

Roger Fisher, Willia Urie and Bruce Patton  
The road to agreement

როჯერ ფიშერი, უილიამ ური და ბრიუს პატონი  
გზა შეთანხმებისკენ

Roger Fisher, Willia Urie and Bruce Patton  
The road to agreement



**როჯერ ფიშერი**

ჰარვარდის მოლაპარაკებების პროექტის დირექტორი



**უილიამ იური**

ჰარვარდის მოლაპარაკებების პროექტის კოორდინატორი, გლობალური  
მოლაპარაკებების კონსულტანტი

**ბრიუს პატონი**

ადვოკატი, ჰარვარდის მოლაპარაკებების პროექტის დირექტორის მოადგილე

**შესავალი**

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

თითოეულ ჩვენთაგანს ყოველდღე უწევს მოლაპარაკების გამართვა ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით. მოლიერისეული ბატონი ჟურდენის არ იყოს, რომელიც ერთობ მოხარული გახლდათ, როდესაც შეიტყო, რომ მთელი

ცხოვრება პროზით მეტყველებდა, ადამიანები მაშინაც კი აწარმოებენ მოლაპარაკებას, როდესაც თავად ამას ვერც კი აცნობიერებენ. თქვენ უთანხმდებით თქვენს მეუღლეს იმის თაობაზე, თუ სად წახვალთ სადილად, ხოლო თქვენს შვილს იმაზე, თუ როდის უნდა გამორთოს შუქი. მოლაპარაკება სხვა ადამიანებისგან საწადელის მიღების ძირითადი საშუალებაა. ეს გახლავთ ორმხრივი კომუნიკაცია, რომლის მიზანია შეთანხმების მიღწევა ისეთ პირობებში, როდესაც თქვენ და მეორე მხარეს, ერთი მხრივ, საერთო, ხოლო მეორე მხრივ, საპირისპირო ინტერესები გაქვთ.

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

მიუხედავად იმისა, რომ მოლაპარაკება ყოველდღიური რეალობაა, ამ საქმეში წარმატების მიღწევა სულაც არ არის ადვილი. მოლაპარაკების დროს გამოყენებული ტრადიციული სტრატეგიები ადამიანებში უკმაყოფილებას, გაწბილებას ან გაუცხოებას, ხშირად კი, სამივე ამ გრძნობას იწვევს.

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

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

ამავე დროს წესიერება და თავშეკავებულობა შეინარჩუნოთ. ის საშუალებას მოგცემთ სამართლიანად მოიქცეთ და დაგიცავთ მათგან, ვინც ეცდება თქვენი სამართლიანი დამოკიდებულება ბოროტად გამოიყენოს.

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

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

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

## პრობლემა

### 1. 67 იმაჯრმბთ პოზიციებზე

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

---

#### კლიენტი:

რამდენი გინდათ ამ სპილენძის თევზში?

**მაღაზიის მფლობელი:**

შესანიშნავი ანტიკვარული ნივთია, არა? 75 დოლარად დაგიომობთ.

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

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

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

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

**კლიენტი:** 25 დოლარი.

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

**კლიენტი:** 37 და 50. მეტის გადამხდელი არა ვარ.

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

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

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

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

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

**დავას პოზიციების თაობაზე არაბონივრული შეთანხმებები მოსდევს**

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

ის, თუ როგორ შეიძლება შეაფერხოს მოლაპარაკების პროცესი პოზიციურმა ვაჭრობამ, ნათლად აჩვენა პრეზიდენტ კენედის დროს ბირთვული იარაღის გამოცდის საყოველთაო აკრძალვის შესახებ გამართულმა მოლაპარაკებებმა. მოლაპარაკების პროცესში შემდეგი მნიშვნელოვანი საკითხი წამოიჭრა: წელიწადში რამდენი ინსპექციის ჩატარების უფლება უნდა ჰქონოდათ საბჭოთა კავშირსა და ამერიკის შეერთებულ შტატებს ერთმანეთის ტერიტორიაზე საექსპო სეისმური მოვლენების გამოძიების მიზნით? საბჭოთა კავშირი საბოლოოდ სამი ინსპექციის ჩატარებაზე დათანხმდა. აშშ სულ ცოტა ათს მოითხოვდა. ამ ეტაპზე მოლაპარაკებები (პოზიციების შესახებ) შეწყდა, თუმცა, არავინ დაფიქრებულა იმაზე, თუ რას ნიშნავდა "ინსპექცია" – ერთი ადამიანის მიერ ერთი დღის განმავლობაში ჩატარებულ სამუშაოს, თუ ასი ადამიანის შეუსვენებელ კირკიტს ერთი თვის მანძილზე. მხარეები არც კი შეეცადნენ შეემუშავებინათ ინსპექტირების ისეთი პროცედურა, რომელიც შეათავსებდა ამერიკის შეერთებული შტატების მიერ ფაქტების დადასტურების ინტერესს ორივე მხარის სურვილთან მაქსიმალურად დაეცვათ თავი გარეშე ჩარევისგან.

