



**ეფექტური კომუნიკაცია
და
გუნდური მუშაობა**

პრაქტიკული სახელმძღვანელო საჯარო მოხელეებისთვის

ნათია გოცაძე

2019

დოკუმენტი მომზადებულია გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK Aid-ის ხელშეწყობით, საჯარო სამსახურის ბიუროსთან თანამშრომლობით. დოკუმენტში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

სარჩევი

დოკუმენტის შესახებ	3
შესავალი	4
თავი 1. ეფექტური კომუნიკაციის როლი საჯარო სამსახურში.....	4
პროფესიული მომსახურების საკომუნიკაციო პროცესები:.....	9
თავი 2. ინტერპერსონალური კომუნიკაციის არსი და მნიშვნელობა.....	10
რა არის ინტერპერსონალური კომუნიკაცია?.....	10
ინტერპერსონალური კომუნიკაციის ციკლი	11
უკუკავშირის როლი კომუნიკაციაში	14
ნეგატიური კომუნიკაციის უკუკავშირი:	15
თავი 3. ინტერპერსონალური კომუნიკაციის მიზნები	17
ინფორმაციული მიზანი	18
სავნობრივი მიზანი	20
<i>ემოციური მიზანი</i>	<i>21</i>
თავი 4. ეფექტური კომუნიკაციის ბარიერები და მათი დაძლევის ხერხები 23	
თავი 5. არავერბალური კომუნიკაცია	35
არავერბალური შეტობინების ფორმები:	36
ზოგადი რეკომენდაციები ეფექტური კომუნიკაციისათვის	39
თავი 6. თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა	40
გუნდური მუშაობის მნიშვნელობა.....	42
პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები.....	44
როლები გუნდში.....	45
გუნდის განვითარების ეტაპები.....	48
ეფექტიანი სამუშაო გუნდები.....	52
შეჯამება	54
გამოყენებული ლიტერატურა:	56

დოკუმენტის შესახებ

წინამდებარე დოკუმენტი წარმოადგენს სახელმძღვანელოს, რომელიც მიზნად ისახავს სასწავლო დაწესებულებათა დახმარებას პროფესიული განვითარების პროგრამების განხორციელებისას. შესაძლებელია დოკუმენტის სასწავლო მასალად გამოყენება, რაც უზრუნველყოფს სწავლების საერთო, უნიფიცირებულ მიდგომას.

დოკუმენტი ეფუძნება საქართველოს მთავრობის #242 დადგენილებას „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“. მასში ასახულია III და IV რანგის საჯარო მოხელის (უფროსი და უმცროსი სპეციალისტის) პროფესიული განვითარების საბაზისო მოთხოვნები, რასაც დადგენილება ითვალისწინებს.

მოცემულ დოკუმენტში განხილულია ეფექტური კომუნიკაციის როლი საჯარო სამსახურში, მისი სახეები, ბარიერები, კომუნიკაციის პროცესის თავისებურებები. მოცემულია კონკრეტული რეკომენდაციები საჯარო სამსახურში ეფექტური კომუნიკაციის წარმართვისთვის. ამასთან, დოკუმენტის მეორე ნაწილი ეთმობა გუნდური მუშაობის მნიშვნელობას, თანამშრომლობის ეფექტიანობის განმსაზღვრელ ფაქტორებს. გუნდის შექმნისა და მართვის ძირითად ეტაპებს.

შესავალი

ეფექტური კომუნიკაცია, თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა ნებისმიერი დანერგვების ეფექტიანი ფუნქციონირების საყრდენს წარმოადგენს. ეს არის კომპლექსური და დინამიური პროცესების ჯაჭვი, რომელიც უზრუნველყოფს ინდივიდებისა და ჯგუფების კოორდინირებულ მოქმედებას და მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სოციალიზაციის, გადარწმუნებების მიღებისა და პრობლემების მართვაში.

გუნდური მუშაობა ეფექტიანად ხორციელდება მაშინ, როდესაც ყველა ინდივიდი მისწრაფვის ერთიანი მიზნისკენ, აქვთ საერთო მისია, არიან პასუხისმგებლები შედეგებზე და სამუშაო პროცესის გაუმჯობესებაზე. ამისათვის კი მნიშვნელოვანია გუნდის წევრებს შორის არსებობდეს ღიაობის, ურთიერთაღიარებისა და თანამშრომლობის საერთო პრინციპები, რაც თავისთავად დამოკიდებულია მათ უნარებზე ენარმონ და მართლთ ეფექტური ინტერპერსონალური კომუნიკაცია.

იმისათვის, რომ საჯარო სამსახურმა მოიპოვოს მიუკერძოებელი, ობიექტური და კოლექტიური უწყების სტატუსი და აიმაღლოს საზოგადოების ნდობა, საჭიროა ის პასუხობდეს ეთიკური გარემოს შექმნისა და საჯარო მოსამსახურის პროფესიული სტანდარტების დამკვიდრების მოთხოვნებს, რაც საჯარო მოსამსახურის ქცევის წესების პრინციპებისა და ღირებულებების შესრულებაში გამოხატება.

თავი 1. ეფექტური კომუნიკაციის როლი საჯარო სამსახურში

კომუნიკაცია შეიძლება განმარტოს, როგორც „აზრების, შეტყობინებების ან ინფორმაციის გაცვლა სიტყვიერად, სიგნალების, წერის ან ქცევის მეშვეობით.“ ეს არის პიროვნებათშორისი ურთიერთქმედების პროცესი, რომელიც გულისხმობს იდეების, აზრებისა და გრძნობების გაზიარებას ლაპარაკით, წერით, მოსმენით და დაკვირვებით. იგი ეხება ადამიანის ცხოვრების ყველა სფეროს და ზემოქმედებს მასზე.

საჯარო მოხელე არის პირი, რომელიც ახორციელებს საჯაროსამართლებრივ უფლებამოსილებებს, როგორც თავის ძირითად პროფესიულ საქმიანობას, რაც

უზრუნველყოფს მის მიერ საჯარო ინტერესების დაცვას. შესაბამისად იგი წარმოადგენს გამჭვირვალე, ანგარიშვალდებული და ხარისხზე ორიენტირებული საჯარო სამსახურის შექმნის საყრდენს, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს მოქალაქეთა სამართლიანი და თანასწორი მომსახურება.

საჯარო სამსახურში დასაქმებული მოხელეებისთვის, საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევები არის ერთ-ერთი ყველაზე საჭირო ფუნდამენტური უნარი, რომელიც მეორე ადგილზე პროფესიული ცოდნის შემდეგ სამუშაოზე წარმატების მიღწევის ხელშეწყობაში, ვინაიდან იგი უზრუნველყოფს შემდეგი პროცესების ეფექტიან განხორციელებას:

- საკითხების ადეკვატური შეფასება
- გეგმების განხორციელება
- ინფორმაციის მიმოცვლა
- ურთიერთგაგებისა და ნდობის გაძლიერება
- კონფლიქტების მოგვარება

შესაბამისად, კარგი საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევების მექონე საჯარო მოხელეებს შეუძლიათ უფრო ეფექტურად განახორციელონ თითოეული ქვემოთ ჩამოთვლილი მოვალეობა:

- პროფესიონალიზმის დემონსტრირება
- კანონმდებლობის, სტანდარტებისა და კოდექსების შესაბამისად საქმიანობა
- კონფიდენციალურობისა და შეტყობინების ვალდებულების შესრულება
- ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან აცილება
- პროფესიული საზღვრების ჩამოყალიბება და შენარჩუნება
- თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა

როგორც პროფესიონალები, საჯარო მოხელეები მკაფიოდ უნდა იცნობდნენ თავიანთ საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევებსა და იმას, თუ როგორ გასცემენ, იღებენ და ამუშავებენ ინფორმაციას.

საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 20 აპრილის № 200 დადგენილებით დამტკიცებული წესის – „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“ – კომენტარებში სრულყოფილად არის აღწერილი საჯარო სამსახურში ეთიკური გარემოს შესაქმნელად და შესანარჩუნებლად აუცილებელი

თითოეული პრინციპისა თუ ქცევის შინაარსი, მათ შორის კომუნიკაციის ნორმები და სტანდარტი.¹

მუხლი 22. კომუნიკაცია

1. საჯარო მოსამსახურე გამოხატავს აზრს მკაფიოდ, გასაგებად და დასაბუთებულად.

სწორი და ეფექტური კომუნიკაციისათვის მნიშვნელოვანია, საჯარო მოსამსახურემ გამოხატოს აზრი მკაფიოდ, ნათლად და არგუმენტირებულად. საჯარო მოსამსახურის აზრის გამოხატვა არ გულისხმობს მხოლოდ ვერბალურ კომუნიკაციას. საჯარო მოსამსახურის მიერ მიღებული ნებისმიერი გადაწყვეტილება თუ განხორციელებული ქმედება უნდა იყოს ასევე ნათელი, გასაგები და შესაბამისად დასაბუთებული. ეფექტური კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია როგორც საჯარო დაწესებულების შიგნით – კოლეგებსა და ხელმძღვანელებს შორის, ისე საჯარო დაწესებულების გარეთ, როგორც სხვა დაწესებულებასა თუ ორგანიზაციასთან, ასევე საზოგადოებასთან. სწორი კომუნიკაცია არის საზოგადოების ინფორმირებულობისა და საჯარო სამსახურის ღიაობის განმსაზღვრელი. მოქალაქეს ყოველთვის სურს, იცოდეს, რაში იხარჯება მისი, როგორც გადასახადის გადამხდელის, ფული, რა ტიპის პოლიტიკის შემუშავებას უზრუნველყოფს საჯარო დაწესებულება, რა სამართლებრივი აქტები თუ რეგულაციები მზადდება, რა სახის პროექტები ფინანსდება, როგორ იხარჯება ადმინისტრაციული რესურსი და სხვ. სწორი კომუნიკაცია, პირველ რიგში, არის ეფექტიანი კავშირის დამყარების საშუალება საჯარო სამსახურსა და საზოგადოების ყველა წარმომადგენელს შორის, იქნება ეს კერძო ბიზნესსექტორი, სამოქალაქო საზოგადოება თუ მოქალაქე; გარდა ამისა, კომუნიკაცია ამცირებს საჯარო დაწესებულების მიერ გადაწყვეტილებათა ერთპიროვნულად და არბიტრის მეშვეობით მიღების რისკს, უზრუნველყოფს მეტ ანგარიშვალდებულებასა და გამჭვირვალობას, რაც, საბოლოო ჯამში, ეხმარება საჯარო სამსახურს მოქალაქეთა დამოკიდებულებების სწორად ფორმირებაში საჯარო პოლიტიკასთან დაკავშირებით. გარდა ამისა, მკაფიოდ და ნათელი კომუნიკაციის ფორმების შერჩევა მნიშვნელოვნად განაპირობებს

¹ „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება. კომენტარები. 2018წ.

საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებას კონკრეტული პოლიტიკის მიმართულებით რეფორმის განხორციელებისას. ვინაიდან საჯარო მოსამსახურეები არიან მოკავშირეები საზოგადოებასა და პოლიტიკის განმსაზღვრელებს შორის, იმისათვის, რომ განხორციელდეს სასურველი ცვლილებები და რეფორმები, საჯარო მოსამსახურეებს, განსაკუთრებით კი ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მყოფ პირებს, აქვთ ვალდებულება, ცვლილებებთან და რეფორმებთან დაკავშირებული საკითხები საზოგადოებას მოთხოვნისამებრ გააცნონ მათთვის გასაგებ ენაზე და შესაბამისი დასაბუთებით. საჯარო მოსამსახურეს აზრის მკაფიოდ, ნათლად, გასაგებად და არგუმენტირებულად გამოხატვის ვალდებულება აქვს არა მხოლოდ საზოგადოებასთან ურთიერთობისას, არამედ საჯარო დაწესებულებისა და საჯარო სამსახურის სისტემის შიგნით, კოლეგებთან, ხელმძღვანელ ან დაქვემდებარებულ საჯარო მოსამსახურეებთან კომუნიკაციისას. ასეთივე ვალდებულება ეკისრება მას სამსახურებრივი ბარათებით, ელ. ფოსტით, ასევე კომუნიკაციის სხვა საშუალებებით სარგებლობისას. ეს ყოველივე კი გამომდინარეობს იქიდან, რომ საჯარო მოსამსახურეები ემსახურებიან რაღაც უფრო დიდსა და მნიშვნელოვან სიკეთეს, ვიდრე კონკრეტული მოსამსახურისა თუ საჯარო დაწესებულების ინტერესებია.

2. საჯარო მოსამსახურე ყურადღებით უსმენს სხვებს, უზრუნველყოფს მიღებული ინფორმაციის სწორ ინტერპრეტაციას და ახდენს შესაბამის რეაგირებას.

ეფექტური კომუნიკაცია გულისხმობს არა მხოლოდ საჯარო მოსამსახურეების ვალდებულებას, მკაფიოდ და ნათლად გამოხატონ თავიანთი აზრი, არამედ ასევე მოსმენის ვალდებულებასაც. სხვათა მოსაზრებისა და შეხედულებების მოსმენა, შესწავლა და გააზრება ასევე არსებითია საჯარო სამსახურისათვის. აღნიშნული ქმნის სანდო გარემოს განსხვავებული აზრის წახალისებისათვის და საჯარო მოსამსახურეებს აძლევს საშუალებას, შექმნან დისკუსიისა და შეხედულებათა გაზიარებისათვის ღია გარემო როგორც საჯარო სამსახურის სისტემის შიგნით, ისე მის გარეთაც. კომუნიკაციის ეს ფორმა ამცირებს რისკებს, რაც შესაძლოა, მოჰყვეს კონკრეტული პროექტების, ცვლილებებისა თუ რეფორმების განხორციელებას. მოსაზრებებისა და შეხედულებების მოსმენა და გაზიარება საჯარო მოსამსახურეს აძლევს საშუალებას, მოახდინოს მიღებული ინფორმაციის სწორი ინტერპრეტირება, დაადგინოს აუცილებელი საჭიროებები კონკრეტული მიმართულებების განსახორციელებელ ცვლილებებთან,

პროექტებსა თუ რეფორმებთან დაკავშირებით და იმოქმედოს შესაბამისად, რაც გულისხმობს სამომავლო ნაბიჯების დაგეგმვასა და მათ განხორციელებას. ამ პუნქტით გათვალისწინებული მოსმენის ვალდებულება, საზოგადოების პერსპექტივიდან გამომდინარე, საშუალებას აძლევს საჯარო დანესებულებას, უზრუნველყოს საზოგადოების ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. მოქალაქე, რომელიც კარგად არის ინფორმირებული განხორციელებული, მიმდინარე თუ დაგეგმილი საქმიანობის შესახებ, უკეთ გაიაზრებს იმ უფლებებსა თუ ვალდებულებებს, რომლებიც განსაზღვრულია შესაბამისი სამართლებრივი აქტებით. ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, საჯარო მოსამსახურე ვალდებულია, მოუსმინოს სხვებს, გაიაზროს და გააანალიზოს მათი მოსაზრებები და შეხედულებები კონკრეტულ საკითხთან მიმართებით და სწორი ინტერპრეტაციის საფუძველზე მიიღოს შესაბამისი გადაწყვეტილება, ან განხორციელოს შესაბამისი ქმედება. სხვათა აზრის მოსმენა და ობიექტურად შეფასება ისეთივე მნიშვნელოვანი კომპონენტია ეფექტური კომუნიკაციისა, როგორც საჯარო მოსამსახურეთა მიერ აზრის მკაფიოდ და არგუმენტირებულად გამოხატვა.

3. საჯარო მოსამსახურე სამიზნე ჯგუფის შესაბამისად არჩევს საუბრის ენას, ტონს, სტილსა და ფორმატს, რათა უზრუნველყოს ინფორმაციის გაცვლა და ღია დიალოგი.

