ლიდერობა

Leadership

რიდერი

ნატალია ხარაძე

(რიდერი მომზადებულია სილაბუსში მითითებული წიგნებისა და ელექტრონული წყაროების თარგმანის საფუძველზე, მიმდინარეობს მუდმივი განახლება)

2021

თემა. 1 ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელობა ორგანიზაციის მართვაში

ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციის, მიზნების, პრინციპებისა და მეთოდების მიმოხილვა;
ორგანიზაცია, როგორც მენეჯერთა საქმიანობის სფერო

თანამედროვე პირობებში სწავლების ტრადიციულ მეთოდებთან ერთად მნიშვნელოვანია აქტიური მეთოდების გამოყენება. თუმცა ტრადიციული მეთოდების მაღალეფექტიანობა არ შეიძლება უგულვებელყოფილი იქნეს. ცნობილია, რომ ბევრი ადამიანი გამოცდილებას იღებს თავიანთი ყოველდღიური საქმიანობიდან. ისინი წამოჭრილი პრობლემების წყალობით გამოიმუშავებენ სიტუაციაში გარკვევის გზებს და მხოლოდ იმ შემთხვევაში იზრდებიან თუ სისტემატურად აანალიზებენ მიღებულ გადაწყვეტილებებსა და მის შედეგებს და დაადგენენ თუ რატომ იქნებოდა იგი წარმატების ან მარცხის მომტანი. ბუნებრივია გამოცდილებაზე დამყარებული ცოდნა ყველა ლიდერს და ხელმძღვანელს არ გააჩნია. ხელმძღვანელთა ნაწილს აქვს მომენტალური ანალიზის უნარი და ის ეხმარება სიტუაციიდან გამომდინარე მიიღოს გადაწყვეტილება. აამგვარი ანალიზის უნარი კი ყველას არ გააჩნია, ამიტომ მნიშვნელოვანია გარკვეული თეორიული ცოდნის მიღება.

თეორიულ ცოდნაზე დაყრდნობით, სტუდენტებმა და საქმიანი წრის წარმომადგენლებმა უნდა შეძლონ სიტუაციების ანალიზი და სწორი გადაწყვეტილების მიღება. ჭპრაქტიკული სიტუაციების განხილვა საშუალებას იძლევა მოახდინოს სიტუაციების ანალიზი და მიაგნონ მთავარი პრობლემის გადაჭრის ოპტიმალურ ვარიანტს.

ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელობა ორგანიზაციის მართვაში.

თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციის (ფირმის) ფუნქციონირებისა და წარმატების ერთ_ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია მმართველობითი პროცესის სწორი ორგანიზება. საბაზრო ურთიერთობათა ფორმირების კვალდაკვალ, მმართველობითი საქმიანობაც სრულყოფილი ხდება და ახალი მოთხოვნები წაეყენება.

საბაზრო ეკონომიკა მოითხოვს მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტ-ხელმძღვანელებს და წარმატების მისაღწევად აუცილებელ მოთხოვნად აყენებს პროფესიონალიზმის. ისეთი მნიშვნელოვანი მახასიათებლების გააქტიურებასა და დახვეწას, როგორიცაა ხელმძღვანელობის სტილი და ხერხები.

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ პერსონალის კვალიფიკაციაზე, არამედ არსებული კადრების უნარიანად გამოყენებასა და სწორ მართვაზე. უდავოა, რომ კონკურენტი ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც ერთნაირად არიან ტექნიკურად აღჭურვილნი და იყენებენ მარკეტინგისა და წარმოების ორგანიზაციის მსგავს ხერხებსა და მეთოდებს, კონკურენციულ ბრძოლაში მთავარი იარაღია პერსონალის მართვის თანამედროვე და დახვეწილი სისტემის გამოყენება, რომელიც შეესაბამება კონკრეტული ორგანიზაციის საკადრო შემადგენლობის მოთხოვნებს და აერთიანებს და აახლოებს ორგანიზაციისა და მასში დასაქმებული თითოეული მომუშავის მიზანს. ამ ტიპის ორგანიზაციებში ყველაფერი კეთდება იმისათვის, რომ შენარჩუნებული იქნეს მაღალკვალიფიციური კადრები და იმავდროულად მოხდეს ადამიანური რესურსების დონის ამაღლება და თანამედროვე სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანა. მაღალკვალიფიციური კადრების როლის მნიშვნელობის ზრდამ, ორგანიზაციის მართვის სისტემაში გამოიწვია ისეთი მოვლენის წარმოშობა, როგორიც არის “ნადირობა თავებზე”. ამგვარი “ნადირობის” ძირითადი მიზანია კომპანიისათვის მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვა. შემთხვევითი არ არის, რომ საჭირო კადრების მოზიდვა-შერჩევასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ბევრ მოწინავე კომპანიაში რამდენიმე ათეული ათასი დოლარიც კი იხარჯება.

რამდენად კვალიფიციურიც არ უნდა იყოს ორგანიზაციის (ფირმის) საშტატო შემადგენლობა, მხოლოდ პერსონალის კვალიფიკაცია არაა წარმატების ერთადერთი ფაქტორი, ბევრი რამ დამოკიდებულია პერსონალის მართვის სისტემაზე, მენეჯერთა პირად ღირსებაზე, გამოცდილებასა და ცოდნაზე. თუ პერსონალის მართვის პროცესი არაეფექტიანად ხორციელდება, მაშინ ყველაზე კვალიფიციური პერსონალიც კი ვერ შეძლებს სრული ძალისხმევით მუშაობას. ჲ

რეალიზება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია ორგანიზაციაში მოქმედ პერსონალის მართვის სისტემაზე. შრომის მაღალი მწარმოებლურობა, სხვა თანაბარ პირობებში, დამახასიათებელია იმ მომუშავისათვის, რომლის ინტერესებიც ემთხვევა დამქირავებლის ინტერესებს.

დამქირავებლისა და დაქირავებულის ინტერესების შესაბამისობაში მოსაყვანად, პერსონალის მართვის სისტემამ უნდა უზრუნველყოს ისეთი საკითხების წარმატებით გადაწყვეტა, როგორიცაა შრომის ანაზღაურების სისტემის (მატერიალური სტიმულირების სისტემის) სწორად ფორმირება, სამუშაო პირობებისა და სამუშაო ადგილის უსაფრთხოება, სოციალურ ფსიქოლოგიური კლიმატის გაჯანსაღება და ა. შ.

ორგანიზაციაში გამოყენებული სხვა სახეობის რესურსებისაგან განსხვავებით ადამიანურ რესურსებს აქვს მნიშვნელოვანი თავისებურება. ის „ცოცხალი რესურსია", რომელიც დაჯილდოებულია ცნობიერებით და მისი გამოყენება ალბათობის ხასიათს ატარებს, ეს იმას ნიშნავს, რომ წინასწარ შეუძლებელია შეფასებულ იქნეს თუ რა შედეგს მიაღწევს კონკრეტული ადამიანი ამა თუ იმ ჯგუფში ან სამუშაოს შესრულების დროს. მისი შესაძლებლობების გამოყენება და გამოვლენა მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული.

საკადრო მენეჯმენტის თავისებურებები თავს იჩენს საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში კონკრეტული საკითხების გადაწყვეტის დროს. ეს სფეროებია:

1. მეცნიერება, რომელიც მოიცავს პერსონალის შერჩევას, კარიერის დაგეგმვას, პერსონალის სტიმულირებას, კონტროლს, შრომის შედეგიანობის შეფასებას;

2. წარმოების სფერო რომელიც მოიცავს მომუშავის სტიმულირებას, მათ პროფორიენტაციასა და ადაპტაციას, შესასრულებელი სამუშაოს ანალიზს;

3. მომსახურების სფერო რომელიც მოიცავს მუშაობის სპეციალური მეთოდების გამოყენებას(მოტივაცია, სტიმულირება, ფსიქოლოგიური ზემოქმედება).

მენეჯერის მიერ კონკრეტული საკითხების გადაწყვეტა უნდა ხდებოდეს პერსონალის მართვის საკითხებში შრომის ფუნქციონალური დანაწილების გათვალისწინებით. შრომის ფუნქციონალური დანაწილებისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს სხვადასხვა სახის ღონისძიებების გატარება.

ყურადღება უნდა იქნეს გამახვილებული რამდენიმე ფუნქციონალურ ბლოკზე, რომლებიც თავის თავში მოიცავენ ამოცანათა ნუსხას. კერძოდ, პერსონალის მოთხოვნილებების განსაზღვრა, პერსონალის დაკომპლექტების უზრუნველყოფა, შეკრება, შეფასება და გადარჩევა, პერსონალის გამოყენება, პერსონალის განვითარება, პერსონალის მოტივაცია, პერსონალის მართვის პროცესის უფლებრივი და საინფორმაციო უზრუნველყოფა.

თანამედროვე ეტაპზე პერსონალის მართვის ძირითადი ტენდენციები ორიენტირებულია სოციალურ-ფსიქოლოგიური და სოციალურ-ეკონომიკურ ფაქტორებზე. ყურადღებას გავამახვილებთ რამდენიმე ფაქტორზე:

- პარტნიორული მართვა, რომელიც გულისხმობს პერსონალის ჩაბმას მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისა და დამუშავების პროცესში, დასაქმებულთა ინდივიდუალური თავისებურებებისა და უნარების აღრიცხვას, პიროვნების ტიპოლოგიურ თავისებურებათა აღრიცხვას, (რაც მის ფსიქოლოგიურ დახასიათებას გულისხმობს). სამწუხაროა, რომ პარტნიორული მართვა რთულად იკიდებს ფეხს ქართულ სინამდვილეში. ჯუმეტეს შემთხვევაში, ორგანიზაციის წევრებს მაღალი რგოლის ხელმძღვანელთა მიერ უკვე მიღებულ და დამტკიცებულ გადაწყვეტილებებზე გვიწევს "ხელის აწევა," ვიწრო ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები (ხშირ შემთხვევაში ერთპიროვნული) კი- არ ასახავს კოლექტივის ინტერესს და ხშირად არაპროფესიონალიზმის ნიშნებიც იკვეთება. საბოლოოდ ამგვარი მიდგომა ამცირებს დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობას, ხდება გაუცხოება მმართველ ჯგუფსა და კოლექტივის წევრებს შორის. წარმატება კი შეუძლებელია თუ ორგანიზაციის თითოეული წევრის მიზანი არ ემთხვევა ორგანიზაციის მიზნებს.
- მუშაკთა ისეთი ჯგუფების ფორმირება, სადაც კოლეგებს შესაძლებლობა ეძლევათ შეცვალონ ერთმანეთი. ასეთი ჯგუფები იღებენ დავალებებს და მისი შესრულებისას დამოუკიდებლად ღებულობენ გადაწყვეტილებებს.
- ტექნოკრატიზმი. იგი განპირობებულია იმით, რომ მენეჯერებს არ შეუძლიათ დიდი მოცულობის ინფორმაციის დაძლევა და საჭირო ხდება ტექნიკური საშუალებების გამოყენება.

 სოციოტექნიკური კონსტრუირება. იგი გარდაუვალია, რადგან პერსონალის მართვის სოციალურ და ტექნიკურ ქვესისტემებს შორის არსებობს გარკვეული ურთიერთკავშირი, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მუშაობასა და ეფექტური შედეგის უწყვეტობას. სოციალური ქვესისტემა მოიცავს ყველა იმ ფაქტორს, რაც საჭიროა პერსონალის მუშაობის ნორმალური პირობების უზრუნველსაყოფად. ეს ფაქტორებია: სოციალური პირობები, სამედიცინო დაზღვევა, ერგონომიური პირობები.

 კორპორაციული კულტურა. კორპორაციული კულტურა იგივეა, რაც ორგანიზაციის იმიჯი, რომლის ფორმირებაშიც მონაწილეობს ხელმძღვანელობა და პერსონალი ერთდროულად. იგი დაკავშირებულია კორპორაციული სულის ფორმირებასთან., რომელიც მიზნად ისახავს ადამიანური რესურსების ეფექტიანობისა და მწარმოებლურობის ამაღლებას . თითოეული ორგანიზაციის კორპორაციული კულტურა სპეციფიკურია.

შესაძლებელია გამოვყოთ კორპორაციული კულტურის შემდეგი ძირითადი მახასიათებლები:

- **მაღალ საწარმოო** –ეკონომიკურ და მორალურ ეთიკურ ფასეულობებზე ორიენტაცია;
- **პერსონალის შიგნით უწყებრივი ბარიერების ლიკვიდაცია;**
- **მმართველების პრივილეგიების შესუსტება და თანდათანობითი ლიკვიდაცია;**
- **ორგანიზაციის მიერ საკუთარი მისიის ხედვა;**
- **კვალიფიკაციის ამაღლების, სწავლებისა და განვითარების სისტემების მიმართ განსაკუთრებული ყურადღება;**
- მუშაობა უშუალოდ ადამიანებთან და არა ქაღალდებთან.

პერსონალი ყოველთვის გრძნობს კონკრეტულ კონტაქტს ხელმძღვანელთან.

შეკავშირებული მეგობრული გუნდი არის ნებისმიერი საქმის ნახევრად წარმატება. ამიტომ ნებისმიერი დონის ხელმძღვანელის მიზანი უნდა იყოს კოლექტივის შეკავშირება და მომუშავეებში იმგვარი განცდის ჩამოყალიბება, რომ

ორგანიზაციაში სიარული მისთვის არა მხოლოდ არსებობისათვის აუცილებელი საშუალებაა, არამედ მას მხარში უდგანან ახლობლები და მეგობრები.

სასურველი კლიმატის ჩამოყალიბებისა და მომუშავეთა შრომის ნაყოფიერების ამაღლების მიზნით ხელმძღვანელის მიერ მიღებული ნებისმიერი გადაწყვეტილება ან დანერგილი სიახლე უნდა ეყრდნობოდეს სამართლიანობის პრინციპს. მხოლოდ ამგვარი პოლიტიკის გატარება არის მომუშავეთა შრომის აქტივობის ზრდის საფუძველი. ნებისმიერი მომუშავის ინტერესი "სამართლიანი " ხელფასი და "სამართლიანობის" გარანტიაა. მათი დაცვის გარეშე შეუძლებელია დაკმაყოფილდეს დამქირავებლის მთავარი ინტერესი -"პატიოსანი მუშაობა " და "სამართლიანი უკუგება".

სამწუხაროდ სამართლიანობის დარღვევის განცდა საკმაოდ დიდია, განსაკუთრებით სახელმწიფო სექტორში დასაქმებულ ადამიანებში. . ანაზღაურების არსებული სისტემა და პრემირების გაუგებარი მექანიზმი იწვევს კოლექტივის წევრთა დაპირისპირებას და ფსიქოლოგიური კლიმატის "დაბინძურებას". შრომის ანაზღაურების სისტემა ნაკლებად ითვალისწინებს მომუშავის რანგს და შესაბამისი რანგის მომუშავის პასუხისმგებლობას, შრომის დაძაბულობის ხარისხსა და პირობებს, გამოცდილებასა და მუშაობის სტაჟს. "ცნობილია რომ ადამიანთა გონებრივი დატვირთვის ხარისხი კომპიუტერთან ბეჭდვდისა და კითხვის დროს შეადგენს შესაბამისად 75 და 100 პროცენტს. "სწორედ ასპროცენტიანი გონებრივი დატვირთვით უწევს ყველა ღირსეულ პროფესორს შრომა , როგორც ლექციაზე, ისე აუდიტორიაში შესვლამდე. ამგვარი დაძაბულობის პირობებში დამამცირებელია, როცა პროფესორის ხელფასი ადმინისტრაციაში დასაქმებულთა ხელფასზე ბევრად ნაკლებია. ამ დროს გარდა იმისა, რომ ირღვევა სამართლიანობის პრინციპი , ამგვარი დამოკიდებულება იწვევს დაძაბულობას კოლექტივის წევრებს შორის. მაშინ როცა "კოლექტივისაგან იღებს ადამიანი მხარდაჭერასა და დაცვას, კოლექტივია მისი შრომის წარმატების პირველი ამღიარებელი" არასამართლიან პოზიციებზე დამყარებული მართვის პროცესი კი შრომის მწარმოებლურობის მუხრუჭია. როგორც ილია ჭავჭავაძე მიუთითებდა

"ყველა კაცი , თუ დაწესებულება მით უფრო მაღალია და ღირსეული , როცა კანონს თავის თავზე მაღლა დააყენებს და თვითონ ქვეშ დაუდგება , ამაზეა დამოკიდებული კაცთა საზოგადოების ბედნიერება და დღეგრძელობა".

ორგანიზაცია ძველი ლათინური წარმოშობის სიტყვაა და რაიმეს მოწესრიგებას ნიშნავს.

ორგანიზაცია – ადამიანთა ჯგუფი. რომელთა საქმიანობა მიზანმიმართულად კოორდინირებულია საერთო მიზნის მისაღწევად.

ორგანიზაციის შესაქმნელად საჭიროა დაკმაყოფილდეს შემდეგი მოთხოვნები:

- არანაკლებ ორი ადამიანის არსებობა
- არანაკლებ ერთი მიზნის არსებობა
- ორგანიზაციის თითოეული წევრის სწრაფვა მიზნის მისაღწევად

არსებობს ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციები:

ფორმალური ორგანიზაცია – მუდმივად ვითარდება და მისი დახურვა შესაძლებელია კრიზისის შემთხვევაში.

არაფორმალური ორგანიზაცია – იქმნება კონკრეტული მიზნით და მისი ფუნქციონირება წყდება ამ მიზნის მიღწევისთანავე. მაგ. საპარლამენტო კომისია.

ორგანიზაციის მახასიათებელი ნიშნები:

1. რესურსების არსებობა – ადამიანური რესურსები,ძირითადი კაპიტალი, ნედლეული და მასალები, ტექნოლოგია და ინფორმაცია.
2. გარე სამყაროსთან დამოკიდებულება – მომხმარებლები, კონკურენტები, კანონები და სახელმწიფო ორგანოები, კულტურა, საზოგადოებრივი განწყობა.
3. შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება – განყოფილებები.
4. შრომის ვერტიკალური დანაწილება – თანამდებობები.

ორგანიზაცია არის მართვის ობიექტი. მისი შექმნისას უნდა განისაზღვროს ისეთი პარამეტრები როგორიც არის:

მიზანი ;

საქმიანობის სახე ;

მასშტაბები ;

საკუთრების ფორმები;

რესურსები.(ფინანსური, მატერიალური ,შრომითი)

ორგანიზაციის, როგორც მართვის ობიექტის შექმნაზე ფუნქციონირებასა და განვითარებაზე გავლენას ახდენს შიგა გარემო და გარე გარემო.

გარე გარემოს ფაქტორები შეიძლება იყოს როგორც პირდაპირი ზემოქმედების მომხდენი ასევე არაპირდაპირიც შეიძლება აისახოს ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

ორგანიზაციის კლასიფიკაცია ხდება სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით მაგ. სიდიდე, საკუთრების ფორმა, ფუნქცია, მიზანი, დაფინანსების წყარო.

მინც ბერგის კლასიფიკაცია:

1. სამეწარმეო ორგანიზაცია – მარტივი სტრუქტურა, მცირე სიდიდე, სწრაფი განახლების უნარი, ლიდერის დიდი როლი.
2. მანქანური ორგანიზაცია – სტანდარტიზაციის მაღალი დონე, არ მოითხოვს მაღალ პროფესიულ მომზადებას.
3. პროფესიონალური ორგანიზაცია – პროფესიონალიზმის მაღალი დონე, მაგ. უნივერსიტეტები, სკოლები.
4. მისიონერული ორგანიზაცია - საფუძველია იდეოლოგია და წევრებს შორის მაღალი ნდობის ხარისხი, მომუშავეთა კავშირი სპეციალიზაცია.
5. პოლიტიკური ორგანიზაცია.

თითოეულ ადამიანის ცხოვრებაში დიდია კოლექტივის როლი, კოლექტივში ადამიანები ახდენენ საზოგადოებასთან ურთიერთობის ბუნებრივი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. საჭიროების შემთხვევაში ადამიანები კოლექტივიდან იღებენ მხარდაჭერას, დაცვას. კოლექტივში ხდება ადამიანის წარმატებების აღიარება, სწორედ კოლექტივში ხდება ადამიანის მიერ იმის შეფასება თუ რა როლი ეკუთვნის საზოგადოებაში.

კოლექტივის ხასიათიდან გამომდინარე მისი გავლენა ადამიანზე შეიძლება იყოს დადებითიც და უარყოფითიც. იმ შემთხვევაში თუ კოლექტივი არ არის

აგებული კონსტრუქციულ ქცევაზე, თუ მისი ხელმძღვანელებისა და რიგითი თანამშრომლების მხრიდან სისტემატურად ირღვევა კანონმდებლობა და მიღებული ქცევის წესები, ეს უარყოფითად მოქმედებს კოლექტივის თითოეულ წევრზე.

როდესაც ორგანიზაციაზე ვსაუბრობთ არ შეიძლება არ შევეხოთ ორგანიზაციის კულტურას. ეს არის ორგანიზაციის მრწამსი, ქცევის წესები, განწყობა, ფასეულობები, ანუ როგორც წესი ის დაუწერელი კანონები, რომლებიც განსაზღვრავენ თუ როგორ უნდა მოიქცნენ კონკრეტულ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანები.

ორგანიზაციული კულტურის ბირთვი - ფასეულობები.

ეს ფასეულობები შეიძლება იყოს დადებითიც და უარყოფითიც.

პოზიტიური ფასეულობები:

- სამუშაო შეიძლება მხოლოდ საუკეთესოდ შესრულდეს.
- ჭეშმარიტება კამათში იბადება.
- მთავარი მომხმარებლის ინტერესია.
- ორგანიზაციის წარმატება ჩემი წარმატებაა.
- კოლეგების ურთიერთდახმარება.

ნეგატიური ფასეულობები:

- არ შეიძლება ენდო ხელმძღვანელობას, არამედ უნდა ენდო მარტო მეგობარს;
- ნუ მეტიჩრობ;
- ცხოვრებაში ყველაზე მთავარი კარგად მუშაობა არ არის;
- მთელ საქმიანობას ვერ შეცვლი;

ორგანიზაციის კულტურასთან არის დამოკიდებული ორგანიზაციული კლიმატი . ეს არის ორგანიზაციის შიდა გარემოს შედარებით მყარი მდგომარეობა რომელიც გამოიხატება ორგანიზაციის წევრთა ემოციური განწყობით, განცდებით და გავლენას ახდენს მათ სამუშაო ქცევაზე.

რა სხვაობაა ორგანიზაციულ კულტურასა და კლიმატს შორის?

ორგანიზაციული კლიმატი დროთა განმავლობაში შეიძლება იცვლებოდეს და დროის შედარებით მოკლე პერიოდში შესაძლებელია მისი მართვა.

ორგანიზაციული კულტურა – ეს უფრო მყარი ფენომენია, ღრმა ფესვებით და ახლოს არის და მყარად დაკავშირებული ორგანიზაციის მართვის სისტემასთან.

ორგანიზაციული კულტურის ოთხი ტიპი:

ავტორიტარული – ძალაუფლების ცენტრალიზება;

ბიუროკრატიული – ფორმალიზებული წესები;

ამოცანაზე ორიენტირებული – პროექტი წესდება დამოუკიდებელი გუნდების მიერ;

ადამიანზე ორიენტირებული – ადამიანი ორგანიზაციის მთავარი ფასეულობაა.

ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურის შესწავლა სხვადასხვა მეთოდით შეიძლება მოხდეს ინტერვიუ, ანკეტირება, დოკუმენტების შესწავლა, მართვის არსებული სტილის შესწავლა და შეფასება.

ორგანიზაციულ კულტურასთან ერთად მნიშვნელოვანია შრომითი ეთიკის ზოგადი პრინციპები.

ეს არის ადამიანის მორალის შესახებ ფილოსოფიური მოძღვრება, ადამიანის ზნეობრივი ქცევის ნორმების სისტემა საზოგადოებასთან და სხვა ადამიანებთან ურთიერთობაში.

შრომის ეთიკასთან ერთად არსებობს აგრეთვე პროფესიული ეთიკის ნორმები მაგ. ექიმი.

1995 წელს, ნოლანის კომისიამ (დიდი ბრიტანეთი) გამოაქვეყნა მოხსენება ,,საჯარო სფეროში სტანდარტების შესახებ". მასში ჩამოყალიბებულია საჯარო საქმიანობის ყველა სფეროსთვის მასალები 7 პრინციპი.

- მოუსყიდველობა;
- უმწიკლობა;
- ობიექტურობა;
- ანგარიშვალდებულობა;
- საჯაროობა;
- პატიოსნობა;

- ხელმძღვანელობა.

უმწიკვლობა საჯარო თანამდებობის პირი ვალდებულია მიიღოს გადაწყვეტილება მხოლოდ და მხოლოდ საჯარო ინტერესების გათვალისწინებით, მას არა აქვს უფლება, იმოქმედოს ფინანსური თუ სხვა მატერიალური სარგებლის მიღების მიზნით.

მოუსყიდველობა საჯარო თანამდებობის პირს არა აქვს უფლება სხვა ორგანიზაციის ან გარეშე პირის მიმართ იკისროს რაიმე სახის ვალდებულება.

ობიექტურობა საჯარო თანამდებობის პირი ვალდებულია, საჯარო თანამდებობაზე დანიშვნისას ან ჯილდოზე წარდგენისას ან სხვა მსგავსი გადაწყვეტილებების მიღებისას არჩევანი გააკეთოს კანდიდატთა ღირსებისა და დამსახურებების გათვალისწინებით.

ანგარიშვალდებულება საჯარო თანამდებობის პირი სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისას, ანგარიშვალდებულია საზოგადოების წინაშე და მისი სამსახურებრივი საქმიანობა უნდა ექვემდებარებოდეს ყველანაირი ხარისხის შემოწმებას.

საჯაროობა უნდა უზრუნველყოს თავისი საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა.

პატიოსნება საჯარო პირი ვალდებულია განაცხადოს ნებისმიერი პირადი ინტერესების შესახებ.

ხელმძღვანელობა საჯარო პირმა უნდა უზრუნველყოს ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი პრინციპების შესრულება.

ქცევის წესების პრინციპის განსაზღვრისას მნიშვნელოვანია იმ მოძღვრების გაზიარება, რომელიც ჯერ კიდევ მე-19 საუკუნის ბოლოს არსებობდა საქართველოში და რომლის შექმნაშიც ღირსეული წვლილი შეიტანა ილია ჭავჭავაძემ. ,,ყველა კაცი, თუ დაწესებულება მით უფრო მაღალია და ღირსეული, როცა კანონს თავის თავზე მაღლა დააყენებს და თვითონ ქვეშ დაუდგება, ამაზეა დამოკიდებული კაცთა საზოგადოების ბედნიერება და დღეგრძელობა".

ილია ჭავჭავაძე მოითხოვდა სახელმწიფო სამსახურში ჩამდგარი ყველა მოხელისაგან ეთიკური ნორმების დაცვით, მათზე დაკისრებული სამსახურებრივი მოვალეობების მთელი პასუხისმგებლობით შესრულებას.

,, მოვალეობის გარეშე უფლება არ არსებობს, ხოლო მოვალეობა ისაა, პატივი სცე, დაიცვა კიდეც სხვისი უფლება და არა დაარღვიო იგი".

აი, რას წერდა ანგარიშვალდებულებაზე ,,ანგარიშსა ვთხოვ რომ იტყვიან, განა იმას ნიშნავს, რომ ავი რამ შეგწამე და მინდა დაგიჭირო ავკაცობაში. ანგარიში საქმის სასწორზე დადებაა და სასწორს ვინ უნდა გაექცეს თუ არა გონებადახშული კაციო."

საკადრო პოლიტიკა და პერსონალის მართვა

საკადრო პოლიტიკაში იგულისხმება პერსონალთან მუშაობის ძირითადი მიმართულებების განმსაზღვრელი თეორიული შეხედულებების, იდეების, მოთხოვნილებებისა და პრინციპების სისტემა, მისი ფორმები და მეთოდები. საკადრო პოლიტიკა განსაზღვრავს კადრებთან მუშაობის მთავარ მიმართულებებს, და მათდამი წაყენებულ ზოგად და სპეციფიკურ მოთხოვნებს. საკადრო პოლიტიკას ამუშავებენ ორგანიზაციის მესაკუთრენი, უმაღლესი ხელმძღვანელობა და პერსონალის მართვის სამსახურები

- გამოყოფენ სხვადასხვა ტიპის საკადრო პოლიტიკას:
- პასიური საკადრო პოლიტიკა. – ამ დროს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას არ აქვს თავის პერსონალთან დაკავშირებული გეგმა ან პროგრამა და ისინი პერსონალთან მუშაობენ ნორმატიულ აქტებზე დაყრდნობით და დაკავშირებული არიან სპონტანურად წარმოშობილი პრობლემების მოგვარებით.
- რეაქტიული საკადრო პოლიტიკა – ამ დროს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა აკონტროლებს პერსონალის მართვასთან დაკავშირებულ ნეგატიურ სიმპტომებს, ახორციელებს მათ თავიდან აცილების ღონისძიებებს, მაგრამ ვერ ახდენს საშუალო და გრძელვადიან პროგნოზირებას.
- პრივენტული საკადრო პოლიტიკა - ამ შემთხვევაში საკადრო სამსახური ფლობს არა მხოლოდ პერსონალთან დაკავშირებული პროცესების დიაგნოსტიკის საშუალებას, არამედ ახდენს საკადრო სიტუაციის პროგნოზირებას პერსონალის განვითარების ამოცანების ფორმულირებას მოკლე და საშუალოვადიან პერიოდში.

- აქტიური საკადრო პოლიტიკა - ამ დროს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას აქვს არა მხოლოდ პროგნოზირების და დიაგნოსტიკის დასმის არამედ სიტუაციაზე ზემოქმედების საშუალებებიც, შეუძლიათ მიზნობრივი საკადრო პროგრამების შემუშავება, სიტუაციის მუდმივი მონიტორინგი.

არსებობს საკადრო პოლიტიკის ორი სახე:

რაციონალური – როცა ყველა გათვლა , პროგნოზი და შესაბამისი მოქმედებები აწონილ დაწონილია.

ავანტურული – როცა პერსონალთან მუშაობის პროგრამები ძირითადად ემოციურ, ნაკლებ არგუმენტირებული და არასათანადოდ დასაბუთებულ მიდგომებსა და კრიტერიუმებს ეფუძნება.

ცალკე შეიძლება გამოიყოს და ხშირად ასეც ხდება, გლობალური საკადრო პოლიტიკის განხორციელების კონკრეტული პოლიტიკა: კადრების შერჩევის პოლიტიკა, ტრენინგების პოლიტიკა, შრომის ანაზღაურების პოლიტიკა, კარიერის მართვის პოლიტიკა . . .

რა თქმა უნდა არ შეიძლება საკადრო პოლიტიკის გაიგივება პერსონალის მართვასთან. ჭპერსონალის მართვა უფრო ფართო მცნებაა, ხოლო საკადრო პოლიტიკა მისი ერთ – ერთი შემადგენელი ნაწილია. საკადრო პოლიტიკა მოიცავს საკადრო მუშაობის სხვადასხვა ფორმებს და ელემენტებს.

საკადრო პოლიტიკის მიზანია შექმნას კოლექტივი რომელიც იქნება:

- მაღალ მწარმოებლური და მაღალპროფესიონალური;
- შეკავშირებული;
- შიგა და გარე გარემოს ცვლილებებზე რეაგირების მქონე.

საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებებია:

- ორგანიზაციის უზრუნველყოფა მაღალი ხარისხის სამუშაო ძალით.
- (აქ შედის კადრების დაგეგმვა, შერჩევა, დაქირავება დენადობის ანალიზი და ა.შ.)
- მომუშავეთა განვითარება, პროფორიენტაცია, მომზადება, გადამზადება ატესტატის ჩატარება. კკვალიფიკაციის დონის შეფასება, სამსახურებრივი გადაადგილების ორგანიზაცია.

- შრომის ორგანიზაციისა და სტიმულირების ორგანიზაცია, უსაფრთხოების ტექნიკის უზრუნველყოფა, სოციალური უზრუნველყოფა.

ტერმინი ,,საკადრო პოლიტიკა" იხმარება ფართო და ვიწრო გაგებით. ფართო გაგების საკადრო პოლიტიკაში იგულისხმება ადამიანური რესურსების ფირმის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მომყვანი წესების და ნორმების სისტემა. ანუ ის წესები და ნორმები, რომელიც ადამიანურ რესურსს აკავშირებს ფირმის სტრატეგიასთან. ესე იგი ტარდება კადრებთან მუშაობის ისეთი ღონისძიებები როგორიც არის: შერჩევა, საშტატო განრიგის შედგენა, ატესტაცია, სწავლება. და ეს ყველაფერი წინასწარ იგეგმება ორგანიზაციის საერთო მოხსენებით და ამოცანებიდან გამომდინარე.

ორგანიზაციის წინაშე რა ტიპის ამოცანა შეიძლება დადგეს რომ საჭირო გახდეს ამ ღონისძიებების გატარება?

- ახალი კონტაქტები ჩნდება უცხოურ კომპანიებთან;
- გვესაჭიროება კონკრეტული დარგის სპეციალისტი;

ვიწრო გაგებით, საკადრო პოლიტიკა ესაა ადამიანისა და ორგანიზაციების ურთიერთდამოკიდებულებაში კონკრეტული წესების, სურვილების შეზღუდვების ნაკრები.

რა შეიძლება იყოს ამგვარი წესები?

- ბანკში ბოტასები აკრძალულია.
- დეკოლტირებული და გამომწვევი ტანისამოსი.

საკადრო პოლიტიკის მიზნებია:

- შრომის სფეროში უნდა დაიცვან კონსტიტუციით განსაზღვრული უფლებები და მოვალეობები. შრომისა და პროფკავშირების შესახებ არსებული კანონმდებლობა; შინაგანაწესის დებულებები და ზემდგომი ორგანიზაციების მიერ მიღებულ დოკუმენტთა მოთხოვნები.
- უზრუნველყოს ორგანიზაცია საჭირო რაოდენობის, პროფესიის და კვალიფიკაციის მქონე კადრებით.
- შეიმუშაოს კვალიფიკაციის ამაღლება, განაწილების, შეფასების კრიტერიუმები და მეთოდები.

აქ მინდა ვისაუბრო ერთ – ერთი ორგანიზაციის უსახურ კრიტერიუმების შესახებ. კრიტერიუმები, რომლებიც ამგვარად არის შერჩეული რომ ვერ განსაზღვრავს მომუშავის კვალიფიკაციის შესაბამისობას სამუშაო ადგილთან ეს მიუღებელიც არის, არაეფექტურიც და დანაშაულიც.

• პერსონალის მართვაში შემავალი ღონისძიებების სოციალური და ეკონომიკური ეფექტის განსაზღვრა.

დღეს საკადრო პოლიტიკა წინა პერიოდებისაგან განსხვავებით მოიცავს ისეთ საკითხებს როგორიც არის:

- შრომითი კონფლიქტები;
- ურთიერთობა ადმინისტრაციასა და საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს შორის;
- სოციალური პროგრამები.

საკადრო პოლიტიკის დამუშავებაში, როგორც წესი უნდა მონაწილეობდნენ ხელმძღვანელები, აუქციონერთა საბჭო, საკადრო სამსახური, პროფკავშირები, გარედან მოწვეული სპეციალისტები და სამეცნიერო ორგანიზაციები.

საკადრო პოლიტიკის დამუშავება ხდება ორ დონეზე:

- რეგიონული;
- შიგაწარმოებრივი.

რეგიონულ დონეზე საკადრო პოლიტიკის დამუშავებისას გათვალისწინებული უნდა იქნას რეგიონის წარმოებრივი, ბუნებრივი, სოციალური და ეროვნული თავისებურებანი.

შიგაწარმოებრივ დონეზე ხდება საერთო სახელმწიფო და რეგიონული წესების და ნორმების შეთანაწყობა ორგანიზაციის პირობებთან და მხოლოდ ამის საფუძველზე დგება ორგანიზაციაში. პერსონალთან მუშაობის წესები, შიგა საკადრო პოლიტიკის დებულებები დასაბუთებული უნდა იყოს როგორც მეცნიერულად ისე იურიდიულად. აგრეთვე იგი უნდა იყოს კონკრეტული და მკაფიოდ დამისამართებული.

ყველამ უნდა იცოდეს, თუ ვინ აგებს პასუხს ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულებაზე, ვინ არის დასაწინაურებელი კანდიდატთა რეზერვში.

საკადრო პოლიტიკა უნდა მოიცავდეს საკადრო საქმიანობის ყველა მიმართულებებს:

- მოთხოვნის განსაზღვრა;
- კადრების მოზიდვა;
- კადრების გამოყენება;
- კადრების შენარჩუნება;
- კადრების განვითარება;
- კადრების გამოთავისუფლება;
- კადრების ინფორმაციის ორგანიზაცია;

საკადრო პოლიტიკის ფორმირებისას უნდა მოხდეს შემდეგი პრინციპების გამოყენება:

- მეცნიერულობა – გამოყენებული უნდა იქნას, ყველა მეცნიერული მიღწევა ,რომელიც უზრუნველყოფს მაქსიმალურ დინამიკურ და სოციალურ ეფექტს.
- კომპლექსურობა – ანუ უნდა მოიცავდეს საკადრო საქმიანობის ყველა სფეროს.
- ეფექტიანობა - აუცილებელია მოცემულ სფეროში გაწეული დანახარჯები გამოსყიდული იქნას ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგები.

ქვეყნის საბაზრო ეკონომიკაზე ყოფნის პერიოდში არსებითად იცვლება საკადრო პოლიტიკის პრინციპებიც და შინაარსიც, კერძოდ საკადრო პოლიტიკის ფორმირებაში ძირითადი ფიგურაა:

- აუქციონერთა საერთო კრება;
- სამეთვალყურეო საბჭო;
- საწარმოს ერთმმართველი მეპატრონე.

ამასთან ერთად საკადრო პოლიტიკის საფუძვლები რეგულირდება ქვეყნის შესაბამისი კანონმდებლობით.

საკადრო პოლიტიკის განსაზღვრისას, მფლობელი დღეს გაცილებით მეტი უფლებებით სარგებლობს, კერძოდ მომუშავეთა მიღება, განთავისუფლება. თუმცა უნდა აღვნიშნოთ, რომ ამ მხრივ სამწუხაროდ უსამართლო განთავისუფლებას ადგილი აქვს სახელმწიფო სამსახურშიც. სამწუხაროდ, სახელმწიფო დაწესებულებებშიც მატერიალური წახალისების სისტემის გამოყენებაც ერთპიროვნულ ხასიათს ატარებს.

ორგანიზაციის წარმატებისათვის მნიშვნელოვანია გატარდეს აქტიური საკადრო პოლიტიკა.

აქტიური საკადრო პოლიტიკა უფრო ეფექტიანი იქნება იმ შემთხვევაში თუ არა მარტო გამოცხადდება მისი მიზანი და ფასეულობები, არამედ მკაფიოდ იქნება ნაჩვენები როგორ? რა გზებით? რა საშუალებებით? არის შესაძლებელი, რომ მივაღწიო საკადრო პოლიტიკის ოპტიმალურ მდგომარეობას და რას მისცემს ეს ორგანიზაციის თითოეულ წევრს.

პერსონალის მართვის სტრატეგია.

სიტყვა ,,სტრატეგია" მენეჯმენტში შემოსულია სამხედრო საქმიდან; იგი ბერძნული წარმოშობისაა და ითარგმნება, როგორც ,,გენერლის ხელოვნება". მმართველობით სტრატეგიაში იგულისხმება როგორ უნდა იქნას მიღწეული ორგანიზაციის ძირითადი ამოცანები, ისე როგორც ყველა სტრატეგია იგი უნდა იყოს შინაგანად ერთიანი, გარემოსთან შეთავსებადი, რეალური, ზომიერად რისკიანი, გრძელვადიანი.

სტრატეგიის უპირველესი ელემენტია : მიზანთა სისტემა.

სტრატეგიის მეორე ელემენტია: პრიორიტეტები.

სტრატეგიის მესამე ელემენტია : კადრებთან მუშაობის წესები.

პერსონალის მართვის სტრატეგია უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

- უნდა ჰქონდეს გრძელვადიანი ხასიათი.
- უნდა ითვალისწინებდეს მრავალ ფაქტორს და დაკავშირებული უნდა იყოს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიასთან.

პერსონალის სტრატეგიული მართვის ობიექტია:

- მომუშავეები;
- შრომის პირობები;
- პერსონალის სტრუქტურა.

სტრატეგიის შემუშავებისათვის აუცილებელია მრავალი ადამიანის ერთობლივი მუშაობა, ამ მიზნით დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების მსხვილ ორგანიზაციებში იქმნება სპეციალური ჯგუფები. მასში როგორც წესი 10-15 კაცი შედის. ცხადია სტრატეგიის შემუშავებისას შეუძლებელია ყველაფრის გათვალისწინება. რადგან ნებისმიერ მომენტში, როგორც ორგანიზაციის შიგნით ასევე მის გარეთ, შეიძლება წარმოიშვას ახალი მოვლენები. ასეთ შემთხვევაში არ არის აუცილებელი მოხდეს მთელი სტრატეგიის შეცვლა, მხოლოდ გარკვეული ცვლილებები უნდა შევიდეს. ამ მიზეზების გამო ხშირად ორგანიზაციებს აქვთ არა ერთი არამედ რამდენიმე სტრატეგიაც. მათ შორის წამყვანია გენერალური სტრატეგია, სიტუაციის მიხედვით რომელი სტრატეგიის გამოყენებაც არის მიზანშეწონილი იმას იყენებს ორგანიზაცია.

მნიშვნელოვანია პერსონალის მართვის სტრატეგიის ურთიერთკავშირი ბიზნესის სტრატეგიასთან აქ გათვალისწინებული უნდა იქნას:

- ორგანიზაციის მუდმივი ზრდა.
- საფინანსო წონასწორობის შენარჩუნება.

როდესაც ხდება პერსონალის მართვის სტრატეგიის ფორმირება პასუხი უნდა გაეცეს კითხვებს:

- მომუშავეთა შერჩევისას რას ენიჭება უპირატესობა გარედან მიღებას თუ შიგა რეზერვების გამოყენებას.
- ხარჯები განაწილდება მაღალ გასამრჯელოზე თუ მოხდება გამოყოფა – ფულად გასამრჯელოდ ან ფირმის დანახარჯებზე.

ფუნდამენტური საკითხებიდან გამომდინარე წარმოიშობა ტაქტიკური ხასიათის კითხვები:

- შექმნას თუ არა საკუთარი სასწავლო ცენტრი.
- საჭიროა თუ არა მომუშავეთა მხარდაჭერის სოციალური პროგრამა.

- რომელი წახალისების სისტემას მიეცეს უპირატესობა.
- როგორ როლს შეასრულებს მომუშავეთა საქმიანობის შეფასება.
- შტატების დაკომპლექტების შეცვლისას გადაისინჯოს თუ არა ხელფასის სქემები.

პერსონალის განვითარება – ეს არის საწარმოს სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე მისი განვითარება. სტრატეგიის შემუშავებისას ხდება ორგანიზაციის ტენდენციების ურთიერთკავშირი და ირკვევა მათი ოპტიმალურ თანაფარდობა.

რა ტენდენციებზეა საუბარი მოკლედ შევეხოთ:

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია –არის თუ არა თანაფარდობა შეიძლება დამოკიდებული იყოს ფირმის ზომაზე; ხელმძღვანელის შეხედულებებზე თუ რამდენად მიზანშეწონილად მიაჩნია ძალაუფლების განაწილება.

ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი. აქ თანაფარდობა დამოკიდებულია თუ მართვის რა მოდელია არჩეული მაგ. იაპონური ან ამერიკული.

სხვადასხვა თავისებურებებიდან გამომდინარე ხელმძღვანელმა შეიძლება აირჩიოს პერსონალის სტრატეგიის განვითარების შემდეგი მიდგომები:

ტრადიციული სტრატეგია. ტრადიციული მეთოდი გულისხმობს, დაბალი კვალიფიკაციის სამუშაო ძალის გამოყენებას, ტექნიკის გამოყენებას სამუშაო ძალის ეკონომიკის მიზნით, შრომის ანაზღაურების მიზნების აგებას მკაცრი აღრიცხვა და კონტროლის საფუძველზე.

პერსპექტიული სტრატეგია. იგი ითვალისწინებს პერსონალის საფუძვლიანად შერჩევას, კადრების უფრო მაღალ და უფრო ერთგვაროვან კვალიფიკაციას, პერსონალის ურთიერთშეცვლის შესაძლებლობის მაღალ დონეს, მომუშავეებზე სამუშაოს მიწოდებას დროის ხანგრძლივი პერიოდით, პერსონალის განვითარებაზე დანახარჯების გამოსყიდვა ხდება ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე. რა თქმა უნდა პერსპექტიული ვარიანტი ტრადიციულთან შედარებით უფრო პროგრესულია, მაგრამ ჩვენი ქვეყნის ბევრ ორგანიზაციაში იგი არ გამოიყენება ფინანსური სიძნელეების გამო ან ხელმძღვანელთა უნიათო მუშაობის გამო.

ნებისმიერი ორგანიზაციის პერსონალის მართვისას ყველას და განსაკუთრებით ხელმძღვანელებს უნდა ახსოვდეთ, რომ ეს არა იმდენად ტექნოლოგიები, პროცედურები არამედ ხელოვნებაა. ადამიანების მართვა მითუმეტეს, როდესაც ისინი მოხელეები არიან შეუძლებელია განხორციელდეს სტანდარტული მეთოდებით, რეცეპტებით, რომ ესა თუ ის საქმე ასე უნდა გაკეთდეს.

ჩვენ განვმარტეთ სტრატეგია, რაც შეეხება ,,პოლიტიკა"ს ესეც ბერძნული სიტყვაა და სახელმწიფო მართვის პოლიტიკას ნიშნავდა. ეს არის იმ პრინციპების ერთობლიობა რომელიც დაცული უნდა იქნას მართვის ნებისმიერ სფეროში.

მისია. ორიენტაციის მისია არსებითად იგივეა რაც ცხოვრების აზრი ადამიანისთვის არც ისე იოლია ამის განსაზღვრა რომ პასუხი გასცე კითხვებს ვინ ვართ? რა გვინდა? რას უნდა ველოდოთ ხვალ და ზეგ? სად და რა გზით უნდა ვიაროთ? . . .

ალბათ ქვეცნობიერად ამას გულისხმობდა დ. გურამიშვილი როცა ამბობდა:

,, ყმაწვილმა უნდა იცოდეს საცნობად თავისადაო ვინ არის, სიდამ მოსულა, სად არი, წავა სადაო".

თუ ორგანიზაციამ სწორად ჩამოაყალიბა მისია, ეს საშუალებას მისცემს მას გადაჭრას მართვის ამოცანა.

- მისია აიძულებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას სისტემატურად აანალიზოს საქმიანობის ძლიერი და სუსტი მხარეები.
- ორგანიზაციის მომუშავეების მიერ გაზიარებული გათავისებული მისია ხელს უწყობს მათ თანამოაზრეობას.
- ნათლად ჩამოყალიბებული მისია ხელს უწყობს ორგანიზაციის კარგი იმიჯის შექმნას.

პერსონალის სტრატეგიული მართვის სისტემა

პერსონალის სტრატეგიულ მართვაში იგულისხმება ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანი შრომითი პოტენციალის ფორმირების ხელმძღვანელობა,

რომლის მიზანია ორგანიზაციის განვითარება და მის წინაშე მდგომი ამოცანების წარმატებით განხორციელება ხანგრძლივ პერიოდში.

პერსონალის სტრატეგიული მართვის ამოცანებია:

1. განვითარების სტრატეგიიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის აუცილებელი შრომითი პოტენციალით უზრუნველყოფა.
2. ორგანიზაციის შიგა გარემოს იმგვარად ფორმირება (კულტურით, ღირებულებითი ორიენტაციები) რომელიც იძლევა სტიმულს სტრატეგიული მართვის განვითარების.
3. პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული საკითხების რეგულირება.

პერსონალის სტრატეგიული მართვის სუბიექტია ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სამსახური და უმაღლესი ხაზობრივი და ფუნქციური ხელმძღვანელები.

პერსონალის სტრატეგიული მართვის ობიექტია, ორგანიზაციის ერთობლივი შრომითი პოტენციალი, მისი განვითარების დინამიკა, პერსონალის სტრატეგიული მართვის პრინციპებზე დამყარებული მართვის ტექნოლოგიები და მეთოდები.

სტრატეგიული მართვის პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, პერსონალს, განსაკუთრებით მის კომპეტენტურობის ამაღლებას. პერსონალის კომპეტენტურობაში იგულისხმება, თანამდებობრივი მოვალეობის ეფექტიანი შესრულებისათვის საკმარისი ცოდნის, ჩვევების, გამოცდილების, მუშაობის წესების და ილეთების ფლობას.

სიტყვა ,,კომპეტენტურობა" განსხვავებულია სიტყვისგან კომპეტენცია" კომპეტენცია ახასიათებს თანამდებობას. მასში იგულისხმება უფლებებისა და მოვალეობების ანუ უფლებამოსილებათა ერთობლიობა, რომელსაც კანონით ან სხვა ნორმატიული აქტებით ფლობს ან უნდა ფლობდეს განსაზღვრული ორგანო ან თანამდებობის პირი.

ეს ჩემს კომპეტენციაში არ შედის!

პერსონალის სტრატეგიული მართვის ტექნოლოგია ჯერ კიდევ არ არის დამუშავებული სათანადო დონეზე რაც იწვევს პრობლემებს პერსონალის მართვის სისტემაში.

ეს პრობლემებია:

1. პროფესიათა დეფიციტური სახეების არსებობა და სირთულეები აუცილებელი მომუშავის დაქირავებაში.
2. საგანმანათლებლო და საკონსულტაციო დაწესებულებებში მომსახურებაზე ფასების ზრდა.
3. საქმიანობის ახალ საქმეებზე გადასვლა რაც იწვევს მომუშავეთა გამოთავისუფლებას.
4. კრიზისულ პირობებში ფინანსური რესურსების უქონლობა და პერსონალის რაოდენობის შემცირება.

ადამიანური რესურსები სხვა სახეებიდან განსხვავებით (ფინანსურ, მატერიალური, ინფორმაციული) გამოირჩევიან გამოყენების ხანგრძლივი ხასიათით. მის შექმნაზე და მუშაობისუნარიან მდგომარეობაში შენარჩუნება მოითხოვს დიდ კაპიტალდაბანდებებს და ინვესტიციურ ხასიათს ატარებს.

ჵპერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზაცია

პერსონალის მართვის პროცესის ერთ – ერთი მნიშვნელოვანი სტადიაა პერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზაცია.

იმისათვის რომ იგი წარმატებით განხორციელდეს პერსონალმა უნდა იცოდეს შემდეგი წესები:

1. პერსონალის მართვის მიზნები, სტრატეგია და ამოცანები გულმოდგინედ და დროულად უნდა იქნას დაყვანილი ორგანიზაციის ყველა მომუშავემდე, ამის მიზანია, არა მარტო ის რომ მათ ნათლად გაიგონ რას აკეთებს ორგანიზაცია და მისი პერსონალის მართვის სამსახური, არამედ აქტიური მონაწილეობა მიიღონ მართვის პროცესში.
2. ორგანიზაციის საერთო ხელმძღვანელობამ და პერსონალის მართვის სამსახურის ხელმძღვანელებმა არა მარტო დროულად უნდა უზრუნველყონ

ორგანიზაცია აუცილებელი რესურსით, არამედ მათ უნდა ჰქონდეთ სტრატეგიის რეალიზაციის გეგმა და მოახდინონ მათი დაფინანსება.

დიდ ორგანიზაციებში პერსონალის მართვის სტრატეგიის რეალიზაციაზე ხელმძღვანელობას ევალება ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მოადგილეს პერსონალის დარგში, ამავე დროს იგი უნდა თანამშრომლობდეს ქვეგანყოფილებათა ხელმძღვანელებთან.

პერსონალის ეკონომიკა

ეს სათაური შეიძლება უცნაურად მოგეჩვენოთ, მაგრამ დღევანდელი თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ხელმძღვანელებმა და საზოგადოებამაც უნდა იცოდეს საჯარო სამსახურში, მათ შორის პერსონალთან დაკავშირებით რისთვის და რატომ იხარჯება ყოველი თეთრი მარტივი არგუმენტი – საქართველოს საგარეო სამსახურში დღეისთვის (2011წ) მუშაობს 40 ათასი მოსამსახურე, თუ ჩავთვლით რომ პერსონალის მართვის სერიოზული ნაკლოვანებების და მათ მოხელეთა სულ ცოტა 10% ზედმეტია, ხოლო მათი საშუალო თვიური ხელფასი 50 ლარი მაინც არის, გამოდის რომ სახელმწიფო წელიწადში დაახლოებით 2.4 მლნ. ლარს კარგავს. ეს ასეთი სიმბოლური ხელფასის დროს .

მეორე მაგალითი.

,, საგარეო სამსახურის შესახებ" კანონის მოთხოვნებიდან გამომდინარე 5 წელიწადში ერთხელ მაინც მოხელემ უნდა აიმაღლოს კვალიფიკაცია ე.ი. საშუალოდ წელიწადში 8 ათასმა მოხელემ. საგარეო სამსახურში ტრენინგების სახელმწიფო სისტემის არ არსებობის გამო შეიძლება დაუშვათ, რომ მოხელეთა ნახევარი მაინც ტრენინგებს ფორმალურად გაივლის. აქვე თუ იმასაც დავუშვებთ, რომ ერთი მოხელის ტრენინგი 100 ლარი მაინც ჯდება გამოვა რომ 4 ათას მოხელეზე წელიწადში გადაყრილი თანხა 400 ათასი ლარი იქნება.

ამდენად ყურადღებით უნდა მოხდეს ყოველი თეთრის გაღება და მნიშვნელოვანია ადამიანურ რესურსებში ინვესტირება სწორად.

ადამიანის სტრატეგიული და შემოქმედებითი აზროვნების განმსაზღვრელი ტესტი.

სტრატეგიის არჩევა გარკვეულწილად ყოველთვის რისკთანაა დაკავშირებული; ქვემოთ მოტანილი ტესტი საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ თუ რამდენად შეგვწევს უნარი, შევიმუშაოთ ყოველმხრივ კარგად მოფიქრებული სტრატეგია. აუცილებელია ობიექტურად, გულწრფელად გავცეთ პასუხი ქვემოთ მოტანილ კითხვებს და დავიწეროთ შესაბამისი ბალები, კერძოდ: პასუხზე ,,კი" -1 ბალი, ხოლო პასუხზე ,,არა" -2 ბალი.

კითხვები

1. როცა საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებას იღებთ მხოლოდ საკუთარ თავს ეყრდნობით თუ არა?
2. ხშირად ემთხვევა თუ არა თქვენი პოზიცია თქვენი ხელმძღვანელის მოსაზრებებს?
3. მიგაჩნიათ თუ არა თქვენ, რომ არსებობს გამოუვალი მდგომარეობა, სიტუაცია?
4. როგორ ფიქრობთ ყოველთვის მართალი ხართ?
5. სწრაფად ითვისებთ თუ არა ახალი სახის სამუშაოებს?
6. ადამიანთა შეფასებისას ძირითადად საკუთარ აზრს ეყრდნობით თუ არა?
7. ბევრს ფიქრობთ თუ არა სანამ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას მიიღებთ?
8. მიისწრაფვი თუ არა ბოლომდე მიიყვანოთ დაწყებული საქმე?
9. მიგაჩნიათ თუ არა, რომ რაც შეიძლება ნაკლებად უნდა იაქტიუროთ (" ყველგან არ ჩაყოთ ცხვირი") რათა უსიამოვნებები თავიდან აიცილოთ?
10. ძვირფასი ნივთების შეძენისას ეკითხებით თუ არა რჩევებს სხვებს?
11. ისწრაფვით თუ არა მოგებისკენ, გამარჯვებისკენ როცა რაიმეს თამაშობთ?
12. ფიქრობთ თუ არა მომავალზე?
13. ცდილობთ თუ არა რთული პრობლემების გადაწყვეტისას შეაფასოთ ყველა შესაძლო ალტერნატივა?
14. ხშირად გამოთქვამთ თუ არა საჯაროდ საერთო აზრისგან განსხვავებულ საწინააღმდეგო აზრს?
15. სპეციალურად ემზადებით თუ არა გამოსვლებისათვის?

16. დარწმუნებული ხართ, რომ დღემდე მნიშვნელოვანი შეცდომა არ დაგიშვიათ?

17. ხშირად ოცნებობთ რაიმე განუხორციელებელზე?

18. თუ ფიქრობთ ხოლმე რამდენად დამაჯერებელია კამათის დროს თქვენი არგუმენტი?

19. შეგიძლიათ თუ არა დათმოთ თქვენი პრინციპები, თუ ამას საქმის ინტერესი მოითხოვს?

20. გაქვთ თუ არა კარგი ურთიერთობა ხელმძღვანელობასთან?

21. მართებულია ხოლმე თუ არა თქვენი თავდაპირველი აზრები?

22. ხდება თუ არა, არაოფიციალურ გარემოში თქვენ შეიძლება თავი გამოიჩინოთ ექსტრავაგანტური ქცევით?

23. ხომ არ ხდება ხოლმე, რომ თქვენი არსებითად მართებული ქცევა გარეგნულად არალოგიკური და გაუგებარი აღმოჩნდეს თქვენ გარშემო მყოფთათვის?

24. მიგაჩნიათ თუ არა, რომ თქვენ უკვე მოასწარით ცხოვრებაში რაიმე მნიშვნელოვანის გაკეთება?

25. ძნელია თუ არა თქვენი დარწმუნება, რათა აზრი შეიცვალოთ?

26. მიისწრაფვი თუ არა პრინციპული გადაწყვეტილებების წვრილმანებამდე გააზრებისაკენ?

27. მზად ხართ თუ არა საქმის ინტერესებიდან გამომდინარე გარისკოთ ხოლმე, როცა წარმატების შანსები მცირეა?

28. ცხოვრობთ თუ არა მხოლოდ დღევანდელი დღით?

29. ბევრს ანდობთ, უზიარებთ ხოლმე თქვენს საქმეებს თუ არა?

30. დგამთ თუ არა გადამწყვეტ ნაბიჯს, როცა არ ხართ დარწმუნებული კოლექტივის მხარდაჭერაში?

31. მიგაკუთვნებენ თუ არა გარშემო მყოფნი ,,პერსპექტიულთა" კატეგორიას?

32. ახალ სიტუაციაში უპირატესობას ქცევის ტრადიციული წესების დაცვას ხომ არ ანიჭებთ?

33. ხშირად აგვიანებთ?

34. იღებთ თუ არა ახლობლებისგან რჩევებს მნიშვნელოვანი პირადი საკითხების გადაწყვეტისას?

35. შეგიძლიათ თუ არა სიტუაციის საკმაოდ ზუსტი პროგნოზირება 1-2 წლით ადრე?

36. ხომ არ გქონიათ შემთხვევები, რომ არჩევანი ,,არიოლი – რეშკის" პრინციპით გაგეკეთებინათ?

37. შეიძლება თქვენ თავისუფლად გენდონ ადამიანები?

38. მისდევთ თუ არა თქვენ თვითანალიზს?

39. ახდენთ თუ არა თქვენი საქმიანობის პერსპექტიულ დაგეგმვას?

40. ხართ თუ არა ,,თავიზღვევია"?

41. ხართ თუ არა უკომპრომისო?

42. შეგიძლიათ თუ არა იმეგობროთ იმასთან, ვინც თქვენ ხასიათს არ შეესაბამება?

43. ყოველთვის ასრულებთ თუ არა თქვენს დანაპირებს?

44. შეგიძლიათ თუ არა ისაუბროთ ისეთ რამეებზე, რისიც არაფერი გაგეგებათ?

45. ყველაფერში და ყოველთვის ეთანხმებით თუ არა ხელმძღვანელობას?

შეფასება

• საერთო შედეგის გასარკვევად, აუცილებელია განისაზღვროს იმ პასუხის პროცენტი პასუხთა საერთო რაოდენობიდან, რომლებიც ჳ ბალით შეფასდნენ. ეს გვიჩვენებს რისკისადმი თქვენს საერთო მიდრეკილებას;

შეიძლება შეფასებულ იქნეს აგრეთვე:

• თქვენი ხასიათის სიმტკიცის დონე, რაზეც მიუთითებს ქვემოთ მოყვანილი კითხვებიდან ჳ ბალით შეფასებული კითხვების წილი (%) – 1, 2, 7, 9, 10, 27, 30, 34, 40 კითხვები;

- პასუხისმგებლობის დონე, რაზეც მიუთითებს ქვემოთ მოყვანილი კითხვებიდან ჯ ბალით შეფასებული კითხვების წილი (%) –1. 2. 9, 14, 20, 23, 25, 29, 40 კითხვები;
- სტრატეგიული საქმიანობისა და აზროვნებისკენ მიდრეკილება რაზეც ჩამოთვლილი კითხვებიდან ჯ ბალით შეფასებული კითხვების წილი (%) მიუთითებს – 11. 12. 13. 16. 23. 24. 28. 35. 39 კითხვები;
- გადაწყვეტილებათა მიღებისას ინტუიციის გრძნობა, რაზეც ქვემოთ მოცემული კითხვებიდან ჯ ბალით შეფასებული კითხვების წილი (%) მიუთითებს – 6. 10. 15. 16. 18. 21. 23. 26. 38 კითხვები;
- შემოქმედებითი საქმიანობისა და ორიგინალური გადაწყვეტილებათა მიღების უნარები, რაზეც ქვემოთ ჩამოთვლილი კითხვებიდან ჯ ბალით შეფასებული კითხვების წილი (%) მიუთითებს – 1. 3. 17. 20. 22. 23. 30. 32. 45 კითხვები.

ტესტის შედეგების ანალიზი სხვა კონკრეტული მიმართულებების მიხედვითაც შეიძლება მოხდეს; ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ იდეალური ადამიანები არ არსებობენ და ხუთი ზემოთ გამოყოფილი თვისებების საწინააღმდეგო თვისებები , კერძოდ: სიფრთხილე, პასუხისმგებლობა, რაციონალურობა, კონსერვატიულობა და ტაქტური გადაწყვეტილებებისაკენ მიდრეკილება ცუდ თვისებებს არ წარმოადგენენ.

ზემოაღნიშნულ თვისებათა შეფასებისას მათი 35-36 პროცენტიანი გავლენა ნორმალურად შეიძლება ჩაითვალოს.

თემა. დარწმუნების ხერხები საქმიან ურთიერთობებში. პრაქტიკული სიტუაციები

- *დარწმუნების უნარი და მისი მნიშვნელობა.*
- *დარწმუნების ძირითადი წესები, დარწმუნების ძირითადი და დამატებითი გ ზების განხილვა;*
- *სოკრატეს კანონი;*
- *პასკალის კანონი;*
- *ჰომეროსის წესი;*
- *პრაქტიკული სიტუაციები.*

საზოგადოებაში ძნელად თუ მოიძებნებიან ადამიანები, რომლებსაც აქვთ უნარი დაარწმუნონ გარშემომყოფნი. ყოველდღიურად გვიხდება სამსახურებრივ და პირად ცხოვრებაში ისეთ მოვლენებთან შეჯახება, სადაც ნათლად ჩანს, ადამიანთა უშედეგო მცდელობა საკუთარ სიმართლეში დაარწმუნონ უფროსები, კოლეგები, მყიდველები, ოჯახის წევრები, შვილები და სხვა გარშემომყოფნი. ამგვარი წარუმატებლობის ძირითადი მიზეზი საქმიანი წრის წარმომადგენლების მხრიდან დარწმუნების პრინციპებისა და ფსიქოლოგიური კანონების არ ცოდნა და ხშირ შემთხვევაში მათი უხეში დარღვევაა. ცხოვრება ცხადყოფს, რომ აღნიშნული პრინციპებისა და კანონების გამოყენების გარეშე რთულია მიზნის მიღწევა.

დარწმუნების უნარ-ჩვევების ცოდნა, განსაკუთრებით აუცილებელია საქმიანი წრის წარმომადგენლებისათვის. სამწუხაროდ, ამ მხრივ მათ მომზადებას სათანადო ყურადღება არ ეთმობა. სწორედ აღნიშნული მიზეზის გამო სერიოზული დაბრკოლებები ექმნებათ წარმატებისაკენ მიმავალ გზაზე.

დარწმუნების უუნარობა ჩვენს საზოგადოებაში საკმაოდ დიდი პრობლემაა, ყოველდღიურად გვიხდება იმის დანახვა თუ რამდენად უშედეგოა მცდელობა

დავარწმუნოთ უფროსები თუ სხვა თანამდებობის პირები, გამყიდველი (ან მყიდველი), ცოლი, ქმარი ან ბავშვი.

ამ უშედეგობის მიზეზი არის, ის რომ დარწმუნების მომენტში ჩვენ ვარღვევთ, დარწმუნების პრინციპებსა და ფსიქოლოგიურ კანონებს.

- რად ღირს მშობლების სიყვარული შვილების მიმართ, თუ ისინი ვერ ახერხებენ მათ სწორ აღზრდას?
- რად ღირს მასწავლებლის ცოდნა, თუ ისინი მოსწავლეებს გულგრილად ეკიდებიან და ვერ ახერხებენ მათ პროფესიულ ზრდას?
- რად ღირს კარგი საქონლის გამყიდველი თუ მან ვერ დაარწმუნა მყიდველი, რომ სწორედ მისგან შეიძინოს საქონელი?

ბოლო 20 წლის განმავლობაში ჩატარებული დაკვირვებები საქმიან ადამიანებთან გვარწმუნებდნენ, რომ საქმიანი ადამიანების მომზადებაში დარწმუნების მეთოდების დაუფლება – ყველაზე სუსტი რგოლია და ეს არის სერიოზული დაბრკოლება წარმატებისკენ მიმავალ გზაზე.

განვიხილოთ დაბრკოლებების გადალახვის ზოგიერთი წესები(ხერხები)

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

ამ წესიდან გამომდინარე, ჩანს, რომ სუსტი არგუმენტები ადამიანთა დარწმუნებისას უმჯობესია არ გამოვიყენოთ, რადგან მათგან უფრო მეტ ზიანს მივიღებთ ვიდრე სარგებელს.

გადაწყვეტილების მიმღები პირი, დიდ ყურადღებას აქცევს თქვენს არგუმენტებში სუსტ მხარეებს, რადგან თქვენი არგუმენტებით ის იღებს გადაწყვეტილებას და იღებს გადაწყვეტილებას საკუთარ თავზე, ამიტომ მისთვის მნიშვნელოვანია არ შეცდეს. არგემენტების რაოდენობა და სიჭარბე არ წყვეტს საქმეს, არამედ მათი დამაჯერებლობა.

არ არის სასურველი საუბარი დაიწყოთ მოთხოვნით, არამედ უნდა დაიწყოთ არგუმენტებით, რადგან თხოვნამ არგუმენტების გარეშე, ნაკლები შანსია, რომ მიგვიყვანოს წარმატებამდე.

მაგ. მიუხედავად იმისა რომ ფულის მოთხოვნისას, პირმა უნდა გაიღოს „მოწყალება“, ნათელია, რომ არგუმენტის ძალა გავლენას მოახდენს მის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებაზე.

გააკეთეთ თითოეული არგუმენტის ანალიზი

ფული მასესხე რა ?	ფული მასესხე კაზინოსთვის	შვილი მყავს ძალიან მძიმედ

საჭიროა აღინიშნოს მნიშვნელოვანი გარემოება, ერთი და იგივე არგუმენტი სხვადასხვა ადამიანისთვის შეიძლება იყოს ძლიერიც და სუსტიც. ამიტომ არგუმენტების შერჩევისას გათვალისწინებული უნდა იქნას გადაწყვეტილების მიმღები პირის მახასიათებელი ნიშნები.

მეორე წესი (სოკრატეს წესი): თქვენთვის მნიშვნელოვან საკითხზე გადაწყვეტილების მისაღებად, დადეთ იგი მესამე ადგილზე იმ უმნიშვნელოვანესი საკითხების შემდეგ, რომელზეც მოსაუბრე უპრობლემოდ დაგეთანხმებათ.

2400 წელია რაც ეს კანონი არსებობს და გამოცდილია მრავალი ადამიანების მიერ. რაში მდგომარეობს ამ კანონის მეცნიერული ახსნა? არც თუ დიდი ხნის წინ იქნა გარკვეული, ღრმა (ფსიქოლოგიური) მიზეზი, რომელიც ხსნის მოცემული ხერხის ეფექტიანობას. დადგენილია, რომ როდესაც ადამიანი ამბობს ან ისმენს სიტყვას ,,არა” მის სისხლში იზრდება ადრენალინის ჰორმონები, რომელიც უბიძგებს მას ბრძოლისაკენ, ხოლო როდესაც ადამიანი ამბობს ან ისმენს სიტყვას ,,კი” ამ დროს ხდება მორდინის ტიპის ნივთიერებების გამოყოფა. მას ,,სიამოვნების ჰორმონსაც” უწოდებენ, როცა მოსაუბრე იღებს ,,სიამოვნების ჰორმონის” ორ დოზას იგი დუნდება, განეწყობა კეთილად და იოლია მისი დათანხმება. ერთი დოზა ენდორფინი (,,სიამოვნების ჰორმონი”) შეიძლება საკმარისი არ აღმოჩნდეს. ამასთან ადამიანს არ შეუძლია ერთბაშად გადაერთოს ერთი განწყობიდან მეორეზე, ამისთვის მას უნდა მისცე მეტი დრო და სიამოვნების ჰორმონი. ასე მარტივად

გადაწყვეტ პრობლემას. საკითხები რომელსაც აწვდი მოსაუბრეს, უნდა იყოს მოკლე და კონკრეტული, რომ არ ჩავძიროთ ინფორმაციის მორევში და არ წავართვათ მეტი დრო. თანაც როცა საუბარი დიდხანს გრძელდება, იმატებს შანსი იმისა, რომ საუბარი შეგვაწყვეტინოს სატელეფონო ზარმა (,ან სხვა მიზეზი) რაც თქვენს წისქვილზე არ დაასხამს წყალს.

მესამე წესი (პასკალის კანონი): კუთხეში ნუ მიიმწყვდევ თანამოსაუბრეს, მიეცი მას საშუალება ,,შეინარჩუნოს სახე"

ხშირად თანამოსაუბრე არ გეთანხმებათ, მხოლოდ იმის გამო, რომ მიაჩნია თანხმობით შეიძლება ღირსება დაკარგოს. მაგ. ღია მუქარა, რომელიც თან ახლავს თხოვნას, აღიქმება როგორც გამოწვევა და იმისთვის, რომ ,ადამიანი არ გამოჩნდეს მხდალი და მშიშარა, მოქმედებს მოთხოვნის წინააღმდეგ და ხშირად საკუთარი თავის საზიანოდაც კი. მოსაუბრეს შესთავაზეთ ისეთი გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც მისცემს საშუალებას, პატივით გამოვიდეს რთული სიტუაციიდან. ეს დაეხმარება მას გაიზიაროს თქვენი მოსაზრება.

მეოთხე წესი: არგუმენტების დამაჯერებლობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ადამიანის იმიჯსა და სტატუსზე.

ერთი საქმეა როცა ადამიანს აქვს ავტორიტეტი და პატივს სცემენ, მეორე როცა იგი – არის არასერიოზული და უმნიშვნელო.

ერთ – ერთი ფილოსოფოსი კერკეგორი თავის წიგნში წერდა ცირკში მომხდარი ხანძრის შესახებ. ცირკში, რომელიც ხალხით იყო სავსე და მიმდინარეობდა სპექტაკლი, გაჩნდა ხანძარი. ვერ მოიძებნა პიროვნება, რომელსაც გაგზავნიდნენ პუბლიკასთან, რომელიც ამცნობდა მათ ამ არასასიამოვნო ინციდენტის შესახებ, მაშინ დირექტორმა არენაზე გაუშვა ჯამბაზი. ჯამბაზის მიერ მიწოდებული ინფორმაცია არ აღიქვა სერიოზულად და ხალხი მას სიცილით შეხვდა. ამ უსიამოვნო შემთხვევას მრავალი ადამიანი შეეწირა. ამ წესით ხშირად სარგებლობენ ისეთი ადამიანები, რომლებიც ცდილობენ სხვამ ,,შეაწიოს" სიტყვა ან ადამიანები, რომლებიც ეყრდნობიან ავტორიტეტების აზრებს და მოჰყავთ მათი ციტატები.

სტატუსი – არის საზოგადოებაში დამკვიდრებული მდგომარეობა – სტუდენტი, პროფესორი, რექტორი, მუშა. თუ სტატუსი იძლევა პასუხს კითხვაზე ,,ვინი" იმიჯი იძლევა პასუხს კითხვაზე ,,როგორი?" : კარგი ან ცუდი, ჭკვიანი ან სულელი.

მაღალი თანამდებობა ან სოციალური მდგომარეობა, წარმატება რაიმე სფეროში, განათლება, გარშემომყოფთა აღიარება, ამაღლებს ადამიანის სტატუსსა და იმიჯს და ამასთან ერთად იზრდება მისი არგუმენტების მნიშვნელობა და წონა. კოლექტივის მხარდაჭერაც ამაღლებს ინდივიდის სტატუსს.

სტუდენტურ ცხოვრებაში ინდივიდის წესი მოქმედებს ასე: ჯერ თავიდან შენ მუშაობ – ნიშნებისთვის და შემდეგ ისინი მუშაობენ შენზე.

საჭიროა გარკვეულ ფაქტებსა და გარემოებებს მივაქციოთ ყურადღება, რომ სხვადასხვა სიტუაციაში, ერთი და იგივე სტატუსის აღქმა განსხვავებულია. მაგ. სოციოლოგიურმა გამოკითხვამ, რომელიც ჩატარდა დეპუტატების არჩევნებამდე, გვიჩვენა, რომ ამომრჩეველი უპირატესობას ანიჭებს კაცებს ქალებთან შედარებით, საშუალო ასაკის ადამიანებს და არაახალგაზრდებს და მოხუცებს. ხოლო სასამართლო პროცესში პირიქით ხდება. მაგ. სასამართლო სხდომაზე განქორწინების პროცესის მიმდინარეობისას, მოსამართლისათვის ქალის სტატუსი უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე მამაკაცის. ეს შეხედულება აიხსნება იმით, რომ მამაკაცებში უფრო მეტია ისეთი მანკიერი მხარეები, როგორიც არის ლოთობა, ეგოიზმი და სხვა.

სხვა თანაბარ პირობებში მსუქანი ადამიანი იმსახურებს უფრო მეტ ნდობას ვიდრე გამხდარი.

სამი ადამიანი მიდის ქუჩაში და ერთმანეთთან კამათობენ, დამაჯერებლად შეიძლება ითქვას, რომ **შუაში არის ლიდერი,** რადგან ეს არის მოხერხებულ მდგომარეობა, დანარჩენები თავს გრძნობენ თანაზრად ლიდერთან.

მეხუთე წესი: არ მოექცეთ კუთხეში.

ხშირია შემთხვევა, რომ საუბარი სწრაფად დაწყებისთანავე სრულდება, განსაკუთრებით თუ თანამოსაუბრენი სხვადასხვა სტატუსის ადამიანები არიან.

მაგ. ,,მაპატიეთ ხელს ხომ არ შეგიშლით?" ,,გთხოვთ თუ გაქვთ დრო იქნებ მომისმინოთ?" არადამაჯერებელი მოქმედება ადამიანს ამცირებს და ასოცირდება

დაბალ სტატუსზე. საჭიროა გავექცეთ ზედმეტ ბოდიშებს ,იგი არის არადამაჯერებლობის გამოვლინება.

არც თუ იშვიათად დაუფიქრებელ გამონათქვამებს ჩიხში მივყავართ:

მაგ: კეთილი ადამიანი მიმართავს ლოთს:

- **დაანებე სმას თავი, ის ავნებს შენს ჯანმრთელობას!**

ლოთი: - „უკვე გვიანია"

კეთილი: - „ არა არასდროს არ არის გვიან", პასუხობს კეთილი

„ თუ არასდროს არ არის გვიან, მაშინ როგორმე სხვა დროს დავანებებ" პასუხობს ლოთი.

როგორც ვხედავთ კეთილისმსურველი კუთხეში მოექცა.

პატარა ბიჭუნას გამუდმებით აიძულებენ მოუაროს მის უმცროს დას. მეზობელი ხშირად ეხუმრებოდა: „შენი და მე უნდა ვიყიდო და მომყიდეო" ბიჭუნა აგრესიულად პასუხობდა: „ჩემს დას არასდროს მოგყიდიო". უფროსები ღიმილით ხვდებოდნენ ბიჭუნას რეაქციას. ერთ დღეს ბიჭუნას მეგობრებთან თამაში უნდოდა და სურდა უმცროსი და თავიდან მოეშორებინა, მოკიდა ხელი და მეზობლის ქალს მიუყვანა. „იყიდე ჩემი და ხომ გინდოდაო" მეზობელი დაიბნა და უპასუხა: „იცი, ფული არ მაქვს და ვერ ვიყიდიო", „ არა უშავს ფული არ მინდა ისე დაგიტოვებო" მიუგო ბიჭუნამ – ასე აღმოჩნდა ქალბატონი კუთხეში მიმწყვდეული.

წესი მეექვსე: არ დაამცირო მოსაუბრის სტატუსი და იმიჯი

უპატივცემლობის ნებისმიერი გამოვლინება, უყურადღებობა მოსაუბრის მიმართ არის მისი სტატუსის ხელყოფა და იწვევს ნეგატიურ რეაქციას; მოსაუბრის შეცდომებზე მითითება ან მუდმივად იმის შეხსენება, რომ იგი არ არის მართალი ზიანს აყენებს თანამოსაუბრის იმიჯს და ახდენს კონფლიქტების პროვოცირებას. თუ მაინც, აუცილებელია შეცდომაზე მითითება ეს ისე უნდა გაკეთდეს, რომ მოსაუბრემ თავი დამცირებულად არ იგრძნოს. მაგ. „როგორც ჩანს თქვენ ზოგიერთი გარემოების შესახებ სრულად არ გაქვთ ინფორმაცია, თუ გავითვალისწინებთ, თქვენს მოსაზრებებსა და ამ გარემოებებს. ხომ არ გეჩვენებათ, რომ ჩვენ მივდივართ შემდეგ დასკვნამდე" . . ."

ადამიანის სტატუსი შეიძლება ამაღლდეს ან შემცირდეს მიზანმიმართულად, ბუნებრივად. ხშირად კაბინეტის ხელმძღვანელი ამას თავის სავარძლის შერჩევით ან მაგიდების განლაგებით ახერხებს. სავარძელი მაღალი ზურგით ამაღლებს მასზე მჯდომის სტატუსს. შემთხვევითი არ არის, რომ მეფეებს, იმპერატორებს, პაპებს, მოსამართლეებს სწორედ ასეთი მაღალზურგიანი სავარძელი აქვთ (2.5 მეტრი).

- კაბინეტში შესული პირი, გრძნობს თავს "ნაკლებმნიშვნელოვან" პირად თუ მისი სავარძელი სადაც სტუმარი ჯდება დაშორებულია უფროსის მაგიდიდან, ეს შეგრძნება კიდევ მძაფრდება თუ სავარძლის ნაცვლად ზიხარ ჩვეულებრივ სკამზე.
- მოძრავი სავარძელი ასოცირდება მაღალ ძალაუფლებასთან და თავისუფლებასთან, ასეთ სავარძელზე ჯდომისას ადამიანი აკეთებს ნაკლებ ჟესტებს და ტანის ნაკლებ მოძრაობას, მალავს თავის გრძნობას და განცდას, თანამოსაუბრის მიმართ.

წესი მეშვიდე: სასურველი პირის არგუმენტებს ვხვდებით შემწყნარებლურად, ხოლო არასასურველი პირისას – კრიტიკულად.

საქმიანი საუბრის წარმართვის ერთ – ერთი წესი არის, რომ პირველი ნაწილის ამოცანად დაისახო – შექმნათ ურთიერთნდობის სასიამოვნო ატმოსფერო. ციცერონი ამბობდა: ,,ორატორმა უნდა მოახდინოს კარგი შთაბეჭდილება მსმენელზე".

ამ წესის მოქმედების მექანიზმი ისეთივეა როგორც სოკრატეს წესი. სასიამოვნო მოსაუბრე სტიმულს აძლევს გამოიმუშაო სიამოვნების ჰორმონი და უსიამოვნო მოსაუბრე – პირიქით.

მერვე წესი: მოსაუბრის თქვენს მხარეზე გადმოსაყვანად საუბარი დაიწყეთ იმ საკითხებზე, რომელზეც ერთი აზრის ხართ.

იმ შემთხვევაში თუ თანამოსაუბრეს არც ერთ საკითხში არ ეთანხმებით, მაინც მადლობა გადაუხადეთ იმისთვის, რომ მკაფიოდ გამოხატა თავისი პოზიცია, რომ თქვენთვის საინტერესო იყო მისი მოსაზრების გაცნობა. თანამოსაუბრესთან არ ღირს თქვათ, რომ ,, მე ამის შესახებ მაქვს სხვა პოზიცია" ეს ფრაზა თქვენ ბარიკადების სხვადასხვა მხარეს დაგაყენებთ. ნებისმიერი ჩვენგანი დიდი

სიამოვნებით ისმენს იმას, რასაც ეთანხმება და რაც არ არის მისი შეხედულებების საწინააღმდეგო, ხოლო პირიქით ჩვენ გვაღიზიანებს როცა მსმენელი ეწინააღმდეგება ჩვენს მოსაზრებებს.

წესი მეცხრე: გამოიყენეთ ემპათიის ხელოვნება

ემპათია არის შესაძლებლობა ჩასწვდე სხვა ადამიანის ემოციურ მდგომარეობას. ემპათია გვეხმარება უეთ გაუგოთ მოსაუბრეს, წარმოვიდგინოთ მისი აზრები, რაღაცნაირად ,,ჩავიხედოთ მის თავში" ემპათია გვეხმარება ჳ წესის გამოყენებისას. არგუმენტების ძალის შერჩევისას ჩვენ ვითვალისწინებთ გადაწყვეტილების მიმღები პირის შეხედულებებს. ემპათია გამოიყენება სოკრატესა და პასკალის კანონის გამოყენებისასაც.

წესი მეათე: იყავით კარგი მსმენელი

კამათის დეტალური ანალიზისას ირკვევა, რომ ბევრი მათგანი აღშფოთებულია იმის გამო, რომ საუბრობენ სხვადასხვა საგნებზე, მაგრამ არ ესმით, თქვენ ვერავის ვერ დააჯერებთ თუ ვერ გაიგებთ მოსაუბრის აზრს. ამასთან ყურადღებით მოსმენისას სიმპათიით განაწყობ მოსაუბრეს. ცნობილია, რომ ჩვენ გვესმის ის, რაც გვინდა გავიგოთ და არა ის რასაც ამბობენ, ყურადღებით მოისმინო ნიშნავს გაიგო ის რასაც ამბობენ.

ისტორია: ფსიქოთერაპევტთან მივიდა გოგონა, რათა რჩევა მიეღო, წაჰყოლოდა თუ არა ცოლად ბიჭს, რომელმაც ხელი სთხოვა, გოგონამ კითხვაზე თუ რა მოსწონდა და რა არა თავის რჩეულში დაიწყო მოყოლა: ,,ის თმას ივარცხნის მარჯვნიდან მარცხნივ რათა დამალოს თავის სიმელოტე. ეს ძალიან მაღიზიანებს, მაგრამ არა უშავს, როცა ცოლად წავყვები ასე აღარ დავავარცხნინებო." ამ სიტყვებით გამოჩნდა რომ გოგონას ფაქტობრივად გადაწყვეტილი ჰქონდა ცოლად გაჰყოლოდა რჩეულს, მაგრამ ფსიქოთერაპევტთან მივიდა ,,რჩევისთვის" მხოლოდ იმიტომ რომ მისი დასტურით განემტკიცებინა თავისი გადაწყვეტილება.

წესი მეთერთმეტე: აიცდინეთ კონფლიქტი.

კონფლიქტოგენი არის სიტყვა, რომელიც იწვევს კონფლიქტს, იგი არის ,,კონფლიქტის წარმომშობი" კონფლიქტოგენი არასდროს რჩება შეუმჩნეველი და იწვევს კონფლიქტს.

წესი მეთორმეტე: შეამოწმეთ სწორად გესმით თუ არა ერთმანეთის.

საუბრის გამოყენებული სიტყვებს აქვს მრავალი მნიშვნელობა სხვადასხვა კონფლიქტში. ეს დამახასიათებელია ნებისმიერი ენისათვის. მაგ. ინგლისურში 500 სიტყვას, რომელსაც უმეტესად გამოვიყენებთ საშუალოდ 28 მნიშვნელობა აქვს.

დედამ ბავშვის კითხვაზე ,,საიდან ვართო" დაიწყო საუბარი, ადამიანთა მოდგმის შესახებ. სინამდვილეში ბავშვის ინტერესს წარმოადგენდა მათი წარმომავლობა, რადგან ბავშვმა მეზობლისგან მოისმინა, რომ ისინი გურიიდან არიან. ბევრ შემთხვევაში კამათის დროს ადამიანები მხოლოდ იმიტომ კამათობენ, რომ სხვადასხვანაირად ესმით, იმისთვის რომ მოახდინოთ შეფასება სწორად გესმით თუ არა დასვით კითხვები: ,,სწორად გავიგე?" ,,თქვენი ნათქვამი ასე გავიგე?" ,,ხომ არ დამიკონკრეტებთ?".

გალილეო გალილეი თავის საუბარს იწყებდა მოწინააღმდეგის სიტყვების გამეორებით.

წესი მეცამეტე: მიაქციეთ ყურადღება მიმიკას და პოზას როგორც თანამოსაუბრის ისე საკუთარ თავის.

არც თუ იშვიათად ჩვენ არ ვიცით რას ფიქრობ ჩვენი თანამოსაუბრე ჩვენს სიტყვებზე. ისინი ხშირად არ არიან გახსნილი და გულწრფელი. ასეთ სიტუაციებში დიდ დახმარებას გვიწევს ჟესტების და პოზიციების ენა. საქმე ის არის, რომ სიტყვებისგან განსხვავებით ადამიანებს უჭირთ ჟესტების გაკონტროლება. როცა ვიცით ჟესტების ენა ადვილად ხვდები რა დგას თანამოსაუბრის სიტყვების მიღმა.

წესი მეთოთხმეტე: აჩვენეთ, რომ თქვენს მიერ შეთავაზებული წინადადება აკმაყოფილებს მოსაუბრის რაიმე მოთხოვნას.

მასლოუს თეორიის თანახმად არსებობს მოთხოვნილებათა შემდეგი ტიპები: ფიზიოლოგიური; უსაფრთხოებისა და მომავლის რწმენის; რაიმე ერთიანობის განკუთვნილების (ოჯახი, კომპანია, კოლექტივი); პატივისცემის აღიარება; თვითრეალიზაცია და დამატებითი მოთხოვნილებები.

აქტიური და პასიური წესები – მრავალწლიანი პრაქტიკა ადასტურებს, რომ წარმატებული შედეგი მიიღწევა იმ შემთხვევაში თუ არ ირღვევა ,, პასიური წესებიდან" არც ერთი და გამოყენებულია 1.3 ,,აქტიური" წესი.

პასიური – ეწოდება წესებს, რომელთა დარღვევამ შეიძლება დაანგრიოს დარწმუნების პროცესი ან შეასუსტოს იგი. ეს წესებია: 3. 5. 6. 7. – 13 და 1-ლი წესის შენიშვნა სუსტი არგუმენტების არ გამოყენების შესახებ.

აქტიური წესებია – რომელთა გამოყენება ძლიერებს დარწმუნების პროცესს. ეს წესებია: 1. 2. 4. 7 – 10. 14.

7 – 10 წესი ერთდროულად ეკუთვნის როგორც აქტიურ ისე პასიურ წესებს.

სასარგებლო რჩევები:

- დაისახეთ მხოლოდ რეალურად მისაღწევი მიზანი. თუ საკითხი გადაუჭრელია თავს ნუ მოიკლავთ. გამოიყენეთ ემპათიის ხელოვნება. განსაზღვრეთ საზღვრები სად შეიძლება გამოსავალი მოიძებნოს და სად არა.
- იკითხეთ და არ დაადასტუროთ. როცა მოსაუბრეს რაიმეს ვეკითხებით და მისი აზრებით ვინტერესდებით ჩვენ ვაკმაყოფილებთ მის მოთხოვნილებას (წესი 14) პატივისცემის მოთხოვნას. ეს ამაღლებს მის სტატუსს (წესი 6), ვართ კარგი მსმენელები (წესი 10) ჩვენ შევძლებთ მოვძებნოთ არგუმენტები, რომელიც დამაჯერებელი იქნება კონკრეტული ადამიანისთვის, ასე რომ ზუსტად დასმული კითხვა არის ყველაზე ძლიერი არგუმენტი.

ისტორია: აბრამ ლინკონი (ადვოკატობისას) სასამართლო პროცესზე იცავდა კომპანიას, , რომელსაც დაგეგმილი ჰქონდა ხიდის მშენებლობა. მან მოსამართლეს დაუსვა კითხვა: „ნუთუ მოქალაქეებს მეტი უფლება აქვთ იმოგზაურონ მდინარეში, ვიდრე ხიდის საშუალებით გადაკვეთონ იგი?" ამ რიტორიკულმა კითხვამ საქმე მოიგო. არა აშკარა ფორმით, მაგრამ ლინკონმა გამოიყენა მე – 14-ე წესი. მოცემულ შემთხვევაში საუბარი ეხებოდა ადამიანის ერთ –ერთი მნიშვნელოვანი მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას, გადაადგილების თავისუფლებას.

- **გამოიყენეთ „ სიტყვიერი დაბომბვა ".** თქვენი არგუმენტები, რომ გასაგები იყოს საჭიროა მოსაუბრე ყურადღებით გისმენდეთ, ეფექტური საშუალება არის მოულოდნელი განცხადების გაკეთება. **მაგ. თქვენ შედიხართ უფროსთან ქაღალდებით, რომ მიაწოდოთ და დააინტერესოთ იმ წინადადებით, რომელიც თქვენ**

გაქვთ. იწყებთ ასე:,, მე რომ თქვენს ადგილზე ვიყო ამ ქაღალდებს პირდაპირ ნაგვის ურნაში მოვისვრიდი, მაგრამ ხომ შეიძლება იქ იყოს რაიმე საინტერესო?".

 დაიმახსოვრეთ მთავარი სიტყვა საუბრისას უნდა გამოიყენოთ, რამდენიმე საკვანძო სიტყვა, რომელიც ემოციურ გავლენას ახდენს მსმენელზე, ასეთი სიტყვებით რომ მოძებნოთ უნდა გამოიყენოთ ემპათიის ხელოვნება.

 გაუსვით ხაზი, რომ იდეა თანამოსაუბრისგან აიღეთ. ამით ამაღლებთ მოსაუბრის სტატუსს. ადამიანები საკუთარ იდეას უფრო სათუთად ეპყრობიან ვიდრე სხვისას.

 იბრძოლეთ მთავარ სადაო საკითხზე. მეორეხარისხოვან საკითხებზე დროის კარგვა არ ღირს. მთავარი საკამათო საკითხი შეიძლება შემდეგნაირად ამოიცნოთ: მოსაუბრე ამას უფრო ემოციურად გამოხატავს და ამ საკითხს ცდილობენ აღარ დაუბრუნდნენ.

 თუ თანამოსაუბრე აღარ გისმენთ საუბარი შეწყვიტეთ, გააკეთეთ პაუზა, ეს მიიქცევს მის ყურადღებას, როცა რაიმეს საუბრობთ და არ გისმენენ ამცირებს თქვენს სტატუსს. შეგიძლიათ ასეთ სიტუაციაში მოულოდნელად შეცვალოთ საუბრის თემა.

მაგალითი: *ცნობილი გერმანელი ორატორი დემოსფენი, რომელიც სასამართლოზე გამოდიოდა შენიშნა, რომ მას აუდიტორია არ უსმენდა. მოულოდნელად ორატორმა დაიწყო საუბარი იგავზე, სადაც ახალგაზრდა ბიჭი დაედევნა მხედარს, დღე იყო ცხელი, ... შენიშნა ჩრდილი . . . ორატორმა იგრძნო, რომ აუდიტორია ყურადღებით უსმენდა და თხრობა შეწყვიტა, უკმაყოფილო აუდიტორიაში ატყდა ხმაური: გააგრძელეთ! გააგრძელეთ!. მაშინ ორატორმა უპასუხა თქვენ ყურადღებით ისმენთ იგავს , რომელსაც არანაირი კავშირი არა აქვს დღევანდელ პროცესთან, მაშინ, როცა საერთოდ არ გაინტერესებთ პროცესის ბედი.*

 ისაუბრეთ მაქსიმალურად მოკლედ. არ ღირს წავართვათ დრო სხვებს ათასი აბდაუბდის მოსასმენად. თანაც როდესაც ბევრს საუბრობთ იგი არადამაჯერებელს ხდის თქვენს საუბარს. აიღეთ ორიენტირად – აზრი დაასრულე მანამ სანამ ასანთის ღერი ჩაიწვება. კონფუციოს ეკუთვნის სიტყვები: ,, ვინც ბევრს ისვრის ის არ არის კარგი მსროლელი, ვინც ბევრს ლაპარაკობს ის არ არის კარგი ორატორი". როგორი

მოსაზრება არსებობს ენაწყლიან ორატორებზე: ,,თქვენი საუბრის დასაწყისი არ გვახსოვს, შუა ნაწილმა გაგვტანჯა, ხოლო ბოლომ გაგვამხიარულა".

- **გაიგეთ მოსაუბრისაკენ მიმავალი გზა. ანუ გაიგე მოსაუბრის ინტერესი და ესაუბრე იმ თემებზე, რომელიც ახლოს არის მის სულთან,** როდესაც მოსაუბრისათვის საინტერესო თემაზე საუბრობ, შენ ხდები კარგი მოსაუბრე და აქ თქვენი მხსნელი არის მე-7 წესი სასურველი პირის არგუმენტებს შემწყნარებლურად ხვდებიან.
- **გაამყარეთ თქვენი სიტყვები ინსცენირებით:** თანამოსაუბრესთან მოქმედებით რაიმეს გამოხატვა, უფრო შთამბეჭდავია ვიდრე სიტყვები. ნათქვამია ,,ასჯერ გაგონილს ერთხელ ნანახი ჯობიაო".
- მაგალითი: *ერთი ამერიკული ფილმის გმირი არწმუნებს უფროსს, რომ გაატაროს ზომები მანიაკის შესაძლო თავდასხმის შესახებ. მანიაკის მიზანი იყო ნიუ-იორკის განადგურება. აიღო მან უფროსის მაგიდიდან სიგარა და განახორციელა ვითომ რაკეტის სვლა. ის მოქმედება, რასაც მანიაკი აპირებდა. სიგარა ღირს 5 დოლარი უთხრა უფროსს და როგორ წარმოგიდგენია რა ღირს ნიუ-იორკი? უფროსმა ამ სიტყვების შემდეგ გასცა ბრძანება ღონისძიებების გატარების შესახებ.*
- მაგალითი: *ჯენერალ მოტორსის მარკეტინგის განყოფილებაში დააყენეს ასეთი მოწყობილობა: დაკიდებული იყო დიდი ზომის მეტალის სურათი, ყოველ ახალ თანამშრომელს სთავაზობდნენ აეღო მძიმე ურო და მთელი ძალით ეკრა ბურთისთვის, რათა გაემოძრავებინათ იგი. სურათი ადგილიდან არ იძვროდა და უროს ისხლეტდა. შემდეგ ახალბედას სთავაზობდნენ, რომ ნაზად შეეხონ ბურთს. ბურთი იწყებდა მოძრაობას. ახალბედას უხსნიან, აი რას ნიშნავს დაარტყა ინტენსიური ძალით, ხოლო არაორიენტირებული და სისტემური მოქმედება სულ სხვა შედეგს იძლევა. ასევეა მომხმარებელი. მომხმარებელზე საჭიროა სისტემური მოქმედება.*

ზოგჯერ დუმილი სასარგებლოა. უძველესი დროის ორატორი ციცერონი ამბობდა: ,,დუმილი ხელოვნებაა", ამიტომ უნდა შეგვეძლოს ენას კბილი დავაჭიროთ. დილის ლოცვაში არის ასეთი ფრაზა: ღმერთო მიშველე რომ გავჩუმდე ვიდრე არ მეცოდინება რა ვთქვა.

დარწმუნების სქემას ასეთი სახე აქვს:

ყურადღება – ინტერესი – სურვილი – მოქმედება.

ყურადღება – შეიძლება მიიპყროს უჩვეულო თხრობამ, ინტერესი იღვიძებს, როცა მსმენელი იგებს, რომ შესაძლოა მისი რომელიმე მოთხოვნილება დაკმაყოფილდეს, სურვილი ჩნდება მას შემდეგ როდესაც ხედავს, რომ მიზანი მიღწევადია. მოქმედება არის სურვილის შესასრულებლად გადადგმული ნაბიჯები.

თუ თანამოსაუბრის დარწმუნება არ გამოგივიდათ. ასეთ შემთხვევაში უნდა ეძიოთ კომპრომისი ანუ უნარი უნდა თქვა საკუთარი მოთხოვნილებების ნაწილზე სხვის სასარგებლოდ. იმისთვის, რომ დაცული იქნას კომპრომისის პირობა აუცილებელია რაღაცით მოხდეს დანაკარგის კომპენსაცია.

ფაქტებთან შეჯახება.

- **მაგალითი:** ჟურნალისტი აჩერებს გამვლელებს კითხვით ,,უკაცრავად, გვიპასუხეთ მხოლოდ ერთ კითხვაზე ცნობილია თუ არა თქვენთვის ეს ფოტო?" და უჩვენებს ფოტოს გამვლელები მხრებს იჩეჩავენ და ყველას აქვს ერთი პასუხი: ,,არა პირველად ვხედავ" შეგროვდა საგონებელში ჩავარდნილი უამრავი ადამიანი. ესენი იყვნენ ადამიანები, რომლებიც იქვე ცხოვრობდნენ ან მუშაობდნენ, მოგვიანებით ჟურნალისტმა ყველას მიუთითა იქვე საპატიო დაფაზე პიროვნების ფოტო. ეს არის არაეფექტური ხერხი აგიტაცია – პროპაგანდის.

დარწმუნების ძირითადი მაგალითები

ზემოთ ახსნილი წესებით არ ამოიწურება დარწმუნების მექანიზმი. ესენი მხოლოდ დარწმუნების მეთოდის ბაზას წარმოადგენენ, როდის გამოვიყენოთ ეს წესები? რაც შეიძლება ხშირად, რათა იგი ავტომატურად ჩაჯდეს ჩვენს მეხსიერებაში. წესების გამოყენებისას უარყოფითი მაჩვენებელი ფიქსირდება თუ ისინი მექანიკურად და გაუაზრებლად გამოიყენება.

მაგალითი:

როგორ გავეთავისუფლოთ სამსახურიდან.

ერთი გოგონა, გამენდო, რომ ხვალ სამსახურიდან 2-3 საათით ადრე უნდა წასულიყო და შიშობდა, რომ უფროსი არ გაუშვებდა. მან რჩევა მკითხა, მოდი გავიაროთ რეპეტიცია

- ბატონო სიმონ გამიშვით ხვალ სამსახურიდან 2 საათით ადრე
- რა ხდება?
- ჩემი და ჩამოდის მძიმე ბარგით, თან ახლავს ორი ბავშვი და უნდა დავხვდე
- თქვენ ამბობთ რომ, მძიმე ბარგი აქვს?
- დიახ ბავშვებს იმდენი რამ სჭირდებათ.
- იქნებ თქვენი ქმარი დახვდეს, ვინაიდან მას ბევრი ბარგი აქვს
- ჩვენც ასე ვიფიქრეთ, მაგრამ ჩემს მეუღლეს უფროსი არ უშვებს, ბევრი საქმე გაქვსო
- ე.ი. მათ ბევრი საქმე აქვს და ჩვენ უსაქმურები ვართ!
- არა! ვერ გაგიშვებთ!
- ვაიმე, რა ვქნა?
- ეგ თქვენი პრობლემაა და თავად მოაგვარეთ, ჩვენ აქ საქმე გვაქვს.

