



კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების  
სამართაშორისო კვლევითი ცენტრი

# საგანგაანათლებლო პროგრამათა სატრენინგო მოდულები



ჯონ ფლოიდის მოხაერობა

მშუიდობის მშენებლობა

## წიგნი I

მოლაპარაკება, ფასილიტაცია, მედიაცია

კონფლიქტების ტრანსფორმაცია მშვიდობიანი გზით

„ყველა დიდი კრიზისისათვის საერთოა ის, რომ  
შეუძლებელია მათი დაძლევა, თუ არ შევიცვლით  
აზროვნების წესს“ – გიორგი ხუციშვილი (1948-2013)

*'The common point in all major crises is that you  
cannot overcome them without transforming your mind'*  
– **George Khutsishvili** (1948-2013)





კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების  
საერთაშორისო კვლევითი ცენტრი

სერია: „კონფლიქტოლოგიის ბიბლიოთეკა“

საგანმანათლებლო პროგრამათა სატრენინგო მოდულები

წიგნი I

**კონფლიქტების მოგვარება**

(მოლაპარაკება, ფასილიტაცია, მედიაცია)

**მშვიდობის მშენებლობა**

(კონფლიქტების ტრანსფორმაცია მშვიდობიანი გზით)

მასალა გამოსაცემად მოამზადა, შესავალი და ცენტრის  
საგანმანათლებლო პროგრამათა ისტორია დაურთო

ინოვაციური ციხისთავი-ხუციშვილმა

თბილისი  
2015

UDC (უაკ) 341.9  
კ - 724

რედაქტორი: **ნინო ციხისთავი-ხუციშვილი**

ბავთორთა ჯგუფი:

**გიორგი ხუციშვილი**, ფილოსოფიის მეცნიერებათა დოქტორი,  
პროფესორი, ცენტრის დამაარსებელი დირექტორი

**თინათინ ასათიანი**, სოციალური ფსიქოლოგი, ეკონომიკურ მეცნიერებათა  
დოქტორი

**დალი ბერეკაშვილი**, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა დოქტორი

**რუსუდან მშვიდლობაძე**, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა დოქტორი,  
პროფესორი

**გიორგი ნიჟარაძე**, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი

**მაია რაზმაძე**, სოციალური ფსიქოლოგი, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა  
მაგისტრი

**ლია (ხათუნა) სანიკიძე**, სოციალური ფსიქოლოგი, ფსიქოლოგიის  
მეცნიერებათა მაგისტრი

**თამარ ციხისთავი**, აღმოსავლეთმცოდნე, ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა  
მაგისტრი, კონფლიქტებისა და მშვიდობის მეცნიერებათა  
მაგისტრი

წიგნი გამოიცა გერმანული ფონდი 'Brot für die Welt'-ის  
მიერ დაფინანსებული პროექტის ფარგლებში

**Brot**  
für die Welt

დაკაბადონება და დიზაინი: **ალექსანდრე ჯიქურიძე**

© კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრი, 2015

ISSN 2346-805X

ISBN 978-9941-0-8101-9 (ორივე წიგნის)

ISBN 978-9941-0-8102-6 (პირველი წიგნის)

## წინათქმა

“ყველა დიდი კრიზისისათვის საერთოა ის, რომ შეუძლებელია მათი დაძლევა, თუ არ შევიცვლით აზროვნების წესს” – გიორგი ხუციშვილმა საკუთარი იდეა თავისი ცხოვრებით განახორციელა.

კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის დამაარსებლის, ფილოსოფიის მეცნიერებათა დოქტორის, პროფესორი გიორგი ხუციშვილის, სახელს უკავშირდება არა მარტო კონფლიქტოლოგიის, როგორც ახალი დარგის, საქართველოში განვითარება, არამედ – კონფლიქტების არამალადობრივი მოგვარებისა და მშვიდობის მშენებლობის მიმართულებით საგანმანათლებლო პროგრამების შექმნა და დანერგვა.

გიორგი ხუციშვილის ძალისხმევით დაიწყო პირველი ქართულ-აფხაზური (1995) ქართულ-ოსური (1996) და ქართულ-რუსული (2008) დიალოგების პროცესი, რომლებიც წლების მანძილზე გაგრძელდა და სახალხო დიპლომატიის არხის ჩამოყალიბებასა და განვითარებას შეუწყო ხელი საქართველოში.

გასული საუკუნის 90–იან წლებში, საქართველოსთვის მეტად მძიმე პერიოდში, სწორედ გიორგი ხუციშვილის მიერ გაწეულმა შრომამ გახადა შესაძლებელი, შემოეკრიბა დაინტერესებულ ადამიანთა ჯგუფები, დაეკავშირებინა და მოქმედებაში მოეყვანა მრავალი ფაქტორი, რათა მოეპოვებინა საზოგადოების ნდობა და ომით დაზარალებულ მოსახლეობას კონფლიქტის მშვიდობიანი მოგვარების შესაძლებლობის ერწმუნა.

ამ წიგნით კონფლიქტოლოგიის ცენტრი უსაზღვრო მადლიერებას გამოთქვამს მისი დამაარსებლის, გიორგი ხუციშვილის და, აგრეთვე, მის გარშემო გაერთიანებული მრავალი დიდი პიროვნების მიმართ, რომელთათვისაც არამალადობა, შემწყნარებლობა და მშვიდობა ცხოვრების წესია და არა მხოლოდ ინფორმაცია.

## Foreword

*The common point in all major crises is that you cannot overcome them without transforming your mind'* – **George Khutsishvili** advocated and practiced this very idea of his throughout his life.

The Name of George Khutsishvili, Professor, Doctor of Philosophy, the Founding Director of the International Center on Conflict and Negotiation (ICCN), associates with developing of the entirely new education in Georgia - Peace and Conflict studies; creating number of the effective training programs on the peacebuilding and non-violent conflict resolution.

Dr. George Khutsishvili initiated first informal Georgian-Abkhazian (1995), Georgian-Ossetian (1996) and Georgian-Russian (2008) multi-track dialogue processes that shaped the public diplomacy in Georgia. In 1990s, after the collapse of the Soviet Union, Dr. Khutsishvili established working groups of experts, civil society representatives and developed confidence building programs, in order to achieve a dialogue in the 'post war divided societies' and help war-affected civilians by offering beneficial, non-violent approaches, together with peace building programs.

Our Center highly values and expresses its thankfulness and appreciation to George Khutsishvili and those distinguished colleagues of his, whose lifestyle had always been nonviolence, tolerance and peace.

## სარჩევნი

შესავალი .....	9
კონფლიქტები .....	21
კომუნიკაცია .....	34
მოლაპარაკებები .....	58
ფასილიტაცია .....	94
მედიაცია .....	125
მშვიდობის მშენებლობა .....	142
კონფლიქტის ტრანსფორმაცია მშვიდობიანი გზით (ტრანსცენდის მეთოდი) .....	178
სიგულატიური თამაში .....	266
სამშვიდობო ჟურნალისტიკა .....	288
ტრენერების ტრენინგი კონფლიქტების მართვაში .....	318
ტრენინგების ამსახველი ფოტომასალა 1996-2013 წწ. ....	333
ლექსიკონი .....	345
ბიბლიოგრაფია .....	351





## შესავალი

კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრი (ICCN) წარმოგიდგენთ ახალ წიგნებს, რომლებშიც ერთად ვაქვეყნებთ ცენტრის საგანმანათლებლო პროგრამათა ფარგლებში ჩატარებული ტრენინგების მოდულებს. „წიგნი I: კონფლიქტების მოგვარება და მშვიდობის მშენებლობა“ წარმოგიდგენთ კონფლიქტებისა და მშვიდობის მეცნიერებათა საგანმანათლებლო მიმართულებით ჩატარებული ტრენინგების სასწავლო მასალას. „წიგნი II: გენდერული თანასწორობა, ტოლერანტული გარემო“ კი, შესაბამისად, ასახავს გენდერული თანასწორობის, ტოლერანტობისა და მრავალფეროვნების მართვის სწავლების მიმართულებით განხორციელებული სატრენინგო პროგრამების ძირითად მოდულებს. ორივე წიგნი გამოდის ახლადდაარსებული სერიის: “კონფლიქტოლოგიის ბიბლიოთეკა“ ფარგლებში.

წინამდებარე წიგნი სახელმძღვანელოს ტიპის პუბლიკაციაა, რომელშიც თავი მოვეყარეთ კონფლიქტებსა და მშვიდობასთან დაკავშირებულ ყველა მნიშვნელოვან თემას: კონფლიქტის არსი, მისი ბუნება, კონფლიქტის მონაწილე მხარეები, კონფლიქტის ტიპები და წყაროები, დინამიკა, კონფლიქტის მოგვარებისა და ტრანსფორმაციის საკითხები, კონფლიქტთან დაკავშირებული ემოციები და მათი მართვა, კომუნიკაციის მნიშვნელობა კონფლიქტის მართვის პროცესში, მესამე, ნეიტრალური მხარე, ფასილიტაცია, მედიაცია, მშვიდობისმშენებლობა და კონფლიქტის ტრანსფორმაცია. ეს ის თემებია, რომელთა სწავლება იყო ცენტრის შესაბამისი საგანმანათლებლო ტრენინგების საფუძველი. მეორე წიგნში თქვენ ნახავთ კულტურისა და კონფლიქტის, კონფლიქტის გენდერული ასპექტების, ტოლერანტობისა და მრავალფეროვნების სასწავლო მოდულებს. ორივე წიგნი სასწავლო ხასიათის გამოცემაა. მათში პოპულარულ ენაზეა წარმოდგენილი როგორც კონფლიქტის, მშვიდობის, გენდერისა და მრავალფეროვნების თეორიული მხარე, ისე – საინტერესო და თვალსაჩინო მაგალითები საქართველოს სინამდვილიდან. წიგნები საინტერესოა იმ თვალსაზრისითაც, რომ მათში გაეცნობით კონფლიქტის ანალიზის სხვადასხვა მეთოდს, დაინახავთ, რამდენად მნიშვნელოვანია კულტურის, მრავალფეროვნების, გენდერული თანასწორობის როლი კონფლიქტებში, როგორც მათი წარმოშობისა და გაღრმავების, ისე მოგვარების თვალსაზრისით.

ორივე წიგნში მოწოდებული მასალა კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის 20-წლიანი საგანმა-

ნათლებლო ტრენინგ-პროგრამების ფარგლებშია შექმნილი და ადაპტირებული.

წიგნი განკუთვნილია მკითხველთა ფართო წრისათვის: დაინტერესებული პირები, სტუდენტები, კონფლიქტისა და მშვიდობის მშენებლობის საკითხებზე მომუშავე ტრენერები, ჟურნალისტები, მეცნიერები და პრაქტიკოსები.

იმედი მაქვს, ეს ჩვენი ახალი გამოცემა გაამდიდრებს თქვენს ბიბლიოთეკას და, ვისურვებდი, თქვენი სამაგიდო წიგნიც გახდეს.

პატივისცემით,

ნინო ციხისთავი-ხუციშვილი,  
ცენტრის გამგეობის თავმჯდომარე

## კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის საგანმანათლებლო პროგრამათა ისტორია

ჩვენი ცენტრი ერთ-ერთი პირველი ორგანიზაციაა საქართველოში, რომელიც დღიდან მისი დაარსებისა (8 აგვისტო, 1994 წ.) მუშაობს კონფლიქტებზე, როგორც სამეცნიერო, ისე პრაქტიკული და საგანმანათლებლო კუთხით. კონფლიქტის ანალიზი, ტრანსფორმაციისა და მოგვარების გზების ძიება, სახალხო დიპლომატია, კონფლიქტებისა და მათი მოგვარების შესახებ საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება, სამშვიდობო მიდგომების დანერგვა და მხარდაჭერის მოპოვება საზოგადოებაში – ეს ჩამონათვალი წარმოადგენს ჩვენი ცენტრის მიერ 20-ზე მეტი წლის მანძილზე დაგროვილ მრავალმხრივ გამოცდილებას კონფლიქტებთან დაკავშირებით.

კავკასიის რეგიონში კონფლიქტების გადაჭრის დამოუკიდებელი ცენტრის დაარსების იდეა თავდაპირველად შემოთავაზებულ იქნა ფილოსოფიის მეცნიერებათა დოქტორის, პროფესორი გიორგი ხუციშვილის მიერ 1989 წელს. თუმცა, იმ პერიოდში, 1992 წლამდე, სანამ ჩამოყალიბდა ადამიანის უფლებათა და საქართველოს ეთნიკური ურთიერთობების სახელმწიფო კომიტეტი, კონფლიქტების კვლევის ცენტრი მოღვაწეობდა, როგორც მეცნიერთა არაფორმალური ჯგუფი. იმ პერიოდში არარეგისტრირებულმა ცენტრმა მონაწილეობაც კი მიიღო „ეთნიკურობა და ევროპული უსაფრთხოება“-ს საერთაშორისო პროექტში, რომელიც “საერთაშორისო კვლევების ცენტრის” მიერ იყო კოორდინირებული ქუინსის უნივერსიტეტში, კინგსტონში.

1994 წელს გიორგი ხუციშვილმა, სტენფორდის უნივერსიტეტში (აშშ) მუშაობისას წინადადებით მიმართა ჯონ და ქეთრინ მაკარტურების ფონდს (John D. and Catherine T. MacArthur Foundation) დამოუკიდებელი არასამთავრობო ორგანიზაციის - კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო ცენტრის - საქართველოში დაარსების თაობაზე. დამფუძნებელი ასამბლეა შეიკრიბა თბილისში, 1994 წლის 8 აგვისტოს, სადაც ანონიმურად (სულ 63 ხელმოწერით) მხარი დაუჭირეს ჩვენი ცენტრის (ICCN) დაარსებას. დოქ. ხუციშვილს მიენიჭა ცენტრის დამაარსებლის წოდება. 1994 წლის 3 ნოემბერს, საქართველოს იუსტიციის სამინისტროში ცენტრი დარეგისტრირდა, როგორც არაკომერციული არასამთავრობო ორგანიზაცია (მოწმობა #1755). ICCN-ს საქართველოს კანონმდებლობით მიენიჭა საერთაშორისო ორგანიზა-

ციის სტატუსი, რადგან სტენფორდის უნივერსიტეტის საერთაშორისო უსაფრთხოებისა და შეიარაღების კონტროლის ცენტრი (CISAC) ICCN-ის დაფუძნებიდან ერთი წლის განმავლობაში ემსახურებოდა პროექტის იმპლემენტაციას. მას შემდეგ ჩვენი ცენტრი ჩამოყალიბდა დამოუკიდებელ მოიჯარედ. ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული აქტივობები ვრცელდება კავკასიის რეგიონზე, განსაკუთრებული ყურადღება კი ეთმობა საქართველოში მიმდინარე სიტუაციას, თუმცა, იმავდროულად, მონაწილეობს გლობალურ ქსელებსა და საერთაშორისო პროექტებში.

1995 წლიდან ცენტრმა, მისი ხელმძღვანელის ინიციატივითა და პირადი ჩართულობით წამოიწყო სამენოვანი, პროფესიული პერიოდული ჟურნალებისა და ბიულეტენების გამოცემა, რითაც დიდი წვლილი შეიტანა რეგიონში კონფლიქტებისა და მშვიდობის დარგებში შესაბამისი ექსპერტული ცოდნისა და ინფორმაციის გავრცელებაში. სხვადასხვა დროს ცენტრი აქვეყნებდა ისეთ პერიოდულ გამოცემებს, როგორებიცაა: „კონფლიქტები და მოლაპარაკებები“ (1995-2001); „ალტერნატივა“ (1996-1998); „მონადა“ (1997-1998); „კონფლიქტის ალტერნატივა“ (1998-2003); „დრო მშვიდობისა“ (2001-2013).

განსაკუთრებით აღსანიშნავია გიორგი ხუციშვილის მიერ დაარსებული ორი საგამომცემლო სერია: „როგორ მოვაგვაროთ კონფლიქტები“ და „რელიგია კონფლიქტებსა და მოლაპარაკებებში“. ამ სერიათა ფარგლებში, სხვადასხვა ავტორის მონაწილეობით, ცენტრმა ოთხ-ოთხი წიგნი გამოსცა.

1994 - 2015 წლებში ცენტრის ინიციატივით საქართველოს მასშტაბით განხორციელდა მრავალი საგანმანათლებლო პროგრამა. ამ წლების განმავლობაში ჩვენი ცენტრის ტრენინგები ათასობით ადამიანმა გაიარა. მათი უმრავლესობა ის ხალხია, ვისაც უშუალო შეხება აქვს არსებულ კონფლიქტებთან საქართველოში (დევნილები, ჟურნალისტები, მასწავლებლები, არასამთავრობო და სამთავრობო ორგანიზაციათა, ძალოვანი სტრუქტურების, ეთნიკურ და რელიგიურ უმცირესობათა წარმომადგენლები, ქალები, ახალგაზრდები, პოლიტიკურ პარტიათა ახალგაზრდა ლიდერები, სხვა ინტერესთა ჯგუფები).

ცენტრის საგანმანათლებლო პროგრამების მომზადებაზე, თეორიული მასალის სატრენინგო ფორმაში ადაპტირებაზე, წლების განმავლობაში მუშაობდნენ საერთაშორისო კვალიფიკაციის მქონე ცენტრის მეცნიერი ექსპერტები და ტრენერები.

### ცენტრის საგანმანათლებლო პროგრამების მოკლე ჩამონათვალი

სოციალური სინამდვილე აღსავსეა კონფლიქტური და სხვა სახის პრობლემური სიტუაციებით. ისეთ საზოგადოებებში, სადაც ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური თუ სხვა სახის პირობები არა-დამაკვაყოფილებელია, მთელი სოციუმი განიცდის ნეგატიურ ფსიქოლოგიურ ცვლილებებს. დღევანდელი საქართველო სწორედ ასეთ საზოგადოებათა რიგს განეკუთვნება. აქ ნეგატიური სტრესოგენური ფაქტორების ფართე სპექტრია წარმოდგენილი: ეკონომიკის მოშლა, ცხოვრების ჩვეული წესის მოულოდნელი შეცვლა, სოციალური დაცვის სტრუქტურების დაშლა და მისთანანი. კომუნისტური საზოგადოების რღვევის შედეგად ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური მდგომარეობა კიდევ უფრო დაამძიმა საქართველოს ტერიტორიაზე გადავივებულმა კონფლიქტებმა, რომელთაც გარდა ნგრევისა და მსხვერპლისა, შედეგად ქვეყანას იძულებით გადაადგილებული პირები წარმოქმნა. მათი რაოდენობა დაახლოებით 300000-მდე აღირიცხებოდა შეიარაღებული კონფლიქტების შემდეგ. მათი განსახლება კომპაქტურად მოხდა საქართველოს სხვადასხვა ქალაქსა თუ რაიონში.

ამდენად, მატერიალური, ჰუმანიტარული დახმარების გაწევის პარალელურად, სწორედაც რომ მნიშვნელოვანი გახდა ამ ადამიანებთან ისეთი ტიპის ტრენინგების ჩატარება, რომელებიც მათ დაეხმარებოდა პრობლემური სიტუაციების დამლევასა და კონფლიქტების გამძაფრების თავიდან აცილებაში, იქნება ეს მათი ახლანდელ საცხოვრებელ ადგილებში თუ მშობლიურ კერებში დაბრუნების შემდეგ.

ამ ფონზე გიორგი ხუციშვილმა ჩამოაყალიბა კონფლიქტების მოგვარების სწავლების იდეა. მისი თაოსნობით ტრენინგების პროგრამები ცენტრმა ჯერ კიდევ 1996 წლის იანვარში დაიწყო სახელწოდებით “კონფლიქტების მოგვარების სწავლების პროგრამა საქართველოში”. პროგრამას მხარი იმთავითვე ნორვეგიის ლტოლვილთა საბჭომ დაუჭირა. 2000 წლიდან კი პროგრამა უფრო გაფართოვდა და მოიცვა მშვიდობის მშენებლობის მიმართულება, რომლის დასახელება გახლდათ “საგანმანათლებლო პროგრამა მშვიდობის მშენებლობისა და კონფლიქტების მოგვარების დარგში”. წლების განმავლობაში განხორციელებულმა მრავალფეროვანმა სატრენინგო პროგრამებმა მაღალი შეფასება დაიმსახურეს საერთაშორისო ორგანიზაციებისა და ექსპერტების მხრიდან.

გასული 20 წლის მანძილზე დიდაა კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის მიერ განხორციელებუ-

ლი სატრენინგო პროგრამების მრავალფეროვნება, რომლის ძირითად ჩამონათვალს ქვემოთ გთავაზობთ:

1996-2000 – “კონფლიქტების მოგვარების სწავლების პროგრამა საქართველოში” - განხორციელდა ნორვეგიის ლტოლვილთა საბჭოსა და ნორვეგიის მთავრობის ფინანსური მხარდაჭერით;

1999-2000 – “ქართულ-აფხაზური შეიარაღებული კონფლიქტის მონაწილე ექს-კომბატანტთა კონფლიქტის ტრანსფორმაციის ტრენინგი” – განხორციელდა “საერთაშორისო განგაშის” (International Alert) (დიდი ბრიტანეთი) მხარდაჭერით.

2000-2001 – “საგანმანათლებლო პროგრამა მშვიდობის მშენებლობისა და კონფლიქტების მოგვარების დარგში” - განხორციელდა ჰოლანდიური ფონდი CORDAID –ის ფინანსური მხარდაჭერით;

2000-2001 – დევნილთა სათემო განვითარება, ტრენინგების პროგრამა საქართველოში. პროგრამა განხორციელდა დანიის ლტოლვილთა საბჭოს (DRC) მხარდაჭერით;

2000-2003 – “ახალგაზრდა პოლიტიკოსთა, პოლიტიკურ პარტიათა წარმომადგენელთა ტრენინგი კონფლიქტების მართვისა და მშვიდობის მშენებლობის მიმართულებით”, განხორციელდა ჰოლანდიური ფონდი CORDAID –ის ფინანსური მხარდაჭერით;

2001-2004 – “ქალთა მონაწილეობა მშვიდობის მშენებლობაში, გაერო-ს უშიშროების საბჭოს რეზოლუცია 1325 განხორციელება საქართველოში” – განხორციელდა გაერო-ს ქალთა ფონდის (UNIFEM) მიერ;

2002-2005 – “თემის განვითარება: კონფლიქტის მენეჯმენტი, მედიაციის უნარები, გენდერული მგრძობელობა” – განხორციელდა “ქეა საერთაშორისო კავკასიაში” (CARE) ორგანიზაციის მხარდაჭერით;

2003-2004 – ვებრძოლოთ ოჯახურ ძალადობას – ტრენინგების ციკლი პოლიციის მაღალჩინოსანთა და სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენელთათვის. პროგრამა განხორციელდა ავსტრიის შინაგან საქმეთა სამინისტროსა და ეუთოს ადამიანის უფლებათა ბიუროს (OSCE/ODIHR) მხარდაჭერით, კავკასიის ქალთა ქსელთან თანამშრომლობით;

2006-2008 – “კონფლიქტების მართვა, ლიდერობის უნარები, გენდერული მგრძობელობა ახალქალაქის რეგიონში სოციალური და ეკონომიკური კავშირების განვითარებისათვის” – განხორციელდა მერსი ქორფსთან პარტნიორობით (Mercy Corps);

2005-2006 – “ვქმნით ტოლერანტულ გარემოს” ტრენინგები ეთნიკური და რელიგიური ჯგუფებისთვის. ღია საზოგადოება ფონდი საქართველოს მხარდაჭერით.

2005-2007 – “კონფლიქტების მართვა, ტოლერანტობა, მედიაცია და გენდერული თანასწორობა” – განხორციელდა ცენტრის მრავალწლიანი პროგრამის ფარგლებში: “საქართველოში ინტეგრაციის მშენებლობა”, ჰოლანდიური ფონდის CORDAID მხარდაჭერით;

2007, 2009 – სამშვიდობო ჟურნალისტიკა, ტრენინგი სამხრეთ კავკასიის ჟურნალისტებისათვის. პროგრამები განხორციელდა შეიარაღებული კონფლიქტების ადრეული გამოვლენის გლობალური ქსელის (GPPAC) მხარდაჭერით;

2008-2009 - “გენდერული თანასწორობის ტრენინგები სათემო ორგანიზაციებისთვის - განხორციელდა “ქეა საერთაშორისო კავკასიაში” (CARE) ორგანიზაციის მხარდაჭერით;

2011-2013 – “საბაზრო ალიანსები სიღარიბის წინააღმდეგ: გენდერული თანასწორობის ტრენინგები ქვემო ქართლის მუნიციპალიტეტებისათვის” – განხორციელდა მერსი ქორფსთან (Mercy Corps) პარტნიორობით, შვეიცარიის განვითარების სააგენტო (SDC) მხარდაჭერით;

2008-2010 – “დავპლით გენდერული ძალადობა” – ტრენინგები განხორციელდა UNFPA მხარდაჭერით;

2009-2012 – “კონფლიქტების მართვა, ტოლერანტობა, მრავალფეროვნების მართვა, გენდერული თანასწორობა” – განხორციელდა ცენტრის მრავალწლიანი პროგრამის ფარგლებში: “სამოქალაქო ინტეგრაცია, ლიბერალური ღირებულებების ადვოკატირება დავის არამძალდობრივი მართვისა და გადაწყვეტისა ინსტრუმენტების შემუშავება”, გერმანული ფონდის EED მხარდაჭერით.

2012, 2015 – სამშვიდობო ჟურნალისტიკა, ტრენინგი სამხრეთ კავკასიის ჟურნალისტებისათვის. პროგრამები განხორციელდა შეიარაღებული კონფლიქტების ადრეული გამოვლენის გლობალური ქსელის (GPPAC) მხარდაჭერით;

2011-2012 - მშვიდობის განათლება თანასწორობის განათლებით – ტრენინგების საერთაშორისო ტრენინგი, განხორციელდა მსოფლიო ბანკის მხარდაჭერით. პროგრამა ჩატარდა ჩატარდა ტუნისში.

2012-2014 – სამშვიდობო ჟურნალისტიკის ტრენინგ პროგრამა, განხორციელდა გერმანული ფონდის EED მხარდაჭერით.

2013-2014 – “სიმულაციური თამაშები” – სამხრეთკავკასიური კონფლიქტების მოგვარება სიმულაციური როლური თამაშების გამოყენებით – პროგრამა “წარმოიდგინე მომავალი” მხარდაჭერილია შვეიცარიის მთავრობის, BSTrust, გერმანიის მარშალის ფონდისა (German Marshal Foundation) და გერმანული ორგანიზაცია CRISP მხარდაჭერით.



2014-2016 – “გენდერული თანასწორობა და თვითმმართველობის საკითხები” და “ადგილობრივ ქალთა მომზადება გადაწყვეტილების პროცესში ჩართვის მიზნით” – ცენტრის პროგრამა “ჰორიზონტის გაფართოვება: გაუმჯობესებული არჩევანი ქალებისა და გოგონების პროფესიული და ეკონომიკური გაძლიერებისათვის” ქვემო ქართლსა და სამცხე-ჯავახეთის რეგიონში” – განხორციელდა USAID- ის მხარდაჭერით.

ზემოჩამოთვლილია პროგრამები, რომლებსაც ძირითადად რეგიონული დატვირთვა და მიზნობრივი ჯგუფის სპეციფიკა ჰქონდათ. ამიტომ, საგანმანათლებლო ტრენინგები საქართველოს სხვადასხვა ქალაქში, დაბასა და სოფელში განხორციელდა. ასევე, პროგრამების მონაწილეთა სპეციფიკის გათვალისწინებით, ცენტრს ზოგი ტრენინგი საქართველოს საზღვრებს გარეთაც აქვს ჩატარებული.

### **ცენტრის საგანმანათლებლო ტრენინგების პროგრამათა მისია და მიზანი**

საგანმანათლებლო ტრენინგების პროგრამათა ძირითადი იდეა მდგომარეობს შემდეგში: რადგან სხვადასხვა მიზეზით გამოწვეული ფრუსტრაციისა თუ სტრესის შედეგად აგრესიის დონე იზრდება, რაციონალური საწყისი კლებულობს, უმნიშვნელო კონფლიქტიცი კი სრულიად გაუთვალისწინებელ ნეგატიურ შედეგს იწვევს. ამგვარ მდგომარეობაში მყოფი საზოგადოებებისათვის კონფლიქტების მოგვარების სასწავლო პროგრამების დანერგვა და ახალი ცოდნისა და უნარის გავრცელება განსაკუთრებულ მნიშვნელობასა და აქტუალობას იძენს. ასეთი ცოდნით აღჭურვილი ინდივიდი გაცილებით უკეთაა ადაპტირებული საზოგადოებაში, ხოლო მისი სოციალური აქტივობა პოზიტიურია და სასარგებლო, როგორც ინდივიდუალურ, ისე საზოგადოებრივ დონეზე.

კონფლიქტების, მშვიდობის მშენებლობის, გენდერული თანასწორობის, მრავალფეროვნების ტრენინგების ჩატარება გათვალისწინებული იყო იმ ადამიანთა ჯგუფებთან, რომელთაც უშუალოდ უწევთ კონფლიქტურ სიტუაციაში ყოფნა და მათი მოგვარება. ტრენინგებში მონაწილეობისათვის იმ ადამიანთა შერჩევა ხდებოდა, რომლებიც ფორმალურ თუ არაფორმალურ ლიდერებს წარმოადგენენ თავიანთ ჯგუფებში. ამგვარი შერჩევის იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ ლიდერები აქტიურად არიან ჩართულები სხვადასხვა ტიპის სოციალურ საქმიანობაში და მათ მიეცემათ ცენტრის საგანმანათლებლო ტრენინ-

გებზე შექმნილი ცოდნის გავრცელებისა და ეფექტიანი კომუნიკაციის უნარების პრაქტიკაში გამოყენების რეალური საშუალება.

ცენტრის პროგრამებით ტრენინგების სესიას ძირითადად წარმართავდა ფასილიტატორთა ჯგუფი, თუმცა მას ესწრებოდა და ფსიქოლოგიურ მონიტორინგს ატარებდა ფსიქოლოგთა ჯგუფი.

ტრენინგების პროგრამები ეყრდნობა სწავლების დედუქციურ, გამოცდილებაზე დაფუძნებულ, ინტერაქტიულ მეთოდს. კერძოდ, თეორიული მასალა ტრენინგის მონაწილეებს ეძლევათ მხოლოდ მას შემდეგ, რაც ისინი მონაწილეობას მიიღებენ თემასთან დაკავშირებით სპეციალურად დაგეგმილ სავარჯიშოში, როლურ თამაშს ან სხვა სახის აქტივობაში. ამგვარად, მათ საშუალება ეძლევათ, დაფიქრდნენ და განზოგადება მოახდინონ კონკრეტულ სიტუაციაში მიღებული საკუთარი გამოცდილების საფუძველზე.

ჩვენი ცენტრის სტანდარტული ტრენინგი გრძელდება ერთი სამუშაო კვირა, წარმატებულ მსმენელებს გადაეცემათ სპეციალური სერტიფიკატები, ხოლო შემდგომში მათგან შეირჩევა ტრენერთა ტრენინგისთვის სპეციალური ჯგუფები, რომელთა წარმატებულ კურსდამთავრებულებს უფლება ეძლევათ, დამოუკიდებლად ჩაატარონ ტრენინგები.

ტრენინგის ეფექტიანობის შეფასება ხდებოდა ყოველი სატრენინგო სესიის ბოლოს. ტრენინგის მონაწილეთა მიერ მიღებული ცოდნა მოწმდება ფასილიტატორთა ჯგუფის მიერ სპეციალურად შედგენილი დახურული კითხვარით. კითხვარის ანალიზი საფუძველს იძლევა, ვიმსჯელოთ იმის თაობაზე, თუ რამდენად აითვისეს ტრენინგის მონაწილეებმა მიწოდებული მასალა ცოდნის დონეზე.

ტრენინგის მონაწილეებში ფსიქოლოგიური ცვლილებების ტესტირების მიზნით, მონაწილეებს ტრენინგის დაწყებამდე და მისი დამთავრების შემდეგ, ორსკალიანი კითხვარი ეძლეოდათ შესავსებად. ტრენინგების დასაწყისში და ბოლოს გამოიყენებოდა კითხვარის ორი ეკვივალენტური ვარიანტი, რომლის ერთი პარამეტრია ე.წ. “მოდერნიზმის სკალა”. მისი მეშვეობით იზომება თანამედროვე ზოგადსაკაცობრიო დემოკრატიული ღირებულებების გაზიარების ხარისხი. მეორეა “ლოკუსის კონტროლის სკალა”, რომელიც ზომავს ინიციატივასა და საკუთარ ქცევაზე პასუხისმგებლობის ხარისხს. საგანმანათლებლო პროგრამათა მონიტორინგის ანგარიშები რეგულარულად ქვეყნდებოდა ცენტრის მიერ. პუბლიკაციებში მითითებული გახლდათ ტესტირების შედეგები და, აგრეთვე, ყველა სხვა სტატისტიკური მონაცემი ტრენინგის მონაწილეთა შესახებ, პერსონალური ინფორმაციის გარდა.

განსაკუთრებით უნდა აღვნიშნოთ, რომ გარდა იმთავითვე დასახული მიზნებისა, ტრენინგების ჩატარების მრავალწლიანმა გამოცდილებამ გვიჩვენა კიდევ სხვა, დამატებითი ეფექტი. კერძოდ, ტრენინგის მონაწილეებს, განსაკუთრებით კონფლიქტით დაზარალებული საზოგადოების წარმომადგენლებს, საშუალება ეძლევათ, გამოხატონ საკუთარი აზრი, გააანალიზონ საკუთარი ტრავმატული გამოცდილება კონფლიქტების მოგვარების სწავლების პროცესში.

ტრენინგის განმავლობაში იქმნება ნდობის, ტოლერანტული, პარტნიორული ურთიერთობების ატმოსფერო. ასეთი ტიპის ტრენინგს აქვს გარკვეული რეაბილიტაციური ტიპის ეფექტიც. ტრენინგებში მონაწილეობის შეთავაზებისას იზრდება საკუთარი მნიშვნელოვნების განცდა, მით უმეტეს, რომ ეს ყველაფერი მიმდინარეობს კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარების სწავლების ფონზე, რაც მათი გამოცდილების მქონე ადამიანებისათვის ძლიერ მნიშვნელოვანია. ამ ეფექტის შესახებ მსჯელობის საშუალებას იძლევა ტრენინგების მონაწილეთაგან მიღებული ათასობით უკუკავშირი.

ჩვენი ცენტრის საგანმანათლებლო პროგრამებით ჩატარებული ტრენინგების მიზანია:

1. მიიღონ გარკვეული ცოდნა კონფლიქტების, მშვიდობის მშენებლობის, გენდერული თანასწორობის, მრავალფეროვნების შესახებ;
2. გამოიმუშაონ ეფექტიანი კომუნიკაციის ჩვევები კონფლიქტების გამძაფრების თავიდან აცილების მიზნით;
3. შეიცვალონ დამოკიდებულება ზოგადად კონფლიქტებისადმი, გაფართოვდეს შესაძლო ქცევის დიაპაზონი კონფლიქტურ სიტუაციებში გამომუშავდეს ტოლერანტული დამოკიდებულება განსხვავებულისადმი, ზოგადად, სხვადასხვაობისადმი და გაუჩნდეთ მეტი მოქნილობა პრობლემის მოგვარებისას, გაიზარდოს პიროვნების აქტივობა მისი წილი პასუხისმგებლობის დანახვითა და საკუთარ თავზე აღების გზით;
4. შეიცვალონ გენდერული დამოკიდებულებები, გახდნენ ქალისა და მამაკაცის თანასწორობაზე ორიენტირებულნი, მგრძობიარენი ძალადობისა და ჩაგვრის ნებისმიერი ფორმის მიმართ და შესძლონ, ამოიციონ და წინ აღუდგნენ მას. შესძლონ ქალის რესურსის განვითარება და მათი აქტიური მონაწილეობის წახალისება მშვიდობის მშენებლობის, კონფლიქტის მოგვარების, პოლიტიკური აქტივობისა და საზოგადოებრივი განვითარების პროცესებში.

ყველა სატრენინგო თემას ეძღვნება სპეციალური სავარჯიშოები, თამაშები, დისკუსიები და თეორიული ლექცია. გთავაზობთ სატრენინგო პროგრამათა რამოდენიმე საკითხს, რომელიც შევიდა ჩვენი ორგანიზაციის ტრენინგებში:

- კონფლიქტების მოგვარების ალტერნატიული მეთოდების ამოსავალი პრინციპები
  - ა) კონფლიქტში ჩართული მხარეების ურთიერთმისაღები გადაწყვეტილებების მიღწევა შესაძლებელია;
  - ბ) მხარეთა დაკმაყოფილება არ გულისხმობს მხოლოდ მატერიალურ მოგებას;
  - გ) მნიშვნელოვანია ის, თუ როგორ ვეპყრობით კონფლიქტს;
- კონფლიქტის არსი (კონფლიქტის განსაზღვრება, კონფლიქტის პოზიტიური მხარეები);
- კონფლიქტის ესკალაცია (ქცევა, რომელიც ხელს უწყობს კონფლიქტის ესკალაციას; კონფლიქტის გამმაფრების საფეხურები);
- კონფლიქტის განვითარების სტადიები (პრობლემაზე მუშაობა, დაპირისპირება, მეტოქეობა, ბრძოლა, ომი);
- კონფლიქტის დეესკალაცია (საკუთარ ქცევაზე პასუხისმგებლობის აღება);
- მოსმენის ჩვევა, აქტიური მოსმენის გამოყენება (როგორ ვუსმენთ პარტნიორს, მოსმენის როლი პრობლემურ სიტუაციაში, აქტიური მოსმენის ტექნიკა);
- ალტერნატიული რეალობები (პრობლემის სხვადასხვანაირი ხედვა იმის მიხედვით, თუ როგორია ადამიანის სუბიექტური გამოცდილება);
- ემოციების მართვა (როგორ გამოვხატოთ ჩვენი ემოციები, მე-შეტყობინება);
- კონფლიქტის მართვის სტრატეგიები (განრიდება, შეგუება, კომპრომისი, კონკურენცია და თანამშრომლობა – ტომასისა და კოლმანის კითხვარი);
- შეჯიბრი და თანამშრომლობა (როდის არის თანამშრომლობა უხიფათო?);
- კონფლიქტის წყაროები და ტიპები (ურთიერთდამოკიდებულების, ინფორმაციული, სტრუქტურული, ღირებულებათა, ინტერესების კონფლიქტი);
- მოლაპარაკებების სახეები (პოზიციური (ვაჭრობა) და ინტერესებზე დაფუძნებული მოლაპარაკებები);

- “პროცესის” არსი (ტრადიციული და ალტერნატიული პროცესები);
- მესამე მხარე კონფლიქტში (ინტერვენცია კონფლიქტურ სიტუაციაში, ფასილიტატორი, მედიატორი, არბიტრი);
- ფასილიტატორობა (პროცესის წარმართვა ფასილიტაციის მეთოდით);
- ჯგუფში პრობლემის გადაწყვეტა (პრობლემის ერთობლივად გადაწყვეტის ძირითადი ეტაპები);
- დავძლიოთ გენდერული ძალადობა;
- გენდერული თანასწორობა;
- ქალთა უფლებები;
- ქალი, მშვიდობა და უსაფრთხოება
- გენდერული საკითხები ჟურნალისტიკაში;
- გენდერი და თემის განვითარება;
- სამშვიდობო ჟურნალისტიკა;
- ტოლერანტობა და მრავალფეროვნების მართვა.