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

### **დავა პოზიციების თაობაზე არაეფექტიანია**

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

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

უფრო მეტი ძალისხმევა და დრო დასჭირდება იმის გარკვევას, შესაძლებელია თუ არა შეთანხმების მიღწევა.

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

### **ღავა პოზიციების ბაზო საზრთხუს უქმნის მხარეებს შორის ურთიერთობებს**

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

### **როდესაც საქმეში ბევრი მხარეა ჩართული, პოზიციური ვაჭრობა კიდევ უფრო უარეს შედეგებს იძლევა**

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

როდესაც მოლაპარაკებაში 150-მდე ქვეყანა მონაწილეობს, როგორც ეს გაეროს კონფერენციებზე ხდება ხოლმე, პოზიციური მოლაპარაკება პრაქტიკულად არანაირ შედეგს არ იძლევა. შეიძლება ისე მოხდეს, რომ ყველა შეთანხმდეს რაიმე საკითხზე, და მხოლოდ ერთი მხარე იყოს წინააღმდეგი. ასეთ

დროს ურთიერთდათმობები ძალიან რთული მისაღწევია: გაუგებარია, კონკრეტულად ვის ვუთმობთ? ათასობით ორმხრივი გარიგებაც რომ დაიდოს, მრავალმხრივი შეთანხმების მიღწევა შეიძლება მაინც ვერ მოხერხდეს. ასეთ პირობებში პოზიციურ მოლაპარაკებას შედეგად მოჰყვება კოალიციების შექმნა ისეთ მხარეებს შორის, რომელთა საერთო ინტერესები უფრო სიმბოლურია, ვიდრე რეალური. ამგვარი კოალიციების შექმნის შედეგად გაეროში ხშირად იმართება ხოლმე მოლაპარაკებები "ჩრდილოეთსა" და "სამხრეთს", ან "ადმოსავლეთსა" და "დასავლეთს" შორის. იმის გამო, რომ ჯგუფში ბევრი წევრია, ერთიანი პოზიციის ჩამოყალიბება ძალიან რთულდება. და რაც კიდევ უფრო უარესია, მას შემდეგ, რაც უდიდესი ძალისხმევით რაიმე პოზიციის შემუშავება და შეთანხმება მოხერხდება, მისი შეცვლა კიდევ უფრო რთული ხდება. ასევე დიდ სირთულეებს აწყდება პოზიციის შეცვლა ისეთ პირობებში, როდესაც მოლაპარაკების დამატებითი მონაწილეები უფრო მეტი უფლებამოსილების მქონე პირები არიან, ვიდრე მოლაპარაკების უშუალო მონაწილეები, და თუმცა ისინი მოლაპარაკების მაგიდას არ უსხედან, მათი თანხმობის გარეშე შეთანხმება არ მიიღწევა.

### **დათმობა არ არის გამოსავალი**

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

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

---

პრობლემა

პოზიციური ვაჭრობა: რომელ თამაშს ირჩევთ?

---

## დამთმობი

- მონაწილეები მეგობრები არიან.
- მიზანი შეთანხმების მიღწევაა.
- დაუთმე, რომ შეინარჩუნო კეთილი ერთიერთობები.
- იყავი დამთმობი პრობლემებისა და ადამიანების მიმართ.
- ენდე მეორე მხარეს.
- ადვილად შეცვალე პოზიცია.
- მიმართე მეორე მხარეს წინადადებებით.
- გაუმხილე მეორე მხარეს შენი “ზღვრული პოზიცია”.
- შეთანხმების მისაღწევად დათანხმდი ცალმხრივ დანაკარგებზე.
- ეძებე ერთდერტი პასუხი: ისეთი, როგორც მათთვის არის მისაღები.
- მაქსიმალურად ეცადე შეთანხმებას მიაღწიო.
- შეეცადე თავიდან აიცილო პიროვნული დაპირისპირება.
- ნუ შეეწინააღმდეგები მეორე მხარის მიერ განხორციელებულ ზეწოლას.

