

ღალი კაპანაძე

პოლიტიკური
მოლაპარაკების
საფუძვლები



გამომცემლობა „უნივერსალი“
თბილისი 2021

მოლაპარაკება არის ჩვენი ყოველდღიური ცხოვრების ნაწილი, ის საჭიროა თითქმის ყველა სფეროსა და ყველა ასპექტში. ეს შეიძლება ეხებოდეს პოლიტიკას, ბიზნესს, სოციალურ სფეროსა თუ პირად საკითხებს. პოლიტიკური მოლაპარაკებები არის გზა, ერთგვარი ხელოვნება მნიშვნელოვანი წარმატების მისაღწევად. სახელმძღვანელოში გაეცნობით მოლაპარაკებების ჰარვარდისეულ მოდელს, პრაქტიკაში გამოიყენებთ და გამოცდით ამ მოდელის ძირითად პრინციპებს, გაანალიზებთ და შეაფასებთ საკუთარი მოლაპარაკების სტილს, დახვეწავთ თქვენს უნარებს, გამოავლენთ ძლიერ თუ სუსტ მხარეებს. ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს ერთის მხრივ მოლაპარაკებების ტექნიკური საკითხების განხილვა როგორიცაა: მოლაპარაკებების კლასიფიკაცია, სტრატეგიები და ტაქტიკური ხერხები, მოლაპარაკების დროს გასათვალისწინებელი პრაქტიკული რჩევები, ასევე ეროვნული და კულტურული თავისებურებების გავლენა მოლაპარაკების წარმოების პროცესსა და მის შედეგზე, ხოლო მეორე მხრივ, მოლაპარაკების მნიშვნელობა და როლი როგორც საერთაშორისო, ისე დიპლომატიის კუთხით.

წიგნი განკუთვნილია როგორც საერთაშორისო ურთიერთობების ბაკალავრიატის სტუდენტებისთვის, ისე ბიზნესის სფეროს წარმომადგენლებისათვის, სპეციალისტებისთვის და მკითხველთა ფართო წრისათვის.

რედაქტორები: პოლიტიკის მეცნიერებათა დოქტორი,
პროფ. ვაჟა შუბითიძე

რეცენზენტები: პოლიტიკის მეცნიერებათა დოქტორი,
პროფ. ქეთი ჯიჯეიშვილი
განათლების აკადემიური დოქტორი,
პროფ. ლია მეტრეველი
ისტორიის მეცნიერებათა დოქტორი,
ასოცირებული პროფ. ნინო ოთხოზორია

კომპიუტერული უზრუნველყოფა: ნონა ცაბაძე

© ლ. კაპანაძე, 2021

გამომცემლობა „უნივერსალი“

თბილისი, 0186, ა. პოლიბაოვსაძის №4, ☎: 5(99) 33 52 02, 5(99) 17 22 30
E-mail: universal505@ymail.com; gamomcemlobauniversal@gmail.com

ISBN 978-9941-26-982-0

შინაარსი

თავი 1.

1.1 მოლაპარაკების არსი	8
1. 2. ინტერესები	13
1.3. მოლაპარაკების ფაზები და ეტაპები	15

თავი 2.

2.1. მოლაპარაკების პროცესი.	22
2.2. მოლაპარაკების ფუნქცია.	25
2. 3. მოლაპარაკების დინამიკა.....	27

თავი 3. მოლაპარაკების თვისებები და სახეები.

3.1. საქმიანი მოლაპარაკება.....	32
3.2. ტერიტორიული სტატუსი.....	35
3.3 მკაცრი მოლაპარაკების სტრატეგია.....	38
3.4. მოლაპარაკების ჰარვარდის მეთოდი.....	43

თავი 4. მოლაპარაკების დაგეგმვა.....

4.1. როგორ დავგეგმოთ მოლაპარაკება.	50
4.2. საინფორმაციო უზრუნველყოფა.	53
4.3. დებატების წარმოების წესები.	55
4.4 . სტრატეგიული მოდელები.	61
4.5. მოლაპარაკების შედეგების გაფორმება.....	66

თავი 5. მოლაპარაკების არავერბალური ტექნოლოგიები.....

5.1. ფსიქოლოგიური ფაქტორები	71
5.2. სივრცის განსაზღვრა მოლაპარაკების პროცესში.....	80
5.3. სტრესის მართვა მოლაპარაკების პროცესში.....	85
5.4. განლაგება მოლაპარაკების მაგიდასთან.....	90

თავი 6. ცოტა რამ მოლაპარაკების ისტორიიდან	98
6.1 მოლაპარაკება - ურთიერთობების საშუალება.....	98
6.2 მანიპულაციური სისტემები	102
 თავი 7. მოლაპარაკება, როგორც პოლიტიკური კომუნიკაციის უმჯობესი ფორმა	107
7.1 პოლიტიკური მოლაპარაკებები.	107
7.2 პარტნიორული ანუ ინტეგრირებული მოლაპარაკებები.....	116
7.3 მოლაპარაკების პრინციპული სტილი.....	117
 თავი 8. წარმატებული მოლაპარაკების უნარ-ჩვევები	121
8.1 წარმატებული მოლაპარაკების საიდუმლო.....	121
 თავი 9. კულტურათა თავისებურებები.....	128
9 .1. ეროვნული კულტურები და მოლაპარაკება	128
9 .2. კულტურული განსხვავებები	133
 თავი 10. ქართული ხასიათის თავისებურებები	141
10.1 ქართული ეთნოფსიქოლოგია	141
10. 2 ქართული ხასიათის თავისებურებები	154
 თავი 11 მედიაცია	169
11.1 რა არის მედიაცია	169
11.2. მედიაციის (შუამდგომლობა) სახეები	172
11.3 მედიატორის ფუნქცია	174
 თავი 12. შეჯამება	182

წინათქმა

მოლაპარაკება თანამედროვე, კულტურული და განვითარებული საზოგადოების განუყოფელი ნაწილია. მას უმნიშვნელოვანესი ადგილი უჭირავს ყოველდღიურ ცხოვრებასა თუ პროფესიულ საქმიანობაში, მოლაპარაკების ხელოვნებას ხშირად დიპლომატიის სახელითაც მოიხსენიებენ. ადამიანი ცხოვრების დიდ ნაწილს სწორედ მოლაპარაკებაში ატარებს და ეს პროცესი ბუნებრივად მიმდინარეობს. ჩვენ ვმონაწილეობთ მოლაპარაკებებში ყოველდღე ისე, რომ ამას ვერ ვაცნობიერებთ.

მთელი ჩვენი ცხოვრება შედგება სხვებთან ურთიერთობისგან, შთაბეჭდილებებისგან, საუბრებისგან, მოკლევადიანი ან გრძელვადიანი კონტაქტებისგან და ამ გზაზე ჩვენ ხშირად გვჭირდება მოლაპარაკება. მოლაპარაკებები ჩვენი ყოველდღიური ცხოვრების ფაქტია, ხშირად წარმატება ან წარუმატებლობა განპირობებულია იმ ფაქტორებით, თუ რამდენად კარგად ვფლობთ მოლაპარაკების უნარებს.

მოლაპარაკების შესახებ საკმაოდ ბევრი წიგნია დაწერილი და ყველა ავტორი თავისებურად ხსნის ამ პროცესს, თუმცა გამუდმებით ისმის კითხვა, მაინც რა არის მოლაპარაკება მეცნიერება თუ ხელოვნება? სწორედ ამან მიბიძგა დამეწერა წიგნი მოლაპარაკებაზე სადაც შევეცადე შეძლებისდაგვარად გადმომეცა ჩემი მოკრძალებული მოსაზრება ამ საკითხის ირგვლივ. თუ განვიხილავთ მოლაპარაკებას, როგორც მეცნიერებას, ის საკმაოდ ბევრ თეორიულ საკითხს მოიცავს ეს არის მოლაპარაკების თვისებები და სახეები:

- საქმიანი მოლაპარაკება;
- პიროვნებათაშორისი (ცალკეულ ინდივიდებს შორის);
- ორგანიზაციებს შორის;
- ტრანსნაციონალური; (სახელმწიფოთა შორის);
- ინდივიდუალური (ორ ადამიანს შორის);
- ინდივიდუალური – მედიატორის საშუალებით;

- კოლექტიური (დელეგაციებს შორის);
- ორმხრივი, სამმხრივი და მრავალმხრივი.

ფუნქციები:

- საინფორმაციო ფუნქცია;
- კომუნიკაციური ფუნქცია;
- მარეგულირებელი ფუნქცია;
- პროპაგანდისტული ფუნქცია;
- საშინაო და საგარეო პოლიტიკის პრობლემების გადაწყვეტის ფუნქცია და ა. შ.

პოზიციები:

- ღია პოზიცია;
- დახურული პოზიცია;
- პოზიციებში ერთობლიობის ხაზგასმა;
- პოზიციებში განსხვავებების ხაზგასმა.

მოლაპარაკების დინამიკა:

- სტრატეგია და ტაქტიკა;
- კულტურული სხვაობა;
- სხეულის ენა ანუ Body language;
- ეთნოფსიქოლოგიური ფენომენი;
- ფსიქოლოგიური ფენომენოლოგია (ადამიანის ქცევა გადაწყვეტილების მიღება-შემუშავების დროს);
- ადამიანთა ფსიქოტიპები, მათი ქცევის ანალიზი;
- მეტყველების თავისებურება და აუდირება (მეტყველების გააზრების პროცესი).

მოლაპარაკების პროცედურული ასპექტები:

- შეთანხმების წესები;
- პროტოკოლი; „დაწერილი“ და „დაუწერელი“ შეთანხმებები;
- საერთაშორისო და სამართლებრივი ხელშეკრულებები;
- ოქმი;
- კომუნიკე;
- პაქტი;

- კონვენცია;
- დეკლარაცია;
- მემორანდუმი.

ერთი სიტყვით, ეს მრავალფეროვანი პროცესია, რომელიც მუდმივ განახლებასა და მიებაშია და არ ემორჩილება ცალსახად რომელიმე განსაზღვრებას. თუ მოლაპარაკებას ხელოვნების რანგში განვიხილავთ, ყურადღება უნდა გავამახვილოთ მის ბუნებაზე – ეს არის კომპრომისის, დიპლომატიის ხელოვნება და ადამიანებთან ურთიერთობის უნარები. ბევრია იმაზე დამოკიდებული თუ რამდენად კარგად ვფლობთ დებატების, კამათის, დიალოგის თუ დისპუტის ხელოვნებას, მოსმენის კულტურას. მოლაპარაკების პროცესში საჭიროა განვსაჯოთ არა ადამიანები, არამედ იდეები, წინადადებები და მიზნები, რათა თავიდან ავიცილოთ კონფლიქტი.

კომუნიკაციის პროცესში, ადამიანის გრძნობები და აზრები შეიძლება გამოიკვეთოს მისი პოზით, ქესტებით, სახის გამომეტყველებით და ა.შ. რასაც ზოგადად „სხეულის ენას“ უწოდებენ, წარმატებული მოლაპარაკებისათვის კი ყოველივე ამას დიდი მნიშვნელობა აქვს.

მოლაპარაკებაზე სხვადასხვა სისტემური საშუალებით გავლენას ახდენს ეროვნული კულტურა. საყოველთაოდ ცნობილია თუ რა კულტურული მახასიათებლებით გამოირჩევიან ამერიკელები, ევროპისა თუ აზიის ხალხები, ამის ფონზე ნაკლებად მოიპოვება ინფორმაცია ქართული ხასიათის შესახებ, ამიტომ ჩვენ შევეცადეთ ეს ნიშა შეგვევსო და ყურადღება გავამახვილეთ ქართულ ეთნოფსიქოლოგიაზე.

დაბოლოს, მათთვის, ვინც მოლაპარაკების მიმართ სკეპტიკურად არის განწყობილი, კარდინალ რიშელიეს სიტყვებს შევახსენებთ, ის თავის ანდერძში წერდა - მოლაპარაკება აუცილებელია სახელმწიფოს წარმატებისათვის, ასე რომ ვისწავლოთ მოლაპარაკება.

ლალი კაპანაძე

თავი 1

1.1. მოლაპარაკების არსი

მოლაპარაკება ნებისმიერი ადამიანის ცხოვრებაში უმთავრეს როლს ასრულებს. სიტყვა „negotiation“ (neg otium) ლათინური წარმოშობისაა და ნიშნავს მუშაობას, დროის უქმად არ დახარჯვას. თავდაპირველად ის გამოიყენებოდა სავაჭრო დანიშნულების ადგილას გამართული, საქონლის ყიდვა-გაყიდვასთან დაკავშირებული მორიგების პროცესის აღსანიშნავად.

დღეს მოლაპარაკება ინდივიდთა შორის ინტერაქციის თითქმის ყველა სფეროს მოიცავს, დაწყებული საერთაშორისო დონეზე წარმოებული მოლაპარაკებით, დამთავრებული უბრალო, მარტივი, ყოველდღიური ურთიერთობებით.

მოლაპარაკება არის პროცესი, რომელიც მიმდინარეობს საჯარო სივრცეში, სადავო საკითხების გადასაჭრელად ან ორ მხარეს შორის საერთო გადაწყვეტილებამდე მისვლის მცდელობით; ამასთან ერთად, თითოეულ მათგანს გააჩნია საკუთარი ინტერესები, მიზნები, პოზიციები, შეხედულებები, პრინციპები, რომლებიც, შესაძლოა, ნაწილობრივ შეუთავსებადი იყოს ერთმანეთთან.

მოლაპარაკების არსია ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა ორივე მხარისთვის დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტილების მისაღებად. ეს არის ორ პერსონას შორის არსებული ინტერაქტიური პროცესი, რომელთაც ერთმანეთისგან „რადაციის მიღება“ სურთ და ამიტომ სათანადოდ ემზადებიან და ცდილობენ ერთმანეთის დარწმუნებას.

მოლაპარაკება ძიების პროცესია. არცერთმა მხარემ არ იცის წინასწარ მიაღწევენ თუ არა შეთანხმებას. პროცესს ხშირად თან ახლავს მარცხი, მოლაპარაკების ჩიხში შესვლა, მაგრამ ეს ტრაგედია არ არის, ეს მოლაპარაკებების თანმდევი პროცესია. შეუძლებელია განვსაზღვროთ დრო, თუ როდის მივიღებთ დადებით შე-

დეგებს, დღეს შეიძლება მოლაპარაკება ჩიხში შევიდეს, მაგრამ რამდენიმე დღის შემდეგ შეთანხმებით დამთავრედეს.

ნებისმიერი მოლაპარაკება მოითხოვს ზედმიწევნით მომზადებას. რაც უფრო უკეთ ხარტ მომზადებული, მით უფრო მეტია წარმატების შანსი.

მოლაპარაკება შეიძლება ვუწოდოთ განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად წარმოებულ საქმიან ურთიერთობას. ესენია:

- მოლაპარაკების საგანი;
- მოლაპარაკების მხარეების მიზნები და ინტერესები;
- ლეგიტიმურობა;
- ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავება და განხილვა;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესი;
- ეთნოფსიქოლოგიური თავისებურებები;
- პასუხისმგებლობის ხარისხი და მოლაპარაკების მხარეთა ვალდებულებები;
- რესურსების გამოყენება;
- მონიტორინგი მიღებული გადაწყვეტილების შესრულებაზე;
- შუამავლის ანუ მედიატორის როლი მოლაპარაკების პროცესში;
- სანქციები და კონკრეტული ქმედებები (რეაგირება) მოლაპარაკების შედეგად მიღებული გადაწყვეტილების დარღვევის შემთხვევაში.

მოლაპარაკების კვლევის მეთოდს წარმოადგენს: დაკვირვება, დოკუმენტების შესწავლა, ანალიზი, კონტენტ ანალიზი (ანუ წერილობითი და ზეპირი ტექსტების შესწავლა); ინვენტ ანალიზი (ანუ ინფორმაციის დამუშავება) თუ ვინ არიან მოლაპარაკების სუბიექტები და ობიექტები და რას ეხება ძირითადი თემები.

მოლაპარაკების პროცესზე დიდ გავლენას ახდენს: ომი, ტერორიზმი, სანქციები, გაფიცვა და ა. შ.

მოლაპარაკება დიდი როლს თამაშობს კონფლიქტების დარეგულირებაში. ეს საქმიანი კომუნიკაციის სახეა, რომელსაც აქვს თა-

ვისი წესები, კანონზომიერება და აზრთა სხვადასხვაობა. მოლაპარაკების მიზანია, მივიღოთ შედეგი, რომელიც თავიდან აგვაცილებს კონფლიქტურ სიტუაციას.

მოლაპარაკება მიმდინარეობს:

- ა) ადრე მიღებული გადაწყვეტილების გაგრძელების მიზნით;
- ბ) ურთიერთობების დარეგულირების მიზნით;
- გ) ახალი გადაწყვეტილების მიღების მიზნით.

მოლაპარაკების ძირითადი სახეები და მახასიათებლებია:

- მოლაპარაკების მოსამზადებელი პროცედურები;
- არაკომერციული მოლაპარაკება;
- პირდაპირი მოლაპარაკება;
- ირიბი მოლაპარაკება;
- ორატორული ხელოვნება;
- კრიზისი მოლაპარაკების პროცესში;
- მოლაპარაკება უმაღლესი დონის, პირველი პირების ან ექსპერტების დონეზე;
- მოლაპარაკება სამსახურში მიღების ან განთავისუფლების დროს;
- მოლაპარაკება დამნაშავეებთან ან ტერორისტებთან;
- დინამიკა მოლაპარაკების დროს;
- მოლაპარაკების სტრატეგია და ტაქტიკა;
- მოლაპარაკების მანიპულაციური ტაქტიკა;
- მოლაპარაკების არავერბალური ტექნოლოგიები;
- მოლაპარაკების ორგანიზება;
- მოლაპარაკება ახალი შეთანხმებების, ან ძველის გაგრძელების ან შეცვლის მიზნით;
- ემოციის კონტროლი, მართვა და სტრესული სიტუაციები მოლაპარაკების დროს;
- შეთანხმება (პაქტი, კონვენცია, პროტოკოლი, დეკლარაცია, მემორანდუმი, ჯენტლმენური შეთანხმება).

საქართველოს საგარეო პოლიტიკურ კურსს ახორციელებს:

- საქართველოს სახელმწიფო უწყებები და სტრუქტურები;
- შესაბამისი თანამდებობის პირები;
- საქართველოს პრეზიდენტი და პრეზიდენტის ადმინისტრაცია, საქართველოს პარლამენტი და პარლამენტის თავმჯდომარე, საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო და მინისტრი;
- მთელი დიპლომატიური კორპუსი.

დიპლომატიური თანამდებობის პირთა კატეგორიებია:

- ა) უმაღლესი დიპლომატიური თანამდებობის პირი;
- ბ) უფროსი დიპლომატიური თანამდებობის პირი;
- გ) უმცროსი დიპლომატიური თანამდებობის პირი.

უმაღლესი დიპლომატიური თანამდებობის პირები არიან:

- ა) მინისტრის პირველი მოადგილე და მოადგილე;
- ბ) სამინისტროს დეპარტამენტის დირექტორი;
- გ) საგანგებო და სრულუფლებიანი ელჩი;
- დ) საერთაშორისო ორგანიზაციასთან საქართველოს მუდმივი წარმომადგენელი;
- ე) საქართველოს დიპლომატიური მისიის ხელმძღვანელი;
- ვ) საქართველოს გენერალური კონსული;
- ზ) საგანგებო დავალებათა ელჩი.

უფროსი დიპლომატიური თანამდებობის პირები არიან:

- ა) სამინისტროს დეპარტამენტის დირექტორის მოადგილე;
- ბ) საგანგებო და სრულუფლებიანი დესპანი;
- გ) საერთაშორისო ორგანიზაციასთან საქართველოს მუდმივი წარმომადგენლის მოადგილე;
- დ) სამინისტროს დეპარტამენტში შემავალი სამმართველოს უფროსი;
- ე) უფროსი მრჩეველი;
- ვ) კონსული;
- ზ) მრჩეველი;

თ) თავდაცვის ატაშე და საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს წარმომადგენელი.

უმცროსი დიპლომატიური თანამდებობის პირები არიან:

ა) ვიცე-კონსული;

ბ) პირველი მდივანი;

გ) საკონსულო აგენტი;

დ) მეორე მდივანი;

ე) მესამე მდივანი;

ვ) ატაშე;

ზ) თავდაცვის ატაშეს აპარატისა და საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს წარმომადგენლის აპარატის თანამდებობის პირები.

დიპლომატიურ სამსახურში დაწესებულია დიპლომატიური რანგების შემდეგი კატეგორიები:

უმაღლესი დიპლომატიური რანგები:

➤ საგანგებო და სრულუფლებიანი ელჩი;

➤ საგანგებო და სრულუფლებიანი დესპანი.

უფროსი დიპლომატიური რანგები:

➤ უფროსი მრჩეველი;

➤ მრჩეველი;

➤ უმცროსი მრჩეველი.

უმცროსი დიპლომატიური რანგები:

➤ პირველი მდივანი;

➤ მეორე მდივანი;

➤ მესამე მდივანი;

➤ ატაშე.

1.2. ინტერესები

ეფექტურად წარმართული მოლაპარაკება არათუ აძლიერებს სოციალურ პარტნიორობას, არამედ აგვარებს კონფლიქტებს და ამარტივებს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს. მოლაპარაკების პროცესში თითოეულ მხარეს საკუთარი ინტერესები გააჩნია. ინტერესი მოლაპარაკების ცენტრალურ საკითხად ითვლება.

ინტერესი არის ადამიანის მისწრაფება, ხოლო პოზიცია – მისი მსოფლმხედველობა.

ინტერესების გარშემო ხდება დებატები და მის დაკმაყოფილება-არდაკმაყოფილებაზეა დამოკიდებული მოლაპარაკების ეფექტურობა. ხშირად ინტერესების არათანხვედრა თანამოსაუბრეს ბლოკავს და მოლაპარაკების გაგრძელების სურვილს უკარგავს. უნდა გვახსოვდეს, რომ მოლაპარაკების პროცესში არსებობს ფარული მიზნებიც და ფარული ზრახვებიც, ამ კუთხით გასათვალისწინებელია ღია და დახურული პოზიციებიც.

მოლაპარაკების მეთოდებს მიეკუთნება:

დისტრიბუციული მეთოდი – როდესაც მხარეები მტკიცედ დგანან საკუთარ პოზიციაზე და რადიკალურები არიან საკუთარი ინტერესების სასარგებლოდ;

ინტეგრაციული მოლაპარაკება, ანუ მხარეთა ინტერესების გათვალისწინებაზე დაფუძნებული მოლაპარაკება.

მოლაპარაკება არის შესაძლებლობა ორი ან მეტი მხარისათვის მიიღოს ის, რაც სჭირდება და შედეგი იყოს სამართლიანი და ორივე მხარისათვის მისაღები.

მოლაპარაკების პროცესში საჭიროა:

- მივაღწიოთ ურთიერთშეთანხმებას;
- შევცვალოთ თავიდან ავიცილოთ კონფრონტაცია;
- არ გავაფუჭოთ ურთიერთობა მოწინააღმდეგესთან;

- ვისწავლოთ პრობლემების ოპერატიულად მოგვარება, ემოციების მართვა და ურთიერთობის მოწესრიგება.

მოლაპარაკების დროს მთავარია არ დაკარგო სიმშვიდე და იყოთ ლმობიერი (მაგრამ არა უსაფუძვლოდ დამთმობი), რათა მეორე მხარე კეთილად განაწყობთ თქვენს მიმართ.

მოლაპარაკების წარმოებისთვის აუცილებელია:

- საორგანიზაციო მომენტების დაგეგმვა.
- პრობლემის ანალიზი, საუბრის თემის განსაზღვრა;
- შესაძლო პარტნიორებზე ინფორმაციის მოძიება;
- ალტერნატივების შემუშავება ორივე მხარის ინტერესების გათვალისწინებით;
- მოლაპარაკების მიზნის, ამოცანის, სტრატეგიის განსაზღვრა, ეკონომიური გათვლების ჩატარება, შესაძლო ვარიანტების განსაზღვრა, აუცილებელი დოკუმენტაციის მომზადება.

საკირო უნარებია:

- მოსმენის კულტურა;
- დიპლომატია;
- მოთმინება;
- კორექტულობა;
- პრინციპულობა;
- სიტუაციაში ლავირების უნარი;
- თავდაჯერებულობა;
- მაღალი ფსიქოლოგიური მომზადება.

მოლაპარაკების წარმოებისას სასურველია მივდიოთ შემდეგ სქემას:

- უმჯობესია მოლაპარაკებები დაიწყოს ინტერესებსა და პრიორიტეტებზე ინფორმაციის გაცვლით;
- აირჩიეთ საკუთარი პოზიცია;
- მისალმებისთანავე გაეცანით პარტნიორს მოლაპარაკების პრობლემატიკა;

- თანამიმდევრულად აუხსენით თქვენი პოზიცია;
- აწარმოეთ დიალოგი;
- იყავით „მეგობრული“, აჩვენეთ, რომ აფასებთ თქვენს მოწინააღმდეგეს;
- იპოვეთ პრობლემის გადაჭრის გზა.

მოლაპარაკება ტაქტიკური მეთოდების ერთობლობაა, სხვადასხვა ღონისძიებების კომპლექსია. ეს არის უნარი, რომელიც საშუალებას გაძლევთ გადაჭრათ რამდენიმე დილემა. თავისუფლად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ჩვენ მოლაპარაკების ეპოქაში ვცხოვრობთ.

მოლაპარაკება წარუმატებელი იქნება, თუ ერთ-ერთ მხარეს არ ესმის მისი მნიშვნელობა, სკეპტიკურადაა განწყობილი ან არ უსმენს მოწინააღმდეგეს; როდესაც ერთ-ერთი მხარე მოუშზადებელი უზის მაგიდას და სათანადოდ არ აქვს გააზრებული მოლაპარაკების აუცილებლობა, მიზანი, სირთულე და შესაძლო შედეგები.

აუცილებელია მოვახდინოთ ფაქტების სწორი შეფასება და დავინახოთ ლოგიკური ბმა მათ შორის. შეთანხმების მიღწევა მრავალი ფაქტორიდან გამომდინარეობს, მნიშვნელოვანია თავიდან ავიცილოთ მხარეთა პოლარიზაცია. უნდა შევეცადოთ, რომ მხარეებმა არ იმოქმედონ ემოციებიდან, სიჯიუტიდან და პრინციპებიდან გამომდინარე. ეს არის ვაჭრობისა და აზრთა ურთიერთგაცვლის პროცესი.

1.3. მოლაპარაკების ფაზები და ეტაპები

მოლაპარაკება დაპირისპირებულ მხარეთა შეხვედრის პროცესია, სადაც ორი ან მეტი მხარე მაქსიმალურად ცდილობს საკუთარი თავის საუკეთესოდ წარმოჩენას.

დღეს მოლაპარაკება ინდივიდთა შორის ინტერაქციის თითქმის ყველა სფეროს მოიცავს, დაწყებული საერთაშორისო დონეზე

წარმოებული მოლაპარაკებით, დამთავრებული უბრალო, მარტივი, ყოველდღიური ურთიერთობებით. მოლაპარაკებები წარმოიქმნა, როგორც პროცესი, რომლის საშუალებითაც ხდება ვაჭრობა ადამიანებს შორის. მთავარი მოლაპარაკების პრინციპი შეიძლება გამოიყოს შემდეგნაირად: „მომეცი, რაც მე მჭირდება და მე მოგცემთ რა გჭირდებათ“.

მოლაპარაკების ფაზებს განეკუთვნება:

➤ ემოციური ფაზა როდესაც მოლაპარაკების გარემო ყალიბდება, მხარეები მისალმებით ამყარებენ კონტაქტს. თავაზიანობის ამ ფორმამ, შესაძლოა, მოლაპარაკების შემდგომი ეტაპები განსაზღვროს. მოლაპარაკების ემოციურმა ფაზამ თეორიულად შესაძლოა მოიცვას დროის დიდი ნაწილი, ამ ეტაპზე მხარეები ბევრს შრომობენ, რათა შექმნან მაქსიმალურად დადებითი მუხტით გაჯერებული გარემო, მოამზადონ ნიადაგი მოლაპარაკების შემდგომი, პოლიტიკური ეტაპისათვის.

➤ პოლიტიკური ფაზა – თითოეული ინდივიდის როლი და დანიშნულება ხშირად ამ ეტაპზე განისაზღვრება. მხარეები შეხვედრის წესებზე თანხმდებიან და დაწინაურდება ის მხარე, რომელიც გამოავლენს საჭირო პროფესიონალიზმს.

➤ პრობლემის განსაზღვრის ფაზა არის ეტაპი როდესაც მხარეები ცდილობენ პრობლემის განსაზღვრას, მიდიან ურთიერთდათმობაზე და ახორციელებენ შეთანხმებას.

➤ კონსტრუქციული ფაზა - როცა ადგილი აქვს პრობლემის კონსტრუქციულ გამკლავებას. ამ ეტაპზე ხდება ძლიერი პირების წინ წამოწევა.

➤ ფინალური, - სოციალ-ემოციური ფაზა, რომელიც გულისხმობს განსახილველი საკითხის დახურვას.

ამდენად, მოლაპარაკების ეტაპებისა და ფაზების ანალიზი იძლევა მოლაპარაკების კონტექსტს, კომუნიკაციურ მოდელებსა და მოლაპარაკების შედეგებს შორის არსებული მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის კვლევის შესაძლებლობას.

მოლაპარაკების ეტაპებთან დაკავშირებით სხვადასხვა მოსაზრება არსებობს, ერთ-ერთი მოსაზრებით მოლაპარაკების ოთხი ეტაპი არსებობს:

- მოსამზადებელი ეტაპი;
- მოლაპარაკების დაწყება;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესი – დისკუსიის ეტაპი;
- მოლაპარაკების დასასრული.

მოლაპარაკება არის საკითხის დემოკრატიული და ეთიკური გადაწყვეტის პროცესი. ამ დროს მნიშვნელოვანია მოლაპარაკების არეალის განსაზღვრა; ორატორული ხელოვნების გამოვლენა; ერთმანეთის „დაზვერვა“ და საკითხებით „ვაჭრობა“; კრიზისის დაძლევა და გადაწყვეტილების მიღება.

ამერიკელი მეცნიერი, პოლიტოლოგი ფ. ჩარლზი მოლაპარაკების შემდეგ სახეებს გამოჰყოფს:

- მოლაპარაკება, რომელიც ადრე მიღებული შეთანხმების გაგრძელებას ემსახურება;
- მოლაპარაკება, რომელიც ურთიერთობების ნორმალიზაციისათვის გამოიყენება, მაგალითად კონფლიქტური სიტუაციიდან ნეიტრალურ ან თანამშრომლურ ურთიერთობებზე გადასვლა;
- ურთიერთობების დასარეგულირებლად გამართული მოლაპარაკებები;
- მოლაპარაკებები პირადი მიზნების მისაღწევად;
- ახალი შეთანხმების მისაღებად ან ახალი ურთიერთობების დასამყარებლად.

აუცილებელია ზედმიწევნით განისაზღვროს ის საკითხები, რომლის ირგვლივაც უნდა მოხდეს გადაწყვეტილების მიღება. დასაწყისში მოლაპარაკების მხარეები გამოდიან სიტყვით და ცდილობენ დამაჯერებლად გამოხატონ საკუთარი შეხედულება. ამ სტადიაზე იკვეთება ასევე აზრთა სხვადასხვაობა. მხარეების მხრიდან ერთმანეთის საწყისი პოზიციების შესწავლა, გავლენას

ახდენს პოზიტიური შეთანხმების მიღების პროცესზე. ამასთან ერთად პირველ ეტაპზე უფრო თვალსაჩინოა მხარეების ანტაგონიზმი ერთმანეთის მიმართ. მოლაპარაკების მხარეები არ უნდა დაკავდნენ ერთმანეთის პიროვნული კრიტიკით – ეს საქმეს ვნებს! უნდა გავმიჯნოთ ერთმანეთისგან პრობლემა და ადმიანი, პიროვნულ კრიტიკას ან შეურაცხყოფას მოლაპარაკება ჩიხში შეჰყავს.

ცნობილმა მეცნიერმა, პროფესორმა ფილიპ გულივერმა მოლაპარაკების პროცესში რვა საფეხური გამოჰყო:

- მოლაპარაკების არეალის მოძიება;
- დღის წესრიგის შედგენა და განსახილველი საკითხების განსაზღვრა;
- განსახილველი საკითხების შესაძლებლობათა ზღვარის დადგენა;
- აზრთა სხვადასხვაობა;
- მზადება საბოლოო შეთანხმების გასაფორმებლად;
- შეთანხმების მიღწევა;
- შეთანხმების გაფორმების პროცედურა;
- შეთანხმების რეალიზაცია.

გულივერის ეს მოდელი აღწერს მოლაპარაკების მხარეების იმ პრობლემებს, რომელიც მათ წინაშე დგას. ამასთან ერთად ის აღნიშნავს, რომ ზემოთ ჩამოთვლილი ეტაპები ზუსტად ასეთი სახით და თანამიმდევრობით არ ხორციელდება, ვინაიდან მოლაპარაკებას არ გააჩნია მკვეთრად გამოხატული სტრუქტურა, ამ დროს ხშირად ხდება ყურადღების გაფანტვა, გადატანა, ამ პროცესში ადამიანები მონაწილეობენ და რაც არ უნდა სქემები გამოვიგონოთ, ეს მაინც ინდივიდუალური პროცესია.

მოლაპარაკების სხვადასხვა კლასიფიკაცია არსებობს მაგალითად: მოლაპარაკება კონფლიქტის ფარგლებში, სამშვიდობო და თანამშრომლობის ფარგლებში; დიპლომატიური.

მოლაპარაკება მიმდინარეობს:

- ა) ადრე მიღებული გადაწყვეტილების გაგრძელების მიზნით;

ბ) ურთიერთობების დარეგულირების მიზნით;

გ) ახლი გადაწყვეტილების მიღების მიზნით.

მაგალითი 1:

1982 წელს ფოლკლენდის კუნძულებს არგენტინა დაესხა თავს. კუნძულებს დახმარება დიდმა ბრიტანეთმა აღმოუჩინა; არგენტინა დამარცხდა და მას შემდეგ, ფოლკლენდის კუნძულები თვითმმართველი ერთეულია, რომლის დაცვასა და საგარეო პოლიტიკაზე პასუხისმგებელი ბრიტანეთია. ომის დროს, კონფლიქტის დასარეგულირებლად გაეროც კი ჩაერია, მაგრამ მოლაპარაკება ვერ შედგა, ბრიტანეთს მხოლოდ გამარჯვება სურდა.

ომის შემდეგ, არგენტინასა და ბრიტანეთს შორის წარმოშობილი მწვავე დიპლომატიური დავა კუნძულების თაობაზე, დღემდე გრძელდება. გაერთიანებულ სამეფოსა და არგენტინას შორის ბოლო წლებში ურთიერთობა დაიძაბა. არგენტინა კუნძულებზე პრეტენზიას აცხადებს და მას მალვინებს უწოდებს. არგენტინა თავის პორტებში არ უშვებს გაერთიანებული სამეფოს დროშის ქვეშ მცურავ გემებს და ფოლკლენდის კუნძულებზე მომუშავე 5 ბრიტანული ნავთობკომპანიის მიმართ სამართლებრივ ზომებს მიმართავს. მოლაპარაკება სულ უფრო ჩიხში შედის. 2013 წელს აქ ბრიტანეთმა რეფერენდუმი ჩაატარა, „გსურთ თუ არა ფოლკლენდის კუნძულებმა შეინარჩუნოს (ახლანდელი სტატუსი) – დიდი ბრიტანეთის ზღვისიქითა ტერიტორიის სტატუსი?“, მოსახლეობის 99,3%-მა თანხმობა განაცხადა, თუმცა ოფიციალური ბუენოს-აირესი მიიჩნევს, რომ რეფერენდუმის შედეგები არ ცვლის არგენტინელთა დამოკიდებულებას კუნძულის მიმართ.

მაგალითი 2:

აშშ-ს პრეზიდენტობის კანდიდატების, დონალდ ტრამპისა და ჯო ბაიდენის პირველი ტელედებატები ქაოსური და ერთმანეთის შეურაცხყოფელი აღმოჩნდა. ოპაიოს შტატის ქალაქ კლივლენდში გამართულ დებატებს, რომელიც თითქმის ყველა წამყვანი საინფორმაციო საშუალების პირდაპირი ეთერით გადაიცემოდა, სულ მცირე ასი მილიონი მაყურებელი ჰყავდა. „ფოქს ნიუსის“ ჟურნალისტმა და დებატების წამყვანმა, კრის უოლესმა პრეზიდენტობის კანდიდატებისთვის 6 მთავარი თემა დაასა-

ხელა – მათი მთავარი მიღწევები უმაღლეს თანამდებობაზე ყოფნისას, ვაკანსია უზენაეს სასამართლოში, კორონავირუსის პანდემია და მისი მართვა, ეკონომიკა, რასობრივი პრობლემები და ძალადობა და არჩევნების უსაფრთხოება.

დონალდ ტრამპი ჯო ბაიდენს სიტყვას ხშირად აწყვეტინებდა. ამით გაღიზიანებულმა ბაიდენმა ტრამპს მიმართა: „ხმა ჩაიგდე“. დებატების დროს ჯო ბაიდენმა დონალდ ტრამპს უწოდა „კლოუნი“, „რასისტი“ და „პუტინის ლეკვი“. პრეზიდენტობის დემოკრატიკა კანდიდატმა განაცხადა, რომ ტრამპი ამერიკის ისტორიაში ყველაზე ცუდი პრეზიდენტია.

თავის მხრივ, აშშ-ის მოქმედმა პრეზიდენტმა თქვა, რომ მან 47 თვეში გაცილები მეტი გააკეთა, ვიდრე ბაიდენმა 47-წლიანი პოლიტიკური კარიერის განმავლობაში. კორონავირუსის პანდემიაზე კამათისას ჯო ბაიდენმა განაცხადა, რომ თუ დონალდ ტრამპი არ დაჰკვიანდებოდა და უფრო სწრაფად არ იმოქმედებდა, კიდევ უფრო მეტი ადამიანი მოკვდებოდა. აშშ-ში კორონავირუსით 205 ათასზე მეტი ადამიანია გარდაცვლილი.

ბაიდენის შეფასებით, ტრამპს ეკონომიკა უფრო ადარდებდა, პანიკაში აღმოჩნდა და ამერიკელების დაცვა ვერ შეძლო. საპასუხოდ, ტრამპმა მეტოქეს ურჩია არასდროს გამოიყენოს სიტყვა ჰეკიანი. „შენში ჰეკიანური არაფერია“, – მიმართა ტრამპმა ბაიდენს. მისივე განცხადებით, პანდემიის დროს პასუხისმგებელი ბაიდენი რომ ყოფილიყო, მილიონობით ადამიანი მოკვდებოდა. დონალდ ტრამპმა ისიც თქვა, რომ ვირუსის საწინააღმდეგო ვაქცინის გამოჩენამდე რამდენიმე კვირა დარჩა, რასაც ჯო ბაიდენმა ღიმილით უპასუხა. დებატების დროს, დონალდ ტრამპმა, რომელსაც ფოსტით ხმის მიცემაში ეჭვი შეაქვს და ამას უკავშირებს არჩევნების შედეგების აღიარებას, ისევ გაიმეორა, რომ ხმის ფოსტით მიცემა გაყალბებას გამოიწვევს. ტრამპის განცხადებით, თუ ხედავს როგორ მანიპულირებენ ათეულობით ათასი ბიულეტენით, ამას ვერ დათანხმდება. თავის მხრივ, ბაიდენმა ამომრჩევლებს მიმართა, რომ მისი გამარჯვების შემთხვევაში ტრამპი აუცილებლად წავა. ჯო ბაიდენის თქმით, საკუთარ გამარჯვებას შედეგების დადასტურებამდე არ გამოაცხადებს [3].

საკვანძო სიტყვები:

ტაქტიკა, ემოციური ფაზა, კონსტრუქციული ფაზა, გადაწყვეტილების ძიების პროცესი; ფინალური, სოციალ-ემოციური ფაზა, ენი

დუგლასი, ფილიპ გულივერი, ინტერესი და პოზიცია, დისტრიბუციული და ინტეგრაციული, ფარული მიზნები და ფარული ზრახვები, სტრატეგიის განსაზღვრა; ლეგიტიმურობა, წესები, ნორმები, მონიტორინგი, კონფლიქტი.

კითხვები:

1. რა არის ინტერესი და პოზიცია?
2. რა არის სჭირო მოლაპარაკების პროცესში?
3. რა არის საჭირო მოლაპარაკების წარმოებისთვის?
4. რა შემთხვევაშია მოლაპარაკება წარუმატებელი?
5. ჩამოთვალეთ და ახსენით მოლაპარაკების ფაზები.
6. გადმოეცით ენი დუგლასის შეხედულება.
7. რამდენი საფეხური გამოჰყო ფილიპ გულივერმა მოლაპარაკების პროცესში?

ლიტერატურა:

1. Гэвин Кеннеди. Договориться можно обо всем! Москва 2017.
2. Гэвин Кеннеди. Переговоры. Полный курс. Gavin Kennedy, 1998, Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013.
3. აშშ-ის პრეზიდენტობის კანდიდატთა პირველი დებატები ურთიერთშეურაცხყოფის ფონზე წარიმართა.
https://www.radiotavisupleba.ge/a/30865668.html?fbclid=IwAR0VmsXHOq2wG4tGwkMU0dlIrfkD4X5Cs_UJ7sJDG38Q95W1J7-8AFWHHV.s.

თავი 2.

2.1. მოლაპარაკების პროცესი

მოლაპარაკება საკმაოდ რთული პროცესია, ის ცდილობს მიადწიოს შეთანხმებას სხვადასხვა ინტერესების მქონე ადამიანებს შორის. ეს არის ერთმანეთთან შეუთავსებელი პოზიციების განხილვის პროცესი და კონსენსუსის მიღწევის მცდელობა, მხარეებს შორის კამათი, რის შედეგადაც ხდება შეთანხმება, კომპრომისი ან სულაც შეუთანხმებლობა.

მოლაპარაკება არის ადამიანების ერთობის მთლიანი და ორგანული პროცესი, რომელიც მოიცავს მათ:

- ინტერესებსა და კომუნიკაციის პროცესს;
- სტრატეგიას და ტაქტიკას;
- პრინციპებსა და მეთოდებს;
- სტერეოტიპებსა და ფასეულობებს;
- ცრურწმენებსა და ინოვაციებს;
- ინდივიდუალურ და სოციალურ ქცევას;
- პირად გრძნობებს;
- ინფორმაციის გაცვლას;
- ალტერნატიულ გზებს;
- ისტორიულ თუ თანამედროვე შეხედულებებს;
- მოტივირებულ, ვერბალურ თუ არავერბალურ ქცევას და ა.შ.

მოლაპარაკების პროცესი წარმოადგენს იმ კომპონენტების განუყოფელ ერთიანობას როგორიცაა: შინაარსი (მოლაპარაკების საგანი); ურთიერთობა; პროცედურები (წესები, პროტოკოლი, წესრიგი). ეს არის პროცესი, რომელიც ხასიათდება მრავალასპექტიანი და მრავალსაფეხურიანი სტრუქტურით.

მოლაპარაკების პროცედურული ასპექტებია:

- როგორ მიმდინარეობს მოლაპარაკების პროცესი;
- შეთანხმების წესები;
- პროტოკოლი;
- „დაწერილი“ და „დაუწერიელი“ შეთანხმებები.

საერთაშორისო და სამართლებრივი ხელშეკრულებები:

- ოქმი;
- კომუნიკე;
- პაქტი;
- კონვენცია;
- დეკლარაცია;
- მემორანდუმი.

მოლაპარაკების წარმართვა პროფესიონალი დიპლომატების, პოლიტიკოსების, სახელმწიფო მოღვაწეებისა თუ საქმიანი ადამიანების პრეროგატივაა. ამასთან ერთად გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ ამ პროცესში ჩავრთოთ სულ უფრო მეტი პროფესიონალი. ჩვენი ცხოვრების ყველა სფეროში, ყველა ასპექტში ხდება მოლაპარაკების საჭიროება, ეს შეიძლება ეხებოდეს პოლიტიკას, ბიზნესს, სოციალურ სფეროსა თუ პირად საკითხებს. ყველა ჩვენგანს, ერთხელ მაინც გაუმართავს მოლაპარაკება კოლექტივში, ოჯახში, სახლში, ქუჩაში, მეგობრებთან და ა. შ. მოლაპარაკების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა მოლაპარაკება „პირისპირ“. მოლაპარაკება ორი მხარის ურთიერთქმედებაა. თითოეულ მათგანს პროცესის თავისებური ხედვა აქვს, თითოეული მონაწილე თავად ირჩევს სტრატეგიას და მოქმედების ხაზს. მოლაპარაკების პროცესის მთავარი ელემენტია პოზიციის გადაცემის სახე. მკვლევარები პოზიციების გადაცემის ოთხ სახეს გამოყოფენ:

- ა) ღია პოზიცია;
- ბ) დახურული პოზიცია;
- გ) პოზიციებში ერთობლიობის ხაზგასმა;
- დ) პოზიციებში განსხვავებების ხაზგასმა.

ჩვენ ცხოვრების დიდ ნაწილს მოლაპარაკების პროცესში ვატარებთ... მოლაპარაკება ეხება ყველას და ყველაფერს, სხვადასხვა სუბიექტებს – ადამიანებს, სახელმწიფოს, რელიგიას, ეკონომიკას, პოლიტიკას და ა.შ. მოლაპარაკების საგანი ყველაფერი შეიძლება იყოს.

ეს არის სადავო საკითხების მშვიდობიანი და ცივილიზებული მოგვარების მეთოდი. ჩვენს დროში სულ უფრო ხშირად გვიწევს მოლაპარაკება – კონფლიქტი დღეს ხომ ერთ-ერთი ყველაზე მზარდი ინდუსტრიაა.

მოლაპარაკებები იძლევა შესაძლებლობას კონფლიქტი არ გადავიდეს თავის ყველაზე მწვავე ფაზაში, მოხდეს მისი კონსერვაცია მომლაპარაკებლისთვის მისაღებ ეტაპზე. მოლაპარაკებაზე მოთხოვნა ყოველდღიურად იზრდება, ვინაიდან იგი სადავო ან შესათანხმებელი საკითხების გადაწყვეტის ყველაზე ცივილიზებული საშუალებაა. როგორი კონფლიქტურიც არ უნდა იყოს მოლაპარაკება, იგი ინტერესთა კონფლიქტის მოგვარების ყველაზე მშვიდობიან გზად რჩება.

პრობლემების მოლაპარაკების გზით გადაჭრა გულისხმობს განსხვავებული ინტერესების, პრინციპების, სტერეოტიპების, განწყობების, ცხოვრებისეული გამოცდილების, სტრატეგიისა და კომუნიკაციური კომპეტენციის მქონე ადამიანთა ურთიერთობის შემოქმედებით პროცესს. ნებისმიერი საკითხის გაწყვეტა მოლაპარაკების პროცესში ეტაპობრივად მიმდინარეობს, მხარეები განიხილვენ ერთმანეთის ინტერესებს, უზიარებენ ერთმანეთს საკუთარ პოზიციებს – რაც საბოლოოდ მათთვის მისაღები გადაწყვეტილების მიღებას უწყობს ხელს. მხარეები ერთმანეთს სთავაზობენ შეთანხმების სასურველ ვარიანტს და შეთანხმების შემთხვევაში მოლაპარაკება სრულდება, ხოლო შეუთანხმებლობისას ის შეიძლება ისევ დაუბრუნდეს დისკუსიის ეტაპს და გაგრძელდეს მანამ, სანამ არ შეთანხმდებიან.

ცნობილია *grass in green* შემთხვევაც ანუ შემთხვევა, როცა მოლაპარაკებას მიზანი არ აქვს და იგი მხოლოდ შეკავებას, ურთიერთობის გაწელვას ემსახურება. ალბათ თითოეული ჩვენგანის ცხოვრებაში ყოფილა შემთხვევა, როცა მეორე მხარესთან ხანგრძლივი მოლაპარაკების მიუხედავად, ვერ ვახერხებთ სასურველ შედეგზე შეთანხმებას, ასეთ დროს მოლაპარაკება ჩიხში შედის... ჩიხში შესული მოლაპარაკების წარმატებით დასრულების ეფექტურ გზად კი მამიებლურ მოლაპარაკებას ასახელებენ. ასეთ შემთხვევაში უნდა გავარკვიოთ თუ რა უნდა და რატომ უნდა მოწინააღმდეგეს; შევეცადოთ დაძაბულობის განტვირთვას; ჩვენ სასარგებლოდ გამოვიყენოთ მეორე მხარის მოთხოვნები და გამოვნახოთ საერთო შეხების წერტილები, თუმცა, არსებობს შემთხვევაც, როცა მხარესთან მოლაპარაკების წარმოებას აზრი არ აქვს და არაფრის მომცემია. სწორედ ამიტომ, დრო ფუჭად რომ არ დავკრგოთ, სანამ დავის მოგვარებისა და სასურველი მიზნის მიღწევის საშუალებად მოლაპარაკებას ავირჩევდეთ საჭიროა ავწონ-დავწონით საკუთარი ინტერესები და შევაფასოთ როგორც ჩვენი, ისე მეორე მხარის შესაძლებლობა.

2.2. მოლაპარაკების ფუნქცია

ყოველთვის როდია საჭირო მოლაპარაკება. მას მიმართავენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც შეუძლებელია ცალმხრივი ზემოქმედება, პრობლემის გადაწყვეტა, როდესაც კანონით არ არის გათვალისწინებული შესაბამისი პროცედურები და როდესაც არის ნება ცივილიზებული მეთოდებით გადაიჭრას სადავო საკითხები. თუმცა არის შემთხვევებიც, როდესაც მოლაპარაკებას აზრი არა აქვს.

მოლაპარაკების ძირითადი ფუნქციაა: პრობლემის ან კონფ-

ლიქტის გადაწყვეტა და თანამშრომლობის გზების ძიება. მაგარამ ამასთან ერთად არსებობს სხვა მეტ-ნაკლებად საჭირო ფუნქციებიც, მაგალითად:

საინფორმაციო – როდესაც მხარეები ერთმანეთს უზიარებენ შეხედულებებს პრობლემის ირგვლივ, ეცნობიან ინფორმაციას. პოლიტიკური ინფორმაცია საკმაოდ მგრძნობიარეა დროის მიმართ; ის, რაც მოლაპარაკებამდე იყო საინტერესო, შესაძლებელია, მოლაპარაკების შემდეგ საერთოდ დაკარგოს პოლიტიკური მნიშვნელობა;

კომუნიკაციის ფუნქცია ორიენტირებულია, რომ დააღაგოს ურთიერთობა ორ მხარეს შორის, გამოძებნოს ახალი კავშირ-ურთიერთობები, შეიძლება ითქვას, რომ ეს უფრო კონსულტაციას ჰგავს, ვიდრე მოლაპარაკებას;

საკოორდინაციო და მაკონტროლებელი ფუნქცია, რაც გამოიხატება იმაში, რომ პარტნიორებს შორის არსებობს გარკვეული შეთანხმება;

პარტნიორის ყურადღების გადატანა სხვა პრობლემაზე – ეს ხდება მაშინ, როდესაც ერთი მხარე არ არის დაინტერესებული კონსტრუქციული მოლაპარაკებისათვის და მხოლოდ გამარჯვებაზეა ორიენტირებული;

პროპაგანდისტული ფუნქცია – როდესაც ერთ-ერთ მხარეს არ აქვს პრობლემის მოგვარების სურვილი და ინტერესი და არწმუნებს პარტნიორს, მიიღოს ცალსახად მხოლოდ მისი მოსაზრება;

დროებითი შეთანხმების ფუნქცია – მაგალითად, მოლაპარაკება საომარი მოქმედებების შეწყვეტის შესახებ;

სიტუაციის ნორმალიზება – მოლაპარაკების გადატანა კონფლიქტური სიტუაციიდან კონსტრუქციული დიალოგის კრილში, ასეთ შემთხვევაში ხანდახან მედიატორიც მონაწილეობს.

მოლაპარაკების პროცესში იკვეთება აშკარა და ფარული სუბიექტებიც. აშკარა სუბიექტებს მიეკუთნებიან ის პირები, რომლებიც უშუალოდ უძღვებიან მოლაპარაკების პროცესს. ასეთი პიროვნება

უფლებამოსილი და ნდობით აღჭურვილი პირია, ხოლო ფარულ სუბიექტებს ექსპერტები განეკუთვნებიან.

მოლაპარაკების საგანი ანალიზის ორ დონეზე განიხილება, ეს არის კონკრეტული და აბსტრაქტული.

კონკრეტულ დონეზე განიხილება ნებისმიერი კონკრეტული საკითხი, რომელიც უნდა იქნას მოგვარებული და დაკმაყოფილებული, მაგ., ყიდვა-გაყიდვის საკითხი, ფინანსური ინვესტიციები, ხელფასის გაზრდა და ა.შ.

აბსტრაქტულ დონეზე განიხილება: ინტერესები, მოთხოვნები და პრეტენზიები.

მოლაპარაკების პროცესში თითოეულ მხარეს თავისი წინადადება გააჩნია, რომელიც უნდა განიხილონ შეხვედრისას. ამ წინადადებებში ჩანს მხარეების მიერ წარმოდგენილი განსაზღვრული პოზიციები. ზუსტად აქ იკვეთება, ის რომ მხარეების თავიანთი პოზიციის გამოყენებით შეუძლიათ დასახონ პრობლემის მოგვარების გზები და მტკიცედ დაიცვან თავიანთი შეხედულება.

პოზიციის ფორმულირების პროცესი უნდა იყოს: მკაფიო, კონკრეტული, ლაკონური და გამჭვირვალე, აქ უნდა იკვეთებოდეს არგუმენტები და ფაქტები.

1.3. მოლაპარაკების დინამიკა

მოლაპარაკების პროცესში თითოეულ მხარეს აქვს ორგვარი ინტერესი: საპირისპირო და საერთო ინტერესები. პოზიცია არის ის, რაზეც მიღებულია გადაწყვეტილება, ხოლო ინტერესი არის ის, რაც აიძულებს მხარეებს გადაწყვეტილების მიღებას.

საპირისპირო პოზიციების არსებობის ფონზე თითქმის ყოველთვის იკვეთება, როგორც ერთ-ერთი მხარისათვის მიუღებელი, ისე ორივე მხარისათვის მისაღები ინტერესები. საერთო ინტერესე-

ბი არსებობს ნებისმიერ მოლაპარაკებაში, საერთო ინტერესების არსებობის ფაქტზე ყურადღების გამახვილება უფრო მეგობრულს ხდის მოლაპარაკების პროცესს, მთავარია ნება და სურვილი.

მოლაპარაკება, როგორც რთული და მრავალმხრივი პროცესი რამდენიმე ეტაპისგან შედგება: მომზადება, ანალიზი, შეთანხმება, პრაქტიკაში განხორციელება. ცნობილი მეცნიერი ფ. ბეგიული (Ф. Бегули) ოთხ ძირითად სტადიას გამოყოფს:

- მოლაპარაკების დაწყება: აზრთა გაცვლა-გამოცვლა, წინადადებების გაცნობა;
- დებატები;
- კონკრეტული წინადადებები;
- დასკვნითი ეტაპი: გადაწყვეტილების მიღება და მოლაპარაკების დასრულება.