გარდა იმისა, რომ საჯარო მოსამსახურე მკაფიოდ და ნათლად გამოხატავს თავის აზრს და ისმენს სხვათა შეხედულებებსა და მოსაზრებებს, მნიშვნელოვანია, ასევე, სწორად შეარჩიოს კომუნიკაციის ფორმები იმ სამიზნე ჯგუფების საჭიროებათა გათვალისწინებით, რომლებთანაც აქვს საჯარო მოსამსახურეს კონკრეტულ შემთხვევაში კომუნიკაცია. როგორც საჯარო სამსახურის საქმიანობა და საჯარო სამსახურში მიღებული გადაწყვეტილებები თუ განხორციელებული ქმედებები საჭიროებს სხვადასხვა სეგმენტის ჩართულობას, ისე ეს გადაწყვეტილებები და ქმედებები კონკრეტული შედეგების მომტანია სხვადასხვა საზოგადოებრივი ჯგუფისათვისაც. ხშირ შემთხვევაში, საჯარო დანესებულების მიერ შემუშავებული დოკუმენტი, მოქალაქის წერილზე პასუხი, თუ სხვა სახის რეგულაციები, რომლებიც გავლენას ახდენენ საზოგადოების ყოველდღიურ ცხოვრებაზე, საკმაოდ რთული, კომპლექსური და სპეციფიკური საკომუნიკაციო ენით არის შესრულებული, რაც არათუ მოქალაქისთვის, არამედ, ხშირად, სამართლებრივი თუ სპეციალური დარგის

მკოდნეთათვისაც კი ძნელია გასააზრებლად. საჯარო მოსამსახურე ვალდებულია, უზრუნველყოს წერილობითი კომუნიკაცია ისე, რომ მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი ტექნიკური და ბიუროკრატიული ენის გამოყენება².

პროფესიული მომსახურების საკომუნიკაციო პროცესები:

ვინაიდან, საჯარო მოხელე ურთიერთქმედებს ცალკეულ პირებთან და ჯგუფებთან თავისი პროფესიული მომსახურების მიწოდებისას, მნიშვნელოვანია მან აწარმოოს ეფექტური კომუნიკაცია შემდეგი პროფესიული საკომუნიკაციო პროცესების გათვალისწინებით, რომლის დროსაც საჯარო მოხელე:

❖ **ირჩევს საკომუნიკაციოდ შესაბამის ეფექტიან მეთოდს.**

შეიძლება მოიცავდეს, მაგრამ არ შემოიფარგლება: პირისპირ, სატელეფონო საუბარი, ჯგუფური შეხვედრა, წერილი / შეტყობინება, ელ.ფოსტა.

❖ **ახდენს პრობლემის იდენტიფიცირებას და ხსნის ურთიერთობაში ბარიერებს.**

შეიძლება მოიცავდეს, მაგრამ არ შემოიფარგლება: განსხვავებული მოსაზრებები, გაგების ნაკლებობა, შეწყვეტინებები, ყურადღების გაფანტვა, შიში.

❖ **ახდენს ადაპტაციას კომუნიკაციის სტილისადმი, რათა შეუსაბამოს იგი საჭიროებებს და პირთა/ჯგუფთა გაგებას.**

შეიძლება მოიცავდეს, მაგრამ არ შემოიფარგლება: ინფორმაციის გარდაქმნა-ტრანსფორმაცია, ფორმალურ-როლებრივი კომუნიკაცია, კულტურათაშორისი განსხვავებების აღიარება, ასაკის, სქესის და სოციალური მდგომარეობის გათვალისწინება;

² „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება. კომენტარები. მუხლი 22. კომუნიკაცია

❖ იყენებს ეფექტურ ვერბალურ საკომუნიკაციო უნარებს.

შეიძლება მოიცავდეს, მაგრამ არ შემოიფარგლება: მინიშნებები, მკაფიო გზავნილები, სიცხადე, კონკრეტულობა, სანყისი სიტყვების ეფექტი, სიტყვა-კავშირები.

❖ უზრუნველყოფს უკუკავშირს

შეიძლება მოიცავდეს, მაგრამ არ შემოიფარგლება: ინტერაქტიული მეთოდების გამოყენება, შეკითხვების დასმა, საკუთარი მოსაზრების გამოთქმა, დისკუსია, რეაქციის ანალიზი.

❖ იყენებს აქტიური მოსმენის ტექნიკებს.

შეიძლება მოიცავდეს, მაგრამ არ შემოიფარგლება: წახალისება, დაზუსტება, გამეორება/პერიფრაზირება, დაფიქრება, შეჯამება, გადამოწმება.

▪ ახდენს არავერბალური ინფორმაციის ინტერპრეტაციას და რეაგირებს შესაბამისად

შეიძლება მოიცავდეს, მაგრამ არ შემოიფარგლება: სხეულის ენის, ხმის ტონის, მზერის, გამომეტყველების, პოზის იდენტიფიკაცია, მიმართულებების, სტილისა და მეთოდების კორექტირება და ურთიერთგემოქმედების ანალიზი .

თავი 2. ინტერპერსონალური კომუნიკაციის არსი და მნიშვნელობა

რა არის ინტერპერსონალური კომუნიკაცია?

ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, ანუ იგივე პიროვნებათშორისი კომუნიკაცია გულისხმობს ურთიერთობას ერთმანეთზე დამოკიდებულ ადამიანებს შორის. ეს არის ინფორმაციის, იდეების, გრძნობებისა და შეხედულებების გაცვლის პროცესი ორ ან მეტ ადამიანს შორის.

საჯარო სამსახურში სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულების დროს ინტერპერსონალური კომუნიკაცია ძირითადად პირისპირ ხდება, ამ შემთხვევაში ინფორმაცია იცვლება, როგორც ვერბალური, ასევე არავერბალური საშუალებებით.

კომუნიკაციაში ჩართული ადამიანები ურთიერთდამოკიდებულები არიან, რაც იმას ნიშნავს, რომ ერთი ადამიანის ქმედება სხვა ადამიანზე მოქმედებს, შესაბამისად, პირისპირი კომუნიკაციის ეფექტიანობა დამოკიდებულია პროცესში მონაწილე პირების ისეთ უნარებზე და როგორცაა:

- ვერბალური კომუნიკაცია
 - აქტიური მოსმენის უნარი
 - სხეულის ენა
 - გახსნილობა
 - თვითთვლობა
 - რეფლექსია
 - ემპათია
 - უკუკავშირი
- და სხვ.

პროცესის ეფექტიანობას ასევე განაპირობებს ციკლი, რომლის დროსაც ხდება შეტობინების მიმოცვლა გადამცემსა და მიმღებს შორის.

ინტერპერსონალური კომუნიკაციის ციკლი

კომუნიკაციის პროცესი წრიული ხასიათისაა და შედგება, როგორც ვერბალური - სიტყვების, მეტყველების საშუალებით მიმდინარე კომუნიკაციისგან (7%), ასევე არავერბალური - სიტყვების გარეშე, ხმის ტონის, მანერების, გამომეტყველების, გარეგნობის, პოზის, ჩაცმისა და ურთიერთობის მანძილის მეშვეობით კომუნიკაციისგან (93%)³.

კომუნიკაციის პროცესის ციკლი ასეთია: ერთი ადამიანი გადასცემს გარკვეულ ინფორმაციას მეორეს, ეს უკანასკნელი იძლევა პასუხს, ხოლო ინფორმაციის გადამცემი, პასუხის მიხედვით, აგებს თავის მომდევნო კომუნიკაციას. ამდენად, კომუნიკაცია მართო იმაზე კი არ არის დამოკიდებული, თუ რა ინფორმაცია გადასცა

³ [Communication model by Albert Mehrabian](#)

ერთმა მხარემ, არამედ იმაზეც, თუ როგორ გაიგო და შეათასა ეს გზავნილი მეორე მხარემ.

ქვემოთ მოყვანილი ძირითადი საკომუნიკაციო პროცესის მოდელი ძალიან მარტივად აჩვენებს გზას, რომლითაც ორი ადამიანი ურთიერთობს. დიაგრამაზე დაყრდნობით, გამგზავნი ახდენს თავისი თქმულების / გრძნობების კოდირებას სიტყვებით და შემდეგ გადასცემს მათ მიმღებს. მიმღები ახდენს შეტყობინების დეკოდირებას და ავითარებს მიღებულ შეტყობინებასთან დაკავშირებულ აზრებს / გრძნობებს. ისინი შემდეგ ახდენენ თავიანთი თქმულების / გრძნობების კოდირებას სიტყვებში და უგზავნიან შეტყობინებას უკანვე თავდაპირველ გამომგზავნს.



ზოგიერთ სიტუაციაში შეიძლება არსებობდეს გარკვეული სახის დაბრკოლება ან ჩარევა, რომელიც ერთვება კომუნიკაციის პროცესში, რის შედეგადაც მცირდება კომუნიკაციის ეფექტურობა. ასეთი ჩარევა ან დაბრკოლება მოიხსენიება, როგორც წინაღობა ეფექტური კომუნიკაციისათვის.

კომუნიკაციის პროცესის ეფექტურობისთვის აუცილებელია საჯარო მოხელემ შეძლოს ისეთი წინააღმდეგობის ამოცნობა და დაძლევა, როგორცაა:

ყურადღების გაფანტვა: ფონური ხმაური, მოსმენის სირთულეები, სიცხე ან სიცივე, შეწყვეტილება, კონფიდენციალურობის ნაკლებობა, ტკივილი / ფიზიკური დისკომფორტი და სტრესი - ყველა მათგანი წარმოადგენს შესაძლო ყურადღების გადატანის საბაბს, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს კომუნიკაციის პროცესს.

რეკომენდაცია საჯარო მოხელემ უნდა უზრუნველყოს, რომ სხვა ადამიანებთან კომუნიკაციისას, მინიმუმამდე დაიყვანოს ყურადღების გამფანტავი ფაქტორები

ემოციები: მწუხარებით, შფოთვით, რისხვით, თავდაცვით და სხვ. ნეგატიური ემოციით მოცული ადამიანები ხშირად შეპყრობილი არიან თავიანთი მდგომარეობით და ამიტომაც, შეიძლება არ იყვნენ სრულად ჩართული მიმდინარე კომუნიკაციაში.

რეკომენდაცია: საჯარო მოხელე უნდა იყოს ლოიალური მათი ემოციების მიმართ, ვისთანაც აქვთ კომუნიკაცია და უზრუნველყოს გარემოებების სათანადოობა ეფექტური კომუნიკაციის განხორციელებისათვის.

განსხვავებული ფონი: შეიძლება ადგილი ჰქონდეს კომუნიკაციის პროცესში ჩარევას, როდესაც მიმღებს აკლია ცოდნა, განათლება, გამოცდილება ან ენობრივი კომპეტენცია გამგზავნის შეტყობინების გასაგებად.

რეკომენდაცია: საჯარო მოხელემ უნდა შეათვასოს იმათი ცოდნა, განათლება, გამოცდილება ან ენობრივი კომპეტენცია, ვისთანაც ამყარებენ ურთიერთობას და მოახდინოს მათი შეტყობინებების სათანადოდ ადაპტირება, რათა უზრუნველყოს მიმღების მიერ გაგება

წინასწარი განწყობა: წინასწარი განწყობა შეიძლება უკავშირდებოდეს რიგ ფაქტორებს, მათ შორის ასაკი, სქესი, რასა, კულტურა, რელიგია და ა. შ. ნეგატიურმა წინასწარმა განწყობამ სხვა ინდივიდის მიმართ ნებისმიერი მიზეზის გამო, შეიძლება პოტენციურად იქონიოს გავლენა კომუნიკაციის პროცესზე.

რეკომენდაცია: წინასწარი განწყობებისაგან თავდასაცავად საჯარო მოხელემ პატივი უნდა სცეს ყველას როგორც ცალკეულ ინდივიდს განურჩევლად განმასხვავებელი მახასიათებლებისა.

უკუკავშირის როლი კომუნიკაციაში

უკუკავშირი არის ინფორმაციის მიწოდება მეორე ადამიანისა თუ ჯგუფისთვის იმის შესახებ, თუ რა გავლენას ახდენს და როგორ აღიქმება მისი ან მათი ქცევა სხვების მიერ. უკუკავშირი ეხმარება ადამიანს საკუთარი თავის სწორად შეფასებაში, არასასურველი ქცევის ან კომუნიკაციის სტილის შეცვლასა და შესაბამისად, მიზნის მიღწევაში.

უკუკავშირი კომუნიკაციის პროცესის კონტროლის საშუალებაა. მისი წყალობით გამგზავნი იგებს, როგორ აღიქვა, გაიგო და გააანალიზა ადრესატმა მიწოდებული ინფორმაცია. თუ გამგზავნმა დაინახა, რომ ადრესატმა ვერ გაიგო ან არასწორად გაიგო მიწოდებული ინფორმაცია, იგი ამარტივებს, უფრო ნათლად აყალიბებს მას და ხელახლა გზავნის.

ამრიგად, უკუკავშირი კომუნიკაციის პროცესის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია, ვინაიდან ის საშუალებას გვაძლევს გავიგოთ, გამგზავნის მიერ მიწოდებული ინფორმაცია რამდენად იდენტურია ადრესატის მიერ აღქმული და გაანალიზებული ინფორმაციისა.

საჯარო მოხელემ კომუნიკაციის პროცესში შეიძლება გამოიყენოს უკუკავშირის შემდეგი სახეები:

უკუკავშირის ტიპი	მიზანი	შედეგი	ეფექტი
პოზიტიური	დადებითი ქცევის განმტკიცება; წახალისება	ქცევის გამეორება	გრძელვადიანი

ნეიტრალური	ქცევის და მისი გამომწვევი მიზეზების დადგენა; ინფორმირება	მცირე გამოხმაურება	მოკლევადიანი
ნეგატიური	უარყოფითი შეფასება; ქცევაზე ზემოქმედება	ქცევის შეცვლა	გრძელვადიანი

ნეგატიური კომუნიკაციის უკუკავშირი:

ნეგატიური კომუნიკაციის დროს მოვლენები არაშესატყვისად აღიქმება და ადამიანში ხდება შემდეგი ფსიქოლოგიური ცვლილებები:

- აღქმის შევიწროვება - ადამიანი აღიქვამს მხოლოდ იმას, რაც შეესაბამება მის პოზიციას;
- ტენდენციურობა - ადამიანი თავის სასარგებლო არგუმენტად იყენებს კონტექსტიდან ამოგლეჯილ მოვლენას ან ფრაზას;
- განზოგადოებები - ადამიანი საუბრობს არა კონკრეტულ ფაქტებზე, არამედ განზოგადებს, იყენებს სიტყვებს: „არასოდეს...“, „ყოველთვის...“
- პოლარიზებული აზროვნება - პიროვნება იკავებს უკიდურეს პოზიციას (ან _ ან);
- გადაფასება - ადამიანი ახდენს დაპირისპირებულ მხარის უარყოფითი თვისებების გადაფასებას, მაქსიმალიზაციას;
- უარყოფითი იარლიყების მიწებება - „მატყუარა ხარ! უპასუხისმგებლო ხარ!“
- პრობლემის პერსონიფიკაცია - კონფლიქტში ჩართული მხარე ნებისმიერ პრობლემას მოწინააღმდეგე მხარის ბოროტ ნებას და განზრახვას მიაწერს;
- სხვისი „აზრების კითხვა“ - ადამიანი დარწმუნებულია იმაში, რომ დანამდვილებით იცის, თუ რას ფიქრობს კონფლიქტში ჩართული სხვა მხარე;
- არაობიექტური შეფასებები და დასკვნები - უარყოფითი ემოციების გავლენით ადამიანი „ცხელ გულზე“ აფასებს სიტუაციას/ოპონენტს და მიკერძოებული დასკვნები გამოაქვს. უკუკავშირის დროს კომუნიკაცია გაგებულია როგორც ცირკულარული პროცესი, რომელიც ერთდროულად მრავალ სიბრტყეზე (ვერბალურზე, არავერბალურზე და ა.შ.) მიმდინარეობს.

