

# დამარწმუნებელი კომუნიკაცია

სახელმძღვანელო

ავტორი: რუსუდან კვაჭანტირაძე

2024



European  
Social  
Charter

Charte  
sociale  
européenne

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

წინამდებარე ნაშრომში წარმოდგენილი ყველა მოსაზრება ეკუთვნის ავტორ(ებ)ს და შესაძლოა, არ ასახავდეს ევროპის საბჭოს ოფიციალურ პოზიციას.

ყველა შეცდომაზე პასუხისმგებელი არიან ავტორები.

წინამდებარე პუბლიკაცია მომზადდა ევროპის საბჭოს პროექტის ფარგლებში „სოციალური და ეკონომიკური უფლებების განმტკიცება საქართველოში“.

დოკუმენტიდან ამონარიდების (500 სიტყვამდე) ხელახალი გამოყენება ნებადართულია მხოლოდ არაკომერციული მიზნებით, თუ დაცული იქნება ტექსტის მთლიანობა, ამონარიდი არ გამოიყენება კონტექსტიდან ამოღებულად, არ წარმოგვიდგენს არასრულ ინფორმაციას, ან სხვაგვარად არ შეიყვანს მკითხველს შეცდომაში ტექსტის ბუნებასთან, გამოყენების სფეროსა ან შინაარსთან მიმართებით. წყარო ტექსტი ყოველთვის აღიარებული უნდა იყოს შემდეგნაირად: "© ევროპის საბჭო, წელი, გამოცემა".

ყველა სხვა თხოვნა დოკუმენტის მთლიან ან ნაწილობრივ გამოქვეყნებაზე/თარგმნაზე უნდა წარედგინოს ევროპის საბჭოს კომუნიკაციების დირექტორატს (F-67075 Strasbourg Cedex ან publishing@coe.int).

წინამდებარე დოკუმენტთან დაკავშირებული სხვა კორესპონდენციები უნდა გაუგზავნოთ ევროპის საბჭოს ადამიანის უფლებათა დირექტორატის სოციალურ უფლებათა დეპარტამენტს, DGI, F-67075 Strasbourg Cedex ან social.charter@coe.int.

წინამდებარე პუბლიკაციას არ გაუვლია რედაქტირება DPIV სარედაქციო განყოფილებაში, ტიპოგრაფიული და გრამატიკული შეცდომების შესასწორებლად.

© ევროპის საბჭო, 2024 წლის ივლისი

სახელმძღვანელო მომზადდა პროექტის „სოციალური და ეკონომიკური უფლებების განმტკიცება საქართველოში“ ფარგლებში, რომელსაც ახორციელებს სოციალური უფლებების დეპარტამენტი ევროპის საბჭოს საქართველოსთვის 2024-2027 წლების სამოქმედო გეგმის ფარგლებში, ევროპის სოციალურ ქარტიამი ასახული პრინციპების შესაბამისად.

სახელმძღვანელო მოამზადა კონსულტანტმა რუსუდან კვაჭანტირაძემ 2024 წლის ივლისში, ევროპის საბჭოს ადამიანის უფლებათა და კანონის უზენაესობის გენერალური დირექტორატის სოციალური უფლებების დეპარტამენტის თანამშრომლობის განყოფილების ზედამხედველობით.

## შესავალი

სახელმძღვანელო შემუშავებულია შრომის ინსპექციის სამსახურის თანამშრომლებისთვის, რომელიც დაეხმარება მათ „დამარწმუნებელი კომუნიკაციის“ ტრენინგის დროს გავლილი თეორიული მასალის შეხსენებაში, რათა მათ შეძლონ სხვადასხვა მხარეებთან კომუნიკაციის დროს დარწმუნების და ეფექტიანი კომუნიკაციის ტექნიკების შესაბამისად გამოყენება შედეგების გაუმჯობესებისა და საზოგადოებაში შრომის ინსპექციის სამსახურის პოზიტიური და სანდო იმიჯის გასაძლიერებლად.

დამარწმუნებელი კომუნიკაცია წარმოადგენს უნარების ერთობლიობას და როგორც ყველა უნარი გამომუშავებას და გაუმჯობესებას ექვემდებარება. ამიტომ პირველი რაც უნდა გვახსოვდეს, არის ის რომ, რაც შეუძლია ერთ ადამიანს, აუცილებლად სხვასაც გამოუვა და თითოეულ ჩვენგანს შეუძლია დამარწმუნებელი კომუნიკაციის უნარების გაუმჯობესება თუკი ამისთვის სათანადოდ იმუშავებს.

## შინაარსი

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| შესავალი .....                                               | 3  |
| დამარწმუნებელი კომუნიკაციის მთავარი პრინციპები .....         | 5  |
| ნდობის შექმნა.....                                           | 6  |
| მოსმენა .....                                                | 8  |
| ასერტული კომუნიკაცია ტრანსაქციული ანალიზის მიხედვით.....     | 10 |
| მეორე მხარის პოზიციის გარკვევა.....                          | 12 |
| ღია და დახურული შეკითხვები .....                             | 13 |
| დარწმუნების ტექნიკები.....                                   | 14 |
| შინაგანი მდგომარეობის მართვა.....                            | 16 |
| გენდერული და სხვა სტერეოტიპების გავლენა სამუშაო სტრესზე..... | 17 |

## დამარწმუნებელი კომუნიკაციის მთავარი პრინციპები

იმისთვის, რომ კომუნიკაცია ეფექტიანი და დამარწმუნებელი იყოს მნიშვნელოვანია შემდეგი პრინციპების გათვალისწილება:

### 1 პრინციპი - ინდივიდუალური მიდგომა

კომუნიკაციისას მთავარია გვახსოვდეს, რომ ყოველ საუბარს უნდა მივუდგეთ ინდივიდუალურად და ურთიერთობისას ანალიზი გავაკეთოთ შემდეგი სამი კრიტერიუმის მიხედვით:

**ვინ** - ვინ არიან კომუნიკაციის სუბიექტები?

**რა** - რა არის განსახილველი საკითხი?

**კონტექსტი** - რა რეალობაში გვიხდება კონკრეტული კომუნიკაციის წარმოება?

და შესაბამისად მივიღოთ გადაწყვეტილება როგორი უნდა იყოს ჩვენი საუბარი.

### 2 პრინციპი - ნდობის და პატივისცემის შექმნა

ხშირად გაგვიგია გამოთქმა, არასდროს გვექნება მეორე შესაძლებლობა მოვახდინოთ პირველი შთაბეჭდილება. ჩვენ პირველი შეხვედრის პირველი 7 წამიდან 2 წუთამდე ვიქმნით ადამიანებზე წარმოდგენას, რომელსაც შემდეგ აღარ ვცვლით, რადგან არაცნობიერ დონეზე ვცდილობთ მაქსიმალურად მოვძებნოთ ის არგუმენტები, რომლებიც დაგვიდასტურებს პირველ შთაბეჭდილებას. ჩვენ ხომ არ გვიყვარს როდესაც ვცდებით, ამიტომ როდესაც გვსურს სასურველი არგუმენტების მოძებნა ყოველთვის ვახერხებთ ამის გაკეთებას.