## შემტვევი

- მონაწილეები მეტოქეები არიან.
- მიზანი გამარჯვების მიღწევაა.
- მოითხოვე დათმობები, როგორც ერთიერთობების შენარჩუნების პირობა.
- იყავი შემტვევი პრობლემების და ადამიანების მიმართ.
- არ ენდო მეორე მხარეს.
- არ დათმო შენი პოზიცია.
- მიმართე მეორე მხარეს მუქართ.
- არ გაუმხილო მეორე მხარეს შენი “ზღვრული პოზიცია”.
- ეძებე ერთდერტი პასუხი: ისეთი, როგორც შენთვის არის მისაღები.
- მოითხოვე ცალმხრივი მოგებები, როგორც შეთანხმების მიღწევის პირობა.
- მოითხოვე შენი პოზიციის დაკმაყოფილება.
- ეცადე გაიმარჯვო პიროვნულ დაპირისპირებაში.
- განახორციელე ზეწოლა მეორე მხარის მიმართ.

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

მაგრამ, უფრო სერიოზული პრობლემა ის გახლავთ, რომ პოზიციური ვაჭრობის დამთმობი და მეგობრული ფორმის განხორციელებისას თქვენ დაუცველი ხართ ისეთი ადამიანების წინაშე, რომლებიც პოზიციური ვაჭრობის შემტვევი სტილით თამაშობენ. პოზიციებზე დავისას შემტვევი სტილი დომინირებს დამთმობზე. თუ შემტვევი მოთამაშე დათმობებს მოითხოვს და იმუქრება, ხოლო დამთმობი მოთამაშე კონფრონტაციის თავიდან აცილების მიზნით დათმობებზე მიდის და ცდილობს შეთანხმებას მიაღწიოს, თამაში არათანაბარია, და შემტვევი

მოთამაშე აშკარა უპირატესობებით სარგებლობს. ეს პროცესი შეთანხმების მიღწევით დასრულდება, მაგრამ, შესაძლოა, ეს შეთანხმება გონივრული სულაც არ იყოს. ეჭვგარეშეა, რომ მიღწეული შეთანხმება შემტევი მოთამაშისთვის უფრო ხელსაყრელი იქნება, ვიდრე დამთმობისთვის. თუ შემტევი პოზიციურ ვაჭრობას დათმობი პოზიციური ვაჭრობით პასუხობთ, მზად იყავით, რომ უკანასკნელ პერანგსაც გაგხდიან.

### **ალტერნატივა არსებობს**

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

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

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

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

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

**აღამიანები:** განაცალკევით ადამიანები პრობლემისგან.

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

**ვარიანტები:** შეიმუშავეთ ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტები.

**პრიტიკიუმები:** მოითხოვეთ ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენება.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. ბანაცალკევეთ ადამიანები პრობლემისბან.
2. მოახდინეთ კონცენტრირება ინტერესებზე, და არა პრობლემაზე
3. შეიმუშავეთ ორივე მხარისთვის ხელსაყრელი ვარიანტები
4. მოითხოვეთ ობიექტური კრიტიციზმების გამოყენება

### ბანაცალკევეთ ადამიანები პრობლემისბან

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

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

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

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

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

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

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

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

"არა, მაგრამ----"

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

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

"მისმინეთ, მონტეირო. როდესაც ამ თანამდებობაზე ვიყრიდი კენჭს, მე დაგპირდი ხალხს, რომ ბოლოს მოვუღებდი მკვლელ თმის საშრობებსა და 10,000

დოლარიან ბომბებს, რომლებიც მანქანის ნიღბის ქვეშ იმალება. და სწორედ ამ მიზანს ემსახურება ეს დებულება.

„გასულ წელს თქვენმა კომპანიამ 50,000 მილიონი დოლარი მიიღო თავისი მკაცრი პასუხისმგებლობის პოლისების წყალობით. თქვენ მე სულელი ხომ არ გგონივართ, აქ რომ მოდიხართ და "არაობიექტურ დებულებებსა" და "გაუთვალისწინებელ შედეგებზე" მესაუბრებით? ერთი სიტყვაც არ გამაგონოთ მეტი ამაზე. კარგად ბრძანდებოდეთ, ქალბატონო მონტიერო."

