

ეფექტური კომუნიკაცია,
ეფექტური პრეზენტაცია,
დისკუსიის ტექნიკები

2009 წელი

ს ა რ ჩ ე ვ ი

წინასიტყვაობა.....	3
თავი 1 კომუნიკაცია.....	4
1.1. რა არის კომუნიკაცია?.....	4
1.2. ვერბალური კომუნიკაცია.....	6
1.3. მოსმენის ხელოვნება.....	10
1.4. რა არის უკუკავშირი?.....	15
1.5. არავერბალური კომუნიკაცია.....	17
თავი 2 კონფლიქტი.....	21
2.1 რა არის კონფლიქტი?.....	21
2.2 რა იწვევს კონფლიქტის ესკალაციას (გამწვავებას)?.....	23
2.3 სუბიექტული რეალობა.....	26
2.4 კონფლიქტის წყაროები და ტიპები.....	26
2.5 ქცევის სტრატეგიები კონფლიქტურ სიტუაციებში.....	28
2.6 მოლაპარაკებები.....	31
თავი 3. გუნდური მუშაობა.....	34
3.1 გუნდური მუშაობა- ძირითადი პრინციპები.....	34
3.2 ჯგუფური მუშაობის ეფექტურობის გაზრდის მეთოდები.....	36
3.2.1 გონებრივი იერიში (ბრეინშტორმინგი).....	37
3.2.2 ბარათების გამოყენების მეთოდი.....	38
3.2.3 დისკუსია მცირე ჯგუფებში.....	41
3.2.4 გადაწყვეტილების მიღების / არჩევანის მატრიცა.....	42
3.2.5 შეკითხვის დასმა.....	44
3.3 ვიზუალიზაცია – სქემების გამოყენება.....	49
3.3.1 ვიზუალიზაციის მნიშვნელოვანი წესები.....	49
3.4 ფიზიკური სივრცის მოწყობა.....	55
თავი 4. პრეზენტაცია.....	56
4.1 ეფექტური პრეზენტაცია.....	56
4.2 ვიზუალური მასალის გამოყენება.....	61
4.3 დამაჯერებელი პრეზენტაციის კომპონენტები.....	62
გამოყენებული ლიტერატურა:.....	66
ტერმინთა განმარტება.....	68

წინასიტყვაობა

წინამდებარე სახელმძღვანელო წარმოადგენს სალექციო კურსის „კომუნიკაცია, პრეზენტაცია და დისკუსიის ტექნიკები“ დამხმარე საკითხავ მასალას.

მოცემული სახელმძღვანელო განკუთვნილია სტუდენტებისათვის, რომლებსაც სურთ გაიღრმავონ ცოდნა, შეიძინონ, ან განივითარონ უნარ-ჩვევები ეფექტური კომუნიკაციის, პრეზენტაციისა და ჯგუფური მუშაობის საკითხებში.

სახელმძღვანელოში განხილული თემები ეხება თანამედროვე ცხოვრების თანმდევ და ისეთ მეტად აქტუალურ საკითხებს, როგორცაა კომუნიკაციის ეფექტურად წარმართვის ტექნიკა; პრეზენტაციის მომზადებისა და წარმატებულად ჩატარების ხერხები; ჯგუფური მუშაობის არსი და მისი ეფექტურობის გაზრდის მეთოდები.

სახელმძღვანელოში მოცემული მასალა წარმოადგენს ნაბეჭდი და ელექტრონული წყაროებიდან მოძიებული ინფორმაციის ინტერაქტიული სალექციო ფორმატისათვის გადამუშავებულ და ადაპტირებულ ვარიანტს.

ვიმედოვნებთ, რომ სახელმძღვანელოში მოწოდებული ინფორმაცია დაგეხმარებათ წარმატების მიღწევაში როგორც პროფესიულ ასპარეზზე, ასევე პირად ცხოვრებაში.

თავი 1 კომუნიკაცია

1.1. რა არის კომუნიკაცია?

კომუნიკაცია ლათინური სიტყვაა და „ურთიერთობას“, „აზრის გაცვლას“ ნიშნავს. ინტერპერსონალური კომუნიკაცია არის პიროვნებათა შორის მიმდინარე ურთიერთობის პროცესი, როდესაც ერთი ადამიანი რაღაცას გამოთქვამს, ანუ გადასცემს მეორე ადამიანს (ან ჯგუფს) გარკვეულ ინფორმაციას.

რატომაა საჭირო კომუნიკაცია?

კომუნიკაცია ჩვენი ცხოვრების განუყრელი ნაწილია და გვჭირდება იმისათვის, რომ

- გავიზიაროთ სხვა ადამიანების იდეები და მოსაზრებები
- მივაწოდოთ სხვა ადამიანებს უკუკავშირი
- მივიღოთ სხვებისაგან ინფორმაცია
- გვქონდეს სხვა ადამიანებთან ურთიერთობა

კომუნიკაცია რამოდენიმე ძირითად ელემენტს მოიცავს:

- **წყარო/გადამცემი** - აგზავნის ინფორმაციას რომელიც მიმღებისთვისაა განკუთვნილი
- **მიმღები** – ადამიანი/ადამიანები, ვისთვისაც გზავნილი/ცნობა („მესიჯი“) არის განკუთვნილი
- **გზავნილი/ცნობა (შინაარსი)** - ინფორმაცია, რომელსაც წყარო გადასცემს
- **არხი** - რომლის საშუალებითაც გადაიცემა ცნობა
- **კონტექსტი** - გარემო ან ფიზიკური ადგილი, სადაც მიმდინარეობს კომუნიკაცია

კომუნიკაციის პროცესს განეკუთვნება როგორც ინფორმაციის გადაცემა, ანუ „გამონათქვამი“, ასევე ინფორმაციის მიღება - „შთაბეჭდილება“.

კომუნიკაციის პროცესი

კომუნიკაციის პროცესი ორ დონეზე მიმდინარეობს:

- შინაარსისა და
- დამოკიდებულებების დონეზე.

ამასთან, ეს უკანასკნელი განსაზღვრავს პირველს.

როდესაც ჩვენ ერთმანეთს ვესაუბრებით, შინაარსის გაცვლა ცნობების დონეზე ხდება. რაც შეეხება ჩვენს გრძნობებს, რომლებიც კომუნიკაციის პროცესის არსებით შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს, მათი გადაცემა დამოკიდებულების დონეზე ხდება. პარტნიორის მიმართ დამოკიდებულების განმსაზღვრელი სიგნალები შეიძლება იყოს: პოზიტიური, ნეიტრალური და ნეგატიური.

როდესაც პარტნიორის მიმართ დამოკიდებულება პოზიტიურია (ან ნეიტრალური), შინაარსის დონე თავისუფალია, რაც ნიშნავს, რომ შესაძლებელია ცნობების შეუფერხებელი გაცვლა. როგორც კი დამოკიდებულების დონეზე უარყოფით სიგნალები ჩნდება, მაშინ თავად პარტნიორებს შორის დამოკიდებულება იმდენად მნიშვნელოვანი ხდება, რომ შინაარსის შეუფერხებლად გაცვლა შეუძლებელია.

თუ შეატყობთ, რომ თქვენსა და თქვენს პარტნიორს შორის დამოკიდებულების დონე დარღვეულია (ნეგატიურია), ნუ ეცდებით შინაარსის გადაცემას. ჯერ აღადგინეთ დამოკიდებულების დონე. ამასთან ეცადეთ, რომ მშვიდი და გაწონასწორებული იყოთ. შინაარსის დონეზე ურთიერთობის გაგრძელებას მხოლოდ მაშინ აქვს აზრი, როდესაც დამოკიდებულება არ არის დარღვეული.

კომუნიკაცია არსებობს

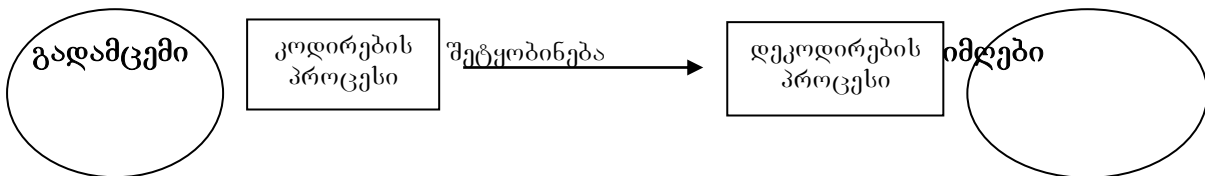
- ვერბალური და
- არავერბალური

განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

12. ვერბალური კომუნიკაცია

ვეწოდეთ მოსაუბრეს “გადამცემი” და მსმენელს “მიმღები”. მიმღებს არ შეუძლია იცოდეს, რა ხდება გადამცემის პირად სამყაროში. თუ ამ უკანასკნელს სურს ვინმეს რაიმე აცნობოს, მან ჯერ შესაბამისი კოდი უნდა ამოირჩიოს, რომლითაც შინაგან გრძნობებს გამოხატავს, შემდეგ გადამცემმა უნდა გააგზავნოს ეს კოდი (ამ შემთხვევაში, ვერბალური ცნობა). როდესაც მიმღები ამგვარ კოდს მოისმენს, იგი დაიწყებს დეკოდირების პროცესს: შეიმუშავებს ვარაუდებს, ან მოსული ინფორმაციის საფუძველზე გააკეთებს დასკვნას იმის შესახებ, თუ რას შეიძლება განიცდიდეს გადამცემი. პრობლემა იმაშია, რომ ეს დასკვნა, თუ ვარაუდი შესაძლოა არ დაემთხვას (და უმეტეს შემთხვევებშიც ასეც ხდება) იმას, რის გადაცემასაც ცდილობდა გადამცემი თავისი კოდების სისტემით.

ყოველივე ეს შეიძლება სქემატურად ასე გამოიხატოს:



ეს დიაგრამა არის ინტერპერსონალური (პიროვნებათაშორისი) კომუნიკაციის პროცესის ვიზუალური სქემა. კომუნიკაცია არ არის პროცესი, რომლის დროსაც ვიღაც მხოლოდ გამოთქვამს რაღაცას. კომუნიკაციის პროცესს განეკუთვნება როგორც გადამცემის გამონათქვამი, ასევე მიმღების შთაბეჭდილება. ეფექტურ ანუ სრულყოფილ კომუნიკაციას ადგილი აქვს მხოლოდ მაშინ, როდესაც შთაბეჭდილება = გამონათქვამს, ანუ როდესაც მოსაუბრის მიერ გადაცემული ინფორმაცია ზუსტად ისევე აღიქმება მსმენელის მიერ, როგორც მოსაუბრეს სურდა.

სამწუხაროდ, ეფექტური კომუნიკაცია, რომლის დროსაც ადგილი აქვს ჭეშმარიტ გაგებას, იმაზე იშვიათი მოვლენაა, ვიდრე ჩვენ გვგონია, რადგან:

- ადამიანები ყოველთვის არ ამბობენ იმას, რასაც სინამდვილეში ფიქრობენ;
- ადამიანებმა ყოველთვის არ იციან თავისი ჭეშმარიტი გრძნობების შესახებ;
- არც ისე ადვილია გრძნობების სიტყვებით გადმოცემა (არც ისე ადვილია სწორი კოდის მოძებნა)
- ერთი და იგივე სიტყვები განსხვავებულად ესმით სხვადასხვა ადამიანებს;
- ხანდახან, მხოლოდ ის გვესმის, რის გაგებასაც ვისურვებდით;
- მიმღები ხშირად დაკავებულია არა დეკოდირების პროცესით, არამედ საკუთარი პასუხის მოფიქრებით;
- გადამცემმა არ იცის, სწორად მოახდინა თუ არა დეკოდირება მიმღებმა;

- ასევე მიმღებმა არ იცის სწორად მოახდინა თუ არა დეკოდირება

შეცდომები, რომლებიც თავს იჩენს მოსმენისას და როგორ ავირიდოთ ისინი?

საუბრის მიზანია – გადავცეთ მსმენელს განსაზღვრული ინფორმაცია (გზავნილი), რომლის შინაარსი შეიძლება იყოს ემოციონალური, ან საქმიანი ხასიათის.

მსმენელი ხშირად არასწორად იგებს საუბრის საქმიან, ან ემოციონალურ შინაარსს. ასეთი პრობლემების მიზეზი ძირითადად შემდეგში მდგომარეობს:

1. საუბრის არასწორი წარმართვა
2. არასწორი მოსმენა

მოსმენის ძირითადი შეცდომები შემდეგი სახისაა:

- ინფორმაცია მთლიანად იკარგება
- ემატება ისეთი ინფორმაცია, რომელიც ახალია და მოსაუბრეს არ გადმოუცია
- მოსაუბრის მიერ გადმოცემული ინფორმაცია იცვლება ან მახინჯდება

იმ შემთხვევებში, როდესაც ჩვენ ვართ მსმენელები, მსგავსი სირთულეების არიდება შესაძლებელია აქტიური მოსმენის - ანუ მოსაუბრეზე (პარტნიორზე) ორიენტირებული ტექნიკის გამოყენებით

ამ მეთოდის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ საუბრისას წარმოქმნილი გაურკვეველობების დაზუსტება და დარეგულირება მყისიერად, საუბრის მიმდინარეობის პროცესში ხდება.

გახსოვდეთ! როდესაც თქვენ ხართ ინფორმაციის გადამცემი:

თუ მსმენელი თავს არაკომფორტულად ან დაძაბულად გრძნობს, მას უჭირს ინფორმაციის აღქმა და დამახსოვრება. ამიტომ, იზრუნეთ იმაზე, რომ საუბრის დასაწყისშივე მოუხსნათ მსმენელს დაძაბულობა – მაგალითად ხუმრობით!

ძირითადად, მსმენელს ყველაზე კარგად ტექსტის დასაწყისი და ბოლო ამახსოვრდება, ამიტომ კარგად განსაზღვრეთ რას იტყვით საუბრის დასაწყისსა და ბოლოში.

თქვენ მნიშვნელოვნად შეამსუბუქებთ მსმენელის ამოცანას, თუ თქვენი ტექსტი კარგად სტრუქტურირებული იქნება

მსმენელს კარგად ამახსოვრდება მხატვრულად გაფორმებული ტექსტი

ტექსტის გაგებასა და დამახსოვრებას ხელს უწყობს მისი მაგალითებითა და კონკრეტული ცხოვრებისეული პრაქტიკული შემთხვევებით გამდიდრება

ასევე კარგად იბეჭდება მეხსიერებაში პარადოქსალური და არასტანდარტული მოვლენები

შეეცადეთ, მოერიდოთ ზოგად გამონათქვამებს. ისაუბრეთ რაც შეიძლება მეტად კონკრეტულად.

ფრთხილად მოეკიდეთ ადამტებითი ხარისხის განსაზღვრებებს (მაგალითად საუკეთესო, ყველაზე უარესი), რადგანაც შესაძლებელია, რომ თქვენ და თქვენი მოსაუბრე განსხვავებულ შინაარს გულისხმობდეთ ამ განსაზღვრებებში

შეეცადეთ ამომწურავად ილაპარაკოთ, რომ საუბრის დასრულების შემდეგ მოსაუბრეს არ სჭირდებოდეს დამატებითი დასკვნების გაკეთება (მაგალითად გაცემული ინსტრუქციის მიზეზებისა და მიზნების შესახებ).

ხშირად ხდება, რომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ფაქტები საუბრის დროს იკარგება, ხოლო სრულიად უმნიშვნელო დეტალები წინა პლანზე იწევს.

ამიტომ, საუბრის დროს შეეცადეთ განსაკუთრებულად გამოკვეთოთ მნიშვნელოვანი მომენტები, თორემ შესაძლებელია ისეც მოხდეს, რომ, საუბრის შემდეგ, თქვენი და თქვენი მსმენელის აზრები ერთმანეთს არ დაემთხვას.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მიმღებს მხოლოდ მაშინ ესმის სხვისი, როდესაც მისი შთაბეჭდილება (დეკოდირების შედეგი) ემთხვევა იმას, რაც მისთვის გამონათქვამის საშუალებით უნდა ეცნობათ. სამწუხაროდ ეს ფაქტი იმაზე იშვიათად ხდება, ვიდრე ჩვენ წარმოგვიდგენია.

კომუნიკაციის ეფექტურობას ხელს უშლის შემდეგი ბარიერები:

- **ბუნდოვანი პროცესი:** მიმღებსა და წყაროს ერთნაირად არ ესმით ენა, უარგონი, სიმბოლოები
- **ინფორმაციის სტრუქტურა:** მრავალმხრივი და გადატვირთული გზავნილი
- **პიროვნული ნიშნები:** ფიზიკური და მენტალური მდგომარეობა, განათლების და ინტელექტის განსხვავებული დონე და ა.შ.
- **ადამიანის “ბუნება”:** ცრურწმენები, ტრადიციები, კულტურული ნიშნები
- **კონფლიქტური მოსაზრებები და მიზნები:** როდესაც ადამიანები საწინააღმდეგო მოსაზრებებს უჭერენ მხარს, მათ უჭირთ სხვა მოსაზრებების გაზიარება

ამასთან, ბარიერი კომუნიკაციის პროცესში შეიძლება წარმოიქმნას მაშინაც, თუკი მსმენელი გარკვეულ დამოკიდებულებას და უარყოფით განწყობას ავლენს მოსაუბრის მიმართ. ქვემოთ ჩამოთვლილია კომუნიკაციის ბარიერები შესაბამისი მაგალითებით:

ბრძანება, განკარგულების გაცემა, მოთხოვნა

თქვენ ეს უნდა გააკეთოთ!

დაანებეთ ამას თავი!

წადით, ბოდიში მოუხადეთ მას!

1. **გაფრთხილება, შესხენება, მუქარა**
ეს რომ არ გაგეკეთებინათ, მაშინ ...
უმჯობესი იქნებოდა, ეს არ გაგეკეთებინათ
გაფრთხილებთ, თუ თქვენ ამას გააკეთებთ, ...
2. **მორალის კითხვა, ქადაგება, ნამუსზე აგდება**
თქვენ ვაღდებულები ხართ ეს გააკეთოთ!
თქვენი მოვალეობაა, ეს გააკეთოთ!
მე ვისურვებდი, რომ თქვენ ეს გააკეთოთ!
3. **რჩევის მიცემა, გადაწყვეტილების შეთავაზება**
ჩემი აზრით, თქვენ ვაღდებულები ხართ ეს გააკეთოთ
თუ მე მეკითხებით, თქვენთვის ყველაზე კარგი იქნებოდა, თუ ...
რატომ არც ერთხელ არ სცდით სხვაგვარად?
4. **ლოგიკით დარწმუნება, სიტყვით გამოსვლა, დასაბუთების მოტანა**
ფაქტები იმის შესახებ ლაპარაკობს, რომ ...
მომეცით საშუალება ფაქტები წარმოვადგინო.
გამოცდილება გვეუბნება, რომ ...
5. **გასამართლება, გაკრიტიკება, შეწინააღმდეგება, საყვედური**
ჭკვიანურად არ იქცევით!
არასწორი ხართ!
სისულელეა თქვენს მიერ ამის თქმა!
6. **შექება, დათანხმება, პირფერობა**
ჩვეულებრივ, თქვენ სწორი შეხედულება გაქვთ
თქვენ ინტელექტუალური ადამიანი ხართ
თქვენ დიდი შესაძლებლობები გაქვთ
7. **გამოლანძვრა, მასხარად აგდება, შერცხვენა**
თქვენ გულდასმით არ მუშაობთ
ერთი ნათელი აზრი არ შეგიძლიათ გქონდეთ
ისე ლაპარაკობთ, თითქოს პირველად გესმოდეთ ამის შესახებ
8. **ინტერპრეტირება, გაანალიზება, დიაგნოსტიკა**
ამას იმიტომ ამბობთ, რომ გაბრაზებული ხართ
ეჭვიანი ხართ
შთაბეჭდილების მოხდენა გინდათ

9. დაწინარება, სიმპათიის გამოხატვა, დამშვიდება, „ფეხზე წამოყენება“

ხვალ დილით ამაზე სხვანაირად იფიქრებთ
ყველაფერი უკეთესად იქნება
ასე ძალიან გულთან ნუ მიიტანთ ამას

10. გამოკვლევა, შეკითხვების დასმა, დაკითხვა

რატომ გააკეთეთ ეს?
ვინმესთან ერთად გისაუბრიათ ამაზე?
ვინ მოახდინა თქვენზე გავლენა?

11. სხვა თემაზე გადატანა, გადართვა

ჯერ საკუთარ თავში ჩაიხედეთ, მანამ რამეს გადაწყვეტდეთ
მოდით ერთად ვისადილოდ და დავივიწყოთ ეს . . .
ამან გამახსენა ის დრო, როდესაც . . .

თუ გსურთ, რომ კომუნიკაცია ეფექტური იყოს, შეეცადეთ გაითვალისწინოთ ზემოთ ჩამოთვლილი ბარიერების წარმოშობის შესაძლებლობა და თავი აარიდეთ მათ. ეფექტური კომუნიკაციის განსახორციელებლად დიდი მნიშვნელობა აქვს მოსმენის პროცესს.

13. მოსმენის ხელოვნება

ადამიანები ურთიერთობების უმეტეს ნაწილს მოსმენას ანდომებენ, ხოლო ურთიერთობას (თუ არ ჩავთვლით ძილს) მთელი დროის დაახლოებით 70% -ს ვუთმობთ. მაშასადამე მოსმენა ცხოვრების უდიდეს ნაწილს იკავებს. საინტერესოა, რამდენად ეფექტურად ვიყენებთ ამ დროს - რამდენად ეფექტურად ვისმენთ. აღმოჩნდა, რომ ჩვენ “ეფექტურად” მხოლოდ 25%-ით ვისმენთ. ბუნებრივია, რომ ეფექტური მოსმენის უნარ-ჩვევა გააუმჯობესებს ჩვენი ურთიერთობების ხარისხს და საქმეში წარმატებას შეუწყობს ხელს.

საერთოდ მოსმენის რამდენიმე მოდელი არსებობს: კონკურენტული მოსმენა, ყურადღებიანი, ანუ პასიური მოსმენა და აქტიური, ანუ რეფლექსური მოსმენა.

კონკურენტული მოსმენა იმით ხასიათდება, რომ მსმენელი მოსმენის დროს ფიქრობს არა მოსაუბრის მიერ მიწოდებული ინფორმაციის აღქმაზე და გადამუშავებაზე, არამედ საკუთარი პოზიციის, საკუთარი სათქმელის გამოთქმაზე. ის თითქოს თავს იცავს და ემზადება პასუხის გასაცემად მაშინაც კი, როდესაც სიტუაცია ამას არ მოითხოვს. მსმენელი ხშირად აწყვეტინებს მოსაუბრეს, ერთვება რეპლიკებით, რითაც საუბრის პროცესს არაეფექტურს და დაძაბულს ხდის.

ყურადღებიანი, ანუ პასიური მოსმენის დროს მსმენელი უსმენს მოსაუბრეს, მაგრამ არ უბრუნებს მისგან აღქმულ ინფორმაციას, არ აძლევს უკუკავშირს მიღებული ინფორმაციის შესახებ. პასიური მოსმენა კონკურენტულთან

შედარებით უფრო ეფექტურია. შეიძლება მოსაუბრისათვის ზოგჯერ მნიშვნელოვანი იყოს და ჯობდეს კიდევ, თუ მსმენელი უბრალოდ მოუსმენს. ასეთ შემთხვევაში მოსაუბრე ნაკლებად ითხოვს მსმენელისგან აქტიურობას. მაგრამ ყურადღებით მოსმენას თავისი ნაკლი აქვს. ალბათ ბევრს ჰქონია გამოცდილება, როცა მსმენელის გარეგნული მანიშნებლების, მიმიკის ან უესტებიდან გამომდინარე ეგონა, რომ უსმენენ, მაგრამ სინამდვილეში მის მიერ მიწოდებული ინფორმაცია მსმენელამდე არ მიდიოდა.

აქტიური მოსმენის დროს მოსაუბრე მსმენელისაგან იღებს უკუკავშირს მიწოდებული ინფორმაციის შესახებ როგორც ვერბალური (მეტყველებით), ისე არავერბალური (არამეტყველებით) მანიშნებლებით. აქტიური მოსმენა მოსმენის სამი ტიპიდან ყველაზე ეფექტურია. მისი გამოყენება შესაძლებელია როგორც ყოველდღიურ სიტუაციაში, ისე პროფესიულ ურთიერთობაში. აქტიური მოსმენა ეხმარება მოსაუბრეს და მსმენელს უფრო უკეთ გაიგონ მიწოდებული ინფორმაცია და არ დაამახინჯონ კომუნიკაციის პროცესი.