მოლაპარაკების მომზადება. მოლაპარაკება იწყება ჯერ კიდევ მანამ, სანამ მხარეები მიუსხდებიან მოლაპარაკების მაგიდას. მომზადება მნიშვნელოვანი პროცესია და ის დიდ გავლენას ახდენს მოლაპარაკების შედეგზე. მომზადება ხდება ორი მიმართულებით ეს არის საორგანიზაციო საქმეების მოგვარება და მისი შინაარსობრივი – არსებითი მხარე.

საორგანიზაციო მხარე მოიცავს:

- დელეგაციის ფორმირებას;
- შეხვედრის ადგილისა და დროის განსაზღვრას;
- დაინტერესებულ ორგანიზაციებთან კოორდინაციას;
- თითოეული შეხვედრის დღის წესრიგს;
- დელეგაციის ჩამოყალიბებას.

მომზადება მოლაპარაკების წინ:

- მონაწილეთა პრობლემებისა და ინტერესების ანალიზი;
- შესაძლო გადაწყვეტილებების განსაზღვრა;
- პრობლემის განსაზღვრა, რაში მდგომარეობს მისი არსი? არსებობს თუ არა მისი მოგვარების ალტერნატიული გზები?

- სხვადასხვა ვარიანტების განხილვა და შემუშავება;
- მიღებული შედეგის ანალიზი და ა.შ.

საორგანიზაციო საკითხებთან ერთად, ძალიან მნიშვნელოვანია მოლაპარაკებების ძირითადი შინაარსის განვითარება, მაგ:

- პრობლემის ანალიზი;
- შესაძლო გადაწყვეტილებების განსაზღვრა;
- წინადადებებისა და მათი არგუმენტების მომზადება;
- საჭირო დოკუმენტაციისა და მასალების მომზადება;
- ეკონომიკური, იურიდიული ან სხვა ექსპერტიზა;
- რისკის და გაურკვევლობის განსაზღვრა.

პირველ ეტაპზე აუცილებელია ერთმანეთის თვალსაზრისის გარკვევა და მათი განხილვა. სადავო საკითხებზე მოლაპარაკებებისას გასათვალისწინებელია შემდეგი:

- უმჯობესია უფრო მოვუსმინოთ, ვიდრე ვილაპარაკოთ;
- აზრი უნდა იყოს მკაფიოდ გამოხატული;
- სასურველია მოკლე წინადადებით საუბარი (უფრო ადვილად აღქმადია);
- საუბრის დროს ყურადღება ექცევა არა მარტო სიტყვებს, არამედ ხმის ტემბრს, ინტონაციას, ტონს, სიტყვის მოდულაციას, და ინფორმაციის საიმედოობას;
- გამოხატეთ ინტერესი პარტნიორის მიმართ, ყურადღებით უსმინეთ მას (თუნდაც არ გაინტერესებდეთ).

მოლაპარაკების პროცესის მეორე ეტაპი, როგორც წესი, მიზნად ისახავს საკუთარი პოზიციის მაქსიმალურად გაზრდას. ამ დროს მიმდინარეობს ერთგვარი ვაჭრობა პრობლემის გადასაჭრელად.

მესამე ეტაპზე კი განისაზღვრება პოზიციების შეთანხმების ფაზები: შეთანხმების პირველი, ზოგადი ფორმულა, შემდეგ დეტალური ანალიზი და ბოლოს, საბოლოო ვარიანტი.

მოლაპარაკებების დასრულების შემდეგ აუცილებელია მათი შინაარსისა და პროცედურული მხარეების ანალიზი, ანუ, განვიხილოთ, თუ რამ ხელი შეუწყო მოლაპარაკებების წარმატებას (ან წა-

რუმატებლობას); რა სირთულეები იდგა და როგორ გადალახეს ისინი; რა არ იყო გათვალისწინებული მოლაპარაკების პროცესში და ა.შ.

ასე, რომ წარმატებული მოლაპარაკების ეტაპები შეიძლება ასე დავყოთ:

- მონაწილეთა ინტერესების, კონცეფციების და პოზიციების დაზუსტება;
- დისკუსია, მხარეების მოსაზრებები და წინადადებების განხილვა;
- პოზიციების კოორდინაცია, შეთანხმებების მიღწევა და შესრულება.

მართალია, ეს კლასიფიკაცია მოლაპარაკების ფორმულად არ გამოდგება, მაგრამ ცხადია, რომ ამ პირობების გაუთვალისწინებლობამ შეიძლება მოლაპარაკების ჩაშლამდე მიგვიყვანოს.

მოლაპარაკების დასკვნითი ეტაპია – მიღებული შეთანხმების ანალიზი და შესრულება. მიღებულია შეხედულება, რომ თუ მოლაპარაკების პროცესში ხელი მოეწერა რამე სახის დოკუმენტს – მაშინ მოლაპარაკება ითვლება შედეგიანად, თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მთავარია მიღწეული შეთანხმება და ხელმოწერა პრაქტიკულად განხორციელდეს.

მნიშვნელოვანია ასევე მოლაპარაკების რეზულტატის შეფასებაც. მოლაპარაკება შემდგარია, თუ მხარეები მაღალ შეფასებას აძლევენ შეხვედრას. მოლაპარაკების დასასრულს აუცილებელია:

- განისაზღვროს რამ შეუწყო ხელი წამატების მიღწევას;
- რა სიძნელეებს ჰქონდა ადგილი და როგორ მოხდა მისი გადალახვა;
- რა სახის გაუთვალისწინებელ მოვლენებს ჰქონდა ადგილი;
- როგორი იყო ოპონენტების ქცევა მოლაპარაკების პროცესში;
- როგორია მიღებული გამოცდილება.

არსებობს მოლაპარაკების მრავალი დეფინიცია. ისინი ერთმა-

ნეთისაგან ფორმითა და შინაარსით განსხვავდებიან. ერთი რამ, რაც ყველა მათგანს აერთიანებს არის ის, რომ მოლაპარაკება ყოველთვის უტოლდება პროცესს, ანუ მოლაპარაკება პოტენციურად დაპირისპირებულთა ინტერაქციის პროცესია, სადაც ორი ან მეტი მხარე მაქსიმალურად ცდილობს საკუთარი თავის საუკეთესოდ წარმოჩენას [3].

საკვანძო სიტყვები:

ინტერესი, კომუნიკაცია, სტერეოტიპები, ფასეულობები, ოქმი; კომუნიკე; პაქტი; კონვენცია; დეკლარაცია; მემორანდუმი, პროტოკოლი, grass in green , კონფლიქტი, აშკარა და ფარული სუბიექტებიც, კონკრეტული, აბსტრაქტული, პოზიცია.

კითხვები:

1. რას მოიცავს მოლაპარაკება?
2. ახსენით რა არის მამიებლურ მოლაპარაკება?
3. რა განსხვავებაა აშკარა და ფარული სუბიექტებს შორის?
4. ჩამოთვალეთ და ახსენით მოლაპარაკების ფუნქციები?

ლიტერატურა:

1. William Ury, Getting Past No, Bantam Books, 1993.
2. G. Richard Shell, Bargaining for Advantage, Penguin Books, 1999.
3. ქრისტინე ძაგნიძე. თანამედროვე ინგლისური ენის საქმიანი მოლაპარაკების ფრაზეოლოგიური ფონდის თემატური სეგმენტაცია. დისერტაცია, 2016.

თავი 3

მოლაპარაკების თვისებები და სახეები

*ყველა კონფლიქტი წარუმატებელი
დიპლომატიის შედეგია*

3.1. საქმიანი მოლაპარაკება

ნებისმიერ სამეტყველო აქტივობას, როცა მოლაპარაკებაში ჩართული მხარეები თავიანთ მიზნებს ვერბალურ დონეზე გამოხატავენ საქმიანი მოლაპარაკება ეწოდება.

საქმიანი მოლაპარაკება სინამდვილეში, მჭიდროდაა დაკავშირებული სამართლებრივ ნორმებთან, ხალხურ ტრადიციებთან და ჩვევებთან, ასევე მორალისა და ზნეობის საყოველთაოდ მიღებულ ნორმებთან.

საქმიანი ურთიერთობის პროცესში, ჩვეულებრივ, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ქცევას, ჩაცმის მანერას, საუბრის სტილს, ოპონირების მეთოდებსა და ა.შ., რომელსაც ადამიანი მნიშვნელოვანი შეხვედრისა თუ მოლაპარაკების დროს იჩენს.

ნებისმიერ ქვეყანაში საქმიანი ეტიკეტის აუცილებელი შემადგენელია კეთილგანწყობა, თავაზიანობა, ტაქტიანობა, პუნქტუალობა, ზრდილობა, სიტყვისადმი ერთგულება, მოსმენის უნარი და თავის დაჭერის უნარი კონფლიქტურ სიტუაციებში.

სხვადასხვა ქვეყნების წარმომადგენლები მოლაპარაკებებს ატარებენ განსხვავებულად, ისინი ერთმანეთს და სიტუაციასაც სრულიად სხვადასხვანაირად აღიქვამენ, ამიტომ, სანამ მოლაპარაკებათა მაგიდას მიუსხდებით, გულდასმით უნდა შევისწავლოთ მისი ქვეყნის ისტორია, კულტურა, ტრადიციები და საქმიანი ეტიკეტი.

საქმიანი ურთიერთობების სქემა:

მოლაპარაკების სტადიები	მოლაპარაკების ეტაპები
მოლაპარაკების მომზადება	➤ შესავალი და მეთოდების არჩევა; ➤ მხარეებს შორის კონტაქტის დამყარება; ➤ ინფორმაციის შეგროვება და მისი ანალიზი; ➤ მოლაპარაკების გეგმის შემუშავება; ➤ ურთიერთნდობის ატმოსფეროს შექმნა; ➤ მოლაპარაკების დასაწყისი.
მოლაპარაკების პროცესი	➤ მოლაპარაკების დასაწყისი; ➤ სადავო საკითხების ფორმულირება; ➤ დღის წესრიგის შემუშავება; ➤ მხარეთა ინტერესების განსაზღვრა; ➤ წინადადებების და ვარიანტების შემუშავება.
მიღწეული შეთანხმებები	➤ შეთანხმების ვარიანტების გამოვლენა; ➤ შეთანხმების საბოლოო ვარიანტი; ➤ ფორმალური შეთანხმების მიღწევა.
შედეგების ანალიზი	➤ მოლაპარაკების ანალიზი; ➤ შეთანხმების შესრულება.

მსოფლიოში მოლაპარაკების საერთაშორისო – საფუძვლად ამერიკული მოდელია აღებული, ეს არის საქმიანი ურთიერთობის ღია და დემოკრატიული ფორმა. ამ მიდგომის პრაგმატიზმი კი იმაში მდგომარეობს, რომ საუბარი ან მოლაპარაკება მაქსიმალურად კონკრეტულია და ის გარკვეული შეთანხმების მიღწევამდე გრძელდება.

ამერიკელთა დელეგაციაში არაპროფესიონალს იშვიათად შეხვდებით. საქმიანი შეხვედრის ყველა მონაწილე მთლიანადაა მოლაპარაკების თემაში გათვითცნობიერებული. თუმცა ამერიკულ მოდელს თავისი უარყოფითი მხარეც აქვს. ისინი ზედმეტად შეუ-

პოვრები არიან და მიიჩნევენ, რომ ყველა ქვეყნის წარმომადგენელი მათ წესებსა და კანონებს უნდა იზიარებდეს. „ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი – ეს საქონელია და მე მასში გადავიხდი ყველაზე მეტს, ვიდრე ნებისმიერ სხვა რაიმეში“, – ამბობდა ჯონ როკფელერი.

მოლაპარაკებების დროს გასათვალისწინებელია:

- მოლაპარაკების წარმოება და პოზიციის დაცვა;
- გაურკვევლობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების უნარი;
- უფლებამოსილების დელეგირება და კონტროლი;
- მხარეებს შორის კონსტრუქციული ურთიერთობის ჩამოყალიბება;
- სფეროს სპეციფიკისა და პროცესების დეტალური ცოდნა;
- სწორი გადაწყვეტილების მიღება და ა.შ.

მოლაპარაკების კრიტერიუმები. ამ კონტექსტში შეიძლება განვიხილოთ მოლაპარაკების სუბიექტური და ობიექტური მხარეები, კომუნიკაციის ხასიათი, ტერიტორიული სტატუსი, გადაწყვეტილების მიღების პრინციპი, მოლაპარაკების რეზულტატი და ა.შ. მოლაპარაკება შეიძლება იყოს:

- პიროვნებაშორისი – ცალკეულ ინდივიდებს შორის;
- ორგანიზაციებს შორის;
- ტრანსნაციონალური – სახელმწიფოთა შორის გამართული მოლაპარაკებები;
- ინდივიდუალური – ორ ადამიანს შორის;
- ინდივიდუალური + მედიატორის საშუალებით;
- კოლექტიური – თითოეულ მხარეს წარმომადგენს დელეგაცია;
- ორმხრივი, სამმხრივი და მრავალმხრივი.

რა სახისაც არ უნდა იყო მოლაპარაკება, კარგი იქნება თუ განვსაზღვრავთ ჩვენს სუსტ და ძლიერ მხარეებს, სტრატეგიას და პარტნიორის მიმართ მიდგომას. დიდი მნიშვნელობა აქვს ასევე კომფორტულ და მშვიდობიან გარემოს, ურთიერთპატივისცემას

და იუმორის გამოყენებას. მოლაპარაკება სხვადასხვა სახისაა, მაგ.: კონგრესი, კონფერენცია, შეხვედრა, სამიტი, სესია, კრება, მოლაპარაკება ნორმალიზაციაზე, ომის შეწყვეტის შესახებ, მოლაპარაკება ახალი ურთიერთობების ჩამოსაყალიბებლად, ბიზნესმოლაპარაკებები და ა.შ.

3.2. ტერიტორიული სტატუსი

ტერიტორიული სტატუსის მიხედვით მოლაპარაკება არის: საშინაო და საერთაშორისო. საერთაშორისო მოლაპარაკებები ძირითადად საერთაშორისო ორგანიზაციების ეგიდით იმართება მაგ.: გაერო, იუნესკო, ნატო, ევროპის საბჭო, ევროპის სავაჭრო ორგანიზაცია და ა.შ. მოლაპარაკებები ამასთანავე შეიძლება მიმდინარეობდეს როგორც კონფლიქტის, ომის დროს, ისე თანამშრომლობის ფორმებზე. შედეგების მიხედვით კონფლიქტი შეიძლება იყოს შედეგიანი და უშედეგო.

პირველად რობერტ პუტინმა შემოიღო მეტაფორა – „საერთაშორისო მოლაპარაკებების პოლიტიკა“, ეს შეიძლება მივიჩნიოთ როგორც თამაში ორ დონეზე.

ეროვნულ დონეზე შიდა ჯგუფები ცდილობენ თავიანთი ინტერესების განხორციელებას მთავრობაზე ზეწოლით, რომ მათ გაატარონ მათთვის სასარგებლო პოლიტიკა.

საერთაშორისო დონეზე ეროვნული მთავრობები ცდილობენ, რომ მაქსიმალურად გაზარდონ საკუთარი შესაძლებლობა დააკმაყოფილონ შიდა ზეწოლა და ამავე დროს მინიმუმადე დაიყვანონ საგარეო მოვლენების სავალალო შედეგები. პუტინში ამბობს, რომ ორ დაფაზე თამაში ძალიან რთულია და დიდ პოლიტიკურ რისკებთან არის დაკავშირებული. ანალიზისათვის პუტინში აკეთებს ორ დონეზე თამაშის დანაწევრებას. რათა უფრო ადვილად იქნას აღქმული მათ შორის ურთიერთქმედება და კავშირი:

1. დიალოგი მოლაპარაკებების მწარმოებლებს შორის, რომელსაც მივყავართ წინასწარ შეთანხმებამდე;
2. ცალკეული განხილვები მოაწერონ თუ არ მოაწერონ ხელი შეთანხმებას.

გაწყვეტილების მიხედვით მოლაპარაკება შეიძლება იყოს: კომპრომისული, გარადამავალი, ნაწილობრივი ან სრული შეთანხმების მქონე და ასიმეტრიული. ურთიერთმოქმედების ხასიათის მიხედვით მოლაპარაკება შეიძლება იყოს პირდაპირი ან არაპირდაპირი (ირიბი).

პირდაპირია იმ შემთხვევაში, როდესაც მხარეები ერთნაირად არიან წარმოდგენილი მოლაპარაკებაზე და თავად აგვარებენ სადავო საკითხებს ვინმეს ჩარევის გარეშე;

ირიბი – როდესაც, არ ხდება პირდაპირი კონტაქტი მონაწილეებს შორის, ისინი შეიძლება იმყოფებოდნენ სხვადასხვა ოთახებში ან სხვადასხვა შენობებში, ხოლო მათ შორის ურთიერთქმედება უზრუნველყოფილია მხოლოდ შუამავალის დახმარებით. ირიბი მოლაპარაკებების პროცესი გაცილებით რთულია, ვინაიდან ამ შემთხვევაში იწელება დრო, ნაკლებია ნდობა პარტნიორებს შორის, ვინაიდან მათ ერთმანეთის მიმართ მტრული დამოკიდებულება აქვთ. მაგალითისთვის გამოდეგება რუსეთ-საქართველოს მოლაპარაკებები ჟენევის ფორმატში.

მაგალითი:

ჟენევის საერთაშორისო მოლაპარაკებები

ტერიტორიული მთლიანობის აღდგენა საქართველოს მთავარი პრიორიტეტია. ეს საკითხი საერთაშორისო ასპექტში უნდა გადაწყდეს და ჟენევის მოლაპარაკებები საქართველოს დეოკუპაციის უზრუნველსაყოფად ერთადერთი ფორმატია.

ჟენევის მოლაპარაკებები გაეროს, ევროსაბჭოსა და ეუთოს შუამავლობით ტარდება. პირველი მოლაპარაკებები 2008 წლის 15 ოქტომბერს, 12 აგვისტოს ცეცხლის შეწყვეტის შეთანხმების შესაბამის

სად ჩატარდა, რომელშიც საქართველოს, რუსეთის, აშშ-ისა და დიდი ბრიტანეთის სეპარატისტული რეგიონის წარმომადგენლები მონაწილეობდნენ (MFA, 2013, 13).

მოლაპარაკებები წელიწადში ოთხჯერ იმართება და ეს არის ერთადერთი ფორმატი, სადაც რუსეთი და საქართველო უშუალოდ გამოთქვამენ თავის პოზიციებს ერთმანეთის მიმართ. „ქენევის ფორმატი არის ერთადერთი საერთაშორისო ბერკეტი, სადაც კონფლიქტის მხარეებს შეუძლიათ მოლაპარაკებები აწარმოონ.

ქენევის მოლაპარაკებების ძირითადი მიზანი ძალის გამოუყენებლობის ხელშეკრულების გაფორმებაა. სამწუხაროდ, ეს მიზანი 6 წლის განმავლობაში ვერ იქნა მიღწეული გარკვეული პრობლემების გამო. საქართველო მოითხოვს, რომ რუსეთმა გააფორმოს ხელშეკრულება ძალის გამოუყენებლობის შესახებ საქართველოსთან მიმართებაში, რუსეთი კი თავს კონფლიქტის წევრად არ თვლის. რუსეთი ითხოვს, რომ საქართველომ გააფორმოს ხელშეკრულება აფხაზეთთან და სამხრეთ ოსეთთან ძალის გამოუყენებლობის შესახებ, რაზეც საქართველო ამბობს უარს, რადგან მათ დამოუკიდებელ სახელმწიფოებად არ თვლის. დიპლომატიური საუბარი მხოლოდ იმ შემთხვევაში იქნება შედეგიანი, თუ ორივე მხარე კომპრომისზე იქნება თანახმა. ამ მხრივ საქართველომ გადადგა ნაბიჯი წინ, მაგრამ რუსეთის პოზიცია უცვლელი რჩება. ქენევის მოლაპარაკებებში პრობლემას ნდობის არარსებობაც წარმოადგენს. მოლაპარაკებების შეწყვეტის შემთხვევაში საქართველო კარგავს ევროკავშირს, როგორც მედიატორს – ეს კი იყო საქართველოს ყველაზე დიდი დიპლომატიური მიღწევა.

ევროკავშირი არის მედიატორი, რომელიც ჩვენს ტერიტორიულ მთლიანობას აღიარებს. ეუთო, გაერო, ევროკავშირი ამ შემთხვევაში თამაშობს მედიატორის როლს და ეს თუ დაგვარგეთ უდიდესი დიპლომატიური მარცხი იქნება ჩვენი ქვეყნისათვის.¹

¹ ქენევის საერთაშორისო მოლაპარაკება – <http://society.ge/index.php/articles/>

დონეების მიხედვით მოლაპარაკება შეიძლება იყოს: უმაღლესი დონის – როდესაც მონაწილეობენ სახელმწიფოს მეთაურები, მთავრობის წარმომადგენლები, ექსპერტები, ფირმის ხელმძღვანელები და ა.შ.

მოლაპარაკებები საერთაშორისო დონეზე დამატებით მომზადებასა და ძალისხმევას მოითხოვს. ასეთ დროს მოლაპარაკება იმართება ან პარტნიორის ქვეყანაში, საკუთარ ანდა ნეიტრალურ ტერიტორიაზე. როდესაც მოლაპარაკება უცხო ქვეყანაში იმართება, კარგი იქნება თუ ჩვენ ზოგად წარმოდგენას მაინც შევიქმნით ამ ქვეყნის, მისი კულტურისა და ტრადიციების შესახებ. ყველაზე რთული ამ შემთხვევაში იმ პიროვნების შესახებ ინფორმაციის მოპოვებაა, რომელთანაც მოგვიწევს მოლაპარაკება, თუმცა აქაც არის გამოსავალი: უნდა გავარკვიოთ იმყოფებოდა თუ არა ადრე ამ ქვეყანაში და იღებდა თუ არა მონაწილეობას მოლაპარაკებებში, აქვს თუ არა კონტაქტები და ა.შ. საერთაშორისო მოლაპარაკების მიზანია ერთობლივი პოლიტიკური ეკონომიკური, თუ კულტურული პროექტების შემუშავება და თანამშრომლობა, რაც უნდა ეყრდნობოდეს დემოკრატიულ და სამართლებრივ პრინციპებს.

3.3. მოლაპარაკების მკაცრი სტრატეგია

მოლაპარაკების პროცესში მხარეების ქცევის რამდენიმე მეთოდი არსებობს – *ხისტი* და *სუსტი*. ხისტი (მკაცრი) სტილი ძალისმიერ პოზიციას ეყრდნობა, არცერთი მხარე არ მიდის დათმობაზე. ასეთ შემთხვევაში იგებს მხოლოდ ის მხარე, რომელიც იყენებს ძალას. მოლაპარაკების მხარეები ერთმანეთთან დაპირისპირებულები არიან და ცდილობენ გამოიყენონ კონფრონტაცია. მოლაპარაკების მიზანია – გამარჯვება, რაც ნებისმიერი ხერხით მიიღწევა ანუ ამ სიტუაციაში „მიზანი ამართლებს საშუალებას“, საშუალება კი

მრავალფეროვანია: ფარული მიზნები, სიცრუე და მანიპულაცია, უნდობლობა და ეჭვი, საკუთარი პოზიციის მკაცრად დაფიქსირება, ნებისყოფის გამოცდა, ერთის გამარჯვება – მეორის დისკრედიტაციის, დამარცხების და დამცირების ხარჯზე. ამ მოლაპარაკების რეზულტატი არ არის მყარი და შესაძლებელია სიტუაციის და მიხედვით შეიცვალოს, მას დესტრუქციული ხასიათი აქვს და ბოლომდე არცერთი მხარე არ არის გამარჯვებული.

ხისტი მოლაპარაკების დროს არცერთი მხარე არ მიდის დათმობაზე, თითოეული დაჟინებით აყენებს საკუთარ მოთხოვნებს – „ან ყველაფერი ან არაფერი“, ზეწოლას ახდენს პარტნიორზე და არად აგდებს მის ინტერესებს, ამასთან ერთად ერთი მხარის მოგება მეორე მხარეს მტრულად განაწყობს და ეს არანაირად არ აუმჯობესებს პარტნიორების ურთიერთობას.

ხისტი მოლაპარაკების ორი სტრატეგია არსებობს: დამცავი და შემტევი. დამცავი სტრატეგია იმ შემთხვევაში გამოიყენება, თუ თქვენ თვლით, რომ მოწინააღმდეგე საკმაოდ კარგი პროფესიონალია და ემოციურად და ფსიქოლოგიურად თქვენზე ძლიერია. ასეთ შემთხვევაში კარგად უნდა გააცნობიეროთ თქვენი შესაძლებლობების ქვედა ზღვარი და არ უნდა აჩქარდეთ გადაწყვეტილების მიღებაში. შემტევი სტრატეგია კი გამოიყენება იმ შემთხვევაში, თუკი თვლით, რომ ახლოს ხართ გამარჯვებასთან. ასეთ დროს კონფლიქტიც გამოიყენება და იმარჯვებს ის, ვინც ფსიქოლოგიურად ძლიერია. შემტევი მოლაპარაკების დროს გამოიყენება დებატები, ამ დროს მომგებიანია პარტნიორის მწყობრიდან გამოყვანა, მისი უარყოფითი მხარით წარმოჩენა, პროვოცირება, ამის ფონზე კი საკუთარი თავი უნდა წარადგინოთ როგორც მშვიდი, გაწონასწორებული ადამიანი.

როგორ მოვიქცეთ მკაცრი მოლაპარაკების დროს?

ფსიქოლოგები რამდენიმე რჩევას გვაძლევენ: თუ პარტნიორი გაღიზიანებულია და ყვირის, უმჯობესია შევწყვიტოთ მოლაპარაკება ან შევინარჩუნოთ სიმშვიდე და ვუსმინოთ ჩუმად. როდესაც

პარტნიორი ბოლოსდაბოლოს შეწყვეტს ყვირილს და დამშვიდდება, უთხარით, რომ ასეთი ქცევა არაკორექტულია. მაქსიმალურად ეცადეთ შეინარჩუნოთ სიმშვიდე, დაძაბულობის დროს შესაძლებელია ყურადღება გადაიტანოთ ისეთ თემაზე, რომელიც სრულიად არ ეხება მოლაპარაკების საკითხს – ეს გარკვეულწილად განმუხტავს დაძაბულობას. ასევე ყურადღება მიაქციეთ ინფორმაციის რაოდენობას, ხშირად ძნელია ინფორმაციის დახარისხება და შესაბამისი დასკვნის გაკეთება, ამიტომ კარგი იქნება, ამას თუ ჩაინიშნავთ.

მოლაპარაკება ხასიათდება სუსტი სტილით, როდესაც მოლაპარაკების მხარეები არიან მეგობრები, რომელთაც სურთ შეთანხმების მიღწევა. ამ დროს ხდება დათმობა, პოზიციების შეცვლა, ახალი წინადადებების შემუშავება, ორივე მხარე ცდილობს ურთიერთშეთანხმებას და უთიერთსარგებელის მიღებას.

რბილი – როცა ერთ-ერთი მხარე, რომელიც ცდილობს მიაღწიოს შეთანხმებას მიდის გარკვეულ დათმობებზე

მნიშვნელოვანი თავისებურებით გამოირჩევა კონფრონტაციული მოლაპარაკების ტაქტიკა. ასეთ დროს, ერთ-ერთი მხარე უპირატესობით სარგებლობს, მაგალითად, აქვს უფრო მეტი ფინანსები, სამხედრო ძალა, პოლიტიკური კავშირები ან ჰყავს გავლენიანი ნაცნობები.

კონფრონტაციული მოლაპარაკების სტილი მრავალფეროვნია, მაგალითად, ფორმალური მოლაპარაკება. ასეთ სიტუაციაში მთავარია მონაწილეობა და ნაკლებად ექცევა ყურადღება შედეგს. შეიძლება შეანხმება ზედმიწევნით სწორად და პროტოკოლის დაცვით იქნას გაფორმებული, მაგრამ ამ სიტუაციაში მთავარი მაინც საკუთარი თავის წარმოჩენაა.

მოლაპარაკების არაკორექტული ტაქტიკა: ასეთ შემთხვევაში გამუდმებით ჩნდება ახალი კითხვები, ხშირია პოზიციების, მოლაპარაკების სტილის, ასევე საუბრის თემის შეცვლა, ყურადღების გადატანა სხვა თემაზე და ა.შ. მოლაპარაკების არაკორექტული

ტაქტიკა ეყრდნობა ასევე გულგრილობასა და ჯიუტ ქცევაზე. მხარეები სულ ახალ-ახალ მოთხოვნებს აყენებენ, აკიანურებენ და აყენებენ საბოლოო შეთანხმებას, ეკვის თვალთ უყურებენ ყოველივეს.

ფსიქოლოგიური და ემოციური ზეწოლა – ეს უფრო სანახაობრივ მხარეს მოიცავს, რაც გამოხატება პარტნიორის არასტანდარტულ ქცევაში, მანერებში, თავდასხმასა და არაკომპეტენტურობაში.

წინააღმდეგობა – ხშირად პარტნიორი ჯიუტად ეწინააღმდეგება მოწინააღმდეგე მხარის წინადადებებს. არსებობს მთელი სპექტრი მოლაპარაკებების მეთოდების, რომელსაც სპეციალისტები ხისტი მოლაპარაკების ან ე.წ. „სავაჭრო მოლაპარაკების“ დროს იყენებენ:

- მოულოდნელობის ეფექტი;
- დისკუსიის გეგმის შეცვლა;
- ალიბის ან კომპრომატის წარდგენა;
- შეხვედრის ორგანიზებულად დატოვება;
- დუმილი;
- შეხვედრის განზრახ გამოტოვება;
- მანიპულაცია;
- საკითხის გაკიანურება და ა.შ.

გამოცდილი მომლაპარაკებლები ადვილად ხვდებიან როდის უნდა გამოიყენონ ხისტი მოლაპარაკების ტაქტიკა.

მოლაპარაკების ძირითადი სახეები და მახასიათებლებია:

- მოლაპარაკების მოსამზადებელი პროცედურები;
- არაკომერციული მოლაპარაკება;
- პირდაპირი მოლაპარაკება;
- ირიბი მოლაპარაკება;
- ორატორული ხელოვნება;
- კრიზისი მოლაპარაკების პროცესში;
- მოლაპარაკება უმაღლესი დონის, პირველი პირების ან ექსპერტების დონეზე;

- მოლაპარაკება სამსახურში მიღების ან განთავისუფლების დროს;
- მოლაპარაკება დამნაშავეებთან ან ტერორისტებთან;
- მოლაპარაკების სტრატეგია და ტაქტიკა;
- მოლაპარაკების მანიპულაციური ტაქტიკა;
- მოლაპარაკების არავერბალური ტექნოლოგიები;
- მოლაპარაკების ორგანიზება;
- მოლაპარაკება ახალი შეთანხმებების, ან ძველის გაგრძელების ან შეცვლის მიზნით;
- ემოციის კონტროლი, მართვა და სტრესული სიტუაციები მოლაპარაკების დროს;
- შეთანხმება (პაქტი, კონვენცია, პროტოკოლი, დეკლარაცია, მემორანდუმი, ჯენტლმენური შეთანხმება).

მოლაპარაკების დროს უნდა დომინირებდეს პოზიციები და არა ინტერესები.

მაგალითი:

ევროკავშირის ზუამავლობის საფუძველზე გამართული მოლაპარაკებების შედეგად, განისაზღვრა სარკოზის „ნ-პუნქტიანი შეთანხმების“ შესრულების პირველ ეტაპზე განსახორციელებელი კონკრეტული ნაბიჯები.

1. ძალის გამოყენებაზე უარის თქმა;
2. საბრძოლო ქმედებებზე საბოლოო უარის თქმა;
3. ჰუმანიტარული დახმარებისთვის თავისუფალი მიმოსვლის უზრუნველყოფა;
4. საქართველოს შეიარაღებული ძალები უნდა დაბრუნდნენ მათი ჩვეულებრივი დისლოკაციის ადგილებში;
5. რუსეთის შეიარაღებული ძალები უნდა დაბრუნდნენ სამხედრო მოქმედებების დაწყებამდე არსებულ ხაზზე. საერთაშორისო მექანიზმის შექმნამდე, რუსეთის სამშვიდობო ძალები განახორციელებენ უსაფრთხოების დამატებით ზომებს;

6. საერთაშორისო დისკუსიების დაწყება აფხაზეთსა და სამხრეთ ოსეთში უსაფრთხოებისა და სტაბილურობის პირობების შესახებ.²

3.4. მოლაპარაკების ჰარვარდის მეთოდი

„მოლაპარაკებები აბსოლუტურად ყველა სფეროსა და დროში არსებობდა, არსებობს და იარსებებს“.
უილიამ ური და როჯერ ფიშერი

ჰარვარდის უნივერსიტეტი ბევრი წარმატებული პროექტის ავტორია. თქვენ ყურადღებას შევაჩერებთ საქვეყნოდ ცნობილ პროექტზე – მოლაპარაკების ჰარვარდის მეთოდი, რაც ამავე სათაურით დამკვიდრდა – როგორც მოლაპარაკების ხელოვნების ერთ-ერთი მეთოდი. ამ წარმატებული პროექტის ავტორები არიან: როჯერ ფიშერი (Roger Fischer) ჰარვარდის სამართლის პროფესორი, ჰარვარდის უნივერსიტეტის მოლაპარაკებების კვლევითი პროექტის დირექტორი („The Harvard Negotiations Project“), მთავრობის კონსულტანტი კონფლიქტის მოგვარების საკითხში და უილიამ ური (William Ury).

როჯერ ფიშერი მეორე მსოფლიო ომის დროს აშშ-ს საჰაერო ძალებში მსახურობდა, შემდეგ მუშაობდა ვაშინგტონში იუსტიციის სამინისტროში, სადაც იურიდიულ პრაქტიკას გადიოდა. იყო თავდაცვის სამინისტროს კონსულტანტი და მთავრობის მრჩეველი. ომის დროს იგი ბევრჯერ გახდა მოწმე კონფლიქტური სიტუაციების და ამან მისცა ბიძგი დაინტერესებულიყო მოლაპარაკების ხელოვნებით და მეცნიერებით.

²ევროკავშირის შუამავლობის საფუძველზე მომზადებული გეგმა, [/geo/article.php?id=19157](http://geo/article.php?id=19157). <http://old.civil.ge>

1979 წელს როჯერ ფიშერმ თავის სტუდენტებთან ერთად მოლაპარაკებების კვლევითი პროექტზე დაიწყო მუშაობა „The Harvard Negotiations Project“. პროექტის ფარგლებში მათ დაიწყეს იმ ხალხის გამოკითხვა, ვინც ცნობილი იყო როგორც კარგი და წარმატებული მომლარაკებელი. მკვლევარს ანტერესებდა, თუ რა რჩევა შეიძლება მიეცეთ მხარეებს იმისათვის, რომ მოლაპარაკება გახდეს წამატებული? საბოლოოდ ამ მიებათა გზაზე მან რამდენიმე წიგნი დაწერა, ერთ-ერთია – „Getting to Yes“ (1998).

1980-1990-იანი წლების განმავლობაში როჯერ ფიშერი და მისი კოლეგები ჰარვარდის უნივერსიტეტში უძღვებოდნენ კონფლიქტის და მოლაპარაკების ხელოვნების კურსს. ამასთან ერთად, მუშაობდნენ კონსულტანტებად მოლაპარაკებების დროს თითქმის მთელ მსოფლიოში, ეს იყო როგორც სამშვიდობო, დიპლომატიური და კომერციული მოლაპარაკებები, ისე სამართლებრივი დავები. აქედან გამომდინარე, შეიქმნა მოლაპარაკების მთელი მეთოდები, რომელიც ცნობილია, როგორც ჰარვარდის მეთოდები.

ჰარვარდის უნივერსიტეტის მეორე წარმატებული პროფესორია გლობალური მოლაპარაკებების კონსულტანტი – უილიამ ური (William Ury), ის ჰარვარდის მოლაპარაკებების პროექტის ერთ-ერთი თანამონაწილე და დამაარსებელია. მან შეეცარია და იელის უნივერსიტეტში მიიღო განათლება, ჰარვარდის უნივერსიტეტში დაიცვა სადოქტორო დისერტაცია სოციალურ ანთროპოლოგიაში. ის ჰარვარდის სამართლის სკოლაში მოლაპარაკებების პროგრამის დირექტორის მოადგილე იყო. ამ პროგრამის ფარგლებში იგი ხელმძღვანელობდა ბირთვული მოლაპარაკებების პროექტს, რომლის ძირითადი მიზანი ამერიკული-საბჭოთა მოლაპარაკებების დროს კრიზისის დაძლევა იყო. აქტიური მონაწილეობა მიიღო ვაშინგტონსა და მოსკოვში ბირთვული რისკების შემცირების ცენტრების შექმნაში. იგი ავტორია წიგნების: „Getting Past No“ (1991); „The Power of a Positive No“ (2007).

პარვარდის მოლაპარაკებას სხვაგვარად პრინციპულს ან მათი ავტორების – როჯერ ფიშერის და ულიამ ურის მოდელს უწოდებენ. ეს მოდელი ორიენტირებულია იმაზე, რომ მოლაპარაკების მონაწილემ პარტნიორის მიმართ გამოიჩინოს ყურადღება და თავაზიანობა, იყოს გარეგნულად „რბილი“, მაგრამ მტკიცედ დაიცვას თავისი პოზიცია. ავტორები მომლაპარაკებლებს ურჩევენ მიიღონ ურთიერთსარგებელი, გამოიჩინონ გულახდილობა, ლოიალობა, კომპრომისი.

ადამიანები მოლაპარაკების ორ მეთოდს იცნობენ, ეს არის დელიკატური – უფრო მშვიდობიანი და ხისტი – უფრო მკაცრი. პირველ შემთხვევაში ადამიანი ცდილობს აირიდოს კონფლიქტური სიტუაცია და ამის გამო გარკვეულ დათმობებზე უხდება წასვლა, სურს გადაწყვეტილება ორივე მხარისათვის მისაღები იყოს და შედეგად თავს მოტყუებულად გრძნობს.

ადამიანი, რომელიც მოლაპარაკების უფრო ხისტ მეთოდს ირჩევს, ნებისმიერ საკითხს და სიტუაციას აღიქვამს როგორც კონფლიქტს, სადაც გამარჯვებულია ის, ვინც არ თმობს პოზიციას. ის ყოველ ღონეს ხმარობს გამარჯვების მისაღწევად, მაგრამ სულ უფრო მეტ წინააღდეგობას აწყდება, რაც იწვევს ძალისა და რესურსების უსარგებლო ხარჯვას, ამოწურვას და აუფუჭებს ურთიერთობებს.

ადამიანებმა უნდა გაითვალისწინონ, რომ ისინი ებრძვიან პრობლემას და არა ეთმანეთს.

პარვარდის მოლაპარაკების პროექტის ფარგლებში შემუშავებულია პრინციპული მოლაპარაკების მეთოდი. მისი ძირითადი გზავნილი მდგომარეობს იმაში, რომ მხარეებმა გამოძებნონ საერთო ენა და გადაწყვეტილების მიღება მოხდეს არა მათი სურვილის მიხედვით, არამედ სამართლიანი სტანდარტების გათვალისწინებით. პრინციპული მეთოდი ხისტია საკითხების გადაჭრასთან მიმართებაში, სამაგიეროდ, უფრო დელიკატურია პიროვნებასთან მიმართებაში.

ყველა ადამიანს გააჩნია ფასეულობათა სისტემა, საკუთარი შეხედულება, ემოცია, თითოეული მათგანი აბსოლუტურად უნიკალურია და არაპროგნოზირებადია, მხოლოდ საკუთარი პოზიციის დაცვა და გატარების სურვილი სიტუაციას ამძაფრებს. ამიტომ, პატივი ეცით ოპონენტის შეხედულებებს და გამოიყენეთ ერთმანეთისგან ადამიანები და განსახილველი პრობლემა.

ემპათია, აქტიური მოსმენა და გულწრფელი თვითგამოხატვა მეტად მნიშვნელოვანია მოლაპარაკების დროს. ჩააყენეთ საკუთარი თავი თქვენი მოწინააღმდეგის მდგომარეობაში, წარმოიდგინეთ რას უნდა გრძნობდეს ის მოცემულ სიტუაციაში.

ამრიგად, საკითხის არსის გადასაჭრელად, აუცილებელია ადამიანების პრობლემისგან გამოყოფა. საერთო ინტერესებთან მიმართებაში მხარეებმა უნდა გაითვალისწინონ, რომ:

- საერთო ინტერესები არსებობს ყველა მოლაპარაკებაში;
- საერთო ინტერესების არსებობა არის რეალური შესაძლებლობა და არა შემთხვევა;
- საერთო ინტერესების არსებობა იძლევა მოლაპარაკების მხარეთა შორის თანამშრომლობის შესაძლებლობას.

ჰარვარდის პროექტის ავტორები გვირჩევენ:

- იყავი სამართლიანი;
- ნუ შეგეშინდება მოწინააღმდეგის და საკუთარი პოზიციის დაფიქსირების;

➤ არ მისცე შანსი ნეგატიურ განწყობას და ეჭვს ზემოქმედება მოახდინოს მოლაპარაკების პროცესზე;

➤ დაამყარეთ მოწინააღმდეგესთან კარგი სამუშაო ურთიერთობა, ჩამოაყალიბეთ და განიხილეთ პრობლემა ერთმანეთის ინტერესების გათვალისწინებით;

➤ ეცადეთ, რომ საკითხის განხილვაში ჩართოთ მეორე მხარე;

➤ იმისათვის, რომ მეორე მხარის ჩართულობა ეფექტური იყოს, ჰკითხეთ რჩევა, გაუზიარეთ გამოცდილება და იდეები. მართალია, კარგია, როდესაც დამოუკიდებლად ვიღებთ გადაწყვეტილებას,

მაგრამ მეორე მხარის ჩართვა და თანამშრომლობა უფრო ეფექტურს ხდის მოლაპარაკების პროცესს;

➤ არ მოგერიდოთ ემოციის გამოხატვა, შეკავებული ნეგატიური ემოცია და აზრები უარყოფით გალენას ახდენს თქვენს განწყობასა და გარემოზე. ყველაფერი კარგად ვერ იქნება და ამიტომ ხანდახან საჭიროა უარყოფითი ემოციისგან დაცლა. ამასთან, მიეცით საშუალება მეორე მხარესაც გააკეთოს იგივე.

➤ ყურადღება მიაქციეთ ერთ გარემოებას, შესაძლებელია ადამიანმა სწორად გაიგოს რაზე ესაუბრებიან, მაგრამ არ დაეთანხმოს გამოთქმულ სიტყვებს. ასე, რომ დარწმუნდით სწორად გაიგო თუ არა თანამოსაუბრემ საუბრის არსი;

➤ გამოიყენეთ ურთიერთობის კონფენდენციალური სტილი. შეხვედრა პირისპირ ხშირად კარგ შედეგს იძლევა.

➤ მოლაპარაკება დაიწყეთ იმ განწყობით, რომ პრობლემის გადაწყვეტის რამდენიმე გზა არსებობს, რომელიც შეიძლება ორივე მხარისთვის მისაღები იყოს;

➤ ზოგჯერ თქვენი მოწინააღმდეგე ცდილობს არ დათმოს პოზიცია არა იმიტომ, რომ შინაარსობრივად ეს მისთვის მიუღებელია, არამედ თვლის, რომ უკან დახევა მის თავმოყვარეობას შელახავს. ამიტომ, ეცადეთ კომპრომისის დადებითი ელფერი მისცეთ და ხაზი გაუსვათ, რომ ეს ორივე მხარისთვის მისაღები გამოსავალია;

➤ მოლაპარაკება დაიწყეთ დამოკიდებულებით, რომ მზად ხართ ბევრი სხვადასხვა ვარიანტი განიხილოთ;

➤ მოლაპარაკება განიხილეთ, როგორც დისკუსია კეთილგონიერ და თავშეკავებულ ადამიანებს შორის, სადაც ყველას აქვს საკუთარი ინტერესების დაცვის უფლება.

დღესდღეობით ჰარვარდის მოდელი მიჩნეულია როგორც მოლაპარაკების კლასიკური სქემა, რომლის მიზანია საერთო მიზნების მიღწევა და ურთიერთსასარგებლო შეთანხმების მიღწევა. თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ხშირად, რაც არ უნდა იდეალური

იყოს თეორია, მისი პრაქტიკული განხორციელება ცოტა ძნელია, მით უფრო, თუ გავითვალისწინებთ, რომ თანამედროვე პოლიტიკური მოლაპარაკებები უფრო ხისტი და წინააღმდეგობრივი.

მაგალითი 1.

შემოგთავაზებთ მაგალითს როჯერ ფიშერისა და უილიამ იერის წიგნიდან „გზა შეთანხმებისაკენ“³: ბიბლიოთეკაში კამათობს ორი ადამიანი. ერთს სურს ფანჯრის გაღება, მეორეს – არა. ისინი ვერ თანხმდებიან ნახევრად გააღონ ფანჯარა თუ მეოთხედი. დარბაზში შემოდის ბიბლიოთეკის თანამშრომელი და კკითხება პირველ მამაკაცს, თუ რატომ სურს მას ფანჯრის გაღება: „დარბაზის გასანიავებლად, აქ ძალიან ცხელა“, – პასუხობს პირველი. შემდეგ ქალბატონი კკითხება მეორე მამაკაცს, თუ რატომ არ სურს მას ფანჯრის გაღება: „რათა არ წარმოიქმნას ორპირი ქარი, მე გაციებული ვარ“, – პასუხობს მეორე. თანამშრომელი გადის მეორე ოთახში, აღებს ფანჯარას და ამგვარად ანიავებს დარბაზს ორპირი ქარის წარმოქმნის გარეშე. თანამშრომლის დახმარებით ორივე მამაკაცი იღებს იმას, რაც სურთ. სწორედ ეს არის ერთ-ერთი და ყველაზე უნივერსალური მიდგომა კონფლიქტის გადაწყვეტისა.³

მაგალითი 2

1978 წელს კემპ დევიდის ხელშეკრულებას მოეწერა ხელი, რომელიც ისრაელ-ეგვიპტეს სამშვიდობო შეთანხმების ერთგვარი გაგრძელება იყო. ის მიზნად ისახავდა ორ ქვეყანას შორის ურთიერთობების სამომავლო დახვეწას და ახლო აღმოსავლეთში მშვიდობის დამყარებას, პალესტინელების ტერიტორიული საკითხის გადაჭრას. მოლაპარაკებას მედიატორობას უწევდა აშშ-ს პრეზიდენტი ჯიმი კარტერი. მხარეები მოლაპარაკების პროცესში არ თმობდენ პოზიციებს, მაგრამ მას მერე რაც წინა პლანზე წამოიწია ინტერესმა და არა პოზიციამ მხარეებმა კომპრომისის მიაღწიეს. ხელშეკრულებას ხელი მოაწერეს ეგვიპტის პრეზიდენტმა ანვარ სადათმა და ისრაელის პრემიერ-მინისტრმა მენაჰემ ბეგინმა. სხვათა შორის, ამ ფაქტს მეტად სამწუხარო ფინალი მოჰყვა, პასუხად 1981 წლის 6

³ როჯერ ფიშერი და უილიამ იერი, „გზა შეთანხმებისაკენ“. 1988.

ოქტომბერს მუსლიმმა ფანატიკოსებმა ანვარ სადათი მოკლეს, ეგვიპტე კი არაბული ქვეყნების ლიგიდან გარიცხეს.

საკვანძო სიტყვები:

საქმიანი მოლაპარაკება, საერთაშორისო და საშინაო მოლაპარაკებები, კომპრომისული, გარადამავალი, ნაწილობრივი ან სრული შეთანხმების მქონე და ასიმეტრიული მოლაპარაკებები; ენევის საერთაშორისო მოლაპარაკებები; ხისტი მოლაპარაკება; ფორმალური მოლაპარაკება; ჰარვარდის მოლაპარაკება.

კითხვები:

1. როგორია საქმიანი მოლაპარაკების სტადიები და ეტაპები?
2. როგორია ხისტი მოლაპარაკების სტრატეგია?
3. რა მეთოდებს იყენებენ ხისტი მოლაპარაკების ან ე.წ. „სავაჭრო მოლაპარაკების“ დროს?
4. რა თავისებურებით გამოირჩევა ჰარვარდის მოლაპარაკება?

ლიტერატურა:

1. William Ury. Getting Past No. 1991 “; „The Power of a Positive No“. 2007.
2. როჯერ ფიშერი და უილიამ იერი, „გზა შეთანხმებისაკენ“. 1988.
3. Robert D. Putnam „Diplomacy and Domestic Politics, the logic of two level games“, in Peter B. Evans, Harold K. Jacobson and Robert D. Putnam ed. International Bargaining and Domestic Politics: Double-Edged Diplomacy
4. Roger Fischer. „Getting to Yes“, 1998.
5. About Harvard - <https://www.harvard.edu/faculty>
6. Жесткие переговоры: подготовка, стратегии, примеры <https://www.gd.ru/articles/353-jestkie-peregovory>

თავი 4

მოლაპარაკების დაგეგმვა

*„მოდით კონფრონტაციის ეპოქიდან
გადავინაცვლოთ მოლაპარაკების ეპოქაში“.*
რიჩარდ ნიქსონი

4.1. როგორ დავგეგმოთ მოლაპარაკება

მოლაპარაკების მონაწილეები, პირველ ყოვლისა, უნდა იყვნენ პროფესიონალები, ფსიქოლოგიურად მდგრადი და გაწონასწორებული ადამიანები. მოლაპარაკებისთვის მომზადება წინასწარ უნდა დაიწყოს. აუცილებელია შესაბამისი საკითხის შესწავლა, არგუმენტების მოძიება, საკუთარი ინტერესების და პოზიციის განსაზღვრა და თავდაჯერებულობა.

მომლაპარაკებელი მზად უნდა იყოს ნებისმიერი სახის მოლაპარაკებისათვის – თუნდაც ტერორისტთან.

იმისათვის, რომ მოლაპარაკება იყოს შედეგიანი, სკულპულურად უნდა გაიწეროს თითოეული დეტალი და წინასწარ გაითვალოს რისკიც. მოლაპარაკება რომ შედგეს, ჯერ უნდა დაიგეგმოს ის.

გთავაზობთ მოლაპარაკების დაგეგმვის რამდენიმე ვარიანტს:

ა) განისაზღვროს მოლაპარაკების მიზანი:

- პრობლემის ანალიზი;
- საუბრის თემის განსაზღვრა;
- შესაძლო პარტნიორებზე ინფორმაციის მოძიება;
- ალტერნატივების შემუშავება ორივე მხარის ინტერესების გათვალისწინებით;
- აუცილებელი დოკუმენტაციის მომზადება;
- გეგმის შედგენა და მიზნის დასახვა;

- ვინ წარუძღვება მოლაპარაკებას;
- ვინ უპასუხებს მეორე მხარის მიერ დასმულ შეკითხვებს;
- ვინ შეეცდება დაძაბულობის განმუხტვას;
- ვინ გააკეთებს შენიშვნებს.

ბ) საჭიროა:

- კონკრეტული სტრატეგიის დაგეგმვა;
- საკითხების პრიორიტეტიზაცია;
- პრობლემისა და პიროვნების გამოიკვანა.
- ფოკუსირება ინტერესზე და არა პოზიციაზე (ინტერესი ადამიანის მისწრაფებაა, ხოლო პოზიცია მისი მსოფლმხედველობა);
- ორმხრივი სარგებელი;
- ბევრი ალტერნატივების განხილვა;
- ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენება (მოლაპარაკების შედეგად მიღებული გადაწყვეტილება უნდა იყოს დაფუძნებული არა ემოციებზე, არამედ პრინციპებსა და შედეგზე);
- ინფორმაციის შეგროვება და დამუშავება;
- საკუთარი ინტერესების საზღვრების დადგენა (მოლაპარაკების დაწყებამდე სასურველია განისაზღვროს მიზნები, პოზიციები და ინტერესები. თუ რა ინფორმაცია აქვს თითოეულ მხარეს და რისი მიღება სურთ);
- რისკ-ფაქტორების განსაზღვრა ანუ სტრატეგიული რისკი (არასწორად შეარჩეული სტრატეგია).

გ) მოლაპარაკების საორგანიზციო მხარის მომზადება:

- სად, როდის და რომელ საათზეა დაგეგმილი შეხვედრა;
- დროის განსაზღვრა;
- დელეგაციის წევრების შემადგენლობა;
- მოლაპარაკების პროცესის ფინანსური მხარდაჭერა;
- ინფორმაციული უზრუნველყოფა;
- კულტურული და დასვენების პოროგრამა დელეგაციის

წევრებისათვის;

- კონსტრუქციული შეხვედრის ორგანიზება;
- ალაფურშეტის ან ბანკეტის ორგანიზება.

ანუ, მოსამზადებელი ეტაპი, მოლაპარაკების წარმართვის ეტაპი, მიღწეული შეთანხმების ანალიზი და შესრულება.

რაც უფრო მეტად ვართ მომზადებულნი, მით მეტია დასახუ-
ლი მიზნის მიღწევის შანსი.

მიზანი პიროვნების ამბიციის გამოხატულებაა. მიზანი არის ის, რისი მიღწევაც შესაძლებელია მხოლოდ თავდაუზოგავი შრო-
მით. ნუ დაისახავთ არარეალურ მიზნებს და ამით საკუთარ თავს წარუმატებლობისთვის ნუ გაწირავთ.

მიზანი რამდენიმე სახის არსებობს, მაგალითად, რეალური, პოზიტიური, კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, დროში გაწე-
რილი და ა.შ. პარქტიკამ გვიჩვენა, რომ მოლაპარაკების მხარეები იშვიათად ახერხებენ ყველა მიზნის განხორციელებას, ამიტომ სა-
ჭიროა გამოინახოს მათ შორის ყველაზე მთავარი და პრიორიტე-
ტული. ეს განსაკუთრებით საჭიროა იმ შემთხვევაში, როდესაც გვი-
წევს რაღაცის დათმობა, კომპრომისზე წასვლა.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, აუცილებელია მოლაპა-
რაკების დროს განისაზღვროს მოკლევადიანი და გრძელვადიანი
მიზნები. რ. ფიშერი აღნიშნავს, რომ მოლაპარაკებების დროს მხა-
რეთა ინტერესები ნაწილობრივ ემთხვევა, ნაწილობრივ კი განსხ-
ვავდება. რაც უფრო მეტია მხარეთა ნდობა ერთმანეთის მიმართ,
მეტია მოლაპარაკების კონსტრუქციული წარმოების შანსი.