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

რასთან გვაქვს საქმე ასეთ სიტუაციებში?

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

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

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

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

მიზნად ქულების ჩაწერა, უარყოფითი დამოკიდებულების "დასაბუთება" და ურთიერთბრალდებების წამოყენება იქცევა, რასაც საბოლოოდ ორივე მხარის არსებითი ინტერესები ეწირება.

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

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

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

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

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

აფასებდა ჯონსს და საპასუხისმგებლო დავალებების მიცემით მისადმი განსაკუთრებულ კეთილგანწყობას გამოხატავდა.

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

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

### **ზამიჯნეთ ურთიერთობები და საკითხის არსი; აღამიანთა პრობლემაზე პირდაპირი ხერხებით იმოქმედეთ**

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

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

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

მოლაპარაკებისას ადვილად შეიძლება დაგავიწყდეთ, რომ საქმე გაქვთ არა მხოლოდ სხვათა აღამიანურ პრობლემასთან, არამედ თქვენს საკუთართანაც.

თქვენმა ბრაზმა და გაწბილებამ შეიძლება ხელი შეგიშალოთ თქვენთვის სასარგებლო შეთანხმების მიღწევაში. შესაძლოა, თქვენი აღქმა ცალმხრივი იყოს; ისიც შესაძლებელია, რომ ყურადღებით არ უსმენდეთ მეორე მხარეს, ან თქვენი აზრის გაგებინებას ვერ ახერხებდეთ. ქვემოთ მოყვანილი მეთოდები გამოდგება როგორც თქვენი საკუთარი, ისე მეორე მხარის ადამიანური პრობლემების მოსაგვარებლად.

### **აღქმა**

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

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

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

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

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

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

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

### მდგმური

### სახლის მეპატრონე

ქირა ისედაც ძალიან მაღალია.

დიდი ხანია ქირა არ გამოზრდია.

სხვა ხარჯების ზრდასთან ერთად, ბინაში მეტს ვერ გადავიხდი.

სხვა ხარჯების ზრდის გამო მეტი შემოსავალი მჭირდება.

კედლებს შეღებვა სჭირდება.

ძალიან გააფუჭა ბინა.

მე ვიცი ადამიანები, რომლებიც მსგავს ბინაში ნაკლებს იხდიან.

მე ვიცი ადამიანები, რომლებიც მსგავს ბინაში მეტს იხდიან.

ჩემი ასაკის ახალგაზრდებს არ შეუძლიათ მაღალი ქირის გადახდა.

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

ქირა დაბალი უნდა იყოს, რადგან უბანი არ ვარგა.

სახლის მეპატრონეებმა უნდა გაზარდონ ქირა, რათა უბანი გაუმჯობესდეს.

მისი მუსიკალური აპარატურა

მე მშვენიერი მდგმური ვარ, არც მაგიჟებს.  
ძაღვები მყავს და არც კატები.

არასოდეს იხდის ქირას, ვიდრე  
ყოველთვის ვიხდი ქირას, როცა არ მოვთხოვ.  
კი მეპატრონე მოხოს.

მე ძალიან შეგნებული ადამიანი  
ძალიან ცივი ქალია; არასოდეს ვარ და არ ვერევი მდგმურის პირად  
მეკითხება, როგორ მიმდის საქმეები. ცხოვრებაში.

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

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

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

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

გისმენენ და ხშირად თვითონ გადმოდიან შეტევაზე. მეორე მხარისთვის ბრალის დაკისრება ადამიანებისა და პრობლემის გადაჯაჭვას იწვევს.

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

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

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

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

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

**მაშასობა საშუალებები, იმოქმედოთ მათი აღქმების საპირისპიროდ.** შესაძლოა, მათი აღქმების შეცვლის საუკეთესო საშუალება მათთვის ისეთი მესიჯის გაგზავნა იყოს, როგორსაც არ ელოდებიან. 1977 წლის ნოემბერში პრეზიდენტ სადათის ვიზიტი იერუსალიმში სწორედ ამგვარი ქცევის შესანიშნავი მაგალითია. ისრაელელები სადათსა და ეგვიპტეს მტრად აღიქვამდნენ; მათი გაგებით, ეს იყო ადამიანი და ქვეყანა, რომელიც ოთხი წლით ადრე მოულოდნელად თავს დაესხათ. ამ აღქმის შესაცვლელად და

