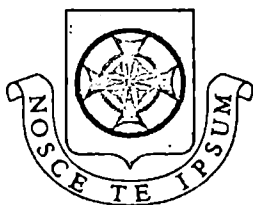


საქართველოს საპატრიარქოს წმიდა ანდრია
პირველწოდებულის სახელობის
ქართული უნივერსიტეტი

გურამ ჯოლია ვახტანგ სართანია

მოლაპარაკების თეორია და პრაქტიკა



დამტკიცებულია
სახელმძღვანელოდ ქართული
უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და
ბიზნესის მართვის ფაკულტეტის
საბჭოს მიერ
5 ნოემბერი, 2012, ოქმი 34

თბილისი
2012

სახელმძღვანელოში გაშუქებულია დიპლომატიური და ბიზნესურთიერთობების მრავალი პრობლემური საკითხი, რომელთა შესწავლა და პრაქტიკულად განხორციელება ჩვენ პიროვნულ ღირსებებს კიდევ უფრო აამაღლებს, ხოლო სამსახურებრივ საქმიანობას შესამჩნევად წარმატებულს გახდის.

განსაკუთრებით საყურადღებოა ამ სფეროს ცნობილი სპეციალისტების პრაქტიკული რჩევები, რომელიც ითვალისწინებს სადისკუსიო თემატიკას, ფსიქოლოგიურ ტესტებს, დამოუკიდებლად შესასრულებელ დავალებებს, საკომენტარო და გასაანალიზებელ სიტუაციებს, გამოცდილებათა გაზიარებასა და სხვა საკითხებს.

განკუთვნილია მკითხველთა ფართო წრისათვის, კერძოდ, ბიზნესის ადმინისტრირების, საერთაშორისო ურთიერთობების, ეკონომიკური და იურიდიული სპეციალობის სტუდენტებისათვის და ამ პრობლემით დაინტერესებული პრაქტიკოსი მუშაკებისათვის.

რედაქტორი მეცნიერებათა დოქტორი, კავკასიის
უნივერსიტეტის ვიცე-პრეზიდენტი,
სრული პროფესორი **შალვა მაჭავარიანი**

რეცენზენტები: ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
ქართული უნივერსიტეტის ასოცირებული
პროფესორი **ფიქრია ნოწკოლაური**

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, თბილისის
სასწავლო უნივერსიტეტ "გორგასლის"
სრული პროფესორი **კონსტანტინე აბულაძე**

ყველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის არც ერთი ნაწილი (იქნება ეს ტექსტი, ფოტო, ილუსტრაცია თუ სხვა) არანაირი ფორმით და საშუალებით (იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური), არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას გამომცემლის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

საქართველოს საპატრიარქოს გამომცემლობა

ISBN 978-9941-0-5147-0

შ ი ნ ა ა რ ს ი

I თავი. მოლაპარაკების თეორიული წანამძღვრები

1. მოლაპარაკების როლი და მნიშვნელობა 6
2. მოლაპარაკების საგანი, კლასიფიკაცია და ფუნქციები 10
3. მოლაპარაკების სუბიექტები 14
4. მოლაპარაკების შედეგების იურიდიული გაფორმება 15
5. მოლაპარაკების მორალურ-ეთიკური ნორმები 19
6. სადისკუსიო თემატიკა და პრაქტიკული სიტუაციები 20

II თავი. მოლაპარაკების ორგანიზაცია

1. მოლაპარაკების მომზადება 23
2. პარტნიორი დელეგაციის მიღება 32
3. მოლაპარაკების ჩატარება 41
4. მოლაპარაკების მონაწილის ინსტრუქცია 50
5. სადისკუსიო თემატიკა და პრაქტიკული სიტუაციები 55

III თავი. მოლაპარაკების ფსიქოლოგიური ასპექტები

1. ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნა 64
2. საუბრის მოსმენა და კითხვების დასმა 68
3. არგუმენტაციის მეთოდები და ტაქტიკა 71
4. მოლაპარაკების პროცესის ფორმირება 75
5. პარტნიორის შენიღბული ქცევა 83

IV თავი. მოლაპარაკებით პრობლემების გადაწყვეტა

1. მოლაპარაკების მხარეთა ინტერესები 86
2. გადაწყვეტილების კლასიფიკაცია 90
3. პრობლემის გადაწყვეტის სირთულეები 93
4. საპირისპირო და თანხედენილი ვარიანტები 96
5. ობიექტურობის ფსიქოლოგია 101
6. მოლაპარაკების შედეგები და შეფასების კრიტერიუმები 104
7. სადისკუსიო თემატიკა და პრაქტიკული სიტუაციები 106

V თავი. გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები, პრინციპები და თეორიები

1. გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები და პრინციპები 118
2. გადაწყვეტილების მიღების თეორიები 119
3. ფსიქოლოგიური ფენომენოლოგია 122
4. ფსიქოლოგიური სტილი 124
5. სადისკუსიო თემატიკა 125

VI თავი. ფსიქოტექნოლოგია გადაწყვეტილების მიღებაში

1. ინდივიდუალური განსხვავებები და ფსიქოლოგიური ტიპები 126
2. ფსიქოლოგიური ბარიერები და ქცევითი მახეები 128
3. გადაწყვეტილების მიღების ფსიქოტექნოლოგია 130
4. გადაწყვეტილების მიღების დაჩქარების ფსიქოტექნიკა 131
5. სადისკუსიო თემატიკა 132

VII თავი. მოლაპარაკების სტრატეგია და ტაქტიკა

1. სტრატეგიისა და ტაქტიკის ცნებები 133
2. კ. ტომასისა და პ. კილმენის კონცეფცია 134
3. მოლაპარაკების ჩატარება თანამშრომლობის პირობებში 136
4. მოლაპარაკების ჩატარება ექსტრემალურ სიტუაციაში 143
5. მოლაპარაკების ჩატარება კონფრონტაციის დროს 147
6. სადისკუსიო თემატიკა და პრაქტიკული სიტუაციები 160

VIII თავი. მანიპულაციისა და სიცრუის ტექნოლოგია

1. მანიპულაცია: არსი, პროცედურები, ქცევის სისტემები და მეთოდები 166
2. მანიპულაციის გამოცნობა და დაცვის სტრატეგიები 172
3. სიცრუე, როგორც ფსიქოლოგიური ფენომენი 174
4. სიცრუის იდენტიფიკაცია 179
5. სადისკუსიო თემატიკა და პრაქტიკული სიტუაციები 180

IX თავი. მედიაციის ინსტიტუტი

1. მედიაციის (შუამდგომლობის) სპეციფიკა და სუბიექტები 182
2. მედიაციის მიზანშეწონილობა და სახეობები 185
3. მედიაციის პრინციპები და ფუნქციები 187
4. მედიაციის ფსიქოლოგიური საფუძვლები 189
5. მედიატორის ქცევის მოდელები 193
6. მედიაციის ეფექტურობა 195
7. სადისკუსიო თემატიკა და პრაქტიკული სიტუაციები 196

X თავი. ურთიერთობის ეროვნული თავისებურებები

1. ეთნოფსიქოლოგიური ფენომენი 198
2. საერთაშორისო კულტურული ჰორიზონტები 205
3. ურთიერთობის დასავლური კულტურა 208
 - ამერიკული ეროვნული სტილი 208
 - ბელგიური ეროვნული სტილი 214
 - ბერძნული ეროვნული სტილი 215
 - გერმანული ეროვნული სტილი 217
 - ესპანური ეროვნული სტილი 222
 - ინგლისური ეროვნული სტილი 226
 - იტალიური ეროვნული სტილი 229
 - ნიდერლანდური ეროვნული სტილი 231
 - პორტუგალიური ეროვნული სტილი 231
 - რუსული ეროვნული სტილი 234
 - ფინური ეროვნული სტილი 239
 - ფრანგული ეროვნული სტილი 243
 - შვედური ეროვნული სტილი 248
4. ურთიერთობის აღმოსავლური კულტურა 251
 - არაბული ეროვნული სტილი 251
 - იაპონური ეროვნული სტილი 259
 - სამხრეთ კორეული ეროვნული სტილი 267
 - ჩინური ეროვნული სტილი 268
5. სადისკუსიო თემატიკა და პრაქტიკული სიტუაციები 272

ლიტერატურა 277

რეზიუმე (ინგლისურ ენაზე) 279

რეზიუმე (რუსულ ენაზე) 282

I ტაჰი

მოლაპარაკების თეორიული წანამძვრები

1. მოლაპარაკების როლი და მნიშვნელობა

ქართულ ენაში „მოლაპარაკების“ ცნებას მხოლოდ ერთი მნიშვნელობა აქვს: რაიმე საკითხზე შეთანხმების მისაღწევად გამართულ აზრთა გაცვლა-გამოცვლა.

ყველა შემთხვევაში, როცა ადამიანები ერთმანეთს საკუთარ აზრს უზიარებენ და შეთანხმების მიღწევას ცდილობენ, ისინი, პრაქტიკულად, მოლაპარაკებას წარმართავენ. აღნიშნული განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კონფლიქტურ, უკიდურესად დაძაბულ სიტუაციაში.

მოლაპარაკება განსხვავებული შეხედულებების მქონე ადამიანების ურთიერთშემოქმედების რთული პროცესია. მისი მიზანი ერთადერთია — მათთვის აუცილებელ რაიმე საკითხზე შეთანხმების მიღწევა. თუ ორ ადამიანს კონკრეტულ პრობლემაზე, ზოგადად, და მის გადანყვეტაზე, კონკრეტულად, ერთგვაროვანი შეხედულება აქვს, მოლაპარაკების ჩატარება აუცილებელი არ არის.

მოლაპარაკება მხოლოდ იმ ადამიანთა შორის ხორციელდება, რომლებიც თავისი ან სხვისი სახელით მოქმედებენ.

მოლაპარაკება პარტნიორთან ერთობლივი მოღვაწეობაა, შემოქმედებითი საქმიანობის ერთ-ერთი რთული სახეა. შეუძლებელია მოლაპარაკება საკუთარ თავთან. იგი განსხვავებული შეხედულებების, ინტერესების, განზრახულობებისა და სხვათა ურთიერთობის მეტად სპეციფიკური ფორმაა. მოლაპარაკებაზე შეთანხმებით, მისი მონაწილეები, ფაქტობრივად, სამომავლოდ ერთობლივ საქმიანობაზე თანხმდებიან.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, მოლაპარაკება შეიძლება მივიჩნიოთ, როგორც პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის

სპეციფიკური ფორმა, ერთობლივი მოღვაწეობის საქმიანობა, რომელიც გამიზნულია ურთიერთანამშრომლობის გზით არსებული პრობლემების გადასაწყვეტად.

მოლაპარაკება ურთულესი პროცესია. იგი მოიცავს სხვადასხვა ინტერესის, მიზნებისა და შესაძლებლობების მქონე ადამიანთა შორის შეთანხმების ძიებას, ხელსაყრელი გადანაცვლებების მისაღწევად მხარეთა განსხვავებული პოზიციების განხილვას, შეუთავსებადი მიზნების დასაძლევად მათ შორის საქმიან დისკუსიას, ურთიერთდათმობებსა და, რაც მთავარია, შეთანხმებით აღებული ვალდებულებების აუცილებელ შესრულებას.

მოლაპარაკება უცილობლად გულისხმობს თანაბარता, ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელი პარტნიორების თავისუფალ დიალოგს. თუმცა, შესაძლოა მხარეთა რეალური სტატუსი (მდგომარეობა) განსხვავებული იყოს.

მოლაპარაკება მრავალასპექტიანი პროცესია. იგი განსხვავებული ინტერესებისა და კომუნიკაციების, სტრატეგიისა და ტაქტიკის, პრინციპებისა და მეთოდების, სტერეოტიპებისა და განწყობების, ნოვაციებისა და ცრურწმენების, კონსერვატიზმისა და შემოქმედების, ცხოვრებისეული გამოცდილებისა და ახალგაზრდული აღმაფრენის მქონე ადამიანების შემოქმედებითი ურთიერთობაა, მათი ინდივიდუალური და სოციალური, კერძო და ოფიციალური, ისტორიული და თანამედროვე, ემოციური და მოტივაციური, ვერბალური და არავერბალური ქცევათა ნორმებით.

მოლაპარაკების წარმართვა, მეტწილად, პროფესიონალების — დიპლომატების, პოლიტიკოსების, სახელმწიფო მოღვაწეების, ჩინოვნიკების, ბიზნესმენებისა და სხვათა პრეროგატივაა (უპირატესობა), რომელთაც სურთ მეორე მხარეს თავიანთი პოზიცია, შეხედულებები აცნობონ და დაუსაბუთონ.

მოლაპარაკება კულტურული საზოგადოების განუყოფელი ნაწილია. ჩვენი საქმიანობის მრავალ სფეროში — პოლიტიკაში, ბიზნესში, სოციალურში, ყოფა-ცხოვრებაში თუ სხვაგან, მოლაპარაკებაზე მოთხოვნა ყოველდღიურად იზრდება. საყურადღებოა ისიც, რომ თითოეული ჩვენგანი ამ მნიშვნელოვან პროცესს განსხვავებული თეორიული მომზადებითა და პრაქტიკული გამოცდილებით წარმართავს, ამიტომ შედეგებიც განსხვავებულია. ფაქტობრივად, არ არსებობს ზრდასრული ადამიანი, რომელსაც რაიმე სახის მოლაპარაკება არ ჩაუტარებია.

მოლაპარაკება ორი ან მეტი სუბიექტის ურთიერთზემოქმედების პროცესია. თითოეულ მათგანს შეუძლია პარტნიორს ამ პროცესის წარმართვის საკუთარი მიდგომა შესთავაზოს. თუმცა, ურთიერთობის სტრატეგიისა და მეთოდის მიღება-არჩევა მეორე მხარეზეც მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია. სწორედ ამასია მოლაპარაკების უმთავრესი აზრი.

მოლაპარაკება, როგორც მხარეთა ურთიერთობის ცივილური ფორმა, ყოველთვის იყო, არის და მომავალშიც იქნება მეტად მნიშვნელოვანი. ამ პროცესში სხვადასხვა სუბიექტის (ადამიანები, სახელმწიფოები, რელიგიური კონფესიები, ფირმები და ა.შ.) განსხვავებული ინტერესები უცილობლად წარმოშობს მრავალფეროვან კოლიზიებს (საპირისპირო შეხედულებათა, მისწრაფებათა, ინტერესთა შეჯახება), ურთიერთზემოქმედების განსხვავებულ ფორმებსა და მეთოდებს. ადამიანთა ცხოვრების მრავალსაუკუნოვანმა გამოცდილებამ ეს მრავალფეროვნება ცნობილ ისტორიულ წყაროებში, მითებში, იგავ-არაკებში, აფორიზმებსა და ხალხურ გამონათქვამებში საკმაოდ შემოინახა.

როგორც არ უნდა განემარტოთ მოლაპარაკება, საბოლოო ჯამში იგი სადავო ან შესათანხმებელი საკითხების გადანყევტის თანამედროვე ცივილური საშუალებაა. ამ პროცესის მონაწილეები ყოველთვის ცდილობენ დაამტკიცონ თავიანთი შეხედულებები. აღნიშნული დებულებიდან ასეთი ზოგადი დასკვნა გამომდინარეობს: ოპონენტთან შედარებით ვინც უფრო მართალია, მას საკუთარი პოზიციის დასაცავად მეტი უფლებები აქვს, ხოლო ვინც მეტად მტყუანია, იგი ზარალს ფარავს და ნაკლები უფლებებიც აქვს. თუმცა, თითოეულ მხარეს „თავისი სიმართლე“ აქვს. სწორედ ამიტომ, მოლაპარაკება მოწოდებულია ის კონკრეტული მომენტები გაარკვიოს, რომელთაც პრობლემის მოგვარება რეალურად ძალუძთ.

მოლაპარაკების საგანი შეიძლება იყოს ნებისმიერი რამ.

დიდი მნიშვნელობა აქვს მოლაპარაკების მიზნის მკაფიოდ განსაზღვრას. თანამედროვე საერთაშორისო ურთიერთობის პრაქტიკაში, სუბიექტების მოლაპარაკების მიზნები, ზოგჯერ, სხვადასხვა დოკუმენტით ფორმდება.

ნებისმიერი პრობლემური სიტუაცია, მისი სპეციფიკის მიუხედავად, მოლაპარაკების მონაწილეთა წინაშე მრავალ ამოცანას ეტაპობრივად აყენებს, რომელიც ორივე მხარემ შეთანხმების მისაღწევად აუცილებლად უნდა გადანყვიტოს. მაგ., სასურველია

პარტნიორის დაინტერესება, მოლაპარაკების საგნისადმი დამოკიდებულების განსაზღვრა, ურთიერთხელსაყრელი მოქმედებისთვის საკმარისი მოტივაციის შექმნა და სხვ.

მოლაპარაკება, როგორც ადამიანთა ურთიერთობის მნიშვნელოვანი პროცესი, საზოგადოების ყველა სოციალურ-ეკონომიკური თუ პოლიტიკური მოდელისთვის არ არის დამახასიათებელი. ადმინისტრაციულ-მხრდანებლურ სისტემაში მოლაპარაკება მხოლოდ უმაღლეს დონეზე, სახელმწიფოებს შორის ტარდებოდა. შიგასახელმწიფოებრივ სტრუქტურებში – სანარმოებში, დაწესებულებებში, მართვის ადგილობრივ ორგანოებში, არმიაში, უმაღლეს სასწავლებლებსა და სხვაგან, როგორც წესი, მოქმედებდა ერთადერთი პრინციპი: „უფროსის ბრძანება ხელქვეითისთვის კანონი“ იყო.

პრაქტიკულად, მკაცრი ცენტრალიზებული დაგეგმვის სისტემა მოლაპარაკების გზით მხარეთა ინტერესების შეთანხმებას საერთოდ არ ითვალისწინებდა. ასეთ პირობებში, რა თქმა უნდა, სამეურნეო სუბიექტებს შორის ადგილი ჰქონდა გარკვეულ წინააღმდეგობებს, მაგრამ ისინი, უპირატესად, დაზარალებული მხარის მიერ ზემდგომ სამეურნეო თუ პარტიულ ორგანოებში საკითხის დასმით წყდებოდა და, მხოლოდ გამონაკლისის სახით, არბიტრაჟის მეშვეობით წესრიგდებოდა. აღნიშნული სრულებითაც არ გახლდათ მოლაპარაკების მსგავსი რამ.

სრულიად საპირისპიროა მოლაპარაკების როლი და მნიშვნელობა საზოგადოების დემოკრატიული განვითარების სისტემაში. ასეთ პირობებში მოლაპარაკების სუბიექტებად გამოდიან სხვადასხვა სოციალური ჯგუფები – პარტიები, არასამთავრობო ორგანიზაციები, საზოგადოებრივი მოძრაობები, კომერციული სტრუქტურები, ცალკეული პოლიტიკოსები, დიპლომატები, ბიზნესმენები, იურიდიული თუ ფიზიკური პირები.

მოლაპარაკება მმართველობითი საქმიანობის ერთ-ერთი ძირითადი შემადგენელი ნაწილია. მენეჯმენტის უმაღლეს დონეზე მოლაპარაკების საგანი, ხშირად, ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხებია, რომლებიც პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სამართლებრივ, სოციალურ-კულტურულ და სხვა სფეროებს ეხება.

არანაკლები მნიშვნელობა აქვს ფირმებში შიგასანარმოო მოლაპარაკებას. მისი ძირითადი მიზანია მხარეთა შეხედულებების ურთიერთგაცვლით შეთანხმების მიღწევა, რაც თავიდან აგვაცილებს ურთიერთკონფრონტაციას (დაპირისპირებულობას).

აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება ცალსახად აღინიშნოს, რომ მოლაპარაკება ყოველთვის საჭიროა იქ, სადაც არის საბაზრო ურთიერთობები, მრავალპარტიულობა – პოლიტიკაში, პლურალიზმი – საზოგადოებრივ ცხოვრებაში.

საერთაშორისო სტატისტიკური მონაცემებით, მხარეებს შორის ნებაყოფლობითი შეთანხმება რეალურად ცხოვრებაში გაცილებით უკეთ სრულდება, ვიდრე სამოქალაქო ან საარბიტრაჟო სასამართლოების დადგენილებები. ისეთ კანონმორჩილ ქვეყანაშიც კი, როგორიც აშშ-ია, სამოქალაქო საქმეებზე სასამართლო გადანაცვტილებების მხოლოდ 40%-ის აღსრულება ხდება, მაშინ, როცა მოლაპარაკების გზით მიღწეული შეთანხმებების 70% სრულდება. აღნიშნულში არავითარი წინააღმდეგობა არ არის: რთული სადავო საკითხების გადაწყვეტამ „კანონით“ და „სამართლიანობით“ შეიძლება გამორიცხოს ერთმანეთი. ის, რაც შეიძლება „კანონით“ გადაწყდეს, სრულიად არ არის სავალდებულო „სამართლიანობით“ მონესრიგდეს და პირიქით. ამიტომ, თანამედროვე მსოფლიოში მოლაპარაკების პრაქტიკა სისტემატურად ვითარდება და სრულყოფილი ხდება.

2. მოლაპარაკების საგანი, კლასიფიკაცია და ფუნქციები

მოლაპარაკების საგანი. მოლაპარაკების საგანია საფინანსო, ეკონომიკური, პოლიტიკური, კულტურული, სავაჭრო და შრომითი ურთიერთობების საკითხები.

მოლაპარაკების საგანი შეიძლება იყოს კონკრეტული ან აბსტრაქტული წინადადებები. საგანი კონკრეტულია მაშინ, როცა განსახილველი საკითხი მხარეთა მიერ მკაცრად განსაზღვრულია და ორმხრივ ინტერესს შეადგენს. მაგ., ინვესტიციების დაფინანსება, საქონლის შესყიდვა (გაყიდვა), შრომის ანაზღაურების გადიდება, საცხოვრებელი ფართობის გაქირავება, იჯარა, უძრავი ქონების შეძენა, ვალდებულებებისა და პასუხისმგებლობის სფეროთა განაწილება, ხოლო აბსტრაქტულია მაშინ, როცა მხარეები ერთმანეთის ინტერესებს, მოთხოვნებსა და პრეტენზიებს ზოგადად განიხილვენ, მაგ., სხვადასხვა სფეროში ურთიერთთანამშრომლობა და სხვა.

რაზეც არ უნდა მიმდინარეობდეს მოლაპარაკება, მისი მონაწილეები ყოველთვის ადამიანები არიან. შეუძლებელია მოლაპარაკება

უსულო საგანთან — ტექნიკასთან. ამაშია მისი სუბიექტური მხარე. აღნიშნულის შესაბამისად, მოლაპარაკება შეიძლება იყოს პიროვნებათაშორისი (უშუალოდ ცალკეულ ინდივიდებს შორის), ორგანიზაციათაშორისი (ცალკეულ ორგანიზაციებს შორის), შუამავლის (მედიატორის) მონაწილეობით ან მის გარეშე, ორმხრივი ან მრავალმხრივი და ა.შ.

მოლაპარაკების კლასიფიკაცია. მოლაპარაკების კლასიფიკაცია მრავალი კრიტერიუმით შეიძლება. ასეთი კრიტერიუმებია: კომუნიკაციის ფორმა, ტერიტორიული სტატუსი, ურთიერთშემოქმედების ხარისხი, შედეგიანობა, გადანაცვების მიღების პრინციპები და სხვ.

კომუნიკაციის ფორმის მიხედვით მოლაპარაკება შეიძლება ჩატარდეს ვერბალური (სიტყვიერი, წერილობითი) კონტაქტის სხვადასხვა ფორმით, კერძოდ, როგორც:

- საუბარი — საგნობრივი, მონესრიგებული დიალოგი;
- შეტყობინება — განსაზღვრული თემის შესახებ ზეპირი ან წერილობითი ინფორმაციის გაგზავნა;
- დისპუტი — სიტყვიერი შეჯიბრება განსახილველი საკითხის შესახებ, როცა ყოველი მხარე თავის მოსაზრებას, თავის სიმართლეს იცავს;
- პოლემიკა — შეუთანხმებელი აზრების კამათი;
- დისკუსია — სადავო საკითხების შესახებ თავისუფალი საჯარო განხილვა;
- დებატები — რაიმე საკითხის შესახებ აზრთა საჯაროდ გაცვლა.

ტერიტორიული სტატუსის მიხედვით მოლაპარაკება არსებობს როგორც საშინაო, ისე საერთაშორისო. როცა სხვა ქვეყნის სახელმწიფო ან კერძო სტრუქტურა, ან საერთაშორისო ორგანიზაცია, ამ პროცესის ერთ-ერთი მხარეა, მოლაპარაკებას საერთაშორისო ხასიათი აქვს.

ურთიერთშემოქმედების ხარისხის მიხედვით მოლაპარაკება მიმდინარეობს თანამშრომლობის ან კონფლიქტური ურთიერთობის ჩარჩოებში.

თანამშრომლობის პირობებში მოლაპარაკების დროს მისი მონაწილეები ახალ ურთიერთობებს ქმნიან. მათ აქვთ საერთო ამოცანა — ერთობლივი (საერთო) მიზნების მისაღწევად კონკრეტული

გზების დასახვა და მისი რეალურად განხორციელება. კონფლიქტურ სიტუაციაში მხარეთა დამოკიდებულება თვისებრივად განსხვავებულია. ამიტომ, როგორც წესი, ძირითადი აქცენტი ქონების, მოგების, ტერიტორიის ან სხვათა განაწილება-გადანაწილებაზე კეთდება.

შედეგიანობის თვალსაზრისით მოლაპარაკება არსებობს შედეგიანი და უშედეგო.

გადაწყვეტილების პრინციპების მიხედვით მოლაპარაკება შეიძლება იყოს კომპრომისული (ურთიერთდამთმობი), თვისებრივი სიახლის (ახალი შეთანხმება), წინააღმდეგობათა ნაწილობრივი დაძლევის (ნაწილობრივი შეთანხმება), წინააღმდეგობათა მოხსნის (სრული შეთანხმება), ასიმეტრიული გადაწყვეტილების (მხარეებზე სარგებლის არათანაბარი განაწილება) და სხვა.

გარდა ამისა, მოლაპარაკება არსებობს **პირდაპირი და ირიბი**. პირველ შემთხვევაში მხარეები კონტაქტს მოლაპარაკების მაგილასთან უშუალოდ ამყარებენ, მეორე სიტუაციაში შუამავალი (მედიატორი) მონაწილეობს და მოლაპარაკების სუბიექტები, უმეტესად, განცალკევებულად იმყოფებიან. მეორე ვარიანტი მხარეებს შორის, ძირითადად, კონფლიქტური, მტრული დამოკიდებულების დროს გამოიყენება.

მოლაპარაკების სახეები. დასახული მიზნიდან გამომდინარე, მოლაპარაკების მრავალი სახეა ცნობილი, კერძოდ:

- **მოლაპარაკება, რომლის მიზანია ადრე მიღწეული შეთანხმების გაგრძელება.** ამგვარი მოლაპარაკება, ხშირად, ვაჭრობის სფეროში გვხვდება, როცა მხარეებს ხელშეკრულებაში მცირეოდენი ცვლილების შეტანით ან მის გარეშე შეთანხმების ვადის გაგრძელება სურთ;

- **მოლაპარაკება, რომლის მიზანია გადანაწილებითი შეთანხმების მიღწევა.** ასეთი მოლაპარაკების აზრი იმაშია, რომ ერთი მხარე, რომელიც შეტევით, აგრესიულ პოზიციას იკავებს, სხვის ხარჯზე თავის სასარგებლო ცვლილებებს მოითხოვს;

- **მოლაპარაკება, რომლის მიზანია ახალი შეთანხმების გაფორმება.** ამგვარი მოლაპარაკება, უმეტესად, ძველ პარტნიორთან ახალ საკითხზე ან ახალ პარტნიორთან რაიმე საკითხზე ტარდება;

• მოლაპარაკება, რომლის მიზანია ირიბი შედეგების მიღწევა. ასეთი შედეგები, უმეტესად, წერილობით არ ფორმდება. მათ მიეკუთვნება: საუბრები საქმიანი კავშირების დასამყარებლად, პარტნიორთა შეხედულებების ზოგადი გაცნობა და სხვ. ამგვარ სიტუაციაში მხარეთა მთავარი პრობლემები კონკურენტებისა და მასმედიის ყურადღების მიღმა რჩება.

ხშირად აღნიშნავენ მოლაპარაკების დონის შესახებაც. „მოლაპარაკების დონის“ ცნება მის მონაწილეთა სოციალურ-პოლიტიკურ სტატუსს გულისხმობს. სტატუსი კი უშუალოდ დაკავშირებულია გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილებაზე. ასეთ შემთხვევაში მოლაპარაკება შეიძლება იყოს უმაღლესი დონის (მხარეთა მონაწილეები სახელმწიფოთა ან მთავრობათა მეთაურებია), ფირმის ხელმძღვანელთა დონის, ექსპერტთა დონის და სხვ.

მოლაპარაკების დონეს მარტო საოქმო (საპროტოკოლო) მნიშვნელობა არა აქვს. როგორც წესი, რაც უფრო მაღალია მოლაპარაკების დონე, მით უფრო მნიშვნელოვანი საკითხები განიხილება და შესაბამისი გადაწყვეტილებებიც მიიღება.

მოლაპარაკების ჩატარება აუცილებელია მაშინ, როცა:

- ცალმხრივი მოქმედება შეუძლებელი და არახელსაყრელია;
- შესაბამის კანონმდებლობაში საჭირო პროცედურები არაა გათვალისწინებული;

- მოლაპარაკების გზით პრობლემის გადაწყვეტა შედარებით უფრო ხელსაყრელია;

- სასამართლო პრეცედენტი ან ქცევის მკაცრად რეგლამენტირებული მოდელი არ არსებობს.

მოლაპარაკების ჩატარება არ არის აუცილებელი, როცა:

- ❖ მხარეთა შორის ადგილი აქვს ურთიერთგამომრიცხავ ინტერესებს (მათ სხვადასხვა რამ კატეგორიულად სურთ);

- ❖ ისინი ერთმანეთის მიმართ შეურიგებლად არიან განწყობილი (დავა მხოლოდ სასამართლოს მეშვეობით შეიძლება გადაწყდეს);

- ❖ მხარეთა თანამშრომლობა ინტერესთა განსაკუთრებული თანხვედრითა და ნდობის მაღალი ხარისხით გამოირჩევა.

არსებობს მოლაპარაკების ორი მთავარი დანიშნულება: არსებული დავების გადაწყვეტა და სამომავლო თანამშრომლობის გზების მოძიება.

მოლაპარაკების ფუნქცია მრავალია, კერძოდ:

საინფორმაციო ფუნქცია იმ შემთხვევაში ხორციელდება, როცა მხარეები ერთობლივი მოქმედებისათვის ჯერ მზად არ არიან. ასეთ სიტუაციაში, ისინი ზოგადი შეხედულებების გაცვლით ინტერესდებიან და სამომავლოდ ნოყიერ ნიადაგს ამზადებენ;

კომუნიკაციური ფუნქცია მხარეებს შორის ახალი კავშირების დამყარებაზეა ორიენტირებული;

საკოორდინაციო-საკონტროლო ფუნქცია მაშინ ხორციელდება, როცა მხარეებს შორის გარკვეული შეთანხმება უკვე არსებობს და მოლაპარაკება ადრე მიღწეულ გადანყვეტილებათა შესრულების შესამოწმებლად ტარდება;

სხვა პრობლემებისაგან პარტნიორის ყურადღების ჩამოცილება. ეს ფუნქცია იმ სიტუაციაში ხორციელდება, როცა ერთ-ერთი მხარე კონსტრუქციული მოლაპარაკებისათვის არ ინტერესდება და მხოლოდ პირად გამარჯვებაზეა ორიენტირებული;

პროპაგანდისტული ფუნქცია იმ შემთხვევაში რეალიზდება, როცა:

- ერთ-ერთ მხარეს (ან ორივეს) პრობლემის გადანყვეტის ჭეშმარიტი სურვილი არა აქვს, მაგრამ კეთილსასურველი საზოგადოებრივი აზრის შექმნა სურს;

- გარკვეული შეხედულებისა თუ პოზიციის შესახებ პარტნიორის დარწმუნება აუცილებელია.

3. მოლაპარაკების სუბიექტები

მოლაპარაკებაზე სუბიექტური წარმომადგენლობა შეიძლება მრავალდონიანი იყოს. მიიჩნევენ, რომ მოლაპარაკებაში მონაწილეობენ როგორც აშკარა, ისე ფარული სუბიექტები.

აშკარა სუბიექტები ის პირებია, რომლებიც მოლაპარაკებას უშუალოდ თვითონ წარმართავენ და გადანყვეტილების მისაღებად საამისო უფლებამოსილებაც აქვთ. უმეტეს შემთხვევაში, ამ პირებს სახელმწიფო (საკანონმდებლო, აღმასრულებელი) ან კერძო სტრუქტურებში მაღალი თანამდებობები უკავიათ.

ხშირად, მოლაპარაკებაში მონაწილე პოლიტიკური მოღვაწის ან დიპლომატიისთვის არასასურველია რომელიმე ცერემონიაში მონაწილეობა ან მოლაპარაკებაზე დასწრება. მეორე მხარის

წყენინების თავიდან აცილების მიზნით, იგი ავადმყოფობას იმიზეზებს. როცა ეს ავადმყოფობა მოგონილია, მას "დიპლომატიურ ავადმყოფობას" უწოდებენ.

ფარული სუბიექტების როლში, ხშირად, ექსპერტები ან მრჩეველები გამოდიან. მათი ამოცანაა მოლაპარაკების საგნის შესახებ საჭირო ეთნოისტორიული, ეკონომიკური, რელიგიური თუ სხვა სანდო წყაროების წინასწარი მოძიება. ასევე მოლაპარაკებამდე ან თვით მოლაპარაკებისას რეალური სიტუაციის შეფასება. აღნიშნულის საფუძველზე, ისინი სხვადასხვა ვარიანტს აფასებენ, რის მიხედვით აშკარა სუბიექტები სათანადო გადანყევტილებას იღებენ. თუმცა, მათი რეკომენდაციები აშკარა სუბიექტებისთვის ნაკლებად იმპერატიულია (აუცილებლად შესასრულებელი).

3. მოლაპარაკების შედეგების იურიდიული გაფორმება

მოლაპარაკების შედეგები შეიძლება სხვადასხვა დოკუმენტით გაფორმდეს. უპირველესად ესაა ხელშეკრულება, რომელიც, როგორც სამართლებრივი აქტი, მოლაპარაკების საგნის მიმართ მხარეების უფლებებს, ვალდებულებებსა და პასუხისმგებლობას ადგენს.

არსებობს ეკონომიკური, პოლიტიკური, სამხედრო, სავაჭრო-საფინანსო და სხვა ტიპის ხელშეკრულებები. შინაარსის მიხედვით, ისინი შეიძლება სხვადასხვა პრობლემას ეხებოდეს, კერძოდ, მშვიდობის დამყარება-შენარჩუნებას, სამხედრო, კულტურულ, ეკონომიკურ თუ სამეწარმეო თანამშრომლობას, სხვადასხვა სახის გარანტიის ან დახმარების მიღებას, ნეიტრალიტეტს ან თავდაუსხმელობას, გავლენის სფეროების გადანაწილებას და ა.შ.

ხელშეკრულებას შეიძლება სხვადასხვა სახელწოდება ჰქონდეს. საერთაშორისო ურთიერთობის თანამედროვე პრაქტიკაში, შედარებით გავრცელებულია:

პაქტი - მნიშვნელოვანი ხელშეკრულება, რომლის მიზანია მხარეების შეთანხმებული მოქმედებები და გარანტიები;

კონვენცია - მრავალმხრივი საერთაშორისო ხელშეკრულების მეტად გავრცელებული ფორმა. მათი უმეტესობა სპეციალურ საკითხებთან დაკავშირებით ფორმდება ეკონომიკის, პოლიტიკისა და პუმანიტარული ხასიათის პრობლემების გადასაჭრელად. ასეთი

კონვენციებია, მაგ., "საქონლის ყიდვა-გაყიდვის საერთაშორისო ხელშეკრულების შესახებ", "დიპლომატიური და საკონსულო ურთიერთობების შესახებ" და სხვა;

დეკლარაცია თავისი არსით სახელმწიფოს, მთავრობის, ორგანიზაციის ან ფიზიკური პირის ოფიციალური განცხადებაა. მეორე მხრივ, იგი გარკვეული პრინციპებისა და ფაქტების აღიარებაა, რომელიც შეიძლება როგორც ზეპირად (საზეიმო ფორმით), ისე წერილობით გადმოიცეს. ამის შემდეგ, დეკლარაცია ხდება იურიდიული დოკუმენტი. იგი შეიძლება იყოს საბაჟო, საგადასახადო და სხვა;

მემორანდუმი დიპლომატიური დოკუმენტია. მასში დეტალურადაა გადმოცემული იმ საკითხების არსი, რომლებიც მხარეთა მიერ დიპლომატიური მიმონერის საგანია;

პროტოკოლი (ოქმი) ისეთი დოკუმენტია, რომელშიც ცალკეულ საკითხებზე მოკლედ მოცემულია შეთანხმება ან გაფორმებული ხელშეკრულების (ან მისი რომელიმე მუხლის) განმარტება. იგი შეიძლება იყოს ხელშეკრულების განუყოფელი ნაწილი. ჩვეულებრივ, პროტოკოლის მეშვეობით ხელშეკრულებას აგრძელებენ;

შეთანხმება ხელშეკრულებაა, ოღონდ შედარებით მეორეხარისხოვანი ან დროებითი ხასიათის საკითხზე;

ნოტეჟი, ხელშეკრულებას შეიძლება (სიტყვიერი) ფორმა აქვს. მას **ჯენტლმენურ შეთანხმებას** უწოდებენ და ოფიციალური დოკუმენტის სტატუსით არ გააჩნია.

მოლაპარაკების შედეგები ხელშეკრულებების, ნოტების, პროტოკოლების ან განცხადებების გაცვლით ფიქსირდება.

თანამედროვე მსოფლიოში სახელმწიფოთა მრავალმხრივი დიპლომატიურ, ეკონომიკური თუ სხვა ურთიერთობები მსოფლიო სახელშეკრულებო ფორმით ხორციელდება.

საერთაშორისო ხელშეკრულება არის საერთაშორისო სამართლის სუბიექტებს შორის მიღწეული ამკარად გამოხატული შეთანხმება, რომელიც არეგულირებს მათ შორის წარმოშობილი ურთიერთობების პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, კულტურულ, სამეცნიერო-ტექნიკურ და სხვა სფეროებს გარკვეული უფლებებისა და ვალდებულებების შექმნის გზით და საერთაშორისო სამართლის ძირითადი წყაროა.

საერთაშორისო ხელშეკრულებების დადების, მოქმედებისა და შეწყვეტის სფეროში წარმოშობილ ურთიერთობებს სამართ-

ლებრივად არეგულირებს გაეროს (ვენის) 1969 წლის კონვენცია "საერთაშორისო ხელშეკრულებების სამართლის შესახებ", რომლის ძალითაც საერთაშორისო ხელშეკრულება წერილობითი ფორმით ფორმდება სახელმწიფოებსა და საერთაშორისო სამართლის სივრცე სუბიექტებს შორის, მიუხედავად იმისა, შედის იგი ერთ, ორ თუ რამდენიმე ერთმანეთთან დაკავშირებულ დოკუმენტში, განურჩევლად მისი კონკრეტული სახელწოდებისა.

საერთაშორისო ხელშეკრულება შეიძლება იყოს ორმხრივი (ბილატერიზმი) ან მრავალმხრივი, ღია ან დახურული, იმის მიხედვით, დასაშვებია თუ არა მასთან სხვა სახელმწიფოს მიერთება.

საერთაშორისო ხელშეკრულება სამი ნაწილისგან შედგება:

1. პრეამბულა (მიზანი, მხრეთა დასახელება და სხვა);
2. ძირითადი ნაწილი (რაიმე საკითხზე კონკრეტული შეთანხმება);
3. დასკვნითი ნაწილი [მოქმედების ვადა, დენონსაციის¹ (შენწყვეტის) და პროლონგაციის² (გაგრძელების) წესი].

ორმხრივი ხელშეკრულება მოლაპარაკებაში მონაწილე სახელმწიფოთა ენებზე ფორმდება. ორივე ტექსტი თანაბარმნიშვნელოვანია.

საერთაშორისო ხელშეკრულების გაფორმებისათვის აუცილებელია მისი ხელმოწერა, რომელიც შეიძლება საბოლოო იყოს. ზოგჯერ, საჭიროა ხელმოწერილი ხელშეკრულების სახელმწიფოს უმაღლესი წარმომადგენლობითი ორგანოს მიერ დამტკიცება (რაციფიკაცია). იგი დასტურდება განსაკუთრებული, სარაციფიკაციო სიგელით. ორმხრივი ხელშეკრულების დადებისას, მხარეები ამ სიგელებს ერთმანეთს უცვლიან. მრავალმხრივი ხელშეკრულებისას კი, ეს სიგელები დეპოზიტურ ქვეყანას ბარდება. საერთაშორისო ხელშეკრულების ხელმოწერის, რაციფიკაციის ან მასთან მიერთების დროს, სახელმწიფოს შეუძლია ხელშეკრულებაში რომელიმე დებულების თაობაზე ერთგვარი დაზუსტება (დათქმა) შეიტანოს.

¹ ფრანგ. Denonciation – ხელშეკრულების მოქმედების შეწყვეტის საშუალება, სახელმწიფოს მიერ თავისთავად დადებულ ხელშეკრულებაზე უარის თქმა. დენონსაციის უფლება გათვალისწინებულ უნდა იქნეს თვით ხელშეკრულებაში და განხორციელდეს ხელშეკრულებაში განსაზღვრული წესის დაცვით. წინააღმდეგ შემთხვევაში ის შეიძლება სადავო გახდეს. დენონსაციის კანონიერად ცნობისას საერთო პირობა მხარეთა მიერ წინასწარი შეტყობინებაა, რომელიც იგზავნება ხელშეკრულების მონაწილის შიგაქანონმდებლობის საფუძველზე.

² ლათ. Prolongare – საერთაშორისო ხელშეკრულების ვადის გაგრძელება, რაც ფორმდება ოქმით, ნოტების გაცვლით ან სხვა სახით.

საერთაშორისო ურთიერთობათა პრაქტიკაში ხშირად ხდება ხელშეკრულების პარაფირება.³ იგი აღინიშნება ინიციალებით მოლაპარაკების მხარეთა უფლებამოსილი⁴ წარმომადგენლების მიერ ხელშეკრულების ტექსტზე თანხმობის ნიშნად.

საერთაშორისო შეთანხმების აუცილებელი შესრულება (ლათ. „*Paqta servanda sunt*“) თანამედროვე საერთაშორისო სამართლის ფუძემდებლური პრინციპია.

საერთაშორისო ხელშეკრულებათა უმეტესობა ვადიანია. თუმცა, გვხვდება ისეთებიც, რომელთა მოქმედება უვადოა. ამ უკანასკნელს მიეკუთვნება ის შეთანხმებანი, რომლებიც რაიმე მნიშვნელოვან საკითხზე საერთაშორისო სამართლის ზოგად ნორმებს ქმნიან. მაგ., ბირთვული იარაღის აკრძალვის საერთაშორისო ხელშეკრულება და სხვ.

როცა მუდმივი ან გრძელვადიანი შეთანხმების დასადებად რაიმე ხელშემშლელი პირობები არსებობს, იგი დროებით, ხანმოკლე ვადით იდება და მას მოდუს ვივენდი⁵ ეწოდება.

ხელშეკრულების მოქმედება მისი სუბიექტი სახელმწიფოების მთელ ან ნაწილობრივ ტერიტორიაზე ვრცელდება, თუ შეთანხმებით კიდევ სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული. საერთაშორისო ხელშეკრულება, როგორც წესი, არ წარმოშობს უფლება-მოვალეობებს იმ სახელმწიფოებისთვის, რომლებიც მოცემულ შეთანხმებაში არ მონაწილეობს. საერთაშორისო ხელშეკრულების მოქმედება შეწყდება ვადის გასვლის (ვადის გასვლამდე მხარეთა თანხმობით) ან ვადამდე დენონსაციის (ცალმხრივი შეწყვეტა) შემთხვევაში.

³ ფრანგ. *Parafe* – წინასწარი ხელმოწერა.

⁴ უფლებამოსილება ის დოკუმენტია, რომელიც ადასტურებს მასში მითითებული პირის ან პირების უფლებას ანარმონ მოლაპარაკებები, ხელი მოაწერონ საერთაშორისო ხელშეკრულებებს და ა.შ. ტექსტში აღნიშნულია, ვინ ანიჭებს უფლებამოსილებას მოცემულ პირს: უფლებამოსილი პირის სახელი, გვარი, დიპლომატიური რანგი ან თანამდებობა, ხელშეკრულების დასახელება ან მოლაპარაკების მიზანი. ორმხრივი მოლაპარაკების დროს უფლებამოსილებას მხარეები ერთმანეთს უცვლიან, მრავალმხრივი შეთანხმების შემთხვევაში კი მხარეთა უფლებამოსილებანი დეპოზიტორ სახელმწიფოს ბარდება.

საყოველთაოდ აღიარებული პრაქტიკის თანახმად, სახელმწიფოსა და მთავრობის მეთაურებს, საგარეო საქმეთა უწყების ხელმძღვანელებს, თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში უფლება აქვთ ანარმონ მოლაპარაკებები და ხელი მოაწერონ საერთაშორისო შეთანხმებებს საეციალური უფლებამოსილების გარეშე, რადგან ისინი ითვლებიან ოფიციალურ წარმომადგენლებად *ex officio dum in officio* (ლათ. თანამდებობის ძალით და სანამ თანამდებობაზეა).

⁵ ლათ. *Modus Vivendi* – ცხოვრების წესი, არსებობის საშუალება.

პრაქტიკაში შემუშავებულია საერთაშორისო ხელშეკრულების შესრულების სხვა საშუალებებიც. მაგ., საერთაშორისო ორგანიზაციის ან მესამე სახელმწიფოს გარანტია-თავდებობა და სხვ.

საერთაშორისო ორგანიზაციების ეგიდით დადებული მრავალმხრივი ხელშეკრულება, როგორც წესი, ესპანურ, ინგლისურ, გერმანულ, ფრანგულ, რუსულ, არაბულ და ჩინურ ენებზე ფორმდება. ხელშეკრულების ტექსტები სხვადასხვა ენაზე ავთენტიკური⁶ და ერთნაირი ძალა აქვს.

5. მოლაპარაკების მორალურ-ეთიკური ნორმები

მოლაპარაკების დროს მხარეებმა უნდა დაიცვან საერთაშორისო ურთიერთობის პრაქტიკაში აღიარებული მორალურ-ეთიკური ნორმები.

ვინაიდან ხელშეკრულება სამართლებრივი აქტია, მოლაპარაკების მონაწილეთა უმთავრესი მორალურ-ეთიკური ნორმა ჯენტლმენური შეთანხმებაა.

მოლაპარაკების წარმართვის მორალური ნორმებიდან შედარებით გავრცელებულია:

„გულწრფელობის პრეზუმფცია“, რომელიც პარტნიორის მიმართ ეჭვიანობას გამორიცხავს;

„ჭეშმარიტების კონკრეტულობა“, ნიშნავს, რომ არც ერთმა მხარემ თავისი პოზიცია ბოლო ჭეშმარიტებად მანამ არ უნდა მიიჩნიოს, სანამ იგი ექსპერტიზას არ გაივლის;

„ჭეშმარიტების კატეგორიული იმპერატივი“ გულისხმობს სიმართლეს, მხოლოდ სიმართლეს და არაფერს სიმართლის გარდა. ამასთან, მოლაპარაკება, გარკვეულწილად, რალაც დოზით, სარგებლის მისაღებად (ვთქვათ, მოგება და სხვ.) განსხვავებულ ტაქტიკურ მანევრებს უშვებს. თუმცა, პარტნიორის შეცდომაში შეგნებულად შეყვანა კატეგორიულად დაუშვებელია;

„ხელშეკრულება უნდა სრულდებოდეს“ (ლათ. „Pacta servanda sunt“). ეს დებულება ნიშნავს, რომ გაფორმებული ხელშეკრულების ვადამდე ცალმხრივად გაუქმება სამართლებრივი აქტის დარღვევად მიიჩნევა;

⁶ ბერძ. Authentikos – თვითმყოფი.

„თუ ვითარება არ იცვლება, ხელშეკრულება ძალაში რჩება“ (ლათ. „Rebussic slantibus“). იგი ნიშნავს, რომ გარკვეულ სიტუაციაში (ვითარებაში) გაფორმებული ხელშეკრულება მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიცვლება, თუ არსებული გარემოება (ეკონომიკური, პოლიტიკური და ა.შ.) ასევე მნიშვნელოვნად შეიცვლება;

„ყოველგვარი დაპირება უნდა შესრულდეს“. მოლაპარაკებაზე დაპირება გარკვეულ დათმობებს გულისხმობს. რადგან მოლაპარაკების სასურველი დასკვნითი შედეგი შეთანხმების მიღწევაა, თვით მოლაპარაკების პროცესი დათმობისკენ უნდა მიდიოდეს. შეთანხმება კი არის თავისებური ორმხრივი პოზიცია, რომელიც მხოლოდ მხარეთა ურთიერთდათმობებითაა განონასწორებული;

„მოღვაწეობის სიმეტრიულობა“. ეს პრინციპი მათეს სახარების მოთხოვნის („ყველაფერში, როგორც გინდათ რომ თქვენ მოგექცნენ ადამიანები, თქვენც ისევე მოექცით მათ“. 7.12) შესრულებას გულისხმობს;

„მყარი კურსით“ (ლათ. „Cursum tenere“). მოცემული პრინციპი მხარეებს მოუწოდებს მედგრად იდგნენ არჩეულ გზაზე, რაც მოლაპარაკებაზე განხილვისათვის ერთი თემის არჩევასა და მისი შეცვლის დაუშვებლობას გულისხმობს;

„საქმის პრინციპი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე პრინციპის საქმე“. ამ პოსტულატის (ამოსავალი დებულების) უმკაცრესად დაცვამ შესაძლოა შეთანხმების შესრულება გარკვეულად შეაფერხოს. ზოგჯერ, რეალურად გასათვალისწინებელია არსებული ვითარება, კონკრეტული ფაქტები („საქმის პრინციპი“). ამიტომ „პრინციპის საქმემ“ მეორე საფეხურზე უნდა გადაინაცვლოს.

6. სადისკუსიო თემატიკა და პრაქტიკული სიტუაციები

1. თეორიული მასალის განხილვა

2. დისკუსია თემის შესახებ. დისკუსიის საკითხები:

- რას ნიშნავს მოლაპარაკება და რა სპეციფიკური ნიშნებით ხასიათდება?

- რა შესაძლებლობებსა და უნარებს უნდა ფლობდეს მოლაპარაკების მაღალკვალიფიციური მონაწილე?

- რა ძირითადი განსხვავებაა ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული მართვის სისტემათა მოლაპარაკების თანამედროვე პრაქტიკაში?

- რა კრიტერიუმებით შეიძლება მოლაპარაკების კლასიფიკაცია?

- რას ნიშნავს მოლაპარაკების დონე?

- როდის არის აუცილებელი მოლაპარაკების ჩატარება?

- როდის არ არის აუცილებელი მოლაპარაკების ჩატარება?

- რა ფუნქციებს ასრულებს მოლაპარაკება?

- რა შეიძლება იყოს მოლაპარაკების საგანი?

- ვინ შეიძლება იყოს მოლაპარაკების სუბიექტი?

- რა განსხვავებაა მოლაპარაკების აშკარა და ფარულ სუბიექტებს შორის?

- დასაშვებია თუ არა მოლაპარაკების ცალმხრივად ჩატარება?

- რა შინაარსობრივი განსხვავებაა ხელშეკრულების სხვადასხვა სახელწოდებას შორის (მაგ., კონვენციასა და დეკლარაციას შორის? და სხვ.)?

- დაახასიათეთ მოლაპარაკების თანამედროვე მორალურ-ეთიკური ნორმები და სხვ.

3. გაანალიზეთ ქვემოთ მოცემული სიტუაცია

დავუშვათ, რომ ხარტ ბიზნესმენი და მოლაპარაკებას იწყებთ პარტნიორთან მისთვის კომერციული კრედიტის (საქონლის განვადებით გაყიდვის ფორმა) მიცემის თაობაზე. თქვენი მიზანია კრედიტის პირობების გარკვევა (საპროცენტო განაკვეთი, კრედიტის დაფარვის ვადები და სხვ.). გარდა ამისა, ამ პარტნიორთან თქვენი ურთიერთობა პოტენციურად მიმზიდველია, რადგან შესაძლებელია მასთან ხელსაყრელი კონტრაქტი გაფორმდეს.

მოცემული საკითხის განხილვის პროცესში თქვენმა პარტნიორმა გამოთქვა აზრი, რომ სურს მიიღოს კრედიტი 10%-ანი საპროცენტო განაკვეთით. თქვენ მიიჩნევთ, რომ მასთან შეიძლება ვაჭრობა და შემდეგი პირობები წამოაყენეთ:

„კარგი, ეუბნებით თქვენ, თანახმა ვარ განვიხილო კრედიტის შესახებ თქვენი წინადადება, მხოლოდ ერთი პირობით, თქვენს ფირმასთან გავაფორმოთ კონტრაქტი აპარატურის დიდი პარტიის შესაბამის ფასში ჩვენთვის მონოდების შესახებ“.

პარტნიორი: „როგორი საპროცენტო განაკვეთით შემიძლია ვივარაუდო კრედიტის მიღება“?

თქვენ: „მე ვფიქრობ, არაუმცირეს 15—20%-ის ფარგლებში. ამასთან, ეს საკითხი ხელმძღვანელობასთან უნდა შევათანხმო“.

პარტნიორი: „ჩემი აზრით, თქვენ სირთულეები გაქვთ. მოდიტ ეს საკითხი ღიად დავტოვოთ. შევეცდებით იგი სხვა პარტნიორთან გადავწყვიტოთ. მით უმეტეს, რომ ამ საკითხზე უკვე გვქონდა წინასწარი შეხვედრები“.

თქვენ ცდილობთ შექმნილი სიტუაციის გამოსწორებას და აგრძელებთ: „ალბათ მე არ ვიყავი მთლად ზუსტი. მოდიტ დეტალურად განვიხილოთ შესაძლებელი ვარიანტები, ვფიქრობ, რომ შევთანხმდებით“.

პარტნიორი: „მიმაჩნია, რომ უნდა შევწყვიტოთ ამ საკითხის განხილვა, რადგან, როგორც ჩანს, სერიოზული საუბრისთვის არა ხარტ მზად. მით უმეტეს, რომ სათადარიგო ვარიანტებს ვამუშავებტ“.

დავალება. მოიფიქრეტ პასუხი კითხვებზე:

- რაში მდგომარეობს თქვენი მთავარი ფსიქოლოგიურ-ტაქტიკური შეცდომა?

- რამდენად დროულად გამოამჟღავნეტ თქვენი პოზიცია?

- რამდენად ზუსტად გქონდატ გარკვეული, რომ თქვენს პარტნიორს კომერციული კრედიტი სასწრაფოდ სჭირდებოდა?

II ტაჰი

მოლაპარაკების ორგანიზაცია

1. მოლაპარაკების მომზადება

მოლაპარაკების დაგეგმვა. მოლაპარაკების მონაწილეები მეხვედრაზე წარმატებული „ბრძოლისთვის“ პროფესიულად და ფსიქოლოგიურად წინასწარ უნდა მოემზადონ. ასეთი მომზადება საშუალებას იძლევა:

- საკუთარი ინტერესების დასაცავად საჭირო არგუმენტები თავიდანვე შეირჩეს და არა დიალოგის მსვლელობისას ექსპრომტად (სახელდახელოდ) გაკეთდეს;

- პარტნიორის საწინააღმდეგო სავარაუდო მოსაზრებები განიჭვრიტოს და პასუხი მშვიდ ვითარებაში მომზადდეს;

- ჩვენი პოზიციის სამართლიანობაში დავრწმუნდეთ.

მოლაპარაკებისთვის მომზადება მომავალი წარმატების ფუძემდებლური ფაქტორია. ამიტომ, ნებისმიერი მოლაპარაკება დეტალურად და გულდასმით უნდა დაიგეგმოს.

მოლაპარაკების დაგეგმვა ითვალისწინებს:

1. მოლაპარაკების მიზნის განსაზღვრას;

2. ამ მიზნის მისაღწევად ამოცანების დასახვას;

3. მოლაპარაკების ორგანიზაციულად მომზადებას, კერძოდ:

- მოლაპარაკების ჩატარების ვადის დადგენას;

- მოლაპარაკების ადგილის შერჩევას და კეთილმოწყობას;

- მოლაპარაკების მონაწილეთა ინფორმაციულ და მატერიალურ (საკანცელარიო ნივთები, ვიზუალური საშუალებები, ტრანსპორტი და სხვ.) უზრუნველყოფას;

- მიმღები დელეგაციის დაკომპლექტებას;

- ამ მიზნით საჭირო თანხების გამოყოფას;

- სტუმრების დახვედრას და სასტუმროში განთავსებას;

- სტუმრებისთვის კულტურული პროგრამის შედგენას, სუვენირების შეძენას, ოფიციალური სადილის მოწყობას;

- პარტნიორი დელეგაციის გაცილებას.

4. როგორც პარტნიორის, ისე საკუთარი ინტერესების საზღვრების მკაფიოდ განსაზღვრას.

5. აუცილებელი ინფორმაციის მიღებას, რომელიც ეხება:

➤ მოლაპარაკების საგანს (პრობლემის ისტორია, აქტუალურობა);

➤ მოლაპარაკების მონაწილეებს (მათი პოლიტიკური, საზოგადოებრივი, საქმიანი ან სოციალური სტატუსი; ურთიერთობა ცნობილ პოლიტიკურ თუ ბიზნესწრეებთან, მასმედიასთან; პროფესიული კომპეტენტურობა, გამოცდილება, გემოვნებები, ჩვევები, ადამიანური სისუსტეები);

6. მოლაპარაკების სტრატეგიისა და ტაქტიკის განსაზღვრას;

7. აუცილებლობის შემთხვევაში ეკონომიკური, პოლიტიკური, იურიდიული ან სხვა პროფილის ექსპერტების მონაწილას;

8. საინფორმაციო არხებით მოლაპარაკების მსვლელობის ან მისი შედეგების გაშუქებას;

9. შეთანხმების მიუღწევლობის შემთხვევაში, ალტერნატიული (საპირისპირო) ვარიანტების შერჩევას და სხვა.

რა თქმა უნდა, უშუალოდ მოლაპარაკების მსვლელობისას, დაგეგმილიდან შესაძლოა ბევრი რამ შეიცვალოს, მაგრამ წინასწარ კარგად მომზადების შემთხვევაში, რისკის ფაქტორი მცირდება.

მოლაპარაკების მიზნების დასახვა. ყოველ მოლაპარაკებას თავისი მიზანი აქვს. მოლაპარაკების საერთო მიზანია ის, რისკენაც მისი მონაწილეები მიისწრაფვიან, რაც უნდათ მომავალში განახორციელონ, რასაც სურთ მიაღწიონ.

მოლაპარაკების მიზანი შეიძლება იყოს კონკრეტული ან აბსტრაქტული, საბოლოო ან შუალედური.

კონკრეტული მიზანი. მოლაპარაკების მომზადების ეტაპზე კონკრეტული მიზნის დასახვა პირველი ნაბიჯია. თუმცა, როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ამ პროცესის დასაწყისში მისი დეტალური ფორმულირება ყოველთვის ვერ ხერხდება.

მიუხედავად ამისა, სასურველია:

- მოლაპარაკების მონაწილემ იცოდეს რას სურს, რომ მიაღწიოს;

- მისი სასურველობა უფრო ფართო ასპექტში წარმოიდგინოს (რაც ნიშნავს ჰქონდეს მკაფიო პასუხები კითხვებზე: „რა მოხდება, თუ შედეგი სხვაგვარი იქნება?“ „სასურველი შედეგი მიზნის მისაღწევად ერთადერთი საშუალებაა, თუ არსებობს სხვებიც?“);

- გაარკვიოს რა აიძულებს მას ამ მიზნის მისაღწევად;
- დარწმუნდეს, რომ მისი მიზანი პოზიტიურია;
- ეცადოს მაქსიმალურად დააკონკრეტოს მიზანი და ა.შ.

ფორმულირებული მიზანი აუცილებელია განხილულ იქნეს იდეალურ ვარიანტში, რეალურად და უარესს შემთხვევაში.

იდეალური მიზანი მოლაპარაკებისას სასტარტო პოზიციაა, რომელსაც მისი მონაწილეები საუკეთესო ვარიანტად მიიჩნევენ. თუმცა, პრაქტიკულად, ძნელად მისაღწევია, რადგან მეორე მხარესაც თავისი ინტერესები, მოთხოვნები და არგუმენტები აქვს.

მიზანი უნდა იყოს **რეალური** ანუ **მიღწევადი**. ამასთან, მხედველობაშია მისაღები მეორე მხარის სავარაუდო მიზნებიც. საუკეთესო ვარიანტია, როცა პარტნიორთა მიზნები თანხვედრია. საპირისპირო შემთხვევაში, შეთანხმების მისაღწევად, ორივე მხარე რაიმე დათმობაზე უნდა წავიდეს.

პოზიტიური მიზანი. ხშირად, ადამიანებმა იციან, თუ რა არ სურთ, თუმცა, უჭირთ იმის ფორმულირება, კონკრეტულად რა უნდათ. ამიტომ, დასახული მიზანი იმდენად აბსტრაქტული არ უნდა იყოს, რომ შეუძლებელი გახდეს იმის გარკვევა, მიღწევადია თუ არა იგი რეალურად. მიზნის მაქსიმალური დაკონკრეტება მისი მიღწევის ერთ-ერთი ძირითადი პირობაა.

როცა მოლაპარაკებაში არა ერთი პირი, არამედ დელეგაცია მონაწილეობს, სასურველია მიზნის განსაზღვრა კოლექტიურად მოხდეს. ასეთ ვითარებაში, დელეგაციის მიზანი მისი თითოეული წევრის საერთო ინტერესებში მოექცევა და, სავარაუდოა, რომ შედეგიც უფრო წარმატებული იქნება.

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, იშვიათია ისეთი მოლაპარაკება, როცა მხარეები თავიანთ დასახულ მიზნებს სრულად აღწევენ. ამიტომ, მნიშვნელოვანია იმის გარკვევა, მოცემულ შემთხვევაში, მრავალი მიზნიდან, რომელია შედარებით უფრო მთავარი, ფასეული. ამის შესაბამისად, სასურველია მიზნების პრიორიტეტიულობის (უპირატესობების) განსაზღვრა. აღნიშნული განსაკუთრებით საჭიროა მაშინ, როცა უშუალოდ მოლაპარაკების პროცესში რაღაცის დათმობა გვინევს.

აუცილებელია მიზნების განაწილება დროშიც – მიმდინარე, ხანგრძლივადიანი და პერსპექტიული.

შესაძლებლობათა საზღვრების დადგენა. მოლაპარაკების მონაწილეთა შესაძლებლობების საზღვრების დადგენა ამ პროცე-

სის ერთ-ერთი მთავარი და რთული ამოცანაა. მოლაპარაკების დაწყებამდე აუცილებელია მხარეთა შესაძლებლობების დასაშვები და დაუშვებელი საზღვრების განსაზღვრა. მათი წინასწარი დადგენა დროის, ძალებისა და საშუალებების დაზოგვას განაპირობებს, რადგან მოლაპარაკების მონაწილეებს საშუალებას აძლევს თავიანთი შესაძლებლობების ფარგლებში თავისუფლად, წინდახედულად, გაბედულად და მტკიცედ იმოქმედონ.

მხარეთა შესაძლებლობების საზღვრების დადგენა, როგორც წმინდა ფსიქოლოგიური საკითხი, მათი ინფორმირების ხარისხზე დამოკიდებული.

მრავალი ადამიანი თავის მოქმედებაში ნაკლებად ფლობს აუცილებელ სიმტკიცეს, დამაჯერებლობას, თვითშეფასებას, საჭირო დროსა და სიტუაციაში „არას“ თქმის უნარს. ამიტომაც, ხშირად, ადამიანები მათთვის არასასურველ გარიგებებს აფორმებენ ან ასეთად მიიჩნევენ, თავს მოტყუებულად გრძნობენ, რაც შემდეგ უარყოფით ემოციებს (განცდებს) იწვევს.

საკუთარი და პარტნიორის შესაძლებლობათა საზღვრების დადგენა საშუალებას იძლევა როგორც შეხების წერტილები, ისე წინააღმდეგობათა მომენტები განისაზღვროს. ყოველივე ეს ხელს უწყობს მხარეთა შორის შეთანხმების მიღწევას ან თანამშრომლობაზე დროულად უარის თქმას.

მხედველობაშია მისაღებიც ისიც, რომ მოლაპარაკების დასაწყისშივე საკუთარი შესაძლებლობების საჯაროდ განცხადება არაგონიერულია, რაც მოლაპარაკების წარმართვის ერთ-ერთი ფუნდამენტური წესის („არც ერთ შემთხვევაში არ შეიძლება საკუთარი თავის კუთხეში მომწყდევა“) დარღვევაა.

ასევე სასარგებლოა საკუთარი შესაძლებლობების კრიტიკული გადახედვაც, მით უფრო ოპონენტის პოზიციიდან მისი კორექტირება (შესწორება). არ უნდა დავივიწყოთ ისიც, რომ, ზოგჯერ, ყველაზე უკეთესი გარიგება თვით ამ გარიგებაზე დროულად უარია.

შესაძლებლობათა საზღვრების დადგენას თავისი უარყოფითი მხარეც აქვს. იგი პარტნიორის აღქმის ხარისხს ასუსტებს. ფაქტობრივად, როცა წინასწარ ცნობილია, რომ ერთი მხარის ვერავითარი არგუმენტი ან მოსაზრება მეორე მხარეს ვერ აიძულებს გაზარდოს ან შეამციროს თავისი შესაძლებლობები, თვით ამ არგუმენტებისა და შეხედულებებისადმი ყურადღება მცირდება. გარდა ამისა, ამ დროს პიროვნების შემოქმედებითი მიდგომაც ქვეითდება.

ზემოთქმული შესაძლოა ასე შევაჯამოთ: მოლაპარაკების მონაწილეთა შესაძლებლობების საზღვრების დადგენა მათ არახელსაყრელი გარიგების გაფორმებისგან იცავს და, მეორე, იმავდროულად, ხელს უშლის შემოქმედებით ინიციატივას.

მოლაპარაკების შინაარსობრივ-ორგანიზაციული მომზადება. შინაარსობრივი მომზადება შემდეგი საკითხების გადანყევტას მოითხოვს:

- ძირითადი მიზნებისა და ამოცანების დასახვა;
- პარტნიორისთვის მისაღები პოზიციის შერჩევა, პრობლემის გადანყევტის შესაძლო ვარიანტების განსაზღვრა და ინტერესების მეთანხმება;

- წინადადებების ფორმირება და მათი არგუმენტაცია.

მოლაპარაკების ორგანიზაციული მომზადება მოიცავს:

- მიმღები დელეგაციის ფორმირებას;
- მოლაპარაკებაზე ქცევის სტრატეგიული მეთოდების შერჩევას.

მიმღები დელეგაციის ფორმირება იგულისხმება მისი რაოდენობრივი და პროფესიული შემადგენლობის განსაზღვრა, ასევე დელეგაციის მეთაურის შერჩევა.

დელეგაციის რაოდენობრივ და ხარისხობრივ შემადგენლობაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს, კერძოდ განსახილველი საკითხების მრავალგვარობა, ექსპერტების აუცილებლობა, ფინანსური შესაძლებლობები და სხვა. მხარე, რომელსაც დელეგაციაში მეტი წარმომადგენელი ჰყავს, გარკვეულ ინფორმაციულ უპირატესობას ფლობს, რაც, ხშირად, პარტნიორის სამართლიან უკმაყოფილებას იწვევს. სასურველია მოლაპარაკებაზე მხარეები თანაბარი რაოდენობით დაკომპლექტდეს. ზოგჯერ, მოლაპარაკება პირისპირ მიმდინარეობს (ამერიკული მიდგომა), რაც სუბიექტურ ფაქტორს არ გამოირიცხავს. მიზანშეწონილია დელეგაციის წევრთა რაოდენობა 4—5 არ აღემატებოდეს. ამასთან, აუცილებელია დელეგაციის წევრების ფუნქციები მკაფიოდ განისაზღვროს.

ფსიქოლოგიური მნიშვნელობა აქვს შეხვედრის ადგილის შერჩევას, რადგან მასპინძელი მხარე გარკვეულ უპირატესობას ფლობს, კერძოდ:

- სრულად აკონტროლებს სიტუაციას და მოლაპარაკების მსვლელობაზე ზემოქმედების მრავალი საშუალებაც აქვს, მაგ.,

მოლაპარაკების ოთახის შერჩევა, კულტურული პროგრამის მიზნობრივი შედგენა;

- თავს უფრო დამაჯერებლად და დამოუკიდებლად გრძნობს;
- მოლაპარაკებას ეროვნული თავისებურებების მიხედვით ატარებს. ამ მხრივ, რაც უფრო მეტია მხარეთა შორის განსხვავება, ეს ფაქტორი უფრო მნიშვნელოვანია.

უპირატესობასთან ერთად, ეროვნულ ქვეყანაში მოლაპარაკების ჩატარებას გართულებებიც ახლავს, კერძოდ:

- ❖ ინფორმაციის უქონლობის მოტივით, მასპინძელ მხარეს გადანყევტილების მიღების გადადება ნაკლებად შეუძლია;
- ❖ სტუმარ-მასპინძლობის ეთიკიდან გამომდინარე, მასპინძელი მხარე გარკვეულ დათმობაზე უნდა წავიდეს;
- ❖ შეხვედრის ორგანიზაციულმა მომენტმა ძირითად საკითხზე მასპინძლის ყურადღება შეიძლება მოადუნოს და სხვა.

შესაძლოა მოლაპარაკება ნეიტრალურ ტერიტორიაზე ჩატარდეს. დიპლომატიურ პრაქტიკაში ეს საკმაოდ გავრცელებულია, მით უმეტეს, თუ მხარებს შორის სიტუაცია კონფლიქტურია.

მოლაპარაკების ჩატარების დრო და ადგილი, ასევე სასაუბრო ენა მონაწილეთა ურთიერთშეთანხმებით შეირჩევა. ამასთან, ერთ-ერთმა მხარემ თავისი წინადადება მეორე მხარეს თავს არ უნდა მოახვიოს. მოლაპარაკების დროის შეცვლის შემთხვევაში, ყველა მონაწილეს უნდა ეცნობოს.

უცხოეთის დელეგაციის მიღების ორგანიზაციული მხარე გულისხმობს: სტუმართა დახვედრას და სასტუმროში დაბინავებას, მიღების სახეობისა და მენიუს განსაზღვრას, ოფიციალური სიტყვის მომზადებას, კულტურული პროგრამის შემუშავებას და სუვენირების შერჩევას, სტუმრების გაცილების ორგანიზაციას, მიღების ხარჯთაღრიცხვის გაანგარიშებას, თანხების გამოყოფას და ა.შ.

ინფორმაციით უზრუნველყოფა. მოლაპარაკების მონაწილეები სათანადო ინფორმაციას უნდა ფლობდნენ. ამ თვალსაზრისით, სამი მთავარი ამოცანა იკვეთება: ინფორმაცია მოლაპარაკების საგნის შესახებ, პარტნიორის (პარტნიორთა) პიროვნებისა და იმ სოციალურ-კულტურული და სამართლებრივი გარემოს შესახებ, სადაც მოლაპარაკება უნდა გაიმართოს.

საკვლევი საკითხებიდან გამომდინარე, მოლაპარაკების საგანზე ინფორმაციის წყარო შეიძლება იყოს:

ლეგალური, რომლის მოპოვება შესაძლებელია სპეციალურ გაზეთებში, ჟურნალებში, სარეკლამო ბუკლეტებში, ინტერნეტის ქსელში, საარქივო მასალებში, ასევე პარტნიორთან უშუალო ურთიერთობით.

ნახევრად ლეგალური. ასეთ ინფორმაციას, უმეტესად, გარკვეული გასამრჯელოს საზღაურად და ფარულად ის ადამიანები იძლევიან, რომლებიც პარტნიორის მონათესავე სტრუქტურებში მუშაობენ. ამგვარი ინფორმაციის სხვისთვის გადაცემა სამართლებრივად არაკანონიერია.

კონფიდენციალური (საიდუმლო). ასეთ ინფორმაციას ადამიანები სამსახურებრივი მდგომარეობით ფლობენ. ზოგჯერ, ინფორმაციის მიღება თანხის გადახდით ან მის გარეშეც ხდება, მაგრამ, ყველა შემთხვევაში, პიროვნება ჩრდილში რჩება. ამგვარი ინფორმაციის გადაცემაც სამართლებრივად არაკანონიერია.

არალეგალური ინფორმაცია მისი მოპარვით ან ასლის გადაღებით მიიღება.

შედარებით რთულია თვით პარტნიორის (პარტნიორთა) შესახებ ინფორმაციის მოძიება. თანაც, მხოლოდ იმ ინფორმაციისა, რომელიც მოლაპარაკებისთვის იქნება სასარგებლო. ამ სიტუაციაში გამოგვადგება პარტნიორთან წინასწარი კონტაქტების პერიოდში მონაწილეთა შეხედულებები ან მოლაპარაკების დასაწყისში დასმულ კითხვებზე მისგან მიღებული პასუხები, პარტნიორის არავერბალური ქცევის თავისებურებები და სხვა მასალები.

როცა ინფორმაცია ძნელად ხელმისაწვდომია, ფსევდომოლაპარაკების (ყალბი მოლაპარაკება) მეთოდს იყენებენ. კერძოდ, სანდო პირს „მოლაპარაკების“ დანყებას ავალებენ, რომელიც პარტნიორის ქცევას ყურადღებით აკვირდება, სათანადო ინფორმაციას აგროვებს და შემდეგ შემკვეთს გადასცემს.

ხელშეკრულების დადებას წინ უძღვის მოლაპარაკების ეტაპი. "უნიდრუას პრინციპებით"⁷ განსაზღვრულია, რომ მხარეები თავისუფლები არიან ჩაატარონ მოლაპარაკება,

⁷ კერძო სამართლის უნიფიკაციის საერთაშორისო ინსტიტუტის (უნიდრუა) „საერთაშორისო კომერციული ხელშეკრულებების პრინციპები“ (1994 წ.), იგივე „უნიდრუას პრინციპები“.

ხოლო შეთანხმების მიუღწევლობის შემთხვევაში, მათ პასუხისმგებლობა არ ეკისრებათ (მე-2.15 მუხლის §1).

თუმცა, მოლაპარაკებაში ჩართვა მხარეებს რიგ ვალდებულებებსაც აკისრებთ. უპირველესად, ესაა ზოგადი მოთხოვნები, რომლებიც კეთილსინდისიერებასა და საქმიან პრაქტიკას ემყარება. მოლაპარაკების არაკეთილსინდისიერად წარმართვისას უნიდრუას პრინციპები გარკვეულ პასუხისმგებლობასაც ადგენს. კერძოდ, არაკეთილსინდისიერად მიიჩნევა ნებისმიერი მხარის მიერ მოლაპარაკებაში ჩართვა ან მისი გაგრძელება, თუ მას მეორე მხარესთან შეთანხმების მიღწევის წინასწარი განზრახულობა არ გააჩნია. მაგრამ მოლაპარაკების შეწყვეტაც შეიძლება არაკეთილსინდისიერად შეფასდეს. მაგ., როცა მეორე მხარემ მომავალი გარიგების მისაღწევად დიდი ხარჯები გასწია.

"უნიდრუას პრინციპების" თანახმად, დამნაშავე მხარე პასუხისმგებელია მიყენებული ზარალისათვის (მე-2.15 მუხლის §2, §3) ანუ მხარეები მოლაპარაკების დაწყებამდე არსებულ მდგომარეობაში უნდა იქნენ ჩაყენებულნი.

მოლაპარაკების დროს მხარეს შეიძლება მიენოდოს კონფიდენციალური ინფორმაცია, რომელიც მან შესაძენ მხარეს არ უნდა გაანდოს. ინფორმაციის მიმღები ვალდებულია საიდუმლოდ შეინახოს იგი და არ გამოიყენოს საკუთარი მიზნებისათვის, მიუხედავად იმისა, გაფორმდება თუ არა ხელშეკრულება. ამ ვალდებულების დარღვევა დაზარალებულ მხარეს უფლებას აძლევს მოითხოვოს კომპენსაცია, რომელიც მეორე მხარის მიერ ინფორმაციის გამოყენებით მიღებულ სარგებელს ეფუძნება (უნიდრუას პრინციპების მე-2.16 მუხლი).

ამასთან, ანაზღაურება იმ შემთხვევაშიც უნდა მოხდეს, როცა დაზარალებულ მხარეს არავითარი ზარალი არ მიუღია.

გარემოს შესახებ ინფორმაცია გულისხმობს იმ ქვეყანაში მიმდინარე პოლიტიკური ვითარების აღწერას, რომლის მოქალაქეებიც მოლაპარაკების მონაწილეები არიან, ასევე სიტუაციას ბაზარზე ამა თუ იმ საქმიანობის მარეგლამენტირებელ კანონებსა და კანონქვემდებარე აქტებს, საგადასახადო კანონმდებლობასა და სხვ. ჩვეულებრივ, ამგვარ ინფორმაციას ექსპერტები, მრჩეველები და კონსულტანტები მოიპოვებენ.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ინფორმაცია თვით ფირმა-პარტნიორის შესახებ. ასეთი ინფორმაციის მიღების წყაროები იგივეა, რაც ზემოთ დასახელდა, პლუს თვით ფირმაში სტუმრობა,

მისი საქმიანობის შესახებ უკანასკნელი აუდიტორული დასკვნისა და საკრედიტო ისტორიის გაცნობა.

მოლაპარაკების სტადიები და ფაზები. მოლაპარაკება რამდენიმე სტადიას მოიცავს, რომელთა შორის უმთავრესია:

- მოლაპარაკების მომზადება;
- წინასწარი კონსულტაციები;
- მოლაპარაკების რეგლამენტის შემუშავება;
- მოლაპარაკების დაწყება: წინადადებითა პაკეტის ფორმირება, ურთიერთინტერესებისა და შეხედულებების დაზუსტება;
- მოლაპარაკების მიმდინარეობა: განსხვავებული შეხედულებების გამოვლენა, პრობლემების განხილვა, საკუთარი შეხედულებებისა და წინადადებების დასაბუთება;
- პოზიციების შეთანხმება და გადაწყვეტილების მიღება;
- ხელშეკრულების, ერთობლივი შეთანხმების შემუშავება;
- მოლაპარაკების დასრულება, ხელშეკრულების გაფორმება;
- მოლაპარაკების შედეგების შეჯამება.

მოლაპარაკების სტადიებს რამდენიმე ფაზა აქვს, კერძოდ:

➤ **მოსამზადებელი ფაზა**, რომელიც მოიცავს წინასწარი, არაფორმალური კონსულტაციების ჩატარებას და გადაწყვეტილებათა შესაძლო ვარიანტების შემუშავებას;

➤ **პოზიციის არჩევის თავდაპირველი ფაზა**, რომელზეც მხარეები ერთმანეთს წინადადებებს, ფაქტებსა და მტკიცებულებებს აცნობენ. ჩვეულებრივ, ეს ფაზა ფარულია და ღია კრიტიკისთვის ნაკლებად გამოიყენება;

➤ **საძიებო ფაზა**, რომელიც საკუთარი პოზიციების დაცვას ეძღვნება;

➤ **ფინალური ფაზა**, რომელზეც მოლაპარაკების საგნის შესახებ გადაწყვეტილება მიიღება (ან არმიიღება).

საერთაშორისო მოლაპარაკება. მოლაპარაკება საერთაშორისოდ მიიჩნევა, თუ მისი მხარეები სხვადასხვა ქვეყნის მოქალაქეები არიან ან ერთ-ერთი მხარე საერთაშორისო ორგანიზაციის სახელით გამოდის.

როცა მოლაპარაკება საერთაშორისო დონეზე ტარდება, დამატებითი მომზადებაა საჭირო. უპირველესად, აუცილებელია პარტნიორი ქვეყნის ისტორიის, კულტურის, წეს-ჩვეულებების, ტრადიციების, რელიგიის, ეკონომიკის მდგომარეობის, ეროვნული

კანონმდებლობის, ხალხთა ეროვნული ფსიქიკისა და სხვათა გაცნობა. აღნიშნულის გათვალისწინება მოლაპარაკების მსვლელობისას ძალზე მნიშვნელოვანია.

მხედველობაშია მისაღების ისიც, რომ სხვადასხვა კულტურა მოლაპარაკებას განსხვავებულად, სპეციფიკური ნიშნით, ეროვნული თავისებურებების გათვალისწინებით წარმართავს (მოცემული საკითხი წინამდებარე წიგნის X თავშია განხილული).

2. პარტნიორი დელეგაციის მიღება

დახვედრა, მისალმება, მიმართვა. მასპინძელი მხარის დელეგაციის მეთაურის რანგი და თანამდებობა უნდა შეესაბამებოდეს სტუმართა დელეგაციის მეთაურის რანგსა და თანამდებობას. მაგ., თუ ჩამოდის უცხო ქვეყნის საგარეო საქმეთა მინისტრი, მას უნდა დახვდეს მასპინძელი ქვეყნის საგარეო საქმეთა მინისტრი, ფირმის პრეზიდენტს – ფირმის პრეზიდენტი და ა.შ.

დახვედრისთვის, ჩვეულებრივ, მიმღები მხარე 2—3 კაცს აგზავნის. თუ საპატიო სტუმარი მეუღლითურთ ჩამოდის, მაშინ მიმღები მხარის დელეგაციის მეთაური ასევე მეუღლითურთ უნდა დახვდეს.

სტუმრებს პირველად გაეცნობა მიმღები მხარის დელეგაციის მეთაური და თუ მასთან ერთად იმყოფება მისი მეუღლე, იგი მას სტუმრებს წარუდგენს.

შემდეგ მიმღები მხარის დელეგაციის მეთაური სტუმრებს გააცნობს დამხვედრი დელეგაციის წევრებს დაღმავალი რანგების მიხედვით. თუ დამხვედრთა შორის ქალებიც არიან, მათ სტუმრებს პირველ რიგში წარუდგენენ. ანალოგიურად იქცევა სტუმართა დელეგაციის მეთაურიც.

სტუმართა დელეგაციის გულთბილი დახვედრა და გაცილება ხალხთა შორის ურთიერთობის მნიშვნელოვანი ელემენტია. იგი ხელს უწყობს სამუშაო პროცესში მეგობრული ატმოსფეროს შექმნას. ამიტომ სტუმრები საზეიმო ვითარებაში უნდა მივიღოთ და გავაცილოთ.

მრავალფეროვანია მსოფლიოში გავრცელებული მისალმების ფორმები. მაგ., ახალი ზელანდიის მაორის ტომის მცხოვრებნი მისალმებისას ერთმანეთს ცხვირით ეხებიან; იაპონიაში სამი სახის

თავდახრას იყენებენ: ყველაზე დაბალი, საშუალო (30 გრადუსით) და მსუბუქი (15 გრადუსით); ევროპელები, ჩვეულებრივ, მარცხენა ხელით ოდნავ იხდიან ქუდს და თავს მსუბუქად ხრიან.

როგორიც არ უნდა იყოს მისალმების ეროვნული ჩვევები, ამ საკითხში საერთაშორისო მიდგომა არსებითად ერთნაირია და შემდეგ წესებს ეფუძნება:

- პირველად კაცი ესალმება ქალს, თუმცა ინგლისში ეს პრივილეგია ქალს ეკუთვნის;
- ასაკით უმცროსი — უფროსს, ასაკით უმცროსი ქალი — მასზე უფროსს მამაკაცს;
- თანამდებობრივად უმცროსი თანამშრომელი — უფროსს.

უფრო მიზანშეწონილია ზოგიერთი ქვეყნის არმიაში დამკვიდრებული წესი — ერთი და იგივე წოდების ორი ოფიცირიდან პირველი ესალმება ის, რომელიც უფრო ზრდილობიანი და აღზრდილია.

"ერთმანეთს მიესალმეთ სიყვარულის ამბორით"

(1 პეტრე, 5, 14)

დიპლომატიური ეტიკეტი მკაფიოდ განსაზღვრავს იმ წესებს, რომელთა მეშვეობით სახელმწიფო მეთაურებს, მინისტრებსა და ელჩებს მიმართავენ.

მაღალი თანამდებობის პირებს გვართ და სახელით არ მიმართავენ. მათთვის მიღებულია მიმართვის ასეთი ფორმა: "თქვენო უდიდებულესობავ", "თქვენო უმაღლესობავ"; საგანგებო და სრულუფლებიან ელჩს — "თქვენო აღმატებულებავ"; რომის პაპს — "თქვენო უწმინდესობავ"; ქვეყნის პრეზიდენტსა და მის მეუღლეს — "ბატონო პრეზიდენტო" და "ქალბატონო + გვარი".

როცა ეს ორი კულტურა ერთმანეთს ხვდება, მათი ურთიერთობის (საუბარი, მოქმედება და სხვ.) ძალისხმევაც, ძირითადად, თანხედინილი ინტერესების (მოცემულ შემთხვევაში, სამართლიანობა, საკუთარ თავზე განსაკუთრებული წარმოდგენა, მომხმარებლისკენ სწრაფვა, მოგების მიღება, თავისუფლება, თანასწორობა და სხვა) სფეროში ნაყოფიერად ვლინდება.

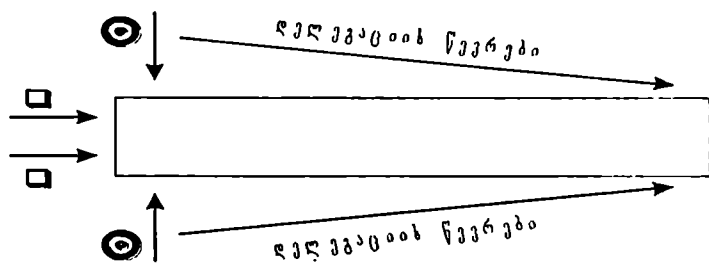
**ზოგიერთ ქვეყანაში სამოქალაქო პირებისადმი
ზრდილობიანი მიმართვის ფორმები**

	მამაკაცი	გათხოვილი ქალი	ახალგაზრდა ქალი
ქართული შესატყვისი ქვეყანა	ბატონო	ქალბატონო	ქალიშვილო
საფრანგეთი	მესიე, მუსიე (გვარის წინ)	მადამ (გვარის წინ)	მადმუაზელ (სახელის ან გვარის წინ)
იტალია	სინიორ (ე) (გვარის წინ)	სინიორა (გვარის წინ), დონა (სახელის წინ)	სინიორინა (სახელის ან გვარის წინ)
ესპანეთი	სენიორ (გვარის წინ), დონ (სახელის წინ)	სენიორა (გვარის წინ, დონა (სახელის წინ)	სენიორიტა (სახელის ან გვარის წინ)
გერმანია	ჰერ (სახელისა და გვარის წინ)	ფრაუ (სახელის ან გვარის წინ)	ფროილაინ (სახელის ან გვარის წინ)
ინგლისი, აშშ	მისტერ (გვარის წინ) სერ (სახელისა და გვარის გარეშე)	მისის (გვარის ან სახელისა და გვარის წინ) მადამ (სახელისა და გვარის გარეშე)	მისს (სახელის ან გვარის წინ, ან მათ გარეშე)
თურქეთი	ბა, ეფენდი (სახელის წინ)	ბა, ჰანიმეფენდი (სახელის წინ)	
იაპონია	სან (სახელის ან გვარის შემდეგ)		

დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში მისალმებისას მიღებულია აკადემიური ან სამხედრო ნოდებისა და თანამდებობის ხსენება. მაგ., "ბატონო პროფესორო", "ბატონო პოლკოვნიკო", "ბატონო, მერო", "ბატონო რექტორო" და ა.შ.

მოლაპარაკების მაგიდასთან მონაწილეთა განლაგება
გარკვეული წესების დაცვით უნდა მოხდეს. ამ სიტუაციაში მხედველობაში მიიღება მონაწილეთა რანგი და მათი სამსახურებრივი მდგომარეობა.

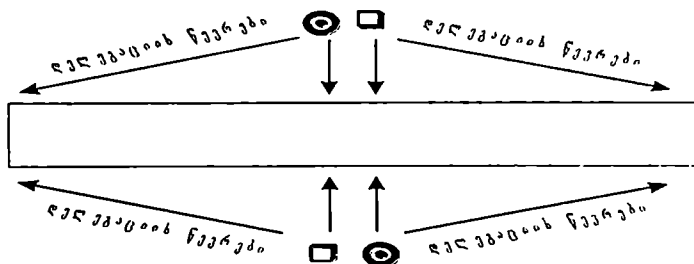
მოლაპარაკების მაგიდასთან მონაწილეთა დასმის რამდენიმე ვარიანტი არსებობს. დელეგაციის მეთაურები შეიძლება მაგიდის თავში დასხდნენ, ხოლო მათ გასწვრივ დელეგაციის დანარჩენი წევრები დაღმავალი რანგების მიხედვით.



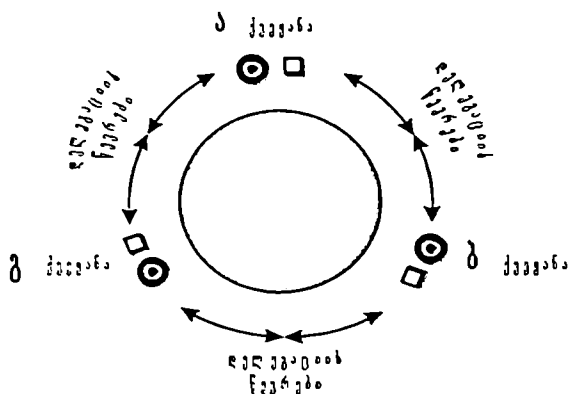
□ თარჯიმანი

● დელეგაციის მეთაური

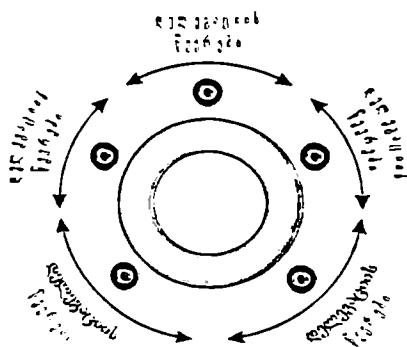
გამოიყენება სხვა ვარიანტიც – დელეგაციის მეთაურები მაგიდის ცენტრში ერთმანეთის პირისპირ სხდებიან, ხოლო დელეგაციის წევრები ადგილებს მათ მარჯვნივ და მარცხნივ იკავებენ.



თუ მოლაპარაკებაში სამი ან მეტი მხარე მონაწილეობს, მაშინ იაბია, ტენჯნის დასახელების შესაბამისად, ალფაბეტის მიხედვით, საათის ისრის მოძრაობის თანხვედრით, მრგვალ მაგიდასთან სხდებიან. შეხვედრას თავმჯდომარეობენ ალფაბეტის მიხედვით ან პირველ სხდომას თავმჯდომარეობს მასპინძელთა დელეგაციის წევრი, შემდეგ – ალფაბეტის მიხედვით.



არსებობს მოლაპარაკების მაგიდასთან დელეგაციის წევრთა დასმის სხვა ვარიანტიც. მაგ., როცა მაგიდასთან სხდებიან დელეგაციების მეთაურები, ხოლო მათ უკან – დანარჩენი წევრები. ასეთ შემთხვევაში გამოიყენება „ბლითის“ („ბუბლიკი“) ფორმის მაგიდა.



როცა სახელმწიფოთა დელეგაციები ერთმანეთს საერთაშორისო ფორუმზე ხვდებიან, გამოიყენება ნალისებრი ფორმის მაგიდა.



მაგიდის ფორმას ფსიქოლოგიური მნიშვნელობაც აქვს. მაგ., მრგვალი მაგიდა თავისუფალ ატმოსფეროს ქმნის. იგი სასარგებლოა ერთობლივ პროექტზე მუშაობისას. თუმცა, ასეთი მაგიდა მოლაპარაკების მონაწილეთა შორის სტატუსურ (მდგომარეობრივ) განსხვავებას შლის, რადგან დელეგაციის მეთაურები და რიგითი წევრები ფსიქოლოგიურად ერთ დონეზე იმყოფებიან. მრგვალ მაგიდასთან მონაწილეთა დასმისას მნიშვნელოვანია მონაწილეთა შორის სამუშაო სივრცის თანაბარი განაწილება.

მართკუთხედის ფორმის მაგიდამ შეიძლება მონაწილეთა შორის შეჯიბრის ატმოსფერო შექმნას ან დაცვითი რეაქცია გააძლიეროს. ასეთი მაგიდა კარგია ხანმოკლე საქმიანი განხილვისას. მარჯვნივ მსხდომი ადამიანები უფრო მეტად იქნებიან ჩვენთან თანამშრომლობისთვის განწყობილნი, ვიდრე მარცხნივ მსხდომნი, ხოლო საპირისპიროები, სავარაუდოდ, ოპოზიციურ მდგომარეობას დაიკავენ.

მაგიდის ზომებსაც აქვს გარკვეული ფსიქოლოგიური დატვირთვა. ის რაც უფრო დიდია მით მეტია მონაწილეთა შორის როგორც ფიზიკური, ისე ფსიქოლოგიური დისტანცია და უფრო ადვილია უთანხმოების გამოხატვა.

ვინ იწყებს საუბარს? რა თქმა უნდა, მასპინძელი. პირველ რიგში იგი სტუმართა დელეგაციის მეთაურს თავაზიანი კითხვებით მიმართავს: „როგორ იმგზავრეთ?“ „იმგზავრობის შემდეგ როგორ გრძნობთ თავს?“ „როგორ მოენწყვეთ სასტუმროში?“ შემდეგ ხდება სავიზიტო ბარათების გაცვლა.