გასული 20 წლის მანძილზე განხორციელებული საგანმანათლებლო, სატრენინგო პროგრამების შედეგად ცენტრმა უამრავი თბილი, სამადლობელო წერილი მიიღო ტრენინგების მონაწილეთა და დონორი საერთაშორისო ორგანიზაციებისგან. ასევე, გასული წლების მანძილზე მრავალმა ინსტიტუციამ მადლიერებით ისარგებლა ჩვენი ცენტრის სატრენინგო მოდულებითა და სხვა სამეცნიერო გამოცემებით.

უნდა აღინიშნოს, რომ ცენტრის არქივში დაცულია 20-წლიანი ვიდეო და ფოტო-დოკუმენტური მასალა, რომელიც ასახავს ტრენინგების პროგრამათა მსვლელობებს. ვფიქრობთ, სამომავლოდ, დარგის მეცნიერული კვლევებისთვის ცენტრის საარქივო მასალის ანალიზი შეიძლება საინტერესო და მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს.

## კონფლიქტები

კონფლიქტი ჩვენი ცხოვრების განუყრელ ნაწილს წარმოადგენს. მას შემდეგ, რაც ადამი და ევა სამოთხიდან გამოაძევეს, კონფლიქტი ადამიანთა მოდგმის მუდმივი თანამდევია გახდა. იბადება და ქრება ცივილიზაციები, იცვლება წყობილება, მაგრამ არ ნელდება დაპირისპირება. ადამიანები ყოველდღიურად დგებიან მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი პრობლემების წინაშე და ხშირად წარმატებითაც უმკლავდებიან მათ. მაგრამ, ხშირად კონფლიქტს მეტად უარყოფითი, ზოგჯერ კატასტროფული შედეგები მოაქვს.

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

### რა არის კონფლიქტი?

ერთ-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, როგორებიცაა სასამართლო, პოლიცია, არბიტრაჟი... გარდა ამისა, მხარეები ზოგჯერ მიმართავენ საზოგადოებაში ჩამოყალიბებულ არაფორმალურ, ტრადიციულ ინსტიტუტებსაც; მაგალითად, საქართველოს მთიან მხარეში ჯერ კიდევ მოქმედებს ხევსბერობის ინსტიტუტი; საკმაოდაა გავრცელებული კრიმინალური სამყაროს წარმომადგენლებისადმი მიმართვა შუამავლობისათვის.

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

ამ ბოლო წლებში ჩვენს საზოგადოებაში მოხდა 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 მატერიალური, არამედ ფსიქოლოგიური დაკმაყოფილება;
- პრობლემური სიტუაციის მოგვარების პროცესი სწორად, სიტუაციის შესატყვისად უნდა იყოს შერჩეული.

### **რა ხდება კონფლიქტის დროს**

კონფლიქტურ სიტუაციებში ყოფნა საკმაოდ მძიმედ და მტკივნეულად განიცდება. კონფლიქტის დროს მოვლენები არაშესატყვისად აღიქმება, ადამიანში ხდება გარკვეული ფსიქოლოგიური ცვლილებები:

- აღქმის შევიწროება – ადამიანი აღიქვამს მხოლოდ იმას, რაც შესაბამება მის პოზიციას;

- ტენდეციურობა – ადამიანი თავის სასარგებლო არგუმენტად იყენებს კონტექსტიდან ამოგლეჯილ მოვლენას ან ფრაზას;
- განზოგადებები – ადამიანი საუბრობს არა კონკრეტულ ფაქტებზე, არამედ განზოგადებს, ხმარობს სიტყვებს: “არასოდეს...”, “ყოველთვის ...”; ან);
- პოლარიზებული აზროვნება – პიროვნება იკავებს უკიდურეს პოზიციას (ან - ან);
- გადაფასება – ადამიანი ახდენს დაპირისპირებული მხარის უარყოფითი თვისებების გადაფასებას;
- უარყოფითი იარლიყების მიწებება (“მატყუარა 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 სიტუაციას თუ ოპონენტს და მიკერძოებული დასკვნები გამოაქვს.



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

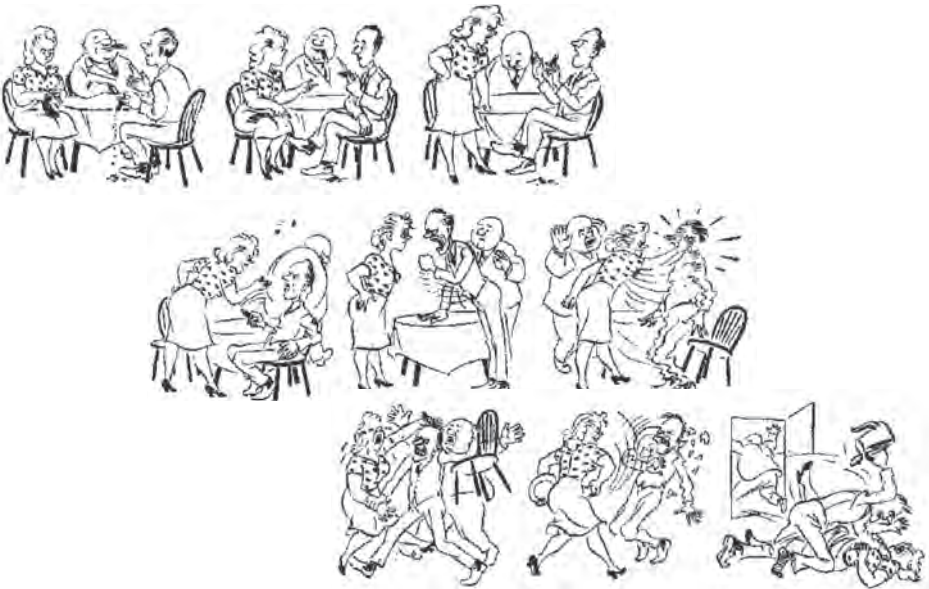
- კონფლიქტი წარმოაჩენს პრობლემებს, რომლებიც მოითხოვენ გადაწყვეტას;
- კონფლიქტი იძლევა ევოლუციური ცვლილებების საშუალებას;
- კონფლიქტი გვეხმარება იმის გარკვევაში, თუ ვინ ვართ ჩვენ და ვინ არის ჩვენი ოპონენტი;



- ზოგჯერ ღია კონფლიქტში შესვლა სჯობია უარყოფითი ემოციების “ჩუმ” დაგროვებას – ამ შემთხვევაში კონფლიქტი განმუხტვის საშუალებას წარმოადგენს;
- კონფლიქტი შეიძლება იყოს სტიმულის მომცემი და აზარტული.

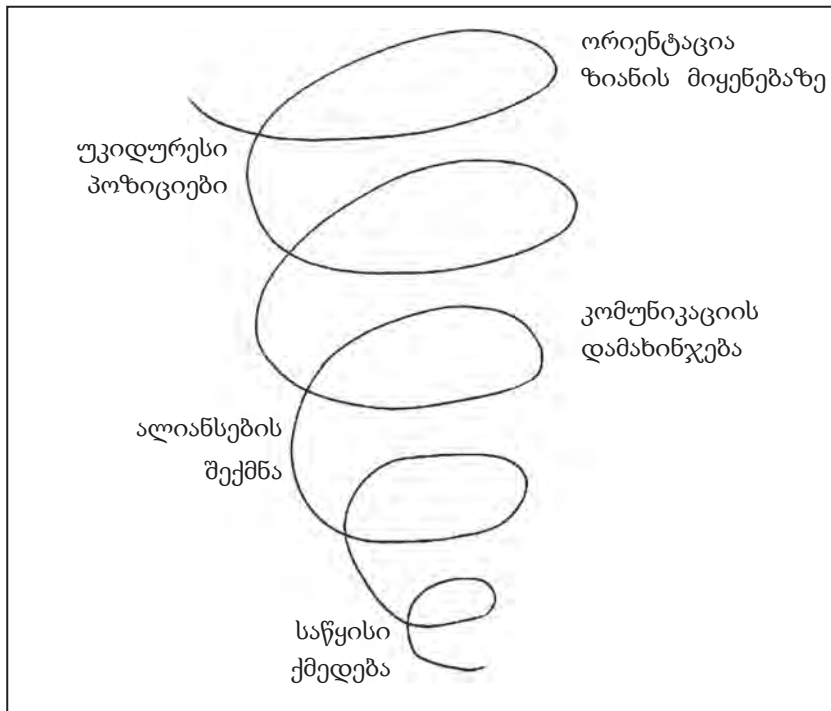
### რა იწვევს კონფლიქტის ესკალაციას

ყველა კონფლიქტი უნიკალურია, მაგრამ, ამავე დროს, ყოველმა თანხანს აქვს რაღაც საერთო. მაგალითად, მეტ-ნაკლებად ერთნაირია განვითარების ის გზა, რომელსაც კონფლიქტი გადის მისი აღმოცენებიდან უკიდურეს გამძაფრებამდე.



### ესკალაციის “ქარბორბალა”

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

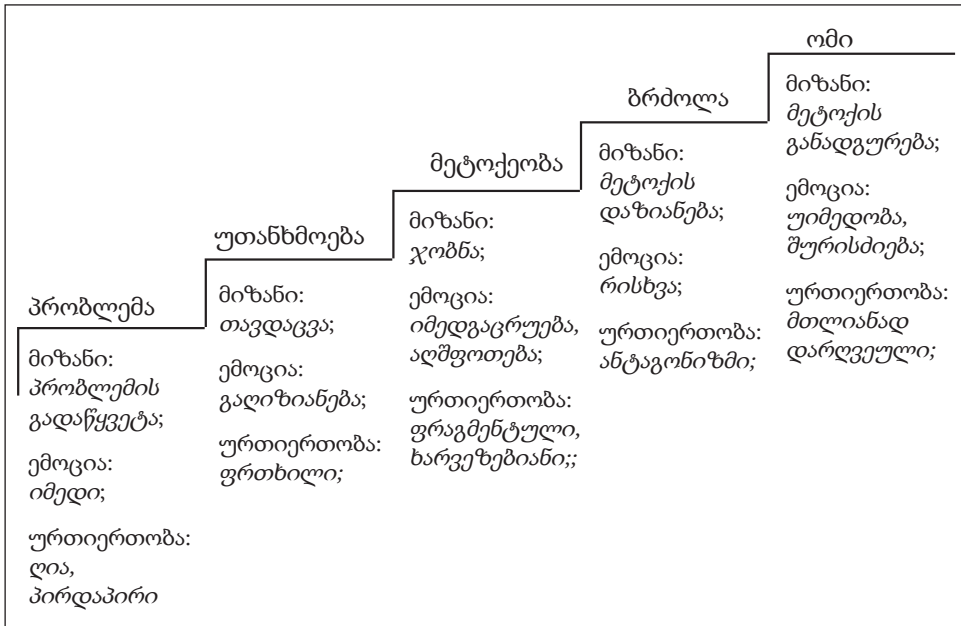


გამოყოფენ კონფლიქტის განვითარების ასეთ ეტაპებს:

- საწყისი ქმედება (სიტყვიერი ან უსიტყვო);  
 (“- 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 წალეკეთ ეს ქალაქი.  
 “- შენს თავს მიხედე, რომ გათხიპნულხარ ფუფალასავით!”)
- მტრული 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 დაჟინებულ გამეორებაში);  
 (“- დასახოცები ხართ ყველა!!!”)

- დაპირისპირებული მხარისათვის ზიანის, ტკივილის მიყენების მცდელობა;  
(შეიძლება ხელჩართული ჩხუბი გაიმართოს).

კონფლიქტის ესკალაციის კიდევ ერთი მოდელია “ესკალაციის კიბე”.

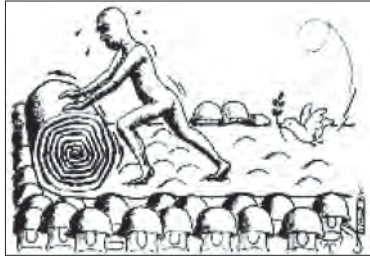


ამ მოდელის თანახმად, არსებობს კონფლიქტის განვითარების 5 დონე. ყოველი მომდევნო საფეხური ასახავს კონფლიქტის შემდგომ, უფრო გამწვავებულ ეტაპს, სადაც კონფლიქტში მონაწილე მეორე მხარისადმი მიყენებული დარტყმა უფრო და უფრო გამანადგურებელი ხდება.

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:

1. აიღეთ პასუხისმგებლობა საკუთარ ქმედებებზე, გრძნობებსა და აზრებზე – აღიარეთ თქვენი წვლილი კონფლიქტის გაღვივებაში.
2. შეეცადეთ, რომ ოპონენტის ქცევამ არ განსაზღვროს თქვენი ქცევა, ნუ გახდებით მანიპულაციის საგანი; მოიქეციით საკუთარი ეთიკური ნორმებისა და შეხედულებების შესაბამისად;
3. 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 სიტყვას” 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 ეფექტიანი 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 ერთი მხრივ, შესაძლოა, მოჰყვეს მისი გამოხატვა შეუფერებელ სიტუაციაში, ხოლო, მეორე 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?

ხშირად, 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:

- შეატყობინეთ პარტნიორს პრობლემა და არა საკუთარი გადაწყვეტილება; შეატყობინეთ 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



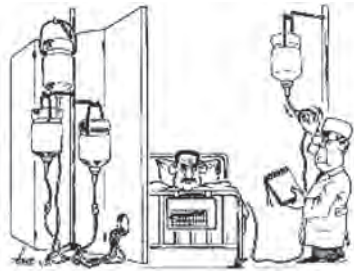
ყველა ადამიანს თავისი სუბიექტური, უნიკალური შინაგანი სამყარო აქვს. ერთი და იგივე ობიექტურად არსებულ მოვლენას სხვადასხვა ადამიანი თავისი სუბიექტური რეალობიდან გამომდინარე სხვადასხვანაირად აღიქვამს. ხშირად ჩვენ გვგონია, რომ კონკრეტულმა მოვლენამ სხვაშიც ისეთივე გრძნობები უნდა გამოიწვიოს, რაც ჩვენში, მაგრამ,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

ესა თუ ის მოვლენა თავისთავად, არამედ ის საზრისი, რასაც ჩვენ მასში ვდებთ.

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 მოსადაგება – შესაძლოა, იგი პრობლემას სხვა თვალთ უყურებს.

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

### კონფლიქტის წყაროები და ტიპები



კონფლიქტების თეორიაში დღესდღეობით მრავალი ტიპის კონფლიქტს 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 მხარეებმა 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, ამიტომ, 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

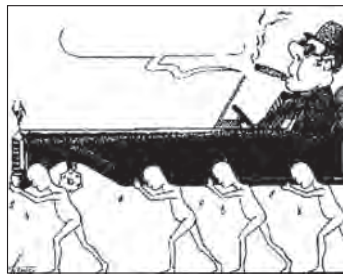
ღირებულებები ჩვენთვის იმის საზომია, თუ რა არის კარგი – ცუდი, სამართლიანი – უსამართლო, მორალური – ამორალური, კეთილი – ბოროტი. ხშირად ღირებულებები არ ემთხვევა ერთ-



მანეთს 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



ზოგჯერ 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, დავფიქრდეთ და გავაცნობიეროთ, რომ დამაბულობის 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 სიტუაციის სტრუქტურას ვერაფერი მოუხერხონ).

### ინტერესებთან დაკავშირებული კონფლიქტები

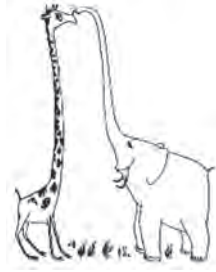


ამგვარი კონფლიქტების წყარო მოთხოვნილებების რეალური ან წარმოსახვითი შეუთავსებლობაა. ინტერესი შეიძლება იყოს მატერიალური (სახლი, მიწა, ფული და ა.შ.), არამატერიალური (სტატუსი, აღიარება), პროცესთან დაკავშირებული (რამდენად მისაღებია პროცესი). მაგალითად, შემთხვევით გებულობთ, რომ უფროსი თქვენთვის “ზედგამოჭრილ” 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 შეთანხმებამდე.

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

### კომუნიკაცია



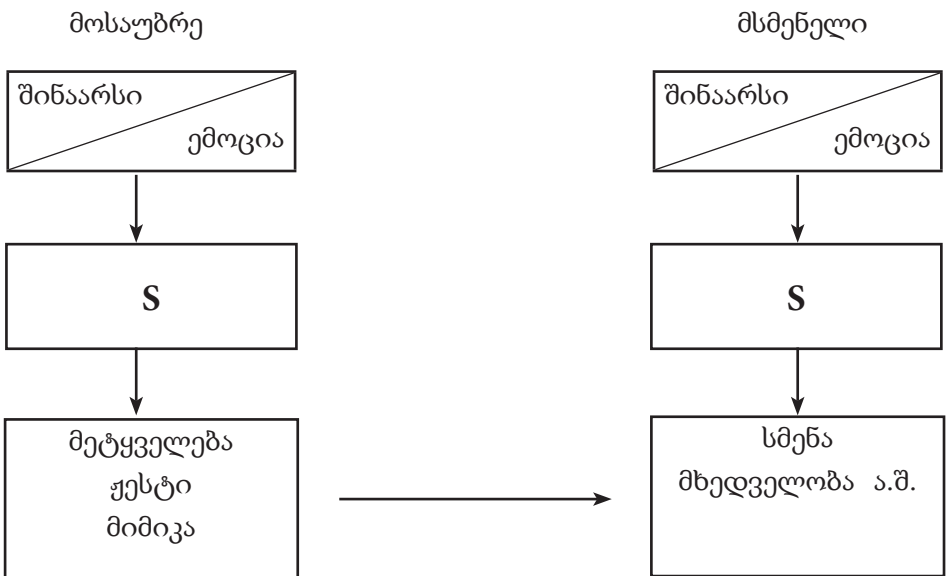
ნებისმიერი პრობლემური თუ არაპრობლემური სოციალური სიტუაცია ემყარება ურთიერთობას (კომუნიკაციას) მხარეებს შორის.

კომუნიკაცია არის ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა ადამიანებს შორის.

ამ დროს ადამიანები ატყობინებენ ერთმანეთს როგორც შინაარსს, ასევე გრძნობებს. ეს ინფორმაცია შეიძლება იყოს როგორც ვერბალური (სიტყვიერი), ასევე არავერბალური (უსიტყვო).

პრობლემის მოგვარება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანია კომუნიკაცია.

ნებისმიერი ურთიერთობის, კომუნიკაციის პროცესი შეიძლება წარმოვიდგინოთ შემდეგი სქემის მიხედვით:



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

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

რა უნდა გაკეთდეს ამისთვის:

- მოსაუბრე უნდა შეეცადოს, რომ მის მიერ გადაცემული შეტყობინება იყოს კარგად სტრუქტურირებული, აზრიანი, ლაკონური.
- მსმენელი, სასურველია, იყოს მაქსიმალურად ორიენტირებული მოსაუბრეზე, რათა ადეკვატურად აღიქვას მოწოდებული შეტყობინება (როგორც შინაარსი, ასევე გრძნობა). ესე იგი, ეფექტიანი კომუნიკაციისთვის მნიშვნელოვანია როგორც მოსაუბრის, ასევე მსმენელის როლი.

იმისთვის, რომ ეფექტიანი კომუნიკაცია შედგეს მოსაუბრე უნდა შეეცადოს, რომ:

- გადაცემული შეტყობინება იყოს კარგად სტრუქტურირებული, აზრიანი, ლაკონური;
- ტექსტი აგებული იყოს მოკლე, მარტივი წინადადებებით;
- განაცალკევოს ძირითადი, მნიშვნელოვანი მოვლენები დეტალებისაგან და გადასცეს შეტყობინების თავში;
- ინფორმაციის გადაცემა ხდებოდეს ქმედების (გამოიყენეთ ზმნები), და არა აღწერის (ზედსართავი სახელები) ტერმინებში;
- არ გამოიყენოს შესავალი სიტყვები და ფრაზები;
- არ გამოიყენოს სტერეოტიპები, რადგან ისინი ხშირად შეურაცხმყოფელია და, თანაც, არ ასახავს სინამდვილეს;
- არ გამოიყენოს უცხო, გაუგებარი სიტყვები და აბრევიატურა.

კომუნიკაციის პროცესში მსმენელი მაქსიმალურად უნდა იყოს ორიენტირებული მოსაუბრეზე, რათა ადეკვატურად აღიქვას მოწოდებული შეტყობინება (როგორც შინაარსი, ასევე გრძნობა). ადა-

მიანებს პროფესიული საქმიანობის დროს ხშირად უხდებათ არა მხოლოდ მოსაუბრის (ინფორმაციის გადამცემის), არამედ მსმენელის როლში ყოფნა. იმისთვის, რომ კომუნიკაცია ეფექტიანი იყოს, მსმენელი უნდა შეეცადოს, რომ:

- არ დაუსვას მოსაუბრეს ერთდროულად რამდენიმე კითხვა;
- თავი აარიდოს დახურულ კითხვებს, რომელზეც პასუხი შეიძლება იყოს მხოლოდ “კი“, ან “არა“;
- არ ჩაერთოს დავაში;
- შეეცადოს, რომ მოსაუბრემ კომფორტულად იგრძნოს თავი;
- არ შეაფერხოს მოსაუბრის პასუხი საკუთარი ჩართვებით (სიტყვა “პარაზიტებით”);
- დაამყაროს ვიზუალური კონტაქტი მოსაუბრესთან;
- გამოხატოს გულწრფელი ინტერესი მოსაუბრისა და მის მიერ გადმოცემული ინფორმაციის მიმართ;
- კონკრეტული დროის მონაკვეთში კონკრეტული საკითხით შემოიფარგლეთ.

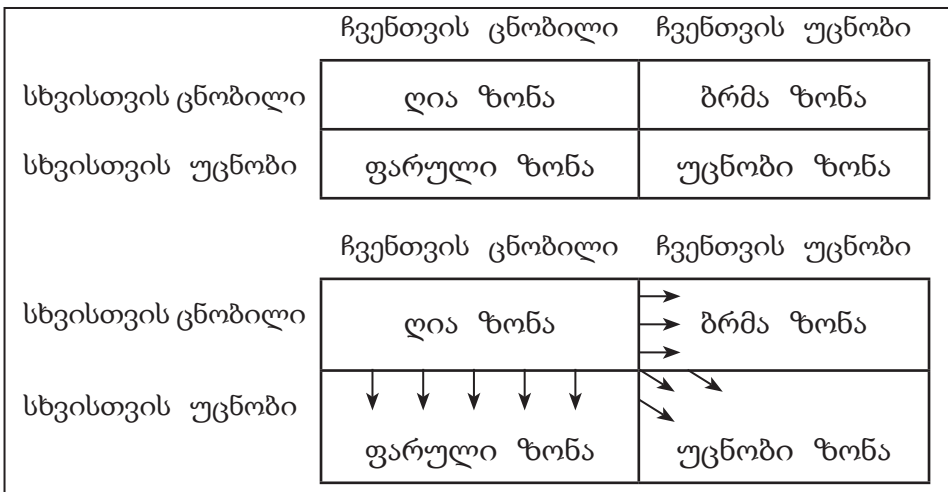
როდესაც რამოდენიმე ადამიანი რაიმე საკითხზე ერთად მუშაობს, მათი ურთიერთქმედება ორ დონეზე წარიმართება. ერთია შინაარსის დონე (პოლიტიკა, ისტორია, ეკონომიკა და სხვ) – ადამიანები უზიარებენ ერთმანეთს საქმის არსს, არსებულ ინფორმაციასა და ფაქტებს. მეორეა ურთიერთობის დონე – ადამიანები ამყარებენ და წარმართავენ ურთიერთობას, მონაწილეობენ ამა თუ იმ პროცესში (მოლაპარაკება, პრობლემაზე ერთობლივი მუშაობა, დებატები და სხვ.). ნებისმიერი ურთიერთქმედებისას, სხვადასხვა გზით უზიარებენ ერთმანეთს ინფორმაციას იმის შესახებაც, თუ რამდენად ესმით მათ ერთმანეთის, რამდენად ზრუნავენ ერთმანეთის პრობლემებზე და რამდენად ფიქრობენ სხვებთან ურთიერთობის შენარჩუნებაზე.

- პროცესები ელემენტარულ კომუნიკაციას ეფუძნება, ხოლო საკითხის წარმატებული გადაჭრა/მიზნის მიღწევა – შესატყვისი პროცესის შერჩევასა და მის სწორად წარმართვას.
- შესაბამისად, შეიძლება ითქვას, რომ ნებისმიერი პრობლემური/კონფლიქტური სიტუაციის მიმდინარეობა და მისი შედეგი ჩვენ კომუნიკაციურ კომპეტენტურობაზეა დამოკიდებული.

**„ჯოჯარის ფანჯარა“**

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაცია წარმოადგენს ადამიანებს შორის ინფორმაციის გაცვლას. ეს ინფორმაცია არის როგორც ვერბალური, სიტყვიერი, ასევე არავერბალური, უსიტყვო. 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 სიტყვით გამოსვლისას.
3. “ბრმა ზონა” – ინფორმაცია, რომელიც უცნობია ჩვენთვის, მაგრამ ცნობილია სხვისთვის. მაგ. გამომეტყველება, რომელიც მქონდა სიტყვით გამოსვლისას.
4. “უცნობი ზონა” – 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.



## ეფექტიანი მოსმენა

ადამიანები 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 ეფექტიანად ვიყენებთ ამ დროს – რამდენად ეფექტიანად ვუსმენთ. აღმოჩნდა, რომ თურმე ჩვენ “ეფექტიანად” მხოლოდ 25%-ით ვისმენთ. გასაგებია, რომ ეფექტიანი მოსმენის უნარი გააუმჯობესებს ჩვენი ურთიერთობების ხარისხს და საქმეში წარმატებას შეუწყობს ხელს.

ეფექტიანი მოსმენის უნარი გვადლევს საშუალებას, განვმუხტოთ დამაბული სიტუაცია, მოვუხსნათ მოსაუბრეს სტრესი და დამაბულობა. როდესაც მოსაუბრეს ეძლევა საშუალება, ბოლომდე გამოთქვას თავისი აზრი ან საყვედური და თქვენ იყენებთ ეფექტიანი მოსმენის ტექნიკას, საგრძნობლად უმჯობესდება ურთიერთობები და ზოგადი ატმოსფერო და, შესაბამისად, განიმუხტება კონფლიქტური სიტუაცია.

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



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

## აქტიური მოსმენა

მიგიქცევიათ თუ არა ოდესმე ყურადღება იმისთვის, თუ როგორ უსმენენ ადამიანები ერთმანეთს ჩხუბის დროს? ისინი მოუთმენლად ელიან ოპონენტისაგან ისეთ სიტყვას, რომელიც მათ კონტრშეტევაზე 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 გადატანილი. ამის საპირისპიროდ, აქტიური მსმენელის ყურადღება მაქსიმალურადაა მიმართული, მოსაუბრეზე. იგი ცდილობს, ზუსტად გაიგოს მოსაუბრის შეტყობინება – ზედმიწევნით სრულად „დაიჭიროს“ შინაარსი და 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 მოსაუბრეზე, მაქსიმალურად ცდილობს, „დაიჭიროს“ მისი შეტყობინების შინაარსი და ემოცია, აჯამებს როგორც ერთს, ასევე მეორეს და თავისი სიტყვებით უბრუნებს მოსაუბრეს. ის, რომ მსმენელი ცდილობს, გაუგოს პარტნიორს და აქტიური მოსმენის ტექნიკის საშუალებით ნათელს ხდის კიდევაც ამას, ქმნის ნდობისა და აღიარების ატმოსფეროს, რაც აიოლებს დაპირისპირებული მხარეების შემდგომ მუშაობას პრობლემაზე.

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

- ნუ გააკეთებთ დასკვნებს, შეეცადეთ, მხოლოდ შეაჯამოთ პარტნიორის ნათქვამი;
- ყურადღება მიაქციეთ პარტნიორის შეტყობინების არა მხოლოდ შინაარსს, არამედ გრძნობასაც. იმ შემთხვევაში, როდესაც შეტყობინების მხოლოდ შინაარს ვაჯამებთ, მოსაუბრეს რჩება განცდა, რომ მისი ემოციები ვერ გაიგეს. თუ შევაჯამებთ მხოლოდ გრძნობებს, შესაძლოა, გამოვიწვიოთ მოსაუბ-



რის უნდობლობა, რადგან მას დარჩება შთაბეჭდილება, რომ მისი ნათქვამის შინაარსი არ აინტერესებთ;

- გრძნობების შეჯამებისას გაითვალისწინეთ მათი ინტენსიობა; მაგალითად: თუ მოსაუბრე გამოხატავს აღშფოთებას, ჩვენ კი შეჯამებისას ვეუბნებით, რომ ის უბრალოდ გულდაწყვეტილია, მას რჩება განცდა, რომ ვერ გავუგეთ.
- თავი აარიდეთ შესავალ ფრაზებს (მაგ. “თუ სწორად გავიგე”...; “როგორც მე მესმის” და ა.შ.), რადგან ამ დროს ყურადღების გადატანას ისევ საკუთარ თავზე ახდენთ.

სამწუხაროდ, ჩვენ ხშირად ვცდილობთ, ვაიძულოთ ადამიანი, იგრძნოს და იაზროვნოს სწორედ ისე, როგორც ჩვენ გვინდა. აქტიური მოსმენისას კი, მსმენელი ორიენტირებულია მოსაუბრის გრძნობებსა და აზრებზე. ის ცდილობს, გაუგოს პარტნიორს. არ არის აუცილებელი, რომ იგი ეთანხმებოდეს მოსაუბრეს. გაიხსენეთ: აღიარება არ ნიშნავს დათანხმებას!

აი, რამოდენიმე რჩევა ადამიანისათვის, რომელსაც სურს, რომ დაეუფლოს აქტიური მოსმენის ტექნიკას:

- ⇒ შეაჯამეთ მოსმენილი, ნუ გამოიტანთ საკუთარ დასკვნებს;
- ⇒ შეჯამებისას გაითვალისწინეთ, როგორც შინაარსი, ასევე ემოცია;
- ⇒ იყავით კონგრუენტული, შეეცადეთ, მაქსიმალურად ზუსტად აღიქვით და შეაჯამოთ ემოცია;
- ⇒ თავი აარიდეთ შესავალ ფრაზებს – “მე ვფიქრობ ...”, “თუ მე სწორად გავიგე ...” და ა.შ.

**ეფექტიანი, კარგი მოსმენისას შეეცადეთ:**

- ⇒ დარჩეთ მშვიდად;
  - ⇒ იყავით კონცენტრირებული პარტნიორზე;
  - ⇒ დასვით ღია შეკითხვები, რათა უკეთ გაერკვეთ/დარწმუნდეთ;
  - ⇒ აცალეთ სხვას ისაუბროს;
  - ⇒ გააკეთეთ პერიფრაზირება, რათა დაანახოთ, რომ გაიგეთ.
- თუკი გსურთ კარგი მსმენელი იყოთ, არსებობს რამდენიმე “ნუ”:**
- ⇒ ნუ გადახვალთ პირდაპირ დასკვნაზე, ნუ შეაწყვეტინებთ ან თავად ნუ დაამთავრებთ მოსაუბრის წინადადებას;

- ⇒ ნუ მისცემთ რჩევას, როცა არ გთხოვენ, ან ნუ შესთავაზებთ გადაწყვეტილებას დროზე ადრე;
- ⇒ ნუ შეეცდებით, გაიტანოთ თქვენი საკუთარი გადაწყვეტილება;
- ⇒ ნუ იტყვით “თქვენ არ უნდა ფიქრობდეთ ასე”, ან “მე კარგად ვიცი, თქვენ რას ფიქრობთ”;
- ⇒ ნუ გაითამაშებთ სცენას – “ეს ხომ საშინელებაა!”
- ⇒ ნუ გაასამართლებთ, უარყოფთ, გააკრიტიკებთ ან იგულისხმებთ.

**როდესაც თავად გადასცემთ ინფორმაციას, გახსოვდეთ:**

- ⇒ მსმენელს უჭირს ინფორმაციის აღქმა და დახსომება, როდესაც დამაბულია, ან თავს არაკომფორტულად გრძნობს. ამიტომ, სპეციალურად იზრუნეთ იმისათვის, რომ თავიდანვე მოუხსნათ მას ეს დამაბულობა, მაგ. იუმორით.
- ⇒ მსმენელი განსაკუთრებით კარგად იხსომებს ტექსტის დასაწყისსა და ბოლო ნაწილს. ამიტომ, კარგად გაიაზრეთ, რას ამბობთ დასაწყისსა და ბოლოს.
- ⇒ მსმენელს გაცილებით გაუადვილებთ ინფორმაციის აღქმას, თუ თქვენი ტექსტი სტრუქტურულად კარგად იქნება აგებული.
- ⇒ მსმენელი კარგად იხსომებს ხატოვნად გადმოცემულ ტექსტს.
- ⇒ ტექსტის გაგებასა და დახსომებას ძალზე უწყობს ხელს მაგალითებისა და კონკრეტული პრაქტიკული შემთხვევების ჩართვა.
- ⇒ კარგად რჩება მეხსიერებაში პარადოქსული, უჩვეულო მოვლენები.
- ⇒ ეცადეთ, გამორიცხოთ ზოგადი სიტყვები. რაც შეიძლება კონკრეტულად აღნიშნეთ ის, რისი თქმაც გსურთ. მაგ. ნუ გამოიყენებთ სიტყვას “აპარატურა”. უმჯობესია, კონკრეტულად აღნიშნოთ – ვთქვათ, ვიდეოკამერა.
- ⇒ ძალზე ფრთხილად მოეკიდეთ ზედსართავი სახელების ხმარებას, განსაკუთრებით აღმატებით ხარისხში (ძალიან კარგი, ყველაზე უარესი და სხვა). ვინაიდან, შესაძლოა მოხდეს ისე, რომ თქვენ და თქვენი პარტნიორი სხვადასხვა შინაარსს იგულისხმებთ.

- ⇒ ეცადეთ, ყველაფერი თქვათ, რასაც საჭიროდ თვლით იმისათვის, რომ მსმენელს თავად არ მოუწიოს საუბრის შემდეგ დასკვნების გაკეთება. ვთქვათ, თქვენ მიერ მიცემული ინსტრუქციის მიზეზებისა და მიზნების შესახებ.
- ⇒ ხშირად ხდება ხოლმე, რომ ის ფაქტები, რომლებიც მნიშვნელოვანი იყო ტექსტში იკარგება და რჩება სრულიად უმნიშვნელო წვრილმანები. ამიტომ, თქვენ თვითონვე ნათლად გამოყავით ის ფაქტები, რომლებიც არსებითია, რათა არ მოხდეს ისე, რომ მსმენელმა და თქვენ სხვადასხვა რამ მიიჩნიოთ მნიშვნელოვნად.

### კომუნიკაციის ეტაპები

კომუნიკაცია ეფექტიანი იქნება, თუ მხარეები გარკვეულ ეტაპებს სრულფასოვნად გაივლიან. ნებისმიერი ეტაპის უგულვებელყოფა ამ პროცესს მნიშვნელოვნად დააზარალებს. ამ ეტაპების მიმდევრობა შემდეგნაირია:

1. კონტაქტის დამყარება;
2. ინფორმაციის გაცვლა;
3. ალტერნატივების მოძიება;
4. გადაწყვეტილების მიღება;
5. კომუნიკაციის დასრულება.

### პარტნიორზე ორიენტირებული ურთიერთობები

პარტნიორზე ორიენტირებული ურთიერთობა ნიშნავს, საუბრის დროს პარტნიორზე კონცენტრირებას. ანუ, კომუნიკაციის დროს:

- ⇒ მე კი არ ვსაუბრობ ყველაზე მეტს,  
 ⇒ ჩემი პრობლემის გადაჭრისათვის კი არ ვზრუნავ,  
 ⇒ მთავარ როლს მე კი არ ვთამაშობ, არამედ ჩემი პარტნიორი,  
**პარტნიორზე ორიენტირებული ურთიერთობების დროს არსებ-**

**ბითია ის, რომ:**

- ⇒ მე ვუსმენ პარტნიორს,  
 ⇒ მე ვცდილობ პარტნიორის გაგებას და  
 ⇒ მე შევდივარ პარტნიორის მდგომარეობაში.

**პარტნიორის მიმართ ამგვარი განწყობა განაპირობებს იმას, რომ:**

- ⇒ მას არ უჩნდება უარყოფითი განცდები,

- ⇒ არ უხდება საკუთარი თავის დაცვა და ამიტომ თავს უსაფრთხოდ გრძნობს,
  - ⇒ შინაგანად მშვიდდება და ჭეშმარიტი პარტნიორი ხდება.
- პარტნიორზე ორიენტირებული ურთიერთობების წინაპირობაა:**
- ⇒ პარტნიორების ნდობა ერთმანეთის მიმართ,
  - ⇒ მათი მზაობა გულახდილობისათვის და
  - ⇒ სხვადასხვა კონკრეტული ტექნიკის ცოდნა და ფლობა

### კომუნიკაციის დონეები

კომუნიკაციის პროცესი ორ დონეზე მიმდინარეობს – შინაარსისა და დამოკიდებულების დონეზე. ამასთან, უკანასკნელი განსაზღვრავს პირველს.

როდესაც ერთმანეთს ვესაუბრებით, შინაარსის დონეზე ხდება ცნობების გაცვლა. რაც შეეხება ჩვენს გრძნობებს, რომლებიც კომუნიკაციის პროცესის არსებით შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს, მათი გადაცემა ხდება დამოკიდებულების დონეზე.

პარტნიორის მიმართ დამოკიდებულების განმსაზღვრელი სიგნალები შეიძლება იყოს: პოზიტიური, ნეიტრალური ან ნეგატიური.

მანამ, სანამ პარტნიორის მიმართ დამოკიდებულება პოზიტიურია (ან ნეიტრალური), შინაარსის დონე თავისუფალია, რაც ნიშნავს, რომ ცნობები შეიძლება შეუფერხებლად გაიცვალოს. როგორც კი დამოკიდებულების დონეზე უარყოფითი სიგნალები ჩნდება, მაშინ თავად პარტნიორებს შორის დამოკიდებულება იცვლება, იძაბება და შინაარსის შეუფერხებლად გავლა უკვე შეუძლებელია.

მაგალითად, ხელმძღვანელს, რომელიც რეგულარულად უყვირის თავის ქვეშევრდომებს, საბოლოო ჯამში, არ უნდა გაუკვირდეს, როდესაც მისი დავალებები და ინსტრუქციები შეცდომით იქნება გაგებული.

როდესაც შეატყობთ, რომ თქვენსა და თქვენს პარტნიორს შორის დამოკიდებულების დონე დარღვეულია (ნეგატიურია), ნუ ეცდებით შინაარსის გადაცემას. ჯერ აღადგინეთ დამოკიდებულების დონე. ამასთან, ეცადეთ, რომ მშვიდი და გაწონასწორებული იყოთ. როდესაც აღდგება დამოკიდებულება, მხოლოდ მაშინ აქვს აზრი შინაარსის დონეზე ურთიერთობის გაგრძელებას.

