



კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების სერთიფიცირებული კვლევითი ცენტრი  
INTERNATIONAL CENTER ON CONFLICT AND NEGOTIATION

გამოშვება I



როგორ  
მოვაგვაროთ  
კონფლიქტები

თბილისი  
2000

კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო  
კვლევითი ცენტრი



# როგორ მოვაგვაროთ კონფლიქტები

გამოშვება I

თბილისი  
2000



## შინაარსი:

- შესავალი:
  - კონფლიქტები ჩვენს ცხოვრებაში - გვ.4;
- რა არის კონფლიქტი - გვ.4;
- რა ხდება კონფლიქტის დროს - გვ.6;
- კონფლიქტის ესკალაცია - გვ.8;
- კონფლიქტის დეესკალაცია - გვ.11;
- კონფლიქტი და ემოციები - გვ.13;
- სუბიექტური რეალობა - გვ.14;
- კონფლიქტის წყაროები და ტიპები - გვ.16;
- კომუნიკაცია - გვ.20;
- 10. ჯოჰარის ფანჯარა - გვ.22;
  - ეფექტური მოსმენა - გვ.24;
  - აქტიური მოსმენა - გვ.25;
  - ქცევის სტრატეგიები კონფლიქტურ სიტუაციებში - გვ.27;
  - მოლაპარაკებები - გვ.31;
  - პრობლემაზე ერთობლივი მუშაობა - გვ.32;
  - ფასილიტაცია - გვ.35;
  - ბრენსტორმინგი - გვ.37.

## შესავალი

# კონფლიქტები ჩვენს ცხოვრებაში



კონფლიქტი ჩვენი ცხოვრების განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს.

მას შემდეგ, რაც ადამი და ევა სამოთხიდან გამოაძევეს, კონფლიქტი ადამიანთა მოღმის მუდმივი თანამღევი გახდა. იბადება და ქრება ცივილიზაციები, იცვლება წყობილება, მაგრამ არ ნელდება დაპირისპირება. ადამიანები ყოველდღიურად დგებიან მეგ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი პრობლემების წინაშე და ხშირად წარმატებითაც უმკლავდებიან მათ. მაგრამ ხშირად კონფლიქტს მეტად უარყოფითი, მოგჯერ კატასტროფული შედეგები მოაქვს.

ბოლო რამდენიმე ათწლეულია, რაც ვითარდება მეცნიერება კონფლიქტების შესახებ, რომელიც სწავლობს კონფლიქტების განვითარების ზოგად კანონზომიერებებსა და მათი დაძლევის გზებს.

### ◆ რა არის კონფლიქტი?

პრთ-ერთი ყველაზე ზოგადი განმარტებით -





**კონფლიქტი არის ორი ან მეტი მხარის ინტერესების, შეხედულებების დაპირისპირება, რეალური ან წარმოსახული.**

დღესდღეობით, ჩვენს საზოგადოებაში, არსებობს კონფლიქტის მოგვარების ფორმალური, ინსტიტუციონალური სისტემები, როგორცაა სასამართლო, პოლიცია, არბიტრაჟი . . . გარდა ამისა, მხარეები ზოგჯერ მიმართავენ საზოგადოებაში ჩამოყალიბებულ არაფორმალურ, ტრადიციულ ინსტიტუტებსაც; მაგალითად, საქართველოს მთიან მხარეში ჯერ კიდევ მოქმედებს ხევისბერობის ინსტიტუტი; საკმაოდაა გავრცელებული კრიმინალური სამყაროს წარმომადგენლებისადმი მიმართვა შუამავლობისათვის.

70-იან წლებში დასავლეთში, საზოგადოების გააქტიურების ფონზე, ჩამოყალიბდა კონფლიქტების მოგვარების ალტერნატიული მეთოდები - რომლებიც გულისხმობს მესამე, ნეიტრალური მხარის მონაწილეობას კონფლიქტის მოგვარების პროცესში. (მედიაცია, ფასილიტაცია და ა.შ.).

ამ ბოლო წლებში ჩვენს საზოგადოებაში მოხდა ლოკალური კონფლიქტები, რომლებიც საზოგადოების ყველა ფენას შეეხო და რომლებიც ჯერ კიდევ არაა მოგვარებული; ამასთანავე, სახელმწიფომ დაკარგა საყოველთაო კონტროლის ფუნქცია, როგორც ეს იყო საბჭოთა პერიოდში. ჩნდება საჭიროება, თითოეული ადამიანი უკეთ ერკვეოდეს კონფლიქტის არსში, რათა **თავად** დასძლიოს ის სირთულეები და გააცნობიეროს საკუთარი პასუხისმგებლობა მიმდინარე პროცესებში. სასურველია, რომ ადამიანი გარედან კი არ ელოდეს პრობლემის გადაწყვეტას, არამედ თვითონ გამოიჩინოს აქტიურობა და შეეცადოს დასძლიოს და მართოს პრობლემური სიტუაცია.

საზოგადოებაში კონფლიქტების სრული მოსპობა შეუძლებელია (და არც არის საჭირო). სამაგიეროდ, შესაძლებელია ვისწავლოთ მათი მართვა, ანუ, სხვა სიტყვებით, საჭიროების შემთხვევაში ვიცოდეთ, როგორ ავიცილოთ ისინი თავიდან, ან კონფლიქტში არსებული დესტრუქციული ტენდენციები ვაქციოთ კონსტრუქციულად.



კონფლიქტების თეორიის მიერ მოპოვებული ცოდნა შეიძლება გამოვიყენოთ ბევრ სფეროში - პიროვნებათაშორისი ურთიერთობებიდან ეთნოკონფლიქტებამდე.

\* \* \*

თუ გვინდა, რომ კონფლიქტური სიტუაცია კონსტრუქციული გზით წარვმართოთ, უნდა გავითვალისწინოთ კონფლიქტების თეორიის ბაზური პრინციპები:

- ⇒ არ არსებობს გამოუვალი სიტუაცია და გადაუჭრელი პრობლემა;
- ⇒ ურთიერთმისაღები გადაწყვეტილების მიღწევა შესაძლებელია;
- ⇒ პრობლემის მოგვარებისას, მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ მაგერიალური, არამედ ფსიქოლოგიური დაკმაყოფილება;
- ⇒ პრობლემური სიტუაციის მოგვარების პროცესი სწორად, სიტუაციის შესაგყვისად უნდა იყოს შერჩეული.

## **რა ხდება კონფლიქტის დროს**

კონფლიქტურ სიტუაციებში ყოფნა საკმაოდ მძიმედ და მტკივნეულად განიცდება.

კონფლიქტის დროს მოვლენები არაშესაგყვისად აღიქმება, ადამიანში ხდება გარკვეული ფსიქოლოგიური ცვლილებები:

- აღქმის შევიწროება - ადამიანი აღიქვამს მხოლოდ იმას, რაც შეესაბამება მის პოზიციას;
- ტენდეციურობა - ადამიანი თავის სასარგებლო არგუმენტად იყენებს კონტრესტიდან ამოვლევად მოვლენას ან ფრაზას;
- განზოგადოებები - ადამიანი საუბრობს არა კონკრეტულ ფაქტებზე, არამედ განზოგადებებს, ხმარობს სიგყვებს: “არასოდეს...”, “ყოველთვის ...”;

□□□□

- პოლარიზებული აზროვნება - პიროვნება იკავებს უკიდურეს პოზიციას (ან - ან);
- გადაფასება - ადამიანი ახდენს დაპირისპირებული მხარის უარყოფითი თვისებების გადაფასებას;
- უარყოფითი იარღილების მიწება (“მაგყუარა ხარ!” “რა უპასუხისმგებლო ხარ!”);
- პრობლემის პერსონიფიკაცია - კონფლიქტში ჩართული მხარე ნებისმიერ პრობლემას მოწინააღმდეგე მხარის ბოროტ ნებას მიაწერს;
- სხვისი “აზრების კითხვა” - ადამიანი დარწმუნებულია იმაში, რომ დანამდვილებით იცის, თუ რას ფიქრობს კონფლიქტში ჩართული სხვა მხარე.
- არაობიექტური შეფასებები და დასკვნები - უარყოფითი ემოციების გავლენით ადამიანი “ცხელ გულზე” აფასებს სიგუაციას თუ ოპონენტს და მიკერძოებული დასკვნები გამოაქვს.

სიტყვა “კონფლიქტი” თავდაპირველად ჩვენში მხოლოდ უარყოფით ასოციაციებს აღძრავს. მაგრამ კონფლიქტს დადებითი მომენტებიც გააჩნია:



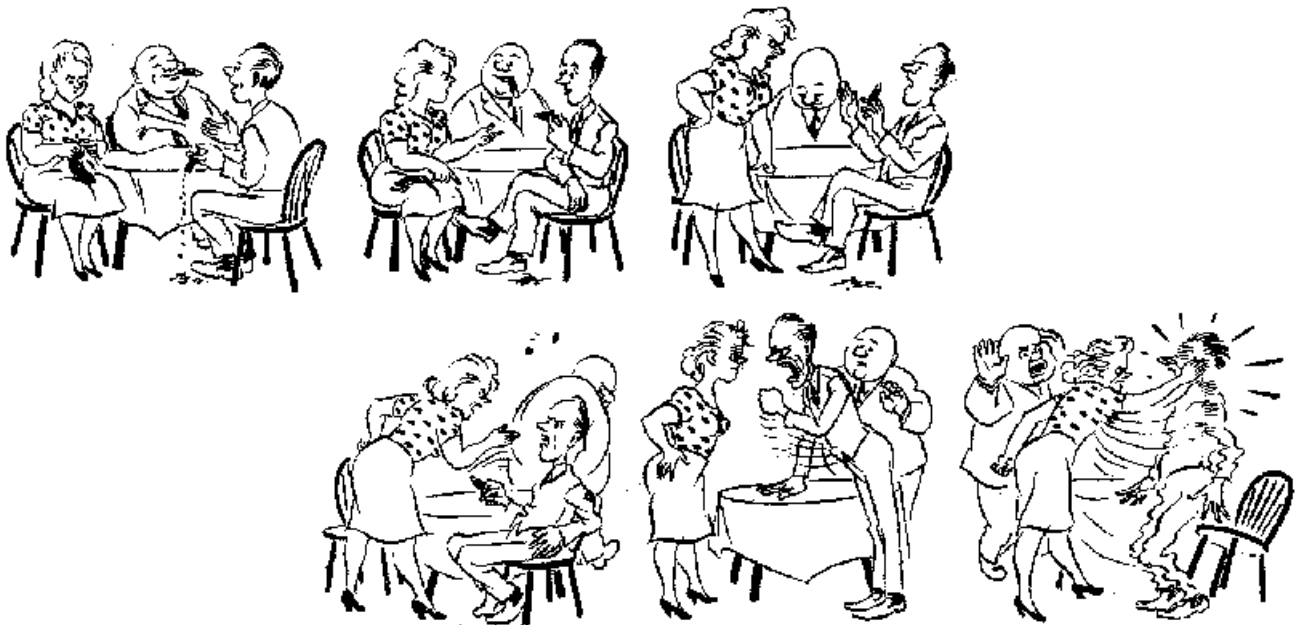
- კონფლიქტი წარმოაჩენს პრობლემებს, რომლებიც მოითხოვენ გადაწყვეტას;
- კონფლიქტი იძლევა ევოლუციური ცვლილებების საშუალებას;