ისრაელელების დასარწმუნებლად, რომ მასაც მშვიდობა ეწადა, სადათი თავისი მტრების დედაქალაქში ჩაფრინდა - სადავო დედაქალაქში, რომელსაც ისრაელის უახლოესი მეგობარი, ამერიკის შეერთებული შტატებიც კი არ აღიარებდა. ნაცვლად იმისა, რომ მტერივით მოქცეულიყო, სადათი მოკავშირესავით მოიქცა. ეს მნიშვნელოვანი სვლა რომ არა, სამშვიდობო პაქტი ეგვიპტესა და ისრაელს შორის, ალბათ, ვერ დაიდებოდა.

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

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

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

მაშინაც კი, როდესაც შეთანხმების პირობები ხელსაყრელი ჩანს, მეორე მხარის წარმომადგენლებმა ეს პირობები შეიძლება უბრალოდ იმის გამო უარყონ, რომ შეთანხმების შემუშავების პროცესში არმონაწილეობამ მათ რაღაც ეჭვები აღუძრა. შეთანხმება ბევრად უფრო ადვილი მისაღწევია, როცა ორივე მხარე "იდებების მესაკუთრედ" გრძნობს თავს. მოლაპარაკების მთელი პროცესი ბევრად უფრო მდგრადი და ეფექტიანია, როცა მხარეები პრობლემის გადაწყვეტის შემუშავების ყოველ ეტაპზე რაიმე ფორმით ადასტურებენ თავის თანხმობას. მომლაპარაკებლის მიერ ნებისმიერი პირობის კრიტიკა, ამ პირობის შესაბამისი ცვლილება, ყოველი დათმობა – შესამუშავებელ წინადადებაზე დატოვებული მისი პირადი კვალია. შედეგად, ყალიბდება წინადადება, რომელიც ორივე მხარის მონაწილეობის კვალს ატარებს. ეს კი, ორივე მხარეს საფუძველს აძლევს ის თავისად მიიჩნიოს.

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

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

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

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

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

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

## **ემოციები**

მოლაპარაკებისას, განსაკუთრებით კი, მწვავე დავისას, უფრო მნიშვნელოვანი შეიძლება გრძნობები იყოს, ვიდრე საუბარი. მხარეები შეიძლება უფრო მეტად ბრძოლისთვის იყვნენ განწყობილნი, ვიდრე საერთო პრობლემაზე ერთობლივი მუშაობისთვის. ხშირად ადამიანები მოლაპარაკებებზე იმ აზრით მიდიან, რომ დასაკარგი ძალიან ბევრი აქვთ და საფრთხე ემუქრებათ. ემოციები ერთ მხარეს ბადებს ემოციებს მეორე მხარეს. შიშმა შეიძლება ბრაზი

წარმოშვას, ხოლო ბრაზმა – შიში. შესაძლოა, ემოციების გამო მოლაპარაკება ძალიან სწრაფად ჩიხში მოექცეს, ან სულაც ჩაიშალოს.

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

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

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

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

**მიეცით მეორე მხარეს საშუალება ღიაცალოს ემოციებისაზე.** ადამიანთა ბრაზთან, გაწბილებასთან და სხვა უარყოფით ემოციებთან გამკლავების ერთ-ერთი საუკეთესო გზა ის გახლავთ, რომ დაეხმაროთ მათ ამ გრძნობებისგან გათავისუფლებაში. საკუთარ წყენაზე უბრალო ლაპარაკსაც კი ადამიანებისთვის ფსიქოლოგიური შეგება მოაქვს. თუ სახლში დაბრუნებულს, გსურთ მოუყვეთ თქვენს მეუღლეს, რა უსიამოვნება შეგემთხვათ სამსახურში,

აღბათ, ბევრად უარესად იგრძნობთ თავს, თუ იგი გეტყვით: "ძალიან გთხოვ, ნურაფერს ნუ მომიყვები; მესმის, რომ მძიმე დღე გქონდა. მოდი, ნუ ვილაპარაკებთ ამაზე." იგივე ხდება მოლაპარაკებების დროსაც. ემოციებისგან დაცვამ შეიძლება მოგვიანებით რაციონალური საუბარი გააადვილოს. უფრო მეტიც, თუ მოლაპარაკების მონაწილე განრისხებულ სიტყვას წარმოთქვამს და ამით აჩვენებს თავის მხარეს, რომ დათმობას არ აპირებს, მათ შეიძლება მეტი თავისუფლება მისცენ მოლაპარაკების საწარმოებლად. გარდა ამისა, შეთანხმების დადების შემთხვევაში "მაგარი კაცის" რეპუტაცია მას შესაძლო კრიტიკისგანაც დაიცავს.