მოგვიანებით იწყება საქმიანი საუბარი. შეხვედრის დაწყებიდან 20—30 წუთის შემდეგ სტუმრებს უნდა მივართვათ ჩაი ან ყავა. ფინჯანი პირველი მიენოდება სტუმართა მეთაურს, შემდეგ კაპიტან-

გის პატრონს, სტუმართა დელეგაციის წევრებს, დასასრულ – მასპინძლებს. როცა მოლაპარაკება ხანგრძლივად მიმდინარეობს, დელეგაციის წევრებს უნდა გავუმასპინძლდეთ ჩაით, ყავით, მინერალური წყლებით, ბუტერბროდებით, ხილით და ა.შ. სასურველია ეს სხვა ოთახში მოხდეს.

რეგლამენტის დადგენა. რეგლამენტის შემუშავება და პარტნიორთან შეთანხმება მოლაპარაკების არსებითი ნაწილია. მის გარეშე მოლაპარაკება შესაძლოა არც შედგეს. ჩვეულებრივ, რეგლამენტი რამდენიმე აზრობრივ ნაწილს მოიცავს. უპირველესად, ესაა მოლაპარაკების საერთო მიზნების ფორმულირება, რომელიც ორივე მხარის მიერ განსაზღვრული და თანხვედრი უნდა იყოს. წინააღმდეგ შემთხვევაში მოლაპარაკება აზრს კარგავს.

დელეგაციის დონისა და შემადგენლობის შეთანხმება რეგლამენტის მნიშვნელოვანი ნაწილია. მოლაპარაკების მხარეები წინასწარ თანხმდებიან დელეგაციის დონისა (უმაღლესი, საშუალო, ექსპერტთა) და პერსონალური შემადგენლობის შესახებ.

მოლაპარაკების ჩატარების ვადები ურთიერთშეთანხმებით იმ შემთხვევაში დგინდება, როცა მოლაპარაკების საგნისათვის ყველა საჭირო ინფორმაცია უკვე მოძიებულია.

სანქციის⁸ ფორმულირება. რეგლამენტი ამ პოზიციას განიხილავს, როგორც მისი მოთხოვნების დარღვევისადმი საპასუხო რეაქციას. სანქცია შეიძლება იყოს სამართლებრივი, დისციპლინური, ეკონომიკური ან სხვა ხასიათის, მოლაპარაკების შეწყვეტამდე და დამნაშავე მხარის პასუხისმგებლობის დაკისრებამდე.

დისპოზიცია⁹. მუდმივი დისპოზიცია მოლაპარაკებას დროსა და სივრცეში უწყვეტ პროცესად მიიჩნევს. ცვალებადმა დისპოზიციამ მოლაპარაკება შესაძლოა სხვადასხვა დროს რამდენიმე რაუნდად განსაზღვროს.

მოლაპარაკების პროცედურული წესები, რომლებიც ითვალისწინებს ამ პროცესის წარმართვის პირობებს, მაგ., ინფორმაციათა მოსმენა, ექსპერტთა მონაწილეობა და სხვ.

ტრანსფარენტულობა, რომელიც ნიშნავს მოლაპარაკების დამთავრებამდე ან დამთავრების შემდეგ ამ საკითხზე ინფორმაცი-

⁸ ლათ. *cunctio* — დამრღვევი მხარის წინააღმდეგ მიმართული მკაცრი ღონისძიება.

⁹ ლათ. *dispositio* — განაწილება; აქ: მოლაპარაკების ჩატარების ადგილისა და დროის შეთანხმება.

ის მიწოდებას მასმედიისადმი, ერთობლივ კომუნიკეს ან პრეს-რელიზებას (ოფიციალური ორგანოს ან პირის მიერ პრესაში გამო-საქვეყნებლად გადაცემული განცხადება) და სხვ.

მოლაპარაკების მხარეების მიერ შეთანხმებული რეგლამენტის უცილობელი შესრულება ამ პროცესის წარმატებით ჩატარების მნიშვნელოვანი ნაწილია.

დღის წესრიგის შეთანხმება. ამ საკითხის სირთულე მდგომარეობს იმაში, რომ მხარეებმა მკაფიოდ ჩამოაყალიბონ მოლაპარაკებაზე შესათანხმებელი პრობლემები, რომლის განსაზღვრის შემდეგ შედარებით ნაკლებმნიშვნელოვანი საკითხებიც დადგინონ.

სანამ მოლაპარაკების თემის შერჩევა-შეთანხმება მიმდინარეობს, მხარეები ყოველგვარი წინასწარი შეფასებისგან დროებით თავს იკავებენ. ამ ეტაპზე უმთავრესია ის, თუ რომელ საკითხებზე გამოიჩინეს დაინტერესება, რომ მათი განხილვისას ლოგიკური თანამიმდევრობა არ დაირღვეს. შემდეგ განიხილვენ მოლაპარაკების თემის საბოლოო ვარიანტებს და მათი განხილვის რიგითობასაც დაადგენენ. თუმცა, შეთანხმებული დღის წესრიგი დოგმად არ უნდა მივიჩნიოთ, რადგან იგი მოლაპარაკების მონაწილეებს მანევრირების შესაძლებლობას უზღუდავს.

საერთო ინტერესების განსაზღვრა. ეს საკითხი მოლაპარაკების ჩატარების საწყისს ეტაპზე ხორციელდება. ამისათვის საჭიროა მიღებულ იქნეს ინფორმაცია იმ ფაქტებისა და მსოფლმხედველობის შესახებ, რომელიც ორივე მხარეს უფრო აინტერესებს.

ხშირად, მოლაპარაკების მონაწილე განსახილველ პრობლემას ცალმხრივად აფასებს, ზოგჯერ კი აშკარად გამოხატულ პირად დაინტერესებასაც იჩენს, თანაც თავის პოზიციას, თვალსაწიერს „აბსოლუტურ ჭეშმარიტებად“ მიიჩნევს. მოლაპარაკებაზე შეთანხმების მისაღწევად უმთავრესია მხარეებმა ერთმანეთის ინტერესები მაქსიმალურად გაითვალისწინონ, ურთიერთშეხების მომენტები გულდასმით ეძებონ და იპოვონ.

ასეთ ვითარებაში ფსიქოლოგები განსახილველი პრობლემების სამსაფეხურიან გააზრებას გეთავაზობენ. კერძოდ, პირველი საფეხური – როგორ ვუყურებ პრობლემას; მეორე – როგორ ხედავს პრობლემას პარტნიორი; მესამე – როგორ აღიქვამს პრობლემას უცხო (ნეიტრალური) ადამიანი.

სამწუხაროდ, ადამიანთა მხოლოდ მცირე რაოდენობას ძალუძს ერთდროულად სამივე მხრიდან პრობლემის დანახვა. უმეტეს შემთხვევაში, თითოეული ჩვენგანი პრობლემას ჩვენი თვალთახედვით, თვალსაწიერით ვაფასებთ. გაცილებით რთულია მისი დანახვა პარტნიორის პოზიციიდან, ხოლო პრაქტიკაში ძალზე იშვიათია პრობლემის აღქმა-გააზრება ნეიტრალური პოზიციიდან. აღნიშნული ფსიქოლოგიური ტექნიკის ათვისება არსებითად დაგვიზოგავს დროს, ძალებსა და საშუალებებს პარტნიორთან მოლაპარაკებაზე ურთულესი საკითხების განხილვის შემთხვევაში.

წინადადებების პაკეტის შედგენა. მას შემდეგ, როცა დღის წესრიგი და მხარეთა საერთო ინტერესები გარკვეულია, მნიშვნელოვანია იმ წინადადებების ფორმულირება, რომლებიც მხარეთა ამ ინტერესების დაკმაყოფილებას განაპირობებს. ეს სამუშაო, რომელსაც ხშირად „წინადადებების პაკეტს“ უწოდებენ, მოლაპარაკების ორივე მხარემ უნდა შეასრულოს. შესაძლოა დასახული წინადადებები რეალურად პრაქტიკაში სრულად ვერ განხორციელდეს, მაგრამ მხარეები მათ შესრულებას აქტიურად უნდა ცდილობდნენ.

წინადადებების პაკეტში, განსახილველი საკითხის ყველა ასპექტის მიმართ, მხარეთა პოზიციები მკაფიოდ უნდა იყოს ფორმულირებული. ამ ეტაპზე წინადადებების დასაბუთება აუცილებელი არ არის. იგი მოლაპარაკების მსვლელობისას მოხდება. ზოგჯერ ამ წინადადებებში მხარეთა პრეტენზიებიც შეიტანება. ასეთ შემთხვევაში, ცალ-ცალკე გამოიყოფა პრინციპული და მეორეხარისხოვანი პრეტენზიები. ამასთან, პირველი კატეგორიის პრეტენზიები დაისმება კატეგორიულად და პირდაპირ, ხოლო მეორე — შედარებით რბილად, მაგ., ასე, „ამასთან...“, „სადავო საკითხებში შეიძლება დამატებით გამოვყოთ...“ და ა.შ.

წინადადებების პაკეტში შეიძლება ექსპერტების შეფასებები, ვარიანტების ახალი პროექტები და ტექნიკურ-ეკონომიკური გაანგარიშებებიც იყოს.

მხედველობაშია მისაღები ისიც, რომ წინადადებების პაკეტი ის დოკუმენტია, რომელიც მხარეებს საშუალებას აძლევს მოლაპარაკების წარმართვისას მათთვის სასურველი სტრატეგია და ტაქტიკა აირჩიონ და თავიანთი ინტერესები და პოზიციები მყარად დაიცვან.

3. მოლაპარაკების ჩატარება

საუბრის დაწყება. ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, საუბრის დაწყება მოლაპარაკების მნიშვნელოვანი ეტაპია და მას ყურადღება უნდა მიექცეს. ამ ეტაპის ამოცანებია: პარტნიორთან სასურველი კონტაქტის დამყარება, ურთიერთობის ნორმალური ატმოსფეროს შექმნა და განსახილველი საკითხისადმი პარტნიორის ყურადღების მიქცევა.

საუბრის დასაწყისში სასურველია გულწრფელი, კეთილსასურველი და თავშეკავებული ლიმილი. იგი ნდობის გარემოს ქმნის და მოლაპარაკების წარმატებით მსვლელობას უწყობს ხელს. პირველი ნუთებიდან მნიშვნელოვანია პარტნიორს გარკვევით მივმართოთ, მკაფიოდ წარმოვთქვათ მისი სრული სახელი და თავაზიანი მიმართვის ფორმა (მაგ., სერ, მისტერ, მილორდ, სან, სენიორ, ბატონო და ა.შ.). გაუპიროვნებელი ფორმით (მაგ., ნაცვალსახელებით) ურთიერთობა დაუშვებელია.

საუბრის დასაწყისში სასარგებლოა თავი შევიკავოთ მობოდიშების, ფაციფუცისა და პირფერობისგან. ამასთან, უნდა გამოირიცხოს პარტნიორის უპატივცემულობა და აბუჩად აგდება, მისდამი ცინიკურ-ქედმაღლური დამოკიდებულება.

სასურველია საუბრის დაწყება კომპლიმენტით, იუმორით (თუმცა, არა ყველა კულტურასთან, მაგ., გერმანელებთან). იგი, გარკვეულწილად, მხარეთა შორის არსებულ დაძაბულობას ხსნის და ურთიერთობაში გულღია დამოკიდებულებას აყალიბებს.

საუბრის დასაწყისს დიდი ფსიქოლოგიური მნიშვნელობა აქვს. სწორედ ამ დროს ყალიბდება პირველი შთაბეჭდილება ადამიანზე, რაც მოლაპარაკების მსვლელობასა და შედეგზე საგრძნობ გავლენას ახდენს.

ფსიქოლოგების აზრით, ერთ ადამიანს მეორეზე შთაბეჭდილება 55%-ით მისი გამოხედვით ექმნება, 38%-ით — მოსმენით, ხოლო 7%-ით სხვების გადმოცემით. ამიტომ, გაცნობის პირველ ეტაპზე მნიშვნელოვანია პარტნიორზე კარგი შთაბეჭდილების მოხდენა. ამისათვის, უპირველესად, საჭიროა დარწმუნებულად საუბარი და თავის დაჭერა, მეორე — სიმტკიცის გამოჩენა და მესამე — ურთიერთგაგების მიღწევა.

თარჯიმნის დახმარება. ხშირად, უცხოელებთან საქმიანი საუბარი ან მოლაპარაკება თარჯიმნის დახმარებით ტარდება. ასეთ ვითარებაში რეკომენდებულია:

- საუბრის დაწყებამდე თარჯიმანს ის ძირითადი საკითხები გავაცნოთ, რომლებიც უცხოელებთან განიხილება. ყველა დარგის (სფეროს) მცოდნე თარჯიმანი არ არსებობს. მიტომ, საჭიროა მას თემატიკის სპეციალური ტერმინები წინასწარ განვუმარტოთ. საუბრისას თუ სირთულეები წარმოიშვა, თარჯიმანი მოვალეა მოსაუბრეს მისი აზრის სხვა სიტყვებით გამოთქმა სთხოვოს;

- ვეცადოთ დინჯად და ზუსტად ვისაუბროთ. ამასთან, ნათქვამი ორაზროვანი არ უნდა იყოს;

- ზედიზედ ორ წინადადებაზე მეტი არ ვთქვათ. წინააღმდეგ შემთხვევაში თარჯიმანი წარმოთქმულს სრულად ვერ დაიმახსოვრებს, თარგმანს შეამოკლებს ან თავისებურ ინტერპრეტაციას (სხვაგვარ განმარტებას) მისცემს;

- ვეცადოთ საუბარში ანდაზები და კალამბურები (სიტყვათა თამაში) არ გამოვიყენოთ. სრულყოფილად და ოპერატიულად თარგმნა ყველას არ შეუძლია. თანაც, შესაძლოა პირდაპირი თარგმანი მეორე მხარისთვის მიუღებელი ან შეურაცხმყოფელი იყოს.

საუბრის წარმართვა. საქმიანი საუბარი რამდენიმე ეტაპს მოიცავს: კერძოდ, პრობლემის გაცნობა და მისი გადმოცემა; გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი ფაქტორების დაზუსტება; გადაწყვეტილების შერჩევა; გადანყვეტილების მიღება და მოსაუბრემდე მისი დაყვანა.

საქმიანი საუბარი წარმატებით წარიმართება, როცა მხარეები იჩენენ კომპეტენტურობას, ტაქტიანობას, კეთილმოსურნეობას, პრობლემის ოპერატიულად და ურთიერთმისაღებად გადანყვეტის მცდელობას.

მოლაპარაკების მონაწილეები შეიძლება სხვადასხვა ასაკის, სოციალური მდგომარეობისა და ფსიქიკის ადამიანები იყვნენ. სასურველია ვიზუალურად შეფასდეს მოსაუბრის ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, შეირჩეს საუბრის ფორმა, ტონი.

უნდა შეგვეძლოს მოსაუბრის მოსმენა. დასმული კითხვები საუბრის შინაარსისა და მიმართულების განმსაზღვრელია. თუ აუცილებელია, უფრო დაწვრილებით გავიგოთ პრობლემის არსი და

მისი დეტალები, მიზანშეწონილია ღია ტიპის ასეთი შეკითხვების მიცემა: რა? სად? როდის? როგორ? ვინ? რატომ? ამ კითხვებზე შეუძლებელია ერთმნიშვნელოვანი პასუხის ("დიახ", "არა") გაცემა. პრაქტიკიდან ცნობილია ისიც, რომ, რაც უფრო გრძელია კითხვა მით მოკლეა პასუხი და პირიქით.

საუბრის ტონი უნდა იყოს მშვიდი, ნეიტრალური. არ შეიძლება უარით ან პრობლემათა გადანაცვების შეუძლებლობით საუბრის დანყება. ჩვეულებრივ, ეს იწვევს უკუერეჟიას და კონფლიქტს წარმოშობს. თანამოსაუბრე უნდა დარწმუნდეს, რომ მეორე მხარემ ყველაფერი გააკეთა, მაგრამ მოცემული საკითხი დადებითად ვერ გადაწყდა.

პარტნიორს საუბარი არ უნდა შეეანაცვებინოთ. ამ დროს სხვა პრობლემით არ უნდა დავკავდეთ. ტელეფონით საუბარი მხოლოდ იმ შემთხვევაშია სასურველი, როცა მცირეოდენი პაუზა მოსაუბრეს დაამშვიდებს და აზრს მოაკრებინებს.

არასასურველია სხვათა საუბარში მისვლისთანავე ჩართვაც.

"თუ სხვას იქ გამოეცხადება მჯდომთაგანს, პირველი გაჩუმდეს"
(1 კორინთელთა, 14,30)

მიუღებელია მოსაუბრის აზრის მკვეთრი კრიტიკა, რადგან ის შეიძლება უფრო ახლოს იყოს ჭეშმარიტებასთან.

"ნუ უკუაგდებთ მოლაპარაკეს"
(ებრაელთა, 12,25)

შენიშვნების მიცემისთვის აუცილებელია უწყინარი ფორმისა და შესაფერისი მომენტის შერჩევა. თუ მოსაუბრე მწვავე კამათის მოყვარულია, უნდა მოვიკრიბოთ ძალა, მოვითმინოთ და აგრესიას აგრესიით არ ვუპასუხოთ. სასურველია გვახსოვდეს, რომ კამათი აძლიერებს სირთულეებს.

"მონას ღმერთისას არ მართებს ჩხუბი, არამედ წყნარი იყოს ყველას მიმართ, განმსწავლელი, შემწყნარე"
(2 ტიმოთე, 2,24)

**“სულელურ პაექრობას ... და დავას მოერიდე,
ვინაიდან უსარგებლო და ამაოა”**
(ტიტი, 3,9)

არასასურველია გამოვიყენოთ მშრალი ფორმულირებები, მაღალფარდოვანი ფრაზები, ყურმოკრული ამბები, საიდუმლო მონაცემები. არგუმენტაცია უნდა იყოს არა მარტო არსებითად მართალი, არამედ შეძლებისდაგვარად ზუსტი. არ უნდა მივიღოთ ისეთი სახე, თითქოს ჩვენ მეტი ვიცით, ვიდრე შეგვიძლია ვთქვათ. უბრალოება წარმატების საწინდარია.

თანამოსაუბრის აზრის გამოთქმისას უნდა ვიყოთ ყურადღებით, რომ ნათქვამის დაზუსტება არ მოგვინიოს. წამახალისებელი შენიშვნების მიცემა მხოლოდ საუბრის პროცესში შეიძლება, მაგ., “მესმის”, “ეს საინტერესოა” და ა.შ.

ჩვენი სახე, პოზა, ჟესტები და ხმის ტონი უნდა გამოხატავდეს თავაზიანობას შევედრისას, ინტერესს – მოსმენისას, ყურადღებას – აზრთა გაცვლისას, თანაგრძნობასა და ტაქტს – შენიშვნის მიცემისას.

საუბრის ეფექტურად წარმართვისათვის მე-20 საუკუნის ცნობილი ამერიკელი ფსიქოლოგი დეილ კარნეგი გვირჩევს:

- არ ითვალთმაქცოთ;

“თუ პირფერობთ, ცოდვას იქმთ”
(იაკობ, 2,9)

**“მოიშორეთ ყოველგვარი ბოროტება, ყოველგვარი
მზაკვრობა და პირფერობა, და შური და ავენიანობა”**
(1 პეტრე, 2,1)

“პირფერობას იჩენენ სარგებელს გამოდევნებულნი”
(იუდა, 1,16)

- გულწრფელად დაინტერესდით სხვა ადამიანებით;
- გაიღიმეთ და ადამიანს მიმართეთ თავისი სახელით;
- ილაპარაკეთ იმაზე, რაც აინტერესებს თქვენს მოსაუბრეს;
- პარტნიორს გულწრფელად აგრძნობინეთ მისი მნიშვნელობა და ღირსება.

თანამოსაუბრის დარწმუნება. პრაქტიკაში თანამოსაუბრის დარწმუნების მრავალი წესი გამოიყენება:

წესი პირველი (ჰომეროსის წესი)

მოყვანილი არგუმენტების რიგითობა გავლენას ახდენს მოსაუბრის დამაჯერებლობაზე.
უფრო ეფექტურია არგუმენტების ასეთი რიგი:
ძლიერი – საშუალო – ერთი ყველაზე ძლიერი

ამ წესიდან ჩანს, რომ სუსტი არგუმენტის გამოყენება არასასურველია. მას ზიანის მოტანა უფრო შეუძლია, ვიდრე სარგებლის.

წესი მეორე (სოკრატეს წესი)

ჩვენთვის მნიშვნელოვან საკითხზე დადებითი გადაწყვეტილების მისაღებად მოსაუბრეს ისეთი კითხვა მიეცეთ, რომელზეც დადებით პასუხს გავცემს. ამის შემდეგ მთავარი კითხვა დავსვით

25 საუკუნეა, რაც ეს წესი არსებობს და დღესაც იმიტომ "ცოცხლობს", რომ სწორია. დადგენილია, როცა ადამიანი სიტყვა "არას" წარმოთქვამს ან ისმენს, სისხლში ადრენალინის ჰორმონები გამოიყოფა და საბრძოლველად განეწყობა. სიტყვა "დიახ" პირიქით, "სიამოვნების" ჰორმონების (ენდორფინები) გამოყოფას იწვევს. ამგვარი ჰორმონების ორი "უღუფის" "მიღების" შემდეგ თანამოსაუბრე დუნდება, კეთილად განეწყობა და მისი დათანხმება უფრო ადვილად ხდება.

წესი მესამე (პასკალის წესი)

ნუ მივამწყვდევთ თანამოსაუბრეს კუთხეში.
მივცეთ საშუალება "შეინარჩუნოს საკუთარი სახე"

ზოგჯერ თანამოსაუბრეს სურს დაგვეხმაროს, მაგრამ ამის საშუალებას საკუთარი ღირსება არ აძლევს. ამიტომ, მივანოდოთ

გადაწყვეტილების ისეთი ვარიანტი, რომელიც მას რთული მდგომარეობიდან გამოიყვანს.

ნესი მეოთხე

არგუმენტების დამარწმუნებლობა
მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია
დამარწმუნებლის იმიჯსა და სტატუსზე

ერთია, როცა დამარწმუნებელი ავტორიტეტული პირია, ხოლო სულ სხვაა, როცა იგივე როლში რიგითი მოქალაქე გამოდის.

ნესი მეხუთე

ნუ მივიწყდევთ საკუთარ თავს კუთხეში,
ნუ დავიმცირებთ ჩვენ სტატუსს

საუბარში ხშირი ბოდბის მოხდით საკუთარ თავს ვიმცირებთ.

ნესი მეექვსე

ნუ დავამცირებთ თანამოსაუბრის სტატუსს

თანამოსაუბრის მიმართ უპატივცემულობა მის სტატუსს ამცირებს და მისი მხრიდან უარყოფით რეაქციას იწვევს.

ვინ ხარ შენ, სხვას რომ ასამართლებ?

(იაკობ, 4,12)

ნესი მეშვიდე

თანამოსაუბრის მიერ წამოყენებულ ჩვენთვის
სასიამოვნო არგუმენტებს შემწყნარებლურად
ვუდგებით, ხოლო არასასიამოვნოს — ათვალწუნებით

ამიტომ, საჭიროა თანამოსაუბრეს ჩვენ შესახებ ჩამოვუყა-
ლიბოთ სასიამოვნო წარმოდგენა, კერძოდ, პატივისცემით,

ყურადღებით მოსმენით, კარგი მეტყველებით, დახვეწილი მანერებით, გარეგნული იერით და სხვა.

ნესი მერვე

თუ გვსურს თანამოსაუბრის დარწმუნება,
დავინყოთ ისეთი მომენტებით, რომლებშიც ჩვენი
ოპონენტის აზრს ვიზიარებთ

ეს ნესიც თანამოსაუბრის კეთილგანწყობის მიზნითაა მიღებული და, თუ ასეთი არგუმენტები არ მოიძებნება, მაღლობა გადავუხადოთ მას იმისათვის, რომ თავისი პოზიცია მკაფიოდ და ნათლად ჩამოაყალიბა, რომ მეტად საინტერესო იყო ამ პრობლემაზე მისი აზრი და ა.შ.

ნესი მეცხრე

გავითვალისწინოთ სხვა ადამიანის
ემოციური მდგომარეობა

“ვინც თვით ამაღლდება, დამდაბლდება, ხოლო ვინც
თვით დამდაბლდება – ამაღლდება
(მათე, 23,12)

ნესი მეათე

ვიყოთ კარგი მსმენელი

ამით თანამოსაუბრის ყურადღებას დავიმსახურებთ და ჩვენ მიმართ კეთილად განვწყობთ.

ნესი მეთერთმეტე

შევამოწმოთ, სწორად გავიგეთ
თანამოსაუბრის აზრი?

ზოგიერთ სიტყვას სხვადასხვა მნიშვნელობა აქვს. ამიტომ, აუცილებელია თანამოსაუბრის აზრის დაზუსტება.

ნესი მეთორმეტე

ყურადღება მივაქციოთ ჩვენი და თანამოსაუბრის
უესტებსა და პოზას

მეტყველებისა და მიმიკისაგან განსხვავებით, ჩვენ საკუთარ
უესტებსა და მიღებულ პოზას ვერ ვაკონტროლებთ.

ნესი მეცამეტე

მოვერიდოთ კონფლიქტოგენებს

კონფლიქტოგენებს მიეკუთვნება ისეთი სიტყვები, მოქმედებები
ან უმოქმედობა, რომლებიც კონფლიქტს იწვევს.

“ნუ ძრახავთ ერთმანეთს”
(იაკობ, 4, 11)

საუბრის დასრულება. საქმიანი საუბრის დასკვნითი სტადია
მეტად მნიშვნელოვანია. ასეთ შემთხვევაში რამდენიმე ვარიანტი
არსებობს:

- **ჰიპოთეზური (სავარაუდო) მიდგომა.** საპასუხისმგებლო
გადაწყვეტილების მიღება ყოველთვის რთულია. პარტნიორის
დასახმარებლად შესაძლოა კავშირებითი კილოს გამოყენება. მაგ.,
“დავუშვათ, რომ ...” ან “თუ ...” ჰიპოთეზური ვარიანტი, რომელიც
პასუხისმგებლობას არ ითვალისწინებს, ადვილად მისაღებია;

- **ალტერნატიული გადაწყვეტილება.** ასეთ შემთხვევაში პარტ-
ნიორს ჩვენთვის მისაღებ რამდენიმე ვარიანტს ვთავაზობთ;

- **საკვანძო საკითხი.** თუ ჩვენი პარტნიორი საბოლოო
გადაწყვეტილებას ვერ იღებს, ამასთან, რეალურ ალტერნატივასაც
ვერ ხედავს, შეიძლება ამგვარი უწყინარი კითხვა მივცეთ, “თქვენ
რომელ ვარიანტს აირჩევდით?” ან “ასეთ შემთხვევაში თქვენ
როგორ მოიქცევდით?”

საუბრის ჩანარა. დიპლომატიური პროტოკოლის მიხედვით,
მოლაპარაკების დამთავრების შემდეგ, სპეციალურად შერჩეული
პირი (დელეგაციის წევრი ან სტენოგრაფისტი) საუბრის ჩანანერს
აკეთებს. მასში ფიქსირდება: დელეგაციების წარმომადგენლობა,

მოლაპარაკების ადგილი, თარიღი, დრო, შეხვედრის მონაწილეთა თანამდებობა და გვარი, განხილული საკითხები და მხარეთა მიერ გამოთქმული აზრი, მიღწეული შეთანხმება და პარტნიორთა პოზიციები.

შეხვედრის შედეგები ოქმით ფორმდება, რომელსაც დელეგაციის ხელმძღვანელები აწერენ ხელს.

პარანების რჩევები

- არ იცრუოთ;
“განიშორეთ სიცრუე, ელაპარაკეთ თითოეულმა თავის მოყვასს ჭეშმარიტება”
(ეფესელთა, 4,25)
- არ იპირფეროთ;
“პირფერობას იჩენენ სარგებელს გამოდევნებულნი
(იუდა, 1,16)

“მოიშორეთ ყოველგვარი ბოროტება, ყოველგვარი მზაკვრობა და პირფერობა, და შური და ყოველივე ავენიანობა”
(1 პეტრე, 2,1)

- იყავით ზომიერად გულახდილი, მაგრამ არა ფამილარული;
- ეძიეთ თანაგრძნობა, მაგრამ არ ეხვეწოთ;
- პატივი ეცით პარტნიორის ღირსებას;
- გაუფრთხილდით სიტყვებს.

“არ შეგფერიტ კვებნა”
(1 კორინთელთა, 5,6)

- მოეპყარით ადამიანებს ინდივიდუალურად;
- შეეცადეთ გაუგოთ და დაეხმაროთ ადამიანებს;
- არ გამოხატოთ უპატივცემულობა მესამე პირისადმი;
- ისაუბრეთ პარტნიორის ენაზე, ოღონდ თქვენი აზრებით;
- უარს პირში ნუ მიახლით;

- მოერიდეთ კამათს. კამათში გამარჯვების ერთადერთი ხერხი კამათის არიდებაა.

**“სულელურ და უმეცრულ დავას მოერიდე,
იცოდე ისინი დავიდარაბას წარმოშობენ”**
(2 ტიმოთე, 2,24)

- პატივი ეცით მოსაუბრის შეხედულებას. არასოდეს უთხრათ ადამიანს, რომ იგი არ არის მართალი;
- თუკი მართალი არ ხართ, სწრაფად აღიარეთ;
- თავიდანვე დაიცავით მეგობრული ტონი;
- იმთავითვე ეცადეთ გიპასუხოთ “დიახ”;
- თანაგრძნობით მოექცით სხვის მისწრაფებებსა და აზრებს.

**“ყურადღებით მოვეპყროთ ერთმანეთს,
წავახალისოთ სიყვარულისა და კეთილი საქმეებისათვის”**
(ებრაელთა, 10,24)

**“იყავით კეთილნი ერთიმეორის მიმართ,
თანაუგრძნეთ და აპატიეთ ერთმანეთს”**
(ეფესელთა, 4,32)

4. მოლაპარაკების მონაწილის ინსტრუქცია

ყურადღება!

ცუდად ორგანიზებული მოლაპარაკების შედეგი:

- მატერიალური დანაკარგები;
- რეპუტაციის (იმიჯის) შელახვა.

1. მოლაპარაკებისთვის მომზადება

ყურადღება!

სერიოზულად მოემზადეთ მოლაპარაკებისთვის!

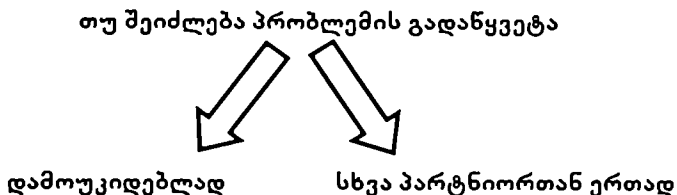
1.1. პრობლემის ანალიზი

1.1.1. განსაზღვრეთ მოლაპარაკების საგანი;

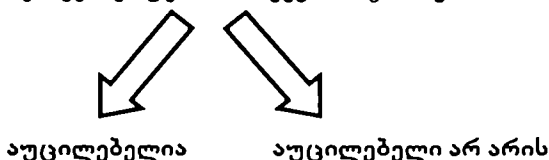
1.1.2. დაადგინეთ პოტენციურად შესაძლებელი პარტნიორი:

- მიიღეთ აუცილებელი ინფორმაცია პარტნიორის შესახებ: მისი საიმედოობა, ანალოგიურ მოლაპარაკებებში მონაწილეობის გამოცდილება, ფინანსური მდგომარეობა.

1.1.3. გამოავლინეთ პოტენციური პარტნიორის ალტერნატივები:



1.1.4. განსაზღვრეთ ექსპერტების მონევის საჭიროება:



ექსპერტების მონევის აუცილებლობის შემთხვევაში:

- განსაზღვრეთ მათი საქმიანობის სფერო (სამართალი, ეკონომიკა, ფინანსები, მარკეტინგი, ინჟინერია და ა.შ.);
- ჩამოაყალიბეთ ექსპერტების ამოცანები, მოქმედების ვადები.

1.1.5. მოახდინეთ პრობლემის შინაარსობრივი ანალიზი (აუცილებლობის შემთხვევაში ექსპერტებთან ერთად):

- როგორია თქვენი ინტერესები?
- როგორია პარტნიორის ინტერესები?
- რამდენადაა დაინტერესებული თქვენი პარტნიორი მოლაპარაკების ჩატარებით (აქვს თუ არა მას უკეთესი ალტერნატივები)?
- განსაზღვრეთ პარტნიორთან ინტერესების თანხვედრისა და შეუთანხმებლობის სფეროები.

1.2. მოლაპარაკების დაგეგმვა

1.2.1. დაგეგმეთ მოლაპარაკების შინაარსობრივი ასპექტები:

1.2.1.1. ჩამოაყალიბეთ მოლაპარაკების სფერო:

- განსაზღვრეთ თქვენი მიზნები და ამოცანები;

- მიიღეთ ინფორმაცია პარტნიორის შესახებ;
 - მიეცით პარტნიორს თქვენს შესახებ ინფორმაცია;
 - გააფორმეთ შეთანხმება ან გააგრძელეთ არსებული შეთანხმება, ან გადასინჯეთ ადრე გაფორმებული შეთანხმება, ან შეიტანეთ კორექტივები არსებულ შეთანხმებაში.
- 1.2.1.2. შეასრულეთ ეკონომიკური და ფინანსური გაანგარიშებები;
- 1.2.1.3. მოამზადეთ აუცილებელი ტექნიკურ-საცნობარო დოკუმენტაცია;
- 1.2.1.4. განსაზღვრეთ პრობლემის გადაწყვეტის შესაძლებელი ვარიანტები;
- 1.2.1.5. ჩამოაყალიბეთ თქვენი წინადადებები და მათი დასაბუთება;
- 1.2.1.6. ჩამოაყალიბეთ თქვენი პოზიცია (ან პოზიციები). ამ მიზნით მოამზადეთ ხელშეკრულების პროექტი, საჭირო იურიდიული, ფინანსური და სხვა დოკუმენტები.
- 1.2.2. დაგეგმეთ მოლაპარაკების ორგანიზაციული ასპექტები:
- 1.2.2.1. შეარჩიეთ მოლაპარაკების ჩატარების ადგილი:
- შეაფასეთ თითოეული მათგანის დადებითი და უარყოფითი მხარეები.
- 1.2.2.2. განსაზღვრეთ დელეგაციის ხელმძღვანელი და პერსონალური შემადგენლობა (სპეციალისტები, მონვეული ექსპერტები, ტექნიკური მუშაკები).
- 1.3. პირველი კონტაქტი პარტნიორთან**
- 1.3.1. დაამყარეთ სამუშაო ურთიერთობა პოტენციურ პარტნიორთან:
- დააზუსტეთ განსახილველი საკითხები;
 - თუ აუცილებელია, პარტნიორისგან მოითხოვეთ დამატებითი ინფორმაცია (მაგ., ტექნიკური დოკუმენტაცია).
- 1.3.2. შეათანხმეთ პარტნიორთან მომავალი მოლაპარაკების ორგანიზაციული მომენტები, კერძოდ:
- მოლაპარაკების მსვლელობის დონე (დააზუსტეთ უცხოეთის დელეგაციის მეთაური, ფირმის ხელმძღვანელი, მისი მოადგილე და ა.შ.);
 - მოლაპარაკების ჩატარების ადგილი;
 - დელეგაციის რაოდენობრივი და პერსონალური შემადგენლობა.
- 1.3.3. გადაეცით პარტნიორს თქვენი წინადადებები მოლაპარაკების დღის წესრიგის შესახებ (განსახილველი საკითხები მათი თანამიმდევრობით).

II. მოლაპარაკების ჩატარება

2.1. მოლაპარაკების ჩატარების პროტოკოლი

2.1.1. განსაზღვრეთ მოლაპარაკების მაგიდასთან მონაწილეთა განლაგება:

- თუ დელეგაციის მეთაური ზის მაგიდის ცენტრში, მაშინ მის პირდაპირ დაჯდება პარტნიორი დელეგაციის მეთაური (განიხილეთ სხვა ვარიანტიც);
- დელეგაციის მეთაურისაგან მარჯვნივ დასხდებიან მეორე პირები, მარცხნივ – თარჯიმნები.

2.1.2. განსაზღვრეთ საუბრის მიმდინარეობის ხასიათი:

- ისაუბრეთ მშვიდად, აუღელვებლად (იმ შემთხვევაშიც კი, როცა პარტნიორი აგზნებული და აგრესიულია);
- ყურადღებით მოუსმინეთ პარტნიორს.

2.1.3. განსაზღვრეთ მოლაპარაკების მონაწილეთა გამასპინძლების ფორმები:

- მოლაპარაკების დაწყებიდან 5—10 წუთის შემდეგ მონაწილეთს მიაწოდეთ ჩაი, ყავა (ერთი საათის შემდეგ იგივე გაიმეორეთ);
- შეარჩიეთ სტუმრების მიღების ფორმა;
- მოლაპარაკების დამთავრების შემდეგ მოაწყვეთ სტუმრების მიღება.

2.2. მოლაპარაკების ჩატარების ტექნოლოგია

2.2.1. დაადგინეთ მოლაპარაკების ჩატარების ეტაპები:

პირველი ეტაპი:

- დააზუსტეთ მოლაპარაკების მონაწილეთა ინტერესები, პოზიციები და მიზნები;
- დააზუსტეთ პარტნიორის პოზიციაში გაუგებარი (ბუნდოვანი) მომენტები.

მეორე ეტაპი:

- განიხილეთ პოზიციები;
- მოახდინეთ შემოთავაზებული გადაწყვეტილებების არგუმენტაცია.

მესამე ეტაპი:

- შეათანხმეთ პოზიციები.
- შეარჩიეთ მოლაპარაკებაზე გამოსაყენებელი მიდგომები;
- შეარჩიეთ ტაქტიკური ხერხები:

ყურადღება!

მოლაპარაკებაზე სხვა მიდგომებიც გამოიყენება, რომელთა შერჩევა ორივე მხარეზეა დამოკიდებული.

რჩევები!

• იმ შემთხვევაში, თუ პარტნიორი კონსტრუქციული დიალოგისთვის არ არის განწყობილი:

- შეეცადეთ თვითონ მოიქცეთ კონსტრუქციულად;
- შეეცადეთ მოლაპარაკებაზე შექმნათ საქმიანი ატმოსფერო;
- შესთავაზეთ პარტნიორს შესვენება, რომლის დროსაც ჩაატარებთ კონსულტაციებსა და არაფორმალურ შეხვედრებს;
- მოიფიქრეთ საკითხის განხილვის ალტერნატიული ვარიანტი (მაგ., სხვა პარტნიორთან ურთიერთობა და სხვ.).

უფრო ძლიერ პარტნიორთან მოლაპარაკების დროს სასურველია:

- პარტნიორის ინტერესების გაძლიერება;
- განსახილველ საკითხზე სხვა ისეთი საკითხის მიბმა, რომელშიც თავს უფრო ძლიერად გრძნობთ.

პარტნიორთან სამუშაო ატმოსფეროს შესაქმნელად საჭიროა:

- თავი შეიკაოთ ნეგატიური ემოციებისგან;
- გაუგოთ პარტნიორს;
- არ მიაწოდოთ პარტნიორს ყალბი ინფორმაცია;
- მყარი არგუმენტებით დაარწმუნოთ პარტნიორი.

III. მოლაპარაკების დამთავრების შემდეგ

3.1. ჩაატარეთ მოლაპარაკების შედეგების ანალიზი:

- რამ განაპირობა მოლაპარაკების წარმატებით (წარუმატებლად) ჩატარება?
- ამ პროცესში რა სირთულეები და მოულოდნელობები წარმოიშვა და როგორ დაძლიეთ ისინი?
- როგორ იყო შეხვედრა ორგანიზებული?
- რამდენად ოპტიმალურად იყო შერჩეული მოლაპარაკების სტრატეგია და ტაქტიკა?

3.2. მოლაპარაკების დამთავრების შემდეგ შეადგინეთ ანგარიში.

3.3. შეასრულეთ აღებული ვალდებულებები:

- გაუთვალისწინებელი გარემოებების გამო, შეთანხმების სრულად ან ნაწილობრივ შეუსრულებლობის შემთხვევაში, წინასწარ შეატყობინეთ პარტნიორს და შესთავაზეთ მისი კომპენსაციის სხვადასხვა ვარიანტი.

5. სადისკუსიო თემატიკა და პრაქტიკული სიტუაციები

1. თეორიული მასალის განხილვა

2. დისკუსია თემის შესახებ. დისკუსიის საკითხები:

- მოლაპარაკების პროცესში „მომზადების“ ეტაპის როლისა და მნიშვნელობის განსაზღვრა;
- რა ძირითად საკითხებს ითვალისწინებს მოლაპარაკების დაგეგმვა?
- რა მნიშვნელოვანი განსხვავებაა მოლაპარაკების კონკრეტულ და პოზიტიურ, ასევე რეალურ და იდეალურ მიზნებს შორის?
- რას ნიშნავს მიზნების პრიორიტეტიზაციის განსაზღვრა?
- როგორ გავანაწილოთ მიზნები დროში?
- რისთვის გეჭირდება „შესაძლებლობათა საზღვრების დადგენა“ და რა დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს?
- როგორი სახეობის ინფორმაციას უნდა ფლობდეს მოლაპარაკების მონაწილეები?
- დაახასიათეთ ინფორმაციის მიღების წყაროები;
- რატომ იყენებენ ფსევდომოლაპარაკების მეთოდს?
- რა თავისებურებებით ხასიათდება მოლაპარაკების პროცესი საერთაშორისო დონეზე?
- დაახასიათეთ მოლაპარაკების ორგანიზაციის პრინციპები;
- რა მნიშვნელოვან ასპექტებს ითვალისწინებენ მოლაპარაკების მაგიდასთან მონაწილეთა განლაგებისას?
- რას ნიშნავს მონაწილეთა განლაგება დაღმავალი რანგების მიხედვით?
- მოლაპარაკების დროს, რა ფსიქოლოგიური მნიშვნელობა აქვს მაგიდის ფორმასა და ზომას?
- მოლაპარაკებაში რა როლს ასრულებს რეგლამენტი და რაში მდგომარეობს მისი ფსიქოლოგიური მნიშვნელობა?

- დღის წესრიგის შეთანხმებამდე მოლაპარაკების მონაწილეები რა პრინციპს იცავენ?
- საერთო ინტერესების განსაზღვრის დროს რას გვთავაზობენ ფსიქოლოგები?
- რას გულისხმობს წინადადებათა პაკეტის შედგენა?
- ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, რას მივაქციოთ ყურადღება საუბრის დასაწყისში?

3. დავალება

მოლაპარაკების ჩასატარებლად რამდენიმე კონკრეტული სიტუაცია გეძლევათ:

პირველი. მოლაპარაკების მხარეები — საკონდიტრო ფირმა და შაქრის ქარხანა. მოლაპარაკების საგანი — შაქრის მიწოდება საკონდიტრო პროდუქციის დასამზადებლად.

მეორე. სამშენებლო ორგანიზაციას განსაზღვრული ჰქონდა ორსართულიანი სახლების აშენება. მაგრამ, სათანადო კვლევებით დაადგინა, რომ პროექტით გათვალისწინებული ფუნდამენტი სამსართულიანი სახლების აშენების საშუალებას იძლევა. მოიჯარე შემკვეთს სთავაზობს სართულების რაოდენობის გაზრდას და სამი ორსართულიანი სახლის ნაცვლად ორი სამსართულიანი სახლის აგებას.

მესამე. მხარეები — ავეჯის ფაბრიკა და კომერციული ბანკი. მოლაპარაკების საგანი — 10 მლნ ლარის კრედიტი ექვსი თვის ვადით, გირაო — მზა პროდუქცია.

ამ სიტუაციებში წარმოადგინეთ მოლაპარაკების მხარეთა ინტერესები, რაც საშუალებას მოგცემთ დაგეგმოთ მოსალოდნელი მოლაპარაკების პროცესი, მაგალითად, უპასუხოთ კითხვებზე:

- რას მსურს მივალწიო?
- როგორია მოსალოდნელი მოლაპარაკების პირობები?
- მოლაპარაკების მსვლელობის დროს პარტნიორი რას მიაქცევს განსაკუთრებულ ყურადღებას?
- რა აუცილებელი ინფორმაცია მჭირდება მოლაპარაკებაზე და ა.შ.

4. ტესტის დახმარებით შეაფასეთ თქვენი შესაძლებლობები.

ტესტი „მოლაპარაკების მომზადება“

მოცემული პასუხებიდან აირჩიეთ ერთ-ერთი ვარიანტი.

1. შეხვედრის შესახებ შეთანხმებისას, თქვენ:

- ☐ ა. დაასახელებთ შეხვედრის დროს?
- ☐ ბ. შესთავაზებთ პარტნიორს დაასახელოს მისთვის სასურველი დრო?

2. შეხვედრის ადგილის განხილვისას:

- ☐ ა. მტკიცედ დაიცავთ თქვენ ვარიანტს?
- ☐ ბ. ნახვალთ მცირეოდენ დათმობაზე?

3. თითოეული მხარის მიერ რა პრინციპით წესრიგდება მოლაპარაკების მონაწილეთა რაოდენობა?

- ☐ ა. ოპტიმალურობის პრინციპით;
- ☐ ბ. პარიტეტის პრინციპით;
- ☐ გ. არ წესრიგდება.

4. მოლაპარაკების პროცესზე რა გავლენას ახდენს დელეგაციის წევრების რაოდენობა. ამ შემთხვევაში ორი პასუხია სწორი. აირჩიეთ ისინი:

- ☐ ა. არ ახდენს გავლენას;
- ☐ ბ. მცირერიცხოვანი დელეგაციები შეთანხმებას უფრო სწრაფად აღწევენ;
- ☐ გ. მრავალრიცხოვანი დელეგაციები ხშირად შეთანხმებას ვერ აღწევენ.

5. განიხილება თუ არა საკითხი რომელ ენაზე ჩატარდება მოლაპარაკება?

- ☐ ა. აუცილებელია მოცემული საკითხის წინასწარი განხილვა;
- ☐ ბ. შეიძლება იქნეს ან არ იქნეს განხილული;
- ☐ გ. არ განიხილება; ურთიერთობის ენად გამოიყენება მასპინძელი მხარის ოფიციალური ენა.

6. რა ინფორმაცია უნდა მიიღოთ, სანამ შეხვედრით დასავლეთ ევროპის მსხვილი ფირმის ხელმძღვანელს?

- ☐ ა. მხოლოდ საქმიანი;
- ☐ ბ. პირად ღირსებათა თავისებურებების შესახებ;
- ☐ გ. კომპეტენციის საზღვრების შესახებ.

7. შეხვედრის შესახებ მოწვევა საჭიროა გაიგზავნოს:

- ☐ ა. ოპტიმალურ ვადებში, რომელიც საკმარისი იქნება დელეგაციის ჩამოსვლისა და მცირეოდენი დასვენებისთვის;
- ☐ ბ. რაც შეიძლება სწრაფად, როგორც კი განისაზღვრება შეხვედრის ვადები.

8. მოლაპარაკების პროგრამის შედგენისას რომელ თანამიმდევრობას დაიცავთ?

- ☐ ა. დახვედრა — დაბინავება — დასვენება — მოლაპარაკება;
- ☐ ბ. დახვედრა — დაბინავება — მოლაპარაკება — დასვენება.

9. ვინ არიან „ნამყვანი პერსონები“ და მათი ყოფნა რა გავლენას ახდენს მოლაპარაკების წარმართვის სტრატეგიაზე?

- ☐ ა. დელეგაციის მეთაური, „ნამყვანი პერსონა“, რომლის აზრი გარკვეულ საკითხში გადამწყვეტია;
- ☐ ბ. „ნამყვანი პერსონა“, რომლის აზრი გარკვეულ საკითხში გადამწყვეტია. იგი დელეგაციის შემადგენლობაში შეიძლება არ შედიოდეს.

10. მოლაპარაკების დაგეგმვისას მუშაობის როგორ ხანგრძლივობას აირჩევთ? აქ ორი პასუხია სწორი:

- ☐ ა. განსახილველი საკითხის აქტუალობიდან გამომდინარე, მაგრამ არაუმცირეს 6 საათი დღეში;
- ☐ ბ. არაუმცირეს 2 საათი დღეში;
- ☐ გ. ურთიერთშეთანხმებით.

11. მოლაპარაკების დროს ადგილის შერჩევისას რომელს მიანიჭებთ უპირატესობას?

- ☐ ა. სავარძელს;
- ☐ ბ. სკამს.

12. მოლაპარაკების მონაწილეებისათვის მინერალურ სასმელებს სად განალაგებთ? აქ ორი პასუხია სწორი:

- ☐ ა. მნიშვნელობა არა აქვს ადგილს, მთავარია ხელმისაწვდომი იყოს;
- ☐ ბ. უშუალოდ იმ მაგიდაზე, სადაც მოლაპარაკება უნდა ჩატარდეს;
- ☐ გ. მოლაპარაკების მაგიდის გვერდით არსებულ მაგიდაზე.

13. თუ არ გსურთ, რომ მოლაპარაკებისას სიგარეტს არ ეწეოდნენ, რას მოიმოქმედებთ?

- ☐ ა. გავაკეთებ ზეპირ ან წერილობით განცხადებას;
- ☐ ბ. მივანოდებ ინფორმაციას მოსაწვეი ოთახის ადგილმდებარეობის შესახებ;
- ☐ გ. ოთახიდან გავიტან საფერფლებს.

14. თუ წინააღმდეგი არა ხართ, რომ მოლაპარაკების დროს სიგარეტს ეწეოდნენ, როგორ მოიქცევით?
- ☐ ა. გავაკეთებ ზეპირ ან წერილობით განცხადებას;
 - ☐ ბ. მაგიდაზე დავანყობ საფერფლებს.
15. რა უნდა გაკეთდეს მოლაპარაკების სტენოგრაფირების ან მაგნიტოფონზე ჩანერისათვის?
- ☐ ა. უზრუნველყოფ აპარატურის ტექნიკურ გამართულობას ან ქაღალდითა და სანერი საშუალებებით მოვამარაგებ სპეციალურ პერსონალს;
 - ☐ ბ. ამ საკითხს განვიხილავ პარტნიორთან.
16. სტუმართა დელეგაცია უნდა დავსვათ:
- ☐ ა. სახით კარებისკენ;
 - ☐ ბ. ზურგით კარებისკენ.
17. სამი ან მეტი მხარის მონაწილეობის შემთხვევაში, როგორ განვალაგოთ დელეგაციები?
- ☐ ა. მასპინძელი მხარის მოთხოვნის მიხედვით;
 - ☐ ბ. ალფაბეტის მიხედვით, საათის ისრის მოძრაობის შესაბამისად, მრგვალ ან ოთხკუთხა მაგიდასთან.

სწორი პასუხები:

1—ბ; 2—ბ; 3—ბ; 4—ბ,გ; 5—ა; 6—გ; 7—ბ; 8—ა; 9—ბ; 10—ბ,გ; 11—ბ; 12—ბ,გ; 13—გ; 14—ბ; 15—ბ; 16—ა; 17—ბ.

ტესტის შედეგების განხილვა.

5. დავალება

ფირმის ხელმძღვანელმა გაყიდვების მენეჯერს გარკვეული დავალება მისცა. გაანალიზეთ მათი დიალოგი:

ხელმძღვანელი: მე ცოტა დრო მაქვს. თქვენთვის მინდოდა მეთქვა, რომ იზრუნეთ მომხმარებელთა მოზიდვაზე. რა დრო გჭირდებათ ამისათვის?

მენეჯერი: ვფიქრობ ერთი თვის განმავლობაში ამ პარტიის საქონლის ორი პრეზენტაციის ჩატარებას და ამ პროცესში ერთი თანამშრომლის, კერძოდ, პეტრიაშვილის ჩართვას.

ხელმძღვანელი: ახალი მომხმარებლების მოზიდვა თქვენი ამოცანაა და არა პეტრიაშვილის.

მენეჯერი: ეს მართალია, მაგრამ კარგად გვესმის ერთმანეთის. წინააღმდეგი თუ არ იქნებით შესვენებისას ეს საკითხი კონკრეტულად განვიხილოთ.

ხელმძღვანელი: რა თქმა უნდა, წინააღმდეგი არა ვარ. ეხლა დრო მაინც არა მაქვს. უკვე 12 საათია, მე კი სასადილოში უნდა ვიყო.

განსაზღვრეთ, რა კონკრეტული შეცდომები დაუშვა ფირმის ხელმძღვანელმა მენეჯერთან დავალების მიცემის დროს.

წარმოადგინეთ ეფექტური დიალოგის თქვენებური ვარიანტი.

6. შეაფასეთ თქვენი შესაძლებლობები

ტესტი „მოლაპარაკების დანყება“

1. ვინ უნდა დახვდეს სტუმართა დელეგაციას?

- ☐ ა. ფირმის ხელმძღვანელი;
- ☐ ბ. ხელმძღვანელის მოადგილე;
- ☐ გ. განყოფილების უფროსი;
- ☐ დ. მიმზიდველი და აუცილებლად მომლიმარი გოგონა;
- ☐ ე. დელეგაციის ნებისმიერი წევრი.

2. მოლაპარაკება ჩატარდება შენობის მეორე სართულზე. სად დახვდებით ჩამოსულ დელეგაციას?

- ☐ ა. პირველი სართულის ვესტიბიულში;
- ☐ ბ. მეორე სართულის ვესტიბიულში.

3. რომელ მხარეს უნდა მიდიოდეს პირი, რომელიც დელეგაციის მეთაურს ხვდება:

- ☐ ა. მარჯვენა;
- ☐ ბ. მარცხენა;
- ☐ გ. წინ;
- ☐ დ. უკან.

4. მოლაპარაკების მონაწილეთა წარდგენა ხდება:

- ☐ ა. მოლაპარაკების დანყებამდე;
- ☐ ბ. მოლაპარაკების მაგიდასთან.

5. როგორი თანამიმდევრობით წარედგინება მოლაპარაკების მონაწილეები?

- ☐ ა. თავდაპირველად წარედგინება სტუმრები;
- ☐ ბ. თავდაპირველად წარედგინება მასპინძლები.

6. თუ სტუმართა შორის არიან ქალბატონები, სარგებლობენ თუ არა ისინი უპირატესობით ყურადღების გამოჩენის თვალსაზრისით?
- ☐ ა. სარგებლობენ;
 - ☐ ბ. სარგებლობენ, თუ დელეგაციის მეთაურები არიან;
 - ☐ გ. სარგებლობენ, მხოლოდ დელეგაციის მეთაურის შემდეგ.
7. ურთიერთგაცნობისას თქვენ ვერ გაიგონეთ პარტნიორის სახელი. რას იზამთ? აქ ორი პასუხია სწორი:
- ☐ ა. პარტნიორს მივცემ საკუთარ სავიზიტო ბარათს;
 - ☐ ბ. პარტნიორს მოვითხოვ სავიზიტო ბარათს;
 - ☐ გ. პარტნიორს განმეორებით შევეკითხები.
8. დელეგაციის წევრების გაცნობისას მასპინძელთა დელეგაციის მეთაურის მოადგილეს, სასწრაფო საკითხთან დაკავშირებით, მიმართა მისმა რიგითმა თანამშრომელმა. როგორ მოიქცეს დელეგაციის მეთაურის მოადგილე?
- ☐ ა. გვერდზე გაიხმოს თანამშრომელი და ყველასთვის შეუმჩნევლად სწრაფად გადანყვიტოს საკითხი;
 - ☐ ბ. ბოდიში მოიხადოს და მცირე ხნით წავიდეს;
 - ☐ გ. თანამშრომელს მოსთხოვოს სასწრაფოდ დატოვოს შენობა.
9. ეტიკეტის თანახმად, პირველი შეხვედრისას სუვენირებს ჩუქნიან:
- ☐ ა. მასპინძლები;
 - ☐ ბ. სტუმრები.
10. სუვენირებს ჩუქნიან:
- ☐ ა. შეფუთვის გარეშე;
 - ☐ ბ. შეფუთულ მდგომარეობაში.
11. დელეგაციის წევრი, რომელმაც სუვენირი მიიღო:
- ☐ ა. შეფუთვის ხსნის;
 - ☐ ბ. შეფუთვის არ ხსნის.
12. დელეგაციის წევრებს საჩუქრებს ჩუქნიან:
- ☐ ა. ერთფასოვანს;
 - ☐ ბ. დელეგაციის წევრთა რანგების გათვალისწინებით.
13. უცხოელ სტუმრებს შეიძლება ვაჩუქოთ ეროვნული სუვენირები?
- ☐ ა. შეიძლება;
 - ☐ ბ. არასასურველია.

14. მიღებულია თუ არა საჩუქარზე გრავირება (ამოკვეთა)?
- ☐ ა. მიღებულია;
 - ☐ ბ. არ არის მიღებული;
 - ☐ გ. სასურველია.
15. მეორე შეხვედრისას აუცილებელია თუ არა სუვენირების გაცემა?
- ☐ ა. არ არის აუცილებელი;
 - ☐ ბ. აუცილებელია;
 - ☐ გ. დელეგაციის სურვილის მიხედვით.
16. შეიძლება თუ არა საჩუქრის გამეორება?
- ☐ ა. შეიძლება, თუ საჩუქარი სპირტიანი სასმელი არ არის;
 - ☐ ბ. არ შეიძლება, თუ საჩუქარი სპირტიანი სასმელი არ არის.
17. რა ითვლება მოლაპარაკების დაწყების ნიშნად?
- ☐ ა. სტუმართა დელეგაციის მეთაურის მიწვევა;
 - ☐ ბ. მასპინძელთა დელეგაციის მეთაურის მიწვევა.
18. დელეგაციის მეთაურის რომელ მხარეს ჯდება თარჯიმანი? აქ ორი პასუხია სწორი:
- ☐ ა. ცოტა წინ;
 - ☐ ბ. მარჯვნივ;
 - ☐ გ. მარცხნივ;
 - ☐ დ. უკან;
 - ☐ ე. თუ მარცხნივ შეუძლებელია, მაშინ უკან;
 - ☐ ვ. თუ მარჯვნივ შეუძლებელია, მაშინ უკან.
19. როგორ მოქმედებს თარჯიმნის მიმზიდველობა დელეგაციის მეთაურის იმიჯზე, თუ ისინი სხვადასხვა სქესის არიან?
- ☐ ა. ამაღლებს;
 - ☐ ბ. ამცირებს;
 - ☐ გ. არა აქვს მნიშვნელობა.
20. როგორ მოქმედებს თარჯიმნის მიმზიდველობა დელეგაციის მეთაურის იმიჯზე, თუ ისინი ერთი სქესის არიან?
- ☐ ა. ამაღლებს;
 - ☐ ბ. ამცირებს;
 - ☐ გ. არა აქვს მნიშვნელობა.
21. საუბრის დროს როგორ უნდა დასხდნენ მოსაუბრეები:
- ☐ ა. ერთმანეთის პირისპირ;
 - ☐ ბ. ცოტაოდენი კუთხით.

22. ვინრო წრეში შეხვედრისას როგორ უნდა დაჯდეს მასპინძელი დელეგაციის მეთაური სტუმართა დელეგაციის მეთაურის მიმართ?
- ☐ ა. ცოტა წინ;
 - ☐ ბ. მარჯვნივ;
 - ☐ გ. მარცხნივ;
 - ☐ დ. უკან;
 - ☐ ე. თუ მარცხნივ შეუძლებელია, მაშინ უკან;
 - ☐ ვ. თუ მარჯვნივ შეუძლებელია, მაშინ უკან.
23. მოლაპარაკების დროს ვინ ფლობს ფსიქოლოგიურ უპირატესობას?
- ☐ ა. სტუმართა დელეგაცია;
 - ☐ ბ. მასპინძელთა დელეგაცია.
24. მოლაპარაკების დაწყების დროს რომელი ტაქტიკის გამოყენებაა მიზანშეწონილი?
- ☐ ა. ზუსტად და მკაფიოდ წარმოუდგინოთ ჩვენი შეხედულება მასპინძელთა დელეგაციას;
 - ☐ ბ. პარტნიორის შეხედულების გაგებას შევეცადოთ.
25. მოლაპარაკების დასაწყისში ერთი მხარე თავის თავზე საუბრობს. ვინ შეიძლება იყოს ის?
- ☐ ა. მასპინძელი;
 - ☐ ბ. სტუმარი;
 - ☐ გ. მოლაპარაკების ინიციატორი.

სწორი პასუხები:

1 — დ	6 — გ	11 — ბ	16 — ბ	21 — ბ
2 — ა	7 — ა, გ	12 — ბ	17 — ა	22 — გ
3 — ბ	8 — გ	13 — ბ	18 — გ, დ	23 — ბ
4 — ა	9 — ა	14 — გ	19 — ა	24 — ბ
5 — ბ	10 — ბ	15 — ბ	20 — ბ	25 — გ

შეადარეთ თქვენი პასუხები ტესტის სწორ პასუხებს.

მოლაპარაკების დაწყების შესახებ თქვენი უნარ-შესაძლებლობების განვითარების ხარისხი ქულების მიხედვით:

1 — 9 = დაბალი; 10 — 18 = საშუალო; 19 — 27 = მაღალი.

III ტაპი

მოლაპარაკების ფსიქოლოგიური ასპექტები

მოლაპარაკების პროცესში ინიციატივა ყოველთვის იმ მხარეს ეკუთვნის, რომელიც ამისთვის ფსიქოლოგიურად უკეთ მომზადებულია. ფსიქოლოგიურ ასპექტში მოლაპარაკების მთავარი ამოცანაა თანამოსაუბრის დარწმუნება, ჩვენი წინადადების მიღების იძულება (მაგრამ არა ძალდატანება). ამასთან, მოლაპარაკება უნდა ჩატარდეს თავაზიან-გამაფრთხილებელ ტონში, უტაქტო და უხეში მეთოდების გამოყენების გარეშე. თუმცა მოლაპარაკების ზედმეტად სერიოზული მანერა ნაკლებნარმატებულია.

არავითარ შემთხვევაში არ შეიძლება ცალმხრივი სარგებლის მიღწევის მცდელობა. პარტნიორის მხრიდან ასეთი დამოკიდებულების გამჟღავნების შემთხვევაში რეკომენდებულია ამის შესახებ მისი წინასწარ გაფრთხილება. ის ვინც დიდ სარგებელს მხოლოდ თავისთვის ეძებს, მომავალი მოლაპარაკებისთვის საინტერესო პარტნიორებს კარგავს. გარდა ამისა, ხელოვნური ფორმით, საუკეთესოდ შექმნილ არანაირ საქმიან წინადადებებს არ შეუძლია მოლაპარაკებაზე ფსიქოლოგიური ფაქტორების მნიშვნელობის შემცირება. პროფესიონალი პოლიტიკოსი თუ ბიზნესმენი ვალდებულია იყოს დიპლომატი ანუ თავის არსენალში მრავლად ჰქონდეს ისეთი მეთოდები და ხერხები, რომლებიც გზას გაუხსნის პარტნიორის გულისკენ, მოხსნის ყოველგვარ წინააღმდეგობას და მის არაკეთილსინდისიერ ქმედებას უმტკივნეულოდ გაანეიტრალებს.

1. ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნა

დიპლომატიური და საქმიანი მოლაპარაკების დაწყებამდე ძალზე მნიშვნელოვანია კეთილსასურველი ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნა. პრაქტიკაში მრავალი ეფექტური მეთოდი არსებობს, რომლებიც მოლაპარაკების დასაწყისშივე პარტნიორს ჩვენ მიმართ დადებითად განაწყობს და, იმავდროულად, მის თავმოყვარეობას არ შელახავს.

მოლაპარაკების დასაწყისში სასურველია პარტნიორი ძალდაუტანლად დავარწმუნოთ საკუთარი, განსაკუთრებული მნიშვნელობის ან იმ ფირმის კარგი ავტორიტეტის შესახებ, რომელსაც ის რეალურად წარმოადგენს. მაგრამ ეს უნდა გავაკეთოთ გულწრფელად, იაფფასიანი, უბრალო კომპლიმენტების გარეშე. ადამიანური ბუნებისთვის დამახასიათებელია სურვილი წიგნის გამოჩენული. ყოველი ჩვენთაგანი ცდილობს ღირსეულად დაფასდეს. ამგვარად, რომ გავხდეთ კარგი მოსაუბრე უნდა ვიყოთ და სწრაფადვე მივიქციოთ ჩვენი პარტნიორის ყურადღება, უპირველესად, აუცილებელია გავუღვივოთ მას საკუთარი მნიშვნელობის შეგნება.

დიპლომატიური და საქმიანი მოლაპარაკების დროს არსებითია პარტნიორისადმი გამოვიჩინოთ განსაკუთრებული ყურადღება. ამაშია მოლაპარაკების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წარმატების საიდუმლოება. უნდა ვილაპარაკოთ იმაზე, რაც აინტერესებს ჩვენს პარტნიორს ან რაც შედარებით კარგად იცის. პარტნიორს ისეთი კითხვები უნდა მივცეთ, რომლებზედაც პასუხის გაცემა მისთვის საინტერესო და სასიამოვნოც იქნება.

მოლაპარაკების პროცესში საკმაოდ რთულია საკუთარი შეხედულებების დაცვა. მაგრამ, არავითარ შემთხვევაში არ შეიძლება ეს გავაკეთოთ გაცხარებული კამათით, რადგან ცნობილია, რომ 10-დან 9 შემთხვევაში, კამათი წარუმატებლად მთავრდება (გავიხსენოთ დეილ კარნეგის რჩევები), მისი თითოეული მონაწილე უფრო მეტად, ვიდრე ადრე, საკუთარ პოზიციაზე რჩება.

როცა ვკამათობთ ან წინააღმდეგი ვართ, შეიძლება, ზოგჯერ, გავიმარჯვოთ კიდეც, მაგრამ ეს წარმატება იქნება ნაკლებეფექტური, რადგან ვერ მივაღწევთ თანამოსაუბრის კეთილგანწყობილებას. სწორედ ამიტომ, უნდა გადავწყვიტოთ რა უფრო მნიშვნელოვანია: მოჩვენებითი, დროებითი გამარჯვება თუ თანამოსაუბრის კეთილგანწყობის შექმნა. ამისათვის აუცილებელია დავიმახსოვროთ შემდეგი.

მოლაპარაკების პროცესში პარტნიორებს სურთ:

- მიაღწიონ ურთიერთშეთანხმებას ისეთ საკითხებზე, რომლებზეც მხარეთა ინტერესები თანხვედრია;

- ღირსეულად გადაიტანონ კონფრონტაცია, რომელიც წინააღმდეგობრივი ინტერესების გამო წარმოიშობა და, ამასთან ერთად, შეინარჩუნონ კეთილსასურველი ურთიერთობა.

ამ სურვილების დასაკმაყოფილებლად აუცილებელია:

- პრობლემის გადანყვეტა;

- პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების მონესრიგება;
- ემოციების მართვა.

ნებისმიერი ქმედება, რომელიც მოლაპარაკების პროცესში ხორციელდება, შეიძლება სწორი ან არასწორი იყოს. ფსიქოლოგიურად სწორი ქმედებანი სასურველი შედეგების მიღწევას განაპირობებს. არასწორ ქმედებებს კი მხოლოდ სასურველის სანინაალმდეგო შედეგების მოტანა ძალუძს.

როცა პარტნიორი არასწორია, შეიძლება მას ამის შესახებ გამოხედვით, უესტით ან ინტონაციით მივანიშნოთ. თუ ჩვენ პირდაპირ მკვახედ ვეტყვით სიმართლეს, შეიძლება პარტნიორის თავმოყვარეობა და პირადი ღირსებები შევლახოთ, რაც მასში თავდაცვისა და სანინაალმდეგოს მტკიცების სურვილს გამოიწვევს, მაგრამ თავის შეხედულებას მაინც არ შეიცვლის.

თუ თქვენ დაინყებთ ფრაზით: „მე თქვენ ამას დაგიმტკიცებთ“, იგი პარტნიორისთვის ნიშნავს: „მე თქვენზე გონიერი ვარ“. ბუნებრივია, ეს ფრაზა მასში შინაგან წინააღმდეგობას წარმოშობს.

როგორ მოვიქცეთ, როცა პარტნიორი ცრუობს?
მოცემულ შემთხვევაში უკეთესია დავინყოთ ფრაზით:

**„მე ვფიქრობდი სხვაგვარად, მაგრამ შეიძლება ვცდები.
უმჯობესია, ერთად შევამოწმოთ ფაქტები“.**

რატომაა საჭირო საუბრის ამგვარი შემობრუნება?

იმიტომ, რომ პარტნიორი არასოდეს არ იქნება წინააღმდეგი, თუ ვეტყვით: „შეიძლება მე ვცდები, მოდიტ ერთად შევამოწმოთ ფაქტები“.

ამასთან, თუ უფრო უკეთესს და სარწმუნო ფაქტებს ვფლობთ, ჩვენი ოპონენტი სრული ნებაყოფლობით უცილობლად დაგვეთანხმება.

შეიძლება ითქვას მეორენაირადაც: „მე ვფიქრობ სხვაგვარად. მაგრამ, შეიძლება ვცდები. ასეთი რამ უკვე მქონდა პრაქტიკაში. ვიმედოვნებ გამისწორებთ, თუ მართალი არ ვიქნები.“

ჩვენი მხრიდან ვუშვებთ რა შეცდომის დაშვების ალბათობას, პარტნიორთან მდგომარეობის გართულებას თავიდან ვიცილებთ. გარდა ამისა, სასურველია, საუბარში არ გამოვიყენოთ ისეთი გამოთქმები, როგორიცაა, „უეჭველად“, „მხოლოდ ასე და არა სხვაგვარად“. უკეთესია ისინი შევცვალოთ ფრაზებით: „მგონია“, „ვფიქრობ“, „ვევარაუდობ“.

მოლაპარაკების წარმართვის პრაქტიკა აჩვენებს, თუ რა დიდ გავლენას ახდენს მის მსვლელობაზე ფსიქოლოგიური ატმოსფერო. იმისათვის, რომ იგი იყოს ნამდვილად კეთილსასურველი, აუცილებელია ვიცოდეთ და ვიცავდეთ შემდეგ ნესებს:

1. არ ვისაუბროთ ძალიან ხმამაღლა ან ხმადაბლა, სწრაფად ან ნელა. ხმამაღალი საუბარი პარტნიორში ისეთ შთაბეჭდილებას ტოვებს, თითქოს მასზე ჩვენი აზრის მოხვევა გვსურს. ძალიან დაბალი ხმით ან გაურკვეველი საუბრისას პარტნიორი იძულებული იქნება შემხვედრი კითხვები დასვას, რათა დარწმუნდეს იმაში, რომ ყველაფერი სწორად გაიგო. აზრის ნაჩქარევი გადმოცემა ისეთ შთაბეჭდილებას ქმნის, თითქოს თანამოსაუბრის დარწმუნება სწრაფად გვსურს და მას საქმის არსში გარკვევის შესაძლებლობას არ ვაძლევთ. ძალიან ნელი საუბარი კი დროის გაჭიანურების შთაბეჭდილებას ახდენს;

2. შევეცადოთ ყოველ პრობლემაში „ძირითადი ფიგურა“ ვიპოვოთ. ნებისმიერ სოლიდურ ფირმაში არიან ე.წ. „ძირითადი ფიგურები“, რომლებზეც პრობლემის გადანაცვება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული. ასეთი პიროვნება შეიძლება იყოს არა ხელმძღვანელი ან მისი მოადგილე, არამედ არაპრესტიჟული თანამდებობის პირი. სანაცვლოდ მას აქვს სათანადო კვალიფიკაცია, საქმიანობის მოცემულ სფეროში მოღვაწეობის დიდი პრაქტიკული გამოცდილება, კარგი პირადი კავშირები და სხვა. საზღვარგარეთ ეს პრაქტიკა ფართოდ ცნობილია და ფირმები დიდ დროსა და თანხებს ხარჯავს პარტნიორებში ასეთი ადამიანების გამოსავლენად და უშუალოდ მათთან ურთიერთობის დასამყარებლად;

3. პარტნიორმა უნდა დაინახოს, რომ ფირმის წარმომადგენლებს შორის ურთიერთგაგება და პატივისცემა მეფობს. პარტნიორის თანდასწრებით არავითარ შემთხვევაში არ შეიძლება ხელქვეითების დატუქსვა, მკაცრი შენიშვნების მიცემა. ზოგჯერ ერთ არასწორ სიტყვას საქმის ჩაშლა შეუძლია.

2. საუბრის მოსმენა და კითხვების დასმა

მოლაპარაკების წარმართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრინციპია პარტნიორის საუბრისადმი გასაკუთრებული ყურადღების გამოჩენა. პარტნიორის მოსმენა რთული საქმეა, რომელიც დაძაბულ ყოფნას მოითხოვს. თუ ძალიან ყურადღებით არ ვუსმენთ მოსაუბრეს, მრავალ მნიშვნელოვან მომენტს გამოვტოვებთ. საბოლოოდ, დაეკარგავთ არა მარტო ძვირფას დროს, არამედ გავალიზიანებთ პარტნიორს, რაც მოლაპარაკების შემდეგ მსვლელობას გაართულებს. ადამიანი, რომელიც მხოლოდ საკუთარ თავზე და თავის ფირმაზე საუბრობს და საქმიანი პარტნიორისადმი ინტერესს არ იჩენს, როგორც წესი, სერიოზულ წარმატებებს ვერ აღწევს.

გამოუცდელი ადამიანების ყველაზე გავრცელებული შეცდომაა, როცა ისინი გამუდმებით ცდილობენ თანამოსაუბრე თავიანთ შეხედულებაზე გადმოიბირონ. ნუ დავუშვებთ ასეთ შეცდომას. მივცეთ პარტნიორს შესაძლებლობა თავისუფლად გამოთქვას საკუთარი აზრი, რადგან იგი უკეთ იცნობს თავის პრობლემებსა და საჭიროებებს. ჩვენ მას კითხვები დავუსვით.

თუ არ ვეთანხმებით თანამოსაუბრეს, შესაძლოა გაგვიჩნდეს ძლიერი სურვილი შევანყვეტინოთ საუბარი. ნურც ამას გავაკეთებთ. მოთმინებით მოვუსმინოთ მას. მრავალი პარტნიორი დიდი ინტერესით ელოდება საუბარში პაუზას, რომ თავისი მოსაზრება ან შენიშვნა გამოთქვას. უნდა გვახსოვდეს, რომ თუ მათ აზრის სრულად გამოთქმის საშუალებას არ მივცემთ, ისეთი შთაბეჭდილება შეექმნებათ, თითქოს ამისი უფლება ჩამოვართვით. ამას კი ყველა მტკივნეულად განიცდის. ამგვარ სიტუაციაში ადამიანები უფრო ნაკლებად გვისმენენ და იმახსოვრებენ თავიანთ გაუმჟღავნებელ აზრებსა და გრძნობებს, შემდეგ კი ყოველივეს მოულოდნელად გამოთქვამენ და ამით დამატებით პრობლემებს გვიქმნიან. სწორედ ამიტომ, პარტნიორს ყოველთვის უნდა ყურადღებით მოვუსმინოთ.

მოსაუბრისადმი უწყვეტი ყურადღების გამოჩენა მრავალი ადამიანისთვის არც ისე ადვილია. აღნიშნულის მიზეზებია:

ყურადღების გაფანტვა. იგი შეიძლება გამოიწვიოს ბევრმა რამ, მაგ., მოსაუბრის გარეგნულმა იერმა, ხმამ ან წარმოთქმის მანერამ, მიმიკამ, ჟესტიკულამ და სხვა.

აზროვნების მაღალი სიჩქარე. ადამიანი 4-ჯერ უფრო სწრაფად ფიქრობს, ვიდრე ლაპარაკობს. სწორედ ამიტომ, როცა ვინმე საუბრობს, ჩვენი გონება მოსაუბრის მეტყველებისგან გარკვეული დროით თავისუფალია.

სხვისი აზრისადმი ანტიპათია. ყოველი ადამიანი თავის აზრს უფრო აფასებს, ვიდრე სხვისას. მისთვის უფრო ადვილი და სასიამოვნოა საკუთარ შეხედულებას მისდიოს, ვიდრე სხვისას.

საინტერესო ინფორმაციის შერჩევა. ყველაფრის ყურადღებით მოსმენა შეუძლებელია. ამიტომ უნდა შევარჩიოთ მხოლოდ ისეთი ინფორმაცია, რომელიც მოცემულ მომენტში ჩვენთვის მაქსიმალურად საინტერესოა.

რეპლიკის მოთხოვნილება. ვინმეს საუბარმა შეიძლება ჩვენში ოპერატიულად შეპასუხების სურვილი წარმოშვას. როცა ეს ხდება, უკვე აღარ ვუსმენთ. ჩვენი ფიქრები „დამანგრეველი“ კომენტარების ჩამოყალიბებითაა დაკავებული, რომელთა გამოთქმა სულმოუთმენლად გვსურს.

ეფექტური მოსმენა რომ შევძლოთ, ცნობილი ამერიკელი ფსიქოლოგი ი. ატვატერი გვიჩვენებს:

განავითარეთ თქვენი შესაძლებლობები. შეეცადეთ თავი შეიკავოთ საუბარი შეანყევტინოთ მოსაუბრეს. სანამ უპასუხებდეთ, მიეცით შესაძლებლობა თავისი აზრი გამოთქვას. თქვენი მოქმედებით გამოხატეთ, რომ მისი მოსმენა თქვენთვის ძალიან საინტერესოა.

მიეცით დრო პარტნიორს ილაპარაკოს. მრავალი ადამიანი „ხმამაღლა ფიქრობს“ და თავის შეხედულებაზე ბრმად მიდის. იმისათვის, რომ ადამიანი „გაიხსნას“ და თავისი აზრი ბოლომდე გამოთქვას, უნდა მისცეთ დრო და თავისუფლება. თქვენი მოქმედებით ხაზს ნუ გაუსვამთ, რომ გეძნელებათ მისი მოსმენა.

მოსაუბრისადმი სრული ყურადღება გამოიჩინეთ. შემთხვევითი წამოძახილი თუ დადასტურება, ამისათვის საკმარისია.

თუ პარტნიორმა უკვე ისაუბრა, თქვენი სიტყვებით მისი მონოლოგის მთავარი აზრი გაიმეორეთ. ეს გარანტიას მოგცემთ ყოველგვარი გაუგებრობები თავიდან აიცილოთ.

ნაჩქარევ დასკვნებს მოერიდეთ. იგი ეფექტური
ურთიერთობისას მთავარი ბარიერია.

ნუ იპირფერებთ, ნუ ითვალთმაქცებთ. როცა ცნობილია,
რომ პარტნიორის უინტერესო და მოსაწყენი საუბარი
სასურველ ინფორმაციას ველარ გვანვდის, ხშირად,
თვალთმაქცობას ვინყებთ, რაც შეუმჩნეველი არ რჩება.

სხვა რამეზე ყურადღებას ნუ გადაიტანთ. ცუდი მსმენელის
გონებას ყველაფერი ფანტავს, კარგი მსმენელი კი
ყურადღების კონცენტრაციას ახდენს.

თანამოსაუბრის სიტყვებში ჭეშმარიტი აზრი ეძებეთ.
გახსოვდეთ, ყველა ინფორმაცია სიტყვიერად არ გამოითქმის.
სიტყვებს „ემატება“ ხმის ტონალობა, მიმიკა,
ჟესტები და სხეულის მოძრაობა.

საუბარს მონოლოგად ნუ გადააქცევთ.
მონოლოგის მიმდევარი ცუდი მსმენელია.

აზროვნებისა და მეტყველების ტემპები
ერთმანეთს შეუსაბამეთ.

ჩამოთვლილი რჩევების გამოყენება დაგვეხმარება გავიუმჯო-
ბესოთ სხვათა მოსმენის უნარი.

გარდა ამისა, ყოველდღე 2-ჯერ, ათ-ათი წუთით ყველაფრის-
გან უნდა გავთავისუფლდეთ და მოვუსმინოთ, ვთქვათ, კოლეგას,
რადიოს და ა.შ. ამით მოსმენის კონცენტრაციას გავიძლიერებთ.

ყურადღებით მოსმენა არც ისე მარტივია, როგორც ერთი
შეხვედით ჩანს. ამიტომ, შემთხვევითი არ არის, რომ რიგ ქვეყნებში
ხელმძღვანელთა მოსმენის კულტურის ასამაღლებელი კურსებია
შექმნილი. მაგ., მინესოტის შტატის (აშშ) უნივერსიტეტში სისტემა-
ტურად ტარდება მოსმენის სფეროში აღიარებული ამერიკელი
სპეიალისტ იან სმიტის ლექცია-სემინარები, რომელსაც, საკმაოდ
ხშირად, ცნობილი ამერიკელი სენატორები, კონგრესმენები და
ბიზნესმენებიც ესწრებიან.

3. არგუმენტაციის მეთოდები და ტაქტიკა

ნებისმიერი მოლაპარაკების დროს პარტნიორზე დიდ გავლენას ახდენს არგუმენტაცია¹⁰, რომელიც მნიშვნელოვანი ლოგიკური მოსაზრებების მეშვეობით რაიმეს დარწმუნების ხერხია. იგი დიდ ცოდნას, ყურადღების კონცენტრაციას, სიმტკიცესა და კორექტულობას მოითხოვს. ამასთან, მისი შედეგი თანამოსაუბრეზეც ბევრადაა დამოკიდებული. არგუმენტაცია წარმატებული რომ იყოს, პარტნიორის მდგომარეობაში უნდა შევიდეთ (რისკენ მიისწრაფვის? როგორ გადმოვიბიროთ ჩვენსკენ?).

როგორც წესი, არგუმენტაციაში ორ მიდგომას გამოყოფენ:

- **დამადასტურებელი არგუმენტაცია**, რომლის დახმარებით ადამიანი პარტნიორთან საუბარში რაიმეს ადასტურებს ან ასაბუთებს;

- **კონტრარგუმენტაცია**, რომლის დახმარებით ადამიანი თანამოსაუბრის მტკიცებულებებს ან თეზისებს უარყოფს.

მოლაპარაკების პროცესში საკუთარი შეხედულებებისა და მოსაზრებების დასამტკიცებლად აუცილებელია სარწმუნო არგუმენტებისა და კონტრარგუმენტების გადმოცემა ვიცოდეთ.

განვიხილოთ მეთოდები, რომლებიც საკუთარი პოზიციის დაცვისა და პარტნიორის მოსაზრებების გასაწინააღმდეგებლად გამოიყენება:

- **ფუნდამენტური მეთოდი**, რომელიც ფაქტებითა და ციფრებით თანამოსაუბრის გაცნობას ნიშნავს. განსაკუთრებით დამაჯერებელია ციფრები, როგორც ყველაზე საიმედო საბუთი;

- **შედარების მეთოდი** ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური ხერხია, მით უფრო, თუ მარჯვედაა შერჩეული;

- **დასკვნების გამოტანის მეთოდი** არგუმენტების ისეთი ლოგიკური თანამიმდევრობით გადმოცემაა, როცა ყოველი შემდეგი მოსაზრება წინათქმულიდან გამოდის. ამით თანდათანობით, ნაბიჯ-ნაბიჯ სასურველ შეხედულებას ვუახლოვდებით;

- **დანაწილების მეთოდი** კონტრარგუმენტების დროს გვხვდება. ამ ვითარებაში პარტნიორის საუბრის თემატიკა დანაწილდება და ცალკეული მომენტები მოკლედ დახასიათდება. მაგ., „ამაში სრულიად მართალი ხართ, მაგრამ მეორე საკითხთან დაკავ-

¹⁰ ლათ. argumentatio — მსჯელობა.

ბირებით ვშიშობ, ექსპერტები დაეჭვდებიან“. შემდეგ ოპონენტის ძლიერი არგუმენტების შეუხებლად, შეიძლება მისი სუსტი არგუმენტების საფუძვლიანი და დატალური კრიტიკა;

➤ **იგნორირების (უარყოფის) მეთოდი.** თუ ოპონენტის მიერ სარწმუნო არგუმენტებად წამოყენებული ფაქტების უარყოფა შეუძლებელია, მათი პროგნოზირება წარმატებით შეიძლება;

➤ **მოჩვენებითი მხარდაჭერის მეთოდი.** დავეუშვათ, ოპონენტის ზოგიერთი არგუმენტი სუსტად მივიჩნიეთ. წინააღმდეგობას არ ვუწევთ, პირიქით, ყველას გასაკვირად, მის სასარგებლოდ ახალ მოსაზრებებს გამოვთქვამთ და ამით ოპონენტს ჩვენს მიმართ კეთილად განვანებთ. მაგ., „თქვენ მართალი ხართ კიდევ იმიტომ, რომ . . . , ასევე უტყუარად მიგვაჩნია . . .“ ამის შემდეგ, ვინცებთ ჩვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხის გადმოცემას. მაგ., „მაგრამ თქვენ, სამწუხაროდ, ყურადღებიდან გამოგრჩათ . . .“ და პვენი კონტრარგუმენტების რიგიც დგება.

ამ მეთოდის გამოყენებისას ოპონენტს ისეთი შთაბეჭდილება ექმნება, თითქოს მისი პოზიცია მასზე უფრო კარგად მოვიფიქრეთ და ღრმა ანალიზის საფუძველზე მის არახელსაყრელობაში დავრწმუნდით. ეს მეთოდი საკმაოდ ეფექტურია, თუმცა გულდასმით მომზადებას მოითხოვს.

საკმაოდ ხშირად, არგუმენტაციის დროს, გვხვდება არაკორექტული, სპეკულანტური მეთოდებიც. სოლიდურ პოლიტიკოსსა თუ ბიზნესმენს, რომელიც თავის რეპუტაციას უფრთხილდება, მათი გამოყენება არ ეკადრება. თუმცა, არაკეთილსინდისიერ პარტნიორთან დისკუსიისას ამგვარი ფანდებისაგან თავდასაცავად ყოველთვის მზად უნდა ვიყოთ. ასეთ სიტუაციაში რეკომენდებულია შემდეგი მეთოდები:

- **იზოლაცია.** ამ დროს კონკრეტული ტექსტისგან ცალკეული ფაქტები გამოიყოფა და პარტნიორს მთავარი აზრის სახით მიენიჭება. ამ გზით თანამოსაუბრის ჭეშმარიტმა შეხედულებამ შეიძლება სრულიად სანინააღმდეგო მნიშვნელობა შეიძინოს;

- **ანექდოტი.** მოხერხებულმა და დროულმა ხუმრობამ პარტნიორის უზადოდ ლოგიკური, დეტალურად არგუმენტირებული მოსაზრება შესაძლოა სრულიად გააქარწყლოს;

- **ავტორიტეტის გამოყენება.** ცნობილი ავტორიტეტების გამონათქვამთა ციტირება, მაშინაც კი, როცა ისინი მოცემული საკითხის დამამტკიცებელ გარემოებად ნაკლებად მიიჩნევა, მსმენელზე სარწმუნო არგუმენტის შთაბეჭდილებას ტოვებს;

გაიუს იულიუს კეისრის მომხრე ლუციუს კოტამ, სიბილას ორაკულთა განმმარტებელი კოლეგიის ერთ-ერთმა წევრმა რომის სენატში განაცხადა: "სიბილას წიგნის მიხედვით, პართების დამარცხება მხოლოდ მეფეს შეუძლია, ამიტომ კეისარს მეფის ტიტული უნდა მიეცესო"

- მიმართულების შეცვლა. იმის მაგივრად, რომ ჩვენს არგუმენტებზე უპასუხოს, პარტნიორი ხშირად სხვა საკითხზე გადადის, რომელსაც, ზოგჯერ, განსახილველ პრობლემასთან არსებითი კავშირი არა აქვს;

ერთხელ აშშ-ის პრეზიდენტ რონალდ რეიგანს ჰკითხეს: „როგორ შეიძლება მსახიობი პრეზიდენტი იყოს?“, რაზედაც რეიგანმა უპასუხა: „განა შეიძლება პრეზიდენტი მსახიობი არ იყოს?“

ძვ. სპარსეთის მეფე დარიოს II დამარცხების შემდეგ ალექსანდრე მაკედონელს ტყვეების გამოსასყიდლად სთავაზობდა ათი ათას ტალანს, უთმობდა მთელ სამეფოს, რაც მდინარე ევფრატის დასავლეთით მდებარეობდა, ჰპირდებოდა ერთ-ერთი ქალიშვილის მითხოვებას და სთხოვდა მეგობრობასა და მოკავშირეობას. მთავარსარდალმა დარიოსის წინადადებანი მეგობრებს ამცნო. „მე რომ ალექსანდრე ვიყო, — თქვა პარმენიონმა, მივიღებდი ამ პირობებსო“. „მეც მივიღებდი, ვფიცავ ზევსს, — უპასუხა ალექსანდრემ, პარმენიონი რომ ვიყო“

- „ბუმერანგის“ მეთოდი შესაძლებლობას იძლევა თანამოსაუბრის „იარაღი“ მის სანინაალმდეგოდ გამოვიყენოთ. ამ მეთოდს დამადასტურებელი ძალა არა აქვს, მაგრამ, თუ გონება მახვილურად გამოვიყენებთ, ადამიანზე განსაკუთრებულ ზემოქმედებას ახდენს;

მაგ., ცნობილი ათენელი სახელმწიფო მოღვაწე და ორატორი, დემოსთენე და ათენელი მხედართმთავარი ფოკიონი დაუძინებელი პოლიტიკური მტრები იყვნენ. ერთხელ დემოსთენემ განუცხადა ფოკიონს: „თუ ათენელები გაბრაზდებიან, ისინი შენ ჩამოგახრჩობენ“, რაზედაც ფოკიონმა უპასუხა: „შენც ასევე, რა თქმა უნდა, როცა გონს მოვლენ“

• **პარტნიორის დისკრედიტაცია.** როცა მოცემული საკითხის შესახებ ოპონენტს არსებითად არაფრის თქმა არ შეუძლია, მან შეიძლება პიროვნების ღირსების შელახვა დაიწყოს. ასეთ სიტუაციაში მასთან კამათი რეკომენდებული არ არის. პარტნიორს მშვიდად უნდა განუმარტოთ, რამდენად უღირსია ამგვარი ქცევა ანდა მისი გამოხატომები მხედველობაში საერთოდ არ მივიღოთ;

**“თუ ვინმე შეგეკამათება, დუმილით შეაწყვეტინე ლაყბობა.
იცოდე, ყბედს მხოლოდ მუნჯი დალღის”
(ქეი-ქაუსი, “ყაბუხნამე”)**

• **გადავადების მეთოდი.** მისი მიზანია დისკუსიის გაჭიანურება. თანამოსაუბრე წინასწარდამუშავებულ არაფრის მომცემ კითხვებს იძლევა და ყოველ წვრილმანზე განმარტებას მოითხოვს. ამით კი მოსაფიქრებლად დროს ხელოვნურად აჭიანურებს;

• **აპელაციის¹¹ მეთოდი.** ამ დროს თანამოსაუბრე გამოდის როგორც არა საქმიანი პარტნიორი და კვალიფიციური სპეციალისტი, არამედ თანაგრძნობის გამომხატველი. ჩვენს გრძნობებზე ზემოქმედებით იგი მარჯვედ უვლის გვერდს გადაუწყვეტელ პრობლემებს.

არგუმენტაციის ამ და სხვა მეთოდების მხოლოდ ცოდნა არასაკმარისია. ამასთან ერთად, საჭიროა სათანადო ტექნიკისა და ტაქტიკის ფლობაც, რაც დიპლომატიური და საქმიანი საუბრის ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში ცალკეული მეთოდების მარჯვედ გამოყენების რთული ხელოვნებაა. ამის შესაბამისად, არგუმენტაციის ტექნიკა ესაა ლოგიკური არგუმენტების გამოყენების უნარი, ხოლო ტაქტიკა — მათ შორის ფსიქოლოგიურად უფრო ეფექტურის არჩევა.

თუ საუბარია ხანგრძლივ მოლაპარაკებაზე, მრავალი მეთოდის ერთდროულად გამოყენება არასასურველია. პარტნიორის შეხედულებათა შეცვლას მხოლოდ არგუმენტების მოყვანით არ უნდა ვეცადოთ.

როგორია არგუმენტაციის ტაქტიკის ძირითადი დებულებები?

1. **თვით ტაქტიკის არჩევა.** პარტნიორის თავისებურებათა გათვალისწინებით არგუმენტაციის სხვადასხვა მეთოდი უნდა შევარჩიოთ.

¹¹ ლათ. appellatio – მიმართვა.

2. წინააღმდეგობათა დაძლევა. მეტად მნიშვნელოვანია კონფრონტაციისგან თავის შეკავება. თუ მაინც მოხდა, საჭიროა სასწრაფოდ გადაერთოთ სხვა პრობლემაზე, რომ მომდევნო საკითხები უკონფლიქტოდ განვიხილოთ. ამ ვითარებაში რამდენიმე თავისებურებაა მნიშვნელოვანი:

- უმჯობესია კრიტიკული საკითხები მოლაპარაკების დასაწყისში ან არგუმენტაციის ბოლო ფაზაში განვიხილოთ;
- სასურველია განსაკუთრებით დელიკატური (თავაზიანი) საკითხები პარტნიორს თვით მოლაპარაკების დაწყებამდე პირადად გავაცნოთ;
- რთულ სიტუაციებში შესვენება მოვითხოვოთ.

3. **ორმხრივი არგუმენტაცია** გამოიყენება მაშინ, როცა ვუთითებთ შემოთავაზებული წინადადების როგორც დადებით, ისე უარყოფით მხარეებს. ნებისმიერ შემთხვევაში, საჭიროა ხარვეზების ჩვენება, რადგან მათ შესახებ პარტნიორმა შეიძლება ინფორმაციის სხვა წყაროებიდან მაინც გაიგოს.

ცალმხრივი არგუმენტაცია კი იმ შემთხვევაში გამოიყენება, როცა პარტნიორი ნაკლებგანათლებულია ან ჩვენ მიმართ პოზიტიურ დამოკიდებულებას ღიად ამჟღავნებს.

4. **უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების ჩამონათვალის რიგითობა.** პარტნიორის პოზიციის ჩამოყალიბებამდე პირველ ინფორმაციას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. ამიტომ, არგუმენტაციის დროს ჯერ უნდა ჩამოვთვალოთ უპირატესობები, შემდეგ — ნაკლოვანებები. პირუკუ თანამიმდევრობა ნაკლებეფექტურია, რადგან პარტნიორმა შეიძლება საუბარი მანამ შეგვანწყვეტინოს, სანამ უპირატესობებს შევეხებოდეთ და შემდეგ მისი გადარწმუნება გავკიდნელდება.

5. **არგუმენტაციის პერსონიფიკაცია.** აუცილებელია თავიდანვე ვეცადოთ პარტნიორის რეალური პოზიციის გამოვლენას და, მისი გათვალისწინებით, საუბარში ჩვენი არგუმენტების ჩართვას.

