ლექცია I

შესავალი კომუნიკაციებისა და მოლაპარაკებების მართვაში

(**შესასწავლი საკითხები:** კომუნიკაციების არსი, ტიპები, კომუნიკაციის პროცესის ეტაპები, ეფექტური კომუნიკაციების არსი და დანიშნულება, სხეულის ენა, მენეჯერის როლი კომუნიკაციების მართვაში)

კომუნიკაცია (ლათ. Communico — „საერთოს ვხდი“) ფართო გაგებით — ინფორმაციის გაცვლა ინდივიდებს შორის სიმბოლოთა საერთო სისტემის საშუალებით. კომუნიკაცია შეიძლება განხორციელდეს ვერბალური ან არავერბალური მეთოდებით. განასხვავებენ ასევე კომუნიკაციის განხორციელების მექანიკურ და შემოქმედებით მიდგომებს. კომუნიკაცია მექანიკური მიდგომით, არის ინფორმაციის კოდირებისა და გადაცემის ცალმხრივმიმართული პროცესი ინფორმაციის წყაროდან ინფორმაციის მიმღებამდე. კომუნიკაცია შემოქმედებითი მიდგომით არის კომუნიკაციის მონაწილეთა ერთობლივი მოღვაწეობა, რომლის დროსაც გამომუშავდება საგნებზე და მოქმედებებზე საერთო (გარკვეულ ზღვრამდე) შეხედულებები.

კომუნიკაციის სახეები:

1) **ვერბალური კომუნიკაცია** - ხორციელდება მეტყველების გზით და არის ადამიანის პრეროგატივა. ის აძლევს ადამიანს კომუნიკაციის ფართო შესაძლებლობებს და ბევრად უფრო მდიდარია, ვიდრე ყველა ტიპი და ფორმა. არა ვერბალური კომუნიკაცია, თუმცა ცხოვრებაში მას სრულად ვერ ჩაანაცვლებს;

2) **არავერბალური კომუნიკაცია** ხდება სახის გამონათქვამების, ჟესტებისა და პანტომიმის დახმარებით, პირდაპირი სენსორული ან სხეულებრივი კონტაქტებით (ტაქტილური, ვიზუალური, სმენითი, ყნოსვითი და სხვა შეგრძნებები და სხვა ადამიანისგან მიღებული სურათები). არავერბალური ფორმები და კომუნიკაციის საშუალებები თანდაყოლილია არა მხოლოდ ადამიანებში, არამედ ზოგიერთ ცხოველშიც (ძაღლები, მაიმუნები და დელფინები). მეტეს შემთხვევაში არავერბალური ფორმებიდა ადამიანის კომუნიკაციის საშუალებები თანდაყოლილი. ისინი ადამიანებს ერთმანეთთან ურთიერთობის საშუალებას აძლევს, მიაღწიონ ურთიერთგაგებას ემოციურ და ქცევით დონეზე. კომუნიკაციის პროცესის ყველაზე მნიშვნელოვანი არავერბალური კომპონენტია მოსმენის უნარი.

სხეულის ენა არის არავერბალური კომუნიკაციის ერთ-ერთი სახე. არავერბალური კომუნიკაცია ნიშნავს კომუნიკაციას სიტყვების გარეშე. იგი გულისხმობს კომუნიკაციას ხმის ტონის, მეტყველების ტემპის, ჟესტების, სხეულის, გამომეტყველების, თვალით კონტაქტის, შეხების, გარეგნობისა და ურთიერთობისას დაკავებული მანძილის მეშვეობით.

კაცობრიობის ისტორიაში არავერბალური კომუნიკაცია დროში ბევრად წინ უსწრებდა ვერბალურს. ენის წარმოშობამდე ადამიანები ჟესტების, გამომეტყველების, ტირილის, სიცილის, ყვირილის და შეხების მეშვეობით ერთმანეთს ატყობინებდნენ თუ სად იყო ცხოველი, რომლის მონადირებაც შეიძლებოდა.

დღესაც მოზრდილი ადამიანი არავერბალურ კომუნიკაციას ფართოდ იყენებს. დადგენილია, რომ კომუნიკაციის 60%-ზე მეტს სწორედ არავერბალური კომუნიკაცია შეადგენს. არავერბალური კომუნიკაცია უნარია, რომელიც სწავლას და გავარჯიშებას ექვემდებარება. თუმცა არსებობს გარკვეული თანდაყოლილი მიდრეკილებებიც. მაგალითად, ქალები კაცებზე უკეთ ახერხებენ არავერბალური კომუნიკაციის გაგებას და მის გამოყენებას. კომუნიკაციის არავერბალური ხერხების ფლობა ძალზე მომგებიანია. მასში გაწაფული ადამიანები უფრო წარმატებულნი არიან.

სხეულის ენას შეუძლია იმოქმედოს ჩვენს სასარგებლოდ და ასევე ჩვენს საწინააღმდეგოდ. საკუთარი სხეულის მართვა ადამიანს დიდ შესაძლებლობებს ანიჭებს, სხეულის ენაში კარგად ჩახედული ადამიანები ასევე ფლობენ იმის უნარს, რომ უკეთ აღიქვან არავერბალურ კომუნიკაციაში ჩადებული კოდები და სწორად შეაფასონ გარშემომყოფთა რეაქციები, რაც მათ საშუალებას მისცემს, თავისთვის სასურველი მიმდინარეობა მისცენ მოვლენებს ადექვატური ნაბიჯების გადადგმის შემთხვევაში.

სხეულის ენის ტექნიკის კარგად ფლობა ასევე დიდ როლს თამაშობს ტყუილის გამოაშკარავებაში. ამ ტექნიკას იყენებენ პოლიციაში, სასამართლო ფსიქოლოგები, უსაფრთხოების ექსპერტები და სხვა გამომძიებლები. ამის ცოდნა ასევე სასარგებლოა მენეჯერებისთვის, დამსაქმებლებისთვის რათა თავიდან აიცილონ თაღლითობა და შეცდომები.

კომუნიკაციის სახეები მიზნის მიხედვით:

1)**ბიოლოგიური კომუნიკაცია** დაკავშირებულია ძირითადი ორგანული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან და აუცილებელია შენარჩუნებისა და განვითარებისათვის;

2) **სოციალური კომუნიკაცია** მიზნად ისახავს ინტერპერსონალური კონტაქტების დამყარებას, გაფართოებას და განმტკიცებას.

კომუნიკაციის სახეები შინაარსის მიხედვით:

1) **მატერიალური** - საგნებისა და საქმიანობის პროდუქტების გაცვლა, რომლებიც ემსახურება მათი რეალური საჭიროებების დაკმაყოფილებას;

2) **შემეცნებითი** - ინფორმაციის გადაცემა, რომელიც აუმჯობესებს და ავითარებს უნარებს;

3) **განპირობებული** - ფსიქიკური ან ფიზიოლოგიური მდგომარეობების გაცვლა, ერთმანეთზე ზემოქმედება, რომელიც გათვალისწინებულია ადამიანის გარკვეულ ფიზიკურ ან ფსიქიკურ მდგომარეობაში მოსაყვანად;

4) **აქტივობითი კომუნიკაცია** დაკავშირებულია მოქმედებების, ოპერაციების და უნარების გაცვლასთან;

5) **სამოტივაციო კომუნიკაცია** არის გარკვეული მოტივების, ან დამოკიდებულების გადაცემა გარკვეული მიმართულებით;

6) **პირდაპირი კომუნიკაცია** ემყარება პირად კონტაქტებს და ადამიანების უშუალო აღქმას, რომლებიც ურთიერთობენ ერთმანეთთან;

7) **არაპირდაპირი კომუნიკაცია** ხორციელდება შუამავლების მეშვეობით, რომლებსაც აწარმოებენ სხვა ადამიანები. მაგალითად, მოლაპარაკებები კონფლიქტის მხარეებს შორის სახელმწიფოთაშორის, ეთნიკურ, ჯგუფურ და ოჯახურ დონეზე.

კომუნიკაციის პროცესი და მისი ეტაპები. კომუნიკაციის პროცესში იგულისხმება ინფორმაციის გაცვლა ორ ან მეტ ადამიანს შორის. საჭიროა ინფორმაციის გაცვლაში აქტიური როლი შეასრულოს ორივე მხარემ. კომუნიკაციური პროცესი შედგება ოთხი ეტაპისაგან. მათ მიეკუთვნება: 1) იდეის ჩასახვა; 2) იდეის კოდირება და გადასაცემი არხის შერჩევა; 3) ინფორმაციის გადაცემა; 4) მიღებული ინფორმაციის დეკოდირება. ინფორმაციის გაცვლის პროცესში შეიძლება გამოიყოს ოთხი საბაზო ელემენტი: 1) ინფორმაციის გამგზავნი პირი, რომელიც არჩევს ინფორმაციას ან წარმოადგენს მის შემკრებს და გადამცემს; 2)საკუთრივ ინფორმაცია, რომელიც კოდირებულია სიმბოლოების დახმარებით; 3)არხი _ ინფორმაციის გადაცემის საშუალება; 4) ინფორმაციის მიმღები. ესაა პირი, რომლისთვისაც განკუთვნილია ინფორმაცია და რომელიც ახდენს მის ინტერპრეტაციას.

ინფორმაციის გადაცემის პროცესი იწყება იდეის ჩამოყალიბებით, ან ინფორმაციის შერჩევით. გამგზავნი იღებს გადაწყვეტილებას იმის თაობაზე, თუ რომელი იდეა ან ინფორმაცია უნდა გახდეს გაცვლის საგანი. გამგზავნი არის პირი, რომელსაც სურვილი აქვს მიმღებს გადასცეს ინფორმაცია, გამოხატოს აზრი და ემოცია. მიმღები არის პირი ვისთვისაც გამიზნულია ინფორმაციის გადაცემა.

კომუნიკაციის პროცესის დროს გამგზავნი ახდენს ინფორმაციის კოდირებას და შეტყობინების გადასაცემად არხის შერჩევას. ინფორმაციის კოდირება გულისხმობს შეტყობინებისათვის გარკვეული ფორმის და სიმბოლოს მინიჭებას. შეტყობინება არის ფორმირებული იდეა, ფიქრი ან ემოცია რომელიც უნდა გადაეცეს მიმღებს. შეტყობინება იგზავნება კავშირის არხით, რომელსაც ირჩევს ინფორმაციის გამგზავნი. კავშირის არხი შეიძლება იყოს ფორმალური ან არაფორმალური. კავშირის ფორმალურ არხს აყალიბებს ორგანიზაცია.

ზოგჯერ ინფორმაციის გაცვლის ცდა წყდება პირველივე ეტაპზე, თუ გამგზავნი არ ხარჯავს საკმარის დროს იდეის მოფიქრებაზე. მენეჯმენტში უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ამ ეტაპს. გამგზავნმა უნდა გადაწყვიტოს, თუ რომელი ინფორმაცია უნდა გახდეს გაცვლის ობიექტი. ამ დროს მან მხედველობაში უნდა მიიღოს ბევრი ფაქტორი. მაგალითად: თუ მენეჯერს სურს მიაწოდოს ინფორმაცია დაქვემდებარებულებს მუშაობის შედეგებზე, მან უნდა უზრუნველყოს მიწოდებული ინფორმაციის კონკრეტულობა. ამასთან ინფორმაცია უნდა შეიცავდეს სამუშაოს ძლიერი და სუსტი მხარეების დახასიათებას, მუშაობის შედეგების გაუმჯობესების გზებს. ინფორმაცია არ საჭიროებს დაქვემდებარებულთა ქებას ან კრიტიკას. იდეის გადაცემამდე ხორციელდება მისი კოდირება სიმბოლოების დახმარებით. კოდირებისათვის გამოიყენება სიტყვები, ინტონაცია და ჟესტები. კოდირების შედეგად იდეა გადაიქცევა ცნობებად. ინფორმაციის გამგზავნი ირჩევს აგრეთვე გადაცემის არხს, რომელიც უნდა შეესაბამებოდეს კოდირებისათვის გამოყენებულ სიმბოლოებს. ინფორმაციის გადაცემის აღიარებულ არხებს მიეკუთვნება: მოხსენება, და სხვა სახის წერილობითი მასალა, კავშირების ელექტრონული საშუალებები, კომპიუტერული სისტემები, ვიდეოლენტები და ვიდეოკონფერენციები. გადაცემის არხი აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს იდეას. ამის გარეშე ინფორმაციის გადაცემა არ მოხდება. იმ შემთხვევაში, თუ ინფორმაციის გადაცემის არხი ნაკლებად შეესაბამება იდეას, გაცვლა იქნება ნაკლებად ეფექტიანი. მაგალითად, უფრო ეფექტიანია დარღვევათა დაუშვებლობის შესახებ დაქვემდებარებულების გაფრთხილება ოფიციალური წერილით ან თათბირზე, ვიდრე ფინჯან ყავასთან. არ არის სასურველი ინფორმაციის გადაცემის ერთი არხით შემოფარგვლა. გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ ინფორმაციის გაცვლა ერთდროულად ზეპირად და წერილობით უფრო ეფექტიანია, ვიდრე მხოლოდ ზეპირად. ამასთან არ არის სასურველი, რომ ყველა სახის ინფორმაცია გადაიცეს წერილობით. ამ შემთხვევაში უმართავი გახდება დოკუმენტების (ინფორმაციის) ნაკადი. ინფორმაციის გადაცემის ეტაპი შეიძლება შევადაროთ პროდუქციის შეფუთვას. ისე როგორც ძნელია სათანადოდ შეუფუთავი პროდუქციის რეალიზაცია, ძნელია გადაცემა ისეთი

ინფორმაციის, რომელიც არ არის საჭირო დონეზე კოდირებული და ჩადებული გადაცემის არხში. ამის შემდგომ ხდება ინფორმაციის ფიზიკური გადაადგილება. ინფორმაცია გადამცემი არხის მეშვეობით მიეწოდება დანიშნულების ადგილზე. ცნობის მიმღები ახდენს მის დეკოდირებას. დეკოდირებაში იგულისხმება ინფორმაციის გამგზავნი პირის სიმბოლოების გადაცემა მიმღებისათვის გასაგები ფორმით. თუ ინფორმაციის გამგზავნი და მიმღები პირებისათვის ინფორმაციის კოდირებისას გამოყენებულ სიმბოლოებს აქვთ ერთი და იგივე მნიშვნელობა, მიმღები გაიგებს, თუ რა სურს ინფორმაციის გამგზავნს; წინააღმდეგ შემთხვევაში მან გადაცემულ ცნობას შეიძლება მიანიჭოს განსხვავებული მნიშვნელობა, რაც ბუნებრივია უარყოფითად იმოქმედებს მართვის პროცესზე. თუ ინფორმაციის მიმღებს არ მოეთხოვება პასუხის გაცემა მიღებულ ინფორმაციაზე, აქ მთავრდება გაცვლის პროცესი. მაგრამ თუ საჭიროა პასუხის გაცემა მიღებულ ინფორმაციაზე, ინფორმაციის გამგზავნისა და მიმღების როლები იცვლება: მიმღები ხდება გამგზავნი. მიღებულ ინფორმაციაზე პასუხის გასაცემად გამოიყენება კომუნიკაციური პროცესის ყველა ეტაპი და ელემენტი. უკუკავშირი ხშირად განაპირობებს მმართველობითი ინფორმაციის გაცვლის პროცესის ეფექტიანობის ამაღლებას.

კომუნიკაციის ეფექტურობისათვის მნიშვნელოვანია შემდეგი: 1. კომუნიკაციის წევრის ან წევრების შესახებ წინასწარ ინფორმაციის ფლობა; 2. მოსმენის სხვადასხვა ტექნიკის გამოყენება ორაზროვნებისა და გაუგებრობების თავიდან ასაცილებლად; 3. კულტურათაშორისი განსხვავებების აღიარება, მოსაუბრის ასაკის, სქესის და სოციალური მდგომარეობის გათვალისწინება; 4. საკუთარი და სხვისი სტერეოტიპების გაცნობიერება; 5. ეთიკური ნორმების დაცვა და სამეტყველო ეტიკეტის გარკვეულ დონეზე ფლობა.

ეთიკური ნორმების დაცვის თვალსაზრისით და წარმატებული კომუნიკაციის პრინციპების გასააზრებლად, გავაანალიზოთ შემდეგი მაგალითი:„კურსის მონაწილეებო! მე როგორც უკვე გითხარით, თქვენი ვადა იწურება და თქვენ ვალდებულები ხართ, ყველა დავალება გადმოაგზავნოთ. მე შევამოწმებ დავალებებს, დავალებების შეფასებისა და ტესტირების დასრულების შემდეგ მივიღებ გადაწყვეტილებას, ვინ არის ღირსი შემდეგ ეტაპზე გადასვლისა და ვინ - არა. ტესტირება ჩატარდება კვირას, 2-დან 5 საათამდე. არავითარი საბუთი ტესტის ჩაუბარებლობასთან დაკავშირებით არ მიიღება.“ როგორც ხედავთ, ამ ტექსტში შესაცვლელია თითოეული ფრაზა და წინადადება დაწყებული პირველი სასვენი ნიშნიდან (ძახილის ნიშანი). გარდა თავაზიანი მიმართვისა, აქ დარღვეულია საინფორმაციო ხაზიც - ტესტირების დრო და ადგილი არაა სათანადოდ მითითებული. **ზემოთ მოყვანილი ტექსტი შევადაროთ იგივე შინაარსის სხვა ტექსტს:**

„პატივცემულო მონაწილეებო, როგორც ადრე მოგახსენეთ, დავალების ჩაბარების ვადები იწურება და უმორჩილესად გთხოვთ, დროულად მოგვაწოდოთ თქვენი ნაშრომები. სწავლების შემდგომ საფეხურზე გადასვლისათვის საჭიროა მონაწილეთა ტესტირება, რომელიც ჩატარდება 1 აპრილს, კვირას 14 საათზე, თსუ პირველი კორპუსის 109-ე აუდიტორიაში. ტესტირების შედგები განთავსდება ჩვენს საიტზე (www......) 10 აპრილს 12.00-ზე. გისურვებთ წარმატებას!“

ეფექტური კომუნიკაცია გულისხმობს არა მარტო ინფორმაციის გადაცემას, არამედ მიღებას. მისი მიზანია სასურველი საპასუხო რეაქციის გამოწვევა მეორე ადამიანში და დამოკიდებულია არა მარტო გადაცემული ინფორმაციის შინაარსზე არამედ პარტნიორის გრძნობებზეც. ფსიქოლოგები გამოყოფენ კომუნიკაციის პროცესის ორ მხარეს - ინფორმაციის გამგზავნი, გადამცემი და ინფორმაციის მიმღები. ინფორმაციის გამგზავნი ახდენს ინფორმაციის კოდირებას, ხოლო ინფორმაციის მიმღები იაზრებს რა სიტყვათა მნიშვნელობას, ახდენს ინფორმაციის დეკოდირებას.

კომუნიკაციებზე უშუალოდ არის დამოკიდებული მართვის ეფექტიანობა. ამ პროცესის მიზანია გარკვეული ქმედების გამოწვევა, რომლის საფუძველზეც მენეჯერები ღებულობენ გადაწყვეტილებებს და ურთიერთობენ ორგანიზაციის მუშაკებთან. კომუნიკაცია გულისხმობს არა მხოლოდ ინფორმაციის გაცვლას, არამედ ამ ინფორმაციის სწორად გაგებას. ხშირად მაღალია იმის ალბათობა, რომ გადაცემულ ინფორმაციას, შეტყობინებას არასწორად გაიგებს ადრესატი, ან პირიქით, გამგზავნი უკეთებს არასწორ ინტერპრეტაციას მიღებულ ინფორმაციას. ამიტომ კომუნიკაციის პროცესის ძირითადი მიზანია უზრუნველყოს იმ ადამიანთა შორის ურთიერთგაგება, რომლებიც მონაწილეობენ ინფორმაციის გაცვლაში, ანუ კომუნიკაციის პროცესში.

დიდი ალბათობით ინფორმაციის კოდირება და დეკოდირება შეიძლება გახდეს არასწორი კომუნიკაციის მიზეზი, რადგანაც კომუნიკაციის პროცესში მონაწილე პირების ემოციური ფონი, ცოდნის დონე, ფაქტის მიმართ დამოკიდებულება ხშირ შემთხვევაში განსხვავებულია და ქმნის ჯანსაღი კომუნიკაციისთვის არასასურველ ფონს, ეგრეთწოდებულ ხმაურს, ასეთი ფონი ამახინჯებს შეტყობინების აზრს და ამცირებს კომუნიკაციის ეფექტინობას.

ეფექტური კომუნიკაციისათვის საჭიროა უკუკავშირის დადგენა, რაც გულისხმობს მიმ- ღების საპასუხო რექციას შეტყობინებაზე. უკუკავშირის შემთხვევაში კომუნიკაცია ითვლება ორმხრივ კომუნიკაციად. ჯანსაღი უკუკავშირი ამაღლებს ინფორმაციის გაცვლის ეფექტიანობას, ეხმარება გამგზავნს იმის დადგენაში თუ რამდენად სწორად გაიგო მიმღებმა ინფორმაცია და თავიდან იცილებს ზედმეტ ხმაურს.

კომუნიკაციის არხების ეფექტურობის ერთ-ერთი ინდიკატორია არხის ტევადობა. არხის ტევადობა გულისხმობს მიწოდებული ინფორმაციის სიდიდეს კომუნიკაციის კონკრეტულ ეპიზოდში. არხი ტევადად ითვლება, თუ მას ერთდროულად რამოდენიმე ტიპის ინფორმაციის მიწოდება შეუძლია მიმღებისთვის და ასევე უზრუნველყოფს სწრაფ უკუკავშირს. კომუნიკაციის ყველაზე ტევად არხად ითვლება პირისპირ კომუნიკაცია. ამ ტიპის კომუნიკაცია მრავალ სხვა დადებით ფაქტორებთან ერთად ხელს უწყობს სიტუაციის ემოციური მუხტის შეფასებას და სწრაფ უკუკავშირს.

მენეჯერები კომუნიკაციის დროს ხშირად იყენებენ ელექტრონულ ფოსტას, რომელმაც მთლიანად თუ არა, ნაწილობრივ მაინც ჩაანაცვლა სატელეფონო ზარები. თუმცა გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ რთული პრობლემებისა და სიტუაციების დროს გამოცდილი მენეჯერები არჩევენ სატელეფონო, ან პირისპირ ურთიერთობას და თვლიან რომ კრიტიკულ დროს მშრალი, ელექტრონული ტექსტებით აზრის გა-დაცემა რთულია. ელექტრონული ფოსტით კომუნიკაციას აკლია ვიზუალური და ვერბალური მხარეები, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს უკუკავშირის შეფერხება და მიწოდებული ინფორმაციის არასწორი ინტერპრეტაცია, რაც ხშირ შემთხვევაში შეიძლება კონფლიქტის მიზეზი გახდეს.

მენეჯერი უნდა ითვალისწინებდეს, რომ კომუნიკაციის თითოეულ არხს გააჩნია დადებითი და უარყოფითი მხარე და სხვადასხვა სიტუაციაში მათი სწორად გამოყენება შეიძლება კომუნიკაციის ეფექტურ საშუალებად იქცეს ან პირიქით, არასწორად შერჩეულმა არხმა შეიძლება სერიოზული პრობლემები შექმნას ორგანიზაციულ კომუნიკაციებში. არხის არჩევა დამოკიდებულია გადასაცემი ინფორმაციის შინაარსზე.

ლექცია II
ორგანიზაციული კომუნიკაციების თეორიები და მოდელები

[**შესასწავლი საკითხები:** კომუნიკაციის თეორიები, კომუნიკაციის მოდელები (არისტოტელეს მოდელი, ბერლოს მოდელი, შენონისა და უივერის მოდელი, შრამის მოდელი, ხვეული მოდელი)]

კომუნიკაციის პროცესი არის ისეთივე ძველი, როგორც სიცოცხლე პლანეტაზე. ამასთან, კომუნიკაციის შესწავლა პირველად მოხდა ძველ საბერძნეთსა და რომში. **კომუნიკაციის თეორია** პირველად არისტოტელეს მიერ იქნა შემოთავაზებული კლასიკურ პერიოდში 1980 წელს. იგი ამტკიცებს, რომ პლანეტის ყველა ცოცხალ არსებას აქვს კომუნიკაციის უნარი. ეს კომუნიკაცია ხდება მოძრაობებით, ბგერებით, რეაქციებით, ფიზიკური ცვლილებებით, ჟესტებით, ენით, სუნთქვით, ფერის გარდაქმნებით. ამ თეორიაში განსაზღვრულია, რომ კომუნიკაცია არის აუცილებელი საშუალება ცოცხალი არსებების გადარჩენისა და არსებობისთვის. კომუნიკაცია მათ საშუალებას აძლევს გადასცენ ინფორმაცია მათი არსებობისა და მდგომარეობის შესახებ. კომუნიკაცია გამოიყენება აზრების, გრძნობების, ბიოლოგიური საჭიროებების და ნებისმიერი ტიპის შესაბამისი ინფორმაციის გამოსახატავად ცოცხალი არსების მდგომარეობის შესახებ. კომუნიკაციის თეორიის თანახმად, ცხოველებს აქვთ კომუნიკაციის სისტემებიც, რომ ერთმანეთს გაუგზავნონ შეტყობინებები. ამ გზით ისინი ახდენენ რეპროდუქციას, იცავენ თავს საფრთხისგან, პოულობენ საკვებს და ამყარებენ სოციალურ კავშირებს.

უნივერსალური კომუნიკაციის თეორია ადგენს, რომ კომუნიკაცია არის ინფორმაციის კოდირებისა და ტრანსფორმაციის პროცესი, რომელიც ხორციელდება გამგზავნსა და მიმღებს შორის, სადაც მიმღებს ევალება გაშიფვრა შეტყობინების გაგზავნის შემდეგ (მარიან დაინტონი, 2004)

კომუნიკაციის თეორიაში ნათქვამია, რომ კომუნიკაციის პროცესზე გავლენა შეიძლება მოახდინოს მრავალმა ბარიერმა, რომელმაც შეიძლება შეცვალოს ინფორმაციის მნიშვნელობა, რომლის გაგზავნაც გსურთ გამგზავნიდან მიმღებისთვის.

კომუნიკაციის თეორიიდან შემოთავაზებულია სხვადასხვა თვალსაზრისი:

მექანიკური. ეს მოსაზრება მიუთითებს იმაზე, რომ კომუნიკაცია უბრალოდ ორ მხარეს შორის ინფორმაციის გადაცემის პროცესია. პირველი ნაწილი არის გამგზავნი, ხოლო მეორე ნაწილი არის მიმღები.

ფსიქოლოგიური. ამ თვალსაზრისით, კომუნიკაცია მოიცავს უფრო მეტ ელემენტს, ვიდრე ინფორმაციის მარტივი გადაცემა გამგზავნიდან მიმღებზე, ეს მოიცავს გამგზავნის აზრებსა და გრძნობებს, რომელიც ცდილობს მათი გაზიარება

მიმღებისათვის. თავის მხრივ, მიმღებს აქვს გარკვეული რეაქციები და გრძნობები გამგზავნის მიერ გაგზავნილი შეტყობინების გაშიფვრის შემდეგ.

სოციალური. სოციალური თვალსაზრისით კომუნიკაცია განიხილება გამგზავნისა და მიმღების ურთიერთქმედების შედეგად. ეს მიუთითებს იმაზე, რომ კომუნიკაცია უშუალოდ არის დამოკიდებული მის ლოგიკურ შინაარსზე, როგორც ურთიერთობის სოციალურ საფუძველზე.

სისტემატური. სისტემური თვალსაზრისით, კომუნიკაცია სინამდვილეში ახალი და განსხვავებული მესიჯია, რომელიც იქმნება მაშინ, როდესაც სხვადასხვა პიროვნება ახდენს მის თავისებურ ინტერპრეტაციას საკუთარი დასკვნების მისაღწევად.

კრიტიკული. ეს მოსაზრება მიიჩნევს, რომ კომუნიკაცია უბრალოდ საშუალებაა, რომ ინდივიდებმა გამოავლინონ თავიანთი ძალა და ავტორიტეტი სხვა პირებზე (სელიგმანი, 2016).