კიდევ ერთხელ მივაქციოთ ყურადღება რომ ეფექტური კომუნიკაცია მხოლოდ მაშინ მყარდება, როდესაც მსმენელი სწორედ ისე იგებს მოსაუბრის ნათქვამს, როგორც ეს მოსაუბრემ განიზრახა. ეფექტური მოსმენისას მოსაუბრე საკუთარ თავს ხედავს სხვა ადამიანის (მსმენელის) თვალით.

როგორ შეუძლია მსმენელს კომუნიკაციის პროცესის გაართულება:

- ✓ იგი რაღაცით არის დაკავებული, გაართულია და არ უსმენს
- ✓ იმდენად არის დაინტერესებული საუბრით, რომ საბოლოოდ მოსაუბრეს უწევს მისი მოსმენა და სიტყვის “ჩასაგდებად” მომენტის გამონახვა
- ✓ ისმენს მხოლოდ იმ მიზნით, რომ შემდეგ მოსაუბრეს დაუპირისპირდეს და გააბათილოს მისი ნათქვამი
- ✓ აფასებს და განსჯის მოსაუბრეს
- ✓ არ ითხოვს განმარტებებს მაშინაც კი როდესაც ნათქვამს ვერ იგებს

როგორ შეუძლია მოსაუბრეს გაართულოს კომუნიკაციის პროცესი:

- ✓ ლაპარაკობს ძალზე დაბალი ხმით
- ✓ ისვენებს ბევრ უმნიშვნელო დეტალს, ან ერთბაშად რამდენიმე თემას ეხება
- ✓ იბნევა, კარგავს აზრს, ივიწყებს ნათქვამს და ზოგადად საუბრის დანიშნულებას
- ✓ იყენებს საუბრის შინაარსის შეუსაბამო არავერბალურ მანიშნებლებს (უესტებს, მიმიკას და ა.შ.). მაგ. იღიმება მაშინ, როდესაც სინამდვილეში საწყენ, ან გასაბრაზებელ ამბავს ყვება

კონკრეტულად, როგორი უნდა იყოს მიმღების ქცევა, რათა კომუნიკაციის პროცესი სრულყოფილად წარიმართოს?

მიმღებმა შეიძლება მრავალფეროვანი ხერხი გამოიყენოს იმისათვის, რომ ხელი შეუყოს საუბრის სრულყოფილად წარმართვას, მაგალითად:

საუბრისთვის წახალისება – მსმენელი / მიმღები წახალისებს, ანუ, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კარს გაუღებს გადამცემს საუბრის დაწყებისათვის:

„ისურვებდით ამის შესახებ საუბარს?“

„შემიძლია ამ პრობლემის მოგვარებაში დაგეხმაროთ?“

„სიამოვნებით მოვისმენდი თქვენს მოსაზრებას“

„დაგეხმარებოდათ ამაზე საუბარი?“

„ხანდახან პრობლემას გულახდილი საუბარი შეველის“

„სიამოვნებით დაგეხმარებოდით, თუ შემიძლია“

„მომიყვებით ამის შესახებ“

„თუ დრო გაქვთ, მეც გამოვნახავდი. ისურვებდით ამის შესახებ საუბარს?“

ადამიანებს ერიდებათ თავისი პრობლემები სხვას მოახვიონ თავს და ეშინიათ სხვისი დროის დაკავების. ამიტომ მსმენელმა რაიმე ფორმით უნდა გამოხატოს საკუთარი მზაობა მოსმენისათვის. ამგვარი რეაქციები აჩვენებს, რომ მსმენელი არა მხოლოდ უსმენს, არამედ თანაუგრძნობს და დაინტერესებულია. კარგი მსმენელი ყურადღებას გამოხატავს.

პასიური მოსმენა - თუ პრობლემის მფლობელი იპოვის ადამიანს, რომელიც ჩუმად არის და უსმენს, ამით იგი თავის პრობლემაზე საუბრის გამბედაობას იძენს. მსმენელის მშვიდი ქცევა, როგორც წესი აღიქმება, როგორც ინტერესი. ჩუმად ყოფნა (ან, პასიური მოსმენა) ძალიან ქმედითი ინსტრუმენტია. იგი მოსაუბრეს უბიძგებს ისაუბროს იმაზე, რაც მას აწუხებს.

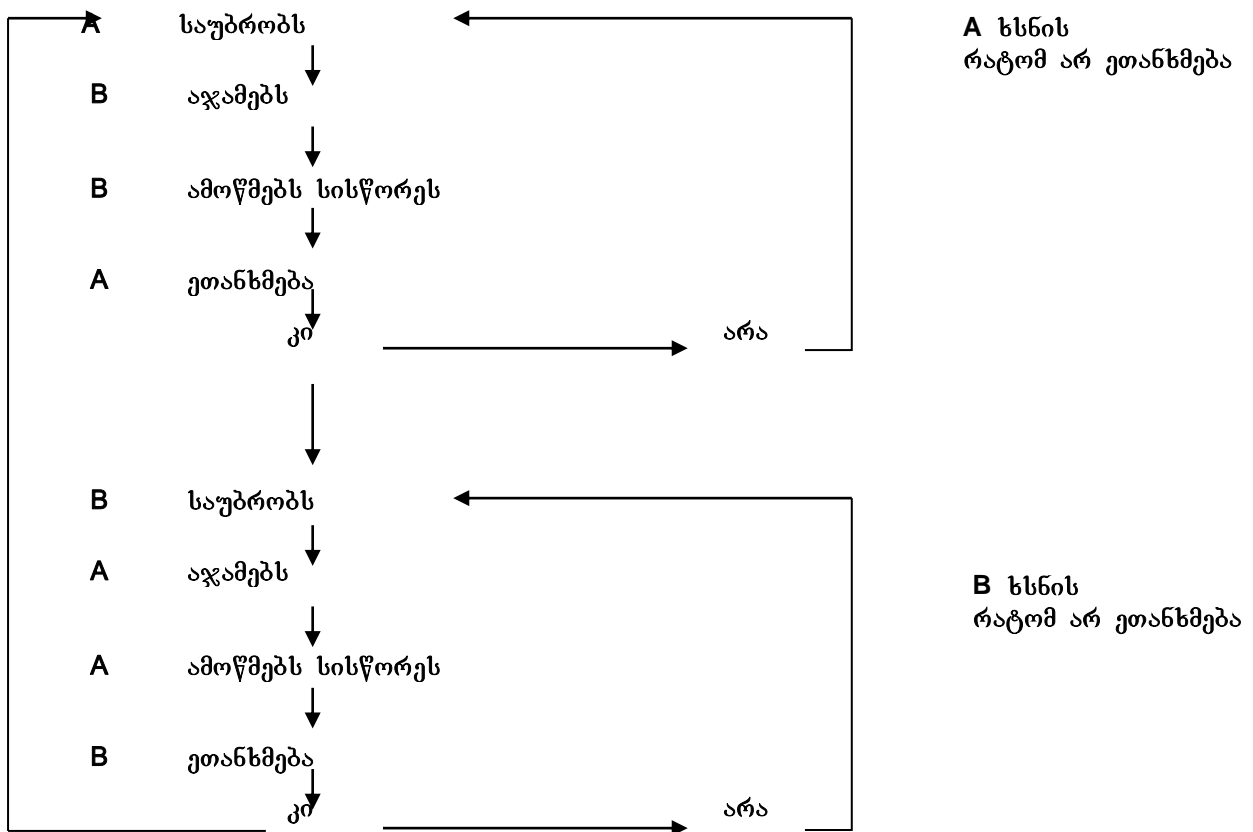
ყურადღების რეაქციები - ადამიანებს, რომელთაც პრობლემა აქვთ მსმენელისაგან გაცილებით მეტი სჭირდებათ, ვიდრე მხოლოდ ჩუმად ყოფნა. მათ სჭირდებათ იმის დასაბუთება, რომ მსმენელი თავისი ფიქრებით არ არის დაკავებული. მსმენელმა დროდადრო უნდა აჩვენოს, რომ იგი ყურადღებით უსმენს. ეს შესაძლებელია გაკეთდეს შემდეგნაირად:

- მხედველობითი კონტაქტი
- თავის დაქნევა
- „მესმის“
- „ოჰ“, „ჰიმ“
- „მივხვდი“
- „საინტერესოა“

- „მართლა?“
- „ხუმრომის გარეშე“
- „ღიას“
- „გისმენ“

აქტიური მოსმენა – საუბრისათვის წახალისება, პასიური მოსმენა და ყურადღების რეაქციები ადამიანებს უბიძგებს საუბარი დაიწყო, მაგრამ ცოტას თუ აკეთებენ ზემოთ ნახსენები ტოლობისათვის – **შთაბეჭდილება = გამონათქვამს**; არც ერთ ზემოთ ნახსენები ტექნიკა არ აძლევს მოსაუბრეს რწმენას, რომ მას გაუგეს. თუ მოსაუბრეს უნდა დარწმუნებული იყოს, რომ მსმენელის შთაბეჭდილება მის გამონათქვამს შეესაბამება, მაშინ მსმენელმა მოსმენის აქტიურ ფორმას უნდა მიმართოს.

აქტიური მოსმენის სქემა



აქტიური მოსმენის პროცესი

- მოსმენა
- ინფორმაციის გაგება
- ემოციების იდენტიფიცირება
- ინფორმაციის და ემოციების გადამოწმება

კომუნიკაციის ხელოვნებას დაუფლებული პროფესიონალები აქტიური მოსმენის სამ ძირითად ვარინატს იყენებენ. ესენია:

პერიფრაზი – ამ დროს მსმენელი ცდილობს მოსაუბრის გამონათქვამის გამეორებას თითქმის იმავე სიტყვებით, რასაც თავად მოსაუბრე იყენებს. პერიფრაზის დროს მსმენელი ხაზს უსვამს როგორც მოსაუბრის ემოციას, ასევე მისი გზავნილის შინაარსობრივ მხარეს. მაგალითად „შენ ამბობ რომ ძალიან წუჭხარ, რადგან ვერ ახერხებ დაკისრებული ვალდებულებების დროულად შესრულებას“

შეჯამება – ამ დროს მსმენელი ცდილობს მოსაუბრის შედარებით ვრცელი გამონათქვამიდან ძირითადი და საკვანძო მომენტების ხაზგასმას და გამეორებას სხვა სიტყვებით. შეჯამება ეხმარება მსმენელსაც და მოსაუბრესაც მოახდინოს შინაარსის სტრუქტურირება და სწორი აქცენტების დასმა.

დაზუსტება – გულისხმობს დამატებითი კითხვების დასმას და ინფორმაციის მიღებას ბუნდოვანი საკითხების შესახებ, რაც ასევე ხელს უწყობს ინფორმაციის დამახინჯების და არასწორი აღქმის თავიდან არიდებას.

აქტიური მოსმენის მთელი ხელოვნება იმაში მდგომარეობს, რომ მიმღები ხშირად და თანმიმდევრულად აწვდის გადამცემს თავისი დეკოდირების შედეგებს. არასოდეს არ შეგვიძლია ბოლომდე დარწმუნებული ვიყოთ იმაში, რომ სხვას ბოლომდე და ზუსტად გავუგეთ. ამიტომაც, აუცილებლად უნდა გადავამოწმოთ, რათა ამით მინიმუმამდე დავიყვანოთ ინტერპერსონალური ურთიერთობების ჩვეული გაუგებრობები და დამახინჯებები. საუბრისათვის წახალისება, პასიური მოსმენა და ყურადღების რეაქციები აჩვენებენ მიმღების განზრახვას - მოუსმინოს. აქტიური მოსმენა იძლევა დასაბუთებას, რომ მიმღებმა სწორად გაიგო მიწოდებული ინფორმაცია. ეს კი თავის მხრივ უბიძგებს გადამცემს გააგრძელოს საუბარი, რათა უფრო ღრმად განიხილოს პრობლემა.

აქტიური მოსმენა გულისხმობს ემპათურ დამოკიდებულებას. ემპათია ეს არის სხვა ადამიანის შინაგანი სამყაროს გაგების, თანაგრძნობის, სხვის პოზიციაზე დადგომის უნარი.

14. რა არის უკუკავშირი?

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

უკუკავშირის გაცემის მოდელი

1 ნაბიჯი. ქცევის აღწერა – კონკრეტული მოქმედების მაქსიმალურად სპეციფიკური და დეტალური აღწერა



2. ნაბიჯი – გავლენის აღწერა - რა გავლენა მოახდინა ამ ქცევამ ჩემზე, ან გარშემომყოფებზე



3 ნაბიჯი - ალტერნატიული შეთავაზება – რა შეიძლება გაკეთდეს მომავალში სხვანაირად



უკუკავშირის გაცემის წესები

1. აღწერს და არ განსჯის ქცევას
2. განსაზღვრულია და სპეციფიკური
3. მიმართულია პიროვნულ ზრდაზე
4. გამოყენებადია
5. ძალდაუტანებელია
6. იძლევა გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას
7. მოსდევს ქცევას
8. დამყარებულია ურთიერთგაგებაზე

უკუკავშირი ძირითადად აღწერითია და არა განსჯით. „ცუდი“ უკუკავშირი შეიძლება მივიღოთ ფორმალური კრიტიკის ან არაფორმალური რეაგირების სახით, ის შეიძლება მოდიოდეს კოლეგისგან, ხელმძღვანელისგან, უბრალოდ მოსაუბრისგან... იდეალურ ვარიანტში, უკუკავშირის მიღება სასურველია ადამიანისგან, რომელიც კარგად ფლობს კომუნიკაციის უნარ-ჩვევებს.

კარგი უკუკავშირი არის სარკე, რომელიც გვეხმარება დავინახოთ საკუთარი თავი სხვისი თვალებით და შევაფასოთ საკუთარი პოზიტიური მხარე და ნაკლოვანებები.

უკუკავშირი შეძლება იყოს როგორც პოზიტიური, ასევე ნეგატიური, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში უკუკავშირი მიმართულია პოზიტიური ცვლილებისკენ და ადამიანის პიროვნული ზრდისაკენ.

უკუკავშირის ტიპები

- **პოზიტიური უკუკავშირი** – მიმართულია დადებითი ქცევის განმტკიცებაზე და წახალისებს მეორე მხარეს მსგავსი ქცევის მომავალში გამეორებისკენ
- **ნეგატიური უკუკავშირი** – მიმართულია უარყოფითი ქცევის შეცვლაზე
- **ნეიტრალური უკუკავშირი** – მიმართულია სხვისი ქცევის და მისი გამომწვევი მიზეზების გაგების დემონსტრირებაზე
- **არაფორმალური უკუკავშირი** - წარმოაჩენს „სწორ“ პასუხს ან გადაწყვეტილებას და მიმართულია მეორე მხარის ინფორმირებაზე
- **შემაჯამებელი უკუკავშირი** - აჯამებს ინდივიდის მოქმედებას

უკუკავშირს აქვს რამოდენიმე შესაძლო შედეგი, გამოსავალი: ქცევის გამეორება (მაგალითად, პოზიტიური უკუკავშირის, შემაჯამებელი უკუკავშირის დროს); ქცევის შეცვლა (ნეგატიური, ინფორმატიული უკუკავშირის დროს), მცირე გამოხმაურება (ნეიტრალური უკუკავშირის დროს) და უარეს შემთხვევაში უარყოფა (ნეგატიური უკუკავშირი).

იდეალურ შემთხვევაში უკუკავშირი უნდა გაიცეს როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური სახით. არაფორმალური უკუკავშირი უფრო ხშირად გაიცემა, ყველა იმ სიტუაციაში, სადაც თავს იჩენს კონკრეტული ქცევა, მცირე დოზებით და უშუალოდ ქცევის განხორციელების შემდეგ.

ფორმალური უკუკავშირი თავს იჩენს ფორმალურ შეხვედრებზე, შეფასების ინტერვიუებზე და ასეთი უკუკავშირის გაცემას მეტი მომზადება სჭირდება.

1.5. არავერბალური კომუნიკაცია

ადამიანების უმეტესობას ნაკლები ინფორმაცია აქვს არავერბალური კომუნიკაციის შესახებ, თუმცა მას მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ურთიერთობის პროცესში; პოპულარულ ენაზე არავერბალურ კომუნიკაციას სხეულის ენას უწოდებენ; ის მოიცავს ქესტებს, სხეულის მოძრაობას, სახის გამომეტყველებას, პიროვნულ სივრცეს, ჩაცმულობას.

არავერბალური კომუნიკაცია არის კომუნიკაცია სიტყვების გარეშე, ანუ ადამიანის ფიზიკური მახასიათებლებითა და ქცევით.

ზოგი ავტორი სხეულის ენას უფრო მარტივი სახით აჯგუფებს;

ქვემოთ განხილულია არავერბალური კომუნიკაციის 3 ძირითადი კატეგორია:

1. პარალინგვისტური მახასიათებლები- საუბრის ფოკალური მახასიათებლები
2. კინეზისი, ანუ სხეულის ფიზიკური მოძრაობის შესწავლა
3. პროქსემიკა - ადამიანის მიერ სივრცის აღქმა

არავერბალური მანიშნებლების ზუსტი ინტერპრეტაცია და გაგება გვეხმარება კომუნიკაციის დამყარებასა, და ადამიანების უკეთ გაგებაში, თუმცა უნდა გვახსოვდეს, რომ ზოგ არავერბალურ მანიშნებელს შეიძლება განსხვავებული, ან რამოდენიმე ინტერპრეტაცია ჰქონდეს, რაც მათ ზუსტ გაგებას ართულებს.

სხეულის ენით გადაიცემა გრძნობები, დამოკიდებულებები, მაშინ როცა ვერბალური კომუნიკაციით გადაიცემა სიტყვები და მოსაზრებები; ხშირად ემოციებისა და განწყობების გაგება უფრო მნიშვნელოვანია ადამიანისათვის, ვიდრე სიტყვებისა და მოსაზრებების; ნათქვამის ეფექტურობა მარტო იმაში კი არ გამოიხატება რას ვამბობთ, არამედ როგორ ვამბობთ; სხეულის რეაქცია ჩვენდამი, ხშირად არავერბალურ მანიშნებლებზე პასუხია და არა ვერბალურზე;

არავერბალურ მანიშნებლებს უმნიშვნელოვანესი ადგილი უკავია ინტერპერსონალურ კომუნიკაციაში; დადგენილია, რომ ადამიანთა ურთიერთობისას კომუნიკაციის 90% გამოსახვის არავერბალური საშუალებებით (ხმით, გამომეტყველებითა და სხეულის მოძრაობით) ხდება და საშუალოდ მხოლოდ 10% (7-11%) გადაიცემა ვერბალურის დახმარებით.

არსებობს რამდენიმე პრინციპი, რაც კარგად გამოხატავს არავერბალური კომუნიკაციის არსს:

- არავერბალურად ინფორმაცია ყოველთვის გადაიცემა, მოსაუბრის სურვილისდა მიუხედავად, მაშინაც კი, როდესაც ვერბალური კომუნიკაცია წყდება, ანუ, როდესაც წყარო წყვეტს ინფორმაციის მიწოდებას; სხეულის პოზა, ჩაცმულობა, სახის გამომეტყველება, არასრული ჩამონათვალია იმ არავერბალური მანიშნებლებისა, რომელთა დახმარებით მუდმივად ვიღებთ

ინფორმაციას მოსაუბრის დამოკიდებულებების, განწყობების, ემოციის შესახებ.

- არავერბალური კომუნიკაციით საუკეთესოდ გამოიხატება ემოციები, დამოკიდებულება, მიმართულება, რაც ხშირად ძნელად გამოითქმის სიტყვებით;
- არავერბალური კომუნიკაცია უფრო სანდოდ და გულწრფელად არის მიჩნეული ვიდრე ვერბალური, რადგან არავერბალური მანიშნებლების კონტროლი უფრო ძნელია, ვიდრე სიტყვების; თუ მათ შორის შეუსაბამობაა, ადამიანები უფრო მეტად არავერბალურ ინფორმაციას ენდობიან; ალბათ ძნელი იქნება მსმენელისათვის იმის დაჯერება, რომ საუბრის თემა ძალიან საინტერესოა, თუ თავად პრეზენტატორს პრეზენტაციის ჩატარებისას ეძინება.
- არავერბალური კომუნიკაცია უფრო ადრეულია, ვიდრე ვერბალური; ადამიანები მეტყველების დაწყებამდე ურთიერთობისათვის არავერბალურ კომუნიკაციას იყენებდნენ; ასევე ბავშვები, განვითარების პროცესში ჯერ არავერბალურ კომუნიკაციას სწავლობენ, შემდეგ კი - ვერბალურს.

ადამიანებთან კომუნიკაციისას საჭიროა იციცნობდეთ სხეულის ენას, რათა:

- წაიკითხოთ თქვენი მოსაუბრის არავერბალური ინფორმაცია. ანუ გესმოდეთ სხეულის ენა (ჟესტები, მიმიკა, სივრცის ათვისება, მეტყველების შემადგენელი მახასიათებლები – ხმის ტემბრი, სიმაღლე, სისწრაფე და სხვა) და ამით გაიგოთ მოსაუბრის მდგომარეობა.
- დააკვირდეთ საკუთარი არაცნობიერის ასეთივე გამოვლინებებს და ორგანიზება გაუკეთოთ მათ, ცნობიერად მართოთ.

სხეულის ენის კონტროლი ძალიან მნიშვნელოვანია პრეზენტაციის ჩატარების დროს. მოკლედ მიმოვიხილოთ არავერბალური კომუნიკაციის ცალკეული კომპონენტები აუდიტორიასთან ურთიერთობის კონტექსტში

ხმის მახასიათებლები

ხმის მახასიათებლიდან მნიშვნელოვანია შემდეგი:

ტემპი - დამოკიდებულია ადამიანის ემოციურ მდგომარეობაზე, პრეზენტაციისათვის დათმობილ დროზე, თავად შემთხვევებზე; საუბრის ტემპი თემის ადეკვატური უნდა იყოს; ძალიან ნელა ან ძალიან სწრაფი საუბარი ხშირად ცნობის ადეკვატურ აღქმასა და მის გადამუშავებას უშლის ხელს.

ხმის სიმაღლე - დამოკიდებულია გარემოზე, აუდიტორიის სიდიდეზე; ცხადია მცირე ჯგუფში და დიდ აუდიტორიაში ხმის ერთი და იგივე სიმაღლით არ უნდა ვისაუბროთ.

სახის გამომეტყველება

ყველაზე მნიშვნელოვანი საკომუნიკაციო საშუალება სახის გამომეტყველებაა. სახის გამომეტყველება უმნიშვნელოვანესია ემოციების გადასაცემად. სახის გამომეტყველებაში შედის ღიმილი, თვალებით კონტაქტი და მიმიკები; სახის გამომეტყველებით შესაძლებელია ადამიანი მიხვდეს, ესმით და აინტერესებთ თუ არა მსმენელებს საკითხი, იციან თუ არა მასალა და ა.შ. შეჭმუხნილი შუბლი, მოღუშული სახე უარყოფით სტიმულად აღიქმება.

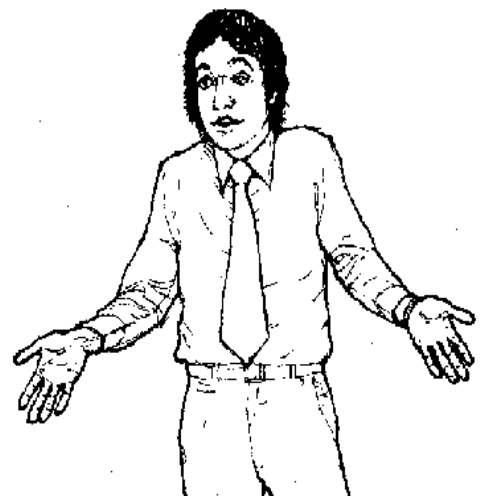
იგივე ითქმის თვალებით კონტაქტზე; თვალთ კონტაქტი საჭიროა იმისათვის, რომ გავიგოთ ადამიანების რეაქცია ჩვენსა და ჩვენს მიერ მიწოდებული ინფორმაციის მიმართ, და ასევე, ადამიანები უფრო სანდოდ აღიქვამენ ადამიანს როდესაც საუბრისას თვალებში უყურებენ. თუ წყარო მსმენელებს თვალს არიდებს, ეს შეიძლება მიაწერონ იმას, რომ ის დარწმუნებული არ არის თავის თავში, ან რაღაცას მალავს.