ავხსნათ რამ გამოიწვია უფროსის უარი? გოგონამ შეცდომა დაუშვა ჰომეროსის წესში, მას არ ქონდა გამოყენებული ძლიერი არგუმენტები. ძლიერი არგუმენტი იქნებოდა როცა არც საქმე ფუჭდება და დისციპლინაც მაღალ დონეზეა. როგორ მოვახერხოთ ეს? გოგონას მივაწოდეთ ძლიერი არგუმენტები და აი, რა ხდება ორი დღის შემდეგ:

- ბატონო სიმონ მე დღეს სამსახურში მოვედი ადრე, შესვენებაზე არ დავისვენე და ფაქტობრივად მთელი დღის საქმე შევასრულე.
- ყოჩაღ, მაგრამ ასე რატომ გაისარჯე?
- ჩემი და ჩამოდის . . . გთხოვთ გამიშვათ 2 საათით ადრე
- ე.ი. საქმე უკვე გააკეთეთ?
- კი და თუ რამე გამოჩნდა კიდევ გასაკეთებელი გოგნები გააკეთებენ მე კი ხვალ თქვენს მოსვლამდე მალე მოვალ
- რა თქმა უნდა, მობრძანდით!
- რამდენი შვილი ჰყავს თქვენს დას? – ორი
- ალბათ ბარგიც ბევრი იქნება? დიახ
- შევეცდები დაგეხმაროთ! რეკავს დისპეტჩერთან და სთხოვს 1-2 საათით მანქანას.

- გმადლობთ! გმადლობთ! დიდი მადლობა
- რას ამბობთ ყველა თქვენსავით რომ იქცეოდეს

გავაანალიზოთ რატომ მიიღო უფროსმა ასეთი გადაწყვეტილება? ჯერ გამოყენებული იქნა ძლიერი არგუმენტი: ,,ადრე მოვედი . . .” ,,არ შევისვენე” ,,მერე – სუსტი - ,, უნდა შევხვდე დას” და ბოლოს ძალიან ძლიერი - ,,შევუთანხმდი გოგონებს და ხვალ ადრე მოვალ.

 მაგალითი: ავტომობილის მძღოლის პრობლემები: (მაგალითი სოკრატეს წესის გამოყენებაზე) ერთ – ერთი თანამშრომელი, რომელიც სამსახურში საკუთარი მანქანით მივიდა შენიშნა, რომ მანქანის გასაჩერებელი ადგილი არ იყო. დაიწყო ძებნა და სამსახურიდან მოშორებით შეძლო მანქანის გაჩერება. უცებ იქვე ახლოს მისი უფროსის მანქანაც დააფიქსირა. როდესაც სამსახურში ავიდა უფროსმა უსაყვედურა დაგვიანების გამო, მან საუბარი ასე დაუწყო: ჭირს ჩვენ სამსახურთან მანქანის გაჩერება, დიდი დრო გვეკარგება სამსახურთან მოსულებს! ,,დიახ, ეს მართლაც მნიშვნელოვანი პრობლემაა, - გიორგი იქნებ თქვენ გაარკვიოთ ვის უნდა მივმართოთ ამ პრობლემის მოსაგვარებლად. ხელქვეითი იოლად გამოვიდა რთული მდგომარეობიდან, რადგან საუბარი დაიწყო საერთო პრობლემით.

 მაგალითი: დაუგეგმავი შვებულება: თანამშრომელი მიდის ხელმძღვანელთან თხოვნით

- ბატონო სიმონ მე მინდა შვებულება ავიღო ივნისში
- თქვენ ხომ გრაფიკით სექტემბერში გაქვთ!
- კი, მაგრამ ჩემი მეუღლე მიდის ივნისში ზღვაზე და ერთად გვინდა წასვლა
- ყველას ერთად უნდა და ყველას ივნისში! მაპატიეთ ვერ დაგეხმარებით

რატომ იყო თხოვნა უშედეგო? იმიტომ, რომ მან არ გამოიყენა ემპათია, არ დააყენა თავი უფროსის ადგილზე. ივნისი ისეთი თვეა ყველას სურს შვებულება, გრაფიკის დარღვევით კი უფროსს შეხვდებოდა უსიამოვნება. დაიწყებოდა სხვების მოთხოვნებიც, ხელმძღვანელი არ იქნა მიმწყვდეული კუთხეში და არგუმენტებიც სუსტი იყო (პასკალი და ჰომეროსი).

თანამშრომლის ამოცანა რთულია, მაგრამ უიმედო, საუბარი სხვაგვარად წარიმართებოდა თუ ქალბატონი მიხვდებოდა და ჩასწვდებოდა ხელმძღვანელის პრობლემებს.

- ბატონო სიმონ, შეიძლება დაგელაპარაკოთ?
- დიახ, რა თქმა უნდა
- ზამთარში შედგა შვებულების გრაფიკი, ის ისევ ძალაშია?
- რა თქმა უნდა!
- დიახ, შეიძლება ვინმესთან გაცვლა?
- შეიძლება თუ ვინმე არ დაზარალდება
- მე შევუთანხმდი ნიკოლოზს, მას ივნისში აქვს შვებულება და ნახევარ შვებულებას გავუცვლი თუ თქვენ დამთანხმდებით შვებულების გაყოფაზე
- თქვენი უშუალო ხელმძღვანელები რას ამბობენ?
- ისინი თანახმანი არიან
- კარგით დაწერეთ განცხადება, ვიზა დაადოს თქვენმა უფროსმა და მე ხელს მოვაწერ.

ქალბატონმა გამოიყენა ემპათიის ხელოვნება, იგი მიხვდა, რომ ხელმძღვანელი ვერ ირბენდა თავად ამ პრობლემის გადასაჭრელად და ფაქტობრივად მოგვარებული პრობლემა შესთავაზა. ქალბატონი არ უზუსტებს თხოვნის მიზეზს ანუ ოჯახურ მდგომარეობას, რაც ნაკლებად საინტერესოა ხელმძღვანელისათვის. თუ ხელმძღვანელი დაინტერესდებოდა მიზეზით, პასუხი უნდა ყოფილიყო უფრო სერიოზული ვიდრე ზღვაზე ბანაობაა.

- **მაგალითი: ბავშვი წუმპეში.** ბავშვი, რომელიც დედასთან ერთად ეზოში ბანაობდა შენიშნა წუმპე და სურდა იქ გავლა, დედამ ყვირილით წამოიყვანა წუმპიდან და დაუწყო დარიგება გაცივდები, სიცხეს მოგცემს, მოკვდები! ბავშვი კიდევ უფრო ხმამაღლა ტირის. რა არის ამ დაძაბულობის მიზეზი? მშობელი არის არადამაჯერებელი. ის არღვევს დარწმუნების მრავალ წესს. პირველ რიგში, არ იყენებს ემპათიას.

როგორ მოიქცეოდით თქვენ? – ჩაიცვით რეზინის ჩექმები, შედით წუმპეში და დაუკმაყოფილეთ ბავშვს ინტერესი. თუ ეს შეუძლებელია ყურადღება გადაიტანეთ

სხვა მოვლენებზე. ცემა და ყვირილი არღვევს ბავშვის ფსიქიკას. რომელი წესები დაირღვა? ჰომეროსის – სუსტი არგუმენტები; ემპათია; 11 პრინციპი –ყვირილი, რაც კონფლიქტოგენია.

 მაგალითი: კარის დაცვა. ზარის ხმაზე კარი გავაღე და მივხვდი, მეზობელთანაც დარეკეს, რადგან მეზობლის კარიც გაიღო. კართან იდგა ორი სასიამოვნო ახალგაზრდა. ერთ ერთმა მომმართა შემდეგი სიტყვებით: ..თქვენ ალბათ იცით, რომ ამ უბანში რთულია კარის გატეხის და ქურდობის ფაქტები. კარს რამოდენიმე წამში აღებენ, ჩვენ ვამაგრებთ კარს ახალი საკეტებით, რომელიც საიმედოა და ღირს 200 ლარიდან 500 ლარამდე ეს დამოკიდებულია იმაზე რა მასალას გამოვიყენებთ. შეკვეთა შეგიძლიათ გააფორმოთ ახლავე ან ტელეფონით. გადახდა შეკვეთის შესრულების შემდეგ ხდება.

ბევრმა მეზობელმა სასწრაფოდ შეუკვეთა საკეტი

რა იყო ახალგაზრდების წარმატების მიზეზი? მათ საუბარი დაიწყეს თემით რომელმაც გააერთიანა მათი ინტერესები (წესი 8) არგუმენტები იყო ძლიერი და საბოლოო არგუმენტი ძალიან ძლიერი (გადახდა შეკვეთის შესრულების შემდეგ!)

 უდანაშაულო დაზარალებულის აღსარება. ბოლო გაჩერებაზე მძღოლმა მხოლოდ წინა კარი გააღო და დაიწყო მგზავრთა ბილეთების შემოწმება. მე და ჩემი მეგობარი ავედით ბოლო გაჩერების წინ. როცა მძღოლთან მივედი მოგვთხოვა ბილეთი, მაგრამ არ გვქონდა და ჯარიმის გადახდა გვაიძულა. ვუხსნიდით, მაგრამ არც კი მოგვისმინა. მიუხედავად იმისა, რომ ჩემს მეგობარს ბილეთი ჰქონდა. მიზეზი: კონტროლიორი არ უჯერებს გოგონას რადგან მიაჩნია, ისიც მისი მეგობრის მსგავსია ,, მითხარი ვინ არის შენი მეგობარი და გეტყვი ვინა ხარ შენ".

 მაგალითი: მგზავრი მიდის ტაქსით ცენტრიდან მიკრორაიონში, როცა დანიშნულების ადგილს მიუახლოვდნენ ტაქსის მძროლმა ორჯერ მეტი თანხა მოითხოვა ვიდრე მრიცხველი უჩვენებდა. მძღოლმა მოიტანა არგუმენტები: ცენტრიდან ბევრი არ წამოვიდოდა ამ გადასაკარგში, თანაც არ გავდი ხარბ ადამიანს და ისეთი ინტელიგენტი კაცის შეხედულება გქონდა უარი არ გითხარი.

მგზავრმა უპასუხა: ტაქსის უხდიან მრიცხველის მიხედვით და თუ სხვაგვარად გინდოდათ თავიდანვე უნდა გეთქვათ, რადგან იქ ბევრი თავისუფალი ტაქსი იყო და სხვას მოვძებნიდი, მეორე, ხარბი არის ის ვისაც სხვის ნივთზე უჭირავს თვალი მე კი თქვენ არაფერს გთხოვთო.

- როცა წესები ჩვენს წინააღმდეგ მოქმედებენ: გოგონა აგვიანებს ლექციაზე და მგზავრობის ბილეთი არ აქვს, ჯიხურიც დაკეტილი დახვდა. იძულებული იყო ასულიყო ავტობუსში. გოგონას ფეხდაფეხ აჰყვა კონტროლიორი, გოგონამ თხოვა მგზავრებს დამოწმებოდნენ რომ ახალი ასული იყო ავტობუსში, ყველა დუმდა, კონტროლიორმა მოსთხოვა ჯარიმის გადახდა ან ავტობუსიდან ჩასვლა. გოგონას შეეშინდა ლექციაზე დაგვიანების და იძულებული იყო ჯარიმა გადაეხადა. გოგონას წინააღმდეგ მოქმედებს შემდეგი წესები: ახალგაზრდები ხშირად დადიან უბილეთოდ, არ უთმობენ ადგილს უფროსებს და მათი იმიჯი დაბალია!

რჩევები:

- ნუ ამტკიცებთ იმას რაც ისედაც ნათელია: მსმენელი საუბრისას ყოველთვის ეძებს ახალს, რაც მისთვის ცნობილი არ არის და თუ ასეთს ვერ გაიგებს იგი კარგავს ინტერესს მოსაუბრის მიმართ. ასე ხდება როცა ადამიანი რაიმე ბანალურს ისმენს.
- მოიყვანეთ რჩევები ზემოთ მოყვანილ მაგალითებზე დაყრდნობით . .

გააანალიზეთ სიტუაციები და უპასუხეთ კითხვებს:

სიტუაცია 1. ხელმძღვანელის გადაწყვეტილება

ცირკში სწორედ იმ პერიოდში, როცა სანახაობა იმართებოდა მოულოდნელად გაჩნდა ხანძარი. დირექციას სწრაფად უნდა მიეღო გადაწყვეტილება იმის შესახებ თუ ვინ გააკეთებდა განცხადებას მომხდარის თაობაზე, ისე რომ მაყურებელი არ შეეშინებინა. გადაწყვიტეს ეს მისია ჯამბაზისათვის დაეკისრებინათ. მაყურებელმა მოსმენილი განცხადება ხუმრობად აღიქვა, რასაც შედეგად დიდი მსხვერპლი მოჰყვა

კითხვა: ა) დარწმუნების რომელი ხერხი იქნა დარღვეული?

გ) გამოიყენა თუ არა გადაწყვეტილების მიღებისას ხელმძღვანელმა ემპათიის ხელოვნება?

დავალება: გააანალიზეთ სიტუაცია და მოგვაწოდეთ გადაწყვეტილების თქვენეული ვარიანტი

სიტუაცია 2. მეგობრის შეგონება

ნიკომ დაინახა გურამი სამსახურში სვამდა და უსაყვედურა , რომ იგი სისტემატურად ნასვამი იყო და ზიანს აყენებდა როგორც საკუთარ ჯანმრთელობას ისე ოჯახის წევრებს. ნიკო უხსნიდა , რომ სმისათვის თავი უნდა დაენებებინა. გურამმა მიუგო:

_"გვიან არის ამაზე ფიქრი, სასმელს ვეღარ ველევი"-ო

"არასდროს არ არის გვიანი"მიუგო ნიკომ.

_"რადგან არასდროს არ არის გვიანი ხვალიდან აღარ დავლევ"_ო, უპასუხა გურამმა.

კითხვა: დარწმუნების რომელი ხერხი დაარღვია ბატონმა ნიკომ?

დავალება : შემოგვთავაზეთ გადაწყვეტილების ოპტიმალური ვარიანტი

სიტუაცია 3. მოულოდნელი პრობლემა

ქალბატონი ნაირა სამსახურიდან ადრე უნდა წასულიყო, რისთვისაც თხოვნით მიმართა მის უშუალო უფროსს ბატონ მიხეილს:

_ბატონო მიხეილ, გთხოვთ გამათავისუფლოთ სამი საათით ადრე,

_რა ხდება?

_ჩემი და ჩამოდის ორ ბავშვთან ერთად, ბარგი აქვს და აუცილებლად უნდა დავხვდე ავტოვაგზალზე.

_თქვენ ამბობთ, რომ მძიმე ბარგი აქვს?

_დიახ, მოგეხსენებათ ბავშვებს უამრავი წვრილმანი სჭირდებათ

_თუ ბარგი აქვს, უკეთესი იქნებოდა თქვენი მეუღლე დახვედროდა;

_ჩვენც ასე ვფიქრობდით, მაგრამ ჩემს მეუღლეს უფროსი არ უშვებს, ბევრი საქმე გვაქვსო

_ე.ი მათ ბევრი საქმე აქვთ და ჩვენ არა? მაპატიეთ უმჯობესია თქვენი მეუღლე დახვდეს, ვერ გაგიშვებთ!

_ ბატონო მიხეილ, ის ხომ ჩემი და არის.

ეს თქვენი პრობლემა არის და ნუ ეცდებით მის გადაწყვეტას სამსახურის ხარჯზე!

კითხვა: დარწმუნების რომელი ხერხი დაარღვია ქალბატონმა ნაირამ?

დავალება: გამოასწორეთ ქალბატონი ნაირას მიერ დაშვებული შეცდომები და შემოგვთავაზეთ საკუთარი ვარიანტი

გთავაზობთ ერთ-ერთ ვარიანტს:

_ბატონო მიხეილ, დღეს სამსახურში ერთი საათით ადრე მოვედი,შესვენებაზეც კი არ გავსულვარ და თითქმის დღევანდელი საქმე დავასრულე

_კი მაგრამ ასე რატომ დაიტვირთეთ?

_საქმე ის გახლავთ, რომ დღეს ჩემი და ჩამოდის ბავშვებთან ერთად, და აუცილებლად უნდა დავხვდე. ამიტომ, თქვენი ნებართვა მჭირდება, რომ ორი საათით ადრე გამიშვათ

_ე.ი. საქმე უკვე დაასრულეთ?

_დიახ, დავასრულე და თუ კი რაიმე საჩქაროდ იქნება გასაკეთებელი გოგონები დამპირდნენ, რომ ჩემს ნაცვლად გააკეთებენ, ხვალ კი ადრე მოვალ სამსახურში და ყველაფერს მოვაგვარებ.

_კარგით, წაბრძანდით , რამდენი ბავშვი ყავს თქვენს დას?

_ორი.

_ე.ი. ბარგიც ბევრი ექნება, მოითმინეთ შევეცდები დაგეხმაროთ(ურეკავს თანაშემწეს) ალო, გთხოვთ გამოყოთ სამარშრუტო ტაქსი ერთი ორი საათით

_წაბრძანდით ქალბატონო ნაირა , მანქანა მთავარ გასასვლელთან გელოდებათ;

_გმადლობთ , ბატონო მიხეილ

_რას ბრძანებთ, ნეტავ ყველა თქვენსავით პასუხისმგებლობით ეკიდებოდეს საქმეს

_კიდევ ერთხელ დიდი მადლობა.

კითხვა: ჰომეროსის წესის გათვალისწინებით, ქალბატონმა ნაირამ რომელი არგუმენტები გამოიყენა? დარღვეული იქნა თუ არა არგუმენტების რიგითობა?

სიტუაცია 4. დაგვიანებული თანამშრომლის გამოსავალი

ბატონი ერეკლე აგვიანებს სამსახურში და ძალიან ჩქარობს. როგორც კი მიუახლოვდა სამსახურის შენობას, შენიშნა, რომ ავტოსადგომზე თავისუფალი ადგილი აღარ იყო. დაიწყო თავისუფალი ადგილის ძებნა, რამოდენიმე წუთის შემდეგ სამსახურიდან მოშორებით იპოვა ადგილი, გააჩერა მანქანა, თანაც ღელავდა, რომ უფროსის საყვედურს ვერ გადაურჩებოდა დაგვიანების გამო. მანქანიდან გადმოსულმა იქვე ახლოს უფროსის მანქანა შენიშნა და გაიფიქრა: “როგორც ჩანს ბატონ ვანოსაც უწვალია მანქანის გაჩერება”-ო
ბატონი ერეკლე შევიდა თუ არა სამსახურში უფროსმა დაიბარა
_რატომ დააგვიანეთ?
_რთულია ბატონო ვანო ჩვენს სამსახურთან მანქანის გაჩერება , თქვენც გიწვალიათ და ეს პრობლემა ყოველ დილით გვაქვს იმ თანამშრომლებს, ვინც საკუთარი მანქანებით დავდივართ, იქნებ რაიმე გზები არსებობს, რომ ეს პრობლემა ერთხელ და სამუდამოდ მოვაგვაროთ?
_მართალი ბრძანდებით, რაღაც უნდა მოვიფიქროთ, იქნებ თქვენ გაარკვიოთ ვის შეიძლება მივმართოთ ამ პრობლემის გადასაჭრელად.

კითხვა: რომელი ხერხების გამოყენებით შეძლო ბატონმა ერეკლემ რთული სიტუაციიდან გამოსვლა

სიტუაცია 5. დაუგეგმავი შვებულება

ქალბატონმა გულნაზიმ გადაწყვიტა შვებულებაში გასვლა ივლისის თვეში, თუმცა გრაფიკით სექტემბერში ეკუთვნოდა მან თხოვნით მიმართა სამსახურის უფროსს ბატონ რომანს
_ბატონო რომან, მინდა შვებულება ავიღო ივლისის თვეში
_ქალბატონო გულნაზ, თქვენ ხომ სექტემბერში გაქვთ შვებულება?
_დიახ ბატონო რომან, მაგრამ საქმე იმაში გახლავთ, რომ ჩემმა მეუღლემ ივლისში აიღო შვებულება და ერთად გვინდა ზღვაზე წასვლა
_ გასაგებია, მაგრამ ყველას ივლისში უნდა წასვლა განსაკუთრებით ბავშვიან თანამშრომლებს. მაპატიეთ ვერაფრით დაგეხმარებით

კითხვა: დარწმუნების რომელი ხერხები დაარღვია ქალბატონმა გულნაზიმ?

დავალება: გამოასწორეთ ქალბატონი გულნაზის მიერ დაშვებული შეცდომები და შემოგვთავაზეთ თქვენეული ვარიანტი

გთავაზობთ ერთ-ერთ ვარიანტს:

_ბატონო რომან შეიძლება დაგელაპარაკოთ?

_ მობრძანდით, რაშია საქმე?

_ბატონო რომან, შვებულების გრაფიკი რომელიც ზამთარში გავაკეთეთ ისევ ძალაშია?

_რა თქმა უნდა.

_შეიძლება ამ გრაფიკის შეცვლა?

_შეიძლება თუ პრობლემები არ გექნებათ სხვა კოლეგებთან

_ბატონო რომან , მე უკვე შევუთანხმდი ქალბატონ მაკას, მას ივლისში აქვს შვებულება და თანახმა არის ნახევარი შვებულება გამიცვალოს, ჩემი ოჯახური მდგომარეობიდან გამომდინარე. მე ივლისში მჭირდება შვებულება.

_კეთილი, დაწერეთ განცხადება და მოგიწერთ ხელს.

კითხვა: რაში გამოვლინდა ქალბატონი გულნაზის მიერ ემპათიის ხელოვნების გამოყენება?

სიტუაცია: 6. ჭირვეული პატარა

სახლთან ახლოს დედა სამი წლის ბავშვს ასეირნებდა. გოგონამ იქვე ახლოს წყლის გუბე შენიშნა და გადაწყვიტა შიგ შესულიყო. ბავშვის დანახვაზე დედა მივარდა, დაუწყო ყვირილი და შეეცადა გუბიდან გამოეყვანა. გოგონა ჯიუტად იწევდა გუბისაკენ. დედა კი უყვიროდა: “ფეხები დაგისველდება, გაცივდები, სიცხეს მოგცემს და შეიძლება მოკვდე კიდეც”-ო. გოგონა კი კვლავ ჯიუტად მიიწევდა გუბისკენ. გამწარებულმა დედამ მოკიდა თმებში ხელი და კივილით გამოათრია გუბიდან. გოგონა განწირული ხმით გაჰკიოდა.

კითხვა: ა)რატომ არის დედის ქმედება არადამაჯერებელი?

ბ) გამოიყენა თუ არა დედამ ემპათიის ხელოვნება?

გ)დაკმაყოფილდა თუ არა ბავშვის ცნობისმოყვარეობის მოთხოვნილება?

დ) გამოიყენა თუ არა დედამ ჰომეროსის წესი?

დავალება: შემოგვთავაზეთ გადაწყვეტილების საკუთარი ვერსია

სიტუაცია 7. წარმატებული რეკლამა

ქალბატონ მაკასთან კარზე ზარის ხმა გაისმა. გაიხედა და დაინახა, რომ კართან ორი ახალგაზრდა ბიჭი იდგა. მაკა მიხვდა, რომ ახალგაზრდებს მეზობელთანაც დაურეკავთ ზარი, რადგან მათი კარიც ღია იყო. გააღო კარები და ერთ- ერთმა ახალგაზრდამ მისალმების შემდეგ დაიწყო საუბარი: "ალბათ იცით, რომ თქვენს უბანში გახშირდა ბინების ძარცვა. ქურდები კარის საკეტს უპრობლემოდ აღებენ რამდენიმე წამში. ჩვენი კომპანია ახდენს კარის გამაგრებას უახლესი საკეტებით, რომელთა გახსნა რთულია. საკეტების ღირებულება დამოკიდებულია გამოყენებულ მასალაზე. შეკვეთა შეგიძლიათ გააფორმოთ ახლავე ან ტელეფონით, რაც შეეხება საფასურის გადახდას, შეგიძლიათ შეკვეთის დასრულების შემდეგ".

მაკას ბევრმა მეზობელმა სიამოვნებით გააფორმა შეკვეთა.

კითხვა: ა) რა იყო ბიჭების წარმატების მიზეზი?

ბ) ბიჭების საუბრის პროცესში დარწმუნების რომელი ხერხები იქნა გამოყენებული?

გ) რაში მდგომარეობდა სოკრატესა და ჰომეროსის ხერხის გამოყენება?

სიტუაცია 8. უდანაშაულოს აღსარება

ავტობუსის მძღოლმა ბოლო გაჩერებაზე მხოლოდ წინა კარი გააღო და დაიწყო სამგზავრო ბილეთების შემოწმება. ნინი, რომელიც მეგობრებთან ერთად ბოლოს წინა გაჩერებაზე ავიდა ქონდა სამგზავრო ბილეთი. მეგობრები კი უბილეთოდ

მგზავრობდნენ. როედესაც ნინი მივიდა მძღოლთან, შეეცადა აეხსნა სიტუაცია. მძღოლმა არ მოუსმინა და მოსთხოვა ჯარიმის გადახდა სამივეს.

კითხვა: ა) რატომ იყო ნინის საუბარი არადამაჯერებელი?

ბ) იქონია თუ არა ნინის წარუმატებლობაზე გავლენა მისმა მეგობრებმა? რატომ?

სიტუაცია: 9. მგზავრის არგუმენტები

ბატონი ცეზარი სამსახურიდან გვიან გამოვიდა. იგი ქალაქის ცენტრიდან მოშორებით ცხოვრობდა და გადაწყვიტა ტაქსით წასულიყო შინ. სახლთან მიახლოებისას ტაქსის მძღოლმა გაცილებით მეტი თანხა მოსთხოვა ვიდრე მრიცხველი უჩვენებდა. ბატონი ცეზარი აღშფოთდა, რაზეც მძღოლმა დაუწყო ახნა: “ცენტრიდან მასივისკენ ბევრი მძღოლი ერიდება წამოსვლას, ინტელიგენტი კაცი ხართ და არ მეგონა, თუ ხარბივით მოიქცეოდი”-ო. მოისმინა ბატონმა ცეზარმა ტაქსის მძღოლის არგუმენტები და უპასუხა: “ჯერ ერთი, ტაქსის უხდიან მრიცხველის მიხედვით და თუ სხვაგვარად აპირებდით წინასწარ უნდა გაგეფრთხილებინეთ, მეორე, იქ უამრავი ტაქსი იდგა და მათ შორის აუცილებლად აღმოჩნდებოდა მსურველი და მესამე , სიტყვა ხარბი შეგიძლიათ უწოდოთ ადამიანს, რომელსაც სხვის კუთვნილზე უჭირავს თვალი, მე კი თქვენ არაფერს გთხოვთ”-ო.

ტაქსის მძღოლს არანაირი საპასუხო არგუმენტი არ ჰქონდა და ბატონმა ცეზარმა გადაიხადა მრიცხველის მიხედვით.

კითხვა: ა) დარწმუნების რომელი ხერხი გამოიყენა ბატონმა ცეზარმა?

ბ) რა იყო ტაქსის მძღოლის წარუმატებლობის მიზეზი?

სიტუაცია 10. სტუდენტის უიღბლო დღე

ცირას ლექციაზე აგვიანდებოდა. ჯიბეში არც ერთი სამგზავრო ტალონი არ ჰქონდა. გაჩერებასთან ჯიხურიც დაკეტილი დახვდა. იმ იმედით, რომ ტალონს ავტობუსში შეიძენდა ავიდა გაჩერებაზე. ცირას ფეხდაფეხ მისდევდა

კონტროლიორი. კონტროლიორის დასარწმუნებლად, მან ავტობუსში მყოფთ თხოვნით მიმართა, რომ მხარი დაეჭირათ მისთვის, დაედასტურებინათ, რომ ნამდვილად იმ წამის ამოსული იყო ავტობუსში. ცირას მხარი არავინ დაუჭირა და კონტროლიორმა მოსთხოვა ჯარიმის გადახდა.

კითხვა: ა) დარწმუნების რომელი ხერხი მოქმედებდა ცირას წინააღმდეგ?

ბ) რა იყო მგზავრთა გულგრილობის მიზეზი?

თემა. დაბრკოლებების გადალახვის გზები საქმიან ურთიერთობებში

- დადებითი, უარყოფითი და ნეიტრალური ემოციების თანაფარდობა ინფორმაციის გაცემისა და მიღების პროცესში.
- საუბრის პროცესის ფსიქოლოგიური დატვირთვა.
- პუნქტუალობის მნიშვნელობა საქმიან ურთიერთობებში.

დაბრკოლებების გადალახვის გზები საქმიან ურთიერთობებში

დადებითი ემოციების მიღება ნებისმიერი ადამიანის ერთ-ერთი უმთავრესი მოთხოვნილებაა. ფსიქოლოგების მიერ დადგენილია, რომ ჯანმრთელობისათვის საუკეთესო ოპტიმალური ემოციური ფონი იქმნება მაშინ, როდესაც ადამიანის მიერ მიღებული ინფორმაციის "უმეტესი ნაწილი 60% არის ემოციურად ნეიტრალური, 35% დადებითი და მხოლოდ 5% არის უარყოფითი. ნათელია, რომ დადებითი ემოციები 7-ჯერ უნდა აღემატებოდეს უარყოფითს".1 ინფორმაციის მიღების ასეთი საუკეთესო თანაფარდობა, ადამიანთა მხოლოდ მცირე ნაწილის ხვედრია. ისინი უდარდელნი, მხიარულნი და ცხოვრების მოყვარულნი არიან და დიდხანს ცოცხლობენ, სხვა დანარჩენები კი დადებითი ემოციების უდიდეს დაუოკებელ მოთხოვნილებას გრძნობენ. ნებისმიერმა ხელმძღვანელმა იცის, რომ ჯანმრთელობაზე მოთხოვნილება ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებში ერთიანდება და ფსიქიკური ჯანმრთელობა ფიზიკური ჯანმრთელობის საფუძველია მისი ერთ-ერთი აუცილებელი პირობა კი დადებითი ემოციებია. ცუდი განწყობა და არა დამაიმედებელი ჯანმრთელობა ამცირებს ადამიანში რწმენისა და თვითდაჯერებულობის ხარისხს. ამ მოთხოვნილების რეალიზაციაც შეუძლებელია დადებითი ემოციური ფონის გარეშე.

ადამიანი ძლიერ დადებით ემოციებს მაშინ განიცდის, როდესაც სათანადოდ აღიარებენ და აფასებენ მის დამსახურებებს, ახდენს საკუთარი თავის რეალიზებას, როგორც კარგი მუშაკი და ხელმძღვანელი. საქმიანი ურთიერთობის პროცესში უამრავი ბარიერია, რომელთა გამოც ადამიანები ვერ უგებენ და ღირსეულად ვერ აფასებენ ერთმანეთს.

აღნიშნულ ბარიერთა გადასალახადჭპირველი ნაბიჯია:

- იყო კარგი მსმენელი;
- გამოავლინო მსმენელისადმი პატივისცემა;
- გესმოდეს განსახილველი საკითხის დეტალები;
- შეძლო დადებითი ემოციების გამოწვევა;
- მოაწონო თავი შინაგანი სამყაროთი და დახვეწილი მანერებით;
- დაიცვა ეთიკის ნორმები.

საუბრისას უმთავრესი ამოცანაა სასიამოვნო შთაბეჭდილების მოხდენაა საზოგადოებაზე. საუბრის პროცესში დამაჯერებელი არგუმენტების გამოყენება მოსაუბრეთა შორის სულიერ სიახლოვეს და პოზიციებისა და ინტერესების დაახლოების საშუალებას იძლევა. როდესაც საქმიანი ურთიერთობის პროცესში ადამიანი განიცდის მარცხს, მეტწილად მიზეზს საკუთარ თავში კი არ ეძებს, არამედ თანამოსაუბრეში, რადგან მიაჩნია, რომ იგი იყო უარყოფითი თვისებების მატარებელი. რეალურად კი არსებობს მრავალი საშუალება, რომელთა დახმარებითაც შესაძლებელია თანამოსაუბრის გადმობირება და კეთილგანწყობის მოპოვება.

საუბრის პროცესი ფსიქოლოგიური დატვირთვის მატარებელია. ერთი სიტყვის აღსაქმელად ადამიანს სჭირდება სულ მცირე ერთი წამი, რთული სიტყვების აღქმას კი სამი წამი. გარკვეული ჩვევების დახმარებით ადამიანს შეუძლია წუთში სამოცი -სამოცდაათი სიტყვის გაგება. გაგებას კი მოსმენა სჭირდება, რაც დიდ ნებისყოფას მოითხოვს. ამიტომ პირველი რიგის ამოცანა არის, დააინტერესო მოსაუბრე და იყო კონკრეტული. ამაზე მიგვითითებდა შოთა რუსთაველი, როცა ამბობდა “გრძელი სიტყვა მოკლედ ითქმის შაირია ამად კარგი”- ო. შოპენჰაუერს ეკუთვნის შემდეგი სიტყვები “უმჯობესია გამოავლინო შენი გონება სიჩუმით, ვიდრე საუბრით”. მართლაც ჭკვიანურად საუბარი არ არის მარტივი, მაგრამ გაცილებით რთული დუმილია.

დაბრკოლების გადალახვა შესაძლებელი ხდება, თუკი საუბარს დაიწყებთ იმ თემებით, რომლებიც თანამოსაუბრეს აინტერესებს. Ⴒყოველი ჩვენგანი სიამოვნებით საუბრობს საკუთარ თავზე, საკუთარ საქმეებსა და წარმატებებზე.

სიამოვნებს საუბრისას საკუთარი სახელის მოსმენა, რადგან ეს გარკვეულწილად კომპლიმენტია. ცნობილია, რომ ცეზარმა იცოდა ათასობით თავისი ლეგიონერის სახელი. ყველა ადამიანის სურვილია დატოვოს საკუთარი კვალი რათა ახსოვდეთ თაობებს. ყველა ადამიანი ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას სხვადასხვაგვარად ახერხებს. მხატვარი ხატავს, პოლიტიკოსი ატარებს რეფორმებს, ხოლო უბრალო ხელმოცარული ადამიანი ისტორიულ ძეგლებზე საკუთარ სახელს ტოვებს, რათა გაიგონ, რომ ოდესღაც იქ იმყოფებოდა.

დაბრკოლებების გადალახვის უნივერსალური მეთოდი, ურთიერთობის დროს, არის თანამოსაუბრესთან კომპლიმენტის გამოყენება. კომპლიმენტი ერთნაირად სასიამოვნოა ნებისმიერი სქესის ადამიანისათვის. კომპლიმენტის ძალა იმით აიხსნება, რომ ის აკმაყოფილებს ისეთ მნიშვნელოვან ფსიქოლოგიურ მოთხოვნილებას, როგორიც არის დადებითი ემოციების მოთხოვნილება. კომპლიმენტი უნდა იყოს მცირედი გაზვიადება იმ ღირსებების, რომელიც სურს დაინახოს თავის თავში მოსაუბრემ. ზედმეტად გაზვიადებული კომპლიმენტი პირფერობად აღიქმება და უარყოფით შედეგს იწვევს. კომპლიმენტი მლიქვნელობისაგან სწორედ იმით განსხვავდება, რომ ხდება მცირედი გადაჭარბება მოსაუბრის ღირსებების. მლიქვნელობა არასასიამოვნო მოსასმენია და შესაძლოა უარყოფითი შედეგი გამოიღოს, თუმცა, სამწუხაროდ არიან ადამიანები, რომლებიც სიამოვნებით ისმენენ გაზვიადებულ ღირსებებს მათი მისამართით. დადებითი ემოციების გამოწვევა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა კომპლიმენტი გულწრფელია. კომპლიმენტის ეფექტი იზრდება, როცა ამას აკეთებ რეალური ფაქტების მოტანით. ნებისმიერი კომპლიმენტი ეფექტის მისაღწევად უნდა ეყრდნობოდეს ფაქტებს. მძიმეა, როცა კომპლიმენტი ფაქტებს ეწინააღმდეგება. წარმოიდგინეთ რომ დამწყებ ეკონომისტს უთხრა, რომ იგი ეკონომიკის მამა და ფუძემდებელია. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ საკუთარ თავზე გაზვიადებული შეხედულებების ადამიანთა რიცხვი იმდენად გაიზარდა, რომ მლიქვნელობაც ხშირად დადებით შედეგს იღებს. კომპლიმენტი კონსტრუქციულად უბრალო და სიტყვამწირი უნდა იყოს. არ უნდა შეიცავდეს ორაზროვან სიტყვებს და თან არ უნდა სდევდეს ღიმილი, რათა განსხვავებული

დატვირთვა არ მიიღოს. ამ დროს საჭიროა ემპათიის ხელოვნების გამოყენება. დააყენოთ თავი თანამოსაუბრის ადგილზე , ჩაწვდეთ მათ გრძნობებს, ეს კი საშუალებას მოგცემთ გაიგოთ თუ რა ესიამოვნება თანამოსაუბრეს. რაც უფრო პერსონალურია კომპლიმენტი, მით უფრო სასიამოვნოა იგი.

საქმიან ურთიერთობებში ხშირად გამოიყენება შემდეგი სახის კომპლიმენტები:

- ირიბი კომპლიმენტი,
- კომპლიმენტი “მინუს-პლუსი’
- კომპლიმენტი შედარება.

ირიბი კომპლიმენტის დროს თქვენ აქებთ არა თვითონ ადამიანს, არამედ მათ ვინც მისთვის ძვირფასია. ”მინუს-პლუსი” კომპლიმენტის დროს ადამიანს ჯერ მიუთითებთ მინუსებზე, შემდეგ კი ყურადღებას ამახვილებთ დიდ პლუსზე. ფსიქოლოგები თვლიან, რომ ამ სახის კომპლიმენტი უკეთ ამახსოვრდებათ და შედეგიც ეფექტურია.

გარდა ურთიერთობის სიტყვიერი ფორმისა მნიშვნელოვანია უსიტყვო ფორმებიც. ცნობილია, რომ ღმერთმა ადამიანს მისცა ორი ყური და ერთი პირი, მაშინ რატომ არ ვიყენებთ მათ ასეთივე თანაფარდობით? პრობლემა ისაა, რომ მოსმენა გაცილებით რთულია ვიდრე საუბარი. ადამიანები მას შემდეგ იწყებენ მოსმენას, როცა გრძნობენ, რომ მასაც უსმენენ. საქმიან ურთიერთობებში მნიშვნელოვანია მოსმენის აქტიური მეთოდის გამოყენება, როცა თანამოსაუბრე ცდილობს მიხვდეს რას იტყვის მისი პარტნიორი თავის შემდგომ ფრაზებში.

სიტუაციიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია რეფლექსური და არა რეფლექსური მოსმენის ფორმის გამოყენება. ეს უკანასკნელი გულისხმობს, საუბრის მომენტში ჩუმად ყოფნას, რათა საკუთარი კითხვებითა თუ შენიშვნებით თანამოსაუბრეს არ შეაწყვეტინო საუბარი, როცა იგი გულანთებული გადმოგცემთ თავის აზრებს. დადებით ემოციებს იწვევს მოსაუბრეში, როცა ახდენთ მისი საუბრის შესახებ ქაღალდზე შენიშვნების სახით დაფიქსირებას. საქმიანი საუბრისას ჩანაწერის გაკეთება საქმიანი კულტურის მნიშვნელოვანი ელემენტია. ცნობილია, რომ ის რაც არ ინიშნება ქაღალდზე უბრალო ოცნებებია.

დადგენილია,რომ ადამიანი ივიწყებს 90%-ს იმისსა რაც ესმის, 50%-ს იმისა რასაც ხედავს და მხოლოდ 10%-ს იმისსა, რასაც აკეთებს. ჩანაწერის გაკეთების პროცესში ადამიანი კიდეც ხედავს და კიდეც აკეთებს. თუმცა შესაძლოა ესეც არ იყოს საკმარისი. რამდენჯერაც არ უნდა წაიკითხოთ ძველი ჩანაწერი ,ყოველთვის ახალს აღმოაჩენთ, ამიტომ, საქმიანი საუბრისას ჩანაწერის გაკეთება აქსიომაა. ამისი უარყოფა ნიშნავს, რომ პატივს არ სცემ თანამოსაუბრეს და მის სიტყვებში არაფერია საინტერესო.

დადებითი განწყობილება ადამიანში შესაძლოა უბრალო ღიმილმა გამოიწვიოს. არის შემთხვევები, როცა ადამიანები კარიერას სასიამოვნო ღიმილის წყალობით იკეთებენ. სასიამოვნო ღიმილი და განწყობა ქვეყნებს შორის ურთიერთობის დასარეგულირებლად აუცილებელია. კარგი იქნება თუ ამ რჩევას ჩვენი ქვეყნის ლიდერები ნებისმიერ ქვეყანასთან ურთიერთობისას გამოიყენებენ. არა აქვს მნიშვნელობა ეს ქვეყანა ჩვენი მოკავშირეა თუ მოწინააღმდეგე. ღიმილის საიდუმლო ისაა, რომ ადამიანის მოქმედება უფრო შთამბეჭდავია, ვიდრე სიტყვა. ადამიანებს მეტად სჯერათ მოქმედების ვიდრე სიტყვების. ღიმილი, თუ იგი ირონიული არ არის გულისხმობს კეთილგანწყობას და თანადგომას. ღიმილი კარგი განწყობის სინონიმია. ადამიანები ისწრაფვიან კარგი ხასიათის მქონე პიროვნებებისკენ , რადგან იმედოვნებენ რომ მათი კარგი განწყობა გადამდებია. სწორედ ამიტომ ბევრ ორგანიზაციაში დასაქმებული ვალდებულია გაუღიმოს მომსვლელს. ხშირად ოფისებში შეხვდებით ნახატს , რომელიც მიგითითებთ, რომ გაიღიმოთ. შემთხვევითი არ არის, რომ უამრავი პროფესიის ადამიანი, კერძოდ მსახიობები, დიპლომატები, პოლიტიკოსები სპეციალურად სწავლობენ თუ როგორ გაიღიმონ. გარდა იმისა, რომ ღიმილი საქმიან ურთიერთობებში წარმატების წინაპირობაა, მოღუშული ადამიანები ადრე ბერდებიან.

საქმიანი ურთიერთობის პროცესში დადებითი ემოციის მისაღწევად მნიშვნელოვანია ვიზუალური კავშირის დამყარება, რადგან იგი ურთიერთობის მნიშვნელოვანი ნაწილია. მსმენელი პირველად ავლენს თავის ინტერესს, შემდეგ იკრებს ყურადღებას და ეს გავლენას ახდენს აქტიურ მოსმენაზე. თუმცა მზერის ოპტიმალური ხანგრძლივობა არ უნდა აღემატებოდეს ათ წამზე

მეტს, ხანგრძლივი მზერის შედეგად მოსაუბრემ, შესაძლოა თავი უხერხულად იგრძნოს, ან მიიღოს იგი როგორც გამოწვევა. განსაკუთრებით რთულია ამგვარი ვიზუალური კავშირი საკუთარ თავში ჩაკეტილი და მორცხვი ადამიანების მიმართ. ასეთები კი საკმაოდ მრავლად არიან. ცნობილია, რომ ქალები უფრო მიდრეკილნი არიან ვიზუალური კონტაქტებისაკენ, მამაკაცებთან შედარებით. ეს ხელს უშლით მამაკაცებს განაწყონ მოსაუბრე დადებითად. ფართო აუდიტორიის წინაშე გამოსვლისას მომხსენებელი ვალდებულია თანაბრად მიაპყროს მზერა ყველა მონაწილეს.

ვიზუალური ურთიერთობის ერთ-ერთი ფორმა არის მოსმენისას თავის დაქნევა დასტურის ნიშნად. შემჩნეულია, რომ მოსაუბრე ყველაზე ხშირად სწორედ მას უყურებს, ვინც თავს უქნევს. ბუნებრივია მოსაუბრე მისგან გრძნობს მეტ მხარდაჭერას.

საქმიანი ურთიერთობისას კეთილგანწყობის დამყარებაზე გავლენას ახდენს სივრცეში თანამოსაუბრეთა ერთმანეთის მიმართ სწორი განლაგება. დადგენილია, რომ კონფლიქტი გაცილებით ხშირია ორ ადამიანს შორის, რომლებიც პირისპირ დგანან ან სხედან. ამიტომ მოხერხებულია განთავსდე მოსაუბრისგან გვერდით ან კუთხით. მნიშვნელოვანია საუბრის პროცესში არა მხოლოდ სივრცეში განლაგება, არამედ ოპტიმალური დაშორება თანამოსაუბრეებს შორის. შემთხვევითი არ არის, რომ კონფლიქტური სიტუაციები ყველაზე ხშირად საზოგადოებრივ ტრანსპორტში ხდება. ”ამერიკელი მეცნიერის ხოლასის კვლევამ დაადგინა, რომ ყოველი ადამიანი მის ირგვლივ არსებულ განსაზღვრულ ტერიტორიას აღიქვამს, როგორც პირად სივრცეს”,1 იგი თითქოს მისი სხეულის გაგრძელებაა, როგორც ღობე სახლისათვის. ეს ზონა ცნობილია ინტიმური ზონის სახელწოდებით და ამ ზონაში შეჭრას ადამიანები განსხვავებულად აღიქვამენ. გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ შეხებას განსხვავებულად აღიქვამენ სხვადასხვა ასაკისა და ერის წარმომადგენლები.

მნიშვნელოვანია კეთილგანწყობის მოსაპოვებლად იზრუნოთ პირველ შთაბეჭდილებაზე, რომელსაც შესაძლოა მრავალი ხერხით მიაღწიოთ , მათ შორის არის პუნქტუალობა. სამწუხაროდ, დაგვიანება ჩვენი თანმდევი

ყოველწამიერი მოვლენაა არადა ორგანიზებულობა წარმატებისაკენ მიმავალ გზაზე ერთ-ერთი პირობაა. შექსპირის სიტყვების ინტერპრეტაციით რომ ვთქვათ, უმჯობესია მოხვიდე ორი საათით ადრე , ვიდრე დაიგვიანო ორი წუთით.

პრაქტიკული სიტუაციები:

სიტუაცია 1 კომპლიმენტი თუ მლიქვნელობა

ქალბატონ მარინას ძალიან უყვარდა კომპლიმენტების ხშირი გამოყენება, ცდილობდა ყოველთვის მოეძებნა კომპლიმენტის თქმის საშუალება. ნებისმიერი ადამიანის მისამართით მისი კომპლიმენტები საკმაოდ ხანგრძლივად გრძელდებოდა. კომპლიმენტებს არც ქალბატონი ინეზა იშურებდა კოლეგების მისამართით, მაგრამ იგი სიტყვაძუნწი იყო კომპლიმენტების გამოყენებისას.

ქალბატონი მარინა ყველას უქებდა ჭკუა- გონებას და ადარებდა ცნობილ ადამიანებს, ხშირად მისი კომპლიმენტები რეალობას მოწყვეტილი იყო და ზედმეტად გაზვიადებული, მაგრამ მაინც სიამოვნებდათ მასთან შეხვედრა.

ქალბატონი ნინო ნებისმიერი კომპლიმენტის დროს შედარების ობიექტად საკუთარ თვისებებს იყენებდა და გამოთქვამდა სურვილს, რომ ისიც მათი მსგავსი ყოფილიყო

ახლი ხელმძღვანელის დანიშვნის შემდეგ ყველასათვის სასურველი მოსაუბრეების მდგომარეობა შეიცვალა, ხელმძღვანელს ეტყობოდა, რომ გაურბოდა ქალბატონებთან შეხვედრას.

კითხვა: ა) რა შეცდომებს უშვებდა ქალბატონი მარინა კომპლიმენტების გამოყენებისას?

ბ) კომპლიმენტების გამოყენებისას უნდა იქნეს თუ არა გათვალისწინებული ობიექტის თვისებები?

გ) რამდენად ხშირად უნდა გამოიყენოთ კომპლიმენტი?

სიტუაცია 2 თათბირი თუ თავყრილობა

ბატონი გივი ხშირი თათბირების მოყვარული იყო. და მოითხოვდა თათბირზე ყველას დასწრებას. ხშირად მოულოდნელად იწვევდა თანამშრომლებს და ხდებოდა მათი სამუშაო პროცესიდან მოწყვეტა, რამეთუ მიაჩნდა, რომ თათბირზე გაცილებით მნიშვნელოვანი საკითხები უნდა განხილულიყო და იგი ყველას უნდა მოესმინა. ჵპრობლემური თათბირი შეეძლო ჩაეტარებინა კვირის ნებისმიერ დღეს. თათბირის ხანგრძლივობა დამოკიდებული იყო დამსწრეთა დაინტერესების ხარისხზე და ხშირად 2-3 საათს გრძელდებოდა.

ბატონი გივი თათბირზე ყოველთვის განსაკუთრებული ყურადღებით ესაუბრებოდა იმ ჯგუფს, რომელიც წინა რიგებში ისხდნენ და თავისქნევით უდასტურებდნენ თანხმობას. ყოველთვის რთული იყო ბოლო რიგებში განლაგებულების ჩართვა სამუშაო პროცესში.

კითხვა : თათბირის ჩატარებისას რა შეცდომებს უშვებდა ბატონი გივი?

დავალება: ჩამოაყალიბეთ რა ფაქტორები ახდენენ გავლენას თათბირის ღირებულებაზე და როგორ უნდა მოხდეს მომზადება

სიტუაცია 3: კომპლიმენტის შერჩევა

ინეზა მნიშვნელოვანი პრობლემის წინაშე აღმოჩნდა. მას გამოუჩნდა კონკურენტი ერთ-ერთი განყოფილებიდან. ინეზამ კარგად იცოდა, რომ უძლური იყო კონკურენტთან ბრძოლაში. ერთადერთი “მშველელი” შეიძლება ყოფილიყო მისი უშუალო უფროსი ბატონი ჯონდო. ინეზამ კარგად იცოდა უფროსის სუსტი მხარეები (უყვარდა საჩუქრები, კომპლიმენტები. . .) ამიტომ, მისი ფარული მართვა პრობლემას არ წარმოადგენდა.

ინეზამ მოუხშირა ბატონი ჯონდოს კაბინეტში ვიზიტებს. ერთ-ერთი ვიზიტის დროს შენიშნა, რომ უფროსი არეულ მაგიდას ალაგებდა, მაგიდაზე თვალში მოხვდა მეუღლისა და შვილის სურათები. ინეზამ სიტუაციით ისარგებლა და უთხრა: “რა

ლამაზი ცოლი გყავთ ბატონო ჯონდო, ახლა გასაგებია რატომ მიგეჩქარებათ სამსახურიდან სახლში";

'რამდენი საქმე გაქვთ ბატონო ჯონდო, მაგრამ მაინც ყველაფერს ასწრებთ, როგორ ახერხებთ?" " რა ლამაზი შვილი გყავთ, მაგრამ რა არის გასაკვირი ულამაზო რატომ უნდა იყოს" ამგვარი კომპლიმენტებით შეძლო ინეზამ ბატონი ჯონდოს კეთილგანწყობის მოპოვება.

კითხვა: ა) გააანალიზეთ სიტუაცია და ახსენით არის თუ არა ბატონი ჯონდო მანიპულაციის მსხვერპლი?

ბ)რა ტიპის კომპლიმენტებს იყენებდა ინეზა(ირიბი, მინუს- პლუსი,შედარება)

სიტუაცია 4 კომპლიმენტის მსხვერპლი

გურამი ორგანიზაციის ხელმძღვანელის პროტეჟე იყო. ამ ფაქტით განებივრებული ხშირად არღვევდა წესებს. ადამიანური რესურსების სამსახურის უფროსმა ბატონმა პეტრემ და მისმა უშუალო ხელმძღვანელმა ბატონმა ავთომ გადაწყვიტეს მინიშნებით შეეჩერებინათ გურამის თავხედობა. ორივე ხელმძღვანელს უჭირდა მასთან აშკარა დაპირისპირება და გადაწყვიტეს კომპლიმენტის დახმარებით გამოსულიყვნენ სიტუაციიდან. ბატონმა პეტრემ მას შემდეგი სიტყვებით მიმართა: "ვერ ვიტყვი, რომ თქვენ სანიმუშო თანამშრომელი ხართ, მაგრამ ჩვენთვის შეუცვლელი ბრძანდებით"-ო, რაც შეეხება ბატონ ავთოს მან გურამს უთხრა : "შენ კარგი ბიჭი ხარ, მაგრამ ხშირად არ უნდა დააგვიანო"-ო.

ბატონი ავთოს მიმართ გურამის აგრესია იმ დღიდან შესამჩნევი გახდა.

კითხვა: ა) რა ტიპის კომპლიმენტი გამოიყენა ბატონმა პეტრემ?

ა) რა იყო ბატონი ავთოს მარცხის მიზეზი?

დავალება: წარმოადგინეთ თქვენი ხედვა, როგორ მოიქცეოდით მსგავს სიტუაციაში?

სიტუაცია 5 თავაზიანი შეხსენება

ბატონ ნოდარს საქმიანი პარტნიორი დაჰპირდა, რომ მისთვის
მნიშვნელოვან საკითხს გადაწყვეტდა და ტელეფონის
საშუალებით შეატყობინებდა. დრო გადის ტელეფონი კი დუმს.
ნოდარი ლოდინმა დაღალა. გადაწყვიტა დაერეკა და
შეეხსენებინა, რომ მას დაავიწყდა დარეკვა, მაგრამ ეუხერხულება რადგან იცის რომ
შეხსენება წამგებიანი
პოზიციაა მისთვის. ნოდარმა გადაწყვიტა დაერეკა და შორიდან
მოევლო.

-_ დღე მშვიდობისა, თქვენთვის ახალი ინფორმაცია მაქვს

¬¬__გამარჯობა, შენ ალბათ იმ საკითხის შესახებ რეკავ?

__ არა, შენ ხომ თქვი რომ თვითონ დარეკავდი. მე სხვა
საკითხზე ვრეკავ.(ასახელებს სხვა საკითხს)

__რა გაიგე საინტერესო?

__თურმე. .(ჰყვება) თან დასძინა: “მიკვირს როგორ შევძელი ამ
ინფორმაციის მოპოვება, შენ ხომ ყველაფერს სხვაზე ადრე იგებ
და აგვარებ”-ო

კითხვა :ა) რა ტიპის კომპლიმენტი გამოიყენა ბატონმა ნოდარმა?

ბ)ამგვარი მიდგომით შეძლო თუ არა ბატონმა ნოდარმა არ დაემცირებინა საკუთარი იმიჯი?

დავალება: გააანალიზეთ სიტუაცია და შემოგვთავაზეთ თქვენეული ვარიანტი, როგორ მოიქცეოდით ბატონი ნოდარის ადგილზე?

სიტუაცია 6 ფირმა უზრუნველყოფს

ორ ფირმას შორის უნდა მომხდარიყო საერთო საქმის წამოწყება ბატონი თემური ეჭვის თვალით უყურებდა საქმის პერსპექტივას. ბატონი გურამი კი ცდილობდა დაერწმუნებინა იგი.

__ "ჩვენ სოლიდური ფირმა ვართ, ჩვენ არასოდეს არავისთვის იმედი არ გაგვიცრუებია. ფირმა გარანტიას იძლევა. . . ."

__"კი, მაგრამ რაში გამოიხატება თქვენი გარანტია?"

__ "მე ხომ გითხარით, რომ ჩვენ არასოდეს იმედი არავისთვის არ გაგვიცრუებია."

__"მაგრამ ამის შემოწმება დროს მოითხოვს და არ არის გარანტია, ე.ი. სიტყვაზე უნდა გენდოთ?"

__"პატიოსანი ხალხისთვის სიტყვის მიცემა ცოტა არ არის"

__სამწუხაროდ ჩვენ თქვენს შესახებ არაფერი არ ვიცით, ამიტომ ნებას ვიტოვებ დავიცვა წესი: არ შეგიძლია შეამოწმო?_ არ დაიჯერო!

ბატონი გურამი კვლავ დაჟინებით მოითხოვდა ერთობლივი პროექტის დაწყებას და მომავალ წარმატებებზე საუბრობდა. მაშინ ბატონმა თემურმა მიმართა:

__"მაშ, თქვენ ბიზნესში ახალბედები ხართ?"

__"რა თქმა უნდა, არა!"

__"შეგიძლიათ დამისახელოთ თუნდაც ერთი მსხვილი პროექტი? "

__ "არა ჩვენ მხოლოდ წვრილ პროექტებზე ვმუშაობდით"

- "მაპატიეთ, მაგრამ მიჭირს რისკებზე წასვლა".

კითხვა: ა) რით ახდენს ბატონი გურამი მანიპულაციას?

ბ)პოტენციური მანიპულატორისაგან თავდაცვის მიზნით გამოიყენა თუ არა ბატონმა თემურმა კონტრ-მანიპულაცია

დავალება: გააანალიზეთ მოცემული სიტუაცია და შემოგვთავაზეთ საკუთარი ვარიანტი

თემა . საქმიან გარემოზე ზემოქმედების მეთოდები. პრაქტიკული სიტუაციები

- **საპასუხისმგებლო გამოსვლები საქმიან წრეებში.**
- **ფსიქოლოგიური ფაქტორების გავლენა საქმიანი გამოსვლისას.**
- **სლაიდებისა და სხვა თვალსაჩინო მასალების ჩვენების პრინციპები.**
- **პასუხები მსმენელთა შეკითხვებზე. პრეზენტაციის `პროლოგი~ და `ეპილოგი~.**

საქმიან გარემოზე ზემოქმედების მეთოდები

გარემო სადაც ხელმძღვანელს საშუალება ეძლევა გავლენა მოახდინოს ადამიანებზე და აიმაღლოს იმიჯი, არის ის შეხვედრები, მიღებები, გამოსვლები და სხვა ურთიერთობები, რომელსაც დროის ბიუჯეტის დიდ ნაწილს უთმობს. კოლეგებთან ურთიერთობის პროცესში ხელმძღვანელმა უნდა შეძლოს კონკრეტულ საკითხებში მათი დარწმუნება. ცხადია, რაც უფრო ნაკლები რეგლამენტი აქვს მას ამისათვის, მით უფრო მეტი პროფესიონალიზმი სჭირდება მიზნის მისაღწევად. ამიტომ საქმიან გარემოზე დადებითი ზემოქმედების მოსახდენად გარკვეული მომზადებაა საჭირო. არსებობს კანონზომიერება: რაც უფრო მოკლეა გამოსვლის ტექსტი, მით მეტ დროს მოითხოვს მისი მომზადება. საუბარია 3-7 წუთიან გამოსვლაზე, სადაც უნდა მოხერხდეს აუდიტორიის დარწმუნება. უნდა მოიძებნოს, სიტყვები, არგუმენტები, შეირჩეს საუბრის ტონალობა. ყოველივე ეს კი საშუალებას მისცემს ხელმძღვანელს დადებითად გადაწყვიტოს საკითხი. ეს საკმაოდ რთული ანალიტიკური პროცესია. კერძოდ, როდესაც ერთ ერთ ორატორს ჰკითხეს,თუ რა დროს ანდომებდა იმ სიტყვის მომზადებას, რომლითაც აუდიტორიის წინაშე უნდა გამოსულიყო, მან უპასუხა: ეს დამოკიდებულია რეგლამენტზე, თუ იგი ათი წუთია _კვირას, თუ ოცი წუთი_ორ დღეს და თუ ორი საათი, მაშინ გასვლის წინ შეიძლება დაიწყო მომზადებაო. ამგვარი გამოსვლები ხშირია ნებისმიერი ხელმძღვანელის საქმიანობაში. ცნობილია ისიც, რომ მართვის პროცესში ხელმძღვანელები იყენებენ ურთიერთობის სხვადასხვა ორგანიზაციულ ფორმებს, რომლებსაც მათ დროის

ბიუჯეტში დიდი ადგილი უჭირავს. ესენია: კრება, , თათბირი, საქმიანი შეხვედრები, სატელეფონო საუბრები, თანამშრომელთა და დაქვემდებარებულთა მიღება და სხვა აღნიშნული პროცესების განხორციელებისას ხელმძღვანელმა შთაბეჭდილება უნდა მოახდინოს გარემოზე, რადგან წარმატებული საქმიანობა წარმოუდგენელია ადამიანებთან ურთიერთობის ხელოვნების ცოდნის გარეშე. ამგვარი ურთიერთობა შეიძლება იყოს როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური. ნებისმიერ შემთხვევაში ხელმძღვანელზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების წარმატებით განხორციელება, ორგანიზაციაში სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, ორგანიზაციის იმიჯი და მისი საქმიანობის ეფექტიანობა. საგულისხმოა საქმიანობის ის ფორმა, სადაც აუცილებელია ზემოქმედების მეთოდების გამოყენება დაქვემდებარებულთა დარწმუნების მიზნით. ასეთი ერთ-ერთ ფორმაა თათბირი, რომელიც, თავის მხრივ, მოიცავს მომზადების, დაგეგმვისა და წარმართვის თავისებურებებს. საქმიანი ურთიერთობის აღნიშნული ფორმის გავრცელება, ერთ მიზანს ემსახურება. აქ უნდა მოხდეს აზრების ურთიერთგაცვლის შედეგად ნაყოფიერი იდეის ჩამოყალიბება, მისაღები და სამართლიანი გადაწყვეტილების მიღება, რომლის სისწორესა და სამართლიანობაში ეჭვი არ უნდა ეპარებოდეს თათბირის მონაწილეთა ძირითად უმრავლესობას.

 ცნობილია, რომ სამხედრო საქმეში წარმატების მიღწევისათვის საჭიროა, სამჯერ მეტი უპირატესობა და ძალა, ვიდრე მოწინააღმდეგეს აქვს. თითქმის ანალოგიური სიტუაციაა საქმიან გარემოსთან ურთიერთობის შემთხვევაშიც. კერძოდ, ნდობის მოსაპოვებლად ორატორი მოვალეა სიღრმისეულად შეისწავლოს და გააანალიზოს პრობლემა, რომლის შესახებაც აპირებს მსჯელობას. ხელმძღვანელის გამოსვლის სტრუქტურა უნდა ეყრდნობოდეს წინასწარ შედგენილ გეგმას, რომელიც თავის მხრივ, უნდა ითვალისწინებდეს როგორც პირადი იმიჯის ამაღლებას, ისე აუდიტორიის პატივისცემას. ამიტომ, თათბირის მომზადებას ხელმძღვანელმა გაცილებით მეტი დრო უნდა მოანდომოს, ვიდრე მის ჩატარებას. ჩვენს სინამდვილეში, ხშირად გვსმენია ხელმძღვანელთა არაპროფესიონალური, უსისტემო, აუდიტორიისათვის უინტერესო გამოსვლები,

რის შედეგადაც თათბირებზე გატარებული დრო და მიღებული გადაწყვეტილებები არანაირ ფასეულობას არ წარმოადგენენ. საზოგადოებასთან ურთიერთობის ნებისმიერ სფეროში წარმატების მიღწევა მხოლოდ დიდი შრომის შედეგად არის შესაძლებელი. ამიტომ, მიზანშეწონილია, რომ გამოსასვლელი სიტყვა წინასწარ იქნეს დაწერილი, რომელიც საშუალებას მისცემს მომხსენებელს აღმოაჩინოს გამოსვლის სუსტი მხარეები, ვიდრე გამოსწორება ჯერ კიდევ შესაძლებელია.

 კარგად მომზადებული ხელმძღვანელი იპყრობს აუდიტორიის ყურადღებას, ხდის მათ თანამონაწილეებად, რითაც ადვილად ახერხებს სხვების დარწმუნებას კონკრეტული არგუმენტებით და ადვილად აღწევს მიზანს. პრაქტიკაში მიღებულია ჩანაწერის გარდა ხელმძღვანელმა გამოიყენოს მისი ალტერნატიული ვარიანტი--- თეზისები, სადაც დაფიქსირებული იქნება საკვანძო და მნიშვნელოვანი სიტყვები, ციტატები, ციფრები, სტატისტიკური მონაცემები და სხვა .

 თეზისებისა და ჩანაწერების შედგენამდე საჭიროა იმ აზრების ჩამოყალიბება, რომელიც შინაარსიანს და მიმზიდველს გახდის ორატორის გამოსვლას. წინააღმდეგ შემთხვევაში გამოსვლას შესაძლოა უინტერესო და მომაბეზრებელი შეფასება მიეცეს. ამიტომ ორატორის მთავარ მიზნად უნდა იქცეს მსმენელის აზროვნებაზე ზემოქმედების მოხდენა. ამისათვის მან კარგად უნდა იცოდეს მსმენელის ხასიათი და ინტერესთა სფერო. ხელმძღვანელის ნებისმიერი გამოსვლა უნდა ეყრდნობოდეს იმ იდეას, რომლის გამოც დაიგეგმა შეხვედრა. აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობის მიზნით, საჭიროა ამ იდეის შესახებ დასაწყისშივე ეცნობოს მსმენელს და, რაც მთავარია, კარგად და გასაგებად მოხდეს მისი ფორმულირება. საუბედუროდ, ხშირად გამოვსულვართ თათბირიდან ისე, რომ ვერ გაგვიგია, რა იყო ჩვენი იქ ყოფნის მიზანი. ხელმძღვანელმა , რომელმაც კარგად იცის დროითი რესურსის ყველა უნიკალური თვისება, თავს უფლებას არ მისცემს გაფლანგოს არც საკუთარი და მითუმეტეს ჩვენი დრო. ხელმძღვანელის მიერ, გამოსასვლელ სიტყვაში ათას წვრილმანზე საუბარი უინტერესო მოსასმენია. ამგვარი შეხვედრები შედეგზე არ არის ორიენტირებული და მოჩვენებითი საქმიანი

გარემოს შექმნას ემსახურება, რაც შეუმჩნეველი არ რჩება ადამიანს. ცნობილია, რომ უმჯობესია სრულყოფილად შევასრულოთ მცირე საქმე, ვიდრე ცუდად გავაკეთოთ ათჯერ მეტი.

- თათბირის სრულყოფილების მისაღწევად ხელმძღვანელის საუბარში უნდა გამოიკვეთოს სიტყვის შესავალი, ძირითადი და დამამთავრებელი ნაწილი. ცხადია, ნებისმიერი საქმის დაწყება ყველაზე რთულია. სწორედ ამიტომ, ორატორმა მთავარ ამოცანად უნდა დაისახოს დასაწყისშივე დააინტერესოს აუდიტორია. მან გასაგებად უნდა ჩამოაყალიბოს თემის აქტუალურობა და მისი მნიშვნელობა შეკრებილი საზოგადოებისთვის, გადმოსცეს გამოსვლის მიზანი.
- ნებისმიერი ორატორის წინაშე დგას მნიშვნელოვანი ფსიქოლოგიური ამოცანა, განაწყოს მსმენელი იმის აღსაქმელად, რასაც გაიგონებენ. აუდიტორიამ არა მარტო უნდა გაიგოს, არამედ შეუძლებელი უნდა იყოს, რომ ვერ გაიგოს. ძუცხო არ არის, რომ შეკრებილ საზოგადოებაში არიან ისეთები, რომლებსაც აინტერესებთ გამოსვლის თემა, სურთ მიიღონ პასუხი მათთვის საინტერესო საკითხებზე, თუმცა არიან ისეთებიც, რომლებიც უბრალოდ ვალდებულნი არიან ისხდნენ და "უსმინონ", "დამსწრეები განსხვავდებიან პიროვნული თვისებებით, "განსაკუთრებით იმ თვისებებით, რომლებიც უკავშირდება დამსწრეთა მეტნაკლებად პროტოტიპულ ქცევებს წინა თათბირების განმავლობაში. ამ მახასიათებელთა გასაანალიზებლად შეიძლება შეირჩეს ქცევის ხუთი კატეგორია, რომლებიც თავიანთი მახასიათებელი ნიშნებით დაკავშირებული არიან თათბირის მიზნების მიღწევის შესაძლებლობებთან . ეს კატეგორიებია : პასიური, აქტიური, რეაქტიული (როცა მონაწილეს არასდროს აქვს ინიციატივა, მოქმედებს მოვლენის განვითარების მიხედვით) პრეაქტიური (როცა მონაწილე წინასწარ ამზადებს თავის მოქმედებებს) პროტოაქტიური (მას ხელში უჭირავს "ინიციატივა" , მოქმედებს, რათა მიაღწიოს მისთვის სასურველ ცვლილებებს)"1 საკამათო არაა, რომ მართლაც რთულია ასეთი მრავალფეროვანი აუდიტორიის დაპყრობა. გამოცდილი ორატორები გვირჩევენ, რომ, კეთილგანწყობის მიღწევის მიზნით, გამოსვლა დავიწყოთ ანდაზით,ბრძნული, ხალხური გამონათქვამით, იუმორით. ინტერესს აღვიძებს აგრეთვე, საუბრის დაწყება რაიმე საინტერესო მოვლენით, რომელსაც

კავშირი აქვს გამოსვლის თემასთან. აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობის კარგი საშუალებაა კითხვით მიმართოთ დამსწრე საზოგადოებას, ეს მეთოდი საშუალებას აძლევს ორატორს, მოახერხოს აუდიტორიის ჩართვა აქტიური აზროვნების პროცესში.

 შესავლის შემდეგ იწყება სიტყვის ძირითადი ნაწილი, რომელიც შეიცავს საკვანძო პრობლემას. აქ არაა რეკომენდებული ნაკლებცნობილი და რთული სიტყვების გამოყენება. მთავარი იდეა გადმოცემული უნდა იყოს გასაგები სიტყვებითა და ტერმინებით, არ უნდა იყოს ზედმეტად სპეციფიკური, ეს საშუალებას მისცემს მსმენელთა იმ კატეგორიას , რომლებიც ნაკლებად არიან ჩახედული საქმის არსში, ზედმეტი ძალისხმევის გარეშე გაერკვნენ ვითარებაში. მსმენელამდე აზრის მიტანისა და დამახსოვრების კარგი საშუალებაა გამეორება, უნდა აღინიშნოს, რომ დაწერილი ტექსტისაგან განსხვავებით, სადაც გამეორება სიტყვის მარაგის ნაკლებობად ითვლება, ზეპირი გამოსვლისას იგი ფსიქოლოგიურად გამართლებულია. ტყუილად არ ამბობენ: გამეორება ცოდნის დედააო, თუმცა იგი არ უნდა იყოს მომაბეზრებელი. უფრო მეტიც, უნდა გამოირიცხოს ხელმძღვანელის მიერ ათასჯერ ნათქვამის გამეორება, საკუთარი წარმატებებისა თუ თავის წარმოჩენის შესახებ. ძირითადი გამოსვლის წარმატებულად განხორციელების შემდეგ გამოსვლის დასასრულს საჭიროა კიდევ ერთხელ მოხდეს მთავარი იდეის ხაზგასმა და იმ გარემოებების მოკლედ ჩამოყალიბება, რომელმაც მეტნაკლებად ინტერესი გამოიწვია მსმენელში.

 თათბირის მომზადებისას გათვალისწინებული უნდა იქნას ის ფაქტი, რომ იგი საქმიანობის ერთ ერთი ძვირადღირებული სახეა. ეეს გასაგებია, რადგან მასში მონაწილეობას იღებენ ძვირად ანაზღაურებადი მომუშავეები. ამიტომ, მნიშვნელოვანი პრობლემაა თათბირის დროის დანახარჯების მინიმუმამდე შემცირება. ამიტომ, ადგილზე , სადაც ხდება თათბირების ჩატარება მნიშვნელოვანია არსებობდეს ელექტრონული ტაბლო, რომელიც აფიქსირებს თათბირის მიმდინარეობის დროს. ასეთი ფორმა კარგად მოქმედებს საქმიან ადამიანებზე, რომლებმაც იციან ფულისა და დროის დათვლა. თუ შესაძლებელია , უნდა მოხდეს თათბირის თავიდან აცილება, რადგან ბევრ ადამიანს იგი თიშავს

სამუშაო რიტმიდან. არსებობს ორგანიზაციები, სადაც კონკრეტული გადაწყვეტილების შესახებ ხდება წერილობითი აზრების შეგროვება. ეს საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს გადაწყვიტოს საკითხი თათბირის ჩატარების გარეშე ან უკიდურეს შემთხვევაში მოაწყოს შეხვედრა მხოლოდ მცირე ნაწილთან. იმ შემთხვევაში, როდესაც შესაძლებელია კონკრეტული საკითხის ვიწრო წრეში გადაწყვეტა, არ არის აუცილებელი მომუშავეთა დიდი ნაწილი მოწყვეტილი იქნეს სამუშაო პროცესს, რადგან პარკინსონის კანონის თანახმად "რაც მეტია ხალხის რაოდენობა, მით მეტია დებატები."1 აქედან გამომდინარე ადამიანთა დიდი რაოდენობა ზრდის თათბირის ხანგრძლივობას და ამცირებს მონაწილეთა აქტივობის დონეს. ცნობილია რომ. არც თუ იშვიათად თათბირზე მისაღები გადაწყვეტილების შედეგი წინასწარ არის განსაზღვრული. ასეთ შემთხვევაში არ არის საჭირო შესაბამის საკითხზე მოხსენების გაკეთება. დროის დანახარჯების შემცირების მიზნით უმჯობესია თათბირის მონაწილეებს დაურიგდეთ წინასწარ გამრავლებული ინფორმაციული ფურცელი, რომელიც შეიცავს აუცილებელ ფაქტობრივ მასალას და გადაწყვეტილების პროექტს.

- თათბირის მომზადებისას მნიშვნელოვანია დღის წესრიგის წინასწარი განსაზღვრა. რაც უფრო გულმოდგინედ არის მომზადებული დღის წესრიგი, მით ნაკლებ დროს გრძელდება თათბირი, რადგან მის მონაწილეებს საშუალება ეძლევათ, წინასწარ მოამზადონ კონკრეტული წინადადებები. მიზანშეწონილია თათბირის მონაწილეებს წინასწარ გაეგზავნოთ გზავნილი. ცუდ ტონად ითვლება ჩვენთან გავრცელებული მეთოდი, როდესაც თათბირის შესახებ ხდება ტელეფონით შეტყობინება და მეტწილად წარმოდგენა არ გვაქვს თათბირის მიზანსა და დღის წესრიგის შესახებ. თუ რამდენად მნიშვნელოვანია თათბირის ჩასატარებლად და მოსამზადებლად სერიოზული ზრუნვა, ნათლად ჩანს დროის დანახარჯებიდან, რომელიც თათბირის ჩატარებას ესაჭიროება. "თათბირის ღირებულება განისაზღვრება, თათბირის მონაწილეთა რიცხვით, მისი ხანგრძლივობით და თითოეული მონაწილის საათობრივი ანაზღაურებით."1 იგი შეიძლება გამოისახოს შემდეგი ფორმულით:

ფ ჩ=ნ(თ+1) 3საშ./ თ ს. საშ.

ჩ- თათბირის ღირებულება;

ნ-თათბირის მონაწილეთა რიცხვი;

თ-თათბირის მიმდინარეობის ხანგრძლივობა;

3საშ.-თათბირის მონაწილეთა საშუალო თვიური ანაზღაურება; თ ს. თვეში სამუშაო საათების საშუალო რიცხვი;

ალბათ ღირს დაფიქრება, როცა თათბირის ჩატარებისას ვეპატიჟებით ყველას. თათბირის დაგეგმვისას მნიშვნელოვანია სწორად შეირჩეს მისი ჩატარების დროც, რაც გულისხმობს მასში მონაწილე ადამიანების მუშაობის გრაფიკის გათვალისწინებას.

თათბირი არ უნდა არღვევდეს მუშაობის რიტმს, მისი მონაწილე იძულებული არ უნდა იყოს, რომ მიატოვოს იგი, რადგან მას "უფრო მნიშვნელოვანი" საქმე ელოდება. ამგვარი მიდგომა დადებითად არ ახასიათებს საქმიანი ურთიერთობების კულტურას. დროის შერჩევასთან ერთად მნიშვნელოვანია თათბირის დღის შერჩევაც. ჭპრობლემური თათბირი სასურველია ჩატარდეს შუა კვირაში, როცა ადგილი აქვს შრომის მაღალ მწარმოებლურობას, ხოლო ინსტრუქციული და ოპერატიული თათბირი კი კვირის ბოლოს ან დასაწყისში.

 საჭიროა გათვალისწინებული იქნეს ისიც, რომ ადამიანთა უმეტესი ნაწილისათვის ერთობლივი საქმიანობის ოპტიმალური ხანგრძლივობა შეადგენს 40-45 წუთს. სწორედ ამიტომაა რომ განათლების სისტემაში აკადემიური საათის ხანგრძლივობა 45 წუთია, შესაბამისი შესვენებებით. ადამიანთა უმეტესობისათვის ერთობლივი მუშაობისას დაღლილობის ფიზიოლოგიური ზღვარი არის 1საათი. ამ ზღვრის შემდეგ მონაწილეთა უმრავლესობა გრძნობს დაღლილობას. ეს არის "უარყოფითი აქტიურობის" პერიოდი. ამ დროს მიღებული გადაწყვეტილებები გამოირჩევიან ექსტრემიზმით. დაღლილობა აიძულებს მის მონაწილეებს დაეთანხმონ ნებისმიერ გადაწყვეტილებას., ამიტომ თუ საქმის ვითარება მოითხოვს თათბირის ნორმაზე მეტხანს გაგრძელებას, მიზანშეწონილია გამოყენებული იქნეს 5-10 წუთიანი შესვენება.

- მნიშვნელოვანია თათბირის ჩასატარებელ დარბაზში იყოს კონდიცირება. წინააღმდეგ შემთხვევაში გონებრივი შრომის მწარმოებლურობა ეცემა 10% ით. ეს კი გავლენას ახდენს როგორც თათბირის ხანგრძლივობაზე, ისე ხარისხზე. მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, ოთახის ტემპერატურის სწორი შერჩევაც. ცნობილია, რომ დაბალი ტემპერატურა ამცირებს თათბირის ხანგრძლივობას, ხოლო მაღალი პირიქით. ყველა პირობის გათვალისწინების შემთხვევაში ორატორის ხელოვნებაზეა დამოკიდებული აუდიტორიასთან კონტაქტის დამყარება. ხშირია როდესაც გამომსვლელი თათბირის მონაწილეთა მხოლოდ ერთ ნაწილს მიმართავს და ნაკლებ ყურადღებას უთმობს სხვებს. ძირითადი ყურადღება გადატანილი აქვს ცენტრში ან კონკრეტული ჯგუფისაკენ. ამით მას არ ეძლევა საშუალება გაფანტოს უყურადღებობა და აკონტროლოს მთელი აუდიტორია. ორატორის ასეთი გამოსვლისას, როდესაც არ არსებობს ვიზუალური კონტაქტი აუდიტორიასთან, იქმნება შთაბეჭდილება, რომ იგი თავისთვის ლაპარაკობს, და აუდიტორია არ აინტერესებს,რაც გაუსაძლის ვითარებას ქმნის. გამოსვლა მაშინაა წარმატებული, როდესაც, მსმენელი გრძნობს, რომ უშუალოდ მას მიმართავენ , წინააღმდეგ შემთხვევაში იმედი იმისა, რომ კარგ შთაბეჭდილებას მოახდენ არ არსებობს. აღნიშნული რეკომენდაციები საშუალებას მისცემს ხელმძღვანელს რაციონალურად გამოიყენოს დრო, რომელიც ნებისმიერ შეხვედრასა თუ თათბირს ეთმობა და ამავდროულად მოიპოვოს მაქსიმალური მხარდაჭერა, ნდობა და ზედმეტი ემოციების გარეშე მიაღწიოს სასურველ მიზანს.

როგორ ჩავატაროთ პრეზენტაცია

პრეზენტაცია შეიძლეება განხილული იქნას როგორც ოფიციალური საუბარი. აუდიტორიის წინაშე გამოსვლას თან ახლავს მღელვარება.

ამერიკის შეერთებულ შტატებში ჩატარებული გამოკითხვის დროს რესპონდენტებს უსვამდნენ კითხვებს, თუ რის ეშინიათ მათ ყველაზე მეტად, შედეგი ასეთი აღმოჩნდა:

- ადამიანების დიდი ჯგუფთან საუბარი;
- სიმაღლის;
- ქვეწარმავლებისა და მიკრობების;

- წყლის სიღრმის;
- ავადმყოფობის;
- სიკვდილის;
- თვითმფრინავის;
- მარტოობის;
- ძაღლების და სხვა;

შენიშვნა: ჩამონათვალი გაკეთებულია კლებადობის მიხედვით

პუბლიკის შიში

დაფიქრდით საჯარო გამოსვლის მოსამზადებელ და შემდგომ პროცესში განსაცდელ ნერვიულობის მიზეზებზე. რა ხდება რამდენიმე წუთით ან საათით ადრე სანამ პუბლიკის წინაშე წარდგებით ? რას გეუბნებატთ თქვენი სხეული?

ნერვიული კანკალი რასაც ამ დროს განიცდით, გამოწვეულია სისხლში ადრენალინს მომატებით. ადრენალინი არის ჰორმონი, თირკმელებთან ახლოს მდებარე ადრენალინის ჯირკვლები გამოიმუშავებს. ადრენალინის ზეგავლენით არტერიები ვიწროვდება, რაც სისხლის წნევის აწევას და გულის მუშაობის გაძლიერებას იწვევს.

რა მიზანი აქვს გულის მუშაობის სტიმულირებას?-ის დამატებით ენერგიით უზრუნველყოფს ადამიანს. რატომ არის თქვენთვის დამატებითი ენერგია სისხლში ადრენალინის გადასროლა წარმოადგენს ორგანიზმის უნებურ საპასუხო რეაქციას საშიშროების მოლოდინში. ჩვენ გვჭირდება დიდი ენერგია იმისათვის რომ კრიზისულ სიტუაციებს თავი დავაღწიოთ, რაშიც გვეხმარება ეს სასარგებლო ჰორმონლური რეაქცია.

შიში გამოწვეულია პუბლიკასთან და არა იმასთან რაზე უნდა ილაპარაკოთ. პრეზენტაციის დაწყების წინ შესაძლოა აღმოაჩინოთ რომ განიცდით რამდენიმე სახის შიშს :

- შიშს ადამიანების წინაშე (დემოფობია)
- სიტყვების წარმოთქმის შიშს (ლალიობია)
- შიშს არ გახდეთ დასაცინი (კატაჰელოფგობია)

პრეზენტაციის მომზადება

საიდუმლო ის გახლავთ რომ კი არ ეცადოთ თავი დააღწიოთ ნერვიულობას, არამედ თქვენს სასარგებლოდ გამოიყენოთ იგი. თუ ირწმუნებთ რომ ნერვიულობა ბუნებრივია და სინამდვილეში აუცილებელიც, გაგიადვილდებათ მისი დაძლევა.

ყოველი პრეზენტაცია შეიცავს შემთხვევით ელემენტებს, ვინაიდან ის ადამიანებს შორის ურთიერთობის ცოცხალი პროცესია . შეუძლებელია წინასწარ გამოიცნო პუბლიკის განწყობა. ხანდახან არც კი იცით, რა კატეგორიის ხალხთან გაქვთ საქმე. შეუძლებელია განჭვრიტოთ ყველა შეკითხვა რომელიც შეიძლება პუბლიკამ დაგისვათ. სწორედ ეს არის პრეზენტაციის ძალა: თუ თქვენს გამოსვლაში გამორიცხულია შემთხვევითობა მაშინ პრეზენტაცია მოსაწყენი ხდება .

აღიარეთ შეცდომა. თვით პრეზიდენტის ფანქარზეც კი მეორე მხრიდან საშლელია მოთავსებული. შეცდომიდან არავინ არის დაზღვეული. აღიარეთ შეცდომები ეს არ წარმოადგენს პრობლემას. ადამიანი რომელიც ასიდან სამოც შემთხვევაში არის მართალი , შეძლებს მიაღწიოს არნახულ წარმატებას. ადამიანები პატივისცემით არიან განმსჭვალულნი ასეთი ქმედების მიმართ, როცა ახერხებ აღიარო შეცდომა.

საინტერესო პრეზენტაციის საფუძველი მომზადებაა.

ამისათვის უნდა მოამზადოთ

- მასალა;
- პუბლიკა;
- საკუთარი თავი;

მომზადება ნიშნავს ყველა ჩამოთვლილ პუნქტში კონტროლის შენარჩუნებას. თუ სამივე პუნქტთან დაკავშირებით თავიდან აიცილებთ შემთხვევითობის ელემენტებს, შეძლებთ ანგარიში გაუწიოთ, იმას რაც კონტროლს არ ექვემდებარება. ესაა ცოცხალი ურთიერთკავშირი თქვენსა და მსმენელს შორის.

მასალის მართვა მოწესრიგება პრეზენტაციის კონსტრუირების პროცესს წარმოადგენს, რაც ქვემოთ მოტანილ სქემაზეა მოცემული :

პრეზენტაციის კონსტრუირება

განსაზღვრეთ თქვენი მიზანი

გააანალიზეთ აუდიტორია

ჩამოაყალიბეთ შეტყობინების ტექსტი

შექმენით სტრუქტურა:

- სიტუაცია,პრობლემა, კითხვა, პასუხი;

- პირამიდა

მოათავსეთ ეს ბარათებზე

შესძინეთ მეტი სიმძაფრე

დაამუშავეთ ვიდეომასალები

ჩაატარეთ პრეზენტაციაზე გამოსვლის რეპეტიცია

პრეზენტაციის მიზანი.

რატომ ატარებთ პრეზენტაციას ? ეს არის ყველაზე მთავარი და პირველი კითხვა, რომელსაც პასუხი უნდა გაეცეს. რა გაქვთ განზრახული , რა უნდა ირწმუნოს თქვენმა მსმენელმა პრეზენტაციის ბოლოს? მეტიც , რის გაკეთება გსურთ აიძულოთ მათ? თქვენი მიზანია უბრალოდ გადასცეთ მათ ყველაფერი, რისი ცოდნაც აუცილებელია იმისათვის რომ კონკრეტულად იმოქმედონ.

რატომ აქვს თქვენს ურთიერთობას პრეზენტაციის ფორმა. ხომ შეგეძლოთ მოხსენება დაგეწერათ, ელექტრონული ფორმით გაგეგზავნათ, გამოგექვეყნებინათ მასალები,, ჩაგეტარებინათ სარეკლამო კომპანია და ა.შ.

პრეზენტაციის მოწყობის მხოლოდ ერთი მიზეზი შეიძლება არსებობდეს; პრეზენტაცია იმისთვის იმართება რომ დამუხტოთ და შთააგონოთ მსმენელი.

პრეზენტაციის ჩატარების პროცესში დღეს ხშირად უშვებენ შეცდომებს., რაც იმით გამოიხატება, რომ პრეზენტაცია გადატვირთულია ციფრებით და დეტალებით.

- ჩაწერეთ თქვენი მიზანი ერთი წინადადებით, რაც დაგეხმარებათ:
- ნათლად გადმოსცეთ აზრები;
- შეარჩიოთ შესაბამისი მასალა;
- როდესაც დაასრულებთ გამოსვლის დაგეგმვას, უნდა დარწმუნდეთ, რომ ნამდვილად განიხილავთ მარტივ და ყველასავ ის გასაგებ თემას.
- ჩაწერეთ წინადადება , ისე რომ მასში არ იყოს ზედმეტი სიტყვები.

აუდიტორიის შეფასება

პრეზენტაცია წარმატებით ჩაივლის თუ მსმენელი იგრძნობს რომ თქვენ უშუალოდ მას მიმართავთ., გარდა ამისა , თუ დაანახებთ რომ მასალები პუბლიკის ინტერესის შესაბამისად არის შედგენილი.

დეტალურად მოიფიქრეთ რა დამახასიათებელი თვისებები შეიძლება ჰქონდეს მსმენელს

- რამდენი იქნებიან ისინი?
- როგორია მათი სტატუსი ?
- მოისურვებენ თუ არა პრეზენტაციაზე დასწრებას?
- რა იციან მათ საუბრის მთავარი თემის შესახებ? მოისურვებენ თუ არა უფრო მეტი გაიგონ მათ შესახებ?
- რას ელიან ამ პრეზენტაციისაგან ?
- რა კავშირშია პუბლიკასთან თქვენი შეტყობინება და გადმოსაცემი მასალები?

ყურადღება მიაქციეთ:

- როგორია მსმენელთა ასაკი? ხომ არ ჭარბობს რომელიმე სქესის მსმენელი?
- ვიწრო თუ ფართო პროფილის სპეციალისტები არიან ისინი?საჭიროა ყველა სახის სპეციალისტისათვის სხვადასხვაგვარად გავაშუქოთ დეტალები;
- მუშაობენ თუ არა ისინი ერთ განყოფილებაში(განსხვავებული ინტერესები და მსოფლმხედველობა)

მსმენელის მოლოდინი

- მსმენელი მოელის რომ :
- განსაზღვრავთ საუბრის მიმართულებას და რიტმს;
- იქნებით საკმაოდ კომპეტენტური;
- კარგად იცნობთ მასალებს და ფლობთ ინფორმაციას;
- იქნებით თავდაჯერებული;

მსმენელი მოელის რომ ისინი:

- დაგემორჩილებიან თქვენ;
- ყურადღებით მოისმენენ თქვენს აზრებს და შეხედულებებს;
- თქვენს საუბარში მოისმენენ თუ რა უნდა აკეთონ

პრეზენტაციის დაგეგმვა

როდესაც განსაზღვრავთ პრეზენტაციის მიზანს და დადგენილია მსმენელთა სახე, შეგიძლიათ შეუდგეთ გეგმის შედგენას, რომლის მიხედვითაც უნდა გადასცეთ მასალა. დაიწყეთ ძირითადი იდეით. მას უნდა ახასიათებდეს ყველა ქვემოთ ჩამოთვლილი თვისება:

- **ჰქონდეს წინადადების ფორმა;**
- **გამოხატავდეს თქვენს მიზანს;**
- **შეიცავდეს მარტივ იდეას;**
- **შედგებოდეს არაუმეტეს 15 სიტყვისაგან;**
- **იპყრობდეს მსმენელის ყურადღებას;**

შეგიძლიათ ძირითადი იდეის ილუსტრირება სლაიდებით ან სხვა ვიზუალური მასალით მოახდინოთ. პრეზენტაცია შეგიძლიათ დაიწყოთ მოკლე ისტორიით. ისტორია უნდა იყოს მოკლე, ორიგინალური, უკავშირდებოდეს საუბრის თემას.

მსმენელის ყურადღების გადასახალისებლად გამოიყენეთ ინფორმაციის არაუმეტეს ექვსი ფრაგმენტი.აქ ყველაზე პოპულარულია "უამბეთ მათ"

- უამბეთ მათ რა თემაზე აპირებთ საუბარს;
- უამბეთ მათ ანუ ისაუბრეთ მათთვის;
- უამბეთ მათ ის რის შესახებაც უკვე ისაუბრეთ;
- გამეორება მნიშვნელოვანია პრეზენტაციის ჩატარებისას

პრეზენტაციის "პროლოგი" და "ეპილოგი"

როდესაც ააგებთ პრეზენტაციის ძირითად ნაწილს შეუდექით დაწყებისა და დასასრულის დაგეგმვას. ზუსტად დაიმახსოვრეთ ან ჩაწერეთ ყველა სიტყვა , რომლითაც უნდა დაიწყოთ და დაამთავროთ საკვანძო იდეა.

პრეზენტაციის მსვლელობის დროს :

- წარმოადგინეთ საკუთარი პერსონა, ვინ ხართ და რატომ ხართ აქ?
- გამოხატეთ პატივისცემა მსმენელთა მიმართ, მადლობა გადაუხადეთ

იმისათვის რომ გამონახეს დრო და მობრძანდნენ, აგრძნობინეთ, რომ გაითვალისწინეთ მათი ინტერესები, და რომ იმედი არ გაუცრუვდება

- ზუსტად მიუთითეთ თქვენს მიზანზე ან გაანდეთ მთავარი იდეა;
- აცნობეთ პრეზენტაციის ხანგრძლივობა და შესვენებები;
- გააცანით წესები როგორ გააკეთონ შენიშვნა და დასვან კითხვები;
- წარდექით მათ წინაშე როგორც "აღნიშნული სიტუაციის ბატონ-პატრონი"

იდეები ბარათებზე

ჩამოწერეთ იდეები ბარათებზე. ეს საკმაოდ ეფექტიანი მეთოდია და დინამიკურს გახდის თქვენს გამოსვლას. საუკეთესო პრეზენტაცია ყოველგვარი ჩანაწერის გარეშე ტარდება, თუმცა ბევრს არ აქვს ამის გამოცდილება და ვერ აიღებს პასუხისმგებლობას პუბლიკის წინაშე დამხმარე საშუალებების გარეშე წარსდგეს და მაინც, რა სახის ჩანაწერიც არ უნდა გააკეთოთ ისინი მხოლოდ "შესახსენებლად" თუ გამოდგება.

ნუ დაწერთ სრულიად თქვენი გამოსვლის ტექსტს. გამოიყენეთ ბარათები, ასეთი ბარათების გამოყენებას რამდენიმე უპირატესობა აქვს.

- არ იჭმუჭნება და არ შრიალებს როგორც ქაღალდი
- უფრო კომპაქტურია
- სქელია და მოსახერხებელია ხელში დასაჭერად
- შეიძლება მათი დანომვრა და საშუალებას მოგცემთ თავიდან აიცილოთ ქაოსი
- ბარათებით ხელში თქვენ უფრო პროფესიონალურად გამოიყურებით

- ბარათებზე მხოლოდ მოკლე შენიშვნების გაკეთება შეიძლება

მოთოკეთ საკუთარი ტემპერამენტი

ცხელ გულზე ნათქვამ სიტყვას დიდი ზიანი მოაქვს, რომლის ანაზღაურებას თვეები სჭირდება. დაუფიქრებელმა სიტყვამ შეიძლება სამუდამოდ გააფუჭოს ურთიერთობა ადამიანებს შორის ამიტომ უმჯობესია დაფიქრდეთ რას ამბობთ.

დინამიკური პრეზენტაცია

დინამიკური პრეზენტაცია იდეების "გაცოცხლების" საშუალებას იძლევა თქვენ შუამავალი ხართ ვისი დახმარებითაც მსმენელი ეცნობა მასალებს. თქვენ დამოუკიდებლად უნდა მოაწყოთ პრეზენტაცია და მაქსიმალურად მიუახლოოთ იგი რეალურ ცხოვრებას. კარგად მოიფიქრეთ კიდევ რისი გამოყენება შეგიძლიათ, გაიაზრეთ ეცადეთ, მოძებნოთ:

- სახეები;
- მაგალითები;
- ანალოგები;
- ისტორიები;
- სცენები;
- ხუმრობები

თქვენი მიზანია-შექმნათ ნათელი სახეები რომლებიც მსმენელის გონებაში აისახება.

საილუსტრაციო მასალების მომზადება

თქვენი გამოსვლის დაგეგმვისას საილუსტრაციო მასალების დამუშავებას შესაძლოა დიდი დრო დასჭირდეს. მთავარია გახსოვდეთ, რომ მასალამ დახმარება უნდა გაგიწიოთ თქვენ და არა შეგცვალოთ ნუ გადაიქცევით "კარს მიღმა ხმად" რომელსაც თან სდევს სლაიდების ჩვენება. სლაიდები თქვენი აზრების ილუსტრირების მიზნით უნდა გამოიყენოთ, მსმენელს სურს თქვენი დანახვა: ის მოვიდა თქვენთან შესახვედრად, თქვენს შესაფასებლად, თქვენგან რაღაცის გასაგებად. ისინი ვერ შეძლებენ ამის გაკეთებას თუ ილუსტრაციების უკან დაიმალებით.

ბევრი მსმენელი მიჩვეულია ეფექტურ კომპიუტერულ სლაიდებს და შესაძლოა თქვენს პრეზენტაციაზეც მსგავსს მოელიან.

ვიდეო ილუსტრაციებმა შესაძლოა ხელიც კი შეუშალონ თხრობას. იმ მომენტში როდესაც შებრუნდებით პლაკატისაკენ მსმენელს ყურადღება ილუსტრაციაზე გადააქვს და არა თქვენზე. ნუ დაიბნევით ნუ გგონიათ რომ თქვენი გამოსვლის ყველა ეტაპს თან უნდა ახლდეს სლაიდები. გამოსვლის იმ ნაწილის ხანგრძლივობა, რომელშიც არაა გამოყენებული ილუსტრაციები შეიძლება შეადგენდეს მთელი დროის 80%. ერიდეთ ინფორმაციის სიჭარბეს.

ერიდეთ სლაიდებზე ვერბალური ტექსტის მოთავსებას, თუ მაინც დაგჭირდებათ ვიდეო ილუსტრაციებზე სიტყვის დაწერა ეცადეთ დატოვოთ მხოლოდ აუცილებელი. ჩანაწერებს უნდა ჰქონდეთ სათაურის ფორმა და მეტი არაფერი. სამწუხაროდ პრეზენტაციებზე ხშირად ვხვდებით სლაიდებს რომლებიც გადატვირთულია ვერბალური ტექსტით და შეიცავს ზევრ ტაბულასა და ციფრს.

სლაიდებისა და სხვა თვალსაჩინო მასალების ჩვენების პრინციპები

- სლაიდები ზუსტი თანმიმდევრობით უჩვენეთ როგორც წინასწარ გქონდათ დაგეგმილი;
- უფრო ხშირად გამოიყენეთ ფერადი და არა შავ-თეთრი სლაიდები, ეფექტურია თეთრი გრაფიკა ფერად ფონზე;
- კონტრასტული ფერები გაცილებით მიმზიდველად გამოიყურება;
- მოათავსეთ სლაიდებზე თქვენი ორგანიზაციის ლოგოტიპი;
- ფრთხილად გამოიყენეთ კომპიუტერული გრაფიკა, სიმბოლოებით გამოყოფილი გეომეტრიული ფიგურები და ასე შემდეგ;
- სკალები და გამოთვლითი სისტემები მარტივი და გასაგები უნდა იყოს;
- დაამრგვალეთ ციფრები მაგალითად 45.7% დაამრგვალეთ 46% მდე;
- შეარჩიეთ მხოლოდ ის მონაცემები რომლებიც გაცილებით დამაჯერებელს გახდის თქვენს მტკიცებულებებს.

პრეზენტაციის რეპეტიცია

ერთი საქმეა პრეზენტაციის გეგმის შედგენა და მეორე მისი რეალურად ჩატარება. შესაძლოა თქვენ დარწმუნებული ბრძანდებით რა უნდა ილაპარაკოთ მაგრამ ამას ვერ მიხვდებით მანამ სანამ ლაპარაკს არ დაიწყებთ. მხოლოდ სიტყვების ხმამაღლა წარმოთქმის შემდეგ გახდება ნათელი ნამდვილად გესმით თქვენი სიტყვის არსი თუ არა.

რეპეტიცია-ეს არის თქვენი გამოსვლის საუკეთესო შემოწმება. გარდა ამისა, რეპეტიციის საშუალებით შეგიძლიათ განსაზღვროთ პრეზენტაციის ხანგრძლივობა. სიტყვით გამოსვლის მომენტში შეიძლება უცნაური რამ მოხდეს დროსთან დაკავშირებით, გამორიცხული არაა რომ მოგეჩვენოთ, რომ დრო გაჩერდა, ნელა გადის, ან ხშირ შემთხვევაში მეტისმეტად სწრაფად ილევა ყველაზე გავრცელებული პრობლემა ისაა, რომ გამომსვლელს არ ყოფნის პრეზენტაციისათვის დრო, თქვენ უნდა გაიაროთ პრეზენტაციის რეპეტიცია რომ ზუსტად განსაზღვროთ დროის რა მონაკვეთში მთავრდება ის.