რეკომენდაციები უკუკავშირის გამცემისთვის:

- ❖ აღწერე და არ შეათვასო – უკუკავშირის გამცემი მხოლოდ აღწერს თავის პირად აღქმებს, გრძნობებსა და დაკვირვებებს, გასცემს რეკომენდაციებს, როგორ შეიძლება, მისი აზრით, პრობლემის მოგვარება. ამასთან, იგი არ საყვედურობს, არ იწყებს მორალის კითხვას.
- ❖ თავდაპირველად მიანოდეთ პოზიტიური უკუკავშირი, შემდეგ კრიტიკა – ასეთი მიდგომა მიმღებს კეთილად განაწყობს, იზრდება ნდობა და კრიტიკის მიმღებლობა.
- ❖ გაეცით კონკრეტული უკუკავშირი – უკუკავშირი უნდა იყოს კონკრეტული, ნათლად ფორმულირებული და გასაგები. ამის მისაღწევად საუკეთესო გზაა უკუკავშირის გამცემის მიერ პრაქტიკული მაგალითების მოყვანა საერთო სამუშაო გამოცდილებიდან. ზოგადი და აბსტრაქტული უკუკავშირი არაფრის მომცემია.
- ❖ ილაპარაკეთ მხოლოდ საკუთარი პოზიციიდან – უკუკავშირის გაცემისას აუცილებელია, გამოვიყენოთ პირველი პირი, მაგ. “მე მიაჩნია...” და არა “მიაჩნიათ”, “მიიჩნევენ”.
- ❖ დაიცავით კონფიდენციალობა – ყველაფერი, რაც უკუკავშირის დროს გამოითქმება, უნდა იყოს კონფიდენციალური და არავითარ შემთხვევაში ჯგუფიდან გარეთ არ უნდა გავიდეს.
- ❖ ურჩიეთ და არ აიძულოთ – ნუ იქნებით დირექტიული, ეცადეთ, გქონდეს თანამშრომლობითი ტონი.
- ❖ სხვისი თვალთ შეხედეთ პრობლემას – უკუკავშირის გამცემმა უნდა იფიქროს არა მხოლოდ საკუთარ მოთხოვნილებებზე, არამედ, პირველ რიგში, უკუკავშირის მიმღებისაზე. განონასწორებული უკუკავშირი ყველა მონაწილის მოთხოვნილებებს ითვალისწინებს.
- ❖ გაეცით გამოსადეგი უკუკავშირი – აზრიანმა უკუკავშირმა გავლენა უნდა მოახდინოს უკუკავშირის მიმღებზე.
- ❖ მიანოდეთ უკუკავშირი დროულად – უკუკავშირი მით უფრო ეფექტიანია, რაც უფრო მყისიერად გაიცემა იგი, მაგრამ გასათვალისწინებელია, მზად არის თუ არა იმ დროს ამისთვის მიმღები.

რეკომენდაციები უკუკავშირის მიმღებისთვის:

- ❖ იყავით აქტიური მსმენელი – ყურადღებით მოუსმინეთ უკუკავშირის გამცემს, თუ რაიმე ვერ გაიგეთ, დაუსვით კითხვები.
- ❖ არ დაიწყეთ დაცვა და დაპირისპირება – არ დაიწყეთ საკუთარი პოზიციის არგუმენტირება და დაცვა ისე, რომ ამან კონფლიქტამდე მიგიყვანოთ.
- ❖ შეაჯამეთ რა მოგცათ ამ კომუნიკაციამ – იფიქრეთ იმაზე, უკუკავშირის დროს რომელი რჩევაა თქვენთვის სასარგებლო.
- ❖ დაუბრუნეთ უკუკავშირი გამცემს – არ დაგავინწყდეთ, უთხრათ უკუკავშირის გამცემს, რა მიიღეთ მასთან კომუნიკაციის შედეგად. ასეთი მიდგომით უკუკავშირი შეიძენს წრიულ ხასიათს.⁴

მაშასადამე, უკუკავშირი შედეგიანია, თუ უკუკავშირის გამცემსა და მიმღებს შორის მყარდება ეფექტური კომუნიკაცია. უკუკავშირმა ორივე მიმართულებით უნდა მისცეს სტიმული რეფლექსიას და არ უნდა წარმოადგენდეს ინფორმაციის წყაროს მხოლოდ უკუკავშირის მიმღებისთვის.

თავი 3. ინტერპერსონალური კომუნიკაციის მიზნები

რამდენადაც ინტერპერსონალური კომუნიკაცია არის ერთმანეთზე დამოკიდებული ადამიანების ურთიერთობა და წარმოადგენს ყოველდღიური საქმიანობის თანმდევ პროცესს, მას აუცილებლად უნდა ჰქონდეს მიზნობრიობა, ანუ უნდა ემსახურებოდეს გარკვეულ მიზნებს, რომელთა მიღწევის ხარისხი საშუალებას მისცემს კომუნიკაციის განმახორციელებელ პირს გაზომოს შედეგი – შეათასოს კომუნიკაციის ეფექტიანობა.

კომუნიკაციის კონკრეტული მიზნები სხვადასხვა დროს შეიძლება იყოს სრულიად განსხვავებული, ვინაიდან მიზნულია კონკრეტულ სიტუაციაზე, ურთიერთქმედების პროცესში ჩართული მხარეების მოტივაციასა და ურთიერთქმედების ხარისხზე. მიუხედავად ამისა, ნებისმიერი კომუნიკაცია ეფექტიანად შეიძლება ჩაითვალოს მაშინ, თუ ამ პროცესის შედეგად დაკმაყოფილებულია შემდეგი სამი ძირითადი მიზანი:

⁴ Doppler, Klaus; lauterburg Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main, New York 2005

ინფორმაციული

საგნობრივი

ემოციური

ინფორმაციული მიზანი

კომუნიკაციის მიზანია გავცეთ ინფორმაცია და მივიღოთ უკუკავშირი. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ ეს პროცესი წრიული ხასიათისაა. შესაბამისად, როდესაც ერთი ადამიანი გადასცემს გარკვეულ ინფორმაციას მეორეს, ეს უკანასკნელი იძლევა პასუხს, ხოლო ინფორმაციის გადამცემი, პასუხის მიხედვით, აგებს თავის მომდევნო კომუნიკაციას. ამდენად, კომუნიკაცია მარტო იმაზე კი არ არის დამოკიდებული, რა ინფორმაცია გადასცა ერთმა მხარემ, არამედ იმაზეც, თუ როგორ გაიგო და შეაფასა ეს გზავნილი მეორე მხარემ.

ინფორმაციული მიზნის შესრულება გულისხმობს ფოკუსირებას კომუნიკაციის შინაარსობრივ მხარეზე და მოცემული მიზნის ეფექტურობა დამოკიდებულია საჯარო მოხელის ვერბალური კომუნიკაციის უნარებზე. ეს პროცესი ხასიათდება რიგი თავისებურებებით, რომელთა უგულებელყოფა იწვევს კომუნიკაციის პროცესის შეფერხებას.

ინფორმაციული მიზნის მიღწევის ხელშემშლელი ფაქტორებია:

- ადამიანები ერთსა და იმავე სიტყვას გადმოსცემენ და აღიქვამენ სხვადასხვა მნიშვნელობით;
- ადამიანები ერთი და იგივე ფაქტს/მოვლენას/ემოციას გამოხატავენ სხვადასხვა სიტყვებით;
- ადამიანები სიტყვებს ანიჭებენ სხვადასხვა ემოციურ დატვირთვას, საკუთარი გამოცდილებისა და სუბიექტური რეალობის შესაბამისად;
- ადამიანები ინფორმაციას გადმოსცემენ არაპირდაპირი გზით, ირიბი მინიშნებების ფორმატში, რაც ართულებს კონკრეტული დატვირთვის გამოკვეთას;
- სხვადასხვა სოციალური და კულტურული კუთვნილების ჯგუფები, სხვადასხვაგვარად რეაგირებენ ერთი და იგივე ინფორმაციის შინაარსზე;
- ადამიანებს ახასიათებთ გადაჭარბებული მგრძობელობა იმ სიტყვების

მიმართ, რომელებიც პირდაპირ, ან ირიბად უკავშირდება მათ სოციალურ სტატუსს;

რეკომენდაციები კომუნიკაციის ინფორმაციული მიზნის მიღწევისათვის:

- ❖ უთხარით მოსაუბრეს სათქმელი პირდაპირ;
- ❖ მოერიდეთ ინფორმაციის გადაცემას მესამე პირის მეშვეობით;
- ❖ თავი აარიდეთ მინიშნებებს;
- ❖ ისაუბრეთ კონკრეტულად საკითხზე და თავი აარიდეთ ზოგად განცხადებებს;
- ❖ არ გადაუხვიოთ საუბრის ძირითად თემას. ერთი თემიდან მეორეზე გადახტომა აბნევს მსმენელს.
- ❖ ცხადად და მოკლედ გამოხატეთ აზრი;
- ❖ ერიდეთ ორაზროვანი სიტყვების გამოყენებას;
- ❖ საუბრის პროცესში შეეცადეთ გაითვალისწინოთ შემდეგი რჩევები:
 - ❖ გამოხატეთ აზრი მსმენელისთვის გასაგები სიტყვებით;
 - ❖ მოკლედ ჩამოაყალიბეთ აზრი;
 - ❖ გარკვევით გამოთქვით სიტყვები;
 - ❖ გადაამოწმეთ რამდენად სწორად გაიგო მოსაუბრემ თქვენი ნათქვამი;
 - ❖ გაიმეორეთ მთავარი სათქმელი;
 - ❖ მოუსმინეთ ყურადღებით და არ შეაწყვეტინოთ საუბარი;
 - ❖ უზრუნველყავით შინაარსიანი უკუკავშირი;
 - ❖ მიიღეთ გაგონილი ისე, როგორც არის ნათქვამი, ანუ გააკეთეთ აქცენტი მოსაუბრეზე და არა საკუთარ ფიქრებზე/არგუმენტებზე/პასუხებზე/დასკვნებზე;
 - ❖ მოერიდეთ დასკვნების გამოტანას საუბრის დასრულებამდე;
 - ❖ გაიგეთ ის, რასაც გეუბნებიან და არა ის, რისი გაგებაც გსურთ;
 - ❖ იყავით გულწრფელი.

საგნობრივი მიზანი

ნებისმიერი კომუნიკაციის პროცესი პირდაპირ ან ირიბად გულისხმობს შედეგს, რომელიც მოითხოვს ქცევის, შეხედულების, მოქმედების შეცვლას. კომუნიკაციის საგნობრივი მიზანი მიიღწევა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა შესწავლილი და გათვალისწინებულია ის მოტივატორები, რომლებიც ხელს უწყობს ამ პროცესს.

როგორია ქცევის შეცვლაზე ორიენტირებული კომუნიკაციის პროცესი?

ქცევის შეცვლის პროცესი ინდივიდუალურია და არ მიჰყვება მოვლენათა დადგენილ თანამიმდევრობას, თუმცა თითქმის ყველა შემთხვევაში მოიცავს და შედგება მოცემული ეტაპებისაგან:

- ადამიანი არაინფორმირებულია - სჭირდება გაიაზროს, რომ მისი ამჟამინდელი ქცევა მას საფრთხეს უქმნის;
- პრობლემის შესახებ ინფორმირებულია - მაგრამ ვერ ხედავს კავშირს პრობლემასა და საკუთარ თავს შორის;
- ინფორმირებულია/შემფოთებულია - გაცნობიერებული აქვს პრობლემა და სჭირდება გამოსავლის გზების პოვნა;
- იზრდება ინტერესი - ცდილობს, უკეთ შეისწავლოს თავისი ქცევა და დარწმუნებულია, რომ რაღაც უნდა მოიმოქმედოს;
- იძენს საჭირო ცოდნასა და უნარებს - სერიოზულად განიხილავს პრობლემას. პრობლემის შესახებ იწყებს საუბარს თანასწორებთან, მეგობრებთან, ოჯახის წევრებთან;
- მოტივირებულია და მზადაა, შეცვალოს ქცევა - საკუთარი თავის წინაშე დებს პირობას და იწყებს მოქმედებას

ქცევის შეცვლის კომუნიკაცია, ბევრად მეტია ვიდრე მხოლოდ ინფორმაციის მიწოდება და ცოდნის დონის ამაღლება. იგი მიზნად ისახავს, შექმნას ხელშემწყობი გარემო და ცდილობს, კი არ მიუთითოს, უკარნახოს ან მოსთხოვოს ადამიანს ქცევის შეცვლა, არამედ მისცეს საფუძველი ქცევის პოზიტიურ ცვლილებას.

რეკომენდაციები საგნობრივი (ქცევის შეცვლის) მიზნის მიღწევისათვის:

- ❖ გააკეთეთ აქცენტი მოსალოდნელი შედეგზე - დაანახეთ სარგებელი, რომელსაც მოსაუბრე მიიღებს ქცევის შეცვლის შედეგად;
- ❖ შესაფასეთ რისკები - დაანახეთ რეალური საფრთხე, რომელიც შესაძლოა დადგეს, იმ შემთხვევაში, თუ არ შეიცვლის ქცევას;
- ❖ მოუყვანეთ სხვისი მაგალითი - ადამიანის კონფორმისტული ბუნება უბიძგებს მას აკეთოს ის, რასაც სხვები აკეთებენ. ქცევის შეცვლის მოტივაცია მაღალია, განსაკუთრებით მაშინ როცა მიბაძვის ობიექტებად ვთავაზობთ ცნობადი სახეების მაგალითებს;
- ❖ შეუქმენით თვითკმაყოფილებისა და თავდაჯერებულობის განცდა - ქცევის შეცვლა არის კომფორტის ზონიდან გამოსვლა, რის შედეგადაც ადამიანი იძენს საკუთარი ძალების რწმენას და უფრო თავდაჯერებული ხდება;
- ❖ გამოიყენეთ ემოციური ფაქტორი - ადამიანი ადვილად იცვლის ქცევს, როცა გააზრებული აქვს, რომ ეს კეთდება ოჯახის, შვილების, ან უბრალოდ ადამიანების საკეთილდღეოდ;
- ❖ გააკეთეთ აქცენტი სოციალურ სტატუსზე - დაანახეთ მოსაუბრეს, რომ ქცევის შეცვლა აამაღლებს მის სოციალური მიმღებლობას საზოგადოებაში და მის მიმართ დამოკიდებულებას.

ემოციური მიზანი

ადამიანების მესხიერება ყველაზე უკეთ ემოციებთან დაკავშირებულ ინფორმაციას იმახსოვრებს. კომუნიკაციის ემოციური მიზანი, უზრუნველყოფს პიროვნებათშორის ურთიერთობებში ხანგრძლივი დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას. დამოკიდებულება გრძელვადიანი სოქოლოგიური ფაქტორია, რომელიც იქმნება ერთჯერადი გამოცდილებების დაგროვების შედეგად და შეიძლება ატარებდეს, როგორც ნეგატიურ ასევე დადებით ხასიათს. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ ემოციური კავშირი ყოველთვის ორიენტირებული იყოს კმაყოფილების შექმნაზე.

საჯარო მოხელეებს კომუნიკაციის მართვა ხშირად უწევთ ისეთ სიტუაციაში, როდესაც მეორე მხარეს განსხვავებული შეხედულებები აქვს. ასეთი ვითარება ხშირად გადადის უთანხმოებაში და შეუქცევად ხასიათს იძენს. ამისთვის საჭიროა დასაწყისშივე გავაკეთოთ აქცენტი დადებითი ემოციის შექმნაზე.

ადამიანების კმაყოფილებას განსაზღვრავს მათი პირადი სარგებელის გაცნობიერება, ანუ იმ ფაქტორების ერთობლიობა, რომლებიც მათთვის სასარგებლოა. მაშინაც კი, როდესაც კომუნიკაციის პროცესში გვინწევს შენიშვნის, მკაცრი ღირეფტივის, ან კრიტიკული მოსაზრების გამოთქმა, საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ მისი სათანადოდ აღქმა ხდება მხოლოდ მაშინ, როდესაც სუბიექტი აცნობიერებს, რომ ეს მისთვის რაიმე სარგებლის მომტანია.

მოსაუბრის, მისი აზრებისა და სურვილების პატივისცემა ეფექტური კომუნიკაციის აუცილებელი პირობაა. მნიშვნელოვანია, რომ საჯარო მოხელეები ურთიერთობებში ითვალისწინებდნენ თავაზიანობის ნორმებს, რაც ერთ-ერთი გარანტია დადებითი ემოციური ბმის შესაქმნელად.