კომუნიკაციის ქრონოლოგია.

კლასიკური პერიოდი. დასავლეთის კლასიკურ აზროვნებას საფუძველი ჩაეყარა საბერძნეთში და რომში.

არისტოტელეს მოდელი.

უდიდესი ძველი ბერძენი ფილოსოფოსი არისტოტელე იყო პირველი, ვინც შემოგვთავაზა მეცნიერებათა კლასიფიკაციის სისტემა.არისტოტელე, მთელს ცოდნას ყოფდა სამ ნაწილად: თეორიულად (ფიზიკა და მეტაფიზიკა), პრაქტიკულად (ეთიკა და პოლიტიკა) და პოეტიკურად (ხელობები).

არისტოტელეს საკომუნიკაციო მოდელის თანახმად, გამომგზავნი ფუნდამენტურ როლს ასრულებს კომუნიკაციაში, ვინაიდან ის არის ერთადერთი, ვინც სრულად არის პასუხისმგებელი შეტყობინების ეფექტურ კომუნიკაციაზე. ამ მიზეზით, გამგზავნმა ფრთხილად უნდა მოამზადოს თავისი შეტყობინებები მიმღებზე ზემოქმედების მიზნით, რომელიც პასუხობს გამგზავნის სურვილს. ამ თეორიის თანახმად, შეტყობინებამ უნდა აღაფრთოვანოს მიმღები.

კლასიკური პერიოდის განმავლობაში **ციცერონს** ევალებოდა რიტორიკის კანონების, როგორც კომუნიკაციის მოდელის დამკვიდრება. ამ გზით დადგენილია, რომ არსებობს პროცესი, რომლის მეშვეობითაც გადის ნებისმიერი შეტყობინება: გამოგონება, ორგანიზება, სტილი, მეხსიერება და მიწოდება. ციცერონმა და სხვა რომაელებმა შეიმუშავეს საკომუნიკაციო სტანდარტები, რომლებიც შემდგომში შეადგენდა რომის იურიდიულ კოდექსს და სხეულის ჟესტების შესწავლას. **1600 - 1700-იანი წლებიდან რაციონალიზმის ეპოქა** დაიწყო და ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი ამ პერიოდში იყო ცოდნის თეორია. ჟან-ჟაკ რუსო საუბრობდა სოციალურ კონტრაქტებზე, როგორც საზოგადოებაში წესრიგის

დამყარების საშუალებაზე, ხოლო დეკარტი ავითარებდა იდეებს ემპირიზმის შესახებ, როგორც სამყაროს გარდაქმნაზე ცოდნის საშუალებად. ყველა ამ ფაქტორმა გავლენა მოახდინა კომუნიკაციების შესწავლაზე და მეცნიერულ თეორიებზე. ამ პერიოდში საზოგადოებისთვის კითხვა ხდება მნიშვნელოვანი და ცოდნის რევოლუციის შედეგად ჩნდება ტექსტების ინტერპრეტაციის საჭიროება.

XIX საუკუნეში წლის განმავლობაში სხვადასხვა მკვლევარები დაინტერესებულნი არიან გამოხატვის ფორმების შესწავლით. ჰეგელი გვთავაზობს ფილოსოფიას, რომელიც დაფუძნებულია დიალექტიკაზე. ამან მოგვიანებით გავლენა მოახდინა კარლ მარქსის დიალექტიკის შესწავლაზე და კომუნიკაციის თეორიების კრიტიკაზე, რომლებიც სხვადასხვა სკოლების მიერ იქნა მიღებული.

კომუნიკაციის თეორიის ჩამოყალიბება იმ პერიოდში რამდენიმე მოაზროვნეს ეხება, როგორიცაა **ჩარლზ სანდერსი პირსი,** რომელმაც დააარსა სემიოტიკის პრინციპები, რომლებიც გავლენას ახდენს ნიშნების, ენისა და ლოგიკის ინტერპრეტაციაზე.

XX საუკუნიდან მკვიდრდება უწყვეტი კომუნიკაციის თეორიია, რომელიც ადამიანის ცხოვრების სოციალურ ასპექტებს უკავშირდება. **ზიგმუნდ ფროიდმა** დაიწყო ადამიანის, როგორც სოციალური სუბიექტის რაციონალისტური და ემპირიული შესწავლა. ამით არავერბალური კომუნიკაციის შესწავლის მნიშვნელობა გაიზარდა და ჟესტური კომუნიკაცია დამკვიდრდა, როგორც უნივერსალური ენა. **ფერდინანდ სოსსურმა** გამოაქვეყნა ზოგადი ტრაქტატი ენათმეცნიერების შესახებ, რომელიც საფუძვლად დაედო ენისა და კომუნიკაციის შესწავლას. კომუნიკაციის შესახებ XX საუკუნის კვლევები მიანიშნებს, რომ სტიმულებზე რეაგირება ხდება და კომუნიკაციის პროცესში ადამიანები სხვების შესახებ მსჯელობენ და მათ ქმედებებს აფასებენ. კენეტ ბურკმა თავისი კარიერა დაიწყო კულტურული სიმბოლოებისა და ადამიანთა ურთიერთობების შესწავლით, თუ როგორ იდენტიფიცირდება ადამიანი სოციალურ ჯგუფთან. **ჩარლზ მორისმა** ჩამოაყალიბა სემიოტიკის სემანტიკად, სინტაქსტიკად და პრაგმატიკად დაყოფის მოდელი, რაც ვერბალურ კომუნიკაციაში ენის ღრმად შესწავლის საშუალებას იძლევა.

1950 წლისთვის სოციალურ მეცნიერებებში გამოჩნდა ინტერესი კომუნიკაციის შესწავლაში ჟესტების საშუალებით, იმის განსაზღვრა, რომ მათზე გავლენას ახდენს გარემო და კულტურა. იურგენ რუიშმა და გრეგორი ბეიტსონმა შემოგვთავაზეს კომუნიკაციის კონცეფცია, ანუ კომუნიკაციის შესწავლა ზედაპირული იდეების მიღმა და შეტყობინების გადაცემა. მე-20 საუკუნის შუა პერიოდში გამოჩნდა შემეცნებითი კვლევები კომუნიკაციის შესახებ და გამოქვეყნდა რამდენიმე წარმომადგენლობითი პუბლიკაცია კომუნიკაციის თეორიაზე, არავერბალურ ენაზე,

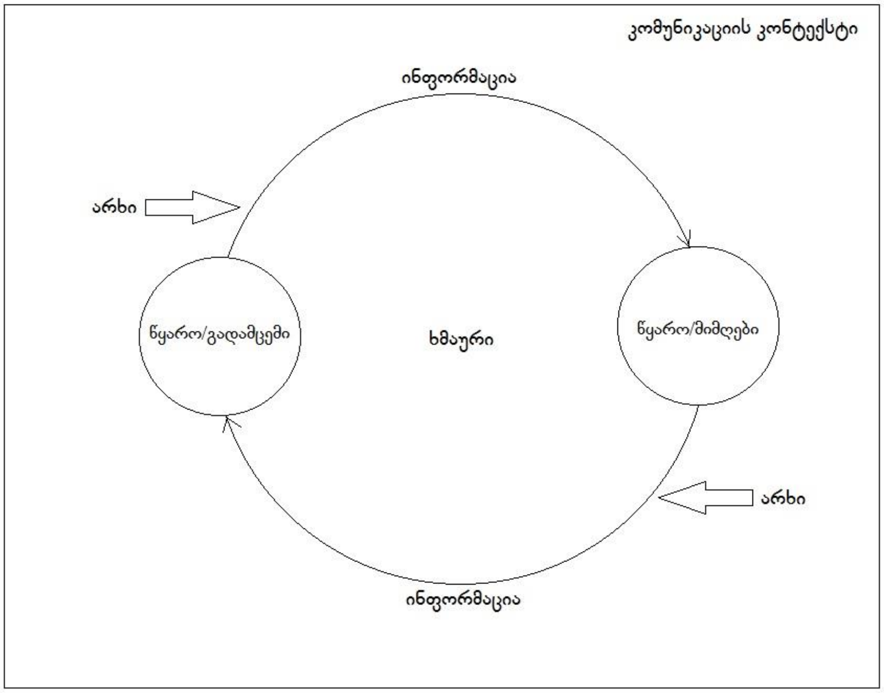
მასობრივ ფენომენზე, ქალების გავლენის შესახებ კომუნიკაციის პროცესზე და მასთან დაკავშირებულ სხვა საკითხებზე.

XXI საუკუნეში კომუნიკაციის თეორია ძირითადად ფოკუსირებულია სხვადასხვა კონტექსტზე: სამუშაოზე, საზოგადოებრივ, საყოფაცხოვრებო და აკადემიურ სფეროზე. მაგალითად, შემეცნებითი კომუნიკაციის პედაგოგიკა განათლების სისტემების მიმართ კრიტიკული მიდგომაა. ძლიერდება ტელეკომუნიკაციების როლი და ნაკლებადაა აქცენტი გადატანილი პერსონალურ ურთიერთობებზე (Littlejohn, 2009).

კომუნიკაციის მოდელები. მოდელი (ფრანგ. modèle, ლათ. modulus-დან — „ზომვა, ანალოგი, ნიმუში“) არის სისტემა, რომლის გამოკვლევებიც ემსახურება სხვა სისტემის შესახებ ინფორმაციის მიღებას, ეს არის გამარტივებული წარმოდგენა რეალური მოწყობილობის და მასში მიმდინარე პროცესებისა და მოვლენების შესახებ.

მოდელების აგება და გამოკვლევა, ანუ მოდელირება, ამარტივებს რეალურ მოწყობილობაში (პროცესში) არსებული თვისებებისა და კანონზომიერებების გამოკვლევას. მას იყენებენ შემეცნებისთვის (განხილვისთვის, ანალიზისა და სინთეზისთვის).

კომუნიკაციის მოდელი მოიცავს შემდეგ ელემენტებს: ინფორმაციის გადამცემი, მიმღები, არხი, რომლის მეშვეობითაც ხდება ინფორმაციის გადაცემა და მიღება (მაგ. მეტყველება, სატელევიზიო გადაცემა, შეხება), კომუნიკაციის კონტექსტი არის ის გარემო, რომელშიც მიმდინარეობს კომუნიკაცია (მაგ. სასწავლებელი, სამსახური, სახლი) და ურთიერთობის ხასიათი (მაგ. დედა-შვილი ან მომსახურების გამწევი პირი და კლიენტი).



ნახ.1.2. კომუნიკაციის მოდელი.

არხის საშუალებით ხდება ინფორმაციის გადაცემა-მიღება. კომუნიკაციის პროცესში ჩვეულებრივ ერთზე მეტი არხის გამოყენება ხდება. მაგ. ახლო მანძილზე წარმოებული პირისპირ ურთიერთობის დროს, ჩვენ არა მხოლოდ გვესმის რას ამბობს ადამიანი და ვხედავთ მას, არამედ მის სუნსა და სხეულის ტემპერატურასაც შევიგრძნობთ. კომუნიკაციის მოდელში მნიშვნელოვანი ადგილი ხმაურს უკავია. ხმაურში მოიაზრება ყველაფერი, რაც ამახინჯებს ინფორმაციას ან ხელს უშლის მიმღებს მიიღოს ინფორმაცია. მაგ. ქუჩიდან შემოსულმა მანქანის ხმაურმა შეიძლება ხელი შეგიშალოთ და ვერ გაიგოთ მასწავლებელი რას გეუბნებათ. ხმაური შეიძლება იყოს ფიზიკური, როდესაც რაღაც გამოსცემს ხმას და ხელს გიშლით ინფორმაციის გაგებაში; ფიზიოლოგიური როდესაც თავად ინფორმაციის გადამცემს ან მიმღებს აქვს ბარიერი, მაგ. დაქვეითებული სმენა; ფსიქოლოგიური, როდესაც გადამცემს ან მიმღებს საკითხის თაობაზე აქვს წინასწარ ჩამოყალიბებული აზრი, მიკერძოებები ან სტერეოტიპები და ამდენად, იგი არ არის ღია ახალი ინფორმაციის მისაღებად; სემანტიკური ანუ შინაარსობრივი ხმაური, როდესაც გადამცემი და მიმღები ერთი და იგივე სიტყვაში სხვადასხვა რამეს გულისხმობენ. მაგ. დროის აღმნიშვნელ ისეთ სიტყვებში, როგორიცაა მალე, ერთ წუთში ან გვიან, ინფორმაციის გადამცემი და მიმღები, მით უმეტეს თუ ისინი სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები არიან, შეიძლება დროის სრულიად განსხვავებულ მონაკვეთს გულისხმობდნენ. კომუნიკაციის კონტექსტი გულისხმობს ფიზიკურ გარემოსა და ურთიერთობის სახეს. ორივე მათგანი მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს კომუნიკაციის პროცესს. ყველა ადამიანი სხვადასხვანაირად იქცევა ისეთ ადგილებში, როგორიცაა მაგ. ეკლესია, რესტორანი, სახლი თუ ქუჩა. რას ვამბობთ და რა სიტყვებით გამოვხატავთ ჩვენს

აზრს, ზევრადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ ვის ველაპარაკებით - ჩვენს მასწავლებელს, მშობელს, მეგობარს თუ გამყიდველს. კომუნიკაციის კონტექსტში შედის კულტურაც. კულტურა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კომუნიკაციაზე, ინფორმაციის გადამცემზე, მიმღებზე და იმსოციალურ ნორმებზე, რომელიც გარკვეულ ურთიერთობებთან არის დაკავშირებული. მომდევნო თავებში კულტურის გავლენას კომუნიკაციაზე ჩვენ კიდევ შევეხებით. როგორც ვხედავთ, კომუნიკაცია საკმაოდ რთული პროცესია და ინფორმაციის დამახინჯებისა თუ მის არასწორად გაგების მრავალ ხიფათს შეიცავს. კომუნიკაციის ეფექტიანობა, ანუ საშუალება, რომ ინფორმაციის მიმღებმა ზუსტად გაიგოს რა იგულისხმა გზავნილში ინფორმაციის გადამცემმა, ზემოთ აღწერილი მოდელის ყველა ნაწილზე - ინფორმაციის გადამცემი და მიმღები, არხი, კონტექსტი და ხმაური - არის დამოკიდებული. ინფორმაციის გადამცემისა და მიმღების ისეთი მახასიათებლები, როგორიცაა კულტურა, სქესი და ასაკი, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ინფორმაციის გადამცემისა და მიმღების აღქმასა და ქცევაზე. ამ სამიდან კულტურის ზეგავლენა უფრო დიდია, რადგან ის სქესთან და ასაკთან დაკავშირებულ ნორმებსაც განაპირობებს.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კომუნიკაცია, ერთი მხრივ, სისტემაა, ხოლო მეორე მხრივ, მოქმედება, ურთიერთქმედება და პროცესი.

კომუნიკაციის უმარტივეს მოდელში კომუნიკაციის წყარო აგზავნის სიგნალს, რომელსაც იღებს ადრესატი. ამ ტიპის კომუნიკაციაში უკუკავშირი არ არის.

დიდი პოპულარობა მოიპოვა **ხაზოვანმა მოდელმა** (Shannon-Weaver) **შენონისა და უივერის მოდელი.** ეს მოდელი მოიცავს ინფორმაციის წყაროს, გადამცემს, სიგნალს, არხს, მიმღებს, შეტყობინების სამიზნეს და ჩარევის წყაროს. თავის წიგნში ,,მათემატიკური თეორიები კომუნიკაციებში" ავტორებმა გამოავლინეს საკომუნიკაციო პროცესის ანალიზის სამი დონე: ტექნიკური, შეტყობინების სემანტიკა, მიმღების მიერ შეტყობინების გაგების ეფექტურობა. ავტორები ტექნიკურ დონეზე განიხილავენ კოდირების პროცესის გავლენას ხმაურის აღმოფხვრასა და კომუნიკაციის პროცესის გაუმჯობესებაზე.

შრამის კომუნიკაციის მოდელში სიგნალი ურთიერთქმედებს სოციალური გარემოში და მესიჯად გადაქცევა. შრამმა განსაზღვრა კომუნიკაცია, როგორც გზავნილის გამოყენებით კონტაქტის დამყარების აქტი გამგზავნსა და მიმღებს შორის. ის ვარაუდობს, რომ გამგზავნსა და მიმღებს აქვთ საღი აზრი, რაც იძლევა მესიჯს დაშიფვრისა და გაგზავნის საშუალების შესახებ, რომლის მიღება და გაშიფვრა შეუძლია ადრესატს.

ნორბერტ **ვინერის კიბერნეტიკულ მოდელში,** საკონტროლო ინფორმაცია, რომელიც უბრუნდება წყაროს, ეწინააღმდეგება კონტროლირებადი ცვლადის გადახრას საკონტროლოდან. ვინერი განიხილავს სტაბილიზაციის სისტემებს არა მხოლოდ ტექნიკურ, არამედ საჯარო დონეზე. სოციალური სისტემა

ფუნქციონირებს ოპტიმალურად, თუ მას სანდო ინფორმაცია უბრუნდება უკუკავშირის არხის მეშვეობით, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს გადახრების საწინააღმდეგო მოქმედება. ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ შეტყობინებები, რომლებიც გადის უკუკავშირის არხზე, ძირითადად ექვემდებარება მიზანმიმართულ დამახინჯებას ქვედა დონის კომუნიკატორების მიერ სხვადასხვა მიზეზის გამო. უფრო მაღალი რანგის მენეჯერებს აქვთ ძალიან ბუნდოვანი წარმოდგენა იმაზე, თუ რა გავლენას ახდენს მენეჯმენტის ინფორმაცია დაქვემდებარებულ სტრუქტურებზე. გარდა ამისა, უკუკავშირის არხის მეშვეობით მიღებული ზოგიერთი ინფორმაცია განზრახ ჩახშობილია ან განზრახ არაზუსტად არის ინტერპრეტირებული. უკუკავშირის არხის მეშვეობით ყველაზე სრულყოფილი ინფორმაციის მისაღებად, ბევრი ორგანიზაცია იყენებს შეთავაზების ყუთებს, დახმარების ხაზებს და ა.შ.

ჯონ რაილი და მატილდა უაითი თავიანთ მოდელში განასხვავებენ კომუნიკაციის პროცესის სამ კომპონენტს: კომუნიკატორს, მიმღებს და შეტყობინებას. ისინი ამ კომპონენტებს ათავსებენ სამი დონის სოციალურ სტრუქტურაში - სოციალურ ჯგუფში, სოციალური ინსტიტუტში და საზოგადოებაში მთლიანად.

დევიდ ბერლო ათავსებს შეტყობინების წყაროს და მიმღებს სოციალურ ქსელში. კულტურული გარემო_ უკუკავშირის საშუალებით ზემოქმედებს შეტყობინების შინაარსზე. ის გამოყოფს კომუნიკაციის ხუთ შესაძლო არხს (ვიზუალური, სმენითი, ტაქტილური, გემოვნებითი, ყნოსვითი). მისი აზრით, კომუნიკაციის წარმატებას განაპირობებს წყაროსა და ადრესატის დამოკიდებულებებისა და ცოდნის შესაბამისობა. მოდელი მოსახერხებელია შეტყობინების შინაარსის გასაანალიზებლად.

ხაზოვანი მოდელები, აადვილებს მოვლენების თანმიმდევრობის გაგებას. თუმცა, სინამდვილეში, კომუნიკაცია არის სუბიექტებს შორის ინფორმაციის გაცვლის რთული მრავალდონიანი და არა ყოველთვის თანმიმდევრული პროცესი. ინფორმაცია ყოველთვის არ იქმნება ერთ ადგილას და შემდეგ, გარკვეული პერიოდის შემდეგ, სხვაგან მიიღება. ხაზოვანი მოდელები ზუსტად არ ასახავს რეალურ სისტემებს. პრაქტიკაში ხშირად ხდება არა მხოლოდ ინფორმაციის თანმიმდევრული გაცვლა, არამედ უფრო რთული პროცესები. სტრუქტურაში

ჩართულია არა მხოლოდ ადამიანები, არამედ მათი აზრები, გრძნობები, დამოკიდებულებები, სოციალური გამოცდილება, ემოციური და ფსიქიკური მდგომარეობა და მრავალი სხვა კომპონენტი.

ყველაზე გავრცელებული **არაწრფივი მოდელი თეოდორ ნიუკომბის** მიერ შემუშავებული კომუნიკაციებია. მოდელი ჰგავს ტოლგვერდა სამკუთხედს, რომლის წვეროებია კომუნიკატორი, კომუნიკატორი და სოციალური მდგომარეობა. კომუნიკატორის ურთიერთქმედება კომუნიკატორთან ხორციელდება ორივეს გათვალისწინებით სოციალური მდგომარეობა და მისი იგნორირება. თუ კომუნიკატორები დადებითად არიან განწყობილნი ერთმანეთის მიმართ, მაშინ ისინი შეეცდებიან შეათანხმონ თავიანთი მოსაზრებები კონკრეტულ სიტუაციაში.

ვესტლი-მაკლინის მოდელში, როგორც მეოთხე მწვერვალი გეომეტრიული ფიგურად განიხილება კომუნიკაციის სარედაქციო ფუნქცია. მათ მოდელში შეიტანეს ინდივიდუალური როლების განსხვავება, უკუკავშირის და ინფორმაციის გაცვლის მნიშვნელობა და საზოგადოებრივი გარემო. უკუკავშირის ფუნქციის დანერგვა მოდელს ხდის წრიულს.

წრიულ კომუნიკაციაში წრფივისგან განსხვავებით ერთდროულად და მუდმივად მოქმედებს ინფორმაციის წყაროც და მიმღებიც. აქ ხაზოვანი მოდელი გარდაიქმნება უწყვეტ ***პროცესად***. გერმანელმა კომუნიკატორმა **გ.მალეკემ** პირველმა შემოიტანა კომუნიკაციის წრიული მოდელი. კომუნიკაციის ტრადიციულ კომპონენტებში (კომუნიკატორი, მესიჯი, მიმღები, მედიუმი), მედიუმის ქვეშ ის გულისხმობს როგორც საკომუნიკაციო არხებს, ასევე ინფორმაციის მატარებელს. გ.მალეკემ შემოიტანა „კომუნიკატორის იმიჯის" და „მიმღების იმიჯის" კონცეფცია. ის გამოყოფს ანალიზის ოთხ დონეს: სტრუქტურულს, სოციალური გარემოს, აუდიტორიის კუთვნილებას და საკუთარი თავის იმიჯს. კომუნიკატორისთვის ის დამატებით ითვალისწინებს მედიის გავლენის ხასიათს და კომუნიკატორთა გუნდის საქმიანობის ანალიზს.

ცირკულაციის მოდელი, რომელიც არის ორსართულიანი სისტემა_ შემოგვთავაზეს **ელიზაბეტ ანდერსმა, ლორინ სტაატსმა და რობერტ ბოსტრომმა.** პირველ დონეზე

(წრეზე) იქმნება წახალისება სისტემის მეორე დონეზე გამმგზავნსა და მიმღებს შორის "შეტყობინება-პასუხის" რეჟიმში მონაწილეობისათვის.

პრაქტიკაში ხშირად ხდება ინფორმაციის გადაცემა არა დაუყოვნებლივ ყველა მომხმარებლისთვის, არამედ ლიდერები იღებენ ინფორმაციას უფრო ადრე, ვიდრე ხალხის მასა. შემდეგ ეტაპზე ლიდერები თავად იწყებენ მიღებული ინფორმაციის აქტიურ გავრცელებას საზოგადოებაში. ვინაიდან საზოგადოების უმრავლესობა ითვალისწინებს მათ აზრს, ლიდერების შუამავლობა მასობრივი ინფორმაციის წყაროდან (მასმედია) მიმღებამდე გადაცემისას ხდება ფორმირების მთავარი ინსტრუმენტი.

ასეთი *ორეტაპიანი კომუნიკაციის მოდელი* პირველად შეიქმნა 1940 წელს ოჰაიოში (აშშ) საარჩევნო კამპანიის დროს და დეტალურად განვითარდა 1955 წელს დეკატურში (ილინოისი) საზოგადოებრივი აზრის ფორმირების მექანიზმების შესწავლისას. სოციოლოგები პ.ლაზარსფელდი და რ. მერტონი ვარაუდობდნენ, რომ აუდიტორიისთვის გაგზავნილი გზავნილი პირველ რიგში ჯგუფის ყველაზე ავტორიტეტულ წევრთან მიაღწევდა. კვლევებმა დაადასტურა რომ ადამიანები ორიენტირებულები არიან პირველ რიგში მოუსმინონ იმათ, ვინც ყველაზე გავლენიანი და კომპეტენტურია მათთვის. ასეთი ლიდერები ხშირად არაფორმალური ლიდერები არიან.

ლექცია 3
კომუნიკაციის ბარიერები და სტრატეგიები

(**შესასწავლი საკითხები:** ბარიერების როლი არაეფექტურ კომუნიკაციაში_ ხმაური, არაორგანიზაციული აზროვნება, არასწორი ინტერპრეტაციები, მიმღების არასწორად განსაზღვრა, შინაარსის იგნორირება, მიმღებთან არასწორი კავშირი, მოსმენის კულტურის არ ქონა).

კომუნიკაცია არის ადამიანებს შორის ურთიერთობის პროცესი, რომლის მიზანია ინფორმაციის გადაცემა. კომუნიკაციის პროცესში ერთი მხარე, ანუ ინფორმაციის წყარო, ინფორმაციას გადასცემს მეორე მხარეს, ანუ ინფორმა ციის მიმღებს, რომელიმე **საკომუნიკაციო არხის** საშუალებით. ინფორმაციის წყარო და მიმღები შეიძლება ერთი ან მეტი ადამიანი იყოს. მაგ.: ლექციის ახსნის პროცესში მასწავლებელი არის ინფორმაციის წყარო, ხოლო სტუდენტები – ინფორმაციის მიმღებები.

კომუნიკაციური ბარიერები.

კომუნიკაცია შესაძლებელია შეფერხდეს სხვადასხვა ფაქტორის გავლენით, მათ ს ხვანაირად **ბარიერებს** უწოდებენ. ბარიერები ხელს უშლის ინფორმაციის გადაცემ ასა და გაგებას. მენეჯერი ყოველთვის უნდა ცდილობს ორგანიზაციაში შექმნას ჯანსაღი და თბილი გარემო მომუშავეთათვის და ხშირად ასეც ხდება, მაგრამ ხშირად წარმოიქმნება გარკვეული სახის ბარიერები-წინააღმდეგობები, რომელიც ხელს უშლის როგორც სამუშაო პროცესს, ისე თანამშრომელთა შორის ურთიერთობებს. კომუნიკაციური პროცესის დროს, როდესაც ინფორმაცია მოძრაობს, შესაძლებელია მან განიცადოს მნიშვნელოვანი ცვლილება, რასაც ინფორმაციული დანაკარგი ეწოდება. ბუნებრივია, ასეთი სახის მოვლენა ზეგავლენას ახდენს კომუნიკაციის ეფექტიანობაზე. ამიტომაც მენეჯერის უმთავრეს ამოცანად რჩება ინფორმაციული დანაკარგების შემცირება, კომუნიკაციური ბარიერების აღმოფხვრის გზით. განვიხილოთ თუ რა და რა სახის ბარიერები შეიძლება წარმოიშვას კომუნიკაციური პროცესის დროს, ესენია:

- აღქმით გამოწვეული წინააღმდეგობები. ერთი და იმავე ინფორმაციის სხვადასხვაგვაგვარად აღქმა, სხვადასხვა ადამიანის მიერ. რაც, თავის მხრივ, დაკავშირებულია გარკვეული სახის გამოცდილებაზე, ფასეულობებსა და წარმოდგენებზე.
- სემანტიკური ბარიერები - განსხვავება სიტყვების გამოყენების ხერხებსა და მათ მნიშვნელობას შორის. ეს ეტაპი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, იმ შემთხვევაში, როცა ბიზნესი გადის საზღვრებს გარეთ. რომ არ შეიქმნას სხვადასხვა სახის

უხერხულობა, სასურველია წინასწარ მოხდეს ახალი ბაზრის, როგორც კულტურული, ისე სემანტიკუ-რი შესწავლა.