პრეზენტაციის ძირითადი პრინციპებია:

- პრეზენტაციის რეპეტიცია სრულად, რეალური დროის რეჟიმში ჩაატარეთ არაფერი გამოტოვოთ;
- რეპეტიცია მეგობრების თანდასწრებით ჩაატარეთ გაიგეთ მათი აზრი და სთხოვეთ დახმარება;
- გამოიყენეთ ბარათები ეცადეთ მიეჩვიოთ მათ წინასწარ რათა შემდეგ გაგიადვილდეთ მოხმარება;
- სულ მცირე ერთხელ მაინც ჩაატარეთ რეპეტიცია ვიდეო მასალების გამოყენებით;
- თუ ეს შესაძლებელია უმჯობესია რეპეტიცია პრეზენტაციის ჩატარების ადგილზე გაიაროთ. თუ ამის საშუალება არ გაქვთ ეცადეთ წინასწარ მაინც მიხვიდეთ იქ რათა გაშინაურდეთ, შეეჩვიოთ გარემოს.

რეპეტიციის მთავარი მიზანია პრეზენტაციის დროს თავისუფლად და შეუზღუდავად იგრძნოთ თავი, თუ თქვენ ერთი და იგივე პრეზენტაცია რამდენიმეჯერ ჩაატარეთ, იოლად შეძლებთ ყურადღება მის ყველაზე მთავარ ასპექტზე გაამახვილოთ.

პრეზენტაციის ჩატარების დროს მსმენელს თვალებში უყურეთ, წარმოიდგინეთ რომ თქვენი თვალებიდან ანათებს სხივი, რომელიც ყველა მსმენელს ეფინება, ნუ დაიწყებთ უმიზნო ცქერას სადღაც მათ მიღმა. ამოირჩიეთ თქვენთვის სასიამოვნო რამდენიმე სახე და მათკენ მიმართეთ მზერა.

ჟესტები

ბევრი გამომსვლელი ხშირად ნერვიულობს ჟესტიკულაციის გამო და ეს აღელვება სავსებით საფუძვლიანია. ხელები საკმაოდ შესამჩნევი სხეულის ნაწილებია, რომლებსაც ზოგჯერ ვეღარ ვაკონტროლებთ. ყველაზე მთავარია მოძებნოთ ბუნებრივი თქვენთვის ჩვეული ჟესტი. თუ ჩვეულებრივი ურთიერთობისას მიჩვეული ხართ ჟესტიკულაციით საუბარს პრეზენტაციაზე ნუ ეცდებით ხელების უმოქმედოდ გაჩერებას. თქვენი მოძრაობები უნდა იყოს თავისუფალი, ეკონომიური და აბსოლუტურად დამოუკიდებელი იმაზე პრეზენტაციის მსვლელობისას ერთ ადგილზე დგახართ თუ მოძრაობთ. ნუ გადააჯვარედინებთ ხელებს ზურგს უკან და მუცელს ქვემოთ. არ არის მიღებული ჯიბეებში ხელების ჩაწყობა. კარგი იქნება პრეზენტაციის დაწყების წინ ყველაფერი ამოიღოთ ჯიბიდან გასაღები მონეტები და სხვა. ეცადეთ ბევრი არ იაროთ, რა თქმა უნდა ეს არ ნიშნავს იმას რომ თქვენ გაქვავდეთ ერთ ადგილზე, გამუდმებული მონოტონური მოძრაობაც აღიზიანებს მსმენელს. ეცადეთ არ იქანაოთ და არ გადააჯვარედინოთ ფეხები. ზოგი პრეზენტაციას დამჯდარი უფრო მოხერხებულად ატარებს. თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ საზურგიანი სკამი ან თუნდაც ჩამოჯდე მაგიდის კიდეზე.

თვალყური ადევნეთ თქვენს შინაგან მდგომარეობას

შეეგუეთ აზრს, რომ პრეზენტაციის დაწყების წინ აუცილებლად ინერვიულებთ. უშუალოდ პრეზენტაციის დაწყების წინ გამონახეთ დრო, დამშვიდდეთ და ყურადღება მოიკრიბოთ მაგალითად ასე: "მე, როგორც წესი, მჭირდება 15 წუთი რათა შევამზადო ნერვული სისტემა ამისათვის გავნვმარტოვდები ისეთ ადგილზე სადაც ხელს არავინ შემიშლის"

ზოგიერთი გამომსვლელი ცდილობს წარმოიდგინოს საკუთარი ტრიუმფი რაც ძალიან ეხმარება. თქვენ შეგიძლიათ ლამაზი ფერებით დახატოთ თუ

როგორ მიემართებით პუბლიკისკენ, როგორი ყურადღებით ისმენენ თქვენს სიტყვებს გიკრავენ ტაშს და დასასრულს კითხვებს გაყრიან.

ზოგჯერ უმჯობესია პრეზენტაციის დაწყების წინ შეხვდეთ პუბლიკას და გაესაუბროთ მას. პრეზენტაციის მსვლელობისას ეცადეთ რაც შეიძლება ღრმად ისუნთქოთ, შეანელეთ სუნთქვა ის უნდა გახდეს მშვიდი თანაბარი და ღრმა ასეთ შემთხვევაში ხმა მეტ სიძლიერესა და დამაჯერებლობას შეიძენს.გარდა ამისა ყურადღება მიაქციეთ სახის კუნთებს პირის აპარატის მიდამოებში.

პასუხები მსმენელთა შეკითხვაზე

ზოგიერთ გამომსვლელს მსმენელთა მიერ დასმულ კითხვაზე პასუხის გაცემა უფრო აღელვებს ვიდრე პრეზენტაცია ქვემოთ მოყვანილი რეკომენდაცია დაგეხმარებათ თქვენი განცდები წარმატებად აქციოთ

- გადაწყვიტეთ როდის უპასუხებთ მსმენელთა შეკითხვას, ეს უნდა გაკეთდეს ან პრეზენტაციის ბლოს ან თქვენი გამოსვლის დროს. სიტყვით გამოსვლისას გაცილებით ძნელია კითხვაზე პასუხის გაცემა, მაგრამ ეს ტაქტიკა დაგეხმარებათ მჭიდრო კონტაქტი დაამყაროთ მსმენელთან;
- მოემზადეთ ყველაზე ტიპური შეკითხვისათვის, ეს შეიძლება იყოს შეკითხვები რომლებსაც თითქმის ყოველთვის სვამენ მსმენელები, მათზე პასუხი არ უნდა გაგიჭირდეთ, სხვა შეკითხვები შეიძლება დაკავშირებული იყოს პრეზენტაციის ზოგიერთ საკითხთან;
- გამოიყენეთ "შეგზავნილი" მსმენელები სთხოვეთ ვინმეს წინასწარ მოამზადოს თქვენთვის რამდენიმე კითხვა რომელსაც პირველივე ხელსაყრელ შემთხვევაში დაგისვამთ;
- უპასუხეთ გარკვევით მოკლედ;
- უპასუხეთ გულახდილად, პატიოსნად თქვენ შეგიძლიათ არ გასცეთ რაიმე ინფორმაცია მაგრამ არც იცრუოთ, შესაძლოა დამსწრეთაგან ვინმემ ტყუილში დაგიჭიროთ;
- მოისმინეთ და უპასუხეთ ყველა შეკითხვას, თითოეულმა მსმენელმა აუდიტორიის რომელ ნაწილშიც უნდა იმყოფებოდეს და რომელ სოციალურ

ჯგუფსაც უნდა ეკუთვნოდეს აუცილებლად უნდა მოისმინოს პასუხი საკუთარ კითხვაზე;

 უპასუხეთ ისე რომ ესმოდეს მთელ აუდიტორიას, ნუ დაგავიწყდებათ პრეზენტაცია არ არის პირადი საუბარი, უნდა დარწმუნდეთ რომ ყველამ გაიგონა კითხვაც და პასუხიც;

 თუ არ იცით რა უპასუხოთ სჯობს გამოტყდეთ რომ ასეა. დაგვპირდით რომ მოგვიანებით მოძებნით პასუხს.

გააანალიზეთ სიტუაციები:

სიტუაცია 1 ხელმძღვანელის კრიტიკა

ერთ-ერთ განყოფილებაში კონკრეტული მომუშავის მიერ დაშვებულ შეცდომას სერიოზული პრობლემები მოჰყვა განყოფილებაში. ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა მოიწვია თათბირი და მთელ კოლექტივს მიმართა მწვავე კრიტიკით : " ასე მუშაობის გაგრძელება აღარ შეიძლება, თუ მუშაობის სტილს არ შეცვლით მოგიწევთ სამუშაოს დატოვება"-ო. დაქვემდებარებულებში გაჩნდა პროტესტის გრძნობა, უდანაშაულოთა არმია დაირაზმა და განეწყო ხელმძღვანელის წინააღმდეგ.

კითხვა: ა) რა იყო დაქვემდებარებულთა განაწყენების მიზეზი?

ბ) მისაღები არის თუ არა ხელმძრვანელის უმისამართო კრიტიკა?

დავალება: როგორ იმოქმედებდით ხელმძღვანელის ადგილზე?

სიტუაცია 2. ინფორმაციის დაფარვა

ორგანიზაციის ერთ-ერთ განყოფილებაში დასაქმებულებს სამუშაოს შესრულება მძიმე პირობებში უწევდათ. ტექნიკას რომელსაც იყენებდნენ ესაჭიროებოდა შეკეთება, რაც მათი უშუალო ხელმძღვანელის ბატონი გურამის

პრეროგატივა იყო. დაზიანებული ხელსაწყოს გამო დროის დანაკარგი საკმაოდ დიდი იყო.

ორგანიზაციაში მისი ხელმძღვანელის ბატონი კაკოს ბრძანებით შეიყვანეს პრაქტიკანტები, და მიამაგრეს ბატონი გურამის განყოფილებას. განყოფილებაში დასაქმებულებმა პროტესტის ნიშნად უარი თქვეს სამუშაოს შესრულებაზე.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა "ურჩი" თანამშრომლების დასჯის მიზნით გაატარა მკაცრი ზომები და მოუხსნა პრემია. უსამართლოდ დასჯილმა თანამშრომლებმა პროტესტი გამოხატეს ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მისამართით და საჩივრის სახით დააფიქსირეს ზემდგომ უწყებაში. ბატონი კაკო სიტუაციის გართულების შემდეგ გაერკვა რეალობაში.

კითხვა: ა) რა იყო დასაქმებულთა რეალური პროტესტის მიზეზი?

ბ) გადაწყვეტილების მიღების პროცესში რა შეცდომა დაუშვა ბატონმა კაკომ?

გ) რა დანაშაული მიუძღვის ბატონ გურამს, ბატონი კაკოს მიერ უსამართლოდ მიღებულ გადაწყვეტილებაში?

დ) რა იყო ბატონი გურამის მხრიდან თანამშრომელთა რეალური პროტესტის დამალვის მიზეზი

დავალება: შემოგვთავაზეთ ოპტიმალური გადაწყვეტილება

სიტუაცია 3. ფსიქოლოგიური ცნება "ატრაქცია"

საზღვაო ფლოტი მიადგა ერთ-ერთ ქალაქს. მეზღვაურებმა შეაგროვეს ოჯახში გასაგზავნი წერილები და საფოსტო ყუთში ჩასაყრელად გაატანეს რიგით ბადრის. გემის გასვლამდე რამდენიმე წუთი იყო დარჩენილი. გემზე ასვლისას ბადრიმ შენიშნა, რომ საკუთარი წერილი ჯიბეში ჩარჩენოდა, ცრემლმორეული იდგა და წერილს მიშტერებოდა. გემის კაპიტანმა ბადრის შეწუხების მიზეზი ჰკითხა. ბადრიმ მოწიწებით მიუგო: "არაფერია ბატონო ვანო თქვენს ყურადღებას არ

იმსახურებს"-ო. ბატონი ვანო ჩაეძია და სიტუაციის გარკვევისთანავე გასცა ბრძანება შეეჩერებინათ გემის გასვლა ზღვაში. მმორე დღეს მთელი ფლოტი ბატონი ვანოს გადაწყვეტილებაზე საუბრობდა.

კითხვა: ა) როგორ შეიძლება იქნეს შეფასებული ბატონი ვანოს გადაწყვეტილება?

ბ) მოახდინა თუ არა ბატონი ვანოს გადაწყვეტილებამ გავლენა ჯგუფის დანარჩენ წევრებზე?

სიტუაცია4. დაუდევარი ხელქვეითის მართვა

ორგანიზაციის ხელმძღვანელი თათბირს ატარებდა, სადაც დავალებები უნდა გაენაწილებინა. გურამი მუდმივად თავს არიდებდა სამუშაოს, თათბირზეც დაგვიანებით მივიდა, უკანა რიგში დაჯდა და დეტექტივს კითხულობდა. გურამის ეს საქციელი შეუმჩნეველი არ დარჩენია ხელმძღვანელს. თათბირის დასრულების შემდეგ უფროსმა გურამი კაბინეტში დაიბარა და უთხრა:

-"ბატონო გურამ თათბირზე ბრძანდებოდით?"

-"რა თქმა უნდა."

-ალბათ შენიშნეთ რომ მეოთხე პუნქტის შესრულება თქვენ გევალებათ?"

-"დიახ"

გურამმა არ იცოდა რა საკითხზე იყო თათბირზე საუბარი და დასთანხმდა სამუშაოს შესრულებას. სიტუაციაში გარკვევის შემდეგ მას გაუჭირდა სამუშაოს შესრულებაზე უარის თქმა, რათა არ გაემჟღავნებინა საკუთარი უყურადღებობა.

კითხვა : ა) გურამის რა სისუსტეები გამოიყენა ხელმძღვანელმა ?

დავალება: როგორ განვითარდებოდა სიტუაცია თუკი ხელმძღვანელი პირდაპირ ამხელდა გურამს უყურადღებობაში?

სიტუაცია 5. როგორ გამოვიდეთ მძიმე სიტუაციიდან

დავუშვათ , დაახლოებით ერთი თვის წინ თქვენ ერთ-ერთი მსხვილი ფირმის გენერალური დირექტორის ერთ-ერთ მოადგილესთან გქონდათ საუბარი . თანამოსაუბრე დაინტერესდა თქვენი წინადადებით და შეგპირდათ თქვენი წინადადების დადებითად გადაწყვეტას დირექტორის დახმარებით და გაგიმხილათ რომ თქვენი წინადადების დადებითად გადაწყვეტა მისი ფირმის ინტერესებში შედის.

ამის შემდეგ თქვენ რამდენიმეჯერ უშედეგოდ დარეკეთ. დღესაც იგივე პასუხი მიიღეთ: ხან დირექტორი არ არის, ხან დაკავებულია და ა. შ. საჭიროა როგორმე დავაჩქაროთ საკითხის გადაწყვეტა.

კითხვა : რა სიტყვებით დაიწყებთ საკითხის გადაწყვეტას?

ა) ჩვენ წინანდებურად ველოდებით ჩვენი საკითხის გადაწყვეტას;

ბ) ჩვენ ძალიან ველოდებით თქვენს დახმარებას;

გ) უკვე ერთი თვეა და ჩვენი საკითხი არ წყდება;

დ) რა თქმა უნდა , მსხვილ ორგანიზაციებში საკითხებიც ბევრია და მათ გადაწყვეტას ბევრი დრო სჭირდება , მაგრამ ჩვენი საქმის გადადება უკვე აღარ შეიძლება;

ე) სამი დღის შემდეგ სრულდება ჩვენი გაცნობის იუბილე (ერთი თვე);

ვ) როდესაც მე ვსაუბრობდი ჩვენს წინადადებაზე, მე მომეჩვენა, რომ ჩვენი საკითხის გადაწყვეტა თქვენთვის რთული არ იქნებოდა, მაგრამ როგორც ჩანს, გარემოებები ჩვენზე ძლიერია და ჩვენს წინააღმდეგ მოქმედებს;

ზ) ცუდი არ იქნებოდა გაგვერკვია ჩვენი საქმე უახლოეს დღეებში, ვინაიდან გამოჩნდა სხვ ფირმა, რომელიც ჩვენს საკითხს გადაწყვეტს. მაგრამ ჩვენ თქვენთან ერთად უკვე დავიწყეთ და ჩვენს საერთო ინტერესებში შედის მისი ბოლომდე მიყვანა;

თ) იქნებ საჭიროა შევხვდეთ ერთმანეთს და მასაც, ვისაც თქვენ რეკომენდაციას გაუწევთ;

დავალება: ამოირჩიეთ მათგან ორი საუკეთესო ვარიანტი და დაასაბუთეთ რატომ მიანიჭეთ მას უპირატესობა. გაანანალიზეთ თითოეული ვარიანტის დადებითი და უარყოფითი შედეგები.

სიტუაცია 6. სასურველი განლაგება

ბატონ რეზოს აქვს საქმიანი საუბარი პარტნიორთან. გთავაზობთ მათი განლაგების ოთხ ვარიანტს.

რ პ2

პ1

ჵპ3 პ4

რ-რეზო

პ1, პ2, პ3, პ4 –პარტნიორის განლაგება

კითხვა: ა) რომელია სასურველი განლაგება და რატომ?

ბ) რომელი ვარიანტის დროს იხილება პრობლემა?

გ) სად იგრძნობა კონფლიქტური სიტუაცია?

დ) რომელ სიტუაციაში არ აქვთ საუბრის სურვილი?

თემა. ადამიანთა ფარული მართვის სქემა

- **ადამიანთა ფარული მართვის უნივერსალური სქემა.**
- **ურთიერთობების ანალიზი ფარული მართვის პროცესში, მანიპულაციისგან დაცვის მექანიზმი.**

საქმიან ურთიერთობებში ადამიანთა ფარული მართვის ხელოვნებას მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება. ფარული მართვის საშუალებით ხელმძღვანელი უარს ამბობს მართვის ძალისმიერ მეთოდებზე და დაქვემდებარებულთა მართას შეუმჩნევლად ახერხებს, ისე რომ უქმნის მათ დამოუკიდებლობისა და თავისუფლების განცდას. ფარული მართვის მეთოდებს არა მხოლოდ ხელმძღვანელები, არამედ ხშირად დაქვემდებარებულებიც იყენებენ. თითქმის ყველა საზოგადოებასა და კოლექტივში არიან პირები, რომლებიც ფარულ ზეგავლენას ახდენენ გარემოცვაზე. მართვის ამგვარი მეთოდი ეფექტურია იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ სამართავი ობიექტის მხრიდან არ იწვევს უკურეაქციას. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ფარული მართვის პროცესში ხშირად ადგილი აქვს მანიპულაციას, რაც გულისხმობს ადამიანთა მართვას მათი ნების წინააღმდეგ. ასეთ შემთხვევაში მმართველი იღებს ცალმხრივ უპირატესობას, ან სარგებელს სამართავი ობიექტიდან. ასეთ პირობებში სამართავი ობიექტი გვევლინება მსხვერპლის როლში და როდესაც იგი გაიაზრებს, რომ გახდა მანიპულაციის მსხვერპლი, ჩნდება კონფლიქტური სიტუაციის წინა პირობა, რადგან ადამიანი, რომელიც პატივს სცემს საკუთარ თავს, უდავოდ ექნება შეურაცხყოფის გრძნობა, რადგან გაიაზრა, რომ აღმოჩნდა მარიონეტი სხვათა ხელში . ამიტომ ნებისმიერი მხარის ვალია კონფლიქტური სიტუაციის თავიდან ასაცილებლად “მსხვერპლს” შეუნარჩუნოს ილუზია იმისა ,რომ იგი არის დამოუკიდებელი, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

მანიპულაციის ძალა მდგომარეობს იმაში რომ :

1. ტარდება ფარულად და შენიღბულია როგორც მოქმედება ისე მისი მიზანი;

2. ხდება “მსხვერპლის” სუსტი მხარეების გამოყენება . იგი შეიძლება იყოს განსაკუთრებული თვისება, სტერეოტიპი, ჩვევა, სურვილი, ინტერესი,ნაკლოვანებები და ღირსებები, ყველაფერი რაც ავტომატურად იწყებს ამოქმედებას;

3. ძლიერდება იმ მეთოდების გამოყენება, რომლებიც დამყოლს ხდის ადრესატს. ამ მეთოდების საშუალებით მანიპულატორს მსხვერპლი მიჰყავს სასურველ ემოციურ მდგომარეობამდე, არ აძლევს ფიქრისა და სიტუაციის კრიტიკულად აღქმის საშუალებას.

ფარული მართვისას ყურადღება უნდა გამახვილდეს ორ მიმართულებაზე: ალტრუისტიკული მართვა, რომელიც ემსახურება წამოჭრილი პრობლემის გადაჭრას კონფლიქტების გარეშე და მანიპულაცია, რომელიც წარმოადგენს კონფლიქტის წყაროს.

ფარული მართვის პროცესში პირველ ეტაპზე ხდება იმ ინფორმაციის შეგროვება, რომელიც საშუალებას იძლევა ობიექტი მართული იქნეს ფარულად. ამისათვის ტარდება სპეციალური დაკვირვება ობიექტზე, რათა წინასწარ იქნეს დადგენილი სიტუაციის მიმართ მისი დამოკიდებულება დადებითი იქნება თუ უარყოფითი. ხდება სამართავი ობიექტის სულიერი მდგომარეობის შეფასება მისი მიმიკების, ხმის ტონალობის, ჟესტებისა და პოზის მიხედვით. ინფორმაციის მოპოვების შემდეგ ხდება მოქმედების სამიზნის გარკვევა . იგი გახლავთ პიროვნების მახასიათებელი ნიშნები , მისი მოთხოვნილებები და სურვილები, რომლებზეც ხდება ზემოქმედება, რათა უბიძგო ობიექტს მიიღოს საჭირო გადაწყვეტილება. სამიზნე შესაძლოა იყოს ადამიანის ღირსების გრძნობა, მისი სწრაფვა წარმატებისკენ, მატერიალური გამორჩენა, სიამოვნების მიღება, კომფორტი, სურვილი იყოს ჯანმრთელი, ჰყავდეს უზრუნველყოფილი ოჯახი და სხვა.ფარული მართვის პროცესზე გავლენას ახდენს ადამიანის წყურვილი, იყოს ცნობილი. სამიზნის ფორმირება შესაძლო, აგრეთვე, მოხდეს ინიციატორის მიერ. ასეთ სიტუაციაში მოქმედებას იწყებს ისეთი ფაქტორების გავლენა, როგორიცაა დანაშაულის გრძნობა, შიში, ობიექტის მიერ საკუთარი წარუმატებლობისა და სისუსტეების მითითება სხვისი თანდასწრებით. ყოველივე ზემოაღნიშნული ის

სატყუარებია რომელიც უიოლებს ინიციატორს საკუთარი მიზნის მიღწევას და ეხმარება დაანახოს ობიექტს წარმოდგენილი სიტუაცია მისთვის მომგებიანი კუთხით. ასეთი სატყუარა აკმაყოფილებს ფარული მართვის მოთხოვნას. კერძოდ, ადრესატი ვერ აღიქვამს, რომ მას მართავენ. ფარული მართვის პროცესში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ისეთი ფსიქოლოგიური მცნება, როგორიც არის ატრაქცია. იგი გულისხმობს ობიექტის მიმართ ყურადღების და ინტერესის მიპყრობას. ასეთ შემთხვევაში ხშირად მიმართავენ ფრთხილი კომპლიმენტის გამოყენებას, ყურადღებითა და გულისყურით უსმენენ ობიექტს. ბევრ ორგანიზაციაში პერსონალის ეფექტურად მართვის მიზნით ხელმძღვანელებს ურჩევენ გამოავლინონ ადამიანური და გულისხმიერი დამოკიდებულება დაქვემდებარებულთა მიმართ, დაინტერესდნენ მათი პრობლემებით , დროგამოშვებით მოაწყონ დღესასწაულები და პიკნიკები. პრაქტიკაში აპრობირებულია ატრაქციის მიღწევის ორიგინალური ხერხი: ფირმის ხელმძღვანელები წელიწადში ერთხელ მუშაობენ რიგითი შემსრულებლების როლში. "მართვის ფსიქოლოგიის სპეციალისტები ამტკიცებენ, რომ ამ ექსპერიმენტის შედეგად მნიშვნელოვნად იზრდება ხელმძღვანელთა და დაქვემდებარებულთა შორის დამოკიდებულების ხარისხი. "

მიუხედავად იმისა, რომ ფარული მართვის პროცესში მანიპულაცია მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, მიზანშეწონილია მანიპულაციისაგან დაცვის მექანიზმის შემოთავაზება. უნდა აღინიშნოს ,რომ კონკრეტული მანიპულაცია სხვადასხვა ფორმით მიმდინარეობს,თუმცა მაინც შესაძლებელია ჩამოვაყალიბოთ **მისგან დაცვის შემდეგი საიმედო სისტემა:**

1.არ გამოაჩინოთ საკუთარი სიძნელეები;

2.გაიაზრეთ რომ ახდენენ თქვენს მანიპულირებას,

სწორედ გააზრების პროცესში უნდა მოხდეს პასიური და აქტიური დაცვა და კონტრმანიპულაციის გამოყენება.

უმეტეს შემთხვევაში ადამინიანები გარკვეული დროს გავლის შემდეგ გაიაზრებენ, რომ ისინი იყვნენ ფარული მართვის მსხვერპლნი, რომ მათთან საუბრის დროს გამოყენებული იქნა დარწმუნების მეთოდები და ნანობენ

წარსულში საკუთარი თავშეკავებული ქცევების გამო. იციან რა ადამიანებმა დარწმუნების მეთოდების ძალა საქმიანმა ადამიანებმა შეიმუშავეს დაცვის მექანიზმები. გამოჩენილი მენეჯერი იაკოკა ლი თავის წიგნში “მენეჯერის კარიერა” წერს: მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებისას “წაბრძანდით სახლში და საღამოს თქვენი ნააზრევი გადაიტანეთ ქაღალდზე თუ ამას ვერ მოახერხებთ, ე.ი. თქვენ იგი ჯერ არ გაგიაზრებიათ” სწორედ ამიტომ, როდესაც გთავაზობენ რაიმე საინტერესო იდეას, მოითხოვეთ იგი წერილობითი ფორმით , რათა საუბრის დროს დაცული იქნათ დარწმუნების ამა თუ იმ მეთოდის ზეგავლენისაგან

თავდაცვის პასიური მეთოდის გამოყენება რეკომენდებულია, როდესაც არ იცით რა გააკეთოთ და როგორ უპასუხოთ მანიპულაციას. ასეთ სიტუაციაში უბრალოდ იყავით ჩუმად და დატოვეთ შთაბეჭდილება,რომ ვერ გაიგონეთ და არ გესმით, ან დასვით დეტალური კითხვები გაგონილის შესახებ, ისაუბრეთ სრულიად სხვა საკითხებზე, დახედეთ საათს და შესთავაზეთ მოლაპარაკების გაგრძელება სხვა დროისათვის. ერთადერთი, რაც ამ დროს გევალებათ არის თავშეკავების გამოჩენა. ჰპასიური დაცვა საშუალებას იძლევა თავიდან იქნეს აცილებული კონფლიქტური სიტუაცია. მისი არსიც სწორედ ურთიერთობის შენარჩუნებას ემსახურება. განმეორებით შეხვედრას ორი უპირატესობა აქვს. ჯერ ერთი, გეძლევათ დრო პასუხის გასაცემად და მეორე, ვლინდება მანიპულატორის ნამდვილი ინტერესი. დროის გაყვანის მიზნით შესაძლებელია პასუხი გასცე იმგვარად, რომ მოსაუბრემ ვერ გაარკვიოს სად ხუმრობთ და სად ამბობთ სიმართლეს.

აქტიური დაცვის პროცესში მთავარი მოთხოვნაა არ მოგერიდოთ იმის ხმამაღლა თქმა, რასაც ფიქრობთ. თუმცა ხშირად, აზრების პირდაპირი გამოხატვა სახიფათოა, თუ სამსახურებრივად დამოკიდებული ხართ თანამოსაუბრეზე,რადგან დიდია კონფლიქტის ალბათობა. გარდა სამსახურებრივი დამოკიდებულებისა ხშირად აქტიური დაცვის შემაკავებელი ფაქტორი არის მორალური და ეთიკური ნორმების დაცვა, ტრადიციები, რომლებიც საკმაოდ ფასეულია ქართველი კაცისთვის.

მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ თუ თავდაცვის რომელი მექანიზმის გამოყენება არის მიზანშეწონილი. ცხადია მზა რეცეპტი არ არსებობს და იგი დამოკიდებულია ადამიანთა მახასიათებელ თვისებებსა და გარემოში მოქმედ კანონებზე, თუმცა ერთი რამ უდავოა --"არ უნდა გადავტეხოთ ჯოხი " და არ უნდა შევქმნათ კონფლიქტური სიტუაცია, იქ სადაც არის მისი თავიდან აცილების შესაძლებლობა. როდესაც მანიპულაციის შედეგად შექმნილი უფსკრული უმნიშვნელოა, მიზანშეწონილია დავყვეთ პარტნიორის ქცევას, რათა თავიდან ავიცილოთ კონფლიქტის მძიმე შედეგები და მოვახდინოთ საკუთარი "მარცხის" კომპენსაცია სხვა ქმედებით.

ხშირად საქმიან ურთიერთობებში მნიშვნელოვანია გაკეთდეს არჩევანი მოჩვენებით მშვიდობასა და აშკარა ომს შორის. აქ გადამწყვეტი თქვენი არჩევანია, თუმცა პასუხი არის ერთადერთი. იგი გახლავთ კონტრმანიპულაცია. ამ შემთხვევაშიც გასათვალისწინებელია, რომ იგი არ უნდა იყოს ძალან ძლიერი. წინააღმდეგ შემთხვევაში კონფლიქტი გარდაუვალია.

ქართული ტრადიციებიდან გამომდინარე კარგია თუ გავითვალისწინებთ ფარული მართვის პროცესში სიბრძნეს -"გველსა ხვრელით გამოიყვანს ენა ტკბილად მოუბარი" ან 'სადაც არა სჯობს გაცლა სჯობს"ო

სიტუაცია 1. ვინ შეასრულებს რთულ დავალებას

განყოფილებას ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა რთული დავალების შესრულება დაავალა. განყოფილების ხელმძღვანელი ბატონი აკაკი საგონებელში ჩავარდა. მან კარგად იცოდა, რომ ამ დავალების შესრულება მხოლოდ ჭირვეულ კოლეგას ნაირას შეეძლო. ნაირა კი დაკავებული იყო ახლად მიღებული დავალების შესრულებით, თანაც მეორე სამსახურშიც დადიოდა, რათა ოჯახი ერჩინა. ჲუკმაყოფილება შესაძლოა კონფლიქტში გადაზრდილიყო.

სამუშაო საათების შემდეგ ბატონმა კაკომ დაიბარა ნაირა და უთხრა: "ძალიან ბევრს შრომობ, შენს ადგილზე სხვა წუწუნით მოკვდებოდა". "რას ამბობთ ბატონო კაკო, ჩემს მოვალეობას ვასრულებ"- მიუგო ნაირამ. " მომწონს ასეთი თავმდაბალი რომ ხარ, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ დაიჩაგრო, თქვენს სახელზე პრემია

გამოვწერეთ, ნამდვილად გეკუთვნით". ნაირამ შეიფერა და ამაყად უთხრა: "ბატონო კაკო დამავალეთ თუ კი რამე იქნება გასაკეთებელი, სიამოვნებით შევასრულებ"-ო. "ხვალ შემოიარეთ და ერთ მნიშვნელოვან საკითხზე ერთად ვისაუბროთ," მიუგო აკაკიმ.

კითხვა: ა) ფარული მართვისას კოლეგის რომელი სუსტი მხარეები გამიყენა ბატონმა კაკომ?

დავალება: რა შედეგი მოჰყვებოდა ხელმძღვანელის მიერ პირდაპირ დავალების მიცემას?

სიტუაცია 2. პატივმოყვარე ხელმძღვანელი

ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა დავალება მიიღო სამინისტროდან. მოხვია საქაღალდეს ხელი და მოადგილესთან გაეშურა . კაბინეტში შეწუხებული შევიდა და მატონ ჯუმბერს მოახსენა: "ბატონო ჯუმბერ სამინისტროდან დავალება მივიღეთ რომლის შესრულება შეუძლებელია, როგორ ავარიდოთ თავი ამ უსიამოვნებას?" ბატონმა ჯუმბერმა გამოართვა საქაღალდე გადაიკითხა და უპასუხა:

_"ამ დავალების შესრულება შესაძლებელია."

_ თეორიულად –კი, მაგრამ პრაქტიკულად- არა".

_"მე ვიცი ეს როგორ გავაკეთო".

-"თქვენ რა ხუმრობთ ბატონო ჯუმბერ?"

_ "არა, რა თქმა უნდა არა."

--"კი მაგრამ ამას როგორ მოახერხებთ?"

_ "თქვენ ნახავთ რომ ამ საქმეს მოვაგვარებ"

_-ფანტასტიკაა!

_"სამ დღეში მოგიტანთ შედეგებს".

_"დიდი მადლობა გულზე ლოდი მომაშორეთ."

დავალება მართლაც შესრულებული იქნა.

კითხვა: ა) ბატონი ჯუმბერის რომელი თვისება იყო ხელმძღვანელის სამიზნე?
ბ) რა სატყუარა გამოიყენა ხელმძღვანელმა?
დავალება: შემოგვთავაზეთ საკუთარი ვერსია

სიტუაცია 3. ხელმძღვანელის სამიზნე_"დამრღვევები"

ბატონი ელგუჯა ქალთა კოლექტივის ხელმძღვანელი იყო. იგი ყოველ დილით თათბირს ატარებდა, კოლეგები გამუდმებით აგვიანებდნენ. არანაირი საჯარიმო სანქციები არ ჭრიდა. ბატონმა ელგუჯამ დაიბარა თანამშრომლები და გამოუცხადა, რომ ერთი თანამშრომლის დაგვიანების შემთხვევაშიც კი თათბირი დღის ბოლოსთვის, სამუშაო საათების შემდეგ ჩატარდებოდა.
საქმე ის იყო რომ თანამშრომელთა დიდ ნაწილს სამსახურის შემდეგ სახლში შვილებთან მიეჩქარებოდათ, ნაწილს ბავშვები საბავშვო ბაღიდან ჰყავდათ გამოსაყვანი. ასეთი დედები გაერთიანდნენ და მოუწოდეს თანამშრომლებს ანგარიში გაეწიათ და არ დაეგვიანებინათ თათბირზე.

კითხვა: ა) მანიპულაციის რომელი ხერხი გამოიყენა ხელმძღვანელმა?
ბ) მართვის რომელი ფუნქციის შესრულება დაეკისრათ ბავშვიან დედებს?
დავალება: როგორი იქნებოდა თქვენს მიერ მიღებული გადაწყვეტილება?

სიტუაცია 4. დაუდევარი ხელქვეითის მართვა

ორგანიზაციის ხელმძღვანელი თათბირს ატარებდა, სადაც დავალებები უნდა გაენაწილებინა. გურამი მუდმივად თავს არიდებდა სამუშაოს, თათბირზეც დაგვიანებით მივიდა, უკანა რიგში დაჯდა და დეტექტივს კითხულობდა. გურამის ეს საქციელი შეუმჩნეველი არ დარჩენია ხელმძღვანელს. თათბირის დასრულების შემდეგ უფროსმა გურამი კაბინეტში დაიბარა და უთხრა:

_”ბატონო გურამ თათბირზე ბრძანდებოდით?”

__ “რა თქმა უნდა.”

_-ალბათ შენიშნეთ რომ მეოთხე პუნქტის შესრულება თქვენ გევალებათ?”

__”დიახ”

გურამმა არ იცოდა რა საკითხზე იყო თათბირზე საუბარი და დასთანხმდა სამუშაოს შესრულებას. სიტუაციაში გარკვევის შემდეგ მას გაუჭირდა სამუშაოს შესრულებაზე უარის თქმა, რათა არ გაემჟღავნებინა საკუთარი უყურადღებობა.

კითხვა : ა) გურამის რა სისუსტეები გამოიყენა ხელმძღვანელმა ?

დავალება: როგორ განვითარდებოდა სიტუაცია თუკი ხელმძღვანელი პირდაპირ ამხელდა გურამს უყურადღებობაში?

სიტუაცია 5. ხელმძრვანელი მსახიობის როლში

ხელმძღვანელთან მიღებაზე მივიდა მუშა, რომელიც მძიმე პირობებში ცხოვრობდა მცირეწლოვან ბავშვებთან ერთად. ხელმძღვანელი დაპირებული იყო, რომ ოთხი თვის ვადაში მოუხერხებდა ფართის გამოყოფას საერთო საცხოვრებელში. ოთხი თვის გასვლის შემდეგ გადაწყვიტა შეეხსენებინა საკუთარი პრობლემა. ხელმძღვანელმა მისი თანდასწრებით გამოიძახა მოადგილე და ანგარიში მოსთხოვა. მოადგილე საქმის კურსში არ იყო, მაგრამ წინააღმდეგობა ვერ გაბედა. ხელმძღვანელმა ორი თვის ვადა მისცა მოადგილეს, რომ პრობლემა მოეგვარებინა. ხელმძღვაელი მიუბრუნდა მუშას და მოთმინება სთხოვა.

კითხვა: ა) ხელმძღვანელის მანიპულაციური ზემოქმედების რომელი ორი მიმართულება შეიძლება გამოვყოთ მისი ქმედებიდან?

ბ)მოიხსნა თუ არა პასუხისმგებლობა დირექტორმა?

გ) რა იყო ხელმძღვანელის ზემოქმედების სამიზნე?

დ) რის საფუძველზე მოახდინა ხელმძღვანელმა ნდობის აღდგენა?

გ) რა იყო გამოყენებული მუშის სატყუარად?

სიტუაცია 6. შემდეგ გადაგიხდით

ხელმძღვანელს მივლინებაში ქუთაისში უნდა გაეგზავნა ერთი თანამშრომელი. სამივლინებო თანხები არ არსებობდა და მხოლოდ მივლინების დასრულების შემდეგ შეძლებდნენ მის გადახდას. ხელმძღვანელმა თანამშრომლებს შორის შეარჩია ბატონი შაქრო, რომელიც ქუთაისიდან იყო და იქ უამრავი ახლობლები ჰყავდა. შაქრო იმ პრინციპით, რომ "ზოგი ჭირი მარგებელიაო" –დათანხმდა, რადგან კომპენსაციას მოახდენდა ახლობლების მონახულებით.

კითხვა : ა) რა იყო ხელმძღვანელის ზემოქმედების სამიზნე?

ბ) რა იყო ხელმძღვანელის სატყუარა?

სიტუაცია 7. იფიქრეთ საკუთარ მომავალზე

ინსტიტუტის ხელმძღვანელი მუდმივად ცდილობდა დაქვემდებარებულები მის ნებას დამორჩილებოდნენ. სამინისტროში ყოველი ვიზიტის შემდეგ შეკრებდა თანამშრომლებს და ორაზროვნად უხსნიდა, რომ ახლო მომავალში საჭირო იყო გადაეხედათ ინსტიტუტის სტრუქტურისათვის. თითქმის ყველა თანამშრომელი შინაგანად იძაბებოდა, რადგან კარგად ესმოდათ, რომ სტრუქტურული ცვლილებები შესაძლოა მათაც შეხებოდათ.
ხელმძღვანელი სისტემატურად მიმართავდა ამ ფორმის მანიპულაციას, რასაც მოჰყვა დაქვემდებარებულთა აღშფოთება და ანონიმური საჩივრები ზემდგომ ორგანოში. ინსტიტუტი გახდა მუდმივი კომისიების მსხვერპლი.

კითხვა: ა) რა არის ხელმძღვანელის მანიპულაციის მიზანი?

ბ) რა წარმოადგენს ხელმძღვანელის მოქმედების სამიზნეს?

გ) რა არის ხელმძღვანელის მიერ გამოყენებული სატყუარა?

დ) რა შედეგი მოჰყვა მართვის ამგვარ მეთოდს?

დავალება: მართვის რომელ მეთოდს გამოიყენებდით ?

სიტუაცია 8. როლების შეცვლა

ხელქვეითი მიმართავს ხელმძღვანელს: "ბატონო გურამ, მასალებს, რომლის მოძიებაც დამავალეთ, მივაგენი, მაგრამ ჩემი ავტორიტეტი არ კმარა იმისათვის, რომ წამოვიღო, საჭიროა ერთი თქვენი ზარი იმ ორგანიზაციის უფროსთან და პრობლემაც მოიხსნება". ჩპატივმოყვარეობა არ აძლევს ბატონ გურამს საშუალებას, რომ უარი უთხრას დაქვემდებარებულს და პასუხობს: "რა პრობლემაა, ახლავე დავრეკავ"-ო.

სამწუხაროდ ერთი ზარი არ აღმოჩნდა საკმარისი პრობლემის მოსაგვარებლად. ხელმძღვანელი დაჰპირდა დაქვემდებარებულს, რომ თავად მოგვიანებით მოაგვარებდა ამ პრობლემას, ვინაიდან დაკავებული იყო.

მეორე დღეს დაქვემდებარებული შედის უფროსის კაბინეტში და ეკითხება, თუ როგორ გადაწყდა პრობლემა. ხელმძღვანელი მიუთითებს, რომ დაბრუნდეს სამუშაო ადგილზე და თავად მოაგვარებს საკითხს. ასე გრძელდება. . .

როლები შეიცვალა : ხელმძღვანელი გახდა შემსრულებელი, ხოლო ხელქვეითი მაკონტროლებელი. დავალება რომელიც ხელქვეითის "კისერზე " იყო, ხელმძღვანელის "კისერზე"გადაინაცვლა.

კითხვა: ა) რა წარმოადგენს ხელქვეითის ზემოქმედების სამიზნეს ?

ბ) რა არის ხელმძღვანელის მიმართ გამოყენებული სატყუარა?

გ) ახდენს თუ არა ხელქვეითი პასუხისმგებლობის თავიდან აცილებას?

დ) რა ხერხით შეეძლო ხელმძღვანელს თავი დაეცვა მანიპულაციისაგან?

სიტუაცია 9. მინდა რჩევა გკითხოთ

თანამშრომელთა შორის მრავლად არიან ისეთები, რომლებიც ხშირად მიმართავენ ხელმძღვანელს რჩევისთვის ამა თუ იმ საკითხის გადაწყვეტისას. ხშირად ამგვარი ქმედების მიზანია პასუხისმგებლობისათვის თავის აცილება. სწორედ ამგვარი თანამშრომელი შევიდა უფროსთან თხოვნით:

-"ბატონო ნოდარ შეიძლება?

_ "რაშია საქმე? რა პრობლემაა?"

_"ვერ გადავწყვიტე რომელი ვარიანტი ავარჩიო"

_"აქ რომ არ ვყოფილიყავი, როგორ გადაწყვეტდით?"

_ "მინდა თქვენს აზრს დავეყრდნო"

_"როგორც ჩანს არ გიფიქრიათ, მე კი ჩემი საქმე მაქვს, თქვენ შეგიძლიათ გადაწყვიტოთ ჩემი პრობლემა? აი სწორედ ახლა ვმუშაობ სტრატეგიულ საკითხებზე, შეგიძლიათ რჩევა მომცეთ როგორ მოვიქცე? არ იცით? თქვენ მიიღებთ ჩემს ნაცვლად გადაწყვეტილებას? თქვენი საქმე რომ მე ვაკეთო, ჩემსას ვინ გააკეთებს?"ამგვარი საუბრის შემდეგ ხელქვეითი აღარ ეცდება მიმართოს ხელმძღვანელს "რჩევისათვის"

კითხვა: ა) იყო თუ არა ხელქვეითის მიზანი მოეხსნა პასუხისმგებლობა?

ბ)არის თუ არა ხელმძღვანელის ქმედება მანიპულაციისაგან თავდაცვა?

სიტუაცია 9 საქმე თავზესაყრელად მაქვს

ორგანიზაციაში სამი განსხვავებული თვისებების ადამიანი მუშაობდა. ნინო მუდმივად ფაციფუცობდა და ქმნიდა შთაბეჭდილებას, რომ უამრავი საქმე აქვს და მუდმივად დაკავებულია, ნოდარი კი თავს "იშტერებდა" და ამგვარად თავიდან იცილებდა ზედმეტ დავალებებს. იმის შიშით რომ საქმე არ გაეფუჭებინა უშუალო ხელმძღვანელი არაფერს ავალებდა. გულნაზი კი თავაუღებლად მუშაობდა და მთელი განყოფილება რეალურად მის იმედად იყო.

ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა პრემიული სისტემის დანერგვა და, შესაბამისად მოითხოვა თითოეული მომუშავის მიერ შესრულებული სამუშაოს ნუსხა.

გაძლიერდა კონტროლი თითოეული მომუშავის საქმიანობაზე და მოწმდებოდა მათი პასუხისმგებლობის ხარისხი.

კითხვა: ა) რა იყო დაქვემდებარებულთა მანიპულაციის სამიზნე?

ბ)მანიპულაციისაგან თავდაცვის რომელი ფორმა გამოიყენა ხელმძღვანელობამ? ფარული? აშკარა?

გ) შესაძლებელია თუ არა თავდაცვის აშკარა ფორმის გამოყენება და როგორი შეიძლება იყოს იგი?

დ) გასათვალისწინებელია თუ არა დაქვემდებარებულთა მახასიათებელი ნიშნები კონტრმანიპულაციის დროს?

დავალება: იმ შემთხვევაში თუ შეუძლებელი იქნებოდა პრემიული სისტემის ამოქმედება რა ღონისძიება უნდა გაეტარებინა ხელმძღვანელს?

სიტუაცია 10 ხელმძღვანელის ხელმოწერა სასურველ დოკუმენტზე

ნოდარს მისთვის მნიშვნელოვან დოკუმენტზე ხელმძღვანელის ხელმოწერა სჭირდებოდა. იგი არ იყო დარწმუნებული, რომ ხელმძღვანელი მის თხოვნაზე ხელს მოაწერდა. ნოდარმა შეიტყო რომ უფროსი სამუშაო საათების შემდეგ მნიშვნელოვან შეხვედრაზე იყო წასასვლელი. სამუშაო საათების დამთავრებამდე რამდენიმე წუთით ადრე მივიდა უფროსთან და მნიშვნელოვანი და სენსაციური ინფორმაცია მიაწოდა თან ხელმოსაწერი დოკუმენტი გადასცა. ჲუფროსი სენსაციური ინფორმაციის დეტალებით დაინტერესდა, დაიწყო დეტალების გამოკითხვა და თან ღელავდა, რომ შეხვედრაზე აგვიანდებოდა. ფაციფუცში დოკუმენტის შინაარსს საფუძვლიანად ვერ გაეცნო და ხელი მაინც მოაწერა.

დროის გასვლის შედეგ აღმოჩნდა, რომ აღნიშნული დოკუმენტის გამო ხელმძღვანელის კარიერას სფრთხე შეექმნა.

კითხვა: ა) გააანალიზეთ სიტუაცია და ახსენით რა იყო დაქვემდებარებულის მანიპულაციის მიზანი?

ბ)რა იყო მანიპულაციის სამიზნე?

გ) რა შეცდომა დაუშვა ხელმძღვანელმა?

დავალება: ჩამოაყალიბეთ სიტუაცია, სადაც ხელმძღვანელი გამოიყენებდა მანიპულაციისაგან თავდაცვის მექანიზმს

სიტუაცია 11. უშუალო უფროსის გზის ავლით

ბატონი მურმანი ორგანიზაციის ხელმძღვანელის დაახლოებული პირი იყო. იგი ხშირად იღებდა დავალებას მისგან, ისე, რომ უშუალო ხელმძღვანელი ბატონი თემური არ იყო საქმის კურსში. ბატონი მურმანი იყენებდა ამ ფაქტს და დროის უკმარისობის გამო უარს ეუბნებოდა ბატონ თემურს დავალების შესრულებაზე. ბატონი თემური იძულებული იყო ბატონი მურმანის საქმე თავად გაეკეთებინა, რათა საერთო საქმე არ დაზარალებულიყო. ამასთან, ბატონი თემური ერიდებოდა კონფლიქტურ სიტუაციას. ასე გრძელდებოდა კარგა ხანს.

ერთ დღეს ბატონმა თემურმა გადაწყვიტა სამართლიანობა აღედგინა და თხოვნით მიმართა ორგანიზაციის ხელმძღვანელს, რათა მისი უშუალო დაქვემდებარებულისათვის არ მიეცა დავალება მისი გვერდის ავლით, და თავად ყოფილიყო ჩართული დავალების მიცემის პროცესში, რადგან ამას მოითხოვდა საქმიანი ეტიკეტი.

კითხვა: ა) შესაძლებელი იყო თუ არა ბატონ თემურს გამოეყენებინა

პასიური დაცვა ან კონტრმანიპულაცია?

ბ)არის თუ არა ბატონი მურმანის ქცევა მანიპულაციური და

როგორ უნდა მოქცეულიყო იგი, რომ ეს ეჭვი გამქრალიყო?

გ) შეიძლება თუ არა ჩავთვალოთ რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელი არის მანიპულატორი?

სიტუაცია 12. ფირმა უზრუნველყოფს

ორ ფირმას შორის უნდა მომხდარიყო საერთო საქმის წამოწყება ბატონი თემური ეჭვის თვალით უყურებდა საქმის პერსპექტივას. ბატონი გურამი კი ცდილობდა დაერწმუნებინა იგი.

__ "ჩვენ სოლიდური ფირმა ვართ, ჩვენ არასოდეს არავისთვის იმედი არ გაგვიცრუებია. ფირმა გარანტიას იძლევა. . . ."

__"კი, მაგრამ რაში გამოიხატება თქვენი გარანტია?"

__ "მე ხომ გითხარით, რომ ჩვენ არასოდეს იმედი არავისთვის არ გაგვიცრუებია."

__"მაგრამ ამის შემოწმება დროს მოითხოვს და არ არის გარანტია, ე.ი. სიტყვაზე უნდა გენდოთ?"

__"პატიოსანი ხალხისთვის სიტყვის მიცემა ცოტა არ არის"

__სამწუხაროდ ჩვენ თქვენს შესახებ არაფერი არ ვიცით, ამიტომ ნებას ვიტოვებ დავიცვა წესი: არ შეგიძლია შეამოწმო?_ არ დაიჯერო!

ბატონი გურამი კვლავ დაჟინებით მოითხოვდა ერთობლივი პროექტის დაწყებას და მომავალ წარმატებებზე საუბრობდა. მაშინ ბატონმა თემურმა მიმართა:

__"მაშ, თქვენ ბიზნესში ახალბედები ხართ?"

__"რა თქმა უნდა, არა!"

__"შეგიძლიათ დამისახელოთ თუნდაც ერთი მსხვილი პროექტი? "

__ "არა ჩვენ მხოლოდ წვრილ პროექტებზე ვმუშაობდით"

- "მაპატიეთ, მაგრამ მიჭირს რისკებზე წასვლა".

კითხვა: ა) რით ახდენს ბატონი გურამი მანიპულაციას?

ბ)პოტენციური მანიპულატორისაგან თავდაცვის მიზნით გამოიყენა თუ არა ბატონმა თემურმა კონტრმანიპულაცია

დავალება: გააანალიზეთ მოცემული სიტუაცია და შემოგვთავაზეთ საკუთარი ვარიანტი

სიტუაცია 13 ჩვენ არასოდეს არ ვარღვევთ ჩვენს ვალდებულებებს

ბატონი რომანი და ბატონი ირაკლი სხვადასხვა ორგანიზაციას წარმოადგენენ. ბატონმა ირაკლიმ გააპროტესტა ის ფაქტი, რომ ხელშეკრულებაში არ იყო საუბარი თუ რა მოხდებოდა მათი მხრიდან ვალდებულებების შეუსრულებლობის შემთხვევაში.

_ "აქ არ არის სანქციები ვალდებულებების შეუსრულებლობის შემთხვევაში"

_ "ჩვენთან ასეთი შემთხვევები არ ხდება და უნდობლობა შეურაცხმყოფელია "

¬_"ხომ შეიძლება გარემოებები უცებ შეიცვალოს? მაშინ ხომ მარცხი გარდაუვალია?"

_ ჩვენ ასეთი "უცებ" დიდი ხანია არ გვქონია"

ჩვენ თქვენი გვჯერა. ე.ი. პუნქტი სანქციების შესახებ ზიანს არ მოგაყენებთ –ხომ არ შეიქმნება სიტუაცია სანქციების გასატარებლად? "რა თქმა უნდა არ შეიქმნება"

_თუ ის თქვენ ზიანს არ მოგაყენებთ, ჩვენც მშვიდად ვიქნებით და უმჯობესია შევიტანოთ"

მიუხედავად ყოველგვარი მცდელობისა ბატონი რომანი ვერ დაითანხმეს შექმნილიყო სრულფასოვანი დოკუმენტი, სადაც მითითებული იქნებოდა სანქციებზე პასუხისმგებლობის დარღვევის შემთხვევაში. ამიტომ იგი იძულებული გახდა საუბარი ასეთნაირად წარემართა:

_ "სამწუხაროდ , ჩემი ხელმძღვანელობა ასეთ ხელშეკრულებას ხელს არასოდეს მოაწერს, ჩემი მხრიდან კი შემიძლია გითხრათ, რომ პირველად მთავაზობენ ასეთ არასრულყოფილ ხელშეკრულებაზე ხელმოწერას ვინაიდან იგი სანქციების გარეშე გარდაიქმნება განზრახვების ოქმად"

არც ამგვარმა არგუმენტებმა გასჭრა. ამიტომ, ბატონი ირაკლი იძულებული გახდა საუბარი სხვა მიმართულებით წაეყვანა:

_"მე გავიგე: პუნქტი სანქციების შესახებ თქვენთვის იგივეა, რაც იმის დაწერა, რომ დღე ნათელია"

_ "დიახ, ზუსტად ასეა"

_ "მაგრამ ამასწინანდელი მზის სრული დაბნელების დროს ბევრ ადგილზე სრული სიბნელე იყო. . . "

_ "ეს ხომ გამონაკლისია და არა წესი"

_ “სწორედ ასეა. სოლიდური ფირმები ერთდღიანებისაგან იმით განსხვავდებიან, რომ განჭვრეტენ ყველა განსაკუთრებულ შემთხვევას. სწორედ ამიტომ გაჩნდა ცნება ფორსმაჟორულ გარემოებებზე. მოდით მოვიქცეთ როგორც სოლიდური საქმიანი ადამიანები.”

_ ‘’კარგით მოგვაწოდეთ თქვენი ფორმულირება’.’

კითხვა: ა) რა იყო ბატონი რომანის მანიპულირების მიზანი?

ბ) რა იყო მანიპულატორის სამიზნე?

გ) რა იყო ბატონი რომანის სატყუარა?

დ) რა თვისების დახმარებით შეძლო ბატონმა ირაკლიმ თავდაცვა?

ე)რა დროს გადავიდა ბატონი ირაკლი კონტრმანიპულაციაზე?

დავალება: კონტრმანიპულაციას შესაძლოა მოჰყოლოდა განხეთქილება. წარმოადგინეთ საკუთარი შეხედულებები ამგვარი დასასრულის შემთხვევაში.

სიტუაცია 14. ისინი წინააღმდეგნი არიან

ბატონმა თემურმა ვერ შეძლო თანამოსაუბრის გადმობირება. იგი უსუსური არგუმენტების გამოყენებით ჩრდილს აყენებდა საკუთარ იმიჯს, ამიტომ საუბარი ამგვარად წარმართა:

“მე პირადად წინააღმდეგი არ ვარ მივიღო თქვენი წინადადება, მაგრამ ჩემი ჯიუტი ხელმძღვანელი ამ შეთანხმებაზე წასვლის წინააღმდეგია. მესმის, რომ თქვენი წინადადება გონივრულია, მაგრამ მეც გამიგეთ.”

კითხვა: ა) რა არის მანიპულაციის მიზანი?

ბ) რა არის ზემოქმედების სამიზნე?

სიტუაცია 15 . კონსულტაცია გამიწიეთ

ბატონი ელგუჯა საკუთარი საქმის პროფესიონალია. იგი სოლიდურ ფირმაში მიიწვიეს კონსულტანტად. კონკურენტი ფირმიდან მას მიაკითხა ახლობელმა და სთხოვა: "ბატონო ელგუჯა თქვენი პროფესიონალიზმით ნებისმიერი ფირმა იამაყებდა. მიუხედავად ჩემი მცდელობისა ზევრი რამ არ ვიცი მარკეტინგის შესახებ. ვიცი, რომ დრო თქვენთვის ძვირფასია, მაგრამ იქნებ ძველი მეგობრობის ხათრით მცირე დრო დამითმოთ, რომ გარკვეული კონსულტაციები გამიწიოთ".
ბატონი ელგუჯა დათანხმდა კონსულტაციას.
კონსულტაციის პროცესში შესაძლებელი გახდა ბატონი ელგუჯასაგან იმაზე მეტის გაგება, ვიდრე იგი წარმოიდგენდა. კონკურენტ ორგანიზაციას ხელში ჩაუვარდა მნიშვნელოვანი ინფორმაცია.

კითხვა: ა) რა იყო ზემოქმედების სამიზნე?

ბ) რა იყო სატყუარა?

თემა. ხელმძღვანელის როლი კონფლიქტების მართვაში. პრაქტიკული სიტუაციები

- კონფლიქტოგენი - შემთხვევითი კონფლიქტის „ვირუსი“. როგორ გავექცეთ და ავიცილოთ კონფლიქტი;
- დაგეგმილი კონფლიქტები. კონფლიქტების კლასიფიკაცია და ტიპები;
- ორგანიზაციაში არსებული კონფლიქტების სახეები, კონფლიქტის თავისებურებები. მართვის სტილი და კონფლიქტები;
- ხელმძღვანელის რეაქცია კონფლიქტებზე;
- ორგანიზაციული კონფლიქტების გადაწყვეტის ლოგიკა და ფუნქციები კონფლიქტების პროგნოზირება და პროფილაქტიკა;
- ხელმძღვანელის როლი კონფლიქტის დარეგულირების პროცესი;
- კონფლიქტის დასრულების სტრატეგია და ძირითადი მეთოდები;

კონფლიქტოგენი – კონფლიქტის შემთხვევითი “ვირუსი”

ჩვენ შევეხებით იმ კანონზომიერებებს, რომლის გამოც წარმოიშობა და რთულდება კონფლიქტი. აგრეთვე გაგაცნობთ იმ ტექნოლოგიებს და სიტუაციებს .რომელიც საშუალებას აძლევს ადამიანს გაერკვეს კონფლიქტის არსში და მოახდინოს მისი ჩანასახშივე ლიკვიდაცია.

ანალიზი გვიჩვენებს რომ, როგორც წესი კონფლიქტის მხარეებს არ შეუძლიათ კონფლიქტების ნამდვილი მიზეზების ფორმულირება, ისინი როგორც წესი მის მხოლოდ ზედაპირულ მიზეზებს აღიქვამენ, არადა ცნობილია, რომ მკურნალობა დიაგნოზის გარეშე ართულებს მდგომარეობას, პირველყოვლისა საჭიროა კონფლიქტების პროფილაქტიკა შემდგომ კი მისი გადაწყვეტა.

თითქმის კონფლიქტების 80% წარმოიშობა მისი მონაწილეთა სურვილით, კონფლიქტოგენი არის სიტყვა, მოქმედება (ან უმოქმედობა) რომელსაც შეუძლია კონფლიქტის წარმოშობა, აქ მივაქციოთ ყურადღება სიტყვას ,,შეუძლია” ანუ იგი ამჟღავნებს კონფლიქტის საშიშროებას.

კონფლიქტის ბუნების ახსნა შემდეგნაირად არის შესაძლებელი. ნებისმიერი ადამიანი მეტად მგრძნობიარეა სხვათა სიტყვების მიმართ, მაგრამ ნაკლებად აქცევენ ყურადღებას საკუთარ გამონათქვამებს, გავრცელებულია

შეხედულება, რომ ქალები ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ საკუთარ გამონათქვამებს, სამაგიეროდ დიდი ყურადღებით ეკიდებიან მათი მისამართით წამოსულ სიტყვებს.

არ შეიძლება იგნორირება გაუკეთოთ კონფლიქტების ესკალაციის კანონზომიერებას. ადამიანები მათი მისამართით წამოსულ კონფლიქტოგენებზე, ცდილობენ უფრო ძლიერი კონფლიქტოგენით უპასუხონ. ეს კანონზომიერება შეიძლება შემდეგნაირად ავხსნათ, საკუთარი მისამართით მიღებული კონფლიქტოგენისას დაზარალებულს სურს მოახდინოს ფსიქოლოგიური მარცხის კომპენსაცია, ცდილობს წყენას წყენით უპასუხოს, თანაც იგი არ უნდა იყოს სუსტი, რაც იწვევს კონფლიქტის ძალის ზრდას. რა არის ამის მიზეზი? სამწუხაროდ ადამიანი ასეა მოწყობილი, მტკივნეულად რეაგირებენ წყენასა და შეურაცხყოფაზე და ავლენენ საწინააღმდეგო რეაქციას. რასაკვირველია მაღალი მორალის მქონე ადამიანს მოეთხოვება თავშეკავება, ამას მოგვიწოდებს რელიგიაც და ეთიკური სწავლებაც, კონფლიქტების ესკალაციის კანონს ხშირად მექანიკის კანონსაც ადარებენ, აქ მართლაც არის მსგავსებაც და პრინციპული სხვაობაც პირველი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანებს საწინააღმდეგო მოქმედება აქვთ უფრო ძლიერი და მეორე, მექანიკის კანონი ჩვენი ნებისაგან დამოუკიდებლად ხდება, ხოლო კონფლიქტების ესკალაცია შეგვიძლია შევაჩეროთ, იგი ადამიანის ნებაზეა დამოკიდებული.

შემთხვევით გამოწვეული კონფლიქტის სქემა:

ხშირად კონფლიქტი წარმოიშობა მათი მონაწილეთა სურვილის გარეშე, პირველი კონფლიქტოგენი ჩნდება სპონტანურად და შემდეგ მოქმედებას იწყებს ესკალაციის კანონი და კონფლიქტიც სახეზეა.

 სიტუაცია -ქმარმა შემთხვევით, ხელი გასდო მაგიდაზე მდგომ ჭიქას, რომელიც იატაკზე დავარდა და გატყდა, ცოლი მოუბრუნდა და მშვიდად უთხრა:

,, რა არის, ხელში რა გიჭირავს, ყველაფერი უნდა დალეწო?"

ამ სიტყვებზე ქმარმა უპასუხა - ,, იმიტომ რომ, არაფერი თავის

ადგილზე არ დევს და საერთოდ სახლში უწესრიგობაა!” ამ ფრაზებზე ცოლი აღელდა და მიუგო: - ,, შენ, რომ ოდნავ მაინც მეხმარებოდე, არეულობა არ იქნებოდა, მთელი დღე სამსახურში ვარ!” შენ კი დედასთან ერთად წამოწოლილხარ და ტელევიზორს უყურებ!” ამის შემდეგ ორივე მხარეს ხასიათი უფუჭდება. კონფლიქტი სახეზეა და არცერთი მხარე არ არის მოგებული აღნიშნული ეპიზოდი სავსეა კონფლიქტოგენებით, სიტუაცია შეიძლება არ გადაზრდილიყო კონფლიქტში თუ ცოლი გაანეიტრალებდა სიტუაციას

კონფლიქტოგენი განგაწყობთ ბრძოლისათვის, რასაც თან ახლავს სისხლში ადრენალინის გამოყოფა და ჩვენს მოქმედებას აგრესიულს ხდის.

კონფლიქტოგენი შეიძლება გაჩნდეს სხვადასხვა სიტუაციის გამო:

- უპირატესობისკენ სწრაფვა ადამიანს სურს გამოავლინოს უპირატესობა და ამას ახერხებს: ბრძანებით, მუქარით, შენიშვნით ან უარყოფითი შეფასებით, კრიტიკა, ბრალდება , დაცინვა, სარკაზმი, აბუჩად აგდება.

უპირატესობის გამოვლინების შემთხვევაა, ქედმაღლური დამოკიდებულება, რომელსაც გაჰკრავს კეთილგანწყობა: მაგ. ,, არ გაბრაზდეთ” ,, დაწყნარდით”, ,,როგორ შეიძლება ეს არ იცოდეთ?”, ,,ნუთუ არ გესმით?”, ,,თქვენ ჭკვიანი ადამიანი ხართ და იქცევით ისე თითქოს . . . . “ კონფლიქტოგენად ითვლება ქედმაღლური ტონიც.

 ქმარმა შეაქო ცოლი გემრიელი სადილისთვის! მაგრამ იგი ნათქვამი იყო ქედმაღლურად, ამიტომ ცოლი გაბრაზდა, მან თავი იგრძნო ,,შინა მოსამსახურედ” შელახული იქნა მისი იმიჯი.

- კვეხნა, ტრაბახი ანუ აღფრთოვანებული საუბარი საკუთარ თავზე, საკუთარ წარმატებაზე, რომელიც შესაძლოა სიმართლეც და სიცრუეც, იწვევს მეორე ადამიანში აღშფოთებას და სურვილს რომ ,,მიგიჩინონ” საკუთარი ადგილი.
- კატეგორიულობა, უაპელაციობა ზედმეტი დამაჯერებლობის გამოვლენა, თვითდაჯერებული საუბარი, კატეგორიული ტონით, მაგ. ,,მე ვთვლი”, ,,მე დარწმუნებული ვარ” – ამის ნაცვლად შეგიძლიათ იხმაროთ ,, მე ვფიქრობ”, ,, მე მეჩვენება”.

ამ ტიპის კონფლიქტოგენებს წარმოადგენს ასეთი ტიპის უაპელაციო გამონათქვამი ,, ყველა კაცი უსინდისო”, ,, ყველა ქალი მატყუარაა”, ,, ყველა ჩინოვნიკი იპარავს”. ხშირად მშობლების კატეგორიული ტონი შვილებთან საუბრისას იწვევს მათ გაღიზიანებას. მაგ:

- დედა ეუბნება შვილს რომ ,,შენი ახალი თაყვანისმცემელი არ არის შენი შესაფერისი”, ამას ამბობს კატეგორიული ტონით. შვილი უხეშად პასუხობს დედას, თუმცა თავადაც ატყობს მის ნაკლოვანებებს, მაგრამ დედის კატეგორიული ტონი აღიზიანებს და იწვევს პროტესტის გრძნობას. სხვა შედეგი შეიძლებოდა ჰქონოდა მათ საუბარს, დედის ფრაზები რომ ასეთი ყოფილიყო: ,,მე ვფიქრობ, მეჩვენება, რომ ის ზედმეტად თავდაჯერებულია, მაგრამ იქნებ მე ვცდები, დრო გვიჩვენებს!”

- საკუთარი რჩევების თავზე მოხვევა არსებობს წესი, რომ რჩევა მხოლოდ მაშინ მიეცი როცა ამას გთხოვენ.

- ერთ – ერთი ტროლეიბუსის მძღოლმა განიზრახა, ტროლეიბუსში ჩაერთო მოძრაობის წესების ჩანაწერები, მთლი დღის მანძილზე იგი მგზავრებს ასმენინებდა ამ ჩანაწერს, ხალხი იმდენად შეწუხდა რომ, პროტესტს ვერ მალავდნენ და კონფლიქტურ სიტუაციაში ჩაერთნენ.

საუბრის შეწყვეტინება , ხმის აწევა ან საუბრის შესწორება. ამგვარი ქმედება აგრძნობინებს ადამიანს, რომ ჩემი აზრები უფრო მნიშვნელოვანი და ღირსეულია, შენს აზრებზეო.

- მცოდნეს, ერთ ბრძენს ჰქონდა (ეინშტეინი) პატარა ჩანაწერების წიგნი, რომელშიც წერია განსაკუთრებული აზრები, რომელიც თავში მოუვიდოდა. ,,რატომ არის ეს წიგნი კი ასეთი პატარა?” ჰკითხეს ბრძენს მან კი უპასუხა: ,,იმიტომ, რომ კარგი აზრები იშვიათად მოდიანო”.

ეს კარგი მინიშნებაა იმ ადამიანებისთვის ვისაც უყვარს თავისი აზრების თავზე მოხვევა.

- ინფორმაციის დამალვა სხვადასხვა მიზეზით. ხშირად ხელმძღვანელი ცდილობს დამალოს ცუდი ინფორმაცია და დასაქმებულებს აწვდის შერბილებულ და სასიხარულო ინფორმაციას რათა არ აღაშფოთოს ისინი. ინფორმაციის დამალვა საზოგადოებაში იწვევს განგაშს, ჩნდება ვაკუუმი

ინფორმაციის დამალვის გამო, ამ ვაკუუმის შევსება ხდება ათასგვარი ჭორებით, აზრებით, რომელიც არანაირ კავშირში არ არის რეალობასთან, ჩნდება უნდობლობა ადამიანების მიმართ.

- რაიმე არასასიამოვნო ფაქტის ხშირად შეხსენება. არსებობს პარადოქსული რჩევა, როცა ადამიანმა, მოკლა მეორე ადამიანი რომელმაც გარკვეული პერიოდის წინ სიკვდილს გადაარჩინა. ეს პარადოქსი ამით აიხსნება, რომ ადამიანი მუდმივად განიცდიდა თავს მოვალედ მის წინაშე, რამაც ფსიქიკა შეურყია: კეთილის საქმის გაკეთება სასიამოვნოა მაშინ, როცა იცი რომ გადაუხდი სამაგიეროთი, წინააღმდეგ შემთხვევაში ადამიანი რომელსაც ეხმარები ნაცვლად იმისა, რომ იყოს მადლიერი, მასში იღვიძებს ზიზღი, აქედან გამომდინარე კეთილი საქმის გაკეთებას მუდმივი შეხსენება აღარ სჭირდება, კეთილ საქმეს იმიტომ უნდა აკეთებდე, რომ ის შენს სულს სჭირდება, როცა ადამიანს სიკეთეს უკეთებ არ უნდა აგრძნობინო, რომ ის შენზე რაღაცით არის დამოკიდებული.

აგრესიულობის გამოვლენა. ”აგრესია” ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს თავდასხმას, აგრესია შეიძლება შეგვხვდეს როგორც ადამიანის მახასიათებელი ნიშანი ან სიტუაციურად. როგორც რეაქცია შექმნილ სიტუაციაზე, ამიტომ გამოყოფენ აგრესიის 2 სახეს :

- **ბუნებრივს**
- **სიტუაციურს.**

არსებობენ ხელმძღვანელები, რომლების ამბობენ, რომ თუ ისინი დილით არ იჩხუბებენ ვინმესთან, ვერ ახერხებენ მუშაობას მთელი დღის მანძილზე. ადამიანი , რომელსაც მომატებული აქვს აგრესიულობა არის კონფლიქტური იგი არის ,,მოსიარულე კონფლიქტოგენი”. აგრესიული ადამიანები ცხოვრებაში საკუთარი შეხედულებების მაქსიმუმს ვერ აღწევენ.

ბუნებით აგრესიული ადამიანები ნაკლებად არიან. უფრო ხშირად ადგილი აქვს სიტუაციის მიხედვით გამოვლენილ აგრესიულობას.

სიტუაციური აგრესიულობა ვლინდება, როდესაც ადგილი აქვს უსიამოვნო მოვლენას, (პირადი, ან სამსახურებრივი) ცუდი განწყობისას. **ფსიქოლოგები ამ სიტუაციას უწოდებენ ფრუსტრაციას,** იგი წარმოშობა, როდესაც ადამიანში ჩნდება რეალური ან წარმოსახვაში არსებული დაბრკოლება, რომელიც ხელს უშლის მიზნის მიღწევაში, ფრუსტრაცია ხშირად ხდება ნევროზის მიზეზი. არსებობს აგრესიის ერთ – ერთი ფორმა – **ჩუმი აგრესია,** კონფლიქტოგენი ფარულ აგრესიაში იწვევს უფრო ძლიერ აგრესიას.

ეგოიზმის გამოვლინება ხდება კონფლიქტოგენით ეგოიზმი არის ადამიანის ორიენტაცია ღირებულებებზე, რომელიც არ ითვალისწინებს სხვათა ინტერესებს.

თუ ეგოიზმი ადამიანში აღწევს დომინანტს აქ საქმე გვაქვს დეფექტურ აღზრდასთან, მოზრდილ ასაკში უკვე ისეთი ადამიანები, არსებობენ მხოლოდ საკუთარი ,,მეს" გამო და იგნორირებული აქვთ გარე სამყარო.

- ხშირია შემთხვევა, როდესაც პიკის საათებში ავტობუსში მოხვედრა რთულია, განსაკუთრებით ხალხმრავლობა შეიმჩნევა კართან და შესაძლოა მხოლოდ შუაში იყოს სრული თავისუფლება. თხოვნაზე, რომ ჩაიწიონ სიღრმეში დიდი უმრავლესობა პასუხობს რომ ,,მე მალე უნდა ჩავიდე!" რა არის ეს თუ არა ეგოიზმის გამოვლინება?.

ეგოიზმის საწინააღმდეგო გამოვლინება არის – ალტრუიზმი, ეს არის ადამიანის, პიროვნების ორიენტაცია, რომლის დროსაც მთავარი და მნიშვნელოვანი არის სხვა ადამიანის ინტერესები.

პასუხისმგებლობის სხვაზე გადაბრალება ასევე კონფლიქტოგენია.

- სტუდენტმა გოგონამ სთხოვა მეგობარს მისი დოლარები შეენახა. მეგობარმა იგი წიგნებში შეინახა, მასთან შემთხვევით რამდენიმე დღით ჩამოვიდა ნათესავი, მან წიგნში დოლარებს შემთხვევით მიაგნო და შეცვალა ყალბი კუპიურებით, როდესაც მეგობარმა ფული მოითხოვა გამოართვა და დიდი მადლობაც გადაუხადა. ყალბმა კუპიურებმა გოგონას სერიოზული პრობლემები შეუქმნა, ბუნებრივია მეგობრებს შორის დაიწყო კონფლიქტი. მათ ერთმანეთს გადააბრალეს პასუხისმგებლობა.

წესების დარღვევა წესები იმისთვის არსებობენ, რომ თავიდან ავიცილოთ კონფლიქტი. თანამედროვე ადამიანისთვის მნიშვნელოვანია დაიცვას: ეთიკური, საქმიანობის, ცხოვრებისეული, საგზაო, ტექნიკური უსაფრთხოების . . . წესები.

ეთიკური წესების დარღვევა შეიძლება იყოს როგორც გამიზნული, ისე უნებლიე ამის მაგალითებია: არ შესთავაზო დაჯდომა ავტობუსში, გამოიყენო უფროსის უფლება, შექმნა უსიამოვნო სიტუაცია და არ მოიხადო ბოდიში, ვიღაცამ დააგვიანა ლექციაზე და ხელი შეუშალა სასწავლო პროცესს, ხმაური საერთო საცხოვრებელში . . . . .

რატომ არის ხშირად კონფლიქტები ტრანსპორტში? ამერიკელი მეცნიერი ხოლასის კვლევამ დაადგინა, რომ ყოველი ადამიანი მის ირგვლივ არსებულ განსაზღვრულ ტერიტორიას აღიქვამს, როგორც პირად სივრცეს, იგი თითქოს მისი სხეულის გაგრძელებაა, როგორც ღობე სახლისათვის. ამ ზონას ეწოდება ინტიმური ზონა. ამ ზონაში შეჭრას ადამიანები განსხვავებულად აღიქვამენ, ამიტომ არის ხშირი კონფლიქტები ტრანსპორტში.

ვისაც უნდა რომ არ დაიხრჩოს უნდა ისწავლოს ცურვა!

რა უნდა გვახსოვდეს, რომ თავიდან ავიცილოთ კონფლიქტი?

პირველი – ნებისმიერმა დაუფიქრებელმა სიტყვამ ესკალაციის კანონის ძალით შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტი, გინდათ რომ ასე არ დაგემართოთ? მაშინ უნდა გახსოვდეთ, რომ სიტყვა ჩიტი არ არის და თუ გაგიფრინდათ ვეღარ დაიჭერთ!

მეორე - აუცილებელია გამოვიყენოთ ამ ეტაპის ხელოვნება, ნებისმიერ სიტუაციაში უნდა დააყენოთ თავი სხვის ადგილზე და შეძლოთ მათი გამართლება.

როგორ ავიცილოთ თავი აგრესიულობისაგან? ცნობილია, რომ ადამიანის ჯანმრთელობაზე უარყოფით გავლენას ახდენს აგრესიულობის შეკავება. ემოციის შეკავება იწვევს ისეთ დაავადებებს, როგორიც არის: გიპერტონია, თორმეტგოჯა ნაწლავის დაავადება, კუჭის კიბო, ამბობენ ,,კუჭის კიბო იმით კი არ არის გამოწვეული რას ჭამ, არამედ იმით თუ რა გჭამს. ასე რომ ემოციებისგან გინდა დავიცალოთ.

არსებობს აგრესიის მოხსნის რამდენიმე საშუალება.

პასიური საშუალება მდგომარეობს იმაში, რომ ვიტიროთ, ვინმესთან დავიცალოთ, ვესაუბროთ ახლობლებს. ამ ქმედების თერაპიული ეფექტი ძალიან მაღალია, ამ სიტუაციაში ქალები უპირატესობით სარგებლობენ. ცნობილია, რომ მამაკაცებს არ ახასიათებთ წუწუნი მითუმეტეს ტირილი, ცრემლები კი ხსნიან შინაგან დაძაბულობას, რადგან მასთან ერთად ორგანიზმიდან გამოიდევნებიან ფრაგმენტები – სტრესის თანამგზავრები.

მოძებნეთ ადამიანი, რომელიც გულით მოგისმენთ და თქვენ იგრძნობთ, რომ უკეთ იქნებით, ახლობლებში ყოველთვის მოიძებნებიან ასეთი ადამიანები, საღამოს მოუყევით მეუღლეს დღის უსიამოვნო მოვლენებზე, ეს არამარტო დაგამშვიდებთ, არამედ გაგიმყარებთ ოჯახურ იდილიას.

აქტიური საშუალებები ეფუძნება აქტიურ მოძრაობას, ადრენალინი არის დაძაბულობის თანამგზავრი, რომელიც ,,იწვის” ფიზიკური მუშაობის პროცესში. სპორტული ვარჯიშებიდან აგრესიულობას უფრო სწრაფად ხსნის: ბოქსი, ტენისი, ფეხბურთი, არა მარტო თამაში, არამედ სპორტული სანახაობის ყურებაც, კარგი საშუალებაა აგრესიულობის მოსახსნელად, ვარჯიშის შემდეგ სტრესი გეხსნება და ფიქრობ, რომ ,,ცხოვრება სასიამოვნოა”აგრესიულობის მოსახსნელად შეგიძლიათ გატეხოთ ჭიქა ან თეფში, რომელიც არ გენანებათ.

ლოგიკური საშუალება რაციონალური ადამიანებისთვის ეს ყველაზე მიღებული ფორმაა, იგი ანალიტიკურად განსჯის სიტუაციას, ეს პროცესი განმუხტავს ადამიანს, რადგან დიდ ენერგიას მოითხოვს.

ჩაკალით ეგოიზმი საკუთარი თავის სიყვარული არის ყველა ადამიანის თვისება, ყველა უნდა ზრუნავდეს საკუთარ თავზე ,,ეგოიზმი მდგომარეობს არა საკუთარი თავის სიყვარულში, არამედ გადამეტებული დოზით სიყვარულში” ამბობდა არისტოტელე ეგოისტები დაავადებული არიან მიაღწიონ მიზანს სხვათა ხარჯზე.

კონფლიქტის ფორმულა. ყველაფერი იწყება კონფლიქტის მიზეზის დადგენით, აქ სიძნელე იმაში მდგომარეობს, რომ ნამდვილი მიზეზი ხშირად შენიღბულის. გაგრძელებული და გახანგრძლივებული კონფლიქტი ითრევს ახალ-ახალ მონაწილეებს და აფართოებს დიაპაზონს. დიაპაზონის გაფართოება]ართულებს ნამდვილი მიზეზის დადგენას.

კონფლიქტის სიტუაცია ეს არის საწინააღმდეგო აზრების დაგროვება, რომელიც შეიცავს კონფლიქტის ნამდვილ თავდაპირველ მიზეზს.

ინციდენტი არის კონფლიქტის მიზეზი.

კონფლიქტი – ღია დაპირისპირება ინტერესების და პოზიციების.

კონფლიქტის ფორმულა ასეთია:

კონფლიქტური სიტუაცია

+

ინციდენტი

→

კონფლიქტი

გადაჭრა კონფლიქტის ნიშნავს:

- აღმოფხვრა კონფლიქტური სიტუაცია.
- ამოწერო ინციდენტი.

ცხადია პირველის შესრულება რთულია, მაგრამ მნიშვნელოვანი, სამწუხაროდ, პრაქტიკაში უმეტეს შემთხვევაში საქმე მთავრდება მხოლოდ ინციდენტის ამოწურვით.

- გიორგისა და ერეკლეს შორის მოხდა უთანხმოება, მათ შორის ურთიერთობა არ დარეგულირდა. გიორგიმ გაიჯახუნა კარი და გავიდა ოთახიდან. მან დაწერა საჩივარი უფროსის სახელზე. ხელმძღვანელმა დაიბარა ისინი და აიძულა ბოდიში მოეხადათ. ,,ინციდენტი" ამოიწურა – გამოაცხადა ხელმძღვანელმა. მხედველობაში ჰქონდა რომ კონფლიქტი დასრულდა.

ასე არის თუ არა სინამდვილეში?

დაუბრუნდეთ კონფლიქტის ფორმულას. კონფლიქტი არ არის ,,საჩივარი". კონფლიქტური სიტუაცია - ,,დაულაგებელი ურთიერთობა ორ

ადამიანს შორის", ,,ინციდენტი" – შემთხვევით ნათქვამი სიტყვები. ის რომ ბოდიში მოახდევინა ხელმძღვანელმა, ნამდვილად ამოიწურა ინციდენტი. რა მოუვიდა კონფლიქტურ სიტუაციას? ის არა მარტო დარჩა, არამედ გამწვავდა, რადგან ერეკლე თავს დამნაშავედ არ თვლიდა და მაინც მოიხადა ბოდიში, ამან გააძლიერა ანტიპატია, რადგან ბოდიშის მოხდა არ იყო გულწრფელი და მათი ურთიერთობა არ დარეგულირებულა. ხელმძღვანელმა არ გადაჭრა კონფლიქტი, არამედ გააძლიერა კონფლიქტური სიტუაცია და გააძლიერა ალბათობა ახალი კონფლიქტის წარმოშობის.

ორი ან მეტი კონფლიქტური სიტუაცია იწვევს კონფლიქტს, ყოველი კონფლიქტური სიტუაცია თამაშობს ინციდენტის როლს მეორისთვის.

კკ

ნ   კ   კჩ

კ- კონფლიქტი

ნ - ინციდენტი

კჩ; კჩ1; კჩ2 - კონფლიქტური სიტუაცია.

კონფლიქტის კლასიფიკაცია და ტიპოლოგია. მიმართულების მიხედვით განარჩევენ ჰორიზონტალურ, ვერტიკალურ და შერეულ კონფლიქტს.

ჰორიზონტალურ კონფლიქტში არ იღებენ მონაწილეობას პირები, რომლებიც ურთიერთდამოკიდებულნი არიან.

ვერტიკალურ კონფლიქტში მონაწილე პირები კი ურთიერთ დამოკიდებულნი არიან (მაგ. ხელმძღვანელი, ხელქვეითი).

ორგანიზაციაში წარმოშობილი კონფლიქტი შეიძლება იყოს: **კონსტრუქციული (შემოქმედებითი) და დესტრუქციული (დამანგრეველი).** კონსტრუქციულ კონფლიქტს მოაქვს სასარგებლო ორგანიზაციისათვის (ადამიანისთვის) და ამიტომ მას არ უნდა გავექცეთ.

კონფლიქტის წყაროები. კონფლიქტის მართვა იწყება მისი წინასწარ განჭვრეტით, რომ ვიწინასწარმეტყველოთ კონფლიქტი უნდა ვიცოდეთ მიზეზები რაც ხშირად იწვევს კონფლიქტს.

ეს მიზეზებია: ხელფასის მოცულობა, შრომის არასასურველი პირობები, შრომის არასწორი ორგანიზაცია, მომუშავეთა უფლება – მოვალეობების შესაბამისობა, შრომის არა რიტმულობა, შრომის მოუხერხებელი გრაფიკი, დისციპლინის დაბალი დონე და სხვა.

კონფლიქტების დადებითად გადაჭრა, პირველ რიგში გულისხმობს იმ მიზეზების აღმოფხვრას, რაც იწვევს კონფლიქტს.

დესტრუქციული კონფლიქტის წყარო არის სუბიექტური ხასიათის, დესტრუქციული კონფლიქტი შედება სუბიექტური მიზეზებით: ხელმძღვანელის არასწორი მოქმედება; დაქვემდებარებულის არასწორი მოქმედება; ორივე მხარის არასწორი მოქმედება.

კონფლიქტურ სიტუაციაში მოქმედება: მთავარია დაისვას ოთხი კითხვა: სად? რა? როდის? როგორ? სად არის კონფლიქტის ნამდვილი მიზეზი? რა გავაკეთოთ? როდოს შევუდგეთ მოქმედებას? როგორ მოვიქცეთ?

დავტოვოთ კონფლიქტი ყურადღების გარეშე, იგივეა, რომ ცარიელ სახლში დავტოვოთ ანთებული გაზქურა, უთო ან სანთელი. ხანძარი შეიძლება არ გაჩნდეს, მაგრამ თუ გაჩნდა ან ჩავაქრობ ან არა! საერთო ხანძარსა და კონფლიქტს შორის არის დიდი:

1. როგორც ერთის ისე მეორის გაჩაღება ადვილია, ჩაქრობა კი რთული;
2. ორივე შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს დროის ფაქტორს; იგივე აერთიანებს კონფლიქტსა და ავადმყოფობას.

კონფლიქტის ესკალაცია ხდება შემდეგი სქემით:

ფართო კოლქტიური კონფლიქტი

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი

პიროვნებათა შორისი კონფლიქტი

ამგვარი ესკალაცია აიხსნება, იმით, რომ კონფლიქტის მონაწილე ეძებს მხარდაჭერას გარშემომყოფთაგან. ცდილობს მის მხარეზე იყოს ხელმძღვანელი.

გამოცდილმა ხელმძღვანელმა უნდა განიხილოს კონფლიქტის ყველა სავარაუდო მიზეზი. უნდა გასცეს პასუხი კითხვას: ვის აწყობდა ეს?

ხელმძღვანელმა აუცილებელია პიროვნებას დასაწყისშივე აუხსნას, რომ კონფლიქტი ნებისმიერ შემთხვევაში უარყოფითად აისახება მისი მონაწილეების სახელსა და ღირსებაზე. კონფლიქტი ადამიანის ცხოვრების ნაწილია, რომლის გადაწყვეტა ნებისმიერ შემთხვევაში არის შესაძლებელი. თანამშრომელი უნდა გრძნობდეს ხელმძღვანელის მხრიდან სურვილს, რომ დაეხმაროს მას. ხელმძღვანელმა შესაძლოა საუბარი დაიწყოს ბრაზით. ,,მექმნება შთაბეჭდილება, რომ თქვენ რაღაც გაწუხებთ, თუ კი შემიძლია დახმარება სიამოვნებით დაგეხმარებით".

თანამშრომლებთან საუბრისას ხელმძღვანელმა ყურადღება უნდა მიაქციოს შემდეგს:

- დაარწმუნოს ხელქვეითი რომ მისი პრობლემა აწუხებს;
- საუბრისას მიანიშნეთ, რომ თემა რომელზეც ისაუბრებენ არ გასცდება სამსახურის ფარგლებს;
- დაარწმუნეთ, რომ პრობლემა არ განიხილება როგორც მისი ,,დანაშაული";
- მიეცით საშუალება ისაუბროს. ხელს მაშინაც ნუ შეუშლით თუ საუბარი გაუგრძელდება ან ხანგრძლივ პაუზას აკეთებს. გააწყვეტინოთ სიტყვა ნიშნავს გამოხატოს თქვენი მოუთმენლობა და უპატივცემულობა პიროვნების მიმართ;

• დაუსვით შეკითხვები, რაც გაუადვილებს უკეთ დაინახოს საკუთარი პრობლემის არსი;

• თანამშრომელთან ერთად უპასუხეთ კითხვას: რამდენად სერიოზულია პრობლემა? ხშირ შემთხვევაში, პრობლემებს გაცილებით მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ, ვიდრე სინამდვილეშია;

როდესაც ხელქვეითი ხელმძღვანელთან განიხილავს პირად პრობლემას, მეტად მტკივნეულად განიცდის ნებისმიერ წვრილმანს, ამიტომ გულმოდგინედ მოუსმინეთ.

რა მთავარი მიზანი აქვს თანამშრომელთან საუბარს?

ნებისმიერი მსგავსი საუბრის მიზანია ,,თვითდახმარების" პროცესის ხელშეწყობა თქვენი დახმარებით ხელქვეითმა თავად უნდა გადაჭრას პრობლემა. არავითარ შემთხვევაში არ შეიძლება საკუთარ თავზე აიღო სხვისი პრობლემა.

შეიძლება გამოვყოთ კონფლიქტის გადაწყვეტის ექვსი ეტაპი:

1. ანალიტიკური პრობლემა;
2. კონფლიქტის გადაწყვეტის ვარიანტების პროგნოზირება.;
3. კრიტერიუმების განსაზღვრა;
4. კონფლიქტის გადაწყვეტის გეგმის შესრულება;
5. შესრულების კონტროლი;
6. შედეგების ანალიზი.

ანალიტიკური ეტაპი გულისხმობს ინფორმაციის შეგროვებას და შედარებას შემდეგ საკითხებთან დაკავშირებით.

 კონფლიქტის ობიექტი (მატერიალური, სოციალური, შესაძლებელია თუ არა მისი გაყოფა, შეცვლა, როგორია მისი მიღწევადობის დონე, თითოეული მხარისათვის).

 ოპონენტი (ზოგადი მონაცემების ოპონენტის შესახებ, ფსიქოლოგიური თავისებურებები; მისი მოთხოვნების სამართლებრივი და ზნეობრივი საფუძვლები; კონკრეტული მოქმედებები კონფლიქტში; დაშვებული შეცდომები; არის თუა არა ინტერესთა თანხვედრა).

- საკუთარი პოზიცია (მიზანი, ფასეულობები, ინტერესები, დაშვებული შეცდომები და მისი აღიარება ოპონენტის წინაშე).
- კონფლიქტის საბაბი და მისი გამომწვევი მიზეზები.
- სოციალური გარემო (სიტუაცია ორგანიზაციაში, სოციალურ ჯგუფში, რა ამოცანებს წყვეტს ორგანიზაცია, როგორ მოქმედებს მათზე კონფლიქტი, ვინ და როგორ უჭერს მხარს თითეულ ოპონენტს, როგორც ხელმძღვანელობის, საზოგადოების, ხელქვეითების რეაქცია, რა არის მართვის ცნობილი კონფლიქტის შესახებ).

აღნიშნული ინფორმაციის წყაროს წარმოადგენს პირადი დაკვირვება, საუბარი ხელმძღვანელობასთან, არაფორმალურ ლიდერებთან , საკუთარ და ოპონენტთა მეგობრებთან, კონფლიქტის მოწმეებთან.

შემდეგი ეტაპია კონფლიქტის გადაწყვეტის ვარიანტების პროგნოზირება, პროგნოზირებისას მისაღებ ვარიანტს არჩევენ, პროგნოზირებენ: მოვლენათა ყველაზე უფრო პოზიტიურ განვითარებას; მოვლენათა ყველაზე უფრო ნეგატიურ განვითარებას; მოვლენათა რეალურ განვითარებას; როგორ დასრულდება დაძაბულობა, თუ კი უბრალოდ შეწყვეტენ აქტიურ მოქმედებას კონფლიქტში.

იმისთვის რომ შეძლოთ კონფლიქტის გადაწყვეტის შესაძლო ვარიანტის პროგნოზირება, აუცილებელია იცოდეთ რა უნდა ოპონენტს.

მნიშვნელოვანია განსაზღვროთ კონფლიქტის გადაჭრის კრიტერიუმები: სამართლებრივი ნორმები, ზნეობრივი პრინციპები, ავტორიტეტულ პირთა მოსაზრებები.

შემდგომ აუცილებელია კონფლიქტის გადაწყვეტის გეგმის შესრულება, საჭიროების შემთხვევაში შესაძლებელია მოხდეს აღნიშნული გეგმის კორექტირება.

საჭიროა, იმისთვის რომ დავრწმუნდეთ სწორი გადაწყვეტილება მიიღეთ თუ რა უნდა აკონტროლო – კონფლიქტის გადაჭრის მიმდინარეობა.

აქ მნიშვნელოვანია საკუთარი ქმედებების ეფექტიანობის კონტროლი, რაც გულისხმობს რომ პასუხი გავცეთ კითხვებს: რატომ ვაკეთებთ ამას? რას მინდა მივაღწიო? რა მიშლის ხელს დასახული გეგმის შესრულებაში? სამართლიანია თუ არა ჩემი ქმედებები? და სხვა.

კონფლიქტის დასრულების შემდეგ მიზანშეწონილია: გაანალიზოთ საკუთარი შეცდომები, შეეცადოთ დაარეგულიროთ ურთიერთობა თქვენს ყოფილ ოპონენტთან; მოიხსენით დისკომფორტი, გარშემო მყოფ ადამიანებთან ურთიერთობებში.

რა ტიპური შეცდომები შეიძლება არსებობდეს ადამიანებთან ურთიერთობაში?

განვიხილოთ რამდენიმე მათგანი:

სიტუაცია: ,,მე ადვილად შემგუებელი ადამიანი ვარ, მაგრამ ამ რამდენიმე ხნის წინ ჩვენს განყოფილებაში გადმოიყვანეს თანამშრომელი, რომელთანაც ურთიერთობა უბრალოდ წარმოუდგენელია, რაც უნდა გავაკეთო ყველაფერი უარესობისკენ მიდის.”.

კომენტარი: როგორც ჩანს, ახალი კოლეგა ,,რთული” ადამიანების რიცხვს მიეკუთვნება, სამწუხაროდ ასეთი ადამიანების ,,გამოსწორება” შეუძლებელია, ასეთ სიტუაციაში თავად დამხვდურებმა უნდა შეცვალონ სიტუაცია.

გთავაზობთ კონფლიქტურ პიროვნებასთან ურთიერთობის წესებს:

- გაითვალისწინეთ ფაქტი, რომ ,,რთულ” ადამიანებს, როგორც წესი არსებობს ფარული პრობლემები, რომელიც წარსული ცხოვრებიდან იღებს სათავეს, ეს შეიძლება იყოს იმედგაცრუება, მნიშვნელოვანი დანაკარგი და ა.შ. მოჭარბებული აგრესიით ხშირად ადამიანი შიშისა და საკუთარი სისუსტის დამალვას ცდილობს.
- თუ კონფლიქტურ თანამშრომელთან ურთიერთობის გადაწყვეტას არ აპირებთ, სჯობს აკონტროლოთ საკუთარი ემოციები და ამ უკანასკნელსაც განმუხტვის საშუალება მიეცით.
- ქცევის სტილის შერჩევისას უნდა გაითვალისწინოთ ოპონენტის ტიპი და მისი ინდივიდუალური მახასიათებლები.
- თუ კი ვთვლით, რომ ურთიერთობის გაგრძელება კონფლიქტურ ადამიანთან აუცილებელია, დაჟინებით მოითხოვეთ – გითხრან ყოველთვის სიმართლე. დარწმუნდით რომ თქვენი დამოკიდებულება მის მიმართ, მის კეთილსინდისიერებასა და გულწრფელობაზე დამოკიდებული.

დავალება: აირჩიეთ რომელიმე კონკრეტული ტიპის ადამიანი და აღწერეთ როგორ მოიქცეოდით მასთან. მისი მახასიათებელი ნიშნების გათვალისწინებით.

სიტუაცია: ჩვენს ორგანიზაციაში კოლეგები ხშირად კინკლაობენ, ნებისმიერი ტიპის კონფლიქტი სერიოზული კამათით სრულდება . . .

კომენტარი: კონფლიქტებს ხშირად ახლავს ადამიანის მძიმე ემოციური მდგომარეობა, რომლის დროსაც რთულია აზროვნება, სწორი დასკვნების გამოტანა

კონფლიქტის გადალახვის მიზნით დაიცავით შემდეგი წესები:

- გახსოვდეთ კონფლიქტურ სიტუაციაში არა გონება, არამედ ემოცია იმარჯვებს, რასაც შედეგად აფექტი მოსდევს – ცნობიერება უბრალოდ ითიშება და ადამიანი ვერ აგებს პასუხს საკუთარ სიტყვებსა და მოქმედებაზე.
- აირჩიეთ ასეთი მდგომარეობა – უერთგულეთ საკუთარ შეხედულებას, მაგრამ ნურც პარტნიორის მოსაზრებებს უგულებელყოფთ. დაუსვით საკუთარ თავს კითხვა:
- განა მე არასდროს ვცდები?
- შეავსეთ რამდენად მომგებიანი იქნება თქვენთვის კონფლიქტის გადაწყვეტა, დაუსვით საკუთარ თავს კითხვა: ,,რა მოხდება თუ გამოსავალს ვერ იპოვით?"
- თუ კი თქვენ და თქვენი პარტნიორი გაღიზიანებული და აგრესიული ხართ, აუცილებელია განიმუხტოთ, მაგრამ არა გარშემო მყოფი ადამიანების ხარჯზე. ხოლო თუ მაინც ვერ შეძლებთ ემოციების გაკონტროლებას, შეეცადეთ თავად გაჩუმდეთ და არა პარტნიორს აიძულოთ ამის გაკეთება.
- ყურადღება ადამიანის დადებით თვისებებზე გაამახვილეთ, ამით იძულებულს გახდით მას გახდეს უკეთესი.
- შესთავაზეთ ოპონენტს წუთით მაინც დაიკავოს თქვენი პოზიცია და ჰკითხეთ: ,, როგორ მოიქცეოდით თქვენ, რომ ჩემს ადგილზე იყოთ. ეს განმუხტავს კრიტიკულ განწყობას და პარტნიორს სიტუაციის გააზრებას აიძულებს.
- ნუ გადააჭარბებთ პირადი დამსახურების შეფასებას, ნუ მოახდენთ საკუთარი უპირატესობის დემონსტრირებას.
- ნუ დასდებთ ბრალს და ნუ შეეცდებით, პასუხისმგებლობა არსებულ სიტუაციაზე მხოლოდ მას დააკისროთ.
- ნუ დაანგრევთ ურთიერთობებს, მიუხედავად კონფლიქტის შედეგისა.

როგორ შევარჩიოთ კონფლიქტის გადაწყვეტის სტრატეგია?

არსებობს 5 ძირითადი სტრატეგია:

- მეტოქეობა (კონკურენცია);
- კომპრომისი;
- შეგუება (დათმობა);
- თავის არიდება;
- თანამშრომლობა.

მეტოქეობა (კონკურენცია) გულისხმობს საკუთარი გადაწყვეტილებების თავს მოხვევას მოწინააღმდეგე მხარისათვის. ეს არის სწრაფვა დაიკმაყოფილო საკუთარი ინტერესები, სწრაფვა გამარჯვებისაკენ. ხდება პარტნიორის ინტერესების იგნორირება, აღნიშნული სტილი ყველაზე გავრცელებულია და მისი გამოყენება შეუძლია ყველაზე ძლიერი ნებისა და ავტორიტეტის, დიდი ძალაუფლების მქონე ადამიანებს. მეტოქეობის შემთხვევაში აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოთ ის ფაქტი, რომ აღნიშნულ სტრატეგიას იშვიათად მოსდევს ხანგრძლივი, დადებითი შედეგი, ვინაიდან ოპონენტმა შესაძლოა მხარი არ დაუჭიროს მის ნების წინააღმდეგ მიღებულ გადაწყვეტილებას და გააპროტესტოს კიდეც. გარდა ამისა მას, ვინც წააგო დღეს, ხვალ იოლად შეუძლია განაცხადოს უარი თანამშრომლობაზე.