რეკომენდაციები დადებითი ემოციური მიზნის მიღწევისათვის კრიტიკული შეფასების/მოსაზრების გამოთქმისას:

- ❖ კრიტიკული შეფასების გამოთქმისას ყურადღება გაამახვილეთ ფაქტებზე ან შედეგებზე და არა თავად პიროვნებაზე;
- ❖ ჩამოაყალიბეთ შენიშვნა დადებით კონტექსტში;
- ❖ დაანახეთ მოსაუბრეს, რა სარგებელს მოუტანს მას თქვენი შეფასება;
- ❖ აქცენტი გააკეთეთ ემოციებზე, რომლებიც გაგიჩნდათ იმ ფაქტის გამო, რასაც აკრიტიკებთ;
- ❖ მოერიდეთ ორაზროვანი სიტყვებით საუბარს;
- ❖ ნუ ჩადგებით თავდამსხმელის პოზაში და შეარბილეთ მოთხოვნის ტონი;
- ❖ მიეცით მოსაუბრეს საშუალება გიპასუხოთ, მაგრამ ნუ აყვებით კამათში.
- ❖ დაიწყეთ კომუნიკაცია მეორე მხარესთან დიალოგით და არა კონფლიქტის მოგვარების მოთხოვნით;
- ❖ მოახდინეთ მოსაუბრესთან იდენტიფიკაცია, ეცადეთ წარმოიდგინოთ თქვენი თავი მის ადგილას და ობიექტურად შეაფასეთ მოსაუბრის ქცევა;
- ❖ გაანალიზეთ თქვენი ჩართულობა და პასუხისმგებლობა კონფლიქტში;

- ❖ პატივი ეცით მეორე მხარის მიერ გამოთმულ მოსაზრებას და მიიღეთ ის, როგორც თქვენივე ქმედების უპირობო უკუკავშირი;
- ❖ გამოიყენეთ იუმორი

თავი 4. ეფექტური კომუნიკაციის ბარიერები და მათი დაძლევის ხერხები

ადამიანთა შორის კომუნიკაციის პროცესში წარმოქმნილი სხვადასხვაგვარი სირთულე მნიშვნელოვანწილად განპირობებულია კომუნიკაციის ბარიერებით, რომელიც თან ახლავს ურთიერთობის პროცესს.

ეს ბარიერებია: ფსიქოლოგიური, სოციალური, სემანტიკური, სტერეოტიპული, ფონეტიკური და სხვ.

ფსიქოლოგიური ბარიერი წარმოიქმნება ადამიანის პიროვნული თავისებურებების, კომპლექსების, ემოციური ინტელექტის ხარისხისა და დამოკიდებულებათა სისტემის ნიადაგზე. იგი განსაკუთრებით თვალსაჩინოა მაშინ, როდესაც ადამიანს არ აქვს უნარი სწორად შეაფასოს მოსაუბრის სუბიექტური რეალობა ურთიერთქმედების პროცესში.

გასთვალისწინებელია, რომ კომუნიკაციის პროცესში ადამიანები სხვადასხვა ფსიქოლოგიურ ტიპებად გვევლინებიან. განასხვავებენ თანამოსაუბრის ორ ტიპს – დომინანტურსა და არადომინანტურს.

დომინანტური მოსაუბრის კომუნიკაციური ქცევა:

- არის მკაცრი, როგორც ადრესანტის მიმართ, ისე ადრესატის როლში. ხშირად აწყვეტინებს პარტნიორს სიტყვას, ლაპარაკობს ხმამაღლა, რათა არ შეწყვეტინოთ. ან გამოხატავს გულგრილობას, რათა დააფიქსიროს, რომ თემა არ აინტერესებს;
- სვამს ბევრ კითხვას ინფორმაციის დაზუსტების მიზნით, ან აგრძნობინებს თანამოსაუბრეს, რომ მისთვის ყველაფერი ნათელია და პარტნიორს შეუძლია, აღარ გააგრძელოს საუბარი;
- ყოველთვის არკვევს, თუ რამდენად კარგად გაიგო პარტნიორმა მისი აზრი;

- დაძაბულ სიტუაციაში დამცინავი და უხეშია. უჭირს თავისი პარტნიორის აზრის გაზიარება და აღიარება, რომ მისი მოსაზრება მცდარია;
- არ გამოხატავს საჯაროდ ალტერნოტივებს;
- შეუძლია გადანყვეტილების მიღებისა და მოვლენებზე პასუხისმგებლობის აღება.

რეკომენდაციები დომინანტურ თანამოსაუბრესთან კომუნიკაციის მართვისათვის :

- ❖ მიეცით საშუალება მოახდინოს დომინანტურობის დემონსტრირება;
- ❖ აღიჭურვეთ მოთმინებით და მშვიდად დაიცავით პოზიცია;
- ❖ იყავით კონკრეტული და დამაჯერებელი;
- ❖ არ შეხვიდეთ კონფრონტაციაში.

არადომინანტური თანამოსაუბრის კომუნიკაციური ქცევა:

- ყოველთვის მთხოვნელის როლშია. შიშობს, რომ თავს აბეზრებს პარტნიორს და, შესაბამისად არ სხვამ ზედმეტ კითხვებს;
- დაუყოვნებლივ პასუხობს პარტნიორის კითხვებს. მუდმივად მზად არის ახსნა-განმარტებისათვის;
- მეტისმეტად მგრძობიარე და დამთმობია, ყოველთვის ითვალისწინებს მოსაუბრის აზრს;
- არასოდეს აწყვეტინებს თანამოსაუბრეს საუბარს, მაშინაც კი, როდესაც მასზე გაცილებით მეტი იცის;
- ჩხუბისა და მწვავე კამათის დროს შიში იპყრობს და ცდილობს გაერიდოს პარტნიორს;
- მეგობრულ ატმოსფეროში, როცა ხედავს, რომ მისი უპირატესობა თვალსაჩინოა, დაუყოვნებლივ იწყებს პარტნიორის სასარგებლო არგუმენტების ძიებას და აბალანსებს მის სისტუსტეს.

რეკომენდაციები არადომინანტურ თანამოსაუბრესთან კომუნიკაციის მართვისათვის

- ❖ მიეცით საშუალება ილაპარაკოს და მოუსმინეთ ყურადღებით;
- ❖ გამოხატეთ გულწრფელი სიმპათია
- ❖ მიეცით მოტივაცია გამოხატოს საკუთარი აზრი
- ❖ შეუქმენით მეგობრული ატმოსფერო

არსებობს კომუნიკაციაში მონაწილეთა შემდეგი კლასიფიკაცია:

- ნიჰილისტი - საუბრისას იგი მოუთმენელი და თავშეუკავებელია;
- სკეპტიკოსი - მისთვის ყველა საკითხი ინვესტის ეჭვის საფუძველს;
- პოზიტიური - იგი მზადაა, დაეხმაროს თანამოსაუბრეს დაძაბული სიტუაციების განმუხტვასა და სადავო საკითხების გადაჭრაში;
- ყოვლისმცოდნე - მან ყველაფერი იცის, აქვს ყველაფერზე მისი მოსაზრება და ერთადერთ ჭეშმარიტებად მხოლოდ თავის ცოდნას მიიჩნევს;
- მოლაპარაკე - იგი უმიზეზოდ აწყვეტინებს სიტყვას თანამოსაუბრეს და სრულებით არ ანუხებს გაფლანგული ღროის ფაქტორი;
- მშიშარა - ის არ არის დარწმუნებული საკუთარ თავში და ურჩევნია არ თქვას არაფერი ვიდრე ისეთი რამ, რაც მისი აზრით, შეიძლება აბსურდულად უღერდეს;
- მოუხელთებელი - ის თავის თავშია ჩაკეტილი და ხშირად ვერ ხედავს თავის როლს არსებულ სიტუაციაში;
- ინერტული - იგი არ ამუღავნებს არანაირ ინტერესს კომუნიკაციის პროცესის მიმართ;
- თვითკმაყოფილი - ის მაღალი წარმოდგენისაა საკუთარ თავზე და ვერ იტანს კრიტიკას;
- კითხვების მოყვარული - იგი სვამს უამრავ კითხვას, უმეტეს შემთხვევაში ყოვლფეგვარი საფუძველის გარეშე.

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

ფსიქოლოგიური ბარიერის შექმნის ერთ-ერთი მიზეზია ასევე სტერეოტიპები და გარკვეული ჯგუფების შესახებ არსებული ფიქსირებული წარმოდგენები. არსებობს სტერეოტიპები სხვადასხვა ეროვნებისა და პროფესიის წარმომადგენლების, რელიგიური ჯგუფებისა და სხვათა მიმართ, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს ეფექტური კომუნიკაციის წარმართვაში, რადგან ამ დროს შეიძლება პიროვნებას რეალური თვისებების ნაცვლად მიენეროს ის თვისებები, რაც ამ სტერეოტიპშია გაერთიანებული.

უნარები, რომელებიც ხელს უწყობს კომუნიკაციის ფსიქოლოგიური ბარიერის დაძლევას:

- ❖ რეფლექსიის უნარი - ადამიანის მიერ საკუთარი პიროვნების, ღირებულებების, ინტერესების, მოტივების, ემოციების, საქციელის, ცოდნისა და მდგომარეობის გაცნობიერება;
- ❖ იდენტიფიკაციის უნარი - დააყენო შენი თავი სხვის ადგილას და მოახდინო ასიმილაცია ადგილების გაცვლის პრინციპით;
- ❖ ემპათიის უნარი - სწრაფვა გამოეხმაურო ადამიანის პრობლემებს, იგრძნო და გაიზიარო ვითარება, რომელშიც ის იმყოფება.

სოციალური ბარიერი - ნებისმიერი ადამიანი განეკუთვნება გარკვეულ სოციალურ ჯგუფს, რომელიც ინდივიდუალური ღირებულებებითა და ქცევის ნორმებით ხასიათდება. ადამიანი მთელი ცხოვრების მანძილზე სწავლობს იმ კულტურის ნორმებს და დამოკიდებულებებს, რომელიც აღზრდის პროცესიდან ზღაპრების, ლიტერატურის, წეს-ჩვეულებების შესრულებისა, თუ სხვების ქცევაზე დაკვირვების მეშვეობით ყალიბდება როგორც სოციალური მიკუთვნება და გამოიხატება ადამიანის სოციალურ ასახვაში, ანუ იმაში, თუ როგორია ჩვენი როლი, ფუნქცია და სოციალური სტატუსი.

დღესდღეობით სოციალური ბარიერი ერთ-ერთი ყველაზე თვალსაჩინო ბარიერია, რადგან ის ყოველთვის ჩნდება განსხვავებული კულტურის და სოციალური ნორმების პირობებში. სოციალური ბარიერი იქმნება ასაკობრივ და გენდერულ ჭრილში, ასევე შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებთან ურთიერთობაში.

მისაწვდომი კომუნიკაცია გულისხმობს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა მომსახურებისას მაქსიმალურად ეფექტური, მათ საჭიროებებსა და შესაძლებლობებზე მორგებული კომუნიკაციის დამყარებას. ხარისხიანი მომსახურების უზრუნველყოფის მიზნით დაცული უნდა იყოს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების კონვენციით განსაზღვრული ზოგადი პრინციპები (მუხლი 3, 2006):

- ადამიანის თანდაყოლილი პიროვნული ღირსების, მისი ინდივიდუალური ავტონომიის პატივისცემა, გადანაცვების მიღების თავისუფლებისა და პიროვნების დამოუკიდებლობის ჩათვლით;
- დისკრიმინაციის დაუშვებლობა;
- საზოგადოებაში სრულფასოვანი და ეფექტური მონაწილეობა და ჩართულობა;
- პატივისცემა შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა განსხვავებულობის აღძვ. მათი აღიარება ადამიანთა შორის არსებული განსხვავებულობის შემადგენელ ნაწილად;
- თანაბარი შესაძლებლობები;
- მისაწვდომობა;
- კაცებსა და ქალებს შორის თანასწორობა⁵.

შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებთან (შშმპ) ურთიერთობისას საჯარო მოხელემ საჭიროა გაითვალისწინოს შემდეგი რეკომენდაციები:

ეტლით მოსარგებლებთან ურთიერთობისას:

- ❖ დაამყარეთ კომუნიკაცია პირადად მასთან და არა თანმხლებ პირთან;
- ❖ დახმარების განევაძღვე, ჰკითხეთ რა სჭირდება და არის თუ არა საჭირო დახმარება;
- ❖ არ იჩქაროთ კომუნიკაციისას;

⁵ „შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა მომსახურება იუსტიციის სახლში“, სახელმძღვანელო. 2018წ

- ❖ ნუ დაიძაბებით;

მხედველობა დაქვეითებულ ადამიანებთან ურთიერთობისას:

- ❖ საუბარი დაიწყეთ მხოლოდ საკუთარი თავის წარდგენის შემდეგ;
- ❖ ილაპარაკეთ მშვიდად და განონასწორებულად;
- ❖ გახსოვდეთ, რომ თქვენი კომუნიკაცია მხოლოდ ვებრალურ სიგნალებს ეყრდობა, ამიტომ დააკვირდით სიტყვებს
- ❖ საუბრისას აკონტროლეთ ინტონაცია, გამოიყენეთ პაუზები, აქცენტები.

სმენადაქვეითებულ ადამიანებთან ურთიერთობისას:

- ❖ საუბრისას დაიკავეთ ისეთი პოზიცია, რომ მან შეძლოს თქვენი ვერბალური მანიშნებლების დანახვა;
- ❖ ილაპარაკეთ შედარებით ნელა და მკაფიოდ;
- ❖ აქტიურად გამოიყენეთ სხეულის ენა;
- ❖ დაამყარეთ თვალის კონტაქტი;
- ❖ არ იყვიროთ.

კომუნიკაციის პროცესში გამოიყენეთ სიტყვები, რომელების არ ქმნის სტერეოტიპებს და თავი აარიდეთ სიტყვებსა და ცნებებს, რომლებიც ქმნის სტერეოტიპებს:

სიტყვები, რომლებიც არ ქმნის სტერეოტიპებს	სიტყვები, რომლებიც ქმნის სტერეოტიპებს
შებლუდული შესაძლებლობის მქონე პირი	ავადმყოფი, ხეიბარი, დასახიჩრებული, ნაკლიანი, დეფორმირებული, არასრულყოფილი, დეფექტური, უნარშებლუდული, ინვალიდი, უუნარო, ქმედუნარო, ფსიქიკურად დაავადებული
ფიზიკური შებლუდული შესაძლებლობის მქონე პირი მობილობის შებლუდვის მქონე	ინვალიდის ეტლს მიჯაჭვული ფიზიკურად უნარშებლუდული, ინვალიდი

პირი ეტლით მოსარგებლე პირი	
ინტელექტუალური დარღვევის მქონე პირი ინტელექტუალური განვითარების შეფერხების მქონე პირი ინტელექტუალური საჭიროების მქონე პირი	გონებაჩამორჩენილი გონებაშეზღუდული ქმედუნარო გონებრივი ჩამორჩენილობის მქონე პირი
აუტიზმის მქონე პირი აუტისტური სპექტის მქონე პირი	აუტისტი აუტიზმიანი აუტიზმით დაავადებული აუტიზმით ავადმყოფი
ფსიქიკური სირთულეების მქონე პირი	გიჟი ქმედუნარო ფსიქიკურად დაავადებული სულით ავადმყოფი
უსინათლო მცირემხედველი მხედველობის დარღვევის მქონე პირი	ბრმა ბეცი მცირემხედველი მხედველობაშეზღუდული ბრუციანი
ყრუ სმენის დაქვეითების მქონე პირი სმენის არმქონე პირი	უსმენო მუნჯი ყრუ-მუნჯი
დაუნის სინდრომის მქონე პირი ცერებრული დამბლის მქონე პირი	დაუნი დაუნიზმით დაავადებული დეცეპე ან დეცეპეიანი დამბლადაცემული ⁶

ზოგადი რეკომენდაციები შშმ პირებთან კომუნიკაციის მართვისთვის:

- ❖ მიმართეთ შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირს ზუსტად ისე, როგორც მიმართავდით ნებისმიერ სხვა ადამიანს იმავე სიტუაციაში;
- ❖ შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებთან კომუნიკაციისას გახსოვდეთ, რომ ზოგიერთი შეზღუდულობა ხილული და სრულიად

⁶ „შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა მომსახურება იუსტიციის სახლში“, სახელმძღვანელო. 2018წ

აშკარაა, მაგალითად, მხედველობის დარღვევა, ფიზიკური შეზღუდული შესაძლებლობა, მობილობის შეზღუდვა, ხოლო ზოგიერთი შეზღუდული შესაძლებლობა, ერთი შეხედვით, არათვალსაჩინოა, მაგალითად, სმენის დარღვევა, აუტისტური სპექტრი, მესხიერების სირთულეები, ინტელექტუალური დარღვევა, გულის ან რესპირატორული დაავადება და სხვა;

- ❖ დაუშვებელია ნებისმიერი სახის დამამცირებელი დამოკიდებულება და უგულე-ბელყოფა;
- ❖ დაუშვებელია, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირს ცნობისმოყვარე თვალით და სიბრაღულით შეხედოთ.