● არავერბალური წინაღობები - სიმბოლოების არაერთმნიშვნელოვანი გადმოცემა (სიტყვების გარდა), შეტყობინების სიმბოლოების დამახინჯება, რაზეც წინა თავებში ვისაუბრეთ.

● მოსმენის უუნარობა - ინფორმაციის მიღების არადამაკმაყოფილებელი შესაძლებლობები. მოსმენის კულტურასა და უნარს საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კომუნიკაციური პროცესის დროს.

ამ ბარიერების კონტროლი და კომუნიკაციის პროცესში მათი შემცირება მნიშვნე ლოვნად აუმჯობესებს კომუნიკაციას.

ფსიქოლოგები საუბრობენ **კომუნიკაციის 12 ბარიერის** შესახებ. ეს ბარიერებია:

კომუნიკაცია არის ინფორმაციის გაცვლა ორ ან მეტ ადამიანს შორის და იმისთვის, რომ ჩვენი ურთიერთობა ადამიანებთან უფრო ნაყოფიერი და პროდუქტიული გავხადოთ საჭიროა იმ ბარიერების გათვალისწინება, რომლებიც ხელს უშლიან კომუნიკაციას.

1.მითითება, ბრძანება, მოთხოვნა

მოთხოვნას, ბრძანებებს და მითითებებს-„შენ უნდა", „შენ ვალდებული ხარ ახლავე" და ა.შ შიშის, ან აქტიური წინააღმდეგობის გამოწვევა შეუძლია.ადამიანს შესაძლოა ჯიბრში ჩადგომის სურვილიც კი აღეძრას.ასეთი ტიპის კომუნიკაცია პროტესტის გრძნობასა და სამაგიეროს გადახდის სურვილს ბადებს.

2.გაფრთხილება, შეხსენება, მუქარა

როდესაც ადამიანს ეუბნებით, თუ რა მოელის მას გარკვეული ქცევის, ან მოქმედების შეუსრულებლობის, ან შესრულების შემთხვევაში- „თუ არ დამეთანხმები, მაშინ..", „გირჩევნია თორემ", ეს მასში შიშსა და მორჩილებას ბადებს, რაც სრულიადაც არ არის ჯანსაღი და ეფექტური ურთიერთობის საწინდარი.შესაძლოა, ადამიანს „დაპირების"(მუქარის) რეალობის შემოწმების სურვილი გაუჩნდეს;ან შესაძლოა, ამან გაღიზიანება, აღშფოთება, პროტესტი გამოიწვიოს.

3.მორალის წაკითხვა, დამოძღვრება, ნამუსზე აგდება

„შენი ბრალია, რომ..", „ეს ასე არ უნდა გექნა", „შენ უნდა გეზრუნა იმაზე, რომ..." შედეგად ადამიანს უხერხულობის გარდა, დანაშაულის გრძნობაც უჩნდება და შესაძლოა მან თავდაცვითი პოზიცია დაიკავოს და აგრესიაც კი გამოამჟღავნოს-მას ხომ ფაქტობრივად, უპასუხისმგებლობას აბრალებენ.

4.რჩევის მიცემა, მზა გადაწყვეტილების შეთავაზება

„შენს ადგილზე იცი რას გავაკეთებდი?", „მოდი, სცადე...?" „ვიცი, რაც უნდა გააკეთო!", „მე გასწავლი, როგორ მოიქცე..." ასეთი წინადადებების ფარული

შინაარსი გულისხმობს, რომ ადამიანს არ შეუძლია საკუთარი პრობლემის განსაზღვრა, მათი მოგვარების გზების გაანალიზება და სწორი არჩევანის გაკეთება.ბუნებრივია, რომ უუნარობის დაბრალება და მისი დამოუკიდებლობის ასეთი შეზღუდვა ადამიანში პროტესტის გრძნობას გამოიწვევს.

5.ჭკუის სწავლება, "ლექციის წაკითხვა", ლოგიკური არგუმენტების მოშველიება.

ეს არის ადამიანზე გავლენის მოხდენის მცდელობა ფაქტების კონტრ-არგუმენტების, ლოგიკის, ინფორმაციის, ან საკუთარი მოსაზრების მეშვეობით."მე გეტყვი რაში ცდები.." „ფაქტები მეტყველებენ, რომ.." „კი მაგრამ ლოგიკურად რომ ვიმსჯელოთ..." ასეთი ტიპის გამოთქმების საპასუხოდ ადამიანმა შესაძლოა უბრალოდ „გამორთოს" თავისი ყურადღება და საერთოდ აღარ მოგისმინოთ.ასეთი კომუნიკაცია თრგუნავს და საკუთარი არასრულფასოვნების განცდას აჩენს.

6.კრიტიკა, განსჯა, შეწინააღმდეგება

ადამიანი ვერ გრძნობს თავს კომფორტულად, როდესაც მისი შეფასება, კრიტიკა, ან მისი საქციელის განსჯა ხდება."შენ აბსოლუტურად ვერ ხვდები.." „გამოუსწორებელი ზარმაცი ხარ.." ასეთი გამოთქმები ნიშნავს, რომ ადამიანი არაკომპეტენტური, ან სულელია;ბევრს უბრალოდ ეშინია ასეთი შეფასებების და ამიტომ გაურბის ამგვარ კომუნიკაციას.ზოგიერთი მორჩილად მიიღებს კრიტიკას, დაეთანხმება ნეგატიურ შეფასებას და ამით დიდ ზიანს მიაყენებს საკუთარ თვითშეფასებას- „მე მართლაც ცუდი ვარ..";ზოგიერთი კი პირიქით, გაბრაზდება და მოინდომებს სამაგიეროს გადახდას--„გირჩევნია, შენს თავს მიხედო!"

7.შექება, დათანხმება, პირფერობა

დადებითი შეფასება- „ძალიან მაგარი ხარ!", „აბსოლუტურად მართალი ხარ ამ პიროვნების შეფასებაში", „მე ვფქირობს, რომ ამ საქმეში შეუდარებელი ხარ!"--ადამიანის მიმართ მაღალი მოლოდიების არსებობას გულისხმობს და თითქოს, მის შექება/წახალისებას ემსახურება, მაგრამ ამის ნაცვლად ადამიანს შფოთვა უჩნდება, რადგან გრძნობს, რომ არ შეესაბამება გამოთქმულ აღფრთოვანებას.გარდა ამისა, ასეთი შეფასებები ხშირად განიხილება, როგორც ერთგვარი პირფერობა, მფარველურ-ფამილარული ტონი, ან პიროვნებით მანიპულირება მისგან სასურველი ქცევის მისაღებად.

8.შერცხვენა, მასხრად აგდება

ურთიერთობაში, დასაფიქრებელია ადამიანთან შეხუმარების, მისი მასხრად აგდების ან შერცხვენის, „იარლიყის მიკერების" მცდელობა. „შე, მტირალა.." „გასაგებია, ბატონო ჭკუისკოლოფო! „კაი, მორჩი ახლა ზლუქუნს!" ასეთი მიმართვა ატყობინებს ადამიანს, რომ ის სრულიად უსარგებლოა, იგნორირებულია, და არ იმსახურებს ელემენტარულ პატივისცემას.რა თქმა უნდა, ასეთი კომუნიკაცია

დამანგრეველია ადამიანის თვით-შეფასებისთვის;ის მასში იმედგაცრუებას და შესაბამისად აგრესიას, სიტყვიერ სამაგიეროს იწვევს.

9.ინტეპრეტირება, ანალიზი, დიაგნოზის დასმა

თუ ურთიერთობისას ჩვენ ვუხსნით ადამიანს მის მოტივებს, ვუანალიზებთ ქცევას და საუბარს, ვატყობინეთ, რომ „შენი პრობლემა სრულიად ნათელია" „შენი სუსტი მხარე იმაშია რომ.." „შენ უბრალოდ გადაიღალე.."

„შენ ამას სინამდვილეში ვერასდროს გააკეთებ.." ასეთი კომუნიკაცია უნაყოფოა, გამაწბილებელი და შესაძლოა, ზოგჯერ მუქარის მატარებელიც კი იყოს.პიროვნება ფაქტობრივად ბლოკირებულია;იგი გრძნობს, რომ მის მიმართ ინტერესი მცირეა, რადგნაც ის უკვე „გაშიფრულია", მისი გრძნობები გაშიშვლებულია და ის სრულიად დაუცველია სხვების წინაშე.ადამიანს უჩნდება სურვილი რამენაირად შეწყვიტოს „რენტგენით გაშუქების" პროცესი და გაექცეს ამგვარ კომუნიკაციას.

10.დარწმუნება, სიმპათიისა და მხარდაჭერის გამოხატვა დანუგეშება

მცდელობა გამოუკეთო ადამიანს განწყობილება, ესაუბრო მისი ემოციებისგან დაცლის მიზნით ზოგჯერ სრულდება მისი გრძნობების სიძლიერის უარყოფით. „ნუ დარდობ" „ცოტა ხანში უკეთ იქნები" „კაი გამხიარულდი რაა" ამით ადამიანს უჩნდება განცდა, რომ მისი სრულიად არ ესმით. შესაძლოა ასეთი ურთიერთობით მასში მტრული განწყობა გამოიწვიოთ „შენთვის ადვილია ამის თქმა!"

11.კითხვების დასმა, დაკითხვა

ზოგჯერ, იმის ნაცვლად, რომ ყური დაგვიგდოს, მოსაუბრე ცდილობს ჩვენგან დამატებითი ინფორმაციის მოპოვებას, თითქოს და ჩვენი პრობლემის მოგვარების მიზნით.ის არკვევს მიზეზებს, მოტივებს, ეძიება სიტუაციის დეტალებში „ რატომ.." „ვინ..." შენ რა გააკეთე.." როგორც წესი ადამიანები გაურბიან ასეთ კითხვებს, ამჯობინებენ, რომ მოიტყუონ, დამალონ ფაქტები და ა.შ, რადგან ეშინიათ, რომ დამატებითი ინფორმაციის მიწოდებას დამატებითი კითხვები, კრიტიკა ან შეფასება მოყვება.გარდა ამისა, ადამიანი ხშირად უბრალოდ იბნევა ამდენ კითხვებში, ვეღარ ხვდება, თუ საითკენ მიყავს საუბარი მოსაუბრეს და შედეგად შიში და შფოთვა ეუფლება.

12.ყურადღების გადატანა, პრობლემის შემსუბუქება

არის სიტუაციები, როდესაც ვცდილობთ, ადამიანი პრობლემას მოვაშოროთ, ყურადღება სხვა რამეზე გადავატანინოთ. „მოდი რა, უფრო სასიამოვნო რამეებზე ვისაუბროთ..." „ქვეყანა ამით არ დაინგრევა.." „ვის არ მოსვლია.." მსგავსი რეპლიკებით თქვენ ალბათ ალალად ცდილობთ შეუმსუბუქოთ ადამიანს მდგომარეობა, სთავაზობთ მას თავი აარიდოს სირთულეებს და მარტივად შეხედოს ვითარებას, მაგრამ მან შესაძლოა აღიქვას ეს ყველაფერი, როგორც მისი პრობლემის უკუგდება, უგულებელყოფა და სირთულეების დროს საკუთარ თავში ჩაიკეტოს.

ცხადია,რომბარიერები ხელს უშლის ინფორმაციის გადაცემასა და გაგებას. ეს შეს ამლებელია იყოს:

ენობრივი ბარიერები , როგორიცაა მსმენელისათვის გაუგებელი ჟარგონის გამოყენ ება, სპეციალური ტერმინოლოგია, უცხო ენა;

ფიზიკური ბარიერები , როგორიცაა ხმაური, მაღალი ან დაბალი ტემპერატურა, ა რაკეთილმოწყობილი აუდიტორია;

ფსიქოლოგიური ბარიერები, როგორიცაა ინტერესის არქონა, უყურადღებობა;

მეორეხარისხოვანი ბარიერები, როგორიცაა მოსაუბრეებს შორის განსხვავებული გ ამოცდილება, კულტურული განსხვავებები.

ამ ბარიერების კონტროლი და კომუნიკაციის პროცესში მათი შემცირება მნიშვნე ლოვნად აუმჯობესებს კომუნიკაციას.

ვერბალური კომუნიკაციის მიზანი არისსიტყვიერი ინფორმაციის გადაცემა. ვერბ ალურ კომუნიკაციას დიდი მნიშვნელობა აქვს. ლექციის, სემინარის, დისკუსიის, ჯგუფური მუშაობის დიდი ნაწილი ვერბალურ კომუნიკაციას ეთმო ბა. ინფორმაცია მაქსიმალურად გასაგები და ადვილადგადასამუშავებელი რომ იყ ოს, სხვადასხვა ფაქტორის გათვალისწინებაა საჭირო. ეს ფაქტორებია:

- **ტერმინოლოგია;**
- **ინფორმაციის შინაარსი;**
- **ინფორმაციის სიდიდე;**
- **ორგანიზება;**
- **ანალიზი;**
- **ინფორმაციის გადაცემის დრო.**

ეს მახასიათებლები იცვლება კონტექსტისა და კომუნიკაციის მიზნის მიხედვით; ამასთანავე, ინფორმაციის მიღება და მისი გადამუშავება დიდად არის დამოკიდებული კულტურაზე; რაც ერთი აუდიტორიისთვის გასაგებია, შესაძლებელია გაუგებარ ი და მიუღებელი იყოს სხვასთან. ინფორმაცია გასაგები რომ იყოს, საჭიროა: ტერმინოლოგია, რომელსაც კომუნიკაციისას ვიყენებთ, აუდიტორიისათვის იყოს გასაგები; ტერმინოლოგიის გამოყენებისას დარწმუნებული უნდა ვიყოთ, რომ სტუდენტებს ტერმინოლოგია ესმით; **შინაარსი** უნდა იყოს ნათლა დ ჩამოყალიბებული; ყოველთვის უნდა შევეცადოთ, რომ ყველაფერი, რისი თქმ აც გვსურს, იყოს მკაფიოდ ფორმულირებული.

- **ინფორმაციის სიდიდე** დამოკიდებულია თემასა და აუდიტორიაზე, თუმცა ის ა რ უნდა იყოს ძალიან გრძელი და მოსაბეზრებელი და ასევე – ძალიან მოკლე და გაუგებარი;

- **მასალა** უნდა იყოს კარგად სტრუქტურირებული და ლოგიკურად ჩამოყალიბებული; გამოკვეთილი უნდა იყოს მნიშვნელოვანი მომენტები; ასევე, სასურველია ინფორმაციაში იგრძნობოდეს მოვლენების ქრონოლოგია: მოვლენის დაწყება, განვითარება და დასასრული;
- ინფორმაცია უნდა შეიცავდეს ლოგიკურ **ანალიზს**;
- **ინფორმაციის გადაცემის დრო** ძალიან მნიშვნელოვანია კომუნიკაციის ეფექტურობისათვის;

  კომუნიკაციისათვის საჭიროა არა მარტო ინფორმაციის კარგად ჩამოყალიბება, არამედ ინფორმაციის მიწოდება საჭირო დროს.

მოსმენა. ერთი შეხედვით მოსმენა არ უნდა იყოს პრობლემა, თუმცა ადამიანებს ხშირად უჭირთ ინფორმაციის ზუსტი გაგება. არსებობს ტერმინი **აქტიური მოსმენა**, რაც მიანიშნებს, რომ მოსმენა არ არის პასიური პროცესი და მხოლოდ ინფორმაციის გაგებას არ ნიშნავს. აქტიური მოსმენა ნიშნავს არა მხოლოდ იმის გაგებას, თუ რას ამბობს ადამიანი, არამედ როგორ და რა ემოციით. აქტიური მოსმენის დროს მსმენელი ძირითადად მოსაუბრეზეა კონცენტრირებული. კარგი მოსმენა ნიშნავს მოსაუბრის გადაცემული ინფორმაციისა და ემოციის ზუსტ გაგებას.

აქტიური მოსმენა სიზუსტეს საჭიროებს, ამიტომ, სასურველია ინფორმაციის მოსმენისა და გაგების შემდეგ ყოველთვის გადავამოწმოთ, რამდენად ზუსტად გვესმის მოსაუბრის.

აქტიური მოსმენისას მსმენელი ყურადღებას გამოხატავს როგორც არავერბალურად, მაგ.: თვალით კონტაქტი, თავის დაქნევა, ღია ჟესტები, ასევე ვერბალურად, მაგ.: `რა მოხდა შემდეგ, `შენ როგორც მითხარი... იქნებ დააკონკრეტო და ა.შ.

აქტიურ მოსმენასთან მჭიდრო კავშირშია უკუკავშირი, რაც ნიშნავს იმას, რომ მსმენელი მოსაუბრეს ატყობინებს, რომ მან მოისმინა და ზუსტად გაიგო მოსაუბრის აზრი და დამოკიდებულება. შესაძლებელია ითქვას, რომ უკუკავშირი აქტიური მოსმენის შედეგია. უკუკავშირი შესაძლებელია იყოს როგორც ზეპირი, ასევე წერილობითი. უკუკავშირის დანიშნულებაა ადამიანს შეატყობინოს, როგორ გააუმჯობესოს შედეგი. არსებობს უკუკავშირის რამდენიმე სახე: **პოზიტიური**, რომლის მიზანია მაგ. სტუდენტის წახალისება. **უარყოფითი**, რომლის მიზანია მაგალითად, მოსაუბრის დაბლოკვა; **ნეიტრალური**, რომელიც არც წაახალისებს და არც აფერხებს მოსაუბრეს; მაგ.: გასაგებია, მესმის.

ინფორმატიული, რომლის მიზანია მსმენელისათვის ინფორმაციის მიწოდება; მაგ .: რასაც ახლა თქვენ აკეთებთ, ამას ფორმატირების პროცესს უწოდებენ. **შემაჯამებელი**,რომლის მიზანია მოსაუბრის ნათქვამის, ქცევის და ა.შ. შეჯამება.

მოსმენის კულტურა ადამიანისათვის დამახასიათებელი ერთ-ერთი საუკეთესო თვისებაა, რადგან თუ არ მოისმენ, ვერაფერს გაიგებ და თუ ვერ გაიგებ, ბუნებრივია ვერც განვითარდები. მაგრამ, დღეს რომ ყველას უსმინო, დიდი ალბათობით იდეალურსა და რეალურს შორის სხვაობას დაკარგავ, რაც შემეცნებისათვის შემაფერხებელ ფაქტორს წარმოადგენს.მოკლედ, გამოსავალი რაშია, ვუსმენთ ყველას, მაგრამ არ შევისმენთ ყველასას, ეს იქნება ერთგვარი უხილავი ფილტრი, რომლის დაყენებითაც, შესაძლებელია ხარისხიანი, ანუ საჭირო ინფორმაცია, გამოვარჩიოთ არა საჭირო ინფორმაციისგან. კარგი მოსმენის კულტურა ცუდი მოსაუბრისთვისაც კი იდეალურ სასაუბრო სივრცეს ქმნის, რა დროსაც მას უადვილდება იდეებისა და აზრების გენერირება და გადმოცემა.აღარაფერს ვამბობ, კარგ მოსაუბრეზე, რომელიც მოსმენის მაღალი კულტურის არსებობის შემთხვევაში, ორმაგად ჰარმონიულ გარემოში გადმოსცემს თავის სათქმელს.რასაკვირველია, საუკეთესო შემთხვევაში კომუნიკაცია ორმხრივ ინტერესს უნდა ეფუძნებოდეს, რაც გარკვეული სტანდარტების დაწესებას მოითხოვს. ეს სტანდარტები ჰკარნახობს მოსაუბრეს, რომ არ გადაუხვიოს მთავარ თემას, ამომწურავად ისაუბროს საკითხის გარშემო, გამოირჩეოდეს ქცევის შესაბამისობით და აუდიტორიასთან კონტაქტის შესანარჩუნებლად მიმართოს კითხვა-პასუხის რეჟიმსაც.არანაკლებ მნიშვნელოვანია მსმენელის წინასწარგანწყობაც, რადგან, ხშირ შემთხვევაში, შესაძლოა მისი დაღლილი ან ორაზროვანი მზერა, ან გარკვეული ქმედება, მოსაუბრის დაბნევის მიზეზი გახდეს.საუკეთესო ვარიანტის მიღწევა, ნებისმიერ შემთხვევაში რთულად შესასრულებელი ამოცანაა. ერთი მხრივ, მოსაუბრემ უნდა მიაგნოს მთავარ გასაღებს, რომელსაც მსმენელთა მთელი ჯგუფის ყურადღებას თავისკენ მიმართავს და მეორე მხრივ, მსმენელიც მზად უნდა იყოს, აამუშავოს ფილტრი და თავიდან აირიდოს მისთვის არასაჭირო ინფორმაცია. ასე რომ მნიშვნელოვანი საკითხია, თუ სად ვისმენთ, ვის და რა თემაზე ვუსმენთ.

ლექცია 4
კომუნიკაციის უნარები

(**შესასწავლი საკითხები:** კომუნიკაციის უნარები სამუშაო ადგილზე_ მკაფიო და სწორი საუბარი, მეორე მხარის განწყობა, მეორე მხარის განწყობა კომუნიკაციის დაწყებამდე. ინდივიდულური კომუნიკაციის უნარები, გუნდური კომუნიკაციის უნარები, საპრეზენტაციო კომუნიკაციები).

სამუშაო ადგილზე კომუნიკაციის უნარები არის ინსტრუმენტები, რომლებსაც ვიყენებთ სამსახურში, რომელიც გვეხმარება ინფორმაციისა და იდეების კომუნიკაციაში. ჩვენ ყოველდღიურ ცხოვრებაში ვიყენებთ ამ შესაძლებლობებს ბუნებრივად, მაგრამ რამდენად კარგად ვანვითარებთ ამ უნარებს, საკუთარი კომუნიკაციის შესაძლებლობების შესწავლა გვეხმარება პროფესიულ მიღწევაში.

კარნეგის ტექნოლოგიური ინსტიტუტი ამტკიცებს, რომ ფინანსური წარმატების მხოლოდ 15% მოდის ცოდნაზე ან ტექნიკურ უნარებზე, ხოლო დანარჩენი 85% მოდის ინდივიდის ეფექტური კომუნიკაციის, მოლაპარაკებისა და ლიდერობის უნარზე. ეს პრაქტიკულად ადასტურებს, რომ ბიზნესის ნებისმიერ სფეროში, კომუნიკაციის უნარები გადამწყვეტია წარმატებისთვის.

სხვებთან წარმატებული კომუნიკაციის უნარი არის პიროვნული ნიჭი, რომელიც ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს ჩვენს სამუშაო კმაყოფილებაზე, დაწინაურების შესაძლებლობებსა და კარიერულ წარმატებაზე.

ეფექტური კომუნიკაცია გადამწყვეტ როლს ასრულებს წარმატების მიღწევაში. პიროვნული ურთიერთობები ვერ ვითარდება მკაფიო კომუნიკაციის გარეშე. აქ მოცემულია რამდენიმე გზა, რომლითაც შეგიძლიათ გააუმჯობესოთ სამუშაო ადგილზე კომუნიკაცია:

1. განსაზღვრეთ თქვენი მიზნები და მოლოდინები

მკაფიო და რეალურად მისაღწევი მიზნების დასახვა, მნიშვნელოვანია პროექტების განხილვისას ან სამუშაოს განაწილებისას. მკაფიო მიზნებისა და მოლოდინების დასახვა გარანტიას იძლევა, რომ თქვენს გუნდში ყველა ყველა თანაბარ პირობებშია, რაც პროდუქტიულს ხდის სამუშაო ძალის გამოყენებას.

2. გააკეთეთ თქვენი საუბრის ჩანაწერი

გააკეთეთ მოკლე ჩანაწერი ერთობლივ პროექტზე მუშაობისას, სიტყვით გამოსვლისას, ან სხვებთან საუბრის შემთხვევაში. მოძებნეთ ის სფეროები, სადაც შეგიძლიათ გააუმჯობესოთ მუშაობა და გადადგით ჭკვიანური პირველი ნაბიჯები კომუნიკაციის უნარების განვითარებლად.

3. კომუნიკაცია პირად დონეზე

ეს არ გულისხმობს მხოლოდ სწორი ინფორმაციის მიწოდებას თქვენი ბიზნესპარტნიორებისათვის. ეს ეხება მათთან ურთიერთობის შესაძლებლობებს. თქვენ უნდა იყოთ აქტიური კომუნიკაციის პროცესში. მისცეთ კარგი მაგალითი, გაეცნოთ თქვენს გუნდს და სხვა თანამშრომლებს - კომპანიის საზღვრებს მიღმა. სამუშაოს გარეთ თანამშრომლებთან დროის გატარების შესაძლებლობა დაგეხმარებათ შექმნათ ნამდვილი მეგობრობრული გარემო, რაც უფრო ღიას გახდის კომუნიკაციის პროცესს და უფრო სასიამოვნოს სამუშაო გარემოს.

გარდა ამისა, გასათვალისწინებელია დისტანციურად მომუშავე თანამშრომლებთან დაკავშირება, რათა მათ თავი არ იგრძნონ იზოლირებულად და დაშორებულად თავიანთი გუნდისაგან. ციფრული კონტაქტი შემოიფარგლება პროექტის განხილვით, ან კვარტალური ბიზნეს მიზნების მიღწევი, მაგრამ. კომუნიკაციის დროს მნიშვნელოვანია პირადი ურთიერთობები.

4. უნდა დაინიშნოს სამუშაო ჯგუფის ყოველკვირეული შეხვედრები

გუნდის წევრების ყოველკვირეული შეხვედრები კარგი შესაძლებლობაა თითოეული თანამშრომლისთვის, რათა გაიზიაროს თავისი ყოველკვირეული მიზნები, გაიგოს რა პრობლემებზე მუშაობენ გუნდის სხვა წევრები. მეტი გამჭვირვალობა და მჭიდრო კომუნიკაცია უკეთესი თანამშრომლობის შესაძლებლობას იძლევა.

5. გაიუმჯობესეთ მოსმენის უნარი

თუ ვინმეს ესაუბრებით ან აკეთებთ პრეზენტაციას, დარწმუნდით, რომ მას დიდი ყურადღება მიაქციოთ. არ გაფანტოთ ყურადღება, კონცენტრირება მოახდინეთ მნიშვნელოვან მომენტებზე და სიფხიზლის დემონსტრირებისთვის ყურადღება მიაქციეთ მოსაუბრეს. მოსმენის შესაძლებლობების გამოყენება სამუშაო ადგილზე ცხადყოფს, რომ თქვენ აფასებთ სხვა ადამიანების მოსაზრებებს.

6. შექმენით საკუთარი შიდა ენა

შიდა ენის შექმნა მნიშვნელოვანია სამუშაო ადგილზე კომუნიკაციის გასაძლიერებლად. აკრონიმები (მაგ.**ნატო**-ჩრდილო ატლანტიკური ხელშეკრულების ორგანიზაცია, **იუნესკო** - გაეროს განათლების, მეცნიერებისა და კულტურის ორგანიზაცია) და სახელები შეიძლება გამოყენებულ იქნას თქვენი კომპანიის კულტურის ან ფილოსოფიის ძირითადი ასპექტების აღსაწერად. ეს საკითხის განხილვას სასიამოვნოს გახდის და ხელს შეუწყობს კომუნიკაციის პროცესის განვითარებას.

7. გამოიყენეთ სოციალური მედია თქვენს სასარგებლოდ

ბიზნესს შეუძლია გამოიყენოს სოციალური მედია მომხმარებლებთან კომუნიკაციისთვის. ასევე გააუმჯობესოს შიდა გუნდური მუშაობა. წაახალისეთ თქვენი თანამშრომლები „მოიწონონ“, „კომენტარი“ გაუკეთონ და „გააზიარონ“ შესაბამისი პოსტები კომპანიის შესახებ. ასევე შეიძლება სოციალური მედიის არხების ინტეგრირება თქვენს ინტრანეტში, რათა თანამშრომლებმა ყოველთვის იცოდნენ, თუ რას აქვეყნებს თქვენი კომპანია.