რეკომენდებული არ არის მეტოქური სტილის, ახლო პირად ურთიერთობებში გამოიყენება, რადგან მასში დიდია დაშორების მუხტი. მიზანშეწონილი არ არის მეტოქური სტრატეგიის გამოყენება, სიტუაციაში როდესაც კონფლიქტის მონაწილეს არ გააჩნია საკმარისი ძალაუფლება და მისი შეხედულებები მკვეთრად განსხვავდება ხელმძღვანელის შეხედულებებისგან. ხელმძღვანელი, რომელიც ასეთ სტრატეგიას ირჩევს არის მბრძანებლური, აქვს შეხედულებათა სხვადასხვაობის შიში, საკუთარ მდგომარეობას იყენებს ძალაუფლების მოსაპოვებლად: არ ძალუძს კრიზისის თავიდან აცილება.

კომპრომისული სტრატეგიის არსი, გახლავთ, ის რომ კონფლიქტის მონაწილე მხარეები ცდილობენ არარსებული უთანხმოების დარეგულირებას და

ამისთვის ორმხრივ დათმობაზე მიდიან. ამ კუთხით კომპრომისული სტილი თანამშრომლობის სტილს გავს, მაგრამ ის გაცილებით ზედაპირულია. კომპრომისული სტრატეგიის დროს მხარეები მხოლოდ გარკვეულ დათმობაზე მიდიან.

აღნიშნული სტრატეგია გაცილებით ეფექტიანია მაშინ, როდესაც კონფლიქტის მონაწილე მხარეებს, ერთი და იგივე მიზანი ამოძრავებთ, მაგრამ იციან რომ ის ყველასთვის ერთდროულად მიუღწეველია. მაგ. ბრძოლა ერთი და იმავე თანამდებობის დასაკავებლად. კომპრომისული სტილის გამოყენების შემთხვევაში, აქცენტი კეთდება არა გადაწყვეტილებაზე, რომელიც ყველა მხარეს აკმაყოფილებს, არამედ კომპრომისულ ვარიანტზე, რომელიც შეიძლება გამოვხატოთ სიტყვებით: ,,ვინაიდან არ ძალგვიძს დავიკმაყოფილოთ ჩვენი სურვილები, აუცილებელია მივიღოთ გადაწყვეტილება, რომელსაც თითოეული ჩვენგანი დაეთანხმება.

კომპრომისული სტილი მოითხოვს საუბრის წარმართვის პროფესიონალურ უნარ – ჩვევებს, კომპრომისული სტრატეგიის ნაკლად შეიძლება ჩაითვალოს ერთი რომელიმე მხარის ეშმაკური ფანდი - გადააჭარბოს საკუთარ მოთხოვნებს, შემდეგ კი გამოიჩინოს ,, სულგრძელობა” და ,,დიდსულოვნად” დაუთმოს ოპონენტს.

ადამიანის პოზიცია რომელიც უპირატესობას კომპრომისულ სტრატეგიას ანიჭებს შემდეგი სიტყვებით შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ: ,,მზად ვარ დათმობაზე წავიდე, მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ თქვენც დათმობთ”, რაც შეეხება ტაქტიკას: ევაჭრება, ეპირფერება, იმედს არ აძლევს, მოქმედებს პრინციპით ,,ცოტ-ცოტა ყველას” ურჩევნია სხვები წავიდნენ დათმობაზე. მისი როგორც ხელმძღვანელის თვისებებია: სიფრთხილისა და გულწრფელობის სინთეზი.

შეგუების სტრატეგიის შემთხვევაში მხარეები ერთობლივად მოქმედებენ, მაგრამ ამავდროულად ცდილობენ დაიცვან საკუთარი ინტერესები, ნორმალური სამუშაო გარემოს შესანარჩუნებლად სპეციალისტებს მიაჩნიათ, რომ ზოგჯერ ის პრობლემის გადაჭრის ერთადერთი გზაა, ვინაიდან კონფლიქტის წარმოქმნის მომენტში ერთი ადამიანის პრობლემები და განცდები, შესაძლოა მეორე ადამიანის პრობლემებსა და

განცდებზე მძაფრი და სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს. ასეთ შემთხვევაში ერთი მხარე ,,მსხვერპლს სწირავს" მეორე მხარის სასარგებლოდ. დამთმობი მხარე დროებით ,,ივიწყებს" საკუთარ ინტერესებს და ხელსაყრელ დროს უბრუნდება მას, ამჯერად ოპონენტის დათმობის ხარჯზე.

ადამიანის პოზიცია, რომელიც უპირატესობას შეგუების სტრატეგიას ანიჭებს ასეთი სიტყვებით გამოიხატება: ,,ყველაფერი რასაც ისურვებთ . . . "მისი თვისებებია: მყარი პოზიციის არ ქონა, სურვილი აამოს ყველას, საუბრის დროს ყურადღების გაფანტვის ტენდენცია.

თავის არიდების სტრატეგია ჩვეულებრივ იმ შემთხვევაში გამოიყენება, როდესაც კონფლიქტი პირდაპირ შეხებაში არ არის მხარეთა ინტერესებთან. წარმოქმნილი პრობლემა მხარისთვის ნაკლებმნიშვნელოვანია და არ დგება საკუთარი უფლებების დაცვის აუცილებლობა. ამგვარი სტრატეგიის გამოყენება მიზანშეწონილია კონფლიქტურ პიროვნებასთან ურთიერთობის შემთხვევაში.

მცდარი იქნება თუ ვიფიქრებთ, რომ აღნიშნული სტილის გამოყენება წარმოადგენს პრობლემებისა და პასუხისმგებლობისაგან თავის არიდების მცდელობას. ხანდახან თავის არიდება სუსტი რეაქციაა, ვინაიდან ასეთ დროს შეიძლება კონფლიქტი თავისთავად დარეგულირდეს. თუ არადა მივუბრუნდებით მას ჩვენთვის ხელსაყრელ მომენტში.

ადამიანის პოზიცია, რომელიც უპირატესობას ანიჭებს თავის არიდების სტრატეგიას ასეთია: ,,კონფლიქტი?" რა კონფლიქტი?" მისი ტაქტიკა უკან იხევს, უარყოფს, გაურბის, იგნორირებას უკეთებს. მისი როგორც ხელმძღვანელის თვისებებია: პასიურობა და სიმორცხვე, ლოდინის ტენდენცია, უსაგნო საუბარი.

თანამშრომლობის სტრატეგია ყველაზე რთული სტრატეგიაა, მაგრამ ყველაზე ეფექტიანიც. მისი უპირატესობა ისაა, რომ კონფლიქტის მონაწილე მხარეები პოულობენ ყველაზე მისაღებ გადაწყვეტილებას, რაც მათ პარტნიორებად აქცევს.

თანამშრომლობის სტრატეგია გულისხმობს კონფლიქტის მონაწილე ყველა სუბიექტის ჩართვას პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში და თითოეული მათგანის ინტერესების დაკმაყოფილებას.

ადამიანთა სტრატეგია ,,მე უპირატესობას ვანიჭებ ამას . . თქვენ?" ტაქტიკა: აგროვებს ფაქტებს, ეძებს დამატებით შესაძლებლობებს, აწყობს საჯარო განხილვას, ითვალისწინებს ალტერნატიულ მოსაზრებებს.

ხელმძღვანელის თვისებებია: ყურადღების გამახვილების უნარი, ინფორმაციის შეკრებასა და მოლაპარაკების პროცესზე, კრიზისების თავიდან აცილება.

კონფლიქტების დასრულების რა ფორმები არსებობს:

1. გადაჭრა,
2. დარეგულირება,
3. ჩაქრობა,
4. აღმოფხვრა,
5. გადაზრდა სხვა კონფლიქტში.

კონფლიქტის გადაჭრა წარმოადგენს კონფლიქტის მონაწილეთა მცდელობას, მათ ერთობლივ ქმედებებს რათა შეწყდეს დაპირისპირება.

კონფლიქტის დარეგულირება გადაჭრისგან განსხვავდება იმით, რომ ოპონენტებს შორის დაპირისპირების თავიდან აცილების პროცესში მონაწილეობას იღებს მესამე პირი. მისი ჩარევა შეიძლება მოხდეს, როგორც მხარეების თანხმობის საფუძველზე ისე მათი თანხმობის გარეშე.

კონფლიქტის ჩაქრობა – ეს არის დაპირისპირების დროებით შეჩერება, აქ დაძაბულობა მხარეებს შორის შენარჩუნებულია. ამ შემთხვევაში ხდება ,,აშკარა" კონფლიქტის, ,,ფარულ" კონფლიქტად ტრანსფორმირება.

კონფლიქტის აღმოფხვრა კონფლიქტზე ისეთი ზემოქმედებაა, რის შედეგადაც ხდება მისი ძირითადი სტრუქტურული ელემენტების ლიკვიდაცია.

კონფლიქტის გადაზრდა სხვა კონფლიქტში ხდება მაშინ, როდესაც მხარეთა ურთიერთობაში თავს იჩენს ახალი, გაცილებით მნიშვნელოვანი წინააღმდეგობა რაც განაპირობებს კონფლიქტის ობიექტის შეცვლას.

სტრესების მართვა

რა არის სტრესი? ,,სტრესი" ინგლისური სიტყვაა და დაძაბვას, დაძაბულობას ნიშნავს.

სტრესების რა ნაირსახეობა არსებობს:

- **ქრონიკული სტრესი** – მუდმივი (ხანგრძლივი) დატვირთვა, რის გამოც ადამიანი ძლიერი ფსიქოლოგიური და ფიზიოლოგიური დაძაბულობის მდგომარეობაში იმყოფება. (სამსახურის ძებნის ხანგრძლივი პროცესი, ურთიერთობების გარკვევა, ფაციფუცი).
- **მძაფრი სტრესი** პიროვნების მდგომარეობა რაღაც შემთხვევის ან მოვლენის შემდეგ, რის გამოც ამ უკანასკნელს დაერღვა ფსიქოლოგიური წონასწორობა (კონფლიქტი ხელმძღვანელთან, ახლობელ ადამიანთან).
- **ფიზიოლოგიური სტრესი** – ადამიანის მდგომარეობა ორგანიზმის ფიზიკური გადატვირთვის შემთხვევაში (გადამწყვეტი მიზეზები, შრომის არასწორი ორგანიზაცია, არანორმირებული სამუშაო დღე, ძალიან მაღალი ან დაბალი ტემპერატურა სამუშაო ადგილზე, მძაფრი სუნი, არასაკმარისი განათება, აუტანელი ხმაური და სხვა.)
- **ფსიქოლოგიური სტრესი** – წარმოადგენს პიროვნების ფსიქოლოგიური სიმტკიცის რღვევას გარკვეული მიზეზების გამო (შელახული თავმოყვარეობა, პიროვნული შეურაცხყოფა, კვალიფიკაციის შეუსაბამო სამუშაოს შესრულება). სტრესის მიზეზი შეიძლება გახდეს დიდი მოცულობის სამუშაოს შესრულება, ფსიქოლოგიური სტრესის ნაირსახეობაა:
- **ემოციური სტრესი,** რომელიც წარმოიქმნება მუქარის, საფრთხის, განაწყენების და ა.შ.
- **საინფორმაციო სტრესი** – წარმოიქმნება მოჭარბებული ინფორმაციის ან პირიქით საინფორმაციო ვაკუუმის შემთხვევაში.

რა ფაქტორები უწყობს ხელს სტრესების წარმოქმნას?

ორგანიზაციული ფაქტორები:

- მუშაკის არასათანადოდ დატვირთვა, როცა მას არ ეძლევა საშუალება სრულად წარმოაჩინოს საკუთარი კვალიფიკაცია და შესაძლებლობები.
- ბუნდოვანი წარმოდგენა საკუთარი როლისა და ადგილის შესახებ ორგანიზაციაში.
- სხვადასხვა ტიპის ოპერატიული დავალებების ერთმანეთის პარალელურად შესრულების აუცილებლობა.

- თანამშრომელთა პასიური როლის ორგანიზაციის მართვისა და კონკრეტული გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში.

არა ორგანიზაციული ფაქტორები:

- უმუშევრობა და სამუშაოს ხანგრძლივი ძებნა.
- კონკურენცია შრომის ბაზარზე.
- ქვეყნის, რეგიონის კრიზისული სიტუაცია.
- ოჯახური პრობლემები, პიროვნული ფაქტორები

რა შედეგები შეიძლება მოჰყვეს სტრესებს ორგანიზაციაში

სტრესების შედეგები მრავალნაირია და დამოკიდებულია სიტუაციის ხასიათზე და ადამიანის ინდივიდუალურ თავისებურებებზე.

სუბიექტურ შედეგებს განეკუთვნება ადამიანთა მომეტებული მღელვარება, გადაღლილობა, მოწყენილობა . . .

სტრესის ქცევითი შედეგებია – ჭორები, მითქმა – მოთქმა, ინციდენტების მომეტებული საშიშროება.

ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით – სტრესები იწვევს ჯანმრთელობის გაუარესებას..

სტრესების ორგანიზაციული შედეგებია – კადრების გადინება მაღალი კოეფიციენტით, გაცდენების მაჩვენებლის ზრდა, უკმაყოფილო თანამშრომლების მომატება.

როგორ ვმართოთ სტრესები?

ორგანიზაციულ დონეზე – მართვა ხდება ფსიქოლოგების დახმარებით, იმართება სხვადასხვა სახის ღონისძიებები.

პიროვნულ დონეზე – სტრესების მართვა წარმოებს ცალკეული პიროვნების დამახასიათებელი ნიშან - თვისებებისა და თავისებურებების მიხედვით.

სტრესების ნეიტრალიზაციის გზები:

დაგეგმვა – დაგეგმვა და აიცილებ ფაციფუცს, გაუფრთხილდი ყველაზე ძვირფას რესურსს – დროს!

ფიზიკური ვარჯიში:

დიეტა – ხანგრძლივი სტრესი იწვევს ორგანიზმის გამოფიტვას, ამიტომ მნიშვნელოვანია სწორი დიეტა.

ფსიქოთერაპია; ფსიქოანალიზი

პრაქტიკული სიტუაციები:

სიტუაცია 1. ოჯახური სცენა

ქმარმა შემთხვევით ხელი გასდო მაგიდის კუთხეში მდგარ ჭიქას და გატეხა. ცოლი მოუბრუნდა და უთხრა:

"რა ხელმოცარული ხარ, ყველაფერს ამტვრევ, სახლში მთელი აღარაფერი დატოვე-ო"

"იმიტომ რომ არაფერი თავის ადგილზე არ დევს და საერთოდ უწესრიგობა არის მთელ სახლში"-ო უპასუხა ქმარმა

ასეთმა პასუხმა აღაშფოთა ცოლი და მკვახედ მიუგო:

"შენ რომ ცოტას მაინც მეხმარებოდე არეულობა არ იქნებოდა, მთელი დღე სამსახურში ვარ, ბავშვებს ვუვლი , შენ და დედაშენს კი მხოლოდ მითითებები გეხერხებათ" დაიწყო ოჯახური კონფლიქტი . . .

კითხვა: ა)რა ტიპის კონფლიქტოგენები იქნა გამოყენებული ?

ბ)შესაძლებელი იყო თუ არა კონფლიქტის თავიდან აცილება?

დვალება: შემოგვთავაზეთ სიტუაციის განვითარების თქვენეული ვარიანტი

სიტუაცია 2. მძღოლის რჩევები

ტროლეიბუსის მძღოლმა საკუთარი ინიციატივით გადაწყვიტა მგზავრობის პროცესში მიკროფონის საშუალებით მიეწოდებინა მგზავრებისათვის სხვადასხვა სახის რჩევები: ქუჩაში მოძრაობის წესები, ქცევის წესები და სხვა.გამაძლიერებლები ავტობუსში არ ჩერდებოდა და უწყვეტად იმეორებდა ისედაც ყველასათვის

ცნობილ ჭეშმარიტებას. მგზავრები გამოთქვამდნენ ერთმანეთში უკმაყოფილებას თავსმოხვეული "მომსახურების" გამო, ბევრი აღნიშნავდა, რომ შეწუხებულები ჩადიოდნენ ტროლეიბუსიდან.

კითხვა: ა) რა სახის კონფლიქტოგენთან გვაქვს საქმე?

ბ) მიზანშეწონილია თუ არა მძღოლის ქმედება ? რატომ?

სიტუაცია 3. პიკის საათი

პიკის საათში ნონას მოუწია ავტობუსით მგზავრობა. კართან ახლოს მოგროვილ მგზავრებს სთხოვა სიღრმეში გადაწეულიყვნენ, მაგრამ არავინ დაძრულა და პასუხობდნენ "მალე ჩავდივართ" –ო. დიდი წვალებით ავიდა ავტობუსში და კართან გაჩერდა. შემდეგ გაჩერებაზე გაიღო კარი და ამომსვლელმა ნონას სთხოვა ოდნავ გადაწეულიყო. ნონას პასუხი არ განსხვავდებოდა სხვათა პასუხებისაგან : "მალე ჩავდივარ"-ო. ავტუბუსში დაიწყო შეურაცხმყოფელი შეძახილები.

კითხვა: ა)რა სახის კონფლიქტოგენი არის კონფლიქტის მიზეზი?

დავალება: გააანალიზეთ სიტუაცია და ახსენით მგზავრთა ქმედებებზე ადამიანთა რომელი მახასიათებელი თვისებს ახდენს გავლენას.

სიტუაცია 4. პასუხისმგებლობის "გადაბარება"

ნათელამ სთხოვა მეგობარს შეენახა მისი არც თუ მცირე რაოდენობის დოლარები. მანანამ გამოართვა დოლარები და წიგნში შეინახა. მოგვიანებით მანანას ნათესავი გოგონა ესტუმრა, რომელმაც შემთხვევით აღმოაჩინა წიგნში დოლარები და ყალბი კუპიურებით შეცვალა. როცა ნათელამ საკუთარი დოლარები მოითხოვა ატყდა საშინელი კონფლიქტი.

კითხვა: რა სახის კონქლიქტოგენმა გამოიწვია კონფლიქტი?

დავალება: გააანალიზეთ სიტუაცია და შემოგვთავაზეთ ვარიანტი, სადაც შეძლებთ კონფლიქტის თავიდან აცილებას.

სიტუაცია 5. კონქლიქტი კოლეგებს შორის

გურამსა და ნოდარს შორის დამაბული ურთიერთობა იყო. საუბრის დროს გურამმა უცენზურო სიტყვა იხმარა, ნოდარი გაბრაზდა, გაიჯახუნა კარი , წავიდა უფროსთან და გურამის წინააღმდეგ დაწერა საჩივარი. ჲუფროსმა დაიბარა გურამი და ბოდიში მოახდევინა. "ინციდენტი ამოწურულია," განაცხადა უფროსმა, გულისხმობდა რომ კონფლიქტი გადაჭრილი იყო.

კითხვა: ა) აღნიშნულ სიტუაციაში რომელი მომენტი არის კონფლიქტოგენი? კონფლიქტური სიტუაცია? ინციდენტი?

ბ) აღმოფხვრა თუ არა ხელმძღვანელმა კონფლიქტური სიტუაცია?

გ) ამოწურული არის თუ არა კონფლიქტი?

დავალება: გააანალიზეთ სიტუაცია და შემოგვთავაზეთ ხელმძღვანელის ქმედების თქვენეული ვარიანტი.

სიტუაცია 6. ხელმძღვანელის კრიტიკა

ერთ-ერთ განყოფილებაში კონკრეტული მომუშავის მიერ დაშვებულ შეცდომას სერიოზული პრობლემები მოჰყვა განყოფილებაში. ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა მოიწვია თათბირი და მთელ კოლექტივს მიმართა მწვავე კრიტიკით : " ასე მუშაობის გაგრძელება აღარ შეიძლება, თუ მუშაობის სტილს არ შეცვლით მოგიწევთ სამუშაოს დატოვება"-ო. დაქვემდებარებულებში გაჩნდა

პროტესტის გრძნობა, უდანაშაულოთა არმია დაირაზმა და განეწყო ხელმძღვანელის წინააღმდეგ.

კითხვა: ა) რა იყო დაქვემდებარებულთა განაწყენების მიზეზი?

ბ) მისაღები არის თუ არა ხელმძრვანელის უმისამართო კრიტიკა?

დავალება: როგორ იმოქმედებდით ხელმძღვანელის ადგილზე?

სიტუაცია 7. ინფორმაციის დაფარვა

ორგანიზაციის ერთ-ერთ განყოფილებაში დასაქმებულებს სამუშაოს შესრულება მძიმე პირობებში უწევდათ. ტექნიკას რომელსაც იყენებდნენ ესაჭიროებოდა შეკეთება, რაც მათი უშუალო ხელმძღვანელის ბატონი გურამის პრეროგატივა იყო. დაზიანებული ხელსაწყოს გამო დროის დანაკარგი საკმაოდ დიდი იყო.

ორგანიზაციაში მისი ხელმძღვანელის ბატონი კაკოს ბრძანებით შეიყვანეს პრაქტიკანტები, და მიამაგრეს ბატონი გურამის განყოფილებას. განყოფილებაში დასაქმებულებმა პროტესტის ნიშნად უარი თქვეს სამუშაოს შესრულებაზე.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა "ურჩი" თანამშრომლების დასჯის მიზნით გაატარა მკაცრი ზომები და მოუხსნა პრემია. უსამართლოდ დასჯილმა თანამშრომლებმა პროტესტი გამოხატეს ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მისამართით და საჩივრის სახით დააფიქსირეს ზემდგომ უწყებაში. ბატონი კაკო სიტუაციის გართულების შემდეგ გაერკვა რეალობაში.

კითხვა: ა) რა იყო დასაქმებულთა რეალური პროტესტის მიზეზი?

ბ) გადაწყვეტილების მიღების პროცესში რა შეცდომა დაუშვა ბატონმა კაკომ?

გ) რა დანაშაული მიუძღვის ბატონ გურამს, ბატონი კაკოს

მიერ უსამართლოდ მიღებულ გადაწყვეტილებაში?

დ) რა იყო ბატონი გურამის მხრიდან თანამშრომელთა რეალური პროტესტის დამალვის მიზეზი

დავალება: შემოგვთავაზეთ ოპტიმალური გადაწყვეტილება

სიტუაცია 8. ფსიქოლოგიური ცნება "ატრაქცია"

საზღვაო ფლოტი მიადგა ერთ-ერთ ქალაქს. მეზღვაურებმა შეაგროვეს ოჯახში გასაგზავნი წერილები და საფოსტო ყუთში ჩასაყრელად გაატანეს რიგით ბადრის. გემის გასვლამდე რამდენიმე წუთი იყო დარჩენილი. გემზე ასვლისას ბადრიმ შენიშნა, რომ საკუთარი წერილი ჯიბეში ჩარჩენოდა, ცრემლმორეული იდგა და წერილს მიშტერებოდა. გემის კაპიტანმა ბადრის შეწუხების მიზეზი ჰკითხა. ბადრიმ მოწიწებით მიუგო: "არაფერია ბატონო ვანო თქვენს ყურადღებას არ იმსახურებს"-ო. ბატონი ვანო ჩაეძია და სიტუაციის გარკვევისთანავე გასცა ბრძანება შეეჩერებინათ გემის გასვლა ზღვაში. მმორე დღეს მთელი ფლოტი ბატონი ვანოს გადაწყვეტილებაზე საუბრობდა.

კითხვა: ა) როგორ შეიძლება იქნეს შეფასებული ბატონი ვანოს გადაწყვეტილება?

ბ) მოახდინა თუ არა ბატონი ვანოს გადაწყვეტილებამ გავლენა ჯგუფის დანარჩენ წევრებზე?

სიტუაცია 9. ინტელიგენტი ქურდი

ერთ სადარბაზოში საგაზეთო ყუთიდან მუდმივად იკარგებოდა გაზეთები. ბინა ახალი აშენებული იყო და მეზობლები ნაკლებად იცნობდნენ ერთმანეთს. ეს გარემოება ხელს აძლევდა ქურდს. მისთვის საკმარისი იყო ემოციების გარეშე მისალმებოდა შემთხვევით შემოსულ ადამიანს და გაეგრძელებინა გაზეთების

აღება. იმ შემთხვევაში, თუ შემოსული გაზეთის მეპატრონე აღმოჩნდებოდა, ქურდი აღელვების გარეშე მოუხდიდა ბოდიშს და ეტყოდა: "მაპატიეთ შემეშალა"–ო. დაზარალებული დიდხანს ფიქრობდა როგორ მოეგვარებინა პრობლემა. მან შეარჩია რამდენიმე ვარიანტი:

ა) საფოსტო ყუთში დატოვა შემდეგი შინაარსის წერილი : "დაგიჭერ და წაგაცლი თავს"

ბ) საფოსტო ყუთში დატოვა წერილი : "წაიკითხე და დააბრუნე"

გ) გადაწყვიტა გაეკეთებინა განცხადება და გაეკრა სადარბაზოს შემოსასვლელში. განცხადება შემდეგი შინაარსის იყო: "ძვირფასო მეზობლებო ჩვენს სადარბაზოს შემოეჩვია ქურდი სისტემატურად ჩემი საფოსტო ყუთიდან იპარავს გაზეთებს. მისი სინდისის ფასი ამ გაზეთების ღირებულების ტოლფასია. დავიჭიროთ და ჭკუა ვასწავლოთ ქურდს"ქურდი განცხადებაში დიდი ასოებით და წითლად იყო დაწერილი.

კითხვა: ა) რომელი გადაწყვეტილების დროს გამოიყენა დაზარალებულმა ემპატიის ხელოვნება?

ბ)რომელი გადაწყვეტილება შეიცავდა კონფლიქტოგენს და გარდაუვალს ხდიდა კონფლიქტს?

დავალება: გააკეთეთ თითოეული ვარიანტის ანალიზი და შემოგვთავაზეთ საკუთარი ვერსია.

თემა . ფარული მართვა საქმიან ურთიერთობებში

- ფარული მართვის ასპექტები.
- ფარული მართვის ეტაპები. მანიპულაციისაგან დაცვის ხერხები.
- აქტიური და პასიური დაცვა.

 ფარული მეთოდებით მართვის დადებითი მხარეები. ეთიკური შეზღუდვები მანიპულაციაზე.

სამსახურებრივი ურთიერთობები წარმოუდგენელია ფარული მართვის გარეში. სამწუხაროდ ადამიანები ხშირად ცდილობენ გამოიყენონ სხვა ადამიანი თავიანთი ჩანაფიქრის შესრულების იარაღად, თავისი სამუშაოები და პასუხისმგებლობები გადააბარონ სხვას, მოახდინონ თვითდამკვიდრება სხვათა ხარჯზე. ამგვარი ზრახვები უჩნდებათ როგორც ხელმძღვანელებს, ასევე დაქვემდებარებულებს.

დასაქმებულთა თვითშეგნებისა და განათლების დონის ზრდასთან ერთად აღარ ამართლებს მართვის მოძველებული მეთოდები და სულ უფრო მეტად მკვიდრდება ფარული მართვის მეთოდი. ბუნებრივია, იძულებითი მეთოდის ნაცვლად ფარული მეთოდებით მიზნის მიღწევა არ ამცირებს ადამიანის ღირსებას და ქმნის კეთილსასურველ გარემოს კოლექტივის წევრებს შორის. ამგვარი დამოკიდებულება ხელსაყრელია როგორც ხელმძღვანელისათვის, ასევე რიგითი მომუშავისათვის, თუ რასაკვირველია ადგილი არა აქვს მანიპულაციას. ვინაიდან მანიპულაცია არის ფარული მართვის კერძო შემთხვევა, რომელიც ხორციელდება ადრესატის ნების საწინააღმდეგოდ და სხვადასხვა სახის ზიანს აყენებს მას. სწორედ ამიტომ, არსებობს ეთიკური შეზღუდვა მანიპულაციაზე და, განსაკუთრებით, ამორალური ხდება, როდესაც ხელმძღვანელი მას იყენებს არა ორგანიზაციის, არამედ პირადი მიზნებისათვის. ხელმძღვანელია ფარული მართვის ობიექტი თუ ხელქვეითი მიზნები ემთხვევა ერთმანეთს, ხოლო შედეგი ხელმძღვანელის მართვისას შესაძლოა მძიმე შედეგით დამთავრდეს, თუკი იგი გამოაშკარავდება.

დაქვემდებარებულთა ფარული მართვისას შესაძლოა გამოყენებული იქნას მათი მახასიათებელი ნიშნები: ამბიციურობა, საკუთარი განსაკუთრებულობის ხაზგასმის სურვილი, პატივმოყვარეობა და სხვა.

ცნობილია, რომ ადამიანები უპრობლემოდ ასრულებენ იმ საქმეს, რასაც საჭიროდ თვლიან და ეწინააღმდეგებიან თავსმოხვეულ დავალებებს.

ამიტომ, ხელმძღვანელები ხშირად ხელოვნურად ქმნიან სიტუაციებს, სადაც დაქვემდებარებულები დამოუკიდებლად მიდიან სასურველი გადაწყვეტილების მიღებამდე. ხელმძღვანელის ამგვარი ქცევა მისი მხრიდან მოითხოვს ხელმძღვანელობის მაღალ ფსიქოლოგიურ კულტურას და ფსიქოლოგიური მეცნიერების ცოდნას.

ხელმძღვანელთა მხრიდან მანიპულაციის გამოყენების მცდელობა ხშირად მათი პროფესიონალიზმის დაბალი დონის, უარყოფითი თვისებებისა და სხვა ნაკლოვანებების დაფარვით არის გამოწვეული.

არც თუ იშვიათად ხელმძღვანელები თავს ახვევენ ხელქვეითებს ისეთი სამუშაოების შესრულებას, რომელიც არ შედის მათ პირად მოვალეობებში, მოითხოვენ სამუშაოს შესრულებას ხანმოკლე პერიოდში. ამგვარი მოთხოვნების შედეგად გამოწვეული პროტესტის თავიდან აცილების მიზნით ხელმძღვანელები მიმართავენ დაქვემდებარებულთა შემზადებას კომპლიმენტებითა და შეღავათების დაპირებებით, ხშირად ხდება დაქვემდებარებულთა პირადი ინტერესებით მანიპულირებაც, ზოგჯერ ხელმძღვანელები კარგად ირგებენ მსახიობის როლს და ვითომ მათი პრობლემით დაინტერესებულები, დაქვემდებარებულთა თანდასწრებით, აღნიშნული პრობლემის მოგვარებას თავიანთ მოადგილეებს ავალებს. ამგვარი მანიპულაციით ხელმძღვანელი იგებს დროს და არწმუნებს დაქვემდებარებულს, რომ პრობლემა გადაჭრის სტადიაშია, ამასთანავე იხსნის პასუხისმგებლობას. რაც შეეხება მანიპულაციის სამიზნეს, რომელსაც იმედი აღარ ჰქონდა პრობლემის მოგვარების, წარმოდგენილი "სპექტაკლის" მეშვეობით უჩნდება ნდობა და იძულებულია დაემორჩილოს ხელმძღვანელის მითითებებს როგორც მთხოვნელი.

სამწუხაროა, მაგრამ ხელმძღვანელები ხშირად ზემოქმედების სამიზნედ იყენებენ დაქვემდებარებულთა შიშს- არ დაკარგონ სამუშაო, ამგვარი მიდგომა გარკვეულწილად ასუსტებს მათ წინააღმდეგობას, ხდებიან მორჩილნი და პროტესტის გარეშე ასრულებენ ნებისმიერ მითითებებს.

რაც შეეხება ხელქვეითებს მათი სამიზნეც მრავალგვარია, ზოგი მათგანი ცდილობს შეიქმნას "უტვინო" თანამშრომლის იმიჯი და აიცილოს

ზედმეტი პასუხისმგებლობა, ზოგი პირიქით, მოჩვენებითი “ფაციფუცის” იმიტაციით აჩვენებს, რომ ზედმეტად დატვირთულია და სწორედ ეს არის მისი წარუმატებელი შრომის შედეგების მიზეზი. ამგვარი მანიპულაციისაგან თავის არიდების მიზნით, ხელმძღვანელი ვალდებულია შექმნას თანამშრომელთა შრომის მწარმოებლურობის შეფასების ობიექტური კრიტერიუმები. თითოეული მომუშავის შრომის ინდივიდუალური შეფასება, მათი წილის განსაზღვრა ორგანიზაციის საერთო მოგებაში, მოვალეობათა მკაფიო გადანაწილება და თანამდებობრივი ინსტრუქციების რეგულარული დაზუსტება _მანიპულაციისაგან თავდაცვის საუკეთესო საშუალებაა. არც თუ უშედეგოა გავრცელებული ხმები შტატების შესაძლო შემცირების შესახებ. ასეთ სიტუაციაში თავად კოლეგები ახდენენ როგორც საკუთარი შრომის რეალურ შეფასებას, ასევე სხვათა შეფასებებშიც კრიტიკულნი ხდებიან. ამგვარად, ხელმძღვანელები კონტროლის საკუთარ ფუნქციას გადასცემენ კოლექტივს. კოლექტივი არის თანამშრომელთა შრომის ყველაზე კარგი ამღიარებელი.

თავდაცვის კონკრეტული ხერხის შერჩევა დამოკიდებულია დაქვემდებარებულთა პირად თვისებებზე. ზოგჯერ საკმარისია არაორგანიზებულ მომუშავეს დაეხმარო სამუშაოს შესრულებაში, ზოგს პირდაპირ და ღიად უნდა მიუთითო, რომ ხელმძღვანელობა ხვდება მათ ეშმაკობას და გამოიყენებს სათანადო ზომებს, ზოგ შემთხვევაში კი გარდაუვალია დასჯის მექანიზმის გამოყენება და მისი გაკიცხვის მიზეზის სააშკარაოზე გამოტანა.

ქართულ სინამდვილეში ძალიან ხშირია შემთხვევა, როცა მოხერხებული ხელქვეითები ანებივრებენ ხელმძღვანელებს საჩუქრებითა და ზედმეტი ყურადღებით. ამ ქცევის მიზეზი უფროსის პატივისცემა არის. როდესაც დაქვემდებარებულის ზედმეტი ყურადღება სისტემატურ ხასიათს ატარებს უფროსს უჩნდება მის მიმართ მოვალეობის გრძნობა, რომ ხელიდან არ გაუშვას მისი დახმარების შანსი. ხელმძღვანელი პოზიციიდან “მშობელი” ან “მოზრდილი” გადადის პოზიციაში “ბავშვი”და მის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებაზე გავლენას ახდენს ემოციები.

კარგად მომზადებული ხელმძღვანელი ადვილად ამჩნევს ხელქვეითის მცდელობას, გამოიყენოს მანიპულაცია არასასიამოვნო ფაქტების დაფარვის მიზნით, რისთვისაც მოხერხებულად იყენებს რაიმე ფაქტების მიმართ სენსაციურ განცხადებებს, რათა გადაიტანოს ყურადღება

კარგად "გაწვრთნილი" მანიპულატორი ხელმძღვანელის გადაბირებას სწორად შერჩეული დროით ახერხებს. მისთვის სასურველ გადაწყვეტილებაზე დადებითი პასუხის მისაღებად საგულდაგულოდ არჩევს დროს, როცა ხელმძღვანელი ჩქარობს, დაღლილია ან განსაკუთრებით კარგ ხასიათზეა. მდენად, თავდაცვის მიზნით ხელმძღვანელი ვალდებულია ნებისმიერ გადაწყვეტილებაზე, იქნება ის მნიშვნელოვანი თუ უმნიშვნელო, მხოლოდ სამუშაო გარემოში და ზედმეტი "ფაციფუცის" გარეშე მიიღოს გადაწყვეტილება. დროის მოხერხებულად შერჩევა ხელმძღვანელთა სამიზნეც ხშირად ხდება. თათბირზე დაძაბული ორსაათიანი მუშაობის შემდეგ ხშირად კოლეგების ერთადერთი სურვილი დარბაზის დატოვება არის და უყოყმანოდ ეთანხმებიან თუნდაც მათთვის საზიანო გადაწყვეტილებასაც კი. ამიტომ, საჭირო გადაწყვეტილებების მიღება ხშირად თათბირის დამთავრებისას ხდება. ოპოზიციის ნეიტრალიზაციის მიზნით წინააღმდეგობა მნიშვნელოვნად სუსტდება, როცა მთავარ ოპოზიციონერს გვერდით მოისვამენ, რამეთუ იციან, რომ თავდასხმა გვერდით მჯდომზე ხშირად უხერხულია, დანარჩენ ოპოზიციონერებს კი მაქსიმალურად გაფანტულად განათავსებენ, რათა შეასუსტონ მათი ერთიანი ძალისხმევა.

წარმატების მისაღწევად მნიშვნელოვანია თათბირის პროცესში მსჯელობის მიმართულება და საერთო წყობა. ამ დროს გამოიყენება შემდეგი ხერხები:

_ "საჭირო"ადამიანისათვის სიტყვის მიცემა, რომელიც თავისი ემოციური გამოსვლით მსჯელობას მისცემს შესაბამის მიმართულებას;

__ხელმძღვანელის მიერ დისკუსიის დაწყება ხდება წინასწარ შემუშავებული მანერითა და ტონალობით;

_ დამსწრეთა შორის იმ ადამიანის არსებობა რომელსაც ეკისრება ხელმძღვანელის დაცვის როლი;

_ ორატორის მოწინააღმდეგის აღმოჩენა მსმენელთა მიმიკებზე დაკვირვებით.

საინტერესოა რატომ ხდება თათბირზე დროის კარგვა, თუკი გადაწყვეტილების შედეგი წინასწარ არის ცნობილი? საქმე ისაა რომ თუ გადაწყვეტილება კონკრეტული ხელმძღვანელის მიერ არის მიღებული, მასვე აკისრია პასუხისმგებლობა, ხოლო თუ იგი თათბირის შედეგად არის მიღებული პერსონალურად არავინ აგებს პასუხს. ხშირად ამბობენ, რომ თათბირი პერსონალური პასუხისმგებლობისაგან გაქცევის საშუალებაა. მოცემული მანიპულაციის მიზანი სწორედ პასუხისმგებლობისაგან თავის არიდებაა, ხოლო მოქმედების სამიზნე კოლექტიური პასუხისმგებლობის პრაქტიკა გახლავთ.

ფარული მართვის პროცესი ფართოდ გამოიყენება მოლაპარაკებების პროცესში. კვლევების შედეგად დადგენილია, რომ საქმიანი საუბრისას განსხვავებული ხერხების გამოყენება განსხვავებულ შედეგს იძლევა. განისაზღვრა , აგრეთვე პოზიტიური და ნეგატიური ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მოლაპარაკებების შედეგებზე.

პოზიტიურ ხერხებს მიეკუთვნება:

1. კითხვების დასმა;
2. აქტიური მოსმენა;
3. ემოციური კომენტარები;
4. თანხმობის ქცევითი ნიშნები;

აქტიური მოსმენის საშუალებით შესაძლებელი ხდება პარტნიორის მიერ გამოთქმული აზრების სისწორის გაგება და საუბრის ეტაპების მიხედვით შუალედური შედეგების შეჯამება.თანხმობის ქცევითი ნიშნები კი საშუალებას იძლევა ადვილად წასაკითხი გახდეს მსმენელის ვერბალური და არავერბალური სიგნალები. მაგალითად, თავის დაქნევა მოსმენისას ან კვერის დაკვრა. მოლაპარაკებების მონაწილენი, რომლებიც ცდილობენ მიაღწიონ საუკეთესო შედეგს სწორედ აღნიშნულ ხერხებს იყენებენ.

რაც შეეხება ნეგატიურ ხერხებს, რომლებიც აფერხებენ საუბრის წარმატებულ შედეგს ესენია:

1. გამაღიზიანებლების გამოყენება;
2. კონტრწინადადებები;

3. მოძრაობა სპირალიზებულად- “დაცვა- თავდასხმა”;
4. ბუნდოვანი არგუმენტები;
5. უთანხმოების ნიშნები ;

გამაღიზიანებლების გამოყენება, იქნება ის სიტყვიერი თუ ჟესტებსა და მიმიკებში გამოხატული, შეიცავს კონფლიქტის საშიშროებას, რადგან ისინი კონფლიქტოგენებს წარმოადგენენ. კონფლიქტის საშიშროებას ზრდის “დაცვა-თავდასხმაც”, ანუ კონტრიერიშზე პერიოდული გადასვლა, რადგან ასეთი ქცევისას იზრდება ერთმანეთის მიმართ ზეწოლა და ამოქმედებას იწყებს კონფლიქტოგენების ესკალაციის კანონი. თავდასხმა – წარმოადგენს კონფლიქტოგენს, რასაც მოსდევს საპასუხო კონფლიქტოგენი და სწორედ ამ სქემით ჩნდება კონფლიქტების 80%.

გამოცდილი ლიდერები მოლაპარაკებების პროცესში პარტნიორებს უსვამენ წინასწარ მომზადებულ კითხვებს, შეფასებებისას აანალიზებენ მიღებულ პასუხებს და ხელმეორედ სვამენ კითხვებს. მიღებულ პასუხებს ინიშნავენ არავერბალურ ნიშნებთან ერთად, რომელიც შენიშნეს თანამოსაუბრეს. შედეგად მათ იციან ყველაფერი მათ შორის რის დამალვასაც ცდილობდნენ.

ფარული მართვისას მნიშვნელოვანია, არა მხოლოდ იმის ანალიზი თუ რას ლაპარაკობენ მისი თანამონაწილენი, არამედ იმისა თუ რას აკეთებენ, როგორ წარმოთქვამენ ისინი სიტყვებს,. არავერბალურ მოქმედებათა გამოვლენა ხდება ხმის სიმაღლეში, სახის გამომეტყველებაში, ჟესტებში, სხეულის მოძრაობაში, პოზებში ამგვარი არავერბალური ქმედებები მრავალნაირია და შეიცავენ უამრავ საინტერესო ცნობას, რომელიც გასათვალისწინებელია წარმატებული შედეგის მისაღწევად.

საუბრის მონაწილეთათვის მნიშვნელოვანია, სწორედ ამგვარ სიგნალებზე რეაგირება, რადგან ისინი იძლევიან ინფორმაციის 60% ს მოლაპარაკებათა თანამონაწილეების შესახებ.

მოცემულ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია პასუხი გაეცეს კითხვას: რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ არავერბალური სიგნალები მოლაპარაკების მონაწილეთა მოკავშირედ იქცეს? ამისათვის:

პირველი - საჭიროა მათი შესწავლა, რათა საშუალება მიეცეს თანამოსაუბრეს "წაიკითხოს" პარტნიორის მდგომარეობა, გამოიყენოს საკუთარი არავერბალური სიგნალები პარტნიორზე ზემოქმედებისათვის, კერძოდ მოახდინოს მეგობრული, ყურადღებიანი თანამოსაუბრის შთაბეჭდილების შექმნა.

მეორე - უნდა შეიქმნეს პირობები, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი იქნება სიგნალების უკეთ აღქმა. ხშირად დიალოგი დაძაბულ ვითარებაში მიმდინარეობს, რაც ართულებს ერთდროულად პარტნიორის ყველა ვერბალური სიგნალის დაფიქსირებას. ამისათვის საჭიროა დელეგაციაში არსებობდეს ერთი წევრი, რომლის ფუნქციაც იქნება პარტნიორის საუბრის პროცესში ჟესტების წაკითხვა.

ხშირად მანიპულატორების სამიზნეს ადრესატის თავდაჭერილობა და ინტელიგენტურობაა. ასეთ სიტუაციებში სატყუარას პატიოსანი საქმიანი ადამიანის იმიჯის შექმნა წარმოადგენს, აქ იყენებენ ყველა საშუალებას, რესპექტაბელური შეხედულება, ძვირფასი საწერი კალამი, კარგი მანქანა, სოლიდური ოფისი. . . ასე ახდენენ საქმიანი პატიოსანი ადამიანის იმიჯის შექმნას.

ხშირად მოლაპარაკებების პროცესში თანამოსაუბრე საკუთარი იმიჯის შესანარჩუნებლად პასუხისმგებლობას გარე პარტნიორს გადააბარებს და ცდილობს ზემოქმედების სამიზნედ გამოიყენოს ოპონენტის დარწმუნება, რომ ცხოვრებაში ყველაფერი არ არის დამოკიდებული ჩვენს სურვილზე.

მანიპულაციისა და ფარული მართვის მიზნით ხშირად იყენებენ ადამიანის სტატუსს, ცდილობენ არ მოექცნენ გამოუვალ მდგომარეობაში და არც თანამოსაუბრე მიიმწყვდიონ კუთხეში, რათა არ შეილახოს მისი თავმოყვარეობა და ხელი არ შეუწყონ კონფლიქტური სიტუაციის გაღვივებას.

საკუთარი წარმატების მიზნით მნიშვნელოვანია შეხვედრის ადგილით მანიპულირებაც. კომფორტულ სიტუაციას მიჩვეული პარტნიორის დაბარება არაკომფორტულ ნეიტრალურ სიტუაციაში, არ იძლევა ხანგრძლივად მოლაპარაკების გაგრძელების საშუალებას, რადგან ამგვარი პარტნიორი ცდილობს სწრაფად დაასრულოს მოლაპარაკება.

კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია შეხვედრის დროის სწორი და სასურველი შერჩევა. ხშირად დაინტერესებული პირები არჩევენ სიტუაციას, როცა

თანამოსაუბრე ჩქარობს სხვა მნიშვნელოვან შეხვედრაზე წასასვლელად. ამ ტიპის მანიპულაციისაგან თავის დაღწევა რთული არ არის თუ კი საკუთარი შეხვედრებისა და მოლაპარაკებების დროს მოახდენთ საკუთარი დროის სწორად განაწილებას და წინასწარ დაგეგმვას.

მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინებაც, რომ ნებისმიერი მანიპულაციისაგან არსებობს თავდაცვის უამრავი მექანიზმი რომელთა გამოყენებაც უნდა მოხდეს სიტუაციისა და გარემოებების გათვალისწინებით, თანამოსაუბრის სტატუსისა და მდგომარეობის, აგრეთვე მისი მახასიათებელი თვისებების გათვალისწინებით. ამდენად, მზა რეცეპტის გამოწერა თითოეულ სიტუაციაზე საკმაოდ რთულია და იგი კონკრეტული პიროვნების ცოდნაზე ინტუიციასა და მოხერხებაზეა დამოკიდებული. არ უნდა დაგავიწყდეს ქართული სიბრძნე : "ხერხი სჯობია ღონესა თუ კაცი მოიგონებსა."

სიტუაცია 1. ფარული მართვა :"ინტელექტის ამაღლება"

გურამი უქმე დღეებში აგარაკზე დადიოდა. მას საკუთარი მანქანა არ ჰყავდა და მატარებლით უწევდა მგზავრობა. ააგარაკამდე ორი საათი სჭირდებოდა და ამ დროის მანძილზე ცდილობდა ეკითხა.(ეს მის სამუშაოს წარმოადგენდა). სამწუხაროდ, ბატონი გურამი მიზანს ყოველთვის ვერ აღწევდა, რადგან ხშირად იგი "ყბედი"ადამიანების გვერდით ხვდებოდა ზოგჯერ გადამეტებულ ხმაზეც საუბრობდნენ. თხოვნას რომ ცოტა დაბალი ხმით ესაუბრათ მხოლოდ მცირე დროის მანძილზე ჰქონდა ეფექტი, ზოგჯერ კონფლიქტსაც იწვევდა.

კითხვა: რა ფორმით მოახდენდით "მოლაყბის" ფარულ მართვას?

სიტუაცია 2.   “ამ ამოცანის შესრულება შეუძლებელია”

მაკა დიდხანს იჯდა გადაშლილ წიგნთან და საქმიანი სახით კითხულობდა . მას არც სწავლა ხიბლავდა და კიდევ უფრო მეტად შრომა ეზარებოდა. მობეზრდა და დედას შესჩივლა: ” ამ ამოცანის ამოხსნა შეუძლებელია, ერთი საათია ვწვალობ”-ო . დედა სადილს ამზადებდა არ ეცალა და მეუღლეს თხოვნით მიმართა: “ ნახე რაიმე შეცდომა ხომ არ არის, მიეხმარე ბავშვი წვალობს”-ო. სინამდვილეში მაკას გარდა არავინ იცოდა რამდენ ხანს იფიქრა მაგალითზე.

კითხვა: ა) როგორ დავიცვათ თავი ბავშვის მანიპულაციისაგან?

სიტუაცია 3.   ჩიხში მოქცეული “თაღლითი”

ორგანიზაციის ერთ-ერთ განყოფილებაში სერიოზული კონფლიქტის მიზეზი მორიგეობის გრაფიკი იყო. კვირის დღეები უნდა გადანაწილებულიყო ორ ჯგუფს შორის. ერთ-ერთი ჯგუფის წევრებმა შენიშნეს, რომ ლუწ დღეებში მრავლად იყო დასვენების დღეები და ცდილობდნენ ამ დღეებში გადანაწილებას. სიტუაციის განმუხტვის მიზნით გადაწყვიტეს კენჭი ეყარათ . გივიმ იქვე ჭადრაკის დაფიდან ამოიღეო ორი ფიგურა, ჩააგდო ყუთში და შესთავაზა მოწინააღმდეგეს ამოეღო ერთი ფიგურა, თუ შავ ფიგურას ამოიღებდნენ ლუწი დღეები მას დარჩებოდა. მაკამ უნებლიედ შენიშნა, რომ გივიმ ყუთში ორივე შავი ფიგურა მოათავსა. მაკამ ამოიიღო ფიგურა და შეგნებულად გააგდო ხელიდან, რომ სხვა ფიგურებში არეოდა. გივიმ შესძახა: “ჩაიშალა ფიგურა ვერ დავინახეთ”-ო . მაკამ კი უპასუხა: “არ არის პრობლემა, ვნახოთ რა ფერი დარჩა ყუთში და მივხვდებით რა ფერის ფიგურა ამოვიღე”-ო. გივის მანიპულაციის მცდელობა მარცხით დასრულდა.

კითხვა: ა) თავდაცვის რომელი მექანიზმი გამოიყენა მაკამ ? ფარული ? აშკარა ?

დავალება: აღწერეთ სიტუაცია, რომელიც გამოიწვევდა კონფლიქტის გაღრმავებას

სიტუაცია 4 “ წვრილმანი მომსახურება ”

ქალბატონი მანანა, არც თუ იშვიათად, იჩენდა ყურადღებას მისი უფროსის ქალბატონი ნათელას მიმართ. ჩამოჰქონდა მივლინებიდან საჩუქრები, ულოცავდა ღირსშესანიშნავ თარიღებს, არ ავიწყდებოდა მისი დაბადების დღის თარიღი და ცდილობდა მიმლოცველთა შორის პირველი ყოფილიყო, არ იშურებდა მისი მისამართით კომპლიმენტებს.

ამგვარმა დამოკიდებულებამ სისტემატური ხასიათი მიიღო. ქალბატონ ნათელას გაუჩნდა მოვალეობის გრძნობა, დახმარებოდა ქალბატონ მანანას. იგი ხელიდან არ უშვებდა შანსს, ჰყოლოდა იგი პრივილეგირებულ სიტუაციაში. მაგალითად, მოუმატა ხელფასი, დაუნიშნა პრემია, გააგზავნა პრესტიჟულ მივლინებაში, და ა. შ.

კითხვა: ა) არის თუ არა ქალბატონი მანანას ქცევა მანიპულაცია?

ბ) ჭარბობს თუ არა ქალბატონი ნათელას მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებში ემოცია?

დავალება: გააანალიზეთ მოცემული სიტუაცია და შეაფასეთ იგი.

სიტუაცია 5. “გაიგეთ უახლესი ინფორმაცია?”

სამუშაო დღის დასაწყისია. ბატონი გოგი შემოდის დაგვიანებით და საუბრობს ყველა პოლიტიკური ლიდერის რადიოში გამოსვლის სენსაციური ფაქტების შესახებ. ჲუფროსი, რომელიც დეპუტატია, არ დარჩა გულგრილი ახალი ინფორმაციის მოსმენით. ბატონი გოგი კი დაჯდა სამუშაო მაგიდასთან და არავის გაუმახვილებია ყურადღება მის დაგვიანებაზე..

კითხვა: ა) რა არის ბატონი გოგის მანიპულაციის მიზანი?

ბ)რა იყო ბატონ გოგის ზემოქმედების სამიზნე?

გ) რა იყო ბატონი გოგის სატყუარა?

სიტუაცია 6. შეკრებებითა და თათბირებით მანიპულირება

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა კოლექტივი საქმის კურსში ჩაეყენებინა იმ მტკივნეულ საკითხთან დაკავშირებით, რომელიც მიიღეს სამინისტროდან და მისი შესრულება კოლეგებთან შეთანხმების გარეშეც გადაწყვეტილი აქვთ. თათბირი დაინიშნა სამუშაო საათების დამთავრებამდე ნახევარი საათით ადრე.

კრების თავმჯდომარემ მთავარი ოპოზიციონერი გვერდით მოისვა, სამი აქტიური ოპოზიციონერი კი შეგნებულად დააშორეს ერთმანეთს

თათბირი დაიწყო. საკითხის მოსმენის შემდეგ, რომელიც წამოაყენა თავმჯდომარემ, "რეალური"ოპონენტი გააღიზიანა და დაიწყო თავმჯდომარის კრიტიკა. "რეალური"ჴოპონენტის კრიტიკას გამოესარჩლა საკუთარი არგუმენტებით წინასწარ მომზადებული "გუნდის" წევრი. კამათში ჩაერთო "ვითომ ოპონენტი" , რომელიც აკრიტიკებს თავმჯდომარეს. თათბირის გაგრძელების მიზნით თავმჯდომარე მუდმივად აკმაყოფილებს "ვითომ ოპონენტის" თხოვნას და აძლევს სიტყვას. თათბირი გაუსაძლისი გახდა. . . . .

დავალება: განიხილეთ სიტუაციის ორი შესაძლო დასასრული : ა) საკითხი გადაწყდა დადებითად და ბ) საკითხი არ იქნა გადაწყვეტილი დადებითად

კითხვა: ა) რა წარმოადგენს კრების თავმჯდომარის ზემოქმედების სამიზნეს?

ბ)რატომ არის თათბირი მანიპულირების საშუალება?

გ) რა არის მოცემული მანიპულაციის ანუ თათბირის მიზანი?

დ) რა არის ზემოქმედების სამიზნე?

ე) ისაუბრეთ ინდივიდუალური და კოლექტიური გადაწყვეტილებების დროს არსებული პასუხისმგებლობების შესახებ

სიტუაცია 7 შელახული ღირსება

კლიენტი მიდის ფირმაში, რათა გააპროტესტოს შეძენილი პროდუქტის ხარისხი ფირმის თანამშრომელმა მშვიდად აუხსნა, რომ ფირმა არ არის ვალდებული განიხილოს პრეტენზიები და ღიმილით მშვიდად ჩვენებს მისი სიმართლის დამადასტურებელ დოკუმენტს. კლიენტი მიხვდა, რომ ასე არაფერი გამოვიდოდა და გაცხარდა:

"--რაზე იცინით ბოროტად?"

_ "მე ბოროტად არ ვიცინი ვიღიმები"

_"მე რა ვერ ვარჩევ ბოროტად სიცილს ღიმილისაგან?"

_"მე ბოროტად არ ვიცინოდი"

_"სულელად ნუ მთვლით შემახვედრეთ თქვენს უფროსთან"

_" არა, ის არ გახლავთ"

_ "აა ცნობილი ზღაპარია ! დაუძახეთ ზემდგომს"

_ "კარგით , ახლავე"

იწყება დავა უფროსთან . კლიენტი წერს საჩივარს , ემუქრება, რომ დაწერს გაზეთში და ფირმას გაუკეთებს ანტირეკლამას. მმეორე დღეს იგი დაიბარა ფირმის ვიცე პრეზიდენტმა და მოხდა მისი ნაწილობრივი კომპენსაცია.

კითხვა: ა) რა იყო კლიენტის ზემოქმედების სამიზნე და სატყუარა?

თემა. . დროის მართვის ხელოვნება

- დრო - როგორც მართვის პროცესი;
- დროის რაციონალური გამოყენების ხერხები;
- დროის რაციონალური გამოყენების დამატებითი წესები;
- სამუშაო დროის ორგანიზების კულტურა პირადი დროის მართვა და კორპორაციული ეფექტიანობა.;
- დროის დაგეგმვა. დროის გამოყენების შესწავლის მეთოდები.

ადამიანი საზოგადოების წევრია, მისი სიცოცხლისუნარიანობისა და სიჯანსაღის განმაპირობებელი, ამიტომ ის არ არის მხოლოდ ინდივიდი და პირად ჩარჩოებში მოქცეული. ადამიანის დრო უკავშირდება ყველაფერს, რაც გარს აკრავს მას და პირველ რიგში იმ ჯგუფის საქმიანობას, რომლის წევრიც ის არის.

ნებისმიერი ადამიანის ცხოვრებაში ცოტაა საგნები და მოვლენები, რომელთანაც ისეთივე თანასწორუფლებიანი ვართ, როგორც დროსთან. ყოველ ჩვენგანზე განკუთვნილია 24 საათი დღე-ღამეში, კვირაში 7 დღე ე.ი. 168 საათი. გავიხსენოთ განვლილი კვირა, როგორ და რაზე დავხარჯეთ დრო. გვეყო თუ არა იგი. ბევრი ადამიანისთვის შესამჩნევია დროის სწრაფი დინება. დროის დეფიციტი ერთნაირად აღელვებს ყველა ადამიანს, რადგან მათთვის დროის ფაქტორი მნიშვნელოვანია. ვერ დავეთანხმები მათ, ვინც თვლის, რომ დროის დეფიციტი თითქოს თვით დროის ბუნებიდან გამომდინარეობს, რომ დრო სწრაფად გადის და მისი დინების სიჩქარე ჩვენგან დამოუკიდებლად არსებობს. ჩვენი აზრით, პრობლემას არა დრო, არამედ თვით ადამიანები ქმნიან, რადგან სამწუხაროდ ხშირად კარგად არ იციან, თუ როდის და რა უნდა აკეთონ, როგორ დაგეგმონ და გამოიყენონ დრო.

გარკვეული ამოცანების შესრულება და დასახული მიზნის მიღწევა ყოველთვის დროით არის შეზღუდული. ყოველი ჩვენგანისთვის დრო წარმოადგენს

მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს. მასთან ურთიერთობა უნდა იყოს კონკრეტული. "დროის ფაქტორი რესურსია და რაც უფრო არაეფექტურად ვიყენებთ, მით უფრო ძვირი გვიჯდება. იგი შეიძლება იყოს, როგორც ჩვენი მოკავშირე, ისე მოწინააღმდეგე".

ორივე შემთხვევაში საჭიროა შეგვეძლოს მისი სწორი მართვა, რადგან დრო უკან არ ბრუნდება. არ შეიძლება მისი დაგროვება, გამრავლება და გადაცემა, ამიტომ ნებისმიერი ადამიანის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ განკარგავს იგი დროს. სწორად შენიშნავდა დრუკერი, რომ "დრო ყველაზე შეზღუდული კაპიტალია და თუ ვერ შევძლებთ მის გამოყენებას, ვერ შევძლებთ ვერაფრის გამოყენებას."1 სამწუხაროდ, ჩვენ ხშირად ვივიწყებთ ამ უბრალო ჭეშმარიტებას, როდესაც ვცდილობთ დროის შეზღუდულ მონაკვეთში ჩავტიოთ სამუშაოთა ის მოცულობა, რომლის შესრულებაც უბრალოდ შეუძლებელია. ჩვენ თავად ვქმნით დაძაბულ სიტუაციებს და შემდეგ ვიწყებთ ჩივილს დროის სიმცირეზე

მენეჯერთა დროის გამოყენების არსი და მნიშვნელობა

ყველა ადამიანს არც ისე დიდი, მაგრამ ძვირფასი კაპიტალი აქვს - დრო, დრო არის მატერიის არსებობის ძირითადი ფორმა, რომელიც გამოიხატება ერთიმეორის მონაცვლე მოვლენების კანონზომიერი კოორდინირებით. დრო ობიექტურად და განუყრელადაა დაკავშირებული მატერიის მოძრაობასთან. დროის ატრიბუტია შეუქცევადობა. ე.ი. დრო მიმდინარეობს მხოლოდ დადებითი მიმართულებით – წარსულიდან მომავლისაკენ. დროს აქვს ერთი განზომილება და თუ მოვინდომებთ, შევეცდებით შეგვიძლია ვმართოთ იგი.

არ შეიძლება არ დავეთანხმო ი.ნისინენს, რომელიც აღნიშნავს, რომ `ცხოვრებაში ცოტაა ისეთი საგნები და მოვლენები, რომლებთან ურთიერთობაშიც ისეთივე თანასწორუფლებიანები ვართ, როგორც დროსთან˜. დრო განსაკუთრებული რესურსია, რომლის დეფიციტი ერთნაირად აღელვებს ყველა ჭეშმარიტ ხელმძღვანელს, რადგან მათთვის დროის ფაქტორი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მართვის პროცესშიც და საერთოდ ცხოვრებაშიც.

ამავე დროს, ვერ დავეთანხმებით მათ, ვინც თვლის, რომ დროის დეფიციტი თითქოს თვით დროის ბუნებიდან გამომდინარეობს, ისინი ამბობენ, რომ დრო

სწრაფად გადის და სიჩქარე ჩვენგან დამოუკიდებლად ინფექციის მსგავსად ვრცელდება. ჩვენი აზრით, პრობლემას არა დრო, არამედ თვით მენეჯერები ქმნიან, რადგან სამწუხაროდ, ხშირად კარგად არ იციან, თუ როდის რა უნდა აკეთონ, როგორ დაგეგმონ და გამოიყენონ დრო, რაც შეიძლება ეფექტიანად, საზოგადოდ, როგორ მართონ დრო.

დროის მართვა წარმატებული საქმიანობისა და დასახული მიზნების მიღწევის ერთ-ერთი ყველაზე მთავარი იარაღია; წარმატებულ მენეჯერს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ დრო განსაკუთრებული ფენომენია, დრო შეუქცევადია და მისი დაგროვება შეუძლებელია, მას ვერ შევინახავთ, ვერ გავამრავლებთ, ვერ შევაჩერებთ; დრო მხოლოდ მიდის მას უკან ვერასოდეს დავაბრუნებთ, ამიტომ მენეჯერმა დროს დაგეგმვა და მართვა უნდა შეძლოს.

მრავალი დაკვირვებებითა და გამოკვლევებით დადასტურებულია, რომ ადამიანთა დიდი ნაწილი თავიანთი სამუშაო დროის საგრძნობ ნაწილს ან არაეფექტიანად იყენებს, ან საერთოდ კარგავს; ეს, უპირველესად, შრომის ცუდი ორგანიზაციის, თვითმენეჯმენტის ელემენტარული პრინციპების უცოდინარობის, უპასუხისმგებლობის და უდისციპლინობის ბრალია. ბუნებრივია ჩნდება კითხვები: რამდენად ეფექტიანად იყენებთ თქვენს ხელთ არსებულ დროს? რას, რატომ და როგორ აკეთებთ? თქვენ უნდა აკეთებდეთ ამას თუ სხვა? როგორ და რა სახის ინფორმაციაზე დაყრდნობით იღებთ გადაწყვეტილებას? რაზე რა დრო გაქვთ დახარჯული და როგორია შედეგი, ადეკვატურია თუ არა უკუგება?

მენეჯერებმა დროის მართვის რაციონალიზებისათვის აუცილებელია რაც შეიძლება სწრაფად შეცვალოთ მუშაობის მეთოდები და გამოთავისუფლებული რესურსი გაცილებით ეფექტიანად გამოიყენოთ. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ცაიტნოტში აღმოჩნდებით. დროის ქრონიკული უკმარისობის მიზეზით, თქვენს გეგმებს საფრთხე დაემუქრება. დროის მართვის შესაძლებლობა მენეჯერებს ეხმარებათ გაზარდონ საქმიანობის ეფექტიანობა.

ხშირ შემთხვევაში, მენეჯერები საერთოდ ვერ აფასებენ დროის მართვის ეფექტიანობას, მის მნიშვნელობას პირად და კორპორაციულ საქმიანობაში. ორგანიზაციებში, როგორც წესი, არ გამოიყენებენ შრომის ეფექტიანობის ზრდის

ისეთ საშუალებებს, როგორიცაა ყოველდღიური საქმიანობის მენეჯმენტის მოწესრიგება, იქმნება შთაბეჭდილება, თითქოს დროის მართვის აპრობირებული მეთოდების პრაქტიკაში დანერგვა ბოლო მომენტში, მხოლოდ იმ შემთხვევაში უნდა მოხდეს, როდესაც ეფექტიანობის სხვა რეზერვები ამოიწურება. სინამდვილეში კი, დროის რაციონალური გამოყენების ეფექტი მრავალმხრივია და ხშირად სწორედ ეს უკანასკნელი ხდება ორგანიზაციული გარდაქმნის ოპტიმალური ინსტრუმენტი.

საჭიროა მოხდეს მენეჯერთა სამუშაო დროის გამოყენების სრულყოფილი სისტემის ჩამოყალიბება, რამეთუ სამუშაო დროის სწორი გამოყენება მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს მენეჯერთა შრომის ორგანიზაციის ეფექტიანობას. დროის ფაქტორის მნიშვნელობა სულ უფრო იზრდება.

დროის დეფიციტი ეს ის პრობლემაა, რომელიც ყველაზე მეტად აწუხებთ სხვადასხვა რანგის მენეჯერებს; როგორც ვოუტილაინენი აღნიშნავდა, "დროის ფაქტორი რესურსია და რაც უფრო არაეფექტურად ვიყენებთ მას, მით უფრო ძვირი გვიჯდება, იგი შეიძლება იყოს, როგორც ჩვენი მოწინააღმდეგე, ისე მოკავშირე".1 ორივე შემთხვევაში უნდა შეგვეძლოს მისი სწორი მართვა. გარკვეული ამოცანების შესრულება და დასახული მიზნების მიღწევა ყოველთვის დაკავშირებულია დროის განსაზღვრულობასთან. სხვა რესურსული ფაქტორისაგან დრო იმით განსხვავდება, რომ წინასწარ მისი მარაგის შექმნა შეუძლებელია, დრო იხარჯება განუწყვეტლივ, მისი უკან დაბრუნება არ შეიძლება, ის შეუქცევადი კატეგორიაა.

ნებისმიერი ხელმძღვანელის სამუშაო დროის ეფექტიანი გამოყენების საფუძველია სამუშაო დროის დაგეგმვა. აკადემიკოსი ვ.ლ, გლუშკოვი განსაზღვრავს რა სამუშაო დროის დაგეგმვის მნიშვნელობას აღნიშნავს, რომ "საკუთარი საქმიანობის სწორი ორგანიზაცია, პირველ რიგში, იმას ნიშნავს, რომ ზუსტად აღვრიცხოთ და გავანაწილოთ დრო". 2.

არ არსებობს მენეჯერი, რომელსაც არ გააჩნია მიახლოებითი გეგმა, იმ სამუშაოებისა, რომელიც უნდა შეასრულოს გარკვეულ პერიოდში. საკუთარი დროის დაუგეგმავობამ შეიძლება გამოიწვიოს მტკივნეული შედეგები.

მრავალი პრობლემა არსებობს, რომელიც იწვევს გადაღლას, საქმეთა მოზღვავებას, მუდმივ მოუსვენრობას, მუშაობის სახლში გაგრძელებას. დროის უკმარისობით გამოწვეული პრობლემების მთავარი მიზეზი თვითონ ხელმძღვანელია; სამუშაო დროის რაციონალური გამოყენება მენეჯერთა შრომის ორგანიზაციის ეფექტიანობის ერთ-ერთი უმთავრესი მაჩვენებელია.

სამუშაო დროის ეფექტიანი გამოყენებისათვის აუცილებელია არსებობდეს საკმარისი წანამძღვრები, წინაპირობები; ამ წანამძღვრების მნიშვნელოვანი ნაწილი წარმოებისა და დაწესებულების ორგანიზაციული სტრუქტურითაა განპირობებული. ხელმძღვანელის მიერ სამუშაოს კარგად დაგეგმვა და დროის სწორი გამოყენება საშუალებას იძლევა შეიქმნას სხვა მუშაკების მიერ დროის დაგეგმვის კეთილსასურველი წინამძღვრები.

ვოუტლაინენი გვთავაზობს სამუშაოს დროის გამოყენებაზე მოქმედი ფაქტორების შემდეგ ნუსხას. 1.

ცოდნა

უნარი

საშუალება

პოზიცია

სურვილი

ნებისყოფა

ხ == შედეგი

ჩვენი აზრით, სამუშაო დროის გამოყენებაზე მოქმედი ფაქტორების მოტანილი კლასიფიკაცია არასრულია, უკეთეს შემთხვევაში, ეს მხოლოდ ხელმძღვანელის პიროვნებიდან გამდინარეობს და მთლიანად იგნორირებულია, მისი დროის გამოყენებაზე მოქმედი გარეშე ფაქტორები, რომლებიც არც თუ ისე იშვიათად, მითუმეტეს როცა დროის დანაკარგებზეა საუბარი, უფრო მეტ როლს თამაშობენ, ვიდრე წმინდა პიროვნული ფაქტორები.

მენეჯერთა, ისე როგორც მათ დაქვემდებარებულთა სამუშაო დროის გამოყენების დონის კონკრეტული შეფასება, შეიძლება მოხდეს, ნებისმიერი მენეჯერის შრომის შინაარსის, ძირითადი და არაძირითადი ფუნქციების, მათ შესრულებაზე დახარჯული დროის, აგრეთვე სამუშაო დროის ფაქტობრივი ხანგრძლივობის გარკვევის გზით; ამისათვის შეიძლება გამოყენებული იქნას სამუშაო დროის ფოტოგრაფია, თვით-ფოტოგრაფია ან მომენტური დაკვირვების მეთოდი.

დროის ორგანიზების ხერხებისა და მეთოდების ძიება მენეჯერის მუშაობის ინდივიდუალური სტილის ღრმა ანალიზთან არის დაკავშირებული. მთავარია, განისაზღვროს ისეთი პარამეტრები, როგორიცაა ტემპერამენტი, სენსორული უპირატესობები, მიზნების პრიორიტეტულობა და სხვ. სამუშაო დროის მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენების მიზნით, ეს საშულებას მოგცემთ, კონკრეტული ადამიანისთვის იოლად შეარჩიოთ ინდივიდუალური, ოპტიმალური სტილი, ასევე აუცილებელია წარმატებულმა მენეჯერმა სამუშაო პროცესების უკეთ გაკონტროლების მიზნით, ჩაატაროს დროის ძირითადი "*მშთანთქმელების*"" დეტალური ანალიზი.

დიდ სირთულეს არ წარმოადგენს გაარკვიოს სად იკარგება დროის უზარმაზარი რესურსი, არსებობს დროის "მტაცებელთა" ჩამონათვალი:

- სატელეფონო ზარები;
- ვიზიტორები;
- განყოფილებებს შორის ინფორმაციის გაცვლის ცუდი ორგანიზება;
- სამუშაოს შესრულების თანმიმდევრობის შეცვლა;
- არადამაკმაყოფილებელი ორგანიზაციული დაგეგმვა;
- ადამიანების მოსმენის კულტურის არქონა და იგნორირება;

- არადამაკმაყოფილებელი ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- შეცდომების გამოსწორება, რომელთა თავიდან აცილება შესაძლებელი იყო;
- მერყეობა საქმიან საკითხებთან დაკავშირებით;
- არასწორად ორგანიზებული და ცუდად კოორდინირებული სამუშაო შეხვედრები, კრებები, თათბირები;
- ყურადღების გამფანტველი ფაქტორების არსებობა სამუშაო გარემოში;
- გადამეტებული საოფისე ბიუროკრატია;
- უსარგებლო დისკუსიები საკუთარი და სხვისი მუშაობის შესახებ;
- არადამაკმაყოფილებელი სამუშაო პირობები, მ.შ. სანიტარული, ჰიგიენური და ფსიქიკურ-ფიზიოლოგიური ფაქტორები;
- კომპიუტერულ, პერიფერიულ და სხვა ტექნიკურ საშუალებებთან დაკავშირებული პრობლემები და სხვა;

იმისათვის, რომ კარგად გავერკვიოთ დროის მართვის მნიშვნელობასა და მისი რაციონალიზაციის საკითხებში, აღნიშნულ ჩამონათვალთან ერთად განვიხილოთ ე.წ. ეიზენჰაუერის “დროის მართვის მატრიცა”. (იხ. სქემა #1)

სქემა#1 დროის მართვის მატრიცა

დროის მართვა ოთხიდან ერთ-ერთი გზით ხორციელდება- როდესაც ვასრულებთ: სასწრაფო და მნიშვნელოვან, არა-სასწრაფო და მნიშვნელოვან, სასწრაფო და არამნიშვნელოვან, არა-სასწრაფო და არამნიშვნელოვან სამუშაოებს.

სასწრაფო მოქმედებები საქმიანობის ის სახეებია, რომლებიც სასწრაფო რეაგირებას მოითხოვს, ისინი, ჩვეულებრივ, ხილულია, ჩვენს წინაშეა, ხშირად მათი შესრულება სასიამოვნო და ადვილია, ხშირად პირიქით.

მნიშვნელოვანი კი ის მოქმედებებია, რომლებიც საქმიანობის შედეგებს, ჩვენს მისიას, ფასეულობებსა და პრიორიტეტულ მიზნებს უკავშირდება.

პირველ კვადრატში ორივეა-სასწრაფო და მნიშვნელოვანი საქმეებიც; ამ კვადრატის მოქმედებებს, კრიზისულს ან პრობლემურს ვუწოდებთ, მომუშავეები მეტნაკლებად ყველანი იმყოფებიან პირველ კვადრატში, ერთ პრობლემას რომ გადაწყვეტენ, მეორე წარმოიშვება და ასე “ავარდნა ჩავარდნაში” იმყოფებიან. არიან

სხვა მენეჯერები, რომლებიც დიდ დროს ხარჯავენ მესამე კვადრატის სასწრაფო, მაგრამ არამნიშვნელოვან აქტივობებზე და თან ჰგონიათ, რომ პირველ კვადრატში არიან და სასწრაფოსთან ერთად მნიშვნელოვან საქმეებსაც აკეთებენ; რეალობა კი ისაა, რომ ამ საქმეების ოპერატიულობა სხვათა პრიორიტეტებითა და კარნახითაა განპირობებული; ამის შედეგებია: ყურადღების მოკლევადიანი ფოკუსირება, კრიზისული სიტუაციები, მიზნებისა და ამოცანებისთვის ნაკლები მნიშვნელობის მინიჭება, საკუთარი თავის უკონტროლობა, ზედაპირული და არამყარი ურთიერთობები.

მენეჯერები, რომლებიც ძირითად დროს მესამე და მეოთხე კვადრატების მოქმედებებზე ხარჯავენ, უპასუხისმგებლოდ ეკიდებიან სამუშაოს, არამნიშვნელოვან და არა-სასწრაფო საქმეებით არიან დაკავებულნი; ამის შედეგებია სრული უპასუხისმგებლობა, სხვებზე დამოკიდებულება, დავალებების შეუსრულებლობა.

ეფექტიანად, სწორად მომუშავენი ცდილობენ მესამე და მეოთხე კვადრატებს გარეთ დარჩნენ, რადგან სასწრაფოა თუ არა, ეს საქმეები არაა მნიშვნელოვანი; ისინი, აგრეთვე, ამცირებენ პირველ კვადრატში ყოფნის დროს, რათა მეტი დრო დახარჯონ მეორე კვადრატში.

სწორედ, მეორე კვადრატია საკუთარი თავის ეფექტიანი მართვის გული; ეს ეხება საქმეებს, რომლებიც არაა სასწრაფო, მაგრამ მნიშვნელოვანია, ასეთებია: ურთიერთობების დამყარება, დავალებების განსაზღვრა, პერსპექტიული დაგეგმვა, შემოწმება, მომზადება.

რაც უფრო მაღალია მართვის საფეხური, მით ფართო უნდა იყოს ხელმძღვანელის თვალსაწიერი, ის შორს უნდა იყურებოდეს და მნიშვნელოვან სამომავლო, პერსპექტიულ პრობლემებზე დღესვე ფიქრობდეს, როგორც დასავლეთის ქვეყნების გამოცდილება მოწმობს, მიზანმიმართულად მომუშავე მენეჯერის თუ კომპანიის პრეზიდენტის და მისი აპარატის დროის ბიუჯეტი დაახლოებით 75-80% 1-5 წლიანი პერიოდის პრობლემებზე მუშაობას უნდა ხმარდებოდეს, ისე, როგორც რიგითი მოხელეებისა და დამხმარე მომუშავეთა სამუშაო დროის ბიუჯეტის დიდი ნაწილი-ერთ თვემდე, ე.ი. ოპერატიულ საკითხთა გადაწყვეტას.

მენეჯერთა მუშაობის ეფექტიანობის ერთ-ერთი მთავარი მაჩვენებელია დასახულ ამოცანათა გადაწყვეტისას დროში წინსწრება. არანორმალურია, როცა გუშინდელ საქმეს დღეს ვაკეთებთ, ნორმალურია, როცა, დღეს დღევანდელი საქმე კეთდება, განსაკუთრებით კარგია, როცა დღეს სახვალიო საქმე კეთდება და წინ ვიყურებით. სამწუხაროდ, ძალიან ბევრ ორგანიზაციაში მენეჯერთა უმრავლესობა ბევრ დროს ხარჯავს ოპერატიული პრობლემების გადაწყვეტაზე. ის, რაც კარგა ხნით ადრე უნდა გაგვეკეთებინა, იმის გამო, რომ არ გავაკეთეთ ოპერატიული გადასაწყვეტი გახდა.

მენეჯერმა, რასაკვირველია, უნდა იცოდეს დაქვემდებარებულ საფეხურზე ყველა უწესრიგობათა შესახებ, მაგრამ მისი ჩარევა აუცილებელია მხოლოდ მაშინ, როცა დარღვევები და ნაკლოვანებები სისტემად იქცევა და ქვემდგომ რგოლებს არ ძალუძს მათი აღმოფხვრა. ასეთ შემთხვევაშიც კი მენეჯერმა არ უნდა შეწყვიტოს პერსპექტიულ მიმართულებებზე მუშაობა.

წარმატებულმა მენეჯერებმა უნდა შეძლოს მუშაობის ტემპისა და სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო ინფორმაციის მოცულობის ზუსტი განსაზღვრა. ეს დაგეხმარებათ რეალურად დაგეგმოთ დრო, რაც საკმარისი იქნება მოცემული სამუშაოს შესასრულებლად.

ბევრი მენეჯერი, რომელსაც საკუთარი თავი გამოცდილი და შრომისუნარიანი მუშაკი ჰგონია, ამჯობინებს თავად შეასრულოს სამუშაო, რომელსაც თანამშრომლებიც იოლად გაართმევდნენ თავს. მას, მიაჩნია, რომ ეს გაცილებით სწრაფი პროცესია და თან, მიზეზად სხვების გამოუცდელობასა და არაკომპეტენტურობას ასახელებს. სინამდვილეში, ამ დროს მენეჯერს თავად არ გააჩნია ძალაუფლების დელეგირების სათანადო გამოცდილება და არ ძალუძს პერსონალს აუცილებელი თვისებები აათვისებინოს. ეს კი ნამდვილად არ მეტყველებს პროფესიულ ღირსებებზე.

სჯობს, ერთხელ დაკარგოთ დრო და კარგად ასწავლოთ თქვენს ხელქვეითებს რა და, როგორ გააკეთონ, რათა თქვენ განთავისუფლდეთ ამ სამუშაოს შესრულებისგან. საბოლოოდ, ძალიან ბევრ დროს დაზოგავთ და მხოლოდ

მნიშვნელოვან, პრიორიტეტულ საკითხებზე მოახდენთ კონცენტრირებას, რომელთა გადაწყვეტაც თქვენს ხელქვეითებს არ ხელეწიფებათ.

ძალიან მნიშვნელოვანია მენეჯერმა გაანაწილოს პასუხისმგებლობა თავის გუნდის წევრებს შორის და მოსთხოვოს მათ ანგარიშები, შესრულებული სამუშაოს შესახებ.

ორგანიზაცია საათივით უნდა მუშაობდეს მაშინაც, როდესაც მენეჯერი ადგილზე არ იმყოფება. მენეჯერმა უნდა იცოდეს, როგორ გაუნაწილოს ძალაუფლება ხელქვეითებს. ამ შემთხვევაში, მას საკმარისი დრო დარჩება იმისთვის, რომ მხიარულად გაატაროს დრო, ოჯახსა და მეგობრებთან ერთად. თანამშრომლები კი, მსგავსი “წვრილმანის” პირობებში, სათანადო გამოცდილებას შეიძენენ. მცირე ძალისხმევით მაქსიმალურ შედეგს მიაღწიე - აი, წარმატებული მენეჯერის დევიზი.

თუ სწორად მოახდენთ უფლებამოსილების დელეგირებას შემოქმედებითი საქმიანობისთვის მეტი დრო დაგრჩებათ და, აქედან გამომდინარე, აქტიურად განვითარდებით, თქვენთვის სასურველი მიმართულებით.

დროის ოპტიმიზირების მიზნით, უმჯობესია, გეგმის მონახაზი მაინც გაკეთდეს, ვიდრე დაუგეგმავად იმუშაოთ. ზევრად უკეთესია, იმოქმედოთ თუნდაც ვარაუდით, ვიდრე ალალბედზე, ხელმძღვანელმა კარგად უნდა იცოდეს დაქვემდებარებულთა საქმიანობის შესახებ ყველა დეტალი, მაგრამ მისი ჩარევა უნდა მოხდეს მხოლოდ მაშინ, როდესაც დარღვევები და ნაკლოვანებები სისტემურ ხასიათს მიიღებს და თავად ვერ ახერხებენ ამ ნაკლოვანებების აღმოფხვრას, ამ კანონზომიერებას კარგად გამოხატავს მართვის პირამიდა (ის. სქემა #2)

სქემა # 2 ”მართვის პირამიდა” 1.

მუშაობა

პერსპექტივებზე

ოპერატიული

ხელმძღვანელობა

როგორც სქემიდან ჩანს პირამიდის წვერისკენ მცირდება სამმართველო აპარატის მუშაკთა რიცხვი და პარალელურად იზრდება ინფორმაციის მნიშვნელობა, როცა პირამიდის წვერიდან ფუძისკენ მივდივართ, ადგილი აქვს კონკრეტული და ოპერატიული დავალებების რაოდენობის ზრდას და პერსპექტიულ საკითხებსა და პრობლემებზე მუშაობის შემცირებას. მართვის ზედა რგოლი იძულებულია გამოტოვოს ქვედა რგოლის სამუშაოები, რათა არ გამოეთიშოს იმ მთავარი საკითხის შესრულებას რასაც მართვა ჰქვია.

სამუშაო დროის გამოყენების შესწავლის მეთოდები

დროის გამოყენების რეალური სურათის მისაღებად ფართოდ გამოყენება სამუშაო დროის შესწავლის ძირითადი მეთოდები: სამუშაო დროის, ან მისი გარკვეული ნაწილის ფოტოგრაფია, თვითფოტოგრაფია, მომენტური დაკვირვება, ქრონომეტრაჟი. დროის გამოყენების რომელ მეთოდს მიმართავს მენეჯერი დამოკიდებულია შრომის პროცესის ხასიათზე. გასათვალისწინებელია, აგრეთვე სამუშაოს რა ელემენტები მეორდება, მუშაობის პროცესში და, რა წილი უკავიათ მათ დროის ბიუჯეტში, აგრეთვე თუ რამდენადაა შესაძლებელი მათი ერთტიპიური შესრულება და როგორია მათი შრომატევადობა.

2.1. ქრონომეტრაჟი და დროის გამოყენების ფოტოგრაფია

სამუშაო დროის შესწავლის ერთ-ერთ მეთოდს წარმოადგენს ქრონომეტრაჟი. ქრონომეტრაჟი ბერძნული სიტყვაა და დროის გაზომვას ნიშნავს ესაა კონკრეტული სამუშაოს შემადგენელი ელემენტების შესწავლისა და მათ შესასრულებლად საჭირო დროის დანახარჯების უშუალო გაზომვის მეთოდი. მისი საშუალებით

ირკვევა სამუშაოს და მისი შემადგენელი ნაწილების შესრულების წესი, თანმიმდევრობა, ხანგრძლივობა, რაციონალობა, მათი უფრო ეფექტიანად შესრულების რეზერვები, წესდება დროისა და გამომუშავების ნორმები.

შრომის ორგანიზაციისა და პერსონალის მართვის სფეროში ფართოდ გამოიყენება სამუშაო დროის შესწავლის ფოტოგრაფია. ფოტოგრაფია გულისხმობს შრომის პროცესში დროსი ყველა დანახარჯის დაკვირვებისა და გაზომვის გზით მომუშავის მიერ სამუშაო დროის გამოყენების შესწავლას; ის სამუშაო დროის მთლიან ხანგრძლივობას, ანდა მის რომელიმე მნიშვნელოვან ნაწილს მოიცავს. დროის გამოყენების ფოტოგრაფიის ძირითადი მიზანია, მომუშავის სამუშაოს დროის გამოყენების მდგომარეობისა და დროის დანაკარგების მიზეზების გარკვევა, ღონისძიებათა დასახვა მათ აღმოსაფხვრელად.

არსებობს მენეჯერის სამუშაო დღის ფოტოგრაფიის შემდეგი სახეები:

1. ინდივიდუალური ფოტოგრაფია-დაკვირვების ობიექტი ერთი მომუშავეა;

2. ჯგუფური ფოტოგრაფია - დაკვირვების ობიექტი მომუშავეთა ჯგუფია, მაგრამ არა უმეტეს 10 კაცისა ერთი დამკვირვებლისათვის. დამკვირვებელი სამუშაო ადგილზე არსებული მდგომარეობის ფიქსაციას 2-3 წუთის შემდეგ ახდენს და დაკვირვებისთვის ისეთ ადგილს ირჩევს, რომ ყველა დასაკვირვებელ ობიექტს თავისუფლად ადევნებდეს თვალყურს; დროის დანახარჯების ხანგრძლივობის აღრიცხვა წინასწარ შემუშავებული ინდექსით ხდება, რომლებიც თითოეულ სამუშაო ადგილზე დროის დანახარჯების შინაარს გვიჩვენებს მიმდინარე დროში; მაგ. “მ” შეიძლება ნიშნავდეს მუშაობას, “ტ” სატელეფონო საუბარს, “თ” თათბირზე ყოფნას და ა.შ.

3. მარშუტული ფოტოგრაფია- იგი იმ შემთხვევაში გამოყენება, როცა დამკვირვებელს არ ძალუძს ერთი ადგილიდან თვალყური ადევნოს ყველა დასაკვირვებელი მომუშავის შრომას, მათი სივრცობრივად დაშორების გამო, ანდა თვით დასაკვირვებელი ობიექტი გარკვეული მარშუტით მოძრაობს ორივე აღნიშნულ შემთხვევაში, საჭირო ხდება დაკვირვების მარშუტის შემუშავება, რომლის მიხედვითაც დამკვირვებელი განსაზღვრული ინტერვალების დაცვით, ჩამოუვლის სამუშაო ადგილებს და აღრიცხავს იქ არსებულ მდგომარეობას;

4. თვითფოტოგრაფია- ფოტოგრაფიული დაკვირვების მეთოდებისაგან განსხვავებით, როცა სამუშაო დროის დანახარჯების გაზომვას სპეციალურად ამ მიზნით გამოყოფილი დამკვირვებელი ახდენს, თვითფოტოგრაფიის დროს დამკვირვებლის როლში თვით დაკვირვების ობიექტი გამოდის.

სამუშაო დროის ინდივიდუალური ფოტოგრაფიის ისევე, როგორც ყველა დანარჩენი ფოტოგრაფიის ჩატარება 4 ეტაპისაგან შესდგება.

პირველი: დაკვირვებისათვის მომზადება, სადაც აუცილებელია ნათლად გაირკვეს დაკვირვების მიზანი, ამოცანები და შეირჩეს დაკვირვების ობიექტი, დამკვირვებელი წინასწარ უნდა გაეცნოს დასაკვირვებელ სამუშაოს, არსებულ ორგანიზაციულ ტექნიკურ პირობებს, რის საფუძველზეც უნდა შეავსოს ფოტორუკის თავფურცელი, სადაც მოცემულია ცნობები სტრუქტურული ქვეგანაყოფის, მომუშავის, გამოყენებული ტექნიკის შესასრულებელი სამუშაოს, სამუშაო ადგილის ორგანიზაციისა და მომსახურების შესახებ.

მეორე: უშუალოდ დაკვირვება და სამუშაო დროის დანახარჯების გაზომვა. სადაც ხდება დროის დანახარჯების გაზომვა, დამკვირვებელი თანმიმდევრობით და ზუსტად აღრიცხავს სამუშაო პროცესს, კერძოდ რა სახის სამუშაოს ასრულებს მომუშავე ან რა მიზეზით ცდება იგი, დაკვირვების მონაცემები ფოტორუკის მეორე მხარეს, დაკვირვების ფურცელში შეაქვთ. დროის დანახარჯები ოცდაათი წამის სიზუსტით იზომება, ფოტოგრაფიული დაკვირვება დაახლოებით 5-10 სამუშაო დღეს უნდა მოიცავდეს.

მესამე: ფოტოგრაფიის მასალების დამუშავებისას უნდა გამოიკვეთოს სამუშაო დროის დანახარჯების თითოეული სახის ხანგრძლივობა და მოხდეს დანახარჯების დაჯგუფება.

მეოთხე: მიღებული შედეგების ანალიზი და სამუშაო დროის გამოყენების, გაუმჯობესების ღონისძიებების დასახვა. ამ ეტაპზე ხდება რეკომენდაციების შემუშავება, იძლევა მითითებები თუ, როგორ შევამციროთ სამუშაო დროის დანაკარგები, როგორ შესრულდეს შრომითი ფუნქციები რაციონალურად.

2.2 მომენტური დაკვირვების მეთოდი

სამუშაო დროის შესწავლის ზემოთ აღნიშნული მეთოდები, სამუშაო დროის უშუალო გაზომვასთან არის დაკავშირებული და დიდი შრომატევადობით ხასიათდებიან. თუმცა მიღებული შედეგები სანდო და ზუსტია, ამ მეთოდების გამოყენებისას შეუძლებელია მცირე ძალებით დიდი მოცულობის სამუშაოებზე დაკვირვება. აღნიშნულ ნაკლოვანებებს თავიდან გვაცილებს ე.წ. მომენტური დაკვირვების მეთოდი, რომელიც მათზე ბევრად უფრო მარტივი და ნაკლებ შრომატევადია. ამ მეთოდის საშუალებით შესაძლებელია ერთდროულად და შედარებით ხანმოკლე დროში მომუშავეთა დიდ რაოდენობას დავაკვირდეთ, მათ შორის, სხვადასხვა ოთახსა და სართულზე მომუშავეებიც და მონაცემებიც საკმაოდ სანდო მივიღოთ. მომენტალური, ანუ უეცარი დაკვირვების მეთოდს ზოგჯერ სამუშაო დროის შესწავლის სტატისტიკურ მეთოდსაც უწოდებენ; მისი არსი ის არის, რომ დაკვირვებისას უშუალოდ სამუშაო დროის დანახარჯების გაზომვა-აღრიცხვა კი არ ხდება, არამედ სამუშაო დროის შემთხვევით შერჩეული მომენტებისა, ე.ი. იმას კი არ ვზომავთ, თუ რა სახის სამუშაო რამდენ ხანს გრძელდება, არამედ იმას, თუ უეცარი და მოულოდნელი დაკვირვებისას მოცემულ მომენტში რა ხდებოდა დაკვირვების ობიექტზე, როდესაც დაკვირვების მომენტთა საკმაო რაოდენობა დაგროვდება, დიდ რიცხვთა კანონის საფუძველზე ერთსახელიანი, ანუ ერთი და იმავე შინაარსის მომენტთა დაჯგუფება-დაჯამებით საკმაო სანდოობით შეიძლება ვიმსჯელოთ სამუშაო დროის ამა თუ იმ დანახარჯის წილსა და აბსოლუტურ სიდიდეზე, სამუშაო დროის მთლიან ხანგრძლივობაში.

მომენტალური დაკვირვების განსახორციელებლად სათანადო მოსამზადებელი მუშაობის ჩატარებაა საჭირო; იგი, პირველ ყოვლისა, გულისხმობს მომუშავის სამუშაო ხასიათს, სამუშაო ადგილის, ორგანიზაციისა და მომსახურების შესახებ სათანადო ცნობების შეგროვებას, და დაკვირვების რუკის, თავფურცელში მათ ჩაწერას, აგრეთვე დაკვირვების საფიქსაციო პუნქტებისა და დაკვირვების უმოკლესი მარშრუტის არჩევას. მომენტალური დაკვირვებისას, საფიქსაციო პუნქტები ის საგნებია, რომლებთანაც მიახლოებისას დამკვირვებელი სათანადო აღნიშვნებს აკეთებს დაკვირვების ფურცელში. დაკვირვების მარშრუტი, საფიქსაციო პუნქტები და დამკვირვებლის მოძრაობის სისწრაფე სტაბილური უნდა

იყოს. დამკვირვებელს შეუძლია შეყოვნდეს დაკვირვების ზოგიერთ ობიექტზე, შეუძლია დროებით შეწყვიტოს დაკვირვება და დატოვოს კიდეც შენობა, მაგრამ მან კარგად უნდა დაიცვას დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში შემომსვლელთა რაოდენობა, ანუ დაკვირვების სიხშირე.

. დროის ეკონომიის ძირითადი წყაროები

შრომის პირობების სრულყოფა

სამუშაო დროის რაციონალურ გამოყენებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს, ორგანიზაციაში არსებული შრომის ნორმალური პირობები და შრომისა და დასვენების რაციონალური განაწილება.

შრომა ნორმალურ კეთილსასურველ პირობებში უნდა მიმდინარეობდეს და სამუშაო ადგილების ორგანიზება, დაგეგმვა, აღჭურვა უნდა ითვალისწინებდეს მეცნიერებისა და პრაქტიკის თანამედროვე მიღწევებს. შრომის ნორმალური პირობები და სამუშაო ადგილების სწორად ორგანიზება ხელს უწყობს, დაღლილობის შემცირებას და ზრდის შრომის ეფექტიანობას.

შრომის რაციონალიზებისა და პერსონალის მართვის ცნობილმა ექსპერტმა ა. მაკენზმა 1000 მენეჯერი გამოიკითხა და იმ დასკვნამდე მივიდა, რომ “100 მენეჯერიდან მხოლოდ ერთს ჰქონდა საკმარისი დრო, 10 სჭირდებოდა 10 პროცენტით მეტი დრო, 40 - 25 პროცენტით მეტი, ხოლო დანარჩენებს აკლდათ, ე.ი. არ ჰყოფნიდათ თავიანთი დროის 50 პროცენტი და მეტი”1. ეს რასაკვირველია მათი უგეგმო, არაორგანიზებულ, უსისტემო მუშაობასა და თვითმენეჯმენტის დაბალ დონეზე მიუთითებს.

სამუშაო ადგილის ორგანიზებისა და შრომის პირობების სრულყოფის ძირითადი ამოცანაა, მუშაობის პროცესში კომფორტის შექმნა, სამუშაო ადგილის რაციონალური გაბარიტების კონსტრუქციისა და ფორმის ყველა საჭირო საგნით უზრუნველყოფა, ხელებით მისაღწევი ოპტიმალური ზონის დაცვა. სამუშაო ადგილის დაგეგმარებისას, გათვალისწინებული უნდა იქნას მომუშავეთა ანთროპრომეტრული და ფსიქოფიზიოლოგიური თავისებურებები.

შრომის ეფექტიანობასა და დროის რაციონალურ გამოყენებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს შრომის ოპტიმალური გარემო პირობები, სანიტარულ ჰიგიენური და სოციალურ ფსიქოლოგიური.

გონებრივი შრომით დაკავებული ადამიანები უმეტესწილად ინფორმაციის 80-90 პროცესს, მხედველობის საშუალებით იღებენ, ამიტომ მნიშვნელოვანია სამუშაო ადგილის რაციონალური განათება, განათების დონე შესასრულებელი სამუშაოს ხასიათზეა დამოკიდებული და რაც უფრო ზუსტია სამუშაო განათება, მით მეტი მაღალი დონე სჭირდება. საზოგადოდ მიღებულია, რომ სამუშაო ზედაპირის განათების დონე ლუმინესცენციური ნათურების გამოყენებისას 300 ლუქსზე ნაკლები არ უნდა იყოს, ხოლო ვარვარების ნათურის გამოყენებისას 150 ლუქზე ნაკლები.

მომუშავეთა მუშაობის უნარიანობის მაღალი დონის მისაღწევად, დიდი მნიშვნელობა აქვს ნორმალურ ტემპერატურასა და შეფარდებით ტენიანობას, გონებრივი შრომისას, როცა მეტნაკლებად სერიოზულ ფიზიკურ დაძაბულობას ადგილი არა აქვს, ნორმალურ ტემპერატურად ითვლება 18-20 გრადუსი, ხოლო ტენაიანობა არაუმეტეს 60-80 პროცენტისა. მაღალი ტემპერატურის დროს მნიშვნელოვანია სავენტილაციო და ჰაერის კონდიცირების დანადგარების გამოყენება.

ნორმალურზე დაბალი ტემპერატურის პირობებში ადამიანის ორგანიზმის საგრძნობი ნაწილი უქმად იხარჯება და სიცივესთან ბრძოლას ხმარდება. კიდურების მოძრაობა მოუხერხებელი, შენელებული და უზუსტო ხდება, კიდევ უფრო უარყოფით შედეგს იწვევს ნორმალურზე მაღალი ტემპერატურა, ვინაიდან ტემპერატურის ზრდასთან ერთად იზრდება ორგანიზმის მიერ ოფლის გამოყოფა, რაც ამცირებს მისი მუშაობის უნარიანობას.

სამუშაო დროის რაციონალური გამოყენება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ადამიანის მუშაობის უნარიანობაზე, ადამიანის მუშაობის უნარიანობა ინდივიდუალური ხასიათისაა, მაგრამ არსებობს ყველასათვის საერთო კანონზომიერებანი. ნებისმიერი სამუშაოს დაგეგმვისას მნიშვნელოვანია გათვალისწინებული იქნას მუშაობის უნარიანობის დინამიკა (იხ. სქემა #3.)

მუშაობის უნარიანობის დინამიკა სქემა #3

სამუშაო დროის განმავლობაში გამოიყოფა ადამიანობის მუშაობის უნარიანობის დამახასიათებელი სამი პერიოდი, პირველი პერიოდი სამუშაოს დაწყების პირველი ეტაპია და დაახლოებით 30-60 წუთს
გრძელდება, ამ დროს ადამიანის შრომითი პოტენცია შედის მუშაობის ტემპში და უმჯობესდება, როგორც ფიზიკური ისე ფსიქიკური აზროვნების სისწრაფე, გარე გამაღიზიანებლებზე რეაგირება და შრომითი მაჩვენებლები. შემდეგ იწყება მაღალი და მყარი მუშაობის პერიოდი, სადაც შრომითი მაჩვენებლები საუკეთესო დონეს აღწევს და აღნიშნული პერიოდი დაახლოებით 1.5 - 2 საათს გრძელდება, 3 საათის შემდეგ იწყება მუშაობის უნარიანობის დაბალი პერიოდი, რაც კიდევ უფრო საგრძნობი ხდება სამუშაო დღის ბოლო პერიოდში და გამოიხატება დაღლილობით.