პირველი 7 წამის ეფექტურად გამოსაყენებლად უნდა ვიცოდეთ, რომ ურთიერთობის პირველივე წამებიდან ადამიანები არაცნობიერ დონეზე შემდეგ ორ კითხვას ვუსვამთ თავს:

1. **ნდობა:** შემიძლია ვენდო ამ პიროვნებას?
2. **პატივისცემა:** შემიძლია პატივი ვცე მას?

და იმის მიხედვით თუ რა პასუხებს გავცემთ ამ კითხვებს ვიღებთ გადაწყვეტილებას როგორი დამოკიდებულება გვექნება ახალ ნაცნობთან, რამდენად მოვისმენთ და მივიღებთ მის მიერ შემოთავაზებულ იდეებს.

### 3 პრინციპი - თავდაჯერებულობა და ბუნებრიობა

თავდაჯერებულობაში იგულისხმება შინაგანი რწმენა, თუ რა მჯერა ჩემი საქმიანობის და ჩემი ორგანიზაციის შესახებ. ამის მიღწევაში გვეხმარება პასუხების გააზრება შემდეგ კითხვებზე:

მისია: რას და რატომ ვქმნით?

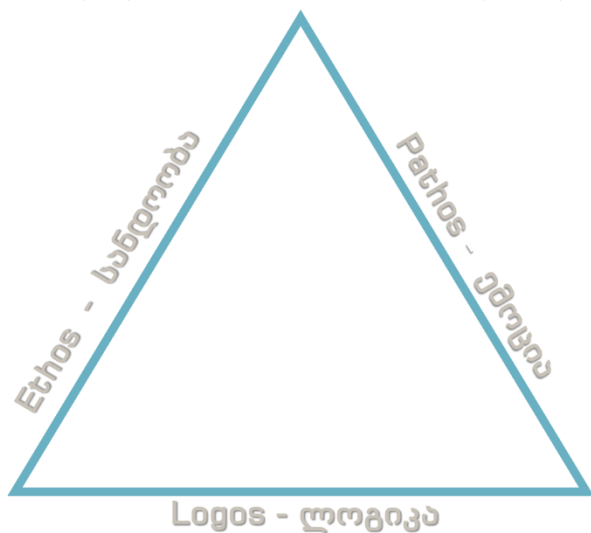
იდენტობა: ვინ ვართ?

ღირებულებები: რა სარგებლობა მოგვაქვს ჩვენი საქმიანობით საზოგადოებისთვის და ჩემთვის?

### 4 პრინციპი - ურთიერთგაგების შექმნა

კომუნიკაცია მხოლოდ მაშინ ითვლება ეფექტიანად, როდესაც ჩვენს მიერ გაცემული და მსმენელის მიერ მიღებული ინფორმაცია ერთმანეთის იდენტურია. მთავარი არაა, რას ამბობთ, მთავარია, რა ესმით ადამიანებს.

არისტოტელეს მიხედვით, ადამიანის დარწმუნების სამი საშუალება არსებობს და ზემოთ ჩამოთვლილი ოთხი პრინციპი სწორედ შემდეგ სამ დონეზე უნდა ვაჩვენოთ:



1. ეთოსი - თანამოსაუბრისთვის პირადი ღირსებების დემონსტრირება, რათა დაარწმუნოთ იგი, რომ ღირს თქვენი მოსმენა.

2. პათოსი - თანამოსაუბრეში სიღრმისეული გრძნობების გაღვიძება.

3. ლოგოსი - ლოგიკური ჯაჭვის მეშვეობით დარწმუნება.

კონსტრუქციულ ურთიერთობაში, სამივე შემადგენელი აქტიურადაა ჩართული.

ნდობის შექმნა

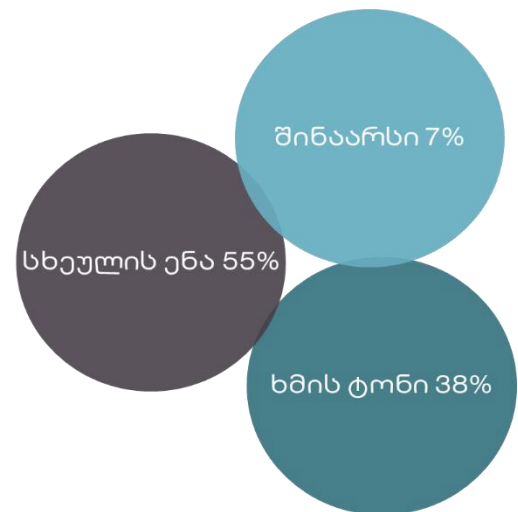
კომუნიკაცია დამარწმუნებელი რომ იყოს საჭიროა სანდო გარემოს შექმნა. სანდო გარემოში ადამიანები თავისუფლად გრძნობენ თავს, დაუფარავად გამოთქვამენ მოსაზრებებს, რაც ურთიერთხელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღების და თანამშრომლობის ალბათობას ზრდის. ხოლო თავდაცვის რეჟიმში თანამოსაუბრე მხოლოდ იმაზე ფიქრობს როგორ დაიცვას თავი და ვერც კი იაზრებს თქვენს მიერ ნათქვამ არგუმენტებს.

ნდობის დასამყარებლად საჭიროა გულწრფელი ინტერესის და Win-Win (მოგება - მოგება) დამოკიდებულების დემონსტრირება.

**გულწრფელი ინტერესის დემონსტრირება** გულისხმობს პიროვნების და მისი ინტერესების, მოსაზრებების, საჭიროებების მიმართ ინტერესის და მიმდებლობის გამოჩენას, რაც თანამშრომლობისთვის და გახსნილი ურთიერთობისთვის განაწყოებს მოსაუბრეს.

**Win-Win დამოკიდებულება** გამოხატავს ჩვენს მზაობას, კომუნიკაციის პროცესის შედეგად ორივე მხარე მოგებული დარჩეს, ერთი მხარის დაჩაგვრის ან დამარცხების სურვილის სანაცვლოდ.