ძალიან მნიშვნელოვანია პრეზენტაციისას თვალთ კონტაქტის შენარჩუნება; მომხსენებელს, რომელიც ჭერში იყურება, იატაკს მისჩერებია, ან მხოლოდ ერთ ადამიანს უყურებს, ძალიან გაუჭირდება მსმენელის ყურადღების მიქცევა და მათი დაინტერესება. თვალის კონტაქტით მომხსენებელს ზუსტად შეუძლია უკუკავშირის მიღება.

ჟესტები

ჟესტები წარმოადგენს ხელების მოძრაობას; ჟესტებთ შესაძლებელია დავასკვნათ ადამიანის განწყობაზე, ემოციებზე, სტატუსზე და ა.შ. არსებობს ჩაკეტილი და ღია ჟესტები. მაგ.: გადაჯვარედინებული ხელები ჩაკეტილი პოზაა, მუშტის დარტყმა მაგიდაზე ან საწერი კალმით მითითება აგრესიულად აღიქმება. მაღალი სტატუსის და მაღალი თვითშეფასების ადამიანები უფრო ფართო ჟესტებს იყენებენ, ვიდრე დაბალი სტატუსის და მორცხვი ადამიანები, რომლებიც საკუთარ თავში არ არიან დარწმუნებული; ნდობის მოსაპოვებლად სასურველია ადამიანის ჟესტები იყოს ღია და არააგრესიული.

მთელს მსოფლიოში ძირითადი კომუნიკაციური ჟესტები არ განსხვავდება ერთმანეთისაგან. როცა ადამიანები ბედნიერები არიან, ისინი იღიმებიან, როცა ბრაზდებიან - მათ მრისხანე გამომეტყველება აქვთ. ჟესტი მხრების აჩეჩვა არის უნივერსალური ჟესტის კარგი მაგალითი, რომელიც ნიშნავს, რომ ადამიანმა არ იცის, ან არ ესმის თუ რაზეა საუბარი. პოზები და სხეულის მოძრაობა ადამიანის ხასიათის მრავალ ნიშანს ასახავს. მაგალითად საკუთარ თავში დარწმუნებულობა, ჩაკეტილობა ან თავისუფლების გრძნობა, სიფრთხილე და ა.შ. განვიხილოთ რამოდენიმე მათგანი და გავიგოთ მათი მნიშვნელობა:



მხრების აჩეჩვის ჟესტი

გახსნილობის შესტები - მიუთითებენ გულწრფელობაზე და გულწრფელად საუბრის სურვილზე:

- შესტი “გაშლილი ხელები”;
- შესტი “გახსნილი პიჯაკი”.

დაცვის და ჩაკეტილობის შესტები - დაცვის პოზები და შესტები იმის ნიშანია, რომ პარტნიორი საფრთხეს ან მუქარას ხედავს ან არ არის თქვენთან გახსნილი:

- მკერდზე გადაჯვარედინებული ხელები;
- ფეხის ფეხზე გადადება.

ჩაფიქრების შესტები - ასახავს ანალიზისა და პრობლემის გადაწყვეტის სურვილს:

- ხელი ღოყასთან;
- ნიკაპზე დაყრდნობა.

ეჭვისა და დაურწმუნებლობის შესტები

- მარჯვენა ხელით ბიბილოს, ან კისრის უკანა ნაწილის მოქექვა;
- ცხვირთან შეხება ან მსუბუქი მოფხანვა.

უყურადღებობის შესტები - შესტები და პოზები, რომლებიც გამოხატავენ მოსმენის უსურვილობას და საუბრის სწრაფად დამთავრების სურვილს:

- ყურის მოფხანვა;
- კარისკენ მიტრიალება;
- პასტის ნერვიული კაკუნის;
- მზერის გადატანა;
- ყურადღების სხვა რამეზე გადატანა.



პოზა/შესტი:
არიტიკული შეფასება

მანძილი

ადამიანებს შორის **მანძილი** იცვლება ურთიერთობის ტიპისა და კულტურის მიხედვით; რაც უფრო ახლო ურთიერთობა აქვთ ადამიანებს, მით მცირეა ურთიერთობისას მანძილი; მეგობრები უფრო ახლო მანძილზე ურთიერთობენ, ვიდრე უცნობი ადამიანები. როდესაც ურთიერთობისას ბუნებრივი მანძილი ირღვევა, ადამიანები იწყებენ შფოთვის, უხერხულად გრძნობენ თავს და ცდილობენ მათთვის კომფორტული მანძილის აღდგენას.

ადეკვატური მანძილის შენარჩუნება მნიშვნელოვანია კომუნიკაციის ეფექტურობისათვის.

თავი 2 კონფლიქტი

კონფლიქტი ჩვენი ცხოვრების განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს. მას შემდეგ, რაც ადამი და ევა სამოთხიდან გამოაძევეს, კონფლიქტი ადამიანთა მოღვმის მუდმივი თანამდევნი გახდა. იბადება და ქრება ცივილიზაციები, იცვლება წყობილება, მაგრამ არ ნელდება დაპირისპირება. ადამიანები ყოველდღიურად დგებიან მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი პრობლემების წინაშე და ხშირად წარმატებითაც უმკლავდებიან მათ. მაგრამ ხშირად კონფლიქტს მეტად უარყოფითი, ზოგჯერ კატასტროფული შედეგები მოაქვს.

ბოლო რამოდენიმე ათწლეულია, რაც ვითარდება მეცნიერება კონფლიქტების შესახებ, რომელიც სწავლობს კონფლიქტების განვითარების ზოგად კანონზომიერებასა და მათი დაძლევის გზებს.

2.1 რა არის კონფლიქტი?

ერთ-ერთი ყველაზე ზოგადი განმარტებით-კონფლიქტი არის ორი ან მეტი მხარის ინტერესების, შეხედულებების დაპირისპირება, რეალური ან წარმოსახული. დღესდღეობით, ჩვენს საზოგადოებაში, არსებობს კონფლიქტის მოგვარების ფორმალური, ინსტიტუციონალური სისტემები, როგორცაა სასამართლო, პოლიცია, არბიტრაჟი... გარდა ამისა, მხარეები ზოგჯერ მიმართავენ საზოგადოებაში ჩამოყალიბებულ არაფორმალურ, ტრადიციულ ინსტიტუტებსაც: საქართველოს მთიან მხარეში ჯერ კიდევ მოქმედებს ხევისბერობის ინსტიტუტი, საკმაოდაა გავრცელებული კრიმინალური სამყაროს წარმომადგენლებისადმი მიმართვა შუამავლობისათვის.

70-ან წლებში დასავლეთში, საზოგადოების გააქტიურების ფონზე, ჩამოყალიბდა კონფლიქტების მოგვარების ალტერნატიული მეთოდები, რომლებიც გულისხმობს მესამე, ნეიტრალურ მხარის მონაწილეობას კონფლიქტის მოგვარების პროცესში.

ბოლო წლებში ჩვენს საზოგადოებაში მოხდა ლოკალური კონფლიქტები, რომლებიც საზოგადოების ყველა ფენას შეეხო და რომლებიც ჯერ კიდევ არაა მოგვარებული. ჩნდება საჭიროება, თითოეული ადამიანი უკვე ერკვეოდეს კონფლიქტის არსში, რათა თავად დასძლიოს ის სირთულეები და გააცნობიეროს საკუთარი პასუხისმგებლობა მიმდინარე პროცესებში. სასურველია, რომ ადამიანი გარედან კი არ ელოდეს პრობლემის გადაწყვეტას, არამედ თვითონ გამოიჩინოს აქტიურობა და შეეცადოს დასძლიოს და მართოს პრობლემური სიტუაცია.

საზოგადოებაში კონფლიქტების სრული მოსპობა შეუძლებელია (და არც არის საჭირო). სამაგიეროდ, შესაძლებელია ვისწავლოთ მათი მართვა, ანუ, სხვა სიტყვებით, საჭიროების შემთხვევაში ვიცოდეთ, როგორ ავიცილოთ

ისინი თავიდან, ან კონფლიქტში არსებული დესტრუქციული ტენდენციები ვაქციოთ კონსტრუქციულად.

კონფლიქტების თეორიის მიერ მოპოვებული ცოდნა შეიძლება გამოვიყენოთ ბევრ სფეროში – პიროვნებათაშორის ურთიერთობებიდან ეთნოკონფლიქტებამდე.

თუ გვინდა, რომ კონფლიქტური სიტუაცია კონსტრუქციული გზით წარვმართოთ, უნდა გავითვალისწინოთ კონფლიქტების თეორიის საკვანძო პრინციპები:

- არ არსებობს გამოუვალი სიტუაცია და გადაუჭრელი პრობლემა
- ურთიერთმისაღები გადაწყვეტილების მიღწევა შესაძლებელია
- პრობლემის მოგვარებისას, მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ მატერიალური, არამედ ფსიქოლოგიური დაკმაყოფილება
- პრობლემური სიტუაციის მოგვარების პროცესი სწორად, სიტუაციის შესატყვისად უნდა იყოს შერჩეული.

რა ხდება კონფლიქტის დროს?

კონფლიქტურ სიტუაციებში ყოფნა საკმაოდ მძიმედ და მტკივნეულად განიცდება. კონფლიქტის დროს მოვლენები არაშესატყვისად აღიქმება, ადამიანში, ხდება ფსიქოლოგიური ცვლილებები:

- **აღქმის შევიწროება** – ადამიანი აღიქვამს მხოლოდ იმას, რაც შეესაბამება მის პოზიციას
- **ტენდენციურობა** – ადამიანი თავის სასარგებლო არგუმენტად იყენებს კონტექსტიდან ამოგლეჯილ მოვლენას ან ფრაზას
- **განზოგადოებები** – ადამიანი საუბრობს არა კონკრეტულ ფაქტებზე, არამედ განზოგადებს, იყენებს სიტყვებს: „არასოდეს...“, „ყოველთვის...“
- **პოლარიზებული აზროვნება** – პიროვნება იკავებს უკიდურეს პოზიციას (ან – ან)
- **გადაფასება** – ადამიანი ახდენს დაპირისპირებულ მხარის უარყოფითი თვისებების გადაფასებას, მაქსიმალიზაციას
- **უარყოფითი იარლიყების მიწებება** („მატყუარა ხარ! რა უპასუხისმგებლო ხარ!“)
- **პრობლემის პერსონიფიკაცია** – კონფლიქტში ჩართული მხარე ნებისმიერ პრობლემას მოწინააღმდეგე მხარის ბოროტ ნებას და განზრახვას მიაწერს
- **სხვისი „აზრების კითხვა“** – ადამიანი დარწმუნებულია იმაში, რომ დანამდვილებით იცის, თუ რას ფიქრობს კონფლიქტში ჩართული სხვა მხარე.

- არაობიექტუი შეფასებები და დასკვნები – უარყოფითი ემოციების გავლენით ადამიანი „ცხელ გულზე“ აფასებს სიტუაციას/ოპონენტს და მიკერძოებული დასკვნები გამოაქვს.

სიტყვა „კონფლიქტი“ თავდაპირველად ჩვენში მხოლოდ უარყოფით ასოციაციას აღძრავს. მაგრამ კონფლიქტს დადებითი მომენტებიც გააჩნია:

- კონფლიქტი წარმოაჩენს პრობლემებს, რომლებიც მოითხოვენ გადაწყვეტას
- კონფლიქტი იძლევა ევოლუციური ცვლილებების საშუალებას
- კონფლიქტი გვეხმარება იმის გარკვევაში, თუ ვინ ვართ ჩვენ და ვინ არის ჩვენი ოპონენტი
- ზოგჯერ ღია კონფლიქტში შესვლა სჯობია უარყოფითი ემოციების „ჩუმ“ დაგროვებას – ამ შემთხვევაში კონფლიქტი განმუხტვის საშუალებას წარმოადგენს

კონფლიქტი შეიძლება იყოს სტიმულის მომცემი და აზარტული

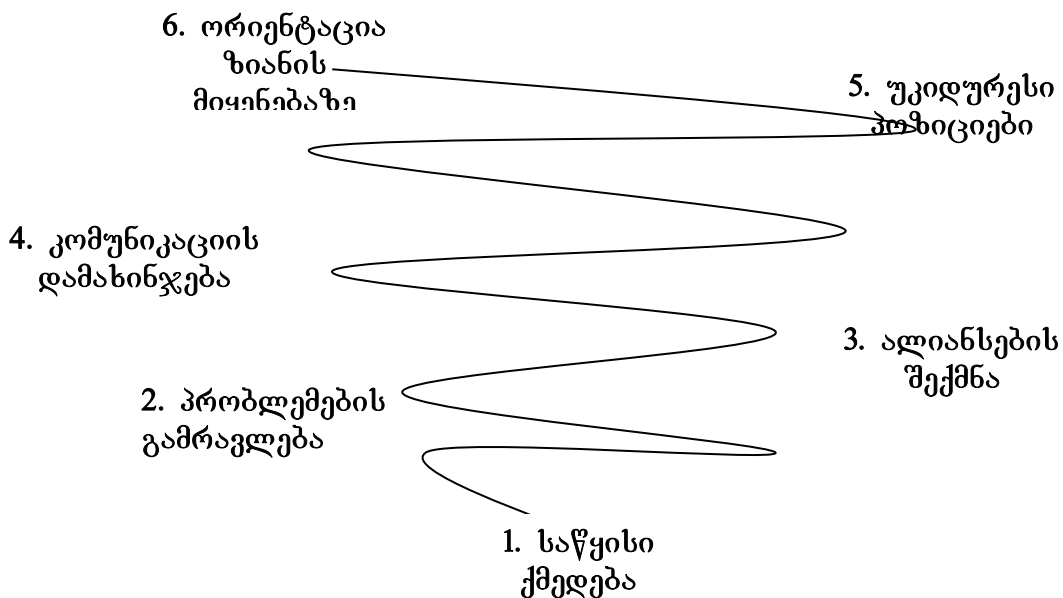
2.2 რა იწვევს კონფლიქტის ესკალაციას (ბამწვავებას)?

ყველა კონფლიქტი უნიკალურია, მაგრამ ამავე დროს ყოველ მათგანს აქვს რაღაც საერთო. მაგალითად, მეტ-ნაკლებად ერთნაირია განვითარების ის გზა, რომელსაც გადის კონფლიქტის აღმოცენებიდან უკიდურეს გამძაფრებამდე.

კონფლიქტის ესკალაციის „ქარბორბალა“

ამ მოდელის თანახმად, კონფლიქტის ესკალაცია ხდება ქარბორბალას ანალოგიით. კონფლიქტი ძალიან სწრაფად „აგორდება“, ძალას იკრებს და შეიძლება დამანგრეველიც გახდეს.

ტორნადო



გამოყოფენ კონფლიქტის განვითარების შემდეგ ეტაპებს:

- **საწყისი ქმედება** (სიტყვიერი ან უსიტყვო)
 - რა არის, ამ დამპაღ ვაშლს ამხელა ფასს რომ ადებ?!
 - არ გინდა და გაიარე!
- **პრობლემების გამრავლება** (მხარეები საწყისი პრობლემის „გარეთ გადიან“ და სხვა პრობლემებს ამატებენ)
 - რომ ჩამოთრეულხართ და წალეკეთ ეს ქალაქი
 - შენ თავს მიხედე, რომ გათხიპნულხარ ფუფალასავით!
- **მტრული ალიანსების შექმნა** (მხარეები იხმობენ მხარდამჭერებს)
 - ხალხო შეხედეთ, რას მეუბნება!
 - ახლა მე ჩემს ქმარს მოვიყვან!
- **კომუნიკაციის დამახინჯება ან შეწყვეტა** (შეიძლება გამოიხატებოდეს ხმამაღალ საუბარში მოწინააღმდეგეს ჩახშობის მიზნით, საუბრის გაწყვეტაში და ა.შ.)
- **მკაცრი, უკიდურესი პოზიციების დაკავება** (გამოიხატება ერთი და იგივე წინადადების/ფრაზის დაუინებულ გამეორებაში)
 - დასახოცები ხართ ყველა!!!
- **დაპირისპირებული მხარისათვის ზიანის, ტკივილის მიყენების მცდელობა** (შეიძლება ხელჩართული ჩხუბი გაიმართოს).

როგორ შევაჩეროთ კონფლიქტის ესკალაციის პროცესი (კონფლიქტის დეესკალაცია)

არსებობს კონფლიქტის დეესკალაციის ძირითადი პრინციპები. მათი გამოყენება არც თუ ისე ადვილია. მაგრამ, თუ ჩვენ გვსურს კონფლიქტის მართვა, სასურველია მათი ცოდნა და პრაქტიკაში დანერგვა.

ქვემოთ მოყვანილია სამი ძირითადი პრინციპი:

1. აიღეთ პასუხისმგებლობა საკუთარ ქმედებებზე, გრძნობებსა და აზრებზე – აღიარეთ თქვენი წვლილი კონფლიქტის გაღვივებაში.
2. შეეცადეთ, რომ ოპონენტის ქცევამ არ განსაზღვროს თქვენი ქცევა, ნუ განდებით მანიპულაციის საგანი; მოიქეცით საკუთარი ეთიკური ნორმებისა და შეხედულებების შესაბამისად
3. გაითვალისწინეთ მეორე მხარის ინტერესები

კიდევ რამდენიმე რჩევა, რომელიც ხელს უწყობს კონფლიქტის დეესკალაციას:

- გამოხატეთ თქვენი გრძნობები საყვედურის გარეშე
- ნუ განავრცობთ საკამათო საკითხს, ისაუბრეთ კონკრეტულ პრობლემაზე
- ნუ მოიშველიებთ სხვა ადამიანებს ან ავტორიტეტებს
- არ გამოიყენოთ გამოთქმები: „შენ ყოველთვის...“ „შენ არასდროს...“ („შენ ყოველთვის იგვიანებ“, „შენ არასოდეს არ ასრულებ შენს სიტყვას“ და ა.შ.)
- ნუ მიაწებებთ სხვა ადამიანს „იარლიყებს“ („შურიანი ხარ“, „უპასუხისმგებლო ხარ“ და ა.შ.)
- ნუ ჩაუდგებით გადაწყვეტილებას „ცხელ გულზე“

უფრო ეფექტური და ქმედითი იქნება, როდესაც ამ რჩევებს კონფლიქტში ჩარეული ყველა მხარე იცავს, მაგრამ ცალმხრივი გამოყენებაც არ იქნება უშედეგო.

კონფლიქტი და ემოციები

როგორც წესი, კონფლიქტს თან ახლავს გარკვეული უარყოფითი ემოციები. რა ვქნათ, როგორ მოვიქცეთ, უნდა გამოვხატოთ ამგვარი ემოცია, თუ თავი შევიკავოთ?

სპეციალისტების აზრით, ემოციის მუდმივ შეკავებას ერთის მხრივ, შესაძლოა, მოჰყვეს მისი გამოხატვა შეუფერებელ სიტუაციაში, ხოლო, მეორეს მხრივ, ამან შეიძლება ადამიანში დაავადებაც კი გამოიწვიოს. ამიტომ, კონფლიქტოლოგები გვირჩევენ, რომ გამოვხატოთ ჩვენში აღძრული ემოცია (გაბრაზება, აღშფოთება, წყენა და სხვ.), მაგრამ ამისთვის კონსტრუქციული ფორმა გამოვიყენოთ

როგორ შევატყობინოთ სხვას ჩვენი ემოცია?

ხშირად, კამათის დროს ადამიანები თავიანთ ემოციებს სხვისთვის საწყენი ფორმით გამოხატავენ. წარმოთქმული ბრალდებები თავდაცვის პოზიციაში აყენებს მეორე მხარეს და ხელს უწყობს კონფლიქტის ესკალაციას.

როგორ გამოვხატოთ ჩვენი გრძნობები ისე, რომ თან განვიმუხტოთ და თან კიდევ უფრო არ გავაუარესოთ მდგომარეობა?

აი, რამოდენიმე რჩევა:

- შეატყობინეთ პარტნიორს პრობლემა და არა საკუთარი გადაწყვეტილება
- შეატყობინეთ პარტნიორს თქვენი გრძნობები
- დაუკავშირეთ თქვენი გრძნობა მომხდარ ფაქტს, ეცადეთ არ შეაფასოთ პარტნიორი
- პასუხისმგებლობა თქვენს გრძნობებზე საკუთარ თავზე აიღეთ

მაგალითი: – ძალიან დამწყდა გული, გუშინ დათომ რომ დამირეკა და შენ არ მითხარი. და არა: – არ უნდა მითხრა, ხალხი რომ მირეკავს? მერამდენედ აკეთებ ამას!

2.3 სუბიექტული რეალობა

ყველა ადამიანს თავისი სუბიექტური, უნიკალური შინაგანი სამყარო აქვს. ერთი და იგივე ობიექტურად არსებულ მოვლენას სხვადასხვა ადამიანი თავისი სუბიექტური რეალობიდან გამომდინარე სხვადასხვანაირად აღიქვამს. ხშირად ჩვენ გვგონია, რომ კონკრეტულმა მოვლენამ სხვაშიც ისეთივე გრძნობები უნდა გამოიწვიოს, რაც ჩვენში, მაგრამ, ფაქტიურად ემოციებს იწვევს არა ესა თუ ის მოვლენა თავისთავად, არამედ ის აზრი, რასაც ჩვენ მასში ვდებთ.

როდესაც ჩვენ ვთხოვთ სხვას, შეცვალოს თავისი სუბიექტური რეალობა, ეს ნიშნავს იმას, რომ ვცდილობთ, უარი ვათქმევინოთ მას საკუთარ გამოცდილებაზე. იქნებ უმჯობესია, რომ არ მოვითხოვოთ სხვისგან მისი გრძნობების ჩვენს გრძნობებზე მისადაგება – შესაძლოა, იგი პრობლემას სხვა თვალთ უყურებს.

პრობლემის მოგვარება იწყება მაშინ, როდესაც ჩვენ მზად ვართ გავუგოთ სხვას და ვაღიაროთ მისი სუბიექტური სამყარო. ამასთან, უნდა გვახსოვდეს, რომ აღიარება არ ნიშნავს დათანხმებას.

2.4 კონფლიქტის წყაროები და ტიპები

კონფლიქტების თეორიაში დღესდღეობით მრავალი ტიპის კონფლიქტებს გამოყოფენ. მათი კლასიფიკაცია ხდება სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით. ჩვენ გთავაზობთ კონფლიქტის ტიპოლოგიას მისი წყაროების (გამომწვევი მიზეზების) მიხედვით.

ინფორმაციასთან დაკავშირებული კონფლიქტები – ხშირად კონფლიქტის მიზეზად არასწორი, დამახინჯებული, განსხვავებული ან არასაკმარისი ინფორმაცია იქცევა ხოლმე.

დავუშვათ, ვიღაცამ მოგაწოდათ დამახინჯებული ინფორმაცია თქვენთვის მნიშვნელოვანი პიროვნების შესახებ, რის შედეგადაც მასთან ურთიერთობა გიფუჭდებათ. ან: ერთი და იგივე ფაქტის შესახებ მხარეებმა სხვადასხვა წყაროდან მიიღეს ინფორმაცია.

ასეთ შემთხვევაში პრობლემის მოგვარება შესაძლებელია ინფორმაციის დაზუსტებით. მხარეები უნდა შეთანხმდნენ იმაზე, თუ რა ინფორმაცია სჭირდებათ და როგორ მოიპოვონ სანდო/ობიექტური ინფორმაცია

ურთიერთდამოკიდებულებებთან დაკავშირებული კონფლიქტები – ამ ტიპის კონფლიქტები წარმოიქმნება მაშინ, როცა მხარეებს უჩნდებათ იმის განცდა, რომ მათ არ აფასებენ, არ უწევენ ანგარიშს, არ აქცევენ ყურადღებას. შესაძლოა, დაპირისპირებულ მხარეთა შორის უკვე იყო გართულებული ურთიერთობები. მაგალითად, მოლაპარაკებების დროს, ერთ-ერთ მხარეს

უჩნდება განცდა, რომ არ ჩათვალეს თანასწორ პარტნიორად, არ დაუთმეს საკმარისი დრო, არ მოუსმინეს და ა.შ.

რეალური საფუძველი ასეთ განცდებს შესაძლოა ჰქონდეს, ან - არ ჰქონდეს. ორივე შემთხვევაში ეს ფსიქოლოგიური რეალობა ერთნაირად შეიძლება იწვევდეს კონფლიქტს და ამიტომ, უნდა შევეცადოთ, რომ მოუხსნათ პარტნიორს ეს არასასიამოვნო განცდები.

ამგვარ კონფლიქტებს, როგორც წესი, ახასიათებს ძლიერი ემოციური ფონი. ყოველივე ეს გათვალისწინებული უნდა იქნას მათი მოგვარებისას.

