მომთმენი, მაგრამ მკაფიოდ ჩამოაყალიბოს საკუთარი მოსაზრებანი.
- გაარკვიოს ის, რაც გაურკვეველია.
- შეათანხმოს მომდევნო ქმედებათა თანმიმდევრობა.

### ინტერვიუერის სახელმძღვანელო წესები

1. მთელი ყურადღება დაუთმეთ იმ პირს, რომელსაც ინტერვიუს უტარებთ, თანაც ეცადეთ დაარწმუნოთ, რომ გულისყურით უსმენთ.
2. ნუ გამოამჟღავნებთ უფროსობის რაიმე გამოვლინებას.
3. ნუ კამათობთ, ნუ იძლევით რჩევებს.
4. ყური დაუგდეთ თანამოსაუბრეს:
  - (ა) რისი თქმა სურს;
  - (ბ) რისი თქმა არ სურს;
  - (გ) რისი თქმა არ შეუძლია თქვენი დახმარების გარეშე.
5. ესაუბრეთ და დასვით კითხვები მხოლოდ შემდეგი მიზეზების გამო, რომ
  - (ა) დაეხმარეთ მას საუბარში;
  - (ბ) მოუხსენით შიში და უსიამოვნებები;
  - (გ) შეაჯამეთ ის, რაც იყო ნათქვამი და წარმოადგინეთ ხელახალი შემოწმებისთვის ან კომენტარისთვის.
  - (დ) განუმარტეთ;
  - (ე) გამართეთ დისკუსია ისეთ თემაზე, რომელიც კარგად არ იყო განხილული.
6. ყურადღება მიაქციეთ კონფიდენციალობის საკითხებს და შეათანხმეთ, რა გარემოებებში განიხილავთ მათ.

### საპროცედურო წესები

1. ჩამოაყალიბეთ პრობლემის არსი და არა პასუხი მასზე.
2. გამოავლინეთ საკვანძო ფაქტები სიტუაციაში.
3. ხელახლა ჩამოაყალიბეთ პრობლემის არსი იმ პირობებისათვის, რომლებიც დასაშვებია სიათებელი ტერმინებით, რომლებიც ამოცანის გადაჭრისას წამოიჭრება.
4. აღნიშნეთ წინააღმდეგობები, რომლებიც გხვდებათ სასურველი მიზნის მიღწევის გზაზე.
5. ჩამოთვალეთ პრობლემის გადაჭრის შესაძლო გზები, ე.ი. წინააღმდეგობების დაძლევის გზები, შეფასების გარეშე.
6. პრობლემის გადაჭრის საუკეთესო გზის შერჩევისას ერთნაირი კრიტერიუმები გამოიყენეთ.
7. განიხილეთ გადაწყვეტილებები.
8. აირჩიეთ საუკეთესო გადაწყვეტილება.
9. შეათანხმეთ განხორციელების პროგრამა:
  - (ა) ვინ რას აკეთებს, როდის და როგორ;
  - (ბ) რა სახის უკუკავშირია / მეთვალყურეობა (მონიტორინგი);
  - (გ) რა სირთულეებია მოსალოდნელი და რა პროფილაქტიკური / კორექტირების ქმედებები იქნება საჭირო.

### დელეგირებასთან დაკავშირებული ინტერვიუ

მენეჯერსა და მის ხელქვეითს შორის ყოველი ერთობლივი განხილვისას – იქნება ეს სამუშაოს დაგეგმარება თუ პრობლემის გადაჭრა – ჩნდება უფლებების გადაცემასთან დაკავშირებული საკითხები. თავისი არსით დელეგირება ნდობის ტოლფასია. ის არკვევს, შესწევს თუ არა უნარი სხვასაც, გადაწყვეტილება მიიღოს და იმოქმედოს თქვენი სახელით, გამოამჟღავნოს მზადყოფნა ამისათვის.

შემოთავაზებულია დელეგირების სხვადასხვა საფეხური, რომლებიც შეიძლება უშუალოდ იყოს დაკავშირებული ინტერვიუს ჩატარების სხვადასხვა სტილთან:

1. არავითარი მონაწილეობა არავითარი დელეგირება	ბრძანებები გაიცემა ყოველგვარი აბსნა-განმარტების გარეშე, მოსალოდნელია ბრძანებების უსიტყვოდ შესრულება.	„თქმა“
2. არავითარი დელეგირება გარკვეული ინფორმაციის მიწოდება	ბრძანებები გაცემულია და მიზეზები აბსნილია	„თქმა და გაზიარება“
3. არავითარი დელეგირება უფრო მეტი ინფორმაციის მიწოდება	აბსნილია, როგორც პრობლემა/სიტუაცია, ასევე ალტერნატიული ამოხსნებიც შემდეგ გაიცემა ბრძანებები.	„თქმა და გაზიარება“

<p>4. ნაწილობრივი მონაწილეობა დელეგირების პირველი საფეხური</p> <p>5. მართვადი დელეგირება უფრო მეტი მონაწილეობა</p>	<p>პრობლემა გამოცვეთილია და ხელქვეითებს სთხოვენ წარმოადგინონ დასკვნები, რომლებსაც განიხილავენ. მათ არა აქვთ არჩევანის უფლება.</p> <p>წარმოდგენილია პრობლემა, ხელქვეითების მიერ შემოთავაზებული პრობლემის გადაჭრის გზები განიხილება.</p> <p>უფროსი ასახელებს თავის არჩევანს, მაგრამ საბოლოოდ გადაწყვეტილებების მიღების უფლებას უთმობს ხელქვეითებს, თუმცა ითხოვს, რომ აცნობონ, რა იქნება გადაწყვეტილი.</p>	<p>„თქმა და მოსმენა“</p>
<p>6. დელეგირება მარჯინალური (სამეთვალყურეო) კონტროლით</p> <p>7. სრული მონაწილეობა სრული დელეგირება</p>	<p>ხდება ისევე, როგორც შემოთავაზებული, მაგრამ უფროსი არ ასახელებს თავის არჩევანს.</p> <p>ხელქვეითები საკუთარ თავზე იღებენ პრობლემის გადაჭრას. ისინი წვეტენ, როდის უპატაკონ უფროსს (ე.ი. ელიან ხელსაყრელ დროს. ეს, როგორც წესი, მოხდება მაშინ, როცა ყველა საჭირო კმედება შესრულებული იქნება და შედეგებიც თავს იჩენს.</p>	<p>„პრობლემის ერთობლივი გადაჭრა“</p>

გახსოვდეთ, რომ დელეგირების დროს უნდა შეიმუშაოთ სამეთვალყურეო სისტემები იმისათვის, რომ უზრუნველყოთ სამუშაოს შესრულების სტანდარტების დაცვა.

### დისციპლინარული ინტერვიუ

#### დამოკიდებულება

თანამშრომლებს მოსწონთ:

- იცოდნენ წინასწარ, რომელი წესები და ინსტრუქციები გამოიყენება.
- მონაწილეობა, ხმის უფლება იმ წესების ფორმულირებაში, რომელთა დაცვითაც მოუხდებათ მუშაობა.
- ჰქონდეთ არსებული წესების შეცვლის უფლება, თუ იგრძნობენ, რომ ეს წესები მოძველებულია.

თანამშრომლებს სურთ:

- იცოდნენ წინასწარ, რა ზომები იქნება მიღებული წესის დარღვევის შემთხვევაში.
- საკმის კანონიერი განხილვა, როდესაც მათ ბრალი ედებათ შინაგანაწესის დარღვევაში.

## მომზადება

- ყველა ფაქტი მაქვს ხელთ?
- მაქვს პირდაპირი მამხილებელი ფაქტები, თუ ძირითადად სხვა პირების შეხედულებებით, ირიბი მამხილებელი ფაქტებით ან ვარაუდებით ვმოქმედებ?
- რა სახით არიან სხვა ადამიანები ჩარეულნი, უშუალოდ თუ არაუშუალოდ?
- ვარ თუ არა დარწმუნებული, რომ მომხდარის სრული სურათი მაქვს?

## თანამშრომელი

- გავსაუბრებივარ თანამშრომელს პირისპირ?
- მივეცი თუ არა საშუალება, თავისი პოზიციიდან გაეშუქებინა სიტუაცია?
- როგორია თანამშრომლის სამსახურის, სამუშაოს შესრულების მაქსიმალური ხანგრძლიობა და ყოფაქცევის სტაბილურობა?
- რამდენად კარგად იცნობს თანამშრომელი წესებსა და ინსტრუქციებს? რისი ცოდნა მოეთხოვება?
- გაფრთხილებულია თუ არა წესისამებრ თანამშრომელი მისი ქმედების შესაძლო შედეგების გამო?
- არსებობს რაიმე უჩვეულო გარემოება, პირადული ან სხვა, რომელსაც ამ შემთხვევაში ანგარიში უნდა გაეწიოს?

## ზომების მიღება

- რამდენად კარგად იყო ეს წესი დაცული წარსულში?
- შეესაბამება მიღებული ზომა, რომელსაც განვიხილავ, მიღებულ ზომებს, რომლებიც გამოყენებული იყო ანალოგიურ სიტუაციებში?
- შეიძლება მიღებული ზომის მიჩნევა წესების დარღვევად?
- რა გავლენა შეიძლება მოეხდინა მიღებულ ზომას (ა) დამნაშავეზე, (ბ) სხვა ხელქვეითზე?
- ვახერხებ ზომების მიღებას სამართლიანად და მიუყვარძობლად?
- მზად ვარ თუ არა ავხსნა, რამდენად აუცილებელია ჩემს მიერ მიღებული ზომა?
- აღკვეთს მიღებული ზომა თანამშრომლის საქციელის გამეორებას მომავალში?

## დაუმორჩილებლობის თავიდან აცილება

რა უნდა იყოს უფრო საშიში მენეჯერებისათვის, თუ არა ხელქვეითის უარი სამუშაოს ან ბრძანების შესრულებაზე, განსაკუთრებით, როდესაც ფიქრობენ, რომ უფროსებმა შეიძლება მხარი არ დაუჭირონ მათ, როდესაც ისინი იკავებენ „ურყევ“ პოზიციას. მაგრამ ხშირად მენეჯერები თავად განაპირობებენ უარის თქმას, რადგან სათანადოდ ვერ აღიქვამენ ხელქვეით-

თების გრძნობებს, რომელთა შელარვაც თანამშრომლების დაუმორჩილებლობის პოზიციას განამტკიცებს. ამ გრძნობებს იწვევს უმეტესად დავალებების შეუფერებელი განაწილება თანამდებობათა მიხედვით.

როდესაც მენეჯერი გრძნობს, რომ შეიძლება წააწყდეს ასეთ წინააღმდეგობას, მან უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი:

- მნიშვნელოვანია, პირადად სთხოვოს ხელქვეითს სამუშაოს შესრულება;
- მოუბოდიშოს იმის გამო, რომ ხელქვეითს მისთვის შეუფერებელმა სამუშაომ თავი დამცირებულად არ აგრძნობინოს;
- აღიაროს, რომ მიუღებელია პრივილეგიების განაწილება თანამდებობათა მიხედვით.
- საჭიროა სიტუაციაში ღრმად ჩაძიება, როდესაც გეჩვენებათ, რომ გამოხატული გრძნობები არ შეესაბამებიან ქცევას.
- საჭიროა იმ დასაშვები სიტუაციის გათვალისწინება, რომლის დროსაც პრობლემა სამუშაო გგუფის შიგნით ურთიერთობების გამო წამოიჭრება და, ამდენად, უფრო გგუფურად ხასიათდება, ვიდრე ინდივიდუალურად.
- სწორი შეფასება მისცეს იმას, რომ ორივე მხარე – როგორც მენეჯერი, ისე ხელქვეითი შესაძლოა ჩაებან პრესტიჟის გადარჩენის საქმეში.

### საყვედურის გამოცხადება

საყვედური ისეთი მოვლენაა, რომელიც მოითხოვს (ა) დისციპლინარულ ზომებს და (ბ) მითითებებს. ორგანიზაციების უმეტესობას ნათლად აქვს განსაზღვრული ქცევის ნორმები (რომლებიც ჩვეულებრივ ჩამოყალიბებულია წესდებაში). საყვედურების გამოცხადება გამიზნულია (ა) სამუშაოს შესრულების გასაუმჯობესებლად, (ბ) ხელახალი დარღვევის თავიდან ასაცილებლად და (გ) სხვების დასაცავად მათი დაუდევარი ან საშიში ქმედებისაგან.

### საყვედურების გამოცხადების გზები

#### 1. მომზადება

- (ა) დარწმუნდით, რომ ხელთ გაქვთ ფაქტები.
- (ბ) საჭიროების შემთხვევაში გამოყავით დრო მათი შეძლებისდაგვარად საფუძვლიანი შესწავლისათვის.
- (გ) რაც შეიძლება კარგად მოიფიქრეთ, რას იტყვით და როგორ იმოქმედებთ ცალკეულ პირთან მიმართებაში ინდივიდუალურად. ის, რაც მსუბუქი სასჯელია ერთისათვის, შესაძლოა ზედმეტად მკაცრი გამოდგეს მეორისათვის.

გახსოვდეთ: თუ არ გაქვთ ფაქტები, თქვენს მიერ საყვედურის გამოცხადებას შეიძლება საზიანო შედეგი მოჰყვეს როგორც თქვენთვის, ისე მონაწილე პირისთვის, რომელმაც საყვედური მიიღო, და ორგანიზაციისთვისაც. მენეჯერის დაუსაბუთებელ ქმედებას ჩვენს დროში სერიოზული გამოხმაურება აქვს.



## 2. ინტერვიუ

- (ა) უზრუნველყავით მოხერხებული ადგილი, სადაც შეძლებთ განმარტების არასოდეს უსაყვედუროთ ხალხში.
- (ბ) გამოიჩინეთ კეთილგონიერება. კონტროლი გაუწიეთ როგორც საკუთარ თავს, ისე ინტერვიუს.
- (გ) გადადით პირდაპირ საკითხზე. საყვედურის გამოცხადებისას შორიდან შემოვლა ობიექტში სტრესულ მდგომარეობას იწვევს.
- (დ) დარღვევის დასახელებისას იყავით კონკრეტული და ზუსტი, სხვას ნურაფერს შეეხებით, გარდა უშუალოდ საკითხისა.
- (ე) ნუ დაუშვებთ, რომ ჩაგაბან კამათში, მაგრამ მზად იყავით იმისათვის, რომ ხელიდან არ გაუშვათ წესის დამრღვევისაგან განმარტების მიღების შესაძლებლობა.
- (ვ) ნუ მიიღებთ თავის მართლებასა და ბოდიშს, თუ დადგენილი გაქვთ ფაქტები, მხოლოდ შემამსუბუქებელი გარემოებებია მისაღები.
- (ზ) ერთად შეიმუშავეთ სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესების გზები ან/და დაადგინეთ, როგორი ქცევა შეესაბამება სამუშაო ადგილის წესებს, ჩვევებსა და პრაქტიკულ გამოყენებას.

## 3. შედეგების შემოწმება

უშუალოდ ამის შემდეგ ჩაიწერეთ, თქვენი აზრით რა არის მოსალოდნელი. ეს საშუალებას მოგცემთ, შეამოწმოთ სამუშაო პროცესი. საყვედურის გამოცხადების შემდეგ გულში წყენა არ უნდა ჩაიღოთ და არც მტრული დამოკიდებულება გამოავლინოთ შიდა განაწესის დამრღვევის მიმართ.

## საჩივრების განხილვა

სამსახურში ადამიანებს შორის ბევრი რამ იწვევს ურთიერთგაღიზიანებას, დაწყებული არასასიამოვნო სამუშაო პირობებიდან, დამთავრებული უთანხმოებებით. ამ მიზეზებმა შეიძლება გამოიწვიოს უკმაყოფილება. ორგანიზაციების უმეტესობას აქვს საჩივრებზე რეაგირების პროცედურა. პროცედურის პირველი ეტაპი გახლავთ ის, რომ სამუშაო ჯგუფის უშუალო ხელმძღვანელს ავალებენ რეაგირებას საჩივარზე. დიდ ბრიტანეთში ეს კანონიერ მოთხოვნადაა მიღებული.

მიუხედავად იმისა, აქვთ თუ არა ამ საჩივრებს რეალური საფუძველი, გამართლებულია თუ გაუმართლებელი, უმეტეს შემთხვევებში ამას მომჩივანის პოზიციასთან შედარებით ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ. მთავარია, რომ საჩივრებზე მენეჯერის პასუხები იყოს გონივრული. საჩივრებთან დაკავშირებული ინტერვიუს ერთ-ერთი გზაა:

- 1. გაამხნევეთ ადამიანი. ამას შეძლებთ, თუ უჩვენებთ, რომ მზად ხართ მის მოსასმენად.

2. უსმინეთ ყურადღებით. მოთმინება გმართებთ, რადგან ადამიანებში ხშირად მალავენ თავიანთი ნამდვილი უკმაყოფილების მიზეზებს და არ ამჟღავნებენ, სანამ არ ნახავენ, როგორ რეაგირებთ ზოგიერთ მათგანზე.
3. დაუსვით კითხვები და ჩაეძიეთ: ვინ, რა, სად, როდის, რატომ, რომელი: სანამ დარწმუნდებით, რომ დაადგინეთ საჩივრის გამომწვევი ნამდვილი მიზეზები.
4. გადაამოწმეთ ის, რაც აღმოაჩინეთ, და შეეცადეთ, დარწმუნდეთ მის სისწორეში.
5. თავს ნუ აარიდებთ მტკივნეულ საკითხებს.
6. შეეცადეთ, მიადლოთ ურთიერთშეთანხმებას იმასთან დაკავშირებით, თუ რა უნდა გაკეთდეს როგორც თქვენი, ისე მომჩივანის მხრიდან უკმაყოფილების მოსაგვარებლად.
7. ნურასოდეს დაპირდებით იმას, რასაც ვერ შეასრულებთ.
8. შესაძლოა საჩივარი უსაფუძვლოც იყოს, მაგრამ გამოიჩინეთ კეთილგონიერება. დარწმუნდით, რომ მომჩივანმა გააცნობიერა, რომ ყოველთვის შეუძლია თქვენთან დალაპარაკება. თუ გაგიჩნდათ სინანულის გრძობა უქმად დაკარგული დროის გამო, განა კარგად ასრულებთ თქვენს მოვალეობას? ადამიანებს ესაჭიროებათ საუბარი, თუნდაც ძალიან ცოტა ჰქონდეთ სათქმელი.

როდესაც დაამთავრებთ ინტერვიუს, ჩაინიშნეთ, რა არის მოსალოდნელი მომავალში. ეს დაგეხმარებათ სამუშაო პროცესის გაკონტროლებაში.

### დაწინაურების საკითხების განხილვა

ის, თუ როგორ მიიღება გადაწყვეტილება დაწინაურების შესახებ და როგორ ცხადდება, დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად მისაღებია ან მიუღებელია იგი. წამოყენებული კრიტერიუმები ხშირად არაა გასაგები ან არ არის ჩამოყალიბებული და ამიტომ ცხადია, რომ იარსებებს ურთიერთგანსხვავებული აზრები იმის შესახებ, არის თუ არა დაწინაურების აუცილებლობა, რამდენად მისაღებია პიროვნულად და აკმაყოფილებს თუ არა დაწინაურებლად წარდგენილი პირი მის მიერ შესასრულებელი მოვალეობის მოთხოვნებს.

თუ შენეჯერები და ხელმძღვანელები ეცდებიან წინასწარ შეისწავლონ, რა სახის რეაქცია მოჰყვება სხვადასხვაგვარ დაწინაურებას, მაშინ შეძლებენ თავიდან აიცილონ დაუკმაყოფილებლობის გრძობა და დაწინაურებასთან დაკავშირებული მორალური პრობლემების წამოჭრა. ბევრია დამოკიდებული იმაზე, როგორ ატარებენ ინტერვიუს, არიან თუ არა მომზადებულნი, რომ გაერკვნენ სხვა ადამიანების შეხედულებებში და დაადგინონ მათ გარშემო არსებული უკმაყოფილებების წარმოშობის მიზეზები.

საზოგადოდ ხდება ის, რომ ხელმძღვანელი ნებას აძლევს თავს, მოექცეს „თქმა და გაზიარების“ სიტუაციაში. ის წარმოადგენს გადაწყვეტილებას, ელაპარაკება დაწინაურების კანდიდატს მის სისუსტეებზე და ცდილობს,



გთავაზობთ ოთხსაფეხურიანი პროცედურის მონახაზს. იგი შექმნილია მთლიანად მოიყენოს ჯგუფური განხილვების გარკვეული გამოცდილების შემდეგ, როგორც მზად არის, დახვეწოს თავისი ცოდნა.

- **პირველი საფეხური:** პრობლემის შესწავლა არის მოსამზადებელი პერიოდი და ეხება პრობლემის დასმის ანალიზს და მენეჯერის დამოკიდებულებას პრობლემისადმი.
- **მეორე საფეხური:** პრობლემის გაზიარება ეხება იმას, თუ რა სახით უნდა იქნას წარმოდგენილი პრობლემა და დიდად განსაზღვრავს ხელშეწყობის კონსტრუქციულ თუ თავდაცვით რეაქციას.
- **მესამე საფეხური:** პრობლემის განხილვა დაკავშირებულია დისკუსიის პროცედურებთან და მენეჯერის ვალდებულებებთან დისკუსიის წარმართვისას.
- **მეოთხე საფეხური:** პრობლემის გადაჭრა მიზნად ისახავს საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებას.

სავალდებულო არ არის ამ საფეხურების მკაცრი თანმიმდევრობით დაცვა, თუმცა სასურველია, რადგან საზოგადოდ ისინი ამ მიზანს ემსახურებიან. პრაქტიკული გამოყენებისას შეგიძლიათ თქვენი სურვილისამებრ შეცვალოთ მთელი პროცესი, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში პროცედურები უნდა მიესადაგებოდნენ თქვენს ინდივიდუალობას და სტილს.

### პირველი საფეხური: პრობლემის შესწავლა

1. გადაამოწმეთ თქვენი ვალდებულებები: რამდენად ეხება ეს პრობლემა თქვენს ვალდებულებებსა და უფლებამოსილებას?
  - (ა) არის ეს თქვენი პირადი მოვალეობა?
  - (ბ) პრობლემა პირველად თქვენს უფროსთან უნდა იქნას განხილული?
  - (გ) კიდევ უფრო მაღალ ინსტანციებსაც გაივლის?
  - (დ) როგორია თქვენი ვალდებულებები მათ მიმართ, ვინც იერარქიულად თქვენს დონეზეა?
  - (ე) რა შეზღუდვები გაქვთ, თუ გავითვალისწინებთ ხელფასს ან ხელშეკრულების პირობებს?
2. გადაამოწმეთ თქვენი დამოკიდებულება:
  - (ა) გსურთ თუ არა, წაახალისოთ ჯგუფი პრობლემის გადასაჭრელად?
  - (ბ) აიძულებთ ჯგუფს გაითვალისწინოს გრძელვადიანი შედეგები?
  - (გ) პატივს სცემთ თითოეულის მოსაზრებას ჯგუფში?
  - (დ) ფიქრობთ, რომ ჯგუფს შეუძლია პრობლემის გადაჭრა?
  - (ე) დაუშვებთ თუ არა თქვენს გონებაში მომზადებული გადაწყვეტილებისგან განსხვავებული გადაწყვეტილების მიღებას?

3. დაგეგმეთ, როგორი კუთხით გააშუქებთ პრობლემას. შეგექმნათ პრობლემა იმის გამო, რომ:
- (ა) წარმოება ფერხდება?
  - (ბ) ხელკვეითები არღვევენ წესებს?
  - (გ) თქვენი უფროსი კმნის ამ პრობლემას?
  - (დ) დაქვეითებულია მორალური დონე?
  - (ე) რაიმე სხვა მიზეზია?

**მეორე საფეხური: პრობლემის გაზიარება**

1. ჩამოაყალიბეთ პრობლემა:
- (ა) უმჯობესია პრობლემის ფორმულირება პოზიტიური იყოს და არ შეიცავდეს ბრალდებას რომელიმე პირის მიმართ;
  - (ბ) ისე ჩამოაყალიბეთ პრობლემა, რომ მასში გათვალისწინებული იყოს ორივე მხარის ინტერესები;
  - (გ) ისე ჩამოაყალიბეთ დებულება, რომ ინტერესი აღძრას და თავიდან აგაცილოთ თავდაცვის რეაქციის გაჩენა;
2. უზრუნველყავით ჯგუფი საჭირო ინფორმაციით:
- (ა) წარმოადგინეთ ფაქტები;
  - (ბ) მოსაზრებებს მნიშვნელობა მიანიჭეთ ვარაუდის დონეზე;
  - (გ) გადაამოწმეთ, რომ თქვენს მიდგომაზე გავლენა არ მოახდინოს წინასწარ მიღებულმა გადაწყვეტილებამ;
  - (დ) თუ საჭიროა, მოიპოვეთ დამატებითი ფაქტები შეხვედრის მსვლელობისას: პრესტიჟი არ უნდა დაეცეს.

**მესამე საფეხური: პრობლემის განხილვა**

1. ხელი შეუწყეთ თავისუფალ განხილვას:
- (ა) შექმენით ატმოსფერო, რომელიც თითოეულს მისცემს საშუალებას, ყოველგვარი გაკრიტიკების გარეშე გამოვიდეს სიტყვით;
  - (ბ) მიეცით საშუალება ჯგუფის წევრებს, ისაუბრონ და ერთმანეთის შეკითხვებს უპასუხონ;
  - (გ) ერიდეთ დისკუსიაში ჩარევას იმ აზრების გამოსარიცხად, რომლებიც შეუძლებლად მიგაჩნიათ; დაე, ჯგუფმა გააკეთოს ეს.
2. ეცადეთ, ყველამ მიიღოს მონაწილეობა:
- (ა) გაწონასწორებულ ადამიანებს სთხოვეთ გამოთქვან თავიანთი აზრი;
  - (ბ) ერიდეთ, მიუჩინოთ ადამიანებს „მათი ადგილი“;
  - (გ) ეცადეთ, განავითაროთ ჯგუფში ისეთი დამოკიდებულება, რომელიც თითოეულ პირს დააეაღებულებს აზრის გამოთქმას.
3. დისკუსის თემას ნუ გადაუხვევთ:
- (ა) თითოეულ ადამიანს უფლება აქვს, ისაუბროს სხვადასხვა საკითხზე მხოლოდ მოცემული თემის ფარგლებში;

- (ბ) ჯგუფმა უნდა განავითაროს თემა: თემიდან გადახვევა კი ამას ხელს შეუშლის;
- (გ) გადახვევის გაკონტროლება სულაც არ ნიშნავს განხილვაზე შეწყვეტას.

4. პატივი ეცით უმცირესობის აზრს:
- (ა) უმცირესობის აზრის უპატივცემლობას არჩევანის უქონლობისაკენ მივყავართ;
- (ბ) საინტერესო აზრები ხშირად უმცირესობიდან მოდის;
- (გ) უმცირესობის აზრი ხშირად სრულიად ეწინააღმდეგება საერთო აზრს.

### მეოთხე საფეხური: პრობლემის გადაჭრა

1. გადაწყვეტილება არის გონებრივი შესაძლებლობების თანხვედრა:
- (ა) ის აღმოცენდება ჯგუფში;
- (ბ) ეს არ არის კენჭისყრის პროცესი, რომელსაც უმეტესობა მართავს;
- (გ) ეს შეიძლება იყოს ისეთი მოსაზრება, რომელიც თავიდან არც ერთ პიროვნებას არ ჰქონდა ჩამოყალიბებული.
2. ლიდერმა უნდა შეაჯამოს და მიაღწიოს ჯგუფურ შეთანხმებას:
- (ა) შედეგების შეჯამება განსაზღვრავს წინსვლას და ნათელს ხდის პრობლემას;
- (ბ) რადგან საკითხები შეჯამებულია, ჯგუფი ვრძნობს, რომ ახლოსაა პრობლემაში ჩაწვდომასთან და შემდგომ ძიებას განაგრძობს;
- (გ) შეთანხმების გადამოწმება თითოეული პიროვნებისადმი დამოკიდებულების გამოხატვის საშუალებას იძლევა;
- (დ) შემოწმება ჯგუფს შესაძლებლობას აძლევს შეიტყოს, ვინ არის მომზრე და ვინ ეწინააღმდეგება მიღებულ გადაწყვეტილებას. ეს პროცესი გამოავლენს განსხვავებულ აზრებს, რომლებიც პრობლემის სახით რჩება.
3. გადაწყვეტილებამ ზუსტად უნდა განსაზღვროს მოქმედების გეგმა:
- (ა) არა მხოლოდ ის, თუ რა უნდა გაკეთდეს, არამედ ისიც, როდის და როგორ უნდა გაკეთდეს.
4. ჯგუფს უნდა შეეძლოს, ხელახლა მიუბრუნდეს თემას:
- (ა) შეიძლება შეცდომები არ გამოვლინდეს მანამ, სანამ გადაწყვეტილება გამოცდას არ გაივლის;
- (ბ) გადაწყვეტილებები არ მიიღება მთელი დროის გათვალისწინებით;
- (გ) პირველი ცდისას ჯგუფმა შეიძლება, ვერ მიიღოს საუკეთესო შედეგი.

### სამუშაოს შესრულების მენეჯმენტი

#### სამუშაო კონტრაქტი

სამუშაო კონტრაქტი გასაგებად უნდა იყოს წარმოდგენილი, რომ ხელქვეითებმა:



1. სიღრმისეულად იცოდნენ მთელი იმ სამუშაოს არსი, რომლის შესრულებაც მოუხდებოდათ: დავალებები, აქტივობა, პასუხისმგებლობა.
2. ჰქონდეთ ზუსტი ინფორმაცია იმის შესახებ, რა მიღწევებს მათგან პროდუქციის ხარისხის სტანდარტების, მისი წარმოებისა და მისი ღირებულების შეზღუდვის პირობებში.
3. ჰქონდეთ მასალები, იარაღები და მომსახურების საშუალებები, ან შეეძლოთ მათი იოლად დაუფლება, რომ შეასრულონ სავალდებულო სამუშაო.
4. იცოდნენ, რისი გადაწყვეტა შეუძლიათ დამოუკიდებლად და რისი - არა.
5. იცოდნენ, რა შედეგებს აღწევენ.
6. გაიგონ, როგორ განისაზღვრება მათი სამუშაოს ანაზღაურება და რა შედეგათებს შეიძლება ელოდნენ; მაგალითად, ანაზღაურება ავადმყოფობის დროს, შვებულების დროს, პრემიის დანიშვნისას.

**სამუშაოს დაგეგმარება და მიმოხილვა**

იმისათვის, რომ მენეჯერმა ეფექტურად უხელმძღვანელოს ადამიანებს სამსახურში, მან უნდა დაიცვას შემდეგი პუნქტები:

1. უნდა იყოს ინფორმირებული და ესმოდეს საერთო სიტუაცია, როგორც მისი დაქვემდებარების ერთეულის, ისე ორგანიზაციისა მთლიანობაში.
2. უნდა იყოს გარკვეული იმ სამუშაოებში, რომელიც მის ხელქვეითებს აქვთ დავალბული, და ყველა სხვა სამუშაოებსა და ფუნქციებში, რასთანაც მათ აქვთ შეხება.
3. უნდა ესმოდეს, რა შეიძლება იყოს შეფასებული და რა - არა.
4. უნდა იცოდეს, როგორ შეაფასოს შედეგები სტანდარტების გათვალისწინებით.
5. სამუშაოს დაგეგმვის, კონტროლისა და შესრულების შეფასებისადმი მენეჯერს უნდა ჰქონდეს ერთიანი და პრობლემის გადამჭრელი მიდგომა.
6. მონაწილეობა მიაღებინოს ხელქვეითებს ინდივიდუალურად ან ჯგუფურად მათი სამუშაოს ნებისმიერი ცვლილების დაგეგმვაში მანამ, სანამ რაიმეს შეცვლიდეს.
7. ეცადოს, თანდათანობით მისცეს ხელქვეითებს გადაწყვეტილების მიღების უფლება და შეამციროს მმართველობის ზედა ფენებში გადასაწყვეტი საკითხების რაოდენობა.
8. ჩართოს ხელქვეითები, თუნდაც წარმომადგენლების სახით, იმ სისტემების დაგეგმარებაში, განხორციელებასა და მეთვალყურეობაში, რომლებიც გავლენას ახდენენ ან აკონტროლებენ მათ სამუშაოს (მაგალითად: უსაფრთხოება, წესები, საჩივრების პროცედურები, სწავლება, საზეგანაკვეთო საათები).
9. თვალყური ადევნოს, რომ ხელქვეითებმა დროულად მიიღონ საჭირო დახმარება ან კონსულტაცია.



1. მუდმივ შტატში მყოფ პირთან მოითათბირეთ მისი სამუშაოდადგინების დინარე მოვალეობებისა და ვალდებულებების დონის შესახებ. დაადგინეთ რა სახის გადაწყვეტილებების მიღება შეუძლია და რისი - არა. დაინტერესდით, რომ აღნიშნული საკითხები მისი შეხედულებების მიხედვით დაიხვეწოს.
2. მუდმივ შტატში მყოფ პირთან განიხილეთ პრობლემები, რომლებსაც იგი სამუშაო პროცესში აწყდება, როგორც სამუშაოს შესრულების, ისე სხვებთან ურთიერთობის დროს. შეთანხმდით, რა ზომების მიღებაა საჭირო.
3. შეთანხმდით მუდმივ შტატში მყოფ პირთან სამუშაოს შესრულების სტანდარტებზე.
4. შეატყობინეთ, რისი ცოდნა ევალება, რა ინფორმაცია და უნარ-ჩვევები მოეთხოვება. შეათანხმეთ წინსვლის მეთოდები.
5. თავი ისეთ პიროვნებად წარმოაჩინეთ, რომელიც იძლევა საქმის შესწავლის შესაძლებლობას და ხელსაყრელ პირობებს ქმნის ამისათვის.

### გამოსამოწმებელი ინტერვიუ

შეტად მნიშვნელოვანია, რომ აღმინისტრაციამ გაიგოს და შეისწავლოს ორგანიზაციიდან თანამშრომლების წასვლის რეალური მიზეზები. ამ ინფორმაციის გარეშე დენადობის აღსაკვეთად არავითარი ზომების მიღება არ შეიძლება. მიზეზი შეიძლება მრავალგვარი იყოს:

- დაბალი ანაზღაურება;
- ცუდი დამოკიდებულება უფროსსა და ხელქვეითს შორის;
- ცუდი ურთიერთდამოკიდებულება კოლეგებს შორის;
- ცუდი სამუშაო პირობები;
- დაწინაურების ნაკლები შესაძლებლობა;
- გაწეული სამსახურის დაუფასებლობა;
- ჯილდოს არ გაღება და ა.შ.

ინტერვიუ უნდა წარიმართოს პრობლემის მოგვარების ხაზით. იგი მოითხოვს თქვენს დიდ ოსტატობას, რათა მიიღოთ ინფორმაცია თანამშრომლებისგან, რომლებიც შესაძლოა განაწყენებულნი იყვნენ როგორც თქვენზე, ისე ორგანიზაციაზე.

ამისათვის:

- დაამშვიდეთ თანამშრომელი, რომელიც ტოვებს სამსახურს;
- შეინარჩუნეთ ნათელი გონება;
- დაუსვით ცალსახა შეკითხვები, მაგრამ არასოდეს ეკამათოთ, ნურც რჩევებს მისცემთ;
- ყური მიუგდეთ:



- რისი თქმა სურს რესპონდენტს; რისი თქმა არ სურს; და რისი თქმა არ შეუძლია თქვენი დახმარების გარეშე;
- სწორად ასახეთ და გამოეხმაურეთ იმ პირის შეხედულებებს, რომელიც ტოვებს სამსახურს: გაერკვიეთ, შეაჯამეთ, მაგრამ ნუ დაამახინჯებთ და ნურაფერს დაუმატებთ მის ნათქვამს;
- ფეხი აუწყეთ რესპონდენტს და მის რითმში წარმართეთ ინტერვიუ;
- ნუ შეწყვეტთ ინტერვიუს, თუნდაც საშიშროების წინაშე იდგეთ ან თქვენს მიმართ მტრულ დამოკიდებულებას ამჟღავნებდნენ;
- ისწავლეთ საკუთარ გრძნობებში გარკვევა: ნუ შეეცდებით მათგან გაქცევას, ისწავლეთ მათთვის თავის გართმევა. ასევე ფაქიზად მოეპყარით იმ პირის გრძნობებსაც, რომელიც ტოვებს სამსახურს.

### რ ე ზ ი უ მ ი

დავადგინეთ, რომ ნებისმიერი ინტერვიუს შემთხვევაში ინტერვიუს მიზანი უნდა იყოს ცნობილი და გააზრებული ორივე მხარის მიერ. ინტერვიუ წარმატებული იქნება მხოლოდ მაშინ, თუ ინტერვიუერი და რესპონდენტი იქნებიან შესაბამისად მომზადებული, ურთიერთკავშირი მათ შორის დამყარდება ინტერვიუს დასაწყისშივე და ინტერვიუ წარიმართება ინტერვიუერის მიერ შეკითხვების ეფექტური გამოყენებით. მენეჯერებს ეძლევათ სახელმძღვანელო, სადაც განხილულია განსაკუთრებული შემთხვევები და სიტუაციები სამსახურში.

ახლა თქვენ იცით, რით ისარგებლოთ შემდეგი ინტერვიუს მოსამზადებლად!

## პრეზენტაციის გაკეთება

*„საიდან დაიწყო, თქვენო აღმატებულებავ“, — იკითხა მან,  
 „დაიწყო თავიდან“, — თქვა მეფემ სერიოზულად, — „და განაგრძე,  
 სანამ არ მიხვალ ბოლომდე; შემდეგ გაჩერდი“.*

*ლოუს კროლი,*

*„ალისა საოცრებთა ქვეყანაში“.*

---

### შენსავალი

---

ეს რჩევა მისცეს თეთრ კურდღელს და მრავალ შემთხვევაში ამ რჩევის გათვალისწინებაა საჭირო, როდესაც განიზრახავთ პრეზენტაციის გაკეთებას. როგორ დაიწყოთ, როგორ განავითაროთ შემდეგში და როგორ დაასრულოთ — ალბათ არც ისე მარტივია, როგორც მეფე ურჩევდა; ეს თავი მოგაწვდით საჭირო ინფორმაციას, რომ შეძლოთ, ეფექტური მოხსენებისა და პრეზენტაციის გააკეთება.

პრეზენტაციის მიზნები მრავალგვარია, მაგრამ შეიძლება დაგვუფდეს შემდეგნაირად:

1. მომსახურების, ნაწარმის, სისტემის დემონსტრირება.
2. იმიჯის, სტრატეგიის შექმნა.
3. კოლეგების, გარეშე პირთა შექცევა, დაინტერესება.
4. კონცეფციის, პროდუქციის, იდეის გაყიდვა.
5. ჯგუფის, ფირმის, განყოფილების წარდგენა.
6. მუშაობის დონის, მეთოდის გაუმჯობესება.
7. საკითხის, ახალი კონცეფციის შეთავაზება.

არა აჭვს მნიშვნელობა პრეზენტაციის მიზანს, ყოველთვის უნდა გახსოვდეთ, რომ ის, რისკენაც თქვენ მიისწრაფით, არის: კომუნიკაციის გაუმჯობესება, პრეზენტაციის უმაღლესი პროფესიონალური სტანდარტი და სხვების მოთხოვნილებათა უკეთ გაცნობიერება.

რამდენად კარგი საფუძველიც არ უნდა გქონდეთ, მცირე ალბათობაა იმისა, რომ მოიპოვებთ წარმატებას, თუ საფუძვლიანად არ მოემზადებით. ნებისმიერი პრეზენტაციისთვის უპირველესად მხედველობაში უნდა მიიღოთ: „რა არის ჩემი მიზანი?“ დაარწმუნდით, რომ იცით, რისთვის აკეთებთ პრეზენტაციას და რას ელით მისგან. როდესაც გეგმავთ პრეზენტაციას,



პრეზენტაციის წარმატებით ჩატარებისთვის საჭიროა გაითვალისწინოთ ხუთი ეტაპი:

1. ჩამოაყალიბეთ თქვენი მიზანი.
2. დაგეგმეთ პრეზენტაცია.
3. მოამზადეთ მასალა.
4. ჩაატარეთ რეპეტიცია და ივარჯიშეთ.
5. იყავით მზად პრეზენტაციის დღისათვის.

არ არსებობს ორი ანალოგიური სიტუაცია, მაგრამ წარმატებას ვერ მიაღწევთ ნებისმიერ სიტუაციაში, თუ არ დაიცავთ ზოგიერთ ძირითად წესს და არ დაუსვამთ თქვენს თავს რამდენიმე ძირითად შეკითხვას. ერთ-ერთი ფუნდამენტური კითხვაა, ფაქტობრივად ვისთვის აკეთებთ პრეზენტაციას. სავარჯიშო 3.1 ასახავს იმ კითხვებს, რომლებიც უნდა განიხილოთ თქვენი პრეზენტაციის დაგეგმვისას.

**სამარჯიშო 3:1 დავებზე**

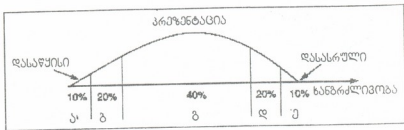
- რამდენად მომზადებული აუდიტორია გყავთ?
- რამა იგი გათვითცნობიერებული?
- რამი მდგომარეობს მისი ძალა და სისუსტე?
- რამდენად სასარგებლო ან სახიფათოა თქვენი იდეები მათთვის?
- როგორ უნდა გამოიყურებოდეთ?
- რა სტატუსით უნდა წარსდგეთ აუდიტორიის წინაშე?
- არსებობს რაიმე საერთო ბაზისი?
- როგორი შთაბეჭდილება გინდათ მოახდინოთ?
- იდეის ყველა ასპექტი გაქვთ განხილული?
- რომელი სპეციფიკური მომენტებია ხაზგასასმელი?
- რა საწინააღმდეგო მოსაზრებანია მოსალოდნელი?
- სად გსურთ ჩაატაროთ პრეზენტაცია?
- რომელ დღეს და დღის რომელ მონაკვეთში?
- რამდენი ადამიანი დაესწრება?
- იქნებიან სხვა მომხსენებლები? თუ იქნებიან, რის შესახებ ისაუბრებენ?
- მოვლენათა განვითარების რომელ ეტაპზე გააკეთებთ მოხსენებას?
- დაგჭირდებათ აუდიო-ვიდეო საშუალებანი? მიკროფონი? შეგიძლიათ მიკროფონის კარგად გამოყენება?
- დაურიგდება თუ არა აუდიტორიას თქვენი გამოსვლის თეზისები და მისთანები?

**დროის განაწილება** უადრესად მნიშვნელოვანი ფაქტორია. უნდა იცოდეთ, რამდენ ხანს მოგიწევთ საუბარი, რომ შეძლოთ მომზადება და წინასწარ გამეორება იმისა, რაც უნდა მოუთხროთ საზოგადოებას. კარგია იმის ცოდნაც, თუ დღის რომელ მონაკვეთში შედგება პრეზენტაცია, რადგან ეს დაგეხმარებათ გაარკვიოთ, რა „განწყობაზე“ იქნება აუდიტორია.

რეპეტიციის დროს ალბათ ნახავთ, აჭარბებთ დროს, თუ პირიქით, და ამიტომ შეგეძლება, შეცვალოთ პრეზენტაციის სტრუქტურა, რომ შეუთანხმოთ დანიშნულ ვადას. მიაქციეთ ყურადღება იმას, რომ შესავალი და

დასკვნა არ აღემატებოდეს პრეზენტაციის დროის 20%, დანარჩენი 80% უნდა დაეთმოს თემის ძირითად მასალას, როგორც ნაჩვენებია ნახ. 3.1-ზე.  
 ა-დან ე-მდე სექციები განხილულია ქვემოთ:

საქართველო  
 შიშვენიერება



ნახ. 3.1. პრეზენტაციის სტრუქტურა

- ა. შესავალი და მიზნები, პრეზენტაციის მიზნები (დადგენილი დროის 10%).  
 შესავალი უნდა იყოს მოკლე, ცოცხალი, ენერგიული და მიიპყროს აუდიტორიის ყურადღება. ეს კრიტიკული პერიოდია, როდესაც უნდა ეცადოთ აუდიტორიასთან კავშირის დამყარებას. ისინი ირჩევენ, გისმინონ თუ არა. თქვენ უნდა აღუძრათ მათ მოსმენის სურვილი.
- ბ. ძირითადი თემების, საკითხების შესავალი (დადგენილი დროის 20%).  
 აქ თქვენ განსაზღვრავთ და ახსნით თქვენი პრეზენტაციის ძირითად თემებსა და საკითხებს, იმ საკვანძო ელემენტებს, რომლებიც გასურთ განავითაროთ.
- ბ. ძირითადი თემების, საკითხების განვითარება (დადგენილი დროის 40%).  
 თქვენ ლოგიკურად და რაციონალურად ავითარებთ არგუმენტებს, ნათლად უჩვენებთ თემებსა და არგუმენტებს შორის დამოკიდებულებას.
- დ. ძირითადი თემების, საკითხების ინტეგრაცია. (დადგენილი დროის 20%).  
 აქ თქვენ აერთებთ თქვენი პრეზენტაციის ძირითად თემებს. ამ ეტაპზე აღარ შემოიტანოთ ახალი თემები, ეს მხოლოდ გაუგებრობას გამოიწვევს.
- ე. შეჯამება და დასკვნა (დადგენილი დროის 10%).  
 ამ დროს თავი უნდა მოუყაროთ აუდიტორიისათვის გადასაცემ ინფორმაციას. უნდა ნათელყოთ თქვენი მიზნები, რაც იმის გარანტიაა, რომ თქვენი განცხადება, პრეზენტაციის ჩატარების მიზნები ყველასათვის გასაგები გახდება. შეაჯამეთ ძირითადი საკითხები; თავი მოუყარეთ ყველა საკითხს და გამოკვეთეთ ის მიმართულება, რომლითაც თქვენი არგუმენტი მიიფიქვანთ სასურველ დასკვნამდე. დაამთავრეთ მაღალ ნოტაზე და გადაუხადეთ მაღლობა აუდიტორიას მოსმენისათვის, რადგან დასწრების აუცილებლობა სულაც არ გულისხმობს მოსმენის აუცილებლობას!  
 დაგჭირდებათ გაითვალისწინოთ პირობები – სად გააკეთებთ პრეზენტაციას, როგორ იქნება აღჭურვილი ოთახი, რა აპარატურა იქნება აუცილებელი და შესაძლებელი იქნება თუ არა ამ აპარატურის ეფექტურად

გამოყენება შერჩეულ ოთახში. სლაიდების ჩვენება მუქ კედელზე არ იპყრობს დიდ ყურადღებას და არ იწვევს მომხსენებლისადმი ნდობას!

