ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრა

ლიდერობა - მართვის ხელოვნება

(სალექციო კურსი ბაკალავრებისთვის)

ეკატერინე გულუა
ეკონომიკის დოქტორი, ასისტენტ-პროფესორი,
ადამიანური პოტენციალის მართვის ლაბორატორიის დამფუძნებელი, თსუ

2024

შინაარსი

თემა I. ლიდერობის არსი. 3

თემა II. პიროვნების ინდივიდუალური განვითარება. 18

თემა III. საქმიანი ადამიანის დროის ბიუჯეტი. 35

თემა IV. ლიდერის ქცევის ეტიკეტი. 46

თემა V სხეულის ენა, მისი მართვის ფსიქოლოგიური ასპექტები. 67

თემა VI. საქმიანი გარემოს მართვის ხელოვნება. 84

თემა VII. პიროვნული ურთიერთობების მართვის ხელოვნება. 102

თემაVIII. საქმიანი გარემოს მართვის სტრატეგიები 123

თემა IX. მოლაპარაკებები და წინააღმდეგობების გადალახვის გზები საქმიან ურთიერთობებში. 135

თემა X. ლიდერობა ორგანიზაციაში 150

თემა XI. სტრესების და კონფლიქტების მართვა საქმიან ურთიერთობებში. 172

თემა XII. ორგანიზაციული კულტურის, ცვლილებების მართვის ორიენტირების ეთიკისა და ფასეულობების მართვა 187

ტესტები .... **Error! Bookmark not defined.**

I თემა- ტესტი .... **Error! Bookmark not defined.**

I I თემა- ტესტი .... **Error! Bookmark not defined.**

III თემა - ტესტი .... **Error! Bookmark not defined.**

IV თემა - ტესტი .... **Error! Bookmark not defined.**

V თემა - ტესტი .... **Error! Bookmark not defined.**

VI თემა - ტესტი .... **Error! Bookmark not defined.**

VII თემა - ტესტი .... **Error! Bookmark not defined.**

VIIIთემა - ტესტი .... **Error! Bookmark not defined.**

IX თემა - ტესტი .... **Error! Bookmark not defined.**

X თემა - ტესტი .... **Error! Bookmark not defined.**

XI თემა - ტესტი .... **Error! Bookmark not defined.**

XII თემა - ტესტი .... **Error! Bookmark not defined.**

თემა I. ლიდერობის არსი.

1. ლიდერობის სწავლების მიზანი და არსი;
2. ლიდერობა და მენეჯმენტი; ლიდერი და მენეჯერი;
3. ლიდერობის როლი;
4. ლიდერობის ეფექტურობის დეტერმინანტები;
5. ლიდერის ქცევა და სტილი;
6. ლიდერობის თანამედროვე გამოწვევები;
7. ლიდერობის უპირატესობები და ნაკლოვანებები.

სასწავლო კურსებს შორის ლიდერობა იშვიათად იღბლიანთა კატეგორიას მიეკუთვნება, რომლითაც მოხიბლულია საზოგადოების დიდი ნაწილი. მიზანსწრაფული ადამიანები განსაკუთრებულ ინტერესს იჩენენ ლიდერობის სახელმძღვანელოებისა თუ სასწავლო კურსების მიმართ. ლიდერობის კატეგორიები ერთი შეხედვით თითქოს იოლად აღსაქმელია, თუმცა მას ამავე დროს აქვს მრავალი განზომილება. იგი ხშირად დაფუძნებულია ურთიერთგამომრიცხავ შეხედულებებზე. მეცნიერთა ნაწილი ლიდერობას აღიქვამს როგორც თვისებას, ან როგორც ქცევას, ან პოზიციას, მაშინ როცა სხვები ხედავენ ლიდერობას, როგორც პროცესს, მემკვიდრეობითი უნარებს. მეცნიერთა მიერ ლიდერობა შეისწავლება თვისებრივ–ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მეთოდებით მრავალ კონტექსტში, ინდივიდების, პატარა ჯგუფების, თვითმართვადი ჯგუფების, მცირე და დიდი ორგანიზაციების ჩათვლით. საბოლოოდ, კვლევის შედეგები ლიდერობაზე, ყველა ამ არეალიდან ქმნის პროცესის მთლიან სურათს, რომელიც ზოგჯერ არის მეტად დამახინჯებული და გართულებული, ან პირიქით მეტისმეტად გამარტივებულად წარმოჩენილი ზოგიერთ პოპულარულ წიგნში. ხშირია ლიდერობის მარტივი, ან მეტად აბსტრაქტული თეორიული გაგება. ჩვენი მიზანია გამოვიკვლიოთ როგორ შეუძლია ლიდერობის თეორიას, ან პრაქტიკაში არსებულ გამოცდილებებს პიროვნებების ინფორმირება და ლიდერობის გზის ჩვენება, რომელიც შეიძლება რეალურად იქნას გამოყენებული. შესაბამისად, გავაანალიზებთ პოპულარულ თეორიებს, კონკრეტულ სიტიუაციებს. ყურადღება დათმობილია ასევე მიდგომებზე, რომლის მეშვეობითაც თითოეული თეორია შეიძლება იყოს გამოყენებული რეალურად არსებულ ორგანიზაციებში.

რას უნდა ველოდეთ ლიდერობის ამ თუ სხვა კურსებისგან? ლიდერობას, როგორც მეცნიერებას, როგორც ყველა სოციალურ ფენომენს, გააჩნია განუსაზღვრელობების დიდი მასშტაბი. ეს არის თეორიების, ფილოსოფიების, მსოფლმხედველობების, მიდგომების, ვარაუდების ნაკრები აქსიომების გარეშე. აქ ნამდვილად არ არსებობს თეორია გამონაკლისის გარეშე. კურსის მიზანია არა სტერეოტიპების ჩამოყალიბება, არამედ მათი რღვევა საგნის მრავალმხრივობის ჩვენებით და ბიძგის მიცემა, დახმარება, რომ შექმნათ ლიდერობის საკუთარი კონცეფცია, პირადი ლიდერული

განვითარების გეგმა. ლიდერობა–მართვის ხელოვნების სწავლებისთვის აუცილებელია, შექმნას ნაკლები სტერეოტიპი და მეტად უბიძგოს პიროვნებებს ფიქრისკენ, საკუთარი გზების ძიებისკენ; გასცეს მეტად ემოცია, განწყობა, ვიდრე რეცეპტი. აჩვენოს ზოგადი ჩარჩოები ამ მიმართულებით და გზები ჩარჩოებს მიღმა.

ლიდერობა არის მეცნიერება და ხელოვნება (**Leadership – the Science and the Art**).

ლიდერობა მეცნიერებაა ნიშნავს, რომ ის არის კვლევის სფერო, დაკვირვების და ანალიზის შედეგად მიღებული ცოდნის სისტემა, რომელიც ასახავს სინამდვილეს. იგი დამტკიცებულია ლოგიკურად, ემპირიულად, ცდისეულად. მას აქვს შესწავლის მეთოდები, ყავს მიმდევრები, ანუ მკვლევარები. მეცნიერება, სპეციალური მეთოდოლოგიის საშუალებით, საკვლევ ობიექტზე დაკვირვების, ანალიზის შედეგად ადგენს კანონზომიერებებს, ქმნის თეორიებს, ახდენს ამ თეორიების სისტემატიზებას.

ლიდერობა არის ხელოვნება – ნიშნავს არის შემოქმედებითი უნარების და წარმოსახვის შედეგად ფიზიკურად განხორციელებული ქმედება.

ლიდერობის მეცნიერების ცოდნა შესაძლოა დაეხმაროს ლიდერს აზროვნების დიაპაზონის გაფართოებაში, ალტერნატივების, პერსპექტივის წარმოსახვაში, მუშაობის მეთოდოლოგიის დახვეწაში, სტანდარტული სამუშაოების გაიოლებაში.

არის შესაძლებელი ლიდერობის შესწავლა? – ეს არის უმნიშვნელოვანესი კითხვა რომელიც ყველაზე ხშირად ისმის ლიდერობით დაინტერესებული პირებისგან. ძალიან ხშირად ამ კითხვას პასუხობენ კითხვითვე – არის შესაძლებელი ისწავლო ცხოვრება? ამ ორივე კითხვას აქვს ორი პასუხი – დიახ და არა. ეს არის სფერო, რომელიც შეიძლება ისწავლო სხვისი ან საკუთარი გამოცდილებებიდან, მაგრამ არავინ იცის გაამართლებს თუ არა ამ გამოცდილებების გათვალისწინება კონკრეტულ შემთხვევაში. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე აქ შეუძლებელია მოხდეს ,,მცდარი“ და ,,სწორი“ კონცეფციების დეტერმინირება. ამ საგანში არ უნდა გაგვიკვირდეს ურთიერთსაწინააღმდეგო კონცეფციების არსებობა. თქვენ წარმოიდგინეთ, რომ ლიდერობას არ აქვს მეცნიერთა მიერ შეთანხმებული განმარტებაც კი. ლიდერობას აქვს ძალიან ბევრი განმარტება. პრაქტიკულად კი არსებობს ლიდერობის იმდენი რეალური გაგება (თუნდაც თეორიულად ჩამოუყალიბებული, ხშირად გაუცნობიერებელიც კი), რამდენი ლიდერიც არის სამყაროში. ყველა ლიდერს აქვს საკუთარი ხედვა იმისა, თუ რას ნიშნავს იყო ლიდერი და როგორ უნდა მიაღწიო მას.

ლიდერობა შეგვიძლია განვმარტოთ, როგორც **ნდობის ინსპირირების და იმ ადამიანთა მხარდაჭერის მოპოვების უნარი, ვისთან ერთადაც შესაძლებელია საერთო მიზნების მიღწევა.**

ლიდერობის არსის გასარკვევად საინტერესოა იმ ადამიანთა შეხედულებები, რომლებმაც გარკვეული წვლილი შეიტანეს სოციალური ურთიერთობის ამ სპეციფიკური გამოვლინების ზოგად კანონზომიერებათა ჩამოყალიბებაში.

– ლიდერობა არის პროცესი, რომელიც ინდივიდების მიერ გამოიყენება, რათა მოახდინონ გავლენა ჯგუფის წევრებზე საერთო მიზნებისთვის. (Bass);

– მარტივად ლიდერობა ეს არის ზეგავლენა. (Maxwell);

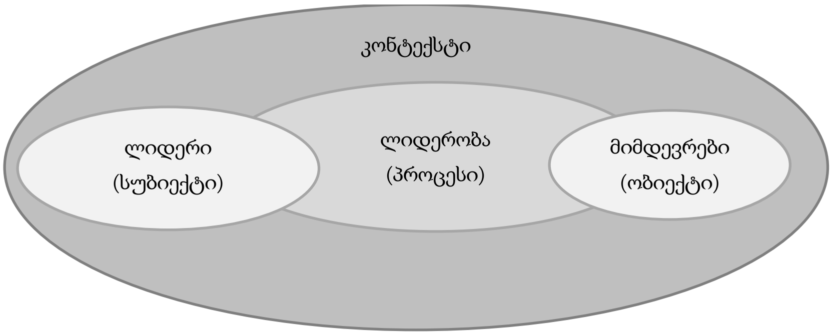
– ლიდერობა არის უნარი, რომლითაც ლიდერი სხვა ადამიანს თვალსაწიერის გაფართოების საშუალებას და უნარს აძლევს (Drucker);

– ლიდერობა ესაა მზაობა პასუხისმგებლობისთვის. (ლეგენდარული ფეხბურთის თავდამსხმელი ჯო მონტანას (Joe Montana) განმარტება;

– ლიდერობა გავლენასთან ერთად ნიშნავს მიმდევრების არსებობას.

ლიდერობა არის პროცესი და არა პოზიცია. ის არის ლიდერისა და მიმდევრების ინტერაქციის შედეგი. ლიდერობა არის რთული კომპლექსი, რომელიც მოიცავს ლიდერს, მიმდევრებს და იმ სიტუაციას, რომელშიც უწევთ ინტერაქცია.

ლიდერობა ხშირად განიხილება როგორც ლიდერის, ლიდერობის – როგორც პროცესის და მიმდევრების ერთიანობა. (იხ. ნახ. 1.1)



სქემა. 1.1 ლიდერობა, როგორც სისტემა

ლიდერი არის ადამიანი, რომელსაც შეუძლია საკუთარი, მიმდევრების უნარების და არსებულ გარემოებათა სინერგიული გამოყენება. ანუ ერთობლივად იმაზე მეტი ეფექტის მიღება ვიდრე ეს შესაძლებელი იქნებოდა თითოეულისგან ცალ–ცალკე. ლიდერმა უნდა შექმნას სინერგიული სისტემა, რაც ნიშნავს, რომ სისტემის თითოეული ელემენტის ეფექტიანობის ჯამს აღემატება სისტემის ეფექტიანობა. ასეთ სისტემაში ადამიანები მეტად ეფექტიანები არიან, ვიდრე იქნებოდნენ სისტემის გარეშე. ამ ნამეტ ეფექტიანობას სხვაგვარად ორგანიზებულობის, ან სინერგიულ ეფექტიანობას უწოდებენ.

რაც შეეხება კონტექსტს (გარემოს), აღიწერება აბრევიატურით: ,,VUCA“, რაც განიმარტება როგორც: არასტაბილური, გაურკვეველი, რთული და ორაზროვანი (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous).

ლიდერობა არის რაციონალური და ემოციური. გავიხსენოთ, რომ ლიდერობა გავლენის მოხდენის პროცესია. ლიდერის ქმედებები ამ პროცესში ეყრდნობა მის გამოცდილებას, ლოგიკურ, რაციონალურ აზროვნებას, ამავე დროს კავშირშია ემოციასთან, შთაგონებასთან, გრძნობებთან.

ადამიანზე ზეგავლენა გულისხმობს გავლენას მის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, ფიქრებზე, ქმედებებზე, შიშზე და იმედზე, ნიშნავს წარმართო მისი ხედვა, ემოცია, განწყობა, ოცნება. ლიდერს მიზნის მისაღწევად სჭირდება როგორც რაციონალური, ასევე ემოციური „ტექნიკა“. ლიდერობა არ არის მხოლოდ მოახდინო კალკულირება, მისდიო გეგმას, ან გარკვეულ ქმედებათა რიგს. კარგი ლიდერობა ნიშნავს ერთნაირად წარმართვადე ადამიანთა თავებს და მათ გულებს. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ლიდერის ქმედებებს აუცილებლად მოჰყვება რაციონალური და ემოციური შედეგები, რომელსაც უკუქმედების ძალა აქვს და ის წინასწარ გაზომვას, გათვლას საჭიროებს. გასათვალისწინებელია, რომ ლიდერის ეს უნარი შესაძლებელია გამოყენებული იქნას, როგორც კონსტრუქციულად, პოზიტიური მიზნებისთვის, ასევე ნეგატიურად, დესტრუქციულად.

არსებობენ ფორმალური (დანიშნული)და არაფორმალური (არჩეული) ლიდერები. (Formal (Assigned) Leader Versus (vs) Informal (Emergent) Leader. ზოგიერთი პიროვნება ლიდერი ხდება მისი ფორმალური პოზიციის გამო, ზოგი კი იმის გამო, რომ სხვა ჯგუფის წევრებმა სწორეს ის გამოირჩიეს. შესაბამისად, **ფორმალური ლიდერი (დანიშნული ლიდერი)** – არის ის, ვისაც აქვთ ფორმალური თანამდებობრივი უფლებამოსილება გაუძღვეს ადამიანთა გარკვეულ ჯგუფებს; (დირექტორები, ადმინისტრატორები და ა.შ.). მაგრამ ისინი ყოველთვის ვერ ხდებიან ნამდვილი ლიდერები. **არაფორმალური ლიდერი (რჩეული ლიდერი)**. – არის პიროვნება, რომელსაც აქვს რეალური ძალაუფლება, გავლენა, უნარი ზემოქმედება მოახდინოს, ცვლილებები შეიტანოს სხვათა დამოკიდებულებებში, ჩვევებში, ქცევებში, მიიზიდოს, აიყოლიოს ადამიანები და წარმართოს გარკვეული მიზნისკენ. ამ უკანასკნელს შესაძლოა არც ჰქონდეს ფორმალური თანამდებობა. ის ადამიანების მიერ აღიქმება როგორც ყველაზე გავლენიანი, მიუხედავად მისი ტიტულისა. აღსანიშნავია, რომ ფორმალური და არაფორმალური ლიდერობა თავსებადია, მათ საკუთარ პიროვნებაში შესაძლებელია აერთიანებდეს ერთი ადამიანი.

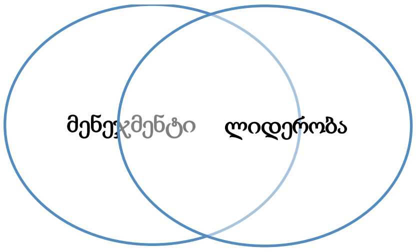
ლიდერობა და მენეჯმენტი, ლიდერი და მენეჯერი.
Leadership vs. Management, Leader vs. Manager

როდესაც არსებობდა სიტყვა ლიდერი (ეს სიტყვა გაცილებით ადრეულია), რატომ გახდა საჭირო შემოეღოთ სიტყვა ,,მენეჯერი“, ან როცა არსებობს თეორიები მენეჯმენტის შესახებ, რატომ ინტერესდებიან ლიდერობის თეორიით?

როგორც ვიცით, მენეჯმენტის სტანდარტული ფუნქციებია: დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია, კონტროლი. ლიდერობა არის მენეჯმენტის ფუნქციების უმნიშვნელოვანესი ნაწილი. ლიდერობა უპირატესად ხორცილდება ცვლილებებით, ინსპირირებით, მოტივაციით და გავლენით.

ცნობილი ლიდერობის მკვლევარის ჯონ კოტერის (John P. Kotter) აზრით მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ როგორ გასწიონ ლიდერობა და როგორ უხელმძღვანელონ. ორგანიზაცია, როგორც

ლიდერობის, ასევე მენეჯმენტის გარეშე, გაქრობის წინაშე დადგება. მენეჯერი და ლიდერი, ორივე, ახორციელებს ადამიანთა ჯგუფების წარმართვას დასახული მიზნის მისაღწევად.



ლიდერობა ნიშნავს გეზის ჩვენებას, მენეჯმენტი ამ გეზისკენ მიმავალი საშუალებების ორგანიზებას. მენეჯერული საქმიანობა რუტინაა, ლიდერის კი ხედვის ჩამოყალიბება ცვლილებებისათვის. ლიდერობა სწორი საქმის კეთებაა, მენეჯმენტი საქმის სწორად კეთება. (Bennis & Nanus). ლიდერს ყავს არა დაქვემდებარებულები, არამედ მიმდევრები. ლიდერი მოუწოდებს, მენეჯერი გასცემს განკარგულებას. ლიდერის ქმედებები და მასზე პასუხებიც მეტად ემოციურია, მენეჯერის კი – მეტად რაციონალური. ლიდერი ეფექტურია, მენეჯერი – ეფექტიანი. (ეფექტურობა ნიშნავს სწორი მიზნის არჩევას, სწორი საქმის კეთებას; ეფექტიანობა ნიშნავს მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალური შედეგის მიღწევას "**efficiency -** Doing things right, or getting the most output from the least amount of **effectiveness -** Doing the right things, or doing those work activities that will result in achieving goals." Coulter, Robins, Management, twelveth edition, 2014)

საბოლოო ჯამში ლიდერი ეს არის ინსპირატორი, ხოლო მენეჯერი არის მკვეთრად ბიუროკრატიული ჩარჩოებით ჩაფლული სტატუს კვოში, მაგრამ ეს არ ნიშნავს მენეჯმენტის შინაარსის დაკნინებას. ლიდერები ახორციელებენ მენეჯმენტს, ეფექტური მენეჯერები კი – ლიდერობას.

ლიდერობის როლი

The role of Leadership

დირექტორატის წევრები – ორგანიზაციის უმაღლესი დონის აღმასრულებლები – მიიჩნევენ, ძირითადი ლიდერობის სწავლებაში არის ის, რომ ლიდერები გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე. მრავალი ექსპერტის აზრით, ზოგადად ორგანიზაციული პრობლემების მუდმივი ანტიდოტი არის ლიდერების შენაცვლება, იმ იმედით, რომ ახლად არჩეული ლიდერი შეძლებს სხვაგვარად, უკეთესობისკენ წარმართოს ორგანიზაციის საქმიანობა. განვიხილოთ გარკვეული ურთიერთსაწინააღმდეგო შეხედულებები ლიდერთა შესაძლებლობების შესახებ. გავრცელებული აზრი, რომ ლიდერებს ჩვეულებრივ შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის საქმიანობაზე და მორალზე, იმდენად დამაჯერებელია, კვლევათა დისბალანსი ამ მიმართულებით ნამდვილად შესამჩნევია. ამასთან, მნიშვნელოვანია კვლევები იმის თაობაზე, თუ რამდენად არის შესაძლებელი ლიდერი და ლიდერობის ფუნქციები შეცვალოს კარგად ორგანიზებულმა, მაღალკვალიფიცირებული ინდივიდებით დაკომპლექტებულმა, მოტივირებულმა, თანამედროვე

კომპიუტერული ტექნიკით და პროფესიონალური ნორმებით აღჭურვილმა ჯგუფმა. ამ მიმართულების კვლევებში დომინირებს გარკვეული პრინციპები, რომლის პირობებში შესაძლებელია ლიდერობის, ან მისი გარკვეული ფუნქციების ჩანაცვლება:

შინაგანი კმაყოფილება. დასაქმებულები, რომლებიც არიან დაკავებული საქმით, არიან მკვეთრად თვიტმოტივირებულნი გრძნობენ შინაგან კმაყოფილებას და ლიდერობის მინიმალურ მოთხოვნილებას. ამის მიზეზის ნაწილი არის ის, რომ დავალება თავად მოითხოვს დასაქმებულთა ყურადღებას და ენერგიას. მუშაკს შეუძლია დასჭირდეს მცირე ლიდერობა სწორედ იმ დროით, რა დროითაც ამას დავალება მოითხოვს მისგან. მრავალი ინფორმაციული ტექნოლოგიის ფირმა ლიდერობის და მენეჯმენტის მინიმუმს საჭიროებს ინფორმაციული ტექნოლოგიების სპეციალისტებისთვის, რომელთაც შეუძლიათ თავად, ლიდერების მინიმალური ძალისხმევით, აიტაცონ ისეთი დავალებები, როგორიცაა თუნდაც კომპიუტერულ ვირუსებთან ბრძოლა.

კომპიუტერული ტექნოლოგია. ზოგიერთი კომპანია დღეისათვის იყენებს მონიტორინგს კომპიუტერული ტექნიკის საშუალებით და კომპიუტერულ ქსელებს, ტექნიკას შეუძლია ლიდერობის ზედამხედველობის ფუნქცია აიღოს. კომპიუტერი ქმნის მწარმოებლურობას და ხარისხიან მონაცემებს, დირექტივები გარკვეული დავალებებისთვის არის შეყვანილი საინფორმაციო სისტემებში. კომპიუტერი შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას კონტროლისთვის უკეთ, ვიდრე პერსონალი.

პროფესიული ნორმები. მუშაკები, რომლებსაც აქვთ გამოკვეთილი პროფესიული ნორმები მეთვალყურეობის, ლიდერობის მინიმუმს საჭიროებენ. სერთიფიცირებულ ბუღალტერთა პროფესიონალური გუნდი შესაძლოა არც საჭიროებდეს ხილულ ლიდერს, რომელიც მოუწოდებს, პროფესიონალურად და კეთილსინდისიერად შეასრულონ დავალება. ეკონომიკური ავტომატიზმი, იმ შემთხვევაში ვლინდება საუკეთესო კუთხით, როდესაც ეკონომკური სუბიექტების მართვის მექანიზმი სწორადაა შერჩეული.

უდავოა ლიდერობის შემცვლელის კონცეფციას, ისევე, როგორც ეკონომიკური ავტომატიზმის თეორიას აქვს გარკვეული დამსახურება. მენეჯმენტის პროფესორი ბერნარდ ბასი (Bernard M. Bass) აღნიშნავს, რომ მიუხედავად ყველაფრისა, თვითმენეჯმენტი ჯგუფებში და ინდივიდებში მოითხოვს მაღალი ავტორიტეტების სიახლოვეს. საბოლოოდ მაინც მაღალი რანგის მენეჯერები აწარმოებენ ხელმძღვანელობას, დარწმუნებას, მხარდაჭერას.

ფორმალური და არაფორმალური ლიდერობის შეუსაბამობა. ჯეფრი ფეფერის (Jeffrey Pfeffer) თეორიის მიხედვით ლიდერობა შეუსაბამოა უმრავლეს ორგანიზაციულ შედეგებთან. უმაღლესი დონის ლიდერს უნილატერალური კონტროლის შესაძლებლობა აქვს მხოლოდ მცირეოდენ რესურსებზე, მათი კონტროლი რესურსებზე შეზღუდულია. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ფორმალური ლიდერი გვევლინება ორგანიზაციის გავლენიანი ძალების მსხვერპლად.

ორგანიზაციებში, ასევე ხშირად, ფორმალურ ლიდერად ირჩევენ რეალური გავლენის არმქონე პირს, რადგან გარეშე პირებისთვის ის აღიქმებოდეს როგორც სუსტი ფიგურა. ზოგიერთ ფირმაში კი ლიდერი გაიგივებულია ინოვაციასთან, მამოძრავებელ ძალასთან, ახალ იდეებთან და ამ დროს ორგანიზაციის წევრები თავად უძღვებიან საკუთარ თავს და საქმეს. ავტორიტეტული, მაგრამ უფუნქციო ლიდერის საჭიროების გამო იქნა შემოღებული სათათბირო საბჭოს საპატიო წევრების სტატუსი. მსგავსი პრეცენდენტები ხშირია თანამედროვე პრაქტიკაში.

კომპლექსურობის თეორია. ეს თეორია პესიმისტურადაა განწყობილი ლიდერის როლის მიმართ. საუბარია იმაზე, რომ ორგანიზაცია არის ძალიან რთული, მრავალმხრივი და ამიტომ შეუძლებელია მისი საქმიანობა აიხსნას კონკრეტული პიროვნების როლით ან ბუნებით. ლიდერებს და მენეჯერებს ძალიან ცოტა რამის გაკეთება შეუძლიათ ორგანიზაციული სისტემისთვის, რადგან, ძირითადად, გარე ძალები განსაზღვრავენ კომპანიის ბედისწერას. ყველაზე საუკეთესო რაც მათ შეუძლიათ გააკეთონ არის ის, რომ ადაპტირება მოახდინონ გარემოსთან. საბოლოოდ, ყველა კომპანია წყვეტს არსებობას, მაგრამ სხვადასხვა დროს და ეს ხდება არა დომინანტი ლიდერების, ან მენეჯერების, არამედ თავად ორგანიზაციული სისტემის გამო. ამ შეხედულების საპირისპირო არგუმენტის მოძიება არც თუ ისე რთულია. პრაქტიკაში მრავალია ეფექტური ლიდერობის და მენეჯმენტის მაგალითები, რომლებმაც შექმნეს ანტიკრიზისული მოდელები და კომპანიები იხსნეს გარდაუვალი კრახისგან, პირობებში, რომელსაც მრავალმა მსგავსი ტიპის ორგანიზაციამ ვერ გაუძლო. მიუხედავად თეორიული მიმდინარეობების მრავალგვაროვნებისა ლიდერობისადმი ინტერესი მუდმივად მზარდია.

ლიდერობის ეფექტურობის დეტერმინანტები

Leadership effectiveness Determinants

როგორც აღვნიშნეთ, ლიდერობის მრავალი განსახვავებული, ურთიერთსაპირისპირო თეორია არსებობს. განსხვავებული შეხედულებების გაერთიანებით შესაძლებელია გარკვეული ყველასათვის საერთო დასკვნების გამოტანა. შეხედულებები ზოგადი, ვარიაბლური (ვარიაციული) ფაქტორების ნაკრებზე, რომლებიც გავლენას ახდენს ლიდერობის ეფექტიანობაზე მრავალ თეორიაში მსგავსია და შესაძლებლობას იძლევა გარკვეული ჩარჩო შევქმნათ, გამოვსახოთ ფორმულის სახით:

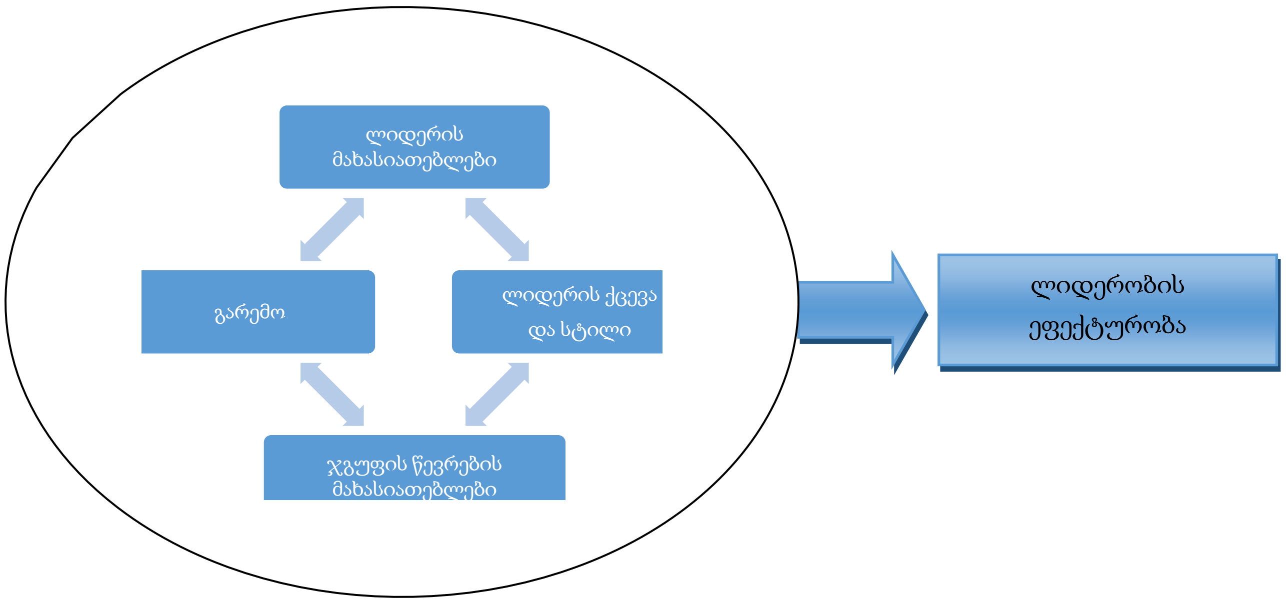
$$L= f\ (L, GM, S)$$

ლიდერობის პროცესი (Leadership) უდრის ლიდერის (leader), ჯგუფის წევრების (Group Members) და სხვა ვარიაბლური (ვარიაციული) სიტუაციების (Situational Variables) ფუნქციას.

ბრუს ავოლიო (Bruce J. Avolio) მიიჩნევს, რომ ლიდერობა (Leadership) არის ლიდერის (leader), ლიდერობის (led) და კონტექსტის (გარემოებათა) კომპლექსური (Setting and Environment) ფუნქცია.

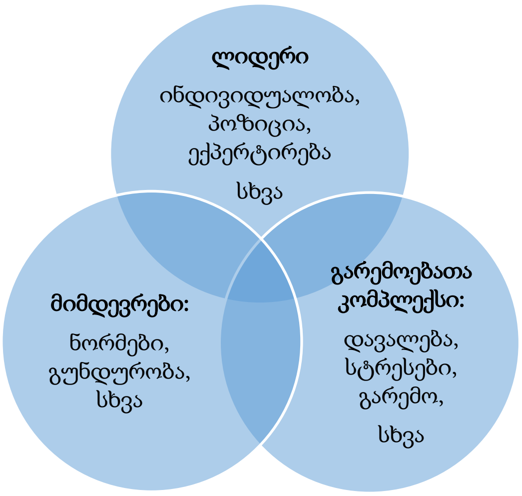
$$L= f\ (L, L, S)$$

განხილული მოდელის შესაბამისად ლიდერობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია: ლიდერის ხასიათზე და თვისებებზე; ლიდერის ქცევებსა და სტილზე; ჯგუფის წევრთა მასახიათებლებზე და გარემოზე, რომელშიც უწევს პიროვნებას ლიდერობის განხორციელება. (იხ. სქ. 1.3.)



სქემა 1. 2. ლიდერობის ეფექტურობის დეტერმინენტები

ზემოაღნიშნული გულისხმობს, რომ ეფექტური ლიდერობა შეუძლებელია ლიდერის, მიმდევრების და გარემოებათა გათვალისწინების გარეშე. შესაძლებელია თითოეული მათგანის განხილვა ცალ–ცალკე, თუმცა უკეთესი ანალიზის საშუალებას დამატებით მათ შორის ინტერაქციის (დამოკიდებულებების) თავისებურებების ცოდნა გვაძლევს.



სქ. 1.3. ლიდერობის მოდელი E.P. Hollander “Leadership Dinamics”

ამ სამი ელემენტის მახასიათებლების ცოდნა ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც მათ შორის ურთიერთობათა ჩარჩოების გარკვევა. რომელიც იქმნება ამ სამი ფაქტორის ურთიერთ ზეგავლენის შედეგად.

ლიდერის ქცევა და სტილი

მეცნიერთა მუდმივი ყურადღების ობიექტია ლიდერის ქცევა. ოჰაიოს, აიოვას, მიჩიგანის უნივერსიტეტის კვლევებში ექსპერიმენტების საფუძველზე იკვლევენ, ლიდერის ამა თუ იმ ქცევის განმსაზღვრელ ფაქტორებს. ბიჰევიორიზმის ამოსავალი ფორმულაა:– **სტიმული–რეაქცია (S-R).** ნეობიჰევიორისტები კი სტიმულსა და რეაქციას შორის ათავსებენ მოთხოვნილებას, განწყობას (უზნაძის თეორია) და სხვა შინაგან სამყაროსთან დაკავშირებულ მოვლენებს. მეცნიერთა მიერ გამოკვეთილია ლიდერის ორი ერთმანეთისგან განსხვავებული ქცევათა სისტემა: ადამიანზე (ურთიერთობებზე) ორიენტირებული ქცევა და საქმეზე (ამოცანაზე) ორიენტირებული ქცევა. ლიდერობის პროცესში, ლიდერი მათ იყენებს სხვადასხვა თანაფარდობით. აქ მთავარი რეკომენდაციაა, რომ არ მოხდეს რომელიმე მათგანის სრული უგულვებელყოფა ლიდერის მხრიდან და ორივე მიმართულებით დროული რეაქციები იქნეს გამოყენებული.

თანამედროვე მეცნიერი, ბესტსელერების ავტორი, დანიელ გოლმენი (Daniel Goleman) ასახელებს ლიდერის 6 სტილს: მბრძანებლური, ხედვაზე დაფუძნებული, პარტნიორული, დემოკრატიული, ეტალონური, მენტორული.

გოლმანის (Goleman) ლიდერობის სტილი

	მბრძანებლური	ავტორიტეტ-ული (ხედვაზე დაფუძნებული)	პარტნიო-რული	დემოკრატიუ-ლი	მაგალითის მიმცემი ეტალონური	მენტორული (სწავლებაზე დაფუძნებული)
ლიდერის მთავარი თვისება	მოითხოვს დაუყოვნებლივ თანხმობას და შესრულებას	ხედვის ირგვლივ მობილიზება	ქმნის ჰარმონიას და აშენებს ემოციურ კავშირებს	კონსესუსის მიღწევა თანამონაწილეობით	აყალიბებს მაღალ სტანდარტებს	ავითარებს ადამიანებს მომავლისთვის
სტილი ფრაზაში	აკეთე რასაც გეუბნები	გამომყევი	ხალხია მთავარი	რას ფიქრობ?	აკეთე ის, რასაც ახლა ვაკეთებ მე	სცადე ეს
ემოციური ინტელექტის კომპეტენციის ხაზგასმა	მიღწევაზე სტიმულირება, ინიციატივა, თვით–კონტროლი	თავდაჯერებულობა, ემპათია, ცვლილებების კატალიზატორი	ემპათია, ურთიერთობათა ჩამოყალიბება, კომუნიკაცია	თანამშრომლობა, გუნდის ლიდერობა, კომუნიკაცია	კეთილსინდისიერება, მიღწევის მოტივაცია, ინიციატივა	სხვების განვითარება, ემპათია, ან თვითმეცნება
სტილი საუკეთესოდ მუშაობს	კრიზისში, როცა აუცილებელია ბიძგის მიცემა ცვლილებების თვის	როცა ცვლილება ითხოვს ახალ ხედვას, ან როცა ნათელი მიმართულება არის საჭირო	როცა აუცილებელია გუნდის შეკავშირება (ბზარების შევსება), ან სტრესულ სიტუაციებში გუნდის წევრების მოტივაცია	როცა საჭიროა მიაღწიო თანხმობას, მიიღო წვლილი ღირებული თანამშრომლებისგან	როცა საჭიროა მიიღო სწრაფი შედეგები მაღალმოტივირებული და კომპეტენტური გუნდისგან	როცა საჭიროა, თანამშრომლებს დაეხმარო გააუმჯობესონ შედეგები, ან განავითარო გრძელვადიანი

						უპირატესო ზები
ზოგადად გარემოზე გავლენა	ნეგატიური	უმეტესწილად ძლიერ პოზიტიური	პოზიტიური	პოზიტიური	ნეგატიური	პოზიტიური

წყარო: Daniel Goleman, ,,Leadership That Gets Results", Harward Business Review

ლიდერობის თანამედროვე გამოწვევა.

Leadership Challenge

ლიდერობის თანამედროვე გაგება გულისხმობს ხანგრძლივვადიანი ურთიერთობებს. პარტნიორობა ლიდერებსა და ჯგუფის წევრებს შორის უნდა იყოს დაახლოებული დაბალანსებულთან. ეს გაგება ლიდერობას განიხილავს, როგორც პარტნიორობას, ან როგორც პატრონაჟს, მეურვეობას (როცა ერთი პერსონა არის როგორც მშობელი და იღებს პასუხისმგებლობას დანარჩენების (ბავშვების) კეთილდღეობაზე). პარტნიორობას ადგილი აქვს, როცა კონტროლის ფუნქცია გადაადგილდება ლიდერებიდან ჯგუფის წევრებზე. თანამედროვე გარემოში ავტორიტარიზმი ადგილს უთმობს გაზიარებული გადაწყვეტილებების მიღებას. ენდრიუ დურბინის (**Andrew J. Durbin**) აზრით 4 რამ არის აუცილებელი იმისათვის რომ ჩამოყალიბდეს მართებული პარტნიორობა:

1. **მიზნების გაზიარება.** პარტნიორობისას თითოეული მუშაკი ყველა დონეზე არის პასუხისმგებელი განსაზღვროს ხედვა და ღირებულებები. ლიდერი ეხმარება მიმდევრებს მკაფიო გახადონ საყოველთაოდ აღიარებული ხედვა, ყველა დონეზე ადამიანებს შორის, დიალოგის საშუალებით.
2. **უარის თქმის უფლება.** რწმენა, რომ ადამიანები, რომლებიც გამოხატავენ საწინააღმდეგო მოსაზრებებს, იქნება დასჯილი, მივყავართ პარტნიორობის საწინააღმდეგო მდგომარეობამდე. პიროვნებას შეუძლია დაკარგოს არგუმენტი მაგრამ არასოდეს – ხმის უფლება.
3. **ერთობლივი პასუხისმგებლობა.** პარტნიორობის შემთხვევაში თითოეული პერსონა შედეგებზე და მიმდინარე სიტუაციებზე პასუხისმგებელია. პრაქტიკაში ეს გულისხმობს, რომ თითოეული პიროვნება იღებს პასუხისმგებლობას ორგანიზაციული ერთიანობის წარმატებაზე და წარუმატებლობაზე. (დააკავშირეთ ჯო მონტანას ლიდერობის განსაზღვრებასთან).
4. **აბსოლუტური პატიოსნება.** პარტნიოსან პარტნიორობაში სიმართლე არ უთხრან ერთმანეთს არის მუხანათობა, ღალატი. როცა ძალა გადანაწილებულია მეტად მოსალოდნელია ადამიანებმა თქვან სიმართლე, რადგან ისინი ნაკლებად გრძნობენ სისუსტეს (უმწეობას).

ლიდერობის, როგორც პარტნიორობის კონცეფცია, არის იდეალური, ღირს ისწრაფვოდე მისკენ. **გაუმჯობესება, გაერთიანების შექმნა და პარტნიორობის იდეის მხარდაჭერა არის თანამედროვე ლიდერობის თეორიის ძირითადი საგანი.** ლიდერობის, როგორც პარტნიორობის დანახვა არის მნიშვნელოვანი, რადგან ის უკავშირდება ჯგუფის წევრების ოპტიმისტურ ხედვას, რომელთაც სურთ შექმნან საფუძველი ორგანიზაციის გაკეთილშობილებისთვის.

ლიდერობის თანმდევი უპირატესობები

Leadership Advantages:

კმაყოფილება, რომელიც შესაძლებელია მიიღო იმით, რომ გახდები ფორმალური ლიდერი რა თქმა უნდა, დამოკიდებულია კონკრეტულ ლიდერულ პოზიციაზე. თანხის რაოდენობა, რომელსაც გადაგიხდიან, პიროვნებები შენს ჯგუფში დამოკიდებულნი არიან შენს კმაყოფილებაზე – სიამოვნების მომგვრელია. ,,ეს არასოდესაა მარტივი, მაგრამ უდიდესი სიამოვნებაა ლიდერობაში“– გლორია მოლინა ლოს–ანჯელესის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი.

გოლემანის აზრით ლიდერებს 7 მიზეზი აქვთ კმაყოფილებისთვის:

1. ძალისა და პრესტიჟის შეგრძნება. ლიდერობა ავტომატურად უზრუნველყოფს ადამიანს ძალით. ბევრი ადამიანი აღმატებულად მიიჩნევს ლიდერს, რასაც პრესტიჟი მოაქვს. ადამიანები ცდილობენ გვარებით მიმართონ ლიდერებს . ლიდერები კი ამხნევებენ თანამშრომლებს და თხოვნა ჭირდებათ იმისათვის, რომ მას სახელით მიმართონ.

2. შესაძლებლობის ქონა დახმარება გაუწიონ სხვებს ზრდასა და განვითარებაში. ლიდერი მუშაობს ადამიანებთან, ხშირად ასწავლის მათ საქმიან ჩვევებს, ემსახურება როგორც მენტორი, ისმენს პირად პრობლემებს. ლიდერის საქმიანობის ნაწილია დაეხმაროს სხვა ადამიანებს პრობლემების მოგვარებაში, გახდნენ მენეჯერები და ლიდერები. ლიდერი ხშირად გრძნობს თავს როგორც ადამიანების დამხმარე, მმართველი ან მრჩეველი.

3. მაღალი ანაზრაურება. ლიდერი, როგორც წესი, იღებს მაღალ ანაზღაურებას, ვიდრე ჯგუფის სხვა წევრები. აღმასრულებელი ლიდერები დიდ ბიზნეს კორპორაციებში ჩვეულებრივ წელიწადში გამოიმუშავებენ რამდენიმე მილიონ დოლარს. უმაღლესი დონის ლიდერები კი ასეულობით მილიონ დოლარს. თუ ფული არის კმაყოფილების მოტივატორი ლიდერები ნამდვილად იღებენ ამ კმაყოფილებას. ზოგიერთ სიტუაციაში ჯგუფის ლიდერი გამოიმუშავებს ვირტუალურად იგივე ოდენობის ფულს, როგორც სხვა ჯგუფის წევრები, მაგრამ მათი შემოსავლები ნამდვილად განსხვავებულია.

4. პატივისცემა და სტატუსი. ლიდერი ჩვეულებრივ იღებს ჯგუფის წევრების პატივისცემას. ლიდერებს ახარებთ, რომ აქვთ უფრო მაღალი სტატუსი, ვიდრე პიროვნებებს, რომლებიც ლიდერები არ არიან. სტატუსი არის ის, რაც მოდის თანამდებობით და მისი დაკარგვის შემთხვევაში გტოვებს. როცა პიროვნების კვალიფიკაცია მეტია,ვიდრე მისი თანამდებობრივი პოზიცია მისი

სტატუსი ასევე არის მაღალი, მაგრამ უმნიშვნელოვანესია შეგრძნება იმისა, რომ განსაკუთრებულ პატივს მიაგებენ.

5. კარგი შესაძლებლობები დაწინაურებისთვის. ერთხელაც როცა გახდებით ლიდერი მიხვდებით, რომ თქვენი დაწინაურების შესაძლებლობები უფრო გაიზრდება. ლიდერული პოზიციის დაკავება არის საბედისწერო პირველი ნაბიჯი კარიერული წინსვლისთვის ბევრ ორგანიზაციაში. მართალია, ბევრი ცდილობს პროფესიონალიზმის ამაღლებით მიაღწიოს კარიერულ წინსვლას, მაგრამ უმაღლესი აღმასრულებლების უმრავლესობა კარიერას იქმნის მმართველობითი წინსვლით.

6. „ზემოთ“ ყოფნის შეგრძნება. ლიდერად ყოფნის კიდევ ერთი სარგებელი არის ის, რომ იღებ მეტ შიდა, კულუარულ ინფორმაციას. მაგალითად, როგორც მენეჯერს გეპატიჟებიან მენეჯერთა შეხვედრებზე. ამ შეხვედრებზე თქვენ იღებთ ინფორმაციას, რომელიც ჩვეულებრივი პიროვნებებისთვის მიუწვდომელია და ასე მნიშვნელოვანია წარმატებისთვის.

7. შესაძლებლობა აკონტროლო ფული და სხვა რესურსები. ლიდერი ყოველთვის არის პოზიციაზე, რომელიც კურირებს დეპარტამენტებს ბიუჯეტის მომზადებისას და სანქციებს გასცემს ხარჯების გაღებისთვის. იმ შემთხვევაშიც კი, როცა თქვენ არ შეგიძლიათ ერთპიროვნულად დახარჯოთ ფული, იცოდეთ, რომ თქვენი გადაწყვეტილებები ფინანსურ საკითხებში, რომელიც შესაძლოა იყოს მხოლოდ სამეურვეო, კმაყოფილების შემცველია. მრავალი ლიდერი კერძო და საზოგადოებრივ ორგანიზაციებში აკონტროლებს წლიურ ბიუჯეტს, რომელიც შეადგენს რამდენიმე მილიონ დოლარს.

ლიდერობის ნაკლოვანებები:

Leadership Disadvantages:

ყოველი ათი ადამიანიდან ერთი ზედამხედველი, ადმინისტრატორი, ან მენეჯერია, მაგრამ ყველა მათგანი არ არის ნამდვილი ლიდერი. ხშირად ლიდერები განიცდიან მარცხს და ეს განპირობებული არის შემდეგი მიზეზებით:

1. ძალიან დიდი არაკომპენსირებადი ზეგანაკვეთური სამუშაო დრო. ხშირად ლიდერებს უწევთ გაცილებით მეტი დროის გამოყოფა სამუშაოსთვის, ვიდრე დაქვემდებარებულებს. ეს არაანაზღაურებადი საათებია, რომელსაც ზეგანაკვეთურ საათებს უწოდებენ. ცნობილია, რომ ლიდერები კვირაში 55 საათს ატარებენ სამუშაო ადგილზე, პიკურ პერიოდებში კი შესაძლოა კვირაში 80 საათი მუშაობა დაგჭირდეთ.

2. ზედმეტად ბევრი „თავის ტკივილი“. ლიდერები ყველა პრობლემას პირისპირ ეჯახებიან, არსებობს ე.წ. მერფის კანონი „თუ რამე შისაძლოა გამოვიდეს ცუდად, ის მოხდება“. ლიდერი პრობლემების ეპიცენტრშია, ეს პოზიცია სტრესის საფუძველია და მან მრავალი მენეჯერის გამოცდილება შეიწირა.

3. მენტალიტეტის შექმნის ან განადგურების პირისპირ ყოფნა. მრავალი ლიდერი არანორმალური წნეხის ქვეშაა, ან აალებად სიტუაციაში უწევს მუშაობა. მსგავსი წნეხი ხშირია განსაკუთრებით კერძო კომპანიებში. ყოველი კომპანიის ხელმძღვანელი მოწოდებულია მიიღოს მაქსიმალური შედეგი მინიმალური რესურსებით და ფასებით, საგარეო გაყიდვების ზრდით და ვალების შემცირებით. ასევე ბუნებრივია ზეწოლა CEO-ზე, რათა გააუმჯობესონ ოპერაციები მეტი ეფექტურობით.

4. ავტორიტეტი არ არის საკმარისი, რათა შესრულდეს პასუხისმგებლობა. ლიდერები ხშირად წუწუნებენ იმაზე, რომ ისინი არიან პასუხისმგებლები ისეთ პროცესებზე, რომლებიც მათი კონტროლის არეალის მიღმაა. ლიდერს სთხოვენ შედეგებს მიუხედავად ჯგუფში არსებული შეფერხებებისა.

5. სიმარტოვე. 5 ვარსკვლავიანმა გენერალმა, შტატების გენერალურმა მდივანმა კოლინ პაველმა თქვა ,,ხელმძღვანელი მარტოსულია“. რაც უფრო იზრდებით როგორც ლიდერი, მარტოობა, რომელშიც თქვენ აღმოჩნდებით უეჭვალად შესაბამისად გაიზრდება. ლიდერობა ამცირებს ადამიანების რიცხვს, რომელთაც შეგიძლიათ ენდოთ. სახიფათოა ენდო შენი თანამშრომლების ნაგატიურ შეგრძნებებს ჯგუფის წევრებზე. შესაბამისად ხშირია უკმაყოფილება ერთი ჯგუფისა სხვების მიმართ. ლიდერების ვალდებულებაა ნაკლებად გაერიონ მსგავს კონფლიქტებში, რაც იწვევს ლიდერის გამიჯვნას ყველა ჯგუფისგან. ზოგიერთი ადამიანი ლიდერულ პოზიციაზე თავს გრძნობს მარტოსულად, მათ ხშირად ენატრებათ იყონ ჯგუფში ერთ–ერთი მათგანი. ლიდერები ზედმეტად ბევრ პრობლემაში არიან ჩათრეული. ადამიანები, ჯგუფის წევრები თავიანთ პრობლემებს ხშირად ახვევენ თავს ლიდერებს. განსაკუთრებით ეს პრობლემა თავს იჩენს დაბალი რგოლის ლიდერებთან. ოფისის ზრადამხედველს გაცილებით მეტი მსგავსი პრობლემები აწუხებს, ვიდრე საზედამხედველო საინფორმაციო სამსახურის ხელმძღვანელს.

6. მეტისმეტი ორგანიზაციული პოლიტიკა. ლიდერს ყოველთვის უწევს პოლიტიკური ფაქტორის გათვალისწინება. თუ დარწმუნდებით იმაში, რომ შეძლებთ პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღებას, მაშინ შეგიძლიათ გახდეთ ლიდერი. ლიდერისთვის აუცილებელია ალიანსების და კოალიციის შექმნა, რადგან ორგანიზაციაში აღმოჩნდებიან ადამიანები, რომლებიც ეცდებიან თქვენი თამაშიდან გაძევებას. ისინი ცდილობენ ან პირდაპირ დაპირისპირებას, ზეგავლენის მოხდენას თქვენზე, ან გავლენიან პირებზე, ან თქვენი გეზიდან აცდენას და ა. შ. იქნებიან ისეთებიც, რომლებიც თქვენი თანდასწრებით თქვენს პოლიტიკას დაუჭერენ მხარს, ხოლო სხვების თანდასწრებით –სხვებს.

7. ურთიერთსაწინააღმდეგო მიზნებისთვის ბრძოლა. ძირითადი გამოწვევა ლიდერისთვის არის საწინააღმდეგო მიზნების მართვა. დილემების გადაწყვეტა არის ის საკვანძო საკითხი, რომელზეც ძირითადად დამოკიდებულია ლიდერის წარმატება

9. არაეთიკურობის შეგრძნებით ყოფნა, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში თუ ხართ CEO- კორპორაციის აღმასრულებელი მენეჯერი. მრავალი კორპორაციის ფინანსური სკანდალი, რომელიც უახლეს წლებში გახმაურდა, დაკავშირებული იყო აღმასრულებლების არაკეთილსინდისიერ, არაეთიკურ და ხშირად კრიმინალურ ქცევებთან. მიუხედავად იმისა, რომ კორპორაციების ლიდერების დიდი უმრავლესობა არის პატიოსანი და საქმისთვის თავგანწირული, მათი გარკვეული რაოდენობა შესაძლებლობების გამო აღიქმება, როგორც არაკეთილსინდისიერი.

9. ფსიქოლოგიური ტრამვების მაღალი ალბათობა. ლიდერის პოზიცია განსაკუთრებულ ფსიქოლოგიურ მზაობას მოითხოვს. აუცილებელია გაწონასწორებული, მშვიდი ფსიქიკა, ფობიების გარეშე, შერწყმული მაღალ ემოციურ ინტელექტთან

თემა II. პიროვნების ინდივიდუალური განვითარება.

1. ინდივიდის მისია–მიზნები;
2. ლიდერული თვისებების განვითარების ეტაპები: ინდივიდუალური განვითარება, პიროვნების შეცნობის ხელოვნება, ურთიერთობათა მართვა;
3. წარმატების სტრატეგია და ფაქტორები;
4. ლიდერის ხასიათი და თვისებები;
5. პიროვნების აზროვნების დონეები
6. ინტელექტი და პოტენციალი;
7. ინდივიდუალური განვითარების გეგმის ფორმირება.

2.1. ინდივიდის მისია–მიზნები;

ლიდერობის სწავლაში ყველაზე საინტერესო ნაწილია ის, თუ როგორ შეგიძლია გახდე ლიდერი. ამ სფეროში წიგნების უმრავლესობას სწორედ ეს ხდის გაყიდვადს.

ლიდერობა მჭიდრო კავშირშია წარმატებასთან, პიროვნული წარმატება ეს საკუთარი მისიის, მიზნის შეცნობა და მისი მიღწევაა. წარმატებისკენ გზა მიზნების გარკვევით და გაცნობიერებით იწყება. წარმატება აბსოლუტური აბსტრაქციაა მიზნის, შესაძლებლობების, გავლენის არსის, შესაბამისი კონკრეტული მეთოდების – სტრატეგიის კონკრეტიკის, სათანადო ქმედებების გარეშე. მნიშვნელოვანია პიროვნებამ დაადგინოს მისთვის საინტერესო, ან ბედნიერების მომტანი, პრიორიტეტული ყველა სფერო (ჯანმრთელობა, ოჯახი, ურთიერთობები, პროფესია, განათლება, მატერიალური კეთილდღეობა, კარიერა და ა. შ) ყველა ამ მიმართულებით დაისახოს კონკრეტული მიზნები და პარალელურად შეუდგეს მათ განხორციელებას. კონცენტრირება რომელიმე ერთი მიმართულებით და დანარჩენების იგნორირება ადამიანს გარკვეული დროის შემდეგ დემოტივირებულს და წარუმატებელს ხდის, რადგან მისი ცხოვრება ხდება არაჰარმონიული.

ყველა უნდა დაფიქრდეს საკუთარ მიზანზე/მიზნებზე, რომელიც შეესაბამება სურვილს, მისწრაფებას, შესაძლებლობას, აზროვნების დიაპაზონს. მიზანი ასრულებს საკუთარ ფუნქციას, როცა ის ზუსტადაა შერჩეული და ადამიანის ქმედებების, ძალისხმევის მოტივირების მამოძრავებლად იქცევა. ეს კი მაშინ ხდება, როცა ის შეესაბამება ადამიანის შინაგან განწყობას, ხასიათს, ინტერესს. მიმბაძველობით, სხვათა შთაგონებით ჩამოყალიბებული ,,მიზანი" არ იწვევს ადამიანის წარმართვას და სრულ მობილიზებას მის მისაღწევად, ასე ცხოვრება გაცილებით რთული და მოსაწყენი ხდება. მიზნის წარმოსახვა ადამიანს უნდა ხდიდეს მობილიზებულს, ენთუზიაზმით აღსავსეს. ის აიძულებს იმოქმედოს, დაიხარჯოს, იბრძოლოს, იშრომოს და უდიდესი ძალისხმევის გაღების

მიუხედავად არ გრძნობდეს დაღლას. მსგავსი ემოციური მიჯაჭვულობის შეგრძნება დასახულ მიზანთან არის ის მეთოდი, რომელიც დაგეხმარებათ გაარჩიოთ ნამდვილი მიზანი ,,ფსევდო" მიზნისგან. მიზნის ჩამოყალიბება პირველი ნაბიჯია წარმატებისკენ, მისი მიღწევა კი ადამიანს ხდის ბედნიერს. შორს ვართ აზრისგან, რომ თავს უფლება მივცეთ დავაკონკრეტოთ მიზანი, რომელიც ლიდერს ან მიმდევარს შეესაბამება. პირადი მიზნების დასახვა პიროვნების პრეროგატივაა. ადამიანი, რომელიც აღწევს მიზანს/მიზნებს და თავს ბედნიერად გრძნობს, უკვე ლიდერია.

მნიშვნელოვანია საშუალებების, შესაძლებლობების (არსებული მდგომარეობის) ზუსტი ანალიზი და სწორი ორიენტაცია მიზნისკენ ქვემიზნებისა და კონკრეტული ამოცანების დასახვით. ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანი თეორიული და პრაქტიკული გამოცდილებები არსებობს. მრავალი ცდილობს დაადგინოს წარმატების ფორმულა.

თვითშეფასებისთვის შესაძლებელია გამოყენებული იქნას მრავალი მეთოდოლოგია. მ.შ. განსაკუთრებით ცნობილია როგორც ინტელექტის შეფასების მეთოდები, ასევე SWOT ანალიზის მეთოდი, გლასის ქმედებებისა ცვლილებების ურთიერთკავშირის მოდელი(თემა 2.3.), მაიერს–ბრიგსის (Myers&Briggs) MBTI მოდელი და ა.შ.

Joseph Luft and Harry Ingham in 1955 -ის მოდელი

სხვისთვის უცნობი	დაფარული ზონა /ფასადი	უცნობი ზონა
სხვისთვის ცნობილი	ღია,თავისუფალი ზონა	ბრმა ზონა
	ჩემთვის ცნობილი	ჩემთვის უცნობი

პირადი SWOT ანალიზისთვის დაგეხმარებათ სქემატურად მოცემული კითხვებისთვის პასუხის გაცემა. (იხ. სქ.2.1) (SWOT ანალიზი გამოიყენება როგორც პიროვნების, ასევე ორგანიზაციის შესაფასებლად).

S (strength)

ძლიერი მხარეები

- რა სფეროში ხართ ძლიერი?
- რა ახალ შესაძლებლობებს ფლობთ?
- ისეთი რა შეგიძლიათ, რომელსაც სხვა ვერ გააკეთებს?
- შეგიძლიათ გაიმეოროთ მიღწეული წარმატება?
- რა არის თქვენში უნიკალური?
- რა აინტერესებს თქვენში მომხმარებელს?

W (weekneses)

სუსტი მხარეები

- რა სფეროში არ ხართ ძლიერი?
- რა შესაძლებლობის ნაკლებობას განიცდით?
- რისი გაკეთება შეუძლია სხვას თქვენზე უკეთ?
- რა წარუმატებლობა განიცადეთ ბოლოს, მიზეზი?
- ბაზრის რომელ მოთხოვნას ვერ აკმაყოფილებთ?
- ბოლოს რა შესაძლებლობა გაუშვით ხელიდან და რატომ?

O (opportunities)

შესაძლებლობები

- ბაზარზე რა ცვლილებები გამოიწვიეთ?
- რა ახალ ცოდნას დაეუფლეთ?
- რას თავაზობთ ახალს მომხმარებელს?
- რომელ ახალ ბაზარზე შეგიძლიათ გასვლა?
- რა ახალი ცოდნა შეგძენთ უნიკალურობას?
- რას შეგიძლიათ მიაღწიოთ 5-10 წლის შემდეგ?

T (threets)

საფრთხეები

- თქვენთვის რა საზიანო ცვლილებები მოხდა ბაზარზე?
- თქვენი კონკურენტების ქმედებები რა საფრთხეს გიქმნით?
- რომელი ბაზრის მოთხოვნა გიქმნით საფრთხეს?
- გარემოში რომელი ცვლილებები გიქმნით საფრთხეს?
- საშიშროება, რომელიც თქვენს წარმატებას საფრთხეს უქმნის

სქ. 2.1. SWOT ანალიზის შედგენის სქემა

პიროვნებას, რომელსაც სურს საინტერესოდ იცხოვროს, უმჯობესია ჰქონდეს ერთ–ერთი მნიშვნელოვანი ორიენტირი, რომელიც ამავე დროს არის სხვა მიზნების მიღწევის საშუალება, ესაა – მუდმივი, განუწყვეტელი განვითარება. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიაში თვითრეალიზაციის მოთხოვნილება პირამიდის მწვერვალზეა. ის პირველადი მოთხოვნილებების, უსაფრთხოების, სოციალიზაციის, აღიარების მოთხოვნილებებზე მაღლა დგას. მისი დაკმაყოფილება არის ადამიანის განვითარების უმაღლესი საფეხურის მაჩვენებელი. თვითრეალიზაციის სურვილი აიძულებს მსოფლიოში ცნობილ უმდიდრეს ადამიანებს ეძინოთ დღე–ღამეში 3-4 საათი, იმუშაონ დაუღალავად, არ ისარგებლონ დასვენების დღეებით. ხოლო ამ მოთხოვნილების დაუკმაყოფილებლობა კი ერთი შეხედვით ყველაფრით უზრუნველყოფილ ადამიანებს არ აძლევს მშვიდად ცხოვრების საშუალებას. თვითრეალიზაციის აუცილებლობას განიცდიან განსაკუთრებით გარკვეული (შეცნობილი თუ შეუცნობელი) ნიჭით დაჯილდოვებული ადამიანები, მათთვის ეს მოთხოვნილება გაცილებით მნიშვნელოვანია ვიდრე ყველა დანარჩენი.

მიზნების მიღწევის პოპულარული მოდელია: მიზნის ფორმულირება, გეგმის შემუშავება, საქმიანობა გეგმის განხორციელებისთვის, საქმიანობით გატაცება – მონოტონური მუშაობა, მიზნის მიღწევა.

2.2. ლიდერული თვისებების განვითარების ეტაპები:

ლიდერული თვისებების განვითარება შესაძლოა განვიხილოთ შემდეგი სამი საფეხურის სახით:

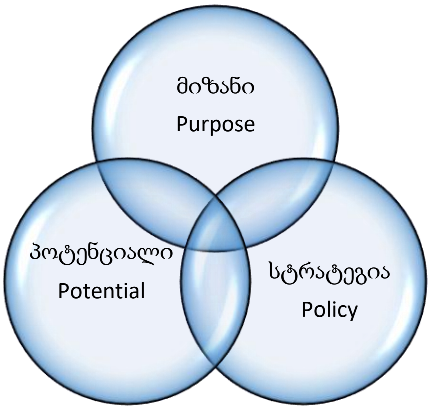
1. საკუთარი შესაძლებლობების განვითარება (თვითმართვა, თვითმოტივირება)
2. გარშემომყოფთა გაგება (მათი ემოციების მიხვედრა და თანაგრძნობა)
3. ურთიერთობების მართვა (ურთიერთობებისადმი მიდგომის ჩამოყალიბება, ლიდერობა, ინტერპერსონალური ეფექტურობა, პოპულარობა ჯგუფის, ორგანიზაციის, მასების დონეზე)

ამ სამი ეტაპის მისაღწევად აუცილებელია მოვლენებისადმი, ადამიანებისადმი დამოკიდებულების შერჩევის საფუძველზე ქცევის კორექცია, ქცევები გადაიზრდება, ჩვევაში, ჩვევები იწვევს ხასიათის ჩამოყალიბებას/ცვლილებას, რაც საბოლოოდ აისახება წარმატებებში და ცხოვრების ხარისხში.

ორგანიზაციული ლიდერობა კომპლექსური ცნებაა და მოიცავს: ინდივიდუალურ, პიროვნებათაშორის, ჯგუფურ, ორგანიზაციულ დონეებს. რაც ნიშნავს – პიროვნებამ, რომ ლიდერი გახდეს, უნდა შეძლოს საკუთარი თავის, პიროვნებათშორისი ურთიერთობების, ადამიანთა ჯგუფების, ორგანიზაციების მართვა.

2.3. წარმატების სტრატეგია და ფაქტორები;

წარმატება, მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება, გარდა გარე (უმართავი) ფაქტორებისა, **უშუალოდ უკავშირდება პიროვნების** სულიერი, ემოციური, მენტალური, ფიზიკური და სოციალური (Spiritual, Emotional, Mental, Physical, Social development) განვითარების დონეს და გამოიხატება სამი ცვლადის – მიზნის, პოტენციალის და პოლიტიკის (Purpose, Potential, Policy) სწორად კომბინაციის უნარში. **მიზანში (Purpose)** იგულისხმება მიზნების სწორად დასახვა, რომელიც მიგვიყვანს ოცნებების ასრულებამდე, (რეალიზებულობამდე); **პოტენციალში (Potential)** ნაგულისხმევია, შესაძლებლობების ზუსტი ანალიზი. **პოლიტიკაში (Policy)** მოიაზრება სტრატეგია, მეთოდური და ტაქტიკური გზები, რომლის საშუალებითაც გავაფართოვებთ შესაძლებლობებს, მივაღწევთ მიზნებს და შევინარჩუნებთ მიღწევებს. (**სქ.2.2. წარმატების დეტერმინანტები)**



თანამედროვე მეცნიერის გოლმენის (**Daniel Jay Goleman)** თეორიის მიხედვით, პიროვნული (ორგანიზაციული) წარმატების საფუძველია:

1) ინტელექტუალური კოეფიციენტი: ფორმალური ცოდნა, ტექნიკური შესაძლებლობები და მათი გამოყენების უნარ–ჩვევები (IQ) და

2) ემოციური ინტელექტი (EI) (ურთიერთობebის მართვის ხელოვნება),

3) სოციალური ინტელექტი (SI) (ინტელექტის სოციალიზაციის უნარი).

აღნიშნულთა შორის თანამედროვე განათლების სისტემა და ორგანიზაციათა აბსოლუტური უმრავლესობა აქცენტს აკეთებს IQ-ზე, ხოლო დანარჩენები კი რამდენადმე ყურადღების მიღმა რჩება, ეს კი აისახება ფორმალური ცოდნის მაღალი დონის მქონე სუბიექტების წარუმატებლობაში. ვინაიდან, საქმიანი ურთიერთობების საწყის ეტაპზე, უპირატესად წარმატების ფუნდამენტად გვევლიდება სწორედ ემოციური და სოციალური ინტელექტი.

კვლევები ემოციური ინტელექტის განვითარებაზე ერთ–ერთი ყველაზე პოპულარულია თანამედროვე მსოფლიოში. გონიერი ტექნოლოგიები და სხეულის აქტივობის საზომები ზედმიწევნით ადგენენ ემოციური და სოციალური ინტელექტის დონეს და გვაძლევენ ინფორმაციას თუ როგორი თანაფარდობაა პიროვნების პრიმიტიულ, ემოციურ გონებასა (მართავს ნუშისებრი ჯირკვალი) და კარგად განვითარებულ, რაციონალურ გონებას შორის (მართავს რაციონალური აზროვნება, ტვინი). ეს ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა ადამიანმა გაარკვიოს საკუთარი ემოციური და სოციალური კოეფიციენტი და გააუმჯობესოს ის. თუ პიროვნება თუნდაც იმდენივე ძალისხმევას დახარჯავს ემოციური და სოციალური ინტელექტის განვითარებაზე, რამდენადაც ინტელექტუალური კოეფიციენტის გაუმჯობესებაზე ზრუნავს, პოზიტიური შედეგი იქნება აშკარა.

გარდა ინტელექტის განვითარებისა პიროვნების წარმატებას განსაზღვრავს **აზროვნების ტიპი. ლოგიკურად მოაზროვნე** უპირატესად ეყრდნობა ლოგიკას, ანალიზს, ავტორიტეტის ნააზრევს ან გამოცდილებას, ეფექტიანია სტანდარტულ სიტუაციებში (აქტიურია ტვინის მარცხენა ნახევარსფერო). **ლატერალური პიროვნება** არის შემოქმედებითი, გამომგონებელი, ეყრდნობა ინტუიციას, დიდი ალბათობით უკეთ შეუძლია არასტანდარტულ სიტუაციებში გარკვევა, არ უჭირს ალოგიკური გადაწყვეტილების მიღება. ადვილად აგნებს ისეთ მიზანს და სტრატეგიას, რომლის მიბაძვას სხვა ვერ შეძლებს (აქტიურია ტვინის მარჯვენა ნახევარსფერო).

წარმატებისთვის, პიროვნული განვითარებისთვის უმნიშვნელოვანესია სამი ფუნდამენტური ასპექტის გააზრება: **როგორ ვფიქრობთ?; როგორ ვმოქმედებთ?; როგორი ურთიერთობები გვაქვს?**

- **როგორ ვფიქრობთ?** პიროვნების თვითშეფასება უნდა ეყრდნობოდეს საკუთარი ფიქრების შეფასებას, რადგან ფიქრი პიროვნების ორიენტირებს განსაზღვრავს. – რამდენად

სწორად ვფიქრობთ?, როგორ აღვიქვამთ სამყაროს?, მიგვაჩნია თუ არა, რომ შეგვიძლია შევცვალოთ ცხოვრება, სამყარო ჩვენს ირგვლივ.

ფიქრების კორექციაში ბაზისურ ადგილს იკავებს ფსიქიკა, რომელსაც თავის მხრივ აყალიბებს ცნობიერების და არაცნობიერის მდგომარეობა, გენეტიკური და გარემოებითი ფაქტორები. ფსიქიკა განაპირობებს ისეთ ფსიქიკურ ფუნქციებს როგორიცაა: აღქმა, ყურადღება, აზროვნება, მეხსიერება, წარმოსახვა, ნებისყოფა, გრძნობები, ანალიზი. ეს განსაზღვრავს ადამიანის პროგრამირებას, ორიენტაციას, ქცევის სანქცირებას. ფსიქიკის მოქმედებას განაპირობებს მიზანშეწონილობა, მიზანდასახულობა, ცნობიერება და არაცნობიერება, ადეკვატურობა–ილუზორულობა. ფიქრების მოწესრიგების თვალსაზრისით ფსიქიკასთან ერთად მნიშვნელოვანია ნების ძალა და ინტელექტი. განვიხილოთ რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომლებსაც ასევე კორექცია შეაქვთ პიროვნების ფიქრებში და განაპირობებენ მის სვლას სწორი მიმართულებით.

ადამიანის ტიპოლოგია ხდება მისი ძირითადი **ორიენტირების** მიხედვით: ორიენტირებული **შედეგებზე** (რა მინდა?), რაც გაცილებით პოზიტიურია, ვიდრე **პრობლემებზე** ორიენტირება (რატომ ვარ ასეთ სიტუაციაში?), რომელიც ასოცირდება რეტროგრადობასთან. თუმცა ზოგჯერ შედეგზე ორიენტირებულ ლიდერს არ აინტერესებს მიზეზები, ასეთი ლიდერი დამთრგუნველია თანამშრომლებისთვის, რადგან მიაჩნიათ, რომ მას არ შეუძლია თანაგრძნობა. ასევე არსებობს სიტუაციები, როცა აუცილებელია დასვა კითხვა ,,რატომ?“ და გააანალიზო მიზეზები. ფსიქოლოგები მიიჩნევენ, რომ ადამიანთა გარკვეული კატეგორია, რომელიც უპირატესად სვამს კითხვას – ,,როგორ?“ – ორიენტირებულია გადაწყვეტილების მიღებაზე. ხოლო პიროვნება, რომელიც ძირითადად სვამს კითხვას – ,,რატომ?“ – ეძებს მიზეზებს და გამართლებას, შესაბამისად, ვერ ცვლის სიტუაციას.

არსებობენ ადამიანები ორიენტირებულნი: **მომავალზე** (ფიქრი და ნაკლები ქმედება) და **აუცილებლობაზე** (ქმედებაზე უპირატესი ორიენტაცია);

მნიშვნელოვანია მარცხისადმი დამოკიდებულებაც. პიროვნებათა ნაწილი მარცხს აღიქვამს, როგორც მნიშვნელოვან გამოცდილებას, ნაწილი კი – როგორც კრახს, სამყაროს დასასრულს.

- **როგორ ვმოქმედებთ?** წარმატებას უნდა ელოდეთ თუ მისთვის მოქმედებთ, ფლობთ ცოდნას, ტექნიკას, გაქვთ სათანადო ძალა და მაღალი თვითშეფასება.

გადაწყვეტილების მიღება იმოქმედოთ – მნიშნელოვანია, თუმცა ეს ჯერ კიდევ არ არის ქმედება. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია სწორად აზროვნება, მაგრამ ფიქრის გაუმჯობესება პარალელურადაც შეიძლება. ექსპერტები გვირჩევენ – არ დაველოდოთ დროს, როცა იდეალური, უნაკლო აზრები და სტრატეგიები გვექნება. ქმედება წარმატების აუცილებელი პირობაა. ასეთ შემთხვევაში შესაძლოა ყველა ქმედებამ წარმატება არ მოიტანოს, მაგრამ წარუმატებლობებიც შესაძლებელია კარგი მასწავლებელი აღმოჩნდეს.

შეაფასეთ საკუთარი ქმედებები. ახასიათებს მას **ენთუზიაზმი, ინიციატივა, თვითკონტროლი, შემწყნარებლობა?** მიიჩნევა, რომ მათი ნაკლებობის შემთხვევაში წარმატების შანსებიც ნაკლებია.

• **როგორი ურთიერთობები გვაქვს?** სწორად ფიქრი და მოქმედებები მხოლოდ იმ შემთხვევაში აახლოვებენ ადამიანს წარმატებასთან თუ ასეთივე წარმატებით ახერხებს ურთიერთობებს.

მნიშვნელოვანია პიროვნებამ შეძლოს თითოეულ პიროვნებასთან ქონდეს ინდივიდუალური, განსაკუთრებული ურთიერთობა. აქ მინიმალური მოთხოვნაა – ,,არ გაიჩინო მტრები“, მაქსიმალური კი – ,,მტრები აქციო მეგობრებად“. მეცნიერები მიიჩნევენ, რომ ამისათვის მთავარია იყო მიმზიდველი ბევრისთვის, შეგეძლოს კოოპერირება, ისე ექცეოდე სხვებს როგორც გინდა რომ მოგექცნენ, უნდა გახდე ორიენტირებული ურთიერთობებზე, დააგროვო გამოცდილება და ა.შ.

ზემოაღნიშნულის აკუმულირება ხდება უნარ-ჩვევებში. უნარ-ჩვევებს მიჯნავენ ორ ძირითად ჯგუფად: **მყარი (ტექნიკური) უნარ-ჩვევები (Hard Skills) და რბილი უნარ-ჩვევები (Soft Skills).**[1]

მყარი (ტექნიკური) (Hard Skills) - გულისხმობს კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო სტანდარტულ, სპეციფიკურ, პროფესიულ უნარ-ჩვევებს. ტექნიკური უნარ-ჩვევები უმეტესწილად არ საჭიროებს ინდივიდუალურ

---

[1] რბილი და მყარი უნარ-ჩვევები არის ინგლისურენოვანი ტერმინების ,,Soft Skills” და **,,Hard Skills“** ის პირდაპირი თარგმანი. ეს ტერმინები ქართულ ენაში ჯერ მყარად დამკვიდრებული არ არის, ამიტომ ხშირად იყენებენ სხვადასხვა რამდენადმე შინაარსთან მიმსგავლებულ გამომხატველობებს. როგორიცაა მაგალითად: კომუნიკაციის და ტექნიკური უნარები.

ინტერპრეტაციებს, გაზომვადია, დადგენადია მისი ქონა-არქონა. ასეთებია: უცხო ენის ცონდა, ბუღალტრული აღრიცხვის ცოდნა, ზუსტი და საბუნებისმეტყველო საგნების ცოდნა, პროგრამირება და ა.შ. მათ ახასიათებთ სიზუსტე და ნაკლებად საჭიროებს ინდივიდუალურ ინტერპრეტაციებს.

რბილი უნარ-ჩვევები (Soft Skills) – ნაკლებად ექვემდებარება ზუსტ განსაზღვრულობებს, მოითხოვს ინდივიდუალურ ინტერპრეტაციებს, შემოქმედებით მიდგომას. ასეთია: კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები, ინდივიდებთან და გუნდებთან თანამშრომლობის უნარი, ადაპტაციის უნარი, ლიდერობის უნარი, შემოქმედებითობა.

2.4. ლიდერის ხასიათი და თვისებები;

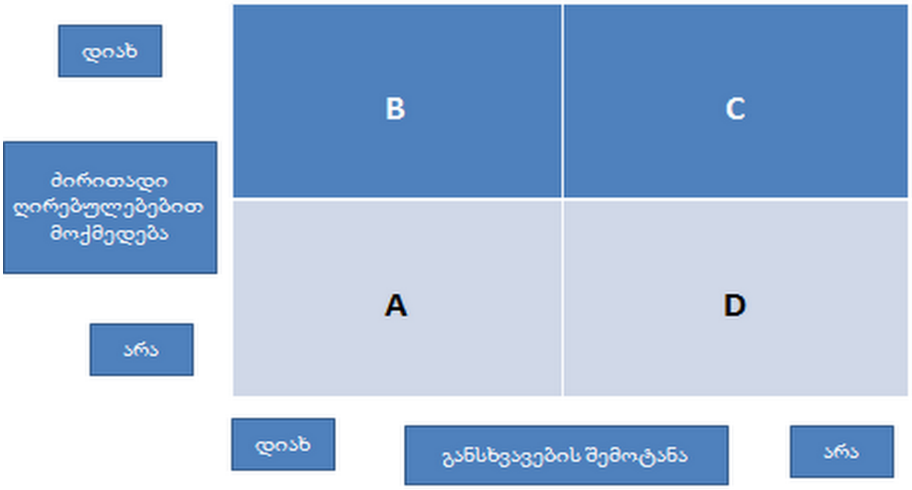
ლიდერები გამოირჩევიან წარუმატებელი ადამიანებისგან, მათი შემჩნევა ძალიან იოლია. ლიდერობის მკვლევარები ცდილობენ გამოკვეთოს ის თვისებები, რომლითაც ლიდერი გამოირჩევა სხვებისგან, შემდეგ კი მოგვცენ ორიენტირები თუ როგორ მოვახდინოთ ამ თვისებათა კულტივირება ჩვენში. კირკპატრიკი და ლოქი ბესთსელერში: ,,ლიდერობის საფუძვლები“ ასახელებენ ლიდერის განმასხვავებელ შემდეგ თვისებებს:

1. სწრაფვა (Drive);
2. მოტივაცია, (Motivation),
3. პატიოსნება (Integrity),
4. ნდობა (Confidence),
5. შეგნება (Cognitive),
6. უნარიანობა (Ability),
7. ამოცანის ცოდნა (Task Knowledge).

მსგავსი უამრავი თეორია არსებობს, მათ თვისებათა თეორიებს უწოდებენ, რადგან კონცენტრირებულნი არიან ლიდერის თვისებათა კვლევაზე. ამ და სხვა თეორიებში გარკვევით, ჩვენ შეგვიძლია მოვახდინოთ თვითშეფასება და გადავდგათ ნაბიჯები განვითარებისკენ.

თვითშეფასებისთვის საინტერესოა ნეილ გლასის მოდელი, თუ რამდენად ძლიერია ჩვენი პრინციპები, ღირებულებები, რამდენად მოქნილები ვართ, ან რამდენად განვიცდით სხვების ზეგავლენას. ამ მოდელის მიხედვით ადამიანის თვისებას განსაზღვრავს ორი კრიტერიუმი – მოქმედებს საკუთარი კრიტერიუმით თუ არა და შეუძლია თუ არა შეიტანოს

საკუთარ სამყაროში ცვლილებები. უნდა დავუსვათ საკუთარ თავს შეკითხვა – რამდენად ხშირად ვმოქმედებთ საკუთარი ღირებულებების შესაბამისად? და ვცვლით გარემოს, ადამიანებს ჩვენს ირგვლივ? როგორც სქემიდან ჩანს საუკეთესოა თუ თავს უკვე მოვიაზრებთ B კვადრატში.



სქ. 2.3 ნ.გლასის თვითშეფასების მოდელი

2.5. პიროვნების აზროვნების დონეები

წარმატების გამომწვევი სამ შემავსებელ ფაქტორს ინტელექტუალურ კოეფიციენტს, ემოციურ ინტელექტს და სოციალური ინტელექტს საერთო აქვს ინტელექტი, რომელსაც გააჩნია **გარკვეული ფაზები:**

• ინტელექტუალური კოეფიციენტი – სწავლის შედეგად დაგროვილი ცოდნა – ის ადამიანის მთლიან ინტელექტუალურ შესაძლებლობებში მხოლოდ პირველი საფეხურია. ინტელექტუალური განვითარების მხოლოდ პირველ საფეხურზეა ადამიანი, თუ ის ფლობს მხოლოდ ინფორმაციას, თუნდაც მისი ტვინი იტევდეს კაცობრიობის მიერ შექმნილ მთელ ინფორმაციულ მასალას. ინტელექტუალური განვითარების პირველ საფეხურზე მყოფი ადამიანი ემსგავსება კომპიუტერს, რომელსაც შეუძლია დაიტიოს ინფორმაცია, მაგრამ არ შეუძლია გააანალიზოს ის (ლოგიკური პროგრამირების გარეშე).

• ანალიტიკური აზროვნება – ინტელექტის უფრო მაღალი დონეა, როცა ადამიანს შეუძლია მიღებული ინტელექტის, ინფორმაცის, მასალის ანალიზი. რაც გულისხმობს მსგავსი ინფორმაციის შეჯერების, დასკვნების გაკეთების, შეფასების, მასთან საკუთარი დამოკიდებულების გარკვევის, კრიტიკული აზროვნების უნარს.