ღირებულებებთან დაკავშირებული კონფლიქტები – ღირებულებები ჩვენთვის იმის საზომია, თუ რა არის: კარგი – ცუდი, სამართლიანი – უსამართლო, მორალური – ამორალური, კეთილი – ბოროტი. ხშირად ღირებულებები არ ემთხვევა ერთმანეთს და მხარეები კატეგორიულ ფორმაში გამოთქვამენ თავიანთ მოსაზრებებს. ასეთ შემთხვევაში მოლაპარაკება განსაკუთრებით რთული ხდება.

ამგვარი კონფლიქტების მოგვარების ერთ – ერთ გზას თითოეული მხარის მიერ სხვათა აზრის მნიშვნელოვნების აღიარება წარმოადგენს. სასურველია, მხარეებმა გააცნობიერონ, რომ ღირებულებათა მოცემული კონკრეტული სფერო მათი ურთიერთობის მხოლოდ ნაწილია და არსებობს სხვა, მათთვის საერთო ღირებულებები.

გარე ფაქტორებთან, სტრუქტურებთან დაკავშირებული კონფლიქტები – ზოგჯერ კონფლიქტს იწვევს მასში ჩართულ მხარეთაგან დამოუკიდებელი ფაქტორი ან სტრუქტურა. მაგალითად კანონები, დროითი შეზღუდვები, გეოგრაფიული და ფიზიკური ფაქტორები, სოციალური როლები და სხვა.

ასეთ შემთხვევაში, შესაძლოა, არსებული პრობლემა დაპირისპირებულ მხარეს მიეწეროს. მაგალითად, ორგანიზაციის დირექტორს, თანამდებობიდან გამომდინარე, უწევს დისციპლინასთან დაკავშირებულ საკითხების წამოჭრა. ეს, შესაძლოა, გახდეს თანამშრომლების უკმაყოფილების მიზეზი. ამის შედეგად, დირექტორს მიეწერება გარკვეული პიროვნული თვისებები, რაც, შეიძლება, სრულიადაც არ შეესაბამებოდეს რეალობას.

სასურველია დაფიქრდეთ და გავაცნობიეროთ, რომ დაძაბულობის მიზეზია არა დაპირისპირებული მხარე, არამედ მისგან დამოუკიდებელი – დროითი, როლური, გეოგრაფიული, თუ სხვა ფაქტორები. ასევე დროს შესაძლოა, მოხდეს საკითხის განხილვა, რათა მხარეებმა გამონახონ პრობლემის გადაჭრის გზები (თუნდაც სიტუაციის სტრუქტურას ვერაფერი მოუხერხონ).

ინტერესებთან დაკავშირებული კონფლიქტები – ამგვარი კონფლიქტების წყარო მთხოვნილებების რეალური ან წარმოსახვითი შეუთავსებლობაა. ინტერესი შეიძლება იყოს მატერიალური (სახლი, მიწა, ფული და ა.შ.) არამატერიალური (სტატუსი, აღიარება), პროცესთან დაკავშირებული (რამდენად მისაღებია პროცესი). მაგალითად, შემთხვევით გებულობთ, რომ უფროსი თქვენთვის „ზედგამოჭრილ“ და თანაც „შეპირებულ“ თანამდებობაზე სხვის დანიშვნას აპირებს (ანუ ილახება თქვენი ინტერესი – მატერიალურიც, პრესტიჟისაც და პროცედურასთან დაკავშირებულიც).

ასეთ შემთხვევაში, უმჯობესია, მხარეები შეხვდნენ, გაუზიარონ ერთმანეთს ინტერესები და შეეცადონ, მივიდნენ ურთიერთმისაღებ შეთანხმებამდე.

ყოველ კონკრეტულ კონფლიქტში მეტ-ნაკლებადაა წარმოდგენილი ესა თუ ის წყარო. კონფლიქტის ტიპი განისაზღვრება იმ წყაროს მიხედვით, რომელიც წამყვანია მოცემულ კონფლიქტში. კონკრეტული კონფლიქტის გადაჭრის გზები და საშუალებები სწორედ მისი წყაროებისა და ტიპის მიხედვით უნდა გამოინახოს.

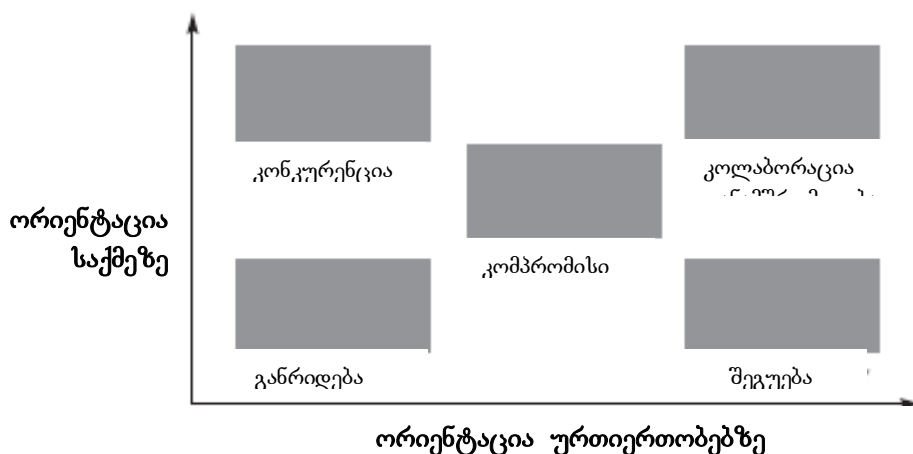
2.5 ქცევის სტრატეგიები კონფლიქტურ სიტუაციებში

ყოველი ჩვენგანი რეალურ ცხოვრებაში იყენებს კონფლიქტის მოგვარების განსხვავებულ გზებს. გარკვეულ სიტუაციაში, თუ ჩვენს ქცევას არ მოჰყვება სასურველი შედეგი, ჩვენ ვცდილობთ, შევცვალოთ ქცევის სტრატეგია.

პრობლემურ სიტუაციაში ჩვენ შეიძლება ვხელმძღვანელობდეთ ორი განსხვავებული ინტერესით. ერთის მხრივ, ეს არის მიზანი, რომელსაც გვინდა, რომ მივაღწიოთ (საქმე), და მეორეს მხრივ – ურთიერთობები, რომელიც არსებობს მეორე მხარესთან. ამ ფაქტორთა გათვალისწინებით, შესაძლებელია ხუთი განსხვავებული სტრატეგიით მოქმედება.

1. კონკურენცია
2. განრიდება
3. კომპრომისი
4. თანამშრომლობა
5. შეგუება

ადამიანს აქვს ტენდენცია, რომ თავისთვის ჩვეული სტრატეგიით იმოქმედოს, მაგრამ არ არსებობს სტრატეგია, რომელიც ყველა კონფლიქტურ სიტუაციისათვის ერთნაირად შესაყვისია და გამოსადეგი.



მნიშვნელოვანია, რომ თითოეულ სტრატეგიას აქვს როგორც დადებითი მხარე, ასევე გარკვეული საფრთხე. იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანი

ნაკლებად ზრუნავს ურთიერთობებზე და ასევე, ნაკლებად აინტერესებს საქმე, უმჯობესია, მან გამოიყენოს სტრატეგია „განრიდება“. მაგალითი: მიდიხარ ქუჩაში და აგეკიდათ მთვრალი. თქვენ მასთან არც რაიმე საქმე გააკავშირებთ და არც ურთიერთობა. ამ დროს უმჯობესია, განერიდოთ სიტუაციას. ამ სტრატეგიის გამოყენება გულისხმობს საკუთარი და სხვა მხარის ინტერესების იგნორირებას.

თუკი პრობლემურ სიტუაციაში ადამიანისთვის მნიშვნელოვანია ურთიერთობები და უკანა პლანზეა საქმე, სჯობს გამოიყენოს სტრატეგია „შეგუება“. ამ სტრატეგიის გამოყენება ხშირად აზრიანია ოჯახში, რადგან აქ ურთიერთობების შენარჩუნება იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ საქმის მხრივ შეიძლება დათმობა. ამ სტრატეგიის გამოყენება გულისხმობს მეორე მხარის ინტერესების დაკმაყოფილებას საკუთარი ინტერესების უკუგდების შედეგად

როდესაც შესაძლებელია დათმობაზე (ნაწილობრივ) წასვლა როგორც საქმის, ასევე ურთიერთობების მხრივ, ჯობია ავირჩიოთ სტრატეგია „კომპრომისი“. ამ სტრატეგიის გამოყენების ტიპური მაგალითია ვაჭრობა, როდესაც მხარეებს აქვთ საწყისი პოზიცია (ფასი), ხდება ნაწილობრივი დათმობა ორივე მხრიდან და მიიღწევა კიდევ დამაკმაყოფილებელი შედეგი. ამ სტრატეგიის გამოყენება გულისხმობს შეაღებური პოზიციის დაჭერას. ორივე მხრიდან დათმობაზე წასვლას. სრულყოფილად არც ერთი მხარის ინტერესების დაკმაყოფილება არ ხდება.

სიტუაციაში, როდესაც მაქსიმალურად ვართ ორიენტირებული საქმეზე და ნაკლებად ვზრუნავთ ურთიერთობებზე, ყველაზე ეფექტური იქნება, სტრატეგია „კონკურენციის“ არჩევა. ეს სტრატეგია სუფთა სახით ნებისმიერი სპორტული შეჯიბრების არსს წარმოადგენს. მას სხვა სფეროებშიც ხშირად მიმართავენ, განსაკუთრებით ბიზნესში. ამ სტრატეგიის გამოყენება გულისხმობს მხოლოდ ერთი მხარის ინტერესების დაკმაყოფილებას, ცალმხრივი გადაწყვეტილების გატანას. ამწვავებს დაპირისპირებას

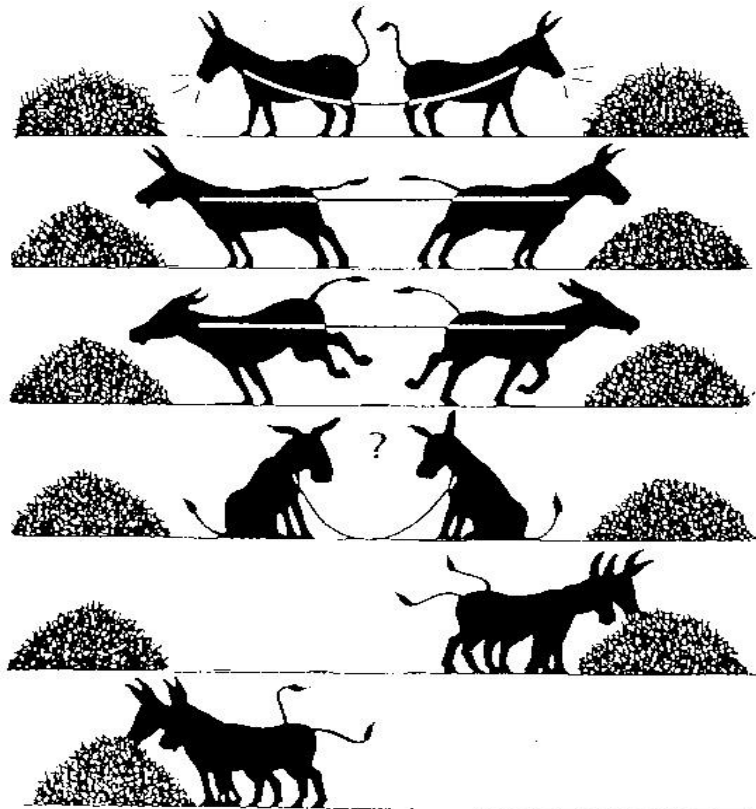
არსებობს კიდევ ერთი სტრატეგია, რომლის დროსაც შესაძლებელია, ვიყოთ მაქსიმალურად ეფექტური საქმეშიც და პარტნიორთან ურთიერთობებშიც, ეს სტრატეგიაა „თანამშრომლობა“. მაქსიმალურად ეფექტურია ყველა იმ სიტუაციაში, სადაც კი შესაძლებელია მისი გამოყენება. ამ სტრატეგიის გამოყენება გულისხმობს ორი ან მეტი მხარის ინტერესების დაკმაყოფილებას, ურთიერთმისაღები გადაწყვეტილების მოძიებას.

თანამშრომლობა მხოლოდ კეთილგანწყობითა და მეგობრული ურთიერთობებით არ მიიღწევა. თანამშრომლობა სტრუქტურირებული, უწყვეტი პროცესია, სადაც ორი ან მეტი ადამიანი/მხარე საერთო მიზნის მისაღწევად მუშაობს. ეს არის ცოდნის გაზიარების, უწყვეტი სწავლისა და კონსენსუსის მიღწევის შემოქმედებითი პროცესი. თანამშრომლობის არსი რესურსების ოპტიმალური გამოყენებით მაქსიმალური შედეგების მიღწევას გულისხმობს.

თანამშრომლობა არ გამორიცხავს დაპირისპირებას. მაშინაც კი, როდესაც ადამიანები დაპირისპირებულ პოზიციებზე დგანან, ანუ კონფლიქტში იმყოფებიან, შესაძლებელია ამ კონფლიქტის კონსტრუქციული გადაჭრა, ანუ

თანამშრომლობის გზების გამონახვა. კონფლიქტის კონტექსტში თანამშრომლობა, ანუ კონფლიქტის წარმატებული გადაჭრა მოსმენის, ყველა მხარის ინტერესების გამოვლენისა და გათვალისწინების, ამ ინტერესების დაკმაყოფილების ადეკვატური გზების გამონახვის შესაძლებლობის შექმნისა და ყველა მხარისათვის მისაღები გადაწყვეტილების მოძიების გზითაა შესაძლებელი. კონფლიქტის მართვის სპეციალისტები ასეთი გადაწყვეტილების პოვნას "მოგება-მოგების" სტრატეგიის გამოყენების მეშვეობით გვიჩვენებენ. რეალურად, დაპირისპირებულ მდგომარეობაში, განსხვავებულ პოზიციებზე მყოფი ადამიანები უფრო ხშირად "მოგება-წაგების" სტრატეგიის გამოყენებას მიმართავენ - როდესაც ერთი მხარე იგებს, ხოლო მეორე აგებს, რაც დაპირისპირებას ზრდის და ობიექტურად, ასეთ შემთხვევაში, კონფლიქტი გადაჭრილად ვერ ჩაითვლება.

ქვემოთ მოყვანილი სურათი თანამშრომლობითი, "მოგება-მოგების" სტრატეგიის მომწიფების ილუსტრირებას ახდენს.



ურთიერთობები იწყება კონკურენციით, რასაც შედეგამდე ვერ მივყავართ. შემდეგ ხდება სიტუაციის გაანალიზება და ურთიერთმომგებიანი, ერთმანეთის ინტერესებზე აგებული მოგება-მოგების (ორივე მხარის ინტერესების დაკმაყოფილებაზე ორიენტირებული) სტრატეგიის გამონახვა.

თანამშრომლობა წარმოდგენელია დიალოგის, ანუ ერთად ძიების, ფიქრის, აზრთა გაზიარების პროცესის გარეშე. დიალოგი ურთიერთობას გულისხმობს, ურთიერთობა კი ფასეული უნდა იყოს დიალოგში მყოფი ორივე მხარისათვის.

ურთიერთობის შედეგად ჩვენ უკეთ ვაცნობიერებთ საკუთარ და სხვის აზრებსა და პოზიციებს.

თანამშრომლობა, ურთიერთგაგება, პოზიციების და ინტერესების შეჯერება შეუძლებელია შესაბამისი მზაობისა და ღია და ეფექტური კომუნიკაციის გარეშე. კომუნიკაციის ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად იქნება ჩამოყალიბებული და ამოქმედებული ეფექტური კომუნიკაციის მექანიზმები და ფორმები

2.6 მოლაპარაკებები

ყოველდღიურად, ამა თუ იმ პრობლემურ სიტუაციაში, ჩვენ ჩართული ვართ მოლაპარაკებებში – ოჯახის წევრებთან, თანამშრომლებთან, გამყიდველებთან და სხვა. იმის მიხედვით, თუ რა სახის პრობლემასთან გვაქვს საქმე და რა შედეგს (რა შეთანხმებას) ვვლით, შესაძლებელი მოლაპარაკებები, ან ე.წ. პოზიციური ვაჭრობა.

პოზიციური ვაჭრობა თუ ინტერესებზე დაფუძნებული მოლაპარაკება?

იმ შემთხვევაში, როდესაც მხარეები სასურველ შეთანხმებამდე პოზიციებიდან („რა მინდა მე“) გამომდინარე მიდიან საქმე გვაქვს „პოზიციურ ვაჭრობასთან“.

პოზიციური ვაჭრობა მოლაპარაკებების გავრცელებული ფორმაა. ამ შემთხვევაში საუკეთესო შედეგია კომპრომისი, ანუ ორივე მხარე მიდის ნაწილობრივ დათმობაზე; ნაკლებად ხდება ალტერნატივათა ძიება; მხარეები საუბრობენ საკუთარი პოზიციებიდან გამომდინარე და არ ეძებენ სხვა შესაძლებლობებს, რადგან სიტუაცია არ მოითხოვს ძირეულ ინტერესების გათვალისწინებას.

მაგალითად, ბაზარში მყიდველს სურს პროდუქტის შექმნა გარკვეულ ფასად, გამყიდველი კი ასახელებს თავის ფასს. მოლაპარაკების შედეგად მხარეები მიდიან გარკვეულ კომპრომისულ ვარიანტამდე, რომლითაც შესაძლებელია ორივე მხარე სავსებით კმაყოფილი იყოს.

არსებობს არა ერთი პრობლემური სიტუაცია, სადაც საკითხს ვერ გადავჭრით პოზიციებიდან გამომდინარე. ასეთ დროს, ურთიერთმისაღები შეთანხმების მისაღწევად, საჭიროა პოზიციებიდან ინტერესებზე („რისთვის მინდა მე“) გადასვლა.

ინტერესებზე დაფუძნებული მოლაპარაკება მოითხოვს მხარეთა ერთობლივ ძალისხმევას, რათა დაკმაყოფილდეს ყველა მხარის ინტერესები და მოთხოვნები. ამგვარი მოლაპარაკებები ეფექტურია, როცა მხარეები ორიენტირებულნი არიან სამომავლო ურთიერთობებზე და სურთ, მიიღონ მეტი, ვიდრე ეს კომპრომისითაა შესაძლებელი.

მაგალითი: (რეალური შემთხვევა)

დიასახლისი ყოველ კვირა დღეს ბაზარში ყიდულობს კვერცხს ერთი და იმავე გამყიდველთან. ერთ დღეს იგი ფასზე საუბრიდან (პოზიციიდან) გადავიდა დეტალების გამოკითხვაზე – თუ როგორ და საიდან ჩამოაქვს გამყიდველს ახალი კვერცხი, როგორ ახერხებს, რომ არ დაემტვრას და სხვა. ამავე დროს, დიასახლისმა ისიც უთხრა გამყიდველს, რომ კარგი იქნებოდა, თუ ამ კვერცხის ტარება ყოველ კვირა არ მოუწევდა ბაზრიდან სახლში. საუბრისას აღმოჩნდა, რომ თურმე გამყიდველი ახლოს ცხოვრობს და მის ინტერესებშია, რომ ბაზარში კი არ ატაროს კვერცხი გასაყიდად, არამედ მეზობელ უბანში. (ე.ი. მყიდველმა და გამყიდველმა ერთმანეთს დაუფარავად გაუზიარეს თავისი ინტერესები) მხარეები შეთანხმდნენ, რომ გამყიდველი დიასახლისს კვერცხს ჩაუტანს, დიასახლისი მეზობლებში მოიკითხავს კიდევ სხვა მსურველებს და ფასიც უფრო ნაკლები იქნება.

პრობლემაზე ერთობლივი მუშაობა

პრობლემაზე მუშაობის პროცესი გულისხმობს თანმიმდევრული ქმედებების განხორციელებას, რომელთა ეტაპობრივი შესრულება განაპირობებს წარმატებას. არსებობს პრობლემაზე ერთობლივი მუშაობის ორი მნიშვნელოვანი ფაზა – მოსამზადებელი და საკუთრივ პრობლემის გადაწყვეტის.

მოსამზადებელი ფაზა

- დარწმუნდით, რომ შეტაკება დასრულდა – მხარეები უნდა შეთანხმდნენ იმაზე, რომ ყველას აქვს უფლება, ჰქონდეს საკუთარი აზრი. თუ ჯერ კიდევ იგრძნობა უნდობლობა და ურთიერთბრალდებანიც არ ამოწურულა, უმჯობესია გამოხატოთ თქვენი გრძნობები დაუფარავად.
- შეთანხმდით პრობლემის გადაწყვეტის პროცესზე – ანუ, შემდგომში მოქმედების გეგმაზე, ეტაპებზე, რათა მომავალში არ აღმოჩნდეს, რომ თქვენ სულ სხვანაირად წარმოგედგინათ პრობლემაზე მუშაობის პროცესი.

საკუთრივ პრობლემაზე მიშაობის ფაზა:

- პრობლემის ფორმულირება – შეთანხმდით იმაზე, თუ რა გჭირდებათ პრობლემის გადასაწყვეტად. დაიწყეთ ინტერესების განხილვით და არა მზა გადაწყვეტილებების მიწოდებით. უადრესად მნიშვნელოვანია პრობლემის ფორმულირებაზე მუშაობის ფაზა. ამ დროს ნათელი ხდება პრობლემის შინაარსი თანაც ისე, რომ ეს პრობლემა ყველა მხარისათვის საერთოა. მხარეებს თანამშრომლობის საშუალება ეძლევათ – ისინი უკვე „საერთო საქმეზე“ ზრუნავენ. ნუ დაგენანებათ დრო იმისთვის, რომ ეს ეტაპი გულდასმით გაიაროთ.

- ალტერნატივების მოძიება –
შექმნით გადაწყვეტილებების, ალტერნატივების ნუსხა.
ეს, შესაძლოა, იდეების გენერირების - „ბრეინშტორმინგის“ მეთოდითაც მოხდეს. რაც მეტია იდეა, მით უკეთესია.
- შეთანხმება კრიტერიუმებზე
აირჩიეთ პერსპექტიული იდეები და გამოყავით ურთიერთმისაღები კრიტერიუმები. თუ ამ დროს ვითარება დაიძაბა და კვლავ გრძელდება საუბარი იმაზე, რაზეც ვერ რიგდებით, შეჩერდით, ჩამოთვალეთ ის საკითხები, რომლებიც უკვე გადაწყდა.
- საკუთრივ გადაწყვეტილების მიღების ფაზა
ჩვენს მიერ გამოყოფილი კრიტერიუმებით შევარჩევთ პერსპექტიულ იდეებს (ალტერნატივებს) და მივდივართ საბოლოო გადაწყვეტილებამდე.
- შეთანხმდით გადაწყვეტილების შესრულების მექანიზმზე
ამის გარეშე ხელშეკრულებამ, შესაძლებელია, ვერ იმუშაოს. დარწმუნდით, რომ კარგად გაიგეთ, თუ რა სურთ თქვენგან და იგივე პარტნიორსაც გააგებინეთ.
- შეთანხმდით ერთობლივად მიღებული გადაწყვეტილების კონტროლის საშუალებებზე
სრულდება თუ არა თქვენს მიერ ერთობლივად მიღებული გადაწყვეტილება? შეთანხმდით იმაზე, თუ როგორ შეაფასებთ შესრულების პროცესს. შეთანხმდით შემოწმების კონკრეტულ ვადებზე, და საჭიროების შემთხვევაში, დაგეგმეთ ახალი შეხვედრები, რათა იმუშაოთ უკვე მიღებული გადაწყვეტილების შესრულების სრულყოფაზე.

თავი 3. გუნდური მუშაობა

3.1 გუნდური მუშაობა- ძირითადი პრინციპები

გუნდი არის საერთო მიზნის მქონე ინდივიდების ერთიანობა, რომელთა საქმიანობა და უნარ-ჩვევები ურთიერთშემავსებელი და ურთიერთდაკავშირებულია.

გუნდური მუშაობის განხილვისას, მნიშვნელოვანია ორი მახასიათებლის გათვალისწინება: მიზანი, რომლის გადასატარებლად იკრიბება გუნდი და გუნდური მუშაობის პროცესი, რომლის საშუალებითაც ადამიანთა ერთობლიობა აღწევს დასახულ მიზანს.