4. მოლაპარაკების პროცესის ფორმირება

მოლაპარაკების პროცესზე არსებული სიტუაციის გავლენა შემდეგ გარემოებებზეა დამოკიდებული:

- მოლაპარაკების წამყვანის ურთიერთობა მონაწილეებთან;
- მოლაპარაკების მაგიდასთან მონაწილეთა განაწილება;

- მოლაპარაკების პროცესში დამსწრეთა მონაწილეობა;
- თვით მოლაპარაკების მსვლელობა.

ადამიანის ფსიქიკაზე მისი ყურადღების ზონაში მოქცეული ნებისმიერი ობიექტი თუ მოვლენა ზემოქმედებს. სწორედ ამიტომ, როგორაა მოწყობილი მოლაპარაკების ჩატარების სიერცე, დამოკიდებულია თანამშრომლობისა თუ კონფრონტაციის ალბათობაზე. მაგ., მაგიდასთან პირისპირ ჯდომა წინააღმდეგობის სულისკვეთებით განგვანყობს, თუ გვერდიგვერდ დავსხდებით — პარტნიორობისკენ გვიბიძგებს. მოლაპარაკების ჩატარება სასურველია საკუთარ ტერიტორიაზე, უკიდურეს შემთხვევაში, ნეიტრალურ ქვეყანაში, მაგრამ არა პარტნიორის ტერიტორიაზე; ორივე მხარის დელეგაცია თანაბარი შემადგენლობით უნდა იყოს წარმოდგენილი. წინააღმდეგ შემთხვევაში, უმცირესობა ზენოლის ან მანიპულაციის მსხვერპლი გახდება; მრავალრიცხოვანი პუბლიკის წინაშე მოლაპარაკების მონაწილეთა ყურადღება პოპულარობის მოსაპოვებლად წარიმართება. სჯობს ეს პროცესი ვიწრო წრეში ჩატარდეს.

მოლაპარაკების წინასწარ დაგეგმვას დიდი მნიშვნელობა აქვს. მოლაპარაკება ხომ ძალზე დინამიკური პროცესია. მისი ჩატარების დროს შემოქმედებითი მიდგომა საშუალებას მოგვცემს ყველა მხარისათვის ხელსაყრელი გადანყვეტილება მივიღოთ და სამომავლოდ უკეთესი პროგნოზებიც დავსახოთ.

მაგრამ მოლაპარაკება ყოველთვის წარმატებულად არც იწყება და, მით უმეტეს, არც მთავრდება. ხშირად, გამოუვალი მდგომარეობა იქმნება. ამ შემთხვევაში ძალიან მნიშვნელოვანია ფსიქოლოგიური მომენტი — არ შეიძლება პარტნიორის პიროვნებისა და მოცემულ ვითარებაში მის მიერ განხორციელებულ ქცევათა გაიგივება. ნებისმიერ მოლაპარაკებაში ჩვენი მონიწილმდეგაა არა კონკრეტული პიროვნება, არამედ ერთობლივად გადასაწყვეტი პრობლემა.

განსხვავებული შეხედულებებით საუბრის დაწყება არასასურველია. პარტნიორმა მოლაპარაკების დასაწყისშივე უნდა დაგვიდასტუროს საკუთარი მოსაზრება, სასურველია პირველივე კითხვაზე გვიპასუხო „დიახ“ (სოკრატეს წესი). ამიტომ, არაა შემთხვევითი, რომ ადამიანები საუბარს საერთო თემაზე (მაგ., ამინდზე, სპორტზე, კულტურაზე) ინტუიციურად იწყებენ, რადგან აქ მათი პოზიციები თითქმის ყოველთვის თანხვედნილია. ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, როცა ადამიანი არ გვეთანხმება და „არას“ ამბობს, მთელი მისი ნერვული სისტემა აქტიურ საპირისპირო ქმედებაზე გადაირთვება.

პარტნიორი უფრო დაგვეთანხმება, თუ ჩვენს შეხედულებას მის მოსაზრებად ლამაზად მივანოდებთ (კარნეგის წესი). მოლაპარაკების პროცესში შეიძლება ისეთი ვითარება შეიქმნას, როცა პარტნიორი არაა მართალი. მაგრამ, იგი ხომ ასე არ ფიქრობს. ნუ განესჯით მას, ვეცადოთ მის ადგილზე ჩვენი თავი წარმოვიდგინოთ.

ყოველთვის არსებობს მიზეზი, თუ რატომ ფიქრობს და იქცევა ადამიანი ასე და არა სხვაგვარად. გამოვავლინოთ ეს მიზეზი და ამ პიროვნების მოქმედების რეალური გასაღები ჩვენს ხელთ იქნება. რა თქმა უნდა, ამისთვის საკმაოდ დრო დაგვჭირდება, მაგრამ, სანაცვლოდ, ნებისმიერ მოლაპარაკებაზე უკეთესს შედეგებს მივალწევთ.

პარტნიორის ნდობის მოსაპოვებლად და ჩვენს შეხედულებაზე გადმოსაყვანად, აუცილებელია მის შეხედულებებსა და სურვილებს თანაგრძნობით მოვეპყრათ.

ყოველი ადამიანი თანაგრძნობის მოთხოვნილებას მუდმივად განიცდის. მაგ., თანაგრძნობის მისაღებად ბავშვი ნატყენ ადგილს აქტიურად გვიჩვენებს. მოზრდილები კი, ამავე მიზნით, თავიანთ პრობლემებზე, ავადმყოფობასა თუ წარუმატებლობაზე მონდომებით საუბრობენ. თუ ჩვენ მათ გულწრფელად თანავუგრძნობთ, ისინი უფრო კეთილსასურველნი და მიმდობნი გახდებიან (თუნდაც, ჩვენ მიმართ)

ურთიერთობის დანწყებამდე სასურველია ჩვენი მზადყოფნა ღიმილით, თანამოსაუბრისაკენ შეტრიალებული სხეულით და თავის მდებარეობით გამოვხატოთ. ქცევის მოდელის არჩევამდე აუცილებელია დავაკვირდეთ თანამოსაუბრის სახეს, ხელებსა და მოძრაობას. საკუთარ თავს კი დავუსვათ ასეთი კითხვები: რას წარმოადგენს თანამოსაუბრე? რა მდგომარეობაში იმყოფება? რომელი მხარე (რაციონალური თუ ემოციური) უფრო სჭარბობს მასში? როგორია მისი ცხოვრებისეული გამოცდილება და სულიერი ღირებულებები? როგორ მივიდა იგი იმ პოზიციამდე, რომელსაც წარმოაჩენს? და ა.შ. და ა.შ. ასევე, სასურველია ვიცოდეთ თანამოსაუბრის სახელი, გვარი, თანამდებობა, წოდება.

საუბრის დანწყებამდე სასარგებლოა დავიცვათ შემდეგი პრინციპები:

რაციონალურობა. აუცილებელია თავშეკავება იმ შემთხვევაშიც, როცა თანამოსაუბრე უარყოფით ემოციებს ამჟღავნებს. ამგვარი ემოციები დადებითი გადანწყვეტილების მიღებას აფერხებს;

**„შეიკავე შენი ენა სიბოროტისაგან და ბაგები
შენი – ცბიერი სიტყვებისაგან“
(ფსალმუნი, 33,14)**

ურთიერთგაგება. შევეცადოთ გავუგოთ თანამოსაუბრეს. მისი შეხედულებების მიმართ უყურადღებოა ურთიერთხელსაყრელი გადანყვეტილების მიღებას ზღუდავს;

ურთიერთობა. იმ შემთხვევაშიც კი, როცა თანამოსაუბრე არ გვისმენს, საუბრის გასაადვილებლად მისი ყურადღების მიპყრობას შევეცადოთ;

დამრიგებლური ტონის უარყოფა. ნუ ვეცდებით ჭკუა დავა-რიგოთ პარტნიორს. ვიყოთ გახსნილი მისი არგუმენტების მიმართ და მის დარწმუნებაზე ვიზრუნოთ;

უეჭველობა. ნუ მოვიშველიებთ მცდარ ინფორმაციას იმ შემ-თხვევაშიც კი, როცა მას ჩვენი თანამოსაუბრე გვანოდებს. ასეთი ქცევა არგუმენტაციის ძალას ასუსტებს და მომავალ ურთიერთო-ბას ართულებს.

**„განიშორეთ სიცრუე, ელაპარაკეთ თითოეულმა
თავის მოყვასს ჭეშმარიტება“
(ეფესელთა, 4,25)**

ინტერესების და არა პოზიციების პრიორიტეტი. საუბრის მიზანია არა გამოთქმული პოზიციების დაცვა-გატანა, არამედ რეალური ინტერესების დაკმაყოფილება. თანამოსაუბრის მიერ არჩეულ პოზიციაში მისი რეალური სურვილი ხშირად ფარულია, რაც საერთო მიზნის მიღწევას ხელს უშლის.

საუბრის მსვლელობისას უნდა გავითვალისწინოთ:

- თითოეულ მხარეს აქვს ორგვარი ინტერესი: საკუთარი დამოკიდებულება საქმის არსისა და პარტნიორის შესახებ;

- ყურადღებით მოვეუსმინოთ და გამოვავლინოთ, რომ ვუსმენთ და გავიგეთ ნათქვამი (მაგ., „სწორად გაგიგეთ თუ არა, როდესაც თქვენ ბრძანეთ . . .“); გამოვთქვათ საკუთარი აზრი და გაგება იმისა, რასაც გულისხმობდა პარტნიორი (მაგ., „თქვენი აზრი მე შემდეგნაირად გაგიგე . . .“);

- ვისაუბროთ საკუთარ თავზე და არა პარტნიორზე. უკეთესია ვთქვათ, „მე მოტყუებულად ვგრძნობ თავს“, ვიდრე „თქვენ დაარ-ღვიეთ თქვენი სიტყვა, პირობა“;

• ვისაუბროთ ინტერესებზე. თანამოსაუბრემ შეიძლება არ იცოდეს, როგორია ჩვენი ინტერესები, ჩვენ კი ვერ მივხვდეთ მის ინტერესებს;

• ვიყუროთ წინ და არა უკან. ვისაუბროთ იმის შესახებ, თუ რა გვსურს მომავალში და არა, რას ვფლობდით წარსულში და სხვ.

ვეცადოთ საუბარში არ დავუშვათ ასეთი შეცდომები:

➤ წინასწარი მსჯელობა. არაფერია უფრო შემაფერხებელი, ვიდრე თავიდანვე კრიტიკული განწყობა, რომლის დროსაც მზად ვართ მოვეჭიდოთ ნებისმიერი იდეის რაიმე ნაკლს;

➤ დარწმუნებულობა პარტნიორის მიერ კომპრომისის შეუძლებლობაში;

➤ აზრი იმის შესახებ, რომ თანამოსაუბრის სირთულეები მისი პრობლემაა;

➤ მობოდიშებით საუბრის დანყება. მაგ., „მე არა ვარ ორატორი“, „მე არა ვარ სპეციალისტი“ და ა.შ.

საუბარი ისე უნდა წარვმართოთ, რომ თანამოსაუბრემ ის აზრი გამოთქვას, რომლის მოსმენაც გვსურდა. ამისათვის საჭიროა პრობლემა მისი თვალთახედვით დავინახოთ. ადამიანის ყურადღების მისაქცევად ყველაზე უფრო საიმედო ხერხია საუბარი იმ საკითხზე, რომელიც მას ძლიერ აღელვებს.

“სიტყვა, რომლითაც ხალხს მიმართავ, რაც შეიძლება კარგად გამოთქვი, რათა დამაჯერებელი იყოს და ხალხმა

შენი ღირსება შეიცნოს. არაბებს უთქვამთ: ყოველ სიტყვაში კაცი იმალებაო. ზოგიერთი სათქმელს ისე იტყვის, სულს გაგიმწარებს, მაშინ, როცა იგივე შეიძლება ისეთნაირად ითქვას, რომ სული გაგიწათლდეს.

ა რ ა კ ი: მსმენია, რომ ჰარუმ-არ-რაშიდმა სიზმარი ნახა, თითქოს ყველა კბილი ერთბაშად დაძვრა. დილით მკითხავი მოიხმო და ამ სიზმრის ახსნა უბრძანა. – დღეგრძელი იყოს მართლმორწმუნეთა მეუფე! მთელი შენი საგვარეულო შენზე ადრე ამოწყდება, კაცის ჭაჭანება აღარ იქნებაო, — მიუგო მკითხავმა. ასი არგანი დაჰკარითო, — ბრძანა

ჰარუმ-არ-რაშიდმა, როგორ გაბედა და ასეთი სამწუხარო სიტყვები მომახალა! მთელი ჩემი საგვარეულო თუ ჩემზე ადრე დაიხოცება, ამ ქვეყნად რალა მინდა? ბრძანა მოეყვანათ მეორე მკითხავი. მან მოახსენა: - სიზმარი, რომელიც მართლმორწმუნე მეუფეს უნახავს, ნიშნავს, რომ თავის გვარში ყველაზე დღეგრძელი იქნება. – გონების ხმა ერთია,

—თქვა პარუმ-არ-რაშიდმა. ეს ორი ახსნა ერთმანეთისგან
თითქოს არ განსხვავდება, მაგრამ მათ შორის
დიდი ზღვარია. იმ კაცს ასი დინარი უბოძა”
(ქეი-ქაუსი, “ყაბუსნამე”)

საუბრის მსვლელობისას სირთულეს წარმოადგენს საკუთარი
მოსაზრების გატანა. ამ მიზნით დაუშვებელია ცხარე კამათი (კვლავ
გაეხსენოთ დეილ კარნეგის რჩევები). ჩვენ მიზანს მხოლოდ ტაქ-
ტიკა და სხვათა შეხედულებების გაგებით შეიძლება მივაღწიოთ.

„სულებურ და უმეტრულ დავას მოერიდე, იცოდე,
რომ ისინი დავიდარაბას წარმოშობენ.“
(2 ტიმოთე, 2,23)

კამათის თავიდან ასაცილებლად ფსიქოლოგები გვირჩევენ:

- მოსაუბრეს კატეგორიულად ნუ განვეუცხადებთ, რომ ის ცდება.

„ყოველგვარი გამწარება, მძვინვარება, რისხვა, ყვირილი და
გმობა მოშორდეს თქვენგან ყოველ სიბოროტესთან ერთად“
(ეფესელთა, 4,31)

- თუ ვცდებით, ამის შესახებ აუცილებლად ვაღიაროთ;
- საუბარი მეგობრულ ტონში წარვმართოთ.

„ყოველი ადამიანი იყოს სმენაში მარდი, სიტყვაში
ნელი და რისხვაში ნელი“
(იაკობ, 1,19).

- ფრაზები ისე ავანყოთ, რომ პარტნიორისგან დადებითი პასუხი მივიღოთ (სოკრატეს წესი);

- ვისაც ვარწმუნებთ მოინონოს ჩვენი იდეა, მივანოდოთ ისეთი ფორმით, თითქოს ეს იდეა მას ეკუთვნის (დეილ კარნეგი);

- სიტუაციის გაგებას ჩვენი ოპონენტის პოზიციიდან შევეცადოთ;

- პარტნიორის თითოეულ არგუმენტს მაქსიმალური ყურადღება მივაქციოთ.

როცა კამათი გარდაუვალია, ფსიქოლოგები გვირჩევენ:

- ❖ ვისაუბროთ მხოლოდ უთანხმოების გამომწვევ ფაქტებზე და ნუ შევეხებით ოპონენტის პიროვნებას;

- ❖ ნუ გამოვიყენებთ შეურაცხყოფელ სიტყვებს;

**„ნუ მივაგებთ ბოროტს ბოროტისა წილ და
ლანძღვას ლანძღვისა წილ“
(1 პეტრე, 3,9)**

- შენიშვნის მიცემამდე გულწრფელად შევაქოთ პარტნიორი;
- სხვის გაკრიტიკებამდე საკუთარ შეცდომებზე მივანიშნოთ;
- ვალიაოთ ჩვენი ნაკლი, ამით პარტნიორს განვიაარალებთ.

საუბარი უფრო დამაჯერებელი რომ იყოს, უნდა:

➤ მნიშვნელოვან სიტყვებს დაუუქვემდებაროთ მეორეხარის-
ხოვანი სიტყვები;

➤ საჭიროებისამებრ ვცვალოთ საუბრის ტონი და მეტყველე-
ბის ტემპი;

➤ მნიშვნელოვანი აზრების გამოთქმამდე გავაკეთოთ პაუზე-
ბი.

საუბრის მსვლელობისას თანამოსაუბრემ შეიძლება მანიპული-
რებას (თვალთმაქცობა) მიმართოს. ამის თავიდან ასაცილებლად
საჭიროა:

- პარტნიორის ტაქტიკის ამოცნობა;
- განსაზღვრული საკითხის ღიად (აშკარად) დასმა;
- ასეთი ტაქტიკის კანონიერებისა და სასურველობის ეჭვქვეშ
დაყენება.

განვიხილოთ ამგვარი, არასამართლიანი სიტუაციები და მათი
თავიდან აცილების საშუალებები:

შეგნებული ტყუილი. ეთქვათ, პარტნიორი გვიმტკიცებს აშკა-
რა სიცრუეს, არაჭეშმარიტებას, თუმცა, როდესაც მასზე მივანიშ-
ნებთ, წყენითა და შეურაცხმყოფელი სიტყვებით გვპასუხობს.

**„განიშორეთ სიცრუე, ელაპარაკეთ თითოეულმა
თავის მოყვასს ჭეშმარიტება“
(ეფესელთა, 4,25)**

გამოსავალი სიტუაციიდან:

საუბრის დაწყებისთანავე ხაზგასმით აღნიშნეთ,
რომ ერთმანეთისაგან მიჯნავთ ადამიანურ და
საქმიან პრობლემებს. აცნობეთ პარტნიორს, რომ აპირებთ
შეამოწმოთ მისგან მიღებული ყველა ინფორმაცია.

თამაში უფლებამოსილებაზე. ვთქვათ, იმ მომენტში, როცა უკვე შეთანხმება მიღწეულია, პარტნიორი გვიცხადებს, რომ მას საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება არ გააჩნია და ამისთვის აუცილებელია უფროსის თანხმობა.

გამოსავალი სიტუაციიდან:

უპირველესად, დაუსვით ასეთი კითხვა —

„რა უფლებები გაგაჩნიათ კონკრეტულ სიტუაციაში?“

თუ მიიღებთ თავისამრიდებელ პასუხს, დაიტოვეთ შეთანხმების ნებისმიერი პუნქტის გადასინჯვის უფლება და მოითხოვეთ იმ პირთან შეხვედრა, რომელსაც რეალური ძალაუფლება აქვს. თუ მსგავსი სიტუაცია ურთიერთობის დასრულების სტადიაზე წარმოიშვა, მაშინ შეგიძლიათ ასე თქვათ: „თუ თქვენი ხელმძღვანელობა ხვალამდე დაეთანხმება ამ გადაწყვეტილებას, ჩავთვალოთ, რომ შეთანხმება შედგა.“

წინააღმდეგ შემთხვევაში, თითოეულ ჩვენგანს გადაწყვეტილებაში სათანადო ცვლილების შეტანა შეუძლია“.

განზრახვათა ეჭვქვეშ დაყენება. ვთქვათ, პარტნიორი ისეთ რამეს გეთავაზობს, რის შესრულებას, ჩვენი აზრით, რეალურად არც აპირებს. გამოსავალი სიტუაციიდან:

**გადაწყვეტილებაში შეიტანეთ მკაცრი პუნქტი
ვალდებულებათა შეუსრულებლობის შემთხვევაში**

საქმიანი საუბრისას ადამიანები, ზოგჯერ, ზეპირ ე.წ. ჯენტლმენურ დაპირებებს უხვად იძლევიან, რომლებიც შემდეგ შეთანხმებულ ნერილობით ტექსტში არ ფიქსირდება. ამის გამო, მათ შესრულებას ხშირად ივიწყებენ ან ადრე ნათქვამს სხვა განმარტებას აძლევენ და ა.შ. როგორ მოვიქცეთ ასეთ შემთხვევაში (როცა პარტნიორს რაიმეს ზეპირად ვპირდებით)? პასუხი ერთადერთია: ყოველი დანაპირები აუცილებლად უნდა შევასრულოთ. ამასთან, მუდამ უნდა გვახსოვდეს ქრისტიანული შეგონება:

**“იყავით სიტყვის შემსრულებელნი და არა მხოლოდ
მომსმენნი თავის მოსატყუებლად”**

(იაკობ, 1,22)

5. პარტნიორის შენიღბული ქცევა

ზოგჯერ მოლაპარაკებაზე პარტნიორი „შენიღბულად“ იქცევა. ამიტომ, აუცილებელია მათი ცოდნა და განეიტრალების უნარის ფლობა. ასეთი შენიღბული ხრიკებია:

საწყისი დონის მაქსიმალური ამაღლება. მოლაპარაკების პროცესში ერთ-ერთი მხარე ამ უკიდურესი პოზიციის შენარჩუნებას ხანგრძლივად ცდილობს. ხშირად, ეს ხერხი ისეთი მოთხოვნების ხელოვნურად დაყენებას ითვალისწინებს, რომელთა განხილვიდან ამოღება უმტიკივნეულოდ ხდება და პარტნიორისადმი შეგნებულ დათმობად მიიჩნევა. დამთმობი მხარე პარტნიორისაგანაც ანალოგიურ დათმობას ითხოვს (მისი მიზანიც ეს არის). ეს მეთოდი, ხშირად, უარყოფით შედეგებს იძლევა, რადგან პარტნიორის ამგვარი ქცევა მეორე მხარის უნდობლობას იწვევს;

საკუთარ პოზიციასთან ცრუ აქცენტების მინიშნება და პარტნიორისთვის მიუღებელი წინადადებების შეთავაზება. ამ მეთოდის არსია ის, რომ შედარებით მეორეხარისხოვანი საკითხის რთულად დასმით პარტნიორი უხერხულ მდგომარეობაში ჩააყენოს, შემდეგ თვითონ დემონსტრაციულად დაუთმოს და პარტნიორი მოლაპარაკების უფრო არსებით საკითხზე დაიყოლიოს;

მოთხოვნების ულტიმატურობა (კატეგორიულობა) ანუ საკითხის მხოლოდ ერთნახნაგოვნად დასმა, მაგ., ასე: „თუ ამ მოთხოვნას არ შეასრულებთ, ვწყვეტ მოლაპარაკებას“. ურთიერთობის ეს ფორმა მოლაპარაკება არ არის. მისი შედეგი თავიდანვე აშკარად ნათელია. იგი ერთის სასარგებლოდ საკითხის გადანწყვტის მცდელობაა და, პრაქტიკულად, პარტნიორის მუქარას ნიშნავს;

ზრდადი მოთხოვნების დაყენება. როცა ერთი მხარე გრძნობს, რომ მის მოთხოვნებს პარტნიორი პერმანენტულად (მუდმივად) ეთანხმება, იგი ახალ-ახალ მოთხოვნებს აყენებს და, ხშირად, ამას გარკვეული „ულუფებით“ აკეთებს. მაგ., ასეთი ფრაზით: „ჩვენ თანახმა ვართ, მაგრამ არის კიდევ ერთი „პატარა“ პრობლემა...“;

საკუთარი შეფასებებისა და ინტერესების თანდათანობით გამჟღავნება. ამ მიდგომის არსი იმაშია, რომ პარტნიორი აიძულოს თავისი აზრები პირველად გამოთქვას, ხოლო თვითონ შედეგის შესაბამისად იმოქმედოს. ასეთი ქცევა მოლაპარაკების ხანგრძლივობას ხელოვნურად ადიდებს;

მცდარი ინფორმაციის მიწოდება განვითარებულ ქვეყნებს შორის შედარებით იშვიათად გვხვდება, რადგან თანამედროვე პირობებში ინფორმაციის უტყუარობის დადგენა საკმაოდ ადვილია;

საკუთარ წინადადებაზე უარის თქმა, როცა პარტნიორი უკვე მზადაა მის მისაღებად და ახალი წინადადების წამოყენება. ამ მეთოდის მიზანი შეიძლება ორგვარი იყოს: დროის მოსაგებად მოლაპარაკების გახანგრძლივება ან ახალი, მისთვის უფრო სასარგებლო გადაწყვეტილების მიღება;

ორგვარი განმარტება. ზოგჯერ, პარტნიორი ხელშეკრულებაში ჩანერილ ტექსტს შეგნებულად სხვაგვარ განმარტებას აძლევს და ხელსაყრელ სიტუაციაში მისთვის სასარგებლოდ იყენებს, გარეგნულად კი, შეთანხმებას არ არღვევს.

აღნიშნული და სხვა შენიღბული მეთოდების გამოყენების თავიდან ასაცილებლად და ურთიერთმისაღები პარტნიორული კავშირების დასამყარებლად მიზანშეწონილია განსახილველი პრობლემების ერთობლივი ანალიზი. ამისათვის კი საჭიროა, საკითხის შესახებ სრულყოფილი ინფორმაცია შეხვედრის ყველა მონაწილისთვის ხელმისაწვდომი იყოს.

ინვერსიული ქცევა. არცთუ იშვიათად, ჩაფიქრებული აზრის გადაცემა ინვერსიული ანუ საპირისპირო ქცევით საკმაოდ ეფექტურად ხდება.

ინვერსიულ ქცევას ხშირად მიმართავენ სხვადასხვა სფეროში: დიპლომატიაში, ბიზნესში, იურისპრუდენციაში, ფსიქოლოგიაში, მხატვრობაში, პოეზიაში და სხვაგან. მრავალ შემთხვევაში, წესიერების თვალსაზრისით, ადამიანის პირდაპირი ქცევა საძრახისი ხდება, ხოლო ინვერსიული ქცევა ამალღებულის რანგში გვევლინება. თუმცა ინვერსიის გამოყენება დიდ სიფრთხილეს, ტაქტსა და მახვილგონიერებას მოითხოვს.

უმეტეს შემთხვევაში, ინვერსია სასიამოვნოა. იგი შებრუნებული აზრის ინტრიგაა და საშუალებას იძლევა უფრო ღრმად და დარწმუნებით მივიპყროთ ყურადღება. წარმოთქმულის ან მოქმედების ძირითადი აზრის ოდნავი ცვლილებაც კი სიმწვავესა და უწყვეტობას უზრუნველყოფს. იგი ჩანაფიქრის დასაინტერესებლად და ადეკვატური რეაგირების მისაღებად საკმაოდ საიმედო გარანტიაა.

ინვერსია შეიძლება იყოს ბუნებრივი ან ხელოვნური. იგი ძალიან მრავალფეროვანია, ამასთან, არასწორხაზოვანი, დამარ-

მუნებელი და წონადი, რადგან შემხვედრ განმარტებებზეა აგებული. ინვერსია გვეძახის, გვინვევს, გვიბრძანებს, გვაიძულებს, გვაფორიაქებს. აი, ინვერსიული ქცევის ორი მაგალითი:

ერთმა მეგობარმა მარკ ტვენისგან ფული ისესხა და შეპირდა, "თუ ცოცხალი დარჩებოდა" ვალს ერთ თვეში გაისტუმრებდა. გავიდა თვე. ფული არ დაბრუნებულა. ამიტომ მარკ ტვენმა გაზეთში ასეთი შინაარსის განცხადება გააკეთა: "ყველა მეგობარს ღრმა მწუხარებით ვაუწყებ გარი ღუნკანის გარდაცვალებას. მან ჩემგან 500 დოლარი ისესხა და შეპირდა ერთ თვეში ვალის დაბრუნებას, თუ ამ პერიოდში არ მოკვდებოდა. იმის გამო, რომ ჩემი მეგობარი თავისი სიტყვის ერთგული იყო, უეჭველია ის არაუგვიანეს, გუშინდლამდე მოკვდა. ღმერთმა აცხონოს". "გარდაცვლილი" სასწრაფოდ აღდგა და მარკ ტვენმა თავისი ფული მიიღო.

სპარსელებთან გადამწყვეტი ბრძოლების წინ მტრის ბანაკისკენ მიმავალი ალექსანდრე მაკედონელი გზაზე დიდ ბერძნულ ქალაქ ლამპსაკს მიადგა, რომელიც მემნონს ემორჩილებოდა და მის ერთგულებას არ ღალატობდა. ალექსანდრემ ლამპსაკს ბარბაროსთაგან გათავისუფლება გამოუცხადა, მაგრამ მათ მაკედონელი მეფე გამათავისუფლებლად არ იწამეს და არც კარიბჭეთა გასაღები მიართვეს. ალექსანდრე მუქარაზე გადავიდა: თუ კარს ნებით არ გაძიებთ, ძალით შემოვალ და ქალაქს ისე დავანგრევ, შეწყალების სათხოვნელად არავის მივიღებო. ლამპსაკელებმა ისევ არ შეისმინეს და ალექსანდრეს მართლაც ძალით მოუხდა ქალაქის აღება. კიდევაც უნდა დაენგრია განრისხებულს, დაფიცებულებს ჰქონდა - არც დამარცხებულთა ელჩობა მიეღო პატივბლის სათხოვნელად და შესარიგებლად. მაგრამ ელჩობას ანაქსიმენე გამოუძღვა, სახელოვანი ფილოსოფოსი, რომელსაც ალექსანდრე დიდი პატივისცემით და მოწინებით ეპყრობოდა. ადვილად მისახვედრი იყო - ლამპსაკელებს ანაქსიმენე შუამავლად იმიტომ აერჩიათ, რომ გამძვინვარებული მეფე მისგან მოალერსებული სწავლულის თხოვნას უარს ველარ ეტყოდა და ქალაქის დანგრევაზე ხელს აიღებდა. ეს იაზრა ალექსანდრემ და სანამ ანაქსიმენე ენას დასძრავდა, შორიდანვე მიაძახა: ვფიცავ ოლიმპოს ყველა ღმერთს, რაც უნდა მთხოვო არ შეგისრულებო! ანაქსიმენეც თითქოს ამას ელოდა და შემოაგება: მე გთხოვ, დაანგრეო ქალაქიო... და ალექსანდრემ, რაკი წამის წინ ნათქვამი ფიცი "ველარ გასტეხა", ველარც ანაქსიმენეს "თხოვნა" შეასრულა და ამნაირად ლამპსაკი დანგრევას გადარჩა.

(ლ. სანიკიძე, ალექსანდრე მაკედონელი, 1985, გვ. 73-74)

IV თავი

მოლაპარაკებით პრობლემების გადაწყვეტა

1. მოლაპარაკების მხარეთა ინტერესები

პოზიცია და ინტერესები. ერთი შეხედვით ისე ჩანს, თითქოს პოზიცია და ინტერესები შინაარსობრივად ერთგვაროვანია, რადგან, როცა მოლაპარაკების მონაწილე თავის შეხედულებას ბოლომდე იცავს, ამით საკუთარ პოზიციას გამოხატავს. რეალურად ეს, ასე არ არის.

ინტერესი ადამიანის მისწრაფება, მოთხოვნილებაა, ხოლო პოზიცია მისი მსოფლმხედველობა, თვალსაზრისი, პრინციპი, რითაც იგი თავის ინტერესს იცავს. პოზიცია უფრო კონკრეტულია და ნათელი, ინტერესი კი, ხშირად, ფარული, ძნელად შესაცნობი და არათანამიმდევრული.

წარმატების მისაღწევად მოლაპარაკების მონაწილეები, მეტწილად, ინტერესების და არა პოზიციების თანხედრას ცდილობენ. როცა მხარეები საკუთარ პოზიციებს მყარად იცავენ, ეს ნიშნავს, რომ მათ სანინალმდეგო ინტერესები აქვთ. ამასთან, ისინი თავიანთ განკარგულებაში მრავალ საერთო, ურთიერთმისაღებ ინტერესებს ფლობენ და თუ მოლაპარაკების მსვლელობაში მათი პოზიციები არ შეიცვლება, მაშასადამე მხარეთა სანინალმდეგო ინტერესებიც უცვლელი დარჩება.

როგორც აღინიშნა, ინტერესი ხშირად ფარულია. იგი რთული კატეგორიაა. ამიტომ არის ასეთი ცნებებიც: „სიღრმისეული ინტერესი“, „ძირეული ინტერესი“.

მოლაპარაკების მონაწილეებს თითქმის ყოველთვის აქვთ როგორც საერთო, ისე განსხვავებული ინტერესები. ეს უკანასკნელი უცილობლად არ ნიშნავს წინააღმდეგობას. მათ შორის შეიძლება გამოიყოს როგორც ურთიერთგადამკვეთი, ისე პარალელური ინტერესები. პირველ შემთხვევაში, ვითარება მეტ-ნაკლებად გასაგებია. მაგ., ორივე მხარე ერთი და იმავე ტერიტორიაზე აცხადებს პრეტენზიას. პარალელური ინტერესების დროს ერთი მხარის ინტერესების რეალიზაცია მეორე მხარის ინტერესებს არანაირად არ ებღემა.

მოლაპარაკების მნიშვნელოვანი თავისებურებაა ისიც, რომ მხარეთა ინტერესები შესაძლოა ნაწილობრივ ემთხვეოდეს ერთმანეთს. სწორედ ინტერესების თანხვედრა განაპირობებს მხარეთა მოლაპარაკებას შესაძლებელს, ხოლო განსხვავებულობა აგულიანებს, სტიმულს აძლევს მათ მოლაპარაკების ჩასატარებლად.

პარტნიორთა ინტერესების მხოლოდ სრული თანხვედრის შემთხვევაში, მოლაპარაკების გზით, საკითხის განხილვა საჭირო აღარ ხდება. ასეთ ვითარებაში მხარეები ერთობლივად მოქმედებენ.

ეკონომიკური ურთიერთობის სფეროში მხარეთა თანხვედრი ინტერესები შეიძლება იყოს: კომერციული ურთიერთობა (საქონლის ყიდვა-გაყიდვა), ერთობლივი სამენარმეო საქმიანობა, მოგების მიღება, ბაზრის გაფართოება, სასაქონლო ასორტიმენტის გადიდება, ურთიერთდამხმარე რეკლამა, საქმიანობის დივერსიფიკაცია (მრავალფეროვნება), ხანგრძლივი თანამშრომლობა, საბრუნავი კაპიტალის გადიდება.

განსხვავებული ინტერესების ტიპური მაგალითებია: საქონლის სარეალიზაციო ფასი, საგარანტიო მოთხოვნები, შრომის ანაზღაურების ფორმები, საქონლის მიწოდების ვადები და პირობები, ხელშეკრულების მიხედვით ფორსმაჟორული გარემოებები.

მასლოუს მოდელი. მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება ადამიანის ქცევის ძირითადი მოტივია. ამ პროცესს კარგად ხსნის ამერიკელი ფსიქოლოგის აბრაჰამ მასლოუს მოდელი. ცნობილი მეცნიერი გამოყოფს ხუთი საფეხურის მოთხოვნილებას, როგორც ფაქტორებს, რომლებიც მოლაპარაკებაზე პარტნიორის ქცევას განაპირობებს. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიული მოდელის კლასიფიკაცია ასეთია:

- ფიზიოლოგიური ანუ პოზმოვტატიკური მოთხოვნილება მოიცავს მოთხოვნილებას საკვებზე, სასმელზე, ტანსაცმელზე, დასვენებაზე, სექსზე;

- უშიშროების მოთხოვნილება გულისხმობს მოთხოვნილებას ჯანდაცვაზე, საცხოვრებელი ბინით უზრუნველყოფაზე;

- სოციალური მოთხოვნილება მოიცავს სოციალური მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას, მაგ., სიყვარულს, თანადგომას;

- პატივისცემის მოთხოვნილება აერთიანებს მოთხოვნილებას იმაზე, როგორ უყურებენ და პატივს სცემენ მას სხვები;

• თვითალიარების მოთხოვნილება ინდივიდში აღძრავს მისი პოტენციური შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენა-გამოყენების სურვილს.

მასლოუს მოდელი ორი თვალსაზრისით არის საყურადღებო. პირველი, ადამიანის ქცევის ნებისმიერი მოდელი, ამა თუ იმ ხარისხით შეიძლება იყოს ან გახდეს ინდივიდის მოთხოვნილებებისთვის აქტუალური. მოლაპარაკების მონაწილეთა ხელოვნება სწორედ იმაშია, რომ პარტნიორის მრავალი მოთხოვნილებიდან გამოყოფს შედარებით აქტუალური, დომინირებადი; მეორე, ნებისმიერი მოთხოვნილება, როგორც ზოგადი კატეგორია, თავის თავში ურთიერთდაკავშირებულ კერძო მოთხოვნილებებს შეიცავს. მოლაპარაკების მონაწილემ უნდა შეძლოს პარტნიორის ძირითადი მოთხოვნილებების გამოყოფა უბრალო, მარტივი მოთხოვნილებებიდან, რადგან ამ უკანასკნელთა დაკმაყოფილება გაცილებით ადვილია. ასეთი დამოკიდებულება მოლაპარაკების ორივე მხარეს ეხება.

მოთხოვნილებათა თეორიის ცოდნა სასარგებლოა მოლაპარაკების წარმართვის მეთოდის ასარჩევადაც.

მოლოდინის ფსიქოლოგია. ზოგჯერ, ადამიანი ისეთ კონკრეტულ მიზნებსა და ამოცანებს დაისახავს, რომელთა შესახებ ადრე არც ფიქრობდა. აქედან გამომდინარე, იგი მისი შესრულების დონესაც განსაზღვრავს. მაშასადამე, მოლოდინის დონე ინდივიდის სურვილის რეალური ასახვა, მისი ფსიქოლოგიური განწყობაა, რომელსაც თვით ინდივიდი თავისთვის მყარად აყალიბებს. ამით ადამიანი თავის თავში საკუთარ სტატუსს ანუ მდგომარეობას წარმოაჩენს. განზრახულის შეუსრულებლობამ შეიძლება მას თვითრწმენა დააკარგვინოს. თუმცა, ცხოვრება ყოველ ჩვენგანს უკუკავშირის საშუალებასაც გვაძლევს, გვაიძულებს წინანდელ ამოცანებსა და მიზნებს რეალურად გადავხედოთ და ახალი, უფრო რეალურად მიღწევადი ამოცანები და მიზნები დავისახოთ.

ადამიანის მიზნები და ამოცანები დამოკიდებულია იმაზეც, თუ რომელ სოციალურ ჯგუფს მიეკუთვნება. ინდივიდი თავის სურვილს საკუთარი ან სხვისი გამოცდილებით აყალიბებს. ამ შემთხვევაში შედარების ფენომენი კარგად მოქმედებს. მას შემდეგ, რაც სასურველი მიზანი გარკვეულია, იგი ადამიანის თვითშეფასების საზომი ხდება.

მოლაპარაკების პროცესში ძალზე მნიშვნელოვანია ადამიანის მოლოდინი და იმედები. ისინი, ჩვეულებრივ, დაკავშირებულია მიზნის მიღწევის მოტივაციასთან.

მოლაპარაკების დარგში ცნობილი ამერიკელი სპეციალისტ ჯ. ატკინსონის აზრით, ადამიანი ორი ურთიერთსაინანაღმდეგო გრძნობის — წარმატების მიღწევის სურვილი და დამარცხების შიში — მუდმივი ზემოქმედების ქვეშ იმყოფება. ინდივიდი ერთდროულად განსაზღვრავს რა თავის მიზნებს, ითვალისწინებს მისი განხორციელებით მიღებულ მოსალოდნელ ნახალისებას. ამავე დროს არ გამოორიცხავს მარცხის საშიშროებას, შესაძლებელ საჩქაძეებსაც.

ჩვეულებრივ, ადამიანი ამისთვის დეტალურ გათვლებს არ აკეთებს. უმეტესად კონკრეტული სიტუაციის შესახებ წარსულში არსებული წარმატებით თუ მარცხით ხელმძღვანელობს.

მოლაპარაკების ამერიკელ სპეციალისტ ჩ. კარასის სპეციალურმა კვლევებმა, რომლებიც ამ პროცესის ჩატარების ტექნიკას ეხებოდა, აჩვენა უშუალო კავშირი მოლაპარაკების წარმატებისა და მოსალოდნელი შედეგების დონეთა შორის. კერძოდ, გაირკვა, რომ მოლოდინის მაღალი დონის ინდივიდები უფრო წარმატებული ყოფილან.

მოლაპარაკების მაგიდასთან პარტნიორები განსაზღვრული მოლოდინით სხდებიან და თავიანთ მიზნებს წარმატების თუ მარცხის შესაბამისად აზუსტებენ. ისინი ზრდიან საკუთარ მოთხოვნებს, როცა იმარჯვებენ და ამცირებენ, როცა მარცხდებიან.

მოლაპარაკების მსვლელობისას კარგია მოლოდინის მაღალი დონე, მაგრამ იგი რეალური უნდა იყოს.

მოლაპარაკება წარმატებით მაშინ მთავრდება, როცა ორივე მხარის მოლოდინის დონეები თანხვედნილია.

აზიაში ლაშქრობის დანაშაულის წინ აღექსანდრე მაკედონელმა მთელი სამეფო ქონება თავის მეგობრებს გაუნაწილა. როცა ჰკითხეს: „კი მაგრამ, შენთვის რაღას იტოვებ მეფეო?“ — „იმედსო“, — უპასუხა აღექსანდრემ.
„მაშინ ჩვენც, შენი თანამოლაშქრენი მაგას გავინაწილებთო“, — უთხრეს მთავარსარდალს და უარი თქვეს შემოთავაზებულ ქონებაზე.

2. გადაწყვეტილების კლასიფიკაცია

გადაწყვეტილების კლასიფიკაცია შესაძლებელია რამდენიმე ნიშნის მიხედვით:

ობიექტის მასშტაბის მიხედვით – გლობალური, რომელიც მოლაპარაკების საგნის ჩარჩოებში განსაზღვრული პრობლემის ყველა მხარეს მოიცავს და **ლოკალური**, რომელიც ამ პრობლემის გარკვეულ ნაწილს ეხება;

მიზნის მიხედვით – **სტრატეგიული** გადაწყვეტილება, რომელიც გადასაწყვეტი პრობლემის გლობალურ, ფართომასშტაბიან ამოცანებს ეხება; **ტაქტიკური**, რომელიც კერძო, ლოკალური ამოცანების განსახორციელებლად არის მიღებული; **ოპერატიული**, რომელიც პირველი რიგის პრობლემის გადაწყვეტას ითვალისწინებს;

განხორციელების პერიოდის მიხედვით – **პერსპექტიული**, რომელიც დროის ხანგრძლივ პერიოდზეა გათვლილი; **მიმდინარე**, რომელიც საშუალოვადიან პერიოდზეა ორიენტირებული; **მოკლევადიანი**, რომელიც პერსპექტიული და საშუალოვადიანი გადაწყვეტილებების შესრულების უზრუნველყოფაზეა გამიზნული;

პრობლემათა წრის მიხედვით – **კომპლექსური**, რომელიც განსაზღვრული პრობლემის მრავალ მხარეს ეხება და **კერძო**, რომელიც მხოლოდ ერთ მხარეს მოიცავს;

მიღების პირობების მიხედვით – განსაზღვრულ პირობებში მიღებული გადაწყვეტილება; რისკის პირობებში მიღებული გადაწყვეტილება და გაურკვეველ პირობებში მიღებული გადაწყვეტილება;

ზემოქმედების ხარისხის მიხედვით – **პირდაპირი**, **დირექტიული** და **ირიბი** გადაწყვეტილებები;

ფსიქოლოგიური კრიტერიუმის მიხედვით გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს:

- **ინტუიციური**, რომელიც საკუთარი წინათგრძნობით, ალტერნატიული (საპირისპირო) ვარიანტების გათვლის გარეშე მიიღება;

- **მსჯელობით** მიღებული, რომელიც წარსულ, განსაკუთრებით წარმატებულ გამოცდილებას ეფუძნება. განიხილება, როგორც „სალი აზრი“. მოცემული მეთოდი არც ისე საიმედოა, თუმცა უფრო მიმზიდველი;

- **რაციონალური**, რომელიც გარკვეული ანალიტიკური პროცედურების (პრობლემის შინაარსობრივი ანალიზი, ალტერნატივების ფორმულირება და მათი შეფასება, სასურველი ვარიანტის არჩევა და სხვ.) თანამიმდევრული დაცვით მიიღება;

- **განონასნორებული**, რომელიც გადანყვეტილების მიღების ძირითადი პროცედურების (ჰიპოთეზებისა და ალტერნატივების ფორმულირება, მათი ანალიზი, შესწორება და კონტროლი) თავისებური ჰარმონიით ხასიათდება. მიჩნეულია, რომ ამგვარი გადანყვეტილება შედარებით საიმედოა;

- **იმპულსური (ბიძგებადი)**, რომელიც სარისკოა და ნაკლებ-საიმედო. მისთვის დამახასიათებელია შეფასებებისა და მტკიცებულებების გადაჭარბებული კატეგორიულობა. იგი ნიშანდობლივია ისეთი ადამიანისთვის, რომელსაც შემეცნებითი კონტროლის უნარი დაბალი აქვს;

- **სარისკო**, რომელიც იმპულსური გადანყვეტილებისგან ძირითადად იმით განსხვავდება, რომ მისი ავტორი თავისი ჰიპოთეზების (ვარაუდები) დეტალურ დასაბუთებას არ საჭიროებს. ამასთან, თვითდარწმუნებულია და მოსალოდნელ საშიშროებას არ განიცდის;

- **ინერტული (დუნე)**, რომელიც დამახასიათებელია ძლიერ გაუბედავი, მერყევი ადამიანისთვის. ის ვარიანტებს ფრთხილად მოიძიებს, საკმეს ძალიან კრიტიკულად აფასებს. მისთვის ნებისმიერი ვერსია ოპერატიულად კონტროლდება, ზუსტდება, ეჭვქვეშ დგება, თვით ჰიპოთეზების (ვარაუდები) გენერაცია (წარმოშობა) სუსტად ვლინდება. ასეთ გადანყვეტილებას სანინააღმდეგო პრობლემების მოხსნა არ შეუძლია;

- **ფრთხილი**, რომელიც ინერტული გადანყვეტილების რამდენადმე შერბილებული ვარიანტია. თუმცა, მისი უპირატესობა იმაშია, რომ უფრო მეტად ახასიათებს ჰიპოთეზების პროცედურათა განონასნორებულობა, მათი დანვრილებითი ანალიზი, კორექცია (შესწორება) და კონტროლი.

გარკვეული სიტუაციური ნიშნების მიხედვით გადანყვეტილება შეიძლება იყოს:

- ❖ **დაპროგრამებული**, რომელიც, ძირითადად, სტანდარტულ სიტუაციაში მიიღება. იგი ხასიათდება მინიმალური რისკით, წინასწარგანჭვრეტილია და მომზადებული;

- ❖ **დაუპროგრამებელი**, რომელიც ზემოაღნიშნულის საპირისპიროა;

❖ კომბინირებული, რომელიც დაპროგრამებული და დაუპროგრამებელი გადანაცვეტილებების შეჯერებული ვარიანტია;

❖ სტრუქტურული, რომელიც ყველა აუცილებელი და საკმარისი ინფორმაციის პირობებში მიიღება. ამ შემთხვევაში, პრობლემური სიტუაციიდან გამოსავალი ვერსიები თავისი „პლუსებითა“ (მოგება) და „მინუსებით“ (ნაკება) წინასწარ ცნობილია;

❖ არასტანდარტული, რომლისთვისაც ზემოხსენებული ნიშნები ნიშანდობლივი არ არის;

❖ დეტერმინატიული, რომლისთვისაც დამახასიათებელია სტრუქტურული გადანაცვეტილების მსგავსი მოვლენები იმ განსხვავებით, რომ ამ დროს, რისკის ელემენტების დასაძლევად, ნორმატიული პროცედურები მაქსიმალურად გამოყენებულია.

ხმის მიცემის პროცედურის მიხედვით გადანაცვეტილება მიიღება: უმრავლესობის მიხედვით, კონსენსუსის მიხედვით (სრული თანხმობისა და მოლაპარაკების ნებისმიერი მონაწილის „ვეტოს“ უფლებით), „თავსმოხვეული არჩევის“ მიხედვით (მაგ., „ჩვენ მოვითათბირეთ და მე გადავწყვიტე“), ასევე ფარული ან ღია, სახელობითი ან ანონიმური.

განახლების მიხედვით გადანაცვეტილება შეიძლება იყოს: რუტინული (ჩამორჩენილი, მოძველებული), სელექციური (გადარჩევითი), ადაპტაციური (შეგუებითი) და ინოვაციური (პრინციპულად ახალი).

სუბიექტის მიხედვით გადანაცვეტილება არსებობს: ინდივიდუალური ან კოლექტიური.

გარდა ამისა, გადანაცვეტილება შეიძლება იყოს ორმხრივ კომპრომისული (დათმობითი, მაგ., „ფიფტი-ფიფტი“), ასიმეტრიული (როცა ერთი მხარის დათმობა მეორე მხარის დათმობის არაადეკვატურია ანუ არამესაბამისი).

მოლაპარაკებაზე გავლენას ახდენს შემდეგი სამი ინტეგრალური (მთლიანი, განუყოფელი) პარამეტრი:

გაურკვევლობა, რომელიც მოლაპარაკების გარემოს შეფასების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პარამეტრია. იგი, ძირითადად, რელევანტური (არსებითი) ინფორმაციის უქონლობას გულისხმობს;

გარემოს სირთულე, რომელიც მრავალი ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორით განისაზღვრება. ამიტომ, მათი ერთობლიობა, როგორც ერთიანი სისტემა ისე მოქმედებს;

გარემოს დინამიკურობა, რომელიც მოლაპარაკების წარმართვის საგარეო და საშინაო ფაქტორების სწრაფ ცვალეზადობას ნიშნავს. ამის გამო, მოცემული პრობლემის გადანყვეტა უნდა იყოს არა მარტო დიაგნოსტიკური, არამედ პროგნოზირებადი ანუ უახლოეს მომავალში მოსალოდნელი ცვლილებების გათვალისწინებადი.

გარდა აღნიშნულისა, გადანყვეტილების მისაღებად მხედველობაში მიიღება იმ სოციალური ჯგუფების ინტერესებიც, რომლებიც მოლაპარაკებაში არ მონაწილეობენ, მაგრამ პრობლემის მოგვარების შედეგი მათაც ეხება, აგრეთვე სინერგიის (თანამშრომლობის) ეფექტი და სხვა მრავალი.

3. პრობლემის გადანყვეტის სირთულეები

მოულოდნელობები. რეალურად ცხოვრებაში ადამიანის ყველა სურვილი იშვიათად სრულდება. ინდივიდი, ხშირად, ისეთ სიტუაციაში აღმოჩნდება, რომლის წინასწარი გათვალისწინება საკმაოდ რთულია. ზოგჯერ, პარტნიორები, ზოგადმიღებული პრინციპების ნაცვლად, საკუთარი წესებით ხელმძღვანელობენ. მოულოდნელობა ადამიანზე უარყოფითად მოქმედებს – ხელს უშლის მკაფიოდ და საღად იაზროვნოს. ამგვარ ვითარებაში მოლაპარაკების მონაწილემ გამოსავალი თვითონვე უნდა იპოვოს.

მოლაპარაკების პროცესში მოსალოდნელია:

- **პარტნიორის მოულოდნელი (გაუთვალისწინებელი) წინააღმდეგობა**, რომელიც ხშირად გაუგებარია და არამოტივირებული, ზოგჯერ ალოგიკურიც. ასეთ სიტუაციაში სასარგებლოა თვითდამშვიდება, ძალების მოკრება, დროის მოსაგებად სხვა საკითხზე ყურადღების გადატანა, პარტნიორის ნეგატიური ქცევის გარეგნული ფორმის პოზიტიურად (დადებითად) შეფასება, ამგვარი ქცევის მიზეზების შესახებ სათანადო კითხვების მოკრძალებით დასმა, ოპერატიულად პასუხის გაცემაზე თავშეკავება.

- **მოულოდნელი იდეები და წინადადებები** საკმაოდ გვხვდება მოლაპარაკების პრაქტიკაში. ადამიანის ფსიქიკა ისეა მოწყობილი, რომ იგი არატიპურ წინადადებებზე უარყოფითად რეაგირებს, მით უმეტეს, თუ ის სხვას ეკუთვნის. მისი სიტყვიერი რეაქცია ასეთია: „კი, მაგრამ . . .“ ასეთ სიტუაციაში სასარგებლოა მეორე მხარემ

გამოიჩინოს ცნობისმოყვარეობა, მოითხოვოს მტკიცებულებანი (არგუმენტები, ფაქტები).

- **მოულოდნელი თანამშრომლობა**, რა თქმა უნდა, სასიამოვნო სიურპრიზია, მით უმეტეს, ისეთ სიტუაციაში, როცა პარტნიორისგან მედგარ წინააღმდეგობას ველოდებით. მაგრამ თანხმობაზე არ უნდა ავიქარდეთ, გულდასმით გავაანალიზოთ ვითარება, შევამოწმოთ მისი გულწრფელობა (ამისათვის ინფორმაციის წყაროდ გამოგვადგება პარტნიორის არავერბალური, არასიტყვიერი ქცევა ე.წ. „სხეულის ენა“)

- **უთანხმოებები**. მოლაპარაკების მონაწილეთა შორის არსებული უთანხმოებები, ძირითადად, წინადადებათა პაკეტის შემუშავების დროს ვლინდება. მის დასაძლევად მხარეები პირველად, წინასწარ კონსულტაციებს ატარებენ, შემდეგ კი — ამ პრობლემაზე საერთო შეხედულებას აყალიბებენ. აღნიშნულის მისაღწევად სხვადასხვა მეთოდს (უმთავრესად, დარწმუნება) იყენებენ.

უთანხმოებათა განხილვისას მოლაპარაკებათა არსებითი პრობლემაა საკუთარი პოზიციის დაცვა. ასეთ სიტუაციაში პარტნიორები თავიანთ „ხასიათს“ ავლენენ. ამ დროს შესაძლებელია დაუთმობელი ბრძოლა და კონფრონტაცია. ამასთან, პოზიციათა სიმტკიცეს თავისი ზღვარი აქვს. მოლაპარაკების წარმართვის ხელოვნება სწორედ ამ ზღვარის შეგრძნებაა.

გამოუვალი მდგომარეობა. ამგვარი ვითარება დამახასიათებელია ნებისმიერი რანგისა და დონის მოლაპარაკებისთვის. იგი ნიშნავს, რომ მხარეები კონკრეტულ საკითხზე შეთანხმებას ვერ აღწევენ. გამოუვალი მდგომარეობა მოლაპარაკების ჩაშლისგან განსხვავდება, თუმცა მისკენ მიისწრაფვის.

მოლაპარაკების წარმართვის ხელოვნება, უპირველესად, იმაში ვლინდება, თუ რამდენად სწრაფად და ეფექტურად შეუძლიათ მხარეებს ამ მდგომარეობიდან გამოსვლა, მოლაპარაკების ჩაშლის დაუშვებლობა და მისი გაგრძელების უზრუნველყოფა.

გამოუვალი სიტუაციიდან გამოსვლის ტექნოლოგიას სამი მთავარი ასპექტი აქვს:

- **პირველი რეაქცია**. ამ დროს აუცილებელია უარყოფითი ემოციების დაოკება. სიტუაციის განმუხტვისთვის არსებული მიზეზების დროებით გვერდზე გადადება, საერთო პლატფორმის (შეხედულებათა სისტემა) დაუყოვნებლივი ძიება, განხილული პრობლემის კიდევ ერთხელ გაანალიზება, განსაკუთრებით ყურადღების

გამახვილება იმ საკითხებზე, რომლებზეც ადრე მხარეებს როგორც საერთო, ისე განსხვავებული პოზიციები ეკავათ;

შეფასება. სიტუაციის შესაფასებლად აუცილებელია მიღწეული შეთანხმების განზოგადება, იმ პროგრესული მომენტების გაანალიზება, რომლებიც უკვე იქნა მიღწეული, აგრეთვე იმ მიზეზებისა, რომლებმაც მხარეები მოლაპარაკების მაგიდასთან მიიყვანა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ყურადღების გამახვილება იმაზე, თუ რა აერთიანებს და რა განაცალკევებს მხარეებს. სასურველია ამგვარი ვითარებიდან გამოსავალი ორივე მხარემ ერთდროულად ეძებოს და იპოვოს;

პერსპექტივა. მოლაპარაკების საერთაშორისო პრაქტიკამ გამოუვალი სიტუაციიდან გამოსვლის ხერხებისა და მეთოდების მდიდარი გამოცდილება შეიძინა. მათ რიცხვშია: ერთობლივ ინტერესებზე ყურადღების გადატანა, შესვენების გამოცხადება, სიტუაციის გამეორებითი ანალიზი, დამატებითი ინფორმაციის წარმოჩენა, გარკვეულ დათმობებზე წასვლა, წარუმატებლობის შეგუება.

გამოუვალი მდგომარეობიდან გამოსვლისთვის აუცილებელია:

- რეალური სიტუაციისა და დროის პირობებში მოქმედება;
- სიტუაციის მთლიანი ანალიზი;
- შემოქმედებითი მიდგომა;
- მაქსიმალურად შესაძლებელი არაფორმალური ვითარების უზრუნველყოფა;
- შეთანხმებისთვის სასურველი ატმოსფეროს შექმნის ორმხრივი მცდელობა.

როცა ალექსანდრე მაკედონელი მდ. ჰიპასისთან მივიდა და გადასვლის ბრძანება გასცა, რომ მდ. განგის ხეობაში მოხვედრილიყო, ჯარმა უარი განაცხადა ბრძანების შესრულებაზე. ალექსანდრე მიხვდა, რომ დაღლილ მხედრობას ვეღარ მოდრეკდა და მისნებს მიმართა. მისი შეგონებით მისნებმა განაცხადეს: შემდგომ ლაშქრობაში წარმატებას ვერ მიაღწევთ. ამ გზით ალექსანდრე ღირსეულად გამოუსხლტა შექმნილ ვითარებას და ამჯერად ბრძანა უკან დახეულიყვნენ.

4. საპირისპირო და თანხედენილი ვარიანტები

ალტერნატივების შემუშავება. ტერმინი „ალტერნატივა“ ორი ერთმანეთის საპირისპირო შესაძლებლობიდან ერთ-ერთის არჩევის აუცილებლობას, მესამე შესაძლებლობის არარსებობას ნიშნავს.

მოლაპარაკების პროცესში ხშირად ისეთი პრობლემური სიტუაცია იქმნება, რომ მისი გადაწყვეტა ყველა მონაწილეს სრულად ვერ დააკმაყოფილებს. მაგრამ, იმგვარი გადაწყვეტილების შემუშავება, რომელიც მათ ინტერესებს მეტ-ნაკლებად გაითვალისწინებს, შესაძლებელია.

ჩვეულებრივ, მოლაპარაკების პროცესში, მით უმეტეს, თუ ჩიხური ვითარება შეიქმნა, ალტერნატიული ვარიანტების შერჩევას ხელს უშლის:

- **ნაადრევი მსჯელობა.** პრობლემის გადასაწყვეტად ვარიანტების შერჩევისთვის არსებით დაბრკოლებად მოლაპარაკებაზე პარტნიორთა კრიტიკული განწყობა, მათ მიერ ამა თუ იმ ვარიანტის ნაკლოვანებაზე ჩაჭიდება გვევლინება. ამიტომ მნიშვნელოვანია ვარიანტების განხილვის პროცესი მათი კრიტიკისგან, შეფასებისგან გაიმიჯნოს;

- **ერთადერთი პასუხის ძიება.** პრობლემის გადასაწყვეტად დამატებითი ვარიანტების მოძიება-შემუშავებისთვის ერთ-ერთი არსებითი დაბრკოლებაა მოლაპარაკების მონაწილეთა მცდელობა, ნებისმიერ ფასად მიიღონ მხოლოდ ერთადერთი და, თანაც, მათთვის სასურველი გადაწყვეტილება;

- **აზრი იმის შესახებ, რომ მათი პრობლემის გადაწყვეტა „მათი“ პრობლემაა.** მხოლოდ საკუთარ პრობლემებზე ზრუნვა ხელს უწყობს იმას, რომ მხარეები თავიანთი პოზიციების დაცვით არიან აქტიურად დაკავებული, აღიქვამენ და მხარს უჭერენ საკუთარ არგუმენტებსა და წინადადებებს.

გარდა ამისა, არსებობს ეთიკურ-ფსიქოლოგიური შეზღუდვებიც: ერთი მხარე რამდენად უფლებამოსილია პრობლემის განხილვაზე და მით უმეტეს მის გადაწყვეტაზე.

ალტერნატივების შემუშავება სამი დამოუკიდებელი სტადიისგან შედგება. ეს სტადიებია: ალტერნატივების შემუშავება, მისი არჩევა და ცხოვრებაში გატარება (ამ შემთხვევაში ალტერნატივების შემუშავების ეტაპზე შევჩერდებით).

ალტერნატივების შედგენის სტადიაზე გადასანწყვეტი პრ. იბ. ლე-
მები მოლაპარაკების მონაწილეთა მსოფლმხედველობის მიხედვით
ფორმირდება, მისი ყველა ელემენტის ანალიზი და ურთიერთკავში-
რი დგინდება. ფსიქოლოგები მიიჩნევენ, რომ ადამიანი საკუთარ
„გეგმას“, თუნდაც იგი არაფრით განსხვავდებოდეს სხვებისგან,
უფრო აღმაფრენით, ენთუზიაზმით ეკიდება. ამიტომ, განსაკუთრე-
ბით მნიშვნელოვანია ამ პროცესში მოლაპარაკების ყველა მონაწი-
ლის უკლებლივ ჩართვა, მათი წინადადებების სრულად გათვალის-
წინება, საერთო შედეგის ერთობლივად შემუშავება, დანაკარგების
თანაბარზომიერად განაწილება და სხვა.

ალტერნატივების შემუშავების შესაძლებლობათა გასაფართო-
ებლად სასარგებლოა უახლესი ინფორმაციის მოძიება და მისი
ანალიზი, ოპონენტის პოზიციიდან საკუთარი შეხედულებების
თვითკრიტიკულად შეფასება, ასევე მეორე მხარის მნიშვნელოვანი
არგუმენტების გათვალისწინება.

ეს პროცესი შემოქმედებით მიდგომას საჭიროებს. იგი თავისე-
ბური ხელოვნებაა, რომელიც საღად მოაზროვნე ადამიანს დიდ
კმაყოფილებას ანიჭებს. რთულად ჩატარებული მოლაპარაკების
საბოლოო დადებითი შედეგები გაცილებით უფრო სასიამოვნოა.

ვარიანტიზმის განხილვის მეთოდები. მოლაპარაკების საერ-
თაშორისო პრაქტიკამ ალტერნატიული ვარიანტების განხილვის
მრავალი ეფექტური მეთოდი შეიმუშავა. კერძოდ:

❖ **შედარების მეთოდი**, რომლითაც წარმოდგენილი ვარიან-
ტების მოსალოდნელი დადებითი და უარყოფითი შედეგები ერთმა-
ნეთს შედარდება, ურთიერთშეთანხმდება და გადაწყვეტილება
ამის მიხედვით მიიღება;

❖ **დასკვნების გამოტანის მეთოდი**, რომელიც ამა თუ იმ
სცენარით, მოვლენათა შემდგომი განვითარების კვალობაზე, შემო-
ტანილი წინადადებების დადებით პერსპექტივებს დაამტკიცებს;

❖ **მეთოდი „დიახ, მაგრამ...“**, რომელიც, უპირველესად, პარ-
ტნიორთან კამათზე უარის თქმას, მისი სარწმუნო არგუმენტების
აღიარებას ნიშნავს. მეორე მეთოდის დათანხმებითი ნაწილი
(„დიახ“) აუცილებელია შენელებულ ტემპში, პაუზით წარმოითქვას,
ინტონაცია იყოს მტკიცებითი, პერსონალური, ხოლო საპირისპირო
ნაწილი – გაუპიროვნებელი (მაგ., „რა თქმა უნდა, ამ პუნქტში
მართალი ხარ, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, რა გავაკეთოთ იმისათ-
ვის, რომ...“);

❖ **ბუმერანგის მეთოდი** დადებით შედეგს იმ შემთხვევაში იძლევა, თუ მას მახვილგონივრულად გამოვიყენებთ. პრინციპში, იგი პარტნიორის მსოფლმხედველობის წინააღმდეგ მისი გამონათქვამის გამოყენებას ნიშნავს;

❖ **იგნორირების (უგულებელყოფის) მეთოდი** მეტად ფრთხილად, მხოლოდ ისეთ სიტუაციაში გამოიყენება, როცა პარტნიორის მიერ მოყვანილი კონკრეტული ფაქტის უარყოფა ვერ ხერხდება. ამ შემთხვევაში პარტნიორი მოცემული ფაქტის ნაკლებ მნიშვნელობაში უნდა დაეარწმუნოთ, რაც საკმაოდ რბილად, ზოგჯერ არჩევის ფორმით უნდა მოხდეს;

❖ **მოჩვენებითი მხარდაჭერის მეთოდი.** ამ დროს პარტნიორი მეორე მხარის შეხედულებაზე კი არ კამათობს, პირიქით ავითარებს მას. შედეგად ოპონენტს უყალიბდება აზრი, რომ მოლაპარაკების მეორე მხარე სანდო და კეთილსინდისიერია, კარგად, შესაძლოა მასზე უკეთ ერკვევა მოცემული პრობლემის არსში. შედეგად, მისი მსოფლმხედველობის საწინააღმდეგო არგუმენტები დადებითად აღიქმება.

ვარიანტიების შეფასება. საუკეთესო ვარიანტის არჩევა ნებისმიერი მოლაპარაკების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია. შედარებით ეფექტურად რომელი ვარიანტი მივიჩნიოთ? რომელი ვარიანტია უფრო ხელსაყრელი? აღნიშნული და კიდევ მრავალი სხვა კითხვა მოლაპარაკების ორივე მხარეს ერთნაირად ალელვებს. ფსიქოლოგ-კონსულტანტები ამტკიცებენ, რომ შემუშავებული ვარიანტებიდან უნდა ავირჩიოთ უკეთესი და რეალური.

ამ რეკომენდაციაში ორი საკვანძო სიტყვაა: „უკეთესი“ და „რეალური“. ხშირად, ერთი მხარისთვის უკეთესი ვარიანტი, მეორისთვის იგივეს არ ნიშნავს. ცნება „რეალურში“ პრობლემის გადანაცვების შემოთავაზებული ვარიანტი პარტნიორისთვისაც მისაღებს გულისხმობს.

ვარიანტების შეფასება-არჩევისას მნიშვნელოვანია კრიტიკული ატმოსფეროს შერბილება. ვარიანტების შეფასება ჯერ კიდევ არ არის მისი არჩევა. იგი უკეთესი ვარიანტის აქტიური ძიების ერთ-ერთი ეტაპია. ამიტომ, ყველა შემოთავაზებული ვარიანტის ყურადღებით განხილვა აუცილებელია.

მოლაპარაკების ამერიკელი სპეციალისტი რ. ფიშერი ვარიანტების შეფასების ისეთ მეთოდს გვთავაზობს, რომელიც მხარეთა

ინტერესებს მაქსიმალურად ითვალისწინებს. ამ მეთოდს „საბალანსო ფურცლის შედგენა“ ეწოდება. მისი არსი შემდეგშია:

ვიღებთ ქალაქის ფურცელს და ორ ნაწილად ვყოფთ. პირველად ვწერთ გადანყვეტილების შედარებით მნიშვნელოვან ვარიანტს, ფურცლის მარჯვენა მხარეს ჩამოვწერთ ამ ვერსიის დადებით მომენტებს, მარცხნივ – უარყოფითს. ანალოგიურად შევაფასებთ მეორე, მესამე და ა.შ. ვარიანტებს.

ამ მეთოდს როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური მხარე აქვს. დადებითია ის, რომ იგი საშუალებას იძლევა ანალიტიკური მასალის სისტემატიზაცია მოვახდინოთ, მთელი ინფორმაცია ერთ მთლიანობაში წარმოვიდგინოთ, ვერსიების პოზიტიური და ნეგატიური მხარეები კომპლექსში შევაფასოთ. უარყოფითია ის, რომ იგი დადებითი და უარყოფითი მომენტების სხვადასხვა მნიშვნელობას არ ითვალისწინებს. კერძოდ, მხედველობაშია ის, რომ ერთმა პოზიტიურმა მომენტმა შესაძლოა რამდენიმე ნეგატიური გადანონოს და პირიქით. ამიტომ, პლუსებისა და მინუსების არითმეტიკული შეჯამებით რეალური სურათის შეფასება ვერ ხერხდება.

ამ მეთოდში არსებითი ცვლილებები შეიტანა ინგლისელმა მკვლევარმა ჯ. ატკინსონმა. იგი გვთავაზობს: პირველი, განსახილველი ვარიანტის ყოველი პოზიტიური და ნეგატიური შედეგი თავისი მნიშვნელობითა და აქტუალობით, ვთქვათ, ათბალიანი სკალით შევაფასოთ; მეორე, ამ შედეგთა ალბათობის ხარისხი, ასევე ათბალიანი სკალით დავადგინოთ.

შეფასებათა მნიშვნელობების შეჯამებით, ყოველი ვარიანტის მიხედვით მივიღებთ დადებითი და უარყოფითი შედეგების ინტეგრალურ დონეს.

ჯ. ატკინსონის მეთოდის უპირატესობა ცხადია, მაგრამ მისი გადამეტებითი შეფასება არ შეიძლება, რადგან შეფასებათა დონეების განსაზღვრის დროს მასშიც მოსალოდნელია შეცდომები.

ალტერნატივების არჩევანი. თუ გადანყვეტილების ერთ-ერთი ვარიანტი მოლაპარაკების მხარეებისთვის აშკარად მისაღებია, მაშინ პრობლემა მოხსნილია. სხვა საქმეა, როცა არც ერთი ვარიანტი საუკეთესო არ არის, თუმცა, ზოგიერთი მისაღებია.

ამ შემთხვევაში არსებული ვარიანტიებიდან დამატებით უნდა შეფასდეს, ყველა მოთხოვნას რომელი პასუხობს და რომელი არა. შეფასება შესაძლებელია შემდეგი კრიტერიუმებით: განხორციელებადია თუ არა მოცემული ალტერნატიული ვარიანტი, თუ ასეთია

რა დროში; ასევე სამართლიანია თუ არა იგი ყველა მონაწილისთვის და ა.შ. თუმცა, სამართლიანობის ცნება, ზოგჯერ კანონს, ზოგჯერ კი ეთიკურ მოსაზრებებს ემყარება და, ამ უკანასკნელის შემთხვევაში, მისი შეფასება საკმაოდ რთულია.

მოლაპარაკების ხანგრძლივი პრაქტიკა ამტკიცებს, რომ, სხვადასხვა მიზეზის გამო, მრავალი ჩინებული გეგმა მხოლოდ ქაღალდზე დარჩენილა და ცხოვრებაში რეალურად არ განხორციელებულა. ამიტომ, აუცილებელია არჩეული ვარიანტის პრაქტიკულად გამოყენების კონკრეტულ ღონისძიებათა დასახვა და მისი შესრულების გრაფიკის მტკიცედ დაცვა.

მაკედონელთა მეფეებს, ჩვეულების თანახმად, დესიოსის თვეში (მაის-ივნისი) ჯარი სალაშქროდ არ გამოჰყავდათ. ეს უხერხულობა ალექსანდრემ იმით გაასწორა, რომ ბრძანება გასცა ამ თვისთვის სახელად ენოდებინათ მეორე არტემისიოსი (მარტ-აპრილი)

შეთანხმების ალტერნატივა. როგორც ცნობილია, მოლაპარაკების ძირითადი მიზანია უკეთესი შედეგების მიღწევა იმასთან შედარებით, რაც მის გარეშეც უკვე არსებობდა. თუ მოლაპარაკების რომელიმე მხარემ დეტალურად არ გათვალა როგორ მოქცეს მოლაპარაკების ჩაშლის შემთხვევაში, მაშინ იგი ბრმად მოქმედებს. ასევე, თუ მხარეს მოცემული პრობლემის გადანყვეტის საკუთარი ალტერნატიული ვარიანტი არა აქვს, მაშინ იგი მისთვის ხელსაყრელი ვარიანტის არჩევას ფსიქოლოგიურად მოუმზადებელი შეხვდება.

შესაძლებელია ისეთი სიტუაციაც, როცა შეთანხმება შეუძლებელია. ამასთან, მნიშვნელობა არა აქვს, რამდენი დრო და ძალისხმევა დაიხარჯა შეთანხმების ძიებისთვის. ზოგჯერ, მოლაპარაკების შეწყვეტა უფრო გონივრულია, ვიდრე პარტნიორის შემოთავაზებულ ვარიანტზე ბრმად დათანხმება.

როგორია ქცევის შედარებით ეფექტური მოდელი, რომელიც არასასურველი გადანყვეტილების მიღებისგან დაგვიცავს და, იმავედროულად, შეთანხმებასაც მივალწევთ? მოლაპარაკების ცნობილი მკვლევრები რ. ფიშერი და ე. იური ასეთ მოდელს გვთავაზობენ: აუცილებელია განსახილველი შეთანხმებისთვის საკუთარი საუკეთესო ვარიანტის არჩევა.

მოლაპარაკების საერთაშორისო პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ამ მეტად მნიშვნელოვან პროცესზე ზოგიერთი ისე მიდის, რომ არ

იცის როგორ მოიქცეს, თუ შეთანხმებას ვერ მიაღწევს. შედეგად, არ შეუძლია დარწმუნებით განსაზღვროს, როდის გააგრძელოს მოლაპარაკება ან დროულად შეწყვიტოს იგი. ზოგჯერ, ასეთი დაუცველობა აიძულებს მას დასაბუთების გარეშე პესიმისტურად (უიმედოდ) შეაფასოს სიტუაცია, რომელიც მოლაპარაკების ჩაშლის შემთხვევაში წარმოიშობა.

ხშირად, მოლაპარაკების მონაწილის გეგმა ასეთია: იდეალურ სიტუაციაში სურს, ვთქვათ, X ვარიანტი, მაგრამ მოხარული იქნება, თუ საკითხს გადაწყვეტს, ვთქვათ, Y ვარიანტში და არავითარ შემთხვევაში არ დათანხმდება Z ვარიანტს. მიიჩნევა, რომ აღნიშნული სქემა გარეგნულად ძალიან მიმზიდველია, თუმცა, რეალურად — ნაკლებმოქნილი. იგი ეფუძნება პოზიციას და არა ინტერესს. ასევე, არ მოქმედებს ისეთ სიტუაციაში, როცა მხარეს წინასწარ გადაწყვეტილი არა აქვს, რა უფრო ფასეულია მისთვის — მიიღოს გადაწყვეტილება თუ შეწყვიტოს მოლაპარაკება.

ამ გეგმის კიდევ ერთი ხარვეზია ის, რომ მოლაპარაკების მონაწილეს თავისი ვარიანტი კომპლექსში აქვს წარმოდგენილი, რომლის ყველა რესურსის ერთდროულად გამოყენება, სხვადასხვა მიზეზის გამო, ხშირად ვერ ხერხდება. ამიტომ იძულებულია დაშალოს ეს კომპლექსი. ამისთვის კი მზად არ არის.

საჭიროა განსახილველი შეთანხმების საუკეთესო ვარიანტი დანვრილებით დამუშავდეს. ამ ოპერაციის ტექნოლოგია ასეთია: მოფიქრებულ იქნეს რეალური მოქმედების ის გეგმა, რომელსაც მოლაპარაკების მონაწილე იმ შემთხვევაში გამოიყენებს, თუ შეთანხმება ვერ შედგება; დამუშავდეს შერჩეული ვარიანტის პრაქტიკული გამოყენების სქემა; მოცემული ვარიანტი აუცილებლად განხილულ იქნეს პარტნიორი მხარის პოზიციიდან.

საინტერესოა საკითხი იმის შესახებ, საჭიროა თუ არა ალტერნატიული ვარიანტის არსებობის თაობაზე პარტნიორის საქმის კურსში ჩაყენება. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ თუ ერთმა მხარემ იცის, რომ მეორეს ალტერნატივა არა აქვს, მაგრამ სინამდვილეში არსებობს, მაშინ ამის შესახებ აუცილებლად უნდა ეცნობოს.

5. ობიექტურობის ფსიქოლოგია

მოლაპარაკებაზე წარმატების მისაღწევად აუცილებელია ზოგიერთ არსებით საკითხზე შეთანხმება, რომელთაც, უმთავრესად, გასარკვევ პრობლემასთან ფინანსური ან მატერიალური კავშირი

აქვს. იგი, პრაქტიკულად, ყველა მოლაპარაკებაზე წარმოიშობა, განსაკუთრებით ისეთში, სადაც ტერიტორიის, მემკვიდრეობის, ინვესტიციის, ლიზინგური ურთიერთობის, დაზღვევის, საქონლის რეალიზაციისა და სხვა საკითხები წყდება.

მოლაპარაკების საერთაშორისო პრაქტიკა აჩვენებს, რომ როგორც კარგადაც არ უნდა ესმოდეტ მხარეებს პარტნიორთა ინტერესები, როგორც გულწრფელადაც არ უნდა ცდილობდნენ ინტერესთა შეთანხმებას, როგორადაც არ უნდა აფასებდნენ ერთმანეთთან ურთიერთობას, რეალურად სანინაალმდეგო ინტერესების შეჯახებას მაინც აქვს ადგილი. ამგვარ სიტუაციებში მხარეები უნდა ცდილობდნენ, ინტერესთა კონფლიქტი პოზიციური გარიგების ან ნებისყოფის გამოვლენის გზით მოაგვარონ.

მოლაპარაკების დროს ასეთი პრობლემების გადაწყვეტის შედარებით ეფექტური მეთოდია ურთიერთშეთანხმებით შერჩეული ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენება. როგორც მინიმუმში, ასეთი კრიტერიუმები მხარეთა სურვილებისგან დამოუკიდებელი, სამართლიანი, ცნობილი და გამოსაყენებლად პრაქტიკული უნდა იყოს.

დამოუკიდებელი შეფასებითი სტანდარტები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაშინ, როცა მოლაპარაკებაში რამდენიმე მხარე მონაწილეობს. ასეთ შემთხვევაში პოზიციური გარიგება უფრო რთულია. ამიტომ საჭიროა მხარეთა კოალიცია (გაერთიანება).

მოლაპარაკების სპეციფიკიდან გამომდინარე, ზოგჯერ, ობიექტურ კრიტერიუმად აღიარებული შეფასებითი სტანდარტების გამოყენება რთულია. ამ შემთხვევაში მიმართავენ ისეთ ხერხს, რომელიც პრაქტიკაში „პრეცედენტის“, „ანალოგის“ სახელით ცნობილია.

ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენებით შეთანხმების მიღწევისას მხარეთა ვალდებულებები მცირდება, ზოგჯერ შეთანხმება იშლება კიდევ, რადგან ხშირად ესა თუ ის მხარე მიიჩნევს, რომ მის მიმართ უსამართლოდ მოიქცნენ და მიღწეული შეთანხმების შეუსრულებლობას ცდილობს.

ზოგიერთ შემთხვევაში, ობიექტურ კრიტერიუმს არც ერთი მხარე არ ფლობს ან მოლაპარაკების ასეთ პრობლემას პრაქტიკაში ანალოგი არა აქვს. ამ ვითარებაში მხარეებმა საკუთრივ უნდა შეიმუშაონ აუცილებელი კრიტერიუმი, რომლის საფუძველად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს საბაზრო ფასები, ექსპერტთა შეფასებები და სხვ.

ობიექტური კრიტერიუმი მხარეების მიერ უნდა იქნეს მოწოდებული. სამართლიანი შეფასებისთვის შემოთავაზებული კრიტერიუმი სასარგებლოა ურთიერთგამოყენებით შემონმდეს.

რეკომენდებული არ არის ისეთი კრიტერიუმის შეთავაზება, რომელიც მხოლოდ ერთი მხარის სასარგებლო არგუმენტია. დამოუკიდებლობის მზად უნდა ვიყოთ, თუ შერჩეული კრიტერიუმის გამოყენება უფრო სასარგებლო სხვისთვის აღმოჩნდება.

არის შემთხვევები, როცა მხარეები, საკუთარი შიშისა და რისკის გამო, კრიტერიუმის ობიექტურობას იგნორირებას უკეთებენ.

საყურადღებოა ისიც, რომ მოლაპარაკების ყოველ მონაწილეს წინასწარ რამდენიმე კრიტერიუმი უნდა ჰქონდეს მოფიქრებული, მათი განხილვა მოლაპარაკების დროს მოხდება და ისეთი შეირჩევა, რომელიც მხარეებისთვის მისაღები და სამართლიანი იქნება.

სამართლიანი პროცედურა. საერთო შედეგის მისაღწევად, მხარეთა სურვილების მიუხედავად, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ე.წ. სამართლიანი ანუ არსებითად ობიექტური კრიტერიუმები.

თუმცა, ობიექტური კრიტერიუმის შერჩევა ყოველთვის ვერ ხერხდება. ხშირად ისე ხდება, რომ ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენების შემდეგაც კი საპირისპირო ინტერესების მოსაწესრიგებლად, სამართლიანი პროცედურების დაცვა ხდება საჭირო.

ერთ-ერთი ასეთი სამართლიანი პროცედურა უძველესი დროიდანაა ცნობილი. იგი შემდეგში მდგომარეობს: ერთი ყოფს, მეორე — ირჩევს. ამ პროცედურის მეორე ვარიანტია ის, რომ მხარეებმა თავიანთი როლის გარკვევამდე სამართლიანი შეთანხმების პირობები დაადგინონ. მაგ., სანამ მხარეები განქორწინების გზით გადანაცვტენ, რომელ მშობელს დაეკისრება ბავშვების მზრუნველობა, წინასწარ შეთანხმდნენ იმაზე, რომ მეორე მშობელს არ ეკრძალება მათთან ურთიერთობა.

სამართლიან პროცედურად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს რიგითობა, კენჭისყრა, ნეიტრალური შუამდგომლის ან შემთხვევითი (უცნობი) ადამიანის რჩევა. ასეთ პირობებში განაწილების შედეგი შეიძლება არათანაბარი იყოს, მიუხედავად იმის, რომ ყოველი მხარე თავიდანვე თანაბარ შესაძლებლობას ფლობდა.

ყოფილი უნდა მივაქციოთ იმას, რომ ცნება „სამართლიანი“ ყოველთვის არ ნიშნავს „თანაბარს“. ხშირად, სხვა გადანწყვეტილების მიღება უფრო საჭიროა.

6. მოლაპარაკების შედეგები და შეფასების კრიტერიუმები

შედეგის არსი. მოლაპარაკების პროცესში ორი სახის შედეგი არსებობს: საბოლოო და შუალედური. მოლაპარაკების საბოლოო შედეგი ან ხელშეკრულების გაფორმებაა, ან მისი ჩაშლა.

შუალედური შედეგი არის შეთანხმება, განცხადება კონსულტაციების გაგრძელების ან სხვათა შესახებ. ყოველი მოლაპარაკება, ჩვეულებრივ, მთავრდება შემდეგი შეთანხმებით: სიტუაციის აღწერა; გადანწყვეტილების ფორმულირება; შეთანხმების გაფორმება.

მოლაპარაკების დამთავრების შედეგ მხარეები თავიანთ ვალდებულებებს ხელშეკრულებით აფორმებენ.

განხილული პრობლემის გადანწყვეტის ხარისხის მიხედვით, მოლაპარაკება შეიძლება იყოს: წარმატებული (როცა იგი დასახულ მიზნებს სრულად შეესაბამება), წარუმატებელი (როცა დასახულ მიზნებს არ პასუხობს) და შეთავსებადი (როცა შედეგი მიზნებს ნაწილობრივ შეესაბამება).

მოლაპარაკების მომზადების დროს აუცილებელია გარკვეული დრო დაეთმოს ყოველი კონკრეტული სხდომის მოსალოდნელი შედეგის დოკუმენტურ ფორმულირებას, რომლის მიღწევას მხარეები ვარაუდობენ. ასეთი დოკუმენტი მხარეებს საშუალებას აძლევს შეხვედრის მიზანი მკაფიოდ განსაზღვრონ და მოლაპარაკების მსვლელობაც უფრო ეფექტურად დაგეგმონ.

მოლაპარაკების შედეგის დოკუმენტური ფორმულირება შესაძლოა არასრული იყოს, მაგრამ იგი მხარეთა ვალდებულებებს აუცილებლად უნდა შეიცავდეს.

როგორი შედეგითაც არ უნდა დამთავრდეს მოლაპარაკება, მისი შედეგები უნდა დაფიქსირდეს. ფიქსაციას საჭიროებს არა მარტო საბოლოო, არამედ შუალედური შედეგებიც.

წარმატების კრიტერიუმი. ჩვეულებრივ, როცა წარმატებულ მოლაპარაკებაზე საუბრობენ, მხედველობაში აქვთ ისეთი გარიგება, როგორც ორივე მხარეს დააკმაყოფილებს.

იდეალურ სიტუაციაში, ურთიერთხელსაყრელი შეთანხმება ერთადერთი სახეობის შეთანხმებაა, რომელიც ხელშეკრულების გაფორმებით სრულდება.

ურთიერთხელსაყრელი გარიგების გაფორმება მარტივი არ არის, მით უმეტეს, ერთ-ერთ მხარეს არ შეუძლია განსაზღვროს ამ შეთანხმების ხელსაყრელობის ხარისხი.

მოლაპარაკების წარმატების ხარისხი შეიძლება სამი კრიტერიუმის — გონივრულობის, ეფექტურობისა და პირადული ურთიერთობის მიხედვით შევაფასოთ.

გონივრულია ისეთი შეთანხმება, რომელიც მხარეთა კანონიერ ინტერესებს მაქსიმალურად პასუხობს, დაპირისპირებულ ინტერესებს სამართლიანად ანესრიგებს, ხანგრძლივადიანია და მხედველობაში აქვს საზოგადოების საერთო ინტერესებიც.

ეფექტურია ისეთი შეთანხმება, რომელიც მიღებულია გონივრული გადანყვეტილებით, მინიმალური ფინანსურ-მატერიალური ხარჯებით და უმოკლესს ან ოპტიმალურ ვადებში სრულდება.

კარგია ისეთი შეთანხმება, რომელიც მხარეთა ინტერესებს ნებისმიერ ვითარებაში პასუხობს და დათქმულ დროში სრულდება.

ცუდია ისეთი შეთანხმება, რომელიც მისი შესრულების პერიოდში მხარეთა ურთიერთობაში გაუთვალისწინებელ აზრთა სხვაობას წარმოშობს.

ცნებები „კარგი“ და „ცუდი“ უკიდურესად სუბიექტურია. მხარეებმა თვითონ, თავიანთი კრიტერიუმების მიხედვით, უნდა გადანყვიტონ, როგორი ხარისხის შეთანხმება სურთ. ძალზე სასარგებლოა დარწმუნება იმაში, რომ მიღწეული შეთანხმება არის სრული, რომ მის ყველა ასპექტზე მეორე მხარე თანახმაა და ამ შეთანხმებას წარმატებულად მიიჩნევს. ეს ფაქტი პარტნიორებმა შეთანხმების გაფორმებამდე სიტყვიერად უნდა დაადასტურონ.

შეთანხმების გაფორმება ერთ-ერთი ყველაზე საპასუხისმგებლო მომენტი. კანონით დაცული ხელშეკრულება რომ მივიღოთ, აუცილებელია მკაფიო შეთანხმების მიღწევა ოთხ ძირითად პუნქტში: რას მიიღებს თითოეული მხარე? სანაცვლოდ რას გადაიხდის ან დათმობს თითოეული მათგანი? რა პერიოდში მოქმედებს ხელშეკრულება? ვინ მონაწილეობს მის განხორციელებაში?

შეთანხმების გაფორმება ხელშეკრულების ხელმოწერით დასტურდება. ხელმოწერის სათანადო უფლებამოსილება უნდა

ჰქონდეს (ქვეყნისა და ორგანიზაციის პირველ ხელმძღვანელებს ასეთი უფლებამოსილება თანამდებობრივად აქვთ).

შედეგების ანალიზი. უმრავლეს შემთხვევაში, ჩატარებული მოლაპარაკებების ანალიზისთვის დრო არ რჩება. უკეთესს ვითარებაში, მხარეები მიღწეული შეთანხმების შინაარსობრივ შედეგებს აჯამებენ და, სამწუხაროდ, მოლაპარაკებების პროცესუალურ მხარეზე ყურადღებას ნაკლებად ამახვილებენ.

ხელშეკრულების ხელმოწერიდან გარკვეული დროის შემდეგ, სასურველია, მშვიდ გარემოში, მოლაპარაკებების მსვლელობის გულდასმით გააზრება და გაგება იმისა, თუ რა იქნა რეალურად მიღწეული და რა არა. აღნიშნული დაგეგმვარება ჩვენი ხარვეზები და შეცდომები მომავალში გავითვალისწინოთ.

7. სადისკუსიო თემატიკა და პრაქტიკული სიტუაციები

1. თეორიული მასალის განხილვა

2. დისკუსია თემის შესახებ. დისკუსიის საკითხები:

- პრობლემების გადანყვებილებათა კლასიფიკაცია;
- მოლაპარაკებების მოულოდნელობები, აზრთა სხვაობები, ჩიხური (გამოუვალი) სიტუაციები;
- შემოქმედებითი ალტერნატივების გამოყენება როგორ ეხმარება მოლაპარაკებაში ურთიერთობის ცვლილებას?
- შესაძლებელია თუ არა შევინარჩუნოთ მოლაპარაკებაზე უპირატესობა და იმავდროულად გამოვიყენოთ შემოქმედებითი ალტერნატივები?
- როგორ ჩავატაროთ მოლაპარაკება, თუ არც ერთი მხარე არ ფლობს ობიექტურ კრიტერიუმს?
- როგორი მოსაზრება უნდა მივიღოთ მხედველობაში, რომ ჩავთვალოთ მოლაპარაკება დასრულებულად? წარმატებულად?

3. მოიყვანეთ (ან მოიფიქრეთ) ისეთი კონკრეტული სიტუაციები, რომლებშიც:

- ❖ მონაწილე მხოლოდ საკუთარი ინტერესების დასაკმაყოფილებლად მოქმედებს;

❖ მონაწილე მხოლოდ პარტნიორის ინტერესების დასაკმაყოფილებლად მოქმედებს;

❖ მონაწილე როგორც საკუთარი, ისე პარტნიორის ინტერესების დასაკმაყოფილებლად მოქმედებს;

❖ მონაწილე საკუთარი ინტერესების საწინააღმდეგოდ მოქმედებს;

❖ მონაწილე პარტნიორის ინტერესების საწინააღმდეგოდ მოქმედებს;

❖ მონაწილე როგორც საკუთარი, ისე პარტნიორის ინტერესების საწინააღმდეგოდ მოქმედებს.

4. ქვემოთ მოყვანილი კონკრეტული სიტუაციიდან აჩვენეთ განსხვავება მხარეების პოზიციებსა და ინტერესებს შორის (რაში მდგომარეობს პოზიციები და რაში ინტერესები)

ბიბლიოთეკის სამკითხველო დარბაზში ორი მკითხველი ზის. ერთი (მკითხველი-1) დგება და ფართოდ ალებს ფანჯარას. მეორე (მკითხველი-2) მიდის ფანჯარასთან და ხურავს. პირველი კვლავ ალებს ფანჯარას, ხოლო მეორე ისევ ხურავს. მათ შორის კამათი წარმოიშობა. ცდილობენ შეთანხმდნენ, თუ რამდენზე შეიძლება გაიღოს ფანჯარა: ნახევრად, სამმეოთხედზე ან კიდევ სხვაგვარად. მაგრამ შეთანხმებას ვერ აღწევენ, რადგან ყველა შემთხვევაში ერთისთვის ფანჯარა მაინც ღიაა, ხოლო მეორისთვის — არ გაღებულია სრულად. მოდის ბიბლიოთეკარი. მათ შორის ასეთი დიალოგი იმართება:

— ბიბლიოთეკარი: რაზე კამათობთ?

— მკითხველი-1: მსურს, რომ ფანჯარა ღია იყოს.

— მკითხველი-2: მსურს, რომ ფანჯარა დახურული იყოს.

— ბიბლიოთეკარი (მიმართავს პირველ მკითხველს): რატომ ალებთ ფანჯარას?

— მკითხველი-1: სუფთა ჰაერი მჭირდება.

— ბიბლიოთეკარი (მიმართავს მეორე მკითხველს): რატომ ხურავთ ფანჯარას?

— მკითხველი-2: მეშინია არ გავცივდე.

5. ფსიქოლოგიური თამაში „მოლაპარაკებები“

თამაშის მიზანი: ვისწავლოთ თანხედენილი ინტერესების მოძებნა და შევიძინოთ განსხვავებული ინტერესების ანალიზის უნარი.

თამაშის ინსტრუქცია: ნამყვანი მონაწილეებს სამ ჯგუფად ყოფს. მაგ., „მასწავლებლები“ — „მშობლები“ — „მოსწავლეები“ ან „პატარძლის მშობლები“ — „სიძის მშობლები“ — „ნეფე-დედოფლის მეგობრები“ და ა.შ. თითოეული ჯგუფი იღებს რაიმე საკითხზე დავალებას მოლაპარაკების მომზადებისთვის, მაგ., გამოსაშვები საღამოს ორგანიზაცია ან ქორწილის ჩატარება და ა.შ. მას შემდეგ, რაც მოსამზადებელი სამუშაო ჩატარებულია, ნამყვანი მონაწილეებს ინდივიდუალური დავალების ბარათებს ურიგებს და აფრთხილებს, რომ ეს დავალებები თამაშის დასრულებამდე არავის გააცნონ. აუცილებელია ვიდუოჩანანერის უზრუნველყოფაც.

ბარათების ტექსტების შინაარსი ასეთია:

— „შენი ამოცანა: გაიაზრე მოსაუბრის შეხედულება, რომ შეძლო მისი უკეთ გაგება“ (2 ც);

— „შენი ამოცანა: გამოყავი საკითხის მთავარი პრობლემა და განხილვისას პერიოდულად დაუბრუნდი მას“ (2 ც);

— „შენი ამოცანა: შეეცადე საუბარში ინიციატივას დაეუფლო“ (1 ც);

— „შენი ამოცანა: მხარეთა შეხედულებებში საერთო მოძებნე და მოლაპარაკების ყველა მონაწილეს გააცანი“ (2 ც);

— „შენი ამოცანა: იმოქმედე ისე, რომ საუბარი განსახილველი პრობლემისგან ჩამოაცილო“ (1 ც);

— „შენი ამოცანა: შუალედური შეთანხმება დააფიქსირე და მხარეებს, როგორც საერთო მიღწევა ისე წარუდგინე“ (1 ც);

— „შენი ამოცანა: მოლაპარაკებაზე მხარეთა ინტერესები ხაზგასმით აღნიშნე“ (1 ც);

— „შენი ამოცანა: შენთვის მიუღებელი ურთიერთობის სტილი აირჩიე და მოლაპარაკების პროცესში მყარად დაიცავი“ (2 ც);

— „შენი ამოცანა: ყურადღებით მოუსმინე მოსაუბრეს და მისი მთავარი აზრი გაიმეორე ან შენი სიტყვებით პარაფრაზირება (გადასხვაფერება) გაუკეთე“ (1 ც).