• მრავალმხრივი ინტელექტი – ინტელექტუალური განვითარების მესამე ეტაპია და გულისხმობს ერთი შეხედვით კავშირის არმქონე ინტელექტის ტიპების და ინფორმაციების დაკავშირების უნარს. მაგ: ჩვენს მიერ მიღებული განათლება, ინფორმაცია დავაკავშიროთ ჩვენს საყვარელ საქმესთან, ჰობისთან, მიზათან. ბიოლოგია დავაკავშიროთ მენეჯმენტთან, სკოლაში ნასწავლი ქიმიური ფორმულა – გეოგრაფიასთან, ნასწავლი ლექსი – საკონფერენციო მოხსენებასთან, შეგეძლოს ინტერდისციპლინარული ანალიზი. ასეთი ინტელექტით ცხოვრება გაცილებით საინტერესო ხდება.

• ემოციური ინტელექტი – ადამიანის გონებრივი შესაძლებლობების მაღალი საფეხურია და მისი ფლობა ნიშნავს ფლობდე საკუთარ თავს, გესმოდეს სხვების და წარმართავდე მათთან ურთიერთობის პროცესს.

* ემოციური ინტელექტის პირველი საფეხურია: თვითშეგნება, თვითმოტივაცია, ემოციების მართვა. თვითშეგნება ნიშნავს მიზნების გაცნობიერებას, საკუთარი დადებითი მხარეების, სისუსტეების და შესაძლებლობების გააზრებას. მნიშვნელოვანია უნარი წარმოიდგინო სასურველი შედეგი და შეძლო თვითმოტივირება, რომელიც იძლევა ძალას, ნებისყოფას იბრძოლო მიზნისთვის. თვითგანვითარებაზე ზრუნვისას მნიშვნელოვანია პიროვნებამ გამოიმუშაოს საკუთარი ემოციების მართვის უნარი, რომელიც ასახვას პოვებს რეაქციების კონტროლის უნარში. პიროვნებას ახასიათებს ორი ტიპის ქცევა: **ინსტიქტური და რაციონალური.**

ინსტიქტურ ქცევებს განაპირობებს პიროვნების ინსტიქტები, რა თქმა უნდა ინტელექტის დონესთან ერთად. მათ პროვოცირებას კი ახდენს ნუშისებრი ჯირკვალი, და მისი აქტივობა. ის გამოყოფს ნივთიერებებს, რომელიც ადამიანის ემოციურ მდგომარეობას განსაზღვრავს. თავისთავად ემოციების ქონა აუცილებელია პიროვნებისთვის, მაგრამ მთავარია, შეგვიძლია თუ არა ვმართოთ ისინი. მეცნიერთა აზრით მთავარი პრობლემა ადამიანის განვითარების სიჩქარის საზოგადოების სწრაფ განვითარებასთან პოტენციური შეუთავსებლობა. მართალია ადამიანის ტვინი ვითარდება საუკუნეების მანძილზე, მაგრამ მასში არის ბაზისური, პრიმიტიული ნაწილები, რომელიც ცხოველის ტვინის მსგავსია და განსაზღვრავს ადამიანის პრიმიტიულ, ინსტიქტურ ქცევებს. მხოლოდ რაციონალურ აზროვნებას შეუძლია ემოციური ენერგიის მოზღვავების წარმართვა მიზნების განსახორციელებლად. გააზრებული, შეგნებული, მართვას დაქვემდებარებული ემოციურობა არის რაციონალური, განვითარებული ადამიანის მახასიათებელი.

,,ლიდერები ჩვენს გრძნობებს ანთებენ, როცა ვცდილობთ გავარკვიოთ რატომ არიან ისინი ეფექტურები, ჩვენ ვსაუბრობთ სტრატეგიაზე, ხედვაზე, ან მძლავრ იდეებზე. მაგრამ რეალობა მეტად მარტივია: დიადი ლიდერობა მუშაობს ემოციების მეშვეობით" – Daniel Goleman.

მთავარი არ არის ის, თუ რის გაკეთებას აპირებენ ლიდერები – ეს იქნება სტარატეგიის დასახვა, თუ დავალებებისა და ქმედებების მობილიზება – მათი წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ აკეთებენ ისინი ამას. ლიდერი შეძლებს კი გააკეთოს საქმე კარგად, თუ მან მარცხი განიცადა უმთავრესში – სწორი მიმართულებით ემოციების მართვა? – პასუხი მარტივია: ის ვერაფერს მიაღწევს, რისი გაკეთებაც შეეძლო ან უნდოდა. ლიდერები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან სულიერი განწყობით და ტონით, რომლითაც გადასცემენ ,,მესიჯებს". სიძნელეების პირისპირ, ერთს ჯგუფი მიყავს ანტაგონიზმისკენ და მტრული განწყობისკენ, დაპირისპირებისკენ, მეორეს კი – ოპტიმიზმისკენ, თანამშრომლობისკენ, აღმაფრენისკენ. ეს ორი მომენტი მართალია არის დაფარული, მაგრამ ემოციური გავლენა, რითაც ლიდერი საუბრობს და მოქმედებს, არის გადამწყვეტი.

სანამ მრავალი ადამიანი გაიგებს, რომ ლიდერის სულიერი განწყობა და ის, თუ როგორ ახდენს ზეგავლენას ლიდერი სხვათა ემოციურ განწყობაზე, თამაშობს მნიშვნელოვან როლს მრავალ ორგანიზაციაში, ემოციები ხშირად არის დანახული მეტად პიროვნულად, რომლებიც არ ექვემდებარებიან ზუსტ აზრობრივ განმარტებებს. მაგრამ კვლევები ემოციების მართვის კუთხით მიმდინარეობს ძალიან დიდი მონდომებით და გაძლიერებული შესწავლის საგანია არა მხოლოდ ის, თუ როგორ არის შესაძლებელი გავზომოთ ლიდერების ემოციური გავლენა მიმდევრებზე, არამედ ისიც, თუ როგორ პოულობენ ეფექტურ გზებს საუკეთესო ლიდერები გააუმჯობესონ მეთოდები, რათა მართონ საკუთარი და სხვათა ემოციები.

სამუშაო ადგილზე ემოციების მძლავრი როლის აღსაქმელად გამოდგება არა მხოლოდ საუკეთესო ლიდერობის დამადასტურებელი ხელშესახები არგუმენტები, როგორიცაა საუკეთესო ბიზნეს–შედეგები და ტალანტების შეკავება ორგანიზაციაში, არამედ ასევე ყველაზე მნიშვნელოვანი არამატერიალური (არახელშესახები) შედეგები, როგორიცაა: მაღალი მორალი, კმაყოფილება, მოტივაცია, ვალდებულების შეგრძნება.

<u>* ემოციური ინტელექტის მეორე საფეხურია</u> სხვა ადამიანების გაგების უნარის გამომუშავება. ამისთვის აუცილებელია მიუხვდე ადამიანებს რა სურთ, რა ამოძრავებთ, რა

ემოციურ მდგომარეობაში არიან და თანაუგრძნო მათ. ფსიქოლოგების აზრით თანაგრძნობის უნარი პიროვნებებთან მეგობრული ურთიერთობის ჩამოყალიბისათვის მიიჩნევა ყველაზე მნიშვნელოვნად და მაღლა დგას, ვიდრე დახმარება, დარიგება და ა.შ.

ლიდერობის თანამედროვე კვლევები ხაზს უსვამს, გამოკვეთავს, რომ ლიდერობა, ეს არის ურთიერთობა ლიდერებსა და ადამიანებს შორის, რომელთაც მართავენ. მსოფლიოში ცნობილი ლიდერობის თეორეტიკოსი კენ ბლენჩარდის (Ken Blanchard) თქმით – ,,ლიდერობა არ არის რაღაც აკეთო ხალხისთვის. ეს არის რაღაც აკეთო მათთან ერთად". კვლევები აჩვენებს, რომ კარგი ურთიერთობების ქონა ჯგუფის წევრებთან არის ძირითადი წარმატების ფაქტორი სამი უმაღლესი პოზიციისთვის დიდ ორგანიზაციებში. ურთიერთობების აშენება ადამიანებთან არის ლიდერობის მნიშვნელოვანი ნაწილი.

<u>* ემოციური ინტელექტის უმაღლესი დონეა,</u> როცა პიროვნებას, გარდა ზემოაღნიშნულისა, შეუძლია წარმართოს ურთიერთობები გარშემომყოფებთან. ის მოიცავს: ურთიერთობებისადმი მიდგომის ჩამოყალიბებას, ლიდერობის უნარს, პოპულარობას, ინტერპერსონალურ ეფექტურობას.

მეცნიერები ემოციური ინტელექტის გასავითარებლად გვირჩევენ დავაკვირდეთ ლიდერებს, ადამიანებს, რომლებიც დადებით შთაბეჭდილებას ტოვებენ, ან პირიქით მათ, ვინც წარუმატებელია და ვისთანაც ურთიერთობა არ მოგვწონს. გავაანალიზოთ მათი მახასითებლები და ვეცადოთ ჩამოვაყალიბოთ ურთიერთობათა წარმართვის საკუთარი მოდელი.

<u>• ადამიანის ინტელექტუალური განვითარების ზესაფეხური არის სოციალური ინტელექტი.</u> საყურადღებოა გოლმენის შეხედულება პიროვნული წარმატების ფაქტორებთან დაკავშირებით. სწორედ მის სახელს უკავშირდება სოციალური ინტელექტის ცნება. ის მიიჩნევს, რომ ჩვენს საზოგადოებაში მრავალია მაღალი ინტელექტუალური კოეფიციენტის და ემოციური ინტელექტის ადამიანები, მათთან ურთიერთობები საინტერესო და სასიამოვნოა, მაგრამ ყოველი მათგანი როდია წარმატებული. გოლმენი აღნიშნავს, რომ პიროვნება ინტელექტუალური კოეფიციენტის და ემოციური ინტელექტის სოციალიზაციის გარეშე ვერ მიაღწევს წარმატებას; სოციალური ინტელექტი ძირითადად ემოციურ ინტელექტს ეფუძნება, მაგრამ მას აღემატება, ის არის <u>ადამიანის ინტელექტის სოციალიზაციის, გარემოსთან ადაპტირების, უპირატესობათა ეფექტიანად გამოყენების უნარი. ეს არის უნარი მოაწონო თავი საზოგადოებას, სოციუმს.</u>

2.6. ინტელექტი და პოტენციალი;

მნიშვნელოვანია კიდევ ერთხელ გავაანალიზოთ თუ რა კავშირშია ერთმანეთთან პიროვნების ინტელექტი და პოტენციალი. პირველ რიგში ზუსტად უნდა გვესმოდეს ინტელექტის არსი და ამაში დაგვეხმარება ზემოთ მოტანილი ინფორმაცია. ხაზი უნდა გავუსვათ იმ ფაქტს, რომ თანამედროვე აღქმა ინტელექტის და ინტელექტუალის განსხვავებულია ტრადიციული მიდგომებისგან. პიროვნება, რომ ჩაითვალოს ინტელექტუალად არ არის საკმარისი ინფორმაციის თუნდაც ძალიან კარგი შესწავლის უნარის ქონა. ინტელექტუალია ადამიანი, რომელსაც აქვს ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ინტელექტი.

თანამედროვე მეცნიერთა საკვლევი იბიექტი გახლავთ აგრეთვე ადამიანის პოტენციალი და მისი პროგნოზირება. ხანგრძლივმა ექსპერიმენტებმა ამ სფეროში საინტერესო შედეგები აჩვენა. ამ სფეროში კანონზომიერებათა დადგენა რა თქმა უნდა განსაკუთრებული სირთულით გამოირჩევა, თუმცა გამოიკვეთა კონკრეტული მიმართულებებიც. ექსპერიმენტულად დასაბუთდა, რომ ადამიანები, რომლებსაც აქვთ წარმატების მასტიმულირებელი მოცემულობა, აქვთ მეტი შანსი მოახდინონ პოტენციალის მაქსიმალური რეალიზება და იყვნენ წარმატებულები. ეს ფაქტორებია:

1. გენეტიკური ფაქტორი
2. გატაცება და კონცენტრირების უნარი
3. არაკონფლიქტური, კონფლიქტის არიდების უნარი
4. ოპტიმიზმი და იღბლიანობა
5. მუშაობის ჩვევები და პასუხისმგებლობა
6. სხვა ადამიანებისგან რეკომენდაციების მიღების უნარი
7. პირადი ამბიცია.

ჯეიმს კოუზესი (James Kouzes) და ბარი პოსნერი (Barry Posner) ხელმძღვანელობდენ ონლაინ რეჟიმში რესპოდენტების გამოკითხვებს, რათა ეჩვენებინათ რა იქნება მეტად მნიშვნელოვანი ბიზნესის წარმატებისთვის მომდევნო 5 წლის განმავლობაში – სოციალური უნარები თუ ინტერნეტ–უნარები? 72%-მა უჩვენა სოციალური უნარები, ხოლო 28%–მა ინტერნეტ-უნარები. კვლევის ავტორები ასკვნიან, რომ ადამიანების ფაქტორი უფრო მეტად მნიშვნელოვანია, ვიდრე ტექნოლოგიების და ამას საზოგადოებაც გრძნობს. (თუმცა,

პიროვნება, რომელიც განიცდის ინტერნეტ–ჩვევების ნაკლებობას, შესაძლოა არ ქონდეს შესაძლებლობა იყოს ურთიერთობების მმართველ პოზიციაზე).

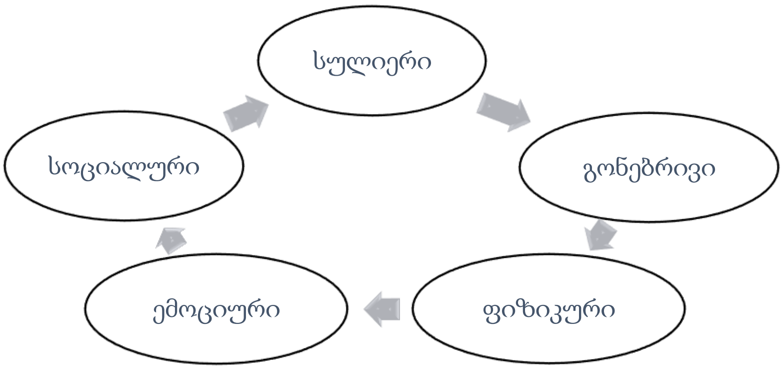
2.7. ინდივიდუალური განვითარების გეგმის ფორმირება.

როგორც მშენებელი, რომელსაც სახლის აშენება სურს, ადგენს შენობის პროექტს, განსაზღვრავს დანახარჯებს, მოიმარაგებს საჭირო რესურსებს და დაიწყებს მშენებლობას, ასევე პიროვნებამ, რომელსაც სურს რაღაცის მიღწევა, უნდა განსაზღვროს მიზნები, გააანალიზოს შესაძლებლობები, შემდეგ კი შეიმუშაოს მისი მიღწევის გეგმა. მრავალი მიიჩნევს, რომ დადგენილი მოქმედებათა სქემა, შემდეგ კი მისი შესრულების მუდმივი კონტროლი მათ თავისუფლებას უკარგავს და ამ მოტივით უარს ამბობს ყოველგვარ დაგეგმვაზე. დაემორჩილო ინსტიქტებს, იმოქმედო სპონტანურად, ვერ მიაღწიო იმას, რისი ძლიერი სურვილი გაქვს, ეს მეტად ნიშნავს მავნე ჩვევებისადმი დამონებას, ვიდრე თავისუფლებას. მიზანი ყოველთვის მოითხოვს გარკვეული საფასურის გადახდას, მაგრამ მის მიღწევას ზევრად დიდი სიამოვნების მოტანა შეუძლია. თავისუფლება ნიშნავს უნარების, ჩვევების საკუთარი ნებისამებრ ფლობის უნარს. თავისუფლების განცდაც ისეთივე წარმატების შეგრძნებას იწვევს, როგორც მიზნის მიღწევა. მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინებაც, რომ გეგმის შედგენამ ისე არ გაგვიტაცოს, რომ საქმის დაწყება გადაგვავიწყდეს. ასევე საჭიროების შემთხვევაში აუცილებელია გეგმის კორექციაც, რადგან გეგმის შესრულება კი არ არის მიზანი, არამედ ის, რაც დაგეგმილის განხორციელებას მოაქვს.

მიზნების და გეგმის ჩამოყალიბებასა და მიღწევაზე გავლენას ახდენს თავად პიროვნების აზროვნების ორიენტირები, ხედვის დიაპაზონი, ხასიათი, ზნეობრივი პინციპები, კავშირები. განვითარების, ან ცხოვრების ახალ საფეხურებზე პიროვნება ახალი გამოწვევების, შესაძლებლობების პირისპირ დგება, რაც ცვლის მის მდგომარეობას, იწვევს კორექციას აზროვნების, მიზნების, გეგმების.

მეცნიერები მიიჩნევენ, რომ ადამიანები უკეთ გრძნობენ თავს თუ ისინი მრავალმხრივ წარმატებას აღწევენ, აქვთ დაბალანსებული, საინტერესო ცხოვრება. ჩამოყალიბებულია ინდივიდუალური განვითარების ძირითადი მიმართულებები, რომელთა მიმართებაშიც პიროვნებამ უნდა ჩამოაყალიბოს საკუთარი დამოკიდებულება და მიაღწიოს შესაბამის სულიერი, ემოციური, მენტალური, ფიზიკური და სოციალური

განვითარების სასურველ დონეს (Spiritual, Emotional, Mental, Physical, Social development) (იხ სქ. 2.4.)



სქ.2.4. პიროვნების განვითარების მიმართულებები

გასათვალისწინებელია ისიც, რომ წარმატება ერთი რომელიმე მიმართულებით ბიძგს აძლევს, განაპირობებს სხვა მიმართულებებით წარმატების მიღწევას. შესაბამისად, პიროვნებამ უნდა დასახოს კონკრეტული მიზნები, რომლებიც შეეხება: სულიერ განვითარებას, ბედნიერების შეგრძნებას, ურთიერთობებს, მატერიალურ მდგომარეობას, კარიერას, ჯანმრთელობას, საოჯახო მეურნეობის მოწყობას და ა.შ.

მიზნების დასახვის შემდეგ ხორციელდება თვითშეფასება, არსებული მდგომარეობის ანალიზი, შემდეგ კი უნდა შეადგინოთ **პიროვნული განვითარების გეგმა (Personal Development Plan) .**

ინდივიდუალური გეგმის შემუშავებაში დაგეხმარებათ შემდეგი ორი მოდელი:

1. კარფის მოდელი[2]

მიზნები	სამოქმედო გეგმა	შესაძლებლობები	შესრულების ვადები	დანახარჯები	წარმატების კრიტერიუმები
1. ———	ამოცანა 1	1 2	---- – -----	-- ლარი	უნარი ... სერტიფიკატი
	ამოცანა 2	1. 2.			
2. ——	ამოცანა 1	1.			

[2] წყარო:G. J. Curphy, *Personal Insights and Development Planning Training Manual* (North Oaks, MN: Curphy Consulting Corporation, 2007).

		2.			
	ამოცანა 2	1. 2.			

სქ. 2.5 ინდივიდუალური განვითარების გეგმის კარფის მოდელი.

2. ნ. გლასის მოდელი

შეფასება **რა მდგომარეობაში ხართ ახლა?**	**ხედვა** **სად გინდა იყოთ?**
გეგმა **როგორ შეგიძლიათ მიაღწიოთ მიზანს?**	**დადასტურება** **როგორ დაასაბუთებთ რომ მიზანს მიაღწიეთ?**

(სქ.2. 6. ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენის მოდელი)

სასურველია შეადგინოთ ინდივიდუალური განვითარების გეგმა (საშუალოდ 10 მიზნისთვის) უკვე თქვენს ხელთ არსებული ინფორმაციის საფუძველზე, მოცემული მოდელების გათვალისწინებით.

შეასრულეთ დავალება პიროვნული განვითარების გეგმა, რომელიც დეტალურად აიტვირთება ცალკე.

თემა III. საქმიანი ადამიანის დროის ბიუჯეტი.

1. დროის მართვის ზოგადი არსი;
2. დროის მართვის ფრანკლინის პირამიდა;
3. დროითი პრიორიტეტების მატრიცა;
4. დროის ბიუჯეტის ოპტიმიზაციის სქემა;
5. წარუმატებლობის ძირითადი მიზეზები;
6. დროის მართვის აუცილებელი პრინციპები;
7. დღის, კვირის დროის ბიუჯეტის მატრიცა;

დრო არის გაზომვადი, პირობითი სიდიდე, რომელიც დაკავშირებულია ციურ სხეულთა მეტ-ნაკლებად თანაბარ, განმეორებადობით მოძრაობასთან. მაგალითად დედამიწის ბრუნვასთან ღერძის გარშემო ან მზის ირგვლივ. ლეგიტიმური კითხვაა – შესაძლებელია დროის მართვა? პასუხი ცალსახაა – არა. თუმცა დროის მართვას უწოდებენ მიზნების, საქმიანობის მართვას დროით ჩარჩოში, დროის გათვალისწინებით.

ყველა ადამიანს დროის რესურსი აქვს თანაბარი. იგულისხმება დღე–ღამეში 24 საათი და კვირაში 168 საათი. ეს არ ნიშნავს რომ ყველა ერთნაირად აღვიქვამთ მას, ან ერთნაირია მისი აღქმა სხვადასხვა აქტივობების განხორციელებისას, ან ცხოვრების სხვადასხვა ეტაპზე. ,,ერთი წლის ღირებულება ჰკითხეთ აბიტურიენტს, რომელმაც ვერ ჩააბარა მისაღები გამოცდები; ერთი თვის ღირებულება ჰკითხეთ დედას, რომელმაც ნაადრევად გააჩინა ბავშვი; ერთი დღის – ჰკითხეთ მას, ვინც ელოდება შეყვარებულს; ერთი წუთის – ვინც აირიდა ავტოსაგზაო შემთხვევა; ერთი წამის – ვინც მოიგო ოლიმპიური ოქრო“ (Mancini). ამბობენ, რომ დრო ფულია, თუმცა, ის გვეძლევა უფასოდ, მისი შენახვა, ან დაბრუნება შეუძლებელია, ამასთან, შესაძლებელია მისი გაზიარება, გაფლანგვა. დრო იხარჯება თავისთავად, ჩვენ მხოლოდ შეგვიძლია ვაკონტროლოთ თუ როგორ დავხარჯოთ ის. დროის მართვა ძირითადად გულისხმობს მის გათვალისწინებას, მისი ხარჯვის კონტროლს.

არსებობს დროის სწორად გამოყენების ორი ძირითადი ინდიკატორი:

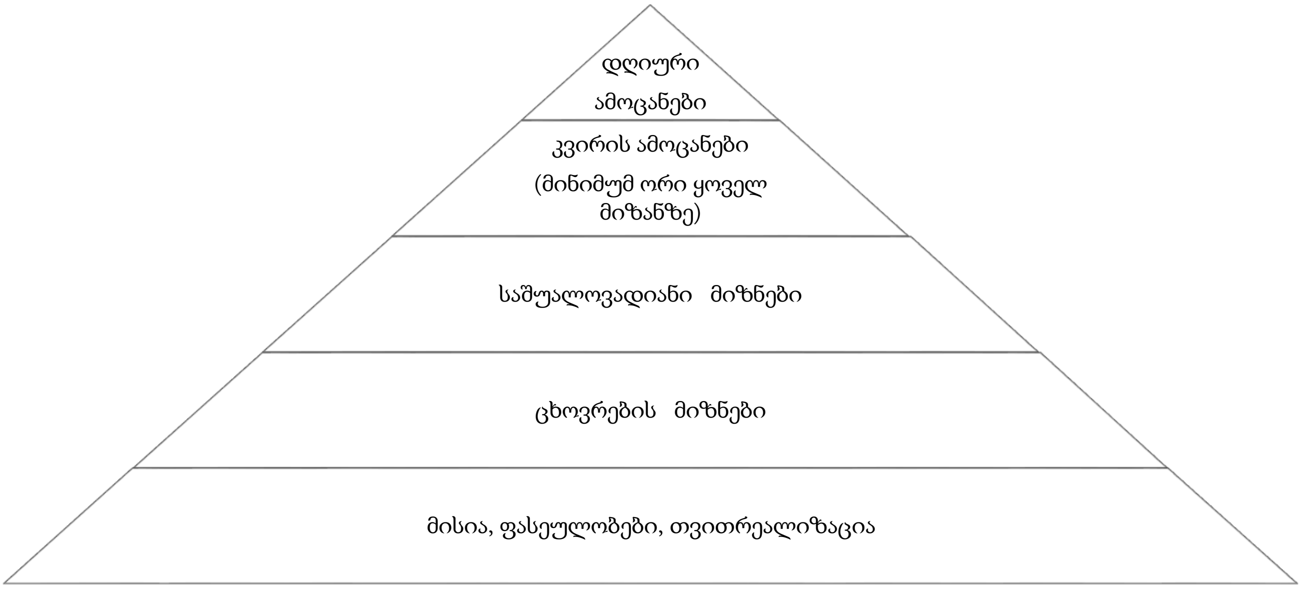
1. **დროის ეფექტურობა** – დროის სწორი მიზნებისთვის გახარჯვა.
2. **დროის ეფექტიანობა** – ეკონომიურობა, მინიმალურ დროში მაქსიმალური შედეგების მიღწევა.

დროის მენეჯმენტი საკვანძო უნარ-ჩვევაა ადამიანის პიროვნული განვითარებისთვის. მიზნების დასახვის (Purpose), თვითშეფასების (Potential), მიზნის მიღწევის სტრატეგიის (Policy) შემუშავების შემდეგ უმნიშვნელოვანესია დროის მართვის სქემის შემუშავება. ეს ნიშნავს, რომ აუცილებელია დასახული მიზნები (სულიერი, ფიზიკური, გონებრივი, მატერიალური, სოციალური, ემოციური) აისახოს ყოველდღიურ ცხოვრებაში და მინიმუმ 10-15 წუთი უნდა დაეთმოს თითოეულ მათგანს ყოველდღიურად.

დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი კითხვები: ხართ ენერგიით სავსე? ხართ მოტივირებული? ხართ ბედნიერი? თუ ამ კითხვებზე პასუხი ნეგატიურია – ხართ გადაღლილი, გამოფიტული ან ვერ გრძნობთ თავს ბედნიერად ე.ი. აუცილებელია მართოთ თქვენი დრო, რადგან ასე გაგრძელება ხანგრძლივი დროის მანძილზე (მაქსიმუმ ორი წელი) უფრო გააუარესებს თქვენს გონებრივ, სულიერ, ფიზიკურ შესაძლებლობებს, თქვენი გადაწყვეტილებების ხარისხს და ზოგადად ცხოვრებას ყველა რაკურსით.

დროის მართვის მიმართულებით საბაზისოდ მიიჩნევა ბენჯამინ ფრანკლინის პირამიდა, რომელიც გულისხმობს მისიის, მიზნების, საშუალოვადიანი გეგმების შემუშავების საფუძველზე ყოველდღიური და კვირეული მოქმედებების დაგეგმვას და განხორციელებას. (იხ. სქ.3.1.) მისიის, ფასეულობების, თვითრეალიზაცის (Self-Esteem) შინაარსის დაკონკრეტება ხდება ცხოვრების მოვლენათა კონტროლის (Event Control) საფუძველი, რაც თავის მხრივ ხდება ყოველდღიური და კვირეული გეგმების განხორციელების და მოქმედებათა მწარმოებლურობის, ნაყოფიერების, შედეგიანობის (Productivity) საფუძველი.

დროის მართვა შესაძლებელია განხილული იქნეს სხვადასხვა მასშტაბში: პირადი დროის მართვა; სხვა პიროვნების (ოჯახის წევრის) დროის მართვა, მის დროზე გავლენა; დროის მართვა ორგანიზაციაში. ფრანკლინის პირამიდის გამოყენება შესაძლებელია სამივე შემთხვევაში.



სქ. 3.1. დროის მართვის ფრანკლინის პირამიდა

დროის რაციონალური გამოყენებისთვის მნიშვნელოვანია გავიაზროთ და გავითვალისწინოთ **დროითი პრიორიტეტების მატრიცა (იხ. სქ. 3.2.)** ნებისმიერი ადამიანის საქმიანობა ძირითადად შედგება ოთხი ტიპის ქმედებებისგან:

A. **მნიშვნელოვანი და სასწრაფო** – გააკეთეთ ახლავე და ხარისხიანად;
B. **მნიშვნელოვანი და არასასწრაფო** – დაგეგმეთ კარგად, გააკეთეთ მომდევნო ჯერზე და ხარისხიანად;
C. **უმნიშვნელო სასწრაფო** – გააკეთეთ სწრაფად, ან მოახდინეთ დელეგირება, დრო არ დახარჯოთ ხარისხზე;
D. **უმნიშვნელო არასასწრაფო** – ნუ გააკეთებთ საერთოდ, მოახდინეთ მათი დელეგირება, ან გადადეთ.

მნიშვნელოვან და სასწრაფო საქმეთა შორის ყველაზე არასასიამოვნო საქმეები უნდა განხორციელდეს პირველ რიგში (ბაყაყი). შემდეგ მნიშვნელოვანი და არასასწრაფო ან სასწრაფო და უმნიშვნელო ამ უკანასკნელის ხანგრძლივობა მაქსიმალურად უნდა შეიზღუდოს. ბოლოს კეთდება, ან საერთოდ არ კეთდება (დელეგირდება თუ შესაძლებლობა არსებობს) უმნიშვნელო და არასასწრაფო საქმეები). პრიორიტეტების მატრიცის გათვალისწინება მნიშვნელოვანია ყოველდღიური საქმიანობის დაგეგმვისთვის.

დროის მართვის უნარ-ჩვევების გამომუშავებისთვის გამოიყენება **დროის ბიუჯეტის ოპტიმიზაციის სქემა: (იხ სქ. 3.3.)**

1. შესწავლა – პირველი ნაბიჯი არის არსებული დროის რეჟიმის შესწავლა **„დღის დროის ბიუჯეტის მატრიცის**“ საფუძველზე **(იხ. დანართი 1)**. დროის ბიუჯეტის შესწავლა იწყება დილიდან. დღე-ღამის მთელი დრო უნდა დაიყოფა ნახევარსაათიან ინტერვალებად და კეთდება აღნიშნვა თუ რა ხორციელდება მოცემული დროის მომენტისთვის.

მნიშვნელოვანი	ძალიან	**მნიშვნელოვანი და სასწრაფო** **მოკლევადიანი აუცილებლობა** **ვაკეთებთ პირველ რიგში** A • კრიზისული მოქმედებები • პრობლემები, რომლების გვწნეხავენ • საქმეები, რომელთა შესრულებასაც ვადა გასდის • შეხვედრები	**მნიშვნელოვანი და არასასწრაფო** **გრძელვადიანი გეგმები** **ვაკეთებთ შემდეგში** B • რაღაცის თავიდან აცილება, გაფრთხილება, წინასწარი ზომების მიღება • ურთიერთობების აგება • ახალი ამოცანების, უნარ–ჩვევების შესწავლა • დაგეგმვა, შემოქმედებითი საქმიანობა
	ნაკლებად	**სასწრაფო და უმნიშვნელო** **შემაფერხებლები** **ვაკეთებთ მოგვიანებით** C • ვიღაცამ შეგვაწყვეტინა, დაგვირეკა • ზოგიერთი წერილი, ანგარიში • პრობლემა, რომელიც გვწნეხავს • ზოგიერთი პოპულარული ყოველდღიური მოქმედება	**უმნიშვნელო და არასასწრაფო** **დროის მტაცებლები** **არ ვაკეთებთ** D • ყოველდღიური მონოტონური სამუშაო • ზოგიერთი წერილი, სატელეფონო ზარი • დროის ფლანგვა, დროის მტაცებლები • ჭორაობა, სოც ქსელები • არასაჭირო ჩვევა
		ძალიან	**ნაკლებად**
		სასწრაფო	

სქ. 3.2. პრიორიტეტების მატრიცა

2. ანალიზი – მომდევნო დღეს უნდა გამოიყოს დრო გუშინდელი დღის დროის ბიუჯეტის ანალიზისთვის. პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს უმიზნოდ გატარებული დრო, უმნიშვნელო და არასასწრაფო აქტივობებისთვის დახარჯული დრო და დაჯამდეს მათი ოდენობა. განისაზღვროს დროითი რეზერვები.

3. დაგეგმვა – გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნებიდან გამომდინარე უნდა შემუშავდეს ოპტიმალური განრიგი დღის და კვირისთვის, ქრონომეტრაჟის გათვალისწინებით. ქრონომეტრაჟი გულისხმობს ანალიზს, თუ რა დრო არის საჭირო კონკრეტული აქტივობების შესასრულებლად.

4. შესრულება – დაგეგმილი აქტივობების განახორციელების ეტაპი.

5. მონიტორინგი – გეგმები არის თუ არა რეალურად შესრულებადი, შესაძლებელია თუ არა მათი დახვეწა, გააუმჯობესება, ან მიზნების და ამოცანების გამრავალფეროვნება.

სქ. 3.3.დროის ბიუჯეტის ოპტიმიზაციის სქემა

დღის დაგეგმვის და მისი შესრულების რამდენიმედღიანი გამოცდილების შემდეგ ხორციელდება შედეგების ანალიზი და მთელი კვირის დაგეგმვა დანართში მოცემული ,,**კვირის დროის ბიუჯეტის მატრიცის**" საფუძველზე **(იხ. დანართი 2)**. ამ შემთხვევაში განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს შაბათ-კვირისა და დასვენების დღეების დაგეგმვას, რათა მაქსიმალურად გახდეს შესაძლებელი ყველა აუცილებელი აქტივობის განხორციელება კვირის მანძილზე. როგორიც არის კვირა, ისეთია მთელი ცხოვრება.

დროის დაგეგმვისას გასათვალისწინებელია, რომ აქაც მოქმედებს პარეტოს პრინციპი – 80/20 –წარმატების 80%-ს განაპირობებს დროის ბიუჯეტის 20% და დროის 80% შედეგების 20%–ის საფუძველია. ამიტომ აუცილებელია დარწმუნება იმაში, რომ დროის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი 20% (სულ რაღაც 4სთ და 48წთ) არის კარგად მართული,

გაანალიზდეს ნაკლებად-ეფექტიანი დროის (19სთ და 12წთ) სტრუქტურა და მოხდეს მისი ოპტიმიზება. (Adair , John; Allen, Melanie;)

მნიშვნელოვანია დადგინდეს და შეფასდეს ჩვევები, რომლებიც დაუშვებელია, იწვევენ უპირობო წარუმატებლობას. ქვემოთ მოცემულია წარუმატებლობის ძირითადი მიზეზები:

1. **დროის მართვის გადადება** – ,,72 საათის წესი“ – აუცილებელია საჭიროდ ჩათვლილი აქტივობა განხორციელდეს 72 საათის განმავლობაში, სხვა შემთხვევაში იკარგება მის განსახორციელებლად აუცილებელი მოტივაცია, აქტიური ენერგია, ენთუზიაზმი.
2. **ბუნდოვანი მიზნები** – იწვევს დეზორიენტაციას, დემოტივაციას, არცოდნას რა რისთვის კეთდება. თუ არ გვაქვს საკუთარი გეგმები ვხდებით სხვისი გეგმის ნაწილი, იკარგება დრო და შესაბამისად ცხოვრება.
3. **გეგმის არქონა** – შესაძლოა გვქონდეს ოცნებები, მიზნები, მაგრამ ისინი არაფერია კონკრეტული სამოქმედო გეგმების გარეშე. აუცილებელია გვქონდეს დღის, კვირის, საშუალო და გრძელვადიანი გეგმები, რათა გავაცნობიეროთ, რომ ვუახლოვდებით მიზნებს, რა ეტაპზე ვართ და რა დროში უნდა ველოდოთ საბოლოო შედეგებს.
4. **უმოქმედობა** – საუკეთესო გეგმები უბრალო ქაღალდებია მოქმედებების კონკრეტული აქტივობების განხორციელების გარეშე. ეს რთულია განსაკუთრებით დასაწყისში, სანამ დროის მართვა ჩვევად არ გადაქცეულა. ამიტომ აუცილებელია მუდმივი თვითკონტროლი, რათა განვახორციელოთ კონკრეტული მოქმედებები გეგმების შესასრულებლად, მივუბრუნდეთ გეგმებს მიუხედავად გარდაუვალი ჩავარდნებისა.
5. **მოუწესრიგებლობა** – წესრიგი აუცილებელია. წესრიგში უნდა იყოს სამუშაო ოთახი, საქაღალდეები, ინფორმაცია პერსონალურ კომპიუტერში. არ უნდა გჭირდებოდეთ საჭირო ნივთების ძებნა, ეს დაგიზოგავთ დიდ დროს. მიუჩინეთ თავიანთი ადგილი ნივთებს (ადამიანებსაც ☺).
6. **დელეგირების უუნარობა** – დრო დაუთმეთ მართვას და არა დაქვემდებარებულთა საქმეების შესრულებას, ისწავლეთ დელეგირება. ის რაც შეიძლება გააკეთოს დაქვემდებარებულმა, თქვენ ნუ გააკეთებთ. სჯობს ერთხელ დახარჯოთ ზედმეტი დრო და ასწავლოთ, ვიდრე თავად აკეთოთ სხვისი გასაკეთებელი ცხოვრების მანძილზე. თუ თქვენს მაგიდაზე ბევრი ქაღალდი, ან ნივთი ერთად იყრის თავს, ეს ნიშნავს, რომ არასწორად მუშაობთ.

7. **ზედაპირული ცოდნა** – მიზნებზე, პრიორიტეტებზე დაბალი კონცენტრაციის შედეგია. მნიშვნელოვანი საქმეების გამოყოფა, დაგეგმვა და მათზე კონცენტრირება მაღალი პროფესიონალიზმის და სიღრმისეული ცოდნის საფუძველია. ნუ შეგეშინდებათ, რომ არ გაქვთ ინფორმაცია ყველაფერზე, მთავარია გვქონდეთ საჭირო კომპეტენციების სიღრმისეული ცოდნა.

ზემოაღნიშნულთან ერთად გასათვალისწინებელია <u>დროის მართვის აუცილებელი პრინციპები:</u>

1. მომავალი დღის ზუსტი გეგმა ჩამოაყალიბეთ წინა საღამოს;
2. აუცილებელია ზუსტად განსაზღვროთ დაძინების და გაღვიძების დრო, დღე-ღამის განმავლობაში თქვენთვის აუცილებლად საჭირო ძილის დრო. სასურველია ერთიდაიგივე დროს იძინებდეთ და იღვიძებდეთ. რათა ორგანიზმმა გამოიმუშავოს დასვენების ინსტოქტი.
3. ეცადეთ დღე–ღამეში მინიმუმ 10-15 წუთი დაუთმოთ თქვენი გრძელვადიანი მიზნების და უნარ–ჩვევების შესწავლას, რომელიც გამოგადგებათ მთელი ცხოვრების მანძილზე (სპილოს ჭამა ლუკმებად);
4. წინასწარ განსაზღვრეთ კონკრეტული აქტივობისთვის რა დროის დახარჯვა დაგჭირდებათ და ეცადეთ არ გადააჭარბოთ; გაითვალისწინეთ შუალედები, რომელიც საჭიროა მოსვენებისა და ახალ აქტივობაზე კონცენტრირებისთვის;
5. თქვენი გახარჯული დრო აუცილებლად უნდა იყოს მრავალფეროვანი;
6. თქვენი ყოველდღიური საქმიანობის ნაწილი აუცილებლად უნდა იყოს თქვენთვის სასიამოვნო – დასვენებისთვის, ენერგიის აღსადგენად დახარჯული დრო არ არის დაკარგული;
7. შეამცირეთ სტრესი გამოწვეული დროის უკმარისობით, რაშიც დაგეხმარებათ დაგეგმვა;
8. აუცილებლად მოიტოვეთ დრო ოჯახისა და ახლობლებისთვის;
9. თქვენი დროის დიდი ნაწილი დაუთმეთ საკუთარ თავს, პირად განვითარებას, ფიქრს მომავალზე, ეს დრო პირადად თქვენ მოგეცათ;
10. უნდა მიჰყვეთ განრიგს, გარდა იშვიათი გამონაკლისისა, ისიამოვნეთ გრაფიკის შესრულებით, რადგან მან ერთი ნაბიჯით დაგაახლოვათ მიზანს;
11. გაუფრთხილდით საკუთარ და სხვის დროს;

12. ისწავლეთ ცხოვრება აწმყოში.

ნახეთ დანართები და დაიწყეთ განხორციელება ☺ გისურვებთ წარმატებებს ☺

დანართი 1

დღის დროის ბიუჯეტის მატრიცა

დროის მონაკვეთი	საქმიანობის სახეობა (ძილი, მეცადინეობა, ლექცია...)	მახასიათებელი (A, B, C, D)	შენიშვნა რეაქცია
00-00.30			
00.30-1.00			
1.00-1.30			
1.30-2.00			
2.00-2.30			
2.30-3.00			
3.30-4.00			
4.00-4.30			
4.30-5.00			
5.00-5.30			
5.30-6.00			
6.00-7.30			
7.30-8.00			
8.00-8.30			
8.30-9.00	მაგ: მგზავრობა	C	+ მუსიკის, ან უცხო ენის მოსმენა
9.00-9.30			
9.30-10.00			
10.00-10.30			
10.30-11.00			
11.00-11.30			
11.30-12.00			
12.00-12.30			
12.30-13.00			

13.00-13.30			
13.30-14.00			
14.00-14.30			
14.30-15.00			
15.00-15.30			
15.30-16.00			
16.00-16.30			
16.30-17.00			
17.00-17.30			
17.30-18.00			
18.00-18.30			
18.30-19.00	მაგ: სოც ქსელი	D	X
19.00-19.30			
19.30-20.00			
20.00-20.30	მაგ: უცხო ენის სწავლა	B	+
20.30-21.00			
21.00-21.30			
21.30-21.00			
21.00-21.30			
21.30-22.00			
22.00-22.30			
22.30-23.00			
23.00-23.30			
23.30-24.00			

დანართი 2

<u>სასურველი</u> კვირის დროის ბიუჯეტის მატრიცა

დროის მონაკვეთი	ორშაბათი	სამშაბათი	ოთხშაბათი	ხუთშაბათი	პარასკევი	შაბათი	კვირა
00-00.30							
00.30-1.00							
1.00-1.30							
1.30-2.00							
2.00-2.30							
2.30-3.00							
3.30-4.00							
4.00-4.30							
4.30-5.00							
5.00-5.30							
5.30-6.00							
6.00-6.30							
6.30 – 7.00							
7.30-8.00							
8.00-8.30							
8.30-9.00							
9.00-9.30							
9.30-10.00							
10.00-10.30							
10.30-11.00							
11.00-11.30							
11.30-12.00							
12.00-12.30							
12.30-13.00							
13.00-13.30							
13.30-14.00							

14.00-14.30							
14.30-15.00							
15.00-15.30							
15.30-16.00							
16.00-16.30							
16.30-17.00							
17.00-17.30							
17.30-18.00							
18.00-18.30							
18.30-19.00							
19.00-19.30							
19.30-20.00							
20.00-20.30							
20.30-21.00							
21.00-21.30							
21.30-22.00							
22.00-22.30							
22.30-23.00							
23.00-23.30							
23.30-24.00							

თემა IV. ლიდერის ქცევის ეტიკეტი.

1. სამსახურებრივი ეტიკეტი;
2. სატელეფონო საუბრის ეტიკეტი;
3. სავიზიტო ბარათები;
4. ტანისამოსი დროისა და ადგილის მიხედვით;
5. ოფიციალური დელეგაციისა და სხვა სტუმრების მიღება;

ეტიკეტი არის კონკრეტული საზოგადოებრივი ან კულტურული ჯგუფის შეთანხმების საფუძველზე მიღებული ადამიანთა ქცევისა და ურთიერთობის წესების ერთობლიობა.

ქცევის ნორმების დაწესება ნებისმიერი განვითარებული ცივილიზაციის ჩვეულებრივი მახასიათებელია. მეტად განვითარებულ ცივილიზაციებში ეს იყო მკვეთრად ფორმალიზებული და გაცნობიერებული, სხვაგან კი – შესაძლოა იყო არაფორმალიზებული, თუმცა ტრადიციული ან რელიგიური რიტუალების ფორმით დამკვიდრებული.

- ეგვიპტეში ძვ.წ.აღ 2350წ. –ით თარიღდება ,,ინსტრუქცია ქცევის შესახებ"
- ჩინეთში, ძვ.წ.აღ 5-4 სს–ში ,,კონფუციანელობა" ქცევის ნორმებსაც გულისხმობდა – არსებობდა ცერემონიის დადგენილი 30 000 სახეობა.
- ებრაელ ხალხს ქცევის ნორმები განესაზღვრებოდა ,,რჯულის კანონით".
- საფრანგეთში მე-18 საუკუნეში ლუი XIV-ის დროს სტუმრებისათვის დაწესდა აუცილებელი ქცევის ნორმები.
- რუსეთში ცნობილია პეტრე I–ის ბრძანებები ეტიკეტის შესახებ;
- აშშ–ში ჯორჯ ვაშინგტონის მიერ შემოღებული იქნა 110 წესი თავაზიანი ქცევის შესახებ.

ტერმინი ეტიკეტის გაიგივება არ უნდა მოხდეს ეთიკასთან. ისინი ერთმანეთს ავსებენ. ეთიკის კვლევის ობიექტია მორალური ფასეულობები (არისტოტელე), მორალური და ამორალური ქცევების გაცნობიერება, თუმცა ინდივიდი სრულიად თავისუფალია ამ მიმართულებით მის არჩევანში, ,,სინდისის თავისუფლება" პიროვნების კონსტიტუციური უფლებაა. ეტიკეტი კი ფორმალური ხასიათისაა, ის არ იძლევა თავისუფალი არჩევანის უფლებას, აუცილებლად, სავალდებულოდ შესასრულებელ წესთა რიგში შედის, თუმცა იგივე ძალა არ აქვს როგორც კანონმდებლობას. ეტიკეტის ნორმები, ეთიკის ნორმებისგან

განსხვავებით, პირობითია. ის არ არის აბსოლუტური – მისი დაცვა დამოკიდებულია ვითარებაზე, ადგილსა და დროზე. თუმცა არსებობს <u>ეტიკეტის საყოველთაოდ მიღებული პრინციპები: ზრდილობა, კორექტულობა, ტაქტი, დელიკატურობა, თავმდაბლობა, სიზუსტე, პასუხისმგებლობა.</u>

ზრდილობა – არის ,,ურთიერთობების დიდი ხელოვნება – მისცე ყველაფერი, რაც გინდა მისგან მიიღო და არ მიაყენო ისეთი ტკივილი, შენი თავისთვის რომ არ გსურს“ (დევ უსპენსკი);

კორექტულობა – იყო კორექტული ნიშნავს შეინარჩუნო ღირსება, ის თვითგამოხატვის ფორმაა ზრდილობის ფარგლებში;

ტაქტი – არის ზომიერების გრძნობა, რომელიც ადამიანს კარნახობს თავაზიან ქცევებს.

დელიკატურობა – ფრთხილი, წინდახედული მოპყრობა;

თავმდაბლობა – სულიერი სიმაღლის პირდაპირპროპორციულია. ის შინაგანი და გარე სამყაროს ჰარმონიის, ბალანსის შედეგია.

სიზუსტე – უპირატესად პუნქტუალურობასთან ერთად პატივისცემის გამოხატვის ერთ-ერთი მთავარ ფორმადაა მიჩნეული;

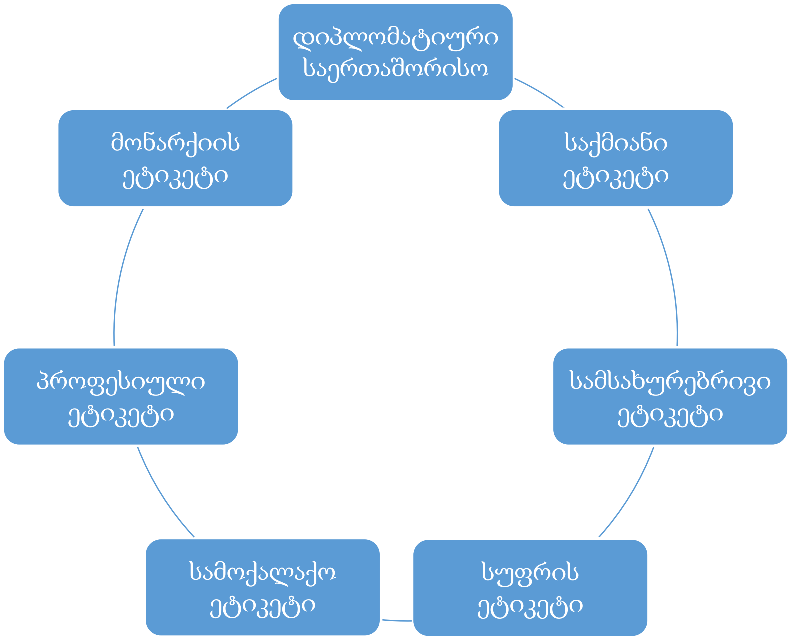
პასუხისმგებლობა – ხანგრძლივვადიანი ურთიერთობების მთავარი ფუნდამენტია, მასზე ხდება ყველა დანარჩენი პრინციპის დაშენება.

არსებობს **ეტიკეტის** შემდეგი **სახეები**:

1. **დიპლომატიური, საერთაშორისო ეტიკეტი** – საერთაშორისო პროტოკოლით გათვალისწინებული ქცევისა და ცერემონიალის ნორმები;
2. **მონარქიის ეტიკეტი** – მონარქთა მიერ მკაცრად რეგლამენტირებული სამეფო კარზე ქცევის წესები;
3. **სამოქალაქო ეტიკეტი** – საზოგადოებაში მიღებული ქცევის ნორმების დაცვა საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებში, ქუჩაში, ტრანსპორტში, რესტორანში, კინოთეატრში, მუზეუმში, ბიბლიოთეკაში, სტადიონზე და ა.შ
4. **საქმიანი (ბიზნეს) ეტიკეტი** – ბიზნესმენთა ეტიკეტია, გულისხმობს: ეთიკური, საქმიანი ურთიერთობების, ქცევის, მოლაპარაკების წარმართვის, კონკურენციის, რეკლამის, პრეს–რელიზის შექმნის, ბიზნესის დაინტერესებულ პირებთან

(სტეიკჰოლდერებთან) ურთიერთობების ნორმების დაცვას, თავის თავში მოიცავს სამსახურებრივ ეტიკეტსაც.

5. **სამსახურებრივი ეტიკეტი** – გულისხმობს ორგანიზაციის შიდა ურთიერთობების მარეგულირებელ ნორმებს: ურთიერთობების, სუბორდინაციის, საუბრის (საქმიანი, კერძო, სატელეფონო), პრეზენტაციის, წერის, დოკუმენტბრუნვის, ნორმების დაცვას.
6. **პროფესიული ეტიკეტი** – პიროვნების საქმიანობის სახეობასთან, სპეციალობასთან დაკავშირებული ნორმები – სამხედრო, სპორტული, სამედიცინო და ა.შ.
7. **სუფრის ეტიკეტი** – სუფრასთან ქცევის წესებია. გადაწყვეტილებების მიღების, ფორმალური ურთიერთობების მოგვარების ერთ–ერთ საუკეთესო საშუალებად მოიაზრება არაფორმალური გარემო. ამ უკანასკნელის უმთავრესი ფორმა არის სუფრა. მისი მნიშვნელობიდან გამომდინარე სუფრის ეტიკეტის ცოდნა აუმჯობესებს მის ეფექტიანობას.



სქემა 1. ეტიკეტის სახეები

საქმიანი ეტიკეტი

საქმიანი ეტიკეტი გულისხმობს საქმიანი ურთიერთობების წარმართვის დამკვიდრებულ წესებსა და ნორმებს. არსებობს საქმიანი ურთიერთობების ვერბალური, არავერბალური, ქცევითი, ოფიციალური, არაოფიციალური, ფორმალური, არაფორმალური ფორმები.

ვერბალური საქმიანი ურთიერთობების საწყისი, შეხვედრებზე გაცნობის ხელოვნებასთან ერთად, არის საკუთარი თავის წერილობით წარდგენა პერსონალური მონაცემების ე.წ. CV-ის, სამოტივაციო წერილის; რეკომენდაციის, საქმიანი მიმოწერის საშუალებით.

➢ **CV** – საქმიანი ურთიერთობების დაწყების შემადგენელია პირადი მონაცემების, საქმიანობის ამსახველი ნუსხის (CV- Curriculum Vitae) შექმნა. ნებისმიერი ინდივიდისთვის მისი ქონა აუცილებელია. უნდა შევიმუშავოთ და გვქონდეს CV- ის საკუთარი ფორმა, რომელსაც წარვადგენთ საქმიანი შეხვედრების, ან მიმოწერის დაწყებისას. როცა გვსურს ვაკანტურ თანამდებობაზე საკუთარი კანდიდატურის შეთავაზება, უნდა გავარკვიოთ აქვს თუ არა ორგანიზაციას შემუშავებული სპეციალური CV- ის ფორმა. ასეთის არსებობის შემთხვევაში სკურპულოზურად ვავსებთ ყველა ნაწილს, გამოტოვების გარეშე. ხოლო თუ ორგნიზაციას კონკრეტულ ვაკანსიაზე არ აქვს შემუშავებული CV-ის ფორმა, ვაკანსიისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესაბამისად, თავად ქმნით CV-ის ფორმას, რათა მომავალი დამსაქმებლისთვის იოლი აღსაქმელი იყოს, რომ ზუსტად შეესაბამებით აღნიშნულ ვაკანსიას. კონკრეტული ვაკანსიისთვის წარსადგენი CV-ში სხვა აქტივობები ამოღებული უნდა იყოს, რათა ბევრი მონაცემიდან საკვანძო კომპეტენციების დადგენა არ გართულდეს, არ აღმოჩნდეთ ზედმეტი კვალიფიკაციის, ან ვაკანსიასთან შეუსაბამო. ზოგადი CV- ის შედგენის მრავალი ფორმა არსებობს, თუმცა არსებობს პრაქტიკით ყველაზე მიღებული ვერსია, რომელიც შეგიძლიათ იხილოთ თანდართულ დანართში (დანართი 1)

CV –ის სტრუქტურული ერთეულებია:

- სახელი გვარი;
- საკონტაქტო ინფორმაცია, ფოტო (3/4–ზე);
- განათლება; (ბოლოდან)
- სამუშაო გამოცდილება; (ბოლოდან)
- განსაკუთრებული უნარები, აქტივობები;
- ენების ცოდნა;
- კომპიუტერის ცოდნა, სხვა უნარები;
- საზოგადოებრივი აქტივობა, ჰობი;
- რეკომენდატორები;

- სახელი გვარი, ხელმოწერა
- თარიღი

➢ <u>სამოტივაციო წერილი</u> – აუცილებელია კონკრეტული ადრესატისთვის შედგეს და გათვალისწინებული იყოს დამქირავებლის ინტერესი, ვაკანსიის სპეციფიკა. სამოტივაციო წერილის სტრუქტურული ელემენტებია: (იხ. დანართი 2)

(წერილის სახეობა –) **სამოტივაციო წერილი:**

- **პრეტენდენტის სახელი გვარი**
- **მისამართი, საკონტაქტო ინფორმაცია**
- **ადრესატისადმი მიმართვა – ქ–ნო/ბ–ნო/კომისიას**
- **ძირითადი ტექსტი**
  - ✓ **შეთავაზება**
  - ✓ **საფუძველი**
  - ✓ **დასაბუთება**
  - ✓ **სურვილი**
  - ✓ **მადლიერების გამოხატვა**
- **პატივისცემით,**
- **სახელი, გვარი, ხელმოწერა**
- **თარიღი**

➢ <u>სარეკომენდაციო წერილი</u> – მუშავდება კონკრეტული დამსაქმებლის ინტერესების გათვალისწინებით. შინაარსზე არანაკლებ მნიშვნელოვანია რეკომენდატორის ავტორიტეტი, ამიტომ კარგად დაფიქრების საგანს უნდა წარმოადგენდეს ვის ვირჩევთ რეკომენდატორად, წარმოადგენს თუ არა მისი პიროვნება, ან ორგანიზაცია დამსაქმებლისთვის ავტორიტეტულ პირს. სარეკომენდაციო წერილის სტრუქტურული ელემენტებია (იხ. დანართი 3):

- მიმართვა ადრესატისადმი;
- პატივისცემის გამოხატვა;
- ნაცნობობის ხანგძლივობა და საფუძველი;
- ფაქტებით გამყარებული მახასიათებლები;
- დადასტურება;
- უკუკავშირზე თანხმობა;

- პატივისცემის გამოხატვა
- რეკომენდატორის სახელი გვარი, თანამდებობა წოდება, ხელმოწერა;
- საკონტაქტო ინფორმაცია (ბეჭედი).
- თარიღი;

მისაღებია სარეკომენდაციო წერილის ამობეჭდვა ორგანიზაციის ბლანკზე, თუ კონკრეტულ ვაკანსიაზე პრეტენდენტს რეკომენდატორის ორგანიზაციაში აქვს სამუშაო გამოცდილება.

სამივე ეს დოკუმენტი, რომელიც კონკრეტული ვაკანსიისთვის მზადდება, უნდა შესრულდეს დამსაქმებლის ინტერესიების მაქსიმალური გათვალისწინებით. ამისთვის არსებობს ,,ვაკანსიასთან შესაბამისობის კონტროლის სქემა“ (იხ. დანართი4), რომელიც უნდა შეავსოთ ფორმალურ და არაფორმალურ ინფორმაციულ წყაროებზე დაყრდნობით და გამოიყენოთ ურთიერთობათა წარმართვის ბაზისად.

➢ <u>საქმიანი წერილი</u> – არსებობს საქმიანი მიმოწერის მკაფიოდ განსაზღვრეული ეტიკეტი, რომლის დაცვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საერთაშორისო მიმოწერის დროს. ძირითადად უნდა იქნეს გათვალისწინებული შემდეგი წესები:

- უნდა იყოს მკაფიო და ლაკონური, რთული სიტყვებისა და ბუნდოვანი აზრების გარეშე;
- გათვალისწინებული უნდა იყოს ადრესატის ინტერესი, სამომავლო მიზნები;

წერილი უნდა შეიცავდეს ყველა სტრუქტურულ ერთეულს: მიმართვას, წერილის ტექსტს(ძირითად შინაარსს) და კეთილ სურვილს, გამგზავნის შესახებ მონაცემებს. წერილს თუ ერთვის დოკუმენტი დანართის სახით ამის შესახებ აუცილებლად უნდა ითქვას წერილში. და მიეთითოს დანართის გვერდების ოდენობაც. თუ წერილი მოიცავს მნიშვნელოვან ორიგინალურ დოკუმენტებს, მაშინ ის იგზავნება არა ელექტრონული ფორმით არამედ კონვერტით, ფოსტით. კონვერტის გაფორმების სპეციფიკური წესებიც განსაზღვრულია.

ნებისმიერი წერილობითი კონტაქტის დროს მნიშვნელოვანია შემდეგი წესების გათვალისწინება:

- წარსდგენი დოკუმენტი ზუსტად უნდა პასუხობდეს დამქირავებლის ინტერესებს;
- სასურველია არ აღემატებოდეს ერთ გვერდს, თუ კონკრეტული შემუშავებული ფორმით სხვა რამ არ არის მოთხოვნილი;
- დაუშვებელია ორთოგრაფიული შეცდომები.

- დოკუმენტი თუ არ შეიცავს ხელმოწერას და თარიღს ის არ არის ძალის მქონე, არაფორმალურია
- ფორმალური დოკუმენტის გადაგდების სურვილის შემთხვევაში ის უნდა განადგურდეს (დაიხეს) .

რაც შეეხება სამსახურებრივ დოკუმენტებს და მიმოწერის წესებს, ის განისაზღვრება საქართველოს კანონით **,,საქმის წარმოების წესის შესახებ“** და აგრეთვე შიდა ორგანიზაციული ნორმატივებით, რომლის დაცვა აუცილებელია.

➢ **<u>სავიზიტო ბარათები</u>** – საქმიანი სავიზიტო ბარათი არ უნდა იყოს ფერადი და გაფორმებული ჩარჩოებით და სხვა გასალამაზებელი საშუალებებით. დიპლომატიურ წრეებში შავ–თეთრი სავიზიტო ბარათებია მიღებული, მხატვრული შრიფტის გარეშე, რათა იყოს იოლად აღსაქმელი. რა თქმა უნდა, გაფორმებული შეიძლება იყოს სარეკლამო ფუნქციით დატვირთული სავიზიტო ბარათები. ჩვეულებრივ, ქალის სტანდარტული სავიზიტო ბარათის ზომაა 80/40 მილიმეტრი, მამაკაცის – 90/50 მილიმეტრი. შესაძლებელია იყოს ორმხრივი, ორენოვანი, თუ მშობლიური ენა არა არის საერთაშორისო ენა.

საქმიან სავიზიტო ბარათზე მითითებულია: სახელი, გვარი, წოდება, დასაქმების ადგილის, ორგანიზაციის დასახელება, თანამდებობა, სამსახურებრივი ტელეფონი, ელ. ფოსტა, საფოსტო ინდექსი, ორგანიზაციის მისამართი.

არსებობს აგრეთვე საოჯახო და პირადი სავიზიტო ბარათები, რომელიც გამოიყენება პირადი, ან საოჯახო ურთიერთობებისთვის და მოიცავს პირად მონაცემებს. საოჯახო სავიზიტო ბარათებზე აღნიშნულია მეუღლეების სახელები და გვარები, ან ქმრის, ცოლის სახელები და საერთო გვარი, საერთო საკონტაქტო ინფორმაცია.

მეცნიერებისა და ხელოვნების მოღვაწეთათვის მისაღებია ოფიციალური და პირადი მონაცემების შემცველი – კომბინირებული სავიზიტო ბარათების ფლობა.

სავიზიტო ბარათების გაცვლით მხარეები გამოხატავენ ურთიერთობის გაგრძელების სურვილს და განსაკუთრებულ პატივისცემას. აგრეთვე მისი საშუალებით შესაძლებელია ადრესატს მივულოცოთ მნიშვნელოვანი დღეები, ან მივუსამძიმროთ. შესაძლებელია მისი კონვერტით გაგზავნა მისალოც ბარათთან, ან წერილთან, აგრეთვე საჩუქრებთან, ყვავილებთან, თეატრის, კინოს ბილეთებთან, ფოტოსურათებთან ერთად. ამ შემთხვევაში ბარათს საკმარისია მეორე მხარეს მესამე პირში წავაწეროთ ორი-სამი სიტყვა ფანქრით.

ოფიციალურ შემთხვევაში ბარათის მარცხენა კუთხეში წააწერენ დანიშნულების შესაბამის ლათინურ სიმბოლოებს:

P.F. – ნიშნავს მილოცვას;

P.R. – მადლობის გადახდა;

P.F.N.A. – ახალი წლის მილოცვა;

P.P. – როცა დანიშნულ დროს ვერ მიდიხართ შეხვედრაზე, უგზავნით სავიზიტო ბარათს;

P.P.C. – ქვეყნიდან მოულოდნელი გასვლის გამო მობოდიშება;

P.R.F.W.A. – მადლობა ახალი წლის მოლოცვისთვის;

P.C. – მისამძიმრება;

P.F.C. – გაცნობით კმაყოფილების გამოხატვა;

მომსახურების ობიექტებში სავიზიტო ბარათს სურვილის შემთხვევაში, საკუთარი ინიციატივით მაგიდიდან იღებენ მომხმარებლები, სხვა შემთხვევაში მას გასცემს მფლობელი. საუბრის დროს, უმცროსმა პირველმა უნდა გადასცეს უფროსს, მამაკაცმა – ქალს. ქალისთვის სავალდებულო არ არის საპასუხოდ სავიზიტო ბარათის გადაცემა. თუ მფლობელი უტოვებს სავიზიტო ბარათს ადრესატს, რომელიც იქ არ იმყოფება, აუცილებელია ბარათი გადაიკეცოს. გადაკეცილი სავიზიტო ბარათის გაგზავნა ფოსტით, კურიერის თუ მძღოლის მეშვეობით – ეტიკეტის უხეში დარღვევაა. საპასუხოდ სავიზიტო ბარათი უნდა გაიგზავნოს მიღებიდან 24 საათის განმავლობაში. მოწვეულ სტუმრებს მადლიერების გამოსახატად შეუძლიათ მასპინძელს ერთი კვირის განმავლობაში გაუგზავნონ საკუთარი სავიზიტო ბარათი.

საჩუქრების მიღების და გადაცემის ეტიკეტი

სტუმრებისთვის საჩუქრის, სუვენირის მომზადება ეტიკეტის ნორმებითაა გათვალისწინებული, ზოგ შემთხვევაში აუცილებელიცაა და პირადი ურთიერთობის გამომხატველია.

ერთიდაიგივე საჩუქრის გადაცემა ეტიკეტის უხეში დარღვევაა. ეს არ ეხება ალკოჰოლურ სასმელს. საჩუქარი უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, თუ ფირმის ემბლემა, მჩუქებლის, ან მიმღების ინიციალებია აღნიშნული. აუცილებელია საჩუქრის შეფუთვა. საჩუქარი კონკრეტულ ახსნა–განმარტებით ბარათსაც უნდა შეიცავდეს, რათა მიმღები მიხვდეს საჩუქრის აზრობრივ დატვირთვას. მნიშვნელოვანია მიმღების ფერებისადმი

(პიროვნული, ან ეროვნული) დამოკიდებულების გათვალისწინება. საჩუქრის გადაცემა ზომიერად სასიამოვნო სიტყვების, ან ხუმრობის თანხლებით უნდა მოხდეს. მიმღებმა კი აუცილებლად მჩუქებლის თანდასწრებით უნდა გახსნას საჩუქარი და გულითადი მადლობა გადაიხადოს ყურადღებისთვის და გულისხმიერებისთვის. როცა პიროვნებას ერთდროულად მრავალი საჩუქრის მიღება უწევს, აუცილებელია, თანაბრად გამოხატოს მადლიერება.

არ არის მიღებული პირადი მოხმარების საგნების, ჰიგიენური საშუალებების, სუნამოს ჩუქება, ეს შესაძლებელია მხოლოდ ოჯახის წევრების შემთხვევაში. ქალებისთვის სასურველ ოფიციალურ საჩუქრად ითვლება ყვავილები, ყვავილების ჩუქება მამაკაცისთვის შეიძლება მხოლოდ ქალის მხრიდან, მამაკაცის ძლიერ ხანდაზმულ ასაკში, იუბილეზე (80-90 წელი).

აუცილებელია სუბორდინაციის დაცვა სტატუსის მიხედვით და საჩუქრის დიფერენცირება. ეტიკეტის დარღვევაა ჩუქება სტატუსის გაუთვალისწინებლად. (მაგ. სხვა ქვეყნიდან ჩამოსულ კორპორაციის პრეზიდენტს საჩუქარი არ უნდა აჩუქოს მასპინძელი ქვეყნის კომპანიის დეპარტამენტის თუნდაც უფროსმა, ან სპეციალისტმა). საჩუქრების გაცვლა ხორციელდება სტატუსით გათანაბრებულ პირებს შორის, ან მასპინძლისგან გადაეცემა ყველა სტუმარს სტატუსის მიხედვით დიფერენცირებული საჩუქარი – არ არის მიზანშეწონილი ერთნაირი საჩუქრის გადაცემა პრეზიდენტისთვის და მისი დაქვემდებარებულისთვის.

ეტიკეტის დარღვევაა ძვირადღირებული საჩუქრის ჩუქება, ან მიღება. გაეროს რეკომენდაციით, ქვეყნების კანონმდებლობით განისაზღვრება საჩუქრის მიღების წესი, სახეობა და მაქსიმალური ფასი, რომ ის არ ჩაითვალოს ქრთამად. საჩუქრის არმიღება ითვლება ეტიკეტის უხეშ დარღვევად. თუმცა როცა პიროვნება იღებს ძვირადღირებულ საჩუქარს, თანამდებობრივი პრივილეგიიდან გამომდინარე, კანონით განსაზღვრულია ვადები, რა დროშიც უნდა გაკეთდეს განცხადება და შესაბამის სამსახურში იქნეს წარდგენილი ნივთი, თუ კონკრეტული ქონება (საქართველოს კანონით სამ სამუშაო დღეში უნდა წარედგინოს საჯარო სამსახურის ბიუროში). საქართველოში ეს ნორმები განისაზღვრება საქართველოს კანონით „საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ" –

,,საჯარო მოსამსახურეს ეკრძალება ნებისმიერი საჩუქრის ან მომსახურების მიღება, რომელმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს მისი სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებაზე.“(13 (5)-ე მუხლი 1. პუნქტი).

,,საჯარო მოსამსახურის მიერ საანგარიშო წლის განმავლობაში მიღებული საჩუქრების ჯამური ღირებულება არ უნდა აღემატებოდეს მისი თანამდებობრივი სარგოს წლიური ოდენობის 15%-ს, ხოლო ერთჯერადად მიღებული საჩუქრებისა – 5%-ს, თუ ეს საჩუქრები მიღებული არ არის ერთი წყაროდან.

საჯარო მოსამსახურის ოჯახის თითოეული წევრის მიერ საანგარიშო წლის განმავლობაში მიღებული საჩუქრების ჯამური ღირებულება ოჯახის თითოეულ წევრზე არ უნდა აღემატებოდეს 1 000 ლარს, ხოლო ერთჯერადად მიღებული საჩუქრებისა – 500 ლარს, თუ ეს საჩუქრები მიღებული არ არის ერთი წყაროდან.“ (5ე მუხლი, 2–3 პუნქტები)

,,თუ საჩუქარზე უარის თქმა ან მისი დაბრუნება შეუძლებელია, საჩუქარი 3 სამუშაო დღის ვადაში გადასცეს შესაბამის სახელმწიფო სამსახურს – საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს – საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს მომსახურების სააგენტოს.: (13 (5)-ე მუხლი 3 დ პუნქტი).

https://matsne.gov.ge/ka/document/view/33550

სატელეფონო საუბარი

სატელეფონო საუბარი სპეციფიკური უნარ–ჩვევების გამომუშავებას და ცოდნას საჭიროებს. აუცილებელია ტონის, ტემბრის ინტონაციის დამუშავება, აზრის ლაკონურად და ზუსტად გადაცემის უნარის გამომუშავება, ემოციების ზომიერად გამოხატვა, ხანგრძლივობის კონტროლი (სატელეფონო საუბრები დროის 15 მთავარ მტაცებლებს შორისაა დასახელებული). მნიშვნელოვანია საუბრისას არ დაგვავიწყდეს ზარის განხორციელების მიზანი, დანიშნულება. საკითხების თანმიმდევრულობის დაცვა. სასურველია ხელმისაწვდომი იყოს ბლოკნოტი ჩანიშვნებისთვის და მირებული ინფორმაცია რამდენჯერმე არ გავამეორებინოთ თანამოსაუბრეს. ტელეფონის ნომერი, დრო, ადგილი და ა.შ. რომლის დეტალური დასახელება მნიშვნელოვანია, აუცილებელია ჩანიშნვის შემდეგ თავად გავუმეოროთ, შეცდომებისგან თავის დასაზღვევად.

სასურველია	არასასურველია
ყურმილის მეოთხე ზარამდე აღება	ყურმილის აღების დიდი ხნით დაყოვნება,
მისალმება: გამარჯობა, დილა მშვიდობისა და ა.შ.	პირველი ზარისთანავე აღება

საკუთარი თავის წარდგენა	მისალმება: ,,სალამი“, ,,დიახ“, ,,ილაპარაკეთ“
ყურადღებით მოსმენა, ტემბრის კონტროლი	იკითხოთ: ,,რით შემიძლია დაგეხმაროთ“
მიზნებზე კონცენტრაცია	ორ ტელეფონზე ერთდროულად საუბარი
მომდევნო აუცილებელი ზარის წინასწარ შეთანხმება	ფრაზები: ,,არავინაა“, ,,ყველა სადილობს“
მომავალი ზარის დროის შეთანხმება	ფრაზა: ,,განმეორებით დარეკეთ“
მოსაუბრის ნომრის ჩანიშნვა	ვრცელი მასალის, მონაცემების წაკითხვა
ხელახლა რეკავს ის ვინც პირველმა დარეკა	30წმ–ზე მეტით საუბრის შეჩერება
ამთავრებს საუბარს ის, ვინც დარეკა	რამეს, ვინმეს ვიზუალური აღწერა
მამაკაცი ელოდება ქალის მხრიდან ტელეფონის გათიშვას	მობილური ტელეფონის გამოყენება საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებში
პოზიტიურად დაწყება და დამთავრება	**სამუშაო საათების (განსაკუთრებით 19 სთ–ის) შემდეგ საქმიანი საუბარი კატეგორიულად მიუღებელია**

ჩაცმის ეტიკეტი

საქმიანი (ბიზნეს) ურთიერთობების ჩაცმის ეტიკეტი თავისუფალია სამხედრო, დიპლომატიურ პროტოკოლთან, მონარქიის ჩაცმულობის ეტიკეტთან შედარებით.

საქმიანი მამაკაცის ჩაცმულობა სტანდარტულია. პიჯაკის ორი ღილიდან ზედა, ხოლო სამიდან შუა უნდა იყოს შეკრული, შეხსნილი ღილები მიიჩნევა რომ აღნიშნავს მოლაპარაკებაში წარმატებას და მოლაპარაკების დაწყების პროცესში აღიქმება როგორც თანამოსაუბრის უპატივცემულობა. დაჯდომის შემდეგ ღილი შეგიძლიათ შეიხსნათ.

პერანგი არ უნდა იყოს გამჭვირვალე, წინააღმდეგ შემთხვევაში აუცილებელია შიგნით მაისურის ჩაცმა. ჰალსტუხის არქონის შემთხვევაში პერანგის ზედა ერთი ღილი უნდა იყოს შეხსნილი, ორი და მეტი ღილის შეხსნა მიუღებელია. პერანგი სასურველია იყოს თეთრი, ან ცივი ცისფერი.

შარვალი უნდა იყოს კლასიკური, საუთაო ხაზით, მიუღებელია უფორმო შარვლის ტარება. ფეხსაცმელი უნდა იყოს დახურული, მისაღებია მუქი ფერის, შავი, პრიალა მასალისგან შექმნილი, ზედმეტი რთული ორნამენტების გარეშე, აუცილებელია ფეხსაცმელი იკვრებოდეს კლასიკური თასმებით, მიუღებელია ფერადი, ორნამენტებიანი, გადატვირთული, თასმები. ფეხსაცმელი უნდა იყოს გამოყოფილი ქუსლით, მამაკაცისთვის მიუღებელია ფეხსაცმელი არაბუნებრივად მაღალი ლანჩით, ქუსლებით, მიუთითებს მამაკაცის თვითდაუჯერებლობაზე, რომ არ არის კმაყოფილი საკუთარი სიმაღლით, ან სურს გამოჩნდეს მეტად მაღალი, რასაც რეალურად ვერ წყვიტავს 2-3 სმ.

წინდები არ უნდა იყოს თეთრი, ფერადი, მკვეთრი გამოსახულებებით. პრიორიტეტულია შავი ფერის, სადა, ნატურალური მასალისგან შექმნილი. საქმიანი

ურთიერთობებისას, აგრეთვე მიუღებელია მოკლე წინდები, მოძრაობის, ან ჯდომისას მიუღებელია კანის გამოჩენა.

მამაკაცის აქსესუარები: საათი, ქამარი, ჩანთა, ჰალსტუხი, ფეხსაცმელი განსაკუთრებით უნდა შეირჩეს, რადგან ისინი ხაზს უსვამს მამაკაცის სტატუსს. მამაკაცისთვის აუცილებლობის შემთხვევაში მისაღებია ჩანთით სიარული, თუმცა ხაზს უსვამს მის დაბალ სოციალურ და თანამდებობრივ სტატუსს. მამაკაცისთვის მიუღებელია პატარა ჩანთით (პირადი ნივთებისთვის) სიარული, თუნდაც შორ მანძილზე გადაადგილებისას, არამამაკაცურ, მეტიც ქალურ თვისებად ითვლება. ჰალსტუხი უნდა იყოს აბრეშუმის. საქმიანი ურთიერთობებისთვის მიუღებელია ჰალსტუხი მკვეთრი ფერის, ჭრელი, სასაცილო ორნამენტებით. მიუღებელია კაშნეს, გრძელი შარფის, შალის შემოხვევა ოფისში, განსაკუთრებით მამაკაცებისთვის მიუღებელია კაშნეს, შარფის, შემოხვევა ოფისში. მიუღებელია ჯიბეში დამალული ხელებით სიარული, ჯიბით ჩხრიალა, მძიმე, დიდი ზომის ნივთების ტარება და ჩხარუნით გადაადგილება.

საქმიანი ქალის ჩაცმულობა უნდა იყოს სადა კომფორტაბელური, მინიმალური აქსესუარებით. აქსესუარების საერთო ოდენობა ღილების ჩათვლით არ უნდა აღემატებოდეს 13-ს. არ არის მიღებული ძვირადღირებული აქსესუარების ტარება. ერთ ხელზე სამაჯურის საათის ბეჭდის ერთდროულად ტარება. მიუღებელია აგრეთვე საათის და სამაჯურის ერთდროულად ტარება. რთული ფორმის, დიდი ზომის ბეჭდების ტარება, ჩხარუნა, ხმაურიანი ნივთების ტარება, გრძელი საყურეების ტარება. ქალის ვარცხნილობა მუშაობის პერიოდში არ უნდა საჭიროებდეს კორექტირებას, გასწორებას, ამიტომ მიუღებელია გრძელი თმის ტარება გაშლილ მდგომარეობაში, თვალებზე ჩამოშლილი თმა. მიუღებელია აგრეთვე რთული ვარცხნილობით, თმის მრავალგავრი საბნევებით გამოცხადება სამუშაოზე. სამუშაო საათებში მინიმალური, ,,უხილავი“ მაკიაჟია მისაღები, თუმცა სამსახურებრივი არაოფიციალური შეხვედრების დროსაც არ არის მიღებული ზედმეტად გადატვირთული მაკიაჟი. სამსახურებრივი ჩაცმის დახვეწილი სტილი გულისხმობს პიჯაკს, არადეკოლტირებულ პერანგს, მინიმუმ სამი მეოთხედი მკლავით (სასურველია დაფარული იყოს იდაყვები), ქვედაბოლო უნდა იყოს მუხლს ოდნავ ჩამოცდენილი, მასწავლებლებისთვის დაშვებულია მუხლს ოდნავ აცდენილი ქვედაბოლო. სამსახურში ქალის შარვალი სასურველია იყოს საუთაო ხაზით და არა უფორმო– ცილინდრული. შარვლის ჩაცმის შემთხვევაში სასურველია პიჯაკი, ან პერანგი იყოს წელს

ჩამოცდენილი ბარძაყამდე. კოლგოტი უნდა იყოს ხორცისფერი, ზამთარში შედარებით მუქ ტონალობაში. ზამთარში ხორცისფერი კოლგოტი ოფისს გარეთ, თბილ ქურთუკთან, ჩექმებთან ერთად არამოდური, არაესტეთიკურია (სასურველია ყავისფერი ან მუქი ლურჯი კოლგოტი, არ არის სასურველი შავი). ოფისში მიუღებელია მკვეთრი ფერის, ფერადი, ჭრელი კოლგოტები; ზოგადად, ოფისში ჩექმების ჩაცმა ეტიკეტის დარღვევად ითვლება და ხშირ შემთხვევაში იკრძალება კიდეც. ფეხსაცმლის სიმაღლე არ უნდა აღემატებოდეს 5-6 სმ–ს არ უნდა იწვევდეს ხმაურს, უნდა იყოს გადასაადგილებლად იოლი, ამიტომ მიუღებელია წვრილი ხმაურიანი ქუსლები. ფეხსაცმელი არ უნდა იყოს ფეხის თითებთან და ქუსლთან გამოჭრილი. არასასურველია თბილი კაშნეს, დიდი ზომის შარფის, განსაკუთრებით შალის შემოხვევა ოფისში.

ქალის ხელჩანთა უნდა იყოს მკვეთრი ფორმით, არ უნდა იყოს უფორმო, მიუღებელია ორი ჩანთის ტარება, ბოლო ტენდენციით არ არის სავალდებულო ჩანთის ფეხსაცმელთან შეხამება. ჩანთის მაგიდაზე დადება მიუღებელია, თუ არ არის სპეციალური დასადები ადგილი, ის უნდა დაიდოს იატაკზე. გამონაკლისია საღამოს პატარა ჩანთა ,,კლაჩი“, ის სუფრასთან ყოფნის დროს მაგიდაზე იდება.

მამაკაცის და ქალის შემთხვევაში ჩაცმულობის ფერების შერჩევისას გასათვალისწინებელია ფერის მნიშვნელობა კონკრეტულ კულტურაში, სეზონი, კლიმატი. სამოსის ერთ ფერში გადაწყვეტა. მოდურობა სამი-ოთხი ფერის სწორად შეხამებით მიიღწევა. მიუღებელია ერთდროულად მრავალი (ოთხზე მეტი) ფერის ჩაცმულობაში გამოყენება, ბრჭყვიალა, პასტელური ფერების გამოყენება(ფოსფორისფერი), მკვეთრი ფერების გამოყენება (მაგ: წითელი, მკვეთრი ფორთოხლისფერი, ყვითელი და ა.შ.). ორგანიზაციის პრეზიდენტი, ლიდერი ფერთა გამოყენებაში შედარებით თავისუფალია, თუმცა აუცილებელია იყოს სიტუაციის ადეკვატური.