**შეკითხვის დასმის ტექნიკის უპირატესობები:**

როდესაც მოსაუბრეს შეკითხვებს ვუსვამთ:

- ⇒ მას უჩნდება განცდა, რომ ინტერესით ვუსმენთ;
- ⇒ გვიადვილდება საუბრის მიმართულების შეცვლა;
- ⇒ გვიადვილდება მოსაუბრის მოტივების გაგება;
- ⇒ საშუალება გვქმნება, შევიცნოთ საწინააღმდეგო არგუმენტები;
- ⇒ მისი არგუმენტების დიპლომატიური კორექციის საშუალება გვქმნება;
- ⇒ ყალიბდება ნდობის ატმოსფერო;
- ⇒ მისი უკეთ შეცნობის საშუალება გვქმნება;
- ⇒ მცირდება აგრესია;
- ⇒ გვქმნება დრო საკუთარი მოსაზრების ფორმულირებისათვის;
- ⇒ ვახერხებთ მის გააქტიურებას ისე, რომ საუბრის მართვის სადავეებს ხელიდან არ ვუშვებთ.

**ტიპური შეცდომები შეკითხვის დასმისას:**

- **რამდენიმე შეკითხვა ერთდროულად**

ამ შეცდომას ძალზე ხშირად შეგიძლიათ დააკვირდეთ ტელევიზიით, როდესაც ჟურნალისტი ინტერვიუს იღებს.

- **რუსული “რულეტკა”**

ეს მაშინ ხდება, როდესაც ალტერნატიული შეკითხვის დასმისას შეთავაზებული ვარიანტებიდან რომელიმე შეკითხვის დამსმელს არ აწყობს.

- **შეკითხვის დასმა და თავადვე მასზე პასუხის გაცემა**

დღეს ჟურნალისტებს ამგვარი შეცდომა ხშირად მოსდით და ამით ძალზე აკნინებენ საკუთარი საქმიანობის ხარისხს.

- **შეკითხვის დასმა, რომელიც მუქარას შეიცავს**

ესეც იმაზე გაცილებით ხშირად ხდება, ვიდრე ჩვენ ამას ვისურვებდეთ.

## კითხვების ძირითადი ტიპები

არსებობს სხვადასხვა ტიპის კითხვა, რომელიც ხელს უწყობს მოსაუბრეს ეფექტიანი ურთიერთობის წარმართვაში (მაგ., ჟურნალისტს ინტერვიუს დროს, რეპორტაჟის მომზადებისას, დიალოგის, კამათის, შეხვედრის წაყვანის შემთხვევაში და ა.შ.). ეს არის:

1. ღია კითხვა,
2. დახურული კითხვა,
3. ალტერნატიული კითხვა,
4. ზემოქმედების მომხდენი კითხვა,
5. დაბრუნებული კითხვა.

### ღია კითხვა

ღია კითხვაზე ვერ უპასუხებ “კი“, ან “არა“-თი. ამგვარი კითხვები ეფექტიანი ხერხია აზროვნების პროცესის სტიმულირებისა, დისკუსიის წასახალისებლად და არ ამღვებს ჯგუფის წევრებს იმის საშუალებას, რომ დისკუსიის გარეშე დაიკავონ მტკიცე პოზიცია. ეს კითხვები იწყება სიტყვებით: როგორ? რა? რატომ? მაგალითად, “როგორ აღიქვამთ დანარჩენები ამ სიტუაციას?”, ან “რა უნდა გავაკეთოთ, რომ თავიდან ავიცილოთ ეს შეცდომები?”

### დახურული კითხვა

ხშირად ადამიანები სვამენ დახურულ კითხვებს. ამგვარ კითხვებზე პასუხია “კი“ ან “არა“, რაც არ უწყობს ხელს საუბარში ჩართულობას, საკითხის გამორკვევასა და დისკუსიის წარმართვას. ასეთი კითხვა უნდა დავსვათ, როდესაც ინფორმაცია უკვე გვაქვს მიღებული და მისი დაკონკრეტება გვსურს. ამასთანავე, გასათვალისწინებელია, რომ რესპონდენტი, რომელსაც არ სურს ინფორმაციის მოწოდება, კარგად იყენებს ამგვარ კითხვას. დახურული კითხვის მაგალითია: “ნათლად იყო ახსნილი?”, “ვინ იყო პასუხისმგებელი საკითხის მომზადებაზე?” ასეთ კითხვას ხშირად იყენებენ საჭირო შემთხვევაში ექიმები, გამომძიებლები, პედაგოგები და სხვ.

### **ალტერნატიული კითხვა**

ამგვარი კითხვები გვადლევენ ალტერნატივების შეთავაზების შესაძლებლობას. “ყავა გნებავთ, თუ – ჩაი?”, “წიგნში წაიკითხავთ, თუ ინტერნეტში მოძებნით?” და ა.შ.

ამგვარი კითხვა ხშირად გვესმის მომსახურები სფეროში. მას ზოგჯერ, “კითხვა-ბუმერანგს” უწოდებენ, რადგან თუ თქვენ მიერ დასახელებული ალტერნატივები არ არსებობს (მაგალითად, მხოლოდ ყავა გაქვთ), ეს, შესაძლოა, ბუმერანგის სახით დაგიბრუნდეთ და ზიანი მიაყენოს კომუნიკაციის პროცესს.

### **ზემოქმედების მომხდენი კითხვა**

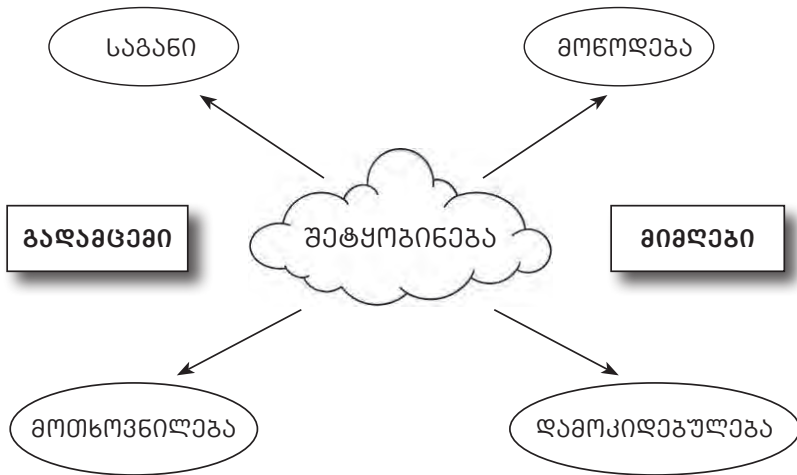
ადამიანები ხშირად სვამენ კითხვას, რომლის მეშვეობითაც უნდათ სასურველი პასუხის მიღება (მაგალითად, საკუთარი იდეის, ან დაკვირვების დადასტურება). “როგორც კომპეტენტური ადამიანი, დამეთანხმებით, რომ...”. აქაც შეიძლება გარკვეული ხიფათი არსებობდეს, რადგან მსმენელმა, შესაძლოა, თქვენთვის არასასურველი მიმართულება მისცეს პასუხს – “სწორედ იმიტომ რომ კომპეტენტური ვარ, ვერ გეთანხმებით...”

### **დაბრუნებული კითხვა**

შეხვედრის მონაწილე სვამს კითხვას: “როგორ ფიქრობთ, რატომ არის ეს პრობლემა რთული?” შეხვედრის წამყვანი კითხვას მსმენელებს უბრუნებს: “რას ფიქრობენ ამასთან დაკავშირებით სხვა მონაწილეები?”, ან “მგონი ეს ეხება თინას გამონათქვამს და იქნებ თინამ თავად აგვიხსნას?” ან “იქნებ ამ კითხვაზე უფრო კომპეტენტურმა ადამიანმა უპასუხოს. ვის სურს პასუხის გაცემა?”

## შეტყობინებები საუბარში

ნებისმიერ შეტყობინებას 4 მხარე აქვს:



თითოეულ ჩვენგანს აქვს ე. წ. 4 “პირი”:

- o “საგნის პირი” გადასცემს ინფორმაციას გარკვეული შინაარსის, საგნის შესახებ;
- o “მოთხოვნილების პირი” გადასცემს ინფორმაციას საკუთარი სურვილების შესახებ;
- o “დამოკიდებულების პირი” გამოხატავს დამოკიდებულებას პარტნიორის მიმართ;
- o “მოწოდების პირი” აჩვენებს, რისკენ უბიძგებენ პარტნიორს. მაგალითისათვის, წარმოიდგინეთ შემდეგი სიტუაცია: ქმარი საუზმის დროს ამბობს: “ყავადანში ყავა აღარ დარჩა”.
  - o “საგნის პირი” გამოხატავს ფაქტს: “ყავა გათავდა”;
  - o “მოთხოვნილების პირი” გამოხატავს მოთხოვნილებას: “მე კიდევ მწყურია”;
  - o “დამოკიდებულების პირი” შეიძლება გამოხატავდეს: “ერთხელ მაინც მოამზადე ყავა საკმარისი რაოდენობით”;
  - o “მოწოდების პირი” შესაძლოა ამბობდეს: “თუ შეიძლება, მომიტანე კიდევ ყავა”.

ადამიანების უმრავლესობა ურთიერთობის პროცესში (მეტ-ნაკლებად არაცნობიერად) გამოკვეთილად ხშირად ერთ-ერთ რო-



მელიძე “პირს” იყენებს და, ამის გამო, აწყდება კომუნიკაციურ პრობლემებს. ე. ი., შეიძლება ითქვას, რომ ჩვენ ოთხი სხვადასხვა ზომის “პირი” გვაქვს.

ცნობილია თქვენთვის, თუ რომელი “პირიდან” აგზავნით უფრო ხშირად ინფორმაციას?

ოთხი “პირის” შესაბამისად, თითოეულ ჩვენგანს ასევე აქვს ოთხი “ყური”. “ყურიც”, ისევე, როგორც “პირი”, სხვადასხვა ზომის გვაქვს და ამიტომაც შესაძლოა მოსმენისას ის გავიგოთ, რაც ჩვენს მოსაუბრეს სულაც არ ჰქონდა მხედველობაში. ანუ, მოსაუბრე ერთი “პირით” გვესაუბრება, ხოლო ჩვენ კი მას სულ სხვა “ყურით” ვუსმენთ.

იმავე სიტუაციის მაგალითიდან:

ქმარი ამბობს: “ყავადანში ყავა აღარ დარჩა”.

o ცოლის “საგნის ყური” ისმენს და იგებს სამწუხარო ფაქტს, რომ ყავა აღარ არის და ამაზე მისი “საგნის პირი” პასუხობს არგუმენტებით: “ამ დილით ყავის ბოლო მარაგი ამოვწურე”.

o ან, ცოლის “მოთხოვნილების ყური” ისმენს და იგებს, რომ ქმარს კიდევ სურს დალევა. ამაზე მისი “მოთხოვნილების პირი” პასუხობს: “მეც მწყურია, ყავა კი აღარ გვაქვს, მაგრამ შეგვიძლია ჩაი დავლიოთ”.

o ან, ცოლის “დამოკიდებულების ყური” ისმენს და იგებს კრიტიკას, ამიტომ პასუხობს “დამოკიდებულების პირიდან”: “ყოველ დილით უნდა მომცე შენიშვნა?”

o ან, ცოლის “მოწოდების ყური” ისმენს და იგებს ბრძანებას ყავის კიდევ დასხმის თაობაზე. შედეგად მისმა “მოწოდების პირმა”, შესაძლოა, ითქვას: “შენ თვითონ მოიტანე ყავა სამზარეულოდან”.

ცნობილია თქვენთვის, თუ რომელი “ყურიდან” ისმენთ უფრო ხშირად ინფორმაციას?

შეტყობინება ისე უნდა იყოს გაზავნილი, რომ მიმღებს შეეძლოს მისი გაგება, აღქმა და მიღება. პარტნიორისთვის ინფორმაციის – შეტყობინების გადაცემის – ორი შესაძლებლობა არსებობს: “თქვენ” შეტყობინება და “მე” შეტყობინება.

## არგუმენტირების ტექნიკა

არგუმენტირებისას შეგიძლიათ გამოიყენოთ შემდეგი მეთოდები:

1. მოიყვანეთ თქვენი მოსაზრების გასამყარებლად კონკრეტული მაგალითი. მაგრამ, გახსოვდეთ, რომ მაგალითები მხოლოდ თქვენი მოსაზრების ნათლად გაგებისათვის უნდა გამოიყენოთ და არა მათ დასასაბუთებლად. თავად წარმოიდგინეთ, თუ რა ადვილად დაინგრევა დიდი ძალისხმევით აგებული თქვენი არგუმენტი ერთადერთი საპირისპირო მაგალითით, როდესაც თქვენი მოწინააღმდეგე გეტყვით: “თქვენი მაგალითი არაფერს არ ასაბუთებს, რადგანაც სხვა მაგალითი გვიჩვენებს, რომ...”.
2. ეცადეთ მოიპოვოთ მოსაუბრეთა კეთილგანწყობა და მათში გრძნობები გამოიწვიოთ. ამით უფრო ადვილად დაარწმუნებთ, ვიდრე მხოლოდ გონებაზე აპელირებით. გაარკვიეთ მათი დამსახურებები.
3. ხაზი გაუსვით იმას, რაც საერთო გაქვთ. აჩვენეთ, რომ თქვენ ბევრ საკითხში ეთანხმებით ერთმანეთს. ეს დაგეხმარებათ აგრესიის შემცირებაში და ხელს შეუწყობს დადებითი ატმოსფეროს შექმნას.
4. თქვენს მოსაუბრეს არ აინტერესებს ის უპირატესობები, რომლებსაც თქვენ მიიღებთ. უჩვენეთ მას ის უპირატესობები, რომლებსაც იგი მიიღებს თქვენი არგუმენტების მიღების შემთხვევაში.
5. დაასრულეთ თქვენი მოკლე სიტყვა შემდეგი შეკითხვით: “ასე არ ფიქრობთ?”, “არ გჯერათ, რომ ... ?” ეს საპირისპირო მოსაზრების სისუსტეების არაპირდაპირ ხაზგასმას ნიშნავს. პროვოკაციებს რომ აარიდოთ თავი, ჩაურთეთ “აგრეთვე”, “-ც”. “თქვენც ასევე არ ფიქრობთ?”
6. გამოიყენეთ ყველა არგუმენტი. მაგრამ ყურადღება მიაქციეთ მათ თანმიმდევრობას. თუ გაქვთ სხვადასხვა სიძლიერის 5 არგუმენტი, არ აირჩიოთ დასაწყისისათვის ყველაზე ძლიერი და დასასრულისათვის ყველაზე სუსტი. ბოლო ადგილზე უნდა იდგეს ყველაზე ძლიერი არგუმენტი, ხოლო პირველ ადგილზე – სიძლიერით მეორე.

7. თუ “თქვენზე სუსტი” მოწინააღმდეგე სხვებში თანაგრძნობას იწვევს, ისარგებლეთ ამით. აჩვენეთ დახმარებისათვის მზაობა და შესთავაზეთ რეალური მხარდაჭერა.
8. მოწინააღმდეგის ჟარგონი “გადათარგმნეთ” ლიტერატურულ ქართულზე. ამით მსმენელთა სიმპათიას დაიმსახურებთ.
9. მოსთხოვეთ თქვენს მოწინააღმდეგეს, განმარტოს თავისი ცნებები. თქვენ ნახავთ, რა ადვილად შეიძლება ამით მისი დაზნევა. რადგანაც, არავის არ შეუძლია ამის სრულყოფილად გაკეთება.
10. გამოიყენეთ თქვენი მიზნებისათვის შეწინააღმდეგება – “თეორიულად, თქვენ შესაძლოა მართალი იყოთ, მაგრამ პრაქტიკაში...”.
11. გამოიჭირეთ თქვენი მოწინააღმდეგე არგუმენტებში “კი, მაგრამ” მეთოდით. ეს მეთოდი თქვენს ნათქვამს მიანიჭებს მეტ ძალას და თქვენი ოპონენტის წინააღმდეგობას შეასუსტებს. შეეცადეთ სიტყვები “კი” და “მაგრამ” სინონიმებით შეცვალოთ. მაგ. “თქვენ სრულიად მართალი ხართ, როდესაც... თუმცა...”
12. თუ თქვენ იცნობთ მოწინააღმდეგის არგუმენტებს, შეეცადეთ წინასწარ გაითვალისწინოთ ისინი. ეს აჩვენებს, რომ თქვენ გიმუშავიათ შესაძლო საპირისპირო არგუმენტებზე და საშუალებას გაძლევთ დროულად აირიდოთ თავიდან ან შეამციროთ მოწინააღმდეგის მომავალი თავდასხმები.

### პრეზენტაციის ხელოვნება

პრეზენტაცია – საკუთარი ნამუშევრის, პროდუქტის, ნააზრევის და სხვ. საზოგადოებისათვის წარდგენას გულისხმობს. ხშირად ადამიანები მშვენიერ აზრებს, ნაშრომს, სერვისს, სათანადოდ ვერ წარადგენენ ხოლმე და თავისთვის სასურველ შედეგსაც ვერ აღწევენ.

#### ეფექტიანი პრეზენტაცია

იმისათვის, რომ თქვენი პრეზენტაცია წარმატებული იყოს, აუცილებელია, გაითვალისწინოთ, რომ იგი, მთლიანობაში, მოიცავს:

- მოსამზადებელ ფაზას;

წინასწარ განსაზღვრეთ: მიზანი, შინაარსი, თემა და ა.შ.

გადაწყვიტეთ, თუ ვინ მოდის, სად ხდება პრეზენტაცია, რამდენი ადამიანი იქნება, როგორი იქნება მიმდინარეობა, რა შედეგს/ეფექტს ელით.

- თავად პრეზენტაციას;

რომელიც მოიცავს – შესავალს, ძირითად ნაწილსა და დასკვნას.

- უკუკავშირის ფაზას;

რადგან ღონისძიება პრეზენტაციის მიმდინარეობით არ მთავრდება, აუცილებელია უკუკავშირი მონაწილეებისა და ორგანიზატორების მხრიდან.

**პრეზენტაციას რამოდენიმე ეტაპი აქვს:**

გახსნა. მისალმება, საკუთარი თავის წარდგენა, მიზნისა და მიზეზის აუდიტორიისათვის შეტყობინება. ასევე სასურველია გააცნოთ მოწვეულ ადამიანებს დღის განრიგი და მიმდინარეობის დრო.

ძირითადი ნაწილი: ძირითად ნაწილში ხდება შინაარსის წარდგენა.

მნიშვნელოვანია, რომ პრეზენტატორმა ყურადღება მიაქციოს არავერბალურ ქცევას, გამოიყენოს ვიზუალური და სხვა ტექნიკური საშუალებები.

გახსნის დროს, კარგია, თუ პრეზენტატორი მიიქცევს აუდიტორიის ყურადღებას. მან უნდა შექმნას ნდობა და გამოიწვიოს ინტერესი.

დახურვა/მოწოდება ქმედებისაკენ. ამ დროს ხდება ნათქვამის შეჯამება, იმის მიმოხილვა, რაც მანამდე წარუდგინეთ აუდიტორიას.

**პრეზენტირების ტექნიკები**

საკუთარი თავის – მიღწევების – პროდუქტისა და შესაძლებლობების სწორად პრეზენტირების ცოდნა დღეს აუცილებელი და ძალიან მნიშვნელოვანია.

პრეზენტაციის წარმატება დამოკიდებულია მთლიანად თქვენზე, როგორც პრეზენტატორზე – თქვენს უნარზე, დაარწმუნოთ მონაწილენი შინაარსობრივად, საგნობრივად და დადებითად განაწყობთ ისინი თქვენ მიმართ.

პრეზენტირების მიზანს შეიძლება წარმოადგენდეს:

- ◇ აუდიტორიის ინფორმირება

- ◇ აუდიტორიის დარწმუნება

◇ აუდიტორიის მოტივირება

ყოველი პრეზენტირება მიმდინარეობს კონკრეტულ სიტუაციაში. შესაბამისად, არ არსებობს არავითარი ზოგადი წესები წარმატების მიღწევისათვის. მიუხედავად ამისა, წარმატების მიღწევის ალბათობა იზრდება იმ შემთხვევაში, თუ:

- ⇒ კარგად დაამუშავებთ შინაარსს;
- ⇒ მოამზადებთ პრეზენტაციისთვის თვალსაჩინოებებს;
- ⇒ ეფექტიანად წარუდგენთ საკითხს მონაწილეებს.

პრეზენტაცია სამ დიდ ნაწილად იყოფა:

- 1 მომზადება;
- 2 წარმართვა;
- 3 შედეგების დამუშავება.

**საუბრის ტექნიკა**

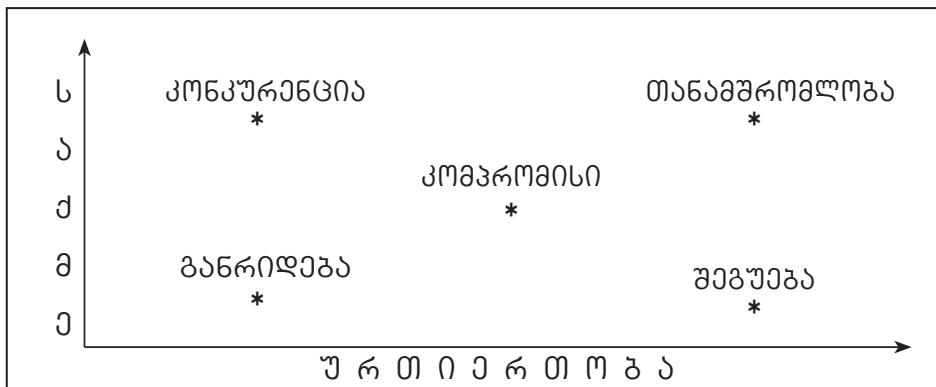
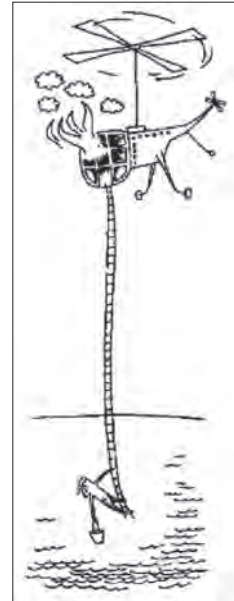
X – აჩვენებს “იდეალურ შემთხვევას”

ლაპარაკის ტემპი	სწრაფი რიტმული	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	ნელი წყვეტილი
ხმის სიძლიერე	ხმამაღალი უხეში	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	ჩუმი რბილი
მოდულაცია	მაღალი სუსტი	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	დაბალი ძლიერი
წინადადებები	მოკლე	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	გრძელი
შინაარსი	კონკრეტული	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	აბსტრაქტული
უცხო სიტყვები	ხშირად	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	იშვიათად
გამეორებები	ხშირად	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	იშვიათად

### 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 ინტერესით. ერთი მხრივ, ეს არის მიზანი, რომელსაც გვინდა, რომ მივაღწიოთ (საქმე), და მეორე მხრივ – ურთიერთობები მეორე მხარესთან. ამ ფაქტორთა გათვალისწინებით, შესაძლებელია ხუთი განსხვავებული სტრატეგიით მოქმედება.



ადამიანს 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 ადამიანი ნაკლებად ზრუნავს ურთიერთობებზე და ასევე, ნაკლებად აინტერესებს საქმე, უმჯობესია, მან გამოიყენოს სტრატეგია “განრიდება”.

მაგალითი: მიდიხართ ქუჩაში და აგეკი-დათ 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 აზრიანია ოჯახში, 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 ორიენტირებულნი საქმეზე და ნაკლებად ვზრუნავთ ურთიერთობებზე, ყველაზე ეფექტიანი 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 ეფექტიანი საქმეშიც და პარტნიორთან ურთიერთობებშიც, ეს სტრატეგიაა “თანამშრომლობა”. ის მაქსიმალურად ეფექტიანია ყველა იმ სიტუაციაში, სადაც კი შესაძლებელია მისი გამოყენება.



### მესამე, ნეიტრალური მხარე

კონფლიქტების მოგვარების ალტერნატიული მეთოდები შესაძლებლობას იძლევა, კონფლიქტის მონაწილე მხარეები კონსტრუქციულ გადაწყვეტილებამდე მივიდნენ, კონკრეტული სიტუაცია მართონ და, აგრეთვე, თავიდან აიცილონ მომავალში შესაძლო პრობლემური სიტუაციები.

„ეძიებს რა პრობლემების წარმომქმნელ წყაროს, კონფლიქტების მოგვარების საბოლოო მიზანია არა მხოლოდ გადაწყვიტოს ამ წუთში არსებული სოციალური, ოჯახური ან ეთნიკური კონფლიქტი (დავა), ასევე ჩასწვდეს პრობლემის ძირეულ ბუნებას და ამით ხელი შეუწყოს წარმომქმნელი წყაროს ზეგავლენის შესუსტებას და აიცილოს მისი სხვაგვარი გამოვლენის შესაძლებლობა.“ (ბარტონი)

ალტერნატიული მეთოდებით კონფლიქტების მოგვარების სამსახურის დამკვიდრება ხელს შეუწყობს კონფლიქტებში ჩართულ სხვადასხვა მხარებს გაერთიანდნენ ერთიან სისტემაში, რომელიც დაფუძნებულია ურთიერთნდობაზე, ორმხრივი ინტერესების გათვალისწინებასა და ურთიერთმისაღები გადაწყვეტილებების მიღწევაზე.



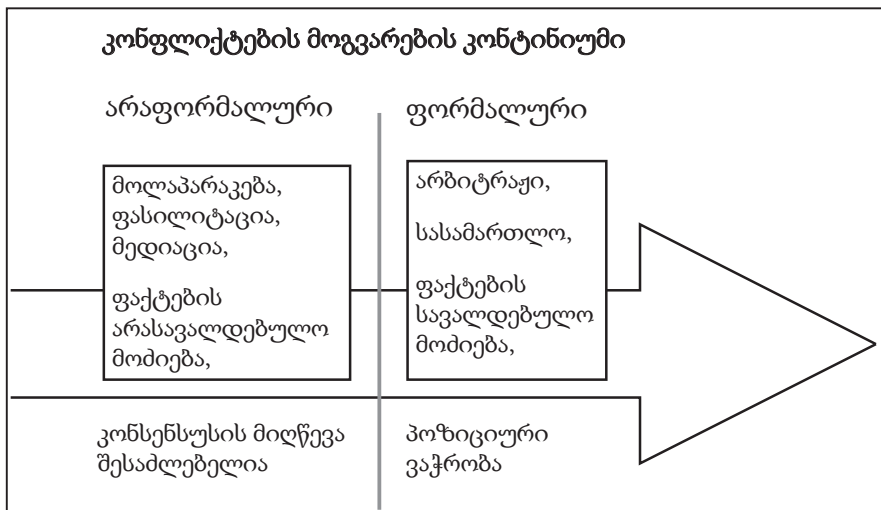
მესამე, ნეიტრალური მხარის როლი, ამ შემთხვევაში, განაპირობებს კონფლიქტში ჩართული სხვადასხვა მხარის ინტერესების გამომჟღავნებასა და შეჯერებას. მესამე, ნეიტრალური მხარე წინასწარ აკეთებს დაშვებას, რომ მხარეები თავისთავად ფლობენ მნიშვნელოვან ინფორმაციას კონფლიქტის შინაგანი არსის შესახებ და დიდი შანსი აქვთ, თვითონვე მიაღწიონ საუკეთესო გადაწყვეტილებას. მესამე, ნეიტრალური მხარე იმგვარად წარმართავს კონფლიქტებში ჩართული მხარეების შეხვედრის პროცესს, რომ ხელს უწყობს მათ კომუნიკაციას და ისეთი შესაძლებლობების მოძიებას, რომელთაც ადრე ვერც კი აფასებდნენ.

მესამე, ნეიტრალური მხარის მონაწილეობა გულისხმობს სხვადასხვაგვარ პროცესს.

ჩვენს წიგნში ძირითადი აქცენტი გაკეთებული იქნება ფასილიტაციისა და მედიაციის პროცესებზე.

ჩვენი ცენტრის მიერ გამოცემული სერიის წიგნებში – “როგორ მოვაგვაროთ კონფლიქტები”, მოცემულია ფასილიტატორის როლისა და ფუნქციების ზოგადი აღწერა. ამ წიგნში ჩვენ შევეცდებით, დეტალურად განვიხილოთ ყველა ნიუანსი, რომელიც გვხვდება ფასილიტაციის პროცესის დროს.

ქვემოთ მოყვანილია კონფლიქტების მოგვარების კონტინიუმი, რომელიც გვიჩვენებს კონფლიქტების გადაწყვეტის სხვადასხვა პროცესს:



**მოლაპარაკება** – მონაწილე მხარეები მესამე, ნეიტრალური მხარის ჩარევის გარეშე ხვდებიან ერთმანეთს, ცდილობენ მივიდნენ კომპრომისამდე, რომელიც დაეფუძნება ერთმანეთის ინტერესების განხილვას და გარკვევას.

**ფასილიტაცია** – მესამე, ნეიტრალური მხარე წარმართავს მონაწილე მხარეების შეხვედრის პროცესს. იგი არ ერევა შინაარსში. ეხმარება მონაწილე მხარეებს, გაცვალონ ინფორმაცია და ერთობლივად შეიმუშაონ გადაწყვეტილების ალტერნატივები.

**მედიაცია** – მონაწილე მხარეები ირჩევენ მესამე, ნეიტრალურ მხარეს. იგი ეხმარება ურთიერთმისაღები გადაწყვეტილების შეიმუშავებაში და შემდგომში ხელმძღვანელობს მხარეებს ამ გადაწყვეტილების განხორციელებაში.

**ფაქტების დადგენა** – მესამე, ნეიტრალურ მხარედ ირჩევენ დავის საგნის სფეროში სპეციალისტს. იგი აგროვებს ფაქტობრივ მასალას და მოქმედებს როგორც დამოუკიდებელი მკვლევარი.

**არბიტრაჟი** (სავალდებულო ან არასავალდებულო) – მონაწილე მხარეების დასაბუთების მოსმენის და განხილვის შემდეგ მესამე, ნეიტრალურ მხარეს ან ექსპერტთა კომისიას გამოაქვს გადაწყვეტილება. გადაწყვეტილების შესრულება სავალდებულო არბიტრაჟის დროს აუცილებელია. გადაწყვეტილების შესრულება არასავალდებულო არბიტრაჟის დროს აუცილებელი არ არის. მონაწილე მხარეები სურვილის მიხედვით შეასრულებენ მიღებულ გადაწყვეტილებას.

**სასამართლო** – ეს არის ფორმალიზებული პროცესი. მოსამართლე ან მოსამართლეთა კოლეგია, კანონმდებლობის საფუძველზე იღებს გადაწყვეტილებას და ეს გადაწყვეტილება აუცილებლად უნდა შესრულდეს.

## 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 შექმნა გარკვეულ ფასად, გამყიდველი კი ასახელებს თავის ფასს. მოლაპარაკების შედეგად მხარეები მიდიან გარკვეულ კომპრომისულ ვარიანტამდე, რომლითაც შესაძლებელია, ორივე მხარე სავსებით კმაყოფილი იყოს.

არსებობს არაერთი 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 ეფექტიანია, 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 (პოზიციიდან) გადავიდა დეტალების გამოკითხვაზე – თუ როგორ და საიდან ჩამოაქვს გამყიდველს ახალი კვერცხი, როგორ ახერხებს, რომ არ დაემტვრას 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 ატაროს კვერცხი გასაყიდად, არამედ მეზობელ უბანში. (ე.ი. მყიდველმა და გამყიდველმა ერთმანთს დაუფარავად გაუზიარეს საკუთარი ინტერესები) მხარეები შეთანხმდნენ, რომ გამყიდველი დიასახლისს კვერცხს ჩაუტანს, დიასახლისი მეზობლებში მოიკითხავს კიდევ სხვა მსურველების შესახებ, ფასიც უფრო ნაკლები იქნება.

### **პრობლემაზე ერთობლივი მუშაობა**

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

#### **მოსამზადებელი ფაზა:**

- **დარწმუნდით, რომ შეტაკება 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 მომა-

ვალში არ აღმოჩნდეს, რომ თქვენ სულ სხვანაირად წარმოგედგინათ პრობლემაზე მუშაობის პროცესი.

### **საკუთრივ პრობლემაზე მუშაობის ფაზა:**

#### **o 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.

#### **o ალტერნატივების მოძიება –**

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

#### **o 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.

#### **o საკუთრივ გადაწყვეტილების მიღების ფაზა –**

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

#### **o შეთანხმდით გადაწყვეტილების შესრულების მექანიზმზე –**

ამის გარეშე ხელშეკრულებამ, შესაძლებელია, ვერ იმუშაოს. დარწმუნდით, რომ კარგად გაიგეთ თუ რა სურთ თქვენგან და გააგებინეთ იგივე პარტნიორს.

#### **o შეთანხმდით ერთობლივად მიღებული გადაწყვეტილების კონტროლის საშუალებებზე –**

სრულდება თუ არა თქვენ 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.

ვინაიდან მოლაპარაკებების მიზანი არის გრძელვადიანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება, უნდა გამოვიყენოთ სტრატეგიული მენეჯმენტის კანონები. სტრატეგიული მენეჯმენტის მთავარი ფორმულა არის **მიზნის** დასახვა. მიზნის მისაღწევად საჭირო სტრატეგიის შემუშავება, მისი რეალიზაცია და ანალიზი.

გვირახის გაყვანის მაგალითი რომ გამოვიყენოთ – **მიზანი** არის ორი გუნდის ერთ წერტილში შეხვედრა. **გვირახი** – სტრატეგია, **სტრატეგიიდან გადახვევა** – დათმობები, **წინააღმდეგობები** – ობიექტური პირობები, რომლებიც მოლაპარაკებების დროს იჩენს თავს.

ნებისმიერი მოლაპარაკება 3 ეტაპს მოიცავს: მომზადება, მოლაპარაკება, ანალიზი.

მომზადება გულისხმობს:

- მიზნების დასახვას;
- ძირითადი და ალტერნატიული სტრატეგიის განსაზღვრას;
- მომლაპარაკებლების შერჩევას და მათი როლების განსაზღვრას;
- მოლაპარაკების წარმართვის გეგმის შემუშავებას.

მიზნის განსაზღვრისას გასათვალისწინებელია მაქსიმუმიც და მინიმუმიც. განსასაზღვრია, თუ ვთმობთ, რას ვთხოვლობთ სამაგიეროდ. მიზანში შედის დროც, ფასიც და ა.შ.

მომზადება ჯობს პროგრამა მაქსიმუმით დავიწყეთ. დავიტოვებთ სავაჭრო არეალს. გვექნება მანევრირების საშუალება.

მოლაპარაკებების დაწყებამდე შეეცადეთ, გაარკვიოთ პარტნიორის მოტივაცია: რატომ აგირჩიათ თქვენ, რა მდგომარეობაა ორგანიზაციაში და ა.შ. შეეცადეთ, მიიღოთ ინფორმაცია მომლაპარაკებლებთან დაკავშირებით: განათლება, უნარები, გავლენა, პოზიცია და ა.შ. შეეცადეთ, თითოეულ წევრს შეურჩიოთ შესაბამისი პარტნიორი. აუცილებლად გასათვალისწინებელია სიმპათია-ანტიპათია მოლაპარაკების რომელიმე წევრის მიმართ. ამ დროს ჩვეულებრივ ხდება გენერალიზაცია და დამოკიდებულება მოლაპარაკების საგანზეც გადადის. აღნიშნული ფაქტორის გათვალისწინებით, საჭიროა მაქსიმალური დისტანცირება.

მოლაპარაკებების განსახილველ გეგმაში უნდა შევიდეს:

- გაცნობა;
- საწყისი ინფორმაციის გაცვლა პარტნიორებთან;
- გუნდის წინასწარი ფსიქოლოგიური შეფასება;
- მოლაპარაკებების დაწყება, გეგმა;
- მოლაპარაკებების პროცესი როლების განაწილებით და რთული სიტუაციიდან გამოსვლის ჩათვლით;
- თქვენი გუნდის ქცევა შესვენებების დროს: ინფორმაციის გაცვლა, გონებრივი იერიში, განსჯა, ანალიზი და მოთამაშის შესაძლო ცვლილება;
- მოლაპარაკებების დასრულების პირობები – დრო. შემდეგი რაუნდის დანიშვნა;
- მოლაპარაკებების დასრულება – ბანკეტი და ა.შ.

**სტრატეგია** – ეს არის თქვენი ქცევა მოლაპარაკებების დროს. გამოიყოფა სამი ძირითადი სტრატეგია. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ არც ერთი მათგანი სუფთა სახით არ გვხვდება. რეალობაში საქმე გვაქვს სინთეზთან.

- **ღია თანამშრომლობის სტრატეგია** საფუძვლად უდევს პარტნიორის მიმართ სრული ნდობა. ასეთი მოლაპარაკებები ძირითადად კარგ ნაცნობებთან ხდება.
- **აქტიური შეჯიბრის სტრატეგია** ყველაზე ბუნებრივი ფორმანებისმიერი მოლაპარაკებების დროს. ამ ტიპის მოლაპარაკებები დაფუძნებულია აქტიურ კონფრონტაციაზე და, შესაბამისად ყველაზე რთულია. გამოყენებადია უცნობ პარტნიორებთან და დასაწყის სტადიაზე. ეს შემტევი სტრატეგიაა. უპირატესობას მოიპოვებს ის, ვინც პირველი და ხისტად დააფიქსირებს პოზიციას. მეორე მხარეს თავდაცვალა რჩება.
- **ანალიტიკური სტრატეგია** ყველაზე პროდუქტიული და კრეატიული სტრატეგიაა. ამ დროს ორივე მხარე ორიენტირებულია პრობლემის გადაჭრის გზების ძიებაზე და არა კონფრონტაციაზე. ამ ტიპის მოლაპარაკებებზე ყველაზე ეფექტიანი სწრაფად მოაზროვნეები არიან. ორივე მხარე მზად უნდა იყოს კომპრომისისთვის.

**გუნდის შერჩევა** – აქ მთავარია, გამოიყოს გუნდის ხელმძღვანელი (შეიძლება იყოს ერთი ან ორი ადამიანი) რომელიც იქნება

პასუხისმგებელი გადაწყვეტილებების მიღებაზე და დამხმარე გუნდი – მხარდაჭერისა და ინფორმაციული უზრუნველყოფის ფუნქციით. ცხადია აქვე უნდა გაიყოს როლები მონაწილეთა მონაცემების მიხედვით. მაგ. ადამიანს, რომელიც ცნობილია თავისი სიხისტიტა და სიჯიუტით, უნდა დაევალოს პროგრამა მაქსიმუმის გახმოვანება.

ძალიან მნიშვნელოვანია მოლაპარაკების მონაწილეთა მომზადება, როგორც ფსიქოლოგიური ასევე დარგობრივი მიმართულებით. საუკეთესო იქნება მათთვის ტრენინგის გავლა.