სამუშაო დღის მეორე ნახევარში ადამიანის მუშაობის უნარიანობის დინამიკა იმავე კანონზომიერებებით ხასიათდება, რითაც დღის პირველი ნახევარი იმ განსხვავებით, რომ მეორე ნახევარში მიღწეული მუშაობის უნარიანობის მაქსიმალური დონე ჩამორჩება დღის პირველი ნახევრის ანალოგიურ მაჩვენებლებს, როგორც სამუშაო დღის პირველი ნახევრის ისე, დღის ბოლოს დაბალი მუშაობის უნარიანობის მიზეზი დაღლილობაა, დაღლილობის დონე სხვადასხვა ფაქტორებით არის გამოწვეული: სამუშაო საათების ხანგრძლივობა,

მუშაობის ტემპი, ადამიანის ინდივიდუალური, ფსიქიკური და ფიზიკური თავისებურებები, სქესი, ასაკი, პირადი ჰიგიენა და სხვა. თუ გვსურს დროის ეკონომიისა და პერსონალის უფრო ეფექტიანი მუშაობის მიღწევა, აუცილებელია ყველა დასახელებული ფაქტორის სათანადოდ გათვალისწინება პერსონალის მართვის დროს.

შრომისა და დასვენების განაწესის სრულყოფისათვის აუცილებელია რეგლამენტირებული, წინასწარ დადგენილი შედეგების დაწესება, სადაც იგულისხმება, არა მხოლოდ სასადილო შესვენება, რომელიც სამუშაო დროის გარეთაა გამოტანილი, არამედ სხვადასხვა ხანგრძლივობის შესვენებები.

თათბირების ჩატარების ხელოვნება

გარემო სადაც ხელმძღვანელს საშუალება ეძლევა გავლენა მოახდინოს ადამიანებზე და აიმაღლოს იმიჯი, არის ის შეხვედრები, მიღებები, გამოსვლები და სხვა ურთიერთობები, რომელსაც დროის ბიუჯეტის დიდ ნაწილს უთმობს. კოლეგებთან ურთიერთობის პროცესში ხელმძღვანელმა უნდა შეძლოს კონკრეტულ საკითხებში მათი დარწმუნება. ცხადია, რაც უფრო ნაკლები რეგლამენტი აქვს მას ამისათვის, მით უფრო მეტი პროფესიონალიზმი სჭირდება მიზნის მისაღწევად. ამიტომ საქმიან გარემოზე დადებითი ზემოქმედების მოსახდენად გარკვეული მომზადებაა საჭირო.

არსებობს კანონზომიერება: რაც უფრო მოკლეა გამოსვლის ტექსტი, მით მეტ დროს მოითხოვს მისი მომზადება. საუბარია 3-7 წუთიან გამოსვლაზე, სადაც უნდა მოხერხდეს აუდიტორიის დარწმუნება. უნდა მოიძებნოს, სიტყვები, არგუმენტები, შეირჩეს საუბრის ტონალობა. ყოველივე ეს კი საშუალებას მისცემს ხელმძღვანელს დადებითად გადაწყვიტოს საკითხი. ეს საკმაოდ რთული ანალიტიკური პროცესია. კერძოდ, როდესაც ერთ-ერთ ორატორს ჰკითხეს, თუ რა დროს ანდომებდა იმ სიტყვის მომზადებას, რომლითაც აუდიტორიის წინაშე უნდა გამოსულიყო, მან უპასუხა: ეს დამოკიდებულია რეგლამენტზე, თუ იგი 10 წუთია - კვირას, თუ 20 წუთი - ორ დღეს და თუ 2 საათი, მაშინ გასვლის წინ შეიძლება დაიწყო მომზადებაო. ამგვარი გამოსვლები ხშირია ნებისმიერი ხელმძღვანელის საქმიანობაში. ცნობილია ისიც, რომ მართვის პროცესში ხელმძღვანელები

იყენებენ ურთიერთობის სხვადასხვა ორგანიზაციულ ფორმებს, რომლებსაც მათ დროის ბიუჯეტში დიდი ადგილი უჭირავს. ესენია: კრება, თათბირი, საქმიანი შეხვედრები, სატელეფონო საუბრები, თანამშრომელთა და დაქვემდებარებულთა მიღება და სხვა. აღნიშნული პროცესების განხორციელებისას ხელმძღვანელმა შთაბეჭდილება უნდა მოახდინოს გარემოზე, რადგან წარმატებული საქმიანობა წარმოუდგენელია ადამიანებთან ურთიერთობის ხელოვნების ცოდნის გარეშე. ამგვარი ურთიერთობა შეიძლება იყოს, როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური. ნებისმიერ, შემთხვევაში ხელმძღვანელზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების წარმატებით განხორციელება, ორგანიზაციაში სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, ორგანიზაციის იმიჯი და მისი საქმიანობის ეფექტიანობა. საგულისხმოა საქმიანობის ის ფორმა, სადაც აუცილებელია ზემოქმედების მეთოდების გამოყენება დაქვემდებარებულთა დარწმუნების მიზნით. ასეთი ერთ-ერთ ფორმაა თათბირი, რომელიც, თავის მხრივ, მოიცავს მომზადების, დაგეგმვისა და წარმართვის თავისებურებებს. საქმიანი ურთიერთობის აღნიშნული ფორმის გავრცელება, ერთ მიზანს ემსახურება. აქ უნდა მოხდეს აზრების ურთიერთგაცვლის შედეგად ნაყოფიერი იდეის ჩამოყალიბება, მისაღები და სამართლიანი გადაწყვეტილების მიღება, რომლის სისწორესა და სამართლიანობაში ეჭვი არ უნდა ეპარებოდეს თათბირის მონაწილეთა ძირითად უმრავლესობას.

ცნობილია, რომ სამხედრო საქმეში წარმატების მიღწევისათვის საჭიროა, სამჯერ მეტი უპირატესობა და ძალა, ვიდრე მოწინააღმდეგეს აქვს. თითქმის ანალოგიური სიტუაციაა საქმიან გარემოსთან ურთიერთობის შემთხვევაშიც. კერძოდ, ნდობის მოსაპოვებლად ორატორი მოვალეა სიღრმისეულად შეისწავლოს და გააანალიზოს პრობლემა, რომლის შესახებაც აპირებს მსჯელობას. ხელმძღვანელის გამოსვლის სტრუქტურა უნდა ეყრდნობოდეს წინასწარ შედგენილ გეგმას, რომელიც თავის მხრივ, უნდა ითვალისწინებდეს, როგორც პირადი იმიჯის ამაღლებას, ისე აუდიტორიის პატივისცემას. ამიტომ, თათბირის მომზადებას ხელმძღვანელმა გაცილებით მეტი

დრო უნდა მოანდომოს, ვიდრე მის ჩატარებას. ჩვენს სინამდვილეში, ხშირად გვსმენია ხელმძღვანელთა არაპროფესიონალური, უსისტემო, აუდიტორიისათვის უინტერესო გამოსვლები, რის შედეგადაც თათბირებზე გატარებული დრო და მიღებული გადაწყვეტილებები არანაირ ფასეულობას არ წარმოადგენენ. საზოგადოებასთან ურთიერთობის ნებისმიერ სფეროში წარმატების მიღწევა მხოლოდ დიდი შრომის შედეგად არის შესაძლებელი. ამიტომ, მიზანშეწონილია, რომ გამოსასვლელი სიტყვა წინასწარ იქნეს დაწერილი, რომელიც საშუალებას მისცემს მომხსენებელს აღმოაჩინოს გამოსვლის სუსტი მხარეები, ვიდრე გამოსწორება ჯერ კიდევ შესაძლებელია.

კარგად მომზადებული ხელმძღვანელი იპყრობს აუდიტორიის ყურადღებას, ხდის მათ თანამონაწილეებად, რითაც ადვილად ახერხებს სხვების დარწმუნებას კონკრეტული არგუმენტებით და ადვილად აღწევს მიზანს. პრაქტიკაში მიღებული ჩანაწერის გარდა ხელმძღვანელმა გამოიყენოს მისი ალტერნატიული ვარიანტი - თეზისები, სადაც დაფიქსირებული იქნება საკვანძო და მნიშვნელოვანი სიტყვები, ციტატები, ციფრები, სტატისტიკური მონაცემები და სხვა.

თეზისებისა და ჩანაწერების შედგენამდე საჭიროა იმ აზრების ჩამოყალიბება, რომელიც შინაარსიანს და მიმზიდველს გახდის ორატორის გამოსვლას. წინააღმდეგ შემთხვევაში გამოსვლას შესაძლოა უინტერესო და მომაბეზრებელი შეფასება მიეცეს. ამიტომ ჴორატორის მთავარ მიზნად უნდა იქცეს მსმენელის აზროვნებაზე ზემოქმედების მოხდენა. ამისათვის მან კარგად უნდა იცოდეს მსმენელის ხასიათი და ინტერესთა სფერო. ხელმძღვანელის ნებისმიერი გამოსვლა უნდა ეყრდნობოდეს იმ იდეას, რომლის გამოც დაიგეგმა შეხვედრა. ა

აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობის მიზნით, საჭიროა ამ იდეის შესახებ დასაწყისშივე ეცნობოს მსმენელს და, რაც მთავარია, კარგად და გასაგებად მოხდეს მისი ფორმულირება. საუბედუროდ, ხშირად გამოვსულვართ თათბირიდან ისე, რომ ვერ გაგვიგია, რა იყო ჩვენი იქ ყოფნის მიზანი. ხელმძღვანელმა, რომელმაც კარგად იცის დროითი რესურსის ყველა უნიკალური თვისება, თავს უფლებას არ მისცემს გაფლანგოს არც საკუთარი და მითუმეტეს ჩვენი დრო. ხელმძღვანელის მიერ, გამოსასვლელ სიტყვაში ათას წვრილმანზე საუბარი უინტერესო მოსასმენია.

ამგვარი შეხვედრები შედეგზე არ არის ორიენტირებული და მოჩვენებითი საქმიანი გარემოს შექმნას ემსახურება, რაც შეუმჩნეველი არ რჩება ადამიანს. ცნობილია, რომ უმჯობესია სრულყოფილად შევასრულოთ მცირე საქმე, ვიდრე ცუდად გავაკეთოთ ათჯერ მეტი.

თათბირის სრულყოფილების მისაღწევად ხელმძღვანელის საუბარში უნდა გამოიკვეთოს სიტყვის შესავალი, ძირითადი და დამამთავრებელი ნაწილი. ცხადია, ნებისმიერი საქმის დაწყება ყველაზე რთულია. სწორედ ამიტომ, ორატორმა მთავარ ამოცანად უნდა დაისახოს დასაწყისშივე დააინტერესოს აუდიტორია. მან გასაგებად უნდა ჩამოაყალიბოს თემის აქტუალურობა და მისი მნიშვნელობა შეკრებილი საზოგადოებისთვის, გადმოსცეს გამოსვლის მიზანი. ნებისმიერი ორატორის წინაშე დგას მნიშვნელოვანი ფსიქოლოგიური ამოცანა, განაწყოს მსმენელი იმის აღსაქმელად, რასაც გაიგონებენ. აუდიტორიამ არა მარტო უნდა გაიგოს, არამედ შეუძლებელი უნდა იყოს, რომ ვერ გაიგოს. უცხო არ არის, რომ შეკრებილ საზოგადოებაში არიან ისეთები, რომლებსაც აინტერესებთ გამოსვლის თემა, სურთ მიიღონ პასუხი მათთვის საინტერესო საკითხებზე, თუმცა არიან ისეთებიც, რომლებიც უბრალოდ ვალდებულნი არიან ისხდნენ და “უსმინონ”, “დამსწრეები განსხვავდებიან პიროვნული თვისებებით, “განსაკუთრებით იმ თვისებებით, რომლებიც უკავშირდება დამსწრეთა მეტნაკლებად პროტოტიპულ ქცევებს, წინა თათბირების განმავლობაში. ამ მახასიათებელთა გასაანალიზებლად შეიძლება შეირჩეს ქცევის ხუთი კატეგორია, რომლებიც თავიანთი მახასიათებელი ნიშნებით დაკავშირებული არიან თათბირის მიზნების მიღწევის შესაძლებლობებთან. ეს კატეგორიებია: პასიური, აქტიური, რეაქტიული (როცა მონაწილეს არასდროს აქვს ინიციატივა, მოქმედებს მოვლენის განვითარების მიხედვით), პრეაქტიური (როცა მონაწილე წინასწარ ამზადებს თავის მოქმედებებს), პროაქტიული (მას ხელში უჭირავს “ინიციატივა”, მოქმედებს, რათა მიაღწიოს მისთვის სასურველ ცვლილებებს)” საკამათო არაა, რომ მართლაც რთულია ასეთი მრავალფეროვანი აუდიტორიის დაპყრობა. გამოცდილი ორატორები გვირჩევენ, რომ, კეთილგანწყობის მიღწევის მიზნით, გამოსვლა დავიწყოთ ანდაზით, ბრძნული, ხალხური გამონათქვამით, იუმორით. ინტერესს

აღვიძებს აგრეთვე, საუბრის დაწყება რაიმე საინტერესო მოვლენით, რომელსაც კავშირი აქვს გამოსვლის თემასთან. აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობის კარგი საშუალებაა კითხვით მიმართოთ დამსწრე საზოგადოებას, ეს მეთოდი საშუალებას აძლევს ორატორს, მოახერხოს აუდიტორიის ჩართვა აქტიური აზროვნების პროცესში. 1.

შესავალს შემდეგ იწყება სიტყვის ძირითადი ნაწილი, რომელიც შეიცავს საკვანძო პრობლემას. აქ არაა რეკომენდებული ნაკლებცნობილი და რთული სიტყვების გამოყენება. მთავარი იდეა გადმოცემული უნდა იყოს გასაგები სიტყვებითა და ტერმინებით, არ უნდა იყოს ზედმეტად სპეციფიკური, ეს საშუალებას მისცემს მსმენელთა იმ კატეგორიას, რომლებიც ნაკლებად არიან ჩახედული საქმის არსში, ზედმეტი ძალისხმევის გარეშე გაერკვნენ ვითარებაში.

მსმენელამდე აზრის მიტანისა და დამახსოვრების კარგი საშუალებაა გამეორება, უნდა აღინიშნოს, რომ დაწერილი ტექსტისაგან განსხვავებით, სადაც გამეორება სიტყვის მარაგის ნაკლებობად ითვლება, ზეპირი გამოსვლისას იგი ფსიქოლოგიურად გამართლებულია. ტყუილად არ ამბობენ: "გამეორება ცოდნის დედააო", თუმცა იგი არ უნდა იყოს მომაბეზრებელი. უფრო მეტიც, უნდა გამოირიცხოს ხელმძღვანელის მიერ ათასჯერ ნათქვამის გამეორება, საკუთარი წარმატებებისა თუ თავის წარმოჩენის შესახებ. ძირითადი გამოსვლის წარმატებულად განხორციელების შემდეგ გამოსვლის დასასრულს საჭიროა კიდევ ერთხელ მოხდეს მთავარი იდეის ხაზგასმა და იმ გარემოებების მოკლედ ჩამოყალიბება, რომელმაც მეტნაკლებად ინტერესი გამოიწვია მსმენელში.

თათბირის მომზადებისას გათვალისწინებული უნდა იქნას ის ფაქტი, რომ იგი საქმიანობის ერთ-ერთი ძვირადღირებული სახეა. ეს გასაგებია, რადგან მასში მონაწილეობას იღებენ ძვირად ანაზღაურებადი მომუშავეები. ამიტომ, მნიშვნელოვანი პრობლემაა თათბირის დროის დანახარჯების მინიმუმამდე შემცირება. ადგილზე, სადაც ხდება თათბირების ჩატარება მნიშვნელოვანია არსებობდეს ელექტრონული ტაბლო, რომელიც აფიქსირებს თათბირის მიმდინარეობის დროს. ასეთი ფორმა კარგად მოქმედებს საქმიან ადამიანებზე, რომლებმაც იციან ფულისა და დროის დათვლა. თუ შესაძლებელია, უნდა მოხდეს

თათბირის თავიდან აცილება, რადგან ბევრ ადამიანს იგი თიშავს სამუშაო რიტმიდან. არსებობს ორგანიზაციები, სადაც კონკრეტული გადაწყვეტილების შესახებ ხდება წერილობითი აზრების შეგროვება. ეს საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს გადაწყვიტოს საკითხი თათბირის ჩატარების გარეშე ან უკიდურეს შემთხვევაში მოაწყოს შეხვედრა მხოლოდ მცირე ნაწილთან. იმ შემთხვევაში, როდესაც შესაძლებელია კონკრეტული საკითხის ვიწრო წრეში გადაწყვეტა, არ არის აუცილებელი მომუშავეთა დიდი ნაწილი მოწყვეტილი იქნეს სამუშაო პროცესს,

რადგან პარკინსონის კანონის თანახმად "რაც მეტია ხალხის რაოდენობა, მით მეტია დებატები."1 აქედან გამომდინარე ადამიანთა დიდი რაოდენობა ზრდის თათბირის ხანგრძლივობას და ამცირებს მონაწილეთა აქტივობის დონეს. ცნობილია რომ. არც თუ იშვიათად თათბირზე მისაღები გადაწყვეტილების შედეგი წინასწარ არის განსაზღვრული. ასეთ შემთხვევაში არ არის საჭირო შესაბამის საკითხზე მოხსენების გაკეთება.

დროის დანახარჯების შემცირების მიზნით უმჯობესია თათბირის მონაწილეებს დაურიგდეთ წინასწარ გამრავლებული ინფორმაციული ფურცელი, რომელიც შეიცავს აუცილებელ ფაქტობრივ მასალას და გადაწყვეტილების პროექტს.

თათბირის მომზადებისას მნიშვნელოვანია დღის წესრიგის წინასწარი განსაზღვრა. რაც უფრო გულმოდგინედ არის მომზადებული დღის წესრიგი, მით ნაკლებ დროს გრძელდება თათბირი, რადგან მის მონაწილეებს საშუალება ეძლევათ, წინასწარ მოამზადონ კონკრეტული წინადადებები. მიზანშეწონილია თათბირის მონაწილეებს წინასწარ გაეგზავნოთ გზავნილი. ცუდ ტონად ითვლება ჩვენთან გავრცელებული მეთოდი, როდესაც თათბირის შესახებ ხდება ტელეფონით შეტყობინება და მეტწილად წარმოდგენა არ გვაქვს თათბირის მიზანსა და დღის წესრიგის შესახებ. თუ რამდენად მნიშვნელოვანია თათბირის. ჩასატარებლად და მოსამზადებლად სერიოზული ზრუნვა, ნათლად ჩანს დროის დანახარჯებიდან, რომელიც თათბირის ჩატარებას ესაჭიროება. "თათბირის ღირებულება განისაზღვრება, თათბირის მონაწილეთა რიცხვით, მისი ხანგრძლივობით და თითოეული მონაწილის საათობრივი ანაზღაურებით."2

ალბათ ღირს დაფიქრება, როცა თათბირის ჩატარებისას ვეპატიჟებით ყველას. თათბირის დაგეგმვისას მნიშვნელოვანია სწორად შეირჩეს მისი ჩატარების დროც, რაც გულისხმობს მასში მონაწილე ადამიანების მუშაობის გრაფიკის გათვალისწინებას. თათბირი არ უნდა არღვევდეს მუშაობის რიტმს, მისი მონაწილე იძულებული არ უნდა იყოს, რომ მიატოვოს იგი, რადგან მას "უფრო მნიშვნელოვანი" საქმე ელოდება.

ამგვარი მიდგომა დადებითად არ ახასიათებს საქმიანი ურთიერთობების კულტურას. დროის შერჩევასთან ერთად მნიშვნელოვანია თათბირის დღის შერჩევაც. Ⴠპრობლემური თათბირი სასურველია ჩატარდეს შუა კვირაში, როცა ადგილი აქვს შრომის მაღალ მწარმოებლურობას, ხოლო ინსტრუქციული და ოპერატიული თათბირი კი კვირის ბოლოს ან დასაწყისში. საჭიროა გათვალისწინებული იქნეს ისიც, რომ ადამიანთა უმეტესი ნაწილისათვის ერთობლივი საქმიანობის ოპტიმალური ხანგრძლივობა შეადგენს 40-45 წუთს. სწორედ ამიტომაა, რომ განათლების სისტემაში აკადემიური საათის ხანგრძლივობა 45 წუთია, შესაბამისი შესვენებებით. ადამიანთა უმეტესობისათვის ერთობლივი მუშაობისას დაღლილობის ფიზიოლოგიური ზღვარი არის 1 საათი. ამ ზღვრის შემდეგ მონაწილეთა უმრავლესობა გრძნობს დაღლილობას. ეს არის "უარყოფითი აქტიურობის" პერიოდი. ამ დროს მიღებული გადაწყვეტილებები გამოირჩევიან ექსტრემიზმით. დაღლილობა აიძულებს მის მონაწილეებს დაეთანხმონ ნებისმიერ გადაწყვეტილებას, ამიტომ თუ საქმის ვითარება მოითხოვს თათბირის ნორმაზე მეტხანს გაგრძელებას, მიზანშეწონილია გამოყენებული იქნეს 5-10 წუთიანი შესვენება. მნიშვნელოვანია თათბირის ჩასატარებელ დარბაზში იყოს კონდიცირება, წინააღმდეგ შემთხვევაში გონებრივი შრომის მწარმოებლურობა ეცემა 10% ით. ეს კი გავლენას ახდენს, როგორც თათბირის ხანგრძლივობაზე, ისე ხარისხზე. მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, ოთახის ტემპერატურის სწორი შერჩევაც. ცნობილია, რომ დაბალი ტემპერატურა ამცირებს თათბირის ხანგრძლივობას, ხოლო მაღალი პირიქით.

ყველა პირობის გათვალისწინების შემთხვევაში ორატორის ხელოვნებაზეა დამოკიდებული აუდიტორიასთან კონტაქტის დამყარება. ხშირია, როდესაც

გამომსვლელი თათბირის მონაწილეთა მხოლოდ, ერთ ნაწილს მიმართავს და ნაკლებ ყურადღებას უთმობს სხვებს. ძირითადი ყურადღება გადატანილი აქვს ცენტრში ან კონკრეტული ჯგუფისაკენ. ამით მას არ ეძლევა საშუალება გაფანტოს უყურადღებობა და აკონტროლოს მთელი აუდიტორია. ორატორის ასეთი გამოსვლისას, როდესაც არ არსებობს ვიზუალური კონტაქტი აუდიტორიასთან, იქმნება შთაბეჭდილება, რომ იგი თავისთვის ლაპარაკობს, და აუდიტორია არ აინტერესებს, რაც გაუსაძლის ვითარებას ქმნის.

გამოსვლა მაშინაა წარმატებული, როდესაც, მსმენელი გრძნობს, რომ უშუალოდ მას მიმართავენ, ა წინააღმდეგ შემთხვევაში იმედი იმისა, რომ კარგ შთაბეჭდილებას მოახდენ არ არსებობს. აღნიშნული რეკომენდაციები საშუალებას მისცემს ხელმძღვანელს რაციონალურად გამოიყენოს დრო, რომელიც ნებისმიერ შეხვედრასა თუ თათბირს ეთმობა და ამავდროულად მოიპოვოს მაქსიმალური მხარდაჭერა, ნდობა და ზედმეტი ემოციების გარეშე მიაღწიოს სასურველ მიზანს.

თვითმენეჯმენტის როლი დროის ეკონომიაში

ვინც მენეჯერის კარიერისთვის ემზადება ის უკვე მენეჯერიცაა, თავის საქმიანობასთან დაკავშირებული პრობლემებისა და კრიტიკული სიტუაციების დარეგულირების უნარი უნდა შესწევდეს. საკუთარი თავის მართვის, პირადი დროის ეფექტიანი დაგეგმვის, შრომის რაციონალური ორგანიზაციისა თუ სხვა აპრობირებური მეთოდების გამოყენების შემთხვევაში, გამოსავლის პოვნა თვით ყველაზე რთული სიტუაციებიდან არის შესაძლებელი. საქმიანობის, პირადი დროის და საერთოდ, ცხოვრების დაგეგმვა, მართვა და კონტროლი, პიროვნების განვითარება და სრულყოფა, თვითმენეჯმენტის ამოცანათა არასრულყოფილი ჩამონათვალია. თვითმენეჯმენტი მუშაობის აპრობირებული მეთოდების თანმიმდევრული და მიზანმიმართული რეალიზებაა ყოველდღიურ ცხოვრებაში; მისი მთავარი მიზანია, ადამიანმა მაქსიმალურად მოახდინოს საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზება, რაც შეიძლება ნაყოფიერად იმუშაოს, გააზრებულად მართოს დრო, თავისი ცხოვრება და დაძლიოს როგორც პირადი, ისე საზოგადოებრივ ცხოვრებაში არსებული პრობლემები.

ხშირად ადამიანი კარგავს რეალობის შეგრძნებას და წვრილმანებისთვის უამრავ დროს ხარჯავს. თუ ყურადღებით დავაკვირდებით, რით ხართ დაკავებული დღის განმავლობაში – ერიდებით იმ საქმიანობას, რომელსაც დროის ფლანგვის მეტი არაფერი მოაქვს, შეძლებთ ბევრად უფრო ნაყოფიერად იმუშაოთ და გაცილებით ეფექტიანად გამოიყენოთ სამუშაო დრო.

მენეჯერთა უმეტესი ნაწილი, როგორც წესი, ორიენტირებულია თვით საქმიანობის პროცესზე და არა მის შედეგებზე. აღნიშნული მიდგომით ისინი ამჯობინებენ;

- კარგად აკეთონ საქმეები, ნაცვლად იმისა, აკეთონ კარგი საქმეები;
- გადაჭრან პრობლემები, ნაცვლად იმისა, ეძიონ შემოქმედი ალტერნატივები, თავიდან აიცილონ პრობლემები;
- დაზოგონ საშუალებები, ნაცვლად იმისა, მოახდინონ მათი გამოყენების ოპტიმიზირება;
- მოიხადონ ვალი, ნაცვლად იმისა, მიაღწიონ მაღალ შედეგებს;
- შეამციროს გამოსავალი, ნაცვლად იმისა, გაზარდონ შემოსავალი და ა.შ.

ერთი შეხედვით, აქ, საგანგაშო არაფერია, მაგრამ მსგავსი დამოკიდებულება არ შეიძლება ჩაითვალოს წარმატებულად. პროგრესულად მოაზროვნე ადამიანის ძალისხმევა მუდმივი ძიებისკენ და მაქსიმალური ეფექტიანობისკენ არის მიმართული.

კარგი მენეჯერის მიზანია – ზედმეტი ძალისხმევის გარეშე შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობები, მინიმალური დროის დანახარჯით მაქსიმალურად ეფექტიანად განახორციელოს დასახული ამოცანები, თავიდან აიცილოს სტრესები, აიმაღლოს კვალიფიკაცია და. აა.შ. ამისთვის ერთ მხრივ, აუცილებელია ცხოვრების ჩვეულებრივ, ყოველწლიურ წესად გაიხადოს მუშაობის რაც შეიძლება რაციონალური სტილი, აკონტროლოს ყველაზე დეფიციტური რესურსი – დრო და რაც მთავარია, ეფექტიანად მართოს საკუთარი თავი და აკონტროლოს დასახული ამოცანის შესრულება.

ყოველდღიური ამოცანებისა და პრობლემების გადაჭრის პროცესი, კონკრეტული ფუნქციების თანმიმდევრული შესრულება შემდეგ ფაზებს მოიცავს, ესენია:

- მიზნის დასახვა – პირადი მიზნების ანალიზი და ფორმულირება;
- დაგეგმვა – კონკრეტული გეგმებისა და საკუთარი საქმიანობის ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავება;
- კონკრეტულ საქმესთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღება;
- ორგანიზება და რეალიზება – დროის განრიგის შედგენა და პირადი სამუშაო პროცესის ორგანიზება, დასახული ამოცანების რეალიზების მიზნით;
- კონტროლი – თვითკონტროლი და შედეგების კონტროლი (საჭიროების შემთხვევაში – მიზნების კორექტირება);
- ინფორმაცია და კომუნიკაცია -ფაზა, რომელიც, გარკვეულწილად, ყველა ფუნქციისთვისაა დამახასიათებელი. როგორც კომუნიკაცია, ისე ინფორმაციის გაცვლა, აუცილებელია თვითმენეჯმენტის ყველა ეტაპზე.

თვითმენეჯმენტის მეთოდების ფლობა გულისხმობს შრომის საუკეთესო ორგანიზებასა და შედეგებს სამუშაოსგან მიღებულ კმაყოფილებას, სათანადო მოტივირებას, კვალიფიკაციის ამაღლებას, ნაკლებ დატვირთვას სამუშაო ფუნქციების შესრულების პროცესში დაშვებული შეცდომების შემცირებას, და მიზნების უმოკლესი გზით მიღწევას.

მუშაობის აპრობირებული მეთოდების ყოველდღიურ საქმიანობაში დანერგვა, საშუალებას აძლევს მენეჯერს, ოპტიმალურად და გონივრულად გამოიყენოს საკუთარი დრო. მუშაობის პროცესში მენეჯერი ახერხებს შეაფასოს, რამდენად შეეფერება მუშაობის ესა თუ ის მეთოდი და საჭიროების შემთხვევაში შეცვალოს ან დახვეწოს იგი, რადგან საკუთარი თავის მართვა მოქნილი პროცესია და შეუძლებელია მისი მომწყვდევა ჩარჩოში,

როდესაც მენეჯერი ითვალისწინებს, თუ რა დამახასიათებელი თვისებებით, უნარ-ჩვევებითა და ქცევის მოდელებით ექნება საშუალება, ეფექტიანად მართოს ჯერ საკუთარი თავი, ხოლო შემდეგ სხვა ადამიანები, სწორედ მაშინ შეძლებს ეფექტიანად დროის რესურსის გამოყენებას.

სატელეფონო საუბრები

სატელეფონო საუბრები კომუნიკაციის ის საშუალებაა, რომელიც ცხოვრებაში ყველაზე ინტენსიურად გამოიყენება. სატელეფონო საუბრებზე საქმიანი

ადამიანები სამუშაო დროის 4 დან 25 პროცენტამდე ხარჯავენ. არსებობს სატელეფონო საუბრის წარმართვის პროფესიული ხერხები, ტელეფონზე საუბარი ისევე უნდა ისწავლოს მენეჯერმა, როგორც კომპიუტერზე მუშაობა.

არსებობს სატელეფონო საუბრებით სარგებლობის შემდეგი წესები:

- ტელეფონით საუბრისას სიტყვები გაცილებით მკაფიოდ უნდა წარმოთქვას, ვიდრე პირისპირ საუბრისას;
- მიკროფონი პირთან ახლოს მიიტანე, თორემ სიტყვებს კარგად ვერ გაიგონებენ, შესაძლოა, ვერც მიგიხვდნენ, რაზე ესაუბრებით და თქვენც რამდენჯერმე მოგიწიოთ ერთი და იმავეს გამეორება;
- წინასწარ შეისწავლეთ ტელეფონის აპარატის ფუნქციები და ნუ შეეცდებით ეს საუბრის პროცესში გააკეთოთ;
- ტელეფონი სამუშაო მაგიდაზე, თქვენთან ახლოს დადგით, ზედმეტად ნუ იხმაურებთ, იფიქრეთ თქვენს გარემომცველ ადამიანებზე;
- ტელეფონზე საუბრისას შეწყვიტეთ ყველა სხვა საუბარი: თქვენი თანამოსაუბრე მაქსიმალურ ყურადღებას იმსახურებს. ნუ შეეცდებით, ერთდროულად ორი კურდღლის დაჭერას;
- თუ აუცილებელია შეწყვიტოთ სატელეფონო საუბარი, რათა სხვა, უფრო მნიშვნელოვან ზარს უპასუხოთ, აიღეთ თანამოსაუბრისგან ნებართვა;
- პირადი დროისა და ენერგიის ოპტიმიზირების მიზნით, სასურველია, წინასწარ მოინიშნოთ ფურცელზე მოსალოდნელი საუბრის შემადგენელი პუნქტები. ამით არც სხვების პირად დროს მიაყენებთ ზარალს და მღელვარებისა და სიჩქარის მიზნით არც თქვენთვის მნიშვნელოვანი საკითხები გამოგრჩებათ მხედველობის არიდან;
- როდესაც, ტელეფონი რეკავს, ჯობს, უპასუხოთ. რა თქმა უნდა, შეგიძლიათ არც უპასუხოთ, მაგრამ მხედველობაში მიიღეთ, რომ ამ შემთხვევაში თქვენთან დაკავშირების მსურველ აბონენტთა რიცხვი ყოველ ნახევარ საათში მოიმატებს. ისინი იძულებული გახდებიან, ზარი 3-4 გაიმეორონ და ბოლოს მუშაობის გაგრძელება თითქმის განუწყვეტელი ზარების აკომპანემენტით მოგიწევთ;

- თუ თანაშემწე ან მდივანი გყავთ, თქვენთან კი ყოველდღე და გაუთავებლად რეკავენ, დააკვალიანეთ ისინი, თქვენი რეჟიმიდან და პრიორიტეტებიდან გამომდინარე აუხსენით, ვის რა უპასუხონ, როგორ მოიქცნენ და სატელეფონო ზარების დიდ ნაწილზე თავდაპირველი გარიგება მათ გადაულოცეთ.

სამუშაოს დროის ეკონომიის მიზნით და დანაკარგების თავიდან ასაცილებლად სასურველია, მენეჯერმა სამუშაო დღის დასაწყისშივე ჩამოწეროს იმ ადამიანთა სახელები და ტელეფონის ნომრები, ვისთან დაკავშირებასაც აპირებს. მნიშვნელოვანია მენეჯერმა გაითვალისწინოს რა შეიძლება და რა არა, როდესაც ორგანიზაციაში ტელეფონი რეკავს.

არ შეიძლება:

- დიდხანს არ უპასუხოთ ზარს;
- საუბრის დასაწყისში წარმოთქვათ: “სალამი” და “ისაუბრეთ”;
- წარმართოთ საუბარი “ორ ფრონტზე”;
- არ უპასუხოთ სატელეფონო ზარებს;
- ჩანაწერებისთვის ქაღალდის ნაკუწები ან კალენდრის ფურცლები გამოიყენოთ;
- ხშირად გადასცეთ ყურმილი სხვას;
- უთხრათ: “ყველანი სადილობენ”, “არავინ არ არის”, “გთხოვთ, დარეკოთ ხელახლა”.

სასურველია:

- ყურმილი მეოთხე ზარამდე აიღოთ;
- მიესალმოთ: “დილა მშვიდობისა”, “საღამო მშვიდობისა” და სხვ. წარუდგინოთ საკუთარი თავი და დაასახელოთ ორგანიზაცია თუ განყოფილება;
- ჰკითხოთ: “რით შემიძლია დაგეხმაროთ?”;
- ყურადღებით უსმინოთ თანამოსაუბრეს და არ შეაწყვეტინოთ;
- გაიღიმოთ, მიუხედავად იმისა, რომ თანამოსაუბრე ვერ გხედავთ, ის უთუოდ იგრძნობს თქვენს კეთილგანწყობას;
- შესთავაზოთ ხელახლა დარეკვა, თუ საქმესთან დაკავშირებული დეტალების დასაზუსტებლად დროა საჭირო;

- გამოიყენოთ საგანგებო ბლანკები ჩანაწერებისთვის;
- ჩაიწეროთ თანამოსაუბრის ტელეფონის ნომერი და, თუ აუცილებელია, დაურეკოთ მას.
- პრაქტიკით დადგენილია, რომ სატელეფონო საუბრის წარმართვის წესების ზერელე გაცნობაც კი, მნიშვნელოვნად ამაღლებს შრომის ნაყოფიერებას და თანამშრომელთა თვითკმაყოფილებას შესრულებული სამუშაოს გამო.

3.5 დოკუმენტ-მოძრაობა

მენეჯერის სამუშაო დროის მნიშვნელოვანი ნაწილი დოკუმენტებზე მუშაობას ხმარდება, ამ საქმიანობაზე მენეჯერები საშუალოდ თავიანთი სამუშაო დროის 10,3 პროცენტს ხარჯავენ. მმართველობითი საქმიანობა, გადაწყვეტილების მიღება თუ შრომითი კოლექტივის საქმიანობის შედეგები, ყოველთვის ფიქსირდება სხვადასხვა დოკუმენტებში. სამსახურებრივი დოკუმენტების გაფორმებასა და დამუშავებაზე დროის დანახარჯების შესამცირებლად. დასავლეთის ბევრ ქვეყნებში დამტკიცებულია სახელმწიფო სტანდარტების კომპლექსი. დოკუმენტებთან მუშაობა მენეჯერების გარკვეული ჩვევების დაუფლებას მოითხოვს, როგორიცაა სწრაფი კითხვა, რეზოლუციის სწორი შედგენა და სხვა.

საქმიან კომუნიკაციაში წერილობით ფორმებს უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭებათ. წერილობითი დოკუმენტი, ტექნიკურად, კომუნიკაციის ყველაზე რთული ფორმაა, მის შესაქმნელად სპეციალური უნარ-ჩვევები, ცოდნა და შემოქმედებითი მიდგომაა საჭირო. საქმიანი პარტნიორები მენეჯერებს იმის მიხედვით აფასებენ, რამდენად კვალიფიციურად შეადგინეთ წერილობითი დოკუმენტი – თქვენი “მდუმარე წარმომადგენელი”.

მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ცივილიზებულ ქვეყანაში არსებობს დოკუმენტის უნიფიცირებული სისტემები, დოკუმენტების გაფორმების სტანდარტი, არც ერთ დოკუმენტზე არ შეიძლება ითქვას, რომ ის აბსოლუტური სიზუსტითაა შესრულებული. არ არსებობს ამა თუ იმ წერილობითი დოკუმენტის ერთადერთი იდეალური ვარიანტი. თუმცა თითოეულ მენეჯერს შესწევს უნარი, შეაფასოს აკადემიურად შედგენილი დოკუმენტი, სადაც ნათლად და

ლოგიკურადაა წარმოდგენილი მთავარი საკითხები. წერილობითი დოკუმენტის შედგენისას, აუცილებელია, გარკვეული ფორმების დაცვა, რაც დადებით პრაქტიკულ შედეგს იძლევა.

ფუნქციური წერილის შედგენას გარკვეული ძალისხმევა სჭირდება და მას პრაქტიკული მიზანი აქვს, წარმატებულმა მენეჯერებმა, კომუნიკაციის წერილობით ფორმებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში უნდა მიმართონ, როდესაც:

- განზრახული გაქვთ ინფორმაციის უცვლელად შენახვა;
- ოპერირებთ რთული ინფორმაციით;
- ერთსა და იმავე ინფორმაციას რამდენიმე ადრესატს უგზავნით.
- შესაძლოა, წერილობითი ფორმები პირად ან სატელეფონო საუბრებზე ეფექტიანი აღმოჩნდეს. ვინაიდან, დოკუმენტი გაცილებით სერიოზულია და, რაც მთავარია, ოფიციალური კომუნიკაციის საშუალებაა.

კომუნიკაციის წერილობით ფორმებს, სიტყვიერთან შედარებით, უარყოფითი მხარეებიც აქვს, დოკუმენტის შექმნისა და წაკითხვის პროცესი გაცილებით მდორედ მიმდინარეობს, ვიდრე პირადი საუბარი.

დოკუმენტს არ გააჩნია დინამიკა, ის სტატიკურია; გაურკვევლობის შემთხვევაში, მენეჯერს არ შეუძლია სიტყვიერი პასუხი გასცეს მკითხველს. ისინი ვერაფრით დაეხმარებიან წერილის ადრესატს, თუკი მათ დოკუმენტის შინაარსი არასწორად გაიგეს.

ამიტომ როდესაც მენეჯერები დოკუმენტს ადგენენ ტექსტი იმდენად მკაფიო უნდა იყოს, რამდენადაც შესაძლებელია. ხოლო, რაც შეეხება წაკითხვას იგი ყველაფრის მიუხედავად, მძიმე შრომაა. ის შემდეგ სამ ფაზას მოიცავს:

- საერთო აზრის გამოტანა, ანუ რისი თქმა სურდა დოკუმენტის ავტორს;
- წინადადებებით გადმოცემული იდეების შესწავლა;
- კონკრეტული სიტყვების სათანადო აღქმა, მათი ადეკვატური გაგება.

მენეჯერის დოკუმენტი უნდა შეიცავდეს მთავარ იდეას, რაც წერილობითი კომუნიკაციის შემადგენელი ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტია. სხვა დანარჩენი - მასალა, გადმოცემის სტილი და მეთოდი მთავარ იდეაზეა დამოკიდებული. მნიშვნელოვანია, ხელმძღვანელები დარწმუნდნენ, რომ მთავარი იდეა, როგორც

მათთვის, ისე, ადრესატისთვისაც მისაღებია და შეესაბამება დოკუმენტში მოტანილ მასალებს.

დოკუმენტები, რომლებიც მიდის მენეჯერთან, განსხვავდებიან თავისი მნიშვნელობით, ამიტომ ძალიან მნიშვნელოვანია ყველი აზრი თუ იდეა დოკუმენტში დაკავშირებული უნდა იყოს ერთმანეთთან და მკითხველის მიერ, ერთ მთლიანობაში, კომპოზიციურად აღიქმებოდეს.

დოკუმენტების შესრულების კონტროლი, საქმეთა ნომენკლატურების შედგენა და ფორმირება, დოკუმენტის მომზადება საუწყებო არქივში გადასაცემად, დოკუმენტების შემფასებელი ექსპერტიზა, საქმეთა აღწერა და გაფორმება. მათ შესახებ დეტალური ინფორმაცია წარმოდგენილია ნორმატიულ დოკუმენტში "საქმისწარმოების ერთნაირი წესების დამტკიცებისა და ამოქმედების შესახებ". 1

დროის ეკონომიის მიზნით მნიშვნელოვანია დოკუმენტ-მოძრაობისა და სხვა პროცედურების რაციონალურობაც, ამ დროს აუცილებელია პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

რატომ? რა მიზნით იქმნება ესა თუ ის დოკუმენტი? ვის მიერ იქმნება? რა ახალი დოკუმენტი იქმნება მათ საფუძველზე? რამდენად საჭირო და აუცილებელია ისინი? ხომ არ შეიძლება დოკუმენტის შექმნის მიზნის სხვა საშუალებებით მიღწევა, მაგ. თათბირი, სატელეფონო საუბარი? რა გზას გადის დოკუმენტი მისი შემსრულებლიდან ადრესატამდე, რამდენად რაციონალურია ეს გზა? ხომ არ აქვს ადგილი ზედმეტ მოძრაობებსა და პროცედურებს, ზედმეტ შეთანხმებებს და ხელმოწერებს, კოლექტიურ პასუხისმგებლობას, რაც უპასუხისმგებლობას უფრო უწყობს ხელს? რა დრო იხარჯება მთელ ამ პროცედურებზე, რამდენჯერ უბრუნდება ერთი და იგივე დოკუმენტი ერთსა და იმავე მოხელეს და რამდენად აუცილებელია ეს?

ამ პროცესების სრულყოფაში დროის საგრძნობი რეზერვი იმალება.

3.6 დაქვემდებარებულთა მართვა დროის ეკონომიის წყარო

ადამიანის განსაკუთრებული როლის მიუხედავად კაცობრიობის პროგრესში განსაკუთრებული როლი არა ცალკეულ პიროვნებებსა და ინდივიდებს, არამედ ერთი მიზნით გაერთიანებულ ადამიანთა ჯგუფს

ეკუთვნის. ადამიანთა დიდი თუ პატარა ჯგუფების საქმიანობა, ყოველთვის, ნებისმიერ ქვეყანასა და საზოგადოებრივ ფორმაციაში მოითხოვდა ხელმძღვანელობას, მართვას, ორგანიზაციას. კაცობრიობის და მათ შორის საქართველოს ისტორიაც ამას თვალნათლივ ადასტურებს.

დაახლოებით 5000 წლის წინ, ხეოფსის პირამიდა, რომლის სიმაღლე 146 მეტრია და 2.3 მილიონი 2 ტონანახევრიანი ქვებისაგან შედგება, ბერძენი ისტორიკოსის ჰეროდოტეს ცნობით, სულ 20 წელიწადშია აშენებული და მთელ რიგ შემთხვევაში მას ერთდროულად 100 000 კაცი აშენებდა. ბუნებრივია ასეთი გრანდიოზული მშენებლობა წარმოუდგენელი იქნებოდა.

ადამიანთა მართვის და მათი შრომის ორგანიზაციის იმ დროისათვის საკმაოდ დახვეწილი ფორმებისა და მეთოდების გარეშე, შრომის დანაწილების, კოოპერაციის, პასუხისმგებლობის, დროისა და სივრცეში გამიჯვნის გარეშე.

მართვისა და ორგანიზაციის გარეშე ვერც ჯვარსა და სვეტიცხოველს, ნიკორწმინდასა და ვარძიას, ურიცხვ ციხე-კოშკებს და რთულ სამეურნეო ნაგებობებს ააშენებდა ქართველი კაცი. ვერც დიდგორში ბასიანსა და ბევრ სხვა ადგილას დაამარცხებდა მრავალგზის რიცხვჭარბ მტერს. ტყუილად როდი უთქვამს ქართველ კაცს “ხერხი ჯობია ღონესა, თუ კაცი მოიგონებსა”, “100 000 აჯობებს თუ გამორჩენით მქმნელიაო”, ცხოვრებისეულმა გამოცდილებამ აღიარებინა ჩვენს წინაპრებს მართვისა და ორგანიზაციის დიდი მნიშვნელობა.

შრომითი საქმიანობის მართვის აუცილებლობამ განსაკუთრებული მნიშვნელობა და ახალი თვისობრიობა შეიძინა მასობრივი, მანქანური წარმოების განვითარებასთან ერთად, როცა წარმოების პროცესი და ადამიანთა რაციონალური მართვა წარმატების მოპოვების გადამწყვეტი წინაპირობა გახდა, მე-19 საუკუნის უკანასკნელი მეოთხედისა და მე-20 საუკუნის დასაწყისის, შრომის ორგანიზაციის მეცნიერების ფუძემდებელნი- ფრედერიკ ტეილორი, ჰენრი ფორდი, ფრენკ და ლილიენ ჯილბერტები, განსაკუთრების კი, გარიტონ ემერსონი, გამილტონ ჩერჩი და ანრი ფაიორი საზოგადოდ მართვის, უპირველესად კი, ადამიანთა საქმიანობის პერსონალის შესახებ, მეცნიერების ფუძემდებლებად უნდა მივიჩნიოთ.

არ შეიძლება არ დავეთანხმოთ აზრს იმის თაობაზე, რომ მართვის სრულყოფის ძირითადი გზებიდან უპირველესი ადგილი პიროვნულ ფაქტორებს – მაღალ პროფესიონალიზმს, მათ პატიოსნებას, მოტივირებას უჭირავს დღეს ადამიანი ორგანიზაციის არსებობისა და განვითარების არა ერთ-ერთი რიგითი ფაქტორია, არამედ სტრატეგიული რესურსი. სწორედ ამიტომ პერსონალთან დაკავშირებული დანახარჯების "სამწუხარო დანახარჯებად" კი არ განიხილება, არამედ შორს გამიზნულ ინვესტიციად ადამიანურ კაპიტალში, რომელზეც მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატებები.

დაქვემდებარებულთა მართვა პირველყოვლისა ლიდერის მიერ საკუთარი თავის მართვით იწყება. იყო მაგალითი სხვებისათვის, საუკეთესო საშუალებაა ავტორიტეტის მოსაპოვებლად. ხელქვეითებთან საუბრისას ხელმძღვანელის მიზანს უნდა წარმოადგენდეს გასაგებად ახსნა იმისა თუ რას ითხოვენ დაქვემდებარებულებისგან, დაქვემდებარებულთა მართვის პროცესში ხშირად პრობლემას საქმიანობის დელეგირება წარმოადგენს.

ხშირია შემთხვევები, როდესაც მენეჯერები საკუთარ თავზე იღებენ დაქვემდებარებულთა მიერ შესასრულებელ სამუშაოს, ხელმძღვანელი, რომელიც მართვის პროცესში ამგვარ მიდგომას არჩევს, პატივს არ სცემს სხვა ადამიანების შესაძლებლობებს და აუბრალოებს მათ წვლილს კონკრეტულ საქმეში, ხელმძღვანელის წარმატება კი, ბევრადაა დამოკიდებული თანამშრომელთა მიერ საერთო საქმეში შეტანილ წვლილზე, თუ ისინი განუწყვეტლივ აუმჯობესებენ საკუთარ უნარ-ჩვევებს ამით, კიდევ უფრო მატულობს მათი მნიშვნელობა ვინაიდან მომავალში გაცილებით მეტი ენთუზიაზმით, ინტერესთა და მტკიცე რწმენით იწყებენ შრომას. დაქვემდებარებულები, რომლებიც ხარვეზებით ასრულებენ მიცემულ დავალებას, მაგრამ მაინც ახერხებენ მის გამოსწორებას მეტ ფასსა და მნიშვნელობას იძენენ ორგანიზაციისათვის, ვინაიდან მან უკვე ისწავლა, როგორ უნდა აკეთოს საქმე და მისი გამოცდილება საუკეთესო მასწავლებელი ხდება.

ხელმძღვანელობა და დელეგირება სინონიმებია, ხელმძღვანელი, რომელსაც არ შეუძლია, ან არ სურს გამოიყენოს პასუხისმგებლობისა და

ფუნქციების დელეგირების პროცესი არ არის კარგი ხელმძღვანელი, მან უნდა ისწავლოს სამუშაოს შესრულება სხვათა ხელებით, მაგრამ, ამასთან ერთად მან კარგად უნდა იცოდეს, თუ რისი გაკეთება შეუძლია მას, სხვისი ხელებით, რისი დელეგირება შეუძლია და რისი არა, თუ ხელმძღვანელი კარგად არ იცნობს ხელქვეითს, იგი წინასწარ ვერ განსაზღვრავს რისი გაკეთება შეუძლია, ეს კი დელეგირების აუცილებელი პირობაა.ა ა.სეკორდი სავსებით სამართლიანად აღნიშნავს, რომ "დელეგირება არ არის პასუხისმგებლობის აცილების საშუალება, ეს მმართველობითი შრომის დანაწილების ფორმაა, იგი აადვილებს ხელმძღვანელის შრომას, მაგრამ არ ხსნის საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების მოვალეობას, რომელიც აქცევს მას ხელმძღვანელად".

როგორც მესკონი განმარტავს "დელეგირება, როგორც ტერმინი, რომელიც გამოიყენება მართვის თეორიაში, ნიშნავს ამოცანებისა და უფლებამოსილების გადაცემას პირზე, რომელიც პასუხისმგებელია მათ შესრულებაზე ".

როგორც განმარტებიდან ჩანს, დელეგირების პროცესის გარეშე შეუძლებელია დაქვემდებარებულთა განვითარება, ეს თავისთავად ხელს უშლის ორგანიზაციის განვითარებას, დაქვემდებარებულთა განვითარებიდან კი, შეიძლება გადავიდეთ ორგანიზაციის განვითარებაზე.

პრაქტიკაში ეს პერსონალისა და ორგანიზაციის განვითარების გაერთიანებას ნიშნავს.

მენეჯერის ძირითადი პასუხისმგებლობა ისაა, რომ სამუშაო პროცესი დაქვემდებარებულებს შორის ისე ააწყოს, რომ ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურული ქვეგანაყოფის საქმიანობა ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთდამოკიდებული იყოს, ვერ დავეთანხმებით ხელმძღვანელთა იმ მოსაზრებას, რომ საქმის დამოუკიდებლად შესრულება გაცილებით სწრაფი პროცესია. რაღა თქმა უნდა, რომ დროის დაზოგვა შეიძლება თუ სამუშაოს დამოუკიდებლად შეასრულებ და არ მისცემ დაქვემდებარებულს შანსს თავად ისწავლოს საქმის კეთება. ეს ერთხელ დასაშვებია, მაგრამ ხელმძღვანელი საბოლოოდ ხვდება, რომ გაუმართლებლად ხარჯავს დროს.

ხელმძღვანელი არ არის ვალდებული პირადად გასცეს აბსოლუტურად ყველა დავალება გაცილებით მნიშვნელოვანია გაანაწილოს პასუხისმგებლობა, გუნდის წევრებს შორის და მოითხოვოს პასუხისმგებლობა შესასრულებელი სამუშაოს შესახებ. გენერალი კოლინ პაუელი ერთ-ერთ ინტერვიუში აფიქსირებს, რომ მისი, როგორც მხედართმთავრის წარმატება მდგომარეობს, მოვალეობების ეფექტიანად განაწილებაში. "წვრილმანებში არ ვერევი"- ამბობს ის მსგავსი მიდგომა ფართო შესაძლებლობებს აძლევს ხელქვეითებს გადაწყვეტილებების მისაღებად.

უფლებამოსილების გადაცემას თავისი უპირატესობა აქვს, თუმცა მნიშვნელოვანია იმის გათავისება, რომ არასწორად გაცემული მითითებები, არასწორად შერჩეული დაქვემდებარებული- დროის არა რეზერვი არამედ გაფლანგული დროა, ხელმძღვანელების მიერ, განკარგულების გაცემის პროცესში დაშვებული შეცდომები შეიძლება შემდეგნაირად დაჯგუფდეს.

1. "სასხვათაშორისო", "ზერელედ მიდგომა": იმისათვის, რომ დაქვემდებარებულმა განკარგულებები სწორად გაიგონ, არ არის აუცილებელი აჩქარებით საუბარი სწრაფად წარმოთქმული აზრები, შესაძლოა გაურკვეველი დარჩეს. ბევრ დაქვემდებარებულს სჭირდება დამატებითი დრო, რათა გაიაზროს მითითებები და დარწმუნდეს, რომ სწორად გაიგო დავალება.

2. თუ დაქვემდებარებულს არ ეძლევა იმის საშუალება, რომ გაიაზროს ნათქვამი, გაცილებით მაღალი იქნება სამუშაოს შესრულებისას დაშვებული შეცდომების ალბათობა.

3. თუ ხელმძღვანელს ბუნდოვანი წარმოდგენა აქვს და კონკრეტულად არ იცის, რა უნდა გააკეთოს, ასეთ სიტუაციაში მიცემული მითითებები ხმამაღლა ფიქრის ტოლფასია.

4. წინასწარ უნდა განისაზღვროს ყველა სირთულე, რათა გასაგებად იქნას მიტანილი დაქვემდებარებულამდე დავალების შესრულების მიზანი და მეთოდი. წინააღმდეგ შემთხვევაში თანამშრომლები იძულებულნი იქნებიან, იმარჩიელონ-რას გულისხმობდა ხელმძღვანელი. ეს კი დავალების შესრულებას უამრავ პრობლემას უქმნის და ზრდის დროს დანახარჯს.

5. გამოცდილმა ხელმძღვანელმა კარგად უნდა იცოდეს, რომ ბევრი დაქვემდებარებული არ იმჩნევს, რომ რაღაც ვერ გაიგო, ამიტომ აუცილებელია დაქვემდებარებულმა სიტყვიერად დაადასტუროს, რომ მითითება გასაგებია.

6. ხელმძღვანელი ხშირად არ განუსაზღვრავს დაქვემდებარებულს, მიცემული სამუშაოს შესრულების ვადას.

ხელმძღვანელთა უმრავლესობამ იცის, რომ ფუნქციებისა და დავალებების განაწილება მათი უპირველესი მოვალეობაა, თუმცა ხშირად მხედველობიდან რჩებათ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი: შესაფერისი შემსრულებლის შერჩევა. თითოეული ხელქვეითის მუშაობაში არის სუსტი და ძლიერი მხარეები, ამიტომ კონკრეტული დავალებისათვის უნდა შეირჩეს საუკეთესო შემსრულებლები, მოვალეობების განაწილებისას ხელმძღვანელის უპირველესი პრობლემა ის არის, რომ დარწმუნებულია მიცემული დავალების სიმარტივეში და ფიქრობს, რომ მისი შესრულება ყველას შეუძლია, ამიტომაც ნაწილდება რთული დავალებები შემთხვევით შემსრულებლებზე. სამუშაოს ასეთი განაწილება წარმატებას ვერ მოიტანს. განკარგულების გაცემამდე მნიშვნელოვანია მენეჯერი დაფიქრდეს ღირს თუ არა წინასწარ, დაქვემდებარებულთან გასაუბრება, რათა ერთად მოიძებნოს რაციონალური გზები დავალების შესასრულებლად.

იმისათვის, რომ მენეჯერი დარწმუნდეს, შეიძლება თუ არა თანამშრომლის ნდობა, მნიშვნელოვანია შეფასდეს მათი პოტენციალი და შესასრულებელი სამუშაო. სამუშაოს აღწერა და სამუშაოთა სპეციფიკაცია დაქვემდებარებულთა მართვის საფუძველია. სამუშაოს აღწერა საშუალებას იძლევა განსაზღვროს მოცემულმა კონკრეტულმა დაქვემდებარებულმა რა ფუნქციები, როგორ და რა პირობებში უნდა შეასრულოს, როგორია მისი პასუხისმგებლობები და უფლებამოსილებანი. თითოეული სამუშაოსათვის გამოკვეთილი უნდა იქნას პრიორიტეტული ამოცანები, ადგილი და როლი სტრუქტურულ ქვეგანაყოფში. სამუშაოთა აღწერის მნიშვნელოვანი კომპონენტია ფუნქციები და პასუხისმგებლობები, დაწვრილებით და კონკრეტულად უნდა ჩაითვალოს დაქვემდებარებულთა ძირითადი, მთავარი, ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციები

და შესაბამისი პასუხისმგებლობები, სამუშაოს ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობებს ვალდებულებებიც შეიძლება ვუწოდოთ კონკრეტული.

დაქვემდებარებულების უფლებამოსილების განსაზღვრა აუცილებელია წარმატების მისაღწევად, თუმცა იგი არ უნდა გამორიცხავდეს კონტროლის მექანიზმის გამოყენებას ხელმძღვანელის მხრიდან.

ქცევის წესების პრინციპის განსაზღვრისას მნიშვნელოვანია იმ მოძღვრების გაზიარება, რომელიც ჯერ კიდევ ხჯხ საუკუნის ბოლოს არსებობდა საქართველოში და რომლის შექმნაშიც ღირსეული წვლილი შეიტანა ილია ჭავჭავაძემ ,,ყველა კაცი, თუ დაწესებულება მით უფრო მაღალია და ღირსეული, როცა კანონს თავის თავზე მაღლა დააყენებს და თვითონ ქვეშ დაუდგება, ამაზეა დამოკიდებული კაცთა საზოგადოების ბედნიერება და დღეგრძელობა".

ილია ჭავჭავაძე მოითხოვდა სახელმწიფო სამსახურში ჩამდგარი ყველა მოხელისაგან ეთიკური ნორმების დაცვით მათზე დაკისრებული სამსახურებრივი მოვალეობების მთელი პასუხისმგებლობით შესრულებას.

,,მოვალეობის გარეშე უფლება არ არსებობს, ხოლო მოვალეობა ისაა, პატივი სცე, დაიცვა კიდეც სხვისი უფლება და, არა დაარღვიო იგი".

აი რას წერდა ანგარიშვალდებულებაზე ,,ანგარიშსა ვთხოვ, რომ იტყვიან, განა იმას ნიშნავს, რომ ავი რამ შეგწამე და მინდა დაგიჭირო ავკაცობაში. ანგარიში საქმის სასწორზე დადებაა და სასწორს ვინ უნდა გაექცეს თუ არა გონებადახშული კაცი."

სწორედ ამიტომ, დაქვემდებარებულთა მართვის მნიშვნელოვანი კომპონენტი იმის განსაზღვრაა, თუ რამდენად სრულად და ხარისხიანად ასრულებს დაქვემდებარებული, ფუნქციურ ვალდებულებებს, ამის საშუალებას იძლევა უშუალო ხელმძღვანელისადმი მოხელის ანგარიშგება, შესრულებულ სამუშაოთა შესახებ და ხელმძღვანელის მიერ, სამუშაოს შესრულების შეფასება. სწორედ მას გულისხმობდა ილია ჭავჭავაძე, როდესაც ანგარიშვალდებულების შესახებ საუბრობდა.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ წარმატებას მიაღწიოს მნიშვნელოვანია, ყოველმა მომუშავემ, მაქსიმალური ძალისხმევა და დაინტერესება გამოავლინოს

დასახულ ამოცანათა მისაღწევად, ცხოვრებისეული პრაქტიკა ადასტურებს, რომ ადამიანმა მხოლოდ მაშინ შეიძლება მიაღწიოს თავის მიზნებს და მაქსიმალურად გამოიყენოს თავისი უნარ-შესაძლებლობები, როცა ის სათანადოდ არის მოტივირებული.

დროის ეკონომიის მიზნით მნიშვნელოვანია დაქვემდებარებულის, პროფესიულ კვალიფიციური დონის, უნარ-შესაძლებლობებისა და პიროვნული თვისებების თანამდებობრივ მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენა. დაქვემდებარებულთა შეფასების ფაქტორების განსაზღვრა, ესაა ორიენტირები საითკენაც უნდა ისწრაფოდეს დაქვემდებარებულისა და მისი მენეჯერის აქტივობა. შეფასების ფაქტორების მაჩვენებლებისა და კრიტერიუმების არა კონკრეტულობას და ნაკლებ სიზუსტეს ხშირად სერიოზულ შეცდომებამდე მიჰყავს, კერძოდ ასეთ დროს სხვადასხვა ხელმძღვანელი დაქვემდებარებულთა ერთსა და იმავე თვისებებს სხვა და სხვა, ზოგჯერ კი, ურთიერთსაწინააღმდეგო პოზიციებიდან აფასებს

დრო განსაკუთრებული, აუნაზღაურებელი რესურსია და მის რაციონალურ გამოყენებას უპირველესი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერთა შრომის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის. მენეჯერთა სამუშაო დროის არაეფექტიანად გამოყენების მიზეზი სამუშაო დროის დანაკარგები და დროის არარაციონალური ხარჯვაა. ამიტომ მნიშვნელოვანია ყურადღება მიექცეს დროის და სამუშაოს დაგეგმვას. იგი შრომის ორგანიზაციის ჩვეულებრივ მოთხოვნად და ყოველდღიურ წესად უნდა იქცეს.

˜თემა . მოსაუბრის ამოცნობის ხელოვნება.

პრაქტიკული სიტუაციები

- **ურთიერთობის ფსიქოლოგიური ფაქტორები;**
- **პანთომიმიკის ხელოვნება. ადამიანის სახის გამომეტყველებისა და მეტყველების ფარული აზრების ამოცნობა;**
- **. ადამიანის მოძრაობებზე დაკვირვება;**
- **სწორი არქმის ეფექტურობა. პირველი შთაბეჭდილებების მნიშვნელობა და შეცდომები. საუბრის წარმართვის უნარ-ჩვევები.**

სხეულის ენის გავლენა ურთიერთობის პროცესში

როდესაც თვალები სხვას ამბობენ და ენა სხვას

გამოცდილი ადამიანი ენდობა თვალებს

რ. ემერსონი

მრავალრიცხოვანი დაკვირვებებითა და კვლევებით დადგენილია უამრავი წესი რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელი ხდება თანამოსაუბრის აზრებისა და გრძნობების მაღალი და დამაჯერებელი სიზუსტით ამოცნობა, მისი დამოკიდებულებების ახსნა.

საუბრის პროცესში მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ როგორ იქნა გაგებული ჩვენი სიტყვები. ხშირად ეს შესაძლებელია თანამოსაუბრის პასუხებით გახდეს ცნობილი, თუმცა არც თუ იშვიათად თანამოსაუბრე არ არის გულწრფელი , ხშირად სიტყვაძუნწი და ურეაქციონიც კი არიან. სწორედ ასეთ სიტუაციებში მშველელად გვევლინება სხეულის ენა- ჟესტები, პოზა, მიმიკა, სხეულის მოძრაობა.

ჟესტები და მიმიკები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ ურთიერთობის პროცესში. სპეციალური კვლევებით დადგენილია, რომ სიტყვების საშუალებით ხდება მხოლოდ ინფორმაციის 7% -ის გადაცემა, ინტონაციისა და ხმის ტონალობის საშუალებით ვღებულობთ ინფორმაციის 38%-ს , ხოლო მიმიკებისა და ჟესტების საშუალებით ხდება ინფორმაციის 55%-ის მიღება. სხვა კვლევებით დადგენილია,

რომ სიტყვების საშუალებით მიღებული ინფორმაცია არის 1/3 და დანარჩენი მოდის არავერბალურ სიგნალებზე.

მკვლევარების დიდი ნაწილი მიდის იმ აზრამდე, რომ არავერბალური არხები მნიშვნელოვანწილად გამოიყენება პირადი ურთიერთობების "გამოსავლენად'. მაგ. ადამიანს შეუძლია მიაპყროს გამჭოლი მზერა და აგრძნობინოს საკუთარი დამოკიდებულება,ისე რომ ხმა არ ამოიღოს.

სხეულის ენის უტყუარობა იმით აიხსნება, რომ მათი დიდი ნაწილის გამოვლინება სპონტანურ ხასიათს ატარებს და რთულია გონებით მისი გაკონტროლება. როდესაც ვიცით სხეულის ენის გამოვლინებების არსი შესაძლებელი ხდება იმაზე მეტის გაგება, ვიდრე თანამოსაუბრეს სურდა ეთქვა.

სხეულის ენის ცოდნის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ შესაძლებლობა გვეძლევა სიტყვით ნათქვამი შესაბამისი ჟესტებით, პოზითა და მიმიკებით გავამყაროთ. ამგვარად ნათქვამი უფრო დამაჯერებელი ხდება.

ხშირად გაუთვითცნობიერებლად ვგრძნობთ ამა თუ იმ ჟესტების აზრს. მაგალითად , ადამიანი საუბრობს და ვგრძნობთ რომ ყველაფერი ისე არ არის , საქმე ის არის, რომ მისი სხეულის ენით განსხვავებულ ინფორმაციას ვღებულობთ, რაც არ შეესაბამება სიტყვებით გადმოცემულის არსს.

საქმიანი შეხვედრებისას მნიშვნელოვანია შევძლოთ საკუთარი ჟესტებისა, მიმიკების მართვა და ამავდროულად სწორად "წავიკითხოთ" პარტნიორის რეაქციები.

არაველბალური ურთიერთობის ელემენტები მნიშვნელოვანია გაცნობის პირველ წუთებში. იგი არის საფუძველი ურთიერთობის გაგრძელების, კონსტრუქციული ურთიერთობის ჩამოყალიბების და ახალი იდეებისა და წინადადებების ჩამოყალიბების.

საქმიანი წრის წარმომადგენლები სხეულის ენის საშუალებით ახდენენ ადამიანთა ქცევის პროგნოზირებას. სხეულის ენის საიდუმლოების ახსნა ექვემდებარება შესწავლას, თუმცა გარკვეული ცოდნის დაგროვება გამოცდილებითაც არის შესაძლებელი.

საპასუხო შეფასება

მრავალი კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ქალები გაცილებით ზუსტად ახერხებენ საკუთარი გრძნობების გადაცემას სხეულის ენით და ასევე ზუსტად აღიქვამენ სხვათა გრძნობებს, მამაკაცებთან შედარებით. ასევე მაღალია აღქმის უნარი იმ მამაკაცებში, რომლებიც მუშაობენ ფსიქოლოგებთან, მასწავლებლებთან და მსახიობებთან.

დადგენია, რომ მამაკაცები ზუსტად აღიქვამენ მამაკაცების სხეულის ენას და ქალები –ქალებისას. ასევე მაღალია აღქმის უნარი ერთი პროფესიის ადამიანებს შორის, ერთი საზოგადოებრივი წრის წარმომადგენლებს შორის.

განსაკუთრებით იოლია ადამიანის სხეულის ენის გაგება, როდესაც ახდენ ემპათიის ხელოვნების გამოყენებას.

არც თუ იშვიათად ადამიანებს აქვთ სხეულის მოძრაობის განსაკუთრებული ჩვევა რომელიც ართულებს მათ გაგებას. მმაგ. აარიან ადამიანები, რომლებიც მუდმივად ფეხი ფეხზე გადადებულნი სხედან , ამდენად ეს პოზა არაფერს მეტყველებს მის შინაგან განწყობილებაზე.

სხეულის ენის გაგება რთულია ფიზიკური ნაკლის მქონე ადამიანებშიც. მაგ. ადამიანი რომელსაც ცუდად ესმის შესაძლოა ხშირად აბრუნებდეს თავს თანამოსაუბრისგან რათა ყური მიუგდოს საუბარს. ამდენად თავის დაზღვევის მიზნით სასურველია მოხდეს სხეულის სხვადასხვა ნაწილებზე ერთდროული დაკვირვება

სხეულის ენაში არ არსებობს წვრილმანები. ეგრედწოდებული "წვრილმანი" ნაკლებად შესამჩნევი და თითქმის შეუმჩნეველი გამოვლინებები, ჟესტები რომელთა კონტროლი შეუძლებელია გაცილებით მეტი ინფორმაციის მატარებლები არიან. მაგ. თანამოსაუბრე ავლენს საუბრისას ინტერესს და თანხმობის ნიშნად გიკრავთ თავს, ფეხები კი კარისაკენ აქვს მიბრუნებული ეს ნიშნავს რომ იგი ფაქტობრივად “გასულია” საუბრიდან მაგრამ ცდილობს შექმნას დაინტერესებული ადამიანის იერი.

რა შეიძლება თქვას ადამიანის სახემ და ხმამ.

მინდა შემოგთავაზოთ ცოტა რამ ფიზიოგნომიკის შესახებ. ფიზიოგნომიკა –არის მეცნიერება სახის ტიპების ამოცნობისა და დაფარული მახასიათებლი ნიშების გამოვლენის შესახებ. იგი ადამიანთა სახის სხვადასხვა ტიპებად ყოფს:

მოგრძო სახე- მოგრძო მართკუთხა სახე, ნიკაპის სიგანე შუბლის სიგანის ტოლია. ეს ეგრეთწოდებული "არისტოკრატიული" ტიპია, რაც მეტყველებს მის ინტელექტზე, მგრძნობიარობასა და გაწონასწორებულობაზე. ასეთი ადამიანები დაჯილდოებულები არიან ორგანიზატორული ნიჭით და მკაფიოდ მიზანდასახულნი არიან.

ტრაპეცია სახე- მაღალი და დიდი შუბლი,მკვეთრი ყვრიმალები, დიდი მაგრამ ვიწრო ცხვირი, ღრმად ჩამჯდარი თვალები ასეთი ადამიანები ხასიათდებიან ეშმაკური თვისებებით და მიდრეკილნი არიან მარტოსულობისაკენ.

ტრაპეცია სახე- ფართო შუბლი და გამოკვეთილი ნიკაპი, ასეთი სახის მატარებელი ადამიანი ინტელიგენტი, არისტოკრატი და მგრძნობიარეა. იგი არ არის მებრძოლი. ქალები ასეთი სახით ოპტიმისტები არიან და ცხოვრობენ ბედნიერად, ქმნიან სასიამოვნო ატმოსფეროს.

კვადრატული სახე- ასეთი სახის ადამიანები ცივი და უგრძნობები არიან, ვაჟკაცური არც თუ იშვიათად ავლენენ უგულობას, როგორ წესი უჭკუონი და ხშირად უხეშები არიან. მისი გამოკვეთილი თვისებაა- გაბედული ქმედებები. .ასეთი ადამიანები პირდაპირნი და გახსნილები არიან ურთიერთობისას, იღვწიან წარმატებისათვის. არიან კარგი შემსრულებლები თუმცა იბრძვიან ლიდერობისათვის. ქალები ამგვარი სახით იბრძვიან იყვნენ დომინირებული.

მრგვალი სახე- ასეთი სახის ადამიანები არიან კეთილი მშვიდობისმოყვარე და ჰუმანურები. ასეთ ადამიანებს უყვართ კომფორტი და არ იბრძვიან დიდებისათვის. მაღალი ცხვირის ძვალი, გამოკვეთილი ყვრიმალის ძვალი და "ანთებული"თვალები მეტყველებენ მის მიზანსწრაფულობაზე.

აღნიშნული ფიზიკური მახასიათებლები მნიშვნელოვანია გარკვეული ორიენტაციისათვის ყოველდღიურ ცხოვრებაში. ამგვარი ინფორმაცია საშუალებას იძლევა ვიზუალური კონტაქტით სწრაფად დავადგინოთ პარტნიორის შინაგანი მახასიათებელი თვისებები

სახის გამომეტყველება

სახის გამომეტყველება ადამიანთა გრძნობების და ხასიათის მაჩვენებელია. ჩყველაზე იოლად ხდება ადამიანთა დადებითი ემოციების ამოცნობა- სიხარულის, სიყვარულის თუ გაოცების. რთულად ამოსაცნობია როგორც წესი უარყოფითი ემოციები_ მწუხარება, აღშფოთება ზიზრი.

როგორც წესი ემოციები ასოცირდება მიმიკებით შემდეგნაირად:

გაოცება- აწეული წარბები, ფართოდ გახელილი თვალები ძირს დაშვებული ტუჩები,დაღებული პირი.

შიში- აწეული წარბები, ფართოდ გახელილი თვალები, ჩამოშვებული და უკან გაწეული ტუჩი, პირი შესაძლოა იყოს ღიაც.

მრისხანება- წარბები დაშვებული, პირი მომუწული, კბილები მჭიდროდ დაჭერილი.

ზიზღი- წარბები დაშვებული, ცხვირი შეჭმუხნილი, ქვედა ტუჩი გადმოწეული და ზედ დაბჯენილი ქვედა ტუჩი.

მწუხარება- ჩამქრალი თვალები, სამკუთხედი ტუჩი ოდნავ დაშვებულ მდგომარეობაში.

ბედნიერება-წყნარი თვალები, ტუჩის ბოლოები აწეული

ფოტოგრაფებისა და მხატვრებისათვის ცნობილია, რომ ადამიანის სახე ასიმეტრიულია და შესაბამისად მარჯვენა და მარცხენა მხარეებზე განსხავებულად აისახება ემოციები. ჩატარებული გამოკვლევებით დადგენილია, რომ სახის სხვადასხვა მხარე ტვინის სხვადასხვა ნახევარსფეროებით კონტროლდება.

ტვინის მარცხენა ნახევარსფერო აკონტროლებს მეტყველებასა და ინტელექტუალურ საქმიანობას, ხოლო ტვინის მარჯვენა ნახევარსფერო აკონტროლებს ემოციებს, წარმოსახვასა და სენსორულ საქმიანობებს. მართვის კავშირები გადაჯვარედინდება კერძოდ, ტვინის ნახევარსფეროს მუშაობა აისახება სახის მარჯვენა ნაწილზე და ექვემდებარება კონტროლს, ხოლო მარჯვენა ნახევარსფეროს მუშაობა კი აისახება სახის მარცხენა ნაწილზე და აქ რთულია ემოციების დაფარვა. მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, რომ დადებითი ემოციების ასახვა ხდება მეტნაკლებად თანაბრად სახის ორივე ნაწილზე, ხოლო უარყოფითი

ემოციები მეტწილად აისახება სახის მარჯვენა ნაწილში , ამდენად მომგებიანია თანამოსაუბრესა და პარტნიორს მეტწილად და ინტერესით დააკვირდეთ სახის მარჯვენა ნაწილში.

თუმცა ორივე ნახევარსფერო მუშაობს ერთდროულად და ამ განსხვავებების აღწერა მხოლოდ წვრილმანებში ვლინდება.

რა შეუძლია გვითხრას თვალებმა?

კვლევრები ამტკიცებენ, რომ ლევ ტოლსტოიმ აღწერა თვალის მოძრაობის და გამომეტყველების 85 და ღიმილის 97 ვარიანტი. თვალების საშუალებით გადმოიცემა ყველაზე ზუსტი და ღია სიგნალები იმ კომუნიკაციური საშუალებებიდან ,რომელიც ადამიანს გააჩნია. ამიტომ საუბრის პროცესში მნიშვნელოვანია მოახდინოთ როგორც საკუთარი თვალების ისე თანამოსაუბრის მზერის კონტროლი. იმისათვის რომ თანამოსაუბრესთან დაამყაროთ კარგი ურთიერთობა თქვენი თვალები ერთმანეთს უნდა შეხვდნენ ურთიერთობის საერთო დროის 60-70 %. არ არის გასაკვირი, რომ თანამოსაუბრე, რომელიც ხშირად გარიდებთ თვალს (ურთიერთობის დროის 2/3) ნდობით ვერ ისარგებლებს.

თუ გამოცდილი ლიდერი დიდი ძალისხმევით ახერხებს აკონტროლოს საკუთარი ჟესტები და მიმიკები თითქმის შეუძლებელია შენიღბო საკუთარი თვალებით წამოსული ემოციები და ინფორმაცია.

როდესაც ადამიანს უხარია მისდაუნებურად თვალის გუგა ნორმალურთან შედარებით 4-ჯერ ფართოვდება. ხოლო როდესაც ადამიანი ბრაზობს და ცუდ განწყობაზეა მისი თვალის გუგები შესაბამისად ვიწროვდება. არ შეიძლება დაკვირვებულ თვალს ამგვარი ცვლილება გამოეპაროს.

გამოხედვა მრავლისმთქმელია და შესაბამისად არსებობს გარკვეული კლასიფიკაცია.:

- საქმიანი გამოხედვა
- სოციალური და ინტიმური.

საქმიანი მზერისას წარმოიდგინეთ, რომ თანამოსაუბრის თვალებს შორის არის სამკუთხედი და ნუ მოაშორებთ თვალს ამ წარმოსახვაში არსებულ ფიგურას,ამით სხვა თუ არაფერი შეძლებთ აკონტროლოთ საუბარი. და რაც მთავარია თქვენი მზერა არ უნდა იყოს თანამოსაუბრის თვალების ქვევით.

სოციალური მზერისას თქვენი თვალები თანამოსაუბრის თვალების ქვევით არის მიმართული , იქმნება პირობები სოციალურ დონეზე ურთიერთობების. მზერა ამ დროს კონცენტრირდება წარმოსახვაში არსებულ სამკუთხედზე, რომელიც განთავსებულია თვალებსა და პირს შორის.

ინტიმური მზერისას თანამოსაუბრის თვალები მიმართულია თვალებიდან ნიკაპის მიმართულებით და კიდევ უფრო მჭიდრო კავშირისას მზერა გადადის გულის მიმართულებით.

ამა თუ იმ მზერას თავისი მნიშვნელობა შეიძლება მივანიჭოთ:

მზერის თანმხლები მოქმედების	მნიშვნელობა
აწეული თავი და ზევით მიმართული მზერა	მოითმინეთ უნდა დავფიქრდე
ღიმილი და მსუბუქად თავის დაქნევა	გასაგებია მეტს ვერაფერს დავამატებ
რიტმულად თავის დაქნევა	გასაგებია რაც გინდათ
ხანგრძლივი მზერა თანამოსაუბრის თვალებში	მსურს გავიგო შენი ჩანაფიქრი
მზერა სხვა მიმართულებით	უპატივცემულობა
თვალები მიმართულია იატაკისაკენ	შიში ან წასვლის სურვილი

ჩვენ მეტად ვაკვირდებით იმ ადამიანებს რომლებიც ჩვენი ახლობლები არიან და რომლებითაც მოხიბლულები ვართ. ხანგრძლივმა მზერამ შესაძლოა გათქვას ადამიანის გრძნობები. ცნობილია რომ ქალები გაცილებით დიდხანს უყურებენ მათ ვისაც ისინი მოსწონთ და კაცები პირიქით მეტად უყურებენ იმ ქალებს, რომლებიც მათ მოსწონთ.

კარგად ესმოდა ქართველ მგოსანს ვაჟა-ფშაველას ადამიანის სულისა და სხეულის ენა და სწორედ ამიტომ შეძლო ზუსტად გადმოეცა თვალებით გამჟღავნებული ქალის გულისნადები:

"ქალავ ის მიყვარს მე შენში
თავს რომ თაჰკიდებ მელადა
ჭპირდაპირ მზერას ვერ ბედავ
ვაჟთ მზერას იმჩნევ წყენადა"

ადამიანები ერთმანეთს უყურებენ 30-60% მთელი ურთიერთობის პერიოდის. თუ მზერის ხანგრძლივობა აღნიშნულ პროცენტზე მეტია მაშინ თანამოსაუბრე გაცილებით მეტად არის დაინტერესებული პიროვნებით , ვიდრე მისი საუბრის თემით.

ურთიერთობისას ადამიანები მეტწილად უყურებენ ერთმანეთს თვალებში, მაგრამ ეს ხანგრძლივობა ერთჯერადი მზერის არ არის 10 წამზე მეტი. მიუხედავად იმისა რომ 10 წამი არც ისე დიდი დროა ეს პერიოდიც კი მცირდება საუბრის პროცესში და მით უფრო სწრაფად თუ უინტერესო ხდება საუბარი.

დაჟინებული მზერა ადამიანებში იწვევს პროტესტს, რამეთუ იგი აღიქმება როგორც პირადი გრძნობების ხელყოფა. უფრო მეტიც, კიდევ უფრო დაჟინებული მზერა მტრობადაც კი აღიქმება.

თუ მოსაუბრე ხან მიაპყრობს მზერას მსმენელს და ხან თვალს არიდებს ეს მიანიშნებს იმაზე, რომ მას საუბარი ჯერ არ დაუმთავრებია. საუბრის დასასრულს მოსაუბრე მსმენელს თვალებში შესცქერის თითქოს ეუბნება"მე დავასრულე ჩემი სათქმელი და გისმენ . . ."

ძუმეტეს შემთხვევაში თვალების უნებლიე მოძრაობით შესაძლებელია ამოვიკითხოთ თანამოსაუბრე. გთავაზობთ ექსპერიმენტის შედეგად დადგენილ თვალების მოძრაობას

1

2

3

4

6

თუ თანამოსაუბრეს უსვამთ კითხვას და მისი თვალების მოძრაობა მიმართულია **მარცხნივ-ზევით** (1) ე.ი მან დაიჭირა რაღაც ნაცნობი ფრაზა და საგონებელს მიეცა და ამ დროს ახდენს იგი ვიზუალურად გახსენებას. მარჯვენა-ზედა (2) მოძრაობისას თანამოსაუბრემ მოისმინა ფრაზა რომლის მსგავსი არ მოიძებნება მის გამოცდილებაში.

თვალის მოძრაობა ჰორიზონტალური მიმართულებით მარჯვნივ ან მარცხნივ ნიშნავს, რომ ყურადღებას აპყრობენ რაღაც ნაცნობ ხმას. თუ მზერა მიმართულია ჰორიზონტალურად მარცხნივ (3) ეს მიანიშნებს, რომ ობიექტი იხსენებს მისთვის ნაცნობ ხმას ხოლო თუ მზერა მიმართულია ჰორიზონტალურად მარჯვნივ (4) ის ყურს უგდებს მისთვის უცნობ ახალ ხმას.

თვალის მოძრაობა მარცხნივ-ქვევით (5) დაკავშირებულია პარტნიორის შეფასებასა და გადაწყვეტილების მიღებასთან. შესაძლებელია ამ დროს პიროვნება ახდენდეს საკუთარ თავთან დიალოგს სადაც იგი იბრძვის “კისა ” და “არას” შორის. თვალის მოძრაობა მარჯვნივ-ქვევით (6) გულისხმობს, რომ ამუშავდა ადამიანის კინესტიკური სისტემა და ახდენს რაიმე მოვლენის წარმოსახვას. მაგ. როგორ დაისვენებს ხის ჩრდილში მძიმე სამუშაო დღის შემდეგ.

რას გვამცნობს ადამიანის ტუჩები და ღიმილი

ადამიანის ღიმილსა და ტუჩებს ბევრის თქმა შეუძლია. მისი მდგომარეობისა და განწყობის შესახებ.

თუ მჭიდროდ მომუწული ტუჩები მიანიშნებს, რომ ადამიანი ღრმად არის ჩაფიქრებული, მობრეცილი ტუჩები ეჭვისა და სარკაზმის მანიშნებელია.

ღიმილი, როგორც წესი გამოხატავს მეგობრობას, სითბოსა და გულღიაობას. მაგრამ მისი ახსნისას და დასკვნების გაკეთებისას საჭიროა ფრთხილი დამოკიდებულება. ღიმილი ხელმძღვანელების მხრიდან შესაძლოა აღქმული იყოს უარყოფითად და შესაძლოა ამ ღიმილის მიღმა იმალებოდეს ნიღაბში მყოფი ადამიანი.

საჭიროა გვახსოვდეს, რომ როდესაც ღიმილი ბუნებრივია ადგილი აქვს თვალის კუნთის შევიწროებას და აწეულია ქვედაქუთუთო, ხოლო საქმიანი ღიმილისას იღიმებიან მხოლოდ ტუჩებით.

არსებობს უშუალო კავშირი ადამიანის სულიერ და ფიზიკურ მდგომარეობასა და ღიმილს შორის. როდესაც გული წუხს და განწყობა უარყოფითია ღიმილი მწუხარებისაა, ხოლო როდესაც გულს უხარია ღიმილიც ბედნიერია. სულიერი სიმშვიდე ყოველთვის აისახება ღიმილში.

ადამიანები კეთილად აღიქვამენ ღიმილს, რომელიც გამოხატავს მეგობრობას, თანადგომას. მოღიმარი ადამიანი იწვევს გარშემომყოფთა ყურადღებას.

ფართოდ არის აღიარებული რომ ღიმილი შესაძლოა სამკურნალო საშუალებათაც კი მოგვევლინოს. ამიტომ საჭიროა მაშინაც კი გაიღიმოთ, როდესაც გულს არ ეღიმება.

დადგენილია, რომ თუ ცუდი განწყობის მიუხედავად შეეცდებით რამდენიმეჯერ გაიღიმოთ აუცილებლად იგრძნობთ სულიერი მდგომარეობის შემსუბუქებას. და თუკი განწყობა ამაღლებული გაქვთ, იგი უნდა გაუნაწილოთ გარშემო

რა ინფორმაციას იძლევა ადამიანის ხმა

დიპლომატიური წრის წარმომადგენლები ხშირად ამბობენ, რომ თუ ადამიანის ენა აძლევს საშუალებას არ გამოხატოს თავის აზრები, ადამიანის ხმა ახდენს ამ აზრების გამოაშკარავებას. თუმცა ამისათვის საჭიროა შეგეძლოს მოსმენა. გამოცდილი ადამიანი ადვილად ამჩნევს რომელი კუთხის შვილი ხართ და რა ასაკის ბრძანდებით. არსებობენ ადამიანები, რომელთაც შესწევთ უნარი ხმით დაადგინოს ჯანმრთელობის მდგომარეობა, ხასიათი და ტემპერამენტი. მიუხედავად იმისა რომ ადამიანი დაჯილდოებულია უნიკალური ხმით , ელფერს მას თავადად ადამიანები ანიჭებენ.

ადამიანები, რომელთაც შესწევთ უნარი მკვეთრად შეცვალონ ხმის სიმაღლე, როგორც წესი დამაჯერებლები, კომუნიკაბელურნი, კომპეტენტურნი და გაცილებით სასიამოვნო მოსასმენი არიან ,ვიდრე ადამიანები, რომლებიც მონოტონურად საუბრობენ. მოსაზრება, რომ საუბრისას იოლად ამოსაცნობია მწუხარება და რთულია ნევროზისა და ეჭვიანობს ამოცნობა არ ვეთანხმები.

არც თუ მცირე ინფორმაციას იძლევა ადამიანის ხმის ტონი და სიძლიერე. ზოგიერთი გრძნობები, როგორიც არის ენთუზიაზმი, სიხარული, უნდობლობა ჩვეულებრივ მომატებული ხმის ტონალობით გამოითქმება, ისე როგორც შიშის შეგრძნებისას, მაგრამ პირველ შემთხვევაში უფრო ფართო დიაპაზონის ტონალობაა და ხმაც ძლიერია. ისეთი გრძნობები როგორიც არის მწუხარება, დარდი და დაღლილობა, ჩვეულებრივ გადმოიცემა რბილად და ყოველი ფრაზის შემდეგ ინტონაციის შემცირებით.

ადამიანები საუბრობენ სწრაფად, როდესაც ისინი აღშფოთებულნი ან აღელვებულნი არიან პირადი სიძნელეების გამო. როცა ადამიანი ცდილობს დაგვარწმუნოს საკუთარ სიმართლეში ჩვეულებრივზე სწრაფად საუბრობს. ჩვეულებრივზე ნელა საუბარი, მიანიშნებს დარდს ,მწუხარებასა და დაღლილობაზე. როდესაც საუბრის დროს ხშირია ცდომილებები, ადგილი აქვს სიტყვების გამეორებას და არასწორად შერჩევას ადამიანები თავისდაუნებურად ამჟღავნებენ საკუთარ გრძნობებს. სიტყვების შერჩევა ადამიანებს უჭირთ იმ შემთხვევაში როდესაც იგი არ არის დარწმუნებული საკუთარ სიტყვებში, ან ცდილობს თანამოსაუბრის გაკვირვებას. ჲუმეტესწილად საუბრისას დაშვებული ხშირი შეცდომები მიანიშნებს, რომ თანამოსაუბრე ღელავს და ცდილობს მოგვატყუოს. შემთხვევითი არ არის, რომ გამოცდის წინ ნერვიულობისას ხშირად ხმაში ხრინწი გამოერევათ სტუდენტებს, ნერვიულობისას შესაძლოა ხმა იმდენად შეიცვალოს რომ საკუთარმა დედამაც კი ვერ გიცნოთ.

რამდენადაც ხმის ტონალობა დამოკიდებული სხეულის სხვადასხვა ორგანოების მუშაობაზე, შესაბამისად ხმაში აისახება ამ ორგანოთა მდგომარეობაც. ადამიანში არსებული ემოციები ცვლიან სუნთქვის სიხშირეს. შიში და სტრესი ახდენს ხორხის პარალიზებას . შემთხვევითი არ არის, რომ ადამიანები შიშის ხარისხს ტონალობის ზრდით აფასებენ “ისე კიოდა მთელმა სოფელმა გაიგონაო” არა მხოლოდ ემოციური მდგომარეობა მოქმედებს სუნთქვის სიხშირეზე, არამედ, სუნთქვით შესაძლებელია ემოციური მდგომარეობის კონტროლიც. მძიმე ემოციური მდგომარეობისას რეკომენდებულია ღრმად ჩაისუნთქოთ და

ამოისუნთქოთ ფართოდ გაღებული პირით. თუმცა სუნთქვის ხარისხი შესაძლოა შეიცვალოს ჰაერის უკმარისობითაც.

საუბრის პროცესში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი არის ის, რომ დავადგინოთ მართალს ამბობს თუ არა თანამოსაუბრე. წყურადღებიანმა მსმენელმა შესაძლოა უბრალო ნიუანსით იგრძნოს არის თუ არა იგი სიცრუის მსხვერპლი, მაგრამ ამ ხელოვნებას ყველა ვერ სწვდება, არადა არავის არ სურს იყოს მოტყუებული.

ამ პრობლემების მოგვარებას ახერხებს მეცნიერებისა და ტქნიკის მიღწევები. ტელეფონის ყურმილზე სპეციალური აპარატის დამონტაჟებით შესაძლებელია მოსაუბრის ემოციური მდგომარეობის გაგება. ინდიკატორზე სპეციალური ციფრების ცვლილებით შესაძლოა დადგინდეს რომელ სიტყვაზე ცრუობთ. აღნიშნული აპარატები უკვე გაყიდვაშია ინგლისში.

სხეულის მოძრაობის “ლექსიკონი”

მნიშვნელოვანია საქმიანი წრის წარმომადგენელმა იცოდეს რა იცის სხეულის ენის შესახებ, რომელიც მნიშვნელოვან ინფორმაციას იძლევა ადამიანის შინაგანი სულიერი მდგომარეობის შესახებ. ამისათვის გთავაზობთ გარკვეულ კომენტარებსა და შესაბამის პასუხებს:

კითხვები:

გვითხარით რას ნიშნავს პარტნიორთან საუბრისას ქვემოთ ჩამოთვლილი ჟესტების ენა

1. ხელის გულები გადაშლილია ზევით;
2. ხელები დამალულია ზურგს უკან ან ჯიბეში
3. პიჯაკს ისწორებენ ან იხდიან თქვენი თანდასწრებით;
4. ხელები გადაჯვარედინებულია გულზე;
5. ხელის მტევანი აქვს მოდუნებული;
6. თითებით ჩაებღაუჯა რაიმეს და დააშორა სახსრები;
7. თანამოსაუბრე ზის სკამის კიდეზე, გადახრილია წინ, თავი ოდნავ დახრილი და ხელზე დაბჯენილი;
8. ლოყები დაყრდნობილი ხელებზე;

9. ნიკაპი დაყრდნობილია ხელის გულზე, საჩვენებელი თითი მიბჯენილია ლოყაზე დანარჩენი თითები კი პირის ქვემოთ აქვს განთავსებული

10. თავი მსუბუქად გადახრილი აქვს გვერდზე

11. იფხანს ნიკაპს;

12. ხელის გული შემოვლებული აქვს ნიკაპზე და ეხება ქვედა ტუჩს

13. ადამიანი ნელა და ფრთხილად იხსნის სათვალეს და გულდასმით წმენდს მინას;

14. ეხება ტუჩებით ან კბენს სათვალეს ან სხვა რაიმე ნივთს რომელიც ხელში უჭირავს;

15. დადის წინ და უკან;

16. ისრესს ცხვირის ძვალს;

17. ტუჩებზე იფარებს ხელს როცა რაღაცას ამბობს;

18. ცდილობს თქვენ არ გიყუროთ თვალს გარიდებთ;

19. იყურება გვერდზე;

20. ფეხები და მთელი მისი სხეული მიპყრობილია კარის მიმართულებით

21. მსუბუქად სრესს ან ეხება ცხვირს საჩვენებელი თითით. ხშირად ცქმუტავს, ტანის მოძრაობით;

22. ისრესს თვალებს ყურს;

23. ხელის ჩამორთმევისას პიროვნება ცდილობს , რომ მისი ხელი იყოს ზევით

24. იგივე მდგომარეობისას ხელი სურს იყოს ქვევით;

25. ხელმძღვანელის წარბი აწეულია თავი ოდნავ დაწეული და გამოხედვაში აშკარად შეინიშნება ეჭვი;

26. ხელმძღვანელი თვალს არიდებს დაქვემდებარებულებს;

27. კაბინეტის მეპატრონე საუბრისას იწყებს მაგიდიდან ქაღალდების ალაგებას;

28. ხელები აქვს პიჯაკის ჯიბეში და ცერა თითი ზევით

29. მოსაუბრე ჟესტიკულირებს შეკრული მომუჭული მუშტით

30. პიჯაკი შეკრული აქვს ყველა ღილზე;

31. თვალის გუგა გაფართოებული აქვს;

32. თვალის გუგა შევიწროებული აქვს;

შენიშვნა:ზოგიერთი პოზა და მოქმედება შესაძლოა გამოწვეული იყოს ტემპერატურული პირობებით: პიჯაკი გახდილი აქვს-ცხელა ან პიჯაკი ყველა ღილზე აქვს შეკრული –ცივა, იგივე მიზეზით შესაძლოა გამოწვეული იყოს ხელით მოძრაობაც . ჩვენ მხედველობაში ვიღებთ მხოლოდ ჟესტების აზრს და არ ვითვალისწინებთ მსგავს გარემოებებს.

რჩევები და კომენტარები

გთავაზობთ სწორ პასუხებს

1. ჟესტი "ხელის გულები გადაშლილია ზევით" მიანიშნებს გულღიაობასა და გულწრფელობას
2. ხელებს მალავენ ჯიბეში როდესაც დანაშაულის გრძნობა აქვთ ან სიტუაცია არის დაძაბული მაგ. როდესაც ეჩხუბებიან ბავშვს ხშირად ეუბნებიან "ამოიღე ხელები ჯიბიდან" როდესაც ხალხის წინაშე სიტყვით გამოდიან ხელებს ჯიბეში იწყობენ დაძაბულნი არიან , რადგან ხალხის წინაშე გამოსვლა არ არის იოლი
3. შეკრული ან (გახდილი) პიჯაკი მიანიშნებს გახსნილობაზე, მეგობრულ გარემოზე
4. ხელები გულზე გადაჯვარედინებული – ეს არის თავდაცვა
5. მოდუნებული ხელის მტევანი მინიშნებს, რომ ადამიანი არის მშვიდი
6. მოკუმული მუშტი მიანიშნებს თავდაცვას. 1 2 5 და 6 ჟესტების ახსნისას გამოიკვეთა, რომ ხელის მტევნები მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მატარებელია, ამიტომ საქმიანი შეხვედრებისას რეკომენდებულია ხელები დაალაგოთ მაგიდაზე, ე სარის პატივისცემის გამოხატულება, რ ოარ ცდილობთ დაუმალოთ ინფორმაცია თანამოსაუბრეს
7. თუ თანამოსაუბრე ზის სკამის კიდეზე , და წინ არის გადახრილი იგი დაინტერესებულია
8. ლოყები დაყრდნობილი ხელებზე გულისხმობს რომ თანამოსაუბრე დადუმებული და ჩაფიქრებულია

9. ნიკაპი დაყრდნობილია ხელის გულზე, საჩვენებელი თითი მიბჯენილია ლოყაზე დანარჩენი თითები კი პირის ქვემოთ აქვს განთავსებული ეს პოზა გულისხმობს, რომ გაგონილ ინფორმაციას კრიტიკულად აფასებს

10. თავი მსუბუქად გადახრილი აქვს გვერდზე ე.ი ყურადღებით ისმენს

11.12 იფხანს ნიკაპს, ხელის გული შემოვლებული აქვს ნიკაპზე და ეხება ქვედა ტუჩს- მოცემული პოზა მიანიშნებს, რომ ადამიანი იღებს გადაწყვეტილებას ეს ჟესტი შემდეგნაირად შეიძლება აიხსნას. ნიკაპთან არის ნერვული ცენტრი რომელიც არეგულირებს თავის ტვინის სისხლის მიმოქცევას და მასთან დაკავშირებულია ბიოლოგიურად აქტიური უჯრედები. ნიკაპზე ხელის შეხებით ხდება სისხლის მიმოქცევის სტიმულირება თავის ტვინში და ააქტიურებს თავის ტვინის აქტიურ მუშაობას.