წარმატებული მოლაპარაკებისათვის მნიშვნელოვანია მოლა-
პარაკების დაწყებამდე კარგად მოვემზადოთ. მომზადებაში იგუ-
ლისხმება სწორი სტრატეგიის შერჩევა, მოლაპარაკების საგანზე ინ-
ფორმაციის შეგროვება, კომპრომისზე წასვლა, ჩვენთვის მისაღები
ვარიანტებისა და პრიორიტეტის განსაზღვრა. ძალიან მნიშვნელო-
ვანია დავრწმუნდეთ, რომ მოლაპარაკება მიმდინარეობს გადაწყვე-
ტილებაზე უფლებამოსილ პირთან. მომლაპარაკებლის მიზნები

მოლაპარაკების დასაწყისშივე განსაზღვრავს მომლაპარაკებლის მიერ შერჩეული სტრატეგიის თავისებურებას.⁴

მოლაპარაკების პროცესში კიდევ ერთი რთული ამოცანაა შესაძლებლობათა ზღვარის დადგენა. მოლაპარაკების დაწყებამდე, მხარეებმა უნდა შეიმუშონ დასაშვები და დაუშვებელი ზღვარი, თუმცა ისეც ხდება, რომ თვითონ მოლაპარაკების დროს არსებული სიტუაცია თავად განსაზღვრავს გარკვეულ საზღვრებს. ზღვარის დადგენას ის მნიშვნელობა აქვს, რომ მოლაპარაკება არ გასცდეს მის რეალურ საზღვრებს და არ დაადგეს მცდარ გზას.

უნდა აღინიშნოს, რომ შესაძლებლობათა ზღვარის დადგენაში დიდი ადგილი უჭირავს ფსიქოლოგიურ ფაქტორს. ზოგიერთ ადამიანს არ გააჩნია შესაბამისი მტკიცე ხასიათი, თავდაჯერებულობა, უარის თქმის უნარი, რაც ხშირად აისახება არასასურველ (ან ხათრით) მიღებულ გადაწყვეტილებაში.

4.2. საინფორმაციო უზრუნველყოფა

მოლაპარაკების მომზადების დროს დიდი მნიშვნელობა აქვს ინფორმაციულ უზრუნველყოფას. ამ კუთხით მნიშვნელოვანია სამი ძირითადი საკითხი: შევისწავლოთ მოლაპარაკების საგანი, შევაგროვოთ ინფორმაცია პარტნიორზე (ან პარტნიორებზე) და იმ გარემოზე, სადაც იმართება მოლაპარაკება. მოლაპარაკების საგნის შესწავლა მარტივი პროცესი არ არის, ის დიდი ძალისხმევას მოითხოვს, ეს არის მიზანმიმართული, კონკრეტული და სისტემური მუშაობის მთელი კომპლესი. სად და როგორ მოვიპოვოთ მსგავსი ინფორმაცია?

არსებობს ინფორმაციის მიღების რამდენიმე სახე:

ლეგალური – ანუ გამოქვეყნებული მასალები პრესაში, ინტერ-

⁴ პუტნამი et al. 1990. გვ. 34-37.

ნეტში, ასევე საარქივო მასალები და დოკუმენტები.

ნახევრადლეგალური – ამ ინფორმაციის წყარო ხშირად შეიძლება იყოს ნებისმიერი ადამიანი რომელიც გარკვეული ფინანსური დაინტერესების ხარჯზე „ყიდის“ ინფორმაციას, ეს ფორმა არაკანონიერია და ამიტომაც ასეთ შემთხვევაში ინფორმაციის მომწოდებელი ამჯობინებს დარჩეს ინკოგნიტოდ.

კონფიდენციალური წყარო – ეს ინფორმაცია შესაძლებელია იყოს ფასიანი ან უფასო, ხოლო მისი წყარო საიდუმლოდ ინახება, ინფორმაციის ეს ფორმაც არაკანონიერია.

არალეგალური ინფორმაცია – ამ შემთხვევაში ხშირია დოკუმენტების მოპარვა. ინფორმაციის მოპოვების პროცესში კიდევ ერთი ფაქტორია გასათვალისწინებელი – იმ ქვეყანაში არსებული პოლიტიკური თუ ეკონომიკური ვითარება, რომელი ქვეყნის მოქალაქეებიც არიან მოლაპარაკების პროცესის წევრები. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მოლაპარაკების დროს ინფორმაციის შეგროვებისა და დამუშავების პროცესი უნდა იყოს თანამიმდევრული, სკრუპულოზური და კანონის ფარგლებში. საუბრისას ინფორმაციის გაჟონვა საკუთარი შეკითხვების დასმის გზით ხშირად დაუფიქრებლად ხდება. გამოცდილი მომლაპარაკებლები აცნობიერებენ, რომ ღირებული ინფორმაციის მიღება მოლაპარაკების მეორე მხარის ყურადღებით მოსმენითაა შესაძლებელი. ყურადსაღებია ერთი შეხედვით თემასთან არ-დაკავშირებული და შემთხვევითი კომენტარებიც კი. სწორედ ასე უდგებიან გამომძიებლები ექვმიტანილის თითოეულ სიტყვას, რომელიც, შესაძლოა ისეთ ფაქტებს მოიცავდეს, რაც საზოგადოებისთვის არ არის ცნობილი. მაშინაც კი, თუ მოლაპარაკების მეორე მხარე ინფორმაციის დამალვას ცდილობს, გაჟონვის ხელშეწყობა მაინც შეგიძლიათ. ექპერიმენტების სერია ადასტურებს, რომ ინფორმაცია პირდაპირ საუბარზე მეტად, ქვევებიდან უფრო ხშირად იპარება. მოლაპარაკებების დროს ინფორმაციის მოსაპოვებლად შესაძლოა არაპირდაპირ ტაქტიკას მისდიოთ. მაგა-

ლითისთვის, მოწინააღმდეგეს ისეთი ორი განსხვავებული პაკეტი შესთავაზეთ, რომელიც თქვენთვისაც მისაღები იქნება.

მოლაპარაკება შეიძლება იყოს: ჰორიზონტალური – თანაბარ-უფლებიან მხარეებს შორის და ვერტიკალური, როცა მომლაპარაკებლის როლში გამოდის ლიდერი, რომელიც მას საკუთარი გუნდის წევრებთან აწარმოებს.

კომუნიკაციის თვალსაზრისით მოლაპარაკება კლასიფიცირდება:

- საქმიანი საუბარი;
- დიალოგი, განხილვა და საუბარი;
- განცხადება და შეტყობინება;
- დავა ან კამათი;
- პოლემიკა;
- დისკუსია;
- დებატები;
- დისპუტი.

4.3. დებატების წარმოების წესები

დებატები არის მოცემულ თემაზე, რაიმე საკითხის შესახებ აზრთა საჯაროდ გაცვლა. დებატები გვებმარება დავრწმუნდეთ საკითხის ირგვლივ განსხვავებული მოსაზრებების არსებობაში და გავანალიზოთ სადავო საკითხის დადებითი და უარყოფითი მხარეები. დებატების წარმოებისათვის საჭიროა არსებობდეს სადავო კითხვა, რომელზე პასუხიც შესაძლებელია იყოს „კი“ ან „არა“. დემოკრატიულ საზოგადოებაში, კონკრეტულ საკითხზე ყოველთვის არსებობს ერთზე მეტი მოსაზრება და შექმნილი სიტუაციიდან ერთზე მეტი გამოსავალი.

დებატების დროს გაითვალისწინეთ:

- არ ასცდეთ ძირითად თემას;
- პირველი შთაბეჭდილება ყველაზე მნიშვნელოვანია;
- მოერიდეთ უკიდურესი აზრების გამოხატვას;
- შეინარჩუნეთ კავშირი ოპონენტთან სწორი ფრაზების გამოყენებით;
- გამოიყენეთ იუმორი;
- ისწავლეთ ოპონენტის არგუმენტების წინასწარ განჭვრეტვა;
- დაამუშავეთ ხმის ტემბრი და ლაპარაკის მანერა;
- საუბრის დროს გამოიყენეთ პაუზები;
- სწორად გამოიყენეთ მიმიკა და ჟესტიკულაცია;
- იყავით საკუთარ თავში დარწმუნებული;
- თქვენს მიერ გამოთქმული აზრი გაამყარეთ არგუმენტებით;
- იზრუნეთ საბოლოო ეფექტზე, არ დაუშვათ დისკუსია გადაიზარდოს კამათში.

დებატები ხელს უწყობს კრიტიკული აზროვნების, მეტყველების განვითარებას, ეტიკეტის დაცვას, კვლევისა და გუნდური მუშაობის უნარების გამოყენებას და ანალიზის გაკეთებას. ერთიანობაში დებატები ანვითარებს შემდეგ უნარებს:

- კრიტიკული აზროვნება;
- მოსმენის კულტურა;
- არგუმენტირებული და ლოგიკური მსჯელობა;
- დროის მენეჯმენტი;
- პრეზენტაბელურობა;
- საკუთარი აზრის საჯაროდ დაფიქსირება;
- ორატორობა;
- სწრაფი აზროვნება;
- სწრაფი წერა;
- შემოქმედებითი უნარი;
- კამათი შეურაცხყოფის გარეშე;
- კითხვების დასმის ტექნიკა;
- ემოციების მართვა;

- გუნდურობა;
- კვლევის უნარი და სხვ.⁵

დებატები ჩვეულებრივ მთავრდება გამარჯვებულის ან დამარცხებულის გამოვლენით, ხოლო დიალოგი ემსახურება სწორი გადაწყვეტილების პოვნას.

თავდაპირველად, ანტიკურ ათენში, მოქალაქეები იკრიბებოდნენ მნიშვნელოვან საკითხებზე სამსჯელოდ. პოლიტიკოსები ერთმანეთთან შედიოდნენ დებატებში შემოთავაზებული კანონების ავკარგიანობის შესახებ. სწორედ საბერძნეთში წარმოიშვა დემოკრატია, ნამდვილი დემოკრატია კი არ არსებობს დებატების გარეშე.

ფრანგი ფილოსოფოსი ჟოზეფ შუბერტი ამბობდა: – სჯობს იდეატო პრობლემაზე და თუნდაც ვერ გადაჭრა ის, ვიდრე გადაჭრა პრობლემა დებატების გარეშე.

დებატების ფორმატებს მიეკუთვნება:

- ბრიტანული საპარლამენტო დებატები;
- კარლ პოპერის ფორმატი;
- ლინკოლნ-დუგლასის ფორმატი;
- საჯარო ფორუმ-დებატები;
- კლასიკური დებატები;
- ონლაინ დებატები.

არისტოტელე თვლიდა, რომ კარგი არგუმენტები ხელს უწყობს სიმართლის დადგენას. სოფისტები ანუ „სიბრძნის მასწავლებლები“ ასწავლიდნენ ხალხს როგორ ემოქმედათ აუდიტორიის გრძნობებზე და როგორ ეკამათათ.

არსებობს რამდენიმე კრიტერიუმი, რომელიც უნდა დაიცვას მომლაპარაკებელმა, მაგალითად: მეგობრული ტონით (და არა კამათით) საქმის მოგვარება, კონფლიქტური ფრაზების ნეიტრალურ ფრაზებად გარდაქმნა, მოსმენის კულტურა, მოთმინება, ურთი-

⁵ ლ. კაპანაძე. სამოქალაქო განათლება, დამხმარე სახელმძღვანელო სტუდენტებისა და აბიტურიენტებისათვის. თბ., 2016. 287. გვ. 20.

ერთპატივისცემა, ღიმილი და ა.შ.

ლინკოლნ-დუგლასის ფორმატი – დებატების ამ ფორმატის სახელწოდება სათავეს შორეული 1858 წლიდან იღებს, როცა აშშ-ის პრეზიდენტი აბრაამ ლინკოლნი ილინოისის შტატის სენატორის არჩევნებში ნაკლებად ცნობილ მეტოქეს ს. დუგლასს დაუპირისპირდა. საარჩევნო კამპანიის დროს მეტოქეებმა შვიდი საჯარო დებატი გამართეს. ის არჩევნები დუგლასმა მოიგო, მაგრამ ამ დებატებმა ლინკოლნი უფრო უკეთ გააცნო ხალხს, გაზარდა მისი პოპულარობა, რისი წყალობითაც მან შეძლო 1860 წლის საპრეზიდენტო არჩევნების მოგება. დებატები იწყება საკამათო საკითხის წამოჭრით. საზოგადოდ მიღებული ფორმატით, ლინკოლნ-დუგლასის დებატების დროს მოპაექრეები წინასწარ არ უნდა იცნობდნენ სადებატო თემას. სადებატო საკითხის წამოჭრის შემდეგ პრეზენტატორებს უნდა მიეცეთ დრო არგუმენტების მოსაფიქრებლად.

ბრიტანული საპარლამენტო დებატები შესაძლოებლობას იძლევა მონაწილეებმა შეაწყვეტინონ სიტყვა სპიკერს, დაუსვან შეკითხვები ან მოსთხოვონ საკითხის მიმართ უოფრო მეტი კონკრეტიკა. ბრიტანული საპარლამენტო დებატები 8 სპიკერისგან შედგება, ისინი 4 ჯგუფში არიან განაწილებულნი: 2-2 მთავრობა, 2-2 ოპოზიცია.

კარლ პოპერის ფორმატი (1902-1994). კარლ პოპერი იყო ფილოსოფოსი, სოციოლოგი, მისი სახელობის დებატები წესებსა და სტრუქტურაზეა ორიენტირებული. დებატების მთავარი პრინციპი ისაა, რომ მოხდეს ოპონენტთა მოსაზრებების რეალური დაპირისპირება. კარლ პოპერის დებატებს რეზოლუციას უწოდებენ, რეზოლუცია უნდა იყოს აქტუალური, პრობლემატური და საინტერესო. კარლ პოპერის დებატების საფუძველი არის უარყოფა და აღდგენა. უარყოფელი მხარე ასაბუთებს, რომ: მტკიცებითი გუნდის პოზიცია არასწორია, არგუმენტები ვერ ასაბუთებს საკამათო რეზოლუ-

ციას, მსჯელობა მცდარია, ფაქტები არასანდო, ხოლო კავშირები ფაქტებსა და არგუმენტებს შორის არამყარი და ა.შ.⁶

კარლ პოპერის დებატებში უარყოფელი პოზიცია მტკიცებითი პოზიციის ყველა კომპონენტს უპირისპირდება, მთავარია მოწინააღმდეგე გუნდების მოსაზრებების უშუალო დაპირისპირება და შეჯახება მათ პოზიციებს შორის, კარლ პოპერის დებატებში გამარჯვებისათვის მნიშვნელობა აქვს არა მარტო იმას, თუ რამდენად კარგი პოზიცია მოამზადა ამა თუ იმ მხარემ, არამედ იმასაც, თუ როგორ შეძლო მან ამ პოზიციის ჩამოყალიბება და დაცვა მოწინააღმდეგის ქეისის უარყოფის ფონზე. საბოლოო ჯამში ამ ფორმატში არსებული დებატებისას საჭიროა არა მარტო პრობლემის დაყენება, არამედ მის გადააჭრელად გზების ძიება.

დონალდ ტრამპის მიერ შემოთავაზებული მოლაპარაკებების წარმართვის ეს ერთი შეხედვით მარტივი და სასარგებლო რჩევები საკუთარი მიზნის მიღწევაში დაგეხმარებათ.

1. *ყოველთვის გქონდეთ წარმოდგენა იმაზე, რასაც აკეთებთ.* ერთი შეხედვით, ეს მარტივია, მაგრამ მე არაერთხელ ვყოფილვარ სიტუაციაში, როდესაც მეორე მხარეს საერთოდ არ ჰქონდა წარმოდგენა, თუ რასთან ჰქონდა საქმე. ასეთ დროს მე უკვე წინასწარ ვიცოდი, რომ წარმატება გარანტირებული მექნებოდა, თანაც განსაკუთრებული ძალისხმევის გარეშე – რადგან საქმიანი შეხვედრისათვის ისინი მოუმზადებელნი იყვნენ. მამაჩემი ხშირად მეუბნებოდა: „ეცადე სრულად იყო ინფორმირებული იმაზე, რასაც აკეთებ“... ის ცამდე მართალი ყოფილა. გირჩევთ მოუსმინოთ ამ რჩევას.

2. *გახსოვდეთ, თავი სულელად რომ მოაჩვენო, ძალიან ჭკვიანი უნდა იყო.* ამით პარტნიორების სუსტი მხარეების დანახვას შეძლებთ.

⁶ ფორმალური დებატების დამხმარე სახელმძღვანელო. ნინო ბერიშვილი, თბ., 2016; გვ. 48.

3. *დაძაბულ მდგომარეობაში ამყოფეთ ისინი.*

4. *ენდეთ საკუთარ ინტუიციას.* მოლაპარაკებების დროს ხშირად არის სიტუაცია, როდესაც შავი და თეთრის გამიჯვნა რთულია, ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ საკუთარ ინსტინქტებს ენდოთ.

5. *არ შეზღუდოთ საკუთარი მოლოდინები.* მოლაპარაკებებისას არ არსებობს შეზღუდული ფორმატი, ზოგჯერ, შუა საუბრისას შემიძლება მისი მიმართულება შეცვალო, თუ თავში ახალი საინტერესო იდეა მომივა. იყავით მოქნილი და ახალი იდეებისადმი გახსნილი.

6. *დროულად უნდა შეგეძლოთ თქვათ „არა“.* ახლა ამას ავტომატურად ვაკეთებ, მაგრამ ბევრისთვის ეს დიდ სირთულეს წარმოადგენს.

7. *იყავით მომთმენნი.* ზოგიერთი ჩემი გარიგებების შედეგი მე მხოლოდ ათეული წლების შემდეგ დავინახე, მაგრამ მერწმუნეთ, ლოდინი ნამდვილად ღირდა. მაგრამ დასაწყისისთვის უნდა დარწმუნდეთ, დაგეგმილი პროექტი თქვენს მოლოდინებს რამდენად შეესაბამება.

8. *მოლაპარაკებების მსვლელობის დასაჩქარებლად შეინარჩუნეთ გულგრილობა.* მის შედეგად მიხვდებით, საწინააღმდეგო მხარე რამდენად არის დაინტერესებული.

9. *ყველაზე წარმატებული მოლაპარაკება ის არის, როდესაც ყველა მხარე მოგებულნი რჩება.* ეს არის იდეალური ვარიანტი, რისკენაც უნდა ისწრაფოდეთ. ვინაიდან ამ შემთხვევაში ისეთ ადამიანებთან ურთიერთობას ეყრება ფუნდამენტი, რომლებთანაც მომავალშიც საქმიანი ურთიერთობა გექნებათ.

10. *გახსოვდეთ, მოლაპარაკების წარმართვა – ეს ხელოვნებაა.* ისევე როგორც ხელოვნების ყველა სახეობაში, წარმატების მისაღწევად საჭიროა დისციპლინა, გამომუშავებული ტექნიკა და მცირეოდენი ფანტაზია. ნუ იქნებით ორდინალური მომლაპარაკებელი. თქვენ ხომ შეგიძლიათ გახდეთ ექსტრაორდინალური. ხე-

ლოვნების ამ სახეობას გარკვეული დრო დაუთმეთ და სასურველი შედეგიც დიდხანს არ დააყოვნებს.⁷

4.4 სტრატეგიული მოდელები

ადამიანების უმეტესობა უპირატესობას ანიჭებს შეთანხმების კონკრეტულ სახეს, ხოლო უმცირესობა ზოგადს, ამ კუთხით საინტერესოა რამოდენიმე მოდელი:

„მოგება – წაგება“ ანუ დისტრიბუციული გარიგება გულისხმობს, რომ „ყველაფერი ისე იქნება, როგორც მე გადავწყვეტ“. სტრატეგია „მოგება – წაგება“ რეალიზდება მაშინ, როცა მოლაპარაკებაში ჩართული ერთ-ერთი მხარე თავის მოგებას მეორე მხარის წაგებაში ხედავს. ამ პროცესის მიზანია საკუთარი ინტერესების რეალიზაცია და მოწინააღმდეგის დამარცხება. პარტნიორზე საბოლოო გამარჯვების მიზნით შეიძლება გამოვიყენოთ მტკიცე ხასიათი, ძალაუფლება, კავშირები და ა.შ. ეს მოდელი მკაცრი მიდგომით ხასიათდება. მხარეები აქტიურად იცავენ თავიანთ პოზიციას, უგულებელყოფენ პარტნიორი მხარის ინტერესებს, იყენებენ მუქარასა და სხვადასხვა სახის ხრიკებს, ამ შემთხვევაში „მიზანი ამართლებს საშუალებას“. მოლაპარაკების პროცესში ერთი მხარე იმყოფება თავდაცვის ხოლო მეორე – თავდასხმის პოზიციაში. აღნიშნულ დაძაბულ სიტუაციაში ადამიანს ეკარგება შემოქმედობითობისა და თანამშრომლობის უნარი, რაც მნიშვნელოვნად აფერხებს კონსტრუქციული, მხარეთათვის ურთიერთსარგებლოების მომტანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს. აღნიშნული სტრატეგიის გამოყენებისას მხარე, რომელიც დათმობაზე მიდის, მძიმე ფსიქოლოგიური წნეხის ქვეშ იმყოფება და უმეტეს შემთხვევაში მხარეთა შორის

⁷. <https://openscience.ge/simple-search?query=მოლაპარაკების+ხელოვნება>

არსებული ურთერთობების გაწყვეტის მიზეზიც კი ხდება. „მოგება – წაგების“ სტრატეგია მხოლოდ ექსტრემალურ სიტუაციაში შეიძლება აღმოჩნდეს ეფექტური. ამ შემთხვევაში პრიორიტეტი კონკრეტული შედეგია და არა მხარეთა შემდგომი ურთიერთობა. საერთო ჯამში:

- მოგება ხდება ოპონენტის წაგების ხარჯზე;
- გამოიყენება კონფლიქტი და წაქეზება;
- უგულვებელყოფენ ერთმანეთის პოზიციას.

„წაგება–მოგება“. მოლაპარაკების პროცესში ვაწყდებით ისეთ ადამიანებს, რომლებიც დამარცხებისათვის წინასწარ არიან განწყობილნი. მათთვის ოპონენტი იმდენად ძლიერ მეტოქეს წარმოადგენს, რომ შეუძლებლად მიიჩნევენ მასთან პაექრობას. ასეთ პოზიციას იკავებენ სუსტი და უპრინციპო ადამიანები. ზოგიერთი ცდილობს რა თავისი სისუსტეების დაფარვას, თავს არიდებს კონფლიქტურ სიტუაციას. ასეთი განწყობის გამო კი ადამიანები ხშირად აღმოჩნდებიან ხოლმე დილემის წინაშე – დათმონ თუ საერთოდ ჩაშალონ მოლაპარაკება, მათ არ შეუძლიათ საკუთარი ინტერესებისა და პოზიციების დაცვა, ადვილია მათი შეშინება და მანიპულირება. აქ გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ უარყოფითი ემოციების და უკმაყოფილების ჩახშობამ შესაძლებელია ადრე თუ გვიან იფეთქოს და ეს ადამიანები ფარულ თუ აშკარა მტრებად იქცნენ. ამიტომ კარგად უნდა შევარჩიოთ ის ადამიანები, რომლებსაც დავაკისრებთ მოლაპარაკების ფუნქციას.

საერთო ჯამში:

- ხდება კონფლიქტიდან გასვლა და ოპონენტისადმი დათმობა;
- გამოიყენება დაშინება და ტყუილი;
- კონფლიქტის ხარისხი შედარებით დაბალია.

მესამე მოდელი „მოგება – მოგების“ ანუ ინტეგრაციული გარეგების არსი შემდეგში მდგომარეობს: მოლაპარაკების შედეგი ორივე მხარისათვის უნდა იყოს ურთიერთხელსაყრელი. ერთმა მხარემ

წარმატებას მეორე მხარის ხარჯზე კი არ უნდა მიაღწიოს, არამედ უნდა გაითვალისწინოს სხავთა ინტერესები და წარმატებები. იგი აღიქმება ისეთი ტიპის დამოკიდებულებად, რომელიც მოიცავს როგორც საკუთარ თავზე ზრუნვას, ასევე სხვა, მეორე მხარის ინტერესთა და შეხედულებათა გათვალისწინებას. სტრატეგია „მოგება-მოგება“ მხარეთათვის ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილებების მოძიების ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური საშუალებაა. ასეთ შემთხვევაში, მიღებული გადაწყვეტილებით, ორივე მხარე კმაყოფილია და ყველაფერს აკეთებს შეთანხმების შესასრულებლად, მოლაპარაკების მონაწილე მხარეები აცნობიერებენ, რომ საჭიროა თანამშრომლობა.

საერთო ჯამში:

- „მოგება-მოგება“ სტრატეგია მოითხოვს შემოქმედებითობას;
- პრობლემის გადაჭრის უნარს;
- ურთიერთხელსაყრელი შეთანხმების მიღწევას;
- კონფლიქტის განმუხტვას.

მეოთხე სტრატეგიული მოდელი „წაგება-წაგება“ გულისხმობს, რომ მოლაპარაკების ერთ-ერთი მონაწილე შეგნებულად მიდის წაგებაზე, მაგრამ ამასთანვე, იგი თავის პარტნიორსაც წამგებიან პოზიციაში აყენებს. ამგვარი სიტუაცია იქმნება ძირითადად მოლაპარაკების პროცესის ჯიუტი და ეგოცენტრული მონაწილეების მიერ, რომელნიც მხოლოდ გამარჯვებაზე ფიქრობენ. „წაგება-წაგება“ ერთ-ერთი ყველაზე არაეფექტური სტრატეგიაა. წაგებას არავინ გეგმავს, მაგრამ მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეთა უარყოფითი პიროვნული თვისებები და არაკონტროლირებადი ემოციები ხშირად სწორედ ასეთ შედეგს იძლევა. საერთო ჯამში:

- ამ შემთხვევაში გამოიყენება კონფლიქტის ესკალაცია;
- აგრესია;
- ოპონენტის დეზორიენტირება;
- მოწინააღმდეგის დალუპვა ყველა ხერხის გამოყენებით.

ჯეფ უეისი, ბოსტონის მოლაპარაკებებისა და ურთიერთობების მართვაში სპეციალიზირებული საკონსულტაციო კომპანია Vantage Partners-ის პარტნიორი და ბიზნეს რევიუს სტატიის – „მოლაპარაკებების სახელმძღვანელოს“ ავტორი. წარმატებული მოლაპარაკების რამდენიმე ხერხს გვთავაზობს:

გაიმხნევთ თავი – უეისის თქმით, „ხშირად კონკურენციის საფრთხე გვაშინებს“. ველავთ გასაუბრებაზე, რამც შეძლებელია ხელი შეგვიშალოს საკუთარი პოზიციის წარმოჩენაში. მოიძიეთ რამდენად ახლოსაა თქვენი ექვენი სინამდვილესთან და აწონდაწონეთ ყველა ის უნარი და გამოცდილება, რაც თქვენ გაგაჩნიათ. ნილის თქმით, მეორე მხარე მოლაპარაკების მაგიდას თქვენთან ერთად გარკვეული მიზეზით უზის. „თქვენი ძალა და გავლენა თქვენი უნიკალური თვისებებიდან მომდინარეობს, რაც ათანაბრებს კიდევ თქვენს პოზიციებს“.

გაიაზრეთ თქვენი და მათი მიზნები – ჩამოწერეთ რისი მიღწევა გასურთ მოლაპარაკებიდან და რატომ. ეს სავარჯიშო დაგეხმარებათ განსაზღვროთ რა გამოიწვევს თქვენ უკან დახევას, შესაბამისად თქვენი სტრატეგიის ჩამოყალიბებისას მისაღები პირობებით იხელმძღვანელებთ.

მოემზადეთ – „ყველაზე მნიშვნელოვანი – კარგად მომზადებაა“. მომზადება იმ ინფორმაციას გაძლევთ, რაც „თქვენი ამოცანის დიდი ნაწილის შესრულებაში დაგეხმარებათ“ – ამბობს ნილ უეისი.

მოუსმინეთ და დასვით კითხვები: ყველაზე ძლიერი სტრატეგია კარგი მოსმენა და ისეთი კითხვების დასმაა, რომლებიც მეორე მხარეს საკუთარი პოზიციების დაცვისკენ უბიძგებს.

შეინარჩუნეთ ცივი გონება: ერთ-ერთი უდიდესი შეცდომა მოლაპარაკებაში რაც კი შეიძლება ნაკლები ძალის მქონე ადამიანმა დაუშვას, მწვავე რეაგირება ან მომლაპარაკებლის ნეგატიური ტონის საკუთარ თავზე მიღებაა. „ნუ მიბამავთ ცუდ ქცევაში“, ამბობს უეისი. თუ მეორე მხარე იმუქრება და თქვენც მუქართვით უპასუ-

ხეობ, „თქვენი საქმე დამთავრებულია“. დისკუსიის ფოკუსი შედეგებზე შეინარჩუნეთ და უთანხმოებას თავი აარიდეთ. გახსოვდეთ თქვენი მიზნები და თქვენი სტრატეგია მათკენ მიმართეთ და არა მომლაპარაკებლის ქცევისკენ. დისკუსია თქვენი გზით უნდა წაიყვანოთ“, ამბობს უელისი.

გახსოვდეთ:

- დადებით მის ადგილას – აუცილებელია გესმოდეთ, თუ რა არის მეორე მხარისთვის მნიშვნელოვანი;
- გახსოვდეთ თქვენი ფასი – მოლაპარაკების მაგიდასთან გარკვეული მიზეზით ბრძანდებით;
- დასვით კითხვები;
- არ აჩქარდეთ;
- არ დაეყრდნოთ ერთ სტრატეგიას – მოლაპარაკების თქვენთვის სასურველი მიმართულებით წასამართად სხვადასხვა გეგმა შეიმუშავეთ;
- თუ გემუქრებიან ან მოთხოვნებს გიყენებენ, კონცეტრირდით თქვენს მიზნებზე.

„აუცილებელია გახსოვდეთ, რომ თქვენ ისეთი რამ გაგაჩნიათ, რაც მეორე მხარესაც სურს“, ამბობს ჯენკსი. „მაშინაც კი, თუ არამომგებიან პოზიციაში ბრძანდებით, მაინც გრჩებათ რაღაც, რისი შეთავაზებაც შეგიძლიათ“.⁸

მოლაპარაკების დროს უნდა შეძლოთ მიღება-დაბრუნების პრინციპით საუბარი, კარგი შთაბეჭდილების მოსახდენად ისწავლეთ მოსმენა, არ არის სასიამოვნო გაუდმებით საუბარი საკუთარ პრობლემაზე, ვინაიდან კარგი მოსაუბრეები არ ყვებიან საკუთარ თავზე მაშინ, როდესაც არ არის ამის საჭროება. კარგი მოსაუბრე, არის ყურადღებიანი მსმენელი, რომელსაც აქვს განვითარებული ორატორის ნიჭი და ასევე კარგად ერკ-

⁸ <https://www.marketer.ge/molaparakebebi-gavleniantan/>.
მოლაპარაკება ჩვენზე გავლენიან ადამიანთან. 10.12 2015

ვევა სხეულის ენასა, თუ ფსიქოლოგიაში. ყველაზე საუკეთესო ვარიანტია ე.წ. „პარეტოს პრინციპის“ გამოყენება, რაც მდგომარეობს იმაში, რომ შედეგის მაქსიმუმი მიიღწევა მასზე დახარჯული მინიმალური ძალისხმევის გამოყენებით ანუ 20/80, უფრო კონკრეტულად კი ჩვენი ძალისხმევის 20% -ს შედეგად მოაქვს 80%.

4.5 მოლაპარაკების შედეგების გაფორმება

ნებისმიერი მოლაპარაკების მიზანი და ფინალური აკორდია შთანხმების მიღწევა. შეთანხმება ისეთი იურიდიული აქტია, სადაც დადგენილია მხარეთა პასუხისმგებლობები და მოვალეობები. შეთანხმება შეიძლება იყოს: პოლიტიკური, ეკონომიკური, სამხედრო, სავაჭრო და ა.შ. ის შეიძლება ეხებოდეს თანამშრომლობას, მშვიდობის დამყარების, ურთიერთდახმარების, ნეიტრალიტეტის და ა.შ. საკითხებს. მოლაპარაკების შედეგები შესაბამის დოკუმენტებში აისახება, ეს არის: საერთაშორისო და სამართლებრივი ხელშეკრულებები; ოქმი; კომუნიკე; პაქტი; პროტოკოლი; კონვენცია; დეკლარაცია; მემორანდუმი.

საერთაშორისო პაქტი – პოლიტიკური ხასიათის საერთაშორისო ხელშეკრულება სამოქალაქო და პოლიტიკური უფლებების შესახებ, რომელიც მიღებულია გაეროს გენერალური ასამბლეის მიერ 1966 წელს და პაქტი იურიდიულად სავალდებულოა ყველა სახელმწიფოსათვის. მასში თავმოყრილია მრავალი სამოქალაქო და პოლიტიკური უფლება. პაქტი – წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს ხელშეკრულებას, რომლის მიზანია მხარეთა შეთანხმებული მოქმედება და გარანტიები. მაგალითად: ვარშავის პაქტი – ანუ მეგობრობის, თანამშრომლობისა და ურთიერთდახმარების ხელშეკრულება. 1955 წელს სსრკ-მ, ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის კომუნისტური ორიენტაციის ქვეყნებმა ხელი მოაწერეს შე-

თანხმებას მეგობრობაზე, თანამშრომლობასა და ერთმანეთის დახმარებაზე, რამაც წარმოქმნა საბჭოთა პოლიტიკური სამხედრო ალიანსი აღმოსავლეთ ევროპაში.

მაგალითად, ნატოს კომუნიკე: (ოფიციალური შეტყობინება – უპირატესად საერთაშორისო ხასიათის, სახელმწიფო და საერთაშორისო ორგანიზაციების, ასევე სხვადასხვა ქვეყნის და საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლებისა მოლაპარაკებების შედეგების, საომარი მოქმედებების ან მსგავსის შესახებ). მოვუწოდებთ რუსეთს, გაიყვანოს ჯარები საქართველოდან. ნატოს ოფიციალურ ვებსაიტზე ვარშავის სამიტზე მიღებული *კომუნიკე* გამოქვეყნდა, რომელშიც წერია, რომ ალიანსი აღიარებს საქართველოს ტერიტორიულ მთლიანობასა და სუვერენიტეტს, ასევე მოვუწოდებს რუსეთს, შეწყვიტოს სამხრეთ ოსეთისა და აფხაზეთის, როგორც დამოუკიდებელი სახელმწიფოების აღიარება:

„ჩვენ მივესალმებით საქართველოს გადაწყვეტილებას, არ გამოიყენოს ძალა და მოვუწოდებთ რუსეთს იმავეს გაკეთებისკენ. მოვუწოდებთ რუსეთს, შეწყვიტოს სამხრეთ ოსეთისა და აფხაზეთის, როგორც დამოუკიდებელი სახელმწიფოების აღიარება. ასევე მოვუწოდებთ რუსეთს, შეწყვიტოს საზღვრების აღმნიშვნელი ნიშნების აღმართვა ადმისტრაციული საზღვრის გასწვრივ და გაიყვანოს თავისი ჯარები საქართველოდან. ნატო არ აღიარებს აფხაზეთსა და რუსეთს შორის 2014 წელს მიღწეულ ე.წ. მოლაპარაკებებს, ამავე ტიპის 2015 წლის მოლაპარაკებას სამხრეთ ოსეთსა და რუსეთს შორის. აღნიშნული მოლაპარაკებები არღვევენ საქართველოს სუვერენიტეტსა და ტერიტორიულ მთლიანობას და ეწინააღმდეგებიან საერთაშორისო სამართლის და ეუთოს პრინციპებს, ასევე რუსეთის მიერ აღებულ ვალდებულებებს. ჩვენ მოვუწოდებთ ქენევის მოლაპარაკებებში ჩართულ ყველა მხარეს, შეასრულო კონსტრუქციული როლი, ასევე განაგრძოს მჭიდრო თანამშრომლობა ეუთოსთან, ევროკავშირთან და გაეროსთან იმისთვის, რომ მიაღწიოს

კონფლიქტის მშვიდობიანი გზით მოგვარებას საერთაშორისო დონეზე აღიარებულ საქართველოს ტერიტორიაზე“.

კონვენცია – სახელმწიფოთა შორის რაიმე სპეციალურ საკითხზე დადებული შეთანხმება, ხელშეკრულება. მაგალითად, 1864 წელს შვეიცარიის მთავრობამ მოიწვია დიპლომატიური კონფერენცია, მონაწილეებმა მიიღეს ქენევის კონვენცია ბრძოლის ველზე დაჭრილი ჯარისკაცების პირობების გაუმჯობესების შესახებ. ქენევის ოთხი კონვენცია წარმოადგენს საერთაშორისო ხელშეკრულებებს, რომელთა მონაწილეც თითქმის ყველა სახელმწიფოა. დოკუმენტი დღესაც ძალაშია და წარმოადგენს საერთაშორისო ჰუმანიტარული სამართლის ფუძემდებელ დოკუმენტებს. ჰუმანიტარულ სამართალს საფუძვლად უდევს გარკვეული პრინციპები: ადამიანებმა, რომლებიც არ არიან ჩართულნი რაიმე საბრძოლო მოქმედებაში, უნდა მიიღონ ჰუმანური მოპყრობა ყოველგვარი დისკრიმინაციის გარეშე; ტყვედ ჩავარდნილი მებრძოლების მიმართ ქცევა უნდა იყოს ჰუმანური, დაუშვებელია მათი წამება ან ძალადობა.

დეკლარაცია – აქტი, განაცხადი, საჯარო დოკუმენტი, რომელიც ასახავს სხვადასხვა ტიპის მონაცემებს. ეს არის ორმხრივი ან მრავალმხრივი საერთაშორისო პოლიტიკური აქტი, რომელშიც ჩამოყალიბებულია მხარეთა პოლიტიკური ვალდებულებანი, შეხედულებები, პრინციპები, მიზნები. ის შეიძლება ეხებოდეს ასევე გადასახადის გადამხდელის განაცხადს თავისი შემოსავლის, ქონების რაოდენობის შესახებ. მაგ: 1776 წელს აშშ-მ მიიღო დამოუკიდებლობის დეკლარაცია, რითაც დამოუკიდებელ სახელმწიფოდ გამოაცხადა.

მემორანდუმი – დიპლომატიური დოკუმენტი ან მიმოწერის ფორმა, რომელიც გამოხატავს ამა თუ იმ კონკრეტულ საკითხზე სახელმწიფოს, პოლიტიკური მხარის პოზიციას.

პროტოკოლი (ოქმი) – წარმოადგენს ოფიციალურ დოკუმენტს, რომელიც აფიქსირებს მოლაპარაკების შედეგს. იგი შეიძლება იყოს

ხელშეკრულების განუყოფელი ნაწილი. ჩვეულებრივ, პროტოკოლის მეშვეობით ხელშეკრულებას აგრძელებენ. განასხვავებენ პროტოკოლის შემდეგ სახეებს:

ა) ოქმი ხელმოწერის შესახებ;

ბ) დამატებითი ოქმი.

საქართველოს კანონმდებლობა ითვალისწინებს შემდეგი სახის საერთაშორისო დოკუმენტებს:

ა) სახელმწიფოთაშორის ხელშეკრულებები, რომლებიც დაიდება სხვა სახელმწიფოებთან საქართველოს სახელით;

ბ) სახელმწიფოთაშორის ხელშეკრულებები, რომლებიც დაიდება მთავრობის მეთაურის სახელით;

გ) სახელმწიფოთაშორის ხელშეკრულებები, რომლებიც დაიდება სამინისტროების და უწყებების სახელით.⁹

დამატებითი ოქმი ხელშეკრულების განუყოფელი ნაწილია, რომელიც შეიძლება იყოს ძირითადი ტექსტის დამატება ან მისი გასწორება.

ზოგჯერ ხელშეკრულებას ზეპირი (სიტყვიერი) ფორმა აქვს. მას ჯენტლმენურ შეთანხმებას უწოდებენ და ოფიციალური დოკუმენტის სტატუსი არ გააჩნია.

საკვანძო სიტყვები:

შესაძლებლობათა ზღვარის დადგენა; პოლემიკა; დისკუსია; დებატები; დისპუტი; „მოგება-წაგება“; წაგება-მოგება“; „მოგება-მოგება“; „წაგება-წაგება“; საერთაშორისო და სამართლებრივი ხელშეკრულებები; ოქმი; კომუნიკე; პაქტი; პროტოკოლი; კონვენცია; დეკლარაცია; მემორანდუმი; დამატებითი ოქმი.

⁹ <https://un.ge/story/ნატოს-კომუნიკე-მოუწოდებთ-რუსეთს,-საქართველოდან-ჯარები-გაიყვანოს>. 9.6. 2016

კითხვები:

1. როგორ ხდება შესაძებლობათა ზღვარის დადგენა.
2. განმარტეთ: პოლემიკა; დისკუსია; დებატები; დისპუტი.
3. რას ნიშნავს სტრატეგიული მოდელები?
4. რა სახის დოკუმენტებში აისახება მოლაპარაკების შედეგები?
5. ინფორმაციის მიღების რა სახეები არსებობს?
6. როგორ ხდება კომუნიკაციის თვალსაზრისით მოლაპარაკების კლასიფიკაცია?

ლიტერატურა:

1. Putnam L. L., Wilson S. R., Turner D. B. (1990). The evolution of policy arguments in teachers' negotiations.
2. წარმატებული მოლაპარაკების წარმართვის 10 წესი
<http://webgeorgia.ge/blog/>
3. ფორმალური დებატების დამხმარე სახელმძღვანელო. ნინო ბერიშვილი, თბ., 2016. გვ. 149.
4. <http://mastsavlebeli.ge/?p=2373> დებატები – კრიტიკული აზროვნების და პრეზენტაციის უნარებისათვის.

მოლაპარაკების არავერბალური ტექნოლოგიები

5.1. ფსიქოლოგიური ფაქტორები

მეცნიერები აღნიშნავენ, რომ მოლაპარაკების დროს, ფართოდ გამოიყენება პარტნიორზე ზემოქმედების სხვადასხვა ხერხები. არსებობს მოსაზრება, რომ ადამიანის ქესტებისა და მიმიკების საშუალებით შეიძლება მისი შინაგანი სამყაროს ამოცნობა. ერთერთი მეცნიერება ფიზიოგნომია სწორედ ამას ემსახურება. ფიზიოგნომია სათავეს უძველესი დროიდან იღებს, თუმცა მისთვის ყურადღება მეოცე საუკუნის მეორე ნახევრამდე არავის მიუქცევია. მამამთავრად შვეიცარიელ მწერალს, ღვთისმეტყველსა და პოეტს, იოჰან კასპარ ლაფატერს (1741-1801) მიიჩნევენ. შემდეგ მეცნიერმა და ფსიქოლოგმა, პაულ ეკმანმა, ეს მეცნიერება უფრო გაამდიდრა და დახვეწა. ფიზიოგნომია ითვალისწინებს ფიზიოლოგიურ, ტემპერამენტულ, სამედიცინო, ფიზიკურ, ინტელექტუალურ, მორალურ, სოციალურ ან სასაუბრო მახასიათებლებს. ყურადღებას აქცევს ქესტებს და მიმიკას. ის ადამიანის სახის ნაკვთების საშუალებით მისი ხასიათის ნიშან-თვისებების დადგენას ცდილობს, თუმცა, ერთ ემოციას არაფრის მოცემა შეუძლია, ამისათვის საჭიროა ქესტების კომბინაცია. ვინაიდან ყველა ადამიანი ინდივიდუალურია, მოლაპარაკების პროცესიც დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ტიპის ადამიანთან გვაქვს საქმე. ზემოთ ჩამოთვლი კომპონენტებთან არ შეიძლება არ ვახსენოთ ქესტების ენა, რომელიც საკმაოდ დიდი ინფორმაციას იძლევა ადამიანის შესახებ.

Body language – არის უნიკალური ენა რომელიც ნებისმიერი ადამიანისათვის აღქმადია ფსიქიკურ დონემდე. სხეულის ენა არის არავერბალური კომუნიკაციის ერთ-ერთი სახე. იგი გულისხმობს კომუნიკაციას ხმის ტონის, მეტყველების ტემპის, ქესტების, სხეუ-

ლის, გამომეტყველების, თვალთ კონტაქტის, შეხებისა და ურთიერთობისას. თითოეული ქესტი/მიმიკა გაცემს გარკვეულ ინფორმაციას. ამიტომ, აუცილებელია ჩვენს მიერ ნათქვამის შინაარსი შეესაბამებოდეს ჩვენს ქესტიკულაციას. ცალკე შესწავლის საკითხია ქესტების ხელოვნება, ჩვენი სხეულის ენა გაცილებით მეტ ინფორმაციას გაცემს ჩვენს განწყობასა და ემოციებზე. სხეულის ენა გამოხატავს შინაგან სამყაროს, მის ნამდვილ ზრახვებსა და ფიქრებს ჩვენ მიერ გაკეთებული ნებისმიერი ქესტი სხვა ადამიანების მიერ ქვეცნობიერად თავისებურად აღიქმება მაგ: საუბრის დროს სახეზე შეხება, განსაკუთრებით კი ცხვირზე, სიცრუის ფართოდ აღიარებული გამოხატულებაა. უკმაყოფილება გამოიხატება ტუჩის ცალი მხრის მაღლა აწევთ. ცნობილი მეცნიერი ალან პიზი („სხეულის მოძრაობის ენა“) და პოლ ექმანი („ტყუილის ფსიქოლოგია“) თავის ნაშრომებში ბევრ საინტერესო ინფორმაციას გვაწვდიან. სახეზე არის 43 კუნთი, რომელსაც 10 000 გამომეტყველების მიღება შეუძლია.

ქედმაღლობასა და სიამაყეს გამოხატავს დოინჯშემორტყმული პოზა. საუბრის დროს სახეზე შეხება, განსაკუთრებით ცხვირზე, სიცრუის ფართოდ აღიარებული გამოხატულებაა, ასევე, პირზე ხელის აფარების დროს, მოსაუბრე ყველაზე ხშირად ტყუის. როცა ადამიანი ხელებს იმტვრევს, ის შექმნილი სიტუაციიდან გამოსავალს ეძებს. ხელების ფშვნიტა აგრესიულობის ნიშანია. გადაჯვარედინებული ფეხებით დგომა – საკუთარ თავში დაურწმუნებლობის და დაბნეულობის ნიშანია. ჯდომისას ფეხების გადაჯვარედინება საკუთარ თავში ჩაკეტვაზე მიუთითებს. რეალური პრეტენზიები ყოველთვის გახსნილი ხელებით გამოითქმება და ა.შ.

ემოციური ფონი – როცა ადამიანი გაბრაზებულია ვიტყვით ხოლმე, რომ ახლა ამასთან ლაპარაკი არ ღირს. ან შეგვიმჩნევია ისიც რომ მეგობარი იდენტურ შემთხვევაზე ზოგჯერ იცინის, ზოგჯერ კი ისე გაბრაზდება გაოგნებულები ვრჩებით, რა მოუვიდაო... ეს იმიტომ, რომ ინფორმაციის აღქმაში სუბიექტურ ფაქტორს დი-

დი მნიშვნელობა აქვს. ხშირად ისე გვესმის ნათქვამი როგორ ხასიათზეც ვართ.

პიროვნული სტატუსი – გვინდა არ გვინდა ამასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს, აბა, ერთნაირად ხომ არ ველაპარაკებით სამსახურში უფროსს და კოლეგას, ლექტორს და კურსელს, მშობლებს და პატარა დას და ა.შ.

პიროვნული თვისებები – ვიღაცა დახვეწილი და ბუნებით არისტოკრატია. ვიღაც კი მეამბოხე და პანკური, როგორ ფიქრობთ მათშორის კომუნიკაცია მარტივი იქნება?

სწორად შერჩეული დრო და გარემო – მარტივი მაგალითია – საყვარელი ადამიანისათვის რომანტიულ განწყობას ქმნი თუნდაც ხელის სათხოვნელად, ხოლო ბიზნეს მოლაპარაკებებისას ოფისს ან სოლიდურ დახვეწილ ადგილს ირჩევ.

ეთიკა – პიროვნების, საზოგადოებრივი ან პროფესიული ჯგუფის ზნეობრივი ნორმების სისტემა. დისციპლინა რომელიც გარკვეულ წრეს სხვდასხვანაირად ახასიათებს.

კულტურული სხვაობა – ის, რაც მისაღებია ჩვენთვის, შეიძლება სრულიად მიუღებელი იყოს სხვისთვის, ამიტომ მოკლედ რომ ვთქვათ „სადაც წავალთ იქაური ქუდი უნდა დავიხუროთ“.

პარალინგვისტური სიგნალები: მეტყველების ვარიაციები – ხმის ტემბრი და სიძლიერე, მეტყველების ტემპი (ჩაქრი თუ ნელი), ინტონაცია, სიცილი, ხველა, ტირილი, პაუზა, ამოოხვრა და მათი მსგავსი. პარალინგვისტურ ვარიაციებს დიდი მნიშვნელობა აქვს ემოციების გადმოცემის დროს.

კომუნიკაცია არის მინიმუმ ორ ადამიანს შორის ინფორმაციის გაცვლა, რომელსაც ყოველთვის გააჩნია გარკვეული მიზანი. კომუნიკაცია (ლათინურიდან Comunico – საერთოს ვხდი), ფართო გაგებით, არის ინფორმაციის გაცვლა ინდივიდებს შორის. ის მოიცავს ინფორმაციის გადაცემას, მის მიღებასა და მიღებულ ინფორმაციაზე რეაგირებას. არსებობს ვერბალური და არავერბალური კომუნიკაცია.

ვერბალურ კომუნიკაციას უწოდებენ სიტყვების მეშვეობით გადაცემულ და მიღებულ ინფორმაციას. სიტყვა „ვერბალური“ ლათინურია და ნიშნავს ზეპირს, სიტყვიერს. ვერბალური კომუნიკაცია ენის საშუალებით ხდება, ამიტომაც მნიშვნელოვანია ემოციური დატვირთვის მქონე სიტყვების გამოყენება. იმისათვის, რომ მივიპყროთ მოსაუბრის თუ ფართო აუდიტორიის ყურადღება, საჭიროა ვერბალური კომუნიკაციის შემდეგი საშუალებების გათვალისწინება:

- საუბრის ეფექტურად დაწყება;
- საუბრის მანერა და ხმის ტემბრი, ინტონაცია;
- ცხოვრებისეული, პირადი ან ფაქტებზე დაყრდნობილი მაგალითების მიწოდება;
- ერთი თემიდან მეორეზე ლოგიკურად გადასვლა;
- სიტყვების და ფრაზების მრავალჯერ გამეორების თავიდან აცილება;
- შესაბამისი ლექსიკონის გამოყენება;
- გასაგები ენით საუბარი.

არავერბალური კომუნიკაცია. არავერბალურ კომუნიკაციაში გამოიყენება ნებისმიერი სიმბოლოები გარდა სიტყვებისა, თუმცა, ისინი სიტყვებზე არანაკლებ მნიშვნელოვანია. ინფორმაციის გადაცემისას გამოიყენება გამომეტყველება, ინტონაცია, ქესტიკულაცია. ქესტიბის საშუალებით შეგიძლიათ დიდი შთაბეჭდილება მოახდინოთ თანამოსაუბრეზე. ამის კლასიკური მაგალითია მისი პოზის კოპირება. ეს ხერხი დაგეხმარებათ თანამოსაუბრის გადმოზიარებაში.

ძირითადად ხდება არავერბალური და ვერბალური სიმბოლოების ერთდროულად გამოყენება, რაც აძლიერებს ან ცვლის სიტყვის მნიშვნელობას. იმისათვის, რომ ეფექტურად განვახორციელოთ კომუნიკაცია, საჭიროა მოვახდინოთ სიტყვებისა და ქესტიკულაციის სწორი შერწყმა.

არავერბალური სიმბოლოები უნდა შეესაბამებოდეს იდეას,

რომლის გადაცემაც ხორციელდება. თუ ეს პირობა არ შესრულდა – მაგალითად, თუ ინფორმაციის მიმწოდებელი ილიმება როდესაც სევდიან ამბავს ყვება, არაადეკვატური და შეუსაბამო რეაქცია ცუდად განგვაწყობს მის მიმართ.

არავერბალური სიგნალების ტიპებია:

- პოზა;
- მიმიკა;
- ქესტიკულაცია;
- დისტანცია;
- ინტონაცია.¹⁰

მოლაპარაკების პროცესში გასათვალისწინებელია მრავალი ფაქტორი, მაგალითად:

ენობრივი ბარიერი – კომუნიკაციასა ყველა მხარეს უნდა ესმოდეს ის ენა რომელზეც ვლაპარაკობთ;

განათლება – უნდა ვისაუბროთ გასაგებად და ისეთი ტერმინოლოგიით რომელიც მეორე მხარისთვის ნაცნობია, თუ საჭიროა, გავუკეთოთ განმარტება.

იმისთვის, რომ ადამიანება მოგისმინონ, უნდა ისაუბროთ ისეთ თემაზე, რაც დააინტერესებს მათ. მათ კი ყველაზე მეტად საკუთარი თავი აინტერესებს. მათ სურთ განიხილონ თავიანთი საქმეები და გეგმები.

შეტყობინების 70-80%, რომელსაც ჩვენ ვაგზავნით ან ვიღებთ, ქესტების ენას უკავშირდება. გარკვეული დროის პერიოდში ჩვენ ქვეცნობიერად ვკითხულობთ მათ. ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ თუ ცალკეულ ქესტს იზოლირებულად ავიღებთ, შესაძლოა არასწორად ავხსნათ ის.

ხშირად ადამიანები იმას, რასაც ამბობენ ან აკეთებენ, ეწინააღმდეგება იმას, რასაც სხეული გვატყობინებს, ანუ სიტყვები და სხე-

¹⁰ ლ. კაპანაძე. სამოქალაქო განათლება, დამხმარე სახელმძღვანელო სტუდენტებისა და აბიტურიენტებისათვის. თბ., 2016. 287. გვ. 13.

ულის ენა შესაბამისობაში არ მოდის. ეს პროცესები ერთიანობაში შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ნეიროლინგვისტური პროგრამირება. ის ერთიანობაში განიხილავს აზროვნებას, კომუნუკაციას და სხეულის ენას, რაც საშუალებას გვაძლევს, უფრო ნათლად განვასხვაოთ, რა ხდება სხვასთან ურთიერთობისას. განვიხილოთ მაგალითები:

თუ ადამიანს საგნები სხეულის პირდაპირ უჭირავს, მაგალითად, ხელჩანთა, ყავის ფინჯანი, ე.ი. მორცხვი და თავშეკავებულია.