**გუნდის ფსიქოლოგიური მომზადება** ეფუძნება რამოდენიმე პრინციპს:

- მოლაპარაკებები – არის ნაყოფიერი ურთიერთობის პროცესი და არა წინააღმდეგობის;
- თქვენი პარტნიორები – არიან პარტნიორები და არა მოწინააღმდეგენი;
- ყველა საკითხი გადაწყვეტადია, თუ არსებობს ნება;
- ყველაფერს წყვეტს გუნდი;
- გუნდში არ არიან არასაჭირო წევრები, ყველას თავისი მისია აქვს;
- მოლაპარაკებების პროცესი დიდწილად დამოკიდებულია კარგ და სწორ მომზადებაზე;
- მოლაპარაკებებში წარმატებული მონაწილეობა კარიერული წინსვლის საფუძველია.

მოლაპარაკებების დროს **მნიშვნელოვანია, გუნდს ქონდეს აქტიური პოზიცია**. უნდა შეეცადოთ, თქვენ წაიყვანოთ მოლაპარაკება, გაარკვიოთ ყველა საეჭვო თემა.

ნებისმიერი მოლაპარაკების დროს არსებობენ „რთული“ მონაწილეები. საჭიროა ფსიქოლოგიური და ქცევითი მზაობა მათთან საურთიერთოდ.

არსებობს რამოდენიმე რეკომენდაცია:

- შეაქეთ და მადლობა გადაუხადეთ პარტნიორს მის შეტანილ წვლილზე;
- მადლობა გადაუხადეთ ნებისმიერი, თუნდაც შეუსაბამო, კითხვისთვის;
- გამოავლინეთ და გამოიყენეთ „რთული“ პარტნიორის პოზიტიური მხარეები;



- ნუ შეეცდებით პარტნიორის შეცვლას. მიიღეთ ისეთი, როგორიც არის. თქვენ უბრალოდ ამის დრო არ გაქვთ;
- გაარკვიეთ, რას თვლის ის მნიშვნელოვნად მოლაპარაკებებში. არსებობს მომლაპარაკებლების რამოდენიმე ტიპი. კარგი იქნება, გავერკვეთ ვისთან გვაქვს საქმე და შესაბამისად მოვიქცეთ.

### მომლაპარაკებლების ტიპები

ტიპი	როგორ მოვექცეთ
„მოლაპარაკე“	აკონტროლეთ დრო. დასვით კონკრეტული კითხვები. შეაქეთ კონკრეტული პასუხებისთვის.
„ადამიანი, რომელსაც არ უყვარს დათმობა“	ესენი, ჩვეულებრივ, ვიწრო სპეციალისტები არიან. მიმართეთ მხოლოდ სპეციალური კითხვებით.
„ადამიანი, რომელიც მუდმივად გაწყვეტინებს“	წინასწარ გააცანით და შეთავაზეთ წესები.
„მსახიობი“	მისთვის მნიშვნელოვანია აღიარება. გააკეთეთ ეს და ის თქვენს გუნდში ითამაშებს.
„ჩემი“	მიმართეთ სახელით, კითხეთ აზრი, გადაუხადეთ მადლობა.
„თავის ამრიდებელი“	პირდაპირ და კონკრეტულად გაარკვიეთ მისი პოზიცია. ფრთხილად მოახვიეთ თავს თქვენი პოზიცია.
„კრიტიკოსი“	არ მისცეთ ფუჭი კრიტიკის საშუალება. კითხეთ პირდაპირ „თუ ამ პოზიციას არ იზიარებთ, რას გვთავაზობთ“.
„არაპუნქტუალური“	არასდროს დაელოდოთ. მოსვლისთანავე ჩართეთ დისკუსიაში საქმის ვითარების გაცნობის გარეშე.
„ინდაური“ (განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი პერსონა)	თუ მას ასე მოსწონს, თქვენც მიანიშნეთ, რომ მნიშვნელოვან პერსონად თვლით.
„ჩხუბის თავი“	არ დაუშვათ, რომ მან წაიყვანოს დისკუსია. გააჩერეთ ყველას თანდასწრებით, თუ არაკორექტულ შენიშვნებს გააკეთებს. ზრდილობიანად მიეცით სიტყვა მისივე გუნდის მონაწილეებს.

ტიპი	როგორ მოვექცეთ
„პროფესიონალი“	ყველაზე მნიშვნელოვნები არიან. სწორედ ისინი განსაზღვრავენ მოლაპარაკებების წარმატებას. ხშირად მიმართეთ მათ.
„ყბედი“	მისი მოტივაციაა-ყურადღება მიიპყროს. შეეცადეთ ტაქტიკიანად შეაწყვეტინოთ. განუსაზღვრეთ დრო.
„მიამიტი“	ის არ არის მზად მოლაპარაკებებისათვის. მასთან მუშაობა ადვილია. არ აქვს საკუთარი პოზიცია და შესაძლებელია აზრის თავზე მოხვევა. მაგრამ გაითვალისწინეთ, რომ მისი მიამიტობა შესაძლებელია ნიღაბი იყოს.
„მორიდებული“	დაუსვით მარტივი კითხვები. შეაქეთ, გაამხნევეთ. ესაუბრეთ შესვენების დროს.
„სულელი“	ის ყველა შემთხვევაში შეეცდება ჩაშალოს მოლაპარაკებები. ზოგჯერ „სასარგებლოა“ სულელური კითხვების დასმა. დარწმუნდით, რომ ის ამას სპეციალურად არ აკეთებს. შემდეგ თუ რამე ვერ გაიგო-დაუზუსტეთ.
„წყენია“	ჩვეულებრივ ისინი პატივმოყვარენი არიან. აღფრთოვანდით მათი ცოდნითა და უნარებით. უთხარით, რომ თქვენც ასე ფიქრობთ, ოღონდ ფორმულირება გაქვთ სხვა.
„ბეჭემოტი“	ცდილობს, გაექცეს დისკუსიას. დაჟინებულად შეეცადეთ დააბრუნოთ უკან.
„ქედმაღალი“	ნუ შეხვალთ პირდაპირ დაპირისპირებაში. მიმართეთ დიპლომატიურად. დაუთმეთ წვრილმანებში. ნუ ეტყვით „არა“.
„ცბიერი“	მასაც უყვარს ყურადღების მიპყრობა რთული კითხვებით. გადაამისამართეთ მისი კითხვები სხვებთან-კონკრეტული საკითხის სპეცილისტებთან. შეგიძლიათ შესთავაზოთ ამ საკითხზე მსჯელობა შესვენების დროს.

მოლაპარაკებების დროს გაითვალისწინეთ კულტუროლოგიური თავისებურებები.

მოლაპარაკებების პროცესში არ დაუშვავთ კამათი და ჩხუბი გუნდის შიგნით. თუ როგორ მოიქცევით შესვენებების დროს, დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ მიდის მოლაპარაკებები. თუმცა, ჯობია მთელი დრო არ დაუთმოთ ცალკე ოთახში განხილვებსა და მსჯელობას. ეს იმაზე მიანიშნებს, რომ არ ხართ მზად მოლაპარაკებებისთვის და გაქვთ სირთულეები. შესვენების დროს გარკვეული ნაწილი მაინც დახარჯეთ მეგობრული, უშუალო ურთიერთობების დასამყარებლად. შესაძლებელია, ისაუბროთ მოლაპარაკებების დროს შექმნილ რთულ სიტუაციაზეც. არაფორმალურ გარემოში კითხვით პარტნიორებს აზრი. ეს მნიშვნელოვნად გააადვილებს ორიენტაციის ჩამოყალიბებას. თუ არ იცით, რით დაიწყეთ საუბარი, ილაპარაკეთ ბავშვებზე, განათლებაზე და ა.შ.

ნუ დაიწყებთ მოლაპარაკებებს პრობლემებით. თუ მოიხმართ ტექნიკურ საშუალებებს, ისინი უნდა იყოს გამართული და კარგად ფლობდეთ მათ. პარტნიორს მიმართეთ სახელით, დაამყარეთ ვიზუალური კონტაქტი, უსმინეთ. არგუმენტირების დროს დაეყრდენით ფაქტებს. ლაპარაკის დროს გააკეთეთ მცირე პაუზები. არ იხმაროთ „სიტყვა-პარაზიტები“.

წინააღმდეგობები პარტნიორებს შორის არის ფაქტობრივი, ობიექტური პირობებით გამოწვეული და პოლიტიკური. პირველის გადალახვა ადვილია. ეს სამუშაო სიტუაციაა. პოლიტიკური – გამოიყენება იმისთვის, რომ პარტნიორისაგან მეტი ინფორმაცია მიიღოთ. ეს არის პარტნიორის ერთგვარი „შუნტირება“.

მოლაპარაკებების დროს, რთულ სიტუაციებში, მოსახერხებელია გონებრივი იერიშის გამოყენება.

კომპრომისის მიღწევა მოლაპარაკებების ღერძს შეადგენს.

მოლაპარაკებების ერთ-ერთ ხერხს უკუკავშირი წარმოადგენს. უკუკავშირის გარეშე მოლაპარაკება და, ზოგადად, კომუნიკაცია ტელევიზორთან საუბარს ემსგავსება. უკუკავშირის მიცემის დროს გასათვალისწინებელია შემდეგი რეკომენდაციები:

- ნუ მოგერიდებთ კითხვის დასმა თუ რაიმე ვერ გაიგეთ, ან რაიმე ბუნდოვანია;
- გაიმეორეთ და დაეთანხმეთ თქვენთვის მისაღებ დებულებებს;
- არასოდეს თქვათ „არა“. უფრო დიპლომატიურია, თქვათ მაგ. „ჩვენ გავიგეთ თქვენი წინადადება..., მაგრამ...“, „თქვენი წი-

ნადადება მიმზიდველი ჩანს, მაგრამ, მეორე მხრივ...“. ასეთი ფორმულირებები ჟღერს როგორც თანამშრომლობის შეთავაზება და არა უარი ალტერნატიული წინადადების განხილვაზე;

- თუ თქვენ მოლაპარაკებებში მონაწილეობას იღებთ, როგორც გუნდის წევრი იხმარეთ „ჩვენ“ და არა „მე“.

**რთული სიტუაციიდან თავის დაღწევა** – ასეთი სიტუაცია იქმნება მაშინ, როდესაც ჩნდება ახალი, გაუთვალისწინებელი გარემოებები. ამ დროს ყველაზე მნიშვნელოვანია, შეინარჩუნოთ სიმშვიდე და გაწონასწორებულობა. არ უნდა შეგემჩნეთ, რომ მოულოდნელი იყო, ასეთ გარემოებას არ ელოდით, მზად არ ხართ და დაიბენით.

რა გჭირდებათ საკითხის გადასაწყვეტად? დრო არ გაქვთ? რა ვქნათ ამ დროს? გადაუხადეთ მადლობა მომხსენებელს საინტერესო წინადადებისათვის და შეეცადეთ, გადაიტანოთ განხილვა სიტყვებით: „ჩვენ აუცილებლად დავუბრუნდებით ამ საკითხს...“ ამის შემდეგ პირველივე შესვენებაზე მოაწყეთ თქვენს გუნდთან ერთად „გონებრივი იერიში“ და შეეცადეთ, მიიღოთ გადაწყვეტილება. თუ ფაქტიური მასალა გჭირდებათ, დაუკავშირდით შესაბამის პიროვნებას. ამავე დროს, დაფიქრდით ცვლის თუ არა თქვენ მიერ არჩეულ სტრატეგიას ახალი გარემოება. თუ მოლაპარაკებებისათვის სწორად მოემზადეთ და ბევრი რამ წინასწარ გათვალეთ, ახალი გზის მოძებნა არ უნდა გაგიჭირდეთ.

მოლაპარაკებების დროს შემაბრკოლებელ გარემოებებად ითვლება: ერთი და იგივე ადგილის ტკეპნა, უშედეგო განხილვები, ხშირი პაუზა, მოლაპარაკებების ხშირი გადატანა.

მოლაპარაკებების ჩაშლა შესაძლოა გამოიწვიოს:

- სტრატეგიის უქონლობამ;
- პარტნიორების ფსიქოლოგიური პორტრეტების არქონამ;
- ინფორმაციის ნაკლებობამ;
- მონაწილეთა არასწორმა შერჩევამ;
- მონაწილეთა ფსიქოლოგიურმა მოუმზადებლობამ.

ყველაზე მძიმე სიტყვა მოლაპარაკებების დროს არის „არა“. ის ჩვენ არასდროს უნდა ვიხმაროთ, მაგრამ როგორ გავუმკლავდეთ პარტნიორის „არას“?

### ალტერნატივების მეთოდი

- გადააფორმულირეთ თქვენი წინადადება ალტერნატივებად „ან, ან“. ასეთი შეთავაზების მკვეთრი უარყოფა რთულია;
- შემდეგ ორი ალტერნატივიდან აირჩიეთ ის, რომელიც პირველად შეთავაზებულ წინადადებას ემთხვევა. დააკვირდით რეაქციას;
- თუ ამჯერადაც უარყვეს წინადადება, შეთავაზეთ ალტერნატივა;
- თუ მეორე წინადადებაზეც უარი მიიღეთ, იკითხეთ სად არის დაბრკოლება და არ მოემვათ, სანამ პირდაპირ პასუხს არ მიიღებთ.

უარყოფებთან გამკლავების მეორე მეთოდი არის **თანამიმდევრული მიახლოებების მეთოდი**.

- დაშალეთ პრობლემა შემადგენელ ნაწილებად;
- ახსენით რას ნიშნავს თქვენი პრობლემა პუნქტობრივად;
- ნახეთ რა პუნქტებში გაქვთ დამთხვევა და პირიქით. დათვალეთ სად ვისი აზრია წამყვანი;
- განსახილველად გამოიტანეთ მხოლოდ განსხვავებული თემები;
- დასვით კითხვები პარტნიორის აზრის გასაგებად ყველა პუნქტზე.

თუ სიტუაცია დამაბუღია, მონაწილეები დადლილი, წამყვანმა უნდა შეაჯამოს სად არის მიღწეული კონსენსუსი, სად არის სამუშაო და გამოაცხადოს შესვენება.

მოლაპარაკებები ორ შემთხვევაში შეიძლება დასრულდეს: როცა მიზანი მიღწეულია და როდესაც დროის ლიმიტი ამოწურულია.

თუკი შეთანხმების მიღწევას და ხელშეკრულებას სულ მცირე რამ გაშორებთ, ჯობია, დაამატოთ შეხვედრის დრო (ღამეც რომ იყოს) და დაასრულოთ მოლაპარაკება. ზოგადად დიდ ბიზნესში ან რთულ მოლაპარაკებებში ერთრაუნდიანი მოლაპარაკებები იშვიათია.

### “მოლაპარაკებები” – ზოგიერთი განსაზღვრება:

- საერთო აზრის შემუშავება გარკვეული ზეწოლის ქვეშ, რათა მიღწეულ იქნას ერთი ორგანიზაციის/პირის მიზნები მეორესთან ურთიერთობაში;

- გამარჯვების ხელოვნება;
- პროცესი, რომლის დროსაც ერთი პირი ცდილობს, აიძულოს მეორე პირი, შეცვალოს საკუთარი ქმედება;
- პროცესი, რომლის დროსაც ორი ან მეტი მხარე, რომელთაც აქვთ საერთო ინტერესები, მაგრამ ვერ თანხმდებიან, ცდილობენ მოილაპარაკონ შეთანხმების გარკვეულ პირობებზე;
- წმინდა გარიგება;
- ორმხრივი ურთიერთობა საკუთარი ღირსების შეუღახავად;
- ერთად ყოფნა.

მოლაპარაკებების დროს შეიძლება ავირჩიოთ:

### **მკაცრი სტილი**

- საწყისი მაღალი მოთხოვნები;
- მცირე დათმობა;
- პოზიციის დაფიქსირება;
- წინააღმდეგობის მაღალი დონე;
- მეორე მხარისადმი უყურადღებობა;
- მოგება/წაგება;
- შეჯიბრება; არარეალური არგუმენტები;
- თვითდაჯერებულობა;

ამ სტილმა შეიძლება გამოიწვიოს როგორც ძალიან კარგი, ასევე ძალიან ცუდი შედეგი, შეიძლება აღმოჩნდეს საქმის კარგად შენიღბული დასაწყისი. ცუდი არის ხანგრძლივი ურთიერთობებისათვის და შეიძლება გამოიწვიოს პარტნიორთა შორის უნდობლობა.

### **რბილი სტილი**

- მშვიდობიანი, დროის დამზოგველი;
- არაფერს მოითხოვს სანაცვლოდ;

ეს სინამდვილეში არანაირი სტილი არ არის და ამდენად არაა რეკომენდებული: მაშინ რა საჭიროა საერთოდ მოლაპარაკება?!

### **თანამშრომლური სტილი**

- ურთიერთობა ინტერესთა გათვალისწინებით;
- მეორე მხარისადმი ყურადღების გამოხატვა;
- ლოგიკური, რაციონალური;
- ობიექტური ანალიზი;
- ორმხრივი გამარჯვება;

ასეთი სტილის გამოყენებისას არასოდეს აღმოჩნდებით ჩიხში. ყურადღება გადატანილია ინტერესებზე და არა პოზიციებზე და ამიტომ მოიძებნება ურთიერთმისაღები გამოსავალი, გამოიყენება ობიექტური კრიტერიუმები და მიიღწევა ურთიერთკმაყოფილება.

ყველაზე ჭკვიანური მიდგომა არის, დაიცვა ურთიერთთანამშრომლობის ხაზი და “მიიყვანო პარტნიორი იქამდე, რომ გითხრას “დიახ”.

ამისათვის ყოველთვის საჭიროა:

- გამოაცალკევო პიროვნება და პრობლემა;
- ყურადღება გაამახვილო ინტერესებზე და არა პოზიციებზე;
- დაამუშაო სვლები, რომლებიც ორივე მხარის ინტერესებს დააკმაყოფილებს;
- ეაცდო, გამოიყენო მხილოდ ობიექტური კრიტერიუმები;
- მოელაპარაკო პარტნიორს გარკვეულ დათმობებზე.

### **ინტერესებზე დაფუძნებული მოლაპარაკება თუ პოზიციური ვაჭრობა?**

მოლაპარაკებების დროს არსებობს ორი ძირითადი მიდგომა: ინტერესებზე დაფუძნებული მოლაპარაკება და პოზიციური ვაჭრობა.

იმ შემთხვევაში, თუ საუკეთესო გამოსავალი კომპრომისია – ორივე მხარე თმობს რაღაცას, თუმცა დაკმაყოფილებულია – მაშინ უმჯობესია, ვაწარმოოთ პოზიციური ვაჭრობა.

პოზიციური ვაჭრობა მოლაპარაკების წარმართვის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. იგი გამოიყენება:

- როდესაც დავის გადაწყვეტა, პოზიციებიდან გამომდინარე, ინტერესებში ჩაუღრმავებლადაც შესაძლებელია;
- როდესაც დავის საგანი დეფიციტური ან შეზღუდულია (მაგ. დრო, ფული);
- როდესაც მხარეები არ არიან დაინტერესებული მომავალში ურთიერთობების გაგრძელებით და ა.შ.

იმ შემთხვევაში, თუ პოზიციებიდან გამომდინარე შეუძლებელი ხდება მხარეებს შორის ურთიერთმისაღები შეთანხმების მიღწევა, უმჯობესია ისინი შეუდგნენ მუშაობას ინტერესების ირგვლივ და აწარმოონ ინტერესებზე დაფუძნებული მოლაპარაკება. ეს პროცე-

სი მოითხოვს მხარეების ერთობლივ ძალისხმევას, რათა დაკმაყოფილდეს ყველა მხარის მოთხოვნები. ინტერესებზე დაფუძნებული მოლაპარაკება გამოიყენება:

- როდესაც მხარეებს სურთ, მიიღონ უფრო მეტი, ვიდრე ეს კომპრომისის გზით არის შესაძლებელი;
- როდესაც საჭიროა ურთიერთმისაღები, მყარი გადაწყვეტილების მიღწევა;
- როდესაც ურთიერთობები ხანგრძლივ დროზეა გათვლილი.

**როდესაც ვემზადებით მოლაპარაკებებისათვის, სასარგებლოა მხედველობაში მივიღოთ შემდეგი შენიშვნები:**

დავაზუსტოთ, რის შესახებ ვაპირებთ ვაწარმოოთ მოლაპარაკებები;

- ჩამოვაცალიბოთ პრიორიტეტების მიხედვით საკუთარი ინტერესები მოლაპარაკებების დროს;
- ვნახოთ, რამდენად მისაღებია ჩვენი ინტერესები მეორე მხარისათვის;
- შევიმუშაოთ მოლაპარაკებების ისეთი სტრატეგია, რომელიც საშუალებას მოგვცემს, მივაღწიოთ იმას, რაც ჩვენ გვსურს;

**სტრატეგია უნდა მოიცავდეს:**

- მოლაპარაკებების სტილს – მკაცრს ან თანამშრომლურს;
- გადაწყვეტილებას, თუ როგორ ვაკონტროლოთ ფაქტორები, რომლებიც ხელს შეუწყობს მოლაპარაკებებს;
- გადაწყვეტილებას, თუ რა სახის მასალების გამოყენებას ვაპირებთ;
- დავამუშაოთ შეთავაზებები და საუკეთესო ალტერნატივა მოლაპარაკებების ხელშეკრულებისათვის;
- მოვამზადოთ დუკომენტები მოლაპარაკებებისათვის;
- შევადგინოთ მოლაპარაკებების სცენარი;
- განვახორციელოთ სცენარი;
- მოვახდინოთ ყველა ლოგიკური შეთანხმება და მოვამზადოთ ჩვენი მასალები;
- თანმიმდევრულად შევავროვოთ ჩვენი სტრატეგიული გეგმის შესასრულებლად საჭიროდა ხელმისაწვდომი ინფორმაცია;



- თანმიმდევრულად დაფუკავშირდეთ ჩვენს გუნდს, რათა განვაავითაროთ და შევინარჩუნოთ ძირითადი მიმართულებები.

### **ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მოლაპარაკებებზე:**

- დრო;
- ფიზიკური ადგილი;
- ძალაუფლება;
- დაგეგმვა;
- კულტურა;
- ძირითადი საკითხი;
- ემოციები;
- გუნდის შემადგენლობა;
- მნიშვნელობა;
- უფლებამოსილების საზღვრები;
- ქცევა;
- ხელშეკრულებათა „სამუშაო ვარიანტის“ კონტროლი;
- გარემო;
- ურთიერთობები;
- გუნდის კონტროლირება;
- მოლაპარაკება – გარიგების სრული პაკეტი.

### **გამოცდილ პარტნიორებთან მოლაპარაკებების დროს აუცილებელია:**

- სურვილი და შესაძლებლობა, გულდასმით მომზადდეს მოლაპარაკებების გეგმა;
- ჩვეულებრივი პრაქტიკული უნარები;
- რთულ სიტუაციაში ნათლად აზროვნების უნარი;
- საგნის შეძლებისდაგვარად კარგი ცოდნა;
- უნარი ადამიანებთან ურთიერთობებისა (როგორც საუბრის, ასევე მოსმენის უნარი);
- კონფლიქტსა და ორაზროვნებასთან შეგუების უნარი;
- ძალაუფლების გამომჟღავნებისა და გამოყენების უნარი;
- რისკების გაწვევისა და გადაწყვეტილების მიღების უნარი;
- საკუთარი უფლებების შეზღუდვა და ურთიერთშეთანხმების გზების ძიება;

- გუნდური მუშაობის შესაძლებლობა;
- “მეორე მხარის” ადგილზე თავის წარმოდგენის შესაძლებლობა;

#### **საერთაშორისო მოლაპარაკებების დროს:**

- კულტურათა განსხვავებულობის ცოდნა;
- ნებისყოფა;
- პიროვნული სიმყარე, აუდეღვევლობა;
- პიროვნული პატიოსნება და სანდომიანობა.

#### **მხარეთა ტაქტიკა**

მოლაპარაკებების ტაქტიკა, როგორც სტრატეგიის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტი, ხელს უწყობს სტრატეგიის გატარებას და საშუალებას იძლევა, შეიცვალოს ძალაუფლების თანაფარდობები, რომ ერთ-ერთი მხარის პოზიცია შენარჩუნდეს ან დაცული იყოს.

ტაქტიკა შეიძლება დავყოთ რამდენიმე კატეგორიად:

#### **კითხვები და პასუხები**

მოლაპარაკებებში წარმატებული პარტნიორის ერთ-ერთი ძლიერი ხერხია ისეთი კითხვების დასმის უნარი, რომელიც იძლევა არა მარტო ინფორმაციის მიღების საშუალებას, არამედ ხელს უწყობს მოლაპარაკებების წარმართვას. კარგად დასმულ კითხვაზე პასუხის გაცემა აიძულებს პარტნიორს, გახსნილად ისაუბროს საკუთარი პოზიციისა და მოთხოვნების შესახებ. ეს კი, თავის მხრივ, გვაძლევს საშუალებას, წამოვიყვანოთ პარტნიორი გარკვეულ დათმობებზე, გავარკვიოთ მისი მოთხოვნების/შეთავაზებების საფუძველი. მაგალითად, თუ ეს საფუძველი არის მცდარი ინფორმაცია ან დაშვება, შესაძლებელია მისი კორექტირება და ამდენად, სწორ გადაწყვეტილებამდე მისვლა. კითხვა-პასუხი საშუალებას იძლევა, უარყოთ მეორე მხარის მოთხოვნები და შევთავაზოთ ახალი. აღიარებულია, რომ გამოცდილი პარტნიორი ბევრ დროს უთმობს შეკითხვების დასმას და პასუხების ყურადღებით მოსმენას.

კითხვები წინასწარ უნდა მომზადდეს: არა მარტო ის, თუ რა ვკითხოთ, არამედ, როგორ და როდის. კითხვები ჩამოწერილი უნდა იყოს ე.წ. სტრატეგიის ფორმაში. ამ ფორმაში მათი ჩასმის

ადგილი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა საქმეს ემსახურება იგი, მაგალითად:

- მოლაპარაკებების დაწყება;
- ინფორმაციის მიღება;
- კონტროლის მოპოვება/შენარჩუნება;
- მეორე მხარის რეაქციის/შეხედულების გაგება. ამ დროს შეიძლება დაისვას ღია კითხვებიც;
- მეორე მხარის მიერ გადაწყვეტილების მიღების დაჩქარება.

### **სიჩუმე**

კითხვაზე პასუხის გაცემის ტაქტიკის ერთ-ერთი ნაირსახეობაა უბრალოდ სიჩუმის დაცვა. ამ შემთხვევაში, როგორც წესი, პარტნიორი განაგრძობს თავისი პოზიციის წარმოჩენას. ყურადღებით დაფუგდოთ ყური: ამ დროს შეიძლება გამომჟღავნდეს ნამდვილი პოზიცია.

### **დათმობა**

მოლაპარაკებების კლიმატი, ურთიერთკავშირები და პირობითი გამოსავალი თანდათან წარმოჩნდება ხოლმე მხარეთა ქმედებებით. დათმობა, როგორც დილემა, ყოველთვის არსებობს ორივე მხარისათვის. თითოეულს სურს განსაზღვროს, როგორ დათმობაზე წავიდეს. როდის და როგორ გამოიყენოს ის თავის სასარგებლოდ.

თუ გარკვეულ დათმობაზე წასვლა აუცილებელია, დარწმუნებული უნდა ვიყოთ, რომ სანაცვლოდ რაღაცას ვღებულობთ, თუ მივდივართ დათმობაზე.

- ვაიძულოთ მეორე მხარე, რაც შეიძლება მეტი გააკეთოს ამის მისაღწევად;
- ვეცადოთ, დავთმოთ ნაკლები, ვიდრე მეორე მხარე აკეთებს ამას;
- არ დავუშვათ რამდენიმე დათმობა ერთმანეთის მიყოლებით, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ეს სიმტკიცის უქონლობას ჰგავს, რომ არ ვთქვათ, კაპიტულაციას;
- ვეძებოთ კომპენსაცია;
- დავიტოვოთ საკმარისად საბოლოო შეთანხმებისათვის.

### **გარიგება**

გარიგება არის იგივე ურთიერთგაცვლა: რაიმეს მიღება რაიმეს სანაცვლოდ. ამ შემთხვევაში, პარტნიორი არასოდეს სთავაზობს

რაიმეს, თუ წინასწარ არ აქვს განზრახული რაიმეს მიღება სანაცვლოდ. ყველაზე კარგია, რა თქმა უნდა, როდესაც არის საშუალება, შევთავაზოთ ძალიან მცირედი, სულ უმნიშვნელო რამ და სანაცვლოდ მივიღოთ ბევრი და მნიშვნელოვანი.

უპირველესი წესია, ყველა განაცხადი და დათმობა იყოს პირობითი: ტყუილად არაფერი კეთდება. ამას უწოდებენ “დიდი თუ”. მიზანშეწონილია, ნებისმიერი შეთავაზება ან დათმობა გაკეთდეს შესაბამის პირობასთან ერთად თავიდანვე, არავითარ შემთხვევაში არ ჩანდეს, როგორც აზრის შეცვლის შედეგი.

გარიგება წარმატებული რომ იყოს:

- ყველაფერი უნდა იყოს პირობითი;
- უნდა განისაზღვროს, რას ვითხოვთ დათმობის სანაცვლოდ;
- თავიდანვე ჩამოვაცალიბოთ და წარვადგინოთ ჩვენი პოზიცია;
- მივუთითოთ, თუ რა არის დასაშვები მაშინ და მხოლოდ მაშინ, თუ მეორე მხარე მიიღებს ჩვენს პირობებს;
- შემდგომი წინსვლისათვის წარმოვადგინოთ ჩვენი პოზიცია და კვლავ გავიმეოროთ ჩვენი პირობები;
- ყველა გადაუჭრელი საკითხი დავაკავშიროთ ერთმანეთს და ვცადოთ, გადავიდეთ შემდეგზე;
- ვიყოთ მზად, დავუბრუნდეთ უკვე განხილულ საკითხებს, თუ ჩვენ გვჭირდება რომელიმე საკითხის “გატანა” გარკვეული ზემოქმედების ქვეშ.

### **საქმის გარჩევა**

საქმის ისეთი წარმოება, როგორცაა სასამართლოში მიმართვა ან ანგარიშსწორებაზე უარის თქმა, გამოიყენება იმისათვის, რომ მეორე მხარემ შეცვალოს თავისი მოსალოდნელი შედეგები და მიხვდეს, რომ მათი მხრიდან ჩადენილმა ქმედებებმა შეიძლება გამოიწვიოს არასასურველი შედეგები და წარმატება დამოკიდებულია მხოლოდ იმაზე, თუ რის დაკმაყოფილებას მოითხოვენ.

არსებობს აზრი, რომ არასოდეს უნდა დავიწყოთ საქმის გარჩევა ან შეპირება იმისა, რომ არ შეგვიძლია ან არ ვაპირებთ მოლაპარაკებების გაგრძელებას. ჩვენი რეპუტაცია არის მნიშვნელოვანი კაპიტალი და უაზრო დაპირებებითა და დავით შეიძლება მნიშვნელოვნად შეილახოს.

ასეთი ტაქტიკის ნაირსახეობაა ე.წ. “თოფით სროლის” ხერხი. ამ დროს ჩვენი ტაქტიკაა, ვთქვათ “თუ თქვენ არ დაგვთანხმდებით – ჩვენ არა ვართ მზად, გავაგრძელოთ საუბარი”. ეს არის მცდელობა, პარტნიორს დავათმობინოთ პოზიციები და არ წავიდეთ დათმობაზე.

კიდევ ერთი ვარიანტია, შევთავაზოთ რაიმე და სიტყვებით “გინდათ მიიღეთ, გინდათ არა” დავამთავროთ შეხვედრა.

### **„ბლეფი“**

პრობლემა ის გახლავთ, რომ გარდა ეთიკური მოსაზრებისა, შესაძლებელია პარტნიორი მიგვივხდეს ჩვენს განსაზღვრას და შედეგად, ჩვენ დავკარგავთ ნდობას არა მხოლოდ ამ მოლაპარაკებების დროს, არამედ შემდგომშიც.

### **ვითომ გაბრაზება და რეალობა**

ამის ერთ-ერთი მიზეზი შეიძლება იყოს კლიენტის დაკმაყოფილება. კლიენტის დაფარული მიზანი (რომელიც შეიძლება არასოდეს იყოს გამჟღავნებული) არის განტვირთვა (ჩვენი აზრით), ან ოპონენტის სიტყვიერი დათრგუნვა. შესაძლებელია ამის გაკეთება გვიღირდეს, რათა დავაკმაყოფილოთ კლიენტის მიზანი.

გაბრაზება შეიძლება გამოყენებულ იქნას, როგორც პოზიციის სერიოზულობის ნიშანი. მან შეიძლება გამოიწვიოს მეორე მხარის დაეჭვება საკუთარი პოზიციების მართებულობაში. მეორე მხრივ, ამან შეიძლება გამოიწვიოს ასეთივე ან უფრო ძლიერი გაბრაზება მეორე მხრიდან და ეს გაართულებს შეთანხმების მიღწევას. თუ პარტნიორი მიგვიხვდა განზრახვას, შეიძლება დავკარგოთ მისი ნდობა.

### **აგრესიულობა/პერსონალური შეტევა**

ზოგიერთი იურისტი განზრახ გამოხატავს პირად აგრესიას. ეს თუ არაა გამოწვეული მისი არაპროფესიონალიზმით, მაშინ არის ტაქტიკური სვლა, გამოიყვანოს მეორე იურისტი წონასწორობიდან და ხელი შეუშალოს მის შედეგიან ქმედებას. ამან შეიძლება გამოიწვიოს ის, რომ ოპონენტი დაუშვებს შეცდომას და თავს იგრძნობს იმდენად უხერხულად, რომ ეცდება, დაასრულოს მოლაპარაკებები რაც შეიძლება სწრაფად. მეორე მხრივ, ამან შეიძლება გამოიწვიოს მეორე მხარის კიდევ უფრო მეტად გაბრაზება.

თუ ეს ხერხი გამოიყენება ჩვენ საწინააღმდეგოდ, ჩვენ შეგვიძლია:

- შევინარჩუნოთ სიჩუმე;
- შევთავაზოთ დროებითი შესვენება;
- შევცვალოთ მოლაპარაკებების ფორმა, მაგალითად, სატელეფონოდან წერილობითზე.

### **თვითდაჯერება**

ამას ჰქვია “მივაწვეთ, მაგრამ ფრთხილად”. ასეთი ხერხი კარგია, თუ ოპონენტი არის გამოუცდელი. მოლაპარაკებებს აწარმოებს არაუფლებამოსილი პიროვნება. ეს ტაქტიკა გამოიყენება, როდესაც მოლაპარაკება მიდის იქამდე, რომ შეთანხმება თითქმის მიღწეულია და აღმოჩნდება, რომ ის დამტკიცებული უნდა იყოს ზემდგომი პიროვნების (ან კლიენტის) მიერ, რომელიც შემდეგ ითხოვს “კიდევ რაღაცას”. ამ “კიდევ რაღაცის” მიღწევის შანსი ძალიან დიდია, რადგან ოპონენტმა უკვე გამოამჟღავნა, რომ მზადაა შეასრულოს გარკვეული ვალდებულებები.

დიდი მნიშვნელობა აქვს იმის დროულად დადგენას, თუ რამდენად უფლებამოსილია ჩვენი ოპონენტი. თუ მას არ აქვს შესაბამისი უფლებამოსილება, შეიძლება მეტისმეტად დიდი დრო დაგვჭირდეს იმისათვის, რომ დაიდოს ხელშეკრულება. გარდა იმისა, რომ ჩვენი წინადადებები იქნება გადაცემული განსახილველად, რა თქმა უნდა, ზოგიერთი ასპექტი დარჩება დაუკმაყოფილებელი და მით მეტ დათმობაზე მოგვიწევს წასვლა.

მეორე მხრივ, უფლებამოსილების მიმართ ლიბერალურმა დამოკიდებულებამ შეიძლება გაამარტივოს მეორე მხარესთან ურთიერთობა, ვინაიდან მოლაპარაკებების წარმოება შეიძლება ნებისმიერ პიროვნებასთან, ნებისმიერ ადგილზე, ხოლო საბოლოოდ, პირისპირ, გარკვეული ზეწოლის “დიახ“-ის მიღწევა, შესაძლებელია, უფრო ადვილი იყოს.

### **განსხვავებათა გამოყოფა**

არსებობს რამდენიმე ხერხი წინადადების მიწოდებისა. როდესაც რაიმეს ვთავაზობთ, უნდა ვიმოქმედოთ ისეთნაირად, რომ ჩანდეს, ეს წინადადება უკვე კარგად არის დამუშავებული, აქვს სერიოზული საფუძველი. კარგად დასაბუთებული წინადადება უარყოფა საკმაოდ ძნელია. განსხვავებულ თვალსაზრისების გა-

მოყოფაზე საუბარი არ ჰგავს კარგად გააზრებულს და შეიძლება ოპონენტს უბიძგოს გარკვეული დათმობისაკენ.

მეორე მხრივ, თუ განსხვავებული თვალსაზრისი არის ჩვენთვის მისაღებ ფარგლებში, შეიძლება მივიღოთ იგი.

### **“თქვენ საქმის გარეთ აღმოჩნდებით”**

როდესაც ამ ტაქტიკას ვიყენებთ, ჩვენ ვგულისხმობთ, რომ არსებობს რეალური, ან წარმოსახვითი მესამე მხარე, რომელიც არის ჩვენი ოპონენტის კონკურენტი. ასეთი მიდგომა ძალიან კარგია კომერციული მოლაპარაკებების დროს. ის გამოიყენება, როდესაც ოპონენტი საკმაოდ ძლიერია, მაგრამ არ უნდა დაგვაფიწყდეს, რომ ეს არის ძლიერი მხარის სტანდარტული ტაქტიკა.

### **საზღვრის დადგენა**

ამ ტექნიკის გამოყენებით ჩვენ ვაჩვენებთ, თუ რამდენად შეიძლება განივრცოს ის, რაზედაც ვსაუბრობთ. ამას უწოდებენ “საზღვრების გარეშე”.

### **ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა**

ეს არის ტაქტიკა, როდესაც იგულისხმება, რომ ხდება ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა. ის, რაც ცხადი და ჭეშმარიტია, იმის მიწოდება ხდება თავიდანვე, მაგრამ რჩება ინფორმაცია, რომელიც მოწოდებულ იქნება მეორე მხარის მიერ დამატების სახით. ეს, რაღა თქმა უნდა, საშიში თამაშია.

### **პრობლემის გადაჭრა**

“პრობლემის გადაჭრისადმი ერთობლივი მიდგომა” ხდება მაშინ, როდესაც თქვენ და მეორე იურისტი, რომელთაც შესწავლილი გაქვთ თქვენი პატივცემული კლიენტის ინტერესები, ცდილობთ, ერთდროულად გაითვალისწინოთ ორივე კლიენტის მოთხოვნები”. გარდა იმისა, რომ ეს ტაქტიკა არის ყველაზე წარმატებული, როდესაც მხარეები აპირებენ, გააგრძელონ ურთიერთობა, ის შეიძლება იყოს შედეგიანი მაშინაც, როცა მხარეები ერთმანეთს ემტერებიან.

### **თავის გადადება**

როდესაც მოლაპარაკებებში მონაწილე პიროვნება თმობს საკუთარ პოზიციებს ოპონენტის სასარგებლოდ, იგი “თავს სდებს”. ასეთი მოთხოვნა ან დამცირება შეიძლება სასარგებლო იყოს, თუ მისი პოზიცია სუსტია და იგი გრძნობს, რომ არ ჰყოფნის ძალაუფლე-

ბა მიიღოს მცირედი დათმობა მეორე, უფრო ძლიერი მხრიდან. ამას, როგორც წესი, აქვს უფრო მორალური და ეთიკური სახე.