სამუშაო განწყობის გამომხატველი ფერია ნაცრისფერი ტონალობის აქტიურად გამოყენება, ის დაქვემდებარებულის, მიმდევრის ჩაცმულობის ძირითადი ფერია. მუქი ლურჯი ფერიც სამუშაო განწყობაზე მეტყველებს, ეს ფერი მკვეთრდება თანამდებობის ზრდასთან ერთად. შავი უჩვენებს ამბიციურობას და ბრძოლის სურვილს, ის მუქარად აღიქმება, ამიტომ არასასურველია. მკვეთრი ყავისფერის გამოყენება მიანიშნებს მფლობელის ფსიქოლოგიურ პრობლემებზე, გარემოს შეცვლის მკვეთრ სურვილზე. წითელი გამომწვევი ფერია, ამიტომ მიუღებლად ითვლება საქმიან გარემოში, ან თუნდაც

სამსახურებრივი არაოფიციალური შეხვედრებისას. თბილი ფერების გამოყენება ჩაცმულობაში (თბილი ცისფერი, ვარდისფერი, სალათისფერი) მიუთითებს პიროვნების სურვილზე ოფიციალურთან ერთად ჰქონდეს არაოფიციალური, პირადი, მეგობრული ურთიერთობები. მკაცრად რეგლამენტირებულ, დაპირისპირებულთა შეხვედრაზე ეს ფერი სისუსტედ აღიქმება, თუმცა სასურველია შეხვედრებზე, რომელიც არაოფიციალურ შეხვედრებსაც მოიცავს (მაგ სუფრა) და სასურველია მეგობრული ურთიერთობების ჩამოყალიბება. მიუღებელია **კუბოკრული** ტანისამოსის (პიჯაკის, პერანგის, შარვლის, ქვედაბოლოის) ტარება. აუცილებელია ტანისამოსი, აქსესუარები (ჩანთა) ნატურალური მასალისგან იყოს შექმნილი. სინთეტიკური ტანისამოსი არამოდური და მიუღებელია, აკნინებს პიროვნების სოციალურ სტატუსს. აბრეშუმის პრიალა ტანისამოსი მისაღებია მხოლოდ წვეულებებზე, სამუშაო საათებში მიღებულია აბრეშუმის პერანგი. ქალისთვის მიუღებელია პიჯაკის ჩაცმა, საათით მისვლა წვეულებაზე. ორივე სქესის წარმომადგენლისთვის საქმიან ურთიერთობებში და ზოგადად მიუღებელია მოწევა და სხვა მავნე ჩვევების დემონსტრირება. ის თვითკონტროლის, თვითმენეჯმენტის ნაკლებობაზე მიუთითებს. მიუღებელია ხმამაღალი საუბარი, სიცილი, ემოციების გადაჭარბებული გამოხატვა.

შეხვედრა

სტუმარი თუ მობრძანდება მეუღლითურთ მას მასპინძელი უნდა დახვდეს მეუღლის თანხლებით.

მისალმებისას: უმცროსი პირველად უნდა მიესალმოს ასაკით უფროსს; სტუმარი – მასპინძელს; მამაკაცი – ქალს; დაქვემდებარებული – ხელმძღვანელს; სახლში, შენობაში, შეხვედრაზე ბოლოს მისული – დამხვდურს. როცა ქალს ახლავს მამაკაცი შემხვედრი მამაკაცი ელოდება მისალმებას ქალისგან. **ხელის ჩამორთმევისას** კი ეს წესი მოქმედებს პირიქით: ქალი ხელს უწვდის მამაკაცს, უფროსი – უმცროსს და ა.შ. ქალებს მისალმებისას, ხელის ჩამორთმევის ნაცვლად, შეუძლიათ, გულითადი დამოკიდებულების გამოსახატად, რბილად დაიჭირონ მეგობრის (ქალის) ხელი ხელში.

ქალისთვის ხელზე მთხვევა მიღებული არ არის (გარდა განსაკუთრებული შემთხვევებისა, მაგრამ ეს ხდება მხოლოდ შენობაში), საკმარისია ხელის ჩამორთმევა ქვევიდან და ვუბიძგოთ მაჯაზე ქვევიდან.

გაცნობისას: მამაკაცს წარადგენენ ქალთან; დაბალი თანამდებობის პირს – მაღალი თანამდებობის პირთან, უცნობს – ნაცნობებთან; მოსულს – შეკრებილებთან; ნაკლებად ცნობილს – მეტად ცნობადთან; სტუმარი და მთავარი მასპინძელი ეცნობიან დამხვედრებს.

ქალთან შეხვედრაზე მამაკაცმა არ უნდა დააგვიანოს, განსაკუთრებულ შემთხვევაში უნდა დარეკოს, წინასწარ აცნობოს და მოიბოდიშოს. ტაქსით მგზავრობისას ქალი და მამაკაცი უნდა დასხდნენ უკან, პირველად უნდა ჩაჯდეს ქალი. მანქანიდან გადმოსვლისას პირველი გადმოდის მამაკაცი, კარს უღებს ქალს და ეხმარება გადმოსვლაში. მამაკაცი არ უნდა დაჯდეს, თუ ქალი დგას (ტრანსპორტშიც). ლიფტში პირველი შედის მამაკაცი, რათა დააზღვიოს ქალი. კიბეზე ასვლისას მამაკაცი ორი საფეხურით უკან მიყვება ქალს, ჩასვლისას – ორი საფეხურით წინ უსწრებს, რათა დააზღვიოს წაბორძიკების შემთხვევაში. შენობაში შესვლისას და გამოსვლისას მამაკაცი აღებს კარს, ატარებს ქალს და შემდეგ შედის/გადის თვითონ. რესტორანში პირველი შედის მამაკაცი (მასპინძელი); თუ კარს აღებს შვეიცარი, მაშინ მამაკაცი ატარებს ქალს. არ არის აუცილებელი წვეულების ყველა დამსწრესთვის ხელის ჩამორთმევა. ხელს ართმევენ მასპინძელს, დანარჩენებს კი თავს უხრიან. კონფერენციაზე, ლექციაზე დაგვიანებისას, როცა მომხსენებელი სიტყვით გამოდის, დაგვიანებულები თავის ოდნავი დაკვრით, მისალმების გარეშე, უსიტყვოდ სხდებიან უახლოეს თავისუფალ ადგილზე. კინოს, სპექტაკლის, კონცერტის, ლექციის დასრულების გარეშე დარბაზის დატოვება ეტიკეტის მკვეთრი დარღვევაა და პროტესტის გამოხატვად აღიქმება. კინოსა და თეატრში, სკამების რიგში გავლისას პირით მჯდომარე ადამიანისკენ უნდა იყოთ; კონფერენციის დროს, უკიდურეს შემთხვევაში, თუ გვსურს დავტოვოთ დარბაზი, უნდა დაველოდოთ, როცა მომხსენებელი დაასრულებს, იქნება პაუზა, სანამ მეორე მომხსენებლის გვარს გამოაცხადებენ უნდა დავტოვოთ დარბაზი.

სუფრის ეტიკეტი

მოსაწვევ ბარათს ადრესატის ვინაობის, ღონისძიების დანიშნულების, გამართვის თარიღის დაწყების, დამთავრების დროისა და ადგილმდებარეობის გარდა აუცილებლად უნდა მიეთითოს ღონისძიების ორგანიზატორი, ან მასპინძლის ვინაობა. მარჯვენა ქვედა კუთხეში თუ აწერია - ,,R.S.V.P.” - ნიშნავს: ,,გთხოვთ გვიპასუხოთ“, რაც ნიშნავს, რომ გამომგზავნს უნდა შეატყობინოთ მიღების დადასტურება, ან ის, რომ ვერ შეძლებთ

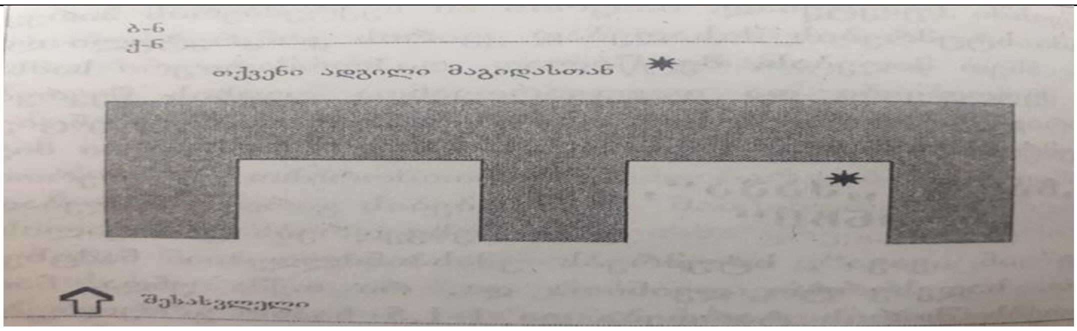
ღონისძიებაზე მისვლას. მოსაწვევის სხვისთვის გადაცემა არ არის მიღებული, ან გამომგზავნი წინასწარ უნდა ჩავაყენოთ საქმის კურსში.

მოსაწვევ ბარათზე აუცილებლად უნდა იყოს მითითებული სუფრის სახეობა, რომელზეც ეპატიჟებით, ეს სახელწოდებები თავად გულისხმობს კონკრეტულ ეტიკეტს. (იხ.სქ. 3)

	მასპინძლობის სახეობა	ეტიკეტი
1	შამპანურის ბოკალი ღვინის ბოკალი	• 9სთ-დან იწყება და ერთი საათი გრძელდება • შამპანური, ან ღვინო, წვენები, მინერალური წყლები, ღვეზელი, ბუტერბროდი, კაკალი • ფეხზე დგომით
2	წითელი ღვინო	წითელი თევზი, წითელი ხორცი
3	თეთრი ღვინო	• თეთრი თევზი, თეთრი ხორცი • ტანსაცმელი ყოველდღიური
4	საუზმე	• 12-15სთ; ხანგრძლ.– 1-1,5სთ. (1სთ. მაგიდასთან, ნახ.სთ ყავით) • იწყება აპერეტივით, 1-2 ცივი საუზმე, თევზის, ან ხორცის კერძი • ჩაი, ყავა,დესერტი, კონიაკი, ლიქიორი • ტანსაცმლის ფორმა – ყოველდღიური • თუ მეუღლეებიც ესწრებიან– არაოფიციალურია
5	კოქტეილი	• 17-19 სთ, დასაწყისი და დასასრული მიეთითება მოსაწვევზე. ეტიკეტის დარღვევაა ხელმძღვანელზე გვიან მისვლა • ფეხზე დგომით სრულდება, როცა გსურთ შეგლიათ დატოვოთ • მომსახურე პერსონალი გადაადგილდება ლარგრით სასმელით და ცივი საუზმით (ბუტერბროდები), შესაძლოა იყოს ცხელი კერძებიც. • მოქმედებს ბუფეტიც, სადაც სთავაზობენ სასმელებს • ტანსაცმელი – ყოველდღიური
6	ალაფურშეტი	• 17-19 სთ, ისეთი საუზმეა, რომელიც მხოლოდ ჩანგლით მიირთმევა • ფეხზე დგომით სრულდება • მაგიდაზე ეწყობა საუზმეული და ცხელი კერძები • ბოლოს შამპანური, ნაყინი, ყავა • ტანსაცმელი–ყოველდღიური
7	სადილი	• 19-21 სთ, 2-2,5სთ ხანგრძლივობა; • მიღემის ოფიციალური ფორმაა, მეუღლეების დასწრების შემთხვევაშიც, • ცივი საუზმე (2-3 კერძი), მოხარშული/ შემწვარი თევზი, შემწვარი ხორცი, დესერტი • ერთი სთ შემდეგ გაჰყავთ სხვა ოთახში და მიართმევენ ჩაის, ყავას • **ჩაცმის ფორმა–სმოკინგი ფრაკი, საღამოს კაბა**
8	სადილი–ბუფეტი	• შვედური სუფრა, ნაკლებად ოფიციალური, 4-6 ადგილიანი მაგიდები, სტუმრები თავად იღებენ გაწყობილი სუფრიდან და ბუფეტიდან ჭურჭელს, საჭმელს და სასმელს და სურვილისამებრ სხდებიან • ცივი საუზმე, სალათები,ორცხობილა, ხილი, საკონდიტრო ნაწარმი, წყლები • შესაძლებელია ჩატარდეს ღია ცის ქვეშ • ტანსაცმელი – ყოველდღიური
9	ვახშამი	იწყება 21 საათზე, **ანალოგიურია, სადილის.**
10	ჟურფიქსი	• ,,განსაზღვრული დღე", წინასწარ იგეგმება, კვირის კონკრეტული დღე და საათი მიეთითება მოსაწვევში და რეგულარულად იმართება • საუქმე, წვენები და ცხელი სასმელები
11	ჩაი, ყავა ბრანჩი	• დასაწყისი – 16-18სთ, ხანგრძლივობა 1–1,5 საათი • ნაკლებად ოფიციალური

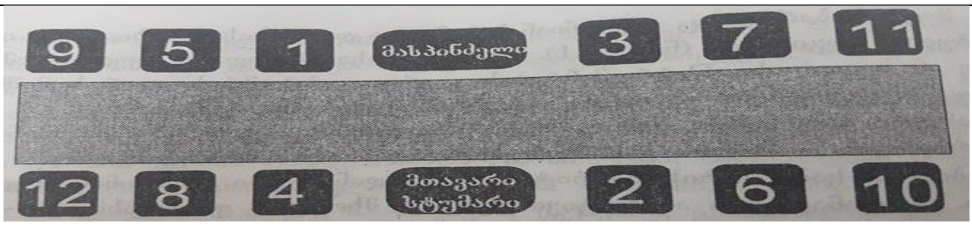
		• ნამცხვრები, შოკოლადები, ხილი, სადესერტო ღვინო, ჩაი, ყავა. • Breacfast + lunch = brunch უახლოესი ადამიანებისთვის ეწყობა დასვენების დღეებში, საუზმის და ლანჩის მსგავსი საკვებით, დასაშვებია კვერცხი, სოსისი, ბეკონი, თვეზი...
12	ბარბეკიუ	• ზაფხულში, ღია ცის ქვეშ, კვირა დღეს • შემწვარი ხორცი, ღვინო, გამაგრილებელი სასმელები

მასპინძელი, სტუმრების სიის დადგენის შემდეგ, განსაზღვრავს, მისი მაგიდასთან განთავსების ადგილს, რომლიც მოსაწვევ ბარათზე უნდა იყოს აღნიშნული სქემის სახით. იხ. ნახ. 1.



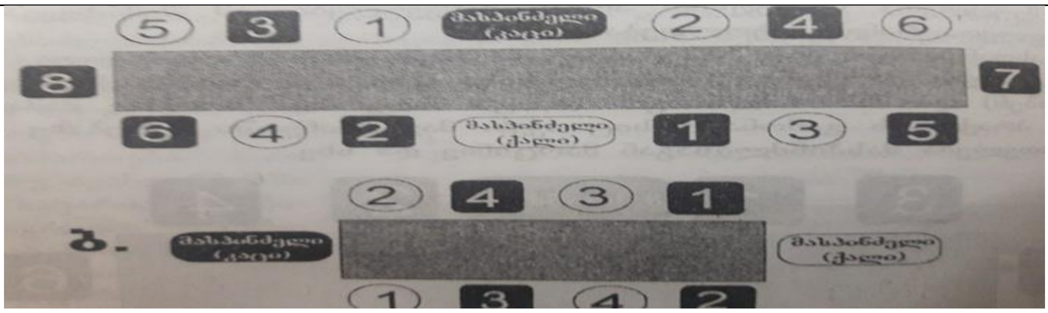
ნახ1.

მამაკაცების სუფრასთან, მასპიძელი ჯდება მაგიდის ცენტრში მის მოპირდაპირედ კი მთავარი სტუმარი, მთავარი სტუმრის ადგილის შემდეგ, ყველაზე საპატიოა ადგილი მასპინძლის მარჯვნივ. (მუქ კვადრატებში მოცემული რიცხვები გამოხატავს მამაკაც სტუმრებს რანგის მიხედვით). (ნახ2)

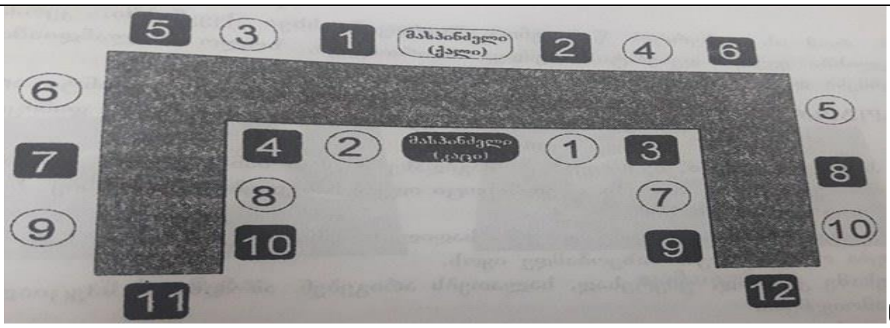


ნახ2.

როცა სადილს ქალბატონებიც ესწრებიან, მეუღლეები არ სხდებიან ერთმანეთის გვერდიგვერდ, მამაკაცის გვერდით ქალბატონი ჯდება. მასპინძლები სხდებიან მაგიდის ცენტრში, ან თავში (ციფრები ღია წრეში განსაზღვრავს ქალბატონების ადგილებს) (ნახ.3 ა,ბ; ნახ4)



ნახ 3.

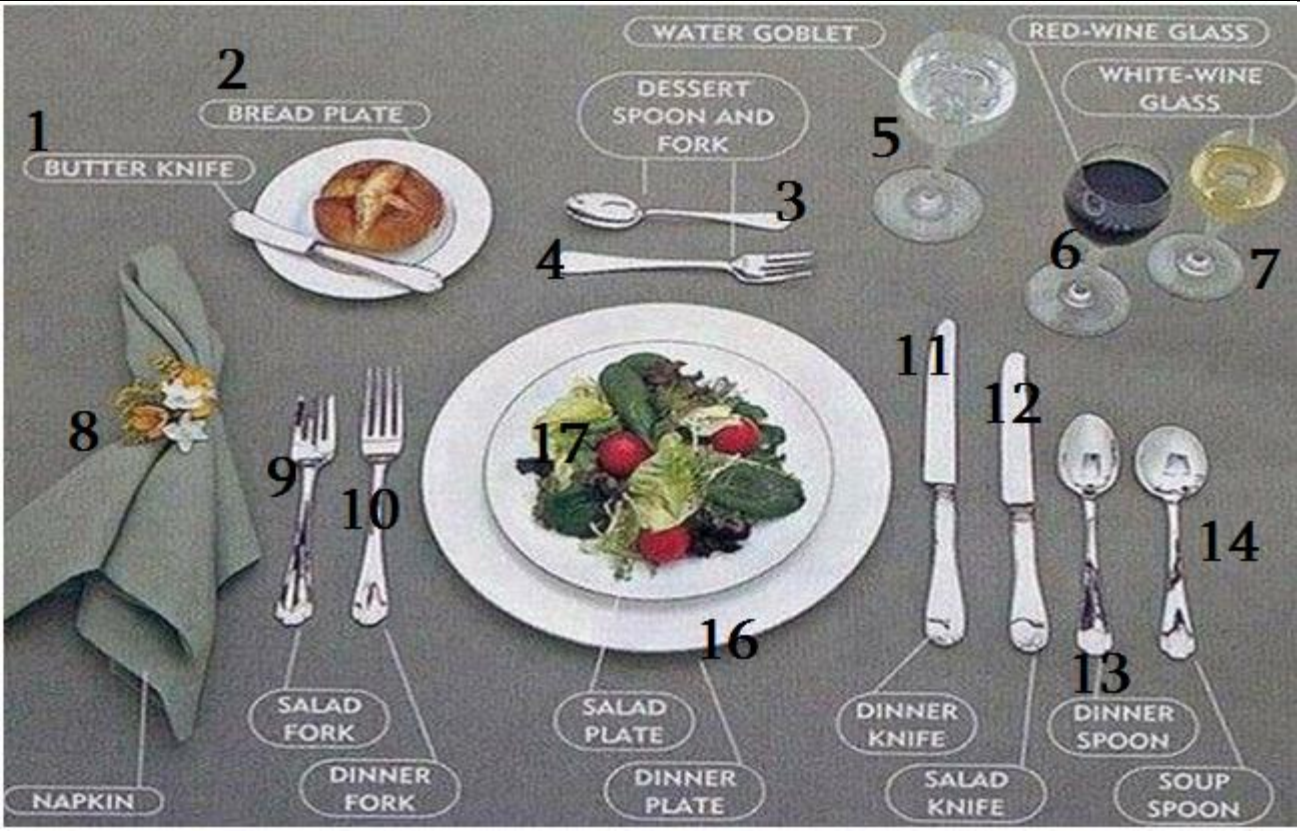


ნახ 4.

სუფრასთან პირველი ჯდება მასპინძელი, შემდეგ სტუმრები, დასრულების შემდეგ ასევე პირველი მასპინძელი დგება და გადის ოთახიდან, შემდეგ – სტუმრები.

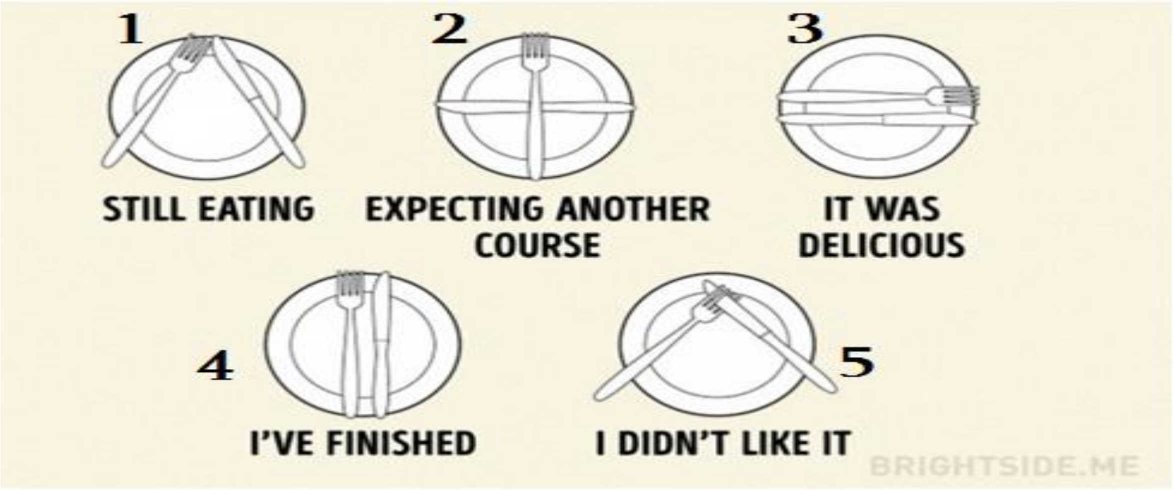
სუფრის ატრიბუტების შინაარსობრივი დატვირთვა იხილეთ ნახ 5–ზე.

1-კარაქის დანა 2 – პურის თეფში; 3- დესერტის კოვზი; 4-დესერის ჩანგალი; 5-წყლის ჭიქა; 6-წითელი რვინის ბოკალი; 7 – თეთრი ღვინის ბოკალი; 8 – ნაჭრის ხელსახოცი; 9-სალათის ჩანგალი; 10 – სადილის ჩანგალი; 11 – სადილის დანა; 12 სალათის დანა; 13-სადილის კოვზი; 14-წვნიანის კოვზი; 16 – სადილის თეფში; 17- სალათის თეფში.



ნახ 5

დანა–ჩანგლის საშუალებით სტუმარს შეუძლია მომსახურე პერსონალს მიანიშნოს, რომ: 1. ჭამის პროცესშია; 2. ელოდება შემდეგ კერძს; 3. საჭმელი გებრიელი იყო 4. საჭმლის დაასრულა 5. არ მოეწონა საჭმელი. ამ უკანასკნელის მითითება ხდება უკიდურესად ცუდის შემთხვევაში. (იხ.ნახ 6)



ნახ. 6

ასევე სასურველია ვიცოდეთ რამდენიმე მთავარი წესი: მარჯვენა პურის თეფში ჩვენ არ გვეკუთვნის. პურის მარჯვენა ხელით აღება ეტიკეტის დარღვევაა. ხელსახოცი უნდა გავშალოთ და დავიდოთ მუხლზე. გვერდზე გადადება, ან სკამის კიდეზე დაკიდება არამართებულია, ეს შესაძლებელია სკამიდან დროებით ადგომის შემთხვევაში, მიუღებელია მისი ყელზე დამაგრება. უალკოჰოლო სასმელებისთვისაა დიდი ზომის ჭიქები, რაც უფრო მეტი ალკოჰოლის შემცველობისა სასმელი, მით პატარა ზომის ჭიქებში ისხმება. ბულიონი (წვნიანი) მოაქვთ დასაწყისში, მას ათავსებენ სალათის თეფშზე, თუ ბულიონის ფინჯანს სახელური აქვს ის თავსდება მარჯვნივ, ასეთ შემთხვევაში მიირთმევენ კოვზით, ბოლოს ჩაივით სვამენ. თუ ორი სახელური აქვს მაშინ მიირთმევენ მხოლოდ კოვზით. მთლიანი კერძის ერთბაშად დანაწევრება, დაჭრა ნაწილებად, ხოლო შემდეგ ნაჭრების ჭამა მიუღებელია, ის თანდათან უნდა ჩამოიჭრას. საერთო კერძიდან საკუთარი დანა–ჩანგლით გადაღება არაჰიგიენურია. ძვალზე დარჩენილ ხორცს ხელით მიირთმევენ. ვაშლს, ატამს იღებენ მარცხენა ხელით, თლიან, შემდეგ ოთხ ნაწილად ყოფენ და დანა–ჩანგლით მიირთმევენ. ყუნწიან ბალს ხელით იღებენ კურკას ხელით ათავსებენ ტეფშზე, თუ ყუნწის გარეშეა კოვზით ჭამენ, კურკები იყრება კოვზზე და შემდეგ თეფშზე. ყურძენი ხელით იჭმევა, ანანასი შემოაქვთ დაჭრილი, ამიტომ დანა–ჩანგლით მიირთმევენ.

ჩაის სახელური სტუმრის მარცხნივ უნდა იყოს, შაქრის ჩაყრისა და კოვზით გასინჯვის შემდეგ სახელურს შეაბრუნებენ მარჯვნივ და ასე მიირთმევენ. ლიმონის ნაჭერი ჩანგლით იდება ჩაიში. დასრულების შემდეგ ლიმონის ჭამა მიუღებელია.

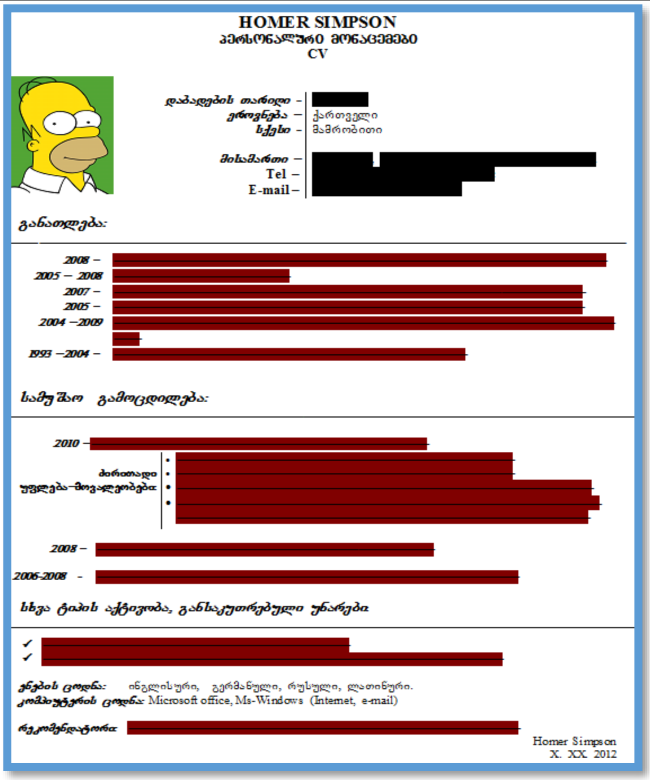
მამაკაცი მარჯვნივ მჯდომ ქალბატონს სთავაზობს დახმარებას, მარცხენა ხელით იღებს და მარჯვენათი აწვდის კერძს. დაუშვებელია ხმამაღალი საუბარი, საუბრის თემა არ უნდა იყოს უხამსი, პოლიტიკა, რელიგია, ფული, ჯანმრთელობა.

მდგომარეობას, როცა ეტიკეტის დარღვევა ხდება უნებლიედ, წარმოიქმნება შემთხვევითი, უჩვეულო, სასაცილო სიტუაცია ეწოდება **კაზუსი.**

აფრონტი ეწოდება ეტიკეტის შეგნებულად, წინასწარგანზრახულ დარღვევას.

დანართი

1. CV-ის ფორმა



HOMER SIMPSON
პერსონალური მონაცემები
CV

დაბადების თარიღი – [redacted]
ეროვნება – ქართველი
სქესი – მამრობითი

მისამართი – [redacted]
Tel –
E-mail –

განათლება:

2008 – [redacted]
2005 – 2008 [redacted]
2007 – [redacted]
2005 – [redacted]
2004 – 2009 [redacted]
1993 – 2004 – [redacted]

სამუშაო გამოცდილება:

2010 – [redacted]
პირთადი უფლება-მოვალეობები: [redacted]
2008 – [redacted]
2006-2008 – [redacted]

სხვა ტიპის აქტივობა, განსაკუთრებული უნარები

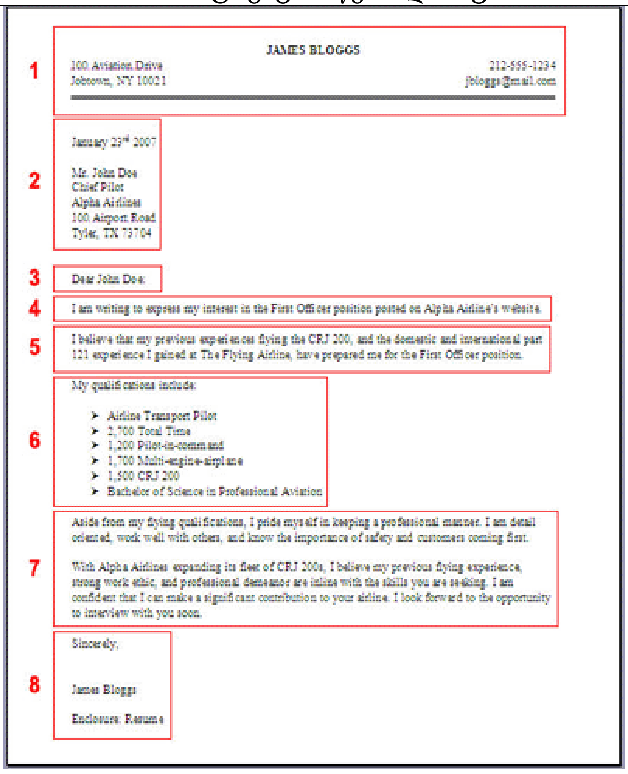
✓ [redacted]

ენების ცოდნა: ინგლისური, გერმანული, რუსული, ლათინური.
კომპიუტერის ცოდნა: Microsoft office, Ms-Windows (Internet, e-mail)

რეკომენდატორი [redacted]

Homer Simpson
X. XX. 2012

2. სამოტივაციო წერილის ფორმა



1 JAMES BLOGGS
100 Aviation Drive 212-555-1234
Jobtown, NY 10021 jbloggs@mail.com

2 January 23rd 2007

Mr. John Doe
Chief Pilot
Alpha Airlines
100 Airport Road
Tyler, TX 73704

3 Dear John Doe:

4 I am writing to express my interest in the First Officer position posted on Alpha Airline's website.

5 I believe that my previous experiences flying the CRJ 200, and the domestic and international part 121 experience I gained at The Flying Airline, have prepared me for the First Officer position.

6 My qualifications include:

- Airline Transport Pilot
- 2,700 Total Time
- 1,200 Pilot-in-command
- 1,700 Multi-engine-airplane
- 1,500 CRJ 200
- Bachelor of Science in Professional Aviation

7 Aside from my flying qualifications, I pride myself in keeping a professional manner. I am detail oriented, work well with others, and know the importance of safety and customers coming first.

With Alpha Airlines expanding its fleet of CRJ 200s, I believe my previous flying experience, strong work ethic, and professional demeanor are inline with the skills you are seeking. I am confident that I can make a significant contribution to your airline. I look forward to the opportunity to interview with you soon.

8 Sincerely,

James Bloggs

Enclosure: Resume

3. სარეკომენდაციო წერილის ფორმა

AHRP
ADMINISTRATOR FOR THE
ADVENTIST HEALTHCARE RETIREMENT PLANS

May 30, 2000

RE: Advanced Programming Concepts

To Whom It May Concern:

This letter is written to express our complete satisfaction with the services provided by Advanced Programming Concepts in developing the Internet Web site for the Adventist HealthCare Retirement Plan.

The services of APC were provided in a professional manner, within predetermined time constraints, for a very reasonable fee. The principals of APC provided an array of alternatives and proposals from which to choose throughout the development process which made the resulting product customized to our particular needs.

We have received numerous complements from participants in the AHRP who have utilized the Web site and who appreciate the ease in which they are able to navigate through the information and features currently available. We intend to continue our relationship with APC as further enhancements to the Web site are developed.

Please feel free to call me directly if you would like additional information regarding AHRP's relationship with APC.

Sincerely,

William W. Easterbrook

William W. Easterbrook
President

2130 Professional Drive, Suite 235, Roseville, CA 95661 (916) 774-3350 FAX (916) 774-3354

4. ვაკანსიასთან შესაბამისობის კონტროლი

მოთხოვნა:	კომპანია	შეთავაზება
პროფესიული განათლება	• ___________ • ___________	• ___________ • ___________
გამოცდილება	• ___________ • ___________	• ___________ • ___________
პროფესიული ჩვევები	• ___________ • ___________	• ___________ • ___________
უცხო ენის ცოდნა	• ___________ • ___________	• ___________ • ___________
ხასიათის თვისებები	• ___________ • ___________	• ___________ • ___________
გარეგნობა	• ___________ • ___________	• ___________ • ___________
მოტივაცია	• ___________ • ___________	• ___________ • ___________

თემა V სხეულის ენა, მისი მართვის ფსიქოლოგიური ასპექტები.

პიროვნების წარმატებას განსაზღვრავს არა მხოლოდ თვითგანვითარებაზე ზრუნვა, პირადი თვისებების განვითარება ბაზისური (IQ) და ემოციური (EI) ინტელექტის განვითარების საფუძველზე, არამედ **სოციალური ინტელექტი – პიროვნების სოციალიზაციის უნარი – უნარი სოციუმისთვის, საზოგადოებისთვის სასურველი გახადოს მისი პიროვნება, ინტელექტი.** ამ თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია პიროვნებამ მართოს საკუთარი იმიჯი, თუ როგორ აღიქმება ადამიანი ინდივიდების, ან საზოგადოების მიერ. პიროვნებაზე წარმოდგენა ყალიბდება გაცნობის წუთიდან და ივსება დეტალებით ურთიერთობის მანძილზე.

იმიჯის საფუძველზე ინფორმაცია გადაეცემა ადამიანის ცნობიერიდან ცნობიერს არაცნობიერიდან არაცნობიერს, არაცნობიერიდან ცნობიერს. ხშირად ადამიანზე წარმოდგენა არაცნობიერია, თუმცა უმეტესად რეალობის ადეკვატურია. იმიჯი შეიძლება იყოს დადებითი და უარყოფითი, პიროვნული და პროფესიული. იმიჯის აღქმა რა თქმა უნდა სუბიექტურია. შესაძლებელია პიროვნება დადებითად აღიქმებოდეს ერთი ჯგუფის, ხოლო ნეგატიურად სხვა ჯგუფის მიერ. ინდივიდმა უნდა განსაზღვროს როგორი იმიჯი სურს რომ ჰქონდეს (ან შეესაბამება) და მართოს ადეკვატურად.

იმიჯის შეფასება აგრეთვე დამოკიდებულია გარემოებებზეც. თუ ადამიანი წარმატებულია, საზოგადოება ცდილობს გაიხსენოს, მიაწეროს დადებითი თვისებები, ხოლო თუ მისი საქმიანობა დასრულდება კრახით, წინ წამოიწევს მისი ნეგატიური თვისებები და ქცევები, რაც შესაძლებელი იყო გამხდარიყო მისი წარუმატებლობის მიზეზი. გამოთქმა – ,,გამარჯვებულებს არ ასამართლებენ“ – მოქმედებს ამ შემთხვევაშიც.

არსებობს **პირდაპირი და ირიბი იმიჯ-შემქმნელები**. პირდაპირი იმიჯ-შემქმნელია თუ რა ინფორმაციას გასცემს ადამიანი საკუთარი თავის შესახებ, ხოლო ირიბი იმიჯ-შემქმნელია, ის, თუ რას ამბობენ ამ ადამიანზე სხვები. პიროვნებას შეუძლია ზემოქმედება მოახდინოს ორივეზე, მართოს საკუთარი იმიჯი.

არსებობს იმიჯის შემდეგი სახეები:

ხელოვნური იმიჯი (ავტომობილი, კაბინეტი, სახლი...);

განივთებული იმიჯი (მიღწეული შედეგები: აღმოჩენა, გამოგონება, ნაშრომი ნაწარმოები);

ვერბალური იმიჯი (ვერბალური ურთიერთობა, ვერბალური ინტელექტი, მეტყველების და წერის ხელოვნება);

არავერბალური, ანუ კინეტიკური იმიჯი (სხეულის ენა, მოძრაობა, გრაცია, პოზა, ჟესტები, მიმიკა, სიარულის მანერა...);

ჰაბიტუსური იმიჯი (გარეგნობა, ჩაცმულობა, ფერებისადმი დამოკიდებულება, ვარცხნილობა, კოსმეტიკა).

ადამიანის იმიჯს ძირითადად განსაზღვრავს ადამიანის **ვერბალური და არავერბალური ინტელექტი**. შესაძლებელია ერთის მეორით შევსება ან გადაფარვა.

ადამიანი შთაბეჭდილებას ტოვებს გაცნობიდან 10-15 წუთის განმავლობაში (ზოგიერთი კვლევით 3 წუთის, ან ნახევარი წუთის განმავლობაში). პირველი შთაბეჭდილების შეცვლას წლები ჭირდება. ამიტომ მნიშვნელოვანია, როგორ იწყებს ადამიანი უცნობთან ურთიერთობას. ხშირ შემთხვევაში ეს იწყება რამდენიმე სიტყვით, ხელის ჩამორთმევით და გარკვეული ჟესტიკულაციით, ეს საწყისი კი მათი ურთიერთობების განმსაზღვრელი ხდება. შესაბამისად, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ვმართოთ:

- პირველი 10-15 სიტყვა, მოვერიდოთ: ბარბარიზმებს, ჟარგონებს, ქილიკს, საღეჭი რეზინით საუბარს;
- ხელის ჩამორთმევის მანერა, არასასურველია: სხვა ფიზიკური შეხება, ხელების დამალვა;
- სიარულის და მოძრაობის მანერა, რათა წარმოჩინდეთ როგორც პოზიტიური, ენერგიული, მხნე, ჯანმრთელი;
- გარეგნობა, სასურველია სისუფთავე, მოწესრიგებული, აკურატული, სიტუაციური ჩაცმულობა.

არავერბალური იმიჯი

არავერბალურ იმიჯს ქმნის პოზა, ჟესტი, მიმიკა, სიარულის მანერა. არავერბალური ქცევა ავლენს ადამიანის დამოკიდებულებას, განწყობას საკუთარი ტავისა და სხვების მიმართ და აჩვენებს იყო თუ არა წარმოთქმული სიტყვები გულწრფელი.

ადამიანს შეუძლია მიიღოს 1000–მდე პოზა. არსებობს პოზიტიური და ნეგატიური ქცევების გარკვეული კომპლექსი, რომლის გათვალისწინება მნიშვნელოვანია ნებისმიერი პიროვნებისთვის, რადგან ეს ქცევები გვევლინებიან იმიჯის დეტერმინენტებად.

გამოყოფენ ჟესტების 4 ტიპს:

- **ჟესტი სიმბოლოები** – მოძრაობები, რომლებიც რაღაცას ნიშნავს, კონკრეტული კულტურისთვის
- **ჟესტი ილუსტრატორები** – ამლიერებენ აღქმას. მაგ: მიმართულების ჩვენება
- **ჟესტი რეგულატორი** – დასაწყისისა და დასასრულის მანიშნებელი. მაგ: ხელის ჩამორთმევა
- **ჟესტი ადაპტორი** – გრძნობებისა და ემოციების გამომხატველი

ჟესტი სიმბოლოები – მოძრაობები, რომლებიც რაღაცას ნიშნავს, კონკრეტული კულტურისთვის

ჟესტი ილუსტრატორები – ამლიერებენ აღქმას. მაგ: მიმართულების ჩვენება

ჟესტი რეგულატორი – დასაწყისისა და დასასრულის მანიშნებელი. მაგ: ხელის ჩამორთმევა

ჟესტი ადაპტორი – გრძნობებისა და ემოციების გამომხატველი

შეგვიძლია გავეცნოთ სხეულის ენის გარკვეულ ელემენტებს, რომელიც საშუალებას მოგვცემს ყურადღება გავამახვილოთ აღნიშნულ ფაქტორზე. აუცილებელია თითოეულმა ადამიანმა ცოდნა ცხოვრების მანძილზე გაიღრმავოს ამ მიმართულებით.

სხეულის ენის უმთავრესი გამომხატველები ადამიანის თავის არეაშია.

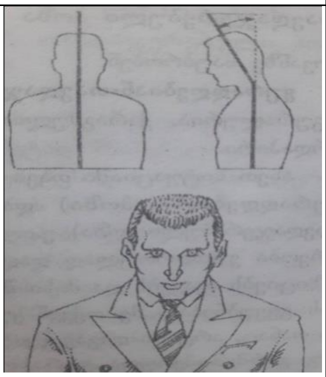
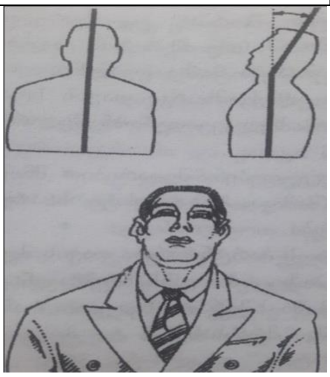
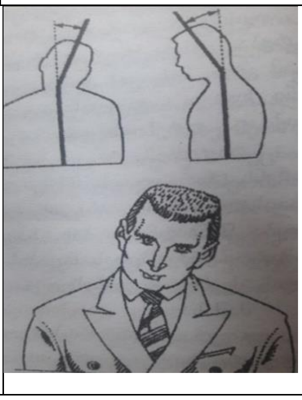
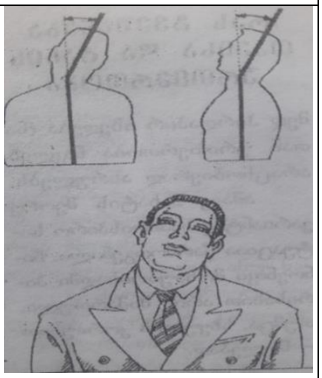
1. როცა პიროვნება განრისხებულია მისი შუბლი წინ წამოიწევს (ამ პოზას ხარის შუბლსაც უწოდებენ) ხოლო ნიკაპი დახრილია, რადგან ელოდება საპიროსპირო რეაქციას და იცავს ხორხს, სადაც სასუნთქი მილი გადის და მისი დაზიანება იოლია ეს **აგრესიული თავდაცვითი პოზაა** (ნახ 1).

2. **თავდაჯერებულის პოზა** – თავდაჯერებულს თავი მაღლა აქვს აწეული და ყელს არ ,,იცავს“ (ნახ.2).

3. **ყურადღებიანის პოზა** – როცა ინდივიდი სხეულის კორპუსით წინ იხრება, თავი კი ოდნავ გადახრილი აქვს მიანიშნებს, რომ ის ყურადღებით ისმენს და მისთვის მოსმენილი მნიშვნელოვანია (ნახ. 3).

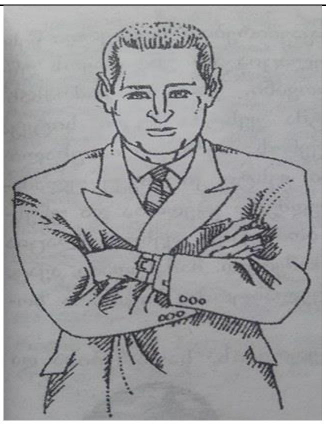
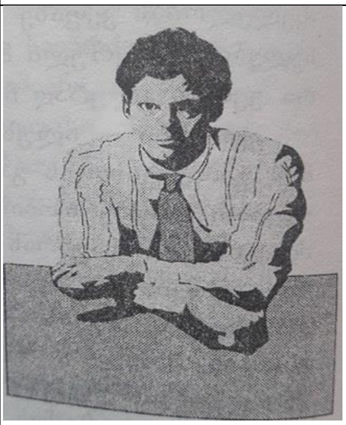
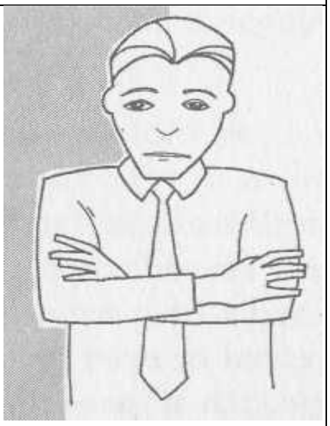
4. როცა პიროვნება უკან გადახრილია (თავდაჯერებულის პოზა) და ამავე დროს თავი გადაწეული აქვს გვერდზე (ყურადღებიანის პოზა) ნიშნავს, რომ ის ისმენს, მაგრამ ამავე

დროს ხაზს უსვამს საკუთარ უპირატესობებს. ეს არის **თავდაჯერებული მსმენელის** პოზა (ნახ.4).

ნახ. 1.	ნახ. 2	ნახ.3	ნახ.4
			

5. ნაპოლეონის პოზა – გადაჯვარედინებული, გადაჭდობილი მკლავები სიტუაციიდან განრიდების სურვილს გამოხატავს, ან თავდაცვას, საუბრისადმი ინტერესის არქონას (ნახ5).

6. მაგიდაზე ხელების გადაჯვარედინება დაბლა მიმართული შეკუმშული ხელის გულებით მიანიშნებს განზრახვის დაფარვაზე. (ნახ.6).

ნახ. 5	ნახ. 6	ნახ.7	ნახ. 8
			

7. პიროვნება, ხელებგადაჭდობილი, მუშტად შეკრული დამალული მტევნებით არის მტრულად განწყობილი (ნახ.7).

8. გადაჯვარედინებული მკლავები, როცა მტევნები არ არის დაფარული – მიუთითებს დაუცველობის შეგრძნებაზე და დაურწმუნებლობაზე(ნახ.8).

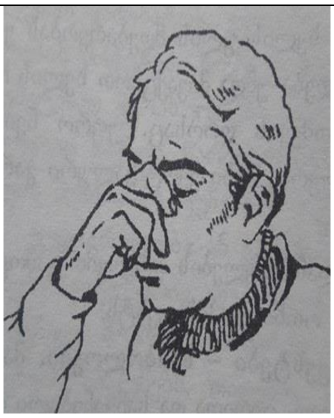
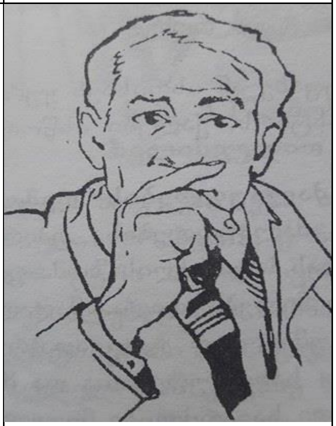
5,6,7,8 პოზები – ოთხივე ნეგატიური ჟესტებია.

9. მტევნები გადაჯვარედინებული წელს ქვემოთ მიუთითებს თავდაცვის სურვილზე (ნახ.9).

10. როცა ადამიანი ხელით ფარავს ცხვირს და თვალებს ღრმად ჩაფიქრებულია და ცდილობს რაღაცის გახსენებას (ნახ.10).

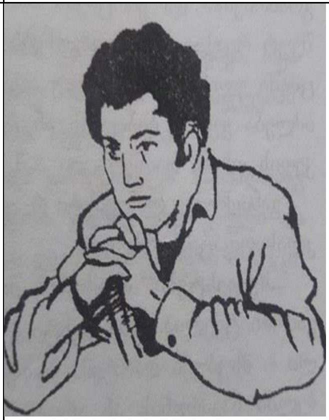
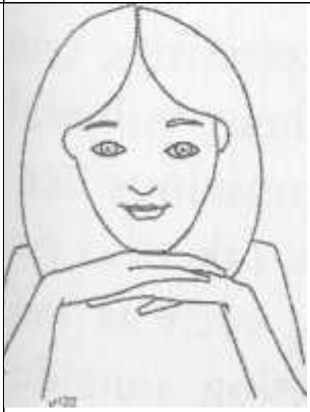
11. როცა საჩვენებელი თითი ლოყაზე აქვს ხოლო ცერა და შუა თითით პირის ახლოს ნიკაპს ეყრდნობა აქვს ნეგატიური აზრები, რომელსაც მალავს.(ნახ.11).

12. როცა პიროვნება ცერა თითით ეყრდნობა ნიკაპს და დანარჩენი თითებით იფარავს პირს – ის ორჭოფობს (ნახ.12).

ნახ. 9	ნახ. 10	ნახ.11	ნახ. 12
			

13. ხელები მაგიდაზე გადაჭდობილი თითებით – მიუთითებს გულგატეხილობას და იმედგაცრუებას (ნახ. 13).

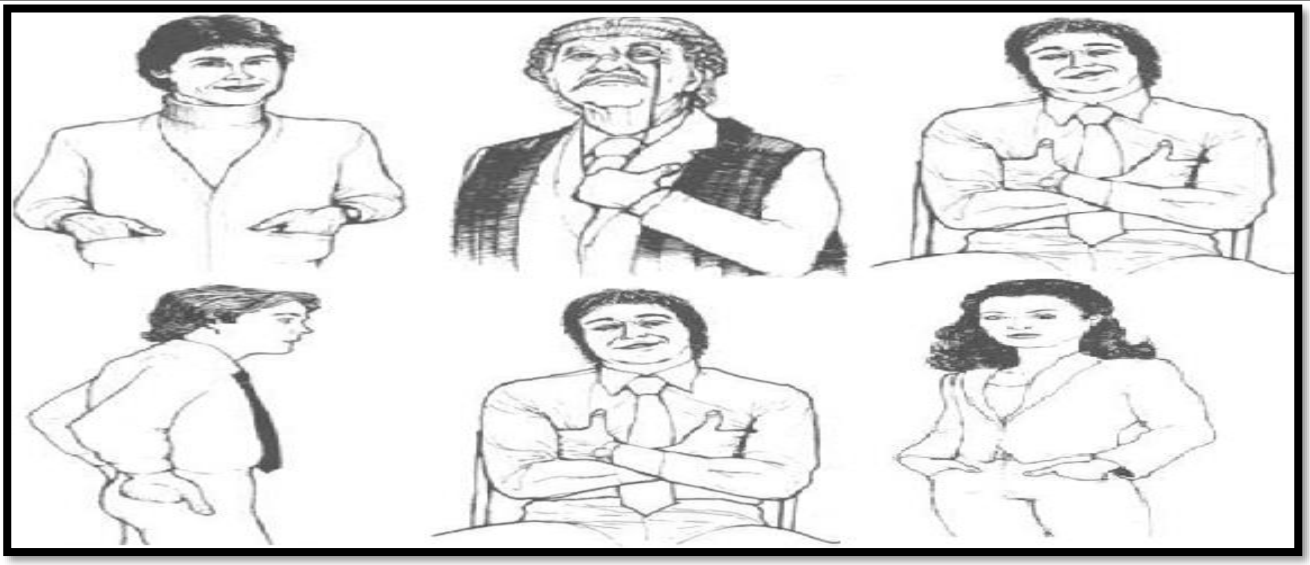
14. იდაყვებზე დაყრდნობა მაღლა აღმართული გადაჭდობილი თითებით – მიუთითებს ნეგატიურ დამოკიდებულებაზე, იმედგაცრუებაზე, მიუხედავად ღიმილისა (ნახ. 14).

ნახ. 13	ნახ. 14	ნახ.15	ნახ. 16
			

15. როცა პიროვნება მაგიდას იდაყვებით, ხოლო ნიკაპით გადაჭდობილ თითებს ეყრდნობა – უნდობლობასა და ეჭვიანობას გამოხატავს (ნახ15).

16. იდაყვით მაგიდაზე, ხოლო ნიკაპით ერთმანეთზე დაწყობილ მტევნებზე დაყრდნობა მიუთითებს ყურადღების მიპყრობის სურვულზე (ნახ16).

17. ცერა თითების დომინანტურობა უჩვენებს უპირატესობის შეგრძნებას, თვითდაჯერებულობას, აღიქმება ნეგატიურად, გამოწვევად (ნახ.17).

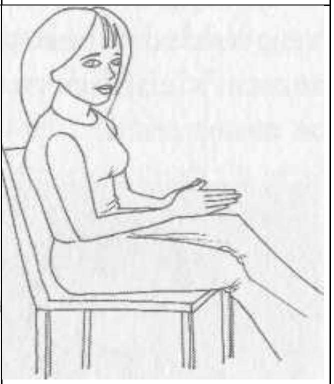
ნახ. 17


18. სახით ხელისგულზე დაყრდნობა მიუთითებს მოწყენაზე (ნახ18).

19. თითების მოძრაობა ნიკაპის გაყოლებაზე, ხელის ჩამოსმა – მიუთითებს გადაწყვეტილების მიღების სურვილზე (ნახ.19).

20. როცა თითებით კეთდება სამკუთხედი (სახურავი) ნიშნავს, რომ პიროვნება თავდაჯერებულია, მან იცის პასუხი, რა უნდა თქვას.

21. როცა ინდივიდის ხელის გულები ერთმანეთს ეხება და თითები მიმართულია მოსაუბრისკენ ის ყურადღებით უსმენს და შემდეგ აპირებს საუბარს. (ნახ. 21).

ნახ. 18	ნახ. 19	ნახ.20	ნახ. 21
	Figure 65 Making a decision		

22. პიროვნების გაღიმებული სახე მოკუმული ტუჩებით, მაღლა აწეული ტუჩის ბოლოებით, გაფართოებული გუგებით – ნიშნავს თავშეკავებულ, გულწრფელ ღიმილს(ნახ22).

23. პიროვნების გაღიმებული სახე გახსნილი ტუჩებით, მაღლა აწეული ტუჩის ბოლოებით, გაფართოებული გუგებით – ნიშნავს გულწრფელ გახსნილი ადამიანის თავისუფალ ღიმილს(ნახ23).

24. ღიმილი, როცა ტუჩის ერთი მხარე აწეულია, მეორე კი ჩამოშვებული, ნიშნავს, ორჭოფობას, ნაკლებადგულწრფელობას (ნახ. 24).

25. დაბლა ჩამოშვებული ტუჩის კუთხეები, შეკრული კოპი, მიუთითებს სევდიან განწყობაზე (ნახ.25).

ნახ. 22	ნახ. 23	ნახ.24	ნახ. 25

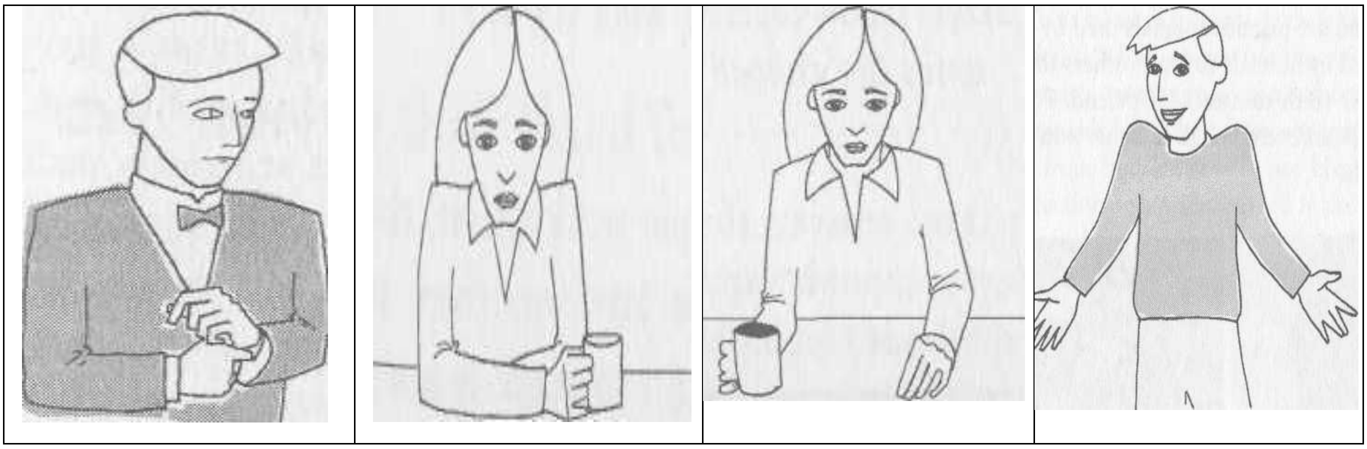
26. როცა ადამიანი ცდილობს შეისწოროს ჰალსტუხი, იმოწმებს პერანგის ღილებს ნიშნავ, რომ დაძაბულია და ცდილობს უხერხულობის დამალვას, მისი მანერები დაუხვეწავია (ნახ26).

27. მაგიდაზეერთმანეთზე დაფარებული, გადაწყობილი ხელები მიუთითებს ჩაკეტილობაზე, პიროვნებას არ სურს კომუნიკაცია (ნახ.27).

28. გახსნილი ხელები მაგიდაზე არის გულწრფელობის, კომუნიკაციისთვის მზაობის მაჩვენებელი (ნახ.28)

29. გახსნილი ხელები და ხელის გულები მიუთითებს გულწრფელობაზე (ნახ 29).

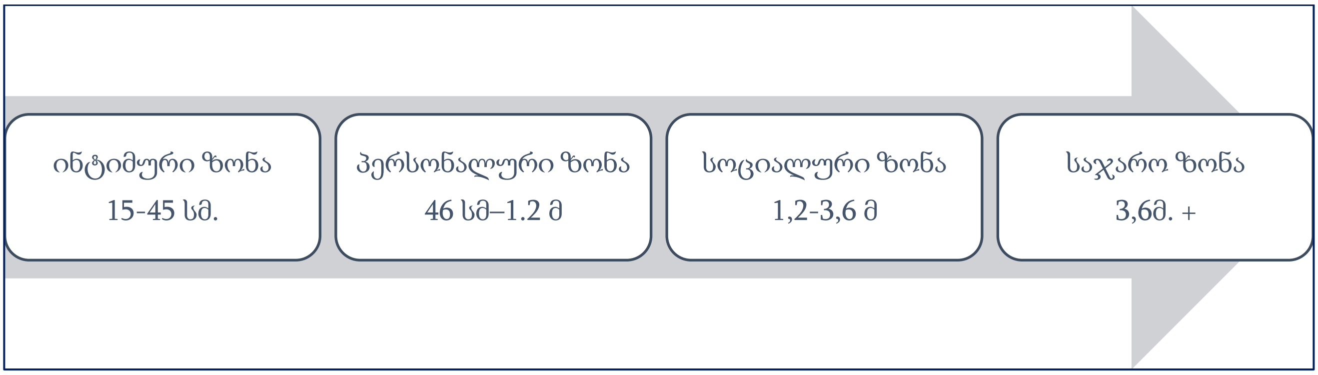
ნახ. 26	ნახ. 27	ნახ.28	ნახ. 29



ადამიანებს გარკვეული სივრცე სჭირდებათ, რათა თავი იგრძნონ კომფორტაბელურად. ადამიანის კომფორტის ზონა შედგება 4 შრისგან **(იხ.სქ.1)**

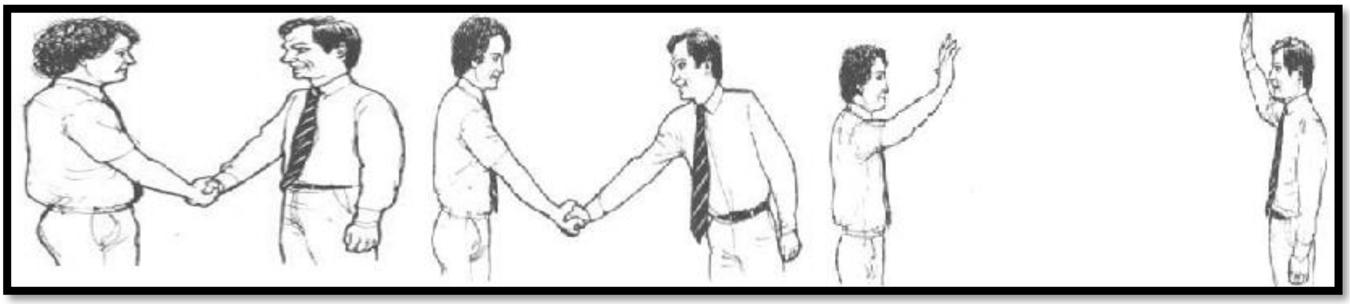
1. ინტიმური კონტაქტების ზონა – ურთიერთობა ხორციელდება 15-46სმ–ის ფარგლებში – ოჯახის უახლოეს წევრებთან ურთიერთობის გამომხატველია
2. პერსონალური ზონა – ურთიერთობა ხორციელდება 46სმ.–1.2მ-ის მანძილზე – მეგობრული კონტაქტების ზონასაც უწოდებენ, ჩვეულებრივ, ამ დისტანციაზე ურთიერთობენ მეგობრები.
3. სოციალური ზონა – ურთიერთობა ხორციელდება 1.2 -3.6მ-ის მანძილზე – ამ დისტანციას იცავენ ნაკლებად ნაცნობ ადამიანებთან კონტაქტისას.
4. საჯარო ზონა – ურთიერთობა ხორციელდება 3.6მ-ზე შორ მანძილზე – მას უწოდებენ ოფიციალური ურთიერთობების შრეს. რაც აუცილებელია დაცული იქნეს საჯარო ლექციების, მიტინგების შემთხვევაში

როცა პიროვნებები არღვევენ მათთვის სტატუსით განსაზღვრულ ზონას მათთან ურთიერთობა არასასიამოვნო ხდება, იზრდება დაძაბულობა, ხშირდება სუნთქვა, ძლიერდება გულისცემა, ჩნდება ,,გაქცევის ან ბრძოლის“ სურვილი.



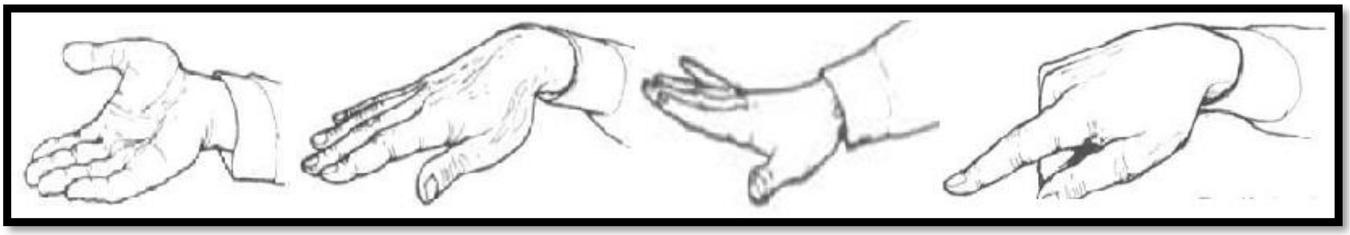
სქემა1 – პიროვნების კომფორტის ზონები

მისალმების მანერით შეგვიძლია გამოვიცნოთ პიროვნების წარმომავლობა. (**იხ. ნახ.30**) ა–ტიპის მისალმება ახასიათებს ქალაქში მცხოვრებთ, ისინი მიახლოებისას ესალმებიან ერთმანეთს. ბ ტიპის – ქალაქგარეთ მცხოვრებთ, შორი მანძილიდან, შორიდან ესალმებიან ერთმანეთს გ ტიპის – მცირედ დასახლებულ პროვინციაში მცხოვრებთ. მათ ახასიათებთ ერთმანეთისთვის ხელის დაქნევით მისალმება ძალიან შორი მანძილიდან.



ნახ.30 (ა,ბ,გ)

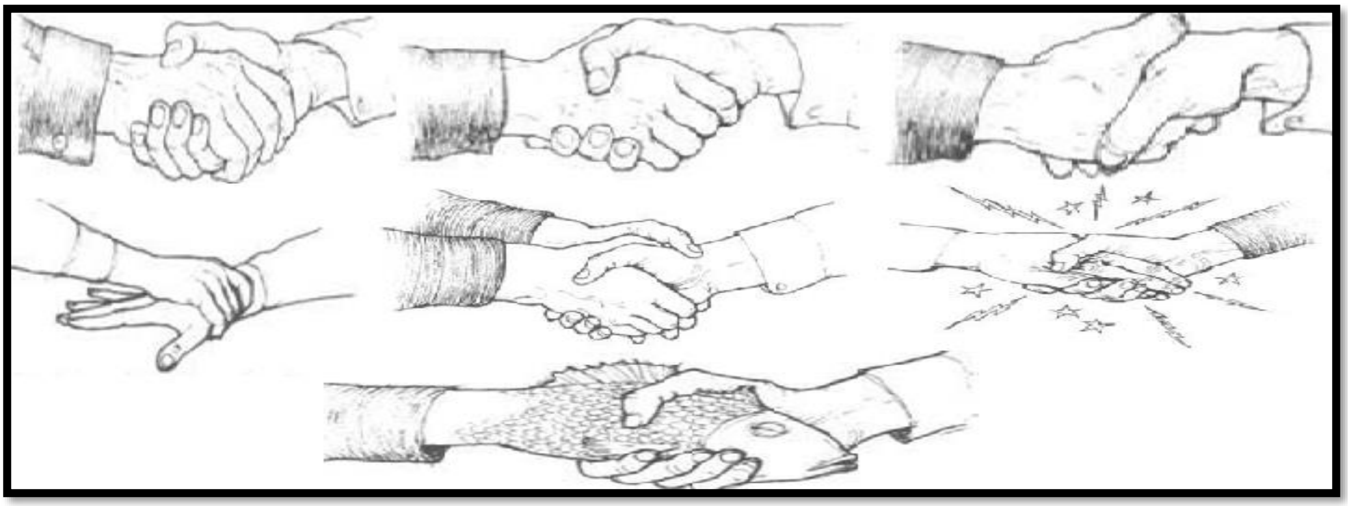
დადებითი ეფექტის მომცემია გახსნილი ჟესტები, ამაში პირველ რიგში იგულისხმება გახსნილი ხელის გული. ხელის გულის დამალვა აღიქმება როგორც არაგულწრფელობა. (**იხ. ნახ.31**) ა) გახსნილი ხელის გული აღნიშნავს – არაფერია დასამალი, აღიქმება როგორც გულწრფელი ურთიერთობების სურვილის გამომხატველი; ბ) მტევნის ხედა მხარის ჩვენება ნიშნავს დახურულობას, ნაკლებად გულწრფელობას,უპირატესობის შეგრძნებას; გ) ხელის ჩამორთმევა შორიდან აპრეხილი თითებით – უპირატესობასტან ერთად ფამილარობას აღნიშნავს დ) საჩვენებელი თითით მიმართვა ნეგატიური ჟესტია და აღნიშნავს ძალაუფლების დემონსტრირებას, მედიდურობას, მითითებას,შესაბამისად გამაღიზიანებელია; ზევით აღმართული საჩვენებელი თითი კი – გაფრთხილებას.



ნახ.31. ა,ბ,გ,დ.

32. ხელის ჩამორთმევის გარკვეული მანერებით შეგვიძლია შევაფასოთ ადამიანების ურთიერთდამოკიდებულება (**იხ. ნახ.32. 1,2,3,4,5,6,7.**) 1. პირველის მიერ ზემოდან ,,დაფარებული“ მტევანი – აღნიშნავს პირველი პერსონის მხრიდან უპირატესობის შეგრძნების გამოხატვას. 2.თანაბარი ხელის ჩამორთმევა – მეგობრობის გამოხატვაა, 3. პირველმა გაუწოდა გახსნილი ხელი მიმართული ქვევიდან ზევი, მეორემ ჩამოართვა

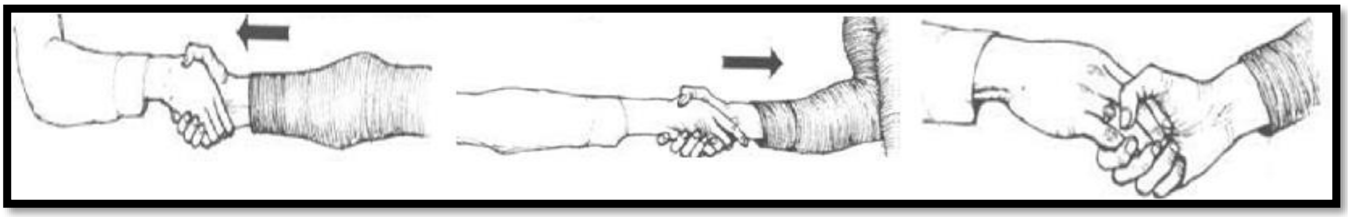
ზევიდან – მეორე პიროვნება გრძნობს უპირატესობას, პირველი გახსნილია ურთიერთობისთვის და მეორეს ანიჭებს უპირატესობას. 4. პირველმა მაჯა დაუჭირა ხელის ჩამორთმევის ნაცვლად – გამაღიზიანებელი ჟესტია, რომელიც შემხვდრს უტოვებს მცირე შანსს თანაბარი ურთიერთობებისთვის. აღნიშნავს აგრესიას და დისკრედიტაციას პირველის მხრიდან.



ნახ.32. (1,2,3,4,5,6,7.)

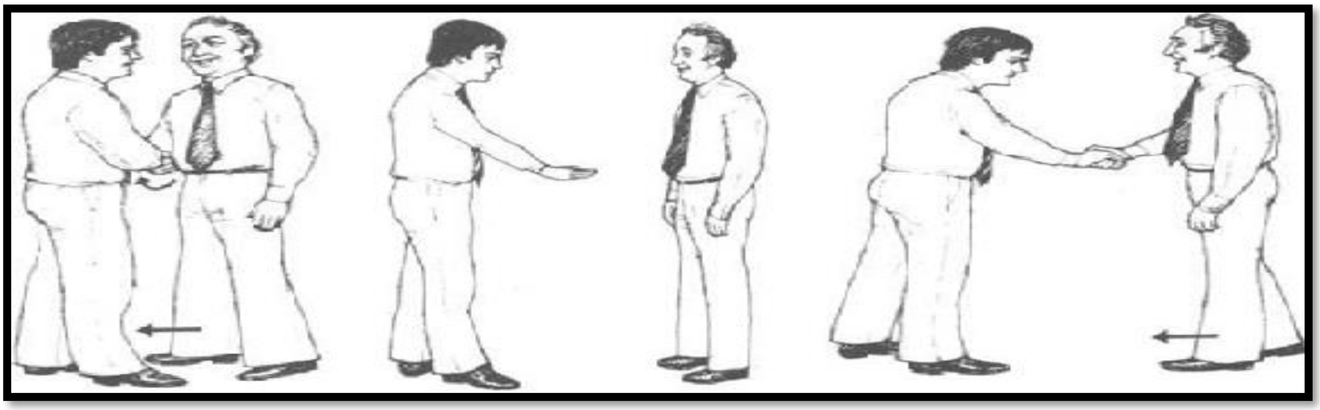
5 პირველი ხელის ჩამორთმევის შემდეგ მარცხენა ხელსაც ,,აფარებს" – დიპლომატიური ხელის ჩამორთმევა – პირველს სურს დატოვოს საიმედოობის შთაბეჭდილება, მაგრამ ამართლებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ ეს პიროვნებები დიდი ხანია იცნობენ ერთმანეთს და მეგობრობენ. სხვა შემთხვევაში უკუეფექტი აქვს და გამაღიზიანებელია. 6. ხელის მაგრად მოჭერა, მიუთითებს ეთიკის ნორმების უხეშ დარღვევაზე, დაბალ ინტელექტზე, გამაღიზიანებელია. 7. ცივი ნოტიო ხელის უსიცოცხლოდ ჩამორთმევა – ასეთ ხელს უწოდებენ მკვდარ თევზს, უსიამოვნოა, უკავშირებენ სუსტ ხასიათს და არასაიმედოობას.

33. ხელის ცამორთმევის დროს იდაყვების მდგომარეობით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ ადამიანთა ურთიერთ განწყობაზე. (იხ. ნახ. 33) ა) ხელის ჩამორთმევის დროს მკლავის იდაყვში მოხრა გამოხატავს ურთიერთობის სუვილს; ბ) იდაყვის ზედმეტად მოხრა მიუთითებს, რომ არსებობს სიახლოვის სურვილი, ან ქალაქელია, თუ პიროვნება მისალმებისას იდაყვს არ ხრის ნიშნავს, რომ მას არ აქვს ურთიერთობის სურვილი, პარტნიორი მისთვის მიუღებელია, ან არის პროვინციიდან. გ) როცა ხელის ჩამორთმევისას პიროვნება მხოლოდ თითებს იწვდის ნიშნავს, რომ სურს დისტანციური ურთიერთობა მეორესგან განსხვავებით



ნახ. 33 (ა, ბ,გ.)

34. სხეულის მდებარეობა მისალმების დროს ავლენს ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულებას **(იხ.ნახ.34).** ა) როცა ორივე მოსაუბრე მისალმებისას სხეულის კორპუსით წინ იხრებიან, იდაყვში მოხრილ ხელებს ართმევენ ერთმანეთს, ხოლო მარჯვენა ფეხით არიან წინ მოსაუბრისკენ უჩვენებს ორივე მხრიდან თანაბარი ურთიერთობების სურვილს. (ადეკვატურია ფეხების და ხელების მდებარეობა.)



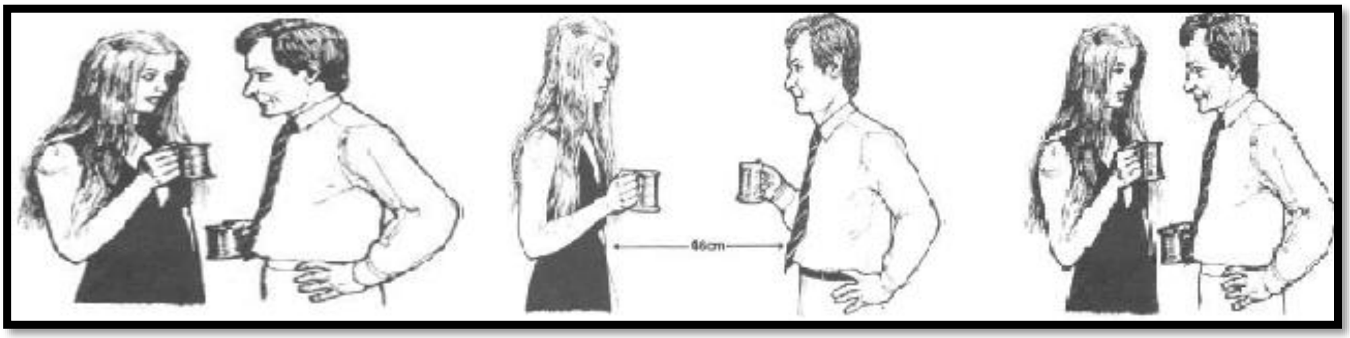
ნახ. 34(ა,ბ,გ)

ბ) თუ ერთი პირველი იწყებს მისალმებას გადადგამს ნაბიჯს და გაიწვდის გახსნილ ხელის გულს, ხოლო მეორე კი აყოვნებს პოზის შეცვლას ნიშნავს პირველი გამოხატავს ურთიერთობის სურვილს, მეორე – ნეიტრალურია. გ) პირველი მოსაუბრე ზევიდან ართმევს ხელს, იდაყვი მოხრილი არ არის, მარჯვენა ფეხის მდებარეობა წინ არის მოსაუბრისკენ, მაშინ როცა მეორე ხელს ართმევს, მაგრამ მისი მარჯვენა ფეხი უკან გაწეულია – პირველის ფეხის მდებარეობა მიუთითებს ურთიერთობის სურვილზე, თუმცა ხელის ჩამოთმევით მეორეს აგრძნობინებს დომინანტურობას. მეორის ფეხების მდებარეობა მიუთითებს რომ არ აპირებს პოზიციების დათმობას **(ნახ. 34 ა,ბ,გ).**

35. **იხ. ნახ. 35** ა) ხელის ჩამორთმევისას მარცხენა ხელით შეხება მაჯაზე – სანდო და ღრმა ურთიერთობების სურვილს გამოხატავს, ეს სურვილი ღრმავდება ბ), გ) და დ) პოზებში მკლავზე, მხარზე, ბეჭზე შეხებისას. თუმცა მიღებულია მხოლოდ მეგობრებს შორის, სხვა შემთხვევაში აღიქმება როგორც დომინანტურობა მეორის მრიდან.

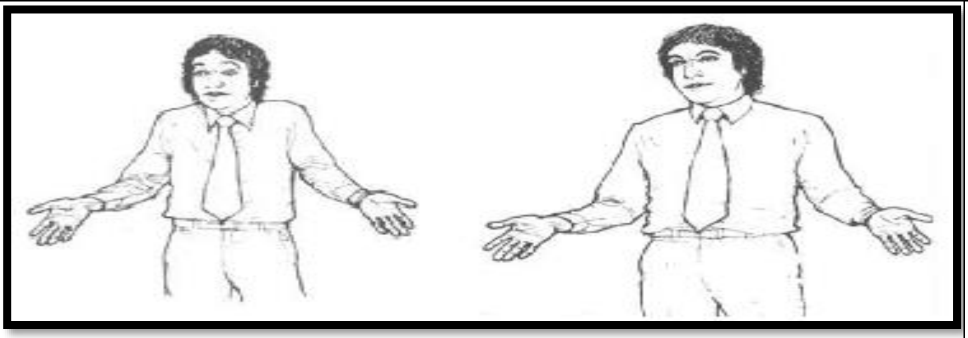
ნახ. 35 (ა, ბ, გ, დ)

36 **იხ. ნახ.36** – ა) როცა საუბრისას ქალი ცდილობს სხეულის კორპუსით უკან გადახრას, რომ დისტანცია გაზარდოს მოსაუბრესთან, ხოლო მამაკაცი საუბრისას წინ გადახრილის ჩანს მამაკაცის მხრიდან ახლო ურთიერთობის სურვილი, რაც ქალბატონისთვის მიუღებელია, ან შესაძლოა ქალბატონი იყოს ქალაქგარეთ მცხოვრები. ბ) როცა მოსაუბრენი ერთამანეთისგან დისტანცირებულნი არიან ნახევარი მეტრის მანძილზე – აღნიშნავს რომ ინდივიდებს აქვთ პერსონალური ურთიერთობა, არიან მეგობრები; გ) როცა ორ პიროვნებას ერთმანეთს 45 სმ-ზე ნაკლები აშორებს, ნიშნავს რომ ისინი ინტიმური კონტაქტის შრეში არიან.



ნახ.36(ა,ბ,გ)

37. გახსნილი სხეული, ხელის გულები მიუთითებს ადამიანის გულწრფელობაზე (**იხ. ნახ.37**) ა. პოზა გახსნილი ხელის გულებით, ოდნავ აჩეჩილი მხრებით გულწრფელობასთან ერთად მიუთითებს გარკვეულ სისუსტეზეც, არის დაქვემდებარებულის, უმწეოს პოზა ბ) გახსნილი პოზა – გულწრფელობაზე და ყურადღებაზე.



ნახ.37 ა.ბ.

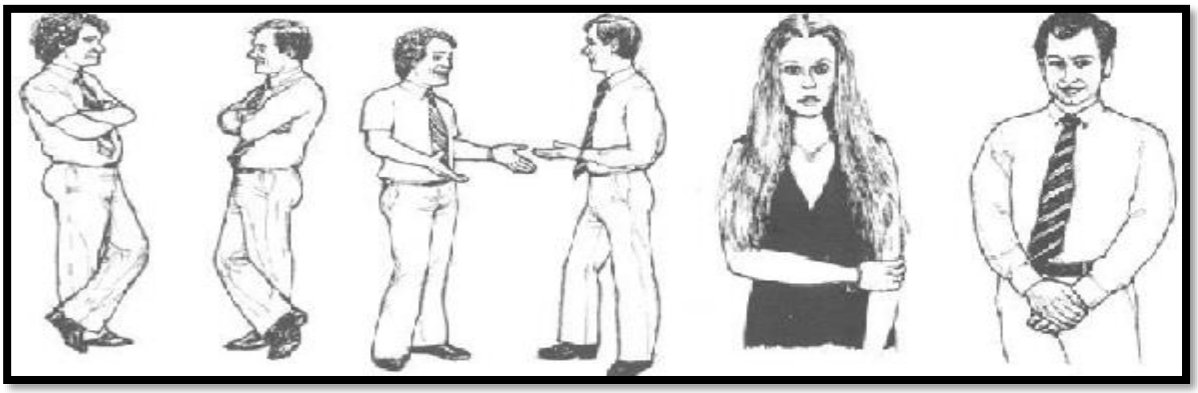
38. ნახ. 38 ყველა შემთხვევაში გამოხატავს სიცრუის პოზებს. პირველი პოზა აღნიშნავს თუ როგორ ცრუობენ ბავშვები, მეორე – თინეიჯერების სიცრუის მანერაა, დანარჩენები მიუთითებენ თუ როგორ ცრუობენ ზრდასრულები. სიცრუის დროს ადამიანები ცდილობენ ხელების, ხელის გულების დამალვას, პირზე ხელის აფარებას, უჭირს გაუსწოროს თვალები თანამოსაუბრეს, დაძაბულია. თუ გვსურს ზუსტად გავარკვიოთ ცრუობს თუ არა ადამიანი უნდა შევისწავლოთ მისი სიმართლის გამომსახველები. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მორცხვი ადამიანის მანერები ხშირად ძალიან ჰგავს მატყუარა ადამიანის მანერებს. უნდა დავუსვათ კითხვა, რომელზეც ჩვენც ვიცით პასუხი და სიმართლის თქმის დროს დავაკვირდეთ მისი თვალის გუგებს, ან მთლიანი სხეულის ქცევის მანერებს. სიმართლეზე დაფიქრების დროს თვალის გუგების მოძრაობები პიროვნების ,,სიმართლის ზონების" უტყუარი მაჩვენებელია, სიცრუის შემთხვევაში მისი მოძრაობები იქნება საპირისპირო. თუმცა რთულია გუგების მოძრაობების შემჩნევა ვარჯიშის გარეშე.