ფონეტიკური ბარიერი

ფონეტიკურ ბარიერს ქმნის ის ფაქტი, რომ საუბრის პროცესში ხდება შეტყობინების ფილტრაცია, ანუ მოსაუბრე იგებს მხოლოდ იმას, რისი გაგებაც მას სურს და არა იმას, რაც შეტყობინებაშია მოცემული. მოსმენის უნარი კომუნიკაციის ეფექტურობის განმსაზღვრელ ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. აქტიური მოსმენა არის კომუნიკაციის მნიშვნელობის ამოცნობის აუცილებელი წინაპირობა და გულისხმობს იმას, რომ მსმენელმა მიიღოს შეტყობინების ის მნიშვნელობა, რომელიც ადრესანტმა მიანიჭა შეტყობინებას.

მოსმენის პროცესი მოითხოვს ყურადღების კონცენტრაციას და ხასიათდება შემდეგი ბარიერებით:

- ყურადღების გაფანტვა - იგი შეიძლება გამოიწვიოს მოსაუბრის გარეგნობამ, ხმამ, მიმიკამ, უესტებმა და სხვ.;
- აზროვნების მაღალი სიჩქარე - ადამიანი 4-ჯერ უფრო სწრაფად ფიქრობს, ვიდრე ლაპარაკობს. როცა ვინმე საუბრობს, ჩვენი გონება დროდადრო “ისვენებს” მოსაუბრის მეტყველებისაგან;
- უარყოფითი დამოკიდებულება სხვისი აზრისადმი - ადამიანი თავის აზრს უფრო აფასებს, ვიდრე სხვისას. ამიტომ ნებისმიერ ადამიანს ურჩევნია, თავის შეხედულებას მისდიოს, ვიდრე სხვისას;

- შერჩევითი მოსმენა - ყველაფრის ყურადღებით მოსმენა შეუძლებელია, ამიტომ მსმენელმა უნდა შეარჩიოს მხოლოდ იმ ტიპის ინფორმაცია, რომელიც მაქსიმალურად საინტერესოა მისთვის მოცემულ მომენტში;
- რეპლიკის მოთხოვნილება - ვინმეს საუბარმა შეიძლება მსმენელში მყისიერი რეაგირების, ოპერატიული შეპასუხების სურვილი გამოიწვიოს. როცა ეს ხდება, მსმენელი უკვე აღარ უსმენს - იგი კომენტარის ჩამოყალიბებითაა დაკავებული.

მოსმენის სამი ტიპი:

- გლობალური მოსმენა - რომლის დროსაც საკმარისია ტექსტის ძირითადი აზრის აღქმა;
- დეტალური მოსმენა - რომელიც გულისხმობს ტექსტის ძირითადი აზრობრივი მასივების აღქმას კომუნიკატორის კომუნიკაციური მიზანდასახულების გათვალისწინებით;
- კრიტიკული მოსმენა - რომელიც მოითხოვს მოსმენილი ტექსტის კრიტიკულ გააზრებას.

მოსმენის ორი მეთოდი:

- არარეფლექსური (პასიური) მოსმენა - რომლის დროსაც მსმენელი არ ერევა კომუნიკატორის ლაპარაკში, არ ისვრის რეპლიკებს. მოსმენის აღნიშნული მეთოდი მოითხოვს გარკვეულ ფსიქოლოგიურ ძალისხმევას და დისციპლინას. იგი ჩვეულებრივ გამოიყენება აღელვებული კომუნიკატორის მოსმენისას;
- რეფლექსური (აქტიური) მოსმენა - რომელიც გულისხმობს აქტიურ უკუკავშირს, სხვა სიტყვებით, კომუნიკატორისათვის მხარდაჭერასა და დახმარებას აზრის გამოხატვის პროცესში.

რეკომენდაციები ეფექტური მოსმენისათვის:

- ❖ შეეცადეთ გააცნობიეროთ კომუნიკატორის პოზიცია, გააანალიზოთ იგი და გააკეთოთ დასკვნები, ამოიცნოთ ყველაზე ღირებული მონაცემები მიღებულ ინფორმაციაში;

- ❖ განსაზღვრეთ კომუნიკატორის რეალური მოტივი და ემოციური მდგომარეობა მის მიერ წარმოთქმულ ფრაზებში;
- ❖ არ მოდუნდეთ მოსმენისას, არ მონყდეთ კომუნიკატორის ტექსტს და არ წახვიდეთ საკუთარ ფიქრებში (აზროვნების სისწრაფე ბევრად აღემატება მეტყველების სისწრაფეს);
- ❖ გამოიყენეთ უესტები და მიმიკა იმის დასტურად, რომ ყურადღებით უსმენთ კომუნიკატორს;
- ❖ შეეცადეთ, უთანაგრძნოთ მას; შეხედეთ მოვლენებს მისი თვალით, წარმოიდგინეთ თავი მის ადგილზე;
- ❖ იყავით მომთმენი, ყოველთვის ბოლომდე მოუსმინეთ კომუნიკატორს;
- ❖ ნუ განრისხდებით, თუკი მისგან თქვენთვის არახელსაყრელ წინადადებას მოისმენთ⁷.

აქტიური მოსმენის პროცესის მართვა შესაძლებელია შემდეგი ტექნოლოგიების გამოყენებით:

- არეკვლა - მოსაუბრის მიერ ნათქვამი საკვანძო ფრაზების გამეორება ზუსტად მისივე სიტყვებით;
- პერეფრაზირება - მოსაუბრის მთავარი შეტყობინების გამეორება საკუთარი სიტყვებით;
- შეჯამება - გამოყავით მოსაუბრის მიერ ნათქვამის შეკვეცილი ვერსია მნიშვნელოვანი პუნქტების გამოკვეთით;
- თვითგამჟღავნება - მოუყვით მოსაუბრეს როგორი დამოკიდებულება გაქვთ ნათქვამთან დაკავშირებით და ეთანხმებით თუ არ ეთანხმებით. დასვით კითხვები, რათა მიიღოთ განმარტებები.

სემანტიკური ბარიერი,

სემანტიკა არის სიტყვების მნიშვნელობისა და მისი გამოყენების ხერხები ინფორმაციის გადაცემისათვის. სემანტიკური ბარიერი, ანუ შინაარსობრივი ხმაური, ჩნდება მაშინ,

⁷ Stephen E. Lucas. The Art of Public Speaking. McGraw-Hill International Edition. 2012

როდესაც გადამცემი და მიმღები ერთი და იგივე სიტყვაში სხვადასხვა რამეს გულისხმობენ.

ვერბალური კომუნიკაციის პროცესში ინფორმაციის ნაწილობრივი დამახინჯება ან მისი დაკარგვა განისაზღვრება სიტყვიერი მარაგის შეზღუდულობით, თანამოსაუბრისადმი ნდობით ან უნდობლობით, პირადული მიზნებითა და სწრაფვით, ასევე გარეშე ფაქტორების გამო, რომლებიც აისახებიან ინფორმაციის სიზუსტეზე.

სიტყვის სემანტური ვარიაცია ხშირად ხდება საფუძველი არასწორი გაგებისა და ზოგჯერ სრულიადაც არ არის ცხადი მისი ის მნიშვნელობა, რომელიც ჩადებული იყო გადამცემის მიერ, ვინაიდან ამ პროცესში თავს იჩენს შემდეგი ხელშემშლელი ფაქტორები:

- კულტურული სხვადასხვაობა - სადაც ერთი და იგივე სიტყვა შეიძლება განსხვავებული მნიშვნელობის მატარებელი იყოს;
- განსხვავებული გამოცდილება - რომლის დროსაც სიტყვები იძენენ მიკერძოებულ მნიშვნელობას;
- სიტყვის ქვეტექსტი - სადაც გადამცემის მიერ ირიბად არის ნაგულისხმევი შინაარსი, რაც მიუწვდომელია მოსმელისთვის.
- ზეპირი კომუნიკაციის შიში, როდესაც ადამიანი განიცდის გადაჭაბებულ მღელვარებას კომუნიკაციის პროცესში და ცდილობს მიმნიშნადად დაიყვანონ ამ პროცესის საჭიროება.
- რასაკმარისი ინფორმაცია - რომლის დროსაც სახეზეა ინფორმაციით შევსების ტენდენცია;
- ინფორმაციული გადატვირთვა, ჭარბი ინფორმაციის მიწოდება - რაც მიმღებს უბიძგებს მოახდინოს ინფორმაციის სელექცია (შერჩევა)

რეკომენდაციები ეფექტური ვერბალური კომუნიკაციისათვის:

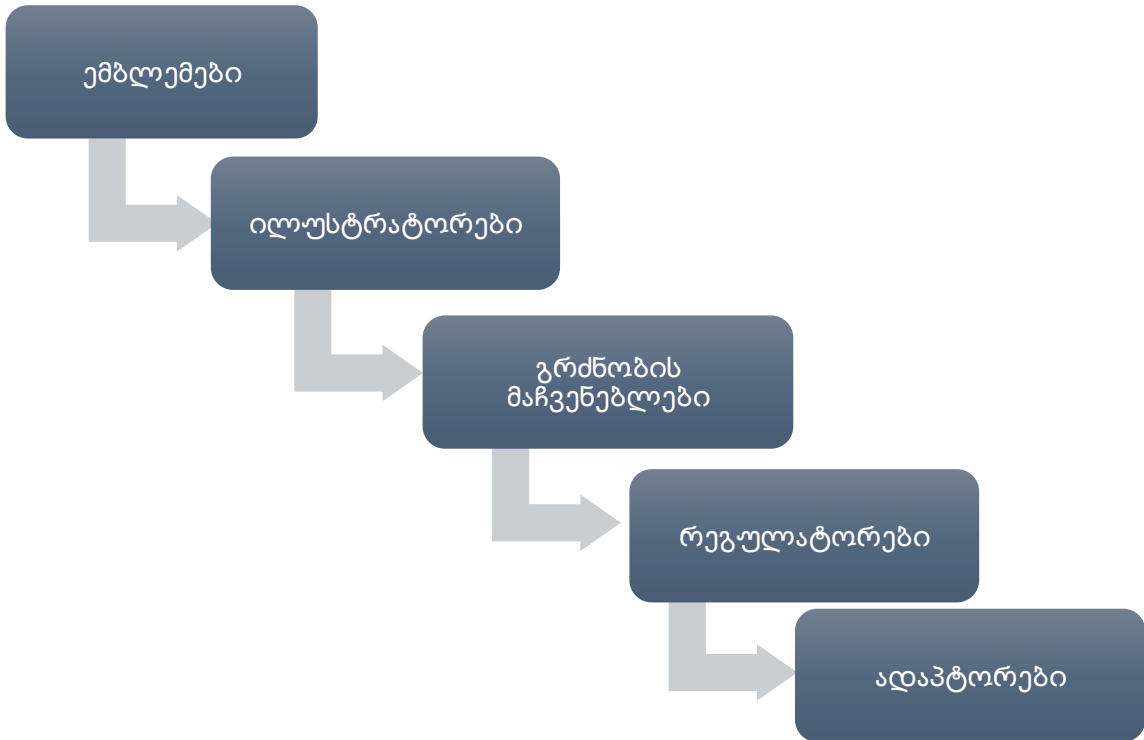
- ❖ მიიღეთ მხედველობაში კულტურული განსხვავებები, სანამ მსგავსება არ დადასტურდება
- ❖ მოერიდეთ სპეციფიურ ტერმინებს, ხოლო გამოყენების შემთხვევაში განმარტეთ კონტექსტი;
- ❖ საუბრის ბოლოს კიდევ ერთხელ დააზუსტეთ შედეგი;

- ❖ გაითვალისწინეთ რომ მსმენელი განსაკუთრებით კარგად იმახსოვრებს ტექსტის დასაწყისსა და ბოლო ნაწილს და ამასთან, ბოლოში ნათქვამს ქცევაში გადასვლის ტენდენცია აქვს.
- ❖ საუბრისას შექმენით უსაფრთხო გარემო, რადგან დაძაბულობა ხელს უშლის ინფორმაციის სწორად აღქმას.
- ❖ ტრუქტურულად აწყობილი მოკლე მარტივი წინადადებები ზრდის ინფორმაციის გაგების ხარისხს;
- ❖ კონტექსტის გაგებასა და დამახსოვრებას ხელს უწყობს მაგალითებისა და კონკრეტული პრაქტიკული შემთვევების ჩართვა;
- ❖ ადამიანებს აქვსთ ზოგადის დაკონკრეტების ტენდენცია, ამიტომ
- ❖ ეცადეთ გამორიცხოთ ზოგადი სიტყვები.
- ❖ კომუნიკაციის ეტაპზე ასევე გასათვალისწინებელია გამგზავნისა და მიმღების ენობრივი განსხვავება. ორივე მხარემ არა მარტო უნდა იცოდეს გამოყენებული სიტყვების პირდაპირი მნიშვნელობა, არამედ შეეძლოს მათი ინტერპრეტაცია გამოყენების კონტექსტში

თავი 5. არავერბალური კომუნიკაცია

არავერბალური კომუნიკაცია ნიშნავს კომუნიკაციას სიტყვების გარეშე. იგი გულისხმობს კომუნიკაციას ხმის ტონის, მეტყველების ტემპის, უესტების, სხეულის, გამომეტყველების, თვალთ კონტაქტის, შეხების, გარეგნობისა და ურთიერთობისას დაკავებული მანძილის მეშვეობით.

სხეულის ენის ინტერპრეტაცია ხდება 5 მთავარი ფუნქციის გამოყენებით:



ემბლემები სიტყვების ნაცვლად იხმარება. მაგალითად, თავის დაქნევა თანხმობის ნიშნად, ხელის გაქნევა უარის ნიშნად და სხვა

ილუსტრატორები ახდენენ წარმოთქმული სიტყვების ილუსტრაციას. ანუ ისინი ყოველთვის თან ახლავს ვერბალური კომუნიკაციას და მათი მეშვეობით შინაარსი უფრო გასაგები ხდება.

გრძნობების მაჩვენებლები ანუ ჩვენი მიმიკა და გამომეტყველება. ცნობილია, რომ სახის მეშვეობით ხდება სიხარულისა და მწუხარების, გაცეცხისა და ინტერესის გამოხატვა.

რეგულატორები მოსაუბრის მეტყველების კონტროლი. მოსმენისას ჩვენ თავს ვაქნევთ, დროდადრო მოსაუბრეს მზერას ვაპყრობთ, სხვადასხვა ხმებს გამოვცემთ. რეგულატორები მოსაუბრეს მიანიშნებენ გვსურს თუ არა კიდევ რაიმეს გავება თუ მიგვაჩნია, რომ თემა უკვე ამონურულია.

ადაპტორები ავტომატური, გაუცნობიერებელი მოქმედებები, რომლებიც ჩვენს განწყობას, მდგომარეობას, დამოკიდებულებებს გამოხატავენ.

სხეულის ენა გაცილებით მეტს ამბობს ჩვენსა და ჩვენს ემოციებზე, ვიდრე ვერბალურად მათი გადმოცემა. გამოხედვა, პოზა, მიმიკა ეს კომპონენტები გვეხმარება, გავიგოთ, როგორ არის განწყობილი მოსაუბრე.