13. ადამიანი ნელა და ფრთხილად იხსნის სათვალეს და გულდასმით წმენდს მინას ე.ი მას სურვილი აქვს მოიგოს დრო და ემზადება მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებისათვის

14. ნივთებზე კბენა მიანიშნებს, რომ ადამიანს ესაჭიროება დამატებითი ინფორმაცია

15. წინ და უკან დადიან , როგორც წესი რთული გადაწყვეტილებების მიღებისას

16. ისრესს ცხვირის ძვალს – ცხვირთან არის თავის ტვინის ნერვული დაბოლოებების კიდევ ერთი ცენტრი და შესაბამისად ააქტიურებს სისხლის მიმოქცევას და აზროვნებას. ფიქრობს აზროვნებს

17. 18. ტუჩებზე იფარებს ხელს როცა რაღაცას ამბობს, ცდილობს თქვენ არ გიყუროთ თვალს გარიდებთ- ეს მიანიშნებს, რომ ადამიანი ცრუობს, თუ იგი მსმენელია, მაშინ ეჭვი ეპარება თქვენი საუბრის სისწორეში

19. იყურება გვერდზე- ე.ი ეჭვი აქვს. თუმცა არსებობენ ქვეყნები სადაც არ არის მიღებული სახეში ყურება მაგ. აღმოსავლეთში

20 ფეხები და მთელი მისი სხეული მიპყრობილია კარის მიმართულებით –ეს გულისხმობს რომ წასვლის სურვილი აქვს

21. 22. მსუბუქად სრესს ან ეხება ცხვირს საჩვენებელი თითით. ხშირად ცქმუტავს, ტანის მოძრაობით, ისრესს თვალებს ყურს- ამგვარი ჟესტისას თუ მსმენელია –ეჭვი ღრღნის და თუ საუბრობს-იტყუება

23. ხელის ჩამორთმევისას პიროვნება ცდილობს , რომ მისი ხელი იყოს ზევით- ე.ი ეს მიანიშნებს დამაჯერებლობაზე

24 ხელის ჩამორთმევისას პიროვნება ცდილობს , რომ მისი ხელი იყოს ქვევით-მიანიშნებს რომ მზად არის დაგემორჩილოთ;

25. ხელმძღვანელის წარბი აწეულია თავი ოდნავ დაწეული და გამოხედვაში აშკარად შეინიშნება ეჭვი ხელმძღვანელი არ ეთანხმება მოსაუბრის იდეას

26. 27. ხელმძღვანელი თვალს არიდებს დაქვემდებარებულებს;

კაბინეტის მეპატრონე საუბრისას იწყებს მაგიდიდან ქაღალდების ალაგებას-ხელმძღვანელი გაგრძნობინებთ, რომ საუბარი დასრულებულია

1. მოსაუბრე ჟესტიკულირებს შეკრული მომუჭული მუშტით- ე.ი თავდაჯერებულია
2. პიჯაკი შეკრული აქვს ყველა ღილზე ე.ი ხაზს უსვამს ოფიციალურ გარემოს
3. თვალის გუგა გაფართოებული აქვს-რაც მიანიშნებს, რომ დაინტერესებულია, და მოსწონს თანამოსაუბრე
4. თვალის გუგა შევიწროებული აქვს –ადასტურებს, რომ პიროვნება ჩაკეტილია, მალავს საკუთარ პოზიციას, და ეშინია, რომ თვალებით არ გასცეს ჩანაფიქრი

კითხვები

თქვენ აგრძელებთ პარტნიორის მდგომარეობის შესწავლას. რას იტყვით მათზე შემდეგ შემთხვევებში (სიტუაციებში)

1. ადამიანი ისრესს ხელის რბილობს დიდ და საჩვენებელ თითს შორის
2. ხელის თითები გადაჯაჭვული აქვს და დიდ თითებს რითმულად აბჯენს და აშორებს ერთმანეთს.
3. ქვევით იმზირება დას ახე მიბრუნებული აქვს სხვა მიმართულებით
4. პირი მოდუნებული აქვს ნიკაპი ოდნავ წინ გაწეული

5. მოსაუბრის მზერა ეჯახება თქვენს მზერას რამდენიმე წამით-სახეზე მსუბუქი ღიმილით

6. კითხვის მოსმენის შემდეგ თვალს გარიდებთ

7. სიარულის დროს თავი დახრილი აქვს და ხელები უკან წელზე აქვს დადებული

8. სკამზე ზის “ზემოდან”

9. ფეხი-ფეხზე აქვს გადაჯვარედინებული

10. ხელები გადაჯვარედინებული აქვს გულზე და ფეხებიც გადაჯვარედინებული

11. ქალს ფეხი ფეხზე აქვს გადაჯვარედინებული და ვერტიკალურად ამოძრავებს

12. სათვალის ზევიდან იმზირება

13. სწრაფად იხსნის სათვალეს და აგდებს მაგიდაზე

14. ცხვირს იფხანს და დროდადრო თვანებს ხუჭავს

15. ზის უკანგადაწეული

16. თავი წინ აქვს გადახრილი და წარბშეკრული იმზირება

17. ტანი გვერდზე მობრუნებული და უკან იმზირება

18. ხელები ბარძაყზე(დგას)

19. ხელები მუხლებზე (ზის)

20. დგას მაგიდას ეყრდნობა ხელებით , რომელიც ფართოდ აქვს დაშორებული ერთმანეთს

21. თითები გადახლართული აქვს და ცერა თითებით ერთმანეთს სრესს

22. ქალი ნელა წევს ხელს ყურისაკენ და თუ საყურე უკეთია ეხება მას

23. ჲუკანკალებს ფეხი, ხელი ან ფანქარი

24. ხშირი სუნთქვა რომელსაც გაუგებარი ბგერები მოჰყვება

25. ხელის გულის რბილობს აჭერენ ერთმანეთს

26. ხელისგულით ისრესს კისერს

27. ქალი ისწორებს ვარცხნილობას

28. მამაკაცი წმენდს მაგიდას მტვრისაგან

29. იყურება წინ
30. ხელით აკეთებს"სახლს '
31. ხელები შეერთებული ზურგს უკან და ნიკაპი აწეული ზევით
32. ერთი ხელისგული რბილად აქვს დადებული მეორეზე
33. ოდნავ ახველებს ხანგამოშვებით, მაგრამ ავად არ არის
34. სიგარეტს უკიდებს
35. აქრობს და ტოვებს სიგარეტს ისე, რომ მოწევა არ დაუმთავრებია
36. იდაყვები მაგიდაზე და ხელისგულებზე ყბით არის დაყრდნობილი
37. აჩხრიალებს ხურდას ჯიბეში
38. ისრესს ყურის ბიბილოს
39. ისრესს ყურებს
40. ხელები ზურგზე აწყვია და მჭიდროდ აწვება
41. ფეხები გადაჯვარედინებული და ხელებით ჩაფრენილია სავარძლის სახელურებს
42. მჭიდროდ უჭირავს თავი ზურგს უკან ჩაჭიდებული ხელებით
43. ხელებს აკაკუნებს მაგიდაზე და ფეხებს იატაკზე
44. ამოძრავებს ხელით ქუდს
45. თავი ჩამოდებული ხელისგულზე და თვალები ნახევრად დახუჭული
46. ხატავს ქაღალდზე
47. თვალები აქვს გაშტერებული
48. კაცი ხელებს ილაგებს გულზე
49. ქალი ილაგებს ხელებს გულზე
50. მმამაკაცი ისწორებს ჰალსტუხს
51. კაცი ისწორებს სახეს და ნიკაპს ამოძრავებს ზევით ქვევით
52. ქალი აბალანსებს და ასწორებს ფეხსაცმელს ფეხის გულით აჭერს იატაკს
53. ქალი ხელს ისვამს მუხლებზე წინსაფრის ადგილზე
54. ხელის გულის სრესა
55. შუა და საჩვენებელი თითები გადახლართული

რჩევები და კომენტარები

1. შეწუხება
2. ნერვული ლოდინი
3. უკმაყოფილება უარყოფა
4. ფფიქრობს თქვენს წინადადებაზე
5. ცდილობს მიიღოს თქვენი წინადადება
6. მოუხერხებლობის, დანაშაულის გრძნობა
7. წყვეტს პრობლემას
8. აგრესია
9. მეტოქეობა
10. ძლიერი მეტოქეობა, შესაძლოა ის თქვენი მოწინააღმდეგეა
11. სიტუაციამ “მოიწყინა”
12. “კიდევ რა არის იქ. . . .”
13. “ეს უკვე მეტისმეტია”
14. იკრებს ძალებს გადაწყვეტილების მისარებად
15. უარყოფა
16. უარყოა
17. “----“
18. მოქმედებისათვის მზადყოფნა
19. “----------------------“
20. “ბოლოსდაბოლოს მომისმინეთ”
21. არ არის დარწმუნებული
22. ხდება რაღაც, რაც უხერხულ მდგომარეობაში აყენებს
23. არ არის დარწმუნებული
24. ზიზღი
25. თვლის რომ ადანაშაულებენ
26. თავდაცვითი რეაქცია

27. “------------------“
28. ძლიერი აღშფოთება
29. თავის თავში თავდაჯერებულობა
30. საკუთარ სიტყვებში თავდაჯერებულობა
31. ავტორიტეტულობა
32. ნდობა
33. უნდობლობა
34. დაძაბულობა ეცემა
35. ძლიერი დაძაბულობის მომენტი
36. თამაშობს პარტნიორთან “კატა თაგობანას”
37. ფულის პრობლემა აქვს
38. სურვილი შეაჩეროს მოსაუბრე
39. განგაში
40. სურვილი დამალოს ძლიერი გრძნობა
41. “-------------------------------------“
42. მუქარის პოზა
43. მოუსვენრობა
44. “-------------------“
45. მოწყენილობა
46. ეცემა ინტერესი
47. უკიდურესი მოწყენილობა
48. სამართლიანობა და გახსნილობა
49. თავდაცვითი რეაქცია
50. სურვილი მოსწონდეთ
51. “________________”
52. “თქვენი აქ ყოფნით თავს კარგად ვგრძნობ”
53. სურვილი მოსწონდეთ
54. მოლოდინი
55. გულღიაობა

სხეულის მოძრაობათა ჯგუფები

გახსნილობის ჟესტები . ამ ტიპის ჟესტები მიუთითებენ ადამიანთა გულღიაობაზე, მის კეთილგანწყობაზე და სურვილზე რომ ისაუბროს ღიად. "გაშლილი ხელები" :მოსაუბრემ გააკეთა ეს ჟესტი მსმენელის მიმართულებით და ხელისგულები აღმოჩნდა ზევით მიმართული. აღნიშნული ჟესტი ხშირად შეიმჩნევა ბავშვებში, როდესაც ისინი ამაყობენ საკუთარი მიღწევებით, მაშინ გაშლილ ხელებს გაჩვენებენ, ხოლო როდესაც გრძნობენ დანაშაულს მალავენ ხელებს ზურგს უკან ან ჯიბეში.

"გაშლილი ხელები" მიანიშნებს, რომ გაქვს სურვილი შეხვდე თანამოსაუბრეს და დაამყარო მასთან კონტაქტი.

"გახსნილი პიჯაკი" : თქვენს მიმართ გახსნილი და მეგობრული ადამიანები ხშირად იხსნიან და ზოგჯერ იხდიან კიდეც პიჯაკს თქვენი თანდასწრებით. დაკვირვებებმა აჩვენეს, რომ შეთანხმება უფრო ხშირად და სწრაფად ხდება იმ შემთხვევაში თუ თანამოსაუბრეებს პიჯაკი გახდილი აქვთ. როცა შეთანხმების შედეგად აღწევენ მიზანს ხშირად პიჯაკსაც იხდიან.

როდესაც ნათელი ხდება, რომ შესაძლოა მოხდეს შეთანხმება განსახილველ საკითხზე, ადამიანები იხდიან პიჯაკს, ასწორებენ ფეხებს, სკამით გადაადგილდებიან ახლოს მაგიდასთან რათა შეამცირო ადგილი მაგიდის მეორე მხარეს მჯდომებს შორის.

საეჭვო და დაფარული ჟესტები. ისინი მიანიშნებენ უნდობლობაზე, თქვენს საუბარსა და სიმართლეში დაეჭვებაზე, სურვილზე რომ დამალონ რაღაც, ასეთ შემთხვევაში თანამოსაუბრე ავტომატურად მალავს სახეს, ცდილობს აიფაროს ხელები და უფრო ხშირად ცდილობს არ გიყუროთ და გარიდებთ ვალებს.

ჩაკეტილობის სხვა მაჩვენებლებია- ჟესტების შეუსაბამობა. როდესაც თქვენს მიმართ მტრულად განწყობილი პირი გიღიმით ის ცდილობს დამალოს საკუთარი არაგულწრფელობა ხელოვნური ღიმილით.

დაცვის ჟესტები და პოზა. თანამოსაუბრე გრძნობს საშიშროებას ან მუქარას. ასეთ სიტუაციაში მეტად გავრცელებულ ჟესტია ხელების გულზე დალაგება, რომელიც 3 სხვადასხვა ხასიათში შეიძლება მოგვევლინოს

ხელების უბრალო გადაჯვარედინება- უნივერსალური ჟესტია, რომელიც გამოხატავს თანამოსაუბრის ნეგატიურ პოზიციას. ასეთ დროს სასურველია გადახედოთ ყველაფერს რასაც აკეთებთ და საუბრობთ, რადგან შანსი დიდია, რომ თანამოსაუბრემ განხილვა და საუბარი მიატოვოს.

ასევე გასათვალისწინებელია, რომ ეს ჟესტი გავლენას ახდენს სხვა ადამიანების ქცევაზე. თუ ჯგუფში სადაც 4 ან მეტი ადამიანია ერთმა გადაიჯვარედინა ხელები უნდა ველოდოთ, რომ მალე სხვებიც გაიმეორებენ ამ ჟესტს. შესაძლოა ეს ჟესტი მიანიშნებდეს უბრალოდ სიმშვიდესა და თავდაჯერებულობას თუ საუბრისას არ არსებობს კონფლიქტის მატარებელი სიტუაცია. თუ გადაჯვარედინებულ ხელთან ერთად მოსაუბრე კუმშავს თითებს მუშტში ეს მიუთითებს მის შეტევით პოზიციაზე. ასეთ შემთხვევაში საჭიროა შეანელოთ საუბრის ტემპი და მოძრაობები რათა იგივე გაიმეოროს თანამოსაუბრემ. თუ ამანაც არ უშველა შეეცადეთ შეცვალოთ საუბრის თემა.

გადაჯვარედინებული ხელის მტევნები უდევს მხრებზე. ამგვარი პოზა მიანიშნებს, რომ თანამოსაუბრე ცდილობს არ გამოხატოს ნეგატიური რეაქცია თქვენი პოზიციის მიმართ. ძლივს იკავებს თავს , რომ არ ჩაერთოს ბრძოლაში და "ნაკუწებად"არ გაქციოთ. ამ სახის არავერბალური გამოვლინება ფიქსირდება მაშინ, როდესაც თანამოსაუბრე ყოველგვარ ღონეს ხმარობს დაარწმუნოს მსმენელი საკუთარი პოზიციის სიმართლეში.

ხელებგადაჯვარედინებულ პოზას ხშირად თან ახლავს ცივი და მზერა და ხელოვნური ღიმილი. ამგვარი პოზა მეტყველებს, რომ თანამოსაუბრე "ზღვარზეა" და თუ არ შეეცდებით გაატაროთ ოპერატიული ზომები, და მოუხსნათ დაძაბულობა, შესაძლოა მოხდეს "აფეთქება".

გულზე გადაჯვარედინებული ხელები და ხელის ცერა თითები ვერტიკალურ მდგომარეობაში- მიანიშნებს ნეგატიური პოზიციის ორმაგ სიგნალზე. ამ ჟესტის დატვირთვა ხშირად უპატივცემულობის გამოვლინება და დაცინვის მატარებელია.

ჟესტები, რომლებიც მიანიშნებენ ფიქრსა და შეფასებაზე. ადამიანი ცდილობს იპოვოს პრობლემის გადაჭრის გზები: სახის ჩაფიქრებული გამომეტყველებით, "ლოყა დაყრდნობილი აქვს ხელის გულზე"

ცხვირის წვერის სრესა და(დახუჭული თვალებით) მიანიშნებს რომ ძლიერად იკრებს გონებას აზროვნებისათვის.

როდესაც მოსაუბრე იღებს რთულ გადაწყვეტილებას ისრესს ნიკაპს და ოდნავ ჭუტავს თვალებს თითქოს სადღაც შორს ეძებს პრობლემის გასაღებს.

როდესაც თანამოსაუბრეს ნიკაპი აქვს ჩამოდებული ხელის გულზე და საჩვენებელი თითი სწვდება ლოყის გასწვრივ ყურამდე მიანიშნებს, რომ კრიტიკულად არის თქვენი მოსაზრებების მიმართ.

ჟესტები , რომლებიც მიანიშნებენ ამა თუ საკითხის მიმართ ადამიანის ეჭვსა და არადამაჯერებლობაზე. ამ დროს უმეტესად ადამიანი საჩვენებელი თითით იფხანს ყურის ბიბილოს ან ცხვირის წვერზე საჩვენებელ თითს მსუბუქად ისვამს- ეს მიანიშნებს, რომ თანამოსაუბრე დაეჭვებულია თქვენს საუბარში, ან უჭირს პასუხის გაცემა.

თუმცა ადამიანები ხშირად იმიტომ ისრესენ ცხვირი წვერს, რომ ეფხანებათ., თუმცა ასეთ შემთხვევაში ფხანა ენერგიულია.

გაბრაზების პოზა. თანამოსაუბრე იჩეჩავს მხრებს და თავს ქვევით წევს. ასეთ შემთხვევაში სასურველია საუბარი გადაიტანოთ სხვა თემაზე. და როდესაც შენიშნავთ, რომ მოსაუბრე დაწყნარდა გაარკვიეთ მისი გაბრაზების მიზეზი.

არ აქვს მოსმენის სურვილი და ცდილობს დაასრულოს საუბარი. თუ თანამოსაუბრე იწყებს თვლემას ე. ი. თქვენ მისთვის აღარ ხართ სასიამოვნო და საინტერესო მოსაუბრე. ამ ფაქტის დაფიქსირებისას უნდა ეცადოთ, რომ რაიმე შეცვალოთ თუ გსურთ წარმატებით დასრულდეს საუბარი.

ყურის სრესა- მოასწავებს, რომ არ მიაქციოს ყურადღება გაგონილ სიტყვებს. ან აღარ სურს მეტის გაგება და თავად უნდა გამოხატოს საკუთარი პოზიცია.

როდესაც თანამოსაუბრეს სწრაფად სურს დაასრულოს საუბარი იგი გაუთვითცნობიერებლად ტანით ბრუნდება კარის მიმართულებით და ფეხებიც მიმართულია კარისაკენ. ტანის სხეულის მიმართულება და ფეხების განლაგება

მეტყველებენ იმაზე, რომ მას აშკარად უნდა წასვლა. ამავე განწყობის მაჩვენებელია ისიც, რომ თანამოსაუბრე იხსნის სათვალეს და ნელა დებს გვერდით. ასეთ სიტუაციაში ან უნდა დავაინტერესოთ თანამოსაუბრე ან მივცეთ წასვლის საშუალება.

დროის გაწელვის სურვილი : სათვალის კბენა, სათვალის მოხსნა და გაკეთება, სათვალის მინების წმენდა აღნიშნული მდგომარეობს მაჩვენებელია.

ამგვარი ჟესტების შემჩნევისას უმჯობესია გაჩუმდეთ და დაელოდოთ გადაწყვეტილებას.

თუ პარტნიორი კვლავ იკეთებს სათვალეს ე.ი. მას კვლავ სურს გადახედოს ფაქტებს. ზოგი ადამიანი დროის გაყვანის მიზნით იწყებს სიარულს, რთული პრობლემის გადაჭრის მიზნით. ამ დროს არ ღირს ჩარევა რათა არ გაეფანტოს აზრები და ხელი არ შეუშალოთ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებაში.

ტყუილის მოწმე საუბრის დროს მნიშვნელოვანია აღმოვაჩინოთ იმის ნიშნები, რომ გატყუებენ. გაუაზრებელმა ჟესტებმა შესაძლოა გათქვას თანამოსაუბრე.

ფსიქოლოგები ამტკიცებენ, რომ მატყუარამ როგორც არ უნდა ეცადოს დამალოს სიცრუე, მისი გამჟღავნება მაინც შესაძლებელია: მას ყიდის შეუსაბამობა ქვეცნობიერი სიგნალებს რომელიც გამოვლინდება ჟესტებსა და სიტყვებში.

ჟესტები, როცა ხელებით ეხები სახე ამან უნდა დაგვაფიქროს. ივარაუდება, რომ თანამოსაუბრეს რაღაც არასასიამოვნო უდევს გონებაში. რომელი ჟესტებით ხდება მატყუარას გამოაშკარავება?

როდესაც ვხედავთ რომ გვატყუებენ ან ჩვენ თავად ვცრუობთ გაუთვითცნობიერებლად ხელს ვიფარებთ პირზე , თვალებსა თუ ყურებზე, ზოგი იწყებს ხველებას რათა დამალონ ჩანაფიქრი.

თუ ასეთ ჟესტებს ამჩნევთ თანამოსაუბრეს საუბრის პროცესში ე. ი. გატყუებენ. ხოლო თუ ის იფარებს ხელს იმ დროს როდესაც თქვენ საუბრობთ ე. ი თანამოსაუბრე მიგიხვდათ, რომ ცრუობთ.

ცხვირზე შეხებაც წინ განხილული ჟესტის შინაარსის მატარებელია.

ამ ჟესტის არსის ახსნა შესაძლებელია შემდეგნაირად: ტყუილის თქმისას ამოქმედდება იმპულსები ცხვირზე არსებულ ნერვულ დაბოლოებებზე და გიჩნდება სურვილი, რომ მოისრისო.

ქუთუთოს სრესა : სურვილი დაიცვა თავი ტყუილისაგან, არ უყურო თანამოსაუბრეს თვალებში, რომელსაც ატყუებ.

მამაკაცები როგორც წესი ქუთუთოებს ენერგიულად ისრესენ ხოლო, თუ ტყუილი სერიოზულია, თვალს არიდებენ და უმეტესწილად იატაკისაკენ იყურებიან.

ქალები უფრო დელიკატურად გამოხატავენ ამ ჟესტს. თითებს მოისვამენ თვალის გარშემო.

ტყუილი ხშირად იწვევს ქავილის შეგრძნებას კუნთოვან ქსოვილებზე არა მარტო სახეზე, არამედ კისერზეც. ამიტონ ტყუილის თქმის ან გაგონებისას ცდილობენ პერანგის საყელო აიწიონ.

როდესაც ხედავთ, რომ თანამოსაუბრე ცრუობს სთხოვეთ გაიმეოროს საკუთარი სიტყვები. ეს აიძულებს მას დაასრულოს ცბიერი თამაში.

სიარულის მანერა- ბალზაკის სიტყვებით ის არის “სხეულის ფიზიონომია”. მის მახასიათებლებს წარმოადგენს რიტმი, ნაბიჯების დინამიკა, მოძრაობისას სხეულის რყევის ამპლიტუდა, რომელზეც გავლენას ახდენს სხეულის წონა. ეს მაჩვენებლები სხვადასხვა ადამიანებში განსხვავებულად ვლინდება. სიარულის მანერით შესაძლოა იმსჯელო ადამიანის განწყობაზე, მის თვისებებსა და ასაკზე .
იმისათვის, რომ ვისწავლოთ სიარულის მანერების “წაკითხვა” , გავეცნოთ მის მახასიათებელ ნიშნებს და გავიგოთ რას ნიშნავს თითოეული მათგანი.

შეფიქრიანებული, შეწუხებული ადამიანი დადის “ჩაფიქრებული” პოზით: თავი დაშვებული და ხელები წელს უკან

დაჩაგრული შეწუხებული ადამიანი ხელებს ამოძრავებს ან ჯიბეში აქვს ჩაწყობილი და ფეხებს მიშტერებია.

საკუთარ თავში დაჯერებული ადამიანი კი სწრაფად დადის, დამაჯერებლად მიაქვს ხელები, აქვს დამაჯერებელი მიზანი და დარწმუნებულია მის რეალიზაციაში.

დიდგულა და ქედმაღალ ადამიანს კი აწეული აქვს ნიკაპი, ხელებს ენერგიულად ამოძრავებს და დადის როგორც ლიდერი

სასიამოვნო შინაგანი გარემო აყალიბებს სიარულის შესაბამის მანერას, საკუთარ თავში დარწმუნებული ადამიანის მანერას. აქ მთავარია სწორად და გამართულად დოგმა, რაც ადამიანს მოხდენილად წარმოაჩენს.

თუ გინდათ თავი კარგად წარმოაჩინოთ მიაქციეთ ყურადღება, რომ მუდამ გამართულად იაროთ და იჯდეთ არ მისცეთ თავს მოდუნების უფლება როგორი დაღლილიც სარ უნდა იყოთ.

ჟესტები რომლებიც მეტყველებენ თვითდაჯერებულობაზე – საკუთარ თავში დაჯერებული ადამიანი , რომელიც გრძნობს უპირატესობას იგრძნობს ხელის მტევნის მდგომარეობით მაჯა აქვს ზევით აწეული, მკერდის სიმაღლეზე.

მნიშვნელოვანია ამ ჟესტისაგან გამოვყოთ ხელები ზურგს უკან ჩაჭერილი რაც მიანიშნებს, რომ ადამიანი გაბრაზებულია და ცდილობს დაწყნარებას. რაც მეტაად გაბრაზებულია ადამიანი მით მეტად ზევით აადგილებს ხელებს. სწორედ აქედან წამოვიდა გამოთქმა "თავი ხელში აიყვანეო"ეს ჟესტი არის მცდელობა დამალონ საკუთარი გაღიზიანება და გაბრაზება.

საკუთარ თავში დარწმუნებული ადამიანის პოზა არის საფეთქელსა და ლოყაზე მიდებული სამი თითი ე. წ აკაკის პოზა. ეს ჟესტი დამახასიათებელია "ყოვლისმცოდნე" ადამიანებისათვის. ბევრ ადამიანს აღიზიანებს, როდესაც თანამოსაუბრე ამგვარი პოზით საუბრობს.

ჟესტი როლითაც არ გეთანხმებიან:პიჯაკიდან არარსებული ღინღლის მოგროვება ერთ ერთი მათგანია. მოსაუბრე ზის სხვებისაგან მიბრუნებული და უყურებს იატაკს. თუ თანამოსაუბრე არ შეწყვეტს პიჯაკიდან არარსებული ღინღლის მოშორებას ე. ი იგი არაფერში გეთანხმებათ თუმცა სიტყვით არ გამოხატავს.

ჟესტები რომლებიც მეტყველებენ საუბრის დამთავრებაზე. ტანი წინ აქვთ გადაწეული ხელები დაწყობილი მუხლებზე, სკამიდან ოდნავ წამოწეული ასეთ სიტუაციაში შეგიძლიათ აიღოთ ინიციატივა და თავად შესთავაზოთ საუბრის დასრულება. ამგვარი მიდგომა დაგეხმარებათ შეინარჩუნოთ ფსიქოლოგიური უპირატესობა და მართოთ სიტუაცია.

მოწევის მანერა- იგი გვიჩვენებს როგორ უყურებს მოსაუბრე შექმნილ სიტუაციას: დადებითად თუ უარყოფითად.

უპირველეს ყოვლისა მიაქციეთ ყურადღება საით მიდის პირიდან გამოშვებული ბოლი ზევით თუ ქვევით.

დადებითად განწყობილი და საკუთარ თავში დაჯერებული ადამიანი სიგარეტის კვამლს ყოველთვის ზევით უშვებს და პირიქით ნეგატიურად განწყობილი ადამიანი საეჭვო აზრებით სიგარეტის კვამლს ყოველთვის ქვევით უშვებს.

ადამიანის ხასიათზე შეიძლება ვიმსჯელოთ იმის მიხედვით თუ რა სიხშირით უშვებს იგი სიგარეტის კვამლს. რაც უფრო სწრაფად უშვებს სიგარეტის კვამლს მწეველი ზევით , მით მეტად დაჯერებულია იგი საკუთარ თავში, და რაც მეტად სწრაფად უშვებს კვამლს ქვევით მეტად მძიმეა მისი განწყობა.

კვამლის გამოშვება ცხვირის ნესტოებიდან მაჩვენებელია იმისა , რომ ადამიანი არის საკუთარ თავში დაჯერებული. ამასთან იგი ხშირად წევს თავს მაღლა და მეტად ქედმაღლურად გამოიყურება.

თუ ადამიანს თავი ქვემოთ აქვს დახრილი კვამლის ცხვირის ნესტოებიდან გამოშვებისას ეს მიანიშნებს რომ ის გაბრაზებულია.

თანამოსაუბრის პოზა მანერა – ხელის, მხრებისა და თავის მდგომარეობა იძლევა მნიშვნელოვან ინფორმაციას ადამიანის შესახებ და გვაძლევს საშუალებას უკეთ გავუგოთ. ეს დეტალები სიტყვებზე უკეთ გადმოგვცემენ ადამიანის ნააზრევს და მის ხასიათს.

როგორც წესი, ადამიანი მხრებს წევს ზევით, როცა დაძაბულია და დაშვებული აქვს როცა მოდუნებულია. ადამიანი რომელიც აკეთებს მოხსენებას აუდიტორიის წინაშე , შეუძლია მიიღოს ინფორმაცია მსმენელების შესახებ, თუ კი დააკვირდეს მათ მხრებისა და თავის მდგომარეობას. რაც უფრო დაძაბულია აუდიტორია მით მეტია გამართული მხრები.

აწეული თავი და ჩამოშვებული მხრები მიანიშნებს გახსნილობაზე, ინტერესზე და სიტუაციის კონტროლზე.

დახრილი თავი და აწეული მხრები მიანიშნებს ჩაკეტილობაზე, არადამაჯერებლობაზე,შიშსა და დაუკმაყოფილებლობაზე.

დადგენილია რომ როდესაც ადამიანი ამბობს სიმართლეს მისი სხეულიდან მოედინება სიგნალები და ადამიანის ტანის მდგომარეობა შეიძლება ითქვას რომ სწორხაზოვანია იგი არის გამართული და თავდაჯერებული, ხოლო როდესაც შესაბამისობა ადამიანის სიტყვებსა და აზრებს შორის ირღვევა სხეული და მოედინება ორმაგი სიგნალები და სხეულის სისწორეც ირღვევა

ხელის ჩამორთმევა-ხელის ჩამორთმევით შეიძლება დავადგინოთ პარტნიორის დამოკიდებულება ჩვენს მიმართ. როდესაც ძალაუფლების მქონე ადამიანი გართმევთ ხელს ნაკლები შანსია გაიგოთ რამე. როგორც წესი ხელმძღვანელთა უმეტესობას ახასიათებს ხელის ზემოდან ჩამორთმევა და დაქვემდებარებულის ხელის გადაფარვა. ბევრი დაქვემდებარებულისათვის ფსიქოლოგიურად უარყოფითად განაწყობს ხელმძღვანელის დომინირებული პოზიცია ხელის ჩამორთმევის პროცესში. არსებობს ამ სიტუაციის განეიტრალების უმტკივნეულო პროცესი . როდესაც ხელმძღვანელი ზემოდან გართმევთ ხელს შესაბამისად ხელის ჩამორთმევასთან ერთად შესაძლებელია მარცხენა ხელი დაადოთ ზემოდან . ეს პოზა ერთი მხრივ დააფიქსირებს მეგობრულ განწყობას და მეორე მხრივ გაანეიტრალებს ხელმძღვანელის უპირატესობას.

მეგობრული და თანასწორი ხელის ჩამორთმევისას ხელები ვერტიკალურად ხვდება ერთმანეთს.

ხელის ხანგრძლივად ჩამორთმევა მიანიშნებს ლიდერობისაკენ სწრაფვაზე და იმარჯვებს ის ვინც ბოლოს გაითავისუფლებს ხელს.

" მოლაყბე"მარცხენა ხელი-- ჟესტები რომლებიც გასცემენ ადამიანის არაგულწრფელობას უკავშირდება მარცხენა ხელი.

ეს განპირობებულია იმით, რომ მარჯვენა ხელი მეტად განვითარებულია ადამიანთა დიდ ნაწილში, მეტად იმართება გონებით და ძირითადად აკეთებ იმას რაც გსურს.

მარცხენა ხელი კი ნაკლებგანვითარებულია და იმართება ტვინის მარჯვენა ნახევარსფეროთი და აკეთებს იმას "რაც სურს" ქვეცნობიერად. ამიტომ გათქვამს

ადამიანის აზრებს. თუ ადამიანი ჟესტიკულირებს მარცხენა ხელით ამან უნდა დაგაფიქროთ , რადგან მოსალოდნელია ცრუობდეს ან არამეგობრული დამოკიდებულება ჰქონდეს თქვენს მიმართ.

სექსუალური ჟესტები მოსაუბრის დარწმუნება საწინააღმდეგო აზრებში მით უფრო იოლია თუ თანამოსაუბრე საწინააღმდეგო სქესის წარმომადგენელია. ამგვარი საუბრისას მოსაუბრე აგზავნის სიგნალებს, რომ მისით მოხიბლულია მნიშვნელოვანია შეგვეძლოს ამ სიგნალების გაშიფვრა.

მამაკაცების სექსუალური სიგნალები.

- იწყებს მოწესრიგებას, (ისწორებს ჰალსტუხს, პერანგს,პიჯაკს)
- უყურებს ინტიმური თვალებით(აყოლებს თვალს მკერდიდან ზევით) აშტერებს მზერას მიღებულზე მეტხანს
- გაფართოებული გუგით უყურებს ქალს
- ხელი დადებული აქვს ბარძაყზე და ტანით მიბრუნებულია ქალის მხარეს

ქალის სექსუალური ჟესტები

- ეხება თმებს
- ისწორებს ტანსაცმელს
- ხანგრძლივად აყოვნებს მზერას , ახდენს ნაზი კანის დემონსტრირებას (სიგარეტის მოწევისას ხელი უჭირავს ყურის სიმაღლეზე)
- ამოძრავებს ფეხს
- ცდილობს გამოაჩინოს კბილები
- ნაზად იდებს ფეხს ფეხზე და თვალს არ აშორებს მამაკაცს
- საუბრობს ნაზი ჩუმი ხმით

სიგარეტის მოკიდებისას თუ ქალბატონი ნაზად ახებს ხელს მამაკაცს ეს მიანიშნებს, რომ იგი მზად არის ფლირტისათვის

რჩევები:

- არ გააკეთოთ ნაადრევი დასკვნა რაიმე ერთი მოძრაობის შეფასებით, დაელოდეთ ვიდრე თანამოსაუბრისაგან არ მიიღებთ სერიოზულ და დამაჯერებელ სიგნალებს
- მიაქციეთ ყურადღება წვრილმანებს

- არ ენდოთ პირველ შთაბეჭდილებას

პირველი შთაბეჭდილების მნიშვნელობა და შეცდომები

არსებობს გამონათქვამი, რომ "ადამიანებს ხვდებიან ჩაცმულობის მიხედვით და აცილებენ გონების მიხედვით" ეს ეს საუკუნეებს გამოვლილი სიბრძნეა. ბუნებრივად ჩნდება კითხვა რამდენად მნიშვნელოვანია პირველი შთაბეჭდილება?

ექსპერიმენტებით დადგენილია, რომ ნახევრად მყარი აზრი ადამიანის შესახებ ყალიბდება პირველ წუთებში. შემდგომო საუბრის ანალიზი ამყარებს პირველ შთაბეჭდილებას. დადგენილია, რომ რაოდენ დიდხანსაც არ უნდა გაგრძელდეს საუბარი , დადებითი ან უარყოფითი შეხედულება ადამიანის შესახებ ყალიბდება პირველი 3-4 წუთის მანძილზე.

ამის შემდეგ საუბრის გაგრძელება და დასმული კითხვები დამოკიდებულია შექმნილ შთაბეჭდილებაზე. ამიტომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სერიოზულად მოემზადოს ადამიანი პირველი შეხვედრისათვის როგორც ვიზუალურად ,ასევე ჩამოაყალიბოს საუბრის სტრუქტურა და გადახედოს განსახილველ საკითხებს, მოამზადოს პროფესიონალური კითხვები და გაიგოს ცოტა რამ თანამოსაუბრის მახასიათებელი თვისებების შესახებ.

რაზე მეტყველებენ ფაქტები

გარეგნული მიმზიდველობა. მიმზიდველობის დონე დამოკიდებულია ადამიანთა შემდგომო ურთიერთობის ხარისხზე.

ქალი და მამაკაცი, რომელიც კომპეტენტურმა ჟიურიმ შეაფასა , როგორც ყველაზე ლამაზები, გამოცდისას აღმოჩნდა რომ იყვნენ საკუთარ თავში დაჯერებულები, გულღიები, გაწონასწორებულნი, ენერგიულნი , მდიდარი სულიერი სამყაროთი .

ახალგაზრდა ადამიანებს დაავალეს შეეფასებინათ ნარკვევი. ახალგაზრდები გაყვეს ორ ნაწილად. ერთ ნაწილს შეუტანეს ნარკვევი რომელსაც მიმაგრებული ჰქონდა ავტორის სურათი . სურათზე გამოსახული იყო მშვენიერი ქალბატონი.

მეორე ჯგუფში იგივე ნარკვევზე მოათავსეს შეუხედავი ქალბატონის სურათი. შეფასების მაღალი ქულები დაწერა იმ ჯგუფმა რომელთა ნარკვევზეც მიმაგრებული იყო ლამაზი ქალბატონის სურათი.

მაგ. უნივერსიტეტის სტუდენტებს, რომლებიც პედაგოგები უნდა გამოსულიყვნენ მისცეს დავალება, რომ აღეწერათ დანაშაული რომელიც ჩაიდინეს 7 წლის გოგო ბიჭებმა. არესობდა ამ ბავშვებს ფოტოები დიდ ფორმატზე. მათ უნდა გამოეთქვათ შეხედულებები თითოეულ მათგანზე. სტუდენტები აღმოჩნდნენ შემწყნარებლები იმ ბავშვების მიმართ რომელთა ფოტოებიც საყვარელი და მომხიბვლელი იყო.

წიგნში “ემოციური მდგომარეობის ფსიქოლოგია’ ლ. ი. გოზმანი ჰყვება შემდეგი ექსპერიმენტის შესახებ: მოსამართლეთა ჯგუფში გამოაცხადეს დანაშაულის შესახებ და დაარიგეს სიმპათიური და უსიმპათიო ადამიანთა ფოტოები. ამოცანა მდგომარეობდა შემდეგში: ცნობების საფუძველზე, რომელიც მათ გააჩნდათ, გაეკეთებინათ დასკვნები მათი პიროვნების შესახებ და გამოეტანათ შესაბამისი განაჩენი. მათ ვისაც უსიმპათიო ადამიანთა ფოტოები შეხვდათ უამრავი ნეგატიური თვისებები მიაწერეს.

მოყვანილი მაგალითებიდან შესაძლოა გაკეთდეს დასკვნა, რომ “სილამაზის ეფექტს” აქვს წინმსწრები შეფასების ხასიათი.

აგებულება. ჵპიროვნების შეფასებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ადამიანის აგებულება.

როდესაც უყურებენ მსუქან ადამიანს მრგვალი მოყვანილობით ამტკიცებენ, რომ ისინი სუსტები, ძველმოდურნი, ლაზღანდარები, კეთილი, მიმნდობნი, ემოციური და ღია ადამიანები არიან, უყვართ ცხოვრებისეული კომფორტი და ჭამა.

დაკუნთულ ადამიანებზე ამბობენ, რომ ისინი არიან ძლიერნი, მამაკაცურნი და საკუთარ თავში დაჯერებულნი, ენერგიულნი და ინიციატორულნი.

მაღალ და გამხდარ ადამიანზე ამბობენ, რომ არის ნერვული, მგრძნობიარე ტკივილების მიმართ და მოსწონს განმარტოება

აღნიშნული ადამიანების წარდგენისას ხდებოდა ასაკის დასახელება. მსუქანს ანიჭებდნენ გაცილებით მეტ ასაკს ვიდრე სინამდვილეში იყო და გამხდარს კი გაცილებით ნაკლებ ასაკს.

მზერა. ადამიანისათვის დამახასიათებელია სახის გამომეტყველება- მხიარულია ის თუ მკაცრი, ბოროტი თუ კეთილი და თითოეული გამომეტყველება გავლენას ახდენს ჩვენს შეხედულებებზე. მაგრამ საინტერესოა და ნაკლებად ცნობილია რა მნიშვნელობის მატარებელია ადამიანის მზერა, რა გავლენას ახდენს იგი მეორე ადამიანის დამოკიდებულებაზე.

ახალი ლექტორი, რომელიც პირველად ატარებდა ლექციას ექსპერიმენტის მიხედვით ერთ ჯგუფში სტუდენტებს ცივად და თვალმოუშორებლად ესაუბრებოდა, ხოლო მეორე ჯგუფში მზერა იყო მსუბუქი და სწრაფად აშორებდა თვალს. პირველი ჯგუფის სტუდენტებმა იგი დაახასიათეს , როგორც მკაცრი და საკუთარ თავში დაჯერებული ადამიანი, ხოლო მეორე ჯგუფმა შეაფასა, როგორც მორცხვ ლექტორი.

მეორე ექსპერიმენტი: სტუდენტებს სთხოვეს გამოეთქვათ თავიანთი შეხედულებები ახალ პედაგოგ-ქალზე. რომელსაც წინა ექსპერიმენტის მსგავსად სთხოვეს ერთი ჯგუფისათვის მიემართა ნაზი ხმით და მეორე ჯგუფისათვის კი საერთოდ არ მიექცია ყურადღება. ექსპერიმენტის დასრულებისას პირველმა ჯგუფმა მისცა დადებითი შეფასება , ხოლო მეორემ უარყოფითი.

ექსპერიმენტები ცხადყოფს, რომ პირველ შთაბეჭდილებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მზერა.

პოზა. ასევე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ადამიანთა პირველ შეფასებაზე მისი პოზა.

ერთ-ერთი ექსპერიმენტის დროს, მის მონაწილეს შესთავაზეს, რომ საკუთარი მოხსენების გაკეთებისას ერთ შეხვედრაზე გადახრილიყო წინ და მეორე შეხვედრისას უკან გადახრილს გაეკეთებინა მოხსენება. მსმენელების მიერ პირველი მოხსენებისას მომხსენებელი შეფასებული იქნა დადებითად და მეორე უარყოფითად. ამასთან მოწონება დაიმსახურეს იმ ქალბატონებმა, რომლებიც ისხდნენ მშვიდად და არ ჰქონდათ ფეხი ფეხზე გადადებული და გადაჯვარედინებული ხელები.

საუბარი და ხმა. ადამიანის ხმა და საუბარი გავლენას ახდენს პირველი შთაბეჭდილების ჩამოყალიბებაზე. ხმის ტონი მაღალია იგი თუ დაბალი გავლენას

ახდენს მის შეფასებაზე. პოლიტიკოსთა ცხოვრების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ მათ წარმატებაში დიდ როლს თამაშობს ხმა.

ყველამ იცის, რომ მარგარეტ ტეტჩერს ეძახდნენ "რკინის ლედის" მაგრამ ყველამ არ იცის რატომ ეძახდნენ ამ ეპითეტით. აღმოჩნდა რომ ეს ეპითეტი ხასიათის გამო არ მიუღია, თუმცა არც ხასიათი ჰქონდა რბილი. ეპითეტი დაიმსახურა "რკინისებური" ხმის გამო , რომელიც ბუნებრივად ჰქონდა. ამგვარი ხმა ხელს უშლიდა რომ ადეკვატურად შეეფასებინათ მისი ხასიათი და ოპერაციასაც კი დასთანხმდა, რათა ქალისათვის შესაფერისი ხმა ჰქონოდა.

თუმცა მამაკაცებს "რკინისებრი "ხმა სულაც არ უშლის ხელს. პირიქით ეხმარებათ შთაბეჭდილებების მოხდენაში.

ჩაცმულობა. გარეგნული იერი დიდ გავლენას ახდენს ადამიანთა შეფასებაზე. ჩატარებული ექსპერიმენტით, სადაც სხვადასხვა ჯგუფთან ერთი და იგივე ადამიანი გამოდიოდა სხვადასხვა სამოსით დამკვირვებლები ახდენდნენ მისი შინაგანი მახასიათებლების აღწერას . ყველა ჯგუფში განსხვავებულად იქნა აღქმული ერთი და იგივე პიროვნება. მაგ. როდესაც სამხედრო ფორმაში იყო ჩაცმული მას ახასიათებდნენ, როგორც დისციპლინირებულ და მკაცრ პიროვნებას ვარცხნილობა. მამაკაცზე გრძელი თმები მიანიშნებს მის ინტელიგენტურობაზე და გონებრივი შრომისაკენ მიდრეკილებაზე. დაბალი ვარცხნილობა კი მამაკაცებში სპორტული მიდრეკილებაზე მიანიშნებს.

სათვალე. ინგლისელმა ფსიქოლოგმა ე. ხოლლმა ადამიანთა ერთ ჯგუფს აჩვენა ობიექტი სათვალეში და მეორე ჯგუფს სათვალის გარეშე. დასაკვირვებელი ობიექტი ორივე სქესის წარმომადგენლები იყვნენ. სათვალეში მყოფი ადამიანები აღიქვეს როგორც ჭკვიანი, ნაკითხი ხოლო სათვალის გარეშე პირიქით. სათვალის ეფექტი ფართოდ გამოიყენება საქმიან წრეებში. ისინი მხოლოდ იმიჯის შესაქმნელად ატარებენ და არა პირდაპირი დანიშნულებისათვის.

როდესაც სათვალეს დაბურული მინებით ატარებენ არ იძლევა საშუალებას დაინახო ადამიანის თვალები და იქმნება შთაბეჭდილება, რომ ის არის უზრდელი მატყუარა და ჩაკეტილი

ფერუმარილი. ნორმაზე ზევით ფერუმარილის გამოყენება სულელურ ტონად ითვლება. და მის უგემოვნებაზე მიუთითებს. იქმნება შთაბეჭდილება, რომ ყურადღების მისაქცევად არის გამოწყობილი.

საქმიან წრეებში მიუღებელია ზედმეტი ფერუმარილი.

გარეგანი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ შთაბეჭდილებაზე.

ურთიერთობის დისტანცია.

ურთიერთობის დისტანცია. მთელ რიგ სამუშაოებში, როდესაც ხდებოდა იმ ფაქტორების გარკვევა, რომლებიც გავლენას ახდენენ ადამიანთა აღქმაზე ერთ-ერთ ფაქტორად დასახელდა პიროვნების დისტანცია იმ ადამიანების მიმართ, რომელთანაც ისინი ურთიერთობენ.

დადგენილია რომ ყოველ ადამიანს აქვს მისთვის დამახასიათებელი დისტანცია სხვა ადამიანების მიმართ, რომლითაც იგი უნდა გამოეყოს სხვებს. ეს დისტანცია დამოკიდებულია ადამიანთა სქესზე, სიმაღლესა და მის ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე.

ქალები ამჯობინებენ ნაკლებ დისტანციას მამაკაცებთან შედარებით. ეს დაკავშირებულია იმასთან , რომ ქალებისათვის უფრო მნიშვნელოვანია თავად ურთიერთობის პროცესი ,ხოლო მამაკაცებისათვის ურთიერთობის შედეგი. , ამასთან ქალები მეტ ინტერესს იჩენენ დეტალების მიმართ, რომელიც კარგად ჩანს ახლოდან.

უშუალო აღქმის ფონი. მკვლევრები, რომლებიც იკვლევენ პირველი შთაბეჭდილების მნიშვნელობას ხაზგასმით მიუთითებენ სოციალური როლის მნიშვნელობის შესახებ.

არც თუ მაღალი ადამიანის ფონზე საშუალო ტანის ადამიანი ჩანს უფრო მაღალი. მშრომელი და ბეჯითი ადამიანის გვერდით ზარმაცი კიდევ უფრო მკვეთად იგრძნობა.

თანმხლები პირის ფაქტორი . ჩატარებული იქნა შემდეგი სახის ექსპერიმენტი. მამაკაცი წარუდგინეს ორ სხვადასხვა ჯგუფს. ჯგუფებს უნდა დაეხასიათებინათ იგი . პირველ ჯგუფთან მამაკაცს ახლდა ლამაზი ქალბატონი და მეორე ჯგუფში

შეუხედავი, პირველმა ჯგუფმა მამაკაცი დაახასიათა დადებითად და მეორემ უარყოფითად.

ამ ეფექტს ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში როდესაც თანმხლები პირები სხვადასხვა სქესის წარმომადგენლები არიან,ხოლო თუ ისინი ერთი და იგივე სქესის წარმომადგენლები არიან, მაშინ თანმხლები პირის მომხიბვლელობა უარყოფით გავლენას ახდენს მეორეზე.

პრაქტიკული სავარჯიშოები:

კითხვა- ბლოკი 1

1. როგორ მოქმედებს თქვენს თანამოსაუბრეზე თქვენს მიერ გამოყენებული მისთვის გაუგებარი სიტყვები და ტერმინები რას გრძნობთ თქვენ ამ დროს: ა) უპირატესობას, ბ) შეიგრძნობთ მის გაღიზიანებას, გ) რჩებით ნეიტრალური

2. თანამოსაუბრე გეჩრებათ საუბარში და არ გაცლით არსის გადმოცემის საშუალებას. როგორ რეაგირებთ ა) ჯერ უსმენთ და შემდეგ აკრიტიკებთ, ბ)ეუბნებით :"მოდით ვაცადოთ ერთმანეთს 5 წუთით ჩარევის გარეშე საუბარი მოვუსმინოთ და შემდეგ ვიმსჯელოთ"

3. როგორ მოიქცა ფირმის ხელმძღვანელი ,რომელმაც დააწესა რომ მასთან არ მისულიყვნენ საკუთარი წინადადებების გარეშე ა) სწორად ბ) არასწორად

კომენტარები და რჩევები

1. საქმიანი საუბრის დროს ისეთი ტერმინებისა და სიტყვების გამოყენება , რომელიც გაუგებარია თანამოსაუბრისათვის , როგორც წესი აღიქმება შთაბეჭდილების მოხდენისა და ფსიქოლოგიური უპირატესობის მოპოვების საშუალებად : "შეხედე მე შენზე ჭკვიანი ვარ"უპირატესობის გამოვლენის მცდელობა როგორც წესი იწვევს წინააღმდეგობისა და პროტესტის გრძნობას. ამოტომ მოცემული მაგალითი ნეგატიურია

ბევრად მეტ პატივისცემას იმსახურებენ ის ადამიანები, რომლებიც მარტივად ხსნიან ყველაზე რთულ საკითხებსაც კი და არ იყენებენ რთულ და გაუგებარ ტერმინებს. ისინი ფარულ კომპლიმენტს ეუბნებიან თანამოსაუბრეს :"თქვენ ყველაფერი კარგად გაიგეთ, ყოჩაღ' ასეთ ვითარებაში მსმენელი კმაყოფილია და ამბობს : "აი რას ნიშნავს იყო პროფესიონალი სხვა ამას ვერ მოახერხებდა"

2. "ჯერ მოისმინე და შემდეგ აკრიტიკე" ამგვარი დამოკიდებულებით თქვენ ხართ "მშობლის" პოზიციაში ასწავლით, არიგებთ, კიცხავ. ჵპარტნიორი კი ამ დროს მოზრდილის როლშია და თავს დამცირებულად გრძნობს

თანაბარი დონით ურთიერთობა ყალიბდება, როდესაც ერთმანეთს სთავაზობენ 5 წუთით მოსმენას და შემდგომ განსჯას

3. როდესაც დაქვემდებარებული მიდის ხელმძღვანელთან კითხვით "როგორ მოვიქცე?" გარკვეულწილად დაქვემდებარებული იხსნის პასუხისმგებლობას და აკისრებს მას ხელმძღვანელს. ამგვარი ქმედება მანიპულაციაა.

როდესაც ხელმძღვანელი მოითხოვს დაქვემდებარებულთა მხრიდან კონკრეტული წინადადებებით შეხვედრებს, ამით თავს იცავს იგი მანიპულაციისაგან. დაქვემდებარებულს კი აიძულებს ეძებოს გადაწყვეტილების გზები და იკისროს მისი წილი პასუხისმგებლობა. ამასთან ცნობილია, რომ საკუთარ გადაწყვეტილებებს ადამიანები უფრო ხარისხიანად ასრულებენ

კითხვა-ბლოკი 2

1. საქმიანი საუბრის დროს რეკავს ტელეფონი. როგორია ამ დროს ხელმძღვანელის ქმედება?

2. როგორ აფასებთ ჩვევას როდესაც ქართველი ლიდერი ხშირად ხმარობს გამოთქმას "ოკეი"

3. საშუალო ასაკის სპორტული აღნაგობის ლიდერი სირბილით ადის მე-4 სართულზე. თანამშრომელი ამისათვის კომპლიმენტს ეუბნება, რასაც ხელმძღვანელი "მკვახედ" ღებულობს. რატომ?

კომენტარი დარჩევები

1. როდესაც საქმიანი საუბრის დროს რეკავს ტელეფონი, ხელმძღვანელის ქმედება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ეტაპზე იმყოფება საუბარი.

თუ საუბარი დასასრულს უახლოვდება ტელეფონის ყურმილს იღებენ და გვერდზე გადადებენ, თუ საუბრის დასასრულამდე დიდი დროა დარჩენიი, ხელმძღვანელი იღებს ყურმილს, არკვევს თანამოსაუბრესთან კიდევ რა დრო სჭირდება და პასუხობს "გთხოვთ გადმორეკოთ 20 წუთის შემდეგ"

არ არის საჭირო იმის გარკვევა თუ ვინ რეკავს, ვინაიდან შესაძლოა ჩათრეული იქნა საუბარში ან გამოავლინო უპატივცემულობა, (გაიგე რა ვინაობა არ მოისურვე მასთან საუბარი).

2. ბევრი ადამიანი უცხო სიტყვების ხმარებას აღიქვამს ამ ქვეყნის კულტურისადმი ტრფიალად. რეალურად კი ადამიანები რომლებიც ხმარობენ ცალკეულ სიტყვებს ამა თუ იმ ენიდან, როგორც წესი ვერ საუბრობენ ამ ენაზე.

მიაქციეთ ყურადღება: ის ვინც სრულფასოვნად იცის საკუთარი ენა არასოდეს იყენებენ სხვა ენებიდან სიტყვებს. ეს ნიშნავს საქმიანი ურთიერთობის და ენის ცოდნის მაღალ კულტურას.

3. სპორტული აღნაგობა როგორც წესი აქვთ სპორტით დაკავებულ ადამიანებს, ამიტომ მათთვის მე-4 სართულზე სწრაფი ნაბიჯით ასვლა მიღწევას არ წარმოადგენს. თანამშრომელი, რომელიც შეეცადა კომპლიმენტით ესიამოვნებინა ხელმძღვანელი დაარღვია კომპლიმენტის გამოყენების პრინციპი –"კომპლიმენტი არის მცირედ გაზვიადებული შექება" მან კი პირიქით დაამცირა ხელმძღვანელი.

არც თუ იშვიათად ამბობენ, რომ ხელმძღვანელს არ შეშვენის სირბილი, რამეთუ ეს მისი მენტალიტეტის გამოვლინებაა.

და მაინც ნებისმიერი ქმედება ინდივიდუალურია და შეფასებაც ინდივიდების გათვალისწინებით კეთდება.

კ ი თ ხ ვ ა-ბლოკი 3

1. თქვენ მიდიხართ ხელმძღვანელთან შესახვედრად, რომელიც საკმაოდ მხიარული და ოხუნჯია. რა ფორმით მიაწოდებთ თქვენს თხოვნასა თუ წინადადებებს: ზეპირად თუ წერილობით?

2. იგივე კითხვა , თუ საქმე გაქვთ სიტყვაძუნწ ხელმძღვანელთან რომელმაც უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება

3. თქვენ არაფერი იცით ხელმძღვანელის ხასიათის შესახებ, რომელთანაც მიდიხართ სასაუბროდ. როგორ მიმართავთ: ზეპირად თუ წერილობით?

4. ხელმძღვანელს უნდა გადასცეთ საკითხების ნუსხა გადასაჭრელად რომელზეც მომზადებული გაქვთ სხვადასხვა ტიპის არგუმენტები. რა თანმიმდევრობით მიაწოდებთ არგუმენტებს. თქვენ გაქვთ ერთი ძალიან ძლიერი არგუმენტი(ა) ორი ძლიერი (ბბ და გ) , ორი საშუალო (დ და ე) და ორი სუსტი (ვ და ზ) რა თანმიმდევრობით დაალაგებთ აღნიშნულ არგუმენტებს?

კომენტარები და რჩევები

1. მხიარულ ადამიანს უყვარს ადამიანებთან ურთიერთობა და ურჩევნია ინფორმაცია მიაწოდონ ზეპირი ფორმით

2. სიტყვაძუნწი ადამიანები არჩევენ ურთიერთობას ქაღალდებით

3. თუ არ არის თქვენთვის ცნობილი ხელმძღვანელის ინტერესები, უმჯობესია ჰკითხოთ რა ფორმით ისურვებს ინფორმაციის მიღებას. თქვენ ორივე შემთხვევისათვის მზად უნდა იყოთ

4. სწორი პასუხია ბ-გ- დ-ე-ა, ჯერ ძლიერი, შემდეგ საშუალო და ბოლოს ძალიან ძლიერი. გაიხსენეთ ჰომეროსის წესის თანახმად სუსტი არგუმენტები არ გამოიყენება (ვ და ზ)

კითხვა-ბლოკი 4

1. საქმიანმა ადამიანმა გადაწყვიტა მოეშვა წვერი და ულვაში. თქვენი აზრით მნიშვნელოვანია თუ არა ასაკის გათვალისწინება?

2. ხელმძღვანელს შესთავაზეს თარჯიმანი, რომელმაც მასზე სასიამოვნო შთაბეჭდილება მოახდინა, სამწუხაროდ მან უარი განაცხადა შეთავაზებაზე.რა შეიძლებოდა ყოფილიყო ხელმზრვანელის ამგვარი გადაწყვეტილების მიზეზი?

3. როგორი ემოციები წარმოიშობა , როდესაც ადამიანს ესმის “არა” “კი’

4. გიდი ავიდა ავტობუსში, მიესალმა სტუმრებს და დაიწყო ექსკურსია. მძღოლმა რამდენიმეჯერ გამოავლინა გიდის მიმართ უყურადღებობა. რა იყო მძღოლის ამგვარი ქმედების მიზეზი? ისინი პირველად მუშაობდნენ ერთად?

კომენტარები და რჩევები

1. საქმიან წრეებში 40 წლის ზევით გარეგნული იერის მკვეთრ ცვლილებას არ მიესალმებიან, რაც სრულიად მისაღებია შემოქმედებით სფეროში მოღვაწე ადამიანისათვის. მსახიობები, მხატვრები, რეჟისორები ყველა საშუალებას იყენებენ, რომ განსხვავებულად გამოიყურებოდნენ და არ ჰგავდნენ სხვებს

2. ცნობილია რომ თარჯიმანზე კარგი წარმოდგენა გულისხმობს რომ იგი პროფესიონალია საქმე იმაში მდგომარეობს, რომ თუ თარჯიმანი და ხელმძღვანელი ერთი და იმავე სქესის წარმომადგენლები არიან ხელმძღვანელის ინტერესებში არ შედის მასზე მიმზიბვლელის გვერდით დადოგმა, რადგან ეს ამცირებს მის იმიჯს. ხელმძღვანელმა გადაწყვიტა არ გაერისკა.

3. როდესაც აცხადებ თანხმობას თავს იჩენს დადებითი ემოციები, ხოლო “არა” განაწყობს ადამიანს ბრძოლისათვის

რეკომენდებულია ურთიერთობა ისე აეწყოს რომ გამოყენებული იქნას მეტი “კი” და ნაკლები “არა” .

4. გიდმა დაამცირა მძღოლის სტატუსი, როცა იგი არ წარუდგინა ექსკურსანტებს. ასე რომ მოქცეულიყო ისინი იქნებოდნენ კოლეგები ექსკურსიის პერიოდში. მძღოლი თავისი ქმედებით ცდილობდა დაეცვა საკუთარი ღირსება, თუმცა ეს არ იყო საუკეთესო ფორმა.

კითხვა-ბლოკი 5

1. . იმისათვის რომ კარგად დაიმახსოვრო ახალი ნაცნობის გვარი და სახელი სასურველია: ა) მისცე თავს მითითება რომ დაიმახსოვრო ბ) გონებაში გაიმეორო გ) იპოვე მიზეზი რომ გაიმეორო ზეპირად დ) ასოცირება მოახდინო ვინმეს სახელთან და გვართან. დაალაგეთ ვარიანტები ეფექტურობის დაცემის თანმიმდევრობით
2. რამდენად ხშირად უნდა უთხრა დაქვემდებარებულს კომპლიმენტი : ა) საერთოდ არ არის საჭირო ბ) იშვიათად გ) რაც შეიძლება ხშირად
3. რომელი მიმართვა უფრო სიამოვნებს დაქვემდებარებულს: “გამარჯობათ” “დილა მშვიდობისა ” “გამარჯობათ ნატო” “დილა მშვიდობისა ნატო’

კომენტარები და რჩევები

1. სახელისა და გვარის დამახსოვრების ეფექტური საშუალებაა – იქვე გაიმეორო ხმამაღლა. მაგ. “სასიამოვნოა ქალბატონო ნატო”

ეფექტურად მომგებიანია აგრეთვე თუ ასოციაციას მოახდენთ თქვენთვის ნაცნობ ადამიანებთან ან ისტორიულად და საზოგადოებრივად ცნობილ სახეებთან.

თუ პირველი ორი ვარიანტ შესრულება ვერ მოხერხდა , სასურველია გონებაში გაიმეოროთ რამდენიმეჯერ.

2. მენეჯმენტში მიღებულია წესად, რომ ხელმძღვანელმა რაც შეიძლება ხშირად უთხრას კომპლიმენტი დაქვემდებარებულს. პრაქტიკული გამოცდილება ცხადყოფს, რომ შექება გაცილებით დიდ სტიმულს იძლევა და დადებითად აისახება შრომის შედეგებზე ვიდრე დასჯა და “ქამრის” პოლიტიკა. ამბობენ ‘ტკბილი სიტყვა კატასაც კი სიამოვნებსო’ ან “გველსა ხვრელით ამოიყვანს ენა ტკბილად მოუბარიო” კანადელმა ფსიქოლოგმა ტორგდაიკმა თავის კვლევაში დაადგინა რომ, თაგვები და ვირთხები რომლებსაც ახალისებდნენ, გაცილებით სწრაფად გადიოდნ ლაბირინთებს,ვიდრე ისინი რომლებსაც სჯიდნენ დავალების ცუდად შესრლებისათვის.

ფაქტიური საფუძვლის გარეშე კომპლიმენტი ვერ იქნება კარგი ამიტომ დაქვემდებარებულმა კომპლიმენტის გამოყენებისას თავად უნდა შექმნას საფუძველი და "შეიმუშაოს" დაკვირვებით.

ფართოდ გავრცელებულია ისტორია,ა.შ.შ –ში ერთ ერთი მდიდარი ადამიანი, რომელმაც ქონება დააგროვა საკუთარი ტალანტის წყალობით საკუთარი საფლავის ქვაზე დააწერა წარწერა "აქ განისვენებს ადამიანი,რომლის მთავარი ღირსება იყო ის, რომ გარს იკრებდა მასზე ჭკვიან ადამიანებს. " წარმოიდგინეთ რამდენ კომპლიმენტს ეტყოდა იგი იმ ადამიანებს რომლებიც მის გარშემო მუშაობდნენ, თუ გავითვალისწინებთ, რომ მას სიკვდილის შემდეგაც არ დავიწყებია დაეტოვებინა მათთვის კომპლიმენტი.

3. რაც უფრო პერსონიფიცირებულია მისალმება , მით სასიამოვნოა იგი. არასოდეს არ უნდა გამოტოვო შანსი იმისა , რომ ადამიანს უთხრა მისი სახელი, ამიტომ კარგი საშუალებაა ეს მოახერხო მისალმებისას " დილა მშვიდობისა ნატო"

კითხვა-ბლოკი 6

1. საქმიანი შეხვედრის მიღმა რომელ თემებზეა მისაღები საუბარი: ამინდი, პოლიტიკური საკითხები, საერთო ნაცნობებზე, როგორ იმგზავრა. გამოყავით საუკეთესო ვარიანტები
2. ხელმძღვანელმა დავალების მიცემისას უნდა გაითვალისწინოს თუ არა დაქვემდებარებულის ინტერესები
3. კონდიცირების საშუალებით ოთახში შესაძლებელია ნებისმიერი ტემპერატურის დაყენება, რა ტემპერატურა უნდა დააყენოთ თუ გსურთ, რომ შეხვედრა არ გაჭიანურდეს.
4. როგორ მოქმედებს მოწევა საქმიანი შეხვედრის ინტენსივობაზე
5. როგორ მოქმედებს შეხვედრის ხანგრძლივობაზე განათება
6. იგივე კითხვა სავარძლის მოხერხებულობაზე
7. იგივე კითხვა კედელზე საათის არსებობა

კომენტარები და რჩევები

1. ურთიერთობისას მოქმედებს წესი, რომ საუბარი დაიწყო თემით, რომელიც აერთიანებს თანამოსაუბრეებს. ასეთი თემა კი გახლავთ ამინდი, მგზავრობის თემა რამეთუ ამით გამოხატავთ ყურადღებას და პატივისცემას.

სხვა სახის საუბარმა, მაგალითად პოლიტიკურმა თემამ შესაძლოა განხეთქილება შეიტანოს თანამოსაუბრეებში და უარყოფითად აისახოს საქმიანი მოლაპარაკებების შედეგებზე.

2. ფორმალურად ხელმძღვანელებმა დავალების მიცემისას არ უნდა გაითვალისწინონ დაქვემდებარებულთა პირადი ინტერესები, მაგრამ გათვალისწინების შემთხვევაში შანსი იმისა რომ დაქვემდებარებულმა უკეთ შეასრულოს დავალება იზრდება ამდენად უმჯობესია დაქვემდებარებულთა ინტერესების გათვალისწინება.

3. დადგენილია, რომ თუ ტემპერატურა ნორმალურზე დაბალია კომფორტულ ტემპერატურასთან შედარებით საუბარი და განხილვები სწრაფად სრულდება და პირიქით მაღალი ტემპერატურის პირობებში გადაწყვეტილებების მიღება ჭიანურდება და შეხვედრის ხანგრძლივობა იზრდება.

4. მოწევა გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღების გაჭიანურებაზე და პროცესს ზრდის 40 %-ით.

5. ძლიერი განათება მოქმედებს ნერვულ სისტემაზე ამცირებს შეხვედრის მიმდინარეობის დროს, მაგრამ გავლენას არ ახდეს გადაწყვეტილების მიღების ხარისხზე

6. რბილ და მოხერხებულ სავარძელში ჯდომისას ადამიანი ითენთება და შეხვედრის ხანგრძლივობა იზრდება. სწორედ ეს არის მიზეზი იმისა რომ მოჭადრაკეები თამაშის დროს არასოდეს არ იყენებენ რბილ სავარძელს და უპირატესობას ანიჭებენ მაგარ სკამებს, რათა არ მოდუნდნენ და იყონ მობილიზებულნი

7. თვალთახედვის არეში საათის არსებობა ხელს უწყობს შეხვედრის დროზე დასრულებას ამიტომ დროის ეკონომიის მიზნით სასურველია საათი შესაფერის ადგილზე განთავსდეს.

კითხვა-ბლოკი 7

1. პარტნიორის საუბრის თემაში არის საკითხები რომელზეც გაქვთ განსხვავებული მოსაზრება მას გარკვეულ დრომდე უსმენთ და ეთანხმებით. რით დაიწყებთ ასეთ პარტნიორთან საუბარს
2. რა უნდა მოიმოქმედოს დაგვიანებულმა თუ შეხვედრაზე მონაწილეობას იღებს ადამიანთა მცირე რაოდენობა
3. რა მოიაზრება კითხვებში "დახურული", "ღია", " რიტორიკული", "გადამკვეთი", "სარკის".
4. როგორ განსაზღვრავთ ვიზუალურ, აუდიო და კინოტიპური ანალიტიკური ადამიანების ტიპებს და როგორ იყენებთ ამ კლასიფიკაციას ურთიერთობის პროცესში

კომენტარები და რჩევები

1. საკუთარი აზრის გამოთქმა უმჯობესია დაიწყოთ იმ საკითხზე საუბრით სადაც ეთანხმებით თანამოსაუბრეს და არ გაქვთ განსხვავებული პოზიციები თანხმობის აღიარებას თან ახლავს "სიამოვნების ჰორმონების გამოყოფა " და სასურველ გავლენას ახდენს საუბრის შემდგომ მიმდინარეობაზე.
2. თათბირზე დაგვიანების შემთხვევაში მნიშვნელოვანია თქვენი გამოჩენა იყოს შეუმჩნეველი და მოიქცეთ ტაქტიანად. კარის გაღებისას ჟესტებით უნდა მოითხოვოთ შესვლა, თავის დაქნევით მიესალმოთ თათბირის მონაწილეებს და დაიკავოთ თქვენი ადგილი . მიუღებელია ხმაურითა და აჟიოტაჟით შესვლა და ხმამაღალი მისალმება
3. "დახურული " კითხვა მოითხოვს პასუხის მოკლე ვარიანტს "კი" ან "არა". "ღია" კითხვები მოითხოვს გარკვეული ფრაზების გამოყენებას, მაგალითად "გვიამბეთ ამ საკითხის შესახებ. . . " "რას ფიქრობთ. . ." "რატომ?" და ა.შ. "რიტორიკული კითხვა" არის საკითხის კითხვითვე დადასტურება მაგ. "ჩვენ ხომ უკვე შევთანხმდით ასე არ არის?" "გადამკვეთი " კითხვები იბადება იმ დროს , როდესაც საუბრის პროცესში

ჩნდება ახალი კითხვები და თემები მაგ. "როგორ ფიქრობთ საჭიროა რომ. . ." "სარკისებრი" კითხვები ითვალისწინებს თანამოსაუბრის სიტყვების კითხვით ინტონაციაში გამეორებას ეს უბიძგებს თანამოსაუბრეს გაგრძელოს საუბარი

4. ადამიანები განსხვავებულად აღიქვამენ და აზროვნებენ. ე.წ. ვიზუალური ტიპები საუბრის პროცესში ჟესტებით განასახიერებენ საკუთარ აზრებს. საუბრის პროცესში ისინი ხშირად ხმარობენ სიტყვებს "წარმოიდგინეთ" "შეხედეთ" "მიაქციეთ ყურადღება" და ხშირად უყურებენ თანამოსაუბრეს თვალებში.

"აუდიო" ტიპი ხშირად იყენებს ფრაზებს " ეს ასე ჟღერს '' მოუსმინეთ" იგი საუბრის პროცესში ხშირად ბრუნდება თანამოსაუბრის მხარეს "ყურით"და იშვიათად უყურებს თვალებში. "კინო"ანუ მოძრავი ტიპი ხშირად იყენებს სიტყვებს დაკავშირებულს სიცივესთან და სითბოსთან, სიმძიმესა და სიმსუბუქესთან მაგ. "თავი დამიმძიმდა" "სხეული გამეყინა" იგი საუბრისას იყურება წინ ან ქვევით. "ანალიტიკური ტიპი ხშირად ხმარობს სიტყვებს "მიზეზი" "შედეგი" თითოეულ ადამიანში არის ჩამოთვლილი ტიპების თვისებები, მაგრამ დომინირებს ერთ ერთი. მაგ. სიტყვა ტელეფონის წარმოთქმისას "აუდიო"ტიპი "'გაიგონებს" ზარის ხმას, "ვიზუალი" დაინახავს ტელეფონის აპარატს, "კინო' ტიპი იგრძნობს აპარატის სიმძიმეს და ანალიტიკი დაიწყებს ფიქრს ტელეფონით მიღებული ინფორმაციის შესახებ.

მნიშვნელოვანია საუბრის პროცესში იცოდეთ ერთნაირად აღიქვამთ თუ არა მოვლენებს ერთნაირად გესმით თუ არა წინააღმდეგ შემთხვევაში თქვენ სხვადასხვა ენაზე ისაუბრებთ და უშედეგოდ.

კითხვა-ბლოკი 8

1. წინააღმდეგობრივი ინფორმაციის მიღებისას (რომლის გადამოწმებაც შეუძლებელია) თქვენ ჩათვლით რომ მეტად სარწმუნოა ა) უფრო ახალი ან ბ) გვიან მიღებული

2. იგივე კითხვა იმ შემთხვევაში თუ ინფორმაცია არის არაწინააღმდეგობრივი

კომენტარები

1. ცნობილია "წესრიგის ეფექტი" რომლის არსი მდგომარეობს შემდეგში: 1. წინააღმდეგობრივი ინფორმაციის მიღებისას ადამიანები უპირატესობას ანიჭებენ იმ ინფორმაციას რომელიც პირველად იქნა მიღებული.

ადამიანებს არ უყვართ საკუთარი შეხედულებების შეცვლა. განსაკუთრებით გაურბიან ამგვარ ცვლილებებს ხელმძღვანელი პირები. თუ ხელმძღვანელმა უკვე მიიღო გადაწყვეტილება, მას აღარ სურს ამ საკითხს დაუბრუნდეს და არც დაუბრუნდება. ჩვეულებრივი ადამიანებსა ასეთივე სურვილები აქვთ, უბრალოდ ხელმძღვანელებს შესწევთ ძალა არ გადაუხვიო საკუთარ პრინციპებს, ხოლო დაქვემდებარებულები ყოველთვის ვერ ახერხებენ საკუთარი ინტერესების დაცვას.

2. როდესაც განიხილება არაწინააღმდეგობრივი ინფორმაცია, რომელიც არ მოითხოვს აზრის შეცვლას მუშაობას იწყებს "წესრიგის ეფექტი":2. არა წინააღმდეგობრივი ინფორმაციის მიღებისას ადამიანები უპირატესობას ანიჭებენ იმ ინფორმაციას რომელიც ბოლოს იქნა მიღებული. საბოლოო ინფორმაცია განიხილება როგორც ფაქტის დადასტურება.

კითხვა-ბლოკი 8

1. ადამიანები ცდილობენ სასიამოვნო მოსაუბრეს მიაწერონ ღირსეული ან უღირსი საქციელი?

2იგივე კითხვა ადამიანზე რომელიც არასასიამოვნო მოსაუბრეა.

კომენტარები:

1. ჩვენთვის სასიამოვნო ადამიანი იწვევს სასიამოვნო ემოციებს და გვიჭირს მისი ქმედებების უარყოფითად შეფასება ნაკლებად ვუშვებთ მისი მისამართით ცუდ და საეჭვო აზრებს.

აქ მუშაობას იწყებს "პროექციის ეფექტი" რომლის არსი შემდეგში მდგომარეობს: ჩვენთვის სასიამოვნო ადამიანებს მივაწერთ ღირსებებს და არასასიამოვნოს კი ნაკლოვანებებს.

როდესაც ადამიანი სასიამოვნოა მისი ყველაფერი მოგვწონს და მის ნაკლოვანებებს ვერ ვამჩნევთ, ხშირად ფიზიკური ნაკლიც კი შეუმჩნეველი ხდება: "შავი ზღვა თეთრად მოგეჩვენება . თუ ვინმე გიყვარს თუ ვინმეს ეტრფი. ' " სიყვარული ბრმაა" . მაშინაც კი როდესაც გარშემომყოფნი მიგითითებენ საყვარელი ადამიანის ნაკლზე არც მოსმენა გსურს და მითუმეტეს მათი აზრების გაზიარება. სწორედ ამ ეფექტის შედეგია მომრავლებული განქორწინებები შეყვარებული ადამიანები ახდენენ ერთმანეთის გაიდეალებას, დროის ფაქტორი კი საშუალებას გაძლევს მოგვიანებით შეამჩნიო ნაკლიც და სისუსტეებიც, მაგრამ სამწუხაროდ გადაწყვეტილება მიღებულია.

რაც შეეხება 2 კითხვის პასუხს აქ მუშაობას იწყებს "საწინააღმდეგო ქმედების ეფექტი" , რომლის არსიც შემდეგში მდგომარეობს: ადამიანებს ქვეცნობიერად ახასითებთ წინააღმდეგობის გაწევა ძლიერ ზემოქმედებაზე.

როგორი ფორმითაც არ უნდა იყოს გამოხატული ეს ზემოქმედება იგი აღიქმება როგორც ერთ-ერთი უფლების ხელყოფა, კერძოდ თავისუფალი არჩევანის უფლება. მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ ცალკეული ინდივიდის მიერ ერთ-ერთი და იგივე მოვლენა განსხვავებულად აღიქმება.

მაგ. ფსიქოლოგურ კონგრესზე, რომელიც ტარდებოდა გეტინგენში, სხდომათა დარბაზში შევარდა ადამიანი, რომელსაც შეიარაღებული ბანდიტები მოსდევდნენ. მცირედი შებრძოლების შემდეგ ერთ-ერთმა იარაღი გაისროლა და ორივენი გაიქცნენ. ეს სცენა გაგრძელდა 20 წამს. თავმჯდომარე მიუბრუნდა დარბაზს და სთხოვა დაეწერათ ის რაც დაინახეს. 40 აღწერილობიდან მხოლოდ ერთ აღწერაში იყო 20% ცდომილება მომხდარი ფაქტისა, 14 აღწერა 20-40%-იან ცდომილებას შეიცავდა და 25 კი 40%-ზე მეტ ცდომილებას. ამასთან ნახევარ აღწერილობაში 10% იყო გამოგონილი ფაქტები.

ამგვარ შედეგში გასაკავირი არაფერია , მიუხედავად იმისა , რომ აღსაქმელად საუკეთესო გარემო იყო, და დარბაზში პროფესიონალები ისხდნენ, აღწერის შედეგებზე გავლენა იქონია სუბიექტურმა ფაქტორმა.

თემა . ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი.

- ლიდერობა და მისი ბუნება;
- ხელმძღვანელი და ხელმძღვანელობის სტილი;
- ჯგუფური საქმიანობის კონცეფცია;
- პრაქტიკაში გავრცელებული ავტორიტეტის ფორმები ;
- ხელმძღვანელთა ტიპები;
- მმართველობითი იერარქიის დონის მიხედვით, ხელმძღვანელთა ტიპები;
- თანამშრომელთა მართვა;

ისაუბრეთ როგორც ლიდერს შეჰფერის. ხელმძღვანელად მუშაობის ორი თვის თავზე ნიკამ გადაწყვიტა მეგობარსა და კოლეგას თან მისულიყო, რათა მიეღო რამდენიმე პრაქტიკული რჩევა, ორგანიზაციის ხელმძღვანელთან მოსალოდნელ თათბირთან დაკავშირებით, მიუხედავად იმისა, რომ მუშაობა თანაშემწედ ერთად დაიწყეს ნიკა მალე დააწინაურეს და ეხლა მისი ხელქვეითია.

შენი საუბრის მანერა აბსოლუტურად განსხვავდება იმისგან, რაც მაშინ გქონდა, როცა რიგით მენეჯერად მუშაობდი: უთხრა მან ნიკას, შენი ხმა ოდნავ ყრუდ ჟღერს,

მასში აღარ ჩანს ჩვეული სიმსუბუქე, თითქოს მეტისმეტად სერიოზულად აღიქვამ იმას რასაც ამბობ.

სწორედ ეს არის სახიფათო ,,ხაფანგი" ახალბედასთვის, ისინი ცდილობენ ისაუბრონ ისე, როგორც წარმოუდგენიათ ხელმძღვანელის მანერა, ისაუბრონ ჩვეულებრივზე დაბალი ტონით, სიამოვნებით გამოთქვან საკუთარი აზრები, მაშინაც კი როდესაც არ ეკითხებიან და გასცენ განკარგულებები მათთვის მინიჭებული სტატუსის ასამაღლებლად.

მაგრამ რეალურად საუკეთესო საშუალება ძალაუფლების მოსაპოვებლად ამ ძალაუფლების ბუნებრივი გამოვლენაა, ამისთვის არ არსებობს საუბრის ერთადერთი სწორი სტილი, თქვენ არ გჭირდებათ შთამბეჭდავი სიტყვების წარმოთქმა, რაც უფრო ბუნებრივად მოიქცევით ადამიანები მით უკეთ გაგიგებენ თქვენს ნააზრევს.

ხელმძღვანელის თანამდებობაზე დანიშვნის პირველ დღეებში თანამშრომლები ინტენსიურად დაიწყებენ თქვენს შესახებ მსჯელობას, ისე როგორც წინათ არასდროს უმსჯელიათ, ხელქვეითები აკვირდებიან თქვენს თითოეულ ნაბიჯს და ნაადრევ დასკვნებს აკეთებენ – მაგ. რამდენად ხანგრძლივი იქნება თანამდებობაზე თქვენი ყოფნის პერიოდი, შეიცვლება თუ არა თქვენი მათ მიმართ დამოკიდებულება, იქნებით თუ არა სამართლიანი.

ნამდვილი ლიდერი ეს არის პიროვნება, რომელიც ყოველთვის მოწინავეა, თუ მას სურს, თანამშრომლები პუნქტუალურები იყვნენ, ვალდებულია თვითონ იყოს პუნქტუალური. თუ საჭირო იქნება რთული და საპასუხისმგებლო საქმიანობის შესრულების ინიციატივა პირველად თვითონ უნდა გამოიჩინოთ.

იყო მაგალითი სხვებისთვის – არის საუკეთესო საშუალება ადამიანების პატივისცემის მოსაპოვებლად, ისინი ყველაფერს გააკეთებენ თქვენთვის, თუ დარწმუნდებიან, რომ არასდროს დაავალებთ ისეთი სამუშაოს შესრულებას, რასაც თვითონ არ შეასრულებდით.

თქვენ შესაძლოა საგანგებოდ ემზადებოდეთ სამსახურში წასასვლელად ყველა წვრილმანს გეგმავდეთ: ,,რა ჩავიცვა . . . დავიმახსოვრო ყველას სახელი . . . უცებ რამე არ წამოვროშო . . " მაგრამ გარდა ამისა ,არსებობს უმნიშვნელოვანესი

ფაქტორი – ხმა. ცუდმა ხმამ, შესაძლოა არასწორი შეხედულება შეუქმნას ადამიანებს, ხმის ტემბრი, ტონი, ჟღერადობა, ტემპი – ეს საუბრის ხელოვნებაა, ხელმძღვანელმა უნდა აიძულოს საკუთარი ხმა იმუშაოს მის სასარგებლოდ.

მაკა და პაატა ერთ ბანკში მუშაობდნენ მათ განყოფილების მართვა ავალიათ. ,,მგონი პრობლემა მაქვს ამბობს მაკა – მომავალ კვირას მე და პაატა კრებას ვატარებთ, ჯერ პაატა ილაპარაკებს, მას კი მლიერი და რიხიანი ხმა აქვს, შემდეგ მე გამოვდივარ. დარწმუნებული ვარ, რომ ადამიანებს ყურადღების დაძაბვა დასჭირდებათ ჩემი ნათქვამი რომ გაიგონ, ეს შიში უსაფუძვლოა, ვინაიდან მაკას საუბარს ორი დიდი ღირსება აქვს – მკაფიო გამოთქმა და დამაჯერებელი ტონი.

წინადადებები და იდეები. წინადადებები ნორჩი კვირტებია, რომელსაც სათუთი მოპყრობა სჭირდება. თუ თქვენ ისე იქცევით, რომ თითქოს სხვისი წინადადებები თქვენი საკუთარი მოსაზრების ანარეკლია, ჩათვალეთ რომ მომავალში ვერ მიიღებთ ვერანაირ წინადადებას. იმისთვის რომ მიიღოთ ახალი წინადადებები და გადაწყვეტილებები თათბირზე არსებობს ორი წესი – არც ერთ წინადადებას არ უკეთდება კომენტარი, ყველანი უსმენენ და პარალელურად კეთდება ჩანაწერი რომლებსაც შემდგომში განიხილავენ, ასეთი სისტემის პირობებში ადამიანებს არ ეშინიათ წინადადებებით გამოსვლა, რადგან იციან რომ, მათ არ გააკრიტიკებენ.

ლამაზი ყვავილი ყოველთვის ნაზი და სუსტია, ასეა ინიციატივაც, ხელმძღვანელი რომელიც ვერ ხვდება ამას, უგუნურად იქცევა, როდესაც მავანი არცთუ წარმატებულ ინიციატივას გამოავლენს, რის შედეგადაც მას კრიტიკის ქარცეცხლი ემუქრება, კარგი იქნება ხელმძღვანელმა თავის თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა და ამით შეარბილონ იგი.

აუხსენით ადამიანებს რას ითხოვენ მათგან. ბრძანებებზე არ მსჯელობენ, მაგრამ თუ ბრძანებებს ერთმანეთის მიყოლებით გასცემთ და არ ცდილობთ მის დასაბუთებას, ახსნას. გამორიცხული არ არის ტირანის სახელი დაიმკვიდროთ, ხელქვეითებთან საუბრისას, თქვენი მიზანია გასაგებად აუხსნათ რას ითხოვთ მისგან. თუ ერთი საკითხიდან მეორეზე ხტებით და გამომეტყველება გაქვთ, რომ ვერ აიტანთ შეპასუხებას - არა სასიამოვნო განცდა ეუფლება ხელქვეითს.

დახაზეთ ფურცელზე 4 სვეტი სათაურით.

ხმის სიმაღლე

საუბრის ტემპი

ინტონაცია

მკაფიობა

ფურცლის ასლები 3-4 მეგობარს დაურიგეთ. შეაფასეთ საკუთარი ხმა ათბალიანი სისტემით, სთხოვეთ მეგობრებს გააკეთონ იგივე, გადახედეთ მათ შეფასებებს, შეაფასეთ რამდენად ობიექტური ხართ საკუთარი ხმის მიმართ, ყურადღება მიაქციეთ როგორ მართავთ საკუთარ ხმას. საუბარი თქვენგან ყველაზე შორს მყოფი მომუშავის გასაგონად დაიწყეთ, შემდეგ დააკვირდი იქ მყოფთა გამომეტყველებას და მათ პირობებს, ამით მიხვდებით უჭირს თუ არა ვინმეს თქვენი სიტყვების გაგონება, არ დაგავიწყდეთ ხშირი პაუზები, სწრაფი საუბარი შეცდომაა, თუ თქვენთვის ტექსტის შინაარსი დღესავით ნათელია, ეს არ ნიშნავს, რომ მას ხშირად სწორად იგებენ მსმენელები.

საუბრის დასასრულს, არაფერია ისეთი გულდასაწყვეტი, როგორც იმის გააზრება, რომ დაგავიწყდათ გეთქვათ ყველაზე მთავარი. წინასწარ გაუკეთეთ რეზიუმე ყველაფერს, რისი თქმაც გსურთ, ამით თავიდან აიცილებთ სინანულს.

აღნიშნული პრობლემის გადასაჭრელად არსებობს საუკეთესო გზა ,,სამთა წესი" რაც თქვენი შენიშვნების სამ ნაწილად დაყოფას გულისხმობს. თქვენ შეგიძლიათ აღნიშნოთ: ,,პროცესი შეგება სამი ეტაპისაგან" ,,მე მაქვს სამი მიზეზი იმისთვის რომ გთხოვოთ", ,,შევაფასოთ ეს იდია სამი დონის მიხედვით". მსგავსი ფრაზების მეშვეობით ორგანიზებას გაუკეთებთ საუბრის სტრუქტურას.

როცა გსურთ მსმენელი თქვენი იდეებით განიმსჭვალოს შენიშვნების სამ ჯგუფად გაერთიანება ეფექტიანია, რადგან სამი არგუმენტი საშუალებას არ აძლევს მსმენელს არ დაეთანხმოს და უარყოს წინადადება.

1998 წელს ამერიკული კომპანიის კომერციულმა დირექტორმა რობერტ ნაქსონმა ე.წ. სამი ,,ო"-ს სტრატეგია შეიმუშავა ანუ იგი აიღებს ორიენტაციას

ფასების პოლიტიკაზე, ორიენტაციას მომხმარებელზე და ორიენტირებას სამომავლო კონცეფციაზე.

სამთა წესის გამოყენების პრაქტიკა სხვა სიტუაციაშიც ეფექტიანია, მაგალითად როცა ხელქვეითის კონსულტაციას უწევთ ან ინსტრუქტაჟს უტარებთ საუბარი დაიწყეთ ,,პრობლემა – მიზეზი – გადაწყვეტილება" ანალოგიურ შედეგს იძლევა განხილვა შემდეგი ფორმულის მიხედვით: ფაქტები – ანალიზი – რეკომენდაციები.

გაათავისუფლეთ სათქმელი ზედმეტი სიტყვებისგან. ახალბედა ხელმძღვანელებს უჭირთ სიტყვების შერჩევა, მაშინაც კი როდესაც პასუხი მარტივ შეკითხვას უნდა გასცენ, ნაცვლად იმისა, რომ თქვან, ,,ტელეფონის ძველ სისტემას შეცვლა სჭირდება" ისინი უადგილოდ ხმარობენ ჩართულ სიტყვებს: რამეთუ, შესაძლოა, ალბათ, დაუშვათ და ა.შ.

ირაკლი განყოფილების უფროსად დანიშნეს, პირველი დღე იმით დაიწყო, რომ თანამშრომლებს ათასი აბდაუბდა კომენტარებით საგონებელში ჩააგდო, ყველა გაურბოდა მასთან საუბარს რადგან არ სურდათ ესმინათ დაუსრულებელი ლაყბობა.

წარუმატებელ უფროსს რჩევა მისცა მეგობარმა. მან მოახსენა, რომ ირაკლი ოდესღაც დღის გაზეთში მუშაობდა და მისი საგაზეთო სათაურები მოკლე და ლაკონიური იყო. მან უთხრა: ესაუბრე შენს თანამშრომლებს ისე თითქოს სტატიის სათაურებს წერდე შემდეგ შეჩერდი და პასუხს დაელოდე.

სწორად დასვით კითხვები. კითხვების ფორმულირება ხელოვნებაა, ბევრი ახალგაზრდა ხელმძღვანელი გაურბის კითხვების დასმას, მათ მიაჩნიათ, რომ ყველაფერი უნდა იცოდნენ. როცა უსვამთ კითხვას ამით აგრძნობინებთ, რომ პატივს სცემთ მათ იდეებს და აზრებს. ამით ხაზს უსვამთ, რომ თქვენ არა სიბრძნის წყარო, არამედ ჩვეულებრივი ადამიანი ხართ. კითხვების დასმაში შედეგად მოსდევს ის, რომ საშუალება გეძლევათ გასცეთ განკარგულებები, რომელსაც თქვენი გუნდი სიამოვნებით შეასრულებს, დასკვნები შეგიძლიათ დაიწყოთ სიტყვებით: ,,თქვენი რჩევების წყალობით". . . ,,თქვენ ბევრი დრო დახარჯეთ

იმისთვის, რომ დამხმარებოდით ამის გაგებაში, მიიღეთ ჩემი გულწრფელი მადლობა და ახლა მე გადავწყვიტე . . .”

როდესაც ხელქვეითები თავიანთ აზრებს გიზიარებენ გამოიყენეთ სამი შეკითხვა რათა გაიადვილოთ აზროვნება :

1. განმიმარტეთ ამის მნიშვნელობა?
2. რამეს ხომ არ დაამატებთ?
3. რა დასკვნა გამოიტანეთ?

კითხვების ფორმულირებამ თუ მას საკმარისი დრო არ დაუთმეთ შეიძლება უარყოფითი შედეგი მოგცეთ, თუ მუდმივად ბრალმდებელ კითხვებს დაუსვამთ შესაძლოა სიძულვილიც გამოიწვიოთ.

,,თქვენ არ შეასრულეთ?”

,,რატომ არ შემატყობინეთ?

ყოველთვის როდესაც სვამთ კითხვას, მოსაუბრესთან შეინარჩუნეთ მხედველობითი კონტაქტი, ყურადღებას სხვა საგანზე ნუ გადაიტანთ, რადგან მოსაუბრეს შეექმნება შთაბეჭდილება, რომ თქვენ მას არ უსმენთ.

კითხვებს მხოლოდ იმიტომ ნუ დასვამთ, რომ თავს ვალდებულად თვლით, გამოამჟღავნეთ ინტერესი. ხელქვეითი შეიძლება მიხვდეს, რომ შეკითხვას მხოლოდ მოვალეობის მოხდის მიზნით სვავთ და ეს კარგს არაფერს მოიტანს. ყოველთვის როდესაც დასვამთ კითხვას პაუზა გააკეთეთ და პასუხს დაელოდეთ. არ შეშინდეთ თუ რამდენიმე წამით სიჩუმე ჩამოვარდა, ზოგიერთ ადამიანს უჭირს სწრაფად პასუხი და დრო სჭირდება, ნუ ეცდებით კითხვა გაუმეოროთ, თუმცა შესაძლოა მისი დუმილის მიზეზი იყოს, ის რომ არ გისმენენ. კითხვა მხოლოდ შვიდი წამის შემდეგ გაიმეორეთ.

დარწმუნდით რომ თქვენმა სიტყვებმა მიზანს მიაღწია.

ნინო, რომელიც კომპიუტერული სისტემის შემსწავლელი განყოფილების უფროსად დანიშნეს, ხელქვეითს უახლესი ტექნოლოგიის ინსტრუქტაჟს უტარებს და გამუდმებით უმეორებს ,,ამას ნუ გააკეთებ”, ,,ასე არ ივარგებს” როგორც მოსალოდნელია ხელქვეითი დიდი ენთუზიაზმით არ ებმება სასწავლო პროცესში. სასურველი იქნებოდა ხელმძღვანელს მიეცა საშუალება თავად გაეკეთებინა

ხელქვეითს თვითონ კი დამკვირვებლის პოზიცია აერჩია. თუ ხელქვეითი შეეცდებოდა შეესრულებინა რაიმე ბრძანება ნინოს შეეძლო ეთქვა: ,, როცა მე ის ბრძანება გავაკეთე პირველად ყველაფერი წამეშალა, ვნახოთ შენ რას იზავ" ამით ისინი ერთად ისწავლიდნენ და ხელქვეითს არ შეექმნება წარმოდგენა, რომ იგი მხოლოდ მითითებებს ასრულებენ.

თუ გსურთ ილაპარაკოთ, როგორც უფროსს შეჰფერის უნდა ერიდოთ შეურაცხმყოფელ სიტყვებს და დამამცირებელ შეკითხვებს. ადამიანებთან ურთიერთობაში ყველაზე დიდი შეცდომა ის არის, რომ ჯიუტად ეწინააღმდეგებით მათ აზრებს და თავს ახვევთ საკუთარ აზრებს, ნაადრევად გამოგაქვთ აზრები.

ადამიანი და თანამდებობა. შეხედეთ თქვენს ხელმძღვანელს, იგი ახლახან დაინიშნა თანამდებობაზე, ქედმაღლურად უჭირავს თავი, თითქოს უპირატესობას გრძნობს, შინ ძველებურად მათთან ერთად აღარ ბრუნდება. ეს აბსურდულია, რადგან თანამდებობა კი არ ამშვენებს ადამიანს, არამედ ადამიანი თანამდებობას.

მეტისმეტად ბევრი ,,მე". გამოუცდელი ხელმძღვანელები ხშირად იყენებენ ნაცვალსახელს ,,მე", როცა შეპყრობილნი არიან საკუთარი პერსონალის წარმოჩენით ,,მე" შეცვალეთ იმის სახელით ვისზეც ლაპარაკობთ.

მართვის პრობლემები. (ვსაუბრობ განდიდების მანიაზე და დელეგირების პრობლემებზე, მაგ. გ. ნურაძე რომელიც თავად აკეთებდა ყველაფერს.)

როგორც ახალბედა ხელმძღვანელი, უნდა შეურიგდეთ ფაქტს, მხოლოდ თქვენ მარტო ვერ შეძლებთ ყველაფრის გაკეთებას. ხელმძღვანელის წარმატება ბევრადაა დამოკიდებული თანამშრომელთა მიერ საერთო საქმეში შეტანილ წვლილზე, მიეცით საშუალება ხელქვეითს თავად გადაწყვიტოს პრობლემა. ერთი საათიც რომ დაგჭირდეთ თანამშრომლის ლოდინი ვიდრე ის ელემენტარულ დავალებას ბოლომდე მიიყვანს, ეს დრო ოდესმე ერთიორად აგინაზღაურდებათ. წარმოიდგინეთ ყველაზე ცუდი სცენარი, რომ ხელქვეითმა ვერ შეაცდინა უშეცდომოდ თანამშრომლები რომლებიც ხარვეზებით ასრულებენ მიცემულ დავალებას, მაგრამ მაინც ახერხებენ, გაცილებით მეტ ფასს იძენენ ორგანიზაციისთვის, ვინაიდან მათ უკვე ისწავლეს როგორ უნდა აკეთონ საქმე.

ისწავლეთ უფროსებთან კეთილი ურთიერთობის დამყარება. ხელმძღვანელის ძირითადი პასუხისმგებლობა ის არის რომ, სამუშაო პროცესი ააწყოს თავის განყოფილებაში, მაგრამ მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით ეს საკმარისი არ არის, ერთი განყოფილების მუშაობა შეთანხმებული უნდა იყოს მეორესთან. ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფის საქმიანობა ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთ დამოუკიდებელია.

ვთქვათ გადავწყვიტეთ, რომ კვირაში ერთხელ უნდა ჩაატაროთ კონკრეტული სამუშაოს კონტროლი. თანამშრომელს კიდეც რომ ქონდეს სურვილი მან შეასრულოს ეს საქმე თქვენ არ მისცემთ საშუალებას. მოდით დავფიქრდეთ თქვენ დაგეხარჯებათ ერთი საათი იმისთვის რომ აუხსნათ თანამშრომელს ეს როგორ უნდა გააკეთოს, გამოთვლები გვიჩვენებს რომ იმისთვის რომ თვალყური ადევნოთ როგორ ასრულებენ კიდევ დაგეხარჯებათ2 სთ. პირველი ოთხი კვირა გაგრძელდება ასე, სამაგიეროდ ერთი თვის თავზე შეგიძლიათ ხელქვეითს მისცეთ სრული თავისუფლება და შემდგომში თქვენ კვირაში 1 საათი გამოითავისუფლებთ საკუთარი თავისთვის, ამ გამოთვლებით მთელი წლის მანძილზე თქვენ გამოითავისუუფლებთ 48 საათს რაც ექვს სრულ სამუშაო დღეს შეესაბამება.

როგორ უნდა მისცეთ დავალება.

შემოგთავაზებთ ამ შეცდომებს რომლებსაც ხელმძღვანელები უშვებენ დავალების მიცემისას:

- ისინი ამას , ზერელედ აკეთებენ. სწრაფად აძლევენ დავალებებს და არ აანალიზებენ გაიგეს თუ არა.
- მათ არ გააჩნიათ იმპროვიზების უნარი; თუ არ ხართ დარწმუნებული, კონკრეტულად რა უნდა გააკეთოთ ნუ ცდილობთ მითითებების მიცემას. ეს იგივე ხმამაღლა ფიქრია.
- წინასწარ განსაზღვრეთ ყველა სირთულე, რათა გასაგებად აუხსნათ დავალების შესრულების მიზანი და მეთოდი. წინააღმდეგ შემთხვევაში თანამშრომლები იძულებული იქნებიან იმარჩიელონ – რას გულისხმობდით.

- ისინი მეტისმეტად ზევრ მითითებებს იძლევიან – უტყუარი საშუალება, აიძულოთ თანამშრომლები საკუთარი თავი ბრიყვებად ჩათვალონ – არ მოეპყროთ მათ როგორც ბავშვებს.
- ავიწყდებათ დარწმუნდნენ, რომ მათი ნათქვამი სწორად გაიგეს. გამოცდილმა ხელმძღვანელმა კარგად, იცის, რომ ზოგი თანამშრომელი არ იმჩნევს, რომ რაღაც ვერ გაიგო. იმის ნაცვლად რომ თქვან ვერ გაიგეს, შეიძლება თავი დაგიქნიონ აუცილებელია თანამშრომელმა სიტყვიერად დაგიდასტურონ რომ გაიგეს.
- ისინი არ განსაზღვრავენ სამუშაოს შესრულების ბოლო ვადებს, უმჯობესია არა მხოლოდ ბოლო ვადის მითითება, რადგან შეიძლება ხელქვეითმა შემოინახოს მისი შესრულება ბოლო დღემდე, არამედ მიეცით მითითება როდის დაიწყონ დავალების შესრულება. მოამზადებინეთ თუ როდის რა საკითხს გადაწყვეტს და აკონტროლეთ იგი.

გულდასმით შეარჩიეთ თუ ვის აძლევთ დავალებას.

თითული კონკრეტული დავალების შესასრულებლად უნდა შეირჩეს საუკეთესო შემსრულებელი, ხელმძღვანელის უპირველესი პრობლემა არის ის, რომ მათ ჰგონიათ, რომ მოცემული დავალება მარტივი შესასრულებელია, ან მისი შესრულება ყველას შეუძლია ხშირად ამიტომ ნაწილდება რთული დავალებები შემთხვევით შემსრულებლებზე. თქვენ ნდობას უცხადებთ ზოგიერთ თანამშრომელს, ისინი გენდობიან. შესაძლოა მათთან ადრე გქონდათ თანამშრომლობა. დავალებების განაწილების, როგორც წესი მათ მიმართავთ. ჵპრობლემა ის არის, რომ თუ დავალების შესრულებას მარტო ,,საუკეთესო" თანამშრომლებს სთხოვთ, მაშინ ტყუილუბრალოდ ხარჯავთ გუნდის დანარჩენი წევრების ენერგიას და პოტენციალს. თქვენ შეიძლება ვერასდროს მიხვდეთ რისი გაკეთება შეუძლიათ დანარჩენებს. ხელმძღვანელის თანამდებობაზე დანიშვნიდან რამდენიმე კვირაში ცნობილი ხდება გუნდის წევრებს შორის ვინ წუწუნებს, ვინ კამათობს. თუ გადაწყვიტეთ არ შეაწუხოთ ,,ჭირვეული" მაშინ დავალების შესრულება მუდმივად ერთს კეთილსინდისიერს მოუწევს და შესაძლოა იგი ამან

გაანაწყენოს. სწორად შეარჩიეთ შემსრულებელი, თუ მორცხვ, მორიდებულ ადამიანს სთხოვთ თქვენს ნაცვლად გამოვიდეს სიტყვით ამას იგი ძნელად შეასრულებს, მაგრამ თუ ამ ადამიანს დაავალებთ სიტყვის ტექსტის მომზადებას ამით ეფექტურად გამოიყენებთ მათ.