განხილვა: ვიდუოჩანანერის ჩვენებით მოლაპარაკების მონაწილეები ურთიერთობის შესაძლებელ ფორმებს აანალიზებენ და სხვათა „საიდუმლო დავალებების“ გამოცნობას ცდილობენ.

შემდეგ მოლაპარაკების მონაწილეები პასუხობენ კითხვებზე:

— რამ შეუწყო ან შეუშალა ხელი შეთანხმების მიღწევას?

— როგორია მოლაპარაკების მონაწილეთა ფსიქოლოგიური კმაყოფილების ხარისხი?

— რომელი მეთოდები გამოიყენეს მოლაპარაკების მონაწილეებმა თავიანთი „საიდუმლო დავალებების“ შესასრულებლად?

6. შეაფასეთ თქვენი მოთხოვნილებების პრიორიტეტები და განსაზღვრეთ მათი სტრუქტურა

ტესტი

მოცემული ტესტის ყოველი ნომერი ხუთი ვარიანტისგან (ა, ბ, გ, დ, ე) შედგება. თქვენი ამოცანაა მიუთითოთ თქვენთვის მისაღები ვარიანტი. თითოეული ვარიანტი შესაბამისი ერთეულით (ყველაზე მისაღები — 5 ბალით, შემდეგ — 4 ბალით და ა.შ.) ფასდება. ხუთი ვარიანტიდან თითოეულ ჯგუფში ყოველი ერთეული შეიძლება (და აუცილებელია) მხოლოდ ერთხელ იქნეს გამოყენებული. მაშასადამე, ჯგუფში თითოეულმა ვარიანტმა უნდა მიიღოს საკუთარი შეფასება: 5, 4, 3, 2, 1. შემდეგ ცალკეული ვერსიისა და თითოეული სტროფის მიხედვით (ა, ბ, გ, დ, ე) შეაჯამეთ შეფასებები.

ვერსია I

I — 1:

- ა. სიცოცხლისთვის აუცილებელი საშუალებების მოპოვება;
- ბ. საკუთარი მომავლის უზრუნველყოფა;
- გ. თბილი ურთიერთობა ადამიანებთან;
- დ. აღიარებისა და პატივისცემის მიღწევა;
- ე. საკუთარი ძალებისა და შესაძლებლობების განვითარება.

I — 2:

- ა. მატერიალური კომფორტის უზრუნველყოფა;
- ბ. საკუთარი მდგომარეობის გაუმჯობესება;
- გ. კარგი მოსაუბრეების ყოლა;
- დ. სიახლისა და შეუსწავლელისკენ მისწრაფება;
- ე. ოსტატობისა და კომპეტენტურობის დონის ამაღლება.

I — 3:

- ა. კარგი ნივთების შეძენა;
- ბ. უსიამოვნებისგან განრიდება;
- გ. გამგებ მეგობრად ყოფნა;
- დ. სხვებზე ზემოქმედების მოხდენის შესაძლებლობა;
- ე. საკუთარი შესაძლებლობების სრული უკუგების შესაბამისი საქმიანობა.

ვერსია II

II — 1:

- ა. ფეშენებლური აგარაკი, მანქანა, სახლი;
- ბ. თავისუფლება, დამოუკიდებლობა;
- გ. საიმედო ადამიანების არსებობა;
- დ. საზოგადოებრივ-პოლიტიკური საქმიანობა;
- ე. წარმატებული კარიერა.

II — 2:

- ა. საკუთარი სიამოვნებისთვის ფიზკულტურა და სპორტი;
- ბ. ქვეყანაში მშვიდობა;
- გ. ოჯახური ბედნიერება;
- დ. როგორც წარმატებული ადამიანის ფართო პოპულარობა;
- ე. საკუთარი საგანმანათლებლო დონის ამაღლება.

II — 3:

- ა. ფული, რაც შეიძლება ბევრი ფული;
- ბ. სიმშვიდე, სტაბილურობა, საიმედოობა;
- გ. ბავშვების ყოლა;
- დ. როგორც ღრმად მონესრიგებული ადამიანის პოპულარობა;
- ე. ძალაუფლების მიღწევა.

II — 4:

- ა. გართობითი ტურისტული კრუიზები;
- ბ. მოხუცებულობაში კეთილსასურველი მომავლის რწმენა;
- გ. ყველასთან თანასწორობა;
- დ. უახლოესი ადამიანების სიყვარული და პატივისცემა;
- ე. რაიმე გატაცებაში (შემოქმედებაში) შესაძლებლობების გამოვლენა.

II — 5:

- ა. მოდური, ლამაზი, კომფორტული ტანსაცმელი;
- ბ. დამნაშავეებისგან საიმედო დაცვა;
- გ. ურთიერთობა ადამიანებთან;
- დ. გარშემომყოფთა სიყვარული;
- ე. პროფესიულ შემოქმედებაში საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენა.

ვერსია I

1	2	3	
ა. —	ა. —	ა. —	=
ბ. —	ბ. —	ბ. —	=
გ. —	გ. —	გ. —	=
დ. —	დ. —	დ. —	=
ე. —	ე. —	ე. —	=

ვერსია II

1	2	3	4	5	
ა. —	ა. —	ა. —	ა. —	ა. —	=
ბ. —	ბ. —	ბ. —	ბ. —	ბ. —	=
გ. —	გ. —	გ. —	გ. —	გ. —	=
დ. —	დ. —	დ. —	დ. —	დ. —	=
ე. —	ე. —	ე. —	ე. —	ე. —	=

ვერსია 1 — მოთხოვნილებათა აბსტრაქტული დონე.

ვერსია 2 — მოთხოვნილებათა კონკრეტული დონე.

ორივე ვერსიისთვის ასო-ნიშნების მნიშვნელობები:

ა. მატერიალური (ფიზიოლოგიური) მოთხოვნილებები;

ბ. უსაფრთხოების (უშიშროება) მოთხოვნილებები;

გ. სოციალური მოთხოვნილებები;

დ. პატივისცემის მოთხოვნილებები;

ე. თვითაღიარების მოთხოვნილებები.

1-ლი ვერსიის შედეგები:

3—6 = მცირე მნიშვნელობა.

7—11 = საშუალო მნიშვნელობა.

12—15 = დიდი მნიშვნელობა.

მე-2 ვერსიის შედეგები:

5—11 = მცირე მნიშვნელობა.

12—18 = საშუალო მნიშვნელობა.

19—25 = დიდი მნიშვნელობა.

ტესტის შედეგების განხილვა (ვერსიათა შედეგების შედარება და ახსნა).

7. დავალება

თქვენ მიერ ჩატარებული მოლაპარაკების პრაქტიკიდან, მას-ლოუს იერარქიული მოდელის მიხედვით, აჩვენეთ, რომელი დონის მოთხოვნილების დაკმაყოფილებაზე მოგიხდათ ვინმესთან ურთი-ერთობა და როგორ გადანაცვით არსებული პრობლემა.

8. პრაქტიკული სიტუაცია

ცათამბრჯენების მშენებლობათა დასაწყისში საჭირო გახდა ლიფტების დამონტაჟება. მაგრამ, წარმოიშვა ერთი პრობლემა, რომელიც ლიფტების მოძრაობის დაბალ სიჩქარესთან იყო დაკავშირებული. ლიფტების მწარმოებელმა ფირმამ ამ საკითხზე ბევრი დრო და ფინანსები დახარჯა (მოიწვია. სპეციალისტები, ჩაატარა ტექნიკური ექსპერტიზა, შეცვალა სალიფტო მოწყობილობები და სხვ.), თუმცა, ლიფტების სიჩქარის ოპტიმიზაციას ვერ მიაღწია. სიჩქარის კიდევ უფრო გაზრდა ტექნიკურ უსაფრთხოებასთან იყო დაკავშირებული. არადა, მგზავრთა პრეტენზიები მატულობდა. თითქოს გამოუვალი სიტუაცია შეიქმნა. ამ საკითხზე მიმდინარე თათბირს შემთხვევით ფსიქოლოგიც ესწრებოდა, რომელმაც ერთადერთი წინადადება წამოაყენა, რომლის დანერგვით მგზავრთა საჩივრები პრაქტიკულად შეწყდა, თანაც, ახალი მოსაზრების განხორციელება უმნიშვნელო თანხები დაჯდა.

დავალება

შეიმუშავეთ თქვენი წინადადებები. რა მოსაზრება წამოაყენა ფსიქოლოგმა?

9. პრაქტიკული სიტუაცია

რეაქტიული თვითმფრინავების წარმოების დასაწყისში ასეთი სიტუაცია შეიქმნა: მფრინავ-გამომცდელს ხელმარჯვნივ ორი ერთნაირი სახელური ჰქონდა, რომელთაგან ერთი კატაპულტირების, ხოლო მეორე სიჩქარის მატებისთვის იყო გათვალისწინებული. ექსტრემალური (საგანგებო) სიტუაციის წარმოშობისას მფრინავებს, ხშირად, სახელურები ერთმანეთში ეშლებოდათ, რის გამოც მათი დაღუპვების რიცხვი მატულობდა. მწარმოებელი ფირმა ბევრს ფიქრობდა, მაგრამ მნიშვნელოვან შედეგს ვერ აღწევდა. მოიწვიეს ფსიქოლოგი, რომელმაც ერთი მეხედვით მეტად უბრალო წინადადება წამოაყენა, რომლის დანერგვით ავიაკატასტროფათა შემთხვევები პრაქტიკულად შეწყდა.

დავალება

მოიფიქრეთ თქვენი წინადადებები. რა მოსაზრება წამოაყენა ფსიქოლოგმა?

10. გაანალიზეთ მოცემული სიტუაცია

ხარტ დელეგაციის მეთაური და პარტნიორთან აწარმოებთ მოლაპარაკებას ძალიან მნიშვნელოვანი კონტრაქტის გასაფორმებ-

ლად. უეცრად, მოლაპარაკების პროცესში, თქვენი დელეგაციის ერთ-ერთი წევრი გამოდის ინიციატივით, რომელიც თქვენი გეგმების სრულიად სანინალმდგოა.

დავალება

- წერილობით ჩამოაყალიბეთ მოცემულ სიტუაციაში ყველა შესაძლებელი ქცევის მოდელი;

- სავარაუდო შეძენისა (სარგებელი) და დანაკარგების თვალთახედვით, აირჩიეთ საუკეთესო ვარიანტი.

11. გაანალიზეთ მოცემული სიტუაცია

წარმატებით მიმდინარეობს მოლაპარაკება. თქვენ პარტნიორს ეთანხმებით ზოგიერთ ისეთ საკითხზეც, რომელიც თქვენს უფლებამოსილებას სცილდება. გაქვთ სერიოზული შიში, რომ ხელმძღვანელობა მიღებულ გადაწყვეტილებას არ მოგინონებთ.

დავალება

- წერილობით ჩამოაყალიბეთ მოცემულ სიტუაციაში ყველა შესაძლებელი ქცევის მოდელი;

- შეაფასეთ ისინი სავარაუდო შეძენისა და დანაკარგების თვალთახედვით;

- მათ შორის აირჩიეთ საუკეთესო ვარიანტი.

12. გამოცდილების გაზიარება

თქვენი პრაქტიკიდან გამომდინარე, მოიყვანეთ მოლაპარაკების კონკრეტული სიტუაციები და აჩვენეთ:

- როგორ გამოხვედით ჩიხური (გამოუვალ) მდგომარეობიდან;

- პარტნიორმა ან სხვა ფაქტორმა თუ შეგინყოთ ხელი ამ სიტუაციაში;

- დაასახელეთ ჩიხური მდგომარეობის შემქმნელი ფაქტორები.

13. ალტერნატიული აზროვნების გამომუშავება

➤ შეაერთეთ 4 წერტილი სამი უწყვეტი სწორი ხაზით:

• •

• •



14. აუდიოფსიქოტექნოლოგიის ტექნიკა

ტესტი

თქვენი გამოცდილებიდან აირჩიეთ მოლაპარაკების კონკრეტული სიტუაცია და ჩამოთვლილ კითხვებზე უპასუხეთ მხოლოდ „დიახ“ ან „არა“.

1. პრობლემის გადასაწყვეტად შევიმუშავე თუ არა ერთზე მეტი ვარიანტი?

2. განვიხილე თუ არა ყველა შესაძლებელი ვარიანტის გადან-ყვეტილება?

3. თუ იყო ისეთი ვარიანტი, რომელიც ვიცოდი, რომ მიუღებელი იქნებოდა?

4. გამოვრიცხე თუ არა ეს ვარიანტი ჩემი სიიდან?

5. თუ იყო ისეთი ვარიანტი, რომელიც ვიცოდი, რომ მეორე მხარისთვის მიუღებელი იქნებოდა?

6. გამოვრიცხე თუ არა ეს ვარიანტი ჩემი სიიდან?

7. ჩემთვის და ჩემი პარტნიორისთვის მიუღებელი ვარიანტების გამორიცხვით რამდენი ვარიანტი დამრჩა?

8. თუ ერთი ვარიანტი დამრჩა, შემიძლია თუ არა კიდევ ერთი დასაშვები ვარიანტის შემუშავება?

9. დასაშვები ვარიანტებიდან თუ არის ისეთი, რომელიც წინასწარ ვიცი, რომ არ იმუშავებს?

10. თუ გამოვრიცხე ეს ვარიანტი ჩემი სიიდან?

11. რამდენი რეალურად განხორციელებადი ვარიანტი დამრჩა?

12. შესაძლებელი ვარიანტებიდან რამდენია ისეთი, რომელიც წინასწარ ვიცი, რომ ჩემ ინტერესებს მაქსიმალურად აკმაყოფილებს?

13. იქნება თუ არა ეს გადანაცვეტილება მეორე მხარისთვის მისაღები, თუ საჭიროა ამ ვარიანტის დამატებით დამუშავება, რომ იგი მისთვისაც მიმზიდველი გახდეს?

14. თუ ამ ვარიანტის დამატებით დამუშავება არ შეიძლება, არის თუ არა სხვა გადანაცვეტილება, რომელიც ასევე აკმაყოფილებს ჩემს მოთხოვნებს, მაგრამ, შესაძლოა მეორე მხარემ იგი დიდი სიხარულით მიიღოს?

15. ვიყავი თუ არა იმით კმაყოფილი, რომ განვიხილე ყველა რეალურად შესაძლებელი ვარიანტი?

16. მოვამზადე თუ არა სათანადო გადანაცვეტილება იმ შემთხვევაში, თუ ჩემი საუკეთესო ვარიანტით პრობლემის გადაწყვეტა არ მოხერხდება?

17. მზად ვიყავი თუ არა პარტნიორობისთვის ჩემი საუკეთესო ვარიანტი გამეცნო?

18. ვითვალისწინებდი თუ არა, რომ, ხშირად, წინადადების მიღების ალბათობა მის შინაარსზე კი არა, მიწოდების ფორმასა და მეთოდზეა დამოკიდებული?

19. თუ ვითვალისწინებდი, ამისთვის რა გავაკეთე?

20. ვგრძნობდი თუ არა, რომ პრობლემის გადასაწყვეტად ვარიანტების დამუშავების პროცესი დავასრულე?

ტესტირების შედეგების შეფასება:

პასუხები „დიახ“:

1-დან 7-მდე — პრობლემის გადასაწყვეტად ვარიანტების დამუშავების დაბალი დონე;

8-დან 13-მდე — პრობლემის გადასაწყვეტად ვარიანტების დამუშავების საშუალო დონე;

14-დან 20-მდე — პრობლემის გადასაწყვეტად ვარიანტების დამუშავების მაღალი დონე.

15. გაანალიზეთ დიალოგის ფრაგმენტი

გენდირექტორი: რაიმე წარმატებას რომ მივალწიოთ, ჩვენი პროდუქციის ერთეულზე დანახარჯები უნდა შევამციროთ. ეს შეიძლება, თუ გასაღების განყოფილების მუშაკთა რიცხვს გავზრდით, სანაცვლოდ, სავაჭრო წარმომადგენლების რაოდენობა უდა შევამციროთ, რომ მათ უფრო მეტი შეკვეთის დამუშავება შეძლონ.

კომერციული დირექტორი: მსურს თქვენთან ისეთ საკითხებზე ვისაუბრო, რომლებიც ხელს შეუწყობს სავაჭრო წარმომადგენლე-

ბის მუშაობის გააქტიურებას. ჩემი აზრით, ჩვენმა სავაჭრო წარმომადგენლებმა პროფესიული გადამზადება უნდა გაიარონ და სავაჭრო შეკვეთების შესასრულებლად კონკრეტული მიზნები დასახონ.

გენდირექტორი: გეთანხმებით, უნდა გვექონდეს ჩვენი სავაჭრო წარმომადგენლებისთვის უფრო კონკრეტული მიზნები. თუმცა, დარწმუნებული არა ვარ გადამზადების პროგრამის ოპტიმალურობაში, რადგან იგი საკმაოდ ძვირია, რაც შეამცირებს ფირმის შემოსავლებს, მაგრამ დაფიქრება ამ წინადადებაზე ალბათ ღირს.

კომერციული დირექტორი: კარგი, როგორც შევთანხმდით, თუ მოვძებნით საშუალებას, რომ ჩვენმა სავაჭრო წარმომადგენლებმა დამატებითი ხარჯების გარეშე მეტ შეკვეთას მოემსახურონ, ეს იქნება სასურველი მიმართულებით ჩვენი წინსვლა. ერთ-ერთი გზა შეიძლება იყოს მათი სავაჭრო ტერიტორიის შემცირება. მეორე — თითოეული სავაჭრო წარმომადგენლის მიხედვით კონკრეტული მიზნობრივი შეკვეთების დამუშავება.

გენდირექტორი: მაგრამ, თუ ჩვენ მომსახურების ზონას შევამცირებთ, დაგვეჭირდება მეტი სავაჭრო წარმომადგენელი, რამაც შესაძლოა პროდუქციის რეალიზაცია გაზარდოს. რატომ არ უნდა მოვუშზადოთ ყველას რეკომენდაციები ტერიტორიების დაჯგუფებისა და დანახარჯების განაწილებისთვის?

უპასუხეთ შემდეგ კითხვებზე:

— რაში მდგომარეობდა გენერალური დირექტორის თავდაპირველი პოზიცია?

— პრობლემის გადასაწყვეტად რა ვარიანტები წამოაყენა კომერციულმა დირექტორმა?

— როგორი გახდა გენერალური დირექტორის საბოლოო პოზიცია?

— როგორ შეესაბამება ერთმანეთს გენერალური დირექტორის თავდაპირველი და საბოლოო პოზიცია?

16. წარმოადგინეთ თქვენი ვარიანტი შემდეგ სიტუაციებში:

• „ხუტორის გაყიდვა“. იყიდება ხუტორი. მესაკუთრემ იგი შეაფასა \$10 000-ად, ხოლო მყიდველმა — \$ 7 000-ად. თითოეული მხარე თავის პოზიციას მყარად იცავდა, ამიტომ მოლაპარაკება ჩიხში მოექცა. შეფასების ობიექტური კრიტერიუმის არჩევა საკმაოდ რთული აღმოჩნდა, თუმცა არც ერთ მხარეს მოლაპარაკების შეწყვეტა არ სურდა: ერთს ძალიან უნდოდა მისი გაყიდვა, ხოლო მეორეს — ყიდვა.

- „აქლემების განაწილება“. ერთმა კაცმა თავის სამ ვაჟს მემკვიდრეობით 17 აქლემი დაუტოვა. მისი ანდერძით, აქლემების ნახევარი უფროს ვაჟს უნდა მიკუთვნებოდა, მესამედი — შუათანას, ხოლო მეცხრედი — უმცროსს. ძმებმა ბევრი იფიქრეს, მაგრამ მემკვიდრეობა მაინც ვერ გაიყვეს, რადგან 17 არ იყოფა არც 2-ზე, არც 3-ზე და არც 9-ზე. როგორ დაეხმარათ მათ?

- „ლორების განაწილება“. გარდაიცვალა მდიდარი პესტრალიელი და თავის სამ შვილს 19 ღორი დაუტოვა. ანდერძით უფროსი იღებდა ღორების ნახევარს, შუათანა — მესამედს, ხოლო უმცროსი — მეექვსედს. აქაც კამათი წარმოიშვა, როგორ გაენაწილებინათ ღორები ისე რომ, არც დაეკლათ და არც გაეყიდათ მე-19 ღორი.

17. გამოცდილების გაზიარება

მოლაპარაკების შესახებ თქვენი პრაქტიკიდან გამომდინარე, მოიყვანეთ რამდენიმე კონკრეტული მაგალითი.

18. პრაქტიკული სიტუაცია

კომერციული მოლაპარაკების პრაქტიკაში, კონტრაქტის ფაქტობრივი გაფორმება, სხვადასხვა მიზეზის გამო, ხშირად ჭიანურდება. საერთაშორისო ურთიერთობის სფეროში შემუშავებულია შეთანხმების გაფორმების რამდენიმე ვარიანტი.

დავალება

გაეცანით კითხვებს და განსაზღვრეთ ჩამოთვლილი ტექსტობრივი მასალიდან რომელი შეესაბამება ალტერნატიულ, შეთავაზებით, გამწვავებით, შეპასუხებით, დათმობით, საცდელი და მოსალოდნელი შიშის გათვალისწინებად დასრულებას?

- „თქვენ ერთ ყუთს აიღებთ თუ ორს?“ (სამს? ოთხს? და ა.შ.);
- „კონტრაქტი დღეს წარმოგიდგინოთ, თუ ხვალ?“ (ზეგ? ერთი კვირის შემდეგ? და ა.შ.);
- „სად განალაგებთ ჩვენს მონყობილობას?“
- „თქვენ სინამდვილეში ეს გინდათ?“
- „თუ თქვენთვის სასურველ ფერს შევარჩევთ, ჩვენს საქონელს შეიძენთ?“
- „შელავათიანი მიწოდების პირობებში, ჩვენს ანგარიშზე გადარიცხავთ თანხას შევიცარიის ბანკში?“
- „კარგი, რამდენი გსურთ დაგიტოვოთ?“
- „თქვენ საქონლის შეძენა ახლავე გსურთ?“
- „სანავის გაძვირებამ სარეალიზაციო ფასები შეიძლება გაიზარდოს?“

V თაზი

გადანყვეტილების მიღების მეთოდები, პრინციპები და თეორიები

1. გადანყვეტილების მიღების მეთოდები და პრინციპები

გადანყვეტილების მიღება ნებისმიერი მოლაპარაკების მთავარი შემადგენელი ნაწილია. ამ ეტაპზე განსაკუთრებით ძლიერია სუბიექტურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორების გავლენა. რა თქმა უნდა, არსებობს გადანყვეტილების მიღების მრავალრიცხოვანი წესები, პროცედურები და მეთოდები, რომლებიც ამ პროცესს მნიშვნელოვნად ამარტივებენ. მაგრამ, მოლაპარაკების გამოცდილმა მონაწილემ კარგად იცის, თუ რამდენად ძლიერია არაფორმალური, სუბიექტური, ხშირად, ინტუიციური ფაქტორების გავლენა.

მეთოდები. გადანყვეტილების მიღების პრაქტიკაში ცნობილია ნორმატიული და სუბიექტური მეთოდები.

ნორმატიული მეთოდი ორიენტაციას აკეთებს წესებსა და პროცედურებზე, რომლებიც ალგორითმის (მათემატიკურ მოქმედებათა ერთობლიობა) მიხედვით გამოითვლება.

სუბიექტური მეთოდი სუბიექტურ-ფსიქოლოგიურ ფაქტორებს ითვალისწინებს.

გადანყვეტილების მიღების ხელოვნება განისაზღვრება ამ მეთოდების ურთიერთშერწყმით, სინთეზით (შეერთებით), ასევე ნაწილობრივი იგნორირებით (უარყოფით).

პრინციპები. გადანყვეტილების მიღების სპეციალისტები მრავალ პრინციპს გვთავაზობენ, რომელთა შორის საყურადღებოა ამერიკელი როჯერს დიუსონის პრინციპები. იგი გვიჩვენებს:

- მშვიდად აღვიქვათ გაურკვევლობა, რომელიც გულისხმობს გარე სამყაროს აღქმას რამდენადმე გულგრილად, ყოველგვარი დეტალური კვლევის გარეშე. ამასთან, მრავალ ადამიანს არ უყვარს ბუნდოვანება, გაურკვევლობა. მათ სურთ წინასწარ იცოდნენ ყველაფერი. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ მკაფიოობა ძალიან კარგია გადანყვეტილების მიღების კონკრეტიზაციისა და დაგეგმვის დროს;

• **ვისწავლოთ მოსმენა.** ეს პრინციპი გულისხმობს პარტნიორის გამოსვლისადმი ყურადღების გამახვილებას, იმის სურვილს, რომ რაც შეიძლება უკეთ გავიგოთ მისი ნათქვამი. ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია ფაქტებზეც ყურადღების მიქცევა;

• **ვიფიქროთ გარშემომყოფთა შეხედულებებზე.** გადანყვეტილება წონადი რომ იყოს, სასარგებლოა გავითვალისწინოთ ისიც, თუ როგორ მიიღებს მას სხვები – საკუთარი ან პარტნიორი ქვეყნის მოსახლეობა (ან ფირმის თანამშრომლები), რომლებმაც რეალურად უნდა განახორციელონ იგი ცხოვრებაში;

• **განვერიდოთ სტერეოტიპებს.** გადანყვეტილების მიღებაში ადამიანი ყოველთვის უმოკლესს გზას ირჩევს ანუ წარსული გამოცდილებით ხელმძღვანელობს. ჩვეულებრივ, სტერეოტიპები (ტრაფარეტები) იმ შემთხვევაში წარმოიშობა, როცა მოლაპარაკების მონაწილეებს რაიმე არ უყვართ ან არ იციან. რა თქმა უნდა, არსებობს სიტუაციები, როცა სტერეოტიპებს სარგებლობა მოაქვთ, მაგ., ინფორმაციის უკმარისობის შემთხვევაში ისინი, ხშირად, პრობლემის კომპლექსურად შეფასებას მეტ-ნაკლებად ზღუდავენ;

• **გამოვიჩინოთ მოქნილობა.** ეს პრინციპი გულისხმობს არ ვიყოთ ზედმეტად დამთმობი და, იმავდროულად, ჯიუტი. საჭიროა მოიძებნოს „ოქროს შუალედი“. ძალიან მნიშვნელოვანია ნებისმიერ მომენტში შეგვეძლოს საქმის თავიდან დაწყება;

• **რეალურად შევაფასოთ არსებული პირობები და სიძნელებები.** ეს პრინციპი გვახსენებს იმას, რომ აუცილებელია ვიყოთ წინდახედული და პარტნიორს ბრმად არ ვენდოთ;

• **მოვერიდოთ „ნაღმებს“.** ეს პრინციპი ნიშნავს, რაც კარგია ერთი ადამიანისთვის, ასეთივე ყოველთვის არ არის სხვისთვის. თუ სხვათა მოქმედებას მექანიკურად გადავიღებთ, არის რეალური საშიშროება ვერ გავითვალისწინოთ სხვისი შეცდომები. თუ ადამიანი თავის იდეას დადებითად აფასებს, ეს არ ნიშნავს, რომ იდეა ასეთია. არასასურველია ზედმეტად ვენდოთ ექსპერტებსა და სპეციალისტებს.

2. გადანყვეტილების მიღების .

თეორიები

გადანყვეტილების მიღებაში ორი მიმართულების თეორიები არსებობს: **ნორმატიული და აღწერილობითი.** პირველი მიმართულების მაგალითია ამერიკელი სპეციალისტების: ჯ. ნიუმანისა და

ო. მორგენშტერნის მიერ დამუშავებული მოსალოდნელი სარგებლიანობის თეორია. ამ თეორიით: ირკვევა, თუ როგორ იმოქმედონ ადამიანებმა შემოთავაზებულ ვითარებაში რაციონალური გადანყვეტილების მისაღებად.

მოსალოდნელი სარგებლიანობის თეორია დიდძალი ინფორმაციის არსებობის პირობებში გამოიყენება. ასეთ სიტუაციაში ყველა ალტერნატიული ვარიანტის დადებითი და უარყოფითი მხარეები ერთმანეთს შედარდება და ისეთი გადანყვეტილება მიიღება, რომელიც მოსალოდნელ სარგებლიანობას გაზრდის.

ამ თეორიის ძირითადი ამოცანა იმ აქსიომებისა და წინადადებების ფორმულირებაა, რომლებიც რაციონალური გადანყვეტილების მიღებას განაპირობებს. მათ შორის ცნობილია შემდეგი:

- **ალტერნატივების არსებობა.** ნიშნავს, რომ რაციონალური გადანყვეტილების მისაღებად აუცილებელია არსებული ვარიანტების ურთიერთშედარება (თუნდაც, ორის);

- **დომინირება.** მიიჩნევა, რომ პარტნიორებმა არ უნდა მიიღონ ისეთი გადანყვეტილება, რომელზეც ჭარბად ზემოქმედებს სხვა გადანყვეტილება;

- **უნყვეტობა.** გულისხმობს, რომ არსებობს ორი სახეობის შესაძლებლობა: 1. კარგი, მაგრამ სარისკო და 2. ცუდი. პარტნიორი, რომელიც რაციონალურ გადანყვეტილებას იღებს, უპირატესობას ყოველთვის მიანიჭებს რისკის საშუალო დონეს.

ამერიკელმა სპეციალისტმა ჯ. სევიჯმა მოცემულ თეორიაში გარკვეული კორექტივი შეიტანა. მან სუბიექტური ფაქტორი დამატებით გამოყო და თვით თეორიასაც მოსალოდნელი სარგებლიანობის სუბიექტური თეორია უწოდა. ამით პიროვნული შესაძლებლობების მნიშვნელობა წარმოაჩინა, თუმცა ეს ფაქტორი მხოლოდ ერთჯერადად მოქმედებს.

მეორე მიმართულების თეორიათა შორის მნიშვნელოვანია:

- **პერბერტ საიმონის კმაყოფილების თეორია,** რომელითაც დგინდება, რომ ადამიანს სურს გადანყვეტილების მიღების პროცესმა კმაყოფილება მიაღწიოს. ამიტომ, იღებს ისეთ გადანყვეტილებას, რომელიც მოსწონს ან აწყობს და არა იმგვარს, რომელიც უფრო ოპტიმალურია;

- **დანიელ კანემანისა და ამოს ტვერსკის პერსპექტივის თეორია,** რომლითაც ცნება „სარგებლიანობა“ შეცვლილია „ფასეულობით“, ასევე დამატებით ჩართულია ისეთი კატეგორიები, როგორიცაა „შეძენა“ და „დანაკარგები“. მოცემული თეორიის ავტორები ყურადღებას ამახვილებენ შემდეგ ფსიქოლოგიურ ეფექტებზე:

- **დანაკარგების უპირატესობის ეფექტი.** დადგენილია, რომ, ნმინდა ფსიქოლოგიურად, ადამიანი დანაკარგს უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებს, ვიდრე შეძენას. მაგ., 500 დოლარის დაკარგვა ინდივიდს უფრო ძლიერ ააღელვებს, ვიდრე იგივე თანხის შეძენა (მიღება). დანაკარგების უპირატესობამ შეიძლება გაართულოს მოლაპარაკება, რადგან ყოველი მხარე გარიგებას განიხილავს, როგორც გარკვეულ დანაკარგს (ვთქვათ, დათმობის გზით დაშვებულს), რომელიც აჭარბებს იმ მოგებას (შეძენას), რაც შეიძლება შეთანხმებით მიიღოს;
- **საკუთრების ეფექტი** მაშინ ვლინდება, როცა პიროვნება საქონლის მესაკუთრე ხდება. ეს ნიშნავს, რომ საქონლის მომავალ მესაკუთრეს ამ საქონლის უფრო მაღალ ფასში გაყიდვა სურს, ვიდრე გადაიხდიდა მისი ყიდვის დროს;
- **ფსევდოდარწმუნების ეფექტი.** მისი არსი იმაშია, რომ ადამიანისთვის უფასო მომსახურება უფრო მიმზიდველია, ვიდრე მომსახურება დანამატით, თუნდაც ეს უკანასკნელი რეალურ ღირებულებაზე არ ახდენდეს გავლენას.

ამგვარად, პერსპექტივის თეორია დაფუძნებულია იმაზე, რომ უპირატესობა, რომელსაც ალტერნატივის არჩევისას პარტნიორი აძლევს, დამოკიდებულია პრობლემის იმგვარად დასმაზე, თუ ეს ვარიანტები როგორ მიენოდა. თუ უკეთესი ვარიანტი ისე მიენოდა, რომ ადამიანს შეძენის ილუზია შეექმნა, მაშინ მისი ფასეულობა გაიზრდება და მიღებული გადანყვეტილება არ იქნება სარისკო და პირიქით. სხვა სიტყვებით, ადამიანები გაურბიან რისკს, როცა საკითხი ეხება შეძენას და რისკავენ, როცა საუბარია დანაკარგებზე.

• **დევიდ ბელის, გრეხმან ლუმისა და რობერტ საგდენის სინანულის თეორია.** მისი საფუძველია კონტრაქტების მოხმობა. ითვლება, რომ ადამიანი, ზოგ შემთხვევაში, მის მიერ მიღებულ გადანყვეტილებას იმის მიხედვით აფასებს, თუ რა მოხდებოდა სხვაგვარად ის რომ მოქცეულიყო. ეს თეორია ორ დასკვნას ეყრდნობა: პირველი ის, რომ ადამიანები განიცდიან სინანულის გრძნობას და მეორე, იმას, რომ დაურწმუნებლად მიღებული გადანყვეტილებით ისინი ამ გრძნობის გამოცნობას ცდილობენ.

• **კომპენსაციის თეორია.** მრავალ შემთხვევაში, ერთი კრიტერიუმით მიღებული გადანყვეტილების შედეგის შეფასება შეუძლებელია. სხვადასხვა კრიტერიუმის გამოყენებით შეფასების პარამეტრები ერთმანეთს ენაცვლება. მაგ., შეძენილი საქონელი ძვირია (უარესი პარამეტრი), მაგრამ მაღალხარისხოვანი (უკეთესი პარამეტრი) ანუ უკეთესი პარამეტრი კომპენსაციას უკეთებს უარესს.

3. ფსიქოლოგიური ფენომენოლოგია

ცნება „ფსიქოლოგიური ფენომენოლოგია“ ნიშნავს ადამიანის ქცევის იშვიათ, უჩვეულო მოვლენას, რომელსაც ადგილი აქვს გადანყვევტილების შემუშავებასა და მიღებაში.

გადანყვევტილების მიღების ფენომენოლოგიური სურათი მეტად რთულია და წინააღმდეგობრივი. ამასთან, ინდივიდუალურად მიღებული გადანყვევტილება განსხვავდება ჯგუფური გადანყვევტილებისგან.

მოვლენები, რომლებიც ინდივიდუალური წესით გადანყვევტილების მიღების პროცესს ახასიათებს, შემდეგია:

➤ **ინერციის ეფექტი.** მისი არსი იმაშია, რომ გადანყვევტილების პირველ ვარიანტს მეორე, მესამე და ა.შ. ვარიანტები კრიტიკულად შედარდება და ფასდება;

➤ **ცრუ მიზეზის შეცდომის ეფექტი** ნიშნავს, რომ ერთი მოვლენა, რომელიც დროში უსწრებს მეორეს და არანაირად არ არის მასთან დაკავშირებული, განიხილება როგორც მიზეზი;

➤ **მოჩვენებითი კორელაციის ფენომენი** ნიშნავს, რომ ორი შემთხვევითი, გარეგნულად მსგავსი მოვლენა, რომელთაც ერთმანეთთან კავშირი არა აქვს, კანონზომიერად დაკავშირებულ მოვლენებად ფასდება;

➤ **წინააღმდეგობის ფენომენი** ნიშნავს, რომ ნებისმიერი გარე ზეწოლა, რომელიც სუბიექტის თავისუფალ მოქმედებას ზღუდავს ან კრძალავს, მისი მხრიდან ძლიერ საპასუხო რეაქციას იწვევს ანუ იგი შეზღუდული თუ აკრძალული ქმედების განხორციელებას აქტიურად ცდილობს;

➤ **საწინააღმდეგო აზროვნების ფენომენი** ნიშნავს, რომ ადამიანის ვარაუდით წინათ უფრო დამაჯერებელი ეჭვნებოდა ის, რაც მოგვიანებით რეალურად განხორციელდა.

კოლექტიურ პირობებში გადანყვევტილების მიღებას რიგი მოვლენები ახასიათებს, კერძოდ:

❖ **რისკის პოზიტიურობა.** ჯგუფურ გადანყვევტილებას, ინდივიდუალურთან შედარებით, დიდი რისკიანობა ახასიათებს;

❖ **პასუხისმგებლობის გაბნევა, გავრცელება.** ეს მოვლენა ხასიათდება იმით, რომ საერთო პასუხისმგებლობა ჯგუფის წევრებს შორის ნაწილდება და ამით თითოეულისთვის უფრო მცირე ხდება. აღნიშნული ჯგუფს აქეზებს მიიღოს არაადეკვატური გადანყვევტილება;

❖ **ჭერის ეფექტი** ნიშნავს, რომ ჯგუფი იღებს არანაკლებ სარისკო გადაწყვეტილებას, ვიდრე შეეძლო მიეღო მის ნებისმიერ წევრს. ამასთან, საერთო რისკის ხარისხი იმ რისკის ტოლია, რომელსაც ჯგუფის ყველაზე რისკიანი წევრი მიიღებდა. ამიტომ, ეს ხარისხი ყოველთვის საშუალო ჯგუფურზე მაღალია;

❖ **რისკის პოლარიზაცია** ნიშნავს იმას, რომ კოლეგიურად შემუშავებული გადაწყვეტილების შემთხვევაში, ადგილი აქვს რისკის ხარისხის ურთიერთსაზიარებელ დეგრადაციას მიმართულებით ცვლილებას. ჯგუფის რიგითი წევრები, როგორც წესი, რისკის ხარისხის მაქსიმიზაციას ცდილობენ მაშინ, როცა ჯგუფის ხელმძღვანელი საპირისპირო ტენდენციას ამჟღავნებს – რისკის მინიმიზაციისკენ იხრება. მაშასადამე, რისკის ხარისხი განისაზღვრება ჯგუფში სუბიექტის იერარქიული სტატუსის მიხედვით;

❖ **ჯგუფური აზროვნება** ნიშნავს, რომ ჯგუფში მონაწილე თითოეული წევრის კრიტიკული აზროვნება გადაწყვეტილების მიღების გამომუშავებისთვის დეფორმაციას, მოდუნებას განიცდის;

❖ **რიცხვიანობის ოპტიმიზაცია** ნიშნავს, რომ ძალიან დიდი ან ძალიან პატარა ჯგუფები, როგორც წესი, არაეფექტურ გადაწყვეტილებებს იღებენ. ჯგუფის ოპტიმალური რაოდენობა 4—8 წევრია;

❖ **რაციონალური შემადგენლობა** ნიშნავს, რომ ჯგუფი სხვადასხვა პარამეტრის მიხედვით (მაგ., ასაკის, სქესის, პროფესიული გამოცდილების, განათლების, სოციალური სტატუსისა და ა.შ.) შეიძლება იყოს ჰომოგენური (ერთგვაროვანი) ან ჰეტეროგენური (არაერთგვაროვანი). ფსიქოლოგები მიიჩნევენ, რომ მაქსიმალურად ჰომოგენური ან ჰეტეროგენური ჯგუფები გაცილებით ნაკლებეფექტურ გადაწყვეტილებას იღებენ, ვიდრე ოპტიმალური ანუ საშუალო ხარისხის შემადგენლობის ჯგუფები. ჰეტეროგენური ჯგუფის წევრებს შორის ადგილი აქვს პოზიციათა და შეხედულებათა ფსიქოლოგიურ შეუთავსებლობას, ხოლო ასეთივე ხარისხის ჰომოგენურ ჯგუფში იგივე ეფექტს, ოღონდ სხვა მიზეზით – პოზიციათა და პიროვნულ თვისებათა სრულ თანხვედნილობას;

❖ **ლიდერობის ეფექტი**. ხშირად ჯგუფის წევრები მიიჩნევენ, რომ ლიდერი ყველაზე გონიერია და უკეთ ფლობს სიტუაციის, ამიტომ მას უნდა ვენდოთ. ამ ფენომენს სარკისებრი (საპირისპირო) ვარიანტიც აქვს: ლიდერსა და ჯგუფს შორის ნეგატიური ურთიერთობის ან ხელმძღვანელის აშკარა არაკომპეტენტურობის შემთხვევაში მისდამი უნდობლობის ხარისხი ძლიერდება.

მოცემულ ფენომენს მეორე უარყოფითი გამოვლენაც აქვს. განსაკუთრებით რთულ სიტუაციაში, ლიდერი გადანყვეტილების მიღებას ჯგუფის რომელიმე წევრს ავალებს და ამით მოსალოდნელ შედეგებზე პასუხისმგებლობას შეგნებულად იხსნის;

❖ **ცრუ თანხმობა** ნიშნავს იმას, რომ ჯგუფის ცალკეული წევრი არაკომპეტენტურობის ან პირადი პოზიციების დაფარვის გამო, კონსტრუქციულ დისკუსიაში არ ერევა და ლიდერის ან უმრავლესობის შეხედულებებს დემონსტრაციულად ემხრობა. ამ ფენომენს აქვს თავისი სარკისებრი ფორმაც. კერძოდ, პასუხისმგებლობისგან თავის დაზღვევის ან თავისი როლის ხაზგასმის მიზნით, ჯგუფის ზოგიერთი წევრი შერჩეულ ვარიანტს დემონსტრაციულად არ ეთანხმება;

❖ **ჯგუფური პოლარიზაცია**. ჯგუფის წევრები „კონსერვატორებად“ და „რადიკალებად“ იყოფიან. ამიტომ, გადანყვეტილების მიღების დასკვნით ეტაპზე შესაძლოა ამ ქვეჯგუფებმა მნიშვნელოვანი ზემოქმედება მოახდინოს.

დასასრულ, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ზემოხსენებული ფაქტორები მჭიდროდაა ურთიერთდაკავშირებული და გადანყვეტილების მიღების პროცესზე ერთობლივად ზემოქმედებს.

4. ფსიქოლოგიური სტილი

ყოველ ადამიანს ინფორმაციის შერჩევის, აღქმისა და დამუშავების საკუთარი მიდგომა აქვს და ამის საფუძველზე, გადანყვეტილებასაც განსხვავებულად იღებს. ამ პროცესში მონაწილეობს ისეთი კატეგორიები, როგორიცაა ცოდნა და ინტუიცია. ისინი სხვადასხვა ხარისხით ერწყმის ერთმანეთს და გადანყვეტილების მიღებაში კონკრეტულ ფსიქოლოგიურ სტილს ქმნის.

- როგორ იღებს გადანყვეტილებას ადამიანი, რომელიც ცოდნას ეყრდნობა? შეგნებულად! ის მიმდინარე პროცესს აქტიურად აკვირდება და დასკვნებს, უმეტესად, ლოგიკით და არა ინტუიციით აკეთებს; გადანყვეტილების მიღებაში გაბედული და მტკიცეა; შეხედულება მარტივი აქვს; ზედმეტად თავმოყვარეა, მაგრამ სხვის არგუმენტებს ყურადღებით ისმენს; მასზე ზემოქმედების მცდელობა უარყოფითად მოქმედებს.

- როგორ იღებს გადანყვეტილებას ადამიანი, რომელიც ინტუიციას ეყრდნობა? პირველი — ის მსჯელობისას გრძნობებს და

არა ფაქტებს ეფუძნება; მასთან ინტუიცია დომინირებს, რწმენა მთავარ როლს ასრულებს. მეორე — სხვების შეხედულება მისთვის მნიშვნელოვანია; ჩვეულებრივ რამდენადმე პასიურია; სხვათა აზრის გაგების მიზნით, უპირატესობას პატარა ჯგუფში ურთიერთობას ანიჭებს; გულლია და ხშირად ეჭვიანია.

5. სადისკუსიო თემატიკა

1. თეორიული მასალის განხილვა

2. დისკუსიის საკითხები:

- სწორი არჩევანი ყოველთვის სრულყოფილი გადაწყვეტილების მიღებას ნიშნავს?
- ადამიანს ყოველთვის გაცნობიერებული აქვს, თუ რა მოჰყვება მის გადაწყვეტილების მიღებას?
- თუ ექსპერტები ადასტურებენ, ნიშნავს თუ არა, რომ მათ რჩევებს აუცილებლად უნდა მივყვეთ?

VI ტაზი

ფსიქოტექნოლოგია გადაწყვეტილების მიღებაში

1. ინდივიდუალური განსხვავებები და ფსიქოლოგიური ტიპები

მოლაპარაკების პერიოდში გადაწყვეტილების მიღება მეტად რთული ფსიქიკური პროცესია და დიდი ინდივიდუალური ალბათობით გამოირჩევა.

ყოველ ადამიანს განსხვავებული ფსიქოლოგიური რესურსი აქვს, რომლის გამოყენების შესაძლებლობა შეზღუდულია. მაგ., ყველასთვის დამახასიათებელია ინფორმაციის დამუშავების განსაზღვრული სიჩქარე, რაც გადაწყვეტილების მიღების ოპერატიულობაზე გარკვეულად ზემოქმედებს.

ცნობილმა შვეიცარიელმა ფსიქოლოგმა კარლ გუსტავ იუნგმა პირველად განაცალკევა ადამიანები ექსტრავერტულ (გარეთ მიმართული), ინტრავერტულ (შიგნით მიმართული) და ამბრავერტულ (ზომიერად ინტრავერტულ-ექსტრავერტული) ტიპებად.

მთავარი იდეა დაახლოებით ასეთია – ამ სამყაროში ცხოვრების ორი გზა არსებობს – ექსტრავერტული და ინტრავერტული. ექსტრავერტული მიდგომა ასეთია: განიცდის, იბარტყე, გამრავლდი, განავითარე კონტაქტები, აქტიურად ნაინიე ნინ, ხელიდან არ გაუშვა, რაც შეგხვდება, დაიხარჯე და ა.შ.; მეორეა, პირიქით — შეზღუდე კონტაქტები, გაემიჯნე, ყველაფერი თან იქონიე, თავი შეინახე და ა.შ.

ყოველი ჩვენგანი ამ გზათაგან ერთ-ერთს ირჩევს ანუ უპირატესობას ანიჭებს, თუმცა, ზოგჯერ, მეორესაც არ უარყოფს. აღნიშნულის დასტურად შეიძლება მემარჯვენე და მემარცხენე (ცაცია) ადამიანები მოვიყვანოთ. თუ მემარჯვენე ვართ, ეს არ ნიშნავს, რომ მარცხენა კიდურს (ხელს, ფეხს) საერთოდ არ ვიყენებთ. ჩვენ მხოლოდ მარჯვენას ვანიჭებთ უპირატესობა. იგივე ხდება ფსიქიკური ტიპების შემთხვევაშიც. ექსტრავერტული ტიპი ნიშნავს, რომ იგი უპირატესობას ანიჭებს ამ ტიპისთვის დამახასიათებელ თვისებებს. თუმცა, ზოგჯერ, ძალდაუტანებლად, ინტრავერტული ტიპისკენ იხრება.

მხედველობაში უნდა მივიღოთ ისიც, რომ ეს მახასიათებლები თითოეულ ჩვენგანს თანდაყოლილი აქვს. იგი ჩვენი ბაზისია, ფუძეა და რადიკალურად მისი შეცვლა პრაქტიკულად (უიმედოესი გამონაკლისის გარდა) არ შეგვიძლია, ე.ი. თუ ექსტრავერტი ვართ, არასოდეს გავხდებით ინტრავერტი და პირიქით.

ექსტრავერტების ძირითადი თვისებები: ემოციური არამდგრადობა, დაეჭვება საკუთარ თავში, სუსტი თვითკრიტიკულობა, არათანამიმდევრული ქცევა, სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობა, აგრესიულობა, უპრინციპობა, ცინიზმი, სიცრუისადმი მიდრეკილება, ხელმძღვანელობის ავტოკრატიული სტილი.

ინტრავერტების ძირითადი თვისებები: ემოციური სიმწიფე (თავშეკავებულობა და სიმშვიდე), საქმიანობის რეალურად შეფასება, სიფრთხილე და წინდახედულობა, თვითდარწმუნება, მაღალი შემეცნებითი აქტივობა, სიჯიუტე და რადიკალიზმი, თვითპატივისცემა და თვითკონტოლი, სამუშაოთი კმაყოფილება, ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი, ოპტიმიზმი, ფიზიკური გამძლეობა.

გადაწყვეტილების მიღებისას ინტრავერტები მრავალ ვარიანტს ამუშავებენ, რომელთა შინაარსი უფრო ღრმა და რეალურია. ისინი მეტ დროს გადაწყვეტილების მომზადებაზე ხარჯავენ, საბოლოო ანგარიშით, ძალიან პროდუქტიულები არიან. მათ ექსტრავერტების საპირისპირო თვისებები ახასიათებთ.

ამბრავერტები სხვადასხვა ხარისხით ექსტრავერტებისა და ინტრავერტების თვისებებს აერთიანებენ.

ამასთან, მოლაპარაკების პრაქტიკა ამტკიცებს, რომ გადაწყვეტილების მიღებისას, ადამიანები სხვადასხვაგვარ ფსიქოლოგიურ ტიპებად გვევლინებიან. ეს ტიპები და მათი თვისებებია:

- **მოტივაციურ-პასიური ტიპისთვის** დამახასიათებელია სუსტი პროფესიული მომზადება, საქმიანობის გრძელვადიანი პროგრამა, საქმის არსში ჩასაწვდომად თავის არიდება და დავალების სხვაზე გადაბარება, მაღალი შედეგების მისაღწევად სუსტი მოტივაცია, რთულ სიტუაციაში ნეგატიური თვისებების გამომჟღავნება;

- **აქტიური საქმიანობის იმიტაციური ტიპისთვის** ნიშანდობლივია გარეგნულად ძლიერი აქტიურობა, სუსტი პროფესიული მომზადება, არაკონკრეტული, ზოგადი, ზოგჯერ არაადეკვატური მსჯელობა, სხვების დაჩქარება, პირადული და არა პროფესიული გადაწყვეტილების მიღება, ძირითადად, ხელმძღვანელობის მამამელობა;

- **საერთო ხელმძღვანელობის ტიპისთვის** დამახასიათებელია საქმისადმი აშკარა ორიენტაცია, თუმცა ძალიან სპეციფიკურად, რადგან ვერ უზრუნველყოფს მოლაპარაკების პროცესს გადანაცვეტილების შესრულების თვალსაზრისით; მოლაპარაკების სხვა ნევრებზე ზენოლა;

- **ფრუსტრაციული¹² ტიპისთვის ნიშანდობლივია** გადანაცვეტილების მიღების პირველ ეტაპზე მაღალი ინტელექტუალური აქტიურობა, არასაკმარისი კომპეტენტურობის გამო პრობლემის არსში წდომის სურვილი, გამოუვალ მდგომარეობაში ჩავარდნა, იმედგაცრუება, გადანაცვეტილების მიღებაზე უარის თქმა, მოლაპარაკებაზე კონფლიქტის გაღვივება;

- **ფორმალურად სწორი, მაგრამ არარაციონალური** გადანაცვეტილების მომხრე ტიპი არ ცდილობს შედარებით რაციონალური გადანაცვეტილების მიღებას ან პრობლემის გადანაცვეტის უმოკლესი გზის მოძებნას. ერთხელ არჩეულ გზას დინჯად, მედგრად, მაგრამ ნელა მიჰყვება. მოლაპარაკებისას ინოვაციური (სიახლის შემცველი) და არასტანდარტული გადანაცვეტილებები იშვიათი აქვს;

- **ორგანიზატორული ტიპი** თავისებურად იდეალურია, რომელიც პრაქტიკაში ძალიან იშვიათია. მას ახასიათებს პრობლემური სიტუაციის სწრაფი ანალიზი, არსში ღრმად წდომა, გადანაცვეტილების ოპერატიულად მიღება და ცხოვრებაში მტკიცედ განხორციელება. ინტელექტუალური და ორგანიზატორული შესაძლებლობები კარგად აქვს შერწყმული.

2. ფსიქოლოგიური ბარიერები და ქცევითი მახეები

ბარიერები. გადანაცვეტილების მიღების დროს ფსიქოლოგიური ხასიათის გარკვეული ბარიერები წარმოიშობა. კერძოდ:

- **აჩქარებულობა.** ითვლება, რომ დროის ნაკლებობის გამო, ცუდ გადანაცვეტილებათა უმრავლესობა აჩქარებით მიიღება. ასეთ პირობებში საჭირო ინფორმაცია დეტალურად ვერ ფასდება და მნიშვნელოვანი მომენტები მხედველობის მიღმა რჩება;

¹² ამოო ცდა, გამოუვალი და სასონარკვეთილი მდგომარეობა.

- ემოციური აგზნებადობა. ამ დროს წინდაუხედავი გადაწყვეტილება მიიღება;

- დაყოვნება (დახანება) გადაწყვეტილების მიღებაში საკმაოდ ძლიერი შემზღუდველია. მას მრავალი მიზეზი იწვევს, სახელდობრ:

- გადაწყვეტილების მიღებაზე თავის არიდება, რომელიც მეტ-ნაკლებად ყველა ადამიანს ახასიათებს;
- მიღწეულით დაკმაყოფილება;
- დიდძალი ინფორმაციის გაანალიზების შეუძლებლობა;
- დაურწმუნებლობა, წარუმატებლობის შიში და სხვ.

- საკუთარი შეცდომების შეცნობის შეუძლებლობა. მრავალი ადამიანი გადაწყვეტილების მიღებისას დაშვებულ შეცდომებს არ აღიარებს ან საერთოდ ვერ ამჩნევს, რაც საქმის განვითარებას აფერხებს. წარსულის კრიტიკული შეფასება მომავალი წარმატების საწინდარია;

- ზედმეტად თვითდარწმუნება. მრავალი ადამიანი მიიჩნევს, რომ მხოლოდ მათი შეხედულებებია მართებული, ხოლო სხვების — მცდარი, რაც გადაწყვეტილების მიღებაში სერიოზული ბარიერია.

ძველითი მახე მოლაპარაკების მონაწილის ქცევის ესეთი მოდელია, რომელიც შემდეგ ძნელად შესაცვლელია. ამგვარი მახეებია:

- ❖ **არცოდნის მახე.** ამ შემთხვევაში მოლაპარაკების მონაწილე მოსალოდნელ საშიშროებას ვერ ამჩნევს. იგი გვხვდება არასტანდარტული, პრინციპულად ახალი გადაწყვეტილების არჩევის დროს;

- ❖ **დაბანდებულის, შენაძენის მახე** იმ შემთხვევაში არსებობს, როცა მოლაპარაკების მონაწილე გადაწყვეტილებას ადრე დახარჯული დროითი, ფინანსური ან სხვა რესურსების გავლენით იღებს, რასაც სხვა პირობებში არ გააკეთებს. ასეთ ვითარებაში „დაკარგული დანახარჯების ეფექტი“ ანუ გადაწყვეტილების მიღებაზე წინათ დაბანდებულის სიდიდე მოქმედებს. მოლაპარაკების მონაწილე თავის ვალდებულებას იმ იმედით ზრდის, რომ გაამართლოს ადრინდელი გადაწყვეტილება;

- ❖ **გაუარესებადი სიტუაციის მახე** ზემოხსენებული მახის მსგავსია, იმ განსხვავებით, რომ ამა თუ იმ გადაწყვეტილების ხელსაყრელობა დროის მიხედვით იცვლება და უფრო დაუსაბუთებელი და მიუღებელი ხდება. ასეთი ვითარება, ხშირად, მოლაპარაკების მონაწილეებს უაზრო გადაწყვეტილების მიღებას აიძულებს;

❖ **გადავადების მახე.** არცთუ იშვიათად, ადამიანები თავიანთ სისუსტეებს ნუთიერად შეიცნობენ, რომელიც შემდეგ ნეგატიურ შედეგებს იწვევს. მათ იციან რა ელით მომავალში, მაგრამ ამ მახეში მაინც ებმებიან.

„ხედავ, უკეთესი რომ სჯობს, მაგრამ უარესს მივსდევ“
(ლათ. „Vidco meliora proloque, deteriora sequor“)

აღნიშნული მახეებისგან თავის დასაცავად, აუცილებელია გადაწყვეტილების მიღებამდე გაწეული დანახარჯების ფაქტისგან დამოუკიდებლად სიტუაციის ყოველმხრივი შეფასება, პრაქტიკული გამოცდილების გათვალისწინება და მოსალოდნელი ალბათობის ანალიზი.

3. გადაწყვეტილების მიღების ფსიქოტექნოლოგია

მოლაპარაკების პროცესში მხარეებს შორის ხშირად აზრთა სხვადასხვაობა წარმოიშობა. საქმე იმაშია, რომ ყოველი ინდივიდი გარე სამყაროს თავისი თვალთახედვით, თვალსაწიერით უყურებს. ადამიანი კი ხედავს იმას, რაც სურს დაინახოს. მრავალგვარი ინფორმაციიდან ყურადღებას ამახვილებს იმ ფაქტებზე, რომლებიც მის შეხედულებებს განამტკიცებს. ამასთან, იგივე ადამიანს ძალუძს მხედველობის მიღმა დატოვოს ან სხვაგვარად შეაფასოს ის რეალობები, რომლებიც მის შეხედულებას ეჭვქვეშ აყენებს. მოლაპარაკების პროცესში ყოველ მხარეს შეუძლია მხოლოდ თავისი პოზიციის ღირსებები და პარტნიორის შეცდომები შეიცნოს. ის უნარი, რომ პრობლემა დაინახოს ისე, როგორც მეორე მხარეს აქვს წარმოდგენილი, რაოდენ რთულიც არ უნდა იყოს, ამ პრობლემის წარმატებით გადასაწყვეტად ძალიან მნიშვნელოვანია.

ნებისმიერი პრობლემის გადაწყვეტის ფსიქოტექნოლოგია მრავალ ქმედებას ითვალისწინებს, რომელთა შორის მთავარია:

➤ **სიტუაციის ანალიზი** ანუ პრობლემის გადასაწყვეტად არსებული და მოსალოდნელი პირობების შეფასება;

➤ **აუცილებელი ინფორმაციის განსაზღვრა** ანუ გარკვევა იმისა, თუ რა ინფორმაციას მიიღებს მხარეები თავიანთი თანამშრომლებისგან, კონკურენტებისგან, ექსპერტებისგან ან სხვა წყაროებიდან;

➤ პრობლემის გადაწყვეტის გზების დასახვა ანუ ისეთი ღონისძიებების შემუშავება, რომლებიც პასუხს გაგვცემენ ასეთ კითხვებზე: „რა აიძულებს მეორე მხარეს ამგვარი გადაწყვეტილების მიღებას?“, „მოცემული გადაწყვეტილებით რა შედეგს ელოდება პარტნიორი?“ და სხვ.;

➤ არსებული არჩევანის შეფასება ანუ მოლაპარაკების ისეთი ორგანიზაცია, რომ ყოველ მხარეს გადაწყვეტილების მისაღებად ფართო არჩევანი ჰქონდეს. მოლაპარაკების პრაქტიკა ადასტურებს, რომ ასეთ შემთხვევაში არჩევანი უფრო უკეთესია;

➤ გაკეთებული არჩევანის სისწორის შეფასება ანუ სასურველთან მისი შედარება;

➤ მოსალოდნელი შედეგების წარმოდგენა ანუ იმის დანახვა, რომ არჩევანის გაკეთებით პრობლემის გადაწყვეტის რეალური გზა მოიძებნა და სხვ.

4. გადაწყვეტილების მიღების დაჩქარების ფსიქოტექნიკა

რიგ შემთხვევებში, მოლაპარაკების პროცესში ისეთი სიტუაცია წარმოიშობა, როცა გადაწყვეტილების დაჩქარება აუცილებელია. ამ მიზნით პირდაპირი და ირიბი მეთოდები გამოიყენება:

- პირდაპირი მეთოდი ითვალისწინებს პარტნიორისადმი წინადადებებით მიმართვას საბოლოო გადაწყვეტილების დაუყოვნებლივ მიღების შესახებ. ზოგჯერ ეს ხერხდება, თუმცა, უმეტესად, პარტნიორი ამ ინიციატივაზე უარყოფითად პასუხობს. ფსიქოლოგიურად ასეთ ქმედებას პარტნიორი მასზე ზენოლით აღიქვამს.

- ირიბი მეთოდი უფრო რბილია და გადაწყვეტილების მისაღებად პარტნიორს თანდათანობით ამზადებს, რაც წარუმატებლობის რისკს ამცირებს. ამ მეთოდის განხორციელების ხერხებია:

➤ ჰიპოთეზური ანუ სავარაუდო მიდგომა. ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, ადამიანთა უმრავლესობას გადაწყვეტილების მიღება ეშინია. ამიტომ, სასარგებლო პარტნიორთან შეთავაზება ასეთი ფორმით მოხდეს: „დავუშვათ“, „შესაძლებელია“, „შემთხვევაში“ და ა.შ. ასეთ სიტუაციაში პარტნიორი ნაკლებდაძაბულია და გადაწყვეტილების მიღებამდე უმტკივნეულოდ მიდის;

- ეტაპობრივი გადაწყვეტილება. ამგვარი ხერხის შეთავაზება გადაწყვეტილების მიღებაზე პარტნიორის თანდათანობით დაყოლიებას გულისხმობს;
- ალტერნატიული (საპირისპირო) გადაწყვეტილება. ასეთი მიდგომისას პარტნიორს საკითხის გადაწყვეტის ალტერნატიულ ვარიანტს შესთავაზებენ. ოღონდ მთავარია, რომ ალტერნატივის შემთავაზებლისთვის ორივე ვარიანტი მისაღები იყოს.

გადაწყვეტილების მიღებაზე მას შემდეგ შეიძლება გადასვლა, როცა პარტნიორთან შეთანხმება მიღწეულია. თუმცა, სასურველია მას ასეთი კითხვით მიემართო: „თანახმა ხართ თუ არა შეთანხმებაზე?“ მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების მიღებისას გამოვიჩინოთ სიმტკიცე და თადარიგში ერთი ძლიერი არგუმენტი შემოვიანხოთ (გავიხსენოთ ჰომეროსის წესი).

დასასრულ, გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ აუცილებელია პარტნიორისთვის მადლობის გადახდა, მისი გონივრული მიდგომის მილოცვა და იმედის გამოთქმა, რომ თავისი არჩევანით კმაყოფილი იქნება.

5. სადისკუსიო თემატიკა

1. თეორიული მასალის განხილვა

2. დისკუსია თემის შესახებ. დისკუსიის საკითხები:

- ექსტრავერტები, ინტრავერტები, ამბრავერტები;
- ფსიქოლოგიური ბარიერები, ქცევითი მახეები;
- გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები;
- გადაწყვეტილების მიღების ხერხები.

VII თავი

მოლაპარაკების სტრატეგია და ტაქტიკა

1. სტრატეგიისა და ტაქტიკის ცნებები

სპეციალურ ლიტერატურაში ტერმინები: სტრატეგია და ტაქტიკა, ზოგჯერ, ერთგვაროვნად განისაზღვრება. ისინი განიხილება, როგორც მიდგომების, მეთოდების, ხერხებისა და საშუალებების ერთობლიობა, რომლებიც დასახული მიზნების მისაღწევად გამოიყენება.

რას ნიშნავს სტრატეგია და ტაქტიკა მოლაპარაკების დროს? სტრატეგია ნიშნავს მოლაპარაკების დაგეგმვისა და წარმართვის ხელოვნებას. სტრატეგიის ნაცვლად, ხშირად, გამოიყენება მიდგომა, რომელშიც თითქმის იგივე პინაარსი იგულისხმება. ამგვარი შეხედულებით, მოლაპარაკების პროცესში, ტაქტიკის ცნებისთვის პინაარსობრივი სივრცე თითქოს აღარ რჩება. სინამდვილეში სტრატეგიასა და ტაქტიკას შორის განსხვავებაა.

მოლაპარაკების სტრატეგია

არის მოლაპარაკების პერსპექტიული დაგეგმვა, რომელიც გარკვეული მიზნის მისაღწევად სრულდება

მოლაპარაკების ტაქტიკა

არის ერთი ან რამდენიმე ხერხი, მეთოდი ან საშუალება, ან მათი ურთიერთდაკავშირებული ერთობლიობა არჩეული სტრატეგიის განსახორციელებლად

რომ გავიგოთ მოლაპარაკების ფსიქოლოგიური ბუნება და მასში სტრატეგიისა და ტაქტიკის ადგილი, სასარგებლოა ვიცოდეთ შემდეგი: ყველა შემთხვევისთვის არ არსებობს და არც შეიძლება არსებობდეს მოლაპარაკების ერთნაირი სტრატეგია. ყოველი

კონკრეტული მოლაპარაკება ისეთ სტრატეგიას მოითხოვს, რომელიც გარკვეულ პირობებს პასუხობს. ამასთან, არსებობს მოლაპარაკების ძირითადი, საბაზო სტრატეგიები, რომლებიც სხვადასხვა სტრატეგიის ელემენტებს აერთიანებს და უნივერსალურ სახეს იღებს.

მოლაპარაკების ტაქტიკა განისაზღვრება არჩეული სტრატეგიით და მოლაპარაკების კონკრეტული პირობებით.

მოლაპარაკების პროცესის ყოველ სტრატეგიას შეიძლება პარტნიორზე ზემოქმედების მრავალი მეთოდი შეესაბამებოდეს. რაც უფრო მდიდარია ეს არჩევანი, მით სრულად ხორციელდება არჩეული სტრატეგია, მით ძლიერია პოზიცია.

თავის მხრივ, სტრატეგია არ არის მოლაპარაკების წარმართვის არც ცალკეული მეთოდი და არც მათი ერთობლიობა. სტრატეგია ტაქტიკაში რეალიზდება. სტრატეგიისა და ტაქტიკის ცნებებში ისეთივე შესაბამისობაა, როგორც საერთო და კერძო ცნებებში.

ამავე დროს, არამართლზომიერი იქნება, კონკრეტული მოლაპარაკების კონტექსტის გარეშე, სტრატეგიისა და ტაქტიკის ცნებების ურთიერთდაპირისპირება.

მოლაპარაკების სტრატეგია პასუხს გვაძლევს კითხვაზე: მოლაპარაკების დროს როგორ იცავს სუბიექტი თავის მოსაზრებას? რაოდენ კარგი წინადადებაა არ უნდა გექონდეს, პარტნიორს ყოველთვის აქვს თავისი, თუნდაც აბსურდული აზრი. მოლაპარაკების ერთი მხარის ინიციატივები შესაძლოა მეორეს არ აინტერესებდეს. როგორ აღუშრათ მას პრობლემის განხილვის სურვილი საერთოდ, და ხელშეკრულების მოცემული პროექტისადმი კონკრეტულად – აი, ეს არის მოლაპარაკების სტრატეგიის ძირითადი მიზანი.

2. კ. ტომასისა და პ. კილმენის კონცეფცია

მოლაპარაკების წარმართვის საერთაშორისო პრაქტიკაში ფართოდაა ცნობილი კონფლიქტოლოგიისა და მოლაპარაკებათა სფეროს ამერიკელი სპეციალისტების: კ. ტომასისა და პ. კილმენის კონცეფცია.

მხარეთა ინტერესების ურთიერთზემოქმედება ამ კონცეფციის საფუძველია. როგორც ცნობილია, მოლაპარაკების ყოველ მონაწი-

ლეს საკუთარი ინტერესები აქვს. მოლაპარაკებაზე ქცევის სტრატეგია განისაზღვრება იმით, რომ ყოველმა მონაწილემ, თავისი ინტერესების დაცვის გარდა, სურს თუ არა, ხელი კი არ უნდა შეუშალოს, არამედ შეუწყოს სხვისი ინტერესების გათვალისწინებას. როგორც საკუთარი, ისე სხვისი ინტერესების დაცვის ხარისხი შესაძლოა განსხვავებული იყოს: ძლიერი ან სუსტი. ასეთ შემთხვევაში შესაძლებელია ქცევის შემდეგი მიდგომები ჩამოყალიბდეს:

პირველი – როგორც საკუთარი, ისე სხვისი ინტერესების დაცვის დაბალი ხარისხი. ქცევის ასეთი მიდგომა რეალურად იმ მოდელში ხორციელდება, რომელსაც გაქცევა, წასვლა ეწოდება. იგი მაშინ არსებობს, როცა აზრთა სხვაობის საგანი მხარეთა ინტერესებს უშუალოდ არ ეხება და მათთვის დიდ ფასეულობას არ წარმოადგენს, სიტუაცია კი, შესაძლოა, თვითონვე მონესრიგდეს.

ასეთი სიტუაცია იშვიათად არსებობს. შეიძლება ისე მოხდეს, რომ მოცემულ მომენტში პრობლემის გადასაწყვეტად სათანადო პირობები არ იყოს, მაგრამ გარკვეული დროის შემდეგ რეალურად შეიქმნას და მხარეებმაც დროებით მიტოვებული საკუთარი ინტერესები კვლავ დაიცვან;

მეორე – საკუთარი ინტერესების დაცვის მაღალი, ხოლო პარტნიორის ინტერესების დაცვის დაბალი ხარისხი. ასეთი მიდგომა ქცევის იმ მოდელში რეალიზდება, რომელსაც ბრძოლა, მეტოქეობა, კონფრონტაცია, კონკურენცია ეწოდება. ამ სტრატეგიის მიზანია მეორე მხარის იძულება, შეთავაზებული წინადადების მიღება, ზენოლით დარწმუნება.

მოცემული სტრატეგია შედარებით ტიპურია მწვავე კონფლიქტის, კონფრონტაციის დროს. ამ სტრატეგიის მომხრე სუბიექტები მოლაპარაკების სიტუაციას განიხილავს, როგორც მოგების ან წაგების საკითხს. ამიტომ, მათ მკაცრი, აგრესიული პოზიცია უკავიათ;

მესამე – საკუთარი ინტერესების დაცვის მაღალი, ხოლო პარტნიორის ინტერესების დაცვის მაღალი ხარისხი. ასეთი მიდგომა ქცევის იმ მოდელში რეალიზდება, რომელსაც ცალმხრივი დათმობა ეწოდება. ჩვეულებრივ, ეს მოდელი ერთი მხარის მიერ მაშინ გამოიყენება, როცა მეორე მხარესთან ურთიერთობით ძალიან დაინტერესებულია ან საპირისპირო მხარის მიერ მძლავრი გავლენის ქვეშ იმყოფა;

მეოთხე – საკუთარი და პარტნიორის ინტერესების დაცვის მაღალი ხარისხი. ასეთი მიდგომა ქცევის იმ მოდელში რეალიზდება, რომელსაც თანამშრომლობა, კოოპერაცია ეწოდება. ამგვარი მიდგომის შემთხვევაში, მოლაპარაკების მონაწილეები ერთმანეთის უზულებებს აღიარებენ, რაც საშუალებას აძლევთ აზრთა სხვაობის მიზეზები ერთობლივად გაანალიზონ და ურთიერთმისაღები გადაწყვეტილებებიც მიიღონ;

მეხუთე – საკუთარი და პარტნიორის ინტერესების დაცვის საშუალო ხარისხი. ასეთი მიდგომა დამახასიათებელია იმ მოდელისთვის, რომელსაც კომპრომისი ეწოდება. ეს სტრატეგია დათმობის სინონიმია, მაგრამ, უპირველესად, გააზრებული, ხოლო მეორე—ორმხრივ ურთიერთდახმარებითი. სტრატეგიის მიზანია შეთანხმების მიღწევა. ამ შემთხვევაში დათმობა ურთიერთობის ანონილი და ფრთხილი ნაბიჯია.

3. მოლაპარაკების ჩატარება თანამშრომლობის პირობებში

საერთაშორისო ურთიერთობის პრაქტიკამ, თანამშრომლობის პირობებში, მოლაპარაკების წარმართვის მთელი არსენალი შეიმუშავა. რა თქმა უნდა, მათ შორის მრავალია ზოგადი, საერთო, თუმცა თავისებურებებიც ბევრია. მიუხედავად ამისა, მოლაპარაკებაზე მხარეთა ქცევის სტრატეგიები შეიძლება განხილულ იქნეს სავარაუდო შედეგის („მოგება“ ან „ნაგება“) ჩარჩოებში.

სტრატეგია „მოგება – მოგება“ მოლაპარაკების წარმართვის კონსტრუქციულ სტრატეგიებს შორის შედარებით აღიარებული და გავრცელებულია. იგი იმ შემთხვევაში ხორციელდება, როცა პარტნიორები მოლაპარაკების დამთავრებას იმგვარად ცდილობენ, რომელიც ორივე მხარისთვის სასარგებლო ანუ მომგებიანი იქნება. ასეთ სიტუაციაში მხარეთა აზრთა სხვაობის ზონა კონკურენტული ბრძოლის არენა კი არა, არამედ ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილებისთვის ერთობლივი მოძიების სამუშაო სივრცეა. ამ დროს მოქმედებს პრინციპი – ერთმა მხარემ წარმატება მეორე მხარის ხარჯზე კი არ უნდა მიიღოს, არამედ სხვათა შესაძლო წარმატებებიც გაითვალისწინოს. თუ წარმატებული საქმიანობისთვის ყველასთვის ხელსაყრელი პირობები შეიქმნება, თითოეულის შედე-

გიც უკეთესი იქნება. ამ შემთხვევაში, მიღებული გადანყვეტილებით ორივე მხარე კმაყოფილი დარჩება და შეთანხმების შესასრულებლად ყველაფერს იღონებს.

სტრატეგია „მოგება“. ასეთი განწყობის დროს მოლაპარაკებაზე მთავარ ამოცანად საკუთარი მოგების მიღება დგება და პარტნიორის მოგება ან ნაგება მხედველობაში არ მიიღება. ამ სტრატეგიის მომხრე მონაწილე მხოლოდ თავის ინტერესებზე ზრუნავს და პარტნიორსაც ამ მიზნით მოქმედებას აიძულებს.

ეს პოზიცია მაშინ ვლინდება, როცა ერთ-ერთი პარტნიორი თანამშრომლობის შესუსტებას იგრძნობს. ითვლება, რომ მხარეები მანამ თანამშრომლობენ, სანამ გარემოება ამას აიძულებთ. როგორც კი თანამშრომლობას ჩამოსცილდებიან, ისინი დაუნდობელ კონკურენტებად გადაიქცევიან და ერთმანეთისგან მაქსიმალურ დათმობას მოითხოვენ.

ეს სტრატეგია იმ შემთხვევაშია ეფექტური, როცა დაბალია ინფორმაციული უზრუნველყოფის ხარისხი, სუფევს გაურკვევლობა და ა.შ. ითვლება, რომ ასეთი სტრატეგია არამყარია, სწრაფად იცვლება სტრატეგიებით: „მოგება – ნაგება“ ან „ნაგება – მოგება“.

კომპრომისული (ურთიერთდათმობითი) სტრატეგია. მისი პრინციპი მარტივია, ნაცვალგებითია: „ჩვენი გულისთვის თქვენ აკეთებთ ამას, სანაცვლოდ, თქვენთვის გავაკეთებთ ამას“ ან „შენ-მე, მე-შენ“. ამ სტრატეგიის პირობებში მოლაპარაკების მონაწილე პარტნიორის მხრიდან თავისი მოთხოვნების დაკმაყოფილებას მინიმალური დათმობით ცდილობს. ფაქტობრივად, დათმობათა ურთიერთგაცვლა ხდება. თუმცა, ამ დათმობების ხარისხი შესაძლოა არათანაბარი იყოს. შედეგად მოლაპარაკების მონაწილე რაღაცას გასცემს, სანაცვლოდ სხვა რაღაცას იღებს. მოცემული სტრატეგია ორიენტაციას აკეთებს არა მარტო პარტნიორთან ურთიერთობის გაუმჯობესებაზე, არამედ საკუთარი მიზნის მიღწევაზეც.

პრინციპული (პარტნიორული) სტრატეგია, რომელიც შემდეგი პრინციპებით ხორციელდება:

- პრობლემებისა და პიროვნებების გამიჯვნა, რაც მოლაპარაკების მონაწილეთა ერთად, მხარდამხარ და არა ერთმანეთისთვის მუშაობას ნიშნავს;

- ყურადღების გამახვილება ინტერესებზე და არა პოზიციებზე. ეს პრინციპი მიმართულია იმ ხარვეზების დასაძლევად, რომლებიც მხარეთა პოზიციებზე, განცხადებებზე და სხვათა მიმართ ყურადღების კონცენტრაციით წარმოიშობა, მაშინ, როდესაც მოლაპარაკების მონაწილეთა მიზანია მათი ძირეული, ჭეშმარიტი ინტერესების დაკმაყოფილება;

- ურთიერთმისაღები ვარიანტების მოძიება. სანამ გადაწყვეტდეთ რა გავაკეთოთ, აუცილებელია მხარეთა შესაძლებლობების სფეროს გამოყოფა და იმ ვარიანტის არჩევა, რომელიც ორივე მხარისთვის მისაღები იქნება;

- ობიექტური კრიტერიუმის გამოყენება, რომელიც აუცილებელია მოლაპარაკების არჩეული ვარიანტის შესაფასებლად. აღნიშნული საშუალებას იძლევა გადავლახოთ პარტიოროთა სიჯიუტე და მათი ძალისხმევა სამართლიანი კრიტერიუმის მოსაძიებლად წარმართოთ. ამგვარად, პრინციპული მოლაპარაკება სრულიად სხვაგვარ მიდგომებს ეფუძნება, კერძოდ, მოლაპარაკების მონაწილეები ერთმანეთის მტრები კი არა, პარტნიორები არიან, რომლებიც ერთობლივად წყვეტენ პრობლემებს; მოლაპარაკების მიზანია არა მოგება ან კარგი ურთიერთობა, არამედ ეფექტურად და მეგობრულად მიღწეული გონივრული შედეგი.

პრინციპული სტრატეგიის განხორციელების საშუალებებია: ადამიანებთან ურთიერთობაში რბილი, ხოლო პრობლემების გადასაწყვეტად მტკიცე კურსის არჩევა; ნდობის ხარისხის მიუხედავად, მოლაპარაკების გაგრძელება; ინტერესებზე და არა პოზიციებზე კონცენტრირება და ა.შ.

მაშასადამე, ამ სტრატეგიის პირობებში არა შუალედური (კომპრომისული), არა ასიმეტრიული (ურთიერთსაინანაღმდეგო), არამედ პრინციპულად ახალი გადაწყვეტილებები მიიღება.

თანამშრომლობის სტრატეგია. ამ სტილში მოლაპარაკების წარმართვისას მხარეები როგორც საკუთარი, ისე პარტნიორის ინტერესების დაკმაყოფილებას მაქსიმალურად ცდილობენ. მოცემული სტრატეგიის მიზანია „მოგება – მოგება“.

პრინციპული და თანამშრომლობის სტრატეგიები მრავალ საკითხში ერთმანეთის მსგავსია. ერთადერთი, რაც მათ განასხვავებს ისაა, რომ თანამშრომლობის დროს პარტნიორებს შორის ურთიერთობის ხარისხი უფრო მაღალია. როგორც პრაქტიკა

ადასტურებს, ერთობლივი საქმიანობის თვალსაზრისით, თანამშრომლობის სტრატეგია უფრო გრძელვადიანი და პერსპექტიულია.

მომავალი (პატარნალისტური) სტრატეგია თავისი არსით ძალიან ახლოსაა მედიატორის მონაწილეობასთან, რომელიც წინამდებარე სახელმძღვანელოს IX თავშია განხილული.

სტრატეგია “ვინ-ვის” ანუ “თოქის გადაქალვა”. ამ სტრატეგიის მომხრეები მაქსიმალურად ცდილობენ მათთვის სასურველი სიტუაციის გამოყენებას, პარტნიორის მხრიდან დათმობას. ამ დროს მოლაპარაკების მონაწილეებმა თავი შესაძლოა უხერხულად იგრძნონ, რადგან მოლაპარაკების ერთ საკითხზე “გამარჯვება” პარტნიორის მხრიდან, მეორე საკითხზე “რევანშის” აღების სურვილს იწვევს. ეს სტრატეგია კონფრონტაციულ (დაპირისპირებულ) ხასიათს ატარებს.

მეგობრული სტრატეგიის დროს შედარებით სუსტი მხარე მოლაპარაკებას პირფერულად წარმართავს და პარტნიორისგან “მეგობრულ” ურთიერთობას ელის. ეს სტრატეგია პრაქტიკაში (მით უმეტეს, ბიზნესში) იშვიათად გვხვდება.

პარტნიორული სტრატეგია მხარეთა მიერ ურთიერთმისაღებ გადანაცვლებათა ძიებაში მდგომარეობს. ამ სტრატეგიის დროს მხარეები ერთობლივად აანალიზებენ სიტუაციას და გადანაცვლებასაც ერთად იღებენ. ამგვარი მიდგომა ნაყოფიერია, თუმცა პარტნიორების მხრიდან დიდ ნდობას მოითხოვს. აღნიშნული არ ნიშნავს, რომ პარტნიორები ალტრუიზმის¹³ მიმდევრები არიან. ისინი უფრო საერთო ინტერესებს ითვალისწინებენ.

ტაქტიკა. თანამშრომლობის ჩარჩოებში მოლაპარაკების ტაქტიკა მრავალგვარია. მათ შორის შედარებით გავრცელებულია:

- **თანხმობის გამოხატვის ტაქტიკა.** იგი საერთო შეხედულებების არსებობაზე აკეთებს ორიენტაციას;

- **პაკეტური მიდგომის ტაქტიკა.** მოლაპარაკების პროცესში, ხშირად, პრობლემები განიხილება არა თანამიმდევრულად, არამედ ურთიერთდაკავშირით ე.წ. პაკეტური ფორმით;

¹³ ფრანგ. Altruisme - უანგარო ზრუნვა სხვისი კეთილდღეობისთვის.

• **თანდათანობითი გართულების ტაქტიკა** გულისხმობს მართივ საკითხების განხილვით მოლაპარაკების დაწყებას, რომელთა გადაწყვეტა მხარეებზე დადებით ფსიქოლოგიურ ზემოქმედებას ახდენს და შეთანხმების მიღწევის შესაძლებლობას აჩვენებს;

• **მოცემული პრობლემის შემადგენელ ნაწილებად დაყოფა** ნიშნავს რთული, მრავალასპექტიანი პრობლემის არა მთლიანად; არამედ ცალკეული კომპონენტების მიხედვით განხილვას;

• **პარტნიორების პოზიციების დაზუსტება.** ამ მეთოდით საკუთარი პოზიციაც ზუსტდება, რადგან მისი მეშვეობით ოპონენტის ინტერესების სფეროც განისაზღვრება.

მოლაპარაკების რთულ სიტუაციაში აუცილებელია რაიმეს დათმობა. მოლაპარაკების მონაწილეთა მზადყოფნა კომპრომისული გადაწყვეტილებების უზრუნველსაყოფად ამ პროცესში ეფექტურობის პოტენციალს მნიშვნელოვნად ამალვებს.

ტაქტიკის დასახელებული სახეები გამოიყენება როგორც პარტნიორული, ისე კონფრონტაციული მოლაპარაკების დროს. საქმე მხოლოდ იმაშია, რომ მათ გარეშე თანამშრომლობა ვერ შედგება.

ექსპორტიორის სტრატეგია. საქმიანი ურთიერთობის უმრავლესობა პროდუქციის გაყიდვას ეხება. ამ შემთხვევაში, ერთი მხარე ექსპორტიორია, ხოლო მეორე – იმპორტიორი.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, უპირატესობა იმპორტიორს აქვს, რადგან ბაზარი თითქმის გაჯერებულია (ყოველ შემთხვევაში, განვითარებულ ქვეყნებში), კონკურენცია მძაფრი, ხოლო პროდუქციის რეალიზაცია — რთული.

პროდუქციის გასაყიდად აუცილებელია მას ჰქონდეს მაღალი სამომხმარებლო თვისებები ანუ იყოს მოხმარებისთვის სასარგებლო და კონკურენტუნარიანი, ე.ი. მისი ყიდვა იმპორტიორისთვის შედარებით ხელსაყრელი და მოსახერხებელი. პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება ტექნიკური მაჩვენებლებით, კომერციული პირობებით (ფასი, მიწოდების ვადები, გადახდის პირობები და სხვა), მოხმარების ეკონომიურობით და ა.შ.

იმპორტიორი ყოველთვის ისეთი საქონლის შეძენას ცდილობს, რომელიც მას მაქსიმალურ სარგებელს მოუტანს. საყურადღებოა ისიც, რომ საქონლის კონკურენტუნარიანობა ცვალებადია. მასზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს. მაგ., სეზონის გასვლის შემდეგ ზოგიერთი საქონელი კონკურენტუნარიანობას კარგავს, რადგან

ბაზარზე ახალი, უფრო მოდერნიზებული საქონელი გამოდის, ძველ მოდელზე კი მოთხოვნა კლებულობს.

ექსპორტიორმა მოლაპარაკების პროცესში იმპორტიორი გარიგების გაფორმების სარგებლიანობაში რომ დაარწმუნოს, ამისთვის მოცემული საქონლის ტექნიკური, სამომხმარებლო, ღირებულებითი, ორგანიზაციული და სხვა ღირსებები და უპირატესობები წინა პლანზე უნდა წამოსწიოს.

ამისთვის საჭიროა წინასწარი მომზადება და კონკურენტული საქონლის შესახებ ბაზრის არსებული ინფორმაციის (ძირითადად, კონიუნქტურის ანუ მოთხოვნა-მიწოდების თანაფარდობის) აქტიური გამოყენება. მიუღებელია კონკურენტული საქონლის ძაგება. აუცილებელია კონკრეტული ციფრებითა და მაგალითებით საკუთარი საქონლის უპირატესობის დაბეჯითებით ჩვენება. პროდუქციის კრიტიკას იმპორტიორიც შეძლებს.

გარიგების გაფორმებისთვის რეკომენდებულია რამდენიმე მეთოდი, სახელდობრ:

- **პირდაპირი და არაპირდაპირი რჩევა** – მყიდველზე შეთავაზებული გარიგების ხელსაყრელობის შესახებ მოსაზრების მიწოდება;
- **ალტერნატიული მიდგომა** – რამდენიმე წინადადების შეთავაზება, რომელთა შორის მისაღებს იმპორტიორი წყვეტს;
- **იმპორტიორის წინადადების მიღება** – მის ზოგიერთ წინადადებაზე დათანხმება;
- **გაფრთხილება** – საუბარი მიწოდების ვადებზე, გადახდისა და გარიგების სხვა პირობებზე. შეგნებულად არ გამოიყენება სიტყვები “გაყიდვა” ან “შესყიდვა”, თითქოს ეჭვი არ გვეპარება საქონლის რეალიზაციაში;
- **საპირისპირო მეთოდი** – იმპორტიორის სანინაღმდეგო აზრის შემთხვევაში, ისეთი კითხვების დასმა, რომელთა მეშვეობით პარტნიორმა საკუთარი მოსაზრებები უნდა უარყოს.

თუ იმპორტიორს გარიგების პირობებზე სხვა მოსაზრებები აქვს, ნერვიულობა არ შეიძლება. მაშასადამე, ის დაინტერესებულია გარიგებით და თავისი ინტერესების დაცვას ცდილობს. დამაჯერებელი, ძლიერი არგუმენტების პოვნა ჩვენი ამოცანაა. მოლაპარაკებაში საჭიროა მოთმინება და გამძლეობა.

საქონლის ექსპორტირების დროს მთავარია მისი სარეალიზაციო ფასი. ამ მიზნით რეკომენდებულია სხვა ბაზარზე არსებული ფასის გამოყენება, კონკურენტული პროდუქციის ფასის დასახელება, ბაზრის მოთხოვნების გაძლიერებული ტენდენციების მოხსენიება, პროდუქციის ხარისხისა და უპირატესობის, ეკონომიურობის, საიმედო შეფუთვის, ეკოლოგიურობის და სხვა ტექნიკურ-ეკონომიკური პარამეტრების მოშველიება.

გარიგება მხარეებისთვის სასარგებლო უნდა იყოს. იმპორტიორის ფსიქოლოგია კი ისეთია, რომ ის ყოველთვის ყოყმანობს, ფიქრობს – ხელსაყრელ ფასში იძენს თუ არა საქონელს? ძალზე მნიშვნელოვანია ამგვარი ეჭვების გაფანტვა, რომ მას არ დარჩეს ისეთი შთაბეჭდილება, თითქოს შეთავაზებული გარიგება მხოლოდ ერთი მხარისთვის არის სასარგებლო. ხშირად, ცალმხრივად მომგებიანი გარიგება უკანასკნელი ხდება. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ბაზარზე მთავარი “კანონმდებელი” იმპორტიორია.

იმპორტიორის სტრატეგია. უპირველესად, საჭიროა სასურველი ექსპორტიორის შერჩევა. მოლაპარაკების მსვლელობისას ყურადღება უნდა გამახვილდეს საქონლის ხარისხზე (განსაკუთრებით, რთული ტექნიკის შემთხვევაში), მის ტექნიკურ სიახლეზე, ექსპლუატაციის დროს ეკოლოგიურ მოთხოვნებზე, გარანტიაზე, ხარისხობრივი შემომნების მეთოდებზე, პრეტენზიის წარდგენის წესებზე და ა.შ.

მეტად მნიშვნელოვანია ერთეული პროდუქციის ფასზე შეთანხმება. პირველი, რასაც უნდა მივაღწიოთ არის ფასდაკლება. მისი სიდიდე კი მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული, კერძოდ, ბაზრის კონიუნქტურასა და ტევადობაზე, სანარმოო სიმძლავრეების დატვირთვაზე, მხარეთა შორის ჩამოყალიბებულ ურთიერთობაზე, ფირმის ტრადიციებზე და სხვა, რომელთა ცოდნა მოლაპარაკების წარმატებით ჩასატარებლად სასარგებლოა.

ერთეული პროდუქციაზე ფასდაკლების შეთანხმების შემდეგ, საჭიროა სხვა ფასდაკლებაზე მოლაპარაკების გაგრძელება, კერძოდ, შესყიდვის რაოდენობის, მიწოდების ვადების, გადახდის პირობების, სეზონურობისა და სხვათა შესახებ.

როცა ექსპორტიორისა და იმპორტიორის ფასები ერთმანეთს მაქსიმალურად უახლოვდება, კონტრაქტში საბოლოო ფასის დასადგენად საერთაშორისო ურთიერთობის პრაქტიკაში გავრცე-

ლებულია სავაჭრო წინადადების ე.წ. “ფიფტი-ფიფტის” (ფასთა-სხვაობის თანაბრად გაყოფა) მიღება.

მოლაპარაკების მსვლელობისას უნდა გვახსოვდეს, რომ სასარგებლოა საქონლის შესყიდვის დაკავშირება საკუთარი საქონლის გაყიდვასთან (თუ მისი რეალიზაცია რთულია), რომელსაც შემხვედრ ვაჭრობას უწოდებენ. საერთაშორისო საქონელბრუნვის 40%-მდე შემხვედრი ვაჭრობით სრულდება. უმეტეს შემთხვევაში, იმპორტიორის ზენოლით ექსპორტიორი თავის თავზე იღებს შემხვედრ ვალდებულებას, რომლის რაოდენობა შესყიდული საქონლის ღირებულების 5-დან 50%-მდე მერყეობს.

4. მოლაპარაკების ჩატარება ექსტრემალურ სიტუაციაში

თავისებურებაები. საერთაშორისო ურთიერთობის პრაქტიკა ადასტურებს, რომ არსებობს რიგი სიტუაციები, რომლებსაც ექსტრემალურობის¹⁴ ნიშნები აქვს და ვითარების მოსაწესრიგებლად მოლაპარაკების ჩატარებას აუცილებლად მოითხოვს. რეგიონული და ეთნიკური კონფლიქტები, ტერორიზმი, მძევალთა გათავისუფლება, სამხედრო ტყვეების გაცვლა, პატიმართა ამბოხი და მრავალი სხვა ექსტრემალური სიტუაცია ძალადობის ან მასობრივი უწესრიგობის შესაწყვეტად, სამართალდამრღვევებთან მოლაპარაკების გამართვას საჭიროებს. თანამედროვე რეალობა აჩვენებს, რომ დამნაშავეებთან შედეგიანი მოლაპარაკება საერთაშორისო მნიშვნელობის პრობლემაა.

ექსტრემალურ სიტუაციებში მხარეებს შორის დაპირისპირება ხშირად ყოვლად გაუგებარ, გაუთვალისწინებელ ფაქტორებს ემყარება. ზოგჯერ, ამ ვითარებაში ადამიანთა ქცევა მცდარ გათვლებს ეფუძნება, რაც ხილული, თვალნათელი მხოლოდ მაშინ გახდება, როცა შეთანხმება ვერ მიიღწევა, მოლაპარაკება ჩიხში მოექცევა.

ექსტრემალურ სიტუაციაში მოლაპარაკების სუბიექტები შეიძლება იყოს არა მარტო დამნაშავეები, არამედ მშვიდობიანი მოსახლეობა, თვითმმართველობის ადგილობრივი ორგანოები, რელიგიური კონფესიათა წარმომადგენლები და სხვები, რომელთა პოზიციე-

¹⁴ ლათ. Extremum - უკიდურესი, მეტისმეტი.