გუნდის ძირითადი მახასიათებლები

ადამიანთა ერთიანობას შეიძლება გუნდი ვუწოდოთ, თუ:

1. მათ აქვთ საერთო მიზანი
2. მათი მოქმედებები კოორდინირებულია, ადამიანები ჯგუფის შიგნით ურთიერთქმედებდნენ მიზნის მისაღწევად
3. მათ წევრებს აკავშირებთ ერთიანობის გრძნობა
4. გუნდში მოქმედებს ყველასათვის მისაღები, საერთო წესები და ნორმები
5. გუნდის წევრებს აქვთ შეთანხმებული როლები
6. გუნდში არსებობს შეთანხმებული სტრუქტურა

თუ ჩამოთვლილი მახასიათებლებიდან ერთი მაინც არ კმაყოფილდება, გუნდში თავს იჩენს დაძაბულობა და კონფლიქტი და ჩნდება გუნდის დაშლის საშიშროება.

მაგალითად, თუ გუნდმა წარმატებით მიაღწია გარკვეულ მიზანს, მაგრამ არ დაუსახავს ახალი მიზანი, იგი მალე დაიშლება; გუნდის დაშლის საფრთხე თავს იჩენს მაშინაც, როცა გუნდში ქრება ერთობის გრძნობა, ან ჯგუფის წევრები აღარ იზიარებენ საერთო წესებს და ეჭვის ქვეშ აყენებენ გუნდის შიგნით აღიარებულ როლებს

გუნდში ადამიანებს თავისი როლები აქვთ; თითქმის ყოველთვის ჯგუფს ჰყავს „ლიდერი“ - ადამიანი, რომელიც აკონტროლებს გუნდის მოქმედებას, განსაზღვრავს მომავალს, ამიტომაც, დანარჩენი ადამიანები მას მიყვებიან. ზოგჯერ, ლიდერების „ჩრდილში“ იმალებიან ადამიანები, რომლებიც ნაკლებად ჩანან, თუმცა მათი აზრი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ლიდერების აზრსა და გადაწყვეტილებებზე. ზოგჯერ ეს ადამიანები მანიპულატორები არიან, რომლებსაც თავად რისიკზე წასვლა არ სურთ,

თუმცა სხვებს უბიძგებენ მათი აზრით იმოქმედონ. როგორც წესი, გუნდში ყოველთვის არის განსაკუთრებით პასუხისმგებელიანი და ეფექტური წევრები „შემაჯამებელი“ როლის მქონე ადამიანები, რომელთაც შეუძლიათ საქმის დასრულება მაშინ, როდესაც ყველა სხვა გადაღლილია. ძალიან ხშირად, გუნდში საჭიროა „ინოვატორის“ ან „ინიციატორის“ როლის არსებობა, ადამიანისა, რომელსაც არ ეშინია ცვლილების და რისკს არ ერიდება. ასეთი ადამიანების გარეშე ძალიან ძნელი იქნებოდა კონკრეტული ახალი პროექტების ან საქმიანობის განხორციელება. საკმაოდ მნიშვნელოვანია ასეთი ადამიანების დასაბალანსებლად გუნდში „კრიტიკოსის“ ყოფილი, ადამიანის, რომელიც გაატარებს ენთუზიასტურ იდეებს რეალისტურ, სკეპტიკურ და კრიტიკულ ფილტრში.

3.1.1 გუნდის შეკვრის ფაზები

ადამიანების ერთიანობა ჯერ კიდევ გუნდი არ არის. ადამიანთა უბრალო ჯგუფისაგან განსხვავებით გუნდს აქვს საერთო მიზნები, გუნდის წევრები იზიარებენ ამ მიზნებს, გუნდის წევრები დამოკიდებულნი არიან ერთმანეთზე, მოწოდებულნი არიან ამ მიზნების მისაღწევად და გრძნობენ საკუთარ პასუხისმგებლობას. ახლადშექმნილი ჯგუფი გადის განვითარების რამდენიმე საფეხურს.

1. ფორმირება

საწყისი ამოცანა ამ საფეხურზე არის მიზნების დასახვა. გუნდის წევრები ცდილობენ, გაიგონ და გაიზიარონ გუნდის მიზნები, მოიპოვონ მაქსიმალური ინფორმაცია, რათა კომფორტულად და დამოუკიდებლად იგრძნონ თავი; კარგი ურთიერთობის დასამყარებლად პირველ რიგში გუნდის წევრებმა უნდა გაიცნონ, აღიარონ და მიიღონ ერთმანეთი, წარმოდგენა შეექმნათ გუნდის სხვა წევრების პიროვნულ თვისებებზე, გამოიჩინონ ინტერესი და გულისხმიერება სხვათა მიმართ.

2. შტორმი

მეორე საფეხურზე როგორც წესი თავს იჩენს კონფლიქტი. გუნდის შეკვრისათვის აუცილებელია კონფლიქტის ღიად განხილვა, გუნდის მიზნის დაზუსტება და თანამშრომლობის სტრატეგიის დასახვა. რაც შეეხება ურთიერთობას და გრძნობებს – გუნდის ყოველი წევრი უნდა ეცადოს, ყურადღებით მოისმინოს თანაგუნდელების აზრები და შეხედულებები და თავადაც თავისუფლად გამოხატოს თავისი აზრი, რაც ხელს უწყობს გუნდისადმი კუთვნილების გრძნობის განვითარებას.

3. ნორმირება

ნორმირების სტადიის ძირითადი თემაა თანამშრომლობა. თანამშრომლობა ხელს უწყობს გუნდში ურთიერთმხარდაჭერის ატმოსფეროს ჩამოყალიბებას, რაც მნიშვნელოვანია გუნდის ფუნქციონირებისათვის. ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანა ამ ეტაპზე არის გუნდის წევრების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

4. მოქმედება

მოქმედების საფეხურზე მნიშვნელოვანია გუნდის პროდუქტულობა. გუნდმა მაქსიმალურად უნდა გამოიყენოს თავისი პოტენციური საერთო მიზნების მისაღწევად. მიზანი მიღწეულია თუ გუნდის ყოველი წევრი კმაყოფილია.

გუნდის ყველა წევრმა მონაწილეობა უნდა მიიღოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, იდეების გენერირებასა და შეფასებაში.

3.2 ჯგუფური მუშაობის ეფექტურობის გაზრდის მეთოდები

პრობლემაზე ერთობლივი მუშაობისას გასათვალისწინებელია ამ პროცესის ორი მხარე: შინაარსი (რა საკითხებზე მუშაობენ) და ურთიერთდამოკიდებულებები (როგორ წარიმართება მათ შორის ურთიერთმოქმედება). იმისთვის, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი იოლი და ეფექტური იყოს, მიმართავენ ფასილიტაციას.

“**ფასილიტაცია**” ინგლისური სიტყვიდან “**facilitate**” მოდის და პროცესის გაიოლებას, დახმარებას ნიშნავს. ფასილიტაცია არის პროცესის წარმართვა მესამე ნეიტრალური მხარის (პროფესიონალის) მონაწილეობით. პროცესზე პასუხისმგებელი ადამიანი – ფასილიტატორი – აწესრიგებს ურთიერთდამოკიდებულებებს დაპირისპირებულ მხარეებს შორის, რითიც ხელს უწყობს მათ მუშაობას პრობლემის შინაარსზე.

როდესაც რამოდენიმე ადამიანი ერთად მუშაობს პრობლემურ საკითხზე, მათი ურთიერთმოქმედება ორ დონეზე წარიმართება: ერთია შინაარსის დონე. აქ ადამიანები უზიარებენ ერთმანეთს საქმის არსს, არსებულ ინფორმაციასა და ფაქტებს. მეორეა ურთიერთობის დონე. ადამიანები ნებისმიერი ურთიერთქმედებისას უზიარებენ ერთმანეთს ინფორმაციას იმის შესახებაც, თუ რამდენად ესმით მათ ერთმანეთის, ზრუნავენ თუ არა ერთმანეთის პრობლემებზე და ურთიერთობის შენარჩუნებაზე.

ფასილიტატორი აფიქსირებს ორივე ამ დონეს, უსმენს მონაწილეთა მიერ გამოთქმულ ფაქტებს და უყურადღებოდ არ ტოვებს მათ მიერ გამოხატულ გრძნობებს. იგი ამახვილებს ყურადღებას ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა საუბრის დაწყება, რეგლამენტი, პარტნიორების მიერ ერთმანეთის მოსმენა – არმოსმენა და ა.შ. ფასილიტატორი ხელს უწყობს თანამშრომლობითი ატმოსფეროს შექმნას.

ფასილიტატორი უნდა იყოს მიუკერძოებელი, ობიექტური, ნეიტრალური, მას არა აქვს უფლება, ჩაერთოს კამათში და გამოთქვას საკუთარი შეხედულებები. იგი ვერ მიიღებს გადაწყვეტილებას. მას მხოლოდ შეხვედრის/საუბრის მსვლელობის წარმართვა შეუძლია. ფასილიტატორი ეხმარება მხარეებს პრობლემის ჩამოყალიბებაში და აფიქსირებს პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში მიღწეულ ეტაპებს.

ფასილიტატორი უნდა მოერიდოს:

- მონაწილეთა მიერ გამოთქმული იდეების გაკრიტიკებას და საკუთარი აზრის გამოთქმას;
- საკუთარი აზრის ჯგუფისთვის თავზე მოხვევას;

- მონაწილეებთან შეთანხმების გარეშე სერიოზული გადაწყვეტილებების მიღებას პროცედურულ საკითხებთან დაკავშირებითაც კი;
- ხანგრძლივი კომენტარის გაკეთებას და ამით მონაწილეთა დროის შეზღუდვას.

ფასილიტატორის მონაწილეობა საურველია, მაგალითად, ღია სემინარებისა და შეხვედრების დროს; კონფლიქტში ჩართულ მხარეებს შორის ინფორმაციის გაცვლისას; ისეთი შეხვედრების ჩატარებისას, რომლებიც გამიზნულია კონფლიქტებთან ან სადავო საკითხებთან დაკავშირებულ პრობლემებზე სამუშაოდ; პარტნიორული დამოკიდებულებების ჩამოყალიბებისათვის მოწოდებულ შეხვედრებზე; ფასილიტატორის დახმარებით ჯგუფში პრობლემების მოგვარების, პოტენციური კონფლიქტების თავიდან აცილებისა და პარტნიორული დამოკიდებულებების ჩამოყალიბების შანსი მნიშვნელოვნად იზრდება

ფასილიტაცია კომუნიკაციის პროცესია. ფასილიტატორი მართავს პროცედურას სწორედ კომუნიკაციის დახმარებით. ფასილიტატორად შეიძლება დაინიშნოს ჯგუფის ნებისმიერი წევრი. უბრალოდ უნდა გვახსოვდეს, რომ ფასილიტატორმა უნდა შეინარჩუნოს ნეიტრალური, მიუკერძოებელი დამოკიდებულება. იგი ეხმარება ადამიანებს და პასუხისმგებელია პროცესის მიმდინარეობაზე, ამასთანავე, ის არ ერევა შინაარსში.

ამ თავში განვიხილავთ მეთოდებს, რომელიც ხელს უწყობს ჯგუფის ეფექტურ მუშაობას და ფასილიტატორის ხელში სამუშაო ინსტრუმენტებს წარმოადგენს.

3.2.1 ბონეპრივი იერიში (ბრეინშტორმინგი)

გონებრივი იერიში წარმოადგენს იდეების ჯგუფურად შეგროვების მეთოდს. იგი ასევე გამოსადგეია სხვადასხვა პრობლემის გადასაჭრელად.

<p>გონებრივი იერიშის ძირითადი წესები:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. არ ხდება იდეების კრიტიკა 2. მნიშვნელოვანია იდეების რაოდენობა და არა ხარისხი; რაც უფრო მეტი იდეა იქნება, მით მეტია ალბათობა, რომ მათ შორის გამოერევა ოპტიმალური იდეები; 3. ასოციაციების თავისუფალი მიმდინარეობა – სასურველია, ხელი შევეწყოთ აზრთა თავისუფალ მიმდინარეობას. რაც უფრო ძალდაუტანებელია იდეები, მით უკეთესი. 4. სხვისი იდეების განვითარება – გონებრივი იერიში გუნდური მუშაობაა. სხვების იდეების განვითარება არა მხოლოდ დაშვებული, არამედ, სასურველიცაა.

გონებრივი იერიში სამ ძირითად ფაზად იყოფა:

- I. მომზადების ფაზა
- II. მიმდინარეობის ფაზა
- III. დამუშავების ფაზა

I. მომზადების ფაზა

- 5-7 (მაქს. 15) მონაწილის მოწვევა, რომლებსაც შეიძლება დაგვარად განსხვავებული ცოდნა და გამოცდილება აქვთ.
- პრობლემის განსაზღვრა;
- შეკრებისათვის საჭირო გარემოს მომზადება
- საპრეზენტაციო და სხვა სამუშაო საშუალებების მომზადება.

II. მიმდინარეობის ფაზა

- პრობლემის წარდგენა;
- იდეების დაფიქსირება გონებრივი იერიშის წესის შესაბამისად;
- იდეების შეგროვება არა უმეტეს 30წთ-ის განმავლობაში;
- შეკრების მიმდინარეობისათვის მშვიდი ატმოსფეროს უზრუნველყოფა.

წამყვანს გამოთქმული იდეები ფლიპჩარტზე გადააქვს.

როდესაც ერთი ფურცელი შეივსება, იგი ყველასათვის თვალსაჩინოდ უნდა დაკიდდეთ. შესაძლებელია იდეების დაფიქსირება რაიმე სხვა ფორმით მაგ. ხმის ჩამწერი მოწყობილობა, სტენოგრაფირება და სხვა.

III. დამუშავების ფაზა

- გონებრივი იერიშის შეხვედრის შემდეგ ხდება ყველა გამოთქმული იდეის დაჯგუფება - გაერთიანება. იდეები ჯგუფდება შემდეგ ქვეჯგუფებად: უშუალოდ გამოყენებადი იდეები, იდეები, რომლებიც შეიძლება განვითარდეს და გამოუსადეგარი იდეები.
- სასარგებლოა გონებრივი იერიშის მომდევნო დღეს შეკრების წევრებისათვის იდეების ოქმის გადაცემა. გამოცდილება აჩვენებს, რომ ხშირად ეს ოქმი გასული დამის განმავლობაში მოსული ახალი იდეებითა და მოსაზრებებით ივსება.
- ბოლო ფაზაა გადაწყვეტილება იდეის რეალიზების შესახებ.

3.2.2 ბარათების გამოყენების მეთოდი

ამ მეთოდის გამოყენებისას, მონაწილეები წერილობით ახდენენ საკუთარი მოსაზრებების ფორმულირებას მიცემული დავალების ირგვლივ ან პასუხობენ ერთ (ან რამდენიმე) ზუსტად ფორმულირებულ შეკითხვას. ჯგუფის წევრები საკუთარ პასუხებს ბარათებზე წერენ. საბოლოოდ, ბარათებს

დაფაზე/ფლიპჩარტზე ამაგრებენ, რაც მათი განხილვის და სტრუქტურირების შესაძლებლობას იძლევა.

ამ მეთოდის გამოყენება შეიძლება:

- **გამოკითხვის ჩატარებისას** – ჯგუფის მოსაზრებების, მიზნების, საკითხის მიმართ მონაწილეების დამოკიდებულების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებისას;
- **ჯგუფში არსებული ცოდნის დონის შემოწმებისას;**
- **იდეების შეგროვებისას** (გონებირვი იერიშის დროს).

მეთოდის გამოყენების წესები:

ბარათების მეთოდის ეფექტურობა დამოკიდებულია:

- ამოცანებისა და საკითხების ზუსტად ფორმულირებაზე;
- ფასილიტატორის უნარზე სწრაფად და გონივრულად მოახდინოს ბარათების სტრუქტურირება;
- მონაწილეების სურვილსა და მზადყოფნაზე, აქტიური მონაწილეობა მიიღონ მუშაობის პროცესში.

ეტაპები:

1. **ფასილიტატორი ხსნის ბარათებთან მუშაობის ძირითად წესებს:**

- ერთი მოსაზრება იწერება ერთ ბარათზე;
- ბარათზე დაწერილი აზრი ზედმეტი ახსნის გარეშეც გასაგები უნდა იყოს;
- შრიფტი უნდა იყოს მთავრული და დიდი ზომის.

2. **ამოცანის დასახვა/დავალების მიცემა:**

- წამყვანი/ფასილიტატორი ახდენს საკვანძო შეკითხვის ვიზუალიზაციას ისე, რომ ის მონაწილეების მხედველობის ველში იყოს მთელი სესიის მანძილზე;
- შეკითხვა უნდა იყოს გასაგები და ზუსტად ფორმულირებული;
- თუკი ფასილიტატორი ერთ შეკითხვაზე მეტს სვამს, აუცილებელია, სხვადასხვა პასუხებისათვის სხვადასხვა ფერის ბარათების გამოყოფა. ეს ბარათების სტრუქტურირებას ამარტივებს.

3. **ამოცანის განხორციელება/დავალების შესრულება:**

მონაწილეებს შეკითხვაზე პასუხის გასაცემად საკმარისი დრო უნდა გამოვუყოთ. წამყვანს შეუძლია სთხოვოს მათ, დაწერონ საკუთარი მოსაზრებები იმდენ ბარათზე, რამდენიც დასჭირდებათ. თუმცა, ზოგჯერ გამოსაყენებელი ბარათების რაოდენობის შეზღუდვაც შეიძლება სასარგებლო აღმოჩნდეს.

4. ბარათების განლაგება დაფაზე/ფლიპჩარტზე

მონაწილეებს შეუძლიათ თავად მიამაგრონ ბარათები დაფაზე/ფლიპჩარტზე. შესაძლებელია, ეს ფუნქცია საკუთარ თავზე წამყვანმა/ფასილიტატორმაც აიღოს. ბარათები უნდა განთავსდეს დაფაზე/ფლიპჩარტზე:

- მას შემდეგ, რაც ყველა მონაწილე დაასრულებს მათზე მუშაობას (რეკომენდებულია იმ შემთხვევებში, როდესაც ფასილიტატორს სურს, რომ მთელი ჯგუფი ჩართოს დამუშავების/განხილვის პროცესში);
- მაშინვე, როგორც კი ცალკეული მონაწილე დაამთავრებს ბარათზე მუშაობას (ამ შემთხვევაში დაფაზე/ფლიპჩარტზე არ აღმონდება ერთნაირი ან მსგავსი მოსაზრებების შემცველი ბარათები).

შენიშვნა: დაფაზე/ფლიპჩარტზე მოხვედრის შემდეგ, ბარათს უკვე არ ჰყავს ავტორი.

5. ბარათზე/ფლიპჩარტზე არსებული ბარათების მიმოხილვა

- წამყვანი/ფასილიტატორი ხმამაღლა კითხულობს ბარათზე დაწერილ მოსაზრებას ჯგუფის წინაშე და აცნობს მონაწილეებს ბარათის შინაარსს. გამოცდილება აჩვენებს, რომ წინააღმდეგ შემთხვევაში მონაწილეები არ ეცნობიან ყველა ბარათზე დაწერილ მოსაზრებას;
- ამ სტადიაზე არ ხდება ბარათების განხილვა, მაგრამ კეთდება განსაზღვრული მითითებები შემდგომი განხილვისთვის. გაურკვეველი ფორმულირებების სრულყოფილად დამუშავებას ჯგუფი ახდენს;

თუკი ბარათები უკვე სტრუქტურირებულია შეკითხვის შესაბამისად დაფაზე/ფლიპჩარტზე, შემდგომი ეტაპი შეიძლება გამოვტოვოთ.

6. სტრუქტურირება

ფასილიტატორი ჯგუფთან ერთად ახდენს პასუხების სტრუქტურირებას დაფაზე/ფლიპჩარტზე.

სტრუქტურირების შესაძლო მეთოდები:

- შინაარსის მიხედვით მსგავსი ბარათების განლაგება ხდება ერთად, მას შემდეგ, რაც მათ საერთო სათაურს შეურჩევენ (ინდუქცია);
- ჯერ ხდება კატეგორიების განსაზღვრა (სათაურები) და შემდეგ - მათ ქვეშ ბარათების დაჯგუფება (დედუქცია);
- ზოგჯერ, გამოიყენება სტრუქტურირების ლოგიკური საფუძველი. მაგალითად, მიზეზი/შედეგი ან საშუალება/რეზულტატი (პრობლემების ან მიზნების ანალიზისას).

7. შედეგების განხილვა და დასკვნების გამოტანა

განიხილება პროცესის საბოლოო შედეგი/რეზულტატი – დასკვნები კეთდება ძირითადი საკითხის გათვალისწინებით, რასაც მომავალი საქმიანობების დაგეგმვა მოყვება.

3.2.3 დისკუსია მცირე ჯგუფებში

მცირე ჯგუფებში დისკუსია მონაწილეებს საშუალებას აძლევს ერთმანეთს გაუზიარონ საკუთარი გამოცდილება და მოსაზრებები, ან გადაჭრან რაიმე პრობლემა.

დისკუსია:

- აძლიერებს პრობლემის გადაჭრის უნარ-ჩვევებს;
- ეხმარება მონაწილეებს, გაუზიარონ ერთმანეთს გამოცდილება და ისწავლონ ერთმანეთის მაგალითზე;
- ზრდის მონაწილეების პასუხისმგებლობის გრძობას;
- ხელს უწყობს გუნდურ მუშაობას.

მცირე ჯგუფებში დისკუსიის გამოყენებამდე უნდა გაითვალისწინოთ შემდეგი:

- დისკუსიის საგანი ძალზედ ნათლად უნდა იყოს გადმოცემული მონაწილეებისათვის/ჯგუფის წევრებისათვის;
- ჯგუფმა უნდა იცოდეს, დროის რა ლიმიტი აქვს დისკუსიისთვის;
- მონაწილეებს უნდა შეეძლოთ ერთმანეთის მოსმენა, თუნდაც არ ეთანხმებოდნენ ერთმანეთს;
- ჯგუფური დისკუსიის პროცესში არ უნდა დომინირებდეს ერთი, ან ორი ადამიანი;
- წინასწარ მომზადებული კითხვები დაგეხმარებათ დისკუსიის გაძლიერებაში;
- თითოეული მონაწილე უნდა წახალისდეს დისკუსიაში აქტიური მონაწილეობისათვის.

დისკუსიის პროცესი:

1. დაყავით მონაწილეები 4-7 კაციან ჯგუფებად;
2. წარმოადგინეთ დისკუსიის საგანი;
3. სთხოვეთ თითოეულ ჯგუფის წევრებს შეთანხმდნენ, თუ ვინ გაუწევს ფასილიტაციას ჯგუფში დისკუსიის პროცესს, ვინ ჩაიწერს გამოთქმულ მოსაზრებებს და ვინ მოახდენს ჯგუფის ერთიანი მოსაზრებებისა და დასკვნის წარმოდგენას ფართო აუდიტორიისათვის;
4. გადაამოწმეთ, ყველა ჯგუფმა ზუსტად გაიგო თუ არა, რაში მდგომარეობს დისკუსიის საკითხი;
5. მიეცით ჯგუფებს გარკვეული დრო დისკუსიისათვის. დისკუსიის მსვლელობის პერიოდში წამყვანი/ფასილიტატორი არ უნდა ჩაერიოს ჯგუფების მუშაობაში გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც მონაწილეებს კითხვები აქვთ მასთან;
6. შეაჯამეთ ის თემები, რომლებსაც დისკუსიის შემდეგ გამოიკვეთა;
7. ჰკითხეთ მონაწილეებს, თუ რა ისწავლეს/გამოავლინეს დისკუსიის შედეგად;

თუ კი თქვენ თავად უძღვებით დისკუსიას, დისკუსიის მომზადებისას მნიშვნელოვანია:

- განსაზღვროთ დისკუსიის მიზანი;
- დაადგინოთ დროითი ჩარჩოები;
- გაიაზროთ რა შეკითხვით დაიწყოთ დისკუსიას;
- ვინ შეიძლება გამოთქვას აზრი
- სავარაუდოდ, რა მოსაზრებები შეიძლება გამოითქვას;
- რა არგუმენტები შეიძლება გამოგადგეთ (მხარდამჭერი და კონტრარგუმენტები);
- კოორდინირება გაუწიოთ სიტყვით გამოსვლის მსურველებს;
- შეეცადოთ ჩართოთ დისკუსიაში პასიური მონაწილეები;
- განმარტოთ გაუგებრობები;
- ვერბალური თავდასხმები მოაქციოთ საქმიან-შინაარსობრივ ჩარჩოებში;
- შეაჯამოთ დისკუსიის შედეგები;
- პოზიტიურად დაასრულოთ დისკუსია.