➤ ხელების ზურგზე შემოწყობა – პრობლემის გადაჭრას ცდილობს;

➤ ჯიბეში ერთი ხელის ჩადება კი ნახევრად დახურულობისკენ მიგვითითებს, ბოლომდე არ იხსნება;

➤ თუ დაგიწყით მოჭუტული თვალებით მზერა – ე.ი. გაკვირდებით, ეს იმას ნიშნავს, რომ არ მოსწონხართ;

➤ ხელისგულები უჩანს საუბრისას – გახსნილია და შეგიძლიათ ენდოთ;

➤ ჭეშმარიტი ღიმილი თვალის კუთხეებამდე აღწევს და სახის გამომეტყველებას მთლიანად ცვლის. ხელოვნური ღიმილი კი მხოლოდ პირსა და ტუჩებს მოიცავს. ამ ორის გარჩევა საკმაოდ ადვილია;

➤ ქედმაღლობასა და სიამაყეს გამოხატავს დონიჯშემორტყმული პოზა;

➤ გადაჯვარედინებული ხელები თავდაცვის პოზაზე მიანიშნებს;

➤ ჩამოყრილი მხრები – დაბალ თვითშეფასებაზე;

➤ სახეზე ხელების შეხება ხშირად მიუთითებს იმაზე, რომ ადამიანი ახდენს გაგონილის შეფასებას, ფიქრობს ან იღებს გადაწყვეტილებას;

➤ გაგონილისადმი ინტერესი აისახება ხელის ლოყასთან, ხოლო საჩვენებელი თითის თვალთან განთავსებით;

➤ გადაწყვეტილების მიღებისას ადამიანებს ხშირად ხელი ნიკაპთან მიაქვთ;

➤ საკუთარ პოზიციაში დარწმუნებულ ადამიანებს შეერთებული ხელები სახესთან მიაქვთ;

➤ ჯდომისას გადაჯვარედინებული, ზემოთ აწეული ხელები შფოთვაზე, უარყოფით დამოკიდებულებასა და დაძაბულობაზე მიუთითებს;

➤ სიარულისას ხელების უკან დაწყობას ძირითადად კაცები მიმართავენ და თავის ძალაუფლებას მიაჩნნიან;

➤ გადაჯვარედინებული ფეხებით დგომა საკუთარ თავში დაურწმუნებლობის და დაბნეულობის ნიშანია. ამ პოზას ხშირად ირჩევენ ადამიანები უცხო ადამიანების გარემოცვაში მოხვედრისას;

➤ ჯდომისას ფეხების გადაჯვარედინება საკუთარ თავში ჩაკეტვაზე და ურთიერთობის სურვილის არ ქონაზე მიუთითებს. და ა.შ.

მოლაპარაკების დროს საყურადღებოა:

➤ ემბლემები;

➤ ილუსტრატორები;

➤ გრძნობის მაჩვენებლები;

➤ რეგულატორები;

➤ ადაპტორები.

ემბლემები – სიტყვების ნაცვლად იხმარება. მაგალითად, თავის დაქნევა „კი“-ს წარმოთქმის ნაცვლად.

ილუსტრატორები – ახდენს წარმოთქმული სიტყვების ილუსტრაციას. მათი მეშვეობით კომუნიკაცია უფრო ცოცხლად მიმდინარეობს, ვერბალური შინაარსი უფრო ნათელი ხდება.

რეგულატორები – მოსაუბრის მეტყველებას აკონტროლებს. მოსმენისას ჩვენ თავს ვაქნევთ, დროდადრო მოსაუბრეს მზერას ვაპყრობთ, სხვადასხვა ხმებს გამოვცემთ;

ადაპტორები – ჩვეულებრივ ადამიანის რაიმე მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას ემსახურება. ის უფრო ავტომატურად, ხშირად გაუცნობიერებლად მიმდინარეობს: მაგალითად, ნაკბენის მოფხანა.

ერთ-ერთი საჭირო კომპონენტი მოლაპარაკებისას არის დარწმუნების მეთოდი. დარწმუნება ლოგიკურ აზროვნებას მოითხოვს, მას თავისი ეთიკური, პათეტიკური და ლოგიკური ელემენტები აქვს. ჯერ კიდევ ძველი ბერძნები აღნიშნავდნენ დარწმუნების რამდენიმე კომპონენტს, ეს არის კორექტულობა, პატივისცემა, ეთიკურობა, იუმორის გრძნობა, კრიტიკული აზროვნება, ანალიზის უნარი, არგუმენტაცია. არისტოტელემ წარმატებულ დებატი, დისკუსია, კამათი – ზოგადად, რიტორიკული ხელოვნება – დარწმუნების მეთოდს მიაკუთვნა და განსაზღვრა, რომ „ადამიანისათვის აუცილებელია იმ საშუალებებისა და მეთოდების ცოდნა, რომლითაც დარწმუნება შეიძლება“. მისივე თქმით, რიტორიკის მეთოდი დარწმუნების მეთოდია, დარწმუნება კი ყოველთვის რაღაცის დასაბუთებაა პათოსი არის ემპათიური, ემოციური მხარე, გრძნობები. ლოგოსი არის არგუმენტაცია, მსჯელობა.¹¹

კონტაქტის დამყარება მოლაპარაკების პროცესში.

მოლაპარაკების პროცესში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მომენტი კონტაქტის დამყარება. სწორედ კონტაქტის დამყარების დროს ხდება გარკვეული წარმოდგენის შექმნა პარტნიორზე და ამ შაბეკდილებამ შესაძლებელია დიდი ზეგავლენა მოახდინოს მოლაპარაკების მიმდინარეობაზე. კონტაქტის დამყარების დროს ეფექტური იქნება შემდეგი ფსიქოლოგიური ფაქტორების (ვერბალური და არავერბალური) გამოიყენება:

- კეთილგანწყობილი ატმოსფეროს შექმნა;
- ყურადღების მიპყობა და ინტერესის გაღვივება;

¹¹ ეთოსი, პათოსი, ლოგოსი და დარწმუნების სისტემები.
<http://mastsavlebeli.ge/?p=1067>

- სახელით და თქვენობით მიმართვა;
- პატივისცემის გამოხატვა;
- თავდაჯერებულობა.

კონტაქტის დასამყარებლად მნიშვნელოვანია კეთილგანწყობილი ინტონაცია, საშუალო ხმის ტემბრი, თავაზიანობა, არ არის სასურველი: ზედმეტი მობოდიშება, მენტორული და კატეგორიული ტონი, ცნობილი ამერიკელი ექსპერტი, სხეულის ენის სპეციალისტი პეტი ვუდი, შემდეგ რეკომენდაციებს გვთავაზობს:

➤ პირველი, რაც მნიშვნელოვანია მოლაპარაკება იწყება ხელის ჩამორთმევით. გაითვალისწინეთ, რომ ეს ჟესტი თქვენზე გარკვეულ ინფორმაციას გასცემს. ხელის ჩამორთმევის დროს პარტნიორს გაუღიმეთ, უყურეთ თვალებში და მტკიცედ ჩამოართვით ხელი;

➤ ხშირად, ადამიანები სტრესის დასაფარად მალ-მალე თმას ისწორებენ – არ გამოიყენოთ ეს ჟესტი;

➤ ეცადეთ, ხშირად გაიღიმოთ და რაც შეიძლება ბუნებრივად გააკეთეთ ეს;

➤ ნებისმიერ გაუცნობიერებელ მოქმედებას შეუძლია გაცეს თქვენი შფოთ; მაგ., სახეზე შეხება, თითებით თამში ან რაიმე ნივთის წვალება, ხელების ფშვინტა, ფრჩხილების კვნეტა და ა.შ.

➤ ჯდომის დროს ეცადეთ არ დამალოთ ხელები, მაგიდის ქვეშ ან მუხლებზე, სჯობს ის ჟესტიკულაციისათვის გამოიყენოთ, ეს უფრო მეტ ექსპრესიულობას შეგმატებთ.¹²

კომუნიკაციის პროცესში, ადამიანის გრძნობები და აზრები შეიძლება გამოიკვეთოს მისი პოზით, ჟესტებით, სახის გამომეტყველებით, თვალის მოძრაობებით და მრავალი სხვა, რასაც ზოგადად „სხეულის ენას“ უწოდებენ, ამ თემაზე პირველი სამეცნიერო ნაშრომები დაწერა ჩარლზ დარვინმა, ხოლო დღეისათვის, მეცნიერებმა აღმოაჩინეს და დაარეგისტრირეს 1000-ზე მეტი არავერბა-

¹² Пэтти Вуд – Как вызывать симпатию. Издательство: Попурри, 2013 г. Страниц: 288.

ლური ნიშანი და სიგნალი. ყველაზე კარგად ჟესტების ენა აღწერა და ახსნა ალან პიზიმ ბეტსელერში „სხეულის მოძრაობის ენა“.

5.2. სივრცის განსაზღვრა მოლაპარაკების პროცესში

ადამიანი, როგორც სივრცის მომხმარებელი, თავის ირგვლივ არსებულ სივრცეს აღიქვამს მის საკუთრებად. ამერიკელმა არქეოლოგმა ედუარდ ჰოლიმ განიხილა რა ეს საკითხები, მას უწოდა პროქსემიკა (proximity – სიახლოვე). მან პირველმა მიაქცია ყურადღება ადამიანის სივრცულ მოთხოვნილებებს. 1969 წელს მან გამოსცა წიგნი „ჩუმი ენა“, სადაც პასუხი გასცა სივრცით ურთიერთობებს და ფიზიკურ დისტანციას ადამიანებს შორის ურთიერთობის პროცესში. პროქსემიკის ძირითადი არსია დისტანციის სწორი შერჩევა საუბრის დროს, ვინაიდან ცნობილია, რომ ადამიანისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია მისი პირადი სივრცე და თუ ვინმე ამ ტერიტორიას დაარღვევს საპასუხოდ მიიღებს აგრესიას. პროქსემიკა შეისწავლის იმას, თუ როგორ ქმნის და აყალიბებს ადამიანი ქვეცნობიერად მის ირგვლივ არსებულ მიკროსივრცეს. ამასთან ერთად, ეს ე.წ. შემოსაზღვრული სივრცე განსხვავებულია სხვადასხვა სიტუაციაში და სხვადასხვა ადამიანებთან ურთიერთობისას. ტერიტორია არის არეალი ან სივრცე პიროვნების ირგვლივ, რომელიც მას საკუთრად მიაჩნია, თითქოს ეს მისი სხეულის გაგრძელებაა.

კინესტიკა – შეისწავლის სხეულის მოძრაობის პროცესს და სხეულის ენას კომუნიკაციის დროს. ტერმინი „კინესთეტიკა“ შეიძლება ითარგმნოს, როგორც „მოძრაობის აღქმის ხელოვნება/მეცნიერება“. მათ მიეკუთვნება: ჟესტები, მიმიკა, კონტაქტი თვალებით და სხვა მისი მსგავსი.

ტაკტიკა – არავერბალური კომუნიკაციის სახეა რომელშიც შედის: შეხება, კოცნა, ხელის ჩამორთმევა, ტაშის დაკვრა, დარტყმა

და მსგავსი. ყველა ადამიანს აქვს საკუთარი პიროვნული ტერიტორია, რაც მოიცავს არეალს მისი საკუთრების ირგვლივ. არსებობს ზოგადი კანონზომიერებაც, მაგალითად სივრცით დონეებში შედის:

- ინტიმური ზონა – 15-45 სმ;
- პირადი ზონა – 45-60-120 სმ;
- სოციალური ზონა – 120-210-360 სმ;
- საჯარო, საზოგადოებრივი ზონა – 360-750 სმ.

პიროვნულ სივრცეს განაპირობებს კულტურა. მჭიდროდ დასახლებული ქვეყნების მოსახლეობისათვის სივრცითი ზონა შედარებით შეზღუდულია, ხოლო სადაც გაშლილ სივრცეებს ამჯობინებენ, მათთან ურთიერთობისას კარგი იქნება თუ დისტანციას შევინარჩუნებთ. საკუთარი ტერიტორია შეიძლება გავრცელდეს ან შეიზღუდოს ადგილობრივი გარემოებების მიხედვით. ამასთან ერთად არსებობს დაუწერელი წესები, რომელსაც ადამიანები იცავენ ხალხმრავალ ადგილებზე (მაგ.: ლიფტში, ტრანსპორტში, რიგში, მაღაზიაში და ა.შ.) ეს არის ერთგვარი შენიღბული რეაქცია იმ ის საპასუხოდ, რომ ადამიანები იცავენ საკუთარ ინტიმურ ზონას, რომელიც ადვილი შესაძლებელია, რომ დაირღვეს ხალხმრავალ ადგილას. ეს არის ყველა ადამიანის მცდელობა, ნეიტრალური ნიღბის ტარებით საკუთარი ემოციები დაუმალოს სხვებს. სიმჭიდროვის ზრდასთან ერთად, თითოეული ადამიანის პიროვნული სივრცე მცირდება, რაც მას მტრულად განაწყობს, მაგალითად: რაც უფრო დიდია ადამიანების მასა, მით უფრო აგესიული და ბრაზიანია, ამიტომაც საჭიროა მათი დაშლა ისე, რომ თითოეულმა თავისი საკუთარი პიროვნული სივრცე დაიბრუნოს და დაწყნარდეს. საკუთარი ტერიტორიის ფლობა ადამიანის ერთ-ერთი ყველაზე ღმა მისწრაფებაა და მას საფუძვლად უდევს ჩვენი მოთხოვნილება – მოვიპოვოთ თავისუფალი სივრცე. მოლაპარაკების პროცესში სივრცითი ზღვარის არჩევაზე გავლენას ახდენს: ასაკი, სქესი, კულტურული თუ ეთნიკური სტანდარტები, ტრადიცია, ემოციური ფონი,

გარემოება, საუბრის თემა, დამოკიდებულება პარტნიორთან და ა. შ. ჩრდილოეთის ქვეყნებში პერსონალური სივრცე შესამჩნევად დიდია, ამდენად ისინიც ამჯობინებენ დისტანციურ ურთიერთობას, რასაც ვერ ვიტყვით სამხრეთის ქვეყნებზე, აქ პერსონალური სივრცე მცირდება და მოცემულ ქვეყნებს უფრო შინაურული ურთიერთობა ახასიათებთ. ქართველი ერი განსაკუთრებით გამოირჩევა შინაურული, არაფორმალური დამოკიდებულებით. ქართველები არავერბალური კომუნიკაციისას გახსნილები არიან. ისინი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ადამიანურ ურთიერთობებს, რომელიც ნდობის ფაქტორზეა აგებული და პატივისცემის გრძნობით არის გამყარებული. საქართველოში თავმდაბლობა ძალიან ფასობს.

2020 წელს, მსოფლიო მოცვა ახალმა კორონავირუსმა, რის გამოც სოციალური ურთიერთობების ახლი სივრცითი რეგულაციები შემოიღეს, რაც ღია სივრცეში მინიმუმ მეტრ-ნახევარით, ხოლო დახურულ სივრცეში – 2 მეტრით განისაზღვრა. ამ გარემოებამ ხალხთა ჩვევები შეცვალა და მათ შორის არა მარტო სოციალური დისტანცია გაიზარდა, არამედ შეიცვალა მისალმების ფორმებიც.

საერთაშორისო მოლაპარაკებების დროს გაითვალისწინეთ თქვენი უცხოელი პარტნიორების კულტურა, ტრადიცია, ეროვნული მენტალიტეტის თავისებურებები. კარგი იქნება თუ მოახერხებთ თქვენი ოპონენტის ფსიქოლოგიური პორტრეტის შედგენას, დააკვირდით შეუძლია გადაწყვეტილების მიღება თუ მას უფრო მაღალ ინსტანციებთან ათანხმებს, არის თუ არა ლიდერი, კოლეგიალური პროფესიონალი, როგორი ავტორიტეტით სარგებლობს, ექსტრავერტია თუ ინტროვენტი და ა. შ.

ფსიქოლოგიური პორტრეტის შექმნაში გამოგვადგება ცნობილი ფსიქოლოგის – კ. იუნგის მეთოდი, რომელიც ამბობდა, რომ გარშემომყოფებთან ფსიქოლოგიური კონტაქტის დამყარება ოთხი მნიშვნელოვანი ფაქტორის გათვალისწინებით ხდება, ეს არის: ლოგიკა, ინტუიცია, შეგძნება და გაცნობიერება;

ლოგიკა – ემყარება ლოგიკას, გამომდინარეობს ფაქტებიდან;

ინტუიცია – ეყრდნობა არა მარტო ლოგიკას და ფაქტებს, არამედ ინტუიციასაც;

შეგრძნება – ინტუიცია და შეგრძნება გამომდინარეობს საზოგადოდ მიღებული ღირებულებებიდან და ნორმებიდან და არ იყენებს რეალობას;

გაცნობიერება – ეყრდნობა პირად შეხედულებას და ლოგიკა და ფაქტები მეორე პლანზე გადადის.

არაკონტროლირებადი ემოციები მოლაპარაკების პროცესის ერთ-ერთი ბარიერია. რაციონალურობა და თავშეკავება გონივრულ და გააზრებულ გადაწყვეტილებათა მიღების გარანტიას წარმოადგენს. დაუშვებელია პარტნიორთან დამრიგებლური ტონით საუბარი, ურთიერთობის ეფექტური მეთოდი მისი დარწმუნებაა. მოლაპარაკების პროცესში ინიციატივა ყოველთვის იმ მხარეს ეკუთვნის, რომელიც ამისათვის ფსიქოლოგიურად უკეთაა მომზადებული. ფსიქოლოგიურ ასპექტში მოლაპარაკების მთავარი ამოცანა თანამოსაუბრის დარწმუნებაა. კამათში ერთ-ერთმა მხარემ, შესაძლოა, გამარჯვება მოიპოვოს, მაგრამ თუ იგი ვერ მიაღწევს პარტნიორის კეთილგანწყობას, გამარჯვება ნაკლებეფექტური იქნება. ხშირად მოლაპარაკების მონაწილეებმა არ იციან, რა უნდათ – ლაპარაკი თუ საქმე. განსხვავება კი ამ ორ ქმედებას შორის ძალიან დიდია. თუ საქმე გაინტერესებთ, ნუ დაუმატებთ საქმეს იმ ფაქტორებს, რომლებიც გააფართოებს „მოლაპარაკების ველს“.

პიროვნების არსი

ადამიანი როგორც პიროვნება, მარტო ბიოლოგიურ ინდივიდს, მარტო ორგანიზმს, როდი წარმოადგენს. იგი პირველ რიგში სოციალური არსებაა. პიროვნების ცნების განსაზღვრისას აუცილებელი წინაპირობაა განისაზღვროს ადამიანის სოციალური ბუნება, ვინაიდან პიროვნება მხოლოდ ადამიანთა საზოგადოებაში არსებობს. საზოგადოება ცალკეული ადამიანებისგან ანუ ინდივიდებისგან შედგება. თითოეულ ინდივიდს აქვს მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებები ანუ როგორც იმანუილ კანტი

ამბობდა: „ყოველი ადამიანი ინდივიდუალური და შეუცვლელია თავისი ბუნებით“. დაბადების მომენტიდან, ადამიანზე მრავალი ფაქტორი ახდენს ზეგავლენას, პიროვნებად ჩამოყალიბების პროცესში ადამიანს უზნდება საკუთარი შეხედულებები, აზრები, აქვს არჩევანის თავისუფლება, განთლების უფლება და სოციალურ გარემოში თვითდამკვიდრების სურვილი.

როდესაც ჩვენ ვსაუბრობთ პიროვნებაზე, მხედველობაში გვაქვს კონკრეტული ადამიანი და მისი კავშირი საზოგადოებასთან, სოციალურ გარემოსთან. ადამიანი არ იბადება მზა უნარებით და ინტერესებით, ამ თვისებებს იგი მთელი სიცოცხლის მანძილზე იძენს, მუდმივად ვითრდება, იღებს წინა თაობის გამოცდილებებს და თავისებურად წყვეტს რთულ ცხოვრებისეულ ამოცანებს. პიროვნების არსი არის ის, რაც დაბადებიდან ეკუთნის მას.

პიროვნებად ჩამოყალიბება ხდება აღზრდის, სწავლის, უფრო სებისადმი მიბაძვის პროცესში. ადამიანი ყოველ კონკრეტულ სიტუაციაში თვითონ იღებს გადაწყვეტილებას და თავადვე უნდა აგოს პასუხი მასზე. ადამიანი მაშინ ხდება პიროვნება, როცა ის გადაწყვეტილებას იღებს.

პიროვნების არსის განსაზღვრისას ციცერონი ოთხ ძირითად თვისებას გამოყოფდა:

1. როგორ ეჩვენები სხვას (როგორიც არ ხარ სინამდვილეში);
2. როლი, რომელსაც ადამიანი ცხოვრებაში თამაშობს (მაგ. პროფესიები);
3. პიროვნულ, ფსიქიკურ ნიშანთა ნაკრები, რომელიც ადამიანის საქმიანობას განსაზღვრავს;
4. პიროვნული თავისებურება, უნიკალობა, ღირსება, სტილი.

ადამიანი მორალური არსებაა. იგი უპირველესად იმ უზენაეს ზნეობრივ კანონებს ემორჩილება, რომლებსაც მას სინდისი კარნახობს, თუმცა მისი ქცევა, ხშირად შეიძლება სრულიად განსხვავდებოდეს, ან ეწინააღმდეგებოდეს საზოგადოებაში დამკვიდრებულ წესებს.

ადამიანური ურთიერთობის დროს, მნიშვნელოვანი ფაქტორია ემპათიის (ბერძ. empathea) განცდა. ეს არის ემოციური მდგომარეობის გაგება, თანაგრძნობა, თანაგანცდა, უფრო ზუსტად კი ადამიანის განცდების გაზიარება, ანგარიშის გაწევა, მოსმენა. ადამიანებს ზოგადად მოსწონთ როცა უსმენენ, უთანაგრძნობენ და იგებენ მის ემოციურ განცდებს. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ურთიერთგაგების, მექანიზმია რეფლექსია, ანუ ადამიანის მიერ საკუთარი პიროვნების, შესაძლებლობებისა და უნარების გაცნობიერება. ეს არის „საუბარი საკუთარ თავთან, რეფლექსიის დროს ადამიანს შესაძლებლობა აქვს, გააანალიზოს, დაასაბუთოს ან გააკრიტიკოს თავისი გადაწყვეტილებები, იფიქროს ამა თუ იმ ტაქტიკის ან მეთოდის გამოყენებისას ოპონენტის რეაქციებზე და მის უკუკავშირზე. ზეპირი რეფლექსიის დროს საკუთარი და სხვისი პოზიციების „გაერთიანება“ ხდება, ადამიანები ხშირად საუბრის დროს განიხილვენ პრობლემას და საინტერესო გადაწყვეტასაც პოულობენ. რეფლექსია ნიშნავს „უკან მიბრუნებას“, ფიქრს საკუთარ „მეზე“, მდგომარეობაზე, საქციელზე, წარსულ მოვლენებზე. ის ჩვენს ხელთ არსებულ ცოდნასა და წარსულში მიღებულ გამოცდილებაზეა დამოკიდებული.

ლიტერატურა:

1. ს. თეზელიშვილი. ფსიქოლოგიური ენციკლოპედია. თბ., 2007. გვ. 248.
2. ლ.კაპანაძე. სამოქალაქო განათლება. გვ:13

5.3. სტრესის მართვა მოლაპარაკების პროცესში

მოლაპარაკება საკმაოდ რთული და ფსიქოლოგიურად დაძაბული პროცესია. განსაკუთრებით პიკს აღწევს ემოციური დაძაბუ-

ლობა, როდესაც ოპონენტი იყენებს სტრატეგიას „მოგება-წაგება“ ან „წაგება-წაგება“. ამ სტატეგიის განხორციელებისას ადგილი აქვს მანიპულირებას, რაც საპირისპირო მხარეებს სტრესულ სიტუაციაში აგდებს. შიში და შფოთი სტრესთან დაკავშირებული მოვლენებია.

სტრესი არის ორგანიზმის ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, რომელიც ჩნდება გარკვეულ სიტუაციაში, როდესაც გარემოებას ვერ შეესაბამება ჩვენი შესაძლებლობები.

სტრესი არის მდგომარეობა, რომელიც რთული სიტუაციის საპასუხოდ წარმოიშობა. ამ დროს ადამიანი ისეთ პრობლემას ეჯახება, რომლის გადაჭრა მის ფსიქურ და ინტელექტუალურ შესაძლებლობებს აღემატება. სტრესი ნეგატიური ემოციური გამოვლილებაა, რომელსაც თან ახლავს ბიოქიმიური, ფიზიოლოგიური, კოგნიტიური (შემეცნებითი) და ქცევითი ცვლილებები.

სტრესს იწვევს გაცრუებული მოლოდინები, ანუ დასახული მიზნის მიუღწევლობა, უკმაყოფილება საკუთარი საქციელის გამო.

სტრესი პირველად 1936 წელს აღწერა კანადელმა მეცნიერმა ჰანს სელიემ და მას ზოგადდადაპტაციური სინდრომი უწოდა. მისი განმარტებით, ეს არის მდგომარეობა, რომელსაც ორგანიზმის დასუსტება და ორგანოთა სისტემების ფუნქციათა დარღვევა ახასიათებს. ტერმინი „სტრესი“ მოგვიანებით გაჩნდა. ის ინგლისური სიტყვაა და დამაბულობას ნიშნავს. სტრესული ფაქტორის გავლენით მთელი ორგანიზმი ექსტრემალურ რეჟიმში იწყებს მუშაობას, უჯრედები გაცილებით მეტ ჟანგბადსა და საკვებ ნივთიერებებს მოიხმარენ, ვიდრე ჩვეულებრივ პირობებში.

სტრესული რეაქციების გამოწვევა ხდება სტრესის საპასუხოდ და ეს შეიძლება რამოდენიმე სახის იყოს:

ემოციური სტრესი – შიშის განცდა, მრისხანება, დარდი,

კოგნიტური სტრესი – ყურადღების კონცენტრაციის დაკარგვა, მეხსიერების დარღვევა, შეცდომების დაშვება საუბრის და ანალიზის დროს;

გაუბედაობა და სოციალური შფოთი – ადამიანები, რომლებიც

გაუბედაობასა და სოციალურ შფოთს განიცდიან, თვლიან რომ მათზე ცუდი აზრის არიან, უცხო გარემო მათ დისკომფორტს უქმნის, უჭირთ უცხო ხალხთან ურთიერთობა, სიტყვით გამოსვლა, უარყოფითად ახასიათბენ საკუთარ თავს და ა.შ. სოციალური შფოთი ნაკლებ თავდაჯერებულობასთან არის დაკავშირებული და ასეთ სიტუაციაში ადამიანებს სჯერათ, რომ საზოგადოებაში ცუდად გამოიყურებიან.

ფიზიოლოგიური – ავტონომიური აღგზნება (სიწითლე, გაფითრება), ნეიროენდოკრინული ცვლილებები, იმუნიტეტის დასუსტება.

ცხადია, სტრესი ნეგატიურად აისახება ადამიანის ფსიქოლოგიურ და სომატურ ჯანმრთელობაზე, ამიტომ მომლაპარაკებელს უნდა შეეძლოს ემოციის მართვა და პრევენციური ღონისძიებების მიღება, რადგან მისმა ემოციურმა მდგომარეობამ ნეგატიურად არ იმოქმედოს მოლაპარაკების შედეგებზე. სტრესი მაშინ იჩენს თავს, როდესაც ერთდროულად ბევრი მოთხოვნაა, ანუ როდესაც სიტუაცია გამოუვალაია. სტრესი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა მნიშვნელობას ანიჭებს ადამიანი გასაკეთებელ საქმეებს.

სტრესის მიზეზები

- გაცრუებული მოლოდინი, მისწრაფება;
- გაღიზიანება;
- სამუშაოსთან დაკავშირებული სირთულეები;
- თავისუფალი დროისა და სივრცის უქონლობა;
- საკუთარი პოზიციების დათმობა;
- ჩაშლილი გეგმები;
- ენთუზიაზმის, პასუხისმგებლობის და მისწრაფების შემცირება;
- ფსიქოლოგიური ზეწოლა;
- პრობლემური სიტუაციისგან თავის დაღწევის უუნარობა;
- გადატვირთვა, გადაღლა.

სტრესი აკუმულაციურია, ზვავივით მატულობს და გროვდება

სანამ უკიდურეს ზღვარს არ მიაღწევს. სტრესის ბუნება კომპლექსურია და რამდენიმე ურთიერთმოქმედ კომპონენტს მოიცავს.

ქცევითი პასუხი სტრესულ რეაქციებზე არის

- გაქცევა, თავდასხმა (აგრესია), ქცევის დეზორგანიზაცია ანუ „იბრძოლე ან გაიქეცი“.
- ფიზიკური აქტივობა და ვარჯიში;
- სოციალური სოლიდარობა, განსაკუთრებით, ახლობელ ადამიანებთან – მეგობრებთან ურთიერთობა.

მოლაპარკების პროცესში, ჩვენ საკმაოდ ხშირად განვიცდით მძაფრ ემოციებს, მაგ: სიხარულს, აღფრთოვანებას, განცვიფრებას და ა.შ. – ასეთი განცდების დროს ჩვენ კმაყოფილი ვრჩებით ურთიერთობით, რასაც ვერ ვიტყვით ისეთ სიტუაციებზე, როდესაც ჩვენ განვიცდით მრისხანებას, სიბრაზეს, შიშს, წყენას და მსგავს ემოციებს. ასეთ დროს ჩვენ ვდგავართ იმ აუცილებლობის წინაშე, რომ ღიად არ გამოვხატოთ ნეგატიური ემოცია, ვინაიდან არსებობს რიგი ეთიკური თუ სოციოკულტურული აკრძალვები.

იმისათვის, რომ ადვილად ვმართოთ სტრესი, პირველ რიგში აუცილებელია გავაცნობიეროთ ის, ანუ საჭიროა გავიგოთ რას განვიცდით მოცემულ მომენტში (ყური დავუგდოთ ჩვენი ორგანიზმის რეაქციებს, მაგ., „მე უკვე ვბრაზდები“ ან „უკვე ვწითლდები“; „მეწყინა“; „ვიბნევი“; „ჰაერი არ მყოვნის“; „გული მიჩქარდება“ და ა. შ.) გაცნობიერების შემდეგ, უნდა შევეცადოთ ვმართოთ ან დავბლოკოთ ეს გრძნობები, შესაძლებელია გამოვიყენოთ რელაქსაცია, სუნთქვითი ვარჯიშები, ვიზუალიზაცია, საუბრის თემის შეცვლა, ხშირად არ არის საჭირო „საპასუხო დარტყმების მიყენება“ – ეს სიტუაციას კიდევ უფრო გაამწვავებს, ამასთან ერთად კარგი იქნება თუ შევძლებთ, არ მივაქციოთ ყურადღება იმ ადამიანს, ვინც ცდილობს ჩვენს პროვოცირებას და გაღიზიანებას. თქვენ არ უნდა დაუშვათ, რომ თქვენმა ემოციებმა სხვა ადამიანებს თქვენზე ბატონობის საშუალება მისცეს.

მეორე, რაც დაგეხმარებათ სტრესის მართვაში – თვითრეგულა-

ცია ანუ თვითკონტროლი – ეს არის საკუთარი ემოციების მართვის შესაძლებლობა. თქვენ ისეთი კონტროლი უნდა მოიპოვოთ საკუთარ თავზე, რომ გახდეთ თვადჭერილი ადამიანი. ადამიანს გააჩნია როგორც აზროვნების უნარი, ისე აზრების კონტროლი და მათი საკუთარი სურვილით წარმართვის შესაძლებლობა. თვითკონტროლი მხოლოდ აზრის კონტროლის საკითხია. წარმატებული მოლაპარაკება სწორედ თვითკონტროლს ეფუძნება, ნამდვილი პროფესიონალი შესაძლებელია გულის სიღმეში ბრაზობდეს, მაგრამ არც სიტყვებით და არც სახის გამომეტყველებით ამას არ გამოავლენს – ეს არის ტაქტიკური მოლაპარაკების ხელოვნება. კონფლიქტის და შეხლა-შემოხლის გარეშე მოლაპარაკების უნარი წარმატებული და პროფესიონალი ადამიანების თვისებაა, თუმცა, სამწუხაროდ ასეთ უნარი ცოტას თუ გააჩნია. ყველა წარმატებული ადამიანი თვითკონტროლის სკალის ზედა ნაწილშია, წარუმატებულები კი – სულ ქვევით. თუ თქვენ უარს იტყვით გაბაზებაზე, შეინარჩუნებთ თავშეკავებას და სიმშვიდეს, ამით თქვენ გონიერულად განსჯისათვის ყველა საჭირო თვისებას შეინარჩუნებთ. თვითკონტროლის დაკარგვის ერთ-ერთი გავრცელებული და ნეგატიური ფორმაა ზედმეტად ბევრი ლაპარაკი, ზოგჯერ ეს ნერვიულობის ნიშანია და ზედმეტი ხდება, თუმცა ნებისმიერ შემთხვევაში მიუღებელია. ჭკვიანი ადამიანები ყოველ სიტყვას გულდასმით აკვირდებიან და მომბეზრებლად არ ლაქლაქებენ, გაუკონტროლებელ საუბარს კარგი არაფერი მოაქვს. მოსმენა გაცილებით უფრო მომგებიანია, ვიდრე ლაპარაკი. იმისათვის, რომ გახდეთ ყურადღებიანი მსმენელი საჭიროა თვითკონტროლი.

მინდა დავამატო, რომ მოლაპარაკების პროცესში ყველაზე მნიშვნელოვანია სტრესის დაძლევის უნარი, ფსიქოლოგიური მზაობა იმისთვის, რომ გაუმკლავდეთ ყველა პრობლემას, რაც შეიძლება შეგვხვდეს ამ გზაზე. მნიშვნელოვანია ემოციის მართვა და გრძნობების კონტროლი, სასურველია მოლაპარაკების წარმართვა საქმიანი, წყნარი ტონით. ცნობილი ამერიკელი სპეციალისტები ჯ.

ნირენბერგი და ი. როსსი, გვირჩევენ, რომ წარმატებული მოლაპარაკებისათვის კარგი იქნება, თუ:

- შეძლებთ სიტუაციის კონტროლს;
- შთააგონებთ თავს, რომ შეინარჩუნოთ სიმშვიდე;
- დაუფიქრებლად არ უპასუხებთ კითხვებს;
- იქნებით თავდაჯერებული;
- არ აყვებით ნეგატიურ ემოციას;
- შეინარჩუნებთ პოზიტიურ ატმოსფეროს.

გამოიყენეთ ფორმულა: „მე მშვიდად ვარ! მე არაფრის მეშინია!“.

5.4 განლაგება მოლაპარაკების მაგიდასთან

როდესაც ორი ადამიანი მაგიდასთან ერთმანეთის პირისპირ ჯდება, ქვეცნობიერად იყოფს მაგიდის ტერიტორიას ორ თანაბარ ტერიტორიად. ასეთ დროს, თითოეული თავის საკუთრებად მიაჩნია მაგიდის ნახევარი და იქ მეორის შემოჭრას ეწინააღმდეგება. მოლაპარაკების პროცესში მნიშვნელოვანია პარტნიორების ერთმანეთის მიმართ სწორად განლაგების პროცესი. აღმოჩნდა, რომ ლიდერები და მაღალი თანამდებობის პირები ცდილობენ ცენტრში მოთავსდნენ, რათა უკეთ დაინახონ და მოუსმინონ აუდიტირებს. ის ვინც თავის სტატუსს აღიქვამს როგორც დაბალს და ამასთანავე ნაკლები ამბიცია აქვს, სადმე განაპირას ან კუთხეში ზის. ალბათ, გაგახსენდებათ, რომ ბავშვობის ასაკში, სკოლაში ყველას წინა მერხზე უნდოდა ჯდომა, ასე უფრო ადვილი იყო თავის გამოჩენა და აქტიურობა. ისინი, კი ვინც ზარმაცობდნენ და ცდილობდნენ ნაკლებად მოხვედროდნენ მასწავლებლებს თვალში – ბოლო მერხებს ამჯობინებდნენ. ეს ჩვევა მოზრდილ ასაკშიც გვახსენებს თავს, ამიტომ საინტერესოა როგორ მოვახერხოთ მოსაზრეთა განლაგება ისე, რომ დავიცვათ წონასწორობა და თანასწორობა? ამ შემთხვევაში ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტია თანამოსაუბრეთა განლაგება ერთმანეთის პირისპირ.

წინასწარ მოფიქრებული გეგმის გარეშე მოქმედება წარუმატებელია, მხოლოდ კარგად დაგეგმილი მოლაპარაკებაა შედეგიანი. საწყისი დაგეგმვა ასევე გულისხმობს მოლაპარაკების ჩატარების დროისა და ადგილის დადგენას. ეს ორივე ფაქტორი უმნიშვნელოვანესია საბოლოო შედეგის შეფასებისთვის. არასწორად შერჩეული დრო ან/და ადგილი განაპირობებს მცდარ შედეგებს. დაგეგმვა ასევე მოიცავს კალენდარულ გეგმა-გრაფიკის შედგენას. წინასწარ უნდა გაიწეროს ყველა გასაკეთებელი საქმისთვის საჭირო პერიოდი. ვადების დადგენისას უნდა მოვიტოვოთ სათანადო ვარიანტები, რომ რაიმე გაუთვალისწინებელი სიტუაციის დროს ლავირების საშუალება გვქონდეს მაგ., მოლაპარაკების ჩაშლის ან გადადების შემთხვევაში.

გეგმა-გრაფიკის მომზადების არსი მდგომარეობს იმ პროცესთა უზრუნველყოფაში, რომლის შედეგად ყველა არსებითი საკითხი მოგვარდება დათქმულ ვადაში და თითოეული პროცესი შესრულდება სათანადოდ. დაგეგმვისა და ორგანიზების სწორი წარმართვა ბუნებრივია მოითხოვს ვფლობდეთ ყველა რესურს, ვიცოდეთ მოლაპარაკების მსვლელობასთან დაკავშირებული ყველა ნიუანსი და მოვახდინოთ სათანადო რეაგირება ნებისმიერ სიტუაციაში. აქ თავისთავად იგულისხმება ემოციების მართვა და სიმშვიდის შენარჩუნება ყველაზე კრიტიკულ მომენტშიც. რაც უფრო თავდაჯერებული და შინაგანად ლაღი ვართ, მით უკეთ მიდის საქმე. ასეთი დამოკიდებულებით ჩვენ გამოვხატავთ ნებისმიერი გამოწვევისადმი მზაობას და წარმატებისკენ სწრაფვას.

დაგეგმვის შემდგომი პროცედურაა უშუალოდ სამზადისზე გადასვლა. ადგილის შერჩევისას ისარგებლოთ შემდეგი რეკომენდაციებით:

➤ შეამოწმეთ თითოეული ადგილი პერსონალთან ერთად, დარწმუნდით, რომ ყველაფერი რიგზეა და აკმაყოფილებს თქვენს მოთხოვნებს;

➤ ნახეთ მაგიდების/სკამების განლაგების სქემა რამდენად შესაფერისია;

➤ საჭიროებისამებრ თავად დახაზეთ შესაბამისი კონფიგურაციით მაგიდა/სკამების განლაგების ვარიაციები:

➤ საკლასო ოთახის სტილი;

➤ ოვალური სტილი;

➤ U - ფორმის სტილი;

➤ T - ფორმის სტილი;

➤ ნახევრად წრიული;

➤ დახურული კვადრატი.

მაგალითი: 1968 წელს პარიზის სამშვიდობო მოლაპარაკებების ორგანიზატორებმა 8 თვე დაუთმეს მხოლოდ იმის ორგანიზებას, თუ რა ფორმის უნდა ყოფილიყო მაგიდა!¹³

სურათი 1.

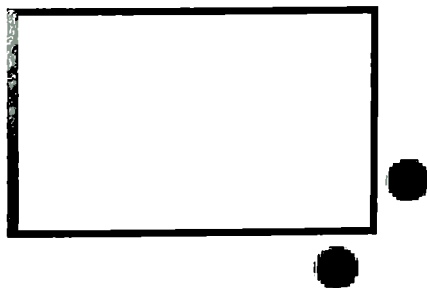


კვადრატული (იგივე) ოფიციალური მაგიდა იძლევა შესაძლებლობას, რომ მონაწილეები გამოიყურებოდნენ თანაბარ პოზი-

¹³ М.Нэпл, Дж.Холл, 2014.

ციებზე ასეთი ფორმის მაგიდა მოსახერხებელია ხანმოკლე შეხვედრების, ბრიფინგების და ოფიციალური მოლაპარაკების დროს. უცნაურია ერთი თავისებურებაც – წინააღმდეგობას შეიძლება წააწყდეთ მისგან ვინც თქვენს მოპიდაპირედ ზის, ხოლო მარჯვნივ მჯდომი პარტნიორის მიმართ შესაძლებელია უფრო მეტი საერთო გამონახოთ. პირისპირ ჯდომა უფრო შეჯიბრის და კონფრონტაციის ანუ წინააღმდეგობის მანიშნებელია. ამ შემთხვევაში მოსაუბრეთა შორის არსებული მაგიდის სივრცე ბარიერის როლს ასრულებს. მაგიდეზე შეიძლება დავდგეთ მინერალური და ხილის წყალი. მოლაპარაკებების დაწყებიდან ერთი საათის შემდეგ შეიძლება ყავა, ჩაი, მშრალი საკონდიტრო ნაწარმის შეთავაზება.

სურათი 2.

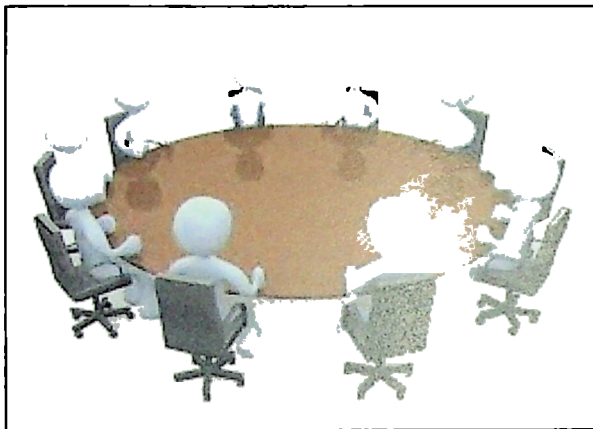


მაგიდასთან ასეთი განლაგება სასურველია მეგობრულ საუბრებში ჩართული ადამიანებისათვის, ამ შემთხვევაში კუთხე არის ნაწილობრივი საფარი. ეს პოზიცია საშუალებას გაძლევთ იხილოთ პარტნიორის ჟესტები და მოძრაობები. ასეთი პოზიცია შეიძლება გამოვიყენოთ კაბინეტში პირისპირ შედედრისას.

მრგვალი მაგიდა. ასეთი ფორმის მაგიდას ჯერ კიდევ არტურ მეფე იყენებდა რაინდების შეკრების დროს, ეს მაშინ განპირობებული იყო იმით, რომ ყველას თანაბარი უფლებები და თანაბარი სოციალური სტატუსი ჰქონოდა, მაგრამ ფაქტია მეფესთან ახლოს მჯდომი რაინდები – (განსაკუთრებით მარჯვენა მხარეს) უფრო

დიდი გავლენით გამოირჩეოდნენ, ხოლო რაც უფრო შორდებოდნენ მეფეს, მათი გავლენაც იკლებდა. მრგვალი მაგიდა ნაკლებად ქმნის ოფიციალურ ატმოსფეროს. მოლაპარაკება „მრგვალ მაგიდასთან“ ეყრდნეობა კოლექტიურ განხილვას, დემოკრატიულობას და თანასწორობას.

სურათი 3.



მოლაპარაკება „მრგვალ მაგიდასთან“, ჩვეულებრივ ისეთივე სცენარით მომდინარეობს, როგორც დანარჩენი მოლაპარაკებები ეს არის:

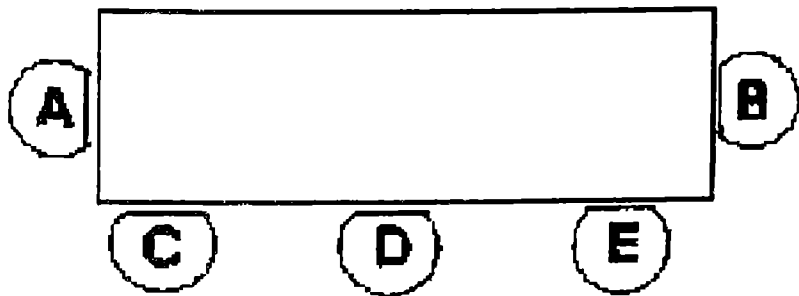
- მოსამზადებელი სამუშაო;
- შესავალი ნაწილი;
- პრობლემური საკითხების დაყენება;
- დისკუსია ამ საკითხების ირგვლივ;
- განხილული საკითხების შეჯამება;
- რეკომენდაციების შემუშავება;
- საინფორმაციო უზრუნველყოფა.

შეხვედრის ადგილი უნდა იყოს კარგად მომზადებული და სპეციალურად აღჭურვილი შეაბამისი ავეჯით და საჭირო ტექნი-

კით. „მრგვალ მაგიდათან“ გამართული მოლაპარაკება არაოფიციალურ ატმოსფეროს ქმნის და ხშირად წარმატებითაც მთავრდება.

ოთკუთხედი მაგიდა ადამიანებს მეგობრული, მშვიდობიანი საუბრისთვის განაწყობს. ასეთ შემთხვევაში მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ ვინ დაიკავებს ადგილს A და B პოზიციებზე, ვინაიდან უპირატესობაც ამ ადგილებზე განთავსებულ მომლაპარაკებლებს აქვთ. ეს „საქმიანი მაგიდაა“ და გამოიყენება ბრიფინგების, დიალოგის და მოლაპარაკების დროს. ასეთი განლაგება მონაწილეებს საშუალებას აძლევს დაამყარონ თვალის კონტაქტი, დააკვირდნენ ერთმანეთის ქესტებს. მოსაუბრეების გვერდიგვერდ განლაგება თანამშრომლობას უწყობს ხელს.

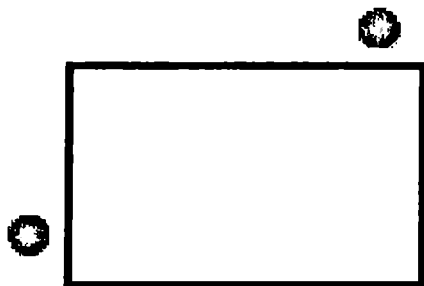
სურათი 4.



მოლაპარაკების დროს წევრები მაგიდის ორივე მხარეს იყენებენ, ცენტრალური ადგილი ლიდერებისაა და ისინი პირისპირ სხდებიან, მათ გვერდით ადგილს იკავებენ ექსპერტები. ლიდერის მარჯვენა მხარეს იკავებს მთავარი ექსპერტი ან მრჩეველი, მარცხნივ – თარჯიმანი. მაგიდის თავში ჯდომა ძალაუფლების მაჩვენებელია, ამიტომაც, რომ ოჯახის უფროსები სუფრის თავში სხდებიან. სუფრის თავში ჯდება თამადაც. განლაგების რამოდენიმე მეთოდი არსებობს:

- ოვალური სტილი;
- U - ფორმის სტილი;
- T - ფორმის სტილი;
- ნახევრად წრიული;
- დახურული კვადრეტი.

სურათი 5.



მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ თუ როგორ აღიქვამს პარტნიორი ჩვენს ქცევას, აუცილებელია ჩვენი ყველა ქესტი გამო-ხატავდეს თადაჯერებულობას, ეს ეხება როგორც ოთახში შესვლას და პირველ ნაბიჯებს, ისე ხელის ჩამორთმევას. უმჯობესია საკუ-თარ თავზე აიღოთ მოლაპარაკებებისა და დისკუსიების ჩატარების ინიციატივა, თქვენი სიტყვებით მოახდინოთ მოლაპარაკების მიზ-ნების ფორმულირება და შესთავაზოთ რეკომენდაციები. დასვით კითხვები, რათა მაქსიმალურად მიიღოთ ინფორმაცია არ დარჩეს ბუნდოვანი რომელიმე საკითხი. შეგიძლიათ გააკეთოთ ჩანაწერები ან ჩაინიშნოთ ის საკითხები, რომლის შესახებაც გინდათ ინფორ-მაციის მიღება.

საკვანძო სიტყვები:

Body language; არავერბალური ტექნოლოგიები; პროქსემიკა; კინესთიკა; ტაქესიკა; ინდივიდუალური სივრცე; სტრესი; სოციალური შფოთი.

კითხვები:

1. განიხილეთ მოლაპარაკების არავერბალური ტექნოლოგიები;
2. რა არის პიროვნული სივრცე და რას მოიცავს სივრცითი დონეები;
3. ახსენით კოგნიტური და ემოციური სტრესი;
4. ახსენით სოციალური შფოთი;
5. რა შეიძლება გახდეს სტრესის მიზეზი.

ლიტერატურა:

1. ლ. კაპანაძე. სამოქალაქო განათლება, დამხმარე სახელმძღვანელო სტუდენტებისა და აბიტურიენტებისათვის. თბ., 2016. გვ. 13.
2. Пэтти Вуд - Как вызывать симпатию. Издательство: Попурри, 2013 г. Страниц: 288
3. ს. თეზელიშვილი. ფსიქოლოგიური ენციკლოპედია. თბ; 2007წ. გვ:248.
4. <https://www.youtube.com/watch?v=G3grkTLqsmc>. Allan Pease talks Body Language – Rhema.

ცოტა რამ მოლაპარაკების ისტორიიდან

6.1 მოლაპარაკება – ურთიერთობის საშუალება

1603 წელს მოლაპარაკებების არსის შესახებ შეხედულებები გადმოგვცა ფრანგმა მეცნიერმა ჟან ოტმანმა წიგნში (Jane otmen) – „ელჩი“. 1716 წელს, ფრანგმა დიპლომატმა ფრანსუა დე კალერე (Fransuois de Calliieres, 1645-1717) გამოსცა წიგნი მოლაპარაკების ხელოვნებაზე – *De la maniere de negocier avec les souverains*. ის ნაშრომში აღნიშნავს, რომ მოლაპარაკების ხელოვნება იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ ხშირად სახელმწიფოთა ბედი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად პროფესიონალი და კარგად მოზადებული არიან მომლაპარაკებლები. მან მოლაპარაკების პროცესში გამო-საყენებელი რამდენიმე რჩევაც მოგვცა:

- არ იყოთ ამპარტავანი;
- არ გამოხატოთ გაბრაზება;
- არ გამოხატოთ მტრობა;
- იყავით ყურადღებიანი.

უპირველეს ყოვლისა, მომლაპარაკებელმა უნდა შეძლოს მუდ-მივად აკონტროლოს თავი, მან, ვინც იცის, როგორ აკონტროლოს საკუთარი თავი, ყოველთვის უპირატესობაშია მასთან, ვინც ფიცი და ემოციურია. მომლაპარაკებელი უნდა იყოს დამთმობი, ინფორ-მირებული და შორსმჭვრეტელი ადამიანი – ის ფრთხილად უნდა იყოს, რომ არ გახდეს მანიპულირების მსხვერპლი. თუმცა ამასთან ერთად Fransuois de Calliieres პ-ს მიაჩნდა, რომ მომლაპარაკებელი პროფესიონალი მატყუარა უნდა ყოფილიყო.¹⁴

მე-16 საუკუნის მეორე ნახევარში კიდევ ერთი ფრანგი ავტო-

¹⁴ Де Каллере/Уайт, 1963, с. 31.

რი, ფელიჩე (Де Феличе, 1778) ცდილობდა გარკვეული რეკომენდაციების მოცემას, რომელსაც მოლაპარაკებების ხელოვნება უწოდა. მისი აზრით, მოლაპარაკებები წარმოადგენს კომპლექსურ უნარებს, რომლებიც აკმაყოფილებს იმ დროს მოთხოვნებს, რაც საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ შესაბამისი შედეგები. ფელიჩემაც ყურადღება გაამახვილა, რომ აუცილებელია ემოციების მართვა, კონფრონტაციის თავიდან აცილება და ოპონენტის მოტივაციებსა და გრძნობებში გარკვევა. ამასთანავე აღსანიშნავია კარდინალი რიშელიე, რომელიც სამართლიანად განიხილება საფრანგეთის დიპლომატიური სკოლის დამფუძნებლად და რომელმაც წამყვანი როლი შეასრულა XVII-XIX საუკუნეების დიპლომატიაში.

ბოლო რამდენიმე ათეული წლის განმავლობაში, მოლაპარაკებების თემა ინტენსიური კვლევის საგანი გახდა შეერთებულ შტატებში. ე.წ. „თამაშის თეორია“, რომელიც წამოაყენეს 1944 წელს ამერიკელმა მეცნიერებმა: მათემატიკოსმა ჯ. ფონ ნიუმანმა და ეკონომისტმა ო. მორგენსტინმა დიდი რეზონანსი გამოიიწვია (თამაშის თეორია ასევე წარმატებით გამოიყენება სოციალურ მეცნიერებებში, მაგალითად, კენჭისყრის პროცედურების ანალიზი, წონასწორობის კონცეფციების ძიება, რომლებიც განსაზღვრავენ პიროვნების თანამშრომლურ და არაოპერაციულ ქცევას). ამის საფუძველზე 1960 წელს ტ. შელინგმა აშშ-ში შექმნა რაციონალური მოლაპარაკების კონცეფცია. 80-იან წლებში ამერიკელებმა რ. ფიშერმა და უ. იურმა წამოაყენეს ეგრეთ წოდებული „გონივრული მოლაპარაკება“, რომელიც დაფუძნებულია ისეთ მორალურ პრინციპებზე, როგორიცაა გულწრფელობა, ერთგულება და თავაზიანობა.

ბოლო დროს მნიშვნელოვნად განვითარდა ფსიქოლოგიური ფაქტორების შესწავლა, რომლებიც გავლენას ახდენენ მოლაპარაკებების მიმდინარეობაზე: მათი მონაწილეების ქცევაზე, ერთმანეთის განზრახვების ამოცნობის მეთოდებსა და მათ შორის ურთიერთქმედების მოდელებზე.

მოლაპარაკებების აუცილებლობა შეიძლება წარმოიშვას იმ შემთხვევაში, როდესაც აუცილებელია მოახლოებული კონფლიქტის თავიდან აცილება ან ზომების მიღება, ასეთ შემთხვევებში გამოიყენება კომუნიკაციის სწრაფი საშუალებები, მათ შორის ე.წ. ცხელი ხაზი (პირველი ასეთი ხაზი შეიქმნა საბჭოთა კავშირსა და შეერთებულ შტატების ლიდერებს შორის 1962 წელს კარიბის ზღვის კრიზისის პერიოდში). ომებთან, გაჭიანურებულ კონფლიქტურ სიტუაციებთან და საკამათო საკითხებთან მიმართებაში დგება მომენტი, როდესაც მხარეები აცნობიერებენ, რომ შეიარაღებული კონფლიქტის ან დავის გაგრძელებამ შეიძლება გამოიწვიოს უფრო მეტი ზიანი, ამიტომ საჭიროა ურთიერთშეთანხმება და დათმობა. რაც შეეხება თანამშრომლობის შესახებ მოლაპარაკებებს, ამგვარი მოლაპარაკებები დღეს უფრო ფართოვდება. აღმოჩნდა, რომ ერთობლივი ძალისხმევით შეიძლება უფრო მეტი სარგებელი მივიღოთ. თუმცა ნებისმიერ შემთხვევაში, მოლაპარაკებების დასაწყებად, აუცილებელია პარტნიორების საპასუხო ინტერესები.

ამერიკელმა მკვლევარებმა რ. ფიშერმა და ვ. ურიმ წარმოადგინეს „BATNA“ – «Best Alternative To Negotiated Agreement» კონცეფცია („მოლაპარაკების შეთანხმების საუკეთესო ალტერნატივა“), ამ კრიტერიუმის შესაბამისად მოლაპარაკება იწყება მხოლოდ მაშინ, როდესაც არც ერთ მხარეს არ აქვს უკეთესი ალტერნატივა, უკეთესი გამოსავალი. თუ მოლაპარაკების დროს არის იმედები, რომ ისინი მხარეების მდგომარეობის გაუმჯობესებამდე მიიყვანენ – მოლაპარაკებები წარმატებით დამთვრდება, ხოლო თუ ერთ-ერთი მხარე თავისთვის უფრო მომგებიან ალტერნატივას პოულობს, მოლაპარაკებები შეიძლება შეწყდეს.