- კონფლიქტი გვეხმარება იმის გარკვევაში, თუ ვინ ვართ ჩვენ და ვინ არის ჩვენი ოპონენტი;
- ზოგჯერ ღია კონფლიქტში შესვლა სჯობია უარყოფითი ემოციების “ჩუმ” დაგროვებას - ამ შემთხვევაში კონფლიქტი განმუხტვის საშუალებას წარმოადგენს;
- კონფლიქტი შეიძლება იყოს სტიმულის მომცემი და აზარტული.

### **რა ინვესტს კონფლიქტის ესკალაციას**

ყველა კონფლიქტი უნიკალურია, მაგრამ ამავე დროს ყოველ მათგანს აქვს რაღაც საერთო. მაგალითად, მეგ-ნაკლებად ერთნაირია განვითარების ის გზა, რომელსაც გადის კონფლიქტის აღმოცენებიდან უკიდურეს გამძაფრებამდე.





## ესკალაციის „ქარბორბალა“

ამ მოდელის თანახმად, კონფლიქტის ესკალაცია ხდება ქარბორბალას ანალოგიით. კონფლიქტი ძალიან სწრაფად “აგორდება”, ძალას იკრებს და შეიძლება დამანგრეველიც გახდეს.

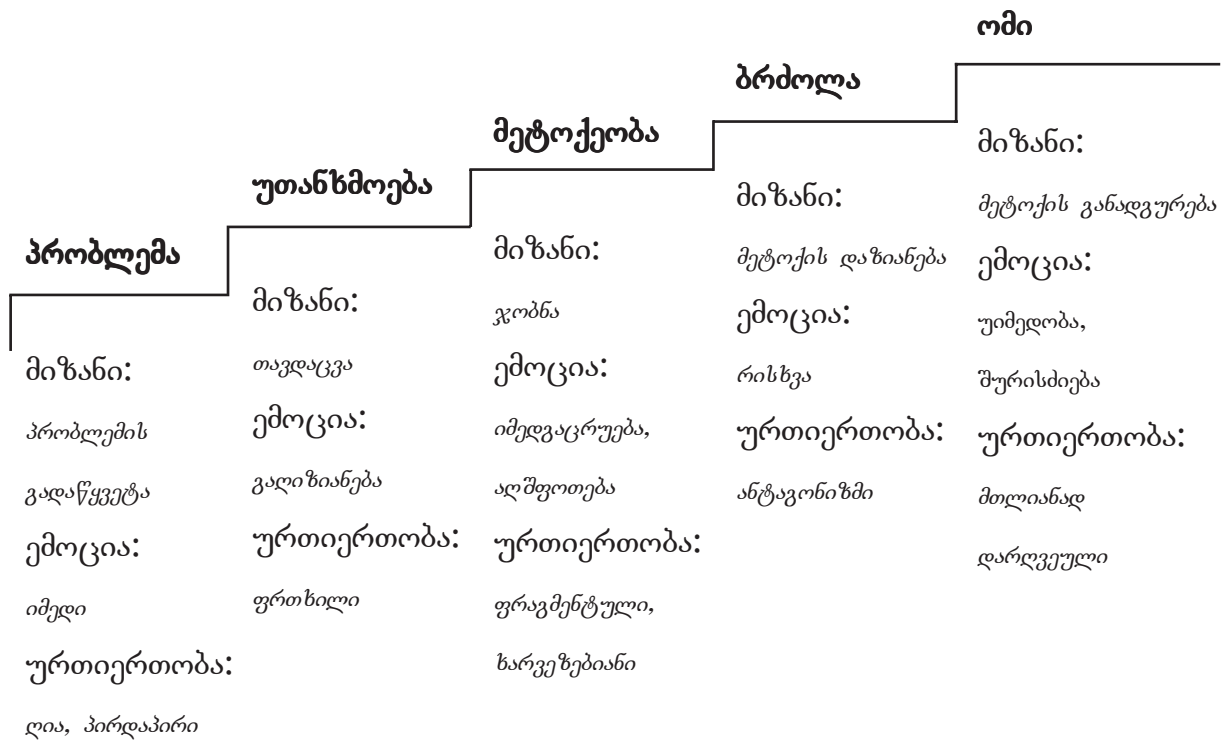


გამოყოფენ კონფლიქტის განვითარების ასეთ ეტაპებს:

- საწყისი ქმედება (სიგყვიერი ან უსიგყვო);  
(“- რა არის, ამ დამპალ ვაშლს ამხელა ფასს რომ ადებ?!”  
“- არ გინდა და გაიარე!”).
- პრობლემების გამრავლება (მხარეები საწყისი პრობლემის “გარეთ გადიან” და სხვა პრობლემებს ამატებენ);  
(“- რომ ჩამოთრეულხართ და წაღეკეთ ეს ქალაქი...  
“- შენ თავს მიხედე, რომ ვათხიპნულხარ ფუფალასავით!”)
- მგრული ალიანსების შექმნა (მხარეები იხმობენ მხარდამჭერებს);  
(“- ხალხო, შეხედეთ, რას მეუბნება!”  
“- ახლა მე ჩემს ქმარს მოვიყვან ...”)
- კომუნიკაციის დამახინჯება ან შეწყვეტა (შეიძლება გამოიხატებოდეს ხმამაღალ საუბარში მოწინააღმდეგეს ჩახშობის მიზნით, საუბრის გაწყვეტაში და ა.შ.);
- მკაცრი, უკიდურესი პოზიციების დაკავება (გამოიხატება ერთი და იგივე წინადადების დაქინებულ გამეორებაში);  
(“- დასახოცები ხართ ყველა!!!”)
- დაპირისპირებული მხარისათვის ზიანის, ტკივილის მიყენების მცდელობა (შეიძლება ხელჩართული ჩხუბი გაიმართოს).

კონფლიქტის ესკალაციის კიდევ ერთი მოდელია “ესკალაციის კიბე”. ამ მოდელის თანახმად, არსებობს კონფლიქტის განვითარების 5 დონე. (იხ. სქემა). ყოველი მომდევნო საფეხური ასახავს კონფლიქტის შემდგომ, უფრო გამწვავებულ ეტაპს, სადაც კონფლიქტში მონაწილე მეორე მხარისადმი მიყენებული დარცემა უფრო და უფრო გამანადგურებელი ხდება.

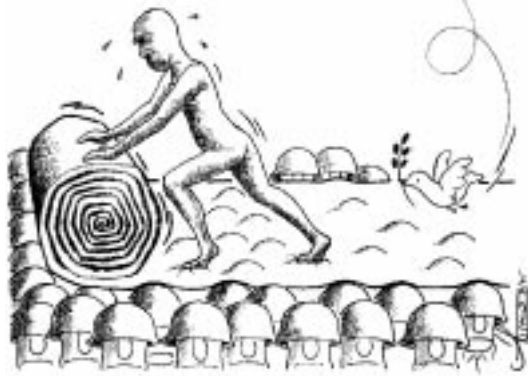
როგორც სქემიდან ჩანს, კონფლიქტის თითოეული საფეხური უკავშირდება გარკვეულ მიზანს, ემოციას და ურთიერთობის სტილს, რომელთა საშუალებითაც შეიძლება გაირკვეს კონკრეტული კონფლიქტის ესკალაციის ხარისხი.



**როგორ შევაჩეროთ კონფლიქტის ესკალაციის პროცესი (კონფლიქტის დეესკალაცია)**

არსებობს კონფლიქტის დეესკალაციის ძირითადი პრინციპები. მათი გამოყენება არც თუ ისე ადვილია. მაგრამ, თუ ჩვენ გვსურს კონფლიქტის მართვა, სასურველია მათი ცოდნა და პრაქტიკაში დანერგვა.





სამი ძირითადი პრინციპი:

- ◆ აიღეთ პასუხისმგებლობა საკუთარ ქმედებებზე, გრძნობებსა და აზრებზე - აღიარეთ თქვენი წვლილი კონფლიქტის გაღვივებაში.
- ◆ შეეცადეთ, რომ ოპონენტის ქცევამ არ განსაზღვროს თქვენი ქცევა, ნუ გახდებით მანიპულაციის საგანი; მოიქცით საკუთარი ეთიკური ნორმებისა და შეხედულებების შესაბამისად;
- ◆ გაითვალისწინეთ მეორე მხარის ინტერესები.

კიდევ რამდენიმე რჩევა, რომელიც ხელს უწყობს კონფლიქტის დეესკალაციას:

- გამოხატეთ თქვენი გრძნობები საყვედურების გარეშე;
- ნუ განავრცობთ საკამათო საკითხს, ისაუბრეთ კონკრეტულ პრობლემაზე
- ნუ მოიშველიებთ სხვა ადამიანებს ან ავტორიტეტებს;
- არ გამოიყენოთ გამოთქმები: “შენ ყოველთვის...”, “შენ არასდროს...”; (“შენ ყოველთვის იგვიანებ”, “შენ არასდროს არ ასრულებ შენს სიგყვას” და ა.შ.);
- ნუ მიაწებებთ სხვა ადამიანს “იარლიყებს” (“შურიანი ხარ”, “უპასუხისმგებლო ხარ” და ა.შ.);
- ნუ ჩაუდგებით ოპონენტს ჯიბრში;
- ნუ მიიღებთ გადაწყვეტილებას “ცხელ გულზე”;



უფრო ეფექტური და ქმედითი იქნება, როდესაც ამ რჩევებს კონფლიქტში ჩარეული ყველა მხარე იცავს, მაგრამ მათი ცალმხრივი გამოყენებაც არ იქნება უშედეგო.