3.2.4 ბადაწყვეტილების მიღების / არჩევანის მატრიცა

ხშირად, ჩვენს წინაშე დგას ამოცანა, გავაკეთოთ არჩევანი რამოდენიმე ალტერნატივებს შორის და მივიღოთ საბოლოო გადაწყვეტილება. გადაწყვეტილების მატრიცა იძლევა საშუალებას ინდივიდუალურად, ან გუნდში სისტემატურად დადგინდეს, გაანალიზდეს და შეფასდეს სხვადასხვა ინფორმაციებს შორის არსებული კავშირი. მატრიცა განსაკუთრებით სასარგებლოა, როდესაც საჭიროა გადაწყვეტილების მიღებისას გაითვალისწინოთ მრავალი ფაქტორი და შევაფასოთ თითოეული ფაქტორის შედარებითი მნიშვნელობა.

გადაწყვეტილების მატრიცა ხშირად გამოიყენება დაგეგმვის დროს, როდესაც საჭიროა კონკრეტული ნაბიჯების გაანალიზება და ალტერნატივების შეფასება. მატრიცა ასევე გამოსადეგია პრობლემის ალტერნატიული გადაწყვეტილებების შეფასებისას.

როგორ უნდა გამოვიყენოთ მატრიცა:

- 1) **განსაზღვრეთ ალტერნატივები:** გუნდის საჭიროებებიდან გამომდინარე, ეს შეიძლება იყოს პოტენციური გადაწყვეტილებები – ვარიანტები, რომელთა სორისაც ვაკეთებთ არჩევანს... ჩამოწერეთ ისინი მატრიცის ზედა ნაწილში.
- 2) **განსაზღვრეთ გადაწვეტილების / არჩევის კრიტერიუმები.** ეს საკვანძო კრიტერიუმები შესაძლოა გამოიმუშავოთ ბრეინშტორმინგის დროს. დარწმუნდით, რომ ყველას ნათლად ესმის ყველა კრიტერიუმის მნიშვნელობა. ასევე დარწმუნდით, რომ კრიტერიუმები ისეა შედგენილი, რომ მათდამი მინიჭებული მაღალი ქულა ნიშნავს სასურველ შედეგს, ხოლო დაბალი ქულა ნიშნავს არასასურველ შედეგს. ჩამოწერეთ კრიტერიუმები მატრიცის მარცხენა მხარეს.

- 3) მიანიჭეთ წონა - თუ რომელიმე კრიტერიუმი უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე სხვა, შეთანხმდით და მიანიჭეთ მათ შესაბამისი წონები (მაგ. 1,2,3)
- 4) შექმენით ქულების სისტემა: ალტერნატივების შეფასების წინ, გუნდი უნდა შეთანხმდეს ქულების სისტემაზე. განსაზღვრეთ დიაპაზონი (მაგ. 1-დან 5-მდე, ან 1,3,5) და დარწმუნდით, რომ გუნდის ყველა წევრს კარგად ესმის, თუ რა არის დაბალი, საშუალო და მაღალი ქულა
- 5) შეაფასეთ ალტერნატივები: შეაფასეთ თითოეული ალტერნატივა თითოეული კრიტერიუმის მიხედვით ეს უნდა მოხდეს ჯგუფური კონსენსუსით, ან ქულების საშუალო არითმეტიკულის გამოთვლის გზითა (გუნდის წევრების ინდივიდუალური ქულებიდან).
- 6) შეაჯამეთ ქულები - გადაამრავლეთ თითოეული კრიტერიუმის ქულა მის წონის მაჩვენებელზე. შემდეგ შეაჯამეთ თითოეული ალტერნატივის ქულა და გააანალიზეთ შედეგები.

კრიტერიუმი	წონა	ალტერნატივა A	ალტერნატივა B	ალტერნატივა C
პოტენციური დადებითი ზემოქმედება	3	3 (x3)=9	1(x3)=3	5(x3)=5
განხორციელების სიადვილე	1	3(x1)=3	1(x1)=1	3(x1)=3
განხორციელების სისწრაფე	2	3(x2)=6	3(x2)=6	5(x2)=10
ნეგატიური გავლენა საზოგადოებრივ აზრზე	1	3(x1)=3	3(x1)=3	5(x1)=5
სიძვირე	2	5(x2)=10	3(x2)=6	3(x2)=6
ჯამური რეიტინგი		31	19	29

ქულები: 5 = მაღალი
 3 = საშუალო
 1 = დაბალი

3.2.5 შეკითხვის დასმა

დისკუსიის გაძღოლისას ფასილიტატორის ხელში ძირითადი იარაღი შეკითხვაა. შეკითხვის ფორმულირებაზე დიდად არის დამოკიდებული მიღებული პასუხი.

შეკითხვების დასმისა და პასუხებზე სწორი რეაგირების მოხდენის უნარ-ჩვევები

შეკითხვების გამოყენება წარმატებულად შეიძლება ჯგუფში აქტიურობის, თანამშრომლობისა და ჯგუფური განწყობის შექმნის სტიმულირებისათვის.

წესი: შეკითხვები უნდა იქნას დასმული კონკრეტული მიზნით. შეკითხვა – დახმარების გაწევის მცდელობაა. შეკითხვა ეფექტური და სასარგებლოა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც ის სწორად არის დასმული და პირადი მოსაზრების, გრძნობის თუ პოზიციის გამოთქმის მცდელობას/საშუალებას წარმოადგენს “მე...” ფორმულირების გამოყენების დახმარებით.

შეკითხვების დასმისა და პასუხების გაცემის მეთოდების წარმატება დამოკიდებულია:

- საჭირო და შესაფერისი შეკითხვების დასმის ცოდნაზე;
- პასუხებთან და წინააღმდეგობებთან მუშაობის ცოდნაზე;
- სხვების წახალისებაზე, როდესაც ისინი შეკითხვებს სვამენ;
- შეკითხვებზე ადეკვატური რეაქციის გაკეთებაზე.

როგორ უნდა დავსვათ შეკითხვები?

შეკითხვების დასმით, ჩვენ დიალოგში შევდივართ აუდიტორიასთან. დიალოგის რეჟიმში არ არსებობს შეკითხვების დამსმელისა და მოპასუხის მკაცრად განსაზღვრული როლები. არავის არ აქვს სიტუაციის ფლობის ექსკლუზიური უფლება. სწორედ “შეკითხვების რეჟიმი” წარმოადგენს ახალი ცოდნისკენ მიმავალ გზას. ცოცხალ დიალოგს ადგილი აქვს მხოლოდ მაშინ, როდესაც ჩვენ შეგვიძლია დავსვათ ღია შეკითხვები, სხვებს ვაძლევთ საკუთარი მოსაზრებების ღიად გამოთქმის შესაძლებლობას და არ ველოდებით მათგან წინასწარ ჩვენს მიერ მოფიქრებულ “სწორ” პასუხებს.

რატომ ვიყენებთ შეკითხვებს?

შეკითხვების დასმის გამოყენებით, დისკუსიის გამძღოლს შეუძლია:

- აუდიტორიის გააქტიურება –საკუთარი მოსაზრებებისა თუ ცოდნის დემონსტრირების შესაძლებლობის მიცემა;

- გამოცდილების გაზიარების სტიმულირება – აუდიტორიის წევრებს შეუძლიათ ერთმანეთს გაუზიარონ თავიანთი შთაბეჭდილებები, შეადარონ საკუთარი მოსაზრებები სხვებისას.
- სიტუაციის გაგება – ფასილიტატორი/დისკუსიის გამძღოლი ხელს უწყობს მონაწილეებს, რომ მათ საკუთარი პრობლემების ჩამოთვლა და სისტემატიზირება (სტრუქტურირება) მოახდინონ;
- სხვისი აზრის გაგება – დისკუსიის პროცესში, წამყვანი ცდილობს მეტი გაიგოს მონაწილეების საკითხისადმი/შეკითხვისადმი გაჩენილ დამოკიდებულებაზე, მოსაზრებაზე, ემოციებზე;
- იმის გადამოწმება, გასაგებია თუ არა განხილული საკითხი – საწინააღმდეგო შემთხვევაში, არ შეიძლება მომდევნო საკითხზე გადასვლა.
- სიტუაციის შეფასება – უკუკავშირის მიღება. შეკითხვები სამუშაო სიტუაციის ანალიზის და შეფასების გაკეთებაში გვეხმარება.

როგორ დასვათ შეკითხვა „სწორად“?

”შეკითხვებისა და პასუხების” მეთოდის წარმატება თავად შეკითხვაზეა დამოკიდებული. თუკი თქვენ გსურთ, რომ კარგი შეკითხვა დასვათ, თქვენ უნდა:

- იპოვოთ შეკითხვისათვის შესაფერისი მომენტი;
- დასვათ შესაფერისი კითხვა;
- სწორად შეარჩიოთ მისი ფორმა.

კარგი შეკითხვა განისაზღვრება შედეგით. ის უნდა:

- ახდენდეს ყურადღების სტიმულირებას, დისკუსიის წახალისებას და არა მის ბლოკირებას;
- ახდენდეს აზროვნების წახალისებას და არა წინასწარ განსაზღვრული პასუხის მიღებას;
- იყოს საინტერესო ყველასთვის და არა - ზედმეტად სპეციფიკური;
- იყოს იმ საკითხის შესატყვისი, რომლის განხილვაც მიმდინარეობს შეხვედრაზე.

საჭირო შეკითხვა, ხშირად, ღია შეკითხვაა, რომელიც:

- მოკლეა და მხოლოდ ერთ იდეას შეიცავს;
- გასაგებია;
- არ არის წინასწარ გათვლილი კონკრეტული პასუხის მიღებაზე;
- გულისხმობს პასუხის ბევრ სხვადასხვა ვარიანტს;
- ფიქრის შესაძლებლობას იძლევა;

შეკითხვების ტიპები - როგორ უნდა მოხდეს მათზე რეაგირება?

შეკითხვა შედგება შინაარსისა და ფორმისაგან;

ყველა კითხვა რაიმე შინაარსს უნდა მოიცავდეს; ფორმის მიხედვით კი არსებობს ორი დიდი ჯგუფის დახურული და ღია შეკითხვები.

დახურულია შეკითხვა თუ მისი პასუხები წინასწარ განსაზღვრულია. დახურულ შეკითხვაზე პასუხს დიდი დრო არ სჭირდება; ჩვეულებრივ დახურული შეკითხვის შემთხვევაში ადამიანს უხდება პასუხის შერჩევა და არა შექმნა.

ღია შეკითხვას წინასწარ განსაზღვრული პასუხები არ აქვს. მას შეიძლება მრავალი პასუხი ჰქონდეს; ღია შეკითხვა შესაძლებელია სხვადასხვა მიზანით დაისვას, როგორცაა პასუხის დაკონკრეტება, პასუხის კიდევ უფრო გაგრძობა, ახსნა-განმარტების მიცემა და ა.შ.

ტიპიური შეცდომები შეკითხვის დასმისას

- რამდენიმე შეკითხვის ერთდროულად დასმა
- რუსული “რულეტკა” ალტერნატიული შეკითხვის დასმის შემთხვევაში, შეთავაზებული ალტერნატივებიდან რომელიმეს ამორჩევა შეკითხვის დამსმელს არ აწყობს.
- შეკითხვის დასმა და თავადვე მასზე პასუხის გაცემა
- ისეთი შეკითხვის დასმა, რომელიც მუქარას შეიცავს

გარდა ზემოთ აღწერილი შეკითხვების ორი დიდი კატეგორიისა (ღია და დახურული შეკითხვები), გამოყოფენ შემდეგი ტიპის შეკითხვებს

- ◆ ალტერნატიული შეკითხვა
- ◆ სუგესტიური შეკითხვა
- ◆ კონტრშეკითხვა
- ◆ დაბრუნებული შეკითხვა.

ალტერნატიული შეკითხვა – შეკითხვაში, ასარჩევად, შეთავაზებულია ორი ან მეტი ალტერნატივა. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ეს არის შეკითხვა, რომელშიც ასარჩევად არის მოცემული პასუხის რამდენიმე ვარიანტი.

მაგ. „რა უფრო გიყვარს, ჩაი, თუ - ყავა?“

სუგესტიური შეკითხვა - ამგვარი შეკითხვით მანიპულაციით ხდება პარტნიორისაგან თანხმობის მიღება. მაგალითად: “დარწმუნებული ვარ, როგორც საქმეში ჩახედული ადამიანი დამეთანხმებით, რომ ...”

კონტრშეკითხვა – შეკითხვა მსმენელს პასუხის გაცემისაკენ უბიძგებს. ზოგჯერ, ამგვარი ზეწოლის თავიდან აცილებისთვის შეიძლება გამოვიყენოთ ერთ-ერთი მეთოდი - შეკითხვის არეკვლა, ანუ შეკითხვაზე სხვა შეკითხვით პასუხი.

დაბრუნებული შეკითხვა - ეს არ არის შეკითხვის დამოუკიდებელი ფორმა, არამედ შეკითხვაზე რეაგირების სპეციფიური სახეა. ამ დროს ხდება შეკითხვის დაბრუნება შეკითხვის დამსმელისათვის. მაგ. „საინტერესო შეკითხვაა, თქვენ თვითონ რას ფიქრობთ ამასთან დაკავშირებით? რას ფიქრობენ ჯგუფის დანარჩენი წევრები?“

დისკუსიის მონაწილეების მხრიდან წამოსული შეკითხვებიც შეგვიძლია რამდენიმე კატეგორიად დავაჯგუფოთ. დისკუსიის გამძღოლისთვის მნიშვნელოვანია იცოდეს, რა ქვეტექსტია ჩადებული კონკრეტულ შეკითხვაში, რომ მასზე სწორი რეაგირება მოახდინოს.

- **თემის გაგებასთან დაკავშირებული შეკითხვები** – არ შეიძლება მომდევნო თემის განხილვაზე გადასვლა, თუკი ამ კითხვას პასუხი არ გაეცემა (არ არის აუცილებელი, რომ ასეთ შეკითხვას ფასილიტატორმა უპასუხოს, პასუხი, შეიძლება დისკუსიის სხვა მონაწილეებმა გასცენ), რადგანაც მონაწილეები ვერ გაიგებენ ამ თემას ისე, როგორც საჭიროა. პასუხის დეტალურობა სიტუაციაზე დამოკიდებული – შეკითხვა შეიძლება დაუუსვიათ ერთ მონაწილეს ან თემის გაგებასთან დაკავშირებული პრობლემის განხილვაში მთელი ჯგუფი ჩავრთოთ. ეს შეიძლება გაკეთდეს შეკითხვის ჯგუფისათვის შებრუნებით და მონაწილეებისათვის მასზე პასუხის გაცემის თხოვნით. ნებისმიერ შემთხვევაში, ამ ტიპის კითხვაზე პასუხის გაცემა აუცილებელია (თუნდაც მოკლე ფორმით), მნიშვნელოვანია ძირითადი დასკვნების გამეორება.
- **პრაქტიკული შეკითხვები** – ასეთი ტიპის შეკითხვები შეიძლება ინტერესის გამომხატველი შეკითხვების სპეციალური ვერსია იყოს (როგორ შეიძლება ეს განხორციელდეს მოგვიანებით?). ეს შეკითხვები თემის/საკითხის პრაქტიკული მხარის მიმართ ინტერესის მაჩვენებელია. კონკრეტული მითითებები უნდა გაიცეს დაუყოვნებლივ – თუკი მონაწილეებმა იციან, როგორ გამოადგებათ გარკვეული გამოცდილება თუ ცოდნა მომავალში, მათი მოტივაცია იზრდება. მოქმედებების დეტალური გეგმის შემუშავება შეიძლება გადაიდოს მოგვიანებით, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როცა სამუშაო შესვედრის ფარგლებში ამ თემის ირგვლივ პრაქტიკული სავარჯიშოებია დაგეგმილი.
- **შეკითხვები, რომლებიც ეხება თემის მნიშვნელოვნობას/აქტუალობას** – ”რატომ უნდა გავაკეთოთ ეს?” ან ”რა სარგებელია ამისგან?” ეს შეკითხვები იმის მაჩვენებელია, რომ მონაწილეები ვერ ხედავენ ინფორმაციის მნიშვნელოვნებას (ვერ ხვდებიან, რისთვის არის აუცილებელი). მათ სურთ, რომ დარწმუნებულები იყონ თემის მნიშვნელოვნებაში, წინააღმდეგ შემთხვევაში, მათი მოტივაცია დაეცემა. შეიძლება ამ შეკითხვის შებრუნება ჯგუფისათვის და მათთვის პასუხის გაცემაში დახმარების გაწევა მიმანიშნებელი შეკითხვების გამოყენებით, მაგრამ თუკი ფასილიტატორი პირადად გასცემს ამ შეკითხვას პასუხს, მან აუცილებლად უნდა გამოიყენოს დარწმუნების ტექნიკა;
- **თემისგან შორს მყოფი შეკითხვები/დევიაციური შეკითხვები** – ერთი შეხედვით, ასეთი შეკითხვები პრაქტიკულ ან თემის მნიშვნელოვნებასთან დაკავშირებულ შეკითხვას ჰგავს, მაგრამ

რეალურად ამ შეკითხვის დასმის მიზანი მასზე პასუხის მიღება არ არის. მისი ამოცანა თემიდან ყურადღების გადატანაა. ასეთი ტიპის შეკითხვებს ხშირად ის ადამიანები სვამენ, ვინც არ არის დარწმუნებული საკუთარ თავში და მორცხვად გრძნობს თავს დისკუსიის/თემის განხილვის პროცესის დაწყების წინ. ასეთი შეკითხვები შეიძლება იმის მიმანიშნებელიც იყოს, რომ მონაწილეები თავს გადატვირთულად გრძნობენ – ისინი სვამენ ბევრს შეკითხვას და თან ნაკლებად არიან დაინტერესებულნი პასუხებით. წამყვანი უნდა შეეცადოს, დაუბრუნოს დისკუსია ძირითად თემას. უკიდურეს შემთხვევაში, ამ დროს შეიძლება შესვენების გამოცხადება და დისკუსიის მოგვიანებით გაგრძელება.

- **რიტორიკული შეკითხვები/ზეგავლენის მომხდენი შეკითხვები** – რიტორიკული შეკითხვა უკვე შეიცავს პასუხს. ეს არის შეკითხვის ფორმა, რომელშიც თავისთავად იგულისხმება “სწორი პასუხი”. შეკითხვის ეს ფორმა გამოიყენება საწინააღმდეგო აზრის ჩასახშობად. მაგ: „როდესაც ადამიანი თავს არიდებს პასუხს, ე.ი. რაღაც დასამალი აქვს, არა?“ „არ ფიქრობთ, რომ ეს ყველაფერი ზედმეტი ამბიციებითაა განპირობებული?“ - ასეთ შეკითხვას ხშირად ისეთი მონაწილე სვამს, რომელსაც სურს, რომ იგი ექსპერტად აღიარონ, მას საკუთარი ცოდნისა და პოზიციის გამოვლენის სურვილი აქვს. ხშირად, რიტორიკული შეკითხვის ფარული მიზანი ჯგუფზე და დისკუსიის პროცესზე ზემოქმედების მოხდენაა. წამყვანმა/ფასილიტატორმა უნდა დაადასტუროს ასეთი ტიპის შეკითხვა, მაგრამ ამასთანავე, მან უნდა უთხრას მის ავტორს, რომ შეკითხვა განხილული იქნება, როგორც რიტორიკული. იმის მიხედვით, თუ რამდენად მყარად უჭერს მხარს ამ ტიპის შეკითხვას ჯგუფი, ფასილიტატორი ღებულობს გადაწყვეტილებას მთელ ჯგუფთან ერთად განიხილოს ეს საკითხი, თუ კონკრეტულ მონაწილესთან ერთად არასამუშაო დროს.
- **ემოციური შეკითხვები** – ამ შეკითხვებში მნიშვნელოვანია ემოციური შინაარსი და არა ფაქტები. ისინი შეკითხვის ავტორის ან მთელი ჯგუფის ემოციებსა და გრძნობებზე იძლევიან სიგნალს. გამოხატავენ, მაგალითად, უკმაყოფილებას, აგრესიას ან თავის არიდებას. ფასილიტატორმა მხოლოდ ფაქტიურ შინაარსს არ უნდა გასცეს პასუხი (რომელიც ასეთი შეკითხვის შემადგენელი ნაწილია), არამედ, მან ყურადღება მის ემოციურ მხარეზეც, სადისკუსიო ჯგუფში არსებულ ატმოსფეროზე და მონაწილეების განწყობაზეც უნდა გაამახვილოს. აუცილებლად უნდა მოახდინოს მონაწილეების სტიმულირება, რომ მათ გახსნილად/ღიად ისაუბრონ განწყობის, სურვილებისა თუ მოთხოვნების შესახებ. მათი წინადადებები ყურადღებით უნდა იქნას მიღებული და გათვალისწინებული.

პასუხებთან მუშაობა/პასუხების დამუშავება

პასუხზე რეაგირება უნდა გაკეთდეს ისე, რომ მოსაუბრე კმაყოფილი დარჩეს – მან უნდა იგრძნოს, რომ წვლილი შეიტანა დისკუსიაში. მაშინაც კი, როდესაც პასუხის შინაარსობრივი მხარე მიუღებელია, დისკუსიის მონაწილე უნდა გრძნობდეს, რომ მას გაუგეს. თუკი მონაწილეს ჩამოუყალიბდება სინანულის გრძნობა იმის გამო, რომ საკუთარი აზრი გამოთქვა, მას აღარ

ექნება დისკუსიაში მონაწილეობის მიღების სურვილი. ამას კი, ხშირად, აგრესიულ ქცევასთან მივყავართ.

პასუხებთან მუშაობისას, ყოველთვის უნდა იქნას დაცული კომუნიკაციის წესები. წამყვანი/ფასილიტატორი თითოეული პასუხის გამეორებას, გაგებას და დადასტურებას უნდა ახდენდეს. მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება შინაარსის განხილვასა და შეფასებაზე გადასვლა.

3.3 ვიზუალიზაცია – სქემების გამოყენება

ფასილიტაციის კონტექსტში, ვიზუალიზაცია გამოიყენება ტექნიკური მნიშვნელობით და ზეპირი კომუნიკაციის ვიზუალური საშუალებებით გამდიდრებას ნიშნავს. ადამიანი ინფორმაციის უმეტეს ნაწილს სწორედ მხედველობის დახმარებით, ვიზუალურად ღებულობს. ფასილიტატორი აქტიურად უნდა იყენებდეს ვიზუალიზაციის საშუალებებს ახალი ინფორმაციის გადაცემისას. ფასილიტატორი ყველა შესატყვის მომენტში უნდა მიმართავდეს ვიზუალიზაციას. მაგალითად, ჯგუფში თემის ან მოსაზრების განხილვისას, ალტერნატიული წინადადებების შეფასებისას, პრობლემების იდენტიფიკაციისას და ასევე, სიტუაციის ანალიზისას. ჯგუფსაც შეუძლია, რომ ფასილიტატორის დახმარების გარეშე ჩაწეროს მოსაზრებები, იდეები თუ ახალი წინადადებები სპეციალურ ბარათებზე ან ფლიპჩარტზე. უმჯობესია, მოსაზრებების დაფიქსირება ვიზუალურ საშუალებებზე დროულად მოხდეს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მთელი რიგი სირთულეები შეიძლება წარმოიშვას. რომელიმე იდეა შეიძლება დაიკარგოს ან შეიძლება მონაწილეს მოგვიანებით გაახსენდეს საკუთარი მოსაზრება, ეს ხშირად დისკუსიის მიმდინარეობის პროცესს ცვლის ხოლმე.

3.3.1 ვიზუალიზაციის მნიშვნელოვანი წესები

ნუ დააგვიანებთ ვიზუალიზაციის მეთოდის გამოყენებას – არ არის მიზანშეწონილი დისკუსიის მხოლოდ ზეპირსიტყვიერად წარმართვა და ვიზუალიზაციის შემდგომი დროისთვის გადადება. მოსაზრების გამოთქმისთანავე, დააფიქსირეთ იდეა ვიზუალურ საშუალებაზე ლაკონური ფორმით;

გამოიყენეთ ვიზუალიზაციის შესატყვისი ფორმა – არსებობს ორი ძირითადი მეთოდი: ბარათების ან დაფის გამოყენება. ბარათების გამოყენება ეფექტურია, როდესაც მონაწილეების იდეების შეგროვება და დამუშავება გვინდა. ფასილიტატორს, ასევე, შეუძლია ჩანიშვნები ფლიპჩარტზე ან დაფაზე გააკეთოს. ბარათებს ერთი ნაკლი აქვს – მათი მცირე ზომა სიტყვების რაოდენობას ამცირებს. იზრდება იმის შესაძლებლობა, რომ მონაწილე ვერ შეძლებს ბარათზე საკუთარი იდეის/მოსაზრების სრულყოფილად მოთავსებას. მეორეს მხრივ, ბარათების

გამოყენება კარგია, რადგანაც შეიძლება მათი გადაადგილება და დაჯგუფება დაფაზე/ფლიქარტზე. დაფის/ფლიქარტის გამოყენების შემთხვევაში, ძნელია მასზე ჩამოწერილი მოსაზრებების გადაჯგუფება, მაგრამ ეს საშუალება ძალიან ეფექტური შეიძლება იყოს თუკი ფასილიტატორი/მონაწილე კარგად ფლობს ვიზუალიზაციის უნარებს (ვიზუალიზაციის საშუალებების გამოყენების მეთოდებს).