ბი აშკარად გამოხატული მტრული ხასიათისაა, ხოლო თავიანთი მოქმედებით ისინი ძალადობას მიმართავენ. ასეთ სუბიექტებთან მოლაპარაკება ძალზე სპეციფიკურია, რაც შემდეგში გამოიხატება:

მოლაპარაკების მიზანი უშუალო გავლენას ახდენს მის მსვლელობაზე და მოიცავს: მძევალთა გათავისუფლებას, სამხედრო ტყვეების გაცვლას, საბრძოლო მოქმედებებისა და მასობრივი უნესრიგობების შეწყვეტას, დამნაშავეთა გადაცემასა და სხვ. ნათელია, რომ ასეთ ვითარებაში მოლაპარაკება პრინციპული განსხვავებით ტარდება;

დამნაშავე მხარის მოქმედებათა მოტივებიც მოლაპარაკების მსვლელობაზე უშუალო გავლენას ახდენს. მათ შორის შეიძლება გამოიყოს: პოლიტიკური, ნაციონალური, ანგარებითი, შურისძიებითი. მოტივაციის სპეციფიკა მოლაპარაკებაზე ზემოქმედებს იმით, რომ სამართალდამცავთა მხრიდან სათანადო პოლიტიკურ-ფსიქოლოგიურ მომზადებასა და კომპეტენტურობას მოითხოვს;

მოლაპარაკების იძულებითი ხასიათი, რომელიც სამართალდამცავი მხარის მიერ პრობლემის ძალისმიერი სტრატეგიით გადაწყვეტას კი არ ამცირებს, არამედ აძლიერებს;

მოლაპარაკების საჯაროობის ხარისხი. მოლაპარაკება შეიძლება იყოს საჯარო ან დახურული, რაც ასევე ამ პროცესის მსვლელობაზე ახდენს გავლენას. დახურულ პროცედურაზე მოლაპარაკების ჩატარების არაცივილური მეთოდების გამოყენების ალბათობა უფრო მაღალია;

მონინალმდევრთა მიერ წამოყენებული პირობებიც სპეციფიკურია, რადგან ისინი შეიძლება იყოს ერთი ან ორივე მხარისთვის მთლიანად ან ნაწილობრივ მისაღები, ან სრულიად მიუღებელი;

მრავალი უცნობი ცვლადის არსებობა. მაგ., დამნაშავეთა კონკრეტული მდებარეობის ადგილი, მათი რიცხოვნობა, საბრძოლო მზადყოფნა, მორალურ-ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, მხარდაჭერის სახეობა (ფინანსური, ადამიანური რესურსები, იარაღი), უკვე ჩადენილი დანაშაულის სიმძიმე და მასშტაბები.

მედიაციის არსებობა. ასეთ მოლაპარაკებებში, ხშირად, მონაწილეობენ მედიატორები, რომლებიც შეიძლება იყვნენ დამნაშავეთა ახლობლები, ღვთისმსახურები, სხვადასხვა პროფესიის მაღალი ავტორიტეტის მქონე ადამიანები, საზოგადოებრივ-პოლიტიკური მოძრაობებისა და ორგანიზაციების წარმომადგენლები.

ექსტრემალურ სიტუაციაში მოლაპარაკების წარმართვა დამნაშავეთა მხრიდან შემდეგი თავისებურებებით ხასიათდება: მოულოდნელი მოქმედება, ოპონენტების ნებისყოფის გატეხვის მცდელობა, „ფსიქოლოგიური შეტევა“, დიალოგის სასურველი ფორმის თავისმოხვევა და ა.შ.

მოლაპარაკების მეორე მხარის ამოცანაა ექსტრემისტების დამშვიდება, ვითარების დასაზუსტებლად მოლაპარაკების გაჭიანურება, ექსტრემისტების მხრიდან მუქარის ხასიათის (დემონსტრაციული თუ რეალური) დადგენა, მათთან ნდობის ატმოსფეროს შექმნა, კონტაქტის დამყარება და სხვ.

ასეთ სიტუაციაში არანაკლები მნიშვნელობა აქვს დამნაშავეთა ჯგუფში არსებულ ფსიქოლოგიურ ვითარებას, მათ ფიზიკურ და ფსიქიკურ ჯანმრთელობასაც.

ნაყენებული მოთხოვნები. ძირითადი პრობლემა, რომელიც საგანგებო მდგომარეობის დროს წარმოიშობა, ექსტრემისტების მოთხოვნებია.

ჩვეულებრივ, ექსტრემალურ სიტუაციებში მოლაპარაკების საგანია: მძეველთა გათავისუფლება, მათი კვებისა და გამოსყიდვის (თუ ასეთი მოთხოვნა არსებობს) პირობების განხილვა, ასევე ექსტრემისტებისთვის რაიმე გარანტიების მიცემა და სხვ.

ექსტრემისტებთან მოლაპარაკების წარმატებით წარმართვის თავიდანვე აუცილებელია ინიციატივის დაუფლება, მათი მოთხოვნების თანდათანობითი შემცირება და თავდაცვის პოზიციაში გადაყვანა.

შეთანხმების მიღწევა. როგორც წესი, ექსტრემალური სიტუაცია ადგილობრივი ან საერთაშორისო კანონმდებლობის დარღვევით წარმოიშობა. მაშასადამე, ამ ვითარებაში საქმე გვაქვს სამართალდარღვევასთან.

ექსტრემალურ სიტუაციას საკმაოდ ხშირად ახლავს ისეთი დამამძიმებელი გარემოებები, როგორიცაა დამნაშავეთა უკანონო შეიარაღება, რომლებმაც თავიანთი მუქარები ნაწილობრივ შეასრულეს, მძევლების, მათ შორის მოხუცების, ქალებისა და ბავშვების აყვანა, ექსტრემისტთა და მძევალთა ფსიქოლოგიური არაადეკვატურობა და სხვ. ეს კი ნიშნავს, რომ მოლაპარაკება,

უმეტესად, დახმარებითი, დაქვემდებარებული ხასიათისაა. ამიტომ, ამ სიტუაციაში უმთავრესი ამოცანა დამნაშავეთა განიარაღებაა.

ასეთი მოლაპარაკება, პრობლემის ძალისმიერი საშუალებებით გადასაწყვეტად, ექსტრემისტების ყურადღებას ადუნებს. თუმცა, ამ პროცესის განმავლობაში საკუთარი მოთხოვნების დაკმაყოფილების იმედი ყოველთვის აქვთ. ამასთან, მოლაპარაკება, არცთუ იშვიათად, ჩიხში ექცევა. რა თქმა უნდა, ექსტრემისტები იმასაც ითვალისწინებენ, რომ როგორც არ უნდა წარიმართოს მოლაპარაკება, მათთვის იგი იარაღის ჩაბარებით, წინააღმდეგობის შეწყვეტით და ძალოვან სტრუქტურებთან დანებებით მთავრდება. აღნიშნული სიტუაციას დამატებით ართულებს, ხოლო მოლაპარაკების ეფექტურად ჩატარებას წარმოუდგენლად რთულს ხდის.

შეთანხმების მიღწევის სტადიაზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მოლაპარაკების ისე წარმართვა, რომ არ მოხდეს დიალოგის ტონალობის (საუბრის ესა თუ ის იერი, კილო) ცვლილება, პრობლემის სასწრაფოდ გადაწყვეტის მიზნით არ იქნეს ძალა გამოყენებული. ამ ეტაპზე, არცთუ იშვიათად, კეთდება ექსტრემისტების მოთხოვნების ფიქციური დათანხმება, მათი ყურადღების მოდუნება და მოულოდნელად ძალის გამოყენება. ითვლება, რომ სწორედ ამაშია მოლაპარაკების მთავარი ამოცანა – ამ რთული პრობლემის ძალისმიერი გადაწყვეტის დაფარვა.

შეთანხმების მიღწევის ეტაპზე აუცილებელია მოლაპარაკების შეფასებაში კომპლექსური მიდგომა. მისი საფუძველია: ექსტრემისტების გამოცდილება, მათი აგრესიულობა, ძალადობის შესრულების მოტივი, ძალის გამოყენების შესაძლებლობა, მძევალთა უსაფრთხოების გარანტიები და სხვ.

მეტწილად შეთანხმების მიღწევა დამოკიდებულია იმაზეც, თუ რას ითხოვენ ექსტრემისტები.

ექსტრემისტების მოთხოვნები შეიძლება იყოს:

- არასამართლდარღვევითი, მაგ., პროკურორის ან მასმედიის წარმომადგენლის გამოძახება;

- ნაწილობრივ სამართლდარღვევითი, მაგ., საკუთარი ფიზიკური უსაფრთხოებისთვის მძევლების აყვანა ან ვალუტითა და ტრანსპორტით უზრუნველყოფა უცხო ქვეყანაში წასასვლელად;

- სამართლდარღვევითი, მაგ., იარაღითა და საბრძოლო მასალებით უზრუნველყოფა.

თუ საუბარია სამართალდარღვევით, მაგრამ ნაწილობრივ მისაღებ დათმობებზე, შეთანხმების მიღწევა შესაძლებელია. შეთანხმება შესაძლებელია იმ შემთხვევაშიც, როცა ექსტრემისტები და მეორე მხარე ურთიერთსაწინააღმდეგო პირობებს არ აყენებენ ან მიღწეული შეთანხმებით მოსალოდნელი ზიანი არ აჭარბებს იმ ზიანს, რომელიც დანაშაულებრივი აქციის შედეგად უკვე არსებობს. მოლაპარაკების საზღვარგარეთული პრაქტიკა ადასტურებს, რომ მძევალთა 80%-ის გათავისუფლება მოლაპარაკების მეშვეობით გახდა შესაძლებელი.

ექსტრემისტებთან მოლაპარაკების ეფექტურობაზე ზემოქმედებს:

- ამ სფეროში მოლაპარაკების მონაწილეთა ცოდნა და პრაქტიკული გამოცდილება ანუ მათი პროფესიონალიზმი;
- ექსტრემისტების ფსიქოლოგიური თავისებურებები;
- მოლაპარაკების მონაწილეთა მაღალი ფსიქოლოგიური რესურსი, ვერბალიზაციის (საუბრით დარწმუნება) შესაძლებლობები, მათი საზრიანობა და გამომგონებლობა, დროის მკაცრი დეფიციტისა და ფსიქიკური დაძაბულობის პირობებში ადეკვატურ გადაწყვეტილებათა მიღების შესაძლებლობა და სხვ.

5. მოლაპარაკების ჩატარება კონფრონტაციის დროს

სტრატეგიები. საერთაშორისო ურთიერთობის პრაქტიკაში სხვადასხვა სახეობის კონფრონტაციული (დაპირისპირებული) მოლაპარაკების დიდი გამოცდილება დაგროვდა. ხანგრძლივი ისტორიული პერიოდის მანძილზე, თითქმის „ცივი ომის“ დასასრულამდე, მოლაპარაკების შესახებ გაბატონებული იყო აზრი, როგორც საომარი მოქმედების ან კონფრონტაციის დროს დროებით დაზავებაზე. მოლაპარაკების როლის ამგვარმა გაგებამ, ამ პროცესის მონაწილე მხარეების შესაბამისი ქცევის ორი მოდელი განსაზღვრა: ძალისმიერი პოზიცია ანუ მკაცრი სტილი და სუსტი პოზიცია ანუ რბილი სტილი.

1. **ძალისმიერი პოზიცია ანუ მკაცრი სტილი.** ორ მხარეს შორის, იქნებიან ისინი პიროვნებები, პარტიები, სახელმწიფოები თუ სახელმწიფოთა ჯგუფები, კონფრონტაციული ურთიერთობის

შემთხვევაში, ოდითგანვე, ცალმხრივი გამარჯვების მისაღწევად, ყურადღება ძალისმიერ ფაქტორებზე მახვილდებოდა. თუმცა, ამ სტილში ჩატარებული მოლაპარაკებების შედეგები, თითქმის ყოველთვის, ნაკლებეფექტური, არაპერსპექტიული იყო.

ძალისმიერი პოზიციიდან მოლაპარაკებების ძირითადი ნიშნებია:

- მოლაპარაკებების მონაწილეები – მონინააღმდეგეები;
- მოლაპარაკების მიზანი – მხოლოდ გამარჯვება;
- მიზნის მიღწევის საშუალება – ნებისმიერი რამ, რაც დასახული მიზნის მიღწევას უზრუნველყოფს.

ეს არის შემთხვევა, როცა „მიზანი ამართლებს საშუალებას“ (ნიკოლო მაკიაველი), სახელდობრ: ურთიერთობის გაგრძელებისთვის ცალმხრივი დათმობის მოთხოვნა, პარტნიორისადმი უნდობლობა, საკუთარი პოზიციის მყარად დაფიქსირება, ჭეშმარიტი განზრახვების დაფარვა, მხოლოდ გამარჯვების მცდელობა და სხვ.

ასეთი მოლაპარაკებების შედეგები საოცრად არამდგრადია და გარემოების შეცვლისთანავე უქმდება. შეიძლება ითქვას, რომ ამ ორთაბრძოლაში ორივე მხარე მარცხდება, ხოლო თვით მოლაპარაკების ხასიათი დესტრუქციული (ხელის შემშლელი) ხდება.

მკაცრი სტილი მეტოქეობის სტრატეგიას შეესაბამება. ამ სტილის მომხრე მხარე (ან მხარეები) მხოლოდ თავის მოთხოვნებს აყენებს, არავითარ დათმობაზე არ მიდის, პარტნიორზე ახდენს ზეწოლას. ასეთი მოლაპარაკებების შედეგი გამოსახება ფორმულით: „მოგება – წაგება“ ანუ გამარჯვება ერთი მხარის, დამარცხება — მეორის.

მკაცრი სტილი, როგორც წესი, მოლაპარაკებების მონაწილეებს შორის ურთიერთობას არ აუმჯობესებს. პირიქით, ერთ-ერთი მხარის გამარჯვება მეორის მტრულ დამოკიდებულებას კიდევ უფრო აღრმავებს და ამძაფრებს.

2. ურთიერთობის პოზიცია ანუ რბილი სტილი. მისი ნიშნებია:

- მოლაპარაკებების მონაწილეები – მეგობრები;
- მოლაპარაკების მიზანი – შეთანხმება;
- მიზნის მიღწევის საშუალება – ყველაფერი, რაც უზრუნველყოფს ამ შეთანხმებას.

ეს არის მხარეებს შორის კარგი ურთიერთობის შენარჩუნება, განვითარება და შეთანხმების მისაღწევად დათმობათა შეგნებული გამოყენება. ამავე დროს, ესაა პოზიციათა ცვლილება, ახალ წინა-

დადებათა შემუშავება და წარდგენა, განზრახულობათა გახსნა, ისეთი პასუხის ძიება, რომელზედაც მეორე მხარე დათანხმდება.

სტრატეგიის მოდიფიკაციები. ზემოაღნიშნული ძირითადი სტრატეგიების შემდეგი მოდიფიკაციებია ცნობილი:

სტრატეგია „წაგება – წაგება“. იგი გულისხმობს, რომ მოლაპარაკების ერთ-ერთი მონაწილე შეგნებულად მიდის წაგებაზე, მაგრამ, ამასთანავე, თავის პარტნიორსაც წამგებიან მდგომარეობაში აყენებს. ასეთი სტრატეგია არც ისე იშვიათია, არა მარტო საყოფაცხოვრებო, არამედ ფირმებს შორის საქმიანი კავშირების ან საერთაშორისო ურთიერთობების დონეზე. ამგვარი სიტუაცია, ჩვეულებრივ, მოლაპარაკების პროცესის ჯიუტი, ეგოცენტრული მონაწილეების მიერ იქმნება, რომლებიც მხოლოდ გამარჯვებაზე ფიქრობენ. წაგებას, თავდაპირველად, ცოტა ვინმე თუ გეგმავს, მაგრამ მხარეების უარყოფითი პიროვნული თვისებები და დაუმორჩილებელი ემოციები, ხშირად, ასეთ შედეგებს იწვევს. აღნიშნული სტრატეგია მოლაპარაკებისადმი შემოქმედებით მიდგომასა და მოქნილობას გამორიცხავს;

სტრატეგია „წაგება – მოგება“. იგი ხასიათდება იმით, რომ მოლაპარაკების ერთ-ერთი მონაწილე დამარცხებისთვის წინასწარ არის განწყობილი. თავის ოპონენტში ეს მხარე ძალიან ძლიერ მეტოქეს ხედავს, რომელთანაც პაექრობა, მისი აზრით, შეუძლებელია. ასეთ პოზიციას იკავებენ ის ადამიანები, რომელთაც ახასიათებთ სუსტი ბრძოლისუნარიანობა, საკუთარ თავში დაურწმუნებლობა, წარუმატებლობის მუდმივი შეგრძნება, მონინალმდგის შიში, ყველაფერზე დამთმობლობა და სხვ. ამ სტრატეგიას ძირითადად ის მონაწილეები იყენებენ, რომლებიც პარტნიორთან ურთიერთობას ზედმეტად უფრთხილდებიან და ისინი მოლაპარაკების შედეგებზე პრეტენზიას არ აცხადებენ;

სტრატეგია „მოგება – წაგება“. იგი რეალიზდება მაშინ, როცა მოლაპარაკების ერთ-ერთი მონაწილე თავის მოგებას ოპონენტის წაგებაში ხედავს. ამ პროცესის მიზანია არა მარტო საკუთარი ინტერესების რეალიზაცია, არამედ მონინალმდგის დამარცხებაც.

ამ სტრატეგიის ფსიქოლოგიური თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ მხარეები მოლაპარაკების პროცესზე ერთდროულად თავდასხმა-დაცვის პოზიციებზე იმყოფებიან. აღნიშნული, საბო-

ლოო ანგარიშით, ურთიერთხელსაყრელი და კონსტრუქციული (რაც შეიძლება საფუძვლად დაედოს შემდეგ მუშაობას) გადანყევ-ტილების მიღებას ხელს უშლის. თუმცა, მოცემული სტრატეგია შეიძლება მხოლოდ ექსტრემალურ სიტუაციაში იყოს ეფექტური. ამ დროს. კონკრეტული შედეგია უფრო მთავარი, ხოლო პერსპექ-ტიული საქმიანი კავშირები-ნაკლებმნიშვნელოვანი.

* * *

მოლაპარაკების ჩატარების მცოდნე ადამიანი ნებისმიერი კომ-პანიის ფასდაუდებელი განძია. თუმცა, ასეთი კადრები თავისთა-ვად არ ჩნდება. ისინი მოლაპარაკების ინტენსიური სოციოფსიქო-ლოგიური ვარჯიშების შედეგად ყალიბდება. ნებისმიერი რგოლის მენეჯერთა მომზადება მოლაპარაკების სფეროს გარკვევით იწყება და მთავრდება.

რა გვიშლის ხელს ყოველი ჩვენგანი მოლაპარაკების გენიოსი თუ არა, კარგი სპეციალისტი მაინც გახდეს? უპირველესად, ჩვენი მკაცრი მამაკაცური ლოგიკა, რომელიც მოლაპარაკების პროცესის ლოგიკასთან მუდმივ პაექრობასა და წინააღმდეგობაშია. აი, მათი შედარებითი ნიმუშებიც:

მკაცრი მამაკაცური ლოგიკა

მკაფიოდ ჩამოაყალიბე რა გინდა და შენს მოთხოვნებზე უარს ნუ ამბობ.

მოლაპარაკების მცოდნის ლოგიკა

შენს განკარგულებაში წინადადების რამდენიმე ვარიანტი იქონიე. წინადადებას, რომელსაც ალტერნატივა არა აქვს, უკვე ულტიმატუმი. ასეთი არსენალით მოლაპარაკებაზე სჯობს საერთოდ არ წახვიდე. რაც უფრო გამოცდილია მენეჯერი, მით მეტად მოქნილია იგი და ურთიერთმისაღები ვარიანტების მოძიება უკეთ შეუძლია. ამიტომ, ძალიან მნიშვნელოვანია გქონდეს ფართო უფლებამოსილება და სიტუაციის განვითარების კვალობაზე ვითა-რების მართვა შეგეძლოს.

მკაცრი მამაკაცური ლოგიკა

ყველაფერი, რასაც მოწინააღმდეგე აღწევს, შენს საზიანოდ მოქმედებს.

მოლაპარაკების მცოდნის ლოგიკა

ყურადღებით მოისმინე მეორე მხარის არგუმენტები. მოლაპარაკების მსვლელობისას საკუთარ თავს დაუსვი კითხვები, თუ რამდენად არგუმენტირებული და გონივრულია პარტნიორის გამოხატულებები.

მკაცრი მამაკაცური ლოგიკა

თუ იძულებული ხარ დაუთმო, მაშასადამე შენ ნააგე.

მოლაპარაკების მცოდნის ლოგიკა

გარკვეული დოზით დათმობისთვის ყოველთვის იყავი მზად. მოლაპარაკება კომპრომისის ძიებისთვის მზადყოფნაა. ასეთი სურვილის უქონლობის შემთხვევაში, მოლაპარაკება არა მარტო აზრს კარგავს, არამედ ძალზე საშიშია, რადგან კონფლიქტური სიტუაციის პირობებს წარმოშობს. მოლაპარაკების დროს ყოველთვის იქონიე არა მარტო კონტრაქტის მზა ბლანკები, არამედ გონიერი დათმობის რეალური ვარიანტებიც.

მკაცრი მამაკაცური ლოგიკა

თუ გაიძულებენ კონფლიქტს, გამოაცხადე ომი.

მოლაპარაკების მცოდნის ლოგიკა

არასოდეს არ გამოაცხადო საბრძოლო მოქმედების დაწყება. თუნდაც მაშინ, როცა ამისთვის თითქმის მზად ხარ. მოლაპარაკების პროფესიონალი პროტესტის ნიშნად შენობას არასოდეს ტოვებს. იგი მანამ ზის, სანამ უმცირეს შეთანხმებას არ მიაღწევს ან ასეთი შეთანხმების ილუზიას მაინც არ შექმნის. ასე, რომ თუ პოზიტიურ შედეგებს ჯერ ვერ ხედავ, სიტყვიერად ნუ გაახმოვანებ. შეაჯამე მოლაპარაკება ასეთი სიტყვებით: „დეტალებში განსხვავების მიუხედავად, ჩვენი ინტერესები საერთოა“, „უეჭველია, რომ მომავალში კომპრომისის მიღწევას შევძლებთ“. ასევე, „სამწუხაროა, რომ ჯერჯერობით ვერ შევთანხმდით, მაგრამ მეჯერა ჩვენი თანამშრომლობა ამით არ დასრულდება“ და ა.შ.

ტაქტიკა. მოლაპარაკების პროცესში დესტრუქციული (ხელის შემშლელი) ტაქტიკა მაშინ გამოიყენება, როცა ერთ-ერთი მხარის აზრით იგი უფრო მყარ პოზიციებს ფლობს, მაგ., ძლიერ ფინანსურ რესურსებს, ფართო კავშირებს, სამხედრო ძალას და ა.შ. მაშასადამე, მოლაპარაკებაზე ძლიერ პოზიციას განსაზღვრავს სიმდიდრე,

პოლიტიკური კავშირები, ფიზიკური ძალა, გავლენიანი წრე, სამხედრო არსენალი და სხვ. ამიტომ, საყურადღებოა კონფრონტაციულ სიტუაციაში მოლაპარაკების წარმართვის ტაქტიკათა მრავალფეროვნების გაცნობა. სახელდობრ:

მოჩვენებითი პრინციპულობა. ეს ტაქტიკა გვთავაზობს რაიმეს შესრულებას ფორმალურად, მოსაჩვენებლად. რა თქმა უნდა, ღიად თითქმის არავინ აღიარებს, რომ მისთვის მთავარია არა მოცემული პრობლემა, არა საქმე, არამედ პარტნიორთან ანგარიშსწორება. ამას კი მოლაპარაკების მხარე შენილბულად ფარავს და ყურადღებას სხვა საკითხებზე ამახვილებს, თანაც სათანადო პრინციპულობას იჩენს. ასეთი შეთანხმება შეიძლება იყოს ზუსტი, მაგრამ ერთი მნიშვნელოვანი ნაკლი აქვს — საქმესთან არავითარი კავშირი არა აქვს.

არაკორექტული ქცევა გამოიხატება შემდეგში: მოყვანილი არგუმენტების სისწორე მთლიანად ან ნაწილობრივ ეჭვქვეშ დგება, მიზეზებსა და შედეგს შორის არსებული კავშირის უგულებელყოფა ხდება, არაკონკრეტული გამონათქვამები წარმოითქმება, სტატისტიკური მონაცემების ზუსტი წყაროები არ სახელდება, გამუდმებით ახალი კითხვები ისმება, საქმის რეალური მდგომარეობა წინააღმდეგობრივად ფორმულირდება, მოლაპარაკების სტილი, პოზიციები და თემატიკა მოულოდნელად იცვლება, ამკარა ცალმხრივი და მიუღებელი პოზიციები მჟღავნდება, გულგრილი და ჯიუტი ქცევა დემონსტრირდება, გადაწყვეტილების მისაღებად მეორე მხარეს დრო შეგნებულად ეზღუდება, ახალ-ახალი მოთხოვნები ჩნდება, საკითხების საბოლოო შეთანხმება ხელოვნურად ჭიანჭურდება და ა.შ.

გასული საუკუნის 60-ან წლებში აშშ-სა და საბჭოთა კავშირს შორის ურთიერთობა, კარიბის აუზში ვითარების გამო, უკიდურესად გამწვავდა. მდგომარეობის განმუხტვის მიზნით ქ. ვენაში ერთმანეთს შეხვდნენ აშშ-ის პრეზიდენტი ჯონ ფიცჯერალდ კენედი და საბჭოთა კავშირის კომუნისტური პარტიის ცკ-ის პირველი მდივანი ნიკიტა ხრუშჩოვი.

შეხვედრისთანავე მათ შორის ასეთი დიალოგი გაიმართა:

— ხრუშჩოვი: გამარჯობა ახალგაზრდა კაცი!

— კენედი: მე ახალგაზრდა კაცი კი არა, აშშ-ის პრეზიდენტი ვარ, თქვა კენედიმ, დარბაზი დატოვა და მათი შეხვედრაც ამით დასრულდა.

„ადამიანი ბუნებით პოლიტიკური ცხოველია“ (არისტოტელე)

ფსიქოლოგიური ზენოლა. ეს ტაქტიკა გამოიყენება მაშინ, როცა ერთი მხარე იძულებულია არსებით დათმობაზე ცალმხრივად წავიდეს. ფსიქოლოგიური ზენოლის პრაქტიკა ორი ვარიანტით გამოიყენება: საქმის არსსა და ემოციურ მხარეზე.

საქმის არსზე ფსიქოლოგიური ზენოლის მაგალითებია: მოლაპარაკებაზე უარის თქმა, ექსტრემალური მოთხოვნების წამოყენება, მაგ., საოცრად დაბალი ფასი ყიდვისას და საოცრად მაღალი ფასი გაყიდვისას, ჯიუტი პარტნიორის დამონება (მაგ., „თანახმა ვარ, მაგრამ ჩემი პარტნიორი...“), ჩაკეტვის ტაქტიკის გამოყენება (მაგ., „სხვა არჩევანი არა მაქვს“), ულტიმატუმების (კატეგორიული მოთხოვნა, რასაც თან ახლავს მუქარა) წამოყენება და სხვ.

ემოციური ზენოლის მაგალითებია: სანახაობრიობის თვალსაჩინო გამოყენება, კერძოდ ახალი ატრიბუტი (რისამე დამახასიათებელი ნიშანი), დროშები, მოულოდნელი ტრანსპარანტები, პარტნიორის უჩვეულო გარეგნული სახე, სენსაციურობა, არასტანდარტულობა და სხვ.

გაძალიანება, წინააღმდეგობა. ხშირად, პარტნიორი მეორე მხარის წინადადების მიღებაზე ჯიუტობს. წინააღმდეგობის განევა ყოველთვის არაგონივრულია. ზოგჯერ ამ მეთოდს პარტნიორი შეგნებულად იყენებს. მაგ., ისეთ შემთხვევებში, როცა:

- უპირატესობის მიღწევა, დროის მოგება ან დამატებითი ინფორმაციის მიღება სურს;
- მეტოქეობა ხიბლავს ან მეორე მხარის გამოცდილების, შესაძლებლობის შემონმება უნდა;
- მოცემულ საკითხზე სხვა აზრი აქვს;
- წარმოდგენილი არგუმენტები მის ინტერესებს არ შეესაბამება;
- მიიჩნევს, რომ ყველაფერი მასზეა დამოკიდებული.

პარტნიორის მხრიდან წინააღმდეგობა შეიძლება გამჟღავნდეს სიტყვიერად ან ფარულად, მაგ., პირდაპირი პასუხისგან თავის არიდებით, შეკითხვაზე დუმილით, შეხვედრებზე დაგვიანებით ან საერთოდ არ მისვლით და ა.შ.

ობსტრუქცია ნიშნავს მოლაპარაკებაზე საკითხის განხილვის ხელოვნურად შეფერხებას, დაბრკოლების შექმნას. მისი ინსტრუმენტებია: წამოძახილი, ხმაური, გრძელი, უსაგნო სიტყვის წარმოთქმა, დროის განგებ გაჭიანურება, მთავარი საკითხიდან გადახვევა

და სხვ. მისგან თავდასაცავად შეთანხმებული რეგლამენტის ფარგლებში უნდა ვიმოქმედოთ.

დესტრუქციული (ხელის შემშლელი) მეთოდები მრავალია, კერძოდ:

❖ **მეთოდი „ნასვლა“, „გაქცევა“** · ორიენტაციას აკეთებს დახურულ პოზიციაზე. ამ მეთოდს, სხვაგვარად, „ბრძოლიდან გასვლას“ უწოდებენ. იგი მრავალ შემთხვევაში გამოიყენება. მაგ., პოზიციების დაზუსტების ეტაპზე იმისთვის, რომ პარტნიორს ზუსტი ინფორმაცია არ მიეწოდოს, შეთანხმების ეტაპზე – დისკუსიაში არ ჩაერთოს.

მოცემული მეთოდი შეიძლება პირდაპირ ან ირიბად იქნეს გამოყენებული. პირველ შემთხვევაში საკითხის განხილვას გარკვეული დროით გადადებენ, მეორე შემთხვევაში, ვითარება უფრო ბუნდოვანია, ხშირად იყენებენ იგნორირებას, ხუმრობას ან მოლაპარაკების გაჭიანურების სხვა ეფექტურ საშუალებას. ამ მეთოდს დადებითი მხარეც აქვს, კერძოდ, როცა საჭიროა მოცემული საკითხი სხვა ორგანიზაციებთან, ექსპერტებთან ან მეცნიერებთან შეთანხმდეს, ასევე მოლაპარაკების ჩიხში მოქცევის დროს და სხვ.

❖ **„ლოდინის“ მეთოდი** გათვალისწინებულია საკუთარი პოზიციის დასაფარავად. მისი მიზანია პარტნიორისგან რაც შეიძლება მეტი ინფორმაციის მიღებით საკუთარი სასურველი პოზიციის ჩამოყალიბება;

❖ **„სალიამის“ მეთოდი** („სალიამი“ უნგრული ძეხვია, წვრილ ფენებად, ფრთხილად დაჭრილი) ლოდინის მეთოდის ერთ-ერთი ვარიანტია. მოლაპარაკების პრაქტიკაში იგი ნიშნავს საკუთარი პოზიციის შენელებულად, თანდათანობით, ფრთხილად გახსნას;

❖ **მეთოდი „უთანხმოების გამოხატვა“** მხაზს უსვამს პრობლემის შესახებ მსოფლმხედველობით განსხვავებას.

მოლაპარაკების პრაქტიკაში არსებობს მრავალი სპეციფიკური ხერხი, რომლებიც უპირატესობის მიღებას ცალმხრივად ითვალისწინებს. ასეთი მეთოდებია:

• **„უკანასკნელ წუთს მოთხოვნების წამოყენება“**, რომლის გამოყენების მიზანია ის, რომ მოლაპარაკების მონაწილე დაღლილია და შეთანხმებაზე მისი დაყოლიება ადვილია;

• **მეთოდი „პაკეტირება“**, რომლის დროსაც სხვადასხვა სირთულის, შინაარსისა და პრიორიტეტის საკითხების განხილვა ერთობლივად, ერთ „პაკეტად“ წარმოებს. ეს ნიშნავს, რომ განხილვა და, რაც მთავარია, გადაწყვეტილების მიღება საკითხთა

კომპლექსის მიხედვით ხდება. განთქმული პრინციპია „ყველაფერი ან არაფერი“.

კომერციულ ურთიერთობაში ამ მეთოდის გამოყენება ნიშნავს პარტნიორისთვის მიმზიდველი და შედარებით ნაკლებმომზიდველი წინადადებების ერთ პაკეტში თავმოყრას და ამით, ამ უკანასკნელის იძულებით ათვისებას;

• მეთოდი „ბლოკური ტაქტიკა“ მოლაპარაკების პროცესზე მრავალი მხარის მონაწილეობისას გამოიყენება;

• მეთოდი „მოთხოვნების გადიდება“—პარტნიორი საკუთარ პოზიციაში შეგნებულად დებს ისეთ პუნქტებს, რომელთა შემდეგ ამოღება უმტკივნეულოდ შეიძლება. ასეთი ნაბიჯი რეალურ დათმობად მიიჩნევა და პარტნიორისგანაც სანაცვლო ქმედებას მოითხოვს;

• მეთოდი „შეპირებების გადიდება“—პარტნიორის გაბრუება და სარისკო ან ავანტიურისტულ (უპერსპექტივო) გარიგებაზე დათანხმდება;

• მეთოდი „საკუთარ პოზიციაში ცრუ აქცენტების გაკეთება“. ამ დროს, პარტნიორის სიფხიზლის მოსაღუწებლად, ყურადღება მეორეხარისხოვან საკითხებზე მახვილდება;

• მეთოდი „ნაყრუება“ საკუთარი პოზიციის შესახებ ინფორმაციის მიუცემლობას გულისხმობს. მისი გამოყენება მეორე მხარის აქტიურობას აქვეითებს;

• მეთოდი „ბლეფი“ იშვიათად გამოიყენება და ნიშნავს შეგნებულად ცრუ ინფორმაციის მიწოდებას;

• მეთოდი „სიურპრიზი“. მისი მთავარი არსი მოულოდნელობაა. მხარე იღებს პარტნიორის ისეთ წინადადებას, რომელიც წინასწარი გაანგარიშებით არ უნდა მიეღო. ეს კი იმისთვის კეთდება, რომ მოლაპარაკების მონაწილეებში დაბნეულობა გამოიწვიოს და ინიციატივას თვითონ დაეუფლოს;

• მეთოდი „საკუთარ მოთხოვნებზე უარის თქმა“. ერთი მხარე ისეთ წინადადებას აყენებს, რომელიც განიხილება, როგორც პარტნიორისთვის მიუღებელი. ეს იმისათვის კეთდება, რომ პარტნიორი შეთანხმების მიუღწევლობაში დაარწმუნოს. მაგრამ, თუ პარტნიორი უეცრად ამ წინადადებას მიიღებს, მაშინ მისი წარმომდგენი მხარე თავის წინადადებას სხვადასხვა საბაბით მოხსნის განხილვიდან;

• მეთოდი „გამომძაღველობა“. ერთი მხარე აყენებს მოთხოვნას, რომელიც მისთვის უმნიშვნელოა, ხოლო პარტნიორისთვის

არასასურველი. მიზანი – ამ წინადადების მოსახსნელად სხვა საკითხში გარკვეული დათმობის მიღება;

• მეთოდი „ულტიმატუმის წამოყენება“ მოლაპარაკების ჩაშლის საბაბით პარტნიორისთვის არასასურველი წინადადების მიღების მოთხოვნას ნიშნავს;

• მეთოდი „ორმაგი განმარტება“ შეთანხმების დასკვნით სტადიაზე გამოიყენება. მისი არსი შემდეგშია: ერთი მხარე ხელშეკრულების ტექსტის ფორმულირებაში ორმაგ აზრს დებს, რომელსაც პარტნიორი ვერ ამჩნევს. შემდეგში იღებს უპირატესობას შეთანხმების კონკრეტული დებულება თავისი ინტერესების სასარგებლოდ განმარტოს და, თანაც, იურიდიული თვალსაზრისით, არაფერი დაარღვიოს.

ზოგჯერ, პარტნიორი მოლაპარაკებაზე ისეთ მეთოდებს იყენებს, რომლებსაც ძნელია ეწოდოს კორექტული, თუმცა ამკარად გამოხატული კონფრონტაციული ხასიათი არა აქვს. ასეთი მეთოდებია:

➤ „დილეტანტების“ მეთოდი. პარტნიორი ეჭვიანი ადამიანის როლს ასრულებს – გამუდმებით საკითხის განმარტებას უწყინრად ითხოვს. მიზანი – პარტნიორის ინიციატივის ჩახშობა;

➤ „სამეცნიერო“ ტაქტიკა. ეს მეთოდი ცნობილ მეცნიერთა და საზოგადო მოღვაწეთა გამონათქვამების სისტემატურ მოშველიებას გულისხმობს. მათ პარტნიორი შეგნებულად და დამახინჯებულად გადმოსცემს იმ იმედით, რომ სხვებმა ეს შეხედულებები ზუსტად არ იციან;

➤ „ფართო მიდგომის“ ტაქტიკა გამოიყენება მაშინ, როცა მოსაუბრე ზუსტ ციფრობრივ მონაცემებს ეყრდნობა. ასეთ შემთხვევაში, პარტნიორი მოსაუბრეს დანვრილმანებაში ამტყუნებს და მოუწოდებს საკითხს ზოგადი პოზიციიდან მიუდგეს;

➤ „სიზუსტის დაცვის“ მეთოდი ზემოხსენებული მეთოდის საპირისპიროა. თუ მოსაუბრე დეტალებს კი არა, საერთო ტენდენციებს აქცევს მეტ ყურადღებას, პარტნიორი წვრილმანებით ინტერესდება;

➤ „უცხო სიტყვების“ მეთოდი. პარტნიორი მრავლად იყენებს სპეციალურ თუ უცხო სიტყვებს, რომლებიც მოსაუბრისთვის შეიძლება გაუგებარი იყოს და სხვ.

მოლაპარაკების ტრენინგის თეორიის ფუძემდებლის, ჯერალდ ნირენბერგის რეკომენდაციები მოლაპარაკების ტაქტიკის შესახებ

სწორად შეარჩიე დრო!

დოკუმენტების ხელმოსაწერად გადამწყვეტი შეხვედრა სამუშაო დღის დასრულებამდე გამოსასვლელი დღეების წინადადით დანიშნეთ. რაც უფრო მცირეა ვადა, მოლაპარაკება მით უფრო ინტენსიურად ტარდება და ნაკლებად სავარაუდოა, რომ მოულოდნელ გარემოებებს შექმნის.

სწორად აირჩიე ადგილი!

მოლაპარაკება შეიძლება ჩატარდეს: საკუთარ ტერიტორიაზე; ოპონენტის ტერიტორიაზე და ნეიტრალურ ტერიტორიაზე. თითოეულ მათგანს თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები აქვს. შენს ტერიტორიაზე ჩატარებისას მგზავრობისთვის დროსა და საშუალებებს არ კარგავ. მოლაპარაკებას თვითონვე უკეთებ ორგანიზაციას, რითაც მოვლენათა განვითარებაზე ზემოქმედება შეგიძლია. ხელთ გაქვს ყველა აუცილებელი მასალა. გარდა ამისა, სტუმართან შედარებით, გარკვეულ მორალურ უპირატესობასაც ფლობ. ოპონენტის ტერიტორიაზე შენ სტუმართა მიღების დავიდარაბებისა და ხარჯებისგან თავისუფალი ხარ; გაქვს უფლება ნებისმიერ მომენტში შესვენება მოითხოვო, რადგან შესაძლოა თან არ გქონდეს აუცილებელი დოკუმენტები; გაქვს შესაძლებლობა უშუალოდ გაეცნო პარტნიორის ოფისს და მუშაობის პირობებს, რაც ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია. ნეიტრალურ ტერიტორიაზე მხარეებს ერთმანეთთან შედარებით არავითარი უპირატესობა არა აქვთ და თანაბარ მდგომარეობაში იმყოფებიან.

ნაიყვანე სპეციალისტები!

თუ არსებობს ალბათობა იმისა, რომ მოლაპარაკებაზე ისეთ საკითხებს შეეხებიან, რომლებიც შენთვის ნაკლებად ცნობილია, შეარჩიე შესაბამისი სპეციალისტები, რომელთა რჩევები კონკრეტულ სიტუაციებში შენთვის სასარგებლო იქნება.

დაჯექი სწორად!

თუ მოლაპარაკება ჯგუფური პრინციპით ტარდება, შეეცადეთ შენი დელეგაციის ყველაზე მომზადებული წევრი, „შემთხვევით“,

ოპონენტებთან შედარებით ახლოს დაჯდეს. შემჩნეულია, რომ პირისპირ ბატალიების დროს ადამიანები ინსტიტუტურად ორიენტაციას აკეთებენ იმაზე, თუ საიდან იქნა რეპლიკა წარმოთქმული და ქვეცნობიერად თვლიან, რომ ახლო მანძილიდან მოცემული შენიშვნა მათივე ინტერესების მიზნით გაკეთდა.

ნუ შეუშლი ხელს პარტნიორს ისაუბროს!

პრაქტიკულად ისე ჩანს, მოლაპარაკებაზე ვინც მეტს საუბრობს, თითქოს, უპირატესობაც მას აქვს. თუმცა, ეს ყოველთვის ასე არ არის. ორატორული ხელოვნება ძალზე არსებითი იარაღია, მაგრამ ინფორმაციის ფლობასთან შედარებით — ნაკლებმნიშვნელოვანი. ნებისმიერ მოლაპარაკებაზე ორივე მხარე, ასე თუ ისე, გარკვეულწილად, ბლეფობს, ფაქტებს თავის სასარგებლოდ აშუქებს და ამ დროს პარტნიორის მჭევრმეტყველური საუბარი შეგვეშველება, ზუსტად გავიგოთ მოვლენებისა თუ საგნების ჭეშმარიტი ვითარება. გარდა ამისა, მომსმენი ადამიანი, მოსაუბრესთან (უფრო ზუსტად მოპასუხესთან) შედარებით, ოპონენტის აგრესიულობას საგრძნობლად ამცირებს. დაგვიმტკიცა რა თავისი სიმართლე, უპირატესობა, უფლება-მოვალეობები თუ სხვა რამ, ოპონენტი კმაყოფილების გრძნობით იმსჭვალება და გადამწყვეტ მომენტში უფრო დამთმობი ხდება.

პასუხის გაცემისას ნუ მოგერიდებათ მოსმენილი ნაწილობრივ გაიმეოროთ. პირიქით, ასეთი მიდგომა ძალიან სასარგებლოა. მაგ., „როგორც თქვენ სამართლიანად აღნიშნეთ, მოცემულ რეგიონში ქათმების კვერცხის დება აპრილის შუა რიცხვებიდან მნიშვნელოვნად იზრდება. ამიტომ, მსურს აღვნიშნო, რომ ჩვენს კომპანიაზე კრედიტის გამოყოფა, უეჭველია, თქვენს ბანკს რეალურ სარგებელს მისცემს“. ქალაქებში ასეთი სილოგიზმები¹⁵ ნაკლებსარწმუნოა, მაგრამ საუბარში არა თუ ასატანია, არამედ მოსასმენადაც საკმაოდ დამამშვიდებელი, ხოლო საქმისთვის — მეტად ეფექტური. თუმცა, ეს ხერხი სასურველია პირისპირ მოლაპარაკებისას გამოიყენოთ, რადგან სხვებზე არასასიამოვნო შთაბეჭდილებას ქმნის.

სწორად ჩამოაყალიბე კითხვები!

ძალიან კონკრეტული კითხვების ნაცვლად: ვინ? სად? როდის? პარტნიორს ისეთი კითხვები დაუსვით, რომლებიც ვრცელ პასუხს მოითხოვს: როგორ? „რისთვის? რატომ? როგორ ფიქრობთ? და ა.შ.

¹⁵ დასკვნა, რომელშიც ორი მოცემული მსჯელობიდან მესამე გამოდის.

იმისთვის, რომ ადამიანი აიძულოთ კონტაქტზე წამოვიდეს, როგორმე უნდა ააღაპარაკო. როგორ იქცევა მტვერსასრუტებით მოვაჭრე ცუდი კომივოიაჟორი? იგი ქუჩაში ადამიანებს პირდაპირ ეკითხება: გჭირდებათ მტვერსასრუტი? როგორ იქცევა კარგი კომივოიაჟორი? იგი კითხულობს: როგორ ფიქრობთ, რამდენი ღირს ეს აგრეგატი? ხოლო გენიალური კომივოიაჟორი პოტენციურ მყიდველს ასე მიმართავს: როგორი ალერგიები აქვს თქვენს ბავშვებს? ამ კითხვაზე დანვრილებითი პასუხის შემდეგ, მომხმარებელი თავად მივა იმ აზრამდე, რომ ცუდი არ იქნება თუ შეიძენს ახალ მტვერსასრუტს, რომელიც სახლიდან მტვერის მოცილებაში დაეხმარება.

ექვზე პირადი ინტერესი!

მართალია თქვენი თანამოსაუბრე ადამიანთა ჯგუფის ინტერესს წარმოაჩენს, მაგრამ, ამავე დროს, მას საკუთარი სურვილები, მიზნები და მოთხოვნილებებიც უდავოდ ექნება. ამიტომ, გამორიცხული არ არის, რომ ეს უკანასკნელიც მისთვის უფრო მნიშვნელოვანი იყოს, ვიდრე დაკისრებული საქმე. გაარკვიეთ აქვს თუ არა თანამოსაუბრეს ამ საქმეში პირადი ინტერესი და თუ აქვს ეცადეთ იმოქმედოთ მასზე. თუმცა, ასეთი რამ უალრესად თავაზიანად უნდა წარმართოთ, რადგან ეს „ჯენტლმენური ქცევა“ არ არის.

ძირითადი კანონი!

სოციოლოგები და ფსიქოლოგები ამტკიცებენ, რომ ქვემოთ მოცემული კანონი ერთ-ერთი ძირითადია და პრაქტიკულად არ გვხვდება ადამიანთა ისეთი კომუნიკაცია, რომელშიც, ამა თუ იმ ხარიხით, იგი არ გამოიყენებოდეს. ეს გახლავთ ფოლის კანონი:

„ნებისმიერი, ძალიან მარტივი პრობლემა შეიძლება გადაუწყვეტელად წარმოვადგინოთ, თუ მას გაზვიადებულად აღვწერთ“

6. სადისკუსიო თემატიკა და პრაქტიკული სიტუაციები

1. თეორიული მასალის განხილვა

2. დისკუსია თემის შესახებ. დისკუსიის საკითხები:

- მოლაპარაკებაზე თანამშრომლობის საერთო სტრატეგია.
- პრინციპული მოლაპარაკების სტრატეგია.
- თანამშრომლობის პირობებში კონსტრუქციული ტაქტიკის

მეთოდები.

- მოლაპარაკებაზე კონფრონტაციის საერთო სტრატეგია.
- კონფრონტაციულ მოლაპარაკებაზე დესტრუქციული

ტაქტიკის ხერხები.

- ექსტრემალურ სიტუაციებში სიტყვისა და ძალის დემონ-
სტრაცია.

3. შეამონმეთ თქვენი ტაქტიკა

ტესტი „მოლაპარაკების ჩემი ტაქტიკა“
(შეარჩიეთ „ა“ ან „ბ“ ვარიანტის პასუხები)

1. ა. ჩვეულებრივ, მე ჩემსას დაჟინებით ვაღწევ.
ბ. ხშირად ვცდილობ ურთიერთშეხების წერტილები ვიპოვო.
2. ა. ვცდილობ უსიამოვნებებს განვერიდო.
ბ. როცა ჩემს სიმართლეს ვამტკიცებ, პარტნიორის დისკომ-
ფორტს ყურადღებას არ ვაქცევ.
3. ა. ჩემთვის არასასიამოვნოა უარი ვთქვა ჩემს შეხედულებაზე.
ბ. ვცდილობ სხვა ადამიანის მდგომარეობაში შევიდე.
4. ა. სხვა ადამიანებთან აზრთა სხვაობა ასაღელვებლად არ ღირს.
ბ. აზრთა სხვაობა ყოველთვის მაღელვებს.
5. ა. პარტნიორის დამშვიდებას და მასთან ნორმალური ურთიერ-
თობის შენარჩუნებას ყოველთვის ვცდილობ.
ბ. საკუთარ შეხედულებას ყოველთვის ვიცავ.
6. ა. შეხების საერთო წერტილების პოვნას ყოველთვის ვცდილობ.
ბ. საკუთარი ჩანაფიქრის განხორციელებას ვესწრაფი.
7. ა. პარტნიორს ჩემს შეხედულებას ვაცნობ და თავისი აზრის
გამოთქმას ვთხოვ.
ბ. უკეთესია საკუთარი ლოგიკის უპირატესობა აჩვენო.
8. ა. სხვა ადამიანების დარწმუნებას ყოველთვის ვცდილობ.

- ბ. ხშირად ვცდილობ სხვა ადამიანების შეხედულება გავიგო.
9. ა. ყოველთვის პრობლემის პირდაპირი განხილვის მომხრე ვარ.
 ბ. საუბრის დროს თანამოსაუბრის აზრების განვითარებას ვაკვირდები.
10. ა. ჩემს პოზიციას ბოლომდე ვიცავ.
 ბ. თუ დამარწმუნებენ, პოზიციას შევიცვლი.

პასუხების შეფასება

განსაზღვრეთ თანხვედნილობა:

საპირისპირო: 1ა, 2ბ, 3ა, 4ა, 5ბ, 6ბ, 7ბ, 8ა, 9ა, 10ა.

თანამშრომლობა: 1ბ, 2ა, 3ბ, 4ბ, 5ა, 6ა, 7ა, 8ბ, 9ბ, 10ბ.

შეაფასეთ, თქვენ შემთხვევაში რომელი სჭარბობს (საპირისპირო თუ თანამშრომლობა), ასევე განსაზღვრეთ უფრო რომელზე ხართ ორიენტირებული: რაც არ უნდა მოხდეს, მიაღწიოთ გამარჯვებას, დაუმტკიცოთ თქვენი სანინააღმდეგო ტაქტიკა, კონკურენტული უპირატესობა, თუ პრობლემის ერთობლივი გადაწყვეტის მცდელობაზე, თანამშრომლობაზე მიუთითოთ. ბუნებრივია, მეორე ტაქტიკა უპირატესია.

მოლაპარაკების პრინციპული წარმართვის

13 რეკომენდაცია

(პარვარდის უნივერსიტეტი, აშშ)

ჩვეულებრივ, ადამიანებს სურთ საკუთარი მიზნებისა და სურვილების განხორციელება და გარშემომყოფთა შორის კარგი ურთიერთობის შენარჩუნებაც. აღნიშნული აიძულებს მათ მიაღწიონ კომპრომისს, იმოქმედონ მოქნილად: ერთდროულად იყონ მკაცრებიც, შეუპოვრებიც და დამთმობნიც, რომ შეძლონ თავიანთი ინტერესების დაკმაყოფილება და სხვებთან სასურველი ურთიერთობის გაგრძელება.

საკუთარი შეხედულებების უცილობელი დაცვით, ყოველი ადამიანი ტენდენციური ხდება და სხვის მოსაზრებას საღად ვერ აფასებს. უფრო მეტიც, ისეთი ფსიქოლოგიური ეფექტი წარმოიშობა, როცა საკუთარი თავი საკუთარ პოზიციასთან გაიგივდება, როცა საკუთარი თავის დაცვა პატივმოყვარეობის საკითხი ხდება. როგორ გამოვიდეთ ამ „საბედიწერო“ წრიდან? ამისთვის გვთავაზობენ შემდეგ რეკომენდაციებს:

1. ერთმანეთი აღვიქვათ „მეგობრები-მონინააღმდეგეების“ კონტექსტის გარეშე. მოლაპარაკების მონაწილეები პარტნიორები, რომელთა წინაშე ერთობლივი გადანყვეტილების მიღება დგას. მოლაპარაკების მკაცრი, შემტევი სტილის ადამიანი თავის პარტნიორს, როგორც მონინააღმდეგეს, კონკურენტს ისე უყურებს. „დამთმობი“ პარტნიორი კი, უპირველესად (ზოგჯერ, საკუთარი ინტერესების საზიანოდ), მოლაპარაკებაზე მეგობრული ატმოსფეროს შექმნას ცდილობს;

2. მოლაპარაკების მიზნად დავისახოთ გონივრული გადანყვეტილება, რომელიც სწრაფად და სრული თანხმობით იქნება მიღებული. მკაცრი სტილის მომხრე სიტუაციიდან საუკეთესო გამოსავლად პარტნიორზე გამარჯვებას მიიჩნევს, ხოლო დათმობის მიმდევარი — შეთანხმებულ გადანყვეტილებას;

3. პარტნიორებს შორის დავა-კამათი გადასაწყვეტი ამოცანებისგან გავმიჯნოთ. მკაცრი პარტნიორი ცდილობს თავისი პოზიცია სხვას თავს მოახვიოს და დათმობას ითხოვს, ხოლო რბილი — ურთიერთობის შესანარჩუნებლად დათმობს. მოლაპარაკების პრინციპული წარმართვის მეთოდი მოითხოვს შევიცნოთ, რომ ადამიანები ერთი და იგივე ნივთებსა და მოვლენებს განსხვავებულად აღიქვამენ. მათ სხვადასხვა პოზიცია და შეხედულება აქვთ. ადამიანთა ურთიერთმოქმედება მიმართული უნდა იყოს პოზიციათა პატივისცემაზე და არა საკუთარი პოზიციის თავმოხვევაზე. თუ პარტნიორი თქვენს პოზიციას არ იზიარებს, ამან მის მიმართ ნეგატიური გრძნობები არ უნდა გამოიწვიოს;

4. უმჯობესია ვიყოთ რბილი ადამიანებთან, ხოლო მკაცრი პრობლემებთან მიმართებაში. სასურველია სხვადასხვა სტილის ღირსებათა მიზანშეწონილი შერწყმა: მკაცრი, როცა საუბარი გადასაწყვეტ პრობლემაზე და დათმობა — ადამიანურ სფეროში;

5. ნდობის ან უნდობლობისგან დამოუკიდებლად ვიმოქმედოთ. ჩვენი ქცევა პარტნიორთან მაქსიმალურ გულახდილობაზე არ უნდა იყოს ორიენტირებული. საქმე ნდობასა და უნდობლობაში კი არა, არამედ იმის მზადყოფნაშია, რომ პარტნიორთან ანალოგიური პოზიციის მოლოდინის შესაბამისად ვიმოქმედოთ;

6. ყურადღება დავძაბოთ სარგებელზე და არა პოზიციებზე. არსებობს სიტუაციები, როცა კამათობენ პოზიციებზე, თუმცა, საკმაოდ ხშირად, პრობლემაზე სხვადასხვა შეხედულება ადამიანებს ხელს არ უშლით კონკრეტული საკითხების გადასაწყვეტად წარმატებით ითანამშრომლონ. მიუხედავად იმისა, თუ რა პოზიცია

უკავიათ პარტნიორებს, ყურადღება მთლიანად ურთიერთხელსაყრელი გადანყვეტილების მოძიებაზე უნდა გავამახვილოთ;

7. **შევისწავლოთ მხარეთა ინტერესები.** მოსინჯეთ, ზენოლის ან ზედმეტად დამთმობი წინადადების ნაცვლად პარტნიორის ინტერესები გაიგოთ. მხოლოდ ერთობლივი ინტერესების არეალის განსაზღვრით ან მათი გადაკვეთის მომენტების დადგენითაა შესაძლებელი ურთიერთხელსაყრელი გადანყვეტილებების მიღება;

8. **მოლაპარაკებაზე არ დავადგინოთ ქვედა ზღვარი.** რას ნიშნავს ქვედა ზღვარი? იგი მოცემულ სიტუაციაში ყველაზე უარესი დასაშვები ვარიანტია, რომელსაც მზად ხართ დაეთანხმოთ. მისი მიზანია ხელი შეუშალოს წარუმატებელი, ნაჩქარევი გადანყვეტილების მიღებას. თუმცა, შესაძლებელია, რომ მოლაპარაკების პროცესში პარტნიორმა ქვედა ზღვარს ქვემოთ არსებული ვარიანტი შემოგთავაზოს და თქვენ სწრაფადვე უკუაგდოთ ის. ეს კი მოუფიქრებელი გადანყვეტილება იქნება, რადგან შეიძლება მოლაპარაკება განსაკუთრებულ პირობებზე, რომელიც ამ წინადადებას თქვენთვის ხელსაყრელს გახდის.

9. **მოვიფიქროთ ურთიერთხელსაყრელი შესაძლებლობები.** დანაკარგებისა და უპირატესობების მოპოვების გზით კი არ უნდა წავიდეთ, არამედ ჩვენი ძალისხმევა ურთიერთხელსაყრელი გამოსავლის საძიებლად წარვმართოთ;

10. **ასარჩევად მრავალი ვარიანტი წარვადგინოთ, ხოლო გადანყვეტილება მოგვიანებით მივიღოთ.** თავიდანვე შევთანხმდეთ, რომ ჩვენთვის ხელსაყრელი ერთი ვარიანტი დოგმად არ უნდა მივიღოთ. ეს პარტნიორს აიძულებს თავისი პირველი გადანყვეტილება შეუპოვრად დაიცვას;

11. **პარტნიორი ვაიძულოთ ობიექტური კრიტერიუმი გამოიყენოს.** ამისთვის დასაწყისშივე უნდა შევთანხმდეთ ისეთ კრიტერიუმზე, რომელსაც პრობლემის გადანყვეტამ უნდა უპასუხოს;

12. **ვეცადოთ ისეთი შედეგების მიღწევას, რომელიც მხარეთა ნებისყოფაზე იქნება დამოკიდებული.** თუ პარტნიორებს პრობლემის გადანყვეტის კრიტერიუმი შემუშავებული აქვთ, ისინი ისეთ შედეგებს აღწევენ, რომელიც ნორმებით არის მიღებული და არა ერთი პარტნიორის ზენოლით;

13. **ვიმსჯელოთ მოსაზრებებზე, დავუთმოთ პრინციპებს და არა ზენოლას.** დამთმობი პარტნიორი ექვემდებარება ზენოლას, მკაცრი—მასზე ანყობს მოლაპარაკების წარმართვის საკუთარ ტაქტიკას, ხოლო პრინციპული ხელმძღვანელობს პრინციპებით და არა ბრძოლის იდეებით.

4. ფსიქოლოგიური თამაში „ქცევა კონფლიქტის დროს“

თამაშის მიზანი:

— კონფლიქტის დროს ჩამოვაყალიბოთ ქცევის ძირითადი ცნებები;

— ვაჩვენოთ კონფლიქტის განმსაზღვრელი მთავარი ფაქტორები;

— კონფლიქტის დროს ვისწავლოთ ქცევის შესაბამისი სტილი.

ინსტრუქცია: ნამყვანი ყველა მონაწილეს ხუთ ჯგუფად ყოფს. ყოველი მათგანი თავის წარმომადგენელს ირჩევს, რომელსაც ნამყვანი ხუთიდან ერთ-ერთ ბარათს აძლევს კონფლიქტის დროს ქცევის კონკრეტული დასახელებით და შესაბამისი დევიზით:

სტილი „კონკურენცია“: რომ გავიმარჯვო, შენ უნდა წააგო.

სტილი „შეგუება“: შენ რომ მოიგო, მე უნდა წავაგო.

სტილი „კომპრომისი“: თითოეულმა ჩვენგანმა რაიმე რომ მოიგოს, რაიმე უნდა წააგოს.

სტილი „თანამშრომლობა“: რომ მოვიგო, შენც უნდა მოიგო.

სტილი „გაქცევა“: ჩემთვის სულერთია, ვინ მოიგებს და ვინ წააგებს. ვიცი, რომ მე ამაში არ ვმონაწილეობ.

ყოველი ჯგუფი მსჯელობს და კონფლიქტური სიტუაციის სცენას ამზადებს, რომელშიც მიცემული დავალების სტილს ამჟავნებს.

განხილვა. პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

— კონფლიქტის დროს ქცევის მიცემულმა სტილმა როგორ იმოქმედა მონაწილეების ემოციურ მდგომარეობაზე?

— ამ სიტუაციაში თუ იყო მონაწილეებისთვის ქცევის სხვა სტილი უფრო სასარგებლო?

— კონფლიქტის დროს რა აიძულებს ადამიანებს ქცევის მოცემული სტილის არჩევას?

— ადამიანთა ურთიერთობისთვის ქცევის რომელი სტილია უფრო კონსტრუქციული?

5. გაანალიზეთ სიტუაცია

გარიგების ერთ-ერთი მონაწილის ნაამბობი:

„ჩვენმა ფირმამ წიგნის მაღაზიას სასინჯად მცირე რაოდენობით კალენდარი მიჰყიდა. ჩვენ მთელი პარტიის სასწრაფოდ გაყიდვა ძალიან გვსურდა. ამ მიზნით, მაღაზიაში სხვა ფირმის წარმომადგენლები გავგზავნეთ, რომლებიც ამ საქონლით „მოიხიბლნენ“, დიდი პარტიის „შეძენა“ მოისურვეს და შესთავაზეს, როგორც კი

კალენდრები მაღაზიის სანყოფში იქნებოდა, ნაღდი ანგარისწორებით გადაიხდიდნენ.

ნიგნის მაღაზიის თანამშრომლები დიდ მოგებას დახარბდნენ და ჩვენგან კალენდრის მთელი პარტია ოპერატიულად შეისყიდეს. დანიშნულ დღეს „მყიდველი ფირმის წარმომადგენლები“, როგორც მოსალოდნელი იყო, მაღაზიაში არ გამოცხადნენ. მაღაზიის თანამშრომლების მცდელობის მიუხედავად, ბუნებრივია, ისინი ვერ იპოვნეს.“

დაახასიათეთ გარიგების მონაწილეთა დესტრუქციული ქცევის თავისებურებები.

VIII თავე

მანიპულაციისა და სიცრუის ტექნოლოგია

1. მანიპულაცია: არსი, პროცედურები, ქცევის სისტემები და მეთოდები

არსი, პროცედურები. მანიპულაცია¹⁶ სუბიექტის მიერ ყოველთვის ნათლად გამიზნული აქციაა. მას უცილობლად წინ უძღვის გააზრებულობა, მისი შესრულების განზრახულობა.

პრაქტიკულად, ნებისმიერი მანიპულაციური მცდელობა წინასწარ იგეგმება ანუ შეგნებულად განისაზღვრება სასურველი სიტუაცია, ზემოქმედების ადრესატი და თვით სისტემის ორგანიზაცია.

მანიპულაციური ხელოვნება ორი პროცესუალური სტადიით რეალიზდება: მომზადების სტადიასა და მანიპულაციური შეტევის სტადიაში. მოსამზადებელ პერიოდში შემდეგი მანიპულაციური პროცედურები ხორციელდება:

კონტექსტუალური გაფორმება. ურთიერთობა ყოველთვის სადმე, როდისღაც, გარკვეულ გარემოებაში და როგორღაც ხდება. კონტექსტუალური გაფორმება გულისხმობს ზემოქმედების პირობების ისეთ ორგანიზაციას, რომელიც მანიპულაციის წარმატებას უზრუნველყოფს. მანიპულატორმა უნდა გააკონტროლოს გარეგანი ცვალებადი ზემოქმედებანი: ფიზიკური პირობები, კულტურული და სოციალური კონტექსტები.

— **ფიზიკური პირობები.** ესაა ვითარების განმსაზღვრელი გარემომცველი გარემო, კერძოდ, მოქმედების ადგილი, სენსორული პალიტრა (განათება, სმენადობა, სუნის, ამინდი და ა.შ.) და ინტერიერი. გამოცდილი მანიპულატორი ყოველივე ამას დეტალურად ითვალისწინებს და ამზადებს.

¹⁶ ლათ. manipulatio – ოინი, ყალთაბანდობა.

— კულტურულ-სოციალური ფონი. ესაა ურთიერთობის სიტუაციური თავისებურებები, კერძოდ, საუბრის ენა, ეროვნული და ადგილობრივი ტრადიციები, კულტურული ნორმები, მანიპულაციის ობიექტის აღქმისა და აზროვნების სტერეოტიპები, გარშემოყოფი ადამიანები.

ფსიქიკური ზემოქმედების სამიზნეთა არჩევა. ესაა ის ფსიქიკური სტრუქტურები, რომლებზედაც ზემოქმედებს მანიპულატორი და რომლებიც იცვლება თვით ამ ზემოქმედების მიზნის შესაბამისი მიმართულებით. ასეთი სამიზნეებია:

- აქტიურობის ნამქეზებლები: მოთხოვნილებები, ინტერესები, იდეალები, გადახრები;

- აქტიურობის რეგულატორები: აზრობრივი, მიზნობრივი და ოპერაციული განწყობები, ჯგუფური ნორმები, თვითშეფასება, მსოფლმხედველობა, სარწმუნოება;

- შემეცნებითი, საინფორმაციო სტრუქტურები: ცოდნა სამყაროს, ადამიანების, მოვლენებისა და ურთიერთობების შესახებ;

- საქმიანობის ოპერაციული შედეგნილობა: აზროვნების უნარი, ქცევის სტილი, თვისებები, კვალიფიკაცია;

- ფსიქიკური მდგომარეობა: ფუნქციური და ემოციური.

კონტაქტის დამყარება. ყოველგვარი პიროვნებათაშორისი ურთიერთობა მხარეებს შორის კონტაქტის დამყარებას მოითხოვს. ამ ფსიქოლოგიურ ფენომენს მრავალასპექტიანი ფორმა აქვს:

- ❖ სენსორული¹⁷ კონტაქტი, რომელიც უშუალოდ გრძნობის ორგანოებით მყარდება: ესაა შეხებითი, მხედველობითი და სმენითი კონტაქტები. განსაკუთრებული როლი მხედველობით კონტაქტს ენიჭება;

- ❖ ოპერაციული კონტაქტი, რომელიც სხვა ადამიანის მიერ შესრულებული სამუშაოს ან სხვა რაიმეს დანიშნულების აზრს გულისხმობს;

- ❖ სულიერი კონტაქტი, რომელიც პარტნიორთან მაღალი აზრისა და ფასეულობების გაერთიანებას ნიშნავს.

მანიპულაციური შეტევის ჩარჩოებში მართვა შემდეგი ფაქტორებით ხორციელდება:

პიროვნებათაშორისი ფსიქოლოგიური სივრცე, რომლის სპეციფიკა გამოისახება ცნებებში: „ტერიტორია“ და „დისტანცია“. თითოეული მათგანი ურთიერთობის სხვადასხვა ასპექტს ასახავს,

¹⁷ ლათ. *sensus* — გრძნობა, შეგრძნება; მგრძნობელობითი.

რომელთა მართვა ფსიქოლოგიური ზემოქმედების არსენალის მნიშვნელოვანი ნაწილია. ტერიტორია პიროვნებათაშორის გარკვეული სივრცეა, რომელიც ყოველ პარტნიორს თავისად მიაჩნია. იგი კონტაქტის დამყარების სხვადასხვა დონეზე ფიქსირდება, კერძოდ, კინესთეტიკურ გარემოში — ფიზიკურად; ემოციურში — რეაქციაზე; ოპერაციულში — სამუშაოს შესრულების ინდივიდუალური ხერხით, საქმიანობის საკუთარი სტილით; საგნობრივში — საქმიანობის სახით აზრის გამოხატვით; პირადულში — იმაში, რაც სუბიექტისთვის შინაგანად მნიშვნელოვანია და სხვ.

ყოველი ფსიქოლოგიური ზემოქმედება უცილობლად სხვის ფსიქოლოგიურ ტერიტორიაზე "შესვლას" ნიშნავს. განსხვავება იმაშია, რომ ეს „სტუმრობა“ შეიძლება იყოს მინვევა, ძალადობრივი შეჭრა ან ფარული შეღწევა. მანიპულაციური ზემოქმედებისთვის სწორედ ფარული შეღწევაა დამახასიათებელი.

დისტანცია პარტნიორების ერთმანეთთან დაცილებულობას, დაშორიშორებას ნიშნავს. წინალობის როლში შეიძლება იყოს ისეთი გარეგანი ფიზიკური ბარიერები, რომლებიც მოცემულ შემთხვევაში ფსიქოლოგიური წინალობის როლს ასრულებს (მაგ., ავეჯი, დახურული, ჩაკეტილი პოზები და უესტები, პაუზები, საუბრის თემის ცვლილება და ა.შ.); აზრობრივი — სრულად ან ნაწილობრივ გაუგებლობა; სულიერი — ფასეულობათა და შეხედულებათა სხვადასხვა სისტემა.

სრული გაერთიანება პრაქტიკულად არასდროს ხდება, ამიტომ დისტანცია ყოველთვის არსებობს. საკითხავია მხოლოდ მისი ზომა. მანიპულატორის ამოცანაა მაქსიმალურად შეამციროს დისტანცია.

ინიციატივა. იგი ერთ-ერთი პარტნიორის მხრიდან ზემოქმედების მართვის სანყისი მომენტი. განასხვავებენ ორი სახეობის ინიციატივას: დაუფლებითი და განკარგულებითი. პირველს მაშინ აქვს ადგილი, როცა პარტნიორი მართვის სადავეებს ღიად იღებს, მეორე შემთხვევაში — იმ უფლების გამოყენება, რომ გადანყვიტოს, თუ ვინ და როდის დაეუფლოს ინიციატივას. ორივე შემთხვევაში ასეთ ადამიანს თავისი მიზნების მისაღწევად მეტი შესაძლებლობა გააჩნია. ამიტომ, სრულიად ბუნებრივია, რომ ინიციატივის დასაუფლებლად დაუნდობელი ბრძოლა მიმდინარეობს.

ცნობილია ინიციატივის მართვის შემდეგი ფორმები:

- ინიციატივის აღება, თუ მისი გამოვლენა პარტნიორის მხრიდან წინააღმდეგობას არ აწყდება;

- ინიციატივის ხელში ჩაგდება ანუ პარტნიორის წინააღმდეგობის გარშემოვლით მისი სწრაფი დაუფლება;
- ინიციატივის გამოყენება ანუ შედარებით ხანგრძლივი დროით შენარჩუნება;
- ინიციატივის გადაცემა ანუ ნებაყოფლობით დათმობა, მასზე უარის თქმა;
- ინიციატივის დაკარგვა ანუ იძულებითი აქცია;
- ინიციატივის ხელიდან გამოგლეჯა, რაც ხელში ჩაგდების ტოლფასია იმ განსხვავებით, რომ ამ შემთხვევაში პარტნიორის წინააღმდეგობის დაძლევა ხდება;
- ინიციატივის ბლოკირება ანუ საკუთარი ინიციატივის გამოსაყენებლად პარტნიორის დაბრკოლების ორგანიზაცია.

ზემოქმედების დონეები. მანიპულაციურის ზემოქმედებას ორი დონე აქვს: აშკარა და ფარული. აშკარა დონე ლეგენდის, მითის როლს ასრულებს და მანიპულატორის ქვეშარიტ განზრახვას ნილბავს. ფარული დონე ისაა, რომელზედაც როგორც ზემოქმედების ფაქტი, ისე მისი მიზანი ადრესატის მიერ ფსიქოლოგიურად გულმოდგინედ იფარება და სატყუარას როლს ასრულებს, რაზედაც, როგორც მანიპულატორი ფიქრობს, ადრესატმა რეაგირება უნდა მოახდინოს.

ურთიერთობის დინამიკის მახასიათებლებია ტემპი, პაუზა და ატმოსფერო.

გამოცდილი მანიპულატორი მოლაპარაკებისას ადრესატზე ფარული ზემოქმედების მრავალრიცხოვან კონკრეტულ ხერხებს იყენებს. კერძოდ, პათეტიკური (ამაღლებელი, მგზნებარე) თხოვნა „შედიტ მდგომარეობაში“; საკუთარი თავის „საქმიან“ პარტნიორად წარმოდგენა; არსებული პრობლემის არაარსებითად, მეორეხარისხოვნად მიჩნევა; „სერიოზული“ და „კეთილგონიერი“ პოზის მიღება; ავტორიტეტული განცხადება „კონსტრუქციული“ და „ნათელი“ იდეების საფუძველზე; თვითდარწმუნების დემონსტრაცია; გამუდმებით იმის ხაზგასმა, რომ ოპონენტის არგუმენტები ვერავითარ კრიტიკას ვერ უძლებს; ოპონენტის ქცევაზე ან არგუმენტაციაზე რიტორიკული (მჭევრმეტყველური) კითხვების დასმა; გამუდმებით აღელვებული ფორმით მეგობრობის დემონსტრაცია და სხვ.

ქცევის სისტემები. აქტიური სისტემა. მანიპულატორი ნებისმიერი ხერხით ბატონობასა და მეთაურობას ცდილობს. იყენებს

უფრო მაღალ მდგომარეობას ურთიერთობაში. ორიენტაციას ოპონენტის სისუსტეზე აკეთებს და მასზე კონტროლს აღწევს.

პასიური სისტემა. მანიპულატორი არ იწვევს გაღიზიანებას. იგი დამყოლი ადამიანის შთაბეჭდილებას ტოვებს. მის მაგივრად სხვებს „აიძულებს“ იფიქრონ და იმუშაონ. დამარცხებას ითმენს და ამით იგებს.

შეჯიბრებითი სისტემა. მანიპულატორი ნებისმიერი ხერხით გამარჯვებას ცდილობს. იგი ფხიზელი მებრძოლია.

გულგრილი სისტემა. მანიპულატორი გარიყულობის დემონსტრაციას ახდენს. თამაშობს გულგრილობას, ინდიფერენტულობას. იგი კონტაქტიდან გასვლას, გაქცევას ცდილობს.

მეთოდები. მანიპულაციის მეთოდი მრავალია, კერძოდ:

- **დაცვითი რეაქციის გამოწვევა.** მისი მიზანია პარტნიორის სიმტკიცის დასუსტება, მასში დამნაშავეს გრძნობის გაღვივება და დაცვით პოზიციაში გადაყვანა. იგი ცდილობს დაამტკიცოს, რომ თანამოსაუბრის პოზიცია არაკონსტრუქციული ან ნაკლებგონივრულია, თუნდაც მისი ინტერესებიდან გამომდინარე.

- **დეზორიენტაციისა და არევ-დარევის გამოწვევა (პროვოცირება).** ამ მეთოდის მიზანია თანამოსაუბრის წონასწორობიდან გამოყვანა, მისი გეგმების ჩაშლა და მასში ისეთი ქმედებების გამოწვევა, რომლებიც მასვე მიაყენებს ზიანს.

განეიტრალების საშუალება:

დამშვიდება, მოდუნება, პაუზის გაკეთება, ნათქვამის აზრობრივ დატვირთვაზე კონცენტრაცია და საპასუხო ქმედებისათვის გადაწყვეტილების მიღება.

- **„თანამშრომლობის“ შთაბეჭდილების ფორმირება.** პარტნიორი თავისი თანამოსაუბრის პრობლემათა გაგების დემონსტრაციას ახდენს. ამასთან, „მწუხარედ“ გამოთქვამს, რომ არაფრით არ შეუძლია დაეხმაროს — გაუნიოს შეღავათი ან მომსახურება, გარეგნულად თანხმობის დემონსტრაციის პირობებში თანამოსაუბრის სასარგებლოდ დაუყოვნებლივ თანამშრომლობასა და პასუხისმგებლობის აღებაზე უარის თქმა. პარტნიორი არაფერს იღებს გარდა სიმპათიისა, სიტყვიერი მხარდაჭერისა. არსებითად იგი ცდილობს თავისი ფანდი თანამოსაუბრის კანფეტზე გაცვალოს.

განეიტრალების საშუალება:

როგორც ვალდებულების, ისე დამნაშავეის ცრუ გრძნობისაგან სასწრაფოდ გათავისუფლება; საკუთარი მიზნებისა და ინტერესების წარმოჩენა; თანაგრძნობის, გაგებისა და ფუჭი დაპირებების სანაცვლოდ კონკრეტული ასუხისმგებლობის მიუღებლობა; მომავალში ასეთ პარტნიორთან ურთიერთობაზე უარის თქმა.

• მოუთმენლობაზე თამაში. მიზანი — თანამოსაუბრისთვის ისეთი შთაბეჭდილების შექმნა თითქოს შეთანხმება “თითქმის მიღწეულია” „თუ შევძლებთ მცირე წვრილმანის გადალახვას . . .“ ეს „დაკიდებული ნაყოფია“, რომელსაც შეიძლება მივწვდეთ. მაგრამ, მასთან ყოველი მიახლოებით, იგი კვლავ გვეშორდება. ამ მეთოდით თანამოსაუბრეში სასურველი მოახლოებული შეთანხმების გაფორმება რეალურად მნიფდება.

განეიტრალების საშუალება:

თავის არ მოტყუება; არ მიჩნევა იმისა, რომ „საქმე გაკეთებულია“; საკუთარი ინტერესებისა და პრიორიტეტების მყარად დაცვა.

• შეგნებულად გაჭიანურება. მიზანი — თანამოსაუბრის ისეთ დარწმუნებულ მდგომარეობაში ყოფნა, თითქოს შეთანხმება მიღწეულია, მაგრამ მისი მხიდან ყოველთვის არსებობს „პატარა“ დათმობა, რომელიც ხელს უშლის საბოლოო გადანყვეტილების მიღებას. ამით ოპონენტი დროის გაჭიანურებას ცდილობს და „ენერგიულ“ თანამშრომლობას თამაშობს. ბოლოს და ბოლოს, მას შეუძლია არსებული აზრთა სხვაობის გადაჭრა, მაგრამ უეცრად განხილვა კვლავ ჭიანურდება და ეს პერიოდები პერმანენტულად (მუდმივად) მეორდება.

განეიტრალების საშუალება:

პარტნიორს ვანიშნოთ ჩვენი დროის შეზღუდულობა (ნაკლებეფექტურია)

ლიად ვუთხრათ, რომ დროს შეგნებულად აჭიანურებს (ნაკლებეფექტურია)

მტკიცედ შევახსენოთ, რომ თავისი განზრახულობა თანამშრომლობაზე, რეალურად საქმით დაამტკიცოს; აღვნიშნოთ, რომ მხოლოდ მისი მზადყოფნა ორივე მხარის ინტერესების დასაცავად იმოქმედოს, სიტუაციას არ ცვლის (მცირედ ეფექტურია).

საშუალება არ მივცეთ დაუძვრეს გადაწყვეტილების მიღებას; მივანიშნოთ, რომ ადრე მიღებულმა დათმობებმა სასურველი შედეგი ვერ მოგვცა; შევთავაზოთ პრობლემის განხილვის გადადება მანამ, სანამ პარტნიორი ამისთვის მზად არ იქნება

• გამოუვალი სიტუაციის დემონსტრაცია. მიზანი — თანამოსაუბრის დარწმუნება, რომ შექმნილი რთული სიტუაციიდან, როცა სირთულეები მრავლდება და დანაკარგები იზრდება, გამოსავალი მხოლოდ „ერთადერთია“. ასეთ ვითარებაში თანამოსაუბრეს სიტუაციის უარყოფითი ასპექტები მიეწოდება და მისი მხედველობის არიდან ფართო პერსპექტივები მიიჩქმალება. ამის გამო, თანამოსაუბრე საკუთარ თავს არწმუნებს მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილება, რომელსაც პარტნიორი, როგორც „უკანასკნელ შანსს“ ისე სთავაზობს.

განეიტრალების საშუალება:

მაქსიმალურად შევინარჩუნოთ სიმშვიდე.
ვეძებოთ გამოსავალი სიტუაციიდან.
გულდასმით გავაანალიზოთ პარტნიორის არგუმენტები,
დასკვნები და შეხედულებები.
გამოვავლინოთ მასში არსებული წინაღმდეგობები
და სუსტი მომენტები.
შევაფასოთ პარტნიორის მიერ შემოთავაზებული
„ერთადერთი შანსის“ მოსალოდნელი შედეგები

2. მანიპულაციის გამოცნობა და დაცვის სტრატეგიები

გამოცნობა. მანიპულაციური მოქმედება შეიძლება ვიგრძნოთ (ემოციური მხარე) ან შევიცნოთ (რაციონალური მხარე). მიუხედავად იმისა, რომ ორივე შემთხვევაში მანიპულაციის არსებობის ნიშნები მინიშნებითია, ფარულია, მისი გამოცნობა მაინც შესაძლებელია, რადგან უმეტესად ასეთ ფორმებში ვლინდება:

• დისბალანსი პასუხისმგებლობის განაწილებაში. ესაა შემთხვევა, როცა ადამიანს მიანიშნებენ ან ქვეცნობიერად თვით შეამჩნევს, რომ მან რაღაც „უნდა გააკეთოს“, მაგრამ არ იცის, რატომ. ან პირიქით, საკუთრივ გამოიჩინა მისთვის გაუგებარი ან მოულოდნელი პასუხისმგებლობა რაიმე გადაწყვეტილების მიღებაში;

• სარგებლის არათანაბარი განაწილება მაშინ ელინდება, როცა აღმოჩნდება, რომ მიღებული შედეგი განეულ ძალისხმევას არ შეესაბამება. ეს შეიძლება მოხდეს როგორც არასწორი დაგეგმვის, ისე ვინმეს აქტიური ჩარევის შედეგად.

• ძალისმიერი ზეწოლა აშკარა და შესამჩნევია;

• სიტუაციის ელემენტებს შორის შესაბამისობის დარღვევა, მაგ., ზემოქმედების სამიზნეთა (საუბრის თემა, საუბრის მონაწილე, ინფორმაციის მიწოდება და სხვა) მოულოდნელად წარმოჩენა;

• პარტნიორის ქცევის არათანხედენილობა (არაკონგრუენტულობა) პარტნიორის მიერ ვერბალური (სიტყვიერი) და არავერბალური (არასიტყვიერი — ექსტი, პოზა, მიმიკა და ა.შ.) ინფორმაციული ნაკადების შეუსაბამობას ნიშნავს და სხვ.

• მანიპულაციური ზემოქმედების მექანიზმების ანალიზი გულისხმობს, რომ მოლაპარაკების მონაწილე აუცილებლად საკუთარი ქცევისადმი იყოს განსაკუთრებით ყურადღებიანი, რომ მანიპულაციის მსხვერპლი თვითონ არ გახდეს.

სპეციალისტები ამგვარი რეაქცია-ინდიკატორების შემდეგ სახეობებს აღნიშნავენ:

• პარტნიორის ქცევაში მოულოდნელი ფსიქიკური გამოვლინებები (ტირილი, აგრესია, განმარტოება, ბუზღუნი და სხვ.);

• დროის დეფიციტის ხელოვნურად შექმნა;

• უცვლელი ფორმულირებები და სასაუბრო თემის ხშირი გაშვება და სხვ.

დაცვის სტრატეგიები. მრავალი ისეთი სიტუაცია არსებობს, როცა მანიპულაციისგან დაცვა აუცილებელია. მანიპულაციას შეუძლია ადამიანზე დამანგრეველი გავლენა მოახდინოს, თუ მის გასაწინააღმდეგებლად შემხვედრ აქტიურობას არ გამოვიჩენთ.

პრაქტიკაში ცნობილია მანიპულაციური ზემოქმედებისგან პასიური და აქტიური დაცვის სტრატეგიები.

პასიური დაცვის სტრატეგიაში შედის:

• გარიდება ანუ დისტანციის გაზრდა, კონტაქტის განწყვეტა, საუბრის თემის შეცვლა, მწვავე საკითხების განხილვისგან თავის არიდება, გაუცხოება;

- მოცილება ანუ მანიპულატორის გაგდება;
- ბლოკირება ანუ მანიპულაციურ ზემოქმედებაზე კონტროლის დაწესება, კერძოდ, აზრობრივი დაბრკოლებების ხელოვნური წამოყენება;

- მართვა ანუ ისეთი ქმედებების გატარება, რომლებიც მანიპულატორის აქტიურობას შეასუსტებს, კერძოდ, დამეგობრება ან მის სამუშაო გუნდში შეღწევა;

- იგნორირება ანუ მხედველობაში საერთოდ არმიღება და სხვ.

აქტიური დაცვის სტრატეგია ითვალისწინებს:

- ❖ მანიპულატორის ქცევის დეზავუირებას¹⁸ და ამ მიზნით კონკრეტული საკითხების დაზუსტებას, დამატებითი კითხვების მიცემას;

- ❖ საკუთარი მიზნებისთვის მანიპულატორის გამოყენებას. ამ შემთხვევაში, ჩვეულებრივ, საუბარია, კონტროლქვეშ გაგრძელდეს მანიპულაცია ან საკუთარი მანიპულაციითვე ვუპასუხოთ ოპონენტს. მნიშვნელოვანია, რომ შედეგი ადრესატის ინტერესებს რეალურად შეესაბამებოდეს.

ყოველთვის არის თუ არა საჭირო მანიპულაციისგან დაცვა? მიიჩნევა, რომ არსებობს რიგი შემთხვევები, როცა მისგან დაცვა აუცილებელი არ არის. სახელდობრ:

პირველი, როცა პარტნიორის მხრიდან ძლიერ წინააღმდეგობას ვაწყდებით. ამ შემთხვევაში დათმობა შეგნებულად გვმართებს;

მეორე, ჩვეულებრივ ცხოვრებისეულ სიტუაციაში ხშირია ისეთი შემთხვევა, როცა მანიპულაციას გულგრილად უნდა შევხედოთ, ხოლო მანიპულატორს — დიდსულოვნად;

მესამე, პრაქტიკაში მრავალი ისეთი თამაშია, რომლის წესებში მანიპულაცია გარკვეული დოზით დასაშვებია და სხვ.

3. სიცრუე, როგორც ფსიქოლოგიური ფენომენი

სიცრუე, როგორც მოლაპარაკების ჩატარებისთვის მიუღებელი, მაგრამ რეალურად არსებული ტაქტიკა საშუალებათა ფართო სპექტრს მოიცავს, კერძოდ, ფაქტების მცირეოდენი დამახინჯებიდან აშკარა ტყუილამდე დამთავრებული.

¹⁸ ფრანგ. *desavouer* — უარის თქმა, უარყოფა.

მოლაპარაკებისას ეფექტურად რომ ვიმოქმედოთ, დავისახოთ მიზანი და რეალურ შედეგებსაც მივალნიოთ, აუცილებელია მოცემულ ტაქტიკას კარგად ვიცნობდეთ. ამისთვის საჭიროა, საკმაოდ ზუსტი ინფორმაცია თვით საკუთარ თავზე, ასევე კონკრეტულ სიტუაციასთან დაკავშირებული ხალხის, მოვლენებისა და ვითარების შესახებ. მაგრამ, სხვადასხვა მიზეზის გამო, მოლაპარაკების მონაწილე ყოველთვის ასეთ ინფორმაციას სრულყოფილად ვერ ფლობს. ამგვარ შემთხვევებში იგი, ჩვეულებრივ, ცრუ ინფორმაციის გავლენის ქვეშ უფრო მეტად ექცევა.

მოლაპარაკების მონაწილე შეიძლება არა მარტო პრობლემურ სიტუაციაში მოხვდეს, არამედ პრობლემამდელ ვითარებაშიც აღმოჩნდეს ანუ კარგად არ იცოდეს, თუ რა არ იცის (შეუცნობელი არაკომპეტენტურობა).

ყოველი ადამიანი შეცნობლად თუ შეუცნობლად, მზაკრული ზრახვებითა თუ თვითკმაყოფილების მიზნით, სამნუხაროდ, დროდადრო ცრუობს. ადამიანთა უმრავლესობა ერთმანეთისგან ასხვავებს „წმინდა სიცრუესა“ და სერიოზულ მოტყუებას. ამაში ისინი სრულიად მართლები არიან. ხშირად, ადამიანები სხვებს სიცრუეზე პროვოცირებას (გამოწვევა) უკეთებენ, რადგან მათთვის ასე უფრო ადვილია ყოფა-ცხოვრების ზოგიერთი რეალობის გაგება და სასურველად მიჩნევა.

ადამიანები სხვადასხვა მიზნით ცრუობენ. უმრავლესობისთვის სიცრუე კრიზისულ სიტუაციაში ქცევის დადგენილი წესია.

მოლაპარაკებისას სიცრუისთვის დასაშვები საბაბი მრავალია. კერძოდ:

- **სიცრუე, როგორც თვითდაცვა.** მისი მიზანია უსიამოვნებისაგან (დასჯა ან სხვ.) თავის არიდება, „საკუთარი სახის“ ან პოპულარობის შენარჩუნება. იგი ზენოლის სიტუაციიდან დროებითი გამოსავალია;

- **სიცრუე, როგორც სამსახურებრივი მოვალეობის ნაწილი.** ზოგიერთი პროფესიის ადამიანი სამსახურებრივი აუცილებლობიდან ან პროფესიული საქმიანობის მიზანშეწონილობიდან გამომდინარე ხშირად ცრუობს. ასეთებია სპეცსამსახურებისა და სამართალდამცავი ორგანოების თანამშრომლები, ჯანდაცვის მუშაკები, ილუზიონისტები, მასხარები, გამყიდველები . . .

- **სიცრუე, როგორც ლოიალურობა.** მისი მიზანია კორპორაციული საიმედოობის, ერთგულების დამტკიცება;

• სიცრუე, როგორც დროის გაყვანის საშუალება. ადამიანები ცრუობენ, როცა გრძნობენ, რომ ავინროებენ, მათ კი სიტუაციის გაანალიზების დრო არა აქვთ.

მოლაპარაკებისას განსაკუთრებით აქტუალურია „სიმართლისა“ და „ნახევრადსიმართლის“ ცნებათა პრობლემა.

ადამიანის სიმართლე მის დარწმუნებულობასა და ფასეულობათა სისტემაზეა დამოკიდებული. არანაირი სიმართლე აბსოლუტური არ არის. პრაქტიკულად, სიმართლე არასდროს არ არის სრულყოფილი, დასრულებული, ამომწურავი. ენამახვილი დიპლომატები ამბობენ: „შიშველ სიმართლეს თვით სანოლშიც ვერ ნახავთ“.

სიმართლეს, რომელსაც ადამიანები ერთმანეთს ეუბნებიან, ძალიან ინდივიდუალურია და მხოლოდ მოცემულ სიტუაციაზეა გათვლილი. კონკრეტული ადამიანისთვის ის არის სიმართლე, რასაც თავისი თვალსაწიერით ასეთად მიიჩნევს. სწორედ ამაშია უმთავრესი დილემა — სიმართლისა და სიცრუის განსხვავება. სიტუაცია კიდეც უფრო მძიმდება, როცა მთლიანობაში ცრუ ინფორმაცია, იმავდროულად, სიმართლის ცალკეულ ელემენტებსაც მოიცავს.

ნახევრად სიმართლე ნაწილობრივი სიმართლეა. უმეტეს შემთხვევაში, მისი მიზანი სიცრუეა. მოლაპარაკება, ხშირად, კარტის თამაშს ჰგავს. ამიტომ, მისი მონაწილის ქცევა, რომ ყველა კარტი მაგიდაზე ღიად „არ დაანყოს“ სრულიად ნორმალურად მიიჩნევა. შემთხვევითი არაა ენაკვიმატი დიპლომატების ასეთი ფრაზა:

„ისაუბრეთ სიმართლე, მხოლოდ სიმართლე და არაფერი სიმართლის გარდა, მაგრამ არა ყველაფერი“

ნახევრად სიმართლის ორი სახეობა არსებობს, როცა:

- ერთი სუბიექტი მეორეს მისთვის არსებული ინფორმაციის მხოლოდ ნაწილს აწვდის;

- ინფორმატორი ადრესატს ისეთ ინფორმაციას აძლევს, რომელშიც ჭეშმარიტი და ცრუ მომენტები ერთმანეთშია შერეული.

სიცრუე რომ განხორციელდეს, ცრუ ინფორმაცია ჭეშმარიტებად უნდა იქნეს მიღებული. ამიტომ მატყუარას ამოცანაა ადრესატის კრიტიკული შესაძლებლობების მკვეთრი შესუსტება და ჭეშმარიტების იმიტაციისთვის (მიმსგავსება) ქმედითი საშუალებების მოძებნა.

საზოგადოდ, სუბიექტი მხოლოდ მაშინ შეიძლება მოვატყუოთ, როცა იგი ამის უფლებას მოგვცემს ანუ თვითმოტყუებას მიეცემა.

მატყუარა ადამიანები შურისძიების გრძნობისგან არიან დამძიმებული, საკუთარ ემოციებს ვერ აკონტროლებენ, ეძებენ დამნაშავეებს, სხვას ტკივილს აყენებენ, უმწეონი, პესიმისტები, ეჭვიმტანილები, აგრესიულები და ეჭვიანები არიან.

სიცრუის მიზანი ერთადერთია — შეგნებულად სხვა ადამიანის შეცდომაში შეყვანა.

მოტყუება ცრუ ინფორმაციის მიწოდებაა. იგი საკუთარი ინტერესების დაცვის არასამართლიან ფორმად გვევლინება. ამასთან, ისეთი შთაბეჭდილება იქმნება, თითქოს სამართლებრივ-სოციალური ნორმები, პატიოსნობისა და ზნეობრიობის პრინციპები დაცულია.

მოტყუების სახესხვაობებია: დეზინფორმაცია, ჭორი, მითქმა-მოთქმა, ფაქტების დამახინჯება, შანტაჟი, ცილისწამება, მუქარა, მანიპულაცია და სხვ.

მატყუარა თავის მსხვერპლს ყურადღებით, ზოგჯერ სიყვარულითაც კი ეპყრობა. ახასიათებს ეშმაკობა, პირფერობა, თვალთმაქცობა, დიპლომატიური გარშემოვლითობა და სხვ.

ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ მოტყუებას დადებითი როლის შესრულებაც შეუძლია. კერძოდ, იგი ორ ფუნქციას ასრულებს:

„გამამხნეველი“, როცა შეგნებული დეზინფორმაცია სუბიექტის შინაგანი ძალების მობილიზებას, მოჭარბებას იწვევს, რწმენასა და სიმტკიცეს მატებს;

„შეპირებითი“, როცა მიზნობრივი ინფორმაცია სუბიექტს იმისთვის მიეწოდება, რომ კეთილდღეობა შეპირდეს, სასოებითი აღქმის განხორციელებაში იმედის ნაპერწკალი გაუღვივოს და განსაკუთრებული მნიშვნელობის მიზნებს მიაღწიოს.

კომერციული ურთიერთობისას გამყიდველი, აშკარად თუ ფარულად, ხშირად იტყუება. აშკარა მოტყუების მეთოდია ზომანონაში მოტყუება, პროდუქციის ხარისხის შეცვლა, რომელიც მოცემული პრობლემატიკის საზღვრებს სცილდება და არ განვიხილავთ.