პატარა მანიპულატორები

ადამიანები მოლაპარაკების პროცესში ჯერ კიდევ ბავშვობიდან ერთვებიან. თუ დააკვირდებით, ადვილი გამოსაცნობია, რა არის ბავშვის „ჭირვეულობის“ ან უსაფუძვლო ტირილის მიზეზი? –

რა თქმა უნდა, მისი სურვილის ასრულება ანუ შეთანხმების მიღწევა მაგ., „თუ მიყიდი სათამაშოს ან ტკბილეულს გავრჩედები, ანუ გაჩუმება რაიმეს სანაცვლოდ“, ნაცნობი სიტუაციაა? ბავშვები ხომ საკმაოდ ადვილად ახერხებენ საკუთარი მოთხოვნების დაკმაყოფილებას, ვინაიდან იციან, რომ მშობლები და ბებია ბაბუები მზად არიან გადამეტებული მზრუნველობის გამო მათი ნებისმიერი მოთხოვნა შეასრულონ. როდესაც საქმე ეხება სხვის შვილს – ადვილია რეკომენდაციების გაცემა, საკუთარი ჭირვეული ბავშვის დასაწყნარებლად კი მშობლები ხშირად ფსიქოლოგს მიმართავენ. მიზეზი მარტივია, ბავშვისთვის მშობელი სურვილების ასრულების უშრეტი წყაროა, მისი კითხვები, სურვილები, მოთხოვნები ადვილად კმაყოფილდება, ეს არის – საკვები, გასართობი, ტანისამოსი, სითბო, თანადგომა, ინტერესები და ა. შ. სცადეთ და შეზღუდეთ რომელიმე და მაშინვე მიიღებთ ისტერიკას. ეს მანიპულაცია კი იმისთვის გამოიყენება, რომ მშობლები მუდმივად ტონუსში იყონ, სხვა შემთხვევაში, როდესაც ბავშვები წყნარად არიან და ხმას არ იღებენ – აკეთებენ იმას, რაც აკრძალული აქვთ, ან რაღაცას აფუჭებენ.

ბავშვების მოლაპარაკების ძალა უფროსების და მათი ასიმიტრიული ფასეულობების კონტექსტში განიხილება. ისინი სწრაფად ხვდებიან რა არის თქვენთვის მთავარი და მისი „წართმევით“ გემუქრებიან, მაგ: თუ თქვენ სთხოვთ სიჩუმეს, გაჩერებას – მიიღებთ ხმაურსა და აურზაურს; თუ გასურთ ტელევიზორის ყურება, ბავშვები შეეცდებიან გაგიფანტონ ყურადღება მანამ, სანამ არ დანებდებით, სანამ მის პრეტენზიას არ დააკმაყოფილებთ. ისინი ადვილად ახერხებენ მშობლების უხერხულ მდგომარეობაში ჩაყენებას, იტერიკების მოწყობას მარკეტებში, რისგან თავის დაღწევაც ტკბილეულით ან სათამაშოთი არის შესაძლებელი. ასე, რომ პატარებმა იციან როგო მოახერხონ უფროსებით მანიპულირება და საკუთარი მოთხოვნების დაკმაყოფილება და ამისთვის კარგად იყენებენ დაუმორჩილებლობის მეთოდებს. მშობლები ხშირად მუქარას მიმართავენ, მაგრამ საბოლოოდ დათმობაზე მიდიან. ასე, რომ

ბავშვები მოლაპარაკების დროს უფრო მეტად გამარჯვებულები გამოდიან. გადაწყვეტილების სწრაფად მიღება და მიზნის მიღწევა, რაც ასე ემარჯვებათ ბავშვებს, მოზრდილობის ასაკში ცოტა კლებულობს. ადამინი აცნობიერებს, რა საკუთარ მოთხოვნებს, ცდილობს ხან კომპრომისზე წავიდეს, გაჯიუტდეს ან მოლაპარაკება აწარმოოს საკუთარ თავთან.

ბავშვების მანიპულატორული ხერხებია:

- ტირილი;
- თავის შეცოდება;
- სიცრუე;
- შეშინება;
- შედარება და ა. შ.

ამის საპასუხოდ მშობლები ხშირად მიმართავენ: მუქარას, შედარებას, დაპირებებს, შანტაჟს, ავადმყოფობას და ა.შ. ცხოვრება აუცილებლად ბრძოლა როდია, ის ზოგჯერ თანამშრომლობა და მეგობრობაცაა.

არსებობს გამოთქმა, რომ „მოლაპარაკება შეიძლება ყოველთვის და ყველგან“, მოლაპარაკების ის უნარები, რომელიც ბავშვობიდან მოდის, ზრდასრულობის საკაშიც უნდა მოვარგოთ შესაბამის სიტუაციას, შესაბამისი უნარების გამოყენებით. „მოლაპარაკება არის პროცესი, სადაც ხალხი სწავლობს კომპრომისზე წასვლას“, იდეალური შედეგი რთული მისაღწევია.

6.2. მანიპულაციური სისტემები

როგორც თანამედროვე ცხოვრება ცხადყო, ადამიანები მანიპულატორები გახდნენ. „მანიპულირების“ კონცეფცია წარმოიშვა, როდესაც გამოჩნდნენ ადამიანები, რომლებსაც შეეძლოთ მოტყუება, დარწმუნება და ტყუილი. თითოეული ჩვენგანი ბავშვობიდან მანიპულატორია, მაგალითად: ბავშვი რაც უფრო ხმა-

მაღლა ტირის და ჭირვეულობს, მით უფრო ცდილობენ მშობლები მისი მოთხოვნა დააკმაყოფილონ.

ფსიქოლოგია შემდეგი განმარტებით იძლევა: მანიპულატორი არის ადამიანი, რომელიც ცდილობს შეცვალოს სხვისი ქცევა და ცნობიერება საკუთარი ინტერესებით, ფარული, ზოგჯერ კი ძალადობრივი ტაქტიკის გამოყენებით. ცნობილი ამერიკელი ფსიქოლოგი ევერეტ შოსტრომი მანიპულატორის შემდეგ სახეებს გამოყოფს:

- აქტიური მანიპულატორი;
- პასიური მანიპულატორი;
- მოპაექრე მანიპულატორი;
- გულგრილი მანიპულატორი.¹⁵

აქტიური მანიპულატორისათვის მიზანი მიიღწევა ნებისმიერ ფასად, იგებს სხვისი დახმარებით. პასიური მანიპულატორი პასიურია, მოლაპარაკების დროს უმწეოდ და სულელად წარმოაჩენს თავს და ასე აღწევს მიზანს. მოპაექრე მანიპულატორი მუდმივ ბრძოლაშია, მისთვის მიზანი ამართლებს საშუალებას. გულგრილი მანიპულატორი კი გულგრილობას თამაშობს და მრავალფეროვანი ცვილებებით გამოირჩევა. მანიპულირების წარმატების ხარისხი მოლაპარაკებებში დიდწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ფართოა მანიპულატორის მიერ გამოყენებული ფსიქოლოგიური გავლენის საშუალებები და რამდენად მოქნილი და გამოცდილია ის.

მოლაპარაკებების მაგიდასთან, მანიპულატორი არწმუნებს პარტნიორს, რომ იმოქმედოს მისი ინტერესების შესაბამისად, განსაზღვრავს ვადას და აიძულებს სწრაფად მიიღოს გადაწყვეტილება. მანიპულატორის ცხოვრების წესი ოთხ სვეტს ემყარება: ტყუილს, თაღლითობას, კონტროლს და ცინიზმს. ისინი ხედავენ და ისმენენ მხოლოდ იმას, რისი ნახვა და მოსმენა სურთ. გარეგნულად

¹⁵ – ევერეტ შოსტრომი. ადამიანი- მანიპულატორი. გვ. 35. თბ: 2014. გვ: 189.

მშვიდი რჩებიან, რათა თავიანთი გეგმები დაიმალონ მოწინააღმდეგისგან. არ ენდობიან არავის – არც საკუთარ თავს და არც სხვებს. საუბრის დროს იგი უფრო აფასებს იმას, რაც ხდება, ვიდრე ისმენს.

ჩვენ წარმოგიდგენთ მანიპულატორთა ათ ტაქტიკას ან ქცევას, რომლებიც გამოიყენება როგორც კონფლიქტში, ასევე, ცხოვრების ჩვეულ სიტუაციებში.

➤ ისინი ყურადღებით აკონტროლებენ თქვენს ქცევას და სვამენ კითხვებს ნებისმიერი საიდუმლოებისა და სისუსტეების გამოსავლენად;

➤ თუ თქვენ მიიჩნევთ თქვენს სიკეთეს და სენსიტიურობას ძლიერი თვისებებად, მანიპულატორმა იცის როგორ გამოიყენოს ის საკუთარი მიზნებისათვის;

➤ ისინი ყველაფერს გააკეთებენ, რომ თქვენ საკუთარი მიზნებისთვის გამოიყენონ;

➤ შეიძლება ფარულად იმუქრობოდეს ან დაგაშანტაჟოთ;

➤ მანიპულატორი გაარკვევს, შესაძლებელია თუ არა დანაშაულის გრძნობებზე თამაში და თუ ასეა, მაშინ ის გამოიყენებს ამ მტკივნეულ ადგილს. ამიტომ, მაშინაც კი, თუ თავს დამნაშავედ გრძნობთ, ნუ აჩვენებთ მას ასეთ ადამიანებს და ნუ აღიარებთ მას;

➤ მანიპულატორები ხშირად უპასუხისმგებლო ადამიანები არიან, რომლებიც არ ასრულებენ თავიანთ მოვალეობას. ამიტომ, იმისათვის, რომ სხვები გამოიყენონ თავიანთი პრობლემების გადასაჭრელად, ისინი იყენებენ სინდისსზე თამაშს;

➤ ისინი მსხვერპლის როლს ასრულებენ და ამახინჯებენ სიმართლეს;

➤ კარგმა მანიპულატორმა იცის, როგორ უნდა გაასუფთაოს კვალი და საჭიროების შემთხვევაში სულელი იყოს.

➤ ისინი სხვებს ადანაშაულებენ, ავრცელებენ ჭორებს და ამისათვის იყენებენ სხვა ადამიანებს;

➤ მანიპულატორს უყვარს კონტროლი. მათ ამის გარეშე ცხოვრება არ შეუძლიათ.

➤ ერთი სიტყვით, ისინი ბევრ პროცესში მონაწილეობენ მხოლოდ ირიბად.

ნებისმიერი დიალოგი მანიპულირების ნიშნებს ატარებს. ადამიანები ერთმანეთს არწმუნებენ, ზემოქმედებენ, კამათობენ ან კომპრომისზე მიდიან. არსებობს ურთიერთსასარგებლო და მავნე მანიპულირება.

მავნე მანიპულირება. მანიპულატორი კმაყოფილებას იღებს არა მხოლოდ საკუთარი გამარჯვებისგან, არამედ სხვა ადამიანის დამარცხებისგანაც. მას სურს ჰქონდეს ძალაუფლება ნებისმიერ ადამიანზე და გამოიყენოს იგი. სურს აკონტროლოს სიტუაცია და ადამიანები, ხოლო თუ ვერ მიიღებს იმას, რაც სურს – ღიზიანდება. მანიპულატორები ძალიან ზერელე და კონფლიქტური ხალხია. მათი ემოცია ყალბია.

თქვენ შეიძლება გახდეთ მანიპულირების მსხვერპლი თუ:

- დაბალი თვითშეფასება და თავდაჯერებულობა გაქვთ;
- ემოციურად დამოკიდებული ხართ სხვებზე;
- თქვენ არ გჯერათ, რომ სხვა ადამიანებს შეუძლიათ მანიპულირება მოახდინონ და ზიანი მიაყენონ სხვებს.

მანიპულატორები დახვეწილი ფსიქოლოგები არიან, ისინი გარშემომყოფთა ხასიათის სისუსტეების გამოყენებით ასრულებენ თავიანთ ნებას. მანიპულატორის გამოვლენისას ძალიან მნიშვნელოვანია თქვენი გრძნობების მოსმენა. თუ კონკრეტულ ადამიანთან ურთიერთობის შემდეგ იგრძნობთ უკმაყოფილებას, გაღიზიანებას, სტრესს და არ გესმით რატომ გააკეთეთ ის, რაც არ გინდოდათ და არ გეგმავდით – ე.ი. მანიპულირების მსხვერპლი ხართ. მანიპულაციური გავლენის პრობლემა პირდაპირკავშირშია მოლაპარაკებებთან. ნებისმიერი ადამიანი, განსაკუთრებით მოლაპარაკებების მონაწილე, არის როგორც მანიპულაციური გავლენის სუბიექტი, ასევე ობიექტიც. ცივილიზაციის ისტორიაში მანიპულაციების მრავალი მაგალითია – სიბრაზე, ტყუილი, შანტაჟი, ხრიკები, ინტრიგები, მანიპულირების ცნება სოციალურ ჭრილში მჭიდრო

კავშირშია შუა საუკუნეების პოლიტიკოსის, ნიკოლო მაკიაველის სახელთან და ტერმინთან „მაკიაველიანიზმი“, რომლის პრინციპია – „მიზანი ამართლებს საშუალებას“.

მანიპულირების ყველაზე გავრცელებული ფსიქოტექნოლოგია დაკავშირებულია ადამიანის ფსიქიკაზე გავლენის სხვადასხვა დონეზე: ფიზიკურ, ფსიქოლოგიურ, სოციალურ და იდეოლოგიურ დონეებზე. მანიპულირების ეფექტი ხორციელდება ორ ეტაპზე: მომზადების სტადია და მანიპულირების მსხვერპლზე თავდასხმის ეტაპი.

მანიპულატორის ზეწოლის თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია ნებისყოფა და მტკიცე ხასიათის გამოვლენა. შეეცადეთ თქვით სიტყვა „არა“ და თავი დააღწიეთ სისუსტეებს. გახსოვდეთ, რომ მანიპულატორის საწინააღმდეგოდ საუკეთესო გზაა მისი მანიპულაციების აღმოჩენა და პირდაპირ თქმა.

საკვანძო სიტყვები:

მანიპულატორი, ეტიკეტი, ქცევა, მანტაჟი, მსხვერპლი.

კითხვები:

1. რა არის მანიპულაცია?
2. როგორ ავიცილოთ თავიდან მანიპულაცია?
3. განმარტეთ რა არის ეტიკეტი?

ლიტერატურა:

1. ევერტ შოსტრომი. ადამიანი-მანიპულატორი. თბ., 2014. გვ. 35.
2. დეილ კარნეგი. როგორ გავხდეთ ორატორული ხელოვნების ვირტუოზი. თბ., 2017, 229 გვ.
3. ჯეიმს ალენი. როგორ აზროვნებს ადამიანი. თბ., 2018, 199 გვ.
4. Михаил Пелехатый, Юрий Чекчурин, Александр Герасимов НЛП. Переговоры с манипулятором. Техники влияния и достижения целей. ООО «Издательство АСТ», 2017. 234

მოლაპარაკება, როგორც პოლიტიკური კომუნიკაციის უძველესი ფორმა

7.1. პოლიტიკური მოლაპარაკებები

პოლიტიკური მოლაპარაკებები საკმაოდ ძველი მეთოდია პოლიტიკურ პრაქტიკაში. ის თანმდევი პროცესი იყო ომების, ზავების, იმპერიების შექმნისა თუ დაშლის.

თავდაპირველად ეს ტერმინი უფრო ვაჭრობის ან კომერციული ურთიერთობების აღსანიშნავად გამოიყენებოდა, მხოლოდ მოგვიანებით დაიმკვიდრა თავი პოლიტიკურ ლექსიკონში.

პოლიტიკური მოლაპარაკებების სპეციფიკა განურჩევლად უკავშირდება პოლიტიკური ძალაუფლებისა და კანონის ცნებებს. მაკიაველი და კარლ ფონ კლაუზევიცი თვლიდნენ, რომ პოლიტიკური მოლაპარაკება ხელისუფლების ფლობის ისეთივე საშუალებაა როგორც ომი. მათი აზრით პოლიტიკისა და დიპლომატიის გამოყენება მოლაპარაკების დროს, იგივეა, რაც „ომის გაგძელება სხვა საშუალებებით“.

პოლიტიკური მოლაპარაკებები დღესდღეისობით საკმაოდ მტკიცედ დამკვიდრდა როგორც დიპლომატიის სფეროში, ისე საერთაშორისო ურთიერთობებში. ეს ცივილიზებული ურთიერთობების სახეა, განსაკუთრებით კი თანამედროვე ეპოქაში.

ისტორიაში არსებული ყველა ძირითადი ეპოქალური ეტაპი, სწორედ პოლიტიკური მოლაპარაკებებით აღინიშნება. მაგ; ვესტფალიის ზავი, ვენის კონგრესი, თეირანის და იალტის კონფერენციები, ჰელსინკის ხელშეკრულება და ა.შ.

ქადეშის ბრძოლა

ძველი წელთაღრიცხვის 1274 წელს ეხლანდელი სირიის ქალაქ ქადეშთან მოხდა ძველი სამყაროს ერთ-ერთი ყველაზე დიდი ბრძოლა ეგვიპტის და ხეთების არმიებს შორის. მიუხედავდ იმისა, რომ ეგვიპტური და ხეთური წყაროები აბსოლუტურ გამარჯვებას თვითონ მიიწერენ, ქადეშის ზავი მიჩნეულია მსოფლიოში პირველ სამშვიდობო ხელშეკრულებად. ზავის შედეგად ქვეყნებს შორის მშვიდობა დამყარდა. ზავმა ბოლო მოუღო ორ სახელმწიფოს შორის კონფლიქტს სირია-პალესტინის საზღვარზე.

პომპეუსი საქართველოში

ძვ. წ. აღ.-ის 65 წელს, საქართველოს პომპეუსი მოადგა. ქართლის მეფე არტაგმა რომაელთა სარდალს ელჩების პირით მეგობრობა შესთავაზა, პომპეუსმა ზავის დადება აღუთქვა, მაგრამ იმ საბაბით, რომ ქართველები თავდასხმისათვის ემზადებოდნენ, მოლაპარაკების დამთავრებამდე, თავისი ლაშქარი მოულოდნელად ქართლში შემოიყვანა. პომპეუსმა მტკვრის მთელი მარჯვენა მხარე დაიმორჩილა. არტაგმა პომპეუსს ზავის დადება სთხოვა; თანაც ხიდის აღდგენასა და სურსათის მიცემას შეჰპირდა. ქართლის მეფემ დაპირება შეასრულა, მაგრამ პომპეუსი მაინც გადავიდა მტკვარზე. არტაგმა ისევ განაახლა საზავო მოლაპარაკება, პომპეუსი მეფეს შვილებს სთხოვდა მძევლებლად, რაც, რა თქმა უნდა, არტაგას არ სურდა, მაგრამ იძულებული შეიქნა ეს ნაბიჯი გაედგა, რის შემდეგაც მოლაპარაკება დასრულდა და მათ შორის ზავი დაიდო.

ვესტფალიის ზავი

1618 წელს, ევროპაში ომი გაღვივდა რელიგიური მიზეზების გამო, რაც გამოიხატა კათოლიკურ და პროტესტანტულ სამყაროს შორის დაპირისპირებაში. ომის დასრულების შემდეგ, 1648 წლის 24 ოქტომბერს, საღვთო რომის იმპერიის იმპერატორი ფერდინანდ III, საფრანგეთის მეფე ლუი XIII და შვედეთის დედოფალი კრისტინა შეთანხმდნენ, გაემართათ მოლაპარაკება, რომელშიც ომში მონაწილე ყველა მხარე მიიღებდა მონაწილეობას, და ემსჯელათ სამშვიდობო ხელშეკრულების პირობებზე. მოლაპარაკების გასამართად გერმანიის ოლქის – ვესტფალიის ორი ქალაქი,

ოსნაბრიუკი და მიუნსტერი, შეარჩიეს. ასეთი არჩევანი იმიტომ გააკეთეს, რომ ეს ქალაქები შვედეთისა და საფრანგეთის დედაქალაქებიდან თანაბარი მანძილით იყო დაშორებული. 1643 წლიდან დაწყებული, დაახლოებით 150 დელეგაცია, რომელთა შორის მრავალი მრჩეველი იყო, ამ ორ ქალაქში ჩავიდა. კათოლიკეების დიპლომატიური წარმომადგენლები მიუნსტერში ჩავიდნენ, ხოლო პროტესტანტებისა – ოსნაბრიუკში. თავდაპირველად დელეგატებმა დიპლომატიური პროტოკოლი შეადგინეს. განსაზღვრეს დამსწრეთა ტიტულები და სტატუსი; გაანაწილეს ადგილები და შეთანხმდნენ, როგორ აწარმოებდნენ მოლაპარაკებას. შემდეგ დაიწყო მოლაპარაკებები. მხარეები ერთმანეთს შუამავლების მეშვეობით ესაუბრებოდნენ. ამ ხანგრძლივი მოლაპარაკების დაწყებიდან თითქმის ხუთი წელი გავიდა საზავო ხელშეკრულების ხელმოწერამდე. ვესტფალიის სამშვიდობო ხელშეკრულება რამდენიმე დოკუმენტისგან შედგებოდა. ერთი შეთანხმება იმპერატორ ფერდინანდ III-სა და შვედეთს შორის დაიდო ქალაქ ოსნაბრიუკში, ხოლო მეორე – მიუნსტერში, იმპერატორსა და საფრანგეთს შორის. საზავო ხელშეკრულების შესახებ ინფორმაციის გავრცელებას დიდი ზარ-ზეიმი მოჰყვა.

ვენის კონგრესი.

ვენის კონგრესი 1814-1815 წლებში გაიმართა და პირველი კონგრესი იყო ისტორიაში, როდესაც მრავალი სახელმწიფოს წარმომადგენლები ერთად შეიკრიბნენ კონკრეტული გადაწყვეტილებების მისაღებად. მისი მიზანი იყო საფრანგეთის რევოლუციის და ნაპოლეონის ომების შედეგად წარმოქმნილი პრობლემების გაანალიზება, გადაწყვეტა და ტერიტორიული საკითხების მოგვარება. საფრანგეთმა დამარცხების მიუხედავად, მოახერხა ევროპის წამყვანი ქვეყნის სტატუსის შენარჩუნება, ხოლო ვენის კონგრესმა შექმნა პირველი სტაბილური სისტემა ევროპაში, რომელიც დიდი ქვეყნების ძალთა ბალანსზე იყო დამყარებული.

გერსალის ზავი

1914 წელს ავსტრია-უნგრეთის პრინცი მოკლეს, ხოლო სახელმწიფოებს ისეთი ხელშეკრულებები ჰქონდათ დადებული, ჯაჭვური რეაქციით ყველამ ერთმანეთს ომი გამოუცხადა და პირველი მსოფლიო ომი დაიწყო. საერთაშორისო კონფერენცია, რომელიც პირველი მსოფლიო ომის გამარ-

გვებულმა სახელმწიფოებმა მოიწვიეს დამარცხებულ ქვეყნებთან სამშვიდობო მოლაპარაკებებისთვის. მიმდინარეობდა 1919 წლის 18 იანვრიდან – 1920 წლის 21 იანვრამდე მცირე შესვენებებით. მასში მონაწილეობდა 27 სახელმწიფო და ბრიტანეთის 5 დომინიონი (ნიუფაუნდლენდი, კანადა, სამხრეთ-აფრიკული კავშირი, ავსტრალია და ახალი ზელანდია). ომის წლებში წარმოიქმნა იდეა იმის შესახებ, რომ I მსოფლიო ომი უკანასკნელი ომი უნდა ყოფილიყო კაცობრიობის ისტორიაში, ამიტომ კონფერენციაზე გადაწყდა შეექმნათ ძლიერი საერთაშორისო ორგანიზაცია, რომელიც დაიცავდა მშვიდობას მთელს მსოფლიოში.

აშშ-ს პრეზიდენტმა ვუდრო ვილსონმა შეიმუშავა 14 პუნქტი და წინ წამოსწია „ერთა ლიგის“ შექმნის იდეა, რომელსაც თავიდან უნდა აეცილებინა სისხლისმღვრელი ომი. ვერსალის ზავმა მკაცრად დასაჯა გერმანია – მას დაედო უზარმაზარი რეპარაცია ვალად. საბოლოოდ, „ერთა ლიგის“ უძლეურობამ და „ვერსალის ზავმა“, მსოფლიო ყველაზე სისხლისმღვრელ ომამდე მიიყვანა.

პოლიტიკური მოლაპარაკებების მიზნები და ამოცანები მრავალფეროვანია, ის ეხება:

- მხარეებს შორის ინფორმაციის გაცვლას და პოზიციების დაფიქსირებას;
- კონფლიქტის დარეგულირებას;
- საერთო პოლიტიკური პრობლემების ერთობლივად გადაწყვეტას;
- საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებას;
- ოპონენტზე ზემოქმედებას;
- ახალი მოკავშირეების მიმხრობას;
- პოლიტიკური ურთიერთობებისა და პროცესების დარეგულირებას მიღებული ხელშეკრულების საფუძველზე და ა.შ.

პოლიტიკური მოლაპარაკება არის ინტერპერსონალური ურთიერთობების სახე, რომელიც მიმართულია კონფლიქტის მოგვარებისკენ, თანაშემრომლობისაკენ, ერთობლივი გადაწყვეტილებისაკენ და ხელშეკრულების დადებისაკენ.

თანამედროვე მეცნიერებაში მოლაპარაკების მიმართ რამდენიმე მიდგომა არსებობს; ეს არის ხელოვნება, ვაჭრობა, ზეწოლა, მუქარა, პოლიტიკური მანიპულაცია, მშვიდობიანი ურთიერთობის ფორმა და ა.შ. საინტერესოა თუ რა შეიძლება გახდეს პოლიტიკური მოლაპარაკების მიზეზი?

- პოლიტიკური აქციების მოწყობის მუქარა - მაგ: გაფიცვა, დემონსტრაცია;
- ულტიმატუმი;
- საომარი მოქმედებები, შეიარაღებული კონფლიქტები;
- ტერორისტების მუქარა ან შანტაჟი;
- ისეთი საკითხების გადაწყვეტა, რაც კანონით არ არის გათვალისწინებული,

როდესაც არ არსებობს სასამართლოს პრაქტიკაში შესაბამისი პრეცედენტი ან რეგლამენტირებული ქცევის მოდელი და ა. შ.

ყოველ შემთხვევაში, მოლაპარაკებები უნდა ეყრდნობოდეს მხარეთა ურთიერთპატივისცემას და, მიუხედავად აზრთა სხვადასხვაობისა, მათ არ უნდა დაკარგონ წონასწორობა.

პოლიტიკური მოლაპარაკებების ტიპოლოგია.

პოლიტიკური მოლაპარაკების მეტ-ნაკლებად გავრცელებული ფორმაა მოლაპარაკებები დონეების მიხედვით, აქედან გამომდინარე მოლაპარაკებები არის:

- უმაღლესი დონის – სახელმწიფო მეთაურების დონეზე;
- მაღალი დონის – საგარეო საქმეთა მინისტრების (ან სხვა მინისტრების) დონეზე;
- პირდაპირი და არაპირდაპირი მოლაპარაკებები;
- დიპლომატიური
- „დახურულ კარს მიღმა“;
- ღია;
- კონფიდენციალური;
- რეგულარული;
- განახლებადი და ერთჯერადი;

- შუამავლების დახმარებით;
- საქმიანი მოლაპარაკება.

საერთაშორისო ურთიერთობებში, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება უმაღლესი დონის შეხვედრებს, ვინაიდან შესაძლებელი ხდება მნიშვნელოვანი და აქტუალური საერთაშორისო პრობლემების გადაწყვეტა, პრინციპული და სასიცოხლო მნიშვნელობის მქონე საკითხების განხილვა, რაც ხელს უწყობს პოლიტიკური სიტუაციის შეცვლას. ამასთან ერთად დოკუმენტს ხელს აწერენ სახელმწიფოს მაღალი პირები, რაც ხელშეკრულების შესრულების დამატებითი გარანტიაა.

უმაღლესი და მაღალი დონის შეხვედრებს სხვადასხვა ფორმა აქვს, მაგალითად:

- რეგულარული შეხვედრები – მაგ; დიდი რვიანის შეხვედრები;
- მრავალმხრივი სამიტები, მოლაპარაკებები ან საზეიმო შეხვედრები;
- ასევე ორმხრივი ან მრავალმხრივი მოლაპარაკებები.

ამასთან ერთად გასათვალისწინებელია, რომ მრავალმხრივი მოლაპარაკების სპეციფიკა უფრო რთულია, ვიდრე – ორმხრივის. ასეთ დროს საჭიროა კომისიების ან კომიტეტების შექმნა, დამოუკიდებელი ექსპერტების მოწვევა, რეგლამენტისა და პროცედურების შემუშავება, პროტოკოლის დადგენა და ა.შ. ასე რომ, პოლიტიკური მოლაპარაკების მიზანი და ამოცანა საკმაოდ მრავალფეროვანია და შეიძლება ეხებოდეს:

- პოლიტიკური ურთიერთობების დამყარებას და განვითარებას;
- ინფორმაციის გაცვლას და მხარეების პოზიციების დაზუსტებას;
- კონფლიქტის მოგვარებას;
- საერთო პოლიტიკური პრობლემების ერთობლივად განხილვას და გადაჭრას;

- საკუთარი პოლიტიკური ინტერესების დაცვას;
- ახლი მოკავშირეების შეძენას;
- ახალი ხელშეკრულებების დადებას;
- საზოგადოების მანიპულაციას;
- სიტუაციის დარეგულირებას საომარი მოქმედებების დროს.

მოლაპარაკების ფუნქციას სხვადასხვანაირად განიხილავენ სპეციალისტები. მაგალითად, ფრანგი მეცნიერი ლ. კონსტანტენი თვლის, რომ მოლაპარაკების მიზანია კონსენსუსის მიღწევა, ეს არის ანტაგონისტური ინტერესების და განსხვავებული შეხედულებების მშვიდობიანი დარეგულირების ფორმა. ერთის მხრივ, პოლიტიკოსები მოლაპარაკების მაგიდას უსხდებიან მაშინ, როდესაც არსებობს გარკვეული საფრთხეები, მაგალითად: პოლიტიკური გაფიცვები, აქციები, დემონსტრაციები ან შეიარაღებული კონფლიქტები, მოლაპარაკებას მიმართავენ მაშინაც, როდესაც სასამართლოს სამართლებრივად არ შეუძლია პრობლემის მოგვარება, რადგან კანონმდებლობაში არ არის გათვალისწინებული შესაბამისი პროცედურები.

ასე რომ, მოლაპარაკებების ფორმები მრავალფეროვანია – კონსულტაციები, არაფორმალური და სამუშაო შეხვედრები, სპეციალურად ორგანიზებული მოლაპარაკებების ფორუმები, ოფიციალური და სახელმწიფო ვიზიტები.

მრავალმხრივი მოლაპარაკებები ორ ტიპად იყოფა: სესიური მოლაპარაკებები არსებული საერთაშორისო ორგანიზაციების ფარგლებში და არასესიური მოლაპარაკებები, ანუ ერთი ან რამდენიმე სახელმწიფოს ინიციატივით ორგანიზებული მოლაპარაკებები განსაკუთრებული მნიშვნელობის საკითხებზე. ინფორმაციისათვის გაეროს გენერალური ასამბლეის რეგულარული სხდომები, ისევე პერიოდულად მოწვეული სხვა კონფერენციები, რომლებიც გაეროს სისტემის ნაწილია შეიძლება წარმოადგენდეს სესიური საერთაშორისო მოლაპარაკებების მაგალითს.

სულ უფრო აქტიურ როლს ასრულებს მსოფლიოს წამყვანი ინდუსტრიული დემოკრატიის ლიდერების ფორუმი, რომელსაც მასში შესული სახელმწიფოების რაოდენობის მიხედვით დაერქვა „G-8“ („დიდი რვიანი“).

პარტნიორული ანუ ინტეგრირებული მოლაპარაკებები

მოლაპარაკება ყოველთვის ორ დონედ იყოფა, ერთია თავად მოლაპარაკების საკითხი, მეორე, გადაწყვეტილების მიღება – შედეგი. Roger Fisher and William Ury-იმ, ჰარვარდის პროექტის ფარგლებში შემუშავებულ მოლაპარაკების მეთოდებში აქცენტი გააკეთეს „პრიციპული მოლაპარაკებების“.¹⁶ მეთოდზე, რომელიც მკაცრი მოლაპარაკების სტილს მიეკუთვნება, მაგრამ არ გამოირიცხავს რბილ მიდგომასაც. ასეთ დროს პოლიტიკური პარტნიორები გაგებით კვიდებიან ერთმანეთის ინტერესებს, სურთ ურთიერთობების შემდგომი გაგრძელება და ერთობლივი, ორვე მხარისათვის სასარგებლო გადაწყვეტილების მიღება, მაგრამ ვინაიდან პოლიტიკაში მკაცრი კონკურენციაა, არ არის ადვილი ასეთი გულთბილი თანამშრომლობა. ამ შემთხვევაში ხშირად ეჭვი იჩენს ხოლმე თავს, ამიტომ თავიდანვე უნდა განისაზღვროს პოლიტიკური პარტნიორების შეხედულებები და პრინციპები რამდენად ემთხვევა ერთმანეთს.

პარტნიორული მოლაპარაკების მიდგომა ითვალისწინებს, თუ რამდენად ხდება საერთო პრობლემის ანალიზი და როგორ ხორციელდება მისი ერთობლივად გადაწყვეტა. მოლაპარაკების პირველ ეტაპზე კარგი იქნება თუ მოხერხდება საერთო ენის გამოთხატვა, კამათის ნაცვლად უნდა ეცადოთ მოილაპარაკოთ განსხვავებული საკითხების შესახებ, უნდა დარწმუნდეთ შედეგები და გამოყენე-

¹⁶ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию: Или переговоры без поражения. М.: Наука, 1990. С. 5-85.

ბული ტერმინოლოგია შესაბამისად ესმის თუ არა ორივე მხარეს, რათა თავიდან აიცილოთ მოსალოდნელი გაუგებრობა.¹⁷

კარგი იქნება თუ გამოიყენებთ ფრაზებს: „ჩვენ ერთობლივად უნდა მოვაგვაროთ ეს პრობლემა“, „მე პატივს ვცემ თქვენს მოსაზრებას“. „იმედი მაქვს ჩვენ შემთანხმებით“ ა. ა. შ. ცნობილი ამერიკელი სპეციალისტი ნიკოლას ბუტმენი *Nikolas Butmen*, რომელსაც მეორე დელ კარნეგს უწოდებენ, აღნიშნავს, რომ პარტნიორთან პირველი შეხვედრისას, გარკვეული ემოცია და დამოკიდებულება მის მიმართ ჩვენ პირველ ორ სეკუნდში გვიყალიბდება. ეს პერიოდი სჭირდება პარტნიორასაც თქვენს შესაფასებლად.

მხედველობაში იქონიეთ, რომ პირველი ეფექტი, ემოცია, ძალზედ მნიშვნელოვანია. სწორად და გასაგებად ჩამოაყალიბეთ თქვენი პოზიცია, მოერიდეთ სიტყვა „არა“-ს ხშირად გამოყენებას. კორექტულად მისდიეთ მოვლენებს თქვენთვის სასურველი შედეგის მიღებამდე, შეინარჩუნეთ დადებითი განწყობა.

ცნობილი ინგლისელი დიპლომატი ანტონი იდენი ამბობდა, რომ: დიპლომატს უნდა ჰქონდეს უნარი ტაქტიანად თქვას „არა“, ისე, რომ მთელმა მსოფლიომ დაიჯეროს, რომ თქვა „კი“.¹⁸

იმისათვის, რომ მოლაპარაკების დროს შევექმნათ პოზიტიური განწყობა, პარტნიორს მიეცით საშუალება გამოთქვას თავისი მოსაზრება, გამოიყენეთ ღია შესტები, ღიმილი, მოერიდეთ ჩამკეტ შესტებს, მაგ: ხელების გადაჯვარედინება, თავდაცვა, მზერის გადახრა, დისტანცირება დიდი მანძილით და ა.შ. ასეთი მოლაპარაკების ძირითადი მიზანია, რომ მოხდეს პრობლემის ერთობლივი ანალიზი და გადაწყვეტა. მოლაპარაკების პირველ ეტაპზე აუცილებელია საერთო ენა გამოინახოს პარტნიორთან, კამათს და დავას ყოველთვის სჯობია გასაგებად და კორექტულად შედგეს დიალო-

¹⁷ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию: Или переговоры без поражения. М.: Наука, 1990. С. 5-85.

¹⁸ ა. ჩიკვაძე. 3. კიპაშვილი. დიპლომატიის სამზარეულო“ თბ., 2008 გვ. 104.

გი. კარგია, თუ გამოიყენებთ სოკრატეს მეთოდს – ისე დასვით კითხვა, რომ პასუხად – ხშირად მიიღოთ „დიახ.“ „მე-ს„ ნაცვლად ხშირად გამოყენეთ „თქვენ“ ან „ჩვენ“, მაგალითად: „ჩვენ გვაქვს საერთო ინტერესები“; „ჩვენ ალბათ შევთანხმდებით“ და ა.შ.

ინტეგრირებული მოლაპარაკების დროს, დამახასიათებელია მეგობრული ატმოსფეროს შექმნა და თანამშრომლობა. მიუხედავად ზემოთ აღნიშნული მეთოდებისა, ფსიქოლოგები გვირჩევენ – მტიცედ დავდგეთ ჩვენს პოზიციაზე, გამოვიჩინოთ მოქნილობა, სიტუაციაში ლავირების უნარი, პასუხისმგებლობის აღება ნებისმიერ სიტუაციაში – ჩაიშლება თუ წარმატებით დამთავრდება მოლაპარაკებები. გახსოვდეთ, ინტეგრირებული-პარტნიორული მოლაპარაკებები ორიენტირებულია: „მოგება-მოგებაზე“.¹⁹

7.2. მოლაპარაკების პოლემიკური სტილი

პოლემიკური მოლაპარაკებები გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც სახეზეა პარტნიორთა რადიკალურად განსხვავებული მოსაზრებები, კონფლიქტური სიტუაცია, თავდაცვითი ან თავდასხმითი ქმედებები. როდესაც პარტნიორები არ ენდობიან ერთმანეთს და ვერ ხერხდება კონსესუსის მიღწევა.

აუცილებელია დისკუსია იყოს რაციონალური და ეფექტური, სადაც გამოყენებული იქნება არგუმენტირებული მსჯელობა. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ პრაქტიკაში დისკუსიის არაციონალური მეთოდები უფრო ხშირია, აქ შედის: ირონია, დაცინვა, ოპონენტის მიერ გამოთქმული მოსაზრების განგებ დამახინჯება, ტენდენციური განხილვა და ა. შ. საბოლოოდ, არარაციონალური მეთოდების გამოყენებით შესაძლებელია მოხდეს მეტი მომხრეების მოზიდვა, მათი დარწმუნება და გამარჯვებაც კი.

¹⁹ Бутмен Н. Как подкупить партнера за 90 секунд. М, 2005. с. 43–45.

პოლემიკურ სტილს ძლიერი მხარეც აქვს, მაგ., პარტნიორები ცდილობენ დამაჯერებელი არგუმენტები წამოაყენონ, ეძებონ გამოსავალი, გამოიჩინონ ორატორული ხელოვნება, შესაძლებელია პოლემიკამ „ჩიხიდან“ ან კონფლიქტური სიტუაციიდანაც გამოიყვანოს მოლაპარაკება. რაც შეეხება სუსტ მხარეებს: მოლაპარაკების პოლემიკური სტილი მაინც არაეფექტურია, ნეგატიური და ხშირად აგრესიული, ამიტომ ის თითქმის არ გამოიყენება თავისი არაკონსტრუქციული ბუნების გამო.

პოლემიკური მოლაპარაკების პროცესში ხშირად გამოიყენება:

- აგრესიული შეტევა;
- ყურადღების განგებ გადატანა ან ფსევდოყურადღებობა;
- აზრის შეწყვეტა;
- მანიპულაცია;
- ცრუ წინაღობა.

7.3. მოლაპარაკების პრინციპული სტილი

მოლაპარაკების პრინციპული სტილი ორიენტირებულია იმაზე, რომ პარტნიორი გარეგნულად იყოს რბილი, ხოლო შინაგანად ხისტი და პრინციპული. ის თავის ოპონენტს უდასტურებს სიმპათიას და პატივისცემას, მაგრამ მტკიცედ იცავს საკუთარ პოზიციას. ამის მაგალითად გამოდგება კემპ-დევიდის შეთანხმება, 1978 წელს. პოლაპარაკების დროს ხშირია როგორც კონფლიქტური სიტუაცია და პოლემიკა, ისე თანამშრომლობა და რაციონალური მიდგომები. ერთი რამ კი ცხადია, თანამედროვე პოლიტიკაში სულ უფრო მეტად გამოიყენება მოლაპარაკების რბილი მეთოდები.

მოლაპარაკების პროცესში უნდა გავითვალისწინოთ ალტერნატიული ვარიანტებიც, კერძოდ, პრობლემის გადაჭრის დროს კარგია თუ გვექნება სათადარიგო, ალტერნატიული ვარიანტები, რეზერვი, რომელსაც გამოუვალი მდგომარეობის დროს გამოვიყუ-

ნებთ. ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავებისას სპეციალისტები გვირჩევენ გამოვიყენოთ „გონებრივი შტურმი“. მნიშვნელოვანია ასევე შესაბამისი სტრატეგიის და ტაქტიკის შემუშავებაც. ნებისმიერი სტატეგიული მიზანი მიიღწევა კონკრეტული ტაქტიკური ხერხების გამოყენებით. მაგალითად:

მოჩვენებითი თანამშრომლობის ტაქტიკა, როცა პარტნიორი მზად არის თანამშრომლობისათვის, მაგრამ ეს არის მოჩვენებითი პოზიცია, ვინაიდან იგი თავს არიდებს თანხმობის მიღწევას და ცდილობს გაწელოს დრო.

დათმობის ტაქტიკა – მიიღწევა ფსიქოლოგიური ზეწოლის შედეგად. ამ შემთხვევაში მოწინააღმდეგე დაინტერესებულია მოლაპარაკებებით და მზადაა წავიდეს დათმობაზე.

ლინკოლნის ტაქტიკა – მოლაპარაკების დასაწყისში უარყოფილია ყველა სახის არგუმენტი თუ ალტერნატივა, ხდება საკითხის გადადება, შემდეგ ისევ გრძელდება მოლაპარაკება ძირითადი საკითხის განხილვით და მეორეხარისხოვანი პრობლემის გადაჭრით;

ტაქტიკა „ბლოკი“ – მას იყენებენ მრავალმხრივი მოლაპარაკების დროს. ამ შემთხვევაში მხარეები რომელთაც აქვთ საერთო ინტერესები, გამოდიან ერთიანი ბლოკის სახით.

„პაკეტის ტაქტიკა“ – რამდენიმე საკითხის გაერთიანება ერთიანი „პაკეტის“ სახით. საკითხის განხილვა ხდება არა ცალ-ცალკე, არამედ კომპლექსურად.

მეგობრული ტაქტიკა – საკუთარი წინადადების კორექტულად ფორმულირება, ოპონენტისათვის შესაბამისი მოსაფიქრებელი დროის მიცემა.

ტალეირანის ტაქტიკა – ეს თითქმის იგივია რაც ისტორიულად ცნობილი „გათიშე და იბატონე“. ასეთი ტაქტიკის დროს მოწინააღმდეგის გუნდში განგებ ხდება ინტრიგის, პროვოკაციის, ეჭვის დანერგვა მოკავშირეების დაშლის და შემდეგ ცალ-ცალკე „განდგურების“ მიზნით.

მოთხოვნილებების გაზრდის ტაქტიკა – მას შემდეგ, რაც რომელიმე მხარე წავა დათმობაზე, ოპონენტი კიდევ ახალ მოთხოვნებს აყენებს.

პრინცი მაქსიმილიანეს ტაქტიკა – მოლაპარაკებების დროს მოქმედებების გრაფიკის ზუსტი განსაზღვრა, თუ ამ ტაქტიკას ავირჩევთ, მაშინ არავის არ უნდა გავანდოთ ჩვენი რეალური მიზნები და ოპონენტს შეუზღუდოთ დრო მოქმედებისათვის.

ულტიმატუმის ტაქტიკა. ეს გამოიყენება „მოგება-წაგების“ დროს. ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს ძლისმიერ მეთოდებთან, მოლაპარაკების შეწყვეტასთან, შეურაცხყოფასა და სამართლებრივი და ზნეობრივი ნორმების დარღვევასთან. ეს ტაქტიკა ხშირია საერთაშორისო ურთიერთობებში.

პარტნიორის დეზორიენტაცია – წინასწარ დაგეგმილი მოქმედებაა და ეყრდნობა პარტნიორის კრიტიკას, მოტყუებას, დეზინფორმაციას, მანიპულაციას, რაც საბოლოო ჯამში პარტნიორს აიძულებს შეასრულოს თვენი სურვილები.

მოლაპარაკების ჩატარებისას მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ: თუ სად, როდის და როგორ დავგეგმოთ ეს, დელეგაციის შემადგენლობა, ჩატარების დრო და ადგილი. ცხადია, მოლაპარაკების დროს მასპინძელი მხარე გარკვეული უპირატესობით სარგებლობს, ეს გარკვეული ფსიქოლოგიური უპირატესობაა. ადამიანები განსაკუთრებით კომფორტულად გრძნობენ თავს შინ - საკუთარ სივრცეში, საკუთარ ტერიტორიაზე. რაც შეეხება სტუმარს, ის ფსიქოლოგიურად უფრო მეტად დაძაბულია, ვინაიდან უცხო გარემოში იმყოფება, ეს განსაკუთრებით თვალსაჩინოა, როდესაც საერთაშორისო დონეზე ხდება მოლაპარაკებები და სახეზე გვაქვს გარკვეული სოციოკულტურული განსხვავებები და თავისებურებები. ზოგჯერ ნეიტრალური ტერიტორია ან შუამავლის ტერიტორია შეიძლება შეირჩეს შეხვედრისთვის, განსაკუთრებით კონფლიქტის შემთხვევაში. შეხვედრის ადგილი უნდა იყოს კარგად

მომზადებული და სპეციალურად აღჭურვილი შეაბამისი ავეჯით და საჭირო ტექნიკით.

საკვანძო სიტყვები:

პოლიტიკური მოლაპარაკება, პარტნიორული ანუ ინტეგრირებული მოლაპარაკებები, მოლაპარაკების პრინციპული სტილი, ალტერნატიული ვარიანტები, დეზორიენტაცია.

კითხვები:

1. ახსენით პოლიტიკური მოლაპარაკების მიზნები და ამოცანები;
2. პოლიტიკური მოლაპარაკებების ტიპოლოგია.
3. ჩამოაყალიბეთ პოლიტიკური მოლაპარაკების დონეები.
4. ახსენით როგორია მოლაპარაკების პრინციპული სტილი.

ლიტერატურა:

1. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию: Или переговоры без поражения. М.: Наука, 1990. С. 5-85.
2. ა. ჩიკვაძე. ჰ. ჰიპოთეზილი. დიპლომატიის სამზარეულო“, თბ., 2008. გვ.104
3. Бутмен Н. Как подкупить партнера за 90 секунд. М., 2005. С. 43-45.) 2. Бушмен . С. 49
4. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений. М., 2000. С. 225-226.
5. Roger Fisher and William Ury, 1981, 1991. Published by special arrangement with Houghton Mifflin Company.
6. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры по-гарвардски. – Перевод с английского: Т. Новиковой. — М., 2005. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 10.02.2012. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4249/4262>

წარმატებული მოლაპარაკების უნარ-ჩვევები

8.1. წარმატებული მოლაპარაკების საიდუმლო

მოლაპარაკების ამერიკელი სპეციალისტი – ნიკოლას ზუტმენი აღნიშნავს, რომ უცნობ პარტნიორთან შეხვედრის დროს ჩვენ რამდენიმე სეკუნდში ვიღებთ გადაწყვეტილებას თუ როგორ მოვექცეთ მას. ეს, გარკვეულწილად, პირველი ეფექტის და შთაბეჭდილების მოხდენის პერიოდია. ასევე გვაფასებენ ჩვენ პარტნიორები ამ მოკლე პერიოდშიც. პირველი შთაბეჭდილება ემოციურად საკმაოდ ძლიერია, ამიტომ უნდა შეეცდოთ, რომ პირველივე ჯერზე დატოვოთ პოზიტიური შთაბეჭდილება:

- გაიღიმეთ და პარტნიორს პირველმა გაუწოდეთ ხელი;
- უყურეთ მას თვალებში;
- ეცადეთ, ხშირად გაიმეოროთ მისი ქესტები – ეს დაგეხმარებათ, რომ უფრო სწრაფად დაამყაროთ კონტაქტი;
- მტიცედ და პრინციპულად გამოხატეთ თქვენი სათქმელი და პოზიცია;
- ეცადეთ ინფორმაცია იცოს პოზიტიური, ან შეეცადეთ მის ფორმულირებას პოზიტიურ ჭრილში;
- ურთიერთობის დაწყებამდე სასურველია ჩვენი მზადყოფნა დიმილით, თანამოსაუბრისაკენ შეტრიალებული თავითა და სხეულით გამოვხატოთ;
- ეცადეთ რომ ხშირად არ გამოიყენოთ სიტყვა – „არა“, „გამორიცხულია“; „სისულელეა“ და ა.შ. ეს პარტნიორს უკვე ნეგატიურად განაწყობს;
- მოლაპარაკების წარმატება დიდად არის დამოკიდებული თქვენს ფსიქოლოგიურ განწყობაზე, რაც ადვილად აისახება თქვენს ირგვლივ;

- ყურადღება მიაქციეთ – ჟესტებს, ხმის ტემბრს, ტონს, მიმკებს;
- იყავით ენთუზიასტი, ცნობისმოყვარე და თავშეკავებული.
- პოზიტიური ატმოსფეროს შესაქმნელად, თქვენს პარტნიორს მიეცით აზრის გამოთქმის საშუალება;
- მოერიდეთ ჩაკეტილ ჟესტებს;
- დიდი მნიშვნელობა აქვს, თუ ვინ დაიწყებს საუბარს პირველი თქვენ თუ თქვენი პარტნიორი.

გამოიყენეთ აქტიური მოსმენის უნარი იმისთვის, რომ კარგად ჩასწვდეთ მეორე მხარის გრძნობებს, აზრებსა და საჭიროებებს. მიეცით თქვენს მოწინააღმდეგეს შესაბამისი უკუკავშირი, რათა დაარწმუნოთ, რომ მისი გაგება შეგიძლიათ. გახსოვდეთ, რომ არაპუნქტუალურ ადამიანებს საქმიან სამყაროში არ აფასებენ. დაგვიანება სხვისი დროის მოპარვაა, ამიტომ დიდი მნიშვნელობა აქვს პუნქტუალობას.

პარტნიორმა მოლაპარაკების დასაწყისშივე უნდა დაგვიდასტუროს საკუთარი მოსაზრება, სასურველია პირველივე კითხვაზე გვიპასუხოს „დიახ, ამიტომაც რომ ადამიანები საუბარს ზოგად თემაზე (მაგ., ამინდზე, სპორტზე, კულტურაზე და სხვ.) იწყებენ, ვინაიდან აქ მათი პოზიციები თითქმის ყოველთვის თანმხვედრია.

გახსოვდეთ, ნებისმიერი მოლაპარაკების დროს, ყოველთვის არსებობს ურთიერთსარგებელის მიღების შესაძლებლობა. ამასთან ერთად:

- აგრძნობინეთ პარტნიორს, რომ აფასებთ მას და განსაკუთრებულ ყურადღებას იჩინებთ მის მიმართ;
- არ დაიცვათ საკუთარი პოზიცია გაცხარებული კამათით;
- შეეცადეთ, ყოველი პრობლემის განხილვისას იპოვოთ „საკვანძო ფიგურა“ – ადამიანი, რომელსაც გააჩნია სათანადო კვალიფიკაცია და მოცემულ სფეროში მოღვაწეობის დიდი პრაქტიკული გამოცდილება;

- ნუ ეცდებით, ჭკუა დაარიგოთ პარტნიორს, იყავით გახსნილი მისი არგუმენტების მიმართ და იზრუნეთ მის დარწმუნებაზე;
- საუბარი წარმართეთ ისე, რომ თანამოსაუბრემ ის აზრი გამოთქვას, რომლის მოსმენაც თქვენ გასურდათ. ამისათვის საჭიროა, პრობლემას მისი თვალითაც შეხედოთ.
- საუბარი უნდა იყოს კონკრეტული და არა განწყენებული.

არა – ყველასათვის ნაცნობი და საჭირო სიტყვაა, თუმცა ადამიანებს უჭირთ სწორად გამოიყენონ ის. მიზეზი კი რამდენიმეა: ისინი ერიდებიან კონფლიქტურ სიტუაციას, ურთიერთობების გაფუჭებას, სინდისი ქენჯნას და პარტნიორის წყენინებას ან თუნდაც სამსახურის დაკარგვას, ნუ შეეცდებით მოწინააღმდეგის ან ურთიერთობის გადარჩენას. ეჭვგარეშეა, ერთ-ერთი ყველაზე საშიში შეცდომა, რომელიც შეიძლება დაშვებულ იქნას მოლაპარაკებებში არის მტრის გადარჩენა. ერთი სიტყვით, ჩვენ ხშირად ვფიქრობთ ვთქვათ „არა“ მაგრამ ვამბობთ „კი“-ს.

ასეთ ქცევას დროებითი სიმშვიდე მოაქვს მხოლოდ, გამოსავალი კი ერთია „არა“ ვთქვათ პოზიტიურად, ტაქტიკურად, ისე, რომ მისი საფუძველი იყოს პარტნიორის მიმართ პატივისცემა. წარუმატებლობის შიში და სურვილი, რომ ყველას მოსწონდე და ასიაგონო არის კიდევ ერთი უარყოფითი თვისება, ნუ მოგერიდებით თქვენი პოზიციის გამოსატყვევებას.

ზუსტად განსაზღვრეთ რა არის თქვენთვის წარმატება, რა უნდა გააკეთოთ იმისთვის, რომ მოლაპარაკება დამთავრდეს დადებითად და შესაბამისი გეგმის მიხედვით განსაზღვრეთ თქვენი კონკრეტული ქმედება.

გახსოვდეთ, რომ გამოუვალი მდგომარეობა არ არსებობს და „ყველა პრობლემა კარგად შენიღბული წარმატებაა“.

წარმატების მისაღწევად საჭიროა მოქმედება, ხშირად ადამიანებს ეშინიათ დამარცხების და ამის გამო ფიქრობენ, რომ აზრი არ აქვს მოლაპარაკებას, თუმცა უმოქმედობა და შიში უფრო დიდი

შეცდომაა, ვიდრე თუნდაც ერთი წარუმატებელი მოლაპარაკება. წარუმატებლობა სასჯელი არ არის. ცნობილი გამომგონებელი, თომას ალვა ედისონი ამბობდა, რომ „გენიის მხოლოდ 1 პროცენტია შთაგონება, დანარჩენი 99 პროცენტი-ოფლი, ის არ ნებდებოდა წარუმატებლობას და ყოველთვის ირჩევდა მოქმედებას. თუ გასურთ წარმატება – უნდა გარისკოთ!

