

ქართული
საგარეო ურთიერთობების
მ. ჯანაშია
08.05.2019.

რეკავი ჯორბენაკი

..... 5
..... 5
..... 5
..... 8
..... 11
..... 13
..... 14

მედიაცია

სალექციო კურსი

..... 15
..... 15
..... 17
..... 21
..... 22
..... 23
..... 27
..... 32
..... 32

გამომცემლობა „მერიდიანი“
თბილისი 2012

საქართველოს მთავრობის დასრულებული პროექტი

სივლიანი

საქართველოს მთავრობის დასრულებული პროექტი

© გამომცემლობა „მერიდიანი“, 2012

© რ. ჯორბენაძე

ISBN 978-9941-10-581-4

საქართველოს მთავრობის დასრულებული პროექტი

სარჩევი

თავი 1.....	5
კონფლიქტის ბუნება.....	5
• კონფლიქტის ცნება და ტიპები.....	5
• კონფლიქტის ესკალაცია.....	8
• ქცევითი სტრატეგიები კონფლიქტში.....	11
• კითხვები.....	13
• ძირითადი ცნებები.....	14
თავი 2.....	15
ეფექტური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების გამოყენება მედიაციის პროცესში.....	15
• კომუნიკაცია.....	15
• აქტიური მოსმენის ტექნიკა.....	17
• ნდობის ატმოსფეროს შექმნა.....	21
• ემოციების მართვა.....	22
• კითხვების დასმა და მათი გამოყენება მედიაციის პროცესში.....	23
• კითხვების ფორმები.....	27
• კითხვები.....	32
• ძირითადი ცნებები.....	32
თავი 3.....	33
მედიაციის პროცესი და მეთოდები.....	33
მედიაციის პროცესი.....	33

- კონფლიქტის დარეგულირების და მოგვარების გზები.....33
- რას ემსახურება მედიაცია.....41
- ეფექტური მედიაციის პრინციპები.....45
- მედიაციის და მედიატორის სტილი.....47
- მედიაციის ჩატარების გარემო.....49
- მედიაციის ხანგრძლივობა.....53
- მედიაციის ეტაპები.....53
- მოდავე მხარეთა პოზიციებიდან ინტერესების გამოვლენამდე.....59
- მხარეებთან ინდივიდუალური შეხვედრები.....68

- მედიაციის მეთოდები და ტექნიკები.....77
- მეთოდური პრინციპები.....77
- დაკმაყოფილების სამკუთხედი.....78
- SMART - მიზნის ანალიზი.....79
- გონებრივი იერიში ტექნიკა.....80
- მეთოდები მედიაციის ეფექტურად დასრულებისათვის.....82
- რეფერემინგი.....84
- პირადი საუკეთესო ალტერნატივა.....92

- მედიაციის პროცესის საერთო აღწერა.....94
- ხელშეკრულების გაფორმება.....96
- პროფესიული ეთიკის ნორმების დაცვა.....97
- კითხვები.....100
- ძირითადი ცნებები.....101

- გამოყენებული ლიტერატურა.....102

კონფლიქტის ბუნება

კონფლიქტის ცნება და ტიპები

საზოგადოებრივი ცხოვრების თითქმის ყველა სფეროში არსებობს კონფლიქტი. რიგი კონფლიქტებისა მაღალი ინტენსივობით გამოირჩევა, ზოგი კი დისკუსიის, დავის, აზრთა სხვადასხვაობის ფორმით იჩენს თავს. ყოველი მათგანი შესატყვისი პროცედურების და პროცესების შედეგად რეგულირდება. კონფლიქტის დარეგულირების სხვადასხვა გზა არსებობს, რაც მოცემული კონფლიქტის ბუნებითაა განსაზღვრული.

Conflictus (ლათ.) - ქართულად შეჯახებას ნიშნავს. სიტყვა „კონფლიქტი“ ყოველდღიურ აზროვნებაში უარყოფითი მნიშვნელობის მატარებელია. სწორედ ეს სიტყვა ასოცირდება წინააღმდეგობასთან, დაპირისპირებასთან, ძალადობასთან. აქედან გამომდინარე, ადამიანები კონფლიქტს დესტრუქციულად აღიქვამენ. არსებობს კონფლიქტის მეორე მხარეც, რომელსაც პოზიტიური დატვირთვა გააჩნია და ასოცირდება კონფლიქტის მოგვარებასთან, გადაჭრასთან. შესაბამისად, კონფლიქტის ფუნქცია ორი სახისაა – ერთი დესტრუქციული (უარყოფითად აღქმული) და მეორე - კონსტრუქციული (პოზიტიურად აღქმული). დესტრუქციული კონფლიქტი სოციალური სისტემის სხვადასხვა დონეზე იჩენს თავს და დაპირისპირება ძალადობრივ სახეს იღებს. ასეთ შემთხვევაში დანაკლისი, მსხვერპლი უფრო დიდია და მატერიალურმა ზარალმაც შეიძლება კოლოსალურ თანხებს მიაღწიოს, საზოგადოებაში ემოციური ფონი უარყოფითია, მის წევრებს შორის იწყება გაუცხოება, განხეთქილება, რაც საერთო აპათიაში, პესიმისტურ განწყობებში გადაიზრდება ხოლმე. კონფლიქტის კონსტრუქციული ფუნქცია იმაში მდგომარეობს, რომ მართალია, არსებობს შესაძლებლობა წინააღმდეგობების, მაგრამ კონფლიქტის მხარეები ეძიებენ მათი მოგვარების გზებს. ასეთ დროს, პირველ რიგში, ხდება კონფლიქტის ესკალაციის

დონის დადგენა და იწყება ფიქრი იმაზე, თუ როგორ უნდა შემცირდეს ასეთი სახის ინტენსივობა. ასეთ შემთხვევაში გამოვლინდება ინტერესები, მოთხოვნები და მათი კოორპირების გზების ძიება. კონფლიქტის კონსტრუქციული გზით წარმართვა ხელს უწყობს სოციალური დაძაბულობის მოხსნას, ქმნის სტაბილურ გარემოს, კონფლიქტში ჩაბმული მხარეები იძენენ გამოცდილებას და გეგმავენ მომავალ თანამშრომლობას.

ამგვარად, კონფლიქტს საფუძვლად უდევს რაიმე მოვლენა, რაც ხელს უწყობს მის განვითარებას, სადაც ინტერესებს შორის შეუთანხმებლობა არის კონფლიქტური სიტუაციის ძირითადი მიზეზი. ასევე არსებობს ობიექტური ფაქტორები კონფლიქტის წარმოშობის, რაც სხვადასხვა სახისაა, მაგალითად რესურსები, ძალაუფლება, თანამდებობა, სტატუსი, პრესტიჟი და სხვა.

კონფლიქტს თავისი შემადგენელი ატრიბუტები გააჩნია: **კონფლიქტის ობიექტი, მონაწილე მხარეები, გარემო.** კონფლიქტის ობიექტი, შეიძლება იყოს ის ფასეულობა, რომლის შედეგად ხდება ინტერესების შეჯახება, ობიექტი შეიძლება იყოს მატერიალურად ფასეული, ფსიქოლოგიური და სხვა. კონფლიქტის ობიექტი ყოველთვის მხარეთა ინტერესებთანაა კავშირში. ამიტომ ის ყოველთვის შეზღუდული სახით იჩენს თავს. კონფლიქტის მხარეებში ის მონაწილე სუბიექტები იგულისხმებიან, რომლებიც თავიანთი მიზნების, ინტერესების და აზრების განსახორციელებლად მოქმედებენ. მონაწილეების რაოდენობა განისაზღვრება იმ დონეებით, რომელშიც სრულდება ქმედება – ჯგუფში, თემში, ორგანიზაციაში, საზოგადოებაში და სხვ. მონაწილე შესაძლოა იყოს კონფლიქტის ინიციატორი, ორგანიზატორი, მხარდამჭერი, წამქეზებელი და ა.შ. კონფლიქტის არე შესაძლოა ლოკალურ სივრცეს მოიცავდეს ან ტერიტორიის დიდ მასივს. კონფლიქტის გარემო შედგება ფიზიკური, სოციალური და ფსიქოლოგიური სივრცეებისაგან.

კონფლიქტი განიმარტება როგორც დაპირისპირებულ მხარეთა შორის ინტერესების შეუთანხმებლობით წარმოშობილი უთანხმოება, შეჯახება, სადაც მხარეები ცდილობენ, დაიკაფოფილონ საკუთარი მოთხოვნები მოცემული დაპირისპირების ხარჯზე, რომელიც დროით და სივრცით განზომილებაში მიმდინარეობს, ხოლო მხარეები სხვადასხვა ქცევით სტრატ-

ეგებს და ტაქტიკებს იყენებენ.

წარმოშობის წყაროს მიხედვით კონფლიქტის ხუთი ტიპი არსებობს: 1. ინფორმაციული; 2. ინსტიტუციური; 3. ღირებულებითი; 4. ურთიერთობითი და 5. ინტერესებთან დაკავშირებული.

ინფორმაციული კონფლიქტი – ინფორმაციის სიმცირე/სიჭარბესთან დაკავშირებული კონფლიქტი, რომელიც გაუგებრობის და დავის მიზეზი ხდება. ინფორმაციის დამახინჯება, გაუგებრობა ან სიჭარბე კონფლიქტის ესკალაციის საფუძველია. ეს თავისთავად გულისხმობს მხარეთა გაურკვევლობას, რადგან მათ სხვადასხვა საინფორმაციო წყაროსთან აქვთ შეხება. ინფორმაციული კონფლიქტის მოგვარება ხორციელდება ინფორმაციის საჯაროობის და ხელმისაწვდომობის პირობებში.

ინსტიტუციური კონფლიქტი – ძირითადად უკავშირდება წესებს, კანონებს, ნორმებს, რომელიც საზოგადოების ყველა სფეროშია გაერთიანებული. როდესაც ინსტიტუციური კონფლიქტი არარსებობს, მასში სტაბილური სიტუაცია, ხოლო მაღალი ინტენსივობის შემთხვევაში მისი გადაჭრა დიდ მატერიალურ, ფიზიკურ, ინტელექტუალურ რესურსებს ითხოვს. კონფლიქტის გადაწყვეტა შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, თუ სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებს შორის შეთანხმებები უცვლელია და საკითხები საჯაროდ განიხილება, რათა შეთანხმება იქნეს მიღწეული.

ღირებულებათა კონფლიქტი – კონფლიქტები დაკავშირებული ღირებულებებთან. ღირებულებებით ფიქსირდება ერთგვარი საზომი, რომლის საფუძველზეც გარკვეული მნიშვნელობა ენიჭება მოვლენებს და ჩნდება შესაბამისი დამოკიდებულებები. ამ სახის კონფლიქტების დროს დაპირისპირებული მხარეები აყალიბებენ ისეთ აბსოლუტურ მსჯელობებს, რაზეც დაუთანხმებლობა ამორალურ, არასამართლიან ან უღირს ქცევად აღქმება. მათი დარეგულირება ითხოვს დიდ ძალისხმევას, რადგან ასეთ შემთხვევაში კომპრომისი ძნელი მისაღწევია.

ურთიერთობითი კონფლიქტი – ასეთი კონფლიქტის დროს მხარეებს შორის არსებობს ურთიერთქმედებით დაუკმაყოფილებლობა. შესაძლოა ურთიერთობის უქონლობამაც წარმოშვას კონფლიქტი. ის ემოციური ხასიათისა და მოგვარებაც, პირველ რიგში, ემოციების ინტენსივობის შემცირებით იწყება.

ინტერესთა კონფლიქტი – ასეთი კონფლიქტი ძირითადად უკავშირდება მოთხოვნილებებს და ქცევას. რეალური ან მოჩვენებითი შეუსატყვისობა მოთხოვნილებებში წარმოშობს კონკურენციას, რაც უმეტესწილად ნეგატიური შედეგით მთავრდება. ინტერესები კლინდება მატერიალური, შეზღუდული რესურსების, მორალურ-ფსიქოლოგიური ანდა პროცედურულ სფეროსთან დაკავშირებით. მხარეებს შორის მოცემულ ინტერესთა თანაფარდობა ხელს უწყობს კონფლიქტის გადაჭრას. კონფლიქტს ხუთივე ტიპი შესაძლოა, კომბინირებული სახით გამოვლინდეს.

კონფლიქტის ესკალაცია

კონფლიქტს თავისი დინამიკა გააჩნია, რაც კონფლიქტის ინტენსივობის მატებაში ან შემცირებაში გამოიხატება. ინტენსივობის მატება გულისხმობს ესკალაციის სხვადასხვა საფეხურებს, რომელსაც შეიძლება სხვადასხვა სტილი და ფაზა ჰქონდეს. რაც უფრო მაღალია ესკალაციის საფეხური, მით უფრო მეტია დაძაბულობა და მხარეების ნეგატიური ხედვა ერთმანეთის და სიტუაციის მიმართ.

კონფლიქტის ესკალაციის სტადიები:

1. საწყისი შენიშვნა ან ქმედება;
2. პრობლემის განვრცობა, დებატები;
3. ძირითადი მოქმედებები;

4. მტრული აღიანსების შექმნა (კოალიციების ჩამოყალიბება, საკუთარი იმიჯის გასამტკიცებლად);
5. კომუნიკაციის დამახინჯება – „სახის დაკარგვა“;
6. მუქარის სტრატეგიები;
7. უხეში და უკიდურესი პოზიციები;
8. შეჯახება, სრული კონფრონტაცია.

1. საწყისი შენიშვნა ან ქმედება – ამ სტადიაზე ერთი ან ორივე მხარე სიტყვიერი შენიშვნებით იწყებს ან მეორე მხარესათვის მიუღებელ ქმედებას ახორციელებს, რათა მათში შიში აღძრას. მხარეები საკუთარ პოზიციას გამოხატავენ როგორც პოზიტიურს, ხოლო სხვის პოზიციას ნეგატიურად მიიჩნევენ. მანიფესტირება ხდება მკაცრი ემოციური დამოკიდებულების, მაგრამ ამ სტადიაზე კონფლიქტის ინტენსივობა სწრაფად არ იზრდება.

2. პრობლემის განვითარება, დებატები – ერთი ან ორივე მხარე ახალ-ახალ პრობლემებს წარმოაჩენენ, რადგან პირველად დასმული პრობლემა უპასუხოდ დარჩა. ერთ-ერთ მხარეს უძლიერდება სურვილი, თავისი პოზიციის დაცვისა და თვლის, რომ მოწინააღმდეგე ერთ საკითხზე კი არა მრავალ საკითხზე უწყვეს წინააღმდეგობას, პრეტენზიები მხოლოდ სიტყვიერად მიეწოდება მეორე მხარეს.

3. ძირითადი მოქმედებები – ამ სტადიაზე მხარეები ქმედებისადმი მხობას ავლენენ, რაც იმას ნიშნავს, რომ საკუთარი პოზიციების გამაგრება ხდება ქმედებით. აქ უკვე საფუძველი ეყრება ბრძოლის განხრახვას. თავისი ქმედებით მიანიშნებს მეორე მხარეს, რომ ისინი აკონტროლებენ სიტუაციას. ასეთ შემთხვევაში მხარეს უმძაფრდება საკუთარ ჯგუფზე, ორგანიზაციაზე მიკუთვნებულობის განცდა. ემოციურად მხარეებს შორის იძაბება სიტუაცია, საქმე გვაქვს ბრახის, შიშის გამოვლენასთან, რაც ქმედებაში იჩენს თავს. იწყება საკუთარი პოზიციების გმაგრება, მხარეები თავდაცვით პოზიციას მიმართავენ.

4. მტრული აღიანსების შექმნა – საკუთარი პოზიციების გასამაგრებლად მხარე (მხარეები) მიმართავს სხვებს, მხარდამჭერ პირებს

ან ორგანიზაციებს. ეს პროცესი პირდაპირი ან შემოვლითი გზებით ხორციელდება. ასეთ შემთხვევაში მხარეები „მოგება-წაგების“ პრინციპით მოქმედებენ. მხარეებს შორის პოლარულობა მატულობს. საუბარში ჭარბობს სიტყვები – „ჩვენ“, „ისინი“, მხარეებს უძლიერდებათ შიში და შეინიშნება პანიკის გამოვლენის ნიშნები.

5. კომუნიკაციის დამახინჯება – „სახის დაკარგვა“ – ამ სტადიაზე მხარეთა შორის დაპირისპირება უკიდურესობამდეა მისული, ურთიერთობები - მინიმალურამდე დაყვანილი. საუბარი კონფლიქტურ ფეროს ეხება და განზოგადოებული სახით იჩენს თავს. უმეტეს შემთხვევაში მხარეები ერთმანეთს აღარ უსმენენ და იწყება „სახის დაკარგვა“. დაპირისპირება დესტრუქციული სახითაა გამოვლენილი, რთი მხარე მეორის მიმართ ხმებს ავრცელებს, მოიხსენიებს ბოროტ პარედ, ხოლო საკუთარ თავს სამართლიანობისათვის მებრძოლად ამოაჩენს.

6. მუქარის სტრატეგიები – დემონსტრირება ხდება მეორე მხრის მიმართ მუქარის, დაშინების. ხშირია პროვოკაციები და მუქარა დიკალურ ქმედებაში გამოიხატება. აგრესიულობა მატულობს და შინება პირდაპირი ან ირიბი გზით ხორციელდება. ძირითადად მხრეთა მოქმედებებს ქაოსური და პანიკური. ამ სტადიაზე მხარეები უკონსტრუქციულ წინადადებებს იგნორირებენ.

7. უხეში და უკიდურესი პოზიციები – ამ სტადიაზე მხარეები კრ, უხეშ და უკიდურეს პოზიციებს ირჩევენ, ხდება ურთიერთ-ნორირება. მათი ძალისხმევა იქითკენაა მიმართული, რომ მეომხარის რიგებში შიში გამოიწვიონ. ხდება ემოციების მაღალი ენსივობით გამოვლენა. ამ სტადიაზე ურთიერთობა თითქმის კვეტილია და მთავარი მიზანი მეორე მხარის განადგურებაა, რაც ადობაში იჩენს თავს.

8. შეჯახება, სრული კომფორტაცია – ამ სტადიაზე მხარეები ხანეთს უტყვენ, რომელსაც შედეგად მოსდევს ერთი მხარის იოგ შემთხვევაში ორივე მხარის დამარცხება. ძალადობა აქ

გარდაუვალია, ამიტომაც შეტევის დაწყებისათვის სრულ მზადყოფნაა - მხარეები მზად არიან სრულად გაანადგურონ მეორე მხარე. ესკალაციას გააჩნია საპირისპირო პროცესი – დეესკალაცია, რომლის საშუალებითაც ხორციელდება კონფლიქტის დარეგულირება. მედიაცია ერთ-ერთ ასეთ მეთოდს წარმოადგენს.

ქცევითი სტრატეგიები კონფლიქტში

არსებობს ხუთი ძირითადი სტრატეგია კონფლიქტის დარეგულირების, რომელსაც ადამიანები სხვადასხვა სიტუაციების შესაბამისად იყენებენ (ჯორბენაძე რ. 2001.). ეს სტრატეგიებია: 1. კონკურენცია; 2. თანამშრომლობა; 3. კომპრომისი; 4. განრიდება და 5. შეგუება. კონფლიქტურ სიტუაციაში მომქმედი აქტორების ქცევა ამ ხუთი სტრატეგიით აღიწერება. დაპირისპირებულ მხარეთა ურთიერთობაც სხვადასხვა სიტუაციაში განსხვავებული სტრატეგიის გამოყენებას გულისხმობს, რომლებიც თამამის წესების ცვლილებასაც განაპირობებს. ამ სტრატეგიებიდან ყველაზე ეფექტურად თანამშრომლობაზე ორიენტირებული სტრატეგიაა მიჩნეული, რომლის მეშვეობით კონფლიქტის მოგვარება გაადვილებულია.

ქცევითი სტრატეგიები ასევე გამოიყენება მოლაპარაკების დროს. დაპირისპირებული მხარეების რეზერვში ხუთივე სტრატეგიაა. მათი გამოყენება შესაძლებელის საკუთარი შეხედულებების, პიზიციების და რეალური სიტუაციის შესაბამისად. სტრატეგიის არჩევა დამოკიდებულია მხარეთა მიერ საკუთარი და სხვისი პოზიციების დაკმაყოფილება-დაუკმაყოფილებლობაზე დაყრდნობით.

1. კონკურენციის სტრატეგია – დაპირისპირებული მხარეთაგან ერთ-ერთი ცდილობს, დომინირებულ მდგომარეობაში აღმოჩნდეს, რისთვისაც იყენებს ბრძოლას, შეჯიბრს, ძალადობრივ მეთოდებს, რათა მეორე მხარე დამარცხოს. ასეთ შემთხვევაში პირად მიზნებს ექცევა დიდი ყურადღება და არა ურთიერთობებს. ამ სტრატეგიას საფუძვლად შემდეგი პრინციპი უდევს – „მე რომ გავიმარჯვო, შენ

აუცილებლად უნდა დამარცხდეს“.

2. **თანამშრომლობის სტრატეგია** – ეს არის სტრატეგიის ის ფორმა, რომელშიც პირადი მიზნები და ურთიერთობაზე აქცენტი ინტეგრირებულია. მოლაპარაკებისას მოდავე მხარეები თანხმდებიან, ურთიერთ სასარგებლო გადაწყვეტილებას იღებენ და საკუთარ ინტერესებს იკმაყოფილებენ. თანამშრომლობს სტრატეგია სადავო საკითხის მოგვარების ეფექტური გზაა.

3. **კომპრომისის სტრატეგია** – ეს სტრატეგია რესურსების გადანაწილების თანაბარ გაყოფას გულისხმობს. ერთი მოდავე მხარის დათმობა მეორე მხარის დათმობის ტოლფასი უნდა იყოს. ასეთ შემთხვევაში პოზიციური ვაჭრობის პრინციპები გამოიყენება. ამ სტრატეგიის ძირითადი პრინციპია – „რაიმე რომ მივიღოთ, მაშინ ყოველმა ჩვენგანმა რაღაც უნდა დათმოს“. ამ სტრატეგიით მხარეთა ფსიქოლოგიური და პროცედურული დაკმაყოფილების დონე დაბალია, ხოლო მიღებული გადაწყვეტილება – არასტაბილური.

4. **განრიდების სტრატეგია** – პრობლემიდან გაქცევის სტრატეგია. თუ ერთი მხარე ამ სტრატეგიას იყენებს, ნიშნავს იმას, რომ მეორე მხარესთან ურთიერთობას წყვეტს და პირად მიზნებზე უარს ამბობს. ასეთი ქმედება იზოლაციას წააგავს. ეს სტრატეგია კონფლიქტის გადაჭრას ხელს არ უწყობს, მაგრამ არის შემთხვევები, როდესაც კონფლიქტურ სიტუაციისგან თავის არიდება კონფლიქტის შეჩერებას უწყობს ხელს. ეს სტრატეგია იმ შემთხვევაშიაც გამოიყენება, როდესაც რომელიმე მხარეს არ სურს „სახის დაკარგვა“, ანუ შეინარჩუნოს სტატუსი და პრესტიჟი. ყველაზე ხშირად კი იმ შემთხვევაში გამოიყენება, როდესაც მხარეები აცნობიერებენ კონფლიქტის დაუძლეველობას.

5. **შეგუების სტრატეგია** – დათმობის სტრატეგია. ამ სტრატეგიის გამოყენება გულისხმობს ისეთ ქმედებას, რომელიც ურთიერთობის შენარჩუნებას გულისხმობს დათმობების ხარჯზე. ამ სტრატეგიის ძირითადი პრინციპია: „შენ რომ მოიგო, მე უნდა წაგავო“.

ყოველ სტრატეგიას თავისი პრინციპი გააჩნია გამოხატული „მოგება-წაგების“ ტერმინებით:

1. **„მოგება-წაგება“** – მოდავე ერთი მხარის მიერ წარმატების

მიღწევა, მეორე მხარის დანაკარგის ხარჯზე მიღწევა. ასეთ დროს საკუთარი ინტერესია მთავარი, ხოლო სხვისი – იგნორირებული, გამოხატული ზეწოლაში, ძალადობაში, ბრძოლაში. მხარეთა მიერ ორმხრივად გამოყენებული ეს პრინციპი დიდ საფრთხეს შეიცავს.

2. **„წაგება-მოგება“** – ასეთ შემთხვევაში ერთი მხარე წაგებისთვისაა განწირული. მაგალითად, როდესაც ოპონენტში მოჭარბებულ ძალას ხელავენ, მას თავს არიდებენ და პოზიციებს თმობენ. ასეთი ქმედებით წაგებული მხარე აღიარებს თავის უძლეულებას.

3. **„წაგება-წაგება“** – ეხება ძირითადად კომპრომისის მიღწევას, ანუ ორივე მხარე წაგებაზე მიდის ურთიერთდათმობების ხარჯზე.

4. **„მოგება-მოგება“** – ამ სახის პრინციპით სადავო საკითხის გადაჭრა ადვილად შესაძლებელი, რადგან მხარეთა ორიენტირი თანამშრომლობაა.

კონკურენციის სტრატეგიის პირობებში მოქმედებს „მოგება-წაგების“ პრინციპი ანდა უკიდურესი დაპირისპირებისას „წაგება-წაგების“ პრინციპი. თანამშრომლობის დროს ცალსახად „მოგება-მოგების“ პრინციპია ამოქმედებული. კომპრომისის დროს ძირითადად „წაგება-წაგების“ და „მოგება-მოგების“ პრინციპს ენიჭება უპირატესობა. განრიდების შემთხვევაში – „წაგება-წაგება“ პრინციპით მოქმედებენ, ხოლო შეგუებისას – „წაგება-მოგებით“. ეს სტრატეგიები სიტუაციურად გამოიყენება.

კითხვები:

- დაახსიათედ კონფლიქტის ფუნქცია?
- როგორ განიმარტება კონფლიქტი?
- ჩამოთვალეთ და განმარტეთ კონფლიქტის ტიპები?
- ესკალაციის რა სტადიები ახასიათებს კონფლიქტს?
- ჩამოთვალეთ და განმარტეთ ქცევითი სტრატეგიები კონფლიქტში?
- რა პრინციპებს ეფუძნება ქცევითი სტრატეგიები კონფლიქტში?

ძირითადი ტერმინები

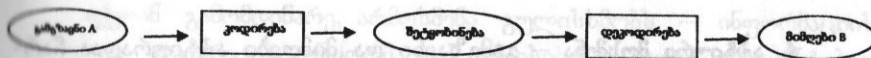
<ul style="list-style-type: none"> • მედიაცია • მედიატორი • კონფლიქტის ცნება • კონფლიქტის ტიპები • დესტრუქციული კონფლიქტი • კონსტრუქციული კონფლიქტი • კონფლიქტის ობიექტი • კონფლიქტის გარემო • კონფლიქტში მონაწილე მხარეები • კონფლიქტის წარმოშობის წყარო • ინფორმაციული კონფლიქტი 	<ul style="list-style-type: none"> • ღირებულებითი კონფლიქტი • ინსტიტუციონალური კონფლიქტი • ურთიერთობითი კონფლიქტი • ინტერესთა კონფლიქტი • კონფლიქტის ესკალაცია • კონფლიქტის ესკალაციის სტადიები • ქცევითი სტრატეგიები • კონკურენციის სტრატეგია • თანამშრომლობის სტრატეგია 	<ul style="list-style-type: none"> • კომპრომისის სტრატეგია • განრიდების სტრატეგია • შეგუების სტრატეგია • „მოგება – წაგების“ პრინციპი • „წაგება – მოგების“ პრინციპი • „წაგება – წაგების“ პრინციპი • „მოგება – მოგების“ პრინციპი
---	--	---

თავი 2

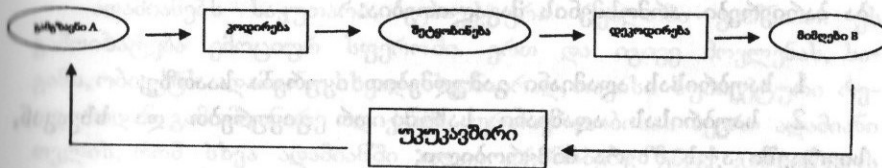
ეფექტური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების გამოყენება მედიაციის პროცესში

კომუნიკაცია

კომუნიკაცია ორ მხარეს შორის ურთიერთდამოკიდებულების არსებობას გულისხმობს. როდესაც ორი ინდივიდი ურთიერთ კავშირშია, მაშინ მათი ურთიერთობა ვერბალური ან არავერბალური სახით შეიძლება განხორციელდეს. მხარეთა შორის კომუნიკაცია შეტყობინების გადაცემის ფორმით ხორციელდება. კომუნიკაციის არხის სქემატურად გამოხატვა ქვემოთაა მოცემული:



სქემაზე ცალმხრივი კომუნიკაციის არხია მოცემული, სადაც შეტყობინებების გამგზავნი (A) გარკვეულ ინფორმაციას აგზავნის მიმღებისაკენ (B). ხდება გაგზავნილი ინფორმაციის კოდირება, რომელსაც მიმღები დეკოდირებს და შეტყობინება ადეკვატური სახით აღიქმება. შეტყობინების ასეთი სახით გადაცემა კომუნიკაციას არაეფექტურტურს ხდის, რადგან ინფორმაცია მხოლოდ ერთი მიმართულებითაა გადაცემული. არსებობს დიდი ალბათობა, რომ მიმღებმა სრულყოფილად ვერ მიიღოს ინფორმაცია სხვადასხვა დაბრკოლებების პირობებში. ქვემოთ მოყვანილ სქემაში მოცემულია ორმხრივი კომუნიკაციის არხი:



ორმხრივი ეწოდება კომუნიკაციას, როდესაც ინფორმაციის გადაცემა ხდება და შეტყობინების გამგზავნის შეტყობინების მიმღები-საგან უკუკავშირის სახით უბრუნდება შესატყვისი ინფორმაცია. უკუკავშირი სხვადასხვა სახისაა:

1. „ღია კარი“ - კომუნიკაციაში ჩართულ პირს გააჩნია მზა პასუხი ყველა სახის საკითხზე, ან საკუთარი გამოცდილებიდან მოჰყავს მაგალითები;

2. დათანხმებითი პასუხები - მიმღები უმეტესად მოკლე პასუხებს იყენებს, რომელსაც პასუხების დაცვით გამოთქვამს. ასეთი პასუხებია: „პო?“, „მერე?“, „რას ამბობ?“, „ძალიან კარგი“ და ა. შ;

3. პასიური მოსმენა - მიმღები თითქოს „ყურში“ ატარებს ინფორმაციას. პასუხები მინიმალურია, ხოლო უმეტეს შემთხვევაში არავერბალური;

4. აქტიური მოსმენა - გამგზავნი და მიმღები აქტიურადაა ჩართული ურთიერთობის პროცესში და მათ შორის ემოციური კავშირი ინტენსიურ სახეს იღებს.

კომუნიკაციის უკეთესად წარმართვისთვის საჭიროა ხშირად გამოვიყენოთ აქტიური მოსმენა. უკუკავშირის სხვა სახეები ცხოვრებისეულ, რეალურ პირობებში გამოიყენება, მაგრამ არასდროსაა ეფექტური, რადგან უმეტესწილად არმოსმენის ეფექტს ავლენს.