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

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

**6.8 გამოიყენეთ სიგოლური ქსოვი.** ნებისმიერმა შეყვარებულმა იცის, რომ ჩხუბის დასრულების საუკეთესო საშუალება წითელი ვარდის მირთმევის უბრალო ქსტია. როგორც წესი, მოლაპარაკების ერთ მხარეზე კონსტრუქციული ემოციური ეფექტის გამომწვევი ქმედება მეორე მხარეს პრაქტიკულად არაფერი არ უჯდება. თანაგრძნობის გამომხატველი ბარათი, სინანულის სიტყვა, სასაფლაოზე მისვლა, პატარა საჩუქარი შვილიშვილისთვის, ხელის ჩამორთმევა და მოხვევა, ერთად სადილი – ყველაფერი ეს მინიმალურ დანახარჯებს მოითხოვს და ამავე დროს მტრული ემოციური განწყობის განეიტრალების ფასდაუდებელ შესაძლებლობებს იძლევა. ემოციების განვითარების კიდევ ერთი ქმედითი საშუალებაა ბოდიშის მოხდა, თუნდაც არ მიგაჩნდეთ, რომ პირადად ხართ პასუხისმგებელი კონკრეტულ ქმედებაზე ან ზიანის მომტან განზრახვაზე. ბოდიშის მოხდა, შესაძლოა, თქვენი, როგორც მომლაპარაკებლის მიერ

გაკეთებული ყველაზე მცირეხარჯიანი და ამავე დროს ყველაზე მომგებიანი ინვესტიცია იყოს.

### კომუნიკაცია

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

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

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

კომუნიკაციის მესამე პრობლემა გაუგებრობაა. მოსაუბრეები არასწორად იგებენ ერთმანეთის ნათქვამს. მაშინაც კი, როდესაც მოლაპარაკების მხარეები ერთსა და იმავე ოთახში იმყოფებიან, მათ შორის კომუნიკაცია ძლიერ ქარში კვამლის სიგნალების გაგზავნას მოგვაგონებს. როდესაც მხარეები სხვადასხვა ენაზე საუბრობენ, არასწორი ინტერპრეტაციის შანსი კიდევ უფრო იზრდება. ასე მაგალითად, სპარსულ ენაში სიტყვა "კომპრომისს", არა აქვს ის დადებითი მნიშვნელობა, რომელიც მას ინგლისურში გააჩნია ("შუალედური გადაწყვეტა,

რომელიც ორივე მხარისთვის მისაღებია"). მას მხოლოდ უარყოფითი მნიშვნელობა აქვს, როგორც, მაგალითად, გამონათქვამში "ჩვენი ერთიანობის კომპრომეტირება მოხდა". ზუსტად ასევე, სიტყვა "მედიატორი" სპარსულად "მეტიჩარას" და "არამკითხეს", სხვის საქმეებში ჩარევის მოყვარულს ნიშნავს. 1980-იანი წლების დასაწყისში გაეროს გენერალური მდივანი ვალდჰაიმი ამერიკელი მძევლების განთავისუფლების ხელშეწყობის მიზნით ირანში ჩაფრინდა. ვალდჰაიმის მცდელობებს სერიოზული დაბრკოლებები შეექმნა მას შემდეგ, რაც ირანის სახელმწიფო რადიომ სპარსულ ენაზე გადმოსცა მის მიერ ჩამოსვლისას გაკეთებული განცხადება: "მე ჩამოვედი, როგორც *მედიატორი*, რათა *კომპრომისს* მივაღწიო."

გადაცემიდან ერთი საათის განმავლობაში მის მანქანას გაბრაზებული ირანელები ქვებს უშენდნენ.

როგორ უნდა გავუმკლავდეთ კომუნიკაციის ამ სამ პრობლემას?