მოლაპარაკება ყოველთვის არ მთავრდება წარმატებით, ხშირად სჭირია ყურადღების გადატანა ან მოლოდინზე თამაში. ხშირად სუბრის გაგრძელებას ხელს უშლის პირადი წყენაც. ასეთი ნეგატიური ემოციები და განწყობა კი იწვევს დათვუნვას, რასაც საბოლოოდ მოლაპარაკების ჩაშლამდეც კი მიყვავართ. ამიტომ საჭიროა წყენის, უსიამოვნო განცდების დავიწყება და მოქმედება. წარმატების მღწევას უფრო დიდი დრო სჭირდება.

„მაჰათმა განდი ამბობდა:

„დაუკვირდით საკუთარ აზრებს, დაე, თქვენი აზრები იყოს პოზიტიური, რადგან თქვენი აზრები აყალიბებენ თქვენს სიტყვებს...

დაუკვირდით საკუთარ სიტყვებს, დაე, თქვენი სიტყვები იყოს პოზიტიური, რადგან თქვენი სიტყვები აყალიბებენ თქვენს მოქმედებებს...

დაუკვირდით საკუთარ მოქმედებებს, დაე, თქვენი მოქმედებები იყოს პოზიტიური, რადგან თქვენი მოქმედებები აყალიბებენ თქვენს ჩვევებს...

დაუკვირდით საკუთარ ჩვევებს, დაე, თქვენი ჩვევები იყოს პოზიტიური, რადგან თქვენი ჩვევები აყალიბებენ თქვენს ფასეულობებს...

დაუკვირდით საკუთარ ფასეულობებს, დაე, თქვენი ფასეულობები იყოს პოზიტიური, რადგან თქვენი ფასეულობები აყალიბებენ თქვენს ბედს!“²⁰

²⁰ <http://qartuliazri.reportiori.ge/> მ. განდი. აზრები.

ცნობილი ფაქტია, რომ მოლაპარაკებების პროცესში პარტნიორები „ყველა კარტს“ არ ხნიან, ასე, რომ ყოველთვის არსებობს საკითხი, რომლის შესახებაც გამიზნულად არ საუბრობენ. ექსპერტები მუდმივ ძიებაში არიან, თუ როგორ გავხადოთ წარმატებული მოლაპარაკება და ამ ძიებათა გზაზე სხვადასხვა რეკომენდაციებს გვაძლევენ. მაგალითად, არსებობს ასეთი ტაქტიკური ურთიერთშეთანხმების მეთოდი:

- ფრანგმენტაცია – პრობლემის დანაწილება და მისი განხილვა ფრაგმენტულად.
- ალტერნატიული გადაწყვეტილებების მოძიება;
- ახალი ინიციატივის განხილვა;
- „შემოვლითი გზა“ ანუ ყველაზე რთული პრობლემის გადადება მოგვიანებით;
- ორმხრივი დათმობები;
- პერიოდულად შეაჯამეთ შედეგები;
- ხაზი გაუსვით თქვენი პარტნიორების ღირსებას;
- შეეცადეთ, რომ თანამოსაუბრემ ისაუბროს უფრო მეტი ვიდრე თქვენ და თქვას „კი“.

მოლაპარაკებების დროს გარკვეულწილად ადამიანზე ზემოქმედებას ვახდენთ სასურველი შედეგის მისაღწევად. პირველი შთაბეჭდილება ჩვენ ადამიანის გარეგნული იერიდან გვექმნება, გარეგნული იმიჯი ხაზს უსვამს გარკვეულწილად ჩვენს სოციალურ სტატუსს, ადგილს საზოგადოებაში, ხასიათს, ხშირად ეს უფრო ინფორმაციულია, ვიდრე პირველი სიტყვა, ამიტომ, ყურადღება მიაქციეთ დრესკოდს და ეთიკეტს.

ეტიკეტი არის ქცევის კოდექსი, რომელიც გამოხატავს თქვენს დამოკიდებულებას სოციალური კლასის ან ჯგუფის მიმართ. ისეთი საკითხები, როგორიცაა ინდივიდის ქცევის მანერები, ჩაცმულობა, საუბრის სტილი და შინაარსი, ორაზროვანი და რთული

სიტუაციების მოგვარების უნარი, მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს საქმიანი ურთიერთობის ეფექტურობას. საქმიან გარემოში დრესკოდის შესაბამისი სტანდარტი არსებობს და კარგი იქნება თუ გაითვალისწინებთ შეხვედრისას.

ყურადღება მიაქციეთ მეტყველებას, მოერიდეთ სიტყვების გამეორებას, ლირიკულ გადახვევას, პატივი ეცით სხვის აზრს – მოსმენის და ანალიზის უნარი მეტად მიშვნელოვანია ამ საქმეში. საუბრის ტონი კეთილგანწყობილი და კორექტული უნდა იყოს. მხარეებმა უნდა შეიმუშაონ რაც შეიძლება მეტი ურთიერთხელსაყრელი ვარიანტი. ამ ტიპის პრობლემის გადაჭრის ერთ-ერთ ეფექტურ საშუალებას წარმოადგენს ურთიერთსარგებლის ძიება და მხარეთათვის საერთო პრობლემების მოგვარების სურვილი. საერთო ინტერესების არსებობის ფაქტზე ყურადღების გამახვილება უფრო მეგობრულს ხდის მოლაპარაკების პროცესს.

უნდა განვსაჯოთ არა ადამიანები, არამედ იდეები, წინადადებები და მიზნები.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი დეტალია პუნქტუალობის დაცვა. შეხვედრაზე დაგვიანება არა მარტო დრესკოდის დარღვევაა, არამედ ეს პიროვნების არასერიოზულობასა და უპასუხიმგებლობაზე მიუთითებს. პუნქტუალოზობა დროის პატივისცემა და მისი გონივრულად მოხმარებაა.

მოლაპარაკება არის ერთგვარი ინტელექტთა დუელი, გამოვდილებისა და ცოდნის დემონსტრირება. წარმატებას აღწევს ის, ვისაც შეუძლია ადამიანებთან ურთიერთობა.

წარმატების მისაღწევად აუცილებელია მკაფიოდ დასახული მიზანი; მეორე მხარის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება; კარგად განვითარებული ტაქტიკა; თანამშრომლობა; ალტერნატიული ვარიანტების განხილვა და შეთანხმება.

საკვანძო სიტყვები:

ვერბალური და არავერბალური კომუნიკაცია, პასიური და აქტიური მონაწილეობა, ეტიკეტი, ნიკოლას ბუტმენი, დრესკოდი, დებატები ალტერნატივა, ტაქტიკა.

კითხვები:

1. რაში მდგომარეობს წარმატებული მოლაპარაკების საიდუმლო?
2. რა არის დებატები?
3. ახსენით ეტიკეტის არსი.

ლიტერატურა:

1. ლ. კაპანაძე. სამოქალაქო განათლება, დამხმარე სახელმძღვანელო სტუდენტებისა და აბიტურიენტებისათვის. თბ; 2016. 287. გვ; 20
2. <http://qartuliazri.reportiori.ge/index.php?sourcelist=154>
3. Николас Бутмен. Как заставить людей поверить вам за 90 секунд. 2006, 246.

კულტურათა თავისებურებები

9.1. ეროვნული კულტურები და მოლაპარაკება

როდესაც მოლაპარაკების მაგიდასთან სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები სხედან, დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ რომელ ცივილიზაციას მიეკუთვნებიან პარტნიორები, მაგალითად, ევროპელებს და ამერიკელებს ურჩევნიათ არაფორმალური შეხვედრების დროს ფეხის ფეხზე გადადება, არაბები კი ღრმად შეურაცხყოფილი რჩებიან, როდესაც თანამოსაუბრის ფეხსაცმლის ძირებს ხედავენ. მოლაპარაკებებში ეროვნული სტილის გაანალიზებისას ყურადღება უნდა მივაქციოთ რამდენიმე მნიშვნელოვან პარამეტრს: ღირებულებით ორიენტაციას, რელიგიური წეს-ჩვეულებებს, იდეოლოგიას. ადამიანის სპეციფიკასთან დაკავშირებულ გონებრივ თვისებებს – აღქმას და აზროვნებას; პოლიტიკური გადაწყვეტილებების შემუშავების მექანიზმებს (ინდივიდუალურია, კოლექტიური თუ თავისუფალია გადაწყვეტილების მიღებისას) და სხვ.

ეროვნული კულტურა გავლენას ახდენს მოლაპარაკებაზე სხვადასხვა სისტემური საშუალებით. უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ კულტურის ნაციონალური დონე ყოველთვის მოიცავს მოლაპარაკებათა სუბკულტურას, სადაც ვგულისხმობთ კორპორაციულ, პროფესიულ და ოჯახურ ღირებულებებს.²¹

კულტურის განსხვავებულ განსაზღვრებას გვაწვდის გ. ჰოფსტიდი, რომლის თანახმად, კულტურა განიხილება, როგორც გონე-

²¹ Faure G. O., Sjostedt G. Culture and Negotiation: An Introduction. In G. O. Faure & J. Z. Robin (eds), Culture and Negotiation. Newbury park: Sage 1993. 1-13.

ბის კოლექტიური პროგრამირება, რომელიც განასხვავებს ადამიანთა ერთ კატეგორიას სხვა, მეორე კატეგორიის წევრებისაგან.²²

ადამიანთა კატეგორია შეიძლება იყოს ერი, რეგიონი, ან ეთნიკური ჯგუფი, ქალბატონები მამაკაცების წინააღმდეგ (გენდერული კულტურა), მოხუცები ახალგაზრდების საპირისპიროდ (ასაკობრივი ჯგუფი და თაობათა კულტურა), სოციალური ფენა, პროფესია, ან კიდევ საქმიანობის რომელიმე სახე-ფორმა.²³

ჰოფსტიდისეული გააზრებით, კულტურასა და სუბკულტურას კიდევ უფრო დიდი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია მოლაპარაკების პროცესის წარმართვის აკვარგიანობაზე.

მოლაპარაკება ხელოვნებაა, რომელიც მოიცავს სტილს, სტრატეგიას და სხვა მნიშვნელოვან ასპექტებს და ბუნებრივია განსხვავებული კულტურის წარმომადგენლებს განსხვავებული წარმოდგენა აქვთ ამ ხელოვნებაზე. კულტურულმა განსხვავებამ შესაძლებელია მოლაპარაკების წარმატებულ წარმართვას ხელი შეუშალოს ან პირიქით.

სიტყვა კულტურა ჩვენში ხშირად ასოცირდება თეატრთან, ოპერასთან, კინოსთან ან მწერლობასთან, მაგრამ კულტურას უფრო ფართო არეალი გააჩნია. ამერიკელმა ანთროპოლოგმა ჯორჯ მერდოკმა კულტურის 60-ზე მეტი ფორმა გამოყო, ეს არის – სპორტი, ცეკვები, კულინარია, განათლება, რიტუალები, ჩაცმულობა, ენა, ურთიერთობა, რელიგია და ა. შ. მსოფლიოს ხალხთა კულტურა მრავალფეროვნება, მათ აქვთ ერთმანეთისგან განსხვავებული ტრადიციები, ისტორია, ენა, შეხედულებები, სტერეოტიპები, რელიგიური რიტუალები, პოლიტიკური კულტურა, ცეკვები, კულინარია, ხელოვნება და ა. შ. ამა თუ იმ ხალხის კულტურა მათი ისტორიული წარსულით არის განპირობებული. კულტურა როგორც ზოგადად ცნება, საშუალებას იძლევა განვიხილოთ მრავალ ასპექტში:

²² Hofstede G. Cultures and Organization: software of the mind. London: McGrawHill 1991: 5.

²³ Hofstede G, 1994:1-14.

როგორც საზოგადოებრივი ცხოვრების სფერო, სოციალური ინსტიტუტი, პიროვნების განვითარების დონის მახასიათებელი, საზოგადოების მარეგულირებელი ნორმების სისტემა, სოციალური გამოცდილების გადაცემის მექანიზმი, ზნეობრივი პრიციპი, ღირებულებათა ერთობლიობა და ა. შ. კულტურა უდიდეს გავლენას ახდენს ადამიანის ქცევაზე და იმაზეც თუ როგორ აღიქვამს იგი სხვის ქცევას. კულტურა შესაძლოა გავიაზროთ, როგორც საყოველთაოდ მიღებულ რწმენათა სისტემა. შესაბამისად კულტურული მოცემულობა მუდმივი თანამგზავრია ადამიანებისა, მათ შორის არსებული ინტერაქციისა, იმ ურთიერთობისა, რომელიც მყარდება ადამიანებსა და გარემოს შორის. თანამედროვე მსოფლიოში ადამიანთა თანაცხოვრების მიუხედავად, სულ უფრო აქტუალურია კითხვა – რატომ ვერ პოულობენ სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები საერთო ენას, მაშინაც კი, როდესაც ისინი ერთსა და იმავე ენაზე ლაპარაკობენ?

კულტურათა ტიპები:

სუბკულტურა კულტურული ქვეჯგუფი, რომელიც გამოირჩევა თავისი სტატუსით, ეთნიკური ერთობით, განსახლების არეალით, რელიგიით, რწმენა-წარმოდგენებით ან სხვა ფაქტორით, რაც მათ კრავს ერთ კოლექტიურ ჯგუფად. მაგალითად, ახალგაზრდული, კრიმინალური, ეთნიკური, რელიგიური, პროფესიული, სოციალური და სხვა სუბკულტურები.

კონტრკულტურა – ეს ეწინააღმდეგება კულტურის ძირითად ფასეულობებს და ნორმებს(მაგ: ჰიპების მოძრაობა)

მარგინალური კულტურა – აქ შედიან ინდივიდები და ჯგუფები რომელთა ფასეულობები და ქცევის მოდელები ზუსტად და მკაფიოდ არ თავსდება რომელიმე კულტურულ სივრცეში, არამედ ქმნის გარდამავალ საფეხურს ამ სივრცეებს შორის (მაგ., უმცირესობის კულტურა, რომლებიც გარიყული არიან ან მთლიანად არ არიან ჩართული დომინირებად კულტურასთან).

საერთოდ მიღებულია კულტურის დაყოფა სულიერ, მატერიალურ და სოციალურ კულტურებად.

სულიერ კულტურაში შედის: მითოსი, რელიგია, ხელოვნება, მეცნიერება, ფილოსოფია, ისტორია ანუ ყოველივე ის რაც ინტელექტუალური და სულიერი მოღვაწეობის შედეგია.

მატერიალურ კულტურაში შედის: მატერიალური წარმოების საშუალებები, ის, რასაც ადამიანი თავისი საქმიანობით ქმნის, მაგალითად: არქიტექტურული ძეგლები, შენობა-ნაგებობები, ლანდშაფტის შეცვლა და ა.შ. ადამიანი მატერიალურ კულტურით ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებასაც იკმაყოფილებს, ამ კუთხით ყველაზე პოპულარულია კულინარია.

სოციალური კულტურა – ეს კონკრეტულად ეხება ადამიანს როგორც სოციალურ არსებას თავისი ურთიერთობებით, შეხედულებებითა თუ ღირებულებებით. აქ შედის ისეთი ინსტიტუტები, რომელიც ხელს უწყობს ადამიანის სოციალიზაციის პროცესს საზოგადოებაში, მაგ., სახელმწიფო მთელი რიგი თავისი პოლიტიკური ინსტიტუტებით, სასწავლო დაწესებულებები, ოჯახი ან სხვა რელიგიური ინსტიტუტები.

ცალკე უნდა გამოვყოთ პოლიტიკური კულტურა. ეს არის პროცესი, როდესაც ცალკეული ინდივიდი იძენს ისეთ უნარ ჩვევებს რომელიც საჭიროა თითოეული მათგანის პოლიტიკური მონაწილეობისას, ეს არის მაგ: არჩევნებში მონაწილეობა, ადამიანის უფლება-მოვალეობები, ტოლერანტობა, სხვისი უფლებების პატივისცემა, აზრის გამოთქმის თავისუფლება, სხვადასხვა ასოციაციებსა თუ პარტიებში გაერთიანება, პოლიტიკური აქტივობა, ხელისუფლების მონიტორინგი, ძლერი სამოქალაქო საზოგადოება და ა.შ.

საკუთარი კულტურის აღმატებულობის პოზიციებიდან სხვების კულტურის შეფასების ტენდენციას ეთნოცენტრიზმი ეწოდება. ეთნოცენტრიზმის პრინციპები ნათლად გამოიხატება მისიონერების მოღვაწეობაში, რომლების „ბარბაროსების“ თავიანთ რჯულზე გადმოყვანას ცდილობენ. ეთნოცენტრიზმი დაკავშირებულია ქსე-

ნოფობიასთან – რაც არის შიში და სიძულვილი სხვისი ჩვევებისა და შეხედულებების მიმართ. ეროვნული კულტურა, სავარაუდოდ, გავლენას ახდენს მოლაპარაკებაზე სხვადასხვა სისტემური საშუალებით.

კულტურა ძლიერ გავლენას ახდენს პერსონალური სტილის ჩამოყალიბებაზე. განსხვავებული კულტურა შესაბამისად გულისხმობს მოლაპარაკების განსხვავებულ სტილს. ყველასთვის ცნობილია, რომ გერმანელები ირჩევენ ოფიციალურ სტილს, რაც მიგვანიშნებს, რომ არაა სასურველი პირადული კითხვების დასმა, ანუგდოტების მოყოლა და პირველივე შეხვედრაზე ფამილარული მოპყრობა, ამან შესაძლებელია საქმე კრახით დაასრულოს. ურთიერთობა მოიცავს ჟესტებს, რომლებიც სხვადასხვა ეროვნების ადამიანისათვის სხვაგვარად აღიქმება: მაგ., ამერიკელს თუკი პირველივე შეხვედრაზე სახელით მიმართავ ამას იგი აღიქვამს მეგობრულ ჟესტად, იაპონელებისთვის კი ეს უპატივცემულობის მანიშნებელი. მოლაპარაკებების დროს შეინიშნება ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც გარკვეული კულტურის წარმომადგენლები იქცევიან ემოციურად მოლაპარაკების მაგიდასთან, ზოგი კი პირიქით. არსებობს სტერეოტიპი ლათინოამერიკელების შესახებ, რომ ისინი ძალიან ემოციურები არიან მოლაპარაკების დროს, ხოლო იაპონელები და აზიელები ძირითადად მალავენ საკუთარ გრძნობებს და ემოციებს. ყველა კულტურას აქვს დამახასიათებელი ნიშანი რომლითაც ემოციას წარმოაჩენს. ითვლება, რომ ევროპაში გერმანელები და ინგლისელები ყველაზე ნაკლებად ემოციურები არიან, ემოციურობის მაღალი მაჩვენებელი – ესპანელებს აქვთ, ხოლო აზიელებს შორის იაპონელები გამოირჩევიან ყველაზე დაბალი ემოციურობის მაჩვენებლით. კულტურული ფაქტორი განაპირობებს მოლაპარაკების შედეგად მიღებული შეთანხმების წერილობით სახეს. მაგალითად, ამერიკელები უპირატესობას შემთხვევების დეტალურ გაწერას ანიჭებენ, ითვალისწინებენ ყველა შესაძლო გართულებას და სიახლეს, ხოლო ჩინელები პირიქით აყალიბებენ

ზოგადი ხასიათის შეთანხმებას, ვინაიდან ისინი პირველ რიგში მიიჩნევენ მხარეთა შორის ურთიერთობას და, მათი თქმით, თუ კი პრობლემა წარმოიშობა ეს უნდა გადაჭრას არა კონტრაქტში გაწერილმა წესმა არამედ ორ მხარეს შორის არსებულმა ურთიერთობამ, ანუ ჩინური კონტრაქტების ინტერპრეტირება შესაძლებელია, ამერიკულში კი ყველაფერი გაწერილია.

9.2. კულტურული განსხვავებები

კულტურა მრავალი ელემენტებისაგან შედგება, ეს შეიძლება იყოს: ორგანიზაციული ღირებულებები – საზოგადოების, სოციალის, ქცევების, სიმბოლოების, რიტუალების და მითების, ტრადიციების, ერთობლიობა, რომლებიც შეესაბამება ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელ და მის მიერ გაზიარებულ ფასეულობებს და გადაეცემა ყოველ მის წევრს ზეპირი ფორმით და ა.შ. მაგრამ ჩვენ არ შევუდგებით კულტურის დეტალურ ანალიზს და სიღმეებში წვდომას, ვინაიდან ეს ჩვენი შესწავლის სფეროს არ წარმოადგენს, თქვენს ყურადღებას შევაჩერებთ მხოლოდ კულტურის ნაციონალურ ასპექტებზე, რომელიც თვალსაჩინო ხდება მოლაპარაკების პროცესში. ყველა კულტურა უნიკალურია, რადგან იგი ისტორიული, სოციალური, ეთნიკური, გეოგრაფიული და სხვა ფაქტორების გავლენას განიცდის. ამავე დროს, გლობალიზაციის ეპოქაში დასავლური (ძირითადად ამერიკული) კულტურის გაფართოება და ამის საფუძველზე კულტურების დაახლოება ხდება. ეროვნულ კულტურათა მრავალფეროვნება განსხვავდება მათი ფუნდამენტური ფასეულობების დაჯგუფების მიხედვით. კულტურა ნათლად წარმოაჩენს ამა თუ იმ ქვეყნის ბუნებრივ სახეს. თავად კულტურას ქვეყნის ხელისუფლება კი არა, საზოგადოება ქმნის.

ამერიკელები

ამერიკელი მომლაპარაკებლისთვის მთავარია მოგება, შინაგანი თავისუფლება, თავდაჯერებულობა და ინდივიდუალური ინტერესი. ახასიათებთ პრაგმატიზმი, პირდაპირობა, მოუთმენლობა, ხშირად უხეშობენ. მათ სურთ წინასწარ იცოდნენ ვისთან აქვთ საქმე და ამიტომ როგორც წესი ფლობენ გარკვეულ ინფორმაციას ე.წ. CV პარტნიორის მოღვაწეობის შესახებ.

ეროვნული ორგანიზაციული ამერიკული კულტურის მოდელების ღირებულებებია:

- ოჯახი;
- ხელისუფლების, კანონების, დამსაქმებლებისადმი პატივისცემა;
- ბიზნესის რწმენა;
- საინტერესო სამუშაო;
- წახალისება და მოტივაცია;
- მუშაობის შეფასების სამართლიანობა;
- მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში;
- დასაქმების სტაბილურობა;
- შრომის ანაზღაურება;
- პიროვნების, მისი განათლებისა და პროფესიონალიზმის პატივისცემა.

საქმიანი მოლაპარაკების დროს ისინი უფრო მეტად არიან შემტევები და ფამილარულები. ისწრაფვიან ლიდერობისაკენ, უნდათ მსოფლიოში დაიმკვიდრონ „დემოკრატიის შუქურას“ იმიჯი. ხშირად მიმართვენ იუმორს, რაც შეიძლება მწარეც იყოს და მახვილ-გონივრულიც.

მათ ახასიათებთ:

- ძლიერი პრაგმატიზმი, რეალური სარგებლის მოთხოვნა;
- ოპიენტაცია ანაზღაურებაზე;
- დინამიზმი;
- განახლების სურვილი;

- მნიშვნელოვანი დამოკიდებულება დროის მიმართ: - „დრო, ფულია“;
- ინდივიდუალიზმი, დამოუკიდებლობა, პასუხისმგებლობა;
- კეთილგანწყობა, სიწმინდე, გულწრფელობა;
- ბიზნესის და პირადი ბიზნესის გამიჯვნა;
- პატრიოტიზმი.

ბრიტანელები

ბრიტანელებს არასოდეს ავიწყდებათ თავიანთი ფესვები, მათ კარგად იციან საკუთარი მემკვიდრეობა, პატივისცემით საუბრობენ თავიანთი ქვეყნის ტრადიციებსა და ჩვეულებებზე, რომელთა შორის განსაკუთრებული ადგილი უკავია ეროვნულ სიამაყეს, ოჯახისთვის თავდადებას, მოვალეობის გრძნობას და თვითდისციპლინას. ამიტომ, ბრიტანელებთან კომუნიკაციაში მოლაპარაკებების დროს მნიშვნელოვანია აღინიშნოს თქვენი დამოკიდებულება ბრიტანელი ხალხის მიმართ. ინგლისელი მწერალი ჯონ გოლზუორთი აღნიშნავდა, რომ ინგლისებისთვის მთავარი მამოძრავებელი ძალა ყოველთვის იქნება ოჯახი, სახლი და ქონება. უმჯობესია ბრიტანელებთან მოლაპარაკებების დაწყება ყოველდღიური პრობლემებიდან მაგალითად – ამინდი, სპორტი, ცხოველები. მორალური და ეთიკური პრობლემები მათთვის ძალიან მნიშვნელოვანია.

მოლაპარაკების ინგლისურ მოდელს ახასიათებს:

- პრაგმატიზმი, ფოკუსირება ბიზნესზე;
- გამართიება, მოქნილობა;
- თვითშეფასება;
- სხვათა შეხედულებების ტოლერანტობა;
- ტრადიციების პატივისცემა;
- ეგოცენტრიზმი.

მოლაპარაკების პრაქტიკაში არსებობს შეთანხმების მეთოდი, რომელიც ცნობილია „ჯენტლმენური შეთანხმებით“, მართლაც ბრიტანელები სიტყვიერ შეთანხმებას ხშირად მიმართავენ და ღირ-

სების საქმედ მაჩნიათ მისი შესრულება. გამირჩევიან ზედმეტი თავაზიანობით.

ფრანგები

ფრანგები ძალიან აფასებენ პარტნიორების მხრიდან ფრანგი ხალხის ისტორიისა და კულტურის ცოდნას. მიაჩნიათ, რომ მოლაპარაკების დროს უნდა გამოიყენონ მშობლიური ენა – ფრანგული და ამიტომ სხვა ენაზე საუბარი აღიზინებთ.

საფრანგეთში განათლებულ ადამიანად ითვლება ის, ვინც ფრანგულად კარგად საუბრობს. ურჩევნიათ ღია დისკუსიები და დებატები. ფრანგული მენტალობის დამახასიათებელი ნიშნები: არაციონალობა, სკეპტიციზმი და მატერიალიზმი.

მათ ახასიათებთ:

- ხელოვნების სიყვარული, ჰარმონია;
- გადაწყვეტილების მიღების სირთულე;
- კომპრომისზე უარის თქმა;
- ემოცია;
- კეთილგანწყობა;
- ძალაუფლების სიყვარული;
- სიამაყე;
- პირადი ურთიერთობების პრიორიტეტი;
- ოჯახური ცხოვრების პრიორიტეტი;
- უფროსების მიმართ პატივისცემა.

მათთვის არგუმენტები ძალიან მნიშვნელოვანია, რომელიც გამყარებულია ფაქტებით. ისინი სილამაზისკენ მიისწრაფვიან და ადიდებენ სილამაზეს. საფრანგეთის ეროვნული სტილი პოლიტიკურ მოლაპარაკებებში ხასიათდება: ენერგიულობით, გალანტურობით და მარავალფეროვნებით.

ჩინელები

ჩინელებისთვის პოლიტიკური და სოციალური სამყარო იერარქიებად იყოფა: უფროსი – უმცროსი, მფარველი – კლიენტი, ლიდერი – ამომრჩეველი. პოლიტიკოსები ხშირად იყენებენ, როგორც არგუმენტებს მოლაპარაკებებში ისე ისტორიულ ფაქტებს, ციტატებს ძველი ფილოსოფოსებისგან.

ჩინელებს ახასიათებთ:

- მორჩილება-მოთმინება;
- ტყუილი;
- რიტუალები და ტრადიცია;
- მგრძნობიარე დამოკიდებულება ხუმრობასა და იუმორის მიმართ.
- კლანურობა;
- იერარქია.

ჩინური მხარე ცდილობს არ გაამყდნოს თავისი პოზიციები და ზოგჯერ მოლაპარაკებების დასაწყისში პასიურია. ასეთ მოლაპარაკებებში მონაწილეები გულდასმით უნდა დააკვირდნენ ჩინელების ფარულ ზრახვებს მათი ნამდვილი ინტერესების დადგენის მიზნით. ისინი ცდილობენ დააწესონ მოლაპარაკებების ტემპი და გაატარონ თავიანთი შეხედულებები.

მუსლიმები

მუსლიმების კულტურასა თუ ყოველდღიურ ყოფა-ცხოვრებაში რელიგიას ძირითადი ადგილი უჭირავს, მაგალითად, შარიათი ისლამურ კოდექსთა ყოვლისმომცველი ტერმინია. ის ისტორიულად არსებობდა, როგორც ერთგვარი დაუწერელი კონსტიტუცია, შეთანხმება უმაღლეს საერო და სასულიერო პირებს შორის. ყველა მმართველი შარიათის მიხედვით მართავდა ქვეყანას. ისლამურ ქვეყნებში შარიათის სასამართლოს ყადი (მოსამართლე) ზედამხედველობს. შარიათი დღემდე აქტუალურია ისლამურ სახელმწიფოებში, მათ (საუდის არაბეთი, ირანი, სუდანი) „ადამიანის უფლე-

ბების საყოველთაო დეკლარაცია“-ც კი გააკრიტიკეს იმ მოტივით, რომ ის ისლამურ ტრადიციებს არ შეესაბამება, დასავლეთზეა მორგებული და 1990 წელს გამოაქვეყნეს „ადამიანის უფლებების ქაიროს დეკლარაცია“, რომლის ერთადერთ წყაროდ შარიათი გამოაცხადეს. ამერიკული „Pew Research Centre“-ის მიერ ჩატარებულ გამოკითხვებზე დაყრდნობით, მუსლიმების უმრავლესობას შარიათის კანონების თანახმად ცხოვრება უნდა. გამოკითხულთა უმრავლესობას სურს, რომ სამოქალაქო დავები შარიათის კანონის მიხედვით გადაწყდეს.

იაპონელები

მათთვის დროს დიდი მანიშვნელობა აქვს. ისინი არიან პუნქტუალურები და დანიშნულების ადგილზე რამდენიმე წუთით ადრე მიდიან. პარტნიორისგან დაგვიანებაზე მტკივნეულად რეაგირებენ. პოლიტიკური თუ ბიზნესმოლაპარაკების დროს დიდ ყურადღებას აქცევენ თანაბარი რანგის მქონე ადამიანებს. ბევრს არ ლაპარაკობენ, კარგი მსმენელები არიან და „არა“-საც თავაზიანად ამბობენ. იაპონელი ლიდერები უხალისოდ ეთანხმებიან საჯარო განცხადებებს, მოხსენებებსა და ინტერვიუებს, მათ პრობლემების კოლექტიური განხილვა და გადაწყვეტა ახასიათებთ. პრობლემის განხილვაში ჩართულია ხალხის დიდი წრე, ხელმძღვანელიდან რიგით თანამშრომლამდე. მოლაპარაკების იაპონური ეროვნული სტილი, პირველ რიგში, ასახულია კომპრომისზე, კონკურენციასა და კოლექტივიზმზე.

იაპონელებს ახასიათებთ:

- შეუზღუდავი შრომისმოყვარეობა და მოთმინება;
- ტრადიციების დაცვა;
- კოლექტივიზმი;
- პატიოსნება;
- თვითკონტროლი, დისციპლინა;
- თავაზიანობა, სიზუსტე;

➤ რწმენა.

იაპონელები გამოირჩევიან საქმიანი ურთიერთობების მაღალი პერსონალიზაციით და საქმიანი კონტაქტების დამყარების მერკანტილური დემონსტრირების სურვილით. იაპონიაში ნაცნობს სამი განსხვავებული ხერხით – 30 და 15 გრადუსიანი თავის დახრით ესალმებიან. ძალიან პატივსაცემ და მდიდარ ადამიანებს თავის ლამის მუხლებამდე დაწვეით ესალმებიან. მათ ჟესტიკულაციას სრულიად განსხვავებული ფორმები აქვს. გამოირჩევიან თავაზიანობით ცდილობენ კონფლიქტის არიდებას, გამოირჩევიან საკუთარი ემოციების კონტროლის უნარით, მათთან ახლო ურთიერთობის დამყარება რთულია. თავშეკავება და განზრახ დუმილი იაპონური სტრატეგიის დამახასიათებელი თვისებაა. იაპონელების თავაზიანობასა ხშირად შეცდომაში შეჰყავს მათი ოპონენტები, რომელთაც ეს თავაზიანობა თანხმობაში ერევათ.

მსოფლიოში მრავალი ერია და მათი კულტურა და ეთნოფსიქოლოგიაც მრავალფეროვანია, ამიტომ რთულია აქ ყველას ჩამოთვლა. ნებისმიერი ეროვნული კულტურა უნიკალურია, შესაბამისად, განსხვავებულია ეთნოფსიქოლოგია საქმიანი მოლაპარაკების დროს; შეხედულებები და ქცევის ნორმები; ეტიკეტი; სოციალური ურთიერთობები; ორგანიზაციისა და მმართველობის თავისებურებები; გუნდური მუშაობისა და ინდივიდუალური მმართველობის თავისებურებები და სხვა.

საკვანძო სიტყვები:

სუბკულტურა, კონტრკულტურა; მარგინალური კულტურა; სულიერი და მატერიალური კულტურა; მოლაპარაკების ინგლისურ მოდელი, ქაიროს დეკლარაცია, შარიათი.

კითხვები:

1. ჩამოთვალეთ კულტურათა ტიპები;
2. „რას ნიშნავს ჯენტლმენური შეთანხმება?“

3. რა ახასიათებს ორგანიზაციული კულტურის ამერიკულ მოდელს?
4. რას ეწოდება ეთნოცენტრიზმი?
5. ახსენით სულიერი და მატერიალური კულტურა.

ლიტერატურა:

1. სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი. ორგანიზაციული ქცევა. თბ., 2009. 245 გვ.
2. ჯონ მოლი. თქვნი მანერების შესახებ. თბ 2001. გვ 336.

ქართული ხასიათის თავისებურებები

10.1. ქართული ეთნოფსიქოლოგია

*„ვიდრე ამ ქვეყნად ერთი ქართველი
მაინც დარჩება, საქართველო იარსებებს!“
გურამ ასათიანი*

*„ჩვენში ყოველ ნაბიჯვარს აზნაურობა სწყურია,
ყოველ ნაცარქექიას – სარდლობა, ჩვენი
უმბედურება ეგაა: სხვის ფანდურზე ბუქნაობა
გვიყვარს, ამიტომაც მუსრს ავლებდა
საქართველოს სხვის ქვეყნებში ატეხილი ჭირი“.
კონსტანტინე გამსახურდია*

ეთნოფსიქოლოგია ფსიქოლოგიის დარგია, რომელიც სწავლობს სხვადასხვა ხალხების, ერებისა და რასების ფსიქიკურ კონსტიტუციასა და თავისებურებებს. ეთნოსი ადამიანთა ისტორიულად ჩამოყალიბებული ჯგუფია, რომელიც შეკავშირებულია ტერიტორიის, ენისა და კულტურის ერთობის, ასევე საერთო თვითშეგნების საფუძველზე. XX ს-დან მეცნიერებმა ეთნიკური ფსიქოლოგიის საკითხების კვლევა დაიწყეს. ამ პერიოდში განსაკუთრებით ორი თეორიული მიდგომა გამოირჩეოდა- ფსიქონალიზი და ბიჰევიორიზმი. ფსიქონალიზმა ადამიანის მამოძრავებელ ძალად ბიოლოგიური ინსტიქტები, არაცნობიერი სწრაფვა ჩათვალა, ბიჰევიორიზმმა უარყო ცნობიერება, როგორც მეცნიერების საგანი და ფსიქოლოგიის ობიექტად გარეგნულად გამოჩენილი ქცევა მიიჩნია. დიდი გავლენა მოახდინა ასევე ფრანგი მეცნიერ-ეთნოგრაფების ლუსიენ ლევი-ბრიულისა და კლოდ ლევის-სტროსის ნაშრო-

მეზმა, რომლებიც თვლიდნენ, რომ სხვადასხვა ეთნიკურ ჯგუფს სპეციფიკური აზროვნება გააჩნია, რომელც მათ წეს-ჩვეულებებში, ენაში, ლიტერატურასა და სხვა სოციალურ ინსტიტუტებში ვლინდება.

ადამიანები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, ზოგიერთი ჩვენგანი კომუნიკაბელურია, ზოგი მორცხვია. ზოგიერთი ბევრს ლაპარაკობს, ზოგი სიტყავდუნწია, სხვები კი უფრო ფიზიკურ ძალასა და ემოციებს ეყრდნობიან, ზოგი უტაქტოა, ზოგს ღია კონფლიქტი ურჩევნია, სხვები მზად არიან უსიამოვნო სიტუაციის თავიდან ასაცილებლად და ა.შ. სხვადასხვა ხალხს განსხვავებული ტრადიციები აქვთ. ქართველებისთვის ეთნო-კულტურული ეროვნული იდენტობა უმთავრესია, აქ მოიაზრება ის, რომ უნდა გრძნობდე თავს ქართველად, გყავდეს ქართველი წინაპრები, იცოდე ქართული და იყო მართლმადიდებელი.

როდესაც მოლაპარაკებებში ეროვნული სტილი გაანალიზებულია, ყურადღება უნდა მიექცეს რამდენიმე საკვანძო პარამეტრს. ესენია: რელიგიური წესები, იდეოლოგიური დამოკიდებულება, ადამიანის სპეციფიკასთან დაკავშირებული ფსიქიკური თვისებები, აღქმა და აზროვნება, პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმები (ინდივიდუალური და კოლექტიური, თავისუფლების ხარისხი და ა.შ.), ქცევის თავისებურებები მოლაპარაკებებში და სხვ.

აღმოჩნდა, რომ დასავლეთსა და აღმოსავლეთს შორის განსხვავებული ფასეულობებია, მაგალითად,

დასავლური სტილია: საკუთრების პატივიცემა, ინდივიდუალიზმი, მეტი თავისუფლება; ეკლესიისა და სახელმწიფოს გამიჯვნა ერთმანეთისგან;

აღმოსავლური: პოლიტიკური ძალაუფლება, ტრადიცია, რელიგიის როლი პოლიტიკაში. აღმოსავლური კულტურისთვის დამახასიათებელია ბევრად მეტი რიტუალი და გარკვეული რეგულირებადი ცერემონია, რომელსაც თითქმის საკრალური მნიშვნელობა აქვს.

ქართული მენტალიტეტის ძირი და ფესვები რელიგიასა და ისტორიაში ძევს.

საქართველო ტრადიციული ქვეყანაა რომელიც ამაყობს თავისი უძველესი ისტორიით. ქრისტიანულ-მართლმადიდებლურმა სარწმუნოებამ დიდი როლი შეასრულა საქართველოს ისტორიაში. მას დაეფუძნა ქართული კულტურა, რომლის ჩამოყალიბებისათვის დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა აღმოსავლურ ქრისტიანულ სამყაროში დამკვიდრებულ ნორმებს. რიგი მიზეზების გამო, რომელთა შორის უმთავრესი იყო საქართველოს პოლიტიკური, კულტურული და ცივილიზაციური გარემო, მართლმადიდებლობა ეროვნულობასთან გაიგივდა.

მაინც რა ახასიათებთ ქართველებს? აი, რას წერს ცნობილი ქართველი ფსიქოლოგი დიმიტრი უზნაძე: „ქართველს აკლია“ დაქინებითი მისწრაფება ერთხელ დასახული მიზნის განხორციელებისაკენ, რომელსაც ვერავითარი დაბრკოლება და სიძნელე ვერ სპობს; მუდმივი, დაუღალავი შრომის უნარი, თავდავიწყებითი ჭაპანის წევა... პატარა საქმეების ისეთივე სერიოზულობით კეთება, როგორც დიდი საქმეებისა... ქართველ ხალხს ეს თვისება არ აქვს. მისი გული და მისი ნება ჰარმონიულად ფეთქს. გული აინთება-ნებაც მოქმედებს, მაგრამ გული მალე ცივდება და ნების მაჯისცემა უმაღლე წყდება. იშვიათია ჩვენში ისეთი ადამიანი, რომელიც ენერგიის გამძლეობის მხრივ საგრძნობლად არ კოჰლობდეს. პატარა საქმეები ჩვენს გულს არ ანთებენ და უამისოდ კი ჩვენი ნება არ იძვრის; დიდი საქმეები კი გვაფეთქებენ, მაგრამ გული მანამდე ცივდება, სანამ საქმე სრულქმნის დონეს მიაღწევდეს, და გულთან ერთად ნებაც დუნდება და დაწყებული საქმე ანაზღად წყდება... ამიტომ არის, რომ ჩვენი არსებობის ნიადაგს ჩვენვე ვანიავებთ და მეტოქესთან ბრძოლაში მუდამ ვმარცხდებით. საკუთარ საქმეს კი გამბედაობა და ინიციატივა ეჭირვება და ჩვენს ხალხს ეს აკლია; უამისობაა, რომ ჩვენ სხვის საწველ ფურად გვაქცევს და საკუთარ დოვლათს სხვე-

ბის საკეთილდღეოდ გვადებინებს. აქტიური ხასიათი, ძლიერი ნება – აი, რა აკლია ქართველობას და ჩვენი აღზრდის სისტემაც მართო აქეთ უნდა იყოს მიმართული. ჩვენ მუდამ უნდა გვახსოვდეს, რომ გლახები და მონები იმიტომ კი არა ვართ, რომ ლატაკნი ვართ, არამედ ლატაკნი იმიტომ ვართ, რომ გლახები და მონები გახლავართ, და თუ რამ გვჭირია, ყოვლის უწინარეს, აქტიური ხასიათია ჩვენთვის საჭირო“.²⁴

ვახუშტი ბაგრატიონი ქართველებზე – ამყნის, ლაღნი, სახელის მემიებელნი ესრეთ, რამეთუ თვისა სახელთათვის არა რიდებენ ქუეყანასა და მეფესა თვისსა, სტუმართა და უცხოთ მოყუარენი; მხიარულნი, უკეთუ ორნი ანუ სამნი არიან, არარაი შეიჭირვიან; უბუნი, არცა თვისსა და არცა სხვისას კრძალვენ, საუნჯეთა არა მმესველნი, გონიერნი, მსწრაფლ-მიმხდომნი, მჩემებელნი, სწავლის მოყუარენი. თავხედნი, დიდების მოყუარენი.²⁵

არჩილ ჯორჯაძე – ქართველს აქვს თავისი საკუთარი ხასიათი და ტემპერამენტი. მას მეტად უყვარს საკუთარი თავი; პირადობა მისი ბატონია, საზოგადო საქმე ძალდატანებაა. იგი მალე ინთება, ხოლო უმაღლე ჰქრება. მისი ენთუზიაზმი უფრო ფიზიოლოგიურია, ვიდრე ფსიქიური. იგი შრომობს, ხშირად ბევრსაც შრომობს, ხოლო მის შრომას გაუტანლობის ნიშნები ატყვია. არ უყვარს საერთო მუშაობა. იგი ინდივიდუალისტია. ჯგუფობრიობა სულს უბუთავს. იგი განზე იწევა, არ უთმობს გზას იმას, რაც საჭიროა საერთო საქმის გაკეთებისთვის. საერთო საქმე მას არ ეხერხება. ქართველი ინტელიგენტი არსებითად საამქვეყნო კაცია, მისი სიცოცხლის ფესვები აი ამ მიწაშია ჩაფლული, რომელზედაც დგას. მას უყვარს მზე, ლაყობა, ოხუნჯობა, იგი გულუბრყვილოა, მაგრამ

²⁴ - <https://droni.ge/?m=14&AID=11271> /დომიტრი უზნაძე: რა აკლია ქართველს? 23.06.2013-

²⁵ -ქართლის ცხოვრება, ტომი IV, ბატონიშვილი ვახუშტი, აღწერა სამეფოსა საქართველოსა, ტექსტი დადგენილი ყველა ძირითადი ხელნაწერის მიხედვით ს. ყაუხჩიშვილის მიერ, თბილისი 1973

თავს არ ივიწყებს. მას მეტად უყვარს თავისი ხორცი, თავისი კეთილდღეობა. ამიტომ არის იგი ხშირად ფარისეველი, როდესაც სასწოროზე „პირადი“ და „საზოგადო“ იწონება.²⁶

როგორც კვლევები ცხადყოფს, საქართველოში ეროვნების გაიგივება კერძოდ ეთნიკურ ქართველებთან ხდება და ეთნიკური ქართველების – მართლმადიდებლობასთან. რაც შეეხება მართლმადიდებლობას, როგორც კულტურულ ფენომენს, ის საქართველოში განიხილება როგორც ეროვნული იდენტიფიკაციის საკითხი. ასე იყო ისტორიულად და ასე დღესაც. ამ საკითხის ფორმულირება ილია ჭავჭავაძემ ერთგვარი ლოზუნგის სახით მოგვცა – „ენა, მამული, სარწმუნოება“. ქართველებისთვის სარწმუნოების დაკარგვა ეროვნულობის დაკარგვასთან იყო გაიგივებული, ქრისტიანობის დამთმობი ქართველი ქართველი აღარ იყო. ამიტომ ცდილობდა მტერი პირველ რიგში ადგილობრივი მოსახლეობის გამუსლიმებას, რაც დროთა განმავლობაში ქართველების გადაშენებას გამოიწვევდა. სწორედ ამიტომ იბრძოდნენ ასე თავგანწირვით ქართველი მეფეები თუ უბრალო მოსახლეობა, ვინაიდან თუკი სარწმუნოებას დაკარგავდნენ, ამით ეროვნული იდენტობაც დაიკარგებოდა. ამის დასამტკიცებლად რამდენიმე მაგალითიც საკმარისია: 100 000 ქართველი მოწამე, 300 ლაზი მოწამე, 6000 გარჯელი მოწამე, დავით და კონსტანტინე მხეიძეები, ქეთევან დედოფალი და ა. შ. სწორედ სარწმუნოების შენარჩუნებისათვის ეწამნენ ისინი და ქვეყნისა და რწმენის ერთგულების პირადი მაგალითი მისცეს ერს. სამწუხაროდ, საქართველოს ისტორიაში იყო ის ტრაგიკული მომენტებიც, როდესაც მოსახლეობის ძალით გამუსლიმება ხდებოდა, თუმცა ამ შემთხვევაშიც იმდენად დიდი იყო გათანაბრება ეროვნებისა სარწმუნოებასთან, რომ ქართველ კაცს ვერ წარმოედგინა არამართლმადიდებელი ქართველისათვის ქართველი ეწოდებინა, ის ამიერიდან „თათარი“ იყო. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ძალით გამაჰმად-

²⁶ ა. ჯორჯაძე. წერილები. თბ., 1989. გვ. 38.

დიანების შემდეგაც ბევრი ქართველი მაჰმადიანი მაინც ინარჩუნებდა თავის ეთნიკურ სახეს – ქართველობას და თავს თურქად ან ირანელად არ აღიარებდა.

საქართველო უზრუნველყოფს თავის ტერიტორიაზე მცხოვრები ყველა ადამიანისა და ჯგუფის კულტურული თვითგამოხატვის მრავალფეროვნების დაცვასა და ხელშეწყობას. კულტურული მოღვაწეობა საქართველოში არის ადამიანის შეუვალი უფლება, განურჩევლად მისი ეროვნული, ეთნიკური, რელიგიური თუ ენობრივი კუთვნილებისა.

საქართველო კულტურული მრავალფეროვნებით გამოირჩევა. აქ ცხოვრობს მრავალი განსახვავებული კულტურული ტრადიციის მატარებელი ერი. სახელმწიფო ვალდებულია დაიცვას და განავითაროს თავისი ქვეყნის უნიკალური კულტურული მემკვიდრეობა. საქართველო თანამშრომლობს იუნესკოსთან, ევროპის საბჭოსთან და სხვა საერთაშორისო ფორუმების ფარგლებში, რათა ხელი შეეწყოს კულტურული მრავალფეროვნების შენარჩუნებასა და კულტურული თუ ისტორიული მემკვიდრეობის ღირებულებების სათანადოდ განვითარებას.

საქართველოში ოდიდგანვე ცხოვრობდნენ ერთად სხვადასხვა რელიგიური აღმსარებლობის, კულტურის, ტრადიციების, თუ ეროვნების მქონე ადამიანები. თბილისი ყოველთვის იყო რელიგიური თუ ეროვნული მრავალფეროვნების ცენტრი, ამის დასტურია თბილისის ერთ პატარა უბანში თავმოყრილი სხვადასხვა რელიგიური აღმსარებლობის ძეგლები – ქართული მართლმადიდებლური ეკლესია, ებრაული სინაგოგა, სომხური ტაძარი და მუსლიმური მეჩეთი თავის მინარეთებით (სადაც შიიტები და სუნიტები ერთად ლოცულობენ); თბილისისთვის დამახასიათებელი იყო ასევე ე. წ. „იტალიური ეზოები“ (რაც, სამწუხაროდ, ცოტა დარჩა ქალაქში) სადაც სხვადასხვა ეროვნების ხალხი ცხოვრობდა გვერდიგვერდ მაგ., ქართველები, რუსები, სომხები, აზერბაიჯანელები, იეზიდები, ქურთები, აისორები, ბერძნები, ებრაელები, ოსები, უკრაინელები.

ბი, გერმანელები და სხვ. ეს იყო დიდი სამეზობლო თემი, რომელიც ერთმანეთის მიმართ იჩენდა ტოლერანტობას, ითვისებდა ერთმანეთის კულტურას, წეს-ჩვეულებებს, კულინარიას და ა. შ.

ქართველებს ტოლერანტობას ვერავინ ასწავლის, ვინიდან ეს ჩვენი ისტორიული ცხოვრების სტილია.

აი, რას წერს ცნობილი იტალიელი მოგზაური პიეტრო დელა ვალე (1586-1652), „ქართველები არიან მამაცი, მაგრამ მოქმედებაში ნაკლებად ერთიანი, ცდილობენ შიგნით შულის ჩამოგდებით ერთმანეთი დაღუპონ... საერთოდ, წყნარი, გამგონი, კეთილი გულის, ურთიერთობაში უბრალონი არიან; მოლაპარაკების დროს არ არიან ჯიუტნი, მატყუარანი, ორპირნი, მათთან ყოველი კეთილი საქმის მოგვარება შეიძლება“.²⁷

„სალაშკროთა შინა ახოვანნი, საჭურველთ მოყუარენი, ამაყნი, ლაღნი, სახელის მეძიებელნი ესრეთ, რამეთუ თვისა სასელთათვის არა რიდებენ ქუეყანასა და მეფესა თვისსა, სტუმართა და უცხოთ მოყუარენი; მხიარულნი, უკეთუ ორნი ანუ სამნი არიან, არარაი შეიჭირვიან; უხუნი, არცა თვისსა და არცა სხვისას კრძალვენ, საუნჯეთა არა მმესველნი, გონიერნი, მსწრაფლ-მიმზდომნი, მჩემბელნი, სწავლის მოყუარენი. არმედ არს ჟამი რამდენიმე, არლარა ისახელების ცოდნა, თვინიერ წიგნის კითხვისა და წერისა, გალობა-სიმღერისა და სამხედროსაგან კიდე, და ჰგონებენ დიდ-მგონარობად, ურთიერთის მიმყოლნი, სიკეთის დამსწავლელნი და მიმგებელნი, სირცხვილის მდევარნი, კეთილ-ბოროტხედ ადრე მიმდრეკნი, თავხედნი, დიდების მოყუარენი, თუალ-მგებნი და მოთაკილენი.“ ასე ახასიათებს ქართველებს ვახუშტი ბატონიშვილი.²⁸

²⁷ - <https://burusi.wordpress.com/> პიეტრო დელა ვალე ქართველებზე. Posted by: burusi | 28/04/201

²⁸ ქართლის ცხოვრება, ტომი IV, ბატონიშვილი ვახუშტი, აღწერა სამეფოსა საქართველოსა, ტექსტი დადგენილი ყველა ძირითადი ხელნაწერის მიხედვით ს. ყაუხჩიშვილის მიერ, თბილისი 1973

XX საუკუნის ქართველ ემიგრანტი მოღვაწე – ვიქტორ ნოზაძე აღნიშნავს, რომ ქართველი კაცის ხასიათში მკვეთრად გამოხატულა ოპტიმიზმი, სიცოცხლით ტკბობა, მეგობრობის, ნათესაური ურთიერთობის უნარი, მშვიდობისაკენ სწრაფვა და ამავე დროს მუდმივი მზადყოფნა ომისათვის, დიდი მხედრული ნიჭი, ბრძოლისუნარიანობა და პატრიოტიზმი²⁹. მისი აზრით, ნოსტალგია ქართველისათვის განსაკუთრებით ნიშანდობლივია. ქართული ბუნებისათვის დამახასიათებელია: თუნდაც ქართველის დამოკიდებულება ოჯახთან, მეუღლესთან, შვილებთან საოცარი ძალით აკავშირებს მას თავის ფესვებთან, იმ ქვეყანასთან, სადაც ეს ურთიერთობანი ჩამოყალიბდა. რაც შეეხება უარყოფით თვისებებს: ესაა ფანტაზიორობა, მეოცნებეობა, სიმჩატე, დღევანდელთან შეგუება, ხვალინდელ დღეზე უდარდელობა, თვითკმაყოფილება (გავიხსენოთ ილია ჭავჭავაძე). იგი დიდების მოყვარეა, მასში ჭარბია მსახიობობის უნარი (ქართული სუფრაც ხომ გარკვეულად ამის გაგრძელებაა), სურს თავის გამოჩენა, პირველობა, დიდკაცობა. „ქართული დიდკაცობის ფსიქოლოგია“ მავნე და უარყოფით შედეგებს იძლევა, აყალიბებს შურს, ჯიბრს, მტრობას, ხელს უშლის ერთიანი აზრის შექმნას, ძალთა გაერთიანებას.

ქართველი ლბინისთვისაა შექმნილი, ის ლაღი და გულმავიწყია – რაც არც ისე დასაძრახია, ეს რომ არ გვქონოდა, შესაძლოა, ვერც გადაგვეტანა ამდენი უბედობა, საუკუნეებში თავსდატეხილიო – ამბობდა გრიგოლ რობაქიძე.

ქართველების სუსტი მხარეებია: კანონის და რეგლამენტის დარღვევა, არასისტემურობა, ექსცენტრიულობა, ემოცია, მოუთმენლობა.

ნიკოლო მიწიშვილი წერდა: „როცა გადახედავ ჩვენს ისტორიას – იქ მე ღვთის ხელს ვერ ვნახულობ. ჩვენი არსებობის დაცინვაა

²⁹ნოზაძე 1948: ნოზაძე ვ. გარდასულ ჯამთა საქმენი და ამბავნი. ხელნაწერი 1948. ქართული ემიგრაციის მუზეუმი.