ყოველდღიურ ცხოვრებაში ან პროფესიულ საქმიანობაში ჩვენ ხშირად ვაწყდებით სიტუაციებს, როდესაც ან ჩვენ არ ვუსმენთ სხვას, ან ჩვენ არ გვისმენენ. არმოსმენას განსაზღვრავს როგორც გარეგანი, ასევე შინაგანი ფაქტორები. ასეთ ფაქტორებად გვევილინება ბარიერები. არმოსმენის მაგალითებია:

1. საუბრისას ადამიანი გამუდმებით იყურება საათზე;
2. საუბრისას ადამიანი სახეში არ გიყურებთ და სხვაგან, სივრცეში აქვს მზერა მიჰყოფილი;

3. საუბრისას ადამიანი სხვადასხვა მხარეს იყურება და გაურბის თვალებით კონტაქტს;

4. საუბრისას ადამიანი ამთქნარებს და იხმორება;

5. საუბრისას ადამიანი თქვენს მონათხრობს პასუხობს პირადი გამოცდილების საფუძველზე;

6. საუბრისას ადამიანი ძირითადად ჩქარა და აქცენტით გესაუბრებათ;

7. საუბრისას ადამიანი ძალიან ნელა გესაუბრებათ, თანაც სხვა საკითხზე და ძალიან ბევრს;

8. საუბრისას ადამიანი იყენებს პასუხებს, მინიშნებებს, ბრძანებებს;

9. საუბრისას ადამიანი იყენებს გაფრთხილებებს, მუქარას, შკუის სწავლების ტაქტიკას, ზნეობრივ შეგონებებს და ა. შ;

10. საუბარს ხელს უშლის ასევე ხმაურიანი სამუშაო პირობები, დაღლილობა, ხელისშემშლელი ვიზუალური ფაქტორები.

აქედან გამომდინარე, არმოსმენა გულისხმობს - ინფორმაციის სრულად დაკარგვას, ინფორმაციის შევსებას ახალი ელემენტებით, მათ დამახინჯებას. კომუნიკაციის დამყარებისას, როდესაც საუბარს ეახლოვებით, ჩვენი მთავარი მიზანია მეორე მხარეს შეტყობინება ადეკვატურად გადავცეთ. იმ შემთხვევაში, თუ გაუგებრად ვსაუბრობთ ან უყურადღებოდ გვისმენენ, შეტყობინების შინაარსი არასწორად აღიქმება. სწორედ ასეთ შემთხვევაშია გამოსაყენებელი აქტიური მოსმენა, ანუ პარტნიორზე ორიენტირებული მოსმენის ტექნიკა.

აქტიური მოსმენის ტექნიკა

ადამიანებს საკუთარი, სუბიექტური რეალობა გააჩნიათ. ეს გამოიხატება ემოციურ სფეროში. ერთ და იგივე მოვლენას, საგანს, ობიექტს ადამიანი სხვადასხვანაირად, თავისი სუბიექტური რეალობიდან გამომდინარე აღიქვამს. ურთიერთობისას ბევრი ადამიანი თვლის, რომ სხვა ადამიანში იგივე გრძნობები უნდა გამოიწვიოს

მოვლენებმა, რაც მას გააჩნია. ეს ასე არა არის. ყველა ადამიანს თავისი უნიკალური გამოცდილება გააჩნია.

ასეთ შემთხვევაში საჭირო არ არის შევცვალოთ სხვისი სუბიექტური რეალობა. პრობლემა ამგვარად არ გადაწყდება. მისი გადაწყვეტა იწყება მაშინ, როცა სხვის გაგებას ვცდილობთ და სხვის სუბიექტურ რეალობას უშუალოდ ვიღებთ.

ჩვენი შეხედულებები შეიძლება შეიცვალოს, თუ მოვლენებს სხვა კუთხით შევხედავთ. ხედვის „კუთხის“ შეცვლა გულისხმობს პიროვნულ ცვლილებებსაც. ამ ხედვით სხვა პერსპექტივა იშლება ჩვენს წინ.

ამგვარად, ჩვენი აღქმა განსაზღვრავს სამყაროს ხედვას და ის ჩვენს რეალობას განსაზღვრავს, ამიტომ დიდ მნიშვნელობა არ უნდა მიენიჭოს იმას, თუ ვისი რეალობაა უფრო ჭეშმარიტი, არამედ საჭიროა, შევეცადოთ, სხვა ადამიანის რეალობაც გავიგოთ.

სხვა ადამიანს რომ გავუგოთ, საჭიროა მისთვის ჩვენი შეტყობინების ემოციურად გადაცემა და ამისათვის აქტიური მოსმენის ტექნიკის გამოყენება.

აქტიური მოსმენა შედგება ძირითადად სამი სტადიისაგან:

1. გრძნობების მიღება;
2. პერიფრაზირება;
3. შეჯამება;

გრძნობების მიღება – ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია, მსმენელმა ისარგებლოს „მე-შეტყობინების“ გადაცემით და არა „თქვენ-შეტყობინებით“. პირველი გულისხმობს სხვისი გრძნობების მიღებას, ხოლო მეორე – თანხმობას, სადაც შეფასების ელემენტიც ჩანს.

მაგალითად: მე-შეტყობინება -

„თქვენ ნამდვილად გაქვთ პრობლემები მათთან.“

მაგალითად; თქვენ-შეტყობინება -

„თქვენ მართალი ბრძანდებით, მისი თქვენდამი დამოკიდებულება აღმაშფოთებელია.“

აქტიური მოსმენა რომ განხორციელდეს, კომუნიკაციაში აუცილებელია მეორე მხარეს შევატყობინოთ:

- პრობლემის არსი და არა გადაწყვეტილება;
- გადავცეთ გრძნობები და არა მოსაზრებები, აზრები;
- გადასაცემი გრძნობები და ემოციები მოქმედებას დაფუძავთ; მოსმენით;

„მე-შეტყობინების“ შედეგად გამოწვეული გრძნობები არ ნიშნავს დათანხმებას. ამგვარად, აქტიური მოსმენის ამ ეტაპზე ხდება ის, რომ ჩვენ ვუსმენთ მაშინაც კი, როცა არ გვეთანხმებიან, როცა სხვის გრძნობებს წინააღმდეგობას არ ვუწევთ. აქედან გამომდინარე კომუნიკაცია უფრო ეფექტური ხდება და საუბარი ხანგრძლივ სახეს იღებს: ადამიანს, რომელიც დაინახავს ამგვარ დამოკიდებულებას, უნდობა ნდობის გრძნობა და უფრო გახსნილი ხდება საუბრისას.

ასეთ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია „მე-შეტყობინების“ გადაცემა, რომელიც შემდეგი ფრაზით შეიძლება გამოიხატოს:

მე + ემოცია, გრძნობა + ქმედება

ჯერ ხმარობთ პირველი პირის ნაცვალსახელს, შემდეგ გადასცემთ ემოციებს, გრძნობებს და ბოლოს მიუთითებთ იმ ქმედებაზე, რომელიც ახლა მოხდა და რომელმაც ემოცია გამოიწვია. იმ შემთხვევაში, თუ ემოციებს გადავცემთ, საჭიროა იდენტიურად ვიმოქმედოთ ამ მოვახდინოთ მოსაუბრის ნათქვამის პერიფრაზირება.

პერიფრაზირება – როდესაც ჩვენ დავინახავთ, რომ მსმენელი საკმაოდ გახსნილია, გვენდობა, საჭიროა მის მიერ გადმოცემული ემოციური ელფერის გამონათქვამის პერიფრაზირება. ამით, ჯერ ერთი, შეტყობინება ემოციურად იმუხტება, მეორე – აშკარა ხდება, რომ ვუსმენთ და გავიგეთ მონათხრობი. ამისთვის საჭიროა გამოვიყენოთ ფორმულა:

თქვენ + ემოცია, გრძნობა + ქმედება

ამ ფრაზებით მივმართავთ მოსაუბრეს და ვუბრუნებთ მის მიერ გამოხატულ გრძნობებს – ზუსტად ისევე, როგორც მან გადმოგვცა, მხოლოდ ჩვენი სიტყვებით. ბუნებრივია, არ უნდა მოხდეს სიტყვების გაყოფა. აქ საჭიროა ყოველთვის განვასხვავოთ გრძნობები შინაარსისაგან, რომელმაც ეს გრძნობები გამოიწვია.

პერიფრაზირება, შესაძლოა საუბრისას რამდენჯერმე მოვახდინოთ, იმ შემთხვევაში, როცა მივხვდებით, რომ საუბარმა გარკვეულ ზღვარს მიაღწია საჭიროა შევავაშოთ ის, რაც ითქვა და შემდეგ გადავიდეთ კონკრეტულ საკითხზე.

შეჯამება – ამ სტადიაზე აუცილებელია გავიხსენოთ ის, რაზედაც იყო საუბარი და მოკლედ გადავცეთ მთხრობელს. ამისთვის საჭიროა:

1. შევავაშოთ გრძნობები და არ გამოვთქვათ აზრი, არ ვიმსჯელოთ მის შესახებ;
2. არ არის საჭირო შემდეგი წინადადებების ხმარება, მაგ: „როგორც თქვენ თქვით, თუ მე სწორედ გაგიგეთ, და ა. შ.“ ასეთ შემთხვევაში ბარიერს ვქმნით მსმენელთან.
3. თქვენი შეტყობინების ძალა უნდა შეესატყვისებოდეს მთხრობელის შეტყობინების ძალას: აქ იგულისხმება ემოციის ინტენსივობა ე. ი. რა ინტენსივობის ემოციებსაც გადმოგვცემთ მთხრობელი, იმავე ინტენსივობით უნდა უპასუხოთ თქვენც, მაგალითად:

ზომიერი	ძლიერი	ძალიან ძლიერი
„გაბრაზებული ვარ“	„გაპაცეცხლდი“	„ჭკუიდან ვარ გადასული“

თუ ემოციები ზომიერ ფარგლებშია გადმოცემული, ჩვენ მსგავსადვე ვპასუხობთ და ა. შ. ამგვარად, აუცილებელია იმ სიტყვების შერჩევა, რომელიც შეესატყვისება ემოციების ინტენსივობას.

ნდობის ატმოსფეროს შექმნა

მედიაციის პროცესის დაწყება და განვითარება დიდადა დამოკიდებული იმაზე, თუ მედიატორი როგორ ახერხებს ნდობის ატმოსფეროს შექმნას. მიუხედავად იმისა, რომ მხარეები თანხმდებიან მესამე, მიუკერძოებელი მხარის დახმარებაზე და აქვთ იმედი, რომ მისი ჩართვით პრობლემას გადაჭრიან, შეხვედრებზე მაინც დაძაბულები არიან. ამას ემატება მათ შორის არსებული ემოციურად დაძაბული ფონიც. მხარეებმა იციან მედიაციის წესები, მაგრამ ძირითადად საკუთარი პოზიციების დაცვა ამოძრავებთ. ამისთვის მნიშვნელოვანია, რომ მედიატორმა შეძლოს მხარეებთან ურთიერთობაში კეთილგანწყობის გარემოს შექმნა, საკუთარი მოვალეობები გააცნოს და დაარწმუნოს მხარეები, თანამშრომლობის მიღწევის შესაძლებლობაში, რათა სადავო საკითხი ერთობლივად გადაწყვიტონ. ხშირად მედიაციის პროცესისას მხარეებს სტრატეგიული გეგმა და აზრები გააჩნიათ. მედიატორმა პროცედურების შეთავაზებით უნდა შეძლოს აქცენტის გაკეთება თანამშრომლობაზე, მოახდინოს მხარეთა სტერეოტიპული აზროვნების შეცვლა და ერთიანი ენით მიუდგეს სადავო საკითხის განხილვას. ნდობის ატმოსფეროს შესაქმნელად მედიატორი მხარეების მიმართ დადებით დამოკიდებულებას ამჟღავნებს, მიუთითებს იმ სარგებელზე, რომლითაც მხარეთა ინტერესები იქნება გათვალისწინებული და იცავს ძალთა ბალანსს. მედიატორმა ხელი უნდა შეუწყოს მხარეთა გახსნას იმ საკითხებთან დაკავშირებით, რომლებიც თავიდან ფარულად არსებობს. უნდა დაადგინოს მხარეთა პოზიციები ერთმანეთის მიმართ და აქედან გამოიტანოს დასკვნა, თუ რამდენად ენდობიან ისინი ერთმანეთს. აქვე აუცილებელია დაძაბული სიტუაციის განეიტრალება და შემდეგ მისი გადაყვანა პოზიტიურ ჩარჩოებში. მედიატორმა სესიის დაწყებიდანვე უნდა იზრუნოს მხარეთა შორის და ასევე საკუთარი თავის მიმართ მათ პოზიტიურ დამოკიდებულებაზე. დასაშვებია მედიაციის პროცესის ყველა სტადიაზე აქცენტი გაკეთდეს ნდობაზე.

ემოციების მართვა

კონფლიქტი ემოციების გამოვლენას გულისხმობს. მედიაციის პროცესშიც შესაძლებელია დაიძაბოს სიტუაცია. სწორედ ასეთ სიტუაციაში მედიატორი ემოციების შემცირებას ცდილობს. მედიატორმა დიდი ყურადღება უნდა მიაქციოს ემოციების მართვას, რადგან მხარეთა ემოციების იგნორირება მედიაციის პროცესის გვიან სტადიაზე იჩენს თავს, რთულდება სესიის ჩატარებაც. მოლაპარაკების სტადიაზე ხშირად იჩენს თავს - ბრაზი, შიში, იმედგაცრუება, წყენა და ა.შ. ემოციები თავს არავერბალურადაც ავლენენ - სხეულის პოზით, ჟესტიკულაციით. ასევე შესაძლოა ემოციები აშკარად, სიტყვიერად არ გამოხატონ, მაგრამ მხარეთა ქმედებით ხდება ცხადი. ასეთ შემთხვევაში საჭიროა დაზუსტება, რაც კითხვების დასმით მიიღწევა. ამ დროს უმჯობესია აქტიური მოსმენის ტექნიკას გამოყენება. ინდივიდუალური შეხვედრის დროს კიდევ უფრო მძაფრდება მხარეთა ემოციების გამოხატვა. ასეთ შემთხვევაში მედიატორს მუშაობა უწევს პიროვნულ დონეზე, რათა ემოციების ინტენსივობა შეამციროს. ეს მიიღწევა სადავო საკითხის და მეორე მხარის პოზიტიურ ჭრილში დანახვით. თუ ინტერესები იქნება გამოყოფილი და მონახული მხარეების შეთანხმებისთვის საერთო ვარიანტი, მაშინ შესაძლებელი ხდება ემოციების შემცირება. ემოციების მაღალი ინტენსივობა შესაძლოა ჭორებმა და გავრცელებულმა ხმებმა გამოიწვიოს. მათი შეცვლა ადვილი არ არის. განსაკუთრებულად ძნელია რაციონალურად მოაზროვნე ადამიანის ემოციების შეცვლა, რადგან მათი არგუმენტები და რწმენები ყოველთვის მყარია. ასეთ შემთხვევაში მხარეებთან შეთანხმებით რამდენიმე მეთოდის გამოყენებაა შესაძლებელი. მაგალითად, ემოციების ინტენსივობის დიდ ზრდას დაეუპირისპიროთ სესიის შეჩერება ან პაუზის გაკეთება; მხარეთა რიგრიგობით საუბარი საკუთარ ემოციებზე მეორე მხარის და საკითხის მიმართ, რომლის შემთხვევაში მეორე მხარე მხოლოდ უსმენს, ხოლო შემდეგ იგივეს იმეორებს მოსაუბრის მიმართ. მნიშვნელოვანია, მხარემ გააცნობიეროს, რა სახის ემოცია გააჩნია მეორე მხარეს სადავო საკითხის

განხილვისთან დაკავშირებით. ამ დროს მნიშვნელოვანია აქტიური მოსმენის ტექნიკის გამოყენება.

კითხვების დასმა და მათი გამოყენება მედიაციის პროცესში

რა სახის ან ფორმის კითხვაც არ უნდა დავსვათ, ჩვენ პირველ რიგში გვინტერესებს ინფორმაციის მიღება და დეტალების დაზუსტება. რა თქმა უნდა, ეს პროცესი პასუხზე რეაქციით ხორციელდება. იბადება ახალი და ახალი კითხვები, საჭიროა დაწვრილებით აღვაწერინოთ მოვლენა და ქმედება, გავიგოთ პიროვნების მოტივაცია და სხვა. ინფორმაციის მიღების შემდეგ, ჩვენ გადავამუშავებთ, ხოლო შემდეგ გამოგვაქვს დასკვნები, რომელიც საჭიროა გადაწყვეტილების მისაღებად. უმეტეს შემთხვევაში, როცა დეტალებს ვაქცევთ ყურადღებას, ინფორმაციის ნაკადი მიმართულია ზოგადიდან კერძოსკენ (კონკრეტულისკენ). ასეთ შემთხვევაში უფრო მეტ ფაქტობრივ მასალას ვიღებთ: “რა გინდათ, რომ თქვით ამით?”, “რა გინდათ, რომ დამანახოთ?” - ამ სახის შეკითხვებით დეტალიზაციას ვაღწევთ. ასევე ხდება გაუგებარი, ბუნდოვანი საკითხების დადგენა, რათა უზუსტობა გამოირიცხოს.

ინფორმაციის ნაკადის მიმართვა კონკრეტულიდან-ზოგადისკენ პირველ რიგში გულისხმობს კითხვას - „რატომ?“. ამ კითხვის შემდეგ პასუხი შეიძლება განზოგადდეს, მაგრამ კვლავ ბუნდოვანი დარჩეს. ეს ხდება იმ შემთხვევაში, როცა ნათლად არ არის ჩამოყალიბებული პასუხები. ამიტომ, დასასრულს განზოგადებული სახით შევამებაა საჭირო - „ნიშნავს ეს...?“, „არის ეს...?“ ასეთი კითხვებით პასუხები დაზუსტდება.

რადგანაც ინფორმაციის მიღებისათვის კითხვის დასმა ძირითადი ხერხია, საჭიროა მათი ეფექტურად გამოყენება. კითხვების დასმის ეფექტურება შეიძლება განვსაზღვროთ მათი დასაშვებლობა-დაუშვებლობით პრინციპით, რომელიც მათ უპირატესობის მიენიჭებათ, რომ დასაშვების ეფექტურობა დავაფიქსიროთ (Ходжсон Дж. 2001.)

დასაშვებია	დაუშვებელია
- კითხვის თანმიმდევრულად დასმა	- რამდენიმე კითხვის ერთდროულად დასმა
- პირდაპირი კითხვა	- განაცხადების გაკეთება
- უპირატესობა ღია კითხვებს	- მულტივალ დახურული კითხვების დასმა
- ღია დამაზუსტებელი კითხვები	- დახურული კითხვების დაზუსტება
- საკითხების გამოაშკარავება	- მიმართულების მიმცემი კითხვების დაზუსტება
- მოკლე და კონკრეტული ფორმით კითხვა	- წინასწარ დასკვნების გაკეთება
- ნეიტრალურობის დაცვა	- დიდი და ბუნდოვანი ფორმით კითხვა
- ყურადღების მიქცევა სხეულის ენაზე	- მრავალი არაეკვრებალური საშუალების გამოყენება
- მზადყოფნა მოსმენისათვის	- სხვა კითხვაზე გადასვლა ისე, რომ არ დაელოდოთ წინა პასუხს.

ნეილ რექმანმა (Ребрик С. 2001.) ჩამოაყალიბა მეთოდიკა, რომელიც შეიცავს ოთხი ტიპის კითხვებს, რომლებიც თანმიმდევრობით დაისმის.

	კითხვის ტიპი	ფოკუსირება
1	სიტუაციური	ძირითად სიტუაციაზე
2	პრობლემური	პრობლემაზე, რომელიც ამა თუ იმ სიტუაციასთანაა დაკავშირებული
3	შერჩეული	კონკრეტულ პრობლემაზე, რაც წინააღმდეგობას (შეთავაზებას) უკავშირდება
4	მიმართული	პრობლემის გადაჭრაზე

შევეხოთ ყოველ მათგანს:

1. **სიტუაციური კითხვები** – აქ იგულისხმება ღია კითხვები მიმართული საერთო სიტუაციის გაგებისკენ, რაც ირიბადაა დაკავშირებული საბოლოო შეთავაზებებზე (წინადადებებზე);

2. **პრობლემური კითხვები** - კითხვები, რომლის საშუალებითაც ხორციელდება პრობლემის დაკონკრეტება არსებულ სიტუაციაში. ამ კითხვებით შესაძლებელია კონკრეტული პრობლემები დავადგინოთ და ძირითადი ინტერესები (მოთხოვნილებები);
3. **შერეული კითხვები** - ვადგენთ ძირითად ინტერესებს, რაც პრობლემას უკავშირდება და დაზუსტება ხდება რამდენად მნიშვნელოვანია;
4. **მიმართული კითხვები** - კითხვები, რომლის საშუალებითაც ხერხდება ყურადღების კონცენტრაცია შეთავაზებებზე, რათა პრობლემა გადაიჭრას და შეთანხმების გზები დაისახოს.

ამ ტიპის კითხვებით შესაძლებელია მედიაციის სხვადასხვა ეტაპებზე შესაბამისი ინფორმაციის შეგროვება. ასეთ შემთხვევაში ძირითადად ღია კითხვებია გამოსაყენებელი.

გ. ჰესლი (Хесль Г. 2004.) განიხილავს მედიაციის პროცესში დარეგულირების და გადაწყვეტილების მიღების საკითხს და კითხვების დასმის სხვადასხვა სახეს გამოყოფს:

1. **ოპერანტული კითხვები** - გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა პრობლემის გადაჭრის ვარიანტებს ამუშავებენ;
2. **შეფასებითი (მომავალზე ორიენტირებული) კითხვები** – ამ კითხვებით საკითხების და წინადადებების შემოწმება ხდება, რომლებიც მომავალსა და შემდგომში მოვლენების განვითარებაზეა ორიენტირებული;
3. **სკალირებული კითხვები** - ამ კითხვებით ხდება სერიოზული შეფასებების დადგენა, მაგალითად ცალკეული გადაწყვეტილების გზების (ორივე მხარისთვის ცალ-ცალკე – როგორ შეაფასებდით...? და ა.შ.);
4. **კონცენტრირებადი საკითხები** – ამ კითხვებით ხორციელდება კონკრეტულ საკითხებზე შერჩევა;

5. ალტერნატიული კითხვები – აქ ხდება მხარეთა შეთავაზებების არჩევნის შედარება (რა პრობლემა წამოიჭრება სხვა არჩევნის შემთხვევაში);

6. კითხვები რეალობაზე – ამ კითხვებით ხორციელდება ვარგისობის, რეალობასთან შესატყვისობის და გადაწყვეტის ვარიანტების რეალიზაციის შანსების შემოწმება;

7. საბოლოო, დასკვნითი კითხვები – ამ კითხვებით სამუშაო ეტაპი სრულდება.

მედიაციის პროცესში აუცილებლად ხდება ამ კითხვების გათვალისწინება. ამავე დროს მნიშვნელოვანია, კითხვები დროულად დაისვას გამომდინარე იმ სტადიებიდან, რომელზეც ის მოცემულ მომენტშია. ამ პრინციპის დაცვა ძალზე მნიშვნელოვანია. კითხვების შემდეგი დაყოფა სწორედ ასეთ პრინციპებს ემსახურება.

კითხვები, რომელიც ღირებულია, მედიატორისათვის გასაგები ხდება, იხვეწება ის პირობები, რომელიც საწყის ეტაპს ეხება. აქ ხდება განსაზღვრა, როგორ უნდა იმუშაონ. შემდეგ ხორციელდება მხარეთა მიერ გამოთქმული აზრების რეფლექსია. კითხვებით დგინდება რა პოზიციები გააჩიათ მხარეებს საწყის ეტაპზე. ინტერაქციის პროცესი გულისხმობს კითხვაზე პასუხის გაცემას. მედიატორს საშუალება ეძლევა მოისმინოს ეს პასუხები, რომლებშიც აღწერილია მხარეთა აზრები, გრძნობები. აქვე ხორციელდება ინფორმაციის სრულად შეგროვება, მხარეთა განცდებთან დაკავშირებით. აქვე ისახება შემდეგი ურთიერთობის გზები.

ამ კითხვებით მოვსინჯავთ და ვადგენთ მრავალ ღირებულ საკითხებს, რაც შემდეგ მუშაობას გაგვიადვილებს. კითხვებია: “რას ფიქრობთ, რა არის ამის მიზეზი?”, “მე არ ვარ დარწმუნებული იმაში, რომ ზუსტად გავიგე, რაც თქვით?”, “რას იტყვი იმ პასუხზე?”, “როგორ ფიქრობ, რა მოხდა...?”, “შეგიძლია დაასრულო და გამოყო მიზეზები, როცა ამას გრძნობ?”. შესაძლებელია საწყის ეტაპზე აქტიური მოსმენის გამოყენება.

ამ კითხვების გამოყენება შესაძლებელია მედიაციის სხვა სტადიებზეც.

კითხვების ფორმები

ღია და დახურული კითხვები – ფორმების მიხედვით კითხვები შეიძლება ღია და დახურული იყოს. ინფორმაციის მიღებისათვის ძირითადია კითხვები. კითხვები, რომელსაც იყენებს მედიატორი გვეხმარება პრობლემის გადაჭრასა და კონფლიქტის დარეგულირებაში. ფორმების მიხედვით კითხვების შერჩევა და გამოყენება მნიშვნელოვანია მედიაციაში. მისი ფუნქციაა სიტუაციაში გარკვევა, დამაბულობის მოხსნა, პროცესის სწორედ წარმართვა და სხვა. პირველ რიგში, განვასხვავოთ ღია და დახურული კითხვები.

ღია კითხვები – ღია კითხვებით შესაძლებელია განსახილველი საკითხის, სადავო საგნის განხილვა, სადაც დაწვრილებით შეიძლება იყოს აღწერილი მოქმედებები. ღია კითხვები ყოველთვის კითხვითი სიტყვით იწყება. აქ გამოიყენება ჟურნალისტური კითხვები, ისეთები, როგორცაა „რა, სად, როდის“ და ა.შ. ასეთ შემთხვევაში ის საგანი, რომელიც ჩვენ გვინტერესებს ღია განსახილველად. მედიაციის დროს უმეტესად ღია კითხვები გამოიყენება. ღია კითხვების უპირატესობა სწორედ ისაა, რომ პიროვნება საუბარში ერთვება, დამატებით ცოდნას გვაწვდის ამა თუ იმ საკითხზე, რითაც შესაძლებელი ხდება მათზე ამომწურავი ინფორმაციის მიღება. მაგალითად:

- რა ... უპირატესობა გააჩნია...?
- როგორ წარმართავ ამას ცხოვრებაში?
- რას ... გთავაზობენ?
- როდის დაიწყე ეს?
- როგორ ... მონაწილეობ...?
- როდის მოხდა ეს?
- რატომ არის ეს მნიშვნელოვანი...?
- რა ხდება იქ?
- სად... შეიძლება ვნახო დამატებითი ინფორმაცია?
- როგორც ფიქრობ ამ გზით...?
- აღწერე თუ შეიძლება...?
- როდის ... მოხდება შეხვედრა...?
- ვინ ... იქნება თქვენი წარმომადგენელი...?
- რამდენი ... ხანია, რაც ამ ორგანიზაციაში...?

ასეთი კითხვებით განსახილველი საკითხის შეახებ ფართო ინფორმაციას ვიღებთ და თვით სადავო საგანიც ღიადაა წარმოდგენილი. ხშირად არსებობს ღია კითხვის სხვა ფორმაც, რომელსაც ირბ კითხვას უწოდებენ, ანუ თითქოს პირდაპირ არ ვეკითხებით, მაგალითად: “მომიყვი თუ შეიძლება თქვენს საქმიანობაზე?”

მედიაციამ ღია კითხვებით მედიატორი მხარეებს დისკუსიაში ჩართავს. მედიაციის დასაწყისში მედიატორი მხარეებს მიმართავს დახურული კითხვებით.

დახურული კითხვები – დახურულ კითხვას უწოდებენ ისეთ კითხვას, რომელზეც პასუხი შესაძლებელია მხოლოდ ორი ვარიანტით იყოს წარმოდგენილი – “პო(კი)” და “არა”. ასეთი კითხვის ფორმით დასმა ნიშნავს იმას, რომ სასაუბრო თემა უკვე ამოწურულია და განხილვა უნდა შეწყდეს. სწორედ ცალმხრივი პასუხები ამაზე მიუთითებს. აქ განსახილველი საგანი დასახულია. ინფორმაციის მოპოვებისათვის დასმული კითხვა შესაძლოა აჩქარებდეს პროცესს და თვით ინფორმაციის საგანიც ამას ითხოვდეს. მაგალითად, თუ გვსურს გავიგოთ, ადამიანი ეწევა თუ არა სიგარეტს, სჯობს მას პირდაპირ დაუვსვათ დასახული კითხვა, რაზედაც ცალსახა პასუხს – კი ან არას მივიღებთ. მედიატორმა შეიძლება დასვას პროცესის დასაწყისში ასეთი კითხვა: “მისაღებია თუ არა ჩემი კანდიდატურა, როგორც ნეიტრალური პირის?” ასეთ კითხვაზე პასუხი, რა თქმა უნდა, დახურულ კითხვაზე პასუხს გულისხმობს. დახურულ კითხვებს შესაძლოა, სპეციფიკური ფორმა ჰქონდეთ:

- იყო ... ?
- არის ... ?
- შეიძლება ის ... ?
- შეიძლება ყოფილიყო ... ?
- შეძლებდა ... ?
- იქნებოდა ... ?
- ეს ხომ ... უბრალოა?
- ის დარჩება ჩვენთან?
- ეს მნიშვნელოვანი დეტალია?
- სწრაფად იპოვეთ გზა?
- ვერ შეძლებთ თქვენ?

მთავარი მიზანია, მიიღო თანხმობა ან უარყოფითი პასუხი. დახურულ კითხვებს ნაკლები ღირებულება აქვს მედიაციისში, მაგრამ ცალკეულ შემთხვევებში მაინც გამოიყენება.

თანხმობის მისაღწევი გამიზნული კითხვები – ამ სახის კითხვას გამოიყენებენ იმ შემთხვევაში, როდესაც სურთ, მიიღონ დადებითი პასუხი – “დიახ”, “კი”. ძირითადად გამოიყენება წინადადების ბოლოს, როგორც შეთავაზება. მაგალითად, “... არა?” “... ასე არ არის?”, “მართლა?”, “სწორედ?”, “თანახმა ხართ?”, “ასე ხედავთ?”. მთავარი მიზანია, მიიღო თანხმობა რაიმე საკითხზე. ასეთი კითხვით შესაძლებელია წარმოდგენილი ინფორმაციის შეჯამება. ესაა მცდელობა იმისა, რომ კიდევ ერთხელ მიიღო დასტური, თანხმობა მოცემულ ინფორმაციაზე. მაგალითად:

- „შე თანახმა ვარ, დროებით ვიმუშავო ამ განყოფილებაში და მეთვალყურეობა გავუწიო ტრანსპორტის განრიგის შესრულებას“.