დარწმუნდით, რომ თქვენი პრეზენტაცია აუდიტორიას შეეფერება, რომ ცალკეული ჯგუფებისთვის არსებობს ადეკვატური ნორმები. ნუ იფიქრებთ, რომ, რაც მისაღებია კოლეგების მცირე ჯგუფისათვის, ასევე ეფექტური იქნება თქვენი ორგანიზაციის სხვა განყოფილებების ორმოცდაათ-კაციანი ჯგუფისათვისაც.

## მომზადება

დღეიდ ნივენმა ერთხელ მოხსენებაში თქვა: „დღეს თავს ვგრძნობ, როგორც ზა ზა გაბორის მეხუთე ქმარი, მე ვიცი, რა გავაკეთო, მაგრამ როგორ გავხადო ის საინტერესო?“

ნებისმიერ პრეზენტაციაზე მხოლოდ თქვენ – მომხსენებელმა იცით ზუსტი ხასიათი მასალისა, რომლის წარდგინებასაც აპირებთ. იმის უზრუნველსაყოფად, რომ საუკეთესოდ გადმოსცეთ ინფორმაცია, გჭირდებათ შემდეგი საკითხების გათვალისწინება:

1. სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს ინფორმაციის შესწავლასა და მომზადებას. მას შემდეგ, რაც გადაწყვეტთ, რის გადმოცემა გსურთ, გმართებთ მთელი იმ საჭირო ინფორმაციის თავმოყრა, რომელიც აუცილებელია, რომ თქვენმა საქმემ შედეგი გამოიღოს. ინფორმაციის დიდი ნაწილი უკვე დაგროვილი იქნება თქვენს გონებაში, ამრიგად ის პირველ რიგში წერილობით უნდა ჩამოაყალიბოთ და მხოლოდ დამატებითი მონაცემების მოპოვების შემდეგ განავრცოთ.
2. ინფორმაცია უნდა იყოს წარმოდგენილი ლოგიკურად და თანმიმდევრულად, რათა გარანტირებული იყოს, რომ აუდიტორია ჩაწვდეს პრეზენტაციის არსს, ნათლად გაიგოს პრეზენტაციის მიზანი. თუ თქვენ პრეზენტაციას ბუნებრივად წარმართავთ, ეს გააადვილებს მოსმენას და იოლს გახდის მის დამახსოვრებას.
3. აუცილებელია მთელი საჭირო ინფორმაციის სრულად გადაცემა, რადგან არასრული ინფორმაციის მიწოდებამ შეიძლება პრობლემები შექმნას. თუ ინფორმაციის ნაკლებობის გამო, პრეზენტაციის მსვლელობისთვის გონების მიდევნება ძნელია, აუდიტორიას გაუწყდება აზროვნების ძაფი და ინტერესიც დაეკარგება. ხშირად ამბობენ, რომ პრეზენტაცია ჰგავს მძივების ასხმას, სადაც თითოეული მძივი ერთმანეთთან დაკავშირებულია ლოგიკური ძაფით.
4. პრეზენტაციის შესავალი და დასკვნითი ნაწილი ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც შუა ნაწილი. ბობ მონე ჰაუსი თავის წიგნში „თქვეით უბრალოდ რამდენიმე სიტყვა“ ამბობს, რომ „დასაწყისში არის კაუჭი... ხალხის დაჭერის საშუალება“. შთამბეჭდავი შესავლის წამძღვარება პრეზენტაციის წარმატების ნაცადი ხერხია და უჩვენებს, რომ დანარჩენი მასალა შეესაბამება მოთხოვნებს. შესავალმა უნდა აჩვენოს, რისი გადმოცემა გსურთ,

ხოლო დასასრულის ფორმულირება უნდა იყოს რეზიუმე, რომ თვის გასაგები გახდეს რას მიაღწევთ.

### სამარჯიშო 3.2. საკონტროლო სიის მომზადება

თქვენი პრეზენტაციის მომზადებისას გაარკვეით შემდეგი:

1. მიზნები: გადაამოწმეთ, რომ მიზანი სწორად გაქვთ განსაზღვრული.
2. სტრუქტურა: აქვს თუ არა თქვენს პრეზენტაციას ნათლად გამოსახული სტრუქტურა?
3. შინაარსი: ყველაფერი თქვით, რაც უნდა გეტქვათ?
4. თანმიმდევრობა: არის იგი ლოგიკური? სათანადოდაა შინაარსობრივად შეკრული?
5. დრო: საკმარისი დრო გაქვთ იმისათვის, რომ თქვათ, რისი თქმაც გასურთ?
6. წონასწორობა: აქვს თუ არა ყველა ნაწილს შესაბამისი დატვირთვა? შეამოწმეთ თქვენი არგუმენტებისა და ფაქტების რიგითობა.
7. დასკვნა: დაინტერესებს იგი ხალხს და აიძულებს დაგეთანხმონ? არის ეფექტური?
8. მიზნები: ზემოთ ჩამოთვლილი სამუშაო ემსახურება თუ არა თქვენი მიზნების მიღწევას?

თუ აპირებთ, განავითაროთ კარგი მომხსენებლის ჩვევები, ვარჯიში და რეპეტიცია მნიშვნელოვანია. ზოგს ურჩევნია ვარჯიში ყველასგან მოშორებით, იზოლირებულ ოთახში სარკის წინ, რომ წარმოიდგინოს აუდიტორია, ხოლო სხვები რეპეტიციას გადიან ისეთი ადამიანის თანდასწრებით, ვინც თანაუგრძობს, იქნება ეს მეგობარი, კოლეგა, მეუღლე, თუ ვინმე სხვა, და ითხოვენ მათგან ერთგვარ კონსტრუქციულ კრიტიკულ შენიშვნებს. სხვა მეთოდი ის გახლავთ, რომ ჩაიწეროთ წარდგინება ფირზე და მოისმინოთ რამდენჯერმე, რაც საშუალებას მოგცემთ, შეიტანოთ აუცილებელი ან სასურველი ცვლილებანი.

როდესაც გადიხართ რეპეტიციას, ნუ გააკეთებთ პრეზენტაციას ხმადაბლა ან უბრალოდ თქვენს გონებაში. უნდა წარმოთქვათ, შეჩერდეთ იქ, სადაც რაიმე გიჭირთ და შემდეგ გააგრძელოთ იმავე ადგილიდან. ხმამაღლა წაკითხვის გარეშე დროის განაწილება არასწორი იქნება. გახსოვდეთ, აგრეთვე, რომ რეალურ მოხსენებას უფრო მეტ დროს მოაწოდებთ, ამიტომ ნუ ეცდებით პრეზენტაციისათვის დადგენილი დროის გადატვირთვას.

### სამარჯიშო 3.3. პრეზენტაციის ჩატარებაში დაბელოვნება

მოამზადეთ მოკლე ხუთწუთიანი პრეზენტაცია. აუდიტორიას თქვენი კოლეგები წარმოადგენენ. განხილვის საგნად აირჩიეთ ისეთი საკითხი, რომლითაც დიდად დაინტერესებული ხართ, ან რაშიც ხართ მტკიცედ დარწმუნებული.

მაგნიტოფონზე ჩაიწერეთ თქვენი პრეზენტაცია და მოუსმინეთ მას, ჩაინიშნეთ რა ცვლილებებს შეიტანდით. რამდენიმე დღის შემდეგ კვლავ მოუსმინეთ მას ახალი ცვლილებების შესატანად, რომელიც სასურველი იქნებოდა თქვენთვის. სუბტილური მეთოდები მეგობარს ან კოლეგას, მოუსმინოს და გაუკეთოს კომენტარი. შეადარეთ შენიშვნები და ხელმოკრედ ჩაიწერეთ შეცვლილი სახით. გაითვალისწინეთ როგორც თქვენი საკუთარი, ასევე კოლეგების მიერ შემოთავაზებული შენიშვნები.

რეალური პრეზენტაციის მოწყობისას ანგარიში უნდა გაუწიოთ თქვენს მიმართ იმ აუდიტორიის დამოკიდებულებას, რომლის წინაშეც მოგიწევთ წარდგეთ, ასევე უნდა იცოდეთ, რა ხერხები გამოიყენოთ, რომ რაც შეიძლება კარგად ჩაატაროთ პრეზენტაცია.

როდესაც საქმე გაქვთ აუდიტორიასთან, კარგად უნდა იცნობდეთ მას, იცოდეთ, რა სურს და რამდენად ესმის თქვენი. შესაძლოა, სხვადასხვა ტიპის აუდიტორიის წინაშე მოგიხდეთ გამოსვლა, როგორცაა: თქვენი უფროსები, კოლეგები, თქვენი თანამაზარეთა გუნდი, შერეული აუდიტორია, მტრულად განწყობილი ან ინტერნაციონალური აუდიტორია.

**თქვენი უფროსები:** ნუ შეუშინდებით იმას, რომ პრეზენტაციისათვის განკუთვნილი დროის, თქვენი ცოდნისა და გამოცდილების მაქსიმალური გამოყენება მოგიწევთ, რათა სრული მოცულობით გააცნოთ მათ თქვენი პრეზენტაციის შინაარსი.

უნდა იყოთ ყოველმხრივ მომზადებული, რომ გარანტირებული იყოს კარგი პრეზენტაცია, გმართებთ სიზუსტე, ლაკონურობა, უნდა იყოთ პატიოსანი, საკუთარ თავში დარწმუნებული.

**თქვენი კოლეგები:** შესაძლებელია ეს აუდიტორია თქვენთვის ყველაზე რთული აღმოჩნდეს. ბევრ დაწესებულებაში გარკვეული მეტოქეობაა განყოფილებებს შორის. მათ შეიძლება უკმაყოფილება გამოთქვან რაიმე იდეებისა და ცვლილებების გამო, რომელთაც თქვენ მათ წარუდგენთ. ასეთ სიტუაციაში უნდა შეეცადოთ, მომზადებული იყოთ, იცოდეთ ფაქტები, იყოთ ბუნებრივი, საკუთარ თავში დარწმუნებული, მოერიდოთ აგრესიულ განაცხადებებს, გადაჭარბებულ მფარველობას ნუ გაუწევთ საკუთარ განყოფილებას. სჯობს თქვენი ღირსებანი თავად იცოდეთ და გამოიყენოთ, ვიდრე მოახდინოთ მათი ბრავიერება.

**თქვენი გუნდი:** ისინი შესაძლებელია ისე არ მოიქცნენ ოფიციალურ სიტუაციაში, როგორც ჩვეულებრივ ყოველდღიური საქმიანი შეხვედრების დროს. ისინი ალბათ მოელიან, რომ ნებისმიერი პრეზენტაცია მომზადების, ცოდნის, ავტორიტეტის და ნდობის დემონსტრირებაა. თუ თქვენი დამოკიდებულება მათ მიმართ მეგობრული და გულწრფელია, მაშინ უნდა შეგეძლოთ წარუდგინოთ მათ თქვენი იდეები არაოფიციალური, გონებაშეხვედრით და, შესაძლოა, გასართობი ფორმითაც კი.

**შერეული აუდიტორია:** ეს გახლავთ „რა, რატომ და როგორ“ აუდიტორია, რადგან ხშირად წარმოდგენა არა გაქვთ, რა იცის ან რისი მოსმენა სურს დღეისათვის, რატომ არიან მსმენელები მოწვეული პრეზენტაციაზე და, ბოლოს, როგორ კავშირში იმყოფებიან ერთმანეთთან. ამრიგად, შეუძლებელია გადაჭრით იცოდეთ, რა დონეზე წარმართოთ პრეზენტაცია, ცოდნის რა

მოცულობა გამოავლინოთ, როგორ იმეტყველოთ მათთვის გასაგებ ნაწილზე (და რა სპეციფიური კუთხით მიუდგეთ განსახილველ საკითხს.

გაითვალისწინეთ შემდეგი:

1. ყველაფერი გაამარტივეთ, განმარტეთ დაწვრილებით და („კოცნის“ სინდრომი — მარტივად მიუდგეი ამ ამბავს, სულელი!).
2. თავი აარიდეთ ჟარგონს, პირადულ ხუმრობებს ან გამონათქვამებს.
3. შეატყობინეთ აუდიტორიას, რომ თქვენთვის ცნობილია, რომ ყველა მათგანს არა აქვს მომზადების შესაბამისი დონე, გაერკვეს პრეზენტაციის არსში და რომ მხოლოდ ზოგიერთი მათგანისთვისაა პრეტენზიის თემა ნაცნობი.
4. საერთო მიზნით გააერთიანეთ აუდიტორია.
5. შეეცადეთ, განსახილველი მასალა სხვადასხვა კუთხით წარმოადგინოთ.

**მტრულად განწყობილი აუდიტორია:** მრავალი მიზეზი არსებობს იმი-სათვის, რომ ამგვარი აუდიტორიის წინაშეც მოგიხდეთ წარდგომა. ეს აუდიტორია შეიძლება თქვენთვის კარგად ნაცნობიც იყოს და სრულიად უცნობიც. საკითხის საფუძვლიანი ცოდნა და თქვენი პოზიციის განმტკიცებისათვის საჭირო მასალის ფლობა, როგორცაა მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, ფასდაუდებელ სამსახურს გაგიწევთ. თუ თქვენთვის განკუთვნილ დროს სრულად გამოიყენებთ, ნახავთ, რომ აუდიტორია მოიწონებს თქვენს გამოსვლას იმისდა მიუხედავად, ეთანხმება თუ არა იგი შინაარსს.

**ინტერნაციონალური აუდიტორია:** „ყოველმა ეფექტურმა ორატორმა უნდა ისწავლოს საუბრის ადაპტირება აუდიტორიის მოლოდინის შესაბამისად“, — აცხადებს რობერტ მორანი სტატიაში „რჩევები ინტერნაციონალური აუდიტორიის წინაშე გამოსვლისათვის“. ის ჩამოთვლის ბევრ კულტურულ სხვაობას, რომელსაც ანგარიში უნდა გაეწიოს: იაპონური აუდიტორია ეძებს გულწრფელობას საკითხისადმი არაპირდაპირი მიდგომისა და ყველა საკითხის ორასწორუნების მიღმა. ის გულდასმით იკვლევს თქვენი ნათქვამის ქვეტექსტს; ფრანგულ აუდიტორიას სჭირდება დადასტურებული მონაცემები და რიცხვებით და ფაქტებით განმტკიცებული მოსაზრებები; ამერიკელები უპირატესობას პრაქტიკულ საკითხებს ანიჭებენ და არკვევენ მათ პრაქტიკულ დანიშნულებას; გერმანული აუდიტორია ყურადღებას ამახვილებს ტექნიკურ ასპექტებზე ისე, რომ ყველა რიცხვი ზუსტი უნდა იყოს; შვედური აუდიტორიის მიდრეკილება თეორიული შეკითხვების წამოჭრაა, ის ცდილობს, განსაზღვროს პრეზენტაციაში ნახსენები სტრატეგიები.

აღნიშნულ საკითხებს მივყავართ იმ აზრამდე, რომ უნდა გაიგოთ რაც შეიძლება მეტი თქვენი აუდიტორიის შესახებ. იმისათვის, რომ მიიპყროთ მათი ყურადღება და გულწრფელად დაიყოლიოთ მოსმენაზე, უნდა ისარგებლოთ თქვენი ინდივიდუალურობით, საკითხის გაცნობის ხელოვნებითა და მომზადებით. მოსასმენად განწყობილი აუდიტორია დაუშვებს, რომ თქვენ, შესაძლებელია, გაქვთ რაიმე საყურადღებო სათქმელი. ისარგებლეთ ხელსაყრელი შემთხვევით და დაამყარეთ აუდიტორიასთან ურთიერთობა მისი ჩართვით პრეზენტაციის მსვლელობაში: სთხოვეთ, დაგისვან შეკითხვები, გაგიზიარონ იდეები და შეხედულებები. პრეზენტაციის საკითხისადმი თქვენი

ენთუზიაზმი ყოველთვის გადაეცემა აუდიტორიას. ზოგი ადამიანი თვლის, რომ ენთუზიაზმი სიცილის მსგავსად გადამდებია. მნიშვნელოვანია ის, რომ პიროვნება, რომელსაც ნამდვილად სწამს იმისი, რასაც ამბობს, და სხვა მოვლებს ეს, ასეთივე გრძნობას უნერგავს მსმენელს.

იყავით გულწრფელი: თუ აუდიტორია გრძნობს, რომ წარმოდგენილი ინფორმაცია არ არის სრული ან მცდარია, მაშინ მისი საპასუხო რეაქცია საპირისპირო შეხედულების მიმხრობა იქნება. უნდა გვეროდეთ იმ ინფორმაციის, რომელსაც გადასცემთ. თვალებით კონტაქტი თქვენს აუდიტორიასთან არის ერთ-ერთი ხერხი გულწრფელობის იმიჯის შესაქმნელად, მხოლოდ უნდა გაითვალისწინოთ, რომ მუდმივად არ მიაჩერდეთ ერთ პიროვნებას ან აუდიტორიის ერთ ნაწილს. თქვენი მზერის ერთი მსმენელიდან მეორეზე გადატანით მთელ აუდიტორიას გაუჩნდება იმის შეგრძნება, რომ მონაწილეობს პრეზენტაციაში.

თუ არა ხართ მიჩვეული პრეზენტაციების წარმართვას, შეიძლება მოგიწოდეთ ვინმეს სტილის მიბაძვა. ერთადერთი ტრამპეტერსია, ვისი მიბაძვაც ღირს. თუმც მხოლოდ მასვე ხელუწიფება მიბაძოს ვინმეს და მიაღწიოს წარმატებას. ასე, რომ უმჯობესია, გამოიყენოთ თქვენი საკუთარი ბუნებრივი შესაძლებლობანი და უნარი, იყოთ ისეთი, როგორც ხართ. იყავით ბუნებრივი და პირდაპირი და ეს ყველაზე დადებით შედეგს გამოიღებს თქვენთვის.

---

## პრეზენტაციის ჩატარების ხმრხები

---

ხერხები, რომელთაც შეუძლიათ დაგეხმარონ წარმატებული პრეზენტაციის უზრუნველყოფაში, დაკავშირებულია: თქვენს მიერ გამოყენებულ სიტყვებთან; თქვენს გარეგნობასთან; თქვენი ხმის გამოყენებასთან; ეესტიკულაციასთან; ჩანაწერების გამოყენებასთან; თვალსაჩინოებასთან; და შეკითხვებზე პასუხების გაცემასთან.

### სიტყვები, რომლებსაც იყენებთ

როგორც პრეზენტაციის საბოლოო გაანალიზებისას ირკვევა, ნაკლები მნიშვნელობა ენიჭება თავად პროცესს, იმას, თუ როგორი მიმზიდველი და ელეგანტური ხართ, ან იმას, თუ რამდენად დინამიურად ერწყმება თვალსაჩინოებები განსახილველ საკითხს. ფაქტიურად, უმთავრესი მნიშვნელობა თქვენს ნათქვამს ენიჭება.

სიტყვები ურთიერთობის დამყარების ძირითადი საშუალებაა. ამრიგად, თქვენი მიზანი გარკვევით, მოკლედ, გასაგებად, გატაცებით, საინტერესოდ და დამაჯერებლად საუბარი უნდა იყოს.

თვალსაჩინოებების გამოყენება მნიშვნელოვანია, რადგან უკეთ წარმოაჩენს თქვენს მიერ განხილულ საკითხებს. უნდა შეეცადოთ, აგრეთვე, იმეტყველოთ ხატოვნად. მოიშველიეთ მაგალითები, შედარებები და სიტყვიერი აღწერილობები, რათა საინტერესო და თვალსაჩინო მაგალითებით გაამდიდროთ თქვენს მიერ განხილული საკითხები. ბევრ ადამიანს მაგალითის

მოყვანილ უკეთ შეუძლია წარმოსახვა და გაგებაც, ვიდრე ტექნიკური აღწერით.

ქართული  
ენოლოგიური

### მაგალითი 3.1.

პრეზენტაციაზე, რომელიც ეხებოდა სასწავლო კურსის სარგებლიანობას და იყენებდა ვიდეო სისტემებს, თავისი ქმედითუნარიანობის ასამაღლებლად მომხსენებელმა სწორად განაცხადა, რომ „ვიდეო-სისტემა კურსის მიერ გამოიყენება იმისთვის, რათა დაეხმაროს ცალკეულ პირებს პრეზენტაციის ჩატარების ხელოვნების დაუფლებაში“. აუდიტორიის რეაქცია საკმაოდ უღიმღამო იყო. როდესაც ნახა თავისი პრეზენტაციის ვიდეოჩანაწერი და დაეკითხა კოლეგებს, როგორ გაეუმჯობესებინა გამოსვლა, მიხვდა, რომ საჭირო იყო მეტი ენთუზიაზმით საუბარი. მომდევნო მოხსენების დროს მან შეცვალა განაცხადი შემდეგნაირად: „ვიდეო-სისტემის გამოყენება ეფექტურია. შეგიძლიათ ფაქტურად თავად დაინახოთ საკუთარი მოქმედება ისე, როგორც სხვები რეალურად გხედავენ“. მოისმინეს თუ არა ეს განაცხადება, ყველამ ნათლად წარმოიდგინა, როგორ ატარებს პრეზენტაციას, და შემდეგ როგორ უყურებს საკუთარ პრეზენტაციას.

ეცადეთ არ გამოიყენოთ ისეთი გამონათქვამები, როგორიცაა „ისა, რა ქვია“, „ჰოდა, იმას ვამბობდი“, „იცი რა?“, „გამიგეთ?!“. ბევრი ჩვენგანი იყენებს მათ გაუცნობიერებლად, მაგრამ მათ შეუძლიათ მსმენელის ყურადღების გაფანტვა, განსაკუთრებით, თუ ძალზე ხშირად იხმარება. თუ მუდმივად ხმარობთ ერთ-ერთ მათგანს, ყოველნაირად უნდა ეცადოთ, აღარ გამოიყენოთ იგი. ამის ნაცვლად მეტყველებისას შეჩერდით და თავი მოუყარეთ აზრებს, ჩაიხედეთ თქვენს ჩანაწერებში, ღრმად ჩაისუნთქეთ. ეს ყველაფერი უფრო მისაღებია აუდიტორიისათვის.

თუ ესაუბრებით ხალხს, ვისაც არა აქვს ისეთივე გამოცდილება, როგორიც თქვენ, არ უნდა გამოიყენოთ ჟარგონული სიტყვები და ისეთი ტექნიკური ტერმინები, რომლებიც ალბათ უცნობია მათთვის. უნდა გამორიცხოთ, აგრეთვე, სლენგი და სასაუბრო გამონათქვამები, რადგანაც ხშირად ისინი ორ-აზროვანია. აუდიტორია იმისთვის არ არის შეკრებილი, რომ ამოხსნას სიტყვიერი რებუსები, ამიტომ თქვენი სიტყვები უნდა იყოს მარტივი და გასაგები.

### თქვენი გარემონობა

პირველ შთაბეჭდილებას აუდიტორიაზე ახდენთ ჩაცმულობით. არ არის აუცილებელი, რომ თქვენი გარეგნობის საფუძველზე შეგაფასონ, მაგრამ, როგორ მიიღებენ თქვენს პრეზენტაციას გარკვეულწილად იმაზეცაა დამოკიდებული, თუ როგორ წარდგებით მათ წინაშე. შემდეგი საკითხებია გასათვალისწინებელი:

– უნდა იყოთ ჩაცმული მოხერხებულად, რაც ნიშნავს იმას, რომ ტანსაცმელი არ უნდა გქონდეთ შემოპყრილი, არც მთლად ახალი და მძიმე უნდა იყოს.

– თქვენს მიერ შერჩეული ტანსაცმელი სიტუაციას უნდა შეესაბამებოდეს. ჯინსი და სვიტერი ცუდი არჩევანია, თუ პოტენციურ კლიენტებს წა-



რუდგებით, ხოლო, რაც შეეხება ოფიციალურ სასაბჭოო კოსტუმს ან სა  
 ლამოს კაბას, გადაჭარბებული იქნება შუაღლის პრეზენტაციისათვის სასაბჭოო  
 გადოების ჯგუფის წინაშე გამოსასვლელად.

- დარწმუნდით, რომ, რასაც იცვამთ, არის აკურატული და სუფთა.  
 გამოყავით დრო პრეზენტაციის დაწყების წინ, რომ შეამოწმოთ თქვენი  
 ჩაცმულობა, რაც მოგცემთ იმის საშუალებას, რომ მზად იყოთ ნებისმიერი  
 პრობლემისათვის.

- ეცადეთ, არ ჩაიკვით ისეთი რამ, რაც გაფანტავს მსმენელთა ყურად-  
 ლებას, ნურც ძალიან მძაფრ სუნამოს ან გაპარსვის შემდგომ სითხეს იხმართ.

- თუ თქვენ ჩვევად გაქვთ ხელში რისიმე ნერვიულად ტრიალი, ეცადეთ,  
 არაფერი იქონიოთ ისეთი, რაც გიბიძგებთ ამისაკენ!

**თქვენი ხმის გამოყენება**

თქვენი ხმის ფლობა დაგეხმარებათ მართვადი, საინტერესო, რაციონა-  
 ლური და ამომწურავი ინფორმაციის გადმოცემაში. უნდა გაითვალისწინოთ  
 შემდეგი მომენტები: სიძლიერე, ტონალობა, სიმაღლე, სიჩქარე და სუნთქვა.

**სიძლიერე:** მოლაპარაკის პირველი მიზანია, რომ გაიგონონ მისი ხმა,  
 ამიტომაც თქვენი ხმის სიძლიერე შეუთავსეთ აუდიტორიის სიდიდეს, ოთა-  
 ხის სიდიდეს და აკუსტიკის ხარისხს. ზოგიერთი სიტყვის შედარებით ხმა-  
 მაღლა წარმოთქმა მსმენლის ყურადღებას ამ სიტყვაზე გაამახვილებს. არ  
 არის აუცილებელი იყვიროთ, რათა გაგიგონ, მაგრამ ხმამაღლა ლაპარაკი  
 საშუალებას გაძლევთ, გარკვევით გაიგონ თქვენი ნათქვამი.

**ტონალობა:** მონოტონური ლაპარაკი ძალიან მოსაწყენია მსმენლისა-  
 თვის. შეგიძლიათ გამოიყენოთ ტონალობის ცვლილება აქცენტირებისთვის  
 ან ეფექტის მოსახდენად, პაუზის ან კავშირის აღსანიშნავად. როდესაც  
 თანდათანობით აძლიერებთ ხმას, თქვენს მიერ წარმოთქმულ სიტყვებში  
 გრძნობათა მოზღვავება შეიგრძნობა. ხმის თანდათანობით დადაბლება კი  
 აუდიტორიის ყურადღებას ამახვილებს.

**სიმაღლე:** ხმის სიმაღლის შეცვლა ანიშნებს აუდიტორიას, რომ დაას-  
 რულებთ ერთი კონკრეტული საკითხი და გადადიხართ შემდეგზე. ხმის  
 სიმაღლის ცვლილებას შეუძლია, აგრეთვე, მოგცეთ დრამატული ეფექტი.

**სიჩქარე:** ერთი სიჩქარით საუბარი მონოტონურობის ტოლფასია. უნდა  
 ივარჯიშოთ ლაპარაკის სიჩქარის გაზრდისა და შემცირების გამომუშავე-  
 ბაზე. უკეთესია, თუ პრეზენტაციას დაიწყებთ ნელა, ხოლო შემდეგ გაზრდით  
 სიჩქარეს. კარგი ეფექტისათვის შეგიძლიათ გამოიყენოთ პაუზა, რადგან ის  
 ამძაფრებს მოლოდინის შეგრძნებას და ძაბავს ყურადღებას. დასკვნები უნდა  
 გაკეთდეს ნელა, გაითვალისწინეთ, რომ დამსწრეთა უმეტესობისათვის ინ-  
 ფორმაცია ახალია და ამდენად მათ სჭირდებათ დრო, რომ აღიქვან იგი.

**სუნთქვა:** ნერვიულობას შეუძლია, შეგიქმნათ არასწორი, არათანაბარი  
 სუნთქვა. თვითდარწმუნებისათვის კარგი სავარჯიშოა, იცოდეთ, რომ სრუ-  
 ლიად თავისუფლად შეძლებთ ყველაზე გრძელი აბზაცის წაკითხვას ისე, რომ  
 არ შეგეკვრებათ სუნთქვა. თუ ნახავთ, რომ სუნთქვა ადვილად გეკვრებათ, ეს  
 უფრო გაგანერვიულებთ და აღგაგზნებთ, რაც კიდევ უფრო შეგიკავებთ

სუნთქვას, ამის შემდეგ კიდევ უფრო აიგზნებით. თუ ნახეთ, რომ ასე გემათ თებათ, გიჯობთ, შეუსაბამო დროს ღრმად ჩაისუნთქოთ, ვიდრე ბოლომდე გაგიძნელდეთ მეტყველება.

საქართველო

### სამკარგიშო 3.4. ხმის გამოყენება

ახალი პრეზენტაციის მომზადებისას გაიხსენეთ თქვენი წინა პრეზენტაცია და მხედველობაში მიიღეთ შემდეგი:

1. თქვენი ხმა მოსაწყენია?
2. მონოტონურად ლაპარაკობთ, თუ ცვლით ხმის სიმაღლეს?
3. თქვენი მეტყველების სიჩქარე მუდმივია? ცვლია?
4. ადაბლებთ ხმას წინადადების ბოლოს?
5. თქვენი სუნთქვა სწორია? გყოფნით სუნთქვა წინადადების ბოლომდე? (თუ არ გყოფნით, შეამოკლეთ წინადადება ან ორ ნაწილად გაყავით).
6. როგორ ახერხებთ გაჩერებას ან როგორ უსვამთ ხაზს საკვანძო საკითხს? ამაღლებთ ხმას? უფრო ნელა ლაპარაკობთ? უფრო სწრაფად? იმეორებთ მას?
7. იყენებთ გრძელ სიტყვებს? მოკლე სიტყვებს? გრძელ წინადადებებს? რატომ? როდის?
8. არის თქვენი სიტყვები აუდიტორიისათვის ცნობილი? ესმით მათ თქვენი?
9. პრეზენტაციის შემდეგ სთხოვეთ თქვენს მეგობარს აუდიტორიაში, რომ მოგცეთ კონსტრუქციული შენიშვნები ზემოთ ჩამოთვლილ საკითხებზე.

### უესტების ენა

არა-სიტყვიერი კომუნიკაცია იძლევა ეფექტურობის გაზრდის საშუალებას. ნერვიული დაძაბულობის მოსახსნელად, რომელსაც, შესაძლოა, განიცდით, დადებით სწორად და გამართულად. თქვენ არა მარტო გამოიყურებით დამაჯერებლად, არამედ საკუთარი თავის რწმენაც გემატებათ. დარწმუნდით, რომ არ ხართ წელში მოხრილი, რომ არ აკეთებთ ზედმეტ მოძრაობებს, რომლებიც ფანტავენ მსმენლის ყურადღებას, და რომ აკონტროლებთ თქვენს ისეთ ჩვევებს, რომლებიც სხვებისთვის გამაღიზიანებელია. ნუ მოერიდებით ეესტების გამოყენებას, მაგრამ დარწმუნებული უნდა იყოთ, რომ ბუნებრივად გამოვლით. საკუთარი თავის დაკვირვება ვიდრე-სისტემის საშუალებით შესაძლებლობას მოგცემთ, აღმოაჩინოთ მრავალი რამ ზემოთ ჩამოთვლილიდან.

თქვენი სახის გამომეტყველებას გაიმეორებს აუდიტორია. თუ თქვენ გამოიყურებით სერიოზულად, აუდიტორიაც განეწყობა შესაბამისად და დაგიბრუნებთ ამ განწყობას. თუ თქვენთვის ძნელია ეესტების გამოყენება, მაგრამ თავს კვლავ ბუნებრივად გრძნობთ, ეცადეთ, რომ თქვენი გრძნობა და აზრები გამოიხატოს თქვენს გამომეტყველებაში. ეს გაუადვილებს აუდიტორიას, ჩაწვდეს თქვენს შეტყობინებას. აუღელვებელი, არაფრისმთქმელი გამომეტყველება არ გამოიწვევს კეთილგანწყობას, ამიტომაც მნიშვნელოვანია არ დაივიწყოთ გაღიშება! ეს უფრო თბილს გახდის თქვენს პრეზენტაციას და

### სამარჯიშო 3.5. შესტების ენა

როგორ იყენებთ თქვენს ორგანოებს კომუნიკაციის დასამყარებლად პრეზენტაციის პროცესში?

1. ესაუბრებით აუდიტორიას, თუ ეკრანს თქვენს უკან?
2. ეძებთ თვალებით კონტაქტს აუდიტორიის გარკვეულ წევრებთან? ერთი პირიდან მეორეზე გადაგაქვთ მზერა, თუ დაქინებით უსწორებთ თვალს ცალკეულ პირებს?
3. შეგიძლიათ, ამოიციოთ, ვის შეუძლია გადაწყვეტილების მიღება და ესაუბრებით თუ არა სწორედ მათ?
4. ყურადღების ზედმეტ კონცენტრირებას ხომ არ ახდენთ აუდიტორიის მარჯვენა, მარცხენა, წინა ან უკანა მხარეზე?
5. თქვენი შესტები შეესაბამება თქვენს შეტყობინებას? გადამეტებულია? დაძაბული ხართ? მოუქნელი?
6. გაქვთ რაიმე ყურადღების გამჟღავნები მანერები?
7. თითს იშვერთ აუდიტორიისკენ? აქნევთ თითს?
8. მარტივი მოძრაობები გაქვთ თუ დატყვევებული ვეფხვივით ბორბავთ?
9. ხართ ბუნებრივი? ხართ თავისთავადი?
10. ხომ არ ქმნით ბარიერებს თქვენსა და აუდიტორიას შორის?

სანამ შემდგომ პრეზენტაციას გააკეთებდეთ, განიხილეთ ზემოთ მოყვანილი საკითხები და ისიც, თუ როგორ გამოიყენოთ ფესტიკულაცია თქვენი შეტყობინების რაც შეიძლება უკეთ გასამტკიცებლად.

მომდევნო პრეზენტაციის შემდეგ სთხოვეთ აუდიტორიაში მყოფ თქვენს მეგობარს, მოგკეთ შენიშვნები თქვენს ფესტიკულაციასთან დაკავშირებით.

### ჩანაწერების გამოყენება

ყოველთვის სასარგებლოა, იქონიოთ ძირითადი საკითხების ჩანაწერები, შეჯამებული რაიმე სახის ბარათზე. კარგია, თუ ივარჯიშებთ და ჩაიწერთ მთლიანად მთელ პრეზენტაციას. ვარჯიშის შემდეგ, როდესაც უკეთ გაითავისებთ პრეზენტაციას, შეგიძლიათ, შეამციროთ და მოკლე სათაურებამდე დაიყვანოთ. უნდა დარწმუნდეთ, რომ თქვენი ჩანაწერები გასაგებია და კარგად განსაზღვრავენ მომდევნო საკითხს.

განსხვავებული ფერის კალმის ან აღმნიშვნელის გამოყენება განიშნებთ, რომ მზად იყოთ, შეცვალოთ ხმის ტონალობა ან სიმაღლე, გააკეთოთ პაუზა ან ფესტი, და დაგეხმარებათ რეალური პრეზენტაციის ჩატარებისას. მინიშნება მხოლოდ მაშინაა შესაძლებელი, თუ მოისმენთ პრეზენტაციის ჩანაწერს და შემდეგ შეიტანთ გარკვეულ ცვლილებებს. ნუ გამოიყენებთ ჩანაწერებისათვის A4 ფორმატის რბილ ქაღალდს: ჩაიწერეთ ისინი მცირე ზომის ბარათებზე, რომლებსაც დაიკავებთ ცალ ხელში და წაიკითხავთ. დაწყებამდე

დარწმუნდით, რომ ბარათები სწორი თანმიმდევრობით გაქვთ დალაგებული. დანომრეთ ბარათები და შეაერთეთ ისინი ერთმანეთთან ძაფით ზედა მარჯვენა კუთხეში. თუ ასე არ მოიქცევით, ბარათების თანმიმდევრობა დაკარგავთ და ვეღარ შეძლებთ თავიდან მათ დაწყობას!

## თვალსაჩინოებანი

თვალსაჩინოებანი კომუნიკაციის დამხმარე საშუალებებს წარმოადგენენ. ისინი უნდა იყონ მარტივი და მკაფიო და შეესაბამებოდნენ საკითხს. თქვენ გაქვთ არჩევანი, რა სახის თვალსაჩინოება გამოიყენოთ. კერძოდ:

- არ არის სავალდებულო ხმოვან ან ვიზუალურ თვალსაჩინოებათა გამოყენება.
- ეცადეთ, გადაწყვეტილების მიღებამდე შეაფასოთ თქვენთვის მათი მნიშვნელობა.
- თუ აპირებთ სხვადასხვა ტიპის თვალსაჩინოებათა გამოყენებას, შეეცადეთ, თავი აარიდოთ განსხვავებული ფორმატების გამოყენებას.
- დაეკითხეთ საკუთარ თავს, რატომ გინდათ თვალსაჩინოებების გამოყენება და რას მიიღწევთ ამით.

თუ თვალსაჩინოებანი სწორადაა გამოყენებული, მათ შეუძლიათ გააღვივონ ინტერესი, ვიზუალურად წარმოადგინონ საგნები, რომლებიც ძნელი აღსაწერია სიტყვიერად, კონცენტრირება მოახდინონ საკვანძო საკითხებზე და უზრუნველყონ წარმოდგენილი მასალის გაგება და ათვისება სხვადასხვა ტიპის აღქმის კომბინირებით. რაც უფრო საინტერესოს გახდით ილუსტრაციებს, მით უფრო მეტი იქნება იმის ალბათობა, რომ მიიპყრობთ აუდიტორიის ყურადღებებს. დარწმუნდით, რომ თვალსაჩინოებაზე მოცემული ინფორმაცია მხოლოდ ერთი საკითხით იყოს შემოსაზღვრული. თუ რამდენიმე განსხვავებული საკითხის ილუსტრირება გასურთ, გამოიყენეთ ცალკეული თვალსაჩინოება ყოველი მათგანისათვის.

ყურადღებით იყავით, არ ჩამოეფაროთ თვალსაჩინოებას, რადგან თქვენი სხეული ხელს შეუშლის აუდიტორიას მის დანახვაში. მიეცით აუდიტორიას საკმარისი დრო ინფორმაციის აღსაქმელად, შემდეგ მოხსენით იგი და გადადით სხვა საკითხზე.

### სავარჯიშო 3.6. მითითებული თვალსაჩინოებათა გამოყენებისათვის

1. ანიჭებენ თვალსაჩინოებანი მეტ გამოშსახველობას საკითხებს, რომლებსაც ეხებით ან შეეხეთ?
2. იყავით ჩუმად, სანამ აუდიტორია აკვირდება თვალსაჩინოებას; ისინი არ მოგისმენენ, სანამ არ შეისწავლიან მას.
3. თუ ამოწურეთ საკითხი თვალსაჩინოების გამოყენებით, მოხსენით იგი, სანამ გააგრძელებთ.
4. სლაიდოსკოპის გამოყენებისას:



- (ა) უყურეთ აუდიტორიას და არა ეკრანს, შეხედეთ პროექტორს, რომ ნახოთ, სად ხართ.
- (ბ) საკითხის ხაზგასასმელად გამოიყენეთ მაჩვენებელი პროექტორზე დაარსებული ეკრანზე, თორემ დაკარგავთ კონტაქტს აუდიტორიასთან.
- (გ) დარწმუნდით, რომ ყველას შეუძლია ეკრანის დანახვა;
- (დ) თქვენი ნაწერი საკმაოდ მსხვილი უნდა იყოს, რომ აუდიტორიის უკანა ნაწილში მჯდომამაც კარგად გაარჩიოს;
- (ე) პრეზენტაციის დაწყებამდე დარწმუნდით, რომ სლაიდოსკოპის ნათურა მუშაობს, და იქონიეთ სათადარიგოც;
- (ვ) ჩართვამდე შეამოწმეთ, რომ სლაიდი ცენტრში იყოს მოთავსებული;
- (ზ) სლაიდებს შორის გამორთეთ სლაიდოსკოპი;
- (თ) პრეზენტაციის წინ დარწმუნდით, რომ სლაიდები სწორი თანმიმდევრობით გაქვთ დაწყობილი.

5. თეთრი დაფის გამოყენებისას:

- (ა) შეამოწმეთ, რომ შესაბამისი კალმები არ იყოს გამოშვრალი;
- (ბ) დაიკავეთ კალმები თავისუფალ ხელში, გეჰიროთ იმავე მიმდევრობით, მაგ. შავი, წითელი, ლურჯი, მწვანე, და დააბრუნეთ იმავე პოზიციაში გამოყენების შემდეგ;
- (გ) ყოველთვის დაახურეთ თავსახური კალმისტარს გამოყენების შემდეგ;
- (დ) შეეცადეთ ზურგი არ შეაქციოთ აუდიტორიას წერის დროს. თქვენი ნაწერისგან მარჯვნივ დადგეთ, პირით აუდიტორიისაკენ მის მარჯვენა მხარეს, და წერის დროს იმოდრავით აუდიტორიიდან მარცხნივ, რაც მოგცემთ ნაწერის დემონსტრირების საშუალებას.

6. მოძრავი დიაგრამების გამოყენების დროს:

- (ა) თუ უკვე მოაშვადეთ მოძრავი დიაგრამები, დარწმუნდით, რომ ისინი სწორი თანმიმდევრობითაა განლაგებული;
- (ბ) მოძრავი დიაგრამები არასოდეს მოყვებიან ხელს ცალ-ცალკე თქვენს ნებაზე; აუკეცეთ თითოეულს ერთერთი ქვედა კუთხე და ეს ძალიან გაგიაღვილებთ საქმეს;
- (გ) თუ წინასწარ არ მოგიმზადდებიათ მოძრავი დიაგრამები და ინფორმაციის იქვე დაწერას აპირებთ, ცოტა იეშმაკეთ - დაწერეთ თქვენი საკითხები მკრთალად ფანქრით დიაგრამაზე და შემდეგ კალამი გადაატარეთ ზემოდან. ეს განსაკუთრებულ ეფექტს ახდენს, როდესაც სურათს ხატავთ ან გრაფიკს ხაზავთ, ხალხის თვალში როდღე პარისად იქცევით.
- (დ) დაიკავეთ კალმები ისეთივე თანმიმდევრობით, როგორც თეთრი დაფის გამოყენებისას.

**კითხვებზე პასუხის ზაცემა**

ყურადღებით უნდა მოისმინოთ კითხვები და, რაც შეიძლება, პირდაპირ გასცეთ პასუხი. უკმეზობად ჩაგეთვლებათ, თუ პიროვნებას, რომელმაც კითხვა დაგისვათ, ეტყვიით, რომ მისი შეკითხვა სულელურია ან რომ უკვე განიხილეთ პრეზენტაციაში. ეცადეთ, შეხეიდეთ შემკითხველის მდგომარეობაში და გაითვალისწინეთ, რომ შეგიძლიათ საკითხის უფრო ღრმად ახსნა კონკრეტულ კითხვაზე პასუხის გაცემისას.

შეკითხვების ნაწილის განვითარება მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ მიუღვებით მას. საფიქრებელია, რომ უხეშად დასმული კით-

ხვა: „კარგი გაქვთ შეკითხვები?“ აუდიტორიას თავს შეაკავებინებს მონაწილეობისაგან. თუ კი თავაზიანად იტყვიან: „დარწმუნებული ვარ, რომ ჩემმა ნათქვამმა ბევრი საფიქრალი გაგიჩინათ. ვეცდები, განვმარტო ნებისმიერ საკითხი, რომელიც გაუგებარია. გთხოვთ, რა შეკითხვები გაქვთ?“. მოსალოდნელია, რომ დადებითი რეაქციის გარანტიას ამგვარად დასმული კითხვა უფრო იძლევა.

ნურც შეკითხვის პროვოცირებას შეუშინდებით, თუ მცირე დროის შემდეგ არავინ დაგისვამთ შეკითხვას თავისი სურვილით. როგორც კი პირველი ზღუდე აღებული იქნება, სხვებს მოეხსნებათ დაძაბულობა და გაიხსნებიან.

საკითხისათვის თავის არიდება არ დააკმაყოფილებს აუდიტორიას, ხოლო თავის მოჩვენება, თითქოს რაღაც იცით, როდესაც არ იცით, ალტაცებას არ გამოიწვევს. თუ დაგისვებს შეკითხვა და არ იცით პასუხი, სჯობს აღიაროთ საკითხის არცოდნა და გადაავადოთ პასუხის გაცემა. მოტყუება შეიძლება გამოდგეს გარკვეული დროის განმავლობაში ზოგიერთებთან, მაგრამ სიფრთხილე გმართებთ საკითხის მცოდნეებთან!

### სავარჯიშო 3.7.

ამ თავში მოყვანილი ყველა აზრის გამოყენებით წაიკითხეთ მომდევნო ორი ნაწყვეტი და გააკეთეთ შენიშვნები ტონალობის, აქცენტის, სიძლიერისა და ა.შ. შესახებ. მოამზადეთ ორი კითხვითი სავარჯიშო და ჩაიწერეთ თქვენი პრეზენტაცია მაგნიტურ ფირზე. სთხოვეთ ვინმეს, შეასრულოს იგივე სავარჯიშო და შემდეგ მოუსმინეთ ჩანაწერებს, გაუკეთეთ კომენტარი საბოლოო შედეგს. დაგანახათ თუ არა ამ სავარჯიშოში, რუ ნაკლი გაქვთ პრეზენტაციის ჩატარების დროს?