8. განსაზღვრეთ საერთო მიზანი

ყველა კომპანიას აქვს საერთო მიზანი, რომელიც უბიძგებს ადამიანებს ყოველდღიურად მივიდნენ სამსახურში და შეასრულონ თავიანთი მოვალეობები. ამ მიზნის განსაზღვრით და მისი მიღწევის მნიშვნელობის მუდმივი გამეორებით, თქვენ გაზრდით თანამშრომლების პროდუქტიულობას და შეახსენებთ მათ, თუ რატომ არის მნიშვნელოვანი გუნდების მოტივაცია, შთაგონება და შენარჩუნება.

9. შეინარჩუნეთ თანმიმდევრულობა თქვენს შემდგომ მოქმედებებში

როდესაც სამუშაო დატვირთული ხდება, ადვილია დაივიწყო რეგულარული შემოწმება, თუმა ეს არის ერთ-ერთი საუკეთესო გზა სამუშაო ადგილზე ეფექტური კომუნიკაციის შესანარჩუნებლად.

10. დარწმუნდით, რომ თქვენს გუნდს შეუძლია უზრუნველყოს კონფიდენციალური უკუკავშირი

იდეალურ სამყაროშიც კი იქნება ისეთი სიტუაციები, რომელთა გაზიარებითაც ადამიანები თავს უსაფრთხოდ იგრძნობენ. თანამშრომლებს უნდა შეეძლოთ საკუთარი აზრის გამოხატვა განსჯის ან პასუხისმგებლობის შიშის გარეშე, რათა თქვენმა კომპანიამ ჩამოაყალიბოს კულტურა, რომელიც წაახალისებს ღია კომუნიკაციას. თუ თქვენს თანამშრომლებს ანონიმურად გამოაგზავნინეთ შეტყობინებები, თქვენ, როგორც მენეჯერს, გაქვთ პოტენციალი გამოავლინოთ დაფარული საკითხები, რომლებიც ზიანს აყენებს თქვენს თანამშრომლებს და მთლიანად კომპანიას. როგორც ყოველთვის, რაც უფრო მეტი ინფორმაცია გაქვთ, მით უკეთ შეძლებთ უპასუხოთ თითოეული თანამშრომლის მოთხოვნას. ზუსტი ინფორმაცია ერთადერთი გზაა სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად.

ინდივიდუალური კომუნიკაცია ეს არის ინფორმაციის გაცვლის პროცესი ორ ადამიანს შორის, პირისპირ და ყოველგვარი თანამოსაუბრის გარეშე. ეს არის კომუნიკაციის ყველაზე მარტივი ტიპი. მიუხედავად იმისა, რომ იგი ინფორმაციის გაცვლის ერთ-ერთი ყველაზე მარტივი პროცესია, , ინდივიდუალური კომუნიკაცია შეიძლება იყოს ვერბალური და არავერბალური და შეგნებული და ქვეცნობიერი პროცესები. როგორც აღვნიშნეთ, ინდივიდუალური კომუნიკაცია მოიცავს მხოლოდ ერთ გამგზავნს და ერთ მიმღებს.

ის, რომ **ინდივიდუალური კომუნიკაცია** მხოლოდ ორ ადამიანს მოიცავს, არ ნიშნავს, რომ ეს არის მარტივი ფენომენი. პირიქით, იგი მოიცავს სხვადასხვა პროცესებისა და კომპონენტების დიდ რაოდენობას, რომლებიც სიღრმისეულად უნდა იქნას შესწავლილი.
ინდივიდუალური კომუნიკაციის დროს შეტყობინება ძალიან განსხვავდება სხვა კონტექსტში გადაცემული შეტყობინებისაგან. როდესაც ჩვენ მარტო ვართ ადამიანთან, გაცილებით მარტივია ვიყოთ გულწრფელნი, ან თავი დავანებოთ ემოციებს. ამ გაგებით, გამგზავნისა და მიმღების მიერ გაზიარებულ კონტექსტს ბევრად მეტი გავლენა აქვს ინდივიდუალური კომუნიკაციის პროცესებში, ვიდრე სხვა ალტერნატივებში.
მაგალითად, ორ ადამიანს, ვინც კარგად იცნობს ერთმანეთს, შეეძლებათ გააკეთონ შეტყობინებები, რომლებიც მხოლოდ მათ ესმით და გამოიყენებენ კიდევ ბევრ მითითებულ ფრაზას და სხეულის ენას ერთმანეთთან კომუნიკაციისთვის. პირიქით, ორი უცხო ადამიანი ბევრად უფრო ლიტერატურული უნდა იყოს, რომ ინფორმაციის სწორად გადმოცემა შეძლოს.
ყველა ინდივიდუალური საკომუნიკაციო პროცესი ერთნაირად არ მუშაობს. არსებობს მრავალი ცვლადი, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ ორი ადამიანის ინფორმაციის გაცვლაზე, მაგალითად, ურთიერთობის ტიპი, თითოეული მათგანის იერარქია, კომუნიკაციის სასურველი სტილი ან საერთო კონტექსტი, რომელიც მათ აქვთ.

- ვერბალური და არავერბალური

როდესაც კომუნიკაციის პროცესზე ვფიქრობთ, ჩვეულებრივ წარმოვიდგენთ ორი ან მეტი ადამიანის საუბარს. ამასთან, ინფორმაციის ყველა გაცვლა არ უნდა მოხდეს ასე მკაფიოდ, სალაპარაკო ენის გამოყენებით. სხვა ელემენტები, როგორიცაა პროქსიემია ან ჟესტები, ასევე შეიძლება ჩაითვალოს კომუნიკაციის ფორმად.
ამ დარგის ექსპერტები მიიჩნევენ, რომ სიტყვიერად გადაცემული ინფორმაცია წარმოადგენს ძალიან მცირე პროცენტს. სხეულის ენა, ხმის ტემბრი, ჟესტები და სხვა მსგავსი ელემენტები მთლიანი ჩვენი შეტყობინებების დაახლოებით 80% -ს შეადგენს.

<u>გუნდური თანამშრომლობა</u>

გუნდური თანამშრომლობისა და გუნდის ეფექტურობის საფუძველია წარმატებული კომუნიკაცია. თანამშრომლობის სხვადასხვა მოდელები არის განსხვავებული ფაქტორების ერთობლიობა. მაგალითად:

- ინდივიდები მუშაობენ, როგორც ერთი მთლიანობა და ურთიერთქმედების დროს ხელს არ უშლიან ერთმანეთს;
- ინდივიდუალური დავალებების შესრულებისას მომუშავენი ორიენტი-

რებულები არიან საერთო მიზნის მიღწევაზე;

- ინდივიდები რაციონალურად იყენებენ რესურსებსა და საკუთარ კვალიფიკაციას საერთო მიზნის მისაღწევად;
- ინდივიდები არ მალავენ თავიანთ მოსაზრებებს, უზიარებენ ერთმანეთს ინფორმაციებს, გულახდილად ურთიერთობენ.

ეფექტიანი გუნდი გამოირჩევა შემდეგი მახასიათებლებით:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

გუნდური მუშაობის მნიშვნელობა

გუნდი არის მცირე რაოდენობის ადამიანების გაერთიანება, რომლებიც ისწრაფვიან

საერთო მიზნისაკენ, აქვთ საერთო ღირებულებები და მიდგომები, რისთვისაც ისინი ერთმანეთს მიიჩნევენ ურთიერთანგარიშვალდებულად. ორგანიზაციის კომპლექსურობასთან ერთად იზრდება ინფორმაციისა და სამუშაოს რაოდენობაც და შესაბამისად იზრდება გუნდის ჩამოყალიბებისა და მისი მუშაობის ეფექტურობის მნიშვნელობა.

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

დავალების/საქმის შესრულება შედგება 4 ეტაპისაგან

მიზანი – რისი მიღწევა სურს გუნდს?

ეფექტური მუშაობისათვის სამუშაო გუნდმა უნდა განსაზღვროს, რაზე უნდა მოხდეს გუნდის ფოკუსირება, რა უნდა განახორციელოს გუნდმა და რა არის სამუშაო ჯგუფის მიზნები. დროთა განმავლობაში, გუნდს დასჭირდება დასახული მიზნების შეფასება და განსაზღვრა იმისა, არის თუ არა ეს მიზნები ისევ ვალიდური. იმისთვის, რომ გუნდი ეფექტურად ფუნქციონირებდეს, მისი წევრები შეთანხმებულად უნდა განსაზღვრავდნენ და იზიარებდნენ გუნდის მისიას, თუ რისთვის არსებობს იგი. მიზანთან დაკავშირებული საკითხები დროულად უნდა განისაზღვროს და გადაწყდეს, წინააღმდეგ შემთხვევაში ადგილი ექნება გუნდის წევრების განსხვავებული მიმართულებით მუშაობას.

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

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

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

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

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

პროცესი–როგორ ვიმოქმედოთ?

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

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

და სამუშაო ჯგუფის დასახული მიზნების მიღწევა.

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

ამოცანის გადაჭრისა და მხარდაჭერის როლები.

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

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

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

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

საპრეზენტაციო კომუნიკაციები.

კარგ პრეზენტატორად არავინ იბადება, საუბრის ხელოვნება შეძენლი კომპეტენციაა პრეზენტაციის მეშვეობით პედაგოგი სტუდენტებს გადასცემს ინფორმაციას, ხედვას ან იდეას. ეფექტური პრეზენტაცია ხელს უწყობს საკითხის შესწავლას, სტუდენტთა ჩართულობას და საკითხის ნათლად გაგებას. საჯარო პრეზენტაციის უნარი ერთ-ერთი ლიდერული უნარ-ჩვევაცაა. არსებობს სტერეოტიპი იმის თაობაზე, რომ ადამიანები პრეზენტაციის უნარით იბადებიან. ალბერტ აინშტაინი, ჯონ კენედი და მარტინ ლუთერ კინგი აღნიშნავენ თავიანთ ჩანაწერებსა თუ ინტერვიუებში, თუ

როგორ ეშინოდათ, როცა თანატოლების წინაშე უწევდათ გამოსვლა. სხვადასხვა კვლევა ამტკიცებს, რომ პრეზენტაციის უნარი შეძენილია და მას მუდმივი პრაქტიკა და დახვეწა სჭირდება.
პედაგოგის მაღალი პროფესიული კომპეტენცია ავტომატურად არ გულისხმობს პრეზენტაციის უნარის სრულყოფილად ფლობას. ამდენად, პედაგოგი შესაძლოა საგნის სიღრმისეული ცოდნით გამოირჩეოდეს, მაგრამ ცოდნის გადაცემის უნარი სათანადოდ განვითარებული არ ჰქონდეს. ყურადსაღებია, რომ არაეფექტური პრეზენტაცია სწავლის დამაბრკოლებელი ფაქტორი შეიძლება გახდეს.
. ცნობილი ფსიქოლოგი **სტივენ პინკერი** და ფილოსოფოსი **რებეკა ნეუბერგერ გოლდშტაინი** იმედგაცრუებული დარჩნენ ერთ-ერთი გამოსვლის შემდეგ, რადგან მსმენელთა დაინტერესება ვერ მოახერხეს. ისინი დისკუსიას მრგვალი მაგიდის პრინციპით წარმართავდნენ და მსოფლიო ისტორიაზე ადამიანის გონებისა და არაცნობიერის გავლენაზე მჯელობდნენ. დისკუსიის დროს ფასილიტატორი აუდიტორიისგან ზურგშექცევით იჯდა. გამოსვლის ასეთმა ფორმატმა განაპირობა გამომსვლელთა წარუმატებლობა. შეცდომის გამოსწორების მიზნით პინკერმა კოლეგებს შესთავაზა, თავიანთი მსჯელობა ანიმაციად გადაექციათ. იდეამ გაამართლა და კომუნიკაცია ავტორებსა და მაყურებლებს შორის წარმატებით შედგა.
პრეზენტატორმა ინფორმაციის პრეზენტაცია ეფექტური კომუნიკაციის მეთოდებით უნდა განახორციელოს. კომუნიკაციის პროცესი ექვს ფუნდამენტურ კომპონენტს მოიცავს, რომელთა განსაზღვრა და გათვალისწინება აუცილებელია: 1) ინფორმაციის გადამცემი, 2) ინფორმაციის გადაცემის გზები (მოსმენა, დანახვა, შეგრძნება და ა.შ.), 3) ინფორმაცია/შინაარსი, 4) ინფორმაციის მიმღები, 5) ხმაური (შიდა და გარე ფაქტორები, რომლებიც აბრკოლებს ინფორმაციის გადაცემას ან მიღებას, მაგალითად, ყურადღების გაფანტვა, ნერვიულობა, ტრანსპორტის ხმა), 6) უკუკავშირი (აუდიტორიის რეაქცია და პრეზენტერის რეაგირება). აღნიშნული კომპონენტებიდან პრეზენტატორი უშუალოდ აკონტროლებს პირველ სამს, ხოლო დანარჩენ სამ კომპონენტზე გარკვეული გავლენის მოხდენა შეუძლია.
პრეზენტაციის ორი ძირითადი ტიპი არსებობს: ინფორმაციული და დამარწმუნებელი. **ინფორმაციული** პრეზენტაციის სტრუქტურა სამი ფაზით განისაზღვრება: 1) აუდიტორიის მომზადება/შესავლის სახით პრეზენტაციის თემის და მთავარი საკითხების გაცნობა; 2)ინფორმაციის მიწოდება; 3)გაზიარებული ინფორმაციის შეჯამება. ინფორმაციული პრეზენტაციის ტიპი ყველაზე გავრცელებულია აკადემიურ და ბიზნეს-საქმიანობაში და უმეტეს შემთხვევაში ქრონოლოგიური პრინციპით იწყობა.
დამარწმუნებელი პრეზენტაციის მიზანია, კონკრეტულ აუდიტორიას შეაცვლევინოს აზრი, პოზიცია, დამოკიდებულება ან ქცევა. სტრუქტურულად ასეთი ტიპის პრეზენტაცია ხუთი ფაზისგან შედგება: 1)პრობლემის დასახვა, 2)პრობლემის გააზრება,3) პრობლემის გადაჭრის შემოთავაზებული გზის გაცნობიერება, 4) პრობლემის გადაჭრის გზის ვიზუალიზაცია, 5)აუდიტორიის მიერ შემდგომი ქმედებების გაცნობიერება. პრეზენტაციის დროს მნიშვნელოვანია, დასახული პრობლემა დაუკავშირდეს აუდიტორიის საჭიროებას, შემდგომ ეტაპებზე კი

აუდიტორია ჩაერთოს პრობლემის გადაჭრის გზების გააზრებასა და მომდევნო ქმედებების შემუშავებაში.

შესავალი/თემის გაცნობა	დამატებითი არგუმენტები	საწყის თეზისთან დაბრუნება
დღეს, მე ვისაუბრებ… როგორც მოგეხსენებათ… დღეს მე შემოგთავაზებთ… ამ გამოსვლაში მე გავაანალიზებ ამ გამოსვლაში ძირითადად ყურადღებას გავამახვილებ…	პირველ რიგში/უპირველეს ყოვლისა ამასთან ერთად/უფრო მეტიც გასათვალისწინებელია კიდევ ერთი საკითხი… ახლა მინდა, შემდეგ საკითხზე გადავიდეთ სულ ეს მინდოდა მეთქვა პირველ საკითხზე… ეს არგუმენტი შემდეგ საკითხსაც უკავშირდება.	იმედი მაქვს, ამ დროისთვის გაერკვიეთ, რომ. დავუბრუნდეთ პირველ შეკითხვას… დავუბრუნდეთ ჩემს ძირითად არგუმენტს… **დახურვა** დასკვნის სახით… ცხადი გახდა, რომ… დასასრულს მინდა ვთქვა…

მიმოხილვა საკითხი, რომელიც მსურს თქვენთან განვიხილო (პერსონიფიკაცია მნიშვნელოვანია ამ ეტაპზე) მნიშვნელოვანია, პირველ რიგში აღვნიშნოთ… მნიშვნელოვანია რამდენიმე ფაქტორის გათვალისწინება ამ საკითხის განხილვისას…		
პირველი თეზისი ჩემი აზრით… ვფიქრობ, რომ… ჩემი მოსაზრება/ხედვა ასეთია… ეს მნიშვნელოვანია, რადგან… ძირითადი მიზეზი ჩემს მიერ ამ საკითხის არჩევისა არის ის, რომ… ერთი მხრივ… მეორე მხრივ…	**შეჯამება** ვისაუბრეთ იმაზე, რომ… დასასრულს მინდა შევაჯამო… ძირითადი საკითხები, რაც დღეს განვიხილეთ… საერთო ჯამში…	**შეკითხვები** მადლობა მზად ვარ, თქვენს შეკითხვებს ვუპასუხო. **როგორ ვუპასუხოთ უპასუხო შეკითხვებს** ეს საინტერესო ამჟამად არ მაქვს პასუხი და მოგვიანებით დაგ არაჩვეულებრივი შეკითხვაა, მე არ მაქვს ფიქრობთ? სამწუხაროდ, ეს საკითხი ჩემს კომპეტენციაში

ლექცია 5
კომუნიკაციის თანამედროვე სისტემები

(**შესასწავლი საკითხები:** კომუნიკაციის სისტემის ტიპები: ციფრული, ლაზერული, სატელიტური. კომუნიკაციის ოპტიკური სისტემა, რადიოკავშირის სისტემა, დუპლექსის საკომუნიკაციო სისტემა)

საკომუნიკაციო სისტემა არის ცალკეული სატელეკომუნიკაციო ქსელების, გადამცემი სისტემების, სარელეო სადგურების და ტერმინალური მოწყობილობების ერთობლიობა, რომელსაც შეუძლია ურთიერთდაკავშირება და ურთიერთქმედება. საკომუნიკაციო სისტემის კომპონენტები ემსახურება საერთო მიზანს, ტექნიკურად თავსებადია, იყენებს საერთო პროცედურებს, რეაგირებს კონტროლზე და მოქმედებენ ერთობლივად. ტელეკომუნიკაცია არის კომუნიკაციის მეთოდი (მაგ., სპორტული მაუწყებლობის, მასმედიის , ჟურნალისტიკის და ა.შ.). კომუნიკაცია არის მიზნობრივი მნიშვნელობების გადაცემა ერთი ერთეულიდან ან ჯგუფიდან მეორეზე ურთიერთგაგების ნიშნებისა და სემიოტიკური წესების გამოყენებით.

კომპანიებისთვის სულ უფრო და უფრო მნიშვნელოვანია ციფრული კომუნიკაციების გამოყენება. იგი საზოგადოებასთან ურთიერთობის ეფექტიანი საშუალებაა შიდა და გარე კომუნიკაციის (მომხმარებლები, თანამშრომლები, აქციონერები, მომწოდებლები, კონკურენტები, საზოგადოება და სხვა) ეფექტიანად წარმართვისთვის. თუ წლების წინ მოსახლეობის დიდი ნაწილი მეტ დროს უთმობდა ერთმანეთთან პირდაპირ კომუნიკაციას, სავაჭრო ობიექტებში იძენდა საჭირო პროდუქტს ან სასურველი სერვისის მისაღებად ლოდინი და ზედმეტი დროის ხარჯვა უწევდა, დღეს ურთიერთობისა და ოპერაციების ფორმატმა ელექტრონული სახე მიიღო. ონლაინ სივრცე ის ადგილია, სადაც ადამიანს შეუძლია დროისა და ფულადი სახსრების მინიმალური დანახარჯით მიიღოს მისთვის სასურველი ინფორმაცია ან პროდუქტი თუ მომსახურება, გაუზიაროს თავისი აზრი და შთაბეჭდილებები ახლობლებს, ნაცნობებს და უცნობებსაც მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში.

ციფრული კომუნიკაციის განვითარებამდე ინფორმაცია ისეთი სისწრაფით არ ვრცელდებოდა, როგორც ეს უკანასკნელ წლებში ხდება. ახლა საკმარისია, მომხმარებელმა საკუთარი სოციალური ქსელის გვერდზე ან ბლოგზე გამოაქვეყნოს ინფორმაცია რომელიმე ორგანიზაციისა თუ კომპანიის პროდუქციის უვარგისობაზე, რომ ეს კომპანია მალევე უამრავ კლიენტს დაკარგავს და რეპუტაცია შეელახება.

„კომპანიები ქმნიან საკუთარ ვებ - გვერდს, ინტერნეტში აწყობენ აქციებს, კონკურსებს, აქტიურად იყენებენ სხვადასხვა სოციალურ ქსელს, ურთიერთობას

ამყარებენ მომხმარებლებთან და ა.შ. ინტერნეტი პროდუქტის შექმნის, შეთავაზებისა და რეალიზების საუკეთესო საშუალებად იქცა. ყოველივე ამან მიგვიყვანა მარკეტინგის განვითარების ახალ ეტაპამდე: დღეს, მიზნის მისაღწევად კომპანიები ციფრულ მარკეტინგს მიმართავენ, რაც თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებას გულისხმობს. ციფრული კომუნიკაცია, რომელიც დაფუძნებულია მომხმარებელთან ელექტრონულ მოწყობილობათა საშუალებით კომუნიკაციაზე, ყველაზე მძლავრი და იაფი საინფორმაციო რესურსია".

არსებობს რამდენიმე განსხვავებული საკომუნიკაციო ინსტრუმენტი, რომელიც მომხმარებელთან ურთიერთობის ეფექტურ საშუალებას წარმოადგენს.

ციფრული კომუნიკაციების არსის გაგებისათვის განვიხილოთ ის ციფრული ინსტრუმენტები, რომლებიც კომუნიკაციის დროს გამოიყენება:

E-mail. "ელექტრონული ფოსტა მძლავრი მარკეტინგული ინსტრუმენტია, რომელიც ათასობით ადამიანთან კომუნიკაციის შესაძლებლობას იძლევა. მისი მეშვეობით შესაძლებელია წარიმართოს სარეკლამო კამპანია, მოიძებნოს პოტენციური კლიენტები და პარტნიორები, მყისიერად მოხდეს ინფორმაციის მიმოცვლა."

E-mail-ით კომუნიკაციის მეშვეობით შესაძლებელია განსხვავებული სამიზნე აუდიტორიის მოზიდვა და მომხმარებელთან ეფექტური კომუნიკაციის დამყარება და შენარჩუნება. მესიჯი, რომელსაც აგზავნის კომპანია E-mail მარკეტინგის მეშვეობით, უნდა იყოს გასაგები, ღირებული და მაქსიმალურად იქცევდეს მომხმარებლის ყურადღებას. აგრეთვე, მნიშვნელოვანია ორგანიზაცია ფოკუსირდეს მესიჯის შინაარსობრივ დატვირთვაზე , რომელიც შესაბამისობაში იქნება პოტენციური მომხმარებლის ინტერესებთან, გრძნობებთან, ყოველგვარი დატვირთული, რთულად აღსაქმელი ბიზნესტერმინოლოგიის გარეშე. ამას გარდა, აუცილებელია მესიჯის ოპტიმალური ზომის დადგენა- ე.წ ოქროს შუალედის პოვნა.

ვებ-გვერდი. "ვებ-გვერდი შეიძლება იყოს, უბრალოდ, ინფორმაციული, ან კომერციული (e-commerce), საიდანაც ბიზნესს შეუძლია ონლაინ რეჟიმით გაყიდოს პროდუქცია/მომსახურება. მარკეტინგში ვებ-გვერდის გამოყენება ბიზნესისთვის ფართო შესაძლებლობებს ქმნის. მათგან აღსანიშნავია: ბიზნესის იმიჯზე ზრუნვა; საზოგადოების ნდობის მოპოვება; კლიენტების შენარჩუნება და ახალი მომხმარებლების მოზიდვა; მიზნობრივ აუდიტორიასთან მუშაობა; ინფორმაციის წვდომის შეუზღუდავი დრო; იაფი და ეფექტიანი მარკეტინგის წარმოება; მომხმარებლებთან მუდმივი უკუკავშირის შესაძლებლობა; საზოგადოების ინფორმირება სიახლეების შესახებ; სტატისტიკის წარმოება და ანალიზი; გამოკითხვისა და კვლევის ჩატარება. ვებ-გვერდი კომპანიის ვიზუალური სახეა და

ამიტომაც უნდა იყოს მაქსიმალურად ეფექტური, ადვილად აღსაქმელი და ინტერაქციული."

,,კონტენტ მარკეტინგი. "კონტენტი არის ინტერნეტ რესურსის შიგთავსი, მისი შინაარსი. ის გაყიდვისა და რეკლამირების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია. ონლაინ კონტენტის საშუალებით კომპანია პირდაპირ ეკონტაქტება მომხმარებელს, ამიტომ უნდა შექმნას ისეთი შინაარსი, რომელიც მას დააინტერესებს, რომელსაც წაიკითხავს. კონტენტი შეიძლება წარმოვადგინოთ სხვადასხვა გზით: სტატიებით, ფოტოებით, აუდიო- და ვიდეო საშუალებებით,ინტერაქციული გამოკვლევებით." კონტენტ მარკეტინგი არ არის შემოსავლის მიღების პირდაპირი გზა, მისი სწორად წარმართვის შემთხვევაში ხდება შემოსავლის მნიშვნელოვანი ნაწილის გენერირება. ის მნიშვნელოვანი კომუნიკატორია კომპანიასა და მომხმარებელს შორის. სწორად წარმართულ კონენტ მარკეტინგს შეუძლია კომპანიისთვის უამრავი სიკეთის მოტანა, ისეთების, როგორებიცაა - ვებ-გვერდზე ვიზიტორების მომხმარებლებად გადაქცევა, ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების სწრაფად მიღება, პროდუქტის ცნობადობის ზრდა და სხვა .

საძიებო სისტემების ოპტიმიზაცია - SEO. "ონლაინ რესურსების მოზღვავებამ საჭირო გახადა შექმნილიყო მძლავრი საძიებო სისტემა, რომელიც დაეხმარებოდა მსურველებს ინფორმაციის უზარმაზარი ნაკადიდან მათთვის საინტერესო თემების მოძიებაში. საძიებო სისტემა არის სპეციალიზებული პროგრამული სისტემა, რომელიც Spider-ებისა და Robot-ების მეშვეობით ეძებს ვებ-გვერდებს ინტერნეტში, ინახავს მათ შესახებ ინფორმაციას მონაცემთა ბაზაში და ალაგებს საძიებო სიტყვებთან შესაბამისობის მიხედვით."

სოციალური მედია. არსებობს სოციალური მედიის სხვადასხვა პლატფორმა: Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Pinterest, Youtube და ა.შ მათ შორის არჩევანის გაკეთება მარტივი არ არის. არჩევანს განაპირობებს არა მხოლოდ არხების ჩამონათვალისა და სახეობების ცოდნა, არამედ მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეების სიღრმისეული ანალიზი.

სოციალური მედიის გამოყენება მსოფლიოს მასშტაბით დღითიდღე იზრდება. 2019 წლის სტატისტიკა გვიჩვენებს რომ 3,2 მილიარდი სოციალური მედიის მომხმარებელია მსოფლიოს მასშტაბით და ეს რიცხვი მუდმივად იზრდება. ეს მაჩვენებელი ამჟამინდელი მსოფლიოს მოსახლეობის დაახლოებით 42%-ს უდრის.(Emarsys, 2019). სოციალური მედიის მოხმარების ზრდის ერთ-ერთი მიზეზი მობილური შესაძლებლობების გაუმჯობესებაა რაც მეტად ამარტივებს სოციალურ მედიასთან წვდომას. სოციალური ქსელების უმეტესობა მობილური აპლიკაციების საშუალებით გამოიყენება ან მორგებულია სმარტფონზე.

კომუნიკაციის ლაზერული სისტემა.

კომუნიკაციის საშუალებების ისტორია ძალიან ძველია. ტექნოლოგიამ საუკუნეების მანძილზე დიდი სრულყოფა განიცადა. 1960 წელს მეიმანმა დაამზადა პირველი ოპტიკური კვანტური გენერატორი - ლაზერი. რომელიც იშიფრება როგორც სინათლის გაძლიერება იძულებითი გამოსხივების საშუალებით. 1961 წლიდან ლაზერები კომერციულ კომპანიებში იყიდებოდა.