კომუნიკაციის პროცესში სამი ძირითადი ელემენტი გამოიყოფა **შინაარსი** (ვერბალური), **ხმა** (ვოკალური) და **სხეულის ენა** (ვიზუალური). მათ შორის ინფორმაციულობის მხრივ ყველაზე დიდი წვლილი სხეულის ენაზე მოდის, შედარებით ნაკლები ინტონაციაზე და ყველაზე მცირე სიტყვებზე, ანუ ნათქვამის შინაარსზე. ეფექტიანი კომუნიკაციისთვის მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანი ყველა არხის მეშვეობით ერთი და იმავე ინფორმაციას იღებდეს, წინააღმდეგ შემთხვევაში მსმენელი დომინანტურ არხებს - სხეულის ენას და ინტონაციას დაეყრდნობა, რაც უარყოფით გავლენას ახდენს ნდობის შექმნაზე.



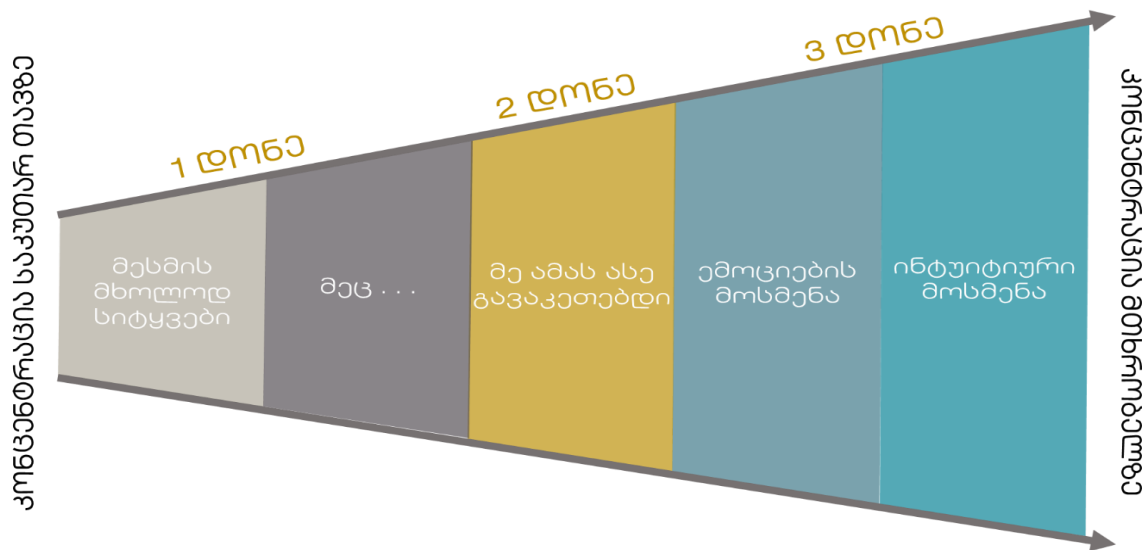
არავერბალურ კომუნიკაციის ეფექტიანად გამოსაყენებლად მნიშვნელოვანია ჩვენი **ინტონაცია**, **ხმის ტემბრი** და **ლაპარაკის სისწრაფე**, მიზანშეწონილია მსგავსი ტემპით, ან ოდნავ უფრო ნელა და მისი ინტონაციის შესაბამისი ინტონაციით საუბარი. მიუღებელია თანამოსაუბრეზე სწრაფი ტემპით საუბარი, რადგან ეს ზეწოლის განხორციელების მცდელობად აღიქმება. მეტყველების სისწრაფე ავლენს სიჩქარეს, რომლითაც ადამიანის თავის ტვინის მიერ ინფორმაციის ცნობიერი ანალიზი ხდება. ასევე არ არის სასურველი მოსაუბრეზე მნიშვნელოვნად ნელი ტემპით საუბარი, რადგან ეს გაღიზიანებას იწვევს.

არავერბალური კომუნიკაციის მართვაში ტრანსაქციული ანალიზის თეორიის მიხედვით შესაბამისი „ეგო მგდომარეობის“ გამოყენება დაგეხმარებათ, რომელსაც დეტალურად განვიხილავთ თავში - *ასერტული კომუნიკაცია ტრანსაქციული ანალიზის მიხედვით*.



## მოსმენა

წარმატებული კომუნიკაციისათვის მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ საუბრის კარგი უნარების ფლობა, არამედ მოსმენის უნარიც. კარგი მსმენელი ახდენს მოსაუბრის სტიმულირებას და განაწყობს მას ისაუბროს უფრო მეტი. განვიხილოთ მოსმენის სამი დონე, როგორც კომუნიკაციის გაუმჯობესების შესაძლებლობა. აქ ძირითადი ყურადღება უნდა გავამახვილოთ, თუ რამდენად არის მსმენელი ფოკუსირებული და კონცენტრირებული მოსაუბრეზე.



**მოსმენის პირველი დონე:** ამ დონეზე მსმენელი ფოკუსირებულია მხოლოდ საკუთარ თავზე და ისმენს მხოლოდ საკუთარი პერსპექტივიდან გამომდინარე. მიღებულ ინფორმაციას ფილტრავს პირადი დამოკიდებულებების, მოლოდინების, შეფასებებისა და გამოცდილების მიხედვით.

### ❖ როგორ მიხედვით, რომ თქვენ პირველ დონეზე გისმენენ?

- მოსაუბრე დაკავებულია სხვა საქმეებით (სხვას ესაუბრება, ხატავს, წერს);
- უყურებს კედელს, იატაკს, იყურება სარკმლიდან;
- გაწყვეტინებთ საუბარს და იძლევა რჩევას ან იწყებს საკუთარი ისტორიის მოყოლას;
- ტოვებს მოუსვენრობის, მოწყენილობის ან მობეზრების შთაბეჭდილებას.

**მოსმენის მეორე დონე:** ამ დონეზე მსმენელი თანაბრად არის ფოკუსირებული როგორც საკუთარ თავზე, ასევე მოსაუბრეზე. ისმენს და იაზრებს ორივე მხარის პერსპექტივას. ესმის

მოსაუბრისთვის ღირებული და ემოციური საკითხები. მზადაა საჭიროების შემთხვევაში რჩევები მისცეს.

❖ როგორ მიხვდებით, რომ თქვენ მეორე დონეზე გისმენენ?

- მოსაუბრე კონცენტრირებულია თქვენზე;
- ცდილობს ამოიცნოს თქვენთვის მნიშვნელოვანი თემები;
- გისვამთ შეკითხვებს, რომლებიც სურვილს გიჩენთ მოყვით უფრო მეტი;
- არ გაწყვეტინებთ საუბარს და არ იძლევა რჩევას, ან არ იწყებს საკუთარი ისტორიის მოყოლას;
- არ ჩქარობს, გაძლევთ საკმარის დროს აზრის ფორმულირებისთვის.