### **“საცოდავი ბაჭია”**

ეს არის არც თუ ისე სასარგებლო ტაქტიკა. როგორც ბაჭია იტყვის ხოლმე, “ნუ გადამაგდებთ ეკლებში”. მოლაპარაკებებში მონაწილის მიზანი იმდენად კარგად უნდა იყოს დამალული და მიჩქმალული, რომ ოპონენტი, გაიზიარებს რა მის პოზიციას, ჩაითვლის თავის სასარგებლოდ კიდევ ერთ ქულას, მაშინ როდესაც სინამდვილეში მეორე მხარემ მიაღწია იმას, რაც მას სურდა.

### **ფიზიკური გარემო**

ასეთი ტაქტიკა ითვალისწინებს ისეთი ფაქტორების მხედველობაში მიღებას, როგორიცაა: სად ტარდება მოლაპარაკებები, როგორ არის ოთახი მოწყობილი, ვინ სად ზის და სხვა.

### **დრო**

გარემოებათა მიხედვით ეს შეიძლება გამოიხატოს იმაში, რომ:

- საჭიროა, დადგენილ იქნას შეხვედრის უკანასკნელი ვადა;
- მოლაპარაკებები დაიწყოს უფრო ადრე;
- ოპონენტი უკანასკნელ წუთამდე გყავდეს “შეშინებული”.

დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ არ მოვექცეთ მახეში და არ წარვმართოთ მოლაპარაკებები ისეთ სტილში, რომელიც ჩვენ უფრო გვაწყობს, ვიდრე ჩვენს კლიენტს.

### **დაკავშირება**

დასაშვებია, დავიწყოთ მოლაპარაკებები ისე, რომ ზოგიერთ საკითხში არ ვიყოთ მყარად. ამ შემთხვევაში საუკეთესო გამოსავალია, დავაკავშიროთ ჩვენი სუსტი წერტილები ჩვენს ძლიერ საკითხებთან. ამის მაგალითია: “მე შემიძლია პასუხი გაგცეთ, თუ რატომ ვიხდით თქვენს ინვოისებს დაგვიანებით, თუ თქვენ მეტყვიით, რატომ არის თქვენ მიერ ბოლო ხანს გამოგზავნილი მასალები ცუდი ხარისხის”. დასაშვებია სხვა ვარიანტიც, როცა ერთი საკითხი უკავშირედება მეორეს და ერთად ისინი არ არის მისაღები.

### **შემთხვევის გამოყენება**

იურისტები ბუნებრივად რეაგირებენ შემთხვევაზე დამყარებულ არგუმენტებზე. შეიძლება გამოგვადგეს ისიც, რომ დავარწმუნოთ მეორე მხარე, უმიზეზოდ არაფერს ვითხოვთ და მივაწოდოთ ინ-



ფორმაცია იმის შესახებ, რომ მსგავს პირობებზე სხვები ადვილად თანხმდებიან ხოლმე.

### **თავდაცვის ტექნიკა**

როცა ჩვენს წინააღმდეგ გამოიყენება სრულიად ჩვეულებრივი ტექნიკა, არსებობს საპასუხო ქმედების რამდენიმე გზა:

- დავადგინოთ ტაქტიკა;
- გავითავისუფლოთ თავი დროებითი ზეწოლისგან;
- დავასრულოთ მოლაპარაკებები;
- დავაყენოთ ტაქტიკის ცხადად გამოყენების საკითხი;
- ვუპასუხოთ იგივე ტაქტიკური სვლებით, ან პირიქით, ოპონენტისგან მკვეთრად განსხვავებულად.

### **არასამართლიანი ხერხები ურთიერთობაში**

როგორ მოვიქცეთ, თუკი, ურთიერთობაში შეთანხმების მისაღწევად, პარტნიორი თქვენი კარგი განწყობით სარგებლობს? რა მოხდება, თუ ამისათვის იგი არასამართლიან ხერხებს მიმართავს – ნახევრად სიმართლე და ემოციური ზეწოლა? ურთიერთობაში არასამართლიანი ხერხების გამოყენების აღკვეთა შესაძლებელია შემდეგი გზით:

#### **სცადო მათი თავიდან აცილება:**

- აუცილებელია, გავაცნობიეროთ, თუ როდის იწყებს ჩვენი პარტნიორი (ოპონენტი) მსგავსი ხერხების გამოყენებას, რადგან გავაფრთხოლოთ ჩვენი პარტნიორი და განვიხილოთ ამ მეთოდების გამოყენების გზები, რაც, ფაქტობრივად, თამაშის წესების დადგენას ნიშნავს.
- გავაცნობიეროთ, თუ რას გულისხმობს ჩვენი ჯუფი “არასამართლიანი ხერხების” ქვეშ; სხვა გუნდს, შესაძლოა, ასეთი ხერხები მისაღებად მიაჩნდეს; ეს არ ნიშნავს აუცილებლად ურთიერთობათა კანონის დარღვევას.

გვინდა აღვნიშნოთ არასამართლიანი ხერხების კატეგორიები, რომლებიც ყველაზე ხშირად გამოიყენება ურთიერთობებში, მაგალითები და რეკომენდებული სავარაუდო პასუხები ან რეაქცია ამ ხერხებზე.

1. ფსიქოლოგიური ომი;
2. შეგნებული ტყუილი ან ნახევრად სიმართლე;
3. მუდმივი ზეწოლის ტაქტიკები.

**ფსიქოლოგიური ომი**

არასამართლიანი ხერხი	მაგალითი	რეკომენდებული პასუხი ან რეაქცია
სტრესული მდგომარეობა	დისკუსია პატარა, ხმაურიან, ხალხმრავალ ადგილას, სადაც გამუდმებით ტელეფონის ხმა გაისმის	ნუ შეგეშინდებათ სტრესული სიტუაციის მიმართ უკმაყოფილების გამოხატვისა, დისკუსიისთვის სხვა ადგილის შერჩევის ან პირობების მიუღებლობის, თუ მოსალოდნელია სტრესული სიტუაციის შექმნა.
პირადი შეტაკება	სიტყვიერი ან უსიტყვო შენიშვნა. სტატუსის უგულვებელყოფა, პარტნიორის იგნორირება (პარტნიორი გალოდინებს და ა.შ)	გააცნობიერეთ, რომ ეს მხოლოდ ტაქტიკაა, აიცილეთ თავიდან მისი ზეგავლენა.
მეთოდი, სადაც ერთმანეთს ენაცვლება “მკაცრი” და “შერბილებული”	პარტნიორი გთავაზობთ მიუღებელ პირობებს “შერბილებული” ფორმით	ნუ მისცემთ თქვენი კედელთან მიმწყვდევის საშუალებას ნებისმიერი ხერხის გამოყენებით, მოსთხოვეთ ორივე მათგანის განმარტება და მიზეზი. მაგალითად, “მე არც ერთი მათგანი მაინტერესებს, თუკი მას უფრო დიდი სარგებელი აქვს, ვიდრე ეს თავიდან იყო აღნიშნული. მე დავფიქრდები, თუ როგორ მიაღწიეთ ასეთ პირობებს.
ძალისა და მუქარის გამოყენება	ურთიერთგაგების არარსებობის შემთხვევაში, ნეგატიური მომენტების ხაზგასმა (გამოყენება)	შედეგიანი მუქურა, თუ პარტნიორი დარწმუნებულია საკუთარ ქმედებაში.

## შეგნებული ტყუილი ან ნახევრად სიმართლე

არასამართლიანი ხერხი	მაგალითი	რეკომენდებული პასუხი ან რეაქცია
ცრუ ფაქტები	პარტნიორი არასანდო მასალას იყენებს	შეწყვეით ურთიერთობა ადამიანთან, რომელიც არ ინვესტს თქვენში ნდობას. აუცილებელი არ არის, ავტომატურად დაუფეროთ მას. ეს არ ნიშნავს, რომ იგი მატყუარად ჩათვალოთ. ეს ის მიდგომაა, რომ ურთიერთობა და ნდობა – ორი სხვადასხვა რამ არის.
პარტნიორს არ გააჩნია ურთიერთობის მანდატი	დისკუსიის დასრულებისას, პარტნიორი ამბობს: “ყოველივე ზემოაღნიშნული ჩემმა უფროსმა უნდა დაადასტუროს”, თუმცა, არაფერი მსგავსი მას მანამდე არ უთქვამს	დისკუსიის შეწყვეტის ნაცვლად, შეეცადეთ, უფრო მეტი რამ გაიგოთ თქვენს პარტნიორზე. “კარგი, ჩავთვალოთ, რომ ეს წინასწარი ხელშეკრულებაა, რომელიც არც ერთ ჩვენგანს ჯერ არ დაუმტკიცებია”.
საეჭვო განზრახვები	არ არის გარანტია, რომ პარტნიორი მართლაც შეასრულებს პირობებს	სიტუაცია, სადაც თქვენი ხელმოწერა არის დოკუმენტზე, სადაც განხილულია, თუ რა მოხდება რომელიმე მხარის მიერ კონტრაქტის პირობების შეუსრულებლობის შემთხვევაში.
	პარტნიორი თამაშობს “თამაშს ღია კარტებით”, იგი ითხოვს ფაქტებსა და მონაცემებს, რომლების მას არ სჭირდება ხელშეკრულების დასადავად.	კარტების არ გახსნა არ ნიშნავს უპატიოსნო და არათანაბარ ურთიერთობას. “იცით რა, თუკი ხელშეკრულების დადება გინდა, უმჯობესია, გავაგრძელოთ ურთიერთობა...”

**მუდმივი ზენოლის ტაქტიკა**

არასამარ- თლიანი ხერხი	მაგალითები	რეკომენდირებული პასუხი ან რეაქცია
მოლაპარაკებაზე უარის თქმა	პარტია ახდენს ზენოლას გარკვეული შეთანხმების მიღწევის საფუძველზე. იგი თავის მოთხოვნებს აყალიბებს და უარს აცხადებს მათ შემდგომ განხილვაზე. ან კი ხდება პარტნიორის მიერ მოლაპარაკებისათვის ისეთი წინაპირობების წაყენება, რომლებიც აბსოლუტურად მიუღებელია	მათ მიერ მოლაპარაკებაზე უარის თქმა მიიღეთ როგორც მოლაპარაკების პროცესის დასაწყისი, როგორც მოლაპარაკების პროცესის ერთ-ერთი საფეხური, რომელსაც თავისი სპეციფიური ფუნქცია გააჩნია. შეეცადეთ გაიგოთ, თუ რა ინტერესი იმალება ამ ფუნქციის მიღმა. შეეცადეთ, უშუალო კონტაქტი იქონიოთ მათთან ან მესამე პირის საშუალებით გაარკვიოთ, თუ რაში მდგომარეობს მათი მხრიდან მოლაპარაკებაზე უარის თქმის მიზეზი. მოიძიეთ მათთან კონტაქტზე გასვლის სხვა საშუალებებიც (წერილები, სანდო დამოუკიდებელი პირები).
ექსტრემალური პირობები	თავიდანვე ხდება პარტნიორის მიერ ექსტრემალური მოთხოვნების წაყენება, თუმცა მათ წინასწარვე იციან რომ მათ არავინ არ დათანხმდება. უბრალოდ, მათი მიზანია უკეთესი სანჯისი პოზიციის მოპოვება და სულ მცირედის მიღწევა მაინც.	შეეკითხეთ პარტნიორს, რამდენად სერიოზულად ეკიდება იგი მის მიერვე წაყენებულ მოთხოვნებს და გააფრთხილეთ, რომ თუკი მან შეგნებულად წამოაყენა ამგვარი მოთხოვნები, ამით იგი დაკარგავს სანდოობას სხვის თვალში, რაც მის მიერ მომავალში გაკეთებულ შემოთავაზებებზე უარყოფითად იმოქმედებს.
მზარდი მოთხოვნები	პარტნიორის მოთხოვნები აღარ მოდის თანხმობაში მის პირველ შემოთავაზებასთან. ან კი იგი უკვე მრავალგზის განხილული საკითხებს უბრუნდება.	არ მისცეთ მას საშუალება, ხშირად შექმნას ამგვარი სიტუაცია. როცა შეატყობთ, რომ მან რამდენჯერმე უკვე გამოიყენა ეს ტაქტიკა, მოითხოვეთ შესვენება ან მოსაფიქრებელი დრო სანამ კიდევ ერთ პირობას დათანხმდებით. იფიქრეთ, რაც შეიძლება დიდ ხანს, რათა თქვენი პარტნიორი მიხვდეს, რომ შემოთავაზებების შეცვლა მას სანდოობას უკარგავს

საკუთარი უძღურების არგუმენტად გამოყენება	პარტნიორი ისე ხატავს სიტუაციას, თითქოს ნებისმიერი მისი მხრიდან გაკეთებული შეთანხმება მისთვის აუნაზღაურებელი დანაკლისის ტოლფასია.	არ მისცეთ მას უფლება მოახდინოს თქვენი მანიპულირება და მსხვერ-ლზე მონადირის როლი მოგარგოთ. თქვენი კონტრ-არგუმენტი იქნება ის, რომ პოტენციურ მსხვერპლს თავადვე წარმოადგენთ. აგრეთვე შესაძლებელია, თუმცა სარისკოა, ირონიული კომენტარების გაკეთება ან არაბუნებრივად მანერული საქციელით სიტუაციის განმუხტვა.
გადანწყვეტილების მიღების მანიპულაციური დაგვიანება	პარტნიორი გადანწყვეტილების მიღების დროს თავის სასარგებლოდ წელავს	მოლაპარაკებების დაწყებამდე შეთანხმდით საბოლოო შესაძლებელ გადანწყვეტილებაზე. განიხილეთ და შეთანხმდით მოლაპარაკების ყველაზე სადავო და რთულ საკითხებთან დაკავშირებით (თარიღები, თამნიმდევრობა და ა.შ)
ტაქტიკა “ყველაფერი ან არაფერი”	მაგალითად, შემდეგი პირობა “ან თანხმდებით იმაზე რაც არის, ან ვწყვეტთ ყველანაირ განხილვას”	პირველ ჯერზე იგნორირება გაუკეთეთ ამგვარ განცხადებას და სხვა შესაძლო გზებზე დაფიქრდით. თუკი პარტნიორი კვლავ იმავე პოზიციაზე რჩება, შეეცადეთ ახსნათ, რომ მოლაპარაკება არ გულისხმობს წინასწარ განსაზღვრულ და დადგენილ პირობებს, არამედ მისი მიზანი სწორედ საუკეთესო (ან სულ მცირე არა ყველაზე უარესი) გადანწყვეტილების მიღება არის. გამოიყენეთ ინტერაქტიული მეთოდები.

### მოლაპარაკების ტექნიკა (მიზნის მიღწევის 21 საშუალება)

1. იარაღის ქვეშ;
2. პოზიციური შეტევა;
3. კარგი ბიჭი – ცუდი ბიჭი;
4. ცოტა პოზიტივი ბევრ ნეგატივში;
5. უკიდურესობები;
6. დათმობ ფასში – მოიგებ მორალურად;
7. მეხვი „სალიამი“;
8. რას იტყვის ხალხი?
9. თქვენ რა შეგიძლიათ?
10. ნეგატიური მომენტის მოშველიება;

11. მარტივიდან-რთულისაკენ;
12. რბილად აფენს;
13. სარკისებრი თამაში;
14. დანიური აუქციონი;
15. შენიღბული მუქარა;
16. მეტი მკაფიოობა!
17. ქვრივები და ობლები;
18. „შავი დღე“ ან შედით ჩვენს მდგომარეობაში;
19. პოზიტიური პროგნოზი;
20. „კი, მაგრამ“;
21. „გავაკეთოთ ნაცნობობით“.

**1. იარაღის ქვეშ** – ამ ხერხის, ტაქტიკის გამოყენების მთავარ პირობას წარმოადგენს ძალთა სერიოზული განსხვავება და უპირატესობები. ძალა შეიძლება იყოს ფიზიკური, პოლიტიკური, ფინანსური, ადმინისტრაციული ან ნებისმიერი სხვა, რომელიც აიძულებს მეორე მხარეს უარი თქვას საკუთარ არჩევანზე და მიჰყვეს „რეკომენდაციებს“. წამყვანი მხარე აყენებს თავის პირველ წინადადებას და იმავდროულად, უარს ამბობს ნებისმიერ განხილვაზე ვიდრე საჭირო პასუხს არ მიიღებს.

ამ ტაქტიკას ხშირად იყენებენ მონოპოლიები - პატარა კომპანიებთან მოლაპარაკებებისას.

ამ დროს ძირითადად იყენებენ ულტიმატუმის ენას. ხშირად, მეორე მხარეს საკუთარი პოზიციის შესახებ წერილობითაც აცნობებენ.

საპასუხო ტაქტიკის არჩევა ამ შემთხვევაში რთულია, რადგან ძალისმიერი მიდგომა არ გულისხმობს განხილვას. არსებობს პასუხის მარტივი ფორმა და ის დროშია განსაზღვრული.

ამ დროს მთავარია, არ წამოვეგოთ „ბლეფ“-ს. დარწმუნებული უნდა ვიყოთ, რომ ნამდვილად ძლიერ მოწინააღმდეგესთან გვაქვს საქმე. ეს იქნება ერთადერთი სარგებელი, რასაც ამ სიტუაციაში მივიღებთ.

ამიტომ, მოლაპარაკებების მთავარი შედეგი ამ შემთხვევაში არის დროის მოგება და პასუხისათვის რაც შეიძლება მეტი დროს მოთხოვნა. ეს დრო საჭიროა მოწინააღმდეგე მხარის შესაძლებლობებზე,

მის რეალურ მდგომარეობაზე, რაც შეიძლება მეტი ინფორმაციის მოსაპოვებლად.

**2. პოზიციური შეტევა** – ეს ტაქტიკაც ძალას გულისხმობს, რომელიც არანაკლებია მოწინააღმდეგისაზე. ასევე საჭიროა დრო მის სარეალიზაციოდ. ასეთი ტაქტიკისას წარმომადგენლის კომუნიკაციური სტილი უფრო ინტერაქტიულია და თანაც, ვითომდა იძულებითი ხასიათი აქვს: „სულაც არ მანიჭებს ბედნიერებას აქ ყოფნა მოცემულ გარემოებაში, მაგრამ დამავალეს თქვენთან კიდევ ერთხელ მოლაპარაკება, რათა თანხმობას მივალწიოთ. მე მაქვს რამოდენიმე წინადადება, რომელსაც, იმედი მაქვს, ყურადღებით განიხილავთ. თუ თქვენ ისევ არ მოუხმობთ კეთილგონიერებას, მაშინ მე სიამოვნებით მივმართავ სხვა ზომებს, რომლის უფლებამოსილებაც მაქვს...“.

მოლაპარაკებების ეს ძირითადი შინაარსი კომპაქტურად უნდა მიეწოდოს და, ამავე დროს, მომლაპარაკებელმა მხარემ უნდა „დაიჭიროს“ მეორე მხარის რეაქცია.

ამ ტიპის მოლაპარაკებები, უმჯობესია, წარიმართოს წარმომადგენლების შეხვედრების ფორმაში, საკუთარ ტერიტორიაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ეს არის მოლაპარაკებები თანაბართა შორის, მხარეებმა (შეხვედრებს შორის) მუდმივად უნდა ებიონ გზები საკუთარი პოზიციის გასამდიერებლად და მოწინააღმდეგის შესასუსტებლად.

ამ ტიპის მოლაპარაკებები „ხელის გადაწევის“ იმ მომენტს ჰგავს, როდესაც მოწინააღმდეგეები უფრო ერთმანეთს აკვირდებიან და სწავლობენ ვის რა შეუძლია, რომ ხელსაყრელ მომენტში გამოიყენონ.

**3. კარგი ბიჭი – ცუდი ბიჭი** – „ჩემს ადგილას სხვა რომ ყოფილიყო...“.

თუ დრო იძლევა საშუალებას, მოლაპარაკებების მომდევნო სესიაზე ჩნდება „სხვა“ წარმომადგენელი, რომელიც იწყებს ემოციურ ზეწოლას და უარს ამბობს ყველაფერზე, რაზეც ადრე იყო შეთანხმება. ყველაფერი თითქოს იმლება და ამ დროს სცენაზე ისევ გამოდის „კარგი ბიჭი“, რომელიც ამბობს, რომ ფირმის პოზიციისა და პირადი სიმპატიის წყალობით „ცუდ ბიჭთან“ კონ-

ტაქტი ალბათ აღარ მოუწევთ. ეს არის კლასიკური მოდელი და ტრადიციული მაგალითი ორგანიზაციული მართვის პრაქტიკაში.

ასეთ სიტუაციაში მოხვედრილი ადამიანი, ფსიქოლოგიურად სოლიდარული ხდება „კარგი ბიჭის“, რამაც, შესაძლოა, ძლიერი ფსიქოლოგიური რეაქცია გამოიწვიოს. შედეგად, ვიღებთ გადაჭარბებულ გულახდილობას, კარტის გახსნას, დათმობაზე წასვლის სურვილს.

სასურველია, საქმე გვექონდეს ერთ კონტრაგენტთან, ან მხარეები თანაბარი რაოდენობით იყვნენ წარმოდგენილნი.

**4. ცოტა პოზიტივი ბევრ ნეგატივში** – ეს ტაქტიკა მეორე მხარის ნერვებზე თამაშს გულისხმობს. ამ დროს პირველი შეთავაზება, ან მოლაპარაკების პირველი სესია სპეციალურად არის აგებული მძიმე პირობებზე.

ეს ტაქტიკა ფრთხილად უნდა განხორციელდეს, რადგან მკვეთრმა წინადადებას არ დააფრთხოს მეორე მხარე. სხვაობას ძალებში დიდი მნიშვნელობა არ აქვს.

შეიძლება შეხვედრა დაიწყოს ყოვლისმომცველი და მტკიცე „არა“-თი. მთავარია, არ გაჩნდეს განცდა, რომ მოლაპარაკებებს აზრი არა აქვს.

ეს ტაქტიკა კარგად მუშაობს იმ შემთხვევაში, როდესაც მხარეები უკვე დაკავშირებულნი არიან ერთმანეთთან (მაგ. დამქირავებელი და დაქირავებული) და დაინტერესებულნი არიან, რომ ორგანიზაციამ იარსებოს ნებისმიერ შემთხვევაში.

კომუნიკაციური სტრატეგია გულისხმობს, რომ მხარეები ცვლიან პირობებსა და მოთხოვნებს ისეთ სიტუაციაში სადაც შედეგი თითქოსდა წინასწარ ცნობილია. საპასუხო ნაბიჯი შეიძლება იყოს წინადადება – გავიდნენ „სიტუაციის“ ჩარჩოებიდან და დაიწყონ მოლაპარაკება ნულიდან.

**5. უკიდურესობა** – საწყისი პოზიციისათვის წინადადება შესაძლოა იყოს უკიდურესად სასარგებლო ერთი მხარისათვის, ან უკიდურესად მიუღებელი კონტრაგენტისათვის. წინადადება კეთდება ძალიან კეთილგანწყობილად, რომ არ გამოიწვიოს მეორე მხარის ნეგატიური რეაქცია. აუცილებელ პირობას წარმოადგენს მეორე მხარის დაინტერესება და უნარი თქვენი ტაქტიკის გაგებისა. (აღქმული უნდა იყოს არა როგორც აგრესია, არამედ როგორც ერთ-



გვარი თამაში). ასეთი მოლაპარაკებების ფსიქოლოგიური მექანიზმი იმაშია, რომ თუ ვიწყებთ ინტერვალის უფრო მაღალი (დაბალი) ნიშნულიდან, მოგებულია ის ვინც აკეთებს პირველ სვლას.

ასეთი ტაქტიკა ამართლებს ერთ-ერთი მხარის მაღალი დაინტერესების დროს. სხვა ხელისშემწყობი პირობებია – დრო (მხარე დაინტერესებულია, რაც შეიძლება სწრაფად დაასრულოს მოლაპარაკება) და გამოუცდელობა ვაჭრობაში.

საუკეთესო პასუხი ამ ტაქტიკაზე არის – აუღელვებელი „სარკისებური“ პირობების შეთავაზება.

**6. დათმობ ფაში – მოიგებ მორალურად** – ასეთი წინადადებით ხელსაყრელია მიმართო ისეთ პიროვნებას, ან კორპორაციას, რომელსაც აღელვებს საზოგადოებრივი აზრი და დიდება.

თუ მომლაპარაკებელი მხარის წარმომადგენელი, ან მართველი პატივმოყვარეა, ამ ტაქტიკამ შესაძლოა შედეგი გამოიღოს.

მსხვილმა კომპანიებმა შესაძლოა გამოიყენონ ის წვრილ კომპანიებთან: შესთავაზეთ წვრილ კომპანიას დაბალი განაკვეთი, დაეთანხმეთ, რომ განაკვეთი მართლაც დაბალია, მაგრამ მათთვის ხელსაყრელია თვით ფაქტი მსხვილ კომპანიასთან საქმიანი ურთიერთობისა.

„უკვე თავად ფაქტი, რომ თქვენ საქმიანი ურთიერთობა გაქვთ ჩვენწაირ კომპანიასთან ნიშნავს, რომ თქვენი საქმეები აღმავლობის გზაზეა. ამისთვის ღირს მცირედი ფინანსური დათმობა“

ასეთი ტაქტიკის გამოსაყენებლად დიდი მნიშვნელობა აქვს მეორე მხარის საჭიროებების ცოდნას.

**7. ძეხვი „სალიამი“** – ამ ტაქტიკას აღწერს ყველა, ვინც ეხება მოლაპარაკებებს, კონფლიქტებს.

ამ ტიპის ძეხვის მირთმევა მოსახერხებელია, როდესაც ის თხელ ნაჭრებად არის დაჭრილი. მცდელობა დიდი ნაჭრის ჩაკბეჩისა წარუმატებლად თავდება. ე.ი. მოთხოვნა, წინადადება, რომელიც რთულად დასაძლევია მოლაპარაკების ერთ სესიაზე უნდა დანაწევრდეს.

ზოგჯერ საჭიროა დათმობაზე წასვლა. უმჯობესია, ეს მოხდეს ეტაპობრივად, მეორე მხარის საჭიროებების გათვალისწინებით. ყველა ეტაპზე საჭიროა მცირე დათმობები, რომლებიც ისეთივე კმაყოფილებას მიანიჭებს კონტრაგენტს, რასაც ერთმომენტაანი, „პა-

კეტური“ დათმობა. ასეთ ტაქტიკაზე წასვლა ხელსაყრელია, თუ არ არის დროს დეფიციტი. რა თქმა უნდა, საჭიროა სიტუაციის კონტროლი (არ უნდა გაიცეს უფრო მეტი, ვიდრე ღირს კონტრაგენტის შემოთავაზებულ „ნაჭრებად“).

ამ ტიპის კომუნიკაციური სტრატეგია მნიშვნელოვნად ეფუძნება ინტერაქციას.

**8. რას იტყვის ხალხი?** – არსებობს აზრი, რომ ნამდვილად საქმიანი ადამიანები ყველა სიტუაციაში ინარჩუნებენ თავისი საქმისადმი ანგარებას. თუმცა, ყველა ადამიანის გულს თავისი გასაღები აქვს. საჭიროა, მოიძებნოს შესაბამისი ტაქტიკა.

საზოგადოებრივი აზრი ისეთი კომპანიებისათვისაა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი, ვისაც უნდა მოიპოვოს „ადამიანური სახე“ თავიანთ მომხმარებლებთან. ასეთ სიტუაციაში, თუ მეორე მხარის პოზიცია მიუღებელია, უნდა მოვიხმოთ ავტორიტეტის არგუმენტები. საზოგადოებრივი აზრი შეიძლება გამოვიყენოთ, როგორც საკუთარი პოზიციის სისწორის დასასაბუთებლად, ასევე მოწინააღმდეგე მხარის პოზიციის შესასუსტებლად.

**9. თქვენ რა შეგიძლიათ?** – სხვისი და საკუთარი უფლებამოსილების გამოყენება შესაძლებელია მოლაპარაკებების სამართავად. ამ ტაქტიკით შესაძლებელია უარის თქმა უკვე მიღებულ გადაწყვეტილებებზე. მაგ. „მართალია, ჩვენი წარმომადგენელი დათანხმდა თქვენს წინადადებას, მაგრამ მას არ ჰქონდა ამის უფლებამოსილება“ ასევე, შესაძლებელია, ეჭვქვეშ დადგეს მეორე მხარის წარმომადგენლის უფლებამოსილება, რაც გაწელავს დროს, ან მოიშორებს არასასურველ მოწინააღმდეგეს.

სწორედ ამიტომ, გამოცდილი მომლაპარაკებელი თავიდანვე ცდილობს, ბოლომდე გაარკვიოს უფლებამოსილებების საკითხი.

**10. ნეგატიური მომენტის მოშველიება** – „სწორედ ახლა არ შეგიძლია ერთ-ერთი პირობის შესრულება, რადგან მეორე მხარემ გააკეთა (არ გააკეთა)...“.

აქ იყენებენ სწორედ იმ პირობას, რომელიც მხარეს ყველაზე მეტად აღიზიანებს.

ვიდრე მხარე არ შეცვლის სიტუაციას, მოლაპარაკებები მიდის თქვენი გეგმის მიხედვით. ყველაფერში დამნაშავედ ცხადდება მე-

ორე მხარე. ამ ტაქტიკის გამოყენებს შესაძლებელია მაშინაც, როცა ცნობილია მეორე მხარესთან არსებული პრობლემების შესახებ.

**11. მარტივიდან-რთულსაკენ** – ფასის ასაწევად საჭიროა წარმოჩინდეს პროდუქტის რაც შეაძლება მეტი შემადგენელი და თითოეულს მიენიჭოს ფასი. ეს ტაქტიკა კარგად მუშაობს ძვირადღირებულ და გაცვეთად პროდუქტებთან.

საპირისპირო ტაქტიკა გამოიყენება ფასის დასაწევად. მაგ. თუ გთავაზობენ საწერ მოწყობილობებს, ისაუბრეთ მთლიანი კომპლექტის ფასზე.

ამ ტაქტიკას ხშირად მიმართავენ კომივოიაჟორები „შვეიცარული დანა, სასწაულმოქმედი სახრახნისი, ფარანი – თითოეული ნივთი 20-ად, ყველაფერი ერთად – 40-ად“. რეალური ღირებულება ასეთი კომპლექტისა არის – 15.

ეს ტაქტიკა გამოსაყენებელია დიდ ბიზნესში, მაგრამ მოითხოვს დროს.

**12. რბილად აფენს...** – რაც უფრო ხისტია კონტრაგენტი, მით უფრო რბილად, ზრდილობიანად და ერთი შეხედვით მერყევად იქცევა. ეს ევროპელი პოლიტიკოსების საყვარელი ტაქტიკაა. წარმომადგენლისაგან თხოულობს დიდ ნებისყოფას, სიტყვათა მარაგს, არგუმენტებს, სამეტყველო ფორმულებს: მაგ. „ჩვენ ისე ვწუხვართ, რომ გვიხდება...“, „უთქვენოთ ჩვენ, რა თქმა უნდა, ვერ შევძლებთ, მაგრამ...“

ამ ტაქტიკის მიზანია, შეარბილოს „მწარე წამლის“ ეფექტი, რომელსაც თავაზობ მოწინააღმდეგე მხარეს.

გამოიყენება იმისთვისაც, რომ წონასწორობიდან გამოიყვანო მეორე მხარე.

ყველაზე კარგი პასუხი ასეთ ტაქტიკაზე არის სარკისებრი თამაში.

**13. სარკისებრი თამაში** – თუ თქვენ გთავაზობენ რაიმეს გაზრდილ ფასში, შესაძლებელია დავუპირისპიროთ: „ჩემგან იყიდეთ იგივე ფასში“. ეს ტაქტიკა ეფექტიანია, მაშინ როდესაც გამკლავება გვიწევს ძლიერ შეტევასთან და გვინდა ვაჩვენოთ შემოთავაზების ნამდვილი არსი. სათაურიდანაც ჩანს, რომ ტაქტიკა გამოიყენება, როცა მხარეების ძალები თანაბარია.

ამ ტაქტიკაში ღრმა ფსიქოლოგიური აზრიც დევს. როცა ადამიანი ამჩნევს, რომ მას ვიღაც ბაძავს, ის თავს მნიშვნელოვნად გრძნობს.

თუკი წარმომადგენელს შეუძლია, გაითამაშოს „სარკისებრი“ აქტები ფსიქოლოგიურ დონეზე, შეუმჩნევლად მიზადოს: ქესტებით, ინტონაციით, აზრის წყობით – ის შეძლებს წაიყვანოს მოლაპარაკებები მისთვის სასურველი მიმართულებით.

**14. დანიური აუქციონი** – ეს ტაქტიკა გულისხმობს წინადადების სარგებლიანობის ფრთხილ ზრდას, კონტრაგენტის ქცევის მიხედვით.

კონტრაგენტისაგან წამოსულ ყოველ პოზიტიურ ნიშანზე, ძველ პირობას ახალი ემატება.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თქვენი წინადადებები და მოთხოვნები იზრდება საქმის პოზიტიური სვლის კვალობაზე.

ასეთი ტაქტიკა ითხოვს დროსა და მოთმინებას, რადგა მეორე მხარემ, შესაძლოა, რამოდენიმე ნაბიჯის შემდეგ გაშიფროს ის.

ამ დროს მნიშვნელოვანია, საჭირო ინტერვალის მოძებნა და იმის ხაზგასმა, რომ ყოველი მომდევნო მოთხოვნა უმნიშვნელოა.

**15. შენიღბული მუქარა** – გაამძაფრეთ ემოციები, რომ კონტრაგენტი გამოიყვანოთ წონასწორობიდან. გაუკეთეთ პროვოცირება მის გაუაზრებელ ნაბიჯებს. მუქარა შეიძლება იყოს ეკონომიური და პოლიტიკური ხასიათის: პროდუქტი გაძვირდება ან გაქრება. გადაიხედება მთელი სისტემა საქმიანი კავშირების და ა.შ. ეს ტაქტიკა შეიცავს სიტუაციაზე კონტროლის დაკარგვის რისკს. მისი გამოყენება კარგია მაშინ როცა მხარეს სჭირდება ან რთულ მდგომარეობაშია. ამ ტაქტიკას ჯობია, არ დავუპირისპიროთ იდენტური ქცევა, რომ არ გამოვიწვიოთ კონფლიქტი.

**16. მეტი მკაფიოობა!** – მოლაპარაკებების ისე წარმოება, რომ აიძულო კონტრაგენტი, ყოველ თქვენს ნაბიჯზე მარტივი და ცალსახა პასუხები: „კი“ – „არა“ გაგცეს.

ასეთ შემთხვევაში, შესაძლებელია, მხარის კედელთან მიყენება არგუმენტირებული ხერხებით. ამ ხერხის გამოყენება კარგია, როდესაც მხარე ცდილობს დროის გაწელვას თავის სასარგებლოდ. თუ მხარის წარმომადგენელი ხმარობს ძალიან გავრცობილ გამო-

ნათქვამებს და მის სიტყვებში ხშირად ვხვდებით: „შესაძლოს და ალბათ“, უნდა გადავიდეთ მკაფიო შეკითხვებზე.

ასეთი კითხვების დასმა გარკვეულ უნარებს თხოულობს, რათა ისინი არ ისმინებოდნენ უხეშად და სწორხაზოვნად.

**17. ქვრივები და ობლები** – მონოტონურად გამოსთხოვო და-თმობა მეორე მხარეს – დიდი ხელოვნებაა. ის თხოულობს სერიოზულ აქტიორულ ნიჭს.

მეტროსთან მდგარი მათხოვრების ტაქტიკას იყენებენ პატარა ფირმების მენეჯერები, როდესაც მათ უნდათ მიიღონ საკრედიტო შეღავათები თავიანთი ფინანსური პატრონებისაგან.

კარგად მუშაობს, როდესაც მეორე მხარეს სჭირდება თვითშეფასების გაძლიერება და საკუთარი სტატუსის აწევა.

ზოგიერთი ადამიანი ფსიქოლოგიურად უდგება ასეთ ტაქტიკას: მნიშვნელობა აქვს როლს, გარეგნობას, ჩაცმულობას, საუბრის მანერას.

ასეთი ტაქტიკასთან შეწინააღმდეგება ადვილია ეკონომიურად, მაგრამ თხოულობს დიდ ფსიქოლოგიურ მდგრადობას.

**18. „შავი დღე“ ან შედით ჩვენს მდგომარეობაში** – ტაქტიკა გულისხმობს ყველა უბედურებისა და დროებითი ნეგატიური გარემოებების ხატოვან აღწერას, რომლებიც სწორედ დღეს დაგვატყდა თავს. ამიტომაც ვითხოვთ შეღავათს და გაგებას.

ტაქტიკა გავს წინას, მაგრამ, აქ მთავარია – იპოვნო ის „უბედურება“, რომელიც მივა მეორე მხარის გულამდე. ამ ტაქტიკას, ასევე, ახასიათებს ფარული ფსიქოლოგიური პოტენციალი, რადგან ზემოქმედებს მეორე მხარის თვითშეფასებაზე.

**19. პოზიტიური პროგნოზი** – ეს ტაქტიკა გულისხმობს განცხადებას მოლაპარაკებების პოზიტიურად დამთავრების შესახებ, მანამდე, ვიდრე ის დასრულდება. ეს ტაქტიკა, ჩვეულებრივ, გამოიყენება მაღალი რანგის მოლაპარაკებების დროს, როდესაც ჩართულია მას-მედია. მაგრამ განცხადება უნდა გააკეთოს ავტორიტეტულმა წყარომ და კულუარულად.

პოზიტიური პროგნოზის ტაქტიკა რიტორიკული აზრითაც შეიძლება გამოვიყენოთ, როდესაც იგი ემსახურება, მოლაპარაკებების დროს, მეორე მხარეზე აგრესიული ზეწოლის გამართლებას.

ეს ტაქტიკა ფართოდ გამოიყენება ხელისუფლებაში მყოფი პარტიების მიერ, არჩევნების დროს.

**20. „კი, მაგრამ“** – ეს ტაქტიკა ერთმანეთთან აკავშირებს და ერთ კვანძში კრავს, უამრავ დეტალსა და გარემოებას. ამ კვანძის გახსნა მხოლოდ დათმობებით არის შესაძლებელი.

საჭიროებს ბევრ დროს და მოლაპარაკების საგნის სიღრმისეულ დეტალიზაციას.

წარმომადგენელი უნდა იყოს კომპეტენტური არგუმენტირებული სქემების გამოყენებაში და აარჩიოს მეორე მხარისათვის გასაგები ფორმულები. უნაყოფოა ისეთი არგუმენტების მოყვანა რომლებზეც პასუხია: „ეს თქვენი პრობლემებია“.

**21. „გავაკეთოთ ნაცნობობით“** – ეს ტაქტიკა ხშირად გამოიყენება. ნებისმიერი რეალისტი საქმიანი ადამიანისათვის ცხადია, რომ პირადი ინტერესები ყველაფერზე მაღლა დგას. მიუხედავად ამისა, ბევრი თვლის, რომ შესაძლებელია დაუთმონ, დაეხმარონ იმ შემთხვევაში, თუ მათ ექნებათ რეკომენდაცია ან მეგობრული დამოკიდებულება.