საკომუნიკაციო ქსელები არის ტექნიკური საშუალებების კომპლექსები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ინფორმაციის გაცვლას საკომუნიკაციო არხებით გეოგრაფიულად განაწილებულ ობიექტებს შორის. ამჟამად მსოფლიოში იქმნება საკომუნიკაციო ქსელები, კომპლექსური სტრუქტურით, რაც დამოკიდებულია როგორც ტექნიკურ შესაძლებლობებზე და მათ შესაქმნელად გამოყენებულ საშუალებებზე, ასევე ამ ქსელების საჭირო მახასიათებლებზე. ზოგადად, საკომუნიკაციო ქსელი მოიცავს შემდეგ კვანძებს: აბონენტი, კონცენტრაცია, გადართვა, მარშრუტირება და რელეირება. მიკროსქემის გადართვის პრინციპზე აგებულ ქსელებში შეტყობინება იგზავნება ერთი ქსელის კვანძიდან მეორეზე მიმღების მიმართულებით. ასეთი ქსელის კვანძები შედგება ბუფერული მაღაზიებისგან, რომლებიც ასრულებენ შემომავალი ინფორმაციის ნაკადების და მათი გადაცემის სიჩქარის კოორდინაციის როლს.

სატელიტური კომუნიკაციის სისტემა. სატელიტური კომუნიკაციის სისტემის იდეა საკმაოდ მარტივია და მდგომარეობს იმაში, რომ დედამიწის ხელოვნურ თანამგზავრზე (AES) დამონტაჟებულია რადიოკავშირის ქსელის შუალედური რელე, რომელიც მოძრაობს დედამიწის ორბიტაზე, თითქმის ენერგიის მოხმარების გარეშე. ამ მოძრაობას იმის გამო, რომ თანამგზავრის ხილვადობის ზონა დედამიწის გლობუსის თითქმის ნახევარია, არ აქვს საჭირო გამეორებების ჯაჭვი. სატელიტური კომუნიკაციების ეპოქის ადრეულ წლებში გამოიყენებოდა პასიური სატელიტური სისტემები (მაგალითად, Echo და Echo-2 თანამგზავრები), რომლებიც წარმოადგენდნენ უბრალო რადიოსიგნალის რეფლექტორს და არ ატარებდნენ გადამცემ მოწყობილობას ბორტზე. თანამედროვე საკომუნიკაციო თანამგზავრები აქტიური გადამცემი და მიმღები მოწყობილობებია. ისინი აღჭურვილია ელექტრონული მოწყობილობებით სიგნალის მიღების, დამუშავების, გაძლიერებისა და ხელახალი გადაცემისათვის. 70-იანი წლების შუა პერიოდიდან დაიწყო რეგიონალური და ეროვნული სატელიტური საკომუნიკაციო სისტემების (SSS) გავრცელება. ეს ქსელები გაუმჯობესდა სატელიტური საკომუნიკაციო არხების საფუძველზე, რომლებიც იქნა მიღებული Intelsat-ისგან. ამ ქსელების ძირითადი ფუნქციები შემოიფარგლებოდა სატელევიზიო სიგნალების განაწილებითა და ტელეფონით. სატელიტურ

საკომუნიკაციო სისტემებს (CCC) მიწისქვეშა სადგურების მცირე გამტარობა სჭირდებოდათ, ამიტომ ისინი გახდნენ უფრო პატარა, მარტივი და იაფი.

სატელიტური საკომუნიკაციო სისტემები შეიძლება განსხვავდებოდეს გადაცემული სიგნალის ტიპის მიხედვით, რომელიც შეიძლება იყოს **ციფრული ან ანალოგური.** ინფორმაციის ციფრული ფორმით გადაცემას რამდენიმე უპირატესობა აქვს გადაცემის სხვა მეთოდებთან შედარებით.

* მრავალი დამოუკიდებელი სიგნალის შერწყმისა და ციფრული შეტყობინებების „პაკეტებად" გადაქცევის სიმარტივე და ეფექტურობა გადართვის მოხერხებულობისთვის;

* ენერგიის დაბალი მოხმარება ანალოგური სიგნალის გადაცემასთან შედარებით;

* ციფრული არხების შედარებითი არასენსიტიურობა ხელახალი გადაცემის დროს დამახინჯებების დაგროვების ეფექტის მიმართ, რაც ჩვეულებრივ სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს ანალოგურ საკომუნიკაციო სისტემებში;

* გადაცემის შეცდომების ძალიან დაბალი ალბათობის მიღებისა და გადაცემული მონაცემების მაღალი მიღწევის პოტენციალი შეცდომების გამოვლენისა და გამოსწორების შესაძლებლობით;

* კომუნიკაციის კონფიდენციალურობა;

* მოქნილობა ციფრული აღჭურვილობის დანერგვისას, რაც საშუალებას იძლევა გამოიყენებულ იქნეს მიკროპროცესორები, ციფრული გადართვა და მიკროსქემების კომპონენტების ინტეგრაციის უფრო მაღალი ხარისხით.

ოპტიკური საკომუნიკაციო სისტემა არის ტელეკომუნიკაციის ნებისმიერი ფორმა, რომელიც იყენებს სინათლეს, როგორც გადაცემის საშუალებას. მოწყობილობა შედგება გადამცემისგან, რომელიც
შიფრავს შეტყობინებას ოპტიკურ სიგნალად, საკომუნიკაციო არხისაგან, რომელიც ატარებს სიგნალს დანიშნულების ადგილამდე და მიმღებისაგან, რომელიც ახდენს შეტყობინების მიღებას ოპტიკური სიგნალიდან.

ოპტიკურ-ბოჭკოვანი კომუნიკაცია - არის სატელეკომუნიკაციო ტიპი, ოპტიკური (ინფრაწითელი) ელექტრომაგნიტური გამოსხივების გამოყენებით, ინფორმაციის გადაზიდვის მაღალი სიხშირითა და ფართო შესაძლებლობებით. ბოჭკოვანი ხაზების გამტარუნარიანობა არაერთხელ აღემატება ყველა სხვა საკომუნიკაციო სისტემის სიჩქარეს. ოპტიკურ-ბოჭკოვანი კომუნიკაცია თავისუფალია ელექტრომაგნიტური ჩარევისგან. ოპტიკურ-ბოჭკოვანი კავშირის გამოყენება იზრდება ყველა სფეროში - კომპიუტერებში, თვითმფრინავებსა და გემის სისტემებში, გრძელვადიანი ინფორმაციის გადაცემისას. მნიშვნელოვნად იზრდება წყალქვეშა ბოჭკოვანი საკომუნიკაციო სისტემების გამოყენება. ოპტიკურ-ბოჭკოვანი საკომუნიკაციო სისტემები გადასცემენ ინფორმაციას ერთი ადგილიდან მეორეზე ოპტიკური ბოჭკოების მეშვეობით სინათლის გაგზავნით. სინათლე

ქმნის გადამზიდავ სიგნალს, რომელიც მოდულირებულია ინფორმაციის გადასატანად.

რადიოკავშირის სისტემა შედგება რამდენიმე საკომუნიკაციო ქვესისტემისგან, რომლებიც იძლევა გარე კომუნიკაციის შესაძლებლობებს. [რადიოკავშირის სისტემა მოიცავს გადამცემ მოწყობილობას, რომელშიც წარმოიქმნება ელექტრული რხევები ან დენები. იგი მოწყობილია ასეთი დენების ან რხევების გავრცელებისთვის თავისუფალი სივრცის საშუალებით ერთი წერტილიდან დაშორებულ მეორე წერტილამდე და გამტარის საშუალებით გადაეცემა მიმღებს.

ელექტროგადამცემი ხაზის საკომუნიკაციო სისტემები ფუნქციონირებს დენის სადენებზე მოდულირებული გადამზიდავი სიგნალის ზემოქმედებით. ელექტროგადამცემი ხაზის სხვადასხვა ტიპის კომუნიკაციები იყენებენ სხვადასხვა სიხშირის ზოლებს, რაც დამოკიდებულია გამოყენებული ელექტროგაყვანილობის სიგნალის გადაცემის მახასიათებლებზე. ვინაიდან ელექტროგაყვანილობის სისტემა თავდაპირველად გამიზნული იყო ცვლადი დენის გადაცემისთვის, დენის მავთულის სქემებს აქვთ მხოლოდ შეზღუდული შესაძლებლობა გადაიტანონ უფრო მაღალი სიხშირეები. გამრავლების პრობლემა არის შემზღუდველი ფაქტორი ელექტროგადამცემი ხაზის კომუნიკაციების თითოეული ტიპისთვის.

დუპლექსური საკომუნიკაციო სისტემა არის სისტემა, რომელიც შედგება ორი დაკავშირებული მხარისგან ან მოწყობილობისგან, რომლებსაც შეუძლიათ ერთმანეთთან კომუნიკაცია ორი მიმართულებით. ტერმინი **დუპლექსი** გამოიყენება ორ მხარეს ან მოწყობილობას შორის კომუნიკაციის აღწერისას. დუპლექსის სისტემები გამოიყენება თითქმის ყველა საკომუნიკაციო ქსელში, ან ორ დაკავშირებულ მხარეს შორის კომუნიკაციის ,,ორმხრივი ქუჩის" დასაშვებად, ან ველზე აღჭურვილობის მონიტორინგისა და დისტანციური რეგულირებისთვის ,,საპირისპირო ბილიკის" უზრუნველსაყოფად.

ლექცია 6
მოლაპარაკების წარმოების ხელოვნება

(შესასწავლი საკითხები: მოლაპარაკებების არსი, კლასიფიკაცია, ფუნქციები და ფორმები. მხარეთა ინტერესები, წარმომადგენლობის დონე, მოლაპარაკებათა რეგულირების ხარისხი)

მოლაპარაკება ჩვენი ყოველდღიური ცხოვრების ნაწილია. ბიზნესში ეს საკმაოდ მნიშვნელოვანია წარმატების მისაღწევად. ცუდად წარმართულმა მოლაპარაკებამ შეიძლება ისე სწრაფად დაასუსტოს კომპანია, როგორც მნიშვნელოვანი კლიენტების დაკარგვამ. თანამედროვე საზოგადოება მრავალ პრობლემას აწყდება ამ თვალსაზრისით. ამიტომ მოლაპარაკებას, როგორც მხარეთა ურთიერთობის ფორმას უმნიშვნელოვანესი ადგილი უჭირავს ჩვენს ყოველდღიურ ცხოვრებასა და პროფესიულ საქმიანობაში. უფრო მეტიც, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მოლაპარაკებები, რომლებიც ადრე დიპლომატების და პოლიტიკური მოღვაწეების ვიწრო წრის პროფესიული საქმიანობის მნიშვნელოვან ნაწილს შეადგენდა, დღეისათვის ცალკეულ პირთა და ორგანიზაციათა საქმიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია.

თანამედროვე პირობებში გადაწყვეტილების მიღების მოდელები განიცდის განახლებას. გადაწყვეტილების მისაღებად კონსულტაციის გაწევამ, ახსნა-განმარტების მოსმენამ სულ უფრო და უფრო მნიშვნელოვანი ფუნქცია შეიძინა. მოლაპარაკების წარმოება ითხოვს მოლაპარაკების ხელოვნების ფლობის აუცილებლობას. მოლაპარაკების ხელოვნება არის გზა, რომლის მეშვეობითაც ორი მხარე, პოულობს კომპრომისს და ყოველგვარი დაძაბულობის, უთანხმოების გარეშე, მიდის სასურველ შედეგამდე. მოლაპარაკების დიდოსტატებად იშვიათად იბადებიან. იგი არ წარმოადგენს თანდაყოლილ უნარ-ჩვევებს, არც ზეპირად დასასწავლ მეცნიერებას - ეს არის მეთოდთა ერთობლიობა, რომლებსაც ნათელს ჰფენს მრავალი დისციპლინა (სოციოლოგია, ფსიქოლოგია, ისტორია, პოლიტიკა, ფილოსოფია და ა.შ.). ზოგადად მოლაპარაკების შესწავლა ხდება ორი წყაროს მეშვეობით: პრაქტიკული გამოცდილების, რადგან ეს ის სამჭედლოა სადაც მჭედლად ყალიბდებიან და მოლაპარაკებაში ნაცადი მეთოდებით, რომელთა გაცნობა ნაშრომებისა და სემინარების ფორმატშია შესაძლებელი.

ამერიკული კომპანია ,,მერიემ ვებსტერი“ **მოლაპარაკებას** შემდეგნაირად განსაზღვრავს: ესაა **,,ფორმალური დისკუსია ადამიანებს შორის შეთანხმების მისაღწევად”**. ასევე ვილიამ იურისა და როჯერ ფიშერის წიგნის ,,Getting to yes'' - დასაწყისშივე დადასტურებულია ზემოთ მოყვანილი ვარაუდი, რომ მოლაპარაკებები

აბსოლუტურად ყველა სფეროსა და დროში არსებობდა, არსებობს და იარსებებს.

მოლაპარაკება, თავისი ხასიათიდან გამომდინარე, ურთულესი პროცესია, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა ინტერესების, მიზნებისა და შესაძლებლობების მქონე ადამიანთა შორის შეთანხმების ძიებას, ხელსაყრელი გადაწყვეტილების მისაღწევად მხარეთა განსხვავებული პოზიციების განხილვას, შეუთავსებელი მიზნების დასაძლევად მათ შორის დისკუსიას, ურთიერთდათმობებსა და შეთანხმებით აღებული ვალდებულების აუცილებელ შესრულებას.

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

მოლაპარაკებას მარტო სახელმწიფო მოხელეები და დიპლომატები არ აწარმოებენ. მას მიმართავს ნებისმიერი ჩვენგანი. როდესაც მაგალითად, უფროსს ხელფასის მომატებას ვთხოვთ, ვყიდულობთ სახლს ან მანქანას, ან მასწავლებელს მიღებული შეფასების შესახებ ვეკამათებით და სხვა, ნებისმიერ დროს, როდესაც მეორე მხარისგან რაღაცას ვითხოვთ, მას კი ამ საკითხზე განსხვავებული აზრი აქვს, სავარაუდოდ მოლაპარაკების სიტუაციაში აღმოვჩნდებით ხოლმე. მოლაპარაკების წარმოება არის უნარი, რომელიც გვეხმარება სხვისგან სასურველი ისე მიიღოთ, რომ მასთან ურთიერთობა არ გავაფუჭოთ. მოლაპარაკების საშუალებით ადამიანები, რომლებსაც განსხვავებული, ზოგჯერ კი საწინააღმდეგო საჭიროებები და ინტერესები აქვთ, შეთანხმებამდე მისვლას ახერხებენ, სწორედ ამაშია მოლაპარაკების მთავარი აზრი.

როგორც არ უნდა განვმარტოთ მოლაპარაკება, საბოლოო ჯამში იგი სადავო ან შესათანხმებელი საკითხების გადაწყვეტის ცივილიზებული საშუალებაა, რომელიც ძალიან ეფექტურია ყოველდღიურ ცხოვრებაში, პროფესიულ საქმიანობასა და საერთაშორისო ურთიერთობებში არსებული პრობლემების გადაწყვეტისა და შეთანხმების მიღწევისათვის. ამას ადასტურებს საერთაშორისო სტატისტიკური მონაცემებიც, საიდანაც ნათლად ჩანს, რომ მხარეებს შორის ნებაყოფლობითი შეთანხმება რეალურად ცხოვრებაში გაცილებით უკეთ სრულდება, ვიდრე სამოქალაქო ან საარბიტრაჟო სასამართლოების გადაწყვეტილებები. ისეთ კანონმორჩილ ქვეყანაშიც კი, როგორიც ამერიკის შეერთებული შტატებია. აქ სამოქალაქო საქმეებზე სასამართლო

გადაწყვეტილებების მხოლოდ 40% - ის აღსრულება ხდება, მაშინ როცა მოლაპარაკებათა გზით მიღწეული შეთანხმებები 70%-ით სრულდება.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, თანამედროვე მსოფლიოში მოლაპარაკების პრაქტიკა სისტემატურად სულ უფრო ვითარდება და სრულყოფილი ხდება. რაც შეეხება სიტყვა **მოლაპარაკებას** ლინგვისტური თვალსაზრისით - იგი ინგლისურად წარმოითქმის როგორც ,,negotiation''ხოლო ფრანგულად ,,negociation'' რომელთა წარმომავლობა ლათინურენოვანია ,,necotium'' ან ,,niotium'' რაც ითარგმნება, როგორც თავისუფალი დრო. ამ ტერმინის უფრო ადრეული გამოყენება დაკავშირებული იყო ვაჭრობასა და გაყიდვასთან. ე.ი. გარკვეულ მოლაპარაკებასთან, ვინაიდან სწორედ ვაჭრობის პროცესში წარმოებს მოლაპარაკებები.

აღსანიშნავია, რომ მიუხედავად იმისა, ბევრი სახელმწიფო მოღვაწე, ფილოსოფოსი და პოლიტიკოსი ადასტურებს სახელმწიფოთა შორის ურთიერთობაში მოლაპარაკების აუცილებლობას, მე-18 საუკენემდე არ არსებობდა რაიმე გამოკვლევა, რომელშიც შესწავლილი იქნებოდა მოლაპარაკების წარმოება. 1714 წელს, გამოვიდა ფრანგი მკვლევარის ფრანსუა დე კალიერას წიგნი ,,ხელმწიფეებთან მოლაპარაკების წარმოების ხერხების შესახებ''. XX საუკუნემდე თითქმის მთელი 200 წელზე მეტ ხანს, პრაქტიკულად ეს წიგნი იყო ერთადერთი სამეცნიერო ნაშრომი მოლაპარაკების პროცესის შესახებ.

მოლაპარაკების შესწავლის კუთხით გადატრიალება მოხდა XX ს-ის 50-70-იან წლებში. ხოლო უკანასკნელ ათწლეულებში იგი დაეფუძნა სისტემურ სამეცნიერო კვლევებს. ამ მიმართულებით ამერიკელი მკვლევარები ლიდერობენ.

მოლაპარაკების პროცესის შესწავლას ტრადიციულად ორ მიმართულებად ყოფენ: **ტრადიციული და მოდერნისტული. ტრადიციული მიმართულება** - პროფესიონალი პოლიტიკოსების და დიპლომატების შრომებით არის წარმოდგენილი, რომლებიც თავიანთი მოღვაწეობის დროს აწარმოებდნენ ან აკვირდებოდნენ მოლაპარაკების პროცესს. ტრადიციული მიმართულება ასევე წარმოდგენილია ისტორიკოსების და საერთაშორისო ურთიერთობების სპეციალისტების გამოკვლევებით. **მოდერნისტული მიმართულება** - კი ეყრდნობა ისეთ სამეცნიერო დარგებს როგორიცაა სოციოლოგია, მათემატიკა, ფსიქოლოგია და ეკონომიკა. თითოეული სამეცნიერო დარგი მოლაპარაკების პროცესის შესასწავლად იყენებს საკუთარ მეთოდს.

მოლაპარაკების სამი სახე არსებობს:

1. **რბილი მოლაპარაკება** - როდესაც ერთ-ერთი მხარე, რომელიც ცდილობს მიაღწიოს შეთანხმებას მიდის გარკვეულ დათმობაზე.

2. **მკაცრი მოლაპარაკება** - როდესაც არცერთი მხარე არ მიდის დათმობაზე. ისინი ჯიუტად უდგებიან საკითხს და შედეგად მეორე მხარისაგან შესაბამის დამოკიდებულებას ღებულობს.

3. **პრინციპული მოლაპარაკება** - როცა მოლაპარაკება წარმოებს გონებრივად მეგობრულ გარემოში.

რაც შეეხება მოლაპარაკების კლასიფიკაციას - აქ იგულისხმება მეცნიერებაში საერთოდ მიღებული მისი განსაზღვრება, რომელიც არის მსგავსი და განსხვავებული ნიშნების მიხედვით ერთობლივ საგანთა ჯგუფის განაწილება განსაზღვრულ სისტემაში.

კლასიფიკაცია ხელს უწყობს გაეცეს კითხვას პასუხი თუ როგორი ტიპის მოლაპარაკებები არსებობს. ასე მაგალითად, მისი დაყოფის საფუძველს წარმოადგენს:

- **მოლაპარაკებაში მხარეთა ინტერესი.**

მხარეთა დაინტერესებულობის მიხედვით მკვლევარები გამოყოფენ მოლაპარაკების სამ ტიპს:

ა) მოლაპარაკებები, რომელთა მონაწილეები (ან ერთ ერთი მონაწილე) ნაკლებად არიან დაინტერესებული მოლაპარაკების შედეგით;

ბ) მოლაპარაკებები, რომელთა მონაწილეები რეალურად არიან დაინტერესებულნი ერთობლივად გადაჭრან პრობლემები;

გ) მოლაპარაკებები, რომელთა მონაწილეები შედეგის მიღწევისათვის ამჟღავნებენ ზომიერ ინტერესს.

- **წარმომადგენლობის დონე მოლაპარაკებაში;**

წარმომადგენლობის დონის მიხედვით მოლაპარაკებები შეიძლება იყოს: პოლიტიკური და დიპლომატიური.

პოლიტიკური მოლაპარაკებები წარმოებს უმაღლეს (სახელმწიფოს და მთავრობის მეთაურების) და მაღალ (საგარეო საქმეთა მინისტრების) დონეებზე. პოლიტიკური მოლაპარაკებები განიხილავს პრინციპულ, საერთაშორისო და სახელმწიფოთაშორისი ურთიერთობების საკითხებს. მისი მონაწილეები, როგორც წესი არ საჭიროებენ რწმუნებას და დამოუკიდებლად ღებულობენ გადაწყვეტილებებს მათი ქვეყნის ეროვნული ინტერესებიდან გამომდინარე.

დიპლომატიური მოლაპარაკებები წარმოებს დიპლომატიური წარმომადგენლობის დონეზე. მათი მნიშვნელობა იმაში მდგომარეობს, რომ მოლაპარაკების მონაწილეები მოქმედებენ ინსტრუქციის გარკვეული წესებით და არა გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების უფლებით.

- **მოლაპარაკების მონაწილეთა მოთხოვნილება.**

მოლაპარაკების მონაწილეთა მოთხოვნილების მიხედვით მკვლევარები გვთავაზობენ მოლაპარაკების ხუთ ტიპს:

ა) მოლაპარაკებები, რომელთა მონაწილეები მიისწრაფვიან დააკმაყოფილონ მოწინააღმდეგე მხარის მოთხოვნილებები;

ბ)მოლაპარაკებები, რომელთა მონაწილეები აძლევენ უფლებას მოწინაღმდეგეს დაიკმაყოფილონ თავისი მოთხოვნები;

გ) მოლაპარაკებები, რომელთა მონაწილეები ცდილობენ დააკმაყოფილონ მოწინარმდეგის და საკუთარი მოთხოვნები;

დ)მოლაპარაკებები, რომელთა მონაწილეები მიდიან თანხვედრაზე მოწინაღმდეგე მხარის მოთხოვნილებებთან;

ე) მოლაპარაკებები, რომელთა მონაწილეები მიდიან თანხვედრაზე როგორც მოწინაღმდეგის, ისე საკუთარ მოთხოვნილებებზე.

- **განსახილველი პრობლემები.**

განსახილველი პრობლემის მიხედვით, შესაძლებელია მოლაპარაკების კლასიფიცირება შემდეგნაირად:

ა).მოლაპარაკებები ეკონომიკურ საკითხზე;

ბ)მოლაპარაკებები სამხედრო საკითხებზე;

გ)მოლაპარაკებები ეკოლოგიურ საკითხებზე;

დ)მოლაპარაკებები ჰუმანიტარულ საკითხებზე;

ე)მოლაპარაკებებიპოლიტიკურ და სხვა საკითხებზე.

- **მოლაპარაკება მონაწილეთა რაოდენობის მიხედვით.**

მონაწილეთა რაოდენობის მიხედვით მოლაპარაკება შეიძლება იყოს:

ა) ორმხრივი მოლაპარაკებები.

ბ) მრავალმხრივი მოლაპარაკებები - რომლებშიც შეიძლება შევიდეს გაეროს გენერალური ასამბლეის სესიები და რეგიონალური საერთაშორისო ორგანიზაციების (მაგ. ეუთო) სხდომები. ასევე დიდი რვიანის სამიტები.

- **მოლაპარაკებათა რეგულირების ხარისხი.**

რეგულირების ხარისხის მიხედვით გამოიყოფა ერთჯერადი და რეგულარული მოლაპარაკებები (მაგ. ეუთოს სესიები).

- **ფორმის მიხედვით** მოლაპარაკება შეიძლება იყოს: ა) კონგრესი; ბ) სამიტი; გ)კონფერენცია; დ) შეხვედრა; ე) სესია; ვ) კრება და ა.შ.

მოლაპარაკების მონაწილენი ყოველთვის ადამიანები არიან. შეუძლებელია

მოლაპარაკება უსულო საგანთან - ტექნიკასთან. ამაში მდგომარეობს მისი სუბიექტური მხარე. აღნიშნულის შესაბამისად, მოლაპარაკება ასევე შესაძლებელია იყოს:

- პიროვნებათაშორისი (ცალკეულ ინდივიდებს შორის);
- ორგანიზაციათაშორისი (ცალკეულ ორგანიზაციებს შორის);
- შუამავლის (მედიატორის) მონაწილეობით, ან მის გარეშე;
- ორმხრივი და მრავალმხრივი.
- **ტერიტორიული სტატუსის მიხედვით** მოლაპარაკება შეიძლება იყოს როგორც საშინაო, ისე საერთაშორისო. როცა სხვა ქვეყნის სახელმწიფო ან კერძო სტრუქტურა, ან საერთაშორისო ორგანიზაცია ამ პროცესის ერთ-ერთი მხარეა, მოლაპარაკება საერთაშორისო ხასიათისაა.

• **ურთიერთზემოქმედების ხარისხის მიხედვით** მოლაპარაკება გვხვდება კონფლიქტური ურთიერთობების ან თანამშრომლობის ფარგლებში. თანამშრომლობის ფარგლებში მიმდინარე მოლაპარაკებების დროს მისი მონაწილეები ახალ ურთიერთობებს ქმნიან. მათ აქვთ საერთო ამოცანა - ერთობლივი მიზნების მისაღწევად კონკრეტული გზების დასახვა-განხორციელება. კონფლიქტურ სიტუაციაში კი მხარეთა დამოკიდებულება თვისობრივად განსხვავებულია. ამიტომ როგორც წესი, ძირითადი აქცენტი აქ მოგების, ტერიტორიის ან სხვათა განაწილება-გადანაწილებაზე კეთდება.

• **შედეგის მიხედვით** მოლაპარაკება გვხვდება ნაყოფიერი (როცა მიიღწევა სასურველი შედეგი და ხდება შეთანხმება) და უნაყოფო.

•**გადაწყვეტილების პრინციპის მიხედვით** მოლაპარაკება შესაძლოა იყოს: კომპრომისული (ურთიერთდათმობები), წინააღმდეგობათა ნაწილობრივი დაძლევის(ნაწილობრივი შეთანხმება), წინააღმდეგობათა მოხსნის (სრული შეთანხმება), ასიმეტრიული გადაწყვეტილების (მხარეებზე სარგებლის არათანაბარი განაწილება), და სხვა.

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

ლექცია 7
მოლაპარაკების სტრატეგიები

(შესასწავლი საკითხები: მოლაპარაკების ორგანიზაციული და სოციოლოგიური სტადიები. ვაჭრობის სტრატეგია, პარტნიორობის სტრატეგია. ,,მკაცრი ვაჭრობის'', ,,რბილი ვაჭრობის'' და ,,პრინციპული''მოლაპარაკების სტრატეგიები.სტრატეგია ,,წაგება-წაგება'', სტრატეგია ,,წაგება-მოგება'', სტრატეგია ,,მოგება - წაგება'').