არსებობს უესტები, რომლებიც დადებითად განაწყობს ადამიანს და სოციალურ ღიაობაზე მიანიშნებს, ესენია: თვალებით კონტაქტი, ღიმილი, ხელების გამოყენება საუბრისას და გარკვეული უესტიკულაციით მინიშნება გარკვეულ აზრზე, თავის დაკვრა საუბრის დროს, ამით ადასტურებ იმას, რასაც ადამიანი გელაპარაკება და ა.შ.

თუ წარბებია შეკრული, ადამიანი გაბრაზებულია, თუ ხელები აქვს მკერდზე გადაჯვარედინებული, ის გულჩახვეულია, თუ კანკალებს, ღელავს და შფოთავს, არ არის თავდაჯერებული. ასევე უარყოფითად განაწყობს მოსაუბრეს ე.წ. ჩაკეტვის პოზები, როგორიც არის ფეხის ფეხზე გადადება, მკერდზე ხელის გადაჯვარედინება, თითების შეკვრა მუშტებად, ხელების დამალვა, ხელისგულებისა და ხელის მტევნების დამალვა საუბრისას თავის დახრა, თვალების კონტაქტის უარყოფა.

არავერბალური შეტობინების ფორმები:

ორ ადამიანს შორის ვერბალური ურთიერთგაცვლისას, ორი მხარე ურთიერთქმედებს ერთმანეთზე შეტყობინებებს შემდეგი საშუალებებით :

სახის გამომეტყველება: გამომეტყველება ხშირად ამჟღავნებს ბევრ რამეს მისი დამოკიდებულებებისა და ემოციების მიმართ, გადმოსცემს გრძნობებს, როგორიცაა

ბედნიერება, თანხმობა, დაბნეულობა, გაბრაზება, ნერვიულობა, თავდაცვა, უხერხულობა და ა.შ.

თვალის კონტაქტი: ხალხი ვინც ინარჩუნებს თვალის კონტაქტს კომუნიკაციისას, ტოვებს თავდაჯერებულობის, დაინტერესების და საუბარში ჩართულობის შთაბეჭდილებას. ალტერნატიულად, ისინი, ვინც კომუნიკაციისას ერიდებიან თვალის კონტაქტს ტოვებენ პასიურობის, არადაინტერესებულობის ან/და შესაძლო მოტყუების შთაბეჭდილებას.

პოზა: ადამიანები, რომლებიც არიან კომფორტულად და სიტუაციით დაინტერესებულნი ზოგადად დგანან, დადიან და სხდებიან თავისუფალი მანერით. ჩამოშვებული მხრები შეიძლება მიუთითებდეს დეპრესიის ან უიმედობის გრძნობაზე. შეწუხებული და დაძაბული ადამიანი ხშირად გადაადგილდება მძიმედ და შეიძლება იჯდეს ან იდგეს წინ მჭიდროდ გადაჯვარედინებული ხელებით.

ჟესტები: პიროვნების ჟესტები ასევე ბევრ რამეს ავლენს მის დამოკიდებულებებსა და გრძნობებზე. თავის დაქნევა შეიძლება მიუთითებდეს, რომ იგი ეთანხმება ან ესმის, რასაც ეუბნებიან. ადამიანი, რომელიც არის დაძაბული, შეწუხებული ან ნერვიულობს, შეიძლება თამაშობდეს თავის თმებზე ან ნივთზე, მაგალითად კალამზე, იკვნეტდეს ტუჩებს ან ფრჩხილებს, აკაკუნებდეს თითებს და ა.შ. მოქნარება და საათზე ყურება შეიძლება მიუთითებდეს მოწყვნილობაზე ან ინტერესის ნაკლებობაზე. ხელის აწევა შეიძლება მიუთითებდეს, რომ პირს უნდა ვიღაც სხვა გაჩერდეს.

ფიზიკური სივრცე: ყველა ადამიანს სჭირდება გარკვეული ფიზიკური სივრცე თავის და სხვა ინდივიდებს შორის. საჭირო რაოდენობის სივრცე განსხვავდება თითოეული ადამიანისა და ურთიერთობის სახის მიხედვით. უმრავლესობისთვის, მათი კომფორტის ზონა ოჯახის და მეგობრების მიმართ არის 60 - 120 სმ; ბიზნეს გარიგებებისათვის, კონსულტირების სერვისებისათვის და სხვ. ტიპური ურთიერთქმედების კომფორტის ზონაა 120 სმ -დან

ხმა და ინტონაცია: ადამიანების ხმის ხარისხმა ან მათი საუბრის სტილმა შეიძლება გამოამჟღავნოს ემოციები, როგორცაა შიში, სტრესი ან ბრაზი. პირის ჩაცმულობამაც კი შეიძლება გადასცეს სხვებს არავერბალური შეტყობინებები.

იმისათვის, რომ სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების დროს საჯარო მოხელემ შეძლოს ეფექტური კომუნიკაციის წარმართვა, საჭიროა, რომ მას შეეძლოს არავერბალურ ინფორმაციის ინტერპრეტაცია და უკუკავშირი.

ეს მიიღწევა შემდეგი სტრატეგიების მეშვეობით :

- იყავით სენსიტიური და მოახდინეთ რეაგირება სხვის მიერ გადმოცემულ არავერბალურ შეტყობინებებზე;
- თავიდან აიცილეთ ნებისმიერი არავერბალური შეტყობინება, რომელმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს კომუნიკაციის პროცესს;
- გამოიყენონ სათანადო სახის გამომეტყველება, რათა აჩვენონ ყურადღება, გაგება და ზრუნვა;
- შეინარჩუნონ შესაფერისი თვალის კონტაქტი და პოზა;
- ფრთხილად გამოიყენონ ფიზიკური უესტები;
- პატივი სცენ თითოეული ინდივიდის პირადი სივრცის შეგრძნებას;
- ისაუბრონ, ჩაიცვან და თავი დაიჭირონ პროფესიონალურად.

ამასთან საჯარო მოხელემ საუბრისას უნდა გაითვალისწინონ ფაქტორები, რომლებიც ხელს შეუწყობს არავერბალური სიგნალების სწორ მიწოდებას.

რეკომენდაციები არავერბალური კომუნიკაციის გასაუმჯობესებლად:

- ❖ **არ გადააჯვარედინოთ ხელები ან ფეხები** - ეს მიანიშნებს იმაზე, რომ თავდაცვის მიზნით, გარშემომყოფთა მიმართ ჩაკეტილ მდგომარეობაში ხართ. იყავით უფრო გახსნილი;
- ❖ **დაამყარეთ კონტაქტი თვალებით** - თუკი თქვენ რამდენიმე ადამიანს ერთად ესაუბრებით, მნიშვნელოვანია, რომ თითოეულ მათგანთან თვალებით კონტაქტს ამყარებდეთ. ეს თქვენ მათ თვალში თავდაჯერებულს წარმოგაჩინო;
- ❖ **პოზა** - მიიღეთ თავდაჯერებული ადამიანის პოზიცია, იგრძენით თავი საკუთარ ნაჭუჭში;
- ❖ **მოაღუნეთ მხრები** - როცა თქვენ დაძაბული ხართ, დაძაბულია თქვენი მხრებიც ისინი თითქოს ზევით აწეული და წინ გადახრილია. შეეცადეთ მოაღუნდეთ და მხრებიც თავის ადგილზე "დააყენოთ".
- ❖ **როცა გესაუბრებიან, დაუქნიეთ თავი** - დროდადრო თავის დაქნევით

თქვენს თანამოსაუბრეს მიანიშნებთ, რომ მას უსმენთ;

- ❖ **იჯექით სწორად** - დაიჭირეთ სწორი პოზა ჯლომისას, მაგრამ ნუ "გაიჭიმებით";
- ❖ **დაიხარეთ (ყური დაუგდეთ)** - თუკი გსურთ თანამოსაუბრეს აჩვენოთ, რომ გაინტერესებთ რასაც ის გეუბნებათ, ამის სანიშნებლად მისკენ ოდნავ გადაიხარეთ;
- ❖ **გაიღიმეთ და გაიცინეთ** - ყველაფერს მსუბუქად მიუდევით, როცა ვინმე რაიმე სასაცილოს ყვება, გაიღიმეთ. მაგრამ ნურც გადაამეტებთ და ყველა სიტუაციაში ღიმილს სახეზე ნუ "დაიხატავთ"- ამ შემთხვევაში თქვენ არაგულწრფელად ამიანიანად მიგიჩნევენ;
- ❖ **არ შეეხოთ თქვენს სახეს** - ეს უესტი იმაზე მიანიშნებს, რომ ნერვიულობთ, ყველაფერთან ერთად ეს თქვენს თანამოსაუბრეს ყურადღებასაც გაუფანტავს;
- ❖ **გეჭიროთ თავი მაღლა** - დახრილი თავი თავდაუჯერებლობის და დაბნეულობის ნიშანია. თქვენი მზერა უნდა იყოს პირდაპირი.

ზოგადი რეკომენდაციები ეფექტური კომუნიკაციისათვის

- **ისწავლეთ მოსმენა**

გულისხმობს პარტნიორის გამოსვლისადმი განსაკუთრებულ ყურადღებას, ფაქტებზე ყურადღების კონცენტრირებას.

- **იფიქრეთ გარშემომყოფთა შეხედულებებზე**

გავითვალისწინოთ როგორ მიიღებენ ჩვენს გადაწყვეტილებას ის ადამიანები, რომელთაც რეალურად უნდა განახორციელონ იგი ცხოვრებაში.

- **განერიდეთ სტერეოტიპებს**

არ იხელმძღვანელოთ წარსული გამოცდილებით. შეაფასეთ საკითხები კომპლექსურად;

- **გამოიჩინეთ მოქნილობა**

მოძებნეთ „ოქროს შუალედი“. ნებისმიერ მომენტში უნდა შეგვეძლოს საქმის თავიდან დაწყება.

- **რეალურად შეაფასეთ არსებული პირობები და სიძნელეები**

იყავით წინდახედული და ნუ ენდობით ბრმად პარტნიორს.

- **მოერიდეთ „ნაღმებს“**

გაითვალისწინეთ, რომ რაც კარგია ერთი ადამიანისთვის, არ არის კარგი მეორისთვის. თუ სხვათა მოქმედებას მექანიკურად გადავიღებთ, არსებობს რეალური საშიშროება იმისა, რომ ვერ გავითვალისწინოთ სხვისი შეცდომები.

თავი 6. თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა

პროფესიული საქარო მოხელეები ურთიერთობენ არა მხოლოდ მოქალაქეებთან, არამედ სხვა კოლეგებთანაც და შესაბამისად, ჩვენ მიერ გზამკვლევაში განხილული ეფექტური კომუნიკაციის სტრატეგიების გამოყენება რეკომენდებულია როგორც საგარეო, ასევე შიდა ურთიერთობებისათვის. თანამშრომლობის პროცესში ზუსტი, დროული და ეფექტური კომუნიკაციის წარმოება კოლაბორაციული მანერით აუცილებელია გუნდური მუშაობისა და საერთო შედეგების მიღწევაში.

თანამშრომლობის სხვადასხვა მოდელები წარმოადგენს განსხვავებული ფაქტორების ერთობლიობას, რომლებიც ნაკარნახევაა თითოეული საქარო მოხელის ქცევით, მაგალითად:

- ინდივიდები მუშაობენ, როგორც ერთი მთლიანობა და ურთიერთქმედების დროს ხელს არ უშლიან ერთმანეთს;
- ინდივიდუალური დავალებების შესრულებისას მომუშავენი ორიენტი-რებულიები არიან საერთო მიზნის მიღწევაზე;
- ინდივიდები რაციონალურად გამოიყენებენ რესურსებსა და საკუთარ კვალიფიკაციას საერთო მიზნის მისაღწევადა;
- ინდივიდები არ მალავენ თავიანთ მოსაზრებებს, უზიარებენ ერთმანეთს ინფორმაციებს, გულახდილად ურთიერთობენ.

ეფექტიანი გუნდის გამოირჩევა შემდეგი მახასიათებლებით:

საქმისადმი თავდადება - რაც იმაში გამოიხატება, რომ გუნდის წევრები თავს არ ზოგავენ საერთო მიზნის მისაღწევად, ისინი საქმის ერთგულნი არიან, სიამოვნებით, სიხარულით და სიყვარულით აკეთებენ გუნდურ საქმეს;

მყარი ურთიერთობები - გუნდი ვერ იქნება ეფექტიანი, თუ მის წევრებს შორის არ არის მჭიდრო და ინტენსიური ურთიერთობები. ისინი ერთმანეთს აწვდიან ინფორმაციას, ცვლიან იდეებს, აზრებს, აქვთ საერთო ფასეულობები და აინტერესებთ ერთად მუშაობა;

მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნები - მიზანთა ნათლად ჩამოყალიბება იმისთვის არის საჭირო, რომ გუნდის თითოეულ წევრს გაუადვილდეს მათი აღქმა და დარწმუნება იმაში, რომ მიზნის მიღწევა მართლაც სასარგებლოა გუნდის თითოეული წევრისა და მთლიანად კომპანიისათვის;

მოლაპარაკების ხელოვნება - ეფექტური გუნდები მუდმივად მიისწრაფიან მოქნილობისაკენ და საკუთარ წევრთა სამუშაო დავალებებში შეაქვთ კორექტივები. გუნდის წევრებს უნდა შეეძლოთ განსხვავებული აზრის მოსმენა;

შიდა და გარე მხარდაჭერა - შიდა მხარდაჭერა გულისხმობს გუნდის შიდა ინფრასტრუქტურის მონერსრეგებას, გუნდის საქმიანობის შეფასების მკაფიო და გასაგები სისტემის შექმნას. გარე მხარდაჭერაში იგულისხმება გუნდის უზრუნველყოფა ყველა სახის რესურსით კმარათველი აპარატის მხრიდან;

ხელმძღვანელობის ეფექტიანობა - როცა მას შეუძლია გუნდის წევრების დარწმუნება, რათა მათ მაქსიმალურად მოახდინონ თავიანთი პოტენციალის რეალიზაცია;

ურთიერთნდობა - გუნდში მომუშავე ადამიანებს სჯერათ ერთმანეთის შესაძლებლობების, უნარის და პატიოსნების;

საჭირო ცოდნა და უნარ-ჩვევები - გუნდის წინაშე არსებული მიზნის მიღწევას კომპეტენტური, მაღალკვალიფიციური პროფესიონალები სჭირდება, მათ უნდა

ჰქონდეთ სპეციფიკური ჩვევები, უნარი და გუნდის წევრებთან წარმატებული თანამშრომლობისათვის საჭირო პიროვნული თვისებები.

გუნდური მუშაობის მნიშვნელობა

გუნდი არის მცირე რაოდენობის ადამიანების გაერთიანება, რომლებიც ისწრაფვიან საერთო მიზნისაკენ, აქვთ საერთო ღირებულებები და მიდგომები, რისთვისაც ისინი ერთმანეთს მიიჩნევენ ურთიერთანგარიშვალდებულად. ორგანიზაციის კომპექსურობასთან ერთად იზრდება ინფორმაციისა და სამუშაოს რაოდენობაც და შესაბამისად იზრდება გუნდის ჩამოყალიბებისა და მისი მუშაობის ეფექტურობის მნიშვნელობა.

გუნდის ფორმირებას მრავალი მიზეზი უდევს საფუძვლად. ასეთი შეიძლება იყოს უსაფრთხოება, სტატუსი, საკუთარი თავის პატივისცემა, აფილაცია, ძალაუფლებისა და მიზნის მიღწევის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, გუნდური მუშაობის მოთხოვნილება არსებობს, თუ დავალება მოითხოვს ორი ან მეტი ადამიანის კოორდინირებულ ძალისხმევას შედეგის ეფექტურობის გაზრდისთვის.

დავალების/საქმის შესრულება შედგება 4 ეტაპისაგან



მიზანი – რისი მიღწევა სურს გუნდს?

ეფექტური მუშაობისათვის სამუშაო გუნდმა უნდა განსაზღვროს, რაზე უნდა მოხდეს გუნდის ფოკუსირება, რა უნდა განახორციელოს გუნდმა და რა არის სამუშაო ჯგუფის მიზნები. დროთა განმავლობაში, გუნდს დასჭირდება დასახული მიზნების შეფასება და განსაზღვრა იმისა, არის თუ არა ეს მიზნები ისევ ვალიდური.