## კონფლიქტი და ემოციები

როგორც წესი, კონფლიქტს თან ახლავს გარკვეული უარყოფითი ემოციები. რა ვქნათ, როგორ მოვიქცეთ, უნდა გამოვხატოთ ამგვარი ემოცია, თუ თავი შევიკავოთ?

სპეციალისტების აზრით, ემოციის მუდმივ შეკავებას ერთის მხრივ, შესაძლოა, მოჰყვეს მისი გამოსატყავე შეუფერებელ სიტუაციაში, ხოლო, მეორეს მხრივ, ამან



შეიძლება ადამიანში დაავადებაც კი გამოიწვიოს. ამიტომ, კონფლიქტოლოგები გვირჩევენ, რომ გამოვხატოთ ჩვენში აღძრული ემოცია (გაბრაზება, აღშფოთება, წყენა, და სხვ.)

## როგორ შევატყობინოთ სხვას ჩვენი ემოციები?

სშირად, კამათის დროს ადამიანები თავიანთ ემოციებს სხვისთვის საწყენი ფორმით გამოხატავენ. წარმოთქმული ბრალდებები თავდაცვის პოზიციაში აყენებს მეორე მხარეს და ხელს უწყობს კონფლიქტის ესკალაციას.

როგორ გამოვხატოთ ჩვენი გრძნობები ისე, რომ თან განვიმუხტოთ და თან კიდევ უფრო არ გავაუარესოთ მდგომარეობა?

აი, რამოდენიმე რჩევა:

- შეაგყობინეთ პარტნიორს პრობლემა და არა საკუთარი გადაწყვეტილება;
- შეაგყობინეთ პარტნიორს თქვენი გრძნობები;
- დაუკავშირეთ თქვენი გრძნობა მომხდარ ფაქტს, ეცადეთ არ შეაფასოთ პარტნიორი;
- პასუხისმგებლობა თქვენს გრძნობებზე საკუთარ თავზე აიღეთ;

მაგალითი:

“- ძალიან დამწყდა გული, გუშინ დათომ რომ დამირეკა და შენ არ მითხარი”.  
და არა: “- არ უნდა მითხრა, ხალხი რომ მირეკავს? მერამდენედ აკეთებ ამას!”

## სუბიექტური რეალობა

ყველა ადამიანს თავისი სუბიექტური, უნიკალური შინაგანი სამყარო აქვს. ერთი და იგივე ობიექტურად არსებულ მოვლენას სხვადასხვა ადამიანი თავისი სუბიექტური რეალობიდან გამომდინარე სხვადასხვანაირად აღიქვამს. ხშირად ჩვენ გვგონია, რომ კონკრეტულმა მოვლენამ სხვაშიც ისეთივე გრძნობები უნდა გამოიწვიოს, რაც ჩვენში, მაგრამ, ფაქტიურად ემოციებს იწვევს არა ესა თუ ის მოვლენა თავისთავად, არამედ ის საზრისი, რასაც ჩვენ მასში ვღებთ.

როდესაც ჩვენ ვთხოვთ სხვას, შეიცვალოს თავისი სუბიექტური რეალობა, ფაქტიურად ეს ნიშნავს იმას, რომ ვცდილობთ, უარი ვათქმევინოთ მას საკუთარ გამოცდილებაზე. იქნებ უმჯობესია, რომ არ მოვითხოვოთ სხვისაგან მისი გრძნობების ჩვენსაზე მისადაგება - შესაძლოა, იგი პრობლემას სხვა თვალთ უყურებს.

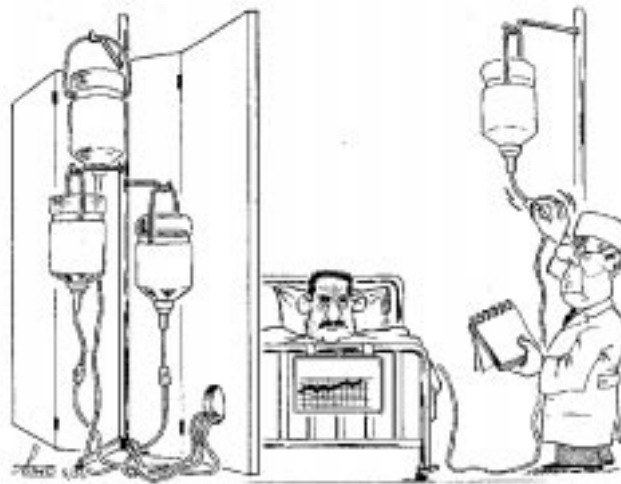
პრობლემის მოგვარება იწყება მაშინ, როდესაც ჩვენ მზად ვართ გავუგოთ სხვას და ვაღიაროთ მისი სუბიექტური სამყარო. **აღიარება არ ნიშნავს დათანხმებას.**





## კონფლიქტის წყაროები და ტიპები

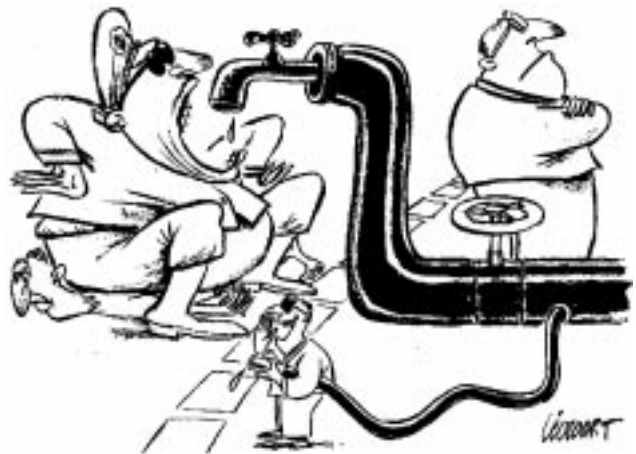
კონფლიქტების თეორიაში დღესდღეობით მრავალი ტიპის კონფლიქტებს გამოყოფენ. მათი კლასიფიკაცია ხდება სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით. ჩვენ გთავაზობთ კონფლიქტის ტიპოლოგიას მისი წყაროების (გამომწვევი მიზეზების) მიხედვით.



### ინფორმაციასთან დაკავშირებული კონფლიქტები -

ხშირად კონფლიქტის მიზეზად იქცევა ხოლმე არასწორი, დამახინჯებული, განსხვავებული ან არასაკმარისი ინფორმაცია.

ვთქვათ, მოაქვთ დამახინჯებული ინფორმაცია თქვენთვის მნიშვნელოვანი პიროვნების შესახებ, რის შედეგადაც გიფუჭდებათ მასთან ურთიერთობა. ან: ერთი და იგივე ფაქტის შესახებ მხარე-



ებმა განსხვავებული ორიენტაციის პრესიდან მიიღეს ინფორმაცია.

ასეთ შემთხვევაში პრობლემის მოგვარება შესაძლებელია ინფორმაციის დაზუსტებით. მხარეები უნდა შეთანხმდნენ იმაზე, თუ რა ინფორმაცია სჭირდებათ და როგორ მოიპოვონ სანდო ინფორმაცია.

### **ურთიერთდამოკიდებულებებთან დაკავშირებული კონფლიქტები -**

ამ ტიპის კონფლიქტები წარმოიქმნება, როცა მხარეებს უჩნდებათ იმის განცდა, რომ მათ არ აფასებენ, არ უწევენ ანგარიშს, არ აქცევენ ყურადღებას. შესაძლოა, დაპირისპირებულ მხარეთა შორის უკვე იყო გართულებული ურთიერთობები. მაგალითად, მოლაპარაკებების დროს, ერთ-ერთ მხარეს უჩნდება განცდა, რომ არ ჩათვალეს თანასწორ პარტნიორად, არ დაუთმეს საკმარისი დრო, არ მოუსმინეს და ა.შ.

შესაძლოა, რომ ასეთ განცდებს ჰქონდეს, ან არ ჰქონდეს რეალური საფუძველი. ორივე შემთხვევაში ეს ფსიქოლოგიური რეალობა ერთნაირად შეიძლება იწვევდეს კონფლიქტს და ამიგომ, უნდა შევეცადოთ, რომ პარტნიორს მოვუხსნათ ეს არასასიამოვნო განცდები.

ამგვარ კონფლიქტებს, როგორც წესი, ახასიათებს ძლიერი ემოციური ფონი. ყოველივე ეს გათვალისწინებული უნდა იქნას მათი მოგვარებისას.

### **ღირებულებებთან დაკავშირებული კონფლიქტები -**

ღირებულებები ჩვენთვის იმის საზომია, თუ რა არის კარგი - ცუდი, სამართლიანი - უსამართლო,



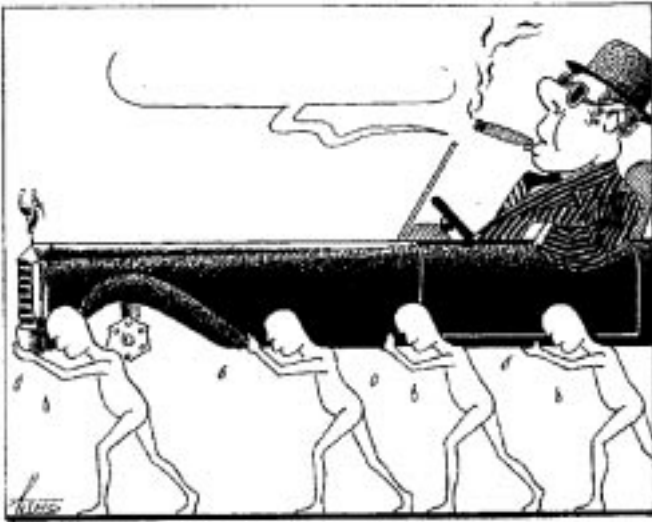


მორალური - ამორალური, კეთილი - ბოროტი. ხშირად ღირებულებები არ ემთხვევა ერთმანეთს და მხარეებს შორის დაპირისპირების სერიოზულ წყაროდ იქცევა. ამ დროს მხარეები კატეგორიულ ფორმაში გამოთქვამენ თავიანთ მოსაზრებებს. ასეთ შემთხვევებში მოლაპარაკება განსაკუთრებით რთული ხდება.