მოლაპარაკებისთვის აუცილებელია მომზადება. იგი შეიძლება დაიყოს ორ ძირითად სტადიად: **ორგანიზაციულად და სოციოლოგიურად.** პირველი სტადია დაკავშირებულია მეორე მხარესთან კონტაქტის დამყარების პროცესთან, რათა შეთანხმდნენ მოლაპარაკების წარმოების აუცილებლობაზე, ანუ ეს არის ფაქტიურად მოლაპარაკება მოლაპარაკებისათვის.
მეორე სტადია კი ეს არის მოლაპარაკებისათვის უშუალო სამზადისი.ამ სტადიის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს ერთობლივად იპოვონ პასუხი შემდეგ კითხვებზე - სად, როდის, როგორ და ვისთან ვაწარმოოთ მოლაპარაკებები. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციული მომზადების ძირითადი ეტაპებია:
•შეხვედრის ადგილის და დროის შერჩევა - რომელიც გულისხმობს, განსაზღვრულ ქვეყნებს, სადაც წარიმართება მოლაპარაკებები. ასევე მისი წარმართვის დროს, შესაბამის დავალებას, დელეგაციის მიღებისთვის შესაფერისი პირობების მოპოვებას, დელეგაციის კავშირით უზრუნველყოფას, შესაბამის ტექნიკას, ტრანსპორტს, გეგმის შედგენას.
•მოლაპარაკების დონის განსაზღვრა. ეს ეტაპი მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა დელეგაციის შემადგენლობის ხარისხის და რაოდენობის ფორმირება, მონაწილეთა ფუნქცია და დონე.
•დღის წესრიგის განსაზღვრა. იგი მოიცავს შემდეგი საკითხების ერთობლივ განხილვას: რა შედის დღის წესრიგში, როგორი თანმიმდევრობით დალაგდეს საკითხები, როგორი უნდა იყოს გამომსვლელთა რეგლამენტი, რა ენაზე უნდა წარიმართოს მოლაპარაკებები.

ამ ყველაფრის სწორად განსაზღვრა მნიშვნელოვანია წარმატების მიღწევაში, თუმცა გადამწყვეტი მნიშვნელობა მაინც სწორად შერჩეულ სტრატეგიას და ტაქტიკას აქვს მოლაპარაკებების წარმოების პროცესში.

ზოგადად **სტრატეგიის ქვეშ ტრადიციულად იგულისხმება მოქმედების მიზანი.** ვიდრე მოლაპარაკების მონაწილეები დაიწყებენ მოლაპარაკების პროცესს, აუცილებელია მხარეებმა წარმოდგენა შეიქმნან მათი მიზნის მიღწევისათვის მოქმედების შესახებ. მოლაპარაკების სტრატეგია კი მისი წარმოების

პროცესში

დამოკიდებულია კულტურაზე, ერუდიციაზე, მოლაპარაკების მონაწილეთა გემოვნებაზე, საერთაშორისო მოლაპარაკებების დროს სახელმწიფოს საგარეო პოლიტიკურ კურსზე და ა.შ.

ყველა მკვლევარი, ვინც მოლაპარაკების პროცესს სწავლობს, ერთსულოვანია იმ საკითხში, რომ ამა თუ იმ სტრატეგიის მიღებისათვის მთავარ საფუძველს წარმოადგენს კითხვა: განიხილავენ თუ არა მხარეები მოლაპარაკების პროცესს, როგორც ბრძოლის გაგრძელებას, თუ პროცესს, რომელიც ემსახურება პრობლემის მოგვარებას, ერთობლივ სურვილზე უნდა იყოს დაფუძნებული. აქედან გამომდინარე, მოლაპარაკების პროცესში გამოყოფენ ორ სტრატეგიას: **ვაჭრობის სტრატეგიას** და პრობლემების ერთობლივად მოგვარების გზების ძიების ანუ **პარტნიორობის სტრატეგიას**.

სტრატეგიის ეს ორი მთავარი საფუძველი მკვლევართა ყურადღების ცენტრშია და აქ მკვლევარები პირველ შემთხვევაში გამოყოფენ ვაჭრობის ,,მკაცრ'' და ,,რბილ'' სტრატეგიებს.

რას გულისხმობს თითოეული მათგანი თავისთავში? მოლაპარაკების მონაწილეები, რომლებიც იყენებენ ,,მკაცრი'' ვაჭრობის სტრატეგიას, ცდილობენ აიძულონ თითოეული მხარე გააკეთონ დათმობა და მიაღწიონ შეთანხმებას. ეს ხერხი გამოიყენება კონფლიქტურ მხარეებთან მიმართებით, რომელთავ უჭირთ საკუთარი მკაცრი პოზიციის დათმობა. ასეთ მოლაპარაკებებში მხარეთა ურთიერთობა რთული და დაძაბულია. შედეგად, ასეთ შემთხვევებში ხშირად არის იძულებითი კომპრომისი და არა ურთიერთ მისაღები შეთანხმება. მოლაპარაკების სტრატეგიის ამ მეთოდზე ძალიან კარგად მიდის მაკიაველის ცნობილი ფრაზა: ,,მიზანი ამართლებს საშუალებას.''

რაც შეეხება ,,რბილი ვაჭრობის'' სტრატეგიას, მისი გამოყენების დროს პრიორიტეტს წარმოადგენს ღირსეული შეთანხმების მიღწევა, რითაც სიტუაცია არ მიდის კონფლიქტამდე. ხშირად ეს ხდება მცირე დათმობების საფუძველზეც. რთული საკითხები, რომლებმაც შეიძლება წარმოშვას აზრთა სხვადასხვაობა იხსნება დღის წესრიგიდან.

XX საუკუნის 70-იანი წლებიდან ,,ვაჭრობის'' სტრატეგიის პარალელურად ვითარდება პარტნიორული მიდგომის იდეა, რომლის ავტორები მასში მოიაზრებენ ახალ ცნებას-,,პრინციპული მოლაპარაკებები''. ამ საკითხთან დაკავშირებით აღსანიშნავია ,,პრინციპული სტრატეგიის'' იდეა, რომელსაც გამოუჩნდა მოწინააღმდეგები. ისინი მიუთითებდნენ რომ არ ღირს ამ იდეის აბსოლუტიზირება, რადგან მისი განხორციელება პრაქტიკაში მთელ რიგ სირთულეებთანა

დაკავშირებული:

პირველი, პარტნიორული მიდგომის არჩევა არ შილება გამოყენებულ იქნეს ცალმხრივად. ერთ-ერთი მხარის მიერ ვაჭრობის სტრატეგიის არჩევა ავტომატურად მეორე მხარეს აიძულებს მიიღოს შეთავაზებული თამაშის წესი. **მეორე,** კონფლიქტური ურთიერთობების პირობებში მხარეები პარტნიორული მიდგომის სტრატეგიას ძნელად იღებენ იმდენად, რამდენადაც შეუძლებელია ძალის მეთოდიდან სწრაფად გადახვიდე პარტნიორულ ურთიერთობებზე. კონფლიქტის მონაწილეებს დრო სჭირდებათ, რათა აღდგეს ნდობა მხარებს შორის.

უკანასკნელ ხანს კი სამეცნიერო ლიტერატურაში გამოიკვეთა ტენდენცია, რომ ეს ორი სტრატეგია არ განიხილონ წინააღმდეგობაში, რომ რეალურად პრაქტიკაში მოლაპარაკების წარმოების დროს შეუძლებელია შევხვდეთ ზედმიწევნით ვაჭრობის ან ზედმიწევნით პრინციპული ხასიათის მოლაპარაკებებს, ორივე სტრატეგია ხშირად ერთდროულად იმყოფება მოქმედების რეჟიმში. ამერიკელი მკვლევარები რ. ფიშერი და უ. იური გამოყოფენ - ,,მკაცრი ვაჭრობის'', ,,რბილი ვაჭრობის'' და ,,პრინციპული'' სტრატეგიების შემდეგ ნიშნებს.

,,მკაცრი ვაჭრობის" სტრატეგიის დამახასიათებელი ნიშნებია:

- მონაწილეები - მოწინააღმდეგები;
- მიზანი - გამარჯვება;
- პარტნიორებთან მოლაპარაკების, ან პრობლემის მოგვარებისთვის, ურთიერთობებიდან გამომდინარე, მკაცრი კურსის აღება;
- დათმობის მოთხოვნა;
- უნდობლობა პარტნიორისადმი;
- მოლაპარაკების პროცესში თავდაპირველი პოზიციის შენარჩუნება;
- საფრთხის გამოყენება;
- მოითხოვენ ცალმხრივ დათმობას ნებისმიერ ფასად;
- გავლენის გამოყენებით ისეთი გადაწყვეტილების მოძებნა, რომელსაც მეორე მხარე მიიღებს;
- საკუთარ პოზიციაზე დარჩენა.

,,რბილი ვაჭრობის" სტრატეგიის დამახასიათებელი ნიშნებია:

- მონაწილეები - მეგობრები;
- მიზანი - შეთანხმება;
- პარტნიორებთან მოლაპარაკების პროცესში პრობლემის გადაწყვეტისათვის ურთიერთობის მიუხედავად რბილი კურსის აღება;
- დათმობაზე წასვლა;

- პარტნიორისადმი ნდობა;
- მოლაპარაკების პროცესში პოზიციის შეცვლა;
- წინადადების შეთავაზება;
- შეთანხმების მიღწევისთვის პოზიციების დათმობა;
- ისეთი გადაწყვეტილების მიღება, რაზეც პარტნიორი დაეთანხმება მოლაპარაკების გზით და ზეგავლენაზე უარის თქმა;
- მიღებულ შეთანხმებაზე დარჩენა.

,,პრინციპული მოლაპარაკებების'' სტრატეგიის დამახასიათებელი ნიშნები:

- მოლაპარაკების მონაწილეები ერთად წყვეტენ პრობლემას;
- მიზანი - სამართლებრივ კრიტერიუმებზე დაფუძნებული მისაღები შეთანხმების მიღწევა;
- პრობლემისადმი მკაცრი მიდგომა, ხოლო პარტნიორებთან რბილი მიდგომა;
- ადამიანის და პრობლემის ერთმანეთისგან გამიჯვნა; (რაც ვფიქრობ ერთ-ერთი მთავარი და მნიშვნელოვანი ფაქტორია მოლაპარაკებების წარმოების პროცესში)
- მოლაპარაკების წარმოება ნდობის ხარისხის მიუხედავად;
- კონცენტრირება ინტერესებზე და არა პოზიციაზე;
- ინტერესების ანალიზი;
- ალტერნატიული ვარიანტის შემუშავება;
- დათმობა არგუმენტებისადმი და არა ზეგავლენისადმი;
- ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენება.

ამრიგად, მკაცრი მიდგომის შემთხვევაში მოლაპარაკების მონაწილეები არიან მოწინააღმდეგები, მოლაპარაკების მიზანი არის გამარჯვება ნებისმიერ ფასად, ხერხები კ ი ნებისმიერი სახის, აკრძალულის და არაკორექტულის გარდა.

მსუბუქი ანუ რბილი მიდგომის დროს - მოლაპარაკების მონაწილეები არიან მეგობრულ დამოკიდებულებაში, მიზანი არის კარგი ურთიერთობის შენარჩუნება მეორე მხარესთან, მათ შორის დროებითი კომპრომისის დაშვების ალბათობით.

აღნიშნულ მხარეებთან მოლაპარაკებისას ბევრად უფრო ეფექტურია პრინციპული მიდგომა. იგი გვთავაზობს ისეთ მოლაპარაკებებს, სადაც ადამიანი იზოლირებულია პრობლემისგან. მთავარი ყურადღება ექცევა არა მხარეთა პოზიციებს, არამედ მათ ინტერესებს. მიზანი არის ობიექტური კრიტერიუმების გათვალიწინებით პრობლემის ერთობლივად გადაწყვეტა მოლაპარაკების პროცესში ხდება პარტნიორთა ინტერესების გათვალისწინება. ლიტერატურაში განხილულია ზემოაღნიშნული მოლაპარაკების ძირითადი სტრატეგიების შემდეგი

მოდიფიკაციები:

სტრატეგია ,,წაგება - წაგება'' გულისხმობს, რომ მოლაპარაკების ერთ-ერთი მონაწილე შეგნებულად მიდის წაგებაზე, მაგრამ, ამასთანავე, იგი თავის პარტნიორსაც წამგებიან მდგომარეობში აყენებს. ასეთი სტრატეგია არც ისე იშვიათია, არამარტო საყოფაცხოვრებო, არამედ ფირმებს შორის საქმიანი კავშირების ან საერთაშორისო ურთიერთობების დონეზე. ამგვარი სიტუაცია ჩვეულებრივ, მოლაპარაკების პროცესის ჯიუტი, ეგოცენტრული (ეგოცენტრულიგაღწერს ისეთს, ვინც თავს მიიჩნევს ყველას ინტერესის, ყველას ყურადღების ცენტრში, ვისაც სჯერა, რომ საკუთარი მოსაზრებები და ინტერესები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე სხვების) მონაწილეების მიერ იქმნება, რომლებიც მხოლოდ გამარჯვებაზე ფიქრობენ. ზოგადად წაგებას თავდაპირველად, ცოტა ვინმე თუ გეგმავს, მაგრამ მხარეების უარყოფითი პიროვნული თვისებები და დაუმორჩილებელი ემოციები, ხშირად წაგებას იწვევს. აღნიშნული სტრატეგია მოლაპარაკებისადმი შემოქმედებით მიდგომას და მოქნილობას გამორიცხავს.

სტრატეგია ,,წაგება - მოგება'' ხასიათდება იმით, რომ მოლაპარაკების ერთ-ერთი მონაწილე დამარცხებისათვის წინასწარ არის განწყობილი. თავის ოპონენტში იგი ძალიან ძლიერ მეტოქეს ხედავს, რომელთანაც პაექრობა მისი აზრით, შეუძლებელია. ასეთ პოზიციას იკავებენ ის ადამიანები, რომელთაც ახასიათებთ სუსტი ბრძოლის უნარიანობა, საკუთარ თავში დაურწმუნებლობა, წარუმატებლობის მუდმივი შეგრძნება, მოწინაღმდეგის მუდმივი შიში, ყველაფერზე დათმობა და სხვა. ამ სტრატეგიას ძირითადად ის მონაწილეები იყენებენ, რომლებიც პარტნიორთან ურთიერთობას ზედმეტად უფრთხილდებიან და, ეს უკანასკნელი, მოლაპარაკების შედეეგებზე პრეტენზიას არ აცხადებენ.

სტრატეგია ,,მოგება - წაგება'' რეალიზდება მაშინ, როცა მოლაპარაკების ერთ- ერთი მონაწილე თავის მოგებას ოპონენტის წაგებაში ხედავს. ამ პროცესის მიზანია არამარტო საკუთარი ინტერესების რეალიზება, არამედ მოწინააღმდეგის დამარცხებაც. ამ სტრატეგიის ფსიქოლოგიური თავისებურება მდგომარეობს იმაში, რომ მხარეები მოლაპარაკების პროცესზე ერთდროულად თავდასხმა-დაცვის პოზიციებზე იმყოფებიან. ზემოაღნიშნული, საბოლოო ანგარიშით, ურთიერთხელსაყრელი და კონსტრუქციულია, რაც შეიძლება საფუძვლად დაედოს შემდეგ მუშაობას. მოცემული სტრატეგია შეიძლება მხოლოდ ექსტრემალურ სიტუაციაში იყოს ეფექტური, რადგან ამ დროს გარკვეული კონკრეტული შედეგია უფრო მთავარი და შემდგომი საქმიანი კავშირები ნაკლებ მნიშვნელოვანი.

ასე რომ ყველა სტრატეგიას აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები და გარკვეულ კონკრეტულ მომენტში შეიძლება გამოვიყენოთ ნებისმიერი

მათგანი, როგორც მიზნის მიღწევის საშუალება.

ლექცია 8
მოლაპარაკების წარმოების ტაქტიკური ხერხები და ეფექტური მოლაპარაკების გამოწვევები

(**შესასწავლი საკითხები:** დესტრუქციული ტაქტიკა, მოჩვენებითი პრინციპულობა, ფსიქოლოგიური ზეწოლა, ობსტრუქცია უკანასკნელი წუთის მოთხოვნების წამოყენება, მეთოდი ,,ბლეფი'', მეთოდი ,,სიურპრიზი'', მეთოდი ,,ორმაგი განმარტება'', ,, უცხო სიტყვების მეთოდი, პირველადი მოთხოვნილების გაზრდის ტაქტიკა, სალიამის ტაქტიკა. თავდაჯერებულობის ნაკლებობა, მოსმენის კულტურა, სოკრატესეული მიდგომები, ეტიკეტის გაუთვალისწინებლობა)

როგორც ვიკიპედია განმარტავს, **მოლაპარაკება** არის კომუნიკაცია მხარეებს შორის, თავიანთი მიზნების მისაღწევად, რომლის დროსაც ყოველ მხარეს აქვს თანაბარი შესაძლებლობები სიტუაციის კონტროლისა და გადაწყვეტილებების მიღების თვალსაზრისით, რაც საბოლოოდ მყარდება ხელშეკრულებით.

ჩვენ მუდმივად ვცდილობთ, გავიტანოთ ჩვენი, სხვები დავარწმუნოთ ჩვენს სიმართლეში, არ მოვექცეთ სხვისი გავლენის ქვეშ ან მოვიპოვოთ უპირატესობა. და რისთვის ეს ყოველივე? – რათა მივიღოთ უკეთესი პირობები – კარიერაში, ფინანსებში, სიყვარულში, მეგობრობაში, რეპუტაციაში და ა.შ.

მოლაპარაკებები ეს ინსტრუმენტია, რასაც ადამიანი მიზნის და სურვილების მისაღწევად იყენებს. რაც შეეხება მოლაპარაკების წარმოების ძირითად ტაქტიკურ ხერხებს, **მოლაპარაკების ხელოვნებაში ტაქტიკა არის იმ მეთოდების და ხერხების ერთობლიობა, რომლებიც გამოიყენება სასურველი მიზნის ანუ სტრატეგიის მისაღწევად.** მოლაპარაკების ხელოვნებაში შემდეგ ტაქტიკურ ხერხებს გამოყოფენ:

დესტრუქციული ტაქტიკა. მოლაპარაკების პროცესში დესტრუქციული ტაქტიკა მაშინ გამოიყენება, როცა ერთ-ერთი მხარის აზრით იგი უფრო მყარ პოზიციას ფლობს, მაგალითად ძლიერ ფინანსურ რესურსებს, ფართო კავშირებს, სამხედრო ძალას და ა.შ. მაშასადამე, მოლაპარაკებაზე ძლიერ პოზიციას განსაზღვრავს სიმდიდრე, პოლიტიკური კავშირები, ფიზიკური ძალა, გავლენიანი წრე და სხვა. ამიტომ საყურადღებოა კონფრონტაციულ სიტუაციაში მოლაპარაკების წარმართვის ტაქტიკათა მრავალფეროვნების გაცნობა.

მოჩვენებითი პრინციპულობა. ეს ტაქტიკა გვთავაზობს რაიმეს შესრულებას ფორმალურად, მოსაჩვენებლად. ღიად არავინ აღიარებს, რომ მისთვის მთავარია არა მოცემული პრობლემა, არა საქმე, არამედ პარტნიორთან ანგარიშსწორება. ამას კი მოლაპარაკების მხარე შენიღბულად ფარავს და ყურადღებას სხვა საკითხებზე ამახვილებს, თანაც, სათანადო პრინციპულობას იჩენს. ასეთი შეთანხმება შეიძლება

იყოს ზუსტი, მაგრამ ერთმნიშვნელოვანი ნაკლი აქვს - საქმესთან არავითარი კავშირი არ აქვს.

ფსიქოლოგიური ზეწოლა. ეს ტაქტიკა გამოიყენება მაშინ, როდესაც ერთი მხარე იძულებულია დათმობაზე ცალმხრივად წავიდეს. ფსიქოლოგიური ზეწოლის პრაქტიკა ორი ვარიანტით გამოიყენება: საქმის არსზე და ემოციურ მხარეზე. საქმის არსზე ფსიქოლოგიური ზეწოლის მაგალითებია: მოლაპარაკებაზე უარის თქმა, ექსტრემალური მოთხოვნების წამოყენება, როგორიცა მაგალითად სოციალურად მაღალი ფასი გაყიდვის დროს და და სოციალურად დაბალი ფასი ყიდვის დროს, **ჯიუტი პარტნიორის დამოწმება** (..,, მე თანახმა ვარ, მაგრამ ჩემი პარტნიორი........''), **ჩაკეტვის ტაქტიკის გამოყენება** (...,, მე სხვა არჩევანი არ მაქვს''..) , ულტიმატუმების და სხვა. რაც შეეხება ემოციური ზეწოლის მაგალითებს ესენია: სანახაობრიობის თვალსაჩინო გამოფენა (რისამე დამახასიათებელი ნიშანი), დროშები, მოულოდნელი ტრანსპარანტები, პარტნიორის უჩვეულო გარეგნული იერსახე, სენსაციურობა, არასტანდარტულობა და სხვა.

ობსტრუქცია - ეს ტაქტიკა გულისმობს მოლაპარაკებაზე საკითხის განხილვის ხელოვნურად შეფერხებას, დაბრკოლების შექმნას. მისი ინსტრუმენტებია წამოძახილები, ხმაური, გრძელი უსაგნო სიტყვის წარმოთქმა, დროის გაჭიანურება, მთავარი საკითხიდან გადახვევა და სხვა.

მოლაპარაკების პრაქტიკაში არსებობს მრავალი სპეციფიკური ხერხი, რომლებიც გათვლილია ცალმხრივი უპირატესობის მიღებაზე, მაგალითად როგორიცაა უკანასკნელ წუთს მოთხოვნების წამოყენება. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მოლაპარაკების მონაწილე ბოლო ეტაპზე უკვე დაღლილია და მისი დაყოლიება უფრო ადვილია.

მეთოდი **,,პაკეტირება''**. ამ დროს სხვადასხვა სირთულის შინაარსისა და პრიორიტეტის საკითხთა განხილვა ხდება ერთობლივად ერთ პაკეტად. აქ მთავარი პრინციპია ,,ყველაფერი, ან არაფერი''. კომერციულ ურთიერთობაში ამ მეთოდის გამოყენება ნიშნავს პარტნიორისთვის მიმზიდველი და ნაკლებად მიმზიდველი წინადადებების ერთ ერთ პაკეტში თავმოყრას და ამით, ამ უკანასკნელის იძულებით ათვისებას.

მეთოდი ,,ბლეფი''. იგი იშვიათდ გამოიყენება და ნიშნავს ცრუ ინფორმაციის მიწოდებას. **მეთოდი ,,სიურპრიზი''**. მისი მთავარი არსი მოულოდნელობაა. მხარე იღებს პარტნიორის ისეთ წინადადებას, რომელიც წინასწარი გათვლით არ უნდა მიეღო. ეს კი იმისთვის კეთდება რომ მოლაპარაკების მონაწილეებში დაბნეულობა გამოიწვიოს და ინიციატივას თვითონ დაეუფლოს.

მეთოდი ,,ორმაგი განმარტება''. იგი შეთანხმების დასკვნით სტადიაზე გამოიყენება.

მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ერთი მხარე ხელშეკრულების ტექსტის ფორმულირებაში ორმაგ აზრს დებს, რომელსაც პარტნიორი ვერ ამჩნევს. შემდეგში იგი იღებს უპირატესობას იმ თვალსაზრისით, რომ შეთანხმების კონკრეტული დებულება თავისი ინტერპრეტირების სასარგებლოდ განმარტოს და, თანაც, იურიდიული თვალსაზრისით არაფერი დაარღვიოს.

,,უცხო სიტყვების მეთოდი". პარტნიორი მრავლად იყენებს სპეციალურ თუ უცხო სიტყვებს, რომლებიც მოსაუბრისათვის შეიძლება გაუგებარი იყოს.

,,პირველადი მოთხოვნილების გაზრდის ტაქტიკა". მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მოლაპარაკების მონაწილეები ითხოვენ ბევრად მეტს, ვიდრე რეალურად სურთ მიიღონ. მის არსს კარგად გამოხატავს ანდაზა: ,,მოითხოვე აქლემი და მოგცემენ ვერძს''.

მზარდი მოთხოვნილების ტაქტიკა. მისი არსი არის მოთხოვნილების გაზრდა თითოეული დათმობის შემდეგ.

სალიამის ტაქტიკა.. აღნიშნული ტაქტიკური მეთოდის სახელი მომდინარეობს ამავე სახელწოდების ძეხვისგან, რომელიც როგორც მიღებულია იჭრება ძალიან წვრილ ნაწილებად. ამ მეთოდის გამოყენების არსი მდგომარეობს მოლაპარაკების პროცესში პარტნიორზე საკუთარი პოზიციების შენელებულად შეთავაზებაში, მცირე ნაწილებად, თანდათანობით და ფრთხილად. ასევე დათმობაც უნდა მოხდეს ეტაპობრი ტემპით. ამ ტაქტიკის გამოყენების მიზანია პარტნიორის თანხმობაზე წამოსვლა დაუბრკოლებლად.

მოლაპარაკების პროცესში გამოყენებული ტაქტიკური ხერხები, თანდათან ობით სულ უფრო და უფრო იხვეწება. ჩნდება ტაქტიკური ხერხების ახალი სახეები. მათი შინაარსი დამოკიდებულია მოლაპარაკების წარმოების გამოცდილებასა და ხელოვნებაზე, მოლაპარაკების მიზანსა და ამოცანებზე. მოლაპარაკებისთვის მომზადება კარგი მოლაპარაკების წარმართვის წინაპირობაა და ამაში ზემოთ განხილული სტრატეგიების და ტაქტიკების ცოდნა დაგვეხმარება. ეს შეიძლება გახდეს ეფექტური შეთანხმების მიღწევის შედეგი, თუმცა მომლაპარაკებელი დაზეპირებული წესებით არ უნდა მოქმედებდეს, მან თითოეულ კონკრეტულ შემთხვევაში უნდა განსაზღვროს, თუ მოლაპარაკების წარმართვის რომელი მეთოდი გამოიყენოს.

თავდაჯერებულობა არის კომუნიკაციის სტილი, რომელიც უკავშირდება სოციალურ უნარებს. ეს ტერმინი ძალიან ახლოს არის თვითშეფასების ტერმინთან, ეს არის უნარი, რომელიც მჭიდრო კავშირშია საკუთარი თავის და სხვების მიმართ პატივისცემასა და სიყვარულთან.

თავდაჯერებულობა, თვითპატივისცემა და თვითშეფასება

ადამიანის ცხოვრებაში ყოველთვის არსებობს მიზანი, რომლის მიღწევაც კონკრეტულ სიტუაციაში აქტუალური საკითხია. რა შემთხვევაში მივყავართ ქცევას მიზნის მიღწევამდე? ამის განსაზღვრა წინასწარ რთულია, თუმცა არსებობს ფაქტორები, რომლებიც ეხმარება ქცევას რომ მან წარმატებამდე მიგვიყვანოს. ერთ-ერთი ასეთი ფაქტორია თავდაჯერებულობა, რომელიც ძალისა და უპირატესობის გამოხატვის საფუძველია. თავდაჯერებულობა მეტად მნიშვნელოვანია ცხოველთა სამყაროში. ცნობილი ბიოლოგი **ჩარლზ დარვინი** თვლიდა, რომ თავდაჯერებულობას ცხოველებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს, რადგან სწორედ თავდაჯერებულობის საფუძველზე ახერხებენ ისინი მოწინააღმდეგე მუდმივ შიშსა და პანიკაში ამყოფონ, რაც საბოლოოდ საფუძვლად ედება ბუნებრივ გადარჩევას. ცხოველები მაღალი თავდაჯერებულობით იღებენ მეტ სარგებელს და მეტად სიცოცხლისუნარიანები არიან, ამიტომ ისინი გადარჩებიან, ხოლო დანარჩენები გადაშენდებიან.