### კითხვითი სავარჯიშო 1. ომის ხელოვნებიდან, ავტორი - სუნ ცუ.

ომის საიდუმლოება კომუნიკაციაში დევს. შეიძლება ითქვას, რომ კავშირის ხაზი ისევე სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა არმიისათვის, როგორც გული ადამიანის არსებობისათვის. ისევე, როგორც ორთაბრძოლის მონაწილე, რომელსაც ეჩვენება, რომ მოწინააღმდეგის პოზიცია მას უცილობელი სიკვდილით ემუქრება და თავს ვეღარ იცავს, იძულებულია, დაეყვას მოწინააღმდეგის მოძრაობებს და მოიგერიოს მისი დარტყმები, ასევე ჯარის უფროსი, რომლის კავშირებს საფრთხე ემუქრება, აღმოაჩინოს თავს ცუდ პოზიციაში, და ბედნიერი იქნებოდა, თუ არ მოუხდებოდა მთელი გეგმების შეცვლა, ძალების დაქუცმაცება და ბრძოლა მცირერიცხოვან რაზმებად ისეთ მიწაზე, რომლის მომზადების საშუალებაც არ ჰქონდა და სადაც დამარცხება იქნებოდა არა ჩვეულებრივი მარცხი, არამედ მთელი არმიის განადგურებისა და ტყვედ ჩაბარების მომასწავებელი.

### კითხვითი სავარჯიშო 2. როგორი იყო ის თქვენთვის? ავტორი - მორინ ლიფვანი.

მოდით, ახლა პირის პატივზე ვისაუბროთ. მშვიდად, მშვიდად, რამ გაგაოცათ, გონს მოდით. ერთი წუთით ისიც კი იფიქრეთ, კლერ რაინერს ხომ არ ვკითხულობო, ასე არ არის? რა თქმა უნდა, საქმელი მაქვს მხედველობაში. მთელი ჩემი ცნობიერი ცხოვრების მანძილზე ხშირად ვადავწყლომივარ სიბრაზისა და არეულობის სცენებს

სწორედ იმ მომენტში, პირთან ჩანგლის მიტანას რომ ვცდილობდი. შე არც ოჯახურ ქორწილებს ვგულისხმობ და არც კრივის დღეს საშპრობას. თუმც არც კი ვიცე, რა ბედი ეწეოდათ სატელევიზიო სერიალებს ამგვარი სუფრის ბატალიების გარეშე. აიღეთ თუნდაც „დალასი“ (ერთი ამით დამიხედეთ!). ნეტავ როგორ ახერხებენ ამდენი საუკმის ჩატენვას სწორედ მაშინ, როდესაც ამდენს ფიჭრობენ ძმათა მკვლელობასა და სხვების გადაშენებაზე. ვერაფერს ვეტყვი, რა ეშველება ამას. ეს ჩემს წარმოსახვას აღემატება. იმას კი ვეტყვი, რომ მათ რაწიოს ნამდვილად „Mouth-fork“ („პირი და ჩანგალი“) უნდა ერქვას.

### სამარჯიშო 3.8. კრეატიულობის ჩატარება

პრეზენტაციის წამყვანის საკონტრალო საკითხების სია უწყვეტ შირისათვის:

#### ა. შესავალი

1. განიხილავს თუ არა შესავალი თქვენთვის საინტერესო საკითხს?
2. იცით თუ არა, როდის დამთავრდა შესავალი?

#### ბ. ხმა

1. საკმარისად იცვლებოდა თუ არა სიჩქარე?
2. იცვლებოდა სიძლიერე, სიმაღლე და ტონალობა?
3. იყო თუ არა ადგეკატური პაუზები? სუნთქვა გყოფნიდათ?

#### გ. აუდიტორიასთან კონტაქტი

1. საკმარისად ამყარებდით კონტაქტს თვალებით?
2. გაიგო თუ არა აუდიტორიის ყოველმა წევრმა ყოველი სიტყვა?
3. გქონდათ რაიმე გამაღიზიანებელი მოქმედებები?
4. გამოავლინეთ თუ არა საკმარისი ენთუზიაზმი თქვენი საკითხის მიმართ?

#### დ. მოხსენების შინაარსი

1. წარმოდგენილი ინფორმაციის რაოდენობა შეესაბამებოდა თუ არა განკუთვნილი დროის ხანგრძლიობას?
2. დაცული იყო თუ არა მოხსენებაში ლოგიკური თანმიმდევრობა?
3. იყო თუ არა სხვადასხვა ფაქტები კარგად აწონ-დაწონილი?
4. საჭირო იყო თუ არა აღწერების ან შედარებების მოშველიება?

#### ე. თვალსაჩინოებები

1. დაგვიჩიდათ თუ არა თვალსაჩინოებები?
2. თუ დაგვიჩიდათ, დააკონკრეტეთ, რომელი?

#### ვ. დასკვნა

1. მიხვდით თუ არა, როდის დაიწყო დასკვნა?
2. იყო თუ არა საჭირო რეზიუმირება და შეესაბამებოდა თუ არა განხილულ საკითხს?
3. შეიტყეთ თუ არა დასკვნიდან თქვენთვის რაიმე ახალი?

ამ თავში მოცემული რჩევების გამოყენებით უფრო თამამად შეძლებთ პრეზენტაციის მომზადებას. ბევრ რამეს პრაქტიკიდან და სხვებთან უკუკავშირით მიიღებთ. არსებობს გამონათქვამი, რომ „გამოცდილება კარგი მასწავლებელია“, რომელსაც ემატება „უბედურება ის არის, რომ ხშირად გამოცდის წინაშე გამოცდილების მიღებამდე დგებით!“

პრეზენტაციამდე: შეიმუშავეთ გეგმა და მოემზადეთ.

პრეზენტაციის მიმდინარეობისას: თქვით ყველაფერი, რისი თქმაც გასურდათ.

პრეზენტაციის ბოლოს: გაჩუმდით და დაჯექით.

---

**ლიტერატურა**

---

- Lipman, M. (1985) *Haw Was It For You?*, Robson Books (Futura), London.  
Monkhouse, B. (1988) *Just Say a Few Words*, Lennard Publishing, London.  
Moran, R. (1989) "Tips on making speeches to international audiences", in *International Management*, Reed International, London.  
Sun Tzu (1981) *The Art Of War*, Hodder and Stoughton, London.

## სხდომის მიმდინარეობა / დისკუსიის წარმართვა

### შესავალი

ცნობილ კომპანიას, რომელიც ქმნის სასწავლო ფილმებს, დიდი წარმატება მოუტანა ვიდეოფილმმა, სახელწოდებით „სხდომები, სისხლიანი სხდომები“, რომელსაც აქვს გაგრძელება – „უფრო სისხლიანი სხდომები“.

რამდენჯერ მოგვლიათ ასეთი აზრი, როდესაც თქვენთვის ძვირფასი დრო იკარგება უსაშველოდ გრძელ სხდომაზე, რომელიც არ იძლევა არაფერს საქმიანს, აღძრავს არაჯანსაღ აზრებს მათ შორის, ვინც ესწრება და უსმენს, მათ შორის, ვინც ტოვებს დარბაზს და აღარ უსმენს და ა.შ.

თუმცა საყოველთაოდ მიღებული აზრი სხდომების შესახებ, რომელთაც მრავალ ორგანიზაციაში ატარებენ, გახლავთ ის, რომ კარგად, სწორად წარმართულ სხდომაზე მეტი მიიღწევა, ვიდრე ცალკეულ პირს შეუძლია მიიღწიოს ინდივიდუალურად ან ინფორმაციის გაცვლის რაიმე სხვა საშუალებით. სხდომები არის არა მხოლოდ კოლექტიური და სოციალური ალტერნატივა მოხსენებითი ბარათების, წერილებისა და სატელეფონო საუბრებისა, ისინი სწორი წარმართვის დროს ქმნიან დინამიკურ ეფექტს, რომლის შექმნაც არ შეიძლება რაიმე სხვა გზით.

შეგიძლიათ, საერთოდ არ ჩაატაროთ სხდომები, თუ თქვენ და თქვენი კოლეგები არ იზიარებთ ზემოთ აღნიშნულ მოსაზრებებს. თუ მაინც იღებთ მონაწილეობას სხდომებში, დარწმუნებული უნდა იყოთ მათ შედეგიანობასა და მაღალეფექტურობაში; მაშინ საჭიროა, გააკვიოთ: რომელი სხდომაა თქვენთვის მნიშვნელოვანი; როგორ უნდა წარმართოთ სხდომა; როგორი ქმედება და დამოკიდებულება შეიძლება შეგხედეთ სხდომის დროს მონაწილეთა მხრიდან.

ქვემოთ ჩამოთვლილია სხდომების ხუთი ტიპი და თითოეულის აღწერა:

1. მოლაპარაკების წარმოება: ზოგიერთი ტიპის კონფლიქტის მოგვარება. მოლაპარაკება შეიძლება იყოს „ორმხრივი“, ხოლო მიზანი – ორი მხარის შერიგება (იხ.თავი 6).
2. ინფორმირება; ინფორმაციის ნაკადს ექნება ცალმხრივი მიმართულება. დისკუსია არ არის მიზანშეწონილი, რადგან ამან შეიძლება ხელი შეუშალოს ინფორმაციის გადაცემას.
3. პრობლემების გადაჭრა: ჯგუფის შემოქმედებითი პოტენციალი ისე უნდა იქნას გამოყენებული, რომ პრობლემები გადაიჭრას. ასეთი სხდომების სტრუქტურა არ უნდა იყოს განსაზღვრული. დისკუსია შეიძლება წარიმართოს მრგვალ მაგიდასთან.
4. გადაწყვეტილებების მიღება: ცალკეული პირები ჩართული არიან გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე მონაწილეებმა უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება. ამ ტიპის სხდომის სტრუქტურა ზუსტად უნდა იყოს განსაზღვრული.
5. იდეების მოზიდვა და გაცვლა: იდეების წარდგენა, გადმოცემა და მათზე რეაქციის ფიქსირება. სხდომების ეს ტიპი მოითხოვს დისკუსიას და შეკითხვებს.

#### სამარჯიშო 4.1. ზრახვები და მიზნები

1. გვირდებათ სხდომა? არსებობს რაიმე უწყეთესი ან იოლი გზა თქვენი მიზნის მიღწევისათვის?
  2. რა განზრახვით ატარებთ სხდომას?
    - ა) ინსტრუქციების მისაცემად?
    - ბ) ზოგიერთი საკითხის შესახებ საკამათოდ?
    - გ) რჩევების / რეკომენდაციების მისაცემად?
    - დ) გადაწყვეტილებების მისაღებად?
    - ე) სხვების ცოდნისა და გამოცდილების გამოყენებით პრობლემების გადასაწყვეტად?
  3. რა საერთო მიზნები გაქვთ?
    - ა) რისი მიღწევა გსურთ?
    - ბ) როგორია თქვენთვის საუკეთესო ან ყველაზე ცუდი შედეგი?
    - გ) გაქვთ თუ არა მომზადებული გეგმები შესაძლო წარუმატებლობის ან შემთხვევითობისათვის?

სხდომის ამ ტიპებს შორის ყველაზე დიდი განსხვავება ან მსგავსება განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად კარგად ახერხებს თავმჯდომარე, რომ მოვლენები სასურველი მიმართულებით წარიმართოს.

სხდომა დიდ დროს მოითხოვს, დრო კი – ფულია. ამიტომ საჭიროა იმის ნათელყოფა, რომ სხდომა წარიმართება მეტად სერიოზული და მნიშვნელოვანი მიზეზით, რომ დაესწრებიან მხოლოდ ისინი, ვინც საჭიროა, და რომ

სხლომა შედეგიანი იქნება.

სხლომის წარუმატებლობის თავიდან ასაცილებლად საჭიროა გავითვა-  
ლისწინოთ შემდეგი ფაქტორები:



1. არასწორი სტრუქტურა: სხლომა ვერ წარიმართება ისე, რომ საჭირო მიზანს მიაღწიოს და არის ერთი ან ორი ძლიერი წევრი, რომლებიც ზემოქმედებას ახდენენ სხლომის მიმდინარეობაზე.

2. ინფორმაციის გავრცელება და შეთვისება: შეცდომაა იმის დაშვება, რომ ყველა წევრს ექნება წაკითხული და გაგებული სხლომამდე გავრცელებული მთელი ინფორმაცია. ყველა დამსწრეს არ შეუძლია სწრაფად წაკითხოს და დაიმახსოვროს სხლომაზე წარმოდგენილი ინფორმაციის ყველა ნაწილი.

3. ოქმი: წინა სხლომის ოქმის უზუსტობა იწვევს დროის დაკარგვას მომდევნო სხლომაზე, რადგან ყველა საკითხი გადასასინჯი და შესათანხმებელია.

4. დღის წესრიგის დადგენა: თუ სხლომა არ არის შესაბამისად დაგეგმილი, გათვალისწინებული საკითხები შეიძლება შეიცვალოს, რაც გამოიწვევს გარკვეული დროის დაკარგვას. ეს აგრეთვე ნიშნავს, რომ, თუ ზოგიერთი წევრი არ იცნობს რომელიმე საკითხს, დაკარგავს ინტერესს მთელი დღის წესრიგის მიმართ.

5. თავმჯდომარე: თავმჯდომარესთან დაკავშირებული პრობლემები მდგომარეობს შემდეგში: ის არ ზღუდავს თავისუფალი დისკუსიის ხანგრძლიობას, არ იცნობს სხლომის მიზანს, არ იცის, რა მოეთხოვება და ნებას რთავს ერთ ან ორ მომხსენებელს, ჩაიგდოს სადავეები და სხლომის სხვა წევრებს არ მისცეს მონაწილეობის საშუალება.

---

### საკონტროლო სია 4.1. მომზადება

---

1. შეიმუშავეთ მოქმედების გეგმა:

- ა) რა ცალკეული მეორადი მიზნები გაქვთ დასახული?
- ბ) აჭარბებენ თუ არა ისინი თქვენი მთავარი მიზნების მიღწევას?
- გ) როგორ პოზიციას დაიკავებთ სხლომის დროს? როგორ მიაღწევთ მიზანს?

2. მოამზადეთ სხლომის სტრუქტურა:

- ა) როგორი იქნება შინაარსი?
- ბ) სხლომის ჩატარების რა ფორმებს გამოიყენებთ?
- გ) როგორ გაანაწილებთ დროს?
- დ) როგორ ჩამოაყალიბებთ დღის წესრიგს ყველაზე ეფექტურად?

3. რა სახის შედეგია თქვენთვის მისაღები?

- ა) თუ უმნიშვნელო შედეგი გაკმაყოფილებთ, დაამთავრეთ დისკუსია;
- ბ) თუ გსურთ მნიშვნელოვანი შედეგის მიღწევა, შეგიძლიათ გაახანგრძლიოთ დისკუსია.

4. როგორი პასუხისმგებლობა გასურთ იგრძნონ მონაწილეებმა გადაწყვეტილებების მიღების მიმართ?

ა) თუ საჭიროა მაღალი პასუხისმგებლობა, აქტიურად ჩართეთ მონაწილეები გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში;

ბ) რაც უფრო მეტად უხელმძღვანელებთ, მით უფრო ნაკლები პასუხისმგებლობის გრძნობა ექნებათ.

## თავმჯდომარისა და წევრების როლი

ოფიციალურ სხდომაზე უნდა იყოს თავმჯდომარე, მდივანი და წევრები. სხდომის წარმატების გარანტირებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ ყველამ ერთად იმუშაოს. ყველა სხდომას აქვს ოფიციალური და არაოფიციალური დონე მასში მონაწილე ადამიანების პირადი ინტერესების გამო და, აგრეთვე, მათი პირადი (ხანდახან ფარული!) დღის წესრიგი.

### თავმჯდომარის მოვალეობა

თავმჯდომარეს ევალება სხდომის ხელმძღვანელობა, მიზნების ჩამოყალიბება, მონაწილეთა აქტიურობის მართვა, დროის პატიოსნად განაწილების უზრუნველყოფა ყველა წევრისათვის, იმის უზრუნველყოფა, რომ ყველა წევრმა ითანამშრომლოს და იცოდეს, რას უნდა მიაღწიოს სხდომის შედეგად. ერთადერთი, რაც არ მოეთხოვება თავმჯდომარეს, არ უნდა გადააჭარბოს თავის მოვალეობებს.

თავმჯდომარის მოვალეობები მოიცავს:

- სხდომის წინ ჩამოაყალიბეთ სხდომის მიზნები; დაადგინეთ დღის წესრიგი; ამოირჩიეთ საჭირო წევრები; გადაწყვიტეთ, სად უნდა ჩატარდეს სხდომა და რა დროს; დაადგინეთ სხდომის ტიპი; გაავრცელეთ წერილობითი მასალა
- სხდომის დროს ხელი შეუწყეთ სწორი ატმოსფეროს შექმნას; გახსენით სხდომა; უხელმძღვანელებთ დღის წესრიგს; წაახალისებთ დისკუსიას; შეაჯამებთ; უხელმძღვანელებთ წევრების მონაწილეობას; მიაღწიეთ გადაწყვეტილებების მიღებას; დაამტკიცებთ დავალებები და მოვალეობანი; დახურეთ სხდომა.
- სხდომის შემდეგ გააკეთეთ სხდომის რეზიუმირება; შეაფასეთ მსვლელობა და შედეგები; უზრუნველყავით, რომ ყველა წევრისათვის ყველაფერი გასაგები იყოს.

მნიშვნელოვანია, რომ, როგორც არ უნდა იყოს სხდომის მიზანი, შეიქმნას შესაფერი ატმოსფერო. უნდა სუფევდეს შეხედულებების პრაქტიკულობის და კრიტიციზმის ატმოსფერო, დამოკიდებულება უნდა იყოს ეფექ-

ტური დროისა და სახსრების სწორად გამოყენების მიმართ.  
მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, რომ უზრუნველყოფილი იყოს ოფიციალურ  
რობის სწორი დონე კონკრეტული ტიპის ჯგუფისა და დისკუსიისათვის.  
მნიშვნელოვანია, რომ ყველა წევრი თავისუფლად გრძნობდეს თავს, რადგან  
ყველა მონაწილემ გამოავლინოს მაქსიმალური ნაყოფიერება. თუ სხდომა  
გამართულია გადაწყვეტილებების მისაღებად, დანერგეთ ახალი წესები ან  
გამოაცხადეთ ახალი პროექტი. ატმოსფერო, რომელშიც ადამიანები თავს  
არაკომფორტულად გრძნობენ, უფრო წინააღმდეგობებით სავსეს და ნაკ-  
ლებად ნაყოფიერს ხდის მათ.

პოზიტიური ნაბიჯები უნდა გადაიდგას მთელი სხდომისათვის სცენარის  
ჩამოსაყალიბებლად, რაც განაპირობებს იმას, რომ ვერცერთი სხვა პირი ვერ  
იმოქმედებს ატმოსფეროზე.

განვიხილოთ ზოგიერთი სპეციფიკური წესი:

1. დაიწყეთ სხდომა მშვიდად და დროულად.

2. დაიწყეთ სხდომა დანიშნულ დროს და არავის მისცეთ უფლება, უდიერი  
დამოკიდებულებით ტყუილად დააკარგინოს დრო მონაწილეებს.

არ გადადოთ და არ გააუქმოთ სხდომა უმიზეზოდ. სხდომის გადადებით ან  
გაუქმებით არღვევთ სხვა ადამიანების განრიგს. ეს თავის მხრივ დაარღვევს  
მათი შრომისუნარიანობის და ზნეობის დონეს. რადგან თანამშრომელთა  
ზნეობა არის ყოველმხრივ მნიშვნელოვანი ასპექტი, მათი ურთიერთობებისა  
და ზნეობის დაცვით უზრუნველყოფთ განყოფილებების უფრო ეფექტურ  
მართვას.

3. სხდომა ისე უნდა დაგეგმოს, რომ თქვენ და ყველა სხვა მონაწილეს  
საკმარისი დრო ჰქონდეს მოსამზადებლად.

4. მიესალმეთ მონაწილეებს, როდესაც ისინი შეიკრიბებიან სხდომისათვის  
და უზრუნველყოფით, რომ ყველანი შესაბამისად განლაგდნენ. შეკრების  
პროცესში არაოფიციალურად გაესაუბრეთ ხალხს, რითაც შეძლებთ, მათ  
თავი თავისუფლად აგრძნობინოთ. აგრეთვე მნიშვნელოვანია უზრუნ-  
ველყოთ, რომ ყოველი ახალი წევრი წარდგენილ იქნას სხდომის დაწყებამდე.

5. სხდომის დაწყებისთანავე თემა უნდა ჩამოაყალიბოთ მარტივად, ნათ-  
ლად და დროულად. დისკუსიის მიზანი ისე უნდა ჩამოაყალიბდეს, რომ  
ყველამ იცოდეს, რისი მიღწევაა სასურველი და რა დონეზე გასურთ საკითხის  
განვითარება.

6. ხელი შეუწყეთ ყველას, რომ უზრუნველყოთ მათი მონაწილეობა. თავ-  
მჯდომარე ვალდებულია, აღიაროს, ვინ მოქმედებდა შეუპოვრად, აგრესი-  
ულად, მორჩილად და პასიურად. აუცილებელია დისკუსიაში რაიმე დისბა-  
ლანსის კომპენსაცია, თანაც იმგვარად, რომ არავინ დაშინდეს ან „ხმა არ  
გაქმინდოს“.

7. ყველა საკითხი დამოუკიდებლად განვიხილოთ და თავი აარიდეთ რომე-  
ლიმე ცალკეული მოსაზრების განვითარებას სხვების საზიანოდ.

8. რამდენიმე ადამიანს ერთდროულად ლაპარაკის ნებას ნუ მისცემთ და  
ასევე თვალყური ადევნეთ, ცალკეულ დაჯგუფებად არ მოხდეს საკითხის  
განხილვა.

9. სხდომის მიმდინარეობა ისე წარმართეთ, რომ შეაჯამოთ ან ამოწმდეთ მოსაზრებანი, სანამ ახალ საკითხზე გადახვიდოდეთ.

10. განმუხტეთ დაძაბული ურთიერთობები, რომლებსაც შეიძლება შეიქმნას ჰქონდეს სხდომაზე, როდესაც ვერ მიიღწევა დამაკმაყოფილებელი შედეგი.

11. უზრუნველყავით შედეგების მიღება, როდესაც შესაძლებელი იქნება.

#### **სამარჯობო 4.2. როგორ უნდა მოიქცეს თავმჯდომარე.**

გადახედეთ წინა სხდომას, რომლის თავმჯდომარეც იყავით. გააკეთეთ თუ არა შემდეგი:

1. ნათლად ჩამოაყალიბეთ თქვენს მიერ დასახული ამოცანები და მიზნები?
2. იყავით თანმიმდევრული?
3. ხელი შეუწყეთ გადაწყვეტილებების მიღებას?
4. მოახდინეთ მონაწილეთა ყურადღების კონცენტრირება იმაზე, რასაც აკეთებენ ყველაზე კარგად?
5. გამოავლინეთ სხვების მაქსიმალური შესაძლებლობები?
6. იყავით თუ არა შეუპოვარი? თქვენი აზრი დომინირებდა?
7. კარგად გაანაწილეთ დრო?
8. კარგი ურთიერთობა გქონდათ მონაწილეებთან? უსვამდით შეკითხვებს? განიხილავდით წინადადებებს, ვარაუდებს? უსმენდით? ნათელყოფდით საკითხებს? აჯამებდით?
9. იცოდით, რომ ზოგიერთებს ფარული დღის წესრიგი ჰქონდათ? აკონტროლებდით მათ?
10. აგულიანებდით თუ არა სხდომის მონაწილეებს საერთო მიზნების მისაღწევად?

რა ცვლილებების შეტანა გჭირდებათ, როგორც თავმჯდომარეს, თქვენს ქცევაში, რომ უფრო ეფექტურად წარმართოთ სხდომა?

მარგერისონი (Margerison, C. 1974) გამოთქვამს მოსაზრებას, რომ სხდომის დასაწყისში მნიშვნელოვანია დაისვას შეკითხვა, სურს თუ არა ვინმეს დაამატოს რაიმე პუნქტი დღის წესრიგს. ეს ნებას დართავს ნებისმიერ წევრს, რომელსაც აქვს აუცილებელი („ცხელი“) საკითხი, დააყენოს ის დროულად, რათა შემდეგ თავისუფლად იგრძნოს თავი სხდომაზე და არ შეწყუბუნდეს იმაზე ფიქრით, რომ საკითხი ვერ განიხილება დროის სიმცირის გამო, რომელიც განკუთვნილია სხვა საკმეებისათვის.

სხვა ფასეული მოსაზრება მარგერისონმა გამოთქვა იმის შესახებ, რომ თავმჯდომარემ უნდა შეათანხმოს ჯგუფთან წესი და თანმიმდევრობა, რომლის მიხედვითაც საკითხები უნდა იყოს განხილული.

საჭიროა, თავმჯდომარეს ესმოდეს, როგორ ფუნქციონირებს ჯგუფი, რომ გაიგოს, რომელ წევრებს შეიძლება დასჭირდეთ სასაუბროდ ხელშეწყობა და რომლებს – კონტროლი.

## მაგალითი 4.1.

ერთ ჩველებრივ ჯგუფურ სხდომაზე იყო კონფლიქტი ორ წევრს შორის. A-სათვის ცხადი გახდა, რომ ყოველთვის, როდესაც იგი ლაპარაკობდა, C აწვევდა სხვებს თავიდან A-მ იფიქრა, რომ მოეჩვენა. შემდეგ ის დაჯდა და დროდადრო ამოძრავებდა ტუჩებს, თითქოს ლაპარაკობდა, თუმცა არაფერი ჰქონდა სათქმელი. C პიროვნება მაშინვე იწყებდა ლაპარაკს. ეს თამაშად გადაიქცა, როგორც კი A პიროვნება იწყებდა რაიმე მოძრაობას და იღებდა სახით ისეთ გამომეტყველებას, თითქოს იწყებდა ლაპარაკს, C პიროვნება მაშინვე პოულობდა რაიმე სათქმელს. თავმჯდომარემ ეს ვერ შეამჩნია და შედეგი ასეთი იყო: A-მ დაკარგა თავდაპირველობა და C პიროვნებამ მოითხოვა, A-ს არასოდეს მიეღო მონაწილეობა სხდომებში!

### მდივნის მოვალეობანი

მდივანი არის პირი, რომელიც თავმჯდომარესთან ერთად იღებს მონაწილეობას სხდომის მომზადებაში. დეტალური დაგეგმვისას გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი:

- სხდომის წინ დადგინდეს სხდომის ჩატარების ადგილი, თარიღი და დრო; მონაწილეებს ამცნონ სხდომის დანიშვნის შესახებ; მომზადდეს საჭირო საბუთები და უზრუნველყოფილი იყოს მათი გავრცელება; მომზადდეს გამაგრილებლები, დარბაზი, აუდიო-ვიდეო ხელსაწყოები.
- სხდომის დროს სხდომის მიმდინარეობისას მოხდეს მონაწილეთა აღრიცხვა; დაფიქსირდეს, ვის და რა დაევალა; დადგინდეს შესრულების ვადები.
- სხდომის შემდეგ სხდომის მიმდინარეობის ოქმის დაწერა; მნიშვნელოვანი ფაქტებისა და რიცხვების ოქმში შეტანა; ოქმის დამოწმება თავმჯდომარის მიერ; ოქმის გავრცელება სხდომის მონაწილეთა შორის.

### წევრების მოვალეობანი

ყველა მონაწილე ვალდებულია, წვლილი შეიტანოს სხდომის წარმატებით ჩატარებაში. მნიშვნელოვანია, რომ ყველა წევრს ნამდვილად ესმოდეს სხდომის მიზანი, დღის წესრიგში დაყენებული საკითხები და სხვების როლი სხდომის მიმდინარეობაში. სხდომის მონაწილეებმა უნდა გაითვალისწინონ შემდეგი საკითხები:

- სხდომის წინ შეისწავლეთ საკითხები საკუთარი შეხედულებით; მოამზადეთ საფუძვლიანი არგუმენტი, განმტკიცებული საბუთებით; ჩაინიშნეთ სხდომის ჩატარების ადგილი, თარიღი და დრო; მოემზადეთ კონკრეტული როლის შესასრულებლად.



- **სხდომის დროს** მოისმინეთ სხვების მოსაზრებები; თანმიმდევრულად იყავით თქვენი გამოსვლის დროს; გაზიარეთ ინტერესი კონკრეტული საკითხის განხილვისას; მონაწილეობა მიიღეთ ინფორმაციის გადაცემაში.
- **სხდომის შემდეგ** შეასრულეთ დავალებები, რომლებიც დაგეგვალათ სხდომაზე.

მნიშვნელოვანია, რომ ყველა მზად იყოს კონსტრუქციული აზრების წამოჭრისა და პრობლემების საუკეთესო არჩევისათვის მაშინაც კი, თუ ეს საკუთარი შეხედულებების შეცვლას ან მათზე უარის თქმას ნიშნავს.

თუ სხდომაზე განიხილება რამდენიმე სხვადასხვა საკითხი, წევრებმა შეიძლება დაკარგონ ინტერესი საკითხისადმი, რომელიც სცილდება მათი ცოდნის ფარგლებს. ინტერესის დონე უნდა იყოს შენარჩუნებული რამდენადაც ეს შესაძლებელია, რადგან ხშირად აღმოჩნდება, რომ კარგი იდეები ჩნდება სხვადასხვა დარგების სპეციალისტების შესაძლებლობათა გაერთიანებით.

თუ თავმჯდომარე რაიმე სახით ვერ ასრულებს თავის ფუნქციას, ერთ-ერთმა მონაწილემ ტაქტიანად საკუთარ თავზე უნდა აიღოს ეს ფუნქცია. ყველაზე ცუდი სიტუაცია იქმნება მაშინ, როდესაც თავმჯდომარე სრულად ვერ აკონტროლებს სხდომას. მაშინ მისი ფუნქცია გადადის იმ წევრზე, რომელმაც რაიმე სახით სხდომას უნდა უხელმძღვანელოს. საჭიროა თავმჯდომარის დახმარება ისეთი დიპლომატიური ხერხით, რომ თავიდან ავიცილოთ კონფლიქტი.

**სამარჯიშო 4.3**

შეისწავლეთ ქვემოთ მოყვანილი სხდომები და აღწერეთ, რისი გათვალისწინება საჭიროა, რომ ისინი რაც შეიძლება შედეგიანი გახდნენ. მოიფიქრეთ შედეგი საკითხები:

- სად უნდა ჩატარდეს სხდომა?
- როგორ უნდა მოეწყოს სხდომათა დარბაზი?
- დროის განაწილება: რამდენი საკითხი უნდა იყოს დღის წესრიგში და დღის რა დრო უნდა იყოს არჩეული სხდომის ჩატარებისთვის?
- რა სახის ინფორმაციას ფლობენ მონაწილეები სხდომამდე და რა ინფორმაციას მიაწვდიან ისინი სხდომას?

**სხდომები**

1. ახლად შექმნილი გჯუფი კვირაში ერთხელ ატარებს სხდომას, რომ განიხილოს მომდევნო კვირის აქტუალური საკითხები.

2. ორგანიზაციაში შემოღებულ იქნა მოქმედების ახალი წესი და სხდომას ატარებთ თქვენს ხელკვეითებთან, რომ შეატყობინოთ და განიხილოთ რეაქცია ამ წესზე.

3. უნდა ჩატარდეს სხდომა, სადაც თქვენ უნდა წარადგინოთ თქვენი სექციის ყველა განყოფილების ხელმძღვანელთა მოსაზრებები. უნდა იქნას განხილული სხდომა თქვენს კოლეგებთან გაერთიანებული სხდომის ჩატარებამდე.

სხლომეზუ საში სახის მოქმედება ფიგურირებს:

1. ამოცანის განხორციელებისათვის გამიზნული მოქმედება
2. მხარდამჭერი მოქმედება
3. საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე მოქმედება (დღის წესრიგის ფარული საკითხები)

*ამოცანის განხორციელებისათვის გამიზნული მოქმედება* წარმართავს სხლომას მიზნებისა და შეზღუდული დროის პირობებში მაღალხარისხოვანი შედეგების მიღწევისაკენ. ასეთი მოქმედება შეიცავს:

- არსებული ინფორმაციის ანალიზს.
- ინფორმაციის წყაროების დადგენას.
- პრობლემების განმარტებას.
- წინადადებების წამოყენებას.
- წარმატების მისაღწევი კრიტერიუმების დადგენას.
- გადაწყვეტილებათა განსაზღვრას.
- საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღებას.
- პრეზენტაციის დაგეგმვას.
- შეფასებას.
- შედეგების ჩამოყალიბებას, რეზიუმირებას.

ის შეიცავს აგრეთვე შემდეგ პროცედურებს:

- თავმჯდომარისა და მდივნის დანიშვნა.
- მოსამზადებელი სამუშაოს განაწილება.
- რა წესები იქნას გამოყენებული.
- როდის და როგორ იქნას ჩაწერილი მოსაზრებები?
- როდის იქნას განხილული პროცედურები?

*თანამშრომლების მხარდამჭერი მოქმედება* მიმართულია იმისაკენ, თუ როგორ მიიღონ მონაწილეობა სხლომებში, რომ არ დაარღვიონ საზოგადოებრივი წესრიგი:

- როგორ ჩავატაროთ სხლომა.
- ვინ ვისზე ახდენს გავლენას.
- ვინ ვის ელაპარაკება, რამდენჯერ და რატომ.
- ვის შეაქვს წვლილი და ვის არა და რატომ.
- ნამდვილი პასუხისმგებლობის მიღება.
- ერთმანეთის წინადადებების მხარდაჭერა.
- ბარიერების დაცვა.
- თანადგომა.

- ჰარმონიის შექმნა / დაძაბულობის შესუსტება.
- უკუკავშირის შექმნა.



*საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე მოქმედება* ხორციელდება, როდესაც სხდომაზე ადამიანები ცდილობენ, მიიღწიონ საკუთარ, პირად მიზნებს, რომლებიც შეიძლება იყოს ან არ იყოს მისაღები იმ ძირითადი მიზნის მისაღწევად, რისთვისაც ტარდება სხდომა (დღის წესრიგის ფარული საკითხები).

ზოგიერთი მაგალითი:

- საკუთარი / სხვისი პოზიციის კრიტიკა / დაცვა.
- ერთმანეთის წინადადებათა ბლოკირება / უარყოფა / სათანადო არგუმენტების გარეშე სიძნელეთა შექმნა.
- გადახვევა დისკუსიის თემიდან, თუ ეს თემა თქვენთვის სახიფათოა, ან საკითხებიდან, რომლებშიც მოიკოჭლებთ.
- სიმპათიის მოპოვების ცდა: სხვების თქვენდამი თანადგომისა და ამიტომ თქვენი მხარდაჭერის სურვილის აღძვრა გსურთ.
- იღვწით თქვენი წვლილის აღიარებისათვის.
- განზე დგებით: არავის უცხადებთ თანადგომას.
- უპირატესობის მოპოვება გსურთ: საკუთარი სტატუსის ამაღლებისათვის სხვების მიერ წამოჭრილ საკითხებს თქვენ სასარგებლოდ იყენებთ.
- დისკუსიის მონოპოლიზაციას ახდენთ.
- ყველას აქილიკებთ: სხვის წვლილს აკნინებთ.

ასეთი მოქმედების ძირითადი მიზეზებია:

- ჭგუფთან შეგუების სიძნელე.
- მიზნებსა და მოთხოვნილებებში შეუთანხმებლობის პრობლემები.
- აღიარების მოთხოვნილება.
- ძალაუფლებისა და გავლენის პრობლემები.

თუ აღმოჩნდება საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე მოქმედების სურათები და მიზეზები გასაგები იქნება, მაშინ შესაძლებელია ასეთი განზრახვების შესუსტება ამოცანის განხორციელებისა და მხარდამჭერი პროცესების ეფექტურობის ამაღლებისათვის.

გამოიყენეთ საკონტროლო სიის 4.2. ცხრილი, რომ ჩაიწეროთ თქვენი, როგორც თავმჯდომარის მოქმედება. სთხოვეთ მონაწილეს ან დამკვირვებელს, რომ: (ა) აღნიშნოს თქვენი მოქმედების სხვადასხვა ტიპი და ჩაწეროს შესაბამისი უჯრებში და (ბ) ჩაინიშნოს თითოეული მოქმედება. სცადეთ ჩაიწეროთ მოკლე ციტატები სხდომიდან, რომლებიც უჩვენებენ შესაბამისი მოქმედების დამახასიათებელ მაგალითებს.



მოქმედება	სიხშირე (აღნიშვნა)	ციტატა/მაგალითები
სხდომის დაგეგმარება		
განსახილველი მიზნების დასახვა		
დროის განაწილება		
იდეების, წინადადებების, პრობლემების მხარდაჭერა		
განმარტება		
გაგების, კონსენსუსის შემოწმება		
წინადადებების შეტანა / არდაშვება		
გადაწყვეტილებისათვის პასუხისმგებლობის შექმნა		
საკითხის ნაადრევი დახურვა / გაუგებარი შედეგები		
ტემპის მომატება, სტიმულირება / შენელება		
გადაჭარბებული მართვა / მართვის ნაკლებობა		
კონფლიქტისათვის თავის გართმევა		
სხდომის მსვლელობის გადამოწმება / შეჯამება		
სხდომის დახურვა		

თავმჯდომარე ვალდებულია, შეითავსოს ამ ტიპის მოქმედებები, რათა სხდომა ნორმალურად წარიმართოს, განსაკუთრებით კი იმ მიზნით, რომ საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე მოქმედებამ ხელი არ შეუშალოს სხდომის მიმდინარეობას დროის ტყუილად ხარჯვითა და ძირის გამო-თხრელი მოქმედებით.

ყველა ის უნარი, რომელიც განხილულია მე-3 თავში (პრეზენტაციის გაკეთება), მიესადაგება სხდომის სიტუაციასაც მიუხედავად იმისა, რომ სხდომა ფაქტიურად ურთიერთქმედებითი პროცესია და ყველა მონაწილეს აქვს თანაბარი უფლება. იმაში დასაარწმუნებლად, რომ შეგიძლიათ ეფექტურად მიიღოთ მონაწილეობა სხდომებში, მხედველობაში უნდა იქონიოთ შემდეგი ასპექტები:

- კარგად ხართ მომზადებული.
- თქვენს მიერ წარმოთქმული სიტყვა გასაგებია და დამაჯერებელი.
- კრიტიკა კონსტრუქციულია.
- კითხვები გასაგებია და კონსტრუქციული.
- თქვენი მოქმედება დამაჯერებელია და დაბეჯითებითი (მაგრამ არა აგრესიული).

იყოთ კარგად მომზადებული, ნიშნავს იცნობდეთ მატერიალურ-ტექნიკურ უზრუნველყოფას, დოკუმენტებს, გამოკვლევებს და გქონდეთ გამოცდილება, რომელიც საჭიროა სხდომისათვის. ამ თავის ბოლოს მოტყუებულა საკონტროლი სია კითხვებით, რომლებიც უნდა დაუსვათ თქვენს თავს ყველა აღნიშნულ საკითხზე.

გასაგები და დამაჯერებელი ლაპარაკი ნიშნავს, რომ ნებისმიერ სხდომაზე, სადაც ხართ მიწვეული მონაწილეობის მისაღებად, საუბრობთ მოკლედ, საინტერესოდ და დამაჯერებლად. მრავალ ორგანიზაციაში საკითხები ითქმება და წყდება სხდომის შემდეგ პირად საუბრებში. ზოგიერთში არც ითქმება და არც არასოდეს მიიღწევა თანხმობა ძირითადად იმის გამო, რომ ხალხი გრძნობს, მათ წვლილს არ ექნება საკმარისად სერიოზული შეფასება (იხილეთ თავი 3. პრეზენტაციის გაკეთების შესახებ).

კონსტრუქციული კრიტიკა მონაწილეების ყურადღებას მიაქცევს იმ ფაქტისადმი, რომ უსმენთ მათ. ეს განაწყობს მათ იმისათვის, რომ თავადაც მოვისმინონ. ყურადღებით და მოთმინებით უნდა უსმინოთ და სადაც საჭიროა, გააკეთოთ შენიშვნები.

შხედველობაშია მისაღები ზოგიერთი საკითხი:

1. იმის შეჯამება, რაც უკანასკნელმა მომხსენებელმა თქვა, აჩვენებს, რომ გაუგეთ მას, და მოგცემთ საფუძველს, წარადგინოთ თქვენი მოსაზრება.
2. ნუ დაიწყებთ დებატებს, თუ არა გაქვთ საკმარისი გამოცდილება, რადგანაც ამას დიდი დრო მიაქვს და ხშირად გვერდს უვლის განსახილველ საკითხს.
3. ნუ შეჩერდებით თავმჯდომარის ნებართვის გარეშე. იყავით თავაზიანი და დამაჯერებელი, გააგრძელეთ საუბარი და თქვით, რის თქმაც გასურთ.
4. თქვენი კრიტიკა მხოლოდ კონსტრუქციული უნდა იყოს მაშინაც კი, როდესაც ზოგიერთი მოსაზრება ნაკლებად მნიშვნელოვანი ან უინტერესოა.
5. სწორი არ იქნება, უბრალოდ დაეთანხმოთ რაიმეს იმისათვის, რომ მიემხროთ უმრავლესობას. თუ ყურადღებით გაქვთ განხილული ის მიზეზები, რომელთა გამო საერთო აზრს არ ეთანხმებით, და გასურთ თქვენი მოსაზრებების სხვებისათვის გაცნობა, უნდა ჩამოაყალიბოთ ისინი და ჩააწერინოთ.
6. თუ სხვებისგან განსხვავებული მოსაზრების განსამტკიცებლად სუსტი არგუმენტები გაქვთ, აზრი არა აქვს მის წამოყენებას. გამოიჩინეთ თავაზიანობა და აღიარეთ, რომ თქვენი მოსაზრების საწინააღმდეგო არგუმენტი უფრო ძლიერია.

შეკითხვები უნდა იყოს გასაგები და კონსტრუქციული, რომ ყველა მოსაზრება ნათლად გამოითქვას. ნუ მოერიდებით შეკითხვების დასმას საკითხების გასარკვევად; ნურც იმას, რომ სთხოვთ გამოთქმული მოსაზრებების შეჯამება. დარწმუნდით, რომ თქვენი შეკითხვები შეეხება საკითხს, მათ აქვთ კონსტრუქციული მიზანი და იმ სახით არიან წარმოთქმული, რომ

არ მოგაყენებენ ზიანს არც თქვენ და არც იმ ადამიანს, ვისაც ეკითხებით იმის ნაცვლად, რომ თქვათ: „მოითმინეთ, ვერაფერი გავიგე!“, „ეს ხომ სრული უაზრობაა“, ან „სასაცილოა პირდაპირ, რა ვერ გაიგეთ“, უკმარისობა იქნებოდა გეთქვათ: „შეგიძლიათ, უფრო გარკვევით ჩამოაყალიბოთ თქვენი უკანასკნელი საკითხი?“, „შემისწორეთ, თუ რაიმე შეშლება, თქვენ ამბობთ, რომ ...“ და „შეგიძლია, საბოლოოდ შევაჯამოთ ჩვენი პოზიციები?“

თქვენი მოქმედება უნდა იყოს პროფესიონალური, ნდობით სავსე და დამაჯერებელი. თუკი თქვენთვის ნათელია, როგორ უნდა ჩატაროთ სხდომა და როგორია თქვენი პირადი როლი სხდომის მიმდინარეობაში, მაშინ თქვენი მოქმედება იქნება უფრო პოზიტიური, რაციონალური და დამაჯერებელი, რაც მოგცემთ იმის საშუალებას, რომ თქვენი მოსაზრებები გადასცეთ ეფექტურად და სხვა მონაწილეთა უფლებების შეუზღვევად. სხდომის მიმდინარეობის დროს თქვენი მოქმედება უნდა გამოიხატებოდეს გასაგები შეკითხვების დასმით, დამაჯერებელი ხმითა და მანერებით, სხვა მონაწილეებთან თვალებით კონტაქტით და იმით, რომ მოთმინებით მიუდგებით ზედმეტი შეკითხვების დასმას და სხდომის მიმდინარეობისათვის ხელის შეშლას.

---

## **ჯგუფებს, გუნდებსა და სხდომებს უმორის ურთიერთდამოკიდებულება**

---

იმისათვის, რომ ნებისმიერი სხდომა ჩატარდეს კონსტრუქციულად და მიზანდასახულად, მნიშვნელოვანია შემდეგი საკითხების გათვალისწინება:

1. სხდომის მიზანი უნდა იყოს წარმატების მიღწევა წარმოდგენილი მოსაზრებების კომბინირების მეშვეობით და განსხვავებული ინტერესებისა და უნარ-ჩვევების გათვალისწინებით.

2. მონაწილეებმა უნდა იცოდნენ სხდომის მიზანი და ცდილობდნენ მის მიღწევას და არა საკუთარი მოსაზრებების განხორციელებას.

3. სხდომის ატმოსფერო უნდა იყოს ისეთი, რომ ყველა მოსაზრება მოისმინონ და მხარი დაუჭირონ, ანდა გააკრიტიკონ, მაგრამ პოზიტიურად და კონსტრუქციულად.

ამ აზრების პრაქტიკული განხორციელების მიზნით, რაიმე უნდა იყოს ცნობილი ჯგუფის დინამიკის, განვითარებისა და მოქმედების შესახებ.