პროფესიულ ინტერესს იწვევს მოტყუების ფარული ფორმა, რომელიც, ჩვეულებრივ, გამოისახება იმაში, რომ მყიდველმა ძვირად ღირებული ან მისთვის ნაკლებად საჭირო საქონლი შეისყიდოს. ამ მიზნით განვიხილოთ სავაჭრო აგენტსა და მომხმარებელს

შორის საუბრის (გარკვეული დოზით — მოლაპარაკების) ფსიქო-ტექნოლოგია ქუჩის საცალო სავაჭრო ქსელში.

უპირველესად უნდა აღინიშნოს, რომ სავაჭრო აგენტები სპეციალურ ფსიქოლოგიურ მომზადებას პროფესიონალებთან გადიან, რომლებსაც საკმაოდ კარგად უხდიათ, რადგან სავაჭრო აგენტის მუშაობიდან მიღებული ეფექტი განეულ ხარჯებს მნიშვნელოვნად აჭარბებს.

სავაჭრო აგენტებად სპეციალურად არჩევენ მიმზიდველ, სიმპათიურ ახალგაზრდებს (უმეტესად, გოგონებს). ისინი მუდამ მომღიმარი და კეთილბუნოვანი, მაგრამ ამავე დროს ძალიან შეუპოვრები არიან. მომხმარებლის ნებისმიერ შეპასუხებაზე პოზიტიურად რეაგირებენ. მათი უმთავრესი ამოცანაა კლიენტების მოდუნება-დაყოლიება, ურთიერთობაში ინტიმური ატმოსფეროს ხელოვნურად შექმნა, ინტერესისა და ნდობის გამომწვევა, იძულება საქონლის რეალიზაცია მოახდინონ ნებისმიერ, უკეთეს შემთხვევაში, მისაღებ ფასში.

სავაჭრო აგენტები მომხმარებლებთან თავისუფალ დიალოგს ისე აგებენ, რომ აუცილებლად დაბეჯითებითი პასუხი მიიღონ. ამ მიზნით შეგნებულად ისეთ კითხვებს სვამენ, რომლებზეც უარყოფითი პასუხის გაცემა უბრალოდ შეუძლებელია.

გარდა ამისა, დამახასიათებელია მომხმარებლის „დამუშავების“ უსწრაფესი ტემპიც. მას გონზე მოსვლის საშუალებას არ აძლევენ. მაგ., ინფორმაციას აწვდიან რომელიღაც ფირმაზე, რომელიც სარეკლამო კამპანიას ახლა წარმართავს და სწორედ თქვენ (კონკრეტული მომხმარებელი) ხართ ის „ბედნიერი“ ადამიანი, რომელსაც პატივი ხვდა ამ ფირმისგან უფასოდ მიიღოს „შესანიშნავი“ პრიზები და სუვენირები. უფასოდ მიღების იდეა (უფასოდ მხოლოდ ყველია, ხაფანგში!) მყარად ჯდება ინდივიდის ცნობიერებაში. აგენტის მოქნილი ხელები შეფუთულ ყუთებს ელამუნება და იმავდროულად კლიენტს მიეწოდება ინფორმაცია მათ ფირმაში ამ საქონლის ძალიან მაღალი ფასის შესახებ, მაგრამ ყოველივე ეს, „ხვალ, მხოლოდ ხვალ“, „დღეს“, უკიდურესად მინიმალურ ფასში, რომ მხოლოდ ამ საქონლის რეკლამის ხარჯები ნაწილობრივ მაინც დაიფაროს.

როგორც კი კლიენტი მათთვის სასურველ მდგომარეობაში აღმოჩნდება ანუ საქონელზე დაინტერესდება და დადებითი ემოციების თუნდაც ნასახი გაუჩნდება, ურთიერთობაში სხვა პიროვნება ენერგიულად ერთვება, რომელიც, ერთი მხრივ, სარეალიზაციო საქონლის დადებით მახასიათებლებს ხაზგასმით წარმოაჩენს და,

მეორე მხრივ, ამ შენაძენით კლიენტის უდიდეს „სარგებლიანობას“ განსაკუთრებით აღნიშნავს. გაოგნებული მომხმარებელი ასეთ ზენოლას ველარ უძლებს, სიფხიზლეს კარგავს, დუნდება და საქონელს ყიდულობს. ამით კიდევ ერთხელ მართლდება პროფესიონალ სავაჭრო აგენტთა დევიზი: „არ არის ისეთი ადამიანი, რომლის დაყოლიება არ შეიძლება“.

4. სიცრუის იდენტიფიკაცია

მოლაპარაკებაზე პარტნიორის სიცრუის შეცნობა მაღალ პროფესიულ კომპეტენტურობას მოითხოვს. ამ შესაძლებლობის გასაყვითარებლად ხანგრძლივი და გულმოდგინე ვარჯიშია საჭირო.

პრინციპში ცრუ ინფორმაციის მიმცემი ადამიანის ქცევა საკმაოდ ინდივიდუალურია. ამიტომ საოცრად რთულია გარკვევა იმისა, სახელდობრ კონკრეტული ადამიანისთვის რომელი ნიშნებია დამახასიათებელია. საქმე იმაშია, რომ ცრუ ნიშნების ნაკრები საზოგადოდ ცნობილია. კერძოდ, ესაა ემოციური, ლინგვისტური, პარალინგვისტური და სხეულის არავერბალური ინფორმაცია.

- **ემოციური გამოვლინებები** ხასიათდება ზოგჯერ ნერვიული სიცილით ან ნაძალადევი სიმკაცრით, მოჩვენებითი კეთილბუნებოვნებით ან ქედმაღალი გაუცხოებით, გაკვირვებით ან გულგრილობით.

- **ლინგვისტური თავისებურებები.** მას მიეკუთვნება პარტნიორის აქტიური სიტყვიერი მასალის მკვეთრი ცვლილება, ფრაზების განწყევტა.

- **პარალინგვისტური თავისებურებები.** ესაა ხმის ტემბრისა და ხმამაღლობის შესამჩნევი ცვლილება, მეტყველების ბუნდოვანება და მონოტონურობა, დიდი წყვეტილობა საუბარში.

- **არავერბალური გამოვლინებები** უფრო შესამჩნევია და სპეციფიკური ჟესტებით, გამოხედვით, პოზებითა და მოძრაობით ხასიათდება.

5. სადისკუსიო თემატიკა და პრაქტიკული სიტუაციები

1. თეორიული მასალის განხილვა

2. დისკუსია თემის შესახებ. დისკუსიის საკითხები:

— რა როლი აქვს მანიპულირებას მოლაპარაკებაზე?

— რამდენად მიზანშეწონილია მანიპულაცია მოლაპარაკების დროს?

— როგორია მანიპულირების ფსიქოლოგიური ბუნება?

— როგორ შევიცნოთ მანიპულაცია?

— როგორ დავიცვათ თავი მანიპულაციისგან?

— სიცრუის შესახებ ტაქტიკური და ეთიკური მოსაზრებების განხილვა.

3. მანიპულაციური ხელოვნების ფსიქოლოგიური ვარჯიში. მანიპულაციის სიტყვიერი სტრატეგიები. მუშაობა წყვილებით.

ტექნიკა „ვარაუდი“

არსებობს ფრაზები, რომელთა მეშვეობით რაიმე მოვლენა ან ქცევის მოდელი ხელოვნურად ივარაუდება. ეს ტექნიკა შემდეგ ვარიანტებში რეალიზდება. მაგ., „არჩევის ილუზია“ ანუ „ხელშეკრულების ხელმოწერა დღეს გსურთ თუ ხვალ?“ ან კიდევ „სანამ ხელშეკრულებას ხელს მოვანერდეთ, შევთანხმდეთ გამოსათხოვარი ბანკეტის ჩატარების ადგილსა და დროზე“.

დავალება. წარმოადგინეთ თქვენი ვერსიები მოლაპარაკების კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე.

ტექნიკა „სანინააღმდეგოს გამოყენება“

მისი არსია ის, რაც ხდება ან შეიძლება მოხდეს, უკავშირდება იმას, რაც სუბიექტს სურს მოხდეს. მაგ., ასეთი ფრაზის გამოყენება: „სადავო საკითხებს რაც უფრო გულმოდგინეთ დავამუშავებთ, მით სწრაფად შევთანხმდებით“ ან კიდევ „რაც უფრო ყურადღებით დავამუშავებთ დოკუმენტებს, მით უფრო ადვილი იქნება ხელშეკრულების ხელმოწერა“.

დავალება. წარმოადგინეთ თქვენი ვერსიები მოლაპარაკების კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე.

4. ტყუილის გამოცნობის შესაძლებლობათა ფსიქოლოგიური ვარჯიში.

ფსიქოლოგიური თამაშები:

თამაში — „მონეტების აგდება“. მუშაობა წყვილებით.

ინსტრუქცია. ერთ-ერთი მოთამაშე აგდებს მონეტას. მეორე ცდილობს გამოიცნოს, თუ რომელ მხარეზე დავარდება. თამაში რამდენიმე ეტაპად ტარდება.

პირველი ეტაპი. მონეტის ამგდები ზედიზედ ათჯერ აგდებს მონეტას, ხოლო გამომცნობი — ამდენჯერვე ცდილობს გამოიცნოს. ამგდები პარტნიორს ყოველთვის აძლევს სწორ ინფორმაციას — გამოიცნო თუ არა. გამომცნობი ყურადღებით აანალიზებს ამგდების ვერბალურ და არავერბალურ რეაქციებს, რომლებიც მის სამართლიან ქცევას ადასტურებს.

მეორე ეტაპი. მონეტის ამგდები ათჯერ ზედიზედ აგდებს მონეტას, ხოლო გამომცნობი — ცდილობს გამოიცნოს, მაგრამ ამ შემთხვევაში მონეტის ამგდები გამომცნობს ყოველთვის არასწორ ინფორმაციას აწვდის. გამომცნობი ყურადღებით აანალიზებს ამგდების სიტყვიერ თუ არასიტყვიერ რეაქციებს, რომლებიც მის სიცრუეს ამტკიცებს.

მესამე ეტაპი. მონეტის ამგდები ათჯერ აგდებს მონეტას, ხოლო გამომცნობი — ცდილობს გამოიცნოს, მაგრამ ახლა ამგდები სპონტანურად (თავისთავად) იძლევა როგორც სწორ, ისე არასწორ ინფორმაციას. გამომცნობის ამოცანაა ამგდების სიტყვიერი და არასიტყვიერ სიგნალებით დაადგინოს სიცრუის ყველა შემთხვევა.

შემდეგ წყვილები როლებს ცვლიან.

თამაში „მებაჟე“

მუშაობა შედარებით მცირე ჯგუფში.

ნამყვანი („მებაჟე“) ოთახიდან გადის. ჯგუფი მოთათბირების შემდეგ გადაწყვეტს, მისი წევრებიდან რომელი იქნება „კონტრაბანდისტი“. შემოდის ნამყვანი და ჯგუფთან ან მის თითოეულ წევრთან ატარებს საუბარს, აძლევს შეკითხვებს და ა.შ. მისი ამოცანაა სიტყვიერი და არასიტყვიერი სიგნალებით დაადგინოს, რომელია „კონტრაბანდისტი“. თამაში ტარდება მანამ, სანამ ჯგუფის თითოეული წევრი „მებაჟის“ როლს არ შეასრულებს.

IX თაჰი

მედიაციის ინსტიტუტი

1. მედიაციის (შუამდგომლობის) სპეციფიკა და სუბიექტები

მედიაცია¹⁹ საქმიანობის სპეციფიკური სახეა, რომლის მიზანია მოდავე მხარებს შორის შეთანხმების მიღწევა.

მედიაცია უძველესი დროიდან ცნობილია. მისი სამშობლო ძველი ჩინეთია. იგი, როგორც საზოგადოებრივი მნიშვნელობის მეტად სასარგებლო საქმიანობა, XX ს-ის 60-ან წლებში აშშ-ში ჩამოყალიბდა და ფართოდ განვითარდა. ამ ქვეყანაში მოქმედებს როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო საშუამდგომლო სტრუქტურები. სპეციალურ ჟურნალებში ქვეყნდება მედიაციის პრობლემებისადმი მიძღვნილი ფუნდამენტური სტატიები, მუშავდება მრავალგვარი სასწავლო პროგრამები.

პირველი მედიატორი ღვთისმორჩილი, ბიბლიური წინასწარმეტყველი მოსეა, რომელიც უფლის დავალებით რჯულის წესს გადასცემს ისრაელიანებს.

“ელაპარაკე ისრაელიანებს და უთხარი: მე ვარ უფალი, თქვენი ღმერთი. ნუ მოიქცევით ისე, როგორც იქცევიათ ეგვიპტეში, სადაც თქვენ ცხოვრობდით. ნუ მოიქცევით ისე, როგორც იქცევიათ ქანაანის ქვეყანაში, სადაც თქვენ მიმყავხართ; ნუ მიჰყევით მათ წესებს. ჩემი სამართალი აღასრულებ და ჩემი წესები დაიცავით, მათ მიჰყევით. მე ვარ უფალი, თქვენი ღმერთი. თავისი დედისა და მამის მოწინააღმდეგეა ყველას; არ იქურდობ, არ ითვალთმავ, ერთმანეთი არ მოატყუოთ”
(ბიბლია, ლევიანნი, თ. 18, 1-5; თ. 19, 3, 11)

თავის მხრივ, ისრაელიანებიც, უკმაყოფილონი სინას უდაბნოში ხანგრძლივი ხეტიალის გამო, მოსეს მეშვეობით თავიანთ ჩივილს აუწყებენ უფალს.

¹⁹ ლათ. mediatio - მესამე, ნეიტრალური მხარის (სახელმწიფოს, ორგანიზაციის, პირის) შუამდგომლობა სხვა სახელმწიფოებს (საწარმოებს) შორის პოლიტიკური, ეკონომიკური თუ სხვა ხასიათის დავაში.

“განა ეგვიპტეში ვერ დავიმარხებოდით, უდაბნოში რომ მოგვიყვანე სასიკვდილოდ? ეს რა გვიყავი, რატომ გამოგვიყვანე ეგვიპტიდან?”
(ბიბლია, გამოსვლა, თ. 14, 11)

**“მშობლები არიან შუამავალნი შენსა და შემოქმედს შორის.
ამიტომ, თუ შემოქმედს აფასებ, შუამავალიც
მის შესაფერად უნდა დააფასო”**
(ქეი-ქაუსი, “ყაბუსნამე”)

მედიაციის სპეციფიკა სასამართლო, საარბიტრაჟო და სამოქალაქო დავისგან მრავალი ნიშნით განსხვავდება. სახელდობრ:

- მედიაციის დროს მოლაპარაკებაში მონაწილეობა ნებაყოფლობითია, ხოლო სასამართლოში, სურვილის მიუხედავად, სავალდებულო;

- მედიატორის საშუამდგომლო მომსახურების პირობებში მხარეები გადანყვეტილებების შემუშავებასა და მიღებაში უშუალოდ მონაწილეობენ. მედიატორის ამოცანა ერთადერთია - მხარეთა შორის შეთანხმების მიღწევა, მაშინ, როცა სასამართლო დამნაშავე მხარეს დაადგენს და მისი პასუხისმგებლობის ხარისხს განსაზღვრავს;

- მედიაციის დროს მოლაპარაკების საგანი და შედეგი, მხარეთა შეთანხმებით, შეიძლება კონფიდენციალური (საიდუმლო) იყოს, სასამართლოსი კი არა (სასურველია მისი საჯაროობა);

- მოლაპარაკებაზე მედიატორი არავითარ გადანყვეტილებას არ იღებს, ხოლო სასამართლო ვალდებულია გადანყვეტილება მიიღოს და მის აღსრულებაზეც იზრუნოს;

- მედიაციის დროს ფინანსური ხარჯები მინიმალურია, სასამართლოს შემთხვევაში კი შესამჩნევად მნიშვნელოვანი;

- სამოქალაქო სასამართლოს თუ არბიტრაჟის გადანყვეტილების შესრულება, როგორც წესი, ერთ-ერთი ან ორივე მხარისთვის იძულებითია, მედიატორი მოლაპარაკების მონაწილეთა შორის ურთიერთმისაღები შეთანხმების მისაღწევად იღწვის;

- მედიაციის დროს გადანყვეტილებას თვით მხარეები იღებენ და მის შესრულებაშიც ნებაყოფლობით მონაწილეობენ. ამიტომ, მედიატორის მეშვეობით მოლაპარაკება ხშირად უფრო წარმატებით მთავრდება, ხოლო რთული სადავო საკითხები უმტკივნეულოდ წესრიგდება.

მედიატორი მოლაპარაკების პროცესში არავეითარ ადმინისტრაციულ ძალაუფლებას არ ფლობს, გარდა საკუთარი ფსიქოლოგიურ-პროფესიული რესურსებისა, პირადი ავტორიტეტისა.

როგორ აღინიშნა, მედიატორში ანუ მომრიგებელ მესამე მხარეში იგულისხმება შუამავალი, დამკვირვებელი ან ნებისმიერი სხვა პირი, რომელიც მოდავე, კონფრონტაციულ მდგომარეობაში მყოფ მხარეებს შორის ურთიერთობის მოწესრიგებაში მონაწილეობს.

მოლაპარაკების პროცესში მესამე მხარის სტატუსიდან გამომდინარე, განსხვავებულია მისი ქმედითობის ხარისხი. სახელდობრ, შუამავალი მოდავე მხარეებთან ერთად დაპირისპირებული ვითარების გასაწესრიგებლად შესაბამის წინადადებებსა და ვარიანტებს ამუშავებს, ხოლო დამკვირვებელი, ამ მხარეებს შორის ადრე მიღწეული შეთანხმების დასაცავად ან მტრული მოქმედების შესაჩერებლად და მოლაპარაკების გზით სადავო საკითხების გადასაწყვეტად, სათანადო პირობებს ქმნის.

მოლაპარაკებაზე მესამე მხარის ანუ მედიატორის როლში, როგორც წესი, ერთი პიროვნება, ზოგჯერ პროფესიონალთა 2—3 კაციანი ჯგუფი გამოდის. საერთაშორისო მოლაპარაკებებზე მედიატორის როლს, ხშირად, სახელმწიფოები ასრულებს (რა თქმა უნდა, მათი ნდობით აღჭურვილი ან უფლებამოსილი პირები).

1979 წელს, 16-თვიანი მოლაპარაკების შემდეგ, ვაშინგტონის მახლობლად, აშშ-ის პრეზიდენტების კემპ-დევიდის საზაფხულო რეზიდენციაში, ეგვიპტის პრეზიდენტმა ანვარ სადათმა, ისრაელის პრემიერ-მინისტრმა მოშე ბეგინმა და აშშ-ის პრეზიდენტმა ჯიმი კარტერმა ხელი მოაწერეს ეგვიპტე-ისრაელის საზავო ხელშეკრულებას. აშშ-მა, როგორც შუამავალმა, ივალდებულა, რომ შეთანხმების ფაქტობრივი დარღვევის ანდა მოსალოდნელი დარღვევის საშიშროების შემთხვევაში ამერიკა კონსულტაციებს გამართავდა მხარეებთან და მიიღებდა სხვა ისეთ ზომებს, რომლებსაც საჭიროდ და მიზანშეწონილად ჩათვლიდა ხელშეკრულების დაცვის გარანტიით.

მედიატორს აქვს ოფიციალური ან არაოფიციალური სტატუსი. ოფიციალური მედიატორის როლში შეიძლება იყოს: საერთაშორისო ორგანიზაცია, სახელმწიფო, საზოგადოებრივი ორგანიზაცია ან ცნობილი პროფესიონალი მედიატორი.

არაოფიციალური მედიატორები არიან: მოქმედი ან ყოფილი გამოჩენილი პოლიტიკოსები და სახელმწიფო მოღვაწეები, რელიგიური ორგანიზაციების წარმომადგენლები, პროფესიონალი ფსიქოლოგები და არაფორმალური ლიდერები.

2. მედიაციის მიზანშეწონილობა და სახეობები

მოლაპარაკების პროცესში შუამავლის მონაწილეობის ხარისხი მოლაპარაკების ხასიათზეა დამოკიდებული. თუ მხარეებს შორის მოლაპარაკება პირისპირ მიმდინარეობს, მაშინ შუამავლის მონაწილეობა შეიძლება არც იყოს საჭირო. თუ დაპირისპირებულ მხარეებს შორის მოლაპარაკება უშუალოდ ვერ ხერხდება, შუამავლის მონაწილეობა აუცილებელია. მოლაპარაკებაზე მესამე მხარის ჩართვა მოდავე მხარეთა მოთხოვნაზე ან თვით მესამე მხარის აქტიურობაზეა დამოკიდებული.

მოლაპარაკებაზე მესამე მხარის მონაწილეობა აუცილებელია, როცა:

- მოლაპარაკება აშკარად გამოკვეთილ კონფრონტაციულ ხასიათს ატარებს;
- მხარეებს შორის ურთიერთობა დაძაბულია და, ძალისხმევის მიუხედავად, ურთიერთმისაღები გადანყვეტილების მიღება ვერ ხერხდება;
- სადავო პრობლემა მეტად რთულია და მისი გადანყვეტის ყველა გზა და საშუალება მხარეების მიერ თითქმის ამონურულია;
- მოლაპარაკების საგნის საკვანძო სამართლებრივი და სხვა ნორმები მხარეთა მიერ განსხვავებულად აღიქმება;
- რაიმე შეთანხმების დაცვაზე მხარეებს შორის უნდობლობა და ეჭვიანობა სუფევს;
- მოლაპარაკება ჩიხში მოექცა, თუმცა მხარეებს შორის საერთო ინტერესები შენარჩუნებულია.

მოლაპარაკებაზე შუამავლის მონაწილეობა სასურველია თანამშრომლობის პირობებშიც, პროდუქციის გასაღების ბაზრის მოძიების, ამა თუ იმ ოპერაციის განხორციელებისა და სხვა შემთხვევებშიც.

მესამე მხარის ჩარევის ოპერატიულობა აუცილებელია ისეთ სიტუაციაში, როცა:

❖ მხარეებს შორის ძალის გამოყენების რეალური მუქარა და შესაძლებლობა არსებობს;

❖ მხარეებს შორის პირდაპირი კონტაქტი შეუძლებელია;

❖ ერთ-ერთმა მხარემ სამხედრო ძალა გამოიყენა;

❖ მესამე მხარისთვის ხელსაყრელი გახდა მოდავე სუბიექტებს შორის ურთიერთობის დროულად მონესრიგება;

❖ მხარეებს შორის ურთიერთობის გაუარესებამ მესამე მხარეს ზიანი მიაყენა.

მედიაციის მრავალი სახეობა არსებობს:

პირდაპირი შუამდგომლობა, რომელიც ნიშნავს, რომ ყველა მხარე, მათ შორის შუამავალიც, მოლაპარაკებაზე ერთდროულად მონაწილეობს;

ირიბი შუამდგომლობა. ასეთ ვითარებაში შუამდგომლობის ფუნქციების შემსრულებელი მესამე მხარე მოდავე სუბიექტებთან კონსულტაციებს ან მოლაპარაკებებს რიგრიგობით ატარებს;

ფორმალური შუამდგომლობა. ამ შემთხვევაში მოლაპარაკების მხარეები მესამე მხარეს ისეთ შუამავლად აღიარებენ, რომელსაც მოლაპარაკების სუბიექტებზე ზემოქმედების ნორმატიული სტატუსი აქვს. ამგვარ ფუნქციებს სპეციალური სტრუქტურები ახორციელებს. ისინი შექმნილია აშშ-ში, დიდ ბრიტანეთში, ავსტრალიასა და სხვა მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში;

არაფორმალური შუამდგომლობა. ამ სიტუაციაში მედიატორის შუამდგომლობის ფუნქციები შემცირებულია. მას მხოლოდ საკუთარი შეხედულებისა და აზრის გამოთქმა შეუძლია. შუამავალს ნორმატიული სტატუსი არა აქვს;

ოფიციალური შუამდგომლობის დროს მომრიგებლის როლში სახელისუფლო ძალაუფლებით აღჭურვილი ოფიციალური პირი გამოდის.

არაოფიციალური შუამდგომლობა მედიატორის ფუნქციების შემსრულებელი პირის სავალდებულო სახელისუფლო ძალაუფლებას არ ითვალისწინებს. ზოგჯერ მიაჩნიათ, რომ არაოფიციალური შუამდგომლობა უკეთესია, ვიდრე ოფიციალური. თუმცა, ეს ასე არ არის. ყველაფერი კონკრეტულ სიტუაციაზეა დამოკიდებული. შეიძლება მოცემულ შემთხვევაში უფრო ეფექტური იყოს ერთი სახეობის შუამდგომლობა, სხვა შემთხვევაში – სხვა.

3. მედიაციის პრინციპები და ფუნქციები

მედიაციის პრინციპები. მოლაპარაკების პროცესში მედიატორმა მრავალი პრინციპი უნდა დაიცვას. მათ შორის მთავარია:

- **ნებაყოფლობითობა.** მედიაციის პროცესში მხარეები არა იძულებით, არამედ ნებაყოფლობით ერთვებიან, ხოლო თვით მედიატორს თავისუფლად ირჩევენ. ამასთან, ყველა გადანყვეტილება მხარეთა ურთიერთშეთანხმებით მიიღება და ყოველ მხარეს მედიაციაზე უარის თქმა და მოლაპარაკების შეწყვეტა ნებისმიერ მომენტში შეუძლია;

- **მხარეთა თანასწორუფლებიანობა.** არც ერთ მხარეს არავითარი განსაკუთრებული უპირატესობა არ უნდა ჰქონდეს. მედიაციის დროს მოლაპარაკების მხარეებს თავისი აზრის გამოთქმის, მოლაპარაკების დღის წესრიგის განსაზღვრის, შეთანხმების პირობებისა და სხვათა შესახებ თანაბარი უფლება უნდა მიეცეს;

- **ნეიტრალურობა.** ყველაზე უკეთესია, როცა მომრიგებლის ფუნქციებს ნეიტრალური მხარე ასრულებს. ამასთან, სასურველია, თუ მოლაპარაკების მონაწილეები მას დიდი ნდობითა და პატივისცემით ეპყრობიან;

- **კონფიდენციალურობა.** მისი დაცვა სავალდებულოა. ყველაფერი, რაზედაც მედიაციის დროს საუბრობენ, საჯაროდ არ მჟღავნდება, მაგრამ მხოლოდ კანონმდებლობის ჩარჩოებში. მომხდარი ან მოსალოდნელი დანაშაულის შესახებ ინფორმაციის დაფარვა დაუმეგბელია. მედიატორს უფლება არა აქვს ერთ მხარესთან ინდივიდუალური საუბრით მიღებული ინფორმაცია, მასთან შეუთანხმებლად, მეორე მხარეს აცნობოს.

მედიაციის ფუნქციები. მოლაპარაკების პროცესში მედიატორი შემდეგ ფუნქციებს ასრულებს:

- **ორგანიზატორული ფუნქცია,** რომელიც იმაში ელინდება, რომ იგი მოლაპარაკების პროცესს ორგანიზაციას უკეთებს. ამისთვის მედიატორი მხარეებთან ჯერ მოლაპარაკების ჩატარების პროცედურას ათანხმებს, შემდეგ იცავს მას. მედიატორს უფლება აქვს გამოაცხადოს შესვენება და მოლაპარაკების სუბიექტებთან კონფიდენციალური საუბრები რიგრიგობით ჩაატაროს;

- **ანალიტიკური ფუნქცია** იმაში გამოიხატება, რომ მედიატორი მხარეებს მოლაპარაკების საგნის დეტალურად გაანალიზე-

ბას აიძულებს. იგი ცდილობს, რომ სუბიექტებმა განსახილველ საკითხზე მათ ხელთარსებული ინფორმაცია სრულად გაამჟღავნონ და თავიანთი აზრი თავისუფლად გამოთქვან;

➤ კომუნიკაციური ფუნქცია იმაში ელინდება, რომ მედიატორი მსმენელის აქტიურ როლში გამოდის. მან მხარეების მიერ წარმოთქმული სიტყვის შინაარსი და ემოციურობა უნდა გაიგოს. ამასთან, მისი ამოცანაა მოლაპარაკებაზე მოხმობილი ფაქტებისა და მოვლენების დაჯგუფება, მხარეების მიერ მათი შეფასება და იმ გრძნობების გამოვლენა, რომელსაც ისინი განიცდიან;

➤ შემოქმედებითი ფუნქცია იმაში გამოიხატება, რომ მედიატორი იდეების გენერატორის როლში გამოდის. ამით იგი მოლაპარაკების მონაწილეებს ეხმარება ახალი წინადადებებისა და გადაწყვეტილებების მოძებნაში;

➤ მაკონტროლებელი ფუნქცია იმაში ელინდება, რომ მედიატორმა მხარეების მიერ გამოთქმული წინადადებებისა და შეთანხმებით მიღებული გადაწყვეტილებების რეალურობის კონტროლი შეძლოს. ამავე დროს შეთანხმებები საიმედო და გრძელვადიანი უნდა იყოს;

➤ სასწავლო ფუნქცია გულისხმობს იმას, რომ მედიატორი ხელს უწყობს მოლაპარაკების პროცესის მონაწილეთა სწავლებას. ამ როლში მან სუბიექტებს თანამშრომლობის პირობებში მოლაპარაკების წარმართვა, მოქმედება და ფიქრი უნდა ასწავლოს. ამასთანავე, ვალდებულია მხარეებს მოლაპარაკების ჩატარების თანამედროვე ცივილიზებული მეთოდები ტაქტიკიანად შეახსენოს.

გარდა ამისა, მოლაპარაკების პროცესში ჩაურევლად მედიატორმა უნდა უზრუნველყოს:

- განსახილველი პრობლემის არსში ჩანვდომა;
- ამ პრობლემათა მიზეზების სიტყვიერად ან წერილობით დაფიქსირება;
- მხარეების მიერ შემოთავაზებულ შეხედულებებში გარკვევა;
- მხარეებს შორის კონტაქტის დამყარება;
- ცივილიზებული ფორმით ურთიერთობა და სხვ.

მედიატორი მოლაპარაკების მონაწილეებისგან დამოუკიდებელი უნდა იყოს. დამოუკიდებლობის პოზიციიდან იგი ეჭვს არ უნდა იწვევდეს. მედიატორის ამოცანა ის კი არ არის, რომ მხარეებს მზა გადაწყვეტილება მიანოდოს, არამედ მათ შეთანხმებაში დაეხმაროს. იგი მხოლოდ მოლაპარაკების ეფექტურ ორგანიზაციაზეა

პასუხისმგებელი. გადანყვეტილების მიღების ხასიათსა და მისი შესრულების შედეგებზეც მოლაპარაკების მხარეები აგებენ პასუხს.

მოლაპარაკებაში მედიატორის მონაწილეობა ამ პროცესს კონსტრუქციულ ხასიათს ანიჭებს და მხარეებს შორის ურთიერთმისაღები პირობების მოძიების გააქტიურებას განაპირობებს. აღნიშნულს ემსახურება მედიატორის ინიციატივები, მისი შემოქმედებითი მიდგომები (სამართლიანი და ობიექტური კრიტერიუმების მოძიება, წინადადებების გაფართოება, იდეათა გაცვლა, დისკუსიიდან დესტრუქციული ქცევის გამოდევნა და სხვ.).

მედიატორს უფლება აქვს გამოიჩინოს ისეთი ინიციატივები, რომლებიც გააუმჯობესებენ მოდავე მხარეებს შორის ურთიერთობებს. კერძოდ, მან უნდა გააკონტროლოს მხარეთა ემოციური გამოვლენები, შეზღუდოს ნეგატიური ქცევები, გააძლიეროს პოზიტიური ურთიერთობები, თუ აუცილებელია, კომპრომისის მისაღწევად, მოლაპარაკების მონაწილეებზე მოახდინოს ზეწოლა და სხვ.

4. მედიაციის ფსიქოლოგიური საფუძვლები

ტაქტიკა. მოლაპარაკებას თავისი განვითარების ციკლი აქვს, რომლის განმავლობაში მედიატორის მიმართ შეიძლება ნდობის ხარისხი შეიცვალოს - გაიზარდოს ან შემცირდეს. მედიატორმა უნდა შეძლოს მოლაპარაკების იმ კრიტიკული მომენტის დაფიქსირება, რომლის დროსაც მისი მოქმედება მაქსიმალურად ნარმატიბული იქნება.

ამისათვის შუამავალმა შეიძლება სხვადასხვა ტაქტიკა გამოიყენოს, სახელდობრ:

- **რიგრიგობით მოსმენა.** იმ შემთხვევაში გამოიყენება, როცა მხარეებს შორის მწვავე წინააღმდეგობა არსებობს და საჭიროა სიტუაციის გარკვევა;

- **გარიგება.** ამ დროს მედიატორი ორივე მხარის მონაწილეობით მოლაპარაკების ჩატარებას ცდილობს. ამასთან, ძირითადი ყურადღება კომპრომისული გადანყვეტილების მიღებას ეთმობა;

- **მაქოსებრი დიპლომატია.** მოცემული ტაქტიკის არსი იმაშია, რომ მედიატორი მოწინააღმდეგე მხარეებს განაცალკევებს და გამუდმებით მიმოდის მათთან (მაქოს მსგავსად მოძრაობს) და ამით

მოლაპარაკების სხვადასხვა ასპექტის შეთანხმებას უზრუნველყოფს;

- ერთ-ერთ მონაწილეზე ზეწოლა იმ შემთხვევაში გამოიყენება, როცა აუცილებელია მოლაპარაკების მოცემულმა მხარემ თავისი შეცდომები დაინახოს და გარკვეულ დათმობებზე წავიდეს;

- სადირექტივო ზემოქმედება ყურადღებას ამახვილებს მხარეთა პოზიციებში არსებულ სუსტ მომენტებზე, ერთმანეთთან ურთიერთობით დაშვებულ შეცდომებზე. მოცემული ტაქტიკის მიზანია მხარეთა შეხედულებების დაახლოება და ურთიერთხელსაყრელი შეთანხმებების მიღწევა;

- რეფლექსური ჩარევა, რაც ნიშნავს საკუთარი აზრისა და განცდების გადმოცემას. იგი მედიაციის დასაწყისში გამოიყენება. მედიატორი მხარეებს თავის ან სხვათა ანალოგიურ სიტუაციებზე და, საზოგადოდ, მედიაციის ინსტიტუტზე ესაუბრება. ამ ტაქტიკის მიზანია მოლაპარაკების მონაწილეების დაინტერესება სადავო საკითხების მოსაწესრიგებლად;

- კონტექსტური ჩარევა გამოიყენება მაშინ, როცა მხარეები ერთმანეთს არარეალურ, არაადეკვატურ მოთხოვნებს უყენებენ. მედიატორი ასეთი მიდგომის შეცვლას უნდა ცდილობდეს და მხარეებს მათი პოზიციების არაკონსტრუქციულობას აჩვენებდეს. მოცემული ტაქტიკა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაშინ, როცა მხარეები ერთმანეთისადმი ზიზღს ან მტრობას აშკარად, ღიად გამოხატავენ. მხარეთა უარყოფითი ემოციების გასაწესრიგებლად, მედიატორი მოცემულ სიტუაციას ამარტივებს და მთავარ პრიორიტეტებს გამოყოფს, შესაძლოა მან იუმორი, ფრთხილი ირონია ან სხვა საშუალებებიც გამოიყენოს;

- დამოუკიდებელი ჩარევა. ამ შემთხვევაში მედიატორი მხარეებს თავიანთი ვარიანტების დადებით და უარყოფით მომენტებს აჩვენებს და სასურველობიდან რეალურობის სფეროში შეთანხმების გადატანას აქტიურად ცდილობს.

მართვის საშუალებები. მედიაციის დადებითი შედეგების მისაღწევად, შუამავალი მრავალ საშუალებას იყენებს. სახელდობრ:

- იგი სპონტანურ (თვითნებურ) ჩარევას ან სიტყვიერ შეტევას ებრძვის და მხარეებს ერთმანეთის მიმართ კი არა, პრობლემებზე ყურადღების გადატანას ურჩევს;

- უპირატესობას საკითხის დაყენების რაციონალურ ფორმას აძლევს (მაგ., საკითხი მოკლედ და გარკვევით უნდა ითქვას და სხვ.);

- მოლაპარაკების მონაწილეებს სთავაზობს, რომ თავიანთი შეფასებები ნაკლებემოციურად გადმოსცენ და სხვ.

ამასთან, შუამავალი მოლაპარაკების წარმართვისთვის სხვა საშუალებებსაც მიმართავს, რომელთა შორის ძირითადია:

1. პროცესის რეგულირება გულისხმობს მოლაპარაკების ისე ჩატარებას, რომ ეს შეხვედრა მხარეთა შორის არსებული რთული პრობლემების მოწესრიგების საშუალება გახდეს. ამ მიზნით მედიატორი ყურადღებას ამახვილებს მოლაპარაკების პროცესულურ და არა შინაარსობრივ ასპექტებზე ან ორივეზე ერთად.

2. მხარეთა თავისუფლების უზრუნველყოფა ნიშნავს:

- ❖ მხარეების მიერ თავიანთი შეხედულებების თავისუფლად გამოთქმას;

- ❖ გაუგებრობების აღმოფხვრას და კომუნიკაციის გაუმჯობესებას;

- ❖ პასუხისმგებლობის გამოვლენასა და შეცნობას;

- ❖ სხვადასხვა შეხედულებას შორის პრიორიტეტების დადგენას;

- ❖ კონსტრუქციულ კრიტიკას;

- ❖ პოზიტიური მოტივაციის შექმნას;

- ❖ დესტრუქციული ურთიერთმოქმედების კონტროლს და სხვ.

3. განხილვის შინაარსობრივი გეგმის უზრუნველყოფა, კერძოდ:

- მხარეთა რეალური სურვილებისა და საჭიროებების განსაზღვრა;

- საკითხთა განხილვის თანამიმდევრობის დაცვა;

- განსახილველი პრობლემების კონკრეტულობა და ლოკალიზაცია;

- საკუთარი იდეის შემუშავება;

- ცალკეული შეთანხმებების გაერთიანება;

- მხარეთა პოზიტიური ქმედების მხარდაჭერა და სხვ.

4. შეთანხმების შემუშავება და გაფორმება. ამ მიზნით სპეციალისტები შუამავლის ქცევის რამდენიმე ფუნდამენტურ სტრატეგიას გამოყოფენ. კერძოდ:

- უმოქმედობა, როცა მედიატორი ინიციატივას არ იჩენს და სირთულეების გადალახვას უშუალოდ მხარეებს აკისრებს;

- ინტეგრაცია, როცა შუამავალი მხარეთა დაახლოებას ცდილობს და ამ გზით პრობლემის მოწესრიგებას ახერხებს;
- კომპენსაცია, როგორც ნახალისების ფორმა, რომელიც ერთ-ერთ მხარეს გარკვეულ დათმობაზე ნასვლას აიძულებს;
- ზეწოლა, როგორც იძულების ფორმა, რომელიც მხარეთა მიმართ საჯარიმო ღონისძიებათა გამოყენებას ითვალისწინებს;
- შეთანხმების საერთო ფორმულის შემუშავება;
- შეთანხმების გაფორმება და მისი რეალიზაციის მექანიზმის შექმნა.

5. მხარეთა ფსიქოლოგიური მომზადება. ამ მიზნით იგი მხარეებს სთავაზობს:

- მისი მონაწილეობით ურთიერთდაპირებათა წინასწარ ზეპირად გადმოცემას;
- შეთანხმების მისაღწევად თავიანთი სურვილების შესახებ საჯარო განცხადებების გაკეთებას;
- საჩუქრების ან სხვათა სიმბოლურად გაცვლას, არაფორმალურ წერილობით შეთანხმებას (მაგ., ურთიერთგაგების მემორანდუმი), მეგობრული ფესტების გამოხატვას და სხვ.

6. შეთანხმებისთვის წინადადებების განსაზღვრა, რომელიც მოიცავს:

- ❖ მხარეთა ინტერესების გადახედვას;
- ❖ იმ ინტერესების მოძიებას, რომლებიც შესაძლებელია დაკმაყოფილდეს;
- ❖ არჩეული გადანყვეტილების უპირატესობის განსაზღვრას.

7. პოზიტიური შედეგებისათვის მხარეთა გამხნევება მედიატორის ისეთ ქმედებას ნიშნავს, რომ ორივე მხარე მოლაპარაკების შედეგისადმი კმაყოფილებას გამოთქვამდეს.

8. შეთანხმების მომენტებზე მხარეთა ფიქსაცია შუამავლისგან თავისი ძირითადი ამოცანის (მხარეთა პოზიციების დაახლოება) შესრულებას მოითხოვს. შესაბამისად, მან უნდა ყველაფერი გააკეთოს, რომ მხარეები ნათლად ხედავდნენ, თუ რა აახლოებთ ერთმანეთთან. ამასთან, მედიატორი ხაზს არ უნდა უსვამდეს მხარეებს შორის ჯერ კიდევ დაუძლეველ წინააღმდეგობებს.

9. პოზიტიური ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა ნიშნავს, რომ მედიატორმა მოლაპარაკების მსვლელობისას უნდა უზრუნველყოს:

- მხარეთა დამშვიდება და ემოციების განეიტრალება;
- მათი ყურადღების ნეიტრალურ თემაზე გადართვა;
- უნდობლობის გადალახვა და შიშის გაქარწყლება და სხვ.

10. მხარეთა პოზიტიურ ნაბიჯებზე უკუკავშირის უზრუნველყოფა გულისხმობს შუამავლის ყურადღების გამახვილებას იმაზე, რომ ერთი მხარის მიერ გამოჩენილ ყოველ პოზიტიურ სიგნალზე მეორე მხარემ ანალოგიური ქცევით უპასუხოს. მოლაპარაკების მონაწილის მიერ ნებისმიერი ინიციატივა თუ დათმობა, შეთანხმების მიღწევის სურვილს გულისხმობს. ამიტომ, მედიატორმა ამ ინიციატივას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციოს, იგი მეორე მხარეს საგანგებოდ შეახსენოს და სათანადო დადებითი მოქმედების განხორციელება შესთავაზოს.

სპეციალურ ლიტერატურაში მოლაპარაკების პროცესში მედიატორის ჩარევის საკითხი განსხვავებულად განიხილება. ზოგიერთი ავტორი მიიჩნევს, რომ თუ შუამავლის პროფესიული გამოცდილება საშუალებას იძლევა, იგი მოლაპარაკების შინაარსობრივ ნაწილში ძალიან ფრთხილად შეიძლება ჩაერიოს. თუმცა, ისიც უნდა გაითვალისწინოს, რომ საბოლოო გადაწყვეტილება მან კი არა, თვით მხარეებმა უნდა მიიღონ. სიტუაციის ყველა დეტალში გარკვევა აუცილებელი არ არის.

სხვა ავტორები თვლიან, რომ შუამავალი ამ საქმეში საკმარისად კომპეტენტური უნდა იყოს და ძირითადი ყურადღება მხოლოდ მხარეთა მიერ იდეათა გენერაციაზე გაამახვილოს, განსაკუთრებით მაშინ, როცა მოდავეები რთულ, გამოუვალ მდგომარეობაში იმყოფებიან.

შუამავლისთვის ნაკლებმნიშვნელოვანი უნდა იყოს შინაარსობრივად თუ რაზე შეთანხმდებიან მხარეები. მთავარია, მათ შორის შეთანხმება მოხდეს და აუცილებლად შესრულდეს.

5. მედიატორის ქცევის მოდელები

მოლაპარაკების სხვადასხვა ფაზაზე მედიატორის ქცევის მოდელი განსხვავებულია. ნებისმიერი მოლაპარაკებისთვის ძირითადია პირისპირ შეხვედრის, სანყისი, გაგრძელებისა და დამთავრების ფაზები.

პირისპირ შეხვედრის ფაზა. შუამავლის მიზანი – მასსა და მოლაპარაკების მხარეთა შორის ნდობის დამყარება.

შუამავლის ამოცანა – კონსტრუქციული ურთიერთობის პირობებში მხარეთა ძალისხმევის გაერთიანება.

შუამავლის შესავალი სიტყვა, ჩვეულებრივ, შემდეგ მომენტებს ეხება:

- კმაყოფილებით აღნიშნავს, რომ მხარეებმა გამოიჩინეს მზადყოფნა არსებული პრობლემების მოსაწესრიგებლად;
- განმარტავს მედიაციის არსს, როლსა და პრინციპებს;
- ახასიათებს შუამავლისა და მხარეთა ქცევის წესებს და თავისებურებებს;
- გადმოსცემს ცალკეული შეხვედრის თემატურ გეგმას;
- განსაზღვრავს კონფიდენციალურობის ჩარჩოებს;
- პასუხობს მხარეთა შეკითხვებს და იწვევს მათ სამუშაოდ.

საშუამავლო მისიის შესრულება გულისხმობს:

- ❖ მოლაპარაკების წარმართვის ხერხებისა და საშუალებების გაცნობას;
- ❖ პრობლემების გადასაწყვეტად მხარეთა მიდგომების კოორდინაციას;
- ❖ მოლაპარაკების რეგლამენტის დადგენას;
- ❖ მხარეებისგან იმ საკითხთა ჩამონათვალის მიღებას, რომელიც ერთობლივად უნდა განიხილონ;
- ❖ ამ საკითხების თანამიმდევრობის განსაზღვრას;
- ❖ თითოეულ პრობლემაზე მხარეთა პოზიციების ჩამოყალიბებაში დახმარებას.

საწყისი ფაზა. შუამავლის მიზანი – მონაწილეებისთვის მედიაციის პროცესი გახადოს ნათელი და გათვალისწინებადი.

შუამავლის ამოცანა – მედიაციის პროცესის კონსტრუქციულ ჩარჩოებში წარმართვა. იმ პრობლემების გამოყოფა, რომლებიც მოლაპარაკების პროცესში განხილვასა და გადანყვეტილების მიღებას საჭიროებს, ასევე მოსალოდნელი შედეგების განსაზღვრა.

საშუამავლო მისიის შესრულება – მოლაპარაკების დანყება და სადავო საკითხებზე დისკუსიის საზღვრების დადგენა.

გაგრძელების ფაზა. შუამავლის მიზანი – პრობლემის განხილვა-გადაწყვეტისთვის მონაწილეებს შორის დიალოგის ორგანიზაცია.

შუამავლის ამოცანა – მხარეთა იმ პოზიციების დაახლოება, რომლებიც შეიძლება შეთანხმების საფუძველი გახდეს, ასევე ნორმალური ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნა.

საშუამავლო მისიის შესრულება:

- მხარეებს შორის ჩამოყალიბებული სირთულეების დაძლევა;
- მონაწილეთა ინტერესების განმარტება და კონსტანტაცია (დადასტურება);
- მხარეთა პოზიციებს შორის დაახლოების ან გადაკვეთის ნერტილების გამოვლენა;
- პრობლემის გადანაცველის რეალური ვარიანტების შემუშავების უზრუნველყოფა;
- შედარებით მნიშვნელოვანი და იოლად გადასაწყვეტი საკითხებით დიალოგის დაწყება;
- თუ საჭიროა, თითოეულ მხარესთან ცალ-ცალკე და რიგრიგობით შეხვედრა და შედეგად საერთო ან მსგავსი შეხედულებების დადგენა და სხვ.

დამთავრების ფაზა. შუამავლის მიზანი – მოლაპარაკების დასრულება და მედიაციიდან გასვლა.

შუამავლის ამოცანა – შეთანხმების მიღწევა.

საშუამავლო მისიის შესრულება:

- ❖ იმ მიზანსწრაფვის გამოვლენა, რომელიც მხარეთა შორის შეთანხმების მიღწევას უზრუნველყოფს;
- ❖ რეალურად მიღწეული შეთანხმებების მკაფიო წერილობით ფორმულირება;
- ❖ იმ ღონისძიებათა განხილვა, რომლებიც შეთანხმების დარღვევის შემთხვევაში შესაძლოა საჭირო გახდეს და სხვ.

6. მედიაციის ეფექტურობა

მედიატორის თვალთახედვიდან გამომდინარე, მოლაპარაკების შედეგებია:

- შუამდგომლობიდან და მიღწეული შეთანხმებიდან მიღებული მოგება;
- შუამდგომლობის ხარჯები.

გარდა ამისა, არსებობს ფაქტორები, რომლებიც მოლაპარაკებისას მედიატორის ეფექტურობაზე ზემოქმედებენ. მათ შორის მთავარია:

მხარეთა მოტივაცია ნიშნავს, რომ მხარეთა მიერ ერთობლივი სამუშაოს შესასრულებლად მედიატორის გამოვლენას, მათ მზადყოფნას შუამდგომლის აზრის გასათვალისწინებლად.

მედიატორის საქმიანობის ხასიათი და თავისებურებები, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია:

❖ სადავო საკითხების მოსაგვარებლად შუამდგომლის დაინტერესება;

❖ მოლაპარაკების გაძლოლის ცოდნისა და პროფესიული თვისებების არსებობა და სხვ.

სხვა ფაქტორები:

- შუამდგომლის დაუინტერესებლობა;
- მხარეებს შორის დაძაბულობის ხარისხი და კონფლიქტური სიტუაციის ხანგრძლივობა;
- გადასაწყვეტი პრობლემების სირთულე;
- მედიატორისადმი ნდობის ხარისხი;
- შეთანხმების მიღწევის ჩაშლის შესაძლებლობა და სხვ.

7. სადისკუსიო თემატიკა და პრაქტიკული სიტუაციები

1. თეორიული მასალის განხილვა

2. დისკუსია თემის შესახებ. დისკუსიის საკითხები:

- რაში მდგომარეობს მედიაციის ინსტიტუტის სპეციფიკა?
- ვინ შეიძლება იყოს მედიაციის სუბიექტი?
- როგორია მედიაციის სახეობები და პრინციპები?
- როგორია მოლაპარაკების მონაწილეებზე მედიატორის ზემოქმედების ფსიქოტექნოლოგია?
- როგორია მოლაპარაკების ძირითად ფაზებზე მედიატორის ქცევა?
- როგორია მედიაციის ინსტიტუტის ეფექტურობის საზღვრები?

3. სიტყვიერად გადმოცემით მედიატორის ქცევა მოლაპარაკების შემდეგ სიტუაციებში:

- მოლაპარაკების გახსნა;
- მოლაპარაკების პროცედურის განხილვა;
- ინფორმაციის შეგროვება;

- მხარეთა ინტერესების გამოვლენა;
- განსახილველი პრობლემების განსაზღვრა;
- კერძო შეთანხმებიდან ზოგად შეთანხმებაზე გადასვლა;
- განსახილველი პრობლემის შემადგენელ ნაწილებად დაშლა;
- მოლაპარაკების შეჯამება;
- მხარეთა პოზიტიურ ნაბიჯებზე რეაგირება;
- მხარეებს შორის ერთიანობისა და შეთანხმების გამოვლენა

და აღნიშვნა;

- დესტრუქციული გამოვლენის აღმოფხვრა ან შერბილება;
- მოლაპარაკების მოსალოდნელი შედეგების გამოვლენა;
- მოლაპარაკების დამთავრება.

4. გამოცდილების გაზიარება

საკუთარი კონკრეტული გამოცდილებიდან გამომდინარე, მოიყვანეთ მაგალითები:

- როცა მოლაპარაკებაში მედიატორად მონაწილეობდით და იგი წარმატებით დამთავრდა;
- როცა მოლაპარაკებაში მედიატორად მონაწილეობდით და იგი წარუმატებლად დამთავრდა.

X თავი

ურთიერთობის ეროვნული თავისებურებები

1. ეთნოფსიქოლოგიური ფენომენი

მოცემული თემის გააზრებისთვის მნიშვნელოვანია ყურადღების გამახვილება ისეთ დარგზე, როგორიცაა ეთნოლოგიური ფსიქოლოგია²⁰, რამეთუ, სწორედ ეს მეცნიერება სწავლობს ხალხთა ყოფა-ცხოვრებას, მათ ნივთიერ და სულიერ კულტურას, სპეციფიკურ თავისებურებებს. იგი, გარკვეულწილად, კომპლექსური მეცნიერებაა და მოიცავს სოციოლოგიის, ფილოსოფიის, ფსიქოლოგიის, კულტუროლოგიის, ანთროპოლოგიის, ლინგვისტიკისა და სხვათა ფუძემდებლურ საკითხებს.

ეთნოსი — ადამიანთა ისტორიულად ჩამოყალიბებული ჯგუფი, შეკავშირებული ტერიტორიის, ენისა და კულტურის ერთობის, ასევე საერთო თვითშეგნების საფუძველზე

ერი, ნაცია — ეთნოსის განვითარების უმაღლესი ეტაპი, რომელიც ყალიბდება ტერიტორიის, ეკონომიკური კავშირების, ენის, კულტურისა და ეროვნული ფსიქიკის ერთობის საფუძველზე

კაცობრიობას აქვს საერთო წარმომავლობა. დედამიწის ყოველი ადამიანი ერთი და იგივე ბიოლოგიური სახეობის, გონიერი ადამიანის (*Homo sapiens*) სხვადასხვა ვარიაციის შედეგია.

თანამედროვე კაცობრიობის განვითარება ერთიანი პროცესია. პლანეტის მთელი მოსახლეობა, ასე თუ ისე, საერთო პრობლემებით ურთიერთდაკავშირებულია. შეიძლება ითქვას, რომ უკანასკნელი ორი საუკუნის განმავლობაში, განსაკუთრებით კი XX საუკუნეში, ადამიანთა საზოგადოების განვითარებამ გლობალური ანუ საყო-

²⁰ ბერძ. *ethnos* – ხალხი + *psyché* – სული + *logos* – მოძღვრება.

ველთაო, საერთაშორისო ხასიათი მიიღო. ადრეულ პერიოდებში ცალკეული ერები თუ რასები უფრო განცალკევებულად ცხოვრობდნენ. ისინი ერთმანეთისაგან ბუნებრივ-კლიმატური პირობებით ან შეგნებულად იზოლირებული (მაგ., ჩინეთი, იაპონია) არსებობდნენ.

დღეს ვითარება რადიკალურად შეიცვალა. მსოფლიოს მოსახლეობას მრავალი საერთო პრობლემა ერთობლივი ძალისხმევით აქვს გადასანყვეტი. კარჩაკეტილად ცხოვრება ნარმოუდგენელია. იგი ჩამორჩენილობის ტოლფასია.

მიუხედავად ამისა, თანამედროვე ადამიანები თანაცხოვრებასთან ერთად, რომელიც, ძირითადად, ეკონომიკურ-კულტურულ ურთიერთობას გულისხმობს, მრავალ პრობლემას, უპირველესად, მწვავე ეთნიკურ და რელიგიურ კონფლიქტებს აწყდება. ისმის კითხვა, თანამედროვე ცივილიზებული კაცობრიობა რატომ ვერ გრძნობს თავის ერთიანობას, საერთო ბედისადმი დამოკიდებულებას, ზოგჯერ მეგობრებიც რატომ ვერ პოულობენ საერთო ენას?

ხშირად, ადამიანისთვის უფრო მთავარია არა ის, თუ რა აერთიანებთ მათ ერთმანეთთან, არამედ პირიქით, რა განასხვავებთ, რაც აიძულებთ განცალკევებით იცხოვრონ. ამ განსხვავებულობას ბევრი ნიშანი აქვს: ბიოლოგიური, ბუნებრივ-კლიმატური, სოციალური, ეკონომიკური, რელიგიური და სხვ. თითოეული ჩვენთაგანი სხვას მრავალი ნიშნით ვაფასებთ. ამასთან, ყოველივეს, უმეტესად, ინტუიციით (მიხედვრა, ალლო) ვაკეთებთ.

გარკვეული აზრით, კაცობრიობა ჯერ კიდევ არ არის ერთგვაროვანი, რადგან იგი მრავალფეროვანი სოციალური ჯგუფებისგან შედგება. ზოგიერთი ეს ჯგუფი ასეულობით მილიონ ადამიანს მოიცავს (მაგ., რასები). სხვა ჯგუფები ასობით და ათასობით ადამიანს აერთიანებს (მაგ., საწარმოო ან სასწავლო კოლექტივები). თანაც, ეს ჯგუფები ერთმანეთთან მუდმივ ურთიერთკავშირსა და ზემოქმედებაში იმყოფებიან, რის შედეგადაც კაცობრიობის მეტად რთული სოციალური სტრუქტურა ყალიბდება.

ჩვენი პლანეტის მოსახლეობის ასეთ განსხვავებულობას მრავალი ფაქტორი განაპირობებს. უპირველესად, ესაა სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფის ხალხთა მრავალფეროვანი მსოფლმხედველობა, თვალსაწიერი, კულტურა, ტრადიციები, წეს-ჩვეულებები და სხვ. მოცემული საკითხი ახალი არ არის. იგი ოდითგანვე იპყრობდა მოაზროვნე ადამიანთა ყურადღებას.

აღნიშნულს ადასტურებს უძველესი ლიტერატურული ნაწარმოებები, სადაც აღწერილია სხვადასხვა ხალხია ზნე-ჩვეულებები და ტრადიციები. ჯერ კიდევ ძველ დროში მიაჩნდათ, რომ ყოველივეს გათვალისწინება მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებდა სხვებთან ურთიერთობას, კერძოდ, ვაჭრობას, დიპლომატიას.

მიუხედავად იმისა, რომ ამგვარი ხასიათის თხზულებანი მრავალ ფანტასტიკურ, გამოგონილ, სუბიექტურ შეხედულებებს შეიცავს, მათში მაინც საკმაოდ არის საინტერესო და სასარგებლო ცნობები, რომლებიც ხაზს უსვამს სხვა ხალხთა კულტურის განსხვავებულობას, თვითმყოფადობას.

ეროვნული ფსიქოლოგიის სფეროში პირველ გზამკვლევად მიჩნეულია ძველი ბერძენი მოაზროვნე, „ისტორიის მამად“ ნოდებულის *ჰეროდოტე* (ძვ.წ. V ს.). ისტორიული ცნობებით, მას ბევრი უმოგზაურია, შემოუვლია ბაბილონი, ეგვიპტე, სკვითეთი, კოლხეთი, თრაკია, კირენა, მცირე აზია, სამხრეთ იტალია და თავის ნოველა-ჩანაწერებში ამ ხალხთა რწმენა და ზნე-ჩვეულებები აღწერავს, რასაც გარე სამყაროსთან ელადის ხალხთა (ძველი ბერძნები) საქმიანი კონტაქტების განვითარებისთვის მნიშვნელოვნად შეუწყობდა ხელი.

ძველი ბერძენი ექიმი *ჰიპოკრატე* (ძვ.წ. V—IV სს.) და ფილოსოფოსი *დემოკრიტე* (ძვ.წ. V—IV სს.) ცდილობდნენ აეხსნათ ადამიანთა განსხვავებული კულტურისა და ტრადიციების მიზეზები. ყოველივეს ისინი ხსნიდნენ სპეციფიკური გეოგრაფიული და ბუნებრივი კლიმატური პირობებით.

მოგვიანებით, ხალხთა ეთნოფსიქოლოგიის საკითხებს იკვლევდნენ ძველი ბერძენი დიდი მოაზროვნეები: ისტორიკოსი *დიოდორე სიცილიელი* (ძვ.წ. I ს., ძირითადი ნაშრომი „ისტორიული ბიბლიოთეკა“ 40 ნიგნად), ისტორიკოსი და გეოგრაფი *სტრაბონი* (ძვ.წ. I—ახ.წ. I სს., ნაშრომები: „ისტორიის მატრიანე“, „გეოგრაფია“) და მწერალი, ისტორიკოსი და ფილოსოფოსი, პარალელური ბიოგრაფიების ავტორი *პლუტარქე* (ძვ.წ. I—ახ.წ. I სს.).

როგორც ჩანს, სხვა ხალხთა ზნე-ჩვეულებითი ხასიათის აღწერილობითი მასალა პოლიტიკური მიზნებითაც გამოიყენებოდა, რასაც ადასტურებს ბიზანტიის იმპერატორ *კონსტანტინე VI* ნაშრომი „იმპერიის მმართველობის შესახებ“ (IX ს.). ბიზანტიელები გულდასმით აგროვებდნენ ინფორმაციას „ბარბაროსების“ (არარომეელები) შესახებ, კერძოდ, სამხედრო ძლიერების, სავაჭრო ურთი-

ერთობებისა და სხვათა შესახებ, რასაც მათთან დიპლომატიის მიზნით იყენებდნენ.

ამ სფეროში გარკვეული სიცხადე შეიტანა ფრანგმა ფილოსოფოს-განმანათლებელმა კლოდ ადრიან პელევეციუსმა (XVIII ს.). მან თავის ნაშრომში „ადამიანის შესახებ“, სხვა საკითხებთან ერთად, პიროვნების მსოფლმხედველობითი პრობლემებიც გააშუქა და ხაზი გაუსვა მის გავლენას ეროვნული ხასიათის ჩამოყალიბებაზე.

ეროვნული ფსიქოლოგიის თემას უფრო ღრმად შეეხო დიდი ფრანგი განმანათლებელი, სამართლისმცოდნე და ფილოსოფოსი, შარლ ლუი მონტესკიე (XVII—XVIII სს.). იგი ადამიანთა საზოგადოებას განიხილავდა, როგორც სოციალურ ორგანიზმს, დამახასიათებელს თავისი კანონზომიერებებით.

მონტესკიე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა გეოგრაფიას, განსაკუთრებით კლიმატურ ფაქტორს და მიუთითებდა, რომ ცხელი კლიმატი იწვევს სიზარმაცეს, ახშობს მოქალაქეობრივ სიმამაცეს და არის დესპოტიზმის მიზეზი. იგი ასევე აღნიშნავდა მორალურ-პოლიტიკური ფაქტორების (კანონმდებლობა, რელიგია, კულტურა და სხვ.) არსებობას და მიაჩნდა მათი განსაკუთრებული მნიშვნელობა ცივილიზებული საზოგადოებისთვის.

რა თქმა უნდა, გეოგრაფიულ-კლიმატური ფაქტორები ერის ფსიქიკაზე გარკვეულ გავლენას ახდენს, მაგრამ მათი გაფეტიშება შეცდომა იქნება. აღნიშნულს ადასტურებს ის გარემოება, რომ ერთი და იგივე გეოგრაფიულ-კლიმატურ პირობებში მცხოვრებ ხალხს ერთმანეთისგან განსხვავებული თავისებურებები ახასიათებთ.

საუკუნეთა განმავლობაში კაცობრიობამ მრავალი ცვლილება განიცადა: გაჩნდა ახალი საზოგადოებრივ-ეკონომიკური სისტემები, ეთნიკური ჯგუფები და სხვ. შედეგად, ძირეულად შეიცვალა ხალხთა სულიერი სამყარო, ფსიქოლოგია, ჩვეულებები და ტრადიციები, გემოვნებები და ფასეულობები.

ეროვნული ფსიქოლოგიის შესწავლის საქმეში დიდი წვლილი შეიტანა ინგლისელმა ფილოსოფოსმა, ისტორიკოსმა და ეკონომისტმა დევიდ ჰიუმმა (XVIII ს.), რომელმაც თავის ნაშრომში „ეროვნული ხასიათის შესახებ“ განმსაზღვრელ წყაროდ სოციალური (მორალური) ფაქტორები ანუ საზოგადოების სოციალურ-პოლიტიკური განვითარება (მმართველობის ფორმები, სოციალური ძვრები,

მოსახლეობის პროფესიული საქმიანობა, მათი დოვლათი და საჭიროებები, ეთნიკური ერთობის მდგომარეობა და სხვ.) მიიჩნია.

ეთნოფსიქოლოგიური წარმოდგენები მეცნიერულად განამტკიცა დიდმა გერმანელმა მოაზროვნემ, ფილოსოფოსმა, იდეალისტური დიალექტიკის ფუძემდებელმა **გეორგ ვილჰელმ ფრიდრიხ ჰეგელმა** (XVIII—XIX სს.). მან ეროვნული ხასიათი სოციალურ მოვლენად, აბსოლუტური სულის გამოვლინებად ჩათვალა, რომელიც ყოველი ეთნოსისთვის თავის სამყაროს, კულტურას, რელიგიას, ჩვეულებებს, სახელმწიფოებრივ მოწყობას, კანონმდებლობასა და ისტორიას ქმნის.

ჰეგელმა გამოიკვლია ევროპელ ხალხთა თვისებები და აღნიშნა, რომ მათ ახასიათებთ როგორც მსგავსება, ისე განსხვავებაც. მაგ., ინგლისელების ეროვნულ თავისებურებად კონსერვატიულობა, ტრადიციების ერთგულება მიიჩნია. აღნიშნა იტალიელებისა და ესპანელების ინდივიდუალიზმი, გერმანელების ღრმა აზროვნება, გამძლეობა, წინდახედულება და სხვ.

ეროვნული ფსიქოლოგიისადმი ინტერესი კაპიტალიზმის ეპოქაში კიდევ უფრო გაძლიერდა, რადგან სწორედ ამ პერიოდის მსოფლიოში მრავალი საყურადღებო ცვლილება მოხდა: უცნობი ქვეყნების აღმოჩენა, ახალი საზღვაო გზების გაკვალვა, კოლონიური ომები, კონტინენტების მოსახლეობის ძარცვა-გალატაკება, მოსახლეობის გამძაფრებული მიგრაცია, მსოფლიო ბაზრის ჩამოყალიბება და სხვ.

ამ ეპოქის მოაზროვნეთა შორის გამორჩეული ადგილი უკავია გერმანელ ფილოსოფოს **მორის ლაცარუსს** (XIX—XX სს.), რომელიც „ეროვნული ფსიქოლოგიის“ თეორიის ერთ-ერთ ფუძემდებლად არის აღიარებული.

ლაცარუსმა, მეორე გერმანელ ფილოსოფოს და ენათმეცნიერ **ჰაიმან შტაინთალთან** (XIX ს.) ერთად, „ხალხის სული“, რომელიც ეროვნულ ენაში, მითებში, ჩვეულებებში, რელიგიასა და კულტურაში ვლინდება, ისტორიის მთავარ ძალად განსაზღვრა.

„ხალხთა ფსიქოლოგიის“ განსაკუთრებულ მეცნიერულ დარგად ჩამოყალიბების იდეა კიდევ უფრო განავითარა გამოჩენილმა გერმანელმა ფსიქოლოგმა, ფიზიოლოგმა და ფილოსოფოსმა **ვილჰელმ ვუნდტმა** (XIX—XX სს.). მან პირველმა შექმნა ფსიქოლოგიური ლაბორატორია, დააარსა სპეციალური ჟურნალი „ფსიქოლოგიური გამოკვლევები“ და თავის ათტომეულ ფუნდამენტურ

ნაშრომში „ხალხთა ფსიქოლოგია“, მეცნიერულად დაასაბუთა ურთულესი ფსიქიკური პროცესების (მეტყველება, აზროვნება, ნებელობა) კულტურულ-ისტორიული მეთოდებით შესწავლის აუცილებლობა. იგი ხალხთა ფსიქოლოგიას „ხალხთა სულის“ მეცნიერებას უწოდებდა და მას ძნელად შესაცნობ იდუმალ სუბსტანციად (არსი, საფუძველი) მიიჩნევდა.

ფრანგი მეცნიერი გუსტავ ლებონი (XIX—XX სს.), რომელსაც დასავლეთში სოციალური ფსიქოლოგიის ფუძემდებლად თვლიან, ვარაუდობდა, რომ ყოველ რასას აქვს საკუთარი ფსიქოლოგიური მენტალიტეტი (აზროვნება), რომელიც მრავალი საუკუნის განმავლობაში ყალიბდება.

XX ს-დან მეცნიერებმა ეთნიკური ფსიქოლოგიის საკითხების კვლევა სხვა ფორმებითა და მეთოდებით დაიწყეს. ამ დროისთვის შეიქმნა ისეთი ცნობილი თეორიები, როგორიცაა ფსიქოანალიზი და ბიპევიორიზმი.

ფსიქოანალიზმმა (ფუძემდებელი ავსტრიელი ექიმი და ფსიქოლოგი ზიგმუნდ ფროიდი) ადამიანის ქცევის მამოძრავებელ ძალად ბიოლოგიური ინსტინქტები, არაცნობიერი (უმთავრესად, სექსუალური) სწრაფვა ჩათვალა, ბიპევიორიზმმა²¹ (ფუძემდებელი ამერიკელი ფსიქოლოგი ჯონ უოტსონი) უარყო ცნობიერება, როგორც მეცნიერების საგანი და ფსიქოლოგიის ობიექტად გარეგნულად გამოჩენილი ქცევა მიიჩნია.

ამ პერიოდის ეთნოფსიქოლოგიური შეხედულებების განვითარებაზე დიდი გავლენა მოახდინა ფრანგი მეცნიერ-ეთნოგრაფების — ლუსიენ ლევი-ბრიულისა და კლოდ ლევი-სტროსის ნაშრომებმა. სახელდობრ, პირველი თვლიდა, რომ სხვადასხვა ეთნიკურ ჯგუფს სპეციფიკური აზროვნება გააჩნია, რომელიც მათ წეს-ჩვეულებებში, ენაში, ლიტერატურასა და სხვა სოციალურ ინსტიტუტებში ვლინდება. მისი აზრით, ის ფაქტი, რომ პირველყოფილი ადამიანის ლიგიკა თანამედროვე ადამიანის აზროვნებისგან განსხვავდება, ეროვნული ფსიქიკის ხანგრძლივი ევოლუციის შედეგია. მას მიაჩნდა, რომ სოციალურ-ფსიქოლოგიური (ეთნიკური) არქეტიპი (რისაზე პირველსახე, სანყისი) ადამიანს წინა თაობებიდან მემკვიდრეობით გადმოეცემა, რომელიც მის ცნობიერებაში არავერბალურ (ყესტი, მიმიკა, ტანის მოძრაობა და ა.შ.), ქვეცნობიერ დონეზე

²¹ ინგლ. behaviour — ქცევა.

არსებობს. ამიტომ, ადამიანის ფსიქიკაში ინიცირებული მოქმედებების, ქცევებისა და გრძნობების გამოვლენა, რომელიც სოციალურ-ფსიქოლოგიური (ეთნიკური) არქეტიპით არის გამოწვეული, გაცილებით უფრო ძლიერია, ვიდრე გარემოს ზემოქმედებით აღძრული განზრახულობანი.

კლოდ ლევი-სტროსმა წამოაყენა „ახალი ჰუმანიზმის“ კონცეფცია, რომელიც არ ცნობდა რასობრივ და წოდებრივ განსხვავებულობას და სხვა ეთნიკური ჯგუფების გამაერთიანებელ საკითხზე ამახვილებდა ყურადღებას.

ამერიკელმა ეთნოგრაფმა ფრანც ბოიასმა (XIX—XX სს.) მნიშვნელოვნად გაამდიდრა ეთნოგრაფიული მეთოდოლოგია. მან პირველმა შემოიტანა ცნება „ფსიქოლოგიური ცვლილება“, „ფსიქოლოგიური დინამიკა“, რომელსაც აკულტურაციის²² შედეგად მიიჩნევდა.

კულტურულ განსხვავებათა აღწერის ერთ-ერთი შედარებით ეფექტური მეთოდია თანამედროვე ამერიკელი მეცნიერების ედუარდ და მილდრედ ჰოლის მიერ დამუშავებული კონცეპტუალური მიდგომა.²³ მათი აზრით, ქვეყნის კულტურული თავისებურებების იდენტიფიკაციისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს იმ კონტექსტს, რომელშიც ესა თუ ის მოვლენა ხდება. მეცნიერთა მიერ გამოყოფილი კულტურული კლასტერები (ჯგუფები), გარკვეული ხარისხით, საერთაშორისო მასშტაბით ბიზნესის წარმართვას საგრძნობლად ამარტივებს. მეცნიერებმა გამოყვეს დაბალი და მაღალი კონტექსტუალური კულტურის წარმომადგენლები.

დაბალი კონტექსტუალური კულტურის ხალხი (ძირითადად, ბრიტანელები, ამერიკელები, კანადელები) მოსაუბრეს ინფორმაციას ექსპლიციტური ანუ ღია ფორმით გადასცემენ, ხოლო მაღალი კონტექსტუალური კულტურის წარმომადგენლები კომუნიკაციის დროს უპირატესობას არა წარმოთქმულ სიტყვას, არამედ კონტექსტს²⁴ ანიჭებს.

ასეთი დამოკიდებულება დამახასიათებელია არაბული სამყაროსათვის, ასევე, იაპონელების, ჩინელების, კორეელებისა და ვიეტნამელებისათვის.

²² სხვადასხვა კულტურის ურთიერთზემოქმედებით ახალი კულტურული ფენომენის წარმოქმნა.

²³ Гроффи П., Пастей М. Межкультурный бизнес. «ПИТЕР», М., 2006. გვ.187.

²⁴ ლათ. Contextus — შეერთება, მჭიდრო კავშირი.

ამ კულტურების წამომადგენლების საქმიანი ქცევის სტილი ერთმანეთისაგან მნიშვნელოვნად განსხვავდება. მაგ., გერმანული რეკლამა, როგორც წესი, ფაქტებზეა ორიენტირებული, იაპონური კი — ემოციებზე.

თანამედროვე ჰოლანდიელი მეცნიერის გირტ ჰოფსტედეს²⁵ მიერ ნოვატორულმა კვლევებმა ადამიანთა შორის კულტურული განსხვავების ხუთი ძირითადი ფაქტორი (სოციალური ორიენტაცია, დამოკიდებულება ხელმძღვანელობისადმი, დამოკიდებულება გაურკვევლობისადმი, ორიენტაცია მიზნის მისაღწევად და დროითი ორიენტაცია) დაადგინა. ქვეყნებს შორის კულტურული განსხვავებები საქმიან ქცევაზე დიდ გავლენას ახდენს და ბიზნესის წარმართვის დროს, მათი გაუთვალისწინებლობა, ხშირ შემთხვევაში, სერიოზულ შეცდომებს იწვევს.

ეთნოფსიქოლოგიის კვლევა დღესად აქტიურად გრძელდება. იგი განვითარებული საზოგადოების ყურადღებას კვლავ იპყრობს. ამ მიმართულებით არსებობს სპეციალური გამოცემები, ჩამოყალიბებულია პროფესიონალთა ასოციაციები. მსოფლიოს წამყვან უმაღლეს სასწავლებლებში (ჰარვარდის, ჩიკაგოს, კალიფორნიის, კემბრიჯის, ვენისა და ბერლინის უნივერსიტეტები) ეთნიკური ფსიქოლოგია ცალკე სასწავლო დისციპლინად ისწავლება.

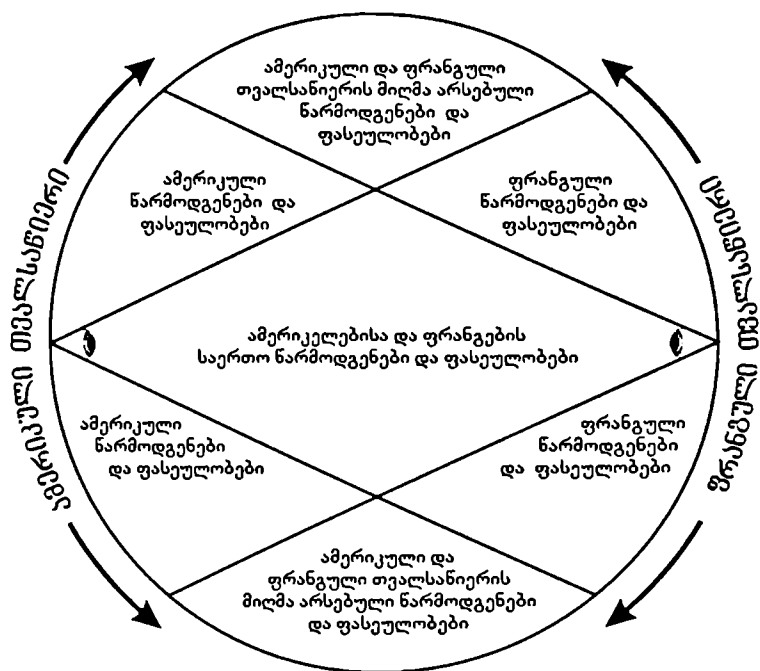
2. საერთაშორისო კულტურული ჰორიზონტები

ყოველი ადამიანი გარე სამყაროს მთლიანად და მის კონკრეტულ მოვლენას, საგანსა თუ სიტუაციას ისე აღიქვამს და აფასებს, როგორც ამას მისი თვალსაწიერის შესაძლებლობა აძლევს. ინდივიდის თვალსაწიერი განსხვავებულია მისი განათლების, პრაქტიკული გამოცდილების, პროფესიის, სოციალური მდგომარეობის, ეროვნების, სქესისა და სხვათა მიხედვით. საყურადღებოა ისიც, რომ ადამიანის თვალსაწიერი, თვალთახედვა, მსოფლმხედველობა ცვალებადია. იგი შეიძლება გავზარდოთ, გავაფართოოთ თუ შევიცნოთ კაცობრიობის მდიდარ ნააზრევ-ნამოღვაწარს ფილოსოფიის, ფსიქოლოგიის, ხელოვნების, კულტურის, სამართლის,

²⁵ Грiffin P., Пастей M. Международный бизнес. «ПИТЕР» М., 2006, гл. 192. ჰოფსტედე გირტ, ჰოფსტედე გერტ იან. კულტურები და ორგანიზაციები. თბ., 2011.

რელიგიის, ეკონომიკის, ტექნიკისა და სხვა სფეროებში. და თუ ასეთ ძალისხმევას არ გამოვიჩენთ, ჩვენი თვალთახედვა ვინრო, შეზღუდული იქნება.

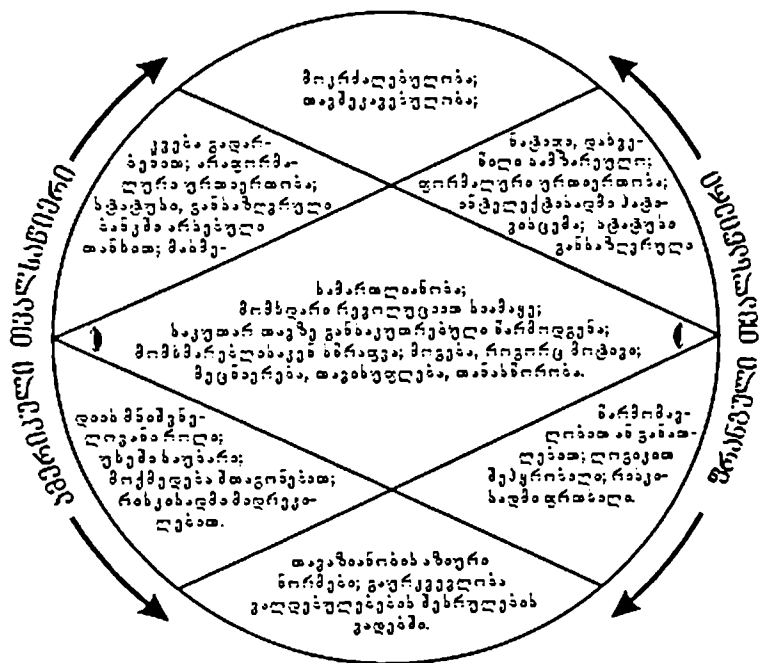
რისთვისაა საჭირო საკუთარი თვალთახედვა? იმისთვის, რომ შევძლოთ სხვა ადამიანებთან ურთიერთობა, კონტაქტი, მათთვის ჩვენი მოსაზრების მიწოდება, ჩვენი არგუმენტების, ინტერესების, პოზიციების, წარმოდგენებისა და ფასეულობების ფორმულირება. სიტუაცია კიდევ უფრო რთულია, თუ სხვა ეროვნებასთან, სხვა კულტურასთან გვაქვს საქმე, რადგან ყოველი მათგანი განსხვავებულ ნიშან-თვისებებს ფლობს და გარე სამყაროში მიმდინარე პროცესებს სხვადასხვაგვარად აღიქვამს. თუ გვსურს სხვა კულტურასთან კარგი ურთიერთობა, უნდა ვიცნობდეთ მათ მსოფლმხედველობას, აზროვნებისა და მოვლენების შეფასების სისტემას.



ამ თვალსაზრისით, საკმარისია დავასახელოთ უცხო ენების ცოდნა. უცხო ენის შესწავლით ჩვენ ვუახლოვდებით ამ ენაზე მოსაუბრე ხალხთა ცნობიერებას, მენტალიტეტს, აზროვნებისა და

ცხოვრების წესს და, გარკვეულწილად, მათი თვალსაზიერით ვუყუ-
რებთ და აღვიქვამთ სამყაროს.

მაგალითისთვის ნახაზებზე მოცემულია, თუ როგორ ხედავს და
აღიქვამს მსოფლიოს ამერიკელები და ფრანგები, რა არის და რა არ
არის მათი ინტერესების სფერო, რაში ემთხვევა და არ ემთხვევა ეს
ინტერესები, წარმოდგენები და ფასეულობები ერთმანეთს ანუ რა-
ში აქვთ ან არა აქვთ საერთო ფასეულობები, ასევე მათ თვალსაზი-
ერს მიღმა არსებული ის სფეროები, რომლებიც არც ერთ მათგანს
არ აინტერესებს.



როცა ეს ორი კულტურა ერთმანეთს ხვდება, მათი ურთიერთო-
ბის (საუბარი, მოქმედება და სხვ.) ძალისხმევაც, ძირითადად, თან-
ხვედნილი ინტერესების (მოცემულ შემთხვევაში, სამართლიანობა,
საკუთარ თავზე განსაკუთრებული წარმოდგენა, მომხმარებლისკენ
სწრაფვა, მოგების მიღება, თავისუფლება, თანასწორობა და სხვ.)
სფეროში ნაყოფიერად ვლინდება.

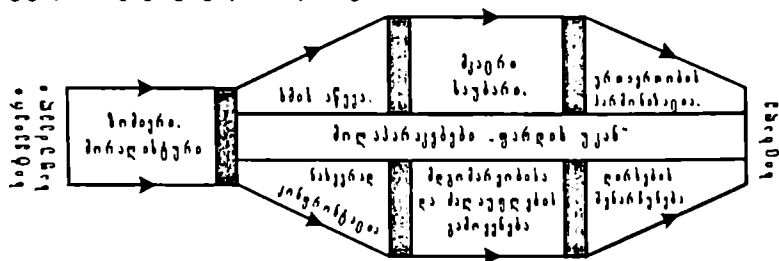
3. ურთიერთობის დასავლური კულტურა

ამერიკული ეროვნული სტილი

ამერიკელი ბიზნესმენების ფილოსოფია მარტივია. მათი მიზანი მხოლოდ ერთია – რაც შეიძლება მეტი მოგება და თანაც სწრაფად. ამისთვის, ისინი შეუპოვრად შრომობენ, დაუყოვნებლივ მოქმედებენ და ძალაუფლებას (მათ შორის, ფულის ძალაუფლებასაც) ამჟღავნებენ. მოგების მისაღებად მათი ასეთი მიზანსწრაფვა ხშირად შეუბრალებლობად აღიქმება.

ამერიკელები მოლაპარაკებას ურთიერთდათმობის პროცესად მიიჩნევენ, რომლის დროსაც ორივე მხარემ, დროის მოგების მიზნით, ყველა „კარტი“ მაგიდაზე უნდა დადოს. მოლაპარაკების ამერიკული სტილი კონფორმაციული და აგრესიულია.

ამერიკული დიპლომატიური და საქმიანი კულტურისთვის დამახასიათებელია: დამოუკიდებლობა, ინდივიდუალიზმი, ეგალიტარიზმი, გამბედაობა, თავდაჯერებულობა, პირდაპირობა, იმედიანობა, თავაზიანობა, პუნქტუალურობა, ინიციატივიანობა, მიზანსწრაფულობა, ენერგიულობა და სხვ.



მოლაპარაკების ამერიკული სტილი

ამერიკელის დამოუკიდებლობა და შინაგანი თავისუფლება გამოიხატება, მაგ., იმაში, რომ შეუძლია საქმიან შეხვედრაზე ჯინსებით გამოცხადდეს ან კიდევ ამერიკელ მეცნიერს არ მოერიდოს და დამთავრებამდე დატოვოს სამეცნიერო კონფერენცია, თუ მისი ინტერესები ამონაშრულია. ინდივიდუალიზმი, როგორც ინიციატივა, პასუხისმგებლობა, ნახალისება ამერიკელების მიერ საზოგადოებრივი პროგრესის მამოძრავებელ ძალად აღიქმება. მათთვის

ინდივიდუალური ინტერესი აუცილებელი და პირველი პირობაა ნებისმიერ საქმიანობაში მონაწილეობის მისაღებად.

ეგალიტარიზმი, როგორც თანაბართა ურთიერთობის სტილი, დამახასიათებელია დასავლეთის კულტურებისთვის, განსაკუთრებით ამერიკელებისთვის. მაგ., ისინი საქმიან გარემოში ერთმანეთს მიმართავენ შენობით, სახელით. მათი აზრით, ეს აადვილებს ადამიანთა ურთიერთობას.

ამერიკელის გამბედაობა მოლაპარაკების პროცესში გადანყევილობათა მიღების მზადყოფნაში მდგომარეობს (და არა „მანამდე“ ან „შემდეგ“, მსგავსად იაპონელებისა). ზოგჯერ იგი კომპრომისით გამოიხატება, რომელიც დასავლეთის კულტურაში კეთილი ნების გამოხატულებაა, პრობლემის გადანყევილობის ერთ-ერთი გზაა.

თავდაჯერებულობა ამერიკული კულტურისთვის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებაა. შეიძლება ითქვას, რომ ამერიკა თავდაჯერებული ადამიანების ქვეყანაა, რომელთაც თვითრწმენა სისხლში აქვთ გამჯდარი. "No problem" – „არავითარი პრობლემა“ – საყოველთაოდ გავრცელებული ამერიკული ფრაზაა.

ამერიკელთა ქცევა ზოგჯერ მოურიდებლობის ელფერს იღებს. ისინი უკომპლექსო ხალხია. ამერიკელი თავს უხერხულად არ გრძნობს იმის გამო, რომ სხვებს არ ჰგავს. ადამიანის უფლება, იყოს „სხვანაირი“ აღიარებულია ამერიკული კულტურის მიერ. ითვლება, რომ იდეებისა და ინოვაციების მრავალფეროვნება და ორიგინალურობა საზოგადოების წინსვლის წყაროა.

პირუთვნელობა (პირდაპირობა) ამერიკულ კულტურაში მიღებულია, რაც სხვებისთვის (მაგ., იაპონელების) უზრდელობად და თითქმის თავხედობად მიიჩნევა. ამერიკელისთვის სრულიად არ არის უხერხული უარი თქვას მისთვის ინტერესმოკლებულ წინადადებაზე (პროექტზე).

ამერიკელების პირდაპირობა მოლაპარაკების დასაწყისში დოკუმენტებითა და კონკრეტული წინადადებების მზადყოფნაში ვლინდება. მათი ასეთი ქცევა დასავლეთის ქვეყნებში სამართლებრივ ურთიერთობათა განვითარების მაღალი დონითაა გამოწვეული, რომელიც, თავის მხრივ, საქმიანი პარტნიორის რეალურ უსაფრთხოებას უზრუნველყოფს. კონტრაქტის დარღვევა სასამართლოების მიერ ადვილად იხილება და კანონის ძალით დამნაშავე ისჯება.

სანდობა, ისევე როგორც თავაზიანობა, სიზუსტე და პუნქტუალურობა დასავლეთის ბიზნესში რეპუტაციის საქმეა. იგი საქმიანი

ქცევის მკაცრი ნორმაა, ამავე დროს ზრდილობისა და ტაქტის ნიშანია. ამერიკელებთან დაგვიანება დაუშვებელია და არაფრით არ გამართლდება. შემთხვევითი არ არის ამერიკული ტერმინი „deadline“-ის არსებობა, რომელიც სიტყვასიტყვით „უკანასკნელ ვადას“ ნიშნავს. მათთვის ნათელია, რომ ამ ვადის გასვლის შემდეგ არავის არავითარი შეღავათი არ გაენევა: ისინი დარწმუნებული არიან, რომ „დედლაინის“ გარეშე არც ერთი საქმე არ დამთავრდება და ამას უსიტყვოდ ასრულებენ.

ამერიკელთა პრაგმატიზმი იმაში ვლინდება, რომ საქმიანი მოლაპარაკებისას ყურადღებას ძირითად პრობლემებზე ამახვილებენ. მოლაპარაკებაზე ისინი საკმაოდ მძლავრ პოზიციებს ფლობენ, დაჟინებით ცდილობენ თავიანთი მიზნების რეალიზაციას, უყვართ და შეუძლიათ „ვაჭრობა“, პრობლემების გადანყვეტისას არა ერთი ვარიანტის, არამედ სხვადასხვა საკითხის ურთიერთდაკავშირებას ანუ „პაკეტურ“ მიდგომას ანიჭებენ უპირატესობას. ამ დროს მათთვის დამახასიათებელია ჯერ შესაძლებელი შეთანხმების საერთო ჩარჩოების განხილვა, შეთანხმება, ხოლო შემდეგ – მისი დეტალური ანალიზი. ამერიკელები მოლაპარაკების პროცესში მიზეზშედეგობრივ არგუმენტებს პრიორიტეტულად მიიჩნევენ.

საქმიანი ურთიერთობის ამერიკული სტილი უტილიტარიზმით (ყველაფერმა უნდა მისცეს მოგება) ხასიათდება. ისინი მაქსიმალურად ცდილობენ არ შეასრულონ ზედმეტი სამუშაო, არ გაფლანგონ ფუჭად დრო, გაუფრთხილდნენ ტრადიციებს, დაიცვან მიცემული პირობა, ყოველივეს დეტალურად გაუნიონ ორგანიზება, დაანანევრონ შესასრულებელი საქმე და უწვრილმანეს დონემდე შეამოწმონ მისი შესრულება, ყოველდღიურად გააუმჯობესონ საქმიანობა, ისაუბრონ მოკლედ, გარკვევით და კონსტრუქციულად.

საქმიან ურთიერთობაში ამერიკელების დემოკრატიზმი არაოფიციალურ ატმოსფეროში მოლაპარაკებისა და საუბრის დროს ვლინდება. ისინი საოქმო მიმდევრობით საკითხების განხილვაზე ხშირად უარს ამბობენ. მოლაპარაკების პროცესში დელეგაციის თითოეული წევრი, თავისი პროფილით, საბოლოო გადანყვეტილების მისაღებად, მნიშვნელოვან თავისუფლებას ფლობს, რითაც რადიკალურად განსხვავდება საფრანგეთის, იაპონიის, ჩინეთისა და სხვა ქვეყნის დელეგაციათა წევრების უფლებებისგან.

საქმიან ურთიერთობებში ამერიკელები ენერგიული და ინტენსიური მუშაობისთვის შემართული ხალხია. მათში ამ დადებითი

თვისების წარმოჩენას ხელს უწყობს აღზრდისა და განათლების ამერიკული სისტემა.

საქმიანი ამერიკელი თავისი ხასიათით არც მენვრილმანეა და არც პედანტი, მაგრამ იცის, რომ ყოველი საქმის ორგანიზაციაში უმნიშვნელო დეტალები არ არსებობს. ამიტომ, მოლაპარაკებისთვის ძალიან გულმოდგინედ ემზადება. კვალიფიციური ამერიკელი ბიზნესმენის აუცილებელ თვისებად სამი წესის დაცვა მიიჩნევა, სახელდობრ, ანალიზი, ვალდებულებათა განაწილება და კონტროლი. სპეციალიზაცია მათი დევიზია, რომლის გარეშე არც ერთი საქმე არ დაიწყება.

საქმიანი მოლაპარაკება ამერიკელებთან შედარებით ხანმოკლეა – ნახევარი საათიდან ერთ საათამდე და, როგორც წესი, ერთი-ერთზე მიმდინარეობს.

გაუთვალისწინებელ გარემოებებს ამერიკელი ბიზნესმენები ძალიან უარყოფითად აღიქვამენ, რადგან ყველაფრის წინასწარ დაგეგმვას და რისკის ზღვრამდე შეფასებას არიან მიჩვეულები. მოულოდნელ სიტუაციებს კი პარტნიორის არაკვალიფიციურობის ან უპატიოსნობის ნიშნად მიიჩნევენ. ერთიც და მეორეც მათზე ცუდად მოქმედებს.

ამერიკელებმა მნიშვნელოვნად შეცვალეს მსოფლიოში მოლაპარაკების წარმართვის სტილი. XX საუკუნის მეორე ნახევარს ზოგჯერ „მოლაპარაკების ერას“ უწოდებენ. იგი დიპლომატიურ, საქმიან, ეკონომიკურ და სამხედრო ურთიერთობათა სფეროში ამერიკის გავლენის გაძლიერებას დაემთხვა. ამერიკელებმა ამ ურთიერთობებში დემოკრატიზმისა და პრაგმატიზმის მნიშვნელოვანი ელემენტები შეიტანეს.

ამერიკელები უპირატესობას ანიჭებენ დიდი მასშტაბის გარიგებებს. ამით ისინი ხაზს უსვამენ თავისი ქვეყნის გრანდიოზულობას, უდიდეს ეკონომიკურ პოტენციალს. მათ ძლიერ უყვართ ასეთი მინიშნება – „ჩვენი ფირმა ყველაზე დიდია ქვეყანაში (შტატში, ქალაქში და ა.შ.)“.

მოლაპარაკებაზე ამერიკელები აქტიურად იყენებენ მიზეზშედეგობრივ არგუმენტებს, რომლებიც ფაქტობრივი მასალების საფუძველზე კეთდება. არგუმენტაციის ამგვარი ტიპი საერთოდ დამახასიათებელია მოლაპარაკების ანგლოსაქსური სტილისათვის და რომაულ-გერმანულისგან რეალურად განსხვავდება. ამ უკანასკნელისთვის ნიშანდობლივია დასაბუთებულობის კატეგორიული

იმპერატივები (მოთხოვნა, კილო), როგორც სამართლებრივ მიდგომათა პრინციპების დემონსტრაცია.

ამერიკელებთან პირველი საქმიანი კონტაქტის დამყარებისას საჭიროა წერილობითი ნუსხის ე.წ. CV²⁶-ს რამდენიმე ასლის ქონა. მასში მოცემული უნდა იყოს პიროვნების ტიტული, განათლება (როდის და რა დაამთავრა), სამეცნიერო ხარისხი და წოდება (როდის, სად და რომელი პროფესია მიიღო), გამოქვეყნებული ნაშრომები და გამოგონებები, მუშაობის სტაჟი, თანამდებობრივი ქრონოლოგია და ა.შ. ერთი სიტყვით, ჩვენი პროფესიული მოღვაწეობის უმნიშვნელოვანესი მომენტები და დამსახურებები, რადგან მათ ძლიერ მოსწონთ წინასწარ იცოდნენ, ვისთან აქვთ საქმე.