- „რომ იმუშაოთ ამ განყოფილებაში და მეთვალყურეობა გავუწიოთ მათ მუშაობას, თანახმა ხართ?“

ამ სახის კითხვების დასმა ყოველთვის თავაზიანი ფორმით ხორციელდება, მაგალითად, „შეგიძლიათ, მომაწოდოთ...“, „იმედი მაქვს, თქვენ იზიარებთ ჩემ აზრს, ეს მნიშვნელოვანია...“, „ამგვარად, არ ხართ წინააღმდეგი, გააკეთოთ ეს, თუ ...“. მსგავსი კითხვები გამოიყენება მედიაციის შუალედურ სტადიებზე. უმეტეს შემთხვევაში ამ კითხვებზე დადებითი პასუხი მიიღება. მაგალითად, „თქვენ უარს ხომ არ იტყვით, თუ...“, „იმედი მაქვს, თქვენც იზიარებთ ამ აზრს, რაც მნიშვნელოვანია“, „მიმაჩნია ხაზგასმით ავლნიშნოთ, რომ ორივენი თანახმა ხართ“, ხშირად ასეთი კითხვები კითხვითი ფორმით არ არის გადმოცემული, მაგრამ კითხვის ფორმას ინტონაციით იღებს, რომლითაც თანხმობისაკენ მიმართულებას ვაძლევთ.

დამაზუსტებელი კითხვები – ამ კითხვების გამოყენება ხდება იმ შემთხვევაში, როცა გვსურს ინფორმაციის დაზუსტება, რომელიც არასრულადაა წარმოდგენილი, დამახიჯებულია ან ვერ გავიგეთ. სრული ინფორმაციის მისაღებად ვიკვლევთ დეტალებს. ასეთ შემთხვევაში შეიძლება კითხვების ფორმა ზოგადიდან კონკრეტული მიმართულებების კითხვებით განისაზღვროს. მაგალითად:

„რა დროს?“, „რა რაოდენობაა?“, „როგორ აპირებთ ამის

განხორციელებას?“, „რა სახით შეასრულებთ ამას?“, „რას ნიშნავს ეს კონკრეტულად?“, „რამდენი თანხაა საჭირო?“, „პირადად თქვენ როგორ ფიქრობთ?“ „როგორი სახით...?“, „ვერ ამიხსნით ამას დაწვრილებით?“, „ამ ამოცანის მისაღწევად რომელ ქცევით სტრატეგიას მიიჩნევ შესაფერად?“, „უპრიანია, რომ მხოლოდ დაასახელოთ ის ქმედება, რომელსაც იყენებდით?“

გადამრჩენი კითხვები – მოლაპარაკების პროცესში, როდესაც მხარეებთან საუბარი ჩიხშია შესული, გამოიყენება კითხვები, რომლებიც შექმნილი უხერხული სიტუაციიდან თავს დაგვადწვენიებენ. ასეთ შემთხვევაში ძირითადად გამოიყენება მეთოდი, რომლითაც მომავალი სიტუაციის მოდელირებას ვახდენთ, რაც დაგვეხმარება დიალოგის გაგრძელებაში. შესაძლოა, იმ სიტუაციის დაძლევა, როცა სალაპარაკო თემა ამოწურულია. აქ მნიშვნელოვანია, გამოვყოთ მეთოდი – „რა .. თუ კი“, მაგალითად: „რა მოხდება, თუ თქვენ...“, „რას ნიშნავს თუ თქვენ...“ „რა მოხდება, თუ...“, შესაძლებელია კითხვა ისე დაესვათ, რომ მხარემ გააგრძელოს საუბარი, მაგალითად: „როგორ დავრწმუნდეთ, რომ თქვენ...“.

კითხვები-გამოწვევები – მედიატორი მხარეებთან ურთიერთობაში ასეთ კითხვებს მაშინ იყენებს, როდესაც სხვის ინტერესებში ხდება ჩარევა. ამ სახით კითხვების დასმა უმეტესად გაღიზიანებას იწვევს. ასევე იწვევს შესაძლებლობის შეზღუდვასაც. კითხვების დაფიქსირებით პროტესტის გრძნობა ჩნდება – „თუ რატომ უნდა...“, მაგალითად: „თქვენ არ უნდა ...“, „თქვენ არ უნდა დაუშალოთ...?“, „შენ ვალდებული ხარ...“, „არ გმართებს...“. დამაბულობის მოსახსნელად საჭიროა ჩვენს თავს დაუუსვათ კითხვები „რა მოხდება, თუ...?“ „რა იქნება თუ დროზე არ მოხდა...?“. ასეთი კითხვები მედიაციის დროს არ გამოიყენება, მაგრამ შეიძლება მხარეები იყენებდნენ ერთმანეთის მიმართ და დაბავდნენ სიტუაციას. მხარეებს შორის სწორედ ასეთი სახის კითხვების გამოყენებისას, საჭიროა მედიატორი ჩაერთოს და ფორმა შეუცვალოს მათ კითხვებს. ამ კითხვებით ხდება დაპირისპირება, რაც მიგვანიშნებს, რომ მხარეები ვერ თანხმდებიან და ასევე შესაძლებელია დავადგინოთ, როგორ აღიქვამენ სუბიექტურად რეალობას, მაგალითად: „ჩვენ საუბრის დაწყების დროს, თქვენ დამპირდით, რომ არ შემაწყვეტინებდით, კვლავ მზად ხართ შეასრულოთ

ეს დაპირება?“, „მე თავს ვაძლევ უფლებას, რომ შევწყვიტო ეს პროცესი, თუ არ იქნება...“. ასეთი სახის კითხვები ხანდახან ახალი იდეების და შეხედულებების სტიმულირებისათვის გამოიყენება.

კითხვები-განზოგადოებები – კომუნიკაციის პროცესში ჩვენ ხშირად ვახდენთ განზოგადებას. ერთხელ გაცდილის განზოგადება (პოზიტიური და ნეგატიური ქმედება) მსგავს სიტუაციებში მეორდება. მაგალითად: „ისინი ყოველთვის...?“, „თქვენ ყოველთვის...?“, „საერთოდ ასეა...“, „ითვლება...“, ასეთი კითხვები უმეტესად ხელს უშლის მოვლენების ადეკვატურად აღქმას, ამახინჯებს ურთიერთობას. მედიატორი უნდა შეეცადოს, კითხვის ფორმა შეაცვლევინოს რომელიმე მხარეს (მხარეებს) და სხვა ფორმით, უფრო კონკრეტულად გამოახატვინოს.

უკუკავშირის განხორციელებისათვის გამოყენებული კითხვები – კომუნიკაციის პროცესის დასასრულს საჭიროა შევამდეს დიალოგური ინფორმაცია და ნათქვამი მოკლედ იქნეს გადმოცემული. საჭიროა ინფორმაციის სუბიექტზე მითითება. ასეთი სახის კითხვებით მსმენელის (მხარის) რეაქციას ვიგებთ ჩვენს სიტყვებზე. მაგალითად, „როგორია თქვენი შეხედულება ამ საკითხზე?“, „როგორ წარმოგიდგენიათ თქვენ ეს?“. „კმაყოფილი ხართ პროცესის ასეთი განვითარებით?“, „როგორია თქვენი აზრი?“. მაგრამ, შესაძლოა ზოგიერთი კითხვა დადებითად არ აღიქვას მხარემ. ასეთ შემთხვევაში საჭიროა კვლავ მკომართოთ კითხვებით – „როგორ უყურებთ, რომ...?“, „რა იქნება, თუ ვერ პირველ პუნქტს, ხოლო მეორე პუნქტს განვიხილავთ?“

საერთო, განზოგადოებული სიტუაციის აღსაწერი კითხვები – ასეთი ზოგადი კითხვები გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც გვსურს გავიგოთ, თუ რა ამოძრავებს მხარეებს, რა ფარული მოტივები გააჩნიათ, საჭიროა საერთო, განზოგადოებული სიტუაციის აღწერა, სადაც ცალკეული დეტალები და ფრაგმენტები იქნება ჩამოთვლილი. აქ დაისმის კითხვები, მიმართული კონკრეტულიდან ზოგადისკენ. ასეთ განზოგადებულ კითხვებამდე მისვლა მნიშვნელოვანია. მაგალითად: „რისთვის კეთდება ეს?“, „რისთვის აკეთებენ ამას?“, „ეს ნიშნავს, რომ მოხდება...?“, „რა ძირითადი მიზეზია, რომ თქვენ...?“. ასეთი კითხვები საჭიროა მხარეების სტიმულირებისათვის და საერთო სურათის აღსაწერად.

კითხვები:

- განმარტეთ, რას ნიშნავს ცალმხრივი და ორმხრივი კომუნიკაცია?
- კომუნიკაციის პროცესში უკუკავშირის რომელ სახეებს იცნობთ?
- რა შემთხვევაში გამოიყენება აქტიური მოსმენის ტექნიკა?
- როგორ ქმნის მედიატორი ნდობის ატმოსფეროს?
- როგორ მართავს მედიატორი მოდავე მხარეთა ემოციების გამოვლინებას?
- კითხვის დასმის რომელ სახეებს იცნობთ?
- კითხვის დასმის რომელ ფორმებს იცნობთ?

ძირითადი ტერმინები

<ul style="list-style-type: none"> • ეფექტური კომუნიკაცია • ცალმხრივი კომუნიკაცია • ორმხრივი კომუნიკაცია • უკუკავშირი • უკუკავშირი „ღია კარი“ • დათანხმებითი პასუხები • პასიური მოსმენა • აქტიური მოსმენა • კომუნიკაციის ბარიერები • ემოციების მართვა • ნდობის ატმოსფეროს შექმნა • „მე“ შეტყობინება • „თქვენ“ შეტყობინება 	<ul style="list-style-type: none"> • კითხვების დასმა და გამოყენება • სიტუაციური კითხვები • პრობლემური კითხვები • შერეული კითხვები • მიმართული კითხვები • ოპერანტული კითხვები • შეფასებითი კითხვები • სკალირებული კითხვები • კითხვები განზოგადობა • კითხვა კონცენტრირება • ალტერნატიული კითხვები • კითხვა რეალობაზე 	<ul style="list-style-type: none"> • დასკვნითი კითხვები • ღია კითხვები • დახურული კითხვები • კითხვა თანხმობის მისაღებად • დამაზუსტებელი კითხვები • გადამჩენი კითხვები • კითხვები გამოწვევები • უკუკავშირისათვის კითხვები • სიტუაციის განზოგადობისათვის დასმული კითხვები
--	--	--

თავი 3

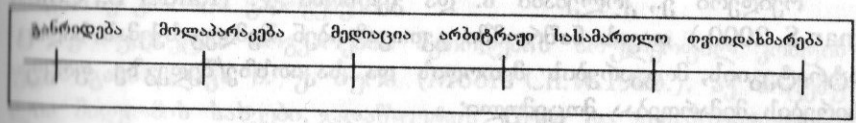
მედიაციის პროცესი და მეთოდები

მედიაციის პროცესი

კონფლიქტის დარეგულირების და მოგვარების გზები

კონფლიქტების დარეგულირება სხვადასხვა დონეზე მიმდინარეობს. არსებობს მეთოდთა არსენალი, რომელთა გამოყენება შესატყვისი მიდგომებს გულისხმობს. მათი გამოყენება სხვადასხვა სიტუაციაში და განსხვავებული სადავო საკითხის განხილვისას ხდება. კონფლიქტის დარეგულირება ისეთი პროცესია, რომელიც სხვადასხვა პროცედურების, მეთოდების და ტექნიკის გარკვეული თანმიმდევრობით გამოყენებას გულისხმობს. ამ პროცესის მართვა კონფლიქტის ინტენსივობის დონით, მხარეთა ურთიერთობით და შეთანხმების მიღწევისთვის მზაობითაა განპირობებული.

კონფლიქტის დარეგულირების მეთოდები შეიძლება ერთი დასახლების ქვეშ გავაერთიანოთ, რასაც კონფლიქტის (დისპუტის) მოგვარების ალტერნატიულ გზებს (ADR) უწოდებენ (Креитон М., Креитон А. 1995.). დღეისათვის მრავალ ქვეყანაში იყენებენ ამ მეთოდებს, სხვადასხვა სახის და განსხვავებული ინტენსივობის კონფლიქტების დასარეგულირებლად. ეს მეთოდები შეიძლება ერთ კონტინუუმზე განვალაგოთ:



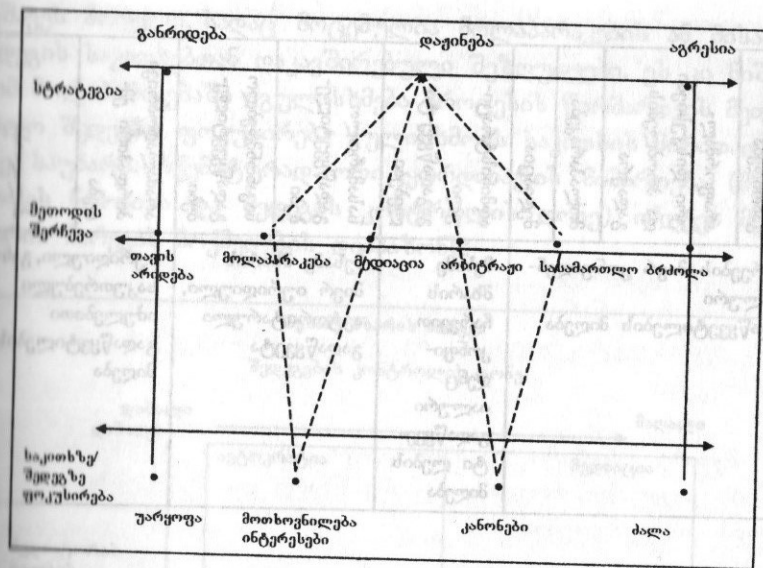
როგორც ამ მეთოდების ჩამონათვლიდან ჩანს, უმეტეს შემთხვევაში მნიშვნელოვანია მესამე მხარის ჩარევა. კონტინუუმის მარჯვენა და მარცხენა მხარეს შედეგების და პროცესის კონტროლი

თვით მოდავე მხარეების მიერ ხორციელდება, ხოლო სხვა დანარჩენ შემთხვევაში შედეგსა და პროცესზე კონტროლს ახორციელებს მესამე მხარე. მაგალითად, მოლაპარაკების შემთხვევაში მხარეები სრულად აკონტროლებენ შედეგსა და პროცესს, ხოლო მედიაციის დროს პროცესს სხვას – მესამე მხარეს – მინდობენ. არბიტრაჟის და სასამართლოს შემთხვევაში შედეგზე და პროცესზე კონტროლი მთლიანად სხვა ინსტიტუტებზეა მინდობილი, რომლებიც წინასწარ დაწერილი საკანონმდებლო ნორმატივებით მოქმედებენ. არის შემთხვევა, როცა მხარეები თავად ცდილობენ დაძლიონ დავა. ასეთ შემთხვევაში მათ შეიძლება განრიდებას ან ძალადობრივ მეთოდებს მიმართონ (კონტინუუმის უკიდურესი პოლუსები).

იმ შემთხვევაში, როცა პირისპირ მოლაპარაკება ჩიხშია შესული, საჭიროა თანხმობა, რათა მესამე მხარემ დავის გადაჭრაში მიიღოს მონაწილეობა. კონფლიქტის მოგვარებაში ჩარევის შემთხვევაში მესამე მხარე გამოიყენებს სხვადასხვა მეთოდს. ეს მეთოდებია: ფასილიტაცია, მედიაცია, ფაქტების ძიება, მინი-მოსმენები და სხვა. მესამე მხარის ჩართვა დისპუტში ყოველთვის გულისხმობს მიუკერძოებლობას.

კონფლიქტის მოგვარების ალტერნატიული მეთოდები ფართო არჩევანს იძლევა, რაც პირველ რიგში კონფლიქტის განვითარების პირობიდან შეირჩევა. კონფლიქტების მართვის სპეციალისტი ან მეთოდების მნიშვნელოვან ნაწილს უნდა ფლობდეს, ან გამოცდილი ჰქონდეს ზოგიერთი პროცედურა იმ შემთხვევისათვის, როცა რომელიმე მეთოდის არჩევანის წინაშეა და რაც მთავარია აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს სტრატეგია - ფოკუსირება საკითხსა და შედეგზე.

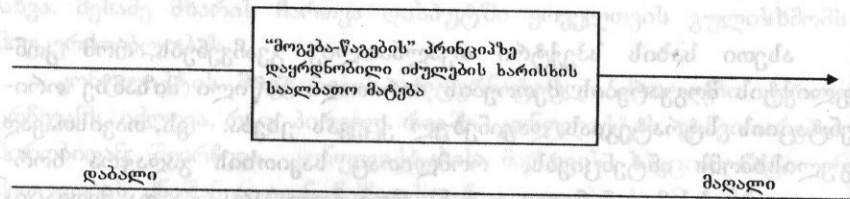
რეიდერი ე. კოლემანი ს. და გერსონი ჯ. (Raider E., Coleman S. 2000.) თავის ნაშრომში გვთავაზობენ შემდეგ სქემას, სადაც სტრატეგიის, მოგვარების მეთოდის და საკითხზე/შედეგზე ფოკუსირების მიმართებაა მოცემული:



ასეთი სახის სპექტრი თვალნათლივ გვაჩვენებს, რომ კონფლიქტის მოგვარების მეთოდების ძირითადი ნაწილი მიზანზე ორიენტაციის სტრატეგიას, დაფინებულ ქცევას ეხება. ეს, თავისთავად, გულისხმობს ინტენციებს, რომლითაც საკითხის გადაჭრა ხორციელდება. სქემიდან ნათლად ჩანს, რომ მოლაპარაკება და მედიაცია ფოკუსირდება შედეგებზე და გულისხმობს სადავო საკითხებთან დაკავშირებით მხარეთა მოთხოვნილებების და ინტერესების დაკმაყოფილებას, ხოლო არბიტრაჟის, სასამართლოს (და სხვა მსგავსი პროცესები) შემთხვევაში ფოკუსირება ხდება გადაწყვეტილების მდებარე კანონის გამოყენებით.

კონფლიქტის მოგვარების მეთოდების სრულყოფილ კონტინუუმს განიხილავს ჩ. უ. მური (Moore Ch.W.1986.). აქ მოცემულია მიდგომის სახეები, გადაწყვეტის გზები და გადაწყვეტილების მდებარე საალბათო ხარისხი.

კონფლიქტიდან განრიღება	არაფორმალური დისკუსიები და პრობლემის გადაჭრა	მოლაპარაკება	მედიაცია	ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებები	სასამართლო გადაწყვეტილებები	საკანონმდებლო გადაწყვეტილებები	არაპარადირივი პირდაპირი ქმედება	ძალადობა
მხარეების მიერ კონფლიქტის გადაწყვეტილების მიღება				მესამე მხარის ჩარევით კონფლიქტის გადაწყვეტილების მიღება	მესამე მხარის მიერ იურიდიული, ავტორიტარული გადაწყვეტა	იურიდიული, განსაკუთრებული იძულებითი გადაწყვეტილების მიღება		

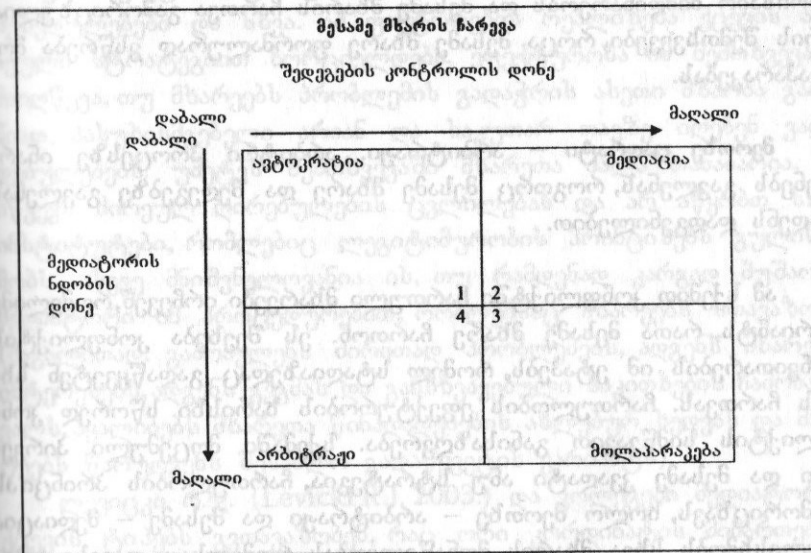


ამ სქემიდან ჩანს, რომ მედიაციის პროცესი უფრო “მოგება-მოგების” პრინციპს ეყრდნობა, განსხვავებით სხვა, მესამე მხარის, ჩარევისგან, რაც იძულების ხარისხის მატებას იწვევს. მედიაცია ასევე გულისხმობს კონფლიქტის გადაწყვეტილების მიღებას, რაც მათივე შეთანხმების საფუძველზე მხარეებისათვისაა აუცილებელი.

კონფლიქტის მოგვარებაში ჩარევა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მხარეთა თვითშეგნებაზე, მათ მზობაზე, რათა არსებული პრობლემა გადაჭრან. მეორე მხრივ, ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში მესამე მხარის ჩარევა (Intervention) შეზღუდულია სხვადასხვა ფაქტორით: ნდობით, შედეგის კონტროლითა და სხვა.

რ.ჯ. ლევიკომ (Levicki R.J. 2003.) და მისმა კოლეგებმა შეი-

მუშავებს მოდელი, სადაც მოცემულია მოლაპარაკების ან მისაღები შედეგის საკითხებთან დაკავშირებული შეზღუდვები. ეს კი ნიშნავს, რომ მოლაპარაკებაში იგულისხმება პროცესის წარმართვის მეთოდი, ხოლო შედეგზე ფოკუსირება გულისხმობს საკითხის ძირითად არსზე საუბარს. სქემატურად ორი კორდინატის მიმართება (მედიაციის ნდობისა და შედეგის კონტროლის დონე) იძლევა მესამე მხარის ჩარევის მოქმედების დიაპაზონს:



პირველი კვადრანტი – ამ შემთხვევაში მოდრევე ორივე მხარე საკუთარი შემოქმედების (გავლენის) ჩვენებას მიმართავს. ასეთ შემთხვევაში ამოცანასა და შედეგზე ვრცელდება პირადი უფლებები ან მიკუთვნება ხდება მესამე მხარის მიერ. ავტორიტარული, ავტორიტარული ჩარევა ამ შემთხვევაში ხშირად აუცილებლობასაც წარმოადგენს. (მაგ.: მხარეთა ფიზიკური დაშორება და სხვა.).

მეორე კვადრანტი – მედიაცია. აქ დელეგირება გავლენის ძირითად პრინციპს (პროცესურულ მხარესაც) ეხება და არა შედეგს

(საბოლოო შეთანხმებას). ამ შემთხვევაში მედიატორი იყენებს პროცედურებს, რათა კონფლიქტი მოაგვაროს. ასეთ შემთხვევაში მხარეები მოქმედებენ პრინციპით – „თუ არ ვთანხმდებით, არ მივმართავთ მესაე მხარეს“ და აქედან გამომდინარე შედეგით – „თუ მესამე მხარე აიცულებელია, მისი რჩევა, მისი ჩარევა მინიმალური შეიძლება იყოს“.

მესამე კვადრანტი – მოლაპარაკება. ძირითადად მოლაპარაკება პირისპირ მიმდინარეობს და მესამე მხარის ჩართვა გამორიცხებულია. არის შემთხვევები, როცა მესამე მხარე ფორმალურად ესწრება მოლაპარაკებას.

მეოთხე კვადრანტი – არბიტრაჟი. არბიტრი პროცესზე ინარჩუნებს გავლენას, როგორც მესამე მხარე და შედეგებზე გავლენას ახდენს დადგენილებით.

ამ სქემით კონფლიქტში ჩართული მხარეები ირჩევენ, რომელიმე ვარიანტს, რათა მესამე მხარე ჩართონ. ეს შეეხება კონფლიქტის განვითარების იმ ეტაპებს, რომელ სტადიაზედაც გადაწყვეტენ სხვის ჩართვას. ჩართულობის ეფექტურობის ხარისხი სწორედ კონფლიქტის სიმწვავეთ განისაზღვრება. სქემაში მოცემული პირველი და მესამე კვადრანტი ანუ სტრატეგია, ჩართულობის პრინციპს გამორიცხავს, ხოლო მეოთხე – არბიტრაჟი და მესამე – მედიაცია გულისხმობს სხვა მხარის მონაწილეობას, რომელსაც თავისი უპირატესობა და ნაკლოვანებები გააჩნია.

არბიტრაჟის უპირატესობებს მიაკუთვნებენ საქმის გადაწყვეტას სწრაფად და გადაწყვეტის მკაცრ ფორმულირებებს. ნაკლოვანებებია – მხარეთა დაპირისპირებისას ჩიხურ მდგომარეობაში ყოფნა, რომელიც აიძულებს მათ არბიტრის ჩართვას, რომელსაც თავის ბედს ანდობენ.

მედიაციის უპირატესობებს მიაკუთვნებენ მხარეთა მაქსიმალურად ჩართვას და მონაწილეობას პრობლემის გადაჭრაში. ამრიგად, მედიატორის ჩარევა გულისხმობს მხარეების სასარგებლოდ მოქმედებას. ასეთმა აქტივობებმა შედეგი რომ გამოიღოს მედიატორი,

პირველ რიგში, უნდა გაერკვეს კონფლიქტის ბუნებაში, იყოს მიღებული და აღიარებული შუამავლად, იყოს პიროვნულად პარტიოსანი და პროფესიულად კონპეტენტური.

მედიატორის მიერ პროცესის ეფექტურად წარმართვა განპირობებულია გარეგანი და შინაგანი ფაქტორებით, რომლებიც მასთან მიმართებით განიხილება: გარეგანი ფაქტორს მიეკუთვნება სიტუაცია, რა დროსაც ხორციელდება მედიატორის ჩარევა პროცესში. შინაგანი ფაქტორი კი მედიატორის პიროვნული მახასიათებლებია, შეხედულებები და სხვა. ამ ფაქტორების რეალიზება ქცევის არჩეული სტრატეგიით ხორციელდება. ეფექტურობა იმ შემთხვევაში მიიღწევა, თუ მხარეებს პრობლემის გადაჭრის ასეთი მზაობა გააჩნიათ, პასუხისმგებელი არიან და საკუთარ თავზე იღებენ ვალდებულებებს. უმეტეს შემთხვევაში მხარეთა ძალა თანაბარია, არ იწვევს ძირეულ ღირებულების ცვლილებას და არ აწყობთ სხვა ინსტიტუტები, რომლებიც ლეგიტიმურობის პრინციპებს გულისხმობს. ასევე მნიშვნელოვანია ის, თუ რამდენად კარგად მუშაობს მედიატორი იმ პროცედურებით, რომლებსაც მხარეებს სთავაზობს (მაგალითად: გამოავლენს ძირითად პრობლემებს, ადგენს მხარეთა ინტერესებს, ადგენს გემას და განსხვავებული საკითხების ჩამონათვალს, აყალიბებს მხარეთა წინადადებების ახლებურ ხედვას და მხარეებს წარუდგენს შესაძლო გადაწყვეტის ვარიანტს).

ლევიცი რ.ჯ. (Levicki R.J. 2003.) და კოლეგები მედიატორის ქცევის ტიპებს გვთავაზობენ, რაც ორი კორდინატის მიმართებით სხვადასხვა სტრატეგიებს იძლევა:

ეფექტური მედიაცია მიიღწევა ნდობის ატმოსფეროს შექმნით და კონფიდენციალობით. ჩაბმული მხარეები აუცილებლად უნდა ენდობოდნენ მედიატორს, შეარჩიონ და აშკარად უნდა დაინახონ მისი პროფესიონალიზმი. მედიატორი თავის მხრივ ცდილობს, დაარეგულიროს მხარეთა შორის ურთიერთობები, რისთვისაც იყენებს ეფექტური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევებს, ფსიქოლოგიური გავლენის ტექნიკას და თუ საჭიროა, კონსულტაციასაც იღებს განსხვავებული პროფესიის წარმომადგენლებისაგან. მედიატორი მხარეებს ეხმარება:

1. ურთიერთობის გაუმჯობესებაში;
2. მოლაპარაკების შემთხვევაში ვაჭრობის ეფექტურად წარმართვაში;
3. ფაქტების გამოხატვასა და გადმოცემაში;
4. ძირითადი სადავო საკითხების განსაზღვრაში;
5. ფარული ინტერესების გამოვლენაში;
6. ეფექტური მოლაპარაკების პროცესის უზრუნველყოფაში;
7. დავის გადაწყვეტის გზების ძიებაში;
8. იმ სფეროების და შესაძლებლობების გამოვლენაში, რაც ეფექტურ შეთანხმებას განაპირობებს.

მედიაციის პროცესი გარკვეულ დაშვებას გულისხმობს, რითაც პროცესი მეტად ეფექტური ხდება. წინასწარი დაშვების გარეშე ეს პროცესი დაუმგავსება დავის მოგვარების სხვა პროცესებს. ქვემოთ მოგვყავს ჩამონათვალი რამდენიმე იმ წინაპირობისა, რაც მედიაციის პროცესს ახასიათებს:

1. მხარეები მოქმედებენ საკუთარი სურვილით, ძალდაუტანე-

ბლად პირადი სურვილით ოროვე მხარე მონაწილეობზე თანხმდება. მათ შეგნებული აქვთ, რომ დავის გადაჭრა საჭიროებს მიუკერძოებელი მესამე მხარის ჩართვას. სწორედ ამიტომ, საკუთარი ნებით მხარეები ირჩევენ მედიატორს. მათ გაცნობიერებული აქვთ ის ფაქტი, რომ მედიატორი არ იღებს გადაწყვეტილებას, არამედ მხოლოდ ეხმარება გადაწყვეტილების მიღებაში.

2. ხორციელდება ეფექტური მოლაპარაკების ხელშეწყობა – მედიაცია მოლაპარაკების პროცესს გულისხმობს, რომელშიც მედიატორი მიუკერძოებლად მონაწილეობს, მას ევალება, ხელი შეუწყოს მხარეთა მიერ სამართლიანი, დასაბუთებული და ურთიერთმისაღები გადაწყვეტილების მიღებას, ამიტომაც მოლაპარაკების პროცესი სპეციფიური პროცედურებით ხორციელდება.

3. არ ხორციელდება მხარეთა პოზიციების განსჯა, დაწესებული კანონით გარჩევა – მედიაციის პროცესში არ მონაწილეობს მოსამართლე. მედიატორი შეიძლება იყოს განათლებული პიროვნება, რომელსაც უნარი შესწევს, წარმართოს მედიაციის პროცესი. მედიატორი თვითონ არ იღებს გადაწყვეტილებას, მონაწილე მხარეები შეიმუშავებენ გადაწყვეტილებას, რომელიც მისაღები იქნება ორივე მხარისთვის.