ჯგუფის დინამიკაში გამოიხატება უნარში, მიიღოს და განასხვაოს სხვადასხვა აზრები, გააკრიტიკოს ყველა ასპექტში, მხარი დაუჭიროს და სტამბულირება მისცეს წარმოსახვის უნარს, საკმარისად სწრაფად უარყოს მიუღებელი მოსაზრებები და დროულად გააკეთოს შესაძლო დასკვნები. უნდა მოქმედებდეს ასეთი დინამიკაში, რაც მოითხოვს ყველა წევრის ტოლერანტულ და დამაჯერებელ მიდგომას. სხდომის ეფექტურობის ყველაზე დიდ მტრებს წარმოადგენენ ბიუროკრატია, არატოლერანტობა და დროის არაეფექტური გამოყენება.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში ჯგუფები იყოფა ოთხ კატეგორიად:

- ოფიციალური ჯგუფები
- არაოფიციალური ჯგუფები
- პირველადი ჯგუფები
- მეორადი ჯგუფები

ორგანიზაციაში არსებული ძირითადი ჯგუფები, რომლებსაც ადამიანები მიეკუთვნებიან, მათი სამუშაო ჯგუფებია. მათი შექმნა სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარეობს (**ოფიციალური ჯგუფები**). ადამიანები ასევე ამყარებენ ურთიერთობას ანალოგიური ინტერესების მქონე პიროვნებათა დაჯგუფებებთან (**არაოფიციალური ჯგუფები**), რომლებიც ვითარდებიან, რათა დააკმაყოფილონ წევრთა მოთხოვნილებები. **მეორადი ჯგუფები** შედარებით დიდი ჯგუფებია, რომელთა ზომა განისაზღვრება ყველა მონაწილეთა შორის პირადი ურთიერთობებით (მაგ.: აშშ-ის სენატი, ფეხბურთის მოყვარულთა ჯგუფი). **პირველად ჯგუფებში** წევრებს აქვთ ხშირი პირადი კონტაქტები და ემსახურებიან ერთობლივ ამოცანას. მაგ.; სამუშაო ჯგუფები, ოჯახი, მცირე სოციალური ჯგუფი, რომლებიც ახდენენ ზემოქმედებას პიროვნებების ფასეულობებსა და საზოგადოებრივ მდგომარეობაზე. ორგანიზაციების უმრავლესობაში სამუშაო ჯგუფი შეიძლება წარმოდგენილი იქნას, როგორც **ოფიციალური პირველადი ჯგუფი**.

ჯგუფებში მონაწილეთა მოთხოვნილებები აღწერილია მასლოუს (Maslow, A. H. 1971) მიერ, როგორც იერარქია შემდეგი შემადგენლობით:

- სასიცოცხლო მოთხოვნილებანი (შიმშილი, წყურვილი...)
- უსაფრთხოების მოთხოვნილებანი (სამშრომლისგან დაცვა...)
- სოციალური მოთხოვნილებანი (მეგობრობა...)
- საკუთარი ღირსების გრძნობის მოთხოვნილებანი (სტატუსი, აღიარება...)
- საკუთარ შესაძლებლობაში დარწმუნების მოთხოვნილებანი (თქვენი სრული პოტენციალის მიღწევა...)

კაკაბაძე, ლადლოუ და ვინიკომბი (Kakabadse, A., Ludlow, R. and Vinnicombe, S. 1987) აღნიშნავენ სხვა მოთხოვნილებას – პირადი სიძლიერის მოთხოვნილებას, რაც შეიძლება შესრულდეს ჯგუფში, როგორც სხვა წევრთა ხელმძღვანელობა, ან მთელი ჯგუფის ძალაუფლების გამოყენება ბერკეტად, ორგანიზაციაში ცვლილებების ჩატარებისათვის.

ჯორჯ ჰომანსმა (Homans, G. 1951) დაადგინა, რომ ყველა ჯგუფს აქვს სამი საერთო ელემენტი:

1. **საქმიანობა**: ის, რასაც ადამიანები ჯგუფებში აკეთებენ. ზოგიერთი მოქმედება მიმართულია პირადი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად, ზოგიერთი – ჯგუფის ამოცანის გადასაწყვეტად, ზოგი კი – ჯგუფში ჰარმონიის მისაღწევად. ისინი შეიძლება სრულდებოდეს ორგანიზაციის დავალებით ან პირადი ინიციატივით.
2. **გრძნობები**: ფასეულობანი, მრწამსი და დამოკიდებულება, რომლებიც ცალკეულ პირებს შეაქვთ ჯგუფის სიტუაციაში. ჯგუფის სოციალური სიძლიერე მაღალია, თუ ჯგუფის ახალ წევრებს შეუძლიათ ამადლდნენ ისეთ

დონესა და მდგომარეობამდე, რომლებიც მათ არ ეკავათ, ან არ გამო-  
ამქლავნენ ჯგუფში შესვლამდე. ორგანიზაციის პოზიციიდან გამომდინარე  
მნიშვნელოვანია, რომ ახალი მდგომარეობა აკმაყოფილებდეს ორგანიზაციის  
მოთხოვნებს.

3. **ურთიერთქმედება:** ჯგუფის წევრებს შორის ხდება ურთიერთშეთან-  
ხმება. გამომქლავებული მოქმედება სასარგებლოა როგორც ამოცანის გა-  
დასაწყვეტად, ასევე ჯგუფში ჰარმონიისა და მორალის დასამყარებლად და  
პერსონალური მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

იმ ფაქტის გარდა, რომ ეს სამი ელემენტი ნათლად ჩანს ჯგუფებში,  
ჰომანსმა დაადგინა, აგრეთვე, რომ ჯგუფები ამქლავებენ „სავალდებულო“  
საქციელს და სიტუაციიდან გამომდინარე მოქმედებას.

სავალდებულო საქციელი ისეთი მოქმედებაა, რომელიც სჭირდება ორ-  
განიზაციას ამოცანის შესასრულებლად და ორგანიზაციის წევრობისათვის.  
წევრებს ატყობინებენ ამას და აჯილდოებენ მოთხოვნათა შესრულებისათვის.  
სავალდებულო მოქმედება მქლავდება მრავალი ფორმით, მაგრამ უფრო  
ხშირად ასეთ მოქმედებაში იგულისხმება პუნქტუალობა, ორგანიზაციის  
სხვა წევრებთან თანამშრომლობა და სამუშაოს შესრულების მაღალი  
სტანდარტების მიღწევა.

სიტუაციიდან გამომდინარე მოქმედება მდგომარეობს იმაში, რასაც  
ცალკეული წევრები აკეთებენ ორგანიზაციის პრინციპების ფარგლებში ან  
ახდენენ მათ მოდიფიკაციას, ასეთი მოქმედების დროს ცალკეული პირები  
იღებენ ინდივიდუალურ გადაწყვეტილებებს.

ჯგუფის წარმატებას განაპირობებს ის პროცესები და როლები, რომ-  
ლებსაც ასრულებენ ჯგუფის წევრები. სხდომასთან მიმართებაში ეს ნიშნავს  
სხდომის მიმდინარეობის ხასიათს და მონაწილეთა მიერ არჩეულ როლებს.  
იმისათვის, რომ დაგვემოთ სხდომაში თქვენი მონაწილეობის ყველაზე საუ-  
კეთესო სტრატეგია, საჭიროა: ჯგუფის ტიპის ცოდნა, რომელშიც შედიან  
სხდომის მონაწილენი, ცალკეული მონაწილე პირების მოთხოვნილებათა  
დონეების, მათ მიერ შესასრულებელი ამოცანების, მათი განწყობილებების  
ცოდნა, რომლებიც მათ შეაქვთ ჯგუფში, და ერთმანეთთან ურთიერთქმე-  
დების მოსალოდნელი ხასიათის, როლების ცოდნა, რომლებიც მათ სურთ  
შეასრულონ.

### ჯგუფურ სიტუაციებში ჩვენს მიერ შესრულებული როლები

ბელბინმა (Belbin, R. M. 1981) გამოიკვლია სხვადასხვა ჯგუფების მოქმე-  
დება მენეჯმენტურ თამაშობებში. იმ პირობა ანალიზისათვის, რომლებმაც  
შექმნეს წარმატებული გუნდები, მან გამოიყენა ფსიქომეტრიული მეთოდები  
და დაადგინა, რომ ასეთი გუნდები შექმნილი იყო ისეთი პირებისაგან,  
რომლებსაც შეეძლოთ, დაენაწილებინათ რვა სხვადასხვა როლი. როდესაც  
ეს რვა როლი ზუსტად იყო წარმოდგენილი, ჯგუფები კარგად გაწონასწო-  
რებული აღმოჩნდნენ და შედარებით მოქნილად და საზრიალად მუშაობდნენ.  
ეს რვა როლი ნაწილდება შემდეგ მოქმედ პირებს შორის:



1. **თავმჯდომარე:** იგი განმარტავს ჯგუფის მიზნებს და ადგენს დღის წესრიგს. ხელმძღვანელობა, კოორდინირება, კომუნიკაცია - მისი მთავარი თაღი ფუნქციებია.
2. **იმიჯის შემამართალი:** ამოცანის ლიდერი, რომელიც ქმნის ჯგუფის ფორმას, აერთიანებს იდეებს და ქმნის იმიჯის გარკვეულ სახეს.
3. **ნოვატორი:** „იდეების“ ადამიანი, რომელიც ეძებს შემოქმედებით მიღგომას პრობლემისადმი, თუმცა არის იმის ტენდენცია, რომ დაიკარგოს დეტალების მნიშვნელობა.
4. **მონიტორი/შემფასებელი:** ითვლება ანალისტად, მონაცემთა კარგ შემგროვებლად, ინტერპრეტატორად და შემფასებლად.
5. **ფირმის შემსრულებელი:** ჯგუფის პრაქტიკული ორგანიზატორი, რომელიც მიმართავს იდეებს ამოცანების გადაწყვეტისაკენ.
6. **აღამიანთა რესურსების მკვლევარი:** ხელს უწყობს მორალისა და ენთუზიაზმის ჩამოყალიბებას და აქვს ნაცნობობის ბრწყინვალე ქსელი, რომლის მეშვეობითაც ავსებს კადრებს.
7. **გუნდის კურატორი:** იცნობს პიროვნულ საჭიროებებს და საზრუნავს, მართავს კონფლიქტების მოგვარებას და ამცირებს სიძნელეებს. საჭირო აღამიანია, როდესაც ჯგუფი განიცდის სიძნელეებს.
8. **საჰმის ბოლომდე მიმავალი:** სამუშაოს მიმდინარეობის, დროულად დასრულებისა და დადგენილი წესების დაცვის გამაკონტროლებელი.

ბელბინი აღნიშნავს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ აღამიანები ავლენენ ყველა როლის თვისებებს, მათ მიდრეკილება აქვთ, შეინარჩუნონ გარკვეული ხანგრძლივი სტაბილობა არჩეული როლის მიმართ. ის აღნიშნავს, რომ, თუმცა მათ მიერ არჩეული როლი დიდად არ იცვლება დროთა განმავლობაში, უფრო ხშირად ისინი მონაწილეობენ როლებში, რომლებიც შეთავსებადია მათ ძირითად როლთან. ეცადეთ დაადგინოთ, რომელია თქვენთვის სასურველი როლი და ჯგუფის წევრთა როლები - ეს დაგეხმარებათ გუნდის შექმნაში.

### კონფლიქტის მოგვარება

ეფექტური სხდომის ჩასატარებლად ერთ-ერთი ყველაზე საჭირო უნარია კონფლიქტის მოგვარების უნარი. რამდენჯერ ყოფილხართ სხდომაზე, როდესაც ინდივიდუალურ პირებს შორის დაძაბული ურთიერთობანი, კონფლიქტები და სიძნელეები მთავარ დაბრკოლებას უქმნიდნენ იდეების განხორციელებას და პრობლემის პოზიტიურ გადაწყვეტას?

კონფლიქტი შეიძლება წარმოიქმნას კონკრეტული საკითხის შეუთანხმებლობის გამო ან იმის გამოც კი, რომ დისკუსია მიუღებელი მანერით წარმართა. იმაში დასარწმუნებლად, რომ სხდომებზე არსებობს თანამშრომლობისა და პასუხისმგებლობის მაღალი დონე, საჭიროა შემდეგი საკითხების გათვალისწინება:



1. **აქტიური მოსმენა:** გულისხმობს ყურადღების მიპყრობას იმისკენ, თუ რას ამბობს და აკეთებს მომხსენებელი. კომუნიკაცია ხორციელდება სიტყვებით, ემოციებით და ექსტიკულაციით. სიტყვები ასახავენ მხსენებლის ინტელექტუალურ მხარეს. გრძნობები – ემოციებს, დაკავშირებულს განსახილველ საკითხთან, ხოლო ექსტიკულაცია – დადებით ან უარყოფით დამოკიდებულებას. მომხსენებელს უნდა მიეცეს საშუალება, რომ თავისი მოსაზრებები გამოთქვას ისეთ პირობებში, როდესაც მინიმალურად უშლიან ხელს და მაქსიმალურად ეხმარებიან, რაც გამოიხატება ღია და ჩასაძიებელი შეკითხვების დასმაში, აზრების განმარტებასა და თავის დაკვრით დადებითად რეაგირებაში.

2. **სიმტკიცე:** მტკიცე რწმენით მოქმედება ნებისმიერი კონფლიქტის მოგვარებაზე დადებითად მოქმედებს. თუ თქვენ ხართ თავმჯდომარის პოზიციაში, ასეთი ქცევით დაამყარებთ კონტროლს სხდომის მიმდინარეობაზე. საკუთარი თავის რწმენით მოქმედება, ბეკისა და ბეკის (Back, Ken and Back, Kate 1987) თანახმად, არის: „თქვენი პირადი უფლებების დაცვა ისეთი სახით, რომ არ დაარღვიოთ სხვა პიროვნების უფლებები“ და „თქვენი მოთხოვნილებების, სურვილების, მოსაზრებების, გრძნობების და მრწამსის გამოხატვა პირდაპირ, პატიოსნად და შესაფერისად“.

3. **კომუნიკაციის ბლოკირების შესუსტება:** ეს უნდა იყოს მიღწეული ნებისმიერი მუქარისა და აგრესიული მოქმედების შესუსტების გზით. მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, იმ პირების მხარდაჭერა, ვისაც უჭირს აზრების გამოთქმა მეტად აქტიური პირების დომინირების გამო.

4. **საკითხების აქცენტირება:** მოსაზრებები უნდა გამოითქვას და ყველა საჭირო ფაქტი შეიკრიბოს. დიდი მოცულობის საკითხები უნდა დაიყოს მცირე, მართვად საკითხებად და თითოეული ცალკე იქნას განხილული. ყველაზე მნიშვნელოვანია საკითხების აქცენტირება და არა პიროვნებებისა!

5. **გადაწყვეტილებების მიღება და მოქმედება:** უნდა გაკეთდეს მომავალი მოქმედებების და მათი შესაძლო შედეგების შეფასება და, სადაც საჭიროა, მიღებულ იქნას ყველა მონაწილის თანხმობა იმაზე, როგორ უნდა წარიმართოს ესა თუ ის მოქმედება. ეს შეაფერხებს მომავალ სხდომებზე ნებისმიერი კონფლიქტის წარმოქმნას.

საბოლოო სიტყვა ეკუთვნის ჩარლზ მარგერისონს (Margerison, C. 1974), რომელიც ამბობს: „აბსოლუტურად აუცილებელია ჯგუფის სხვა წევრებთან საუბრის პრობლემების გადაწყვეტისა და შესაძლებლობათა ძიების უნარი. ეს მოითხოვს პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის მაღალი დონის უნარ-ჩვევებს...“

შიდა საორგანიზაციო  
საკითხები

- სხდომის ადგილი, დრო, ხანგრძლიობა
- ვინ დაესწრება
- ვინ იქნება თავმჯდომარე
- ვის დავევალება მოხსენების გაკეთება

დოკუმენტაცია

- დღის წესრიგი
- წინა სხდომის ოქმი
- წინასწარ წასაკითხი დოკუმენტები
- სხდომისათვის საჭირო წერილობითი ან გრაფიკული დოკუმენტები

მიზანი და მომზადება

- რის მიღწევა გსურთ?
- რა სახის სხდომას ატარებთ?
- საჭიროა მოსაზრებების გამოთქმის აგტიაცია?
- საჭიროა სპეციალისტის რჩევის მიღება რომელიმე საკითხთან დაკავშირებით?
- კარგად გესმით სხდომის მიზანი?
- საჭიროა სხდომის რაიმე საკითხის განხილვა ზემდგომი ორგანოების რომელიმე პირთან?

დამხმარე საშუალებები

- გჭირდებათ თვალსაზიარებამთა გამოყენება?
- დაგჭირდებათ დაწერილი მოხსენება?
- რა მოცულობის ინფორმაციას დაიტევს დაწერილი მოხსენება?
- თუ აკეთებთ მოხსენებას, გადაიკითხეთ საჭირო განსახილველი საკითხები, რომ დაეყრდნოთ მათ?

#### სამარჯიშო 4.4. შერჩევის კომისია

ეს არის სავარჯიშო სხდომის ჩვევების გამოსამუშავებლად. მნიშვნელოვანია ვიდეომანიტოფონის გამოყენება. იმ ხალხის გარდა, ვინც მონაწილეობს ფიქტიურ სხდომაში, უნდა იყოს ერთი ან ორი დამკვირვებელი. გასათვალისწინებელია, რომ სხდომაში მონაწილეობს არა ნაკლები ოთხი კაცისა. საინტერესო იქნებოდა ერთ-დროულად სამი ან ოთხი ჯგუფის მუშაობა ამ სავარჯიშოს შესასრულებლად, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ხდება გადაწყვეტილების მიღება იმასთან დაკავშირებით, ვინ უნდა დაწინაურდეს.

ყოველ მონაწილეს სთხოვენ, განსახილველად წარმოადგინოს თავისი განყოფილებიდან დასაწინაურებელი პირის პირადი საქმე. ყოველმა მონაწილემ უნდა გაითვალისწინოს, რომ თვითონ არის მართვის შუალედურ პოზიციაში და რომ უნდა დაწეროს კანდიდატის დახასიათება. აქ მხედველობაში მისაღებია ის მოთხოვნები, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდეს მის მიერ დახასიათებული თანამდებობის დასაკავებლად წარდგენილი კანდიდატი. დახასიათება ეხება მისი განყოფილებიდან იმ პირს, რომელიც ყოველმა მონაწილემ ამოირჩია დასაწინაურებლად. იგულისხმება, რომ მონაწილე კარგად იცნობს კანდიდატის შესაძლებლობებს და დარწმუნებულია, რომ იგი სამუშაოს მოთხოვნებს დააკმაყოფილებს. დახასიათება უნდა იყოს შესწავლილი და მომზადდეს ინფორმაცია სხდომაზე განსახილველად.

განხილვა ხდება ჯგუფში. გაქვთ 45 წუთი კანდიდატურების განსახილველად და

გადაწყვეტილების მისაღებად, რომელი მათგანი დაწინაურდეს. კანდიდატები უნდა იქნან შეფასებული თანმიმდევრობით, შესაძლებელი ვაკანსიების წარმოქმნის გათვალისწინებით.

დამკვირვებლებს გარკვეული მოქმედების მიზნით შეუძლიათ, გამოიყენონ კომენტების დუბლიკატები, მაგრამ მათი სამუშაო მდგომარეობს იმაში, რომ დააკვირდნენ სხდომას და საუარაობის დამთავრების შემდეგ გააკეთონ მოხსენება.

დამკვირვებლებმა უნდა გაითვალისწინონ შემდეგი საკითხები:

- ვინ შეიტანა ყველაზე მეტი ან ყველაზე ნაკლები წვლილი?
- რამდენად ნათელი იყო სხდომის მიზანი?
- რამდენად კარგად ისმენდნენ მონაწილენი?
- როგორი იყო ყველაზე კარგი მოქმედებები?
- კარგად იყო გამოყენებული დრო?
- კარგად გაართვეს თავი რთულ პრობლემებს?
- განასხვავებდა ჯგუფი ფაქტს მოსაზრებისაგან?
- როგორი შეკითხვები იყო გამოყენებული ფაქტებისა და მოსაზრებების დასადგენად?
- როგორ იქნა მიღებული გადაწყვეტილებები?

---

## რეზიუმე

---

ამ თავში განვიხილეთ სხდომების სხვადასხვა ტიპები, რომელთა ჩატარება შეიძლება დაგვეკირდეს, და ისიც, თუ როგორ წარვმართოთ ისინი. გახსოვდეთ, რომ ნებისმიერი სხდომა მოიცავს რამდენიმე საკითხსა და თემას – სხდომა, რომელიც დაიწყო როგორც პრობლემების გადასაწყვეტი საშუალება, შეიძლება გადაიზარდოს მოლაპარაკებაში მეტი ინფორმაციის გაჩენის გამო და ა.შ. ამიტომ სიტუაციის გათვალისწინების მიზნით საჭიროა, ცვალოთ თავმჯდომარეობის სტილი. იყავით ორგანიზებული, გამოიყენეთ მთელი თქვენი ხელოვნება და მაშინ სხდომებს წარმატებით ჩაატარებთ.

---

## ლიტერატურა

---

- Back, Ken and Back, Kate (1987) *Assertiveness at Work: A practical guide to handling awkward situations*. Guild Publishing, London.
- Belbin, R. M. (1981) *Management Teams: Why they succeed or fail*, Heinemann, London.
- Buchanan, D. and Huczynski, A. (1985) *Organisational Behaviour*, Prentice Hall International, Hemel Hempstead.
- Homans, G. (1951) *The Human Group*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Kakabadse, A., Ludlow, R. and Vinnicombe, S. (1987) *Working in Organisations*, Gower, London.



Margerison, C. (1974) *Managerial Problem Solving*, McGraw-Hill, Maidenhead.

Maslow, A. H. (1971) *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York.

## გამოკითხვების ჩატარება

---

### შესავალი

---

ხშირად ორგანიზაციების წინაშე წამოიჭრება პრობლემები, რომელთა გადასაწყვეტად საჭიროა დამატებითი ინფორმაცია. ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების გადასაჭრელად საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად კარგად აღიქვამენ თანამშრომლები თავიანთ სამუშაო გარემოს. შესაძლოა არსებობდეს შემდეგი პრობლემები: სამუშაოს შესრულება, თანამშრომელთა ურთიერთობები, შრომის განაწილება და სხვ.

მრავალ ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობასთან კომუნიკაცია შეიძლება მთავარ პრობლემად გადაიქცეს. ხშირად ხალხს ეჩითიერება თავისი მუშაობისა და სამუშაოს შესახებ ლაპარაკი: არაფერს ამბობენ, რადგან არ სურთ ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობის გაფუჭება, მაგრამ, რომ თქვენ კიდევ, არ აქვთ გარანტია, რომ ინფორმაცია მმართველობის ზედა დონეს მიაღწევს. ეს ნიშნავს, რომ ხშირად გადაწყვეტილებებს ნაჩქარევად იღებენ, ნაკლებად ან სულ არ ითვალისწინებენ თანამშრომელთა მოსაზრებებს.

რადგან სულ უფრო აშკარა ხდება, რომ თანამშრომლები სამუშაოს განუფრო მეტს მოედიან, ვიდრე კვირის ბოლოს გასამრჯელოს მიღებაა, და იმის გამო, რომ მათ სურთ სულ უფრო მეტად იყვნენ ჩართული იმ საკითხების გადაწყვეტაში, რომლებიც მათ ეხებათ, ორგანიზაციებს უხდებათ უფრო და უფრო მეტი დროისა და ფულის ხარჯვა, რომ გაიგონ თანამშრომელთა მოთხოვნები და მოსაზრებები. ასეთი ინფორმაციის შესაკრებად გამოიყენებოდა წინადადებათა ყუთები, მოსამსახურეთა კომიტეტები, ხარისხის დადგენის ჯგუფები. მაგრამ მრავალ შემთხვევაში ეს ინფორმაცია არ იყო აღქმადი. შეუძლებელია ანონიმურობის გარანტირება, ძნელია მოტივაციისა და მორალის სფეროს გამოკვლევა, ხშირად კი ინფორმაცია არ არის სათანადოდ გაანალიზებული და არასწორ ინტერპრეტაციას იღებს.

თქვენთვის საჭირო მართებული და სწორი ინფორმაციის მიღების ერთ-ერთი ყველაზე საუკეთესო საშუალებაა გამოკითხვის ჩატარება. მონაცემთა უდიდესი ნაწილი, რომლებსაც სოციოლოგები იყენებენ, მიღებულია გამო-

კითხვის მეშვეობით. არსებობს გამოკითხვის მრავალი სახე, დაწყებული  
აღწერით და დამთავრებული საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვით, სე  
ბაზრო ურთიერთობათა და დამოკიდებულებათა შესწავლით. შიხაიჩიხი

გამოკითხვები ასევე განსხვავდება ერთმანეთისგან მიზნებით, ხარისხით,  
დროის მოცულობითა და მათზე დახარჯული სახსრებით. მაგრამ ისინი  
ძირითადად ხორციელდება სხვადასხვა სახის ინფორმაციის დიდი მოცუ-  
ლობის შესაკრებად.

გამოკითხვები სამი ძირითადი მოსაზრებით ტარდება. გამოკითხვები  
ხშირად ტარდება მოსახლეობის აღსაწერად, ე.ი. ინფორმაცია გამოიყენება  
მოსახლეობის თვისებების გამოსავლენად. ზოგიერთ შემთხვევაში მათში  
ასახულია განმარტება, მაგალითად, როდესაც მიღებული ინფორმაცია  
გამოიყენება მოსახლეობაში ურთიერთდამოკიდებულების განსამარტად.  
კვლევის საწყის სტადიაზე გამოკითხვები შეიძლება აგრეთვე გამოყენებულ  
იქნას, როგორც ძიების ან კვლევის საშუალება მოსახლეობის შესახებ და-  
მატებითი ინფორმაციის მოსაპოვებლად.

## შერიკვა

მრავალ შემთხვევაში შეუძლებელია მთელი მოსახლეობის სრულად შეს-  
წავლა. მაგალითად, მეტად ბევრი დრო და თანხა დაიხარჯებოდა, ძალზე  
დიდი კომპანიის ყველა ინდივიდი რომ განეხილათ. ამიტომ გამოკითხვას  
ატარებენ მთელი მოსახლეობის მცირე ნაწილთან – სანიმუშო ჯგუფთან.  
შერიკვა ხდება მთელი სიიდან; ინდივიდები სანიმუშო ჯგუფისათვის ამ  
საზღვრებიდან აირჩევიან. სანიმუშო ჯგუფის ამორჩევის მიზანია იმ ხალხის  
ჯგუფის შერიკვა, რომელიც ტიპიურია მთელი მოსახლეობისათვის. სანიმუ-  
შო ჯგუფის გამოკითხვის შედეგები შეიძლება ჩაითვალოს მთელი მოსახლე-  
ობის გამოკითხვის შედეგად. სანიმუშო ჯგუფის შერიკვის დროს მნიშვნე-  
ლოვანია, მოსახლეობა რაც შეიძლება უტყუარი სახით წარმოადგეს.

შერიკვის თეორია სამი ძირითადი ნაწილისგან შედგება: შერიკვის პრო-  
ცესი, შეფასების პროცესი და დასკვნის პროცესი.

შერიკვის პროცესი აღვსის იმ წესებს, რომლებიც გამოიყენება სანიმუშო  
ჯგუფის წევრების შესარჩევად. არსებობს მრავალი მეთოდი, რომლებითაც  
შერიკვა სანიმუშო ჯგუფი იმისათვის, რომ თავიდან ავიცილოთ შეცდომები  
და გადახრები და მივალწიოთ ტიპიურობას. ზოგიერთი ძირითადი პროცესი  
ქვემოთაა განხილული.

უბრალო შემთხვევითი შერიკვა ინდივიდებს ირჩევს მთლიანად შემთ-  
ხვევით საფუძველზე. ამ დროს ერთ-ერთი ინდივიდის შერიკვის ალბათობა  
არ აღემატება სხვა ინდივიდისას, ამიტომაც არ არსებობს არასწორი  
გადახრა იმის გამო, ვინ იქნა შერიკული სანიმუშო ჯგუფის ნაწილად.

ზოგჯერ უბრალო შემთხვევითი ამორჩევა შეიძლება არ იყოს ყველაზე  
შესაფერი მეთოდი, რადგანაც შეუძლებელია სანიმუშო ჯგუფის შემთხვე-  
ვითობის დადგენა ან მისი დახმარებით სანიმუშო ჯგუფის ტიპიურობის



**სტრატეგიცირებული შერჩევა** არის შემთხვევითი ამორჩევის მეთოდის მოდიფიკაცია. იგი გამოიყენება სანიმუშო ჯგუფის ტიპურობის ხარისხის გაზრდის მიზნით. ამ შემთხვევაში მოსახლეობის ერთგვაროვანი ჯგუფიდან და არა მთელი სანიმუშო ჯგუფის საზღვრებიდან შეირჩევა ინდივიდთა შესაბამისი რაოდენობა. მაგალითად, ორგანიზაციის მთელი შემადგენლობა შეიძლება განხილულ იქნას როგორც ინდივიდთა ჯგუფები: დირექტორატი, უფროსი ხელმძღვანელები, საშუალო ხელმძღვანელები, მეთვალყურეები, მუშახელი. ეს არის მარტივი დაჯგუფება. სტრატეგიცირებული ამორჩევის დროს სანიმუშო ჯგუფის შესაქმნელად უნდა შეირჩეს ტიპურ წარმომადგენელთა გარკვეული რაოდენობა ყოველი ჯგუფიდან.

ზოგიერთ შემთხვევაში უპრიანია სანიმუშო ჯგუფის ამორჩევა მოსახლეობის წინა აღწერიდან მიღებული ცოდნის საფუძველზე. ასეთ დროს შეიძლება მივმართოთ **ქვოტირებას**, რაც იყენებს ინდივიდების კლასიფიკაციას ჯგუფებად; მაგალითად, სქესის, წლოვანების, საზოგადოებრივი მდგომარეობის მიხედვით. ყველა ინდივიდს ენიჭება კოეფიციენტი, რომელიც შეესაბამება მათ პროპორციას როგორც სრულ მოსახლეობაში, ისე ამ ქვეჯგუფების მიხედვით შედგენილ სანიმუშო ჯგუფში.

### შეფასებისა და დასკვნის პროცესები

შეფასებისა და დასკვნის პროცესებში გამოიყენება სხვადასხვა სტატისტიკური მეთოდი, რომლებშიც სანიმუშო ჯგუფიდან მიღებული შედეგები გამოიყენება მთელი მოსახლეობის შედეგების შეფასებისა და განზოგადებისათვის.

### გამოკითხვის სხვადასხვა ტიპის დაგეგმვა და ნაირსახეობები

ცნობილია გამოკითხვის დაგეგმვის რამდენიმე განსხვავებული ტიპი. ორი ყველაზე გავრცელებული ტიპია: **კროს-სექციური ანუ განივი** და **ლონგითუღური ანუ გრძივი** გამოკითხვა. განივი გამოკითხვა ინფორმაციას იღებს ხალხის დიდი რაოდენობიდან დროის გარკვეულ მომენტში; ასეთია, მაგალითად, გამოკითხვა საზოგადოებრივი აზრის გამოსავლენად. გრძივი გამოკითხვა იძლევა მონაცემთა შეგროვების საშუალებას დროის სხვადასხვა მომენტში და სასარგებლოა დროის განმავლობაში ცვლილებათა საჩვენებლად.

ცნობილია გამოკითხვებში არსებული ნაირსახეობების ორი განსხვავებული ტიპი. ზოგი ნაირსახეობა თავისი ბუნებით ხარისხობრივია; მაგალითად, ადამიანის მოღვაწეობა ან ფირმის მართვის სტილი. რაოდენობრივი ნაირსახეობებია, რომლებიც იძლევიან სიდიდის ზომას, მაგალითად, ინდი-

ვიდეოს შემოსავალი ან ფირმის ყოველწლიური საქონელბრუნვა. შერჩევითი განხორციელების პრინციპების შესახებ უფრო დეტალური ინფორმაციის მისაღებად მიმართეთ ბაბის (Babbie 1973).

საქართველოს  
ინფორმაციის  
სისტემების  
სამსახური

## დაგეგმვა

გამოკითხვას აქვს ორი ძირითადი ნაწილი. პირველი ნაწილი შედგება გამოკითხვის დაგეგმვისა და მონაცემთა შეგროვებისგან. მეორე ნაწილი შეიცავს მონაცემთა ანალიზს. გამოკითხვის დაგეგმვის დროს საჭიროა მთელი პროცესი განხილულ იქნას დასაწყისშივე, რადგანაც საწყისი დაგეგმვის სტადია განსაზღვრავს, რისი ვაკეთებაა შესაძლებელი შემდეგ სტადიებზე. ძირითადად საბოლოო პროდუქცია (იქნება ეს მოხსენებები, დისკუსიები, სტატისტიკური შედეგები, თუ რეკომენდაციები) განსაზღვრავს ყველა წინა სტადიას.

დაგეგმვის პროცესში უნდა შედიოდეს პროექტის დროის განრიგის შედგენა და რეალური დროის მასშტაბის დადგენა. ისეთი საკითხები, როგორიცაა პროექტის მთლიანი მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა, მოსახლეობის სანიმუშო ჩვენების შექმნა, მონაცემთა შეგროვების პროცესი, ანალიზის მოსალოდნელი ტიპი და შედეგების ფორმატი, თავიდანვე საჭიროებენ ყურადღებით განხილვას.

კარგად აგებული და ორგანიზებული გამოკითხვით შესაძლებელია დაგროვდეს ინფორმაცია მშრომელთა მოსაზრებების შესახებ და დაეხმაროს მენეჯერს მართვის ისეთ საკითხებში, როგორიცაა:

- ფირმის, მისი პოლიტიკისა და მეთოდებისადმი დამოკიდებულების იდენტიფიცირება და ანალიზი.
- მორალისა და მოტივაციის დონეების განსაზღვრა.
- განყოფილებებსა და სექციებში კონკრეტული პრობლემების დადგენა.

გარდა ამისა, ის აძლევს მშრომლებს საშუალებას:

- გულწრფელად გაგანდონ თავიანთი მოსაზრებები.
- გამოთქვან (ანონიმურად) თავიანთი მოსაზრებანი ორგანიზაციის შიგნით წამოჭრილი საკითხების შესახებ.
- წამოაყენონ წინადადებები კომპანიის გასაუმჯობესებლად.
- შეიტყონ შესაძლო ცვლილებები.

## მ ი ზ ნ ე ბ ი

გამოკითხვის პროცესის დაწყებამდე საჭიროა გაათვითცნობიეროთ თქვენი მიზნები: არსებობს რაიმე პრობლემა და გამოკითხვას შეუძლია მოგცეთ საჭირო ინფორმაცია, რომ გადაწყვიტოთ იგი? შემდეგ უნდა განიხილოთ პრობლემის მნიშვნელობა და გადაუდებლობა და გამოკითხვის ჩატარების

პოლიტიკური მნიშვნელობა (განწყობილებები, კავშირები და ა.შ.) შეაფასოთ, შეესაბამება თუ არა დანახარჯები შესაძლო სარგებელს; უპირველესად უნდა გაიაზროთ, რა შეიძლება მოჰყვეს ინფორმაციის შეგროვებას? ხომ არ გამოიწვევს ის რაიმე აქციას?

გამოკითხვის პროცესში წარმატება დამოკიდებულია ყურადღებით დაგეგმვასა და ყველა მონაწილე მხარის თანამშრომლობაზე. წარმატების მეტი ალბათობა გექნებათ, თუ დაეთანხმებით კავშირების და თანამშრომელთა წარმომადგენლების მიზნებს, მეთოდებს, ადმინისტრირებას და იმ გზებს, რომლებითაც გექნებათ კომუნიკაცია თანამშრომლებთან ყველა დონეზე. თუ ეცდებით, იმოქმედოთ კონსულტაციების გარეშე, განწირული ხართ წარუმატებლობისათვის. სანამ მოქმედებას დაიწყებთ, საჭიროა მიაღწიოთ იმას, რომ მათ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობა აიღონ.

დაგეგმვის ეტაპი უნდა შეიცავდეს, აგრეთვე, მონაცემთა შედარებისა და ანალიზის საშუალებებს, უკუკავშირის მექანიზმებს, შედეგებისა და რეკომენდაციების გამოკვეყნების საშუალებას. ამ ეტაპზე უნდა დაიგეგმოს, აგრეთვე, რა შეკითხვები უნდა დაისვას, როგორი სახით და ვის მიერ. თუ გაქვთ დრო, კითხვების შემუშავება და გამოსაყენებელი მეთოდები შეიძლება გამოიცადოს და შესწორდეს მცირე სანიშნო ჯგუფზე ექსპერიმენტული კვლევის საშუალებით.

---

## მონაცემთა შეგროვების მეთოდები

---

გამოკითხვების უმრავლესობაში მონაცემები გროვდება ხალხის გამოკითხვის მეშვეობით. გამოკითხვა შეიძლება ჩატარდეს პირისპირი ინტერვიუს საშუალებით, ტელეფონით ან წერილობითი ანკეტირების მეშვეობით. ჩვეულებრივ, კითხვები ჩამოწერილია გარკვეული ფორმის ანკეტებში, რომლებიც გამოიყენება კონკრეტული საკითხების ირგვლივ ინტერვიუს ჩატარების, ან რესპონდენტის გამოკითხვისათვის. ეს შეიძლება იყოს ან ნახევრადსტრუქტურირებულ ფორმატში, რომელიც ხშირად გამოიყენება პირისპირი ინტერვიუს ასაღებად, ან სტრუქტურირებულ ფორმატში ანკეტირებისათვის.

## ანკეტების გამოყენება

კითხვები ისე უნდა შემუშავდეს, რომ მიიღოთ ინფორმაცია, რომელსაც ეძებთ. პასუხებიც უნდა იყოს შესატყვისი. ამიტომ ისინი უნდა იყოს კონკრეტული, ჩამოყალიბებული ნათლად, არაორაზროვნად. პასუხების კლასიფიცირებისათვის საჭიროა დემოგრაფიული ინფორმაცია, რესპონდენტის

ანონიმურობის აუცილებელი დაცვით. მაგალითად: ასაკი, სქესი, მუშაობის  
სტატი, განყოფილება.

კითხვების შემუშავება არც ისე მარტივია, როგორც გეგმვებში  
მოწმეთ სხვებთან, განსაკუთრებით, თუ შესაძლებელია, ფსიქონალიტიკო-  
სებთან ერთად, და შეეცადეთ, ჩაატაროთ ექსპერიმენტული გამოკითხვა,  
რათა დარწმუნდეთ, რომ სწორად ჩამოაყალიბეთ კითხვები. პასუხის „არ  
ვიცი“ ხშირი გამოვრება აჩვენებს, რომ თქვენი შეკითხვები, შესაძლოა  
გაურკვევლად იყოს ჩამოაყალიბებული; უკიდურესი დადებითი ან უარყო-  
ფითი პასუხების ჭგუფები განსაზღვრავენ ძირითად შეკითხვებს და გავლენას  
ახდენენ მონაცემთა ინტერპრეტაციაზე.

მიაქციეთ, აგრეთვე, ყურადღება შეკითხვების თანმიმდევრობას: ნუ და-  
იწყებთ კომპლექსური შეკითხვებით, რომლებიც მოითხოვენ ხანგრძლივ  
დაფიქრებას. ამგვარად თქვენ დაკარგავთ რესპონდენტის ინტერესს და  
ალბათ შემდგომ კითხვებზე ზედაპირულ პასუხებს მიიღებთ. შეკითხვების  
თანმიმდევრობაში ცვალებით კითხვების სირთულე. დაუსვით ანალოგიური  
კითხვა სხვა სიტყვებით სხვა კონტექსტში იმისათვის, რომ განამტკიცოთ  
მიღებული პასუხები. საჭირო ინფორმაციის მისაღებად შეგიძლიათ  
გამოიყენოთ კითხვების სამი ძირითადი ტიპი:

1. შემზღულადი შეკითხვები
2. ღია შეკითხვები
3. შეფასებითი/მაკლასიფიცირებელი შეკითხვები

შემზღულადი შეკითხვები მოითხოვენ შეზღულულ პასუხებს: მხოლოდ  
რესპონდენტს აქვს ამოსარჩევი, მაგალითად: სქესი? მამრ. ან მდედრ., ან  
„იყავით სამსახურში გასულ პარასკევს?“ დიახ ან არა.

ღია შეკითხვები ითვალისწინებენ რესპონდენტის მიერ დისკუსიას საკით-  
ხის შინაარსის გარშემო, მაგალითად: „როგორ გავლენას ახდენს თქვენი  
მუშაობის ხარისხზე სიტყვიერი პროცესორების გამოჩენა?“ საშუალებას  
აძლევს თქვენს მღივანს ვრცლად გამოთქვას თავისი მოსაზრებანი და და-  
მოკიდებულება ამ ცვლილებისადმი.

შეფასებითი/მაკლასიფიცირებელი შეკითხვები საშუალებას აძლევენ რეს-  
პონდენტს, მოახდინოს პასუხების კლასიფიცირება გარკვეული სკალის მეშ-  
ვეობით, ან დაალაგოს პასუხები თანმიმდევრობითი კატეგორიების მიხედ-  
ვით, რომლებიც წარმოდგენილი იქნებიან სიაში და მათი ამორჩევა პასუხში  
ხდება აღნიშვნით, როგორც ეს ნაჩვენებია ქვემოთ:

განცხადება	პასუხი
ეს ყველაზე ცუდი ორგანიზაციაა, სადაც ოდესმე მიმუშავია	ვეთანხმები/არ ვიცი/არ ვეთანხმები
ან	
განცხადება	ფაქტორები
შემდეგი სამი ფაქტორი დაალაგეთ იმის მიხედვით, თუ რომელი უფრო მნიშვნელოვანია სამსახურში (1 = ყველაზე მნიშვნელოვანი, 3 = ყველაზე ნაკლებმნიშვნელოვანი)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კარგი ხელფასი</li> <li>• კარგი დამოკიდებულება ხელმძღვანელთან</li> <li>• პერსპექტიული სამუშაო</li> </ul>

შემზღუდავი შეკითხვები გაძლევენ ინფორმაციას, რომელიც იწოდება გასაანალიზებლად, მაგრამ ისინი შეიძლება იფარგლებოდნენ მხოლოდ პრობლემის სიმპტომებით და ღრმად ვერ წვდებოდნენ პრობლემას. ღია შეკითხვები გაძლევენ დიდი მოცულობის ინფორმაციას, რომლის ინტერპრეტაცია შეიძლება გაგიძნელებდეთ, თუ არა ხართ კარგი ანალიტიკოსი. შეფასებითი / მაკლასიფიცირებელი შეკითხვები გაძლევენ ინფორმაციას, რომლის ანალიზი შეიძლება რიცხობრივად – თქვენ იღებთ ფაქტიური მდგომარეობის შეფასებას პიროვნების განუყოფელი გრძნობების მიხედვით. მაგრამ მათი ეფექტურობა დამოკიდებულია კარგი შეკითხვების და ფაქტორების სწორ შერჩევაზე.

დიდი მოცულობის კვლევა ჩატარდა შეკითხვებისა და ანკეტების შესა-  
მუშავებლად. ნაჩვენებია, როგორ მოქმედებს წარმოდგენილი შეკითხვები პასუხების ხარისხზე. საჭიროა დაერწმუნდეთ, რომ დასმულია მართებული კითხვები, სწორად და რომ ისინი გასაგებია რესპონდენტებისათვის. ცუდად შედგენილი კითხვარი, ან კითხვების არასწორი წარმოდგენა იძლევა პასუხ-  
გაუცემელი შეკითხვების რიცხვის გაზრდის ტენდენციას.

## საკონტროლო სია 5.1. კითხვარების შემუშავება

### მიზნები

1. ნათელია თქვენთვის ანკეტის გამოყენების მიზანი?
2. როგორი ინფორმაციის მიღება გსურთ?
3. როგორ გამოიყენებთ მას მიღების შემდეგ?
4. რას გინდათ მიიღწიოთ, განსაკუთრებით კი – რეალურ ვადებში?
5. რეალურად შესაძლებელია ინფორმაციის მოპოვება ანკეტის საშუალებით?
6. იქნებოდა უკეთესი, რომ გამოგვეყენებინათ არსებული მონაცემები და გვცადათ სატელეფონო კავშირი ან სხვა რაიმე?

### ხარისხობრივი გამოკითხვები

თუ თქვენი მიზანი მდგომარეობს მცირე ჯგუფის თვალსაზრისის გაგებაში, ისარგებლეთ შემდეგი რჩევებით:

1. კითხვები შეიძლება ღია იყოს და ეხებოდეს თვალსაზრისს, მაგრამ არ უნდა იყოს ძალიან ზოგადი (ხალხს არ უყვარს თავის მტრევა მათზე პასუხის გასაცემად).
2. უკეთესი იქნება შესაძლო ამოსარჩევი პასუხების მეთოდის გამოყენება, რაც კარგი საშუალებაა საჭირო პასუხის მოსაძებნად. აგრეთვე კარგია, თუ იქნება ცარიელი ადგილი სხვა პასუხებისათვის.
3. სანამ კითხვარს შეადგენდეთ, გადაწყვიტეთ, როგორ აპირებთ პასუხების გა-  
ანალიზებას. კომპიუტერიზებული მონაცემთა ბაზის გამოყენებით თუ მის გარეშე?

### რაოდენობრივი გამოკითხვები

დიდი გამოკითხვებისათვის, რომელთა ანალიზი საჭიროა უფრო კონკრეტულად:

1. კითხვები უნდა იყოს შემზღუდავი
2. მეთოდები, რომლებიც შეგიძლიათ გამოიყენოთ, შეიცავენ:

- ა) პოზიციის შეფასებას (მაგ.: 1-დან 7-მდე მასშტაბში რამდენზე ხარის თანახმა...?)
- ბ) ამოსარჩევ კითხვებს: სანამ შეიმუშავებთ ამოსარჩევ კითხვებს, შეიძლება დაგჭირდეთ: პირველადი კვლევა / ექსპერიმენტული შესწავლა / ტელეფონით დარეკვა / ვიზიტი / სამაგიდო კვლევა.

### ზოგადი საკითხები


1. არ დაივიწყოთ ანკეტის შევსების დროს რესპონდენტის სახელისა და მისამართის კითხვა, თუ ანონიმურობა არ არის საჭირო.
2. უპირველეს ყოვლისა, დაუსვით პირდაპირი და ყველაზე ნაკლებ საკამათო კითხვები.
3. შეადგინეთ მაქსიმალურად მოკლე კითხვარი.
4. თანდართული წერილი უნდა იყოს მოკლე და ნათლად ასახავდეს გამოკითხვის მიზანს.
5. რესპონდენტების მიერ პასუხების ჩასაწერად გამოიყენეთ პუნქტირები.
6. დააჯგუფეთ კითხვები ქვესათაურების ქვეშ; ეს რესპონდენტებს გაუადვილებს პასუხების გაცემას.
7. დაურთეთ ამოსარჩევ პასუხებს თანმიმდევრულად კვადრატები მარჯვნიდან ან მარცხნიდან ისე, რომ ადვილად ჩანდეს, რომელი კვადრატი რომელ პასუხს და კითხვას ეკუთვნის.
8. კითხვები უნდა იყოს ნათელი, გასაგები და არაორაზროვანი.
9. ერთი კითხვა არ უნდა ეხებოდეს ერთზე მეტ საკითხს.
10. კითხვარის კარგი გაფორმება განაწყობს ადამიანებს, რომ თავი შეიწყუბონ და გიპასუხონ.