ადამიანთან მიმართებით თავდაჯერებულობის საკითხი მეტად მნიშვნელოვანია **ალფრედ ადლერის** შრომებში. **ალფრედ ადლერი** იყო მედიცინის მეცნიერებათა დოქტორი, ექიმი, ფსიქოთერაპევტი და ინდივიდუალური ფსიქოლოოგიის სკოლის დამფუძნებელი. მან გამოკვეთა ინდივიდში არასულფასოვნების განცდა, გრძნობა და შექმნა თეორია არასრულფასოვნების კომპლექსის შესახებ, ეს ადამიანის ფსიქიკის ცალკე ფენომენია და მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ადამიანის თვითჩამოყალიბება-განვითრებაში. ადლერი ადამიანს ინდივიდუალურ მთლიანობად განიხილავდა და, ამიტომაც, ის თავის თეორიას „ინდივიდუალურ ფსიქოლოგიას“ უწოდებდა. ადლერი პირველი იყო, ვინც ხაზი გაუსვა სოციალური ელემენტის მნიშნელობას ინდივიდის გარესამყაროსთან თვითშეგუების პროცესის კვლევაში, რომელიც ჩატარდა 2002 წელს. თავდაჯერებულობის ნაკლებობას მან არასრულფასოვნების კომპლექსი უწოდა. არასრულფასოვნების კომპლექსი არის საკუთარი არასრულფასოვნების განცდიდან წამოსული, რომელიც ბავშვობაში ძლიერია, რადგან ბავშვი დამოკიდებულია სხვებზე, მას არ აქვს საკმარისი გამოცდილება, რომ ადეკვატურად შეაფასოს საკუთარი თავი, ამიტომ მისი შეფასებები მთლიანად სხვების შეფასებებიდან გამომდინარეობს. დროთა განმავლობაში თვითშეფასება უფრო მეტად საკუთარ გამოცდილებას უნდა დაეყრდნოს, თუმცა როდესაც ოჯახის გავლენა დიდია, შესაძლოა მოგვიანებითაც სხვების აზრიდან გამომდინარე გაკეთდეს თვითშეფასება. აქედან გამომდინარე, ყალიბდება რეალობასთან შეუსაბამო თვითშეფასება, რომელიც მუდმივად პრობლემებთან არის დაკავშირებული და ხელს უშლის ადამიანს საზოგადოებასთან წარმატებულ ადაპტირებას.

ხშირად **თვითშეფასებასა და თვითპატივისცემას** ერთმანეთთან აიგივებენ, თუმცა მათ შორის განსხვავება მაინც არსებობს. თვითპატივისცემა არის საკუთარი დადებითი მხარეების შეფასება და მისი შეცვლა დროში ხანგრძლივად მიმდინარეობს. თვითშეფასება უფრო ნეიტრალური შინაარსისაა და მოიაზრებს საკუთარი თავის შეფასებას დადებით ან უარყოფით კონტექსტში. ის შეიძლება შეიცვალოს ხშირად სიტუაციის ცვლილებასთან ერთად. თვითშეფასების დონე განსაზღვრავს ადამიანის ცხოვრების კურსს. მაღალი თვითშეფასების მქონე ადამიანები მეტად ენდობიან საკუთარ თავს, მათი მიზნები მკაფიოდაა განსაზღვრული, დაბალი თვითშეფასების შემთხვევაში კი ადამიანები ექცევიან ჩარჩოში, არ ისახავენ მიზნებს, რადგან არ სჯერათ, რომ მის მიღწევას შეძლებენ. ხშირ შემთხვევაში დაბალი თვითშეფასება გაუცნობიერებელი რჩება და შესაბამისად მის ამაღლებაზე ზრუნვა შეუძლებელია. იმის დასადგენად, გვაქვს თუ არა დაბალი თვითშეფასება: **1**. საჭიროა გავაკონტროლოთ თუ რა შინაარსის სიტყვებით ვიხსენიებთ საკუთარ თავს. **2**.მოვიხსენიებდით უახლოეს მეგობარს იმავე სიტყვებით? თუ არა, მაშინ ეს სიტყვები ნეიტრალურისკენ უნდა შევცვალოთ. **3**.ზოგიერთი ადამიანი ყოველი ვერ მიღწეული მიზნის შემდეგ უფრო მეტად განიცდის საკუთარ არასრულფასოვნებას, ამიტომ გამოიყენეთ შეცდომები შესაძლებლობად, რომ შემდეგში მსგავსი შედეგი აღარ მიიღოთ. **4**.ასევე ხშირია წარუმატებლობა ბუნდოვანი მიზნების გამო, რომელსაც დაბალი თვითშეფასების მქონე ადამიანი საკუთარ თავს უსახავს. ამიტომ მიზნის მისაღწევად გადადგმული პირველი ნაბიჯი მისი მკაფიოდ ჩამოყალიბებაა. **5**.კიდევ ერთი თვისება რაც უკავშირდება დაბალ თვითშეფასებას არის ის, რომ ასეთი ადამიანები იჩენენ ბევრ მეგობარს და თვლიან, რომ ბევრი მეგობრის ყოლა ხაზს უსვამს მათ დადებით პიროვნებას. ეს არ არის სწორი შეხედულება, რადგან მათ უჭირთ ყურადღების გადანაწილება რაც მათ შფოთვას ზრდის. უმჯობესია ადამიანებმა იმეგობრონ მათთან ვინც მათთვის საინტერესოა, მაშინ მათი კომუნიკაცია უფრო გულწრფელი იქნება.

მოსმენის კულტურა

ადამიანებს მოსწონთ როდესაც მათ საუბარს უსმენენ, განსაკუთრებით მოსწონთ როდესაც ხედავენ ან ამჩნევენ, რომ მსმენელები მთელი გულისყურით უსმენენ. ზოგ ადამიანს მსმენელების ყურადღების მიპყრობა მარტივად გამოსდის, თანდაყოლილი ნიჭი აქვს; ზოგი კი ეფექტური კომუნიკაციის უნარების გამომუშავებას სხვადასხვა ტრენინგების დახმარებით ცდილობს. საუბრის სხვადასხვა ფორმატი არსებობს, მაგრამ ჩვენი ჩვეულებრივი ან ყოველდღიური საუბრის პროცესიც

კი მსმენელისგან მოსმენას ითხოვს და არა საპასუხო რეაქციის ან მესიჯის მომზადებას.

„როცა ადამიანი საუბრობს, მოუსმინე ყურადღებით და სრულყოფილად“, ერნესტ ჰემინგუეს ეს სიტყვები სასურველია მენეჯერებისთვის სახელმძღვანელო პრინციპად იქცეს. ბერძენი ფილოსოფოსის **ციტიოს ზენონის** დებულება, „ჩვენ ორი ყური და ერთი პირი გვაქვს, ამიტომ უფრო მეტი უნდა ვისმინოთ, ვიდრე ვილაპარაკოთ“, ნებისმიერ ადამიანს დაეხმარება საუბარი გახადოს უფრო საინტერესო და უფრო მეტად შედეგიანიც.

მოსმენის კულტურის შესაქმნელად, ზოგი ორგანიზაცია იყენებს ე.წ „მოსმენის წრეს“. ამ მიდგომის მიხედვით, „წრის“ ერთ მონაწილეს სთხოვენ, გულწრფელად ისაუბროს მისთვის მნიშვნელოვან ან საჭირბოროტო საკითხზე, მაგალითად, კოლეგასთან შექმნილ პრობლემაზე, ან საქმის შესრულებასთან დაკავშირებულ პრობლემაზე. „მოსმენის წრეში“, ერთ ჯერზე, მხოლოდ ერთი ადამიანი საუბრობს და მისი საუბრის შეწყვეტა ან რეპლიკის გაკეთება არ შეიძლება. HARWARD BUSINES REVIEW ს სტატია „მოსმენის წრის“ ეფექტურობას კვლევის მონაცემების გაზიარებით ადასტურებს, რომლის მიხედვითაც დასაქმებულების ის ნაწილი, ვინც მონაწილეობა მიიღო „მოსმენის წრეში“, განიცდიდა ნაკლებ ღელვას, შფოთვას და შემცირდა მათი სტრესის დონე.

ყურადღებით მოსმენა გარდამტეხი აღმოჩნდა ბრიტანელი პოლიციელის რიჩარდ მიულენდერის კარიერისთვის. მიულენდერი მუნიციპალიტეტის პოლიციაში 30 წლის განმავლობაში მსახურობდა და მას გამორჩეული მოსმენის უნარი დაეხმარა წარმატებით დაესრულებინა ისეთი რთული ოპერაციები, როგორიცაა მძევლების გამტაცებლებთან მოლაპარაკება, სუიციდის მსურველებთან მოლაპარაკება და მათი გადაწყვეტილების შეცვლა, ბავშვების გამტაცებლებთან მოლაპარაკება და სხვ. მიულენდერი იმდენად ეფექტური იყო რთული მოლაპარაკებების წარმართვაში, რომ ის მთავარ ტრენერადაც კი დანიშნეს მძევლებთან მოლაპარაკების ფუნქციურ დანაყოფში. როცა მიულენდერმა პოლიციაში მუშაობის კარიერა დაასრულა, გადაწყვიტა, რომ მისი მოსმენის უნარები საჭირო და სასარგებლო იქნებოდა ბიზნესისთვის და 2007 წელს მიულენდერმა დაარსა „მოსმენის ინსტიტუტი“. **მიულენდერი** მოსმენას ასე განმარტავს: იგი არის **„იმ ძირითადი სიტყვების იდენტიფიკაცია, შემდეგ ამორჩევა და შემდეგ კი ინტერპრეტაცია, რომელიც მოსმენილ ინფორმაციას ცოდნად აქცევს“**, ეს ეფექტური კომუნიკაციის ძალიან მნიშვნელოვანი შედეგია.

ბევრი ფიქრობს, რომ კარგი მოსმენა გამოიხატება თავის დაქნევით, ან თვალების უწყვეტი კონტაქტით. მიულენდერი ამბობს, რომ ეს ყველაფერი მოსმენას

საერთოდაც არ ნიშნავს. კარგი მსმენელი ყოველთვის ეძებს ფაქტებს, ემოციებს და მოსაუბრის იმ ემოციებსაც კი, რომელიც მის პიროვნულ ღირებულებებზე მიუთითებს. როდესაც საუბრის მიზანია მოლაპარაკება, მონაწილეები ელოდებიან შედეგებს და არა მოსაუბრის მესიჯების თავის დაქნევით დადასტურებას. მოსმენის მიზანი ერთადერთია: გავიგოთ რისი თქმა ან რისი მიღწევა უნდა მოსაუბრეს.

კარგი მსმენელი, მოსაზრებების გაზიარებით არ გამოირჩევა, ის საპირისპიროდ იქცევა სიჩუმის შენარჩუნებით უპირატესობას ანიჭებს მოსაუბრეს და უდასტურებს, რომ უსმენს. კიდევ ერთი საინტერესო დეტალი: მსმენელი შეცდომას უშვებს, როდესაც მოსაუბრეს უამრავ კითხვას უსვამს და არ აცდის საუბარს. მსმენელის ფოკუსი უნდა იყოს მოსმენილის ანალიზი და არა კითხვების დასმით მოსაუბრის გადარწმუნება. მხოლოდ ჩუმად ჯდომა არ ნიშნავს საუბარში მონაწილეობას და მსმენელმაც უნდა ისაუბროს. საუბარში ჩართვის სწორი მიდგომაა, მსმენელმა შეაფასოს რას ამბობს მეორე მხარე და მოსმენილის შინაარსი გადაამოწმოს მასთან, მაგალითად, „როგორც მივხვდი, შენ ამბობ რომ“... ასეთი ქცევეა მოსაუბრეს უქმნის განცდას, რომ მას მოუსმინეს და გაიგეს რისი თქმა სურდა.

სოკრატესეული მეთოდი_ სოკრატეს და მისი ფილოსოფიის დამახასიათებელი კითხვა პასუხის გზით ჭეშმარიტების ძიების მეთოდი. იგი გულისხმობს მოსწავლეების აქტიურად ჩართვას კითხვა-პასუხის გზით საკუთარი ცოდნის აგებაში. ამ მეთოდის სახელწოდება მომდინარეობს ბერძენი ფილოსოფოს სოკრატესგან, რომელიც საკუთარ მოსწავლეებს სწორედ ამ გზით ასწავლიდა ფილოსოფიას. სწავლების დროს სოკრატესეული მეთოდის გამოყენების დროს მასწავლებელი სვამს მხოლოდ პრობლემურ (და არა ინფორმაციულ) კითხვებს (მაგ., რას ფიქრობთ ამაზე? რა განმარტებები გვჭირდება ამისთვის?), არ აწოდებს არანაირ ინფორმაციას მოსწავლეებს. იგი არ აძლევს მოსწავლეებს ინფორმაციას, არამედ მათ სთხოვს აზროვნებას, რათა ისინი დამოუკიდებლად მივიდნენ პრობლემის გადაწყვეტამდე. მკვლევარები ანსხვავებენ კომუნიკაციური ურთიერთობის ისეთ ფორმებს როგორიცაა მონოლოგი და დიალოგი. რომელთაგან პირველი ენის არსებობის ხელოვნური, ხოლო მეორე ბუნებრივი ფორმაა. დიალოგი არის ურთიერთობის რამოდენიმე მონაწილის ძირითადად ზეპირი ვერბალური საუბარი.სოკრატე იყენებდა სწორედ დიალოგს რადგანაც თვლიდა რომ ცოდნა რომელიც უკვე გამზადებული ფორმით გადაეცემა ადამიანს ნაკლებად ღირებულია, რადგან ხანმოკლე დროით რჩება მეხსიერებაში ვიდრე მაშინ, როდესაც ის საკუთარი აზროვნების პროდუქტს წარმოადგენს.

ეტიკეტის გაუთვალისწინებლობა.

ეტიკეტი არის ნორმებისა და წესების სისტემა, რომელიც არეგულირებს ადამიანის ქცევის ფორმებს და მათ ურთიერთდამოკიდებულებას ურთიერთობის პროცესში. არსებობს დაუწერელი კანონები, რომლებიც ოდითგანვე არეგულირებდა ადამიანთა

ურთიერთობას. ამ წესებმა ადამიანებში ჩამოაყალიბა ურთერთპატივისცემის, კეთლგანწყობის თვისებები. საქმიანი ეტიკეტი ბიზნესმენთა ეტიკეტია, რომელიც საქმიანი ურთიერთობის სპეციფიკური კულტურაა და თავის მხრივ გულისხმობს რიტუალსა და სუბორდინაციას, სამსახურეობრივ ეტიკეტს, ქცევის მანერას, წერისა და სატელეფონო საუბრის სტილს, საქმიანი ქაღალდების გაფორმებას, მოლაპარაკების წარმართვის ხელოვნებას, რეკლამის კულტურას, კონკურენციის ეთიკასა და სხვა. დღეისთვის არსებობს ეტიკეტის საყოველთაოდ აღიარებული პრინციპები, ზრდილობა, კორექტულობა, თავმდაბლობა, სიზუსტე, პასუხისმგებლობა. საქმიანი ადამიანისთვის ამ თვისებების გამოყენება ბიზნესში წარმატების საწინდარია. თანამედროვე განათლებულმა ადამიანებმა, დიპლომატებმა, ბიზნესმენებმა და თითოეულმა ჩვენგანმა ქცევის ყველა წესი უნდა იცოდეს. ეტიკეტი ქცევის კულტურის დაცვაა. ბიზნესის მორალურ-ეთიკურ პრინციპებთან ერთად არსებობს წესები, რომელთა დაცვა ნებისმიერ სამსახურში, მათ შორის ბიზნესშიც აუცილებელია. კორექტული ქცევის ნორმებსა და წესებს კოლეგებთან ურთიერთობებში, ქცევის წესსა და ფორმებს სამსახურებრივი კონტაქტების პროცესში უწოდებენ **სამსახურებრივ ეტიკეტს**. იგი მოიცავს მისალმების, წარდგენის, გაცნობის, კოლეგებთან, მენეჯერებთან ურთიერთობის, საქმიანი მოლაპარაკებების, მიწერ-მოწერის წარმოების წესებს. ასევე მნიშვნელოვანია გარეგნობის, ჩაცმულობის, ქცევის მანერისა და მეტყველების ეტიკეტი. ნებისმიერ სიტუაციაში აუცილებელია დავიცვათ კორექტული ქცევის წესები იმ პირთან, ვისთანაც გვაქვს საქმიანი ურთიერთობა. ზომიერი საუბრისა და სხვათა მოსმენის უნარი მიეკუთვნება საქმიანი ეტიკეტის დაცვას.

ეტიკეტი და ეთიკა შინაარსით თითქოს ერთმანეთს ჰგვანან, და ხშირად ერთმანეთსაც ავსებენ, თუმცა ეთიკას უფრო ფართო მნიშვნელობა აქვს, ხოლო ეტიკეტი ატარებს უფრო ფორმალურ ხასიათს. ის ეთიკისგან განსხვავებით ადამიანს არ აძლევს თავისუფალი არჩევანის საშუალებას, რომელიც ზნეობრივი კატეგორიებით აზროვნებას გულისხმობს. მისალმება ბიზნეს ეტიკეტის უპირველესი და უმნიშვნელოვანესი ელემენტია, მისალმების მეშვეობით პირველადი კავშირის დამყარება, შთაბეჭდილების ფორმირება, სიმპათია ანტიპატიის ჩამოყალიბება ხდება. ბიზნესში ზუსტად სიმპათია ანტიპათიის გრძნობაზეა დამოკიდებული პარტნიორების ურთიერთობა და ხელშეკრულების ბედი. ადამიანის ქცევის მანერაში ყოველთვის ჩანს მისი შინაგანი კულტურა, ზნეობრივი და ინტელექტუალური მახასიათებლები. საქმიან ეტიკეტში დიდ როლს ასრულებს სავიზიტო ბარათის გადაცემა. მეორე მნიშვნელოვანი ეტიკეტის ფორმა, რომელსაც ვხვდებით ბიზნესის წარმოების დროს არის მეტყველების ეტიკეტი. მეტყველების ეტიკეტი ესაა სიტყვები,

გამოთქმები, წინადადებები, რომლებსაც ადამიანები მისალმების, გამომშვიდობების, ურთიერთობისას იყენებენ. ეს მიმართვების სხვადასხვა ფორმების - თხოვნის, ბოდიშის, აზრის, ინტონაციის, თანხმობის, საკამათო საკითხების ზეპირ მეტყველებაში გამოყენებაა. მეტყველების ეტიკეტის წესების დაცვა ბიზნესმენებს კონტაქტების დამყარებაში ეხმარება, უადვილებს ურთიერთობას, ხელს უწყობს პარტნიორის დაინტერესებას, პრობლემების მოგვარებას. ეტიკეტის მნიშვნელოვანი ფორმაა სატელეფონო საუბრის ეტიკეტი. სატელეფონო საუბარი ხშირად ბიზნეს ურთიერთობის დასაწყისი ხდება. საქმიან გარემოში წამყვანი მიმართულებებია: ბიზნეს ეტიკეტი და პროტოკოლი. საქმიანი ეტიკეტი ორგანიზაციის წარმატებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს. ჩვენ ვცხოვრობთ კონკურენტულ გარემოში და შეუძლებელია ისეთი „უნიკალური პროდუქტის“ შექმნა, რომელსაც ადრე თუ გვიან, ანალოგი არ გამოუჩნდება. თითოეულ ჩვენგანს სიამოვნებს, როცა პატივისცემითა და ყურადღებით ეპყრობიან. ბიზნეს ეტიკეტი კი უმარტივესი გზაა იმისთვის, რომ კომპანიამ მომხმარებელზე ზრუნვა გამოხატოს, რაც მას საბოლოოდ კონკურენტულ უპირატესობას მიანიჭებს. სწორედ ამიტომ, თანამედროვე მსოფლიოში კომპანიები არ იშურებენ ფინანსურ სახსრებს, რათა საკუთარი თანამშრომლები ამ მიმართულებით გადაამზადონ. ბიზნეს ეტიკეტი საქმიანი კომუნიკაციის განუყოფელი ნაწილია.

ლექცია 10

მოლაპარაკების ეროვნული თავისებურებები და მოლაპარაკების წარმოების ეროვნული სტილი

(შესასწავლი საკითხები: ამერიკული სტილი, გერმანული სტილი, ინგლისური სტილი, ფრანგული სტილი, იაპონური სტილი, მოლაპარაკებები და ქცევის ჩვეულება საქართველოში)

მოლაპარაკების ეროვნული სტილის, როგორც სამეცნიერო სფეროს საგნის შესწავლა განსაკუთრებით აქტიურად წარმოებს ბოლო პერიოდში, ამ საკითხისადმი მკვლევართა ინტერესის გაზრდის საფუძველი გახდა საერთაშორისო მოლაპარაკებების როლის სწრაფი ზრდა, რომელმაც მოიცვა არამარტო სახელმწიფოთაშორისი დონე, არამედ არასამთავრობო საერთაშორისო ორგანიზაციების, ასოციაციების, საზოგადოებრივი, რელიგიური, საქმიანი წრეების და კერძო პირების ურთიერთობები.

მიუხედავად იმისა, რომ მკვლევარები ეროვნული თავისებურებების როლს და მნიშვნელობას სხვადასხვა კუთხით და დონით განმარტავენ, ყველა აღიარებს მისი განსაკუთრებული გავლენისა და როლის არსებობას მოლაპარაკებების წარმოების დროს. ამ კუთხით საინტერესოა შვედი მკვლევარის კ. იონსონის მოსაზრება, რომელიც მიუთითებს, რომ მოლაპარაკების პროცესში როდესაც ხდება მოლაპარაკების მონაწილეთა ინტერესების თანხვედრა, აქ ეროვნული თავისებურებები უკვე არ თამაშობს არსებით როლს. ხოლო ინტერესთა კონფლიქტურ პირობებში ეროვნული სახესხვაობა პირველ ადგილზე ინაცვლებს.

თუმცა უნდა აღნიშნოთ, რომ მოლაპარაკების ეროვნულ სტილში უფრო იგულისხმება ეროვნული ხასიათი და კულტურის თავისებურებები თუ როგორ აღიქვამს, გამოხატავს თავის დამოკიდებულებას მოლაპარაკების მონაწილეები და როგორ პროცესშიც არ უნდა მიმდინარეობდეს მოლაპარაკებები, ეროვნული თავისებურებები მაინც ახდენს თავის გავლენას და ერთერთი მნიშვნელოვანი

გასათვალისწინებელი ფაქტორია მოლაპარაკების მოსამზადებელ თუ უშუალოდ მოლაპარაკების წარმოების პროცესის დროს.

მკვლევარები გამოყოფენ სამ ძირითად პარამეტრს, რომელთა მიხედვით განასხვავებენ ეროვნულ სტილს მოლაპარაკებების მომზადების და მიმდინარეობის დროს: პირველი - დელეგაცის ფორმირება და მისი რწმუნება;

მეორე - მნიშვნელოვანი წესები და პრიორიტეტები და ასევე, მოლაპარაკებებზე გადაწყვეტილების მიღების ხასიათის და არგუმენტაციის ტიპი;

მესამე - მოლაპარაკებაზე მონაწილეთა ქცევა (ურთიერთობის არავერბალური საშუალებები, მეორე მხარის მიერ შემოთავაზებული წინადადების აღქმა და აშ.)

ყოველი ჩვენგანი ჩვენივე ეროვნულ კულტურაში აღიარებული და საუკუნეებით დამკვიდრებული ქცევის და საუკუნეებით დამკვიდრებული ქცევის ადათ-წესებით ცხოვრობს. თითოეულ კულტურაში არსებობს მოსაწონი და მოუწონარი, მისაღები და მიუღებელი ქცევები, რაც აუცილებლად გათვალისწინებული უნდა იქნეს მოლაპარაკებების წარმოების დროს.

განვიხილოთ ამ კუთხით ზოგიერთი სახელმწიფოს დამახასიათებელი თავისებურებები:

ამერიკული სტილი-ამერიკული სტილი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რამდენადაც მათ აქვთ მნიშვნელოვანი გავლენა თანამედროვე მოლაპარაკებების სტილის ფორმირებაში. ამერიკელი მოლაპარაკების მონაწილე ყოველთვის მომზადებულია მოლაპარაკებისათვის. მისთვის დამახასიათებელია ისეთი თვისებები, როგორიცაა პროფესიონალიზმი, ღიაობა, დამოუკიდებლობა, პრაგმატულობა. ამერიკელებისათვის საკმაოდ მწვავე პრობლემაა ,,შიდა მოლაპარაკებები'' სხვადასხვა უწყებებს შორის, მაგრამ მას შემდეგ, რაც მოხდება უწყებათშორის პოზიციათა შეთანხმება, ამერიკელი დელეგაციის წევრები დამოუკიდებლები არიან გადაწყვეტილების მიღებაში.

მოლაპარაკების პროცესზე ამერიკელების ყურადღება კონცენტრირებულია კონკრეტულ პრობლემაზე. ისინი მიისწრაფვიან გამოავლინონ და განიხილონ არა

მხოლოდ პრობლემის საერთო შესაძლო მიდგომები მათი გადაწყვეტისათვის, არამედ დეტალები, რომლებიც დაკავშირებულია წინასწარი შეთანხმების შესრულებასთან. ამერიკელი დაჟინებით ცდილობს მოახდინოს თავისი მიზნის რეალიზაცია, შეუძლიათ და უყვართ ვაჭრობა, ზოგჯერ ჩანან ძალზედ გამტანნი, მტკიცე აგრესიული, მკაცრიც კი.

აღსანიშნავია, რომ ამერიკელებმა მნიშვნელოვნად შეცვალეს მსოფლიოში მოლაპარაკების წარმართვის სტილი. XX ს-ის მეორე ნახევარს ზოგჯერ ,,მოლაპარაკების ერას'' უწოდებენ. იგი დიპლომატიურ საქმიან, ეკონომიკურ და სამხედრო ურთიერთობათა სფეროში ამერიკის გავლენის გაძლიერებას დაემთხვა. ამერიკელებმა ამ ურთიერთობებში დემოკრატიზმისა და პრაგმატიზმის მნიშვნელოვანი ელემენტები შეიტანეს. ამერიკელთა პრაგმატიზმი კი თავისმხრივ იმაში ვლინდება, რომ საქმიანი საუბრის დროს ყურადღებას ძირითადად პრობლემებზე ამახვილებენ. მოლაპარაკებებზე ისინი საკმაოდ მძლავრ პოზიციებს ფლობენ, დაჟინებით ცდილობენ თავიანთი მიზნების რეალიზაციას, უყვართ და შეუძლიათ ,,ვაჭრობაა“, პრობლემების გადაწყვეტისას არაერთი ვარიანტის, არამედ სხვადასხვა საკითხის ურთიერთდაკავშირებას ანუ ,,პაკეტურ“ მიდგომას ანიჭებენ უპირატესობას. ამ დროს მათთვის დამახასიათებელია ჯერ შესაძლებელი შეთანხმების საერთო ჩარჩოების განხილვა, ხოლო შემდეგ - მისი დეტალური ანალიზი. ამერიკელები მოლაპარაკების პროცესში მიზეზ-შედეგობრივ არგუმენტებს პრიორიტეტულად თვლიან.

მოლაპარაკებებს ყოველთვის აწარმოებენ სპეციალისტები, რომლებსაც ზურგს უმაგრებს ექსპერტთა ჯგუფი. უპირატესობას ანიჭებენ არგუმენტაციის ინდუქტიურ ტიპს, მიზეზ-შედეგობრივ არგუმენტებს, რომელიც ითვალისწინებს დასკვნების გაკეთებას ფაქტობრივი დამტკიცების საფუძველზე.

ამერიკელები უპირატესობას ანიჭებენ არაფორმალურ ურთიერთობებს, ნაკლებად მისდევენ მოლაპარაკებების ეტაპების მიხედვით წარმოებას, ხშირად ამბობენ უარს პოლიტიკის მკაცრი მიდგომის დაცვაზე, რაც დემოკრატიზმად ჩანს. არაფორმალური ურთიერთობებისაკენ ამერიკელების მისწრაფება ხანდახან შეიძლება განმარტებულ იქნას, როგორც ფამილიარული. ამერიკელებს იშვიათად აინტერესებთ მაღალფარდოვანი რიტორიკა. ისინი დაინტერესებულნი არიან დღის წესრიგის საკითხების ოპერატიული განხილვით, რაც შეიძლება ჩქარა სასარგებლო შეთანხმების მიღწევით. მოლაპარაკებისას ამერიკელები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ პრესასთან ურთიერთობას.