იმისთვის, რომ გუნდი ეფექტურად ფუნქციონირებდეს, მისი წევრები შეთანხმებულად უნდა განსაზღვრავდნენ და იზიარებდნენ გუნდის მისიას, თუ რისთვის არსებობს იგი. მიზანთან დაკავშირებული საკითხები დროულად უნდა განისაზღვროს და გადაწყდეს, წინააღმდეგ შემთხვევაში ადგილი ექნება გუნდის წევრების განსხვავებული მიმართულებით მუშაობას.

როლები – ვინ რას გააკეთებს საიმისოდ, რომ გუნდმა მიზანს მიაღწიოს?

სამუშაო ჯგუფი ყველაზე პროდუქტიულია, როდესაც მათ აქვთ ნათელი გაგება მათი უპირველესი პასუხისმგებლობებისა. გუნდისათვის მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს შესასრულებელი ამოცანები/როლები, ვის შეუძლია ყველაზე უკეთ სხვადასხვა ამოცანების/როლების შესრულება და უნდა უზრუნველყოფილ იქნეს, რომ სამუშაო ჯგუფის წევრებს შორის დატვირთვა გადანაწილდეს სამართლიანად.

გუნდის ეფექტურად მუშაობისთვის მნიშვნელოვანია როლების შესაბამისი გადანაწილება. თითოეულ წევრს გაცნობიერებული უნდა ჰქონდეს საკუთარი უფლება-მოვალეობები და პასუხისმგებლობის ის ოდენობა, რაც მისი როლიდან გამომდინარეობს.

გუნდში ხშირია როლური კონფლიქტები. ერთი-ერთი პრობლემაა როლის გაურკვეველობა – ორაზროვნება. ადამიანებმა ხშირად არ იციან, თუ რას უნდა მოელოდნენ ერთმანეთისგან.

ორაზროვნების გარდა, შეიძლება იყოს შემდეგი როლური კონფლიქტები:

- მე და სხვა – ის, თუ რას მოელოს სხვა, არ შეესატყვისება მოლოდინებს საკუთარ თავზე.
- სხვა და სხვა – ორ განსხვავებულ ადამიანს აქვს სხვადასხვა წარმოდგენა ერთიდაიგივე პიროვნებაზე.

გუნდური მუშაობის ეფექტიანობა ეყრდნობა ყველა წევრის ჩართულობას, როდესაც თითოეული წევრი პასუხისმგებელია სამუშაო გუნდის შედეგზე დაგუნდში გაზიარებულია ლიდერობა და გადანწყვეტილების მიღება.

პროცესი – როგორ ვიმოქმედოთ?

გუნდური მუშაობის პროცედურას განეკუთვნება შემდეგი საკითხები: როგორ მოხდება გადანწყვეტილების მიღება, როგორ მოხდება ინფორმაციის გაზიარება, როდის და როგორი სახის შეკრებები იქნება, რა სახის ნორმები და რეგულაციები იმოქმედებს.

პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები .

გუნდის ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ენდობიან, მხარს უჭერენ, პატივს სცემენ და კომფორტულად გრძნობენ თავს გუნდის წევრები. ეფექტური საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევები არის სასიცოცხლო სამუშაო ჯგუფისათვის. ჯგუფის წევრები უნდა ურთიერთობდნენ კოლაბორაციულად, რათა უზრუნველყოფილი იქნას სამუშაო ჯგუფის ეფექტური ფუნქციონირება და სამუშაო ჯგუფის დასახული მიზნების მიღწევა.

უნდა მოხდეს ეფექტური კომინაკაციის ბარიერების ამოცნობა და მოხსნა იმგვარად, რომ გუნდის წევრებს შეეძლოთ ფოკუსირება ინტერპერსონალური ურთიერთობის აგებაზე. ეფექტურ გუნდს შეუძლია გაუმკლავდეს და გადანწყვიტოს კონფლიქტები. სამუშაო გუნდმა უნდა მოახდინოს იდენტიფიცირება, თუ რას გააკეთებენ უთანხმოების შემთხვევაში და უნდა იცოდნენ კონფლიქტის გადანწყვეტაში რა უნარები დასჭირდებათ და რა პროცესები უნდა წარმართონ წარმატებულად კონფლიქტის გადანწყვეტისათვის. გუნდის წევრებს არ უნდა ერიდებოდეთ პრობლემების წინ წამოწევის, უნდა იცოდნენ, რომ გუნდის წევრებს შორის არსებობს ურთიერთპატივისცემა.

ამოცანის გადაჭრისა და მხარდაჭერის როლები

ამოცანის გადაჭრის ქცევები ეხება ჯგუფის წინაშე არსებული პრობლემის გადანწყვეტას. ისინი ახდენენ ჯგუფის მობილიზებას გარკვეული მიზნის მისაღწევად. ეს ქცევა განისაზღვრება ამოცანით, პრობლემით და გულისხმობს წინადადებების, მოსაზრებების და ინფორმაციის წამოყენებასა და მიღებას.

მხარდაჭერის ქცევები დაკავშირებულია გუნდის სოციალურ და ემოციონალურ კლიმატთან. ისინი განაპირობებენ გუნდის გაერთიანებასა და ერთსულოვნებას, რაც აადვილებს მიზნის მიღწევას. მხარდამჭერი ქცევები გულისხმობს მეგობრულ ან არამეგობრულ მოქმედებებს, თანხმობას და უთანხმოებას, დაძაბულობის მოხსნას ან გამწვავებას.

გუნდის ეფექტურად ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია წონასწორობა ამოცანის გადაჭრისა და მხარდაჭერის დადებით ქცევებს შორის. რაც უფრო მოქნილნი არიან გუნდის წევრები თავიანთ როლებში, მით უფრო წარმატებულია გუნდი მიზნის მიღწევაში.

გუნდის ეფექტური მუშაობისთვის, ბუნებრივია, მნიშვნელოვანია ლიდერის არსებობა, რომელიც რაციონალურად წარმართავს მიზნისკენ მიმართულ აქტივობებს, თუმცა, ამასთანავე გასათვალისწინებელია ის რისკები, რაც გუნდში ფორმალური ლიდერის აღმოცენებას ახლავს თან.

ზოდები გუნდში

მერიდით ბელბინმა შექმნა ისეთი მოდელის შექმნა, რომელიც დაკავშირებულია ექსპერიმენტული მონაცემების ძალიან დიდ მოცულობასთან. ჯგუფებთან ჩატარებული ხანგრძლივი და დეტალურად შემუშავებული ექსპერიმენტების გზით მან გამოყო და დაახასიათა რვა მმართველობითი როლი, რომლებიც საჭიროა იმისათვის, რომ მთლიანობაში გუნდი ჩამოყალიბდეს სრულფასოვან ერთიან ეფექტიან სტრუქტურად. ბელბინისეული სტრუქტურის სისრულე ქმნის ეფექტიანი პარტნიორობის წინაპირობებს, რაც ორგანიზაციის ინტერესების შესაბამისი შედეგების მიღწევას უზრუნველყოფს.

ეს როლებია:

თავმჯდომარე (კოორდინატორი, Coordinator) - სხვისი მხარდამჭერი ადამიანის ტიპია, რომელიც მიდრეკილია ადამიანთა ნდობისაკენ და იღებს მათ ისეთებად, როგორებიც არიან და არ არის ეჭვიანი. თავმჯდომარე - ეს არის სრული დომინირება ჯგუფური ინტერესებისადმი თავდადების პარალელურად. ამ ტიპის მიერ ჯგუფის მართვის პრინციპია - ჯგუფური მუშაობის კეთილგანწყობილი მიღება და მიზნიდან გამომდინარე მათი შეფასება. ეს არის მომნიჭებული, საკუთარ თავში დაჯერებული და

თვითდისციპლინირებული მმართველის ტიპი. მისთვის დამახასიათებელია სიმშვიდე, იგი არასდროს ფუსფუსებს, შეუძლია მიზნების მკაფიო ჩამოყალიბება და უფლებამოსილებათა დელეგირება. თავმჯდომარე ორგანიზებას უკეთებს ჯგუფურ მუშაობასა და რესურსების გამოყენებას დასახული მიზნიდან გამომდინარე, აქვს ნათელი წარმოდგენა ჯგუფის სუსტსა და ძლიერ მხარეებზე და მაქსიმალურად იყენებს ყოველი წევრის პოტენციალს. თავმჯდომარე კარგი ლიდერია დაბალანსებული ჯგუფისათვის, რომლის წინაშე რთული და მრავალნახნაგოვანი პრობლემებია დასმული, იგი წარმატებით ანაწილებს როლებს, რომელიც წევრებმა უნდა შეასრულონ.

მაფორმირებელი (Shaper) - ეს არის დინამიური, მოქმედებაზე ორიენტირებული ლიდერის სახე, მართვის მისეული სტილია კამათი, სხვისი მოტივირება, მიზნის მიღწევა. იგი მეტად ინდივიდუალურია, ვიდრე თავმჯდომარე. მაგრამ უნდა გავითვალისწინოთ ისიც, რომ მას შეუძლია აიყოლიოს ჯგუფი და მიიყვანოს იგი როგორც წარმატებამდე, ისე კრახამდე. დასაფასებელია ამ ტიპის ლიდერის გამბედაობა და ენერჯია. ისინი ვერ იტანენ წაგებას, მიდრეკილნი არიან პროვოკაციებისა და ავანტიურებისკენ, არიან მოუთმენელნი და ადვილად ღიზიანდებიან. როგორც ლიდერები, ისინი საუკეთესონი არიან უკვე შეკავშირებული და ჩამოყალიბებული კოლექტივისათვის, რომელსაც დროებითი სირთულეები შეხვდა შიდა ან გარე პირობების გამო.

მოაზროვნე (Plant) - ეს არის იდეების გენერატორი. მოხერხებულია, გააჩნია მდიდარი წარმოსახვა და შეუძლია პრობლემების არასტანდარტული გადაჭრა. როგორც წესი, მოაზროვნე მხოლოდ მარტო მოქმედებს, აქვს მაღალი ინტელექტუალური დონე და კრეატიულობის კარგი მაჩვენებელი. მათთვის დამახასიათებელია პირდაპირობა და პატიოსნება. მოაზროვნის სტილს წარმოადგენს გუნდის საქმიანობასა და მიზნებში ინოვაციური იდეების შეტანა. იგი ხშირად იგნორირებას უკეთებს ქცევის ფორმალურად მიღებულ წესებსა და წვრილმან დეტალებს. ორგანიზაციებში ასეთი ტიპის მმართველთა მენეჯერული კარიერა არსოდეს არ არის ბრწყინვალე. მოაზროვნეებს ძალიან აფასებენ ახალ, ფორმირებად კომპანიებში.

შემფასებელი (Monitor-Evaluator) - შემფასებელი დაფიქრებულია, ახასიათებს შორსმჭვრეტელობა, სტრატეგიული აზროვნება. მას არ გამოეპარება არც ერთი შესაძლო ალტერნატივა, ობიექტურია პრობლემის ანალიზისა და იდეის შეფასებისას.

არ ახასიათებს ერთუზიანობა და შეუძლია კოლექტივის დაცვა იმპულსური და ნაჩქარევი დასკვნების კეთებისგან. ამ როლის მატარებლები არ ავლენენ საკუთარ თავს მანამ, სანამ არ დგება მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღების დრო. ამ როლის მატარებელი გამოირჩევა მაღალი ინტელექტით, კრიტიკული აზროვნების მაღალი დონით, რაც განსაკუთრებით ვლინდება კონტრარგუმენტების შერჩევისას. გარშემომყოფნი აღიქვამენ მას მშრალ, ძალზე მოსაწყენ და ზედმეტად კრიტიკულ ადამიანად, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, შემფასებლები ძალიან ხშიარდ იკავებენ ტოპ მენეჯერის პოსტს.

შემსრულებელი (Implementer) - მისი ძირითადი თვისებაა დისციპლინირებულობა, სხვა ბუნებრივი თუ შექმნილი თვისებები (მაგალითად, ინტელექტი და ნიჭი) მის შემთხვევაში მეორეხარისხოვანია. ჯგუფში მუშაობისას მენეჯერის ეს ტიპი საკუთარ თავზე იღებს ჯგუფის ორგანიზაციას. შემსრულებელი კონსერვატიულია, ეფექტური და ძალზე საიმედო. მას ახასიათებს სტაბილურობა და შფოთვის დაბალი დონე. შემსრულებელი ძირითადად ჯგუფისთვის მუშაობს და არა საკუთარი ინტერესების დასაკმაყოფილებლად, მას შეუძლია იდეების პრაქტიკული განხორციელება. ყოველთვის გეგმავს საკუთარ სამუშაოს და ასრულებს დაგეგმილს, ამდენად, ის ძალიან ეფექტიანი ორგანიზატორი და ადმინისტრატორია. შემსრულებელს არ უყვარს შეუმონმბელი იდეები, იგი საკმაოდ ხისტი ადამიანია. მსხვილსა და კარგად სტრუქტურირებულ ორგანიზაციებში ასეთი მენეჯერების კარიერა, როგორც წესი, ძალზე წარმატებულია.

მზვერავი (რესურსების მზვერავი, Resource Investigator) - ერთუზიანია, ძალზე კომუნიკაბელური. ჯგუფის კიდევ ერთი წევრია, რომელიც ახდენს იდეების გენერირებას, თუმცა ისინი ახალი და ორიგინალური იდეების კი არა, არამედ სხვადასხვა იდეების ფრაგმენტებისგან შექმნილ ახალი იდეის ავტორად გვევლინებიან. აქვს საშუალო ინტელექტუალური და კრეატიული პოტენციალი, მაგრამ არიან ძალზე კომუნიკაბელური, ცნობისმოყვარენი და სოციალურად ორიენტირებულნი. განსაკუთრებით გამოირჩევიან ჯგუფის გარეთ არსებული რესურსების შესწავლაში. მზვერავი ოსტატურად შეისწავლის მათ, ქმნის იდეების ქსელს, აგროვებს რესურსებს და შემდეგ ქმნის ჯგუფს, რომელსაც აკომპლექტებს ამ მოპოვებული რესურსებით.

კოლექტივისტი (Team Worker) - მგრძობიარე, დიპლომატიური ტიპია. შეუძლია მოსმენა, ჯგუფის წევრებს შორის არსებული დაძაბულობის ამოცნობა და

კონფლიქტების პრევენცია. იგი მეტისმეტი მგრძობელობით გამოირჩევა ინდივიდებისა და სიტუაციების მიმართ. მისი როლი, შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ჯგუფის შემაკავშირებელი, ვინაიდან თუკი არსებობს კოლექტივში არაკომუნიკაბელური და ურთიერთობაში ძნელი წევრები, კოლექტივისტი მასთანაც კი გამონახავს საერთო ენას. ზოგადად კი ასეთი ტიპი განიხილება, როგორც ფორმალური ლიდერის დამხმარე ჯგუფის წევრი. როგორც წესი, ამ ტიპის წარმომადგენლები ხშირად აღწევენ ორგანიზაციის უმაღლესი მმართველების პოსტებს, გარდა ამისა, ისინი გვევლინებიან, როგორც ახალგაზრდა მენეჯერების დამრიგებლები.

დამასრულებელი (Completer-Finisher) - კეთილსინდისიერია და პატიოსანი. ეძებს შეცდომებს და ხარვეზებს, აკონტროლებს შესრულების ვადებს. როგორც წესი, ჯგუფის წარმატებაზე მსჯელობენ საბოლოო შედეგების მიხედვით. სამუშაოს წარმატებული დასრულება ძალზე იშვიათ თვისებას წარმოადგენს. დამსრულებელი კი სწორედ ის ადამიანია, რომელსაც ეს თვისება მოჭარბებულად გააჩნია. მათთვის დამახასიათებელი თვისებაა დეტალებისადმი ყურადღება. გარდა ამისა, ყურადღებასთან ერთად მათ ახასიათებს კარგი მახსოვრობის უნარი, რაც საშუალებს აძლევს დამსრულებლებს, არ გამოტოვონ გეგმის არც ერთი დეტალი და წარმატებით მიიყვანონ ის ბოლომდე. დამსრულებელი ორიენტირებულია ვალდებულებების შესრულებაზე და ნაკლებად აინტერესებს გარეგნული ეფექტები და პოპულარობა⁸.