### ინტერვიუს გამოყენება

გამოკითხვისას წარმოებული ინტერვიუ უბრალოდ საუბარია, რომლის შეშველობითაც რეპორტიორი იღებს გარკვეულ ინფორმაციას რესპონდენტისაგან. ინტერვიუ შეიძლება იყოს არასტრუქტურირებული, როდესაც თემა განიხილება ძალიან ზოგადად. ის ხშირად გამოიყენება, როგორც კვლევითი სავარჯიშო მონაცემთა შესაძლებლობებისა და ხარისხის გასარკვევად. ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუ წარმოადგენს უფრო მეტად დირექტიულ მიდგომას რეპორტიორის მხრიდან. ბევრი სპეციფიკური სფეროა, რომლებიც შეიძლება განხილული იყოს ინტერვიუში, მაგრამ რეპორტიორს სურს გაიგოს რესპონდენტის თვალსაზრისი, გრძნობები და იდეები. სტრუქტურირებული ინტერვიუ გულისხმობს კარგად განსაზღვრული, ზუსტი, წინასწარ მომზადებული შეკითხვების დასმას და, როგორც წესი, ჩამოყალიბებულია ოფიციალური ანკეტის სახით.

ინტერვიუს გამოყენება განსაკუთრებით ეფექტურია, როდესაც:

1. მოპასუხე ფლობს საჭირო ინფორმაციას.
2. კითხვები ჩამოყალიბებულია ისეთი ფორმით, რომ იგი ადვილად იგებს, რა ინფორმაციაა საჭირო; მაგალითად, კითხვას: „რას ფიქრობთ ნორფოლკის ქუჩებზე?“ განსხვავებული მნიშვნელობა აქვს ინგლისისა და ამერიკელისათვის.

- 
3. რეპორტიორი დარწმუნებულია, რომ რესპონდენტს კარგად უნდა ესმის თავისი როლი სიტუაციაში, რომელშიც მიმდინარეობს ინტერვიუ. ამაში დარწმუნება შეიძლება საცდელი კითხვების მეშვეობით, რომლებიც გამოარკვევენ საჭირო ინფორმაციას.
  4. რესპონდენტს სურვილი უნდა ჰქონდეს, ითანამშრომლოს და ზუსტად უპასუხოს. იგი უკვე თანამშრომლობს, რადგანაც დათანხმდა ინტერვიუზე. რეპორტიორი პასუხისმგებელია თანამშრომლობის შენარჩუნებაზე და მან უნდა დაამყაროს მკიდრო კავშირი რესპონდენტთან.

---

### საკონტროლო სია 5.2. ინტერვიუ

---

1. ინტერვიუს მიზანი: ნათლად გვსმით იგი? ესმის რესპონდენტს? არის ინტერვიუ საუკეთესო საშუალება საჭირო ინფორმაციის მისაღებად?
2. გარემო: გარემო, სადაც ტარდება ინტერვიუ, ძლიერ ზემოქმედებას ახდენს ინტერვიუს წარმატებასა თუ წარუმატებლობაზე. შეარჩიეთ ისეთი გარემო, რომელიც უარყოფითად არ იმოქმედებს რესპონდენტზე; სადაც არაფერი შეუშლის ხელს ინტერვიუს მიმდინარეობას და არც რესპონდენტს გაუფანტავს ყურადღებას.
3. ხანგრძლიობა: რესპონდენტი წინასწარ უნდა იყოს გაფრთხილებული ინტერვიუს ხანგრძლიობის შესახებ. მკაცრად დაიცავით შემდეგი: არ გადააჭარბოთ დათქმულ დროს – გახსოვდეთ, რომ რესპონდენტს ისევე, როგორც თქვენ, აქვს საკუთარი გრაფიკი. ინტერვიუს დათქმული ვადები საკმარისი უნდა იყოს ინფორმაციის მისაღებად.
4. ინტერვიუს გამოცდილება: გამოიყენეთ ინტერვიუს გამოცდილება, აღწერილი მე-2 თავში.
5. მომზადება: მოამზადეთ ნებისმიერი ინტერვიუ – მოახდინეთ სტრუქტურირება და მართვა კითხვების საშუალებით; თავიდანვე სწრაფად დაამყარეთ კონტაქტი; გაამხნევეთ რესპონდენტი ინტერვიუსათვის.
6. რეგისტრირება: ჩაიწერეთ მიღებული ინფორმაცია შენიშვნების / საკონტროლო სიების საშუალებით მომზადებული კითხვების გასწვრივ. არასტრუქტურირებულ ან ნახევრადსტრუქტურირებულ ინტერვიუში მაგნიტოფონის გამოყენებას შეუძლია დააჩქაროს პროცესი და საშუალება მისცეს რეპორტიორს, მოისმინოს უფრო ზუსტად და ამრიგად ნათელყოს, სად არის საჭირო დამატებითი კითხვები განმარტების მისაღებად. თავდაპირველად ხალხი შეიძლება გააღიზიანოს მაგნიტოფონმა, მაგრამ მის არსებობას სწრაფად იფიქვენ. ოღონდ არ დაგაიწყდეთ მისი ჩართვა!

### შესავსება ანკეპტა

პირისპირ ან ტელეფონის საშუალებით ჩატარებული ინტერვიუ მოითხოვს ბევრ დროს და თანაც ძვირი ღდება. ამიტომ თუ სანიმუშო ჯგუფი დიდია ან ინფორმაციის სწრაფი მიღებაა მნიშვნელოვანი, ხშირად გამოიყენება შესავსები ანკეპტა. პოტენციურად ის უფრო კონფიდენციალურია, ვიდრე

ინტერვიუ და ფართოდ გამოიყენება გამოკითხვით კვლევაში. შესავალი ანკეტის გამოყენებისას მრავალი საკითხია გასათვალისწინებელი.



### შესავალი და ბრიფინგი

ტიპიური შესავლები ანკეტები ურიგდებათ რესპონდენტებს, რომლებიც დაინტერესებული უნდა იყვნენ, რომ ვასცენ საჭირო ინფორმაცია სტანდარტული შესავლების ანკეტების მეშვეობით. ამისათვის შესავალი და ბრიფინგი ინტერესის აღძვრის ერთ-ერთი პირველი საფეხურია. შესავალი უნდა იყოს მოკლე და ენებოდეს უშუალოდ საკითხს, ამავე დროს, ასახავდეს გამოკითხვის მიზანს და ინფორმაციას იმის შესახებ, როგორ იქნება გამოყენებული მიღებული შედეგები. მაგალითი 5.1. ამის ილუსტრაციას წარმოადგენს.

### მაგალითი 5.1. წერილი, რომელიც ანკეტას ერთვის

ყველა თანამშრომელს

თარიღი

ფირმას სურს, შეაგროვოს ინფორმაცია იმის შესახებ, რას ფიქრობენ და გრძნობენ თანამშრომლები თავიანთი სამუშაოს შესახებ. ყველა თანამშრომელს ვთხოვთ, შეავსოს წერილს თანდართული ფორმა. პირადად მოგმართავთ თხოვნით, გაგვიწიოთ დახმარება ამ საქმეში. სავარჯიშოს რეალური ფასი ექნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელთა დიდი უმრავლესობისაგან მივიღებთ პატიოსან და გულახდილ პასუხებს.

თქვენი პასუხები მთლიანად კონფიდენციალური იქნება. არასოდეს ვეცდებით, გაუარკვეოთ, ვინ რა სთქვა.

გამოკითხვის მიზანია ინფორმაციის შეგროვება, ფირმა სერიოზულად განიხილავს ყველა პრობლემას, რომელიც წამოიჭრება გამოკითხვის შედეგად და ყველა თქვენგანი ინფორმირებული იქნება მათი შედეგებისა და ანალიზის შედეგების შესახებ.

დიდი მადლობა დახმარებისათვის.

აღმასრულებელი დირექტორი

### ანკეტის მოცულობა

მეორე მნიშვნელოვანი საკითხია ანკეტის მოცულობა. ძალიან გრძელმა ანკეტამ შეიძლება უზიძვგოს პოტენციურ რესპონდენტს, რომ ჩააგდოს ის უახლოეს სანაგვე ყუთში. მეორე მხრივ, ძალიან მოკლე ანკეტა, რომელიც არ შეიცავს მნიშვნელოვან კითხვებს, დროისა და ძალისხმევის ტყუილი ხარჯვაა. ამიტომ საჭიროა, ანკეტის მოცულობა და კითხვების მნიშვნელობა გააწონასწოროთ. ყოველივე ამის გათვალისწინება საბოლოო ჯამში გავლენას მოახდენს ანკეტის მთლიან მოცულობაზე.

## ანკეტის გაფორმება

ანკეტის გაფორმება მომენტალურ შთაბეჭდილებას ახდენს რესპონდენტებზე და შეიძლება მნიშვნელოვანი იყოს იმდენად, რამდენადაც განაწილებს ან, პირიქით, არ განაწილებს ანკეტის შესავსებად. გაფორმება ანკეტას სიმარტივისა და იოლად შესავსების შთაბეჭდილებას უნდა ანიჭებდეს. კითხვები არ უნდა იყოს წვრილად დაწერილი და არც ძნელად იკითხებოდეს. კითხვების ქვეთავებად დაჯგუფება ანკეტას ადვილად შესავსებს ხდის. ღია კითხვების გასწვრივ საკმარისი ადგილი უნდა იყოს დატოვებული პასუხებისათვის. ხშირად უკეთესია, დაიწყოთ მარტივი, ფაქტობრივი კითხვებით, ხოლო რთული კითხვები ბოლოსკენ შემოინახოთ, როდესაც რესპონდენტი კითხვარის დასასრულს მიუახლოვდება.

## სტილი

საკირა ადეკვატური, მარტივი და ნათელი ინსტრუქციების მიცემა, როგორ უნდა შეივსოს ანკეტა, მაგალითად: „აღნიშნეთ მხოლოდ ერთი კვადრატი“, ან „პასუხი ჩაწერეთ მოცემულ არეში“. მთელ ანკეტაში ერთი და იგივე სტილი უნდა იყოს დაცული: თუ დასაწყისში რესპონდენტებს სთხოვთ კვადრატების აღნიშვნას, ეცადეთ არ შეცვალოთ ეს ნორმების შემოხაზვით მომდევნო კითხვებში.

ცუდად ჩამოყალიბებულ ან ცუდად შედგენილ კითხვებს შეუძლიათ არა მარტო გაუჭრონ რესპონდენტებს პასუხის გაცემის სურვილი, არამედ აიძულონ კიდევ ისინი არასწორად უპასუხონ კონკრეტულ შეკითხვას, რადგან ვერ გაარკვევენ, რას ეკითხებიან. ამიტომაც მნიშვნელოვანია, გამოვრიცხოთ კითხვებში ყოველგვარი გაუგებრობა. მაგალითი 5.2. იძლევა თქვენი კითხვებისა და ინსტრუქციების განლაგების ილუსტრაციას.

## ანონიმურობა და კონფიდენციალობა

კითხვარების გამოყენებას მონაცემთა შესაგროვებლად შეუძლია რესპონდენტებისათვის პოტენციურად ცუდი შედეგების გამოღება, განსაკუთრებით კი მაშინ, როდესაც ინფორმაციას გრძნობისმიერი ხასიათი აქვს. ზოგიერთი რესპონდენტი სიხარულით გამოთქვამს თავის მოსაზრებას, მაგრამ ბევრმა მათგანმა შეიძლება უარი თქვას იმის გამო, რომ ანკეტით შესაძლებელია მათი ვინაობის დადგენა. ამიტომ ხშირად სასურველია ისეთი კითხვარების გამოყენება, სადაც დაცულია ანონიმურობა და სადაც არ ითხოვენ რაიმე სახით ვინაობის გამჟღავნებას. სასარგებლოა იმის გარანტირება, რომ ინფორმაცია არ იქნება გამოყენებული ინდივიდების ვინაობის დასადგენად, ან რომ შედეგები გამოქვეყნდება მხოლოდ მთლიანი სახით. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი მიდგომა არ იძლევა საშუალებას, დაუსვათ რესპონდენტს დამატებითი კითხვები და სთხოვთ დეტალური განმარტება, შესაძლებელია, სჯობდეს, დათმოთ ამის შესაძლებლობა იმის სანაცვლოდ, რომ მიიღოთ პატიოსანი და გულწრფელი პასუხები. მხოლოდ ასეთი მიდგომით შეიძლება მიაღწიოთ შესაძლო განკვეთას. მაგალითი 5.3. ასახავს გამოკითხვის შესავალს, რომელიც უნდა გადაეცეს რესპონდენტებს.

მაგალითი 5.2. კითხვებისა და ინსტრუქციების სანიმუშო ჟგუფი



სამკცნა 2

წაიკითხეთ ყოველი განცხადება და გადაწყვიტეთ, რას ფიქრობთ მათ შესახებ. ზოგიერთი მათგანი შეიძლება ვერ გადაწყვიტოთ. იმისათვის, რომ გამოხატოთ თქვენი მოსაზრება, მოცემულია ხუთი შესაძლო პასუხი, როგორც ამ მაგალითში:

	კატეგორი- ულად ვეთანხმები	ვეთანხმები	არც ვეთანხმები, არც უარყოფ	უარყოფ	კატეგორი- ულად უარყოფ
მე ძალიან კმაყოფილი ვარ ჩემი სამუშაოთი	1	2	3	4	5

ამოიჩიეთ პასუხი, რომელიც ყველაზე ზუსტად განსაზღვრავს თქვენს მოსაზრებას და შემოხაზეთ შესაბამისი ნომერი. ზოგიერთი განცხადება შეიძლება ისე არ არის ჩამოყალიბებული, როგორც თქვენ გსურთ, მაგრამ ეცადეთ, რაც შეიძლება, უკეთ ჩაწვდეთ მათ.

დარწმუნდით, რომ აღნიშნეთ ყველა განცხადება. ყოველი მტკიცებისათვის შემოხაზეთ მხოლოდ ერთი პასუხი. ნუ გამოტოვებთ ნურც ერთ განცხადებას.

პითხვა 4

ეთანხმებით, თუ არ ეთანხმებით შემდეგ მტკიცებებს თქვენს სამუშაოსთან დაკავშირებით?

	კატეგორი- ულად ვეთანხმები	ვეთანხმები	არც ვეთანხმები, არც უარყოფ	უარყოფ	კატეგორი- ულად უარყოფ
ა) თქვენი სამუშაო პირობები კარგია	1	2	3	4	5
ბ) კარგი ხელფასი გაქვთ	1	2	3	4	5
გ) თქვენი სამუშაო საინტერესოა	1	2	3	4	5
დ) ხელმძღვანელობა ზრუნავს თქვენზე, როგორც პიროვნებაზე	1	2	3	4	5
ე) იღებთ აღიარებას კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის	1	2	3	4	5
ვ) დაწინაურების კარგი შესაძლებლობები არსებობს	1	2	3	4	5
ზ) შეგიძლიათ გამოიყენოთ თქვენი ინიციატივა	1	2	3	4	5
თ) კოლეგები გეხმარებიან, როდესაც გაქვთ რაიმე პრობლემა	1	2	3	4	5

ამ გამოკითხვის მიზანია რაც შეიძლება მეტი ინფორმაციის მოპოვება თანამშრომლების განწყობილებებისა და მოსაზრებების გაგება მათი სამსახურის შესახებ. შემოსული ინფორმაცია გამოყენებული იქნება თანამშრომელთა ხელმძღვანელობისა და მათდამი დამოკიდებულების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღების გასაადვილებლად. იმისათვის, რომ ავირჩიოთ პრობლემის საუკეთესო გადაწყვეტა, საჭიროა ვიცოდეთ, როგორ არის განწყობილი და რას ფიქრობს ხალხი მისი სამსახურის შესახებ. თქვენი ყველა წინადადება და მოსაზრება მხედველობაში იქნება მიღებული. გვინდა ვიცოდეთ თქვენი პირადი მოსაზრებანი და იდეები. ნუ შეაესებთ კითხვარს ოფისში, თუ ასე გირჩევნიათ, და წაიღეთ იგი სახლში. თუ გაქვთ რაიმე შეკითხვა, ნუ მოგერიდებთ და დამოკავშირდით.

### გამოკითხვა

გამოკითხვა კონფიდენციალური და ანონიმურია. არ არის საჭირო თქვენი სახელის მითითება. თქვენი პასუხები იქნება კოდირებული და დამუშავებული სხვა რესპონდენტების პასუხებთან ერთად, ხოლო საბოლოო დასკვნაში ნაჩვენები იქნება მხოლოდ ხალხის ჯგუფის პასუხი. არ იქნება რომელიმე რესპონდენტის ვინაობის დადგენის მცდელობა.

ფორმა გეძლევათ კონვერტში, რომელზეც თქვენი სახელია აღნიშნული, მაგრამ სულაც არ გვინდა, რომ მას ხელი მოაწეროთ ან დაგვიბრუნოთ იმავე კონვერტით. კითხვარის პირველ გვერდზე აღნიშნულია თქვენი განყოფილების, წლოვანების, სქესისა და ხარისხის კოდირებული პერსონალური ინფორმაცია. ეს ინფორმაცია ჩართულია ფორმაში იმისათვის, რომ გავარკვიოთ, განსხვავებულია თუ არა პასუხები სხვადასხვა სექციებიდან. ასეთი კოდირების გამო მნიშვნელოვანია, შეავსოთ და დაგვიბრუნოთ ფორმა თანდართული კონვერტის საშუალებით.

ყოველი შევსებული ანკეტის ინფორმაცია დამუშავდება კომპიუტერის მეშვეობით და ნაჩვენები იქნება მთელი პერსონალის შედეგები, აგრეთვე განსხვავება პასუხებში სხვადასხვა წლოვანების, სქესის და ხარისხის მქონე ჯგუფებს შორის. შედეგები ყველასათვის ხელმისაწვდომი გახდება მაშინვე, როგორც კი მონაცემები დამუშავდება, გაანალიზდება და ჩაიწერება.

იმაში აბსოლუტურად დასარწმუნებლად, რომ დასკვნითი ანალიზი ანონიმურია, არავითარი გათვლები არ იქნება გაკეთებული ათ კაცზე ნაკლები შემადგენლობის ჯგუფებისათვის.

აღმინისტრაცია მადლობას გიხდით თანამშრომლობისათვის, რომ დაგვითმეთ დრო ანკეტის შესავსებად.

### უპასუხოდ დატოვება

რადგანაც გამოკითხვის წარმოებისას ცდილობთ, მიადწიოთ მთელი მოსახლეობის თვალსაზრისის გამოვლენას სანიმუშო ჯგუფის მეშვეობით, მნიშვნელოვანია, რომ სანიმუშო ჯგუფის ყველა წევრმა მიიღოს მონაწილეობა გამოკითხვაში. უპასუხოდ დატოვება არ არის სასურველი, რადგანაც ეს ამცირებს საჭირო პასუხების რაოდენობას და კითხვის ქვეშ აყენებს შედეგების ტიპიურობას.

შედეგების დამუშავება

ინტერვიუს ჩატარების შემდეგ აუცილებელია მონაცემთა შემცირება და დაყვანა საჭირო, ადვილად ხელმისაწვდომ ინფორმაციამდე, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი იქნება გადაწყვეტილებების მიღება. ეს პროცესი გულისხმობს რიცხვების მნიშვნელოვნად შემცირებას – კოდირებას. კოდირება არის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება შეგროვილი მონაცემებისათვის კოდების (შემოკლებული სიმბოლოების) მინიჭება. კოდირების ძირითადი მიზანია მონაცემთა დამუშავების გაადვილება და მათი შერწყმის საშუალებით შედეგების განზოგადება. კოდების რეალური შერჩევა დამოკიდებულია გამოყენებულ აპარატურაზე (ზოგჯერ – თქვენზე, ზოგჯერ – კალკულატორზე, დღესდღეობით კი უფრო ხშირად – კომპიუტერზე), ხოლო ზოგჯერ – თვით ანალიზზე. ამიტომ, თუ მონაცემთა ანალიზი უნდა მოხდეს კომპიუტერის საშუალებით, კოდები განისაზღვრება იმ სიმბოლოებით, რომელთა წაკითხვაც შეუძლია მას, როგორც წესი – ანბანური ან რიცხვითი სიმბოლოებით. კოდირება არ შეიძლება მოხდეს, სანამ არ შეგროვდება მასალა, მაგრამ განსაზღვრული უნდა იყოს გამოკითხვის დაგეგმარებისას, განსაკუთრებით კი – კითხვარის შედგენის დროს: მაგალითად, ანკეტაში უნდა დატოვოთ ადგილი კოდების ჩასაწერად.

პრეზენტაციაზე წარსადგენი განზოგადოებული და კონკრეტული შედეგების მისაღებად არ არის აუცილებელი მონაცემთა სტატისტიკური ანალიზის ჩატარება. ხარისხობრივი მონაცემების (მაგალითად: მოსაზრებები, განწყობილებები) ამ გზით დამუშავება ძნელია. სტატისტიკური მეთოდები ხშირად გამოიყენება რაოდენობრივი მონაცემების დამუშავების მიზნით, რომლებიც განსაზღვრავენ შესაბამის ხარისხობრივ მონაცემებს.

კომპიუტერული ანალიზი

გამოკითხვის დაგეგმვა, ჩატარება და ანალიზი არ უნდა იყოს განხილული როგორც ცალკეული პრობლემები, არამედ როგორც მთლიანი პროცესი ადრეული სტადიებისა და საბოლოო დამუშავების მეთოდის ჩათვლით. არსებობს სტატისტიკური, კერძოდ, გამოკითხვის ანალიზის რამდენიმე სტანდარტული კომპიუტერული პროგრამა, რომლებიც ხელმისაწვდომია ყველასათვის. მაგრამ უნდა შეამოწმოთ, რომელი მათგანია ვარგისი თქვენი კომპიუტერისათვის და, აგრეთვე, ხომ არ არის მათში რაიმე ხარვეზები, რომლებიც გამოქვავდნება შესრულების პროცესში. პროგრამების აღწერა შეიცავს საწყისი მონაცემების კომპიუტერში შესატანი ფორმის, მთელი ინფორმაციის მოცულობის დეტალურ ინფორმაციას, ინსტრუქციების შესაძლო არჩევანს და გამოსაყენებელ ბრძანებებს.



მონაცემთა მომზადების (კოდირება / მონაცემთა კომპიუტერში შეტანა) და შეცდომების აღმოჩენის და გასწორების შემდეგ კომპიუტერი მზადაა შეტანილი მონაცემების საფუძველზე შემოიტანოს ახალი ცვლადები. ანალიზის შედეგები საჭიროებენ ყურადღებით განხილვასა და გაშიფვრას.

ანალიზის შემდეგ საჭიროა იმის განხილვა, თუ როგორ იქნება შედეგები გამოყენებული და როგორი სახით იქნება დაწერილი და გადმოცემული. ამ ეტაპზე თქვენი ამოცანა მდგომარეობს არა მხოლოდ იმაში, რომ წარადგინოთ შედეგები ლოგიკური, მოხერხებული ფორმით და მკითხველს საშუალება დაუტოვოთ გააკეთოს საკუთარი დასკვნები, არამედ იმაშიც, რომ დაურთოთ მიღებულ შედეგებზე დაფუძნებული თქვენი მოსაზრებანი.

### უკუკავშირი

ორგანიზაციაში ჩატარებული გამოკითხვის შემთხვევაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მიღებულ შედეგებზე რეაგირება. გამოკითხვის შედეგებზე რეაგირების შეპირება დამატებითი სტიმულია რესპონდენტებისათვის, რომ შეავსონ და დაგიბრუნონ ანკეტა. გამოკითხვის შედეგებზე რეაგირება შეიძლება გამოყენებულ იქნას როგორც ცვლილებების განხორციელების საშუალება.

### მონაცემთა წარმოდგენა

გამოკითხვის საწყისი მიზანი ასახული უნდა იყოს შედეგების დასკვნით დოკუმენტაციაში. შედეგების პრეზენტაცია, იქნება ეს დაწერილი სახით, თუ სიტყვიერი ფორმით, არის გამოკვლევის საბოლოო მიზანი. მკვლევარს შესაძლებლობა ეძლევა წარადგინოს გამოკვლევის შედეგები, დასკვნები, რეკომენდაციები, რაც პროექტის საბოლოო არსს წარმოადგენს. ამიტომ აუცილებელია შედეგების ინტერპრეტაცია იმ სახით, რომ მათი მნიშვნელობა ნათლად გამოჩნდეს. მნიშვნელოვანია, რომ შედეგები იყოს ზუსტი და მოხდეს განზოგადება ან შეიქმნას ახალი პროექტი, რაც ლოგიკურია დამაჯერებელი არგუმენტირებით.

შედეგების პრეზენტაციის მნიშვნელოვანი საკითხი მდგომარეობს იმაში, რომ მსმენელმა ან მკითხველმა დაიჭროს მათი სიზუსტე და გამოყენების შესაძლებლობა. ამის მისაღწევად საჭიროა ნაწერის სტილის შერჩევა ისე, რომ შეესაბამებოდეს იმ დასკვნებს ან განზოგადებებს, რომლებიც მიღებულია მონაცემებიდან.

### მოხსენების დაგეგმვა და დაწერა

მოხსენების დაგეგმვა შეიცავს მთელი აუცილებელი მასალის შეგვრებას. წინასწარი მოკლე პროექტის საშუალებით შესაძლებელია მასალის დალა-

გება საბოლოო მოხსენებისათვის. მოხსენების გეგმა შეიცავს შემდეგ პუნქტებს:

1. გამოკითხვის საწყისი მიზნების ჩამოყალიბება.
2. ჩატარებული გამოკვლევის ანგარიში და გამოყენებული მეთოდოლოგია.
3. შედეგების რეზიუმირება.
4. რეკომენდაციები და დასკვნები.
5. დეტალური შედეგები.
6. დანართები:
  - ანკეტის ასლები;
  - წერილები;
  - ცხრილები.

#### შედეგობი მოქმედება

უნდა გაეწიოს კონტროლი იმას, რომ რაც შეიძლება სწრაფად განხორციელდეს გამოკითხვის შედეგების გამოვლინება. რესპონდენტებს გამოკითხვის ჩატარების პროცესში გაუჩნდებათ მოლოდინი იმისა, რომ თქვენ რაიმეს მოიმოქმედებთ ან შეცვლით. მნიშვნელოვანია ისარგებლოთ მომენტი და მოიპოვოთ თანამშრომლების ნდობა, ნაცვლად შედეგების უბრალოდ დაფიქსირებისა. წინააღმდეგ შემთხვევაში ეს ძვირფასი სავარჯიშო უშედეგოდ დასრულდება.

---

#### ლიტერატურა

---

- Babbie, E. R. (1973) *Survey Research Methods*, Wadsworth, Belmont, CA.  
Jolliffe, F. R. (1986) *Survey Design and Analysis*, Ellis Horwood, Chichester.  
Reeves, T. K. and Harper, D. (1981) *Surveys at Work: Student project manual*, McGraw-Hill, London.

## მოლაპარაკების წარმოება

### შესავალი

იმის მიხედვით, თუ როგორ აშუქებს სიტყვათა შეთანხმებას „მოლაპარაკების წარმოება“ ინფორმაციის მასობრივი საშუალებები, მოსალოდნელია, შეგვექმნათ შთაბეჭდილება, თითქოს „მოლაპარაკების წარმოება“, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, „კონფლიქტში ჩაბმას“ ნიშნავდეს. ოქსფორდის ლექსიკონი განმარტავს სიტყვას „negotiate“, როგორც „თათბირს სხვა პიროვნებასთან კომპრომისის ან შეთანხმების მიღწევის, მოგვარების თუ განხორციელების მიზნით“.

სხვა სიტყვებით რომ ვქთვათ, მოლაპარაკების პროცესი გულისხმობს ისეთ მოქმედებას, რომელსაც ორივე მხარისთვის მისაღებ სიტუაციამდე მივყავართ. ეს ხდება მაშინ, როდესაც ცალკეული პირის ან ჯგუფის ინტერესები დამოკიდებულია სხვა პირის ან ჯგუფის მოქმედებებზე, რომლებსაც აგრეთვე გააჩნიათ ინტერესები. ორივე მხარის ინტერესების დაკმაყოფილება შესაძლებელია ერთიანი ძალისხმევით.

მოლაპარაკება არის ორი მხარის შეხვედრა და ამ შეხვედრის მიზანია, მიღწეულიყნას შეთანხმება ისეთ საკითხებზე:

- რომლებიც ორივე მხარის შეხედულებით მნიშვნელოვანია
- რომლებსაც მხარეებს შორის კონფლიქტის გამოწვევა შეუძლიათ
- რომლებზეც ორივე მხარის ერთობლივი მუშაობაა საჭირო მათი მიზნების მისაღწევად

სამსახურებრივ სიტუაციებში მოლაპარაკებებს გამუდმებით აქვთ ადგილი დამჭირავებლებსა და თანამშრომლებს შორის (ხელფასები, მომსახურების პირობები); რეალიზატორებსა და მყიდველებს შორის – ფასებისა და კონტრაქტების შესახებ; განყოფილებებს შორის – რესურსების განლაგების თაობაზე. მოლაპარაკებების დროს არც მოგებული უნდა იყოს და არც წაგებული: ყოველ მოლაპარაკებაში არის შემოქმედების შესაძლებლობა სოციალური უნარ-ჩვევებისა და ეფექტური კომუნიკაციის გამოყენებით,

რათა ორივე მხარე მიიყვანოს დადებით შედეგამდე, რაც მათი საერთო ინტერესების საგანია.



როგორც ჯორჯ ბერნარდ შოუმ მოსწრებულად თქვა:  
„ჩვენ არ უნდა დავკმაყოფილდეთ მიღწეულით, რადგან ეს წყლის ნაწვეის ტოლფასია“.

ბ.შოუს გამოთქმა ძალიან ზუსტად ასახავს სცენას, რომელიც უნდა გახდეს საფუძველი ყველა მოლაპარაკებისა - შექმნას შეხედულებები და გარემო, რომელთა ფონზეც საკითხები გადაიჭრება დადებითად და კონსტრუქციულად საბოლოო შედეგამდე.

როგორც პირს, რომელიც აწარმოებს მოლაპარაკებას, თქვენ გვირდებით მიადწიოთ სასურველ შედეგს ან, მარტივად რომ ვთქვათ, უნდა აკეთოთ ბიზნესი. მოლაპარაკების ეფექტურად წარმოების არსი მდგომარეობს მის გულისყურით მომზადებაში, თანამშრომლობის ატმოსფეროს დამყარებაში, ურთიერთშორის კომუნიკაციის უნარის გამოყენებაში, კრიტიკულად აზროვნებასა და ანალიზში. თუ მოლაპარაკების მწარმოებლებს შეუძლიათ დააკმაყოფილონ თავიანთი საკუთარი მოთხოვნილებები მოლაპარაკებისას, თუ მათ შეუძლიათ მიუსადაგონ ისინი თავისი მხარისათვის საუკეთესო შედეგის მიღწევას, ეს უკვე წარმატების საწინდარია.

კომუნიკაციის ნაირფეროვნებიდან გამომდინარე, მოლაპარაკების წარმოება შეიძლება არსებითად გაუმჯობესდეს, თუ მას სწორი კუთხით გავაშუქებთ. მომდევნო პარაგრაფები გადმოსცემენ მოლაპარაკების წარმოების შესაფერის სახელმძღვანელო პრინციპებს შემდეგი სათაურებით:

- მოლაპარაკების საგანი
- მოლაპარაკებისთვის მომზადება
- შესაფერისი ატმოსფეროს შექმნა
- მოლაპარაკების სხვადასხვა სტილი
- გადაწყვეტილების მოძებნა
- უკან დახვევის სიტუაციები
- მოქცევა მოლაპარაკების დროს

### მოლაპარაკების საბანი

სანამ გაერკვეოდეთ, რა საკითხებთან დაკავშირებით ვთხოვენ მოლაპარაკების წარმოებას, უნდა იცოდეთ, რომ არსებობს ზოგიერთი სიტუაცია, როდესაც მოლაპარაკების წარმოება შეუფერებელია:

- მოლაპარაკების წარმოება სავაჭრო ხელშეკრულების პირობებთან დაკავშირებით, როდესაც ხელშეკრულების პირობები უკვე მკაცრადაა დადგენილი კომპანიის მიერ.
- მოლაპარაკების წარმოება ისეთ საკითხებთან დაკავშირებით, რომლებიც უგულვებელყოფენ რასობრივი, სქესის ნიშნით ან სხვა სახის დისკრიმინაციასთან დაკავშირებულ კანონმდებლობას.
- მოლაპარაკების წარმოება კომპანიის დისციპლინარული პროცედურების დარღვევებთან დაკავშირებით.

- მოლაპარაკების წარმოება კომპანიის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებით, რომლის გამოცხადებაც თქვენ გთხოვს.
- მოლაპარაკების წარმოება, როდესაც ყველა მხარე არ არის წარმოდგენილი.



როდესაც დარწმუნდებით, რომ ეს ის საკითხია, რომელთან დაკავშირებითაც შესაძლებელია მოლაპარაკების წარმოება, მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა განსაზღვროთ, რის მიღწევა გსურთ და ვისთან მიმართებაში მოლაპარაკების ყოველ ეტაპზე. უნდა იცოდეთ, რა მიზნები გაქვთ, რომელი ფაქტორებია სასიცოცხლო მნიშვნელობისა, ხოლო რომლებია ისეთი, რომლებზეც შეიძლება უარის თქმა ზოგიერთ გარემოებებში. მხოლოდ მას შემდეგ, რაც განსაზღვრავთ თქვენს მიზნებს, შეგიძლიათ შეუდგეთ მოლაპარაკებისათვის მომზადებას.

### საკონტროლო სია 6.1. მოლაპარაკების მიზნები

1. რა არის ჩვენი მიზანი? რა შედეგების მიღწევა გვსურს?
2. არის თუ არა ჩვენი მიზნები განსაზღვრული და გათვლილი? შესაძლოა თუ არა მათი შეფასება?
3. გვაქვს თუ არა უკან დასახვევი გზა?
4. მათ ადვილზე რომ ვიყოთ, რა პოზიციას დავიჭერით?
5. რა მოთხოვნების წაყენებას აპირებენ? რა დათმობებზე შეიძლება მოგვიხდეს წასვლა?
6. იციან ჩვენი მიზნები? ჩვენი უკანდასახვევი პოზიცია?
7. რა ასპარეზია მანევრირებისათვის ჩვენს ორ პოზიციას შორის?
8. რამდენად ერთგულნი ვართ ჩვენი მიზნებისა, როგორც მოლაპარაკების მწარმოებელი გუნდი?
9. რამდენად ძლიერად გვიმაგრებენ ზურგს ჩვენი წარმდგენლები, როგორც თავის წარმომადგენლებს?
10. რეალურად რა საუკეთესო შედეგის მიღწევის იმედი შეგიძლია გვქონდეს? რა შეიძლება იყოს ყველაზე უარესი შედეგი, რომელთან შესაგუებლად მზად უნდა ვიყოთ?

### მოლაპარაკებისათვის მომზადება

ეფექტურ მომზადებას სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს, თუ გსურთ მიალწიოთ საუკეთესო შედეგებს. პირები, რომლებიც წარმატებით აწარმოებენ მოლაპარაკებებს, ბევრის მოცველ და განსაზღვრულ მიზნებს ისახვენ. მათ წინასწარ აქვთ გათვალისწინებული, როგორ მიალწიონ დასახულ მიზნებს, სანამ მოლაპარაკების მაგიდას მიუხსნებოდნენ. ამიტომ ისინი აქტიურ მოქმედებას ირჩევენ და წარმართავენ მოლაპარაკებას დასახული მიზნების მისაღწევად ნაცვლად იმისა, რომ უბრალოდ წინააღმდეგობა გაუწიონ მოპირდაპირე მხარის წინადადებებს. მაგრამ ერიდეთ თქვენი მიზნებისა და სტრატეგიის ვიწრო ხედვას. იყავით მოქნილი. ეცადეთ ნათლად

განსაზღვრეთ, რომელ საკითხებზე შეიძლება მიაღწიოთ შეთანხმებას და რომლებს შეუძლიათ გამოიწვიონ კონფლიქტი. შეთანხმების მისაღწევად შეიძლება გამოყენებულ იქნას როგორც თანამშრომლობა, ისე კომპრომისი. თუ მოუქნელი იქნებით, თვით მოლაპარაკების პროცესში მანევრირებისთვის მცირე ასპარეზი შეგვექმნებათ, რის გამოც როგორც თქვენ, ისე მოპირდაპირე მხარე შეიძლება კუთხეში მოემწყვდეთ ან იმედები გაგიცრუდეთ.

ყოველივე ამას უარყოფითი ურთიერთობებისკენ მივყავართ და ეს, შესაძლოა, თანამშრომლობის სურვილის დაკარგვასა და საბოლოო შეუთანხმებლობაში გადაიზარდოს იმის გამო, რომ არ იყო ყველა არგუმენტი სათანადოდ განხილული და ყველას განწყობილება გათვალისწინებული.

მომზადების ეტაპზე ნუ აიკვირებთ რაიმე უცვლელ ქმედებას ან პოლიტიკას, თუ მოპირდაპირე მხარე ამას მიგიხვდათ, ერთადერთი შედეგი, რასაც თქვენი ქმედება გამოიღებს, დაწყებისთანავე მოლაპარაკების კომპრომეტირება იქნება. ერთობლივ ძალისხმევას და მოლაპარაკების წარმოებისას წარმატების მომტან სიტუაციებს ყველაზე უფრო ხშირად მაშინ აქვთ ადგილი, როდესაც გასურთ (და შეგწევთ უნარი), გადაამოწმოთ თქვენი მიზნები და შეცვალოთ სტრატეგია თვით მოლაპარაკების პროცესში მოპირდაპირე მხარის მიერ მოწოდებული ინფორმაციისა და თქვენს შორის დამყარებული ურთიერთობების საფუძველზე. მოგებულ/წაგებულ წაგებულ/წაგებულ სიტუაციას არავისთვის მოაქვს სარგებლობა: მოგებულებმა და წაგებულებმა შემდგომში გვერდიგვერდ უნდა იცხოვრონ და ამ ორი შედეგიდან ორივემ შეიძლება მოუტანოს ზიანი მომავალ მოლაპარაკებებს.

თქვენს ხელთ არსებულ დროში შეეცადეთ რაც შეიძლება მეტი გაიგოთ იმ პირებზე, ვისთანაც აწარმოებთ მოლაპარაკებას:

- ის დამოუკიდებლად მოქმედებს, თუ გუნდის წევრია?
- უფლებამოსილია თუ არა მიიღოს გადაწყვეტილებები დამოუკიდებლად?
- შეუძლია თუ არა აზრის გამოთქმა და თუ — არა, ვის შეუძლია?
- რა ტიპის ადამიანია ის? რამდენად გამოცდილია მოლაპარაკებებში?
- როგორ სჯობია მიუდგეთ მას, რომ საუკეთესო შედეგებს მიაღწიოთ?
- რით შეიძლება იყოს დაინტერესებული, რა აინტერესებს მეტად და რა — ნაკლებად?
- როგორ მოქცევას უნდა ელოდეთ მისგან?

### თქვენი ოსტატობა მოლაპარაკებისას

უნარმა, რომელსაც ავლენს და იყენებს ორივე მხარე, შეიძლება მნიშვნელოვნად განსაზღვროს შედეგის ხარისხი. რა წინიდადებები და მოთხოვნები იქნება შემოთავაზებული ამ დროს? ნიშნავს თუ არა უარის თქმა (ან თანხმობა) ერთი მხარისთვის უფრო მეტს, ვიდრე მეორე მხარისთვის? მაშინ როგორ უნდა რეაგირებდეთ შემოთავაზებებზე? როცა შეაფასებთ მოლაპარაკების წარმოების თქვენს ოსტატობას, დაბრუნდით უკან და ხელახლა განიხილეთ თქვენი თავდაპირველი მიზნები.



საუკეთესოა ის სტრატეგია, რომელიც ეფექტურია თვით მოლაპარაკების დროს შექმნილი სიტუაციიდან გამომდინარე. თუ თქვენ განიტყვობთ წარუმატებლობა სწორი სტრატეგიის შერჩევაში, საეჭვოა, რომ მიაღწიოთ სასურველ შედეგს.

- რამდენად შეგიძლიათ გაუცრუოთ მოპირდაპირე მხარეს იმედები?
- როგორ შეგიძლიათ მიიღოთ ინფორმაცია მათგან, მაგალითად, მათი ვალდებულებები თავიანთი მიზნების მიმართ, ვალდებულებების მნიშვნელობა მიზნების მიღწევისათვის, მოპირდაპირე მხარის უკან დასახვევი პოზიციები?
- როგორ შეგიძლიათ გაზარდოთ მოლაპარაკების წარმოების თქვენი ოსტატობა? მოლაპარაკების შესაბამის მდგომარეობაში წინასწარ მოყვანით? რა სტრატეგიების გამოყენებით შეგიძლიათ დაუპირისპირდეთ მათ სტრატეგიებს?
- რა და რა სახის სტრატეგიის გამოყენება შეგიძლიათ?
- როგორ უნდა შეძლოთ დღის წესრიგის საუკეთესოდ შედგენა? როგორ უნდა გაითვალისწინოთ მოპირდაპირე მხარის მოლოდინი? ცალ-ცალკე გასურთ დღის წესრიგის საკითხების განხილვა, თუ ერთობლივად?

## საკონტროლო სია 6.2. მოლაპარაკების წარმოების ტაქტიკა

- განსაზღვრეთ რა ერთხელ თქვენი მიზნები, თქვენი ფართომასშტაბიანი სტრატეგია და მოლაპარაკების წარმოების თქვენეული ოსტატობა (ან უნარი), ახლა როგორ აპირებთ თავად მოლაპარაკების წარმოებას? რა ტაქტიკა უნდა გამოიყენოთ?
1. მოლაპარაკებას გახსნით თქვენი მოთხოვნის წაყენებით, თუ საერთო მონახაზს გააკეთებთ?
  2. როგორ შეძლებთ ინიციატივის ხელში ჩაგდებას?
    - ა) სიმტკიცით, უკომპრომისობით?
    - ბ) დასაბუთებული არგუმენტების გამოყენებით, რომლებიც სამართლიან შედეგამდე მიგიყვანთ?
  3. გაუთვალისწინებელი გარემოებების შექმნის შემთხვევაში რა გეგმები გაქვთ მათ დასაძლევად? მოლაპარაკების შეწყვეტა? მიუბრუნდებით თქვენს წარმდგენლებს შემდგომი მითითებების მისაღებად? დაეთანხმებით, მაგრამ შემდეგ უღალატებთ თქვენს სიტყვას? რა შედეგები მოჰყვება ყოველ ასეთ ქმედებას მოკლე ვადაში/ ხანგრძლივი დროის შემდეგ? მეორე მხარესთან თქვენი მართებულობისა და მოლაპარაკების წარმოების უნარიდან გამომდინარე?
  4. რა იცით მოპირდაპირე გუნდის წარმომადგენლებზე? მათ ძლიერ და სუსტ მხარეებზე? მათ პიროვნულ თვისებებზე? აქვთ მათ რაიმე განსაკუთრებული სტილი, რომლის შერყევაც შეგიძლიათ?
  5. რამდენად კარგად ეხერხებათ თაღლითობა? თქვენ გეხერხებათ? გარგებთ თაღლითობის ტაქტიკა ამ კონკრეტულ სიტუაციაში?
  6. ხართ დარწმუნებული, რომ შეგიძლიათ განასხვაოთ ფაქტები შეხედულებებისგან, ვარაუდებისა და ჭორებისაგან? დაეთანხმება მოპირდაპირე მხარე თქვენს მიერ მოყვანილ „ფაქტებს“?

7. რამდენად კარგად შეგიძლიათ დაარწმუნოთ თქვენი წინადადებების სარგებლობაში?
8. რამდენად კარგად შეგიძლიათ დაიყოლიოთ მოპირდაპირე მხარე მათთვის სურველ პირობებზე, თუ მათ უარყვეს თქვენი წინადადებები?
9. როგორ გაართმევთ თავს სუსტ მხარეებს თქვენს წინადადებებში/არგუმენტებში?
10. იქნებით რაციონალური/ლოგიკური თქვენს არგუმენტაციაში, თუ აპყვებით გრძობებს? თუ ორივეა დასაშვები? სად სჯობია გამოიყენოთ ესა თუ ის მიდგომა?
11. რა თანმიმდევრობით სჯობია წარმოადგინოთ თქვენი წინადადებები? როგორ გამოიყენებთ ყველაზე უფრო ეფექტურად მოცემულ დროს?
12. სად გსურთ ჩაატაროთ მოლაპარაკება? თქვენს ტერიტორიაზე? მათ ტერიტორიაზე? ნეიტრალურ ტერიტორიაზე?
13. ვინ გსურთ, რომ უხელმძღვანელოს შეკრებას? თქვენ თუ მათ?
14. რამდენად დამაჯერებელი იქნება თქვენი პირველი მოთხოვნა? გნებავთ თქვენ გააკეთოთ საწყისი მოთხოვნა ან გამოიყენოთ პრობლემის გადაჭრის მიდგომა?
15. რა ეტაპებზე უნდა გასცეთ ინფორმაცია? ან არ გასცეთ?
16. გაქვთ თუ არა ტექნიკური გამოცდილება/კვალიფიკაცია, რათა ეფექტურად აწარმოოთ მოლაპარაკება გარკვეულ საკითხებზე? თუ აუცილებელი გახდება, სად შეგიძლიათ განამტკიცოთ ცოდნა ამ სფეროებში?
17. გაქვთ თუ არა ცალკეულ პირებთან/ხალხთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევები, რათა წარმართოთ ურთიერთობა მოპირდაპირე მხარესთან?  
იხავით მოძინილი!