4. იქმნება არაფორმალური გარემო და დაცულია კონფიდენციალობა – მედიატორი და მხარეები უშუალოდ ჩართული არიან ამ პროცესში და სხდომის მიმდინარეობას აკონტროლებენ. პროცედურების გამოყენების შესახებ ხდება შეთანხმება და საბოლოოდ ეს ხელს უწყობს დავის მშვიდობიანად გადაჭრას. რაც შეეხება კონფიდენციალობის დაცვას, მხარეებს უფლება აქვთ, შეთანხმდნენ, რომ ის, რაც მედიაციის პროცესში იქნება განხილული და თქმული, შეუთანხმებლობის შემთხვევაში სასამართლო პროცესზე გამოყენებული არ იქნება. მედიატორი, თავის მხრივ, ჰპირდება მხარეებს, რომ შეთანხმებისამებრ ის იქნება ნეიტრალური მხარე და დაიცავს მედიატორის ეთიკის პრინციპებს.

5. მედიაციის პროცესი აიოლებს საქმის განხილვას – მედიაციის პროცესი საკმაოდ მოქნილია იმისათვის, რომ ბევრი დრო არ დაიხარჯოს საქმის განხილვისას, არაფორმალური გზების შექმნა ხელს უწყობს მხარეთა გახსნას და საკითხის სწრაფ მოგვარებას აქედან გამომდინარე, მედიაციის დროს მოლაპარაკება უშუალოდ მიმდინარეობს და დროშია შეზღუდული. შედეგის მიღწევა სწრაფად ხერხდება, რადგან დღის განრიგი (ანუ მედიაციის ფაზების გამოყენება) ამის საშუალებას იძლევა. პროცესის ასე წარმართვით, გადაწყვეტილების მიღება სახსრების ეკონომიასაც იძლევა.

პროცესის დაწყებამდე მედიატორი უნდა დარწმუნდეს, რომ მხარეები მზად არიან მედიაციის პროცესში ჩასართველად. ამიტომ, პირველ რიგში, დასადგენია, მოცემული კონფლიქტის გადასაწყვეტად შესაძლოა თუ არა შუამავლობის გამოყენება. ამის დადგენის გარეშე შესაძლოა მხარეებმა დაიწყონ მოლაპარაკება, მაგრამ ვერ მიაღწიონ შეთანხმებას. შესაძლოა მოხდეს ისე, რომ მხარეები ვერ მოერგონ პროცედურებს და მათთვის მიუღებელი აღმოჩნდეს მედიაციის სესია. არის შემთხვევები, როცა მხარეები მოლაპარაკების დასრულების შემდეგ, შეთანხმებასთან დაკავშირებით მაინც ჩივნი აღმოჩნდებიან ხოლმე. შესაძლოა მედიაციის პროცესმა მხარეებში გამოავლინოს ძლიერი თავდაცვითი რეაქციები, რაც ემოციურ მდგომარეობაზე მოქმედებს. ყოველი ამ დაბრკოლების თავიდან ასაცილებლად სამუშაო დაწყების წინ, სანამ მხარეები წინასწარ ხელშეკრულებას გააფორმებენ, მედიატორმა აუცილებელია აუხსნას, რა პროცესთან, რა პროცედურებთან და ქმედებებთან ექნებათ საქმე, თავის მხრივ, დაჰპირდეს, რომ საქმიან ატმოსფეროს შეუქმნის მათ, სადაც ის შესაძლოა მიუკერძოებელი, მხარის როლში იქნება.

ჩვეულებრივ მედიაცია არ გამოიყენება ისეთ შემთხვევაში, როცა მედიაციის სესიაზე ერთი მხარე იძულებითაა გამოცხადებული, ან მხარეთა განზრახვა არაკეთილსინდისიერია.

მედიატორის საქმიანობა ეფექტურია, თუ ის იყენებს შემდეგ ტაქტიკას:

- ა) უსმენს მხარეებს, ბ) წარმართავს მოლაპარაკებას და გ)

ინდივიდუალური შეხვედრების პროცედურის მიხედვით მხარეებს ცალ-ცალკე ხვდება. აქედან გამომდინარე, მედიაციის ეფექტურობა ჩანს მხარეთა დაკმაყოფილებაში, შეთანხმების მიღწევაში, მცირე დროში პრობლემის მოგვარებაში და მცირე საფასურის ხარჯად.

ეფექტური მედიაციის პრინციპები

მედიაციის პროცესის ეფექტურად წარმართვისათვის ვიგინსი დ. (ვიგინსი დ. 1999.) მიიჩნევს, რომ მედიატორმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი:

1. როგორი იყო კონფლიქტის წინა პერიოდი - სადავო საკითხმა დამატულობა წარმოშვა მხარეთა შორის? როგორი ინტენსივობის იყო? ესკალაციის რა საფეხურზეა კონფლიქტი განვითარებული? კონფლიქტი ძალადობრივი იყო? რა პოზიციები ეკავათ მხარეებს? და ა.შ.

2. როგორი იყო სადავო საკითხის სირთულე - მრავალსაკითხიანია თუ მოიცავდა რამდენიმე საკვანძო შეუთანხმებელ საკითხს? რთული იყო თუ შედარებით მარტივი? როგორ აღიქვამენ მხარეები კონფლიქტს? და ა.შ.

3. როგორია მხარეთა განზრახვა საკითხის გადასაჭრელად მესამე მხარის ჩართვის თაობაზე - დასადგენია, რამდენად სურთ მედიატორის ჩართვა? მესამე მხარის ჩართვის საკითხი გადაწყვეტილია თუ არა? და ა.შ.

4. მოდავე მხარეებს რამდენად აქვთ საკითხის გადაწყვეტის და შეთანხმების მიღწევისათვის ერთმანეთის ინტერესების გათვალისწინების სურვილი - არსებობს თუ არა საერთო ინტერესების ძიების მცდელობა? სურვილი ისეთი შეთანხმების მოღწევისა, რომელიც მისაღები იქნება ორივე მხარისათვის? და ა.შ.

5. როგორია მხარეთა ძალთა ბალანსი - ძალთა თანაფარდობა შესაძლოა არ არსებობდეს და რაც უფრო დიდადაა გამოხატული მხარეთა შორის ძალთა დისბალანსი, მით უფრო მეტია შესაძლებლობა, რომ მედიატორის საქმიანობა წარმატებული იყოს. თანაფარდობას აღწევს მედიატორი სხვადასხვა მეთოდების და ტექნიკის გამოყენებით, რომლებითაც მხარეთა ძალის დაბალანსება შესაძლებელია.

მედიატორის ეფექტური მოქმედება გულისხმობს მედიაციის ყველა საფეხურზე ამოცანის გამოვლენას ანუ იმ მიზნის განსაზღვრას, რომლის მიღწევასაც აპირებენ მხარეები. ასეთ დროს ყურადღება ექცევა იმ ქმედებებს, რომელიც უნდა განხორციელდეს (რას აპირებს ამ მიზნის მისაღწევად და რა მოსალოდნელი შედეგი შეიძლება არსებობდეს). ეფექტურია მედიაცია, თუ საბოლოო შეთანხმება მიღწეული, დასახულია მისი განხორციელების გზები.

მედიატორის ეფექტურობა ასევე დამოკიდებულია მეთოდოლოგიურ პრინციპებზე (Kressel K., Pruitt D. 1989., Kressel K. 2000). მეთოდები და ტექნიკა სხვადასხვა სიტუაციებს უნდა შეესაბამებოდეს და უნდა იყოს განსხვავებული სადავო საკითხის განხილვისასაც. შესაძლოა მხარეებმა დასაწყისშივე შეწყვიტონ მედიაციის პროცესში მონაწილეობა და ამჯობინონ პრობლემის გადაჭრის სხვა გზა, მაგალითად, სასამართლო, არბიტრაჟი და ა.შ. ასეთი შედეგით მედიაციის დასრულება არ ჩაითვლება მედიაციის წარმატებლობად. ეს პროცესი შესაძლოა გამოწვეულ იქნეს უშუალოდ სესიის ჩატარების დროს მხარეთა შორის კონფლიქტის ესკალაციით. ესაა შემთხვევა, როცა მედიაციის დაწყებამდე ესკალაციის მაღალი დონე არსებობდა. შესაძლოა სესიაზე დაპირისპირება ფარული მიზნებითაც იყოს განპირობებული და რომელიმე მხარემ დაძაბოს სიტუაცია. შესაძლოა ეს მოხდეს ახალ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, სხვისი მხარდაჭერით, ძალის, სტატუსის მომატებით. შეიძლება შეთანხმებას მიაღწიონ, გაფორმდეს ხელშეკრულება, მაგრამ მხარეებმა არ შეასრულონ საბოლოო მემორანდუმის პირობები. ეს შემთხვევები არ მიუთითებს იმაზე, რომ არაეფექტურია მედიატორის მოქმედება. მხარეები თვითონ იღებენ გადაწყვეტილებას და პასუხისმგებლობას

მათ შესრულებაზე. შესრულების მონიტორინგი მედიატორის ფუნქციებში არ შედის, გარდა იმ შემთხვევისა, თუ მედიაციის პროცესის დროს არ იქნა ამის შესახებ მიღებული შეთანხმება. ესეც გულისხმობს ნაწილობრივ ჩართვას იმ პირობით, რომ მედიაციის სესიები შეიძლება კვლავ გაგრძელდეს. მედიატორს უფლება აქვს, თვითონ შეწყვიტოს პროცესი, თუ ხედავს, რომ ესკალაცია პიკს აღწევს, გადადოს სესია ან ოფიციალურად გააფორმოს აქტი შეწყვეტის მიზეზზე.

მედიაციის და მედიატორის სტილი

დავების გადაწყვერისას მედიატორი მუშაობს სხვადასხვა სფეროს პრობლემებზე. სწორედ აქედან გამომდინარე, მათი მუშაობის სტილი სხვადასხვაა. იმ შემთხვევაში, თუ მაღალია მედიატორის ჩართულობა და შემთხვევაზე ფოკუსირება, ის იყენებს **შეფასებით ან ფასილიტაციურ სტილს**, ხოლო იმ შემთხვევაში, თუ დაბალია მედიატორის ჩართვა პროცესში და შეთანხმებაზე ფოკუსირებაც მცირეა, მაშინ იყენებს **ტრანსფორმაციულ ან ნარატიულ სტილს**. მედიატორის სტილის არჩევა ხდება კონკრეტული შემთხვევიდან გამომდინარე. მსგავსი დასახელება მიეწერება მედიაციის სტილსაც.

მედიატორის შეფასებითი სტილი - მედიატორი ეხმარება მხარეებს მოლაპარაკების გზით შეთანხმების მიღწევაში საიდანაც ამოსავალი პოზიცია ის სუსტი მხარეებია, რომელიც კონკრეტულ შემთხვევაში იჩინს თავს. უმეტეს შემთხვევაში მხარეები პასიურობას ინარჩუნებენ, მედიატორი კი სხვადასხვა პროცედურებით აღწევს შეთანხმებას. ასეთ შემთხვევაში მედიატორის ძალისხმევა მიმართულია იქითკენ. რომ მხარეებმა კონსენსუსს მიაღწიონ. მედიატორი საკმაოდ მკაცრია თავის მოქმედებებში.

მედიატორის ფასილიტაციური (ხელშეწყობი) სტილი - ამ სტილს ბევრი მედიატორი იყენებს, რომელთა მთავარი მიზანი შეთანხმების მიღწევისათვის ხელის შეწყობაა. მედიატორს სტრუქტურირებუ-

ლი აქვს პროცესი და იმ შედეგის მიღწევაზეა ორიენტირებული, რომელსაც მხარეები ყველაზე მეტად ხელსაყრელად მიიჩნევენ. მედიატორი მოქნილად იყენებს კომუნიკაციის უნარ-ჩვევებს, მხარეთა ინტერესებს ითვალისწინებს და საბოლოო შედეგის სიმყარეზე ზრუნავს. ასეთი პროცესის წარმართვა შეთანხმებით მთავრდება და რამდენიმე სტილს მოიცავს. ძირითადი ორიენტირია პროცესი და შესაძლოა მხარეთა ინტერესების სრული დაკმაყოფილება.

მედიატორის ტრანსფორმაციული სტილი - მედიატორი მხარეების ურთიერთობის უფლებამოსილებათა ჩარჩოში აყენებს და აღიარებს მათ მოთხოვნილებას, ინტერესს, ღირებულებებს და საკითხის ხედვის კუთხეს. მედიატორი ორიენტირებული შეთანხმების მიღწევაზე; დიდი ყურადღება ექცევა მხარეთა პიროვნულ ცვლილებებს. შესაძლოა, მათი პიროვნული ზრდა იყოს მთავარი მიზანი.

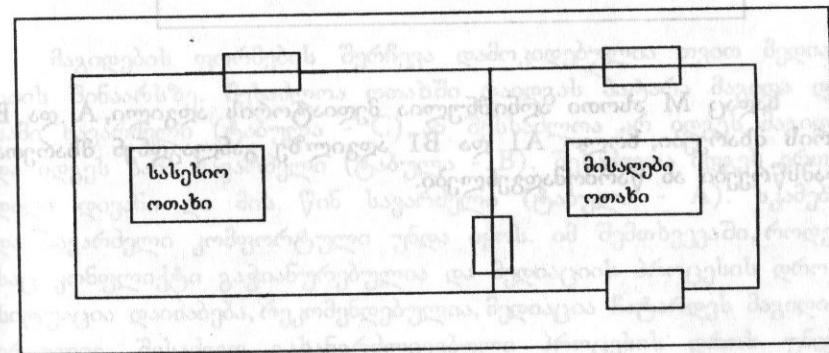
მედიატორის ნარატიული სტილი - ძირითადად განიხილება მხარეთა სუბიექტური ინტერპრეტაციები სადავო საკითხების შესახებ. მედიატორი ცდილობს, ჩამოაყალიბებინოს მხარეებს თავიანთი პოზიციები და ნელ-ნელა შეაცვლევინოს შეხედულებები. ასეთ შემთხვევაში მედიატორის ჩარევა შემცირებულია და შედეგიც შესაძლოა მხოლოდ ინტერესების დაფიქსირებაში გამოიხატოს. თუ მხარეებს მოვლენების მიმართ აღქმა შეეცვალათ, ითვლება, რომ შედეგი მიღწეულია.

მედიატორის სტილის დახასიათებიდან ჩანს, რომ შეფასებით და ფასილიტაციური სტილი ბიზნესის სფეროში უფრო ხშირად გამოიყენება, ვიდრე - ტრანსფორმაციული და ნარატიული. გაჭიანურებული კონფლიქტის შემთხვევაში უფრო მისაღებია მედიაციის შეფასებითი სტილი, სხვა შემთხვევაში შესაძლოა ეფექტური შედეგი არ იქნეს მიღებული. რაც შეეხება კონფლიქტის მცირე ინტენსივობით განვითარებას, მაშინ უმჯობესია ტრანსფორმაციული და ნარატიული სტილის გამოყენება (მაგალითად: ოჯახის, სკოლის კონფლიქტები). უმეტეს შემთხვევაში გამოიყენება ფასილიტაციური სტილი. მაგალითად, თუ ბიზნესის სფეროში მხარეთა შორის კონ-

ფლიქტის ესკალაცია მაღალ დონეზე არ არის ასული, უმჯობესია გამოიყენებული იქნეს მედიაციის შეფასებითი და ფასილიტაციური სტილი.

მედიაციის ჩატარების გარემო

მედიაციის სამსახური (კლინიკა) საჭიროებს შესატყვის გარემოს. ასეთი გარემო შეიძლება იყოს ცალკე ტერიტორია ან რაიმე ორგანიზაციაში კონკრეტულად არსებული ფართი. ამ ტერიტორიაზე მისასვლელი გზა არ უნდა იყოს რთული. სამუშაო ფართი აუცილებლად რამდენიმე იზოლირებული ოთახისგან უნდა შედგებოდეს. მინიმუმ შეიძლება იყოს ორი ოთახი, ე.წ. სასესიო ოთახები. ისინი განლაგებული უნდა იყოს გვერდიგვერდ. სასესიო ოთახი უნდა იყოს უფრო დიდი (მინიმუმ 15-20 მ²), ხოლო მეორე ოთახი შეიძლება უფრო პატარაც იყოს. ოთახები ერთმანეთისგან ისე უნდა იყოს იზოლირებული, რომ ერთმანეთში ხმა არ გადიოდეს. ოთახს შეიძლება ჰქონდეს ფანჯარა, მაგრამ მნიშვნელოვანია, რომ ოთახში იყოს განათება. ოთახების განლაგება პირობით შეიძლება შემდეგი სქემის სახით წარმოვიდგინოთ:

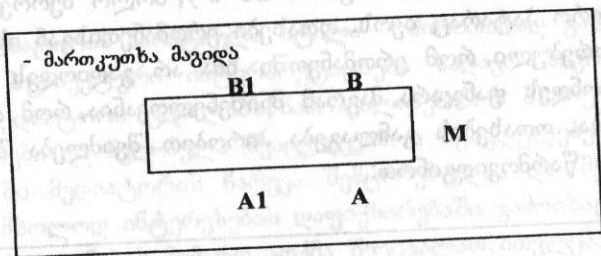


მნიშვნელოვანია, რომ ოთახის კედლებზე იყოს რამდენიმე სურათი ჩამოკიდებული. სასესიო ოთახში აცილებლად უნდა იდგეს

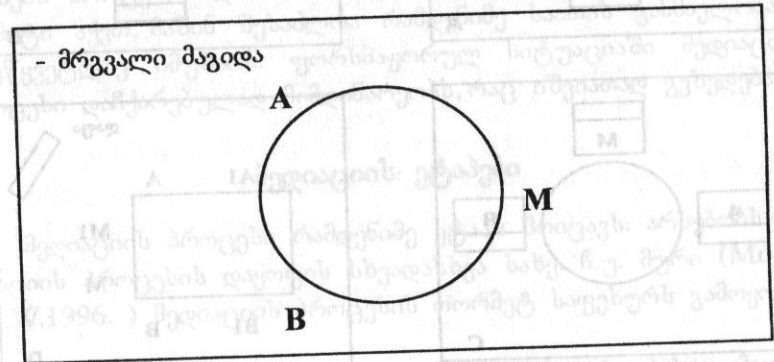
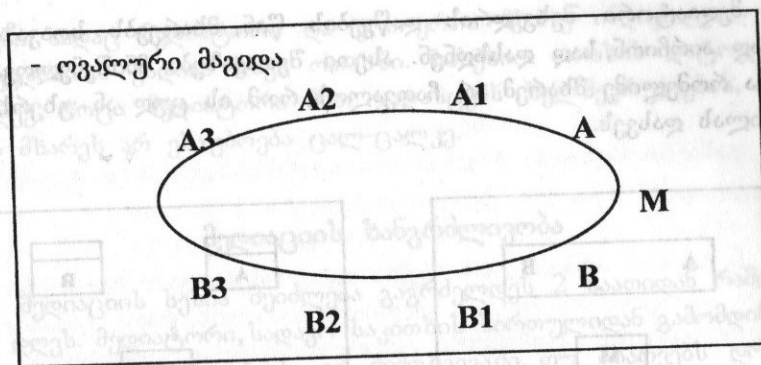
მაგიდა, სკამები და კარადა. მისაღებ ოთახში საჭიროა სავარძელიც იდგეს. ეს იმ შემთხვევისათვის, როდესაც ერთი მხარე დროებით გავა მორე ოთახში და ჩატარდება პრივატიული, ინდივიდუალური შეხვედრები მხარეებთან. ოთახი ტექნიკურად აღჭურვილიც უნდა იყოს. პირველ რიგში, საჭიროა მინიმუმ ორი კომპიუტერი, ტელევიზორი, ვიდეოაპარატურა, დიქტაფონი, კონდიციონერი, კოპირების აპარატი. ამ ტექნიკის გამოყენება მოხდება სხვადასხვა პროცედურების ჩატარების დროს. საჭიროების შემთხვევაში შეიძლება სხვა ტექნიკის შექმნაც.

სასესიო დარბაზში ასევე შეიძლება დაიდგას დაფა იმ შემთხვევისთვის, თუ განსახილველი საკითხები ჩამოსაწერი იქნება.

სასესიო დარბაზი იმ ზომის უნდა იყოს, რომ საჭიროების შემთხვევაში მოხერხდეს ჯგუფის მოწყობაც. დარბაზში განლაგებული მაგიდები შეიძლება სხვადასხვა სახის და ფორმის იყოს. მაგალითად:

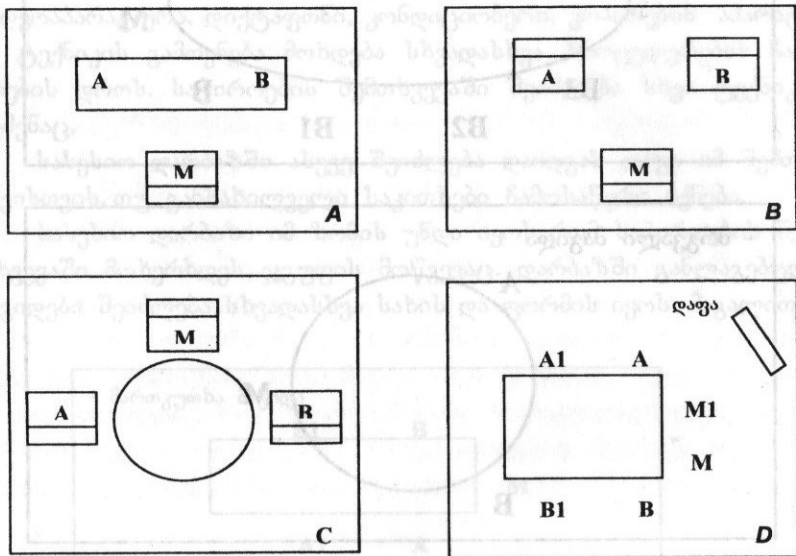


სადაც M ასოთი აღნიშნულია მედიატორის ადგილი, A და B არის მხარეები, ხოლო A1 და B1 ადგილზე განლაგდნენ მხარეთა დამსწრეები ან წარმომადგენლები.



მაგიდების ფორმების შერჩევა დამოკიდებულია თვით მედიაციის შინაარსზე. შესაძლოა ოთახში დაიდგას პატარა მაგიდა და სამი სავარძელი (ტაბულა - C), ან შესაძლოა არ იდგეს მაგიდა და იდგეს სამი სავარძელი (ტაბულა - B). შესაძლოა იდგეს ერთი დიდი დივანი და მის წინ სავარძელი (ტაბულა - A). სკამები და სავარძელი კომფორტული უნდა იყოს. იმ შემთხვევაში, როდესაც კონფლიქტი გაჭიანურებულია და მედიაციის პროცესის დროს სიტუაცია დაიძაბება, რეკომენდებულია, მედიაცია ჩატარდეს მაგიდის ირგვლივ. შესაძლო გახანგრძლივებული პროცესის დროს უნდა იცვლებოდეს ოთახის მოწყობაც. თუ მედიაციის პროცესს ორი წარმართავს (კომედიატორის დახმარებით), მაშინ საჭიროა ისინი ისხდნენ ერთად (ტაბულა - D).

მედიატორი შეხვედრის დაწყების წინ, მხარეებს სთავაზობს, თავად აირჩიონ, სად დასხდნენ. ასეთი შეთავაზება მნიშვნელოვანია, რათა რომელიმე მხარემ არ ჩათვალოს, რომ ის ცუდ ან უხერხულ ადგილას დასვეს.



მას შემდეგ, რაც მოხდება მხარეთა განლაგება, შესაძლოა მედიატორმა მათ შესთავაზოს მაგიდაზე დადგმული წყალი. მაგიდაზე ასევე შეიძლება მოთავსებული იყოს ჯამში ჩაყრილი კანფეტები. მაგიდაზე განლაგებულ ნივთებს შორის შეიძლება იყოს ქალაქის ხელსახოცები. მხარეებს, თუ საჭიროა, ასევე სთავაზობენ საწერ კალმებს და ქალაქებს (სხვა შემთხვევაში შესაძლებელია ბლოკნოტიც).

ოთახში მხარეები შეიძლება შეიყვანოს მედიატორმა ან მდივანმა, რომელიც მისაღებ ოთახში ზის, ხოლო შემდეგ შევიდეს მედიატორი. აქაც მნიშვნელოვანია აქვს კონფლიქტის ინტენსივობას და დამოკიდებულებას მოდავე მხარეებს შორის. არსებობს ისეთი ცენ-

ტრები, სადაც მედიატორი და ერთ-ერთი მხარე ინდივიდუალური შეხვედრისას გადიან სხვა ოთახში. სასესიო ოთახის დატოვების შემდეგ, როცა მედიატორი მათ გადასცემს ხელშეკრულებას, არც ერთ მხარეს არ ესაუბრება ცალ-ცალკე.

მედიაციის ხანგრძლივობა

მედიაციის სესია შეიძლება გაგრძელდეს 2 საათიდან რამდენიმე დღეს. მედიატორი, სადავო საკითხის სირთულიდან გამომდინარე, აწესებს პროცესის დროს. იმ შემთხვევაში, თუ მხარეებს დროის ლიმიტი აქვთ, მაშინ შესაძლოა რამდენიმე საათის განმავლობაში შეუწყვეტლივ იმუშაონ. ფორსმაჟორულ სიტუაციაში მედიაციის პროცესი დაჩქარებულად მიმდინარეობს, რაც იშვიათად გვხვდება.

მედიაციის ეტაპები

მედიაციის პროცესი რამდენიმე ეტაპს მოიცავს. არსებობს მედიაციის პროცესის დაყოფის სხვადასხვა სახე. ჩ.უ. მური (Moore Ch.W.1996.) მედიაციის პროცესის თორმეტ საფეხურს გამოყოფს:

1. კონფლიქტში ჩართულ მხარეებთან ურთიერთობის დამყარება - მედიატორი მხარეებთან ამყარებს კონტაქტს, შესაძლოა წერილობითაც; უხსნის მედიაციის პროცესის მიმდინარეობის წესს; გამოხატავს პოზიტიურ დამოკიდებულებებს და ქმნის ნდობის ატმოსფეროს; აღწერს პროცედურებს და შეიმუშავებს დღის წესრიგს; საუბრობს მესამე მხარის მონაწილეობასა და როლზე;
2. მედიაციის წარმართვისათვის სტრატეგიების შერჩევა - განიხილავს მხარეთა შეხედულებებს კონფლიქტის მართვასა და დარეგულირებასთან დაკავშირებით; ახდენს ამ საკითხებთან მხარეთა შეხედულებების კოორდინაციას;
3. წარსული ფაქტების შეროვნება და გაანალიზება - იკვლევს და აანალიზებს კონფლიქტის არსს; ადგენს მუშაობის განრიგს და

მუშაობის დროს გამოყოფს; სანდოს ხდის მას;

4. მედიაციის დეტალური გეგმის შემუშავება - სტრატეგიის და სამუშაო ეტაპების განსაზღვრა ხორციელდება, რომლითაც მხარეების თანამშრომლობით მზაობას განოავლენს; ადგენს კონფლიქტურ სიტუაციებში შესაძლო ქცევით რეაქციებს;

5. ნდობის ატმოსფეროს შექმნა და კოოპერირების ხელშეწყობა - ხდება მხარეთა მომზადება მოლაპარაკებისთვის, რათა განიხილონ სადავო საკითხი; მედიატორი ცდილობს მხარეთა ემოციების შემსუბუქებას; ქმნის პოზიტიურ კლიმატს, რათა მხარეთა უარყოფითი ალქმები და სტერეოტიპული ხედვები შეცვალოს; ამტკიცებს ნდობის ატმოსფეროს; ზრუნავს მხარეების და სადავო საკითხების ლეგიტიმურობაზე; აწესრიგებს კომუნიკაციას;

6. მედიაციის სესიის დაწყება - მხარეთა შორის მოლაპარაკების დაწყებისას მედიატორს საუბარში ღია და პოზიტიური ტონი უმაჩქვს, მართავს სადავო საკითხზე დისკუსიას; ამცირებს მხარეთა ურთიერთხეწოლას; სთავაზობს მოლაპარაკებისათვის პროცედურებს;

7. სადავო საკითხების განხილვა და დღის წესრიგის შემუშავება - მხარეთა მიერ დასმულ სადავო საკითხზე საუბარისას, მათი გამოვლენის და განსაზღვრისათვის, იყენებს სხვადასხვა პროცედურებს. მაგალითად, სადავო საკითხის განხილვა მარტივიდან რთულისაკენ;

8. მოდავე მხარეების ფარული ინტერესების გამოვლენა - ხდება მხარეთა მატერიალური, პროცედურული და ფსიქოლოგიური ინტერესების გამოვლენა; მედიატორი ცდილობს მხარეებს დაანახოს და გააცნოს მათი ინტერესები;

9. შეთანხმებისათვის შეთავაზებების (ოფციები) გენერირება - მედიატორი ახდენს იმ საჭიროებების გენერირებას, რომელიც მნიშვნელოვანია მხარეთათვის და შეიცავს მრავალ შეთავაზებას; ცდილობს, პასუხისმგებლობა ააღებინოს მხარეებს პოზიციებსა და

ალტერნატივის არჩევაზე, განაზოგადებს მათ და ასეთი სახით სთავაზობს მხარეებს; ამის შემდეგ იწყება პოზიციებიდან ინტერესების განხილვაზე გადასვლა;

10. შეთანხმების მისაღწევად შეთავაზების შეფასება და მათი შეჯამება - ხორციელდება მხარეთა ინტერესების გამოხატვა და შეფასება; მათ საფუძველზე მედიატორი შერჩეული შეთავაზების სანდოობას, წონას (ფასს) და საჭიროებას ადგენს;

11. მედიაციის პროცესში ბოლო ვაჭრობა - მხარეების მიერ პოზიციების დათმობით და საერთო ინტერესების გათვალისწინებით, შეთანხმების (Settlement) ფინალური პაკეტი შემუშავდება, რომელიც კონსენსუსს დაეფუძვნება;

12. შეთანხმების მიღწევა და ხელშეკრულებაზე ხელმოწერა - მედიატორი ახდენს მხარეებისთვის შეთანხმების პროცედურების გაცნობას, რის საფუძველზეც იწერება ხელშეკრულება; ხორციელდება პროცედურების ჩამოწერა და მათი განხორციელების გზების დაფიქსირება; გაფორმდება შეთანხმების ფორმალური მხარე; განისაზღვრება და დაფიქსირდება მხარეთა მიერ შეთანხმებაზე პასუხისმგებლობის ალების მექანიზმი.