**მოსმენის მესამე დონე:** ამ დონეზე მსმენელი მთლიანად არის ფოკუსირებული მოსაუბრეზე და ესმის არა მხოლოდ მოსაუბრის მიერ გადმოცემული ფაქტები, ასევე მისი ემოციები და დამოკიდებულებები. გამოიყოფა აქტიური მოსმენის სამი ძირითადი ასპექტი, ესენია: პერიფრაზი, შეჯამება, დაზუსტება. **პერიფრაზი** – ამ დროს მსმენელი ცდილობს, მოსაუბრის გამონათქვამის გამეორებას თითქმის იმავე სიტყვებით, რომლებსაც თავად მოსაუბრე იყენებს. პერიფრაზის დროს მსმენელი ხაზს უსვამს როგორც მოსაუბრის ემოციას, ასევე მისი გზავნილის შინაარსობრივ მხარეს. **შეჯამება** – ამ დროს მსმენელი ცდილობს მოსაუბრის შედარებით ვრცელი გამონათქვამიდან ძირითადი და საკვანძო მომენტების ხაზგასმას და გამეორებას სხვა სიტყვებით. შეჯამება ეხმარება მსმენელსაც და მოსაუბრესაც, მოახდინონ შინაარსის სტრუქტურირება და სწორი აქცენტების დასმა. **დაზუსტება** – გულისხმობს დამატებითი კითხვების დასმას და ინფორმაციის მიღებას ბუნდოვანი საკითხების შესახებ, რაც ასევე ხელს უწყობს ინფორმაციის დამახინჯების და არასწორი აღქმის თავიდან არიდებას.

❖ როგორ მიხვდებით, რომ თქვენ აქტიურად გისმენენ?

**არავერბალური კომუნიკაცია:** თავის დაკვრა, კონტაქტი თვალებით, წინ გადახრა, გულწრფელი ინტერესის და ემოციური თანაგანცდის დემონსტრირება.

**მოკლე პასუხები:** გამხნევენ, განაგრძოთ საუბარი: დიახ, გასაგებია, ცუდია და ა.შ.

**სიცხადის შემტანი / ღია კითხვები:** დასმული მოსაუბრის მიერ, რაც მიუთითებს, რომ მას ნამდვილად უსმენენ.

თუ გსურთ რომ შეცვალოთ როგორ გესაუბრებიან, ჯერ შეცვალეთ თქვენი პასუხები და მოსმენის ფორმა. ყველაზე მეტად ადამიანებს აღიზიანებთ თუ მათ არ უსმენენ, ან მხოლოდ იმიტომ უსმენენ, რომ მათ მოსაზრებებს არ დაეთანხმონ ან გააკრიტიკონ. გაღიზიანებას ასევე

იწვევს წინასწარი დასკვნების გაკეთება, მაშინ, როდესაც მოსაუბრეს ჯერ სათქმელი არ დაუსრულებია.

## ასერტული კომუნიკაცია ტრანსაქციული ანალიზის მიხედვით

ასერტული კომუნიკაცია არის საკუთარი მოსაზრებების გამოხატვა სხვების საზღვრების დარღვევის გარეშე. ფსიქოლოგ ერიკ ბერნის თეორია, რომელიც ტრანსაქციული ანალიზის სახელითაა ცნობილი, დაგეხმარებათ ასერტული კომუნიკაციის გაუმჯობესებაში.

ტრანსაქცია არის ინტერაქცია ორი პირის მონაწილეობით, რომლის დროსაც ერთი პირის **ეგო-მდგომარეობა** სტიმულს აძლევს და განაპირობებს კომუნიკაციის მიმდინარეობას. ტრანსაქცია ანალიზებს, რომელი სტატუსიდან გამომდინარე საუბრობენ ინდივიდები და როგორ გამოიხატება მათი ეგო-მდგომარეობა არა მარტო ვერბალურად, არამედ არავერბალურადაც. ერთი პირის ეგო-მდგომარეობა ხშირად განაპირობებს რომელი ეგო-მდგომარეობა ჩაერთვება მეორეს.

ბერნის თეორიის მიხედვით, გამოიყოფა სამი ეგო-მდგომარეობა, იგივე „მე,“ რომლისგანაც შედგება თითოეული ადამიანის პიროვნება: მშობელი, ზრდასრული და ბავშვი. ურთიერთობისას ადამიანი ყოველთვის იმყოფება ამ სამი ეგო-მდგომარეობიდან ერთ-ერთში, რაც განაპირობებს ურთიერთობის მიმდინარეობას. განვიხილოთ თითოეული ეგო-მდგომარეობა:

**მშობელი** - მოიცავს ბავშვობაში მშობლებისგან ან სხვა ავტორიტეტული პირებისგან მიღებულ ინფორმაციას: ქცევის წესები, სოციალური ნორმები, აკრძალვები, გარკვეული სქემები იმის შესახებ, თუ როგორ შეიძლება ან არ შეიძლება კონკრეტულ სიტუაციაში მოქცევა. გამოიყოფა მშობლის ორი ფორმა: **მზრუნველი** (რჩევები, მხარდაჭერა, ზრუნვა, დახმარება, „შენ შეიძლება ამას,“ „ნუ გეშინია,“ „ყველა დაგეხმარებით“), როდესაც წინ იწევს ღირებულებები და **კრიტიკული** (აკრძალვები, სანქციები, მუქარა, ბრძანებები და ა.შ.), როდესაც პრიორიტეტული ხდება ფსევდო-ღირებულებები, ცრურწმენები. მშობლის ეგო-მდგომარეობა ადამიანის ქცევაზე ზემოქმედებს სინდისის ფუნქციის შესრულების გზით. მისი დევიზია: უნდა, შეიძლება/არ შეიძლება.

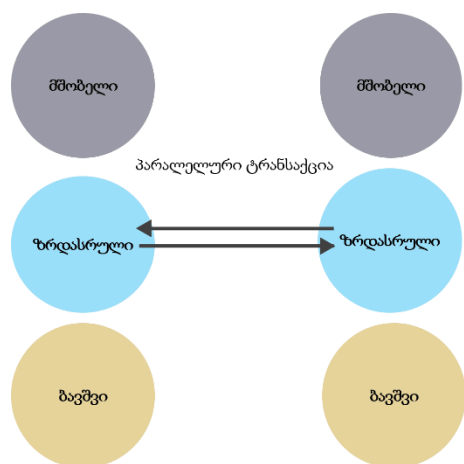
**მზრუნველი** მშობელი საუბრობს რბილი და სასიამოვნო ხმის ტონით, მისი სხეული მოდუნებული და მშვიდია. კრიტიკული მშობელი საუბრობს მკაცრი და მბრძანებლური ხმის ტონით, მისი სხეული დამაბულია.