ამგვარი კონფლიქტების მოგვარების ერთ-ერთ გზას თითოეული მხარის მიერ სხვათა აზრის მნიშვნელოვნების აღიარება წარმოადგენს. სასურველია, მხარეებმა გააცნობიერონ, რომ ღირებულებათა მოცემული კონკრეტული სფერო მათი ურთიერთობის მხოლოდ ნაწილია და არსებობს სხვა, მათთვის საერთო ღირებულებები.

**გარე ფაქტორებთან, სტრუქტურებთან დაკავშირებული კონფლიქტები** - ბოგჯერ კონფლიქტს იწვევს მასში ჩართულ მხარეთაგან დამოუკიდებელი ფაქტორი ან სტრუქტურა. მაგალითად კანონები, დროითი შეზღუდვები, გეოგრაფიული და ფიზიკური ფაქტორები, სოციალური როლები და სხვა.

ასეთ შემთხვევაში, შესაძლოა, არსებული პრობლემა დაპირისპირებულ მხარეს მიეწეროს. მაგალითად, ორგანიზაციის დირექტორს, თანამდებობიდან გამომდინარე, უწევს დისციპლინასთან დაკავშირებული საკითხების წამოჭრა. ეს, შესაძლოა, გახდეს თანამშრომლების უკმაყოფილების მიზეზი. ამის შედეგად, დირექტორს მიეწერება გარკვეული პიროვნული თვისებები, რაც, შეიძლება, სრულიადაც არ შეესაბამებოდეს რეალობას.



ასეთ შემთხვევაში სასურველია დაფიქრდეთ და გავაცნობიეროთ, რომ დაძაბულობის მიზეზია არა დაპირისპირებული მხარე, არამედ მისგან დამოუკიდებელი - დროითი, როლური, გეოგრაფიული თუ სხვა ფაქტორები.

ამ დროს შესაძლოა, შედგეს საკითხის განხილვა, რათა მხარეებმა გამონახონ პრობლემის გადაჭრის გზები (თუნდაც სიგუაციის სტრუქტურას ვერაფერი მოუხერხონ).

### **ინტერესებთან დაკავშირებული კონფლიქტები -**

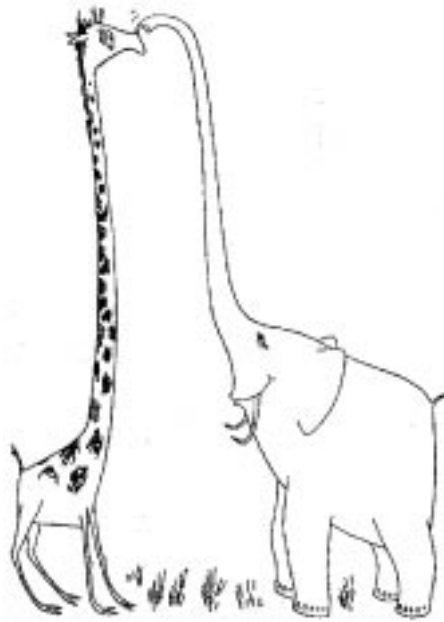
ამგვარი კონფლიქტების წყარო მოთხოვნის რეალური ან წარმოსახვითი შეუთავსებლობაა. ინტერესი შეიძლება იყოს მატერიალური (სახლი, მიწა, ფული და ა.შ.), არამატერიალური (სტატუსი, აღიარება), პროცესთან დაკავშირებული (რამდენად მისაღებია პროცესი). მაგალითად, შემთხვევით გებულობთ, რომ უფროსი თქვენთვის “შედგამოჭრილ” და თანაც შეპირებულ პოსტზე სხვის დანიშვნას აპირებს (ანუ ილახება თქვენი ინტერესები - მატერიალურიც, პრესტიჟისაც და პროცედურასთან დაკავშირებულიც).

ასეთ შემთხვევაში, უმჯობესია, რომ მხარეები შეხვდნენ, გაუზიარონ ერთმანეთს ინტერესები და შეეცადონ, მივიდნენ ურთიერთმისაღებ შეთანხმებაზე.

ყოველ კონკრეტულ კონფლიქტში ესა თუ ის წყარო მეტ-ნაკლებად არის წარმოდგენილი. კონფლიქტის გიჟი განისაზღვრება იმ წყაროს მიხედვით, რომელიც წამყვანია მოცემულ კონფლიქტში. კონკრეტული კონფლიქტის გადაჭრის გზები და საშუალებები სწორედ მისი წყაროებისა და გიჟის მიხედვით უნდა გამოინახოს.



## კომუნიკაცია



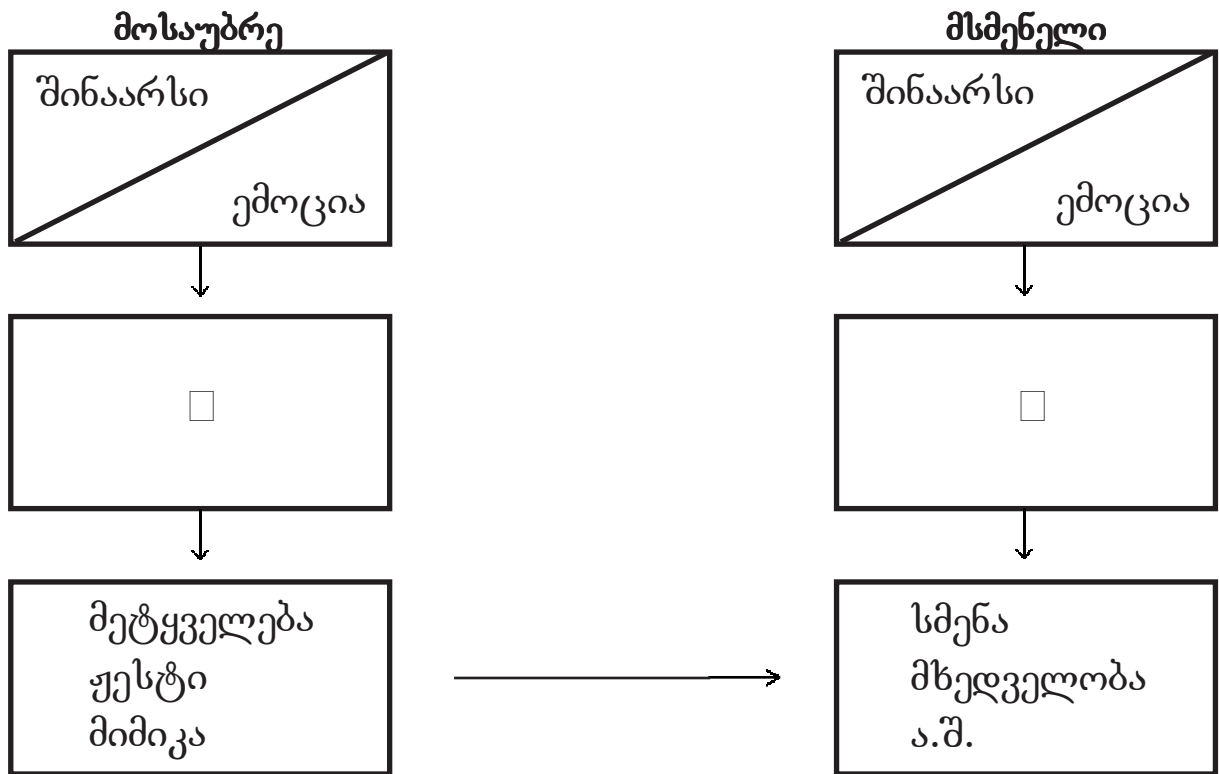
ნებისმიერი პრობლემური თუ არაპრობლემური სოციალური სიტუაცია ემყარება ურთიერთობას (კომუნიკაციას) მხარეებს შორის.

კომუნიკაცია არის ინფორმაციის ურთიერთ გაცვლა ადამიანებს შორის. ამ დროს ადამიანები აცობინებენ ერთმანეთს როგორც შინაარსს, ასევე გრძნობებს. ეს ინფორმაცია შეიძლება იყოს, როგორც ვერბალური (სიტყვიერი), ასევე არავერბალური (უსიტყვო).

პრობლემის მოგვარება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად ეფექტურია კომუნიკაცია.

ნებისმიერი ურთიერთობის, კომუნიკაციის პროცესი შეიძლება წარმოვიდგინოთ შემდეგი სქემის მიხედვით:





მოსაუბრე გადასცემს მსმენელს შეგყობინებას, ანუ შინაარსსა და გრძნობას, რომელიც მის პიროვნებაშია გარდატეხილი. ამ ინფორმაციას იგი გადასცემს როგორც ვერბალურად, ასევე არავერბალურად. მსმენელი ინფორმაციას იღებს შესაბამისი გრძნობის ორგანოებით. მიღებული შეგყობინება გარდატეხება მსმენელის პიროვნებაში. როგორც წესი, მოსაუბრის მიერ გაცემული და მსმენელის მიერ მიღებული ინფორმაცია არაა იდენტური.

ეფექტური კომუნიკაციისთვის საწყისსა და ბოლო ინფორმაციას შორის მაქსიმალური დაახლოება უნდა მოხდეს.

რა უნდა გაკეთდეს ამისთვის:



მოსაუბრე უნდა შეეცადოს, რომ მის მიერ გადაცემული შეცვობინება იყოს კარგად სტრუქტურირებული, აზრიანი, ლაკონური.

მსმენელი, სასურველია, იყოს მაქსიმალურად ორიენტირებული მოსაუბრეზე, რათა აღექვასტურად აღიქვას მოწოდებული შეცვობინება (როგორც შინაარსი, ასევე გრძნობა). ესე იგი, ეფექტური კომუნიკაციისთვის მნიშვნელოვანია როგორც მოსაუბრის, ასევე მსმენელის როლი.