ამერიკელი პარტნიორის კაბინეტში საკმაოდ ჭარბად შევხვდებით მასპინძლის ან ფირმის სხვადასხვა სერტიფიკატს, იმ პოლიტიკურ ან საზოგადო მოღვაწეთა სურათებს, რომლებსაც წინათ რაიმე კავშირი ჰქონდათ მოცემულ ფირმასთან. ამერიკელებთან ურთიერთობისას ჩვენი ოფისის ანალოგიური გაფორმება შესაძლოა სასარგებლო აღმოჩნდეს.

ამერიკელებისთვის ბიზნესი აბსოლუტურად გახსნილი, გამჭვირვალე სფეროა. ზუსტად დადგენილია სახელმწიფოსა და ბიზნესის ურთიერთობის ნორმები. სახელმწიფო ბიზნესის დამხმარეა. ის ისე მოქმედებს, როგორც პატიოსან მენილეს შეჭფერის – იცავს ბიზნესმენტა უფლებებსა და ინტერესებს, აძლევს წარმოების შემდგომი განვითარების საშუალებას, საჭიროების შემთხვევაში ეხმარება ფინანსურად, იცავს ფირმის პროდუქციას პლაგიატორებისა და ფალსიფიკატორებისგან და, რაც მთავარია, ყველაფერს ზუსტად აღრიცხავს, არავის აძლევს აღურიცხავი პროდუქციით ქვეყნის დაზარალების უფლებას.

ხელშეკრულების პროექტს ამერიკელი ბიზნესმენი მხოლოდ თავისი იურისტის ვიზის შემდეგ აწერს ხელს, რადგან მიაჩნია, რომ კონტრაქტი, როგორც მკაცრი იურიდიული დოკუმენტი, ყოველმხრივ სრულყოფილი უნდა იყოს და მხარეების ვალდებულებებს, პასუხისმგებლობასა და ინტერესებს რეალურად ასახავდეს. ისინი კონტრაქტის არც ერთი პუნქტის შეუსრულებლობას არავის აპატიებენ – დაუყოვნებლივ სასამართლოში აღძრავენ საქმეს.

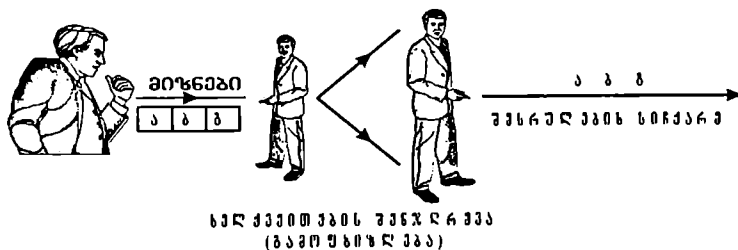
²⁶ ლათ. *curricula vitae*.

საქმიანი ურთიერთობის ამერიკული სტილი მაღალი პროფესიონალიზმით ხასიათდება. მათი დელეგაციის ყოველი წევრი ამა თუ იმ დარგის პროფესიონალია.

მოლაპარაკების წარმართვის ამერიკულ სტილს აქვს უარყოფითი მხარეც. სახელდობრ, საქმე წინ რომ წასწიონ, ისინი ხშირად მოუთმენლებიც არიან. ზოგჯერ მოჭარბებული შეუპოვრობა და პარტნიორის პროვოცირებაც (გამონევეა) უყვართ. თუმცა, ჩიხში მოქცევისას, გამოსავალს ყოველთვის პოულობენ.

მოლაპარაკების მსვლელობის დროს, როცა უკმაყოფილონი არიან, ხშირად უხეშობენ, თავიანთ აზრს უკმეხად გამოთქვამენ, მოწინააღმდეგეს უყოყმანოდ და ყოველგვარი ხერხით გზიდან იცილებენ.

მოლაპარაკების ამერიკული სტილი ხშირად ფასდება, როგორც შემტევი, აგრესიული, ზოგჯერ უხეში, ხოლო მათი არაფორმალური ურთიერთობა, როგორც ფამილარული (შინაურული, მოურიდებელი) ქცევა. ამ მიზეზით გაუგებრობის, თვით კონფლიქტური სიტუაციის წარმოშობაც არ არის გამორიცხული.



მენეჯმენტის ამერიკული სტილი

გარდა ამისა, ამერიკელები მიიჩნევენ, რომ საქმიანი ურთიერთობის ტექნოლოგიაში მსოფლიო კანონმდებლები არიან. ისინი ხშირად ავლენენ ეგოცენტრიზმს ანუ თვლიან, რომ ცხოვრებისა და ურთიერთობის ამერიკული ნორმები ყველაზე უკეთესია, იდეალურია. ამიტომ, ყოველმა პარტნიორმა ამერიკული მსოფლმხედველობით, წესებითა და მეთოდებით უნდა იხელმძღვანელოს.

მათ ჰგონიათ, რომ ყველა ქვეყნისა და ერის თავისებურებებში ბრწყინვალედ ერკვევიან. ამასთან, საქმიანი ურთიერთობისას პარტნიორს ყველა ნიუანსს არ აცნობენ, ყველაფერზე სწრაფად

რეაგირებენ და სხვისგანაც იგივეს, თანაც, მხოლოდ ორიგინალურ და რეალურ წინადადებებს ელოდებიან.

ამერიკაში მენეჯერი მეტად დაფასებული და აღიარებული პროფესიაა, გარკვეულწილად ეროვნული გმირია, რომელიც ქვეყნის ძლიერებისთვის პრაქტიკულად იღწვის. ეს ახალგაზრდა, ძლიერი, მგზნებარე ხალხი, ყველაფერში დიდ ენერგიასა და ენთუზიაზმს ამჟღავნებს.

ამერიკელი მენეჯერი ხელქვეითს უფრო ინტენსიურ მუშაობას აიძულებს. ამას ხელს უწყობს ამერიკული ინგლისურის სიტყვათწყობა და დიალექტი. მათი მეშვეობით ხელმძღვანელის მითითება (ბრძანება) უფრო ნათელი და სწორხაზოვანია.

ამერიკელების საუბარში მრავლად გამოყენებული ნეოლოგიზმები (ახალი სიტყვები და გამოთქმები) ისეთ შთაბეჭდილებას ტოვებს, რომ ისინი დროს ფეხდაფეხ მიჰყვებიან, მხიარულები და დემოკრატები არიან. ამასთან, ამერიკელი ხელმძღვანელები ხელქვეითებს პირდაპირ, ზოგჯერ კი უხეშადაც აკრიტიკებენ.

ბელგიური ეროვნული სტილი

ბელგიელები კომპრომისებში დახელოვებული ხალხია. მათ იზიდავთ „ოქროს შუალედის“ სიყვარული, აქვთ შეგუების კარგი უნარი, ახასიათებთ მოქნილობა, ინტელექტის ზომიერება, დოგმატიზმისგან გამიჯვნა. ისინი უკიდურესობებს ერიდებიან და ყველა საკითხს საღად განიხილავენ. მათთან უცხოელები თავს შებოჭილად არ გრძნობენ. ფრანგებისგან განსხვავებით, პრობლემებს ინდუქციური²⁷ მეთოდით წყვეტენ. გადანაცვტილებების მიღებისას, საკუთარ არგუმენტებზე მეტად, უპირატესობას გონივრულ გამოსავალს აძლევენ. თანაც, ყოველივეს ეტაპობრივად, ძალდაუტანებლად და პრაგმატულად აკეთებენ, რის გამოც ეს პროცესი შედარებით ნელა, უხალისოდ მიმდინარეობს, მაგრამ შედეგი, ხშირად, მოულოდნელი და გამორჩეულია.

ბელგიაში მენეჯერებსა და ხელქვეითებს შორის ურთიერთობა, ტრადიციულად, დისტანციური და ფორმალურია. პროფესიონალი მენეჯერი ქალი დიდი იშვიათობაა. გამონაკლისი ოჯახური ბიზნესია.

²⁷ ლათ. Induction - ცალკეული დებულებებიდან ზოგადი დასკვნების გამოტანა.

რამდენადმე განსხვავებულ თვისებებს ამჟღავნებენ ფლამანდიელები და ვალონიელები. მაგ., ფლამანდიელებს კარგი სმა- ჭამა ხიბლავთ. მათთან ზედმეტად თავდაჯერებული ქცევა და მჭევრმეტყველება ქედმაღლობად აღიქმება. ფლამანდიელების აზრით, ხელმძღვანელი თავმდაბალი, მაგრამ კარგი პროფესიონალი უნდა იყოს. ისინი გადანყვებილებს ერთობლივად იღებენ და უპირატესობას უფლებამოსილებათა განაწილებას აძლევენ.

ვალონიელების მმართველობითი იერარქია მკაფიოდ გამოკვეთილია. ლიდერი დირექტიული სტილის მომხრეა. ყოველგვარი წესებისა და პროცედურების დაცვა ზედმინევით ხდება. თანამდებობრივი რანგების სხვაობა ნოდებებზე, ოფისის ზომაზე, ავეჯის ხარისხსა და მანქანის დასაყენებელ ადგილზეც კი აისახება.

საზოგადოდ, ბელგიაში ეტიკეტი უფრო ტრადიციულია, ვიდრე საფრანგეთში. პირადი მიმართვები (Monsieur და Madame), ადრესატის გვარის დართვით, კოლეგების ურთიერთობაში ფართოდ გავრცელებულია. სახელით და შენობით მხოლოდ უახლოესი ადამიანები მიმართავენ ერთმანეთს, ოფიციალურ შეხვედრებზე კი ისინიც შესაბამის ფორმას იცავენ.

საქმიან ურთიერთობებში ბელგიელებს ახასიათებთ პუნქტუალურობა, მაღალი პროფესიონალიზმი, მომზადებულობა, სიფრთხილე და წინდახედულება, მოლაპარაკების მეთოდურად წარმართავე, საკითხების თანამიმდევრული გადანყვება, აღებული ვალდებულებების პირნათლად შესრულება, არ უყვართ ზედმეტი რისკი და მახვილსიტყვაობა და სხვ. ისინი ამაყი და დაუმორჩილებელი ხალხია.

ბელგიელთა ეროვნული ხასიათი მათმა ისტორიამ განაპირობა. ქალაქი ანტვერპენი ძველთაგანვე ხელოსანთა, ვაჭართა და მეზღვაურთა ცენტრი იყო. სწორედ აქ დაარსდა ჩრდილოეთ ევროპაში პირველი ბანკი და პირველი ბირჟა. შელდის ნავსადგურში დღესაც დედამიწის ყველა კუთხიდან მოტანილი საქონელი ანყვია.

ბერძნული ეროვნული სტილი

ბერძნები საქმიან შეხვედრებზე დადგენილ დღის წესრიგს იშვიათად იცავენ, ხშირად ერთად საუბრობენ. ყურადღებას წარსულზე ამახვილებენ. ნაკლებად გულახდილები არიან. უყვართ

ვაჭრობა და მომჭირნეობა. მოლაპარაკებაზე მომზადებულები მიდიან. სადავო საკითხებს გუნდური მიდგომით წყვეტენ. ამასთან, უპირატესობას პირად კავშირებს ანიჭებენ, სატელეფონო საუბარი იმ შემთხვევაშია დასაშვები, როცა პირისპირ შეხვედრა შეუძლებელია. ისინი წერილობით ურთიერთობას უნდობლობით ეკიდებიან. მათი წერილები და ჩანაწერები მაღალფარდოვანი და ფორმალურია. ამასთან, ნაწერის ხარისხ დიდი გემოვნებითა და ქედმაღლობით ეკიდებიან. ახალი კონტაქტისთვის შუამავლების პრაქტიკას აქტიურად იყენებენ. პარტნიორისგან მიღებულ ყოველ წინადადებას დეტალურად სწავლობენ, კომპრომისებს ნაკლებად ემხრობიან. მოლაპარაკებისას სარეზერვო პოზიციებს იტოვებენ. მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების პირობებს ხშირად არღვევენ, ნორმებსა და დადგენილებებს თავისუფალ ინტერპრეტაციას უკეთებენ და სხვ.

ბერძნებთან ნოდებებითა და თანამდებობებით მიმართვა დამახასიათებელი არ არის. მათთან მხოლოდ ერთი უფროსია — *effendikos*, რომელსაც მთელი პასუხისმგებლობა ეკისრება. იგი კომპანიის მფლობელი ან მისი ნდობით აღჭურვილი პირია.

ბერძნებთან ხელმძღვანელობის ტრადიციული სტილი ცალკეულ პიროვნებაზეა ორიენტირებული და არა მმართველთა ჯგუფის პასუხისმგებლობაზე. კომპანიონობა მათი ცხოვრების ძირითადი თვისებაა და, როგორც წესი, კეთილგანწყობილ დამოკიდებულებას გულისხმობს.

ბერძნებს უყვართ მოსმენა, მაგრამ ენერგიულად კამათობენ კიდევ. მათთან კონსენსუსი მეტად მნიშვნელოვანია. ბერძნებთან პიროვნების შერჩევისას მთავარი აქცენტი მის მიმართ ნდობის ფაქტორზე უფრო კეთდება, ვიდრე კვალიფიკაციაზე, გამოცდილებაზე ან წარმატებულობაზე.

ბერძნებთან საქმიანი ურთიერთობა ძალიან ოფიციალურია. ამ პროცესში უმეტესად მამაკაცები მონაწილეობენ. ქალბატონებთან ურთიერთობა კი განსაკუთრებულ თავაზიანობას მოითხოვს. მათთან არასასურველია ისეთი ჟესტის გამოყენება, როგორიცაა „ო კი“. იგი მამაკაცური ღირსების შეურაცხმყოფელია.

საბერძნეთში რეკომენდებული არ არის: ფინანსური რისკის განევა; მიღებული ნორმების ზუსტად დაცვა; შუამავლების გარეშე საქმიანი კონტაქტების დამყარება; პარტნიორთან შორი დისტანციიდან საუბარი; საქმიანი საუზმის გამართვა; შეხვედრაზე ქრიზანთემების ჩუქება და სხვ.

გერმანული ეროვნული სტილი

გერმანელებისთვის ბიზნესი ძალიან სერიოზული საქმეა. ამიტომ, საქმიანი შეხვედრისთვის გულმოდგინედ ემზადებიან – ათანხმებენ შეხვედრის დროს, განსახილველ საკითხებს და ა.შ., რომელიც ინგლისელებისგან განსხვავებით, შეიძლება ტელეფონითაც განხორციელდეს. ამასთან, სატელეფონო საუბრისას მიცემული პირობა აუცილებლად უნდა შესრულდეს.

სამენარმეო საქმიანობის კანონებს გერმანიაში მკაცრად იცავენ. უფრო მეტიც, თუ კანონში რაიმე დარღვევა შეამჩნიეს, ცდუნებას კი არ აპყვებიან, არამედ ხელისუფლებას აცნობებენ.

გერმანელი ბიზნესმენები საკმაოდ შეზღუდულად ირჩევენ ტანსაცმელს—მკაცრი სტილის კოსტიუმი, უპირატესად ორბორტიანი, ყურადღებას აქცევენ ფეხსაცმელსაც. სასურველია იგი ტანსაცმელთან შეხამებული, მეტნილად მუქი ფერის იყოს.

საქმიანი მოლაპარაკება ერთ ან რამდენიმე პარტნიორთან ერთდროულად წარმოებს. პარტნიორთა მხრიდან პუნქტუალურობის დაცვა გერმანელთა მოწონებას აუცილებლად დაიმსახურებს, რაც ამ დროს სასიამოვნო მიკროკლიმატს შექმნის. პიროვნების წარდგენისა და გაცნობის ცერემონია საერთაშორისო წესებს შეესაბამება – ხელის ჩამორთმევა და სავიზიტო ბარათების გაცვლა.



მოლაპარაკების გერმანული სტილი

გერმანელები უპირატესობას ანიჭებენ ისეთ მოლაპარაკებას, სადაც სასურველ პერსპექტივას საკმაოდ ნათლად ხედავენ. ისინი გაურკვევლობას, ბუნდოვანებას ვერ ეგუებიან და რისკსაც იშვიათად ეწევიან. ამასთან, საკუთარ პოზიციას ძალიან დეტალურად ამუშავებენ და მოლაპარაკების დროს უპირატესობას საკითხების

თანამიმდევრულ განხილვას ანიჭებენ, კენჭისყრის პროცედურას ხშირად იყენებენ.

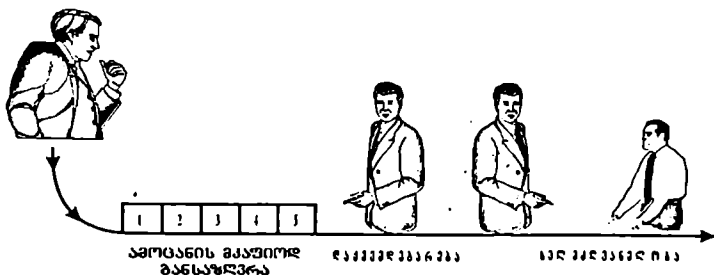
საქმიანი გარიგების გაფორმების შემდეგ გერმანელები ალბუ-ლი ვალდებულებების შესრულებას მკაცრად მოითხოვენ და ამ მიზ-ნით მაღალი საჯარიმო ტარიფების გამოყენებასაც არ ერიდებიან.

საქმიან მოლაპარაკებას გერმანელები საკმაოდ მკვახედ წარ-მართავენ. ამასთან, ამ პროცესისთვის პარტნიორს საუკეთესო პირობებს (შენობები, ტექნიკური მოწყობილობები და ა.შ.) სთავა-ზობენ. მოლაპარაკების მსვლელობისას საგრძნობლად ოფიციალუ-რები არიან. სასურველია მათ მივმართოთ გვარიით, მაგ., „ჰერ (ფრაუ) ვაგნერ“ (თუ პარტნიორს რაიმე ტიტული აქვს, მიზანშეწო-ნილია მისი გამოყენებაც).

გერმანელები გადაწყვეტილებას ძალიან ფრთხილად, უმეტე-სად ერთობლივად იღებენ, ამასთან უკან დასახევ გზებსა და ალტერნატივებს ითვალისწინებენ.

გერმანელები ორიენტირებულები არიან ფაქტებზე. ამიტომ, უყვართ დეტალური ინფორმაციისა და ინსტრუქციების მიღება. საქმიან ურთიერთობაში გერმანული ენა იუმორს გამორიცხავს. მა-თი სიტყვების წყობა და ერთმნიშვნელობა (ომონიმების ანუ მრავალმნიშვნელობის სიმცირე) ბრძანების მკაფიოდ და ნათლად გად-მოსაცემად უფროა აგებული. ამასთან, გერმანულ ენაში ზმნა უფ-რო მეტად წინადადების ბოლოშია და საუბრის აზრი მსმენელმა რომ ნათლად გაიგოს, ყურადღებით უნდა მოისმინოს. გერმანელები მარტივ გამონათქვამებს არ ენდობიან, გრძელ, რთულ წინადადე-ბებს წარმოთქვამენ და მსოფლიოში ერთ-ერთ საუკეთესო მსმენე-ლებად ითვლებიან, რასაც მათი ენის თავისებურებაც უწყობს ხელს.

საქმიანი ურთიერთობების დასამყარებლად გერმანიაში ფართოდ გავრცელდა შუამავლების გამოყენება. მაღალი პროფესი-ონალიზმი და ალბუ-ლი ვალდებულებების აუცილებელი შესრულე-ბა, ადგილობრივ ფირმებთან თანამშრომლობის მყარი გარანტიაა.



მენეჯმენტის გერმანული სტილი

გერმანელი მენეჯერები ხელქვეითებს მკაფიოდ განსაზღვრულ, კონკრეტულ დავალებას ძირითადად წერილობით აძლევენ და შესრულების მიმდინარეობას უშუალოდ ხელმძღვანელობენ. წარუმატებლობის შემთხვევაში პირდაპირ, ზოგჯერ უხეშადაც კი აკრიტიკებენ.

გერმანელები ძლიერ და გაბედულ ლიდერებს აღიარებენ. ხელისუფლების წარმომადგენლები საყოველთაო პატივისცემით სარგებლობენ. იშვიათია შემთხვევა ხელქვეითი უფროსს რომ შეენინა აღმდეგოს. ზემდგომი უსიტყვო შესრულებას მოითხოვენ და საპასუხოდ მათგანაც ღირსეულ განკარგულებებს ელიან.

გერმანული საქმიანი კულტურისთვის დამახასიათებელია დროსთან მონოქრონული დამოკიდებულება ანუ მისწრაფება, ჯერ დაამთავროს ერთი საქმე, შემდეგ გადავიდეს მეორეზე; მათ სჯერათ, რომ მოლაპარაკებას წარმართავენ უშუალოდ და პატიოსნად; უთანხმოებას ღიად და მკვეთრად გამოხატავენ და არა დიპლომატიითა და თავაზიანობით.

გერმანელი ბოსი განსაკუთრებულად განცალკევებული პიროვნებაა, რომელიც ჩვეულებრივ, იზოლირებულად, ცალკე კაბინეტში ზის. ამერიკელი და სკანდინავიელი ხელმძღვანელებისგან განსხვავებით, რომლებიც უპირატესობას ღია კარის პოლიტიკას აძლევენ და კოლეგებთან უშუალო ურთიერთობა უყვართ (პორიზონტალური კომუნიკაცია), გერმანელები ვერტიკალური კომუნიკაციის მომხრეები არიან, სადაც მკაცრი ინსტრუქციები მხოლოდ უშუალოდ დაქვემდებარებულთათვის დაიშვება.

პროდუქციის რეკლამაში გერმანელები მეტ ყურადღებას ბეჭდვით გამოცემებს (ბროშურები, ბუკლეტები, პროსპექტები,

ინსტრუქციები და ა.შ.) აქცევენ. მკვეთრი სატელევიზიო რეკლამები, მყვირალა ლოზუნგები ან მხატვრული ილუსტრაციები მათზე ნაკლებად ზემოქმედებს.

გერმანელები შეხვედრებისა და მოლაპარაკებების წარმართვის საკუთარ სტილს ფლობენ. ამ პროცესში ისინი დიდ მნიშვნელობას ფორმალურ ასპექტებს აქცევენ და შემდეგ თვისებებს ამჟღავნებენ:

- შეხვედრებზე კარგად ჩაცმულები მიდიან და სხვებისგანაც იგივეს მოითხოვენ;

- მოლაპარაკების მაგიდასთან იერარქიების მიხედვით სხდებიან და საკუთარ აზრსაც ამის შესაბამისად გამოთქვამენ;

- მოლაპარაკების საკითხზე კარგად ინფორმირებულები არიან;

- თავიანთი აზრის გადმოსაცემად ლოგიკურ და დამარწმუნებელ არგუმენტებს ფლობენ. ხშირად, პარტნიორის კონტრარგუმენტებსაც წინასწარ გრძნობენ და შეტყვის სათადარიგო ვარიანტებიც მზად აქვთ;

- თავიანთ არგუმენტებზე უარს იშვიათად ამბობენ, თუმცა საერთო პლატფორმის ძიებას ცდილობენ;

- საკუთარი მოქმედების საფუძვლიანობაში დარწმუნებულები არიან;

- მოლაპარაკების პროცესში თავიანთი კოლეგების მოსაზრებათა გამოთქმას ხელს არ უშლიან და მთლიანობაში კარგი, ორგანიზებული გუნდის შთაბეჭდილებას ტოვებენ;

- შემდგომი გაუგებრობის თავიდან ასაცილებლად, დაზუსტების მიზნით ადრე განხილულ დეტალებს გამეორებით არჩევენ;

- როგორც წესი, სიტყვიერ შეთანხმებას ასრულებენ;

- პროდუქციის შესყიდვისას ყურადღებას მის ძლიერ მხარეზე (ხარისხი, უნიკალურობა) ამახვილებენ;

- მოლაპარაკებაზე პროდუქციის ფასის დაკლებას მუდამ ცდილობენ. ამისთვის შესაძენ საქონელს შეგნებულად აკრიტიკებენ;

- ურთიერთმიმართვაში ფორმალობას მკაცრად იცავენ;

- პარტნიორის ყოველ შენიშვნას დანვრილებით იწერენ და მომდევნო შეხვედრაზე კარგად მომზადებულები მიდიან;

• მიაჩნიათ, რომ ისინი ყველაზე წესიერები და გულწრფელები არიან;

• საქმიან შეხვედრებზე შედარებით ხმადაბლა საუბრობენ;

• ჭეშმარიტებას ყოველთვის ჭეშმარიტებად თვლიან, დიპლომატიას დიდ ყურადღებას არ აქცევენ;

• თავიანთი ინტელექტუალური ძლიერებით ამაყობენ;

• მმართველობით გადანყვეტილებებს კონსენსუსის წესით იღებენ;

• არათუ საკუთარი თავისადმი, არამედ სხვათა მიმართაც გამოთქმული კრიტიკა არ სიამოვნებთ;

• გაურკვევლობას, ბუნდოვანებას ვერ ეგუებიან;

• გადანყვეტილებას ფრთხილად იღებენ, უკან დასახევ გზებს, ფორსმაჟორულ სიტუაციებსა და ალტერნატივებს ითვალისწინებენ;

• მიღებულ გადანყვეტილებას განმეორებით აღარ იხილავენ;

• სიფიცხისა და მოუთოკავი ტემპერამენტის გამოვლენას ადამიანის უხეშობითა და სისუსტით ხსნიან;

• მომავალს კი გეგმავენ, მაგრამ პროდუქციის მინოდების ვადებს ძნელად იცავენ;

• ღიმილს გულწრფელობის ნიშნად არ მიიჩნევენ;

• კომფორტის საშუალო დისტანციას (1,2 მ) იცავენ;

• ყველგან და ყველაფერში კანონიერება, დისციპლინა და სამართლიანობა უყვართ და სხვ.

თუ გერმანელმა პარტნიორმა რესტორანში მიგვიწვია, უნდა გვახსოვდეს: პირველი – ხარჯს იხდის თითოეული მონაწილე; მეორე – რეკომენდებული არ არის პოლიტიკაზე საუბარი.

გერმანიაში საქმიან პარტნიორს ოჯახში იშვიათად პატიუებენ და თუ მაინც მიგვიწვიეს ეს დიდ პატივად უნდა მივიღოთ და დიასახლისის ყვავილები აუცილებლად მივართვათ.

უცნობ გერმანულ ფირმებთან საქმიანი კავშირები თანამშრომლობის შესახებ შეიძლება წერილობითი გაცვლით დამყარდეს.

გერმანელებს შეუძლიათ საქმიანი სატელეფონო საუბარი. ისინი ზედმეტად დროს არ ფლანგავენ და უშუალოდ საქმეზე საუბრობენ. მათი სატელეფონო საუბარი ძალიან კონკრეტულია.

გერმანული კომპანიების მუშაკთა ხელფასი საიდუმლოა. ამ გზით კომპანიის რეალური შემოსავლები კონკურენტებისთვის უცნობია.

გერმანელები ინარჩუნებენ თავიანთი საღამოებისა და უიკენ-დების²⁸ ხელუხლებლობას. ისინი, როგორც წესი, ექვსკვირიან ყოველწლიურ შვებულებას (დამატებულია მრავალი სახელმწიფო დღესასწაულისა და საშობაო დასვენების დღეები) იყენებენ. ამასთან, წელიწადში ოთხ-ხუთჯერ, თითო კვირით დასასვენებლად მიემგზავრებიან.

ესპანური ეროვნული სტილი

ესპანეთში საქმეზე ჩასვლა მასპინძელთან აუცილებლად წინასწარ უნდა შეთანხმდეს. გაცნობის ცერემონია ტრადიციული ფორმით – ხელის ჩამორთმევეთა და სავიზიტო ბარათების გაცვლით სრულდება.

ესპანეთში არსებობს პირადი სახელებისა და მიმართვის თავისებური და იშვიათად რთული სისტემა. პირობითად შეიძლება გამოიყოს შედარებით ტიპური შემთხვევები:

- მარტივი ორწევრიანი მოდელი – პირადი სახელი და გვარი. მაგ., მარიო სუარესი;

- სამწევრიანი მოდელი, რომელიც ორი (სრული) პირადი სახელისა და გვარისაგან შედგება. მაგ., ჯოან რომულო ფერნანდესი;

- მრავალწევრიანი მოდელი, რომელშიც ერთი პირადი სახელი და ორი გვარი მონაწილეობს (ერთი კუთვნილი, მეორე დაბადების ან საცხოვრებელი ადგილის აღმნიშვნელი). მაგ., კარლოს სანჩეს მალაგა (ეს უკანასკნელი ქალაქია ესპანეთში).

ესპანური გვარის სტრუქტურულ მოდელში ხშირად ორი კომპონენტი გვხვდება – მამისა და დედის გვარი, რომლებიც ურთიერთდაკავშირებულია ნაწილაკებით: უ, დე, ლა, დე ლოს, დე ლას, დელ. მაგ., ანტონიო ესპინოზა დე ლოს მონტეროს.

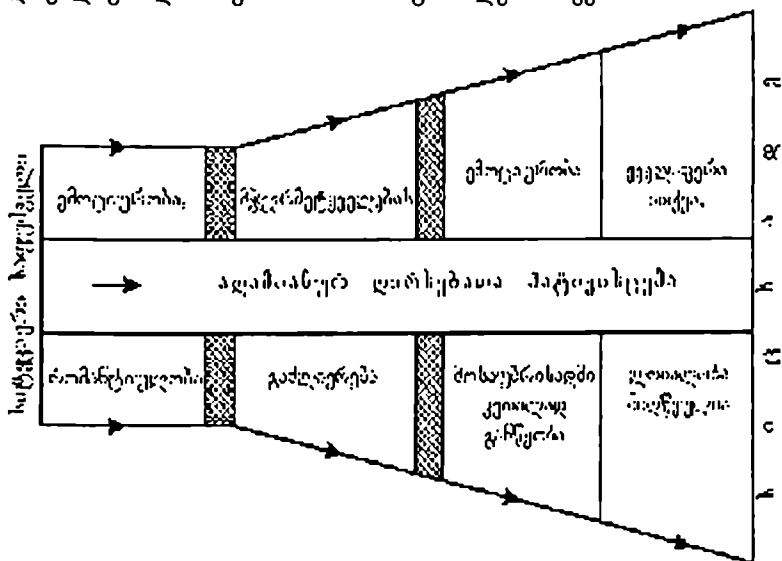
უახლოეს მეგობრებს, ნათესავებსა და ბავშვებს ესპანელები შენობით მიმართავენ. ზრდილობიანი მიმართვის ჩვეულებრივი

²⁸ ინგლ. Week-end — "კვირის ბოლო"; დასვენების დრო პარაკვესალამოდან ორშაბათილამდე, რომელსაც ჩვეულებრივ ატარებენ ქალაქგარეთ.

ფორმაა "Vuestra mersed" ("თქვენო მოწყალება"), რომელიც ზეპირ ფორმაში იკვეცება "sted" (მრავლობით რიცხვში "Ustedes").

უცხო ადამიანებთან ზრდილობიანი მიმართვის ფორმაა "თი" (ნერილზე Dn,), "Senor" (აბრევიატურა – Sr) და "xselensia" (ნერილზე – xca) მამაკაცებისთვის და "onia" (ნერილზე – Dn, Da), "Senora" (ნერილზე – Sra) – ქალებისთვის. ახალგაზრდა გოგონას მიმართავენ "Senorita" (ნერილზე – Srita, Sra), ხოლო ყმანვილ კაცს – "Senorito". მიმართვის ამ ფორმებიდან ყველაზე ძველი და გავრცელებულია – "Don". დღეს იგი პატივისცემის ნიშნად გამოიყენება, ამასთან ერთდს პირად სახელს და არა გვარს. მაგ., Don Pedro. სიტყვა "Senor" გამოიყენება სრულ პირად სახელთან ან გვართან ერთად, მაგრამ არასოდეს არ იხმარება მხოლოდ პირად სახელთან.

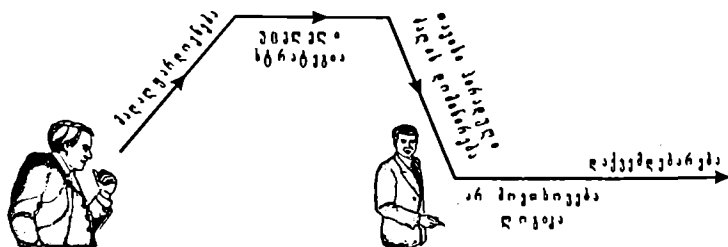
ესპანელებთან საქმიანი ურთიერთობა, როგორც წესი, მრავალი პარტნიორის მონაწილეობით ხორციელდება და ამინდის, სპორტისა და ქალაქის ღირსშესანიშნაობათა განხილვით იწყება.



მოლაპარაკების ესპანური სტილი

ამერიკელებთან ან იაპონელებთან შედარებით, ესპანელებთან მოლაპარაკების წარმართვის სტილი ნაკლებად დინამიკურია, თუმცა ძალიან ოფიციალური. ისინი თანაბარი რანგის მოხელეთა შორის მოლაპარაკების განხორციელებას დიდ ყურადღებას აქცევენ. საქმიან ურთიერთობაში ავტორიტეტის ფაქტორი ესპანელებთან არავითარ როლს არ ასრულებს. დაქვემდებარებულის როლი მათთვის სრულიად მიუღებელია. მათ ბევრი საუბარი უყვართ, ამიტომ რეგლამენტს ხშირად ვერ იცავენ. აფრიკელების მსგავსად, ისინიც დროს თავისებურად აღიქვამენ – აუცილებლად იგვიანებენ და ამას თავაზიანობად, კარგ თვისებად თვლიან. ახასიათებთ საქმის გადადება და ზოზინი. ოფიციალურ თავყრილობაზე იუმორი უადგილოა.

ესპანელებთან ოფიციალური შეხვედრისას აუცილებელია კლასიკური სტილის კოსტიუმი, თეთრი ფერის პერანგი და ბრწყინვალეამდე განმწმდილი ფეხსაცმელი.



მენეჯმენტის ესპანური სტილი

საქმიან შეხვედრებზე ესპანელები ძირითადად პირად გრძნობებს წარმოაჩენენ. ისინი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ადამიანურ ურთიერთობებს, რომელიც ნდობის ფაქტორზეა აგებული და პატივისცემის გრძნობით არის გამყარებული. მათთან თავმდაბლობა ძალიან ფასობს. მაღალი მდგომარეობის, ინტელექტის ან სხვა შესაძლებლობების საზგასმით დემონსტრირება ცუდ ტონად ითვლება. იტალიელებთან ან ფრანგებთან თუ საკუთარი თავი მნიშვნელოვან პიროვნებად უნდა წარმოვაჩინოთ, ესპანელებთან მოკრძალებულობა მეტ პატივისცემას იმსახურებს.

გერმანელებსა და ინგლისელებთან შედარებით, რომლებსაც ყოვლისმცოდნეებად მოაქვთ თავი, ესპანელებს მორცხვობა ახასია-

თებთ. ამასთან, ძლიერ განვითარებული აქვთ სიამაყისა და ღირსების გრძნობა. მათი უფლებების ან თავმოყვარეობის უმნიშვნელო ხელყოფა შესაძლოა სავალალო გახდეს.

ესპანელი ბოსის ხელმძღვანელობის სტილს რამდენადმე ეროვნული ენაც განსაზღვრავს. ესპანური ენა პირადული (მეგობრული) და ემოციურია. საუბრის დროს ისინი ირწმუნებიან, მრავალსიტყვაობენ, რადგან ძალიან სურთ სხვებმა ყოველივე ისე გაიგონ, როგორც თვითონ გრძნობენ და განიცდიან.

ესპანეთში საქმიანი პარტნიორის სახლში მიწვევა მიღებული არ არის. ასეთი წინადადების მიღების შემთხვევაში აუცილებლად უნდა ვიქონიოთ შოკოლადი, ყვავილები და ღვინო. მათ ქრიზანთემებს არ ჩუქნიან. ძვირფასს საჩუქარს უნდა მოვერიდოთ. ესპანეთში წვრილმანი გასამრჯელოს მიცემა მიღებულია – დანახარჯის სულ მცირე 10%.

ესპანელი ბიზნესმენები საქმიან კონტაქტებს შედარებით გვიან, დღის მეორე ნახევარში (16 სთ-ის შემდეგ) ნიშნავენ. მხედველობაში უნდა მივიღოთ, რომ ისინი საუზმობენ 14, ხოლო სადილობენ – 22 საათზე. ამგვარ შეხვედრებზე არ სიამოვნებთ ისეთ თემებზე საუბარი, როგორიცაა ბიზნესი, პირადი ცხოვრება, სამოქალაქო ომი, ფრანსისკო ფრანკო ბაამონდეს დიქტატორობის პერიოდი (1939—1975 წწ.), კორიდა და პოლიტიკა.

ესპანელებს ერთდროულად ახასიათებთ როგორც შეგრძნებითი (სენსორული) ექსტრავერსია, ისე გულგრილი ინტრავერსიაც. პირველის ნათელი მაგალითია მათი საყვარელი გართობა კორიდა, ხოლო მეორისა – რელიგიისადმი ინდიფერენტული (გულგრილი) დამოკიდებულება (განსაკუთრებით, ინკვიზიციის შემდეგ).

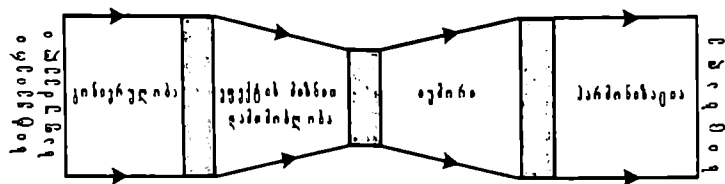
ესპანელებთან დაგვიანება დასაშვებია მეოთხედ ან ნახევარ საათამდე, ხოლო ქვეყნის სამხრეთ ნაწილში – ერთ საათამდე. გამოწვევის კორიდა, რომელიც ყოველთვის დანიშნულ დროს იწყება.

ესპანეთში მიღებული არ არის: ოფიციალური ნაწილით მოლაპარაკების დაწყება; პარტნიორთან შორი დისტანციიდან საუბარი; ფამილარული (შინაურული) ურთიერთობა; რელიგიური დოგმებისა და მცნებების დაუცველობა; პირად ღირსებათა შელახვა; წინასწარ შეუთანხმებლად ოჯახში სტუმრობა; გაუნმენდავი ფეხსაცმლის ჩაცმა; სიტყვაძუნობა; ზედმეტი პუნქტუალურობა და სხვ.

ინგლისური ეროვნული სტილი

ინგლისური ბიზნესისთვის დამახასიათებელია კასტურობა (ნათესაური ნიშნით დაჯგუფება), რომელიც, ერთი მხრივ, მის მაღალ პროფესიულ დონეს განსაზღვრავს, ხოლო, მეორე მხრივ, ახალი ძალების შეღწევას უშლის ხელს. მიუხედავად იმისა, რომ ინგლისელი ბიზნესმენები დასავლეთ ევროპის. საქმიან სამყაროში საკმაოდ კვალიფიციურები არიან, ბიზნესის სამრეწველო სექტორ-მა მაინც ვერ მიაღწია ისეთ დონეს, რომელიც დამახასიათებელია აშშ-ის, გერმანიისა და იაპონიისთვის. მათგან განსხვავებით, ინგლისელ ბიზნესმენებს ნაკლებად ძალუძთ გრძელვადიან პერსპექტივაში ურთიერთობის განჭვრეტა. ისინი, როგორც წესი, დღევანდელ სარგებელს მეტ ყურადღებას აქცევენ, ამიტომ უფრო ხალისით ისეთ გარიგებებს აფორმებენ, რომლებიც მოგებას დაუყოვნებლივ აძლევთ და ძალიან ჭირვეულობენ, როცა ხარჯების ამოღება შორეულ პერსპექტივაში იგეგმება. ინგლისელი ბიზნესმენებისთვის დამახასიათებელია კონსერვატიზმი, რის გამოც ახალი იდეებისა და მოწინავე ტექნოლოგიების დანერგვის მექანიზმი არასაკმარისადაა დამუშავებული.

ინგლისელებთან მოლაპარაკების დანყებამდე აუცილებელია ფირმის პროდუქციის, მისი ფასისა და ბაზრის სტრუქტურის გაცნობა. ისინი მოლაპარაკებას უშუალოდ განსახილველი საგნით არ იწყებენ. უპირველესად სხვა საკითხებზე – ამინდზე, სპორტზე, ბავშვებზე საუბრობენ. შეხვედრის დანყებამდე სასურველია პარტნიორის დროითი ფონდი დავადგინოთ. ამით ვაჩვენებთ, რომ ჩვენ არა მარტო საკუთარ, არამედ სხვის დროსაც ვაფასებთ.



მოლაპარაკების ინგლისური სტილი

ინგლისელი ბიზნესმენებისთვის ნიშანდობლივია ერუდირებულობა, პროფესიული მომზადება და თავისებური პოლიტიკური ინფანტილიზმი (ჩამორჩენილობა). ადამიანურ თვისებებს მათთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. ისინი არ არიან მხოლოდ სამუშაოთი ჩაკეტილები და ინტერესების ფართო წრე აქვთ, რომელიც ეკონომიკასთან ერთად მოიცავს სპორტს, ლიტერატურას, ხელოვნებას. ინგლისელი კარგი ფსიქოლოგია და პროფესიული საქმიანობის დროს ყალბ, მოჩვენებით მიდგომას ვერ იტანს.

ინგლისურ ბიზნესში მოქმედებს ურთიერთობის განსაზღვრული რიტუალი, რომელსაც ყველგან იცავენ: პირადი და სატელეფონო საუბრების დროს, საქმიანი სადილების მოწყობის, სიმპოზიუმების, კონგრესების, სემინარების, გამოფენებისა და სხვათა ჩატარებისას. ბრიტანული ელიტისა და ბიზნესმენებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ისეთ სანახაობით ღონისძიებებზე დასწრებას, როგორიცაა ჩოგბურთი, დოლი და სხვ.

ინგლისურ საქმიან წრეებში შემუშავებულია საჩუქრის გადაცემის თავისებური რიტუალი და განსაზღვრულია იმ საქონლის ნუსხა, რომლებიც მიიჩნევა არა როგორც ქრთამი, არამედ ძღვენი. ასეთია: კალენდარი, საქმიანი ჩანაწერების წიგნი, სანთებელა, საფირმო ავტოკალამი, ხოლო შობის დღესასწაულზე – ალკოჰოლიანი სასმელი. სხვა საქონელი განიხილება არა როგორც ყურადღების ნიშანი, არამედ პარტნიორზე ზემოქმედების საშუალება, რასაც ინგლისელები ძალიან ფრთხილად და ეჭვის თვლით უყურებენ.

ინგლისელებს ძალიან განვითარებული აქვთ სამართლიანობის გრძნობა. ამიტომ, მოლაპარაკების პროცესში წესიერი თამაშის მომხრენი არიან და ცბიერებასა და მზაკვრობას ვერ ითმენენ.

მოლაპარაკების დროს ინგლისელთა პოზიცია, როგორც წესი, მკაცრია. მათთან საქმიანი საუბარი მრავალრიცხოვანი ფაქტობრივი, საცნობარო და სტატისტიკური მასალების გამოყენებით მიმდინარეობს. ყურადღებით განიხილავენ ყოველ პოზიციას, კონტრაქტის ყოველ პარამეტრს, მკაცრად აფიქსირებენ ყოველ დეტალს.

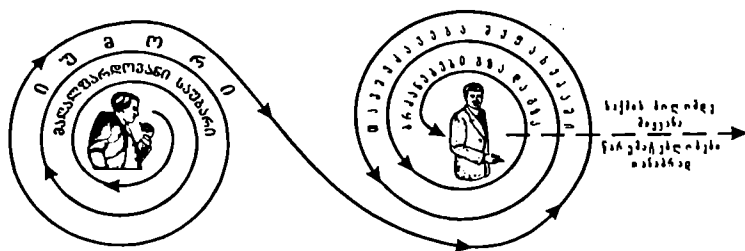
ინგლისელ ბიზნესმენებთან მოლაპარაკება გულმოდგინე მომზადების გარეშე სასურველი არ არის. იმპროვიზაცია (სახელდახელო შემოქმედება) დაუშვებელია. თუ შეხვედრის დრო და პროგრამა პარტნიორთან ადრე შეთანხმებულია, დამატებითი შეტყობინება საჭირო აღარ არის. ინგლისელები პუნქტუალურობას მკაცრად

იცავენ. ხელის ჩამორთმევა მხოლოდ პირველ შეხვედრაზეა მიღებული. შემდგომში სიტყვიერი მისალმებაც საკმარისია.

ინგლისელები გადანყვეტილებას აუჩქარებლად იღებენ. მათ პატიოსან სიტყვას შეიძლება ვენდოთ. მოლაპარაკებას პრაგმატულად (პრაქტიკული, სასარგებლო) უყურებენ და მიიჩნევენ, რომ პარტნიორის პოზიციიდან გამომდინარე შეიძლება უკეთეს გადანყვეტილებას მიაგნონ. ინგლისელები საკმაოდ მოქნილები არიან და პარტნიორთა ყოველ ინიციატივაზე ხალისით პასუხობენ. თუმცა, ექსპერიმენტებს ხშირად თავს არიდებენ. ამასთან, როცა თანახმა არ არიან, მეტყველების ჟღერადობას თანდათანობით ასუსტებენ და უმეტესად ასეთ ფრაზას წარმოთქვამენ: „ეს იდეა ძალიან საინტერესოა“. ტრადიციულად ბრიტანელები, პრობლემების განხილვისას, მკვეთრ დაპირისპირებას შეგნებულად ერიდებიან.

გადანყვეტილების მიღებისას ინგლისელები მთავარ სტრატეგიად მიზანშეწონილობას მიიჩნევენ, ხოლო სიახლესა და ექსპერიმენტს თავს არიდებენ. დაწყებული საქმის ბოლომდე მიყვანა მათი საამაყო ჩვევაა. ინგლისელთა აზროვნების ყაიდა ტრადიციას, გამოცდილებასა და საღ აზრს ემყარება. მათთან გუნდური, უსაფრთხო მუშაობა უფროა მიღებული, ინდივიდუალიზმი კი ნაკლებად ფასობს.

ინგლისელები უცხო ენებს კარგად ფლობენ. უყვართ იუმორი. ისინი საკუთარ თავს პატიოსან, გონებადამჯდარ, მზრუნველ და ზრდილ ადამიანებად თვლიან.



მენეჯმენტის ინგლისური სტილი

ინგლისელები საქმიან შეხვედრებსა და მოლაპარაკებებს თავიდანვე ფორმალურად იწყებენ, შემდეგ ძალიან არაფორმალურად აგრძელებენ – იხდიან პიჯაკს, იკეცავენ სახელოებს და ა.შ. მათ

უყვართ დირექტივები და ინტრიგები. მოლაპარაკების დროს იუმორს, განსაკუთრებით ირონიასა და სარკაზმს ძალიან ტაქტიკურად იყენებენ, კერძოდ სიტუაციის განმუხტვის მიზნით, მოულოდნელი ელემენტის შემოტანისთვის და სხვ.

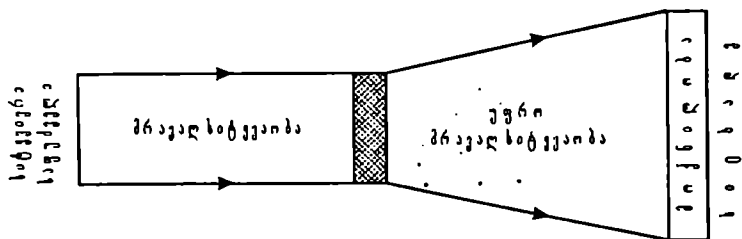
მოლაპარაკების პირველივე შეხვედრაზე საბოლოო გადანყვებილებას არ იღებენ. ამ დროს არ ჩქარობენ. უპირატესობას ლოგიკასა და სიფრთხილეს ანიჭებენ. უფრო მეტად დაცვით პოზიციას იკავებენ და ურთიერთობის პარმონიზაციას ლამობენ.

ინგლისელ მენეჯერსა და ხელქვეითს შორის დისტანცია ყოველთვის არსებობს. ისინი პირად პრობლემებს ერთმანეთს არ უზიარებენ. მენეჯერები ხელქვეითებს მეგობრული ტონით, იუმორით ესაუბრებიან, ეხუმრებიან, ამოცანის მიზანსა და შესრულების ვადას სიფრთხილით მიანიშნებენ, თან აქებენ, ზოგჯერ ირონიულად აკრიტიკებენ კიდეც. ისინი უხეშ სიტყვებს არ იყენებენ და ურთიერთობის ფორმა დახვეწილი აქვთ. მათი რჩევა-ინსტრუქცია თავაზიანი ბრძანებაა.

იტალიური ეროვნული სტილი

იტალიელთა საქმიანი ურთიერთობა ზოგიერთი თავისებურებით გამოირჩევა. სახელდობრ, არაოფიციალურ ატმოსფეროში მათმა სიმსუბუქემ და გულგებლობამ არ უნდა შეგვაცდინოს – საქმიან სფეროში ოფიციალური ურთიერთობები და მიდგომებია გაბატონებული. პარტნიორული კავშირების დამყარებაში უფრო აქტიურია პატარა და საშუალო ფირმები. იტალიელები ორგანიზაციული საკითხების გადანყვებას არ აჭიანურებენ და პარტნიორთა ალტერნატიულ ვარიანტებზე აქტიურად თანხმდებიან, უფრო გრძელვადიან გარიგებას აძლევენ უპირატესობას.

იტალიელები ბიზნესში საკმაო მოქნილობას იჩენენ, რითაც უცხოელების თვალში „არანესიერი“ პარტნიორების შთაბეჭდილებას ტოვებენ. ისინი ხშირად ცვლიან წესებს, არღვევენ ან „გარს უვლიან“ კანონებს, ცალკეულ შეთანხმებებს, ნორმებსა და დადგენილებებს თავისუფალ ინტერპრეტაციას უკეთებენ და ყოველივე ამას მისაღებად თვლიან. ისინი მოხარულები იქნებიან, თუ პარტნიორები ამ თავისებურ ურთიერთობაში („შეთქმულებაში“) დაეხმარებიან. მათ კანონის ზედმეტად მოყვარულები არ უყვართ.



მოლაპარაკების იტალიური სტილი

იტალიელები გულშია ხალხია. ამასთან, ჩვევით გადახდის დაგვიანება. ისინი შეხვედრებზე დადგენილ დღის წესრიგს ნაკლებად იცავენ – საკითხებს ანაცვლებენ, განმეორებით იხილავენ. იტალიელები ხმამაღლა, აგზნებით და ხანგრძლივად, ხშირად ერთად საუბრობენ. ამასთან, ორ-სამ მიკროშეხვედრას ერთდროულად ატარებენ. მათ არ უყვართ სიჩუმე.

იტალიელებთან მმართველობითი გადანყვეტილება ფარულად, დახურულად მიიღება. მათთან საკომუნიკაციო არხები დახლართულია. არაფორმალური, პირდაპირი კონტაქტები ცხოვრების ყველა სფეროში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს.

იტალიაში (განსაკუთრებით, ქვეყნის სამხრეთში) მძლავრი „ჩრდილოვანი“ ეკონომიკაა, რომლის მასშტაბები უცნობია. პროდუქციის ექსპორტის დროს სასტარტო ფასი საკმაოდ მაღალია, თუმცა, მოლაპარაკების პროცესში მის შესამცირებლად მზად არიან.

საქმიან შეხვედრებზე იტალიელები ამჟღავნებენ გულახდილობას და ამას გაძლიერებული ტენდენციით აკეთებენ.

როგორც წესი, საქმიანი ურთიერთობების დასამყარებლად საკმარისია ოფიციალური წერილების გაცვლა, რომელშიც მოკლედ უნდა იყოს მოცემული ინფორმაცია ფირმის საქმიანობისა და ინტერესების სფეროს შესახებ.

იტალიელები დიდ ყურადღებას აქცევენ იმას, რომ საქმიანი მოლაპარაკება თანამდებობრივად შესაბამის პიროვნებათა შორის მიმდინარეობდეს. ამიტომ, ამგვარ შეხვედრამდე ისინი პოტენციური პარტნიორის შრომითი ბიოგრაფიის, წლოვანებისა და დაკავებული თანამდებობის გაგებას ცდილობენ, გრძელვადიან სტრატეგიულ აკეთებენ ორიენტაციას.

იტალიელებთან საკუთარი თავის წარდგენისას ჯერ უნდა დავასახელოთ მხოლოდ გვარი, შემდეგ ჩამოვართვათ ხელი. მათ ხელის ჩამორთმევით ქალბატონებიც ესალმებიან. ქალის ხელზე კოცნა მხოლოდ არასამუშაო ვითარებაშია მიღებული.

სამუშაო დღე იტალიაში გრძელდება 9 საათიდან 13 საათამდე და 16 საათიდან 20 საათამდე. საქმიანი ადამიანები უფრო ენერგიულები დღის პირველ ნახევარში არიან და ალტერნატიულ ვარიანტზე ადვილად თანხმდებიან.

მათ უყვართ საქმიანი საკითხების არაოფიციალურ ატმოსფეროში, კერძოდ პატარა და მყუდრო რესტორანში განხილვა-გადანყვეტა. იტალიელი ბიზნესმენების გარიგებაზე თავდაპირველად დაყოლიება შედარებით ადვილია, კონტრაქტების განახლება კი საკმაოდ რთული.

იტალიელები ნაკლებად ორგანიზებული და პუნქტუალური ხალხია.

ნიდერლანდური ეროვნული სტილი

საქმიან ურთიერთობებში ჰოლანდიელები ამჟღავნებენ მაღალ პროფესიონალიზმს, წინდახედულებას, გონიერებას, რისკზე ძნელად მიდიან, უპირატესობას ანიჭებენ მეთოდურობას, საკითხების თანამიმდევრულად გადანყვეტას. ისინი ანგარიშიანი ხალხია. ახასიათებთ ერთსულოვნება, უანგარობა, სულიერი სიმტკიცე და შეუდრეკელობა.

ჰოლანდიელებთან საქმიანი შეხვედრისთვის აუცილებლად წინასწარ უნდა შევთანხმდეთ; ჩავიცვათ კონსერვატულად; მუშაობის პროცესში შემოთავაზებული სასმელი ცოტაოდენი ვიგემოთ; მოვერიდოთ მათ ჰოლანდიელებად ხსენებას. ყურადსაღებია ისიც, რომ ადგილობრივი ბიზნესმენები ძირითადად ივლის-აგვისტოში ისვენებენ.

პორტუგალიური ეროვნული სტილი

მიუხედავად იმისა, რომ პორტუგალია ბიუროკრატიული სისტემის განვითარებული ქვეყანაა, ადგილობრივი მენეჯერები როგორც თანამშრომლებთან, ისე პარტნიორებთან მეგობრულ, კეთილსასურველ და ძალდაუტანებელ ურთიერთობას აქტიურად

ცდილობენ. ისინი კარგი პირადი ურთიერთობებით ბიზნესპარტნიორებთან გრძელვადიან არაფორმალურ კავშირებს ამყარებენ, რასაც საქმიანი მოლაპარაკების წარმატებით განხორციელებისთვის მნიშვნელოვან ფაქტორად მიიჩნევენ.

პორტუგალიელები ჩინებული ორატორები არიან, ამავე დროს ძლიერ მოსწონთ, როცა ყველაფერი წერილობით ფიქსირდება, რადგან მიიჩნევენ, რომ ურთიერთობის ეს ფორმა ორაზროვნებასა და გაურკვევლობას გამორიცხავს. ისინი ძლიერ ფორმალისტები არიან. ურთიერთობის დროს აქტიურად იყენებენ თავაზიანი მიმართვის ისეთ ფორმებს, როგორიცაა „სინიორ“ ან „სინიორა“, რომლებსაც სახელთან, გვართან ან ტიტულთან (მაგ., პროფესორი, ინჟინერი) ერთად წარმოთქვამენ.

პორტუგალიელები მოლაპარაკების წარმართვის შეუდარებელი დიდოსტატები არიან. სხვა რომანული ჯგუფის ხალხებისგან განსხვავებით, ისინი უცხო ენებს (ინგლისური, ფრანგული, გერმანული) ჩინებულად ფლობენ.

მოლაპარაკების პროცესში პორტუგალიელებისთვის დამახასიათებელია:

- მოლაპარაკებას ინდივიდუალურად ან მცირე ჯგუფით წარმართავენ. ამასთან, ჯგუფის წევრები ერთმანეთს კარგად იცნობენ და შეიძლება უახლოესი ნათესავებიც იყვნენ;

- მოლაპარაკებაზე თავიანთი კომპანიისთვის საუკეთესო პირობებს აღწევენ, მაგრამ გადაწყვეტილებას პირადი წარმოდგენითა და საზოგადოებრივი მდგომარეობის მიხედვით იღებენ;

- მოლაპარაკების შედეგს საკუთარი ოსტატობის შეფასების კრიტერიუმად მიიჩნევენ;

- მიმდინარე მოლაპარაკებას მოქმედ გარიგებებს ან ბიზნესს უკავშირებენ. მოლაპარაკებას „სეგმენტებად“ ანუ განუყოფელ ნაწილებად არ ყოფენ;

- საკუთარ თავს უფრო საზრიანებად თვლიან, თუმცა თავს გონებადმიდებლად აჩვენებენ;

- მოლაპარაკების დასაწყისშივე იციან რა სურთ, მაგრამ მიზნის მისაღწევად შესაძლებელი გზების არჩევაში თავისუფლები არიან;

- მდგომარეობიდან გამომდინარე, გადაწყვეტილებას ინდივიდუალურად ან კონსენსუსის საფუძველზე იღებენ;

- თავიანთი ნატურით ეჭვიანები არიან, თუმცა ამ თვისებას ოსტატურად ფარავენ;
- სწრაფები და ამთვისებლები არიან და სასურველ სიტუაციას დიპლომატიურად იყენებენ;
- მოლაპარაკების დროს მაქსიმალურ მოქნილობას ამჟღავნებენ;
- მოლაპარაკებას მაღალი ფასებით იწყებენ, ამით მანევრირების საშუალებებს ქმნიან, მაგრამ, თუ დაძაბულობას შეამჩნევენ სწრაფადვე გარდაიქმნებიან;
- მოლაპარაკების პროცესში რეალური მიზნების გამჟღავნებას რაც შეიძლება გვიან ცდილობენ;
- თავიანთ მოთხოვნებს შემოვლითი, არაპირდაპირი გზით ასაბუთებენ;
- მოლაპარაკების პროცესში საკუთარ პოზიციას რადიკალურად ცვლიან და, ახალი პირობებიდან გამომდინარე, სრულიად განსხვავებულ შეხედულებებს ამუშავებენ;
- ოპონენტის ინიციატივის ჩასახშობად ან დროის მოგების მიზნით, მოლაპარაკებაზე არარეალურ, ფანტასტიკურ წინადადებებს აყენებენ;
- მოლაპარაკების პროცესში პარტნიორის მიერ შემოთავაზებულ გარიგებაზე უარს იშვიათად ამბობენ;
- ნატურით დიდბუნებოვანები არიან, ხშირად მდიდრულ მიღებებს აწყობენ;
- ორივე მხრიდან დროული ანგარიშსწორების იმედი აქვთ;
- ეროვნულ ღირსებას მთავარ ფაქტორად არ მიიჩნევენ. პარტნიორის კანის ფერს, რასას ან რელიგიურ მრწამსს დიდ ყურადღებას არ აქცევენ;
- ურთიერთობის სტილი პირადული, ემოციური და მჭევრმეტყველური აქვთ, თუმცა უფრო თავშეკავებული, ვიდრე იტალიელებს ან ესპანელებს;
- მოლაპარაკებაზე გარიგების ყველა ასპექტის შესახებ კარგად ინფორმირებულები მიდიან;
- საერთაშორისო ბიზნესის დიდი გამოცდილება აქვთ. ასწლიანმა ვაჭრობამ ინდოელებთან, აფრიკასა და შორეულ აღმოსავლეთ-

თან მოქნილობა, ეშმაკობა, რეალისტურობა და „ნაგების უნარი“ ასწავლა;

• ტექნოლოგიებისა და ბუნებრივი რესურსების უკმარისობა, ხშირად, მოლაპარაკების პროცესში არახელსაყრელ მდგომარეობაში აყენებთ, რასაც მოლაპარაკების წარმართვის ვირტუოზულად ფლობით ინაზღაურებენ და სხვ.

რუსული ეროვნული სტილი

რუსეთი არც აღმოსავლეთია და არც დასავლეთი, სადღაც შუაშია. იგი განსაკუთრებული ქვეყანაა, რომელიც ათი საუკუნეა არსებობს. ამ ქვეყანაში მრავალი ერი და ეროვნება ცხოვრობს, რომელთაც საკუთარი ეროვნული ხასიათი, რელიგია, უნარ-ჩვევები და ქცევის ნორმები აქვთ.

რუსეთში ხალხთა შორის კულტურული ურთიერთობისა და ქცევის წესების შემოღება იმპერატორ პეტრე I დიდთანაა დაკავშირებული. იგი იყო პირველი სახელმწიფო მმართველი, რომელმაც დიდგვაროვნებს საზოგადოებრივ ადგილებში ეტიკეტის დაცვა უმკაცრესად მოსთხოვა. დადგენილი წესის დამრღვევს საჯაროდ სასტიკად სჯიდნენ.

ბრძანება №1609

სანკ-პეტერბურგი

09.01.1708

წარმოდგენისას ბატონებმა გამოიყენონ არა ნაწერი, არამედ მხოლოდ ზეპირი მოხსენება, რათა თითოეულის სისულელე ყველასათვის ნათელი იყოს.

რუსეთის იმპერატორი პეტრე I დიდი

დიპლომატიურ და საქმიან ურთიერთობებში რუსული ეროვნული ეტიკეტი მათი ხასიათის თავისებურებებს ასახავს. რუსეთში წინა პლანზე ყოველთვის ძლიერ საზოგადოებრივი, არტელური ურთიერთობა იყო. ასევე, ხშირად გვხვდებოდა სიცრუე, ორპირობა, ვალდებულებათა შეუსრულებლობა. არანაკლები ზიანი მოჰქონდა სპირტიანი სასმელების მიღების დროს საკითხის გადანყვეტას.

დღეს როგორია ვითარება? მათ, უპირველესად, ახსოვთ ძველი რუსული ანდაზა: „თევზი თავიდან ყროლდება“. მრავალი რუსის მოქმედება მისი უფროსის ქცევაზე, კულტურაზე, ხელქვეითებთან ურთიერთობის სტილზეა დამოკიდებული. ამიტომ, ეროვნული ფსიქიკისთვის დამახასიათებელია პირამიდული პრინციპით ურთიერთობა. მათ ეს დიდი ხანია შეითვისეს, ამიტომაც არის ხალხში გავრცელებული გამოთქმა: „შენ უფროსი ხარ, მე სულელი“; „მე უფროსი ვარ, შენ სულელი“.

რუსეთში ქალს ყოველთვის განსაკუთრებული მდგომარეობა ეკავა. მათთვის დამახასიათებელია საყოფაცხოვრებო დემოკრატიზმი.

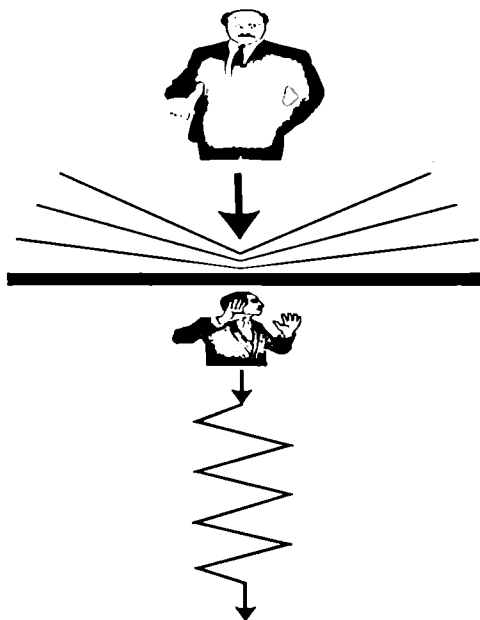
თანამედროვე რუსული ეროვნული სტილის ფორმირებაზე ძირითადად, ორმა ფაქტორმა იქონია გავლენა: ერთი მხრივ, საბჭოთა ნორმებმა, საქმიანი ურთიერთობის წესმა, ფასეულობათა ორიენტაციამ და მეორე – რუსული ეროვნული ხასიათის თავისებურებებმა.

უცხოელი სპეციალისტების მიერ მოლაპარაკების საბჭოთა მონაწილეები მაღალკვალიფიციურად ფასდებოდნენ. მათი აზრით, ისინი კარგად ერკვეოდნენ მოლაპარაკების საგანში, დიდ ყურადღებას უთმობდნენ აღებული ვალდებულებების შესრულებას. თუმცა, საბოლოო გადაწყვეტილებას ოპერატიულად ვერ იღებდნენ, რადგან საკითხები, არცთუ იშვიათად, ზემდგომ რგოლთან აუცილებლად თანხმდებოდა. აღნიშნულ დადებით თვისებებთან ერთად საბჭოთა მხარე უარყოფით უნარ-ჩვევებსაც ავლენდა.

კერძოდ, საბჭოთა სტილი ჩაკეტილი, დაძაბული იყო, თავდაპირველად გადიდებულ მოთხოვნებს აყენებდა, ხანგრძლივი დისკუსიის შემდეგ კი პოზიციათა დაახლოება ხდებოდა. მოლაპარაკებაზე საბჭოთა დელეგაციის შემადგენლობა და სტრუქტურა მკაცრ იერარქიულ პრინციპზე იყო აგებული. გადაწყვეტილების მიღება მოსკოვთან შეთანხმებას საჭიროებდა, რაც დიდ დროს მოითხოვდა. საბჭოთა მხარე ძალიან ფრთხილად და რისკის გარეშე მოქმედებდა. ეს კი ინიციატივის შეზღუდვას იწვევდა. საბჭოთა მონაწილეები, უმეტესად, პარტნიორის წინადადებებზე რეაგირებდნენ და გადაწყვეტილების საკუთარ ვარიანტებს თითქმის არ ადგენდნენ.

თავის მხრივ, რუსულ ეროვნულ ხასიათზე მრავალმა ისტორიულმა ფაქტორმაც მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა. კერძოდ, დიდმა, ვრცელმა ტერიტორიამ და მოსახლეობის განფენილობამ

უცხოელთა მიმართ შიშის გრძნობა გააძლიერა; უმკაცრესმა კლიმატურმა პირობებმა (ყველა ქვეყნისათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორი) მათი არათანაბარზომიერი მუშაობის ჩვევები და შეუპოვარი ხასიათი ჩამოაყალიბა; საუკუნეების განმავლობაში გამეფებულმა მმართველობის ავტორიტარულმა სტილმა მოქმედებაში პასიურობა და კორუფციულობა განაპირობა.



მენეჯმენტის რუსული სტილი

უცხოელი სპეციალისტების აზრით, რუსეთის წარმომადგენლები დღეს უფრო კარგი საქმიანი პარტნიორები არიან. ამავე დროს, მათ ხელს უშლით გამოუცდელობა, ადრე ჩამოყალიბებული ტრადიციები, ცხოვრებისა და ურთიერთობის ძველი ნორმები, ჩვევები. ხშირად, რუსეთის მხარე ლოზუნგების წამოყენების ინიციატორია და არა მოცემული საკითხის გადაწყვეტის ძიებისა. ისინი გაურბიან რისკს, ინიციატივას. ამასთან, ხშირად აკრიტიკებენ პარტნიორის წინადადებებს, ხოლო საკითხის მოსაწესრიგებლად საკუთარ ვარიანტებს შედარებით ნაკლებად აყენებენ.

რუსებისთვის დამახასიათებელია მოლაპარაკების წარმართვის ემოციური სტილი, პირადი სიმპათიების გათვალისწინების გარეშე პარტნიორის მიმართ განწყობილების სწრაფი ცვლილება.

რუსეთის დელეგაციისთვის ნიშანდობლივია მოლაპარაკების დროს აქცენტის გადატანა საერთო მიზნებზე, შედარებით ნაკლები ყურადღება ექცევა მათ მიღწევას, მაშინ, როდესაც ამერიკელებისა და სხვა ერებისთვის უმთავრესია პირიქით, – მიზნის მისაღწევად საერთო გზების გარკვევა. ამგვარი დამოკიდებულების გამო, ხშირად მოლაპარაკება დასახული მიმართულებით არ მიდის და შედეგიც არასასურველი ხდება.

უცხოელების აზრით, რუსი მენარმეები საკმაოდ უცნაურადაც იქცევიან. დასავლეთის ქვეყნების წარმომადგენლები (ამერიკელები, კანადელები და სხვები) საკითხს ასე აყენებენ: გავერთიანდეთ, რომ მივიღოთ უფრო მეტი მოგება. სხვა სიტყვებით, ისინი ორიენტირებულნი არიან „მოგება-მოგება“ სტრატეგიაზე. რუსი დიპლომატები და მენარმეები კი ხშირად იყენებენ სრულიად სანინააღმდეგო სტრატეგიას. ისინი თვლიან, რომ მოგების სიდიდე უკვე ცნობილია და ამოცანა მხოლოდ იმაშია, თუ როგორ მიიღონ ამ სავარაუდო მოგების მეტი წილი, ე.ი. ყურადღებას ამახვილებენ არა საერთო მოგების გადიდებაზე (რაც ბუნებრივია, მათაც მეტ მოგებას მისცემს), არამედ უკვე მოსალოდნელი მოგებიდან მეტი წილის მითვისებაზე. აღნიშნული ადასტურებს „მოლაპარაკების კულტურის“ არცოდნაზე, არაკომპეტენტურობაზე.

საქმიან შეხვედრებზე რუსების განმასხვავებელი ნიშნებია:

- მათი დელეგაციის წევრები უმეტესად ვეტირანები და ექსპერტებია, რომლებიც დიდ პრაქტიკულ გამოცდილებას ფლობენ;

- საქმიან შეხვედრებზე ნაკლებად დამოუკიდებელნი არიან, ამიტომ ოპერატიულად შეცვლილ სიტუაციაში თავს უხერხულად გრძნობენ და გადანყვეტილებასაც ხელმძღვანელებთან შეუთანხმებლად ვერ იღებენ;

- კომპრომისზე ნასვლა სისუსტის ნიშნად მიაჩნიათ;

- სუსტ პარტნიორებთან ზენოლას ამჟღავნებენ, ხოლო ძლიერებთან იძულებით დათმობაზე მიდიან;

- თავიანთ შეხედულებებსა და მოსაზრებებს ემოციურად, ზოგჯერ დიდაქტიკურად გამოთქვამენ;

- როცა თავიანთ პოზიციებს ძლიერად თელიან, უკმეხად საუბრობენ;

- საქმიან შეხვედრებზე მკაცრ დისციპლინას ინარჩუნებენ;

- წინასწარმოფიქრებული გეგმის ზოგიერთ პუნქტზე ზოგჯერ უარს ამბობენ და მის ნაცვლად სხვა საკითხის განხილვას ითხოვენ;

- უმეტესად, პარტნიორის შემოთავაზებულ წინადადებებს იხილავენ;

- მოლაპარაკებაზე მგრძნობიარეები, ეჭვიანები და ცოტა შურიანებიც არიან;

- კონტრაქტის შესრულებას ზოგჯერ სავალდებულოდ არ თვლიან;

- პირად შეხვედრებს ურთიერთობების განმტკიცებისთვის იყენებენ;

- უყვართ შექება და მოხუცებს პატივს სცემენ;

- ცვლილებებს მტკივნეულად განიცდიან, ხშირად აგზნებულები, კონსერვატორები, არადემოკრატები და ნოსტალგიით შეპყრობილები არიან;

- შეთავაზებულ ოფიციალურ დირექტივებს ან ინსტრუქციებს უნდობლობით ეკიდებიან, ხოლო პირად რეკომენდაციებს ხალისით იღებენ;

- რისკზე იშვიათად მიდიან;

- ჯგუფური აზროვნებისა და მოქმედებების მომხრენი არიან;

- რუსი მენეჯერები ხელქვეითებს კონკრეტული დავალების შესრულებას აიძულებენ. ამ მიზნით უხეშ სიტყვებსაც არ ერიდებიან.

დღეისთვის ყოფილი საბჭოთა სპეციალისტების (მათ შორის, რუსების) მიერ უცხოელებთან საერთაშორისო მოთხოვნების შესაბამისი დიპლომატიური და საქმიანი ურთიერთობისთვის დამახასიათებელი თვისებებისა და უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბების რთული პროცესი მიმდინარეობს.

ფინური ეროვნული სტილი

ფინელები ტრადიციებისა და გმირული წარსულის ერთგული ხალხია. ახასიათებთ დამოუკიდებლობა, შრომისმოყვარეობა, მოკრძალება, ფიზიკური სიძლიერე და სიტყვაძუნნობა. არ უყვართ ტრაბახი და ლაყბობა. ისინი აქტიურად ებრძვიან დამნაშავეებს, უსამართლობასა და ზარ-ზიემის გარეშე ისეთ თანამედროვე პრობლემებს წყვეტენ, როგორიცაა ეროვნულ უმცირესობებთან ურთიერთობა, ლტოლვილთა საკითხი (დაახლოებით, 400 ათასი კარელი-იდან) და ეკოლოგიური უსაფრთხოება.

ფინელები თავიანთ ქვეყანას სუომის („ტბების ქვეყანა“) უწოდებენ, ხოლო სიტყვა „ფინეთი“ წარმოშობით შვედურია და ფინელების ქვეყანას ნიშნავს.

ფინური ენაა ერთ-ერთი იშვიათია, რომელიც ურალურ ენათა ოჯახის ფინურ-უნგრული ენების ბალტიისპირულ შტოს განეკუთვნება.

ფინელებს არ უყვართ თვითრეკლამა, მოსწონთ განმარტობით, მშვიდ გარემოში ცხოვრება. ისინი საკუთარ მიღწევებს კი არ აზვიადებენ, პირიქით ამცირებენ, ზოგჯერ პესიმიზმიც იპყრობთ. უცხოელები ჩვენზე ჭკვიანები არიან, – ამბობენ ისინი. ჩვენ მიმდობი, გულუბრყვილო და მიაშიტი ხალხი ვართ.

ფინელები კეთილმოსურნე, ენერგიული და ნიჭიერი ხალხია. მათ მრავალი პარადოქსი ახასიათებთ:

- დემოკრატები არიან, თუმცა „უმრავლესობის დესპოტიზმს“ ემორჩილებიან;

- იდივიდუალისტები არიან, მაგრამ აინტერესებთ რას ამბობენ მათზე სხვები;

- ორიენტაციას აკეთებენ დასავლეთზე, თუმცა იაპონელების მსგავსად, „საკუთარი სახის დაკარგვა“ არ სურთ;

- შეუძლიათ დამოუკიდებლად იმოქმედონ, მაგრამ, ხშირად, ჯგუფურ გადაწყვეტილებას ეფარებიან;

- უნდათ სხვებს მოსწონდეთ, თუმცა მომხიბვლელობას არ ცდილობენ;

- უყვართ თავიანთი ქვეყანა, მაგრამ კარგს იშვიათად ამბობენ;

- არსებით დამოუკიდებლები არიან, თუმცა, ხშირად, საერთაშორისო არენაზე აზრის გამოთქმას ერიდებიან;

• მომთმენობა ახასიათებთ, მაგრამ მალულად ემოციურების შურთ და ა.შ.

ფინელები ჩინებულად ერკვევიან ეროვნული კულტურის სფეროში. ასევე აინტერესებთ კულტურული კორელაციის საკითხები ანუ ცხოვრების წესი, თუ რითი განსხვავდება სხვებისაგან.

განსხვავებულია ფინელი ბიზნესმენების თვისებებიც: მაგ.,

➤ მათ არ სურთ უცხო ენების სწავლა, მაგრამ იძულებით სწავლობენ;

➤ ისინი უპირატესობას დუმილს ანიჭებენ, თუმცა დროდადრო ყოველთვის იმას ლაპარაკობენ, რასაც ფიქრობენ (და ეს შეიძლება მათი საბოლოო სიტყვა იყოს);

➤ ახლო აღმოსავლეთისა და სამხრეთელ ხალხთან კონტრაქტს ფრთხილად აფორმებენ;

➤ კარგად იციან, რომ დიდ სახელმწიფოებს კონკურენციას ვერ გაუწევენ, ამიტომ საკუთარ სამრეწველო ნიშებს იგონებენ;

➤ ფინელი მენეჯერები ითვისებენ უახლოეს ტექნოლოგიებს, აშენებენ საუკეთესო ფაბრიკებსა და ოფისებს და გულმოდგინედ ამზადებენ თავიანთ თანამშრომლებს. მიღებულ მოგებას დაუყოვნებლივ აბანდებენ ჩინებულად მოწყობილ ოფისებში, სასწავლო და სპორტულ ცენტრებში და ყოველივე ამას შრომის ნაყოფიერების გაზრდისთვის აკეთებენ.

მეზობელი სკანდინავიელებისგან განსხვავებით, ფინელები აღმოსავლეთიდან მოვიდნენ, თუმცა სლავურ ხალხებს არ მიეკუთვნებიან. მათი ენისა და აზროვნების უნიკალურობა ისეთი თვისებების განვითარებას უწყობს ხელს, როგორიცაა დამოუკიდებლობა და ორიგინალურობა, რაც თავის გამოვლენას ჩინებულ სამრეწველო დიზაინსა და ტექნოლოგიების სფეროებში ახდენს. შემთხვევითი არ არის, რომ უკანასკნელ პერიოდში ფინეთი მრავალ სფეროში იჩენს ნოვატორობას, კერძოდ, მინის, საფეიქრო და ავეჯის მრეწველობაში, გემთმშენებლობასა და ელექტრონულ ტექნოლოგიებში.

ფინელი მენეჯერების უმრავლესობა გადანყვეტილებას დამოუკიდებლად იღებს და ყოველ წვრილმანზე სათავო ოფისს არ მიმართავს. მათი მენეჯმენტი საკმაოდ მარჯვეა და მობილური. ისინი პატივს სცემენ, თავს ევლებიან სუსტებს, ამიტომ ვაი იმ მენეჯერს, რომელიც შეეცდება შეაშინოს ან უსამართლოდ დასაჯოს თავისი ხელქვეითი. არაფორმალურ ურთიერთობათა ასეთი ატმოს-

ფერო ფინურ კომპანიებში იდეათა გაცვლასა და ურთიერთპატივისცემას უწყობს ხელს.

ფინელები საერთაშორისო არენაზე შედარებით ახალბედები არიან. ისინი მსოფლიო ბაზარში გასული საუკუნის 70-ანი წლებიდან ჩაერთნენ. ამიტომ, ჯერ კიდევ აქვთ ხარვეზები, რისგანაც სხვა ქვეყნები ადრე გათავისუფლდნენ.

ფინელების სისუსტე კომუნიკაციის სფეროშიც მქლავდება. ისინი ძუნწად საუბრობენ, საქმიანი მიმოწერის დროსაც პასუხს აგვიანებენ და საკუთარი აზრის გამოთქმას გაურბიან. მათ მასმედიასთან ურთიერთობა დიდად არ სიამოვნებთ.

ფინელებს სავაჭრო-ეკონომიკური ურთიერთობა აქვთ ევროპელებთან, ამერიკელებთან, არაბებთან, იაპონელებსა და აღმოსავლეთის სხვა ქვეყნებთან. ეს კი, თავის მხრივ, მოითხოვს მოლაპარაკების წარმართვას სხვადასხვა კულტურასთან, რაც მათთვის ტრადიციულად რთულია. ფინეთში დუმილი ურთიერთობის შეუძლებლობით კი არ ფასდება, არამედ საერთო სოციალური ფენომენის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. ამ საკითხში ისინი იაპონელების მსგავსნი არიან.

თავიანთი სპეფიციკური კულტურული თვისებებით ფინელები უცხოელებს გარკვეულ პრობლემებს უქმნიან. მაგ., ინგლისელი საფრანგეთში, ესპანეთსა თუ იტალიაში თავს მშვიდად გრძნობს. მათთან ის ტიპური თავშეკავებული ინგლისელია, რომელიც რომანული ხალხის მრავალსიტყვაობას ისმენს. მაგრამ, იგივე ინგლისელი ფინელებთან თვითონ ხდება მოლაყბე. კიდევ უფრო ცუდ დღეშია იტალიელი ან ესპანელი, რომლებიც ემოციურად საუბრობენ და გამუდმებით ხელებს იქნევენ. „მე თავს ვგრძნობ, როგორც ერთი მსახიობი სცენაზე“, — თქვა ერთმა ცნობილმა იტალიელმა ბიზნესმენმა.

ფინელი მენეჯერები, ჩვეულებრივ, ყოველთვის წინა პლანზე არიან და, როგორც წესი, მუდამ პოულობენ შესაფერის ადგილს ხელმძღვანელობის ავტორიტარულ და დემოკრატიულ სტილთა შორის. ფინური მენეჯმენტი საკმაოდ მოქნილია, რადგან მართვის სისტემა და იერარქიული საფეხურები მარტივია. ფინელები მუშაობას ადრე იწყებენ და ადრე ამთავრებენ. საიმედო, პუნქტუალური და ლოიალური პარტნიორები არიან, მათი თავდაჭერილობა და სასიცოცხლო ენერგიის დიდი მარაგი საყოველთაოდ ცნობილია. ფინეთში ბიუროკრატია მინიმუმამდეა დაყვანილი.

ფინელები მშვიდად, უხმაუროდ, გამუდმებით სრულყოფენ საკუთარ თავს. ისინი მაღალკვალიფიციური ტექნოკრატები არიან და ძლიერ სოლიდურ აქტივებსაც ფლობენ. ფინეთში არსებობს სიფაქიზის, პატიოსნების, თავდაჭერილობის, ოსტატობის, ზომიერების, საიმედოობის, თვითდისციპლინის, ჰიგიენის, საკვები პროდუქტების, უსაფრთხოებისა და განათლების უმაღლესი სტანდარტები. ანალოგიურ თვისებებსა და უნარ-ჩვევებს ელოდებიან სხვებისგანაც. მათთან ტრაბახი არ ფასობს. აზრის გამოთქმის შემდეგ მათგან ნუ ველოდებით დაუყოვნებლივ რეაქციას. ისინი ფიქრობენ, ფიქრობენ და ლაპარაკობენ არაერთდროულად. ფინელებს არ უყვართ, როცა დაჟინებით აკონტროლებენ. მათ ხიბლავთ, როცა საბოლოო შედეგებით თავს იწონებენ.

ფსიქოლოგიური წყობის მიხედვით, ფინელები მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან სკანდინავიელებისგან. მათი გამორჩეული თვისებაა დანყებული საქმის ბოლომდე მიყვანა, „ქვისგან პურის გამოცხობა“, როგორც ამას ფინური ანდაზა ქადაგებს. ამ თვისების გარეშე ალბათ შეუძლებელი იქნებოდა ეროვნული ტერიტორიის ათვისება. მათ ასევე ახასიათებთ კეთილსინდისიერება, მიცემული სიტყვის ერთგულება, პატიოსნება, ყოველგვარი ფაციფუცისა და ხმაურის გარეშე მუშაობა, დაკისრებული სამუშაოს მხოლოდ აუცილებლობის ფარგლებში შესრულება, ინსტრუქციის შესაბამისად მოქმედება, ზედმეტი პასუხისმგებლობისგან თავის არიდება, აკურატულობა, სიზუსტე, მომჭირნეობა, ყაირათიანობა, მაგრამ არა ძუნწობა. ისინი თვლიან, რომ ადამიანი თავის სიძნელებს თვითონვე უნდა გაუმკლავდეს, სხვისი შეწუხება სირცხვილია.

საქმიანი ურთიერთობისას ფინელები:

- გადანყვეტილებას განსჯის (კამათი, კონსულტაციები) ხანგრძლივი პერიოდის შემდეგ იღებენ;
- შეუპოვრები არიან, თუმცა საჯარო წინააღმდეგობას ერიდებიან;
- ახალ იდეას საჯარო განხილვამდე ყველა დაინტერესებულ პირთან წინასწარ ათანხმებენ;
- გადანყვეტილებას უარესის მოლოდინზე აგებენ და თავს ოპტიმიზმის უფლებას არ აძლევენ;
- მოლაპარაკებას კარგად, ორგანიზებულად, შედეგიანად და დროში შეზღუდულად ატარებენ;

- სხვას საუბარს არ აწყვეტინებენ, ამ დროს კომენტარებს არ აკეთებენ; რიგრიგობით საუბრობენ და ერთმანეთს ყურადღებით უსმენენ;

- ხმელთაშუა ზღვისპირეთის ხალხებისთვის დამახასიათებელი სინქრონული ლაპარაკი. (როცა ყველა ერთად საუბრობს) მათთვის მიუღებელია;

- აზრს ღიად და ნათლად გამოხატავენ, ყოველგვარი გადაჭარბებისა და ქვეტექსტების გარეშე, ფაქტებისა და მონაცემების მომგვლიებით;

- ნათქვამს არ იმეორებენ და საქმიან ურთიერთობებზე არ ხუმრობენ;

- უცხო ენაზე შეზღუდულად საუბრობენ და უსაქმოდ არ ლაპარაკობენ;

- ხელმძღვანელ თანამდებობებსა და ბიზნესში ქალებს დაბრკოლებებს არ უქმნიან;

- პირად და საქმიან ცხოვრებას ერთმანეთში არ ურევენ და სხვ.

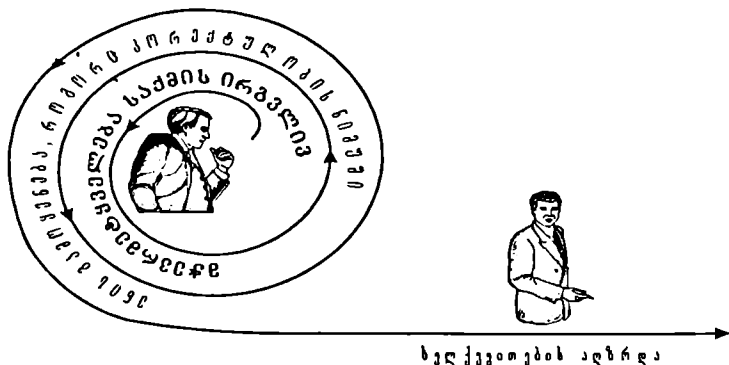
ფრანგული ეროვნული სტილი

საფრანგეთის საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში ცენტრალიზმი იგრძნობა, მათ შორის ეკონომიკაშიც. მკაცრი მენეჯმენტი ახასიათებს როგორც სახელმწიფოს, ისე კერძო კომანიებს.

ქვეყანა ეკონომიკის დაგეგმვის უპირატესობას ემხრობა. ფირმების სტრატეგიული გეგმები გრძელვადიანია. ფრანგი მენეჯერები ძნელად აღიარებენ, რომ რაღაც არ იციან, იშვიათად გაენდობიან თანამშრომლებს, არ გაუზიარებენ თავიანთ პრობლემებს. კოლეგებს შორის ურთიერთობა უფრო მეტოქეობითია. დანიშნულება შრომით სტაჟზე, განათლებასა და კომპეტენტურობაზეა დამოკიდებული. სამსახურში მიღებისას უმთავრესია პროფესიონალიზმი, თუმცა, გადამწყვეტ როლს მაინც პირადი ურთიერთობები ასრულებს. ახალი იდეა იმდენად იპყრობს ყურადღებასა და მხარდაჭერას, რამდენადაც ანგარიშგასანევია მისი ავტორი.

ფრანგული განათლების სისტემა მჭევრმეტყველებას დღესაც დიდ ყურადღებას აქცევს. მათთან დუმილი ნაკლებად ფასობს. საფრანგეთში კულტივირებულია კარგი, გრამატიკულად გამართუ-

ლი საუბარი და იდიომების (დაუშლელი გამოთქმები) ოსტატურად დაუფლება. ყველა ამ თვისებას ფრანგი მენეჯერები ხელქვეითებთან ურთიერთობაში აქტიურად იყენებენ.



მენეჯმენტის ფრანგული სტილი

ფრანგებთან წარმატებული საქმიანი ურთიერთობისთვის მათი ფსიქოლოგიისა და ტაქტიკის ცოდნაა საჭირო. ისინი მოლაპარაკებას ეროვნულ სტილში წარმართავენ და შემდეგ გარემოებებს ითვისებისწინებენ:

- შეხვედრაზე კარგად ჩაცმულები მიდიან და ამით მას ოფიციალურ ხასიათს აძლევენ;

- მოლაპარაკებაზე პარტნიორებს ოფიციალურად, თუმცა თავაზიანად მიმართავენ და მაგიდასთან სტატუსის შესაბამისად სხდებიან;

- არგუმენტაციის დროს ლოგიკას იშველიებენ და შეხვედრის ხანგრძლივობას ხელოვნურად ადიდებენ;

- მოთხოვნებს მოლაპარაკების დასაწყისში არ აყენებენ;

- ადრე ნაცნობობას საქმეში საეჭვოდ თვლიან;

- პარტნიორების მიზნების გაგებას თავიდანვე ცდილობენ;

- სწრაფი აზროვნების გამო ამაყობენ, თუმცა არ უყვართ როცა სხვები აჩქარებენ, მოლაპარაკებას სწრაფ პროცედურად არ მიიჩნევენ;

- უზრუნველყოს საუკეთესო აკადემიური მომზადება: ჩვენი ამოცანაა ატარებდნენ ინტეგრირებული მკვლევარ, რომლებმაც გამოიყენეს ინტერნეტ-პორტალზე მონაცემები.

- მოუზიდავს მრავალფეროვან გადამსწავლულ ადამიანთა იდეებს, რომლებიც გადამსწავლულნი არიან მათი აქტიურობის, ამ პროცესში უშუალოდ არ მონაწილეობენ;

- საკითხის განხილვას აჭიანურებენ და ამით პარტნიორთა ინტელექტის გაგებას ცდილობენ;

- ნიშნად გრძელვადიან ურთიერთობებს ისახევენ;

- პარტნიორებთან პირად კავშირებს ღაწმობენ;

- საკმისად შეხვედრებზე მოქნილ მანერებს იყენებენ;

- მოლაპარაკებისას კომპრომისებზე იშვიათად მიდიან;

- რთულ სიტუაციაში მოუდრეკელები არიან;

- საუბარსა და დოკუმენტებში სიზუსტის დაცვას მკაცრად ცდილობენ;

- როცა სათანადო პატივისცემას არ გრძნობენ ან დადგენილ პროტოკოლს სხვები არ იცავენ, განაწყენებული ხდებიან;

- კარგი შთაბეჭდილების მოხდენის უნარს ფლობენ;

- თავიანთ ინტელექტუალურ უპირატესობას ხაზს უსვამენ;

- პირადი შეხედულებების მიხედვით მოქმედებენ;

- ურთიერთობის სტილი ექსტრავერტული, პირადული, ემოციური აქვთ;

- მოლაპარაკებაზე კარგად ინფორმირებულები მიდიან;

- უცხო ენებს იშვიათად ფლობენ;

- ნერილობითი შეცდომების მიმართ ნაკლებად შემწყნარებლები არიან;

- აგზნების დროს ხმამაღლა ლაპარაკობენ და შესტებსაც ინტენსიურად იყენებენ;

- სხვა ხალხთა ღირსებებს ნაკლებად ამჩნევენ;

- მასშტაბურად აზროვნებენ და უფერულობას ვერ იტანენ;

- ინდივიდუალისტები არიან, გუნდში ცუდად მუშაობენ;

- ცინიკოსები და ძალიან ხელმოშორნეები არიან;

- თავიანთ მისიად ევროპის ცივილიზაციას მიიჩნევენ და სხვ.

ფრანგულ ფირმებთან საქმიანი კავშირის დაწყებამდე აუცილებელია მიზნის მკაფიოდ განსაზღვრა. ჩვენთვის სასურველი ინფორმაციის მიღების შემდეგ ფრანგ პარტნიორს ფრანგულ ენაზე უნდა გავუგზავნოთ სარეკლამო მასალების კომპლექტი, პროდუქციის კატალოგი და მიწოდების პირობები. ისინი წერილობითი შეცდომის მიმართ შეუწყნარებლები არიან.

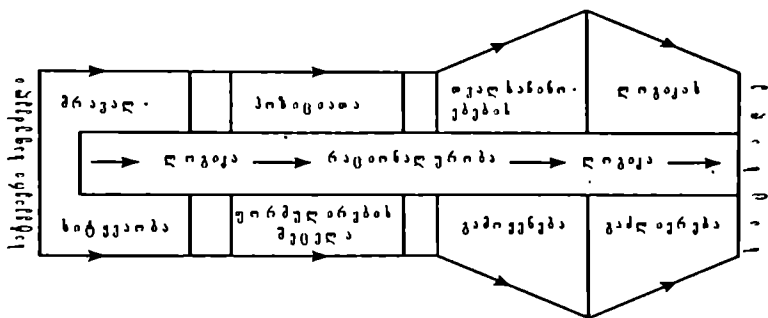
საფრანგეთის საქმიან ცხოვრებაში პირად კავშირებსა და არაოფიციალურ ურთიერთობებს დიდი მნიშვნელობა აქვს. ამიტომ, ახალი კონტაქტები შუამავლების მეშვეობით ფორმდება. ამ ქვეყანაში საქმიანი სამყაროს ელიტა ძლიერ შეზღუდულია, ახალ ადამიანებს, უცნობებს საქმეში პრაქტიკულად არ იკარებენ.

ფრანგი ბიზნესმენები მოლაპარაკებისთვის ძალიან გულმოდგინედ ემზადებიან, შემოსულ წინადადებათა ყველა ასპექტსა და მოსალოდნელ შედეგს დეტალურად სწავლობენ. ამიტომ, საქმიან მოლაპარაკებას ნელი ტემპით წარმართავენ და ფინანსურ რისკებს გაურბიან.

მოლაპარაკების წარმართვის ფრანგული სტილი პრინციპების ერთგულებით ხასიათდება. ფრანგები საქმიან ურთიერთობაში კომპრომისებს ნაკლებად ემხრობიან. მათ საკუთარი პრინციპების ან პოზიციების დაცვა ხელოვნების უმაღლეს დონემდე აჰყავთ. ფრანგებს ვაჭრობა არ უყვართ. რეალურად ისე ჩანს, თითქოს მოლაპარაკებას საკმაოდ მკაცრად წარმართავენ და სარეზერვო პოზიციას არ იტოვებენ. საქმიან მოლაპარაკებაზე მათი დელეგაციის წევრები ხშირად ურთიერთობის კონფრონტაციულ (დაპირისპირებული) ფორმას ირჩევენ.