**ზრდასრული** - ეგო-მდგომარეობა, რომელიც ადამიანს აძლევს შესაძლებლობას ობიექტურად შეაფასოს რეალობა საკუთარ გამოცდილებაზე დაყრდნობით და მიიღოს ადეკვატური გადაწყვეტილებები. მოქმედებს დევიზით: რაციონალურია, სასარგებლოა. ზრდასრული ეგო-

მდგომარეობისთვის დამახასიათებელია ობიექტურობა და გონივრულობა, საზღვრების დაცვა. ასერტული კომუნიკაცია არის ზრდასრულის კომუნიკაციის მეთოდი. მისი სხეულის ენა და ხმა საკუთარ თავში დარწმუნებას და სხვების მიმართ პატივისცემას ავლენს.

**ბავშვი** - პიროვნების ყველაზე იმპულსური და გულწრფელი ასპექტი. მოქმედებს დევიზით: მინდა, მომწონს. ვლინდება სამი ფორმით: **თავისუფალი ბავშვი** - დამახასიათებელია მიამიტობა, პირდაპირობა, გონებათაუხილობა, გამომგონებლობა. ადამიანს ანიჭებს სიბოლსა და მომხიბვლელობას, მაგრამ ამავედროულად ჭირვეული, ბუტია, უზრუნველი/უდარდელი და ეგოცენტრულია. **დამჯერი ბავშვი** - დამახასიათებელია ქცევა, რომელიც შეესაბამება მშობლების მოლოდინებსა და მოთხოვნებს. არის შემგუებელი, მორცხვი, საკუთარ თავში დაურწმუნებელი. **მეამბოხე ბავშვი** - მშობლების წინააღმდეგ მიმართული, ჯიუტი და აგრესიული.

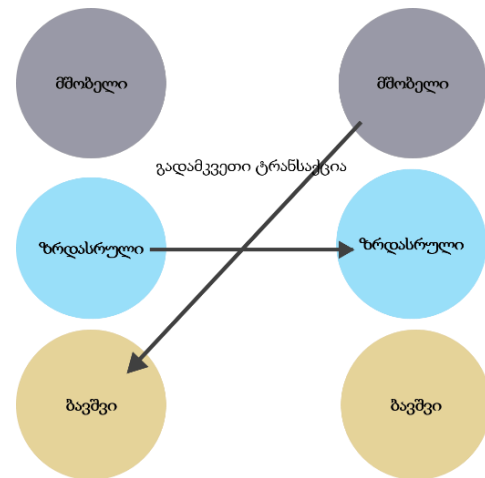
ერთი და იგივე ინდივიდი განსხვავებულ ცხოვრებისეულ სიტუაციებში შეიძლება იმყოფებოდეს ხან ბავშვის, ხანაც მშობლის ან ზრდასრულის ეგო-მდგომარეობაში. ასევე შესაძლებელია პიროვნების ქცევაში ერთდროულად რამდენიმე მდგომარეობაც გამოვლინდეს. ერთი ეგო-მდგომარეობიდან მეორეზე გადასვლას „გადართვა“ ეწოდება. ტრანსაქციული ანალიზის მიზანია გააცნობიეროს რომელი ეგო-მდგომარეობიდან საუბრობენ დიალოგის მონაწილეები. ტრანსაქციები არსებობს **პარალელური**, როდესაც ერთი მხრიდან წამოსულ სტიმულს ავსებს მეორე მხრიდან შემხვედრი რეაქცია. **ჯვარედინი**, როდესაც სტიმული და რეაქცია იკვეთება. პარალელური ტრანსაქციისას კომუნიკაციის პროცესი შეუფერხებლად, კონფლიქტის გარეშე მიმდინარეობს. კომუნიკაცია ირღვევა თუ ხორციელდება გადამკვეთი ტრანსაქციები ანუ გარკვეულ ტრანსაქციულ სტიმულს მოყვება არაადეკვატური რეაქცია და ირთება სტიმულის შეუსაბამო „ეგო-მდგომარეობა“. ჯვარედინი ტრანსაქციები ორმხრივი საყვედურებით, სარკასტული რეპლიკებით იწყება, რასაც, რა თქმა უნდა, კონფლიქტამდე მივყავართ.



მაგალითად, **შეკითხვაზე**: „რომელ საათზეა შეხვედრა?“ თანამშრომელმა შეიძლება კონკრეტული პასუხი გასცეს: „3:30-ზე.“ ამ შემთხვევაში ადგილი აქვს ტრანსაქციას ზრდასრული - ზრდასრული, რაც ნიშნავს, რომ კომუნიკაცია წარიმართა ორივე ინდივიდის „ზრდასრულ“ ეგო-მდგომარეობებს შორის ტრანსაქციის მეშვეობით.

**პარალელური ტრანსაქციის მაგალითი: თქვენ გაქვთ ბოლო მონაცემები? (ზრდასრული)**  
**არ ვარ დარწმუნებული, მაგრამ მოვძებნი. (ზრდასრული)**

თუმცა, შესაძლებელია, რომ პირველი ინდივიდის ზრდასრულის კითხვაზე მეორემ პასუხი გასცეს კრიტიკული მშობლის პოზიციიდან: „კალენდარში თქვენც გიწერიათ!“ ეს არის გადამკვეთი ტრანსაქცია, რომლის შედეგად წარმოიშობა კონფლიქტური სიტუაცია, რადგან, როდესაც სტიმულს არაადეკვატური რეაქცია მოჰყვება, კომუნიკაცია ირღვევა.



**გადამკვეთი ტრანსაქციის მაგალითი: თქვენ გაქვთ ბოლო მონაცემები? (ზრდასრული)**

*მუდამ რატომ კარგავთ ფაილებს, ეს ინფორმაცია ყველამ ორი დღის წინ მივიღეთ! (კრიტიკული მშობელი)*

ეფექტური კომუნიკაციისთვის მნიშვნელოვანია გამოვიცნოთ რომელი ეგო-მდგომარეობიდან გვადმლევენ პასუხს და შევეცადოთ ტრანსაქცია ისევ პარალელური გავხადოთ. მაგალითად, თუ ზრდასრულის პოზიციიდან დასმულ შკითხვაზე გვპასუხობენ ბავშვის პოზიციიდან, ან ჩვენ უნდა გადავერთოთ მშობლის პოზიციაში, ან ზრდასრულის აქტივირება მოვახდინოთ თანამოსაუბრეში.



ტრანსაქციის ხასიათი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორ ჟღერს სათქმელი. თუ კითხვა დასმულია მშვიდი, გაწონასწორებული ტონით, მაშინ სტიმულის წყარო ზრდასრულის ეგო-მდგომარეობაა და მიმართულია ასევე ზრდასრულის მდგომარეობისკენ. თუ იგივე კითხვა წარმოთქმულია გაღიზიანებული, საყვედურის შემცველი ტონით, მაშინ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სტიმული მომდინარეობს მშობლის ეგო-მდგომარეობიდან და მიმართულია თანამოსაუბრის ბავშვის ეგო-მდგომარეობისკენ. მიუხედავად ამისა, თუ თანამოსაუბრე ახერხებს პასუხი გასცეს მშვიდ, გაწონასწორებულ ტონალობაში, მაშინ ხორციელდება ჯვარედინი ტრანსაქცია, სადაც სტიმული აკავშირებს მდგომარეობებს მშობელი-ბავშვი, ხოლო პასუხი ზრდასრული-ზრდასრულია.