### **„ჯოჰარის ფანჯარა“**

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაცია წარმოადგენს ადამიანებს შორის ინფორმაციის გაცვლას. ეს ინფორმაცია არის როგორც ვერბალური, სიგყვიერი, ასევე არავერბალური, უსიგყვი. შეუფერხებელი კომუნიკაციის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს საკუთარი თავისა და სხვა ადამიანის რეალისტური აღქმა. ამერიკელი ფსიქოლოგების ჯო ლუფტისა და ჰენრი ინგჰემის მიხედვით, ყოველი ადამიანი შეიძლება განხილულ იქნას, როგორც შემდეგი ოთხი “ზონის” ერთიანობა:

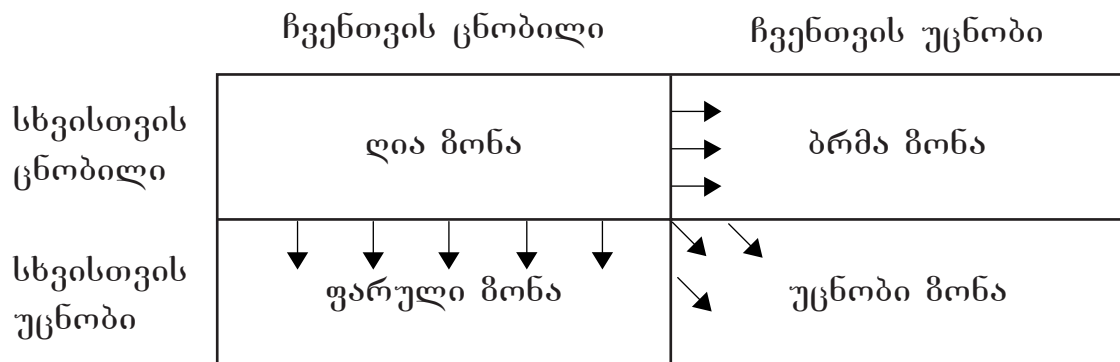
1. “ღია ზონა” - ინფორმაცია, რომელიც ცნობილია ჩვენთვის, ასევე სხვისთვის. მაგ. ჩემი საჯარო გამოსვლის შინაარსი;
2. “ფარული ზონა” - ინფორმაცია, რომელიც ცნობილია ჩვენთვის, მაგრამ უცნობია სხვისთვის. მაგ. ის, თუ რას განვიცდიდი მე აუდიტორიის წინ სიგყვით გამოსვლისას.
3. “ბრმა ზონა” - ინფორმაცია, რომელიც უცნობია ჩვენთვის, მაგრამ ცნობილია სხვისთვის. მაგ. გამომეგყველება, რომელიც მქონდა სიგყვით გამოსვლისას.





4. “უცნობი მონა” - ინფორმაცია, რომელიც არც ჩვენთვისაა ცნობილი და არც სხვისთვის. ეს პიროვნების ის ასპექტებია, რომლებსაც ჩვენ, მართალია ვერ ვაცნობიერებთ, მაგრამ ისინი მნიშვნელოვნად განსაზღვრავენ ჩვენს ქცევას. მაგ. ადრეული ბავშვობის გამოცდილება, რომელმაც ხელი შემიშალა სიტყვით გამოსვლაში.

	ჩვენთვის ცნობილი	ჩვენთვის უცნობი
სხვისთვის ცნობილი	ღია მონა	ბრმა მონა
სხვისთვის უცნობი	ფარული მონა	უცნობი მონა



## ეფექტური მოსმენა

ბღამიანები ურთიერთობისას უმეტეს დროს მოსმენას ანდომებენ, ხოლო ურთიერთობას ჩვენ (თუ არ ჩავთვლით ძილს) მთელი დროის დაახლოებით 70%-ს ვუთმობთ. მაშასადამე, მოსმენა ცხოვრების უდიდეს ნაწილს იკავებს. საინტერესოა, თუ რამდენად ეფექტურად ვიყენებთ ამ დროს – რამდენად ეფექტურად ვუსმენთ. აღმოჩნდა, რომ თურმე ჩვენ “ეფექტურად” მხოლოდ 25%-ით ვისმენთ. გასაგებია, რომ ეფექტური მოსმენის უნარ-ჩვევა გააუმჯობესებს ჩვენი ურთიერთობების ხარისხს და საქმეში წარმატებას შეუწყობს ხელს.

ეფექტური მოსმენის უნარი გვაძლევს საშუალებას, განვმუხტოთ დაძაბული სიტუაცია, მოვუხსნათ მოსაუბრეს სტრესი და დაძაბულობა. როდესაც მოსაუბრეს ეძლევა საშუალება, ბოლომდე გამოთქვას თავისი აზრი ან საყვედური და თქვენ იყენებთ ეფექტური მოსმენის ტექნიკას, საგრძნობლად უმჯობესდება ურთიერთობები და ზოგადი ატმოსფერო და შესაბამისად, განიმუხტება კონფლიქტური სიტუაცია.

ეფექტური მოსმენის უნარის უქონლობის შემთხვევაში, მისი განვითარება სავსებით შესაძლებელია, თუმცა მოითხოვს დროსა და მონდომებას.



კონფლიქტოლოგიაში ცნობილია მოსმენის სხვადასხვა ხერხები (არეკვლა, პერეფრაზი, და სხვა). ერთ-ერთი მათგანი, “აქტიური მოსმენა”, ყველაზე ხშირად გამოიყენება და საკმაოდ ეფექტურია კონფლიქტური სიტუაციებში.

## აქტიური მოსმენა

მიგიქცევიათ თუ არა ოდესმე ყურადღება იმისთვის, თუ როგორ უსმენენ ადამიანები ერთმანეთს ჩხუბის დროს? ისინი მოუთმენლად ელიან ოპონენტისაგან ისეთ სიგყვას, რომელიც მათ კონგრუენტულად გადასვლის საშუალებას მისცემს. ამასთან, ოპონენტის ნათქვამიდან მათ ესმით მხოლოდ ის, რაც საკუთარი პოზიციის დასაცავად გამოადგებათ. ასეთ დროს, ადამიანს ყურადღება მთლიანად საკუთარ თავზე (აზრებზე, გრძნობებზე) აქვს გადაგანილი. ამის საპირისპიროდ, აქტიური მსმენელის ყურადღება მაქსიმალურადაა მიმართული, მოსაუბრებზე. იგი ცდილობს ბუსტად გაიგოს მოსაუბრის შეგყობინება - ბედმიწევნით სრულად დაიჭიროს შინაარსი და დაიჭიროს ის გრძნობები, რომელიც მოსაუბრეს აქვს ამ შინაარსთან დაკავშირებით.

“აქტიური მოსმენისას” არ ხდება მსმენელის მიერ საუბარში აქტიური ჩარევა. საუბრის შინაარსის ან გრძნობის შეფასება, რჩევის მიცემა, პრობლემის გაანალიზება ან განსჯა შესაძლოა გახდეს მოსაუბრის გაღიზიანების, მისი საუბრის ბლოკირების მიზეზი. მსმენელი მთლიანადაა ორიენტირებული მოსაუბრებზე, მაქსიმალურად ცდილობს, დაიჭიროს მისი შეგყობინების შინაარსი და ემოცია, **აჯამებს** როგორც ერთს, ასევე მეორეს და თავისი სიგყვებით უბრუნებს მოსაუბრეს. ის, რომ მსმენელი ცდილობს, გაუგოს პარტნიორს და აქტიური მოსმენის ტექნიკის საშუალებით ნათელს ხდის კიდევაც ამას, ქმნის ნდობისა და აღიარების აგმოსფეროს, რაც აიოლებს დაპირისპირებული მხარეების შემდგომ მუშაობას პრობლემებზე.

თუ გსურთ, იყოთ “აქტიური მსმენელი”, გაითვალისწინეთ შემდეგი პრინციპები:

- ნუ გააკეთებთ დასკვნებს, შეეცადეთ, მხოლოდ შეაჯამოთ პარტნიორის ნათქვამი;



- ყურადღება მიაქციეთ პარგნიორის შეცვობინების არა მხოლოდ შინაარსს, არამედ გრძნობასაც. იმ შემთხვევაში, როდესაც შეცვობინების მხოლოდ შინაარს ვაჯამებთ, მოსაუბრეს რჩება განცდა, რომ მისი ემოციები ვერ გაიგეს. თუ შევაჯამებთ მხოლოდ გრძნობებს, შესაძლოა, გამოვიწვიოთ მოსაუბრის უნდობლობა, რადგან მას დარჩება შთაბეჭდილება, რომ მისი ნათქვამის შინაარსი არ აინტერესებთ;
- გრძნობების შეჯამებისას გაითვალისწინეთ მათი ინგენსიობა; მაგალითად: თუ მოსაუბრე გამოხატავს აღშფოთებას, ჩვენ კი შეჯამებისას ვეუბნებით, რომ ის უბრალოდ გულდაწყვეტილია, მას რჩება განცდა, რომ ვერ გავუგებთ.
- თავი აარიდეთ შესავალ ფრაზებს (მაგ. “თუ სწორად გავიგე”. . . ; “როგორც მე მესმის” და ა.შ.), რადგან ამ დროს ყურადღების გადატანას ისევ საკუთარ თავზე ახდენთ.