არსებობს მედიაციის საფეხურების სხვა ვარიანტებიც. ჯ. უ. კელტნერი (Keltner J.W. 1987. გვ.23-25) მედიაციის შემდეგ საფეხურებს გამოჰყოფს: 1. მხარეთა მიერ მიმართვის შევსება; 2. ფორმალურ მხარეებზე საუბარი; 3. სადავო საკითხების გამოყოფა; 4. ალტერნატივის დაფიქსირება; 5. მოლაპარაკება და ვაჭრობა; 6. გადაწყვეტილების მიღება; 7. შეთანხმება. ვ. ეინსტეინი (Einstein V. 1986.) შემდეგ სტადიებს ასახელებს: 1. პროცესის დაწყება; 2. კონფლიქტის შესწავლა; 3. ძირითადი წესების გაცნობა; 4. მედიაციის სესიის ჩატარება; 5. ინდივიდუალური შეხვედრების ჩატარება; 6. შეთანხმების მიღწევა და დაფიქსირება. აქ მედიაციის სესიაში შედის პრობლემის გადაჭრა, ინტერესებზე აქცენტირება, შეთავაზებების ანალიზი, შეთანხმებისათვის ალტერნატივის შეთავაზება, რომელმაც

გამოყოფილია: 1. შესავალი; 2. ისტორიების მოყოლა; 3. პრობლემის გადაჭრა და 4. შეთანხმება. ამ შენთხვევაში შეთანხმებისა და ხელშეკრულების გაფორმებისათვის საჭიროა პასუხები კითხვებზე: ვინ?, სად?, როდის?, რა? და ა.შ. მხარეებმა „მოგება-მოგების“ პრინციპზე უნდა ააგონ მისაღები ხელშეკრულება. ხელშეკრულება რეალისტური უნდა იყოს და პოზიტიური ფორმით უნდა გაფორმდეს. მხარეებს უნდა შეეძლოთ ხელშეკრულებაში მოცემული პირობების შესრულებაზე კონტროლი, რადგან მასში ასევე მოცემულია მხარეთა პასუხისმგებლობები და მოცემულია შესრულების ვადები. ხელშეკრულების ტექსტში დაუშვებელია ორაზროვანი და ბუნდოვანი სიტყვების, ტერმინების, ცნებების ჩაწერა. ყოველი დებულება ზუსტად და ცალსახად უნდა გამოხატავდეს საკითხის გადაჭრის არსს. აქედან, ხელშეკრულების ენა სპეციფიკურია, დაკონკრეტებული სახითაა წარმოდგენილი პირობები, მაგალითად, მხარეთა შორის ვინ რომელ საკითხზე იღებს პასუხისმგებლობას და მხარეთა ქმედება მიზნობრივადაა განსაზღვრული.

რაიდერი ე., და კოლემანი ს. (Raider E., Coleman S. 1992) მედიაციის ოთხ სტადიას გამოჰყოფენ: 1. მედიაციის პროცესის დაწყება (პირობების მომზადება, გაცნობა); 2. სადავო საკითხის გამოვლენა (მხარეთა მოსმენა, პოზიციების დაფიქსირება, რეფრეიმინგი, სხვა პროცედურების გამოყენება); 3. პრობლემის გადაჭრა (მოლაპარაკების პროცესის წარმართვა, ინტერესებზე მხარეთა ორიენტირება, შეთავაზებების და გადაწყვეტილების ალტერნატივების გამოყოფა); 4. შეთანხმების მიღწევა (მხარეთა მიერ სადავო საკითხზე პასუხისმგებლობის აღება, ხელშეკრულების გაფორმება და ფორმალურად გადმოცემა, მედიაციის სესიის დახურვა).

რ. ამადეი (Amadei R.N. 1998.) ფასილიტაციური სტილის მედიაციის პროცესში შვიდ საფეხურს გამოჰყოფს:

1. შესავალი - გაცნობა, წესების შეთავაზება, წინასწარი ხელმოწერა მედიაციის ჩატარებაზე, თანხმობა და ხელმოწერა წინასწარ ხელშეკრულებაზე, მედიატორის როლის და მედიაციის პროცესის მიმდინარეობის გაცნობა;

2. მედიაციის პროცესის გახსნა - ნდობის ატმოსფეროს შექმნა, ლოჯისტიკური საკითხების მოგვარება;

3. მხარეთა პოზიციების გამოხატვა - პოზიციების დაფიქსირება, საუბრის დაწყებაზე შეთანხმება, უარყოფითი დამოკიდებულებების და ემოციების შემცირებაზე ზრუნვა, აქტიური მოსმენის გამოყენება, ინტერესებზე ფოკუსირება, კითხვების გამოყენება საკითხთა დაზუსტების მიზნით;

4. სადავო საკითხის განხილვა და სასესიო გეგმის შემუშავება - სადავო საკითხების ჩამოწერა, ინტერესების გამოვლენა, საკითხის გადასაჭრელად მხარეთა უნარების და შესაძლებლობების გამოვლენა, მხარეთა დაკმაყოფილების შესაძლებლობების განსაზღვრა, რა საკითხებთან მიმართებით ვლინდება თანხმობა, სადავო საკითხების რანდომიზაცია, ალტერნატივების გამოყოფა;

5. შეთანხმებისათვის შეთავაზებების განზოგადება (გენერირება) - შეთავაზებების გამოყოფა მხარეთა ინტერესების გათვალისწინებით, ორმხრივი ინტერესების გამოვლენა, ამ პროცესებისათვის სხვადასხვა პროცედურების გამოყენება (მაგალითად, გონრბრივი იერიშის, ალტერნატივის დაფიქსირება), „თუ კი ... მაშინ“ მეთოდის გამოყენება, ექსპერტების ჩართვა, ინდივიდუალური შეხვედრები, ასევე, კრეატიული მეთოდები - ვიზუალიზაცია, ამბის მოყოლა და ა.შ.;

6. შეთავაზებების შეფასება - საუკეთესო გადაწყვეტილებისათვის კრიტერიუმების ჩამოთვლა, მხარეთა შეთანხმება ობიექტური კრიტერიუმების გამოსაყოფად, შეთავაზებების მიმართების დადგენა მხარეთა ინტერესებთან, საუკეთესო და უკიდურესი პირადი ალტერნატივის გამოყენება მოლაპარაკების პროცესში, შეთანხმების მიღწევა და პასუხისმგებლობის აღება;

7. შეთანხმება და ხელშეკრულებაზე ხელმოწერა

სხვადასხვა ავტორების შეხედულებებზე დაყრდნობით გამოვ-

ყოფთ მედიაციის ექვს ეტაპიან პროცესს:

1. მოსამზადებელი პერიოდი;
2. შეხვედრის დაწყებისა და სადავო საკითხის გამოაშკარავება;
3. შეთავაზებები და საერთო საფუძველზე ფოკუსირება;
4. მოლაპარაკების პროცესი, ვაჭრობა;
5. გადაწყვეტილების მიღებისკენ სწრაფვა;
5. გადაწყვეტილების მიღება და მისი დოკუმენტად გაფორმება.

1. მოსამზადებელი პერიოდი – მედიატორი ცდილობს აუხსნას მხარეებს, თუ რას ემსახურება მედიაციის პროცესი, პასუხებს დასმულ კითხვებზე, სახავს მუშაობის გეგმას, თავის ფუნქციაზე იძლევა ახსნა-განმარტებას, ინდივიდუალური შეხვედრის ჩატარების აუცილებლობას და სთავაზობს მომსახურებას.

2. შეხვედრის დაწყება და სადავო საკითხის გამოაშკარავება – მხარეებს სთავაზობს საკუთარ აზრებზე საუბარს და სთხოვს, აღწერონ ისინი, აკონკრეტებს დეტალებს და სთავაზობს მოქმედების გრაფიკს, რაც კავშირშია მედიაციის პროცესთან და სტილთან.

3. შეთავაზებები და საერთო საფუძველზე ფოკუსირება – მხარეები საკუთარი პოზიციების გამოხატვის შემდეგ გადადიან შეთავაზებების ჩამოთვლაზე, რასაც მედიატორი უწყობს ხელს, აქ გამოიყენება ეფექტური კომუნიკაციის ტექნიკა. მხარეებს მედიატორი ხვდება ცალ-ცალკე პირადად (ამ პროცედურას ინდივიდუალური შეხვედრა ეწოდება). მედიატორი თანმიმდევრულად აყალიბებს ინტერესთა საერთო საფუძვლისთვის შეხედულებებს და შეთავაზებებს ჩამოუთვლის მხარეებს.

4. მოლაპარაკების პროცესის დაწყება – მედიატორი სთავაზობს მოლაპარაკების (ვაჭრობის) პროცედურას და აფიქსირებს მათ შეთანხმებას, ეკითხება ალტერნატივის შესახებ.

5. გადაწყვეტილების მიღებისკენ სწრაფვა – მედიატორი ცდილობს, მხარეებს ჩამოაყალიბებინოს აზრი საკითხის გადაჭრასთან მიმართებით, შეაფასებინოს და გენერირება მოახდინოს ამ აზრების. აქ ძირითადად ყალიბდება აზრი, რომელიც გადაწყვეტილების მიღების წინაპირობაა. მედიატორი გადახედავს ალტერნატივებს, გამოყოფს პრიორიტეტებს და საბოლოო შეთანხმებისკენ მიჰყავს მხარეები.

6. გადაწყვეტილების მიღება და მისი დოკუმენტალურად გაფორმება – მედიატორი მხარეებს ჩამოუთვლის, გადაწყვეტილების შედეგად ჩამოყალიბებულ ქმედებებს, კიდევ ერთხელ დაადასტურებინებს მხარეებს თანხმობას, რასაც აფორმებს დოკუმენტის სახით, მხარეები აწერენ ხელს და მათ გადაეცემათ ხელშეკრულება, რომელშიც ასახულია მათი მოვალეობები და ვალდებულებები, რაც მედიაციის პროცესის მსვლელობისას მათ მიერ იქნა მიღებული.

მოდვე მხარეთა პოზიციებიდან

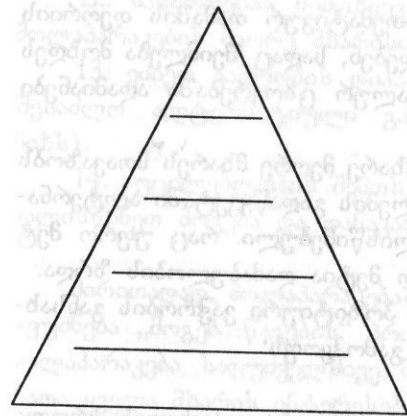
ინტერესების გამოვლენამდე

შუამავლობის ერთ-ერთ სტადიაზე დგება საკითხი, რომ გაიმართოს მოლაპარაკება მხარეებს შორის. ამ პროცესში მხარეები აფიქსირებენ თავიანთ პოზიციებს. უმეტეს შემთხვევაში მხარეთა პოზიცია სხვადასხვაა და არ ხდება ახალი შესაძლებლობის ძიება, რათა მიღწეულ იქნეს შეთანხმება. კონფლიქტში მხარეები ცდილობენ საკუთარი პოზიციიდან მოახდინონ სხვისი „დახმარება“, მაგრამ ასეთ მოქმედებას ყოველთვის ჩიხში შევეყვართ.

პოზიციების და ინტერესების მიმართების შესწავლა ჯერ კიდევ თამაშის თეორიის ჩარჩოებში დაიწყო. სწრაფადვე აღმოჩნდა, რომ

ინტერესების გათვალისწინება იძლევა საუკეთესო შანსს შემოქმედებითად მიუღწეონ კონფლიქტის მოგვარების და საკითხი ორივე მხარის სასარგებლოდ გადაწყდეს. ფიშერი რ. და იური უ. (Фишер Р., Юри У. 1995.) მიუთითებდნენ, რომ ძირითადი პრობლემა მოლაპარაკების კონფლიქტურ პოზიციებშია, კონფლიქტში კი მხარეთა საჭიროებაში, სურვილსა და მოთხოვნილებაში. მოთხოვნილებებს და სურვილებს განიხილავენ როგორც ინტერესებს. სწორედ ასეთი სახის ინტერესებია ადამიანის ქცევის მოტივაციური მხარე. კონფლიქტის მოგვარებისას მათი გათვალისწინება ძალზედ მნიშვნელოვანია, რადგან იძლევა მათი მშვიდობიანად მოგვარების დიდ შესაძლებლობებს. თუ ინტერესთა შეთანხმება შედგება მხარეებს შორის, მაშინ ყველა ინტერესის დასაკმაყოფილებსათვის არსებობს რამდენიმე შესაძლო პოზიცია. მთავარია მხოლოდ ერთი არ აირჩიოს მხარემ და მკაცრად არ იცავდეს მას. თუ ინტერესებს მიუქცევთ ყურადღებას, მაშინ ხდება ალტერნატიული პოზიციის ჩამოყალიბება - ეს კი ორივე მხარის ინტერესებს პასუხობს. ინტერესების გათვალისწინება გულისხმობს კომპრომისს. აქვე უნდა ვალიართ, რომ ყველა პოზიციის უკან არსებობს რაიმე ინტერესი. თუ ხდება მხარეთა ინტერესების გათვალისწინება, მათ შეფასება, მაშინ დარეგულირება გაადვილდება. მთავარია, პოზიციის უკან დავინახოთ ინტერესი, რაც უმეტეს შემთხვევაში ამკარად არ ვლინდება. ამისათვის საჭიროა მხარეებმა გააცნობიერონ ეს ინტერესები. ამაში მათ მედიატორი ეხმარებათ. აქ გასათვალისწინებელია ის კითხვები, რომლითაც ინტერესების გამოვლენა ხდება: მაგალითად: რატომ სურს მეორე მხარეს? რატომ არ უნდა სურდეს? რას მოვიგებთ აქედან? რა შედეგი იქნება? და ა.შ.

დაპირისპირებულ მხარეებს მრავალი ინტერესი აქვთ. ეს არის მათი საბაზისო მოთხოვნილება. ა. მასლოუს მიერ შემუშავებული მოდელი - მოთხოვნილებათა იერარქიული სისტემა ამაზე მიუთითებს.



- თვითაქტუალიზების მოთხოვნილება
- თვითაქტივისციების მოთხოვნილება
- სოციალური მიკუთვნების მოთხოვნილება
- უსაფრთხოების მოთხოვნილება
- ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება

ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება იერარქიული სტრუქტურას ექვემდებარება. მოდავე მხარეთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება ყოველი იერარქიული საფეხურისთვის კლებადი პროცენტით იჩენს თავს. თუ არ არის დაკმაყოფილებული საბაზრო მოთხოვნილება, იერარქიის შემდეგ საფეხურზე გადასვლა არ ხორციელდება. მოთხოვნილებები გარკვეული ხარისხით კმაყოფილდება, მაგრამ მხარის ქცევას განსაზღვრავს პოზიციები მოლაპარაკებაზე. სწორედ მოლაპარაკების დროს მედიატორმა უნდა დაადგინოს, თუ რა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება სურს მხარეს. აქვე მან უნდა დააფიქსიროს მათი ინტერესები. ამგვარად მნიშვნელოვანია, რომ მოლაპარაკებისას გათვალისწინებული იყოს პოზიციები, ხოლო შემდეგ კი დავინახოთ მხარეთა ნამდვილი ინტერესები.

მოლაპარაკებისას გამოყოფენ ორ მიდგომას: ა) პოზიციურ ვაჭრობას და ბ) ინტერესებზე დაფუძნებულ მოლაპარაკებას.

პოზიციურ ვაჭრობის დროს მხარეები იყენებენ სხვადასხვა ტაქტიკას, რაც მათ შორის ზეწოლის ტოლფასია. ასეთ შემთხვევაში მხარეებს არჩეული აქვთ მტკიცე პოზიცია. თუ მხარეები ურთიერთობას შეძლებენ შესაძლოა მოლაპარაკება შედგეს. სუბსტანციურ მოთხოვნილებებზე მსჯელობისას მნიშვნელოვანია პოზიციური ვაჭრობის გამოყენება შეზღუდული მატერიალური

რესურსების არსებობისას – ამას მათემატიკურ თამაშის თეორიის ენაზე – ნელჯამოვან თამაშსაც უწოდებენ, სადაც შეიძლება მოხდეს კონფლიქტი და კონფორტაცია. რეალურ ცხოვრებაში ადამიანები მას უპირატესობას ანიჭებენ.

ამ სტრატეგიის გამოყენებისას მხარე მეორე მხარეს სთავაზობს სხვადასხვა პოზიციებს, ხოლო პრობლემის გადაწყვეტაში ალტერნატივებია, როცა ინტერესებია გათვალისწინებული. რაც უფრო მეტ პოზიციას გამოხატავს ადამიანი, მით მეტია დაძაბულობის ზრდა.

ჩ.უ. მური (Moore Ch.W.1996.) პოზიტიური ვაჭრობის განსახორციელებლად შემდეგ პრინციპებს გამოჰყოფს:

1. დაისახეთ მიზანი, რომლის გადაწყვეტა თქვენთვის სრული წარმატების მომტანი იქნება.
2. მოლაპარაკებაზე უშუალოდ, თვითონვე გამოხატეთ მიზანი.
3. განსაზღვრეთ უკიდურესი პოზიცია, რომელიც ყველაზე ნაკლებ სასურველია. აქ გათვალისწინებული უნდა იქნას პირადი საუკეთესო ალტერნატივა (BATNA) (რაც იმას ნიშნავს, რომ განისაზღვროს მოლაპარაკების წარუმატებლად განვითარებისას რა მდგომარეობა შეიქმნება).
4. განიხილვა უნდა მოხდეს მეორე მხარის მიზნების და მათი უკიდურესად უარყოფითი პოზიციის.
5. განიხილეთ რამდენიმე შუალედური პოზიცია თქვენს მიზანსა და უკიდურეს პოზიციას შორის.
6. უნდა განისაზღვროს, თუ როდის მოხდება ერთი პოზიციიდან მეორეზე გადასვლა.
7. განსაზღვრა საჭირო, როგორც საკუთარი პოზიციების, ინტერესების, ასევე მეორე მხარის პოზიციებისაც.
8. განსაზღვრული კითხვების ჩამოთვლა თანმიმდევრულად უნდა მოხდეს.
9. თავიდანვე თემაზე საუბარი უბრალო კითხვებით უნდა დაიწყო.
10. საუბარი უნდა დაიწყო პოზიციების გამოხატვით, რაც მიზანთანაა ახლოს.
11. შესაძლებლობა მიეცეთ მეორე მხარეს, ახსნას საკუთარი საწყისი პოზიცია.

12. საჭიროების შემთხვევაში გადადით სხვა პოზიციაზე, რაც მოლაპარაკების მეორე მხარისთვისაა გამოსადეგი.

13. ებიეთ ვაჭრობის დიაპაზონი ან დარეგულირების სპექტრი შესაძლო ალტერნატიული გადაწყვეტით (ეს სჯობია არსებულ ჩიხს).

14. აუცილებლობის შემთხვევაში მიმართეთ კომპრომისს, გაითვალისწინეთ მოგება და დანაკარგი.

ძირითადად, მოლაპარაკებაში პოზიციური ვაჭრობის გამოყენება ეფუძნება „მოგება-წაგების“ პრინციპს. ინტერესებზე დაფუძნებული მოლაპარაკება საფუძველშივე მოითხოვს ერთობლივ ძალისხმევას, რათა ყველა მხარის ინტერესები იქნეს დაკმაყოფილებული. ამ სახის მოლაპარაკების პროცესის დაწყებისას ხდება მხარეთა შორის ინფორმაციის გაცვლა მათი ინტერესების თაობაზე, რაც მხარეებს შორის ნდობის გაღრმავებას უწყობს ხელს, ვინაიდან მხარეთათვის ცნობილი ხდება ერთმანეთის ინტერესები. ამის შემდგომ ერთობლივი ძალისხმევაა საჭირო, რათა გადაჭრის გზები მოიძებნოს და მათი ინტერესები დაკმაყოფილდეს. გამოიკვეთება რა ინტერესები, შემდეგ ხდება სხვადასხვა ალტერნატივების ძიება, რომლითაც ორივე მხარის ინტერესები შეიძლება დაკმაყოფილდეს. აქ მხარეები თანამშრომლობენ, აქვთ წინადადებების ფართო დიაპაზონი, რომელსაც განიხილავენ, რათა მიიღონ გადაწყვეტილება.

ჩ.უ. მური (Moore Ch.W.1996.) ინტერესებზე დაყრდნობილი მოლაპარაკების შემდეგ ეტაპებს აგმოყოფს:

1. პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს მატერიალური, პროცედურული ინტერესები და ინტერესები, რაც ურთიერთმიმართებას ეხება, რომელთა დაკმაყოფილება მოლაპარაკების შედეგში უნდა აისახოს.
2. საჭიროა განისაზღვროს მოლაპარაკებაში ჩართულ მეორე მხარის მატერიალური, პროცედურული და ურთიერთმიმართებითი ინტერესები.
3. მოლაპარაკების პროცესის დაწყებისას ერთმანეთს უნდა გააცნონ თავისი ინტერესები.

4. პროგრამა ისე უნდა ჩამოყალიბდეს, რომ მისი გადაწყვეტა „მოგება-მოგების“ პრინციპს დაეყრდნოს.

5. შემდეგ ეტაპზე საჭიროა საერთო კრიტერიუმის განსაზღვრა, რომლითაც უნდა დაკმაყოფილდეს მისაღები შეთანხმება.

6. შესამუშავებელია შეთანხმების სხვადასხვა ვარიანტი.

7. ერთობლივად შესამუშავებელია გარკვეული ტექნიკა, რათა შეთანხმების გარანტიები ჩამოყალიბდეს.

8. შეთანხმების გარანტიების შემუშავების პროცესი უნდა განვასხვავოთ შეფასების პროცესისაგან.

9. შეთანხმებაზე მუშაობას საჭირო დრო უნდა დაეთმოს.

10. ბოლოს კი საჭიროა განისაზღვროს შეთანხმების სფერო, რომელიც უნდა ჩამოყალიბდეს და შედგეს წერილობითი სახით.

რ. ფიშერმა და უ. იურიმ, მოგვიანებით კი დ. ერტელმა (Фишер Р., Юри У. 1995., Фишер Р., 1996.) ინტერესებზე დაფუძნებული მოლაპარაკებას უწოდეს „მოლაპარაკება საკითხის არსზე“. ამ სახის მოლაპარაკებას კი საფუძვლად ოთხი პრინციპი უდევს:

ადამიანები: საჭიროა მოხდეს მოლაპარაკების მონაწილეთა და პრობლემის განსხვავება;

ინტერესები: ყურადღება უნდა მიექცეს ინტერესებს და არა პოზიციას;

ვარიანტები: საჭიროა შეთანხმების ძირითად პუნქტზე შემუშავდეს ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტები;

კრიტერიუმები: შედეგი ობიექტურ კრიტერიუმებს უნდა ეყრდნობოდეს.

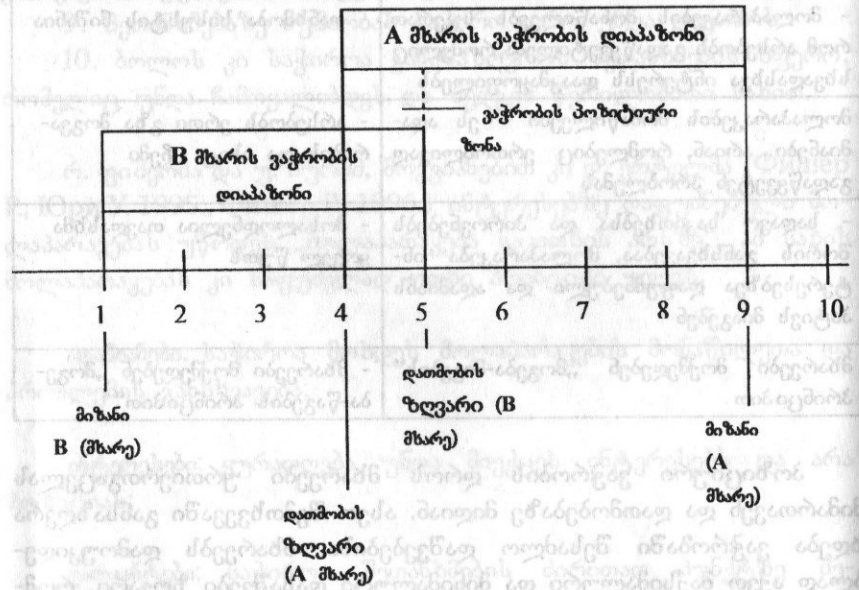
ქვემოთ მოტანილია განსხვავებები ინტერესებსა და პოზიციებს შორის:

ინტერესები	პოზიციები
- რესურსები შეზღუდული არ არის	- რესურსები შეზღუდულია
- შეთანხმების მისაღწევად ყველა მონაწილის ინტერესებს განიხილავენ	- მეორე მხარესთან მოლაპარაკებისას იყავით მკაცრი
- ყურადღების ფოკუსირება ხდება ინტერესებზე და არა პოზიციებზე	- ერთისთვის მოგება მეორესთვის წაგებას ნაშნავს
- მხარეები ცდილობენ, ჩამოაყალიბონ ობიექტური და სამართლიანი პრინციპები, რომელსაც ყველა შეიძლება დაეთანხმოს	- მიზანი იმაშია, რომ მხარეები ცდილობენ, მოიგონ რაც შეიძლება მეტი
- მოლაპარაკების მონაწილეებს სჯერათ, რომ არსებობს გადაწყვეტილება, რომელიც სხვადასხვა ინტერესს დაკმაყოფილებს	- თანხმობა სისუსტის ნიშანია
მოლაპარაკების მონაწილეები - ეს ადამიანები არიან, რომლებიც ერთობლივად გადაწყვეტენ პრობლემას	- არსებობს ერთი გზა მოგვარების და ისიც - ჩემი
- სადავო საკითხებსა და პიროვნებებს შორის განსხვავებაა, მოლაპარაკება ინტერესებზეა დაფუძნებული და ადამიანს პატივს მიაგებენ	- მოსალოდნელია თავდასხმა ყოველ წუთს
მხარეები მოქმედებენ „მოგება-მიგების“ პრინციპით	- მხარეები მოქმედებენ „მოგება-წაგების პრინციპით“

პოზიციური ვაჭრობის დროს მხარეები ურთიერთგაცვლას მიმართავენ და დათმობებაზე მიდიან. ასეთ შემთხვევაში განსაზღვრა ხდება ვაჭრობაში შესაძლო დაშვებებისა. მხარეებს დამოუკიდებლად აქვთ მაქსიმალური და მინიმალური დასაშვები ზღვარი, რომლის ფარგლებშიც ხორციელდება გარიგება. ძირითადად მხარეთა ეს ზღვარი ერთმანეთს არ ემთხვევა. ამგვარად არსებობს „ვაჭრობის ზონა“, რაც დიაპაზონია ორთავე მხარის დათმობის წერტილებს შორის. „ვაჭრობის ზონა“ საშუალებას იძლევა შეთანხმების მიღწევის შესაძლებლობის და, ასევე, განსაზღვრავს, მოლაპარაკების გაგრძელება საჭიროა თუ არა. რომ დავადგინოთ „ვაჭრობის ზონა“, არა მარტო ჩვენი დათმობის ათვლის წერტილს უნდა ვიცნობდეთ, არამედ - მეორე მხარისასაც. შუამავლების დროს მედიატორი აწეს-

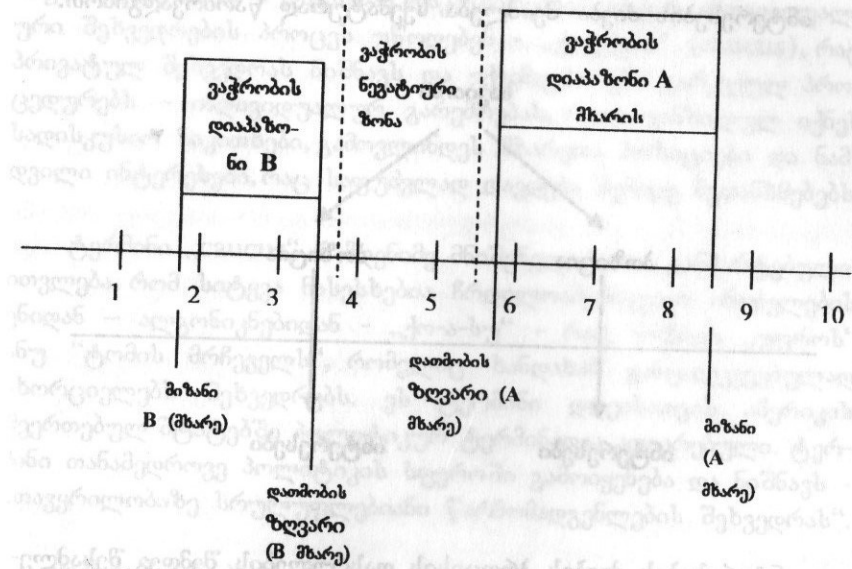
რიგებს ამ პროცესს (როცა სუბსტანციურ დავას ეხება საქმე).

„ვაჭრობის ზონა“ პოზიციურიცაა და ნეგატიურიც. პოზიტიურ ზონაში დათმობის ათვლის წერტილის გადაფარვა ხდება ორივე მხარისათვის. ეს იმას ნიშნავს, რომ მხარეები შეთანხმებას აღწევენ. ნეგატიურის შემთხვევაში ორივე მხარის დათმობის ათვლის წერტილი არ ფარავს ერთმანეთს. ასეთ შემთხვევაში მოლაპარაკება არ შემდგარად მიიწნევა, ანუ აქ მაქსიმუმი შეთავაზების ერთ მხარეს არ შეესატყვისება, მინიმუმი - მეორეს.



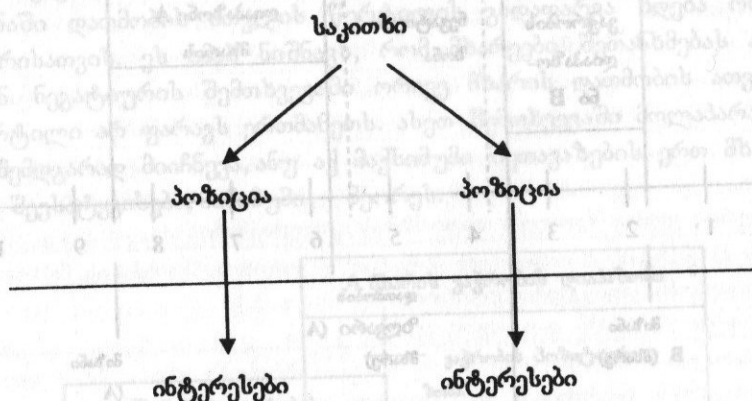
ამ სქემაზე მოცემულია ვაჭრობის ზონის პოზიტიური მხარის მოძიება. მედიატორი ცდილობს, მხარეთა მოლაპარაკების დროს სწორედ ეს ზონა მოძებნოს, რაც შეიძლება ინტერესების დაკმაყოფილების პირობა გახდეს.

რაც შეეხება ნეგატიურ ზონას, ასეთ შემთხვევაში მოლაპარაკება არ შემდგარად ითვლება



ვაჭრობის პოზიტიურ ზონას კომპრომისების ზონასაც უწოდებენ. მედიატორი ეხმარება მხარეებს სტრატეგიების და ტაქტიკების შერჩევაში. მედიატორმა უნდა გაითვალისწინოს ის ფაქტი, რომ ვაჭრობა შეიძლება უხეში/მკაცრი ან რბილი მეთოდებით წარიმართოს. მედიაციის პროცესში მედიატორმა უნდა შეარჩიოს რბილი სტილი, რადგან ამ შემთხვევაში ურთიერთობები შენარჩუნებულია და შესაძლებელია გარიგებაც მოხდეს. პოზიციური ვაჭრობისას მოსალოდნელია გარიგება არ შედგეს, რადგან ვაჭრობის ნეგატიურ ზონას, ანუ შეთანხმების ზონის მოძიება ვერ ხორციელდება. მედიატორის ვალაია, შეზღუდული ინფორმაციის გამოვლენა, რაშიც მას ეხმარება ინდივიდუალური შეხვედრის პროცესი. ასეთ შემთხვევაში ხდება ძიება პოზიციების უკან ინტერესების დანახვისა. ამისათვის საჭიროა პოზციებიდან გამომდინარე მოიძებნოს არსებული მიზეზები, უნდა დაისვას ინფორმაციის მოსაპოვებლად „რა“ და „როგორ“ (ღია კითხვები) ტიპის შეკითხვები, ყურადღებით უნდა იქნეს განხილული, თუ რა ითქვა და გაგრძელდეს მოლაპარაკება პროცესის შესახებ.