სტრუქტურირება – დიალოგის, დისკუსიის თუ ჯგუფური მუშაობის სტრუქტურირება დამყარებულია იმ დასკვნებზე, რომელსაც ჯგუფი აკეთებს და ფასილიტატორი აფიქსირებს. ჯგუფური მუშაობის უფრო კომპლექსური თემების სტრუქტურირებისთვის, გამოიყენება **ინფორმაციის სორტირების პრინციპები**. მათ შორის ყველაზე მთავარია:

- **კლასტერები** – ისინი მოიცავენ მოსაზრებებს, რომლებიც მსგავსია (ინდუქციური მეთოდი) და ერთ კატეგორიაში შეიძლება გაერთიანდეს.
- **სკალები** – სტრუქტურირებულია რაოდენობრივ ან დროით ურთიერთდამოკიდებულებაზე დაფუძნებით. ისინი შეიძლება განთავსდეს ერთ ან ორ განზომილებათა ღერძის გასწვრივ.

	☺		☹
I დღე		***** ****	***
II დღე	**	***** *	*
III დღე	***** ***	***	*
IV დღე	***** *****		

- **ჩამონათვალი** _____ - სხვადასხვა სათაურების ქვეშ წინადადებების, მოსაზრებების, გამოთქმების დაჯგუფება (დედუქციური მეთოდი).

დრო	მოქმედება	ფერი	საკვები	პირადი
დილა	სპორტი	ლურჯი	ფაფა	თამაში
შესვენება	მუშაობა	ნარინჯისფერი	ცხელი კერძი	მეგობარი
ნაშუადღევი	მოგზაურობა	ნათელი/კაშკაშა	ხილი	ღამის პერანგი
საღამო				საწოლი
ვახშამი				ტკბილეული

- ცხრილი (ან მატრიცა) – ცხრილები – ჰორიზონტალური და ვერტიკალური სათაურების ქვეშ გაერთიანებული და სტრუქტურირებული ურთიერთდაკავშირებული ჩამონათვალის შედგენა.

ალტერნატივა	ა	ბ	გ	დ
I				
II				
III				

- ბევრი ხმით გამოკითხვა

ეს მეთოდი გამოიყენება გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გასაადვილებლად, პრიორიტეტების გამოსაკვეთად. ფასილიტატორები სთხოვენ ჯგუფის წევრებს უპასუხონ ვიზუალიზებულ შეკითხვას რაიმე აღნიშვნის საშუალებით. ამისთვის, წინასწარ უნდა იყოს დადგენილი სხვადასხვა ალტერნატივები, მაგალითად, საკითხები, რომლებიც შეტანილია თემების საცავში.

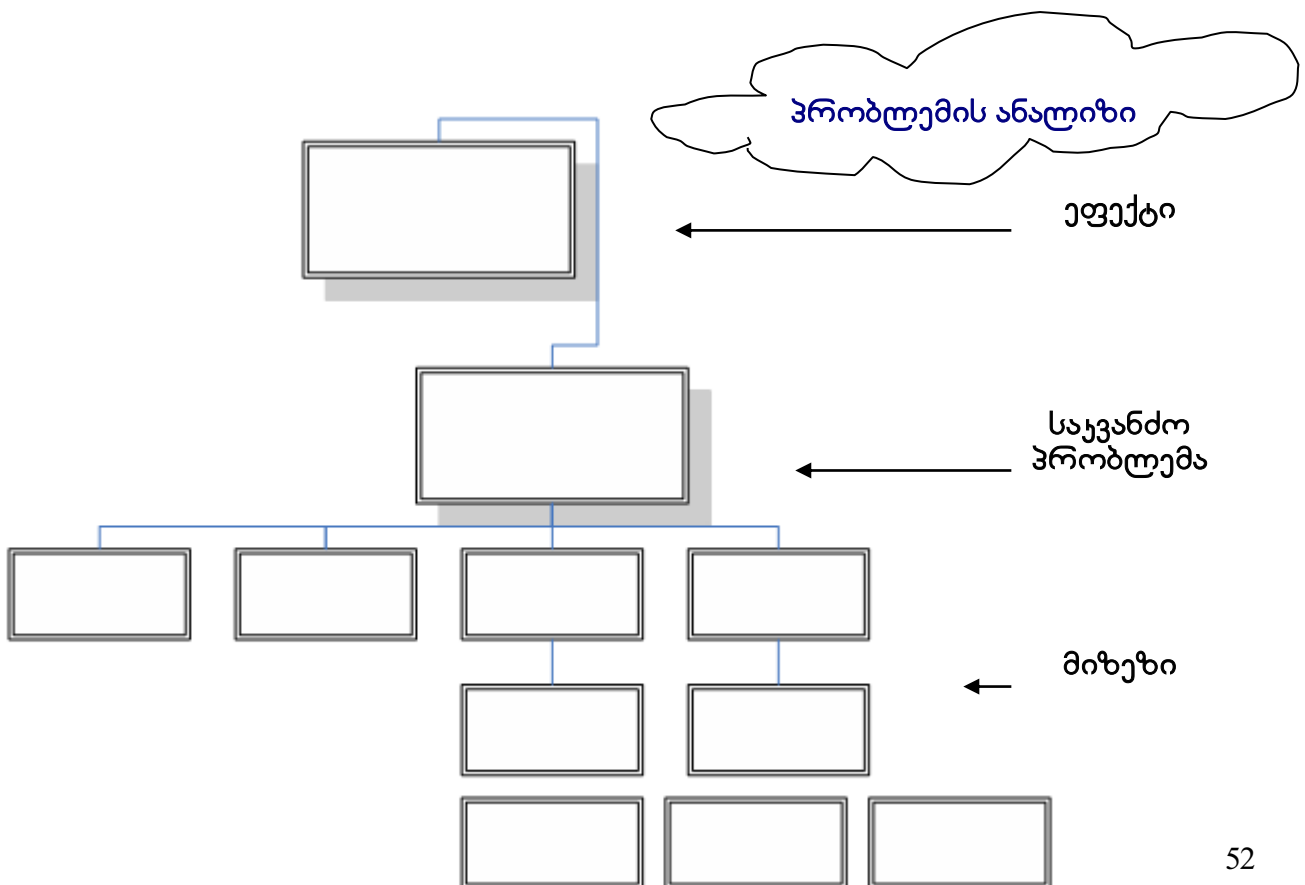
მეთოდის გამოყენების წესი შემდეგში მდგომარეობს: თითოეულ წევრს აქვს რამდენიმე ხმა. ხმების რაოდენობის განსაზღვრისთვის, ალტერნატივების რაოდენობა უნდა გაიყოს ორზე. საჭიროების შემთხვევაში, რიცხვი მრგვალდება. ეს ხმები უნდა განაწილდეს ალტერნატივებს შორის ისე, რომ ერთ ალტერნატივას ორზე მეტი ხმა არ მიენიჭოს.



..... თარიღი

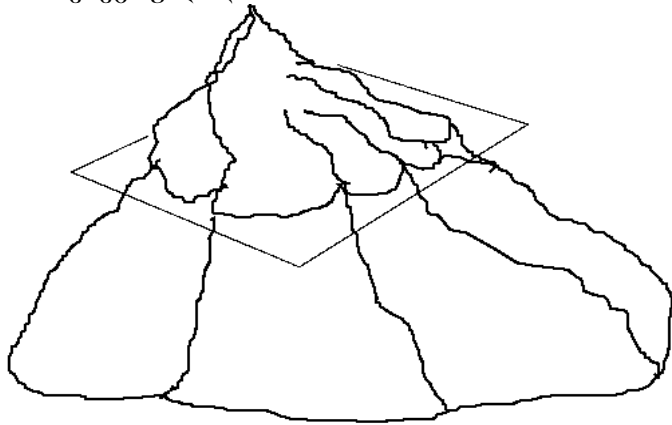
№	თემა	ხმები	რაოდენობა	რანგი
1.	-----	* * * * * * *	7	1
2.	-----	* * * * *	5	3
3.	-----	* * * *	4	4
4.	-----	* * * * * *	6	2

- **სე** – ამ სქემის გამოყენება შეიძლება მოვლენებს/პრობლემებს შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის ვიზუალიზაციისათვის.



პრობლემებს შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის დამყარება

ერთი დაიგივე ობიექტი / პრობლემა, სხვადასხვა პერსპექტივიდან განსხვავებულად ჩანს.



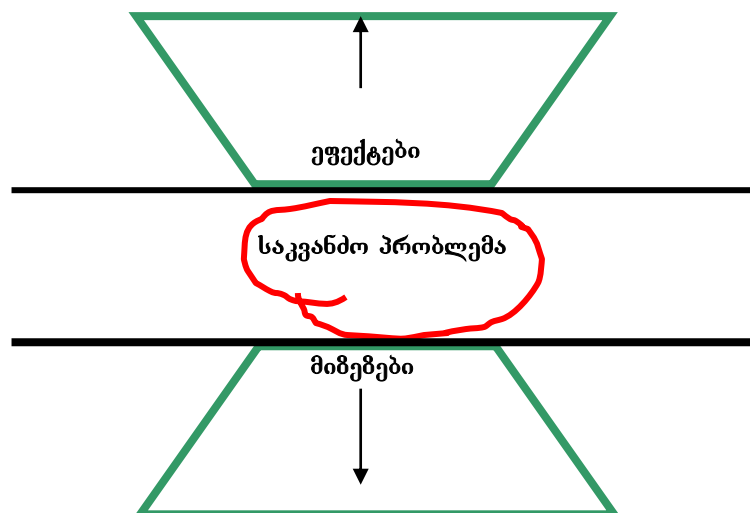
ფრინველის მხედველობა განსხვავდება ადამიანის მხედველობისგან. მაგალითად, როდესაც ის ზღვაში აისბერგს ხედავს, ის აფიქსირებს როგორც ზღვის დონის მაღლა, ასევე მის დაბლა მდებარე ნაწილსაც. აისბერგის „ზედაპირული“ / თვალსაჩინო გამოვლინება, როგორც წესი, მთელი მასის მხოლოდ 10 %-ს

შეადგენს. ამ მხრივ, აისბერგი პრობლემის კარგი ანალოგიაა.

პრობლემების ანალიზის პროცესში, პრობლემის განსაზღვრას ძალიან მნიშვნელოვანი დატვირთვა აქვს. თუ პრობლემა კარგად, სპეციფიკურად არ იქნა განსაზღვრული და ფორმულირებული, ეს აუცილებლად წარმოქმნის სირთულეებს შემდგომი ანალიზის ეტაპზე.

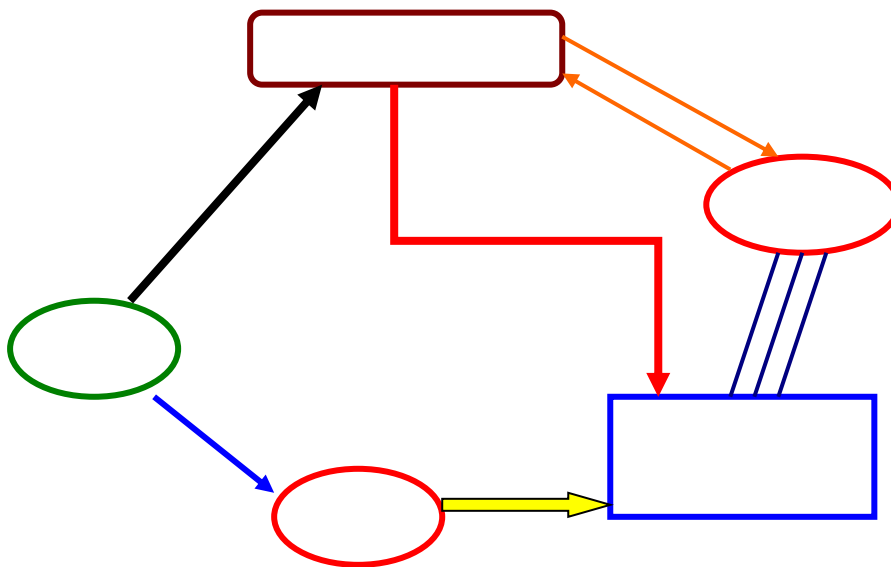
პრობლემებს შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის დამყარების რამდენიმე მეთოდი არსებობს. ერთ – ერთი ყველაზე მეტად კომპლექსური მეთოდია **მიზეზ-შედეგობრივი ხის აგების მეთოდი**.

პრობლემების მიზეზ-შედეგობრივი ხე სამი ძირითადი ნაწილისგან შედგება, რომლებიც თავის მხრივ შეიძლება ქვე შრეებს მოიცავდეს.



კითხვები, რომლებზეც უნდა გაიცეს პასუხი პრობლემებს შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის დასამყარებლად:

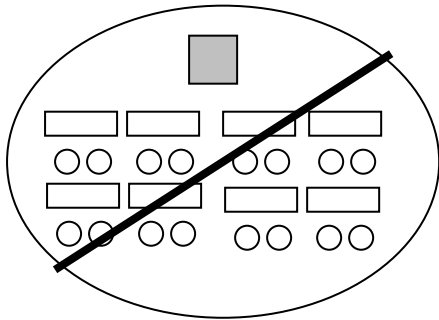
- რა ფაქტორები / მიზეზები განაპირობებენ პრობლემური სიტუაციის არსებობას?
 - რა ფაქტორები ახდენენ გავლენას პრობლემაზე?
 - რა მიზეზები აქვთ ამ ფაქტორებს თავის მხრივ?
 - რას იწვევს პრობლემა?
 - რა ფაქტორებზე / პრობლემებზე ახდენს გავლენას?
- ქსელი — გამოიყენება კომპლექსური ურთიერთკავშირის ვიზუალიზაციისათვის.



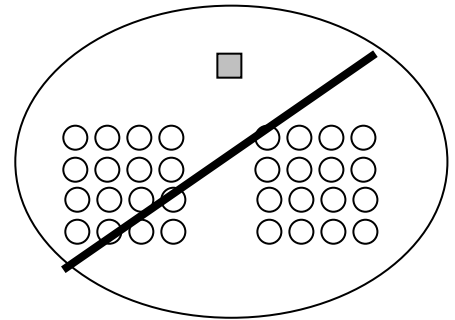
3.4 ფიზიკური სივრცის მოწყობა

აქვე გვინდა აღვნიშნოთ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს ჯგუფის მუშაობის ეფექტურობაზე. ეს გახლავთ ფიზიკური სივრცის მოწყობა. რა თქმა უნდა, ფიზიკური სივრცის მოწყობისათვის არ არსებობს ერთადერთი მეთოდი, რომელიც საუკეთესო იქნება ნებისმიერი ტიპის შეხვედრისათვის. ექსპერტები გვთავაზობენ შეხვედრის თემატიკის და ფორმატის შესაბამის რეკომენდაციებს ფიზიკური სივრცის მოწყობისათვის.

განლაგება, რომელიც აქვეითებს მონაწილეობის ხარისხს:

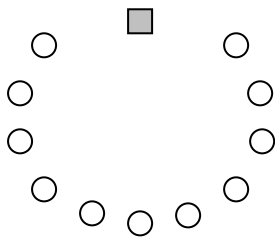


ლექცია

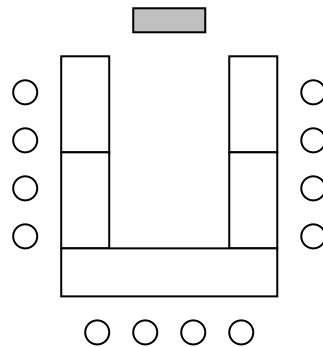


თეატრი

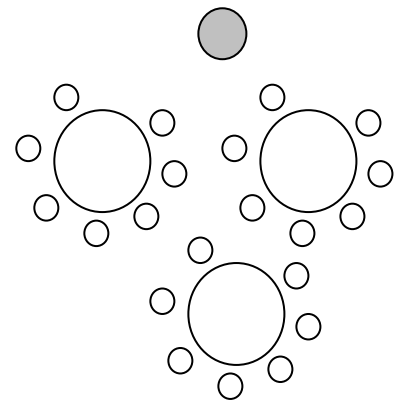
განლაგება, რომელიც ზრდის მონაწილეობის ხარისხს:



პრობლემის გადაჭრა



ტრენინგი



სამუშაო შეხვედრა

თავი 4. პრეზენტაცია

4.1 ეფექტური პრეზენტაცია

პრეზენტაციის ჩატარება, თანამედროვე ადამიანის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან უნარ-ჩვევას წარმოედგენს. ჩვენ მუდმივად გვიწევს პრეზენტაციის ჩატარება – საკუთარი თავის, ნამუშევრის და ა.შ. წარდგენა.

სიტყვა „პრეზენტაცია“ ლათინური სიტყვისაგან "presentation" - მოდის და წარდგენას, წარმოჩენას ნიშნავს.

პრეზენტაცია შეიძლება იყოს სხვადასხვა სახის– შეიძლება გამოვლიოდეთ ერთი, რამოდენიმე, ასობით და ათასობით ადამიანის წინაშე. პრეზენტაციის ეფექტურობის ხარისხს განაპირობებს ის, თუ რამდენად კარგად არის იგი მომზადებული, ორგანიზებული და ჩატარებული.

პრეზენტაციის ეფექტურად ჩატარება ნიშნავს, რომ თქვენ ისე გამოდიხართ აუდიტორიის წინაშე, რომ მსმენელს არ შეუძლია დაინტერესებული მხერა მოგწვიტოთ და ყურადღება მოადუნოს.

პრეზენტაციის მომზადება და ორგანიზება

პრეზენტაციის მომზადება შესაძლებელია დავყოთ რამოდენიმე ეტაპად, რომელთა გათვალისწინება მნიშვნელოვანია პრეზენტაციის ეფექტურობის მისაღწევად.

პრეზენტაციის მიზნის ჩამოყალიბება

პრეზენტაცია ერთი მიზნის გარშემო უნდა იყოს აწყობილი. მიზნის გარდა, პრეზენტაციას ყოველთვის აქვს გარკვეული ამოცანები (დამხმარე მიზნები, რომლებიც საბოლოო მიზანთან გვაახლოვებენ). მაგალითად თქვენი მიზანი შეიძლება იყოს მსმენელისათვის პროექტის სტატუსის წარდგენა, ხოლო ამოცანა – მსმენელის ნდობის დამსახურება.

პრეზენტაციის მომზადებისას, საწყისს ეტაპზე უნდა განისაზღვროს პრეზენტაციის მიზანი, ვისთვისაა განკუთვნილი პრეზენტაცია, რა სჭირდება აუდიტორიას, რა იციან მსმენელებმა, როგორია მათი დამოკიდებულებები და ა.შ. მნიშვნელოვანია, თავიდანვე განვსაზღვროთ, რა შედეგის მიღწევას ვცდილობთ – დაინტერესებას, მოტივაციის გაზრდას, ინფორმირებას, დარწმუნებას, სწავლებას თუ სხვა რაიმეს.

დაგეგმვა

გაანალიზეთ თქვენი აუდიტორია:

- რა იციან მათ განსახილველი საკითხის შესახებ?
- რა იციან მათ თქვენს შესახებ?
- რას ელიან ისინი თქვენგან?
- რამდენად საინტერესო იქნება მათთვის ის, რასაც ეტყვიან?
- როგორი დამოკიდებულება აქვთ თქვენს მიმართ?
- როგორი დამოკიდებულება აქვთ საპრეზენტაციო საკითხის მიმართ?
- რა ასაკის არიან?
- როგორია მათი განათლება?
- რომელ კულტურულ/ეთნიკურ ჯგუფს განეკუთვნებიან?
- როგორია მათი ეკონომიკური სტატუსი?
- როგორია მათი რელიგიური და პოლიტიკური მსოფლმხედველობა?
- რა კავშირი შეიძლება ჰქონდეს ამ ყოველივეს პრეზენტაციის საგანთან?

ზემოთ ჩამოთვლილი კითხვებიდან ბევრი დამოკიდებულებას ეხება – დამოკიდებულებას საპრეზენტაციო საკითხისა და თქვენს მიმართ. პრეზენტატორი პირველ ამოცანას აუდიტორიის ნდობის მოპოვება და პოზიტიური განწყობის დამყარებაა. პოზიტიური დამოკიდებულების ფორმირებას ჩაცმის სტილის სწორი არჩევანი, პრეზენტატორის ქცევა, საუბრის მანერა და აუდიტორიისა და საკითხის მიმართ დამოკიდებულება განსაზღვრავს. ყოველივე ეს აუდიტორიის მოლოდინს უნდა შეესაბამებოდეს.

მოქნილი სტრუქტურის შემუშავება

მას შემდეგ, რაც მომხსენებელი ზუსტად განსაზღვრავს პრეზენტაციის თემას, საჭიროა მისაწოდებელი მასალის აზრიანი ცნობის სახით ჩამოყალიბება. ცნობა შესაძლებელია სხვადასხვა სახით იყოს ჩამოყალიბებული, მომხსენებელმა კი აუდიტორიისათვის ყველაზე შესაფერისი ფორმა უნდა აირჩოს;

მომხსენებელმა პრეზენტაციისას უნდა გაითვალისწინოს, რომ აუდიტორია ელის პასუხის გაცემას შემდეგ შეკითხვებზე:

1. რატომ უნდა მოვუსმინო ამ პრეზენტაციას და მომხსენებელს, მაშინ როდესაც შეიძლება სხვა უფრო საინტერესო თემებზე დაგხარჯო დრო?
2. რატომ უნდა დამაინტერესოს ამ საკითხმა?
3. როგორ დაასაბუთებთ მოსაზრებებს?
4. ახლა, როდესაც უკვე დამარწმუნეთ, რა გსურთ ჩემგან?

პრეზენტაცია შედგება 3 ძირითადი ნაწილისაგან:

I. შესავალი

პრეზენტაციის ამ ნაწილის მიზანია მსმენელს გააცნოს პრეზენტაციის მიზანი, ხელი შეუწყოს აუდიტორიის მოტივირებას და მსმენელს გააცნოს პრეზენტაციის გეგმა-მონახაზი. ამდენად, ამ ნაწილის მიზანია აუდიტორიის ინტერესის და ყურადღების გაზრდა და პირველადი კონტაქტის დამყარება. კარგად შედგენილი შესავალი ნაწილი უნდა გვაწვდიდეს ინფორმაციას შემეგ საკითხებზე:

- ვინ არის მომხსენებელი, მისი სახელი-გვარი, კვალიფიკაცია;
- პრეზენტაციის ტიპი – საინფორმაციო, ინსტრუქციული, პრობლემის გადაჭრაზე მიმართული და ა.შ.
- პრეზენტაციის გეგმა: ძირითადი იდეების, საპრეზენტაციო თემების ჩამონათვალი;
- პრეზენტაციის პროცესის აღწერა.

II. ძირითადი ნაწილი

ეს არის პრეზენტაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი. ეს ნაწილი მოიცავს ძირითად ინფორმაციას, მაგალითებს, ილუსტრაციებს, საჭიროების შემთხვევაში სავარჯიშოებს. მიმოიხილვას, აზუსტებს, არგუმენტებით ამდიდრებს და იცავს პრეზენტაციის ძირითად მოსაზრებას.

ძირითად ნაწილში სამ საკვანძო საკითხზე მეტი არ უნდა იყოს განხილული.

III. დასკვნა

პრეზენტაციის დასკვნითი ნაწილის მიზანია პრეზენტაციის შეჯამება, დასკვნების გაკეთება და სამომავლო აქტივობების მოხაზვა.

დასკვნით ნაწილში უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი პუნქტები:

- **რეზიუმე** - რაც მთავარი მიზნის და ძირითადი პუნქტების მიმოიხილვას და შეჯამებას გულისხმობს. რეზიუმე უნდა პასუხობდეს კითხვას - „რა დასკვნა შეიძლება გაკეთდეს ყოველივე ზემოთ თქმულიდან?“
- **ემოციური პასუხი** – თუ პრეზენტაცია გამიზნულია მსმენელში ემოციანალური პასუხის გამოწვევაზე, მოიტოვეთ ბოლო ძლიერი ემოციონალური ფრაზა დასასრულისათვის.