## ფასილიტაცია

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

ფასილიტაცია არის პროცესის წარმართვა მესამე, ნეიტრალური მხარის (პროფესიონალის) მონაწილეობით. პროცესზე პასუხისმგებელი ადამიანი – ფასილიტატორი – აწესრიგებს ურთიერთდამოკიდებულებებს დაპირისპირებულ მხარეებს შორის, რითაც ხელს უწყობს მათ მუშაობას პრობლემის შინაარსზე.

როდესაც რამოდენიმე ადამიანი ერთად მუშაობს პრობლემურ საკითხზე, მათი ურთიერთქმედება ორ დონეზე წარიმართება: 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, ზრუნავენ 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 ატმოსფეროს 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.

ფასილიტატორის 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.

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

### **ფასილიტატორის როლი**

ფასილიტატორს აქვს შესაძლებლობა და პასუხისმგებლობა, ასწავლოს ჯგუფის წევრებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ეფექტიანად დაგეგმვა და წარმართვა.

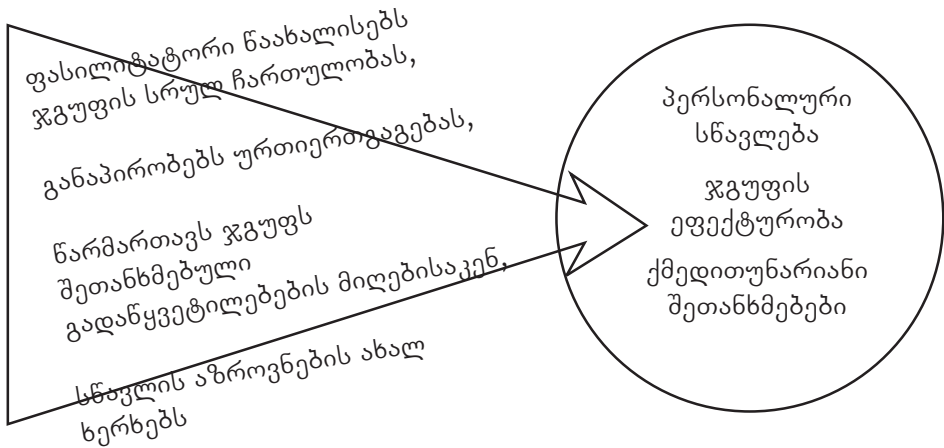
კომპეტენტური ფასილიტატორისაგან ჯგუფმა შეიძლება ისწავლოს ერთობლივი მუშაობის ოთხი ძირითადი ასპექტი:

- შეთანხმებული გადაწყვეტილების მიღების პრინციპები;
- შეხვედრის წარმართვის ეფექტიანი პროცედურები;
- განხილვის პროცესში სტრუქტურირებული აზროვნება;
- ჯგუფის დინამიკის ზუსტად განსაზღვრა.

ფასილიტაციის პროცესი იწყება უფრო ადრე, ვიდრე უშუალოდ პროცესის წარმართვა. ფასილიტაციის პროცესს სჭირდება მომზა-



დება, აქ იგულისხმება: გარემოს მოწყობა, სავარაუდო განრიგის შედგენა, მონაწილეთა გაფრთხილება, და სხვ.



**ფასილიტატორის როლის თავისებურებები**

ფასილიტატორის საქმეა, ჯგუფის ყველა მონაწილის, მათი აზროვნების მხარდაჭერა. ამისათვის იგი ხელს უწყობს სრულ მონაწილეობას, ურთიერთგაგებასა და პასუხისმგებლობის განაწილებას. ფასილიტატორი შესაძლებელს ხდის მყარი გადაწყვეტილების მიღწევას.

რამდენად მნიშვნელოვანია ეს ჯგუფისათვის? გააჩნია ჯგუფის მიზნებს. შესაძლებელია, რომ ჯგუფი ფასილიტატორის გარეშე იღებდეს გადაწყვეტილებებს. მაგრამ არსებობს რთული შემთხვევებიც. მაშინ, როდესაც ჯგუფში ჩართულია განსხვავებული მოსაზრებების მქონე არაერთი მხარე. ჯგუფმა არ იცის, როგორ მოახერხოს გაზიარების, მონაწილეობითი ატმოსფეროს შექმნა, როგორ მიაღწიოს მყარ შეთანხმებას, ვერ აცნობიერებს ფასილიტაციის მნიშვნელობას, ერიდება კონფლიქტსა და დისკომფორტს. ამით მცირდება ჯგუფის თითოეული წევრის პოტენციალი.

ფასილიტატორის 4 ძირითადი ფუნქცია:

**1. სრული მონაწილეობის ხელშეწყობა, წახალისება**

**უმთავრესი პრობლემა:** თვით-ცენზურაა. ადამიანებისათვის ყოველივე იმის თქმა, რასაც სინამდვილეში ფიქრობენ რისკის

ტოლფასია, რადგან დიდი შანსია, რომ რეაქცია არაკეთილმოსურნე იყოს. კომენტარები: “ნუ გავართულებთ”, “ვიჩქაროთ”, “დრო მიდის”, “ამაზე ხომ უკვე ვილაპარაკეთ”, “ეს რა შუაშია”, “შეუძლებელია, არ გამოვა”, ადამიანებს აზრის გაზიარების სურვილსა და საშუალებას უკარგავენ. იქმნება ატმოსფერო: “უნდა ისაუბრო მარტივად, დახვეწილად, სახალისოდ, ნაცნობ თემაზე”.

საზოგადოებაში არსებული აზროვნებასთან დაკავშირებული აკრძალვები მიწისქვეშა დინებას წააგავს, რომელიც დისკუსიის ზედაპირზე არ ჩანს. მანამ, სანამ თავის ნააზრევს გამოთქვამდეს, დისკუსიის მონაწილეს მისი წინასწარი მომზადება, რედაქტირება სჭირდება. არავის აქვს სურვილი, რომ გააკრიტიკონ, ამიტომ, თავის დასაცავად საკუთარი ცენზურა ერთვება.

**ფასილიტატორის ფუნქცია:** წარმოიდგინეთ, რომ ჯგუფში არსებობს ადამიანი, რომელსაც ესმის ეს სირთულე და იღებს საკუთარ თავზე ამ სირთულის გადალახვის პასუხისმგებლობას. მას გააჩნია გარკვეული უნარები და შესაბამისი პიროვნული თვისებები, რათა მისცეს ადამიანებს თვითგამოხატვის საშუალება და აგრძნობინოს მათ, რომ მათი აზრი მოსმენილი და გაგებულია. ამ ადამიანმა იცის, თუ როგორ შექმნას თავისუფალი სივრცე, რათა ყველაზე წყნარ მონაწილესაც კი ჰქონდეს აზრის გამოთქმის საშუალება; მან იცის, თუ როგორ ააცილოს თავიდან მონაწილეებს ზედმეტი კრიტიციზმი; მან იცის, თუ როგორ მოახერხოს, რომ ადამიანებმა განაგრძონ ფიქრი და საუბარი, საკუთარ თავში ჩაკეტვის ნაცლად. ჯგუფის წევრების მონაწილეობის ხარისხი საგრძნობლად იზრდება, როდესაც ასეთ პიროვნებას თავისი როლისა და ფუნქციის შესრულების საშუალება ეძლევა.

## 2. ურთიერთგაგების ხელშეწყობა

**უმთავრესი პრობლემა:** ფიქსირებული პოზიციები. პროცესი ვერ მიდი კონსტრუქტიულად, თუ ჯგუფის წევრებს არ ესმით ერთმანეთის. ადამიანების უმრავლესობას საკუთარი იდეებისაგან/პოზიციისაგან განსვლა ძალზე უჭირს. იმის ნაცვლად, რომ სხვისი მოსაზრების გაგებას შეეცადოს, ადამიანი საკუთარის დაცვას იწყებს.

როდესაც ადამიანები იმაზე იწყებენ დისკუსიას, რაც განსხვავებულია, მათ ერთმანეთის აღარ ესმით! ყოველ მათგანს ხომ სა-

კუთარი ცხოვრებისეული გამოცდილება და სამყაროს მისეული ხედვა აქვს.

ადამიანებს სურთ, რომ ჯერ მათი მოსაზრება იყოს გაგებული. ისინი, თითქოს მიგანიშნებენ, “სიმათლე გითხრა, მიჭირს შენს მოსაზრებაზე კონცენტრაცია, ვიდრე ჩემსას არ გაიგებო”. არავის გაუკვირდება, თუ ვიტყვით, რომ ადამიანთა უმრავლესობა ფიქსირდება საკუთარ პოზიციაზე და ძალზე ძნელია, რომ ამ პოზიციიდან “მოაცვლევიანო ფეხი”.

**ფასილიტატორის ფუნქცია:** ფასილიტატორი ცდილობს, რომ დაანახვოს ჯგუფს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ერთმანეთის გაგება მყარი გადაწყვეტილების მიღწევისათვის. იგი უადვილებს ადამიანებს იმის გაგებას, თუ რამდენად ფასდაუდებელია საკითხის დანახვა/განხილვა ერთმანეთის/სხვადასხვა თვალთახედვით. იგი ხაზს უსვამს იმას, თუ რა უსიამოვნო ფონი იქმნება იმით, რომ ადამიანები ერთმანეთს ვერ უგებენ. ფასილიტატორს ესმის თავისი მიუკერძოებლობის მნიშვნელობა და იმის აუცილებლობა, რომ თითოეული აზრი მოსმენილი და დაფასებული იყოს.

ჯგუფის ყოველი წევრი დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ სულ ცოტა ერთ ადამიანს მაინც ესმის მისი.

### 3. მომცველი გადაწყვეტა

**უმთავრესი პრობლემა:** ორიენტაცია მოგება/წაგებაზე. ადამიანების უმრავლესობას ვერ წარმოუდგენია, რომ შესაძლებელია განსხვავებული ხედვისა და ინტერესების მქონე ადამიანების ისეთ ვარიანტზე შეთანხმება, რომელიც ორივესათვის მომგებიანი იქნება. “ან შენი ვარიანტია სწორი, ან ჩემი”, “ან მე ვიგებ, ან შენ”. ორივეს “მოგება” თვალთმაქცობაა.

შედეგად, პრობლემაზე მუშაობის შეხვედრების უმრავლესობა ერთმანეთის კრიტიკაში, რაციონალიზაციაში და ვაჭრობაში გადის, სადაც მონაწილეები საკუთარ ფიქსირებულ ინტერესებს იცავენ და საკუთარი ინტერესების გატანას ცდილობან.

**ფასილიტატორის ფუნქცია:** გამოცდილმა ფასილიტატორმა კარგად იცის, თუ როგორ დაეხმაროს ჯგუფს ინოვაციური იდეების გენერირებასა და საერთო ხედვის ჩამოყალიბებაში. ეს ძალზე რთული და მიმზიდველი საქმეა, რადგან ხშირად, სწორედ ფა-

სილიტატორია ის ერთადერთი ადამიანი, ვინც დარწმუნებულია ურთიერთმისაღები/მომცველი ალტერნატივის არსებობაში.

ფასილიტატორმა, პირველ რიგში, პრობლემაზე მუშაობის თანამშრომლობითი პროცესი უნდა შეისწავლოს.

#### **4. ახალი სააზროვნო უნარ-ჩვევების სწავლება**

**ძირითადი პრობლემა:** შეხვედრების უვარგისი მენეჯმენტი. რატომ მიდის საქმიანი შეხვედრების უმრავლესობა ასე უაზროდ? მონაწილეებს რომ ჰკითხოთ, გიპასუხებენ: “ეს ბოსის ბრალია, არ იცის რას აკეთებს.” ნუ დავაბრალებთ პიროვნებას იმას, რაც საყოველთაო პრობლემაა. ფაქტიურად, ცოტას თუ ესმის კაგად (გინდა უფროსი იყოს და გინდ რიგითი მონაწილე) თანამშრომლობითი მეთოდების არსი. კიდევ უფრო ცოტაა ისეთი ადამიანი, ვისაც ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები იმდენად კარგად ესმის, რომ ჯგუფის პროდუქტიულ მოაზროვნებად ქცევა შეუძლია.

**ფასილიტატორის ფუნქცია:** კარგმა ფასილიტატორმა იცის, რომ მას აქვს როგორც შანსი, ასევე პასუხისმგებლობა, აქციოს ჯგუფის ერთობლივი მუშაობა გადაწყვეტილების მიღების ეფექტიან პროცესად.

ჯგუფის თითოეული წევრის აზროვნების, მონაწილეობითი ღირებულებების მხარდაჭერა – ფასილიტატორის მისიაა.

იგი უნდა ფლობდეს შემოქმედებითი აზროვნების წახალისებისა, თუ მოსმენის სხვადასხვა ტექნიკას და იცნობდეს იმ ძირითად ეტაპებს, რომელსაც ჯგუფი გადაწყვეტილების მისაღწევად გადის.

#### **ფასილიტაციის პროცესის მომზადება, ქმედითი განრიგის შედგენა:**

1. დროში ზუსტად გაანაწილეთ პროცესის მიმდინარეობა; შეხვედრა დაიწყეთ დადგენილ დროს.

2. შეხვედრის მიზანი ყველა მონაწილეს წინასწარ აცნობეთ.

3. პროცესის მთლიანი მიმდინარეობა შეხვედრის დაწყებისთანავე შეათანხმეთ მონაწილეებთან.

4. შეეცადეთ პროცესი საინტერესოდ წარმართოთ; გამოიყენეთ სხვადასხვა თვალსაჩინოებები: პროექტორი, ფლიპჩარტები და სხვ.

5. თუ განრიგი რთული და მნიშვნელოვანი საკითხებით არის დატვირთული, შედეგიანობის გაზრდის მიზნით შეამცირეთ ან გადაადგილეთ შესვენებების დრო.

6. თუ მნიშვნელოვანი დისკუსია იწვევს მონაწილეთა ზედმეტ ემოციურ ჩართულობას, იგი ბოლოსათვის გადადეთ. დიდი შანსია, რომ ჯგუფი ამ დროისათვის უფრო წარმატებით იმუშავებს.

7. მონაწილეებთან ერთად განსაზღვრეთ შეხვედრაზე განსახილველი პრიორიტეტული საკითხები და შეთანხმდით, რომ აღარ წამოიჭრება განრიგის გარეშე საკითხები.

8. თუ შეხვედრის მიმდინარეობისას საჭირო გახდება დროის დამატება, შეგიძლიათ ამის გაკეთება, მაგრამ მონაწილეებს ამის თაობაზე წინასწარ ნურაფერს ეტყვიან. ზოგჯერ ადამიანები “ცაიტნოტის” სიტუაციაში უფრო პროდუქტიულად ახროვნებენ.

9. თუ შეხვედრა მოითხოვს, იყავით მოქნილნი და ნუ მიეჯახვებით განრიგს. მოვლენები ხშირად სხვადასხვაგვარად ვითარდებიან.

### **შეხვედრის დაწყების წინ ფასილიტატორმა უნდა განმარტოს:**

- წარადგინოს თავი, განმარტოს ვინ არის, ვინ მოიწვია, რატომ მოვიდა;
- განმარტოს თავისი როლი;
- განსაზღვროს და შეთანხმდეს განრიგზე;
- დაადგინოს პროცედურები;
- ჯგუფთან ერთად ჩამოაყალიბოს ერთობლივი მუშაობის როლები.

### **ფასილიტატორის უნარები**

- ყურადღება მიაქციოს “სხეულის ენას”;
- არ ილაპარაკოს ბევრი, ანუ საკუთარი კომენტარებით არ მოაწყინოს ჯგუფს თავი;
- ჯგუფიდან წამოსულ შენიშვნებზე არ მისცეს დაცვითი რეაქცია;
- უკუკავშირი მისცეს აღწერითი ფორმით და არა შეფასებებით.

### **ა) ფასილიტატორის მოსმენის უნარები**

პრობლემის განხილვისას ჯგუფის წევრები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან ურთიერთობის სტილით. ფასილიტატორს ევალება, უზრუნველყოს მათ შორის ურთიერთგაგება მოსმენის იმ უნარების

გამოყენებით, რომელიც უზრუნველყოფს მონაწილეთა გაგებას და მხარდაჭერას. ქვემოთ ჩამოთვლილი გვიჩვენებს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ფასილიტატორისათვის, მოუსმინოს თითოეულს პროფესიონალურად.

### **ბ) ყველა მხარის შეხედულების გათვალისწინების ტექნიკები**

პერიფრაზი – მონაწილეთა ნათქვამის ძირითადი აზრის გამეორება სხვა სიტყვებით; პერიფრაზის დროს თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ შემდეგი გამონათქვამები: “თქვენი ნათქვამი ასე ჟღერს...”, “შე თუ სწორად გაგიგეთ...”, შემდეგ გაიმეორეთ ის, რაც ჯგუფის წევრმა თქვა. მერე დააკვირდით მის რეაქციას: ვერბალურს ან არავერბალურს, რომლითაც ის გამოხატავს თავის დათანხმებას ან არდათანხმებას. არდათანხმების შემთხვევაში, შეეცადეთ უფრო ზუსტად გაიმეოროთ მისი აზრი.

### **გ) მონაწილეთა იდეების გამოთქმის ხელშეწყობა**

ამ ტექნიკას ვიყენებთ ორ შემთხვევაში: როდესაც მონაწილეს უჭირს იდეის გასაგებად ჩამოყალიბება; ან თუ მას ჰგონია, რომ მისი გამონათქვამი იქნება უსიამოვნო მსმენელისათვის. ფასილიტატორი ამ დროს უსვამს შემდეგ კითხვებს: “შეგიძლიათ, რამე დაამატოთ?”, “რას გულისხმობთ ნათქვამში?” და სხვა. მაგ.: “თქვენ ფიქრობთ, რომ შეხვედრა 6 კვირით უნდა გადაიდოს, იმიტომ, რომ...”

### **დ) “არეკლვა” მონაწილეთა სიტყვების ზუსტი გამეორება**

თუ მონაწილემ მხოლოდ ერთი წინადადება თქვა, მაშინ ზუსტად იმეორებთ მის გამონათქვამს, თუ ინფორმაცია ვრცელია, მაშინ იყენებთ საკვანძო სიტყვებს, რომლებიც აზრს ზუსტად გამოხატავენ. ამ შემთხვევაში თქვენ ზუსტად გამოთქვამთ მის აზრს, მაგრამ თქვენი ხმის ტემბრით და ტონით და ცდილობთ, ამით ნდობითი ატმოსფერო შექმნათ.

### **ე) იდეების შეგროვება**

ამ შემთხვევაში თქვენ სთხოვთ ჯგუფს, გააკეთონ იდეების ჩამონათვალი დისკუსიისა და შეფასების გარეშე. ამ დროს თქვენ იყენებთ პერიფრაზისა და არეკვლის ტექნიკას, მხოლოდ ჩამონათვალის გაკეთების შემდეგ, სთხოვთ წევრებს, აწარმოონ დისკუსია.

### ვ) აზრის გამოთქმის თანამიმდევრობის დადგენა

ამ შემთხვევაში ვიყენებთ სხვადასხვა პროცედურებს. შეიძლება, ვთხოვოთ ჯგუფის წევრებს, “აიწიოს ხელი მან, ვისაც აქვს რაიმე მოსაზრება”, ან პირდაპირ ეუბნებით, რომ ყველამ რიგ-რიგობით გამოთქვას თავისი სათქმელი.

### ზ) განხილვის საკითხის თანამიმდევრული მიყოლა

ამ შემთხვევაში ფასილიტატორი ხელს უწყობს დისკუსიის კონსტრუქციულად წარმართვას. ჯგუფის რომელიმე წევრმა თუ გადაუხვია განხილვის საკითხს, ფასილიტატორი ცდილობს, დააბრუნოს ამ საკითხზე სასაუბროდ. მაგ: “ჩვენ ვართ ახლა პრობლემის განსაზღვრის ეტაპზე და გთხოვთ, გადაწყვეტილებებს ჯერ ნუ მოგვაწვდით”.

### თ) თითოეული მონაწილის წახალისება

ამ ტექნიკის გამოყენება საჭიროა შეხვედრის პირველ ეტაპზე, როდესაც ჯგუფის წევრები ჯერ არ არიან ჩართულნი, ან პასიურნი არიან და მათ წახალისება სჭირდებათ. ამ დროს ფასილიტატორი ამბობს: “გთხოვთ, გამოთქვათ იდეები უფრო თამამად”, “მოუსმინოთ მათ, ვისაც ჯერ არ უსაუბრია”.

### ი) აქტიური და პასიური წევრების აქტივობების დაბალანსება

ჯგუფის წევრები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან როგორც შეხედულებებით, აგრეთვე აქტივობით. ფასილიტატორმა უნდა მოახერხოს მათი აქტივობის დაბალანსება. მაგ.: “ჩვენ მოვისმინეთ სამი შეხედულება. ვინმეს თუ აქვს განსხვავებული აზრი?”, “შეიძლება თუ არა ამ პრობლემის სხვა კუთხით დანახვა?”, “სხვები როგორ ფიქრობენ?”

### კ) “სივრცის შექმნა”

ჩუმი, ინერტული მონაწილეთათვის აზრის გამოთქმის საშუალების მიცემა; თუ ფასილიტატორმა შეამჩნია ჯგუფის პასიურ წევრს, რომ მას სურს დისკუსიაში ჩართვა, ამ დროს ფასილიტატორმა თავისი მხერით უნდა აგრძნობინოს თანადგომა და მიმართოს შემდეგი კითხვებით: “თქვენ ხომ არ გსურთ რამის დამატება?” ან “თქვენ მე მგონი რაღაცის თქმა გინდოდათ”, მაგრამ თავის შეკავების შემთხვევაში, ნუ დავაჩქარებთ. ამ დროს კარგი ხერხია წრეზე რიგ-რიგობით აზრის გამოთქმის ტექნიკა.

### ლ) “პაუზის” შენარჩუნება

მოსაუბრეთათვის აზრების “დალაგების” საშუალების მიცემა; ზოგჯერ ჯგუფის წევრებს უჭირთ დროის მოკლე მონაკვეთში მკაფიოდ და ზუსტად ჩამოაყალიბონ აზრი. ამ შემთხვევაში, ფასილიტატორი ამბობს: “მოდით, ერთი წუთით დაგვიქრდეთ და შემდეგ გამოვხატოთ ჩვენი იდეები”.

**დაპირისპირებული აზრებისათვის საერთო საფუძვლის მოძიება**  
ეს პროცესი შედგება ოთხი ეტაპისაგან:

1. “მე შევეცდები, ყველას იდეები შევაჯამო და დაგანახოთ, თუ რა არის განსხვავებული და რა არის საერთო”

2. “მე მგონია, ძირითადად აზრები ორად გაიყო, მაგრამ შეთანხმება შესაძლებელია”.

მაგ.: ჯგუფის ნაწილს უნდა, რომ ადრე დამთავრდეს სამსახური დღესასწაულების დროს, ხოლო ნაწილს უნდა, რომ ხუთი დღე გამოიყოს შვებულებისთვის.

3. “ჩვენ შეგვიძლია, მივიღოთ ურთიერთმისაღები გადაწყვეტილება”. მაგ.: ახალი წლის წინ სამი დღე დავისვენოთ.

4. “ყველასთვის მისაღებია ეს წინადადება?”

ბოლოს, ფასილიტატორმა ყურადღება უნდა მიაქციოს, არის თუ არა ვინმე წინააღმდეგი. საბოლოოდ აცხადებს: “მე მგონია, ჩვენ შევთანხმდით”.

### ფასილიტაციის პროცესის სირთულები

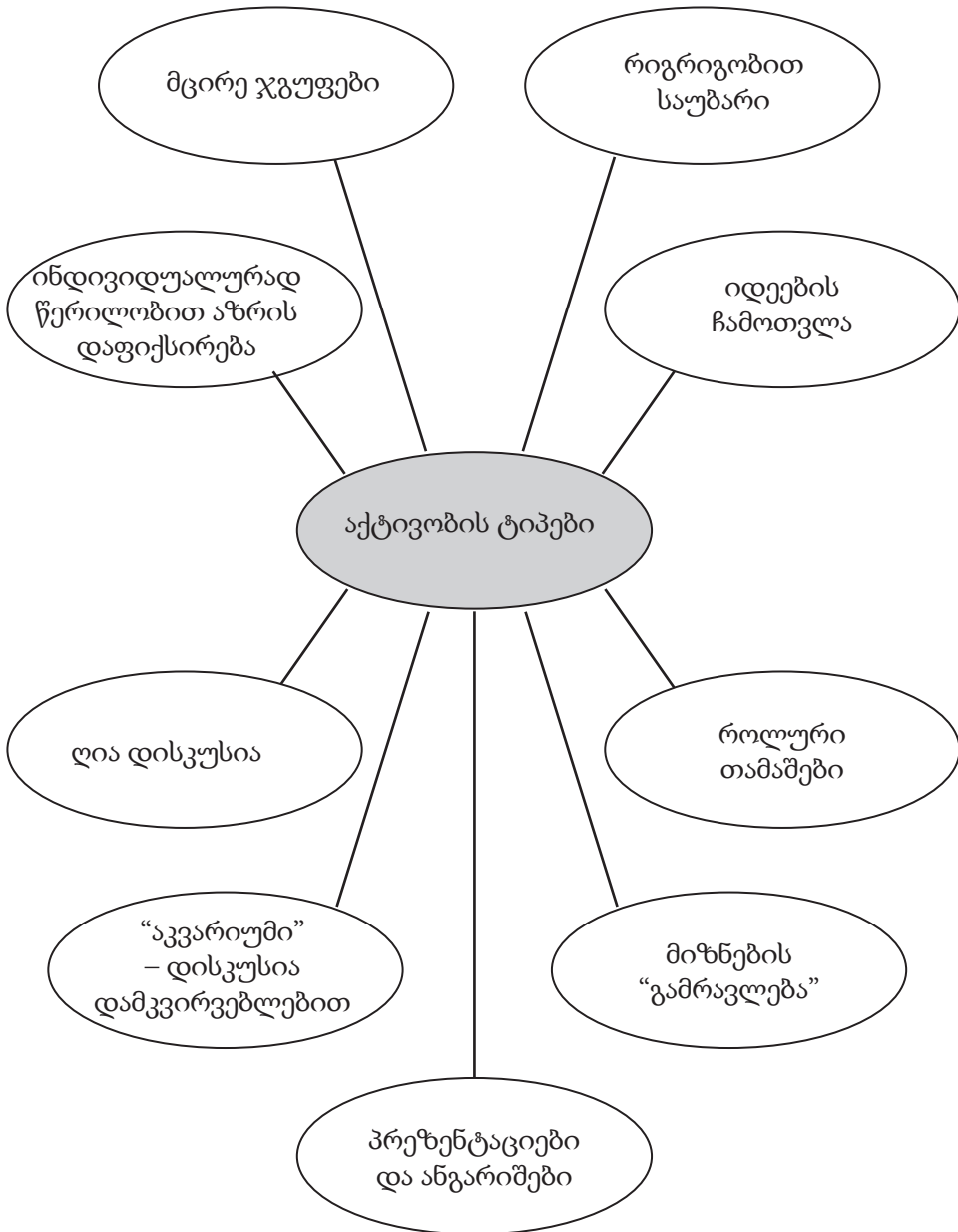
რა სირთულებია მოსალოდნელი პროცესის წარმართვის დროს და როგორ გავუმკლავდეთ მათ:

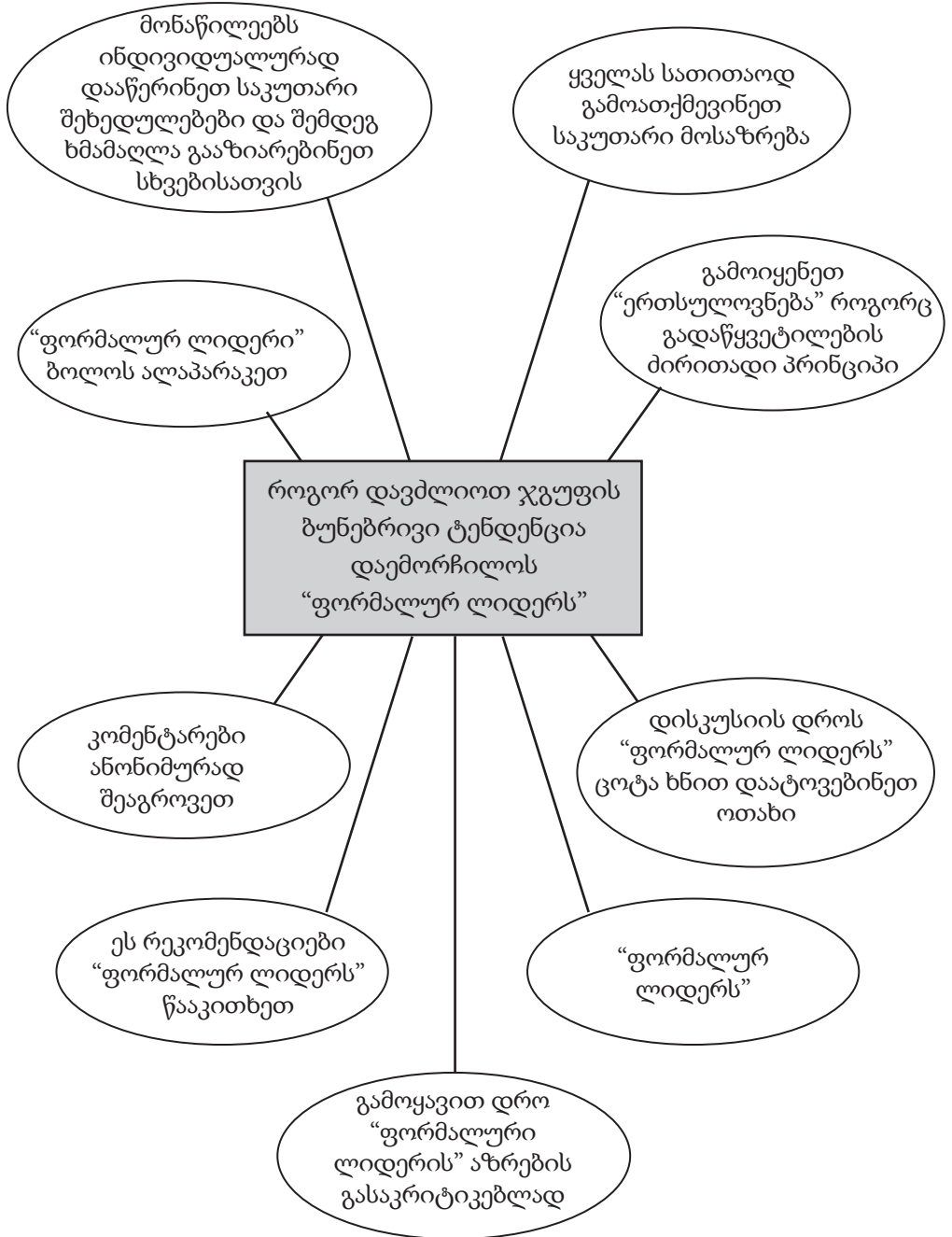
პრობლემა	ეფექტიანი ქცევა
ერთ-ერთი მონაწილე ზედმეტად ბევრს ლაპარაკობს	ამ პიროვნებაზე ყურადღებას ნუ გაამახვილებთ. შეეცადეთ პასიური მონაწილეების გააქტიურებას მათი სხვადასხვაგვარი წახალისების გზით.
იწყება ეშვდევო, უაზრო საუბრები; მსჯელობისას ჯგუფმა დისკუსიის საკითხს გადაუხვია; ჯგუფს დალილობას ემჩნევა	თუ შესაძლებელია გამოაცხადეთ შესვენება. შემდგომში ჯგუფს გაუადვილდება პრობლემაზე კონცენტრირება



პრობლემა	ეფექტიანი ქცევა
მონაწილეთა მცირე ჩართულობა და პასიურობა	დაყავით მცირე ჯგუფებად საკითხითან დაკავშირებული რეკომენდაციებზე სამუშაოდ და ახალი იდეების მოსაფიქრებლად
ორი მონაწილე ვერ თანხმდება კონკრეტულ საკითხზე და მათ შორის კამათი გაჭიანურდა	მიმართეთ სხვა მონაწილეებს შემდეგი კითხვებით: ვინმეს ხომ არ გინდათ ამ საკითხთან დაკავშირებით აზრის გამოთქმა? არის თუ არა სხვა განსახილველი საკითხი? დაისხომეთ: ნუ განსახილვებთ ყურადღებას დომინანტურ უმცირესობაზე და მეტი ყურადღება დაუთმეთ პასიურ უმრავლესობას.
ერთი-ორი მდუმარე წევრი აქტიურ ჯგუფში	მიმართეთ ჯგუფს: “მინდა მოვუსმინო იმ წევრებს, ვისაც ამდენი ხანი არ გამოუთქვამს თავისი აზრი”. ამუშავეთ მონაწილენი მცირე ჯგუფებში, სადაც მორცხვი წევრები უფრო თამამად გრძნობენ თავს.
ჩურჩულები და ოხუნჯობები	ოხუნჯებს თბილად და იუმორით მიმართეთ: “ხომ არ ფიქრობთ, რომ სხვა მონაწილეებსაც აინტერესებთ თუ რაზე საუბრობთ?” ხომ არ მოგწყინდათ ან იქნებ დაიღალეთ?” “დასვენება ხომ არ გინდათ?” “მცირე ჯგუფებში ხომ არ გირჩევნიათ მუშაობა?”
იმ მონაწილეთა მცირე ჩართულობა ვინც თვლის, რომ მათ არ ეხებათ განსახილველი საკითხი	შეეცადეთ, წარმართოთ დისკუსია თემაზე: “რა არის ამ საკითხში ჩემთვის მნიშვნელოვანი”. უმჯობესია ამ საკითხზე მცირე ჯგუფებში იმუშაონ.
ერთმანეთის მიერ მოწოდებული ინფორმაციისადმი ან შეთავაზებისადმი ცუდი დამოკიდებულება	ნებისმიერი შეთავაზება ან ინფორმაცია განცხადებული იქნას ჯგუფში. მოსმენილ იქნას ყველას აზრი შეთავაზების ან ინფორმაციის თაობაზე, სანამ იგი საბოლოო სახეს მიიღებს.
როცა არ ხერხდება დროულად დაწყება ან დამთავრება	დაიწყეთ დათქმულ დროს. ლოდინი განაპირობებს შემდგომ დაგვიანებებს. თუ მუდმივად გიხდებათ დამატებითი დროის გამოყენება, შეეცადეთ გააუმჯობესოთ განრიგი.
უაზრო ან ტრივიალურ საკითხებზე კამათი	დააბრუნეთ ჯგუფი საკითხის შინაარსის განხილვიდან პროცესზე და ისაუბრეთ პროცესის მიმდინარეობაზე. სთხოვეთ ჯგუფს გასცეს პასუხი კითხვაზე: “რა ხდება რეალურად?”
ერთ-ერთი მონაწილე ხშირად მეორდება და ხდება მომაბეზრებელი	ადამიანები ხშირად იმეორებენ ერთი და იგივეს, როცა ჰგონიათ, რომ მათ არ უსმენენ ან ვერ გაუგეს. შეუჯამეთ მისი შეხედულება და აზრი, რათა მიხვდეს, რომ იგი გაგებულ იქნა. წაახალისეთ მონაწილენი, რომ მოუსმინონ განსხვავებულ აზრებს.
ვიდაც აღმოაჩენს ახალ პრობლემას, რომელიც ადრე არავის არ აღუნიშნავს	გამოფხიზლდით, იქნებ ეს სწორედ ის მომენტი, როდესაც შემოქმედებითად, ახლებურად შეიძლება მიუღვეთ განსახილველ საკითხს.

აქტივობის ტიპები ფასილიტაციის პროცესში





### ორი ტიპის აზროვნება ფასილიტაციის პროცესში

ფასილიტაციის პროცესში ორი ტიპის აზროვნება გვხვდება, რომელსაც ოთხი განმასხვავებელი მახასიათებელი აქვს:

#### დივერგენტული /განსხვავებული/ აზროვნება

- ალტერნატივების მოფიქრება;
- ყველა მონაწილესათვის აზრის გამოთქმის თავისუფლება;
- განსხვავებული შეხედულებების თავმოყრა;
- პრობლემის ძირითადი არსის გააზრება.

#### კონვერგენტული /შეთანხმებული/ აზროვნება

- ალტერნატივების შეფასება;
- ძირითადი მომენტების შეჯამება;
- იდეების კატეგორიზაცია;
- ძირითად დასკვნამდე მისვლა.

### ჯგუფის დინამიკა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში

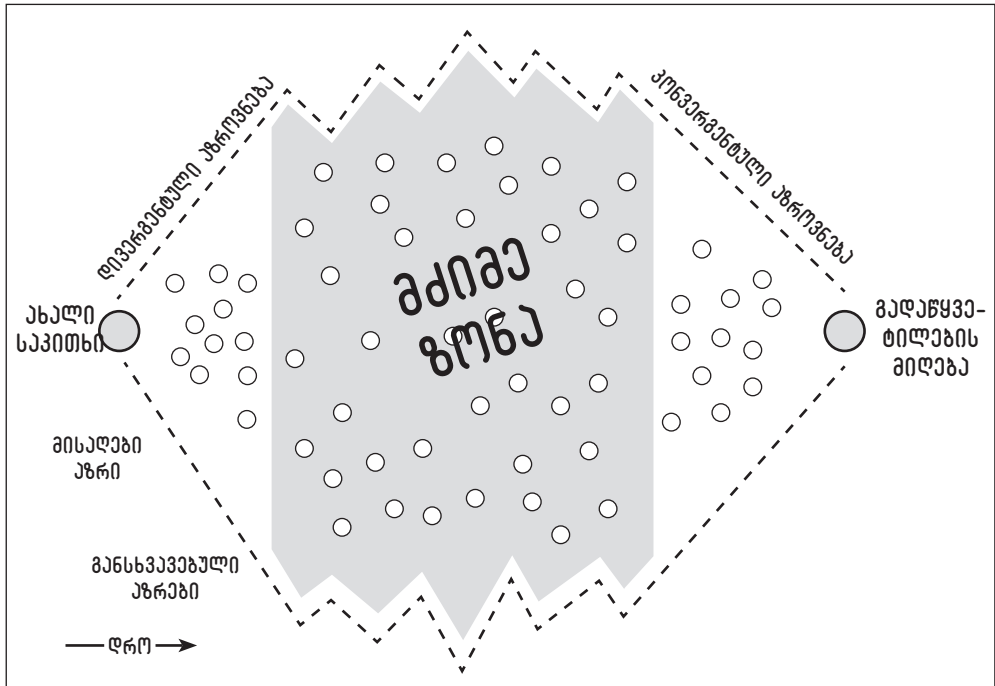
გადაწყვეტილების მიღება ჯგუფში არის საკმაოდ რთული პროცესი, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როდესაც საჭიროა ყველასათვის მისაღები, დროში ქმედითი გადაწყვეტილების მიღება. ეს პროცესი ასახულია სქემაზე.

პირობითად გამოიყოფა სამი ძირითადი ეტაპი:

1. დივერგენტული აზროვნების ეტაპი – ყველა მონაწილე გამოთქვამს თავის აზრს დასმულ საკითხთან დაკავშირებით.