ინტერესების ძიება შეიძლება სქემატურად წარმოვადგინოთ:



ინტერესების ძიების პროცესის დასრულების შემდეგ შესაძლებელი ხდება მხარეებმა მედიატორთან ერთად შეიმუშაონ ამ ინტერესების დაკმაყოფილების გზების ძიების პრინციპები, რათა მიღწეულ იქნეს საბოლოო შეთანხმება.

პოზიციური ვაჭრობისას ფასზეა მოთხოვნა, ხოლო ინტერესების გამოვლენის შედეგი ახალი ღირებულების შექმნაა. ამ პროცესის მართვას მედიატორი უწყობს ხელს.

მხარეებთან ინდივიდუალური შეხვედრები - „caucus“

მედიაციის პროცესში მედიატორი სხვადასხვა საფეხურზე ცდილობს მხარეებს შეხვდეს ცალ-ცალკე. პირადი შეხვედრები იძლევა კონფლიქტის მოგვარებისათვის მნიშვნელოვან სტიმულს. მხარეებიც ასეთ შეხვედრის დროს განიცდიან უფრო მიმღებლობას, ნდობის ატმოსფერო ათავისუფლებს მათ შეზღუდვებისაგან და მედიატორთან პირისპირ საუბრისას სადავო საკითხთან დაკავშირებით მეტს საუბრობენ. ასეთ იშვებულ დროს მედიატორი ცდილობს, უფრო მეტი

ინფორმაცია მიიღოს დავასთან დაკავშირებით. ამგვარ ინდივიდუალური შეხვედრების პროცესს უწოდებენ - „ქაუკუსს“ (caucus), რაც პრივატულ შეხვედრას ნიშნავს და ექვემდებარება გარკვეულ პროცედურებს - ინდივიდუალურ გარემოებას, რათა განხილულ იქნეს სადისკუსიო საკითხები, გამოვლინდეს მხარეთა პოზიციები და ნამდვილი ინტერესები, რაც საფუძვლად დაედება შემდეგ შეთანხმებებს.

ტერმინი „caucus“, რამდენიმე მნიშვნელობითაა განმარტებული. ითვლება, რომ სიტყვა ნასესხებია ჩრდილოამერიკელი ინდიელების ენიდან - ალგონიკებიდან - „ქო-ა-სუ“ - რაც ნიშნავს „უფროს“, ანუ „ტომის მრჩეველს“, რომელიც ხანდახან განცალკევებულად ახორციელებს შეხვედრებს. ეს ტერმინი დღეისათვის ამერიკის შეერთებულ შტატებში პოლიტიკურ ტერმინადაა აღიარებული. ტერმინი თანამედროვე პოლიტიკის სფეროში გამოიყენება და ნიშნავს - „თავყრილობაზე სრულუფლებიანი წარმომადგენლების შეხვედრას“.

ოქსფორდის პოლიტიკურ ლექსიკონში „caucus“ განმარტებულია, როგორც პარტიულ-ფრაქციული თავყრილობა, სადაც ორგანიზაციული და სტრატეგიული საკითხების გადაწყვეტა ხდება. აშშ-ში პარტიებიდან პოლიტიკურ პოსტზე კანდიდატის წარდგინებისას გამოიყენება. აშშ-ს 16 შტატში ამგვარი შეხვედრები ადგილობრივი პარტიული ორგანიზაციების პარტიულ დელეგატებთან ტარდება, სადაც აირჩევა პრეზიდენტობის კანდიდატი. „caucus“ ყველაზე ცნობილი პროცესი ტარდება აიოვას შტატში, სადაც ირჩევენ დეპუტატებს საოლქო პარტიულ კონფერენციისათვის. ეს არის ერთ-ერთი ნაბიჯი მრავალფეროვანი პროცესისა პარტიული დელეგატების ფორმირების პროცესში. პარტიული ორგანიზაციები „caucus“ ასევე ატარებდნენ კონგრესში, როცა ყოველი პოლიტიკური პარტიის წარმომადგენლები დახურულ შეხვედრას აწყობენ, რათა აირჩიონ ოფიციალური პირები, დანიშნონ თანამდებობებზე და მნიშვნელოვანი პოლიტიკური საკითხები განიხილონ.

აშშ-ს დემოკრატიული პარტიის წარმომადგენლები ასეთ შეხვედრებს უწოდებენ „caucus“, ხოლო თანამედროვე რესპუბლიკურ

პარტიის წარმომადგენლები უპირატესობას სიტყვა „კონფერენციას“ ანიჭებენ. ამ მეთოდს ძირითადად დემოკრატიული პარტიის წარმომადგენლები იყენებენ. ამგვარად, პოლიტიკურ ტერმინიდან გამომდინარე, „caucus“ ნიშნავს: ა) პარტიის ან პარტიული ორგანიზაციის წევრთა შეხვედრებს კანდიდატთა შერჩევის, პოლიტიკის შემუშავების და მნიშვნელოვანი საკითხების გადაჭრისათვის; ბ) კონგრესში პარტიების ან ფრაქციების დახურული სხდომა და გ) პირველი სხდომა, სადაც პარტიული თავკაცების ვიწრო შემადგენლობით დახურულ სხდომაზე იკრიბებიან პოლიტიკური კურსის შესამუშავებლად.

მედიაციის პროცესში „caucus“ ინარჩუნებს განცალკევებული შეხვედრების შინაარსს, მაგრამ ემსახურება სხვა მიზანს. ქვემოთ მოგვყავს რამდენიმე განმარტება:

1. „პრივატული შეხვედრა, რომლის დროსაც მედიატორი მხარეებს ცალ-ცალკე ესაუბრება, დისკუსიას მართავს სადავო საკითხებთან დაკავშირებით, განსაზღვრავს მხარეთა პოზიციებს და მათი პასუხებიდან გამომდინარე ნამდვილ ინტერესებს გამოყოფს“.
2. „caucus“ - არის შეხვედრა, სადაც მედიატორი გარკვეული დროით მოდავე მხარეებს ცალ-ცალკე ესაუბრება მედიაციის პროცესის გარკვეულ ასპექტზე ან სადავო საკითხთან დაკავშირებით.
3. „caucus“ ან კერძო შეხვედრა, სადაც მედიატორი მონაწილეებს ცალ-ცალკე ხვდება (გუნდში, სადაც მიმდინარეობს ვაჭრობა), რათა შემდგომ გამოავლინოს და ჩამოაყალიბოს მხარეთა ძირითადი ინტერესები, რაც საბოლოო შეთანხმებას დაედება საფუძვლად.

ამ განმარტებებიდან ჩანს, რომ „caucus“ დროს მედიატორი აცალკევებს მხარეებს, რათა პირადად შეხვედრას მათ, ახორციელებს მათთან კომუნიკაციას, გამოაშკარავებს ძირითად ინტერესებს და საბოლოო შეთანხმებისათვის იყენებს მხარეთა ძირითად წინადადებებს.

უ.ფ. ლინკოლნი (Lincoln W.F.1995.) ინდივიდუალური შეხვედრების ათ მიზანს და ფუნქციას შემდეგი სახით აყალიბებს:

1. საერთო სესიის დროს ცალკე შეხვედრაზე პირადად ესაუ-

ბროს მხარეებს;

2. პირადი შეხვედრისას მოლაპარაკებას მეორე მხარესთან;
3. გაიაზრონ და გაანალიზონ ინტერესები, სტრატეგიები, ტაქტიკა, წინადადებები, კონტრწინადადებები, ხელშეკრულების (შეთანხმების) მიღწევის პერსპექტივები;
4. გადახედოს მხარეთა შეხედულებებს, სტრატეგიებს, ტაქტიკას, წინადადებებს და ა.შ., რომლებიც მათ ყველაზე მნიშვნელოვნად მიაჩნიათ;
5. დაწვრილებით შეეხოს იმ შეხედულებებს, სტრატეგიას, ტაქტიკას, წინადადებებს და ა.შ. რომელიც უპირველესადაა საჭირო, აუცილებელია და მისი განხორციელების შესაძლებლობას იძლევა;
6. შექმნას განწყობა, რომლითაც საუბარი სესიის წარმართვისათვის მხარეებში შეამცირებს დაძაბულობას.
7. განახორციელოს ერთობლივი შეხვედრა, სადაც მხარეები იზრუნებენ პრობლემის გადაჭრაზე;
8. გააკონტროლოს საერთო სესიის მიმდინარეობა;
9. იზრუნოს მიზნის მიღწევისათვის გზების გამოჩვენებაზე;
10. განახლებულ საერთო სესიაზე იზრუნოს წინადადებების და შეთავაზებების განხილვაზე.

ამგვარად, ინდივიდუალური შეხვედრების დროს ხდება მხარეთა დაცალკევება გარკვეული დროის განმავლობაში, მხარეებთან აგრძელებს ურთიერთობას მედიატორი და იცავს შემდეგ პრინციპებს:

1. ხელი უწყობს მხარეთა პიროვნულ ღიაობას, ემოციების გამოხატვას, რათა გახადოს ისინი უფრო მოქნილები და კრეატიულები;
2. შეაგროვოს მხარეთა ძირითადი ინტერესებზე ინფორმაცია და დაეხმაროს პრობლემის გადაჭრისათვის ახალი იდეების ჩამოყალიბებაში;
3. გამოავლინოს მხარეთა ფარული შეხედულებები და ინფორმაცია, დაიცვას მათი კონფიდენციალურობა;
4. გაუძლიეროს მხარეებს პრობლემის გადაჭრაზე პირადი პასუხისმგებლობა.

ერთ მოდავე მხარეს და მედიატორს შორის ინდივიდუალური შეხვედრა ხორციელდება ძირითადი სესიის ფარგლებში და გარკვეული საფუძვლები გააჩნია. განასხვავებენ მედიაციის პროცესში განხორციელებულ ინდივიდუალურ შეხვედრას და მორიგების პროცესში ინდივიდუალური შეხვედრის ჩატარებას. ამ პროცესის მნიშვნელოვანი პირობაა მედიატორის მიერ კონსენსუსის გზების მოძიება. აქ ხორციელდება სადავო საკითხების დაყოფა, რათა ასეთი ფრაქციონირებით (რ. ფიშერის ტერმინი) მოხერხდეს პრობლემის საერთო გადაჭრა. მხარეთა განცალკევება ხელს უწყობს მათი ემოციური მდგომარეობის შემცირებას და სუბსტანციური მოთხოვნილებების გამოვლენას. მედიატორი ასეთ შემთხვევაში ყურადღებას აქცევს კონკრეტულ პიროვნებას, მხარეს, იყენებს სხვადასხვა ტექნიკას მასთან საკომუნიკაციოდ, ხელს უწყობს ადამიანის ემოციებისა და სადავო საკითხის, პრობლემის განცალკევებას. ასეთ შემთხვევაში მედიატორი ცდილობს, დაანახოს მხარეს მათი ნამდვილი ინტერესები, რაც შესაძლოა მოლაპარაკების დროს მნიშვნელოვანი ნაბიჯი აღმოჩნდეს შერიგებისათვის.

ინდივიდუალური შეხვედრის ჩატარებისას ოთახში პირისპირ რჩებიან მედიატორი და ერთი, რომელიმე მხარე. თუ ვინ იქნება პირველი, ვინც ოთახში დარჩება, ეს რეგულირდება საერთო სესიაზე შეთანხმებით. ის, ვინც არ ესწრება ამ პროცესს დროებით გადის იზოლირებულ ოთახში, სადაც განკუთვნილ დროს დაპყოფს, ხოლო შემდეგ თვითონ ბრუნდება ერთ-ერთზე მედიატორთან შესახვედრად. მეორე ოთახში საერთო ოთახიდან არ უნდა ისმოდეს პირდაპირი მოლაპარაკების ხმა. ასეთ ოთახში შეიძლება მხარესთან ერთად იყოს მედიატორის თანაშემწე ან მდივანი, რომელიც მხარეს მიუჩენს ადგილს.

ინდივიდუალური შეხვედრის დროს მხარემ შეიძლება ისეთი განსაკუთრებული ემოციურობა გამოამჟღავნოს, რასაც არ ამჟღავნებს მეორე მხარესთან, რადგან შესაძლებელია საკუთარი სახის შენარჩუნებაზე ზრუნავდეს, ან თავის სტატუსზე.

საერთო სესიაზე თუ მედიატორი ამჩნევს, რომ სიტუაცია დაიძაბა, მაშინ მიმართავს ინდივიდუალურ შეხვედრას. ინდივიდუალური შეხვედრის შესახებ ინფორმაცია მხარეებს თავიდანვე მიეწოდება,

მაგრამ მნიშვნელოვანია ამ პროცესის დაწყების წინ კიდევ ერთხელ მოხდეს ინდივიდუალური შეხვედრის არსის ახსნა. მედიატორი თვითონ განსაზღვრავს, თუ როდის უნდა ჩატარდეს ინდივიდუალური შეხვედრის პროცესი. ძირითადად ის ტარდება საერთო სესიის შუა პერიოდში და შუამავლობის პროცესი იმ სტადიაზეა მისული, როცა დამოუკიდებლად უნდა ჩამოყალიბდეს შეხვედრის შედეგები, წინადადებები. მედიაციის საწყის ფაზაში მედიატორი ატარებს ამ პროცესს იმ შემთხვევაში, თუ ატყობს, რომ სიტუაცია ძალზე დაძაბულია და მხარეთა ურთიერთობა სარისკოა. აქედან გამომდინარე, ინდივიდუალური შეხვედრა მედიაციის დასაწყისში, შუაში ან საბოლოო შეთავაზების ეტაპამდე ტარდება. ეს პროცესი ტარდება მაშინ, როცა მხარეებმა მკვეთრად გამოხატეს თავიანთი პოზიციები, ხოლო მედიატორი მათი ნამდვილი ინტერესების ძიებას იწყებს. აქ ხდება ალტერნატივების გენერირება და შეთავაზებებზე ტესტირება. ინდივიდუალური შეხვედრა ძირითადად 15-20 წუთს გრძელდება. ესეც მხარეებთან წინასწარაა შეთანხმებული. გამონაკლისი შემთხვევებიც არსებობს, სადაც ინდივიდუალური შეხვედრის პროცესი უფრო ხანგრძლივია. არის შემთხვევები, როდესაც საერთო სესიის დროს რამდენიმე ასეთი პროცესი ტარდება. მედიატორი თვითონ განსაზღვრავს, არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე, თუ როდის ჩატაროს ეს პროცესი.

განსაკუთრებულ შემთხვევებში, როცა მხარეები გახსნილები არიან, შექმნილია ნდობის ატმოსფერო და საუბარი კონსტრუქციულად მიმდინარეობს, მაშინ მედიატორს შეუძლია საერთოდ არ გამოიყენოს ინდივიდუალური შეხვედრის პროცესი. შესაძლოა ინდივიდუალური შეხვედრა ასეთ შემთხვევაშიც ჩატარდეს, მაგრამ ეს სავალდებულო არაა. პროცესი ასეთ შემთხვევაში ფორმალურ სახეს მიიღებს.

ინდივიდუალური შეხვედრის ჩატარების აუცილებლობა მედიატორმა უნდა შეამჩნიოს. პირველ რიგში, ეს საცნაური გახდება, როცა მხარეები დაძაბავენ სიტუაციას, მათი საუბარი დაძაბულია, საკითხის გადაჭრაზე კი არ ზრუნავენ, არამედ ერთი და იგივეს ამტკიცებენ და ამასთან აშკარად ბრახს, წყრომას, აგრესიას გამოხატავენ.

მედიატორი ასეთ შემთხვევაში ამჩნევს, რომ უკვე დროა მოქმედების და მხარეებს სთავაზობს ინდივიდუალური შეხვედრის პროცესს.

შეთავაზების შემდეგ ტარდება პროცესი და ასეთ შემთხვევაში მხარეები გრძნობენ, რომ მედიატორი მათ უსმენს. პირისპირ შეხვედრისას მხარეები უფრო გონიერნი ხდებიან, განიმუხტება მათი ემოციური დაძაბულობაც.

ინდივიდუალური შეხვედრის ჩატარება ზორციელდება ასევე იმ შემთხვევაში, როდესაც საჭიროა ახალი ინფორმაციის მიღება, ან ეს ინფორმაცია კონფიდენციალურია. მედიატორი ამას ამჩნევს მხარეთა მიერ თავშეკავების გამოხატვისას ან იმ შემთხვევაში, როცა მხარე მიანიშნებს ინფორმაციის პირადად მისთვის გადაცემაზე. ასეთ შემთხვევაში ინდივიდუალური ინფორმაციის გაუცემლობის შეიძლება იყოს განზოგადოებული საუბარი, ფაქტების დამაზინჯება ან ზოგი ინფორმაციის გამოტოვება. ამ ფაქტის დაფიქსირება არა მხოლოდ მედიატორის ინტუიციით ხდება, არამედ გარკვეულ მინიშნებით, მხარის მიერ თავისი აზრის გამოხატვით. სწორედ ინდივიდუალური შეხვედრა უწყობს ხელს მხარეთა გულახდილ საუბარს. ასევე მნიშვნელოვანია მხარის არავერბალურ პოზებზე დაკვირვება. თუ ის არ საუბრობს, ბლოკავს ინფორმაციას და ამავე დროს ჩაკეტილ პოზაში ზის (ფეხი ფეხზე აქვს გადადებული, მკერდზე ხელები აქვს გადაჯვარედინებული და ა.შ.) ეს მაჩვენებელი იქნება იმისა, რომ – დროა, მედიატორმა ფიქრი დაიწყოს ახალი პროცესის შეთავაზებაზე.

რაც შეეხება ემოციურ (აფექტურ) დაძაბულობას, ეს უფრო ადვილი დასანახია, რადგან გამოიხატება ვერბალურად და ფიზიკურად. მედიატორმა შეიძლება შეამჩნიოს ემოციების დაძაბვა მხარეთა ტექსტიდან გამომდინარე. ბრაზი, შფოთვა, აგრესია ვერბალური ფორმით სხვაზე შეტევას, საყვედურის თქმას, შეურაცხყოფას გულისხმობს. ასეთ შემთხვევაში მედიატორი თავიდან განმუხტავს სიტუაციას და შემდეგ სთავაზობს პროცესებს. აგრესიის გაძლიერების შემთხვევასა და მაშინ, როცა შეხვედრა დესტრუქციულ სახეს იღებს, მედიატორს შეუძლია გადადოს სესია ან საერთოდ შეწყვიტოს. ასეთ ქმედებას საფუძვლად უდევს მედიატორის პროცესაზე თანხმობა, რაც დასაწუისში ჰქონდათ მათ. ე.ი. მხარეებს სურთ პრობლემის

გადაჭრა, ხოლო დაძაბულობის მატების შემთხვევაში მათი ქმედება წინააღმდეგობად აღიქმება. დაძაბულობის ფიზიკური გამოვლენა გულისხმობს პოზის, მიმიკის, ექსტიკულაციის შეცვლას. ამ სახით სხეულის ენის გამოხატვა მეორე მხარისკენაა მიმართული. შესაძლოა, მხარე აშკარად არ გამოხატავდეს დაძაბულობას, გაღიზიანებას, მაგრამ ემჩნეოდეს სახეზე, კანის ფერზე, უნებლიე მოძრაობებზე და ა.შ. სწორედ ასეთ შემთხვევაში სხვა პროცედურების შეთავაზება ხდება. მედიატორი პიროვნების განწყობას აღიქვამს ორთავე – ვერბალურ და ფიზიკურ დამოკიდებულების ერთობლიობით.

მხარეთა ასეთ რეაქციებს მედიატორიც უნდა პასუხობდეს. მნიშვნელოვანია როგორია მისი სხეულის პოზა, რა გარემოა ირგვლივ. იმ შემთხვევაში თუ მხარეები ითხოვენ მედიატორთან ცალკე, სხვა დროს შეხვედრას, ეს უკვე ცვლის მედიატორის როლს და ის ხდება მომრიგებელი. მომრიგებელს კი ევალება მხარეებთან ცალ-ცალკე შეხვედრა პროცესის დაწყებამდე.

ინდივიდუალური შეხვედრის პროცესი გამოიყენება იმ შემთხვევაში, თუ მხარეებს აქვთ უამრავი დაგროვილი კითხვა მოლაპარაკების სტადიაზე. ასეთ შემთხვევაში შესაძლოა, მედიატორსა და მხარეს შორის საუბრისას გამოვლინდეს პოზიციებს მიღმა ის ინტერესები, რაც კონფლიქტის მოგვარებას შეუწყობს ხელს.

მედიატორსა და მხარეს შორის ინდივიდუალური შეხვედრის პროცესში საუბარი კონფიდენციალურია. მას შემდეგ, რაც მხარე რაიმე თემაზე პრივატულად საუბრობს, ამის თაობაზე მეორე მხარის ინფორმირებას მედიატორი წინასწარი შეთანხმების საფუძველზე ახორციელებს. გამოყოფილი საკითხები დაფიქსირდება და ხდება მეორე მხარის ინფორმირება.

ჩ.უ. მური (Moore Ch.W.1996.) მიუთითებს ინდივიდუალური შეხვედრის პროცესის გამოყენების მიზნობრიობასა და ჩატარების აუცილებლობაზე. ამისათვის გამოყოფს მოქმედების შემდეგ პრინციპებს:

1. ინდივიდუალური შეხვედრის პროცესი ჩატარდება მაშინ, როცა მხარეთა ზეწოლა ერთმანეთზე ინიციატებულია და არ ხდება პროდუქტული ცვლილება;

2. მხარეთა მოტივაციაზე ფოკუსირება შეთანხმების მიღწევაზე მიანიშნებს და ნათელი ხდება მოლაპარაკების ალტერნატივა;

3. მოწმდება რამდენად რეალურია მხარეთა წინააღმდეგობა;

4. ამოწმებს მხარეთა მზაობას, მათ ინტერესებთან მიმართებით;

5. მხარეებს ყურადღებით უსმენს;

6. საერთო სესიაზე კონფიდენციალურ ინფორმაციის არ ამჟღავნებს;

7. მხარეებს შორის კომუნიკაციის კონტროლის აწესებს, რათა განსაკუთრებულად დააკვირდეს მათ ვერბალურ და ფიზიკურ გამოხატვის ემოციებს;

8. აწვდის ინფორმაციას მოლაპარაკების პროცესზე და მის დინამიკაზე;

9. საერთო სესიაზე ცდილობს მხარეები შეაჩეროს კონსენსუსის წინასწარი გამოხატვისაგან ან ვალდებულებების აღებისაგან;

10. ცდილობს ჩამოაყალიბოს მოლაპარაკების ერთი ტექსტი, როცა სადავო საკითხები კომპლექსურია და შეამციროს ემოციები ინდივიდუალური შეხვედრისას;

11. შეიმუშაოს შეთანხმების ალტერნატივები ცალ-ცალკე შეხვედრისას და წარადგინოს საერთო შეხვედრაზე;

12. ხელი შეუწყოს ვაჭრობის გამართვას;

13. სთავაზობს წინადადებას, რაც საერთო სესიაზე არ იყო გაუღებელი ან არ გაეცა პასუხი;

14. შემოწმდება ერთი მხარის მეორისათვის შეთავაზებები, რაც მედიატორს ზოგადად ჩამოყალიბებული აქვს;

15. მხარეთა მიერ გამოხატული პოზიციები და მიზნები განიხილოს;

16. გამოავლინოს მხარეთა პირადი ხედვები სადავო სიტუაციის მიმართ და დაარწმუნოს მომავალი შეთანხმების აუცილებლობაში.

მედიაციის მეთოდები და ტექნიკა

მეთოდური პრინციპები

ჩ.უ. მური (Moore Ch.W.1986.) მედიაციის პროცესში მოლაპარაკების გამართვის პრინციპებს აყალიბებს, რაც მოდავე მხარეთათვის პრობლემის პოზიტიური კუთხით გადაჭრაში ეხმარება. მხარეებთან ურთიერთობაში მედიატორი ასრულებს სამუშაოს, რომელიც გააადვილებს მოლაპარაკების პროცესს. მედიატორი ითვალისწინებს შემდეგს:

1. მხარეებმა უნდა ჩამოაყალიბონ (ან ჩამოწერონ) ის კითხვები, რომლებიც სადავო საკითხის გადაჭრისათვის მნიშვნელოვანად მიაჩნათ;

2. მხარეებმა უნდა ჩამოაყალიბონ (ან ჩამოწერონ) ის ინტერესები, რომლებიც უნდა იქნეს გათვალისწინებული, რათა შეთანხმება დამაკმაყოფილებელი იყოს;

3. მხარეებმა უნდა ჩამოაყალიბონ (ან ჩამოწერონ) ის ალტერნატივები (შეთანხმების გარანტიები), რომელიც მათ ინტერესებს დააკმაყოფილებს;

4. საჭიროა იმ კითხვების ჩამოყალიბება (ან ჩამოწერა), რომლებიც მეორე მხარისთვისაა მნიშვნელოვანი;

5. ჩამოსაყალიბებელია (ან ჩამოსაწერი) რა არის მეორე მხარის ინტერესები (ანუ საკუთარი შეხედულებით რა უნდა იქნეს გათვლილი, რომ მეორე მხარე დაკმაყოფილდეს);

6. ჩამოყალიბდეს (ან ჩამოიწეროს) ალტერნატივები, რომლებიც მეორე მხარის ინტერესებს დააკმაყოფილებს.

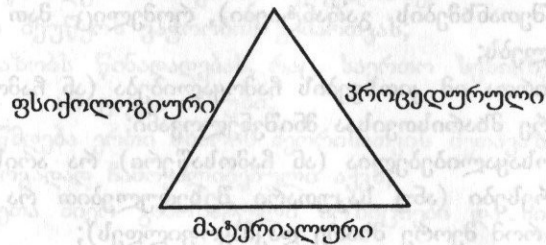
ეს მეთოდი შესაძლებელია მედიაციის პროცესის საწყის სტადიაზე იქნეს გამოყენებული მედიატორის შეხედულების მიხედვით. მხარეები (ან მათი წარმომადგენლები) თავიდან ჩამოაყალიბებენ (ან ჩამოწერენ) კითხვებს, ინტერესებს, ალტერნატივებს და შემდეგ მოლაპარაკების უშუალო პროცესში გამოიყენებენ. მედიატორი ასევე აფიქსირებს მხარეთა შეხედულებებს და თვალყურს ადევნებს მას.

მხარეები მოლაპარაკების დაწყებამდე ემზადებიან ამ პროცედურის ჩასატარებლად, რაც მედიაციას მოდავე მხარეთა ინტერესების გათვალისწინებით თანამშრომლობით მიმართულებას აძლევს პროცესს.

დაკმაყოფილების სამკუთხედი

მედიაციის პროცესში მედიატორის ორიენტირება მიმართული უნდა იყოს მხარეთა ინტერესების გამოვლენისკენ, რათა საბოლოო შედეგი ორმხრივად მისაღები გახდეს და მიღწეულ იქნეს შეთანხმება. შეთანხმება გრძელვადიანია, ხოლო მედიაცია ეფექტური, თუ მხარეთა ძირითადი მოთხოვნილებები დაკმაყოფილდება. მატერიალური, პროცედურული და ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება სტაბილურს ხდის მიღწეულ შეთანხმებას და მხარეები მეტი პასუხისმგებლობით ასრულებენ ხელშეკრულებაში ასახულ პირობებს. ძირითად მოთხოვნილებებს, რომელიც კონფლიქტების დარეგულირებისას გამოიყენება, უწოდებენ მოთხოვნილების დაკმაყოფილების სამკუთხედს.

მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების სამკუთხედი:



რომელიმე ერთი მოთხოვნილების განსაკუთრებულად დაკმაყოფილებამ შეიძლება გამოიწვიოს ის, რომ მხარეებმა აღარ შეასრულონ მათ მიერვე აღებული ვალდებულება. პროცედურული დაკმაყოფილება გულისხმობს მედიაციის პროცესში მხარეთა ჩართულობას, თანმიმდევრულ პროცესს და მედიატორის მხრიდან, როგორც მიუკერძოებელი მესამე მხარის, პროცედურების შეთავაზებას. მატერიალური დაკმაყოფილება გულისხმობს სადავო საკითხის ფინანსური, მატერიალური ან გარკვეული ობიექტების (ფართობის,

უძრავ-მოძრავი ქონების და ა.შ.) ფლობაში არსებობას და მათი ისეთი სახით გადანაწილებას, რომლითაც მხარეები კმაყოფილდებიან. აქვე იგულისხმება მოლაპარაკების შედეგად სადავო საკითხის შინაარსობლივი მხარის ადეკვატურად გადაჭრა, მისი სრულყოფილად წარმოდგენა, ყველა შესაძლო მნიშვნელოვანი ვარიანტის გადასინჯვა, შეთავაზებათა დაკონკრეტება, ინტერესების გაცნობიერება, რაც მოდავე მხარეებში წარმოშობს მიუკერძოებლობის, პრაქტიკულობის და მიღწევის შეგრძობას. ეს უკანასკნელი ეხება მატერიალურ და პროცედურული დაკმაყოფილების მიმართებას. რაც შეეხება ფსიქოლოგიურ დაკმაყოფილებას, ის პირველ რიგში მოლაპარაკების პროცესში ჩართულ მხარეთა ემოციურ მდგომარეობას ეხება. ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილება იწვევს განცდას, რომ მიღწეული შეთანხმება სხვა შეთავაზებებზე ალტერნატივებს შორის საუკეთესოა. სამივე მოთხოვნილების დაკმაყოფილება მედიატორის მუშაობაზე დამოკიდებულია.

SMART - მიზნის ანალიზი

მოდავე მხარეთა მიზნების და მხარეების მომავალი ქმედებების განსაზღვრაში მედიატორს ეხმარება პროცედურული ტექნიკა, რომელსაც SMART - ანალიზი ეწოდება (Боденхамер Б.2004., Garratt T.2001., Хесль Г. 2004.). მეთოდი აადვილებს მიზნის დასახვის და გამოყოფის პროცესს, რათა უკეთ გაერკვნენ მედიაციის სესიების არსში და შეთავაზებების შინაარსში. შესაძლოა, მხარეები ვერ წვდებიან, ვერ აცნობიერებენ, მედიაციის პროცესში რა უნდა დაისახონ მიზნად. აქ საუბარია საერთო მიზნის ძიებაზე, რათა მხარეები საერთო შეთანხმებისკენ იქნენ მიმართულნი.

მიზნის დასახვის, განსაზღვრის ეს მეთოდი შედგება ხუთი პირობისგან და თუ მხარეთათვის ხუთივე დამაკმაყოფილებელი იქნება, მაშინ მედიატორი ჩათვლის, რომ ეს მხარეთა ერთობლივი გადაწყვეტილებაა. ეს ხუთი პირობაა:

S (Specific) – კონკრეტულობა;

M (Measurable) – გაზომვადობა;

A (Attainable/Assignable) – მიღწევადობა/განსაზღვრულობა;

R (Realistic) – რეალურობა;

T (timebound) - დროში განაწილება.