ნახ. 38

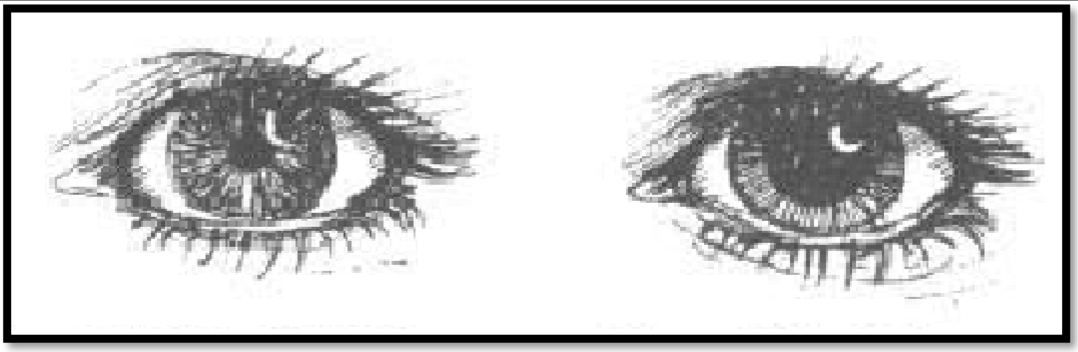
39. იხ. **ნახ. 39** ა, ბ – გამოხატავს ნერვიულობას, ნეგატიურ განცდას. გ – კრიტიკულ დამოკიდებულებას, დ – არასასურველ მდგომარეობას დაუცველობას, სისუსტეს;

ნახ. 39. ა,ბ,გ,დ

40. იხ. ნახ. 40. ა – ურთიერთობის ტიპი დახურულია, მოსაუბრეებს აქვთ ფორმალური, ან არაგულწრფელი საუბარი, ამასთან არ აქვთ საუბრის სურვილი. ბ – გულღია ადამიანების, ან მეგობრების გულწრფელი საუბარი, გ – ნაწილობრივი თავდაცვის სურვილი, მოტივირების შემთხვევაში შეგვიძლია ჩავრთოთ საუბარში. დ – თავდაცვის პოზა.



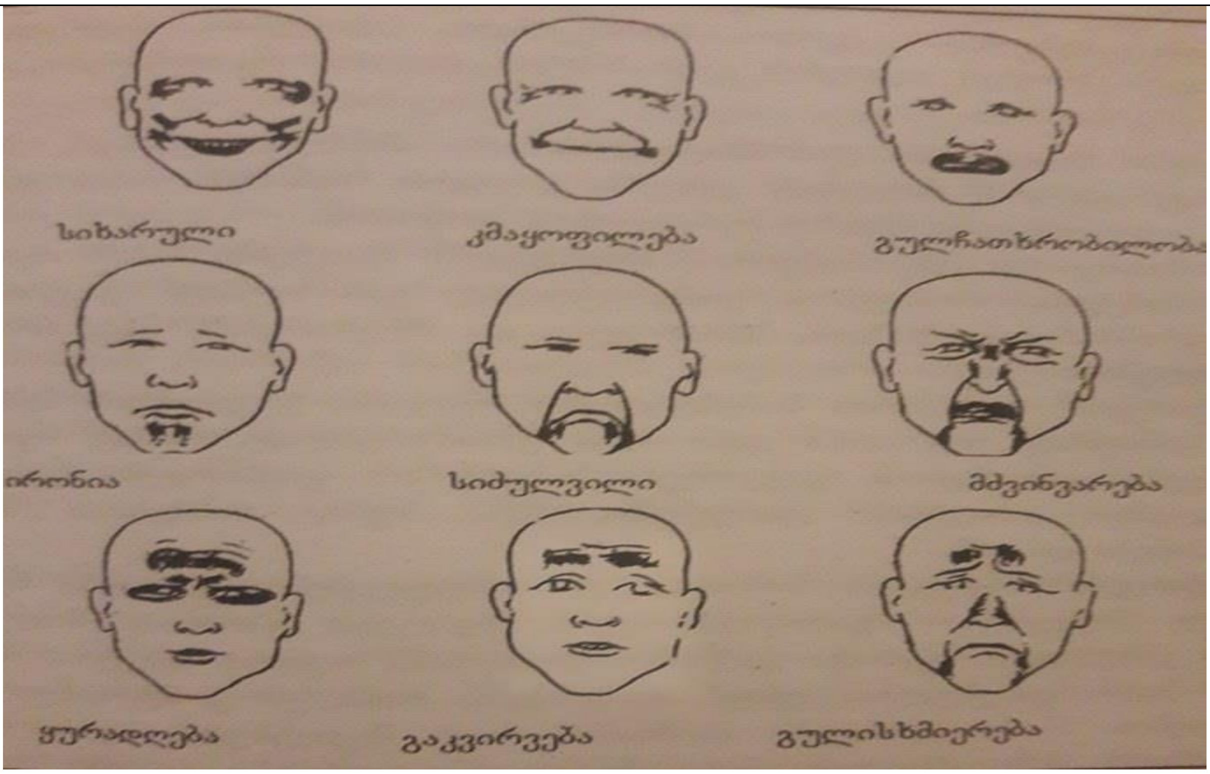
41. სხეულის გამომსახველებიდან ყველაზე მეტყველი თვალებია. დღეს, როგორც არასდროს, იოლია შეიცნო ადამიანი, ასევე შეისწავლო პოზიტიური ქცევები და შექმნა შთაბეჭდილება, მაგრამ ურთულესია მართო თვალები, ყველაზე ძნელად დასამორჩილებელი თვალებია, თვალებით შეიძლება შეიტყო ადამიანზე ყველაფერი; „მთელი სხეულით შეგიძლია იცრუო, მაგრამ თვალების მართვა ურთულესი საქმეა“. ადამიანის თვალის გუგები სიამოვნების, დაცულობის შეგრძნებისას ფართოვდებიან 3-4–ჯერ. ხოლო უსიამოვნების, ტკივილის განცდის დროს ვიწროვდება **(იხ. ნახ. 41).** ა – გამოხატავს უსიამოვნო განცდას, ბ – სიხარულს, სიამოვნებას. თუ გსურთ ადამიანების შეცნობა ღრმად უნდა დაეუფლოთ ადამიანის შეცნობის ხელოვნებას. აუცილებელია ლოგიკამ არ შეზღუდოს გრძნობადი აღქმა, არამედ შეავსოს ის. ზერელე ცოდნა და მცდარი ლოგიკური დასკვნები ურთიერთობებში შეცდომებს დაგაშვებინებთ.



ნახ. 41 ა, ბ.

საინტერესოა ფიქრი იმაზე, რომ იქნებ ადამიანის გრძნობების ლოგიკური აღქმა უფრო რთული და შემოვლითი გზაა, ვიდრე გრძნობადი აღქმა? ან თუ ადამიანის ხასიათის შეცვლა შესაძლებელია, საინტერესოა, ადამიანს ხასითის შეცვლის შემთხვევაში შეეცვლება მას გარეგნობა? ამ მიმართულებით ღრმა ცოდნამ პირველ რიგში უნდა გვასწავლოს ის, რომ ადამიანები შესაძლებელია ზოგჯერ არიან ნეგატიურები, ცრუობენ, სასტიკებიც არიან, მაგრამ ჩვენც ასეთები ვართ. ამასთან, ისევე როგორც ჩვენ, ისინიც ამავდროულად არიან კეთილშობილები, ერთგულები, მართლები და ა.შ. ,,თუ გინდა გაიგო როგორები არიან ადამიანები დაიწყე საკუთარი თავით“. სხვების შეცნობა საკუთარი თავის შეცნობით იწყება. საკუთარი თავის შეცნობას კი მივყავართ თანაგრძნობამდე. რაც ემოციური ინტელექტის მეორე საფეხურია.

მიმიკურ მოძრაობებს ადამიანები ახორციელებენ გააზრებულად, აქვთ ემოციის გამოხატვის სურვილი. სახის კუნთები ცნობიერი კონტროლის გარეშეც ახორციელებენ ამა თუ იმ მოვლენაზე ბუნებრივ რეაქციას. **ნახ. 42** გვიჩვენებს სახეზე ემოციების გამომხატველ მიმიკებს. სიზუსტისთვის მიმიკებზე დაკვირვება ხორციელდება სახეზე მთლიანად და არა მის რომელიმე ნაწილზე ცალკე.



ნახ. 42 მიმიკები

საკუთარი სხეულის ენის მართვის ყველაზე მოკლე გზა არის გულწრფელად პატივს სცემდე საკუთარ თავს და ადამიანებს. ასეთ შემთხვევაში სხეული გამოავლენს ძალდაუტანებელ, თავისუფალ ჟესტებს, მანერებს, რაც შეუმჩნეველი ნამდვილად არ დარჩება. სხვა შემთხვევაში კი გვჭირდება მათზე დაკვირვება და მუშაობა. ჯესტიკულაცია პირველ რიგში უნდა იყოს სიმშვიდის, გაწონასწორებულობის გამომხატველი. ამისთვის აუცილებელია მკვეთრი, ,,ტეხილი“ მოძრაობების, მანერების შეზღუდვა, მიუღებელია ფეხების და ხელების კანკალი, ქანაობა. ერთი და იგივე ჟესტი არ შეიძლება გამეორდეს ზედიზედ სამზე მეტჯერ. წინააღმდეგ შემთხევვაში ეს ავლენს ადამიანის ნევროზულ, დეპრესიულ ფსიქიკას. ჩვეულებრივ ჯესტიკულაცია უნდა იყოს ,,მომრგვალებული“ (თუ არ გვსურს ვინმეს ვუჩვენოთ მკაცრი დამოკიდებულება, მივუთითოთ ნაკლზე). ჟესტები უნდა ავლენდეს ლაღ, თავისუფალ, ძალდაუტანებელ დაუძაბავ ქცევას.

ფეხები დგომის დროს, ყველა შემთხვევაში, სასურველია იყოს მხრების სიგანეზე. ნეიტრალურად, სწორად განლაგებული ფეხის ტერფები მიუთითებენ გაწონასწორებულობაზე, თავდაჯერებულობაზე. ფეხის წვერები შებრუნებული შიგნით უჩვენებს რომ ადამიანი ჩაკეტილია, არ სურს ღია კომუნიკაცია. ფეხის წვერები გაშლილი მიუთითებს რომ ადამიანი კომუნიკაბელურია, გახსნილია ურთიერთობებისთვის. ზედმეტად გახსნილი ფეხის წვერები (ჩარლი–ჩაპლინის პოზა) მიუთითებს ადამიანის

შეზღუდულ, დაბალ ინტელექტზე. ჯდომისას საურველია ფეხები არ იყოს გადაჯვარედინებული, მამაკაცის მუხლები ჯდომისას სასურველია ერთმანეთს არ ეხებოდეს, ქალის შემთხვევაში მუხლები და ტერფები სასურველია ერთმანეთს ეხებოდეს, ტერფები უნდა იყოს გვერდზე გაწეული და ოდნავ წინ.

დაქვემდებარებულის შემთხვევაში ჟესტები უნდა მოექცეს მხრების სიგანეზე, რაც უფრო იზრდება თანამდებობა და საკონტაქტო პირთა ოდენობა, მით მეტად შეიძლება გაიშალოს, გაფართოვდეს ხელით მოძრაობები, გადაფაროს ტრიბუნის საზღვრები.

ადამიანებს უნდა ვუყუროთ სახის არეში. არ შეიძლება ზედმეტად, გაფართოვებული გუგებით, დაჟინებით თვალებში, ან პირის არეში ყურება. უმჯობესია მზერა შევაჩეროთ შუბლზე წარბებს შორის. **გაფართოვებული, „დაჭყეტილი“ თვალები** დამახასიათებელია ზედმეტი დაკვირვების, მეთვალყურეობის, მოულოდნელი სიხარულის, ან შიშის. **„მოჭუტული“ თვალები** მიუთითებს დაჟინებულ ყურადღებაზე, უასიამოვნო დამოკიდებულებაზე, არაკეთილმოსურნეობაზე, ეს არის გამჭოლავი მზერა არ სურთ შეიმჩნიონ რომ გაკვირდებიან, არადა ცდილობენ არ გამორჩეთ არც ერთი ნაკლი. **დახუჭული თვალები** მიუთითებს ყურადღების სურვილზე, გულმოდგინე ფიქრზე, ტკბობაზე, ხანმოკლე დროით დახუჭვა შესაძლოა ნიშნავდეს თანხმობას, გაგებას. **თვალის ჩაკვრა** საიდუმლო თანხმობის, ფლირტის გამომხატველია; **გაძლიერებული არათანაბარი ხამხამი** ხანგრძლივი, ღრმა დეპრესიის ნევროზულობის, სტრესის მანიშნებელია; **თვალების არიდება** უსასრულობისკენ არასაკმარისი მხედველობითი კონტაქტი ნიშნავს ხაზგასმულ უპატივცემულობას, უყურადღებობას, არაგულწრფელობას, უპატიოსნო ჩანაფიქრს ან გაუბედავობას. **ზემოდან ქვევით ყურება** – აღნიშნავს სიამაყეს უგულვებელყოფას, უპირატესობის დემონსტრირებას.

თუ ვესაუბრებით 27-ზე ნაკლებ ადამიანს სასურველია ჩვენც მათსავით ჩამოვჯდეთ და ვესაუბროთ როგორც თანაბარს. 27-ზე ზევით მსმენელების რაოდენობის შემთხვევაში გართულებულია ხილვადობა და აღქმა, ამიტომ სასურველია ფეხზე მდგომმა ვესაუბროთ, რათა ყველამ შეძლოს დანახვა. მსმენელების ოდენობა როცა გადააჭარბებს 100-ს – მომხსენებელი სასურველია ავიდეს შემაღლებულ ადგილზე.

თემა VI. საქმიანი გარემოს მართვის ხელოვნება.

1. მოსმენის ხელოვნება
2. სიტყვით გამოსვლის ხელოვნება
3. თათბირის ჩატარების ხელოვნება

1. მოსმენის ხელოვნება.

არ გადავაჭარბებთ თუ ვიტყვით, რომ მოსმენა ურთიერთობების წარმართვის ბაზისია. მოსმენით ადამიანები ერთმანეთს მიანიშნებენ პატივისცემაზე, იგებენ მოსაუბრის მოტივებს, ხასიათს, მიზნებს, ფასეულობებს. ,,როდესაც ადამიანი მოსმენას წყვეტს–წყვეტს განვითარებას" - ეს ის ფრაზაა, რომლის გახსენება დაგეხმარებათ შეაფასოთ საკუთარი თავი. კარგი ლიდერები კარგი მიმდევრის პოზიციიდან იწყებენ. კარგი მიმდევრის ,,სტატუსი" კი ძირითადად კარგი მოსმენის უნართანაა პირდაპირ კავშირში. ლიდერებს უყვართ საჯარო საუბრები და ძალიან აფასებენ და აჯილდოვებენ ადამიანებს, ვისაც მოსმენა შეუძლია. ამასთან, ერთი შეხედვით ჩანს, თითქოს ლიდერებს ნაკლებად უწევთ სხვების მოსმენა. ეს მცდარი პოზიციაა. ლიდერობას ახერხებენ ისინი, ვისაც შეუძლია სწორად მოუსმინონ სხვას და ამის გათვალისწინებით შეარჩიონ რეაქციები. მსმენელი მოსმენის მანერით, ფორმით, პოზით გამოხატავს საკუთარ თავს, ამიტომ აუცილებელია ვისწავლოთ როგორ უნდა მოვუსმინოთ. მნიშვნელოვანია ისწავლო მოსმენით საუბარი – ,,თავიანთი დუმილით ისინი ყვირიან"– ციცერონი.

არსებობს მოსმენის ორი ფორმა: პასიური (არარეფლექსური) და აქტიური (რეფლექსური). არარეფლექსური მოსმენა გულისხმობს მოსაუბრის საუბარში მინიმალურ ჩარევას, მაქსიმალური მობილიზებით. ამისთვის საჭიროა ვიცოდეთ ყურადღებიანი სიჩუმე. მოსმენა კომენტარის გარეშე იძლევა შესაძლებლობას მოსაუბრემ ბოლომდე გამოთქვას აზრი. ხოლო მსმენელი კი შეძლებს ბოლომდე ჩაწვდეს რა სურს მოსაუბრეს. პასიური მოსმენისას მსმენელის პოზიცია ნეიტრალურია. ის არ გამოხატავს საკუთარ დამოკიდებულებას თემისადმი. მისაღებია მხოლოდ კეთილგანწყობილი პოზა, ჟესტი, მიმიკა, რაც იწვევს მოსაუბრის წახალისებას გამოხატოს აზრი, გააგრძელოს ურთიერთობა. დაუშვებელია ირონია. პოზიციის გამოხატვა და ხანგრძლივი ჩართვები საუბარში. დასაშვებია მხოლოდ მოკლე, ნეიტრალური, არაინფორმაციული რეპლიკა (ჰო? მართლა? გააგრძელეთ, საინტერესოა, იქნებ დააზუსტოთ, გასაგებია), ის ხელს უწყობს მოსაუბრემ

ბოლომდე გამოთქვას აზრი. არ არის მიზანშეწონილი ხშირად გამოვიყენოთ ერთი და იგივე რეპლიკა, ის იწვევს გაღიზიანებას, ან უყურადღებოს შთაბეჭდილებას დატოვებთ. მაგალითად, თუ ჩვევად გვექცევა პიროვნებას მუდმივად დავუსვათ კითხვა ,,მართლა?" – მას დარჩება შთაბეჭდილება თითქოს არ გვჯერა მისი.

რეფლექსური მოსმენისას მსმენელი ამჟღავნებს საკუთარ პოზიციას, ეთანხმება, ან ეწინააღმდეგება მოსაუბრეს რეპლიკებით, სიტყვიერი ან ბგერითი ჩანართებით. მსმენელს აქვს აქტიური უკუკავშირი მოსაუბრესთან, იძლევა საშუალებას მოიხსნას ბარიერი მათ შორის, დაზუსტდეს ინფორმაცია, ორაზროვანი ფრაზები. გამოიყენება რეპლიკები: ,,ხომ არ გაიმეორებდით?" ,,აგვიხსენით თუ შეიძლება ის, რომ...", ,,ვერ გავიგე, იქნებ დააზუსტოთ.." ამით შესაძლებელია გსურდეთ მოსაუბრეს შეატყობინოთ, რომ ზუსტად ვერ გამოხატავს აზრებს. შეგიძლიათ მოახდინოთ მოსაუბრის აზრების პერიფრაზირება, სხვა სიტყვებით გამოხატეთ იგივე, რათა დააზუსტოთ, სწორად გაიგეთ თუ არა მისი აზრი – ,,თუ მე სწორად გავიგე, თქვენ ფიქრობთ, რომ..." ამით ხაზს უსვამთ, რომ გაინტერესებთ არა იმდენად პიროვნება, რამდენადაც იდეები. თუ გსურთ წინა პლანზე წამოწიოთ გრძნობები – ,,მე ვგრძნობ, რომ თქვენ განიცდით...", აქვე აუცილებელია დელიკატურობა, სიფრთხილე. შესაძლებელია მოვახდინოთ საუბრის შეჯერება – ,,თქვენი ნათქვამიდან გამომდინარე გავიგე, რომ...", ,,თქვენ ფიქრობთ, რომ...", ,,თუ შევაჯამებთ.."

ძირითადი რეკომენდაციები:

- ✓ როცა პიროვნება განწყობილია საუბრისთვის და სურს აზრის გაზიარება უმჯობესია ვუსმინოთ პასიურად, რადგან მოსაუბრე ასეთ შემთხვევაში ცდილობს ,,გადმოიბიროს" მსმენელი, რაც უბიძგებს დეტალური საუბრისკენ;
- ✓ როცა გსურთ პიროვნებას უბიძგოთ გაიხსნას უმჯობესია აქტიური მოსმენა შევცვალოთ პასიურით;
- ✓ რეფლექსური მოსმენა აუცილებელია, როდესაც იხილება აქტუალური თემა, რათა აჩვენოთ თქვენი დაინტერესება საქმით და ჩართულობა;
- ✓ როცა გვსურს პიროვნებამ ისაუბროს ცოტა, ვუსმინოთ აქტიურად, გამოვხატოთ ჩვენი პოზიცია (მაგრამ არა საწინააღმდეგო), ჩავერთოთ მის საუბარში. ასეთი მოსმენა მოსაუბრის თვითგამოხატვას ზღუდავს;
- ✓ კეთილგანწყობის მოსაპოვებლად აუციელებლია მსმენელს ეტყობოდეს თემისადმი ინტერესი, მოსაუბრესთან თანხმობა, ყურადღება;

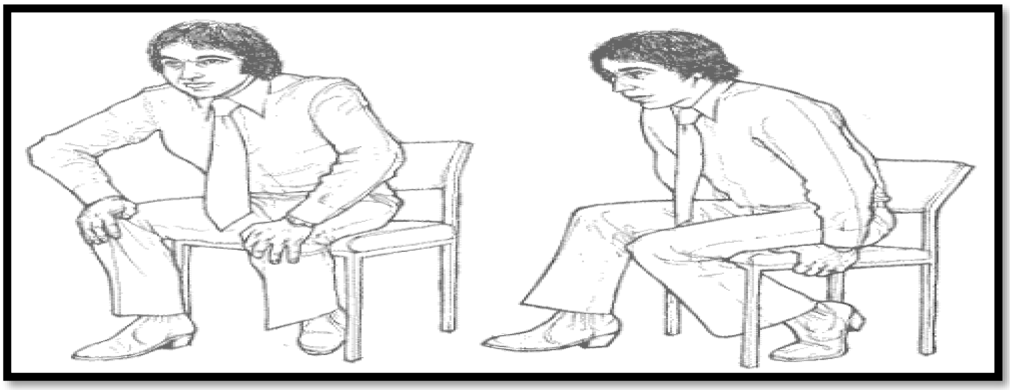
✓ მნიშვნელოვანია მსმენელი აკონტროლებდეს ,,სხეულის ენას“ არ დაკარგოს მოსაუბრესთან მხედველობითი კონტაქტი, უსმენდეს გახსნილი პოზით, სხეულის კორპუსით მოსაუბრისკენ, ოდნავ თავი ქონდეს გადახრილი მარჯვნივ ან მარცხნივ.

✓ ადამიანების უმრავლესობას უყვარს როცა უსმენენ, ამიტომ უმჯობესია ურთიერთობა დავიწყოთ აქტიური მოსმენით.

ნახატი 1ა – ასახავს ნეიტრალურ მსმენელს, ბ – ყურადღებიან მსმენელს, გ – არ მოსწონს რაც ესმის, ან რასაც ხედავს; დ – ასახავს განწყობას – ,,ოდესღაც ალბათ იქნებით ჩემსავით ჭკვიანი“.

ნახ1. (ა,ბ,გ,დ)

ნახ.2ა ასახავს პიროვნების სურვილს დაასრულოს შეხვედრა, ან საუბარი; 2ბ – ნებას გრთავთ შეინარჩუნოთ ფსიქოლოგიური უპირატესობა და აიღოთ კონტროლი.



ნახ.2.(ა,ბ)

მნიშვნელოვანია გავარკვიოთ აგრეთვე თანამოსაუბრის ტიპი:

ნიჰილისტი – მოუსვენარი, თავშეუკავებელი, აღგზნებული, ქვეცნობიერად იწვევს საწინააღმდეგო აზრს – შევეცადოთ წინასწარ შევუთანხმდეთ, ჩავრთოთ შეთანხმების ფორმულირებაში, მოვუსმინოთ არარეფლექსურად, რათა გავიგოთ მისი პოზიციები და არ ავყვეთ.

პოზიტიური პიროვნება – ყველაზე მისაღები, კეთილგანწყობილი, შრომისმოყვარე, იზიდავს თანამშრომლობა, უნდა შევეცადოთ მის გააქტიურებას, გამოვკვეთოთ მისი პოზიციები, კრიტიკულ სიტუაციებში მას გამოვათქმევინოთ აზრი.

ყოვლისმცოდნე – გონია, რომ ყველაზე უკეთესია, ყველაფერზე თავისი მოსაზრება აქვს, შევახსენოთ, რომ სხვებსაც სურთ აზრის გამოთქმა, მივცეთ რთული კითხვები, რომელსაც სხვები უკეთ უპასუხებენ.

მოლაყბე – უადგილოდ ეჩრება საუბარში, დავსვათ ავტორიტეტებთან.

მშიშარა – მოვექცეთ დელიკატურად, ვუჩვენოთ კეთილგანწყობა, საჭიროა ვუსმინოთ პასიურად, დავეხმაროთ აზრის გამოხატვაში, შევაქოთ, წავახალისოთ.

ცივსისხლიანი – არ ერთვება, არ გონია სიტუაცია ღირსი გაამახვილოს ყურადღება, ვეცადოთ ჩავრთოთ, დავაინტერესოთ, შესვენებაზე ვკითხოთ ასეთი დამოკიდებულების მიზეზი, თუნდაც ფრაზით – ,,ჩანს არ დაგაკმაყოფილათ საუბრის თემამ, საინტერესოა რატომ..?“

უინტერესო – საერთოდ არ აინტერესებს, სიამოვნებით დაიძინებდა. დავუსვათ საინფორმაციო ხასიათის დახურული კითხვები, თემებზე, რომელშიც კომპეტენტურია, შევეცადოთ გავარკვიოთ რა აინტერესებს მას.

,,მნიშვნელოვანი ჩიტი“ – ვერ იტანს კრიტიკას, ჰგონია დგას სხვებზე მაღლა, არ მივცეთ საშუალება თავი იგრძნოს სტუმრად, მივცეთ საშუალება გამოხატოს აზრი სხვებთან ერთად, არ დავუშვათ სხვების კრიტიკა, არ შევცბეთ მისი მანერების გამო, მის საუბარს თავიდან დავეთანხმოთ, რათა მოვადუნოთ მისი ყურადღება, შემდეგ კი შევუტიოთ კონტრარგუმენტებით. ,,თქვენ მართალი ხართ... მაგრამ გაითვალისწინეთ...?“

კითხვების მოყვარული – საინფორმაციო კითხვებზე ვუპასუხოთ, სწრაფად ჩავრთოთ უპასუხოს მის მიერ დასმულ შეკითხვებს სხვებთან ერთად. პირად საუბარში კი მისი კითხვების შესახებ ვკითხოთ აზრი ,,მაინტერესებს თქვენ თავად რას ფიქრობთ...?“

გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ შესაძლებელია ერთი და იგივე პიროვნება სხვადასხვა დროს სხვადასხვა როლს ასრულებდეს.

საუკეთესი მსმენელის იმიჯის შექმნისთვის აუცილებელია დაიცვათ შემდეგი 10 წესი:

1. შეწყვიტეთ ლაპარაკი
2. მოემზადე რომ მოუსმინო (განეწყვე)
3. გაუიოლე მოსაუბრეს მდგომარეობა

4. მოიშორე რაც გიფანტავს ყურადღებას
5. უთანაგრძნე (**Empathise)**
6. იყავი მომთმენი
7. ნუ იქნები მიკერძოებული
8. მოუსინე ტონს
9. მოუსმინე იდეას და არა მხოლოდ სიტყვებს
10. მიაქციე ყურადღება არავერბალურ კომუნიკაციას (მოუსმინე თვალით)

2. სიტყვით გამოსავლის ხელოვნება.

"არაფერია ისეთი დაუჯერებელი, რასაც ორატორი ვერ გახდის მისაღებს" – /ციცერონი/.

მნიშვნელოვანია ლიდერს შეეძლოს სიტყვით მიმართოს პიროვნებათა ჯგუფს და შეძლოს მისი დარწმუნება. ისტორიულად ბევრი პიროვნებაა ცნობილი, რომელთა ხალხისადმი მიმართვა მასების აღფრთოვანებას იწვევდა. ლიდერები მსგავსი მიმართვებით ახერხებდნენ ადამიანებში შეეცვალათ რწმენა, მრწამსი, შეხედულებები, სიცოცხლე გაეწირათ მისთვის. უძველესი დროიდან არსებობს თეორიული ტექნოლოგიები, რომელიც მოხსენებით გამოსვლის ცოდნას უკავშირდება. არსებობდა მჭევრმეტყველების სკოლები, სადისკუსიო კლუბები, სადაც ადამიანები სხვათა დარწმუნების ხელოვნებას ეუფლებოდნენ. შეგვიძლია გავიხსენოთ ციცერონის მჭევრმეტყველური მემკვიდრეობა, საქართველოს რეალობიდან ლაზთა კრებაზე აიეტისა და ფარტაძის მიმართვები, რომლებმაც ბიზანტიასთან დამოკიდებულების ორიენტირები განსაზღვრა, ასევე დავით აღმაშენებლის მიმართვა დიდგორის ომის წინ. ეს ის ნიმუშებია, რომლითაც შეგვიძლია გავიაზროთ სიტყვის ძალა.

სანამ დაიწყებთ პრეზენტაციისთვის მზადებას მნიშვნელოვანია ყურადღება გაამახვილოთ ოთხ ძირითად საკითხზე: **პრეზენტაციისთვის განკუთვნილი დრო, მსმენელთა აუდიტორია, პრეზენტაციის თემა, პრეზენტაციის მიზანი.**

პრეზენტაციისთვის განკუთვნილი დრო. რაც უფრო ნაკლები დრო აქვს მომხსენებელს გამოსვლისთვის, მით მეტ დროს მოითხოვს მოხსენების დაგეგმვის პროცესი, რადგან უფრო რთულია. დრო განსაზღვრავს თემატიკას, დეტალების

რაოდენობას, რომელზეც უნდა ისაუბროთ, რათა მოასწროთ ისაუბროთ იმაზე, რაც მიზნისთვის მნიშვნელოვანია.

საშუალოდ ადამიანს შეუძლია წუთში თქვას 150 სიტყვა, ათწუთიანი გამოსვლა მაქსიმუმ 1500 სიტყვისგან უნდა შედგეს, ვინაიდან რეკომენდირებული არ არის მოხსენების წაკითხვა, ხოლო ზეპირი გამოსვლისას, მოყოლისას მეტი დრო იკარგება, შეგიძლიათ მოამზადოთ A4 ფორმატის 3,5 გვერდიანი მოხსენება, რომელიც მოიცავს დაახლოებით 1250 სიტყვას. თუმცა რეპეტიციისას თავად შეგიძლიათ გაზომოთ მომზადებული მოხსენებისთვის საჭირო დრო.

თუ დროის დათქმა ჩვენზეა დამოკიდებული, მაშინ უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემოება, რომ ადამიანს, აზრის გაუფანტავად, ყურადღების მობილიზება და მოსმენა შეუძლია 45 წუთის განმავლობაში, ყურადღების მობილიზებისთვის კი ჭირდება დაახლოებით 5 წუთი. ზუსტად უნდა ვმართოთ ეს რეალობა და ვეცადოთ მოხსენების ხანგრძლივობა არ აჭარბებდეს 45 წუთს. ეს რეალობა თავადაც უნდა გავითვალისწინოთ და სიტყვით გამოსვლამდე 5–10 წთ გონება დავასვენოთ, რადგან მოხსენების მომენტში არ მოგვიდუნდეს, ან გაგვეფანტოს აზროვნება. იმ შემთხვევაში კი თუ მასალა ტევადია, უნდა შევძლოთ მისი დაყოფა ნაწილებად და შუალედებში მსმენელის აზროვნების მოდუნება უზრუნველვყოთ, რომ კვლავ შეძლოს ყურადღების კონცენტრაცია. აუცილებელია მოხსენება ავაგოთ მსმენელის ფსიქოლოგიური განწყობის გათვალისწინებით.

2) მსმენელთა აუდიტორიის შეფასება. მნიშვნელოვანია წინასწარ შეაფასოთ მსმენელთა განათლება, სოციალური სტატუსი, ასაკი, ჩაცმულობა, ფასეულობები. შეაგროვეთ მათზე ინფორმაციები. რა ინტერესი შეიძლება ქონდეს თითოეულ მათგანს თქვენი მსჯელობის საგანთან. რატომ აპირებენ თქვენს მოსმენას, რა არის მათი მიზანი. თემის მომზადების პროცესში მუდმივად მხედველობაში უნდა გქონდეთ თქვენი აუდიტორია. უნდა გაითვალისწინოთ თქვენს შორის ინტერესთა კონფლიქტის შესაძლებლობა. გამოყავით გავლენიანი ჯგუფი და შეარჩიეთ მათზე ზემოქმედების სტრატეგიები – რამ შეიძლება იმოქმედოს მათზე დადებითად, ან გაანეიტრალოს მათი წინააღმდეგობა. რა ენაზე არის შესაძლებელი მათთან საუბარი. როგორ უნდა გამოიყურებოდეთ, რომ აუდიტორიაში თქვენს მიზანს მიაღწიოთ.

როცა ვგეგმავთ მოხსენებით გამოსვლას უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი **რეალობები:**

• მსმენელები ჩვენს მიერ განხილული საკითხების შინაარსიდან დაახლოებით 55%–ს იგებენ ჟესტიკულაციით, 38%–ს – ხმის ტემბრით და ტონალობით და მხოლოდ 7%–ს იგებენ სიტყვებიდან. ეს შეიძლება არადამაჯერებელი თეზა იყოს, მაგრამ ვცადოთ სიტყვები წარმოვთქვათ ჟესტიკულაციის გარეშე ერთი ინტონაციით და არ ვუყუროთ მსმენელებს. შეიძლება ერთმნიშვნელოვნად ითქვას რომ მსმენელები შინაარსის 7%–ზე მეტს მართლაც ვერ გაიგებენ. ეს რეალობა მიგვითითებს იმაზე, რომ გარდა შინაარსისა, რომელზეც ჩვენ ვზრუნავთ სიტყვით გამოსვლის წინ აუცილებელია ყურადღება გავამახვილოთ ჟესტიკულაციაზე, მიმიკებზე და ინტონაციაზე.

რეკომენდაციები:

✓ არ დავკარგოთ აუდიტორიასთან მხედველობითი კონტაქტი, დავაკვირდეთ მსმენელებს, მათ რეაქციებს და შესაბამისად კორექტირება შევიტანოთ ჩვენს მოხენებაში.

✓ არ არის რეკომენდირებული მოტანილი სლაიდებისკენ, ან დაფისკენ შებრუნება. აუდიტორიისგან ზურგშექცევით დგომა მათი ყურადღების დაკარგვას ნიშნავს.

• სტრესულ სიტუაციებში ადამიანებს ერღვევათ სუნთქვის რიტმი. სუნთქვის აჩქარება იწვევს პულსის აჩქარებას, წნევის მატებას. სისხლის მოძრაობის აჩქარება იწვევს სახის გაწითლებას. ყველა ეს სიმპტომი იწვევს ხმის ტემბრის შეცვლას, ხმის ,,კანკალს“.

რეკომენდაციები:

✓ აუცილებელია ხმის ტონი იყოს დამაჯერებელი, რათა მსმენელებმა ჩათვალონ, რომ უსმენენ კომპეტენტურ პიროვნებას.

✓ ხმის ტონალობის მდგრადობა მიიღწევა სუნთქვის რეგულაციით. ემოციების კონტროლი, სწორი სუნთქვა განაპირობებს წნევის, პულსაციის რეგულაციას. ამიტომ მნიშვნელოვანია სტრესულ სიტუაციებში სუნთქვის პროცესის მართვა (ღრმად ჩასუნთქვა და ნელა ამოსუნთქვა).

✓ შეცვალეთ ინტონაცია როცა მოხსენების ერთი ნაწილიდან მეორეზე გადადიხართ.

✓ ინტონაციაზე სავარჯიშოდ გვთავაზობენ წინა დღეს საყვარელი ლექსების გამოთქმით წაკითხვას, რთულად გამოსათქმელი ტექსტების წაკითხვას ღია ონკანის ფონზე, თან უსმინეთ საკუთარი ტონის ჟღერადობას, რათა საკუთარ ხმას შეეგუოთ და რათა იოლად წარმოსათქმელი სიტყვების თქმა გაგვიადვილდეს.

• ადამიანის აზროვნების სიჩქარე სამჯერ აღემატება საუბრის სიჩქარეს. ასევე პიროვნებას შეუძლია მინიმუმ ორ თემაზე იფიქროს ერთდროულად. ამიტომ ასოციაციური აზროვნებიდან გამომდინარე მსმენელს ადვილად ეფანტება ყურადღება.

რეკომენდაციები:

✓ აუდიტორიის ყურადღების კონტროლისთვის მნიშვნელოვანია სწორად ვისაუბროთ თემატიკაზე (მივიპყროთ აუდიალური ყურადღება) და ასევე მოვიტანოთ ვიზუალური მასალა (სლაიდების, ცხრილების, დიაგრამების სახით)

• ხედვითი აღქმის სიჩქარე მკვეთრად აღემატება სმენითი აღქმის სიჩქარეს, ადამიანები უფრო ადრე ხედავენ, ვიდრე გაიგონებენ.

რეკომენდაციები:

✓ საუბარი ოდნავ უნდა უსწრებდეს სლაიდებს. ჯობს ჯერ დავიწყოთ საუბარი პრობლემაზე და ოდნავ დაყოვნებით საუბრის პროცესში შევცვალოთ სლაიდი,

✓ რეალურად კი მოხსენებით გამოსვლისას მომხსენებლები ჯერ სლაიდს უჩვენებენ (თავადაც იხსენებენ მიმდევრობას, მომხსენებლის მიერ სლაიდის თვალიერება კი გაუმართლებელია მხედველობითი კონტაქტის შენარჩუნების აუცილებლობიდან გამომდინარე) და შემდეგ იწყებენ მსჯელობას, რაც არასწორია.

✓ სლაიდები არ შეიძლება იყოს გადატვირთული სიტყვებით თითო სლაიდზე უნდა იყოს მაქსიმუმ სამი–ოთხი წინადადება

✓ საუბრის ტექსტი და სლაიდზე არსებული წინადადებები არ უნდა ემთხვეოდეს ერთმანეთს.

• მსმენელებს მოსმენილის 40% ავიწყდებათ 2 საათში, ორ კვირაში შეიძლება ახსოვდეთ მხოლოდ 20%, ერთი თვის შემდეგ კი ახსოვთ მხოლოდ 10-15 აქტუალური სიტყვა.

რეკომენდაციები:

✓ სწორად შევარჩიოთ აქტუალური სიტყვები და წარმოვთქვათ ისინი განსაკუთრებული ხაზგასმით.

• მსმენელს შთაბეჭდილება მომხსენებელის შესაძლებლობების შესახებ ექმნება პირველი სამი წუთის განმავლობაში.

რეკომენდაციები:

- ✓ ზუსტად უნდა დავგეგმოთ მისალმება, და მოხსენების დასაწყისი. კარგად დაწყება განაპირობებს მსმენელის ყურადღების კონცენტრაციას მომხსენებელზე, ხმის ტემბრის სტაბილურობას, და მომხსენებლის წარმატებას ზოგადად.
- ✓ კარგია თუ მოხსენება იწყება მსუბუქი იუმორით ის აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობაში დაგეხმარებათ.

გაითვალისწინეთ დარბაზის დიზაინი, სადაც მოგიწევთ სიტყვით გამოსვლა. თუ განლაგებას ვერ შეცვლით, მაშინ უმჯობესია წინასწარ მოინახულოთ, დაიკავოთ თქვენი ადგილი და შეეგუოთ გარემოებას. უმჯობესია თუ შეძლებთ რეპეტიციას. თუ შეგიძლიათ შეცვალოთ ოთახის დიზაინი, ეს შემთხვევა გაცილებით მეტ უპირატესობას მოგანიჭებთ. იმ შემთხვევაში თუ გსურთ იდეების მოზიდვა, აუდიტორია ჩაერთოს საუბრებში და იყოს დემოკრატიული გარემო, უმჯობესია მსმენელთა დასაჯდომი ადგილები განალაგოთ წრიულად ან მაგიდის ირგვლივ და თქვენი ადგილიც ამ წრეში ერთ–ერთი იყოს. საშუალო და დიდი ზომის აუდიტორიაში სკამები შესაძლებელია ჩავამწკრივოთ. რაც უფრო მეტად გამოყოფთ საკუთარ ადგილს მსმენელებისგან, მით მეტად ოფიციალურ გარემოში წარიმართება საუბრები. თუ 15–მდე მსმენელი გეყოლებათ ჯობს საუბარი დამჯდარმა წარმართოთ; როცა 25-30–მდე ადამიანი გისმენთ ამდგარი უნდა ესაუბროთ, ხოლო თუ მსმენელთა რაოდენობა 35-ზე მეტია უმჯობესია კათედრიდან მიმართოთ მათ. მომხსენებლის გამოკვეთილი ადგილიდან, კათედრიდან საუბარი მსმენელს მიანიშნებს მოსაუბრის დომინანტურობაზე, საუბრის სერიოზულ მოტივებზე და ოფიციალურობაზე. თრგუნავს მსმენელის აქტივობას.

წინასწარ უნდა დარწმუნდეთ, რომ ყველა მსმენელი დაინახავს სიტყვით გამომსვლელს და ასევე პროექტორით ნაჩვენებ სლაიდებზე ინფორმაციის წაკითხვას შეძლებს.

მნიშვნელოვანია დარბაზის ფონიც, მწვანე ფერი ამშვიდებს, წითელი – ააქტიურებს, ღია ლურჯი – ხელს უწყობს საქმიანი გარემოს შექმნას, შეხვედრის დროში გაწელვას უშლის ხელს, ყავისფერი – სიახლეების შემოტანას ააქტიურებს, ნაცრისფერი – ნეიტრალური, დადებითი ფერია, ვარდისფერი, ცისფერი – ხელს უყობს თბილი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას.

თემის განსაზღვრა. საუბრის თემა უნდა იყოს მსმენელთა აუდიტორიის შესაფერისი. ეცადეთ თემა იყოს აქტუალური, ორიგინალური, რომელიც იწვევს ინტერესს, არ იყოს გაცვეთილი, მოსაბეზრებელი.

მიზნის დასახვა. უნდა განსაზღვროთ რას ელოდებით თქვენი გამოსვლიდან, რას გინდათ რომ მიაღწიოთ. თემის მომზადების პროცესს სწორედ ეს მოტივი უნდა სდევდეს თან და ყოველი დეტალის დავუქვემდებაროთ ,,ცენზურას“, რომელსაც მიზანი ქვია;

მოხსენების მომზადების ძირითადი, საკვანძო ნაწილია **სტრუქტურის ფორმირება:**

სტრუქტურის ფორმირების მრავალი რეკომენდირებული წესი არსებობს. ნაცნობ აუდიტორიასთან შესაძლოა თემის სტრუქტურას ქონდეს შემდეგი სახე:

<u>შესავალი</u> – თემის ზოგადი შინაარსი;

თემის აქტუალური და პრაქტიკული მხარე – საუბარი იდეის მნიშვნელობაზე და მის პრაქტუკულ შედეგზე სათანადო მაგალითის მოხმობით;

შესავალი სიტყვა ასევე შესაძლებელია აიგოს სხვაგვარადაც. მას შესაძლებელია ქონდეს შემდეგი სტრუქტურა:

- მთავარი იდეა – ფრთიანი გამონათქვამი, რომელსაც აიტაცებს და დაიმახსოვრებს მსმენელი, შეძლებს მსმენელის ყურადრების ფოკუსირებას თემაზე.
- მთავარი იდეის ახსნა – უნდა დაანახოთ მსმენელს მთავარი გარემოებები, ახსნათ იდეის საბოლოო შედეგი,
- ავტორიტეტული წყარო – შეგიძლიათ გამოიყენოთ ყველა ეტაპზე, ეს თქვენს მთავარ ფრაზას ავტორიტეტულს გახდის.
- აქტუალურობა & პრაქტიკულობა – ახსნათ თქვენს მიერ შეთავაზებული იდეის სარგებელი

<u>ძირითადი იდეა</u> – გადმოეცით მოკლე ქვეთავებად, მარტივ აბზაცებად, რათა არ იყოს გაწელილი დროში, ზედმეტად რთული და მომაბეზრებელი.

<u>პრაქტიკული შემთხვევის განხილვა (*Case Study*)</u> – *ქვეთავები ერთმანეთისგან განაცალკევეთ პრაქტიკული შემთხვევის ანალიზით და ეს შეგიძლიათ რამდენჯერმე გაიმეოროთ. ეს თქვენს საუბარს დამაჯერებლობას შესძენს.*

<u>ავტორიტეტული წყაროს მოხმობა</u> – გამოიყენეთ ყველა ნაწილში, გარდა შესავლისა და დასკვნისა. გაარკვიეთ ვინ, ან რომელი ორგანიზაცია არის აუდიტორიისთვის ავტორიტეტი (მსოფლიოში აღიარებული პიროვნება, მსოფლიოში ცნობილი ორგანიზაციები: ნატო,

გაერო, ევროკავშირი; ოფიციალური სტატისტიკური მასალა, საკონსულტაციო ჯგუფის რეკომენდაცია) და მოახდინეთ მათი აზრების თუ დეკლარაციების ციტირება. მორწმუნე ადამიანებისგან შემდგარ აუდიტორიას შეიძლება მივმართოთ ციტატებით ბიბლიიდან, ეპისტოლეებიდან (იყო შემთხვევა, როდესაც ბიბლიის ციტირება ირანის პრეზიდენტმა მოახდინა, სადავოა თუ რამდენად ჩაეთვალა ეს გულწრფელობად, მაგრამ ყურადღება ნამდვილად მიიპყრო)

შეჯამება–მიმართულებების დასახვა – მიწოდებული ინფორმაციის შეჯამების პრეროგატივა მსმენელს არ უნდა დაუთმოთ, თქვენ თავად უნდა მოახდინოთ მსმენელის ფოკუსირება მნიშვნელოვან მომენტებზე, რაც ფაქტიურად მასალის გამეორებაა, ეს კი დაეხმარება მათ უკეთ დაიმახსოვრონ თუ რაზე ისაუბრეთ. ყოველივე ამას უნდა დაურთოთ ის თუ რა მნიშვნელობა აქვს თქვენს პრეზენტაციას და კონკრეტულად რისი მიმცემია მსმენელისთვის, შეგიძლიათ მიმართოთ, მოუწოდოთ დანერგონ თქვენი რეკომენდაციები.

უკუკავშირი, Feedback – აუდიტორიას თხოვეთ, რომ შეგატყობინონ მიღებული ცოდნის შედეგები, გამოიჩინეთ მათი საქმიანობისადმი ინტერესი, გამოხატეთ მათი დახმარების სურვილი, პატივისცემა.

ყველაზე ეფექტური არის მოხსენების სტრუქტურა, რომელიც იგება მსმენელთა რეაქციაზე. ეს რეაქციები ფსიქოლოგების მიერ უკვე დამუშავებულია. გთავაზობთ ჩვენი აზრით მოხსენების მომზადების ყველაზე ოპტიმალურ ხერხს (იხ. სქ. 1)

	მოხსენების სტრუქტურული შემადგენლები	მსმენელის რეაქცია	რეკომენდაცია
1	წარვადგინოთ საკუთარი თავი და საკითხის სტრუქტურა	ვინ არის, რისთვის და რამდენი ხანი უნდა ვუსმინო მას?	* მიესალმეთ, თავი წარუდგინეთ, დაიწყეთ იუმორით, ან შოკური ინფორმაციით, მაგრამ პოზიტიურით, საკუთარი და ნაშრომის ღირსებე-ბის, მოკრძალებული აღნიშვნით, კომპეტენტუ-რობის დაფიქსირებით, მიუთითეთ რა დროით აპირებთ მათი ყურადღების მიპყრობას.

			*არ არის რეკომენდირებული მოხსენების დაწყება: ✓ ნეგატიური ინფორმაციით ✓ დრო არ მქონდა და ვერ მივიღე სრული ინფორმაცია; √ მე... √ძალიან ვღელავ. * ნუ წაიკითხავთ მოხსენებას; *ნუ დაიჭერთ ხელში ფურცლების დასტას, ან სხვა რაიმე ნივთს;
2	დავაფიქსიროთ რამდენიმე ფაქტი	საინტერესო ფაქტებია, თემა ძალიან აქტუალურია...	ფაქტები სწორად უნდა იყოს შერჩეული, რათა მსმენელი მიხვდეს რომ თემა აქტუალურია. პირდაპირ თქვენს მიერ დაფიქსირება იმისა, რომ თემა აქტუალურია შედეგს არ მოგცემთ.
3	პოზიციის დაუფიქსირებ-ლად ავღნიშნოთ რამდენიმე სადაო მტკიცებულება	რომელს მივემხრო?	პოზიციის დაუფიქსირებლად საწინააღმდეგო მტკიცებულებების აღნიშვნა მსმენელს აღძრავს იფიქროს საკუთარ პოზიციაზე და ზოგადად თემაზე. პოზიციის ადრეულად დაფიქსირება კი კამათისთვის განაწყობს მათ და ჩაგეთვლებათ მიკერძოებულობაში.
4	ვიზუალურად ვაჩვენოთ კონ-კრეტული კვლე-ვის შედეგები (ციფრები, დიაგრამები, ცხრილები...)	ეტყობა უმუშავია...	ნუ ეცდებით ცხრილების და ციფრების დეტალურ ახსნას: მოტანილი მასალებიდან მსმენელი 86% ხედავს, 55% ეხება და მხოლოდ 6%–ს ითავისებს. ამ ნაწილის ფუნქციაა სასურველი რეაქციის გამოწვევა. მსმენელი უნდა მიხვდეს, რომ თქვენ საქმეში ჩახედული ხართ.
5	ავტორიტეტების მოხმობა, მნიშვნელოვანი ციტატები...	არ ღირს შევეწინააღ-მდეგო...	სწორად შეარჩიეთ ავტორიტეტები, რათა დაითქრგუნოს მსმენელის წინააღმდეგობა. თუ 3–ე ნაწილში ხდება მსმენელში საპირისპირო პოზიციებისადმი ინტერესის გამოწვევა, ამ ეტაპზე ითრგუნება მისი წინააღმდეგობა.

6	საკუთარი დასკვნები	იცის რასაც ამბობს...	როცა მიხვდებით რომ აუდიტორია გადმოიბი-რეთ, ან გაანეიტრალეთ მხოლოდ შემდეგ უნდა წარმოაჩინოთ საკუთარი პოზიცია.

სქემა 1. მოხსენების სტრუქტურა

სხვა რეკომენდაციები:

- სიტყვის მომზადების პროცესში აქტიურად ადევნეთ თვალი აქტუალურ მოვლენებს, რათა არ ამოვარდეთ დროისა და სივრცის კონტექსტიდან. შეაგროვეთ თემასთან დაკავშირებული ყოველგვარი ინფორმაცია, რომლითაც შესაძლებელია დაინტერესდეს მსმენელი.
- გამოსვლისთვის მიშვნელოვანია საკუთარი ან სხვათა გამოცდილებების გათვალისწინება, შეეცადეთ დაესწროთ მსგავს ღონისძიებებს, შეაფასოთ ძლიერი და სუსტი მხარეები, ნაკლოვანებები, შესაძლებლობები და შეეცადეთ გამოიყენოთ.
- წინასწარ გაიარეთ რეპეტიცია, რომ ყველა დეტალი გათვალისწინებული გქონდეთ. უმჯობესია კამერის წინ, რადგან ცხადი იყოს ყველა დეტალი.
- შეეცადეთ წინასწარ აღძრათ აუდიტორია სასმენად, მიაწოდეთ ანონსი, დააინტერესეთ – ანუ გააკეთეთ პრაიმინგი. (Priming)
- შეეცადეთ საუბრისას იყოთ გახსნილი (ღიმილი, მისალმება, მატივისცემის გამოხატვა, მოკითხვა); იყავით პოზიტიურები, გაამხნევეთ გაეცით ენერგია, ოპტიმიზმი, ენთუზიაზმი, ეცადეთ იყოთ სასიამოვნო. აქტიურად გამოიყენეთ იუმორი განსაკუთრებით კარგი ეფექტის მომცემია დასაწყისში და ბოლოში,
- მართეთ სხეულის ენა, ჟესტიკულაცია, მიმიკები. უნდა იყოს ბუნებრივი, გახსნილი, პოზიტიური, ადეკვატური.
- მოახდინეთ ვიზუალური ეფექტი. უნდა საუბრობდეს თქვენი სხეული, თვალები, სლაიდები, ფერები, არ დაკარგოთ ვიზუალური კონტაქტი აუდიტორიასთან. არ დაგავიწყდეთ თქვენი მსმენელი – ვისთვისაც საუბრობთ.
- შესაძლებელია გამოვიყენოთ აგრეთვე ე.წ. ,,ტრილოგიის“ ეფექტი. ამ შემთხვევაში ხდება გარკვეული მოწოდების გამეორება სამგზის, რათა გაიზარდოს მისი გავლენის ძალა. მაგალითად ლენინის ,,სწავლა სწავლა და სწავლა“, იულიუს ცეზარის – ,,veni vidi,vici“– ,,მიველ, ვნახე, დავიპყარი“, ბარაკ ობამას – ,,დიახ ჩვენ შეგვიძლია, დიახ ჩვენ შეგვიძლია,

დიახ ჩვენ შეგვიძლია“. ასე იმეორებდა მარტინ ლუთერ კინგი ფრაზას – ,,მე მაქვს ოცნება“, სტალინი – ,,ჩვენი ბრძოლა სამართლიანია, ჩვენ გავიმარჯვებთ“

- არ გამოიყენოთ ფრაზა : **,,როგორც იცით...“**
- როცა ცვლით ქაღალდებს შეწყვიტეთ საუბარი, თორემ აუდიტორიასთან კონტაქტს დაკარგავთ,
- დაფა გამოიყენეთ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ საწერად დიდი დრო არ დაგჭირდებათ.
- პრეზენტაციის დაწყებამდე მოეწყვეთ, მოიმარაგეთ ნივთები, რაც თავდაჯერებულობას შეგძენთ, გაგიიოლებთ ადაპტაციას აუდიტორიასთან.
- მოხსენების საწყისი აბზაცი ისწავლეთ ზეპირად, რომ არ დაიბნეთ და არ მოხდეს გაუთვალისწინებელი შემთხვევა, სანამ შეეჩევევით აუდიტორიასთან საუბარს.

საპრეზიდენტო არჩევნებში კენედის, რონალდ რეიგანის, ბილ კლინტონის გამარჯვების უმთავრესი მიზეზი ის იყო, რომ მათ შეძლეს აუდიტორიასთან კონტაქტში შესვლა სხვადასხვა მეთოდებით: იუმორით, მუსიკით, გულისხმიერი საუბარით. ნამდვილმა ლიდერმა იცის ეს წესი – სანამ ადამიანს დახმარების ხელს თხოვს, ჯერ გულს უნდა შეეხოს. შეუძლებელია თანამედროვე ადამიანს უბიძგოთ მოქმედებისკენ თუ ჯერ მისი ემოციები არ გააღვივეთ. რადგან ძირითადად გულს მიყვება გონება.

ლიდერს უნდა შეეძლოს ერთნაირი წარმატებით პირადი და საჯარო კონტაქტის დამყარება. როლანდ რეიგანს ერთნაირი წარმატებით შეეძლო შეხებოდა ადამიანების გულებს სატელევიზიო საუბრებში, საჯარო შეხვედრებისას ვრცელ აუდიტორიასთან, ისევე როგორც მის ირგვლივ მყოფი თითოეული ადამიანის გულს – მას თნამშრომლები ,,მამას“ ეძახდნენ.

იმისათვის რომ რეიგანის მსგავს ქარიზმას ფლობდეთ, და ხალხთან ურთიერთობები მოაწესრიგოთ – დაამყარეთ კონტაქტი ერთთან (ყოველთან). განსაკუთრებული ურთიერთობების უნარის მქონე ადამიანებს შეუძლიათ ჯგუფშიც კი თითოეულ ინდივიდთან იურთიერთონ. – “მე მინახავს მეთაურები, რომლებიც ოცეულის წინ მდგარან და მხოლოდ ოცეულს ხედავენ, მაშინ, როცა კარგი მეთაური დაინახავს 20 პიროვნებას, რომელთაგან თითოეულს საკუთარი მისწრაფებები აქვს, უნდა სიცოცხლე და ილტვის სრულყოფილებისაკენ.’’ – გენერალი ნორმან შვარცკოფი.

არაა მთვარი რამდენი მსმენელი გყავს შეიძლება მათი რიცხვი 70 000–მდე იყოს, მთვარია ათასებს კი არ ესაუბრო, არამედ ერთ ადამიანთან საუბარზე მოახდინო ფოკუსირება.

მცდარია შეხედულება, რომ ლიდერმა ადამიანებთან ურთიერთობები დამხმარეების საშუალებით უნდა დაამყაროს, ასეთები ლიდერობას მხოლოდ დანიშვნვით თუ აღწევენ. ლიდერი ყოველთვის თავად დგამს პირველ ნაბიჯებს ურთიერთობისკენ და ხარჯავს ძალისხმევას გაამყაროს ეს კავშირები. ეს არ არის ადვილი, მაგრამ წარმატება ამაზეა დამოკიდებული და რაც უფრო რთულია, მით უფრო საინტერესოა.

ადამიანებთან ურთიერთობა ადვილი არ არის, მთავარია ღირსეულად დააფასოთ ისინი. I მსოფლიო ომში, გენერალმა დუგლას მაკარტურმა, მას შემდეგ რაც ათასეულის მეთაურს სთხოვა ჯარს პირადად გაძღოლოდა, წინასწარ უბოძა გმირობა – საკუთარი, გმირობისთვის მიღებული ჯვარი მაიორს მუნდირზე დაუმაგრა. ნაპოლეონი ყველა ჯარისკაცს სახელებით მიმართავდა, რობერტ ლი ბრძოლის წინა ღამეს ჯარისკაცებთან ერთად ათევდა. ნორმან შვარცკოფმა 1990 წლის შობა, სპარსეთის ყურის ომის დროს, ოჯახებისგან მოწყვეტილ ადამიანებთან გაატარა. აუცილებელია ''მასებში აუჩქარებელი გავლა'', რადგან ხალხისთვის სულერთია რამდენი იცით, სანამ არ გაიგებენ რამდენად თანამონაწილე ხართ.

ლიდერის კონტაქტის უნარი, მის ორგანიზაციაზე აისახება. ამაზეა დამოკიდებული თანამშრომლებს შორის ლოიალობა, ძლიერი ეთიკა, ლიდერის ხედვა დანარჩენებისთვის შთაგონებად იქცევა. ასეთი კონტაქტები შრომის გარეშე არ მყარდება. ,,საკუთარი სვლისათვის თავი გამოიყენეთ, სხვების ასაყოლიებლად – გული''.

4. თათბირის ჩატარების ხელოვნება

კვლევებით დადგენილია, რომ ლიდერების 80% სამუშაო დროის ნახევარზე მეტს ჯგუფურ შეხვედრებზე ატარებს. ასევე სამწუხარო რეალობაა, რომ მსგავსი შეხვედრების უმრავლესობა არაეფექტიანია. თუმცა კრებები რომ აიკრძალოს ბევრ ლიდერს სამუშაო დროის გაყვანა გაუჭირდება, ხოლო იმ შემთხვევაში თუ ვინმეს არ მიიწვევენ, აუცილებლად გამოიწვევს უკმაყოფილებას.

სხდომა ზუსტად ასახავს ორგანიზაციის კულტურას, მდგომარეობას. ბიუროკრატიულ, მკვეთრად იერარქიულ ორგანიზაციაში კრება ემყარება ცალმხრივ

ურთიერთობებს, ძირითადად მმართველი აწვდის ინფორმაციას თანამშრომლებს რა უნდა გაკეთდეს.

რაც უფრო მრავალფეროვანი და კროს–ფუნქციური საკითხებია გადასაწყვეტი ორგანიზაციაში მით უფრო მნიშვნელოვანი და საინტერესოა სხდომები. მათი მიზანია მრავალფეროვანი შესაძლებლობებისა და რესურსების მართვა, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება. სხდომების პროდუქტიულობის პოტენციალი დღითი–დღე იზრდება, ისევე როგორც რთულდება მათი წარმართვა.

ორგანიზაციებში სადაც ძალა, გავლენა, პასუხისმგებლობები გადანაწილებულია, ადამიანები გუნდურად მუშაობენ და წარმატებებს ერთმანეთთან იზიარებენ, პიროვნებებს თათბირებზე და მსგავს შეკრებებზე უჩნდებათ სურვილი გამოავლინონ თავიანთი ინტელექტი, უნარები, კვალიფიკაცია, იდეები, პოზიციები.

კრებების მრავალი სახეობა არსებობს:

რეგულარული (ყოველთვიური, ტოველკვირეული), რომელიც გულისხმობს დადგენილ რეჟიმს, ადამიანებს აძლევს შესაძლებლობას უკეთ გაიცნონ ერთმანეთი.

მნიშვნელოვანი კრებები – სადაც ხდება ფუნდამენტური გადაწყვეტილებების მიღება

ხშირად ტარდება აგრეთვე ისეთი ტიპის კრებები, რომლებიც შედეგებზე ორიენტორებული არ არის, როდესაც მონაწილეებიც არ არიან საქმით დაინტერესებულნი, მათი სიხშირე საკმაოდ დიდია, მაგრამ მათ შესწავლას და მით უმეტეს გამოსწორების მცდელობას აზრი არ აქვს.

დადგენილია შეცდომები, რომელიც კრებების ძირითად წარუმატებლობებს. ესენია: სხდომების გადაჭარბებული სიხშირე, სხდომები კარგად არ არის მომხადებული, ან საერთოდ მოუმზადებელია, დღის წესრიგი არასრულია ან ძალიან ვრცელი; სხდომებზე გადის უმნიშვნელო თემები; სხდომაზე საჭიროზე მეტი მონაწილეა; დრო არ არის სწორად განაწილებული, ან საერთოდ არ არის ნაჩვენები ორიენტირი საკითხის დასაწყისზე და დასასრულზე; სხდომების წარმართვა შესვენების გარეშე; არ არის ძირითადი პრობლემები წამოწეული წინა პლანზე; სხდომა ზედმეტად ჰარმონიულია; საკითხის ამოწურვა ხდება შედეგების და გადაწყვეტილებების გარეშე; პროტოკოლი არასრულია.

სხდომის წარმატებისთვის ლიდერმა უნდა წარმართოს სამი მთავარი ფაზა:

ფაზა I, კრების წინ:

- **დარწმუნდით რომ ნამდვილად გჭირდებათ სხდომა** – წინასწარ განისაზღვროს სხდომის აუცილებლობა, რა შედეგი შეიძლება მოიტანოს მან. იქნებ სჯობს ინდივიდებთან, ან მცირე ჯგუფებთან წარიმართოს შეხვედრები და პირველ ეტაპზე მათთან მოხდეს შეთანხმება;
- **დაგეგმეთ რეალური, შესრულებადი მიზნები** – სხდომამ შესაძლებელია მრავალი უხერხულობა გამოიწვიოს თუ კარგად არ არის მომზადებული და ყველა დეტალი გათვალისწინებული. აუცილებელია საკითხების პუნქტებად განხილვა, წინასწარი დაგეგმვა.
- **მოამზადეთ და შეადგინეთ დღის წესრიგი** – დღის წესრიგში უნდა იქნას შეტანილი მხოლოდ მნიშვნელოვანი საკითხები, წინასწარ უნდა განისაზღვროთ შესვენების დრო.
- **დაპატიჟეთ მნიშვნელოვანი ადამიანები** – წინასწარ უნდა განისაზღვროს სხდომის შედეგებით დაინტერესებულნი, მათი პოზიციები და სავარაუდო კომენტარები

ფაზა II, კრების მიმდინარეობისას:

- **დაიწყეთ დანიშნულ დროს** – სხდომის დაწყება აუცილებელია ზუსტად დანიშნულ დროს, თანამშრომლებს დაგვიანება ჩვევად რომ არ ექცეთ. უნდა განისაზღვროს ვინ არ ესწრება სხდომას, შესაძლებელი იქნება თუ არა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღება მათ გარეშე. მართვის კარგ უნარზე მიუთითებს, როცა მენეჯერი თანამშრომლებს წინასწარ ატყობინებს თათბირის დასრულების დროს და ასევე ზუსტად, დაგეგმილ დროზე ახერხებს შეხვედრის დამთავრებას.
- **შეინარჩუნეთ კრების მონაწილეთა ყურადრება და აქტივობა** – აუცილებელია თვალყურის დევნება, რომ რომელიმე საკითხის განხილვა არ გაჭიანურდეს. ღირებული კონსესუსი მხოლოდ ღია დისონანსის შედეგად მიიღება, აუცილებელია თანამშრომლები ჩაერთონ განხილვებში
- **წარმართეთ სხდომა მკვეთრი აქცენტებით:** მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნები; დისკუსიის მართვა, რომ არ მოხდეს თემიდან გადახვევა;
- **თითოეული საკითხი დახურეთ კონკრეტული შედეგით** – სხდომის შედეგები უნდა იყოს კონკრეტული, მოვალეობები უნდა გადანაწილდეს თანამშრომლებს შორის, დადგინდეს შესრულების ვადები.

- **დააჯამეთ და ჩაიწერეთ გადაწყვეტილებები** – აუცილებელია სხდომის მიმდინარეობა, განსაკუთრებით ძირითადი საკითხები აისახოს შესაბამის ოქმში.

ფაზა III, კრების შემდეგ:

- **გაუგზავნეთ ჩანაწერები მონაწილეებს** – რათა წერილობით მიიღონ ის ვალდებულებები, რომლებიც დაეკისრათ სხდომის მიმდინარეობისას
- **მიჰყევით შეთანხმებულ მიზნებს** – განახორციელეთ შეთანხმებული გეგმები და სხვებსაც მოსთხოვეთ მათი შესრულება
- **გამოკითხეთ ძირითადი ფიგურები** – როგორ მიმდინარეობს შეთანხმებულ მიზნებზე მუშაობა

თემა VII. პიროვნული ურთიერთობების მართვის ხელოვნება.

ურთიერთობების წარმართვის საკვანძო ნაწილია ადამიანების მიერ ერთმანეთის შეცნობა. პიროვნებასთან ურთიერთობების პროცესში ლიდერობის მიღწევა ეყრდნობა ორ ძირითად ფუნდამენტს: ადამიანების გაგებას და თანაგრძნობას.

ადამიანის გაგებისთვის მნიშვნელოვანია შევიცნოთ ადამიანის ბუნება, რომელიც განპირობებულია პიროვნების ინდივიდუალური, გენეტიკური თვისებებით და გარემოებათა გავლენებით. ლიდერული უნარია ადამიანის ხასიათის, უნარ–ჩვევების, პოტენციალის გამოვლენა და მათი წარმართვა მიზნისკენ. არ არის მარტივი ადამიანებში აღმოაჩინო მიზნისთვის აუცილებელი თვისება, გააღვიძო მასში ინტერესი და ,,გამოიყენო" ის. ,,გამოყენება" ამ შემთხვევაში გულისხმობს ლიდერის უნარს ადამიანში აღძრას სურვილი, ენთუზიაზმი, ქმედება, იღვაწოს მიზნისთვის, რომელსაც ლიდერი დაუსახავს. ეფექტურია ლიდერობის სტრატეგია, რომელიც პიროვნებებს არაპირდაპირი გზით უბიძგებს სასურველი ქმედებისკენ, ხოლო თავად ლიდერი კი ნაკლებად ავლენს თავს, როგორც დირექტივების გამცემი. ლიდერი მიმდევრებს შორის უნდა აღიქმებოდეს როგორც პოზიტიური ძალა, ენერგიის წყარო, რომლის მეშვეობითაც აღწევენ საკუთარ მიზნებს. მიზნის გაცნობიერება ლიდერისთვის მნიშვნელოვანია, მაგრამ არანაკლებ მნიშვნელოვანია მიზანი შეათვისებინო მიმდევრებს, როგორც საკუთარი, რათა იშრომონ საერთო ინტერესებისთვის. მიმდევრებს შორის მრავალია, რომელსაც უჭირს მიზნის რეალურად გაცნობიერება. შესაბამისად, სუსტია მობილიზების ხარისხი რაღაცის მისაღწევად. ის რეალობა, რომ ადამიანებს ენერგიით ავსებს მიზნის გაცნობიერება, მისთვის ცხოვრება და კმაყოფილებას იღებს მისი მიღწევის პროცესში, ლიდერს აყენებს მომგებიან პოზიციაში. საკმარისია მან აღმოაჩინოს მეთოდი, როგორ გაათავისებინოს ადამიანთა ჯგუფს ერთად და თითოეულს ცალ–ცალკე ის მიზანი, რომლის მიღწევასაც თავად ცდილობს. სუსტია ლიდერი, რომელიც ზემოქმედებს პიროვნებებზე თანამდებობრივი ავტორიტეტით, ფსიქოლოგიური, მორალური, მით უმეტეს ფიზიკური იძულებით.

ადამიანის შეცნობის უნარი ძალიან მნიშვნელოვანია ლიდერობის ეფექტიანად განხორციელების პროცესში. პიროვნების უნარების სასურველი გამოვლინებები (ხასიათის, ნიჭის, ქცევის, პოტენციალის) დამოკიდებულია პიროვნების

შესაძლებლობებზე, განწყობაზე, ინტერსზე, რომელსაც საფუძვლად უდევს გარკვეული მოტივები.

პიროვნებათა შეფასების მნიშვნელოვან მახასიათებლებად მიჩნეულია: რწმენა, ღირებულებები, პატივისცემა, პასუხისმგებლობა, პატიოსნება, ყურადღება, მოქალაქეობის შეგრძნება.

პიროვნების ინდივიდუალური შესაძლებლობები უკავშირდება მის ფსიქოლოგიურ, გონებრივ, ფიზიკურ უნარებს. ფსიქოლოგიური უნარი ვლინდება ხასიათში, ნებისყოფაში, განწყობაში და ა.შ. გონებრივი უნარები ძირითადად გამოიხატება ტვინის უნარებში აითვისოს გარკვეული ცოდნა და აზროვნების ტიპში; ფიზიკური უნარები – ფიზიკური სიჯანსაღეში (ფიზიკურად გაუმკლავდეს სამუშაოს) და ენერგიულობაში. რა თქმა უნდა, ეს უნარები ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია. ლიდერისთვის მნიშვნელოვანია გაერკვეს პიროვნებათა (ვისთანაც ურთიერთობს) უნარებში და წარმართოს ისინი. (სქ.4.1)

სქ.4.1. პიროვნების შესაძლებლობათა ზოგადი დეტერმინანტები

პიროვნების უნარის გარკვევა შესაძლებელია გარკვეული ტესტირების საშუალებით. აქ ყველაზე ეფექტურია პიროვნებაზე დაკვირვება გარკვეული დროის განმავლობაში (3 თვე), ვინაიდან მხოლოდ ამ შემთხვევაში არის შესაძლებელი სრული ინფორმაციის მოპოვება, თუ რა თვისებებს ავლენს ადამიანი მუშაობის პროცესში, სტრესულ სიტუაციაში, ურთიერთობაში. მართალია ხანმოკლე კავშირითაც შესაძლებლია გაარკვიო პიროვნების ძირითადი მახასიათებლები, მაგრამ მოკლევადიან პერიოდში ყველაზე რთულია პიროვნების პოტენციალის გამოვლენა.

პიროვნებას, რომელსაც სურს გახდეს ლიდერი უნდა ეცადოს ჰქონდეს ურთიერთობა მრავალ ადამიანთან, რათა ურთიერთობათა პრაქტიკას ამ მიმართულებით ცოდნის გასაღრმავებლად მთავარი როლი ეკისრება. უმნიშვნელოვანესია ურთიერთობათა

თვისებრივი მხარე – თუ რამდენად შეუძლია ლიდერს გაუგოს მეორე ადამიანს, აქ რაციონალურ ქცევებზე მეტად მნიშვნელოვანია ემოციური დამოკიდებულება, მაგრამ არა ხელოვნური ემოცია, არამედ მხოლოდ და მხოლოდ ბუნებრივ ემოციას აქვს დადებითი შედეგი.

პიროვნებათშორისი ურთიერთობების ოქროს წესი –

იყავით გულწრფელები და არ ითვალთმაქცოთ.

იმისათვის რომ დავნერგოთ ეს წესი:

1) იმან, რასაც ჩვენ გამოვხატავთ (საკუთარი ემოციები), უნდა მოგვიტანოს წარმატება;

2) ეს კი მხოლოდ მაშინ ხდება როდესაც შინაგანი სამყარო გარემოსთან ჰარმონიაშია.

ოცდამეერთე საუკუნეში სულაც არა არის გასაკვირი, რომ ურთიერთობების ოქროს წესი არ არის გაღიმება, ან ქათინაურის თქმა, შენიღბვა, არამედ ეს არის უმარტივესი რამ – ვიყოთ გულწრფელები, გამოვხატოთ საკუთარი თავი. დღეისათვის ადამიანების შეცნობის მეთოდოლოგია იმდენად დახვეწილია, რომ შეუძლებელია ადამიანმა ითამაშოს, მით უმეტეს ითამაშოს ხანგრძლივი დროის მანძილზე, ურთიერთობები კი მაშინ არის ფასეული, როდესაც ის ხანგრძლივია. კარნეგის ბესთსელერის დაზუთხვა, ტვინის ჭყლეტით დამახსოვრებული სახელებით ერთმანეთისადმი მიმართვა და პლასტმასის ღიმილი, რა თქმა უნდა, არ ნიშნავს რეალურ ურთიერთობებს და ამით მხოლოდ გულუბრყვილოებს აცურებენ.

რა უნდა მოიმოქმედოს ადამიანმა, როდესაც გულწრფელობამ ზიანი შეიძლება მიაყენოს მის ურთიერთობებს? ა) თვითგაუმჯობესება. იმ შემთხვევაში თუ ჩვენი ინტერესის ობიექტი იმსახურებს გულწრფელ პატივისცემას და ჩვენ მის მიმართ ამას არ ვგრძნობთ, ეს თავად ჩვენი პრობლემაა, ეს ნიშნავს, რომ დროა შევცვალოთ საკუთარი თავი. ბ) როცა პიროვნების მახასიათებლები, ქცევები ეწინააღმდეგება ჩვენს მორალურ პრინციპებს, მაგრამ მას გავლენის მოხდენა შეუძლია ჩვენს საქმიანობაზე, უნდა ვეცადოთ ვიყოთ რაციონალურები. ჩვეულებრივ არ არსებობენ ადამიანები, რომელთაც დადებითი თვისებები არ აქვს, მთავარია, შეგვიძლია თუ არა აღმოვაჩინოთ ეს ჩვენ. ყველა ადამიანს აქვს გარკვეული ღირსებები, რომელზეც შეგვიძლია კონცენტრირება მოვახდინოთ. ურთიერთობები ავაგოთ საერთო და არა განმასხვავებელ ღირებულებებზე. უკიდურესი ანტიპათიის შემთხვევაში (რასაც შესაძლოა ასევე ქონდეს ადგილი) შევთავაზოთ ურთიერთსასარგებლო თანამშრომლობა, არ არის აუცილებელი ხოტბა შევასხათ მას იმ

თვისების გამო, რომელიც ჩვენში სიმპათიას არ იწვევს. ანუ ჩვენ ურთიერთობებისას გვიწევს ძირითადად სამი სტრატეგიის არჩევა: ვითანამშრომლოთ თავისუფლად; უნდა შევიცვალოთ დამოკიდებულება პიროვნების მიმართ; ვიმოქმედოთ პრაგმატული ინტერესების შესაბამისად.

ერთი შეხედვით შესაძლებელია ითქვას, რომ შემოთავაზებული წესი არის მორალური და ზოგიერთ შემთხვევებში გამორიცხავს პრაგმატიზმს. ი. კანტის ფრაზაა – ,, მორალურობა სულაც არ არის გრძნობის საგანი, ის მხოლოდ გონების საგანია" – XXI–ე საუკუნეში ადამიანი გაცილებით მგრძნობიარეა, შეუძლებელია მას გამოეპაროს სიყალბე. სუფთა ადამიანები სიყალბეს შეგრძნებებით აღიქვამენ, თავად ყალბებს, მართალია გრძნობები ხისტი აქვთ, მაგრამ მათ პირველ რიგში საკუთარი თავის მიმართ უნდობლობა აიძულებს ეჭვი შეიტანონ სხვათა დამოკიდებულებებში და ქცევებში, ამიტომ ხშირად ამოწმებენ ირგვლივმყოფებს. მათი შეცდომაში შეყვანა გაცილებით რთულია, ვიდრე გულწრფელი ადამიანების. საბოლოო ჯამში, ყველა გონიერი, დაკვირვებული ადამიანი განსაკუთრებით კი გრძელვადიან პერიოდში მოვლენებს აღიქვამს ისეთს, როგორიც ის ბუნებრივად არის.

ჩვენ უკვე ვისაუბრეთ იმაზე, რომ არის შემთხვევები, როდესაც საჭიროა შევცვალოთ არა მხოლოდ დამოკიდებულებები პიროვნებების თუ მოვლენების მიმართ, არამედ საკუთარი თავი. რამდენად არის ეს შესაძლებელი, ან რეალური? როგორც წინა თავებში აღვნიშნეთ, ეს რთულია, მაგრამ – შესაძლებელი. პიროვნება, რომელიც ამბობს – ,,მე ასეთი ხასიათი მაქვს, ვერ შევიცვლები", მან უბრალოდ არ იცის რა შეუძლია. ფსიქოლოგებმა უკვე დიდი ხანია დაადგინეს, რომ ხასიათი ეს არის ჩვევა. ადამიანს ახალი ჩვევების შემუშავებით, მათი ხშირად გამეორებით შეუძლია ხასიათის შეცვლა. გონიერი ადამიანი, რომელიც გრძნობს თუ რა ზიანს აყენებს მას ესა თუ ის ნეგატიური ჩვევა, უნდა შეძლოს და შეცვალოს ის, მით უმეტეს, მას ამის პოტენციალი ნამდვილად აქვს. შეგვიძლია მრავალი მაგალითის მოტანა, თუ როგორ ცვლის ადამიანს რელიგია. სულიერი განვითარება სწორედ ამ ტრანსფორმაციის ერთ–ერთი გამომსახველია – ყველა ადამიანში არის ნათელი და ბნელი, პოზიტიური და ნეგატიური, დადებითი და უარყოფითი, უფრო მეტიც, ყველა ადამიანში არის ერთად აღებული ყველა დადებითი და ყველა უარყოფითი თვისება – ადამიანი საკუთარ თავში მოიცავს მთელ სამყაროს. მის თავისუფალ ნებაზეა დამოკიდებული რომელ თვისებას, რა შესაძლებლობებს გამოიყენებს, იმისთვის რომ

იცხოვროს, მიაღწიოს მიზანს და თუ ის დარწმუნებულია, რომ – მორალურობა, პოზიტიური დამოკიდებულებები ყველაზე მოკლე გზაა წარმატებისკენ – რა თქმა უნდა, ის ასეც მოიქცევა. რაც შეეხება იმას, თუ რაშია ადამიანი დარწმუნებული? რა განსაზღვრავს მის შეხედულებებს, მოვლენებისადმი დამოკიდებულებებს? ისევ და ისევ თავად პიროვნება. ალბათ გვიფიქრია საგნებს, მოვლენებს, რეალობას სხვაც ისე აღიქვამს როგორც ჩვენ? რა თქმა უნდა არა. ყველა ადამიანი ერთნაირად აღიქვამს წითელ ფერს? ან სხვა რომელიმე ფერს? საუბარი არაა გემოვნებაზე. თითქოს ,,გემოვნებაზე არ დაობენ", თუმცა ყოველთვის ამაზე დაობენ, რადგან ესაა, რაც განასხვავებს ადამიანებს ერთმანეთისგან. ამავე დროს, რა თქმა უნდა, იდენტური აღქმის არეალიც დიდია და სწორედ ეს გვეხმარება ადამიანებთან გამოვნახოთ საერთო ენა. მეცნიერებაში უკვე აქტუალურია თეზა – ადამიანი ისეთს აღიქვამს სამყაროს, როგორიც თავად არის. – ,,თუ გსურს შეიცნო ადამიანი დაივიწყე რას ამბობს საკუთარი თავის შესახებ და მოუსმინე რას ამბობს სხვებზე"; ,,თვალები მზეს ვერ დაინახავდა თავად მზის ფორმა რომ არ მიეღო". – შევცვალოთ ჩვენი სუბიექტი (საკუთარი თავი) და შეიცვლება ჩვენი სუბიექტური დამოკიდებულება სამყაროზე. ეს, რა თქმა უნდა, არ გულისხმობს რეალობაზე თვალის დახუჭვას, ვარდისფერი სათვალის მორგებას, ან საკუთარი თავის მოტყუებას. აქ საუბარია რეალობისადმი დამოკიდებულების შერჩევაზე.

მრავალი მეთოდოლოგია არსებობს, რომელიც ლიდერს დაეხმარება ადამიანთა შეცნობაში. უნდა შევძლოთ ,,ადამიანების სწრაფად წაკითხვა", რათა შევძლოთ მყისიერად ვიმოქმედოთ კონკრეტულ სიტუაციებში.

ფსიქოლოგიაში ცნობილია ადამიანთა ურთიერთგაგების ოთხი ძირითადი მექანიზმი: იდენტიფიკაცია, ემპათია, რეფლექსია, ატრაქცია.

იდენტიფიკაცია – საკუთარი თავის სუბიექტთან, ჯგუფთან, ნიმუშთან არაცნობიერი გაიგივება, მიმსგავსება. ურთიერთგაგებას აიოლებს საკუთარი თავის სხვა ადამიანთან მიმსგავსება, აგრეთვე სხვის მდგომარეობაში საკუთრი თავის ჩაყენება.