2. მძიმე ზონა – ამ ეტაპზე ჯგუფს სჭირდება ძალისხმევა, რომ გაიგოს და მიიღოს უცხო, განსხვავებული აზრი. ამ ეტაპზე ჯგუფის წევრები იმეორებენ ერთსა და იმავეს, საუბრობენ გაუგებრად, იცავენ საკუთარ პოზიციას. ამ ეტაპის სირთულეები მოცემულია ცხრილში. მძიმე ზონის ეტაპზე ფასილიტატორს განსაკუთრებული ძალისხმევა სჭირდება.

3. კონვერგენტული აზროვნება – ხდება მონაწილეთა იდეების შეჯერება, ყველასათვის მისაღები მოსაზრების მოძიება და საერთო გადაწყვეტილებამდე მისვლა.



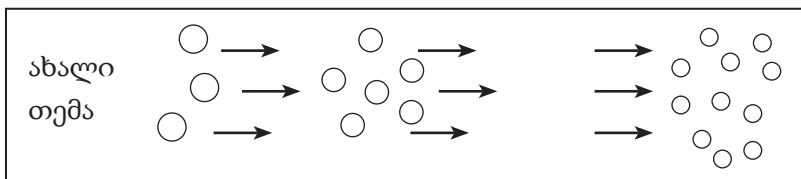
**პრობლემების გადაწყვეტის ორი ტიპი**

	ერთ-ერთი / ან	ორივე / ან
ღირებულებითი სისტემა	შეჯიბრი	თანამშრომლობა
მოსალოდნელი შედეგი	მოგება – წაგება	მოგება – მოგება
მოგებისადმი დამოკიდებულება	გამარჯვებული ყოველთვის მართალია	შენი წარმატება ჩემი წარმატებაა
დამოკიდებულება წაგებისადმი	ერთ-ერთი აგებს	თუ ერთი აგებს, ყველა აგებს
დამოკიდებულება უმცირესობის აზრისადმი	ყველამ თავის საქმეს მიხედოს	თითოეული ფლობს სიმართლის ნაწილს

	ერთ-ერთი / ან	ორივე / ან
რატომ ვიკვლიოთ განსხვავებები დაპირისპირებულ პოზიციებს შორის	სავაჭრო “ჩიპების” მოძიება კომპრომისის მისაღწევად	ურთიერთმისაღები პრინციპების დადგენა ერთობლივი შემოქმედებითი აზროვნებისთვის
აზროვნების პროცესის სტილი	ანალიზი – მთლიანობის დანაწევრება	სინთეზი – ნაწილების გამთლიანება
დროში ხანგრძლივობა	ეფექტიანი ხანმოკლე პერიოდისათვის	ეფექტურია ხანგრძლივი პერიოდისათვის
როდის გამოვიყენოთ	გამორჩენა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მდგრადობა	საკითხის მნიშვნელოვნების პირობებში ძალების თანასწორობა
ძირითადი ფილოსოფიური ხაზი	იმარჯვებს ღირსეული	დამოუკიდებლობა ყველასა და ყველაფერს

**ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების დინამიკა**

პრობლემაზე მუშაობა, თითქოს ასე უნდა გამოიყურებოდეს:



ამ სქემაზე თითოეული რგოლი ერთი იდეაა, ჩანს თითოეული პიროვნების აზროვნების მიმართულება. ადამიანთა უმრავლესობა ფიქრობს, რომ ეს ასე უნდა ხდებოდეს, და როდესაც მათი აქტუალური გამოცდილება არ შეესაბამება მათ მიერ წარმოსახულ იდეალურ მოდელს ისინი თვლიან, რომ ეს ჯგუფის ბრალია.

ფაქტიურად საკითხის განხილვის საწყისი ეტაპები – უხიფათო, ნაცნობი სფეროა და საყოველთაოდ “შეთანხმებულ სიბრძნეს” ასახავს. ხდება იმ პუნქტების გადაკეთება, რომელიც მონაწილე-

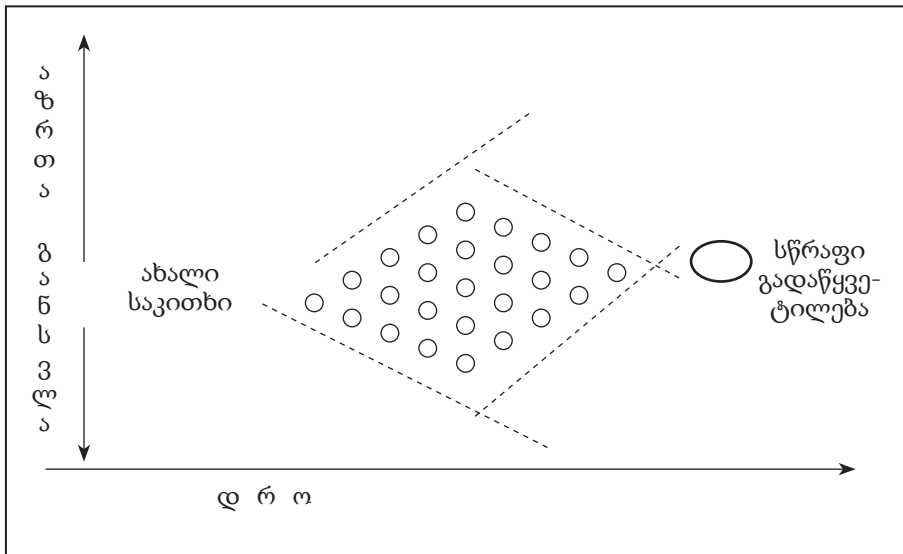
თა მიერ უკვე კარგადაა გააზრებული. იგეგმება მკაფიო, ცხადი გადაწყვეტილებები. ის “პირველი აზრები”, რაც თავში მოგვდის, ფაქტიურად წინასწარ უკვე მოფიქრებულია.

**სწრაფი გადაწყვეტილება**

როდესაც პრობლემას აქვს თავისთავად ცხადი გადაწყვეტილება, გვიჩნდება გრძნობა, რომ საქმე სწრაფად უნდა მოთავდეს. ჯგუფის უმრავლესობა ცდილობს, სწრაფად დაასრულოს შეხვედრა, ტყუილუბრალოდ დრო არ დაკარგოს. აქ ერთ პატარა პრობლემასთან გვაქვს საქმე – თავისთავად ცხადი ვარიანტი არ არსებობს.

ზოგიერთი პრობლემა იოლად არ წყდება. ცოტა ხანი უნდა შეეჩერდეთ. უკვე ცნობილი შეხედულებები და საყოველთაო სიბრძნე არ გვშველის. არაფერი გამოვა, თუ ჯგუფი ვარიანტების უფრო ფართე სპექტრს არ განიხილავს.

სამწუხაროდ, ჯგუფის უმრავლესობა ვერ ახერხებს მათთვის უცნობი, არაპოპულარული იდეების კულტივირებას.



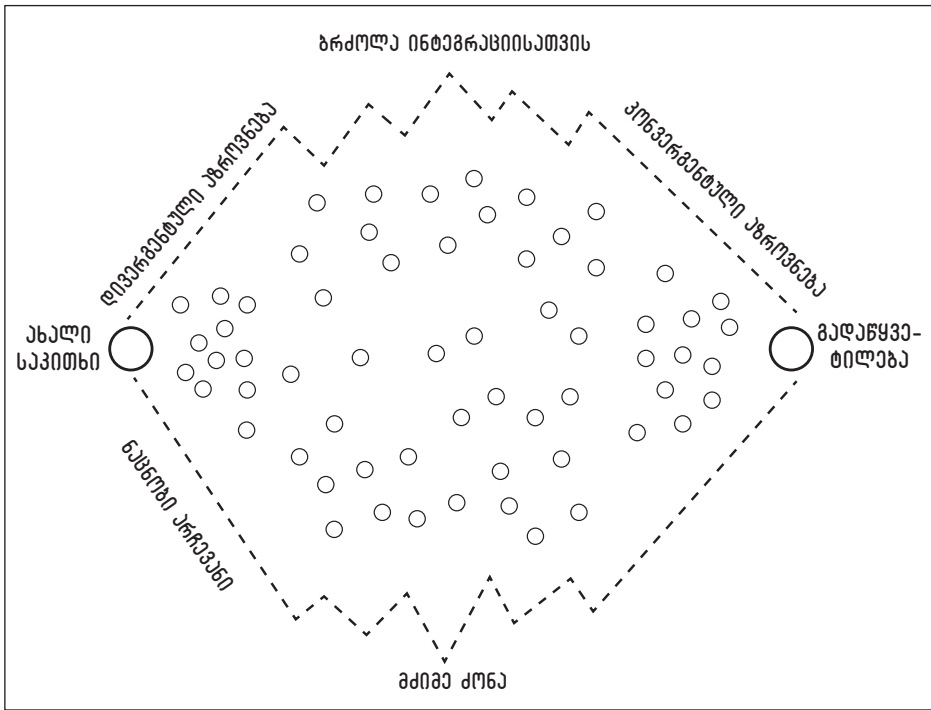
**ტიპური პროცესი**

რთულია საკუთარი მოსაზრებების გაზიარებიდან სხვების განსხვავებულ ხედვაზე გადანაცვლება. ხდება ადამიანების გადატვირთვა, დეზორიენტაცია, აღელვება. ზოგს განცდა უჩნდება, რომ

ვერ გაუგეს და გაუთავებლად ერთი და იგივეს იმეორებს. სხვები ცდილობენ შეხვედრის დამთავრებას და ა.შ.

ზოგი ცდილობს, ჩამოშორდეს შინაარსს და ისაუბრობს პროცესზე. “უკეთესი ნორმები გვჭირდება”, “ვინმეს თუ ესმის, რა ხდება?”, “დროს ვკარგავთ”, და ა.შ. ყველაფერი ეს ხდება უსიამოვნო ემოციურ ფონზე.

შესაძლოა, მონაწილემ კიდევ უფრო გაამწვავოს სიტუაცია, თუკი პრობლემის გადაწყვეტა მის მიერ შეთავაზებული გადაწყვეტილებით სურს.



### რეალისტური მოდელი

ჯგუფში გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ადვილი არ არის. არსებობს იმედგაცრუების პერიოდიც, რაც მისი მიმდინარეობის ბუნებრივი ნაწილია.

მას მერე, რაც ჯგუფი ზემოთ ჩამოთვლილ ეტაპებს გაივლის, იგი ახალი და განსხვავებული გზების ძიებას უნდა შეუდგეს, იბრძოლოს არსებული შეხედულებების შეჯერებისა და გაერთი-



ანებისათვის. მონაწილეებისათვის ეს მაინცადამაინც სასიამოვნო პროცესი არ არის. ჯგუფის წევრები შეიძლება მეორედებოდნენ, არ ავლენდნენ ერთმანეთის გაგების სურვილს, თავს იცავდნენ, ვერ აცნობიერებდნენ, თუ რა ხდება.

შეატყობინეთ ჯგუფს იმის შესახებ, რომ ისინი მძიმე ზონაში იმყოფებიან.

პროცესი არც ხავერდოვანია და არც თანამიმდევრული. ხასიათდება უსიამოვნო ფონითა და გაუგებრობებით. ადამიანები ვერ ეგუებიან გაურკვევლობასა და კონფლიქტს, რომლებიც თან სდევნენ სიტუაციას, სადაც არ არსებობს გაზიარება და საერთო, შეთანხმებული შეხედულებები.

სწორედ, ამ დროს უნდა გამოიჩინოს ფასილიტატორმა მთელი თავისი პროფესიონალიზმი – ხელი შეუწყოს ჯგუფს, რათა მონაწილეებმა მაქსიმალურად გამოავლინონ თავიანთი პოტენციალი და მშვიდობიანად გადალახონ რთული ზონა.

### მონაწილეობითი გადაწყვეტილებების მიღების არსებითი ღირებულებები

#### სრული მონაწილეობა

ჯგუფის ყოველი წევრის წახალისება ხდება, რათა მათ გამოთქვან აზრი. ისინი ამდიდრებენ ჯგუფს განსხვავებული აზრებით. ისინი სწავლობენ “გამოუმცხვარი” იდეების გაზიარებას. უფრო ადაპტირებულნი ხდებიან განსხვავებულ შეხედულებებზე სამუშაოდ.

#### ურთიერთგაგება

ჯგუფის წევრებს ესმით, რომ მდგრადი შეთანხმების მისაღწევად მათ უნდა აღიარონ ერთმანეთის მოთხოვნებისა და მიზნების ლეგიტიმურობა. ურთიერთმიმდებლობისა და გაგების ეს ძირეული გრძნობა მათ ინოვაციური აზრების ერთობლივი განვითარების საშუალებას აძლევს.

**მომცველი  
გადაწყვეტილება**

მომცველი გადაწყვეტილება ბრძნული გადაწყვეტილებაა. იგი ყველას პერსპექტივებისა და მოთხოვნილებების ინტეგრირებას ემყარება. ემყარება არა მხოლოდ იმათ სიმართლეს, ვინც სხარტია და მოლაპარაკე, ან ძალაუფლებისა და გავლენის მქონე, არამედ იმათაც, ვინც მორცხვია, ნელა აზროვნებს, “უუფლებოა” და სუსტი.

**განაწილებული  
პასუხისმგებლობა**

მონაწილეობით ჯგუფში ყოველი წევრი პასუხისმგებლობას გრძნობს მდგრადი გადაწყვეტილების მიღებაზე. ისინი ყველა ღონეს ხმარობენ, რათა გასცენ და მიიღონ, საკუთარი წვლილი შეიტანონ მუშაობაში იქამდე, სანამ საბოლოო გადაწყვეტილება არ იქნება მიღებული.

**როგორ მოქმედებენ მონაწილეობითი ღირებულებები გადაწყვეტილების მიღებაზე**

- ჩვეულებრივ, შეხვედრის მონაწილეები სხარტ, კარგად “გაკრიალელებულ” აზრებს გამოთქვამენ. ბუნდოვანი, ცუდად ჩამოყალიბებული აზრების გამოთქმა მიღებული არაა. ეს მათ მონაწილეობას თვისობრივად და რაოდენობრივად აკნინებს. რამოდენიმე ადამიანი მთლიანად წარმართავს სააზროვნო პროცესს. ხდება ერთი და იგივე აზრების გამეორება, ახალი არაფერი ითქმის.
- ეს ფაზა ყველა შემთხვევაში უნდა გაიაროთ. შესაძლოა, სამუშაო ვარიანტამდე მიხვიდეთ და სწრაფად მიიღოთ გადაწყვეტილება. თუ ეს ვერ ხერხდება, სულ სხვა პროცესი უნდა დაიწყოს და იგი დახლოებით ასე გამოიყურება: ოთახი სავსეა ადამიანებით, რომლებიც ერთმანეთს გამოუმცხვარი, შეუთანხმებელი, ზოგჯერ, მიუღებელი აზრების გამოთქმის საშუალებას აძლევენ. მოგვიანებით, სწორედ ასეთი აზრები ხდება ყველაზე ფასეული და პერსპექტიული.
- ადამიანებისთვის დარწმუნების პროცესი უფრო ჩვეულია, ვიდრე ურთიერთგაგებისა. ისინი რიტორიკულ გამოსვლებს

აგრძელებენ ისე, თითქოს ეს იყოს მათი შეხვედრის ძირითადი მიზანი. უმრავლესობა ერთმანეთს კი არ უსმენს, არამედ ემზადება თავდაცვისა და შეტევისათვის.

- გაგებისა და გაზიარების ატმოსფეროს შექმნა – დროის დახარჯვას ნიშნავს და ერთმანეთის პერსპექტივის უკეთ გარკვევას ემსახურება. იმისთვის, რომ საუკეთესო იდეა აღმოაჩინო – უნდა მოუსმინო. ჯგუფის წევრებმა დრო და ძალა უნდა დახარჯონ, შეკითხვები დასვან, ერთმანეთისაგან ისწავლონ, “ერთმანეთის ქუდი” მოიგონ. შესაძლოა, რომელიმე მათგანი მიხვდეს, რომ მისი ნააზრევი მოძველდა, ან სტერეოტიპულია და რაიმე სხვა აღმოაჩინოს, საერთო მიზანზე იზრუნოს.
- ჩვეულებრივ, საქმე იშვიათად მიდის მომცველ გადაწყვეტილებამდე. ადამიანები, სწრაფად აყალიბებენ შეხედულებას და უერთდებიან რომელიმე მხარეს. მათი აზრით, უთანხმოებას რომელიმე მხარის ავტორიტეტი გადაწყვეტს. ზოგჯერ, საკითხი ხმათა უმრავლესობით წყდება. ყველა შემთხვევაში, უმცირესობის მოთხოვნილებები და მიზნები გაუთვალისწინებელია.
- მომცველი გადაწყვეტილებები კომპრომისი არ არის. ასეთი გადაწყვეტილება სრულიად ახალი მიდგომაა. შესაძლოა, მოხდეს მოულოდნელი პარტნიორობა კონკურენტებს შორის, ან გამოინახოს არატრადიციული ალტერნატივა (იმის საწინააღმდეგოდ, რომ “ეს ყოველთვის ასე კეთდებოდა”).
- ამ დროს წარმატება ლიდერობაზეა დამოკიდებული და არა განაწილებულ პასუხისმგებლობაზე. ლიდერი პროცესის ყველა ასპექტთან დაკავშირებით პასუხისმგებლობას საკუთარ თავზე იღებს. შეხვედრა ასე სრულდება – “ვინმეს რაიმე სერიოზული საწინააღმდეგო ხომ არ აქვს?” ან, “ყველა თანახმაა?” – “მაშინ გადაწყდა” და ურთიერთმისაღები, მომცველი გადაწყვეტილებაც მიღებულია.
- იმისთვის, რომ შეთანხმება მყარი იყოს, ყოველი მონაწილის მხარდაჭერაა საჭირო. თანამშრომლობა და გუნდური თამაში ძირეული პრინციპია. ეს პრინციპი თითოეულ მონაწილეს უნდა ესმოდეს და თითოეულმა უნდა აიღოს პიროვნული პასუხისმგებლობა. ისინი დარწმუნებული უნდა იყვნენ იმაში,

რომ არჩეული კურსი მათ ნამდვილად ესმით და აკმაყოფილებთ. გუნდის თითოეული წევრი უნდა აცნობიერებდეს იმას, რომ საბოლოო შედეგი მასზეა დამოკიდებული.

## გუნდი და ჯგუფი

რას წარმოადგენს ჯგუფი? რა განსხვავებაა ჯგუფსა და გუნდს შორის? წარმოადგენენ თუ არა თვითმფრინავში მყოფი ადამიანები ჯგუფს? ან, ისინი, ვინც ბილეთის რიგში დგას თეატრალურ სალაროსთან?

ეს ის კითხვებია, რომელზეც უნდა დავფიქრდეთ, რადგან ძალზე ხშირად ადამიანები ამ ტერმინებს გაუაზრებლად იყენებენ ხოლმე. მაგალითად, გამოთქმა – “ჩვენ ერთი გუნდი ვართ”, თითქოს ყურისათვის საამოდ ჟრერს, მაგრამ რას გულისხმობს იგი?

ცნობილია, რომ ჯგუფი ეს არის ორი ან მეტი ინდივიდის ერთობლიობა, რომლებიც ერთმანეთზე ზემოქმედებენ და აქვთ ურთიერთგავლენა. მათ გარკვეული მიზნები ამოძრავებთ. მაგალითად, დანიშნულების ადგილზე ჩასვლა (თვითმფრინავის შემთხვევაში), ან სპექტაკლზე მოხვედრა (თუ ეს თეატრის რიგია). ისინი ერთ სივრცეში თანაარსებობენ.

არსებობენ ფორმალური, ინსტიტუციონალურად განსაზღვრული ჯგუფები (მაგ., პოლიტიკური პარტიები) და ისეთი, რომელიც არაფორმალურ ერთობას წარმოადგენს (მაგ., მეგობრები, ნათესავები).

გუნდის შემთხვევაში მნიშვნელოვანია, რომ მისი წევრები საერთო მიზნით არიან გაერთიანებული, რომლის მიღწევა მათ ერთობლივ და კოორდინირებულ ძალისხმევას მოითხოვს.

გუნდის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს გარკვეულ ფაქტორებს, რომელთა ეტაპობრივი განხორციელება გუნდის შენებასა და საქმიანობას უწყობს ხელს. ეს ფაქტორებია:

1. მიზანი (გუნდის წევრებს ერთნაირად უნდა ესმოდეთ მიზანი, რომლისკენაც მიიწევენ);
2. როლები (როლები წინასწარ უნდა იყოს შეთანხმებული);
3. პროცესი (გუნდი კარგად უნდა იაზრებდეს იმ პროცესს რომელშიც მონაწილეობს და მოლოდინებს, რომელიც თითოეული წევრის მიმართ არსებობს);

4. ურთიერთდამოკიდებულება (კარგი, თანამშრომლობითი ურთიერთდამოკიდებულება, ნდობა და აღიარების ატმოსფერო თანახმად წარმატებულ გუნდურ მუშაობას).

## **გუნდური მუშაობა**

### **გუნდური როლები**

გუნდის მუშაობის წარმატება განპირობებულია იმით თუ რამდენად მრავალფეროვანია და სრული გუნდში არსებული როლები. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ გუნდის წევრებს კარგად ესმოდათ ამ როლების მიმართ არსებული მოლოდინები.

### **გუნდის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები:**

დღევანდელ რეალობაში ორგანიზაციები სულ უფრო კომპლექსური ხდება, იზრდება ინფორმაციის რაოდენობა. შესაბამისად, იზრდება გუნდის ჩამოყალიბებისა და მისი მუშაობის ეფექტიანობის მნიშვნელობა, რაც უფრო ზემოთ ავდივართ ორგანიზაციულ იერარქიაში, მით უფრო ნაკლებად სტრუქტურირებულია დავალებები, პრობლემების გადაწყვეტა ნაკლებად პროგრამირებადი და რუტინულია.

გუნდი არსებობს, თუ დავალება მოითხოვს ორი ან მეტი ადამიანის ძალისხმევას კოორდინაციას შედეგის ეფექტიანობის გაზრდისათვის.

სკეპტიკოსები საკითხს შემდეგნაირად სვამენ: პიროვნება უფრო ეფექტიანად მუშაობს თუ ჯგუფი? უფრო რაციონალური იქნებოდა საკითხის შემდეგნაირად დაყენება: რა ფაქტორები განაპირობებენ გუნდის ეფექტიანად მუშაობას?

### **დავალებასთან დაკავშირებული ფაქტორები:**

ყველა დავალებაში (საქმეში) არსებობს ოთხი ძირითადი მომენტები. იმ შემთხვევაში, თუ გუნდი წარმატებით აგვარებს მათ – იგი წარმატებით ფუნქციონირებს. ეს ფაქტორებია: მიზანი, როლები, პროცესი, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები.

### **მიზანი – რისი მიღწევა სურს გუნდს?**

იმისათვის, რომ გუნდი ეფექტიანად ფუნქციონირებდეს, მისი წევრები შეთანხმებულად უნდა განსაზღვრავდნენ და იზიარებდნენ გუნდის მისიას – რისთვის არსებობს იგი, როგორც გუნდი? მი-

ზანთან დაკავშირებული პრობლემები დროულად უნდა გაირკვეს და გადაწყდეს. თუ ეს არ მოხდა, არ უნდა გაგვიკვირდეს გუნდის წევრების განსხვავებული მიმართულებით მუშაობა. ადამიანების უმრავლესობას ტრივიალურად მიაჩნია მიზნებზე საუბარი, სინამდვილეში კი ეს რთული საქმეა. ამ სირთულეს ნაწილობრივ ისიც განაპირობებს, რომ მენეჯერთა უმრავლესობას ორი ან მეტი როლი აქვს: ერთი – გუნდის ლიდერი, მეორე – გუნდის წევრი. ამ ორ როლს კი, ხშირად, განსხვავებული, თუმცა უკეთეს შემთხვევაში, დაკავშირებული ახლო და შორეული მიზნები შეიძლება ჰქონდეს.

**როლები – ვინ რას გააკეთებს იმისთვის, რომ გუნდმა მიზანს მიაღწიოს?**

როლის ფორმალური აღწერა მხოლოდ ნაწილობრივ შეიძლება დაგვეხმაროს როლური პრობლემების გადაწყვეტაში, რადგან როლური ქცევა ხშირად სიტუაციურად იცვლება.

ერთ-ერთი პრობლემაა როლის გაურკვეველობა – ორაზროვნება. ადამიანებმა ხშირად არ იციან, თუ რას უნდა მოელოდნენ ერთმანეთისაგან და შეკითხვის დასმაც ერიდებათ (თუ ვიკითხავ რას მოელიან ჩემგან, იფიქრებენ, რომ ვერ ვერკვევი ჩემს საქმეში).

**ორაზროვნების გარდა, შეიძლება იყოს შემდეგი როლური კონფლიქტები:**

მე და სხვა – ის, თუ რას მოელის ჩემგან სხვა არ შეესატყვი-სება ჩემს მოლოდინებს საკუთარი თავის შესახებ.

სხვა და სხვა – ორ განსხვავებულ ადამიანს აქვს სხვადასხვა წარმოდგენა ჩემს შესახებ.

**პროცესი – როგორ ვიფუნქციოთ?**

პროცესს განეკუთვნება შემდეგი საკითხები: როგორ მოხდება გადაწყვეტილების მიღება, როგორ მოხდება ინფორმაციის გაზიარება, როდის და როგორი სახის შეკრებები იქნება, როგორი იქნება ნორმები, რომლებსაც მხარს დავუჭერთ, არ დავუჭერთ და სხვა.

გუნდის შეხვედრები პროცედურული მიზეზების გამო შეიძლება არაეფექტიანი გახდეს.

**პიროვნებათშორისი ურთიერთობები – გრძნობები, რომლებსაც ერთმანეთის მიმართ განიცდიან ჯგუფის წევრები**

გუნდის ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ენდობიან, მხარს უჭერენ, პატივს სცემენ, კომფორტულად გრძნობენ თავს გუნდის წევრები.

ეს მოდელი იერარქიულია. ანუ, ჯერ უნდა განისაზღვროს გუნდის მიზანი, შემდეგ როლები და ბოლოს, პროცედურა. ხშირად, ამ თანამიმდევრობის დაუცველობა იწვევს პრობლემებს.

ყველა ზემოჩამოთვლილ ფაქტორში არსებული პრობლემები მოქმედებს პიროვნებათშორის ურთიერთობებზე.

### **ამოცანის გადაჭრისა და მხარდაჭერის როლები მცირე ჯგუფის მუშაობისას**

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

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

ამოცანის გადაჭრისა და მხარდაჭერის ქცევებმა შეიძლება გააადვილოს ან გააძნელოს ჯგუფის განვითარება.

ჯგუფის ეფექტიანად ფუნქციონირებისათვის, აუცილებელია წონასწორობა ამოცანის გადაჭრისა და მხარდაჭერის დადებით ქცევებს შორის. რაც უფრო მოქნილნი არიან ჯგუფის წევრები თავიანთ როლებში, მით უფრო წარმატებულია ჯგუფი მიზნის მიღწევაში.

ერთ ერთი კლასიფიკაციის თანახმად როლები ასე გამოიყურება:

	ამოცანის გადაჭრის	მხარდაჭერის როლები
1	ინიციატორი	მხარდამჭერი
2	გადამამუშავებელი	ჰარმონიზატორი
3	მაკოორდინირებელი	კომპრომისზე მიმავალი
4	მაორიენტირებელი	დამცველი და შემსრულებელი
5	შემფასებელი-კრიტიკული	სტანდარტების დამდგენი
6	აქტივობის წამახალისებელი	პასიურად მიმყოლი

### ამოცანის გადაჭრის როლები

<b>ინიციატორი</b>	სთავაზობს ახალ იდეებსა და ხერხებს სიმნელეთა გადალახვისა და ამოცანის გადაჭრისათვის.
<b>გადამამუშავებელი</b>	გადამამუშავებს და განავითარებს სხვათა მიერ გამოყენებულ იდეებსა და წინადადებებს.
<b>მაკოორდინირებელი</b>	აერთიანებს იდეებსა და წინადადებებს, ცდილობს ჯგუფის წევრთა მოქმედების კოორდინირებას
<b>მაორიენტირებელი</b>	მიმართავს ჯგუფს მიზნისაკენ მას შემდეგ, რაც შეაფასებს არსებულ სიტუაციას და აღმოაჩენს გადახრებს ამ მიზნიდან.
<b>შემფასებელი – კრიტიკული</b>	კრიტიკულად აფასებს მონაწილეთა წინადადებებს, მათ მიერ შემოთავაზებულ მოსაზრებებს ადარებს ამოცანის შესრულების არსებულ სტანდარტებს.
<b>აქტივობის წამახალისებელი</b>	წახალისებს ჯგუფს მოქმედებისაკენ, გადაწყვეტილების მიღებისაკენ.

### მხარდაჭერის როლები

<b>მხარდამჭერი</b>	წახალისებს და მხარს უჭერს სხვათა მონაწილეობას. აჩვენებს, რომ ესმის სხვათა იდეები და აზრები.
<b>ჰარმონიზატორი</b>	გამოდის შუამავლის როლში მონაწილეთა შორის აზრთა სხვადასხვაობისას. ამცირებს დაძაბულობას კონფლიქტების დროს.
<b>კომპრომისზე მიმავალი</b>	უარს ამბობს თავის გარკვეულ თვალსაზრისებზე, უთანხმებს მათ სხვათა აზრებს, რათა განამტკიცოს ჯგუფის ჰარმონია.
<b>დამცველი და შემსრულებელი</b>	წახალისებს და მხარს უჭერს სხვებს, უადვილებს რა მათ მონაწილეობას და არეგულირებს რა ურთიერთობების მიმდინარეობის პროცესს.
<b>სტანდარტების დამდგენი</b>	ჯგუფში მიმდინარე პროცესების შესაფასებლად იყენებს სტანდარტებს.
<b>პასიურად მიმყოლი</b>	პასიურად მიყვება ჯგუფს. გადაწყვეტილების მიღებისა და ჯგუფური დისკუსიებისას თამაშობს მსმენელის როლს.



### მხარდაჭერის როლები

მხარდამჭერი – წახალისებს და მხარს უჭერს სხვათა მონაწილეობას; აჩვენებს, რომ ესმის სხვათა იდეები და აზრები;

ჰარმონიზატორი – გამოდის შუამავლის როლში მონაწილეთა შორის აზრთა სხვადასხვაობისას. ამცირებს დამაბულობას კონფლიქტების დროს;

კომპრომისზე მიმავალი – უარს ამბობს თავის გარკვეულ თვალსაზრისებზე, უთანხმებს მათ სხვათა აზრებს, რათა განამტკიცოს ჯგუფის ჰარმონია;

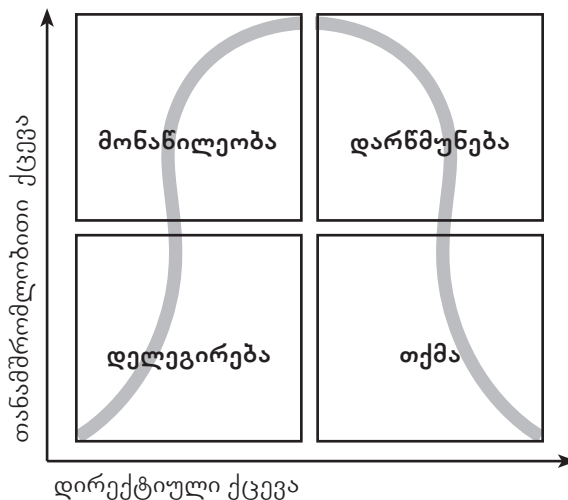
დამცველი და შემსრულებელი – წახალისებს და მხარს უჭერს სხვებს, უადვილებს რა მათ მონაწილეობას და არეგულირებს ურთიერთობებს;

სტანდარტების დამდგენი – ჯგუფში მიმდინარე პროცესების შესაფასებლად ადგენს და იყენებს სტანდარტებს;

პასიურად მიმყოლი – პასიურად მიჰყვება ჯგუფს გადაწყვეტილების მიღებას და ჯგუფური დისკუსიებისას თამაშობს მსმენელის როლს.

### ლიდერობა

სიტუაციური ლიდერობის სქემა



ჯგუფის მზაობა

შეუძლიათ, სურთ	შეუძლიათ, არ სურთ	არ შეუძლიათ, სურთ	არ შეუძლიათ, არ სურთ
-------------------	----------------------	----------------------	-------------------------

**განმარტებები სიტუაციური ლიდერობის მოდელის გამოყენებისათვის**

ამ მოდელის გამოყენებისას უნდა გვახსოვდეთ, რომ სხვა ადამიანების/ჯგუფის მართვის “იდეალური გზა” არ არსებობს. ლიდერის ქცევის ეფექტიანობას ერთი მხრივ, ლიდერის მართვის სტილი, ხოლო მეორე მხრივ, საქმეში ჩართული ადამიანების მზაობა განსაზღვრავს.

მოდელი წარმოგიდგენთ არსებულ მიმართებას ფაქტორებისა, რომელიც ლიდერის საქმიანობის ეფექტიანობას განსაზღვრავს.

**ლიდერის სტილები**

**დირექტიული სტილი (თქმა):**

ლიდერის მიერ განხორციელებული ჩარევა, რომელიც გულისხმობს პირდაპირ დირექტივას:

- მიზნების დასახვის;
- ორგანიზების;
- ვადების დადგენის;
- ხელმძღვანელობის;
- კონტროლის და სხვ. მიმართულებით.

**წრთვნა:**

ლიდერის მხრიდან მხარდაჭერის გამოხატვა, სწავლება, დახმარება:

- ეფექტიანი კომუნიკაცია;
- აქტიური მოსმენა;
- უკუკავშირის მიღება/მიცემა.

**თანამონაწილეობა:**

ლიდერის მიერ ერთობლივი მუშაობის პროცესის წახალისება, წარმართვა, ფასილიტირება:

- გადაწყვეტილება ლიდერის მხარდაჭერით;
- მონაწილეების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები.

**დელეგირება:**

ლიდერის მიერ უფლებამოსილების გადაცემა, ნდობა, აღიარება, თანამშრომლობა:

- მინდობა;
- დელეგირება – დაკვირვება;
- მონიტორინგი განხორციელება.

## გონებრივი იერიში

ერთ-ერთი ტექნიკა, რომელსაც ფასილიტატორი შეხვედრების დროს იყენებს, არის გონებრივი იერიში (brainstorming).

გონებრივი იერიში 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 აზროვნებას.

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

გონებრივი იერიშის მიზანია, ჯგუფის ყველა წევრის გააქტიურება, რათა ყველას მიეცეს აზრის 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 მისაღები ვარიანტი.

გონებრივი იერიშის ტექნიკის გამოყენებისას მნიშვნელოვანია შემდეგი:

1. ყოველი იდეა ფასეულია, თუნდაც, შეუსაბამო, გაუგებარი, უხერხული, სულელური, ფანტასტიკური;

2. ნუ განვსჯით:

- ნუ შეაფასებთ ერთმანეთის იდეებს;
- ნუ მოგერიდებთ საკუთარი იდეების გამოთქმას;
- “გადავარჩინოთ” იდეები შემდგომი დისკუსიისთვის.

3. წესების მოდიფიცირება (სახეცვლილება) პროცესის მსვლელობისას დაუშვებელია.

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

გონებრივი იერიში, როგორც ჯგუფური შემოქმედებითი მუშაობის მეთოდი, თავიდან აგვაცილებს ჯგუფის შეხვედრაზე რომელიმე პიროვნების დომინირებას და იდეების ბლოკირების პრობლემას.

მეთოდი გამოსადეგია თითქმის ყველა სახის პრობლემის გადასაჭრელად.

გონებრივი იერიშის შეხვედრის ძირითადი წესები:

1. არავითარი კრიტიკა – კრიტიკა და შეფასება მოხდება მოგვიანებით. თავიდან მნიშვნელოვანია იდეების რაოდენობრივი პროდუქცია. არსებითია, რომ იდეების ნაკადი არ იყოს დარღვეული და რაც შეიძლება ბევრი იდეა იყოს მიღებული. დრო არ უნდა იკარგებოდეს არგუმენტებზე, ბოდიშებზე, ვერბალურ და არავერბალურ კრიტიკაზე, რადგან ყოველივე ეს იწვევს მონაწილეთა იდეების ქვეცნობიერ ბლოკირებას.
2. რაოდენობის ხარისხზე წინ დაყენება – რაც მეტია იდეა, მით მეტია ალბათობა, რომ მეტი იქნება ოპტიმალური.
3. ასოციაციების თავისუფალი მიმდინარეობა – სასურველია, აზრთა თავისუფალი მიმდინარეობა. რაც უფრო ძალდაუტანებელია იდეები, მით უკეთესია. მნიშვნელოვანია, რომ ყველა ინიციატივა იყოს მიღებული, როგორც ექსპერტების, ასევე არასპეციალისტების მხრიდან.
4. სხვისი იდეების შემდგომი განვითარება – გონებრივი იერიში გუნდური მუშაობაა. სხვების იდეების ატაცება და შემდგომი განვითარება არა მხოლოდ დაშვებულია, არამედ ძალზე სასურველიცაა.

**გონებრივი იერიში სამ ძირითად ფაზად იყოფა:**

მომზადების ფაზა, მიმდინარეობის ფაზა, დამუშავების ფაზა:

**მომზადების ფაზა**

- 5-7 (არაუმეტეს 15) მონაწილის დაპატიჟება, რამდენადაც შესაძლებელია, განსხვავებული ცოდნითა და გამოცდილებით;
- პრობლემის განსაზღვრა;
- მონაწილეთა დროული დაპატიჟება ადგილის, დროისა და ხანგრძლივობის მითითებით;
- შეკრებისათვის ოთახის მომზადება (წყნარი ოთახი, ფლიპჩარტები, მარკერები, გამაგრებელი სასმელები და სხვა);
- პრეზენტაციებისა და სამუშაო საშუალებების მომზადება.

**მიმდინარეობის ფაზა**

- პრობლემის წარდგენა;

- იდეების დაფიქსირება არსებული ოთხი წესის შესაბამისად;
- იდეების შეგროვება არ უნდა გაგრძელდეს 30 წთ-ზე მეტ ხანს, ამ დროის განმავლობაში, მუშაობის შემდგომ, ნაკლებად მოსალოდნელია ახალი იდეების გამოჩენა;
- შეკრების მიმდინარეობისათვის უზრუნველყოფილი უნდა იყოს მშვიდი ატმოსფერო.

ფასილიტატორმა გონებრივი იერიშის პროცესის წარმართვის დროს უნდა დააფიქსიროს ყველა გამოთქმული იდეა. ჩანაწერები ყველასათვის თვალსაჩინო ადგილზე უნდა დაიკიდოს. ამგვარად, ახალი იდეების მოძებნისას უკვე გამოთქმული იდეები მხედველობის არეში რჩება. იდეების დაფიქსირება რაიმე სხვა ფორმით მაგ. ხმის ჩამწერი მოწყობილობა, სტენოგრაფირება და სხვა, რეკომენდირებული არ არის.

#### **გონებრივი იერიშის დროს ფასილიტატორის ამოცანებია:**

- o წესებისა და თემის დაცვა;
- o დამაბულობისა და დისჰარმონიის გაწონასწორება;
- o იდეების ნაკადის შესუსტებისას იმპულსის მიცემა (მაგ. კითხვების დასმით);
- o სხდომის დასრულება;
- o დამუშავების ფაზა.