ქცევის

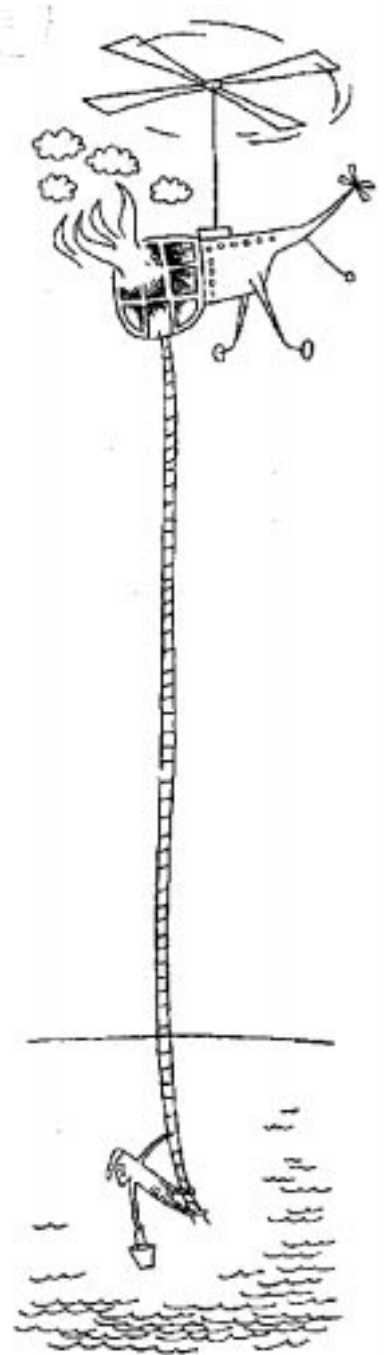
სტრატეგიები

კონფლიქტურ

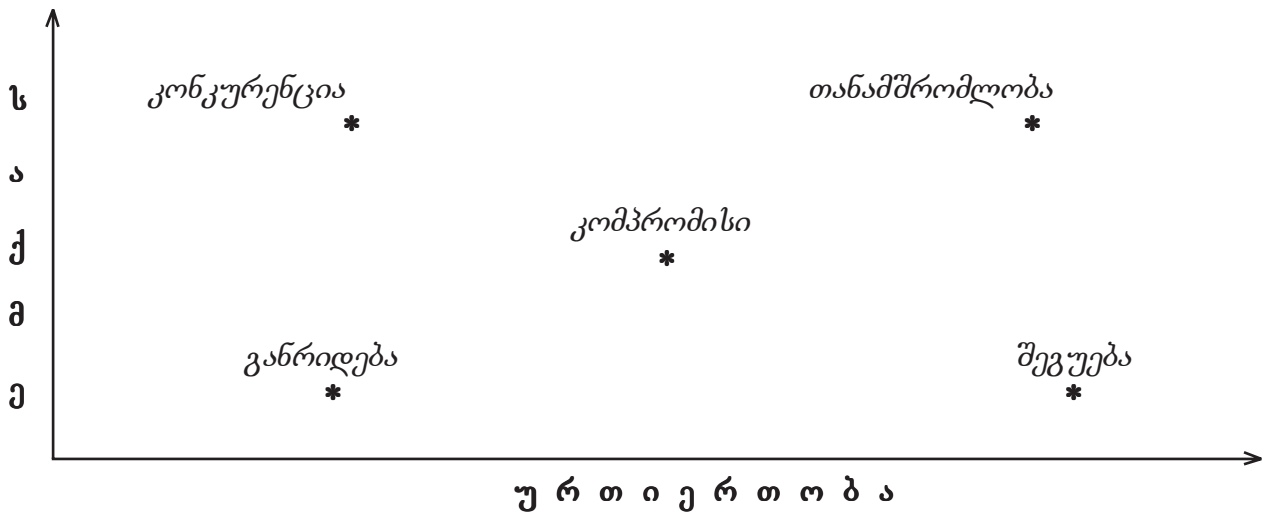
სიტუაციებში

ყოველი ჩვენგანი რეალურ ცხოვრებაში იყენებს კონფლიქტის მოგვარების განსხვავებულ გზებს. გარკვეულ სიტუაციაში, თუ ჩვენს ქცევას არ მოჰყვება სასურველი შედეგი, ჩვენ ვცდილობთ, შევცვალოთ ქცევის სტრატეგია.

პრობლემურ სიტუაციაში ჩვენ შეიძლება ვხელმძღვანელობდეთ ორი განსხვავებული ინგერესით. ერთის მხრივ, ეს არის მიზანი, რომელსაც გვინდა, რომ მივაღწიოთ (საქმე), და მეორეს მხრივ - ურთიერთობები, რომელიც არსებობს მეორე მხარესთან. ამ ფაქტორთა გათვალისწინებით, შესაძლებელია ხუთი განსხვავებული სტრატეგიით მოქმედება.







აღამიანს აქვს ტენდენცია, რომ თავისთვის ჩვეული სტრატეგიით იმოქმედოს, მაგრამ არ არსებობს სტრატეგია, რომელიც ყველა კონფლიქტური სიტუაციისათვის ერთნაირად ვარგოდეს.

მნიშვნელოვანია, რომ თითოეულ სტრატეგიას აქვს როგორც დადებითი მხარე, ასევე ხიფათი.

იმ შემთხვევაში, როდესაც აღამიანი ნაკლებად ზრუნავს ურთიერთობებზე და ასევე, ნაკლებად აინტერესებს საქმე, უმჯობესია, მან გამოიყენოს სტრატეგია “განრიდება”.

მაგალითი: მიდიხართ ქუჩაში და აგეკიდათ მთვრალი. თქვენ მასთან არც რაიმე საქმე გაკავშირებთ და არც ურთიერთობა. ამ დროს უმჯობესია, განერიდოთ სიტუაციას.

თუკი პრობლემურ სიტუაციაში ადამიანისთვის მნიშვნელოვანია ურთიერთობები და უკანა პლანზეა საქმე, სჯობს გამოიყენოს სტრატეგია “შეგუება”.

ამ სტრატეგიის გამოყენება ხშირად ამრიგად იმართება, რადგან აქ ურთიერთობების შენარჩუნება იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ საქმის მხრივ შეიძლება დათმობა.



მაშინ, როდესაც შესაძლებელია დათმობაზე (ნაწილობრივ) წასვლა როგორც საქმის, ასევე ურთიერთობების მხრივ, ჯობია ავირჩიოთ სტრატეგია “კომპრომისი”.

ამ სტრატეგიის გამოყენების ტიპური მაგალითია ვაჭრობა, როდესაც მხარეებს აქვთ საწყისი პოზიცია (ფასი), ხდება ნაწილობრივი დათმობა ორივე მხრიდან და მიიღწევა კიდევ დამაკმაყოფილებელი შედეგი.



სიტუაციაში, როდესაც მაქსიმალურად ვართ ორიენტირებული საქმეზე და ნაკლებად ვზრუნავთ ურთიერთობებზე, ყველაზე ეფექტური იქნება, სტრატეგია “კონკურენციის” არჩევა.

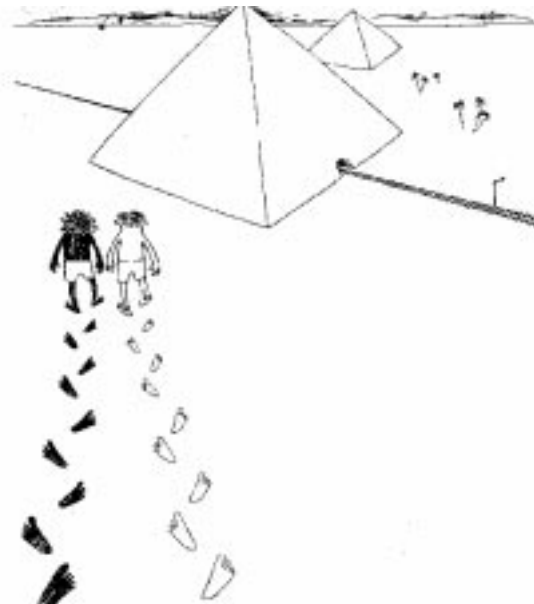
ეს სტრატეგია სუფთა სახით ნებისმიერი სპორტული შეჯიბრების არსს წარმოადგენს. მას სხვა სფეროებშიც ხშირად მიმართავენ, განსაკუთრებით ბიზნესში.





არსებობს კიდევ ერთი სტრატეგია, რომლის დროსაც შესაძლებელია, ვიყოთ მაქსიმალურად ეფექტური საქმეშიც და პარტნიორთან ურთიერთობებშიც, ეს სტრატეგიაა “თანამშრომლობა”.

მაქსიმალურად ეფექტურია ყველა იმ სიტუაციაში, სადაც კი შესაძლებელია მისი გამოყენება.



## მოლაპარაკებები

ყოველდღიურად, ამა თუ იმ პრობლემურ სიტუაციაში, ჩვენ ჩართული ვართ მოლაპარაკებებში - ოჯახის წევრებთან, თანამშრომლებთან, გამყიდველებთან და სხვა.

იმის მიხედვით, თუ რა სახის პრობლემასთან გვაქვს საქმე და რა შედეგს (რა შეთანხმებას) ველით, შესაძლებელია, რომ შედეგს ან ე.წ. ინტერესებზე დაფუძნებული მოლაპარაკებები, ან ე.წ. პოზიციური ვაჭრობა.

## პოზიციური ვაჭრობა თუ ინტერესებზე დაფუძნებული მოლაპარაკება?

იმ შემთხვევაში, როდესაც მხარეები სასურველ შეთანხმებამდე პოზიციებიდან (“რა მინდა მე”) გამომდინარე მიდიან საქმე გვაქვს “პოზიციურ ვაჭრობასთან”.

პოზიციური ვაჭრობა მოლაპარაკებების გავრცელებული ფორმაა. ამ შემთხვევაში საუკეთესო შედეგია კომპრომისი, ანუ ორივე მხარე მიდის ნაწილობრივ დათმობაზე; ნაკლებად ხდება ალტერნატივათა ძიება; მხარეები საუბრობენ საკუთარი პოზიციებიდან გამომდინარე და არ ეძებენ სხვა შესაძლებლობებს, რადგან სიტუაცია არ მოითხოვს ძირეული ინტერესების გათვალისწინებას.

*მაგალითად, ბაზარში მყიდველს სურს პროდუქტის შეძენა გარკვეულ ფასად, გამყიდველი კი ასახელებს თავის ფასს. მოლაპარაკების შედეგად მხარეები მიდიან გარკვეულ კომპრომისულ ვარიანტამდე, რომლითაც შესაძლებელია ორივე მხარე სავსებით კმაყოფილი იყოს.*

არსებობს არა ერთი პრობლემური სიტუაცია, სადაც საკითხს ვერ გადავჭრით პოზიციებიდან გამომდინარე. ასეთ დროს, ურთიერთმისაღები შეთანხმების მისაღწევად, საჭიროა პოზიციებიდან ინტერესებზე (“რისთვის მინდა მე”) გადასვლა.



ინტერესებზე დაფუძნებული მოლაპარაკება მოითხოვს მხარეთა ერთობლივ ძალისხმევას, რათა დაკმაყოფილდეს ყველა მხარის ინტერესები და მოთხოვნები. ამგვარი მოლაპარაკებები ეფექტურია, როცა მხარეები ორიენტირებულნი არიან სამომავლო ურთიერთობებზე და სურთ, მიიღონ მეტი, ვიდრე ეს კომპრომისითაა შესაძლებელი.