ეს ტექნიკა გამოიყენება, მაშინ როცა საქმეში ცვლილების შეტანა გვსურს და ამისთვის მიზანს ვსახავთ. მედიატორი გააცნობს მხარეებს ამ ხუთივე პირობას და მათთან შეთანხმებით სახავს გეგმას, როგორ განახორციელონ ცვლილება, რა შეცვალონ და ყოველივე ამისთვის რა შესაძლებლობები არსებობს. მედიაციის დროს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მიზნის განზილვა, როდესაც საკითხის გადაჭრის ალტერნატივები არსებობს. ამ ტექნიკის გამოყენება შესაძლებელია შეთავაზებების შემთხვევაშიც, რომლებშიც კონკრეტული მიზნები ჩანს. აქვე მისათითებელია, ამ კონკრეტული მიზნებისთვის რა მოქმედებებია შესასრულებელი, რა სახის ქმედება უნდა განხორციელდეს გაზომვების, ანუ დაწვრილებითი შეფასებების დროს; ჩამოსაწერია, რამდენად მიღწევადია, რამდენად რეალურია და დროში როგორაა განსაზღვრული, რამდენად ხანგრძლივია ის. იმ შემთხვევაში, როცა სადავო საკითხი მარტივია, მხარეები ადვილად გაივლიან ამ პირობებს და მალევე დასახავენ მიზნების. ეს ტექნიკა ასევე გვეხმარება მედიაციის უკანასკნელ სტადიაზე ხელშეკრულების შემუშავებაში. ხელშეკრულების შედგენისას ის პირობებია გასათვალისწინებელი, რომლითაც განისაზღვრება მიღწეული შეთანხმების რეალიზება, ხომ არ იქნება საჭირო შემდგომშიც მოლაპარაკებები და ისინი რამდენად წარმატებული იქნება. მედიაციის მიზანიც ესაა, რომ შეთანხმება შესრულდეს და მედიაციის პროცესი ჩაითვალოს ეფექტურად.

გონებრივი იერიშის ტექნიკა

პირველმა გონებრივი იერიშის ტექნიკა შეიმუშავა და პრაზტიკაში გამოიყენა ა.ფ.ოსბორნმა (1938). ორგანიზაციებში მუშაობის გამოცდილებამ მას დაანახა, რომ დისკუსიებისას, თავყრილობებზე

ზოგიერთი მენეჯერი ახალ იდეებს აყალიბებდა, ნაწილი კი იწყებდა ამ იდეების კრიტიკას. ასეთ შემთხვევაში საკითხის გადაწყვეტა ძნელდებოდა. საკითხის სწრაფად გადაწყვეტა საჭიროებს გარკვეული პროცესების და პროცედურების ჩატარებას, სადაც ჯერ იდეების, აზრების, შეხედულებების დაფიქსირება (გენერირება) ხდება, ხოლო შემდეგ ხორციელდება ამ იდეების შეფასება.

დღეისათვის გონებრივი იერიში პრობლემის გადაჭრის, იდეების განზოგადების და შეგროვების ყველაზე გავრცელებული და ეფექტური მეთოდია, რომელიც ჯგუფურად ტარდება. ჯგუფური შეხვედრის დროს მონაწილეები თავისუფლად გამოთქვამენ საკუთარ იდეებს, აზრებს, შეხედულებებს განსახილველ საკითხთან დაკავშირებით და ასევე მოახდინონ მათი შეფასება. გონებრივი იერიშის ტექნიკის პროცესი შემდეგი პროცედურებს საჭიროებს:

1. გონებრივი იერიში ტარდება ჯგუფურად, სადაც მონაწილეებს სთავაზობენ პრობლემურ საკითხზე საკუთარი იდეების გამოთქმას;

2. ჯგუფურ მუშაობას ხელმძღვანელობს წამყვანი (მოდერატორი), რომელიც წარმართავს პროცესს და ხელს უწყობს იდეების შეგროვებას. წამყვანი იცავს შემდეგ წესებს;

ა) არ დაუშვებს გამოთქმული იდეების კრიტიკას სხვა მონაწილეების მხრიდან ან მათ დაცინვას;

ბ) მონაწილეებმა უნდა ისაუბრონ პრობლემის გადაწყვეტისათვის საჭირო იდეებზე. მონაწილეთა ყველა იდეა უნდა დაფიქსირდეს, მათ შორის აბსტრაქტულიც;

გ) იდეების დაფიქსირებაში არ არის შეზღუდვა და ერთი იდეა შეიძლება სხვადასხვა ვარიანტებით იქნეს წარმოდგენილი;

3. იკრძალება რა სხვების კრიტიკა, წამყვანი არეგულირებს ურთიერთობებს და საჭიროების შემთხვევაში მიუთითებს მონაწილეებს, დაუბრუნდნენ განხილვის ძირითად თემას. თავიდან უხსნის გონებრივი იერიშის წესებს, ქმნის ნდობის ატმოსფეროს, წაახალისებს მონაწილეებს აქტიუობისაკენ, პაუზის შემთხვევაში ერთხელ კიდევ გადახედავს ჩაწერილ იდეებს დაფაზე და თუ აქვთ ახალი იდეები, მონაწილეებს მიმართავს საუბრის გაგრძელების თხოვნით; იცავს ჩატარების დროს და ამ დროის გასვლის შემდეგ წყვეტს შეხვედრას;

4. ის შემთხვევა, თუ წამყვანს ჰყავს დამხმარე, რომელიც დაფაზე დააფიქსირებს იდეებს, ითვლება საუკეთესოდ, მაგრამ უმეტეს შემთხვევაში მედიატორს თვითონ უწევს ნაწერის გაკეთება. თემაზე გონებრივი იერიშის ჩატარება ჯგუფში გრძელდება ერთ საათს, მაგრამ არსებობს უფრო ხანგრძლივი შეხვედრებიც;

5. როდესაც იდეები დაფიქსირებულია, იწყება გონებრივი იერიშის მეორე - შეფასების ეტაპი, რომელიც შეიძლება ჩაატაროს იგივე წამყვანმა, ან სხვამ - ახალ ჯგუფში. შეფასების კრიტერიუმებით ხდება პრიორიტეტებისა და საკითხის გადასაჭრელად აუცილებელი იდეების გამოყოფა.

გონებრივი იერიშის ტექნიკა ასევე ტარდება ინდივიდუალურად, როდესაც პიროვნება პირადად ჩამოთვლის განსხვავებულ საკითხებთან დაკავშირებულ პრობლემებს, გამოყოფს მათი გადაჭრისათვის იდეებს და შეაფასებს მათ. შეფასების კრიტერიუმები შეიძლება იცვლებოდეს შეფასების ძირითადი მოთხოვნის მიხედვით ან იყოს სტანდარტულად მითითებული საჭიროებები, სარგებლობა, მათი მიღების რანგი და ა.შ.

გონებრივი იერიშის ორივე მეთოდი საუკეთესო საშუალებაა მომავალში საკითხის გადაჭრისათვის. მედიაციის დროს მსგავსად მოქმედებს მედიატორიც. ძირითადად მაშინ, როცა მხარეები პრობლემის გადასაჭრელად ჩამოთვლიან გადაწყვეტის გზებს, გამოყოფენ ალტერნატივებს. გონებრივი იერიში ასევე შეგვიძლია გამოვიყენოთ შეთავაზებების დროს. შეთანხმების პროცესისას გამოვიყენება ინდივიდუალური და ჯგუფური გონებრივი იერიშის შერეული ვარიანტიც. ასევე იყენებენ „ნეგატიურ“ გონებრივ იერიშს, რომლის საშუალებითაც ხდება უარყოფითი იდეების დაფიქსირება და შედეგად ვიღებთ იმას, თუ რა არ უნდა გაკეთდეს.

მეთოდები მედიაციის ეფექტურად დასრულებისათვის

მედიაციის პროცესში გამოსაყენებელი მეთოდები და საშუალო ტექნიკები (ხშირად სინონიმბად იხმარება) შესაძლოა შემოქმედებითი პრინციპებით იყოს განსაზღვრული. მაგალითად, გამოვიყენოთ ისეთი კითხვები (განხილული იყო წინა თავში), რომლებიც ხელს

უწყობს ახალი ხედვის, შეხედულების წარმოქმნას.. მაგალითად: კითხვა-პიპოთეზები, მომავალზე ორიენტირებული კითხვები (რა...თუ კი?) და ა.შ. შესაძლოა, გამოვიყენოთ როლური თამაშები, იმ შემთხვევაში, როცა საქმე ეხება სკოლის მედიაციას. შესაძლოა გამოვიყენოთ მეთოდი, რომელსაც ეწოდება სადავო საკითხის კრიტიკული განხილვა. დასაშვებია ამ ტექნიკის გამოყენება სხვა მეთოდებთან მიმართებით.

ინტერესების და ალტერნატივების გამოსავლენად ასევე გამოიყენება სახვადასხვა მეთოდები (ტექნიკები). მათი შემოტანა მედიაციის პროცედურებში განპირობებულია გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობების გაფართოვების მიზნით. ასეთ დროს მხარეები ადვილად ახდენენ გადაწყვეტილების მიღებისათვის კრიტერიუმების გამოყოფას და შემდგომში მათ რეალიზებას. მეთოდების გამოყენებით შესაძლებელი ხდება შეთანხმების შესრულების პირობების შემოწმება რეალობასთან მიმართებით.

მაგალითად, რეალიზებისათვის საჭიროა გამოვიყენოთ ე. დე ბონოს მიერ შემოთავაზებული ტექნიკა „პლუს - მინუს - საინტერესოა“. ამ მეთოდის გამოყენება ადვილია. კეთდება სამი გრაფა, სადაც ჩაიწერება საკითხთა სხვადასხვა მხარე (Хесль Г. 2004.).

პლუს-მახასიათებელი	მინუს - მახასიათებელი	საინტერესოა

„პლუს“ გრაფაში ჩაიწერება ყველა დადებითი ასპექტი და მოსალოდნელი შედეგი. „მინუს“ გრაფაში ჩაიწერება მხარეთა დასახელებული მოსალოდნელი არასასურველი შედეგები. საბოლოო გრაფაში - „საინტერესოა“, ჩაიწერება ის სარეალიზაციო, შესრულებისთვის საჭირო მონაცემები, რომელიც ჯერ კიდევ ბუნდოვანებითაა მოცული ან ასახავს გაურკვეველ ქმედებებს.

რეფრეიმინგი

რეფრეიმინგი (Reframing (ინგ.) - სურათის ჩარჩოს შეცვლა) ნიშნავს რაიმე პრობლემაზე ემოციური დამოკიდებულების შეცვლას და ფორმირდება სიტყვიერად პრობლემის არსის არსებითად შეუცვლელად.

რეფრეიმინგი გამოიყენება მედიაციის დროს. ამ ტექნიკის გამოყენება შესაძლებელია მედიაციის პროცესის სხვადასხვა ეტაპზე, მაგრამ უმეტესად გამოიყენება მაშინ, როდესაც მედიატორი ცდილობს მხარეთა მიერ წამოყენებული წინადადებების შეცვლასა და სხვა ფორმაში გადაყვანას, რაც ინტერესებს და შეიძლება, საბოლოოდ გადაწყვეტილების განხორციელებას შეესაბამება. აქ საუბარია პრობლემების გადაწყვეტის სხვადასხვა ვარიანტების ერთგვარ გაფილტვრაზე.

რეფრეიმინგი გამოიყენება კომუნიკაციის დროს, განსაკუთრებით კი ვერბალური კომუნიკაციისას. დღეისათვის რეფრეიმინგი გამოიყენება ფსიქოთერაპიაში, მედიაციაში, საზოგადოებასთან ურთიერთობის სფეროში და სხვ. განსაკუთრებით იყენებენ ნეიროლინგვისტური პროგრამირების ფსიქოთერაპიული სკოლის წარმომადგენლები.

თავიდანვე უნდა შევხვით რეფრეიმინგის ბუნებას. რეფრეიმინგი არის წარმოდგენების, აზრების, ქცევების შეცვლა, როდესაც მათ სხვა მნიშვნელობა ენიჭება. მნიშვნელოვანია, რომ სიტუაციას და სიტყვებს მიექცეს ყურადღება. ასეთ შემთხვევაში პრობლემა სხვა აზრს და შინაარსს იძენს. ასეთ შემთხვევაში კონფლიქტების მოგვარებისთვის მნიშვნელოვანია ხელახალი პროგრამირება. ეს კი საუკეთესო საშუალებაა, გადაიხედოს არასასიამოვნო განცდები და მეორე მხარესთან წარუმატებლობა. ამგვარად მედიატორი ცდილობს გადააკეთოს ოპონენტების აღქმის ჩარჩო. მომავლის ალტერნატივები ყოველთვის მომავალი დროის პერსპექტივაში უნდა შეფასდეს. მხარეებს შეიძლება ჰქონდეთ ჩამოყალიბებულ პრობლემაზე მკაცრი ჩარჩოები (Frame), რაც გარკვეულ მნიშვნელობებს გულისხმობს. როცა ასეთი ჩაკეტილი მდგომარეობა იცვლება, იცვლება შეხედულებები, ღირებულებები, მნიშვნელობები და ესაა რეფრეიმინგი. მაგალითად, იმ პირისათვის, რომელსაც თვითმფრინავზე დაავიანდა, ხოლო თვითმფრინავის გაფრენა ტექნიკური მიზეზების გამო გადაიდო, არის სასიხარულო, მაგრამ ძალზე შემაშფოთებელი სხვა დროზე

მოსული მგზავრებისათვის. ამგვარად, რეფრეიმინგი არის წარუმატებელი სიტუაციის შესაძლებლობებში გადაყვანის საშუალება. არსებობს ორი ტიპის რეფრეიმინგი – კონტექსტის და შინაარსის (ფრეიმის, სიტუაციის).

შინაარსის რეფრეიმინგი – მედიაციის დროს შინაარსია ის, რასაც მხარე დიდ ყურადღებას აქცევს. ასეთი შინაარსების რეფრეიმინგი ცხოვრების ყველა სფეროში გვხვდება – მაგ: საკუთარ სახლში სულ ერთია, სად დაიძინებ - დივანზე, იატაკზე თუ ლოგინზე, ხოლო სამსახურში, კრებაზე, ეს მიუღებელია. მედიაციის შემთხვევაში შინაარსის რეფრეიმინგის მიზანია განსხვავებული რაკურსის შეცვლა, ანუ შეცვლა იმ “ძალისა”, რაც ხელს უშლის ადამიანის დარწმუნებას ან ნეგაციების შეცვლას. ამგვარი რეფრეიმინგით ხორციელდება ახალი იდეების, აზრების, ქმედებების ახსნა. ასეთ შემთხვევაში მხარეების წარმოდგენებს ან ქცევას ახალი მნიშვნელობა, აზრი ენიჭება. შინაარსის რეფრეიმინგით მოცემულ შინაარსში (ფრეიმი, სიტუაცია) შემდეგი ცვლილება ხდება:

– ხორციელდება ინტერესებზე დაყრდნობილი გადაწყვეტილებების შესაძლებლობის შერჩევა და შეფასება, რომელიც ახალი არგუმენტების და შეხედულებების შემდგომი გაფართოებაა;

– მხარეებს შორის საერთო ინტერესების საშუალებით კონფლიქტის მოგვარება ადვილდება;

– ხორციელდება მიღწეული შედეგების შემოწმება.

შინაარსის რეფრეიმინგის დროს სიტუაციის (ფრეიმი) არსი იცვლება. აქ შეიძლება ვისარგებლოთ პრინციპით: “მოხდა X მოვლენა და თქვენ გრძნობთ Y შედეგს. მაშინ, როცა X მოვლენა ნეგატიურია, ის შეიძლება იქცეს დადებითად”. მაგალითად:

კითხვა: „რას ფიქრობ იმაზე, რომ ერთხელ და სამუდამოდ დაივიწყო რაც ჩვენს შორის იყო?“

პასუხი: „როცა ასე იქცევი, ბრახისგან არ ვიცი, რა გავაკეთო“; ან „თქვენი უხეში საუბარი მე ნერვებს მიშლის“.

ცოლ-ქმრის, წყვილთა ასეთი საუბარი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მხარეთა პოზიციები. ერთს სურს დაშორება, მეორეს არ სიამოვნებს ამგვარი საუბარი. მედიატორი აქ ცდილობს პოზიტიური ფორმის მონახვას და მხარეებს რიგ-რიგობით ესაუბრება. ამ სიტუაციაში როდესაც კონფლიქტი სესიის დროს იძაბება მედიატორი ეძებს არსებულ პრობლემაში ფარული სარგებელი იპოვოს. შესაძლოა, კითხვა სხვა სახით დაისვას, მაგალითად: „რა დანაკლისი ან დანაკარგი გექნებათ, თუ კონფლიქტი თქვენს შორის შეწყდება?“

კონტექსტის რეფრეიმინგი – ამ შემთხვევაში არსებობს დაშვება, რომ თითქმის ყველანაირი ქცევა დასაშვებია, მაგრამ სიტუაციაზე დამოკიდებული, თუ როგორ შევცვლით მისი მეშვეობით კონფლიქტს. ამ შემთხვევაშიც მედიაციის დროს ესა თუ ის მოვლენა ასევე დადებითი ხდება. ამ ქმედებას ახლავს რისკი, ანუ სარისკოა განზრახვა, რომ პრობლემა მშვიდობიანად გადაიჭრას. ამ შემთხვევაში გამოყენებულია პრინციპი: “მე განსაკუთრებულად მახასიათებს X-ი”. მაგალითად: “ჩემზე სხვისი ცრემლები მოქმედებს”; “მე ძალიან მგრძობიარე ვარ”; “მე სრულიად ვენდობი მას”. მთავარია, ასეთი სიტუაციები არსებობდეს, რასაც მედიატორმა ხელი უნდა შეუწყოს. კონტექსტის შეცვლა გულისხმობს საპასუხო წინადადებაში ძირითადი დებულების აღიარებას, მაგრამ მომდევნო წინადადების სხვა კონტექსტში მოხსენიებას. აქ შეიძლება მოხდეს გამართლება იმისა, რომ ნეგატიური პოზიტიურად დავინახოთ. მედიაციის შემთხვევაში სიტუაცია შეიძლება შემდეგი იყოს – ორივე მხარე დათმობას სისუსტედ მიიჩნევს და თვლის, რომ, თუ რამეს დათმობენ, დაზარალდებიან (დაკარგავენ სახეს, სტატუსს, პრესტიჟი შეელახებათ). სწორედ ასეთ “სისუსტის” (დათმობის) ახლებურად ინტერპრეტირებით შესაძლოა ძლიერი პოზიციის ჩამოყალიბება. აქ შეიძლება გამოვლინდეს ნამდვილი შესაძლებლობები, ანუ მხარეებმა შეცვალონ დამოკიდებულება, აიღონ პასუხისმგებლობა (ვინმეს მიმართ) და მშვიდობითად იმოქმედონ. ეს კი არ გულისხმობს სახის დაკარგვას. ასეთი მიდგომაც ხელს უწყ-

ობს იმას, რომ მხარეთა შორის მოლაპარაკება კონსტრუქტული იყოს, ეძიონ პრობლემის გადაჭრის გზები და გაითვალისწინონ ინტერესები, ანუ მოლაპარაკება ინტერგრირებული სახით წარმართონ. რეფრეიმინგით მედიატორი ცდილობს, მხარეებმა მიიღწიონ კომპენსაციას, რაც მათ დაეხმარებათ პრობლემის გადაჭრაში. აქ მნიშვნელოვანია შემდეგი მომენტი: თუ მხარეთა წინადადებები დიდია, მაშინ მოხდეს მათი ფრაქციონირება (პიკეტირება, დაყოფა). „ლუზის“ დამაგრება (Anchoring) – ეს ისეთი სახის მოქმედებაა, რომლითაც მხარეები გარკვეულ პროცესს უკავშირებენ შინაგან (აზრი), ასევე გარეგან (სიტუაცია, ინტერაქცია, საუბრის ინტონაცია) მდგომარეობას (ქმედებას) ანუ მათი ფიქსირება ხდება. „ლუზა“ შეიძლება ბუნებრივი ან ხელოვნური გზით წარმოიშვას. არსებობს დადებითი და უარყოფითი „ლუზა“. დადებითია – სადაც „ლუზა“ გამოწვეულია რესურსული მდგომარეობით (სასიამოვნო განცდებს იწვევს), ხოლო უარყოფითი პრობლემური მდგომარეობით (არასასიამოვნო განცდები). იმ შემთხვევაში, როცა „ლუზა“ დადებითია, ლ.დილთსის (Дилтс Р.1997.) აზრით, სამი პირობა უნდა იქნეს დაცული:

1. „ლუზა“ შესაძლოა იყოს – შეხება, მოძრაობა, ხმა;
 2. „ლუზის“ დამაგრება იმ სიტუაციაში ხორციელდება, სადაც განცდა პიკს აღწევს და ნაწილობრივ მცირდება სესიის დრო;
 3. საჭიროა ზუსტად იქნეს აღდგენილი იგივე „ლუზა“, რაც წინა სიტუაციაში იყო – იგივე ხმით, სიტუაციით, იგივე ინტონაციით, შესაძლოა გარკვეული მოძრაობით ან შეხებითაც.
- ამგვარად, „ლუზის“ დამაგრებით იქმნება კავშირი სხვადასხვა განცდებს შორის, რომელიცაა:
- საჭიროებითი** – შექნიშნის წითელი სიგნალი და მანქანის შეჩერება;
- სასურველი** – სუნამოს სურნელი ან სასიამოვნო მოგონებები;

შემთხვევითი – მოძრაობის წესის დარღვევა მანქანით და პოლიციის გამოჩენა.

მედიაციის პროცესში „ლუზის“ დამაგრება შესაძლებელია, როცა საუბარი ინტერესებს ეხება, რადგან შეთავაზებების (ოფციების) შემთხვევაში მისი გამოვლენა მოხდეს. ასე შესაძლებელი ხდება სწორი გადაწყვეტილების შეთავაზების შერჩევა. შესაძლოა, სხვადასხვა იყოს „ლუზის დამაგრება“, რაც ადამიანის შეგრძნებებს უკავშირდება – ვიზუალური (ადგილის განსაზღვრა), მეტყველებითი (მოსმენა) და გრძნობებთან დაკავშირებული (შეხება). „ლუზა“ იქნება მაქსიმალურად ეფექტური, როცა მისი დამაგრების პროცესში ერთდროულადაა ჩართული ვიზუალური, აუდიალური და კინესთეტიკური რეპრეზენტული სისტემები. „ლუზის“ დამაგრება შესაძლებელია სხვადასხვა გარემოში. მათი გახსენების შემთხვევაში მხარეებს უნდა დადებითი განწყობილება. მედიაციური ცვლილებების შეთავაზებისათვის გამოიყენება „ლუზის“ დამაგრების ტექნიკა, რაც ხელს შეუწყობს პრობლემის გადაჭრას ინტერესებზე დაყრდნობით.

ამგვარად, განცხადებები (წინადადებები) შეიძლება რეფრეიმინგით შემდეგი სახით განხორციელდეს:

1. სადავო საკითხის ქვეტექსტის ან ინტერესის იდენტიფიცირება;
2. ნეგატიური კომენტარის შეცვლა პოზიტიური კომენტარით;
3. პოზიტიურ მიზანზე ორიენტირება;
4. ბრალდებების, ცილისწამების ან დამამცირებელი სიტყვების გამოყენების აკრძალვა;
5. არსებული საფუძვლის იდენტიფიცირება.

მედიატორი ყურადღებას აქცევს მნიშვნელოვან გრძნობებს და მისაღებ საკითხებს მიმართავს პრობლემის გადაჭრისაკენ. შესაძლოა, შეიცვალოს განცხადებები (წინადადებები), რომლებიც მხარეებისთ-

ვის მიუღებელია. აქ ყურადღებით უსმენთ მხარეებს და აგრძნობინებთ, რომ მათი გესმით. ყოველივე ეს პოზიტიურ განმტკიცებას იძლევა.

მედიაციის პროცესში რეფრეიმინგის გამოყენება ემსახურება კონსტრუქციული სახით წინადადებების, შეთავაზებების, მსჯელობების ჩამოყალიბებას და სადავო საკითხის ახლებურ ხედვას. რეფრეიმინგის შემდეგი მახასიათებლებია გამოყოფილი (Mediation and Facilitation 1999):

1. საკითხის ტრანსფორმაცია ზოგადიდან სპეციფიკურისკენ;
2. გრძნობების იდენტიფიკაცია;
3. მხარეთა ურთიერთშეტყვეების ნეიტრალიზაცია (გრძნობების განეიტრალება და შედეგზე ფოკუსირება);
4. შეთანხმების პირობებზე საუბარი;
5. მედიატორის ჩართულობა და კითხვების გამოყენებით საერთო ინტერესების გამოვლენა;
6. დასმულ კითხვებზე პასუხების დაფიქსირება და გაანალიზება;
7. დაპირისპირებულ მხარეთა ურთიერთობის გაუმჯობესება და თანამშრომლობა.

ჩ.უ. მური (Moore Ch.W.1996.) თვლის, რომ რეფრეიმინგის გამოყენებით პირველ რიგში პრობლემა უნდა იქნეს განხილული. რეფრეიმინგი ემსახურება პრობლემის გადაჭრას, რომლის გამოყენებაც მედიატორი დიდ ყურადღებას აქცევს. შესაძლოა, მედიაციის პროცესი ჩიხში აღმოჩნდეს, როდესაც მოლაპარაკება არ ხორციელდება და მხარეები კვლავ ძველი განწყობებით ანუ უკვე არსებული ფრეიმებით მოქმედებენ. რეფრეიმინგის გამოყენების ძირითადი პრინციპი ისაა, რომ თავიდან იქნეს აცილებული დესტრუქციული განწყობები და მხარეებმა იფიქრონ თანამშრომლობის პრინციპზე, ააგონ ურთიერთობა. ეს ტექნიკა ძირითადად გამოიყენება მოლაპარაკებისას.

მედიატორი პროცესს იწყებს სადავო საკითხების განხილვით და იმ არსებული ჩარჩოების (შეხედულებების) გამოყოფით, რომელიც მხარეებს გააჩნდათ მოლაპარაკებამდე. მედიატორი განსაზ-

ღვრავს, რომელი შეხედულება შესაცვლელი რეფრეიმინგის გამოყენებით და რომელია მხარეთა ინტერესებთან ყველაზე ახლოს. რეფრეიმინგის სჭირდება დრო და ის უშუალო და ინდივიდუალური შეხვედრების დროსაც ხორციელდება. პოზიციების (ფრეიმების) გადაყვანა ინტერესებში რეფრეიმინგის დროს განსაზღვრავს მხარეთა მზაობის და მოქმედების შესაბამისად. ძალზე მნიშვნელოვანია რეფრეიმინგის ჩატარება იმ დროს, როდესაც კონფლიქტის წყარო ღირებულებებითაა. ასეთ შემთხვევაში პოზიციები მკაცრად დაცულია და ძნელდება საერთო ინტერესების მოძიება. ამას ასევე ართულებს მხარეთა ლექსიკაც, ამიტომ მედიატორმა ყველა სიტყვას უნდა მიაქციოს ყურადღება, რომელსაც ის ამბობს. ეს აუცილებელია, რადგან მხარეებმა საკუთარი ღირებულებების ხელყოფად არ ჩათვალონ განსხვავებული ლექსიკის გამოყენება.

მედიატორმა დაძაბული კონფლიქტის შემთხვევაშიც შესაძლებელია მოძებნოს ის პირობები, რომელიც რეფრეიმინგის გამოყენებას ორივე მხარისთვის მისაღებს გახდის. ამისთვის მედიატორმა უნდა გამოიკვლიოს ის პოზიციები, მოთხოვნები, რომელიც მხარეებს გააჩნიათ და შემდეგ სხვა კუთხით დაანახოს მათ ეს საკითხები.

ჩ.უ. მური (Moore Ch.W.1996.) რამდენიმე სახის რეფრეიმინგს გამოიყოფს. პირველი პოზიციებში ასახული ემოციებისაგან „განწმენდა“, ამ დროსაც მედიატორი თანმიმდევრულად ცვლის ლექსიკას, მაგალითად, უხეშად გამოხატული პოზიცია გადაჰყავს ნეიტრალურ გამონათქვამებში და შემდგომ მხარეთა პოზიციებს პოზიტიური კუთხით აყალიბებს. ასეთ შემთხვევაში მედიატორი მხარეებს დაანახებს საკითხის გადაწყვეტის ფართო სპექტრს. მეორე - მედიატორი ცდილობს მხარეთა კონფლიქტურ სიტუაციაზე კონკურენტული შეხედულება შეცვალოს და მისი ტრანსფორმაცია მოახდინოს თანამშრომლობითი კუთხით. ასეთ შემთხვევაში ხორციელდება სადავო საკითხის განსაზღვრის ახლებურად ჩამოყალიბება. სწორე რეფრეიმინგის შედეგად მხარეთა პრობლემას მედიატორი ისე განსაზღვრავს, რომ მხარეები იწყებენ თანამშრომლობითი პრინციპების გაცნობიერებას. მესამე - მხარეები ხშირად იყენებენ ისეთ ფრეიმებს, რომელთაც შედარების ან მეტაფორის სახითაა წარმოდგენილი. რეფრეიმინგის დროს შესაძლებელია კონტექსტის

ან შინაარსის საშუალებით მათი შეცვლა. მედიატორმაც შეიძლება გამოიყენოს მეტაფორები, რომელიც შეცვლის მხარეთა შეხედულებების მეტაფორულ გამოთქმას. მედიატორის მიერ შედარების და მეტაფორის გამოყენება ორთავე მხარისათვის მისაღები უნდა გახდეს. მაგალითად, ორივე მხარისთვის თუ გადარჩენის საკითხი დგას, მხარეები ერთობლივად იმ ტოტს არ უნდა ჭრიდნენ, რომელზედაც სხედან და ა. შ. ასეთ შემთხვევაში შესაძლოა რომელიმე ამბის მოყოლა, რომელიც ორთავე მხარისათვის ნაცნობი იქნება და რომელიც საკითხის გადაჭრას მხარეებს რაციონალურ ან შემოქმედებითი კუთხით დაანახებს.

მას შემდეგ, როცა მედიატორი დააფიქსირებს, რომ მხარეთა შორის კონფლიქტის წყარო ღირებულებებითაა, აუცილებელია, ეცადოს კომპრომისის მიღწევის გზების ძიებას. კომპრომისი გულისხმობს ორივე მხარის მხრიდან გარკვეული დათმობების განხორციელებას, რათა შეიცვალოს მათი მყარი პოზიციები. თავიდან მედიატორი აფიქსირებს და გამოჰყოფს სადავო საკითხის ღირებულებით საფუძველს. მხარეთათვის მათ იდენტიფიკაციაზე მიუთითებს და ამის შემდეგ იწყებს რეფრეიმინგის ტექნიკის გამოყენებას. რეფრეიმინგით ღირებულებითი კონფლიქტი მაშინ იცვლება, როდესაც მედიატორი ახერხებს მხარეთა ინტერესების აშკარად გამოკვეთას და მხარეებისათვის შეთავაზებას. ასეთი სახით კონკურენტული გარემო იცვლება თანამშრომლობით. მედიატორი პროცესის მსვლელობისას მხარეებს ისეთ მიზნებს დაუსახავს, რომლებითაც მხარეები ღირის მოსაგვარებლად შეთანხმებას მიაღწევენ. მხარეთა მიერ შეთავაზებების ახლებური ფორმულირების მიღება ხელს უწყობს კონსენსუსის მიღწევას, რაც მედიატორის ეფექტურ მუშაობაზე მეტყველებს. ასეთი შედეგის მიღწევა, რა თქმა უნდა, სადავო საკითხის სპეციფიკაზე დამოკიდებულია, რადგან არსებობს რთული და მარტივი სადავო საკითხები.