ემპათია – ემოციური მდგომარეობის, განცდების გაგება, თანაგანცდა, თანაგრძნობა და ამ გრძნობის გამოხატვის უნარი. **სხვისი მდგომარეობის გააზრება, გაცნობიერება, ანგარიშის გაწევა არ არის ემპათია, ეს იდენტიფიკაციაა.** ემპათიის უნარის გამოხატვით გამოირჩევიან ქალები, ვლინდება მიმიკის პოზის, ჟესტების, მზერის და ა.შ. მეშვეობით. ექსპერიმენტებით გამოვლენილია, რომ ემპათიას იგივე ინტენსივობით განიცდიან

მამაკაცებიც, თუმცა ამ ემოციების გამოხატვის უნარი მათში ნაკლებადაა განვითარებული. თანაგრძნობისას მნიშვნელოვანია ემოციის გამოსახატად გამოვიყენოთ ზუსტად ის სიტყვები, რასაც ჩვენ იმავე მდგომარეობაში განვიცდიდით, ან რაც შესაძლებელია განგვეცადა.

რეფლექსია – გაცნობიერება თუ როგორ აღიქმება სხვების მიერ მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ადამიანებთან ურთიერთობის მიმართულებას.

I რიგის რეფლექსიაა – ,,მე ვფიქრობ რომ ის ფიქრობს"

II რიგის რეფლექსიაა – ,,მე ვფიქრობ, რომ ის ფიქრობს, რომ მე ვფიქრობ"

რეფლექსიის აღსაქმელად პიროვნებამ უნდა გაიაზროს: როგორ აღიქვამს ის საკუთარ თავს, როგორ აღიქმება სხვების მიერ და როგორია ის სინამდვილეში. აგრეთვე მნიშვნელოვანია თუ როგორ აღიქვამს თქვენი პარტნიორი საკუთარ თავს თქვენს ცნობიერებაში. რა შთაბეჭდილება რჩება მას, როცა ფიქრობს მისადმი თქვენს დამოკიდებულებაზე.

პიროვნების <u>სხვებთან მიმართებაში საკუთარი თავის აღქმის ოთხი ძირითადი სქემა</u> არსებობს: მე კარგი ვარ შენ კარგი ხარ; მე ცუდი ვარ შენ ცუდი ხარ; მე კარგი ვარ შენ ცუდი ხარ; მე ცუდი ვარ შენ კარგი ხარ. როცა ადამიანში ამ სქემის რომელიმე ნაწილი მთელი სიმძლავრით მოქმედებს, ნიშნავს, რომ პიროვნების დამოკიდებულებები ადამიანებთან მიმართებაში სტანდარტული და წინასწარ პროგრამირებულია, რაც ურთიერთობის ცოდნის დაბალ დონეზე მეტყველებს.

ატრაქცია – მიზიდვა, ჩაბმა, ემოციების საშულებით არაცნობიერი დადებითი დამოკიდებულების გამოწვევა. ემოციური გავლენით შესაძლებელია უყურებდეს და ვერ ხედავდეს, ისმენდეს, მაგრამ არ ესმოდეს, იცოდეს და არ აცნობიერებდეს. ეს არის შემთხვევა როცა ემოციური გავლენით გადაფარულია ცნობიერება.

არსებობს აღქმის სქემები, რომლის საფუძველზეც აიგება ადამიანისადმი წარმოდგენა, დამოკიდებულება. არსებობს პირველი შთაბეჭდილების ეფექტი, რომელიც რიგ შემთხვევებში ამართლებს, თუმცა შესაძლებელია მისი ხელოვნური გამოწვევა და აგრეთვე შესაბამისად გამოვლენილია მისი თანმხლები პარადოქსები, ილუზიები და შეცდომები.

<u>შარავანდედის ეფექტი ანუ ჰადო-ეფექტი</u> – გამოვლენილი ერთი დადებითი თვისება იწვევს ადამიანისადმი სხვა დადებითი თვისებების მიკუთვნებას. დაკავშირებულია სამ ფაქტორთან: **უპირატესობა, მიმზიდველობა, ჩვენდამი დამოკიდებულება.**

უპირატესობა – ჩვენთვის მნიშვნელოვანი თვისებით ჩვენზე აღმატებული პიროვნება აღიქმება მეტად დადებითად და პირიქით. აღმატებულობა, ფიქსირდება ერთი ჩვენთვის მნიშვნელოვანი ნიშნით და ამ ნიშნის მატარებელ პიროვნებას მივაწერთ სხვა დადებით თვისებებს. აგრეთვე, ხდება პირიქით, როცა ადამიანს არ აქვს ჩვენთვის მნიშვნელოვანი ერთი თვისება, მას მივაწერთ სხვა მრავალ ნეგატიურ თვისებას.

მიმზიდველობა – გარეგნული მოწონება, იწვევს სხვა დადებითი თვისებების მიკუთვნებას. მაგალითად თუ ჩავთვალეთ, რომ ლამაზია, მას აღვიქვამთ ჭკვიანად, საინტერესოდ, კეთილ ადამიანად. თუ პიროვნება გარეგნულად არ მოგვწონს მას მივაწერთ ნეგატიურ თვისებებს: არაკეთილსინდისიერებას, უპასუხისმგებლობას, უგუნურებას.

დამოკიდებულება – ჩვენდამი კეთილგანწყობილს მიეწერება დადებითი თვისებები. თუ პიროვნება ამჟღავნებს ჩვენს მიმართ კეთილ დამოკიდებულებას, ჩვენ მივიჩნევთ, რომ ის არის კეთილი, ჭკვიანი, ლამაზი და ა.შ. ასევე პირიქით, როცა ადამიანი უყურადღებოა ჩვენს მიმართ მივიჩნევთ, რომ არის ნეგატიური, უგუნური ან ბოროტი.

აშკარაა რომ არსებობს შარავანდედის დადებითი და უარყოფითი ეფექტები. ამავე დროს დადგენილია რომ უარყოფითი ინფორმაცია, ემოცია გაცილებით დიდ და ხანგრძლივ შთაბეჭდილებას ახდენს ადამიანზე, ვიდრე პოზიტიური.

შარავანდედის ეფექტს აძლიერებს:

- **აღმქმელის მიერ უცნობი ნიშნების განსჯა –** ადამიანი მსჯელობს ჩვენთვის უცნობ საკითხზე, მიგვაჩნია რომ ის ძალიან გონიერია, შემდეგ კი მას მივაწერთ სხვა დადებით თვისებებს.
- **ზნეობასთან დაკავშირებული ნიშნები** – მნიშვნელოვნად აძლიერებს ადამიანის პოზიტიურ თუ ნეგატიურ აღქმას ასეთია მაგალითად: მორალური ან ამორალური ქცევა, სიკეთე და ბოროტება.
- **ადამიანის ზედმიწევნით შეცნობა –** იწვევს დადებითი ან ნეგატიური შარავანდედის ეფექტს. მაგალითად დედამ იცის შვილის ბევრი თვისება, მას მიაწერს სხვა ღირსებებსაც. აგრეთვე პიროვნებასთან ახლო ნაცნობობამ შესაძლოა პირიქით, ხელი შეუძალოს მისდამი ნდობას. მაშინ როცა უცნობი ადამიანის მიმართ განეწყობიან უფრო პოზიტიურად.

დადასტურებულია, რომ ურთიერთობაში გამოცდილ ადამიანებს შეუძლიათ პირველი შეხვედრისთანავე ზუსტად აღიქვან ადამიანის მახასიათებლები. ამ სიზუსტეს ადგილი

აქვს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შეფასება ხდება ნეიტრალური პოზიციიდან. სწორ აღქმას ართულებს შარავანდედის ეფექტები, წინასწარი როგორც ნეგატიური, ასევე პოზიტიური დამოკიდებულება.

ინდივიდისთვის დამახასიათებელი თავისებურებები ავლენს მას, როგორც პიროვნებას. ამ მახასიათებლებს უწოდებენ **,,მოლაპარაკე ნიშნებს“.** ეს ნიშნები იყოფა სამ კატეგორიად:

- **ანატომიური ნიშნები –** სახე, თავი, სხეული, გარეგანი აღნაგობა. ადამიანზე შთაბეჭდილების მოხდენის თვალსაზრისით დადგენილია, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანია კანის ფერი, შემდეგ მოდის თმის ფერი, ცხვირის ფორმა, თვალის ჭრილი და ფერი, ნაკლები მნიშვნელობისაა სახის ფორმა, სხეულის კონტური. ცხოვრების სტილი, წესი, სტრესი, სამუშაოს პირობები, ინტელექტი, ესტეთიკური შეხედულებები გავლენას ახდენენ პიროვნების ანატომიურ ნიშნებზე. მეტიც, შეუძლიათ შეცვალონ ის.
- **ფუნქციონალური ან ექსპრესიული ნიშნები –** ქცევის მანერა, ხმა, მეტყველება, ჟესტიკულაცია, მიმიკა, პანტომიმა, პოზა, მოძრაობა. მიმიკა უჩვენებს ადამიანის მდგომარეობას, ჟესტები – განცდის ინტენსივობას, გამოხედვის მიმართულება – კონტაქტის ხასიათს, პოზა – დამოკიდებულებას, მეტყველება პირდაპირ ააშკარავებს ერუდიციას, ინტელექტის თავისებურებებს, ქცევის მოტივებს. პიროვნების მიერ გამოყენებული ტერმინოლოგია არის პროფესიის, გატაცების, ცხოვრებისეული გამოცდილების ინდიკატორი.
- **თანმხლები ნიშნები –** ტანსაცმელი, ფეხსაცმელი, აქსესუარი, სამკაული ასახავს ცხოვრების წესს, ქცევის მოტივებს საკუთარი თავისადმი დამოკიდებულებას, ესთეტიკურ შეხედულებებს.

<u>უპირატესობის ნიშნებიდან</u> აღსანიშნავია დამოუკიდებლობა გარემოებებისგან**,** პარტნიორისგან დამოუკიდებლობა. მდგომარეობა, როცა პიროვნების თვითშეფასებაზე, შეხედულებაზე გავლენას არ ახდენს პარტნიორის დამოკიდებელობა, განწყობა, მდგომარეობა. დამოუკიდებლობა შეიძლება აღიქმებოდეს როგორც ქედმაღლობა, კადნიერება, ან თავდაჯერებულობა.

<u>მიმზიდველობის ნიშნებს მიეკუთვნება:</u> გარეგნული სილამაზე, შარმი, ქარიზმა, ექსპრესია (ქცევის მანერა, ხმა, მეტყველება, ჟესტიკულაცია, მიმიკა, პანტომიმა, პოზა,

მოძრაობა). თუმცა აღსანიშნავია, რომ მიმზიდველობის აღქმა ადგილის, დროის შესაბამისად სხვადასხვაგვარია.

<u>დამოკიდებულების ნიშნებით</u> ხდება პიროვნების პარტნიორის მიმართ დამოკიდებულების აღქმა. პოზიტიური დამოკიდებულების ნიშნებია: ღიმილი, თანხმობის გამოხატვა თავის დაქნევით, ღია მზერა, ახლოს დგომა, ნეგატიური ნიშნებია: დაძაბული, მოღუშული მზერა, დაჟინებით მზერა, შორს დგომა, თვალის არიდება, ჩაკეტილი პოზა.

ფიზიოგნომიკა არის მოძღვრება ადამიანის გარეგნულ მახასიათებელებსა და მათ ხასიათს შორის კავშირების შესახებ. მიუხედავად იმისა რომ მრავალი თეზა დამტკიცებულია ცდისეულად, კვლევებით მრავალი მას არ თვლის მეცნიერებათა რიგში.

არსებობს ადამიანთა პიროვნული და ქცევების სხვადასხვა ტიპოლოგია. კატეგორიზაცია დამოკიდებულია ძირითად პარამეტრებზე: საიდან იღებს ადამიანი ენერგიას, როგორ აგროვებს ინფორმაციას, როგორ იღებს გადაწყვეტილებას, ცხოვრების როგორი წესი აქვს. ტიპოლოგია ერთნაირი წარმატებით შეიძლება გამოვიყენოთ როგორც სხვებზე დაკვირვებისთვის ასევე საკუთარი თავის შესაცნობად.

- ✓ <u>მაიერს–ბრიგსის (Myers&Briggs) MBTI მოდელი,</u> შეფასების კრიტერიუმებია: 1. ექსტრავერსია და ინტრავერსია [Extraversion (E) or Introversion (I)]; 2. მგრძნობელობა და ინტუიცია [Sensing (S) or Intuition (N)]; 3. ფიქრი და შეგრძნება[Thinking (T) or Feeling (F)] ; 4. განსჯა და აღქმა [Judging (J) or Perceiving (P)]. მათი შეფასებების კომბინაციით მიიღება 16 ტიპი და შესაბამისი გაუმჯობესების ალგორითმი.

http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1

- ✓ <u>ჰიპოკრატეს ადამიანის ტემპერამენტის ტიპოლოგია:</u> სანგვინიკი, მელანქოლიკი, ქოლერიკი, ფლეგმატიკი;

სანგვინიკი – ,,სისხლი“ – აქტიური ადამიანები სწრაფი აზროვნებით, ენერგიულები, მზადმყოფი ქმედებისთვის. ცვლილებებისადმი ადეკვატურები, კეთილგანწყობილი, უმაღლესი ნერვული მოქმედების ძლიერი, გაწონასწორებული, მოძრავი ტიპი.

ქოლერიკი – ,,თეთრი ნაღველი“ – აქტიური, ადვილად ,,აალებადი“ ადამიანები, მაგრამ იოლად კარგავენ ენთუზიაზმს, აზროვნების სისწრაფით ჩამორჩებიან სანგვინიკებს, შთაბეჭდილებები დიდხანს მიყვებათ, არ ცდილობენ სამაგიეროს გადახდას, აქტიური, ენერგიული. ძლიერი, გაუწონასწორებელი ტიპი.

მელანქოლიკი – ,,შავი ნაღველი“ – უჭირს ურთიერთობები, კონტაქტის დამყარება. ხშირად პესიმისტი, ძნელად ექცევა სხვისი ზეგავლენის ქვეშ, გამღიზიანებლებზე მისი რეაქციები შეუსაბამოა, იოლად იპყრობს ცუდი განწყობა. უმაღლესი ნერვული მოქმედების სუსტი ტიპი.

ფლეგმატიკი – ,,ლორწო“ – მშვიდი, ზომიერი, წონასწორობას არ კარგავს, მეტყველება აქვს შენელებული, საიმედო პარტნიორი, ზოგჯერ უხალისო, უინტერესო და უნებისყოფო. ძლიერი, გაწონასწორებული, ინერტული ტიპი.

✓ **კრეჩმერ–შელდონის ტიპოლოგია.** ისინი იკვლევდნენ ადამიანის გარეგნობის და ხასიათის თავისებურებების ურთიერთდამოკიდებულებას, ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად მივიდნენ მსგავს დასკვნებზე. მართალია დასახელებები იყო განსხვავებული, თუმცა პიროვნებათა ტიპების აღწერილობა ძალიან ემთხვეოდა. (იხ.სქემა 5.2)

ასთენიკი–შიზოთიმიკი/ექტომორფული — ცერებროტონური

•გამხდარი, ვიწრო მხრებით, ფერმკრთალი, ბავშვობიდან სუსტი, ქალები ამავე დროს რ არიან მაღლები, მაჯა ≤16სმ.

•გულჩათხრობილები, ნაკლებად კომუნიკაბელურები, კონტაქტები შერჩევითი და ზედაპირული, კონსერვატორები, ზუსტი მეცნიერებებისადმი და ფილოსოფიისადმი მიდრეკილება

•4 ჯგუფი: მგრძნობიარე ,,არისტოკრატები", გაუცხოებული იდეალისტები, ძალაუფლებისმოყვარე იდეალისტები, მშრალი უსაქმურები

ათლეტიკი – ექსოთიმიკი/მეზომორფული –სომატონური

• განვითარებული ძვალ–კუნთოვანი სისტემა, საშუალოზე მაღალი, ფართო ბეჭები, ვიწრო თეძოები, ქალები გარდა ამისა თანაბარი ცხიმოვანი ფენით, მაჯა ≥16სმ და ≤18 სმ

• წყნარი, ნაკლებად მოქნილი აზროვნება, ნაკლებადშთამბეჭდავი, ზომიერი მიმიკა და ჟესტიკულაცია, ძნელად ეგუება ცვლილებებს

პიკნიკი–ციკლოთიმიკი/ ენდომორფული –ვისცეროტონური

• ცხიმიანობისადმი მიდრეკილება, დიდი მუცლით, მოკლე, მასიური კისერი, მიდრეკილება თმის ცვენისკენ , მაჯა–≥19სმ

• კომუნიკაბელური, მოუსვენარი, მდიდარი მიმიკით და ჟესტიკულაციით, გულისხმიერნი, ემოციურები, ესმის იუმორი, შემგუებელი

• 5 ჯგუფი: მოლაყბე–მხიარულები, ენერგიული პრაქტიკოსები, სიცოცხლისმოყვარულები; ჩუმი,სულიერი ადამიანები, წყნარი იუმორისტები.

5.2. კრეჩმერ–შელდონის ტიპოლოგია.

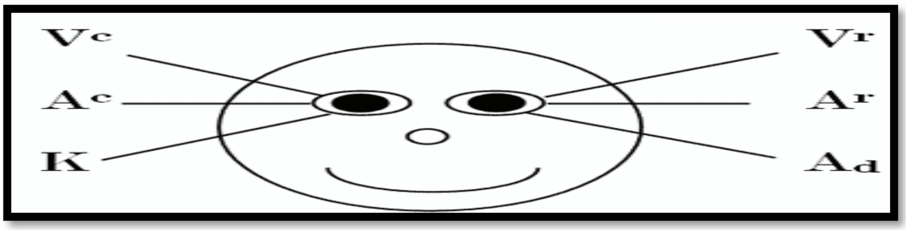
✓ **ნეირო–ლინგვისტური პროგრამირება (NLP)** ადამიანთა შეფასების ძალიან პოპულარული მეთოდია ამ თეორიის მიხედვით ადამიანები იყოფა სამ კატეგორიად:

ვიზუალი, აუდიალი, კინესტეტიკი. ვიზუალის აღქმა დამოკიდებულია მხედველობაზე, აუდიალის სმენაზე, კინესტეტიკის – გრძნობით აღქმაზე. განსხვავებულია მათთვის დამახასიათებელი ნიშნები, რომელიც შეგიძლიათ იხილოთ სქემაზე (სქემა 5.3.) ურთიერთობების გასაიოლებლად უმჯობესია ადამიანს ვესაუბროთ ,,მის ენაზე". ვიზუალზე დადებითი შთაბეჭდილების მოსახდენად ვიყენებთ ვიზუალურ ეფექტებს, მისთვის საყვარელ ფერს, წერილობით ანგარიშებს, სლაიდებს. აუდიალზე გავლენას ახდენს სწორად შერჩეული ხმის ტემბრი, შესაძლებელია მასთან სატელეფონო საუბრით პრობლემის მოგვარება. კინესტეტიკი ვინაიდან მეტად სენსორული ნატურისაა, მისი გაგება ძალიან რთულია, საჭიროა მასზე ყურადღებით დაკვირვება, რომ მისი ემოციების მიხვედრა შევძლოთ. ისინი თავადაც აღიქვამენ საკუთარი ხასიათის სირთულეს ამიტომ ძალიან აფასებენ მათ ვისაც მათი გაგება შეუძლია.

ტიპი	ვიზუალი,	აუდიალი	კინესტეტიკი
საყვარელი ფრაზები	,,მე ვხედავ რასაც ვგულისხმობ.." ,,ეს სწორად გამოიყურება..." ,,მაჩვენე შედეგი..." ,,ეს ნათელს მოჰფენს.."	,,მე მესმის რომ..." ,,ისე ჟღერს თითქოს.." ,,მსმენია..." ,,ამბობენ, რომ...	,,ისე ვგრძნობ თითქოს..." ,,ვერ ვიგებ..." ,,ეს საკმაოდ სოლიდურია..." ,,აღვიქვამ როგორც.."
ხმის ტონალობა	მაღალი	საშუალო	დაბალი
ტემბრი	სწრაფი, არითმიული	საშუალო, თანაბარი, დინჯი	შენელებული, მღერადი
ხელების ჟესტიკულაცია	სახის დონეზე	წელის დონეზე	არ არსებული, ან მენჯის დონეზე
ფიქრისას მზერა მიმართულია	მაღლა	გვერდით, მარჯვნივ, მარცხნივ ან ცენტრისკენ	დაბლა

სქ.–5.3. მოდელი – NLP / ნეიროლინგვისტური პროგრამირება

სქემა 5.4. Vs - ასახავს მდგომარეობას, როცა ვიზუალი ცდილობს წარმოსახვას; Vr - ვიზუალი იხსენებს; Ac - აუდიალი ცდილობს წარმოიდგინოს; Ar - აუდიალი ცდილობს გაიხსენოს; K- გრძნობს ; Kd- საუბარი საკუთარ თავთან;

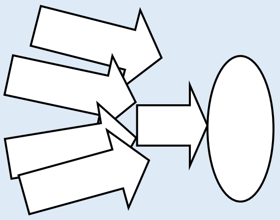
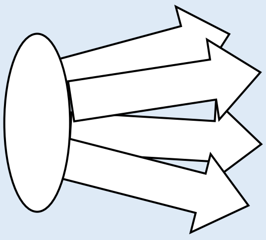
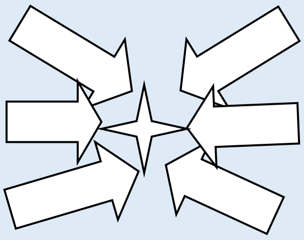


სქემა 5.4. პიროვნებთა ფიქრის დინამიკის შეცნობა

ადამიანისთვის მიზნის და შესაბამისად ადგილის განსაზღვრისას უმნიშვნელოვანესია პიროვნებათა აზროვნების ტიპის განსაზღვრა.

✓ **<u>აზროვნების ტიპები.</u>** განასხვავებენ აზროვნების 3 ძირითად ტიპს: **კონვერგენციული, დივერგენციული და ინტეგრაციული.** (იხ.სქ.5.5.)

ადამიანს, რომელსაც აქვს დივერგენციული აზროვნება შეუძლია პრობლემიდან მრავალი გამოსავალი იპოვოს, მაგრამ მათ შორის ერთის არჩევა უჭირს. კონვერგენციული აზროვნება კონცენტრირებულია მხოლოდ ერთზე, მას არ შეუძლია პრობლემის გადაწყვეტის ალტერნატივების განსაზღვრა, მაგრამ თუ მას აუხსნით ალტერნატივათა მრავალფეროვნებას, უმარტივესად აირჩევს მათგან საუკეთესოს. ინტეგრაციული აზროვეების ადამიანს კი შეუძლია მოვლენების შეჯერება და პრობლემის დანახვა. სამივე ტიპის ადამიანი მნიშვნელოვანია მიზნების მისაღწევად, მთავარია ლიდერმა მათ სწორად შეურჩიოს საქმიანობის არეალი.

აზროვნების ტიპი	**კონვერგენციული** 	**დივერგენციული** 	**ინტეგრაციული** 
ძირითადი მახასიათებელი	ლოგიკური, ერთი გადაწყვეტილების მიღების უნარი	დიდი რაოდენობის გადაწყვეტილებების შექმნის უნარი	დიდი რაოდენობის მონაცემების კომბინირე-ბის უნარი სწორი გადაწყვეტილების საპოვნელად
შესაძლო საფრთხეები	სწორი გადაწყვეტილების ძიებისას ალოგიკური არჩევანის უარყოაფა	დაუსაბუთებელი გადაწყვეტილებების შემოქმედებითი ძიებების გახანგრძლივება	ეფექტური გადაწყვეტილებების უარყოფა
პრაქტიკული დანიშნულება	III ფაზა, ალტერნატივის არჩევა	II–ფაზა ალტერნატივათა შემუშავება	I ფაზა პრობლემის დასმა

სქემა 5.5. აზროვნების სამი ძირითადი ტიპი

ფსიქოლოგები, მრავალი დარგის პრაქტიკოსები ირწმუნებიან, რომ როგორც კი შევძლებთ გავუგოთ და ვუთანაგრძნოთ ადამიანებს ისინი ამას ქვეცნობიერად მიხვდებიან და ურთიერთობები თავისთვად დალაგდება. ამასთან ერთად, თუ შეძლებთ საკუთარ

თავში გააღვიძოთ პოზიტიური ენერგია თქვენ თავისთავად მიიზიდავთ ადამიანებს. ლიდერობა, ურთიერთობები ადამიანების გრძნობებზე, მათ გულებზე გადის.

როდესაც ადამიანი, რომელსაც ლიდერობა სურს, შეცვლის საკუთარ თავს, ის თავისუფლად შეძლებს დახვეწოს პიროვნებებთან და ჯგუფებთან კომუნიკაციის ფორმები. ეს უკვე ის მარტივი ტექნოლოგიებია, რომელიც საშუალო დონის IQ-ს მქონე ადამიანს თავისუფლად შეუძლია.

ლიდერის და მიმდევრების თვისებები

ლიდერული უნარების ფუნდამენტია ადამიანებთან ურთიერთობების უნარი, რომელიც თავის მხრივ, პირველ რიგში, თვითგანვითარებას ეფუძნება. ლიდერობა საკუთარი თავის შეცნობის და ფლობის და სხვათა შეცნობისა და გაგების კომბინაციაზე იგება.

ლიდერმა:

–იცის თავისი დანიშნულება – მას ზუსტად აქვს განსაზღვრული ღრმა დანიშნულება იმისა თუ რატომ აკეთებს ამა თუ იმ საქმეს, რა მიზანს ემსახურება ის. ამ დანიშნულებით ის არის აღფრთოვანებული, მზადაა უკეთესობისკენ შეცვალოს ყველაფერი მის ირგვლივ, რათა დანიშნულებას მიაღწიოს

–იცის რა არის შესაძლებელი, ის კარგად ერკვევა საშუალებებში, მას შეუძლია ზემოდან შეხედოს მოვლენებს. და ცივი გონებით განსაჯოს.

–იცის სხვებს როგორ შეუძლიათ მისი დახმარება – ის კარგად ერკვევა ადამიანების შესაძლებლობებში, მათ პოტანციალში, შეუძლია სხვებს დაუსახოს მიზანი, აჩვენოს შედეგები და როლი ამ შედეგებში, აავსოს მის ირგვლივ მყოფნი ენთუზიაზმით, ჩაითრიოს დიად საქმეებში. ამ მხრივ საუკეთესოდ იყენებს ადამიანების სწრაფვას თავისუფლებისკენ და დიადი დანიშნულებისკენ.

–სხვებს ეხმარება წარმატების მიღწევაში – მას არ აკმაყოფილებს ცხოვრება მხოლოდ საკუთარი თავისთვის, ეხმარება მიმდევრებს დაეხმარონ საკუთარ თავს და სხვებს. ის ადამიანების გაუმჯობესებით აუმჯობესებს ორგანიზაციას.

–არის ფოკუსში – ლიდერი ადამიანებს სჭირდებათ, მათ უბრალოდ არ შეუძლიათ მის გარეშე, ყველაფერს გაიღებენ რათა იყონ მის სიახლოვეს.

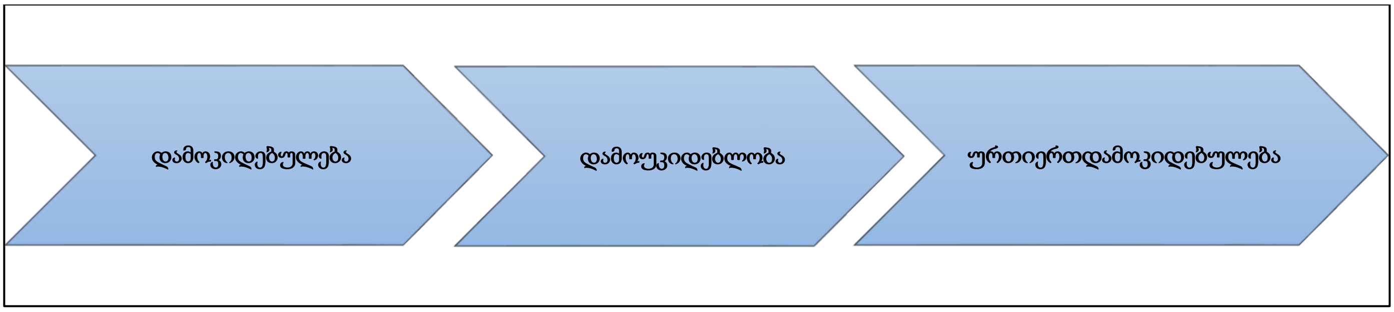
–აკონტროლებს მიღწევების დონეს – ლიდერი გატაცებულია საქმით. ის მუდმივად მეთვალყურეობს პროცესებს, აფასებს, სახავს გზებს, რათა შეინარჩუნოს და გააუმჯობესოს მიღწეული.

ზემოაღნიშნული თვისებები ახასიათებს როგორც პიროვნებებს, არამედ, ორგანიზაციებსაც, რომლებმაც შეძლეს და გახდნენ ლიდერები.

ექსპერტები მიიჩნევენ, რომ ნამდვილი ლიდერი არის არა ის ვისაც ესა თუ ის ლიდერის თანამდებობა აქვს, არამედ მხოლოდ ის ვისაც სხვათა შთაგონების ძალა შესწევს. ალაინა ლავი ,,Purpose Linked Counsulting"-ის პრეზიდენტი გვთავაზობს შთამაგონებელი ლიდერის ათ თვისებას:

1.ნამდვილი და არა ყალბი (ის ყოველთვის ბუნებრივია), 2.სანდო და არა მერყევი (მათ შეგიძლიათ დაეყრდნოთ, ენდოთ, არ ახასიათებთ მერყეობა, პრიორიტეტების ცვლა), 3.რეალობაზე დაყრდნობილი და არა მოწყვეტილი (შეუძლია პოზიციონირება, იცის ტენდენციები, სიახლეები); 4. ოპტიმისტი და არა პესიმისტი (ისინი არ ეძლევიან სასოწარკვეთილებას, მათ იციან რომ ამ გზაზე ბევრია წინააღმდეგობა, და ზუსტად იციან თუ რატომ იქნებიან წარმატებულები); 5. თვითგაცნობიერებული და არა საკუთარი თავის არმცოდნე (ისინი იცნობენ საკუთარ ძლიერ, სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებს და მუშაობენ თვითგანვითარებისთვის); 6. მიზანდასახული და არა ძალაუფლების დემონსტრატორი (ის მიზნის ძალით მართავს და არა ძალაუფლებითა და შიშის დანერგვით); 7. გამაერთიანებელი და არა განმაცალკევებელი (მან იცის ერთიანობის, გუნდური სულის მნიშვნელობა და შეუძლია დაფასება ადამიანებისა, რომლებიც კრავენ და ზუსტად რეაგირებენ განცალკევების ყოველ მცდელობაზე); 8. ფოკუსირებული სხვებზე და არა საკუთარ თავზე (მათ იციან რომ მიზნების მიღწევა მხოლოდ სხვებთან ერთად არის შესაძლებელი, ამიტომ სხვებზე მეტად ზრუნავენ, ვიდრე საკუთარ თავზე, რადგან მათ მეტად ჭირდებათ მზრუნველობა); 9. პატივისმცემელი და არა მანიპულატორი. (მათ მკვეთრად აქვთ ჩამოყალიბებული ფასეულობები, რომელთაც იცავენ და იციან რომ ურთიერთობების ბაზისი პატივისცემაა, ამიტომაც არასოდეს მიმართავენ მანიპულაციას); 10. ზრდიან ლიდერებს და არა მხოლოდ მიმდევრებს (ლიდერებმა იციან რომ წარმატება მხოლოდ ადამიანების პოტენციალის მაქსიმალური გამოვლენით მიიღწევა. ცდილობენ განავითარონ ადამიანები, გზა გაუხსნან მათ წინსვლას).

ბესტსელერის (ითარგმნა 38 ენაზე, 20 მლნ–ზე მეტი ეგზემპლიარი გაიყიდა 70 ქვეყანაში, დაიმკვიდრა I ადგილი XX საუკუნის ყველაზე გავლენიანი ბიზნეს–წიგნები) ავტორი სტივენ კოვი გვთავაზობს ,,ძალიან ეფექტური ადამიანის 7 თვისებას“, რომელსაც მივყავართ **დამოკიდებულებიდან დამოუკიდებლობამდე და ურთიერთდამოკიდებულებამდე**. ესენია: ცოდნა, უნარი, სურვილი, ეფექტურობა, თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და გუნდური მუშაობა. (იხ. სქ. 5.6.)



4.7. პიროვნების განვითარების დინამიკა

დამოკიდებულების პარადიგმაა შენ – ,,შენი ბრალია“, ,,შენ უნდა გააკეთო“, ,,შენ ხარ პასუხისმგებელი“

დამოუკიდებლობის პარადიგმაა: მე – ,,მე შემიძლია ამის გაკეთება“, ,,მე შემიძლია არჩევა“, ,, მე ვარ საკუთარ თავში დარწმუნებული“, ,,მე ვიღებ პასუხისმგებლობას“ და როცა პიროვნებას უყალიბდება დამოუკიდებლობა მას შეუძლია იყოს ეფექტური განავითაროს თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და გუნდური მუშაობა, რითაც აღწევს ურთიერთდამოკიდებულებას. 1. ცოდნა – იმისა თუ რა აკეთო და რატომ; 2. უნარი – როგორ აკეთო; 3. სურვილი –გინდოდეს აკეთო. ამ სამი თვისების გადაკვეთა პიროვნებაში იწვევს დამოუკიდებლობას.

ურთიერთდამოკიდებულების პარადიგმაა – ჩვენ. ,,ჩვენ შეგვიძლია ამის გაკეთება“, ,,ჩვენ შეგვიძლია ჩვენი ნიჭის გაერთიანება და ერთად რაღაც დიადის შემნა“

სტივენ კოვიმ მოგვცა წარმატებული ადამიანის 8 ჩვევა: 1. პროაქტივობა – პერსონალური ხედვის პრინციპები; 2. აზროვნებაში დავიწყოთ ბოლოდან: პერსონალური ლიდერობის პრინციპები; 3. პირველი დავაყენოთ პირველ ადგილზე: პირადი მენეჯმენტის პრინციპები; 4. ვიფიქროთ – გამარჯვებაზე: ინტერპერსონალური ლიდერობის პრინციპები. 5.ეცადე გაუგო, რათა გაგიგონ; 6. შემოქმედებითი კომუნიკაციის პრინციპების სინერგია. 7. ბალანსირებული თვით–განახლებადი პრინციპები. 8. ეფექტურობიდან სიდიადისკენ

დონალდ ტრამპი კი გვთავაზობს წარმატების 10 წესს:

,,მსოფლიოში, სადაც ექვსი მილიარდი ადამიანია, მხოლოდ 587 მილიარდელია. ეს ექსკლუზიური კლუბია. გსურს შემოგვიერთდე?" / დონალდ ტრამპი/

1. ნუ წახვალთ დასასვენებლად – ამას მხოლოდ მაშინ შეძლებთ თუ საყვარელ საქმეს აკეთებთ

2. ყურადღების კონცენტრირება – რათა უკეთ მიხვდე და მოასწრო მეტი

3. ნუ დაიძინებთ იმაზე მეტს, რამდენიც გიწევთ – ეს დღის კონკურენტული დაწყებაა, შეძლებ მოასწრო მეტი და გახდე დომინანტი

4. ნუ გახდებით ტექნოლოგიაზე დამოკიდებული – პირადად იურთიერთეთ ადამიანებთან, რომ ზუსტად გაიგოთ მათი

5. იფიქრეთ საკუთარ თავზე თითქოს ერთ–კაციანი ჯარი იყოთ – მხოლოდ მთავარსარდალი კი არა კარისკაციც ხართ, მოგიწევთ მარტომ დაგეგმოთ და განახორციელოთ, მაგრამ გაცილებით მნიშვნელოვანია იყოთ ჭკვიანი ვიდრე ძლიერი.

6. როდესაც ნაკლებად გაფასებენ ეს თქვენი უპირატესობაა – თქვენ იოლად შეძლებთ გადააჭარბოთ მოლოდინს.

7. წარმატება წარმოშობს წარმატებას – უნდა შექმნათ თქვენი წარმატება, რომ მასზე დააშენოთ ახალი და თუ ის არ გაქვთ, მაშინ შექმენით წარმატების შთაბეჭდილება.

8. მეგობრები კარგია, მაგრამ ოჯახი უკეთესი – ეს ის წრეა, რომელთანაც მუდმივი კავშირი უნდა გქონდეთ;

9 თითოეულ გადაწყვეტილებას ისე მოეპყარით, როგორც თქვენს სიყვარულს – ეს შეგაძლებინებთ რთული გადაწყვეტილებების მიღებას

10. გამოიჩინეთ ცნობისმოყვარეობა – მხოლოდ ასეთები აღწევენ წარმატებას, რადაგან მათთან ადვილად მიდის საჭირო ინფორმაცია.

ცნობილი ბესტსელერის – **,,წარმატების სტრატეგია"** – ავტორი **ნაპოლეონ ჰილი** გვთავაზობს წარმატების დეტერმინანტებს: ზუსტად განსაზღვრული მთავარი მიზანი; საკუთარი თავის რწმენა, მომჭირნეობის ჩვეულება; ინიციატივა–ლიდერობა, წარმოსახვა, ენთუზიაზმი, თვითკონტროლი, ჩვეულება აკეთოთ იმაზე მეტი, რისთვისაც გიხდიან, მიმზიდველობა, ზუსტი აზროვნება, კონცენტრაცია, თანამშრომლობა, წარუმატებლობის გაკვეთილების გათვალისწინება, შემწყნარებლობა; ოქროს წესი, რომელიც შეგაძლებინებთ თანამშრომლობის მიღწევის უნარი;

თუ ჩვენ ლიდერობას შევისწავლით მხოლოდ ერთი ინდივიდის – ლიდერის მაგალითზე, რა თქმა უნდა, ის ვერ იქნება რეალობასთან ახლოს, რადგან დაქვემდებარებულებს / მიმდევრებს და სიტუაციურ ფაქტორებს ხშირ შემთხვევაში გადამწყვეტი როლი აკისრიათ.

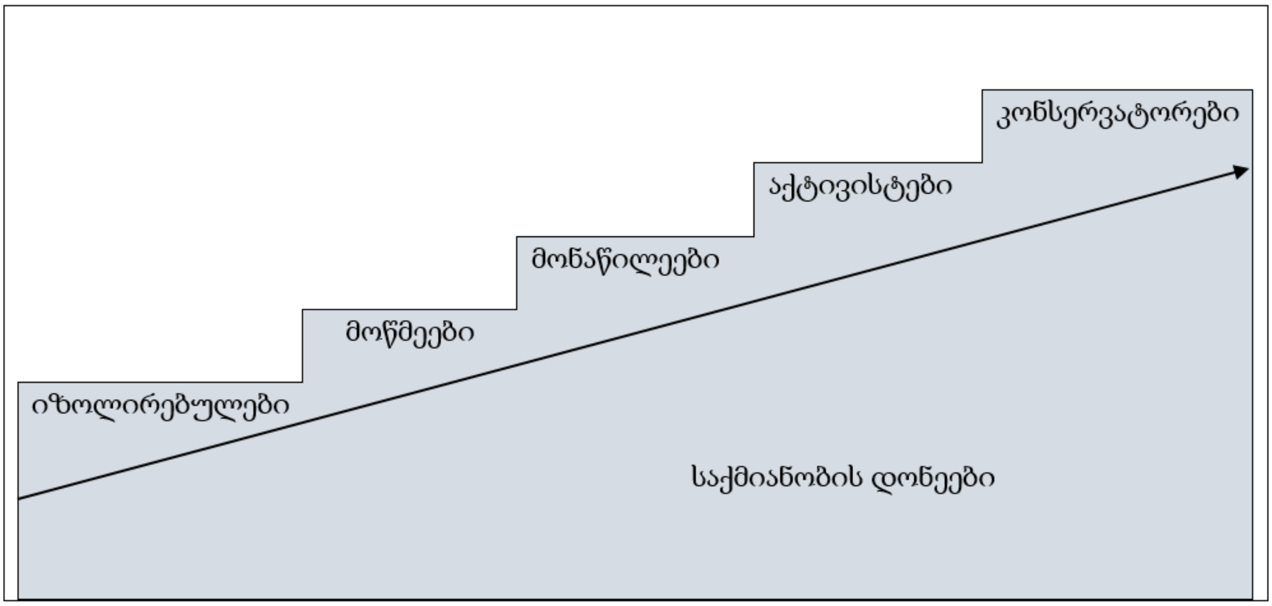
ლიდერები არ არსეობობენ მიმდევრების გარეშე. ლიდერობის თანამედროვე გაგებით [რიჩარდ ჰეკმენი (Richard J. Hackman) და რუთ ვეიგმენი (Ruth Wageman)] ლიდერები აგრეთვე არიან მიმდევრები და მიმდევრებიც ავლენენ ლიდერობას. თითოეული ხელმძღვანელი ექვემდებარება სუბორდინაციას, როგორც ვთქვათ ჯგუფის ხელმძღვანელი საშუალო დონის მენეჯერს, ეს უკანასკნელი – უმაღლესი დონის მენეჯერს. ყოველი მათგანი ითავსებს ლიდერის ფუნქციას, მათ შორის ყველაზე ქვემდგომსაც კი უწევს მოკლევადიანი პროექტების ხელმძღვანელობა, ან თუნდაც სადღესასწაულო წვეულების ორგანიზება.

ლიდერობის ეფექტური განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანია ლიდერებმა შეიცნონ ჯგუფის ეფექტური წევრები: მიმდევართა ტიპები, პროდუქტიული მიმდევრების პიროვნული მახასიათებლები და დააფასონ ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის თანამშრომლობის მნიშვნელობა.

მნიშვნელოვანი გამოწვევა ლიდერისთვის არის შეიცნო მიმდევართა ტიპები, მათი განსხვავებული ტალანტები და მოტივაციის საშუალებები, ნორმებისადმი დამოკიდებულება და გუნდურობა.

მნიშვნელოვანი გამოწვევაა გახდე ეფექტური მიმდევარი, გახსოვდეს რა არის შენი მთავარი მეთოდი, რითაც შეგიძლია გახდე ჯგუფის წევრი. ბარბარა კელერმანი (Barbara Kellerman) გვთავაზობს ტიპოლოგიას, რომლითაც ჯგუფის წევრები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. აქ მიმდევრები დაყოფილნი არიან ტიპებად ,,არაფერს გრძნობს და არაფერს აკეთებს" და ,,მგზნებარე, ღრმად ჩაფლულ მუშაკებს" შორის. (იხ. სქ. 5.7.)

1. იზოლირებულნი. ამ კატეგორიას მიეკუთვნება პიროვნება, რომელიც არის მთლიანად განცალკავებული, პასიურად მხარდამჭერი. არ მოქმედებს ცვლილებებისთვის. ის დიდად არ ზრუნავს ლიდერებისთვის და მხოლოდ ასრულებს თავის საქმეს, ორგანიზაციის საქმიანობისადმი ინტერესის გამოჩენის გარეშე. იზოლირებულს სჭირდება ქოუჩინგი, ამას გარდა, შესაძლოა, მხოლოდ გამოწვევა–პროვოცირება იყოს გამოსავალი.



სქ.5.7. მიმდევრების კლასიფიკაცია საქმიანობის დონის მიხედვით

2 მოწმეები. ,,მოწმე“ არის ,,თავისუფალი მოცურავე“, რომელიც ჩვეულებრივ ინტერესდება საქმით, როცა ეს მის პირად ინტერესებს შეეხება. შეხვედრებზე მოწმე წარმატებით ორიენტირდება დასვენებაზე, აგზავნის სატელეფონო შეტყობინებებს, ქაღალდზე გამოყავს ორნამენტები. მას ჩვეულებრივ აქვს დაბალი შინაგანი მოტივაცია. მოწმის საქმეში ჩასართავად ლიდერს უწევს მძიმე სამუშაოს გაწევა, რათა იპოვოს მისთვის ზუსტი მოტივატორი.

3. მონაწილეები. მონაწილე აჩვენებს საკმარის საქმეს, ახდენს დროის გარკვეული ნაწილის და ფულის ინვესტირებას, რათა შექმნას განსხვავებული შედეგი, სწავლობს ახალ ტექნოლოგიას, რომელიც დაეხმარება ჯგუფს. მონაწილე მისი დამოკიდებულების შესაბამისად, არის ლიდერის ან ორგანიზაციის ხან მოწინააღმდეგე, ხანაც მომხრე. ლიდერმა ფრთხილად უნდა განიხილოს მისი საქმიანობა და პოზიციები, რათა დაადგინოს არის თუ არა მონაწილე კონსტრუქციული.

4 აქტივისტები. აქტივისტი არის ძალიან დაკავებული, მძლავრად ჩართული ადამიანებთან ურთიერთობებში და პროცესებში, მოწადინებული რომ დემონსტრაციულად მოახდინოს მათი მხარდაჭერა, ან ოპონირება. ის ლიდერების, ორგანიზაციის მიმართ მკვეთრ პოზიტიურ, ან ნეგატიურ პოზიციებს ამჟღავნებს და შესაბამისად იქცევა. აქტივისტი შესაძლებელია იყოს ენთუზიასტი ორგანიზაციის მიზნების გამრავალფეროვნებასთან მიმართებაში, ხანაც იმდენად დარწმუნებული, რომ კომპანია მცდარი გზით მიდის, შეუძლია დაუსტვინოს, ან საჩივრით მიმართოს ორგანიზაციის

გარეთ არსებულ დაწესებულებებს. ლიდერმა უნდა შეძლოს გააცნობიეროს და გამოიცნოს როდის რა პოზიცია აქვს აქტივისტს.

5. კონსერვატორები. კონსერვატორი არის ,,სუპერ–დაკავებული“, რომელიც მუყაითად მიყვება საკუთარ კურსს. ნებაყოფილობით ემორჩილება ლიდერს იმ შემთხვევაშიც კი თუ მიაჩნია, რომ ლიდერი მართავს არასწორი გზით. კონსერვატორს შეუძლია იყოს აქტიური, ან ხალისით აიღოს პასუხისმგებლობა ლიდერისთვის. ის ჩვეულებრივ, იშვიათად გამოკვეთავს პოზიციას.თუმცა, ამავე დროს, კონსერვატორს აქვს მეტად მძლავრი შესაძლებლობა ლიდერს გაუწიოს ოპონირება, ვიდრე ამას შეძლებს აქტივისტი. ლიდერმა უნდა შეინარჩუნოს პოზიტიური კავშირი კონსერვატორთან, თუ მისი ძალისხმევა მიმართულია ორგანიზაციისთვის სიკეთის კეთებაზე.

არსებობს აგრეთვე მიმდევართა კატეგორიზაცია კელის თეორიის მიხედვით (Kelley, “The Power of Followership”):

1. **გაუცხოებული**. ისინი ნეგატიურად არის განწყობილნი ორგანიზაციისა და ჯგუფის წევრებისადმი. ლიდერები მას აღიქვამს როგორც ცინიკურს, ნეგატიურს, დაპირისპირებულს;
2. **კონფორმისტი** ყველაფერზე თანახმაა. ისინი ავტორიტარული ლიდერებისთვის იდეალური მიმდევრები არიან, ან ხელს უწყობენ მის წარმოქმნას;
3. **პრაგმატისტს** აინტერესებს მხოლოდ მისი, ან მისი გუნდის ინტერესები, ამიტომ ხშირად ყურადღების მიღმა რჩებათ საერთო მიზნები, საინტერესო იდეები და გამოწვევები. ისინი ამბიციურები არიან მისი პოზიტიური და ნეგატიური გაგებით. მისი ეფექტიანად გამოყენებისთვის საკმარისია ორგანიზაციულ ინტერესებს დაემთხვეს მისი პირადი ინტერესი.
4. **პასიური,** მის მუშაობას აკლია ენთუზიაზმი, ლიდერი მას ხშირად აღიქვამს როგორც ზარმაც, არაკომპეტენტურ, ან გაუნათლებელს. ზოგჯერ ხდება, რომ თავად ლიდერი ქმნის სიტუაციას, სადაც მიმდევარს არაფერი დარჩენია გარდა იმისა რომ იყოს პასიური;
5. **საუკეთესო მიმდევარი** ესაა თანამშრომლობის უნარის მქონე, დამოუკიდებელი, ინოვაციური, წინსვლის სურვილის მქონე. ისინი თავიანთ ტალანტს ახმარენ ორგანიზაციის ინტერესებს, ზოგჯერ კონფრონტაციაში მოდიან ორგანიზაციის

ზოგიერთ ბიუროკრატიულ ბლოკთან, მას ხშირად ენდობიან და ირჩევენ რადგან ლოიალურად შეუძლია თქვას არა.

მიმდევართა კატეგორიზაცია აჩვენებს ლიდერის რეალიზმთან კავშირს, გამოიყენება რათა უკეთ იქნას გაგებული გამოწვევების მნიშვნელობა. რადგან ყველა წევრი ჯგუფში არ არის დატვირთული და მოწადინებული თანამშრომლობისთვის, მიმართული მიაღწიოს ორგანიზაციის მიზნებს.

რობერტ კელი (Robert E Kelley) გვთავაზობს **ეფექტიანი მიმდევრების ძირითად მახასიათებლებს:**

- **თვითმენეჯმენტი,** მნიშვნელოვანია პიროვნებას სურდეს იყოს კარგი მიმდევარი, იმუშაოს კარგად, მუდმივი მეთვალყურეობის გარეშე. ეფექტური გუნდის წევრები საკუთარ თავს უყურებენ, როგორც ისეთივე უნარიანს და პასუხისმგებლობის მქონეს, როგორიც მათი მენეჯერია.
- **ვალდებულების გრძნობა,** ეფექტიანი მიმდევრები აკეთებენ რაღაც უფრო მეტს ვიდრე შესაძლებლობები აქვთ. ისისი ლიდერს უმსუბუქებენ წარმატების, მიზნების მიღწევას.
- **კომპეტენციაზე ორიენტირებული.** ორგანიზაციისთვის საჭირო კომპეტენციას დებს, ავითარებს პროფესიულ უნარებს, ნაკლებად განვითარებულ ჯგუფებში თავად იღებს ინიციატივას ტრეინინგების მოწყობაზე და განვითარებაზე.
- **გამბედავი.** დამოუკიდებელი, კრიტიკულად მოაზროვნე, ანთებული, როცა სჯერათ რომ არიან მართლები.

ლიდერი ვალდებულია არ შეცდეს მიმდევრის შეფასებაში და გამოიყენოს სათანადო, კონკრეტულ ინდივიდზე გათვლილი გავლენის ფორმა.

მითები ლიდერობის შესახებ

1. **კარგი ლიდერობისთვის საკმარისია ქონდეს საღი აზრი.**

ეს მითი ძალიან გავრცელებულია, თუმცა ვერავინ განმარტავს ზუსტად რას ნიშნავს საღი აზრი. მისი გაანალიზება შესაძლოა მხლოდ წარსულში მომხდარი მოვლენების მაგალითზე. შეგიძლია თქვა, რომ ესა თუ ის ქმედება იყო ჯანსაღი, რადგან უკვე იცი მისი პოზიტიური შედეგის შესახებ. თუმცა ისაუბრო წინასწარ რომელიმე იდეაზე ძალიან რთულია, რადგან შესაძლოა ორი ურთიერთგამომრიცხავი იდეა თანაზრად ძლიერ არგუმენტირებული იყოს, ხოლო შედეგი იყოს აბსოლუტურად მოულოდნელი. ლიდერები

რა თქმა უნდა უნდა იყვნენ თავდაჯერებულნი, მაგრამ ამავე დროს უნდა ჰქონდეთ საკმარისი თავმდაბლობა, რომ მიმდევართა შემოთავაზებებიდან შეარჩიონ გამოსადეგი იდეები. თუ ლიდერებს სჭირდებათ მკაცრად მისდიონ დროის მოთხოვნებს ასევე აუცილებელია, მიხვდნენ როდის იცვლება დრო და რა ახალი მიმართულებები და გამოწვევებია. ლიდერობა კი მეტია ვიდრე საღი აზრის ქონა.

2. **ლიდერი ვერ გახდები ლიდერად უნდა დაიბადო.**

ლიდერი ვერ გახდები, თუ ასეთად არ დაბადებულხარ, ან არავინ დაბადებულა ლიდერად, ასეთი უნდა გახდე. ორივე მითია, შესაძლოა ორივეს ჰქონდეს გამართლება ან არც ერთი იყოს მართალი. ზოგი ფიქრობს რომ ადამიანთა ორი კატეგორია იბადება: ლიდერები და არალიდერები. თუ დავაკვირდებით ლიდერებს, მივხვდებით, რომ ყველა ამ თეორიას აქვს გარკვეული საფუძველი, თუმცა ეს თეორიები არ გამორიცხავენ სხვა თეორიებსაც. თითოეული ლიდერი როგორც გენეტიკური ისე შეძენილი თვისებების მატარებელია. ეს ქმნის მის ინდივიდუალიზმს და განსაკუთრებულობას, მის ძლიერ და სუსტ მხარეებს.

3. **ერთადერთი სკოლა სადაც ისწავლი ლიდერობას არის პრაქტიკა.**

მიიჩნევა, რომ ფორმალური განათლება ვერ გახდის ადამიანს ლიდერად. ადამიანებს ლიდერად აყალიბებს პრაქტიკა, აქტუალური გამოცდილება. მატ ხშირად აპირისპირებენ ერთმანეთთან. რეალურად კი ისინი კომპლემენტები, შემავსებლები არიან. თეორიული ცოდნა აჩქარებს გამოცდილებით სწავლის პროცესს. ფორმალური განათლებით პიროვნება სწავლობს სხვათა გამოცდილებებს. ეს განსაკუთრებით ახალბედებს ეხმარება უკეთ შეიცნონ ადამიანები, გაერკვნენ ანალოგიურ სიტუაციებში, შეიცნონ პერსპექტივები და მათი მრავალმხრივობა.

თემაVIII. საქმიანი გარემოს მართვის სტრატეგიები

საქმიანი გარემო ყალიბდება ინდივიდის და ჯგუფების ურთიერთგავლენის შედეგად. საქმიანი გარემოს მართვა ინდივიდის ან ჯგუფების მიერ ხორციელდება როგორც ვერტიკალურად – ზევიდან ქვევით, ან ქვევიდან ზევით, ასევე ჰორიზონტალურად – პარალელურად ფუნქციონერ ინდივიდებზე ან ჯგუფებზე. საქმიანი გარემო მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პიროვნების აზრებზე, გრძნობებზე, აღქმაზე, დამოკიდებულებაზე, მოტივებზე, ქცევებზე. **სოციალური გავლენა** არის ადმიანთა ურთიერთობებისა და უთიერთდამოკიდებულების გავლენა პიროვნებაზე, მის ქცევებზე.

სოციალური გავლენის ფაქტორებიდან აღსანიშნავია:

- **<u>სოციალური როლი</u>** – მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ადამიანის ქცევას. ოჯახში ვართ შვილი, და ან ძმა, მეუღლე, სასწავლებელში – სტუდენტი, ან ლექტორი, სამსახურში – დაქვემდებარებული, ან ხელმძღვანელი, ეს როლები განსაზღვრავს ჩვენს შესაბამის, სხვადასხვა გარემოში განსხვავებულ და ზოგიერთ შემთხვევაში რადიკალურად განსხვავებულ ქცევებს. ამის დასადასტურებლად საკმარისია გავეცნოთ ,,სტენფორდის ციხის ექსპერიმენტის“ დეტალებს.
  https://www.adjaranet.com/movies/15495/The-Stanford-Prison-Experiment?lang=RUS&quality=SD
  https://www.simplypsychology.org/zimbardo.html
- **<u>სიტუაციები, წესები, ნორმები</u>** – განსხვავრებულ სიტუაციებში მოქმედებს განსხვავებული წესები და ნორმები, რომელსაც ვიცავთ ავტომატურად. ეს შესაძლებელია განპირობებული იყოს პროფესიით, ან როლით. **•ექსპლიციტური წესები** არის ზუსტად ფორმულირებული სასურველი ქცევის მოთხოვნები –,,ნუ მოსწევთ“, ,,არ გაესაუბრო უცხოს“ და ა.შ. **•იმპლიციტური წესები** კი გარკვეულ სიტუაციებში ურთიერთობის პროცესში ყალიბდება. მაგალითად როგორია მიმართვის, ჩაცმის, კითხვის დასმის, თხოვნის სასურველი ფორმა. სიტუაციური ფაქტორის გავლენის შესაფასებლად საკმარისია გავაანალიზოთ ლიფტში ადამიანთა ქცევები, რატომ საუბრობენ ჩვეულებრივზე დაბალ ხმაზე, ან წყვეტენ საუბარს საერთოდ, მიუხედავად იმისა, რომ მათთვის ეს წესები არავის უსწავლებია. **•სოციალური ნორმები** არის ჯგუფის წევრების მიმართ აშკარად მანიფესტირებული ან ფარული სახით არსებული

სოციალურად მისაღები განწყობებისა და ქცევების სპეციფიკური მოთხოვნები, ან მოლოდინები. ჯგუფისადმი მიკუთვნებულობა განსაზღვრული ნორმების შესრულებას და ქცევებს გულისხმობს (მასწავლებელი, მიმტანი, ჯარისკაცი). ნორმებისდან გადახრის დიაპაზონიც ნორმის ნაწილია. მის მიღმა მოქმედება კი იწვევს დაცინვას, უარყოფას, ან ექვემდებარება ხელახალ აღზრდას.

- **<u>კონფორმულობა</u>** – ადამიანის დამახასიათებელი თვისება დაეთანხმოს ჯგუფის ქცევებსა და შეხედულებებს, მიუხედავად იმისა იზიარებს თუ არა მას. ამ შემთხვევაში საკუთარი თავის ღირებულების განცდა მეოხარისხოვანი ხდება. პიროვნება განიცდის კონკრეტულ სიტუაციაში სწორად მოქცევის, ჯგუფის წევრების მხრიდან მოწონების, აღიარებისა და მიღების სურვილს. კონფორმულობას იწვევს ორი ტიპის გავლენა: **●ინფორმაციული გავლენა** – ჯგუფის გავლენის ეფექტი, რომელიც წარმოიშობა ინდივიდის სურვილის საფუძველზე იყოს კორექტული, იცოდეს როგორ მოიქცეს მოცემულ სიტუაციაში. ინფორმაციული გავლენის მაგალითია მუზაფერ შერიფის (Muzafer Sherif) ექსპერიმენტი, რომელიც ჩატარდა 1935 წელს. ექსპერიმენტის მონაწილეებს სთხოვდნენ შეეფასებინათ მანათობელი წერტილის მოძრაობა ბნელ ოთახში, რომელიც სინამდვილეში სულაც არ მოძრაობდა, მაგრამ ასეთად აღიქმებოდა იმის გამო, რომ შეუძლებელი იყო ათვლის სხვა წერტილების, შესადარი ობიექტის დანახვა, რაც იწვევდა ილუზორულ აღქმას. ექსპერიმენტის მონაწილენი, მიუხედავად იმისა რომ ცალ–ცალკე განსხვავებულ მოსაზრებებს აყალიბებდნენ მანათობელი წერტილის ,,მოძრაობის“ მიმართულების თუ ტრაექტორიის შესახებ, ჯგუფში საუბრის შედეგად თანხმდებოდნენ კონკრეტულად ერთ მოსაზრებაზე და ამ აზრს ავრცელებდნენ ჯგუფის გარეშე მსჯელობის დროს, ან სხვა ჯგუფებშიც. ეს შეხედულება დროში მდგრადიც აღმოჩნდა, რაც გამოიხატა იმაში, რომ შემდგომ წლებშიც ჯგუფის წევრები იგივე პოზიციას აფიქსირებდნენ, ან ადრე დაფიქსირებული შეხედულებები ვრცელდებოდა სხვა ახალ ჯგუფებზეც, მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი ჯგუფების არც ერთი წევრი იყო პოზიციის ჩამომყალიბებელი ჯგუფიდან, ვინაიდან, ექსპერიმენტის დროს მათი სათითაოდ ჩანაცვლება მოხდა ახალი წევრებით. **●ნორმატიული გავლენა** – ჯგუფის გავლენის ეფექტი, რომელიც წარმოიშობა ინდივიდის სურვილის საფუძველზე იყოს ჯგუფის მიერ მიღებული, მოწონებული, აღიარებული. სოლომონ აშის (Solomon Asch) პიროვნების დამოუკიდებლობის ექსპერიმენტში მონაწილეობდნენ ჯგუფები, რომელთაგან ყველა

წევრი ექსპერიმენტატორთან შეთანხმებით მოქმედებდა, გარდა ერთისა, რომელიც იყო დაკვირვების ობიექტი. ჯგუფის წევრებს ურიგდებოდათ მუყაოს ბარათები, რომელზეც გამოსახული იყო ერთი სტანდარტული და სამი განსხვავებული სიგრძის ხაზი. ჯგუფის წევრებს ეკითხებოდნენ, სამიდან რომელი იყო სტანდარტული ხაზის ტოლი. ხაზების სიგრძე მკვეთრად განსხვავდებოდა ერთმანეთისგან ამიტომ შეცდომის ალბათობა მცირე იყო. პირველი სამი მცდელობისას ჯგუფის შეთანხმებული წევრები სწორად პასუხობდნენ, შემდეგ ჯერზე კი ავითარებდნენ მცდარ ვერსიას. 18 ცდიდან 12-ში ცდის პირი იდგა დილემის წინაშე – ეთქვა ის, რასაც ხედავდა, თუ დათანხმებოდა ჯგუფის წევრებს. მსგავს შემთხვევებში ცდის პირები განიცდიდნენ აშკარა დისკომფორტს, შფოთვას. ექსპერიმენტმა აჩვენა შემდეგი შედეგები: 50-80% ერთხელ მაინც დაეთანხმა სხვების აზრს; მესამედი დაეთანხმა ნახევარზე მეტ შემთხვევაში; 25% არასოდეს იყო კონფორმული და პირიქით, 25% ყოველ ჯერზე იყო კონფორმული. აშმა კონფორმულებს უწოდა დეზორიენტირებულები და ეჭვით მართულები, თუმცა საინტერესოა ისიც, რომ კონფორმულობის დონე მნიშვნელოვნად ეცემოდა თუ ცდის პირს გაუჩნდებოდა ერთი მოკავშირე. მართალია მონაწილეთა 2/3–ის პოზიცია არაკონფორმული იყო, თუმცა ამ ექსპერიმენტის შედეგად დადგინდა, რომ სრულიად აშკარა, არაორაზროვან გარემოშიც კი ადამიანები ავლენენ კონფორმულობას. ჯგუფის წევრები ძლიერ გავლენას განიცდიან იმ შემთხვევაში, თუ ინფორმაციის წყარო მათთვის მნიშვნელოვანია.

- **ნონკონფორმულობა** – მნიშვნელოვანია, აგრეთვე გავაანალიზოთ, თუ რა ძალა აქვს უმცირესობას გავლენა მოახდინოს უმრავლესობის აზრზე, პოზიციაზე, შეხედულებებზე. ფრანგი მკვლევარი სერჟ მოსკოვიცი (Serge Moscovici) არის ერთ–ერთი პირველი, რომელიც იკვლევდა უმცირესობის გავლენას უმრავლესობაზე. ექსპერიმენტის მონაწილეებს დაურიგდათ ფერადი ქაღალდები და სთხოვეს მათ დაეფიქსირებინათ ბარათის ფერი, მისი მონაწილეები სწორად განსაზღვრავდნენ რომ ბარათი იყო მწვანე, თუმცა ორი მონაწილე კატეგორიულად აფიქსირებდა განსხვავებულ პოზიციას, ისინი ამტკიცებდნენ რომ ბარათი იყო ცისფერი, დასაწყისში ამ ორი მონაწილის გავლენა იყო სუსტი, თუმცა გარკვეული დროის შემდეგ მათ რამდენიმე ჯგუფის წევრის გადმობირება შეძლეს. როდესაც ფილმს უყურებს ჯგუფი და შეთანხმდება, რომ ის იყო საინტერესო და კარგი, ასეთ დროს თუნდაც ერთი პირის მიერ გამოხატული მკვეთრი პოზიცია, რომ ფილმი იყო ძალიან სუსტი და უინტერესო,

გარკვეულ პერიოდში გავლენას ახდენს ჯგუფის პოზიციაზე და მკვეთრად ასუსტებს მას. საბოლოო ჯამში ჯგუფის პოზიცია ხდება, რომ ფილმი სუსტია. ექსპერიმენტმა აგრეთვე დაადასტურა, რომ რაც უფრო მტკიცე, პოლარიზებული და კატეგორიულია უმცირესობის პოზიცია, მით მეტი გავლენა აქვს მას უმრავლესობაზე. ხოლო სუსტად დაფიქსირებულ პოზიციას არ აქვს გავლენა უმრავლესობაზე. ეს არ ნიშნავს, რომ უმცირესობას ეძლევა შესაძლებლობა დაძლიოს უმრავლესობის ნება, ან უმრავლესობას მიაღებინოს ნორმისგან გადახრილი, შეუთანხმებელი შეხედულებები. უმრავლესობას ზოგადად, ნაკლებად ადარდებს უმცირესობისგან იქნება თუ არა მოწონებული, მათი აზრი. განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ ისინი ამავე დროს წარმოაჩენენ ლიდერის პოზიციას. უმცირესობას კი ძირითად შემთხვევაში აქვს მხოლოდ იმის შესაძლებლობა, რომ უმრავლესობა აიძულოს თავის პიზიციას შეხედოს სხვა რაკურსით.

ადამიანების უმრავლესობა არის სტატუს კვოს დამცველი, ცვლილებებისა და სიახლეების მოთხოვნა მხოლოდ იმ უმცირესობისგან მოდის, რომელთაც აქვთ საკითხის ახლებურად გააზრების, პრობლემის გადაწყვეტის ალტერნატიული გზის მოფიქრების უნარი, ან რომელთაც იმედი გაუცრუვდათ არსებული სისტემის მიმართ. მყარად დაფუძნებულ უმრავლესობასა და დისიდენტური უმცირესობის ხედვებს შორის ძალთა პოლარიზაცია, ხშირ შემთხვევაში, ხდება დადებითი სოციალური ძვრების საფუძველი. ლიდერის როლი ამ შემთხვევაში გადამწყვეტია.

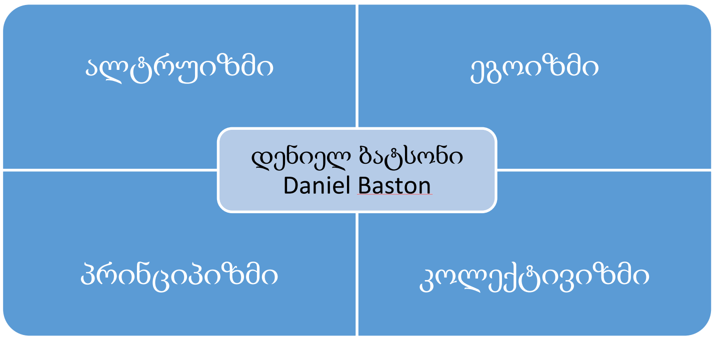
- **<u>სოციალური რეალობის კონსტრუირება</u>** – პიროვნება რეალობის ინტერპრეტაციას ახდენს წარსული გამოცდილების, პირადი, ან ავტორიტეტის დამოკიდებულების, მოლოდინის, სურვილის და ინფორმაციის მოცულობის გავლენით. ფეხბურთის მატჩს დაპირისპირებული გუნდების გულშემატკივრები განსხვავებულად აღიქვამენ.

პროსოციალური ქცევა

პროსოციალური ქცევა – ქცევები, რომლებიც სხვა ადამიანების დახმარების მიზნით ხორციელდება.

ლიდერებმა აუცილებელია იცოდნენ რა იწვევს ადამიანების მიერ პროსოციალური ქცევის განხორციელებას.

დენიელ ბატსონი განიხილავს ოთხ ძალას, რომელიც წარმოადგენს პროსოციალური ქცევის მოტივებს. ესენია: ალტრუიზმი, ეგოიზმი, კოლექტივიზმი, პრინციპიზმი



- **ალტრუიზმი** – პროსოციალური ქცევა, რომელსაც ადამიანი საკუთარი უსაფრთხოების ან ინტერესების გაუთვალისწინებლად ასრულებს. ადამიანის არსებობის მთავარი მიზანი საკუთარი თავის რეპროდუქცია, გენის გადაცემაა, რაც წინააღმდეგობაში მოდის ალტრუიზმთან. თუმცა, შესაძლებელია მას გარკვეული ახსნაც მოვუძებნოთ, თუ გავაკეთებთ შემდეგ მნიშვნელოვან აქცენტებს: ვინ იგულისხმება სხვა ადამიანში? თუ ალტრუიზმი განხორციელებულია ოჯახის წევრის მიმართ, მაშინ აქ გენის გადაცემის, გენეტიკური მემკვიდრეობის დაცვის ინტერესი აშკარად ჩანს. ფსიქოლოგები უცხო ადამიანის მიმართ განხორციელებულ ალტრუისტულ ქცევას მიაწერენ აგრეთვე ორმხრივი ალტრუიზმის მოლოდინს, ანუ მსგავსი ქცევის მოლოდინს მის მიმართაც. ალტრუიზმის მასტიმულირებელ ფაქტორად მიიჩნევენ აგრეთვე საზოგადოების მხრიდან აღიარების მოლოდინს. კვლევებით დადგენილია, რომ ალტრუისტები მოსწონთ ქალებს, აქ შარავანდედის ეფექტი მოქმედებს.
- **ეგოიზმი** – პირადი ინტერესი შესაძლებელია იყოს ალტრუიზმის მიზეზი. მაგალითად, პირი დაეხმაროს სხვას იმ განზრახვით, რომ ის მიიღებს საპასუხო სარგებელს.
- **კოლექტივიზმი** – პროსოციალური ქცევა განხორციელებული კოლექტივის, ჯგუფის დაწინაურებისთვის, მათ სასარგებლოდ.
- **პრინციპიზმი** – პროსოციალური ქცევის განხორციელება მორალური, რელიგიური, ან საზოგადოებრივი პრინციპებიდან გამომდინარე.
- **ემპათია** – როცა ადამიანი თანაუგრძნობს მეორე ადამიანს, მის მიმართ ავლენს პროსოციალურ ქცევას და ის დგება სამართლიანობაზე მაღლა. მაგალითად დედისგან მიტოვებულ პირებს თუ სთხოვთ, რომ საკვები თანაბრად გაუნაწილონ ბავშვებს, თან

მიუთითებთ, რომ ერთი ბავშვი, მათ შორის, არის დედისგან მიტოვებული, ამ შემთხვევაში ემპათია აღმოჩნდება დომინანტური ძალა და სამართლიანობის პრინციპი დაირღვევა დედისგან მიტოვებული ბავშვის სასარგებლოდ.

- **პასუხისმგებლობა –** როცა ადამიანს აქვს მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობა, ან მას აკისრებენ პასუხისმგებლობას, ის ავლენს პროსოციალური ქცევების განხორციელებისადმი მაღალ მიდრეკილებას. ამავე დროს, გასათვალისწინებელია, რომ პასუხისმგებლობას ახასიათებს დიფუზია. როდესაც ერთზე მეტ ადამიანს შეუძლია პასუხისმგებლობლობის აღება, მაშინ თითოეული ელოდება, რომ სხვა განახორციელებს საჭირო ქცევას. საგანგებო პირობებში, რაც უფრო დიდია თვითმხილველთა რიცხვი, მით უფრო ნაკლებია თითოეული მათგანის პასუხისმგებლობა დახმარების აღმოჩენის თვალსაზრისით. ამით აიხსნება, რომ ადამიანები არ აქტიურობენ ქუჩაში მწოლიარე პირის დასახმარებლად და მშვიდად ჩაუვლიან. პროსოციალურ ქცევას ანელებს აგრეთვე სიტუაციის არასწორი აღქმა, რადგან ძნელია მყისიერად შეაფასო და განსაზღვრო, რომ სიტუაცია საგანგებოა და საჭიროებს დაუყოვნებლივ მოქმედებას. სიტუაციის ადეკვატურ შეფასებას აბრკოლებს აგრეთვე დროის სიმცირე. ექსპერიმენტით დადგინდა, რომ პირები, რომელთაც ჰქონდათ მეტი დრო მეტად ავლენდნენ პროსოციალურ ქცევას. ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, ლიდერისთვის მნიშვნელოვანია, რომ გაითვალისწინოს ეს რეალობა, აღძრას პერსონალური პასუხისმგებლობა კონკრეტულ პირში, რითაც ის ჩართავს მას სიტუაციაში და აქცევს მას მთავარ მოქმედ გმირად.

ანტისოციალური ქცევის ფორმაა აგრესია. აგრესია არის ქცევა, რომელიც სხვა ინდივიდის ფიზიკურ, ან ფსიქოლოგიურ დაზიანებას იწვევს. აგრესიის მიზეზებად დასტურდება გენეტიკური ფაქტორი, ორგანიზმში მიმდინარე ბიოქიმიური პროცესები, ტვინისა და ჰორმონალური განსხვავებები, გარემოებათა გავლენა, კულტურა და სტერეოტიპები.

სოციალური გავლენა შესაძლებელია იყოს პოზიტიური, ნეიტრალური, ან ნეგატიური. სოციალური გავლენა ზოგადად უვნებელია, როდესაც სუბიექტი პატივს სცემს ობიექტის უფლებას მიიღოს ან უარყოს ეს გავლენა და არ არის უკიდურესად იძულებითი. კონტექსტისა და მოტივაციის მიხედვით, სოციალური გავლენა შეიძლება მოიცავდეს **მანიპულირებას.**

მანიპულაციას აქვს რამდენიმე გაგება, ის არის:

- ხელით მუშაობისას განხორციელებული რთული მოქმედება;
- მოქმედება ჭკვიანური ან არაკეთილსინდისიერი გზით;
- მარჯვე, მარდი, მოხერხებული მოქმედება;
- გააზრებული, გამიზნული ქმედება აქტი, რომელსაც აქვს კონკრეტული მიზანი.

ფსიქოლოგიური მანიპულირება არის სოციალური გავლენის ტიპი, რომელიც მიზნად ისახავს სხვების ქცევისა და აღქმის შეცვლას შეურაცხმყოფელი, დამაბნეველი ტაქტიკით. მილტონ ერიქსონი, გახლდათ ფსიქოლოგი, რომელმაც საფუძველი დაუდო მანიპულაციის დანერგვას, თეორიული და პრაქტიკული საფუძვლების შექმნის გზით, იძულებითი მეთოდების საპირისპიროდ.

მანიპულაცია ხორციელდება ფიზიკური, კულტურული, სოციალური კონტექსტის გათვალისწინებით. **მანიპულაცია გულისხმობს: მანიპულატორის, მანიპულაციის ობიექტის და თვით მანიპულაციის პროცესის განხორციელების არსებობას.** სუბიექტის მიერ გამოიკვეთება მიზნები, განისაზღვრება ობიექტი, შეირჩევა და ხორციელდება მანიპულაციის ტაქტიკა.

მანიპულატორი – არის სუბიექტი, რომელიც ახორციელებს მანიპულაციურ გავლენას ობიექტზე.

მანიპულატორის მიზანი, ინტერესი ხშირად არის ექსპლოატაცია, შეურაცხყოფა, დაბნევა, მოტყუება, ობიექტის კონკრეტული ქცევის გამოწვევა, თავისუფლების შეზღუდვა.

მანიპულაციის ობიექტი – სამიზნე, ფსიქიკური სტრუქტურები, რომელზეც ხორციელდება მანიპულაცია, მათში სასურველი მიმართულებით ცვლილების გამოწვევის მიზნით. ასეთი სამიზნეებია: აქტიურობის წამქეზებლები, აქტიურობის რეგულატორები, შემეცნებითი, საინფორმაციო სტრუქტურები, საქმიანობის ოპერაციული სტრუქტურა, ფსიქიკური მდგომარეობა. (იხილეთ ცხრილი1.)

აქტიურობის წამქეზებლები	აქტიურობის რეგულატორები	შემეცნებითი, საინფორმაციო სტრუქტურები	საქმიანობის ოპერაციული სტრუქტურა	ფსიქიკური მდგომარეობა

მოთხოვნილე–ბები, ინტერესები, იდეალები, გადახრები	აზრობრივი, მიზნობრივი, ოპერაციული განწყობები; ჯგუფური ნორმები; თვითშეფასება, მსოფლმხედ–ველობა, სარწმუნოება	ცოდნა სამყაროს, ადამიანების, მოვლენებისა და ურთიერთობებ ის შესახებ	აზროვნების უნარი, ქცევის სტილი, თვისებები კვალიფიკაცია	ფუნქციონა–ლური ემოციონალ–ური

ცხრილი 1. მანიპულაციის სამიზნის არჩევა

<u>მანიპულაციის პროცესი</u> მოიცავს მომზადების სტადიას და შეტევის სტადიას.

- **მომზადების სტადიაში** მანიპულაციის სამიზნის არჩევასთან ერთად ხორციელდება:
  - **კონტექსტუალური გაფორმება,** ფიზიკური (ადგილი, განათება, სმენადობა, სუნი, ამინდი და ა.შ) და კულტურულ–სოციალური (აღქმისა და აზროვნების სტერეოტიპები, ფასეულობები, ადამიანები) გარემოებების მომზადებას გულისხმობს, რომელიც უზრუნველყოფს მანიპულაციის წარმატებას.
  - **კონტაქტის დამყარება** – პიროვნებათშორისი ურთიერთობის საბაზისო ელემენტია. მისი სახეებია:
    - ✓ **სენსორული კონტაქტი** – გრძნობა, შეგრძნება, მგრძნობელობითი – შეხება (ფიზიკური შეხება, ტერიტორია,დისტანცია), მხედველობითი, სმენითი კონტაქტი (ჩართულია ცხვირი, თვალი, ყური, შეხება, გემო)
    - ✓ **ოპერაციული კონტაქტი** – შესრულებული სამუშაოს დანიშნულების აზრს გულისხმობს.
    - ✓ **სულიერი კონტაქტი** – მაღალი აზრისა და ფასეულობების ერთიანობით მიიღწევა.
- **შეტევის სტადია** ხორციელდება შემდეგი ფაქტორების მართვით:
  - **პიროვნებათაშორისი ფსიქოლოგიური სივრცე** – ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანი ცნებებია „ტერიტორია" და „დისტანცია". **„ტერიტორია"** პიროვნებათაშრისი ურთიერთობის სივრცეა, რომელიც ფიქსირდება კინესტეტიკურ გარემოში ფიზიკურად, ემოციონალურში – რეაქციის სახით, ოპერაციულში – სამუშაოს

შესრულების ინდივიდუალური ხერხის მეშვეობით, საგნობრივში – საქმიანობის სტილით, აზრის გამოხატვის ფორმით, პირადულში – იმით, თუ რა არის მნიშვნელოვანი სუბიექტისთვის. შეტევა სხვის ტერიტორიაზე შესვლას გულისხმობს, რომელიც ტაქტიკის შესაბამისად შესაძლებელია იყოს: ,,სტუმრობა", მიწვევა, ძალადობრივი შეჭრა, ფარული შეღწევა. მანიპულაციის დამახასიათებელია ფარული შეღწევის მეთოდების დომინანტურობა. **„დისტანცია"** დაცილებას გულისხმობს, ბარიერი შეიძლება იყოს **ფიზიკური** (ავეჯი, ოთახები, ჩაკეტილი პოზები, საუბრის თემის შეცვლა და ა.შ.), **აზრობრივი** (სრული, ან ნაწილობრივი გაუგებრობა), **სულიერი** (ფასეულობათა სხვადასხვა სისტემა). მანიპულატორის მიზანია შეამციროს დისტანცია.

- **ინიციატივა** – ერთის მხრიდან ზემოქმედების მართვის მცდელობის საწყისია. არსებობს ორი სახის ინიციატივა: **დაუფლებითი** – მართვის სადავეების აშკარად აღება; **განკარგულებითი** – გადაწყვეტილება ვინ როდის დაეუფლოს ინიციატივას. არსებობს ინიციატივის აღება, ხელში ჩაგდება, გამოყენება,გადაცემა, შენარჩუნება, დაკარგვა, წართმევა, დაბლოკვა.

ზემოქმედეების დონეები: არსებობს აშკარა და ფარული ზემოქმედების დონეები. აშკარა ხორციელდება ღიად, თუმცა მანიპულატორის ჭეშმარიტი განზრახვა დაფარულია. ფარულის დროს ზემოქმედების ფორმები შენიღბულია, მისი მიზანია ობიექტის კონკრეტული რეაქციის გამოწვევა.

ზემოქმედების დინამიკა გულისხმობს ტემპის, პაუზის, ატმოსფეროს ჩართვას ურთიერთობაში;

ზემოქმედების სისტემები:

- **აქტიური** – დომინანტურობა, მართვის სადავეების აშკარად დაუფლების მცდელობა.
- **პასიური** – დამყოლი ადამიანის შთაბეჭდილების მოხდენით, მის მაგივრად სხვებს ,,აიძულებს" იფიქროს და იმუშავოს, ითმენს მარცხს და იგებს.
- **შეჯიბრებითობა** – ეჯიბრება და ნებისიერი ხერხით ცდილობს გამარჯვებას, ან სხვები ჩართოს შეჯიბრში.
- **გულგრილიობა** – მანიპულირება გულგრილობით, ინდიფერენტულობით, კონტაქტისგან თავის არიდებით, გაქცევით.