*მაგალითი: (რეალური შემთხვევა)*

დიასახლისი ყოველ კვირა ბაზარში ყიდულობს კვერცხს ერთი და იგივე გამყიდველთან. ერთ დღეს იგი ფასზე საუბრიდან (პომიცეიდან) გადავიდა დეგალების გამოკითხვაზე - თუ როგორ და საიდან ჩამოაქვს გამყიდველს ახალი კვერცხი, როგორ ახერხებს, რომ არ დაემგვრას და სხვა. ამავე დროს, დიასახლისმა ისიც უთხრა გამყიდველს, რომ კარგი იქნებოდა, თუ ამ კვერცხის ტარება ყოველ კვირა არ მოუწევდა ბაზრიდან სახლში. საუბრისას აღმოჩნდა, რომ თურმე გამყიდველი ახლოს ცხოვრობს და მის ინტერესშია, რომ ბაზარში კი არ აგაროს კვერცხი გასაყიდად, არამედ მეზობელ უბანში. (ე.ი. მყიდველმა და გამყიდველმა ერთმანთს დაუფარავად გაუზიარეს თავისი ინტერესები) მხარეები შეთანხმდნენ, რომ გამყიდველი დიასახლისს კვერცხს ჩაუტანს, დიასახლისი მეზობლებში მოიკითხავს კიდევ სხვა მსურველებს, ფასიც უფრო ნაკლები იქნება.

## **პრობლემაზე ერთობლივი მუშაობა**

პრობლემაზე მუშაობის პროცესი გულისხმობს თანმიმდევრული ქმედებების განხორციელებას, რომელთა ეგაპობრივი შესრულება განაპირობებს წარმატებას. არსებობს პრობლემაზე ერთობლივი მუშაობის ორი მნიშვნელოვანი ფაზა - მოსამზადებელი და საკუთრივ პრობლემის გადაწყვეტის.





## მოსამზადებელი ფაზა

### ◆ დარწმუნდით, რომ შეგაკება დასრულდა -

მხარეები უნდა შეთანხმდნენ იმაზე, რომ ყველას აქვს უფლება, ჰქონდეს საკუთარი აზრი. თუ ჯერ კიდევ იგრძნობა უნდობლობა და ურთიერთბრალდებანიც არ ამოწურულა, უმჯობესია გამოხატოთ თქვენი გრძნობები დაუფარავად.

### ◆ შეთანხმდით იმაზე, რომ შესაძლებელია ურთიერთმისაღები გადაწყვეტილების მიღწევა -

პროცესი არ დაიწყება მანამ, სანამ მხარეები არ დარწმუნდებიან, რომ მათი ინტერესები გათვალისწინებული იქნება.

### ◆ შეთანხმდით პრობლემის გადაწყვეტის პროცესზე -

ანუ, შემდგომი მოქმედების გეგმაზე, ეტაპებზე, რათა მომავალში არ აღმოჩნდეს, რომ თქვენ სულ სხვანაირად წარმოგედგინათ პრობლემაზე მუშაობის პროცესი.



## **საკუთრივ პრობლემაზე მუშაობის ფაზა:**

### **◆ პრობლემის ფორმულირება -**

შეთანხმდით იმაზე, თუ რა გჭირდებათ პრობლემის გადასაწყვეტად. დაიწყეთ ინტერესების განხილვით და არა მზა გადაწყვეტილებების მიწოდებით. უაღრესად მნიშვნელოვანია პრობლემის ფორმულირებაზე მუშაობის ფაზა. ამ დროს ნათელი ხდება პრობლემის შინაარსი თანაც ისე, რომ ეს პრობლემა ყველა მხარისათვის საერთოა. მხარეებს თანამშრომლობის საშუალება ეძლევათ - ისინი უკვე “საერთო საქმეზე” ზრუნავენ. ნუ დაგენანებათ დრო იმისთვის, რომ ეს ეტაპი გულდასმით გაიაროთ.

### **◆ ალტერნატივების მოძიება -**

შექმენით გადაწყვეტილებების, ალტერნატივების ნუსხა. ეს, შესაძლოა, “ბრენსტორმინგითაც” (იხ. ქვევით) მოხდეს. რაც მეტია იდეა, მით უკეთესია.

### **◆ შეთანხმება კრიტერიუმებზე**

აირჩიეთ პერსპექტიული იდეები და გამოყავით ურთიერთმისაღები კრიტერიუმები. თუ ამ დროს ვითარება დაიძაბა და კვლავ გრძელდება საუბარი იმაზე, რაშიც ვერ რიგდებით, შეჩერდით, ჩამოთვალეთ ის საკითხები, რომლებიც გადაწყდა.

### **◆ საკუთრივ გადაწყვეტილების მიღების ფაზა**

ჩვენს მიერ გამოყოფილი კრიტერიუმებით შევარჩევთ პერსპექტიულ იდეებს (ალტერნატივებს) და მივდივართ საბოლოო გადაწყვეტილებამდე.

### **◆ შეთანხმდით გადაწყვეტილების შესრულების მექანიზმზე**

ამის გარეშე ხელშეკრულებამ, შესაძლებელია, ვერ იმუშავოს. დარწმუნდით, რომ

კარგად გაიგეთ თუ რა სურთ თქვენგან და გააგებინეთ იგივე პარტნიორს.

◆ შეთანხმდით ერთობლივად მიღებული გადაწყვეტილები კონტროლის საშუალებებზე

სრულდება თუ არა თქვენს მიერ ერთობლივად მიღებული გადაწყვეტილება? შეთანხმდით იმაზე, თუ როგორ შეაფასებთ შესრულების პროცესს. შეთანხმდით შემოწმების კონკრეტულ ვადებზე, და საჭიროების შემთხვევაში, დაგეგმეთ ახალი შეხვედრები, რათა იმუშაოთ უკვე მიღებული გადაწყვეტილების შესრულების სრულყოფაზე.

**ფასილიტაცია**

პრობლემაზე ერთობლივი მუშაობისას გასათვალისწინებელია ამ პროცესის ორი მხარე: შინაარსი (რა საკითხებზე მუშაობენ) და ურთიერთდამოკიდებულებები (როგორ წარმართება მათ შორის ურთიერთქმედება). იმისთვის, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი იოლი და ეფექტური იყოს, მიმართავენ ფასილიტაციას.

ფასილიტაცია არის პროცესის წარმართვა მესამე ნეიგრალური მხარის (პროფესიონალის) მონაწილეობით. პროცესზე პასუხისმგებელი ადამიანი - ფასილიტატორი - აწესრიგებს ურთიერთდამოკიდებულებებს და პირისპირებულ მხარეებს შორის, რითიც ხელს უწყობს მათ მუშაობას პრობლემის შინაარსზე.

როდესაც რამოდენიმე ადამიანი



ერთად მუშაობს პრობლემურ საკითხზე, მათი ურთიერთქმედება ორ დონეზე წარმართება: ერთია შინაარსის დონე. აქ ადამიანები უზიარებენ ერთმანეთს საქმის არსს, არსებულ ინფორმაციასა და ფაქტებს. მეორეა ურთიერთობის დონე. ადამიანები ნებისმიერი ურთიერთქმედებისას უზიარებენ ერთმანეთს ინფორმაციას იმის შესახებაც, თუ რამდენად ესმით მათ ერთმანეთის, გრუნავენ თუ არა ერთმანეთის პრობლემებზე და რამდენად ფიქრობენ ისინი სხვებთან ურთიერთობის შენარჩუნებაზე.

ფასილიტატორი აფიქსირებს ორივე ამ დონეს, უსმენს მონაწილეთა მიერ გამოთქმულ ფაქტებს და უყურადღებოდ არ ტოვებს მათ მიერ გამოხატულ გრძნობებს. იგი ამახვილებს ყურადღებას ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა საუბრის დაწყება, რეგლამენტი, პარტნიორების მიერ ერთმანეთის მოსმენა-არმოსმენა და ა.შ. ფასილიტატორი ხელს უწყობს თანამშრომლობითი აგმოსფეროს შექმნას.

ფასილიტატორი უნდა იყოს მიუკერძოებელი, ობიექტური, ნეიტრალური, მას არა აქვს უფლება, ჩაერთოს კამათში და გამოთქვას საკუთარი შეხედულებები. იგი ვერ მიიღებს გადაწყვეტილებას. მას მხოლოდ შეუძლია შეხვედრის მსვლელობის წარმართვა. ფასილიტატორი ეხმარება მხარეებს პრობლემის ჩამოყალიბებაში და აფიქსირებს პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში მიღწეულ ეტაპებს.

ფასილიტატორი უნდა მოერიდოს:

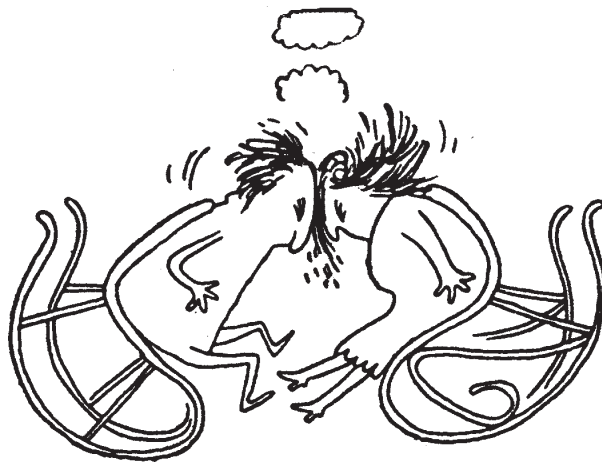
- მონაწილეთა მიერ გამოთქმული იდეების გაკრიტიკებას და საკუთარი აზრის გამოთქმას;
- საკუთარი აზრის ჯგუფისთვის თავზე მოხვევას;
- მონაწილეთა შეთანხმების გარეშე სერიოზული გადაწყვეტილებების მიღებას პროცედურულ საკითხებთან დაკავშირებითაც კი;
- ხანგრძლივი კომენტარების გაკეთებას და ამით მონაწილეთა დროის შეზღუდვას.