## მეორე მხარის პოზიციის გარკვევა

კომუნიკაციის დაწყებამდე სასურველია წინასწარ გვქონდეს განსაზღვრული კომუნიკაციის მიზანი და ვიცოდეთ რა არის **საუკეთესო სასურველი შედეგი**, რომელიც გვსურს მივიღოთ შედეგად, რა ინტერესის დაკმაყოფილება გვსურს: **Best Alternative To Negotiated Agreement**.

კომუნიკაციისას კონფლიქტის საშიშროება იქმნება მაშინ, როდესაც ჩვენი გამოთქმული პოზიცია ეწინააღმდეგება თანამოსაუბრის პოზიციას. ასეთ შემთხვევაში პირველი, რაც უნდა გააკეთოთ, არის ის, რომ ადამიანი და პრობლემა ერთმანეთისაგან გამოიჯნოთ. ეს ძალიან რთულია, მაგრამ თუ ამას არ გააკეთებთ, დიდი ალბათობით თქვენ პიროვნულად მიიღებთ თანამოსაუბრის ნათქვამს და გაღიზიანდებით. გაღიზიანებული კი ვეღარ შეძლებთ სიტუაციის მართვას და სავარაუდოდ უკვე დაწყებულ კონფლიქტს კიდევ უფრო გააღრმავებთ. მაგ: დიდი განსხვავებაა რას ფიქრობთ: ეს ადამიანი შეურაცხყოფას მაცენებს, თუ ამ ადამიანს ამ საკითხზე ჩემგან განსხვავებული მოსაზრება აქვს.

მეორე არ იკამათოთ გამოთქმულ პოზიციებზე, გაარკვიეთ რა მოთხოვნილება ან ინტერესი დგას მათი პოზიციის უკან. ამავდროულად დაფიქრდით, რა მოთხოვნილებით ან ინტერესით არის განპირობებული თქვენი პოზიცია და მხოლოდ ამის გარკვევის შემდეგ შეგიძლიათ გადახვიდეთ მესამე ნაბიჯზე: დაიწყეთ ორივე მხარისთვის ხელსაყრელი ვარიანტების ძიება. ამ ეტაპზე უკვე ორი დაპირისპირებული მხარე კი აღარ ხართ არამედ, ორი მხარე, რომელიც ერთი პრობლემის გადასაჭრელად მუშაობს. ამ ეტაპზე მთავარია რაც შეიძლება მეტი გადაკვეთის წერტილი იპოვოთ და მსგავსი მოსაზრებები მოძებნოთ, რაშიც შეკითხვების დასმა დაგეხმარებათ.

## ღია და დახურული შეკითხვები

კომუნიკაციისას სასურველია ღია შეკითხვების დასმა, რადგან საშუალებას იძლევიან პასუხის ფორმულირება უფრო თავისუფლად მოხდეს, **მეტი ინფორმაცია** მივიღოთ და უფრო **ფართო ხედვა** შემუშავდეს. ღია კითხვები ახდენენ ცნობისმოყვარეობის და სიღრმისეული აზროვნების სტიმულირებას და იწყება შემდეგი სიტყვებით: ვინ? სად? როდის? როგორ? რატომ?

დახურულ შეკითხვაზე პასუხები წინასწარ განსაზღვრულია. დახურულ შეკითხვაზე ხდება არსებულიდან ერთ-ერთი პასუხის შერჩევა და არა შექმნა, ახლის მოძიება. დახურულ შეკითხვებს რამდენიმე უარყოფითი ეფექტი აქვს: პიროვნება შეზღუდულია პასუხში, უნდა უპასუხოს დიახ/არა, ამასთანავე, ამგვარი სახის შეკითხვები სუგესტიურია (შთამაგონებელი) - მასში უკვე გადმოცემულია რაღაც აზრი/დებულება, რომლის დადასტურებას ან უარყოფასაც



მოელიან, მაგალითად: „დარწმუნებული ვარ, როგორც ამ საკითხის მცოდნე, დამეთანხმებით, რომ“... სუბსტიტუტური შეკითხვები თანამოსაუბრის გაღიზიანებას იწვევს.

**დახურული შეკითხვა:** მოგწონთ ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებები?

**ღია შეკითხვა:** როგორ შეაფასებდით ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებს?

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეკითხვის ტიპის განსაზღვრა მიზნიდან გამომდინარე უნდა მოხდეს - თუ ჩვენი მიზანია მოსაუბრეს საშუალება მიეცეს თავისუფლად და შეუზღუდავად გადმოგვცეს აზრი, მაშინ ჯობს ღია შეკითხვის დასმა. ხოლო თუ უზრალოდ იმის დაზუსტება გვსურს, სწორად გავიგეთ თუ არა ნათქვამი, მაშინ დახურული ტიპის შეკითხვის დასმაც შესაძლებელია.

კარგი შეკითხვების კრიტერიუმებია:

- **ღია** - მეტი ინფორმაციის მოსაძებლად.
- **მარტივი** - კითხვა უნდა იყოს მარტივად აღსაქმელი.
- **მიზანმიმართული** - კითხვას უნდა ჰქონდეს მკაფიო მიზანი, იქნება ეს ინფორმაციის შეგროვება თუ დისკუსიის სტიმულირება.
- **რელევანტური** - შესაბამისი თემასთან ან კონტექსტთან.
- **თითო ჯერზე ერთი** - რამდენიმე შეკითხვის დასმისას პასუხს მივიღებთ ყველაზე მარტივ კითხვაზე, ან იმ კითხვაზე, რომელის დაამახსოვრდა მსმენელს.