ზემოქმედების მეთოდები:

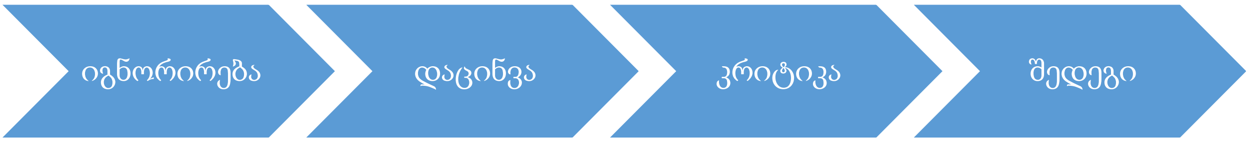
- ძალის გავლენის დემონსტრირება
- საკუთარი შესაძლებლობებისადმი ნდობის დასუსტება
- პათეტიკური (ამაღელვებელი, მგზნებარე) თხოვნა – ,,შედით მდგომარეობაში”
- ,,საქმიან” პარტნიორად თავის წარგენა
- პრობლემის უმნიშვნელოდ წარმოდგენა
- ,,სერიოზული”, ,,კეთილგანწყობილი” პოზა
- ავტორიტეტული განცხადება ,,კონსტრუქციული” და ,,ნათელი” იდეებით
- თავდაჯერებულობის დემონსტრირება
- ოპოზიციური აზრის დისკრედიტაცია
- რიტორიკული, მჭევრმეტყველური კითხვების დასმა
- მეგობრობის დემონსტრირება
- ჰებელსის მეთოდი: ტყუილის ხშირად გამეორება
- თავდაცვის რეაქციის გამოწვევა – აიძულო თავი იგრძნოს დამნაშავედ, თავი იმართლოს
- დეზორიენტაცია – გამოიყვანო წონასწორობიდან, მოქმედებებების გამოწვევა, რომელიც მასვე მიაყენებს ზიანს
- ,,თანამშრომლობის” შთაბეჭდილების შექმნა
- მოუთმენლობაზე თამაში – ,,თითქმის მიღწეულია.. თუ ამ წვრილმანს გადავლახავთ...”
- შეგნებულად გაჭიანურება – გადადება, დეტალების გარკვევის აუცილებლობა...
- გამოუვალობის დემონსტრირება – ,,უკანასკნელი შანსის” ეფექტი
- დაავალდებულო
- აღძრა ნდობა
- ინფორმაციის სწორად მიწოდება
- ექსკლუზივის მინიჭება
- კომპლიმენტი
- ყურადღების გადატანა

მანიპულაციის სტრატეგიები:

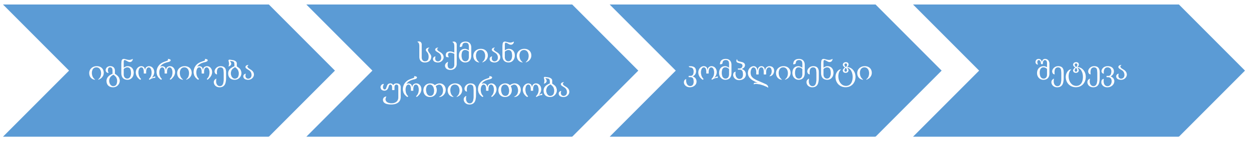
- ,,ტრუიზმი” – ბანალური ჭეშმარიტება –,,როგორც ადამიანებს, შეგვიძლია გონივრული მოქმედება”
- ,,ვარაუდი” – ,,დღეს მოვაწეროთ ხელი შეთანხმებას თუ ხვალ?”
- ,,საწინააღმდეგოს გამოყენება” – ,,რაც მეტს ვისაუბრებთ პრობლემებზე მით მალე მივალთ შეთანხმებამდე.

სქემაზე მანიპულაციის საფეხურების ალგორითმები:

ა)



ბ)



მანიპულატორის გამოცნობა:

,,კარგად“ დაგეგმილი მანიპულაცია ფაქტობრივად შანსს არ უტოვებს მანიპულაციის ობიექტს გამარჯვებული გამოვიდეს მდგომარეობიდან, მისი ყოველი ქმედება მის საწინააღმდეგოდ მოქმედებს.

მანიპულაცია შეიძლება ვიგრძნოთ (ემოციური ჭრილი), ან შევიცნოთ (რაციონალური მხარე). მანიპულატორის გამოცნობაში დაგვეხმარება შემდეგი ინდიკატორები:

- **დისბალანსი პასუხისმგებლობის განაწილებაში** – როცა პირს მიანიშნებენ, უბიძგებენ ქცევის განხორციელებისკენ, ან თვითონ იღებს მისთვის გაუგებარ ინიციატივას.
- **სარგებლის არათანაბარი განაწილება** – პირი იღებს მის მიერ გაწეულ ძალისხმევასთან შეუსაბამო შედეგს.
- **ძალისმიერი ზეწოლა** – კონკრეტული ქცევის განხორციელების აშკარა მოთხოვნა.
- **სიტუაციის ელემენტებს შორის შესაბამისობის დარღვევა** – საუბრის თემის, მონაწილის, ინფორმაციის მოულოდნელად წრმოჩენა.

- **პარტნიორის ქცევის არაკონგრუენტულობა (არათანხვედრა)** – პარტნიორის ვერბალური და არავერბალური გამომხატველების შეუსაბამობა.

მანიპულატორის ამოსაცნობად მნიშვნელოვანია ყურადღებით დავაკვირდეთ თანამოსაუბრის ქცევებს, რომლებიც მიგვანიშნებენ მანიპულაციაზე:

- მოულოდნელ ფსიქიკურ გამოვლინებებს როგორიცაა: ტირილი, აგრესია, განმარტოება და სხვა;
- დროის ხელოვნური გაყვანა, ან დროის დეფიციტის შექმნა;
- უცვლელი ფორმულირებები – თემის, ფრაზის ხშირი გამეორება.

მანიპულაციისგან დაცვის სტრატეგიებიდან აღსანიშნავია **აქტიური და პასიური** მეთოდები:

პასიური:

- გარიდება, დისტანცირება
  - კონტაქტის გაწყვეტა
  - საუბრის თემის შეცვლა
  - თემის განხილვისგან თავის არიდება
  - გაუცხოება
- მოცილება – მანიპულატორის გაგდება.
- ბლოკირება – აზრობრივი დაბრკოლება.
- მართვა – მისი აქტივობის შესუსტება, დამეგობრება, ან მის სამუშაო გუნდში შეღწევა.

აქტიური:

- უარყოფა – ჩიხში შეყვანა კითხვებით.
- მანიპულატორის საკუთარი მიზნებისთვის გამოყენება.
- გამოაშკარავება.
- ძალის დემონსტრირება.

მანიპულაციისგან დაცვის სტრატეგიები:

- როცა მანიპულატორი ძლიერია – ვთმობთ.
- როცა მანიპულატორის გავლენა ძალიან სუსტია – მოვიქცეთ დიდსულოვნად.
- როცა მანიპულატორის დიდ გავლენას ვერ ახდენს ჩვენს შედეგებზე – დავუშვათ გარკვეული დოზით.

თემა IX. მოლაპარაკებები და წინააღმდეგობების გადალახვის გზები საქმიან ურთიერთობებში.

საუბრის, დარწმუნების, მოლაპარაკებების ვერბალური ნაწილი კომუნიკაციის ცნობიერი ნაწილია. ამ უნარის ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელია ზუსტი დასკვნების გაკეთება თანამოსაუბრის მოტივებზე, ინტერესებზე, პოზიციაზე. ვერბალური კომუნიკაციის საშუალებით შესაძლებელია სიცხადე შევიტანოთ ურთიერთობაში, მოვახდინოთ თანამშრომლობის პირობების დეტალიზება. ჩვეულებრივ, ურთიერთობა იწყება არავერბალური კომუნიკაციით, შემდეგ ხორციელდება ვერბალური კომუნიკაცია. ფსიქოლოგები გვირჩევენ, რომ მნიშვნელოვან თემაზე საუბარი დავიწყოთ ე.წ. ,,მცირე საუბრით“, ანუ შედარებით ნაკლებად მნიშვნელოვან მოვლენებზე ყურადღების გამახვილებით და შემდეგ გადავიდეთ ძირითად საკითხებზე. საუბარში ადამიანის ჩართვისთვის მნიშვნელოვანია უმოკლეს დროში დავადგინოთ რა არის მისთვის მნიშვნელოვანი და განვსაზღვროთ ე.წ. ,,მცირე საუბრის“ საგანი, მას შესაძლებელია არ ჰქონდეს საერთო განსახილველ მთავარ საკითხთან, საუბრის ძირითადი მიზანთან. ,,მცირე საუბარი“ იწყება ნდობის და პატივისცემის დემონსტრირებით, რაშიც გვეხმარება მის ადგილას საკუთარი თავის ჩაყენება. ფსიქოლოგების მიერ რეკომენდირებულია საუბრის დაწყების რამდენიმე ხერხი:

- ნეიტრალური მასალის არჩევა, რომელიც შეეხება, თანამოსაუბრის ბიოგრაფიას, ოჯახურ მდგომარეობას, ინტერესებს და გატაცებას;
- კითხვების ისეთი სახით ფორმულირებას და დასმა, რაც გამოიწვევს თანამოსაუბრის აუცილებელ თანხმობას. ამისათვის უნდა ვიცნობდეთ თანამოსაუბრეს;
- შთაბეჭდილების შექმნა, რომ საერთო ინტერესები გაქვთ, რათა პირმა მოახდინოს საკუთარი თავის იდენტიფიცირება თქვენში. ეს აძლიერებს თანაგანცდას, ურთიერთგაგებას, მოხსნის ბარიერებს და დაძაბულობას;
- ,,თავზე ხელის გადასმის ტაქტიკა“ – თანაგრძნობის, პატივისცემის გამოხატვა;
- გულახდილობის დემონსტრირება – თანამოსაუბრისთვის ინფორმაციის, მიზნების ამოცანების გაზიარებისთვის მზაობის გამოხატვა;
- კომპლიმენტი – თანამოსაუბრის ინდივიდუალური თავისებურების, პროფესიული სტატუსის, ხასიათის თვისების, მიღწევის დადებითი შეფასება;

- ვუბიძგოთ გაიღიმოს, გაიხსნას. თანამოსაუბრეს არ უნდა შევუქმნათ მდგომარეობა, რომ დასჭირდეს თავის დაცვა.

ურთიერთობის დაწყების შესასწავლად ფსიქოლოგები გვირჩევენ დღის განმავლობაში ვცადოთ გავესაუბროთ მინიმუმ სამ უცნობს.

მოლაპარაკების წარმართვა

მოლაპარაკება საქმიანი ურთიერთობის ფორმაა და შეთანხმების მისაღწევად აზრების გაცვლას გულისხმობს.

კომუნიკაციის ხასიათის მიხედვით მოლაპარაკების შინაარსის გამოსახატად გამოიყენება სხვადასხვა ტერმინი:

- **საქმიანი საუბარი** – სიტუაციური კონტაქტის ვერბალური ფორმა, საგნობრივი მოწესრიგებული დიალოგი;
- **გასაუბრება** – საუბრის სახე, რომლის მიზანია მოსაუბრის, ან მისი პოზიციის შეფასება;
- **განხილვა-დისკუსია** – სადავო საკითხების შესახებ საჯარო მსჯელობა;
- **განცხადება** – ერთ–ერთი მხარის გამონათქვამი პოზიციის დასაფიქსირებლად, ან დასასაბუთებლად;
- **შეტყობინება** – განსაზღვრული თემის შესახებ განცხადებათა სისტემა;
- **კამათი** – განსახილველი საკითხის შესახებ განსხვავებული აზრების გაოთქმა–შეპირისპირება;
- **პოლემიკა** – შეუთანხმებელი აზრებით კამათი, პაექრობა;
- **დებატები** – საკითხის შესახებ აზრთა საჯარო გაცვლა;
- **დისპუტი** –სამეცნიერო ან საზოგადოებრივად მნიშვნელოვან საკითხზე საჯარო კამათი.

მოლაპარაკების საგანი შეამლოა იყოს **კონკრეტული და აბსტრაქტული.** მოლაპარაკების საგანი კონკრეტულია, როცა მხარეებისთვის ცხადია თუ რა მიმართულებით წარიმართება საუბარი, მკაცრად განსაზღვრულია შეხვედრის მიზანი. აბსტრაქტული მოლაპარაკების შემთხვევაში მხარეები ზოგადად განიხილავენ მომავალი ურთიერთობების შესამლებლობებს, პოზიციებს, ინტერესებს.

არსებობს პირდაპირი და ირიბი მოლაპარაკებები. პირდაპირი მოლაპარაკება გულისხმობს, რომ მხარეები უშუალოდ მონაწილეობენ პროცესში. ირიბი მოლაპარაკება მხარეების წარმომადგენლების კონტაქტის საფუძველზე ხორციელდება.

მოლაპარაკებაში შესაძლებელია მონაწილეობდნენ აშკარა და ფარული სუბიექტები. **აშკარა სუბიექტები** უშუალოდ იღებენ მონაწილეობას მოლაპარაკების პროცესში, ისინი უფლებამოსილი პირები არიან. **ფარული სუბიექტები** შესაძლოა იყვნენ ირიბად დაინტერესებული პირები, ექსპერტები, ან მრჩევლები.

მოლაპარაკების საფუძველზე მიღწეული შეთანხმება, შედეგი შესაძლებელია იყოს: კომპრომისული (ურთიერთდამთმობი), თვისებრივი სიახლის მატარებელი; წინააღმდეგობათა ნაწილობრივი დაძლევა; წინააღმდეგობათა მოხსნა (სრული შეთანხმება); ასიმეტრიული გადაწყვეტილება (სარგებლის არათანაბარი გადანაწილება) და ა.შ.

საქმიან ურთიერთობაში მიღებულია მოლაპარაკებების მორალურ-ეთიკური ჩარჩო-პრინციპები, რომლებიც აუცილებელად უნდა შესრულდეს:

- **„გულწრფელობის პრეზუმცია“ –** პარტნიორის მიმართ ეჭვიანობის გამორიცხვა;
- **„ჭეშმარიტების კონკრეტულობა“** – არც ერთი პოზიცია ჩაითვლება ჭეშმარიტებად, სანამ ურთიერთშეთანხმებით ექსპერტიზას არ გაივლის;
- **„ჭეშმარიტების კატეგორიული იმპერატივი“** – სიმართლის უზენაესობას გულისხმობს, მანევრები მოლაპარაკების დროს შესაძლებელია, თუმცა პარტნიორის შეცდომაში შეყვანა, განგებ მოტყუება კატეგორიულად დაუშვებელია;
- **„შეთანხმება უნდა შესრულდეს“** – გაფორმებული ხელშეკრულების ვადამდე, შეუთანხმებლად, ცალმხრივად შეუსრულებლობა კრიტიკული დარღვევაა და სამართლებრივი აქტებით დასჯადია;
- **„დაპირება უნდა შესრულდეს“** – ის განაპირობებს მხარეთა შორის ნდობის, მომავალი ურთიერთობების საფუძველს;
- **„თუ გარემოებები არ იცვლება, ხელშეკრულება ძალაშია“** – თუ გარემოებები იცვლება მხარეები ურთიერთშეთანხმებით ცვლიან ხელშეკრულებას;
- **„მოღვაწეობის სიმეტრიულობა“** – გულისხმობს პარნიორის დაჩაგვრის დაუშვებლობას, ძალის ადეკვატურ გამოყენებას;
- **„მყარი კურსი“** – გულისხმობს მოლაპარაკების პროცესში თემის შეცვლის დაუშვებლობას. როცა საგანი წინასწარ განსაზღვრულია მხარეს მორალური უფლება არ აქვს სხვა მიმართულებით წარმართოს პროცესი;
- **„საქმის პრინციპი უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე პრინციპის საქმე“** – შესაძლოა საქმემ მოიტანოს პრინციპის შეცვლის აუცილებლობა, მხარეები ამისთვის მზად უნდა იყვნენ.

არგუმენტაცია

დარწმუნება – თანამოსაუბრის მოსაზრებაზე ჩვენთვის საურველი გავლენის მოხდენა მოსაზრების არგუმენტებით, ლოგიკური მონაცემებით დამტკიცების ან უარყოფის გზით.

არგუმენტი – მოსაზრების დამამტკიცებელი ან უარმყოფი საბუთი.

არგუმენტაცია – ლოგიკურ-კომუნიკაციური პროცესი, რომელიც მიმართულია პოზიციის დასაბუთებაზე, მეორე ადამიანის მიერ მისი გაგებისა და მიღების, გაზიარების მიზნით. არგუმენტაცია არის საუბრის ყელაზე რთული ფაზა, მოითხოვს პროფესიულ ცოდნას, ერუდიციას, ყურადღების კონცენტრაციას, გამძლეობას, სიმტკიცესა და კორექტულობას. ამასთან დამოკიდებულია თანამოსაუბრის აღქმაზე, მის გადაწყვეტილებაზე.

არგუმენტაციის სტრუქტურა მოიცავს: თეზას, არგუმენტებს (მოსაზრებებს, მტკიცებულებებს) და დემონსტრირებას.

თეზისი, თეზა – პოზიცია, წინადადება მეორე მხარის მიმართ;

არგუმენტები – თეზისის დასასაბუთებლად მოყვანილი საბუთები, ვითარებები, მტკიცებულებები. პასუხობს კითხვაზე რატომ უნდა დავუჯეროთ, რატომ უნდა მივიღოთ.

დემონსტრირება – დარწმუნების პროცესია, თუ როგორ ხდება თეზისისა და არგუმენტების მიწოდება თანამოსაუბრისთვის.

თანამოსაუბრის პოზიციაზე ჩვენთვის სასურველი გავლენის მოხდენა შესაძლებელია გარკვეული რეკომენდაციების გათვალისწინებით:

- მარტივი, გასაგები, ზუსტი მცნებების გამოყენება ხელს უწყობს ურთიერთგაგებას. თავი ავარიდოთ ტერმინებს, ან გამონათქვამებს, რომელიც გაართულებს შინაარსის გაგებას;
- მეტყველება სასურველია იყოს ხატოვანი, საბუთები – აშკარად თვალსაჩინო;
- სიმართლის თქმა, გადამოწმებული, ავტორიტეტული წყაროდან მიღებული ინფორმაციის მოხმობა ხელს უწყობს მოსაუბრის დამაჯერებლობას და ნდობის ატმოსფეროს შექმნას;
- არგუმენტები სასურველია შეირჩეს თანამოსაუბრის ფასეულობების სისტემის, ხასიათის თავისებურებების, ჩვეულებების გათვალისწინებით;

- მნიშვნელოვანია კორექტულობის დაცვა, არ შეიძლება პიროვნული დაპირისპირების დაშვება, შეურაცხყოფა.
- სასურველია არგუმენტები იყოს პოზიტიური, თავი უნდა ავარიდოთ ნეგატიურ ინფორმაციას;
- ნეგატიური ინფორმაციის გამოყენებისას უნდა დავასახელოთ მისი წყარო, ავტორი;
- მოვერიდოთ ფამილარობას, გაუბრალოებას, ისევე როგორც მოსაუბრისგან ზედმეტად დისტანცირებას.

როდესაც ვემზადებით მოლაპარაკებითვის მნიშვნელოვანია წინასწარ მოვამზადოთ არგუმენტები, შევადგინოთ მათი სია, შევაფასოთ, სუსტი არგუმენტები გამოვრიცხოთ.

არგუმენტების შეფასება ხორციელდება შემდეგი კრიტერიუმებით:

- კარგი არგუმენტები დაფუძნებულია ფაქტებზე. უნდა გამოირიცხოს ის არგუმენტები, რომელთა დამტკიცება შეუძლებელია ფაქტებით, ოფიციალური მონაცემებით;
- არგუმენტი პირდაპირ კავშირში უნდა იყოს საქმესთან;
- არგუმენტები უნდა იყოს მნიშვნელოვანი, აქტუალური, დროული, სარფიანი, საინტერესო თანამოსაუბრისთვის;

ამერიკელი ფსიქოლოგების დასკვნით არსებობს თანამოსაუბრეთა ზოგიერთი კატეგორია, რომელთა დარწმუნება პრაქტიკულად შეუძლებელია.

დარწმუნებას არ ექვემდებარებიან:

- პირები, რომელთაც შეზღუდული აქვთ წარმოსახვის, ფანტაზიის უნარი, არ აქვთ გარემოებების ემოციონალური აღქმის უნარი;
- ეგოცენტრულები, საკუთარ თავზე ორიენტირებული პიროვნებები. რომელთათვის მნიშვნელოვანია მხოლოდ საკუთარი ინტერესები და არ ითვალისწინებენ სხვა ადამიანის, ჯგუფის, ან მასების განცდებს;
- ასოციალურები, არაკონტაქტურები, გაუცხოებულები, რომელთაც გააჩნიათ უმნიშვნელო კავშირები ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებთან;
- აგრესიულები და ძალაუფლების დემონსტრირებისადმი გადაჭარბებული მოთხოვნილების მქონე პირები.
- ღიად მტრული დამოკიდებულების მქონე პირები, ფსიქიკური გადახრებით

დარწმუნების ხერხები

თანამოსაუბრის დარწმუნება შესაძლებელია შემდეგი სქემით:

ყურადღების გამოწვევა ხდება პიროვნული თვისებებით, ემპათიით, ვიზუალური ეფექტებით, იმიჯით, ინტელექტის, ორგანიზებულობის დემონსტრირებით, იუმორით, პოზიციების შესწავლით, შემდეგ ეტაპზე მნიშვნელოვანია კონკრეტული აქცენტების გაკეთება, ხაზგასმა, მოწინააღმდეგის ინტერესის დაფიქსირება, რათა გამოვიწვიოთ ინტერესი, ამის შემდეგ მოსაუბრეში უნდა გამოვიწვიოთ სურვილი იმოქმედოს ჩვენეული ხედვით, გავუჩინოთ პირადი დაინტერესება, ვაჩვენოთ რას მიიღებს ჩვენს მიერ წარმოდგენილი პოზიციიდან, რათა ავღძრათ სამოქმედოდ, პირველი სამი საფეხურის წარმატებით გავლა აიოლებს გადამწყვეტ ფაზას – ქმედებას, რომელიც იყო მოლაპარაკების რეალური მიზანი.

მოლაპარაკების წარმართვის, დარწმუნების ხერხები გამოიყენება კაცობრიობის საწყისიდან სხვადასხვა ფორმით. არსებობს გარკვეული წესები და მეთოდები, რომელიც აიოლებს ურთიერთობებს, მოლაპარაკების გზით მიზნების მიღწევას:

1. ჰომეროსის წესი: წარმოდგენილი არგუმენტების რიგითობა გავლენას ახდენს დარწმუნებაზე. არგუმენტები წარმოდგენილი უნდა იქნას შემდეგი თანმიმდევრობით: ძლიერი – საშუალო – ყველაზე ძლიერი.

სუსტი, არამყარი არგუმენტები მსჯელობიდან უნდა გამოირიცხოს. არგუმენტები შეირჩევა თანამოსაუბრის თვისებების და ინტერესების გათვალისწინებით;

2. სოკრატეს წესი: თქვენთვის მნიშვნელოვან საკითხზე გადაწყვეტილების მისაღებად, დააყენეთ იგი მესამე ადგილზე იმ უმნიშვნელოვანესი საკითხების შემდეგ, რომელზეც მოსაუბრე უპრობლემოდ დაგეთანხმებათ.

დადებითი პოზიტიური განწყობის, ურთიერთგაგების ატმოსფეროს შექმნა აიოლებს რთული გადაწყვეტილებების მიღწევას. ფიზიოლოგიურად ადამიანი განეწყობა პოზიტიურად და ცდილობს გააღრმავოს კეთილგანწყობა.

,,კი“-ს თქმის, დათანხმების შემთხვევაში ადამიანის სხეული გამოყოფს ენდორფინს, ბედნიერების ჰორმონს, რომელიც აძლიერებს, სიხარულს, სიყვარულს, მადლიერების გრძნობას.

უარის თქმის დროს ადამიანის თირკმელზედა უჯრედი გამოყოფს ადრენალინს, რომელიც ძლიერი სტრესის ან ამარელვებელი სიტუაციის დროს გამოიყოფა და ადამიანს აღძრავს საბრძოლველად ან გასაქცევად;

3.პასკალის კანონი: კუთხეში ნუ მიიმწყვდევ თანამოსაუბრეს, მიეცი მას საშუალება ,,შეინარჩუნოს სახე". ამ წესის დაცვა აუცილებელია, რათა თანამოსაუბრეს საკუთარი პოზიციის დაცვა და თქვენი დამარცხება არ ექცეს იდეაფიქსად. ადამიანი რომელსაც უკან დასახევი არ აქვს საშიში შეიძლება გახდეს;

4. არგუმენტების დამაჯერებლობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ადამიანის იმიჯსა და სტატუსზე. დისკუსიების, საჯარო განხილვების დროს უფრო დამაჯერებლად ჩაითვლება არგუმენტი, რომელსაც წარმოთქვამს მეტად ავტორიტეტული პირი, ვისი სტატუსიც აღემატება თანამოსაუბრის სტატუსს;

5. არ მოექცეთ კუთხეში. კუთხეში ადვილად მოიმწყვდევენ პირს, რომელსაც იყენებს სუსტ არგუმენტს. ხშირია შემთხვევა, რომ საუბარი სწრაფად, დაწყებისთანავე სრულდება, განსაკუთრებით თუ თანამოსაუბრენი სხვადასხვა სტატუსის ადამიანები არიან;

6. არ დაამცირო მოსაუბრის სტატუსი და იმიჯი – პიროვნების მიმართ უპატივცემულობის გამოხატვა ძაბავს ურთიერთობებს, ხელს უშლის შეთანხმების მიღწევას, თანაზრობის შეგრძნებას. შესაძლებელია უპატივცემულობის გამოხატვა უყურადღებობით, მაგიდასთან შეუფერებელი ადგილის გამოყოფით, მომცრო სკამის მიწოდებით, შემაღლებული ადგილიდან მიმართვით, დისტანცირებით და ა.შ. თუმცა ზოგიერთ შემთხვევაში მას განგებ იყენებენ საპირისპირო მხარის წინააღმდეგობის დასათრგუნად;

7. სასურველი პირის არგუმენტებს ვხვდებით შემწყნარებლურად, ხოლო არასასურველი პირისას – კრიტიკულად. მოლაპარაკებისას მნიშვნელოვანია სასიამოვნო შთაბეჭდილების მოხდენა, რადგან დადგენილია, რომ კეთილგანწყობილ გარემოში უკეთესი შედეგების მიღწევა არის შესაძლებელი;

8. მოსაუბრის თქვენს მხარეზე გადმოსაყვანად საუბარი დაიწყეთ იმ საკითხებზე, რომელზეც ერთი აზრის ხართ. ამისათვის აუცილებელია გავიაზროთ თანამოსაუბრის თვისებები და პოზიციები;

9. გამოიყენეთ ემპატიის ხელოვნება, ვუთანაგრძნოთ.

10. იყავით კარგი მსმენელი – შედეგს ვაღწევთ იმ შემთხვევაში თუ შეგვიძლია მოსმენა, თანამოსაუბრის აშკარა თუ ფარული ინტერესების, პოზიციების დადგენა, მისი არგუმენტების ძიერი და სუსტი მხარეების გაანალიზება, ასეთ შემთხვევაში ჩვენი არგუმენტების გაცილებით ძლიერად ჩამოყალიბების შესაძლებლობა გვაქვს, რადგან ვიგებთ აგრეთვე რას ფიქრობენ ჩვენი პოზიციის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე სხვები. ამ შემთხვევაში უფრო გვიმყარდება პოზიციაან შეგვიძლია სრულვყოთ ის, აღმოვფხვრათ სუსტი მხარეები;

11. აირიდეთ კონფლიქტი. მოლაპარაკების ხელოვნების დაუფლების ერთ–ერთი მთავარი მოტივია შევძლოთ კონფლიქტების თავიდან არიდება, მოვერიდოთ ისეთ სიტყვებს და გამოთქმებს, რომლებიც მოსაუბრის თავმოყვარეობაზე ნეგატიურად მოქმედებს;

12. შეამოწმეთ სწორად გესმით თუ არა ერთმანეთის.

პოზიციების დაზუსტება გაურკვევლობის აღმოფხვრის მნიშვნელოვანი პირობაა. აუცილებელია მუდმივად გვქონდეს უკუკავშირი, საკითხების განხილვისას, რომელიც მოითხოვს განსაკუთრებულ სიზუსტეს, ჯერ გავუსვათ ხაზი იმას, თუ რა მოვისმინეთ, შემდეგ ვუპასუხოთ და გადავამოწმოთ, სწორად გაიგო თუ არა მეორე მხარემ ჩვენი პოზიცია;

13. მიაქციეთ ყურადღება თანამოსაუბრის მიმიკას და პოზას მართეთ საკუთარი სხეულის ენა – ეს წესი მნიშვნელოვან ინფორმაციას გვაწვდის თანამოსაუბრის ინტერესებზე, დამოკიდებულებაზე, განწყობაზე, გულწრფელობაზე, გახსნილობაზე, ხასიათზე. გვიიოლებს რეალობის დადგენას.

14. წესი მეთოთხმეტე: აჩვენეთ, რომ თქვენს მიერ შეთავაზებული წინადადება აკმაყოფილებს მოსაუბრის რაიმე მოთხოვნას. მნიშვნელოვანია პოზიციის დაფიქსირებისას ჩანდეს თუ რატომ უნდა დაგეთანხმოთ მეორე მხარე, რა სარგებელს მოუტანს მას.

<u>საუბრის წარმართვის და არგუმენტირების შემდეგი მეთოდები არსებობს:</u>

1. <u>ფუნდამენტური მეთოდი</u> – გულისხმობს თანამოსაუბრისადმი პირდაპირ, უშუალოდ მიმართვას და მისთვის ფაქტებისა და მონაცემების გაცნობას. შთამბეჭდავია ციფრების, სტატისტიკური მონაცემებით თეზისის გამყარება, მას გაცილებით მეტი ძალა აქვს, ვიდრე ჩვეულებრივ მსჯელობას. თუმცა შესაძლებელია მისი გამოყენება შეცდომაში

შესაყვანად, ამიტომ თანამოსაუბრემ აუცილებელია კარგად შეაფასოს მეორე მხარის მიერ მოტანილი მონაცემები;

2. <u>წინააღმდეგობის მეთოდი</u> – გულისხმობს თავდაცვითი პოზიციის ქონას – მოწინააღმდეგის არგუმენტებში უზუსტობების გამოვლენას და მათზე ყურადღების აქცენტირებით საკუთარი პოზიციის დაცვას;
3. <u>შედარების მეთოდი</u> – ძალიან ეფექტურია, თუ სწორად არის შერჩეული მოვლენა, რომელსაც უდარდება დასამტკიცებელი თეზა. ასეთია ანალოგიური წარმატებული მაგალითების მოხმობა, რომელთაც აქვთ თანამოსაუბრისთვის ,,ხილული" შედეგი. შეგვიძლია მოვლენა შევადაროთ ისეთ ფაქტს, რომელიც თანამოსაუბრის წარსული გამოცდილებიდანაა;
4. <u>მეთოდი – ,,დიახ ... მაგრამ /თუცა .....“</u> – საუბარს იწყებთ თანხმობით, თანამოსაუბრის განცდის თუ პოზიციის აღწერით, რათა დაარწმუნოთ, რომ ზუსტად იაზრებთ მის ძლიერ მხარეებს, შემდეგ კი იწყებთ მისი თეზისის სუსტი მხარეების, გაუთვალისწინებელი მოვლენების აღწერას;
5. <u>დანაწევრების ,,ნატეხების“ მეთოდი</u> – თანამოსაუბრის მთელი მსჯელობა დანაწევრდება და ხდება ნაწილების შეფასება. ,,ეს ზუსტია“, ,,ეს საეჭვოა“, ,,ეს სადავოა“, ,,არსებობს ამის საწინააღმდეგო არგუმენტები“, ,,ეს მცდარია“, ,, ეს აშკარა შეცდომაა“, ,,ეს გაზვიადებულია“;
6. <u>,,ბუმერანგის“ მეთოდი</u> – თანამოსაუბრის იარაღის მის წინააღმდეგ გამოყენება;
7. <u>იგნორირების მეთოდი</u> – თანამოსაუბრის, ან მისი ძლიერი არგუმენტის, ან მათი მნიშვნელობის იგნორირება. ის ხორციელდება უყურადღებობით, ან არგუმენტებით მათი ნიველირების გზით;
8. <u>გამოყვანის მეთოდი</u> – საკითხის არსიდან შეგნებულად, სუბიექტურ ურთიერთობაზე მსჯელობის გადატანა;
9. <u>მოჩვენებითი მხარდაჭერის მეთოდი</u> – საუბრის დასაწყისში ხდება თანამოსაუბრის სასარგებლო არგუმენტების მოყვანა, მისი პოზიციის გამყარება, ხდება მისი წინააღმდეგობის შესუსტება, შემდეგ კი ხორციელდება კონტრდარტყმა. ამ მეთოდის გამოყენებით რჩება შთაბეჭდილება, რომ მოსაუბრე არის ,,სამართლიანი“, ,,მიუკერძოებელი“, ,,აქვს საქმის ფუნდამენტური ცოდნა“;

10. საზღვრების დადგენა – მოლაპარაკების წარმართვამდე აუცილებელია დავსახოთ მიზნები, რომელთა შესრულებაც რეალისტურია, აგრეთვე წინასწარ ვიცოდეთ რის დათმობას არ ვაპირებთ და რა საზღვრებში შეგვიძლია კომპრომისი;
11. კითხვების სწორად დასმა –არ შეიძლება ბევრი კითხვის დასმა, კითხვამ უნდა მოგვცეს შედეგი, ინფორმაცია. არ უნდა გამოვიწვიოთ გაღიზიანება, არ მივცეთ დაკითხვის ფორმა;
12. სწორი არგუმენტირების მეთოდი – არგუმენტები უნდა შეირჩეს თანამოსაუბრის პოზიციის და ინტერესების გათვალისწინებით;
13. მოულოდნელობის ეფექტის გამოყენება – შესაძლებლია აუცილებელი გახდეს მოულოდნელი განაცხადის გაკეთება, რომელიც ყურადღებას მიიპყრობს;
14. საკვანძო სიტყვების მეთოდი – შევარჩიოთ სიტყვები, რომლებიც ემოციურ გავლენას მოახდენენ თანამოსაუბრეზე, მათ ჟღერად სიტყვებსაც უწოდებენ ისინი განსაკუთრებული ინტონაციით უნდა გამოითქვას, რათა გამოიწვიოთ ემპათია;
15. გუნდურობის განცდა – აგრძნობინეთ, რომ თქვენი იდეა მისი მსჯელობიდან იღებს სათავეს, თქვენი პოზიცია მისი პოზიციიდან ჩამოყალიბდა. ეს ამაღლებს საკუთარი ღირსების განცდას, შედეგებით კმაყოფილებას;
16. საკვანძო ინტერესის ამოიცნობა – ხშირად მეორე მხარე უმთავრეს ინტერესს ნიღბავს მეორეხარისხოვან თემებზე მსჯელობით, დროის გაყვანით, უმთავრეს საკითხზე კი ცდილობს ყურადღება არ გაგიმახვილოთ და სწრაფად ჩაგატაროთ, ან მას მერე დაიწყოს მასზე მსჯელობა, როცა ყურადღება მოდუნებულია. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია გავარკვიოთ რა არის მეორე მხარის მთავარი ინტერესი და ყურადღების მიღმა არ დაგვრჩეს მნიშვნელოვანი ფაქტები;
17. მოსმენის გამოწვევა – ნუ გააგრძელებთ საუბარს როცა არ გისმენენ, ყურადღების გამოწვევა შესაძლებელია პაუზით, ხმის დაწევით, სხვა თემაზე საუბრით, იუმორით;
18. ლაკონურობა – ადამიანს ლიმიტირებული აქვს ყურადღების კონცენტრირების უნარი გარკვეულ დროში. მნიშვნელოვანია აზრის სხარტად ჩამოყალიბება, რათა შევძლოთ ყველა მნიშვნელოვანი საკითხის განხილვა;
19. ვიზუალური ეფექტების გამოყენება – ქმნის შტაბეჭდილებას და ხელს უწყობს ყურადღების კონცენტრირებას, დამახსოვრებას;

20. <u>დუმილი</u> – ვიცოდეთ როდის დავდუმდეთ ან დავარღვიოთ დუმილი დიდი ხელოვნებაა.

<u>კითხვის დასმა</u>

კითხვის დასმა მოვლენისადმი, ინდივიდისადმი ინტერესის და მისთვის დროის დათმობისთვის მზაობას აჩვენებს.

შეკითხვის დასმით ადამიანი გამოხატავს საკუთარ თავს, ინტელექტს, ინტერესის სფეროს, დამოკიდებულებას ადრესატის მიმართ, გამბედაობას, გახსნილობას, პოზიციის გამჟღავნებისადმი მზაობას.

შეკითხვის დასმით შესაძლებელია თანამოსაუბრისგან ინფორმაციის მიღება, მისი უკეთ გაცნობა და პოზიციის გაგება, წრფელი მეგობრული ურთიერთობების დამყარება. გარდა ამისა, შესამლებელია შეკითხვით პიროვნების გააქტიურება, მისი ძლიერი, ან სუსტი მხარეების წარმოჩენა, მისთვის საკუთარ შეცდომებში გარკვევის საშუალების მიცემა. შეკითხვით შეგვიძლია გავაძლიეროთ, გავუიოლოთ ამოცანის გადაწყვეტა, მიზნის მიღწევა, დავეხმაროთ თვითდამკვიდრებაში, ან პირიქით დავასუსტოთ და დავიპირისპიროთ.

შეკითხვის დასმის მიზნები შეიძლება იყოს:

- კონკრეტული ინფორმაციის მიღება, საკითხის დეტალებში ჩაღრმავება;
- მოპასუხის დაინტერესება და მისთვის აზრის გამოთქმის შესაძლებლობის მიცემა;
- თანამოსაუბრის გააქტიურება, ჩართვა მსჯელობაში;
- მონოლოგიდან დიალოგზე გადასვლა;
- ინიციატივის აღება და დომინანტურობის შენარჩუნება;

მიზნებიდან გამომდინარე განსხვავებულია შეკითხვის სახეებიც:

<u>დახურული კითხვა</u> – ზუსტადაა ფორმულირებული, მოითხოვს ერთმნიშვნელოვან პასუხს დიახ, არა, ან არ ვიცი. მაგალითად: გაქვთ მაგისტრის დიპლომი?, რომელ წელს დაირღვა ბოლოს მესაკუთრის უფლება საქართველოში? თქვენ ამტკიცებთ, რომ ლარის კურსი გამყარდება წლის ბოლომდე? წინააღმდეგი ხომ არ იქნებით, რომ თქვენი ეს პასუხი შეგახსენოთ წლის ბოლოს?

მსგავსი ტიპის შეკითხვები გარდაუვალია, თუმცა ის ხელს არ უწყობს თავისუფალ მსჯელობას, ინდივიდის ჩართვას საუბარში, დიდი ოდენობით მსგავსი ტიპის შეკითხვის

დასმა იწვევს გაღიზიანებას, ზრდის დაძაბულობას. ადრესატს შეზღუდული აქვს ,,მანევრირების სივრცე"და უქმნის შთაბეჭდილებას, თითქოს დაკითხვას უწყობენ.

ღია კითხვა – მარტივი შეკითხვაა, იძლევა პასუხის თავისუფალი ფორმით, მსჯელობით ჩამოყალიბების საშუალებას. მასზე ერთი სიტყვით პასუხის გაცემა შეუძლებელია, საჭიროებს განმარტებას. ღია კითხვის ფორმულირება შესაძლებელია შემდეგი სიტყვების გამოყენებით რატომ?, როგორი? რა სახის? რის გამო? თქვენი შეხედულებით..., თქვენის აზრით... რას ითვალისწინებს...: მაგალითად: **რატომ** ირღვევა კონსტიტუცია საქართველოში? თქვენი აზრით **რა განაპირობებს** ლარის დევალვაციას?, **როგორია თქვენი გადაწყვეტილება/პოზიცია** ამ საკითხთან მიმართებაში?

ღია კითხვის საშუალებით თქვენ შეგიძლიათ თანამოსაუბრე ჩართოთ მსჯელობაში, გაააქტიუროთ, მოუხსნათ ჩაკეტილობა, შეკავებულობა. მას ეძლევა მანევრირების ფართო საშუალება, თავისუფალია პასუხის არგუმენტირების და ჩამოყალიბების კონსტრუირებაში, ღია შეკითხვით თანამოსაუბრეებს შორის იხსნება ბარიერები, შეკითხვის ადრესატი ხდება იდეის, ინფორმაციის, წინადადებების მოწოდების წყარო, ღრმავდება მოსაუბრეებს შორის თანამშრომლობა. ამავე დროს, მეორე მხარეს ეძლევა შესაძლებლობა თავი აარიდოს პასუხის გაცემას, წარმოადგინოს მხოლოდ მისთვის სასურველი ინფორმაცია;

მისახვედრი კითხვა – თავად კარნახობს ადრესატს პასუხის შესაძლო ვერსიას. თათბირი უმჯობესია ჩავატაროთ ხვალ, რომ უკეთ დამუშავებული პოზიციით შევხვდეთ თუ დღეს?

ალტერნატიული შეკითხვა – ღია შეკითვის ფორმისაა, თუმცა კითხვაშივე მოცემულია პასუხის რამდენიმე ვარიანტი. თათბირი ჩავატაროთ დღეს, თუ გადავიტანოთ ხვალისთვის?

რიტორიკული შეკითხვა – არ მოითხოვს პასუხს. ისმება ყურადღების მიქცევის, ფაქტზე აქცენტირების მიზნით. მაგალითად: ბოლოს და ბოლოს სჭირდება თუ არა ქვეყანას პროფესიონალი კადრები, მორალური განათლებული საზოგადოება? უნდა იყოს ხელმძღვანელი კომპეტენტური?

რიტორიკული შეკითხვა უნდა იყოს მარტივი, იოლად აღსაქმელი. თუმცა აუცილებელია თავი დავიზღვიოთ გაცვეთილი ფრაზებისგან, დემაგოგიისგან. პასუხად დუმილი აღიქმება თანხმობად, მოწონებად.

გარდამტეხი კითხვა – დაისმება როცა არ გსურთ არსებულ საკითხზე მსჯელობის გაგრძელება და გსურთ სხვა თემაზე გადართოთ მოსაუბრე, ,,თავი დააღწიოთ“ უხერხულ მდგომარეობას. თუმცა, შესაძლოა ამ შემთხვევაში ურთიერთობა გართულდეს, დაირღვეს მხარეებს შორის წონასწორობა, გადაიზარდოს დაპირისპირებაში.

კითხვა განსჯისთვის – თანამოსაუბრეს აიძულებს იფიქროს, იმსჯელოს, გაიაზროს

სარკისებური კითხვები – თანამოსაუბრის მიერ გამოთქმული მტკიცებულებების იმავე ინტონაციით, შეკითხვის ფორმით გამეორება, რათა დაინახოს საკუთარი პოზიცია სხვა რაკურსით. მას ახალი დეტალი შეაქვს დიალოგში, ეხმარება ჭეშმარიტების დადგენას, გაცილებით ეფექტურია, ვიდრე კითხვა ,,რატომ“.

საკონტროლო კითხვები – დაისმება ყურადღების სამართავად, დეტალების დასაზუსტებლად, რაღაცის დასადგენად.

კითხვები ,,ვინ“, ,,რა“ ორიენტირებულია ფაქტებზე;

,,როგორ“ – ადამიანზე, ქცევაზე, შინაგან სამყაროზე;

,,რატომ“ – იწვევს თავდაცვით რეაქციების პროვოცირებას

გამომცდელი კითხვები კომპეტენტურობის შემოწმებისთვის – დაისმება, ცოდნის, კვალიფიკაციის შესაფასებლად. კითხვის დამსმელმა იცის პასუხი. მსგავსი შეკითხვა მისაღებია სასწავლებელში, გამოცდაზე, ან კონკურსზე. სხვა შემთხვევაში გამაღიზიანებელია. შეგიძლიათ თავაზიანად მიუგოთ: ,,ბ–ნო ..√.. რატომ სვამთ კითხვას, რომელზეც პასუხი თვითონაც იცით?“

ცოდნის დემონსტრირებისთვის გამიზნული კითხვები – კითხვის დამსმელს სურს წარმოაჩინოს საკუთარი თავი ,,ჭკვიანური“ კითხვის დასმით, როგორც ერუდირებულმა. სურს მოიპოვოს პატივისცემა. მსგავსი შეკითხვა იწყება ასე: ,,რას ფიქრობთ .... –ზე“. მსგავს კითხვაზე შეგიძლიათ დაიწყოთ მსჯელობა, თუმცა სანამ თქვენს აზრს გამოხატავდეთ, კითხვის დამსმელი ჩართეთ საუბარში, გამოახატინეთ საკუთარი პოზიცია, შემდეგ დაამატეთ თქვენი მოსაზრება და შეაჯამეთ.

დამაბნეველი კითხვა – მისი დასმის მიზანია თანამოსაუბრის ყურადღების გადატანა სხვა თემაზე, ძირითადი თემიდან გადახვევა. ის შეიძლება დაისვას უნებლიედ ან გამიზნულად. შესაძლოა შეკითხვის დამსმელი მისთვის პრობლემური საკითხის გაგების სურვილიდან გამომდინარე სვამს ამ შეკითხვას, ან სურს თანამოსაუბრე შეიყვანოს შეცდომაში, ჩაშალოს ლექციის ძირითადი მიზნის შესრულება და ა.შ. ყველა შემთხვევაში

მოპასუხე არ უნდა აყვეს შეკითხვის დამსმელს და შესთავაზოს ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა სხვა შეხვედრისთვის.

პროვოკაციული შეკითხვა – იგება ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო პოზიციის დაპირისპირების საფუძველზე. მაგალითად: ,,წინა კვირას თქვენ ბრძანეთ, რომ .... , დღეს თქვენი პოზიცია ჟღერს ასე.... რომელს ვენდოთ?“ ასეთ შემთხვევაში რეკომენდირებული არ არის პასუხის გაცემა, პოლემიკაში ჩართვა, ან თავის მართლება, მაშინაც კი როცა მართალი ხართ.

მკაცრად მიუღებელია:

- დასვა კითხვა, რომელზეც პასუხი იცი
- კითხვაზე კითხვით მიგება
- დემაგოგია, გაცვეთილი ფრაზებისგან შემდგარი კითხვის დასმა
- კითხვა დაიწყო სიტყვებით ,,რატომ არ....“, ,,როგორ შეგიძლიათ...“
- კითხვა შეიცავდეს ფარულ ბრალდებას, რადგან თუ უკმაყოფილების გამოხატვა გჭირდებათ უნდა გამოთქვათ მტკიცებით ფორმაში, კითხვის დასმა ხდება ინფორმაციის გამოთხოვის მიზნით.

პასუხის გაცემა

პასუხი კითხვით გამოწვეული მსჯელობაა. ერთსა და იმავე კითხვას შესაძლოა ჰქონდეს განსხვავებული პასუხი. მნიშვნელოვანია პასუხის გამცემი როგორ აღიქვამს კითხვის დამსმელს, რამდენად ესმის თუ რისი გაგება სურს მას, რა მიზნები ამოძრავებს.

პასუხის გაცემის მიზანი შეიძლება იყოს:

- კითხვით მითითებული გაურკვევლობის აღმოფხვრა,
- არასწორად დასმულ კითხვაზე მითითება,
- პოზიციის დაფიქსირება,
- თანამოაზრის შეძენა.

არსებობს პასუხების სხვადასხვა სახე:

პირდაპირი პასუხი – ერთმნიშვნელოვანია, გაიცემა დამატებითი მსჯელობის და მონაცემების, სხვა თამასთან, სფეროსთან დაკავშირების გარეშე.

ირიბი პასუხი – მიიღება ფართო სფეროდან, რომელიც გარკვეულ ლოგიკურ თანხვედრაშია განსახილველ საკითხთან, შეიცავს დამატებით მონაცემებს, მსჯელობისას გამოიყენება ანალოგიური შემთხვევის განხილვის არგუმენტები.

სრული პასუხი – სრულად პასუხობს შეკითხვაში დასმულ გაურკვევლობას, მოვლენის აღქმაში შეაქვს აბსოლუტური სიცხადე, მას ამომწურავ პასუხსაც უწოდებენ.

ნაწილობრივი პასუხი – შეკითხვაში დასმულ გაურკვევლობაზე პასუხს სცემს ნაწილობრივ. უცნობი საკითხი ხდება შედარებით ნაცნობი.

კატეგორიული პასუხი – ავლენს პასუხის გამცემის კატეგორიულ, შეუვალ პოზიციას. არ უტოვებს მოწინააღმდეგე აზრს არსებობის უფლებას.

არაერთმნიშვნელოვანი პასუხი – სხვადასხვა პოზიციაზე მსჯელობით მიიღება, შესაძლებელია მეტი დაბნეულობა გამოიწვიოს ვიდრე შეკითხვის დასმამდე იყო.

პასუხი სასურველია იყოს ერთმნიშვნელოვანი, ლაკონური, ხელი უნდა შეუწყოს გაურკვევლობების აღმოფხვრას, იყოს ინფორმაციული, კორექტული.

როცა კითხვა არაკორექტულია, პასუხი შესაძლებელია იყოს ა) არაკორექტულობაზე მითითება. ბ) მიეთითოს, რომ კითხვა გარკვეულ პუნქტებში გაურკვეველია და მოითხოვს დაზუსტებას, სხვა შემთხვევაში არ ექვემდებარეა განხილვას. გ) კითხვა არ საჭიროებს განხილვას, რადგან პასუხი ცალსახაა და ცნობილია დ) პასუხის გაცემა ჯერჯერობით ნაადრევია, რადგან კითხვა დაუსრულებელია, მონაცემები – არასაკმარისი.

ზოგიერთ შემთხვევაში კითხვის არაკორექტულობას იწვევს მისი დასმის წინაპირობის სიმცდარე, ამ შემთხვევაში პასუხმა პირველ რიგში უნდა აღმოფხვრას მცდარი წინაპირობა, უნდა მოხდეს არასწორი ინფორმაციის უარყოფა სწორი არგუმენტებით და ინფორმაციით.

თემა X. ლიდერობა ორგანიზაციაში

ორგანიზაციის მართვის პროცესებიდან არსებობს განსაკუთრებით რთული საკითხები, რომელთა წარმართვის ძალა მენეჯერთა მხოლოდ იშვიათ კატეგორიას თუ შესწევს, რადგან სპეციფიკურ ლიდერულ უნარებს და განსაკუთრებულ პროფესიონალიზმს მოითხოვს.

ორგანიზაციის მართვის საკითხებიდან ყველაზე რთულია: **ორგანიზაციული სისტემის ფორმირება, ორგანიზაციული კულტურის მართვა და ცვლილებების მართვა.**

წარუმატებელ მენეჯერთა უმრავლესობა, მათი წარუმატებლობის მიზეზებად სწორედ ამ კატეგორიებს ასახელებენ. მათ შორის ყველაზე საკვანძოა ცვლილებების მართვა, რადგან გარემოსთან ადაპტირება ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორია, მისი მიღწევა კი შეუძლებელია ჯანსაღი სისტემის ფორმირებისა და ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის გარეშე.

კომპანიას თუ სურს გრძელვადიანი ფუნქციონირება ბაზარზე, თანამედროვე გლობალურ გარემოში, აუცილებელია ამოსავალ პრინციპად აქციოს სამართლიანობა. სამართლიანობის უპირობო დაცვა არის ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის უმთავრესი გარანტორი, მხოლოდ მასზე შეიძლება დავაშენოთ სხვა დანარჩენი.

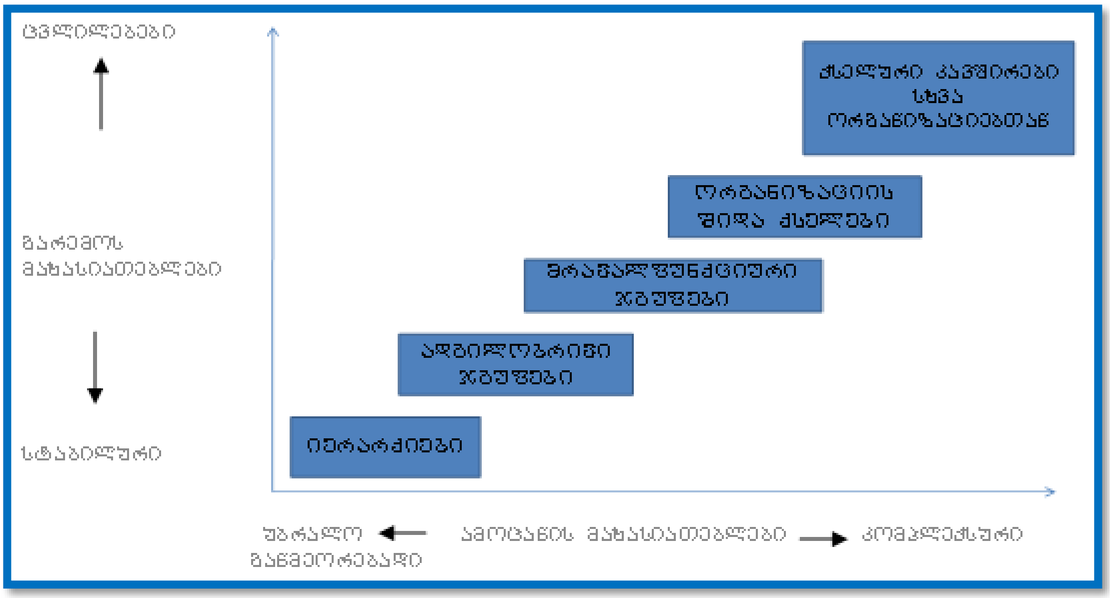
ორგანიზაციული სისტემის შექმნა – გულისხმობს ორიენტაციის დასახვას, ორიენტაციის უზრუნველმყოფი გადაწყვეტილებების მიღებას: სტრუქტურის ფორმირებას, გუნდის შექმნას, ტალანტების მართვას.

ორგანიზაციულ სტრუქტურაში მნიშვნელოვანი კორექტივები შეაქვს მისიას მიზნებსა და ამოცანებს. მისია არის ის იდეალური პარამეტრები, რისთვისაც ჩამოყალიბდა ორგანიზაცია. მიზნები მისიის კონკრეტიკაა და განისაზღვრება შედარებით მოკლევადიანი პერიოდისთვის. კომერციული ინტერესებით მოქმედი ბიზნეს-სუბიექტების მიზნები გაიგივებულია მინიმალური დანახარჯების პირობებში მოგების მაქსიმიზებასთან. თუმცა, უფრო კორექტული იქნება, რომ მიზანი, გრძელვადიანი ინეტერესებიდან გამომდინარე, დაფიქსირდეს, როგორც დანახარჯებისა და მოგების ოპტიმალური დონის უზრუნველყოფა, ვინაიდან დანახარჯების გარეშე არ მიიღწევა შედეგები; სიტუაციიდან გამოდინარე, მოგების მაქსიმიზებამ შესაძლოა ხელი შეუშალოს სხვა გრძელვადიანი მიზნების _ მდგრადობის, სტაბილურობის გარანტიების შექმნას. ამიტომ მოგებაში უნდა მოიაზრებოდეს სარგებელი და არა მაქსიმალურ შემოსავალსა და მინიმალურ ხარჯებს

შორის სხვაობა. ყველა შემთხვევაში მიზნის დაფიქსირება უკვე გულისხმობს ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე გარკვეული სტრუქტურული წყობის აუცილებლობას. თუ ფირმას აქვს დიდი მასშტაბი და გრძელვადიანი მიზნები, აუცილებელია ორგანიზაციაში შეიქმნას შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულები: პროგნოზირების, კვლევების, სამეცნიერო, საკონსტრუქტორო, რისკების მართვის და ა.შ. გრძელვადიანი ფუნქციონირების უზრუნველმყოფი განყოფილებები. მოკლევადიანი მიზნების განხორციელებას უზრუნველყოფს ოპერატიული, სწრაფად რეაგირებადი განყოფილებები. სიტუაციასთან ადაპტირებული მიზანი, თავის მხრივ, განსაზღვრავს შესასრულებელი ამოცანების თვისებრიობას და დამოკიდებულებას გარემოებებთან, ამან კი სათანადო ასახვა უნდა ჰპოვოს ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე. (იხ. სქემა 1)

სტრუქტურულ სპეციფიკას მოითხოვს ორგანიზაციის სექტორული კუთვნილება. მომსახურების სფერო ითხოვს ადამიანისეული კაპიტალის მაქსიმალურ ჩართვას საქმიანობის ყველა პროცესში, რის გამოც ორგანიზაციული სტრუქტურა ძალიან გაშლილია სივრცეში. ხანგრძლივი მოხმარების საქონლის წარმოება განაპირობებს მომხმარებელთან ერთჯერად საქმიან ურთიერთობებს, რაც შესაბამის სტრატეგიულ ორიენტირებს განსაზღვრავს. ერთჯერადი მოხმარების საგნების წარმოება კლიენტებთან ხანგრძლივ ურთიერთობებს უზრუნველყოფს, რაც ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე და პრიორიტეტებზე უნდა აისახოს.

ფუნქციონირების და საბაზრო ორიენტაციის მასშტაბები, ექსპორტ-იმპორტზე ორიენტაცია, დანერგილი ტექნოლოგიური სისტემები, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის შესაბამისი დონე სათანადოდ ადაპტირებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას საჭიროებს. ასევე განსხვავებულია ეროვნული და მრავალეროვნული ორგანიზაციების სტრუქტურული ორიენტირები.



სქემა 1. გარემოს, ამოცანების და სტრუქტურის თანხვედრის მოდელი

სტრუქტურით დაინტერესებული გავლენიანი ჯგუფების სუბიექტური მოტივები (მათი ცოდნის ხარისხი, ფასეულობები) სტრუქტურის ფორმირებისას, ხშირ შემთხვევაში, გადამწყვეტ როლს ასრულებს.

თანამედროვე ეტაპზე, ყველაზე აქტუალურია ორგანიზაციული სტრუქტურების შესაბამისობა დროით და სივრცით მოთხოვნებთან. სტრუქტურის ადაპტირება ნიშნავს ორგანიზაციის მხრიდან ცვლილებების აუცილებლობის გაცნობირებას, რაც ამავე დროს გულისხმობს, რომ სტრუქტურა, პერსონალის მხრიდან, აღქმული იყოს არა როგორც ორგანიზაციის სტატიკური წყობა, არამედ ისეთივე ცვლადი და გარემოებებზე დამოკიდებული, როგორც ბიზნეს-სტრატეგიები. ამასთან, აუცილებელია იმის გათავისება, რომ სტრუქტურა არ არის ადამიანებსა და პროცესებზე უფრო მნიშვნელოვანი.

ტრადიციული კლასიკური მიდგომით გამოყოფენ სტრუქტურის სწორხაზოვან (იერარქიულ), ფუნქციონალურ და შერეულ ტიპებს. მათ მოიხსენიებენ როგორც დეპარტამენტიზაციას. როგორც უკვე ვიცით იერარქიული სისტემებიდან გამოყოფენ: ფუნქციონალურ-ხაზობრივ (საშტაბო), დივიზიონალურ (პროდუქტული, მომხმარებელზე ორიენტირებული, ბაზარზე ორიენტირებული, ტერიტორიული პრინციპით შექმნილი); გლობალურ (პროდუქტული, რეგიონული); ადაპტაციურ (პროექტული, მატრიცული, კონგლომერატული); მიზნობრივ, ფუნქციონალურ-საობი¬ექტო, კოორდინაციულ, კონკრეტულ სიახლეზე ორიენტირებულ სტრუქტურებს.

სტრუქტურების შემუშავებისას ზოგადი პრინციპების გათვალისწინება მნიშვნელოვნად ზრდის შესაბამის ეფექტიანობას. ეს პრინციპები შეეხება მართვადობის ნორმების, სტრუქტურათაშორისი და შიგა სტრუქტურული კავშირების რაციონალურ და სიტუაციურ ორგანიზებას. განასხვავებენ იერარქიულ, ფუნქციონალურ და კონსულტაციურ; ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ; ფორმალურ და არაფორმალურ; ერთეულად პირდაპირ (უფროსსა და თითოეულ დაქვემდებარებულს შორის), ჯგუფურ პირდაპირ (უფროსსა და დაქვემდებარებულ ჯგუფებს შორის), ჯვარედინ ხაზობრივ (დაქვემდებარებულებს შორის) და ფუნქციონალურ; პირდაპირ და ირიბ კავშირებს. ეს კავშირები მყარდება ადამიანებს შორის, ადამიანებსა და ჯგუფებს შორის, ჯგუფებს შორის. ისინი კი ურთიერთობენ ინფორმაციის გაცვლის გზით, კონკრეტული მიზნისათვის. ამასთანავე აუცილებელია მართვადობის ნორმების გათვალისწინება, რაც გულისხმობს ხელმძღვანელზე დაქვემდებარებულთა რიცხოვნების შეზღუდვას. დაქვემდებარებულთა ოპტიმალური ოდენობა კი სხვადასხვაა მართვის რგოლებისა და კონკრეტული სიტუაციების შესაბამისად. რაც უფრო მეტია დაქვემდებარებულთა რიცხვი, მით ნაკლებია იერარქიულ რგოლთა ოდენობა და პირიქით. იერარქიულ დონეთა ოპტიმალური ოდენობა, ასევე, განისაზღვრება სიტუაციური მიდგომის შესაბამისად.

ზოგადად, იერარქიული ორგანიზაციული სტრუქტურის მთავარი მახასიათებლებია: ფუნქციური ჯგუფების შექმნა მსგავსი შესაძლებლობების მქონე პიროვნებების გაერთიანების გზით, რაც ქმნის ურთიერთობების და ცოდნის გაზიარების მინიმალურ პირობებს. იერარქიული სტრუქტურა ამართლებს, როცა: 1. გარემო სტაბილურია, 2. ორგანიზაციამ უნდა იმუშაოს ტრადიციული მეთოდებით, 3. სისწრაფე განსაუთრებით აქტუალურია, 4. ეკონომიის მიღება შესაძლებელია მასშტაბების ზრდით, 5. წარმოება განლაგებულია ისეთ რეგიონებში, სადაც დაბალია წარმოების ფაქტორების ღირებულება, 6. გამართლებულია გადაწყვეტილებათა მაქსიმალური კოორდინაცია მართვის უმაღლეს რგოლში, 7. აუცილებელია სტანდარტული პოზიციების შენარჩუნება.

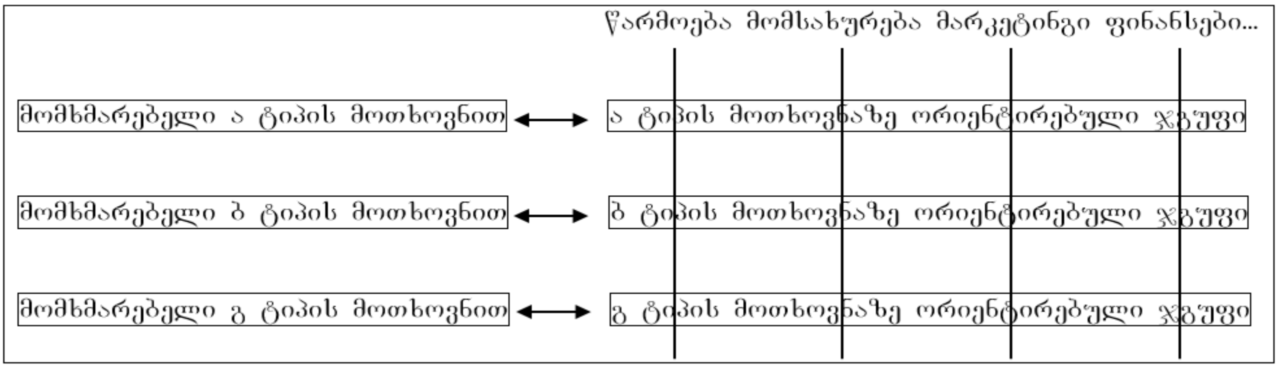
დღეისათვის შემუშავებული არ არის ფირმის ერთიანი, საერთოდ მისაღები სტატიკური სახე და ეს მომავალშიც შეუძლებელი იქნება, ვინაიდან ფირმა სოციალური სისტემაა და ის საზოგადოების ზრდასთან (რაოდენობრივ, თვისებრივ) ერთად მოითხოვს შესაბამის ადაპტირებას, ცენტრალიზაციის, დეცენტრალიზაციისა თუ ინტეგრაციის პროცესებს შესაბამისი ხარისხებით. მათი ნაირსახეობის ცოდნა მენეჯერებს აძლევს იმის

შესაძლებლობას, რომ გაიფართოონ აზროვნების არე და კონკრეტული სიტუაციების შესაბამისი, ლოგიკური ან ლატერალური გადაწყვეტილება მიიღონ. სტანდარტული შეხედულები და შაბლონების ძიება მხოლოდ ერთმნიშვნელოვანი მარცხის გარანტიას იძლევა. დღეს აქტუალურია მომავლის პროექტებზე ორიენტაცია, მობილურობის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა. ამ მიმართულებით უმნიშვნელოვანესია ფირმების გარემოსთან ადაპტირების _ არსებული სტრუქტურების სწრაფი შეცვლის აუცილებლობა.

ცვალებადი ბაზრისა და მოთხოვნების პირობებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება წარმოების მანევრირების უნარს და შესაბამის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელიც უზრუნველყოფს სტრატეგიისა და ტაქტიკის უსწრაფეს ცვლილებებს. ამის განხორციელება მნიშვნელოვნადაა დაკავშირებული ინფორმაციული ცენტრის მიზანმიმართულ, ეფექტიან ფუნქციონირებაზე, რომელიც მყარ საფუძველს ქმნის უმაღლესი მენეჯმენტის მხრიდან მყისიერი და მართებული გადაწყვეტილებების მიღებისათვის.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებების აქტუალურობიდან გამომდინარე, აუცილებელია სტრუქტურას ახასიათებდეს დინამიურობა, მობილურობა, ანუ შესაძლებელი იყოს სწრაფი გარდაქმნა საჭიროების შემთხვევაში. შესაბამისად, სისტემების ინგრედიენტების თვისებრიობა თავსებადი უნდა იყოს სიახლეებთან. ამასთან, პრაქტიკამ არაერთგზის დაადასტურა ძველი სისტემების მთლიანად ნგრევის და სრულიად ახლის შექმნის აუცილებლობაც – ძველი სისტემების შენარჩუნების, ან თუნდაც ნაწილობრივ შენარჩუნების მცდელობის სიმცდარე.

მარკეტინგული მობილურობის მისაღწევად ფირმები უამრავ ხერხს მიმართავენ – განვითარებადი ქვეყნების ბაზრების ექსპანსიისათვის მთავრობებში ლობისტური ჯგუფების მოძიებიდან, ,,ბინძური" კონკურენციის მეთოდებიდან, მომხმარებლის მოტყუებამდე. ეს მეთოდები, რაც არ უნდა ეფექტიანი იყოს, მოკლევადიანია. სირთულეები რაციონალურ შეფასებებსა და რეალურ გადაწყვეტილებებს მოითხოვს. ამ ასპექტით, მათი მთავარი ნაკლია ის, რომ ჯერ აწარმოებენ და შემდეგ ეძებენ მის მყიდველს, თანამედროვე მარკეტინგი წარმოების პროდუქტული სტრუქტურის მარკეტინგული სტრუქტურით ჩანაცვლებას მოითხოვს. საჭიროა ფირმების ორიენტირების მომხმარებლისაკენ გადაადგილება. რაც ნიშნავს მომხმარებელთა ჯგუფების მიხედვით ფირმის ვირტუალურ სტრუქტურირებას. (სქემა. 2)

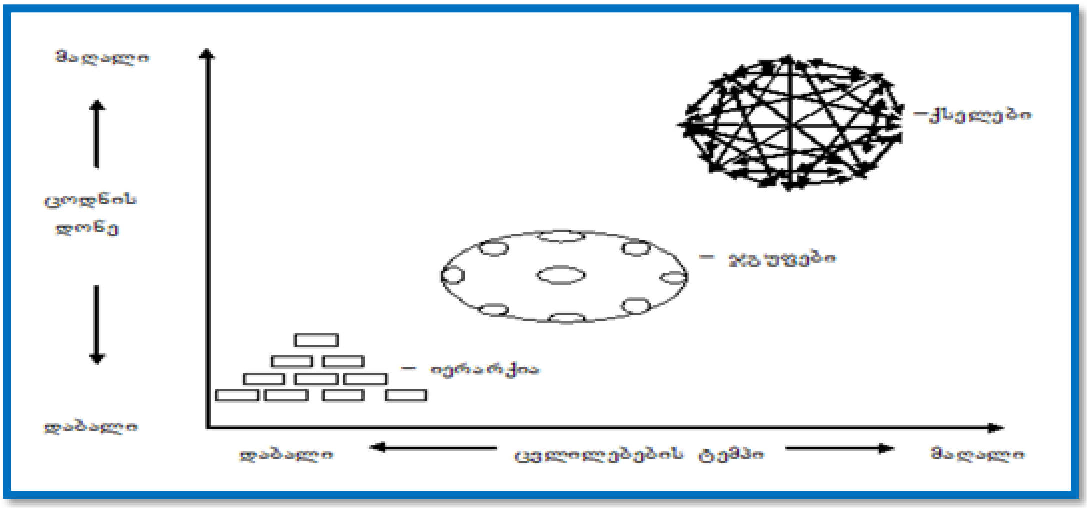


სქემა 2. ფირმის მარკეტინგული ვირტუალური ორგანიზაციული სტრუქტურირება.

ამ შემთხვევაში ფირმა სრულად ორიენტირდება მომხმარებელზე. იქმნება ჯგუფები, რომელთა მიზანია მომხმარებლის ამა თუ იმ სეგმენტის მოთხოვნათა დაკმაყოფილება. ჯგუფებში ხდება სეგმენტის შესწავლა, სტარტეგიის განსაზღვრა და შეკვეთების განხორციელება ჯგუფის სხვა წევრებისათვის კონკრეტული მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად. აქ აბსოლუტურად იშლება ტრადიციული იერარქიული სქემა და ორგანიზაცია გარდაიქმნება მომხმაარებელზე ორიენტირებულ მოქნილ სისტემად.

გარემოებათა ცვალებადობის, არაპროგრამირებული (გამოცდილებების არარსებობის პირობებში) გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის პირობებში, წარმოუდგენელია ერთი პირის მიერ იქნეს მიღებული მართებული გადაწყვეტილებები. ამ შემთხვევაში უალტერნატივოა მართვის სტილი, რომელიც პერსონალის შედეგებით დაინტერესებას, ანუ მიზნების თანხვედრას, აზრთა გაზიარებას, იდეების გენერირებას, გადაწყვეტილებების ჯგუფებში მიღებას, ინფორმირების მაღალ დონეს, ქსელებით უზრუნველყოფილი კომპეტენტური კადრების მუშაობის გამჭვირვალობას ეყრდნობა. აქ ეკონომიკური ავტომატიზმი თავისი საუკეთესო თვისებებით ვლინდება.

შესაბამისად, არასტანდარტული სიტუაციებისას ეფექტიანი ჯგუფების შექმნის, იერარქიიდან მრავალფუნქციურ პროცესებზე გადასვლის აუცილებლობა დგება. ყველა შემთხვევაში კი დროის მოთხოვნაა როგორც შიდა, ასევე გარე ქსელების განვითარება. (იხ. სქემა 3) მსგავსი ცვლილება პერსონალის მხრიდან ცოდნის მაღალ დონეს, გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების უნარს გულისხმობს.



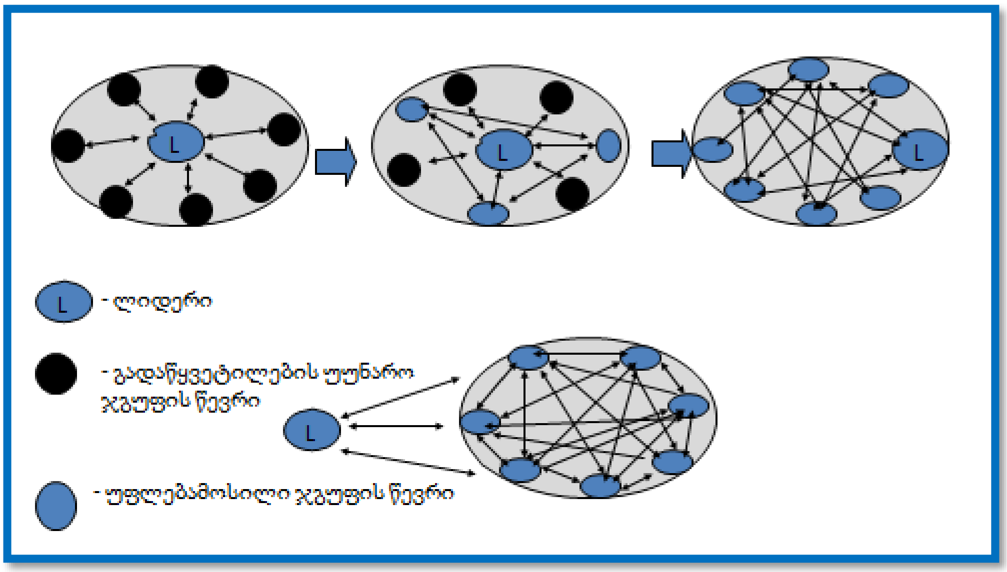
სქემა 3. ორგანიზაციის დიზაინის ცოდნისა და ცვლილებების დონის შესაბამისად

,,ადამიანური რესურსების შემსწავლელმა ინსტიტუტმა" დაამკვიდრა ფირმის მოქნილობის ცნება, ამ ინსტიტუტის წარმომადგენლის ჯ. ატკინსონის მოდელით ფირმის ადაპტაცია კონკრეტულად აისახება ფირმის რაოდენობრივ, ფუნქციონალურ და ფინანსურ მოქნილობაში. სხვები, კერძოდ, სპაროუ და მარჩინგტონი მოქნილობის შვიდ გამოვლენას ასაბუთებენ, ისინი ანტკინსონის მოდელს ამატებენ მოქნილობის 4 ტიპს: დროებითს, გეოგრაფიულს, ორგანიზაციულს და კოგნიტურს. ყველა შემთხვევაში საუბარია ბიზნეს-პროცესების და ადამიანების მოქნილობაზე, რაც შეეხება სტრუქტურას, მისი სტატიკური სახის გამოკვეთა და შემდეგ გარემოს ცვლილებებიდან გამომდინარე მისი რესტრუქტურიზება თანამედროვე ორგანიზაციისათვის აქტუალური არ არის.

თანამედროვე მზარდი და გლობალური გარემო ეჭვქვეშ აყენებს ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის არსებობას. შესაბამისად, აქტუალურია ადამიანთა ერთობლივი საქმიანობა, ინფორმაციის სწრაფი და მრავალმხრივი დამუშავება, ცოდნის და გამოცდილებების გაზიარება.

ატრიბუტული და ქარიზმატული ლიდერის კონცეფცია იცვლება ტრანსფორმაციული ლიდერის კონცეფციით (წინამძღოლობის ნაცვლად ფასეულობებზე გავლენის მოხდენა). ტერმინი – ,,მენეჯერი" ჩანაცვლდა ტერმინით – ,,მენეჯმენტი" (რაც გულისხმობს, რომ გადაწყვეტილების მიმღები არის გუნდი და არა პიროვნება), ასევე აბსოლუტურად იცვლება მენეჯმენტის ფუნქციებისადმი მიდგომები. მართვის ადმინისტრაციული სკოლის მიერ წარმოდგენილი მენეჯმენტის ფუნქციები (ხელმძღვანელობა, დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია, კონტროლი...) გადახედილია თანამედროვე აუცილებლობებიდან გამომდინარე. დღეს მენეჯმენტში

უფლებამოსილებათა მაქსიმალური დელეგირების აუცილებლობა და კოორდინაციის ფუნქციის უპირატესობაა აღიარებული. აქედან გამომდინარე იცვლება თითოეული მუშაკის პირადი პასუხისმგებლობა და წვლილი ფირმის საბოლოო შედეგებში. (იხ. სქემა 4).



სქემა 4. იერარქიული სტრუქტურების ცვლილების სტადიები.

სქემაზე ასახულია იერარქიიდან ჯგუფებზე და ქსელებზე გადართვის ეტაპები. კერძოდ, ლიდერი იერარქიის ნაცვლად აყალიბებს გუნდს, ახდენს გუნდის წევრების ტრენირებას, კვალიფიკაციის ამაღლებას, რათა შეძლონ მიიღონ გადაწყვეტილებები, შემდეგ ახდენს ქსელების ჩამოყალიბებას, ფუნქციათა დელეგირებას, რითაც თითოეული გუნდის წევრი ხდება გუნდის სრულუფლებიანი წევრი, გადაწყვეტილების მიღების უნარით, ინფორმაციის სრულად ფლობის უფლებით. თავად ლიდერი ამ გუნდის ერთ-ერთი წევრია. ბოლო ეტაპზე ლიდერი იღებს მხოლოდ კოორდინაციის ფუნქციას დანარჩენი გუნდის წევრები კი ახორციელებენ ორგანიზაციის მართვის ყველა დანარჩენ ფუნქციას.

თანამედროვე გარემო ორგანიზაციისგან ითხოვს განსაკუთრებულ მობილურობას, ერთიანობას, სინერგიულ ეფექტებს. პოპულარულია ტვინის მსგავსი ორგანიზაციული სისტემის თეორიები, როგორც ტვინს შეუძლია მოკლე და გრძელვადიან მიზნებზე, შემოქმედებით და ლოგიკურად დეტერმინირებულ საკითხებზე, ცნობიერი თუ არაცნობიერი რეაგირებები და მოქმედების მართვა, ასევე ორგანიზაციაც აუცილებელია მსგავსად ფუნქციონირებდეს, ამიტომ კითხვაზე, თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის დიზაინი? პასუხია, რომ საჭიროების შემთხვევაში უნდა მოიცავდეს ყველაფერს ერთად. ორგანიზაციაში ერთდროულად შეიძლება იყოს როგორც იერარქიული სტრუქტურები, კონკრეტული საჭიროებებისთვის შექმნილი ჯგუფები, ისე განსაკუთრებით რთული

გადაწყვეტილების მიმღები ქსელები. ორგანიზაციაში ერთდროულად უნდა გამოიყენებოდეს მმართველობის როგორც ბიუროკრატიული, ისე დემოკრატიული და ჩაურევლობის სტილი. რუტინისთვის, სწრაფი, პროგრამირებული მოქმედებებისთვის შეუცვლელია იერარქიული სისტემები, ხოლო როცა გარემო ცვლილებებს ითხოვს, ან როცა ორგანიზაციაში დასაქმებულთა ცოდნის დონე მაღალია, იერარქიული სისტემა ბადებს სიმახინჯეებს: ქმედებების ფორმალურობას, შეფასების არასწორ სისტემებს, ოპტიმისტურ პროგნოზებს, შეგნებულ მავნებლობას, საბოლოო ჯამში ორგანიზაციის ნგრევას.

ქსელური სისტემის ჩამოყალიბება აუცილებელობაა, როცა საჭიროა: მაღალი დონის ორგანიზაციული ინტელექტის შექმნა, ფოკუსირება სიახლის შესწავლაზე, ორგანიზაციის ანალიტიკური და შემოქმედებითი მხარეების დაბალანსება, განვითარება და არა მხოლოდ რეაგირება, თვითორგანიზება და ცოდნის გავრცელება პლასტიკურობის შესაქმნელად, კომპლექსურ სიტუაციებთან ადაპტაცია, ფასეულობების დამატება, ერთობლივად ფიქრი.

ლიდერმა უნდა განსაზღვროს ორგანიზაციის დიზაინი. მას არჩევანი აქვს აბსოლუტური იერარქიიდან აბსოლუტურ ქსელამდე.

ierarqiebi	jgufebi	qselebi:
• სტაბილურობა, • გარკვეულობა, • დაბალი კომპეტენცია • სისწრაფე.	• აუცილებელია ცვლილება, • შესაძლებელია სწავლა, • გამოცდილება არ არსებობს.	• შიდა ინფორმაციის სწრაფი გაცვლა ფორმალური სტრუქტურების დაუხმარებლად • გარე გარემოდან ინფორმაციის მიღება და გამოცდილების გაზიარება.

აბსოლუტური ქსელი ეს ორგანიზაციის ფუნქციონირების იდეალური მოდელია. ის მიიღწევა: ორგანიზაციაში აბსოლუტური თავისუფლების დანერგვით, ინფორმაციის აბსოლუტური გამჭვირვალობით და დასაქმებულთა ორგანიზაციის შედეგებით დაინტერესებით. მსგავსი ტიპის ორგანიზაციებს ამბობენ, რომ აქვთ ,,მენეჯმენტი მენეჯერების გარეშე".