ფასილიგატორის მონაწილეობა სასურველია, მაგალითად, ღია სემინარებისა და შეხვედრების დროს; კონფლიქტში ჩართულ მხარეებს შორის ინფორმაციის გაცვლისას; ისეთი შეხვედრების ჩატარებისას, რომლებიც გამიზნულია კონფლიქტებთან ან სადავო საკითხებთან დაკავშირებულ პრობლემებზე სამუშაოდ; პარტნიორული დამოკიდებულების ჩამოყალიბებისათვის მოწყობილ შეხვედრებზე; შიდა ორგანიზაციული შეხვედრებისას, როდესაც მონაწილეთაგან რომელიმე ადამიანს ან ადამიანებს სხვებზე გაცილებით მეტი ძალაუფლება აქვთ და ეს დანარჩენების მიერ საკმაოდ მტკივნეულად აღიქმება.

ფასილიგატორის დახმარებით ჯგუფში პრობლემების მიგვარების, პოტენციური კონფლიქტების თავიდან აცილებისა და პარტნიორული დამოკიდებულებების ჩამოყალიბების შანსი მნიშვნელოვნად იზრდება.

## **ბრეინსტორმინგი** (ტვინის შტურმი)



ერთ-ერთი ტექნიკა, რომელსაც ფასილიგატორი შეხვედრების დროს იყენებს, არის ბრეინსტორმინგი.

ბრენსტორმინგი ჯგუფის შემოქმედებითი მუშაობის ერთ-ერთი გავრცელებული მეთოდია.

ჩვენთვის ჩვეულია, რომ კრიტიკულად მივუდგეთ როგორც საკუთარ, ასევე სხვის მიერ გამოთქმულ იდეას. ადამიანები არ იყენებენ ძალიან მნიშვნელოვან და ფასეულ ბუნებრივ რესურსს: ჯგუფის წევრთა შემოქმედებით ამროვნებას.

ბრენსტორმინგი გუნდური მუშაობაა, ამიტომ გამოთქმული იდეების ატაცება და შემდგომი განვითარება არა მხოლოდ დაშვებულია, არამედ ძალზე სასურველიც.

ბრენსტორმინგის მიზანია, ჯგუფის ყველა წევრის გააქტიურება, რათა ყველას მიეცეს ამრის გამოთქმის საშუალება, არ მოხდეს იდეების ბლოკირება. იდეები უნდა გამოიხატოს კრიტიკისა და შეფასების გარეშე. იდეების რაოდენობა მათ ხარისხზე უფრო მნიშვნელოვანია. რაც მეტი იდეა იქნება, მით მეტია ალბათობა იმისა, რომ მოინახება ყველასთვის მისარები ვარიანტი.

## **ბრენსტორმინგის ტექნიკის გამოყენების ძირითადი წესებია:**

### **1. ყოველი იდეა ფასეულია, თუნდაც:**

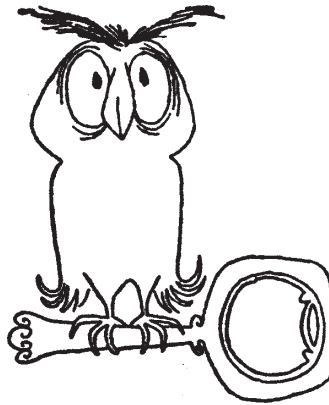
- ⇒ შეუსაბამო, გაუგებარი
- ⇒ უხერხული
- ⇒ სულელური
- ⇒ ფანტასტიკური

### **2. ნუ განესჯით:**

- ⇒ ნუ შეაფასებთ ერთმანეთის იდეებს
- ⇒ ნუ მოგერიდებთ საკუთარი იდეების გამოთქმა
- ⇒ “გადავარჩინოთ” იდეები შემდგომი დისკუსიისთვის.

### 3. წესების მოდიფიცირება (სახეცვლილება) პროცესის მსვლელობისას დაუშვებელია.

ამ პროცედურის შემდეგ ხდება “ჩამოყრილი” იდეების გადარჩევა და პერსპექტიული ვარიანტების დადგენა.



**შ**ემდეგ გამოშვებაში თქვენ გაეცნობით, თუ როგორ დავეხმაროთ ერთმანეთს პრობლემების გადაწყვეტაში, ხელი შევუწყოთ ურთიერთმისაღები გადაწყვეტილების მიღებას, როგორ ვუხელმძღვანელოთ ჯგუფს, როგორ დაეუფლოთ მოლაპარაკებათა ფასილიტაციის ხელოვნებას და სხვ.



ჩვენი ცენტრი უკვე მეოთხე წელიწადია, რაც ატარებს ტრენინგებს კონფლიქტების თავიდან აცილებისა და მოგვარების დარგში. ეს პროგრამა დაიწყო 1996 წლის ნოემბერში.

„კონფლიქტების მოგვარების სწავლების პროგრამა საქართველოში“ დაფინანსებულია ნორვეგიის მთავრობის მიერ ნორვეგიის ლტოლვილთა საბჭოს მეშვეობით.

ტრენინგებს ატარებენ საერთაშორისო კვალიფიკაციის სპეციალისტები, ტრენერები:

გიორგი ხუციშვილი, ფილოსოფიის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი, (პროგრამის ხელმძღვანელი);

თინა ასათიანი, სოციალური ფსიქოლოგი;

მაია რაზმაძე, სოციალური ფსიქოლოგი;

ლია სანიკიძე, სოციალური ფსიქოლოგი;

გაბა ნიჭარაძე, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა კანდიდატი;

დალი ბერეკაშვილი, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა კანდიდატი;

რუსუდან მშვიდლობაძე, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა კანდიდატი.

1996 - 2000 წლებში ტრენინგები ჩატარდა საქართველოს სხვადასხვა ქალაქებსა და რეგიონებში: თბილისი, ფოთი, მცხეთა, ქუთაისი, გორი, ცხინვალი, ზუგდიდი, ბათუმი, რუსთავი, წყნეთი და სხვ.

ამ წლების განმავლობაში ტრენინგები მრავალმა ადამიანმა გაიარა (1500-ზე მეტმა). მათი უმრავლესობა ის ხალხია, ვისაც უშუალო შეხება აქვს ბოლო წლებში მიმდინარე კონფლიქტებთან საქართველოში (დევნილები, ჟურნალისტები, ძალადუბანი სტრუქტურების, არასამთავრობო და სამთავრობო სტრუქტურათა წარმომადგენლები).

სტანდარტული ტრენინგი გრძელდება ერთი სამუშაო კვირა, წარმატებულ მსმენელებს გადაეცემათ სპეციალური სერტიფიკატები.

**ს**წავლარულ გამოცემებში სშირად ნახავთ რჩევებს - როგორ მოვიკლოთ წონაში, როგორ დავძლიოთ სტრესი, როგორ ავაწყოთ ურთიერთობა გარდამავალი ასაკის მვილთან და ა.შ. ასეთი რჩევების უმეტესობა არ არის საფუძველს მოკლებული და ფრიად სასარგებლოცაა, მაგრამ ზრობლემა იმაშია, რომ ზრატეკაში მათ ძალზე ცოტა ვინმე თუ იყენებს. შეიძლება, თქვენ გადაავლოთ თვალი ასეთ რჩევებს, გაიფიქროთ, ეს კარგი რამ უნდა იყოსო, ერთი-ორჯერ სცადოთ კიდევ, მიჰყუეთ რეკომენდაციას, მაგრამ, როგორც წესი, მალე ივიწებთ ამ ვველაფერს.

ეს საშიშროება ჩვენს ბროშურაში მოცემულ რჩევებსა და რეკომენდაციებსაც ელით. ამავუ დროს, არსებობს ეფექტიანი მეთოდიკა, თუ როგორ გაუითავისოთ ესა თუ ის რჩევა, თეორიული მოდელი ისე, რომ წარმატებით **გამოვიყენოთ** იგი შესაბამის სიტუაციაში.

ინტენსიური ჯგუფური **ტრენინგის** მსვლელობისას, გამოცდილი სპეციალისტების მიერ ხდება (სავარჯიშოების, როლური თამაშებისა და სხვა ხერხების გამოყენებით) ახალი, სპეციალური ცოდნის გადაცემა და იმავედროულად იმ უნარ-ჩვევების გამომუშავება, რომელიც ტრენინგის მონაწილეებს გამოადგებათ ეოველდღიურ ცხოვრებაში.

სოხუმარულ გამოცემებში სშირად ნახავთ რჩევებს -  
როგორ მოვიკლოთ წონაში, როგორ დაეძლიოთ სტრესი,  
როგორ ავაწყოთ ურთიერთობა გარდამავალი ასაკის  
შვილთან და ა.შ. ასეთი რჩევების უმეტესობა არ არის  
საფუძველს მოკლებული და ფრიად სსსარგებლოცაა,  
მაგრამ პრობლემა იმაშია, რომ პრაქტიკაში მათ ძალზე  
ცოტა ვინმე თუ იყენებს. შეიძლება, თქვენ გადაავლოთ  
თვალი ასეთ რჩევებს, გაიფიქროთ, ეს კარგი რამ უნდა  
იქოსო, ერთი-ორჯერ სცადოთ კიდევ, მიჭუქეთ  
რეკომენდაციას, მაგრამ, როგორც წესი, ძალე ივიწებთ  
ამ უველაფერს.

ეს საშიშროება ჩვენს ბროშურაში მოცემულ რჩევებსა  
და რეკომენდაციებსაც ელით.

ამავე დროს, არსებობს ეფექტიანი მეთოდიკა, თუ როგორ  
გავითავისოთ ესა თუ ის რჩევა, თეორიული მოდელი ისე,  
რომ წარმატებით გამოვიყენოთ იგი შესაბამის  
სიტუაციაში.

ინტენსიური ჯგუფური ტრენინგის მსვლელობისას,  
გამოცდილი სპეციალისტების მიერ ხდება  
(სავარჯიშოების, როლური თამაშებისა და სხვა ხერხების  
გამოყენებით) ახალი, სპეციალური ცოდნის გადაცემა და  
იმავდროულად იმ უნარ-ჩვევების გამომუშავება,  
რომელიც ტრენინგის მონაწილეებს გამოადგებათ  
ყოველდღიურ ცხოვრებაში.