### გრიფინები მოლაპარაკების მწარმოებელ გუნდთან

მიეცით თქვენს გუნდს ინსტრუქციები სტრატეგიის შესახებ, გააცანით, რა როლი გსურთ დააკისროთ და რისი შესრულება ევალუაბათ მოლაპარაკების მსვლელობისას: ვინ გააკეთებს ჩანაწერებს, ვინ უხელმძღვანელებს მოლაპარაკებას, ვინ აღკვეთს ხელისშემშლელ ფაქტორებს და როგორ გაართმევთ თავს კონფლიქტურ სიტუაციებს (მაგალითად, არასწორი ციტირება; უნდობლობის გამოხატვა, მონაწილეების იგნორირება და ა.შ.) და ვინ გააკონტროლებს მოლაპარაკების ტემპს.

ყოველივე ამის წინასწარი ცოდნა საშუალებას მოგცემთ დაგეგმოთ თქვენი მიდგომა მოლაპარაკებისადმი, გეცოდინებათ, რაში მოისუსტებთ და რაში ხართ ძლიერი. ეს ცოდნა აგრეთვე შეგამზადებთ „ბინძური ხრიკებისთვის“, რომლებიც შესაძლოა წამოტივტივდეს დისკუსიის დროს. დარწმუნდით, რომ თქვენი გუნდის წევრები ინსტრუქტირებული არიან, როგორ მოიქცნენ ზეწოლის დროს და იციან უსიტყვო კომუნიკაციის მნიშვნელობა.

---

## მოლაპარაკება

---

### მოლაპარაკების ინტერესები

ისევ და ისევ მასმედიის ინფორმაცია შეიცავს ემოციურ გამოთქმებს „ჩიხში მოქცეული“, „მოთხოვნები“ და ა.შ. უმთავრესად ასეთი სიტუაციები იმიტომ იქმნება, რომ მოლაპარაკე მხარეები დაჟინებით აცხადებენ და



ჯიუტად დგანან პოზიციებზე, რომელთა დათმობაც არ სურთ; ცხადია, ასეთ გარემოებაში მოლაპარაკება ჩიხში მოექცევა. არც თუ იშვიათად ასეთი პოზიციის დაქერას თან ახლავს ორივე მხარის ინტერესების იგნორირება, რის შედეგადაც საბოლოო გადაწყვეტილება არავის აკმაყოფილებს.

ამიტომ ოქროს წესია, ყოველთვის *აწარმოო მოლაპარაკება ინტერესებიდან* და არა პოზიციებიდან გამომდინარე: ნუ დაიჭერთ ნურავითარ პოზიციას, სანამ არ დარწმუნდებით, რომ *თქვენი პოზიცია მომგებიანი იქნება მოლაპარაკების ინტერესების დასაცავად*; ნუ ეცდებით მიაღწიოთ თქვენს პირად მიზნებს მოლაპარაკების მსვლელობაში – თქვენ მოქმედებთ როგორც წარმომადგენელი და არა როგორც ცალკეული პიროვნება. წინა პლანზე თქვენი წარმდგენლების მიზნები დგას.

მას შემდეგ, რაც გადაწყვეტთ, რითია დაინტერესებული თქვენი მხარე, გადაწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება იმის ცოდნას, რით ინტერესდება მოპირდაპირე მხარე. ჩვეულებრივ, ამას შეიძლება მიაღწიოთ შემდეგი კითხვების დასმით:

- რის მიღწევა გსურთ?
- როგორ ფიქრობთ, როდის დაიწყებთ?
- როგორ უნდა ვეცადოთ ამის ამოქმედებას?
- რას ფიქრობთ, რა უნდა ვაკეთოთ?

თქვენს კითხვებს პასუხები შეიძლება დაუყოვნებლივ გაეცეს, მაგრამ ხანდახან ისეც ხდება, რომ უფრო დაწვრილებითი შეკითხვების დასმა გიწვევთ სიტუაციაში გასარკვევად. ხშირად ასეთი სავარჯიშო თავად ეხმარება მოპირდაპირე მხარეს, გაერკვეს საკუთარ მიზნებში, თუ მას არ ჰქონდა წინასწარ ამის დრო.

### სათანადო ატმოსფეროს შექმნა

დადებითი შედეგების მიღწევაზე ყველაზე მთავარ ზეგავლენას ახდენს მოლაპარაკების ატმოსფერო. შეეცადეთ შექმნათ თქვენთვის სასურველი ატმოსფერო.

„ატმოსფერო“ ძალიან მოკლე დროში იქმნება: წამებში ან წუთებში. მასზე კონკრეტულ სიტუაციაში თავმოყრილი ბევრი ფაქტორი ერთდროულად მოქმედებს. ესენია: მხარეებს შორის აღრინდელი ურთიერთობები, ისიც, რასაც ისინი მოელიან მიმდინარე მოლაპარაკებიდან, მათი პოზიციები, აღქმა და უნარი. მასზე გავლენას ახდენს შეხვედრაში ჩადებული აზრი, ადგილმდებარეობა, ის, თუ როგორაა მოწყობილი ეს ადგილი, რამდენად ოფიციალურია შეხვედრა, წინასწარი მომზადება.

როდესაც ყინული გალღვება, უნდა შეეცადოთ შექმნათ გულთბილი ურთიერთთანამშრომლობის, ცოცხალი და საქმიანი ატმოსფერო. როგორც სიტყვიერ, ისე უსიტყვო მეგობრულ კონტაქტს (თვალის კონტაქტი) უზომოდ დიდი დახმარების გაწევა შეუძლია, რათა აღამიანები თანამშრომლობისათვის განაწყოს და პირიქით.

ასეთი საწყისი სვლები (როგორც ეს ჰადრაკში ხდება) ქმნიან ისეთ ატმოსფეროს, რომელიც გზას უკაფავს მოლაპარაკების მსვლელობას და

გეგმარებათ მოიპოვოთ ინფორმაცია მოპირდაპირე მხარის თვისებების, პოზიციისა და ზრახვების შესახებ. ეცადეთ ეძებოთ ის, რაც მიგანიშნავს გამოცდილებაზე, უნარსა და მოლაპარაკების წარმოების მოლაპარაკებებში გამოცდილი ადამიანები შეთანხმების მიღწევას ცდილობენ ნეიტრალურ თემებზე; ხოლო ისინი, ვისაც ძალაუფლების მოპოვება სურს, ეცდებიან სუსტ და ძლიერ მხარეებს მიაგნონ და გამოიკვლიონ, რა უპირატესობით სარგებლობთ მათთან შედარებით ან რა გადელევბთ. ეს მინიშნებები საშუალებას მოგცემთ შეაფასოთ და განსაზღვროთ, როგორ უნდა შეცვალოთ თქვენი სტრატეგია მოლაპარაკების მომდევნო ეტაპებზე.

## მოლაპარაკების სხვადასხვა სტილი

მოლაპარაკების წარმოებისას უნდა ავირჩიოთ ისეთი სტილი, რომელიც შეესაბამება მოლაპარაკებისას თავდაპირველად შექმნილ ატმოსფეროს, წინააღმდეგ შემთხვევაში თანამშრომლობის ატმოსფერო შესაძლოა შეიცვალოს კონკურენციის, კონფლიქტისა და პირადი შეურაცხყოფის ატმოსფეროთი.

მოლაპარაკების დასაწყისშივე, როდესაც განვსაზღვრავთ და შევთანხმებთ მოლაპარაკების მიზანს, იმ პროცედურებსა და პროცესებს, რომლებსაც გამოვიყენებთ მოლაპარაკების მიმდინარეობისას, დროის შეზღუდვებს და თითოეული მხარის პოზიციებს, ერთობლივად უნდა განვსაზღვროთ საკითხები, რომლებზეც უნდა ვიმსჯელოთ და ინტერესები, რომლებიც უნდა დავიცვათ მოლაპარაკების წარმოებისას. მოლაპარაკების განსხვავებული სტილის ტიპები, რომლებიც შეიძლება გამოვიყენოთ, განისაზღვრება ორი პარამეტრით: მიმართულება და ძალა.

მიმართულება ინფორმაციის გაცემისა და მიღების საშუალებაა. ჩვენ შეგვიძლია ბიძგი მივეცეთ ინფორმაციის გატანას: მივაწოდოთ ინფორმაცია, წამოვაყენოთ წინადადებები, იგნორირება გავუკეთოთ სხვა ადამიანების შემოთავაზებებს, გავაკრიტიკოთ, წაეაქეზოთ — გამოვიყენოთ ყველანაირი ტაქტიკა, მოლაპარაკების ხასიათიდან და კონტექსტიდან გამომდინარე. ასევე შეგვიძლია ამოვქაჩოთ ინფორმაცია: დავსვათ კითხვები ინფორმაციის მისაღებად, მოვთხოვოთ წინადადებები, გადავამოწმოთ მიღებული ინფორმაცია, ვთხოვოთ გაგვიმარტონ, ვამცნოთ ჩვენი განწყობილებები.

ძალა მოქნილობაა, რომელსაც ვიყენებთ, რომ დავიძრათ ჩვენი საწყისი პოზიციიდან. შეგვიძლია ვიმოქმედოთ მკაცრად: გვსურს მოვიგოთ, რადაც არ უნდა დაგვიჯდეს, არ მივდივართ დათმობაზე და არ ვალიარებთ შეცდომებს, არ ვიღებთ წამოყენებულ წინადადებებს — მაქსიმალურის მიღწევა გვწალია! შეგვიძლია ვიმოქმედოთ რბილად. მივდივართ დათმობებზე, ვმერყეობთ, გვეძნელება უარის თქმა, ვეთანხმებით — მინიმალურით ვკმაყოფილდებით. ზოგ საკითხს მკაცრად ვუდგებით, ზოგიერთს კი — რბილად: ეს ნათლად მიგვანიშნებს, რას ვანიჭებთ უპირატესობას.



მოლაპარაკებებში მნიშვნელოვან საკითხებზე შევაჭრება პოკერში, ვაჭრებას ჰგავს – ჩვენ ფასს ვადებთ გახსნილ კარტებს (ინფორმაციას). ვაფასებთ მეორე მხარეს, როგორც პიროვნებებს იმის მიხედვით, თუ ჩვენი აღქმითა და შეფასებით რამდენად მნიშვნელოვნად მიაჩნიათ დადებითი შედეგის მიღწევა. შეთავაზებული ფასი შეიძლება იყოს როგორც მაღალი, ისე დაბალი.

- მაღალი ფასის შეთავაზებას ის უპირატესობა აქვს, რომ თქვენ შესაძლოა წარმატებას მიაღწიოთ. ამით თქვენ ეუბნებით მოპირდაპირე მხარეს, რამდენი გინდათ, მაგრამ ჯერ კიდევ იტოვებთ ასპარეზს მანევრირებისათვის. მიუხედავად ამისა, მაღალი ფასის შეთავაზებისას ყოველთვის არსებობს მოპირდაპირე მხარის აჯანყების რისკი. მათ შესაძლებელია ჩათვალონ, რომ სისასტიკის გამო თქვენ შეიძლება ზიანი მიაყენოთ მომავალი გარიგების ურთიერთობებს.
- დაბალი ფასის შეთავაზებამ შეიძლება საქმე სწრაფად მოაგვაროს. მოპირდაპირე მხარე თანამშრომლობისკენ იხრება, რადგან მისთვის რეალურად (თავისი პირობების შესაბამისად) აღიქვამს შეთავაზებულ ფასს. მაგრამ, რადგანაც უკვე დაბალი ფასი შესთავაზეთ, შემდეგში შესაძლოა შეგექმნათ სირთულეები ამ ფასის აწევაში და შესაძლოა გაგიჩნდეთ პრობლემები თქვენს წარმდგენლებთან, რომლებიც ჩათვლიან, რომ უღალატეთ და არ გაამართლეთ მათი ნდობა; შეიზღუდეთ მოქმედების ასპარეზი.

ამიტომ, ჩვეულებრივ, უნდა დაიწყოთ მაღალი ფასის შეთავაზებით, მაგრამ გონივრულ საზღვრებს არ გადასცდეთ.

შევაჭრება ავლენს, სად დევს წინააღმდეგობა მხარეებს შორის და ქმნის საფუძველს, რომლის საშუალებითაც მოლაპარაკების პროცესში მათ შეუძლიათ დაძლიონ ეს წინააღმდეგობები. ტაქტიკა, რომელიც შეიძლება გამოიყენოთ, არის ის, რომ განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციოთ კონკრეტულ დეტალებს, ეს არის ალტერნატივა ორ პოზიციას შორის ან წინსვლა ფართო ფრონტით. ამიტომ ყოველთვის უფრო მნიშვნელოვანია დაადგინოთ, რა გაქვთ საერთო ნაცვლად წინააღმდეგობებისა. უნდა შეიტვისოთ მართვის შემდეგი ჩვევები:

- თვალი მიადევნეთ მოლაპარაკების მიმდინარეობას: ხომ არ დავშორდით თავიდან დასახულ მიზნებს?
- გამოკვეთეთ პრობლემები: დარწმუნდით, რომ თითოეულმა იცის რეალური წინააღმდეგობების შესახებ.
- გამოამქლავნეთ შეთანხმების მიღწევის სურვილი: შეინარჩუნეთ თანამშრომლობის ატმოსფერო მოპირდაპირე მხარის მიერ შემოთავაზებული საკითხების დაშვებით და მათზე დათანხმებათ.
- შეაჯამეთ: რაზე შეეთანხმდით ჯერჯერობით? გვაკმაყოფილებს ეს შეთანხმება?

- თვალყური ადევნეთ, რომ დროის გასვლამ ხელი არ შეუშალოს მოლაპარაკების მიმდინარეობას: გახსოვდეთ, რომ ადამიანების ყურადღების კონცენტრაცია ოცი წუთის შემდეგ სწრაფად ეცემა. შეეცადეთ მინიმუმ ერთი შეთანხმებას მოლაპარაკების საკითხებზე ან ეტაპებზე, სანამ მათი ყურადღების კონცენტრაცია არ შესუსტებულა – თუ საჭიროა, აიღეთ შესვენება; გააგრძელეთ მოლაპარაკება მას შემდეგ, რაც შეაჯამებთ სად ხართ, და დაიწყეთ ხელახლა.

უნდა განავითაროთ ინტერესის გაღვივებისა და შენარჩუნების, ყურადღების კონცენტრაციის შენარჩუნების, დროის სწორად გამოყენებისა და ურთიერთპატივისცემისა და ნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთობების დამყარების უნარ-ჩვევები. ეს თვისებები დაგეხმარებიან ეფექტურად აწარმოოთ მოლაპარაკება და მიაღწიოთ დადებით შედეგს.

### საკონსტრუქციო სია 6.3. მოლაპარაკების პროცესი

განვიხილოთ შემდეგი პროცესუალური საკითხები:

1. გაზიარებულ/გაუზიარებელი აღქმა: რაშია პრობლემა? შეამოწმეთ ორივე მხარის აღქმა.
2. მკაცრი თუ რბილი მიდგომა.
3. მტკიცე თუ დამთმობი პოზიცია/ნდობა თუ უნდობლობა.
4. სიტყვით გამოსვლა, თუ მოსმენა.
6. კონკურენცია თუ თანამშრომლობა.
6. დათმობებზე წასვლისათვის მზადყოფნა ან პირიქით/უარის თქმა.
7. „მოგება/წაგების“ თუ „მოგება/მოგების“ შედეგისკენ სწრაფვა.
8. შესვენების გამოყენება ძალების გადაჭრუფებისათვის/უფრო მეტი ინფორმაციის მიღებისათვის/სტრატეგიის ან ტაქტიკის განახლებისთვის/მიზნების ხელახალი დასახვისათვის.
9. უსიტყვო ნიშნების გამოყენება.
10. სიჩუმის გამოყენება.
11. მოლაპარაკებაში მონაწილე თითოეული გუნდის შესაბამის უფლებამოსილებათა დადგენა, რათა დაიღოს ხელშეკრულება.
12. ტაქტიკური სელის სახით არბიტრაჟის შეთავაზება/რათა მოახდინოთ ვალდებულებისა და ნდომის დემონსტრირება/რადგან იცით, რომ არბიტრზე გავლენის მოახდენა შეგიძლიათ.

### გადაწყვეტილების მიღება

გადაწყვეტილების მიღება მხოლოდ მაშინ შეიძლება, როდესაც ორივე მხარე მზად არის „ბიზნესის საკეთებლად“. ეს კი ნიშნავს, რომ ორივე მხარეს აქვს წინსვლის უნარი და სურვილი. ზოგჯერ შეიძლება აღმოაჩინოთ, რომ მოპირდაპირე მხარეს არ შეუძლია და არ სურს ადგილიდან დაძვრა ან გამოხმაურება. ასეთ სიტუაციაში თქვენ უნდა დაინტერესდეთ „რატომ?“ ამის მიზეზი მათი პოზიციაა თუ თქვენი შეკითხვის შესაძლო შედეგი? თუ

გამოწვეულია ამ უკანასკნელით, უნდა გადასინჯოთ თქვენი ინტერესები, რომ დაადგინოთ შეფერხების მიზეზი და ეცადოთ მოძებნოთ წინსვლიანი ალტერნატიული გზა.

მოპირდაპირე მხარის მიერ კმედებაზე უარის თქმის სხვა მიზეზი შეიძლება გამოწვეული იყოს ქცევის ან ლოიალობის რაღაც პრინციპებით, რასაც ის განიცდის კოლეგების მიმართ. უნდა შეძლოთ იმ ხერხის მოძებნა, რომელიც მას საშუალებას მისცემს შეინარჩუნოს ავტორიტეტი, თუ ეს პრინციპები უნდა დაირღვეს: მის დასათანხმებლად თქვენი პირობების გამარტივება ხშირ შემთხვევებში პრობლემის სწრაფი გადაწყვეტის საშუალებას მოგცემთ.

განსაზღვრავთ თუ არა თქვენს ინტერესებს, უნდა შეძლოთ და მომზადებულიყო იყოთ, რომ:

1. ნათლად და მტკიცედ (თუმცა არა დაეინებით) ჩამოაყალიბოთ თქვენი მიზნები მოზოდიშებისა და რაიმეს შეთავაზების გარეშე, რომ ადგილი არ ჰქონდეს კომპრომისს.
2. ობიექტურად განიხილოთ საკითხები თავაზიან (თუ შესაძლებელია, მეგობრულ) და საქმიან ვითარებაში; ყოველთვის გააკონტროლოთ თქვენი ემოციები. როგორც ჯორჯ ჰერბერტმა ერთხელ თქვა: „შეინარჩუნე სიმშვიდე კამათში, სიმშაგეში დაშვებული შეცდომა დანაშაულია, სიმართლე კი – უზრდელობა; სიმშვიდე უდიდესი უპირატესობაა“.
3. თავი აარიდეთ მოზოდიშების ან მერყევი ტონით საუბარს. თქვით, „ნაკლებზე დათანხმება ჩემთვის მიუღებელია...“ ნაცვლად ამისა: „მე ნამდვილად ვაძგობინებდი, რომ არ დაგეთანხმოთ...“ თქვით: „თქვენ მე მძიმე მდგომარეობაში მყენებთ“, ნაცვლად ამისა: „მე ვგრძნობ, რომ შეიძლება აღმოვჩნდე მძიმე მდგომარეობაში“. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, იყავით მტკიცე, მაგრამ თავაზიანი და ზრდილობიანი; არასოდეს თქვათ „შეიძლება“, როდესაც გულისხმობთ „უნდა“-ს და არასოდეს თქვათ „ვფიქრობ“, როდესაც გულისხმობთ „ვიცი“-ს. თქვით, რასაც გულისხმობთ.
4. ვრიდეთ „საშუალო არჩევანს“, რადგან ის, რაღა თქმა უნდა, ხელს არ გაძლევთ და შესაძლოა ნაკლებად ეფექტური გადაწყვეტილება მიგაღებინოთ.

თუ სწორ გადაწყვეტილებას ეძებთ, თქვენმა მიზანმა ორივე მხარეს უნდა მისცეს მოგების საშუალება ან უარეს შემთხვევაში – ყაიმის გამოაცხადების საშუალება. თუ გამოვიყენებთ ანალოგიას, ვინ მიიღებს ტორტს, თავს იჩენს ოთხგვარი არჩევანი:

წაბეზა/წაბეზა	წაიღეთ ტორტი, რომ ვერც ერთმა მხარემ ვერ მიიღოს ის
მოგება/წაბეზა	მიეცით ტორტი ერთ მხარეს ან გაქერით არათანაბრად
ყაიმი	გაქერით ტორტი შუაზე
მოგება/მოგება	მოამზადეთ ორი ტორტი ან ერთი – ძალიან დიდი

ნათელია, რომ პირველი ორი გადაწყვეტილება მიღებული შედეგით ვერ დააკმაყოფილებს ვერც ერთ მხარეს და შემდგომში მიიყვანს მათ უკმაყოფილებამდე ან კონფლიქტამდე. ამიტომ თქვენ უნდა გახსოვდეთ:

- ცხელ გულზე არასოდეს შექმნათ სიტუაცია „წაგება/წაგება“.
- ყოველთვის, როდესაც კი შეძლებთ, ერიდეთ სიტუაციას „მოგება/წაგება“.
- „ყაიზზე“ ნაკლებ გადაწყვეტილებას ნუ დათანხმდებით.
- მიზნად დაისახეთ „მოგება/მოგება“ გადაწყვეტილება.

შესაძლოა ადგილი ჰქონდეს თავისთავად შესრულებად წინასწარმეტყველებას. თუ მხარეები აწარმოებენ მოლაპარაკებას იმ განწყობილებით, რომ ადგილი ექნება „მოგება/წაგებას“, მაშინ სრულიად მოსალოდნელია, რომ ასეც მოხდება! ადამიანებს სჩვევიათ, ყურად არ იღონ ის მინიმუმები და ინფორმაცია, რომლებიც ეწინააღმდეგება მათ წინასწარ შემუშავებულ აზრს; ისინი ირჩევენ მხოლოდ იმას, რაც განამტკიცებს მათ თავდაპირველ რწმენას. თუ ადამიანები აწარმოებენ მოლაპარაკებას მოგება/მოგების პოზიციიდან, მოსალოდნელია, რომ იგი ორივე მხარისათვის დადებითი შედეგით დამთავრდება.

ამ მეთოდების გამოყენებით გამოავლინეთ ჯერ განსხვავებული ინტერესები, შემდეგ კი – მსგავსი:

- ისეთი ატმოსფერო შექმენით, რომელშიც ორივე მხარეს ექნება საშუალება წამოაყენოს გადაწყვეტილების მისაღებად იმდენი შესაფერისი აზრი, რამდენიც შესაძლებელია.
- ერიდეთ დასკვნების გაკეთებას, სანამ ყველა აზრი არ გამოითქმება.
- ყურადღება გაამახვილეთ პრობლემაზე და არა ხალხზე, ვინც მას ქმნის.
- ზუსტად იცოდეთ, რის მიღწევას ცდილობთ.
- ნუ გასცემთ პასუხს რიტორიკულ კითხვებს, რომლებიც უფრო პოზიციების გასამაგრებლად გამოიყენება, ვიდრე ინტერესების გასაზიარებლად.

და ბოლოს, ნუ გამოხვალთ წყობიდან და ნურც თქვენს პარტნიორებს დააკარგინებთ წინასწარობას, რადგან ასეთი მიდგომა ვერც გადაწყვეტილებას მიგაღებინებთ და ვერც სარგებლობას მოუტანს რომელიმე მხარეს; მაგრამ ხანდახან საჭიროა, რომ მოპირდაპირე მხარეს საშუალება მისცეთ განიმუხტოს; ეს შეიძლება გამოიხატოს ყვირილით ან რაიმე უარესით, რის შედეგადაც იგი დაწყნარდება. ნუ უპასუხებთ იმავე ფორმით, სჯობს შეინარჩუნოთ სიმშვიდე, რომ მათ მიერ საკუთარ თავზე კონტროლის დაკარგვამ თქვენ გაგიწიოთ სამსახური.

შეურაცხყოფის უპასუხოდ დატოვება არ არის სისუსტის ნიშანი. ხშირად აღმოაჩენთ, რა სასარგებლოა დაეხმაროთ მოპირდაპირე მხარეს გონს მოვიდეს, რადგან შემდეგ მეტი წარმატებით წინსვლის საშუალება მოგეცემათ. თუ ორივე მხარე გამოდის წყობიდან, მაშინ შეხვედრა უნდა გადაიღოს, რომ ორივეს ჰქონდეს დრო დასაშოშმინებლად, თუმცა, თუ შეხვედრის

გადადებებს სთავაზობთ, მოლაპარაკებების წინსვლა უნდა შენარჩუნდეს ორივე მხარის მიერ მიღწეული წარმატების და არა გამოვლენილი ტყვეობის საფუძველზე.

როდესაც რაიმეს განიხილავთ, ყოველთვის უსმინეთ, რომ გაიგოთ რა ვითხრეს, და ილაპარაკეთ ისე, რომ გაგიგონ. ეს მოგცემთ საუკეთესო შანსს თავი აარიდოთ გაუგებრობებს, რომლებმაც შეიძლება გააქიანურონ მოლაპარაკებების პროცესი.

## შპან დახვეწის სიტუაციები

მიამიტობა იქნებოდა, გვევარაუდა, რომ ამ თავში მოქცეული ყველა რჩევის გამოყენებით უსაფრთხოდ გაივლით ყველა მოლაპარაკებას და მხიარული და გამარჯვებული გახვალთ ფინიშზე. შეიძლება მოხდეს ისე, რომ თქვენს მოწინააღმდეგესაც წაკითხული ჰქონდეს ეს წიგნი და თქვენსავით მომზადებული იყოს, წინასწარ ჰქონდეს დასახული მიზნები და დამაჯერებელი არგუმენტები საკუთარი ინტერესების დასაცავად.

როდესაც ასეთი სიტუაცია იქმნება და შეუძლებელია მოლაპარაკებების წინსვლა, თუმცა ორივე მხარეს ძლიერ გწადიათ შედეგის მიღება, უნდა გქონდეთ უკვე შემუშავებული და წარსადგენად გამზადებული მოლაპარაკებების შედეგად მიღწეული შეთანხმების საუკეთესო ვარიანტი. (უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთ სიტუაციას ხშირად აქვს ადგილი, როდესაც, ყოველგვარი მიზეზის მიუხედავად, გსურთ მიაღწიოთ შეთანხმებას და თქვენმა პარტნიორმა იცის ამის შესახებ).

მოლაპარაკებების შედეგად მიღწეული შეთანხმების საუკეთესო არჩევანის არსებობამ (Fisher and Urg, 1981, *Getting to Yes*, Hutchinson) შესაძლოა მოგცეთ მოლაპარაკებების გაგრძელების, გარკვეულ დათმობაზე წასვლის საშუალება:

- თუ იცით, რა წარმოდგენს თქვენთვის საუკეთესო არჩევანს მაშინ, როდესაც არ შეგწევთ უნარი შეთანხმდეთ თქვენი პირველხარისხოვანი ინტერესებიდან გამომდინარე.
- რამდენად ღირებულია თქვენი ალტერნატივა თქვენთვის შემოთავაზებულ საუკეთესო წინადადებასთან მიმართებაში.
- თუ აღარებთ ამ ორს განუწყვეტლივ.

ამ პროცესმა ხელი უნდა შეუშალოს მიუღებლის მიღებას და მისაღების უკუგდებას.

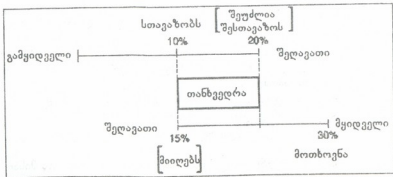
იმის მიხედვით მაქსიმალურის მიღწევა გსურთ თუ მინიმალურისა, ყოველთვის საღი გონებით უნდა მიუდგეთ შესაძლო შედეგს და იქონიოთ სრული წარმოდგენა შემოთავაზებული წინადადებების შედეგებზე ან სინამდვილეში იმ შედეგებზე, რომლებიც მიიღება შეუთანხმებლობის შემთხვევაში. ასეთ დროს არ უნდა დათანხმდეთ და შესაძლოა სწორი სვლა იყოს „განიცადო მარცხი შეთანხმებაში“, თუ ის უფრო მისაღებია, ვიდრე მეორე მხარის მიერ შემოთავაზებული საუკეთესო წინადადება.

აქედან გამომდინარე, გონივრული აზრია შევეცადოთ შეძლებისდაგვარად ზუსტად გამოვარკვიოთ როგორი ალტერნატივა ექნება თქვენს მისაღწევი ნიორს, რადგან შესაძლოა ამ კურსით მოძრაობა თქვენთვის უფრო მისაღწევი იყოს, ვიდრე უკან დახევა და კვლავ საკუთარ პოზიციაზე დარჩენა.

### უკან დასახევი პოზიცია

შეაფასეთ თქვენი სტრატეგია და შეცვალეთ ტაქტიკა, რომ მიაღწიოთ საუკეთესო არჩევანს, რომელიც მისაღები იქნება ორივე მხარისათვის. თქვენ იცით თქვენი საუკეთესო არჩევანი: ვთქვათ, მყიდველთან ფასზე შეთანხმებისას მზად ხართ (და უფლება გაქვთ) დადგენილ ფასზე შესთავაზოთ 20%-იანი ფასდაკლება; იწყებთ ვაჭრობას 10% ფასდაკლებით, რომელიც მაშინვე უარყოფილია, და ლებულობთ 30%-იანი ფასდაკლების მოთხოვნას. სინამდვილეში მოპირდაპირე მხარეს სურს მიიღოს 15% ფასდაკლება, მაგრამ თქვენ ამის შესახებ არაფერი იცით. მოცემულ შემთხვევაში ადგილი აქვს უკან დასახევი პოზიციების ნაწილობრივ დამთხვევას, ამიტომ ოპტიმალური შედეგი ექცევა ორივე მხარის მიერ დასახული რეალური შეთანხმების ინდივიდუალურ შეფასებებს შორის და მხარეები შეიძლება შეთანხმდნენ 15% და 20% შორის ფასდაკლებაზე. (იხ. ნახ. 6.1). ვის მხარეს იქნება საბოლოო პროცენტული უპირატესობა, დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე:

- გამყიდველისა და მყიდველის მოლაპარაკების წარმოების ოსტატობაზე.
- რამდენად დაინტერესებულია გამყიდველი, რომ გაყიდოს.
- რამდენად მნიშვნელოვანია მყიდველისთვის საქონლის ყიდვა.



ნახ. 6.1. უკან დასახევი პოზიციის შეფასება

მაგრამ, თუ გამყიდველის უკან დასახევი პოზიცია 15%-იანი ფასდაკლებაა, ხოლო მყიდველის უკან დასახევი პოზიცია არანაკლებ 20%-იან ფასდაკლებას ითვალისწინებს, მაშინ დამთხვევას ადგილი არა აქვს და არავი-

თარი შანსი არ არსებობს, რომ მოლაპარაკება შედგეს. როგორც ინტერესების დამთხვევის, ისე არდამთხვევის სიტუაციაში მნიშვნელოვანია, შევცადოთ გაგრძელდეს საქმიანი გარიგება, რაც დაეხმარება ორივე მხარეს გამონახოს შემოქმედებითი გზები, რომ ერთობლივი ძალებით შეძლების ურთიერთსასარგებლო შეთანხმებას. თუ გამყიდველი 12%-იანი ფასდაკლების წინადადებას დაუმატებს მომსახურების მომხიბლავ კომპლექტს, გამყიდველმა შეიძლება მიადგინოს გარიგებას, რითაც ის შეძლებს გაინაღდოს ხანგრძლივადიანი შემოსავლები. თუ მყიდველი გაიმეორებს შეკვეთებს იმ რაოდენობით, რომელიც მომგებიანი იქნება გამყიდველის კომპანიისათვის წარმოების ეკონომიის მასშტაბის თვალსაზრისით, მაშინ მოსალოდნელია, რომ გამყიდველმა მიიღოს 23%-იანი ფასდაკლების უფლება.

როდესაც აწარმოებთ მოლაპარაკებას, მხედველობაში იქონიეთ ღონისძიებათა მთელი კომპლექსი და მზად იყავით შემოქმედებითი მიდგომით მიადგინოთ შეთანხმებას, მაგრამ ნუ წარმოადგენთ ახალ წინადადებებს მოლაპარაკების ბოლო სტადიაზე – ამან შეიძლება მოშალოს ან დაარღვიოს თანამშრომლობის ატმოსფერო, რომელიც უკვე შექმენით.

გახსოვდეთ, რომ მოლაპარაკებების უმეტესობა ერთხელ შეხვედრას არ გულისხმობს. დამჭირავებელი და დაჭირავებული, გამყიდველი და მყიდველი ისეთი ხანგრძლივადიანი ურთიერთობის მაგალითებია, რომელიც მოლაპარაკების დაწყებამდე არსებობდა, კვლავაც გაგრძელდება და კიდევ დიდხანს შენარჩუნდება მოლაპარაკების დასრულების შემდეგაც. მომავალში მხარეებს შორის სხვა მოლაპარაკებებიც იწარმოებს. ასე რომ, ეცადეთ ორივე მხარემ დატოვოს მოლაპარაკება იმ გრძნობით, რომ დადებით შედეგს მიადგინა. თუ ერთ მხარეს გაუჩნდა გრძნობა, რომ მოლაპარაკების პროცესში მას ექსპლუატაციას უწევდნენ, წყენას ჩაიდებს გულში; შეთანხმება მიიღწევა ძალდატანებით. მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარე, განაწყენებული, დაკარგავს ნდობას და იქცევა განტყვევის ვაცად, რადგან ვერ დააკმაყოფილა წარმდგენლები. გახსოვდეთ, რომ მომდევნო მოლაპარაკებისას თქვენს წინ იქნება უფრო ჭირვეული და აგრესიული მოწინააღმდეგე, რომელიც ძალით ეცდება თავისი ინტერესების გატანასა და შეთანხმების მიღწევას თავის სასარგებლოდ. ამიტომ ყოველთვის შეხედეთ მოლაპარაკების საბოლოო შედეგსა და მნიშვნელობას მოპირდაპირე მხარის პოზიციიდანაც. ამის უგულვებელყოფა მომავალ შესაძლო კონფლიქტზე თვალის დახუქვას ნიშნავს.

### მოლაპარაკების დასრულება

როდესაც მიადგინებთ შეთანხმებას სასურველი შედეგით, ის უნდა დაიწეროს და ხელი მოაწეროს ორივე მხარემ – ეს აგარიდებთ შემდგომში გაუგებრობებსა და მცდარ ინტერპრეტირებას.

მთავარია, რომ მოლაპარაკების გაფორმების შესახებ თქვენს შორის იყოს თანხმობა: თუ ამას ორივე მხარე ერთდროულად და შეთანხმებულად აკეთებს, შესაძლებელია შეთანხმებით განსაზღვრული ერთობლივი ვალდებულებების მიღება.

წარმატებული განხორციელებისათვის საჭიროა რეალური ვალდებულებები. ასე რომ, მოლაპარაკების განსამტკიცებლად საჭიროა ჩანაწერი გაეთქვას მის დასრულებამდე. ჩანაწერში უნდა აღინიშნოს, რისი გავლენა ევალება თითოეულ მხარეს, როდის, რა თანმიმდევრობით; ასევე, როგორ უნდა გაკონტროლდეს პირობების განხორციელება. შესაძლოა კიდევ დაგჭირდეთ შეხვედრა მსვლელობის სამეთვალყურეოდ და ადმინისტრაციული დეტალების მოსაწესრიგებლად, რომლის მოგვარებაც ვერ შეძელით მოლაპარაკების პროცესში. გადაამოწმეთ შემდეგი საკითხები:

- ყოველი ჩვენგანისათვის გასაგებია რაზე შევთანხმდით?
- ყველანი დავიცავთ ამ შეთანხმებას?
- გვჭირდება ხელახალი შეხვედრა რომელიმე უმნიშვნელო (ან მნიშვნელოვანი) საკითხის მოსაგვარებლად? როდის?
- რა აზრისაა თითოეული მხარე იმ შეთანხმებებზე, რომლებიც ჩვენ დავდეთ? სამართლიანია ეს შეთანხმებები? თავს ბედნიერად ვგრძნობთ? გაღიზიანებული ვართ? ვართ შეპყრობილი შურისძიებით? დავიღალეთ?

მოლაპარაკების დასრულების შემდეგ ყველაზე იოლია წახვიდეთ და დაიფიქსოთ ყველაფერი ამის შესახებ მომდევნო მოლაპარაკებამდე. მაგრამ არ მოიქცეთ ასე! გადაამოწმეთ, რა მოხდა მოლაპარაკების წინ, მისი მსვლელობისას და შემდგომ. თუ ასე არ მოიქცევით, ვერაფერს ისწავლით. ამ პრაქტიკამ შეიძლება მოლაპარაკების უკეთ წარმართვა გასწავლოთ.

თვალი გადაავლეთ, როგორ დაგეგმეთ მოლაპარაკება, როგორ მოემზადეთ მისთვის, როგორ წარმართეთ მოლაპარაკების პროცესი; ყურადღება მიაქციეთ მოსალოდნელი შედეგების ნებისმიერ ცვლილებას და დაადგინეთ ამის მიზეზი; გაიხსენეთ, როგორ ასრულებდნენ თქვენი გუნდის წევრები თავიანთ ფუნქციებს, როგორმა ქცევამ გამოიღო ნაყოფი და როგორმა — არა; მოიფიქრეთ, რა უნარ-ჩვევების განვითარება გმართებთ, განსაკუთრებით კი — დახელოვნების სფეროში, სანამ ხელახლა მიუჯდებოდეთ მოლაპარაკების მაგიდას.

---

## როგორ მოვიქცეთ მოლაპარაკების დროს

---

ეს თავი დაიწყო მოლაპარაკების შესახებ მკდარ წარმოდგენებზე მინიშნებით, რომლებიც ასახულია ინფორმაციის საშუალებებში. არიან ისეთებიც, ვისაც ურჩევნია პოზიტიური უკომპრომისო სტილის გამოყენება და არაფერი იციან უფრო ეფექტური ალტერნატიული სტილის შესახებ. თუ ბედი არ გწყალობთ და „მძიმე შემთხვევას“ გადააწყვდით, გირჩევთ ქვემოთ ჩამოთვლილი პრინციპებით იხელმძღვანელოთ:

1. გჭონდეთ თავაზიანი და საქმიანი მიდგომა.
2. შეურაცხმყოფელ საქციელს ნუ უპასუხებთ იმავე ფორმით.
3. თქვენი ინტერესებიდან გამომდინარე, გააგრძელეთ მოლაპარაკება, მაშინაც კი, როცა მოპირდაპირე მხარე ასე არ იქცევა — ჰკითხეთ მათ ასეთი მოქცევის მიზეზი (მაშინაც კი, თუ იცით, რომ მიზეზები არ არსებობს) და

შეეცადეთ გამოავლინოთ მათი პოზიციის სისუსტე ლოგიკური და გონივრული დასაბუთებით.

4. სთხოვეთ გამოთქვან აზრი და გააკრიტიკონ საქმის თქვენეული შეფასება შესთავაზეთ ოპონენტს შეხედოს სიტუაციას თქვენი გადასახედიდან.
5. განუწყვეტილვ ეცადეთ გადაიტანონ ყურადღება თქვენი პერსონიდან განსახილველი საკითხებისაკენ.
6. ნუ მიაქცევთ ყურადღებას უგუნურ ან პირად თავდასხმებს და ნურაფერს უპასუხებთ; მცირე პაუზის შემდეგ შეეცადეთ დაუბრუნდეთ განსახილველ საკითხს.
7. ნუ დაკმაყოფილდებით შიშველი დებულებებით, მათ ნაცვლად ითხოვეთ მოგაწოდონ ობიექტური კრიტერიუმები, მიზეზები, ახსნა-განმარტებანი, სარეზერვო ციფრები, პრეცედენტები ან დასკვნები მაშინაც კი, თუ იცით, რომ ისინი არ არსებობენ.
8. გამოავლინეთ ენთუზიაზმი სამართლიანი გადაწყვეტილების მისაღებად და მუდამ მზად იყავით, რომ მიიღოთ ან შეათანხმოთ ობიექტური კრიტერიუმები.
9. თვალყური ადევნეთ თანამშრომლობის გამოქვავებების ნებისმიერ ნიშანს და როგორც კი შეამჩნევთ, აიტაცეთ, მიესალმეთ, შეაქეთ, ყურადღება გაამახვილეთ მასზე და ბოლოს დარწმუნდით, რომ ის „თქვენს ხელთაა“.
10. პერიოდულად შეაგამეთ ის საკითხები, რომლებზეც უკვე მიაღწიეთ შეთანხმებას და გააშუქეთ პუნქტები, რომლებიც ჯერ ისევ მოლაპარაკების სტადიაშია; „მეტი ენთუზიაზმით განაგრძეთ მოლაპარაკება ისეთი წარმატების მომტანი ნაბიჯებით, როგორიც უკვე გადადგით შეთანხმების მისაღწევად“.
11. ნუ გამოეხმაურებით შემდეგ ხრიკებს:
  - პირადი შეურაცხყოფა, ლანძღვა და ა.შ.
  - სრულ შეცდომაში შეყვანა ან თვალთმაქცური კომენტარი, ნახევრად-სიმართლე ან ჭორები
  - რიტორიკული კითხვები
  - დანის პირზე ბალანსირება
  - შეუძლებელი/მდგომარეობის გამამწვავებელი მოთხოვნები
  - სარკაზმი
  - თქვენზე ძალდატანების მცდელობა
  - მოლაპარაკების ბოლო წუთში ვიღაც სხვა პასუხისმგებელი პირის წარმოდგენა, ვისთანაც უნდა შეათანხმოთ გადაწყვეტილება მაშინ, როდესაც, როგორც უკვე ითქვა, თქვენ მოლაპარაკებას აწარმოებთ პირთან, რომელიც უფლებამოსილია მიიღოს გადაწყვეტილება.
12. თუ ყველა ხერხს მიმართეთ და მაინც არაფერი გამოგდით, წინასწარ იყავით მზად, რომ გადადოთ განხილვა; შესვენების დრო შემდეგნაირად გამოიყენეთ:
  - მიეცით მოპირდაპირე მხარეს დაცხრომის საშუალება
  - გადაამოწმეთ შეთანხმებული საკითხები და კიდევ ერთხელ გადაავლეთ თვალს შეუთანხმებელ პუნქტებს



- დააკვირდით სიტუაციას
- დაუწესეთ შემდგომი კონტროლი მოლაპარაკებაში მონაწილე ტექვენს ექსპერტების მიერ ჩატარებული შედეგების მიხედვით
- მოიპოვეთ ნებისმიერი სახის დამატებითი დადებითი შეფასება ან უფლებამოსილება, რომელიც შეიძლება დაგვირდეთ.

**საკონტროლო სია 6.4. მოლაპარაკების წარმოების საკმანძო საკითხები**

1. მოლაპარაკებას აწარმოებენ ძალაუფლებისა და გავლენის მოსაპოვებლად და თანხმდებიან საკითხებზე, რომლებიც წარმოშობენ კონფლიქტს მხარეებს შორის.
2. არ უნდა შეიქმნას მოგება/წაგების სიტუაცია.
3. ეცადეთ მიიღწიოთ მოგება/მოგების სიტუაციის შექმნას. შემდგომში ორივე მხარემ უნდა იცხოვროს მიღებული შეთანხმებების მიხედვით და ერთმანეთთან კავშირში.
4. ისე წარმართეთ მოლაპარაკება, რომ ორივე მხარე კმაყოფილი დარჩეს.
5. შედეგიან მოლაპარაკებას საგულდაგულო მომზადება სჭირდება.
6. უნდა დაგეგმოთ და განსაზღვროთ თქვენთვის საუკეთესო შესაძლო შედეგები, საკითხების როგორი გადაწყვეტაა რეალური; შეთანხმების მიღწევის თქვენი საუკეთესო ვარიანტი და უკან დასახვევი პოზიციები.
7. თქვენი სტრატეგია უნდა იყოს მოქნილი, რომ მოგვეთ ინიციატივის აღების საშუალება ან ვფუძნებოდეს შესაძლო შემოქმედებით არჩევანს.
8. მოლაპარაკებათა უმეტესი ნაწილის შედეგი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მასში მონაწილე მხარეების შეფარდებით ძლიერებაზე. შეეცადეთ გაძლიერდეთ, სანამ მოლაპარაკებას შეუდგებოდეთ.
9. მოლაპარაკებისას შესაძლოა სხვადასხვა საკითხის გადაწყვეტას განსხვავებული ძალისხმევა დასჭირდეს.
10. მოლაპარაკების წარმოებაში დახვლევნებამ და ოსტატობის გამოყენებამ შეიძლება ძირითადი გავლენა მოახდინოს მოლაპარაკების შედეგზე.
11. თავიდანვე ურთიერგაგებისა და თანამშრომლობის ატმოსფეროს შექმნა დაგეგმარებათ დადებითი შედეგის მიღწევაში.
12. თავდაპირველად მოიძიეთ მხარეებს შორის შეთანხმების არეები, რომლებშიც შეიძლება უფრო მეტი იგულისხმებოდეს, ვიდრე თქვენ წარმოგიდგენიათ.
13. ვერ მოპირდაპირე მხარის თვალსაზრისი განიხილეთ.
14. დაადგინეთ მოლაპარაკების თითოეული მონაწილის მიზნები (რა არის მათი ფარული ზრახვა!) და შეეცადეთ შეუსაბამოთ ისინი თქვენს მიერ დამაკმაყოფილებელი შეთანხმების ძიებას.
15. შეამოწმეთ, რომ ყველამ იცოდეს, რაზე შეთანხმდით და შემდგომში ვინ რას და როდის გააყვებთ.
16. გადავლეთ თვალი თქვენს მიერ შესრულებულ სამუშაოს და დაადგინეთ, რისი გაკეთება გმართებთ, რომ შემდგომი უკეთესად შესრულოთ დასახული ამოცანა და უკეთ წარმართოთ მოლაპარაკების პროცესი.



ქვემოთ აღწერილია ორი სიტუაცია, რომელიც მოითხოვს ამ თავში გადმოცემული ოსტატობისა და მეთოდების გამოყენებას. ეს ის ჩვეულებრივი სიტუაციებია, რომლებსაც შეიძლება ყოველი მენეჯერი წააწყდეს მუშაობის პროცესში. შეასრულეთ სავარჯიშოები სახელმძღვანელო პრინციპების გამოყენებით და გაითვალისწინეთ, რა შეგიძლიათ ისწავლოთ ამ სამუშაოს შესრულებისას, რომ განავითაროთ თქვენი, როგორც ეფექტური მოლაპარაკების მწარმოებლის ოსტატობა.