ამერიკელებთან შედარებით, ისინი ნაკლებად თავისუფლები და დამოუკიდებლები არიან. მოლაპარაკების მონაწილეთა უშუალო კომპეტენციაში მხოლოდ ტაქტიკის საკითხები შედის. ოფიციალური შეხვედრისა განსახილველი საკითხების წინასწარ შეთანხმებას დიდ ყურადღებას უთმობენ. მათ მოლაპარაკების დროს მოულოდნელი ცვლილებების შეტანა არ უყვართ. ხშირად, საკითხების განხილვისას, პარტნიორს საუბარს აწყვეტინებენ, კრიტიკულ შენიშვნებს ან კონტრარგუმენტებს გამოთქვამენ. მათთან ასეთ მიღებული და ამგვარი ქცევა არათავაზიანობად არ მიიჩნევა.

ფრანგებთან გაფორმებული კონტრაქტი ძალიან კონკრეტულია, მისი პირობები მკაცრად განსაზღვრულია და ფორმულირება ზუსტი, ამიტომ მოცულობით მცირეა.



მოლაპარაკების ფრანგული სტილი

უალრესად დიდ პატივს სცემენ თავიანთ ქვეყანას, კულტურას, ისტორიას, ენას. მოლაპარაკებას უმეტესად ეროვნულ ენაზე წარმართავენ. ურთიერთობაში ინგლისურად ან გერმანულად საუბარსა და მიმონერას ეროვნული ღირსების შელახვად აღიქვამენ.

საფრანგეთში სამუშაო დღე გრძელდება 8.30 საათიდან 12.30 საათამდე და 15.30 საათიდან 18.30 საათამდე. ისინი ძირითადად სახლში სადილობენ. საქმიან შეხვედრებს, როგორც წესი, დილის 11 საათზე იწყებენ.

საფრანგეთში მრავალი მნიშვნელოვანი გადანყვეტილება არაოფიციალურ ატმოსფეროშიც (კოქტეილი, საუზმე, სადილი ან ვახშამი) მიიღება. ამგვარ ვითარებაში საქმეზე მხოლოდ ყავის მირთმევის შემდეგ საუბრობენ, მანამდე კი ხელოვნებასა და კულტურაზე ლაპარაკობენ.

ფრანგებს არ ახასიათებთ პუნქტუალურობა. მიღებაზე ისინი იცავენ ასეთ წესს: რაც უფრო მაღალია სტუმრის სტატუსი, მით გვიან მიდის შეხვედრაზე. მაგიდასთან ხშირად ახალი სპექტაკლებისა და წიგნების, გამოფენების, ისტორიული ძეგლებისა და სხვათა შესახებ საუბრობენ.

დიდად ფასდება მოსაუბრის ცოდნა კულტურის, განსაკუთრებით ფრანგული ხელოვნების სფეროში. მათთან უნდა მოვერიდოთ რელიგიაზე, პირად პრობლემებზე, შემოსავლებსა და ხარჯებზე, ავადმყოფობაზე, ოჯახურ მდგომარეობასა და პოლიტიკურ შეხედულებებზე საუბარს.

მათ მიერ ვახშამზე მიპატიჟება დიდი პატივია. ვახშამზე 15 წუთით გვიან უნდა მივიდეთ. საჩუქრებიდან მისაღებია შამპანური, ყვავილები (თეთრი ფერისა და ქრიზანთემების გარდა).

საფრანგეთში მიღებული არ არის მოსაუბრის სახელით მიმართვა, თუ ამას თვითონ არ მოითხოვს. ჩვეულებრივ იყენებენ გამოთქმებს: „მესიე“ – მამაკაცებისთვის და „მადამ“ – ქალებისთვის.

ფრანგული ეროვნული ხასიათისა და საქმიანი ურთიერთობის სტილისთვის დამახასიათებელია მრავალსახოვანი ქცევა და აზროვნება, ინდივიდების განუმეორებლობა. ფაქტობრივად არ არსებობს ორი ფრანგი, რაიმე კონკრეტულ სიტუაციას ერთგვაროვნად რომ აღიქვამდეს და ეს განსხვავება მათ შორის მუდმივად იზრდება.

საფრანგეთში მიღებული არ არის: ოფიციალური ნაწილით მოლაპარაკების დანყება; ამ პროცესში დუმილი; სიტყვაძუნობა; არამოდურად ჩაცმა; თეფშზე საჭმლის დატოვება; მოკლევადიანი საქმიანი გარიგებები; პროტოკოლის მოთხოვნათა დაუცველობა; ინდივიდუალურად საკითხის გადაწყვეტა; მოლაპარაკებაზე მოუმზადებლად მისვლა; სარწმუნოებაზე, პირად პრობლემებზე, სამსახურებრივ და ოჯახურ მდგომარეობაზე, შემოსავლებსა და ხარჯებზე, ასევე პოლიტიკაზე საუბარი; წინასწარ შეუთანხმებლად საკითხის განხილვა; მოლაპარაკების პროცესში მოულოდნელი ცვლილებების შეტანა, ზოგადი კონტრაქტები, დაუზუსტებელი ფორმულირებები; არაეროვნულ ენაზე მოლაპარაკების წარმართვა; არაოფიციალურ გარემოში ყავის მირთმევამდე საქმიანი საუბარი; მაღალ საზოგადოებაში ხელოვნური ქსოვილის ტანსაცმლის ჩაცმა; საუბარსა და წერილობით დოკუმენტებში უზუსტობების დაშვება; პარტნიორთან შორი დისტანციიდან საუბარი; ოჯახში მიწვევის დროს საჩუქრის გარეშე მისვლა; მოსაუბრისადმი მხოლოდ სახელით მიმართვა და სხვ.

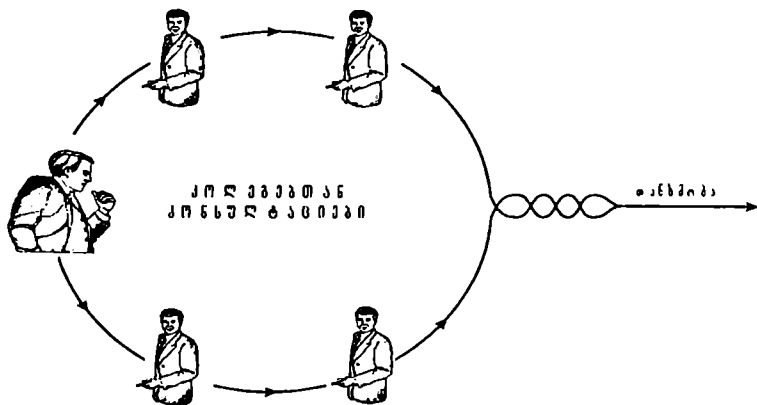
შვედური ეროვნული სტილი

დიპლომატიურ და საქმიან ურთიერთობებში შვედები ძალიან აკურატულები, საიმედოები, სერიოზულები, საფუძვლიანები და მოწესრიგებულები არიან. შვედი ბიზნესმენების კვალიფიკაციის დონე ძალიან მაღალია. ამიტომ პარტნიორებში პროფესიონალიზმს ყველაზე მეტად აფასებენ. ისინი, როგორც წესი, რამდენიმე უცხო ენას, უმეტესად ინგლისურსა და გერმანულს ფლობენ.

შვედებს ყველა სამუშაოს დაგეგმვა უყვართ. მათთან საქმიანი შეხვედრისთვის პროგრამის წინასწარი შეთანხმებაა საჭირო. მოლაპარაკებაზე ზუსტად დანიშნულ დროს მიდიან. დაგვიანება დასაშვებია 3—5 წუთი.

ჩაცმულობაში შვედები უპირატესობას აძლევენ კლასიკურ სტილს: მამაკაცებისთვის ლურჯ ან ნაცრისფერ კოსტიუმს, ქალებისთვის – შედარებით მკაცრ, ნაკლებად მყვირალა ფერის კოსტიუმს და საშუალო სიგრძის დახურულ კაბას.

მოლაპარაკებას ამინდზე, სპორტზე, ღირსშესანიშნაობებსა და სხვა თემებზე საუბრით იწყებენ. შვედურ კომპანიებში დაკავებული თანამდებობის მიხედვით მკაცრ დისტანციასა და სუბორდინაციას იცავენ. მოლაპარაკების ყოველ მონაწილეს საკუთარი აზრის გამოთქმის უფლება მაშინ ეძლევა, როცა სიტყვას მისცემენ.



მენეჯმენტის შვედური სტილი

შვედები თავშეკავებულები არიან და ემოციებს აშკარად არ გამოხატავენ. შეთავაზებულ წინადადებებს წინასწარ და ყოველმხრივ სწავლობენ. მათთან ბიზნესის განვითარებისთვის მეგობრული კავშირები და პირადი ურთიერთობები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. ოფისში მუშაობას არ ამთავრებენ და ხშირად საღამოს შეხვედრებზე აგრძელებენ. სახლში მხოლოდ უახლოეს ან ძალიან საპატიო პარტნიორებს იწვევენ. ასეთ სიტუაციაში დიასახლისს ყვავილები აუცილებლად უნდა მივართვათ.

საზოგადოებაში შვედებს დახვეწილი მანერები ახასიათებთ და პირველი 15 წუთის განმავლობაში იმას ამბობენ, რაც საჭიროა.

შვედური მენეჯმენტი დეცენტრალიზებული და დემოკრატიულია – ორგანიზაციას აშკარად ჰორიზონტალური სტრუქტურა აქვს. მენეჯერთა შორის დისტანცია შედარებით მცირეა, ამიტომ კომპანიის მენეჯერი ყველა პერსონალისა და დისკუსიისთვის ხელმისაწვდომია. შვედეთში ასეთი წესია: მნიშვნელოვან საკითხებს ყველა თანამშრომელთან ერთად იხილავენ და გადანწყვეტილებას ერთობლივად იღებენ. ლოგიკურად ამას ასე ასაბუთებენ – თანამშრომლები რაც უფრო კარგად იქნებიან ინფორმირებულები, მით მეტად დაინტერესდებიან და მაშასადამე უკეთესადაც იმუშავენ. გადანწყვეტილების მიღების ასეთი ხანგრძლივი და კოლექტიური ფორმა იაპონურის მსგავსია, თუმცა ხელმძღვანელსა და ხელქვეითებს შორის დისტანცია იაპონიაში უფრო მეტია.

ისინი კონფლიქტებსა და კონფრონტაციას გაურბიან. შვედი მენეჯერები ბრძანებას კი არა, როგორც თვითონ უწოდებენ, „სახელმძღვანელო მითითებებს“ იძლევიან.

შვედ ბიზნესმენებთან ურთიერთობის დროს მხედველობაში უნდა მივიღოთ შემდეგი:

- სწამთ, რომ პატიოსნები არიან და ყოველთვის სიმართლეს ამბობენ;
- კოლეგებთან ცხარე კამათი არ უყვართ;
- უფლებამოსილებებს ხელქვეითებს გადასცემენ, ამიტომ მოლაპარაკებაზე ხელმძღვანელებთან საკითხის შეთანხმება არ სჭირდებათ;
- მათ მიერ დასახელებული საექსპორტო ფასი შესაძლოა უცვლელი დატოვონ, რადგან სამართლიანად თვლიან;
- მმართველობით გადანწყვეტილებას კონსენსუსის შედეგად იღებენ;
- იაპონელების მსგავსად, ინდივიდუალური პოზიციის შეცვლა უჭირთ;
- კარგი მსმენელები არიან და პარტნიორთა წინადადებებს გაგებით იზიარებენ;
- ორიენტირებულები არიან საქმეზე და არა ადამიანებზე;
- ეროვნული პროდუქციის უმთავრეს ღირსებად ხარისხს, დიზაინსა და სწრაფ მიწოდებას თვლიან;

- პროდუქციის შესყიდვის დროს ყურადღებას ხარისხს აქცევენ;

- თუ მიღება საქმიანი პროგრამის შემადგენელი ნაწილია, გულთადი მასპინძლები არიან;

- ამერიკელებისა და ფინელების მსგავსად, ლანჩს დიდ ყურადღებას არ უთმობენ და ჭამის დროსაც საქმეზე საუბრობენ;

- პროდუქციის ტექნიკურ დეტალებზე (პარამეტრები) დაუსრულებლად მსჯელობენ;

- საუკეთესო ხუმრობები და ანეგდოტები იციან;

- ურთიერთობებში საოცრად არაფორმალურები არიან – მიმართვის „შენ“ ფორმას აქტიურად იყენებენ;

- საქმიანი მოლაპარაკებისას ჟესტებსა და მიმიკას იშვიათად იყენებენ, თუმცა გერმანელებთან და ფინელებთან შედარებით უფრო მეტად იღიმებიან;

- თანამოსაუბრის თანამდებობრივ რანგს განსაკუთრებულ ყურადღებას არ აქცევენ და როგორც თანატოლს ისე მიმართავენ;

- არასოდეს უხეშობენ.

შედეგთში მიღებული არ არის: ურთიერთობის მონოლოგური ფორმა; არაპუნქტუალურობა, არაორგანიზებულობა, მრავალსიტყვაობა, მჭევრმეტყველება; ტრაბახი; კონფრონტაციული ურთიერთობა; ემოციურობა, უხეშობა, ცხარე კამათი; მმართველობითი გადაწყვეტილების ერთპიროვნულად მიღება; შეხვედრის პროგრამის წინასწარშეუთანხმებლობა; მენეჯმენტში სუბორდინაციის დაუცველობა და სხვ.

4. ურთიერთობის აღმოსავლური კულტურა

არაბული ეროვნული სტილი

მოცემულ საკითხს ეგვიპტელების მიხედვით განვიხილავთ.

ეგვიპტე ტიპური არაბული სახელმწიფოა. ეგვიპტელთა ხასიათში მთელი არაბი ხალხის ძირითადი ზნე-ჩვეულებები ჩანს. საზოგადოდ, არაბებმა და მათ შორის ეგვიპტელებმა, მსოფლიო ცივილიზაციაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს. მარტო ის რად ღირს, რომ სწორედ არაბებმა შეუნარჩუნეს მსოფლიოს ანტიკური ხანის მეცნიერებისა და აზროვნების ბევრი მიღწევა, რომელთაც ქრისტი-

ანობა ერესად (წესისგან გადახვევა, განდგომა) მიიჩნეოდა. სწორედ არაბ მეცნიერებს უმაღლეს კაცობრიობა მრავალ აღმოჩენას ასტრონომიაში, მათემატიკასა და ქიმიაში. არაბმა პოეტებმა განვითარების ახალი სული შთაბერეს პოეზიას, ღრმა აზროვნებითა და სინატიფით აავსეს იგი. მათ პირველებმა დაამკვიდრეს სამკუთხა აფრა და ლუზა, რამდენიმე ანძა, გემბანის ნაგებობები. მათვე მოახდინეს გადატრიალება სამხედრო ტექნიკაში, როცა თოფისნამალი, რომელსაც ჩინელები მხოლოდ საზღვიმო ფიქერვერკების გასამართავად ხმარობდნენ, საომარ საქმეში გამოიყენეს და ა.შ.

ეგვიპტელები ისტორიულად ერთობლივად შრომობდნენ. ამიტომ, მათი ეროვნული ხასიათი ჯგუფური საქმიანობისადმი მიდრეკილებით ჩამოყალიბდა. ეგვიპტეში არ არის მთები, ტყეები, კუნძულები, სადაც შეიძლება ადამიანი განმარტოვდეს. ეგვიპტელი მუდმივად ხალხში ცხოვრობს. თითოეული მათგანი ადამიანთა მასის უშუალო ნაწილია. თანამოსაქმეებს კი ყურადღება და პატივისცემა სჭირდება. სხვაგვარად ადამიანი ვერ იარსებებს. ყოველივე ეს განაპირობებს კომპრომისული თვისებების გაძლიერებას, უკიდურესობების თავიდან აცილებას. სწორედ ასე იქცევიან ეგვიპტელები და სხვა არაბები. ისინი ურთიერთდათმობათა დიდოსტატები არიან, ყოველთვის ეძებენ და ხშირად პოულობენ „ოქროს შუალედს“.

არაბულ სამყაროში განსხვავებული შეხედულებებია სიკეთისა და ბოროტების, ლოგიკურობისა და ალოგიკურობის, მისაღების, მიუღებელისა და სხვათა შესახებ. ისინი „სხვა სამყაროში“ ცხოვრობენ. უმთავრესი განსხვავება, რომელიც მათ დასავლეთისგან გამოარჩევს, შემდეგია:

- დასავლეთში მიიჩნევენ, რომ არაბული ქვეყნები ეკონომიკური დაქვეითების სიტუაციაში იმყოფებიან და მათი დღევანდელი მდგომარეობა უმთავრესად ნავთობის შემოსავლებით არის განპირობებული. არაბები კი, პირიქით, თვლიან და ძალიან ამაყობენ იმით, რომ მათი ცივილიზაცია ერთხელ მართავდა მსოფლიოს. ამასთან, სჯერათ, რომ ამის გაკეთება კვლავ შეუძლიათ;

- დასავლეთში ეკლესია, როგორც წესი, გამოყოფილია სახელმწიფოსგან. ისლამის უმრავლეს ქვეყანაში კი, პირიქით, რელიგია საზოგადოებრივ ქცევაზე, პოლიტიკასა და ბიზნესზე ძლიერ ზემოქმედებას ახდენს;

- დასავლეთში ძირითადი სოციალური ერთეული ინდივიდია, ხოლო არაბებში – ოჯახი;
- დასავლეთში ადამიანის სტატუსი მისი მიღწევებით განისაზღვრება, არაბულ სამყაროში – ნოდებრივი კუთვნილებით;
- დასავლეთში უყვართ საქმე პქონდეთ მიუკერძოებელ ფაქტებთან, არაბები არ უშვებენ, რომ ფაქტები მათ რეპუტაციას ბლაღავდეს;
- დასავლეთში სურთ, რომ იყვნენ პატიოსნები, მაგრამ სამართლიანები, არაბებს არა მარტო სამართლიანობა, არამედ მოქნილობაც იზიდავთ;
- დასავლეთში სწამთ ორგანიზაციისა და საზოგადოებრივი ინსტიტუტების, არაბებს კი ლიდერების, ხილული ღმერთების სჯერათ;
- დასავლეთი სიახლის მომხრეა, არაბებს ტრადიციების დაურღვევლად თანამედროვე ფორმების დანერგვა უნდათ;
- დასავლეთის უმრავლეს ქვეყანაში მამაკაცთა და ქალთა უფლებები ძირითადად გათანაბრებულია. არაბები დარწმუნებული არიან, რომ ეს ორი სქესი სხვადასხვა პიროვნულ ღირსებას ფლობს;
- მსოფლმხედველობის თვალსაზრისით, დასავლეთის საზოგადოება მრავალფეროვანია. არაბები კი, პირიქით, ერთგვაროვანი მორალური პრინციპების ერთგულები არიან;
- დასავლეთის ხალხთან შედარებით, არაბები უცხოეთში ნაკლებად მოგზაურობენ, ამიტომ უფრო კონსერვატიულ ხასიათს ამჟღავნებენ;
- დასავლეთში ადამიანის რაციონალურ მოქმედებას აფასებენ, არაბებისთვის მთავარია წესიერი ადამიანის შთაბეჭდილების მოხდენა;
- დასავლეთში პატივს სცემენ ძალას, არაბულ ქვეყნებში სუსტის დაცვას – გულმონყალებას, ლმობიერებას;
- დასავლეთში მეგობარი კარგი კომპანიონია. არაბებისთვის მეგობარი ის ადამიანია, რომელიც თხოვნაზე უარს არ ეტყვის;
- დასავლეთში ურთიერთგაცნობის დროს ადამიანები ერთმანეთს განსაზღვრულ ინფორმაციას აწვდიან. არაბეთში ოჯახებსა და პირად კავშირებზე საუბრობენ;

- დასავლეთში საქმიანი პროგრამების დასანერგად ოფიციალურ საინფორმაციო არხებს, ხოლო არაბეთში პირად კავშირებს იყენებენ;

- დასავლეთის ხალხთან შედარებით არაბები კრიტიკას უფრო მტკივნეულად განიცდიან;

- მოლაპარაკებაზე დასავლეთის წარმომადგენლები ლოგიკურ მოსაზრებებს ეძებენ, არაბები კი პირად არგუმენტებს იშველიებენ;

- სხვებთან შედარებით, არაბები უფრო ახლო პირად კომფორტულ ზონას იკავებენ;

- არაბები ნაკლებად ჩაკეტილები არიან, ურთიერთშორის პირადი ვიზიტები და საუბრები უფრო ხშირი აქვთ;

- დასავლეთში ქალები და კაცები თავისუფლად საუბრობენ. უმრავლეს არაბულ ქვეყანაში კი, ქალები კაცებისგან ტერიტორიულად არიან გამოყოფილი, მათ „მხოლოდ მამაკაცებისთვის განკუთვნილ ადგილებში“ შესვლის დროს, სახეზე ჩადრი უნდა ჰქონდეთ ჩამოფარებული;

- დასავლეთთან შედარებით არაბულ ქვეყნებში სტუმართმასპინძლობა უფრო გულწრფელია. მათი სახლის კარები სტუმრისთვის მუდამ ღიაა;

- დასავლეთში შეთანხმებულ დროს პუნქტუალურად იცავენ, არაბულ ქვეყნებში კი დიდ მნიშვნელობას არ ანიჭებენ.

დასავლეთისგან არაბული სამყაროს ასეთი განსხვავება გარკვეულ წინააღმდეგობებს ქმნის. მიუხედავად ამისა, არაბები უცხოელებთან ხშირად აფორმებენ შეთანხმებებს და მათ ზოგიერთ მიუღებელ ქცევასაც პატიობენ. მთავარია არ შეურაცხევოთ და არ დავამციროთ ისინი. სახელდობრ, არ გამოვიყენოთ ალკოჰოლური სასმელები, არ ჩავიცვათ შეუფერებელი ტანსაცმელი, მათი ცოლების მიმართ არ გამოვიჩინოთ ზედმეტი ფამილარობა, საჯაროდ არ უარყვოთ ისლამის ძირითადი პრინციპები და სხვ.

ეგვიპტური საზოგადოება მამაკაცთა საზოგადოებაა. ქალების ქცევა შარიათის წესებით მკაცრად რეგლამენტირებულია.

არაბები უცხოელ ქალებს ჩადრის გარეშე იღებენ, თუმცა მათგან კონსერვატორულ ჩაცმულობას ითხოვენ. უცხოელებს შეუძლიათ მარტო იარონ ქალაქის ქუჩებში, მაგრამ „მხოლოდ მამაკაცებისთვის“ განკუთვნილ კაფეებში შესვლა აკრძალული აქვთ. საუდის არაბეთში ქალებს მანქანის ტარების უფლებას არ აძლევენ.

საზოგადოდ, მუსლიმებს ახასიათებთ დიდი სინაზე, ძველი კულტურის სიჭარბე, ხელგაშლილი პურ-მარილი, სტუმრის სადა, ნრფელი მიღება.

ეგვიპტური საზოგადოება მჭიდრო ჯგუფური კავშირის სისტემაა. ეს კავშირი აგებულია სისხლით ნათესაობის, რელიგიური, კოოპერატიული და სხვა ნიშნის მიხედვით. ეგვიპტელს განმარტობის ემინია, რადგან ასეთ სიტუაციაში მას საზოგადოებრივი წონა და პრესტიჟი არა აქვს. ჯგუფში ის დამაჯერებლობას იძენს, უსაფრთხოდ და საიმედოდ გრძნობს თავს.

პირადი ღირსების შელახვის შიში ეგვიპტელს საშუალებას არ აძლევს თავი სცნოს დამნაშავედ, განსაკუთრებით სახალხოდ მოიხადოს ბოდიში. თვითკრიტიკა შეუძლებელია, უფრო ზუსტად იგი გამორიცხულია. ეგვიპტელი ყოველთვის მიიჩნევს, რომ ან მართალია, ან სხვა ვინმეა მტყუანი; ღირსების შესანარჩუნებლად სიცრუე მეორეხარისხოვანია; ამიტომ, გადარჩენისთვის ტყუილი დასაშვებია.

ინდივიდის დამოკიდებულებამ სხვებზე ეგვიპტელ ხალხს ურთიერთობის განსაზღვრული ნორმები ჩამოუყალიბა. სტუმართმოყვარეობა, თავაზიანობა და მეგობრებისადმი ყურადღება მათ სისხლში აქვთ გამჯდარი. საპირისპირო ქმედება სირცხვილად ითვლება. თავაზიანობა ფამილარობას არ ითვალისწინებს. მოსაუბრის სოციალურ სტატუსზე ყოველი ეგვიპტელი ძალიან მგრძნობიარედ რეაგირებს.

ეგვიპტელს ახასიათებს დიდი მოთმინება. ითვლება, რომ მოთმინებით უფრო ადვილია ღირსების შენარჩუნება. ღირსეული, სოლიდური ქცევა მოხუცთა და ასაკოვანთა აუცილებელი ატრიბუტია. აღნიშნული არ ნიშნავს, რომ იგი ნაკლებად მგრძნობიარეა. ეგვიპტელის ემოციურობა მისი მოთმინების პარალელური თვისებაა. ის ადვილად აგზნებადი და ხშირად საზღვარი არ იცის. მისი პროვოცირება (გამონევეა) ძალიან ადვილია.

ეგვიპტელებს არ ახასიათებთ პუნქტუალურობა. ისინი მიცემულ დავალებას დათქმულ დროში იშვიათად ასრულებენ. ცნობილი გამოთქმა, „დრო ფულია“, მათთვის არ არსებობს.

ეგვიპტელებს ძალიან უყვართ მახვილგონიერი სიტყვა, ანეკდოტები, იუმორი. მათთან პირდაპირი და ღია საუბარი ძალიან ძნელია. ეგვიპტელი ხშირად ფარავს თავის შეხედულებას, თვალსაზრისს. მას, უპირველესად, პარტნიორის აზრის გაგება სურს. იგი

ჯერ არკვევს რამდენად შესაძლებელია თანამოსაუბრის ნდობა, რა აზრი იმალება მის მეტყველებაში, როდის ნიშნავს „დიახ“ „არას“ და პირიქით. ისინი ხშირად საუბრობენ ქარაგმულად, მინიშნებით.

არაბულ ქვეყნებში ისლამის ტრადიციების დაცვას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. მუსლიმურ სამყაროში არაბ ქალთან უცხოელის რაიმე ურთიერთობა (შეკითხვა, თხოვნა და სხვ.) მიღებული არ არის. ყოველგვარი საქმიანი კონტაქტი მხოლოდ მამაკაცებთან ხორციელდება. არაბულ ქვეყნებში შეხვედრისას ადამიანები ლოყებით მსუბუქად ეხებიან ერთმანეთს და მხრებზე ხელს უთათუნებენ. თუ ევროპული ყაიდის მისალმება მოკლე და ცივია, არაბებთან იგი მთელი რიტუალით ხასიათდება. მისალმებისას ისინი ერთმანეთის ჯანმრთელობას, ოჯახსა და საქმიანობას აუცილებლად მოიკითხავენ. არაბი თანამოსაუბრე დახმარებისთვის ხშირად ახსენებს ალაჰს, რაც ამავე დროს თავაზიანობის გამოხატვის ჩვეულებრივი ფორმაცაა. მოსაუბრე არაბებს შორის „კულტურული“ დისტანცია ძალიან მცირეა. ისინი თითქმის ეხებიან ერთმანეთს.

პირველივე შეხვედრისას არაბები თავაზიანობასა და სიხარულს ავლენენ. ეს მათი თვალთმაქცობა კი არაა, არამედ ტრადიციების ერთგულებაა. მიიჩნევენ, რომ მხოლოდ ასეთი ქცევაა მუსლიმებისთვის ღირსეული. არაბები ყოველთვის ცდილობენ თავი აარიდონ მკაფიო პასუხს („არა“, „დიახ“). სანაცვლოდ ასეთი ბუნდოვანი გამოთქმა აქვთ: „თუ ალაჰისთვის იქნება ხელსაყრელი...“ ან „თუ ალაჰი ინებებს...“ და ა.შ.

არაბები გულწრფელობას აფასებენ და საპასუხო პატივისცემასაც ვარაუდობენ. ვინც მათზე გულწრფელი და პატიოსანი ადამიანის შთაბეჭდილებას დატოვებს, მისთვის პრობლემა არ არსებობს. ისინი „მხედველობით კონტაქტებს“ დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. ამიტომ, მათთან საუბრისას, უნდა მოვიხსნათ მზის სათვალე და თვალებში ვუცქიროთ. არაბებს უყვართ საკუთარი ქვეყნის, ეროვნული ხელოვნების, ტანსაცმლის, საკვებისა და სხვათა (ცოლების გარდა) შექება.

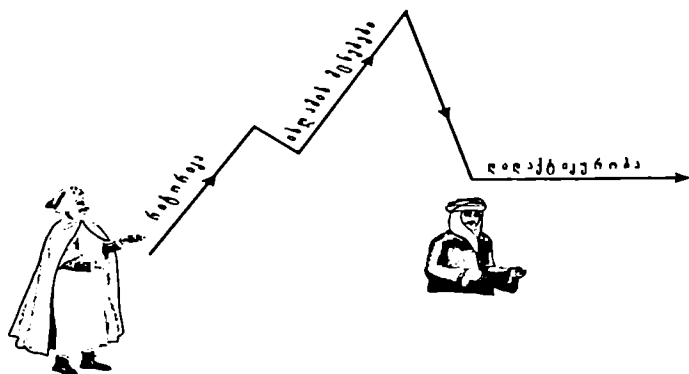
საქმიანი ურთიერთობისას აუცილებელია არაბთან კარგი პირადი კონტაქტის დამყარება. ვუთხრათ მას, რომ მხოლოდ მასთან გვსურს კავშირი, რომ ის საიმედო და სასურველ პარტნიორად მიგვაჩნია. გარდა ამისა, მისი ოჯახის წევრების მიმართ (გარდა ცოლებისა) გამოვიჩინოთ ყურადღება – მოვიკითხოთ ჯანმრთელობა, გადავცეთ საჩუქრები. ჭამის დროს საკვები მარჯვენა ხელით

მივირთვათ, გადავიღოთ მხოლოდ ის კერძი, რომელსაც მასპინძელი შემოგვთავაზებს, მორიდებით შევაქოთ მზარეული და ა.შ.

არაბებთან მოლაპარაკება უნდა წარემართოთ ემოციურად, რამდენადმე აგრესიულად, დრამატული ეფექტით, ხმამაღლა, თითქმის ყვირილით. ყოველივე ეს მათთვის გულწრფელობის ნიშანი იქნება. ისინი ორატორული ხელოვნების თაყვანისმცემლები არიან. მათ არ უყვართ ავადმყოფობაზე, წარუმატებლობაზე, უბედურ შემთხვევებსა და სიკვდილზე საუბარი.

არაბები დიდ პატივს სცემენ ბეჭდვით პროდუქციას, განსაკუთრებით თუ რელიგიური მნიშვნელობაც აქვს. არაბულ გაზეთში არაფერი არ უნდა შევახვიოთ მასში შეიძლება ალაჰის სახე იყოს დაბეჭდილი.

კარგი არაბი მენეჯერი - კარგი მუსლიმანია. პარტნიორის დარწმუნების მიზნით, მეტყველებისას, ისინი ხშირად ახსენებენ ალაჰს და ყურანის ნორმატიულ-დიდაქტიკური სტილით ხელმძღვანელობენ. არაბული ენის რიტორიკულობა (მჭევრმეტყველება) აქტიურად გამოიყენება გულწრფელობისა და ალალმართლობის ხაზგასასმელად. მათი მაღალი ხმა მრისხანებას არ ნიშნავს. იგი უტყუარობისა და დაყოლიება-დარწმუნების თავისებური ფორმაა.



მენეჯმენტის არაბული სტილი

არაბებთან საქმიანი მოლაპარაკების წარმართვა საკმაოდ რთულია. ამ დროს ისინი არავითარ წესრიგს არ იცავენ - ნებისმიერი მომსვლელი სწრაფად ერთვება და დაუკითხავად ტოვებს მოლაპარაკებას. ისინი ერთდროულად რამდენიმე მიკროშეხვედრას

ატარებენ, ხმამაღლა, ერთად საუბრობენ. მათთან მოკრძალება არ ფასდება. ამიტომ, პარტნიორმა უფრო შემტევი სტილი უნდა აირჩიოს.

არაბები საქმიანი საუბრისას ხანმოკლე შესვენებებს აცხადებენ. ამ დროს მასპინძლის მიერ შემოთავაზებულ სიგარეტზე (თუ ვენევით) ან ყავაზე უარის თქმა მათი საქმიანი წინადადების მიუღებლად მიიჩნევა.

არაბული ეტიკეტი ერთმნიშვნელოვან პასუხს, კატეგორიულობასა და სულსწრაფობას მიზანშეწონილად არ თვლის. არაბები თავისი და თანამოსაუბრის ღირსების დაცვას ყოველთვის ცდილობენ. აუცილებლობად ითვლება შემდგომი კონტაქტებისთვის შესაძლებლობათა შენარჩუნება. გარიგებაზე უარის შემთხვევაში პარტნიორის წინადადება ხშირად ქათინაურით ფასდება. არაბი ბიზნესმენები შეთანხმებაზე უარს მაქსიმალური სიფრთხილითა და თავაზიანობით ამბობენ.

ისლამის მორალი ვაჭრობას პრესტიჟულ, საპატიო საქმედ მიიჩნევს. ადრეული საუკუნეების არაბი მოაზროვნეები მას ხელოვნების რანგში განიხილავდნენ და თვლიდნენ, რომ ამ სფეროში წარმატება მხოლოდ ძლიერი გონების ადამიანს შეუძლია. ეგვიპტეში ყიდვა-გაყიდვის პროცესს რადიკალურად განსხვავებული რიტუალი ახასიათებს. გამყიდველი მთელი ხმით რეკლამას უკეთებს თავის საქონელს და მის სარეალიზაციო ფასს ხელოვნურად მნიშვნელოვნად ადიდებს. მყიდველი ამ ფასის თითქმის მესამედს ან ნახევარს სთავაზობს. შემდეგ იწყება ხმამაღალი ვაჭრობა, რომელიც უცხოელს შეიძლება ჩხუბი ეგონოს. თითოეული მხარე საგრძნობ დათმობაზე მიდის (კომპრომისის გამოვლენა) და გარიგებაც ფორმდება. მხარეები ერთმანეთს ხელს ართმევენ და რიტუალიც მთავრდება ან კაფეში აღნიშვნით მცირეოდენ ხანს კიდევ გრძელდება.

ეგვიპტელებს ძალიან ეამაყებათ თავიანთი წინაპრების წარსული. ამიტომ, გაძლიერებული ეროვნული სიამაყე აქვთ. მათთვის ასევე დამახასიათებელია ქცევის წესების მკაცრი ადმინისტრირება. ეს თვისებები საქმიანი შეხვედრებისას ვლინდება. მაგ., ეროვნული სიამაყის გამო ყოველგვარი ქცევა, რომელიც მათ შინაურ საქმეში ჩარევად მიიჩნევა, უკუიგდება. ეგვიპტელები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მეგობრობას, გულწრფელობას, სტუმართმოყვარეობას.

არაბებთან საქმიანი შეხვედრის დროს სასურველია ნდობის ატმოსფეროს დამყარება. თუ ტიპური ამერიკელი ყოველი პრობლემის გადაწყვეტისას მუდამ მომავლის გამოცნობას ცდილობს, არაბები უმეტესად წარსულზე, თავიანთ ისტორიულ ფესვებსა და ტრადიციებზე არიან ორიენტირებულნი. ამასთან, ისინი საჭიროდ მიიჩნევენ შესათანხმებელი საკითხის დეტალებზე წინასწარ განხილვას.

საზოგადოდ, არაბულ სამყაროში, კერძოდ ეგვიპტეში, საჩუქრების მირთმევის კულტია. ყველაზე ძვირფას საჩუქრად ავტორის ფერწერული ნამუშევარი ან ორიგინალური ჭედური ნაწარმი მიიჩნევა. ჩაცმულობაში დაუშვებელია თეთრი და ლურჯი ფერების ერთდროული შეხამება (ისინი ისრაელის დროშის ფერებია). მარცხენა ხელით საჩუქრის, ფულის ან სხვა რაიმე ნივთის გადაცემა (ისლამის მოძღვრების მიხედვით მარცხენა ხელი წმინდად არ მიიჩნევა) პარტნიორის შეურაცხყოფად ითვლება. მიზანშეუწონელია მჯდომარე პოზაში ფეხის ფეხზე გადადება და სხვ.

იაპონური ეროვნული სტილი

იაპონელ ბიზნესმენებთან საქმიანი ურთიერთობის დამყარება საკმაოდ რთულია, მით უმეტეს, მიმონერითა და სატელეფონო საუბრებით. ამის მიზეზი მრავალია: პირველი – ეროვნულ ბაზარზე მოქმედი ბევრი პატარა და საშუალო ფირმა საქმიანობას იაპონურ ენაზე წარმართავს და მათთან კონტაქტი თარჯიმნის ჩარევას მოითხოვს; მეორე – იაპონელი მენარმეები მეტისმეტად წესიერები არიან, ვალდებულებას დიდი პასუხისმგებლობით ეკიდებიან და ამისათვის პარტნიორის მხრიდან ამომწურავ ინფორმაციას მოითხოვენ; მესამე – იაპონურ ფირმებში მოქმედებს გადაწყვეტილების მიღების რთული პროცედურა, რაც შეკითხვაზე ოპერატიულ პასუხს აძნელებს; მეოთხე – უცნობებთან საქმიანი კავშირი არ უყვართ; დასასრულ, იაპონელთა ეროვნული ხასიათი უპირატესობას პირად ურთიერთობებს ანიჭებს.

იაპონურ ფირმასთან საქმიანი წერილის გაგზავნისას სასურველია რამდენიმე გარემოების გათვალისწინება. სახელდობრ, მას უნდა დაერთოს ჩვენი ფირმის დამტკიცებული წლიური ანგარიში, დამოუკიდებელი აუდიტური დასკვნა და სხვა აუცილებელი

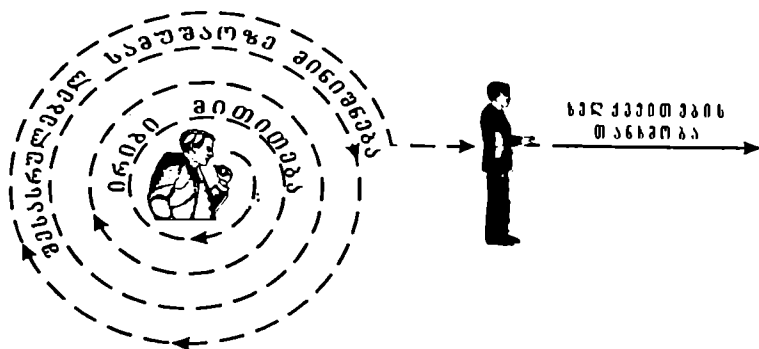
ინფორმაცია. შედეგი უფრო ეფექტური იქნება, თუ მასალები პროფესიონალის მიერ იაპონურ ენაზე უზადოდ გადათარგმნილი გაიგზავნება.

იაპონელ ბიზნესმენებთან პირველი საქმიანი შეხვედრისას მიღებულია ფირმის შესახებ ნაბეჭდი ინფორმაციის გაცვლა. ასეთი მასალა შეიძლება იყოს: ფირმის ზუსტი დასახელება, პროფილი, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა, მისამართი, რეკვიზიტები, ხელმძღვანელთა გვარები, ფირმის განვითარების ძირითადი ეტაპები, პროდუქციის ასორტიმენტი, მისი ტექნიკურ-ეკონომიკური პარამეტრები, ანალოგიური პროდუქციისგან განმასხვავებელი ნიშნები და სხვ.

საქმიანი შეხვედრები რამდენიმე ეტაპად ტარდება. კერძოდ:

- ბანალური მისალმება;
- განსახილველი საკითხების ჩამოთვლა;
- აზრის მშვიდად გამოთქმა;
- ერთმანეთის შეხედულებებზე მხარეთა რეაქცია (ფორმალური, კონფრონტაციის გარეშე);
- მხარეთა მიერ შედეგების შეჯამება.

სხვათა გასაკვირად, იაპონელები მოლაპარაკებას წარმართავენ აუჩქარებლად, ნელი ტემპით; შეხვედრას მეორეხარისხოვანი, განყენებული საკითხების გარჩევით იწყებენ და მთავარ თემაზე მხოლოდ გარკვეული დროის შემდეგ გადადიან. რაც უფრო მნიშვნელოვანია საკითხი, უმნიშვნელო დეტალებს მით უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ. სწორედ ამაშია იაპონელთა საიდუმლოება. ამით ისინი მოლაპარაკებისთვის სასურველ ფსიქოლოგიურ ატმოსფეროს ქმნიან და მთავარი გადაწყვეტილების მისაღებად თანამშრომლური ურთიერთობის დამყარებას ცდილობენ. მოთმინება იაპონიაში ერთ-ერთ ძირითად კეთილშობილურ თვისებად ითვლება. ამასთან, მხედველობაში უნდა გვქონდეს ისიც, რომ აქ დამკვიდრებული პრაქტიკით, იაპონელი ბიზნესმენები საბოლოო გადაწყვეტილებას ვერ მიიღებენ, თუ თავიანთი ბოსებისა და ფირმის სხვა ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელების აზრს არ გაითვალისწინებენ. ეს კი მოლაპარაკების მსვლელობას მნიშვნელოვნად ამუხრუჭებს.



მენეჯმენტის იაპონური სტილი

იაპონელები ცერემონიულ მხარეს კოლოსალურ მნიშვნელობას ანიჭებენ. მათი აზრით, ყოველგვარი მოლაპარაკება თავისებური ცერემონიაა. ამ დროს საჭიროა თავშეკავება და მოთმინება.

იაპონური საქმიანი ეთიკის ნორმებით, მაღალი ზნეობის ადამიანად ითვლება არა ის, ვინც თავის პოზიციაზე (თუნდაც, სამართლიანზე) მყარად დგას, არამედ ვისაც კომპრომისი (დათმობა) შეუძლია.

იაპონელი მენეჯერები ბრძანებებს არ იძლევიან. ისინი გასაკეთებელ საქმეს ხელქვეითებს ფაქიზად მიანიშნებენ. მათი სამეცხველო ენაც სპეციალურად ასეა აგებული.

იაპონელები მრავალმხრივ (ორ მონაწილეზე მეტს) მოლაპარაკებას ერიდებიან. ისინი საქმიანი საკითხების დეტალურ განხილვას არაოფიციალურ ატმოსფეროშიც კი ცდილობენ.

იაპონელების მცდელობა – არ იწვევონ დამარცხება – უფრო ძლიერია, ვიდრე გამარჯვების სურვილი. ამიტომ მოლაპარაკების პროცესში რისკს ყოველნაირად თავს არიდებენ. წარუმატებლობის შემთხვევაში მათი პრესტიჟი, რეპუტაცია იზღალება.

იაპონელი ბიზნესმენები პირად ურთიერთობებსა და ურთიერთვალდებულებებს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ. კონტრაქტს განიხილავენ არა როგორც იურიდიულ დოკუმენტს, არამედ ურთიერთობის დამყარების საშუალებას როცა ხელთა აქვთ კონტრაქტი, თავს უხერხულად გრძნობენ, რადგან იგი ხელს უშლით მათ მოქნილობას, ზღუდავს შეთანხმებული პირობების ცვლილებათა გათვალისწინებას და ადამიანებს კონფლიქტურ

სიტუაციაში აყენებს. ამერიკელებისგან განსხვავებით, ისინი თვლიან, რომ ერთდროულად შეიძლება კონკურენციაც და თანამშრომლობაც.

იაპონელი ბიზნესმენები ძალიან მომზადებულები არიან. შეხვედრის წინ გულდასმით სწავლობენ მოლაპარაკების საგანს, საკითხის ისტორიას, მაქსიმალურ ინფორმაციას იღებენ დელეგაციის ხელმძღვანელისა და ძირითადი წევრების შესახებ – მათი ხასიათის, ტემპერამენტის, სუსტი და ძლიერი მხარეების ჩათვლით.

საყურადღებოა ეროვნული ბიზნესის კიდევ ერთი თავისებურება. იაპონელი მენარმე პროდუქციის რეალიზაციასა და მოგებას ისევე გეგმავს, როგორც მისი ამერიკელი ან ევროპელი კოლეგა, მაგრამ, მათგან განსხვავებით, ის საქმიან ურთიერთობას ჰარმონიის ელფერს ანიჭებს და პარტნიორებს შორის „ადამიანური ურთიერთობის“ დამყარებას მთელი მონდომებით ცდილობს.

საქმიან შეხვედრებზე იაპონელთა შემადგენლობა, რომელიც საკმაოდ მრავალრიცხოვანია, ხშირად იცვლება. მათი მიზანია, რაც შეიძლება მეტმა იცოდეს ამ ურთიერთობის დეტალები. ხშირად მოლაპარაკების მორიგ შეხვედრაზე ადრე უცნობი პიროვნებაც გამოჩნდება, რომელსაც კომპანიის ცენტრალური ოფისი საკითხების გადამოწმებას ავალებს. ამიტომ, იაპონელები მოლაპარაკებაზე ერთი და იმავე საკითხს რამდენჯერმე, თანაც თანდათან, უფრო და უფრო ღრმად განიხილავენ.

იაპონელები მიიჩნევენ, რომ, მათთან შედარებით უცხოელები სწრაფად ლაპარაკობენ, საუბარში უფრო გამოცდილები და ჭკვიანები არიან და ხშირად იტყუებიან კიდევ; ისინი ამბობენ ერთს, ხოლო ფიქრობენ სხვას, ამიტომ არ ენდობიან მათ.

იაპონელების საყვარელი ტაქტიკაა, თავიანთი კარტების გაუხსნელად, გამოავლინონ მონინალმდევე მხარის შესაძლებლობათა ზღვარი. მათთან მოლაპარაკება წარმოებს კონსენსუსის (შეთანხმება) საფუძველზე, რადგან „უმრავლესობის დესპოტიზმს“ ანუ უმრავლესობის დიქტატს ვერ იტანენ.

ისინი გულდასმით, სიტყვასიტყვით ინერენ მოლაპარაკების მსვლელობას, ყურადღებას აქცევენ პარტნიორის ხმის ინტონაციას, მიმიკას, განსაკუთრებით აფასებენ მოკლედ თქმულ სიტყვას, პატივს სცემენ საკუთარი პოზიციის მტკიცედ დაცვასა და მიზნის მისაღწევად თავდაუზოგავ სწრაფვას.

იაპონელები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მოლაპარაკების სტრატეგიასა და ტაქტიკას. მათი აზრით, იმისათვის, რომ მოლაპარაკება წარმატებით წარიმართოს, როგორც მინიმუმი, აუცილებელია: კარგად იცოდეს საკუთარი და მოწინააღმდეგის ძლიერი და სუსტი მხარეები, რეალური შესაძლებლობანი; სწორად შეაფასო საშინაო და საგარეო ფაქტორები.

საქმიანი ურთიერთობის დროს მათთვის დამახასიათებელია გულჩახვეულობა. ისინი გულს არ უხსნიან პირველსავე შემხვედრს, კარგ ნაცნობთან ურთიერთობა უფრო ხელს აძლევთ. იმისთვის, რომ იაპონელს პარტნიორზე დადებითი აზრი შეექმნას („ამ ადამიანს შეიძლება ენდო“), საკმარისი არ არის ერთჯერადი საუბარი, შეხვედრა, სადმე ერთად ყოფნა. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, პიროვნებათაშორისი დისტანცია იაპონურ კულტურაში უფრო დიდია, ვიდრე დასავლეთში.

უცხოელებთან საუბრისას იაპონელები ხშირად უხერხულობასა და გაუბედაობას განიცდიან. ისინი ყურადღებით უსმენენ მოსაუბრეს, მოფიქრებულად პასუხობენ კითხვებზე, კამათისას გაბედულ, შემტევ მანერას ღირსებად არ თვლიან. საუბრისას ხშირად ჩერდებიან, აკეთებენ პაუზებს. ნუ ვეცდებით ამ სიცარიელის შევსებას. მათთვის ამგვარი სიტუაცია სრულიად ნორმალურია, შეუჩერებლად ლაპარაკი უზრდელობაა, თავშეკავებულობა – ქცევის ნორმა.

ამერიკელებთან შედარებით, იაპონელები, სიტყვიერი ურთიერთობისას უფრო პასიურები არიან. უმეტეს შემთხვევაში, მათ საუბრი არ მიჰყავთ და მის გაგრძელებას არ ცდილობენ. ისინი, ჩვეულებრივ, მოკლე შენიშვნებს იძლევიან და გრძელ სიტყვას არასოდეს წარმოთქვამენ. მათთვის დამახასიათებელია პასუხი აგონ თავიანთ ნათქვამზე. იაპონელები საუბრის დაწყების უფლებას სხვას აძლევენ, ლაპარაკობენ ფრთხილად, გააზრებულად, შესვენებებით, მრავალმნიშვნელოვნად, ხშირად ბუნდოვნადაც.

მიუხედავად იმისა, რომ იაპონური ენა ემოციური მომენტების გამოხატვით საკმაოდ მდიდარია, ისინი ვერბალურ (სიტყვიერი) ურთიერთობას ნაკლებად ენდობიან და მიიჩნევენ, რომ „გამეტყველებული აზრი სიცრუეა“ (თ. ტიუტჩიევი). ამიტომ, მოსაუბრიდან უფრო ცდილობენ გაიგონ არა თუ რა თქვა, არამედ რა იგულისხმა.

იაპონური ფირმის ხელმძღვანელობაში მომხდარი საკადრო ცვლილების შესახებ შეტყობინებას უგზავნიან ყველას, ვისაც ამ ფირმასთან რაიმე კონტაქტი აქვს.

როცა საუბარი თავის სცდება, დასავლეთის კულტურის ხალხი, ჩვეულებრივ, ცდილობს საჩქაროდ ნათელყოს საუბრის თემა და ნერტილი დაუსვას გაურკვევლობას. იაპონელებს ალიზიანებთ ასეთი სწორხაზოვანი, მათი აზრით მოუქნელი მანერა. ისინი ამჯობინებენ, რომ საქმის არსის შესახებ მანამ ისაუბრონ, სანამ ყველა თვალსაზრისი არ იქნება წარმოდგენილი. ასეთ შემთხვევაში საქმის დედაარსი თანდათან გამოვლინდება, თითოეული გამოკვეთს ყველაზე მთავარს დისკუსიის პროცესში და ეს მოხდება საკითხების გარშემო „ტრიალით“, მისდამი მრავალმხრივი მიდგომით.

იაპონელები ძალზე იშვიათად ამბობენ კატეგორიულ უარს. მათ მიაჩნიათ, რომ „სხვებთან“ ურთიერთობაში, რომელთა გრძნობები და განწყობილებები უცნობია, უნდა მოერიდონ მკვეთრ „არას“. ყოველივე ამას აკეთებენ რბილად, შემოვლით. ამასთან, არ შეურაცხყოფენ თანამოსაუბრის პიროვნულ ღირსებებს და კონტაქტის კვლავ გაგრძელების იმედს უტოვებენ. ურთიერთობის ასეთი მანერა თვალნათლივ ავლენს იაპონელთა ეროვნული ხასიათის ერთ-ერთ ძირითად თვისებას – თავაზიანობას. მაგ., პირდაპირ დასმულ კითხვას ისინი ხშირად ასე პასუხობენ: „კანგაეტუ ოკიმას“ (უნდა მოვიფიქრო), რაც უარს ნიშნავს. ასეთი ხერხი უფრო საქმიანი საუბრის დროს გამოიყენება. პარტნიორის საუბრის პროცესში დუმილი უზრდელობაა. ასეთ დროს მრავალჯერ იმეორებენ მათთვის ჩვეულ სტრატეგიულ გამოთქმას – „სო დე კა?“ (მართლა?!...).

ცნობილი იაპონელი პროფესორი რიმ ნეი მარუიამა მიიჩნევს, რომ „მეტყველების თავაზიანი კონსტრუქციები, საგანგებო გამოთქმები ვინმეს მიმართ მონივნების ანდა პატივისცემის გამოსახატავად შეიძლება ვნახოთ მსოფლიოს ყველა ენაში, მაგრამ იაპონური ენა ამ მხრივ პირველ ადგილზეა“. სახელგანთქმული ლინგვისტი, იაპონური ენის მცოდნე, ინგლისელი ჩემბერლენი ამბობდა: „არ არსებობს სხვა ენა, თავაზიანი მეტყველების იმდენ წესსა და ფორმას რომ ფლობდეს, რამდენსაც იაპონური ენა“.

თავაზიანი საუბარი, რასაც დღემდე იაპონიაში მისდევენ უცხოელებს არცთუ იშვიათად აყენებს რთულ, ზოგჯერ სასაცილო მდგომარეობაში, რადგან მათ არ იციან ასეთი ურთიერთობის პირობები. უცხოელები საუბრისას ხშირად ჩუმდებიან, იაპონიაში კი ზრდილობა მოითხოვს ადამიანმა რეაგირება მოახდინოს პარტნიორის ნათქვამზე. ცნობილია, რომ იაპონელს უფრო სიამოვნ-

ნებს თანამოსაუბრის თუნდაც უაზრო შეძახილი, ვიდრე უადგილო შენიშვნები ან მით უფრო, უადგილო შეკითხვები.

ადამიანის ალქმა მისი სახის შეფასებით იწყება. ყველა ხალხი დიდი ხანია სახის მიხედვით იგებს ინდივიდის ეთნიკურ კუთვნილებას, სქესს, ასაკს, განწყობილებას, ხანდახან ხასიათსაც კი. იაპონელები ძველთაგანვე ახერხებენ სახის მიხედვით განსაზღვრონ ადამიანის ზრახვები. ამასთან არის დაკავშირებული მათი სწრაფვა დამალონ თავიანთი ნამდვილი სახე, ამიტომ შინაგანი ექსპრესიისა თუ ემოციისაგან დამოუკიდებლად უზრუნველ გამომეტყველებას იღებენ.

გარეგნული სახე ნილაბია „ტატამაე“ (კარკასი, საყრდენი). ნილბის მიღმა იმალება „ჰონე“ (იდუმალი, ნამდვილი). გარეგნული სახე ყველასთვის, შინაგანი – საკუთარი თავისთვის და ახლობლებისთვის. ისინი თვლიან, რომ სხვებთან საჭიროა ემოციების დაფარვა. ეს ზნეობრივ ნორმად ითვლება. იაპონელები ერთმანეთთან ურთიერთობაში ერთობ თავშეკავებულად იქცევიან. მათი აზრით, ემოციების საჯაროდ გამოვლენა არ შეიძლება. იაპონელებისთვის გულჩახვეულობა თვალთმაქცობა კი არა, ქცევის მიღებული ნორმაა. იყო გულჩათხრობილი, ე.ი. სახეზე ნილაბაფარებული, იაპონიაში ისევე აღიქმება, როგორც წესიერი ადამიანი.

მიჩვეულნი ვართ, რომ სახეზე ღიმილი მაშინ ჩნდება, როცა ადამიანს სასიამოვნო გრძნობა ეუფლება, ხოლო სიცილი უცაბედ სიხარულს ან სხვა დადებით განცდას ახლავს. იაპონელებთან, ამ მხრივ, სხვაგვარად არის საქმე. მათთვის ღიმილი ზრდილობისა და დელიკატურობის (თავაზიანობა) ნიშანია, რასაც ბავშვობიდანვე ასწავლიან – სხვა არ შეაწუხოს თავისი მწუხარებით.

საყურადღებოა ისიც, რომ იაპონელის ღიმილი შეიძლება ნიშნავდეს: „მესმის“ ან „არ მესმის“. ამიტომ საკვირველი არ არის, რომ იაპონელთა ჩვეულებრივი ღიმილიდან, რომელიც მრავალი ტიპისაა (სევდის დამფარავი, პირფერული, კმაყოფილების გამომხატველი), ერთ-ერთი „გამოუცნობ ღიმილად“ ითვლება.

როგორც ცნობილია, ურთიერთობის პროცესში თანამოსაუბრენი ხშირად უკრავენ თავს ერთმანეთს. ზოგი ხალხისთვის ეს თანხმობას ნიშნავს, ზოგისთვის კი – პირიქით. იაპონელთათვის თავის დაქნევა ნიშნავს არა „გეთანხმებით“, არამედ „ყურადღებით გისმენთ“. ეს იაპონელთა მიმართ საყვედურის საბაბს აძლევს უცხოელებს: „როგორ? ჩემი პარტნიორი თანხმობის ნიშნად სულ

თავს მიქნევდა და როგორც კი საქმე დასასრულს მიუახლოვდა, მან უარის მსგავსი რაღაც თქვა". საზოგადოდ, იაპონელთა ჟესტები და მიმოხრა თითქმის შეუმჩნეველია.

ხელის ჩამორთმევა იაპონიაში მიღებული არ არის. იაპონელები არ ცდილობენ მოსაუბრეს შეეხონ – ეს საკმაოდ საჩოთირო საქმედ ითვლება. ამ ნესს მკაცრად იცავენ უცხოელებთან ურთიერთობისას. მათთვის უჩვეულოა ფამილარობა.

იაპონელთა ურთიერთკონტაქტების ერთ-ერთი ყველაზე დამახასიათებელი ნიშანია განზე ყურება. პარტნიორი, რომელიც დაჟინებით უყურებს თვალებში თანამოსაუბრეს, უტაქტო პიროვნებად მიაჩნიათ. ასეთ სიტუაციაში ისინი მზერას ნეიტრალური ობიექტისაკენ მიმართავენ.

ოფიციალური მოლაპარაკებისას იაპონელები პოზიციების დაახლოებასა და დაპირისპირების აცილებას ცდილობენ. თუ მეორე მხარე მეტ დამოძაბებაზე მიდის, ისინი მაშინვე ანალოგიურად პასუხობენ. მათთან მუქარა ან ზეწოლა სასურველ ეფექტს არ იძლევა. უფრო სუსტ პარტნიორებთან, ზოგჯერ, ამგვარ მეთოდს თვითონ იყენებენ.

იაპონელები პარტნიორებთან პირადი ურთიერთობის განვითარებას დიდ ყურადღებას უთმობენ. ამიტომ, არაოფიციალურ შეხვედრებზე პრობლემას უფრო დეტალურად განიხილავენ.

მათი დამახასიათებელი თვისებაა საზოგადოებრივი აზრისადმი მგრძნობიარობა და ყველაფერში სიზუსტე (მოლაპარაკების დანაშაულისა და დამთავრების დროულობა, შეთანხმებით ნაკისრი ვალდებულებების შესრულება და ა.შ.). იაპონელი ყოველთვის ყურადღებიანია, უსმენს მოსაუბრეს. ეს არ ნიშნავს, რომ ყოველთვის შეთავაზებული მოსაზრების მომხრეა.

გაცნობისას სავიზიტო ბარათები გადაიცემა ორივე ხელით. მათთვის დამახასიათებელია ძლიერად გამოხატული ტრადიციულობა.

იაპონელები ბიზნესში ქალებს თითქმის არ აკარებენ, მოლაპარაკებაში მონაწილეობის უფლებას არ აძლევენ, საქმიანი პარტნიორი ქალებისადმი უნდობლობას იჩენენ.

სამხრეთ კორეული ეროვნული სტილი

ტრადიციული კორეული მორალი უპირატესობას ანიჭებს პირად ურთიერთობას, პირად კონტაქტებს, რომელთა გარეშე ქვეყანაში არაფერი კეთდება. ამიტომ, კორეელი ყოველთვის უშუალო შეხვედრის მოსურნეა მაშინაც კი, როცა მიმონერით თუ სატელეფონო საუბრით საქმიანი შეთანხმება თითქმის მიღწეულია.

კორეელებთან პირველ შეხვედრაზე სუვენირების გაცვლა მიღებულია, რომლის მიზანი, უმეტესად, ფირმის პროდუქციის რეკლამაა.

კორეელები ჩაცმულობის მიმართაც მგძნობიარენი არიან: მამაკაცებისთვის მკაცრი საქმიანი კოსტიუმი, თეთრი პერანგი და არამყვირალა ფერის პალსტუხი; ქალებისთვის სამსახურებრივ ვითარებაში დაუშვებელია შარვალი. უფროსების წინაშე სიგარეტის მოწევა მიღებული არ არის.

კორეელი თავის წრეში გულელია, ზრდილობიანი და კარგად აღზრდილი ადამიანია. ამიტომ, გასათვალისწინებელია, რომ უცხოელის მიმართ გამოვლენილი თბილი დამოკიდებულება საქმისადმი დაინტერესების ნიშანი სრულებით არ იყოს. მათი ასეთი ქცევა ეროვნული ტრადიციის თავისებური გამოვლენაა.

საქმიანი ურთიერთობის დამყარებას კორეელები განსხვავებულად განიხილავენ. მათთან ამგვარი კონტაქტი მხოლოდ პირადი შეხვედრებით შეიძლება დამყარდეს. სასურველია შუამავალი რგოლის გამოყენება.

კორეული საზოგადოება მკაცრად იერარქიული და ავტორიტარულია. კორეელის პრესტიჟი მის წლოვანებასა და დაკავებულ თანამდებობაზეა დამოკიდებული. ამიტომ, უცხოელმა, პირველსავე შეხვედრისას მათ საკუთარი სტატუსი უნდა აცნობოს. ამის განმსაზღვრელი კი, უმეტესად, პიროვნების სავიზიტო ბარათია. საყურადღებოა ისიც, რომ კორეელები პირველად გვარს, ხოლო მომდევნოთი სახელს აღნიშნავენ.

კორეელი ბიზნესმენები მოლაპარაკებას ძალიან აგრესიულად და შეუპოვრად წარმართავენ. საზოგადოდ, მოლაპარაკებას, განსაკუთრებით პირველი შეხვედრის დროს, საკმაოდ ხანგრძლივი საოქმო ნაწილი აქვს. თუმცა, იაპონელებისაგან განსხვავებით, მთავარ თემამდე მეორეხარისხოვანი საკითხებით დიდად გატაცება მათთვის დამახასიათებელი არ არის. კორეელი ბიზნესმენები პრობ-

ლემებსა და მათი გადანყვეტის გზებს მკაფიოდ და ნათლად გამოთქვამენ.

კორეელები პარტნიორის წინადადებაზე უთანხმოებას ღიად გამოხატავენ და ამასვე ელიან სხვებისგანაც. მიმართვისას არ იყენებენ აზიელთათვის დამახასიათებელ გამოთქმებს: „უნდა მოვიფიქრო“, „მოცემული საკითხი შესწავლას მოითხოვს“, „ამ საკითხის გადანყვეტა ადვილი არ არის“ და ა.შ., რადგან ასეთ ფრაზებს, როგორც უარს, ისე აღიქვამენ. კორეელებს მომავლისთვის საქმის გადადება არ უყვართ. მათ საქმიანობის რეალური შედეგები უფრო აინტერესებთ.

კორეელებს კარგი ცხოვრება იზიდავთ და თავიანთი ქვეყნის წამყვან, ინდუსტრიულ სახელმწიფოდ გადასაქცევად ძალ-ღონეს არ იშურებენ. მათ კარგა ხანია გაითავისეს დევიზი „შევიძინოთ სამამულო პროდუქცია, რაც ხელს შეუწყობს ეროვნული ეკონომიკის აყვავებას“. ამ მხრივ, ქვეყნის ხელისუფლება კორეელებს აფრთხილებს, რომ ფული საზღვარგარეთ არ დახარჯონ. ვინც თავისი საკრედიტო ბარათიდან 10 ათას დოლარზე მეტს გაიღებს, დაპატიმრება ემუქრება. კორეაში საზიზღარია ყოველივე არაკორეული, უცხოეთში მოგზაურობა და ფულის ხარჯვა კი – სამარცხვინო. ამის შედეგად კორეელებმა ამერიკული დოლარი უბრალო ქალღალად აქციეს, საკუთარი ქვეყნის ეკონომიკა კი ააღორძინეს.

ჩინური ეროვნული სტილი

ჩინეთი მსოფლიოში ერთ-ერთი თვითმყოფადი ქვეყანაა. ამ სახელმწიფოში მოგზაურობა დიდი ფსიქოლოგიური დატვირთვის მატარებელია. ყოველი უცხოელი ასობით და ათასობით ჩინელის ყურადღების ცენტრშია.

ისინი ძალიან მზიარული ხალხია. კარგი ქცევის შესახებ მათი თვალსაზრისი ხშირად ჩვენებურს არ ემთხვევა.

ჩინელები უცხოელ პარტნიორებთან არაფორმალურ ურთიერთობას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. სტუმარს შეიძლება გამოჰკითხონ ნლოვანება, ოჯახური მდგომარეობა, შვილების საქმიანობა და სხვ. ეს მათი ინტერესის სფეროა. ისინი უცხოელს გულლიად იწვევენ ოჯახში ან რესტორანში სადილზე და მრავალი სახეობის კერძს გულითადად სთავაზობენ. ეგზოტიკურ (უჩვეულო, განსაცვიფრებელი) კერძზე დემონსტრაციულად უარის თქმა ცუდ

ქცევად ითვლება. სასურველია, კერძი ცოტა მაინც გავსინჯოთ. მაგიდაზე სუპის შემოტანა სადილის დამთავრების ნიშანია.

მიზანშეწონილია, საჩუქარი არა ცალკეულ პირს, არამედ ფირმას მივართვათ, რადგან, ადგილობრივი წესით, ძღვენის პირადად მიღება შეიძლება აკრძალული იყოს.

ჩინელებთან მისალმებისას ხელის ჩამორთმევა მიღებულია.

საქმიანი შეხვედრისას ჩინელები სამ მომენტზე ამახვილებენ ყურადღებას: განსახილველი საკითხის შესახებ ინფორმაციის შეგროვებაზე, თვით პარტნიორის ქცევასა და სტუმართა დელეგაციაში „მეგობრული სულისკვეთების“ ფორმირებაზე. ეს უკანასკნელი მათთვის ძალზე მნიშვნელოვანია, რადგან ჩინური ტრადიციებითა და ფასეულობებითაა განპირობებული.

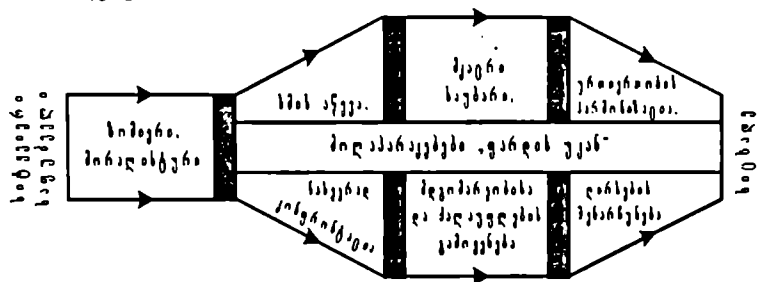
ჩინელები საქმიან მოლაპარაკებას, უძველესი ტრადიციების მიხედვით, წარმართავენ. ადგილობრივი ბიზნესმენების სამაგიდო წიგნია სუნ-ძინის „ომის ხელოვნება“. იგი 23 საუკუნის წინ მცხოვრები ცნობილი მხედართმთავრის ნააზრევია. მასში აღწერილია საბრძოლო მოქმედების ხერხები, რომელსაც მარჯვედ იყენებენ ჩინელი პარტნიორები.

ერთ-ერთი ხერხია „შეტყუება“. პარტნიორს ეპატიუებიან მდიდრულ რესტორნებსა და გასართობ ადგილებში იმ მიზნით, რომ სანაცვლოდ მისგან შეღავათიან საქმიან მოლაპარაკებას მიიღებენ.

მეორე მეთოდია – მოკალი „დაქირავებული დანით“. ეს ნიშნავს ერთდროულად რამდენიმე კონკურენტის მიწვევას. თითოეული ცდილობს გააფორმოს კონტრაქტი და მეტოქის შიშით ფასს ამცირებს.

ჩინელებთან მოლაპარაკება რამდენიმე ეტაპად ხორციელდება: პირველად პოზიციების დაზუსტება ხდება, შემდეგ – წინასწარი განხილვა და ბოლოს – დამამთავრებელი ეტაპი. დანყებით ეტაპზე ჩინელები ყურადღებას აქცევენ პარტნიორის გარეგნულ სახესა და ქცევის მანერებს. ამ ნიშნით ისინი მოლაპარაკებაში თითოეული მონაწილის სტატუსს განსაზღვრავენ და შემდეგ უფრო მაღალი სტატუსის მქონე პიროვნებაზე აკეთებენ ორიენტაციას. ამასთან, მნიშვნელობა არა აქვს ამ პიროვნების ოფიციალურ თუ არაოფიციალურ სამსახურებრივ მდგომარეობას. გარდა ამისა, პარტნიორებს შორის ჩინელები იმ ადამიანებს გამოყოფენ, რომლებიც მათ მიმართ სიმპათიას იჩენენ. მათი მეშვეობით კი სხვებზე ზემოქმედებას ცდილობენ.

ჩინელებთან მოლაპარაკება საკმაოდ დიდხანს გრძელდება (რამდენიმე დღიდან – რამდენიმე თვემდე), რადგან ისინი საქმის ყველა ასპექტის დეტალურად შესწავლის გარეშე გადანყვეტილებას არ იღებენ.



მოლაპარაკების ჩინური სტილი

მათთან მოლაპარაკებისას სასურველია გავითვალისწინოთ შემდეგი:

- საქმიან შეხვედრებზე უბრალოდ, მაგრამ ოფიციალურად იცვამენ;
- მოლაპარაკების მაგიდასთან იერარქიის მიხედვით სხდებიან;
- დელეგაციის მეთაური დიდ ყურადღებასა და პატივისცემას ამჟღავნებს, თუმცა, გადანყვეტილებას ხშირად მისი მოადგილე იღებს;
- მოლაპარაკებაზე ურთიერთდაპირისპირებულობას ერიდებიან;
- „არას“ იშვიათად ამბობენ, გამოუვალ მდგომარეობაში კი უთანხმოებას მხოლოდ მიაწვნიებენ;
- მოლაპარაკებას კოლექტივიზმის სულით წარმართავენ, არაფერს ამბობს „მეს“, მხოლოდ – „ჩვენ“;
- მოლაპარაკებას გრძელვადიანი შეთანხმებისათვის აფორმებენ;
- საქმიან შეხვედრებს ინფორმაციის მისაღებად ატარებენ, რეალურ გადანყვეტილებას კი ერთობლივად, კონსენსუსის გზით იღებენ;

- მოლაპარაკებას აუჩქარებლად, მონოტონურად, ნაბიჯ-ნაბიჯ წარმართავენ. თავიდანვე უპირატესობას ძირითადი საკითხების განხილვას აძლევენ;

- შეთანხმების შემდეგ საიმედო პარტნიორები ხდებიან და სხვ.

თუ გვსურს დროის დაზოგვა და ჩვენი წინადადების ოპერატიულად მიღება, აუცილებელია ჩინელებთან შეხვედრამდე 3—4 კვირით ადრე სრულყოფილი წერილობითი მასალის გაგზავნა.

პირველივე ეტაპზე მოლაპარაკების წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შევძლებთ პარტნიორის დარწმუნებას ჩვენთან თანამშრომლობის რეალურ უპირატესობაზე. ამიტომ, მოლაპარაკების მონაწილეთა შემადგენლობაში სასურველია ისეთი მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების ჩართვა, რომლებსაც ტექნიკური საკითხების გადაწყვეტა ადგილზე შეეძლებათ. მნიშვნელოვანია პროფესიონალი მთარგმნელის როლიც.

ჩინური კომპანიები, როგორც წესი, კომერციულ ურთიერთობებში კარგად არიან მომზადებულნი, ჰყავთ გამოცდილი სპეციალისტები და ბაზრის კონიუნქტურის შესახებ ვრცელ და სრულყოფილ ინფორმაციას ფლობენ. ჩინელები მოლაპარაკების პროცესში ადრე ხელსაყრელად გაფორმებული კონტრაქტის პირობებსაც ხშირად იყენებენ.

ისინი დათმობებზე მოლაპარაკების ბოლოს, პარტნიორის შესაძლებლობების შეფასების შემდეგ, მიდიან. თუ პარტნიორმა მოლაპარაკებისას შეცდომა დაუშვა, ამ სიტუაციას სწრაფად და ენერგიულად იყენებენ.

ჩინეთის დელეგაციაში მრავალი ექსპერტი მონაწილეობს. იაპონელების მსგავსად, მათი დელეგაციები საკმაოდ მრავალრიცხოვანია.

საბოლოო გადაწყვეტილებას ჩინეთის მხარე მოლაპარაკების შემდეგ სახლში იღებს.

დასასრულ, ნებისმიერი შედეგის მიუხედავად, ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობა ორივე მხარის დელეგაციის წევრებს მიღწეულ შეთანხმებას უწონებს და თანამშრომლობისთვის მადლობას უხდის.

5. სადისკუსიო თემატიკა და პრაქტიკული სიტუაციები

1. დისკუსია თემებზე

- მართვისა და მოლაპარაკების ამერიკული სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების არაბული სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების ბელგიური სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების ბერძნული სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების გერმანული სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების ესპანური სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების იაპონური სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების ინგლისური სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების იტალიური სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების ნიდერლანდური სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების პორტუგალიური სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების რუსული სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების სამხრეთ კორეული სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების ფინური სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების ფრანგული სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების შვედური სტილის თავისებურებები;
- მართვისა და მოლაპარაკების ჩინური სტილის თავისებურებები;

2. პრაქტიკული სიტუაცია

ინყება მოლაპარაკება. მონანილეობენ ამერიკელი და იაპონელი ბიზნესმენები. ამერიკელი მიესალმა იაპონელს („ჰაი, მისტერ მორიტო კარუკავა“), ხელი ჩამოართვა და მხარზეც შეეხო. იაპონელი მოიღუშა და სწრაფადვე ანალოგიურად უპასუხა. შემდეგ, მათ შორის ასეთი დიალოგი გაიმართა:

ამერიკელი — მისტერ მორიტო, დიდად სასიამოვნოა თქვენთან შეხვედრა, იმედია ჩვენი საუბარი ნაყოფიერი, ხოლო გარიგება გრძელვადიანი იქნება, რაც მნიშვნელოვან წვლილს შეიტანს ჩვენი ფირმების ეკონომიკური თანამშრომლობის საქმეში;

იაპონელი — მეც ასევე ვფიქრობ, მით უმეტეს, რომ მე უკვე მაქვს კონკრეტული საქმიანი წინადადებები, რომელთა ოპერატიულად შეთანხმება და რეალურად განხორციელება ორივე მხარისათვის სასარგებლო იქნება.

დავალება.

აღმოაჩინეთ და დაასაბუთეთ ზემოხსენებულ ტექსტში არსებული შეცდომები (მინიმუმ 8) ამერიკული და იაპონური კულტურებისათვის დამახასიათებელი თავისებურებების გათვალისწინებით.

3. პრაქტიკული სიტუაცია

მიმდინარეობს მოლაპარაკება. მონანილეობენ ამერიკული და ფრანგული დელეგაციები. მისალმების შემდეგ მათ შორის ასეთი დიალოგი გაიმართა:

ამერიკელი — მისტერ ფრანსუა, როგორც ჩვენი ექსპერტები და სპეციალისტები გვირჩევენ, თქვენი საქმიანი წინადადებები მართალია ფინანსური თვალსაზრისით საკმაოდ სარისკოა, მაგრამ ჩვენ მაინც თანახმა ვართ. თუმცა, გასათვალისწინებელია ერთი არაარსებითი მომენტი — საკითხი ფირმის უმაღლეს ხელმძღვანელობასთან უნდა შევათანხმო.

ფრანგი — ბიზნესი რისკის გარეშე არ არსებობს, მით უმეტეს, თუ ბაზრის თავისუფალი სეგმენტის დაკავება ოპერატიულად გვინდა. წარმოდგენილი წინადადებები ჩვენი კომპანიის თითქმის ყველა სამსახურთან შევათანხმეთ და ვფიქრობთ, თქვენთვისაც მასალები იქნება.

დავალება.

აღმოაჩინეთ და დაასაბუთეთ ზემოხსენებულ ტექსტში არსებული შეცდომები (მინიმუმ 5) ამერიკული და იაპონური კულტურებისათვის დამახასიათებელი თავისებურებების გათვალისწინებით.

4. პრაქტიკული სიტუაცია

მიმდინარეობს მოლაპარაკება. მონანილეობენ ჩინეთისა და გერმანიის ბიზნესმენტა დელეგაციები (თითოეულში 3—3 წევრია). ჩინეთის დელეგაციას მეთაურობს ქალბატონი, რომელიც გერმანელ კოლეგას ასე მიმართავს:

— მისტერ ფრანც, თქვენს ქვეყანაში მოცემული საქონლის საბაზრო კონიუნქტურის შესახებ ნაკლებად ინფორმირებული ვარ, გთხოვთ, დაგვიზუსტოთ და გვაცნობოთ მის შესახებ;

— სენიორა ცისი, უპირველესად უნდა გითხრათ, რომ თქვენმა გუშინდელმა საუბარმა დიდად გაგვახარა და კმაყოფილება მოგვანიჭა. რაც შეეხება თქვენს თხოვნას, ვეცდებით საკითხი გარკვეულ პერიოდში შევისწავლოთ და შედეგი წერილობით გაცნობოთ.

დავალება.

აღმოაჩინეთ და დაასაბუთეთ ზემოხსენებულ ტექსტში არსებული შეცდომები (მინიმუმ 6) გერმანული და ჩინური კულტურებისათვის დამახასიათებელი თავისებურებების გათვალისწინებით.

5. დავალება

მოიფიქრეთ და წერილობით წარმოადგინეთ ქვემოჩამოთვლილი კულტურებისათვის დამახასიათებელ ეროვნულ სტილში მოლაპარაკების პროცესის ნაწყვეტები:

- ამერიკელები — ჩინელები;
- იაპონელები — ფრანგები;
- გერმანელები — არაბები;
- ინგლისელები — იტალიელები;
- ესპანელები — ფინელები;
- ბერძნები — პორტუგალიელები.

6. შეამოწმეთ თქვენი ცოდნა

ტესტი “მოლაპარაკების ეროვნული თავისებურებები”

1. რომელი კულტურაა მოლაპარაკებისას კომპრომისში დახელოვნებული და „ოქროს შუალედის“ აშკარა მომხრეები?

- ა. ფრანგები;
- ბ. გერმანელები;
- გ. ბელგიელები;
- დ. ჩინელები.

2. რომელი გამორჩეული თვისება ახასიათებთ ფრანგებს მოლაპარაკების დროს?

- ა. სიტყაძუნწობა;
- ბ. ფინანსური რისკებისაგან თავის არიდება;
- გ. ბუნდოვანი საუბარი;
- დ. არაფორმალური ურთიერთობა.

3. რომელი კულტურებისათვისაა დამახასიათებელი აუჩქარებლობა გადანყვეტილების მიღების დროს?

- ა. ინგლისელები, ნიდერლანდები, იაპონელები;
- ბ. ამერიკელები, ფრანგები, იაპონელები;
- გ. ბელგიელები, ბერძნები, ინგლისელები;
- დ. არაბები, ამერიკელები, ესპანელები.

4. ჩამოთვლილი თვისებებიდან რომელია საერთო შედეგებისა და ფინელებისათვის?

- ა. პრაგმატიზმი;
- ბ. პუნქტუალურობა;
- გ. თავმდაბლობა;
- დ. ჰარმონიზაცია.

5. რომელი თვისებით განსხვავდებიან იტალიელები და ჩინელები?

- ა. პუნქტუალურობა;
- ბ. გრძელვადიანი გარიგებისადმი მიდრეკილება;
- გ. კომპრომისი;
- დ. ხმადაბალი საუბარი.

6. ჩამოთვლილი თვისებებიდან რომელია საერთო ინგლისელებისა და იაპონელებისათვის?

- ა. ჰარმონიზაცია;
- ბ. იუმორი;
- გ. თავმდაბლობა;
- დ. კონსერვატიზმი.

7. რომელ კულტურას არ ახასიათებს მჭევრმეტყველება?

- ა. ფრანგები;
- ბ. ესპანელები;
- გ. იაპონელები;
- დ. ბერძნები.

8. რომელ განსაკუთრებულ თვისებას ამჟღავნებენ სამხრეთ კორეელები?

- ა. აგრესიულობა;
- ბ. ჰარმონიზაცია;
- გ. იუმორი;
- დ. სიფრთხილე.

9. რომელი თვისებაა საერთო ბელგიელების, გერმანელების, ინგლისელების, ფრანგების, ამერიკელებისა და იაპონელებისათვის?

- ა. ხმადაბალი საუბარი;
- ბ. კომპრომისი;
- გ. პროფესიონალიზმი;
- დ. პრაგმატიზმი.

10. რომელ საერთო თვისებას ამჟღავნებენ ინგლისელები და არაბები?

- ა. მეთოდურობა;
- ბ. მჭევრმეტყველება;
- გ. კონსერვატიზმი;
- დ. ანგარიშიანობა.

სწორი პასუხები:

1—გ	2—ბ	3—ა	4—ბ	5—ა
6—ა	7—გ	8—ა	9—გ	10—გ

7. ვექტორებით დაუკავშირეთ ერთმანეთს მოლაპარაკების დროს ცალკეული კულტურები და მათი დამახასიათებელი თვისებები:

I. ვარიანტი

იტალიელები
ფრანგები
გერმანელები
ამერიკელები
ბელგიელები

მჭევრმეტყველება

პუნქტუალურობა

ფამილარობა

კომპრომისი

„ოქროს შუალედის“ სიყვარული

II. ვარიანტი

ჩინელები

არაბები

ინგლისელები

დამთმობლობა

საკითხების განმეორებითი განხილვა

ცხარე კამათი

შედეგები
ფინელები

ბუნდოვანება
თავშეკავებულობა

III. ვარიანტი

ესპანელები
სამხრ. კორეელები
პორტუგალიელები
ბერძნები
ნიდერლანდები

ვაჭრობა
ბევრი საუბარი
შემტევი მანერა
კონსერვატორული ჩაცმულობა
იუმორი

ლიტერატურა

- ბიბლია. საქართველოს საპარიაქო. თბ., 1989.
- ამიროვი ი., ერიაშვილი ნ. საქმიანი ურთიერთობის ფსიქოლოგია. თბ., 2009.
- ლემპერესი ალენ პეკარ, კოლსონი ორელიენ. მოლაპარაკების მეთოდები. თბ., 2009.
- ოჭინიკოვი ვ. საკურას ტოტი. თარგმ. ლ. ლლონტისა. თბ., 1992.
- სანიკიძე ლ. ალექსანდრე მაკედონელი. თბ., 1985.
- სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი. ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. ქართული თარგმანი. თბ., 2009.
- ქეი-ქაუსი. ყაბუს-ნამე (დარიგებათა ნიგნი). თარგმ. ა. ლომთაძისა. თბ., 1978.
- ჯოლია გ. ქვეყანათმცოდნეობა (ევროპა). თბ., 2004.
- ჯოლია გ. ქვეყანათმცოდნეობა (აზია, ამერიკა, აფრიკა). თბ., 2004.
- ჯოლია გ. ბიზნეს-ეტიკეტი და მოლაპარაკების ხელოვნება. თბ., 2006.
- პოფსტედე გიტრ, პოფსტედე გერტ იან. კულტურები და ორგანიზაციები. ქართული თარგმანი. თბ., 2011.
- Gelfand M. J., Higgins M. Culture end Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation. *Junral of Applied Psychology*. 2002.
- Fisher, Roger, and Scott Brown (1988). *Getting Together: Building Relationships As We Negotiate*. New York: Viking/Penguin.
- Fisher, Roger, and Daniel Shapiro (2005). *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. New York: Viking/Penguin.
- Агасв В. С. Психология межгрупповых отношений. М., 1983.
- Актуальные проблемы этнической психологии. Тверь, 1992.
- Анцупов А. Я. Шипилов А. И. Конфликтология. М., 1999.
- Богатырева Е. Н. Психология обмана. СПб., 1998.
- Ворознина Г. В. Психология делового общения. М., 2000.
- Бройнинг Г. Руководство по ведению переговоров. Пер. с нем. М., 1996.
- Вундт В. Психология народов: 10 т. СПб., 2002.
- Гисберт Бойнинг. Руководство по ведению переговоров. М., 1996.
- Грачев Ю., Ведение переговоров с иностранцами. М., 1997.
- Гришина Н. В., Психология конфликта. СПб., 2000.

- Дональдсон Майкл К. Умение вести переговоры для „чайников“. Пер. с англ. Мн., 1997.
- Доусон Р. Уверенно принимать решения. Пер. с англ. М., 1996.
- Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М., 1997.
- Зарайский Д. А. Управление чужим поведением. Дубна, 1997.
- Илларионов В. П. Переговоры с преступниками. М., 1993.
- Каррас У. Искусство ведения переговоров. Пер. с англ. М., 1997.
- Конфликты и переговоры. Ростов-на-Дону, 1997.
- Королев С. И. Вопросы этнопсихологии в работах зарубежных авторов. М., 1970.
- Корен Л., Гудмэн П. Искусство торговаться или всё о переговорах. Пер. с англ. Мн., 1995.
- Курбатов В. И. Как успешно провести переговоры. Ростов-на-Дону, 1997.
- Крыско В. Г. Этнопсихология и межнациональные отношения. М., 2002.
- Ларичев В. Д. Как уберечься от мошенничества в сфере бизнеса. М., 1996.
- Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры. М., 1997.
- Лебон Г. Психология народов и масс. М., 1996.
- Льюс Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. М., 1999.
- Мартин Д. Манипулирование встречами. Пер. с англ. Мн., 1996.
- Мартин Д. Как справляться с затруднительными ситуациями. Пер. с англ. Мн., 1996.
- Мокшанцев П. И. Психология переговоров. М., 2002.
- Ниренберг Дж. Гений переговоров. Пер. с англ. Мн., 1997.
- Ниренберг Дж. „Мастро Переговоров“. Пер. с англ. М., 1996.
- Панасюк А. Ю. Как победить в споре или искусство убеждать. М., 1998.
- Панкратов В. Н. Уловки в спорах и их нейтрализации. М., 1996.
- Плаус С. Психология оценки и принятия решения. Пер. с англ. М., 1998.
- Пронников В. А., Ладапов И. Ф. Японцы: Этнопсихологические очерки. М., 1985.
- Спенсер Дж. „Да“ или „Нет“. Система принятия верных решений. Пер. с англ. М., 1996.
- Степаненко Т. Г. Этнопсихология. М., 1999.
- Сухарев В., Сухарев М. Европейцы и американцы глазами психолога. Мн., 2000.
- Сухарев В., Сухарев М., Психология народов и наций. Сталкер, 1997.
- Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. Пер. с англ. М., 1996.
- Ходжон Дж. Переговоры на равных. Пер. с англ. Мн., 1998.
- Шейнов В. П. Как управлять другими. Как управлять собой. Мн., 1997.
- Шейнов В. П. Психология и этика делового контакта. Мн., 1996.
- Шостром Э. Анти-Карнеги или Человек-манипулятор. М., 1997.
- Щербатых Ю. В. Искусство обмана. М., 1998.
- Экман П. Психология лжи. Пер. с англ. СПб., 2000.
- Эрист О. Практические советы по ведению деловых бесед и переговоров. М., 1988.
- Юм Д. О национальных характерах. СПб., 1992.

Resume

Jolia Guram, Sartania Vakhtang, Theory and Practice of Negotiations. Text-book. Publishing House Patriarchate of Georgia. Tbilisi, 2012, 284 pages.

The civilized communications have always been very important among nations. The dialogical form of relations has granted more importance in the modern global world, turning it gradually into one of the acceptable form of communication for nations, cultures and states.

In this context, in the light of international peace and security protection, under the UN statute, the priority is given to negotiations that take place between the parties in the process of cooperation and peaceful dispute settlement.

The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – UNESCO declared the cooperation among the states, civilizations, cultures and people and its promotion, based on generally recognized values, namely, in the sphere of human rights protection, tolerance and respect, under “Millennium Declaration” and considered it as its one of the main strategic directions (Alliance of Civilizations”).

The present text-book highlights the issues of modern communication, the knowledge and practical experience of which will advance personal values as well as lead to career success.

The text-book is structured using the logic consequence of topics. Firstly, it is described the theoretical background of negotiations, wherein main importance is given to the role and significance of negotiations, as well as its the moral-ethical norms.

In the process of conducting negotiations, high significance is given to the qualified preparation, such as planning of negotiations, informational support for participants, reception of partner delegation, agreement on working regulations and agenda, and conduct of speech. The text-book especially

highlights the recognized rules of convincing partners in the process of negotiations (e.g. methods of Homer, Socrates and Pascal) and practical recommendations by D. Carnegie.

The results of negotiations are much experienced by the psychological atmosphere created during the process of negotiations. In this regards, it is noteworthy to pay attention to the methods of co-speakers, interest of parties, problematic and hopeless situations, and opposite and coincide variations, inversion and masking models of behaviour, evaluation criteria of results achieved by the negotiations.

The main goal of conducting negotiations is to achieve agreement on a specific issue. It is impossible to achieve an agreement without making a decision. In this context, there are discussed the principles by R. Dusen, "Theory of Expected Benefit" by G. Newman, "Theory of Satisfaction" by H. Simon, and "Theory of Perspective" by J. Kemeny.

As it is widely known, the negotiations are only conducted by humans. And humans are of different psychological type. The present text-book describes the psychological characteristics of extroverts and introverts, as well as sanguine, choleric, phlegmatic and melancholic and their influence on decision-making.

The text-book also describes different strategies of conducting negotiations, among them "profit-profit", "Who-whom", "Loss-Profit", "Profit-Loss", etc., as well as recommendations on tactics of negotiation by G. Nierenberg and recommendations of Harvard University (US) on conducting negotiations of principle.

The hypocritical behaviour often takes place in the process of negotiation. In this regards, the text-book highlights the procedures of manipulations, behavioral systems and methods, manipulation recognition and protective strategies.

In the process of negotiations, the role of mediation is very important as well as its specificity in judicial, arbitral and civil disputes. There are also dis-

cussed the principles and functions of mediation, different tactics of mediator and models of behaviour.

The ethnic-psychological phenomena and national characteristics of parties highly influence the process and results of negotiations. In this context, there are discussed different styles of conducting negotiations, such as American, Arabic, Greek, German, Spanish, Japanese, English, Italian, Portuguese, French, Russian, Chinese and Swedish Style.

Great importance is given to the practical recommendations, discussion topics, psychological tests, independent tasks and commentary situations of famous specialists in the sphere of negotiations in the text-book.

The text-book is designed for the wide range of readers, namely, for students of business administration, international relations, economics and legal studies, as well as for all practitioners interested in the sphere of negotiations.

Джолія Гурам, Сартанія Вахтанг. Теория и практика переговоров. Учебник. Издательство Грузинской Патриархии. Тбилиси, 2012, 284 стр.

Цивилизованные отношения между народами всегда были очень важны. В современном открытом и в глобальном мире диалоговая форма коммуникаций приобрела еще большее значение и стала более приемлемой формой коммуникации между государствами, культурами и народами.

Для обеспечения защиты международного мира и безопасности, в соответствии с Уставом Организации Объединенных Наций, в мирном урегулировании различных спорных вопросов и в сотрудничестве между сторонами приоритетное значение приобрели переговоры.

Поддержка сотрудничества государств, цивилизаций, культур и народов была объявлена "Декларацией тысячелетия" ЮНЕСКО и считается одной из главных стратегических направлений («Альянс цивилизаций»), а основами стали общепризнанные ценности, такие как защита прав человека, толерантность, уважение к другим и т.д.

В учебнике рассмотрены те вопросы современного человеческого общения, изучение и практическое использование в жизни которых повысит чувство человеческого достоинства каждого человека, а их деятельность станет более благополучной.

Работа представляет собой логическую последовательность обсуждения вопросов, в ней изложены теоретические предпосылки переговоров, основное внимание уделяется роли и важности переговоров, а также морально - этическим нормам переговоров.

Для успешного проведения переговорного процесса решающее значение имеет его квалифицированная подготовка, в частности: планирование переговоров, информационное обеспечение участников, почетный прием

делегации, согласование рабочего регламента и повестки дня и др. В учебнике особое внимание уделяется общепризнанным правилам убеждения собеседника (подходы Гомера, Сократа и Паскаля) и практическим советам Д. Карнега.

На результаты переговорного процесса важное влияние оказывает психологическая атмосфера. Это методы аргументации собеседников, интересы сторон, проблемные и тупиковые ситуации, инверсивные и скрытые модели поведения, критерии оценки результатов переговоров.

Основной целью любых переговоров между сторонами является вопрос достижения соглашения между сторонами. А соглашение невозможно без принятия решения. В этом отношении в учебнике обсуждены принципы Р. Дюсона, "Теория ожидаемой выгоды" Дж. Ньюмана, "Теория удовлетворения" Г. Саймона и "Теория перспективы" Д. Камена.

Как известно, только люди имеют возможность ведения переговорного процесса. А люди принадлежат к различным психологическим типам. В работе показаны психологические особенности экстравертов и интровертов, сангвиников, холериков, флегматиков, меланхоликов и их влияние на процесс принятия решений.

Для проведения переговоров у каждого участника есть своя стратегия. В книге рассматриваются известные стратегии: "прибыль-прибыль", "кто - кого", "прибыль-убытки", «убытки-прибыль» и т.д., а также, рекомендации по тактике ведения переговоров основателя теории переговоров Дж.Ниренберга и советы Гарвардского Университета (США).

В переговорном процессе нередко имеет место лицемерное поведение людей. В связи с этим, в учебнике особое внимание уделяется процедурам манипуляции, системам и методам поведения, стратегиям защиты от манипуляции.

В ходе переговоров между сторонами все более важную роль играет посредничество и его специфика. В учебнике представлены принципы и функции посредничества, различная тактика и модели поведения посредников.

На ход переговоров между сторонами и на их результаты существенное влияние оказывает этнопсихологический фактор и характерные национальные черты участников переговоров. В связи с этим, мы обсуждаем американский, арабский, греческий, немецкий, испанский, японский, английский, итальянский, португальский, французский, русский, китайский и шведский стили поведения переговоров.

В работе особое внимание уделяется практическим советам известных специалистов, психологическим тестам, темам для обсуждения и задачам, а также различным ситуациям.

Учебник предназначен для широкого круга читателей, а именно, для студентов вузов обучающихся по специальностям: «Администрирование бизнесом», «Международные отношения», «Экономика», «Юриспруденция» и для практиков, которых интересует вопросы переговорного процесса.