აბსოლუტური ქსელით სასურველია იმართებოდეს კონსალტინგური კომპანიები, ვინაიდან ამ ტიპის ორგანიზაციებში არის თანამშრომელთა კომპეტენციის მაღალი დონე, ამავე დროს უწევთ რთული არაპროგრამირებული გადაწყვეტილებების მიღება. თუმცა პრაქტიკაში არსებობს გლობალური სამრეწველო კომპანიაც კი, სადაც შესაძლებელი გახდა აბსოლუტური ქსელის დანერგვა. მისი ინიციატორის რიკარდო ზემლერის ლექციები განსაკუთრებით ფასეულია ამ მხრივ. კომპანია ,,სემკო" იმართებოდა ტრადიციული

იერარქიული სისტემით. მოიცავდა 80–ზე მეტ ფილიალს ყველა დასახლებულ კონტინენტზე და რა თქმა უნდა ხასიათდებოდა ყველა იმ ნეგატიური თვისებით, რომელიც ახასიათებს მსგავსი ტიპის კომპანიებს: არაეფექტიანობა, ხარვეზების მიჩქმალვა, შიდა დაპირისპირებები, ,,კაპიტალის გაჟონვები“ და ა.შ. ზემლერის რეფორმები გულისხმობდა შემდეგს: მან დასაქმებულებს მისცა აბსოლუტური თავისუფლება განესაზღვრათ საკუთარი სამუშაო დრო და ხელფასი, თუმცა ამავე დროს დანერგა აბსოლუტური გამჭვირვალობა – ყველას შეეძლო თვალყური ედევნებინა ნებისმიერი თანამშრომლის საქმიანობისთვის, ასევე გაეგო ვინ რამდენი ხელფასი აიღო. ხელფასის ფონდის მოცულობა გახდა დამოკიდებული ორგანიზაციის შემოსავლებზე, აგრეთვე მოგების გარკვეული ნაწილი ემატება ხელფასის ფონდს, რის საფუძველზეც თითოეული თანამშრომელი გახდა კომპანიის მესაკუთრეც. ეს სამი ელემენტი ქმნის კომპანიის მართვის მექანიზმს. დასაქმებულს შეუძლია ნებისმიერ დროს მივიდეს სამსახურში, თუმცა თუ ის პროცესს შეაფერხებს, მას დაუპირისპირდება, მთელი კოლექტივი, ვინაიდან ეს პირდაპირ მოქმედებს ხელფასის ფონდზე. ხარისხით, პროცესების გამართულობით ინტერესდება მთელი კოლექტივი, მათ ურთიერთკონტროლის შესაძლებლობა აქვთ, რადგან მოქმედებს აბსოლუტური გამჭვირვალობა. დასაქმებულს შეუძლია თვითონ დაინიშნოს ხელფასი, თუმცა ყველა გაიგებს რამდენი აიღო. რეფორმის დანერგვიდან ერთი თვის შემდეგ ყველაზე საინტერესო იყო თუ როგორ გადანაწილდებოდა ხელფასები. აღმოჩნდა, რომ ყველამ აიღო ხელფასი იმ ოდენობით, რასაც იღებდა რეფორმამდე. თუმცა შემოსავალი და შესაბამისად ხელფასის ფონდი იმდენად იყო გაზრდილი, რომ პერსონალს მოუწოდეს ხელფასები განმეორებით აეღოთ. დღეს სემკოში არ არსებობს იერარქიული სტრუქტურა. ყველა ტანამშრომელს ჰქვია ასოცირებული წევრი. მენეჯმენტის უმაღლეს ორგანოს ჰქვია მრჩეველთა საბჭო, რომელიც შედგება რვა წევრისგან. საბჭოს თავმჯდომარეობას ეს რვა წევრი ითავსებს თანმიმდევროობთ, ექვსი თვის ვადით. თითოეულს 42 თვე (7X6 თვე) აქვს იმისთვის, რომ: მოიფიქროს საკუთარი მმართველობის დროს რა შეუძლია შესთავაზოს ორგანიზაციას; ასევე მხარი დაუჭიროს სხვა მმართველებს, რათა თვითონაც მოიპოვოს მხარდაჭერა. მნიშვნელოვანია ,,სემკოს“ გამოცდილება ტალანტების და ინოვაციების მართვის თვალსაზრისითაც, რომელსაც შემდეგ თავში, შესაბამისი საკითხების განხილვილას გავაანალიზებთ. (იფიქრეთ ამ სისტემაზე და განიხილეთ სემინარზე)

➢ ჯგუფების ფორმირება

ორგანიზაციის ლიდერს, თუ სურს ზემოთ ჩამოთვლილ რთულ ამოცანებს გაართვას თავი, აუცილებელია პირველ რიგში ჩამოაყალიბოს მხარდამჭერი პროგრესული გუნდი, რომლის გავლენა მოიცავს ორგანიზაციის მინიმუმ მესამედს. ეს არის ის წილი, რომელიც აუცილებელია ლიდერისთვის, რათა განახორციელოს მნიშვნელოვანი ცვლილებები, სტრუქტურის, კულტურის, თუ სხვა ინოვაციების დანერგვის მიმართულებებით. რატომ მესამედი და არა 50% +1? არაჯანსაღ ორგანიზაციებში, როგორც წესი არსებობს კონფორმულობის მაღალი დონე (პერსონალის მინიმუმ მესამედი კონფორმისტია), აგრეთვე კლანები, გავლენიანი ჯგუფები, რომლებიც თავიანთი მოქმედებებით ერთმანეთს ანეიტრალებენ. ლიდერისთვის აბსოლუტურად საკმარისია მხარდამჭერი მესამედი, კონფორმისტები გადაინაცვლებენ ძლიერი ფიგურებისკენ, კლანები კი ერთმანეთს ანეიტრალებენ, რადგან გაერთიანებას ვერ ახერხებენ.

გუნდის ჩამოყალიბებისა და მართვის უნარი განსაკუთრებულ აქტუალობას თანამედროვე გარემოში იძენს. ამ აუცილებლობას კაპიტალის და ინტელექტის განუსაზღვრელობა ვერ ანაცვლებს. ჯგუფური ლიდერობა წარმატებით გამოიყენება, როგორც მომგებიან, ისე არამომგებიან სექტორებში. ჯგუფური ლიდერობა გულისხმობს როგორც ჯგუფზე გავლენის მოხდენის უნარს, ასევე სამართავი ობიექტის გუნდურად წარმართვას. აქ ლიდერობა ვლინდება გუნდის ჩამოყალიბების და მასთან თანაბარუფლებიანი თანამშრომლობის უნარში. ამ პროცესში ლიდერი აყალიბებს გუნდს _ გუნდური მართვის სისტემას, მოიხსნის გარკვეულ ,,პრივილეგიებს“ და ამის შემდეგ მოღვაწეობს როგორც გუნდის ერთ-ერთი წევრი. ეს ლიდერის არა მხოლოდ კეთილი ნება, არამედ დროის და გარემოებების გამოწვევაა.

ჯგუფი ადამიანთა ერთობაა, რომლის წევრებს აქვთ საერთო მიზანი/მიზნები, ურთიერთდამოკიდებული როლები, და ურთიერთშემვსები უნარები.

ჯგუფი შესაძლებელია იყოს **ფორმალური და არაფორმალური.**

ფორმალური ჯგუფი ორგანიზაციაში ფორმალურად შექმნილი სტრუქტურული ერთეულია. ორგანიზაციების უმრავლესობა შედგება მენეჯერების მიერ შექმნილი მცირე ერთეულებისგან (დეპარტამენტები, სექციები, განყოფილებები), რომელთაც აერთიანებთ ფუნქციური დავალებები (წარმოება, გარკვეული ოპერაციები, გაყიდვები, ანგარიშგება, კვლევა). მრავალი ქვედანაყოფი ორგანიზაციაში ფუნქციონირებს ცალკე, აქვთ მკვეთრი

დამოუკიდებლობა. ისინი უმრავლესად აკეთებენ კონკრეტული ტიპის სამუშაოს. ისინი პირდაპირ არ არიან ერთმანეთზე დამოკიდებული და საერთო შედეგების მისაღწევად საჭიროა მთლიანობაში მათი კოორდინირება.

არაფორმალური ჯგუფი – ბუნებრივი სოციალური წარმონაქმნია, რომლის შექმნას არ აქვს ფორმალური საფუძველი, მის წევრებს აერთიანებთ საერთო მიზნები და ინტერესები. მათ დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ ორგანიზაციების საქმიანობაზე.

ჯგუფის შექმნის მიზანია გაიზარდოს კავშირები, საერთო კოოპერირება და ჯგუფებთან იდენტიფიცირება. ქვემოთ ჩამოყალიბებულია გუნდის ჩამოყალიბების პროცედურები, რომელიც შესაძლებელია გამოიყენოს პიროვნებამ დამოუკიდებლად, სხვადასხვა კომბინაციით სიტუაციის შესაბამისად:

- **საერთო ინტერესების და ღირებულებების გამოკვეთა.**

წევრები არიან მეტად კმაყოფილნი თუ მათ იდენტიფიცირებას მოახდენენ ჯგუფთან, არის თანხმობა მიზნებში, სტრატეგიებში, რათა მიაღწიონ მათ და კოოპერირების საჭიროება. ლიდერმა უნდა გამოკვეთოს საერთო ინტერესები, მოახდინოს გაზიარებული მიზნების იდენტიფიცირება და ახსნას რატომ არის საჭირო კოოპერირება, რათა მიაღწიონ მათ.

- **ცერემოლიალების და რიტუალების გამოყენება.**

ცერემონიალების და რიტუალების გამოყენება შესაძლებელია, რათა გაუმჯობესდეს ჯგუფის იდენტიფიცირება და ჯგუფის წევრობა გახდეს მიმზიდველი და საგანგებო. გაზიარებული რიტუალები გამოიყენება ახალი წევრის მიღებისას და გაცილების რიტუალი, როცა წევრი ტოვებს ჯგუფს. ცერემონიები ასევე გამოიყენება ჯგუფის განსაკუთრებული წარმატების აღსანიშნავად. რიტუალები განსაკუთრებით ეფექტიანია, როცა ის ეთანხმება ჯგუფის წევრების ღირებულებებს და ტრადიციებს.

- **სიმბოლოების გამოყენება ჯგუფში იდენტიფიცირების განვითარებისთვის**

ჯგუფის საიდენტიფიკაციო სიმბოლოები არის: ჯგუფის სახელი, ლოგო, სლოგანი, განმასხვავებელი ნიშანი, ემბლემა, შესაძლებელია იყოს დროშა, ბანერი, ჩცმულობა ან სამკაული. გარკვეული ფერის ტანსაცმელი შესაძლებელია აჩვენებდეს ჯგუფის წევრობას, როგორც ხდება მრავალი ქალაქის გარკვეულ ბრიგადებში. სიმბოლოებს შეუძლიათ ეფექტურად დახმარება, რომ მოხდეს ჯგუფის, როგორც ცალკე ერთეულის იდენტიფიკაცია.

ჯგუფის იდენტიფიცირება ძლიერდება, როდესაც ჯგუფის წევრები არიან თანახმა ატარონ ან ჩაიცვან წევრობის დამადასტურებელი სიმბოლოები.

- **სოციალური ურთიერთობების წახალისება და შემსუბუქება.**

შეკავშირებული ჯგუფის განვითარება შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, თუ ჯგუფის წევრები პიროვნულად გაიცნობენ ერთმანეთს. ამისთვის აუცილებელია ისეთი სოცილური აქტივობების განხორციელება, როგორიცაა სადილები, სამხარი, წვეულებები, სპორტულ ღონისძიებებზე, კონცერტებზე, კემპინგზე, რაფტინგზე ერთად წასვლა, ოჯახების გაცნობა, გასვლითი ღონისძიებების მოწყობა, ოთახებში ჯგუფის სიმბოლოების განლაგება და ა.შ.

- **ჯგუფის აქტივობების და მიღწევების გავრცელება.**

ადამიანები თავს კარგად გრძნობენ, როდესაც მათ უყვებიან თავიანთი ჯგუფის გეგმების, აქტივობების, მიღწევების შესახებ. ასეთ შემთხვევაში ჯგუფის წევრები გრძნობენ თავს მნიშვნელოვნად და ცდილობენ მონაწილეობა მიიღონ გეგმების გაუმჯობესებაში.

- **სხდომების ჩატარება პროცესის ანალიზის შესახებ**

პროცესის ანალიზის შესახებ სხდომების ჩატარება მოიცავს გულწრფელ და ღია დისკუსიებს ინტერპერსონალური ურთიერთოებების და ჯგუფური პროცესების შესახებ მათი გაუმჯობესების მიზნით. ერთ–ერთი მიდგომაა ვკითხოთ თითოეულ პიროვნებას შესთავაზოს ჯგუფის ეფექტიანობის გაზრდის გზები. ეს შეთავაზება უნდა იყოს ფოკუსირებული იმაზე, თუ როგორ ურთიერთობენ ერთმანეთთან, როგორ მუშაობენ ერთობლივად, იღებენ გადაწყვეტილებებს, წყვეტენ უთანხმოებებს და სამუშაოს ტექნიკურ ასპექტებს. მსგავსი წინადადებებია კითხო ყოველ წევრს ახსნას რა შეუძლიათ სხვა წევრებს გააკეთონ, რომ ჯგუფში მუშაობა გახდეს უფრო მარტივი. დისკუსიამ შეიძლება შედეგად მოგვცეს ღონისძიებების სია, რომელიც გააუმჯობესებს შრომით ურთიერთობებს. ამის შემდგომი შეხვედრები შეიძლება გამოყენებულ იქნას შემოთავაზებული წიადადებების დანერგვისთვის.

უმჯობესია ტრენინგ გავლილმა პიროვნებამ ჩაატაროს ეს გამოკითხვა და არა ჯგუფის ლიდერმა. თუ ლიდერმა მსგავს საკითხებში არ გაიარა კონსულტაციები სპეციალისტებთან, ან ტრენინგის კურსი, შესაძლებელია ურთიერთობების გაუარესება გამოიწვიოს. ამ მხრივ ამართლებს ასევე გარე პირის მოწვევა მსგავსი საუბრების ჩასატარებლად.

- **რიგითი სხდომების ჩატარება**

ნაკლები საერთო მიზანსწრაფვა და თანხმობა არის პიროვნებებს შორის, რომლებიც ერთმანეთს ხედავენ ნეგატიური სტერეოტიპების და მახასიათებლების პირობებში. ნეგატიური სტერეოტიპები არის ჩვეულებრივი ჯგუფებში, რომელიც აბსოლუტურად განსხვავებული წევრებისგან შედგება და როდესაც წევრები არ ეთანხმებიან დაავალებათა შინაარსს. მაგალითად ვინც საწინააღმდეგო მხარესაა საკამთო საკითხებში ჩათვლილია როგორც არაკეთილგონიერი, ეგოისტი, არაპატიოსანი, უგრძნობი, უინტელექტო. ადამიანები ჩვეულებრივ ამჩნევენ დადასტურებულ ცნობებს სტერეოტიპების და მახასიათებლების შესახებ მეტად, ვიდრე დაუდასტურებელ ცნობებს. აქტივობები დაფუძნებული პიროვნების შესახებ ყალბ მახასიათებლებზე შეუძლია გამოავლინოს რეაქცია, რომელიც გააცხადებს მახასიათებლის მტკიცებულებას. მაგალითად ადამიანი დახასიათებული, როგორც მტერი შესაძლებელია გახდეს მტერი. სიძნელეებისგან თავის ასარიდებლად გამოყენებული თავდაცვითი წესები ართულებს ადამიანებისთვის პიროვნული თვისებების გადაამოწმებას. უმრავლესობა ადამიანებისა იმისათვის, რათა ჯგუფის წევრებს აჩვენოს გონივრულობა და ტოლერანტულობა, თავს არიდებს გამოხატოს ეჭვები პიროვნული განზრახვის შესახებ, ან დისკომფორტის შესახებ, რომელსაც იწვევს გამაღიზიანებელი და დამანგრეველი ქცევები. თუ ადამიანები საუბრობენ ამ საკითხებზე საერთოდ, მაშინ, ის მეორე, რომელსაც ამის შესახებ ესააუბრებიან არ არის ჯგუფის წევრი.

რიგითი სხდომების ჩატარების მიზანი არის გაიზარდოს საერთო გაგება ჯგუფის წევრებს შორის. შეხვედრების პრიორიტეტია თითოეული წევრსმიეცეს კითხვარი ღირებულებების, ინტერესების, პიროვნული მიზნების შესახებ. მაგალითად, თუ რას ისურვებდნენ კარიერის სრულყოფისთვის, როგორ გსურთ რომ დაამახსოვრდეთ?, რას გვეტყვით ძირითადი გაუგებრობების შესახებ?, რომელი სამუშაო გამოცდილებები არის შესაფერისი / არასასიამოვნო?, როგორ გსურთ შეცვალოთ თქვენი სამუშაო როლი?, წევრები გამოიკითხება, რათა სხვა დანარჩენებს გაუიოლდეთ მათი გაგება და შეფასება. ასეთ შეხვედრებზე თითოეული წევრი ხარჯავს გარკვეულ დროს ამ კითხვების ახსნასა და შეხედულებათა აღწერაში. ექსპერიმენტების შედეგად დადასტურებულია, რომ მსგავსი ტიპის ღონისძიებები აუმჯობესებს ურთიერთობებს და ერთმანეთის შეფასებებს უფრო მეტად, ვიდრე დირექტიულად კონტროლირებად ჯგუფებში და ჯგუფებში სადაც ხდება თანამშრომლებში ურთიერთშეფასების სისტემის დანერგვა.

- **წახალისების ზრდა საერთო კოოპერირებისთვის**

ლიდერების მიერ აქტიურად გამოიყენება მასტიმულირებლები, დაფუძნებული ინდივიდუალურ და ჯგუფურ ქმედებებზე, რომლებიც ამხნევებს ჯგუფის წევრებს შეეჯიბრონ ერთმანეთს რათა მიაღწიონ კოოპერირებას.

ლიდერები, იმისათვის, რათა გაზარდონ ერთის მხრივ ჯგუფის შემკვრელები და მეორეს მხრივ ჯგუფის ცნობადობა, იყენებენ ხაზგასმას ფორმალურ წახალისებაზე, რომელიც არის ბონუსებზე დაფუძნებული, ჯგუფური ქცევების გაუმჯობესებისთვის. მეორე მხარე არის არაფორმალური დაჯილდოვებები, რათა ხაზი გაუსვან ჯგუფისთვის მომსახურების მნიშვნელობას. მაგალითად წევრებს მიეცეთ დამატებითი დრო, მას შემდეგ, რაც დავალებას ან რთულ პროექტს შეასრულებენ, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ დახარჯერს მისთვის არასამუშაო დროც, ან დასვენების დღეები. შესაძებელია სპეციალური სადღესასწაულო წვეულების მოწყობა ჯგუფის წევრებისთვის და მათი ოჯახის წევრებისთვის, როდესაც ჯგუფი მიაღწევს მნიშვნელოვან მიზანს.

გადაწყვეტილების მიღება ჯგუფში.

ჯგუფები ჩვეულებრივ პრობლემების გადასაჭრელად და გადაწყვეტილებების მისაღებად იქმნება. უდავოა, რომ გადაწყვეტილებები, რომლებიც გუნდში მიიღება გაცილებით ეფექტიანია იმ გადაწყვეტილებებთან შედარებით, რომელსაც ინდივიდუალურად იღებს ლიდერი. ჯგუფის წევრებს აქვთ გაცილებით მეტი სათანადო ინფორმაცია და იდეები, რომელმაც შეიძლება გაამდიდრონ, შეავსონ გადაწყვეტილებები და გააუმჯობესონ მისი ხარისხი. ასევე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში აქტიური ჩართულობა აუმჯობესებს გადაწყვეტილებების გაგებას და ჩართულობას მათი დანერგვის პროცესში. აქ ნეგატიურია ის, რომ ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღება საჭიროებს მეტ დროს, ან წევრებს შესაძლებელია არ შეეძლოთ მიაღწიონ ურთიერთშეთნხმებას თუ მათ აქვთ ინრტერესთა შეუთავსებლობა. აგრეთვე პროცესუალურმა პრობლემებმა შესაძლებელია დააზიანონ გადაწყვეტილების ხარისხი.

პროცესი, რომლის საშუალებითაც ჯგუფი აღწევს გადაწყვეტილებას, არის გადაწყვეტილების ხარისხის მთავარი დეტერმინანტი. მრავალმა ფაქტორმა შესაძლებელია ხელი შეუშალოს ჯგუფს ეფექტურად გამოიყენონ ინფორმაცია და მიაღწიონ სრულ პოტენციალს. ჯგუფის გადაწყვეტილების ხარისხი დამოკიდებულია ჯგუფის წევრების მხრიდან ინფორმაციით და იდეებით მონაწილეობაზე, კომუნიკაციის ხარისხზე, პროგნოზირების და შეფასებების სიზუსტეზე. საერთო პროცესების პრობლემები,

რომელმაც შესაძლებელია შეამციროს გადაწყვეტილების ხარისხი არის წევრების შეფერხება, ცრუ–კონსესუსი, ნაჩქარევი გადაწყვეტილებები, პოლარიზაცია, აქტივობების დაგეგმვის ნაკლებობა დანერგვისთვის.

ჯგუფური პროცესების დეტერმინანტები

ჯგუფის პროცესებზე გავლენას ახდენს თავად ჯგუფის მახასიათებლები. ესენია:

ჯგუფის ზომა – დიდ ჯგუფებს აქვთ მეტი ინფორმაცია, იდეები, პრობლემის პერსპექტივების ფართო სახესხვაობა. თუმცა რაც უფრო მეტია გუნდის წევრების რიცხვი, მით უფრო რთულდება კომუნიკაცია მათ შორის, რჩება ნაკლები დრო თითოეულ წევრს საუბრისთვის, ხშირდება უთანხმოება და რთულდება კონსესუსის მიღწევა.

სტატუსის განმასხვავებლები – წევრების სტატუსში დიდი განსხვავებებს შეუძლია შეაჩეროს ინფორმაციის გაცვლა და იდეების ნორმალური შეფასება. დაბალ–სტატუსიანი წვერები ხშირად ხდებიან მაღალი სტატუსის მქონე პირების მხრიდან კრიტიკის ობიექტი. ასევე მაღალი სტატუსის მქონე პირების იდეებს აქვთ მეტი გავლენა და წარმატების მეტი შანსი მიუხედავად იმისა არის თუ არა იდეა სტატუსის შესაფერისი, ან სტატუსი შეესაბამება თუ არა გადასაწყვეტ პრობლემას.

შეკავშირებულობა – ხშირად შეკავშირებული გუნდი, რომელთაც აქვთ ერთიანი ღირებულებები, შეხედულებები გარკვეულ საკითხებზე, ნაკლებად მსჯელობენ, კამათობენ პრობლემასთან დაკავშირებით, უჩნდებათ მსგავსი იდეები, ან ცდილობენ არ შეეკამათონ ერთმანეთს. ამ პრობლემის გადაწყვეტის შემთხვევაში მათი კომუნიკაციის და კავშირების უპირატესობა ჯგუფს მისცემდა შესაძლებლობას მიეღო საუკეთესო გადაწყვეტილება და წარმატებით დაენერგა ის, განსხვავებით ისეთი ჯგუფისგან, რომელთა წევრებიც არ არიან შეკავშირებული, არ ავლენენ საერთო ინტერესს პროცესისადმი, ან აქვთ გადაჭარბებული უთანხმოებები ერთმანეთს შორის და სუსტი კომუნიკაცია.

წევრების განსხვავებულობა – ჯგუფი, რომელიც შედგება განსხვავებული პროფესიის, კვალიფიკაციის, ფასეულობების, ეთნიკური ან კულტურული კუთვნილების წევრებისგან აქვს მეტი შანსი იყოს ნაკლებად შეკრული. რადგან აქვთ განსხვავებული რწმენა, ღირებულებები, ტრადიციები. ადრე უკვე ვისაუბრეთ კომუნიკაციის პრობლემებზე როდესაც ჯგუფის წევრებს აქვთ განსხვავებული ენა, ჟარგონები, საზომები, კრიტერიუმები. პოზიტიური ამ ყველაფერში არის ის, რომ ადამიანებს ერთმანეთისგან განსხვავდებული პერსპექტივით, გამოცდილებით, ცოდნით შეუძლიათ დადონ პრობლემების მეტად

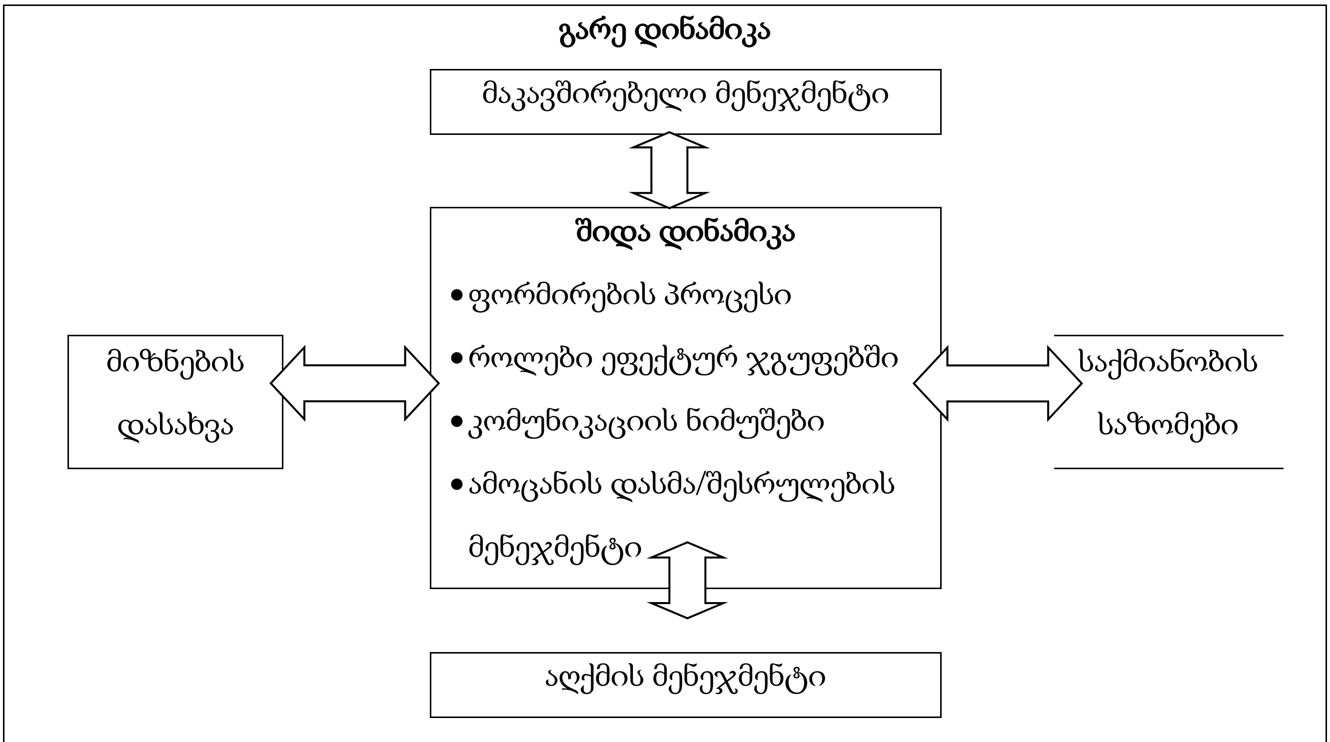
კრეატიული გადაწყვეტილებები. ასევე შესაძლებელია მათი მჭიდროდ შეკავშირება, ვინაიდან იგრძნონ განსხვავებული ინფორმაციის გაცვლის აუცილებლობა გაზიარებული მიზნისთვის. ამის შექმნა კი ლიდერის მთავარი გამოწვევაა ასეთ ჯგუფში.

ემოციური სიმწიფე – ჯგუფები, რომლებიც შედგება დაბალი ემოციური განვითარების მქონე წევრებისგან არის მიდრეკილი დესტრუქციული, თვითორიენტირებული, აგრესიული ქცევებისკენ (პროვოკაციული კომენტარები, დაცინვა, ტრაბახი, დრამატიზება, საუბარში ჩაჭრა, საუბრის შეწყვეტინება, დამუქრება, პიროვნების შეურაცხყოფა). ასეთი წევრების ქცევები ასუსტებენ ჯგუფის შეკავშირებულობას და საერთო მიზანსწრაფვას.

ფიზიკური გარემო – ჯგუფის წევრების შეხვედრების ადილის ფიზიკური გარემო გავლენას ახდენს პროცესების ეფექტიანობაზე. პირისპირ შეხვედრებისას დასაჯდომი ადგილების განლაგებამ შეიძლება შექმნას ფორმალური გარემო – ფსიქოლოგიური ბარიერი ლიდერსა და სხვა წევრებს შორის. მაგიდის ირგვლივ სკამების წრიულად განლაგება მეტად შეესაბამება ღია კომუნიკაციას და არაფორმალურობას.

კომუნიკაციის ტექნოლოგიები – კომუნიკაციის ტექნოლოგიები გავლენას ახდენს ჯგუფის პროცესებზე და გადაწყვეტილებების შედეგიანობაზე. უახლესი საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები საჭირო არის არა მხოლოდ ვირტუალურ ჯგუფებში, არამედ უმნიშვნელოვანესია პირისპირ შეხვედრებზეც. ის ერთნაირად შედეგიანი შეიძლება იყოს გადაწყვეტილების მიღებისას, როგორც წევრების ათასობით კილომეტრით დაშორების შემთხვევაში, ასევე ერთ ოთახში ყოფნისას. ის გამოიყენება ანონიმურად გარჩევების, იდეების ჩამოყალიბების საშუალებად, აგრეთვე კოლექტიური იდეების ჩამოსაყალიბებლად, რეიტინგების ჩასატარებლად ჯგუფის წევრებს შორის, სიების, დიაგრამების, გრაფიკების შედგენისთვის და ჩვენებისთვის ავტორის და წყაროს მითითების გარეშე. ამ ტექნოლოგიამ შესაძლებელია შეამციროს პოზიციის გამოხატვის შეფერხება და მაღალი სტატუსის მქონე წევრების უპირობო დომინირება.

ჯგუფების შესახებ თეორიები ძირითადად მოიცავს კვლევებს შიდა დინამიკაზე, წევრების ერთობლივი მუშაობის მახასიათებლებზე, თუ როგორ უმკლავდებიან კონფლიქტებს, როგორ იღებენ გადაწყვეტილებებს, წევრების როლების შეფასების სისტემები, მაგრამ აქ არანაკლებ მნიშვნელოვანია **გარე გარემო,** რომლისგანაც მომდინარეობს ჯგუფში არსებული პრობლემების უმრავლესობა. მნიშვნელოვანია ლიდერმა მართოს ჯგუფის შიდა და გარე დინამიკა (იხ. სქემა 5)



სქ.5. შიდა და გარე დინამიკის წარმართვის დეტერმინანტები

გარე დინამიკის მართვა მოიცავს შემდეგ დეტერმინანტებს: მაკავშირებელი მენეჯმენტი, საქმიანობებების საზომები, აღქმის მენეჯმენტი, მიზნების დასახვა; **შიდა დინამიკის მართვა** მოიცავს შემდეგი ელემენტების მართვას: ფორმირების პროცესი, როლები ჯგუფებში, კომუნიკაციის ნიმუშები, ამოცანის დასმა/შესრულების მენეჯმენტი.

➢ **შიდა დინამიკა**

•ჯგუფის ფორმირების ეტაპები

ჯგუფის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპების შესახებ არსებობს მრავალი თეორია. მათ შორის მოიაზრება – დაბადება, ბავშვობა, ახალგაზრდობა, განვითარების მაღალი დონე; ყველაზე პოპულარულია თაქმენის თეორია, რომელიც ასახავს ჯგუფის სასიცოცხლო ციკლის 4 ეტაპს: ფორმირება შტურმი, ნორმირება, საქმიანობა.

ფორმირება/დაბადება – წევრები არიან ზრდილობიანები, ფრთხილები, მერყეობენ სიფრთხილესა და შთაბეჭდილების მოხდენის სურვილს შორის.

შტურმი/ბავშვობა – წევრები შინაგანად მშვიდდებიან, თამამდებიან, აქტიურდებიან, წარმოჩინდება დომინანტურობის დამკვიდრების სურვილი, ხშირდება ტყუილები, იწყება კონფლიქტები. ეტაპის გახანგრძლივება იწვევს წევრების გაღიზიანებას, ფიზიკური და გონებრივი მონაცემების დაქვეითებას.

ნორმირება/ახალგაზრდობა – წევრები შეიცნობენ ერთმანეთს, წარმოჩინდება კომპრომისების გზები, შესაძლოა ჩამოყალიბდეს არაფორმალური იერარქია, ურთიერთობების დაუწერელი კანონები, ხელმძღვანელობის ნორმები, ასევე წარმოიქმნება კონფლიქტები.

საქმიანობა/განვითარების მაღალი დონე – ჯგუფი ახერხებს გაერთიანებას, თითოეულ წევრს გაცნობიერებული აქვს საკუთარი როლი, რომელიც დაკავშირებულია ჯგუფის ერთიან მიზანთან.

მრავალი ჯგუფი იშლება ფორმირების სტადიაზე, რადგან ვერ რწმუნდებიან პერსპექტიულობაში, ან ვერ ლახავს შტურმის ეტაპს, რადგან ვერ აგვარებენ კონფლიქტებს. როდესაც ჯგუფი შეძლებს პროგრესულად გადალახოს ნორმირების ეტაპი, ის უკვე იმყარებს პოზიციებს და ჯგუფი აღწევს მდგომარეობას, დროდესაც შეუძლია იმუშაოს შეუფერხებლად.

●როლები ეფექტურ ჯგუფებში

მნიშვნელოვანი კვლევებია ჩატარებული იმის გასარკვევად, მეტად ეფექტიანია ჯგუფი, რომელიც შედგება განსხვავებული წევრებისგან, თუ პირიქით მსგავსი ადამიანებისგან. ძალიან პოპულარულია ეშბის ,,აუცილებელი სხვადასხვაობის კანონი", რომლის მიხედვითაც აუცილებელია ჯგუფის წევრები იყონ ერთმანეთისგან განსხვავებულნი, მრავალმხრივი შესაძლებლობებით, რათა შეძლონ ისეთივე კომპლექსური სისტემის შეკვრა, როგორიც გარემოა. ლიდერებს მართალია უფრო უიოლდებათ თანამოაზრეთა ჯგუფში მუშობა, მაგრამ ეშბი ამტკიცებს, რომ ბოლო 30-40 წლის მანძილზე უმრავლესი კომპანიების წარუმატებლობათა ძირითადი მიზეზი სწორედ გადაწყვეტილების მიმღებ პირთა იდენტური აზროვნება არის, რომელსაც მსგავს სკოლებსა და უნივერსიტეტებში მიღებული განათლება განაპირობებს.

ბელბინის აზრით ის ჯგუფები კი არ ღწევენ წარმატებას, რომლებიც დაკომპლექტებულნი არიან ,,ყველაზე ჭკვიანი და საუკეთესო" კადრებით", არამედ, ჯგუფები, სადაც ხორციელდება და წევრებს შორის ნაწილდება **8 ძირითადი როლი:**

1. თავმჯდომარე – სამუშაოს ხელმძღვანელობა და კოორდინირება
2. შემდგენელი – დასახული ამოცანების მართვა
3. გამავრცელებლი – იდეების წყაროს შექმნა
4. ანალიტიკოსი – ანალიტიკური ტესტების შემუშავება

5. კომპანიის მუშაკი – ადმინისტრირება
6. ჯგუფის მუშაკი – კონფლიქტების მართვა
7. რესურსების შემსწავლელი – კონტაქტების გამოყენება ჯგუფის საჭიროებებისთვის
8. დამამთავრებელი – დროის მოთხოვნების მართვა, ვადებში შესრულების მართვა.

მთავარია ლიდერმა შეძლოს ე.წ. მართვადი მრავალფეროვნების მიღწევა. ლიდერის ეფექტური ნაბიჯები ყოველგვარ ჯგუფში აუცილებელია. თვითმართვად ჯგუფებშიც კი, სადაც მმართველის პოზიცია წევრიდან წევრზე გადადის, მუდმივად სჭირდება: გარე ლიდერი, რომელიც განსაზღვრავს მიმართულებებს და მოტივაციას, ამყარებს ურთიერთობებს პიროვნებებთან ჯგუფის გარეთ; ასევე ამოცანის მენეჯერი, რომელიც კონცენტრირებულია ამოცანის შესრულებაზე.

●კომუნიკაციის ნიმუშები

ჯგუფის ეფექტიანობა პირდაპირ კავშირშია კომუნიკაციის მახასიათებლებთან, რომელიც შეიძლება იყოს სხვადასხვა სახის. მაშინ, როდესაც **ყველა ინფორმაცია ლიდერს გადის** ნათელია, რომ ფერხდება გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, იდეების ცვლა. როცა ხდება ინფორმაციათა შეფერხება ჯგუფის გარკვეული წევრებისთვის ეს **არათანაბარი კომუნიკაციაა**, ძირითადად ინფორმაციას შეფერხებულად იღებენ დაბალი სტატუსის მქონე და ლიდერთან ახლო კავშირის არმქონე წევრები. **ღია, თანაბარი კომუნიკაცია** მნიშვნელოვანია ჯგუფის თითოეული წევრისთვის, თუმცა მისი მიღწევა ლიდერისსთვის საკმაოდ რთული გამოწვევაა სუბიექტური მიზეზებისა თუ ორგანიზაციული პრობლემების გამო.

●დასახული ამოცანისა და ურთიერთობების მხარდამჭერი ლიდერობა

აქ რეკომენდირებულია ჯგუფის საქმიანობის დაყოფა ორ ძირითად ნაწილად:

„ამოცანის შესრულება“ – პრობლემის გადაჭრა ჯგუფის კონკრეტული ძირითადი მიზნების მსაღწევად .

„მხარდამჭერი“ – ერთობლივი მუშაობა, ჯგუფის ემოციური მდგომარეობა, ურთიერთობების ხარისხი, კონფლიქტების მოგვარება, დროის განაწილება, ცალკეული ინდივიდის მხარდაჭერა და ა.შ.

ჯგუფის ეფექტიანობისთვის უმნიშვნელოვანესია თითოეული წევრი ზრუნავდეს საქმიანობის ორივე მხარეზე, რათა ერთის ნაკლებობამ ხელი არ შეუშალოს მეორეს და ზოგადად ჯგუფი არ აღმოჩნდეს დაზარალებული.

ლიდერის გამოწვევაა შეინარჩუნოს ბალანსი საქმიანობის ამ ორ სახეობას შორის, რათა მთლიანად ჯგუფი იყოს ეფექტიანი.

- **გარე დინამიკა**

• **მიზნების დასახვა** ხშირია შემთხვევები, როდესაც ჯგუფის მუშაობა ფერხდება ლოკალური პრობლემების გამო, რომელიც გამოწვეულია იმით, რომ ჯგუფის წევრები, ყოველდღიურ ფუნქციურ საქმიანობაში ცაფლულნი ვერ აცნობიერებენ ჯგუფის მუშაობის, საჭიროების აუცილებლობას. მიზნების სწორად გასაზღვრისთვის რეკომენდირებულია ჯგუფის წევრებს დავუსვათ კითხვები თუ რას მოელიან ჯგუფისგან, რისი შეცვლა სურთ თავიანთ სფეროში, რას ელიან ჯგუფისგან, რა საშიშროებების წინაშეა ჯგუფი და როგორ შეიძლება მათი თავიდან აცილება?, როგორ აფასებენ ჯგუფის მუშაობას, საჭიროა თუ არა ჯგუფი. ასე მოპოვებული ინფორმაცია რა თქმა უნდა, გააიოლებს მიზნის ფორმულირებას და მიზნის ფუნქციას და მისი გაზიარების ხარისხს მნიშვნელოვნად გაზრდის.

▪ **მაკავშირებელი მენეჯმენტი** – მნიშვნელოვანია ლიდერმა მართოს ჯგუფის გარეთ ჯგუფით დაინტერესებულ პირების და ჯგუფების განწყობის მართვა. ესენია: **ორგანიზაციის წილის მფლობელები,** რომლებიც უნდა დარწმუნდნენ, იმაში რომ ჯგუფის დაფინანსება შედეგიანი იქნება; **ორგანიზაციის აღმასრულებლები** – ისინი განსაზღვრავენ ჯგუფის ორიენტაციას და უზრუნველყოფენ მას რესურსებით; **ექსპერტები** – არ არიან ჯგუფის წევრები, მაგრამ მათი ცოდნა და შეფასებები კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ჯგუფის წარმატებისთვის. მაშინ როდესაც თავად ორგანიზაციაა დაინტერესებული ჯგუფის შექმნითა და წარმატებით ჯგუფის მუშაობა გაცილებით იოლდება.

▪ **აღქმის მენეჯმენტი** – ლიდერისთვის მნიშვნელოვანია მართოს ჯგუფის აღქმა ჯგუფის გარეთ მყოფი პირების მხრიდან. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ჯგუფის წევრებს ორგანიზაციის სხვა მომუშავენი აღიქვამენ ,,პრივილეგირებულებად“ და ცდილობენ მათგან იზოლირებას, ხოლო რეკომენდაციები, რომელთაც ჯგუფი აწვდის ორგანიზაციას, ცდილობენ წარუმატებლად აქციონ. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წევრების ჩართვა საქმიანობაში, დაინტერესება ჯგუფის მუშაობით, ინფორმაციის მუდმივი მიწოდება ამოცანებსა და შედეგებზე.

▪ **საქმიანობის შეფასება** – საქმიანობის შეფასება მნიშვნელოვანია მიზნებთან შესაბამისობის დასადგენად. უნდა შეეცადოთ, რომ სწორად შეირჩეს გაზომვის მეთოდოლოგია, რომ გაზომვის მეთოდებმა არ დააკნინონ ჯგუფის მიღწევები.

ლიდერმა ჯგუფის მუშაობა უნდა შეაფასოს სამი ძირითადი განზომილების მიხედვით ესენია: რაციონალური, პოლიტიკური, ემოციური (იხ. სქ. 5.4)

რაციონალური	**პოლიტიკური**
●აზრიანია ჯგუფის იდეები? ●იდეები მოიტანს სარგებელს? ●იდეები განხორციელებადია? ●იდეები მისაღებია ორგანიზაციისთვის?	●ჯგუფი წარმოადგენს საერთო ინტერესებს? ●აქვს მას სათანადო მხარდაჭერა ხელმძღვანელობისგან? ●მიიღებს ორგანიზაციის სხვა განყოფილებები ჯგუფის მიერ შეთავაზებულ რეკომენდაციებს?
ემოციური	
● როგორ გამოიყურება ჯგუფი? ●არის თუ არა ჯგუფის ქცევები პროფესიონალური? ●ითვალისწინებს სხვათა შეხედულებებს? ●აყენებს დაინტერესებულებს საქმის კურსში?	

ბევრ ორგანიზაციაში ჯგუფებთან მუშაობის წარმატების კოეფიციენტი დაბალია. ლიდერს შეუძლია გააუმჯობესოს ჯგუფის მუშაობა ჯგუფის შიდა დინამიკის და გარემოსთან ურთიერთობების სწორად წარმართვით.

თემა XI. სტრესების და კონფლიქტების მართვა საქმიან ურთიერთობებში.

სტრესებისა და კონფლიქტების საფუძვლები პირდაპირ უკავშირდება ემოციებს, პიროვნების ემოციურ დამოკიდებულებებს ადამიანებისადმი, ჯგუფებისადმი, მოვლენებისადმი. **ემოცია** დაკავშირებულია გრძნობასთან, თუმცა ემოცია უკავშირდება როგორც სულს, ასევე სხეულს. **ემოცია ჩნდება პიროვნულად მნიშვნელოვნად აღქმულ სიტუაციებზე საპასუხოდ და მოიცავს სხეულის და მენტალურ ცვლილებებს, ფიზიოლოგიურ აღგზნებას, გრძნობებს, კოგნიტურ პროცესებსა და ქცევით რეაქციებს.**

ადამიანები დაბადებისთანავე ავლენენ ემოციებს ყოველგვარი დასწავლის, გამოცდილებების გარეშე, ეთნიკური თუ კულტურული კუთვნილების მიუხედავად. ემოციის გამოხატვის ფორმები ასაკის მატებასთან ერთად განსხვავებული ხდება. კვლევამ აჩენა, რომ 11 თვის ჩინელი ბავშვები ნაკლებად ექსპრესიულები იყვნენ ვიდრე მათი იაპონელი და ამერიკელი თანატოლები. ასევე ჩვილებში დადასტურდა დადებითი და ნეგატიური ექსპრესიების მნიშვნელობის გარჩევის უნარიც. მეცნიერულად დადასტურებულია რომ ძირითადი ემოციების (ბედნიერება, გაოცება, შიში, ზიზღი, სევდა, ბრაზი, სიძულვილი) ექსპრესია ადამიანებისთვის უნივერსალურია – ერთნაირად აღიქმება ყველა ადამიანის მიერ. მაგალითად, ახალი გვინეის ფორეს კულტურის წარმომადგენლებმა, რომელთაც მანამდე შეხება არ ჰქონიათ დასავლეთ ევროპის ხალხთან და მის კულტურასთან, ზუსტად შეძლეს ევროპელების მიერ გამოხატული ემოციების გამოცნობა. იგივე დაადასტურა სხვა ეროვნების ინდივიდებზე ჩატარებულმა კვლევებმაც. ზოგიერთ შემთხვევაში ერთმანეთში ერეოდათ შიშის და გაოცების ემოციები. ეს აიხსნება იმით, რომ ის რაც უცხოა ადამიანისთვის და იწვევს გაოცებას ზოგიერთი ინდივიდებისთვის აღიქმება საშიშად. იაპონელებს შედარებით უჭირდათ ბრაზის იდენტიფიკაცია, ვიეტნამელებს – ზიზღის.

ემოციების მართვის სტანდარტები განსხვავდება კულტურული კუთვნილების მიხედვით. კულტურა აწესებს ნორმებს როგორ უნდა გამოხატოს ადამიანმა ემოცია. მაგალითად სენეგალში მხოლოდ დაბალი კასტის წარმომადგენლები ,,გრიოტები“ გამოხატავენ ემოციას. მაღალი კასტის წარმომადგენლებისთვის კი ეს ,,შეუფერებელი“ საქციელია. ხმელთაშუა ზღვის ახლო აღმოსავლეთის რიგ ქვეყნებში გავრცელებული

ტრადიციის მიხედვით ქირაობენ ჯგუფს, მიცვალებულის დასატირებლად – მიცვალებულის ახლობლების ნაცვლად ემოციების გამოსახატად. აგრეთვე იმ ქვეყნებში სადაც ინდივიდუალისტური კულტურაა მნიშვნელოვანია ინდივიდის მოთხოვნილებები, თავისუფლება, თანასწორობა. კოლექტივისტურ კულტურაში კი – ჯგუფის მოთხოვნილებები, თვითდისციპლინა, უფროსებისადმი პატივისცემა, შრომა მიზნებისთვის, რომლითაც მთელი ჯგუფი ისარგებლებს. ამ კულტურებში ემოციური ექსპრესია განსხვავებულია – ინდივიდუალურში პირი გამოხატვისას ეყრდნობა პირად განწყობას, კოლექტივისტურში კი – ითვალისწინებს კოლექტივის დამოკიდებულებებს, მათ შესაძლო რეაქციებს. თუმცა ხშირია შემთხვევები, როცა კულტურები ურთიერთზეგავლენასაც ახდენენ.

ძლიერი ემოციის სიმპტომებია:

- გულისცემის გახშირება;
- სუნთქვის სიხშირის მომატება;
- კუნთების დაძაბულობა;
- კანკალი;
- სისხლის წნევის მატება;
- სისხლის შაქრის მატება;
- ნერწყვის და ოფლის გამოყოფის მატება;
    - მწუხარება, შიში, ბრაზი გამოიხატება გულისცემის გახშირებით
    - სიხარული – გულისცემის შემცირებით
    - ბრაზი – კანის მაღალი ტემპერატურით
    - შიში – კანის დაბალი ტემპერატურით

ემოციის სიმპტომები ერთნაირი ინტენსივობით მჟღავნდება სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებში. მაგალითად მინანკაბუს კულტურაში ემოციების გამოხატვა მკაცრად შეზღუდულია. უარყოფითი ემოციების დაფარვა მათი კულტურისთვის სოციალური ნორმაა, თუმცა ემოციების ფიზიოლოგიური სიმპტომები მათ და ამერიკელებს იდენტური აღმოაჩნდათ. შესაბამისად დადგინდა, რომ ემოციის შეგრძნება ყველა ადამიანისთვის საერთო ბიოლოგიური მემკვიდრეობაა.

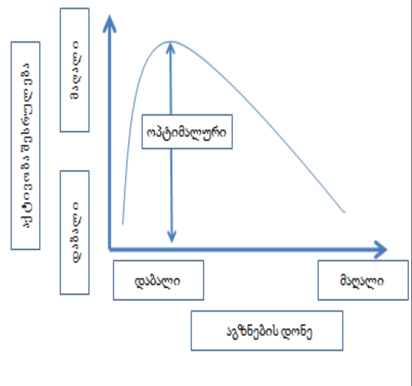
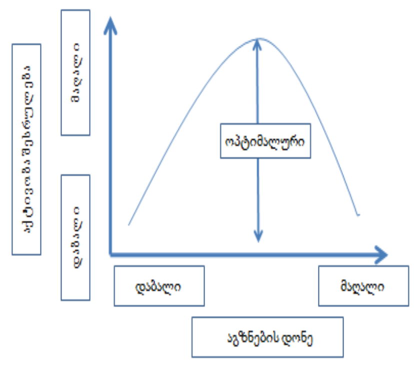
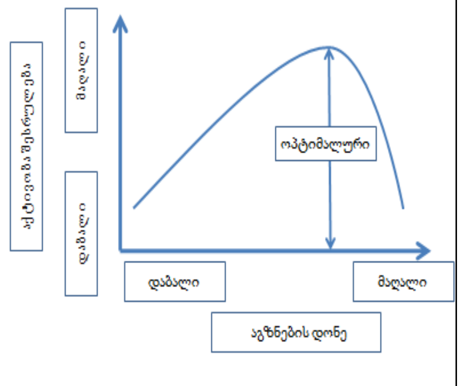
ავტონომიურ ნერვულ სისტემასთან ერთად, **ცენტრალური ნერვული სისტემა, ჰიპოთალამუსი და ლიმბური სისტემა** აკონტროლებს ემოციურ რეაქციებს. ამ მხრივ

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ლიმბური სისტემის ნაწილი **ამიგდალა,** მას უწოდებენ ემოციების კარიბჭეს და მეხსიერების ფილტრს. ამიგდალა განსაზღვრავს რამდენად მნიშვნელოვანია შეგრძნებების გზით მიღებული ემოციები, ანუ ემოციას ანიჭებს მნიშვნელობას. ის აკონტროლებს ემოციას, აგრესიას და ემოციური მეხსიერების ფორმირებას. ის განსაკუთრებით აქტიურდება უარყოფითი ემოციების დროს. დადებითი ემოციების მიღებისას ამიგდალას აქტივობა გაცილებით სუსტია. ტვინის ყველა ნაწილს თავისი ამიგდალა აქვს, მისი დაზიანება იწვევს უარყოფითი ემოციის აღქმის უუნარობას. **კორტექსი** კი უზრუნველყოფს ასოციაციებისა და მოგონებების გამოწვევას და მათთვის მნიშვნელობის მინიჭებას, რაც მოიცავს ფსიქოლოგიურ გამოცდილებებს და ბიოლოგიურ პასუხებს. ემოციების განცდის დროს ტვინში მიმდინარე პროცესებს აკვირდებიან სკანირების მეშვეობით.

ემოციასა და რეაქციას შორის კავშირის ურთიერთმიმართების შესახებ არსებობს სხვადასხვა მიდგომები: 1) ერთნი თვლიან რომ ემოცია იწვევს რეაქციას, მაგალითად: ვბრაზდებით და შემდეგ ვჩხუბობთ, სევდიანი ვართ და ვტირით. 2) მეორენი თვლიან, რომ ჯერ ადგილი აქვს გამღიზიენებლის გამო ქცევით რეაქციას, ფიზიოლოგიურ აღგზნებას, სხეულის რეაქციას და შემდეგ ხდება მისი ემოციური განცდა. 3) აგრეთვე საუბარია იმაზე, რომ ემოცია და ქცევითი რეაქცია გამღიზიანებელზე ურთიერდამოკიდებულნი არ არიან, მათი აზრით სტიმული იწვევს ორ დამოუკიდებელ რეაქციას ემოციას და ფიზიოლოგიურ აღგზნებას, ისინი ერთმანეთს არ განაპირობებენ. 4) სხვა მოსაზრებით, ემოციის განცდა წარმოადგენს ფიზიოლოგიური აღგზნების და კოგნიტური შეფასების ერთობლივი მოქმედების შედეგს. მათი აზრით ჯერ ხდება ფიზიოლოგიური აღგზნება, შემდეგ ხდება მისი შეფასება და გრძნობის განსაზღვრა. კოგნიცია (შემეცნება) შეფასების სახით გარკვეულ გავლენას ახდენს ემოციის ინტერპრეტაციაზე. შეფასება ზოგჯერ ხდება ცნობიერის გარეშე, წარსულის გამოცდილების საფუძველზე.

რა მნიშვნელობა აქვს ემოციას ადამიანის ცხოვრებაში, წარმოიდგინეთ საკუთარი თავი ემოციის (დადებითი, უარყოფითი) განცდის უნარის გარეშე. ემოციას აქვს მოტივაციის ფუნქცია, უბიძგებს ადამიანს კონკრეტული მოქმედებისკენ, იწვევს ქცევას. თუმცა ძალიან სუსტ და ძალიან ძლიერ ემოციაზე შესაძლებელია იდენტური ქცევითი რეაქცია (ინდიფერენტულობა) გამოვლინდეს. რადგან პირველ შემთხვევაში ემოცია საკმარისი არ იყო მოქმედებისთვის, მეორე შემთხვევაში კი ემოციამ გადაფარა კოგნიცია.

ძნელი, ან რთული ამოცანების გადაწყვეტისას მნიშვნელოვანია აგზნება იყოს სუსტი; მარტივი ამოცანების შესრულების ეფექტურობა იზრდება აგზნების მატებასთან ერთად.

კორელაცია ამოცანის შესრულებასა და აგზნების ოპტიმალურ დონეს შორის		
რთული ამოცანები	საშუალო სირთულის ამოცანები	მარტივი ამოცანები
		

ორგანიზმის მიერ განხორციელებული რეაქციები იმ მოვლენების მიმართ, რომელიც ურღვევს წონასწორობას, გამოცდას უწყობას მას, ან აღემატება მისი დაძლევის უნარს **სტრესი** ეწოდება. შინაგანი ან გარეგანი მოვლენა, ან სტიმული, რომელიც იწვევს სტრესს არის **სტრესორი.**

სტრესორებია:

- ცხოვრების სწრაფი ტემპი;
- თავისუფალი დროის ნაკლებობა;
- დასვენების უუნარობა;
- ძალების აღდგენის შეუძლებლობა;
- ფორსმაჟორი;
- ფრუსტრაცია;
- არათანაბარზომიერი დატვირთვა;
- არაჰარმონიული ცხოვრება და განვითარება და ა.შ

ფიზიოლოგიური რეაქციები სტრესზე:

- **მწვავე სტრესი –** აგზნების გარდამავალი მდგომარეობა აშკარად გამოხატული დასაწყისით და დასასრულით. მას შეესაბამება აგზნების ისეთი დროებითი მდგომარეობები, რომლებიც ნათლად გამოხატული დასაწყისით და დასასრულით

ხასიათდება. ის არის შემთხვევით ან მოვლენით გამოწვეული, რის გამოც ირღვევა ადამიანის ფსიქოლოგიური წონასწორობა.

- **ქრონიკული სტრესი –** აგზნების ხანგრძლივი მდგომარეობა, რომლის დროსაც ინდივიდი აღიქვამს, რომ მისდამი წაყენებული მოთხოვნები აღემატება შინაგან და გარეგან რესურსებს, რომელსაც იგი ფლობს ამ მოვლეენებთან დასაპირისპირებლად. მაგალითად საკუთარი თავით მუდმივი უკმაყოფილება. მუდმივი დაძაბულობა.
- **ფიზიოლოგიური სტრესი** – ორგანიზმის ფიზიკური გადატვირთვით გამოწვეული
- **ფსიქოლოგიური სტრესი** – ფსიქოლოგიური სიმტკიცის რღვევა შელახული თავმოყვარეობით, პიროვნული შეურაცხყოფით;
- **ემოციური სტრესი** – ჩნდება მუქარით საფრთხის შიშით;
- **საინფორმაციო სტრესი** – მოჭარბებული ინფორმაციით ან ინფორმაციის ნაკლებობით არის გამოწვეული.

მეცნიერთა შესწავლის ობიექტს წარმოადგენს თუ როგორ რეაგირებენ ადამიანები სტრესზე. რეაქციები სტრესზე შეიძლება იყოს:

1. ყვირილი – დუმილი
2. თავდასხმა /ბრძოლა – თავდაცვა/ გაქცევა
3. დაცვის, ზრუნვისა და მოვლის რეაქცია
4. ზოგადი ადაპტაციური სინდრომი
5. ფსიქოლოგიური რეაქციები სტრესზე

1. ყვირილი – დუმილი – ინდივიდები სტრესზე რეაქციას გამოხატავენ სხვადასხვა ფორმით ის შესაძლებელია დამოკიდებული იყოს როგორც კოგნიტურ გამოცდილებაზე, კულტურაზე, ასევე პიროვნების ინდივიდუალურ მახასიათებლებზე, სტრესის ინტენსივობაზე.

2. ბრძოლა ან გაქცევა – ამ რეაქციის ცენტრი მდებარეობს ჰიპოტალამუსში. მას სტრესის ცენტრად მიიჩნევენ. ააქტიურებს ჰიპოფიზის ჯირკვალს, ხშირდება სუნთქვა, ხშირდება გულისცემა, სისხლძარღვები ვიწროვდება, სისხლის წნევა იზრდება, ფართოვდება ყელის და ცხვირის სასუნთქი გზები, იზრდება ზემოქმედება საჭმლის მონელების სისტემაზე, გამოიყოფა ადრენალინი. ნერვული სისტემა სიგნალს აძლევს თირკმელზედა ჯირკვალს, ადრენალურ მოდულას (მოგრძო ტვინი), რომელიც გამოყოფს ეპირეფრინს და ნორეპირეფრინს, აქტიურდება ელენთა, ძვლის ტვინი, ღვიძლი, ფარისებრი ჯირკვალი,

თირკმელზედა ჯირკვალი, ორგანიზმში გამოიყოფა 30 სხვადასხვა დასახელების ჰორმონი. ეს რეაქციები განსაკუთრებით აქტიურია მამაკაცებში.

3. დაცვის, ზრუნვისა და მოვლის რეაქცია – ქალბატონებში, მამაკაცებისგან განსხვავებით ნაკლები ინტენსივობით ვლინდება სტრესზე რეაქცია ,,ბრძოლა–გაქცევა". მათში გაცილებით აქტიურია, უსაფრთხოების უზრუნველყოფისთვის ზრუნვაზე ორიენტირებული ქცევები. ქალებს ასევე აქვთ მიდრეკილება მოუარონ არა მხოლოდ შვილებს, არამედ მისი სოციალური ჯგუფის წევრებსაც.

თანამედროვე გარემოში ასეთი ინსტიქტური ქცევები არაეფექტურია, ემოციური ინტელექტის მაღალი დონე გულისხმობს ინსტიქტური რეაქციების შემცირებას გააზრებული, რაციონალური ქცევების ხარჯზე.

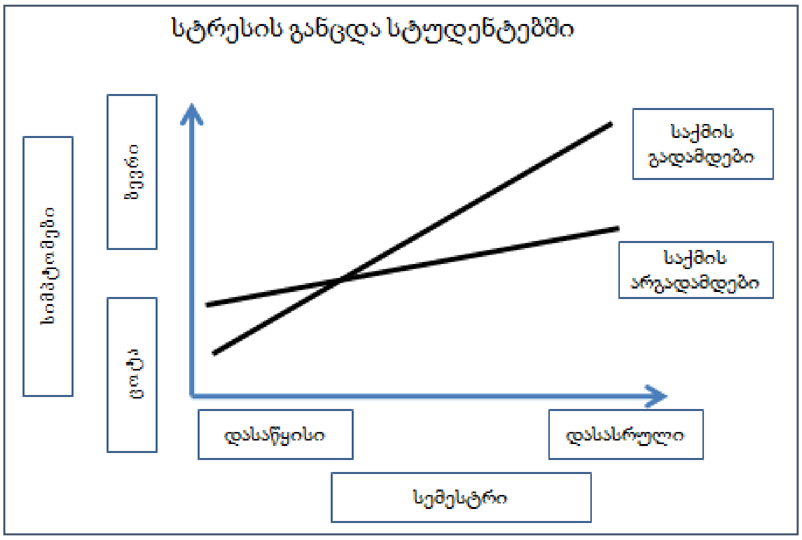
4. ზოგადი ადაპტაციური სინდრომი – განგაში – წინააღმდეგობა – გამოფიტვა: განგაში სხეულს ამზადებს აქტივობისთვის. სტრესორის დროში გაჭიანურება იწვევს წინააღმდეგობის რეაქციებს სტრესორის დამანგრეველი მოქმედებისადმი, მაგრამ თუ სტრესორი ძალიან გახანგრძლივდა დროში ის იწვევს სხეულის რესურსების ამოწურვას, გამოფიტვას. სტრესის ჰორმონების ჭარბი გამომუშავება იწვევს იმუნური სისტემის დასუსტებას, ფსიქოსომატურ დარღვევებს (დაავადებები, რომლებიც მხოლოდ ფიზიკური მიზეზებით არ აიხსნება). ის რაც მწვავე სტრესთან გამკლავებაში კარგად მუშაობს, ქრონიკული სტრესის დროს სხეულის რეაქციებს ასუსტებს. დაავადება შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც გარდაუვალი რეაქცია სტრესზე.

5. ფსიქოლოგიური რეაქციები სტრესზე – ავტომატური, წინასწარგანსაზღვრული, თანდაყოლილი რეაქციაა, რომელიც ჩვეულებრივ ვერ კონტროლდება ცნობიერად, ის დამოკიდებულია სამყაროს აღქმასა და ინტერპრეტაციაზე. მოიცავს პასუხებს ისეთ სტრესორებზე როგორიცაა: ცხოვრებისეული ცვლილებები, ტრამვული მოვლენები, ახალი სამსახური, ლატარეაში მოგება, დაწინაურება, დაქორწინება, ბავშვის დაბადება და ა.შ. კვლევების საფუძველზე დადგენილია სტრესის შეფასების სკალა 100 ბალიანი სისტემით. თუ პიროვნებას უგროვდება 300 ქულა ჯანმრთელობის გაუარესების მაღალი რისკის ქვეშ არიან. 150-300 ქულის დროს, ორი წლის განმავლობაში ჯანმრთელობის გაუარესების შანსი 50%–ა.

კვლევით დადგინდა, რომ მე–20 საუკუნის 90-ან წლებში გაცილებით დიდი იყო სტრესის განცდა, ვიდრე 60-ან წლებში, ანუ ადამიანები მეტად მგრძნობიარენი,

სენსიტიურები ხდებიან. აგრეთვე დადგენილია, რომ ქალები მეტ სტრესს განიცდიან, ვიდრე მამაკაცები, თუმცა სტრესისადმი მეტი გამძლეობით ქალები გამოირჩევიან.

შეფასებულია სტრესის განცდა სტუდენტებში. ის სტუდენტები, რომელთაც ახასიათებთ საქმის გადადება, სემესტრის დასაწყისში განიცდიდნენ ნაკლებ სტრესს, ხოლო სემესტრის ბოლოდ გაცილებით დიდ სტრესს, ვიდრე საქმის არგადამდები სტუდენტები, ამავე დროს სემესტრის ბოლოს მაღალი იყო მათი დაავადებებისადმი მიდრეკილებაც, (ავადმყოფობების სიმპტომები).



სტრესის განცდის ინტენსივობა განსაკუთრებით მაღალია, როცა სტრესორი ნეგატიური, უმართავი, მოულოდნელი და გაუგებარია. მეცნიერები რომლებიც იკვლევდნენ მიწისძვრის დროს დაზარალებულებს დაუდგინდათ სტრესზე რეაქციის სამი ფაზა:

1. საგანგებო ვითარების ფაზა → 2. შეკავების ფაზა → 3. ადაპტაციის ფაზა

1. **საგანგებო ვითარების ფაზა** – მიწისძვრიდან 3-4 კვირა – სოციალური კონტაქტი, შიში, აკვიატებული აზრები იზრდებოდა.
2. **შეკავების ფაზა** – 3-8 კვირა – მიწისძვრის შესახებ ფიქრი და და ლაპარაკი უეცრად შემცირდა, თუმცა გაიზარდა ისეთი არაპირდაპირი რეაქციები, როგორიცაა სიზმრები და უნებლიე აზრები.

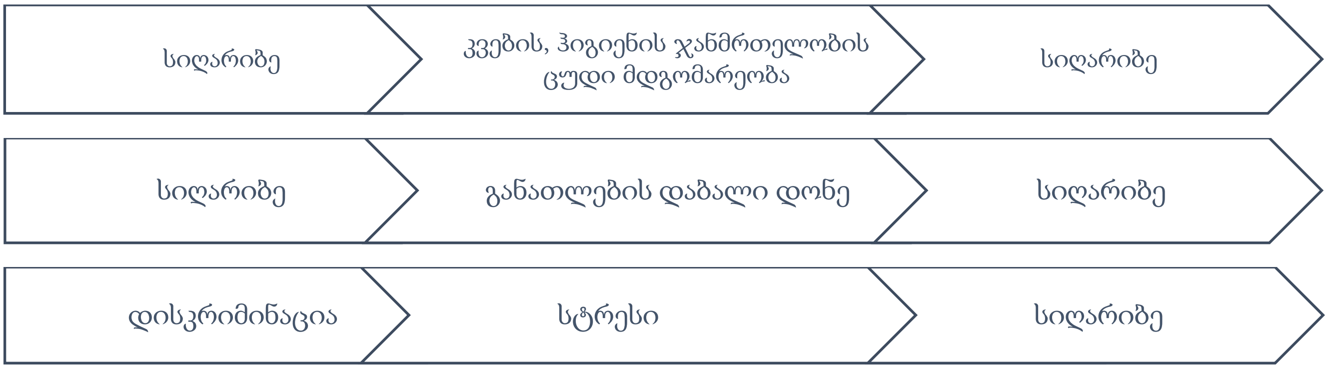
3. **ადაპტაციის ფაზა** – 2 თვის შემდეგ – კატასტროფის ფსიქოლოგიურმა ეფექტმა თითქოს გაიარა უმრავლესობაში, თუმცა 20% ერთი წლის შემდეგაც განიცდიდა დისტრესს.

არსებობს სტრესის სახეები, რომელთა გადალახვა განსაკუთრებით რთულია. გაუპატიურების მსხვერპლნი, ბუნებრივი, ავტო/ავია კატასტროფისას გადარჩენილები, ომის ვეტერანები, ფიზიკურად დასახიჩრებულნი ძნელად ერევიან ქრონიკულ სტრესს. ამ მოვლენას **პოსტ-ტრამვული სტრესის აშლილობა** ეწოდება. მას ახასითებს შფოთვითი აშლილობა, მუდმივი განმეორებითი განცდა, აკვიატება – ე.წ. ,,ფლეშბეკი"– მოგონების გაცოცხლება, დისოციაციური ,,გამონათებები", ჰალუცინაცია, კოშმარული სიზმრები, საბოლოო ჯამში ეს ადამიანები ინდიფერენტულნი ხდებიან მოვნლებეთან თუ ადამიანებთან მიმართებაში. ეს ემოციური ტკივილი იწვევს ძილის პრობლემებს, გადარჩენის გამო დანაშაულის განცდას, ყურადღების კონცენტრაციის დაქვეითებას, შეკრთომის რეაქციებს. მათი დიაგნოზი და სიმპტომები არ იცვლება 2 კვირის შემდეგაც, პირიქით იზრდება კიდეც, რადგან ხდება მოვლენის მეტად გაცნობიერება. ეს რეაქციები შესაძლოა გახანგრძლივდეს და ჩამოყალიბდეს როგორც ქრონიკურლი სინდრომი. მას რეზიდუალური (ნარჩენი) სტრესის პატერნი ეწოდება. ეს შესაძლოა წლების მანძილზე გაგრძელდეს და ,,განკურნება" ვერც მოხერხდეს.

ადამიანები ქრონიკულ სტრესს შესაძლოა განიცდიდნენ ეკონომიკური პირობების, ჰაერის დაბინძურების, კრიმინალის ზრდის, ტერორიზმის, ავადმყოფობების შიშის, ან რასობრივი იდენტობის გამო. აფრო–ამერიკელებს გულსისხლძარღვთა დაავადებების გაცილებით მეტი კოეფიციენტი აქვთ, ვიდრე თეთრკანიან ამერიკელებს.

კვლევებმა მოიცვეს სტრესის, ხანგრძლივი ეკონომიკური სიღარიბის, განათლების დონის, ჯანმრთელობის მდგომარეობის ურთიერთკავშირი. სიღარიბით გამოწვეული ქრონიკული სტრესი იწვევს სუსტ იმუნურ სისტემას, ავადმყოფობებს, ეს უკანასკნელნი კი გაღრმავებულ სიღარიბეს. სიღარიბე იწვევს ფიზიკური, ფსიქოლოგიური, კოგნიტური ფუნქციონირების გაუარესებას, კვების პრობლემებს, ჰიგიენის დაცვის პრობლემებს, რაც სიღარიბეს მეტად აღრმავებს. ამ პირობებში მყოფნი რამდენჯერმე მეტად ოპტიმიზმს

მოკლებულნი და დეპრესიულები აღმოჩნდნენ. ასევე დადგინდა რომ ავადმყოფობები გამოწვეული იყო ეკონომიკური სიდუხჭირით და არა საწყისი ცუდი ჯანმრთელობით. სოციალური უთანასწორობის გაღრმავება თანამედროვე გარემოში განსაკუთრებით მძლავრი სტრესორია. ის სულ უფრო მეტ ბავშვს აიძულებს იცხოვროს ხანგრძლივ სიღარიბეში, რომლის ფიზიკური, ფსიქოლოგიური, კოგნიტური ანაბეჭდები აქვეითებს მათი ყოველდღიური ცხოვრების ხარისხს. ქრონიკული სტრესი ნეგატიურ გავლენას ახდენს ბავშვების ინტელექტუალურ განვითარებაზეც. ტესტირებების შედეგად გამოვლინდა უარყოფითი კორელაცია სტრესსა და ინტელექტუალურ განვითარებას შორის.



სტრესის მართვა / დაძლევა

სტრესის შესახებ ინფორმირება ემსახურება მისი მართვის აუცილებლობას. ეს უკავშირდება გარეგან და შინაგან მოთხოვნებთან გამკლავების პროცესს. დაძლევა მოიცავს: ქცევით, ემოციურ, მოტივაციურ რეაქციებსა და აზრებს.

სტრესთან გამკლავების ნაბიჯები:

- მნიშვნელოვანია იმის დადგენა თუ რამდენად სტრესულია ის სინამდვილეში? აუცილებელია გავაანალიზოთ გარემოებებთან კონტექსტში, მნიშვნელოვანია აღქმის სუბიექტურობის შეფასება. ის რაც აღიქმება მნიშვნელოვნად ერთი ჯგუფის მიერ, მეორე ჯგუფისთვის საერთოდ არ წარმოადგენს სტრესის ფაქტორს. უნდა დავსვათ კითხვები: რა ხდება რეალურად? უნდა შეფასდეს სტრესორის პოტენციური ზემოქმედება (I)ზიანი უკვე დადგა, თუ არსებობს მისი მოხდენის ალბათობა? თუ არ დამდგარა ზიანი, მაშინ (II) უნდა განვსაზღვროთ რა შეიძლება მოვიმოქმედოთ, რომ არ მოხდეს? ხდება რესურსების, რეაქციების ეფექტურობის შეფასება. არსებობს **სტრესის შემამსუბუქებელი, ან გამაძლიერებელი ცვლადები**. მაგალითად, ჯანმრთელობა, დაღლილობის დონე ცვლიან სტრესორების ზემოქმედების ხარისხს, ამსუბუქებენ ან ამძიმებენ მას.

- **ანტიციპატორული დაძლევა** – წინასწარ გამკლავება, პრევენცია (მოსალოდნელი გამოცდის სტრესი), პრობლემის, გარკვეული მდგომარეობის წინასწარ წარმოსახვა უამრავ გრძნობას აღძრავს, რაც ხშირად არის სტრესის მიზეზი. არსებობს ორი დაძლევის გზა მიზნებიდან გამომდინარე: 1) მიზანი – **პრობლემასთან დაპირისპირება** – პრობლემაზე და მისი გადაწყვეტის გზებზე კონცენტრაცია, პრობლემის საწინააღმდეგო აქტივობების დაგეგმვა. 2) მიზანი – **სტრესით გამოწვეული დისკომფორტის შემცირება, ადაპტაცია** – როდესაც პრობლემა გარდაუვალია, მაშინ აუცილებელია დამოკიდებულების, აზრების, ფიქრების შეცვლა, მოვლენების გადაფასება. რაც უფრო მრავალფეროვანია სტრესთან გამკლავების, ემოციური გაწონასწორების აქტივობები (განსაზღვრა რითი შეძლებთ განმუხტვას), მით მეტი შანსია რომ მიაღწიოთ წარმატებას.
- **კოგნიტური სტრატეგიის მოდიფიცირება** – შესაძლებელია: მოვლენის სხვაგვარად გააზრება, სტრესორის შეფასების შეცვლა, სახელის გადარქმევა, ან მათი წარმოსახვა ნაკლებად საშიშ კონტექსტში, რეაქციების შესახებ ცოდნის რესტრუქტურიზაცია, სახლის შეცვლა, გრძნობების იუმორში გადატანა.
- **სტრესის ინოკულაციის (აცრა) სამფაზიანი მოდელი.** პირველ ფაზაში პიროვნებები აცნობიერებენ საკუთარ ქცევებს, მეორე ფაზაში განსაზღვრავენ სასურველ ქცევებს, მესამე ფაზაში კი ადგილი აქვს ქცევების განხორციელების შემდგომ ანალიზს.

I ფაზა – ანალიზი → II ფაზა – ქცევების განსაზღვრა → III ფაზა – შედეგების ანალიზი

საკუთარი თავისადმი მიმართვის ფორმები სტრესებთან გასამკლავებლად თითოეულ ფაზაში.

მომზადება	• მე შემიძლია შევიმუშავო დაძლევის გეგმა • უბრალოდ უნდა მოვიფიქრო რა შემიძლია გავაკეთო • ნერვიულობაზე უკეთესი გამოსავალის პოვნაა • აპატიე საკუთარ თავს, მიმართე პოზიტიურად • იაზროვნე რაციონალურად

კონფრონტაცია	• ერთბაშად ერთი ნაბიჯი: მე შემიძლია ამ სიტუაციის მართვა • ეს შფოთვა არის ჩვეულებრივი შედეგი • შფოთვა ნიშნავს, რომ უნდა ვიმუშაო დაძლევაზე • დაწყნარდი, თავს ვაკონტროლებ, ნელა, ღრმად ისუნთქე
დაძლევა	• შიშის დროს შეისვენე • ყურადღება აწმყოზე, რა მაქვს გასაკეთებელი • ნუ ეცდები შიშის გაქრობას შეინარჩუნე მართვად დონეზე • ამაზე უარესიც შეიძლებოდა მომხდარიყო • სხვა რამეზე იფიქრე
თვითგანმტკიცება	• გამომივიდა, მე შევძელი ამის გაკეთება • ისეთი ცუდიც არ ყოფილა, რასაც ველოდი • მართლა კმაყოფილი ვარ ჩემი მიღწევებით

კვლევით დადასტურებულია, რომ ადამიანები, რომლებიც სტრესის შემდეგ სარეაბილიტაციო კურსს გადიოდნენ, გაცილებით იოლად (ნაკლები სულიერი და ფიზიკური ტკივილებით) უმკლავდებოდნენ სტრესს და უბრუნდებოდნენ ჯანსაღ ცხოვრებას.

• **სოციალური მხარდაჭერა** – გულისხმობს საზოგადოების მხრიდან სოციალური პასუხისმგებლობის აქტიურ გამოვლენას დაეხმაროს როგორც ოჯახის წევრს, ახლობელს, მეზობელს, ასევე ნებისმიერ პირს, რომელიც საჭიროებს მხარდაჭერას სტრესთან გამკლავებაში. ეს, რა თქმა უნდა, დაკავშირებულია საზოგადოების ინფორმირებულობასთან, კულტურის, თვითშეგნების ამაღლებასთან და ცოდნასთან, თუ რა მეთოდები უნდა გამოიყენონ ნაცნობების თუ სრულიად უცნობი ადამიანების მხარდასაჭერად. არსებობს: **სოციო–ემოციური** მხარდაჭერა – სიყვარულის, პატივისცემის, ზრუნვის, დაფასების გამოხატვა; **მატერიალური მხარდაჭერა** – ფული, ტრანსპორტი, ბინა; **ინფორმაციული მხარდაჭერა** – რჩევა, ურთიერთობები, ინფორმირება. შესაძლებელია სოციალური მხარდაჭერის ქსელის ჩამოყალიბება, აგრეთვე იმ ადამიანების მხრიდანაც, რომლებმაც უკვე გადალახეს ესა თუ ის პრობლემა. ეფექტური სოციალური მხარდაჭერის ქსელის ნაწილად ყოფნა გულისხმობს, რომ საზოგადოება არ არის სოციალურად

იზოლირებული და მზად არის მხარდასაჭერად მაშინაც კი, როცა არ მიმართავენ დასახმარებლად.

• **სტრესთან გამკლავებაში მნიშვნელოვანია მკურნალობაც –** აქ აღსანიშნავია ფსიქოლოგთა წვლილი. მათი პროფესიონალიზმის და პაციენტის მხრიდან ნდობის მაღალი დონე მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს თერაპიის ეფექტიანობას. ასევე მნიშვნელოვანია განმეორებითი და სარეაბილიტაციო ტრენინგები, რჩევების ზუსტი დაცვის უზრუნველყოფა. აქტიურად გამოიყენება რელაქსაციის მეთოდები, რომლითაც მცირდება დაძაბულობა, რეგულირდება ტემპერატურა, წნევა, ტვინის აქტივობა, დაძაბულობა, მცირდება კუნთების დაჭიმულობა. ბიოუუკავშირით ხორციელდება არაცნობიერი ბიოლოგიური პროცესების თვითრეგულაციის კონტროლის ტექნიკა. შესაძლებელია გამოყენებული იქნას მედიკამენტოზური მკურნალობაც.

სტრესების მართვის ცონა მნიშვნელოვანია როგორც თვითმენეჯმენტის, ასევე ურთიერთობების გაუმჯობესებისა და ორგანიზაციაში თანამშრომლობის გაჯანსაღებისათვის. ორგანიზაციის წევრების დაცვა პირადი და ორგანიზაციული სტრესებისგან მენეჯმენტის მოვალეობაა. რადგან სტრესების ჭარბი დონე საბოლოოდ ორგანიზაციის ფუნქციონირების გაუარესებას იწვევენ.

კონფლიქტების მართვა

კონფლიქტი არის პოზიციების, ინტერესთა დაპირისპირების, უთანხმოების დროში გაჭიანურებული გამოხატვა უკიდურესი დაძაბულობით. არის მოსაზრება, რომ აზრთა სხვადასხვაობა არის კონფლიქტი. კონფლიქტი რა თქმა უნდა გამოწვეულია აზრთა სხვადასხვაობით, თუმცა არ არის სავალდებულო, რომ ყველა აზრთა სხვადასხვაობა გადაიზარდოს კონფლიქტში.

კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზს (სიტყვა, ქმედება ან უმოქმედობა, მათი გამოხატვის სხვადასხვა ფორმებით) ეწოდება **კონფლიქტოგენი.**

კონფლიქტოგენებია:

- ინტერესების ღია დაპირისპირება;
- შიში;
- გარკვეული მოლოდინები;
- მიზნების განსხვავებულობა
- სტრესი;

- სუსტი კომუნიკაცია;
- კოოპერირების ნაკლებობა;
- განსხვავებული ცოდნის დონე;
- განსხვავებული ღირებულებები;
- განსხვავებული პრონციპები;
- რესურსების ნაკლებობა, შეზღუდულობა, კონკურენცია რესურსებისთვის;
- გაუგებრობა;
- წარსული ტრამვა;
- ურთიერთგაგების უუნარობა;
- შევიწროება, დაჩაგვრა, ძალმრეობა, აგრესია;
- უპირატესობის აღიარების სურვილი;
- ძალაუფლების საკითხები;
- ავტორიტეტების დამოკიდებულებები;
- პიროვნული შეჯახებები;
- განსხვავებული სტილი;
- დაბალი შედეგები;
- ტრაბახი;
- კამათის წესების არცოდნა;
- უაპელაციობა, კატეგორიულობა, სიხისტე;
- საკუთარი აზრების სხვისთვის თავს მოხვევა
- ინფორმაციის დამალვა
- ტყუილი;
- ეგოიზმი;
- ცილისწამება;
- წესების დარღვევა და ა.შ.