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

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

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

როდესაც მათ ნათქვამს იმეორებთ, შეეცადეთ, მათი შეხედულებით დადებითი ფორმულირება მოუძებნოთ სათქმელს და თვალსაჩინო გახადოთ მათი არგუმენტების სიძლიერე. შეგიძლიათ მეორე მხარეს ასე მიმართოთ: "თქვენ საკმაოდ ძლიერი არგუმენტები გაქვთ. შევეცდები ავხსნა. ყველაზე დიდ შთაბეჭდილებას ჩემზე ის ახდენს, რომ... ." გაგება არ ნიშნავს დათანხმებას.

შეიძლება მშვენივრად გესმოდეთ მეორე მხარის ნათქვამი და ამავე დროს აბსოლუტურად არ ეთანხმებოდეთ მას. მაგრამ, თუ თქვენ ვერ დაარწმუნებთ მეორე მხარეს, რომ გესმით, თუ როგორ ხედავენ ისინი სიტუაციას, შეიძლება თქვენი საკუთარი თვალსაზრისიც ვერ გააგებინოთ. მას შემდეგ, რაც სრულად წარმოადგენთ მათ არგუმენტებს, დაუბრუნდით იმ პრობლემებს, რომლებსაც მათ წინადადებაში ხედავთ. თუ თქვენ შეძლებთ მათზე უკეთ წარმოადგინოთ მათი არგუმენტები და შემდეგ მათი უსაფუძვლობა დაამტკიცოთ, თქვენ ამით მნიშვნელოვნად გაზრდით საკითხის არსზე კონსტრუქციული დიალოგის დაწყების შანსს და მინიმუმამდე დაიყვანთ იმის საშიშროებას, რომ მეორე მხარე თავისი ნათქვამის ვერგაგებაში დაგადანაშაულებთ.

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

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

**ისაუბრეთ საკუთარ თავზე, და არა მათზე.** ხშირად მოლაპარაკების დროს თითოეული მხარე დაწვრილებით განიხილავს და გმობს მეორე მხარის ზრახვებსა და მოტივებს. არადა, უფრო დამაჯერებელია პრობლემის აღწერა არა მეორე მხარის ქმედებისა და ამ ქმედების მიზეზების თვალთახედვით, არამედ *თქვენზე* მისი ზემოქმედების თვალთახედვით: "მე ცუდ მდგომარეობაში აღმოვჩნდი", და არა "თქვენ პირობა დაარღვიეთ." "ჩვენ დისკრიმინირებულად ვგრძნობთ თავს", და არა "თქვენ რასისტი ხართ." თუ თქვენ მათ შესახებ ისეთ განცხადებას გააკეთებთ, რომელიც მათი აზრით სიმართლეს არ შეესაბამება, ისინი თქვენ სიტყვებს ან უყურადღებოდ დატოვებენ, ან გაბრაზდებიან; ისინი თქვენს პრობლემაზე დაფიქრებას არ მოინდომებენ, მაგრამ მათ ძალიან გაუჭირდებათ საკამათო გახადონ თქვენი განცხადება იმის შესახებ, თუ რას გრძნობთ. ამ გზით თქვენ ზუსტად იმავე ინფორმაციას მიაწვდით, მაგრამ ამჯერად, საპასუხო თავდაცვითი რეაქციის პროვოცირების გარეშე - რეაქციისა, რომელიც ხელს შეუშლიდა მეორე მხარეს ამ ინფორმაციის აღქმაში.

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

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

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

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

ამგვარი ურთიერთობების ჩამოყალიბებაზე მოლაპარაკების დაწყებამდე უნდა იზრუნოთ. გაიცანით მეორე მხარე და გაარკვიეთ, რა მოსწონთ და რა არ მოსწონთ. სცადეთ არაოფიციალურ გარემოში შეხვედეთ. შეეცადეთ შეხვედრაზე მოლაპარაკების დაწყებამდე ცოტა ხნით ადრე მიხვიდეთ და მეორე მხარეს მეგობრულად გაესაუბროთ. იგივე გააკეთეთ მოლაპარაკების დასრულების შემდეგაც. ბენუამენ ფრანკლინის საყვარელი ხერხი იყო მოწინააღმდეგისგან რაიმე წიგნის თხოვნა. ნებისმიერი პიროვნება ამით ძალზედ კმაყოფილი რჩებოდა, რადგანაც სიამოვნებდა, რომ ფრანკლინი მისგან დავალებული იყო.

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

რეაქტიულ ტაქტიკას მიმართავენ და სრულ იგნორირებას უწევენ ერთმანეთის ლეგიტიმურ ინტერესებს.

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

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

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

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

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