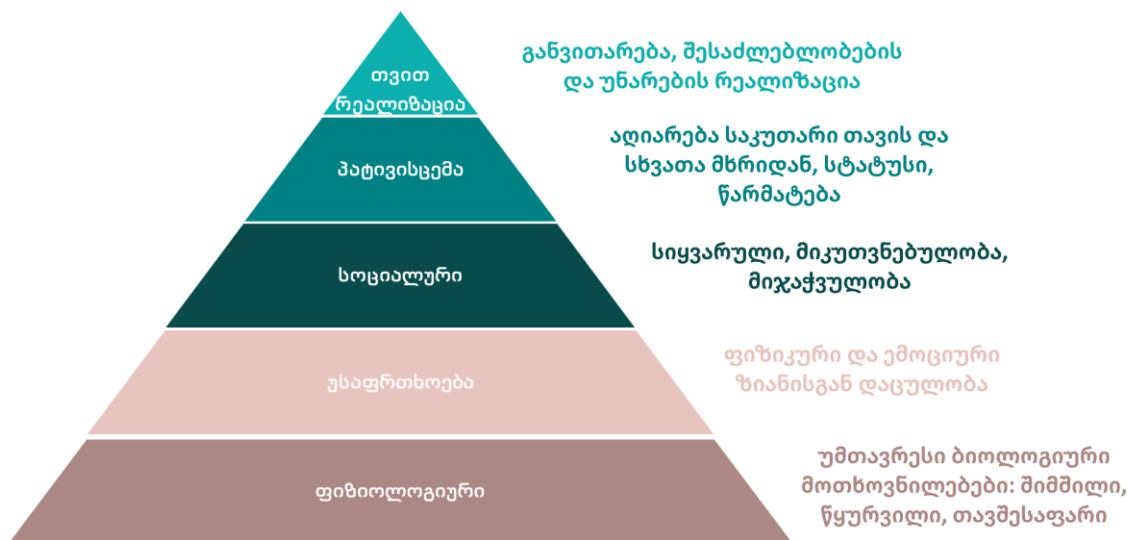
ასევე მნიშვნელოვანია პაუზების გაკეთება, რათა დრო ჰქონდეს მოპასუხეს პასუხის მოსაფიქრებლად, საუბარი დაკითხვას არ დაემსგავსოს და არ გადავიყვანოთ თავდაცვის რეჟიმში, როდესაც დარწმუნება შეუძლებელი გახდება.

## დარწმუნების ტექნიკები

### დარწმუნება მასლოუს პირამიდის მიხედვით

დასარწმუნებლად შეგვიძლია მასლოუს მოთხოვნილებების იერარქია გამოვიყენოთ და ადამიანებს იმ დონიდან ვესაუბროთ რა დონის მოთხოვნილებაც ჩანს მათი საუბრიდან.

მასლოუს პირამიდაში ადამიანის საჭიროებები იერარქიად არის დალაგებული. არგუმენტაციის აწყობა მსმენელის არსებულისგან განსხვავებულ მოთხოვნილებაზე, უშედეგოა, რადგან ადამიანებს არ უნდებათ მოსმენის ინტერესი და ფიქრობენ, რომ შეთავაზება მათ სურვილებთან შეუსაბამოა. დარწმუნებისთვის შეეცადეთ იმ დონეს მოარგოთ არგუმენტები, რომელზეც თქვენი თანამოსაუბრე იმყოფება, ეს გაგიმარტივებთ ურთიერთგაგების ჩამოყალიბებას.



შეგიძლიათ იხელმძღვანელოთ თითოეული დონისთვის მოყვანილი შემდეგი მაგალითებით:

- **ფიზიოლოგიური:** ყველაზე მეტად მახარებს რომ შევძელით თანამშრომლებისთვის ერგონომიული მაგიდების შეძენა.
- **უსაფრთხოება:** მთავარია ჩემი გუნდის წევრებს უხაროდეთ სამსახურში მოსვლა.
- **სოციალური:** ჩემი დაქვემდებარებულები დარწმუნებული არიან, რომ მე ყოველთვის მათ გვერდით ვარ.
- **პატივისცემა:** კოლეგები ენდობიან ჩემს გამოცდილებას და ხშირად მეკითხებიან აზრს.
- **თვითრეალიზაცია:** ჩემი მენეჯერი ყოველთვის ცდილობს საინტერესო პროექტებში ჩამართოს.

### მონროს დამარწმუნებელი თანამიმდევრობა

შეთავაზების და მოსაზრების დამარწმუნებლად კომუნიკაციისთვის მნიშვნელოვანია სათქმელის ეფექტიანი სტრუქტურის შექმნა.

ამისთვის გაგაცნობთ მონროს დამარწმუნებელ თანამიმდევრობას, რომელიც კომუნიკაციის სპეციალისტის, ალან მონროს მიერ არის შექმნილი და ხუთი ნაბიჯისგან შედგება.

1. **ყურადღების მიქცევა:** პირველ ეტაპზე შეგიძლიათ ინტერესის გამოწვევა საუბრის მიზნის გაცნობით ან კითხვის დასმით.
2. **საჭიროების ჩვენება:** აჩვენეთ რამდენად მნიშვნელოვანია საკითხი მათთვის მაგალითის ან ფაქტების მოშველიებით.
3. **საჭიროების დაკმაყოფილება:** თქვენი ხედვა და გეგმა: როგორ გადაჭრით პრობლემას.



4. **შედეგის ვიზუალიზაცია:** დაანახეთ პრობლემის გადაჭრით მიღებული პოზიტიური შედეგი ან გადაუჭრელობით მიღებული ნეგატიური შედეგი, ან ორივეს ერთად ჩვენებით შექმენით კონტრასტის ეფექტი.
5. **მოქმედების ინიცირება:** შეაჯამეთ საუბარი, აჩვენეთ რა უნდა გააკეთონ მათ შედეგის მისაღებად და როგორ შეუწყობთ ხელს თქვენ.

### შინაგანი მდგომარეობის მართვა

განერვიულებული ადამიანი ვერავის დაარწმუნებს, რადგან არ შეუძლია რაციონალურ დონეზე არგუმენტების გააზრება და მათი დამაჯერებლად გადმოცემა. შინაგანი სიმშვიდის შენარჩუნებისთვის საჭიროა დავაკვირდეთ და გავაანალიზოთ სიტუაცია, და შედეგად შევძლოთ ჩვენი ფიქრების მართვა. ემოციები ყოველთვის დამოკიდებულია ჩვენს ფიქრებზე, რას ვფიქრობ კონკრეტულ შემთხვევაზე განაპირობებს ჩემს ემოციებს და ქცევებს.

შინაგანი მდგომარეობის რეგულირებისთვის გამოგადგებათ შემდეგი სავარჯიშო:

1 ნაბიჯი: სიტუაციის გააზრება - რამ გამოიწვია ემოციები?

2 ნაბიჯი: ფაქტის აღწერა: რა მოხდა?

3 ნაბიჯი: ჩაშალეთ ფაქტზე თქვენი რეაქცია ფიქრის, ემოციების და მოქმედებების მიხედვით.

4 ნაბიჯი: განაცალკევეთ ერთმანეთისგან რეალობა და თქვენი წარმოდგენები მომხდარის შესახებ. შეეცადეთ ფაქტი თქვენი დამოკიდებულებების და განმარტებების გარეშე აღწეროთ.

5 ნაბიჯი: მას შემდეგ რაც ფაქტი თქვენი შეფასებებისგან გამოაცალკევეთ, ახლა რას ფიქრობთ მომხდარზე?