განგებისა ჩვენს თავზე. ჩვენშია ჩამჯდარი ლომი და რწყილი, ეშმაკი და ანგელოზი, ნიჭი და ყიყვი... არის რაღაცა შეკონიწებული და გადაყრილი, მიბნეულ-მობნეული. ხერხემაღს ქართული იდეისა მე ვერ ვპოულობ და ვერც აზრს საქართველოსას წარსულში ნუთუ საბოლოოდ და სამუდამოდ მოკლებულია საქართველო იმ „ნათლის სვეტს“, რომელიც წინ მიუძღვის ყოველს ხალხს ახალის სიტყვისა და შემოქმედებისაკენ. შინაგან აქტივობას მოკლებული იყო საქართველო... აქედანაა მისი „უშვილოსნობა“ ანუ ბერწობა... ამის შედეგია სიმჩატე ქართველი არსებისა, ქართული ჭკუისა... დღეს ყოველ გაკოტრებულ პოლიტიკოსს თავი წმინდა სებასტიანე ჰგონია, რომელიც დაისრულია სამშობლოთი და სამშობლოსათვის. ყოველი მეშჩანინი, რომელიც ვერ ახერხებს ნამდვილი საქონლით სპეკულაციას, სპეკულანტობს დღეს საქართველოს სიყვარულით“.³⁰

ჩვენ საწყალ ქართველებს ერთი სხვა საძაგელი სენიც გვიჭირს – ყიზილბაშობა. გულის შემაზრზენი, კაცის ღირსების დამმდაბლებელი პირფერობა, ურცხვი ტყუილი ქება, საძაგელი კლაკვნა და პირიდან თაფლის დენა, რომელსაც ქართველი „ზრდილობას“ ეძახის, – ესენი ერთად შტოები არიან დამძალ ყიზილბაშობისა უყვარს ქართველს ეს გამრყენელი და წამახდენელი სენი, რომ თუ არ აქე, თუ არ მიეფერე, პირიდან თაფლი თუ არ იდინე, სულ ყველაფერი უზრდელობა და ლანძღვა ჰგონია.³¹

ქართველები ბრძოლაში უნდა ნახო, მაშინ ისინი ჩვეულებრივი ადამიანები კი არ არიან, არამედ ტიტანები, რომელთაც ძალუმთ ზეცა იერიშით აიღონ – წერდა ალ. დიუმა

ქართველი ფილოსოფოსი კონსტანტინე კაპანელი ასე ახასიათებდა ქართველ საზოგადოებას 1925 წელს: „ქართველი საზოგადო

³⁰ ნ. მიწიშვილი 2006: 20-23). /ლიტერატურათმცოდნეობის თანამედროვე პრობლემები (II საერთაშორისო სიმპოზიუმი, (ნაწილი I) 2009წ.

³¹ ილია /ილია ზამზამაძე თხზულებები V ტომად კ. 06პოეოზმას რედაქციით. „საბჭოთა საბარათგეოლო“, 1962, t.V გვ.84/

მოდვანე ფლიდი, ცუდლუტი და მანკიერია; ქართველი ხელოვანი ცრუ, კუდაბზიკა და ტრაბახა; ქართული საზოგადო დაწესებულება ინტრიგებისა და ჭორების საზიზღარი ბუდეა; ქართველი დილიდან საღამომდე სულ იმაზე ფიქრობს, თუ როგორ დაამციროს მეორე ქართველი: წახდება თუ არა ამით საერთო საქმე, ეს ქართველს არ აწუხებს. ქართველი მუხანათი და ვერაგია თავისიანებში; უცხო ტომში გარეული იგი კეთილშობილი და მორჩილი მოსამსახურეა. ქართველი საქმის სათავეში საზიზღარია: დაიკავებს თუ არა საპატიო ადგილს, მაშინვე თავხედურად გაიბღინდება... თეატრი, ბანკი, რკინიგზა, სასწავლებელი, რედაქცია – ყოველი საზოგადო და სახელმწიფო დაწესებულება ჭორებითაა სავსე და ინტრიგებში იხრჩობა. შედეგი ამ ჭორებისა და ინტრიგებისა ის არის, რომ თავმოყვარე, პატიოსანი და ნიჭიერი მუშაკი დაწესებულებიდან გადის, რადგან ვერ ითმენს უზნეობასა და უსინდისობას; დაწესებულებაში რჩება უნიჭო, უსინდისო, ფლიდი, მოდალატე, რომელსაც მხოლოდ თავისი პირადობა აინტერესებს და რომლის იდეალია, ყველაფერი დაშალოს, ოღონდ კი თავის თავს ასიამოვნოს...“ „ჩვენი ტემპერამენტი ქალური და ისტერიულია: ტრაგედიას ქართული სული არ იცნობს; რაც უნდა ცუდად მიმდინარეობდეს ცხოვრება ჩვენს გარშემო, ჩვენ მაინც ოცნებებსა და იმედებში ვართ“. „ქართული სული ისტერიული და პათეტიურია, არასისტემატური“. „ქართველი ფსიქოლოგიურად აკრობატი და ჟონგლიორია“.³²

ჩვენი დაკვრევებით კი ქართველები გულდია, ცნობისმოყვარე ხალხია, გამოირჩევიან არაპუნქტუალობით, 10-15 წუთით დაგვიანება აქ ჩვეულებრივი ამბავია. დიდად აფასებენ იუმორს, იუმორი უმეტესწილად კუთხურ დიალექტზეა აგებული, უყვართ პოლიტიკური ანეგდოტებიც. უყვართ დაღევა და მოლხენა. ამაყობენ თავისი ისტორიით და გმირებით. დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ოჯახს,

³² კაპანელი კ. ქართული სული ესთეტიკურ სახეებში, გვ.330

ნათესაურ კავშირებს. კამათის დროს მოუთმენლობას და სიფიცხეს ამჟღავნებენ, რაც გამოწვეულია მათი ემოციური ხასიათით. ჩვენს ხასიათზე ზეგავლენა მოახდინა მრავალფეროვანმა კლიმატმა და გეოპოლიტიკურმა მდებარეობამ, აღმოსავლეთისა და დასავლეთის სინთეზმა, ამიტომაც ქართველებს ორი უკიდურესობა გვახასიათებს, ორბუნებოვანი და გაორებული ხასიათი გვაქვს, ამიტომაც მუდამ დიდ პრობლემას წარმოადგენდა საერთო იდეისა და მიზნის ქვეშ გაერთიანება, რაც ხშირად დაპირისპირების მიზეზიც კი გამხდარა. ისტორიის მანძილზე გამუდმებულმა ბრძოლამ ქართველებში თავდადებისა და ბძოლის უნარი ჩამოაყალიბა. „არა არს წესი ჩუენ ქართველთა, უკეთუ ვიხილეთ მტერი, ჩუენ კერძო მომავალი, შეუბმელად ზურგი შემოვაქციოთ, დაღათუ იყოს სიკუდილი“.³³

მეტად საინტერესოდ აქვს გადმოცემული ქართული ეთნოფსიქოლოგია ცნობილ ფილოლოგსა და კრიტიკოსს გურამ ასათიანს წიგნში – „სათავეებთან“ (რამდენიმე ცდა ქართული ხასიათისა და ესთეტიკური ბუნების გასარკვევად), აი, რამოდენიმე მოსაზრება:

„მეგობრობის ქართული ვარიანტი, როგორც წესი გულისხმობს არა მსგავსებას, არა ერთგვარობას, არამედ სწორედ საწინააღმდეგო თვისებებს, თავისებურ შეპირისპირებას“.

„ქართველებს სხვებთან შედარებით საერთოდ გვიყვარს ჭირის გამხელა, თანაგრძნობის აღძვრა, ზოგჯერ გაზვიადებაც საკუთარი ტკივილისა“.

„ბევრი რამ უნდა ვისწავლოთ, ბევრი რამ უნდა გადმოვიღოთ მათგან, ვინც ჩვენზე წინ წავიდა ცივილიზაციის თანამედროვე გზაზე, – სიბეჯითეც, მომჭირნეობაც, გამჭრიახობაც, ყაირათიც, მაგრამ ისე, რომ სხვის ორეულად არ ვიქცეთ, ისე რომ ჩვენი არსი

³³ „ქართლის ცხოვრება“ 1959 გვ: 262

არ შეიბღალოს, - არა მხოლოდ გარეგანი იერი, არამედ უწინარეს ყოვლისა, არსი ბუნებისა, შინაგანი კონსტიტუცია“.³⁴

ქართველები გულუხვობით და არამომჭირნეობითაც გამოირჩევიან. სულ სადღაც ერქარებათ, არ უყვართ ლოდინი, სამაგიეროდ უყვართ დაგვიანება და ეს ცუდ ტონად სულაც არ მიჩნიათ. ბიზნესში უცბად, ერთ დღეში უნდათ გამდიდრება და მოგების ნახვა, რის გამოც ორიენტირებული არ არიან გრძელვადიან პროგნოზებასა და მოგებაზე ანუ როგორც ჩვენში იტყვიან „დღევანდელი კვერცხი გერჩივნოს ხვალიდელ ქათამსო“.

ქართველები არტისტიზმითაც გამოირჩევიან, ეს კარგად ეტყობა ქართულ სუფრას, თამადის ინსტიტუტს, სადღეგრძელოებს, ერთმანეთის ქება-დიდებას, „ქართველი ხომ ლხინისთვისაა შექმნილი... ის ხშირად დაუპყრიათ, ქართველი ხალხი დამორჩილებია კიდევაც უცხო ძალას, მაგრამ ამ ბატონობისათვის მას სერიოზულად არასოდეს შეუხედავს. ესაა ქართველი კაცის უპასუხისმგებლობა. როდესაც ამ ბატონობას ბოლო ეღებოდა, ქართველი ხალხი თავისი ხასიათით ისეთივე რჩებოდა, როგორიც უწინ იყო. შესაძლოა, შინაგანად უფრო ძლიერიც კი. ნიცშეს სიტყვა – რაც ვერ მძლევს, მხდის უფრო ძლიერს, საქართველოზე თუა გამოჭრილი“ წერდა გრ. როზაქიძე.³⁵

ქართველების კიდევ ერთი თვისება გვაქვს – კარიერის მიმართ ლტოლვა. ამის დასტურად გამოდგება დიდი ბრიტანეთის პრემიერ-მინისტრის ლოიდ ჯორჯის გამონათქვამი. 1919 წელს, პარიზის საზავო კონფერენციაზე, დამოუკიდებელი საქართველოს დემოკრატიული რესპუბლიკის წარმომადგენლები ნიკოლოზ (კარლო) ჩხეიძე და ირაკლი წერეთელი ერთ-ერთი საზეიმო შეხვედრის

³⁴-. <https://commonidiary.wordpress.com/2013/08/02/გურამ-ასათიანი-სათავეებ/AUGUST 2, 2013 BY MARYEგურამ ასათიანი-„სათავეებთან“>

(გადამოწმებულია 1.05. 2021.)

³⁶. როზაქიძე გრ. წერილები. გაზ. „ბარიკადი“, №1 თბ.: 1920.

დროს ეროვნულ ტანსაცმელში – ჩოხებში გამოწყობილნი წარსდგნენ საზოგადოების წინაშე. როცა მათ ჩაცმულობას ყურადღება მიჰქცია ერთმა მოხუცებულმა ლორდმა და მათი ვინაობა-სადაურობა იკითხა, ბრიტანეთის პრემიერმა უპასუხა: ესენი იმ ქვეყნიდან არიან, რომელსაც შეუძლია მთელი ევროპა მოამარაგოს მინისტრებით.

ფსიქოლოგთა მიერ შემოთავაზებული კლასიფიკაციით, „საქართველო წარმოადგენს კლასიკურ „მცირეჯგუფოვან“ კოლექტივისტურ კულტურას“, სადაც ძირითად სოციალურ ერთეულს შეადგენს ნათესაობა, სამეგობრო, ნაცნობთა წრე და ყოველდღიურ ცხოვრებას განსაზღვრავს სწორედ ამ ჯგუფებში არსებული ნორმები.³⁶

საზოგადოების წევრთა ასეთი ნორმები საუკუნეთა მანძილზე ყალიბდებოდა, როცა საქართველო (მისი ცალკეული ნაწილები) დამოუკიდებელი არ იყო და ქვეყნისათვის უმნიშვნელოვანესი საკითხები მის ფარგლებს გარეთ წყდებოდა. ცალკეული ინდივიდის აზროვნებისა და პასუხისმგებლობის სივრცე ზემოთ დასახელებული ჯგუფებით შემოიფარგლებოდა (ანუ საკმაოდ ვიწრო იყო) და თითქმის არ ვრცელდებოდა უფრო დიდ სოციალურ ერთობაზე – სახელმწიფოზე ან ერზე და, მით უმეტეს, ისეთ აბსტრაქტულ ნორმაზე, როგორიცაა კანონი.³⁷ „იბერიული რასა ჯიუტი, მომთმენი და შურისმაძიებელია, უყვარს განცალკევება და დამოუკიდებლობა“ – წერს ფრანგი ისტორიკოსი - ალფრედ ფულე. დავით კლდიაშვილს თუ დავესესხებით, ქართველებს უყვართ: ტრაბახი, კვებნა, მატრაკვეცობა, კუდაბზიკობა, ყავარზე კუდის გადება.

³⁶ ნიჟარაძე გ. პოლიტიკური ქცევა საქართველოში. – ჟურნ.: ეპოქა (საზოგადოებრივი მეცნიერებები) თბ., 2001, 1, გვ. 7.

³⁸ ნიჟარაძე გ. პოლიტიკური ქცევა საქართველოში, იქვე.

10.2 ქართული ხასიათის თავისებურებები

- ქართველი საუკეთესო ხელმძღვანელია, არის მკაცრი, თავდაჯერებული და გადაწყვეტილებას თვითონ იღებს;
- წინსვლა ხშირად ნაცნობობასა და ნეპოტიზმზეა დამოკიდებული;
- აქვთ კარიერის მიმართ ლტოლვა;
- დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მეგობრობას და ნათესაობას;
- ეფექტური მუშაობისათვის აუცილებელია ხშირი თათბირები;
- გადაწყვეტილებების მიღება ხდება კერძო ურთიერთობებისას;
- არ უყვართ უკან დახევა, კომპრომისი;
- არ უყვართ გუნდური მუშაობა;
- არიან ინდივიდუალისტები, ლაღები, თავმომწონე, ამაყები;
- ახასიათებთ ემოციური ჩართულობა;
- წესების და რეგულაციების დარღვევა;
- არიან მხიარულები და სიცოცხლის მოყვარულები;
- უყვართ ტრადიციის დაცვა და სტუმრის პატივისცემა; („სატუმარი ღვთისა“);
- არიან ერთგული მეგობრები;
- აქვთ დიდი პასუხისმგებლობის გრძნობა თავისი ოჯახის წინაშე;
- არიან ტოლერანტები;
- მოლაპარაკების დროს ხელმძღვანელობენ პრინციპით „ან ყველაფერი ან არაფერი“;

ჟან შარდენი აღნიშნავდა, რომ – ქართველები თავაზიანი, კაცთმოყვარენი და დიდებისმოყვარენი არიანო.

ჩვენს უარყოფით თვისებად შეიძლება მივიჩნიოთ: ტრაბახი, არაპუნქტუალობა, სიზარმაცე, უდარდელობა, ქართველი თავისი

ხასიათით ზედაპირული და ზერელეა. ძირითადი თვისება რაც ქართველებს გვასულდგმულებს, ეს იმედი და ოცნებაა. ამას თვის დროზე კონსტანტინე კაპანელიც ამბობდა, რაც დღესაც აქტუალურია, ქართული პოლიტიკის მთვარე პოლიტიკურ ძალასაც ხომ ასე ჰქვია – „ქართული ოცნება“, რომელიც 2012 წლიდან ქართული პოლიტიკის უპირობო წამყვანი ძალა და ლიდერია.

ჩვენი დახასიათება შეიძლება ჩეხი მწერლის მილან კუნდერას სიტყვებით დავასრულოთ: „მე ვხედავ პატარა ხალხების ისტორიულ მისიას თანამედროვე მსოფლიოში, რომელიც დიდი სახელმწიფოების ანაბარაა დარჩენილი და ეს უკანასკნელნი ცდილობენ მის „გამოჭრას“ საკუთარ თარგზე. პატარა ხალხები, მუდმივად ეძიებენ რა საკუთარ სახეს და იბრძვიან თვითმყოფადობის შენარჩუნებისათვის, ხელს უწყობენ იმას, რომ მსოფლიო წინ აღუდგეს საშინელ გაერთგვაროვნებას, შეინარჩუნოს ტრადიციათა სიჭრელე და ცხოვრების წესის მრავალფეროვნება, ადამიანს კი ჰქონდეს სამშობლოს ჯადოსნური გრძნობა“.³⁸

მოლაპარაკება არის გზა, რომლის მეშვეობითაც ორი მხარე, პოულობს კომპრომისს და ყოველგვარი უთანხმოების გარეშე, მიდის სასურველ შედეგამდე. ამ პროცესში კი დიდ როლს ასრულებს ეთნოფსიქოლოგია. ქართველთა ეთნოფსიქოლოგია კი ისეთივე რთულია, როგორც ჩვენი ქვეყნის ხანგრძლივი ისტორია.

XVII ს-ის ევროპელი მოგზაური პიეტრო დელა ვალე აღნიშნავს: ქართველი ქალები ძალიან ლამაზები არიან... ტანმაღალნი, ყველას თმები შავი აქვს და თვალებიც შავი-დიდრონი და მომხიბლავი, პირსახე-თეთრი ფერისა, ხოლო ლოყები ვარდისფერი... მე ვთვლი ქართველებს ერთ-ერთ ულამაზესად მსოფლიოში... არიან თავაზიანები, ზრდილნი, დარბაისელნი და გულთბილნი, მაგრამ ამავე დროს ამაყნი, ქედმაღალნი, დაუნდობელნი და ულ-

³⁸ <https://www.google.com/search> კულტურის გლობალიზაცია თუ კულტურული მრავალფეროვნება? (გადმოწმებულია 1.05. 2021)

მოზელნი „ქართველები არიან მამაცნი, მაგრამ მოქმედებაში ნაკლებად ერთიანნი, ცდილობენ შიგნით შუღლის ჩამოგდებით ერთმანეთი დაღუპონ... საერთოდ, წყნარი, გამგონი, კეთილი გულის, ურთიერთობაში უბრალონი არიან; მოლაპარაკების დროს არ არიან ჯიუტნი, მატყუარანი, ორპირნი, მათთან ყოველი კეთილი საქმის მოგვარება შეიძლება“.³⁹

ქართველების ეთნოთავისებურებები ხშირად განაპირობებს იმას, რომ მხარეები არ ზოგავენ თავიანთ დროს და ენერგიას, ვინაიდან მათთვის პროცესის დასასრულს „უპირატესობის განცდა“ უფრო მეტად მნიშვნელოვანია, ვიდრე ორმხრივად სასარგებლო, გონივრული შედეგი.⁴⁰

ეროვნული თვისებები და ხასიათი საუკუნეების მანძილზე ყალიბდება. მასზე უამრავი რამ ახდენს გავლენას – კლიმატი, გეოგრაფია, ეკონომიკა, პოლიტიკა, ტექნოლოგია და სხვ. ბედნიერების ძიება, არტისტიზმი, სილაღე – ეს არის ქართველებისათვის დამახასიათებელი თვისებები. იმისთვის, რომ თავს გრძნობდე ქართველად საჭიროა გყავდეს ქართველი წინაპრები, შეგემლოს ქართულად საუბარი და იყო მართლმადიდებელი ქრისტიანი.

ეროვნული იდენტობა

სიტყვა იდენტობა ანუ ინდივიდუალობის ჩამოყალიბება, ლათინური ფრაზიდან მოდის „Idem et Idem“, რაც სიტყვასიტყვით ნიშნავს „იგივე და იგივეს“ ანუ „ერთსა და იგივეს“. იდენტობა არის ადამიანის ფსიქოლოგიური წარმოდგენა საკუთარ „მე“-ზე, რომლის მეშვეობით პიროვნება საკუთარ თავს აიგივებს გარკვეულ ტიპოლოგიურ კატეგორიასთან (სახელმწიფო, სოციალური სტატუსი, კულტურა, ეროვნება, ასაკი, სქესი, პროფესია და ა. შ.). სოციალურ

³⁹ <https://burusi.wordpress.com/2013/05/24/kapaneli/> კონსტანტინე კაპანელი –

ქართული საზოგადოება (გადამოწმებულია 1.05. 2021)

⁴⁰ პიეტრო დელა ვალე. ინფორმაცია საქართველოს შესახებ პაპ ურბან VIII-სადმი 1627 წ.

მეცნიერებებში გამოყოფენ: სოციალურ, კულტურულ, ეთნიკურ, ჯგუფურ იდენტობებს.

იდენტობა მნიშვნელოვანია იმ კუთხით, რომ სწორედ მის საშუალებით ხდება წეს-ჩვეულებების გადაცემა, ინდივიდის სოციალიზაცია, სხვადასხვა სოციალური როლების ათვისება, ნაციონალური ნიშნით გაერთიანება.

პროცესს, რომელიც იდენტობის დინამიკის აღსანიშნავად გამოიყენება „იდენტიფიკაცია“ ჰქვია. ეს სიტყვა პირველად ხმარებაში ფსიქოანალიზის ფუძემდებელმა ზიგმუნდ ფროიდმა შემოიღო. ე. ერიკსონი იდენტობას უკავშირებდა ინდივიდის მიერ საკუთარი თავის მთლიანობის განცდას და განსაზღვრავდა მას, როგორც შინაგან თანასწორობას საკუთარ თავთან. ადამიანმა საკუთარი თავი შესაძლებელელია მიაკუთნოს ამა თუ იმ ჯგუფს, ანუ საკუთარი იდენტობა განსაზღვროს ამ ჯგუფთან ურთიერთობაში, მაგრამ, ცხოვრების მანძილზე ჩვენ რამოდენიმე იდენტობის მატარებელი ვართ, ანუ გვიწევს სხვადასხვა როლების შესრულება, მაგ: ერთი და იგივე პიროვნება დაკავშირებულია ოჯახთან როგორც დედა, მეუღლე, შვილი, ამასთან ერთად მიეკუთვნება სხვადასხვა პროფესიულ საზოგადოებას, რელიგიურ, ეთნიკურ და ა. შ. ჯგუფს და შესაბამისად, მისი ქცევაც სიტუაციისდა მიხედვით იცვლება. იდენტიფიკაციის პროცესი პირდაპირ უკავშირდება საკუთარი „მეს – კონცეფციის“ შექმნას.

ამერიკელი ფსიქოლოგების მაიკლ ჰოგისა და დომინიკ აბრამსის აზრით, იდენტობა არის ადამიანთა წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ ვინ არიან ისინი, რას წარმოადგენენ და რა დამოკიდებულება აქვთ სხვებთან. იდენტობა რამოდენიმე სახის არსებობს, მაგ: როდესაც ჩვენ იდენტობას პიროვნებასთან დაკავშირებით ვიყენებთ, ე. ი. საუბარია მის ვინაობაზე; კულტურულ იდენტობას განსაზღვრავს ენა, რელიგია, ისტორია, ტერიტორია. ინდივიდის ცხოვრებაში საკმაოდ დიდი ადგილი უჭირავს კულტურულ იდენტობას, იმას, თუ რა ფასეულობებს და შეხედულებებს იზიარებს, როგორია

მისი ჩაცმის, ვარცხნილობის, მეტყველების სტილი, ინტერესების სფერო, რა სტერეოტიპები აქვს, რა არის მისთვის მისაღები, მიუღებელი და ა. შ.

სოციალური იდენტიფიკაცია არის – სხვა ადამიანებთან, სოციალურ ჯგუფებთან, სოციუმთან თვით გაიგივების ფსიქიკური პროცესი.

ეროვნული იდენტიფიკაცია – მაგალითად, ქართველებისთვის ეს არის ხანგძლივი ბრძოლა თავისუფლების მოსაპოვებლად და ქრისტიანობის შესანარჩუნებლად. თავისუფლება და ქრისტიანობა კი ერთობლივად ქმნიან იმ ერთობას, რასაც ჩვენთვის ეროვნული იდენტობა ჰქვია. მაგალითად, ინგლისელებისათვის იდენტობა არის პირადი თავისუფლების იდეა, რომელიც მოდის „თავისუფლების ქარტიიდან“, ფრანგებისათვის თანასწორობის იდეა, ამერიკელებისთვის – დემოკრატია და ლიბერალიზმი და ა.შ.

ქართული ეროვნული იდენტობის განმსაზღვრელია „ეთნოკულტურული იდენტობა“ მაგ: ისტორია, ენა, სამშობლოს სიყვარული, რელიგია, კულტურა და ტრადიციები. როგორც ქართველები თვლიან, ქართული ეროვნული იდენტობის ძირითადი მახასიათებელია – ქართულად საუბარი, ქართველი წინაპარი, მართლმადიდებლობა; შემდეგ უკვე მოდის „სამოქალაქო-პოლიტიკური იდენტობა“ – საქართველოში დაბადება, ცხოვრება, მოქალაქეობა, კანონისა და პოლიტიკური ინსტიტუტების მიმართ პატივისცემა.

აქედან გამომდინარე, ქართველებისთვის ნაკლებად არის დამახასიათებელი სახელმწიფოებრივი ხედვა, აზროვნება, რასაც თავის დროზე ილიაც მწუხარებით აღნიშავდა: „საცა ყველაში თითო არ არის და თითოში – ყველა, საცა თვითეული ყველასათვის არ ჰფიქრობს და ყველა თვითეულისათვის, საცა „მე“ ხშირია, და „ჩვენ“ – იშვიათი!“⁴¹

⁴¹ <http://genia.ge/?p=14766#more-14766>. ილია ჯავახიშვილი. ქართველი ერი და ღვაწლი წმ. ნინოსი. – წიგნში: ნათელი ქრისტიანობა – საქართველო. წიგნი I, თბილისი, 2003 წ., გვ. 40

სამაგიეროდ, დამახასიათებელია საკუთარი სახელმწიფოთი და წარსულით სიამაყე და ერის გაერთიანება ხდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მათ საერთო მტერი გამოუჩნდებათ.

საკმაოდ დიდია როლი მართმადიდებლობისა ქართული ეროვნული იდენტობის ჩამოყალიბებაში. სხვადასხვა კრიზისულ სიტუაციებში, ხშირად ეკლესია – როგორც ავტორიტეტი, ითავსებს მენტორის როლს.

მოლაპარაკების დროს ქართველები ყურადღებას აქცევენ „არა-ფორმალურ“ ურთიერთობებს, ხშირად ასეთ გარემოში უფრო ეფექტურია მოლაპარაკება, ვინაიდან ამ შემთხვევაში უფრო გახსნილები არიან, ნაკლებად ჩადიან დეტალებში ვინაიდან თვლიან, რომ „სიტყვაზე გამოკიდება“ ცუდი ტონია.

ძლიერი მხარეები:

- სტუმართმოყვარეობა;
- ტოლერანტობა;
- თავისუფლებისადმი ლტოლვა;
- ინდივიდუალიზმი.

სუსტი მხარეები:

- კონფორმულობა;
- სიზარმაცე;
- აგრესიულობა;
- ირაციონალიზმი;
- ემოციურობა.

ქრისტიანობამ შეგვინახა ჩვენ ჩვენი მიწა-წყალი, ჩვენი ენა, ჩვენი ვინაობა, ჩვენი ეროვნება... ქრისტიანობა ნიშნავდა მთელ საქართველოს... ნიშნავდა ქართველობას... ქართველი და ქრისტიანი ერთისა და იმავე მნიშვნელობის სიტყვები არიან – წერდა ილია.⁴²

⁴² იქვე

მე-20 საუკუნის საქართველოს ისტორია საკმაოდ მდიდარია რევოლუციებით, ამის ფონზე უნებურად დ. სარაჯიშვილის სიტყვები გვახსენდება: „ქართველები რევოლუციის გვარდიად გახდნენ... მაგრამ რევოლუციით ხალხი ვერ იცხოვრებს. ცხოვრებისათვის შრომაა საჭირო. შრომა კი არ ვიცით.“⁴³

საქართველო ოიკოფობების გავლენის ქვეშაა. ეს ტერმინი თანამედროვეობის უძლიერესმა ფილოსოფოსმა როჯერ ვერნონ სკრუტონმა დანერგა და ოიკოფობი შინაურობისგან და ეროვნული მემკვიდრეობისგან განდგომილს ნიშნავს, რომელსაც სძულს ყოველივე ეროვნული, ტრადიციული და ღირებული.

ქართული ხალხი, მუდამ ერთმანეთის ჭამით იყო მაძლარი“, „მთელი ჩვენი ისტორია გვიმტკიცებს, რომ ქართული ენერგია აფეთქებით თავდებოდა, ხანგრძლივობა არ გვყოფნიდა (დაღლილი ერი ვართ). თითქმის ყველა ომი ასე თავდებოდა: ბრძოლაში თუ გავიმარჯვებდით, ცოტა ხანს გავყვებოდით მტერს და მეორე დღესვე გამოვწევდით შინისკენ. ეს იყო თარეში, რბევა, პარტიზანობა და არა ფართოდ დასახული საომარი მოქმედება. ასეთი ერი მკვიდრ სახელმწიფოს ვერ ააშენებდა და აკი ვერც ავაშენეთ“ – წერდა მიხ. ჯავახიშვილი.⁴⁴

სამწუხაროდ, ქართული პოლიტიკური ელიტა ხშირად იყენებდა უცხო ძალას საკუთარი მიზნების მისაღწევად. ამით ისინი იმყარებდნენ საკუთარ სახელისუფლო პოზიციებს ქვეყნის შიგნით, აიძულებდნენ რა მათზე ძლიერ ქვეყნებს ანგარიში გაეწიათ მათთვის. ქართული პოლიტიკური ელიტის მიზანი იყო, რაც შეიძლება მწვავე ყოფილიყო დაპირისპირება საქართველოსთვის ორ ან სამ მოქიშპე დამპყრობელს შორის.

ყველა ერი ირჩევს ისეთ მოკავშირეს, რომელთანაც მას მსგავსი ღირებულებრივი სისტემა აკავშირებს ანუ მოკავშირეს უნდა გააჩნ-

⁴³ გაზეთი „მამული“, # 15. აგვისტო, 1990.

⁴⁴ მიხ. ჯავახიშვილი. „უბის წიგნაკიდან“, თბ., 2005, გვ. 49.

დეს მსგავსი პოლიტიკური, სოციალური, რელიგიურ-მსოფლმხედველობითი თუ სხვა ღირებულებები. საქართველოს საგარეო პოლიტიკას უმეტესად განსაზღვრავდა რელიგიური ფაქტორი.

საქართველო მტრების გამუდმებული შემოსევების გამო, მუდამ ეძებდა პოლიტიკურ მოკავშირეს, რომელიც მტრის მოგერიებასა და ქვეყნის სტაბილურ განვითარებაში დაეხმარებოდა. სწორედ ამ მიზეზამ ჩაიყვანა სულხან-საბა ორბელიანი ევროპაში – თუმცა ეს ელჩობა უშედეგო აღმოჩნდა.

რუსეთის მიერ ქართული სახელმწიფოს გაუქმების შემდეგ კი საქართველოს ისტორიაში პოლიტიკური დიპლომატია როგორც სფერო და როგორც საგარეო პოლიტიკის ნაწილი დიდი ხნის მანძილზე თითქმის არ არსებობდა. როცა ქართულ დიპლომატიაზე ვსაუბრობთ, აუცილებლად უნდა ვახსენოთ 1900-1917 წლებში მოღვაწე ქართველი დიპლომატები: აკაკი ჩხენკელი – საგარეო საქმეთა მინისტრი და 1921 წლიდან საქართველოს ელჩი საფრანგეთში; კარლო ჩხეიძე – ამიერკავკასიის სეიმის თავმჯდომარე, საქართველოს ეროვნული საბჭოს, ანუ პარლამენტის თავმჯდომარე; პარიზის საზავო კონფერენციის წარმომადგენელი, სადაც მან ოფიციალურად დააყენა საქართველოს ცნობისა და მისი ერთა ლიგაში გაწევრიანების საკითხი; ზურაბ ავალიშვილი – საქართველოს დემოკრატიული რესპუბლიკის კონსტიტუციის ერთ-ერთი მთავარი ავტორი, საქართველოს დემოკრატიული რესპუბლიკის მთავრობის მთავარ მრჩეველი საგარეო პოლიტიკის დარგში. ის საქართველოს ინტერესებს იცავდა ბათუმის კონფერენციაზე და იყო საქართველოს სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობის აღდგენის აქტის ტექსტის ავტორი. ყველას ვერ ჩამოვთვლით, მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ ამ პერიოდში საქართველოს საკმაოდ ძლიერი დიპლომატიური კორპუსი ჰყავდა.

მაგალითი 1:

1184 საქართველოს სამეფო ტახტზე ავიდა ქალი, რომელიც დიდ-

ბულუბუა „გამოჩინებით“ აკურთხეს, მაგრამ საკუთარი მოთხოვნებიც წაუყენეს... ისინი მოითხოვდნენ გვაროვნული არისტოკრატიის უფლებების განმტკიცებასა და სამეფო ხელისუფლების შეზღუდვას. ამ ხაზის გამტარებელი და აჯანყების მეთაური იყო ერთ-ერთი გავლენიანი მოხელეთაგანი, საქართველოს მეჭურჭლეთუხუცესი ყუთლოუ-არსლანი. მან შეადგინა საკუთარი პარტია, მოითხოვა ისანში „კარავის“ დადგმა, რომელსაც ქენებოდა საპარლამენტო უფლებები, ხოლო მეფეს მხოლოდ აღმასრულებელი ძალაუფლება რჩებოდა. საყურადღებო იყო ისიც, რომ ყუთლოუ-არსლანმა გადაიბირა ჯარის ნაწილი და სამხედრო დაპირისპირებით ცდილობდა თავისი ზრახვების განხორციელებას.

მდგომარეობა უკიდურესად დაიძაბა. რასაკვირველია, თამარისთვის არანაირ სიძნელეს არ წარმოადგენდა განდგომილთა შეპყრობა და სასტიკად დასჯა, მაგრამ მან სხვა გადაწყვეტილება მიიღო – აჯანყებულებთან მოსლაპარაკებლად გაგზავნა ორი დიდებული ქალბატონი: დედა – კრავაი ჯაყელი და ხვაშაქ ცოქალი. უსიამოვნების გასაქრობად თამარმა მოსლაპარაკების გზა აირჩია და აჯანყებულებს მოუწოდა, რომ დაეყარათ იარაღი, დამშვიდებულიყვნენ და დედოფალი აპატიებდა მათ დანაშაულს. თამარის გონიერმა საქციელმა სასურველი შედეგი გამოიღო: მანდილოსანთა მოციქულობამ იმდენად იმოქმედა მეამბოხეებზე, რომ დაყარეს იარაღი და „მაშინვე მოყვეს დიდებულნი ბრძანებასა პატრონისასა, მოვიდეს წინაშე თამარისა და დავრდომით თაყვანი სცეს და აღიღეს ფიცი პატრონისაგან, და მისცეს პირი ერთგულებისა და ნების ყოფისა თვისისა“. ხვაშაქ ცოქალი და კრავაი ჯაყელი ჭეშმარიტად ღირსეულ ადგილს იკავებენ ქართული დიპლომატიის ისტორიაში.⁴⁵

„მე ვარ ქართველი მამასადამე, მე ვარ ევროპელი“... ეს არ არის მხოლოდ საქართველოს პრეზიდენტის სწრაფვა ევროპისაკენ, ეს არ არის მხოლოდ საქართველოს პოლიტიკური წრეების სწრაფვა ევროპისაკენ, ეს არის თითოეული ქართველის მისწრაფება, ვინაიდან სამშობლოს მომავალს ვუკავშირებთ დაბრუნებას ჩვენს ერთადერთ ნავთსაყუდელში – ევროპის თავისუფალ ერთა ერთიან ოჯახში“.⁴⁶ ეს ფრაზა ერთგვარ სავიზიტო ბარათად იქცა, რომელიც მკაფიოდ ასახავდა ქართველთა საუკუნოვან

⁴⁵ <https://smartestblog.wordpress.com/2013/07/24/კრავაი-ჯაყელი-და-ხვაშაქ-ც/>

⁴⁶ გაზ. სახალხო გაზეთი, 1999, №173, გვ. 3

მისწრაფებას. „საქართველოს სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობის აღდგენის შემდეგ ეროვნული იდენტობისათვის დამახასიათებელი ფასეულობების განმტკიცებასთან ერთად აუცილებლობას წარმოადგენდა საგარეო-პოლიტიკური ვითარების მოწესრიგება. ტრადიციულ ეროვნულ ფასეულობებს ემატება ევროპული ღირებულებების საქართველოში დანერგვის მცდელობა. რაც პირველ რიგში დემოკრატიული იდეების დამკვიდრებას უკავშირდებოდა.

ამრიგად, ქართულ, ეროვნულ იდენტობაში იკვეთება ევროპული სივრცისათვის დამახასიათებელი ფასეულობების მიღების სურვილი – აღნიშნავს ნატო სონდულაშვილი.⁴⁷

ადამიანი იმ ეროვნებას ეკუთვნის, რომელი ეროვნების ცნობიერებაც გააჩნია. ამასთან გასათვალისწინებელია თითოეული ერის ეთნოფსიქოლოგია და მისი იდენტობა საკუთარ ეროვნებასთან. გლობალიზაციის პროცესს განსაკუთრებით მტკივნეულად აღიქვამენ პატარა ერები და ეს შიში არ არის საფუძველს მოკლებული. საკმაოდ ძნელია გლობალურ სივრცეში სხვა დიდი ერების გვერდით შეინაჩუნო ეროვნული იდენტობა, კულტურა. კულტურა კაცობრიობის უნივერსალური მახასიათებელია, ის თვითიდენტიფიკაციის მექანიზმია. კულტურაში არსებობს სხვადასხვა კომპონენტები როგორიცაა: ისტორიზმი, ტრადიცია, წეს-ჩვეულებები, სიმბოლოები, ენა, ფასეულობები, სტერეოტიპები, მორალი, მატერიალური, ინელექტუალური და ემოციური თვისებურებები, ცხოვრების წესი, რელიგია, ადამიანთა უფლებები, სამართალი და რაც მთავარია – ეროვნული ან „კულტურული ხასიათი.“

როგორც აღვნიშნეთ, პატარა ერები შედარებით მტკივნეულად აღიქვამენ გლობალიზაციას, ვინაიდან მიიჩნევენ, რომ ეს საფრთხეს უქმნის მათ ეროვნულ იდენტობას. მართლაც, გლობალიზაციის ნეგატიურ მხარედ შეგვიძლია ჩავთვალოთ:

⁴⁷ ნ. სონდულაშვილი. საქართველო და დასავლეთი. ურთიერთობის ძირითადი შტახები 1991- 200. უნივერსალი 2014წ. გვ.56

- ეროვნული და სახელმწიფოებრივი თვითმყოფადობის შესუსტება და გაერთსახოვნება,
- კულტურული ასიმილაცია;
- ძველი ტრადიციებისა თუ წეს-ჩვეულებების მოდერნიზაცია;
- უმუშევრობის ზრდა;
- უთანასწორობისა და სიღარიბის გაღმავება მსოფლიოში.

ამდენად, არ შეიძლება გლობალიზაციის ცალსახად დადებითად ან უარყოფითად შეფასება, რადგან ის შეიცავს როგორც პოზიტიურ, ასევე ნეგატიურ თვისებებსაც. ის ცივილიზაციის შედეგია და შეუქცევადი პროცესია. შესაძლებელია გლობალიზაცია თავის გზაზე მართლაც ანადგურებს ერის ინდივიდუალიზმსა და ნაციონალიზმს, მაგრამ თუკი ქვეყანა იქნება ძლიერი საკუთარი ტრადიციებით, კულტურით ისტორიითა და სახელმწიფოებრივი აზროვნებით, შესაძლებელია კი არ დაგვარგოთ ინდივიდუალიზმი, არამედ დავიმკვიდროთ ადგილი მსოფლიო არენაზე და მეტიც – ჩვენი კულტურა ვაქციოთ გლობალურ კულტურად.

გლობალურ სამყაროში, ეროვნული იდენტობისათვის შესაჩუნებელი იმუნიტეტი ისტორიულად გამოგვიჩვენა.

გლობალიზაციის ერაში კულტურის თვითმყოფადობის შენარჩუნება დამოკიდებულია მოცემული ერის სიძლიერეზე, მის ეროვნულ, სახელმწიფოებრივ თუ სამოქალაქო ცნობიერებაზე, სოლიდარობაზე, იმაზე თუ რამდენად ძლიერია მათი კულტურული მახასიათებლები, ისტორიული ფესვები, ტრადიციები, რამდენად მიიღებს მათი კულტურა გარედან შემოსულ გლობალურ გარდაქმნებს.

დღეს სულ უფრო მეტად ვითარდება კოსმოპოლიტური კულტურა, ხალხი იწყებს გლობალურად აზროვნებას, კულტურა მხოლოდ მწერლობაში, ხელოვნებასა და მეცნიერებაში კი არ ვლინდება, არამედ მთელი საზოგადოების ცნობიერებასა და ყოფა-ცხოვრებაშიც. შესაძლებელია ვივარაუდოთ, რომ გლობალურ კულტურას-

თან მიმართებაში ქართული კულტურა ასე თუ ისე ახერხებს საკუთარის, ორიგინალურის წინ წამოწევას, რაც იმის მანიშნებელია, რომ მას აქვს საშუალება არ გაითქვიფოს გლობალურ კულტურაში და მოახერხოს ლოკალიზება. თანამედროვე მსოფლიოში კულტურის როლი უფრო და უფრო იზრდება. უნდა ითქვას, რომ თავად კულტურის ხასიათი განაპირობებს საზოგადოების დამოკიდებულებას გლობალიზაციის მიმართ. გლობალიზაციის გამოწვევებმა განაპირობა კულტურების მიერ საკუთარი „ფესვებისაკენ“ მიბრუნება და ლოკალიზება კულტურული ნიშნით. მსოფლიოში განვითარებულმა მოვლენებმა აჩვენა, რომ ადამიანთა საზოგადოების რამდენიმე ათასეული წლის ისტორიამ ვერ წაშალა კულტურული განსხვავებანი ხალხთა შორის.

კულტურული გაერთგვაროვნების თეორიის მომხრეები თვლიან, რომ მიმდინარეობს კულტურის გლობალური ჰომოგენიზაცია ტრანსნაციონალურ კორპორაციათა ზეგავლენით. ჰოლანდიელი მეცნიერი ნედერვეენ პიტერსი თვლის, რომ დღესდღეობით კულტურათა გლობალიზაციის პროცესისადმი სამი დამოკიდებულება არსებობს:

- პირველი პირდაპირ გულისხმობს სხვადასხვა კულტურათა შეუთავსებლობას, ან უბრალოდ „ცივილიზაციათა შეჯახებას“ (სამუელ ჰანთიქთონის მიხედვით),
- მეორე შეხედულებით გლობალიზაცია გულისხმობს კულტურათა ჰომოგენიზაციას და საბოლოოდ ერთი კულტურის დომინირებას, რომელიც აღმოფხვრის განსხვავებას ადგილობრივ კულტურათა შორის (მაკდონალდიზაცია),
- მესამე დამოკიდებულებას შეიძლება დავარქვათ სინთეზი ან ჰიბრიდიზაცია – რაც ეხება განსხვავებულ კულტურათა ურთიერთობასა და თანამშრომლობას.

ზოგი მკვლევარი მიიჩნევს, რომ მსოფლიო პროდუქციის მწარმოებელ კორპორაციათა საქმიანობა წარმატებულია უფრო მეტად იმ შემთხვევაში, თუკი ისინი ადაპტირდებიან ადგილობრივ კულ-

ტურასთან. ამ პროცესის აღსანიშნავად „სონის“ პრეზიდენტმა აკიო მორიტამ შემოგვთავაზა ტერმინი „გლოკალიზაცია“ (გლობალიზაცია+ლოკალიზაცია), ანუ „ორივე მხარეს ყურება“. ეს არის გლობალურისა და ლოკალურის (ადგილობრივი) კომბინაცია, რომელსაც აქვს გლობალური ტენდენციები ლოკალური პირობების გათვალისწინებით. შოტლანდიელი მკვლევრის რონალდ რობერტსონის მიხედვით, გლოკალიზაცია არის გლობალიზაციის სახე რომელსაც გააჩნია საზღვრები და რომელიც აუცილებლად უნდა ადაპტირდეს ლოკალურ რეალობასთან. ნებისმიერმა გლობალურმა კომერციულმა კომპანიამ კარგად იცის, რომ მისი წარმატების გარანტი იქნება ის თუ რამდენად ეფექტურად განხორციელდება ლოკალურ მოთხოვნილებებთან ადაპტირება, ამის გარეშე ვერც ერთი მათგანი ვერ მიაღწევს წარმატებას, რადგან პროდუქტი არ იქნება მიღებული საზოგადოების მიერ. აქედან გამომდინარე, ჩვენ თავისუფლად შეგვიძლია გლობალურ სამყაროში თავი დავიმკვიდროთ გლოკალიზაციის გამოყენებით.

საინტერესოა, თუ რა პოზიცია აქვს ამ საკითხებთან დაკავშირებით სრულიად საქართველოს კათალიკოს-პატრიარქს ილია II-ს, ის თავის ერთ-ერთ სააღდგომო ეპისტოლეში წერს: „გლობალიზაციის პროცესი ბუნებრივად იწვევს იმ ხალხებისა და კულტურების ასიმილაციასა და ზოგჯერ სრულ გაქრობასაც, რომელნიც ვერ გამოიმუშავებენ სათანადო იმუნიტეტს, მაგრამ ეს არ არის ახალი მოვლენა. ისტორიულად ცნობილი ყველა დიდი იმპერია ცდილობდა განეხორციელებინა გლობალიზაციის ერთგვარი პროცესი. დღეს კი ამან საყოველთაო ხასიათი მიიღო. ჩვენ არ უნდა შეგვეშინდეს ინტეგრაციისა, რადგან წარსულის დიდი გამოცდილება გვაქვს და ვიცით, რომ საუკუნეთა მანძილზე ქართული კულტურა არაერთი უძლიერესი იმპერიის გავლენას განიცდიდა, მაგრამ ღვთის განგებითა და ჩვენი წინაპართა ძალისხმევით არასდროს

დაგვიკარგავს თვითმყოფადობა. ეს დღესაც უნდა შევძლოთ“.⁴⁸ აქვე მოვიყვანთ ნობელის პრემიის ლაურეატის, ცნობილი ეკონომისტის ჯოზეფ სტიგლიცის სიტყვებს, რომ ქვეყნებმა უნდა მიიღონ გლობალიზაცია მხოლოდ საკუთარი პირობელების, მათი ისტორიის, კულტურისა და ტრადიციების გათვალისწინებით.

ნებისმიერი ეთნოსის სიცოცხლისუნარიანობა და წარმატება, შეიძლება განისაზღვროს იმის შესაბამისად თუ რამდენად შეუძლია მას უცხო კულტურის ელემენტების ასიმილაცია და ამის ხარჯზე საკუთარი კულტურის გამდიდრება-შენარჩუნება.

საქართველოს ურთიერთობები მსოფლიოს სხვა ქვეყნებთან დამყარებულია ურთიერთანამშრომლობისა და პატივისცემის პრინციპებზე. დღეს საქართველოსთვის მთავარი პრობლემაა უსაფრთხოების საკითხი, რისი მიღწევაც შეუძლებელია თუ არ მოხდა მისი ჩართვა გლობალური უსაფრთხოების მხარდაჭერაში. ასე, რომ მზარდი გლობალიზაციის პირობებში ჩვენ უნდა შევძლოთ კუთვნილი და ღირსეული ადგილის დაკავება ისე, რომ არ დავკარგოთ ეროვნული იდენტობა.⁴⁹

საკვანძო სიტყვები:

ეროვნული იდენტობა, ეთნოფსიქოლოგია, გლობალიზაცია, კოსმოპოლიტური კულტურა, ოიკოფობია, გლოკალიზაცია.

კითხვები:

1. რას ნიშნავს იდენტობა?
2. განმარტეთ გლობალიზაციის და გლოკალიზაციის არსი?
3. რას ნიშნავს სოციალური იდენტიფიკაცია?

⁴⁸ <http://icode.ge/>(თბილისი, 2006 წ, სააღდგომო ეპისტოლე.)

⁴⁹ ლ. კაპანაძე. გლობალიზაცია და ეროვნული იდენტობა . ჟურნ. განათლება 2017წ .132-139

4. რა არის ქართული ეროვნული იდენტობის განმსაზღვრელი ფაქტორი?

განმარტება – ოიკოფობია ქსენოფობიის საწინააღმდეგო ცნებაა და ეროვნული მემკვიდრეობისაგან, შინაურობისაგან განდგომას ნიშნავს. ამ შემთხვევაში ადამიანს სძულს ეროვნული, ტრადიციული და მუდამ აკრიტიკებს და ლანძღავს საკუთარ ერს. ტერმინი ცნობილმა ფილოსოფოსმა – როჯერ ვერნონ სკრუტონმა დანერგა.

ლიტერატურა:

1. ქართლის ცხოვრება, ტომი IV, ბატონიშვილი ვახუშტი, აღწერა სამეფოსა საქართველოსა, ტექსტი დადგენილი ყველა ძირითადი ხელნაწერის მიხედვით ს. ყაუხჩიშვილის მიერ, თბ., 1973.
2. ა. ჯორჯაძე. წერილები. თბ., 1989. გვ:38
3. ქართლის ცხოვრება, ტომი IV, ბატონიშვილი ვახუშტი, აღწერა სამეფოსა საქართველოსა, ტექსტი დადგენილი ყველა ძირითადი ხელნაწერის მიხედვით ს. ყაუხჩიშვილის მიერ, თბ., 1973.
4. ილია ჭავჭავაძე. თხზულებები 5 ტომად. პ. ინგოროყვას რედაქციით, „საბჭოთა საქართველო“, 1962, ტ. V, გვ. 84.
5. რობაქიძე გრ. წერილები. გაზ. „ბარიკადი“, №1 თბ.: 1920.
6. ნიუარაძე გ. პოლიტიკური ქცევა საქართველოში. ჟურნ.: „ეპოქა“ (საზოგადოებრივი მეცნიერებები) თბ., 2001, 1, გვ. 7.
7. გაზეთი „მამული“, #15 აგვისტო, 1990.
8. გაზეთი „სახალხო გაზეთი“, თბ., 1999, #173, გვ. 3
9. ნ. სონლულაშვილი. საქართველო და დასავლეთი. ურთიერთობის ძირითადი შტახები 1991- 200. უნივერსალი, თბ., 2014. გვ. 56.

თავი 11

მედიაცია

11.1 რა არის მედიაცია

მედიაცია (ანუ დავის „ალტერნატიული გადაწყვეტა“) არის დავის გადაწყვეტის მოქნილი, კონფიდენციალური და ნებაყოფლობითი პროცესი, რომელშიც მედიატორი როგორც დამოუკიდებელი პირი მხარეებს ეხმარება დავის მოლაპარაკებების გზით გადაწყვეტაში. როგორც საზოგადოებისათვის საჭირო სფერო, ის აშშ-ში ჩამოყალიბდა 60-იან წლებში და აქვე დიდი გავრცელებაც ჰპოვა. დღესაც, აშშ-ში ფუნქციონირებს როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო მედიაციის ინსტიტუტები, რომლებიც შეისწავლიან და ამუშავებენ მედიაციისთან დაკავშირებულ საკითხებს. ისტორიას თუ გადავხედავთ, პირველად მედიაცია ჩინეთში გამოიყენეს.

მედიატორი, იგივე შუამავალია. ის გადაწყვეტილებას არ იღებს, გადაწყვეტილებას იღებენ მოლაპარაკების მხარეები ნებაყოფლობით და თავდევ არიან პასუხიმგებელი მის შესრულებაზე. შუამავალს უნდა ჰქონდეს მოსმენის, კითხვების დასმის და დარწმუნების უნარები. ის ვალდებულია იყოს ნეიტრალური, მიუკერძოებელი, დაიცვას მხარეთა თანასწორობის პრინციპი და კონფიდენციალურობა, შუამავალმა არ უნდა გამოხატოს სიმპატია ან ანტიპატია რომელიმე მხარის მიმართ, მართლია, ისიც ადამიანია და აქვს თავისი შეხედულებები, მაგრამ პროფესიონალი მედიატორი ამ გრძნობებს არ გამოხატავს შეხვედრის დროს. მედიატიორს ძველი ქართული ტერმინი „შუაკაცი“, „მომრიგებელი“ ან „მოციქული“ შეესაბამება.

მაგალითად: სვანეთში ამ ფუნქციას ასრულებდნენ მორუალები ან მაცქულარები – ანუ ჩვენებურად შუაკაცები. მათი ფუნქცია მოდავე მხარეების შერიგება იყო. ხევსურეთში მედიატორს

„რჯულის კაცებს“ უწოდებდნენ, ფშავში – „ბჰეს“. ბარში მედიატორობა ძირითადად ოჯახის გაყოფასთან იყო დაკავშირებული, ისინი უშუალოდ მონაწილებდნენ ამ პროცესში და სარგებელსაც იღებდნენ.

მედიაციის (შუამდგომლობა) სუბიექტები

მედიაციის სუბიექტი შეიძლება იყოს როგორც ოფიციალური, ისე არაოფიციალური სტატუსის მქონე სუბიექტი. ოფიციალური შუამავლის სტატუსით შეიძლება წარმოდგენილი იყოს საერთაშორისო ორგანიზაციები, სახელმწიფო სტრუქტურები, სამართალდამცავი ორგანოების წარმომადგენლები, საწარმოს, ფირმის, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ხელმძღვანელები, პროფესიონალი მედიატორები.

არაოფიციალური მედიატორები შეიძლება იყონ: ცნობილი პიროვნებები (პოლიტიკოსები, სახელმწიფო მოღვაწეები, შოუბიზნესის წარმომადგენლები), არაფორმალური ლიდერები, რელიგიური ორგანიზაციის წარმომადგენლები, პროფესიონალი ფსიქოლოგები.

მედიაცია მოლაპარაკების ერთერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია, მას მაშინ მიმართავენ, როდესაც:

- მოლაპარაკება ჩიხშია შესული, ან რომელიმე მხარეს მიაჩნია, რომ მისი უფლება დაირღვა;
- საქმე გვაქვს კონფრონტაციასთან;
- ვერ ხერხდება მხარეების თანამშრომლობა;
- არ არსებობს მხარეებს შორის ნდობა;
- შეუძლებელია მხარეების პირდაპირი კონტაქტი;
- სახეზეა ძალადობა;

მედიატორს შეუძლია კომუნიკაცია დაამყაროს მხარეებთან ზეპირსიტყვიერად ან წერილობით, ორივე მხარესთან ერთობლივად ან ინდივიდუალურად. მოიწვიოს შეხვედრა ან შეხვედრები მხარეებთან კონსულტაციის შედეგად შეთანხმებულ ადგილზე. მედიატორს ირჩევს ორივე მხარე ურთიერთშეთანხმებით. აღსანიშნა-

ვია, რომ მედიატორი დამოუკიდებელია, გადაწყვეტილებას არ იღებს და შეთანხმების პირობებზე გავლენას არ ახდენს. შუამავლის მიზანი მოლაპარაკებებზე მხარეებს შორის ნდობის დამყარებაა. შესავალ სიტყვაში მედიატორი მადლობას უხდის მხარეებს იმისათვის, რომ მათ გამოთქვეს სურვილი გაერთიანდნენ საერთო პრობლემის ირგვლივ და მზად არიან ეძებონ გამოსავალი. უხსნის მათ მედიაციის არსს, პრინციპებს და პროცედურებს, განსაზღვრავს კონფიდენციალურობის ჩარჩოებს, შეძლებისდაგვარად პასუხობს მათ კითხვებს და იწვევს სამუშაოდ. აგროვებს და აანალიზებს ინფორმაციას, განსაზღვრავს მხარეთა ინტერესებს, სამოქმედო გეგმას და მხარეებს დეტალურად უხსნის იმ ნაბიჯებს, რაც მათ დაეხმარება პრობლემის გადაწყვეტასა და კონსენსუსის მიღწევაში.