გერმანული სტილი. აღნიშნული სტილი შემდეგი თავისებურებებით

ხასიათდება: გერმანელები განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ მოლაპარაკებების მომზადებას, გულმოდგინედ ამუშავებენ თავიანთ პოზიციას, მათთვის დამახასიათებელია იმ მოლაპარაკებებში მონაწილეობა, რომელშიც საკმაოდ ცხადად ხედავენ შესაძლებლობას იპოვონ მათი გადაწყვეტის პირობა, ან დარწმუნდნენ შეთანხმების მიღწევის შესაძლებლობაში.

მოლაპარაკებებში გერმანელები სისტემურები არიან და უპირატესობას ანიჭებენ საკითხების განხილვას შეთანხმებული დღის წესრიგის მიხედვით, თანმიმდევრულად ერთიდან მეორე საკითხზე გადასვლით, გულმოდგინედ განიხილავენ ყველა დეტალს და წვრილმანს. მოლაპარაკებისას ისინი იმთავითვე ,,ხარს რქებით იკავებენ" და როგორც წესი, მოლაპარაკებას იწყებენ დღის წესრიგით გათვალისწინებული მთავარი საკითხით. მოლაპარაკებას აწარმოებენ სიზუსტისადმი მკაცრი მიდგომის, პუნქტუალობის, დღის წესრიგის მკაცრი რეგლამენტაციის გამოჩენით. გერმანელების ყველა წინადადება ატარებს ღრმად საქმიან და კონკრეტულ ხასიათს. გერმანელები არ ღებულობენ იუმორს და ხუმრობას მოლაპარაკებების პროცესის მსვლელობაში.

უპირატესობას ანიჭებენ არგუმენტაციის დედუქციურ ტიპს, რომელიც დაფუძნებულია იმაზე, რომ ამოსავალი წერტილი ემსახურება რაღაც პრინციპს, ხოლო მტკიცება არის ამ პრინციპის გამოყენების როგორც დემონსტრაცია, რაც არის დამახასიათებელი ტრადიციული რომაული სამართლისათვის.

გერმანელი მომლაპარაკებლები შეხვედრებზე კარგად ჩაცმულები მიდიან, მათვის დამახასიათებელია მკაცრი კლასიკური სტილი, და ამასვე მოითხოვენ მეორე მხარისგანაც. ისინი მოლაპარაკების მაგიდასთან იერარქიის მიხედვით სხდებიან და საკუთარ აზრსაც ამის შესაბამისად გამოთქვამენ. ურთიერთმიმართვებში ფორმალობას მკაცრად იცავენ და ამასვე მოითხოვენ სხვებისგანაც. მათთვის ღიმილი მოლაპარაკებების დროს გულწრფელობად არ ითვლება.

მოლაპარაკებისას გერმანელი მონაწილეები გამოირჩევიან ისეთი თვისებებით, როგორიცაა სუბორდინაციის განვითარებული გრძნობა, ყაირათიანობა, პედანტურობა, პუნქტუალურობა, მოლაპარაკების საგანის ღრმა ცოდნა. დიპლომატების შეფასებით, გერმანელი წარმომადგენლები გამოირჩევიან კარგი იურიდიული მომზადებით და განსახილველი პრობლემების იურიდიული ასპექტების ღრმა ცოდნით. გერმანელები, ამერიკელებთან შედარებით, მოითხოვენ საკმაოდ დიდ დროს გადაწყვეტილების მიღებისათვის. ისინი აწარმოებენ ალტერნატივების გულმოდგინე ანალიზს და ამოწმებენ ყველა შესაძლო შემთხვევას. სანაცვლოდ არ უყვართ ერთხელ მიღებული

გადაწყვეტილების შეცვლა. როგორც წესი, გერმანელები არ აწერენ ხელს შეთანხმებას, თუკი არ მიიღებენ ამომწურავ გარანტიას მის შესრულებაზე.

ინგლისური სტილი. სპეციფიკურია მოლაპარაკებების წარმოების ინგლისური სტილიც. გერმანელებისაგან განსხვავებით ისინი ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ მოლაპარაკებების მომზადების საკითხებს. ინგლისელები თვლიან, რომ პარტნიორის პოზიციისაგან დამოუკიდებლად თვით მოლაპარაკების პროცესში შეიძლება მოძიებულ იქნეს საკეთესო გადაწყვეტილება. ამავე დროს, საკმაოდ მოქნილად და ხალისით პასუხობენ მოწინააღმდეგე მხარის ინიციატივებს. ამასთან ერთად მოლაპარაკებები ინგლისელ პარტნიორებთან ითვალისწინებს გულომდგინე მომზადებას და შეთანხმების მიღწევას.

გერმანელებისა და ამერიკელებისაგან განსხვავებით, რომელიც მოლაპარაკების დაწყებას ,,ხარს რქებით დაგიჭერენ'', **ინგლისელები** უპირატესობას ანიჭებენ მოლაპარაკებები დაიწყონ არა განსახილველი საგნით, არამედ წმინდა საყოფაცხოვრებო საკითხებით (ამინდი, სპორტი და ა.შ). ინგლისელებმა შეიმუშავეს სამოლაპარაკო ურთიერთობების განსაზღვრული რიტუალი, რომელსაც გულმოდგინედ იცავენ. მოლაპარაკებებზე ინგლისელი წარმომადგენლები მთელი თავისი გულითადობისა და კეთილმოსურნეობის

მიუხედავად, სრულებით არ არიან აბსოლიტურად ურყევენი, რაც შეეხება წესების დაცვას, უფრო მეტად კანონის მიმდევარნი არიან. ისინი არ შეიწყნარებენ არც საკუთარ თავს და არც სხვებს. როგორც ამერიკელები, ინგლისელებიც, როგორც წესი, გამოიყენებენ ვაჭრობის სტრატეგიას, ეფექტურად შეუძლიათ საკუთარი ინტერესების დაცვაც. მათ მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებაში, როგორც წესი, რისკის ალბათობა ძალზედ მცირეა. ინგლისელების ძლიერი მხარე მოლაპარაკებებზე არის კარგი ცოდნა ქვეყნის, საგნის პრობლემის შესახებ, რომელიც ექვემდებარება განხილვას. მათ გამოარჩევთ საკმაოდ მაღალი პროფესიული დონე. მათ შეუძლიათ გულმოდგინედ გაანალიზონ სიტუაცია მოლაპარაკებისას და გააკეთონ პროგნოზები. მოლაპარაკებები წარმოებს ფაქტობრივი, საცნობარო და სტატისტიკური მასალების დიდი რაოდენობით გამოყენების გზით.

მთლიანობაში ინგლისელებისათვის დამახასიათებელია ისეთი ხასიათი, როგორიცაა მიდრეკილება გადაკრულად მინიშნებისაკენ, თქმისაკენ, გარჯისაკენ, დამოუკიდებლობისაკენ. ინგლისელებს საკამოდ კარგად აქვთ განვითარებული სამართლიანობის გრძნობა, ამიტომ ისინი მოლაპარაკებების წარმოების დროს იმედს გამოთქვამენ ,,სუფთა თამაშზე'', არ ეყრდნობიან ეშმაკობას და

ცბიერებას. ინგლისური ტრადიცია ითვალისწინებს მსჯელობაში თავშეკავებას, როგორც თანამოსაუბრის მიმართ პატივისცემის ნიშანს. ინგლისელებისათვის ტრადიციულია თავის არიდება ჩიხური სიტუაციებისაგან. ამიტომაც ისინი თავს არიდებენ ან კატეგორიულ თანხმობას, ან უარყოფას. ინგლისელების საყვარელი გამონათქვამები - ,,მე მგონია'', ახასიათებს ინგლისელების მიდრეკილებას, რომ შესაძლებლობის მიხედვით არ მისცენ ცალსახა პასუხი ,,დიახ'' ან ,,არა''.

ფრანგული სტილი - ფრანგული მოლაპარაკებების სტილი წარმოადგენს როგორც ეროვნული ხასიათის, ისე განათლებისა და აღზრდის შედეგს. ფრანგები გულმოდგინედ ემზადებიან მოლაპარაკებისათვის. პუნქტუალურობას განიხილავენ, როგორც ზრდილობის გამოვლენას. თუმცა საერთო წესი ასეთია: რაც უფრო მაღალია სტუმრის სტატუსი, მით უფრო დასაშვებია დაგვიანება. მიღებულია მოლაპარაკების დაწყება იმ საკითხის განხილვის დაწყებით, რომელიც არ ეხება მოლაპარაკების პრობლემას. მკვლევართა უმრავლესობა აღნიშნავს ფრანგების მკაცრ და ხშირად კონფრონტაციულ მიდგომას მოლაპარაკებისადმი, რომელსაც არ აქვს ალტერნატიული პოზიცია. უპირატესობას ანიჭებენ მოლაპარაკების წარმოებას ფრანგულ ენაზე, მაშინაც კი თუ იციან სხვა ენა. დიდი ყურადღება ენიჭება რიტორიკას, რომელსაც შეუძლია სწორად გადმოცემა საკუთარი აზრების. ფრანგები, როგორც გერმანელები, უპირატესობას ანიჭებენ არგუმენტაციის დედუქციურ ტიპს. მოლაპარაკებებზე დემონსტრირებას უკეთებენ დეტალებისადმი ცოდნას, სიზუსტეს, გულომდგინედ სწავლობენ წარმომადგენელი წინადადებების ყველა ასპექტს და შედეგს. ფრანგული მოლაპარაკებების სტილისათვის დამახასიათებელია სხვადასხვა ტაქტიკური ხერხის გამოყენება. მოლაპარაკების წარმოების დროს ფრთხილნი არიან, არ უყვართ ვაჭრობა.

ასევე ფრანგებთან მოლაპარაკებების წარმოებისას უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ისინი მოლაპარაკებებს არასოდეს იწყებენ ოფიციალური ნაწილით. აქ დიდად ფასდება მოსაუბრის ცოდნა კულტურის, განსაკუთრებით, ფრანგული ხელოვნების სფეროში. მათთან უნდა მოვერიდოთ რელიგიაზე, პირად პრობლემებზე, შემოსავლებსა და ხარჯებზე, პოლიტიკურ შეხედულებათა და სხვათა საუბრებს.

საფრანგეთში მიღებული არ არის მოსაუბრის სახელით მიმართვა, თუ ამას თვითონ არ მოითხოვს. ჩვეულებრივ იყენებენ გამოთქმებს:,,მესიე" - მამაკაცებისთვის და ,,მადამ ''- ქალებისთვის.

იაპონური სტილი განსაკუთრებული თვითმყოფადობით გამოირჩევა მოლაპარაკების წარმოების იაპონური სტილი. იაპონურ ნაციონალურ ხასიათში

გამოიყოფა შრომისმოყვარეობა, ესთეტიკური გრძნობის განვითარება, ტრადიციისადმი მიმდევრობა, დისციპლინარულობა, ავტორიტეტისადმი ერთგულება, თავაზიანობა, თვითმფლობელობა. იაპონური ნაციონალური კულტურის და აღზრდის სისტემის თავისებურებები ახდენს გავლენას იაპონელების მიერ წარმოებულ მოლაპარაკებების პროცესზე. ისინი დიდ ყურადღებას უთმობენ მათ შესწავლას, ვისთანაც ამყარებენ კონტაქტს და აწარმოებენ მოლაპარაკებას, მათთვის დამახასიათებელია პარტნიორთან პირადი ურთიერთობის განვითარებისათვის დიდი ყურადღების დათმობა. მათ ძალიან სერიოზული დამოკიდებულება აქვთ მოლაპარაკებისადმი და თვლიან, რაც უფრო მეტ დროს დაკარგავენ, მით უკეთესია, რადგან მხარეები კარგად გაიცნობენ ერთმანეთს და განიხილავენ მომავალი შეთანხმების ბევრად უფრო მეტ დეტალს.

იაპონელებს ძალიან კარგად შეუძლიათ პარტნიორის მოსმენა, ისინი დემონსტრირებას უკეთებენ ყურადღებას, მაგრამ აქ გასათვალისწინებელია, რომ თავის დაქნევა და იაპონური ,,ჰაი'' (დიახ) სრულებითაც არ ნიშნავს თანხმობას. ეს უბრალოდ მოლაპარაკებების დროს ყოველთვის ნიშნავს იმის დადასტურებას, რომ რაც ითქვა გაიგო და მოუსმინა.

აღსანიშნავია რომ სიტყვა ,,არა" პრაქტიკულად უარყოფილია იაპონიის სამოლაპარაკო ლექსიკონში. ეს არ ნიშნავს, რომ იაპონელებს არ შეუძლიათ უარის თქმა, უბრალოდ ისინი უარს პირდაპირ არ გამოხატავენ, რათა არ აწყენინონ თანამოსაუბრეს.

ასეთია ზოგადად სხვადასხვა ქვეყნის მოლაპარაკების წარმოების სტილი, რომელიც უცხოელ პარტნიორებთან მოლაპარაკებების მომზადების ან უშუალოდ მოლაპარაკების წარმოების დროს აუცილებლად გასათვალისწინებელია, რადგან რა ტიპის მოლაპარაკებაც არ უნდა მიმდინარეობდეს, ეროვნული თავისებურებები და ზემოთ განხილულლი სხვადასხვა ქვეყნისთვის და კულტურის წარმომადგენლისთვის დამახასიათებელი ქცევის ნორმები აუცილებლად ახდენს თავის გავლენას მოლაპარაკების პროცესსა და მის შედეგზეც.

2. მოლაპარაკებები და ქცევის ჩვეულება საქართველოში

კულტურული სახესხვაობები თავის გავლენას ახდენს ადამიანთა და ჯგუფთამიერ წარმოებულ მოლაპარაკებებზე. მოლპარაკებებში ძალიან დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ეროვნულ ხასიათს, სტილს, რომელშიც აირეკლება ეროვნული კულტურა, ისტორიული წარსული და წეს-ჩვეულებები. ამ კუთხით კი მოლაპარაკების ქართული სტილიც ხასიათდება გარკვეული თავისებურებებით. ქართული ეროვნული ხასიათის ფორმირება მრავალმა ისტორიულმა ფაქტორმა

განაპირობა და მასზე მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა. პატარა სახელმწიფოს მუდმივი ,,შიში“ გარე ძალების მხრიდან, რაც ქართველი ერის ისტორიის მუდმივი თანმდევი მოვლენა იყო, მისი შეუპოვარი და მამაცი ხასიათის ჩამოყალიბების განმსაზღვრელი ფაქტორი გახდა, რაც გარკვეულწილად თავს იჩენს ქართველების მიერ წარმოებული მოლაპარაკებების დროს.

ზოგადად მოლაპარაკების წარმოების დროს შენს წინ მჯდომი ადამიანის კულტურული მიკუთვნებულობა მაღალი ალბათობით გიქმნის წარმოდგენას მოლაპარაკების პროცესის მიმდინარეობისთვის წინასწარ მომზადებაზე. ამ კუთხით ამერიკელი მკვლევარი და მეცნიერი ლებარონი მოლაპარაკებების წარმოების დროს, დროსთან დამოკიდებულების მიხედვით ორი ტიპის კულტურას გამოყოფს: პოლიქრონულს და მონოქრონულს.

ახალი არა არის ის ფაქტი, რომ ნებისმიერი ადამიანი შინაგანი მახასიათებლებით განეკუთვნება ან მონოქრონულ ან პოლიქრონულ კულტურას. მონოქრონული ადამიანი საქმეს თანმიმდევრულად აკეთებს, წინასწარ შემუშავებული გეგმის და გრაფიკის მიხედვით. მონოქრონულ კულტურაში დრო განსაკუთრებულად ფასობს, დრო არ არის აბსტრაქტული ცნება, შეიძლება მისი ხარჯვა, დაზოგვა, გაფლანგვა.

ამის საპირისპიროდ პოლიქრონული ადამიანი ერთდროულად ბევრ რამეს აკეთებს, დროს უთმობს როგორც საქმეს ასევე სოციალურ ურთიერთობებს, იგი არ არის დამოკიდებული განრიგზე. იმისათვის, რომ დაკისრებული მოვალეობა კარგად შეასრულოს არ სჭირდება განსაკუთრებული კონცენტრაცია და იდეალური სიჩუმე ირგვლივ.

პოლიქრონულ და მონოქრონულ ადამიანებს საკმაოდ უჭირთ საერთო ენის გამონახვა მაშინ, როცა საქმე სამუშაოს შესრულებას ეხება. პოლიქრონული კულტურის მქონე ადამიანები, როგორც წესი, უპირატესობას თავისუფალ გრაფიკს ანიჭებენ, მონოქრონულები კი ცდილობენ ყველანაირი რისკი წინასწარ გათვალონ და სამუშაო ზუსტად გაწერილი გრაფიკის მიხედვით შეასრულონ.

პოლიქრონული კულტურის წარმომადგენლებისთვის დამახასიათებელია:

- იწყებენ და ამთავრებენ შეხვედრებს მოქნილ დროზე;
- როცა საჭიროდ თვლიან მაშინ იღებენ შესვენებებს;
- ხშირია საუბარში ჩაჭრა და ნაკლებად აქცევენ ყურადღებას დაგვიანებას.

მონოქრონული კულტურის წარმომადგენლებისთვის კი პირიქით:

- ხისტად განსაზღვრული დროით სარგებლობენ;
- წინასწარ გეგმავენ შესვენებებს;
- ეყრდნობიან სპეციფიკურ, დეტალურ და ნათელ კომუნიკაციას;
- ამჯობინებენ მკაცრად მორიგეობითი ხასიათის საუბარს;
- დაგვიანებას იღებენ შეურაცხყოფად.

აშკარაა, რომ საქართველო ამ კუთხით პოლიქრონული ხასიათისაა, ვინაიდან ქართველებს სჩვევიათ დაგვიანება, დროის მიმართ პატივისცემა ნაკლებად არის განვითარებული ჩვენში და უფრო მოქნილები არიან შეხვედრების დროის განაწილებისას.

მოლაპარაკებების დროს ასევე მნიშვნელოვანი ფაქტორია პერსონალური სივრცე. ამ კუთხით ქართველი ერი გამოირჩევა შინაურული, არაფორმალური დამოკიდებულებით, რამდენადაც პერსონალური სივრცის სიმცირე იწვევს ბევრად ახლო კონტაქტს საუბრისას. ქართული კულტურის მახასიათებელი სტუმართმოყვარეობა ნათლად მეტყველებს ზემოხსენებულ საკითხზე. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფენომენი შეგვიძლია დავინახოთ განსაზღვრებაში ,,საუცხოო“, რასაც ქართველები განსაკუთრებულად კარგის დასახასიათებლად ვიყენებთ, ეს გულისხმობს რომ უცხო ადამიანებთან, რომლებიც ასევე მეგობრული განზრახვით არიან ქართველებთან, თბილი დამოკიდებულება აქვთ ოდითგანვე. ამიტომ მოლაპარაკებების დაწყების წინ ან მისი მიმდინარეობის დროსაც ქართველები მნიშვნელოვან ყურადღებას აქცევენ და სჩვევიათ არაფორმალური ,,შინაურული“ შეხვედრები, სადაც მათ საშუალება ეძლევათ როგორც ახლოს გაიცნონ მოლაპარაკების მეორე მხარემ ასევე აჩვენონ ჩვენი ტრადიციები და სტუმართმოყვარეობა.

არავერბალური კომუნიკაციის კატეგორიის კუთხით, რომელშიც იგულისხმება ხელით შეხება, ჩახუტება, თვალებში პირდაპირ ყურება და აშ. ქართველები გახსნილები არიან. მაგალითად თუ იაპონიაში მოლაპარაკებების წარმოების დროს თვალებში პირდაპირ ყურება უპატივცემულობად და უჩვეულოდ ითვლება, ქართველებისთვის ეს პირიქით, კარგ ტონად ითვლება, ამით ქართველი თავის დაინტერესებას გამოხატავს მეორე მხარის მიერ წარმოდგენილი საკითხისადმი. ასევე ხელის ჩამორთმევა და მეგობრული გადახვევა ქართული მოლაპარაკების შემადგენელი ნაწილია.

ქართულ რეალობაში ხშირად გავიგონებთ ,,სიტყვაზე გამოკიდების“ - ფრაზას, რომელიც მეწვრილმანე და დეტალებზე დიდი აქცენტის მქონე ადამიანების ცუდად დასახასიათებლად გამოიყენება და ყოველდღიური ცხოვრებიდან რომ ავიღოთ, უფრო ქართულია რომ წვრილმანებს არ გამოვეკიდოთ და სიტყვაზე ვენდოთ ადამიანს.

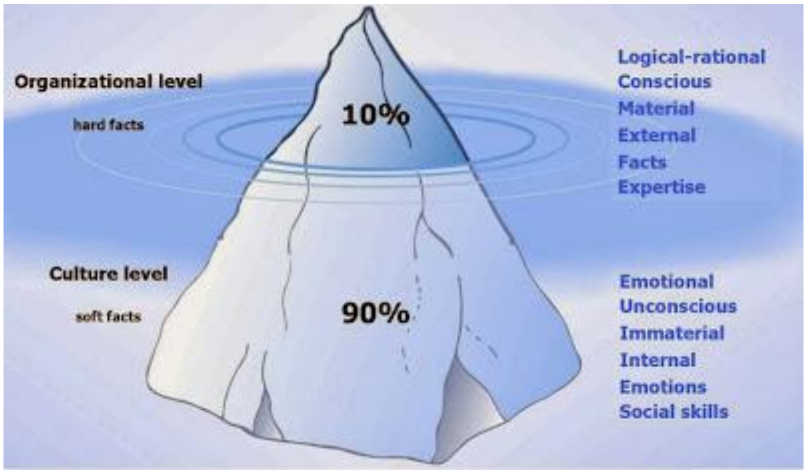
მასკულინობა/ფემინურობა - ეს გულისხმობს საზოგადოების ზოგად განწყობას, ესეც ჰოფსტედეს მიერ არის შემუშავებული, რამდენადაც სოციუმი მოწოდებულია ძალისმიერ, გაბედულ ქმედებებზე, იმდენად მასკულინურია ის, ხოლო თუ აპრიორში დათმობა, თანამშრომლობისადმი

განსაკუთრებული სიყვარული და შედარებით რბილი დამოკიდებულებები ჭარბობს, ის ფემინურია. ფემინურობა მოცემულ სოციუმში იმ თვისებათა ერთობლიობაა, რომელსაც ქალს მიაწერენ. პატრიარქატი, ბუნებრივია, თავის სტერეოტიპულ შეხედულებებს ქმნის, ამკვიდრებს ქალურობის ჩარჩოებს და თავისი ისტორიული, ეთნოსპეციფიკური მახასიათებლები შეაქვს ქალურობის გამოვლინებაში. ქალურობა - სინაზე, სიმშვიდე, პასიურობა, ემოციურობა, მზრუნველობა თითქოს მასკულინობის, კაცურობის ოპოზიციაა. ფემინისტები თვლიან, რომ ქალურობა არის არა ბუნებით მონიჭებული ფუნქცია-როლი, არამედ აღზრდით განპირობებული სოციალურ-კულტურული მახასიათებლების ერთობლიობა, რომელიც გენდერულ სტერეოტიპებად გვევლინება. არადა ტრადიციულად მიჩნეული მასკულინური თვისებები - სიამაყე, პრინციპულობა, თვითკმარობა, გამბედაობა ისევე ახასიათებს მამაკაცს, როგორც - ქალს. თუმცა მიჩნეულია, რომ მამაკაცს ძირითადად უნდა ახასიათებდეს მასკულინობა და „ოდნავი“ ფემინურობა.

საქართველო აშკარად მასკულინური სახელმწიფოა, ქართველი ერი უპირატესობას სიმამაცეს, სისხლის ბოლო წვეთამდე ბრძოლასა და ძალას აფასებს, ვიდრე დათმობას, რაც სისუსტედ უფრო აღიქმება ხოლმე. ქართულ რეალობაში ძალიან დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მოლაპარაკების წარმოების დროს მეორე მხარის იმიჯს, ზოგადად თანამშრომლობისა და შეთანხმების მიღწევა დამოკიდებულია სახელმწიფო იმიჯზე, რომლის ფორმირებაც წლების გამოცდილების საფუძველზე ხდება. ამდენად აქ ქართული მიდგომა ხასიათდება გამოთქმით ,,სიტყვის კაცი,“ რაც პირის გატეხვის ფენომენს ძალიან ამაზრზენად აღიქვამს და ამდენად ზოგჯერ შესაძლოა უბრალოდ სიტყვიერი შეთანხმება მნიშვნელოვნად მიაჩნდეს, ვიდე ქაღალდზე გაფორმებული ხელმოწერით დადასტურებული ვალდებულება.

მოლაპარაკების ქართული სტილის ჩამოყალიბებაზე თავისი გავლენა იქონია ჩვენი ქვეყნის ისტორიამ, სწორედ აქედან გამომდინარე, ქართველი ძირითადად მასკულინური ტიპის მომლაპარაკებელია, რომელიც შესანიშნავად აღიქვამს ანარქიულ გარემოს ნიშან-თვისებებს და მისთვის ეს არ წარმოადგენს უცხო ხილს. ამიტომ იგი ყოველთვის ყურადღებას პოზიციის დაცვას აქცევს. ასევე ქართველისათვის, როგორც სამხრეთული ტემპერამენტის ადამიანისათვის დამახასიათებელია ურთიერთობის უფრო არაოფიციალური ხასიათის დომინაცია და ახლო კონტაქტი მეორე მხარესთან, ეს შეიძლება გამოიხატებოდეს, როგორც მეგობრული გადახვევით, პირისპირ დგომისას მოკლე დისტანციით, ისე ჩახუტებით.

კულტურულ განსხვავებებთან საინტერესოა ე.წ **„აისბერგის მოდელი“** - აისბერგის მოდელი, ძირითადად, კულტურის უხილავ ასპექტზე ამახვილებს ყურა დღებას. ეს მოდელი გვახსენებს, რომ კულტურებს შორის არსებული მსგავსებები შეს აძლოა ფუნდამენტურად განსხვავებულ ღირებულებებს ეფუძნებოდეს.



ეს მოდელი გვთავაზობს სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებს შორის გაუგებრობის და დაპირისპირების მიზეზებს. „აისბერგის მოდელის“ მიხედვით კულტურას აქვს ხილვადი მხარე (Surface Culture) მაგალითად: ხელოვნება, სამზარეულო, ჩაცმულობა. მაგრამ ამ ხილვად მხარეს ქმნის კულტურის ფუნდამენტური ნაწილი რომლის დანახვა უფრო რთულია (deep culture, behavior-Based) და არსებობს კიდევ უფრო ღრმა დონე ადამიანის კულტურაში ე.წ „Unconscious Rules“ ქვეცნობიერი წესები, რომელსაც თავად მოქმედი პირიც ვერ იაზრებს რატომ აკეთებს, მაგრამ რაღაც კარნახობს რომ ასე უნდა იყოს.

კულტურული განსხვავება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია კომუნიკაციის დაწყებისას, რომელიც უნდა გაითვალისწინოს ორივე მხარემ. ეს პირველ რიგში აუცილებელია იმისთვის, რომ თავიდან აირიდონ შესაძლო გაუგებრობა. ამისათვის საჭიროა მხარეები შეხვედრამდე გაეცნონ ერთმანეთის კულტურას ზოგადად მაინც და არ დაუშვან უპატიებელი შეცდომები.

ხშირად კონკრეტული კულტურული დიასპორის წარმომადგენლებისათვის რიგი თემები ძალიან სენსიტიურია ან ძალიან წმინდა და ხელშეუხებელი. ასეთ შემთხვევაში აუცილებელია მეორე მხარე მომზადებული იყოს და იცოდეს, რომ მოლაპარაკების პროცესში არ შეეხოს ან დიპლომატიურად და სწორი „მარკეტინგული“ გათვლით განიხილოს საკითხი ისე, რომ მეორე მხარე არ დარჩეს შეურაცხყოფილი, მან კი მიიღოს მოლაპარაკებიდან მაქსიმალური სარგებელი.