### სავარჯიშო 6.1. ხელფასის მოგატეხასთან დაკავშირებული მოლაპარაკება

დარწმუნებული ხართ, რომ სამუშაოსათვის, რომელსაც ასრულებთ, არ გიხდიათ შესაბამისი ანაზღაურებას. თქვენ ორი წლის წინ დაგნიშნეს სამუშაოზე, შემდეგ კომპანია გაფართოვდა სხვა კომპანიების შემოერთების ხარჯზე. შესაბამისად თქვენი სამუშაოს მოცულობა და ვალდებულებანიც შეტისმეტად გაიზარდა და სტანდარტების შესანარჩუნებლად გიხდებათ მუშაობა როგორც საზეგანაკვეთო საათებში, ისე შაბათ-კვირას. თქვენი უფროსი ამბობს, რომ შეზღუდულია ჯგუფში ხელფასების განაწილების სტრუქტურით და, ამასთან, არც თანაგრძნობით გცილება თქვენს თხოვნას, თუმცა მას უფლება აქვს გაგიზარდოთ ხელფასი თქვენთვის მისაღებ დონემდე. ის არ არის დარწმუნებული, რომ თქვენ სამუშაო დროს გონივრულად ანაწილებთ, მაგრამ სურს თქვენთან გასაუბრება შექმნილ სიტუაციასთან დაკავშირებით.

1. მოემზადეთ ამ საკითხის შესახებ თქვენს უფროსთან მოსალაპარაკებლად.
2. ივარჯიშეთ ამ სიტუაციის გათამაშებაში ორი სხვა თანამშრომლის დახმარებით, რომელთაგან ერთ-ერთი იცის რებს უფროსის როლს, ხოლო მეორე თვალყურს ადევნებს, რა მოხდება.
3. გაითამაშეთ მოლაპარაკება.
4. გააანალიზეთ ეს პროცესი იმ შთაბეჭდილებებზე დაყრდნობით, რომელიც დამკვირვებელზე მოახდინეთ. განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციეთ ამოცანის დასმისა და მოლაპარაკების წარმართვის ოსტატობას.
5. გაიაზრეთ, რა შეიძლება ისწავლოთ ამ სავარჯიშოდან ისეთი, რაც დაგეხმარებათ უფრო შედეგიანად აწარმოთ მოლაპარაკებები.

### სავარჯიშო 6.2. ახალი კომერციული ხელშეკრულების დადგასთან დაკავშირებული მოლაპარაკება

თქვენ ხართ სათადარიგო ნაწილების კომპანიის რეალიზაციის მენეჯერი. თქვენმა საუკეთესო გამყიდველმა გაცნობათ, რომ კლიენტი, რომელიც დიდ დაკვეთებს გაძლევდათ, ახლა სხვა კომპანიას აძლევს შეკვეთებს; მისი ასეთი მოქმედების მიზეზი გაურკვეველია. ეს გადაწყვეტილება ახდენს ძირითად ზეგავლენას არა მარტო თქვენი კომერციული ბიუჯეტის მოცულობაზე, არამედ კომპანიის გაფართოების ცდგმებზეც. თქვენ გადაწყვიტეთ ნახოთ სხვა კომპანიის აღსრულებელი დირექტორი, რომ

მოელაპარაკოთ რელიზაციის ახალ ხელშეკრულებაზე, რომელიც დააკმაყოფილებს ორივე მხარეს.

1. მოემზადეთ ამ შეხვედრისათვის.
2. გაითამაშეთ ეს შეხვედრა ორ თანამშრომელთან ერთად, რომელთაგან ერთი სება კომპანიის დირექტორი იქნება, ხოლო მეორე – დამკვირვებელი.
3. გაანალიზეთ მოლაპარაკება იმ შთაბეჭდილებაზე დაყრდნობით, რომელიც მოახდინეთ დამკვირვებელზე, განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციეთ დასახული ამოცანის განხორციელებას და მოლაპარაკების წარმოების ოსტატობას.
4. რა უნდა გააკეთოთ, რომ უფრო შედეგიანად წარმართოთ მოლაპარაკება?

## რ ე ზ ი უ მ ე

ინფორმაციიდან, რომელიც ამ თავში მიიღეთ, გაიგეთ, რომ მოლაპარაკება ისეთი რამაა, რაც დიდ მომზადებას მოითხოვს და ამ შემთხვევაშიც წარმატება არ არის გარანტირებული. როგორც ერთხელ უინსტონ ჩერჩილმა თქვა, „შეცდომაა, ეცადო მეტად შორეული მოვლენების განჭვრეტას, მოვლენათა ჯაჭვის მხოლოდ ერთ რგოლს შეიძლება მოეკიდო ერთ გერზე“.

ჩვენს მიერ მოცემული რჩევები დაგეხმარებათ აიმაღლოთ კვალიფიკაცია მოლაპარაკების წარმოებაში. სამწუხაროდ, თქვენი ცოდნა მოლაპარაკებაში მონაწილე მეორე მხარეს კვალიფიკაციას ვერ აუმაღლებს, ამიტომ მზად იყავით, რომ ინიციატივა თქვენს ხელში აიღოთ თვითკონტროლიდან და პროფესიონალიზმიდან გამომდინარე. თქვენი განზრახვა დასახული ამოცანის ისეთი გადაჭრაა, რომელიც სამართლიანი იქნება ყველას მიმართ, და აგარიდებთ აგრესიული ქცევის გამოვლინებას თქვენდამი, რის მიზეზიც თავად შეიძლება გახდეთ.

ამ თავში მოცემული პარაგრაფებიდან მიღებული ცოდნა საშუალებას მოგცემთ იმუშაოთ შემდეგი საკონტროლო სიის მიხედვით:

1. მოემზადეთ: უნდა იცოდეთ თქვენი მიზნები და უფლებამოსილებანი.
2. შეიმუშავეთ მიღწეული შეთანხმების თქვენი საუკეთესო ვარიანტი საჭიროების შემთხვევისათვის.
3. შეამოწმეთ მოლაპარაკებაში მონაწილე თქვენი პარტნიორი: შეეცადეთ განსაზღვროთ მისი ინტერესები და მიღწეული შეთანხმების მისთვის საუკეთესო მოსალოდნელი ვარიანტი.
4. ნათლად ჩამოაყალიბეთ თქვენი ზრახვები და უფლებამოსილებათა დონე.
5. აწარმოეთ მოლაპარაკება მხოლოდ ინტერესებიდან გამომდინარე.
6. საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე რაც შეიძლება მეტი გადაწყვეტილება გადასინჯეთ.
7. გეჭიროთ თავი პროფესიონალურად მთელი მოლაპარაკების განმავლობაში.
8. მზად იყავით მარცხისათვის, თუ ეს საუკეთესო არჩევანია: ზოგიერთ შემთხვევაში შეიძლება მარცხი შესაძლო გადაწყვეტილებათაგან ყველაზე უკეთესი იყოს.



იმისათვის, რომ შევაჯამოთ, რა ითქვა ამ თავის დასაწყისში: ვახსოვდეთ, რომ თქვენი განზრახვაა მიაღწიოთ „კომპრომისს ან შეთანხმებას“ საკითხზე მოლაპარაკებისას და ალბათ ღირს დავასრულოთ ეს თავი ვრიგლისა და მოშე დაიანის ციტირებით:

1. „თუ ორი ადამიანი ბიზნესში ყოველთვის ეთანხმება ერთმანეთს, ერთი მათგანი ზედმეტია“.
2. „თუ მშვიდობის დამყარება გასურთ, ნუ ელაპარაკებით თქვენს მეგობრებს. ესაუბრეთ მტრებს“.

# სწავლება ეფექტური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების გამომუშავებისათვის

*ოჰ, ეს სწავლა! რა კარგი რამ არის!*

*უილიამ შექსპირი, „ჰირვეულის მორჩულება“*

## შ ე ს ა ვ ა ლ ი

კომუნიკაციაში დაოსტატება კონტრაქტ-ბრიჯის თამაშის შესწავლას ჰგავს. უნდა შეითვისოთ წესები და კონვენციები. საჭიროა, აგრეთვე, პარტნიორი, ვისთანაც გაივარჯიშებთ, და საჭიროა იმის შეტყობა, რამდენად კარგად აკეთებთ ამას, რომ შეგეძლოთ თქვენი სისუსტეების გამოსწორება შეეპყრებასა თუ თამაშში. და მხოლოდ ვარჯიშისა და უკუკავშირის მეშვეობით იქცევით ბრიჯის კარგ მოთამაშედ ანუ ეფექტურ კომუნიკატორად. ამრიგად, აქცენტი უნდა გაკეთდეს ემპირიულ სწავლაზე – პრაქტიკულ სწავლაზე – და უკუკავშირის მიღებით.

წიგნში „კადრების წარმატებული შერჩევის არსი“ ავტორებმა აღნიშნეს, რომ სამსახურებრივი სიტუაციები იმდენად ნაირფეროვანია, განსაკუთრებით კი მენეჯერულ დონეებზე, რომ ძალიან ცოტა სამუშაო ადგილს აქვს ერთი და იგივე მოთხოვნები; მენეჯერებისთვის საჭირო თვისებებისა და უნარ-ჩვევების ვერაუთარი სტანდარტული ნარევი ვერ დააკმაყოფილებს ყველა მოთხოვნას, ამიტომ სწავლებისადმი „პროგრამის“ მისადაგება ვერ ხერხდება. პროცესები, რომლებსაც მენეჯერები მათი სამუშაოს ნორმალური მსვლელობისას მართავენ, მოითხოვენ ისეთ თვისებებს, რომლებიც განსაზღვრული დროით მხოლოდ ზოგადად არიან გაერთიანებული, საჭიროებისას გარკვეულ ცოდნასა და ოსტატობაზე დაყრდნობით.

ამდენად სწავლებას ორი კუთხით უნდა მივუდგეთ; ესენია: ცოდნა და ოსტატობა.

1. ცოდნა: ყოველივე იმის ცოდნა, რაც მოეთხოვება მენეჯერს როგორც ახლა, ისე მომავალში მენეჯერის პირადი და დამატებითი ფუნქციების

შესრულებისათვის, მრეწველობის, ზოგადი მენეჯმენტის, გარე მიმართულებებისა და ზეწოლის შესახებ.

2. ოსტატობა: მთელი ის ოსტატობა, რაც მოეთხოვება მენეჯერს გარე ახლა, ისე მომავალში ფუნქციონალური უნარ-ჩვევების (მაგალითად, ფინანსური, კვლევითი, ტექნიკური), პრობლემის გადაჭრის უნარის (ყველაფერი, რაც დაკავშირებულია ინტელექტის გამოყენებასთან) და ადამიანებთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევების დასაუფლებლად (ყველაფერი, რაც გამომდინარეობს პირადი ურთიერთობებიდან).

## მენეჯერის სამუშაო და კომუნიკაცია

მენეჯერს უხდება მუშაობა სტიმულირება-რეაგირების გარემოში. იგი ხშირად სხვადასხვაგვარ სამუშაოს ასრულებს. ეს სამუშაო აღმავალ-დაღმავალი ხასიათისაა და სწრაფ რეაგირებას მოითხოვს. მენეჯერები ასრულებენ უდიდესი მოცულობის სამუშაოს წარმოდგენილად სწრაფ ტემპში. საერთოდ ისინი ამჯობინებენ საქმე ჰქონდეთ კონკრეტულ საკითხებთან, ამჯობინებენ ზეპირი ინფორმაციის საშუალებებს (მედია) და ურჩევნიათ თავად გააკონტროლონ საკუთარი ქმედებები გარკვეულ დონემდე. მიუხედავად ამისა, მოსალოდნელია, რომ სხვადასხვა მენეჯერი განსხვავებულად შეასრულებს თავის სამუშაოს იმის მიხედვით, რის კეთებას არჩევს და როგორ. მის არჩევანზე გავლენას ახდენს მენეჯერის პირადი აღქმა, რას ანიჭებს უპირატესობას და მისი პირადი თვისებები.

თავიანთ პირად მუშა სიტუაციებში მენეჯერები ასრულებენ სამ მკვეთრად განსაზღვრულ როლს, რომლებიც სწრაფად ენაცვლებიან ერთმანეთს მათი სამუშაოს ეპიზოდური ხასიათის გამო. ეს როლები შეიძლება კლასიფიცირებულ იქნას, როგორც ინტერპერსონალური, ინფორმაციული და გადაწყვეტილების მიღებისა. შავრამ იმისათვის, რომ მიიღონ ეფექტური გადაწყვეტილებები (რესურსების განაწილება, პრობლემების გადაჭრა და ა.შ.), მენეჯერებმა უნდა შეაგროვონ შესაბამისი ინფორმაცია. ინფორმაციის შეგროვება მათ ესაჭიროებათ როგორც ოფიციალური, ისე არაოფიციალური კომუნიკაციის დროს უფროსებთან, კოლეგებთან (ხშირად სხვა ფუნქციებში), ხელქვეითებთან და ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ კონტაქტებისთვის.

ასე რომ, ეფექტური მენეჯერობისათვის აუცილებელია დახელოვნება გადაწყვეტილებების მიღებაში (რის მიხედვითაც აფასებენ მათ, და რის გამოც უნიშნავენ შესაბამის ხელფასს და აწინაურებენ). ამასთან, საჭიროა იგი ეფექტური კომუნიკატორი იყოს. მაგრამ, რადგან ისინი აკეთებენ არჩევანს მათი პირადი სამსახურებრივი მოვალეობიდან გამომდინარე, ყველა მენეჯერს კონკრეტული განსხვავებული საკომუნიკაციო ოსტატობა ესაჭიროება იმის მიხედვით, თუ სად მუშაობს და რა სახის სამუშაოს შესრულება უხდება.



კლასიკურად განსხვავება სწავლებასა და დახელოვნებას შორის წარმოიქმნება. შეგიძლიათ იკამათოთ განსხვავებასა და მსგავსებაზე იმდენ ხანს, რამდენ ხანსაც იკამათებდით იმის შესახებ, თუ რამდენი ანგელოზი დაეტევა ქინძისთავის თავზე. მაგრამ ჩვენ განვიხილავთ ორ კონცეფციას ძალიან მარტივი ხერხით:

1. სწავლება: შესწავლის გაადვილების საშუალებაა იმისათვის, რომ სამსახურში სამუშაო უკეთ შეასრულოთ. ეს დაკავშირებულია ტაქტიკასთან.

2. დახელოვნება: შესწავლის გაადვილების საშუალებაა იმისათვის, რომ უკეთ შეასრულოთ სამუშაო როგორც ახლანდელ სამსახურში, ისე მომავალ სამუშაო ადგილებზე. ეს ეხება ზოგადად მთელი ბიზნესის დარგში მიღწევებსა და პოლიტიკას, რომელიც განსაზღვრავს ბიზნესის მიმართულებას. ეს დაკავშირებულია სტრატეგიასთან.

ამდენად დახელოვნება, ჩვენი აზრით, უფრო მეტად ადამიანის, როგორც პიროვნების ცვლილებასთანაა დაკავშირებული, ვიდრე კონკრეტულად საჭირო მიმდინარე ცოდნისა და უნარ-ჩვევების შექმნასთან. ამიტომ ჩვენი მიდგომა მენეჯმენტის ხელოვნების დაუფლებასთან გამოისახება შემდეგნაირად:

1. გაამახვილეთ ყურადღება იმაზე, რაც ადამიანებს ეკისრებათ: მოვალეობანი, პასუხისმგებლობანი, პრობლემების გადაჭრა.

2. შეისწავლეთ შრომითი ურთიერთობები მთელ ორგანიზაციისა და განყოფილებებში.

3. შეიმუშავეთ ანალიტიკური მეთოდები, რომლებიც გამოააშკარავებენ სამუშაოსთან დაკავშირებულ პრობლემებსა და შრომისადმი თანამშრომლების დამოკიდებულებას.

4. ძალების კონცენტრირება მოახდინეთ:

ა) მენეჯერის მოვალეობის შესრულებაზე;

ბ) მუშა გუნდის აქტივობაზე.

5. მიზნის მისაღწევად გამოიყენეთ სასწავლო კურსები და პროგრამები, როგორც მეთოდი. ისინი უნდა იყოს:

ა) დიაგნოსტიკური

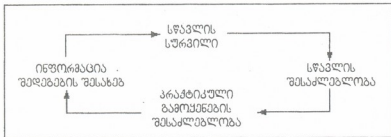
ბ) არადიდაქტიკური

6. სამუშაო მექანიზმი ისე ააწყეთ, რომ ის ხელს უწყობდეს ორგანიზაციას, რეაგირებდეს ტექნოლოგიურ, ორგანიზაციულ, სოციალურ, კულტურულ და გარემოს ცვლილებებზე.

დაინახავთ, რომ პირველი ხუთი პუნქტი ერთიანად შეესაბამება სწავლების ჩვენს მიერ მოცემულ განმარტებას მაშინ, როცა მეექვსე გაცილებით უფრო შორს იხედება. სწორედ ამას ვგულისხმობთ, როცა ვსაუბრობთ საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევების განვითარებაზე. ამ უნარ-ჩვევების ერთხელ შესწავლა და გამოყენება სულ უფრო და უფრო მნიშვნელოვან წვლილს შეიტანს ორგანიზაციის მომავალ ეფექტურობაში.



სამსახურში ნებისმიერი სამუშაოს წარმატებით შესრულებას აუცილებელია ოთხი ძირითადი კომპონენტის არსებობა. ისინი ილუსტრირებულია ნახაზზე 7.1. უპირველეს ყოვლისა, ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ *სწავლის სურვილი*. შეგიძლიათ მიიყვანოთ ცხენი წყალთან, მაგრამ ვერ დააღვინოთ. თუ მსმენელებს სწავლა არ სურთ, როგორი მიმზიდველი, კარგად გაფორმებული კურსებიც უნდა იყოს, დადებით შედეგს ვერ მიიღებთ.



ნახ. 7.1. პროფესიული სრულყოფა სამსახურში: ძირითადი კომპონენტები

თუ ადამიანებს სურთ სწავლა, მათ უნდა ჰქონდეთ კიდევ *სწავლის საშუალება*. ადამიანებს არაფერი ისე არ აკარგვიანებთ იმედს და ხალისს, არაფერი ისე არ თრგუნავთ, როგორც ის, როდესაც ზუსტად იციან, რაში არიან სუსტნი და სურთ ცოდნის გაღრმავება, მაგრამ არა აქვთ ამის საშუალება. როდესაც სწავლაზე ვსაუბრობთ, აუცილებელი არაა ვიგულისხმოთ ოფიციალური მომზადება ან კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები: არსებობს სხვა და ზოგჯერ უფრო შესაფერისი და მართებული გზები სწავლისათვის, რაზეც მოგვიანებით ვიმსჯელებთ ამ თავში.

ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ *საშუალება პრაქტიკულად შეამოწონ* ის, რაც შეისწავლეს. ცოდნა და უნარ-ჩვევები გამოუყენებლობით ატროფირდება. შენეწერს, რომელიც გაგზავნილია ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამით ბიზნეს-სკოლაში, სამსახურში დაბრუნებისთანავე მაგიდა დატვირთული დახვდება კორესპონდენციით. ეს იქნება მისი რჩევისა და ოპერატიული ცოდნის ან მოკლევადიანი სამუშაოს მოთხოვნების დიდი რაოდენობა. ის, რაც მან პროგრამით შეისწავლა, იღებები, რომლებიც მრავლად აქვს, მიზნის მისაღწევად დიდად ვერაფერში ეხმარება. როდესაც ის მოძებნის დროს, რომ გაიაზროს რა შეისწავლა, მისი თავდაპირველი ერთუზიანობა და სტიმული გაქარწყლებულია და მხოლოდ მცირე ცვლილებას აქვს ადგილი. თუ ორგანიზაციებს შეაქვთ სწავლის

თანხა, ისინი კიდევ მოვლიან გაღებულ თანხის ანაზღაურებას სტაქიორისათვის ცოდნის პრაქტიკულად გამოყენების საშუალების მიცემით.

ძალიან კარგია ცოდნის პრაქტიკულად გამოყენება, მაგრამ იმისათვის, რათა კარგად აითვისოს ნასწავლი, სტაქიორს სჭირდება ცოდნა, თუ რა შედეგი მოყვება მისი ცოდნის პრაქტიკულ განხორციელებას მის სამუშაო ადგილზე. მას სჭირდება **ინფორმაცია ამ შედეგების შესახებ:**

1. იყენებს თუ არა ის მოპოვებულ ცოდნას სწორად? კარგად? ცუდად? თუ ასეა, რატომ ან რატომ არა?
2. პრაქტიკული გამოყენებისთვის რისი შესწავლა და რა შესაძლებლობები გჭირდებათ მომავალში, რომ უზრუნველყოთ სამუშაო პროცესში ცოდნის ეფექტური უკან დაბრუნება და მისი განხორციელება? როგორ შეიძლება ყოველივე ამის უზრუნველყოფა?
3. როგორ შეიძლება ეს ცოდნა გაუზიაროთ/გადასცეთ სხვებს, რათა დაეხმაროთ მათ გახდნენ უფრო ეფექტურები?

### როგორ მივუღებთ კომუნიკაციის სწავლებას

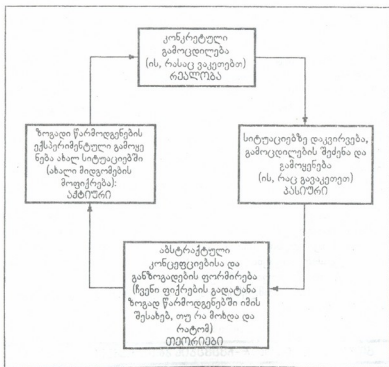
როდესაც ვიღვწით და ვცდილობთ, გამოვიმუშაოთ ეფექტური საორგანიზაციო და პირადი კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები, კითხვები, რომლებსაც დახელოვნებისათვის აუცილებელი ოთხი ძირითადი კომპონენტი წამოჭრის (იხ.ნახ.7.1), კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. ორგანიზაციები ამ სწავლებას დახელოვნების კუთხით უნდა მიუდგნენ, როგორც ნაჩვენებია ნახაზზე 7.2. ამ მეთოდის ათვისებით ორგანიზაციებმა შესაძლოა უფრო უკეთესად განავითარონ ის უნარ-ჩვევები, რომელთაც ეფექტურად გამოიყენებენ ინდივიდუალური და საორგანიზაციო სამუშაოს გასაუმჯობესებლად.

ფოკუსი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მოვალეობანი, პასუხისმგებლობანი, პრობლემები</li> <li>• სამუშაო ურთიერთობები განყოფილებასა და გუნდში</li> <li>• ურთიერთობები ჯგუფის წევრებსა და უფროსსა და ხელქვეითს შორის</li> </ul>
შინაარსი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ინტერპერსონალური და გუნდური წევრობის უნარ-ჩვევები</li> <li>• პრობლემის ერთობლივი გადაჭრა, კონფლიქტის მოგვარება, დახმარება</li> </ul>
მიზანი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ყველა დონე</li> <li>• საწყის ეტაპებზე უფროსების მენეჯმენტის ჩართვა</li> </ul>
სტილი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• უზრაღების ცენტრში მოსწავლეა (და არა მასწავლებელი)</li> <li>• დაფუძნებულია უშუალო გამოცდილებაზე</li> </ul>
მათოდები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სწავლება ფორმალობის გარეშე; მინიმალური საღმკეციო კურსი</li> <li>• მოქნილი პროგრამა, თვით-დიაგნოსტიკა</li> </ul>
მისაღწევი შედეგები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ინდივიდუალური: თვითგანათლების, გათვითცნობიერების, ადაპტირების სტიმულირება</li> <li>• საორგანიზაციო: შედეგების მიღწევაში წვლილის შეტანა</li> </ul>
ორგანიზაციის სახე	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სოციალური სისტემა</li> <li>• საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა</li> </ul>

ნახ. 7.2. დახელოვნების კუთხით მიდგომა სწავლებისადმი

ყურადღებას იქცევს ის გარემოება, რომ ამგვარი მიდგომა გვთავაზობს ისეთი სტილით სწავლებას, როდესაც ყურადღების ცენტრში მოსწავლეა და არა მასწავლებელი. იმისათვის, რომ დასახოთ სწავლის მიზანშეწონილი და შესაფერისი პრაქტიკა, უნდა დაადგინოთ ემპირიული სწავლების რომელ სტილს ამჯობინებთ მოსწავლე.

კოლბმა და სხვ. დაადგინეს, რომ შესწავლისა და ადაპტაციის პროცესების მოდელი იმ გზებს შეესაბამება, რომლებითაც ესწავლობთ, ვეითარდებით და, როგორც ადამიანები, მოწიფულნი ვხდებით. სწავლის ციკლი გვიჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება ის, რასაც ვაკეთებთ, თეორიად ვაქციოთ, რომელსაც მივუსადაგებთ ჩვენი მიდგომის ახალ გამოცდილებას, როგორც ილუსტრირებულია ნახაზზე 7.3.



ნახ. 7.3. კოლბის ექსპერიმენტული შესწავლის მოდელი

სწავლა ოთხსაფეხურიანი ციკლია. ის, რასაც ვაკეთებთ, საფუძველს გვაძლევს უკან მივიხედოთ და გავაანალიზოთ, რა გამოგვივიდა და რა – არა.



ამ ანალიზიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ზოგადი წარმოდგენა ვიქონიროთ ჩვენს გამოცდილებაზე. შემდეგ კი - შევამოწმოთ ეს ზოგადი წარმოდგენა პრაქტიკულად, შევეცვალოთ ან ჩავასწოროთ, რომ მოვარგოთ სამშუშაო სიტუაციას/გამოცდილებას, რომელთანაც მომავალში გვექნება საქმე.

მაგრამ, ყველა ჩვენგანს აქვს სწავლის მისთვის საუკეთესო სტილი, განვითარებული პირადი მახასიათებლების, წარსული გამოცდილებისა და არსებული გარემოს საფუძველზე. ზოგიერთები გამოარჩევენ სწავლის განსაკუთრებულ მეთოდს სხვა მეთოდებს შორის: ზოგიერთს მოსწონს აქტიურობის, ზოგს - გააზრების, ზოგს - თეორიული და ზოგსაც - ანალიტიკური მეთოდები. მიზნების მიხედვით აუდიტორიის განსხვავებული სტილის დადგენით და ამ სხვადასხვა სტილის შესაბამისი პროგრამების დამუშავებით შეგიძლიათ დაეხმაროთ მსმენელებს ისწავლონ უფრო ეფექტურად (და სწრაფად). როდესაც განვიხილავთ კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების სრულყოფას, ვცდილობთ, მენეჯერებმა ორიენტირი აიღონ ადამიანებისაკენ, რომ შეამცირონ კონფლიქტი, უთანხმოება და ხელი შეუწყონ საზოგადოებაში ურთიერთობათა უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბებას. სასწავლო პრაქტიკაში აქცენტი კონკრეტულ მაგალითზე უნდა გაკეთდეს (სწავლა პრაქტიკული საქმიანობით; საუარჯიშოები; როლების გათამაშება, სიმულაცია და ა.შ.), ასევე დაკვირვება და ასახვა (უკან მოხედვა, იმის გაანალიზება, რაც გაკეთდა, ქვეტიქსტის განხილვა). ცალკეული მენეჯერისათვის უმჯობესი სასწავლო სტილის დადგენით შესაძლოა მოგიხდეთ თქვენი მიდგომის მისადაგება ამ სხვადასხვა სტილთან და მაშინ თანდათან პოულობთ იმ სტილს, რომელიც ყველაზე უფრო შესაფერისია თქვენი სასწავლო მიზნების მისაღწევად - ეფექტური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების განვითარებისათვის.

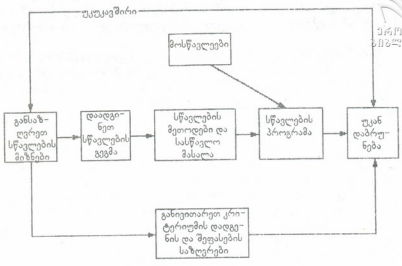
კრენფილდის მენეჯმენტის სკოლაში აღმოვაჩინეთ, რომ დასწრებული სწავლების ასპირანტები სასწავლო სტილებიდან უპირატესობას აბსტრაქტულ, თეორიულ მიდგომას ანიჭებენ დაუსწრებელი სწავლების ასპირანტებისაგან განსხვავებით, რომლებსაც უფრო მეტად აინტერესებთ, როგორ გამოიყენონ თეორიული ცნებები პრაქტიკულად. ეს ნიშნავს, რომ ჩვენ სასწავლო გამოცდილების პროექტს ორი პროგრამისთვის ოდნავ განსხვავებული მიდგომით ვადგენთ, ასპირანტათვის უმჯობესი განსხვავებული სასწავლო სტილების გათვალისწინებით. ასე რომ, ყოველივე ეს გამოდგება ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც თავისი მენეჯერების დახელოვნებას გვამავენ. იყავით მოქნილნი!

---

### კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების პროგრამების შედგენა

---

კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების გამომუშავების პროგრამები ორი ტიპისაა: (ა) სამსახურში და (ბ) სამსახურის გარეთ. ორივე შემთხვევაში უნდა იმუშაოთ მოდელის თანახმად, როგორც ნაჩვენებია ნახაზზე 7.4. მასში თავმოყრილი საფეხურები აღწერილია ქვემოთ:



ნახ. 7.4. კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების პროგრამების შედგენა

1. **განსაზღვრეთ სწავლების მიზნები:** რის მიღწევას ცდილობთ? რატომ? სწავლების რომელი სტრატეგია უნდა აირჩიოთ?
2. **დაადგინეთ კრიტერიუმები:** როგორ აპირებთ პროგრამის შეფასებას? როგორ შეძლებთ მომავალი მუშაობის დაკავშირებას გამოცდილებასთან/შესწავლასთან უშუალოდ პროგრამის გამოყენებით? როგორ შეძლებთ შეფასების რაოდენობრივი საზომების დადგენას? ხარისხობრივი საზომების? რა ჯილდო შეგიძლიათ დაუკავშიროთ სამუშაოს გაუმჯობესებულ შესრულებას?
3. **დაადგინეთ სწავლების გეგმა:** რა საკვანძო საკითხები უნდა იქნას განხილული? როგორია პოტენციური აუდიტორია? როგორია მონაწილეების დონე /კომპეტენტურობა? სწავლის რა გამოცდილება აქვთ? როგორია მათი დამოკიდებულება სწავლისადმი? რამდენ ხანს უნდა გაგრძელდეს პროგრამა? სამსახურში/სამსახურის გარეთ?
4. **დაადგინეთ სწავლების მეთოდები და სასწავლო მასალა:** როგორ მიადგევთ თქვენს მიზნებს? რა და რა მეთოდები/სწავლების სტილი გასურთ გამოიყენოთ? რა და რა სასწავლო სტილს ამჯობინებენ მსმენელები? შეესაბამება თუ არა მათ მიერ არჩეული სტილები სწავლების მიზანს? რა ცვლილებების შეტანა გჭირდებათ? როგორ ფიქრობთ, სწავლების რა ხერხი განაწყობს მონაწილეებს სწავლისათვის და დაგეხმარებათ მიზნების მიღწევაში? ტელევიზიის სპეციალური არხით? რა მასალას გამოიყენებთ? რამდენად კომპეტენტურნი არიან თქვენი მასწავლებლები?

5. **სწავლების პროგრამა:** როგორ სჯობია პროგრამის შედგენა და როგორი უნდა იყოს ის? ცვალებადი? სისტემატური? მონაწილეობითი? დამატებითი? დაქტიკური? საცხვრებელი ადგილით უზრუნველყოფილი? რა ხანგრძლივობის?

6. **მოსწავლეები:** ვის სჭირდება მომზადება კომუნიკაციაში? რა ნიშნით ამოიცანით ისინი? რა საჭიროებითაა გამოწვეული მათი ახლა გაწვრთნა? მათში რაიმე პოტენციალი შენიშნეთ და იმიტომ აირჩიეთ, თუ მათი ყოველდღიური ეფექტურობის გაუმჯობესება გასურთ?

7. **დაბრუნება:** როგორ განახორციელებთ მოსწავლეების დაბრუნებას სამუშაო გარემოში? რომელ დამხმარე სისტემებს აამოქმედებთ? თავის ნებაზე მიუშვებთ? როგორც ორგანიზაცია, რა შესაძლებლობებს მისცემთ მოსწავლეებს, რომ განამტკიცონ ნასწავლი უნარ-ჩვევები? ან იქნებ ეს უბრალოდ კონსტრუქციული სავარჯიშოა?

8. **უკუკავშირი:** ეხმაურებით მონაწილეების განაცხადებს სამუშაო გარემოში სწავლის გაგრძელებასთან დაკავშირებით? როგორ? უზიარებთ თქვენს მოსაზრებებს კვალიფიკაციის ამაღლების კურსების დამფუძნებლებს მათ მიერ შემუშავებული პროგრამის შინაარსთან დაკავშირებით? იმას, თუ რამდენად ეფექტურია? რა შესწორებებია შესატანი?

მთავარი პრინციპი, რომელიც უნდა დაიმახსოვროთ, ჰგავს ჭაობის ამოშრობას, რომელსაც იწყებთ მიწის ჩაყრით არა ჭაობის შუაგულიდან, არამედ ნაპირებიდან და ნელა მიიწევთ წინ. ასევე ხდება კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების ათვისებისას. იყენებთ პროგრესულ მიდგომას. უნარ-ჩვევების შექმნა არ ხდება ერთ ღამეში. უფრო ეფექტური რომ გახდეთ, საჭიროა დრო, პრაქტიკა, საკუთარი შეცდომებიდან მიღებული გამოცდილების განალიზება და სიმტკიცე. ტექნიკური ცოდნა სწრაფად შეიძლება იქნას ათვისებული სწორად შერჩეული სახელმძღვანელოების წაკითხვითაც. ხალხთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევების გამომუშავება კი განაპირობებს დამოკიდებულებების, ფასეულობების და მრწამსის ცვლილებებს, ერთიანობას და მათ სრულად დასაუფლებლად საჭიროა დიდი დრო, ხელშემწყობი პირობები და კონსტრუქციული უკუკავშირი.

აი კიდევ ერთი ფაქტორი, რომლის გათვალისწინებაც ხშირად ავიწყდებათ პროგრამის შედგენისას: წვრთნა და დახელოვნება სწავლასთანაა დაკავშირებული, მაგრამ გასათვალისწინებელია სიამოვნების ფაქტორიც, მენეჯერები ალბათ უფრო ეფექტურად ისწავლიან, თუ სწავლა მათ სიამოვნებას მიანიჭებს.

## ოთხი ძირითადი საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევა

ეფექტურობისათვის მენეჯერებს სჭირდებათ ოთხი ძირითადი საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევის სრულყოფა. ამიტომ ნებისმიერი სასწავლო თუ დახელოვნების პროგრამა უნდა შეიცავდეს მათ. ამ უნარ-ჩვევების გამომუშავება შესაძლებელია როგორც სამსახურში, ისე ოფიციალური პროგრამით

1. მოსმენა და უკუკავშირის გაცემა და მიღება.
2. მტკიცე პოზიცია.
3. კონფლიქტის მოგვარება.
4. პრობლემების გადაჭრა.

### მოსმენა

პირველ თავში ჩვენ განვიხილეთ მოსმენა, განსაკუთრებული ყურადღება კი აქტიურ მოსმენაზე გავამახვილეთ. თუ არ ვუსმენთ, ვითვისებთ დამახინჩებულ ან არაზუსტ ინფორმაციას. ამგვარი ინფორმაცია, რომელზე დაყრდნობითაც ვიღებთ გადაწყვეტილებებს, ნაკლებად სასარგებლოა და გავლენას ახდენს ჩვენს ეფექტურობაზე. უნდა ვისწავლოთ ყველა გადაკრული სიტყვისა თუ უსიტყვო მინიშნების ამოცნობა, მათი ზუსტი გაგება მოგვცემს გამოგზავნილი შეტყობინებების სრულ სურათს.

### უკუკავშირის გაცემა და მიღება

ეს ის უნარ-ჩვევებია, რომელთა დახვეწას, როგორც წესი, გვერდს ვუვლით, რადგან გვგონია, რომ ძალიან კარგად ვფლობთ მათ. მაგრამ სინამდვილეში ეს ასე არ არის! იმისათვის, რომ დავამყაროთ და განვამტკიცოთ ურთიერთობები, უნდა დავემორჩილოთ სოციალური ურთიერთქმედებების გარკვეულ წესებს, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ჩვენს სრულყოფას. ადამიანების უმეტესობას ერთნაირად ეძნელება როგორც უკუკავშირის გაცემა, ისე მიღება, შექებაც და კრიტიკაც. შედეგად კი ნაცვლად რეაგირებისა, ხშირად მხოლოდ გვესმის და ვუსმენთ მაშინაც კი, როდესაც ნამდვილ პრობლემასთან გვაქვს საქმე.

აქ მოყვანილია რამდენიმე რჩევა უკუკავშირის უზრუნველყოფის გასაუმჯობესებლად:

1. **კომენტარი გარკვეულ ქმედებებზე:** თქვით: „კიდევ კარგი, რომ აღმოაჩინეთ ეს რთული პრობლემა“, ნაცვლად იმისა, რომ თქვათ: „რა სულ თქვენ უნდა გადაეყაროთ რთულ პრობლემებს?“ ასევე თქვით: „ამ თვეში ვაჭრობაში რაღაც არ გიმართლებთ“ ნაცვლად შემდეგი სიტყვებისა: „ბოლოს და ბოლოს როდის უნდა მიაღწიოთ დასახულ მიზანს?“
2. **მოიყვანეთ თქვენი კომენტარის მიზეზები:** მიუთითეთ მიზეზები, რომლებმაც გაიძულათ შენიშვნის მიცემა, რაც ნათელს მოჰფენს ამ შენიშვნის გაკეთების აუცილებლობას.
3. **ნაცვლად იმისა, რომ მისცეთ პირადი შენიშვნა** ცალკეულ პირს, უმჯობესია ყურადღება იმ ქცევაზე გავამახვილოთ, რომელიც მას ახასიათებს და დასახოთ მისი შეცვლის გზები.
4. **აღწერეთ, ნუ შეაფასებთ.**
5. **გამოხატეთ აზრი, როგორც მოსაზრება და არა როგორც ფაქტი.**



7. გრიდეთ ჭარბსიტყვაობას, რაც წარმოშობს ემოციურ ან ფიქციურ რეაქციას.

8. შექმნა: ნუ მოუვლით შორიდან, არამედ გულწრფელად და პირადად შეაქვთ პიროვნება, რომელმაც სამუშაო უკეთ შეასრულა. ეს მას უფრო მეტად გაახარებს.

9. გაკრიტიკება: ფაქტების დასახელების შემდეგ ნუ დაამცირებთ ადამიანებს სხვების თანდასწრებით: პირისპირ გაესაუბრეთ და გადაწყვეტილება მასთან ერთად მიიღეთ.

10. უთანხმოება სხვებთან:

ა) ჩამოაყალიბეთ თქვენი უთანხმოება გარკვევით: „არა, მე არ ვეთანხმებით...“;

ბ) ექვი ყოველთვის კონსტრუქციულად გამოთქვით: „სირთულე, რომელსაც ვხედავ, შეზღუდვებისათვის თავის გართმევაში მდგომარეობს“;

გ) დამატებითი ფაქტების გაჩენის შემთხვევაში მზად იყავით შეიცვალოთ აზრი;

დ) დაასახელოთ თქვენი უთანხმოების მიზეზები;

ე) აღიარეთ, რომ სხვებს შეიძლება ჰქონდეთ თქვენგან განსხვავებული შეხედულება.

11. თხოვნაზე უარის თქმა:

ა) უპასუხეთ მოკლედ, ნუ წამოიწყებთ თავის მართლებას;

ბ) თუ გსურთ, მოიყვანეთ უარის თქმის მიზეზები, მაგრამ ნუ გამოიგონებთ თავის გასამართლებელ საბუთებს;

გ) ზედმეტად ნუ მოიხდით ბოდიშს;

დ) თუ გჭირდებათ, მოითხოვეთ მეტი ინფორმაცია;

ე) ითხოვეთ მოსაფიქრებელი დრო გადაწყვეტილების მისაღებად.

აქ მოყვანილია რამდენიმე რჩევა იმის შესახებ, თუ როგორ მივიღოთ უკუკავშირი:

1. გულდასმით მოუსმინეთ.

2. შეეცადეთ, არ მისცეთ თავს გაცხარების ან დაცვითი პოზიციის მიღების უფლება.

3. მიაქციეთ ყურადღება უთანხმოების სფეროებს საკითხთან დაკავშირებით.

4. განმარტეთ ის, რაც გესმით.

5. შეამოწმეთ, როგორ აღიქვით ის, რაც გაიგონეთ.

6. მოითხოვეთ განმარტება/მაგალითები.

7. ნუ მოახდენთ გადაჭარბებულ რეაგირებას უკუკავშირზე.

8. შეაფასეთ უკუკავშირის სიზუსტე და თქვენთვის მისი პოტენციური ღირებულება.

აქტიური მოსმენა და უკუკავშირი ხელიხელჩაკიდებული მოქმედებენ ისინი გეხმარებიან, რომ დიდი სიზუსტით და ნათლად მიიღოთ და შეტყობინება.



### მტკიცე პოზიცია

როგორ შეძლებთ შთაბეჭდილების მოხდენას სხვა ადამიანზე ისე, რომ წონასწორობიდან არ გამოიყვანოთ? როგორ შეძლებთ იყოთ უკომპრომისო და, ამასთან, საკმაოდ მგრძობიარე სხვების გრძობების მიმართ? პასუხი ასეთია: იყავით მტკიცე. ყოველ ჩვენგანს აქვს თავისი საკუთარი სივრცე როგორც ფიზიკური, ისე ფსიქოლოგიური.

„ჩემი პერსონის საზღვარი  
სრულ ოცდაათ დუიმზეა ჩემი ცხვირიდან,“ –

წერდა უ.პ.ოდენი და, თუმცა პირად საზღვრამდე დისტანცია შეიძლება მერყეობდეს ინდივიდუმიდან ინდივიდუამდე, კულტურიდან კულტურამდე, სივრცის კონცეფცია ჯერ კიდევ გამოიყენება.

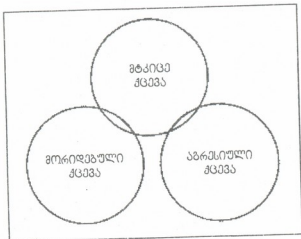
ამ პერსონალური სივრცის სიდიდეს განსაზღვრავენ ჩვენი ფასეულობები, ემოციები, აზრები და შეხედულებები სამყაროს შესახებ. ადამიანებს აქვთ ამ ფასეულობების დაცვის უფლება და არ სიამოვნებთ სხვების შეჭრა მათ ტერიტორიაზე. სიმტკიცე სხვა ინდივიდუუმებზე ზეწოლის საშუალებაა მათ პირად ტერიტორიაზე შეჭრის გარეშე. ეს არის საშუალება სხვებზე ზეგავლენის მოხდენისა ისე, რომ საფრთხეში არ ჩავაგდოთ პირადი ურთიერთობები.

მტკიცე, კატეგორიული ქცევა მდებარეობს მორიდებულ და აგრესიულ ქცევას შორის (იხ. ნახაზი 7.5.), როდესაც მორიდებული ხარტ, არ გსურთ ან არ შეგიძლიათ გულწრფელად გამოხატოთ გრძობები, გამოთქვათ თქვენი საჭიროებანი, შეფასებები და პირადი ინტერესები. ამით ნებას აძლევთ სხვა ადამიანებს, დაარღვიონ თქვენი პირადი სივრცე და შელახონ თქვენი უფლებები. როდესაც აგრესიული ხარტ, თქვენ ისწრაფით შელახოთ სხვათა უფლებები; თავს ახვევთ თქვენს თვალსაზრისს და ფასეულობებს და გამოხატავთ თქვენს გრძობებს მათი გრძობების დათრგუნვის ხარჯზე. შესაძლოა წინააღმდეგობას იწვევდეთ სხვებში მათი მოთხოვნების და თვალსაზრისის ბლოკირებით და ამიტომ გიჭირთ აიძულოთ ისინი, საკუთარ თავზე აიღონ ვალდებულებები.

სიმტკიცე ადამიანების დაჯანსი და შეურაცხყოფის გარეშე გათქმევინებთ იმას, რაც გსურთ. თქვენ სრულიად გარკვეული გაქვთ საკუთარი პოზიცია და სხვებსაც უჩვენებთ მას, მაგრამ იმასაც ითვალისწინებთ, რომ მათ შეიძლება სხვა თვალსაზრისი ჰქონდეთ და შესაბამისად საკუთარი პოზიციიდან სურდეთ მოლაპარაკება.

სიმტკიცის გამოუმუშავება კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების დაუფლების საკვანძო ელემენტია. ის მრავალნაირად გეხმარება, რათა:

- დაამყაროთ გულდია, გულწრფელი კომუნიკაცია.



ნახ. 7.5. სიმტკიცე

- მოდუნდეთ და დაძლიოთ შიში.
- რაც შეიძლება მეტი მიიღოთ იქიდან, რაც თქვენთვის საჭიროდ მიგაჩნიათ.
- გამოიმუშაოთ ხალხთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევები, რომლებიც აყალიბებენ უფრო მჭიდრო ინტერპერსონალურ კომუნიკაციას.
- პასუხისმგებლობით მოეკიდოთ თქვენს ცხოვრებას – ყველაფერს, რაც ხდება როგორც შინ, ისე სამსახურში.
- მიიღოთ რაც შეიძლება მეტი გადაწყვეტილება და გააკეთოთ თავისუფალი არჩევანი.
- აღიაროთ, რომ გაქვთ გარკვეული უფლებები და თქვენი საკუთარი ფასეულობათა სისტემა.
- დაიცვათ საკუთარი თავი, რომ სხვა ადამიანებმა არ მოიპოვონ თქვენზე უპირატესობა.