როდესაც თანამშრომლის გაცნობას იწყებთ კითხვით რა იზიდავთ მათ, გამოავლინეთ მათი ინტერესები. თანამშრომელთა ინტერესების გამოვლენის ერთ – ერთი ხერხი ასეთია: შესთავაზეთ თითოულ მათგანს შეადგინონ თავიანთი სურვილების ნუსხა, საქმიანობის ტიპების ჩამონათვალი, რომელთა შესრულებაც მოსწონთ.

მართვა კრიტიკულ სიტუაციაში.

მთავარი მიზეზი, რის გამოც ხელმძღვანელი პირები ვერ წყვეტენ განკარგულების გაცემას, არის სიფრთხილე, შიში იმისა, რომ დავალება არ შესრულდება. ხშირად შეიძლება დავალება ხარვეზებით შესრულდეს. ხელმძღვანელმა წარუმატებლობა უნდა მიიღოს როგორც გარდაუვალი რამ და აქედან შესაბამისი დასკვნები გამოიტანეთ. დავალების ცუდად შესრულების მიზეზი – ხელმძღვანელია ან იშვიათად ხელქვეითი. დავალების მიცემისას უნდა დარჩეთ მხედველობის არეში და აკონტროლოთ.

ნუ იჩქარებთ კრიზისის მომენტში ვინმეს დადანაშაულებას. მას შემდეგ რაც ფაქტებს შეაგროვებთ და დარწმუნდებით, რომ იმის შესახებ რაც მოხდა სრული ინფორმაცია გაქვთ გააკეთეთ დასკვნები.

ნეგატიური დღე.

როდესაც ხელმძღვანელმა შეიტყო რომ ხელქვეითმა დავალების შესრულებისას შეცდომები დაუშვა, მან აშკარა ფორმით გამოხატა უკმაყოფილება და იმედგაცრუება. ამ განრისხებამ ხელქვეითი ცუდ ხასიათზე დააყენა და სამუშაოს შესრულება ვეღარ შეძლო და ის დღეც უნაყოფო იყო. წარუმატებლობა და მისი შედეგები, რამდენიმე დღის შემდეგ გააანალიზეთ როცა გონს მოხვალთ და დამშვიდდებით.

ხელმძღვანელის და ხელქვეითის ურთიერთობა.

როგორ უნდა აღმოვაჩინოთ ჭეშმარიტი აზრი უფროსის ორაზროვან რეპლიკებში? დაიწყეთ შეკითხვით: ,,შემიძლია რაღაც გავარკვიო?" შემდეგ სიტყვასიტყვით გაიმეორეთ უფროსის სიტყვები და ბოლოს ჰკითხეთ: ,,ყველაფერი სწორად გავიგე?" ზოგიერთ უფროსს უხარია კიდეც, როდესაც მათ სიტყვებს იმეორებთ.

როდესაც განზრახული გაქვთ რაიმე ინფორმაციის შეტყობინება ერიდეთ ზოგად გამონათქვამებს. თქვენს ინფორმაციაში მოიყვანეთ ისეთი ფაქტები, როგორიც არის რიცხვი, დრო, სტატისტიკური მონაცემები. თუ გსურთ დადებითად განაწყოთ ხელმძღვანელი მოიყვანეთ დამაჯერებელი მტკიცებულებები.

სამი სიტუაცია, რომელსაც უნდა ერიდოთ უფროსთან ურთიერთობისას:

- რაიმეს მომიზეზება. ხელმძღვანელად მუშაობის პირველი თვის განმავლობაში, თქვენ სურვილი გიჩნდებათ მინიმუმამდე დაიყვანოთ იმ არასასიამოვნო ახალი ამბების რაოდენობა, რომელიც უფროსს უნდა შეატყობინოთ, ასევე თქვენ ეცდებით თავი აარიდოთ პასუხს ,,არ ვიცი" იმ მოსაზრებით, რომ უვიცად არ ჩაგთვალონ, იმისთვის რომ არ მიაწოდოთ უფროსს უარყოფითი ინფორმაცია თქვენი გუნდის მუშაობაზე მოგიწევთ რაიმეს მომიზეზება. ეს სიტუაციას არ გამოასწორებს, ამიტომ იყავით როგორიც ხართ, მიაწოდეთ ზუსტი ინფორმაცია რათა ხელმძღვანელი დაგეხმაროთ მის გადაწყვეტაში
- აზრების ფაქტებად გასაღების სურვილი. აახლა როცა დაგაწინაურეს გეჩვენება რომ ხელმძღვანელთან შეგიძლიათ დამაჯერებლად ისაუბროთ, საკუთარი აზრები ფაქტებად გაასაღოთ. ცდებით! ხელმძღვანელი ხვდება როდის აპირებს ხელქვეითი საკუთარი აზრის ფაქტებად გასაღებას, როდესაც ცდილობთ წარმოადგინოთ თქვენი აზრები, როგორც აშკარა ჭეშმარიტება რისკავთ რომ დაიმკვიდროთ ზედმეტად თვითდაჯერებული ადამიანის სახელი. უფროსთა უმეტესობა კი ვერ იტანს ასეთ ,,ჭკუის კოლოფებთან მუშაობას".
- გაფუჭებული ტელეფონის თამაში. თუ აპირებთ გახდეთ უფროსის თვალი და ყური დარწმუნდით რომ ყველაფერს სწორად იგებთ. თუ შეეცდებით დაიცვათ უფროსი ჭორებისგან შეიძლება ეს ცუდად მოგიბრუნდეთ.

აზრთა სხვადასხვაობა.

როდესაც ყველაფერი კარგად მიდის, უფროსთან კონტაქტის დამყარება ადვილია, მაგრამ კრიზისის დროს დაძაბულობა მატულობს. ყველაზე რთული სიტუაციები მაშინ წარმოიქმნება, როდესაც ახალგაზრდა მენეჯერი ყოველნაირად ცდილობს ასიამოვნოს ერთდროულად უფროსსაც და თანამშრომელსაც.

მაგ. საწარმოო ცენტრის ერთ – ერთმა ბრიგადამ ,,უფროსის ბრძანების თანახმად, უნდა გადაწყვიტოს ფაბრიკაში კონდიციონერების გამორთვის საკითხი, რა თქმა უნდა უმჯობესი იქნებოდა ჩართული დაეტოვებინათ, რადგან ნორმალური სამუშაო პირობების შესაქმნელად სასურველია სიგრილე და სუფთა ჰაერი.

ბრიგადის ხელმძღვანელი შეწუხებულია, ის მუდმივად იმეორებს, რომ ეს ,,ცუდი საქმეა" თუ ის უფროსის ბრძანებას დაემორჩილება მუშები ბუნებრივია პროტესტს გამოთქვამენ. თუ არ შეასრულებს ბრძანებას შეიძლება დაისაჯოს კიდეც. ბოლოს როდესაც უფროსი ეკითხება როგორი იყო მომუშავეთა რეაქცია მან უპასუხა: ,, უმჯობესია მკითხოთ, აქამდე რატომ მუშაობდნენ ამ ჯურღმულში"? ბუნებრივია გესლიანმა შეკითხვამ უფროსს მოთმინება დააკარგვინა, რის შემდეგ მათ შორის ურთიერთობა გაუარესდა და რამდენიმე თვეში გაათავისუფლეს თანამდებობიდან.

შუამავლის როლი.

როდესაც აპირებთ გადასცეთ უფროსს ბრძანება, რომელიც თქვენი აზრით თანამშრომელთა პროტესტს გამოიწვევს იმოქმედეთ შემდეგი წესის შესაბამისად:

პირველი – მშვიდად და გასაგებად აუხსენით გაცემული განკარგულების არსი, არ გამოხატო საკუთარი უკმაყოფილება ან ირონია უფროსის მიმართ.

მეორე – ყურადღება გაამახვილეთ ძირითად ამოცანაზე, როგორიცაა მაგ. ორგანიზაციის გადარჩენა კრიზის პირობებში.

მესამე – დაიტოვეთ დრო შეკითხვისთვის არ ელაპარაკოთ ხელქვეითებს მბრძანებლური ტონით, მიეცით საშუალება დამშვიდდნენ და მოთმინებით მოისმინეთ მათი შენიშვნები.

ხშირ შემთხვევაში, გონივრული იქნება, თუ გულწრფელად გამოხატავთ უფროსთან უთანხმოებას მისი ბრძანების გამო, მაგრამ ნუ შეეცდებით სიტუაციის

დრამატიზირებას ნუ წარმოთქვამთ საკუთარ შენიშვნებს მეტისმეტად დრამატული ტონით.

იმუშავეთ საკუთარ თავზე.

უფროსთან ურთიერთობისას მნიშვნელოვანია, იმის გარკვევა როგორი ტიპის ადამიანები მოსწონს მას.

ზოგიერთი ხელმძღვანელი მბრძანებლობას არჩევს, ამიტომ მისთვის ხელსაყრელია რბილ და დამყოლ თანამშრომლებთან მუშაობა. სხვას ურჩევნია აღზარდოს თავისუფლად მოაზროვნე ლიდერები. ნებისმიერ შემთხვევაში შეიძლება დაგჭირდეთ პირადი თვისებებისა და ხასიათის ადაპტირება, რათა ისინი უფროსის მოთხოვნებს მიესადაგოს.

თუ ფლობთ სასარგებლო ინფორმაციას ან იდეას და გსურთ მისი გაზიარება, გააკეთეთ ეს დიპლომატიურად, მაგრამ აუცილებლად გააკეთეთ, წინააღმდეგ შემთხვევაში თქვენ დაგრჩებათ უკმაყოფილების გრძნობა და დაკარგავთ ყოველგვარ ინტერესს სამუშაოს მიმართ, შეუთავსებლობა თქვენი ხასიათის და უფროსის დეპარტამენტის მიმართ შეიძლება თქვენს შორის კონფლიქტის მიზეზი გახდეს.

გვხვდებიან ისეთი უფროსებიც, რომლებიც არ ან ვერ ამჩნევენ უსიამოვნებებს ისინი უარყოფენ ნებისმიერ მკაცრ რეალობას და ჰგონიათ: ,,თუ არ ვიფიქრებ ამაზე, მაშინ პრობლემა თავისთავად მოგვარდება". ასეთმა ხელმძღვანელებმა შეიძლება დაუმალონ ზემდგომს, თავიანთი შიში და გააუბრალოონ პრობლემის სირთულე, რადგან თვითონ არ ძალუძთ მისი გადაწყვეტა. რა თქმა უნდა ამგვარი მიდგომა პრობლემას ვერ გადაწყვეტს.

ზოგი ხელმძღვანელი რთულ სიტუაციაშიც კი უფროსთან იუმორს მიმართავს, რათა განმუხტოს სიტუაცია, ასეთ სიტუაციებში დააკვირდით ხელმძღვანელის მოქმედებას, თუ უფროსს მკაცრი გამოხედვა აქვს- ეს იმას ნიშნავს, რომ თქვენ უფრო ზომიერ და სერიოზულ სერიოზულ ტონზე უნდა გადახვიდეთ. გაითვალისწინეთ ისიც, რომ თუ განზრახული გაქვთ იუმორით დამალოთ თქვენი გამოცდილების დონე ან საჭირო ინფორმაციის უქონლობა, მაშინ უმჯობესია ხუმრობით ობიექტურად სწორედ თქვენი არაკომპეტენტურობა აირჩიოთ.

შეწყვიტეთ ენამახვილობა. პავლეს ხუმრობა უყვარს, როდესაც ის დააწინაურეს, ბევრი იფიქრა როგორ წარედგინა თავი კოლექტივის წინაშე და გადაწყვიტა იუმორის გრძნობა ხელქვეითებსაც და უფროსებსაც კეთილად განაწყობდა, თანამშრომლები არ იყვნენ მისი ენამახვილობის წინააღმდეგი, მაგრამ უფროსი – პირობითად სავლე, მას ქარაფშუტას ეძახდა. მას მიაჩნდა, რომ პავლეს გაუთავებელი ხუმრობა ეს მისი არასერიოზულობის და სისუსტის მაჩვენებელი იყო, მეტიც თვით უფროსიც იშვიათად იცინოდა. პავლე მიხვდა, რომ მისთვის უმჯობესია თვალყური ადევნოს თავის ქცევას და დაარეგულიროს ურთიერთობა ბატონ სავლესთან, იმ დღიდან პავლე ცდილობდა მიებაძა მისი იუმორს მოკლებული ურთიერთობის სტილისთვის.

ალბათ პარადოქსულია, მაგრამ ხელმძღვანელები, რომლებიც მეტისმეტად ნერვიულობენ, როგორც წესი ყველაზე კომპეტენტურები არიან, მათი განცდების მიღმა იმალება მტკიცე გადაწყვეტილება – თავი გაართვან ნებისმიერ პრობლემას, თუმცა უფროსებმა ეს შეიძლება შეაფასონ თითქოს თქვენ თავდაჭერილობა და საკუთარი თავის რწმენა გაკლიათ.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ამბობს: ,,ჩემთან მუშაობს განყოფილების ახალი უფროსი, რომელიც პერიოდულად თესავს პანიკას, ის მუდმივად აღელვებულია, ყველაფერს მტკივნეულად განიცდის, რაც საშინლად აფერხებს მის მუშაობას". ავადმყოფური შიში და განცდა უსათუოდ შეგიშლით ხელს უფროსთან ურთიერთობის მოგვარებაში, თუ რა თქმა უნდა თქვენ არ აღმოჩნდით ის ,,იღბლიანი" რომელსაც ისეთივე მღელვარე ხელმძღვანელი ჰყავს.

უფროსი თქვენში უნდა ხედავდეს ძლიერ, შეუდრეკელ ხელმძღვანელს, რომელსაც არ აშინებს პროფესიონალური პრობლემები.

,,ორი წამის წესი"

თუ არ შეგიძლიათ ენას კბილი დააჭიროთ და არ თქვათ ყველაფერი, რაც თავში მოგივათ, არის საშიშროება, რომ ისეთი რამ წამოგცდეთ, რაც უფროსი სისულელედ, შეურაცხყოფად ან უბრალოდ ტყუილად ჩაგითვლით.

უნდა მოთოკოთ საკუთარი იმპულსურობა! უფროსთან საუბრისას ვიდრე მის კითხვას პასუხს გასცემდეთ თქვენთვის ორამდე დაითვალეთ, აზრს რომ

დაამთავრებთ გაჩუმდით, ზოგი ტყუილუბრალოდ ცდილობს ნათქვამს უაზრო აბსოლუტურად უადგილო და უსარგებლო რეპლიკები დაუმატოს.

ბევრ ხელმძღვანელს მიაჩნია, რომ დეპარტამენტში მუშაკები, სინამდვილეში ზარმაცები არიან. ისინი ფიქრობენ, რომ თუ თქვენ უყოყმანოდ იწყებთ დავალების შესრულებას, მაშინ უბრალოდ არა დისციპლინებული ან არაორგანიზებული ბრძანდებით, ან ორივე ერთად, ნუ გექნებათ დაწინაურების იმედი.

უმჯობესია ჰკითხოთ საკუთარ თავს, როგორ აპირებთ დასახული ამოცანის განხორციელებას. მიეჩვიეთ დავალებები ეტაპობრივად, ნაბიჯ-ნაბიჯ შეასრულოთ. ჲუფროსს კი მოახსენეთ, რომ შეიმუშავეთ ,,სამეტაპიანი გეგმა".

ნაკლებს დაჰპირდი, მეტი შეასრულე. ჲუფროსის გულის მოგების საუკეთესო საშუალებაა მისი იმედების გამართლებაა

როგორ მივაღწიოთ ამას?

ჯერ ერთი თავიდანვე განსაზღვრეთ პრიორიტეტული მიმართულებები, შემდეგ განსაზღვრეთ მათი განხორციელების თანმიმდევრულობა.

ვთქვათ, თანამშრომელთა პასუხისმგებლობის ამაღლების მიზნით, გადაწყვეტილი გაქვთ რეფორმების გატარება, წარუდგინეთ უფროსს მოხსენებითი ბარათი სამ ნაწილად:

1. მუშაობის კონკრეტული გეგმებით;
2. მისი შესრულების სამუშაოთა აღწერით;
3. საბოლოო კოდის მითითებით;
4. მაგრამ, შეუძლებელს ნუ დაჰპირდებით.

ჯგუფს ეძლევა დავალება შეასრულონ ანალოგიური ქმედება

გეგმები უნდა იყოს რეალური, რომელსაც ადვილად შეასრულებთ და გადააჭარბებთ კიდეც, ამგვარად აიძულებთ უფროსს აღფრთოვანებული დარჩეს თქვენი მუშაობის სტილით.

ეს ეხება იმ სიტუაციას, როდესაც სამუშაო გეგმას უფროსთან პირად საუბარში განიხილავთ, ნურასდროს დაჰპირდებით იმის გაკეთებას, რისი შესრულებაც შეუძლებელია, უმჯობესი იქნება თუ შედეგი მოლოდინს გადააჭარბებს.

დანაშაული და სასჯელი.

მაგრამ, შეცდომა დაუშავა დაისაჯა კიდეც, მაგრამ სანამ ადამიანები ადამიანებად რჩებიან, შეცდომები გარდაუვალია. თქვენ ვერ შეძლებთ მათ თავიდან აცილებას, სასჯელი საქმეს არ შველის – იგი მხოლოდ გულისწყრომას იწვევს, იმ შემთხვევაშიო როდესაც უფროსი შეუძლებელს მოითხოვს და შეუსრულებელ ამოცანებს აყენებს თქვენ წინაშე შეიძლება უაზრობად მოგეჩვენოთ ნაკლების დაპირება და მეტის შესრულება, მაგრამ ეს მხოლოდ გეჩვენებათ. არ არის საჭირო ბრმად მიჰყვეთ უფროსის მიუთითებს, ამის ნაცვლად უმჯობესია დამაჯერებლად წამოაყენოთ თქვენი უფრო რეალური წინადადებები.

ჩააბარეთ ანგარიში ჩატარებული მუშაობის შესახებ, უფროსებს ფაქტები მოსწონთ, რაც ხშირად მიაწოდებთ მათ ახალ ინფორმაციას – მაგ. ყოველკვირეულ ხარჯებთან ან გასული პერიოდის ტენდენციებთან დაკავშირებით მით მოსახერხებელი იქნება მათთვის შეაფასონ თქვენი მუშაობა.

როგორც კი თანამდებობაზე დაგნიშნავენ, ჰკითხეთ უფროსს, რა კრიტერიუმებით შეფასდება თქვენი კოლექტივის მუშაობა, დაელაპარაკეთ როგორი ფორმით უნდა წარუდგინოთ ანგარიში ჩატარებული მუშაობის შესახებ, არ გეგონოთ, რომ თუ კი თქვენ უშუალო ურთიერთობას ამჯობინებთ უფროსსაც ეს მოეწონება, უფროსების უმრავლესობას მოსწონს მუშაობა ანგარიშებთან, რომელიც სავსეა საქმეებით, გრაფიკებით და ტაბულებით. ზოგი ამჯობინებს ელექტრონული ვერსიით კონტროლს და მონაცემებს პირდაპირ თქვენი კომპიუტერიდან მოითხოვს.

სასარგებლო რჩევებია:

- უფროსი კარგად უნდა იცნობდეს თავის თანამშრომლებს, უფროსი ყურადღებას იჩენს ხელქვეითის მიმართ, თუ მან შეიტყო, რომ ერთ – ერთ მათგანს

შვილი ავად გაუხდა უნდა გამოძებნოს დრო და იკითხოს მისი ჯანმრთელობის მდგომარეობა.

- რეაგირება საჩივრებზე. ჩვეულებრივად უფროსი იმდენად არის ჩაფლული თავის ყოველდღიურ საქმიანობაში, რომ მასთან შესულ საჩივრებზე აგრესიულად რეაგირებს. ხანდახან იმის სურვილიც უჩნდება, ურნაში გადაუძახოს, მაგრამ ამის გაკეთება არ შეიძლება, ყოველთვის გახსოვდეთ საჩივარი ყველაზე მნიშვნელოვანი რამ არის იმ ადამიანისთვის, რომელიც მოგმართავთ. ამიტომ ნებისმიერ საჩივარს ისე უნდა მოეპყროთ, როგორც მნიშვნელოვან საქმეს, თუ საჩივარი წერილობით შემოვიდა აუცილებლად თქვენც ოპერატიულად წერილობითვე უპასუხეთ. თუ კი მომჩივანი პირადად მოვა თქვენთან მოთმინება იქონიეთ და მოუსმინეთ.
- არაფორმალური შეხვედრები – წინასწარ დაუგეგმავი შეხვედრები არასამუშაო საათებში კარგი იდეაა. ასეთი შეხვედრების ძირითადი თავისებურება ისაა, რომ თქვენ გამოძრავებთ მოვალეობის მოზიდვის მოტივი, შეხვედრა კი იმით მთავრდება, რომ თვითონაც მშვენიერ დროს ატარებთ და კმაყოფილი ბრუნდებით, ასეც რომ არ იყოს არაფორმალური შეხვედრები ხელს უწყობს კოლექტივის მორალური კლიმატის განმტკიცებას.
- უფროსი – გუნდის წევრი. ხელმძღვანელი უნდა ხვდებოდეს, რომ ის ერთი ადამიანია, ანუ რა მონდომებითაც არ უნდა მუშაობდეს ხელმძღვანელი, ვერ შეძლებს იმაზე მეტის გაკეთებას, რაც ერთ ადამიანს შეუძლია. ამიტომ მისი მთავარი ფუნქცია ის არის, რომ სწორი ორგანიზაცია გაუკეთოს მის დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანების მუშაობას, დილით როცა ხელმძღვანელი კაბინეტში შედის, არა მხოლოდ იმაზე უნდა ფიქრობდეს რა უნდა გააკეთოს მან დღეს, არამედ უფრო მეტად აინტერესებდეს დელეგირება, დაგეხმარებით დარწმუნდეთ რომ განყოფილების მუშაობა არ ჩაიშლება იმ შემთხვევაშიც კი – თუ ხელმძღვანელი ავად გახდება ან საერთოდ წავა სამსახურიდან, ხელმძღვანელის წარმატება და მარცხი დამოკიდებულია არა მხოლოდ იმაზე რა გააკეთა პირადად მან, არამედ მიაღწიეს თუ არა პოზიტიურ შედეგებს მისმა ხელქვეითებმა.
- კომუნიკაციის დიდი მნიშვნელობა. ნებისმიერ ორგანიზაციაში გაიგონებთ ერთმანეთის საწინააღმდეგო ჭორებს, რომელიც იმ მარტივი მიზნის გამო ჩნდება,

რომ ადამიანები კარგად არ იცნობენ ფაქტებს, რომლებიც ორგანიზაციის საქმიანობას ეხება, ჭორი ბადებს გაუგებრობას და ქარაგმულ ლაპარაკს, ჭორების უმეტესობა კი იმიტომ ჩნდება, რომ ხელმძღვანელი საჭიროებისამებრ და სათანადოდ არ განმარტავს მომხდარ ფაქტებს. ყოველთვის უნდა იყოთ დარწმუნებული რომ საკომუნიკაციო ხარჯები ეფექტიანად მუშაობენ.

- საქმით დაინტერესება. ხელმძღვანელები ყოველთვის უნდა აწვდიდნენ ინფორმაციას ხელქვეითებს ორგანიზაციის მუშაობის შესახებ, რაც მათ საშუალებას მისცემს მეტი ინტერესი გამოიჩინოთ სამუშაოს მიმართ. ხშირად ადამიანმა ზუსტად არ იცის, რა სამუშაოს ასრულებს და რისთვის ან ვისთვის არის საჭირო. თქვენ თავად დარწმუნდებით, რომ თუ კი თანამშრომელს აუხსენით რა მნიშვნელობა აქვს მის სამუშაოს მთელი ორგანიზაციის საქმიანობაში, ის გაცილებით ეფექტიანად იმუშავებს.
- დაე მუშაკმა იგრძნოს, რომ ის სჭირდებათ. იმის მიუხედავად თუ რა სამუშაოს ასრულებს ადამიანი, ის ყოველთვის უნდა ერთობოდეს, რომ მისი სამუშაო მნიშვნელოვანია, რომ მისი მონაწილეობის გარეშე შესაძლოა ორგანიზაციის მუშაობას პრობლემებიც კი შეექმნას.
- მადლიერების გამომჟღავნება. ჩვენ ხშირად გვავიწყდება მადლობა, გადავიხადოთ ადამიანებს მათ მიერ შესრულებული სამუშაოსთვის, კრიტიკის გამოსათქმელად და ნაკლოვანებების შესამჩნევად ყოველთვის მზად ვართ. მცდარი შეხედულებაა, რომ მადლობის გადახდით ზედმეტ მადლიერებას ვიჩენთ და ამის გამო ხელქვეითები გაზარმაცდებიან, ნუ დავივიწყებთ, მადლობის ნიშნად მხარზე ხელის შემოკვრაც კი.
- ნუ გაკიცხავთ. არ შეიძლება ადამიანის გაკიცხვა მისი ხელქვეითების თანდასწრებით, თუ ხელქვეითი დაინახავს, რომ მის უფროსს კიცხავენ იგი დაკარგავს პატივისცემას არა მხოლოდ მის მიმართ, არამედ მთელი ორგანიზაციის მიმართ.
- არ შეიძლება იმოქმედოთ უშუალოდ ხელმძღვანელის გვერდის ავლით. განსაკუთრებული შემთხვევის გარდა, არასოდეს იმოქმედოთ ხელმძღვანელის გვერდის ავლით. ხშირად გიჩნდებათ სურვილი, რომ განკარგულება უშუალოდ

შემსრულებელზე გასცეთ, მისი ხელმძღვანელის გვერდის ავლით, ეს დასცემს უფროსის ავტორიტეტს და უარყოფითად იმოქმედებს მისი შრომის ანაზღაურებაზე.

- ზოგიერთი ორგანიზაცია ამაყობს, იმით, რომ ყველა თანამშრომელს თუ მას პრობლემა გაუჩნდება, შეუძლია მივიდეს მიღებაზე მაღალი რანგის ხელმძღვანელთან. ასეთმა მიდგომამ შესაძლოა დადებითად ეფექტი გამოიღოს რიგითი თანამშრომლის მორალურ სულისკვეთებაზე, მაგრამ ის შეარყევს საშუალო რგოლის ხელმძღვანელის მდგომარეობას.
- ნუ იტყვით „ არას". იმის მიუხედავად თუ რას სთავაზობენ ახალ მეთოდს თუ ულტრათანამედროვე მოწყობილობას, ხშირად უფროსი დაუფიქრებლად ამბობს არას, რომ მას ამის გაკეთება არ შეუძლია, რომ მას დამატებითი რესურსები დასჭირდება, მხოლოდ კარგ ხელმძღვანელს ძალუძს, გარისკოს და მოსინჯოს ახალი იდეა რომელიც ადრე თუ გვიან ნაყოფს გამოიღებს.
- კრიზისის წარუმატებლობა. ნებისმიერი სამუშაოს შესრულების პროცესში შეიძლება ადგილი ჰქონდეს კრიზისს, მაგრამ კრიზისის წინასწარ განჭვრეტა და კონტრზომების მიღება შესაძლებელია, კარგი ხელმძღვანელი ის არის ვინც წინასწარ აფრთხილებს თანამშრომლებს ამის შესახებ, სამწუხაროდ ხელმძღვანელთა უმეტესობა, ასთ სიტუაციაში მხოლოდ რამდენიმე გამაფრთხილებელ რეპლიკას წამოისვრის და თუ არაფერი არ ხდება სხედან და უცდიან როდის გამწვავდება კრიზისი.
- წინადადებების შეგროვება. ამას ორმაგი ეფექტი აქვს, ჯერ ერთი ყველა ადამიანს შეუძლია ჰქონდეს კარგი იდეა, რომლის განხორციელებაც არცთუ ისე ძნელია, მეორე, ფაქტი რომ უფროსი მოითხოვს მათგან ახალ წინადადებებს, ავითარებს ადამიანში საკუთარი თავისადმი პატივისცემის გრძნობას.
- შეცდომებით უნდა ისწავლო. შეცდომა ყველას მოსდის, მაგრამ როგორც კი შეცდომას დაუშვებთ აუცილებელია მთელი ძალისხმევა მისი შესწავლის, ანალიზისათვის უნდა გაარკვიოთ რა მიზეზით იქნა დაშვებული შეცდომა.

 ძალაუფლება და დემოკრატია. დღესდღეობით მართვის ერთ – ერთი მთავარი პრობლემა ისაა, რამდენად შესწევს ხელმძღვანელს იყოს დემოკრატიული და ამასთან შეინარჩუნოს დისციპლინა და აწარმოოს კონტროლი, ბოლო წლებში გაჩნდა მმართველობის დირექტიული მეთოდების ეფექტიანობაზე, ახლა სულ უფრო მეტი ყურადღება ეთმობა პატივისცემას, ადამიანების ურთიერთობისა და ურთიერთთანამშრომლობის პრობლემებს.

ფართო გავრცელება პოვა ჯგუფური საქმიანობის კონცეფციამ, სადაც ძირითად როლს გუნდის წევრები ასრულებენ, იდეა ისაა, შეზღუდონ ხელმძღვანელის ძალაუფლება და გუნდის წევრები გახდნენ პასუხისმგებლები საკუთარი ამოცანების დასახვასა და შესრულებაზე, როდესაც ამოცანა წარმატებით გადაიჭრება, ყველა იგრძნობს რომ ეს არა მარტო ხელმძღვანელის მიღწევაა, არამედ გუნდის ყველა წევრის მუშაობის შედეგიცაა, ერთობლივი მუშაობა წარმოადგენს ხელმძღვანელობის საუკეთესო ფორმას. ხელმძღვანელობის დირექტიული მეთოდი წარსულს უნდა ჩაბარდეს!

 პატიოსნება ზოგჯერ უფროსი ,,დიდი დემოკრატიის" პოზას იღებს, რათა დამალოს ფაქტი, რომ მან უკვე მიიღო გადაწყვეტილება რა თქმა უნდა იმედოვნებს, რომ გუნდის წევრები მის გადაწყვეტილებას ისე მიიღებენ, როგორც საკუთარს. ეს დიდი რისკია, თქვენ შეიძლება, ტყუილში გამხილონ მმართველობისთვის არაფერია იმაზე მნიშვნელოვანი ვიდრე გულახდილობა. ნუ იფიქრებთ, რომ შეძლებთ თვალებში ნაცარი შეაყაროთ თანამშრომლებს.

 მართვის კრიზისული რეჟიმი. კრიზისულ სიტუაციაში, როდესაც მართვა ავარიული წესით ხორციელდება, ხელმძღვანელები თვითონ აკეთებენ ყველაფერს, რისი გაკეთებაც შეუძლიათ. ეს გამოწვეულია იმით, რომ მათგან დაუყოვნებლივ მოითხოვენ გადაწყვეტილების მიღებას და ჩვეულებრივ არ რჩება დრო, ძალაუფლება თანამშრომლებს გადასცენ.

,,ლიდერი" ინგლისური სიტყვაა და ნიშნავს ,,ხელმძღვანელს", ,,მეთაურს", ,,წამყვანს". ლიდერობის ცნებას სხვადასხვა ავტორი სხვადასხვაგვარად განმარტავს:

1. **ლიდერობა** – ესაა ძალაუფლების ნაირსახეობა, რომლის სპეციფიკაა მიმართულება ზევიდან ქვევით და რომლის მატარებელია არა უმრავლესობა, არამედ ერთი კაცი ან პიროვნებათა ჯგუფი.

2. ლიდერობა ეს არის გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული მმართველობითი სტატუსი, სოციალური პოზიცია, ესაა ხელმძღვანელის თანამდებობა.

3. **ხელმძღვანელობა** – ესაა სხვა ადამიანზე ზეგავლენა, ამასთან აღსანიშნავია, რომ აქ მხედველობაშია არა ყველა სახის ზეგავლენა, არამედ ისეთები, რომლებიც აკმაყოფილებენ შემდეგ პირობებს:

ა) ზეგავლენა უნდა იყოს მუდმივი, ლიდერებს არ მიეკუთვნებიან პირები, რომლებიც დიდ, მაგრამ ერთჯერად გავლენას ახდენენ ადამიანებზე, (მაგ. ადამიანის ტყვედ ამყვანი ტერორისტი).

ბ) ლიდერის სახელმძღვანელო ზემოქმედება უნდა განხორციელდეს მთელ ჯგუფზე (ორგანიზაციაზე), ხშირად ნებისმიერი მსხვილი გაერთიანების შიგნით არსებობს ლოკალური გავლენის ჯგუფები, ასეთ ჯგუფების წევრების გავლენაში იმყოფება თვით ლიდერ, ლიდერის თავისებურება მათი გავლენის სიფრთხილეა.

გ) ლიდერს გავლენაში უნდა ჰქონდეს აშკარა პრიორიტეტები.

დ) ლიდერი განსაკუთრებით ორგანიზაციულის, უნდა ეყრდნობოდეს არა ძალის პირდაპირ გამოყენებას, არამედ ავტორიტეტის აღიარებას, დიქტატორი, რომელიც ძალით ამოირჩევს ჯგუფს, არაა ლიდერი.

მაგ. ციხის ზედამხედველი.

4. ლიდერობა ესაა არაფორმალური ზეგავლენა, იგი განსხვავდება ფორმალური ლიდერისაგან, ანუ ხელმძღვანელობისაგან, ასეთ შემთხვევაში ლიდერი ჯგუფის ერთიანობის და ქცევის სიმბოლოა, მისი წამოყენება ხდება ქვემოდან, უმეტესწილად სტიქიურად.

ზემოაღნიშნული განმარტებიდან, შეიძლება დავასკვნათ, რომ ლიდერი ეს არის ადამიანი, რომელსაც შეუძლია დაარწმუნოს სხვა ადამიანები, რათა გააკეთონ ის, რაც მას სურს, მიუხედავად იმისა, როგორი იყო მათი პირველსაწყისი

განზრახვები. უფრო კონკრეტულად, ეს არის ადამიანი, ვისაც შეუძლია გამოიყენოს ჯგუფში მომუშავე ადამიანთა თვისებები და შესაძლებლობები და მომართოს ჯგუფი დასახული მიზნების შესასრულებლად.

ლიდერობის ერთ - ერთი ძირითადი საფუძველია ავტორიტეტი.

პრაქტიკაში ავტორიტეტი შეიძლება იყოს სხვადასხვა წარმოშობის:

- ქარიზმატული.
- ტრადიციული.
- როლის ან მდგომარეობის.
- იურიდიული (სამართლებრივი).
- კვალიფიკაციის.

- ქარიზმატული ავტორიტეტი, ემყარება ლიდერის ძლიერ პიროვნულ თვისებებს, ასეთია მაგალითად რელიგიური ლიდერი, შოუ – ბიზნესის ვარსკვლავები, ზოგიერთი პოლიტიკოსი და მხედართმთავარი. ასეთ ლიდერებს აქვთ მტკიცე ხასიათი, რადგან მათ მკაფიო წარმოდგენა აქვთ იმ იდეაზე, რომლისკენაც ისინი მიესწრაფვიან.
- ტრადიციული ავტორიტეტი, მნიშვნელოვანი წყაროა ტრადიცია, იგი ეყრდნობა ჩვეულებებისა და ქცევების განსაზღვრულ ფორმებს პატივისცემას, ზოგჯერ ტრადიციული ავტორიტეტი ხელს უშლის ზრდისა და სიახლეთა დანერგვას, მიუხედავად იმისა, ზოგჯერ ტრადიციები შეიძლება საფუძვლად დაედოს კორპორაციული კულტურის განვითარებას.
- როლის ან მდგომარეობის ავტორიტეტი, შეიძლება ჩამოყალიბდეს პიროვნების მდგომარეობით ან როლით, რომელსაც იგი ასრულებს, ზოგჯერ ეს ხდება პიროვნების პირადი თვისებების მიუხედავად.
- იურიდიული ავტორიტეტი ყველაზე უფრო ფორმალური ხასიათისაა, იგი შეზღუდულია უფლებათა ურთიერთმისაღები ჩარჩოებით, მაგ. მენეჯერი მართავს სხვის გამგებლობაში მყოფ ბიზნესს.
- კვალიფიკაციის ავტორიტეტი. იგი ემყარება მისი მსჯელობის უნარს, ცოდნას, გამოცდილებას.

 ლიდერი სოციალური ჯგუფის მნიშვნელოვანი რგოლია. ადამიანთა ერთობის წარმოშობისთანავე მის სტრუქტურაში იბადება საკუთარი ლიდერი, ჯგუფების ფუნქციების ზრდისა და მისი საქმიანობის გაფართოებასთან ერთად ყალიბდება ლიდერთა იერარქია, მოქმედებისას იწყებენ ,,ფორმალური" და ,,არაფორმალური" ლიდერები, პირველი ტიპის ლიდერები ადამიანზე ხელმძღვანელობის უფლებამოსილებას იღებენ ზემდგომი ინსტანციებიდან, ან მათი თანამდებობაზე არჩევა ხდება კანონმდებლობით დადგენილი სამართლებრივი ნორმების საფუძველზე, მეორე ტიპის ლიდერობის საფუძველია მისი (ლიდერის) ჯგუფის წევრთა მიერ აღიარება. ნამდვილი ლიდერი ხდება ის, რომელსაც უნარი აქვს დარაზმოს ადამიანები მათ წინაშე მდგომი ამოცანების შესასრულებლად. სწორედ ასეთი ადამიანები იღებენ საყოველთაო აღიარებას.

ადამიანები ცალკეულ პიროვნებებს ლიდერებად აღიარებენ შემდეგი მოდელის მიხედვით:

,,ერთი ჩვენგან" მოცემულ შემთხვევაში იგულისხმება რომ, ლიდერის ცხოვრების წესი სოციალური ჯგუფის ნებისმიერი წევრის ცხოვრების წესის იდენტურია. ლიდერს ისევე როგორც ყველას უხარია, განიცდის, ბრაზობს, ცხოვრებას მისთვის მოაქვს სასიამოვნოც და საწყენიც.

''უკეთესი ჩვენგან'' მოცემულ შემთხვევაში იგულისხმება, რომ ლიდერი სამაგალითოა მთელი ჯგუფისთვის, როგორც ადამიანი და როგორც პროფესიონალი. აქედან გამომდინარე ლიდერის ქცევა სხვებისთვის მიბაძვის საგანი ხდება.

''პატიოსნების განსახიერება'' ითვლება რომ ლიდერი მორალის ზოგადსაკაცობრიო ნორმების მატარებელია. ლიდერი აფასებს ჯგუფის სოციალურ ფასეულობებს და მზადაა დაიცვას იგი.

''ჩვენი მოლოდინის გამართლება'' ადამიანები დარწმუნებულები არიან თავიანთი ლიდერის ქცევით მოქმედებათა მუდმივობაში, მიუხედავად მდგომარეობის ცვლილებისა, მათ სურთ, რომ ლიდერი ყოველთვის ერთგული იყოს თავისი სიტყვისა.

ადამიანებს სურთ, თავიანთი ლიდერი იყოს არა მარტო და არა იმდენად მაღალი კლასის პროფესიონალი, არამედ მაღლი მორალის თვისებების მქონე, ხელმძღვანელი – მის საქმიანობაში პირველ პლანზე წამოწეული უნდა იყოს ადამიანის ორიენტაცია. ყველა მენეჯერი ვერ გახდება ლიდერი, იმისთვის რომ გახდეს ლიდერი მას უნდა ჰქონდეს შემდეგი თვისებები: პატიოსნება, ინტელექტი, მყარი ყურადღება, ცოდნის მოყვარეობა, უნარი გაუგო ადამიანებს, უნარი – განიცადო თანამოსაუბრის ქცევა, ცოდნა – ადამიანში დაინახო პიროვნება, მისწრაფება – გაამდიდრო ადამიანი სულიერად, სიმტკიცე, კონტროლი საკუთარ ემოციებზე, თავისი თავის რწმენა – მისწრაფება თავის თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა, თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეების ცოდნა,˜.

ლიდერის მუშაობა ლიდერის ძირითადი სამუშაოა ჯგუფის ეფექტიანი მართვა. ჯგუფი კი შედგება ცალკეული ადამიანებისაგან, ამიტომ ეფექტიანი მართვა გულისხმობს თითოული წევრის მართვას.

ლიდერის საქმიანი ფუნქციები დამოკიდებულია პერსონალის მართვის საფეხურზე, მაგ. მსხვილი კორპორაციის სათავეში მდგომი მენეჯერის ხელში თავმოყრილია როგორც ლიდერობის ისე მმართველის როლი. მათი ძირითადი ფუნქციებია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, კონტროლი. პერსონალის მართვის უფრო დაბალ როლში ლიდერის ფუნქციები უფრო დაკონკრეტებულია. აქ მათი მთავარი ფუნქციაა ადამიანთა კონკრეტული ჯგუფის წევრთა დარაზმვა მათ წინაშე მდგომი ამოცანების შესასრულებლად.

ხელმძღვანელია პირი რომელიც წარმართავს და კოორდინაციას უწევს მის დაქვემდებარებულთა საქმიანობას, თავისი უფლებამოსილებათა ჩარჩოებში.

არსებობს ხელმძღვანელთა სხვადასხვა ტიპი, საქმიანი თვისებებიდან გამომდინარე ესენია:

კონსერვატიული იგი შედარებით საიმედოა, ითვალისწინებს მოვლენის ყველა არსებით მხარეს და დეტალს. ე ერიდება რისკებს, ზოგჯერ მისთვის დამახასიათებელია ბიუროკრატიზმი. ასეთ ხელმძღვანელის წარმატებით მუშაობისთვის სასურველია ჰყავდეს მოქნილი მოადგილე, კონსულტანტად ფსიქოლოგი.

გაბედული და რისკიანი ასეთ ხელმძღვანელს უნარი აქვს სწორად რეაგირებდეს სიტუაციებზე რისკის პირობებში, ამასთან მას არ შეუძლია პუნქტუალურად შეასრულოს რუტინული სამუშაო, ყურადღებას არ აქცევს მუშაობის არსებულ ნორმებს, დეტალებს და რეგლამენტს, ასეთ ხელმძღვანელს საჭიროა ჰყავდეს ისეთი მოადგილეები, რომლებსაც მიდრეკილება აქვთ სიზუსტისადმი, შეუძლიათ დაგეგმვა და ადამიანებთან მუშაობა.

შორსმხედველი ასეთი ხელმძღვანელი ცდილობს სტრატეგიული კონცეფციების დამუშავებას, მას შეუძლია ხანგრძლივ ვადიანი დაგეგმვა, ორიენტირებულია შედეგებზე, ცდილობს დაეხმაროს სხვებს. არ უყვარს ახსნა-განმარტებები, განმეორებები, თანამშრომლებზე მადლობის გადახდა, ნაკლებ საინტერესო ადამიანებთან ურთიერთობა, იგი ზომაზე მეტადაა დატვირთული სამუშაოთი, ყურადღებას არ აქცევს სხვებს. წარმატებისათვის საჭიროა ასეთმა ხელმძღვანელმა ისწავლოს დარწმუნების მეთოდი და ცდილობდეს მხარი დაუჭიროს სხვებს.

პირად ურთიერთობებსა და თითოეულის თავისებურებებზე ორიენტირებული. ასეთი ხელმძღვანელები ცდილობენ გადაჭრან როგორც ორგანიზაციული ისე პირადი პრობლემები, ისინი მეგობრულები არიან ხშირად თავიანთ თავზე იღებენ სხვის პრობლემებს, თუმცა ყოველთვის არ შეუძლიათ მათი გადაჭრა. მათი მუშაობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად სასურველია, შეძლონ თავიანთი და სხვისი პასუხისმგებლობის გარჩევა.

მმართველობითი იერარქიის დონის მიხედვით, გამოყოფენ ხელმძღვანელთა სამ ტიპს: უმაღლესი, საშუალო, დაბალი რგოლი. ისინი ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ძირითადი ფუნქციებით, კონტაქტების ფორმით, უფლებამოსილების მოცულობით.

უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებს მიეკუთვნებიან დირექტორთა საბჭოს წევრები, პრეზიდენტები, ვიცე პრეზიდენტები. საბაზრო ეკონომიკის მოწინავე ქვეყნებში მათი წრედი მიმართულია საერთო რაოდენობის 4-7%- ია. მათი საქმიანობა არ არის რეგლამენტირებული დროისა და გამომუშავების ნორმებით, საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებს მიეკუთვნებიან – ქვეგანაყოფის ხელმძღვანელები . მათი წილი ხელმძღვანელთა მთელ შემადგენლობაში 40 -60 %-

ია, დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები მართავენ ორგანიზაციის ამა თუ იმ უბანზე მიმდინარე საქმიანობას.

ხელმძღვანელებისათვის საჭირო თვისებები სამ ჯგუფად იყოფა: პროფესიონალურ, პიროვნული და საქმიანი.

რჩევები ხელმძღვანელებს და ზოგადად ადამიანებს:

ნუ ავიშლით ნერვებს წვრილმანების გამო. ცხოვრება მეტად ხანმოკლეა იმისთვის, რომ წვრილმანებზე დავხარჯოთ. ჩვენ ხშირად მამაცურად გადაგვაქვს უმძიმესი ცხოვრებისეული ქარტეხილები, მაგრამ თავს ნებას ვაძლევთ წვრილმანებმა მოგვიღონ ბოლო, ცოლ-ქმრულ ცხოვრებაშიც წვრილმანებს სიგიჟემდე მივყავართ ადამიანები. ეკატერინე მეორეც კი, რომელიც განსაკუთრებული დესპოტიზმით გამოირჩეოდა, ჩვეულებრივ, მხოლოდ იცინოდა, როცა მზარეული კერძს გააფუჭებდა. საუკუნოვან ხეებს, ათასი მეხი და ქარტეხილი რომ გადაუტანიათ, პაწაწინა მწერები, ჭიები უღებენ ხოლმე ბოლოს.

ანგარიში გაუწიოთ იმას რაც გარდაუვალია. საოცარია, რაოდენ სწრაფად ვეგუებით თითქმის ნებისმიერ ცხოვრებისეულ სიტუაციას , როცა იძულებული ვართ ეს გავაკეთოთ. ადამიანები ეგუებიან უხელობას, მხედველობის დაკარგვას, მარტოობას და ა.შ. ჩვენ ვეგუებით, მაგრამ მალე ვივიწყებთ და კვლავ ვწუხვართ ნაკლებად მნიშვნელოვან გართულებებზე. ცხოვრების გზაზე ჩვენ ბევრ არასასიამოვნო სიტუაციებში ვარდებით რომელთა შეცვლა არ შეიძლება. ასეთ სიტუაციებს უნდა შევეგუოთ ანდა დავღუპოთ ჩვენი ცხოვრება მათთან პროტესტით, ტრაგიკული იყო სოკრატეს სიკვდილი, რაც შესანიშნავად აღწერა პლატონმა. შურიანმა ათენელმა მოქალაქეებმა ცრუ ბრალდებები წაუყენეს სოკრატეს, ის გაასამართლეს და სიკვდილი მიუსაჯეს, მეციხოვნემ რომელიც კეთილად ეპყრობოდა ფილოსოფოსს, მას საწამლავიანი ჭიქა მისცა და უთხრა – შეეცადე მსუბუქად მიიღო ის რაც გარდაუვალია, სოკრატე ასეც მოიქცა და სიმშვიდით შეხვდა სიკვდილს, ეს სიტყვები ჩვენს წელთაღრიცხვამდე 399 წელს ითქვა.

უნდა ვძლიოთ ჩვეულებრივ ადამიანურ გრძნობებს და შევეცადოთ არ გადავყვეთ წუხილს იმის გამო, რაც უკვე მოხდა, თუნდაც რამდენიმე წუთის წინ. გაიხსენეთ

ილია ,,მოვიკლათ წარსულ დროების დარდი, ჩვენ უნდა ვდიოთ ახლა სხვა ვარსკვლავს, ჩვენ უნდა ჩვენი ვშვათ მყოფად", არსებობს მხოლოდ ერთი რჩევა წარსულისაგან, რომ სარგებლობა მივიღოთ – გავითვალისწინოთ წარსულის გაკვეთილები, გავაანალიზოთ შეცდომები. ნუ ვიტირებთ ღვინო თუ დაგვიძმარდა, შევეცადოთ მეორედ არ დაგვიძმარდეს და ძმარი გამოვიყენოთ.

იფიქრეთ და იმოქმედეთ ხალისიანად და თქვენ ხალისიანად იგრძნობთ თავს, მითხარით რამე და რას ფიქრობთ და მე გეტყვით ვინ ხართ თქვენ – ამბობდა დეილ კარნეგი. ეემერსონი კი ამბობდა რომ ადამიანი არის სის, რასაც ფიქრობს დღის განმავლობაში. ჲუდიდესი ფილოსოფოსი მარკუს ავრელიუსი, რომელიც რომის იმპერიას მართავდა ეს აზრი ასეთი სიტყვებით გამოხატა – ჩვენი ცხოვრება ისაა რასაც ჩვენ ვფიქრობთ მასზე. მთავარია ჩამოგვიყალიბდეს დადებითი და არა უარყოფითი დამოკიდებულება გარე სამყაროსადმი.

იესო ქრისტე – გიყვარდეს მტერი შენი, შექსპირი – ზედმეტად ნუ გაახურებთ ღუმელს თქვენი მტრებისათვის, თორემ თქვენ თვითონ დაიწვებით ამ ცეცხლში. მოვიქცეთ ისე როგორც გენერალი და აშშ-ს პრეზიდენტი ეიზენჰაუერი ამბობდა და იქცეოდა – არასოდეს ერთი წუთიც არ იფიქროთ იმ ადამიანებზე რომლებიც არ გსიამოვნებთ.

ბედნიერების მოპოვების ერთ ერთი წესია , არ ელოდოთ მადლიერებას თესეთ სიკეთე საკუთარი სიხარულისათვის, სანთელ საკმეველი თავის გზას არ დაკარგავს ასე, რომ ნუ ხართ უმადური, ქრისტემ ერთ დღეში ათი კეთროვანი მოარჩინა და მხოლოდ ერთმა უთხრა მადლობა. მადლიერება ადამიანის ზნეობრივი განვითარების მაღალი დონის შედეგია. თქვენ ვერ იპოვით მას გაუზრდელ ადამიანში, ცნობილმა ადვოკატმა, სანამ მოსამართლე გახდებოდა, სამოელ ლეიბოვიცმა 78 წლის კაცი გადაარჩინა ელექტროსკამისგან და მადლობა არავის გადაუხდია, არც ვინმეს გახსენებია ახალ წელს ბარათი გაეგზავნა. გახსოვდეთ უმადურობა ისეთივე ბუნებრივი მოვლენაა როგორც სარეველა ბარათი, მადლიერება კი ვარდივითაა, მას მოვლა მზრუნველობა სჭირდება.

პატივი ეცით წარმატებებსა და ჭეშმარიტ სიმდიდრეებს, ნუ ვითვლით უსიამოვნებებს, გაყიდით თქვენ ორივე თვალს მილიარდ დოლარად? . . . . შეაჯამეთ

გონებაში მთელი თქვენი სიმდიდრე და მიხვდებით, რომ თქვენ არ მისცემდით მას როკფელერების და ფორდების ერთად აღებულ სიმდიდრეში. მაგრამ ჩვენ არ ვაფასებთ იმას რაც გვაქვს, მაგრამ ყოველთვის ვწუხვართ იმაზე რაც არ გვაქვს. ამ მიდრეკილებამ კაცობრიობას უფრო მეტი უბედურება მოუტანა ვიდრე ყველა ომმა და ეპიდემიამ. გავიხსენოთ ნიკოლოზ ბარათაშვილი ,,ვინ არის იგი, ვის თავის გული ერთხელ აღევსოს და რაც მიეღოეს ერთხელ ნატვრით იგი ეკმაროს".

რადგან ბედმა თქვენ ლიმონი გარგუნათ, შეეცადეთ მისგან ლიმონათი გააკეთოთ, ცნობილი ფსიქოლოგი ალფრედ ადლერი, როცა ადამიანის დაფარულ შესაძლებლობებს სწავლობდა, ამტკიცებდა რომ ადამიანის ერთ - ერთი საკვირველი თვისებაა მისი უნარი, მინუსები პლუსებად გადააქციოს. ბედნიერება უმთავრესად სიძნელეთა გადალახვით მიღწეული გამარჯვებაა.

ადამიანები ხშირად წუხან იმის გამო, რომ აკრიტიკებენ. ჲუნდა გვახსოვდეს, რომ დაუმსახურებელი კრიტიკა ხშირად შენიღბული კომპლიმენტია, ე.ი. კრიტიკოსებში ეჭვსა და შურს ვიწვევთ.

რაც უფრო ცნობილი და გამორჩეულია ადამიანი, ბევრი მით მეტ სიამოვნებას იღებს მისი შეურაცხყოფით. შოპენჰაუერი ამბობდა, რომ მდაბიონი უდიდეს სიამოვნებას გრძნობენ, როცა დიდი პიროვნების ნაკლს პოულობენ, ამით მათ თავიანთი პიროვნებეის მნიშვნელობის ხაზგასმა სურთ.

დაქვემდებარებულთა მართვა დროის ეკონომიის წყარო

ადამიანის განსაკუთრებული როლის მიუხედავად კაცობრიობის პროგრესში განსაკუთრებული როლი არა ცალკეულ პიროვნებებსა და ინდივიდებს, არამედ ერთი მიზნით გაერთიანებულ ადამიანთა ჯგუფს ეკუთვნის. ადამიანთა დიდი თუ პატარა ჯგუფების საქმიანობა, ყოველთვის, ნებისმიერ ქვეყანასა და საზოგადობერივ ფორმაციაში მოითხოვდა ხელმძღვანელობას, მართვას, ორგანიზაციას. კაცობრიობის და მათ შორის საქართველოს ისტორიაც ამას თვალნათლივ ადასტურებს.

დაახლოებით 5000 წლის წინ, ხეოფსის პირამიდა, რომლის სიმაღლე 146 მეტრია და 2.3 მილიონი 2 ტონანახევრიანი ქვებისაგან შედგება, ბერძენი ისტორიკოსის ჰეროდოტეს ცნობით, სულ 20 წელიწადშია აშენებული და მთელ რიგ

შემთხვევაში მას ერთდროულად 100 000 კაცი აშენებდა. ბუნებრივია ასეთი გრანდიოზული მშენებლობა წარმოუდგენელი იქნებოდა.

ადამიანთა მართვის და მათი შრომის ორგანიზაციის იმ დროისათვის საკმაოდ დახვეწილი ფორმებისა და მეთოდების გარეშე, შრომის დანაწილების, კოოპერაციის, პასუხისმგებლობის, დროისა და სივრცეში გამიჯვნის გარეშე.

მართვისა და ორგანიზაციის გარეშე ვერც ჯვარსა და სვეტიცხოველს, ნიკორწმინდასა და ვარძიას, ურიხვ ციხე-კოშკებს და რთულ სამეურნეო ნაგებობეს ააშენებდა ქართველი კაცი. ვერც დიდგორში ბასიანსა და ბევრ სხვა ადგილას დაამარცხებდა მრავალგზის რიცხვჭარბ მტერს. ტყუილად როდი უთქვამს ქართველ კაცს "ხერხი ჯობია ღონესა, თუ კაცი მოიგონებსა", "100 000 აჯობებს თუ გამორჩენით მქმნელიაო", ცხოვრებისეულმა გამოცდილებამ აღიარებინა ჩვენს წინაპრებს მართვისა და ორგანიზაციის დიდი მნიშვნელობა.

შრომითი საქმიანობის მართვის აუცილებლობამ განსაკუთრებული მნიშვნელობა და ახალი თვისობრიობა შეიძინა მასობრივი, მანქანური წარმოების განვითარებასთან ერთად, როცა წარმოების პროცესი და ადამიანთა რაციონალური მართვა წარმატების მოპოვების გადამწყვეტი წინაპირობა გახდა, მე-19 საუკუნის უკანასკნელი მეოთხედისა და მე-20 საუკუნის დასაწყისის, შრომის ორგანიზაციის მეცნიერების ფუძემდებელნი- ფრედერიკ ტეილორი, ჰენრი ფორდი, ფრენკ და ლილიენ ჯილბერტები, განსაკუთრების კი, გარიტონ ემერსონი, გამილტონ ჩერჩი და ანრი ფაიორი საზოგადოდ მართვის, უპირველესად კი, ადამიანთა საქმიანობის პერსონალის შესახებ, მეცნიერების ფუძემდებლებად უნდა მივიჩნიოთ.

არ შეიძლება არ დავეთანხმოთ აზრს იმის თაობაზე, რომ მართვის სრულყოფის ძირითადი გზებიდან უპირველესი ადგილი პიროვნულ ფაქტორებს – მაღალ პროფესიონალიზმს, მათ პატიოსნებას, მოტივირებას უჭირავს დღეს ადამიანი ორგანიზაციის არსებობისა და განვითარების არა ერთ-ერთი რიგითი ფაქტორია, არამედ სტრატეგიული რესურსი. სწორედ ამიტომ პერსონალთან დაკავშირებული დანახარჯების "სამწუხარო დანახარჯებად" კი არ განიხილება, არამედ შორს გამიზნულ ინვესტიციად ადამიანურ კაპიტალში, რომელზეც მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატებები.

დაქვემდებარებულთა მართვა პირველყოვლისა ლიდერის მიერ საკუთარი თავის მართვით იწყება. იყო მაგალითი სხვებისათვის, საუკეთესო საშუალებაა ავტორიტეტის მოსაპოვებლად. ხელქვეითებთან საუბრისას ხელმძღვანელის მიზანს უნდა წარმოადგენდეს გასაგებად ახსნა იმისა თუ რას ითხოვენ დაქვემდებარებულებისგან, დაქვემდებარებულთა მართვის პროცესში ხშირად პრობლემას საქმიანობის დელეგირება წარმოადგენს.

ხშირია შემთხვევები, როდესაც მენეჯერები საკუთარ თავზე იღებენ დაქვემდებარებულთა მიერ შესასრულებელ სამუშაოს, ხელმძღვანელი, რომელიც მართვის პროცესში ამგვარ მიდგომას არჩევს, პატივს არ სცემს სხვა ადამიანების შესაძლებლობებს და აუბრალოებს მათ წვლილს კონკრეტულ საქმეში, ხელმძღვანელის წარმატება კი, ბევრადაა დამოკიდებული თანამშრომელთა მიერ საერთო საქმეში შეტანილ წვლილზე, თუ ისინი განუწყვეტლივ აუმჯობესებენ საკუთარ უნარ-ჩვევებს ამით, კიდევ უფრო მატულობს მათი მნიშვნელობა ვინაიდან მომავალში გაცილებით მეტი ენთუზიაზმით, ინტერესთა და მტკიცე რწმენით იწყებენ შრომას. დაქვემდებარებულები, რომლებიც ხარვეზებით ასრულებენ მიცემულ დავალებას, მაგრამ მაინც ახერხებენ მის გამოსწორებას მეტ ფასსა და მნიშვნელობას იძენენ ორგანიზაციისათვის, ვინაიდან მან უკვე ისწავლა, როგორ უნდა აკეთოს საქმე და მისი გამოცდილება საუკეთესო მასწავლებელი ხდება.

ხელმძღვანელობა და დელეგირება სინონიმებია, ხელმძღვანელი, რომელსაც არ შეუძლია, ან არ სურს გამოიყენოს პასუხისმგებლობისა და ფუნქციების დელეგირების პროცესი არ არის კარგი ხელმძღვანელი, მან უნდა ისწავლოს სამუშაოს შესრულება სხვათა ხელებით, მაგრამ, ამასთან ერთად მან კარგად უნდა იცოდეს, თუ რისი გაკეთება შეუძლია მას, სხვისი ხელებით, რისი დელეგირება შეუძლია და რისი არა, თუ ხელმძღვანელი კარგად არ იცნობს ხელქვეითს, იგი წინასწარ ვერ განსაზღვრავს რისი გაკეთება შეუძლია, ეს კი დელეგირების აუცილებელი პირობაა.ა ა.სეკორდი სავსებით სამართლიანად აღნიშნავს, რომ "დელეგირება არ არის პასუხისმგებლობის აცილების საშუალება, ეს მმართველობითი შრომის დანაწილების ფორმაა, იგი აადვილებს ხელმძღვანელის

შრომას, მაგრამ არ ხსნის საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების მოვალეობას, რომელიც აქცევს მას ხელმძღვანელად".

როგორც მესკონი განმარტავს "დელეგირება, როგორც ტერმინი, რომელიც გამოიყენება მართვის თეორიაში, ნიშნავს ამოცანებისა და უფლებამოსილების გადაცემას პირზე, რომელიც პასუხისმგებელია მათ შესრულებაზე ". 1.

როგორც განმარტებიდან ჩანს, დელეგირების პროცესის გარეშე შეუძლებელია დაქვემდებარებულთა განვითარება, ეს თავისთავად ხელს უშლის ორგანიზაციის განვითარებას, დაქვემდებარებულთა განვითარებიდან კი, შეიძლება გადავიდეთ ორგანიზაციის განვითარებაზე.

პრაქტიკაში ეს პერსონალისა და ორგანიზაციის განვითარების გაერთიანებას ნიშნავს.

მენეჯერის ძირითადი პასუხისმგებლობა ისაა, რომ სამუშაო პროცესი დაქვემდებარებულებს შორის ისე ააწყოს, რომ ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურული ქვეგანაყოფის საქმიანობა ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთდამოკიდებული იყოს, ვერ დავეთანხმებით ხელმძღვანელთა იმ მოსაზრებას, რომ საქმის დამოუკიდებლად შესრულება გაცილებით სწრაფი პროცესია. რაღა თქმა უნდა, რომ დროის დაზოგვა შეიძლება თუ სამუშაოს დამოუკიდებლად შეასრულებ და არ მისცემ დაქვემდებარებულს შანსს თავად ისწავლოს საქმის კეთება. ეს ერთხელ დასაშვებია, მაგრამ ხელმძღვანელი საბოლოოდ ხვდება, რომ გაუმართლებლად ხარჯავს დროს.

ხელმძღვანელი არ არის ვალდებული პირადად გასცეს აბსოლუტურად ყველა დავალება გაცილებით მნიშვნელოვანია გაანაწილოს პასუხისმგებლობა, გუნდის წევრებს შორის და მოითხოვოს პასუხისმგებლობა შესასრულებელი სამუშაოს შესახებ. გენერალი კოლინ პაუელი ერთ-ერთ ინტერვიუში აფიქსირებს, რომ მისი, როგორც მხედართმთავრის წარმატება მდგომარეობს, მოვალეობების ეფექტიანად განაწილებაში. "წვრილმანებში არ ვერევი"- ამბობს ის მსგავსი მიდგომა ფართო შესაძლებლობებს აძლევს ხელქვეითებს გადაწყვეტილებების მისაღებად.

უფლებამოსილების გადაცემას თავისი უპირატესობა აქვს, თუმცა მნიშვნელოვანია იმის გათავისება, რომ არასწორად გაცემული მითითებები, არასწორად შერჩეული

დაქვემდებარებული- დროის არა რეზერვი არამედ გაფლანგული დროა, ხელმძღვანელების მიერ, განკარგულების გაცემის პროცესში დაშვებული შეცდომები შეიძლება შემდეგნაირად დაჯგუფდეს.

1. “სასხვათაშორისო”, “ზერელედ მიდგომა”: იმისათვის, რომ დაქვემდებარებულმა განკარგულებები სწორად გაიგონ, არ არის აუცილებელი აჩქარებით საუბარი სწრაფად წარმოთქმული აზრები, შესაძლოა გაურკვეველი დარჩეს. ბევრ დაქვემდებარებულს სჭირდება დამატებითი დრო, რათა გაიაზროს მითითებები და დარწმუნდეს, რომ სწორად გაიგო დავალება.

2. თუ დაქვემდებარებულს არ ეძლევა იმის საშუალება, რომ გაიაზროს ნათქვამი, გაცილებით მაღალი იქნება სამუშაოს შესრულებისას დაშვებული შეცდომების ალბათობა.

3. თუ ხელმძღვანელს ბუნდოვანი წარმოდგენა აქვს და კონკრეტულად არ იცის, რა უნდა გააკეთოს, ასეთ სიტუაციაში მიცემული მითითებები ხმამაღლა ფიქრის ტოლფასია.

4. წინასწარ უნდა განისაზღვროს ყველა სირთულე, რათა გასაგებად იქნას მიტანილი დაქვემდებარებულამდე დავალების შესრულების მიზანი და მეთოდი. წინააღმდეგ შემთხვევაში თანამშრომლები იძულებულნი იქნებიან, იმარჩიელონ-რას გულისხმობდა ხელმძღვანელი. ეს კი დავალების შესრულებას უამრავ პრობლემას უქმნის და ზრდის დროს დანახარჯს.

5. გამოცდილმა ხელმძღვანელმა კარგად უნდა იცოდეს, რომ ბევრი დაქვემდებარებული არ იმჩნევს, რომ რაღაც ვერ გაიგო, ამიტომ აუცილებელია დაქვემდებარებულმა სიტყვიერად დაადასტუროს, რომ მითითება გასაგებია.

6. ხელმძღვანელი ხშირად არ განუსაზღვრავს დაქვემდებარებულს, მიცემული სამუშაოს შესრულების ვადას.

ხელმძღვანელთა უმრავლესობამ იცის, რომ ფუნქციებისა და დავალებების განაწილება მათი უპირველესი მოვალეობაა, თუმცა ხშირად მხედველობიდან რჩებათ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი: შესაფერისი შემსრულებლის შერჩევა. თითოეული ხელქვეითის მუშაობაში არის სუსტი და ძლიერი მხარეები, ამიტომ კონკრეტული დავალებისათვის უნდა შეირჩეს საუკეთესო შემსრულებლები,

მოვალეობების განაწილებისას ხელმძღვანელის უპირველესი პრობლემა ის არის, რომ დარწმუნებულია მიცემული დავალების სიმარტივეში და ფიქრობს, რომ მისი შესრულება ყველას შეუძლია, ამიტომაც ნაწილდება რთული დავალებები შემთხვევით შემსრულებლებზე. სამუშაოს ასეთი განაწილება წარმატებას ვერ მოიტანს. განკარგულების გაცემამდე მნიშვნელოვანია მენეჯერი დაფიქრდეს ღირს თუ არა წინასწარ, დაქვემდებარებულთან გასაუბრება, რათა ერთად მოიძებნოს რაციონალური გზები დავალების შესასრულებლად.

იმისათვის, რომ მენეჯერი დარწმუნდეს, შეიძლება თუ არა თანამშრომლის ნდობა, მნიშვნელოვანია შეფასდეს მათი პოტენციალი და შესასრულებელი სამუშაო. სამუშაოს აღწერა და სამუშაოთა სპეციფიკაცია დაქვემდებარებულთა მართვის საფუძველია. სამუშაოს აღწერა საშუალებას იძლევა განსაზღვროს მოცემულმა კონკრეტულმა დაქვემდებარებულმა რა ფუნქციები, როგორ და რა პირობებში უნდა შეასრულოს, როგორია მისი პასუხისმგებლობები და უფლებამოსილებანი. თითოეული სამუშაოსათვის გამოკვეთილი უნდა იქნას პრიორიტეტული ამოცანები, ადგილი და როლი სტრუქტურულ ქვეგანაყოფში. სამუშაოთა აღწერის მნიშვნელოვანი კომპონენტია ფუნქციები და პასუხისმგებლობები, დაწვრილებით და კონკრეტულად უნდა ჩაითვალოს დაქვემდებარებულთა ძირითადი, მთავარი, ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციები და შესაბამისი პასუხისმგებლობები, სამუშაოს ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობებს ვალდებულებებიც შეიძლება ვუწოდოთ კონკრეტული.

დაქვემდებარებულების უფლებამოსილების განსაზღვრა აუცილებელია წარმატების მისაღწევად, თუმცა იგი არ უნდა გამორიცხავდეს კონტროლის მექანიზმის გამოყენებას ხელმძღვანელის მხრიდან.

ქცევის წესების პრინციპის განსაზღვრისას მნიშვნელოვანია იმ მოძღვრების გაზიარება, რომელიც ჯერ კიდევ ხჯხ საუკუნის ბოლოს არსებობდა საქართველოში და რომლის შექმნაშიც ღირსეული წვლილი შეიტანა ილია ჭავჭავაძემ ,,ყველა კაცი, თუ დაწესებულება მით უფრო მაღალია და ღირსეული, როცა კანონს თავის თავზე მაღლა დააყენებს და თვითონ ქვეშ დაუდგება, ამაზეა დამოკიდებული კაცთა საზოგადოების ბედნიერება და დღეგრძელობა".

ილია ჭავჭავაძე მოითხოვდა სახელმწიფო სამსახურში ჩამდგარი ყველა მოხელისაგან ეთიკური ნორმების დაცვით მათზე დაკისრებული სამსახურებრივი მოვალეობების მთელი პასუხისმგებლობით შესრულებას.

,,მოვალეობის გარეშე უფლება არ არსებობს, ხოლო მოვალეობა ისაა, პატივი სცე, დაიცვა კიდეც სხვისი უფლება და, არა დაარღვიო იგი".

აი რას წერდა ანგარიშვალდებულებაზე ,,ანგარიშსა ვთხოვ, რომ იტყვიან, განა იმას ნიშნავს, რომ ავი რამ შეგწამე და მინდა დაგიჭირო ავკაცობაში. ანგარიში საქმის სასწორზე დადებაა და სასწორს ვინ უნდა გაექცეს თუ არა გონებადახშული კაცი."

სწორედ ამიტომ, დაქვემდებარებულთა მართვის მნიშვნელოვანი კომპონენტი იმის განსაზღვრაა, თუ რამდენად სრულად და ხარისხიანად ასრულებს დაქვემდებარებული, ფუნქციურ ვალდებულებებს, ამის საშუალებას იძლევა უშუალო ხელმძღვანელისადმი მოხელის ანგარიშგება, შესრულებულ სამუშაოთა შესახებ და ხელმძღვანელის მიერ, სამუშაოს შესრულების შეფასება. სწორედ მას გულისხმობდა ილია ჭავჭავაძე, როდესაც ანგარიშვალდებულების შესახებ საუბრობდა.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ წარმატებას მიაღწიოს მნიშვნელოვანია, ყოველმა მომუშავემ, მაქსიმალური ძალისხმევა და დაინტერესება გამოავლინოს დასახულ ამოცანათა მისაღწევად, ცხოვრებისეული პრაქტიკა ადასტურებს, რომ ადამიანმა მხოლოდ მაშინ შეიძლება მიაღწიოს თავის მიზნებს და მაქსიმალურად გამოიყენოს თავისი უნარ-შესაძლებლობები, როცა ის სათანადოდ არის მოტივირებული.

დროის ეკონომიის მიზნით მნიშვნელოვანია დაქვემდებარებულის, პროფესიულ კვალიფიციური დონის, უნარ-შესაძლებლობებისა და პიროვნული თვისებების თანამდებობრივ მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენა. დაქვემდებარებულთა შეფასების ფაქტორების განსაზღვრა, ესაა ორიენტირები საითკენაც უნდა ისწრაფოდეს დაქვემდებარებულისა და მისი მენეჯერის აქტივობა. შეფასების ფაქტორების მაჩვენებლებისა და კრიტერიუმების არა კონკრეტულობას და ნაკლებ სიზუსტეს ხშირად სერიოზულ შეცდომებამდე მიჰყავს, კერძოდ ასეთ დროს

სხვადასხვა ხელმძღვანელი დაქვემდებარებულთა ერთსა და იმავე თვისებებს სხვა და სხვა, ზოგჯერ კი, ურთიერთსაწინააღმდეგო პოზიციებიდან აფასებს

თემა ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი

ლიდერობის ცნებამ მკვლევრების ყურადღება მიიპყრო. ლიდერობის პროცესის კომპლექსურობის აღსაწერად უამრავი სამეცნიერო კვლევა არის ჩატარებული. (მაგ. Antonakis, Cianciolo, Sternberg, 2004; Bass, 1990; Bryman, 1992; Gardner, 1990; Hickman, 1998; Mumford, 2006, Rost 1991). ზოგიერთი მკვლევარი ლიდერობას ხასიათის თვისებად, სხვები კი ინფორმაციის დამუშავების ან ურთიერთობების პერსპექტივიდან განიხილავს. ლიდერობა ბევრ სხვადასხვა კონტექსტში არის შესწავლილი. პატარა ჯგუფებში, თერაპევტულ ჯგუფებში თუ დიდ ორგანიზაციებში, როგორც თვისობრივი, ასევე რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებით. ამ კვლევების შედეგებიდან გამომდინარე , ვიღებთ სურათს , რომელიც გაცილებით დახვეწილი და კომპლექსურია, ვიდრე ლიდერობის შესახებ დაწერილ პოპულარულ წიგნებში მოცემული გამარტივებული ხედვა.

ლიდერობა არის... ამ წინადადების დამთავრება ბევრნაირად შეიძლება. როგორც ერთ-ერთი (Stogdill) ლიდერობის კვლევის მიმოხილვაში, დემოკრატიის სიყვარულის თუ მშვიდობის განმარტებების მსგავსად, ლიდერობის იმდენივე განმარტება არსებობს, რამდენ ადამიანსაც უცდია მისი განსაზღვრების შემოთავაზება. მიუხედავად იმისა, რომ თითოეულმა ჩვენგანმა ინტუიციურად

იცის, თუ რა დგას ამ სიტყვების უკან, სხვადასხვა ადამიანებისათვის სიტყვებს შეიძლება სხვადასხვა მნიშვნელობა ჰქონდეს. როგორც კი ვცდით ლიდერობის განმარტებას, აღმოვაჩენთ, რომ ლიდერობას ძალიან ბევრი მნიშვნელობა აქვს.

ლიდერობის განზომილებების განსასაზღვრად გასული 60 წლის განმავლობაში, კლასიფიცირების 65 სისტემა შემუშავდა. (Fleishman 1991) ერთ-ერთი ასეთი კლასიფიცირების სისტემა, არის შემდეგი ავტორის შემოთავაზებული სქემა : Bass (1990. 11-12 გვ.) ამბობს, რომ ზოგიერთი დეფინიციით **ლიდერობა განიხილება, როგორც ჯგუფური პროცესის ფოკუსი.** ამ ხედვით ლიდერი არის ჯგუფში ცვლილებების და აქტიურობის ცენტრში და ჯგუფის ნება-სურვილს განასახიერებს. სხვა დეფინიციები განსაზღვრავს ლიდერობას **პიროვნული პერსპექტივიდან,** რომლის მიხედვითაც ლიდერობა არის განსაკუთრებული თვისებების კომბინაცია, რომელიც ზოგიერთ ინდივიდს გააჩნია.ეს თვისებები საშუალებას აძლევს ამ ინდივიდებს, სტიმული მისცენ სხვებს გარკვეული ამოცანების შესასრულებლად. ლიდერობის სხვა განმარტებები მას წარმოგვიდგენს , როგორც ქცევის აქტს- იმას რასაც ლიდერი აკეთებს ჯგუფში ცვლილებების განსახორციელებლად. **ზოგიერთი ლიდერობას ძალაუფლების ჭრილში** განიხილავს, რომელიც ლიდერსა და მის მიმდევრებს შორის არსებობს. . ამ თვალსაზრისით ლიდერს გაჩნია ძალაუფლება, რასაც სხვების შეცვლის მიზნით იყენებს. სხვები ლიდერობას განიხილავენ , როგორც ტრანსფორმაციის პროცესს. რომელიც მის მიმდევრებს აკეთებინებს უფრო მეტს ვიდრე მათგან არის მოსალოდნელი. და ბოლოს ზოგიერთი მკვლევარი ლიდერობას **უნარების პერსპექტივიდან განიხილავს,** ეს ხედვა აქცენტს აკეთებს იმ შესაძლებლობებზე (ცოდნასა და უნარებზე) რაც საჭიროა ეფექტური ლიდერობისათვის.

დეფინიცია და მისი კომპონენტები

მიუხედავად მრავალი განმარტებისა, შეიძლება გამოვყოთ კონკრეტული კომპონენტები , რომელიც უმნიშვნელოვანესია ლიდერობისთვის.

1. **ლიდერობა არის პროცესი**
2. **ლიდერობა მოიცავს გავლენას**

3. ლიდერობა ჩნდება ჯგუფში
4. ლიდერობა მოიცავს საერთო მიზნებს

ამ კომპონენტებზე დაყრდნობით ჩვენ ლიდერობის შემდეგ განმარტებას გამოვიყენებთ: ლიდერობა არის პროცესი რომელშიც ინდივიდი გავლენას ახდენს ინდივიდების ჯგუფზე საერთო მიზნის მისაღწევად.

ლიდერობის როგორც პროცესის განმარტება , ნიშნავს იმას რომ ის არც თვისებაა და არც მახასიათებელი, ეს არის პერსონალური ინტერაქცია(ორი ან მეტი ადამიანის მიერ ერთმანეთისადმი, სხვა საგნების ან მესამე პირისადმი ყურადღების მიქცევა), რომელსაც ადგილი აქვს ლიდერსა და მის მიმდევრებს შორის . პროცესი გულისხმობს, რომ ლიდერი გავლენას ახდენს მის მიმდევრებზე და ამასთანავე ექცევა მიმდევრების გავლენის ქვეშ. ლიდერობა არის არა ცალმხრივი, არამედ ინტერაქციული მოვლენა , როდესაც ლიდერობა ამგვარადაა განსაზღვრული იგი ყველასათვის ხელმისაწვდომი ხდება.იგი აღარ არის შეზღუდული და დამოკიდებული მხოლოდ ჯგუფში ფორმალურად დანიშნულ ლიდერზე.

ლიდერობა მოიცავს გავლენას აქ იგულისხმება თუ როგორ ახდენს ლიდერი გავლენას მის მიმდევრებზე.გავლენა ლიდერის განუყოფელი ნაწილია ამის გარეშე ლიდერი არ არსებობს

ლიდერობა თავს იჩენს ჯგუფებში ჯგუფები გახლავთ ის კონტექსტი რომელშიც ლიდერობა ხორციელდება. ლიდერობა მოიცავს გავლენის მოხდენას იმ ინდივიდთა ჯგუფებზე, რომელთაც საერთო მიზანი ამოძრავებთ. ეს შეიძლება პატარა, სპეციალური ამოცანის შესასრულებლად შეკრებილი ჯგუფი იყოს. ან დიდი ჯგუფი, რომელიც მთელს ორგანიზაციას წარმოადგენს. ჯგუფი საჭიროა იმისთვის, რომ გაჩნდეს ლიდერი.

ლიდერობა მოიცავს საერთო მიზნებს. ლიდერს და მიმდევრებს საერთო მიზნები ამოძრავებთ. საერთო მიზანი ლიდერს ეთიკურ ელფერსაც აძლევს , რადგან იგი ხაზს უსვამს , რომ არსებობს საჭიროება , რომ ლიდერმა მიმდევრებთან ერთად იმუშაოს საერთო მიზნის მისაღწევად. რადგან მიზანი საერთოა , ნაკლები შანსია

იმისა , რომ ლიდერმა მიმდევრებს რაიმე დააძალოს , ან არაეთიკურად მოექცეს მათ. ეს ასევე ზრდის იმის შანსებს, რომ ლიდერები და მისი მიმდევრები საერთო სასარგებლო საქმისთვის იბრძოლებენ.

ის ადამიანები, რომლებიც ლიდერობას ახორციელებენ **იწოდებიან ლიდერებად.** ის ადამიანები ვისკენაც მიმართულია ლიდერობა **იწოდებიან მიმდევრებად.**

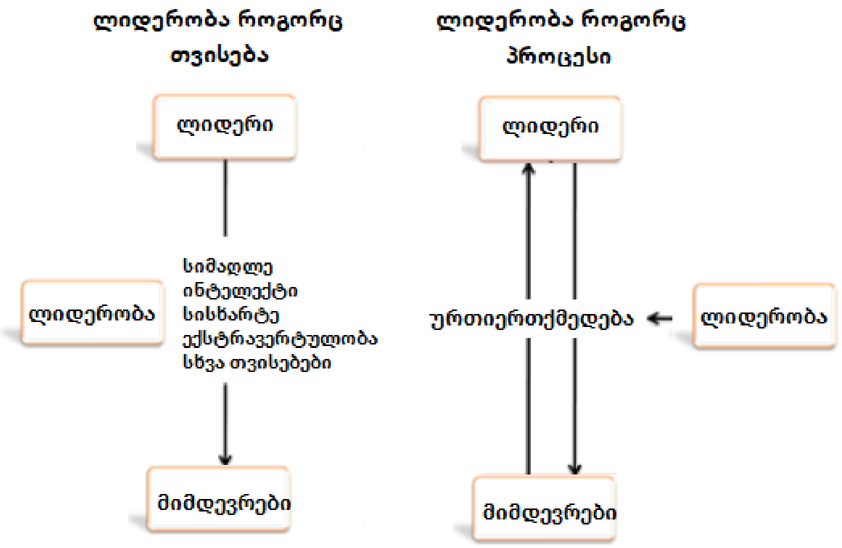
ლიდერებიც და მიმდევრებიც ლიდერობის პროცესში არიან ჩართულნი. ლიდერებს მიმდევრები სჭირდებათ , მიმდევრებს კი ლიდერები. (Burns, 1978; Heller & Van Till, 1983; Hollander, 1992; Jago, 1982) მიუხედავად იმის, რომ ლიდერებს და მიმდევრებს მჭიდრო კავშირი აერთიანებთ, სწორედ ლიდერი გახლავთ კავშირის დამყარების ინიციატორი, იგი უყრის საფუძველს საერთო კომუნიკაციას და ზოგადად ის ზიდავს ურთიერთობის შენარჩუნების ტვირთს. ლიდერებს აკისრიათ ეთიკური პასუხისმგებლობა იზრუნონ მათი მიმდევრების საჭიროებებზე და სატკივარზე. როგორც Burns (1978) აღნიშნავს იმ ძალაუფლებისა და მნიშვნელობის გამო, რომელიც ლიდერებს ლიდერისა და მიმდევრების ურთიერთობაში ენიჭებათ , ლიდერობასთან დაკავშირებული დისკუსიები, ზოგჯერ ელიტურად განიხილება. ლიდერები არაფრით არიან მიმდევრებზე უკეთესები, ლიდერები და მიმდევრები ერთმანეთთან კონტექსტში და კოლექტიურად უნდა განიხილებოდნენ. ისინი ლიდერობაში ერთად არიან ჩართულნი დ ერთი მომენტის ორ მხარეს წარმოადგენენ.

ლიდერობა როგორც თვისება და როგორც პროცესი

ჩვენ ყველას მოგვისმენია ასეთი წინადადებები: „ის ლიდერად დაიბადა " „ეს ქალბატონი ბუნებით ლიდერია" ასეთ წინადადებებს ძირითადად იმ ადამიანებისაგან გაიგონებთ რომელთაც ლიდერობა ადამიანის **თვისებად მიაჩნიათ.** ამგვარი ხედვის მიხედვით, ზოგიერთი ადამიანი ლიდერის თვისებებით იბადება და სწორედ ეს განასხვავებს მას სხვა ადამიანებისაგან. ეს თვისებები

მოიცავს ფიზიკურ ფაქტორს. მაგ. სიმაღლე, პიროვნულ ფაქტორს მაგ. ექსტრავერტულობა (იხ. დამატებითი ლინკი)და სხვა მახასიათებლები. მაგ. ინტელექტი და საუბრის გამართულობა. ლიდერობის როგორც თვისების განსაზღვრა მნიშვნელოვნად განსხვავდება, ლიდერობის როგორც პროცესის განმარტებისგან.. ლიდერობა, როგორც თვისება გულისხმობს იმ მახასიათებლებს ან მახასიათებელს რომელიც სხვადასხვა ხარისხით აქვს სხვადასხვა ადამიანს. (Jargo, 1982). ეს იმას ნიშნავს, რომ ამგვარი მახასიათებლები ყველას არ აქვს და შესაბამისად ლიდერები მხოლოდ ის ადამიანები არიან , ვისაც ამის განსაკუთრებული, თანდაყოლილი ტალანტი აქვს. **ლიდერობა როგორც პროცესი** გულისხმობს, რომ ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია გახდეს ლიდერი. ლიდერობა არის მოვლენა რომელიც ლიდერებისა და მიმდევრების ურთიერთობების კონტექსტში იბადება. ლიდერობა როგორც პროცესი ლიდერების ქმედებებში შეიძლება დავინახოთ და შევისწავლოთ (იხ. სქემა 1.1)

სქემა 1.1 : განსხვავებული ხედვები ლიდერობასთან დაკავშირებით



თანამდებობრივი და აღიარებითი ლიდერობა

ზოგიერთი ადამიანი ლიდერია ორგანიზაციაში მისი ფორმალური სტატუსიდან გამომდინარე, მაგრამ ზოგიერთი ლიდერი ხდება იმ დამოკიდებულებების გამო, რასაც ჯგუფის წევრები იჩენენ მის მიმართ. ეს ლიდერების ორი ყველაზე გავრცელებული ტიპია და მათ **თანამდებობრივ და აღიარებით ლიდერობას ვუწოდებთ. (ფორმალური და არაფორმალური)**

ლიდერობას, რომელიც ორგანიზაციაში გარკვეულ თანამდებობაზე დანიშვნით არის გამოწვეული თანამდებობრივ ლიდერობას ვუწოდებთ. ჯგუფის ხელმძღვანელები, ქარხნის მენეჯერები, განყოფილების უფროსები,დირექტორები და ადმინისტრატორები თანამდებობრივი ლიდერების მაგალითებია. მიუხედავად ამისა, ადამიანი, რომელსაც ნიშნავენ ლიდერ პოზიციაზე, ყოველთვის ვერ ხდება რეალური ლიდერი. როდესაც სხვები ადამიანს განიხილავენ როგორც ჯგუფის ან ორგანიზაციის ყველაზე გავლენიან წევრს, მისი ოფიციალური სტატუსის მიუხედავად, ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს **აღიარებულ ლიდერობასთან.** ამ გზით ადამიანი მაშინ ხდება ლიდერი, როცა ორგანიზაციაში ან ჯგუფში ადამიანები მხარს უჭერენ და იღებენ მის ქცევას. ამ ტიპის ლიდერობა მის ოფიციალურ პოზიციაზე არ არის დამოკიდებული. იგი ჩნდება გარკვეული პერიოდის შემდეგ **კომუნიკაციის და ურთიერთობების** შედეგად. წარმატებული ლიდერის აღიარებისთვის საჭირო საკომუნიკაციო ქცევა მოიცავს: ვერბალურ ჩართულობას, ინფორმირებულობას, სხვა ადამიანის აზრებისადმი ინტერესს, ახალი იდეების ინიცირებას და პრინციპულობას , მაგრამ არა ჯიუტობას. როგორც ფორმალურ ასევე არაფორმალურ ლიდერობას აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარე. (იხ. ცხრილი 1.1)

სხვადასხვა კვლევებით ხშირად ლიდერებად მიიჩნევენ (Smith and Foti (1998), ისეთ ადამიანებს, **რომლებიც დომინანტური, უფრო ჭკვიანი და თვითდაჯერებულები იყვნენ.** აღნიშნული კვლევა 160 სტუდენტ ვაჟს შორის ჩატარდა და მათ სწორედ ეს თვისებები დაასახელეს ლიდერის მთავარ თვისებად. იგივე შეიძლება ითქვას თუ არა ქალებზე? ავტორები ამბობენ რომ ეს სამი თვისება ნებისმიერ აღიარებულ ლიდერს ახასიათებს.

ცხრილი 1.1 ფორმალური და არაფორმალური ლიდერობა / ნაკლოვანებები და უპირატესობები

	ფორმალური ლიდერობა	არაფორმალური ლიდერობა
უპირატესობა	ფორმალური ლიდერობის მთავარი უპირატესობა მის იერარქიულ სტრუქტურაში მდგომარეობს. იმ კომპანიაში, რომელშიც იყენებენ ოფიციალური ხელმძღვანელობის ტექნიკას, საბოლოო სიტყვა ეთქმით მეპატრონეებსა და ხელმძღვანელებს. სტრუქტურაში კომუნიკაცია ხორცილდება ზემოდან ქვემოთ . მეპატრონეები სასურველ შედეგებს აცნობებენ მენეჯერებს, მენეჯერები გასცემენ ბრძანებებს თანამშრომლებზე, ხოლო თანამშრომლები ასრულებენ დავალებებს. ხელმძღვანელები გასცემენ დავალებებს და მოელიან, რომ დაქვემდებარებულები შეასრულებენ ამ დავალებეს.	არაფორმალური ლიდერი არის ადამიანი, რომელიც ორგანიზაციაში არსებული ჯგუფის მიერ არის აღიარებული ლიდერად მისი გამოცდილების, რეპუტაციის ან სხვა მახასიათებლბდან გამომდინარე. არაფორმალური ლიდერები გავლენას ახდენენ სხვის გადაწყვეტილებებზე, მიუხედავად იმისა, რომ მათ არ უკავიათ ოფიციალური თანამდებობა და არ აქვთ ძალაუფლება. არაფორმალურ ლიდერს შეუძლია გააერთიანოს ჯგუფი და მათი ქმედებები მიმართოს ერთიანი მიზნის მისაღწევად.
ნაკლოვანება	ეკონომიკაში, რომელშიც მომხმარებლების მოლოდინები მუდმივად ვითარდება, მცირე ბიზნესი უნდა იყოს მაქსიმალურად მოქნილი, რომ გადარჩეს და აყვავდეს. კომპანიებს, რომლებსაც ყავთ ფორმალური ლიდერი თუმცა ის არ აღიქმება რეალურ ლიდერად, ხშირ შემთხვევაში აფერხებენ თავიანთი თანამშრომლების შემოქმედებითობას. სტრუქტურაში არსებული კომუნიკაცია რომელიც ხორციელდება ზემოდან ქვმოთ ხელს უშლის ქვედა რგოლში მომუშავე თანამშრომლებს გამოთქვან მათი იდეები, კონსტრუქციული კრიტიკა და რეალური წვლილი შეიტანონ გადაწყვეტილების მიღებაში.	ორგანიზაციაში არაფორმალურ ლიდერობას თავისი ნაკლოვანებები გააჩნია. მაშინ როდესად არაფრმალური ლიდერი არ ეთანხმება ფორმალურ ლიდერს ხშირად წარმოიშობა კონფლიქტური სიტუაციები, რომლებსაც მივყავართ თანამშრომლების დაბნეულობასთან. ისინი ვერ ხვდებიან ვისი მხარე დაიჭირონ, ვინ იღებს რეალურად საბოლოო გადაწყვეტილებას, რაც იწვევს პროდუქტიულობის შემცირებას და უკმაყოფილების გაზრდას.

აღიარებულ ლიდერობაზე შეიძლება გავლენა მოახდინოს მიკერძოებულმა ხედვებმა. კვლევაში, რომელშიც 40-მა ორივე სქესის წარმომადგენელმა მიიღო მონაწილეობა, აღნიშნავენ რომ ქალები, რომელთაც სთხოვეს დაერწმუნებინათ მათი ჯგუფის წევრები მიეღოთ გარკვეული გადაწყვეტილებები, იმავე სიხშირით აღწევდნენ წარმატებას, როგორც კაცები, რომელთაც იდენტური ინსტრუქცია მიეცათ. მიუხედავად იმისა, რომ ქალები თანაბრად გავლენიანი ლიდერები იყვნენ მათ ჯგუფში, მათი ლიდერობის რეიტინგი უფრო დაბალი იყო, ვიდრე კაცების. გარდა ამისა ეს გავლენიანი ქალები ნაკლებად იმსახურებდნენ საერთო მოწონებას. ესეც სტერეოტიპების გავლენა.

ლიდერობის ორიგინალურ ხედვას გვთავაზობს **სოციალური იდენტობის თეორია(**Hogg, 2001).ამ ხედვის მიხედვით, ლიდერობის აღიარება ხდება მაშინ, როცა ადამიანი ერგება ჯგუფის, როგორც ერთი მთლიანობის იდენტობას. დროთა განმავლობაში ჯგუფი ვითარდება და შესაბამისად ვითარდება ჯგუფის

პროტოტიპი.ინდივიდები ჯგუფში ლიდერად გამოიკვეთებიან, როცა ისინი ყველაზე მეტად ემსგავსებიან ამ ჯგუფის პროტოტიპს. პროტოტიპთან მსგავსება ლიდერს მომხიბვლელს ხდის ჯგუფისათვის და მათ გავლენას ამკვიდრებს.

ლიდერობა როგორც თვისება ანუ ლიდერის კომპეტენციები და მახასიათებელი ნიშნები

ლიდერობას მრავალი ფაქტორი განაპირობებს, მათ შორის მნიშვნელოვანია ადამიანის **შინაგანი პოტენციალი და მისი გამოვლენა,** რეალიზაციის უნარი. თუმცა მხოლოდ ეს არ არის საკმარისი. განვიხილოთ ის კომპეტენციები, რომლებიც განაპირობებს ლიდერის მოქმედებებს - დასაწყისიდან საბოლოო წარმატებამდე (ასათიანი ა. ლიდერობა და პერსონალის ქოუჩინგი თბ. 2011 გვ 77)

- **ლიდერობის სურვილი-** ეს თავის თავში მოიცავს ლიდერის უნარს, მახასიათებლებს და გამოხატულ ნებას რათა ინდივიდი ჩამოყალიბდეს ლიდერად.
- **განათლება -** გულისხმობს მომავალი ლიდერის ზოგად და ინდივიდუალურ ერუდიციას, შემოქმედებითობის დონეს, საკუთარ თავზე კონცენტრაციას, და აზროვნების ფარგლებს.
- **პროფესიონალიზმი**- ნებისმიერი საქმიანობის სფეროში შეძენილი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების ერთობლიობა, რომელიც პიროვნებას როგორც მომავალ ლიდერს ეხმარება და კარიერულ წინსვლაში გამბედაობას მატებს.
- **სწორი და საჭირო გადაწყვეტილების მიღების უნარი-** განაპირობებს პრობლემის მიმართ პიროვნების ძალების კონცენტრაციას და დროული გადაწყვეტილებების მიღების უნარს.

ჯონ მაქსუელის ლიდერობის 5 დონე

1. **პირველი დონე - პოზიციური ლიდერობა**

პოზიციური ლიდერობა გულისხმობს, რომ დაქვემდებარებულები შენ გემორჩილებიან, რადგან შენ მათი უფროსი ხარ პოზიციურად და მათ სხვა გზა არ აქვთ, თუმცა როდესაც უფროსის პოზიციას დაიკავებთ ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ თქვენ უკვე ლიდერი გახდით. პოზიცია არ გაქცევთ ლიდერად. უამრავი ადამიანია, რომელიც ფლობენ პოსტს, მაგრამ არ არიან ლიდერები. გეტყვით რა უარყოფითი მხარეები აქვს პოზიციურ ლიდერობას. როცა უფროსი ხართ თქვენ გექვემდებარებათ ხალხი, რომლებმაც გარკვეული საქმე უნდა შეასრულონ, ჩადონ ამ საქმეში თავიანთი ენერგია, დრო, ძალისხმევა. იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომლები გემორჩილებიან იმიტომ, რომ ვალდებულები არიან სამსახურებრივი პოზიციიდან გამომდინარე მაშინ ისინი ამ საქმეში ჩადებენ ძალიან მცირე ენერგიას, მონდომებას და ძალისხმევას. ადამიანებს შინაგანად არ მოსწონთ იყვნენ ვინმეს მიმდევრები მხოლოდ იმიტომ, რომ ისინი მოვალენი არიან. როდესაც მსგავსი სახით მართულ კომპანიებში მიხვალთ შეამჩნევთ, რომ თუ სამსახური მთავრდება 5 სთ-ზე, ხუთის ნახევარზე უკვე ყველა აწესრიგებს საკუთარ სამუშაო მაგიდას, 5-ს რომ თხუთმეტი აკლია უკვე ერთმანეთს ემშვიდობებიან, 5 საათზე კი უკვე ვეღარავის ნახავთ და გაგიკვირდებათ ასე სწრაფად როგორ წავიდნენ. ამ დონეზე მმართველობის შემთხვევაში მთავარი **სიტყვა არის უფლება,** ანუ შენ გაქვს, რაღაც უფლება სხვა თანამშრომლებზე. ასეთი მმართველები სულ ეკითხებიან საკუთარ თავს რატომ ვერ ვიღებ თანამშრომლებისგან მათი შესაძლებლობების მაქსიმუმს? პასუხია ის, რომ შენ გაქვს მხოლოდ ტიტული, პოზიცია და მხოლოდ ამიტომ მოგყვებიან და გემორჩილებიან. კარგი ამბავია ის რომ შეგიძლიათ გადახვიდეთ ლიდერობის მეორე დონეზე.

2. მეორე დონე დონე - ნებით მიმდევრობა

- **აქ მთავარი სიტყვაა ურთიერთობა.** ამ დონეზე ადამიანები მოგყვებიან, იმიტომ რომ მათ სურთ ეს, რადგანაც მათ მოსწონხართ და შენც ასევე მოგწონს ისინი, ამიტომ ასეთ დონეზე ისინი მოგყვებიან არა მხოლოდ, იმიტომ რომ შენ მათი სუპერვაიზერი(ბარბარიზმია და ქართულად ნიშნავს ზედამხედველს, ხელმძღვანელს) ხარ პოზიციურად, არამედ შენ ხარ უფროსი, რომელიც თანამშრომლებს მოსწონთ. ურთიერთობა

ადამიანებს შორის ეს არის რაზეც ნამდვილი ლიდერობა ეფუძნება, იმიტომ, რომ ლიდერობა არის გავლენის მოხდება. ვერ მოახდენ გავლენას მათზე, ვისთანაც ანტაგონისტური *(პოლიტიკური დაპირისპირების უკიდურესი ფორმა, რომელიც ხასიათდება პოლიტიკური ჯგუფების ინტერესების შეურიგებლობით. კონფლიქტოლოგიური ან კლასობრივი თეორიების ფარგლებში მიჩნეულია, რომ მოცემული პოლიტიკური სისტემისათვის დამახასიათებელი ანტაგონისტური წინააღმდეგობები (ვთქვათ, წინააღმდეგობა მემამულეებსა და გლეხებს შორის ფეოდალურ საზოგადოებაში) შეუძლებელია გადაიჭრას ამ სისტემაში, ამიტომ მიიჩნევენ, რომ ანტაგონისტური წინააღმდეგობებისა და კონფლიქტების დაძლევა შესაძლებელია მხოლოდ მთელი სისტემის რადიკალური შეცვლით.)*დამოკიდებულება გაქვს. ამ დონეზე მყოფ ლიდერს განვითარებული აქვს ადამიანებთან ურთიერთობების დამყარების კარგი უნარი. ჩამოგითვლით 3 რამეს, რასაც ასეთი ლიდერები ძალიან კარგად აკეთებენ:

- პირველი- ყოველთვის უსმენენ კარგად,
- მეორე მუდმივად აკვირდებიან თანამშრომლებს,

ყოველთვის იციან სად არიან და რას აკეთებენ.