პრეზენტაციის ორგანიზება			
ზეპირი შედგება:	პრეზენტაცია	სამი	ნაწილისაგან
1.	შესავალი	-	ეს ნაწილი პრეზენტაციაზე საერთო დროის დაახლოებით 20%-ს უნდა მოიცავდეს
2.	ძირითადი ნაწილი	-	ეს ნაწილი პრეზენტაციაზე განკუთვნილი დროის დაახლოებით 70%-ს უნდა მოიცავდეს
3.	დასკვნა	-	ეს ნაწილი პრეზენტაციაზე განკუთვნილი საერთო დროის დაახლოებით 10%-ს უნდა მოიცავდეს

- **რეკომენდაციები** – თუ პრეზენტაცია მოიცავს რეკომენდაციებს, მომხსენებელმა ისინი დასასრულს უნდა განიხილოს. პრეზენტაციისას რეკომენდებულია შემდეგი პრინციპის დაცვა: სამჯერ გაიმეორეთ სათქმელი: „უთხარით მსმენელს რის თქმას აპირებთ; უთხარით სათქმელი; გაიმეორეთ, რაც უკვე უთხარით“

პრეზენტაცია: გეგმა ყველა სახის პრეზენტაციების მოსამზადებლად

შესავალი „უთხარით, რის თქმას აპირებთ“	ძირითადი ნაწილი „უთხარით სათქმელი“			დასკვნა „უთხარით, რაც უკვე უთხარით“
	საკითხი I	საკითხი II	საკითხი III	
დრო				

პრეზენტაციის ჩატარება

პრეზენტაციის პროცესი გულისხმობს საპრეზენტაციო მასალისათვის ადეკვატური პრეზენტაციის სტილის შერჩევას. მომხსენებელმა ყოველთვის უნდა გაითვალისწინოს რომ მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ რის პრეზენტაციას აპირებთ, არამედ – როგორ აკეთებთ ამას.

მომხსენებელმა ასევე უნდა გაითვალისწინოს, რომ პრეზენტაცია მოიცავს როგორც ინტელექტუალურ, ასევე ემოციურ კომპონენტებს; იდეების განხილვის გარდა, მომხსენებელმა ყოველთვის უნდა იზრუნოს მსმენელების ყურადღების მიქცევასა და შენარჩუნებაზე.

რჩევები პრეზენტაციის ჩასატარებლად

- დარწმუნდით, რომ თქვენ ნათლად გამიჯნეთ თქვენი პრეზენტაციის თითოეული პუნქტისა და საწყისი და ბოლო
- გამოკვეთეთ პრეზენტაციის ყველა ძირითადი პუნქტი. ეს დაეხმარება აუდტორიის მისდინოს პრეზენტაციის სტრუქტურას
- გააკეთეთ მცირე პაუზა პრეზენტაციის თითოეული ნაწილის (შესავალი, ძირითადი ნაწილი, დასკვნა) შემდეგ და მხოლოდ მერე დაიწყეთ თემის გაშლა

- ისაუბრეთ ნელა გასაგებად და ენერგიულად. გამოიყენეთ შესაბამისი უესტები, როდესაც მნიშვნელოვანი პუნქტების საზგასმა გსურთ. მოერიდეთ ჩაკეტილ პოზას.
- შეეცადეთ დაამყაროთ მხედველობითი კონტაქტი აუდიტორიის თითოეულ წევრთან. ნუ „ამოიხმებთ“ თვალთ რომელიმე ერთ მსმენელს.
- პრეზენტაციისას გამოიყენეთ მოკლე ჩანაწერები. შეეცადეთ ერთ ფურცელზე ჩამოაყალიბოთ თქვენი პრეზენტაციის ყველა მნიშვნელოვანი პუნქტი – გააკეთეთ პრეზენტაციის სქემა.
- გაიარეთ რეპეტიციები მანამ, სანამ თავს საბოლოოდ კომფორტულად არ იგრძნობთ. მოახდინეთ იმ იდეების პერიფრაზი, რომლებიც აღსაქმელად რთული გეგვნიებათ. დარწმუნდით, რომ დროში ეტყვიით.
- მოერიდეთ ახალი ინფორმაციისა და მაგალითების დამატებას მას მერე, რაც პრეზენტაციის საერთო ფორმატს შეიმუშავებთ და რეპეტიციას გაივლით.
- აკონტროლეთ ტონი – შეეცადეთ გააანალიზოთ რამდენად შეესაბამება იგი პრეზენტაციის თემას და თქვენი აუდიტორიის მოლოდინებს. აკონტროლეთ საუბრის ტემპი – ნუ ილაპარაკებთ ზედმეტად სრაფად და ზედმეტად ნელა.
- თუ არის შესაძლებლობა, გაეცანით ადგილს, სადაც უნდა ჩატარდეს პრეზენტაცია. ეს დაგეხმარებათ განსაზღვროთ და არეგულიროთ ხმის სიძლიერე
- მოერიდეთ მსმენელისათვის დასარიგებელი დაბეჭდილი მასალების გადაცემას პრეზენტაციის დასაწყისში, ეს მათ ყურადღებას დაფანტავს და მსმენელი მკითხველად გადაგექცევათ.

4. შეკითხვები

პრეზენტაციის დასასრულს მომხსენებელმა აუდიტორიას უნდა მისცეს კითხვების დასმის უფლება და შეეცადოს კითხვებზე ამომწურავი პასუხების გაცემას.

რჩევები კითხვებზე პასუხის გაცემასთან დაკავშირებით:

- კარგად გაიგეთ კითხვის არსი, თუ საჭიროა გამოიყენეთ მისი პერიფრაზი;
- დაგეგმეთ პასუხი
- იყავით გულახდილი, თუ არ იცით პასუხი თქვით გულწრფელად
- ყოველთვის გახსოვდეთ ვინ არის თქვენი აუდიტორია

4.2 ვიზუალური მასალის გამოყენება

პრეზენტაციისას ვიზუალური მასალების გამოყენება უფრო საინტერესოსა და დამაჯერებელს ხდის მას. ის მსმენელს საშუალებას აძლევს ერთსა და იმავე დროს ერთზე მეტ აზრს მიაქციოს ყურადღება;

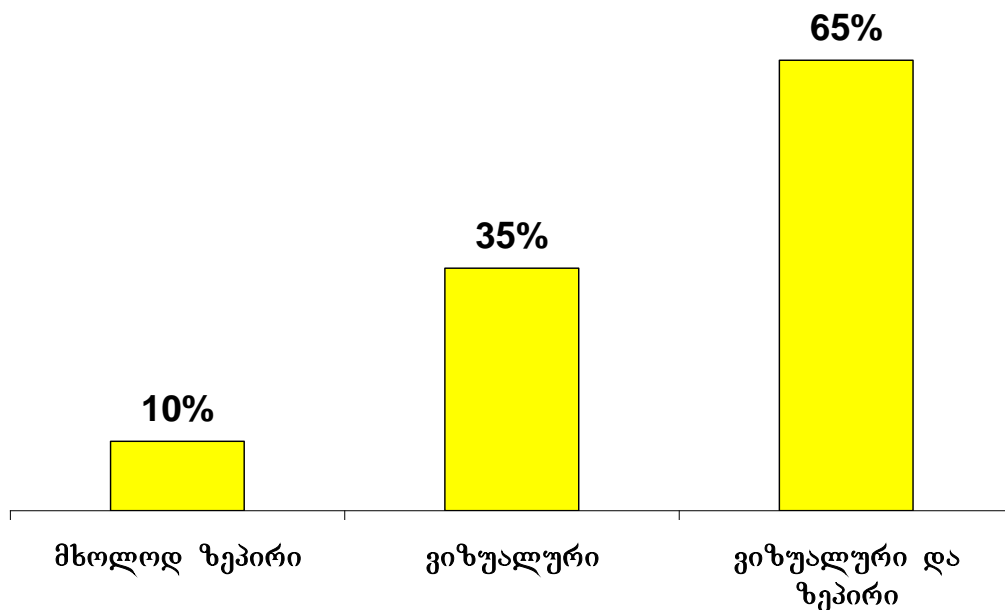
ამდენად პრეზენტაციისას ვიზუალური მასალის გამოყენება ხელს უწყობს მსმენელის დაინტერესებას, აადვილებს ნათქვამის გაგებას, აადვილებს მასალის დამახსოვრებას;

ადამიანების უმეტესობას ურჩევია ხედავდეს, და არა მხოლოდ ისმენდეს მასალას/ინფორმაციას. ამდენად, ინფორმაციის ეფექტურად გადასამუშავებად მნიშვნელოვანია ვიზუალური მასალის გამოყენება. არსებობს სტატისტიკა, რომელიც ამ მოსაზრებას ამტკიცებს; მაგალითად:

- მკვლევარებმა აღმოაჩინეს, რომ დასწავლის დაახლოებით 83% ხდება ვიზუალური მასალის საფუძველზე, 17% სხვა შეგრძნებების საფუძველზე- 11% მოსმენით, 3.5% ყნოსვით, 1% გემოთი, 1,5% შეხებით.
- სამი დღის გასვლის შემდეგ ადამიანებს შეუძლიათ აღადგინონ ზეპირი პრეზენტაციისას მოსმენლის 10%, ვიზუალური პრეზენტაციის 35% და 65% კომბინირებული, ანუ - ზეპირი და ვიზუალური პრეზენტაციიდან.

ამდენად, პრეზენტაციის ეფექტურობისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ვიზუალური მასალების გამოყენება; წინააღმდეგ შემთხვევაში, პრეზენტაციიდან მოკლე პერიოდში მსმენელს დაავიწყდება მასალის უდიდესი ნაწილი.

ინფორმაციის დამახსოვრება



ვიზუალური საშუალებების გამოყენება

პრეზენტაციისას შესაძლებელია გამოვიყენოთ ნახატები, გრაფიკები, საგნები, ფურცლები სქემატური გამოსახულებებით, დიაგრამები, სტატისტიკური მაჩვენებლები, ფილმები, სურათები და ა.შ. ყველაფერი ის, რაც დაეხმარება მსმენელს დაინახოს ის, რასაც თქვენ გულისხმობთ.

ვიზუალური მასალა ადვილად აღსაქმელი და წასაკითხი უნდა იყოს.

- მოერიდეთ ერთ ვიზუალურ საშუალებაზე ძალიან ბევრი ინფორმაციის განთავსებას
- გამოიყენეთ დიდი შრიფტი
- გამოიყენეთ შრიფტი, რომელიც იოლად აღიქმება
- ერთ ვიზუალურ საშუალებაზე/სლაიდზე ორი ტიპის შრიფტზე მეტს ნუ გამოიყენებთ
- ნუ დაწერთ ტექსტს მხოლოდ დიდი ასოებით
- ნუ გამოიყენებთ ძალიან ბევრ ფერს (ერთ ვიზუალურ საშუალებაზე მაქსიმუმ ოთხი ფერი)
- თუ იყენებთ სლაიდებს ან დიაპოზიტივებს, გამოიყენეთ ყვითელი ან ღია მწვანე ფონი და შავი ტექსტი. ფერი გავლენას ახდენს დამახსოვრების და აღქმის ხარისხზე, მაგრამ მას ასევე შეუძლია შეამციროს ცნობის ეფექტურობა.
- ცხრილები უფრო ძნელი აღსაქმელია, ვიდრე გრაფიკები და დიაგრამები. ცხრილები კარგია დაბეჭდილი მასალისათვის, როდესაც აუდიტორიას საკმარისი დრო აქვს, რომ მათ შინაარსს გაეცნოს.

4.3 დამაჯერებელი პრეზენტაციის კომპონენტები

მეტყველება

აირჩიეთ საუბრის შესატყვისი მანერა და სტილი

ის, თუ როგორ ისმინება თქვენი პრეზენტაცია, წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორია. პრეზენტაცია შეიძლება მოიცავდეს კარგად ჩამოყალიბებულ შინაარსს, ფაქტებს, სტატისტიკურ მონაცემებს, მაგრამ არაეფექტური იყოს. ის, თუ რამდენად შესატყვისია გადმოცემის მანერა აუდიტორიის მოლოდინებისადმი, მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მის ეფექტურობას.

სტილი წერილობით ფორმაში სიტყვებით, წინადადების სიგრძითა და სტრუქტურით განისაზღვრება. ზეპირ გადმოცემაში ამ კომპონენტებს ემატება არავერბალური მანიშნებლები, რომლებმაც შეიძლება გაზარდონ, ან შეამცირონ საერთო ეფექტი.

სტილი იცვლება აუდიტორიის, თემის და კონტექსტის შესაბამისად; შემდეგი პრინციპების დაცვა დადებითად მოქმედებს სტილის ფორმირებაზე:

- მოერიდეთ გრძელ, თანწყობილ წინადადებებს, რადგან მსმენელს უჭირს რთული წინადადებების აღქმა.
- გამოიყენეთ მარტივი ენა, რომლის ვიზუალიზაცია იოლია.
- მოერიდეთ ჟარგონის გამოყენებას, თუ არ ხართ დარწმუნებული, რომ თქვენი აუდიტორია თავისუფლად აღიქვამს თქვენს ტერმინოლოგიას.
- გამოიყენეთ ჩვეულებრივი სასაუბრო წინადადებები.
- მოერიდეთ მასალის დახეპირებას
- ისაუბრეთ „მსმენელის ენაზე“

ხმა

სიმაღლე - ძირითადად, ხმამაღალი საუბარი თავდაჯერებულობასთან ასოცირდება. ამიტომ, ისაუბრეთ ხმამაღლა და გარკვევით, განსაკუთრებით, როდესაც დიდი აუდიტორიის წინაშე გამოდიხართ.

ინტონაცია - როდესაც სიტყვები და ინტონაცია ერთმანეთს არ ემთხვევა ჩვენ მეტად ვენდობით ინტონაციას, ვიდრე თავად სიტყვებს; არსებობს მოსაზრება, რომ მსმენელის აღქმაზე ჩვენს მიერ წარმოთქმული სიტყვები მხოლოდ 30%-ით ახდენს გავლენას, ხოლო გავლენის ძირითადი ნაწილს (70%) განაპირობებს ის, თუ როგორ ვამბობთ სათქმელს. სხვა წყაროები მიუთითებს, რომ მეტყველებაზე მსმენელის აღქმის მხოლოდ 7%, ხმასა - 38% და სხეულის ენაზე - 55% მოდის.

სხეულის ენა

ჩვენი სხეულის ენა ხშირად გაცილებით ინფორმატიულია, ვიდრე ჩვენივე სიტყვები. მეტიც, სიტყვებით შეიძლება დავმალოთ ან არ ვთქვათ რაიმე, სხეული კი ყოველთვის უფრო პირდაპირია და მეტყველი. თუ კი ეს ორი ენა შეთანხმებულია, შინაარსი ადეკვატურად აღიქმება. წინააღმდეგ შემთხვევაში მსმენელს უნდება ეჭვი, რომ ვატყუებთ. ეს დაგეხმარებათ მსმენელის ნდობის მოპოებაში.

ძირითადი შესტები - პრეზენტაციისას გამოიყენეთ ღია შესტები; ღია შესტიკულაციისას უნდა მოახდინოთ საკუთარი ხელისგულების დემონსტრირება. ამით მსმენელს აჩვენებთ, რომ მასთან ღია ხართ. თუ თქვენ საუბრობთ და ამავე დროს ფეხზე დგახართ, თქვენი ხელები გადაჭდობილი არ უნდა იყოს.

მოერიდეთ მსმენელთან ისეთი ბარიერის წარმოქმნას, როგორცაა სახეზე აფარებული ხელი, ვიზუალური მასალა, ფურცელი... მოერიდეთ ერთი და იმავე შესტიკულაციას, ეს მსმენელის მოწყენილობასა და გაღიზიანებას გამოიწვევს. უნდა მოვერიდოთ ჩაკეტილი შესტების გამოყენებას და ე.წ. „ღამთრგუნველ შესტებს“, მაგალითად მაგიდაზე მუშტის, ან ხელის გულის თუნდაც მსუბუქ დარტყმას.

ვიზუალური კონტაქტი

ვიზუალური კონტაქტი ხაზს უსვამს მსმენელისადმი თქვენს კეთილგანწყობას. პერიოდულად გადაიტანეთ მზერა მოსაუბრიდან მასალებზე, რომელსაც წარადგენთ. თუ მსმენელი რამოდენიმეა, საჭიროა მზერის ნელი და თანმიმდევრული გადატანა ერთი მოსაუბრიდან მეორეზე, ისე, რომ არავინ დარჩეს უყურადღებოდ. ეს შეუქმნის მსმენელს შთაბეჭდილებას, რომ თქვენ პირადად მას ესაუბრებით.

ნერვებთან დამოკიდებულება; რჩევები საკუთარ ძალებში დარწმუნებისათვის

1. იგრძენით თავი მოხერხებულად (კომფორტულად) და მოეშვით. მსმენელთა აუდიტორიას სურს მოგისმინოთ თქვენ
2. ისუნთქეთ ღრმად, როდესაც მიემართებით იმ ადგილისაკენ, სადაც უნდა გამოხვიდეთ სიტყვით.
3. გონებაში გაიაზრეთ თქვენი პრეზენტაციის თანამიმდევრობა, მოახდინეთ მოვლენების განვითარების პროგნოზი.
4. არ დააგვიანოთ, მობრძანდით ცოტა ადრე, რათა ყველაფერი წესრიგში მოიყვანოთ.
5. ჩაიცვით ადეკვატურად - ისე, რომ თქვენი სტატუსის შესაბამისად გამოიყურებოდეთ.
6. მზად იყავით მსმენელთა აუდიტორიისგან შეკითხვების მისაღებად.
7. წინასწარ შეამოწმეთ ყველა დამხმარე მოწყობილობა.
8. შექმენით და მოაწყვეთ გარემო ისე, რომ თავი კომფორტულად იგრძნოთ.
9. გამოიყენეთ მომზადებული კონსპექტი (შენიშვნები, მინიშვნებები)
10. გაუღვიძეთ აუდიტორიას სურვილი, რომ მოგისმინოთ.
11. დაესწარიოთ სათანადო პრეზენტაციებს, ან საჯარო გამოსვლის კურსებს.
12. წინასწარ გაივარჯიშეთ პრეზენტაციის ჩატარებაში.
13. საუბრის დაწყებამდე გაავარჯიშეთ ხმა.
14. ივარჯიშეთ დამხმარე მოწყობილობების გამოყენებაში.
15. თავისუფლად იმოძრავეთ.
16. თვალ-ყური ადევნეთ აუდიტორიას, მსმენელთა დამოკიდებულებას და განწყობას.
17. შეისწავლეთ თქვენი თემა.
18. გამოიყენეთ ვიდეო ან მაგნიტოფონი, რათა პრეზენტაციის შემდეგ შეაფასოთ თქვენი მუშაობა და მომავალში - გაითვალისწინოთ.
19. მიიღეთ რჩევები თქვენი მსმენელებისგან.
20. არ წაიკითხოთ ტექსტიდან.
21. პრეზენტაციების წინა დღეს არ დაიტვირთოთ
22. ნუ იქნებით ზედმეტად სერიოზული, იხუმრეთ, მიმართეთ იუმორს

პრეზენტაციის შეფასების ფორმა

პრეზენტაციის შესაფასებლად შეიძლება გამოვიყენოთ ფორმა, სადაც მოცემულია შეფასების კრიტერიუმები და პრეზენტაციის შეფასების სკალა: (5 –ძალიან კარგი, 1 ძალიან ცუდი)

თემა

კომპონენტები	შეფასების სკალა	კომენტარი
(1) პრეზენტაციის შესავალი		
(2) ორგანიზება		
(3) შინაარსი		
(4) ვიზუალური საშუალებები		
(5) დასკვნა		
(6) მასალის გადმოცემა		
(7) დისკუსია		
(8) საერთო შეფასება, ზოგადი კომენტარი		
სულ		

გამოყენებული ლიტერატურა:

Amason, A., Thompson, K., Hochwater, W., & Harrison, A. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.

Buzan, Tony and Barry Buzan. *The Mind-Map; How to Use Radiant Thinking to Maximize Your Brain's Untapped Potential*. New York: Penguin Group, 1996

Carnett, J. (1992). *Communicating for Results in Government : a Strategic Approach for Public Managers*. Josey-Bass Publishers.

Construction Safety and Health - Outreach Program; U.S. Department of Labor OSHA Office of Training and Education; May 1996

Development Unit Scottish Council or Postgraduate Medical and Dental Education

Groups that Work - by Gerard M Blair (Department of Electrical Engineering, The University of Edinburgh)

Garmston, R. & Wellman, B. (1999). *The adaptive school: A sourcebook for developing collaborative groups*. Norwood, MA: Christopher Gordon.

Robert J. Garmston - *Journal of Staff Development*, Winter 2002 (Vol. 23, No. 1)

Hesselgrave, D. (1980). *Communicating Christ Cross Culturally*: Zondervan Press, 1980

E A Hesketh and J M Laidlaw *Feedback* Designed and produced by the Education

Knapp, M., & Daly, (2002). *Handbook of Interpersonal Communication*. London: Sage

McQuail, D. (1875). *Communication*

Northeastern University, College of Business Administration. 2001. *Making Effective Oral Presentations*. Retrieved August 16, 2005 from <http://web.cba.neu.edu/~ewertheim/skills/oral.htm>

Proven techniques for creating presentations that get result. by Daria Price Bowman

Presentation Planning Checklist - By Kellie Fowler, Mind Tools Contributor

Russel Webster. (2000). *Super Communication - the NLP Way*

Robert Heller & Tim Hindle (1998). *Essential Manager's Manua*

The Key Steps to An Effective Presentation - General Guidelines and Visual Presentation

The IAF Handbook of Group Facilitation – Edited by Sandy Schuman

Watch What You Don't Say! by Patricia Ball, CSP, CPAE

სასარგებლო ინტერნეტ რესურსები:

<http://www.mindtools.com/>

<http://www.thebrain.com/LPS/PBMM/> - mind mapping tool

<http://www.rcmp-learning.org/docs/ecdd0011.htm>

<http://www.studygs.net/listening.htm>

http://www.beavertonoregon.gov/departments/disputeresolution/dispute_mediation_listening.html

www.informedia.cs.cmu.edu

<http://scip3.okstate.edu/2713/tb01.htm>

<http://www.rcmp-learning.org/docs/ecdd0011.htm>

http://changingminds.org/techniques/body/body_language.htm

<http://www.businessstown.com/presentations/present-types.asp>

<http://www.rcmp-learning.org/docs/ecdd0011.htm>

<http://www2.umist.ac.uk/chemistry/communication/oralpresentation.html>

ტერმინთა განმარტება

არაფერბალური კომუნიკაცია - კომუნიკაცია სიტყვების გარეშე, ფიზიკური მახასიათებლებითა და ქცევით.

ბარიერი- ფაქტორები, რომელიც ხელს უშლის კომუნიკაციის პროცესს

დახურულია შეკითხვა – კითხვის ტიპი, რომლის პასუხები წინასწარ განსაზღვრულია.

დეკოდირება- ცნობაში არკველი აზრის ცადების პროცესი

ფერბალური კომუნიკაცია – კომუნიკაცია სიტყვების გამოყენებით.

ინფორმატიული უკუკავშირი – უკუკავშირის ფორმა, რომლის მიზანია მსმენელისათვის საინტერესო თემაზე ინფორმაციის მიწოდება, და შეიცავს სწორ პასუხს;

კოდირება- გარკვეული ცნობის შექმნის მიზანმიმართული პროცესი

კომუნიკაცია - ადამიანებს შორის ურთერთობის პროცესი, რომლის მიზანია ინფორმაციის გადაცემა.

მოტივაცია - იმპულსი, რომელიც უბიძგებს ადამიანს გარკვეული მიზნის მისაღწევად განახორციელოს მიზანმიმართული ქცევა.

სტიმული - ნებისმიერი გარემო ფაქტორი, რომელიც შეიძლება აღქმული იქნეს გრძნობის ორგანოებით.

უკუკავშირი- პროესი, რომლის დროსაც ხდება ინფორმაციის მიწოდება მეორე ადამიანისა თუ ჯგუფისთვის იმის შესახებ, თუ რა გავლენას ახდენს და როგორ აღიქმება მისი ან მათი ქცევა გარშემომყოფების მიერ.

ფილტრი -ადგილი, სადაც ცნობის მნიშვნელობა იდება და სიმბოლოები შეირჩევა აზრის გასაზიარებლად.

ღია შეკითხვა – კითხვის ტიპი, რომელსაც წინასწარ განსაზღვრული პასუხები არ აქვს. მას შეიძლება მრავალი პასუხი ჰქონდეს;