მედიატორის მიზანია:

- შეარიგოს მხარეები;
- ორგანიზება გაუკეთოს მხარეებს შორის დიალოგს;
- შეამციროს მათ შორის დაპირისპირებისა და უთანხმოების ხარისხი;
- ცალ-ცალკე შეხვდეს მხარეებს რათა გამოარკვიოს თუ რას მალავენ ისინი ერთმანეთისგან და რა საკითხის ირგვლივ არიან საერთო პოზიციაზე;
- მხარეთა ყურადღება მიაპყროს ინტერესებს, არა პოზიციებს;
- მოძებნოს სამართლიანი ან ობიექტური კრიტერიუმები;
- აღადგინოს მხარეებს შორის ნდობა;
- ხელი შეუწყოს თითოეული მხარის მოთხოვნილებებზე მორგებული ერთიანი გადაწყვეტილებების მიღებას;
- არ დაუშვას რომელიმე მხარის დისკრიმინაცია;
- მოუწოდოს მომლაპარაკებლებს უფრო კონკრეტული საუბრისკენ;
- მხარეთა ფსიქოლოგიური წახალისება დადებითი შედეგების მისაღწევად;

- ყურადღება მიაქციოს იმ ფაქტს, რომ შეთანხმება წერილობით იქნას წამოდგენილი.

11.2. მედიაციის (შუამდგომლობა) სახეები

პირდაპირი შუამავლობა – მხარეები და შუამავალი ერთად იმყოფებიან მოლაპარაკებაზე.

ორიბი შუამავლობა – მედიატორი ცალ-ცალკე ხვდება მხარეებს და აძლევს რეკომენდაციებს, ასეთ ფორმას განსაკუთრებით ადგილი აქვს საომარი მოქმედებების, კონფრონტაციის ან ხანგძლივი მოლაპარაკების შემთხვევაში.

ფორმალური შუამავლობა – ორივე მხარის მიერ აღიარებულია მედიატორად და გარკვეულწილად შეუძლია მათზე ზეგავლენის მოხდენა. ფორმალურ შუამავლობას ახორციელებენ სპეციალური სტრუქტურები, ცენტრები, რომელიც შესაბამის კადრებს ამზადებენ და საკმაოდ პოპულარულია განვითარებულ ქვეყნებში.

არაფორმალური შუამავლობა – ამ შემთხვევაში მესამე მხარეს ოფიციალური ანუ ნორმატიული სტატუსი არ აქვს, მაგრამ მხარეები აღიარებენ მის ავტორიტეტს;

ოფიციალური შუამავალი – იგულისხმება ხელისუფლების მქონე ოფიციალური პირი;

არაოფიციალური შუამავალი – არ არის აუცილებელი იყოს ხელისუფლების წარმომადგენელი.

კეთილსინდისიერი მედიაცია – მხარეები მედიაციის პროცესში თანხმდებიან, რომ გამოიჩინონ კეთილსინდისიერი ძალისხმევა კონფლიქტის მოსაგვარებლად ორმხრივად მისაღები შეთანხმების მიზნით.

Co-mediation – მედიაციის პროცესი, რომელშიც მონაწილეობს ორი ან მეტი მედიატორი და მოქმედებენ ერთობლივად რათა დაეხმარონ მხარეებს დავის მოგვარებაში.

Caucus mediation – მედიატორი კონფიდენციალურობის პირობით ხვდება მხარეებს ცალ-ცალკე და სთავაზობს მათ მიერ გამოთქმული შეხედულებების გათვალისწინებით ჩამოყალიბებულ დავის მოგვარების ალტერნატიულ გზებს.

ნეიტრალურობა და მიუკერძოებლობა მედიაციის პროცესის არსებითი პრინციპებია.

მედიატორი უნდა მოქმედებდეს სამართლიანად და მიუკერძოებლად. ამასთან ერთად, ის არ უწევს მხარეებს იურიდიულ კონსულტაციას და არ არის მათი წარმომადგენელი მედიაციის პროცესში. მხარეებმა თავად უნდა ჩამოაყალიბონ საკუთარი პოზიცია და მიიღონ გადაწყვეტილება მედიაციის პროცესში განსახორციელებელი ნებისმიერი ქმედებისა თუ უმოქმედობის შესახებ. შუამავლის ყველა შეხვედრა – მათ შორის მოსამზადებელი და ერთობლივი შეხვედრა კონფიდენციალურია და მასში მონაწილეობას იღებენ მხოლოდ მედიატორი, მხარეები და კომპეტენტური ორგანოს მიერ შერჩეული პირები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მედიაციის პროცესის ტექნიკურ მხარეს.

შუამავალი ეხმარება მხარეებს:

- სადაო საკითხების აღმოჩენა, გამორკვევასა და ჩამოყალიბებაში;
- მის გადაწყვეტასა და შემცირებაში;
- განსაზღვრავს პროცედურას რომელიც მიმართულია დავის სწრაფად, ეფექტურად და ნაკლები დანახარჯებით მოგვარებისკენ;
- ხელმძღვანელობს მოლაპარაკებებს მხარეებს შორის;
- უზრუნველყოფს ემოციურად სტაბილურ გარემოს;
- აანალიზებს სიტუაციას;
- მოქმედებს გეგმის შესაბამისად;

- სწორად სვამს კითხვას და აქვს მოსმენის უნარი.
- მხარეთა ვალდებულება მედიაციის პროცესში:
- კეთილსინდისიერად უნდა იღებდეს მონაწილეობას მედიაციის პროცესში.
- ისაუბროს მისთვის განსაზღვრულ დროს და არ შეაწყვეტინოს მეორე მხარეს;
- არ დაესხას თავს, არ დაადანაშაულოს, არ მიაყენოს შეურაცხყოფა პარტნიორს და დასვას კითხვები ბუნდოვანი საკითხების გამოსარკვევად და გასაგებად;
- დაუყოვნებლივ შეასრულოს მედიატორის ნებისმიერი მითითება პროცედურულ საკითხებთან დაკავშირებით;
- დაიცვას კონფიდენციალურობა.

მედიატორის რამდენიმე სახე არსებობს: საზოგადოებრივი ნიშნით შერჩეული მედიატორი - შეიძლება იყოს საზოგადოებრივ სათვის ცნობილი, საყვარელი და პოპულარული პიროვნება, ვისი რიდი და პატივისცემას აქვთ მოდავე მხარეებს. ამასთან ერთად, მსოფლოში არსებობს მედიატორთა ქცევის შესაბამისი ეთიკის კოდექსი, აქ იგულისხმება მედიატორის კონფიდენციალურობა, თვითგამოხატვა, ნეიტრალურობა, მიუკერძოებლობა, კორექტულობა, ინტერესთა კონფლიქტის დაუშვებლობა, და ა. შ.

მაგალითად: მსოფლიოში ერთ-ერთი წამყვანი ინსტიტუტია საერთაშორისო საარბიტრაჟო სასამართლო, რომელიც 1923 წლიდან ხელს უწყობს საერთაშორისო კომერციულ და ბიზნეს დავებში სირთულეების გადალახვას ვაჭრობისა და ინვესტიციების მხარდასაჭერად.

11.3 მედიატორის ფუნქცია

ნეიტრალურობა და მიუკერძოებლობა მედიაციის პროცესის ძირითადი პრინციპებია.

მედიატორი წარმოადგენს დამოუკიდებელ, მიუკერძოებელ

პირს, რომელიც მხარეებს ეხმარება კონსენსუსის მიღწევაში. მედია-ცია მოლაპარაკების პროცესის მხარდაჭერა და ხელშეწყობა. ADR (დავის ალტერნატიული გადაწყვეტის საშუალებები) არის მედი-ცია და არბიტრაჟი. მას მერე, რაც მედიატორი ჩაერთვება პროცესი იგეგმება შეხვედრა. მას მეტად მრავალფეროვანი სოციალური ფუნქ-ცია აქვს, მაგალითად შეისწავლის და განიხილავს პრობლემას, ორ-განიზებას უკეთებს შეხვედრას, აკვირდება პროცესს, ეხმარება მხა-რეებს სხვადასხვა დავალებების შესრულებაში და ა.შ. განვიხილავთ შუამავლის რამოდენიმე ფუნქციას;

საორგანიზაციო ფუნქცია. შეხვედრას ხსნის მედიატორი მხა-რეების პრობლემის მოლკე მიმოხილვით. თითოეულ მათგანს განუსაზღვრავს ზუსტ დროს, რათა მათ წარადგინონ განაცხადი და ჩამოაყალიბონ თავიანთი შეხედულებები დავასთან დაკავშირე-ბით. თუ მედიატორი საჭიროდ მიიჩნევს ის განცალკევებით ხვდე-ბა მხარეებს და მოლაპარაკების შემდეგ სთავაზობს მათ კონფლიქ-ტის მოგვარების განსხვავებულ გზებს. მედიატორი წყვეტს მედია-ციის პროცესს თუ მიიჩნევს, რომ სადაო საკითხებზე შეთანხმება შეუძლებელია. თუ შეთანხმება მიღწეულია მედიატორი ეხმარება მხარეებს შეთანხმების წერილობით გაფორმებაში.

ანალიტიკური ფუნქცია. დეტალურად შეისწავლის და ანალი-ზებს პრობლემას; მხარეებს ეხმარება განსაზღვრონ მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი საკითხები და იპოვონ მისი მოგვარების გზები; ,

კომუნიკაციის ფუნქცია. შუამავალი არის აქტიური მსმენელი, მან უნდა გამიჯნოს ერთმანეთისგან ფაქტები, მოვლენები და მოახ-დინოს მისი შეფასება.

შემოქმედებითი ფუნქცია. მედიატორი იდეების ერთგვარი გე-ნერატორია. მას გამუდმებით უხდება ისეთი იდეების მოფიქრება და შეთავაზება, რაც მხარეებს დაეხმარება შენახმებასა და გადაწყ-ვეტილების მიღებაში. ის სტიმულს აძლევს მხარეებს, რომ რამდე-ნიმე ვარიანტიდან შეარჩიონ ურთიერთსასარგებლო წინადადება.

საინფორმაციო უზრუნველყოფა. შუამავალი უნდა ფლობდეს უტყუარ ინფორმაციას განსახილველი საკითხის შესახებ და ასევე მხარეებს უნდა გადასცემდეს ზუსტ, გადამოწმებულ ინფორმაციას.

მაკონტროლებელი ფუნქცია. გამოიხატება იმაში, რომ შესრულდეს მხარეებს შორის გამოთქმული იდეები, მოსაზრებები და შეთანხმებები და ა.შ.

შუამავალის მონაწილეობა მოაპარაკებას უფრო მეტ კონსტრუქციულ სახეს აძლევს. ის ამყარებს კავშირებს მხარეებს შორის და ეხმარება გამიჯნონ ერთმანეთისგან ინტერესი და პოზიცია; მოძებნონ სამართლიანი კრიტერიუმები; შეთანხმების რამდენიმე ვარიანტის შემუშავებაში მედიატორმა ხელი უნდა შეუწყოს ურთიერთობების გაუმჯობესებას, აკონტროლოს მხარეების ემოცია, მოუწოდოს მათ შეთანხმებისა და კომპრომისისაკენ.

მედიაციის ექსპერტები მიიჩნევენ, რომ მოლაპარაკებებს აქვს საკუთარი შიდა განვითარების ციკლი, რომლის დროსაც შეიძლება შუამავლის მიმართ გაიზარდოს ან შემცირდეს მომლაპარაკებლების ნდობა. მედიატორს უნდა შეეძლოს მოლაპარაკების კრიტიკული მომენტების მართვა, რომლის დროსაც მისი ქმედებები წარმატებული იქნება. მას შეუძლია გამოიყენოს სხვადასხვა ტაქტიკა. მათ შორის არის:

ალტერნატიული მოსმენის ტაქტიკა - ეს მეთოდი გამოიყენება მხარეებს შორის მწვავე დაპირისპირების დროს წინადადებების მოსასმენად და სიტუაციაში გასარკვევად.

გარიგების ტაქტიკა. მდგომარეოს იმაში, რომ შუამავალი ცდილობს უფრო მეტი დრო დაუთმოს მოლაპარაკებას ორივე მხარესთან, რათა მიიღონ კომპრომისული გადაწყვეტილება.

ზეწოლა მოლაპარაკების ერთ-ერთ წევრზე - ამ დროს შუამავალი უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს ერთ-ერთ მომლაპარაკებელს და ცდილობს დაარწმუნოს მისი პოზიციის შეცდომაში, რათა საბოლოოდ მონაწილემ დათმოს პოზიცია და მოლაპარაკებები წარმატებით დასრულდეს.

პოლიტიკური გავლენა. ყურადღებას ამახვილებს მხარეთა პოზიციების სუსტ მხარეებზე, ააშკარავებს მათი ქმედების მცდარობას და მიზნად ისახავს მათ დაახლოებასა და შეთანხმებას. ასეთი ტაქტიკის მიზანია ურთიერთსაგებულის მიღება.

რეფლექსური ჩარევა. გამოიყენება მედიაციის საწყის ეტაპზე, ამ ჩარევის მიზანია მხარეებს გააცნოს და დააინტერესოს მედიაციის ინსტიტუტით. დაეხმაროს პარტნიორებს მოლაპარაკებების საგანის და მხარეთა პოზიციების განსაზღვრაში. მოტივირებული გახადოს ისინი შემდგომი თანამშრომლობისათვის.

მაგალითად: 1975 წლის აგვისტოში, არაბეთისა და ისრაელის კონფლიქტთან დაკავშირებულ მოლაპარაკებებში ჰენრი კისინჯერი მონაწილეობას იღებდა როგორც მედიატორი.

კონტექსტუალური ჩარევა. ამ დროს შუამავალი ცდილობს გაანეიტრალოს მხარეების მტრული დამოკიდებულება ერთმანეთის მიმართ. ორიენტირებულია მხარეებს შორის ურთიერთობის ოპტიმიზაციისა და მათი პრობლემების გადაჭრისკენ. თუ მხარეები ერთმანეთს არარეალურ, არაადკვატურ მოთხოვნებს უყენებენ და მტრულად არიან გაგანწყობილი, მაშინ შუამავალი უნდა ეცადოს ემოციური დამბულობის განმუხტვას, ყველა ღონე უნდა იხმაროს, რათა მოლაპარაკება არ ჩაიშალოს, მაგალითად გამოიყენოს: იუმორი, ირონია, დარწმუნება, მოტივაცია, საკითხისადმი სხვადასხვანაირი მიდგომის უნარი, კომუნიკაციისა და კონფლიქტის მართვის უნარები და ა. შ. მედიატორი უნდა იყოს კომპეტენტური თავისი როლის შესასრულებლად მედიაციის პროცესში.

საინტერესოა, თუ როგორია საქართველოს მედიატორთა ასოციაციის მედიაციის წესები, მოვიყვანთ რამდენიმე მაგალითს:

ტერმინთა განმარტება:

მედიაცია – საქართველოს მედიატორთა ასოციაციის მიერ დადგენილი წესების თანახმად მედიაცია არის დავის გადაწყვეტის მოქნილი, კონფიდენციალური და ნებაყოფლობითი პროცესი, რომელშიც მედიატორი გამოდის, როგორც დამოუკიდებელი პირი,

რომელიც მხარეებს ეხმარება დავის მოლაპარაკებების გზით გადაწყვეტაში. მხარეები ერთობლივად იღებენ გადაწყვეტილებას შეთანხმების შესახებ და განსაზღვრავენ მის პირობებს.

მხარე – ფიზიკური ან იურიდიული პირი (პირები) რომელსაც მიაჩნია, რომ მისი უფლება დაირღვა და დავის მოსაგვარებლად მიმართავს მედიაციას.

კეთილსინდისიერი მედიაცია – მხარეები მედიაციის პროცესში თანხმდებიან, რომ გამოიჩინონ კეთილსინდისიერი ძალისხმევა კონფლიქტის მოსაგვარებლად. რაც გულისხმობს შეზღუდვებსა და მოლაპარაკებებში მონაწილეობას ორმხრივად მისაღები შეთანხმების მიღების მიზნით.

მედიატორი – საქართველოს მედიატორთა ასოციაციის მიერ ინდივიდუალურად განსაზღვრული და უფლებამინიჭებული პირი, რომელმაც უნდა წარმართოს მედიაციის პროცესი ამ წესების თანახმად.

მედიაციის საფასური – თანხა, რომელსაც მხარეები იხდიან მედიაციაზე შეთანხმების შემდეგ საქართველოს მედიატორთა ასოციაციის მიერ განსაზღვრული ტარიფის შესაბამისად.

მედიატორის გასამრჯელო – საზღაური მედიატორის მომსახურებისთვის.

შეთანხმება მედიაციის შესახებ – დოკუმენტი ან ხელშეკრულების ნაწილი, რომელშიც მხარეები თანხმდებიან მათ შორის არსებული ან მომავალში წარმოშობილი დავების მედიაციისთვის გადაცემის შესახებ და რომელიც განსაზღვრავს წესებს, რომლის მიხედვითაც უნდა გაიმართოს მედიაციის პროცესი.

მედიაციის შედეგად მიღწეული შეთანხმება – მედიაციაში მონაწილე მხარეთა მიერ მიღწეული შეთანხმების პირობების ამსახველი დოკუმენტი.

მედიატორის როლი

მედიატორი უნდა მოქმედებდეს სამართლიანად და მიუკერძოებლად მედიაციის პროცესში.

მედიატორი ეხმარება მხარეებს მოლაპარაკების გზით მიაღწიონ მათთვის მისაღებ შეთანხმებას დავის მოსაგვარებლად შემდეგი მოქმედებების განხორციელებით:

- ეხმარება მხარეებს სადაო საკითხის აღმოჩენა/გამორკვევასა და ჩამოყალიბებაში;
- სადაო საკითხების გადაწყვეტასა და შემცირებაში;
- განსაზღვრავს პროცედურას რომელიც მიმართულია დავის სწრაფად, ეფექტურად და ნაკლები დანახარჯებით მოგვარებისკენ;
- ხელმძღვანელობს მოლაპარაკებებს მხარეებს შორის.

მხარეებმა უნდა შეასრულონ ყველა აუცილებელი ქმედება მედიაციის პროცესის სწრაფად, ჯეროვნად და ეფექტურად წარმართვისთვის.

მედიატორის არჩევა

მედიატორს ირჩევს ორივე მხარე ურთიერთშეთანხმებით. თუ მხარეები ვერ შეთანხმდნენ მედიატორის კანდიდატურაზე, საქართველოს მედიატორთა ასოციაცია მხარეებთან კონსულტაციის შემდეგ ნიშნავს მედიატორს ან სთავაზობს მხარეებს მედიატორთა ჩამონათვალს. მედიატორი ითვლება არჩეულად თუ მხარეების მიერ გაკეთებული არჩევანი ერთხელ მაინც დაემთხვევა.

კონფიდენციალურობა

მედიაციის ყველა შეხვედრა მათ შორის მოსამზადებელი და ერთობლივი შეხვედრა კონფიდენციალურია და მასში მონაწილეობას იღებენ მხოლოდ მედიატორი, მხარეები და კომპეტენტური ორგანოს მიერ შერჩეული პირები რომლებიც უზრუნველყოფენ მედიაციის პროცესის ტექნიკურ მხარეს (თუ მხარეები სხვაგვარად არ შეთანხმდნენ).

მედიაციის პროცესის ადგილი

მხარეები ერთობლივად განსაზღვრავენ მედიაციის პროცესის ადგილს. თუ მხარეთა შეთანხმებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინ-

ნებული, საქართველოს მედიატორთა ასოციაციას შეუძლია შეხვედრის ადგილის განსაზღვრა.⁵⁰

შუამავალი არეგულირებს მოლაპარაკებების პროცესის მიმდინარეობას, რათა მოხდეს მხარეებს შორის რთული პრობლემების მოგვარება. უზრუნველყოფს მხარეთა ღიაობას, მათი მოთხოვნებისა და ღია თუ ფარული მიზნების გამოვლენას. ახდენს პრობლემის იდენტიფიცირებას, განსაზღვრავს პრიორიტეტებს, აკონტროლებს სიტუაციას და ქმნის პოზიტიურ გარემოს. თუმცა კიდევ ერთხელ უნდა აღვნიშნოთ, რომ მედიატორი გადაწყვეტილებას არ იღებს - ეს მის ფუნქციებში არ შედის, ამასთან ერთად მისი საქმიანობა უფრო მეტად კონფიდენციალურია.

მაგალითი:

გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის საერთაშორისო სავაჭრო სამართლის კომისიის (UNCITRAL) მიერ 2002 წლის 4 ივნისს მიიღეს დოკუმენტი. იგი ითვალისწინებს ერთგვაროვანი წესების დამკვიდრებას მედიაციის პროცესთან დაკავშირებით, რათა წაახალისოს და უზრუნველყოს მისი გამოყენება. კანონის მე-6 მუხლი ეხება ისეთ მნიშვნელოვან საკითხს, როგორიცაა მოლაპარაკების წარმართვა. მხარეები მოლაპარაკების წარმართვისთვის საჭირო წესების შემუშავებისას თავისუფალნი არიან არჩევაში. შეთანხმებით გათვალისწინებული მოლაპარაკების წესების უგულვებელყოფის შემთხვევაში მედიატორმა პროცესი უნდა წარმართოს თავისი შეხედულებებისამებრ. ყველა შემთხვევაში მედიატორმა უნდა შეინარჩუნოს ბალანსი და გაითვალისწინოს დავასთან დაკავშირებული ყველა გარემოება.⁵¹

საინტერესოა, თუ რა პროფესიის უნდა იყოს მედიატორი? უმეტესად მედიატორები იურისტები არიან, თუმცა ფსიქოლოგებიც ხშირად იღებენ მონაწილეობას ამ საქმიანობაში. დღესდღეო-

⁵⁰ <http://mediation.ge/ka/rules-of-mediation>, მედიაციის წესები.

⁵¹ Moore, Christopher W.; The mediation process; 3rd edition; Jossey-Bass San Francisco; 2003; p. 43

გით მრავალი იურიდიული კომპანია და ბევრი კერძო სტრუქტურა, რომელიც დავის მოგვარების ალტერნატიული გზებით არის დაკავებული, ფლობს მედიატორთა სიას. ნაწილი ამ ორგანიზაციებისა არის არასამეწარმეო, მაგალითად: ამერიკის არბიტრაჟის ასოციაცია (American Arbitration Association), დავების პრევენციისა და გადაჭრის საერთაშორისო ინსტიტუტი (International Institute for Conflict Prevention and Resolution) და სხვა.

საკვანძო სიტყვები:

მედიაცია, მედიაციის ფუნქცია, მედიაციის სახეები და სუბიექტები, შუამავალი, კონფრონტაცია, კონსესუსი.

კითხვები:

1. რა არის მედიატორის ფუნქცია?
2. განმარტეთ მედიაციის სახეები,
3. რა არის შუამავალის მიზანი?

ლიტერატურა:

1. <http://mediation.ge/ka/rules-of-mediation>, მედიაციის წესები. (გადამოწმებულია 27.13.19)
2. მედიაციის სამართლებრივი რეგულირების პერსპექტივები საქართველოში. დავის ალტერნატიული გადაწყვეტის ნაციონალური ცენტრი, თბ., 2013. გვ. 18.
3. მედიაციის სამართლებრივი რეგულირების პერსპექტივები საქართველოში. დავის ალტერნატიული გადაწყვეტის ნაციონალური ცენტრი. თბ., 2013. გვ. 39.
4. THE WORLD'S LEADING ARBITRATION INSTITUTION. <https://iccwbo.org/> (გადამოწმებულია 2021წ.)

შეჯამება მოლაპარაკების ანალიზი

მოლაპარაკება არის კონფლიქტის მოგვარების გზა, რომელიც წარმოადგენს პრობლემის გადაჭრას არაძალადობრივი მეთოდებით. მოლაპარაკებები იმართება: შეთანხმებების მისაღწევად, ახლი პირობების მისაღებად, გაუგებრობების თავიდან ასაცილებლად, კრიზისული სიტუაციების მოსაგვარებლად და ა.შ.

დაკვირვება:

- ყურადღება მიაქციეთ მოლაპარაკების დასაწყისს და მოწინააღმდეგის ქცევას;
- გაანალიზეთ რა იყო მოულოდნელი „პრობლემა“ ან დაპირისპირების მიზეზი – როდის დაიწყო? როგორ დაიწყო? და რომელმა მხარემ დაიწყო?
- გამოავლინეთ მხარეების პოზიციებში ძლიერი და სუსტი მხარეები;
- გაითვალისწინეთ, რომ კარგი მანერების და ეტიკეტის დემონსტრირება განაპირობებს თქვენს ეფექტურობას.

განაწილება:

- ფსიქოლოგიური კონტაქტის დამყარება;
- განსაზღვრეთ თქვენი მიზნი;
- დასახეთ გრძელვადიანი მოქმედებები;
- შეცვალეთ ტაქტიკა;
- განსაზღვრეთ - ღირს თუ არა კომპრომისი;
- რა არის თქვენთვის მთავარი და პრიორიტეტული;
- შეგიძლიათ თუ არა გამარჯვების მოპოვება;
- რა სახის შეთავაზებებისთვის ხართ მზად?

➤ შეგიძლიათ თუ არა შეთანხმების მიღწევა.

კარგი იქნება თუ შეძლებთ ოპონენტის ფსიქოლოგიური და საქმიანი პორტრეტის იდენტიფიცირებას, მისი სუსტი მხარეების განსაზღვრას.

დაგეგმვა

- სად, როდის და რა ვითარებაში უნდა მოხდეს შეხვედრა;
- როგორ ავიცილოთ თავიდან კონფრონტაცია;
- როგორ მოხდეს შეთანხმება წერილობით თუ ტელეფონის საშუალებით;
- სად და როგორ შეიძლება მოვიპოვოთ საჭირო ინფორმაცია ოპონენტის შესახებ?
- ყურადღება მიაქციეთ თქვენს ჩაცმულობას და საუბრის მანერას.

მოქმედებები

ბევრმა არ იცის, რომ კარგი მოლაპარაკება არის ორმხრივად მომგებიანი შეთანხმების წარმოება სასურველი შედეგების მისაღწევად მეორე მხარესთან კარგი ურთიერთობის შენარჩუნების პირობებში.

მას შემდეგ, რაც გაივლით დაკვირვების, ანალიზის და დაგეგმვის პროცესს, გადადით მოქმედებაზე. აუცილებელია გქონდეთ პასუხი შემეგ კითხვებზე:

- როგორი იქნება თვენი პირველი შეხვედრა ოპონენტთან;
- როგორ წარადგენთ თქვენს პოზიციას;
- როგორი იყო თქენი მოლოდინი და რა მიიღეთ რეალურად;
- შეინარჩუნეთ თუ არა სიმშვიდე;
- რას აპირებთ თუ მოლაპარაკების პირველი რაუნდი ჩაიშალა, ან ვერ შეთანხმდით;
- გაქვთ თუ არა ალტერნატიული ვარიანტები;
- როგორ აპირებთ შეხვედრის დასრულებას ორივე მხარის მიერ მათი არგუმენტების გამოხატვის შემდეგ?

- როგორ აპირებთ მიღწეული შეთანხმების განხორციელებას.

შეფასება

- მოლაპარაკების დასრულების შემდეგ გაანალიზეთ თუ როგორ იმუშავა ყველა ზემოთ აღნიშნულმა კომპონენტმა;
- რა იყო წარმატების ან წარუმატებლობის მიზეზი;
- როგორ ავირიდოთ თავიდან პრობლემები;
- რა უნარების გამოყენებაა საჭირო იმისათვის, რომ მოლაპარაკება შედგეს;
- როგორი იყო მოლაპარაკებებზე ოპონენტების ქცევა;
- რა წინააღმდეგობები წამოჭრა და როგორ ხდებოდა მათი გადალახვა;
- რა ვისწავლეთ ამ კონკრეტული სიტუაციიდან.

მოლაპარაკების ხელოვნება მჭიდროდაა დაკავშირებული კომპრომისთან. დათმობების ბალანსი და მხარეთა ინტერესების დაცვა ერთ-ერთი აუცილებელი ხერხია მოლაპარაკების პროცესში. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ აუცილებელია ეთიკური ნორმების დაცვა. ჯერ ურთიერთობები უნდა დავაყენოთ წინ და შემდეგ სარგებელი, ანუ „უნდა მოექცე ადამიანს ისე, როგორც შენ გინდა რომ მოგექცეს ის“. მოლაპარაკების წარმოებისას დიდი მნიშვნელობა აქვს მხარეების მიერ სწორად მიწოდებულ ინფორმაციას. ინფორმაციის მიწოდების რამდენიმე საშუალება არსებობს, ეს არის პოზიციის გახსნა, პოზიციის დახურვა, საერთო და განსხვავებული პოზიციები. მოლაპარაკების ჩატრებისას დიდად დაგვეხმარება სიტუაციური შესწავლის დოკუმენტი. სიტუაციური ანალიზი მოიცავს კვლევასთან დაკავშირებულ მიმოხილვას, მისი შესწავლით დგინდება კონკრეტული შეხვედრის მიზანი, ამოცანები, არსებული რესურსები, პოტენციური საფრთხეები, მათი თავიდან აცილების გზები. ეს არის წინა მოსამზადებელი ეტაპი, რომელსაც ეფუძნება მოლაპარაკება. ანალიზი კეთდება ყველა შესაძლო ვარიანტისთვის, რათა დადგინდეს რა უფრო უკეთ იმუშავებს დასახული მიზნის მისაღწევად. სი-

ტუაციური ანალიზის საფუძველზე ადვილად ვიღებთ საჭირო გადაწყვეტილებას. მისი მეშვეობით შეგვიძლია სწორად განვსაზღვროთ პროცესთა თანმიმდევრობა, პრიორიტეტული საკითხების რიგითობა.

ყურადღება მიაქცეით შეხვედრის ადგილს და მდებარეობას. გასათვალისწინებელია, რამდენად მოსახერხებელია მისასვლელად და როგორია ინფრასტრუქტურა, რამდენად მიესადაგება ღონისძიების ტიპს და დაგეგმილ აქტივობებს. გასათვალისწინებელია ასევე, ტექნიკური აღჭურვილობა – რა რესურსები გააჩნია კონკრეტული ღონისძიების მოთხოვნათა დასაკმაყოფილებლად. ეს ყოველივე აქტუალურია დელეგაციისათვის კომფორტის შესაქმნელად.

შეხვედრის წარმატებით ორგანიზებისათვის აუცილებელია წინასწარ დავადგინოთ რა ხელშემშლელი გარემოება შეიძლება არსებობდეს და როგორ ავირიდოთ თავიდან მოსალოდნელი საფრთხე.

შეხვედრის დაგეგმვის პროცესში, ყოველთვის აწარმოეთ ზუსტი ფინანსური აღრიცხვიანობა. ყველა გახარჯულ თანხაზე მიუთითეთ მიზნობრიობა და ჩაინიშნეთ შესაბამისი მოცულობა.

მოლაპარაკების სუსტი მხარეებია: გადადება, ერთერთი მხარის არაგონივრულობა და სიჯიუტე, მიღწეული შეთანხმების შეუსრულებლობა, ზეწოლა ან მუქარა, მანიპულაცია, დეზინფორმაცია.

მოლაპარაკება არის რთული ფსიქოლოგიური მოვლენა რომელიც აღმოცენდება, როდესაც ადამიანების შეხედულებები, პოზიციები და ინტერესები არ ემთხვევა ერთმანეთს. ეს პროცესი არის მრავალფუქციური, თუმცა მიზანი ერთია – პრობლემის გადაჭრა ცივილიზებული მეთოდით. მოლაპარაკების პროცესში გამოიყენება:

ინფორმაციის მოპოვება-დამუშავება, მნიპულირება და ლავირება, ფსიქოლოგიური ზეწოლა. ტყუილი, დარწმუნების მეთოდი,

პიროვნული კონტაქტების დამყარება, მოლაპარაკების განგებ გა-
კიანურება, გადაწყვეტილების მიღება.

აქტიური მოსმენა. აქტიური მოსმენა ეფექტური კომუნიკაციის
საფუძველია. აქტიური მოსმენის დროს მსმენელი ამახვილებს ყუ-
რადღებას მოსაუბრესა და მის ნათქვამზე. კარგ მსმენელს უნდა შე-
ეძლოს მოსმენილის შინაარსის საკუთარი სიტყვებით გადმოცემა.
აქტიურმა მსმენელმა უნდა დაამყაროს უკუკავშირი მოსაუბრესთან
კითხვების საშუალებით, რათა დააზუსტოს, ერთი მხრივ, გადმო-
ცემულის შინაარსი და, მეორე მხრივ, მოსაუბრის ემოციური მდგო-
მარეობა, მისი დამოკიდებულება საკითხისადმი.⁵² არსებობს აქ-
ტიური მოსმენის რამდენიმე სახე:

- ყურადღებით მოსმენა – ამ დროს უსმენთ, მაგრამ თან ფიქ-
რობთ, აანალიზებთ, ეთანხმებით თუ არა მოსაუბრეს;
- იგნორირება;
- მოჩვენებითი პოზიცია, თავის მოკატუნება – ვითომ უს-
მენთ;
- ფრაგმენტული ანუ შერჩევითი მოსმენა;
- ემპათიური მოსმენა – ადამიანებს უყვართ, როცა თანაუგ-
რძნობენ და უსმენენ, თანაგრძნობა მოდის მაშინ, როდესაც
ადამიანი გრძნობს იდენტურ ემოციებს. თანაგრძნობა ეხმა-
რება ერთ ადამიანს უკეთესად გაიგოს მეორის განცდები.
ზოგიერთ ადამიანს აქვს თანდაყოლილი თანაგრძნობა;
- აქტიური მოსმენა ხელს უწყობს პრობლემების და შესაძლო
გადაწყვეტილებების იდენტიფიცირებას. ეს ნიშნავს ღია
ტიპის კითხვების დასმას, განმარტების მიღებას, დაკონკ-
რეტებას;
- სიმპათია გამოიხატება თბილი, მეგობრული დამოკიდებუ-
ლება სხვა ადამიანებთან მიმართებაში. მაგალითად, როცა
ადამიანი გარეგნულად მოგწონთ.

⁵² <http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=6&t=16416>

➤ აქტიური პოზა გულისხმობს ექსპრესიული სახის გამოჩენას თქვამების ჩართვას და ახასიათებს ინტერესის გამოხატვის ჟესტები. აქტიური მოსმენის ტექნიკაში შეილება გამოვყოთ:

- არარეფლექსიური მოსმენა: როდესაც ადამიანი დახმარება გსურს, რათა ის თავის განცდებში გაერკვეს, ხმის ტონი და საუბარში ჩართვის სიხშირე, სხეულის ენა;
- მონათხრობის შინაარსის გაგება;
- მოსაუბრის წახალისება;
- მსმენელის მხრიდან სიტყვიერი და არავერბალური დადასტურება;
- რეფრაზირება;
- განწყობა, ემოციების იდენტიფიცირება;
- დაზუსტება-ჩაკითხვა;
- უკუკავშირი მსმენელსა და მოსაუბრეს შორის.
- შეჯამება.

თუ გსურთ კარგი მსმენელი იყოთ

- ნუ გადახვალთ პირდაპირ დასკვნებზე, ნუ შეაწყვეტინებთ ან დაამთავრებთ მოსაუბრის წინადადებას;
- ნუ მისცემთ რჩევას, როცა არ გთხოვენ, ან ნუ შესთავაზებთ გადაწყვეტილებას დროზე ადრე;
- ნუ შეეცდებით, გაიტანოთ თქვენი საკუთარი გადაწყვეტილება;
- ნუ გაასამართლებთ, უარყოფთ და გააკრიტიკებთ;
- გამოიჩინეთ ყურადღება მოსაუბრის მიმართ.

მოლაპარაკებების ფუნქციებს შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია: საინფორმაციო, კომუნიკაციური, კონტროლის ფუნქცია, ასევე პროპაგანდის და გაჭიანურების ფუნქცია. გამოიყენეთ მოსმენის შემდეგი ფორმები: მხარდაჭერა, ინტერესი და ინფორმაციის დამახსოვრება.

შეეცადეთ არ გამოიყენოთ: კრიტიკა, შენიშვნა, რეპლიკა, რეპლიკა; კრიტიკა;

1. მოლაპარაკებების დინამიკაში გამოიყოფა:

- მომზადების პერიოდი (ორგანიზაციული და არსებითი საკითხების მოგვარება);
- მოლაპარაკების პერიოდი (ეტაპები: ინტერესთა დაზუსტება და პოზიციები, პოზიციების განხილვა და შეთანხმება, შეთანხმების შემუშავება);
- მოლაპარაკებების შედეგების ანალიზი და მიღწეული შეთანხმებების შესრულება.

2. მოლაპარაკებების ტექნოლოგია მოიცავს:

- პოზიციის წარდგენის მეთოდებს, ოპონენტთან ურთიერთქმედების პრინციპებს და ტაქტიკას;
- მოლაპარაკებების პროცესის მექანიზმები არის მიზნებისა და ინტერესების კოორდინაცია, ორმხრივი ნდობის სურვილი, უზრუნველყონ ძალაუფლების ბალანსი და მხარეების ურთიერთდამოკიდებულება.

მოლაპარაკების სახეობა

- საქმიანი მოლაპარაკება;
- პიროვნებაშორისი (ცალკეულ ინდივიდებს შორის);
- ორგანიზაციებს შორის;
- ტრანსნაციონალური;
- (სახელმწიფოთა შორის);
- ინდივიდუალური (ორ ადამიანს შორის);
- ინდივიდუალური – მედიატორის საშუალებით;
- კოლექტიური (დელეგაციებს შორის);
- ორმხრივი, სამხრივი და მრავალმხრივი.

კომუნიკაციის თვალსაზრისით მოლაპარაკება კლასიფიცირდება:

ბა:

- საქმიანი საუბარი (ვერბალური ფორმა სიტუაციური კონტაქტის);
- დიალოგი, განხილვა და საუბარი;
- განცხადება და შეტყობინება;
- დავა ან კამათი;
- პოლემიკა;
- დისკუსია;
- დებატები;
- დისპუტი.

წარმატებული მოლაპარაკებისკენ პირველი ნაბიჯი არის საკუთარი შეცდომების აღიარება. თქვენი სისუსტეებისა და ძლიერი მხარეების ცოდნა საშუალებას მოგცემთ გააკონტროლოთ სიტუაცია ისე, რომ თქვენთვის მოსახერხებელი იყოს.

სწორად დასვით კითხვა, კითხვა არის ყველა მოლაპარაკების მთავარი უჯრედი. კითხვები არის მოლაპარაკების მძლავრი ინსტრუმენტი, რომელიც დიდი სიფრთხილით უნდა იქნას გამოყენებული. ხშირად ისინი განსაზღვრავენ საუბრის, დავის ან სასამართლო პროცესის მიმართულებას. დროულად დასმულ კითხვას შეუძლია რადიკალურად შეცვალოს მოლაპარაკებების მიმდინარეობა. მოლაპარაკების პროცესში არასოდეს შეეცადოთ გასცეთ მეტი ინფორმაცია. მოლაპარაკებების დროს, კითხვებზე პასუხის გაცემა არის ერთგვარი ხელოვნება.

კითხვები გასააზრებლად:

რა არის მოსალაპარაკებელი საკითხი/ები

- 1.1. რომელი საკითხებია ყველაზე მნიშვნელოვანი და რომელი ნაკლებად მნიშვნელოვანი?
- 1.2. დაალაგეთ განსახილველი საკითხები თქვენი პრიორიტეტების მიხედვით;
- 1.3. დაალაგეთ ამ საკითხების მოგვარების შესაძლო ვარიანტები.

რა არის ჩემი ინტერესები?

1.4. რა არის თქვენი მიზანი? ინტერესი? მოტივაცია?

1.5. რა არის თქვენი სარეზერვო წერტილი?

რა ვიცი მეორე მხარეზე?

1.6. ვინ არის მოლაპარაკების მეორე მხარე და რა ინფორმაცია გვაქვს მათზე?

1.7. რა არის მათი მიზანი? ინტერესი? მოტივაცია?

1.8. როგორია მათი რეპუტაცია და სტილი;

1.9. შეგიძლიათ ენდოთ მეორე მხარეს?

1.10. იცით მეორე მხარის სტილი და ტაქტიკები?

რა სტრატეგიას ვირჩევ?

1.11. რომელი სტრატეგია (კოლაბორაციული, კონკურენტული, კომპრომისული, დისტრიბუციული, ინტეგრაციული), ან ტაქტიკა ავირჩიო?

1.12. იქნება მოლაპარაკებები მრავალჯერადი ?

როგორ წარვადგენ მოსალაპარაკებელ საკითხს?

1.13. რა კვლევის ჩატარება მჭირდება განსახილველ საკითხებზე,

1.14. რა თანმიმდევრობით უნდა წარმოვადგინო ინფორმაცია?

1.15. რა დედლაინები არსებობს?

როგორია პროტოკოლი?

1.16. სად მოვილაპარაკებთ?

1.17. როდის მოვილაპარაკებთ?

1.18. ვინ იქნება რეალურად მოლაპარაკებების შეხვედრაზე? (მაგალითად, ექსპერტი ან დამკვირვებელი)?

1.19. რას მოვიმოქმედებთ მოლაპარაკებების ჩაშლის შემთხვევაში?

მოლაპარაკებები დიპლომატიური საქმიანობის ყველაზე საპასუხისმგებლო და რთული ტიპია. ამავე დროს, მოლაპარაკება

არის კონკურსი, რომელშიც თითოეული მონაწილე უპირატესობით სარგებლობს საუკეთესო შედეგის მისაღწევად, ამიტომ, მოლაპარაკება ხშირად ერთდროულად იღებს კონკურენციისა და თანამშრომლობის ხასიათს. მათი პროგრესი და შედეგი მრავალი თვალსაზრისით დამოკიდებულია არა მხოლოდ პროფესიულ მომზადებაზე, არამედ მათი მონაწილეთა პიროვნულ თვისებებზე, მათ შესაძლებლობებზე. ეს კი იძლევა იმის საფუძველს, რომ განიხილონ მოლაპარაკებები არა მხოლოდ როგორც მეცნიერება, არამედ როგორც ხელოვნება.

1. პიზი ა., „სხეულის მოძრაობის ენა ანუ როგორ წავიკითხოთ სხვათა აზრები და მათი ქეტები“. თბ., 2004.
2. ლემპერერი ა. პ., კოლსონი ო., „მოლაპარაკების მეთოდები“. ჯისიאי, 2009.
3. ჯაგოდნიშვილი თ., „ქართული ორატორული ხელოვნება“. თბ., 1999.
4. მანველიძე ი., „მოლაპარაკების მეთოდები“. ლექციების კურსი. „უნივერსალი“; 2013.
5. კაპანაძე ლ., „პოპულიზმი ქართულ პოლიტიკაში“. თბ., 2011. 219 გვ.
6. ჯაგოდნიშვილი თ., „ქართული ორატორული ხელოვნება“. თბ., 1999, 198 გვ.
7. მცაბერიძე მ., „პოლიტიკური კომუნიკაცია: მანიპულირება, პოპულიზმი, სპინდოქტორი“. თბ., 2014.
8. როჯერსი დ., „კამპანიები, რომელმაც შეძრა მსოფლიო“. თბ., 2016. 229 გვ.
9. სონდულაშვილი ნ., „ევროპის გამოწვევა და ქართული ეროვნული იდენტობა 1900-1921 წ.“, თბ., 2013. 272 გვ.
10. ერიაშვილი ნ., სტოლიარენკო ა. და ავტორთა ჯგუფი. „ფსიქოლოგია“. სამართლიანი საქართველო, 2016, 277 გვ.
11. ჰილი ნ., „წარმატების სტრატეგია“. დ. კარნეგი. „როგორ შევიძინოთ მეგობრები“. თბ., 2008. 501 გვ.
12. ჩიკვაძე ა., ჭიპაშვილი ჰ., „დიპლომატიის სამზარეულო“. თბ., 2005.
13. სუმბაძე ნ., მახარაძე თ., „ინტერპერსონალური კომუნიკაცია“. 2010. 121 გვ.
14. თეზელიშვილი ს., „ფსიქოლოგიური ენციკლოპედია“. თბ., 2007. 248 გვ.
15. ჯოლია გ., „მოლაპარაკებების თეორია და პრაქტიკა“, თბ., 2004.

16. ჯოლია გ., „საერთაშორისო ეტიკეტი“, თბ., 2001.
17. სუმბაძე ნ., მახარაძე თ., „ინტერპერსონალური კომუნიკაცია (მომსახურების სფერო)“, ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი, თბ., 2010.
18. მანველიძე ი., ზოიძე ი., „საერთაშორისო მოლაპარაკებები“, თბ., 2009.
19. ქართლის ცხოვრება, ტომი IV, ბატონიშვილი ვახუშტი, აღწერა სამეფოსა საქართველოსა, ტექსტი დადგენილი ყველა ძირითადი ხელნაწერის მიხედვით ს. ყაუხჩიშვილის მიერ, თბ., 1973.
20. ტყემალაძე ს., „მედიაცია საქართველოში“. თბ., 2016. გვ. 43.
21. ბეუზინსკი ზ., „დიდი საჭადრაკო დაფა“, „არტანუჯი“, თბ., 2014.
22. რონდელი ა., „საერთაშორისო ურთიერთობები“, (III შესწორებული გამოცემა) თბ., 2006.
23. ჯონსი ს., „საქართველოს პოლიტიკური ისტორია დამოუკიდებლობის გამოცხადების შემდეგ“. მთარგმნელი ხათუნა ჩხეიძე. სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი. 2012.
24. შველიძე დ., „პოლიტიკური დაპირისპირებები და ეროვნული ხელისუფლების დამხობა საქართველოში“. თბ., 2008.
25. ჩხარტიშვილი მ., მანია ქ., „ქართველთა ნაციონალური კონსოლიდაციის პროცესის ასახვა ბეჭდურ მედიაში: ივერია და მისი მკითხველი“, „უნივერსალი“, თბ., 2011. გვ. 30.
26. ჭავჭავაძე ი., „ქართველი ერი და ღვაწლი წმ. ნინოსი“, წიგნი I, თბ., 2003. გვ. 40.
27. სონდულაშვილი ნ., „საქართველო და დასავლეთი. ურთიერთობის ძირითადი შტები 1991- 2000“. „უნივერსალი“, თბ., 2014. 127 გვ.
28. „ქართული ეროვნული იდენტობა: კონლიქტი და ინტეგრაცია“. ავტორთა ჯგუფი. თბ., 2016. 395 გვ.
29. ჯოლია გ., „ბიზნეს-ეტიკეტი და მოლაპარაკების ხელოვნება“, თბ., 2006.
30. ჯოლია გ., „მოლაპარაკების თეორია და პრაქტიკა“, თბ., 2004.

31. ოსტერმილერი ს. მ., სვენსონი დ. რ., „დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული გზები საქართველოში“. თბ., 2014. გვ. 386.
32. ტყემალაძე ს., „მედიაცია საქართველოში“. თბ., 2016. 48 გვ.
33. <http://icode.ge/> (თბილისი, 2006 წ, სააღდგომო ეპისტოლე.)
34. მელიქიძე ვ., „მსოფლიო პოლიტიკის გლობალიზაცია“. თბ., 2006.
35. გლობალიზაცია-ვესტერნიზაცია.
<https://irdb.wordpress.com/2010/02/15>
36. სტიგლიცი ჯ., „გლობალიზაცია და მისი თანმდევი უკმაყოფილება“. თბ., 2012.
37. „მოლაპარაკების ხელოვნება“. <https://openscience.ge/simple-search?query=>
38. ე. შოსტრომი „ადამიანი-მანიპულატორი“. თბ., 2014. 189გვ.
39. კარნეგი დ., „როგორ გავხდეთ ორატორული ხელოვნების ვირტუოზი“. თბ., 2017. 229 გვ.
40. ალენი ჯ., „როგორ აზროვნებს ადამიანი“. თბ., 2018. 199 გვ.
41. Пелехатый М., Чекчурин Ю., Герасимов А., „НЛП. Переговоры с манипулятором. Техники влияния и достижения целей“. ООО «Издательство АСТ», 2017. 234
42. The Negotiation. Experts Create Value (articles, cases):
<http://www.negotiations.com>
43. Conflict Resolution quarterly, Wiley Online Library:
[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/\(ISSN\)1541-1508](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/(ISSN)1541-1508)
44. Robert D. Putnam, „Diplomacy and Domestic Politics, the logic of two level games,“ *International Organizations*, Vol. 3, Issue 42, Summer 1988. 427-460.
45. The Conflict and Communication Activity Book, Bill Withers, Keami D. Lewis, AMACOM, 2003
46. William Ury, *Getting Past No*, Bantam Books, 1993
47. G. Richard Shell, *Bargaining for Advantage*, Penguin Books, 1999

48. The Handbook of Negotiation and Culture, Editors Michele J. Gelfand, Jeanne M. Brett; Stanford Business Books, 2004 – pdf 336bno3
49. Фил Бэгьюли Переговоры. Мастер-класс Издательство: Фаир-Пресс, 2005.
50. Гэвин Кеннеди. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. Москва 2007
51. Firth A., The discourse of negotiation. Studies of language in the workplace. Oxford, Pergamon. 1995.
52. Юрий Уильям. Как избежать отказа. М., Довгань. 2011.
53. Фишер Р., Юрий У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 2008
54. Франк О.М. Как убедить собеседника. М., Довгань. 2014.
55. Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта, Альпина Бизнес Букс, 2005 г.
56. Роджер Фишер, Уильям Юрий, Брюс Паттон Переговоры по-гарвардски Издательство: Эксмо, 2009
57. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/под ред. проф. Лавриненко В. Н. – Москва, 2004.
58. Искусство дипломатических переговоров // Международная жизнь, 2002; 129-139.
59. Лукашук И.И. Искусство деловых переговоров: Учебно-практическое пособие. М., 2002
60. Шеретов С. Г. Ведение международных переговоров: Учебное пособие. – Алматы: Данекер, 2004
61. International Environmental Negotiation / Ed. by Gunnar Sjostedt. - Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications, 2003.
62. (molaparakebis erovnuli stilis Sesaxeb).
<http://www.mrmz.ru/article/v51/print/3.htm>
63. Fisher R., Ury, W., Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In. Boston. 1981.

64. GRAHAM, J. AND HERBERGER R.A., NEGOTIATORS ABROAD - DON'T SHOOT FROM THE HIP: CROSS CULTURAL BUSINESS NEGOTIATIONS , HARVARD BUSINESS REVIEW. 2015
65. Leffler M. Inside Enemy Archives: The Cold War Reopened Foreign Affairs, Vol. 75, no. 4 (July-August 1996)
66. Lewicki, R.J.; Litterer, J.A. Negotiation in Homewood, Illinois, 1985, p.368
67. Lobus, H. Risques of Negotiation. New York, Barley's Books, 1967
68. ИГОРЬ ДОБРОТВОРСКИЙ. Переговоры на 100%: технологии эффективных переговоров. 2008. 126.
69. Дональдсон Майкл К., Дональдсон Мими. Умение вести переговоры для «чайников». М., 2008
70. Таунсенд Д. Границы личности: Перезагрузка. М., 2012.
71. Фон Канитц А. Техники ведения беседы. М., 2015.
72. Элсберг М. Власть взгляда: Ключ к успеху в бизнесе, любви и в жизни. М., 2010.
73. Кэмп ДЖ., Политические переговоры, М., 2019.
74. Negotiation <https://www.investopedia.com/terms/n/negotiation.asp> (გადამოწმებულია 2021წ)
75. What are Negotiation Techniques <https://www.pon.harvard.edu/tag/negotiation-techniques/> (გადამოწმებულია 2021)
76. How to Negotiate: The 5 Stages of the Negotiation Process <https://www.skillsyouneed.com/ips/negotiation.html> (გადამოწმებულია 2021წ)
77. What's Your Negotiation Strategy? <https://hbr.org/2020/07/whats-your-negotiation-strategy> (გადამოწმებულია 2021წ)
78. The Role of Issues in Negotiation: Framing, Linking, and Ordering. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/nejo.12358> (გადამოწმებულია 2021)

79. Дейч М. Конфликт: социально-психологическая перспектива – М., 1991
80. Шипилов А.И. Социально-психологические особенности конфликтов.. – М., 1993
81. З. Беланже Л. Переговоры. – СПб, 2002, с. 8.
82. Hall E.T. The Dance of Life. The Other Dimension of Time. 1989
83. Hofstede G. Cultures and Organizations. Software of the Mind, Maidenhead, 1991.
84. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров. М.: Аспект Пресс, 2010. – 192 с. 11.
85. Рыбаков Ю.М. Дипломатия. М.: Восток-Запад, - 2010. – 656 с
86. Юри У. Гарвардская школа переговоров. Как говорить НЕТ и добиваться результатов. [пер. с англ. Т. Новиковой]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 240 с
87. Лебедева М.М. Технология ведения международных переговоров / М.М.Лебедева. - М.: Аспект Пресс, 2016. - 207 с.
88. Василенко И.А. Международные переговоры. Учебник. 2-е издание. М.Юрайт. 2013. 486 с
89. *Ведение переговоров и разрешение конфликтов. Harvard business review. Альпина Бизнес Букс. М. 2006. 225с.*
90. Кацы Д.В., Переговоры и посредничество (инструменты повседневной практики международного). СПб, изд. СПбГУ, 2005. 181 с
91. Кемп Дж. Сначала скажите «Нет». М., 2003
92. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. - М., 2002 345 с.
93. Ведение переговоров и разрешение конфликтов/ Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. - 226 с.

94. Зарецкая Е.Н. Деловое общение: В 2 т. - М.: Дело, 2012. - 222 с.
95. 7. Ивар Унт. Искусство ведения переговоров. - М.: Баланс клуб, 2013. - 152
96. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. - М.: Ось-89, 2016. - 109 с.
97. Джереми Лазарус. НЛП-ПЕРЕГОВОРЫ. ВОВЛЕКАТЬ, РАСПОЛАГАТЬ, УБЕЖДАТЬ. Год: 2018 , с 50
98. Ниренберг, Дж. Маэстро переговоров / Дж. Ниренберг. - М.: Мн: Парадокс, 2016 416 с.
99. Ниренберг, Джеральд Гений переговоров / Джеральд Ниренберг. - М.: Попурри, 2017. - 416 с.
100. Пол, Т. Стил Переговоры в бизнесе. Практическое пособие / Пол Т. Стил, Том Бизор. - М.: Гиппо, 2004. - 270 с.
101. Рысев, Н.Ю. Активные продажи. Эффективные переговоры / Н.Ю. Рысев. - М.: СПб: Питер, 2012. - 192 с.



გამომცემლობა „უნივერსალი“

უნიტისი, 0186, ა. პოლიბოვსაიას №4. ☎: 5(99) 33 52 02, 5(99) 17 22 30
E-mail: universal505@ymail.com; gamomcemlobauniversal@gmail.com