- მესამე ისინი მუდმივად სწავლობენ. ამ პროცესში მათ უვითარდებათ უნარი, თუ როგორ მოემსახურონ სხვებს, თუმცა ნამდვილი ლიდერობა ამ ყველაფერზე მაღლა დგომას გულისხმობს, ამიტომ გადავიდეთ მესამე დონეზე

3. **მესამე დონე – პროდუქტიულობის დონე**

აქ მთავარი სიტყვაა შედეგი. თვისებები, რაც ამ დონის ლიდერს გააჩნია არის შემდეგი: პირველი- არიან მაგალითები სხვა თანამშრომლებისთვის, აძლევენ მაგალითს, თუ როგორ იყვნენ ეფექტურები და პროდუქტიულები. მსოფლიოში ყველაზე დიდი მოტივატორი ფაქტორი არის ის, რომ ხალხი აკეთებს იმას, რასაც სხვა აკეთებს. გარდა ამისა ლიდერობის 21-ე მაგნიტიზმის კანონის მიხედვით,

ლიდერი თავის ირგვლივ იზიდავს ისეთებს, როგორიც თვითონ არის. ლიდერობის მესამე დონე გულისხმობს, რომ თანამშრომლები გბაძავენ შენ. თუ შენ ხარ პროდუქტიული, ისინიც პროდუქტიულები არიან. ზოგჯერ როცა, მმართველები არჩევენ კადრებს ჩამოწერენ კრიტერიუმებს, რომელესაც კანდიდატი უნდა აკმაყოფილებდეს. მე ვეკითხები მათ შენ თვითონ თუ გაგაჩნია ეს თვისებები? მესამე დონეზე ლიდერობა გულისხმობს, რომ ირგვლივ იზიდავ ისეთ ხალს როგორიც ხარ. წარმატების მიზეზი ამ დონეზე ლიდერობის არის ის, რომ როდესაც იზრდები, ხდები უფრო პროდუქტიული გიჩნდება ბევრი ხელსაყრელი მომენტი, რაც არის ლიდერის ყველაზე დიდი მეგობარი. „მომენტი „ თავისით ჭრის პრობლემების 80 % და ეს ხდება ლიდერობის მესამე დონეზე.

4. მეოთხე დონე- თანამშრომელთა განვითარება

ეს არის ლიდერობა, როცა აცნობიერებ, რომ ყველაზე ძვირფასი, რაც გაქვს ორგანიზაციაში ეს არის თანამშრომლები. როგორ შეიძლება გაზარდო ორგანიზაცია თუ არ გაზრდი მათ? თუმცა, პირველ რიგში მნიშვნელოვანია გქონდეთ კადრების შერჩევის სწორი მექანიზმი, რომ სწორ პიროვნებას გაუღო კარი და შემდეგ ჩადო ინვესტიცია მის განვითარებაში. როცა სწორ პიროვნებას შეარჩევ, შემდეგ მას სწორი ადგილი უნდა შეურჩიო, იმიტომ რომ ადამიანები ყოველთვის აკეთებენ იმ საქმეს საუკეთესოდ, სადაც თავს კარგად გრძნობენ. წარმატებულ ადამიანებს, შეუძლიათ იპოვონ საქმე, რაც მათ კარგად გამოსდით, წარმატებულ ლიდერებს კი შეუძლიათ აღმოაჩინონ თუ რა საქმეში არიან სხვები კარგები და აძლევენ მათ შესაბამის პოზიციას. ლიდერობის მეოთხე დონეზე ლიდერი არჩევს კარგ თანამშრომელს, ურჩევს მას კარგ პოზიციას, და აღჭურავს მას კარგად. რას გულისხმობს კარგად აღჭურვა და კადრის განვითარაბა? მე პირადად ვიყენებ მარტივ მეთოდს: რაც ხუთი ეტაპისგან შედგება. არ შეიძლება ასწავლო, თუ შენ თვითონ არ აკეთებ ამას. ჩვენ შეგვიძლია სწავლისას გადავცეთ ცოდნა რაც გვაქვს, მაგრამ ჩვენ მათ ვქმნით ისეთებს, როგორებიც ვართ, პირველი ეტაპია: მე ვაკეთებ- ანუ მეც შემიძლია იმის კეთება, რასაც შენ დაგავალებ. მეორე ეტაპი- მე ვაკეთებ ამას და შენ ხარ ჩემს გვერდით, ამიტომ შეგიძლია დამაკვირდე, დამისვა კითხვები, დარწმუნდე, რომ რასაც ვაკეთებთ შედეგიანია. მესამე ეტაპი- შენ აკეთებ, მეც აქ ვარ,

გაკვირდები და გეხმარები, რომ უკეთესი გახდე. მეოთხე ეტაპი- შენ აკეთებ დამოუკიდებლად. ზევრი მენეჯერი ფიქრობს, რომ აქ ჩერდება კადრების განვითარება, მაგრამ არის მეხუთე ეტაპიც, რასაც მე პირადად აქტიურად ვიყენებ. ეს გულისხმობს, შენ აკეთებ და ახლა შენ ხარ სხვისი მენტორი. ეს არის ლიდერობის მეოთხე დონე. გადავიდეთ ლიდერობის მეხუთე დონეზე

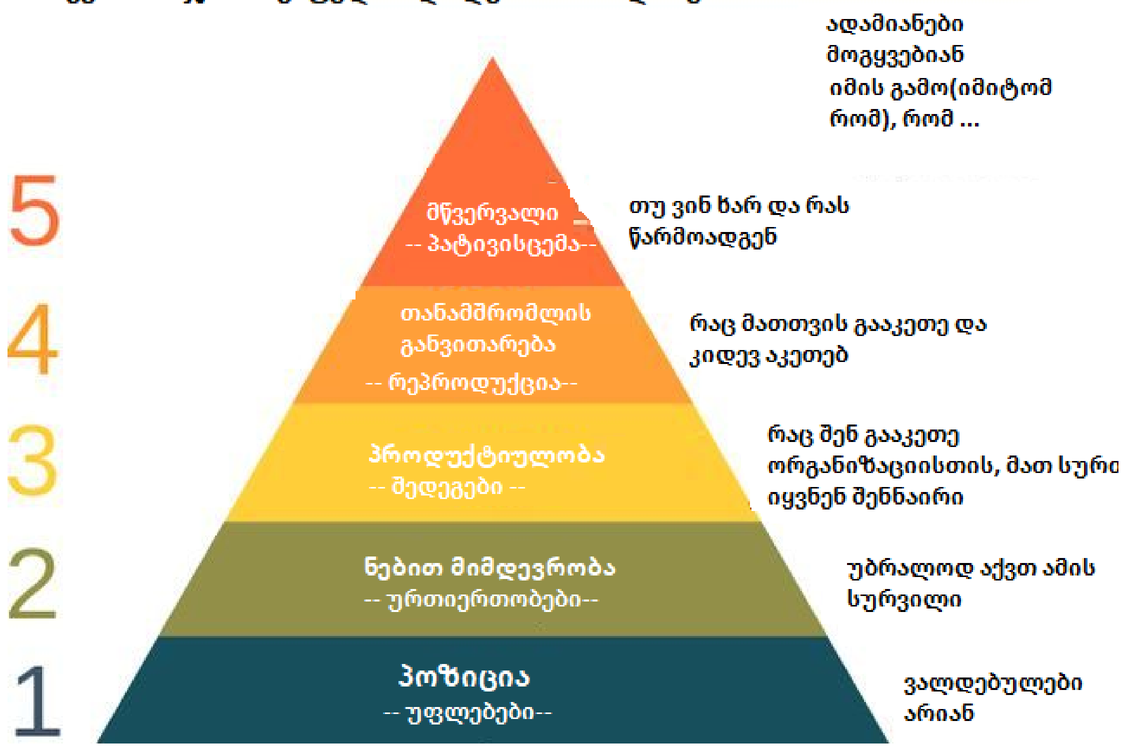
5. **ლიდერობის მეხუთე დონე - მწვერვალი**

ეს არის უმაღლესი დონე აქ მთავარი სიტყვაა პატივისცემა. ეს გულისხმობს, რომ შენ, როგორც ლიდერმა გააკეთე ძალიან ზევრი, ძალიან კარგად დიდი დროის მანძილზე შესაბამისად თანამშრომლები უკვე ბრმად მოგყვებიან, იმიტომ რომ აფასებენ ვინც ხარ, აფასებენ შენი შესრულებული საქმის ხარისხს. რა თქმა უნდა, ამ დონემდე მიღწევა დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. (იხ. სქმა 1.2)

ალბათ, დაუსვამთ თქვენს თავს კითხვას, თუ რომელ დონეზე ვარ მე? და შეიძლება აღმოაჩინო, რომ სხვადასხვა თანამშრომელთან სხვადასხვა დონეზე ხართ, ეს ყოველთვის ასეა. თუ აიღებ თანამშრომლების სიას და სწორედ განსაზღვრავ, რომელ თანამშრომელთან რა დონეზე ხარ, შენ გეცოდინება როგორ მართო ისინი უკეთ.

ლიდერობა ყოველთვის იყო, არის და იქნება გავლენის მოხდენა. შენ გაქვს ძალა, გაზარდო გავლენა

სქემა 1.2 ჯონ მაქსუელის ლიდერობის 5 დონე



რით განსხვავდება ლიდერობა მენეჯმენტისგან

ლიდერობა და მენეჯმენტი მოქმედების ორ სხვადასხვა ურთიერთშემავსებელ სისტემას წარმოადგენს. ორივეს თავისი ფუნქცია და დამახასიათებელი აქტივობის სისტემა აქვს და წარმატების მისაღწევად ორივე აუცილებელია. მენეჯერები მართავენ კომპანიებს, ლიდერები უძღვებიან მათ.

ამერიკული კომპანიების უმრავლესობას უფრო მართავენ ვიდრე უძღვებიან, ისინი თავის დასაქმებულთა განვითარებას იყენებენ ლიდერების გამოსაზრდელად. წარმატებული კომპანიები არ ელოდებიან, რომ ლიდერები თვითონ მიაკითხავენ მათ. ისინი აქტიურად ეძებენ პოტენციურ ლიდერებს და გამოცდილებას სთავაზობენ, რომელიც მათი პოტენციალის განვითარებას დაეხმარება. მართლაც გულდასმით შერჩევის, გამოზრდისა და წახალისების პირობებში, ასეულობით ადამიანს შეუძლია ბიზნეს ორგანიზაციაში ლიდერული როლის შესრულება.

გაძღოლის უნარის გაუმჯობესებასთან ერთად, კომპანიებს უნდა ახსოვდეთ, რომ ძლიერ ლიდერობას სუსტი მენეჯმენტის პირობებში ზოგჯერ უარესი შედეგიც კი მოაქვს, ვიდრე პირიქით. მთავარი გამოწვევა ძლიერი ლიდერობისა და ძლიერი მენეჯმენტის კომბინირება და მათი ერთმანეთის დასაბალანსებლად გამოიყენება.

ცხადია ყველა ერთნაირად კარგი მმართველი ვერ იქნება, ზოგიერთ ადამიანს აქვს ბრწყინვალე მენეჯერად, მაგრამ არა ლიდერად ჩამოყალიბების უნარი და შესაძლებლობა. სხვებს კი - ლიდერული პოტენციალი.

მენეჯმენტი სირთულესთან გამკლავებაა. კარგი მენეჯმენტის გარეშე საწარმოებსა და კომპანიებში შესაძლოა ქაოსი წარმოიქმნას და საფრთხე შეექმნას მათ არსებობას. კარგ მენეჯმენტს წესრიგი და სტაბილურობა შემოაქვს კომპანიის საქმიანობაში, ისეთ ძირითად ასპექტებში, როგორიც წარმოებული პროდუქციის ხარისხი და *რენტაბელობაა(ხარჯების გამართლება, მომგებიანობა.).*

ამის საპირწონედ **ლიდერობა ცვლილებასთან გამკლავებაა,** ერთ-ერთი მიზეზი იმისა თუ რატომ გახდა ის ასეთი მნიშვნელოვანი, უკანასკნელ პერიოდში, არის ის რომ ბიზნესგარემო კონკურენტული და არასტაბილურია. რაც მეტად ცვალებადია გარემო მით მეტ ლიდერობას მოითხოვს.

განვიხილოთ მარტივი სამხედრო ანალოგი: მშვიდობის დროს ჯარი როგორც წესი წარმატებით ფუნქციონირებს მენეჯერის ხარჯზე. თუმცა ომიანობის დროს ჩნდება კომპეტენტური ლიდერის საჭიროება. ჯერჯერობით არავის მოუფიქრებია როგორ უნდა იმართოს ადამიანები ეფექტურად ბრძოლის დროს. მათ ლიდერი უნდა გაუძღვეს წინ.

ეს ორი განსხვავებული ფუნქცია: **კომპლექსურობასთან და ცვლილებასთან** გამკლავება განსაზღვრავს მენეჯმენტისა და ლიდერობისთვის დამახასიათებელ აქტივობებს.

კომპანიები კომპლექსურობას უ.ყ. დაგეგმვითა და ბიუჯეტირებით მართავენ. ანუ სამომავლოდ სახავენ ამოცანებს ან მიზნებს, დეტალურად გეგმავენ და აღწერენ ამ მიზნების მისაღწევად საჭირო ნაბიჯებს და შემდეგ რესურსებს

ანაწილებენ გეგმის განსახორციელებლად. ამის საპირისპიროდ, ორგანიზაციის კონსტრუქციული ცვლილებისკენ გაძღოლა მიმართულების განსაზღვრით ანუ სამომავლო ხედვის განვითარებით იწყება.

ლიდერი და მენეჯერი. მსოფლიო კლასიკურ ლიტერატურაში შესამჩნევია ტენდენცია, რომლის თანახმადაც ადგილი აქვს ტერმინების „მენეჯერი“ და „ლიდერის“ განსხვავებას. მთავარი განმასხვავებელი ნიშანი, არის ერთის მხრივ მათი ფორმალური და არაფორმალური სტატუსი, ხოლო მეორეს მხრივ, მმართველი **სუბიექტის სტანდარტულ (შაბლონური) და ინოვაციურ (შემოქმედებითი) ქცევებს შორის განსხვავება.** ცნობილი ამერიკელი მეცნიერის ფ. კოტლერის მიხედვით , მენეჯერი უნდა ზრუნავდეს იმაზე, რომ ხელქვეითებმა ეფექტიანად შეასრულონ მათდამი დაკისრებული მოვალეობები, უფრო სტაბილიზაციის მომხრენი არიან, რაც შეეხება ლიდერებს ისინი ავითარებენ ინოვაციურ იდეებს , იღებენ დროის გამოწვევებს , რაც საჭიროა პრობლემათა ეფექტიანი გადაჭრისათვის. ისინი ყურადღების კონცენტრაციას ახდენენ არა ცალკეულ პრობლემებზე არამედ მთლიანად ორგანიზაციაში განსახორციელებელი ცვლილებების მართვაზე.

საინტერესო მოსაზრება აქვს პრაქტიკოს მკვლევარს, ლი ჯექსონს, რომლის თანახმად თანამედროვე საქმიანი ამერიკელისთვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერზე უფრო მეტად, ლიდერებზე მოთხოვნას, რადგან, **„მენეჯერები აკეთებენ საქმეს ისე როგორც საჭიროა, ლიდერები კი იმას, რაც საჭიროა, მენეჯერები აიძულებენ ადამიანებს იმის გაკეთებას რაც საჭიროა, ხოლო ლიდერები, აღძრავენ ადამიანებში განწყობას, რომ გააკეთონ ის რაც საჭიროა“**

მაინც რა განასხვავებს ლიდერებს სხვებისგან, როგორ გამოვავლინოთ და გავზარდოთ ორგანიზაციაში ლიდერები, რომელთა გარეშეც შეუძლებელია ეფექტიანი მართვა, განსაკუთრებით ადამიანური რესურსების მართვა? ამაზე პასუხს გვაძლევს ლიდერობის ბუნების ცოდნა.

მენეჯერის მოვალეობაა ზედამხედველობა გაუწიოს ხელქვეითებს, შეაფასოს ხელქვეითების მიერ გაწეული სამუშაო, დაგეგმოს სამუშაოს ორგანიზების წესი,

დაგეგმოს ბიუჯეტი და უზრუნველყოს მისი შესრულება. მენეჯერი ხასიათდება ძირითადად მართვის ტრადიციული სტილით, რომელიც უფრო ხშირად ავტორიტარული და ცენტრალიზებული მართვისკენ იხრება, რადგან ორიენტირება ხდება კონკრეტული ამოცანის გადასაჭრელად.

როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, დღევანდელი მენეჯერები ცდილობენ გამოვიდნენ ტრადიციული ჩარჩოებიდან და ლიდერის ფუნქციებიც იტვირთონ. ყველა ლიდერს და მენეჯერს სულ მცირე ორი თვისება უნდა ჰქონდეს: **განჭვრეტის უნარი და პასუხისმგებლობა** თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მენეჯერის თუ ლიდერის ფუნქციები და მნიშვნელობები ერთმანეთს დაუახლოვდა. წარმატების მისაღწევად ორგანიზაციის თანამშრომლები ცდილობენ მმართველის ორივე ტიპის საუკეთესო თვისებები გადმოიღონ და ერთმანეთს შეუთავსონ. დღეს წარმატებული მენეჯერი ამავდროულად აღიარებული ლიდერიც არის.

არ არსებობს წარმატებული მენეჯერის უნივერსალური ფორმულა თუმცა შეიძლება ძირითადი უნარ ჩვევების თავმოყრა . მენეჯერის ლიდერული უნარებიდან გამოირჩევა შემდეგი 11:

1. მიზანთა სწორად დასახვა;
2. რესურსთა გადანაწილება პრიორიტეტების მიხედვით;
3. გადაწყვეტილებათა მიღება, განხორციელება და პასუხისმგებლობის აღება საკუთარ თავზე;
4. კომპრომისებზე წასვლა;
5. დავალებათა გადანაწილება;
6. თვითმოტივაცია და თვითკონტროლი;
7. სამუშაოს ორგანიზება, დაგეგმვა და კომუნიკაცია რესურსების ეფექტური გამოყენებისთვის;
8. კარგი ურთიერთობა თანამშრომლებთან;
9. ემოციური სტაბილურობა იმედგაცრუებისა და სტრესის გადალახვა;
10. ობიექტური თვითშეფასება, შეცდომების აღიარება;

11. მუდმივ განვითარებაზე ზრუნვა.

ცხრილი 1. 2. განსხვავება მენეჯერსა და ლიდერს შორის

მენეჯერი	ლიდერი
ადმინისტრატორი	ინოვატორი
ავალებს	არწმუნებს
მუშაობს დასახული მიზნებით	თავად სახავს მიზანს
მოქმედების საფუძველი - გეგმა	მოქმედების საფუძველი -ხედვა
ექვემდებარება სისტემას	ექვემდებარება ხალხს
იყენებს არგუმენტებს	იყენებს ემოციებს
ამოწმებს	ენდობა
პროფესიონალი	ენთუზიასტი
იღებს გადაწყვეტილებებს	გადაწყვეტილებას გარდაქმნის რეალობად
საქმეებს აკეთებს სწორად	აკეთებს სწორ საქმეებს
პატივს ვცემთ	ვეთაყვანებით

წარმატებული ლიდერის ზოგადი მახასიათებლები ჯონ კოტერის კვლევის მიხედვით

- **არაორდინალური და დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებები- ექსტრემალურ სიტუაციაში მართვის ნიჭი.** ძლიერი მენეჯერები არ

საჭიროებენ მონაცემების განსაკუთრებულ სიმრავლეს. ფლობენ ღრმა და სისტემურ ცოდნას, აქვთ ძლიერი ინტუიცია, ხედავენ რა უნდა მოიმოქმედონ ექსტრემალურ სიტუაციაში, გადაწყვეტილების მიღების დროს;

- **რამდენიმე პრობლემის ერთდროულად გადაწყვეტის ნიჭი.** ლიდერს არ სჭირდება ორიენტაცია აიღოს მხოლოდ ერთ კონკრეტულ პრობლემაზე. მას უნდა შეეძლოს გადაერთოს ერთი მიმართულებიდან მეორეზე. ერთდროულად გადაწყვიტოს მის წინაშე მდგომი რამდენიმე ამოცანა;
- **ინოვაციურობა და კომპლექსურობა.** ლიდერი მუდამ მზად უნდა იყოს ახალი იდეის განსახილველად და განსახორციელებლად, ახალი პროცესების წარსამართავად;
- **სიტუაციის სწორად აღქმის უნარი.** წარმატებული ლიდერები სიტუაციის აღქმის მაღალი უნარით და ინტუიციით გამოირჩევიან;
- **სტრესთან და აგრესიასთან გამკლავების უნარი.** ლიდერი როგორც კი ხელმძღვანელი გახდება სწრაფად პირველივე წუთიდან შედის როლში. არ ბოდიშობს და ყურადღებას არ აქცევს მათ პრეტენზიებს ვინც ამის გამო უკმაყოფილოა. არ აძლევს მათ იმედგაცრუების შურის და ეჭვიანობის საშუალებას. რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს თავის მოვალეობის შესრულებაში;
- **ინიციატივებისა და მართვის სადავეების ხელში აღების ნიჭი.** მიზანდასახულობა, პრინციპულობა და რისკზე წასვლის უნარი, თანამშრომლობის ნიჭი, ტაქტიანობა. დარწმუნებისა და მოლაპარაკების წარმართვის უნარი, კომუნიკაბელურობა არის იმ თვისებების მცირედი ჩამონათვალი რაც მათ საშუალებას აძლევს მიიღონ საკუთარი იდეების განხორციელებისათვის აუცილებელი თანადგომა და მხარდაჭერა;
- **ენერგიულობა და მოტივაციის უნარი.** ხელმძღვანელისთვის რთულია წარმატების მიღწევა თუ იგი არ გამოირჩევა გამძლეობით, ფიზიკური და ინტელექტუალური შესაძლებლობებით;

- **გაწონასწორებულობა და ემოციების მართვის უნარი.** წარმატებულად მოქმედი ხელმძღვანელი სიამოვნებით გასცემს ცოდნას, იძლევა რჩევებს, ეხმარება სხვებს განვითარებაში ისე, რომ არ ენანება და არ ზოგავს ამისათვის დროს;
- **ჰუმანურობის, თანაგრძნობის და ემპათიის უნარი.** მათთვის დამახასიათებელია განსაკუთრებული თანაგრძნობის უნარი, შეუძლიათ თანაგრძნობა გაუწიონ ადამიანს, ისე რომ არ მისცენ მათ საშუალება თავი დამცირებულად და უსარგებლოდ იგრძნონ;
- **პასუხისმგებლობის უნარი.** წარმატებული ხელმძღვანელი ფიქრობს ორგანიზაციის მასშტაბების ზრდაზე და მის განვითარებაზე და არა საკუთარ კარიერაზე
- **დამოუკიდებლობა.** ხელმძღვანელი ლიდერები ათვითცნობიერებენ სად გადის მათი შესაძლებლობის ზღვარი. შეუძლებელია ვინმემ ისინი აიძულოს მიიღონ მათი ნების საწინააღმდეგო გადაწყვეტილება. ისინი უმალ გადადგებიან დაკავებული თანამდებობიდან ვიდრე წავლენ საკუთარი შეხედულებების წინააღმდეგ
- **თვითმენეჯმენტის უნარი სტრესის მიმართ ამტანობა.** ლიდერს შეუძლია იზრუნოს საკუთარ ჯანმრთელობაზე, როგორც ფიზიკურზე ასევე ფსიქოლოგიურზე. ის უმკლავდება სტრესს და იცის, რომ ამისათვის საჭიროა დაბალანსებული ცხოვრების წესი. იგი წარმატებით მართავს საკუთარ ცხოვრებას, დროს;
- **საზოგადოებასთან ურთიერთობის უნარი.** ლიდერი აქტიურად მონაწილეობს საზოგადოების განვითარებაში.იყენებს ამისთვის მის ხელთ არსებულ ყველა რესურსს;
- **იუმორის შეგრძნების უნარი.** გაცილებით დიდ წარმატებას აღწევენ ხელმძღვანელები, რომელთაც გააჩნიათ იუმორის გრძნობა. მათ შეუძლიათ იუმორით შეხედონ იმას რასაც სხვები ტრაგედიად აღიქვამენ;

- **პიროვნული მიმზიდველობა.** ლიდერმა ყოველთვის იცის როგორია იგი, რისთვის ცხოვრობს და რისკენ მიისწრაფვის. ყოველთვის ცდილობს საკუთარი სიტყვა და საქმე არ ასცდეს ერთმანეთს;

ლიდერობაზე კვლევას კარგად **აღწერს Stogdill (1948, 1974).** ერთ ერთ პირველ კვლევაში ავტორი განსაზღვრავდა თვისებების ჯგუფს რომელიც გარკვეული ინდივიდების ლიდერებად გახდომას უკავშირდებოდა. დასკვნა ასეთი იყო, რომ საშუალო სტატისტიკური ლიდერი განსხვავდება საშუალო სტატისტიკური ჯგუფის წევრისგან. შემდეგი რვა მახასიათებლით:

1. ინტელექტი,
2. სიფხიზლე,
3. გამჭრიახობა,
4. პასუხისმგებლობა,
5. ინიციატივა
6. შეუპოვრობა
7. თვითრწმენა და
8. სოციალურობა .

ამავე კვლევის მიხედვით ინდივიდი არ ხდება ლიდერი მხოლოდ იმის გამო რომ მას გარკვეული თვისებები გააჩნია. ლიდერთა თვისებები უნდა შეესაბამებოდეს იმ სიტუაციას და გარემოს, რომელშიც ისინი ფუნქციონირებენ. ერთ კონკრეტულ გარემოსა და სიტუაციაში ლიდერები შეიძლება სულაც არ იყვნენ ლიდერები სხვა სიტუაციაში. კვლევამ აჩვენა, რომ ლიდერობა არ იყოს პასიური მდგომარეობა , იგი ყალიბდება სამუშაო ურთიერთობებში ლიდერსა და ჯგუფის სხვა წევრებს შორის . ეს კვლევა იყო ახალი მიდგომის დასაწყისი, რომელიც ლიდერობის ქცევებსა და ლიდერთა გარშემო არსებული სიტუაციების კვლევაზე იყო ორიენტირებული.

სქემა 1.4: სხვადასხვა მკვლევარების მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგები ლიდერობის თვისებებსა და მახასიათებლებზე (გვ 36)

Stogdill(19 48)	Mann(1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, and Alliger (1986)	KKirkpatric k and Locke (1991	Zaccaro, Kemp, and Bader (2004
ინტელექტი	ინტელექტი	მიღწევა	ინტელექტი	შემართება	კოგნიტური შესაძლებლობე ბი
სიფხიზლე	მამაკაცურობა	შეუპოვრობა	მასკულინუ რობა	მოტივაცია	ექსტროვერტუ ლობა
გამჭრიახობა	ადაპტაციის უნარი	გამჭრიახობა	დომინანტ ურობა	პატიოსნებ ა	სინდისი
პასუხისმგებ ლობა	დომინანტურო ბა	ინიციატივა		თავდაჯერ ებულობა	ემოციური სტაბილურობა
შეუპოვრობა	ექსტრავერტუ ლობა	თვითრწმენა		კოგნიტურ ი შესაძლებ ლობები ს	კეთილგანწყობა
თვითრწმენა	კონსერვატიზმი	პასუხისმგებ ლობა		აქმის ცოდნა	მოტივაცია
ცოციალურობ ა		თანამშრომ ლობა			სოციალური ინტელექტი

		ტოლერნტო ბა			თვითმონიტორ ინგი
		გავლენა სოციალურ ობა			ემოციური ინტელექტი
					პრობლრმის გადაჭრა

ლიდერობის სტილი

1.დემოკრატიული - democratic leadership

ლიდერი იღებს გადაწყვეტილებებს გუნდის თითოეული წევრის აზრის გათვალისწინებით. მიუხედავად იმისა, რომ იგი იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას, თითოეულ თანამშრომელს აქვს თანაბარი შესაძლებლობა გამოთქვას საკუთარი აზრი.

დემოკრატიული ხელმძღვანელობა ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური ლიდერობის სტილია, რადგან იგი საშუალებას აძლევს ქვედა რგოლის თანამშრომლებს მიიღონ ისეთი ტიპის გამოცდილება, რომელიც შეიძლება მომავალში დასჭირდეთ სხვა უფრო მაღალ პოზიციაზე. მაგალითად, კომპანიის საბჭოს სხდომაზე. დემოკრატიულმა ლიდერმა გუნდს შეიძლება შესთავაზოს გადაწყვეტილების ვარიანტები. ამის შემდეგ თითოეულ ვარიანტზე იწყება დისკუსია, საბოლოოდ კი ლიდერი ითვალისწინებს თანამშრომელთა მოსაზრებებს.

2.ავტოკრატიული - Autocratic Leadershipსს

ავტოკრატიული ლიდერობა არის დემოკრატიული ლიდერობის საპირისპირო სტილი. ამ შემთხვევაში ლიდერი გადაწყვეტილებას იღებს დამოუკიდებლად, ყველას აზრის გაუთვალისწინებლად.

ასეთი სტილის ნათელი მაგალითია, როდესაც ლიდერი ცვლის სამუშაო საათების ცვლას ისე, რომ არ ეკითხება იმ თანამშრომლებს რომლებსაც ეს ეხება. ასეთი ტიპის ლიდერობა დღეს აღარ ამართლებს. ორგანიზაციების უმეტესობას არ შეუძლია შეინარჩუნოს მსგავსი კულტურა თანამშრომელთა დაკარგვის გარეშე.

3. Laissez-Faire Leadership - (დატოვე მარტო, გააკეთოს თვითონ)

Laissez-Faire ხელმძღვანელობის ყველაზე ნაკლებად შეტევითი ფორმაა. ფრანგული ტერმინი "laissez faire" სიტყვასიტყვით ითარგმნება როგორც - "ნება მიეცით". laissez-faire ხელმძღვანელობას შეუძლია თანამშრომლების მოტივაციის გაზრდა, რადგან მათ ეძლევათ შესაძლებლობა არ შეიზღუდონ საქმიანობაში და აკეთონ ის რაც სურთ. თუმცა აუცილებელია მუდმივი თვალყურის დევნება, რომ თანამშრომლებმა არ შეწყვიტონ განვითარება.

4.სტრატეგიული - Strategic Leadership

სტრატეგიული ლიდერობა არის ინტერაქცია კომპანიის ოპერაციებსა და მისი ზრდის შესაძლებლობებს შორის. ის უზრუნველყოფს ყველასთვის სამუშაო პირობების სტაბილურობას. მსგავსი ტიპის მმართველობა მიმზიდველია ბევრი კომპანიისთვის რადგან სტრატეგიული აზროვნება ერგება თანამშრომელთა ბევრ ტიპს.

5. ტრანსფორმაციული ლიდერობა - Transformational Leadership

ტრანსფორმაციული ლიდერი კომპანიის თანამშრომლებს ყოველთვის უბიძგებს "გარდაქმნისა" და გაუმჯობესებისკენ. თანამშრომლებს შეიძლება ჰქონდეთ ამოცანებისა და მიზნების სია, რომელსაც ისინი ასრულებენ ყოველ კვირას ან თვეს, მაგრამ ლიდერი მათ მუდმივად უბიძგებს გამოვიდნენ მათი კომფორტის ზონიდან და გააკეთონ მეტი. ასეთი ტიპის ლიდერთან სამუშაოს დაწყებისას, შესაძლოა, ყველა თანამშრომელმა მიიღოს დასახული მიზნების სია, ასევე მათი მიღწევის ვადები. შესაძლოა თავდაპირველად არსებული მიზნები არც ისე რთული ჩანდეს, თუმცა ლიდერი დრო და დრო ამცირებს ვადებს ან უმატებს გამოწვევებს თანამშრომლებს.

ასეთი ტიპის ლიდერობა ძალია კარგია , რადგან ის მოტივაციას აძლევს თანამშრომლებს გაიგონ რეალურად რა შეუძლიათ. თუმცა არსებობს რისკებიც. ახალი პასუხისმგებლობების მატებასთან ერთად აუცილებელია ლიდერმა სწორი მიმართულება მისცეს თანამშრომლებს.

6. საქმიანი (გარიგების) ლიდერობა - Transactional Leadership

ლიდერობის ასეთი სტილი დღეს საკმაოდ გავრცელებულია. მენეჯერები აჯილდოებენ თავიანთ თანამშრომლებს კონკრეტულად იმ სამუშაოსთვის, რასაც აკეთებენ. მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანო მარკეტინგის გუნდი, რომელიც იღებს დაგეგმილ პრემიას, კვარტლის ბოლოს შესრულებულ სამუშაოში.

ასეთ უფროსთან მუშაობის დაწყებისას წინასწარ შეიძლება მიიღოთ წახალისების გეგმა, რომელიც გიბიძგებთ სწრაფად დაასრულოთ თქვენი სამუშაო. მაგალითად, თუ მუშაობთ მარკეტინგულ განყოფილებაში, შესაძლოა მიიღოთ ბონუსი 10 მარკეტინგული ელექტრონული ფოსტის გაგზავნისთვის. მეორეს მხრივ, ლიდერმა შეიძლება შემოგთავაზოთ პრემია, თუ თქვენი ნამუშევარი იწვევს დიდი რაოდენობით გაზეთების გამოწერებს.

ასეთი ტიპის ლიდერობის დროს თანამშრომელი შეიძლება უფრო მეტად აღარ გაისარჯოს იმიტომ, რომ წინასწარ იცის სანაცვლოდ რას მიიღებს, ამიტომ ლიდერმა უნდა გამოიყენოს ხოლმე არაგეგმური წახალისებებიც.

7. მწვრთნელური სტილი - Coach-Style Leadership

სპორტული გუნდის მწვრთნელის მსგავსად, ეს ლიდერი ყურადღებას ამახვილებს მის გუნდში თითოეული წევრის ინდივიდუალური სიძლიერის დადგენასა და განვითარებაზე. ისინი ასევე ყურადღებას ამახვილებენ იმ სტრატეგიებზე, რომლებიც საშუალებას მისცემს მათ გუნდს ერთად უკეთესად იმუშაონ. ეს სტილი ჰგავს სტრატეგიულ და დემოკრატიულ ლიდერობას, მაგრამ უფრო მეტი ყურადღება ექცევა ცალკეული თანამშრომლების ზრდასა და წარმატებას.

ლიდერი არ აიძულებს ყველას ერთი მიმართულებით განვითარდნენ. ის ცდილობს ისეთი გუნდი შექმნას, რომლშიც ყველა განსხვავებული მიმართულებით იქნება ძლიერი.

8. ბიუროკრატიული ლიდერობა - Bureaucratic Leadership

ბიუროკრატი ლიდერი მიყვება წესებს. ის უსმენს დასაქმებულებს, განსხვავებით ავტოკრატიული ლიდერისგან. თუმცა მას შეუძლია უარი თქვას თანამშრომელზე თუ ის ეწინააღმდეგება კომპანიის პოლიტიკას ან წარსულ გამოცდილებას. ასეთი ლიდერები გვევლინებიან დიდი გამოცდილების მქონე, ტრადიციულ კომპანიებში.

ბიუროკრატიული ლიდერის შემთხვევაში დასაქმებულები თავს არ გრძნობენ ისე შებოჭილად როგორც ავტოკრატიული ლიდერის დროს. თუმცა ისინი არ არიან საკმარისად თავისუფლები. ნებისმიერი მათი ინოვაცია შიძლება დაბლოკილი იყოს ორგანიზაციის ლიდერისგან.

ქეისი

ლაურა არის არაკომერციული სააგენტოს ასოცირებული დირექტორი, რომელიც დახმარებას უწევს ბავშვებს და ოჯახებს. ის არის იმ განყოფილების ხელმძღვანელი, რომელიც პასუხისმგებელია შეაფასოს უნარების განვითარების პროგრამები, რომელსაც სააგენტო სთავაზობს ოჯახებს. მიმდინარე წელს სააგენტო ფრთხილობდა ახალი კადრების აყვანას, ფედერალური საგრანტო დაფინანსებისთვის გაზრდილი კონკურენციის გამო. კომპანია განიცდიდა კადრების დენადობას.

ლაურას აქვს დატვირთული გრაფიკი, რომელიც მოითხოვს ხშირ მოგზაურობას; ამასთან, იგი ზედამხედველობს ორ მენეჯერს, რომლებიც, თავის მხრივ, პასუხისმგებლები არიან 5 თანამშრომელზე. ორივე მენეჯერი დაინიშნა ბოლო ექვსი თვის განმავლობაში.

მენეჯერი 1: კელის აქვს გამოცდილება კვლევაში. ის ხელმძღვანელობს თანამშრომლებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ კვლევების მხარდაჭერას სხვა

განყოფილებაში, რომელიც ახალგაზრდებს უწევს ქცევითი ჯანმრთელობის მომსახურებას. კელი მხარს უჭერს მის თანამშრომლებს და ძალიან ორგანიზებულია; თუმცა, ის ხშირად განიხილავს საკითხებს შავ – თეთრ ფერებში. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობას მოსწონს და აფასებს კელის უახლეს კვლევას თერაპიული მომსახურების საკითხებზე. კელი ძალიან მოტივირებულია და იგივე ელის თავის თანამშრომლებისგან.

მენეჯერი 2: ლინდას მდიდარი გამოცდილება აქვს სოციალურ მეცნიერებათა კვლევასა და განვითარებაში. ის ხელმძღვანელობს თანამშრომლებს, რომლებიც კომპანიის სხვადასხვა პროექტებზე მუშაობენ. იგი ცნობილია, როგორც პრობლემის გადამჭრელი და თანამშრომლების დიდი მხარდამჭერი. ის ძალიან ორგანიზებულია და აქვს დიდი გამოცდილება საოჯახო სერვისების შეფასების სფეროში. ლინდა ძალიან უნარიანია .ლინდას აქვს ძალიან კარგი უნარები, თუმცა ხშირად ძალიან ბევრ სამუშაოს ეჭიდება.

მენეჯერები გრძნობენ, რომ პერსონალი ზედმეტად გადატვირთულია, რადგან ყველა იღებს ზედმეტ პასუხისმგებლობას კომპანიაში კადრების გაზრდილი დენადობის გამო. თანამშრომლები ასევე აღნიშნავენ, რომ ლორას "ჭიქა ნახევრად ცარიელია" საუბრის სტილი მათ თავს დათრგუნულად აგრძნობინებს. გარდა ამისა, ლორამ არ განიხილა ბიუჯეტი თავის მენეჯერებთან, ამიტომ მათ უჭირთ თანამშრომლებისთვის სამუშაოს სათანადო განაწილება. ლორამ თქვა, რომ მან ფინანსური დეპარტამენტისგან არ მიიღო საკმარისი ინფორმაცია ბიუჯეტების დასამტკიცებლად. ფინანსთა დეპარტამენტი კი ამბობს , რომ მათ მათ გაუგზავნეს ყველა ინფორმაცია, რაც გააჩნიათ.

ამ მდგომარეობის გამო თანამშრომლები ზარალდებიან და მენეჯერები კი ღიზიანდებიან და იმედგაცრუებულები არიან. ისინი გრძნობენ, რომ არ შეუძლიათ თავიანთი თანამშრომლების დაცვა, ასევ არ შეუძლიათ პრობლემები გადაჭრა მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გარეშე, როგორიცაა დეპარტამენტის ბიუჯეტი.

სადისკუსიო საკითხები:

1.როგორ შეიძლება ლაურამ ყველაზე ეფექტურად გამოიყენოს როგორც მენეჯერის ისე ლიდერობის უნარები დირექტორის ამპლუაში? თქვენი აზრით, როგორ შეიძლება ამ უნარების კომბინაციის საუკეთესოდ გამოყენება?

2. რა ნაბიჯები უნდა გადადგას ლაურამ რომ მოიპოვოს თანამშრომელთა ნდობა?

3. რა რჩევას მისცემდით ლაურას , რომ გამოასწოროს მისი ლიდერობის უნარები და მენეჯერებს - გამოასწორონ მათი მენეჯერული უნარები?

4. როგორ ფიქრობთ ლიდერობის რომელი სტილია საჭირო ამ სიტუაციასთან გასამკლავებლად?

თემა. საქმიანი ეტიკეტი

- სამსახურებრივი ეტიკეტი;
- სატელეფონო ეტიკეტი
- სავიზიტო ბარათები;
- ტანისამოსი დროსა და ადგილის მიხედვით
- ოფიციალური დელეგაციისა და სხვა სტუმრების მიღება;

ეტიკეტი ფრანგული სიტყვაა და ქცევის მანერას ნიშნავს. საზოგადოებაში მიღებული თავაზიანობისა და ზრდილობის წესები მისი განუყოფელი ნაწილია.

ეტიკეტმა , უძველესი დროიდან მსოფლიოს ხალხების წეს-ჩვეულებები და ტრადიციები გაიზიარა. ეტიკეტის ნორმებში სხვადასხვა ქვეყნის ხალხებს დღემდე შეაქვთ შესწორებები.

არსებობს ეტიკეტის რამდენიმე სახეობა, ესენია:

- სამეფო კარის ეტიკეტი-მონარქთა მიერ მკაცრად რეგლამენტირებული ქცევის წესები სამეფო კარზე;
- დიპლომატიური ეტიკეტი- დიპლომატებისა და სხვა ოფიციალური პირების ქცევის წესები;
- სამხედრო ეტიკეტი-არმიაში მიღებული წესების , ნორმებისა და სხვადასხვა სფეროში მოღვაწე სამხედრო მოსამსახურეების ქცევათა კრებული;
- სამოქალაქო ეტიკეტი- წესების ტრადიციებისა და პირობითობათა ერთობლიობა, რომელსაც მოქალაქეები ერთმანეთთან ურთიერთობის დროს იყენებენ.

ეტიკეტის ნორმები , მორალის ნორმებისაგან განსხვავებით, პირობითია.ის წარმოადგენს ადამიანთა შეთანხმებას საზოგადოდ მიღებული და მიუღებელი წესების თაობაზე.

სამსახურებრივი ეტიკეტი

თუ გაგიმართლათ და სამუშაო იშოვეთ ეს არ ნიშნავს რომ ყველაფერი რიგზეა და თავს შეგიძლიათ მოდუნების უფლება მისცეთ. თქვენი მომავალი დამოკიდებულია იმაზე თუ როგორ ურთიერთობას დაამყარებთ კოლეგებთან. ახალი კოლეგის მდგომარეობა ძალიან ჰგავს იმ სტუმრის მდგომარეობას, რომელიც უცხო გარემოში მოხვდა სადაც ყველა ერთმანეთს იცნობს, ამიტომ ნუ დაგავიწყდებათ თქვენს პირველ ნაბიჯებს დიდი მნიშვნელობა აქვს. პირველ დღეს ორგანიზაციის ხელმძღვანერლი ან ჯგუფის უფროსი კოლეგებს ახალ თანამშრომელს წარუდგენს, არ დაგავიწყდეთ რომ დამხვედრ საზოგადოებაზე კარგი შთაბეჭდილება მოახდინოთ.

გთავაზობთ რამდენიმე რჩევას:

- არ დააგვიანოთ, გამოიჩინეთ პუნქტუალობა, არ დატოვოთ სამუშაო ადგილი ადრე, არ ჩამოიაროთ კოლეგების ოთახები და არ დაიწყოთ სახალისო ისტორიების მოყოლა ;
- როდესაც ხელმღღვანელსა და კოლეგებს ახლოს გაიცნობთ შეეცადეთ დაადგინოთ რა წესებია დამკვიდრებული ორგანიზაციაში, რა ფასეულობებია მისაღები და არა;
- მაქსიმალურად ჩაერთეთ ორგანიზაციის ყველა ღონისძიებაში, დღესასწაულებში;
- თანამშრომლის კუთვნილი ნივთით სარგებლობის შემთხვევაში აიღეთ მისგან ნებართვა;
- გამოიჩინეთ მაქსიმალური ყურადღება კოლეგების მიმართ, დაეხმარეთ მათ და არ გაუშვათ ეს შანსი;

კოლეგებთან ურთიერთობისას , აუცილებელია თავი აარიდოთ არა მხოლოდ ინტრიგებს, არამედ ზედმეტ ფამილიარობასაც, შესაძლოა სამსახურში მეგობრებიც შეიძინოთ, მაგრამ მეგობრობა და სამსახურებრივი ურთიერთობები არასოდეს აურიოთ .

- ეტიკეტს თუ ჩავუღრმავდებით არ დაივიწყოთ, რომ შეხვედრისას ხელს რანგით მაღალი უწოდებს რანგით დაბალს.
- იმ შემთხვევაში თუ ხელქვეითი მამაკაცია , ხელმძღვანელს შეუძლია არ წამოდგეს, ხოლო თუ ეს უკანასკნელი ქალს ესალმება ადგომა აუცილებელია
- შენობაში შესვლისას პირი პირველი ესალმება ყველა დამხვდურს განურჩევლად თანამდებობისა და სქესისა
- დაწესებულების კორიდორებსა და ღია ტერიტორიაზე ჩინითა და თანამდებობით დაბალი პირი პირველი ესალმება მასზე მაღლა მდგომს

ვინ და როგორ უნდა გაატაროს ლიფტსა და კაბინეტის კარში კოლეგა:

- მამაკაცმა ჯერ ქალბატონი ;
- ხელქვეითმა რანგით მაღლა მდგომი
- ოთახის კარი სადაც რამდენიმე კაცი მუშაობს დაკაკუნებისა და დადებითი პასუხის შემდეგ უნდა შეაღოთ ;

მნიშვნელოვანი მოვლენა; როგორ მივმართოთ კოლეგას ”შენ” თუ “თქვენ”?

- მიმართვის ფორმა დამოკიდებულია ურთიერთობაზე და ურთიერთშეთანხმებით წყდება

ეტიკეტი ხელმძღვანელისათვის

ხელმძღვანელის კომპეტენტურობა მისი ავტორიტეტის წინაპირობაა, საიდანაც გამომდინარეობს სამსახურებრივი ეტიკეტის მოთხოვნები, რომელიც ყველა ხელმძღვანელს ეხება, ესენია :

- მართვის ხელოვნების ფლობა
- პროფესიული ცოდნის სრულყოფა
- კულტურის საერთო დონის ამაღლება

ხელმძღვანელმა არ უნდა ჩათვალოს თავი ყოვლისშემძლედ, ერთადერთ სპეციალისტად:

- ხელმძღვანელი არ არის ყოვლისმცოდნე
- ხელმძღვანელი შესაძლოა არ ერკვეოდეს ვიწრო სპეციალობის საკითხებში
- ხელმძღვანელს არ უნდა შერცხვეს აღიაროს ,რომ კონკრეტულ საკითხებში ხელქვეითმა მეტი იცის

საქმიანი ეტიკეტი საქმის ორგანიზების პროცესში

ხელმძღვანელს ავალდებულებს:

- მკაფიოდ ჩამოაყალიბოს მოთხოვნები ;
- ყურადღებით მოისმინოს ანგარიში შესრულებული სამუშაოს შესახებ ;
- ხელქვეითისადმი ნდობა მკაცრ კონტროლთან უნდა იყოს გაიგივებული;
- დირექტიული ტონი შეცვალოს მეგობრულით .

როგორ მოიქცეს ხელმძღვანელი თუ მან შეცდომა დაუშვა?

- თავი მოაჩვენოს რომ არაფერი მომხდარა ?
- აღიაროს შეცდომა ?

რასაკვირველია მან უნდა აღიაროს შეცდომა

თანამშრომელთან საუბრისას ხელმძღვანელი

- არ უნდა ათვალიერებდეს დოკუმენტებს, რომელიც არ არის კავშირში საუბართან
- დიდხანს არ უნდა საუბრობდეს ტელეფონით
- არ უნდა აკაკუნებდეს თითებით მაგიდაზე და ა. შ.

თუ მწეველი ბრძანდებით:

- როდესაც თქვენს გვერდით თუნდაც ერთი არამწეველია , ნუ მოსწევთ მისი თანდასწრებით ;
- ოფისში დალაგებული საფერფლეები არ ნიშნავს ავტომატურად მოუკიდოთ სიგარეტს ;
- თუ საფერფლე ვერსად შენიშნეთ დღესავით ნათელია, მოწევა აკრძალულია
- თუ რესტორანში იმყოფებით უმჯობესია პირველი კერძის შემოტანამდე გააბოლოთ, თუ კვლავ გაგიჩნდათ სურვილი , თავი შეიკავეთ მანამ, სანამ მაგიდიდან დესერტის ჭურჭელსაც არ აალაგებენ .

თუ არამწეველი ბრძანდებით:

- გეკითხებიან გაწუხებთ თუ არა თამბაქოს კვამლი, გამოიჩინეთ თავაზიანობა და უპასუხეთ:"გმადლობთ, რომ მკითხეთ,მაგრამ ძალიან დამავალებთ თუ არ მოსწევთ"
- თუ თათბირს ატარებთ და სიგარეტის მოწევა გთხოვეს. . .შესთავაზეთ "თუ გნებავთ, მცირე ხნით შევისვენოთ"
- თუ თქვენი ნებართვის გარეშე უკიდებენ სიგარეტს , შეგიძლიათ ტაქტიანად ჰკითხოთ: "შეგიძლიათ არ მოსწიოთ?"

როგორ მოვიქცეთ თათბირზე?

- წინასწარ აცნობეთ თანამშრომლებს რა მიზნით ატარებთ მას
- აუხსენით თითოეულს რატომ არის მისი დასწრება სავალდებულო
- წერილობით მოამზადეთ თათბირის დღის წესრიგი
- თათბირზე დათქმულ დროზე ადრე გამოცხადდით
- მიესალმეთ თათბირის თითოეულ მონაწილეს

- თათბირი დათქმულ დროს დაიწყეთ
- აკონტროლეთ თათბირის მიმდინარეობა
- შეაჯამეთ ყველა საკითხი
- სწრაფად დაასრულეთ

სატელეფონო საუბრების ეტიკეტი

სატელეფონო საუბრები კომუნიკაციის ის საშუალებაა, რომელიც ცხოვრებაში ყველაზე ინტენსიურად გამოიყენება. სატელეფონო საუბრებზე საქმიანი ადამიანები სამუშაო დროის 4 დან 25 პროცენტამდე ხარჯავენ. არსებობს სატელეფონო საუბრის წარმართვის პროფესიული ხერხები, ტელეფონზე საუბარი ისევე უნდა ისწავლოს მენეჯერმა, როგორც კომპიუტერზე მუშაობა.

არსებობს სატელეფონო საუბრებით სარგებლობის შემდეგი წესები:

- ტელეფონით საუბრისას სიტყვები გაცილებით მკაფიოდ უნდა წარმოთქვას, ვიდრე პირისპირ საუბრისას;
- მიკროფონი პირთან ახლოს მიიტანე, თორემ სიტყვებს კარგად ვერ გაიგონებენ, შესაძლოა, ვერც მიგიხვდნენ, რაზე ესაუბრებით და თქვენც რამდენჯერმე მოგიწიოთ ერთი და იმავეს გამეორება;
- წინასწარ შეისწავლეთ ტელეფონის აპარატის ფუნქციები და ნუ შეეცდებით ეს საუბრის პროცესში გააკეთოთ;
- ტელეფონი სამუშაო მაგიდაზე, თქვენთან ახლოს დადგით, ზედმეტად ნუ იხმაურებთ, იფიქრეთ თქვენს გარემომცველ ადამიანებზე;
- ტელეფონზე საუბრისას შეწყვიტეთ ყველა სხვა საუბარი: თქვენი თანამოსაუბრე მაქსიმალურ ყურადღებას იმსახურებს. ნუ შეეცდებით, ერთდროულად ორი კურდღლის დაჭერას;
- თუ აუცილებელია შეწყვიტოთ სატელეფონო საუბარი, რათა სხვა, უფრო მნიშვნელოვან ზარს უპასუხოთ, აიღეთ თანამოსაუბრისგან ნებართვა;

- პირადი დროისა და ენერგიის ოპტიმიზაციის მიზნით, სასურველია, წინასწარ მოინიშნოთ ფურცელზე მოსალოდნელი საუბრის შემადგენელი პუნქტები. ამით არც სხვების პირად დროს მიაყენებთ ზარალს და მღელვარებისა და სიჩქარის მიზნით არც თქვენთვის მნიშვნელოვანი საკითხები გამოგრჩებათ მხედველობის არიდან;
- როდესაც, ტელეფონი რეკავს, ჯობს, უპასუხოთ. რა თქმა უნდა, შეგიძლიათ არც უპასუხოთ, მაგრამ მხედველობაში მიიღეთ, რომ ამ შემთხვევაში თქვენთან დაკავშირების მსურველ აბონენტთა რიცხვი ყოველ ნახევარ საათში მოიმატებს. ისინი იძულებული გახდებიან, ზარი 3-4 გაიმეორონ და ბოლოს მუშაობის გაგრძელება თითქმის განუწყვეტელი ზარების აკომპანემენტით მოგიწევთ;
- თუ თანაშემწე ან მდივანი გყავთ, თქვენთან კი ყოველდღე და გაუთავებლად რეკავენ, დააკვალიანეთ ისინი, თქვენი რეჟიმიდან და პრიორიტეტებიდან გამომდინარე აუხსენით, ვის რა უპასუხონ, როგორ მოიქცნენ და სატელეფონო ზარების დიდ ნაწილზე თავდაპირველი გარიგება მათ გადაულოცეთ.

სამუშაოს დროის ეკონომიის მიზნით და დანაკარგების თავიდან ასაცილებლად სასურველია, მენეჯერმა სამუშაო დღის დასაწყისშივე ჩამოწეროს იმ ადამიანთა სახელები და ტელეფონის ნომრები, ვისთან დაკავშირებასაც აპირებს. მნიშვნელოვანია მენეჯერმა გაითვალისწინოს რა შეიძლება და რა არა, როდესაც ორგანიზაციაში ტელეფონი რეკავს.

არ შეიძლება:

- დიდხანს არ უპასუხოთ ზარს;
- საუბრის დასაწყისში წარმოთქვათ: "სალამი" და "ისაუბრეთ";
- წარმართოთ საუბარი "ორ ფრონტზე";
- არ უპასუხოთ სატელეფონო ზარებს;
- ჩანაწერებისთვის ქაღალდის ნაკუწები ან კალენდრის ფურცლები გამოიყენოთ;
- ხშირად გადასცეთ ყურმილი სხვას;
- უთხრათ: "ყველანი სადილობენ", "არავინ არ არის", "გთხოვთ, დარეკოთ ხელახლა".

- სასურველია:
- ყურმილი მეოთხე ზარამდე აიღოთ;
- მიესალმოთ: “დილა მშვიდობისა”, “საღამო მშვიდობისა” და სხვ. წარუდგინოთ საკუთარი თავი და დაასახელოთ ორგანიზაცია თუ განყოფილება;
- ჰკითხოთ: “რით შემიძლია დაგეხმაროთ?”;
- ყურადღებით უსმინოთ თანამოსაუბრეს და არ შეაწყვეტინოთ;

- გაიღიმოთ, მიუხედავად იმისა, რომ თანამოსაუბრე ვერ გხედავთ, ის უთუოდ იგრძნობს თქვენს კეთილგანწყობას;
- შესთავაზოთ ხელახლა დარეკვა, თუ საქმესთან დაკავშირებული დეტალების დასაზუსტებლად დროა საჭირო;
- გამოიყენოთ საგანგებო ბლანკები ჩანაწერებისთვის;
- ჩაიწეროთ თანამოსაუბრის ტელეფონის ნომერი და, თუ აუცილებელია, დაურეკოთ მას.

პრაქტიკით დადგენილია, რომ სატელეფონო საუბრის წარმართვის წესების ზერელე გაცნობაც კი, მნიშვნელოვნად ამაღლებს შრომის ნაყოფიერებას და თანამშრომელთა თვითკმაყოფილებას შესრულებული სამუშაოს გამო.

თათბირების ჩატარების ხელოვნება

გარემო სადაც ხელმძღვანელს საშუალება ეძლევა გავლენა მოახდინოს ადამიანებზე და აიმაღლოს იმიჯი, არის ის შეხვედრები, მიღებები, გამოსვლები და სხვა ურთიერთობები, რომელსაც დროის ბიუჯეტის დიდ ნაწილს უთმობს. კოლეგებთან ურთიერთობის პროცესში ხელმძღვანელმა უნდა შეძლოს კონკრეტულ საკითხებში მათი დარწმუნება. ცხადია, რაც უფრო ნაკლები რეგლამენტი აქვს მას ამისათვის, მით უფრო მეტი პროფესიონალიზმი სჭირდება მიზნის მისაღწევად. ამიტომ საქმიან გარემოზე დადებითი ზემოქმედების მოსახდენად გარკვეული მომზადებაა საჭირო.

არსებობს კანონზომიერება: რაც უფრო მოკლეა გამოსვლის ტექსტი, მით მეტ დროს მოითხოვს მისი მომზადება. საუბარია 3-7 წუთიან გამოსვლაზე, სადაც უნდა მოხერხდეს აუდიტორიის დარწმუნება. უნდა მოიძებნოს, სიტყვები,

არგუმენტები, შეირჩეს საუბრის ტონალობა. ყოველივე ეს კი საშუალებას მისცემს ხელმძღვანელს დადებითად გადაწყვიტოს საკითხი. ეს საკმაოდ რთული ანალიტიკური პროცესია. კერძოდ, როდესაც ერთ-ერთ ორატორს ჰკითხეს, თუ რა დროს ანდომებდა იმ სიტყვის მომზადებას, რომლითაც აუდიტორიის წინაშე უნდა გამოსულიყო, მან უპასუხა: ეს დამოკიდებულია რეგლამენტზე, თუ იგი 10 წუთია - კვირას, თუ 20 წუთი - ორ დღეს და თუ 2 საათი, მაშინ გასვლის წინ შეიძლება დაიწყო მომზადებაო. ამგვარი გამოსვლები ხშირია ნებისმიერი ხელმძღვანელის საქმიანობაში. ცნობილია ისიც, რომ მართვის პროცესში ხელმძღვანელები იყენებენ ურთიერთობის სხვადასხვა ორგანიზაციულ ფორმებს, რომლებსაც მათ დროის ბიუჯეტში დიდი ადგილი უჭირავს. ესენია: კრება, თათბირი, საქმიანი შეხვედრები, სატელეფონო საუბრები, თანამშრომელთა და დაქვემდებარებულთა მიღება და სხვა. აღნიშნული პროცესების განხორციელებისას ხელმძღვანელმა შთაბეჭდილება უნდა მოახდინოს გარემოზე, რადგან წარმატებული საქმიანობა წარმოუდგენელია ადამიანებთან ურთიერთობის ხელოვნების ცოდნის გარეშე. ამგვარი ურთიერთობა შეიძლება იყოს, როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური. ნებისმიერ, შემთხვევაში ხელმძღვანელზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების წარმატებით განხორციელება, ორგანიზაციაში სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, ორგანიზაციის იმიჯი და მისი საქმიანობის ეფექტიანობა. საგულისხმოა საქმიანობის ის ფორმა, სადაც აუცილებელია ზემოქმედების მეთოდების გამოყენება დაქვემდებარებულთა დარწმუნების მიზნით. ასეთი ერთ-ერთ ფორმაა თათბირი, რომელიც, თავის მხრივ, მოიცავს მომზადების, დაგეგმვისა და წარმართვის თავისებურებებს. საქმიანი ურთიერთობის აღნიშნული ფორმის გავრცელება, ერთ მიზანს ემსახურება. აქ უნდა მოხდეს აზრების ურთიერთგაცვლის შედეგად ნაყოფიერი იდეის ჩამოყალიბება, მისაღები და სამართლიანი გადაწყვეტილების მიღება, რომლის სისწორესა და სამართლიანობაში ეჭვი არ უნდა ეპარებოდეს თათბირის მონაწილეთა ძირითად უმრავლესობას.

ცნობილია, რომ სამხედრო საქმეში წარმატების მიღწევისათვის საჭიროა, სამჯერ მეტი უპირატესობა და ძალა, ვიდრე მოწინააღმდეგეს აქვს. თითქმის ანალოგიური სიტუაციაა საქმიან გარემოსთან ურთიერთობის შემთხვევაშიც. კერძოდ, ნდობის მოსაპოვებლად ორატორი მოვალეა სიღრმისეულად შეისწავლოს და გააანალიზოს პრობლემა, რომლის შესახებაც აპირებს მსჯელობას. ხელმძღვანელის გამოსვლის სტრუქტურა უნდა ეყრდნობოდეს წინასწარ შედგენილ გეგმას, რომელიც თავის მხრივ, უნდა ითვალისწინებდეს, როგორც პირადი იმიჯის ამაღლებას, ისე აუდიტორიის პატივისცემას. ამიტომ, თათბირის მომზადებას ხელმძღვანელმა გაცილებით მეტი დრო უნდა მოანდომოს, ვიდრე მის ჩატარებას. ჩვენს სინამდვილეში, ხშირად გვსმენია ხელმძღვანელთა არაპროფესიონალური, უსისტემო, აუდიტორიისათვის უინტერესო გამოსვლები, რის შედეგადაც თათბირებზე გატარებული დრო და მიღებული გადაწყვეტილებები არანაირ ფასეულობას არ წარმოადგენენ. საზოგადოებასთან ურთიერთობის ნებისმიერ სფეროში წარმატების მიღწევა მხოლოდ დიდი შრომის შედეგად არის შესაძლებელი. ამიტომ, მიზანშეწონილია, რომ გამოსასვლელი სიტყვა წინასწარ იქნეს დაწერილი, რომელიც საშუალებას მისცემს მომხსენებელს აღმოაჩინოს გამოსვლის სუსტი მხარეები, ვიდრე გამოსწორება ჯერ კიდევ შესაძლებელია.

კარგად მომზადებული ხელმძღვანელი იპყრობს აუდიტორიის ყურადღებას, ხდის მათ თანამონაწილეებად, რითაც ადვილად ახერხებს სხვების დარწმუნებას კონკრეტული არგუმენტებით და ადვილად აღწევს მიზანს. პრაქტიკაში მიღებული ჩანაწერის გარდა ხელმძღვანელმა გამოიყენოს მისი ალტერნატიული ვარიანტი - თეზისები, სადაც დაფიქსირებული იქნება საკვანძო და მნიშვნელოვანი სიტყვები, ციტატები, ციფრები, სტატისტიკური მონაცემები და სხვა.

თეზისებისა და ჩანაწერების შედგენამდე საჭიროა იმ აზრების ჩამოყალიბება, რომელიც შინაარსიანს და მიმზიდველს გახდის ორატორის გამოსვლას. წინააღმდეგ შემთხვევაში გამოსვლას შესაძლოა უინტერესო და მომაბეზრებელი შეფასება მიეცეს. ამიტომ ჰორატორის მთავარ მიზნად უნდა იქცეს მსმენელის აზროვნებაზე ზემოქმედების მოხდენა. ამისათვის მან კარგად უნდა იცოდეს

მსმენელის ხასიათი და ინტერესთა სფერო. ხელმძღვანელის ნებისმიერი გამოსვლა უნდა ეყრდნობოდეს იმ იდეას, რომლის გამოც დაიგეგმა შეხვედრა.

აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობის მიზნით, საჭიროა ამ იდეის შესახებ დასაწყისშივე ეცნობოს მსმენელს და, რაც მთავარია, კარგად და გასაგებად მოხდეს მისი ფორმულირება. საუბედუროდ, ხშირად გამოვსულვართ თათბირიდან ისე, რომ ვერ გაგვიგია, რა იყო ჩვენი იქ ყოფნის მიზანი. ხელმძღვანელმა, რომელმაც კარგად იცის დროითი რესურსის ყველა უნიკალური თვისება, თავს უფლებას არ მისცემს გაფლანგოს არც საკუთარი და მითუმეტეს ჩვენი დრო. ხელმძღვანელის მიერ, გამოსასვლელ სიტყვაში ათას წვრილმანზე საუბარი უინტერესო მოსასმენია. ამგვარი შეხვედრები შედეგზე არ არის ორიენტირებული და მოჩვენებითი საქმიანი გარემოს შექმნას ემსახურება, რაც შეუმჩნეველი არ რჩება ადამიანს. ცნობილია, რომ უმჯობესია სრულყოფილად შევასრულოთ მცირე საქმე, ვიდრე ცუდად გავაკეთოთ ათჯერ მეტი.

თათბირის სრულყოფილების მისაღწევად ხელმძღვანელის საუბარში უნდა გამოიკვეთოს სიტყვის შესავალი, ძირითადი და დამამთავრებელი ნაწილი. ცხადია, ნებისმიერი საქმის დაწყება ყველაზე რთულია. სწორედ ამიტომ, ორატორმა მთავარ ამოცანად უნდა დაისახოს დასაწყისშივე დააინტერესოს აუდიტორია. მან გასაგებად უნდა ჩამოაყალიბოს თემის აქტუალურობა და მისი მნიშვნელობა შეკრებილი საზოგადოებისთვის, გადმოსცეს გამოსვლის მიზანი. ნებისმიერი ორატორის წინაშე დგას მნიშვნელოვანი ფსიქოლოგიური ამოცანა, განაწყოს მსმენელი იმის აღსაქმელად, რასაც გაიგონებენ. აუდიტორიამ არა მარტო უნდა გაიგოს, არამედ შეუძლებელი უნდა იყოს, რომ ვერ გაიგოს. ძუცხო არ არის, რომ შეკრებილ საზოგადოებაში არიან ისეთები, რომლებსაც აინტერესებთ გამოსვლის თემა, სურთ მიიღონ პასუხი მათთვის საინტერესო საკითხებზე, თუმცა არიან ისეთებიც, რომლებიც უბრალოდ ვალდებულნი არიან ისხდნენ და "უსმინონ", "დამსწრეები განსხვავდებიან პიროვნული თვისებებით, "განსაკუთრებით იმ თვისებებით, რომლებიც უკავშირდება დამსწრეთა მეტნაკლებად პროტოტიპულ ქცევებს, წინა თათბირების განმავლობაში. ამ მახასიათებელთა გასაანალიზებლად შეიძლება შეირჩეს ქცევის ხუთი კატეგორია,

რომლებიც თავიანთი მახასიათებელი ნიშნებით დაკავშირებული არიან თათბირის მიზნების მიღწევის შესაძლებლობებთან. ეს კატეგორიებია: პასიური, აქტიური, რეაქტიული (როცა მონაწილეს არასდროს აქვს ინიციატივა, მოქმედებს მოვლენის განვითარების მიხედვით), პრეაქტიური (როცა მონაწილე წინასწარ ამზადებს თავის მოქმედებებს), პროტოაქტიური (მას ხელში უჭირავს "ინიციატივა", მოქმედებს, რათა მიაღწიოს მისთვის სასურველ ცვლილებებს)" საკამათო არაა, რომ მართლაც რთულია ასეთი მრავალფეროვანი აუდიტორიის დაპყრობა. გამოცდილი ორატორები გვირჩევენ, რომ, კეთილგანწყობის მიღწევის მიზნით, გამოსვლა დავიწყოთ ანდაზით, ბრძნული, ხალხური გამონათქვამით, იუმორით. ინტერესს აღვიძებს აგრეთვე, საუბრის დაწყება რაიმე საინტერესო მოვლენით, რომელსაც კავშირი აქვს გამოსვლის თემასთან. აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობის კარგი საშუალებაა კითხვით მიმართოთ დამსწრე საზოგადოებას, ეს მეთოდი საშუალებას აძლევს ორატორს, მოახერხოს აუდიტორიის ჩართვა აქტიური აზროვნების პროცესში. 1.

შესავლის შემდეგ იწყება სიტყვის ძირითადი ნაწილი, რომელიც შეიცავს საკვანძო პრობლემას. აქ არაა რეკომენდებული ნაკლებცნობილი და რთული სიტყვების გამოყენება. მთავარი იდეა გადმოცემული უნდა იყოს გასაგები სიტყვებითა და ტერმინებით, არ უნდა იყოს ზედმეტად სპეციფიკური, ეს საშუალებას მისცემს მსმენელთა იმ კატეგორიას, რომლებიც ნაკლებად არიან ჩახედული საქმის არსში, ზედმეტი ძალისხმევის გარეშე გაერკვნენ ვითარებაში.

მსმენელამდე აზრის მიტანისა და დამახსოვრების კარგი საშუალებაა გამეორება, უნდა აღინიშნოს, რომ დაწერილი ტექსტისაგან განსხვავებით, სადაც გამეორება სიტყვის მარაგის ნაკლებობად ითვლება, ზეპირი გამოსვლისას იგი ფსიქოლოგიურად გამართლებულია. ტყუილად არ ამბობენ: "გამეორება ცოდნის დედააო", თუმცა იგი არ უნდა იყოს მომაბეზრებელი. უფრო მეტიც, უნდა გამოირიცხოს ხელმძღვანელის მიერ ათასჯერ ნათქვამის გამეორება, საკუთარი წარმატებებისა თუ თავის წარმოჩენის შესახებ. ძირითადი გამოსვლის წარმატებულად განხორციელების შემდეგ გამოსვლის დასასრულს საჭიროა კიდევ

ერთხელ მოხდეს მთავარი იდეის ხაზგასმა და იმ გარემოებების მოკლედ ჩამოყალიბება, რომელმაც მეტნაკლებად ინტერესი გამოიწვია მსმენელში.

თათბირის მომზადებისას გათვალისწინებული უნდა იქნას ის ფაქტი, რომ იგი საქმიანობის ერთ-ერთი ძვირადღირებული სახეა. ეს გასაგებია, რადგან მასში მონაწილეობას იღებენ ძვირად ანაზღაურებადი მომუშავეები. ამიტომ, მნიშვნელოვანი პრობლემაა თათბირის დროის დანახარჯების მინიმუმამდე შემცირება. ადგილზე, სადაც ხდება თათბირების ჩატარება მნიშვნელოვანია არსებობდეს ელექტრონული ტაბლო, რომელიც აფიქსირებს თათბირის მიმდინარეობის დროს. ასეთი ფორმა კარგად მოქმედებს საქმიან ადამიანებზე, რომლებმაც იციან ფულისა და დროის დათვლა. თუ შესაძლებელია, უნდა მოხდეს თათბირის თავიდან აცილება, რადგან ბევრ ადამიანს იგი თიშავს სამუშაო რიტმიდან. არსებობს ორგანიზაციები, სადაც კონკრეტული გადაწყვეტილების შესახებ ხდება წერილობითი აზრების შეგროვება. ეს საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს გადაწყვიტოს საკითხი თათბირის ჩატარების გარეშე ან უკიდურეს შემთხვევაში მოაწყოს შეხვედრა მხოლოდ მცირე ნაწილთან. იმ შემთხვევაში, როდესაც შესაძლებელია კონკრეტული საკითხის ვიწრო წრეში გადაწყვეტა, არ არის აუცილებელი მომუშავეთა დიდი ნაწილი მოწყვეტილი იქნეს სამუშაო პროცესს,

რადგან პარკინსონის კანონის თანახმად "რაც მეტია ხალხის რაოდენობა, მით მეტია დებატები." აქედან გამომდინარე ადამიანთა დიდი რაოდენობა ზრდის თათბირის ხანგრძლივობას და ამცირებს მონაწილეთა აქტივობის დონეს. ცნობილია რომ. არც თუ იშვიათად თათბირზე მისაღები გადაწყვეტილების შედეგი წინასწარ არის განსაზღვრული. ასეთ შემთხვევაში არ არის საჭირო შესაბამის საკითხზე მოხსენების გაკეთება.

დროის დანახარჯების შემცირების მიზნით უმჯობესია თათბირის მონაწილეებს დაურიგდეთ წინასწარ გამრავლებული ინფორმაციული ფურცელი, რომელიც შეიცავს აუცილებელ ფაქტობრივ მასალას და გადაწყვეტილების პროექტს.

თათბირის მომზადებისას მნიშვნელოვანია დღის წესრიგის წინასწარი განსაზღვრა. რაც უფრო გულმოდგინედ არის მომზადებული დღის წესრიგი, მით

ნაკლებ დროს გრძელდება თათბირი, რადგან მის მონაწილეებს საშუალება ეძლევათ, წინასწარ მოამზადონ კონკრეტული წინადადებები. მიზანშეწონილია თათბირის მონაწილეებს წინასწარ გაეგზავნოთ გზავნილი. ცუდ ტონად ითვლება ჩვენთან გავრცელებული მეთოდი, როდესაც თათბირის შესახებ ხდება ტელეფონით შეტყობინება და მეტწილად წარმოდგენა არ გვაქვს თათბირის მიზანსა და დღის წესრიგის შესახებ. თუ რამდენად მნიშვნელოვანია თათბირის. ჩასატარებლად და მოსამზადებლად სერიოზული ზრუნვა, ნათლად ჩანს დროის დანახარჯებიდან, რომელიც თათბირის ჩატარებას ესაჭიროება. “თათბირის ღირებულება განისაზღვრება, თათბირის მონაწილეთა რიცხვით, მისი ხანგრძლივობით და თითოეული მონაწილის საათობრივი ანაზღაურებით.”

ალბათ ღირს დაფიქრება, როცა თათბირის ჩატარებისას ვეპატიჟებით ყველას. თათბირის დაგეგმვისას მნიშვნელოვანია სწორად შეირჩეს მისი ჩატარების დროც, რაც გულისხმობს მასში მონაწილე ადამიანების მუშაობის გრაფიკის გათვალისწინებას. თათბირი არ უნდა არღვევდეს მუშაობის რიტმს, მისი მონაწილე იძულებული არ უნდა იყოს, რომ მიატოვოს იგი, რადგან მას “უფრო მნიშვნელოვანი” საქმე ელოდება.

ამგვარი მიდგომა დადებითად არ ახასიათებს საქმიანი ურთიერთობების კულტურას. დროის შერჩევასთან ერთად მნიშვნელოვანია თათბირის დღის შერჩევაც. ჭპრობლემური თათბირი სასურველია ჩატარდეს შუა კვირაში, როცა ადგილი აქვს შრომის მაღალ მწარმოებლურობას, ხოლო ინსტრუქციული და ოპერატიული თათბირი კი კვირის ბოლოს ან დასაწყისში. საჭიროა გათვალისწინებული იქნეს ისიც, რომ ადამიანთა უმეტესი ნაწილისათვის ერთობლივი საქმიანობის ოპტიმალური ხანგრძლივობა შეადგენს 40-45 წუთს. სწორედ ამიტომაა, რომ განათლების სისტემაში აკადემიური საათის ხანგრძლივობა 45 წუთია, შესაბამისი შესვენებებით. ადამიანთა უმეტესობისათვის ერთობლივი მუშაობისას დაღლილობის ფიზიოლოგიური ზღვარი არის 1 საათი. ამ ზღვრის შემდეგ მონაწილეთა უმრავლესობა გრძნობს დაღლილობას. ეს არის “უარყოფითი აქტიურობის” პერიოდი. ამ დროს მიღებული გადაწყვეტილებები გამოირჩევიან ექსტრემიზმით. დაღლილობა აიძულებს მის მონაწილეებს

დაეთანხმონ ნებისმიერ გადაწყვეტილებას, ამიტომ თუ საქმის ვითარება მოითხოვს თათბირის ნორმაზე მეტხანს გაგრძელებას, მიზანშეწონილია გამოყენებული იქნეს 5-10 წუთიანი შესვენება. მნიშვნელოვანია თათბირის ჩასატარებელ დარბაზში იყოს კონდიცირება, წინააღმდეგ შემთხვევაში გონებრივი შრომის მწარმოებლურობა ეცემა 10% ით. ეს კი გავლენას ახდენს, როგორც თათბირის ხანგრძლივობაზე, ისე ხარისხზე. მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, ოთახის ტემპერატურის სწორი შერჩევაც. ცნობილია, რომ დაბალი ტემპერატურა ამცირებს თათბირის ხანგრძლივობას, ხოლო მაღალი პირიქით.

ყველა პირობის გათვალისწინების შემთხვევაში ორატორის ხელოვნებაზეა დამოკიდებული აუდიტორიასთან კონტაქტის დამყარება. ხშირია, როდესაც გამომსვლელი თათბირის მონაწილეთა მხოლოდ, ერთ ნაწილს მიმართავს და ნაკლებ ყურადღებას უთმობს სხვებს. ძირითადი ყურადღება გადატანილი აქვს ცენტრში ან კონკრეტული ჯგუფისაკენ. ამით მას არ ეძლევა საშუალება გაფანტოს უყურადღებობა და აკონტროლოს მთელი აუდიტორია. ორატორის ასეთი გამოსვლისას, როდესაც არ არსებობს ვიზუალური კონტაქტი აუდიტორიასთან, იქმნება შთაბეჭდილება, რომ იგი თავისთვის ლაპარაკობს, და აუდიტორია არ აინტერესებს, რაც გაუსაძლის ვითარებას ქმნის.

გამოსვლა მაშინაა წარმატებული, როდესაც, მსმენელი გრძნობს, რომ უშუალოდ მას მიმართავენ, წინააღმდეგ შემთხვევაში იმედი იმისა, რომ კარგ შთაბეჭდილებას მოახდენ არ არსებობს. აღნიშნული რეკომენდაციები საშუალებას მისცემს ხელმძღვანელს რაციონალურად გამოიყენოს დრო, რომელიც ნებისმიერ შეხვედრასა თუ თათბირს ეთმობა და ამავდროულად მოიპოვოს მაქსიმალური მხარდაჭერა, ნდობა და ზედმეტი ემოციების გარეშე მიაღწიოს სასურველ მიზანს.

დღესასწაულების აღნიშვნა კოლექტივში

სადღესასწაულო ღონისძიებები პირობითად შეიძლება შემდეგნაირად დავყოთ: პერსონალური, უწყებრივი, ტრადიციული
განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი და საყურადღებო საჩუქრები.

ჩვენს რეალობაში დამკვიდრებული ფულის შეგროვების პრაქტიკა ხშირად უხერხულ მდგომარეობაში გვაგდებს. ზევრს მიაჩნია, რომ ეს მისი ბიუჯეტის ძალადობრივი ხელყოფაა და ამ პროცესში მხოლოდ იმიტომ მონაწილეობს, რომ არ მოწყდეს კოლექტივს.

ზევრი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი თვლის რომ კოლეგისათვის საუკეთესო საჩუქარი პრემიაა, თუმცა კვლევებით დადგინდა რომ გულითადად გადაცემული საჩუქარი ზევრად მნიშვნელოვანია. ზევრ ორგანიზაციაში სპეციალურად არის გამოყოფილი პირი, რომელიც ორგანიზებას უკეთებს კოლეგების დაბადების დღეებს.

საქმიან წრეებში მიუღებელია ტანისამოსის ჩუქება, თუ არ ჩავთვლით ჰალსტუხს.

არ არის მიღებული სპირტიანი სასმელების ჩუქებაც. გარდა იმ გამონაკლისისა თუ ვიცით, რომ ნამდვილად აკმაყოფილებთ კოლეგის სურვილს.

საჩუქრის შერჩევა დამოკიდებულია ;

- ნაციონალური თვისებებზე და
- რელიგიური თვისებები

არ არის მიღებული იაპონელს მიართვა საჩუქრად ნივთი რომელიც შეიცავს 4-ს, რიცხვი 4 ასოცირდება სიკვდილთან.

- უტაქტობაა ინდოელს მიართვა საქონლის ტყავისაგან დამზადებული ნივთი დდა ზოგადად ტყავისაგან დამზადებული
- აღმოსავლელს საჩუქარს ორივე ხელითა და მსუბუქი ქედმოდრეკილმა გადასცემენ

კლასიკური საჩუქარი ვარდი და შესაძლებელია მიართვათ ნებისმიერი რაოდენობით.

ქვეყნების მიხედვით საჭიროა გათვალისწინებული იქნას ყვავილის ფერი კერძოდ,

- უნგრეთი -წითელ ვარდს ახლობლებს ჩუქნიან , ქრიზანთემა მწუხარების ნიშანია ;
- მექსიკა და ლათინური ამერიკა -წითელი მიუღებელია და თეთრი სასურველი;

- ჩინეთსა და თურქეთში -მიუღებელია თეთრი და ლურჯის შეხამება და წითელი სასურველია

სავიზიტო ბარათები

სავიზიტო ბარათები გვიქმნის წარმოდგენას პიროვნების როლისა და სტატუსის შესახებ საზოგადოებაში. სავიზიტო ბარათები სხვადასხვა სახისაა, და თითოეული მათგანი შეიცავს შესაბამის ინფორმაციას მაგ.

- წარმომადგენლობითი სავიზიტო ბარათი -
- ბიზნესმენის სავიზიტო ბარათი
- ორგანიზაციის სავიზიტო ბარათი ,
- ოჯახის სავიზიტო ბარათი

სავიზიტო ბარათები შემდეგ შემთხვევებში გამოიყენება:

- მილოცვა-მარჯვენა ქვედა კუთხეში კეთდება წარწერა
- P.F (pour feter) მისალოცად
- P.F.N.Aა-ახალი წლის მისალოცად
- P.R.F.N.A-მადლობის გადახდის და ახალი წლის მისალოცად

• თანაგრძნობის გამოხატვა-- P.C.- ნაციონალურ გლოვასა და თანაგრძნობის გამოხატვისას იგზავნება სავიზიტო ბარათი, აგრეთვე პარტნიორის გარდაცვალების შემთხვევაში;

• მადლიერების გამოხატვა P.R- მოლოცვისა და თანაგრძნობისთვის,საჩუქრისა და გაწეული სამსახურის გამო, მადლიერების ნიშნად 24 საათის განმავლობაში იგზავნება საპასუხო სავიზიტო ბარათი ;

• ქვეყნიდან გამგზავრება P.P.C. --ქვეყნიდან საბოლოო გამგზავრების შემთხვევაში , სადაც მოკლე ან ხანგრძლივი მივლინებით იმყოფებოდით და ვერ მოახერხეთ პირადად დამშვიდობება ;

- წარდგენა P.P.- იმისათვის, რომ თქვენს მომავალ პარტნიორს საკუთარი თავი წარუდგინოთ , მიღებულია სავიზიტო ბარათი იმ პირის სავიზიტო ბარათთან ერთად გაუგზავნო , ვისაც აღნიშნული პირი კარგად იცნობს ;
- მეგობრულ მიღებაზე სავიზიტო ბარათის ზედა ნაწილში იწერება მოსაწვევი პირის სახელი და გვარი ქვემოთ კი მიეთითება სახელწოდება (საუზმე, კოქტეილი) ჩატარების ადგილი და დრო;
- შესაძლოა გამოიყენოთ მზა მოსაწვევი და მიამაგროთ თქვენი სავიზიტო ბარათი
- სავიზიტო ბარათზე არ აწერენ ხელს და სვამენ თარიღს ;
- სავიზიტო ბარათებს უგზავნიან საჩუქრებთან, ყვავილებთან ერთად ;
- ბარათი რომელიც ფოსტით ან კურიერის მეშვეობით იგზავნება იდება კონვერტში ;
- სავიზიტო ბარათს 24 საათის განმავლობაში უნდა უპასუხო
- სავიზიტო ბარათს რანგით დაბალი პირი უტოვებს, თანაბარი სტატუსის შემთხვევაში კი უმცროსი ;
- მისამართის შეცვლისას ძველ სავიზიტო ბარათთან ერთად ეგზავნება ახალი ;
- ქალი არასოდეს ტოვებს ბარათს უცოლო მამაკაცის სახლში

ტანისამოსი დროსა და სივრცეში

საქმიანი ადამიანის გარეგნობა. საყოველთაოდ ცნობილია, რომ სამსახურებრივი მდგომარეობა გარკვეულ მოთხოვნებს უყენებს საქმიანი ადამიანის გარეგნობის წინაშე. მინდა თქვენი ყურადღება გავამახვილო სწორედ ამ საკითხზე.

ტანისამოსი დროისა და ადგილის მიხედვით

ყოველგვარ ტანისამოსს ჩაცმის დრო და ადგილი აქვს, სამსახურში ის უნდა გვიიოლებდეს მუშაობას და სხვებისგან განსაკუთრებული სითამამითა და ექსტრავაგანტურობით არ გამოირჩეოდეს.

ახალგაზრდა, მიმზიდველი ქალბატონები გამომწვევი ჩაცმულობით ხშირად იღებენ თანამშრომელი მამაკაცების ყურადღებას, შემდეგ კი პრეტენზიებს გამოთქვამენ, რომ უტაქტოდ და თავხედურად ექცევიან, ამ შემთხვევაში მაპროვოცირებელი ფაქტი არასწორად შერჩეული ტანისამოსია.

პერანგი მამაკაცის გარდერობის განუყოფელი ნაწილია, რომელიც არასდროს არ უნდა ჩაიცვან შიშველ ტანზე, ზაფხულის ცხელ დღეებშიც კი ჯერ მაისური უნდა ჩაიცვან შემდეგ პერანგი.

პერანგი არსებობს მოკლე ან გრძელი სახელოთი, მიუღებელია მოკლესახელოიან პერანგზე ჰალსტუხის ან პიჯაკის ჩაცმა.

გრძელსახელოიანისა კი, პირიქით, ჰალსტუხისა და პიჯაკის გარეშე მისი ჩაცმა რეკომენდებული არ არის.

კეფის მხარეს პერანგის საყელო პიჯაკის საყელოსთან შედარებით 1 სმ-ით მაღლა უნდა იყოს.

პერანგის შეძენისას გაითვალისწინეთ, რომ ბამბა გარეცხვის შემდეგ ზომაში იკლებს და გამორიცხული არ არის მისი სახელოები პიჯაკის სახელოებს გაუტოლდეს რაც ყოვლად დაუშვებელია, არც ის არის მისაღები, პიჯაკის სახელოდან პერანგის მანჟეტები გამოჩნდეს.

კოსტიუმი ყველაზე ნათლად მეტყველებს მფლობელის საზოგადოებრივ სტატუსზე .

რა სტილის პიჯაკები უნდა აირჩიოთ ერთბორტიანი თუ ორბორტიანი დამოკიდებულია მამაკაცის გარეგნობაზე, საშუალო და დაბალტანიანი მამაკაცებმა უნდა ატარონ ერთბორტიანი, ასევე ერთბორტიანი არ არის მისაღები მსუქანი ადამიანებისთვის იგი მას კიდევ უფრო მსუქანს აჩენს.

მნიშვნელოვანია პიჯაკის სიგრძეც, გრძელი პიჯაკი – დაბალ მამაკაცს კიდევ უფრო დაბალს აჩენს.

ოფიციალურ სიტუაციაში პიჯაკის ბოლო, ქვედა ღილის გარდა ყველა ღილი შებნეული უნდა ჰქონდეს, ასე უნდა შევიდეს მამაკაცი რესტორანში, თეატრში.

ღილების შეხსნა მისაღების ვახშმობისას ან თუ სავარძელში ზიხართ.

შარვალი. საქმიანი კოსტიუმის შარვალს უნდა ჰქონდეს მანჟეტები, უმანჟეტო შარვლლის უკანა ნაწილი, წინასთან შედარებით 3 სმ- ით. გრძელი უნდა იყოს ტანისა კი თანაბარი.

ტყავის ქამრის ფერი ჰარმონიულად უნდა შეეხამებოდეს ფეხსაცმლისა და საათის ტყავის სამაჯურის ღერს, არც ის დაგვავიწყდეს რომ შარვლის ჯიბე უფრო დეკორატიული ელემენტია ვიდრე ფუნქციური და ჩადეთ მხოლოდ ცხვირსახოცი. წინდები ისეთი სიგრძის უნდა იყოს, რომ დაჯდომისა და ფეხის ფეხზე გადადების შემთხვევაში, შიშველი ფეხი არ გამოჩნდეს, წინდების ფერი შეხამებული უნდა იყოს ფეხსაცმლისა და შარვლის ფერებთან, სასურველია, ის ერთი ტონით ღია იყოს ფეხსაცმლის, ხოლო ერთი ტონით მუქი შარვლის ფერთან შედარებით.

ფეხსაცმელი ზაფხულობით მნიშვნელოვანია ღია ფერის ფეხსაცმლის ტარება, გარდა თეთრისა, რომელსაც მხოლოდ სპორტულ ღონისძიებებში იცვამენ.

ჰალსტუხი დღევანდელი სახით მე 19 –ე საუკუნის ბოლო პერიოდიდან გვხვდება, ჰალსტუხი ხშირად განიცდის თანამედროვე მოდის ზეგავლენას, მაგრამ წესი უცვლელი რჩება – ჰალსტუხი ისე უნდა გაინასკვოს, რომ ოდნავ დაიფაროს ქამრის ბალთა.

საქმიანი ტანისამოსი ქალბატონებისთვის

პრესის ფურცლებზე სამწუხაროდ დღემდე წააწყდებით შემდეგი შინაარსის განცხადებას: კომერციული ფირმა სამუსაოდ იწვევს 25 წლამდე სპორტული აღნაგობის, სიმპათიურ ქერა გოგონებს, მდივან – რეფერენტის თანამდებობაზე, სასურველია კომპიუტერის და უცხო ენის ცოდნა. თუმცა საბაზრო ეკონომიკის მკაცრი კანონები საბოლოოდ ყველაფერს ადამიანის პროფესიულ უნარ – ჩვევებს აქცევენ.

საქმიანმა ქალბატონებმა, უპირატესობა ქალურ, კლასიკურ, ელეგანტურ სტილს უნდა მიანიჭონ, ტანისამოსის შერჩევისას მნიშვნელოვანია პროპორციის გათვალისწინება.

გრძელი პიჯაკი, გრძელ ქვედატანთან ერთად, მომცრო სხეულს აჩენს, განიერი ქვედატანი და პიჯაკი – კლიოში კი – კომიკურია.

ბრწყინვალედ ეხამება ერთმანეთს მოგრძო ტანზე კარგად მომდგარი პიჯაკი და მოკლე ქვედატანი ან ვიწრო შარვალი.

ჩანთა რა ზომის უნდა იყოს? საშუალო იყოს 25/25, ნივთები რომელსაც ჩანთაში ალაგებთ, არა მარტო ფუნქციური დანიშნულება უნდა ჰქონდეს, არამედ ლამაზიც უნდა იყოს. გარდა ამისა, ისინი უნდა შეეხამებოდეს ერთმანეთს: საფულე, კოსმეტიკის ჩანთა, ბლოკნოტი და სათვალის ბუდე უმჯობესია ერთი ფირმის იყოს, იდეალური ვარიანტია თუ კალამი და სანთებელა ერთ სტილში იქნება გადაწყვეტილი, მსგავსი დეტალები იმიჯზე დადებითად მოქმედებს.

როგორც ფსიქოლოგები ამტკიცებენ ქალის ჩანთას ბევრი რამ შეუძლია გვამცნოს მისი მფლობელის შესახებ.

თუ ჩანთაში სრული ქაოსია ე. ი. მისი პატრონი შემოქმედებითი ბუნების ადამიანია, ხოლო თუ მასში იდეალური წესრიგია მაშინ ჩანთის პატრონი კარგი ორგანიზატორია ან უბრალოდ პედანტური, მოსაწყენი.

ცხვირსახოცი რაოდენ გასაკვირიც არ უნდა იყოს, იგი დეკორატიული ელემენტია და საზოგადოებაში ცხვირის მოსახოცად არ გამოიყენება, საჭიროების შემთხვევაში ის შეიძლება მსუბუქად მოისვა სახეზე, მაგ. თვალში მტვრის ნამცეცი ჩაგივარდათ, დაუშვათ სურდო გვაქვს ამ დროს როგორ მოვიქცეთ? ამისთვის არსებობს ქაღალდის ცხვირსახოცი.

ტანისამოსი საზეიმო ღონისძიებებზე.

მამაკაცის სამოსი ამ ღონისძიებებისთვის, საკმაოდ მრავალფეროვანია.

შტრეზემანი რომლის ჩაცმა მიღებულია, არა მხოლოდ საღამოს არამედ მთელი დღის მანძილზე, იგი არის ერთბორტიანი შავი პიჯაკი და მოშავო მონაცრისფრო ზოლიან შარვალს, რომელზეც თეთრ, გახამებულ მანჟეტებიან პერანგს საკინძებით და ნაცრისფერ ჟილეტს იცვამენ, ჰალსტუხი მოვერცხლისფრო – ნაცრისფერი უნდა იყოს.

ვიზიტურა შტრეზმანთან შედარებით ოდნავ საზეიმო კოსტიუმია და მასაც მოშავო – მონაცრისფრო ზოლიანი შარვალი აქვს, ვიზიტურას პიჯაკი შავი და ერთბორტიანია, მას თეთრ პერანგზე ნაცრისფერ ჟილეტსა და ნაცრისფერ

ჰალსტუხზე იცვამენ, იგი უსათუოდ მარგალიტის ქინძისთავით უნდა იყოს დამაგრებული.

იმ შემთხვევაში თუ ნაცრისფრის მსგავსად შავ ჟილეტს ჩაიცმევთ, შავ ჰალსტუხს გაიკეთებთ და შავ ცილინდრს დაიხურებთ ვიზიტურა სამგლოვიარო ცერემონიაზე ჩასაცმელ კოსტიუმად გადაიქცევა.

ფრაკი ყველაზე საპარადო კოსტიუმად ითვლება, ის ვიწრო მაღალწელიანი შავი შარვალია, რომელსაც გვერდზე ორი პარალელური ზოლო გასდევს.

ტანზე მომჯდარი პიჯაკი წინა მხრიდან მოკლეა, უკნიდან მერცხლის კუდს ჰგავს და მუხლის მოხრამდეა ჩამოგრძელებული, მას შეკვრის გარეშე იცვამენ თეთრ გახამებულ ყელიან პერანგზე, რომელსაც კუთხეები გადაკეცილი აქვს, პერანგის ზემოდან თეთრი ერთბორტიანი ჟილეტი აცვიათ, ამას აგვირგვინებს ჰალსტუხი პეპელა, ფრაკზე გრძელ შავ წინდებს და შავ ლაქის ფეხსაცმელს იცვამენ.

სმოკინგი 1880 წლიდან გადაიქცა საზეიმო ტანისამოსად და ეს შემთხვევით მოხდა. ერთხელ, მონტეკარიოში, ბატონები ისე გაერთნენ ბანქოს თამაშში, რომ დაავიწყდათ ყოველდღიური სმოკინგის გამოცვლა, მანამდესმოკინგს ატარებდნენ როგორც ,,სერთუკს თამბაქოს მოსაწევად (ტო სმოკე).

სმოკინგზე ჩასაცმელი ფეხსაცმელი სასურველია იყოს შავი და არა ლაქის, ძნელი წარმოსადგენია სმოკინგი ყვავილის გარეშე (ცოცხალი) ის შეიძლება იყოს ქრიზანთემა, ვარდი, მიხაკი ან ორქიდეა, მას სპეციალურ ხსნარში ამუშავებენ.

როგორ გავარკვიოთ როგორი ტანისამოსით გამოვცხადდეთ ამა თუ იმ ღონისძიებაზე?

კლასიკური ევროპული ეტიკეტის თანახმად მოსაწვევ ბარათში მითითებული უნდა იყოს ტანსაცმლის ფირმა, თუ ქვედა კუთხეში წერია black tie (შავი ჰალსტუხი) ეს ნიშნავს, რომ სმოკინგში გამოწყობილი უნდა მოვიდეთ ხოლო თუ წერია– wite tie ფრაკის ჩაცმას გავალდებულებთ.

ქალბატონის საზეიმო სამოსი არის პირველყოვლისა – საღამოს კაბა – ძვირფასი ქსოვილისგან შეკერილი გრძელი დეკორატიული ან ღია ფერით.

მაღალი წრის მიღებებზე, თანამედროვე ეტიკეტის თანახმად, დაშვებულია გრძელი ქვედატანის ან შარვლის ჩაცმაც, დეკოლტირებულ სამოსზე უნდა მოისხათ

განიერი შარფი, გრძელი პალტო (მოსასხამი) ან ხელოვნური ბეწვის მანტო. ეეს ნივთები კაბის დამატებად ითვლება, მათ გარდეროზში არ აბარებენ და საჭიროების შემთხვევაში სკამზე ტოვებენ.

საღამოს კაბის განუყრელი აქსესუარია ატლასის ან ლიკრის ხელთათმანი.

თეატრში ან ცეკვის დროს ხელთათმანს არ იძრობენ, რესტორანში კერძის შემოტანისას ჩანთაში დებენ, ან მუხლებზე ნაჭრის ხელსახოცის ქვეშ დებენ.

ნაკლებად საზეიმო შეხვედრაზე მიღებულია უფრო მოკრძალებული ტანისამოსის კოქტეილის კაბის ჩაცმა, იგი საშუალო სიგრძისაა და მოხდენილი.

ყველა სახის საზეიმო მიღებაზე, სადაც და რა დროსაც არ უნდა ტარდებოდეს აუცილებელია წინდების ან თხელი კოლგოტის ჩაცმა, საღამოს კაბაზე ყოველთვის კაბის ან ჩანთის ფერის მაღალქუსლიან ფეხსაცმელს იცვამენ.

ოფიციალური დელეგაციებისა და სხვა სტუმრების მიღება

სტუმართა მიღება საპასუხისმგებლო საქმეა და საჭიროა პირველ რიგში მოხდეს შეხვედრის პროგრამის შემუშავება

საერთო პროგრამა -შემდეგი ინფორმაციებისაგან შედგება:

- დელეგაციის დახვედრა ;
- საქმიანი ნაწილი (შეხვედრები,) ;
- მიღებები (საუზმე , სადილი);
- კულტურული პროგრამა ;
- მოგზაურობა ქვეყნის მასშტაბით ;
- დელეგაციის გაცილება;

დელეგაციის მიღება საჭიროებს შემდეგი საკითხების დეტალურ დამუშავებას:

- დელეგაციის პერსონალური შემადგენლობის განსაზღვრა;
- პრესის რადიოს და ტელევიზიის მონაწილეობა;
- ყვავილების მირთმევა ;
- ტრანსპორტით უზრუნველყოფა , სასტუმრო და სხვ.

დელეგაციის დახვედრა საჭიროებს გარკვეული წესების დაცვას, კერძოდ,

- დამხვედრი დელეგაციის ხელმძღვანელის სტატუსი უნდა შეესაბამებოდეს სტუმართა დელეგაციის ხელმძღვანელის სტატუსს;
- მიმღები დელეგაციის ხელმძღვანელი შეხვედრაზე 2-3 პერსონის თანხლებით მიდის;
- თუ სტუმარს მეუღლე ახლავს , მიმღები დელეგაციის ხელმძღვანელიც მეუღლესთან ერთად მიდის;
- ავტომობილში საპატიო ადგილად ითვლება უკანა სავარძელზე , მარჯვნივ ავტომობილის გადაადგილების მიმართულების მიხედვით ;
- ავტომობილი ისე უნდა გაჩერდეს, რომ მისი მარჯვენა კარი ტროტუარის მხარეს აღმოჩნდეს
- პირველი ჯდება და ასევე პირველი გადმოდის პირი რომელსაც საპატიო ადგილი უჭირავს ;
- დელეგაციის თავაზიანობის გამომხატველი ვიზიტი მოითხოვს შემდეგი საკითხების გადაწყვეტას:
- საპატიო სტუმარი დელეგაციის მხარეს უნდა ეწვიოს, საქმიან ნაწილზე გადასვლამდე ;
- სტუმრის მისაღებად სასურველია გამოიყოს ადგილი;
- სავარძელში სტუმარი მასპინძლის ხელმარჯვნივ უნდა იყოს ;
- სტუმარი მას შემდეგ ჯდება, როცა მასპინძელი თავის ადგილს დაიკავებს;
- არ არის მიღებული სტუმრის მიღება საწერ მაგიდასთან;
- შეხვედრა 20- 30 წთ გრძელდება;
- 5-7 წუთში შესთავაზეთ ჩაი ან ყავა არა არის მიღებული სპირტიანი სასმელები;

მოლაპარაკების წარმართვის პროტოკოლი

მოლაპარაკების პროცესი შედგება სამი სტადიისაგან:

- მოლაპარაკების მომზადება
- მოლაპარაკების წარმართვის პროცესი
- მოლაპარაკების შედეგების ანალიზი და მიღწეული შეთანხმების შესრულება

მნიშვნელოვანია , მოლაპარაკებების პროცესში თარჯიმნის გამოყენებისას დაცული იქნას შემდეგი მოთხოვნები:

- თარჯიმანი არ წარმართავს საუბარს დამოუკიდებლად!
- არ დასვავს კითხვებს საკუთარი ინიციატივით!
- არავის არ უნდა მოუყვეს იმის შესახებ რაც მოისმინა !