გუნდის განვითარების ეტაპები

ეფექტური სამუშაო გუნდები არ ფორმირდება მყისიერად. როგორც წესი, ისინი გადიან განვითარების ცალკეულ ეტაპებს, სანამ გახდებიან პროდუქტიულები:

ეს ეტაპებია:

⁸ www.belbin.com



ზოგიერთი სამუშაო ჯგუფი ამ ეტაპებს საკმაოდ სწრაფად გადის, ზოგი უფრო მეტ დროს საჭიროებს. გუნდური განვითარების თითოეულ ეტაპზე გადასასვლელი დროის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია სამუშაო გუნდის შემადგენლობაზე, მის წევრთა შესაძლებლობებზე და გუნდის ლიდერობაზე. ყველა ჯგუფი მზად უნდა იყოს, რომ გამოიაროს გარკვეული გამოწვევების შემცველი და სტრესული პერიოდი, სანამ მიიღებენ პროდუქტიული გუნდის სარგებელს.

გუნდური განვითარების თითოეული ეტაპის სწრაფად და ეფექტიანად გავლისათვის, სასურველი გაითვალისწინოთ თითოეული მათგანის თავისებურება:

ფორმირება

გუნდური განვითარების ფორმირების ეტაპი არის ეტაპი, როდესაც გუნდის წევრები იკრიბებიან პირველად და იწყებენ კავშირის დამყარებას.

ამ ეტაპზე გუნდის წევრები, როგორც წესი, მეტ ყურადღებას უთმობენ ერთმანეთის როლების, უნარ-ჩვევებისა და გამოცდილების შესწავლას, ვიდრე მიზნების მიღწევასა და ამოცანების შესრულებაზე ფოკუსირებას. ჩვეულებრივ, კომუნიკაცია არის ხოლმე თავაზიანი და ფრთხილი, რამდენადაც გუნდის წევრები იწყებენ ერთმანეთის გაცნობას. წევრებს შეიძლება ჰქონდეთ ბევრი კითხვები და აინტერესებდეთ რატომ არიან გუნდში, რა არის გუნდის წესები და ა.შ. როგორც წესი, გუნდური განვითარების ფორმირების ეტაპის განმავლობაში შფოთვის დონე მაღალია, ხოლო პროდუქტიულობის დონე კი – დაბალი.

გუნდური განვითარების ამ ეტაპზე სამუშაო გუნდის წევრები „ინდივიდებიდან“ გარდაისახებიან „გუნდის წევრებად“. ამ ეტაპზე ეფექტური გუნდის აგების სტრატეგიები შეიძლება მოიცავდეს შემდეგს:

- უზრუნველყოფა, რომ გუნდში ყველა იყოს ჩართული.
- გუნდის წევრები მუშაობდნენ ერთად, რათა შეიმუშავონ გუნდის სამისიო დებულება, ქცევის კოდექსი, მიზნები და პროცედურები.
- გუნდის წევრებისათვის ხელშეწყობა შესაძლებლობისა, გაიციონ ერთმანეთი და ჩამოუყალიბდეთ ნდობა.

შტორმინგი

შტორმინგი - არის გუნდური განვითარების ეტაპი, როდესაც წარმოიქმნება პირველი კონფლიქტი, ხშირად სამუშაო გუნდის მიზნებისა და ღირებულებების დაზუსტების მცდელობების შედეგად. გუნდის თავაზიანობა თმობს ადგილს, პერსონალური განსხვავებები უფრო აშკარა ხდება და წევრები იწყებენ პრობლემების აღქმას, რომელიც დაკავშირებულია ჯგუფის მიზანთან, სამუშაო დატვირთვასთან, გუნდში ლიდერობასთან და იერარქიულ მოდელსთან. წევრებს შეიძლება ჰქონდეთ შეკითხვები და იკითხონ ვინ არის რეალურად პასუხისმგებელი გუნდზე, რატომ ჩანს ისე თითქოს ზოგიერთი გუნდის წევრი არ ისმენს, როგორ გადაიჭრება კონფლიქტები და ა.შ. ამ ეტაპზე ხშირად ადგილი აქვს სამუშაო გუნდის პროდუქტიულობის შემცირებას.

ამ ეტაპზე ეფექტური გუნდის შენების სტრატეგიები შეიძლება მოიცავდეს შემდეგს:

- გუნდის წევრებს შორის ღია კომუნიკაციისა და ინტერაქციის წახალისება.
- მოლაპარაკებებისა და კონფლიქტის გადანწყვეტის ხელშეწყობა.
- გუნდის წევრების მიერ ჯგუფის მიზნების, ამოცანებისა და როლების გადაფასება.

ნორმირება

გუნდური განვითარების ნორმირების ფაზის განმავლობაში, შტორმინგი იწყებს ჩავლას და სამუშაო გუნდი იწყებს მოქცევასა და მუშაობას როგორც ნამდვილი გუნდი. კონფლიქტები გადანწყვეტილია და გუნდის წევრები, როგორც წესი, ხდებიან უფრო

ტოლერანტულები ერთმანეთისადმი, პატივს სცემენ სამუშაო გუნდის თარგლებში განსხვავებულ პერსპექტივებსა და პიროვნულ მახასიათებლებს. როლები დანაწილებულია, გუნდის მიზნები გარკვეულია; სამუშაო გუნდი იწყებს შეკრულ ერთეულად გადაქცევას.

ამ ეტაპზე ეფექტური გუნდის შენების სტრატეგიები შეიძლება მოიცავდეს შემდეგს:

- გუნდის წევრებს შორის ღია კომუნიკაციის წახალისების გაგრძელება.
- უზრუნველყოფა, რომ ლიდერობა გაზიარებული იყოს გუნდის წევრებს შორის.

შესრულება

გუნდური განვითარების „შესრულების“ ეტაპზე გუნდი მუშაობს სამუშაო გუნდის მიზნების მიღწევისაკენ ეფექტურად. როგორც წესი, პროდუქტიულობა და ნდობა იწვევს მაღლა, რამდენადაც სამუშაო ჯგუფის წევრები მიისწრაფვიან საერთო მიზნისაკენ და ერთმანეთს მიიჩნევენ ურთიერთანგარიშვალდებულად.

ამ ეტაპზე ეფექტური გუნდის შენების სტრატეგიები შეიძლება მოიცავდეს შემდეგს:

- გუნდის მიზნების, ამოცანებისა და როლების განხილვის გაგრძელება.
- კონფლიქტის პროდუქტიული გადაწყვეტის ხელშეწყობის გაგრძელება.
- ჯგუფში როლების გაცვლის ხელშეწყობა და ჯგუფის ახალი წევრების დამატება.

გამოთიშვა

არის მომენტები, როცა გუნდის წევრი ტოვებს გუნდს, რაც გავლენას ახდენს გუნდის დინამიკასა და პროდუქტიულობაზე. გარკვეული საკვანძო მოთამაშეებისა და უნარების დაკარგვა, რომლებიც მათ შემოაქვნიდათ ჯგუფში, ჩვეულებრივ, იწვევს როლებისა და მოვალეობების გადაფასებას. სამუშაო ჯგუფმა შეიძლება გადაინაცვლოს გუნდური

განვითარების უფრო ადრეულ ეტაპზე, რა დროსაც სამუშაო გუნდი ახდენს საკუთარი თავის ხელახლა აღდგენას.

ამ ეტაპზე ეფექტური გუნდის შენების სტრატეგიები შეიძლება მოიცავდეს შემდეგს:

- დარწმუნება გუნდისა რომ ცვლილება გარდაუვალია, მაგრამ მართვადი.
- გუნდის წევრების წახალისება, რათა მათ ხელახლა შეათვასონ გუნდის ამოცანები და როლები და აღადგინონ საკუთარი თავი, როგორც პროდუქტიული გუნდი.

ეფექტიანი სამუშაო გუნდები

ეფექტური სამუშაო გუნდები აღჭურვილნი არიან შესაძლებლობით, შეიმუშავონ გუნდის მიზნები, მიიღონ გადაწყვეტილებები იმაზე თუ როგორ უნდა მიაღწიონ ამ მიზნებს, განახორციელონ ამოცანები, რომლებიც საჭიროა ამ მიზნების მიღწევისათვის და მათ შედეგებზე იყვნენ ურთიერთანგარიშვალდებული.

გუნდის მუშაობა ოპტიმალურია, როცა გუნდის წევრები ურთიერთობენ კოლაბორაციული მიდგომის საშუალებით. კოლაბორაციული მიდგომის გამოყენება მოითხოვს სამუშაო გუნდის წევრთა მრავალ ინტერესთა, ძლიერ მხარეთა, საჭიროებებისა და შესაძლებლობების დაბალანსებას.

გუნდის ეფექტიანობა დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე:

კომუნიკაცია (Communication): ღია, გულწრფელი და გამჭვირვალე კომუნიკაცია აუცილებელია გუნდის ეფექტურობისათვის. სამუშაო ჯგუფის წევრები საჭიროებენ ვერბალური კომუნიკაციის, მოსმენის, არავერბალური კომუნიკაციისა და წერის უნარებს.

მკაფიო მიზანი (Clear Purpose): ეფექტურ სამუშაო გუნდში თითოეული წევრი ეხმარება, რომ განმარტოს და მიიღოს სამუშაო ჯგუფის მისია, მიზნები, როლები და მოვალეობები.

წვლილის შეტანა (Commitment): სამუშაო გუნდის წევრები უნდა ერთგული იყვნენ მათი გუნდის სამუშაოსადმი და სხვებისადმი, როგორც საჭიროა დასახული მიზნების

მისაღწევად. მათ ასევე უნდა შეეძლოთ მოლაპარაკების წარმოება და კონფლიქტების ეფექტურად გადაჭრა.

თანამშრომლობა (Cooperation): სამუშაო გუნდი უნდა ფუნქციონირებდეს კოოპერირებულად, ახდენდეს ფოკუსირებას გუნდის დასახულ მიზნებზე და გაზიარებას გადამწყვეტილების მიღების პროცესში; როლები და პასუხისმგებლობები უნდა იყოს დაბალანსებული და დანაწილებული. სამუშაო გუნდი იზიარებს გუნდის სამუშაოზე ანგარიშვალდებულებას და მიღწეულ შედეგებს.

კომპლიმენტარული უნარები და გამოცდილება (Complimentary Skills and Expertise): გუნდის თითოეულ წევრს შეაქვს წვლილი გუნდის სამუშაოში თავისი უნიკალური უნარებითა და გამოცდილებით. უნარებისა და გამოცდილების კოლექტიური კომბინაცია აისახება მთლიანად სამუშაო გუნდზე, რომ ის არის უფრო მეტად ეფექტური.

ნდობის კლიმატი და ურთიერთპატივისცემა (Climate of Trust and Mutual Respect): ნდობის კლიმატი და ურთიერთპატივისცემა აუცილებელია ეფექტური სამუშაო გუნდის ზემოთ ჩამოთვლილი ელემენტების ხელშეწყობისათვის.

შეტამება

ეფექტური კომუნიკაცია, თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა მნიშვნელოვანი ასპექტია ყველა საჯარო მოხელის საქმიანობაში. საჯარო მოხელეები თავიანთი საქმიანობისას ინტერაქციას ამყარებენ მოქალაქეებთან, კოლეგებთან, სხვა პროფესიის წარმომადგენლებთან, მარეგულირებელ ორგანოებთან, პროფესიულ ასოციაციებთან და სხვა. და ამ პროცესის ეფექტიანობა დამოკიდებულია მათ კომუნიკაციურ უნარებზე.

კომუნიკაცია ორმხრივი პროცესია, რომელიც ხორციელდება საუბრით, წერით, მოსმენით და დაკვირვებით როგორ აზიარებენ ადამიანები იდეებს, აზრებსა და გრძნობებს. ეფექტურად კომუნიკაციის შესაძლებლობა საჯარო მოხელეებისთვის საჭირო ფუნდამენტური უნარია.

კომუნიკაციის პროცესი ეფექტურია, როდესაც გამგზავნი აგზავნის თავის შეტყობინებას, ხოლო მიმღები იღებს მას, შეტყობინება კი გაგებულია ორივე მხარის მიერ. გამგზავნის პასუხისმგებლობაა უზრუნველყოს, რომ მიმღებმა მიიღოს შეტყობინება და რომ მიღებული შეტყობინება არის სწორედ ის, რაც მან გააგზავნა. ეფექტური კომუნიკაციისადმი ბარიერები შეიძლება მოიცავდეს ყურადღების გაფანტვას, ღროის ცუდად განაწილებას, ემოციებს, განსხვავებულ ფონებსა და წინასწარ ჩამოყალიბებულ

წარმოდგენებს. კომუნიკაციის პროცესის ეფექტურობისთვის აუცილებელია ასეთი ბარიერების ამოცნობისა და დაძლევის უნარი.

საჯარო მოხელეებს სჭირდებათ ვერბალური კომუნიკაციის, მოსმენის, არავერბალური კომუნიკაციის და გუნდური მუშაობის უნარები, რათა განახორციელონ თავიათნი საქმიანობა ეფექტურად.

სამუშაო გუნდები ტიპურად მოიცავს რამდენიმე პირს განსხვავებული სუბიექტური რეალობით, რომელაგან თითოეულს შეაქვს თავისი პროფესიული გამოცდილება წვლილის სახით ერთობლივად გადანყვეტილების მიღების გზით.

კოლექტიური სიბრძნე და პროდუქტიულობა ეფექტური სამუშაო ჯგუფისა ყოველთვის გადააჭარბებს კვალიფიციული სპეციალისტების ნებისმიერ ძალისხმევას, რომლებიც ინდივიდუალურად მუშაობენ. გუნდური განვითარების ეტაპები მოიცავს ფორმირებას, მტორმინგს, ნორმირებას და შესრულებას. ეფექტური სამუშაო გუნდები აღჭურვილნი არიან შესაძლებლობით, შეიმუშაონ გუნდის მიზნები, მიიღონ გადანყვეტილებები იმაზე თუ როგორ უნდა მიაღწიონ ამ მიზნებს, განახორციელონ ამოცანები, რომლებიც საჭიროა ამ მიზნების მიღწევისათვის და მათ შედეგებზე იყვნენ ურთიერთანგარიშვალდებული.

გუნდის მუშაობა ოპტიმალურია, როცა გუნდის წევრები ურთიერთობენ კოლაბორაციული მიდგომის საშუალებით. ეფექტური სამუშაო ჯგუფის საკვანძო ელემენტები მოიცავს კომუნიკაციას, აშკარა მიზანს, წვლილის შეტანას, თანამშრომლობას, კომპლიმენტარულ უნარებსა და გამოცდილებას, ნდობის კლიმატსა და ურთიერთპატივისცემას.

ეფექტური კომუნიკაციისა და გუნდური მუშაობის უნარები მნიშვნელოვანია ეფექტიანი საჯარო სამსახურის პრაქტიკისათვის. ყველა საჯარო მოხელეს შეუძლია მიიღოს სარგებელი უწყვეტი მისწრაფებით გააუმჯობესოს თავისი საკომუნიკაციო და გუნდური მუშაობის უნარები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბარქაია ც., მარგალიტაძე ე., „შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა მომსახურება იუსტიციის სახლში“, სახელმძღვანელო. 2018წ.
2. მესხიშვილი დ., „სიახლე მენეჯმენტში-გუნდური მუშაობა და გუნდის თვითმართვა. საერთაშორისო ანალიტიკური ჟურნალი. თბ. 2009. №3
3. “მოსმენის უნარები: რატომ უნდა იყო აქტიური მსმენელი“. ხელმისაწვდომია:
http://careerplanning.about.com/cs/miscskills/a/listening_skill.htm
4. სუმბაძე ნ. მახარაძე თ.ინტერპერსონალური კომუნიკაცია. მომსახურების სფერო. 2010წ.
5. „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება. კომენტარები. 2018წ.
6. ბესელია გ., ცუხიშვილი ნ. „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების გზამკვლევი“ 2018წ.
7. Lund, Craig. “Start Talking: Effective Communication Strategies”, Extended Care Product News. 2006.
8. Stephen E. Lucas.The Art of Public Speaking. McGraw-Hill International Edition. 2012