არის კიდევ ერთი მეთოდი, რომელსაც უწოდებენ - „ბრიჯინგ“ (Bridgeing) (Хесан Г. 2004.). მეთოდი ორმხრივი ინტერესების დაფიქსირების საშუალებას იძლევა, გამოიყენება „და“ კავშირი და ერთიანდება მხარეთა გამოთქმული ინტერესები. ინტერესთა ასეთი გაერთიანებით მხარეები უფრო ადვილად თანხმდებიან საკითხის

გადაჭრის დროს. ასეთ შემთხვევაში თავიდან საჭიროა შემდეგი სახის კითხვების გამოყენება, რომლითაც ინტერესები გამოვლინდება, ხოლო შემდეგ მედიატორი აკავშირებს მათ ერთმანეთთან. კითხვების დასმისას საჭიროა გამოყენებული იქნეს კითხვების ოპერატიულობა, რათა გადაწყვეტისთვის ვარიანტი შემუშავდეს; გამოვიყენოთ პერსპექტივაზე ორიენტირებული და შეფასებითი კითხვები; არჩევანის შემცველი ალტერნატიული კითხვები საკითხზე ორიენტირებით, კითხვები საკითხის გადაჭრისათვის. გამოვლენილი საკითხები უნდა შემოწმდეს, რამდენად რეალურია მათი შესრულება. საბოლოოდ ხდება ინტერესების შეჯამება, რაც გულისხმობს მათ დაფიქსირებას, რომელიც ორივე მხარისათვის იქნება გამოსადეგი. მედიატორი ამ მეთოდს იყენებს მედიაციის პროცესის ბოლო სტადიაზე, როდესაც ინტერესებზე შეთანხმება მისაღები.

პირადი საუკეთესო ალტერნატივა

მედიაციის დროს შესაძლებელია, მხარეებმა იფიქრონ უკან დახვევაზე და უარი თქვან პროცესის გაგრძელებაზე. ეს ისეთ შემთხვევაში ხდება, როცა ერთი მხარე ატყობს, რომ მოწინააღმდეგე მასზე ძლიერია და შედეგად არასასურველი იქნება. ასეთ შემთხვევაში რთულდება პოზიციებიდან ინტერესებზე დაფუძნებულ მოლაპარაკებაზე გადასვლა, რადგან ძლიერი მხარე უმეტეს შემთხვევაში თვლის, რომ მას შეუძლია სწრაფად მოიპოვოს უპირატესობა, რასაც მატერიალურ დასაბუთებასაც უძებნის. საბოლოოდ, მედიაციის დროს, მხარეთა შორის შეთანხმების მიღწევა გართულებულია. ასეთ შემთხვევაში მხარეები უკვე ალტერნატიულ ქმედებაზე ფიქრობენ.

ფიშერი რ. და იური უ. (Фишер Р., Юри У. 1995.) გვთავაზობენ მეთოდს, რომელსაც ეწოდება მოლაპარაკებაზე შემუშავებულ შეთანხმებაზე პირადი საუკეთესო ალტერნატივა (შშშპსა - BATNA).

ასეთი პირადი საუკეთესო ალტერნატივა გულისხმობს უკან დახვევის პირობას. მაგალითად, თუ რაიმე ნივთს ვერ ვყიდით ძალიან იაფადაც კი, უნდა ვიფიქროთ, რას მოვიგებთ, თუ კი საერთოდ ვერ ვიყიდით. ასეთ შემთხვევაში რამდენიმე ალტერნატივა არსებობს, მაგრამ ასევე საჭიროა გვქონდეს პირადი საუკეთესო ალტერნატივა,

რათა ზარალის გარეშე დავაღწიოთ თავი არათანაბარ და არახელსაყრელ მოლაპარაკებას. პირადი ალტერნატივა, პირველ რიგში, ჩვენს ინტერესებს პასუხობს და უპირატესობა აქვს სხვა შემოთავაზებასთან შედარებით. ამგვარი ალტერნატივების დაშვება სტრატეგიულ გააზრებას გულისხმობს. მოლაპარაკებაზე ასეთი სტრატეგიით მონაწილეობა შემოთავაზებებზე გვაძლევს რეაგირების საშუალებას. მათი შეფასების შემდეგ შეთანხმების მიღწევა ადვილდება, რადგან რეზერვში ისეთი საზომი არსებობს, რომლითაც შედარება ადვილი შესაძლებელი ხდება.

მოლაპარაკების დროს შეთანხმებას თუ ვაღწევთ და ჩვენთვის შემოთავაზებებიც მისაღებია, მაშინ ის პირად საუკეთესო ალტერნატივაზე უფრო უკეთესი უნდა იყოს. როდესაც არ მიიღწევა შეთანხმება, ჩვენი პოზიცია პირად საუკეთესო ალტერნატივას შეესატყვისება, რაც ჩვენი ქმედების მომავალს განსაზღვრავს. ეს კი ნიშნავს იმას, რომ რაც უფრო მნიშვნელოვანია პირადი საუკეთესო ალტერნატივა, მით მეტია ჩვენი შესაძლებლობები. ყოველივე ეს გარკვეულ ტაქტიკას ემსავსება, რომლითაც შესაძლებელი ხდება ძლიერი მხარის გამკლავება.

მოლაპარაკებისას მხარეები პირად საუკეთესო ალტერნატივებს შეიმუშავებენ. მედიაციის დროს შესაძლებელია, მედიატორმა მხარეებს ინდივიდუალური შეხვედრების დროს ჰკითხოს მათი არსებობის შესახებ. შესაძლოა, მედიაციის დასაწყისშივე მხარეებმა ჩამოაყალიბონ პირადი საუკეთესო ალტერნატივა. მათი გამოვლენა სამი სახით ხდება: პირველი – შემუშავდება მოქმედების გეგმა, რომელიც უნდა იქნეს გამოყენებული იმ შემთხვევაში, თუ შეთანხმებას ვერ ვაღწევთ; მეორე – რამდენიმე იდეის სრულყოფა უნდა მოხდეს ისე, რომ შემდგომ იქნეს გამოყენებული პრაქტიკაში ანუ იყოს რეალისტური; მესამე – მხარემ გარანტიების დაშვება უნდა შეძლოს. პირველ შემთხვევაში მოქმედების შესაძლო ვარიანტების ჩამოწერა ხდება. ამას მოსდევს იდეების დახვეწა, ხოლო ბოლო სტადიაზე მათი შემოწმება. პირადი საუკეთესო ალტერნატივის სრულყოფა ნიშნავს წარმატების გარანტიას. მოლაპარაკებისას პირადი საუკეთესო ალტერნატივის გაცხადება ხან ხდება, ხან არა. ეს კი დამოკიდებულია მოლაპარაკების პროცესზე.

მოლაპარაკების პროცესში მხარეები რეფლექსიას მიმართავენ და ამიტომაც საჭიროა ჩვენი შესაძლებლობებით მიახლოებით და-ვადგინოთ მეორე მხარის პირადი საუკეთესო ალტერნატივა. თუ მიახლოებით დავადგენთ, მაშინ აადვილებს მოლაპარაკების პროცესს. ამისათვის მედიატორი უკვე მზადაა, აკვირდება მხარეთა პირად საუკეთესო ალტერნატივებს და ისე წარმართავს მათ შორის მო-ლაპარაკებას, რომ პოზიციებიდან ინტერესების გამოვლენა მოახდინოს. სხვა შემთხვევაში პირადი საუკეთესო ალტერნატივით ერთ-ერთმა მხარემ შესაძლოა შეწყვიტოს მედიატორი. მედიატორი ასეთ შემთხვევაში უძღურია. მხარეთა მიერ პირადი საუკეთესო ალტერ-ნატივების განხილვამ, შესძლოა, მხარეები მიმართოს საკითხის ხე-ლახლა განხილვისაკენ და ბიძგი მისცეს შეთანხმების მცდელობას (Moore Ch.W. 1996.).

ეს მეთოდი გამოსაყენებელია გადაწყვეტილების ალტერნა-ტივების შეფასებისას. აქ საჭიროა ისეთი შემოთავაზებები დაფიქ-სირდეს, რომელიც უფრო მისაღები იქნება, ვიდრე მხარეთა პირადი საუკეთესო ალტერნატივა. ასევე შესაძლებელია გამოვავლინოთ არა საუკეთესო, არამედ უარესი ალტერნატივა. ალტერნატივების ასეთი სახე არჩევანის დიაპაზონს აფართოვებს და ეწოდება WATNA, ანუ ყველაზე ცუდი ალტერნატივა. ასე ვლინდება ყველაზე უარესი მო-სალოდნელობა.

მედიატორის პროცესის საერთო აღწერა

დასაწყისში, როდესაც მედიატორი საწყისს განცხადებას გაა-კეთებს და ფორმალურ ნაწილს დაასრულებს, იწყება ძირითადი სე-სია. სესიაზე მედიატორი მხარეებს აძლევს საშუალებას, გამოხატონ თავიანთი პოზიციები, ესაუბრება გადაწყვეტის ალტერნატივებზე და ამისთვის მხარეებთან შეთანხმებით გამოჰყოფს კრიტიკიუმებს. ამ საკითხების განხილვისას მედიატორი ცდილობს მათ დაწვრილებით განხილვას, სიცხადის შეტანას და ყოველთვის დაფიქსირებს მხარეე-ბთან შეთანხმებით (Cheldelin S. 2003.).

ასეთი სახის განხილვა ახასიათებს ტრანსფორმაციულ მედია-

ციას, რომელიც სამოქალაქო, ადმინისტრაციული და სოციალური საქმეების (ქეისების) გადაწყვეტის საუკეთესო გზაა. პროცესის დაწყებისას მხარეები ცვლიან ინფორმაციას. ამ დროს მოსალოდ-ნელია, რომ დაძაბულობამ იჩინოს თავი. ამ სტადიაზე მედიატორი აქტიურად იყენებს ეფექტური კომუნიკაციის მეთოდებს. ამ პრო-ცესზე გრძელდება განსხვავებული სადავო საკითხების არსებითი განხილვა, რომლებსაც მედიატორი დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. აქ უკვე კონფლიქტის წინა ისტორიაც განიხილება - დგინდება, მხა-რეებს ჰქონდათ თუ არა საკითხის გადაჭრისა და ურთიერთობის გაუმჯობესების მცდელობა და რა მიზნებს ისახავენ მხარეები მომა-ვალი ურთიერთობის გასაგრძელებლად.

მხარეთა მიერ საკუთარი პოზიციის გამოხატვის შემდეგ მე-დიატორი კითხვების დასმით მოსინჯავს, რა საერთო ინტერესები შეიძლება გააჩნდეთ მათ. აქვე მედიატორი, საკითხის სირთულის და მიუხედავად, ჩაინიშნავს, ხომ არ არსებობს მხარეთა ინტერესებში თანხვედრა ან მსგავსება. ასეთი პროცესი განსხვავებულ ინტერე-სებსაც ავლენს. მედიატორი ცდილობს, მხარეებისგან გაიგოს, ხომ არ სურთ ამ დავის განხილვისას კიდევ ვინმეს ჩართვა მაგალითად, წარმომადგენლის, ადვოკატის ან სხვ. მათი ჩართვის შემთხვევაში მედიატორი ცდილობს გაიგოს, თუ რა როლს შეასრულებენ ისინი, როგორ ჩაერთვებიან საკითხის განხილვაში - ცალკე, თუ ერთო-ბლივად. მხარეთა წარმომადგენელთა დამატების შემთხვევაში მე-დიატორი მათთვის მისაღებ სივრცობლივ განლაგებაზე თავიდანვე ზრუნავს.

სადავო საკითხი მოითხოვს დაწვრილებით განხილვას, რათა მხ-არეთა პოზიციებთან ერთად დადგინდეს მათი ინტერესები, რომელთა მიმართება პრობლემის მოგვარებას შეუწყობს ხელს. ასეთ შემთხ-ვევაში მედიატორი იყენებს რეფრეიმინგის ტექნიკას. იმ შემთხ-ვევაში, თუ მედიატორი მედიატორის პროცესის შუა ნაწილში იყენებს ინდივიდუალურ შეხვედრებს, მაშინ აუცილებელია, ამის შემდეგ შეი-მუშაოს განრივი. ასეთ შემთხვევაში მედიატორი ფლობს საჭირო ინფორმაციას და შეუძლია გამოყოს გადამკვეთი ინტერესები, რო-მელიც საერთო მიზანთან იქნება ახლოს. შესაძლებელია განრივის შემუშავება - მაგ: მარტივი საკითხებიდან - რთულისაკენ, პირველი

რიგის საკითხებიდან - მომდევნომდე და ა.შ. ამ პროცედურებს მოსდევს მხარეთა ინტერესების დაზუსტება და გამოყოფა. მედიატორი ცდილობს მხარეებთან ერთად გამოავლინოს მათი იმტერესები, მაგრამ ხშირად მხარეები საჭიროებენ უშუალოდ, პირდაპირ მითითებას მათ დასაფიქსირებლად. ეს მეთოდი დირექტიულია. არადირექტიული მეთოდით კი არაპირდაპირ ხორციელდება ინტერესების გამოვლენა. არადირექტიული მეთოდი გამოიყენება მაშინ, როცა საქმე პოზიტიურ ვაჭრობას ეხება ან იმ შემთხვევაში, როდესაც მხარეები ფარულად ინარჩუნებენ ემოციურ დაძაბულობას, ანდაც მაშინ, როცა მხარეები საკუთარ ინტერესებს ვერ აფიქსირებენ. როდესაც დირექტიული მეთოდი გამოიყენება, ინტერესებზე სწრაფად ხდება გადასვლა, ანუ იწყება ინტერესებზე დაფუძნებული ვაჭრობა. ამ დროს გამოიყენება ღია კითხვები. ამ პროცესს მოსდევს მხარეთა მიერ ინტერესების გაცნობიერება და იდენტიფიკაცია. მედიატორი აქ დიდ ყურადღებას აქცევს იმას, რომ მხარეებმა სიცრუის ელემენტი არ გამოიყენონ საკუთარ მეტყველებაში. აქ უმჯობესია დამაზუსტებელი კითხვების გამოყენება. ჩ.უ. მური (Moore Ch.W.1996.) მიუთითებს, რომ ამ სტადიაზე უკვე საჭიროა დაფიქსირდეს ინტერესები და მედიატორმა მხარეებს მიეწოდოს მათი ბირთვი. ეს კი უკვე შეთავაზებებია (ოფციები). ამ სტადიაზე გამოიყოფა განსხვავებული შესაძლებლობები, რომლებიც უნდა დაკონკრეტდეს. ამავე დროს ხორციელდება ალტერნატივების გამოყოფა. გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ მხარეები თანხმდებიან საკითხის გადაჭრის პუნქტებზე და საბოლოოდ, მზადდება ხელშეკრულების ტექსტი. მხარეები ეცნობიან ხელშეკრულებას და ხელმოწერით ადასტურებენ შეთანხმებას.

ხელშეკრულებს გაფორმება

საბოლოო ხელშეკრულება დგება მედიაციის პროცესში მიღწეული შეთანხმების საფუძველზე. მედიაციის საერთო სესიების ბოლოს ხელშეკრულება ფორმდება დოკუმენტის სახით. ეს არის მემორანდუმი ურთიერთგაგების თაობაზე, რომელშიც ვაჭდება მიღწეული შეთანხმებები. მემორანდუმში დაწერილებით გაიწერება მხარეების

მიერ აღებული ვალდებულებები, შეთანხმებულ საკითხებზე მხარის მიერ აღებული პასუხისმგებლობა და, ასევე, ფიქსირდება გადაუჭრელი საკითხებიც (ასეთის არსებობის შემთხვევაში). თავიდან შეიმუშავებენ ხელშეკრულების გეგმას, ადგენენ, რომელშიც ხუსტად უნდა იყოს ასახული მხარეთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილება და შეთანხმება. მხარეებს ურთიერთ შეთანხმებით შეაქვთ კორექტივები, რომლის დროს მედიატორი აქტიურად მონაწილეობს. შეთავაზებები და ალტერნატივები ხელშეკრულებაში შედის პოზიტიური დებულებებით. შესაძლოა არსებობდეს სპეციალური ფორმები, რომელიც ივსება შინაარსობლივად. მასში შეტანილია მხარეთა მონაცემები, აღწერილია სადავო საკითხი, გადაწყვეტილებები, მომავალი ქმედება და ეს ყველაფერი სამი ხელმოწერითაა დადასტურებული.

პროფესიული ეთიკის ნორმების დაცვა

ჯ.უ. კელტნერი (Keltner J.W. 1987.) გამოჰყოფს მედიატორის მოქმედების ნორმატიულ მხარეს და მიიჩნევს, რომ მან მუშაობისას უნდა დაიცვას შემდეგი პრინციპები:

1. შეასრულოს თავისი პროფესიული მოვალეობა, რისთვისაც:
 - 1.1. მხარეები ჩართოს შეთანხმების მიღწევის პროცესში;
 - 1.2. მხარეთა უფლებები არ დაარღვიოს და საკუთარი მოვალეობები შეასრულოს;
 - 1.3. მხარეებთან საუბრისას დაიცვას ბალანსი და მათ თანაბარი პირობები შეუქმნას;
 - 1.4. არ გამოავლინოს სადავო საკითხის მიმართ საკუთარი პოზიცია და დამოკიდებულება;
 - 1.5. მხარეთა შეთანხმების შემდეგ არ აიღოს პასუხისმგებლობა მათ შესრულებაზე;
 - 1.6. არ დააწესოს მხარეთა მიერ მიღებულ შეთანხმებაზე კონტროლი და რეგულაცია;
 - 1.7. დაიცვას მხარეებთან ურთიერთობისას ნებაყოფლობითობის პრინციპი;

1.8. მიღებულ შეთანხმებასა და გაფორმებულ ხელშეკრულებაზე მიწერილ იქნას სამართლებრივი კანონები;

1.9. ხელი შეუწყოს მხარეებს შორის ნდობის ატმოსფეროს შექმნას, უარყოფითი ემოციური დამოკიდებულებები შეამციროს, საკითხის მიმართ დამოკიდებულება არადირექტიულად შეუცვალოს, გამოიყენოს ის ტექნიკები და მეთოდები, რომლითაც ინტერესებზე დაფუძნებული შეთანხმება იქნება მიღწეული;

1.10. ჰონორარის სახით მიიღოს მხოლოდ დაწესებული ჰონორარი.

2. პროფესიული მოვალეობის შესრულებისას მედიაციის პროცესი განამტკიცოს, რისთვისაც:

2.1. უნდა დაიცვას კონფიდენციალობა;

2.2. იყოს მიუკერძოებელი;

2.3. იყოს ობიექტური;

2.4. დაიცვას საკუთარი პროფესიული ღირსება.

მედიატორის მიერ საკუთარი პროფესიული ნორმების დაცვა ეფექტურ მედიაციას უზრუნველყოფს. მედიატორი მოქმედებს იმ კომერციული წესით, რომელიც მიღებულია ქვეყნის ან რეგიონის მედიაციური ასოციაციის მიერ და განმტკიცებულია სამართლებრივი აქტებით, ამიტომაც მიზანშეწონილია კონტრაქტების სისტემის გამოყენება, რომელზეც მედიატორმა მხარეთა თანხმობა უნდა მიიღოს. მედიაცია რომ შედგეს ორივე მხარე უნდა აცხადებდეს თანხმობას და ნებაყოფლობით ჩაერთოს პროცესში. თავიდანვე ხდება მედიატორის შერჩევა, ახსნა, თუ რას ეხება მედიაცია, მიზნების გამოხატვაზე თანხმობა და ოფიციალური მემორანდუმის გაფორმება, თუ როდის შედგება მედიაციის პროცესი. მედიაციური ასოციაცია ან ორგანიზაცია კვალიფიციურ მედიატორს შეურჩევს მხარეებს და უთანხმებს მათ. იმ შემთხვევაში, თუ მხარეებს არ მოსწონთ მედიატორი, უფლება აქვთ, შეცვალონ ის. მხარეებს წინასწარ აცნობენ მედიატორის კვალიფიკაციას და თუ მედიაციის შუა პროცესში

ატყობენ, რომ მედიატორი ვერ წარმართავს პროცესს, დასაბუთებული არგუმენტებით, შეუძლიათ მოითხოვონ მისი შეცვლა. თავიდანვე ფორმდება მემორანდუმი შეხვედრის ადგილის, ვადების და სხვა მოთხოვნების შესახებ. მედიაციას შეიძლება დაესწრნენ ნდობით აღჭურვილი პირები, რომლებიც მხარეების თანხმობით ესწრებიან სესიას, მაგრამ არ ხდება პროცესის სტენოგრაფირება ან აუდიო/ვიდეო ჩაწერა (Schwarz R.M. 2002.). ასოციაცია მედიატორს სთხოვს უკუკავშირს, სადაც მხოლოდ მითითებაა იმის თაობაზე, როგორ მიმდინარეობდა პროცესი, რა სირთულეები იყო, რას ეხებოდა საკითხი და რა გადაწყვეტილება იქნა მიღებული. ასეთ ანგარიშებში პიროვნებებზე მითითება არ ხდება, აღიწერება მხოლოდ პროცესი.

კითხვები:

- ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კონფლიქტის დარეგულირების ალტერნატიული გზები?
- რა საკითხების გადაჭრაში ეხმარება მოდავე მხარეებს მედიატორი?
- რა განსაზღვრავს მედიაციის ეფექტურ მუშაობას?
- რა საფეხურები, ეტაპები გამოიყოფა მედიაციის პროცესში?
- ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მედიაციის და მედიატორის სტილი?
- რა მახასიათებლებით გამოირჩევა მედიაციის ჩატარების გარემო?
- როგორია მედიაციის ხანგრძლივობა?
- დაახასიათეთ პოზიციური ვაჭრობის პარამეტრები?
- როგორ ხორციელდება ინტერესებზე დაფუძნებული მოლაპარაკება?
- როგორ ხდება პოზიციური ვაჭრობიდან ინტერესებზე დაფუძნებულ მოლაპარაკებაზე გადასვლა?
- როგორ ხორციელდება მხარეებთან ინდივიდუალური შეხვედრა?
- რა მეთოდური პრინციპები ახასიათებს მედიაციას?
- ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ძირითადი მოთხოვნილებები?
- რა შემთხვევაში გამოიყენება SMART-ანალიზი?
- რა შემთხვევაში გამოიყენება გონებრივი იერიშის ტექნიკა?
- ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მედიაციის პროცესში გამოყენებული სხვა მეთოდები?
- როგორ ხორციელდება რეფრეიმინგი?
- რა შემთხვევაშია გამოსაყენებელი მოლაპარაკებაზე შემუშავებული შეთანხმებაზე პირადი საუკეთესო ალტერნატივა?
- მხარეთა შორის ხელშეკრულების გაფორმება როგორ მიმდინარეობს და რა როლი ეკისრება მედიატორს?
- პროფესიული ეთიკის რა ძირითად პრინციპებს უნდა იცავდეს მედიატორი?

ძირითადი ტერმინები

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • მედიაციის პროცესი • კონფლიქტის მოგვარების ალტერნატიული გზა (ADR) • მოლაპარაკება • არბიტრაჟი • სასამართლო • თვითდახმარება • განრიდება • შესაძენი მხარის ჩარევა • პრობლემის გადაჭრა • კომპენსაცია • ზეწოლა • უმოქმედობა • ეფექტური მედიაცია • სადავო საკითხი • მხარეთა შორის ძალთა ბალანსი • მედიაციის სესია • მედიაციის დასაწყისი • მედიაციის საფეხურები, ეტაპები, სტადიები • ვაჭრობა • მედიატორის სტილი • მედიაციის სტილი | <ul style="list-style-type: none"> • შეფასებითი სტილი • ფასილიტაციური სტილი • ტრანსფორმაციული სტილი • ნარატიული სტილი • მედიაციის გარემო • მედიაციის ხანგრძლივობა • სასესიო ოთახი • მედიაციის დასასრული • ინდივიდუალური შეხვედრა (CAUCUS) • სამუშაო გეგმის შედგენა • შეთავაზებები • ალტერნატივები • შეთანხმება • ხელშეკრულება • გადაწყვეტილების მიღება • დოკუმენტების გაფორმება • პოზიციური ვაჭრობა • ინტერესებზე დაფუძნებული მოლაპარაკება • მოთხოვნილება-თა იერარქიული სისტემა • ვაჭრობის „ზონა“ | <ul style="list-style-type: none"> • ვაჭრობის დიაპაზონი • მედიაციის მეთოდები და სამუშაო ტექნიკა • მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების სამკუთხედი • მატერიალური მოთხოვნილება • პროცედურული მოთხოვნილება • ფსიქოლოგიური მოთხოვნილება • SMART-ანალიზი • გონებრივი იერიში • სამუშაო ტექნიკა - „პლუს, მინუს, საინტერესოა“ • რეფრეიმინგი • ფრეიმი • კონტექსტის რეფრეიმინგი • შინაარსობლივი რეფრეიმინგი • „ლუზის დამაგრება“ • BRIDGEING-მეთოდი • მოლაპარაკებაზე შემუშავებული შეთანხმებაზე პირადი საუკეთესო ალტერნატივა BATNA • მოლაპარაკებაზე შემუშავებული შეთანხმებაზე პირადი ცუდი (უარესი) ალტერნატივა WATNA • მედიატორის პროფესიული ეთიკის ნორმები |
|---|---|--|

1. ვიგინსი დ., შუამავლობის პროცესი (სემინარის მასალები) თბილისი. 1999.
2. ჯორბენაძე რ., პოლიტიკური კონფლიქტების მართვა. „მეცნიერება“. თბილისი. 2001.
3. Amadei R.N., Overview of Fasilitative Mediation Model. Colorado. 1998.
4. Cheldelin S., Mediation and Arbitration, Ch.13. pp:223-243. In: Cheldelin S., Drackman D., Fast L. (Eds) Conflict: From Anali-sis to Intervention. Contonuum. L. NY. 2003.
5. Einstein V., Conflict Resolution. West Publishing Company. Mi-nesota. 1986.
6. Keltner J.W., Mediation, Toward a Civilized System of Dispute Rezolution. ERIC Urbana, Illinois. 1987.
7. Kressel K., Mediation, pp: 522-545. . In: Deutsch M., Coleman P.T. (Eds), The Handbook of Conflict Rezolution. Theory and Practice. . Jossey-Bass Publishers. San Francisco. 2000.
8. Kressel K., Pruitt D., (Eds) Mediation Research. San Francisco CA. Jossey-Bass. 1989.
9. Levicki R.J., Saunders D.M., Minton J.W., Barry B., Negotiation – Readings, Exercises and Cases. Boston. McGraw-Hill/Irwin. 2003.
10. Lincoln W.F. , The Course in Colaborative Negotiation. Tacom, Washington. 1995.
11. Mediation and Facilitation Training Manual. Akron. PA. 1999.
12. Moore Ch.W., The Mediation Process. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. 1996.
13. Moore Ch.W., Decision Making and Conflict Manegment. Boulder, Colorado. CDR Associates. 1986.

14. Raider E., Coleman S. and Gerson J., Teaching Conflict Rezolu-tion Skills in Workshop. pp: 499-521. In: Deutsch M., Cole-man P.T. (Eds), The Handbook of Conflict Rezolution. Theory and Practice. . Jossey-Bass Publishers. San Francisco. 2000.
15. Raider E., Coleman S., Conflict Resolution: Strategy for Collab-orative Problem Solving. Brooklin: Ellen Raider International and Coleman Group International. 1992.
16. Schwarz R.M., The Skilled Fasilitator: Practical Wisdom for De-veloping Effective Groups. San Francisco. CA. 2002.
17. Боденхамер Б., Холл М., Учебник магии НЛП. Олма-Пресс. 2004.
18. Гарратт Т., Эффективный тренинг с помощью НЛП. Питер. СПб. 2001.
19. Дилтс Р., Изменение убеждений с помощью НЛП. М. СПб. 1997.
20. Крейтон М., Крейтон Д., Методы альтернативного разрешения конфликтов. М. – Тб. 1995.
21. Ребрик С., Тренинг профессиональных продаж. Минск. 2001.
22. Фишер Р., Юри У., Путь к согласию. Минск. 1995.
23. Фишер Р., Эртель Д., Подготовка к переговорам. М. Филить. 1996.
24. Хесль Г., Посредничество в разрешении конфликтов. Речь. СПб. 2004.
25. Ходжсон Дж., Переговоры на равных. Минск. 2001.

14. Raider E., Coleman S. and Gerson J. Teaching Conflict Resolution Skills in Workshop. pp. 499-521. In: Deutsch M., Coleman R.T. (Eds), The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 2000.

15. Raider E., Coleman S., Conflict Resolution: Strategy for Collaborative Problem Solving. Reading: Harter International and Coleman Group International. 1992.

16. Schwartz R.M., The Skilled Facilitator. Practical Wisdom for Developing Effective Groups. San Francisco, CA. 2002.

17. Boleyn B., Kohn M., Venzke M., Halm D., Cheldelin S., Drackman D., Fast L. (Eds), Conflict Frontiers. New York, NY. 2002.

18. Lapidat T., Эффективные методы разрешения конфликтов. СПб. 2001.

19. Einstein V., Conflict Resolution. West Publishing Company. Minneapolis, MN. 1997.

20. Keltner J.W., Mediation, Toward a Civilized Society. New York, NY. 1997.

21. Kressel K., Mediation. M. Krenton D., Methods and Practice. New York, NY. 1997.

22. Fedrik C., Треннинг профессиональных продаж. Минск. 2001.

23. Kressel K., Pruitt D. (Eds), Mediation. San Francisco, CA. Jossey-Bass, 1989.

24. Филлипс Р. Эстер Д., Подготовке к переговорам. М. Флинт. 1991.

25. Levicki R.J., Saunders D.M., Minton J.W., Barry B., Negotiation. Reading, Exercise and Cases. Boston. McGraw-Hill. 1997.

26. Хеллс Т., Подготовка к разрешению конфликтов. Минск. 2001.

27. Linstead S., The Course in Collaborative Negotiation. Tacoma, Washington. 2001.

28. Ходжсон Д.К., Подготовка к переговорам на равных. Минск. 2001.

29. Mediation and Facilitation. Meridian, PA. 1999.

30. Moore Ch.W., The Mediation Process. San Francisco. Jossey-Bass Publishers. №45.

31. Moore Ch.W., Decision Making and Conflict Management. Boulder, Colorado. CDR Associates. 1986.

გამომცემლობა „მერიდიან“, Meridian, PA. 1999.
 ალ. ყაზბეგის გამზ. №45
 E – mail: info@meridianpub.com ტ. 239-15-22