კონფლიქტის ტიპებია:

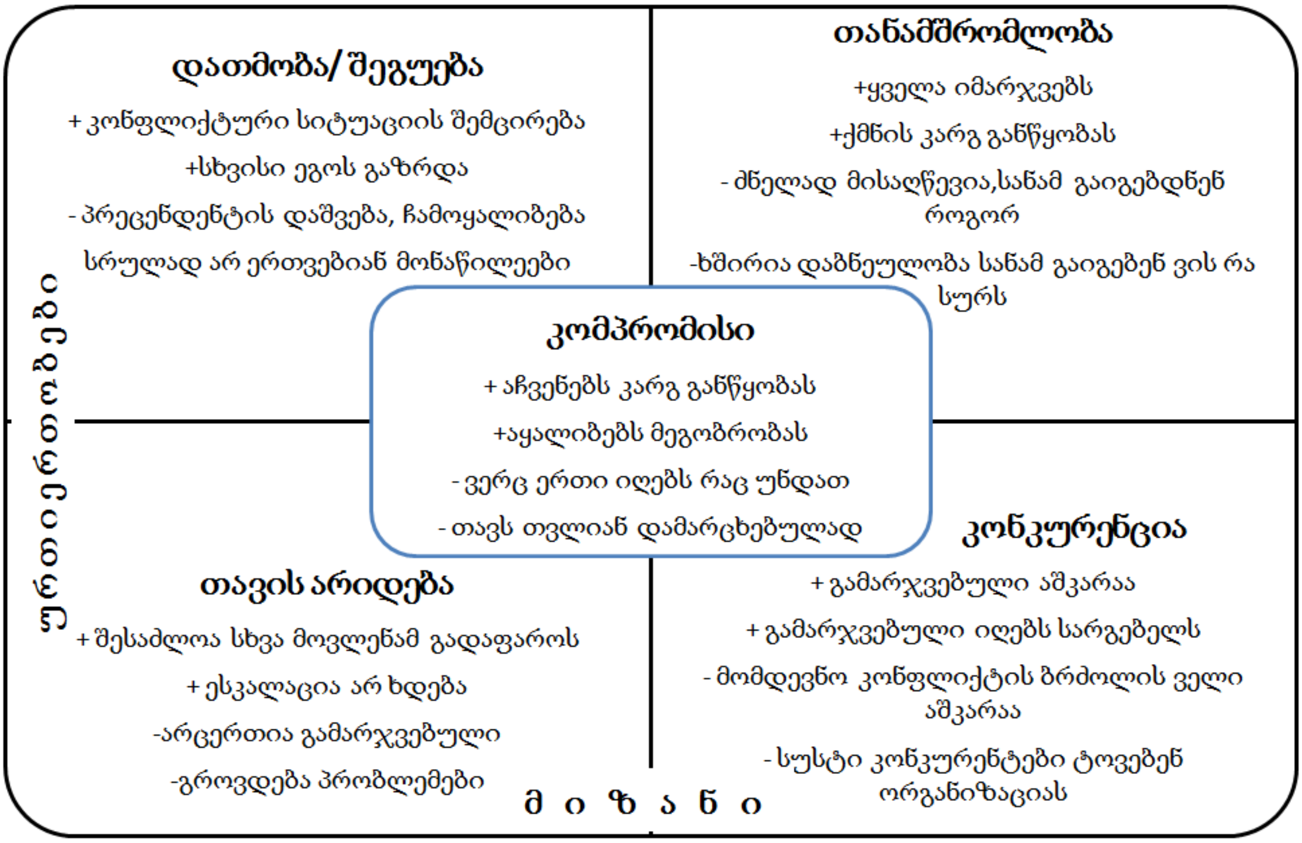
- შიდაპიროვნული;
- პიროვნებათშორისი
- პიროვნებასა და ჯგუფს შორის
- ჯგუფთაშორისი;

- ვერტიკალური – სხვადასხვა იერარქიული დონეების წარმომადგენლებს შორის;
- ჰორიზონტალური – პარალელურ სტრუქტურულ რგოლებს, თანაბარი სტატუსის პირთა შორის;
- კონსტრუქციული – როცა დაპირისპირებისას გაითვალისწინება ორგანიზაციული ინტერესები, ან ჯანსაღი მიზნები;
- დესტრუქციული – როცა მიზნები და მოტივები არაჯანსაღია.

კონფლიქტოგენები იწვევს კონფლიქტური სიტუაციას ეს კი იწვევს ინციდენტს, რომელიც შესაძლებელია დაიწყო ორ ადამიანს შორის, მაგრამ შესაძლებელია მასში ჩართული აღმოჩნდეს მთელი ორგანიზაცია.

უპირველესად ლიდერმა უნდა გაითავისოს, რომ ორგანიზაციული კონფლიქტების მართვა მისი ფუნქციაა . აგრეთვე უნდა გაიაზროს, რომ კონფლიქტის მიზეზი დიდი ალბათობით შესაძლებელია იყოს ორგანიზაციაში მიმდინარე არაჯანსაღი პროცესები, ცუდი მენეჯმენტი, ამიტომ მნიშვნელოვანია პრობლემას მიუდგეს კომპლექსურად, გააჯანსაროს ორგანიზაცია. აუცილებელია ლიდერმა გაიაზროს მხარეთა პოზიციები, მოტივები, კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზები და კონფლიქტოგენები, აგრეთვე დაპირისპირებულ მხარეთა საერთო ინტერესები. საბოლოო ჯამში უნდა ჩამოყალიბდეს კონფლიქტის გადაწყვეტის ალტერნატიული გზები. გაკეთდეს პროგნოზები, თუ რა შეიძლება მოყვეს განხორციელებულ ღონისძიებებს, სწორად შეირჩეს მოქმედების ადგილი და დრო, მოქმედების ტაქტიკა. ლიდერმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ ესკალაციის პირობებში თითქმის შეუძლებელია კონფლისტის მოგვარება. ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია მხარეთა დაშორიშორება, რომ შემცირდეს ტემპერატურა, ხოლო შემდეგ გამოინახოს მოგვარების გზები, როგორც სამართლებრივი, მორალურ–ეთიკური ნორმების, ასევე მხარეთა და ნეიტრალურ პირთა მოსაზრებების გათვალისწინებით.

კონფლიქტების მართვა ლიდერმა, შესაძლებელია განახორციელოს შემდეგი სტრატეგიების გამოყენებით:



კონფლიქტის მართვის შედეგი შეიძლება იყოს:

- **გადაჭრა/ამოწურვა** – კონფლიქტის მონაწილეთა მზაობა შეწყდეს დაპირისპირება;
- **დარეგულირება/მედიაცია** – გულისხმობს მედიატორის ჩართვას კონფლიქტში, შუამავლის როლის შესრულებას, მორიგებას, შერიგებას;
- **ჩაქრობა** – მხარეთა დაშორებაა, თუმცა ამ შემთხვევაში კონფლიქტი განიცდის რეცესიას და შესაძლებელია ნებისმიერ დროს განახლდეს;
- **აღმოფხვრა** – კონფლიქტის გამომწვევი ძრითადი პრობლემების გადაწყვეტა;
- **სხვა კონფლიქტში გადაზდა** – მხარეთა ყურადღების სხვა ჯანსაღ კონკურენციულ მეთოდებზე გადატანა, ან უფრო დიდი კონფლიქტის გამოჩენა იწვევს ძველი კონფლიქტის აქტუალურობის შენელებას.

თემა XII. ორგანიზაციული კულტურის, ცვლილებების მართვის ორიენტირების ეთიკისა და ფასეულობების მართვა

ორგანიზაციული კულტურის მართვის ორიენტირები.

,,კულტურა არის ორგანიზაციის სული –
რწმენა და ღირებულებები და ის თუ როგორ არიან ისინი გაცხადებული.
მე ვფიქრობ, სტრუქტურა არის ჩონჩხი, ხორცი და სისხლი, ხოლო კულტურა არის
სული, რომელიც საგნებს კრავს როგორც მთლიანობას და აძლევს სასიცოცხლო ძალას“ –
ჰენრი მინცბერგი

XXI საუკუნეში, როგორც არასდროს, განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ადამიანური რესურსების პოტენციალის, როგორც ორგანიზაციის წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორის მართვის საკითხებს. ექსპერტების შეფასებით კონკურენციულ ბრძოლაში ძირითადად იმარჯვებენ ის ორგანზაციები, სადაც მრავალი ადამიანი მთელ თავის შემართებას, პოტენციალს, პასუხისმგებლობას, შემოქმედებით მიდგომებს ერთობლივად დებს საქმეში. ასევე დადგენილია, რომ ადამიანური პოტენციალი საუკეთესო გამოვლინებებს პოვებს ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის შემთხვევაში, რომლის ინიცირებას ხშირ შემთხვევაში ახდენს ორგანიზაციის ლიდერი და სტრატეგიის აღმასრულებელი რგოლი უმაღლესი მენეჯმენტის სახით. თანამედროვე მსოფლიოში პრობლემას არ წარმოადგენს რესურსების მოძიება, არც პროდუქციის წარმოება, ორგანიზაციული კულტურა არის ის, რაც გვევლინება წარმატების უმთავრეს დეტერმინანტად.

ტერმინი ორგანიზაციული კულტურა კონკრეტულად გამოიყენება ფასეულობათა სისტემის გამოსახატავად, რომლებიც ხდება საერთო ორგანიზაციის ყველა წევრისთვის და რომელიც განასხვავებს ამ კომპანიას სხვებისგან. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ორგანიზაცია ფლობს საკუთარ უნიკალურ კულტურას, არა ყველა კულტურა ზემოქმედებს მუშაკებზე თანაბარი ხარისხით. ძლიერი კულტურის მქონე ორგანიზაციები, რომელშიც ძირითადი ფასეულობები არის აქტიურად მხარდაჭერილი და ფართოდ ვრცელდება, გავლენას ახდენენ ადამიანებზე მეტად, ვიდრე სუსტი კულტურის მქონე ორგანიზაციები. რაც მეტი მუშაკი მიიღებს ორგანიზაციის ძირითად ფასეულობებს, მით მეტია მათი

ვალდებულება ამ ფასეულობების წინაშე და მით მეტად ძლიერია ორგანიზაციული კულტურაც.

როგორ გავლენას ახდენს ძლიერი კულტურა ორგანიზაციაზე? ორგანიზაციული კულტურის პრობლემების შესახებ ერთ-ერთმა კვლევამ აჩვენა, რომ ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის მქონე ფირმის მუშაკები თავიანთ ორგანიზაციას ეკიდებიან მეტი პასუხისმგებლობით, ვიდრე სუსტი კულტურის მქონე ფირმებში მომუშავენი. ბოლო დროს, ჩნდება მეტი დამასაბუთებელი იმისა, რომ ძლიერი კულტურა პირდაპირ კავშირშია მუშაკთა უკუგებასთან. იმის გაგება, თუ რატომ ახდენს გავლენას ძლიერი კულტურა მუშაკთა შრომის ეფექტიანობის მაჩვენებლებზე, საკმაოდ მარტივია – თუ კომპანიაში მიღებული ფასეულობები გასაგები და მიღებულია ყველა წევრისთვის, ადამიანებმა იციან, რას ელიან მათგან და შეუძლიათ, ეფექტიანობის დაცემის წინასწარი არიდებით, სწრაფად გადაწყვიტონ წარმოქმნილი პრობლემები. ძლიერი კულტურის ნაკლოვანება მდგომარეობს იმაში, რომ აფერხებს ადამიანებს, შეამოწმონ ახალი მეთოდები, განსაკუთრებით სწრაფი ცვლილებების პერიოდში.

ნებისმიერი ორგანიზაციული კულტურის პირველად წყაროდ, ჩვეულებრივ, გვევლინება დამფუძნებლების მიერ განსაზღვრული და მონიშნული ხედვა ან დავალება. დამფუძნებლები, წესების შემუშავებით, აყალიბებენ ამოსავალ კულტურას, როგორიც უნდათ, რომ იყოს მათი ორგანიზაცია. ამის გარდა, ახლად შექმნილი ორგანიზაციები ჩვეულებრივ არ არიან დიდები, ეს კი, უადვილებს დამფუძნებლებს თავიანთი ხედვა გადასცენ ორგანიზაციის წევრებს.

ორგანიზაციული კულტურის კონცეფციები მუშაკებს გადაეცემათ სხვადასხვა საშუალებით. ყველაზე ხშირად ეს გამოისახება ისტორიებში, რიტუალებში, მატერიალურ სიმბოლოებში, ენაში.

►**ისტორია** – ორგანიზაციული ისტორია (თქმულება, ლეგენდა) როგორც წესი, მოიცავს ამბებს მნიშვნელოვან მოვლენებზე, ან ადამიანებზე: ორგანიზაციის დამფუძნებლებზე, დადგენილი ნორმების და წესების აღმაშფოთებელი დარღვევების შესახებ, კარიერულ მიზანსწრაფვაზე, თანამშრომელთა მასობრივ გათავისუფლებაზე, შეცდომებზე რეაგირებების შესახებ წარსულში, ორგანიზაციის წარმატებებზე.

►**ტრადიციები** – ესაა განმეორებადი ქმედებების თანმიმდევრულობა, ორგანიზაციის ძირითადი ფასეულობების გამომხატველი და გამამყარებელი, რომლებიც ხაზს უსვამენ თუ როგორი მიზნები და ადამიანები არიან მნიშვნელოვანი ორგანიზაციისთვის.

►**მატერიალური სიმბოლოები** – განსაზღვრავენ ორგანიზაციის იმიჯს. ორგანიზაციის რესურსები, საფირმო ტანსაცმელი, ავტომობილის მარკები, რომლითაც მოძრაობენ მაღალი დონის მენეჯერები, ასევე ფირმის საკუთარი თვითმფრინავის არსებობა – ეს ყველაფერი მატერიალური სიმბოლოებია. მათში მოიაზრება ასევე, კაბინეტების ზომა, გარემოს სიმდიდრე, შეღავათები ორგანიზაციის წევრებისათვის (დამატებითი სარგებელი, მაგ: სპორტული, ან ქალაქგარეთ კლუბის წევრობა, ღვინის თუ წიგნის კლუბის წევრობის ბარათები, კომპანიის საკუთრებაში მყოფი დასასვენებელი ბაზების გამოყენების უფლება და ა.შ.), დასასვენებელი დარბაზების არსებობა, სამზარეულოები მუშაკთათვის, ავტომობილთა დასაყენებელი ადგილები და ა.შ. ყველა ეს მატერიალური სიმბოლო მოწოდებულია დემონსტრირება მოახდინოს მუშაკებში თუ რა არის მნიშვნელოვანი; ფირმის მენეჯმენტს რა დამოკიდებულება აქვს თანასწორუფლებიანობის, სამართლიანობის პრინციპებთან და როგორი სტილის ქცევები (მაგ: რისკისთვის მზაობა, კონსერვატიულობა, ავტორიტარიზმი, დაინტერესებულობა, ინდივიდუალიზმი, კომუნიკაბელობა) არის სასურველი და მეტად შეესაბამება კომპანიის სულს.

►**ენა** – ბევრ ორგანიზაციაში და მის განყოფილებებში იმის გასარკვევად, თუ ვინ ეკუთვნის და არ ეკუთვნის კომპანიის კულტურას, გამოიყენება ენა. ხშირად, დროთა განმავლობაში, ორგანიზაციაში ფორმირდება უნიკალური სპეციფიკური ტერმინოლოგია აღჭურვილობის, ძირითადი ვალდებულებების, მიმწოდებელთა, კლიენტების და პროდუქტების აღსანიშნავად, რომლებიც წარმოადგენენ კომპანიის ბიზნესის საფუძვლებს. ახალი თანამშრომლები აწყდებიან საოცარ აბრევიატურებს და ,,ჟარგონებს“, რომლებიც დროთა განმავლობაში ხდებიან ბუნებრივი ენის ელემენტები. ასე ფორმირებული ,,ახალი ენა” ასევე იწვევს ამა თუ იმ ორგანიზაციული კულტურის მატარებელთა გაერთიანებას.

organizaciuli kulturis principebi:

1. **funqcionalur-obieqturi da subieqtur-interpretaciuli principi** iTvaliswinebs am ori faqtoris sinTezis mniSvnelobas, rac gulisxmobs kulturis obieqturi gagebis funqcionalur gamoyenebas da organizaciis wevrebis subieqtur interpretaciasTan kavSirs.

2. **dualobis principi** gulisxmobs, rom kultura aris adamianTa qmedebebis Sedegi da ukugavleniT axdens adamianTa qcevebis koreqtirebas.

3. **Sesabamisobis principi** niSnavs organizaciis kulturasa da strategias Soris da Sida da gare garemos Soris Sesabamisobis aucileblobas. aq dominanturia Semdegi parametrebi: **distancia xelisuflebasTan** (samxreTis qveynebSi distancia metia, vidre zomieri an civi klimatis qveynebSi). zogadi maxasiaTebeli ki aris is, rom xelqveiTebi cdiloben Seamciron distancia, xelisufalni ki _ piriqiT; **undoblobis Tavidan acileba; individualizmi gadawyvetilebis miRebaSi.**

4. paTologiis principi. organizaciebSi ar aris iSviaTi pirovnuli da jgufuri darRvevebi. misi safuZvelia erTi SexedviT umniSvnelo pirovnuli darRvevebi, mas moyveba realobis iluzoruli aRqma, xelSemwyobi pirobebis SemTxvevaSi gadaizrdeba myar paTologiaSi da saboloo jamSi aisaxeba organizaciis kulturaze. nebismieri organizaciis wevri axdens gavlenas organizaciis kulturis formirebaze, magram es problema gansakuTrebiT mwvave xdeba, rodesac paTologiuri darRvevebi aReniSneba liders, vinaidan lideri aris organizaciuli kulturis ganmsazrvreli mTavari Zala. არადა ლიდერული პოზიცია პირდაპირ შეიცავს ფსიქიკური პათოლოგიების მაღალ რისკ–ფაქტორს. adamianTa qcevebi SeiZleba განპირობებული იყოს erT an ramdenime paTologiით.

liderebის da menejerebის (pirebi romlebic gansazRvraven organizaciul kulturas) პათოლოგიის მიზეზები შესაძლოა იყოს შემდეგი **pirovnuli darRvevebi: a) devnis iluzia; b) umweobis iluzia, g) gandidebis iluzia; d)kontrolis iluzia; e) gancalkevebis iluzia (ix cxrili 4)**

►**devnis iluzia** – pirebi, romlebsac devnis iluzia aqvT aravis endobian. gamoirCevian sifxizliT, miaCniaT, rom irgvliv myofni cdiloben maT SecdomaSi Seyvanas. aq dominanturia undoblobis nevrozuli stili.

►**umweobis iluzia** – pirovnebas aqvs dabali TviTSefaseba, garemoebebis cvlilebebze gavlenis moxdebis uunarobis gancda, mazoxizmisadmi midrekileba, sxva adamianze - ,,mxsnelze" mijaWvuloba. axasiaTebs qmedebebis depresiuli nevrozuli stili.

►**gandidebis iluzia** – efuZneba sakuTari Tavis gadametebul Sefasebas da yuradRebis centrSi yofnis moxovnilebas. aseT adamians ახასიათებს dramatulობა. xasiaTdebian energiulobiT, gadametebuli zegavlenis moxdenis surviliT, gadametebulad afaseben sakuTar miRwevebs, surT STabeWdilebis moxdena, axasiaTebT movlenebis dramatizeba, moCvenebiTi gulTbiloba.

►**kontrolis iluzia.** am iluziiT Sepyrobilni cdiloben akontrolon yvela da yvelaferi, rasac miჰyavT dogmatizmamde da iZulebiT nevrozuli stilis formirebamde. maT ar SeuZliaT spontanuroba, axasiaTebT daZabuloba, eSianiaT riskis. Sesabamisad arian mouqnelebi.

►**gancalkevebis iluzia.** es adamianebi ufrთxian pirovnul tkivilebs, rasac mas nebismieri saqmiani Tu piradi urTierTobebi aniWebs. isინი saqmeSi yovelTvis emociurad erTvebიან, TiTqos Canan mSvidni, Tumca axasiaTebT moWarbebuli sifrTxile, rac ganpirobebulia sulieri Seuracxyofis SiSiT. cdiloben ar iyvnen kontaqturebi, SeinarCunon distancia garSemomyofebTan.

zemoaRniSnuli paTologiebi ar lokalizdeba pirovnebis doneze, umetes SemTxvevebSi iwvevs jgufur darRvevebs da viTardeba: a)**brZolis mentaliteti; b)damokidebulebis mentaliteti; g)utopiis mentaliteti**

►**brZolis mentaliteti** – paTologiuri jgufi samyaros mtrebad da megobrebad yofs. jgufi Sekrulia warmosaxviTi mtris winaaღmdeg. jgufis qmedebebi ,,mterTan" brZolis iluziiT ikvebeba.

►**damokidebulebis mentaliteti** – yalibdeba jgufSi, sadac qarizmatuli lideria dominanti. jgufis wevrebi masze arian mijaWvulni, romelic zRudavs wevrebis iniciativebs misi zeaqtivobiT da mimzidvelobiT.

►**utopiis mentaliteti** – dominirebs paTologiur jgufSi, romelic ,,gaJRenTilia"axali ideebiT, enTuziazmiT, momavalze orientaciiT, kargaven realobis, drois aRqmas.

zemoaaRniSnuli jgufuri darRvevebi xdeba konformizmis, ararealuri Sefasebebis da Sesabamisad araswori gadawyvetilebebis safuZveli.

pirovnuli da jgufuri darRvevebi gavlenas axdenen organizaciis kulturaze da saboloo jamSi iwveven sistemur darRvevebs:

1. devnis iluzia da **brZolis mentaliteti** warmoSobs **<u>paranoidul kulturas</u>.** მას axasiaTebs sayovelTao undobloba, represiuli, avtoritaruli stili; araformaluri kavSirebi SezRudulia, moqmedebs informaciis SemzRudavi meqanizmebi.

2. <u>depresiul kulturas</u> qmnian umweobis iluziiT Sepyrobili liderebi. maTi umweobis gancda, apaTia, uZlureba, danaSaulis SegrZneba vrceldeba organizaciazec. aq ar arsebobs gacnobierebuli lideri. organizacia ,,mikedlebulia" figuraze, romelic iatakqveSeTidan marTavs procesebs.

3. <u>dramatul kulturas</u> qmnis gandidebis iluziiT Sepyrobili lideri, romelsac marTavs narcisizmi, eqstremizmi da hiperaqtivoba. aseTi organizacia damuxtulia gadaWarbebuli emociebiT. movlenebis, warmatebebis, miRwevebis, winaRobebisGgadaWarbebuli aRqma.

4. <u>iZulebiTi kultura</u> gamomdinareobs kontrolis iluziidan. dafuZnebulia sayovelTao kontrolze, formalizmze, biurokratiaze, standartebze. adgili ar rCeba inovaciisTvis.

5. <u>Sizoiduri kultura</u> momdinareobs gancalkevebis iluziis mqone liderisgan. aq xelmZRvaneli vakuumSia, izolirebuli da distancirebulia TanamSromlebisgan. organizaciaSi kompetenciebi da samuSao sferoebi gaurkvevelia. (ცხრილი 1)

ცხრილი 1

pirovnuli darRvevebi		**sistemis darRveva**	**struqturis darRveva**
warmoSobis faqtori	**nevrozuli stili**	**paTologia**	**darRvevis saxe**
devnis iluzia	undobloba	paranoiduli kultura	

			zemarTva: simartive, represiuloba, mouqneloba; **zestabilizeba:** TviTdamoukidebloba, materializeba
umweobis iluzia	depresia	depresiuli kultura	
gandidebis iluzia	dramatizmi	dramatuli kultura	**zesirTule:** gadatvirTva, ambivalentoba, winaaRmdegobrioba
kontrolis iluzia	iZuleba	iZulebiTi kultura	
gancalkevebis iluzia	distancia	Sizoiduri kultura	

organizaciuli garemos problemebi, romlebic dgas Tanamedrove menejmentis winaSe

kultura gansakuTrebul rols asrulebs organizaciebis orientirebis CamoyalibebaSi. gamoyofen organizaciis orientirebis Semdeg mimarTulebebs: momxmarebelze orientireba; TanamSromlebze orientireba; warmatebaze orientireba; inovaciaze orientireba; xarjebze orientireba; sawarmoze orientireba.

Tanamedrove ორგანიზაციებში aucilebelia დაინერგოს: eTikuri kulturა; kulturა, romelic axdens novatorobis waxalisebas; klientebis moTxovnilebebis gulisxmier gaTvaliswinebaze dafuZnebuli organizaciuli kultura; samuSao adgilebze sulierebis propaganda.

►**eTikuri kulturis formireba**

organizaciuli kulturis Zala da misi SenarCuneba gansazRvravs organizaciis eTikur klimats da misi wevrebis qmedebebs. ra unda moimoqmedos menejerma, rom Seqmnas organizaciis eTikuri kultura? ramdenime rCeva naCvenebia cxrilSi.

cxrili 2 rekomendacia menejerebisaTvis: organizaciis eTikuri kulturis formireba

iyaviT organizaciis TanamSromlebis yuradRebis centrSi
zustad gaagebineT adamianebs ras elodeba organizacia maTgan moralur-eTikuri kuTxiT
CaatareT treningebi eTikis sakiTxebze
Riad daajildoveT adamianebi eTikuri qmedebebisTvis da dasajeT araeTikurobisTvis
gamoimuSaveT damcavi meqanizmebi, raTa TanamSromlebs SeeZloT daubrkoleblad da uSiSrad ganixilon TavianTi eTikuri probლemebi da ganacxadon araeTikuri qcevebis SemTxvevebis Sesaxeb.

►**novatoruli kulturis formireba** – ეს kultura efuZneba pirad dainteresebas, urTierTobebs, SemoqmedebiTobas da mravalferovnebas. faqti faqtad rCeba _ nebismierma organizaciam saqmianobis nebismier sferoSi unda Camoayalibos kultura, romelic astimulirebs Tavisi personalis novatorul saqmianobas.

novatoruli kulturis gansakuTrebuli maxasiaTeblebiა:

- ***TanamSromelTa aqtiuri monawileoba.*** TanamSromlebi ramdenad aqtiurad arian CarTulebi, motivirebulni da erTgulni organizaciis xangrZlivvadiani miznebis da piradad mimarTulni organizaciis warmatebisken.
- ***Tavisufleba.*** TanamSromlebs ramdenad damoukideblad SeuZliaT ganagon TavianTi samuSao datvirTva da gamoavlinon iniciativa yoveldRiuri saqmianobisas.
- ***ndoba da gaxsniloba.*** ramdenad arian mzad adamianebi daexmaron erTmaneTs da gamoxataven pativiscemas erTmaneTisadmi.
- ***ideis SemuSavebis dro.*** ra dros uTmoben adamianebi axali ideebis gamomuSavebas da daxvewas, sanam daiwyeben konkretul saqmianobas maTi realizaciisaTvis.
- ***TamaSi da iumori.*** ramdenad spontanuri, mxiaruli da Zaldautanebelia garemo samuSao adgilebze.
- ***konfliqtebis gadawyveta***. rogor iReben gadawyvetilebebs da wyveten amocanebs, imis gacnobierebiT, Tu ra waadgeba kompanias sasikeTod da ara Tavisi piradi interesebidan gamomdinare.
- ***debatebi.*** ramdenad aqvT ufleba muSakebs gamoxaton sakuTari mosazreba, wamoayenon TavianTi ideebi gansaxilvelad da Seafason sxvebis Sexedulebebi.
- ***riskis miReba.*** ramdenad momTmenebi arian menejerebi ganusazRvrelobebisadmi da ajildoveben Tu ara muSakebs, romlebic ar uSindebian gariskvas.

►**kulturis formireba, romelic dafuZnebulia klientTa moTxovnilebebisadmi yuradRebian damokidebulebaze** – ამ ტიპის kulturაა აქვს eqvsi ZiriTadi maxasiaTebeli:

1. **TanamSromelTa tipi.** organizaciebi, romlebic warmatebiT axorcieleben da mizanmimarTulni arian momsaxurebis maRal xarisxze, miiswrafvian daiqiraon zrdilobiani da komunikabeluri muSakebi.
2. **wesebisa da procedurebis umniSvnelo raodenoba.** aucilebelia, momsaxureebs qmedebebSi qondeT didi Tavisufleba, raTa saWiro doneze SeZlon klientebis momsaxureba.
3. **TanamSromlebis sruluflebianobis aqtiurad gafarToeba.** adamianebi, romlebic floben farTo sruluflebianobas, floben did damoukideblobas gadawyvetilebis miRebis procesSi, romelic aucilebelia imisTvis, raTa swrafad da maqsimalurad daakmayofilon klientTa moTxovnebi.

4. **mosmenis kargi Cveva,** romelsac unda flobdes yvela TanamSromeli. organizaciis muSakebi, romelTac CamouyalibdaT aseTi tipis kultura, rogorc wesi, SeuZliaT yuradRebiT mousminon klientebs, da zustad gaigon ra undaT maT.

5. **rolebis zustad gadanawileba.** momsaxurebaSi momuSaveni warmoadgenen makavSirebel rgols organizaciasa da momxmarebels Soris, romlebic araiSvaTad xdebian gaugebrobis da konfliqturi situaciebis wyaro. amas mivyavarT iqamde, rom muSakebi ver iReben TavianTi saqmianobidan saWiro kmayofilebas. orive ki xels uSlis momsaxure personals efeqturad Seasrulon TavianTi valdebulebebi. warmatebul organizaciebSi, sadac formirebulia klientebisadmi yuradRebiani damokidebulebis kultura, TanamSromlebi maqsimalurad zustad igeben Tu raSi mdgomareobs maTi roli da zustad ician rogor unda Sesruldes Sesabamisi samuSao.

6. aseTi tipis organizaciebSi TanamSromlebi gacnobierebulad mimarTulni arian imaze, rom rac SeiZleba ukeT moemsaxuron TavianT klients da gulwrfelad iswrafvian amisken. klientis maqsimaluri dakmayofilebisaTvis momuSaveni mzad arian gamoavlinon iniciativa TavianTi samsaxurebrivi valdebulebebis miRma. ra unda ganaxorcielos menejerma, raTa Tavisi organizacia gaxados metad mimarTuli klientebis maRalxarisxian momsaxurebaze? am mimarTulebiT mmarTveli personalis ramdenime qmedeba naCvenebia cxrili 3–Si

cxrili 3.

klientebTan sakontaqto samuSaoze aiyvaneT adamianebi, romlebic yvelaze metad Seesabamebian am saqmes: megobruli, enTuziazmiT savse, yuradRebiani, momTmeni, mzrunveli, mosmenis unaris mqone.
regularulad Caataron treningebi momsaxure personalisTvis, pirvel rigSi, produqciis codnis gasafarToeblad, aqtiuri mosmenis Cvevebis gasaviTareblad, klientebTan momTmeni damokidebulebis gamosamuSaveblad da saWiro emociebis gamoxatvis codnisaTvis
mudmivad gaacaniT momsaxure personals firmis miznebi da faseulobebi
gamoimuSaveT samuSao davalebebi, romlebic kavSirSia klientebis momsaxurebasTan, raTa TanamSromlebs qondeT TavianTi Tanamdebobrivi valdebulebebis Sesrulebis xarisxis kontrolis SesaZlebloba.
gaafarToveT momsaxure personalis uflebamosileba da mieciT ufleba, miiRon yoveldRiur samuSao saqmianobasTan dakavSirebuli gadawyvetilebebi
rogorc lideri gaxdiT xedvis gamomxatveli, romlis centrSi aris klientis maqsimalurad xarisxiani momsaxureba da gamoxateT Tqveni erTguleba am idealisadmi yvela Tqvens mier miRebul gadawyvetilebebsa Tu qmedebebSi

►**suliereba da organizaciuli kultura** – არსებობს swrafad mzardi kompaniebis kategoria, romlebic seriozulad epyrobიან axal mmarTvelobiT koncefciebs, romelic cnobilia, rogorc samuSao adgilebis suliereba **(Workplace spirituality)**. organizaciebi, romlebic propagandas uweven sulier organizaciul kulturas, aRiareben, rom adamianebi dRes iswrafvian TavianTi arsis da dedamiwaze maTi daniSnulebis metad siRrmiseulad gagebisken. isini cdiloben cxovrebisgan miiRon ramdenadme meti, vidre stabiluri samsaxuri da gasamrjeloa. cxovrebis Tanamedrove stili, arasruli ojaxebi, geografiuli mobiluroba, samuSaos droebiTi buneba, axali teqnologiebi, romelic adamianebs Soris daSorebas zrdis, aZlierebs mWidro urTierTobebis aucileblobis gancdas, romlis naklebobas dRes bevri adamiani ganicdis, adamianebi iswrafvian gaerTianebisken. garda amisa, saSualo asakSi iwyeben cxovrebis azris Ziebas, romelic cdeba profesiuli saqmianobis CarCoebs. sxvebi iswrafvian TavianTi piradi cxovrebis faseulobebis da samsaxuris mWidrod integrirebისკენ. mesameni igeben, rom maTTvis formaluri religia ar aris mniSvnelovani. isini eZeben rwmenis Semcvlels da cdiloben sxva saSualebebiT Seavson sicarielis gaZlierebuli grZnoba. rogoria kultura, romelsac SeuZlia gadaWras yvela es problema?

ra ganasxvavebs sulier da arasulier organizaciebs? am sakiTxis srulyofili gamokvleva, miuxedavad yvelafrisa, jer-jerobiT, naadrevia, magram axlac ki SesaZlebelia garkveviT iTqvas, rom sulieri organizaciebisTvis damaxasiaTebelia Semdegi xuTi organizaciuli kulturis maxasiaTebeli:

1.**miznis Zlieri SegrZneba** – sulieri organzaciebi Tavis kulturas upirveles yovlisa afuZneben mniSvnelovan mizanze. marTalia, mogeba maTTvisac udavod mniSvnelovania, magram aseT organizaciebSi es ar iTvleba pirvelxarisxovan faseulobad. magaliTad kompania Southwest Airlines Seucvlelad inarCuebs kurss _ maqsimalurad dabali Sefasebebi, mgzavrebis drouli momsaxureba da klientebis frenis pozitiuri gamocdilebebi. Tom's of Maine iswrafvis gayidos piradi higienis sagnebi, romlebic damzadebulia mxolod naturaluri ingredientebisgan da udides yuradRebas aqcevs garemos dacvis problemebs.

2.**TanamSromelTa individualur ganviTarebaze koncentracia** – sulieri organizaciebi aRiareben faseulobas da yoveli calkeuli TanamSromlis pirovnulobis gansakuTrebul mniSvnelobas. isini ara mxolod warudgenen adamianebs samuSaos, isini iswrafvian daafuZnon kultura, romelSic muSakebs SeuZliaT mudmivad gaizardon da ganviTardnen, rogorc profesionalebi da pirovnebebi.

3.**ndoba da gaxsniloba** – sulieri organizaciebi xasiaTdebian urTierTndobiT, patiosnebiT, gaxsnilobiT. menejerebs aq ar eSiniaT aRiaron TavianTi Secdomebi. isini cdiloben iyon maqsimalurad gulwrfelni TanamSromlebTan, momxmareblebTan da momwodeblebTan.

4.**TanamSromelTa uflebamosilebebis gafarToeba** – sulier organizaciebSi aris sruli ndobis klimati, momavali zrdis stimulirebis swrafvasTan SesabamisobaSi da personalis ganviTareba xels uwyobs imas,

rom menejerebi adamianebs aZleven did Tavisuflebas miiRon gadawyvetilebebi, romelic dakavSirebulia maT SromiT saqmianobasTan. aseT organizaciebSi menejerebs aqvT yvela safuZveli sjerodeT, rom maT TanamSromlebs aqvT unari miiRon mofiqrebuli da eTikurad gamarTlebuli gadawyvetilebebi.

5.**TanamSromelTa emociebis gamoxatvisadmi tolerantoba** – ar iTrguneba TanamSromelTa emociebi. aseT kompaniebSi adamianebs nebadarTuli aqvT iyon iseTebi rgorebic arian. maT Soris gamoxaton TavianTi ganwyoba da grZnobebi ise, rom ar ganicdidnen danaSaulis grZnobas da SiSs.

ორგანიზაციაში კულტურის გონივრული ცვლილებები ჩვეულებრივ ხორციელდება ერთიანი პროცესის მეშვეობით (იხ. სქ.2).

სქ. 2. კულტურის ცვლილების პროცესის ეტაპები

ორგანიზაციაში კულტურის ცვლილებების საჭიროების გააზრება უნდა ეფუძნებოდეს კვლევას, რომლის შედეგადაც ვლინდება დასაქმებულთა დამოკიდებულება ორგანიზაციისადმი. კულტურის სასურველი კონდიციაა მიღწეული, როდესაც ვლინდება, რომ: **ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა თანამშრომელს მოსწონს სამუშაო ადილი; სჯერა, რომ მისი წარმატება მის მონდომებაზეა დამოკიდებული; აკმაყოფილებს გასამრჯელო და იცის რომ მსგავს ორგანიზაციებში ანალოგიურ სამუშაოზე ნაკლებს იხდიან; კარიერის მართვის სისტემა სამართლიანია; გამჭვირვალეა თანამშრომელთა წახალისების სისტემა; ორგანიზაცია იძლევა თვითგამოხატვის შესაძლებლობას; მიაჩნია, რომ სამუშაო ითხოვს დაძაბულ მუშაობას, თუმცა შეესაბამება მის შესაძლებლობებს; სრულიად ენდობა უშუალო ხელმძღვანელს; ყოველთვის გამოხატავს საკუთარ მოსაზრებებს; იცის თუ რას მოელის მისგან მენეჯერი.** მსგავსი იდეალური მდგომარეობა ორგანიზაციებში საკმაოდ ძნელად მისაღწევია და მუდმივ ზრუნვას საჭიროებს. ამიტომაც მნიშნელოვანია კულტურის ცვლილების, როგორც მუდმივი პროცესის ჩამოყალიბება.

ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებების ორიენტირებისთვის მნიშვნელოვანია არა თვით კულტურის ცვლილებებზე ორიენტაცია, არამედ **მუდმივად განახლებადი, ადაპტირებადი კულტურისათვის** ძირეული საფუძვლის შექმნა. ამ თვალსაზრისით აუცილებელია ორგანიზაციის წევრების ,,ფილტრაციის" (შერჩევა – დაწინაურება – გათავისუფლება) პროცესის დახვეწა. შესწავლილი უნდა იყოს ორგანიზაციის თითოეული

წევრის ექსტრავერსიის დონე, მზაობა თანამშრომლობისათვის, შეგნება, ემოციური სტაბილურობა, აღქმის თავისებულებები, თვითკონტროლის ხარისხი, მაკიაველიზმის დონე, თვითშეფასების დონე, ადაპტირების უნარი, რისკისადმი დამოკდებულება, ეროვნული კულტურის კუთვნილების დონე და მახასიათებლები. ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს კარგად გააზრებული, გამოკვეთილი, პოლიტიკა პერსონალთან მიმართებაში. აუცილებელია ინდივიდუალური მიდგომები, მაღალკვალიფიციური, სიღრმისეული შესწავლა და ხანგრძლივვადიანი დაკვირვებები. ორგანიზაციაში უნდა გაირკვეს გრძელვადიანი და მოკლევადინი მიზნებისთვის საჭირო პირების, საჭირო რეზერვების, კულტურასთან და მიზნებთან არათავსებადი პირების ვინაობა. იოლად მისახვედრია, რომ ეს პროცესი შესაძლებელია წლების მანძილზე გაგრძელდეს. შესაძლოა დიდ ბარიერად იქცეს ის ფაქტი, რომ ახალი ტიპის კულტურასთან შეუთავსებელი კადრები ცდილობენ თავიანთი ფასეულობები დანერგონ ახალ თანამშრომლებში, რაც ასევე საფრთხეს უქმნის ცვლილებათა მიზანმიმართულ პროცესს. ამიტომ უმნიშვნელოვანესია სოციალიზაციის და კულტურასთან დაკავშირებული ტრენირების გონივრული ორგანიზება. დასაქმებულებისთვის ცხადი უნდა იყოს თუ რა არის ფასეული ორგანიზაციაში, რა თვისებები და ქმედებებია წახალისებული, და როგორ ისჯება მხარდაჭერილ ფასეულობებთან შეუთვსებლობის შემთხვევები.

ორგანიზაციების კულტურის მართვის პროცესებში დომინირებს:

ა) საკითხები, რომელიც მოიცავს კულტურის ცვლილებათა საჭიროების გაცნობიერებას, დაგეგმვას, სწავლებას, პროექტის დანერგვას, გაზომვადი შედეგის მიღებას;

ბ) ეთიკური კულტურის შექმნა, რომელიც გულისხმობს ეთიკური ჩარჩოების შექმნას, ორგანიზაციით დაინტერესებულთა შორის ეთიკური ურთიერთობების ჩამოყალიბებას და მათდამი ეთიკურ დამოკიდებულებებს;

გ) ორგანიზაციული კულტურის ბალანსირება ორგანიზაციის წარმატებისათვის მნიშვნელოვანი ფუნდამენტია. აქ იგულისხმება ორგანიზაციული და პიროვნული ინტერესების შეთანაწყობა და ბალანსირება. სწორედ აქედან გამომდინარეა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციამ იპოვოს პიროვნებები, რომლებიც ბუნებრივად შეესაბამებიან ორგანიზაციაში აღიარებულ და მხარდაჭერილ ფასეულობებს და უზრუნველყოს ორგანიზაციისა და პიროვნებების სინერგიული ფუნქციონირებისა და განვითარების პროცესი.

დ) ადაპტური კულტურის შექმნა, ცხადია, უმჯობესია, ვიდრე დღენიადაგ ცვალო ის. ამისთვის კი საჭიროა ცვლილებებისა და თანამედროვე გამოწვევებისადმი გახსნილი, ადაპტური კადრები, ემოციური ინტელექტის მაღალი დონით. აუცილებელია, პიროვნებათა მახასიათებლების შეფასება, მათი შესაბამისობა მხარდაჭერილ ორგანიზაციულ ფასეულობებთან, რათა ნათელი გახდეს ვინ არის ყველაზე საჭირო, მნიშვნელოვანი ან შეუსაბამო მიზნებთან, სტრატეგიასთან. ამით განუხრელად გაუმჯობესდება პერსონალის, ჯგუფების, გუნდების, ორგანიზაციის სინერგიული ფუნქციონირების და განვითარების პროცესები.

კულტურის მენეჯმენტის პროცესი მოიცავს: მონაცემების შეგროვებას იმის შესახებ თუ როგორი კულტურაა დამკვიდრებული ორგანიზაციაში; მონაცემების ანალიზს და შეფასებებს; კულტურის ალტერნატივების გააზრებას და სასურველი სტრატეგიის შერჩევას; სტრატეგიის პრეზენტაციას და დანერგვას; კულტურის მუდმივ მეთვალყურეობას.

ცვლილებების მენეჯმენტი

ცვლილებების მენეჯმენტი, თანამედროვე ცვალებად გარემოში ორგანიზაციული მართვის სისტემის უმთავრესი ასპექტია.

ცნობილია ინდივიდუალური ცვლილებების მენეჯმენტის სამი ძირითადი ფაზა: I ინერციის დაძლევა – გაბატონებული მსოფლმხედველობის დემონტაჟი; II - ცვლილებების წარმოდგენა–გააზრება. ეს არის უწესრიგობის მდგომარეობა, ანუ გარდამავალი ეტაპი, როცა პიროვნება აცნობიერებს, რომ არსებული მიმართულება იძლევა მრავალ გამოწვევას, მაგრამ გასაზღვრული არ აქვს ცვლილებების ზუსტი სურათი. III - ახალი მდგომარეობა, რომელიც მყარდება გარკვეული სასურველი შედეგებით.

ორგანიზაციული ცვლილებებისთვის შესაძლებელია გამოვიყენოთ ცვლილებების სწორხაზოვანი ხუთსაფეხურიანი მოდელი: 1) ანალიზი და ცვლილებების დაგეგმვა; 2) ცვლილებების შესახებ ცნობება; 3) ახალი ქმედებების შესახებ თანხმობის მიღწევა 4) სტატუს კვოდან სასურველი მდგომარეობაზე გადასვლა; 5) ახალი მდგომარეობის კონსოლიდაცია და ინსტიტუციონალიზაცია.

ცვლილებებისადმი ნეგატიური დამოკიდებულების შესწავლა და წინააღმდეგობების გადალახვა უმთავრესი ეტაპია ცვლილებების დანერგვის პროცესში. ცობილია ინდივიდუალური და კოლექტიური წინააღმდეგობები. ინდივიდუალური წინააღმდეგობების მიზეზები შესაძლებელია იყოს ის, რომ: ა) არ აინტერესებთ პრობლემები

და შესაბამისი ცვლილებები; ბ) ვერ აცნობიერებენ პრობლემას; გ) აცნობიერებენ პრობლემას, მაგრამ ვერ ხედავენ გადაწყვეტას; დ) ეთანხმებიან პრობლემისადმი ხედვას, მაგრამ არ ეთანხმებიან გადაწყვეტილებას; ე) პრობლემებსა და გადაწყვეტილებებს აცნობიერებენ, მაგრამ ეწინააღმდეგებიან, რადგან არ იყვნენ ჩართულნი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში; ვ)პრობლემებსა და გადაწყვეტილებებს აცნობიერებენ, მაგრამ ეწინააღმდეგებიან, რადგან არ მოსწონთ ის რასაც გამოიწვევს ცვლილებები; ზ) ცვლილებებსა და გადაწყვეტილებებს ხედავენ მაგრამ ეწინააღმდეგებიან, რადგან შედეგების ეშინიათ(ნეოფობია).

ადამიანების ცვლილებებისადმი ნეგატიურ დამოკიდებულებას შესაძლებელია ქონდეს სამი ტიპის მიზეზი: ა) ემოციური (ცვლილებებისა და განუსაზრვრელობის შიში, შეძლებს თუ არა გამკლავებას და ადაპტირებას სიახლეებთან); ბ) პოლიტიკური (რესურსებზე, გადაწყვეტილებებზე კონტროლის და ადამიანებზე გავლენის დაკარგვის შიში); გ) რაციონალური (ვერ აცნობიერებს ორგანიზაციისათვის ცვლილებების საჭი-როებას). მსგავსი ბუნებრივი რეაქციების პოზიტიურ ჩარჩოებში მოქცევისათვის მნიშვნელოვანია, ცვლილებების პროცესში საკომუნიკაციო სისტემების ეფექტური ჩართვა.

ასევე, ვინაიდან, ადამიანები ცვლილებებისადმი ნეგატიურ დამოკიდებულებას აშკარად იშვიათად გამოხატავენ, საჭიროა, ინდივიდთა პიროვნული თვისებების იდენტი-ფიკაცია, მათი წინააღმდეგობის და მათზე რეაგირების მეთოდების დასადგენად. განასხვა-ვებენ მოწინააღმდეგეთა შემდეგ ტიპებს:

1) ,,ბრძენი ბუ“ – რომელიც ირწმუნება, რომ უკეთ იცის და ცდილობს გადარწმუნებას – შევუთანხმდეთ წინასწარ;
2) ,,მოუთმენელი წავი“ – ცდილობს ზეწოლას გადაწყვეტილების დაუყოვნებლივ მოთხოვნით და თავად ცდილობს ინიციატივის აღებას – დავსვათ ჩვენს ავტორიტეტულ მოკავშირესთან;
3) ,,საქმიანი ფუტკარი“ – იმიზეზებს სხვა უფრო მნიშვნელოვან საკითხებს და ცდილობს პრობლემის იგნორირებას – შევუთანხმდეთ წინასწარ;
4) ,,ცბიერი მელა“ – ყურადღება გადააქვს პოლიტიკურ და პირად ბრძოლებზე და ცდი-ლობს თავგზა აუბნიოს სხვებს – მისი გამოსვლის შემდეგ სიტყვა მივცეთ ავტორიტეტულ მოკავშირეს;

5) ,,ველი ბალახში“– თავს ესხმის სხვებს, ცდილობს ვიღაცეებს დააბრალოს პრობლემები – წინასწარ შევისწავლოთ და გავითვალისწინოთ მისი არგუმენტები;
6) ,,პროცედურული სპილო“ – აცხადებს მხარდაჭერას, მაგრამ შესაფერხებლად იშველიებს სისტემებს, პროცედურებს, კონტროლს – შევუთანხმდეთ წინასწარ;
7) ,,მლიქვნელი გომბეშო“ – ყველაფერზე თანახმაა, თუმცა ეთანხმება მოწინააღმდეგეებსაც ის ვერ იქნება საიმედო მოკავშირე – დავსვათ ჩვენს გავლენიან მოკავშირესთან;
8) ,,კურდღლისტვინა კურდღელი“ – გთავაზობთ საკუთარ ,,ახალ იდეებს“, თუმცა მათი აზრები არ არიან პოპულარული, და ნაკლებად ძალუძთ წინააღმდეგობა – მივცეთ სიტყვა, რათა საწინააღმდეგო აზრი გავხადოთ არაპოპულარული.

შესაძლოა ცვლილებებისადმი დამოკიდებულებები გულწრფელიც იყოს, მაგრამ ხშირად რეაქციები მოჩვენებითია და გარკვეული დივერსიული ტაქტიკაა ემოციური და პოლიტიკური დამოკიდებულების შესანიღბად.

საგულისხმოა ინდივიდუალური ცვლილებების ე.წ. **,,ადკარის“** მოდელის (**ADKAR – Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement)** გათვალისწინება. ამ მოდელმა 59 ქვეყნის ათასი ორგანიზაცია მოიცვა და აღწერს ცვლილებებისათვის აუცილებელ 5 ბლოკს:

1. გაცნობიერება – რატომ არის საჭირეო ცვლილებები;
2. სურვილი – ცვლილებებში მონაწილეობისა და მხარდაჭერისათვის;
3. ცოდნა – როგორ შევცვალოთ;
4. შესაძლებლობა – რათა დაინერგოს ახალი ცოდნა და ქცევები;
5. განმტკიცება – ცვლილებების მდგრადობისათვის.

მეცნიერები და პრაქტიკოსები მიიჩნევენ, რომ კადრების ინტელექტისა თუ განათლების მიუხედავად, ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობები ბუნებრივი პროცესია, ცალკეული პიროვნებები და ხშირად მთელი კოლექტივები ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს. აქ მენეჯერებისთვის აუცილებელია აღიჭურვონ მოთმინებით, მნიშვნელოვანია სწორი გათვლები და რეალობის ადეკვატური შეფასება.

ცვლილებების მართვისას უმთავრესია განიჭვრიტოს ადამიანთა დამოკიდებულებები და წინააღმდეგობის მიზეზები. აქ სახიფათოა: ა) რაციონალურ აზრებზე დაყრდნობა, პიროვნებათა წინააღმდეგობები იშვიათადაა რაციონალიზმზე დაფუძნებული ბ) ძალდატანება, რადგან კადრების წინააღმდეგობას აძლიერებს.

ცვლილებების ფორმულა უჩვენებს, რომ ორგანიზაციული უკმაყოფილების კომბინაცია, მომავლის ხედვა, დაუყოვნებელი მოქმედების უნარი, ტაქტიკური სვლები უნდა იყოს უფო მტკიცე, ვიდრე ორგანიზაციული წინააღმდეგობა, რათა მნიშვნელოვანი ცვლილებები იქნას მიღწეული. ამ მიმართულებით ერთ–ერთი ეფექტური გამოსავალია თანამოაზრეთა გუნდის შექმნა (საწყის ეტაპზე საკმარისია თანამშრომელთა 20-30%) და წინააღმდეგობებთან გამკლავება ეტაპობრივად და არა ერთბაშად, რადგან რევოლუციური ცვლილებების მცდელობები პრაქტიკაში იშვიათად იყო წარმატებული.

გასული საუკუნის ბოლო ათწლეულიდან პოპულარულია ადამიანებზე ორიენ-ტირებული ცვლილებების დანერგვა (**PCI (People Centered Implementation)**). ეს იყო გამოყენებული ორგანიზაციებში, მსოფლიოს 35 ქვეყანაში, რათა შეეცვალათ ქცევები და მიეღოთ ცვლილებებისგან შედეგები. **PCI** მოიცავს 6 ფაქტორს:

1. ცვლილებების მიზნების გაზიარება,
2. ცვლილებების ეფექტური ხელმძღვანელობა,
3. ცვლილებებში და მათ დაგეგმვაში ადამიანების მძლავრი ჩართვის პროცესი,
4. სპონსორების ჩართვა ცვლილებებში,
5. წამყვანი პერსონალისათვის ცვლადი მოქმედებების რეჟიმის და ვალდებულებების ჩამოყალიბება,
6. ცვლილებების პერსონალისადმი უწყვეტი წარდგენა, რათა ადამიანებმა ისწავლონ ადაპტირება, წინააღმდეგობების ადეკვატური მართვა.

მნიშვნელოვანია თანამშრომლების აქტიური ჩართვა ცვლილებების პროცესში ეს იძლევა საშუალებას როგორც მინიმუმ უკეთ იქნას შესწავლილი მათი პოზიციები. უკეთეს შემთხვევაში ისინი ხელს შეუწყობენ გადაწყვეტილებების გაუმჯობესებას.

,,დასკვნითი კიბის“ მოდელში ასახულია თუ როგორ უნდა იყოს წარდგენილი ცვლილებების შესახებ ინფორმაცია და მისი შედეგები სხვადასხვა გზით, სხვადასხვა რწმენის ადამიანისთვის, რათა: გახდნენ მეტად მცოდნე და ადეკვატურნი (ასახვა); კონცეფცია (ფიქრები) გახადონ მეტად ანალიტიკური და მეტად ცხადი სხვებისათვის (პროპაგანდა); გამოიცნონ სხვათა ფიქრები და არგუმენტაცია (გამოკვლევა). აგრეთვე აუცილებელია დაუპროგრამებელი სიტუაციების წარმოსახვითი სცენარის ანალიზი.

საბოლოო ჯამში, ცვლილებების მენეჯმენტი უნდა ემსახურებოდეს ,,მოაზროვნე“, სწრაფად ადაპტირებადი, მოქნილი ორგანიზაციების შექმნის რთულ პროცესს, რათა

ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი მუდმივი სწავლება და ცვლილებები გახდეს პერსონალისათვის საინტერესო და ორგანიზაციული კულტურის ერთ–ერთი ორგანული, ბუნებრივი ელემენტი. ვინაიდან, მხოლოდ პიროვნებების მიზნებისა და ინტერესების გათვალისწინებით, სამუშაო პროცესში მათი შემოქმედებითი ჩართვით არის შესაძლებელი ორგანიზაციული მიზნების მიღწევა.

ეთიკის და ორგანიზაციის ეთიკური მართვის საკითხები

ორგანიზაციის ეთიკური მართვის გამოწვევები განვითარების თანამედროვე პირობებში მეტად რთულია, ვინაიდან არჩევანი ხშირად გასაკეთებელია პოპულარულ და ნაკლებადპოპულარულ, მომგებიან და არამომგებიან, ეთიკურ და არაეთიკურ ალტერნატივებს შორის. მათ შორის საზღვრები ხშირად იშლება და რთული ხდება არჩევანი მასშტაბის ეფექტი თუ რესურსების დაცვა, დაბალი ფასები თუ კონკურენტებთან შეთანხმება, საყოველთაო კონტროლი თუ თანამშრომლობა; აქციონერთა, დასაქმებულთა თუ მომხმარებელთა ინტერესები და ა.შ. ამასთან, ორგანიზაციის ეთიკური წარმართვა, მისი სოციალური პასუხისმგებლობის ამაღლება იწვევს მის წარმატებას.

ეთიკის მართვის საკითხები აქტუალურია იმდენად, რამდენადაც ბიზნეს-სუბიექტები მუდმივად დგებიან ალტერნატივის წინაშე _ მოგება თუ სოციალური პასუხისმგებლობა. კომპანიები ხშირად თავს იწონებენ პროდუქციის ხარისხით, ისინი თავის თავზე იღებენ ხარისხის კონტროლის, პროდუქციის გამძლეობის, მედეგობის, საიმედობის გამოცდას და მომხმარებელს სთავაზობენ მნიშვნელოვან ინფორმაციას ეკოლოგიური მოთხოვნების დაცვის თაობაზე. ამასთან, ამჯობინებენ ბიზნესი განათავსონ ქვეყნებში, სადაც დასაქმებულთა ინტერესები არ არის დაცული და იაფი მუშახელია. ხშირად მას ეწირება ეროვნული წარმოების ინტერესები, მაგრამ იმით ინუგეშებენ თავს, რომ თავიანთი ამ არჩევანით ხელს უწყობენ ჩამორჩენილ ქვყნებს განვითარებაში ინვესტიციებით, სამუშაო ადგილების შექმნით, ბიზნესის სწავლებით და ა.შ.

ჩვეულებრივ, ორგანიზაციაში იღებენ გადაწყვეტილებებს შემოსავლებთან, დანახარჯებთან, ფასწარმოქმნასთან, საწარმოო პროცესებთან, პერსონალთან დაკავშირებით. უმაღლესი მენეჯმენტის ინტერესი, ვინაიდან ისინიც დაქირავებით მომუშავენი არიან, არის აქციონერთა ინტერესების მაქსიმალური გათვალისწინება, დანახარჯების შემცირება, მოგებისა და დივიდენდების ზრდა. სოციალური პასუხისმგებლობისა და ეთიკური ქმედებების განხორციელების პირდაპირი ინტერესი აქ

არ ჩანს, განსაკუთრებით მოკლევადიან პერიოდში. თუმცა, რესურსების ეფექტიანი გამოყენება, ადამიანების დასაქმება, საზოგადოებისთვის სასარგებლო შრომის პროცესის ორგანიზება, პროდუქტის შექმნა, გადასახადების გადახდა გარკვეულწინად შეიძლება ასე ითქვას, რომ სოციალური პასუხისმგებლობის ნაწილს წარმოადგენს. თუმცა, თანამედროვე საზოგადოებაში, ეს საკმარისი არ არის. საუბარია იმაზე, თუ რა არჩევანს აკეთებს ორგანიზაციის მენეჯმენტი მოგების მაქსიმიზაციასა და სოციალურ, ეთიკურ ვალდებულებებს შორის. თანამედროვე გაგებით ორგანიზაცია პასუხისმგებელია არა მხოლოდ მესაკუთრეთა წინაშე, არამედ ყველა მიმართულებით, რომელზეც გავლენას ახდენს მისი ფუნქციონირება.

ორგანიზაციულ ეთიკური ნორმებთან ერთად, არანაკლებ მნიშვნელოვანია თავად გადაწყვეტილების მიმღები პირის – ლიდერის, მენეჯერის პირადი ეთიკური, მორალური მდგომარეობა. ის ეთიკური ორგანიზაციული კულტურის ფუძემდებლად გვევლინება და ხშირ შემთხვევაში განსაზღვრავს ფასეულობებს, რომელიც დომინირებს კომპანიაში. მას აქვს განსაკუთრებული გავლენა ფირმაში მიმდინარე პროცესებზე, ორგანიზაციის წევრების, მიმდევრების შეხედულებებსა და ქმედებებზე, ხშირ შემთხვევაში აქვს საკმარისი ძალა საკუთარი ინტერესების სასარგებლოდ წარმართოს კარიერა, მოვლენები, გავლენა მოახდინოს მიმდევრების ცხოვრებაზე.

ეთიკა კავშირშია მორალთან. **,,მორალურობა (morality) კი არის რწმენათა, ფასეულობათა სისტემა, რომელიც იძლევა გარანტიას, რომ ინდივიდი შეასრულებს თავის ვალდებულებას საზოგადოების სხვა წევრების წინაშე და მოიქცევა ისე, რომ წინააღმდეგობაში არ მოვიდეს სხვათა უფლებებთან და ინტერესებთან" .**

ლიდერის ეთიკური ქმედებები დამოკიდებულია მისი პიროვნების მორალურ ღირებულებებზე, მოვლენებისადმი, პიროვნებებისადმი დამოკიდებულებაზე, თავისუფლების ხარისხზე, გარემოებათა გავლენებზე. ეთიკის საკითხები ხშირ შემთხვევაში დაკავშირებულია აღზრდასთან, კულტურასთან. უმრავლეს ლიდერთა ეთიკური მხარის ერთმნიშვნელოვნად დახასიათება რთულია. მათი თვისებრიობა ხშირ შემთხვევაში დადებითი და უარყოფითი ჩვევების ერთობლიობაა.

ეთიკური ლიდერობის კრიტერიუმებს წარმოადგენს მორალური ღირებულებების მხარდაჭერა, როგორებიცაა: თავისუფლება, დაკავშირებული მორალურ პრინციპებთან ან ცოდნის მიმართულება დაკავშირებული კეთილსინდისიერებასთან, მიმდევრების

დაინტერესება შედეგებით, ეთიკური კულტურის ფორმირება, მიმდევრების ინტეგრირება ეთიკური ფასეულობების ირგვლივ.

კოჰლბერგმა თავის კონცეფციაში, პიროვნების მორალური განვითარება (წარმოდგენები სამართლიანობაზე, სოციალურ პასუხისმგებლობაზე და ადამიანის უფლებებზე) წარმოადგინა საფეხურების სახით. მორალური განვითარების **დაბალ საფეხურზე** პიროვნებას უყალიბდება მოტივები და ინტერესები, პირადი მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე; **შემდეგ ეტაპებზე** ინდივიდის პერსონალური განვითარება ჯგუფური, ორგანიზაცული, საზოგადოებრივი ინტერესებით არის განპირობებული; **უმაღლეს საფეხურზე** კი დომინანტურია ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებები და მორალური პრინციპები. ამ ეტაპზე პიროვნება მზად არის ეთიკურ ფასეულობებს შესწიროს სოციალური მდგომარეობა, მატერიალური კეთილდღეობა. რა თქმა უნდა, ყველა არ გადის მორალური განვითარების სამივე სტადიას, ხშირად პიროვნებები ფიქსირდებიან გარკვეულ სტადიაზე და ინარჩუნებენ მას სიცოცხლის ბოლომდე. ორგანიზაციაში მიღებული ეთიკური გადაწყვეტილებები ხშირ შემთხვევაში დამოკიდებულია ლიდერის პიროვნული განვითარების საფეხურზე. ლიდერის ფასეულობებს და გადაწყვეტილებებს აყალიბებს მისი პირადი მოთხოვნილებები, ოჯახის გავლენა, რელიგიური შეხედულებები, პირადი თვისებები. პირად თვისებებში მოიაზრება: ეგოს ძალა, თვითდაჯერებულობა, დამოუკიდებლობის შეგრძნების ხარისხი და ა.შ.

მეცნიერთა აზრით, ორგანიზაციის ეთიკური მხარე უპირატესად დამოკიდებულია გადაწყვეტილების მიმღების პიროვნულ თვისებებზე. არაიშვიათ შემთხვევებში კი მათ ახასიათებთ ნარცისიზმი, საკუთარ თავზე ორიენტირებულობა, დაბალი ემოციური გაწონასწორებულობა, უნდობლობა, კონტროლზე და ძალაზე ორიენტაცია. ლიდერების ასეთი კატეგორია მიმდევრებს აღიქვამს როგორც შეზღუდული უნარების მქონეს, რომელთა მანიპულირება აუცილებელია. მაღალი კოგნიტური, მორალური განვითარების ეტაპზე მყოფი ლიდერები თავისუფლად და წარმატებულად ძლევენ სოციალურ წნეხს და არაეთიკურობის პრობლემებს.

ლიდერს შეუძლია მორალური, ფსიქოლოგიური, ფიზიკური ზეწოლა მოახდინოს ადამიანზე, შეცვალოს, პრიორიტეტების ჩვენებით; დააზიანოს, შეურყიოს ფსიქიკური ან ფიზიკური ჯანმრთელობა, ან პირიქით, ხელი შეუწყოს განვითარებაში. დაქვემდებარებულთა შესაძლებლობა უკუგავლენა მოახდინოს ლიდერზე შედარებით

სუსტია. შესაბამისად, ის უმეტესწილად ავლენს კონფორმიზმს და ცდილობს შეესაბამოს ლიდერის ფასეულობებს. მხოლოდ უკიდურეს შემთხვევებში ხდება მათი მხრიდან მკვეთრი რეაგირება, მიზანს აღწევენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მოახერხებენ კონსოლიდირებას ერთიან მასობრივ ძალად. მსგავსი პოლარიზაციის ასარიდებლად ექსპერტები ლიდერებს ურჩევენ არა მხოლოდ დაიცვან ადამიანის უფლებები ორგანიზაციაში, არამედ თავად გახნდნენ ამ უფლებათა გარანტორები. ამას საფუძვლად უდევს არა მხოლოდ ჰუმანური მისწრაფებები, არამედ პრაგმატული აუცილებლობა, რადგან სხვა შემთხვევაში შეუძლებელია მართო ადამიანური რესურსები. ეს უფრო აქტუალური ხდება ცოდნის დონის და ცვლილებების ტემპის ზრდის პარალელურად. ობიექტური რეალობა ლიდერს აიძულებს ზემოაღნიშნული ფაქტორების გათვალისწინებას. მან უნდა დაიცვას ეთიკური ნორმები, სანამ უმრავლესობის ნება – შეცვალოს წესები – იძულებით ნაბიჯებს არ გადაადგმევინებს მას.

ბიზნესის ეთიკური მართვის პრინციპები, რა თქმა უნდა, დამოკიდებულია ბიზნესის ფუნქციონირების არეალში არსებულ გარემოზე, რომელსაც მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს **კანონმდებლობა და საზოგადოების აქტივობის დონე.** რაც უფრო ძლიერია გარემო ფაქტორთა პოზიტიური გავლენების ძალა, მით მეტია სოციალური ვალდებულებების ხარისხი, რომელიც ეკისრება ფირმას. ბევრ ქვეყანაში კომპანიების ეთიკური ფუნქციონირება საკანონმდებლო აქტებით არის გამყარებული და სავალდებულოა. კანონმდებლობა კრძალავს კომპანიებში რასობრივ, სქესობრივ, ასაკობრივ დისკრიმინაციას; ფირმებისგან მოითხოვს ეკოლოგიის დაცვას, პროდუქციის სიჯანსაღეს და ეკოლოგიურობას, დასაქმებულთა ჯანდაცვას, დასვენების და მშვიდი სიბერის უზრუნველყოფას, ეს პროცესები სტანტარტებს ექვემდებარება და ბიზნესის მმართველთა კეთილ ნებაზე დამოკიდებული ძირითადად არ არის. ამ შემთხვევაში საუბარია სოციალურ ვალდებულებებზე და არა პასუხისმგებლობაზე. მაგრამ არსებობს სიტუაციები, რომელშიც კანონი ვერ აღწევს და პროცესები წარიმართება ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის ურთიერთობათა გარკვევით. აქ მნიშვნელოვანია თუ ვინ გახდება დომინანტი, რადგან დომინანტი არის თამაშის წესების მოკარნახე. მაგალითად, მძაფრი კონკურენციის პირობებში ფირმა იძულებულია გაითვალისწინოს ყველა ფოკუს ჯგუფის ინტერესი, რათა კონკურენტმა არ გამოიყენოს მისი რომელიმე სუსტი მხარე. როცა კომპანია მონოპოლისტია ბაზარზე, თავად არის ლიდერი ურთიერთობათა ფორმირებაში და შეუძლია განსაზღვროს

კომპანიის ფასეულობებისადმი დამოკიდებულება. სამყარო, სადაც საზოგადიებრივი აზრია დომინანტური კომპანია ცდილობს შეესაბამებოდეს მის მოთხოვნებს, აქ ეთიკას განსაზღვრავს საზოგადოების ფასეულობები და დომინანტური კულტურა. არის შემთხვევები, როცა არაეთიკური ქმედებები განსაკუთრებით თავს იჩენს მასშტაბის ზრდის, ინტენსიური კონკურენციის, ლიდერთა აღმატებული ძალის წნეხის პირობებში.

გრძელვადიან პერიოდში ფუნქციონირების მსურველი ორგანიზაციებისთვის, მათი პრაგმატული ინტერესებიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია აიღოს პასუხისმგებლობა ყველა ინტერესთა ჯგუფის მიმართ ესენია: აქციონერები; საკუთარი პერსონალი, რომელიც მათი წარმატების მთავარი შემოქმედია; მომხმარებლები და მომწოდებლები, რომელთა შეფასებებზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის მომავალი. საბოლოოდ, უმაღლესი პასუხისმგებლობის მქონე ორგანიზაცია ზრუნავს ზოგადად საზოგადოებაზე, ბუნებაზე, კულტურაზე, მიუხედავად იმისა, რომ მან შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს კომპანიის შემოსავლებზე.

კომპანიაში უპირველეს ყოვლისა უნდა ჩამოყალიბდეს ფასეულობათა სისტემა, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის ყველა გეგმას და მოქმედებას, ორგანიზაციის ყოველი წევრის, ჯგუფების და მთლიანი პერსონალის დამოკიდებულებას, ქცევას.

ფასეულობათა სისტემაში მოიაზრება მკვეთრად ჩამოყალიბებული დამოკიდებულებები ისეთი კატეგორიებისადმი როგორიცაა: სწორი დამოკიდებულება მომხმარებლისადმი, თანამშრომლებისადმი პასუხისმგებლობა, სწორი ორგანიზაციული ურთიერთობები და ორგანიზაციული კულტურა, გუნდურობა, ეთიკა და ურთიერთ-პასუხისმგებლობა, ანგარიშვალდებულება, ცოდნის გაზიარება, გახსნილობა, ღია ურთიერთობები, ურთიერთმხარდაჭერა, ინოვაციებისადმი, ინიციატივებისადმი, სწავლისადმი, ტალანტებისადმი დამოკიდებულება, ნდობა, უსაფრთხოება და დაცულობა. აშკარაა, რომ მხოლოდ ფორმულირება საკმარისი არ არის ფასეულობების დასაცავად. მნიშვნელოვანია მენეჯმენტმა ყველა დონეზე უზრუნველყოს ფასეულობათა დაცვა. ყოველი ორგანიზაციის წევრი უნდა დაჯილდოვდეს ორგანიზაციის მიერ მკვეთრად ჩამოყალიბებული, ფასეულობებზე დაფუძნებული წესების შესრულებისათვის და დაისაჯოს მათი დარღვევისთვის.

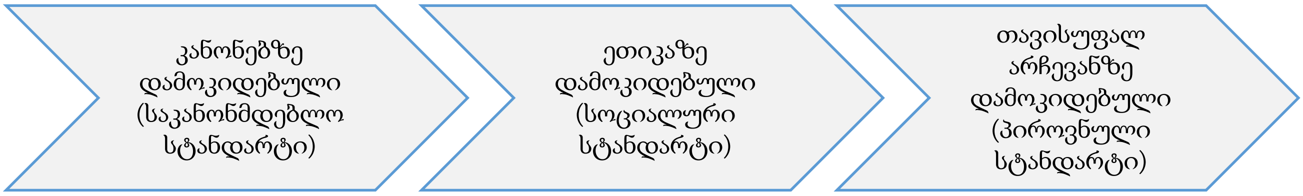
ფასეულობების საფუძველზე ყალიბდება ორგანიზაციული ეთიკა – წესები და პრინციპები, რომლებიც განსაზღვრავენ სწორ და არასწორ ქცევას. ყველა ადამიანს არ აქვს

მკვეთრად ჩამოყალიბებული მორალურ–ეთიკური ჩარჩოები, ორგანიზაციები კი წესების შეთავაზებით, პოლიტიკით, მხარდაჭერილი კულტურით, ინსტრუქციებით, ნორმებით აყალიბებენ ქცევებს, რომელიც შეიძლება იყოს როგორც პოზიტიური, ისე ნაგატიური. მეცნიერული კვლევებით დადგენილია, რომ საშუალოდ ადამიანების 20%–ს აქვს მკვეთრად ჩამოყალიბებული ქცევის ნორმები. მათ შორის 10%–ის მოქმედებები მაღალი მორალისა და ზნეობის მატარებელია, მათ გმირებს უწოდებენ, რადგან არ ექვემდებარებიან სისტემის ნეგატიურ გავლენებს. 10% კი შეადგენს მკვეთრად ნეგატიურ პერსონებს, მათ ქცევებზეც ვერ ახდენს გარემოებები გავლენას. 80% კი არის ნეიტრალური, მათი ქცევები საჭიროებს მართვას, რადგან ისინი გარემოებების მიხედვით იცვლებიან, შეუძლიათ იყონ პოზიტიურები, თუ გარემო პოზიტიურად აფასებს მათ ქცევებს და ნეგატიურებიც, თუ გარემოებები მათ ამისკენ უბიძგებს. თუ გავიაზრებთ აღნიშნულს, მივხვდებით, რომ ორგანიზაციაში მორალური ფასეულობათა სისტემის დანერგვა, პერსონალის დიდი უმრავლესობის ქცევა მენეჯერთა მართვის ეფექტურობასა და ეფექტიანობაზეა დამოკიდებული.

დღეისათვის არსებობს ორი ტიპის ეთიკის კოდექსი: **კორპორატიული და პროფესიული.** კორპორატიული ეთიკის კოდექსის შექმნა საკმაოდ გავრცელებული პრაქტიკაა და რეალური მენეჯერული მეთოდია ორგანიზაციაში საერთო, გაზიარებული ფასეულობების, ერთიანი კულტურის დასამკვიდრებლად.

პროფესიული ეთიკის კოდექსი იქმნება პროფესიებისთვის, რომლის აღსრულებაც ხშირადაა დაკავშირებული ეთიკურ დილემათა გადაწყვეტის აუცილებლობასთან. პირველი მსგავსი ნიმუში შექმნა ჰიპოკრატემ. ეს იყო ექიმის კოდექსი, რომელიც ცნობილია ჰიპოკრატეს ფიცის სახელით. პროფესიული ეთიკის ნორმები აქტუალობას არ კარგავს თანამედროვე ეპოქაშიც. გავრცელებულია ადვოკატთა, ჟურნალისტების, მასწავლებელთა, ფსიქოლოგთა ეთიკური ნორმების ფორმალიზებული ვარიაციები, რომლებიც ქმნიან ჩარჩოებს, რაც უადვილებს სფეროში მომუშავეებს გადაწყვეტილების მიღებას ეთიკური დილემის წარმოქმნისას.

კვლევებით დადგენილია, რომ ორგანიზაციულ და პიროვნულ დონეზე ეთიკური გადაწყვეტილების საფუძველია(იხ. სქ.1): 1. კანონები – საკანონმდებლო სტანდარტი 2. ეთიკური პრინციპები – სოციალური სტანდარტი. 3. თავისუფალი არჩევანი – პიროვნული სტანდარტი.



სქ. 1. გადაწყვეტილებათა მიღების საფუძვლები

აღსანიშნავია, რომ პირველ შემთხვევაში ეთიკური ქცევებიდან გადახვევის ზუსტი კონტროლის დონე მაღალია, ხოლო ყველა დანარჩენ შემთხვევაში ნაკლებია. პიროვნული სტანდარტებით გადაწყვეტილების მიღებისას ეთიკური ნორმებით ხელმძღვანელობის კონტროლის შესაძლებლობა მინიმალურია. ბუნებრივია, კანონი ვერ ხსნის ყველა ეთიკურ დილემას, სუბიექტური გადაწყვეტილებები ხშირად განსაზღვრავენ ეკონომიკური ურთიერთობების სპეციფიკას, ამიტომ ხშირად არის მსჯელობა იმაზე, თუ რა არის ეთიკური და არაეთიკური, ვისი აზრია მნიშვნელოვანი და რომელი ჯგუფია ამ საკითხის გადაწყვეტაში ექსკლუზიური გონივრული უმრავლესობა. რადგან ეთიკის უნივერსალური კრიტერიუმები დადგენილი არ არის, მართვის შინაარსი, მეთოდები და შედეგები არეკლილი და განპირობებულია ცხოვრების და სამყაროს ეთიკური ასპექტებით. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ სამუშაოზე და ცხოვრებაში სუბიექტური აზრი, ბაზარზე ურთიერთობები, ხალხის დამოკიდებულება, რომელიც მჟღანდება კლიენტების და დასაქმებულთა ქცევებში, განსაკუთრებით დიდი მასშტაბის მოცვისას, შესაძლოა იყოს მეტად მნიშვნელოვანი, ვიდრე წესები და კანონები. კანონს შესაძლოა ჰქონდეს თეორიული ან გვერდითი ეფექტები. ფართომასშტაბიანი შეხედულება კი არსებობს როგორც ძალმოსილი რეალობა, რომელიც აქტუალურს ხდის კანონის შეცვლას. მეცნიერები თანხმდებიან, რომ ლიდერის ძალმოსილება საკმაოდ ვრცელია. ლიდერი ორგანიზაციაში, თუ მენეჯერიცაა არის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიმღები თანამდებობის პირი. შესაბამისად, მას აქვს ბერკეტები განსაზღვროს ორიენტირები, უხელმძღვანელოს პროცესებს და ადამიანებს, აქვს სათანადო ინფორმაციული წვდომა, რაც მას აძლევს შესაძლებლობას ზუსტად შეაფასოს მოვლენები, შეარჩიოს ეფექტური სტრატეგიები, გავლენა მოახდინოს ადამიანებზე. გავლენის ფორმები კი დამოკიდებულია მის ცოდნაზე, ინფორმირებულობაზე, პიროვნულ თვისებებზე, მორალურ ფასეულობებზე.

ექსპერტთა რეკომენდაციით ლიდერებს ევალებათ დაიცვან პიროვნების შემდეგი მორალური უფლებები:

1. **თავისუფალი უფლება დაეთანხმოს.** ინდივიდს უნდა მიეცეს უფლება თავისუფლად და გაცნობიერებულად, აბსოლუტური ინფორმირებულობის პირობებში დაეთანხმოს გადაწყვეტილებას, რომელსაც უშუალოდ მასთან აქვს კავშირი.

2. **კონფიდენციალობის უფლება.** პიროვნებას შეუძლია აარჩიოს, თუ როგორ დატოვოს სამსახური და აკონტროლოს პირადად მასთან დაკავშირებული ინფორმაცია.

3. **სინდისის თავისუფლება.** ადამიანს შეუძლია თავისი მორალური და რელიგიური ნორმების შესაბამისად იმოქმედოს.

4. **სიტყვის თავისუფლება.** ადამიანს შეუძლია სამართლიანად გააკრიტკოს სხვისი ქცევების ეთიკურობა და კანონიერება.

5. **საქმიანობის უფლება.** პიროვნებას აქვს უფლება მიუკერძოებელად მოუსმინონ და სამართლიანად მოეპყრონ.

6. **ცხოვრების და უსაფრთხოების უფლება.** პიროვნებას აქვს უფლება იცხოვროს ფიზიკური და ჯანმრთელობის საფრთხის გარეშე.

მაგალითად: თანამშრომლებზე მიყურადებით ინფორაციის მიღება არღვევს კონფიდენციალურობის უფლებას. სექსუალური შევიწროება არღვევს სინდისის თავისუფლების უფლებას. სიტყვის თავისუფლების დარღვევით არასამრთლიანობაზე, ან არასათანადო ქცევებზე რეაგირების შესაძლებლობა იზღუდება.

მმართველობითი ეთიკის ნაწილია მენეჯერთა პროფესიული ეთიკის კოდექსი. მისი საფუძვლები და პრინციპები ქმნის ცხად ფასეულობათა ჯაჭვს და აიოლებს სფეროში მოღვაწეობას. როცა ეთიკური სტანდარტების ზუსტი კოდიფიცირება არ ხდება, ვერ ხერხდება ერთმნიშვნელოვნად დადგინდეს რა არის სწორი, ან რა – არასწორი. შესაბამისად, ხშირია შეუთანხმებლობა და დილემები გადაწყვეტილების მიღებისას, ადგილი აქვს ფასეულობათა, ან ინტერესთა კონფლიქტს. მენეჯერთა ეთიკური კოდექსის ფორმირებისას ყურადღება უნდა მიექცეს: პატიოსნებას, კეთილსინდისიერ დამოკიდებულებებს, სამართლიანობას. ამ ფასეულობების ზუსტი მეცნიერული დეფინიცია არ არსებობს. ოქსფორდის ლექსიკონით სამართლიანობა ესაა მორალურ პრინციპებთან დაკავშირებული, ან ცოდნის მიმართულება დაკავშირებული მორალთან. სამართლიანობა გულისხმობს გადაწყვეტილებების დაფუძნებას მიუკერძოებლობაზე და პატიოსნებაზე. ორგანიზაციის დონეზე განიხილავენ სამი სახის სამართლიანობას:

1. **განაწილების სამართლიანობა,** რაც გულიხმობს რესურსების და შედეგების განაწილების სამართლიანობას. პიროვნებებმა, რომლებმაც თანაბარი წვლილი შეიტანეს შედეგში თანაბარი გასამრჯელო და ჯილდო უნდა მიიღონ ამისთვის. აგრეთვე აქვე იგულისხმება ქალისა და მამაკაცის ანაზღაურების გათანაბრებაც თანაბარი სამუშაოს შესრულების შემთხვევაში. თუმცა პიროვნებებს, რომელთაც აქვთ მეტი კვალიფიკაცია, გამოცდილებები და პასუხისმგებლობა უნდა მიიღონ სათანადო დანამატი ხელფასზე.

2. **საპროცესო სამართლიანობა** გულისხმობს წესების ადმინისტრირებას სამართლიანად. წესები ნათლად, თანმიმდევრულად, ობიექტურად და სამართლიანად უნდა იყოს გაწერილი.

3. **საკომპენსაციო სამართლიანობა** გულისხმობს, რომ სამსახურებრივი ტრამვების, დაზიანების შემთხვევაში უნდა მიიღონ სათანადო კომპენსაცია.

მუშაობის უფლება დისკრიმინაციის გარეშე, უსაფრთხოების ნორმების დაცვა, სოციალური მოთხოვნების დაკმაყოფილებით, პირადი შეხედულებების მიხედვით გაწევრიანების უფლება ამა თუ იმ ჯგუფში. დასვენების და დროის თავისუფლად გატარების უფლება. კოლექტიურად და ასევე ინდივიდულურად მოლაპარაკებების წარმართვის უფლება. ყოველგვარი ძალადობის აკრძალვა. ბავშვთა მძიმე შრომის აკრძალვა. მინიმალური ასაკის დაწესება – ეს ის ბაზისია, რომელთა გათვალისწინება აუცილებლად უნდა მოხდეს მენეჯერთა ეთიკის კოდექსში.

მენეჯერის ეთიკის კოდექსი მუშავდება ეთიკური მართვის მოდელის საფუძველზე, რომელშიც მოიაზრება 4P (Purpose, People, Planet, Probity (or Purity or Principles) მიზანი, ხალხი, სამყარო, პატიოსნება ანუ პრინციპების სიწმინდე. აქტუალურია დაინტერესებული სუბიექტების ე.წ. ,,სტეიკჰოლდერების" გათვალისწინება. უნდა გაირკვეს მათი გავლენა, ინტერესები, მოლოდინი, საჭიროება, უფლება, რაოდენობა, შეწონილი მნიშვნელობა, მნიშვნელობის პრიორიტეტულობა.

ეთიკის კვლევის პროცესში განსაკუთრებით აქტუალურია ბიზნესში ფუნქციონერი გუნდების ეთიკური პასუხისმგებლობა და ვალდებულებები. ეს ძირითადად დამოკიდებულია ორგანიზაციაში შექმნილ ეთიკურ კულტურაზე და ჯგუფის ეთიკურ ფასეულობებზე.

ორგანიზაციებში ეთიკის საკითხების ეთიკური დილემების საკითხების აქტუალიზაცია და მეთვალყურეობა უშუალოდ დაკავშირებულია ისეთ სტრუქტურულ

ერთეულებთან, როგორიცაა **ეთიკის კომიტეტი, ფსიქოლოგის/ფსიქოლოგთა კაბინეტი, იურიდიული სამსახური.**