6 ნაბიჯი: რა ცვლილებებს იწვევს ემოციებში და შედეგად ქცევებში განსხვავებული ფიქრი?

| ემოციების მართვის ცხრილი       |                    |        |       |
|--------------------------------|--------------------|--------|-------|
| ფაქტი                          | ფიქრი              | ემოცია | ქცევა |
|                                |                    |        |       |
| ფაქტი, ჩემი შეფასებების გარეშე | ალტერნატიული ფიქრი | ემოცია | ქცევა |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

## გენდერული და სხვა სტერეოტიპების გავლენა სამუშაო სტრესზე

სტერეოტიპი არის საზოგადოების ცნობიერებაში ფაქტის ან მოვლენის შესახებ მყარად გამჯდარი წარმოდგენა. საზოგადოებაში არსებული ტრადიციების, ცხოვრების წესისა და სხვა ფაქტორების გავლენით დროთა განმავლობაში ჩამოყალიბებული აზროვნების ფორმა, რომელიც ცალკეულ მოვლენებს, ჯგუფებს, პროცესებს განზოგადებული და გამარტივებული ნიშნების, თვისებების, მოდელების მიხედვით აჯგუფებს. ასე იქმნება ასაკთან, სქესთან, ეროვნებასთან, რასასთან, პროფესიასთან დაკავშირებული სტერეოტიპები.

სტერეოტიპი საშუალებას გვაძლევს, უფრო მარტივად და სწრაფად აღვიქვათ გარესამყარო, მუდმივი ანალიზის გარეშე მოვახდინოთ საზოგადოებაში ორიენტაცია. მაგალითად, სტერეოტიპს: “უფროსებს პატივი უნდა ვცეთ” ცნობიერება ავტომატურად იღებს, ადამიანი დაწვრილებით აღარ განიხილავს და იქცევა მიღებული ნორმების შესაბამისად. ეს მაგალითი დადებითი სტერეოტიპის გამოვლინებაა. მაგრამ, ხშირად სტერეოტიპული აზროვნების შემთხვევაში ადამიანი გაუცნობიერებლად ეწინააღმდეგება საღ აზრს და კრიტიკული გააზრების გარეშე უარყოფს მოცემულობას. სტერეოტიპული აზროვნება იმითაა საშიში, რომ მის საფუძველზე ადამიანი განსხვავებული ჯგუფების დისკრიმინაციას ეწევა.

სტერეოტიპი ისე მყარად გადაეცემა სხვადასხვა თაობებს, რომ ხშირად ბიოლოგიურ ფაქტად ან მეცნიერულ ჭეშმარიტებად აღიქმება და ხელს უშლის ადამიანს თვალსაწიერის გაფართოებას და ცხოვრებისეული გამოცდილების შეძენაში. შედეგად, ხელს უშლის საზოგადოების ჰარმონიულ განვითარებას. ასეთია გენდერული სტერეოტიპები, რომლებიც განსხვავებულ როლებს და ფუნქციებს აკისრებს ქალებს და კაცებს და შედეგად თანაბარი უფლებების და შესაძლებლობების უფლებას უზღუდავს მათ.

გენდერული თანასწორობა, უპირველეს ყოვლისა, ადამიანის უფლებაა. ქალისა და მამაკაცის თანაბარი მონაწილეობა საზოგადოების ყველა სფეროში გადამწყვეტია განვითარების, ეკონომიკური კეთილდღეობისა და დემოკრატიისთვის. დღევანდელი სამუშაო გარემო იზიარებს საზოგადოების მიერ ჩამოყალიბებულ სტერეოტიპებს გენდერულ როლებზე. ეს კი ხელს უშლის თანაბარი შესაძლებლობების შექმნას საზოგადოების ყველა წევრისთვის. სამუშაო გარემოში ქალების მიმართ გამოხარული გენდერული სტერეოტიპების მაგალითებია: „კაცები უკეთესი მენეჯერები არიან,“ „ქალებს ტექნიკური საგნები არ აინტერესებთ,“ „მშენებლობაზე (მაღაროში) ქალს რა უნდა?!“ ან „აცალე კაცებს საუბარი.“ მამაკაცების მიმართ არსებული

განდერული სტერეოტიპის მაგალითებად გამოგვადგება შემდეგი ფრაზები: „მძიმეა, კაცმა წამოიღოს“ ან „კაცს ერთდროულად რამდენიმე საკითხზე ფიქრი არ შეუძლია.“

გენდერული სტერეოტიპები მყარადაა გამჯდარი ჩვენში, უმეტესად ღირებულებების, ზრუნვის და პატივისცემის ფორმით ინიღბება. პერიოდულად გთავაზობთ შემდეგი კითხვები დაუსვით თავს:

- რამდენად თანაბრად ექცევით სხვადასხვა გენდერის წარმომადგენლებს?
- განვითარების და ცოდნის და უნარების გამოვლენის რამდენად თანაბარ შესაძლებლობებს უქმნით სამუშაო პროცესში სხვადასხვა გენდერის წარმომადგენლებს?
- გაქვთ დაყოფილი დავალებები „კაცის საქმედ“ და „ქალის საქმედ“?

ევროპის სოციალური ქარტია მიღებულია 1961 წელს და გადაისინჯა 1996 წელს. ეს არის ადამიანის უფლებათა ევროპული კონვენციის ანალოგი ეკონომიკისა და სოციალური უფლებების სფეროში. ქარტით გარანტირებულია ადამიანის უფლებათა ფართო სპექტრი, რომლებიც უკავშირდება დასაქმებას, საცხოვრებელს, ჯანმრთელობას, განათლებას, სოციალურ დაცვასა და კეთილდღეობას. პანევროპულ დონეზე არცერთი სხვა სამართლებრივი ინსტრუმენტი არ იცავს სოციალურ უფლებებს ისე ფართოდ და სრულფასოვნად, როგორც ქარტია. შესაბამისად, იგი განიხილება ევროპის სოციალურ კონსტიტუციად და ადამიანის უფლებათა სისტემის განუყოფელი ნაწილია კონტინენტზე.

[www.coe.int/socialcharter](http://www.coe.int/socialcharter)

ევროპის საბჭო ადამიანის უფლებათა წამყვანი ორგანიზაციაა კონტინენტზე. იგი შედგება 46 სახელმწიფოსგან, ევროკავშირის ყველა წევრი ქვეყნის ჩათვლით. ევროპის საბჭოს ყველა წევრმა ქვეყანამ ხელი მოაწერა ადამიანის უფლებათა ევროპულ კონვენციას, ხელშეკრულებას, რომელიც შექმნილია ადამიანის უფლებების, დემოკრატიისა და კანონის უზენაესობის დასაცავად. ევროპის საბჭოს წევრ სახელმწიფოებში კონვენციის შესრულებას ზედამხედველობს ადამიანის უფლებათა ევროპული სასამართლო.

[www.coe.int](http://www.coe.int)