**საპარჯიშო 71.**

აქ მოყვანილია მტკიცე ქცევის სიტუაციის რამდენიმე მაგალითი. როგორ უნდა გაართვათ მათ თავი? შეგიძლიათ გაითამაშოთ ეს სიტუაციები კოლეგასთან ერთად და გყავდეთ დამკვირვებელი, რომელიც გაგიზიარებთ თავის შთაბეჭდილებებს.

- ეთქვათ, დაუშვით შეცდომა.
- საქმე გაქვთ კრიტიკულად განწყობილ კლიენტებთან.
- უთანხმოება გაქვთ თქვენს უფროსთან.
- თხოვნით მიმართავთ სხვებს, რომ არ მოწიონ.

- აზრს გამოთქვამთ კრებაზე.
- სხვების მუშაობას აკრიტიკებთ.
- სთხოვთ ხელქვეითებს შეასრულონ არასასიამოვნო სამუშაო.
- იგერიებთ თავდასხმას (სიტყვიერს, არაფიზიკურს).
- გათხოვენ შეასრულოთ ისეთი რამ, რაც თქვენს მოვალეობაში არ შედის.
- საქმეს იჭერთ ჭიუტ გამყიდველებთან.



1. რა უნდა შეცვალოთ, რომ თქვენი ქცევა იყოს უფრო მტკიცე/ ნაკლებად აგრესიული/ ნაკლებად მორიდებული.

2. როგორ უნდა მიაღწიოთ ამას?

მტკიცე ქცევა შეცვლის სხვის ქმედებას ისე, რომ უმეტეს შემთხვევაში არ დაარღვევს მის პირად სივრცეს; ასეთ ვითარებაში არსებული ურთიერთობებისათვის ზიანის მიყენების და სხვისი ღირსების შელახვის მცირე რისკია; ნაკლებია ალბათობა, რომ ხალისს დააკარგინებთ ან უმართავი დაცვითი ქცევის რისკთან გექნებათ საქმე.

იმისათვის, რომ გაზარდოთ მტკიცე მიდგომით მიღწეული წარმატების ალბათობა, ჩაატარეთ შემდეგი პროცედურა:

1. გულდასმით მოემზადეთ წინასწარ.
2. გაგზავნეთ თქვენი კატეგორიული შეტყობინება.
3. აქტიურად და გონივრულად უსმინეთ თავდაცვით პასუხს.
4. თუ საჭიროა, მიუბრუნდით განვლილ საკითხებს.
5. ყურადღება გაამახვილეთ გადაწყვეტილებაზე.

მენეჯერებმა უნდა განივითარონ სიმტკიცისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები, რომ გახდნენ ეფექტური კომუნიკატორები.

### კონფლიქტის მოგვარება

ორგანიზაციებში კონფლიქტების, დაძაბულობების და ცალკეულ პირებთან თუ ჯგუფებთან პრობლემების არსებობა გარდუვალია. ადამიანები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან: მათ საკუთარი თვალსაზრისი აქვთ ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით, პრობლემის გადაჭრის საკუთარი ხერხები. უმეტეს შემთხვევაში ინტერპერსონალურ კონფლიქტს იწვევს არა კონკრეტულ საკითხებზე შეუთანხმებლობა, არამედ კამათის არასწორად წარმართვა. ადამიანები შესაძლოა შეთანხმების შემთხვევაში ცუდად განეწყონ ერთიმეორის მიმართ. ცუდი განწყობის მიზეზი უბრალოდ ის ვითარებაა, რომელშიც წარმოებდა მოლაპარაკება. მაშინ დგება საკითხი, შეასრულებენ თუ არა იმას, რაზეც შეთანხმდნენ; აიღებენ საკუთარ თავზე ამ საკითხის განხორციელების ვალდებულებას? რადგან ვალდებულების აუღებლობა შემდგომი კონფლიქტის საწინდარი იქნება.

თანამშრომლობის და საქმისადმი ერთგულების ვითარების გასამტკიცებლად და კონფლიქტური სიტუაციის თავიდან ასაცილებლად გირჩევთ იხელმძღვანელოთ შემდეგი მეთოდებით:

1. გამოიყენეთ აქტიური და გააზრებული მოსმენა:

- ა) რათა უკეთ გაიგოთ თითოეული მონაწილის პოზიცია და საზრისი არსებულ სიტუაციასთან ან პრობლემასთან რეაგირებით;
  - ბ) შექმენით ნდობის გარემო ისე, რომ იყოთ მართალნი და გულახდილნი ერთმანეთის მიმართ.
  2. გამოიყენეთ სიმტიკის უნარ-ჩვევები, რათა:
    - ა) მოახდინოთ ძალისმიერი ზეწოლა სხვებზე;
    - ბ) განამტიკოთ მათ მიერ ნაკისრი ვალდებულებების შესრულება შეთანხმების შედეგად მიღებული გადაწყვეტილების განხორციელებასთან დაკავშირებით.
  3. ხელი შეუშალეთ კომუნიკაციის ბლოკირებას მხარეებს შორის:
    - ა) ნუ ეცდებით უპირატესობის მოპოვებას, ნუ მიმართავთ აგრესიას და მუქარას;
    - ბ) ნუ იმსჯელებთ მცდარად, მაგალითად, ნუ წარმოადგენთ მოსაზრებებს ფაქტებად.
  4. გაამახვილეთ ყურადღება შემდეგ საკითხებზე:
    - ა) ნუ გაზრდით ურთიერთშორის დაძაბულობას კრიტიკითა და უარყოფითი უკუკავშირით;
    - ბ) შეაგროვეთ ფაქტები;
    - გ) დაანაწილეთ დიდი საკითხები პატარა მუშა-ერთეულებად და თითოეულ პრობლემას ცალ-ცალკე გაართვით თავი;
    - დ) როდესაც მიადწევთ შეთანხმებას ერთ საკითხზე, მოიფიქრეთ, როგორ შეიძლება მასზე დაყრდნობით შეთანხმების მიღწევა მომდევნო საკითხებზე.
  5. დაადგინეთ და გულდასმით შეაფასეთ ქმედებები, რომელთა შესრულებაც გადაწყვეტილ:
- ა) შეაფასეთ ამ ქმედებების შედეგები ორივე მხარისათვის;
  - ბ) დარწმუნდით, რომ იღებთ ვალდებულებას განახორციელოთ შეთანხმება; ვინ, როდის და როგორ განახორციელებს მას?
  - გ) დაადგინეთ, რამ შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტი მომავალში და შეეცადეთ, ახლავე გამონახოთ მათი ერთიანი ძალისხმევით მოგვარების გზები.

### პრობლემის გადაჭრა

პრობლემების გადაჭრა სინამდვილეში მცდელობაა პრობლემატურ სიტუაციებში მოიძებნოს გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების ურთიერთშეთანხმების რალაც ფორმა. თქვენ, როგორც მენეჯერს, შეგიძლიათ თქვენს განკარგულებაში გქონდეთ ყველა ფაქტი და წყარო და ამიტომ მოსალოდნელია შეძლოთ პრობლემის გადაჭრა სხვა პიროვნებებთან დისკუსიის გარეშე. მაგრამ საქმე ყოველთვის ასე როდია!

საქმე ის არის, რომ თქვენ სხვებსაც უნდა გაუზიაროთ პრობლემა, ფაქტები, გრძნობები, რომ შეძლოთ მაღალი ხარისხის გადაწყვეტილების მიღება. შესაძლოა ისიც, რომ ამ გადაწყვეტილების წარმატებით განხორციელებისათვის დაგჭირდეთ სხვების სრული პასუხისმგებლობის მიღება.

ამის მიღწევა გარანტირებული არ არის, თუ მხოლოდ საკუთარ თავზე/აილებზე გადაწყვეტილების მიღებას.

სხვა ადამიანების, განსაკუთრებით თქვენი ხელკვეითებისა და ჩაბმის პროცესი მარტივია:

1. თქვენ, როგორც მენეჯერი, უზიარებთ პრობლემასთან/სიტუაციასთან დაკავშირებულ ფაქტებს, გრძნობებს, ფასეულობებს და მოსაზრებებს მათ, ვისაც შეუძლია წვლილი შეიტანოს დადებითი შედეგის მიღებაში.

2. ყველა კუთხით იკვლევთ სიტუაციას, არკვეთ, რა წინააღმდეგობები აქვთ საქმეში ჩაბმულ პირებს.

3. ადგენთ ყველა შესაძლო გადაწყვეტილებას.

4. ამ გადაწყვეტილებებს აფასებთ კრიტერიუმებთან მიმართებაში, რომლებზეც შეთანხმდით, და დადებითი შედეგის მისაღებად აუცილებლად მიგაჩნიათ.

5. ეთანხმებით გადაწყვეტილებას, რომელიც ყველაზე ახლოს დგას ამ კრიტერიუმებთან და რომელიც შეესაბამება სიტუაციას და არა ერთ რომელიმე კერძო პირს (თქვენი ჩათვლით).

გაზიარების ეს პროცესი, რომელიც რეალურად სხვა ადამიანებს აბამს საქმეში, გულისხმობს, რომ ყოველ მათგანს აქვს შესაძლებლობა გაეღენა მოახდინოს გადაწყვეტილების მიღებაზე და, ამრიგად, პასუხისმგებლობაც ეკისრება. მაგრამ ეს სტილი დიდ დროს მოითხოვს. თქვენ უნდა შეუფარდოთ დრო და პროცესზე გაწეული ხარჯები საჭირო გადაწყვეტილების ხარისხსა და პროცესით წარმოქმნილ პასუხისმგებლობისა და სტიმულირების ხარისხს.

## საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევების ინტეგრაცია

კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების ნებისმიერი პროგრამის შედგენისას მასში უნდა დამუშავდეს ოთხი ძირითადი უნარ-ჩვევა (იხ. გვ. 134). მაგრამ მენეჯერების ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად მნიშვნელოვანია ორი დამატებითი საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევა: კონსულტირება (რჩევების მიცემა) და ინსტრუქტირება (წვრთნა).

### კონსულტირება

მიუხედავად ადამიანების პრესტიჟულ, მაღალანაზღაურებად სამსახურში განთავსების და შესაბამისად მომზადებისა, ზოგიერთი ადამიანი ისე იქცევა, რომ პრობლემებს უქმნის როგორც საკუთარ თავს, ისე ორგანიზაციას. ეს პრობლემები შეიძლება დაკავშირებული იყოს სამუშაოს შესრულებასთან, ზოგჯერ კი - პირად საზრუნავსა და გაკვირვებასთან, რომელიც მას ყოველდღიურად მოაქვს სამსახურში. ხშირად მეგობრული რჩევა ან მენეჯერის განმარტება საკმარისია პრობლემის გადასაწყვეტად. უფრო სერიოზულ შემთხვევებში მენეჯერმა უნდა გაუწიოს კონსულტაცია ხელკვეითს და შეეცადოს გამოასწორობინოს ყოფაქცევა ან შეაცვლევინოს პოზიცია.

სიტუაციები, რომლებიც საჭიროებენ კონსულტაციას, შეიძლება შეიქმნას სხვადასხვაგვარად:

1. ხელქვეითი შეიძლება გრძნობდეს, რომ ვერ იქცევა კარგად სამსახურში ან ისეთი პრობლემები აქვს შინ, რომლებიც მოქმედებენ მის სამუშაოზე; ამიტომ დახმარებისთვის ის მიდის მენეჯერთან (ეს ხდება მხოლოდ მაშინ, როდესაც უფროსსა და ხელქვეითს შორის უკვე კარგი ურთიერთობაა დამყარებული).

2. ხელქვეითებმა შესაძლოა მიმართონ მენეჯერს იმ პრობლემების გამოც, რომლებიც მათ სხვა ადამიანებთან აქვთ. მათ სურთ, რომ მენეჯერმა გაარკვიოს საქმე ამ ადამიანებთან. ისინი, შეიძლება, ვერ ხედავენ, რომ თვითონ ქმნიან პრობლემას. ფიქრობენ, რომ თავად კარგები არიან, მაგრამ ის ადამიანები არ თანამშრომლობენ მათთან ისე, როგორც საჭიროა.

3. ხელქვეითის ქცევა სამუშაოს შესრულების საშუალო მოთხოვნებს ვერ აკმაყოფილებს ან პრობლემებს იწვევს სხვებთან: ის ვერ კიდევ ვერ აღიქვამს ამას. ამ შემთხვევაში მენეჯერმა უნდა გამოიჩინოს ინიციატივა და ხელქვეითის ყურადღება ამ პრობლემისაკენ მიმართოს.

იმისათვის, რომ დაოსტატდეთ რჩევების მიცემაში, უნდა გამოიმუშაოთ სისტემატური მიდგომა და დაიმსხვოვროთ ზოგიერთი ძირითადი პრინციპი.

აქ მოყვანილია ეფექტური რჩევების მიცემის შვიდი საფეხური:

**1. მოეზადეთ თათბირისთვის რჩევების მიცემის მიზნით:**

- ა) მოიაზრეთ, რაზე გსურთ მსჯელობა;
- ბ) დრო მიეცით ხელქვეითს მომზადებისათვის;
- გ) უზრუნველყავით მყუდროება (კონფიდენციალობა), გამორიცხეთ ხელის შემშლელი ყოველგვარი პირობა.

**2. განსაზღვრეთ დისკუსიის მიზანი.**

**3. ჩამოაყალიბეთ პრობლემა:**

- ა) განუაცხადეთ რა გააკეთა ან არ გააკეთა ხელქვეითმა (იგულისხმება სამუშაო) მიუხედავად იმისა, თუ ვინ არის ის (არ მიიღება მხედველობაში მისი პიროვნება, მისი პოზიციები);
- ბ) შეეცადეთ გამოარკვიოთ და გაიგოთ, რატომ მოიქცა ხელქვეითი ამგვარად (ჩაწვდომა), ნაცვლად მისი საქციელის შეფასებისა (განაჩენის გამოტანა);
- გ) განუმარტეთ, რომ თქვენი მიზანია დაეხმაროთ ხელქვეითს შემდგომში (მისი სრულყოფა) ნაცვლად მისი დასჯისა წარსული საქციელისთვის (დამნაშავედ ცნობა).

**4. ხელქვეითის შეზღუდვების შეტყობა:**

- ა) სთხოვეთ ხელქვეითს აღწეროს სიტუაცია ისე, როგორც მას ესახება;
- ბ) გამოიყენეთ კითხვების დასმის შესაფერისი მეთოდოლოგია;
- გ) ხელახლა ჩამოაყალიბეთ/გააანალიზეთ ის, რაც იყო ნათქვამი;
- დ) უსმინეთ, რა ითქვა და რა დარჩა სათქმელი;
- ე) ნუ გააკეთებთ ნაჩქარევ დასკვნებს.

**5. განმარტეთ პრობლემები:**

- ა) ათქმევინეთ ხელქვეითს, რას თვლის რეალურ პრობლემად;

ბ) მიაღწიეთ ისეთ შეთანხმებას, რომ მან ეს პრობლემა თავის პრობლემად აღიქვას.

6. მიეხმარეთ ხელქვეითს გამოკვეთოს და გადაჭრას პრობლემა:

- ა) დაინტერესდით მისი აზრით;
- ბ) გაიზიარეთ ინფორმაცია;
- გ) შეთანხმდით, რა კონკრეტულ ზომებს მიიღებთ პრობლემის გადასაჭრელად.

7. ზედმიწევნით შეასრულეთ შემდეგი:

- ა) შეათანხმეთ დასახული ზომების განხორციელების უკანასკნელი ვადები;
- ბ) შეამოწმეთ, რომ ეს ვადები დაცული იქნას;
- გ) დარწმუნდით, რომ მიღებული ზომები არ იწვევენ დამატებით პრობლემებს;
- დ) თუ საჭიროა, გააგრძელეთ რჩევების მიცემა.

რჩევების მიცემის პროცესი კონფიდენციალური, არადირექტიული, პირისპირ ურთიერთობაა. ეს პროცესი ითვალისწინებს ადამიანების დახმარებას, რომ გაერკვნენ საკუთარ თავსა და გრძნობებში განსაკუთრებით კონკრეტულ პრობლემებთან დაკავშირებით. ნებისმიერი პრობლემა, რომელსაც თქვენ წარმოგიდგენენ, ხშირად ზედაპირულია, პრობლემის სიმპტომია და არა ძირეული მიზეზი. თქვენი სამუშაო ის არის, რომ დაეხმაროთ სხვებს ამის გარკვევაში მანამ, სანამ საჭირო გახდებოდეს თქვენი დახმარება იმ სიძნელეების დაძლევის საკუთარი გზების მოძებნაში, რომლებსაც შესაძლოა წააწყდნენ.

### ინსტრუქტირება

თქვენ, როგორც მენეჯერი, წამყვან როლს ასრულებთ თქვენი ხელქვეითების ზრდის პროცესში. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გზა, რომლითაც ეს უნდა განახორციელოთ, არის წვრთნა. სხვების მიზაძვით სწავლება ხშირად არ არის ეფექტური - ხელქვეითი კარგთან ერთად სწავლობს ცუდ ჩვევებს და ორივეს სამუდამოდ იმახსოვრებს. უნდა გაგიჩნდეთ გულწრფელი სურვილი იმოქმედოთ როგორც მწვრთნელმა და დაეხმაროთ თქვენს ხელქვეითებს რაც შეიძლება ეფექტურად შეასრულონ სამუშაო. ეფექტურობის გაზრდით ისინი უკეთესად შესრულებენ სამუშაოს და საშუალება მოგეცემათ მიაღწიოთ თქვენს მიზნებს. გაწვრთნას კი სჭირდება დრო. მაგრამ ბევრი მენეჯერი დროით ისეა შეზღუდული და გართული ახლო მიზნების განხორციელებით, რომ შორეული მიზნები მათ სამსხვერპლოზე მიაქვს. ეს შესაწირი არ არის გამართლებული (რადგან ცრუ ღმერთს ემსახურება).

ინსტრუქტირების პროცესი შედგება სამი საფეხურისგან:

- 1. დაადგინეთ შესაძლებლობები იმ ამოცანების დასახვისათვის,
  - ა) რომლებსაც აქვთ კონკრეტული სასწავლო მიზნები;

ბ) რომლებიც შეესაბამებიან ხელქვეითის სამუშაოს, ათვისების უნარსა და კვალიფიკაციის ამაღლების საჭიროებას ორგანიზაციაში ფარგლებში;

გ) რომლებიც შეიძლება იყონ შეფასებული და შემოწმებული.

2. შექმენით სამეთვალყურეო სისტემები:

ა) შეაფასეთ მოხდა თუ არა წინსვლა დადგენილ ვადებში და ამაღლდა თუ არა ხელქვეითის კვალიფიკაციის დონე;

ბ) შეიკრიბეთ რეგულარულად პრობლემების განხილვა-გადაწყვეტი-სათვის არაოფიციალურ ვითარებაში.

3. შეაფასეთ, მიაღწიეთ თუ არა მიზნებს დასახული ამოცანის შესრუ-ლებით:

ა) გადაამოწმეთ სამუშაოს შესრულების ხარისხი დასახული ამოცანის შესრულების შემდეგ;

ბ) დაადგინეთ ხელისშემშლელი და ხელშემწყობი ფაქტორები;

გ) ერთობლივად განსაზღვრეთ ის სფეროები, რომლებიც საჭიროებენ შემდგომ სრულყოფას.

**დროის შერჩევა** ეფექტური ინსტრუქტირების გადამწყვეტი ფაქტორია. ნუ ეცდებით ჩაუტაროთ ინსტრუქტაჟი, როდესაც ხელქვეითი სამუშაოთი ზედმეტად გადატვირთულია; ის ამ დროს უნდა წაახალისოთ, რომ ეფექტურად შეასრულოს სამუშაო. გარდა ამისა, წარმატებული ინსტრუქტირებისათვის შექმნილი უნდა იყოს შესაბამისი პირობები და სამუშაო სიტუაცია. ინსტრუქტირებისათვის საჭირო საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევებია:

- ნათელი მიზნების დასახვა, რომლის მიღწევაც შესაძლებელია.
- ხელქვეითთან მჭიდრო სამუშაო ურთიერთობების დამყარება და შენარჩუნება.
- პრობლემის ერთობლივი გადაჭრა ხელქვეითთან.
- ანგარიშის გაწევა იმ პირის გრძნობებისათვის, რომელსაც ინსტრუქტაჟს უტარებთ.
- აქტიური მოსმენა.

გახსოვდეთ, შესწავლა მხოლოდ მაშინ არის ეფექტური, თუ:

- მოსწავლე გრძნობს მის მნიშვნელობას
- სწავლება აქტიურია და არა პასიური
- დრო სწორადაა შერჩეული
- სწავლება ეფუძნება გამოცდილებას
- ნასწავლის განმტკიცება ხდება პრაქტიკით
- მოსწავლე თვალნათლივ ხედავს სწავლის შედეგს
- სწავლება მისადაგებულია მოსწავლის ნიჭსა და შესწავლის სტილისადმი.

თუ ეს პირობები დაცულია და ივითარებთ საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევებს, თქვენგან შეიძლება დადგეს ეფექტური ინსტრუქტორი. ხელქვეითების წინსვლა დაგიზოგავთ დროს, რომელიც უშუალო ხელმძღვანელობას ხმარ-



## რ ე ზ ი უ მ ი

ამ თავში განვიხილეთ ეფექტური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების სრულყოფის მეთოდები. როლი, რომელსაც მენეჯერი ასრულებს, მკიდროდ არის დაკავშირებული საჭიროებასთან, იყო ეფექტური კომუნიკატორი. აღწერეთ შესწავლის პროცესის მოდელი, რომელიც უკავშირდება საორგანიზაციო ამოცანებს და საფუძველს უქმნის საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევების სრულყოფის პროგრამებს. გარდა ამისა, აღწერეთ ოთხი ძირითადი საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევა: მოსმენისა და უკუკავშირის, სიმტკიცის, კონფლიქტის მოგვარებისა და პრობლემის გადაჭრის უნარ-ჩვევები. მენეჯერებს მოეთხოვებათ განივითარონ რჩევების მიცემისა და ინსტრუქტირების უნარ-ჩვევები. მთელი მიღებული გამოცდილება უნდა მოხმარდეს ხელქვეითის სამუშაოსა და ორგანიზაციის არსებულ და მომავალ საჭიროებებს.

ეფექტური მენეჯერ-კომუნიკატორის დახელოვნება ორგანიზაციის წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორია. დაუფლეთ საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევებს და გამოიყენეთ ისინი პრაქტიკულად. და ბოლოს: შეიცანით თქვენი თავი და სხვებიც და ჩათვალეთ, რომ ნახევარი გზა ეფექტურობისკენ გავლილია!

„თუ შეიცანით მტერიცა და საკუთარი თავიც, აღარ გჭირდებათ ასი ბრძოლის შედეგზე დარდი. თუ შეიცანით თქვენი თავი და ვერ შეიცანით მტერი, თქვენს მოპოვებულ გამარჯვებას მოჰყვება მარცხიც. თუ ვერ შეიცნობთ ვერც მტერსა და ვერც საკუთარ თავს, თქვენი ხვედრია დანებება ყოველ ბრძოლაში.“  
სუნ ცუ (500 წ. ჩვ. წ.-ად. -მდე)

ნუ დანებდებით სიმწლეებს და წარმატებას მიადწევთ, როგორც მენეჯერი.  
გამოიმუშავეთ ეფექტური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები?!

## ლიტერატურა

Kolb, D.A., Rubin, I.M., and McIntyre, J.A. (1971), *Organisational Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.



# ანბანური საძიებელი

## ა

- ამოცანის განხორციელებისათვის გამიზნული მოქმედება 77
- ანკეტები (იხ. კითხვარები)
- არხები კომუნიკაციის 19
- არაოფიციალური 4, 23
- მწირი არჩევანი 12
- ოფიციალური 4, 23
- აქტიური მოსმენა 20-22
- ინტერვიუს მიმდინარეობისას 32
- სწავლების პროცესში 135, 145
- სხდომებზე 85
- აღქმა 6-8
- დამახინჩვებები 11

## ბ

- ბარიერები კომუნიკაციის 12-14
- დაძლევა 12-14

## გ

- გამოკითხვები 89-104
- დაგეგვა 92-93
- ინტერვიუს გამოყენება 96-97 (იხ. აგრეთვე კითხვარები)
- კროს-სექციური 91
- ლონგითულური 91
- მიზნები 90, 92-93
- მონაცემთა ანალიზი 102-104
- მონაცემთა მოზიდვის მეთოდები 93-95
- ტიპი 89, 91
- შედეგის ტიპები და ნაირსახეობები 91
- შეკითხვები და ინსტრუქციები
- შერჩევისათვის 100
- შერჩევა 90-92
- შეფასებისა და დასკვნის გაკეთების პროცესები 91
- ჩატარების მიზეზები 90
- გამოკითხვისას წარმოებული ინტერვიუ 97
- გასაუბრება (იხ. ინტერვიუ)
- გუნდები, ურთიერთდამოკიდებულებანი 81-85

## დ

- დამაკავშირებელი შეკითხვები 29, 30
- დასაქმებასთან დაკავშირებული გასაუბრების შაბლონი 31
- დასკვნის გაკეთების პროცესი შერჩევისას 90-91
- დაუმორჩილებლობის თავიდან აცილება 41-42
- დაწინაურების საკითხის განხილვა 44
- დელეგირება - ხელმძღვანელობის სტილი 14-15

- დისკრიმინაციული შეკითხვები 29, 32
- დისკუსიის წარმართვა (იხ. სხდომები)
- დირექტიული ხელმძღვანელობის სტილი 14
- დროის შერჩევა ინსტრუქტირებისათვის 144

## თ

- თავმჯდომარე, როლი 72-74, 79-81, 84
- თვითი დაფის გამოყენება 65
- თვალსაზიროებანი, გამოყენება
- პრევენტიაციის დროს 59-60, 64-65
- თვითმზილება 8
- თვითშემეცნება 7-8

## ი

- ინსტრუქტირება
- მენეჯმენტის სწავლება 142-145
- ხელმძღვანელობის სტილი 14-16
- ინტერვიუ
- ადგილმდებარეობა 27
- გამოკითხვებისას 96-97
- გამოსამშვიდობებელი 50-51
- დასაქმებასთან დაკავშირებული 37-51
- დასკვნების გაკეთება და შედეგების გაანალიზება 35-37
- დასრულება 34
- დაუმორჩილებლობის თავიდან აცილება 41-42
- დაწინაურების საკითხის განხილვა 44
- დელეგირება 39-40
- დისკრიმინაციული 40-41
- თხრობითი 37
- თხრობით-მოსმენითი 37
- კონკრეტული, დასაქმებასთან დაკავშირებული 37
- მომზადება 28
- პირისპირ 93, 96-97
- პოზიციის დაჭერის წესები 38-39
- პრობლემების გადაჭრული 38
- საზეგანაკეთო საათების საკითხის განხილვა 45
- სამუშაოს შესრულების მენეჯმენტი 48-49
- სამუშაო ჯგუფები: ჯგუფური
- გადამწყვეტილებები 46-48
- საპროცედურო წესები 39
- საჩივრების განხილვა 43-44
- საყვედურის გამოცხადება 42-43
- სწავლების მიზნით 50
- ტელეფონით 93, 97
- ტიპები 37
- შეკითხვები 29-32

შესარჩევი 35-37  
 წარმართვა 29-34  
 ინტერვიუს შაბლონი 33-34  
 ინტერპერსონალური კომუნიკაცია 5-12, 19

ბ

კითხვარები  
 ანონიმურობა და კონფიდენციალობა 99  
 გამოკითხვის შესავალი  
 რესპონდენტებისათვის 98, 101  
 გაფორმება 98  
 თანდართული წერილი 98  
 მონაცემების გაანალიზება 102-104  
 კომპიუტერის მეშვეობით 102  
 მონაცემთა გაშიფვრა 103  
 მონაცემთა წარმოდგენა 103  
 მოხსენების დაგეგმვა და დაწერა 103-104  
 უკუკავშირი 103  
 შედეგების დამუშავება 101-103  
 მოცულობა 98  
 სტილი 99  
 უპასუხოდ დატოვება 101  
 შედეგა 93-96  
 შესავალი და ბრიფინგი 98  
 შესასვები ანკეტა 97-101  
 კოლების ექსპერიმენტული შესწავლის მოდელი 131  
 კომუნიკაცია  
 არაოფიციალური არხები 4, 23  
 განმარტება 2-4  
 მიზეზი 3-4  
 მიზნები 4-5  
 ორგანიზაციებში 2, 23-25  
 ოფიციალური არხები 4, 23  
 პროცესი 9-10  
 შეზღუდვა 85  
 შეზღუდვების შესუსტება სხდომებზე 85  
 შემოწმება 13  
 კონსტრუქციული კრიტიკა 80  
 კონსულტირება 141-143, 145  
 კონფლიქტი  
 მოგვარება სწავლების პროცესში 139-140, 145  
 მოგვარება სხდომის მსვლელობისას 84-85  
 „კონცის სინდრომი“ 58  
 კულტურული განსხვავებანი 11-12

გ

მენეჯმენტი და კომუნიკაცია 1, 4-5  
 მენეჯმენტის სტილი 14-18  
 ანალიტიკური უნარ-ჩვევები 16  
 დელეგირების 14-15

დირექტიული 14  
 ინსტრუქტირების 14-15  
 კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები 16  
 მოწილობის უნარ-ჩვევები 16  
 მხარდამკვერი 15



მისანიშნებელი შეკითხვები 29, 30  
 მოლაპარაკების წარმოება 105-125  
 ბრიფინგი მოლაპარაკების მწარმოებელ გუნდთან 110  
 გადაწყვეტილების მიღება 114-117  
 დასრულება 120-120  
 ინტერესები 111-111  
 მიზნები 105-106  
 მოლაპარაკების ოსტატობა 108-109  
 მომზადება 107-108  
 მოქცევა 120-122  
 უკან დასახევი პოზიცია 118-119  
 უკან დასახევი სიტუაციები 117-120  
 საგანი 106-107  
 სათანადო ატმოსფეროს შექმნა 111-112  
 სტილი 112  
 სტრატეგია 109  
 შევკრების ტაქტიკა 113-114  
 მოსმენა (იხ. აქტიური მოსმენა)  
 მტკიცე პოზიცია (იხ. სიმტკიცე)  
 სწავლების პროცესში 137-139, 145  
 სხდომებზე 85  
 მხარდამკვერი მოქმედება 77

ბ

პიროვნება (პირი) 6-8  
 პრეზენტაცია 52-68  
 აღჭურვილობა 54-55  
 გამოყენებული სიტყვები 59-60  
 გარეგნობა 60-61  
 გუნდის წინაშე 57  
 ღრობის განაწილება 53-54  
 ეტაპები 53  
 თვალსაჩინოებანი 59, 64-65  
 ინტერნაციონალური აუდიტორია 58  
 კითხვებზე პასუხის გაცემა 65-67  
 კოლეგების წინაშე 57  
 მიზნები 52-53  
 მომზადება 55-59  
 მოწყობილობანი 64-65  
 მტრულად განწყობილი აუდიტორია 58  
 ეესტების ენა 62-63  
 რეპეტიცია 56-57  
 სტრუქტურირება 54  
 ტექნიკა, მეთოდები 59-67  
 უფროსების წინაშე 57  
 შერეული აუდიტორია 57-58  
 ჩანაწერების გამოყენება 63  
 ხმის გამოყენება 61-62  
 პრობლემის გადაჭრა

ინტერვიუს დროს 38-39  
სწავლებისას 140-141, 145  
სბლომებზე 70

შ

ფესტივის ენა, ფესტივალაცია 21, 62-63

რ

რეზიუმირება  
ინტერვიუს მიმდინარეობისას 33  
სბლომებზე 80  
რჩევის მიცემა (იხ. კონსულტირება)

ს

საეარჩიშობები  
აქტიური მოსმენა 22  
ახალი კომერციული ხელშეკრულების  
დადება 123  
თვალსაზიროებების საკონტროლო სია  
64-65  
თვითზილდება და უკუკავშირი 8-9  
ინტერვიუ 36-37  
მიზნები და ზრახვები 70-71  
პრეზენტაცია 66-67  
პრეზენტაციის დაგეგმვა 53  
პრეზენტაციის მომზადების  
საკონტროლო სია 56  
პრეზენტაციის საკონტროლო სია 67  
პრეზენტაციის უნარ-ჩვევების  
განვითარება 56-57  
ფესტივის ენა 63  
სიმტიკის სწავლება 138-139  
სბლომები 76  
სბლომის თავმჯდომარის ქცევა 74-75  
უსიტყვო კომუნიკაცია 21  
შერჩევის კომიტეტი 86-87  
ხელმძღვანელი სტილი, რომელსაც  
უპირატესობა ენიჭება 17-18  
ხელფასის მომატებასთან დაკავშირებულ-  
ლი მოლაპარაკება 122  
ბმის გამოყენება 62  
საზევანაკვეთო საათების საკითხის  
მოგვარება 45  
საინფორმაციო ტექნოლოგია 2  
საკომუნიკაციო ქსელები, არხები 24  
საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევების  
პროგრამების შედგენა 132-141  
საკონტროლო სია  
გამოკითხვის ინტერვიუ 97  
თავმჯდომარის მოქმედება 79  
კითხვარის შედგენა 95-96  
მოლაპარაკების მიზნები 107  
მოლაპარაკების პროცესი 114  
მოლაპარაკების ტაქტიკა 109-110  
მოლაპარაკების წარმოების საკვანძო  
საკითხები 122

სბლომისათვის მომზადება 71-72, 86  
საკუთარი თვის რწმენა (იხ. სიმტიკე)  
საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე  
მოქცევა 77-78  
სალექციო პლაკატების ნაკრები 65  
სამუშაოს შესრულების მენეჯმენტი 48-49  
სამუშაო კონტრაქტი 48  
სამუშაოს დაგეგმარება და მიმოხილვა  
49  
საუბრის სიტყვარე 61  
საუკეთესო არჩევანი, ვარიანტი 117  
საველურის გამოცხადება 42-43  
სახის გამოფენეველება 62  
სემანტიკური პრობლემები 10  
სიმტიკე  
სწავლების პროცესში 137-139, 145  
სბლომებზე 85  
სისტემატური შერჩევა 90-91  
სიტუაციიდან გამომდინარე შეკითხვები 29,  
30  
სიტუაციიდან გამომდინარე  
ხელმძღვანელობა 15-16  
სიღრმისეული შეკითხვები (იხ. ჩასაძიებელი  
შეკითხვები)  
სლაიდოსკოპის გამოყენება 64-65  
სტატუსის ეფექტები 10  
სტერეოტიპის შექმნა 9  
სტრატეგიული შერჩევა 91  
სუნთქვა 61-62  
სწავლება და დახვლოვნება 128  
სწავლება ეფექტური კომუნიკაციის უნარ-  
ჩვევების გამოსამუშავებლად  
ინსტრუქტირება, წვრთნა 143-145  
კონსულტირება, რჩევის მიცემა 141-143  
კონფლიქტის მოგვარება 139-140, 145  
კრატერიუმების შემუშავება 133  
მეთოდის, მიდგომის დადგენა 126-127  
მენეჯერული სამუშაო 127  
მიზნების განმარტება 132  
მიდგომა, მეთოდი 130-131  
მოსმენა 135, 145  
მოსწავლეები 134  
პროგრამა 134  
საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევების  
ინტეგრაცია 141-145  
საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევების  
პროგრამების შედგენა 132-141  
სიმტიკე 132-133, 145  
სწავლების გეგმის დადგენა 133  
სწავლების მეთოდებისა და სასწავლო  
მასალის დადგენა 133  
უკან დაბრუნება 134  
უკუკავშირი 134-137  
შემოქმედებითი მიდგომა 130  
შესწავლა 129-132

ძირითადი საკომუნიკაციო უნარ-  
ჩვევები 134-141

სხლომები 69-88

გადაწვევტილებების მიღება 70  
თავმჯდომარის მოვალეობები 72-77  
იღვების მოზიღვა და გაცეღა-  
გამოცეღა 70  
ინფორმირება 70  
კონფლიქტის მოგვარება 84-85  
მღიღნის მოვალეობები 75  
მოღაპარაკების წარმოება 70  
მოქცეღა 77-81  
პრობლეღის გადაქრა 70  
ტიპები და მათი დახასიათება 70-71  
ურთიერთღამოკიდებულღებანი 81-87  
წარუმატიბლომა 71  
წვევების მოვალეობები 75-76

ბ

ბოტიღური კომუნიკატიღ 18-22

ბ

ბუკეღეღი 8, 19  
გამოკითხვის შეღვეგებზე დაყრდნობით 103  
გაცეღა 135-136, 145  
მიღება 136  
ნაკლებობღ 11-12  
სწავლებლის პროცესში 134-137  
ურთიერთობღ (იხ. კომუნიკატიღ)  
უსიტყუო კომუნიკატიღ 21-22, 62-63, 111

ბ

ფიზიკური გემღიზიანებლები 12

ბ

ბეოტირება 91  
ბეღეღი სხლომის თავმჯდომარისღ 72-77

ბ

ბიღა შეკითხვები  
ანკეტიბში, კითხვარებში 94-95  
ინტერვიუს მსველელობისღს 29, 30

ბ

შეღგნღილი კითხვები 29, 32  
შეკითხვები  
კითხვარებში, ანკეტიბში 93-96  
ინტერვიუს მსველელობღში 29-32  
სხლომებზე 80  
შეშლულღეღი კითხვები  
ანკეტიბში, კითხვარებში 94-95  
ინტერვიუს მიმღინარეობისღს 29  
შემთხვევითი შერჩეღა 90  
შერჩევის პროცესი 90  
შესწავღღ 129-132

სტიღი 131-132  
შეფასება ხალხის 9  
შეფასებითი/მეკლასიფიკირებელი  
შეკითხვები ანკეტიბში 94-95  
შეფასების მიზნები 9  
შეფასების პროცესი სანიმუშო გგუფის  
შერჩევისღს 90-91  
შეურაცხეოფღ, პირღი 5, 116



ბ

ჩანაწერების გაცეღბღ ინტერვიუს  
მსველელობისღს 33-34  
ჩანაწერების გამოყენება პრეზენტაციის  
ღროს 63-64  
ჩასაძიებელი შეკითხვები 29, 30

ბ

ბღღღ, როგორც მოღღაპარაკების სტიღი 112

ბ

წვრთნღ (იხ. ინსტრუქტირება)  
წერიღი, რომელიც ანკეტიბს ურთვის 98

ბ

ხელმძღვანელობღ  
სიტუაციღღან გამომღინარე 15-16  
სტიღი 14-18  
უნარ-ჩვევები 15-16  
ხელმძღვანელობის მხარდამჭერი სტიღი  
15-16  
ხმა, გამოყენება პრეზენტაციის ღროს 61-62  
ხმის სიბღღღე 61  
ხმის სიბღღღე 61  
ხმის ტონღლობღ 61

ბ

გგუფები  
არღოფიციღღღი 82  
გათამაშებული როლები 83-84  
გრძნობები, შეგრძნებები,  
განწყობიღებანი 82-83  
ზოგადი ეღემენტები 82  
ინტერვიუ და გგუფური გღღაწვე-  
ტილებები 46-48  
მეორღი 82  
მონაწიღეთღ მოთბოვნიღებანი 82  
ოფიციღღღი 82  
პირველღი 82  
სავღღებულო მოქცეღღ 83  
საქმიანობღ 82  
სიტუაციღღან გამომღინარე მოქცეღღ  
83  
ურთიერთღამოკიდებულღებანი 81-88  
ურთიერთქმეღება 83  
გოპარის ფანჭარღ 8

Ինտելեկտուալ  
ՍՏԵ

ძირითადი საკომუნიკაციო უნარ-  
ჩვევები 134-141

სხლომები 69-88

გადაწყვეტილებების მიღება 70  
თავმჯდომარის მოვალეობები 72-77  
იღებების მოზიდვა და გაცემა-  
გამოცემა 70  
ინფორმირება 70  
კონფლიქტის მოგვარება 84-85  
მდიუნის მოვალეობები 75  
მოლაპარაკების წარმოება 70  
მოქცევა 77-81  
პრობლემის გადაჭრა 70  
ტიპები და მათი დახსიათება 70-71  
ურთიერთდამოკიდებულებანი 81-87  
წარუმატებლობა 71  
წევრების მოვალეობები 75-76

ბ

ტოტალური კომუნიკაცია 18-22

უ

უკუკავშირი 8, 19  
გამოკითხვის შედეგებზე დაურდნობით  
103  
ვაცემა 135-136, 145  
მიღება 136  
ნაკლებობა 11-12  
სწავლების პროცესში 134-137  
ურთიერთობა (იხ. კომუნიკაცია)  
უსიტყვო კომუნიკაცია 21-22, 62-63, 111

ფ

ფიზიკური გამლიზიანებლები 12

ძ

ქვოტირება 91  
ქცევა სხლომის თავმჯდომარისა 72-77

ლ

ლია შეკითხვები  
ანკეტებში, კითხვარებში 94-95  
ინტერვიუს მსვლელობისას 29, 30

შ

შელგენილი კითხვები 29, 32  
შეკითხვები  
კითხვარებში, ანკეტებში 93-96  
ინტერვიუს მსვლელობაში 29-32  
სხლომებზე 80  
შეშლულადვი კითხვები  
ანკეტებში, კითხვარებში 94-95  
ინტერვიუს მიმდინარეობისას 29  
შემთხვევითი შერჩევა 90  
შერჩევის პროცესი 90  
შესწავლა 129-132

სტილი 131-132  
შეფასება ხალხის 9  
შეფასებითი/შაკასრფიცირებელი  
შეკითხვები ანკეტებში 94-95  
შეფასების მიზეზები 9  
შეფასების პროცესი სანიმუშო გვუფის  
შერჩევისას 90-91  
შეურაცხყოფა, პირადი 5, 116



ჩ

ჩანაწერების გაცეობა ინტერვიუს  
მსვლელობისას 33-34  
ჩანაწერების გამოყენება პრეზენტაციის  
დროს 63-64  
ჩასაძიებელი შეკითხვები 29, 30

ძ

ძალა, როგორც მოლაპარაკების სტილი 112

წ

წერთა (იხ. ინტერუქტირება)  
წერილი, რომელიც ანკეტას ერთვის 98

ხ

ხელმძღვანელობა  
სიტუაციიდან გამომდინარე 15-16  
სტილი 14-18  
უნარ-ჩვევები 15-16  
ხელმძღვანელობის მხარდაჭერი სტილი  
15-16  
ხმა, გამოყენება პრეზენტაციის დროს 61-62  
ხმის სიმაღლე 61  
ხმის სიძლიერე 61  
ხმის ტონალობა 61

ჯ

გზუფები  
არაოფიციალური 82  
გათამაშებული როლები 83-84  
გრძნობები, შეგრძნებები,  
განწყობილებანი 82-83  
ზოგადი ელემენტები 82  
ინტერვიუ და გზუფური გადაწყვე-  
ტილებები 46-48  
მეორადი 82  
მონაწილეთა მოთხოვნილებანი 82  
ოფიციალური 82  
პირველადი 82  
სავალდებულო მოქცევა 83  
საქმიანობა 82  
სიტუაციიდან გამომდინარე მოქცევა  
83  
ურთიერთდამოკიდებულებანი 81-88  
ურთიერთქმედება 83  
ჯობარის ფანჯარა 8

<b>1. ეფექტური კომუნიკაცია</b> .....	1
შესავალი.....	1
კომუნიკაცია ორგანიზაციებში.....	2
რა არის კომუნიკაცია?.....	2
მენეჯერები და ურთიერთობა.....	4
ინტერპერსონალური კომუნიკაცია.....	5
ბარიერების დაძლევა.....	12
მენეჯმენტის სტილი და კომუნიკაცია.....	14
ტოტალური კომუნიკაცია.....	18
საორგანიზაციო კომუნიკაცია.....	23
რეზიუმე.....	25
<b>2. ინტერვიუს ჩატარება</b> .....	26
შესავალი.....	26
ადგილმდებარეობა.....	27
ინტერვიუსთვის მომზადება.....	28
ინტერვიუს ჩატარება.....	29
ინტერვიუს დასრულება.....	34
დასკვნების გაკეთება და შედეგების გაანალიზება.....	35
დასაქმებასთან დაკავშირებული სპეციფიკური ინტერვიუს ჩამორთმევის სახელმძღვანელო პრინციპები.....	37
რეზიუმე.....	51
<b>3. პრეზენტაციის გაკეთება</b> .....	52
შესავალი.....	52
მომზადება.....	55
პრეზენტაციის ჩატარების ხერხები.....	59
რეზიუმე.....	68
ლიტერატურა.....	68
<b>4. სხდომის მიმდინარეობა/ დისკუსიის წარმართვა</b> .....	69
შესავალი.....	69
სხდომების ტიპები და მათი მნიშვნელობა.....	70
თავმჯდომარისა და წევრების როლი.....	72



ჭგუფებს, გუნდებსა და სხლომებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება.....	87
რეზიუმე.....	87
ლიტერატურა.....	87
<b>5. გამოკითხვების ჩატარება.....</b>	<b>89</b>
შესავალი.....	89
შერჩევა.....	90
დაგეგმვა.....	92
მონაცემთა შეგროვების მეთოდები.....	93
მონაცემების ანალიზი.....	102
ლიტერატურა.....	104
<b>6. მოლაპარაკების წარმოება.....</b>	<b>105</b>
შესავალი.....	105
მოლაპარაკების საგანი.....	106
მოლაპარაკებისათვის მომზადება.....	107
მოლაპარაკება.....	110
გადაწყვეტილების მიღება.....	114
უკან დახევის სიტუაციები.....	117
როგორ მოვიქცეთ მოლაპარაკების დროს.....	120
მოლაპარაკების წარმოების სავარჯიშოები.....	123
რეზიუმე.....	124
<b>7. სწავლება ეფექტური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების გამომუშავებისათვის.....</b>	<b>126</b>
შესავალი.....	126
მენეჯერის სამუშაო და კომუნიკაცია.....	127
სწავლება და დახელოვნება.....	128
შესწავლა.....	129
კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების პროგრამების შედგენა.....	132
საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევების ინტეგრაცია.....	141
რეზიუმე.....	145
ლიტერატურა.....	145
<b>ანბანური საძიებელი.....</b>	<b>146</b>

ԳՐԱԿԱՆ

304.

03/  
1

  
ქართული  
ნაციონალური  
ბიბლიოთეკა და  
არქივი