გონებრივი იერიშის შეხვედრის შემდეგ საექსპერტო ჯგუფის ან ცალკეული პიროვნებების მიერ ხდება ყველა გამოთქმული იდეის დაჯგუფება.

#### **დაჯგუფების კრიტერიუმები:**

იქმნება შემდეგი ჯგუფები – უშუალოდ გამოყენებადი იდეები; იდეები რომლებიც შეიძლება დაიხვეწოს; გამოუსადეგარი იდეები.

შეხვედრის ბოლოს, არჩეული კრიტერიუმებით გაანალიზების შედეგად ხდება საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება.

გონებრივი იერიშის პროცესის მიმდინარეობის შესაძლო შეცდომები: შესაძლოა პასიური წევრების იდეების ბლოკირება.

შეკრება წყდება იდეების ნაკადის პირველივე შეფერხებისას, მონაწილეები ბევრ დროს ხარჯავენ იდეის ჩამოყალიბებაზე, მისი არგუმენტირებისათვის. დგება იდეების არასრული ჩამონათვალი ან ჩამონათვალში მხოლოდ საკვანძო სიტყვები ფიქსირდება.

## მედიაცია

განვიხილოთ ის პროცესი, რომელსაც მედიაცია ჰქვია და გულისხმობს შუამავლობას მოლაპარაკებებში.

### რას ეფუძნება მედიაცია

- მედიაცია დამყარებულია ადამიანის ღირსების პატივისცემაზე; მედიატორებისათვის დამახასიათებელია პატივისცემაზე დაფუძნებული ქცევის მოდელი.
- მედიაციისთვის ღირებულია არჩევანის მოკვლევის ღია პროცესი.
- მედიაცია აღიარებს ადამიანის მოთხოვნილებას, გამოხატოს საკუთარი ემოციები. ადამიანები უკეთ ახერხებენ განსხვავებული თვალსაზრისის მოსმენასა და სხვისი ემოციების გაგებას მას მერე, რაც თავისი საკუთარი თვალსაზრისისა და ემოციების გამოხატვის საშუალება მიეცათ.
- მედიაცია ნებაყოფლობითია, ადამიანები მოდიან, სხდებიან მაგიდასთან. ისინი თანხმდებიან მუშაობის ნორმებზე; ისინი რჩებიან.
- მედიაცია ეხმარება მხარეებს იმის გაცნობიერებაში, რომ არც ერთ მათგანს არ გააჩნია საკმარისი ძალა, რათა მარტო გადაწყვიტოს დავა.

1999 წლის ოქტომბერ-დეკემბერში ჩატარებული ტრენინგებიდან, რომლებიც სკოლების დირექტორებსა და მასწავლებლებისთვის იყო განკუთვნილი (80-მდე მონაწილე), მედიაციის ალტერნატივების შესახებ შემდეგი ინფორმაცია გამოიკვეთა – სასამართლო, არაოფიციალური ავტორიტეტები, გამოცდილი, ჭკვიანი, დამსახურებული ადამიანები, რომლებსაც შეუძლიათ რჩევის მიცემა; ხვეისბერები, უხუცესები, განათლებული ადამიანები, რომლებიც საზოგადოების მიერ არიან აღიარებულები; დიპლომატები, რომლებიც ისტორიის მანძილზე შუამავლის როლს ასრულებდნენ საქართველოს პოლიტიკურ ცხოვრებაში; სოფლებსა თუ ქალაქებში მცხოვრები შუამავლები, ცნობილნი თავისი პატიოსნებითა და ობიექტურობით. ამ ტრენინგების მონაწილეებმა აღნიშნეს, რომ ამა თუ იმ კონფლიქტის გადაწყვეტა სწორედ ზემოხსენებულ ადამიანთა თუ

ინსტიტუტების გამოცდილებაზე, სამართლიანობაზე იყო დამყარებული და სწორედ მათ უნდა გადაეწყვიტათ, ვინ იყო მართალი და მტყუანი. აქედან გამომდინარე, ან ამ ადამიანებს უნდა გამოეტანათ განაჩენი და გაესამართლებინათ, დაესაჯათ ესა თუ ის მხარე, ან გაემართლებინათ და ან რჩევა მიეცათ მათთვის.

ყოველივე ეს შემდეგზე მეტყველებს – საქართველოში საზოგადოების დიდი ნაწილი ენდობოდა (და დღესაც ენდობა ზემოჩამოთვლილ ზოგიერთ ინსტიტუტს) უმრავლესობის მიერ აღიარებულ ავტორიტეტულ პიროვნებებს, ინსტიტუტებს და მათ აძლევდა გამართლება-გამტყუნებისა და რჩევის მიცემის უფლებას კონფლიქტის მოსაგვარებლად.

რამდენად მიზანშეწონილია კონფლიქტის მოგვარება ამ გზით, როდესაც არსებობს შუამავლობის ფორმა – მედიაცია, რაც გასამართლების, რჩევების მიცემისა და გამტყუნება-გამართლების გარეშე პროცესის წარმართვას ნიშნავს. ამ პროცესის შედეგი მშვიდობიანი მოლაპარაკება და ხელშეკრულებაა, რომლის მიღწევაში მხარეებს ეხმარებათ მედიატორი. სწორედ ეს გახლავთ მედიაცია.

მედიაცია კონფლიქტების მოგვარების საკმაოდ ცნობილი მიმართულებაა დასავლეთის რიგ ქვეყნებში. იგი ფართოდ გამოიყენება კონფლიქტების მოსაგვარებლად როგორც ოჯახებში, სკოლებში, საქმიან წრეებში, ისე – საზოგადოების სხვა ფენებში.

მედიაციის საშუალებით წარმართული მოლაპარაკება კი შემდეგნაირად ვითარდება – მოლაპარაკებისას მხარეები საუბრობენ თავიანთ საჭიროებებზე, ინტერესებზე და განიხილავენ პრობლემას, ეძებენ მისი მოგვარების, გადაჭრის გზებს.

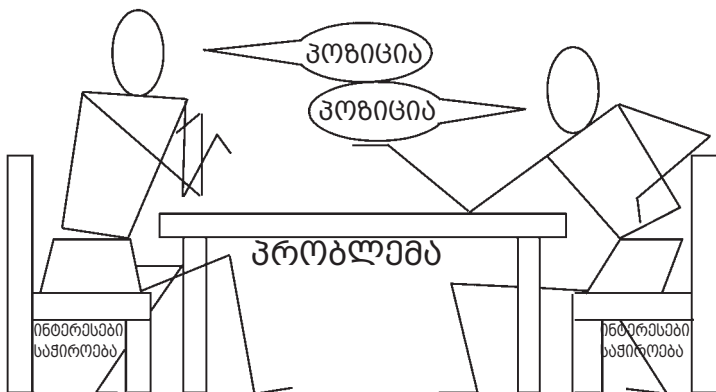
ამ შემთხვევაში, ჩვენ ვისაუბრებთ ა.შ.შ.-ში (Eastern Mennonite University) დანერგილი მედიაციის ტრადიციებზე, რომლებიც ნაწილობრივ ბალტიმორის მედიაციის ცენტრის გამოცდილებაზეა დაყრდნობილი.

ბალტიმორის მედიაციის ცენტრში დაგროვილი გამოცდილება შემდეგ ფილოსოფიას ეყრდნობა – კონფლიქტის მიმდინარეობისას მედიაციის საშუალებით დაპირისპირებულ მხარეებში შეიძლება გამოინახოს ის ჯანსაღი პოტენციალი და სურვილი, რომელიც ხელს შეუწყობს კონსტრუქციული დიალოგის დაწყებას და მედიატორის დახმარებით შეთანხმების მიღწევას.

ამ შედეგამდე მისვლა კი არც თუ ისე მნელია, რადგან საზოგადოების რომელი ფენაც უნდა იყოს კონფლიქტში ჩართული, მასში შეიძლება გამოინახოს ჯანსაღი ძალა და ქმედების უნარი, მიმართული დადებითი ცვლილებებისა და განვითარებისაკენ. საზოგადოების ყველა ფენაში შეიძლება მოიძებნოს ის ჯანსაღი ელემენტი, რომელიც კონფლიქტის მშვიდობიანი გზით მოგვარებას დაეხმარება მედიატორის შუამდგომლობით. სწორედ ეს არის მედიატორის როლი – დაპირისპირებული მხარეების მიყვანა მოლაპარაკების მაგიდასთან, მოლაპარაკების წარმართვა სპეციალური ტექნიკის გამოყენებით და მხარეების შეთანხმებამდე მიყვანა შემდეგი საწყისი აუცილებელი წესების დაცვით – კონფიდენციალურობით, მხარეების მიმართ ნეიტრალური პოზიციის გამოვლენით, გაუსამართლებლად და საკუთარი აზრის გამოუთქმელად, რჩევების მიცემის გარეშე.

ეს ყოველივე საკმაოდ ზოგადი აღწერაა იმ რთული პროცესისა, რომელსაც მედიაცია ჰქვია. იმისათვის, რომ თვალნათლივ წარმოვიდგინოთ, თუ რა განსხვავებაა ჩვეულებრივ მოლაპარაკებასა და მედიაციის ტექნიკით გამართულ მოლაპარაკებას შორის, განვიხილოთ ჩვეულებრივი მოლაპარაკების პროცესი, რომელიც ძალიან ხშირია ჩვენს რეალობაში და, შემდეგ, შევადაროთ იგი მედიაციის საშუალებით წარმართულ მოლაპარაკებას.

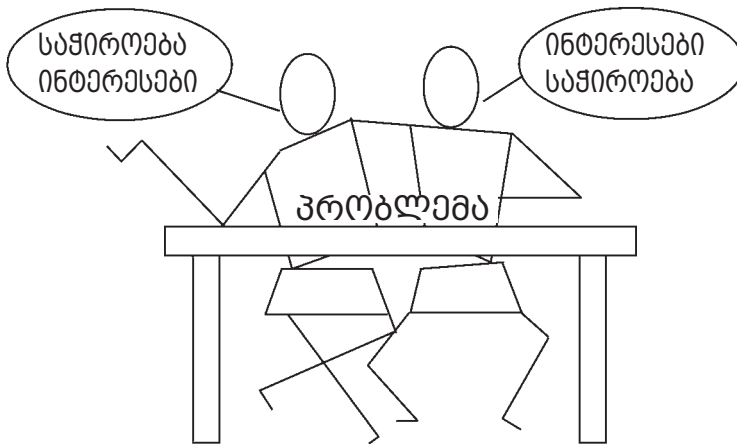
### ჩვეულებრივი მოლაპარაკების პროცესი





ჩვეულებრივი მოლაპარაკება შემდეგნაირად ვითარდება: მოლაპარაკებისას მხარეები აფიქსირებენ თავიანთ პოზიციებს, საუბრობენ მხოლოდ მათზე და ნაკლებად ეხებიან თავიანთ ინტერესებს, საჭიროებებს და იმ მთავარ პრობლემას, რომელიც მოითხოვს დაუყოვნებლივ გადაწყვეტას.

### მედიაციის საშუალებით წარმართული პროცესი



როგორც ვხედავთ, საკმაოდ დიდი განსხვავებაა ჩვეულებრივი გზით წარმართულ მოლაპარაკებასა და მედიაციის გამოყენებით გამართულ მოლაპარაკებას შორის. პირველ შემთხვევაში მხარეები მხოლოდ პოზიციების დაფიქსირებას ანდომებენ დროს და არ საუბრობენ თავიანთ საჭიროებებსა და ინტერესებზე, არ მუშაობენ პრობლემის გადაჭრაზე. ეს ყოველივე კი, ლოგიკურად, უშედეგო მოლაპარაკებით სრულდება, რადგან მხოლოდ პოზიციების დაფიქსირებით შეუძლებელია პრობლემის გადაწყვეტა.

მეორე შემთხვევაში, როდესაც საუბარია მედიაციის გამოყენებით მოლაპარაკების წარმართვაზე, ჩვენ ვხვდებით მოლაპარაკების იმ სახეობას, რომელიც მხარეებს აძლევს იმის საშუალებას, რომ ისაუბრონ თავიანთ საჭიროებებზე, ინტერესებზე და იმუშაონ პრობლემის მოგვარებაზე მედიატორის დახმარებით.

ამ შემთხვევაში ნათელია, რომ მხარეების შეთანხმებამდე მისვლა უფრო ადვილია და შესაძლებელი, რადგან ისინი არა მხოლოდ

პოზიციებს აფიქსირებენ, არამედ მუშაობენ პრობლემის მოგვარებაზე და ღიად საუბრობენ თავიანთ ინტერესებსა თუ საჭიროებებზე. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მედიაცია ის ტექნიკაა, რომლის გამოყენებისას კონფლიქტის მოგვარება მოლაპარაკების შედეგად სავსებით შესაძლებელია. ეს ის პროცესია, რომლის სწორად წარმართვისას ორი დაპირისპირებული მხარე იწყებს დიალოგს, გამოთქვამს თავის მოსაზრებებს, ეძებს გზებს პრობლემის გადასაჭრელად და, ბოლოს, კონფლიქტის მოგვარებაზე თავად მუშაობს. შორიდან ყველაფერი ისე გამოიყურება, რომ მხარეები თვითონ ეძებენ გამოსავალს შექმნილი სიტუაციიდან, მუშაობენ კონფლიქტის მოგვარებაზე. სინამდვილეში კი მედიატორი უძღვება ამ პროცესს და სწორედ მისი დამსახურებაა, თუ ყველაფერი ასე გამოიყურება შორიდან.

მედიაცია დაპირისპირებულ მხარეებს სთავაზობს, თავად გადაწყვიტონ თავიანთი კონფლიქტი იმის მაგივრად, რომ სხვა ინსტიტუტსა თუ პიროვნებას მისცენ მისი მოგვარების საშუალება, მათ ნაცვლად გადაწყვეტილების მიღების უფლება.

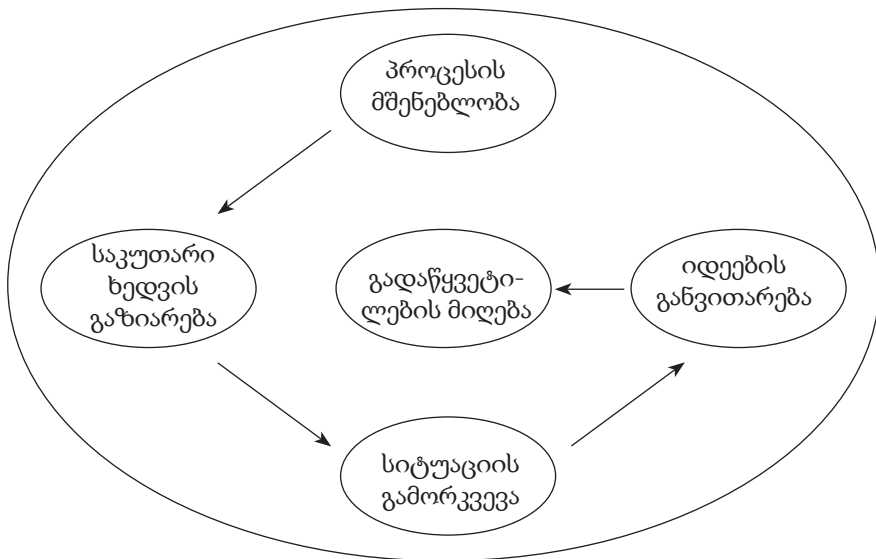
მედიაციის საშუალებით დაპირისპირებული მხარეები მიდიან მოლაპარაკების მაგიდასთან იმისათვის, რომ მოუსმინონ ერთმანეთს. ამასთანავე, ერთმანეთს გაუზიარონ ის იდეები, რომლებიც პრობლემის მოგვარებას დაეხმარება და, თუ მოისურვებენ, დადონ ხელშეკრულება, რომელიც დაწვრილებით აღწერს მათ მოთხოვნებსა და საჭიროებებს.

მედიატორი არ არის მოსამართლე, რომელიც გამოავლენს დამნაშავეს და – შემდეგ უფლებამოსილი, რომ გამოუტანოს განაჩენი. მედიატორმა მხარეები უნდა გაამხნევოს მოლაპარაკების პროცესში აქტიური მონაწილეობის მისაღებად და მათ გადასცეს პროცესის განვითარებისათვის ხელშემწყობი ძალაუფლება. მან უნდა აგრძნობინოს მხარეებს, რომ სწორედ ისინი არიან მთავარი მონაწილეები პრობლემის მოგვარებაში და მედიატორი კი დამხმარეა, რომელიც ხელს უწყობს ორივე მხარეს იმაში, რომ საუკეთესო გამოსავალი მოძებნონ. ეს გამოსავალი კი, საბოლოო ჯამში, ორივე მხარისათვის მისაღები და მომგებიანი უნდა იყოს.

მედიაციაში არ არსებობს წაგება-მოგება ან მართალ-მტყუანი. ეს ის პროცესია, რომელშიც ორივე მხარის საჭიროება და თვალ-

საზრისია გათვალისწინებული და, საბოლოო ჯამში, ორივე მხარე მოგებული რჩება მოლაპარაკებების შედეგად.

მედიაციის პროცესში ხუთი საფეხურია: პროცესის მშენებლობა, პერსპექტივების გაზიარება, სიტუაციის ნათელყოფა და მისი გამორკვევა, იდეების განვითარება და გადაწყვეტილების მიღება. ეს საფეხურები იმის მიხედვითაც შეიძლება განიხილებოდეს, თუ, კონკრეტულად რა არის მხარეების საჭიროება და თავად სიტუაცია როგორ განვითარებას მოითხოვს. ზოგადად კი ეს ყველაფერი ასე გამოიყურება:



განვიხილოთ თითოეული საფეხური ცალ-ცალკე.

1. პროცესის მშენებლობა: მედიატორი ორივე მხარეს უხსნის თავის (მედიატორის) როლს მოლაპარაკებების პროცესში და დაწვრილებით აცნობს პროცესის მიმდინარეობის წესებს. ამის შემდეგ იგი აღწევს ორივე მხარის მიერ პროცესის მსვლელობის წესების სრულ გაგებას, მიღებას. მედიატორი ჯგუფის მუშაობის ნორმებს ადგენს და იწყებს დღის წესრიგის შემუშავებას ორივე მხარესთან ერთად.

2. პერსპექტივების გაზიარება: ამ დროს მხარეები ყვებიან მომხდარი კონფლიქტის შესახებ, ანუ გადმოსცემენ თავიანთ ხედვას მომხდარ კონფლიქტზე – ხდება ინფორმაციის გადმოცემა, ვენ-

ტილაცია, ანუ – მხარეების დაცლა ემოციებისა და ფაქტებისაგან, რაც მათ მომხდარი კონფლიქტის შედეგად დაუგროვდათ.

მედიატორი ორივე მხარეს ეხმარება, რათა მათ აღიარონ ერთიმეორის სინამდვილე, სუბიექტური რეალობა, ხედვა, მომხდარი კონფლიქტისა. ამის შემდეგ, მედიატორის მხრიდან, ხდება ახალ ინფორმაციაზე ყურადღების გამახვილება. ხშირად, თითოეული მხარის მონაყოლში ახალი ინფორმაცია იკვეთება მომხდარი კონფლიქტის შესახებ, რაც ერთმანეთის მოსმენის შემდეგ იჩენს ხოლმე თავს. ამის შემდეგ იწყება დისკუსია, რომლის დროსაც ყურადღება მახვილდება ახალ ინფორმაციასა და მხარეების მიერ მოყოლილ ფაქტებზე, ანუ – მხარეების სუბიექტურ რეალობებზე, მათ მიერ აღწერილ კონფლიქტზე.

3. სიტუაციის ნათელყოფა, გამორკვევა: ამ დროს მედიატორი ცდილობს, მიღებულ ინფორმაციასა და საკითხებზე მუშაობას, საკითხების ნათელყოფასა და გამორკვევას, საერთო ინტერესების გამონახვას და მათ მნიშვნელობაზე ხაზგასმით საუბარს.

4. იდეების განვითარება: ამ დროს მედიატორი აფიქსირებს მხარეების მიერ გამოთქმულ აზრებს, მათ მიერ მიგნებულ გამოსავალს კონკრეტული სიტუაციიდან. იგი ხელს უწყობს მათი იდეების განვითარებას. იწყება გამოსავლის ძიება შექმნილი მდგომარეობიდან, რაზედაც ორივე მხარე მედიატორის დახმარებით მუშაობს.

5. ბოლო საფეხური გადაწყვეტილების მიღებაა, როდესაც ორივე მხარე იწყებს ფიქრს კონფლიქტის შედეგად შექმნილი პრობლემის გადაჭრაზე. მედიატორი აფიქსირებს პრობლემის მოგვარების სხვადასხვა ვარიანტს, რომლებიც მხარეების მიერ მოფიქრებული და დასახელებულია. მედიატორი მხარეებთან ერთად ეძებს ოპტიმალურ ვარიანტს ჩამოთვლილთაგან და მათთან ერთად ადგენს დაწვრილებით შეთანხმება – ხელშეკრულებას.

მედიატორის მუშაობა მოლაპარაკებისას შემდეგ ასპექტებზე უნდა იქნეს დამყარებული.

1. მედიატორმა უნდა შექმნას გარემო, რომელშიც მხარეები იგრძნობენ, რომ ისინი თავად არიან გადაწყვეტილების მიმღებნი, რომ ძალაუფლება მათ ხელშია და თავად უნდა გადაწყვიტონ, თუ რა გზებით შეიძლება მოგვარდეს მათი პრობლემა;

2. მედიატორი ეხმარება მხარეებს იმ ბარიერების დანგრევაში, რომლებიც მათ ხელს უშლის თავიანთ პრობლემაზე კონცენტრირებაში. ამის შემდეგ მხარეები უფრო ნათლად დაინახავენ და გაანალიზებენ საკუთარ პრობლემას, იფიქრებენ მის მოგვარებაზე.

3. მედიატორი ეხმარება მხარეებს, რომ მათ კარგად გაიგონ ერთმანეთის საჭიროებები, ინტერესები და პერსპექტივები. ეს კი მათ მისცემს საშუალებას, რომ ისაუბრონ პრობლემის საკუთარ ხედვაზე და, ასევე, მეორე მხარის ხედვასაც კარგად ჩასწვდნენ.

თუ მივადევნებთ თვალყურს მედიაციის ტექნიკით შემდგარ მოლაპარაკების პროცესს და ჩვეულებრივ მოლაპარაკებას, რომელიც ასე ხშირია ჩვენს ცხოვრებაში, ჩვენ აღმოვაჩენთ, რომ ის სტრატეგია, რომელიც მოლაპარაკებისა და პრობლემის გადაჭრისათვის სასარგებლოა, სრულად არის გამოყენებული მედიაციაში; ხოლო ის სტრატეგიები, რომლებიც მოლაპარაკების განვითარებისათვის დამლუპველია და პრობლემას არ ჭრის, ხელს უშლის შედეგის მიღებას, მეტ-ნაკლებად, იმ მოლაპარაკებებში გამოიყენება, რომლებიც მედიაციის ტექნიკის გარეშე მიმდინარეობს.

განვიხილოთ სქემა, რომელშიც მოლაპარაკების ორი პერსპექტივაა წარმოჩენილი:

1. პრობლემის გადაჭრისათვის სასარგებლო სტრატეგია, რომელიც მედიაციაში გამოიყენება;
2. პრობლემის გადაჭრისათვის წარუმატებელი სტრატეგია, რომელიც, ხშირად, დამახასიათებელია ჩვეულებრივი მოლაპარაკებისთვის.

1. პრობლემის გადაჭრისათვის სასარგებლო სტრატეგია:	2. პრობლემის გადაჭრისათვის წარუმატებელი სტრატეგია:
<b>კომუ ნიკა ცია:</b> 1. გახსნილობა, გულწრფელობა; გულჩათხრობილობა; 2. პირდაპირობა; 3. დამაჯერებლობა.	<b>კომუ ნიკა ცია:</b> 1. ჩაკეტილობა, 2. არაპირდაპირობა; 3. იძულება.
<b>განწყობები:</b> 1. ნდობა; 2. მომავალზე ორიენტირება; 3. ასერტიულობა (პოზიტიური სიმტკიცე).	<b>განწყობები:</b> 1. უნდობლობა და ეჭვი; 2. წარსულზე ორიენტირება; 3. აგრესიულობა, თავდაცვა.

<p><b>პროცესი:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. პრობლემის “შეტევა”;</li> <li>2. ინტერესებზე ფოკუსირება;</li> <li>3. საერთო ვერსიების გამომუშავება.</li> </ol>	<p><b>პროცესი:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ერთმანეთის შეტევა;</li> <li>2. პოზიციებზე ფოკუსირება;</li> <li>3. მხოლოდ საკუთარი პოზიციების გამომსახველი ვერსიების გამომუშავება.</li> </ol>
<p><b>შედეგი:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. მოგება-მოგება;</li> <li>2. საჭიროებების დაკმაყოფილება;</li> <li>3. ურთიერთობა.</li> </ol>	<p><b>შედეგი:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. წაგება-მოგება;</li> <li>2. კომპრომისი პოზიციებს შორის;</li> <li>3. გაუცხოება.</li> </ol>

ამ სქემიდან ჩანს, რომ მედიაციაში გამოყენებული სტრატეგიები წარმატებული მოლაპარაკების მეტ ალბათობას იძლევა, ვიდრე – ის სტრატეგიები, რომლებიც ნაკლებად ორიენტირებულია შედეგზე.

მედიატორის დახმარებით წარმართული პროცესი საშუალებას იძლევა: ა) მხარეებმა მხოლოდ საკუთარი პოზიციების დაფიქსირებით არ წარმართონ მოლაპარაკება; ბ) მხარეებმა საერთო პრობლემის გადაწყვეტაზე ერთმანეთის ინტერესებისა და საჭიროებების გათვალისწინებით იმუშაონ; გ) მხარეები თავად მივიდნენ შეთანხმებამდე.

ამ პროცესის შედეგი მოგება-მოგებაა, ე.ი. ორივე მხარე მოგებული რჩება. მედიაციის გზით წარმართული მოლაპარაკების პროცესისას გათვალისწინებულია თითოეული მხარის საჭიროება, ინტერესი. თავად პრობლემა ორივე მხარის მიერ ერთობლივად გადაწყვეტილი და არა მესამე მხარის მიერ, რომელმაც, შეიძლება, ვერ გაითვალისწინოს მხარეთათვის მნიშვნელოვანი დეტალები, რაც კონფლიქტის ესკალაციის მიზეზი შეიძლება გახდეს მომავალში. მხარეებს საშუალება ეძლევათ, თითოეული დეტალიც კი შეათანხმონ ერთმანეთთან და, მედიატორის, საშუალებით საბოლოო ხელშეკრულებაზე იმუშაონ.

ძირითადი დამახასიათებელი ნიშნები, რომლებიც მედიაციის პროცესისას უნდა იქნას შენარჩუნებული, შემდეგში მდგომარეობს: მედიატორი აბსოლუტურად ნეიტრალური უნდა იყოს მხარეების მიმართ. მან არასოდეს უნდა მისცეს თავს უფლება, რომ გაამართლოს ან გაამტყუნოს ერთი ან მეორე მხარე, გაასამართლოს ისინი. მედიატორს არა აქვს უფლება, მხარეებს რჩევა მისცეს და, ამით,

საკუთარი აზრი დააფიქსიროს, თუნდაც მიიჩნევდეს, რომ იცის გამოსავალი კონკრეტული სიტუაციიდან. მედიატორის ძირითადი დანიშნულებაა, ხელი შეუწყოს ორ დაპირისპირებულ მხარეს მოლაპარაკებაში და თავად მათ მოაძებნინოს გამოსავალი კონკრეტული სიტუაციიდან, ამუშაოს პრობლემის გადაჭრასა და, შემდეგ, ხელშეკრულების დადებაზე. ამასთანავე, მედიატორმა განსაკუთრებული გარემო უნდა შექმნას ნდობის მისაღწევად. ამ პროცესში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოთხოვნაა კონფიდენციალურობა – მედიატორმა არ უნდა გაახმაუროს მხარეებს შორის მომხდარი კონფლიქტი და, საერთოდ, მედიაციის პროცესის მსვლელობის ამბავი.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მედიაცია, დღესდღეობით, ყველაზე ნეიტრალური ფორმაა კონფლიქტის მშვიდობიანი გზით მოგვარებისა. მედიაციის შესწავლა და დანერგვა საშუალებას იძლევა, რომ ჩვენს ცხოვრებაში მომხდარი კონფლიქტები წარმატებული მოლაპარაკებებით მოვაგვაროთ. ამასთანავე, აღსანიშნავია, რომ მედიაცია პოლიციის, სასამართლოს, არაოფიციალური მრჩეველების-მომრიგებლების ალტერნატივაა.

ეს ალტერნატივა კი მართლაც ბრწყინვალე საშუალებაა, რომ კონფლიქტი გასამართლების, გამტყუნება-გამართლებისა და რჩევების მიცემის გარეშე მოვაგვაროთ.

მაშასადამე, მედიატორი არ არის მოსამართლე, რომელიც გამოავლენს დამნაშავეს. არც უფლებამოსილია, ვისმეს განაჩენი გამოუტანოს. მედიატორმა მხარეები უნდა გაამხნევოს მოლაპარაკების პროცესში აქტიური მონაწილეობისთვის, დაანახვოს, რომ სწორედ მხარეები არიან მთავარი მონაწილენი პრობლემის მოგვარებაში, ხოლო თავად მედიატორი კი მხოლოდ დამხმარეა და ეხმარება მათ საუკეთესო გამოსავლის მოძებნაში. გამოსავალი კი ორივე მხარისათვის მომგებიანი და მისაღები უნდა იყოს.

მედიატორის დახმარებით გამართულ მოლაპარაკების შედეგად კონფლიქტის ორივე მხარე მოგებული უნდა გამოვიდეს.

მნიშვნელოვანია, გვახსოვდეს:

- მედიაცია დამყარებულია ადამიანის ღირსების პატივისცემაზე; მედიატორებისათვის დამახასიათებელია პატივისცემაზე დაფუძნებული ქცევის მოდელი.

- მედიაციისთვის ღირებულია არჩევანის მოკვლევის ღია პროცესი.
- მედიაცია აღიარებს ადამიანის მოთხოვნილებას, გამოხატოს საკუთარი ემოციები. ადამიანები უკეთ ახერხებენ განსხვავებული თვალსაზრისის მოსმენასა და სხვისი ემოციების გაგებას მას მერე, რაც თავისი საკუთარი თვალსაზრისისა და ემოციების გამოხატვის საშუალება მიეცათ.
- მედიაცია ნებაყოფლობითა, ადამიანები მოდიან, სხდებიან მაგიდასთან. ისინი თანხმდებიან მუშაობის ნორმებზე; ისინი რჩებიან.
- მედიაცია ეხმარება მხარეებს, იმის გაცნობიერებაში, რომ არც ერთ მათგანს არ გააჩნია საკმარისი ძალა, რათა მარტო გადაწყვიტოს დავა.

### **მედიაციის ზოგიერთი ძირეული პრინციპი**

მედიაცია პროცესია და არა მოვლენა.

#### **მოსმენა**

მოსმენა გასაღებია, რათა აღმოაჩინო სხვისი თვალსაზრისი, გაიგო, ითანამშრომლო და გადაწყვიტო პრობლემები.

#### **გადაწყვეტილებები**

გადაწყვეტილებები იქმნება თავად კლიენტების/მხარეების/მოკამათეების მიერ. მედიატორები გადაწყვეტილებებს არ ქმნიან.

#### **მედიატორები**

მედიატორები პროცესის გარეთ ტოვებენ თავის საკუთარ შეხედულებებს, გადაწყვეტილებებსა და ამბებს. ისინი უფრო წარმართავენ პროცესს, ვიდრე აკონტროლებენ ადამიანებს.

#### **კონსენსუსი**

მე შევძლებ ამ გადაწყვეტილებით ცხოვრებას.

მე მას მხარს დავუჭერ.

მე არ მოვახდენ მის ბლოკირებას.



იყავით მიუკერძოებელი;	ნუ მოყვებით საკუთარ ისტორიებს, პრობლემებს;
წარმოიდგინეთ თქვენი თავი სხვის ადგილას;	აჩვენეთ, რომ გესმით არავერბალური;
აქტიური მოსმენა;	შეაჯამეთ გრძნობები და ფაქტები
მიაქციეთ ყურადღება: სხეულის ენა; თვალის კონტაქტი;	დასვით შეკითხვები, რათა უკეთ გაერკვეთ;
ყურადღება მიაქციეთ მოსაუბრეს;	ნუ მისცემთ რჩევებს, ნუ შესთავაზებთ გადაწყვეტილებას;

## მედიაციის პროცესის საფეხურები

### საფეხური 1 შესავალი

- მისალმება, ხელის ჩამორთმევა;
- კონფიდენციალობა;
- შესვენებები;
- გადაწყვეტილებებს ადამიანები ქმნიან;
- წერილობითი შეთანხმება.

### საფეხური 2 ამბის თხრობა

- მოუსმინეთ ერთს;
- მოუსმინეთ მეორეს;
- კიდევ რაიმე?
- შეაჯამეთ მთელი ამბავი;
- ახალი ინფორმაციაა?
- საერთო.

### საფეხური 3 გადაწყვეტილებების ძიება

- დაასახელეთ საკითხი;
- გონებრივი იერიში გადაწყვეტილებებზე;
- რას შეიძლება, რომ დაეთანხმოდ.

### საფეხური 4 შეთანხმებები

- ხელახლა განსაზღვრეთ გადაწყვეტილებები;
- 4WT (ვინ, რა, როდის, სად, როგორ);
- რეალობა. ეს შესაძლებელია?
- რა მოხდება, თუ...?

- ბალანსი;
- დაწერეთ შეთანხმება.

**არჩევანი – კოკუსი: ხომ არ შეგვეწყვიტა ცოტა ხნით...**

- კონფიდენციალური;
- დამატებითი ამბის თხრობა;
- გადაწყვეტილებები;
- შეაჯამეთ, როდესაც დაბრუნდებით.

**საფეხური 1 – შესავალი და მუშაობის ნორმები: საუბრისათვის უსაფრთხო გარემოს შექმნა**

1. “გამარჯობა, მე ვარ...” (ხელის ჩამორთმევა)

2. “დიდი მადლობა, რომ მედიაციის პროცესი აირჩიეთ.

ხომ არ ისურვებდით, რომ დაგვეწყო საუბარი?”

3. “ყველაფერი, რასაც იტყვით კონფიდენციალურია...

თითოეულ თქვენგანს ექნება ლაპარაკის საშუალება...

შემდეგ ჩვენ დაგეხმარებით გადასაწყვეტი საკითხების განსაზღვრაში...

გადაწყვეტილებები თქვენ თვითონ უნდა შეიმუშაოთ...

ჩვენ აქ იმისთვის არ ვართ, რომ ვინმე ან რაიმე განვსაჯოთ...

ჩვენ არ ვწყვეტთ იმას, თუ როგორი უნდა იყოს თქვენი გადაწყვეტილება...

შესაძლოა, ჩვენ მოვინდომოთ შესვენების მოწყობა, რათა ცალ-ცალკე შეგხვდეთ და გაგესაუბროთ, ან მოვითათბიროთ ერთმანეთთან შეხვედრის ბოლოს, იმ შემთხვევაში, თუ თქვენ დაგაკმაყოფილებთ თქვენს მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები, შეიქმნება წერილობითი ხელშეკრულება, რომელსაც ხელს მოაწერთ.”

4. “არსებობს რამოდენიმე ძირითადი წესი, რომელზეც პროცესის დაწყებამდე უნდა შევთანხმდეთ:

- არ შეაწყვეტინოთ
- ნუ მიაწებებთ იარლიყებს და ნუ დაამცირებთ
- მთელი სერიოზულობით იმუშავეთ პრობლემის გადაწყვეტაზე
- იყავით პატიოსანი”.

მედიატორი მიუკერძოებელი მსმენელია, რომელიც მედიაციის პროცესს უძღვება.

## საფეხური 2 – ამბის თხრობა: მოსმენა შეწყვეტის გარეშე

5. “თუ შეიძლება, გვითხარით რა მოხდა...” (მიმართეთ ერთ პიროვნებას).
6. მიეცით თავისი ამბის მოყოლის საშუალება. აქტიურად მოუსმინეთ.
7. “როგორ იგრძენით თავი, როცა...?”
8. “ასე რომ...” გრძნობებისა და ფაქტების პერიფრაზი.
9. დაუსვით შეკითხვა მეორე პიროვნებას: “თუ შეიძლება, მოგვიყვით რა მოხდა...”.
10. მიეცით თავისი ამბის მოყოლის საშუალება. აქტიურად მოუსმინეთ.
11. “როგორ გრძნობდით თავს ამის გამო?”
12. “მაშ,...“ გრძნობებისა და ფაქტების პერიფრაზი.
13. შეეკითხეთ თვითოეულ პიროვნებას: „ხომ არ არის კიდევ რაიმე, რისი თქმაც გასურთ?“ პერიფრაზი.
14. შეაჯამეთ ამბავი მთლიანად. (გრძნობები და ფაქტები).
15. “----- მოსენისას ხომ არ იყო თქვენთვის რაიმე ახალი ინფორმაცია?“ (კითხვა დაუსვით თვითოეულს).
16. მოინიშნეთ საერთო. ისაუბრეთ იმაზე, რაც საერთოა.

**კოკუსი: შეხვედრები თვითოეულ ადამიანთან განცალკევებულად** (მედიატორები ერთად რჩებიან).

“ნება მოგვეცით, გამოვაცხადოთ შესვენება, რათა თვითოეულს განცალკევებულად შეგხვდეთ...”

“ეს შეხვედრა კონფიდენციალურია...”

“ხომ არ გასურთ, რომ რაიმე ახლა თქვათ, როდესაც ..... აქ არ არის?”

“ხომ არ ისურვებდით, რომ ამაზე ვისაუბროთ, როდესაც დავბრუნდებით (ერთად დავსხდებით)?”

“რეალურად რა გასურთ, რომ დღეს აქ მოხდეს? შეეკითხეთ გადაწყვეტილებების თაობაზე”.

“ხომ არ არის რაიმე, იქიდან რაც თქვენ თქვით რისი გამოტანაც არ გინდათ, როდესაც დავბრუნდებით”.

როდესაც ყველა ბრუნდება და ერთად სხდებიან, ხდება კოკუსის შეჯამება.

- სთხოვეთ მონაწილეებს თქვან, თუ რაზე ისაუბრეს - ან -
- მედიატორები ახდენენ საუბრის შეჯამებას.

### საფეხური 3 – გადაწყვეტილებების ძიება: საკითხების დასახელება, ალტერნეტივების შექმნა

17. განსაზღვრეთ გადასაწყვეტი საკითხები

- “რა გსურთ, რომ დღეს აქ გადაწყდეს...”
- სთხოვეთ მონაწილეებს, რომ განსაზღვრონ გადასაწყვეტი საკითხები.
- მას მერე, რაც მონაწილეებმა დაასახელეს საკითხები და მედიატორებმა – მოისმინეს, მათ შეუძლიათ დაეხმარონ მონაწილეებს საკითხების დასახელებაში.

საკითხები:

- ✓ ჭორები
- ✓ დამოკიდებულება
- ✓ წვეულებაზე დაპატიჟება

18. “იქნებ, დავფიქრდეთ გადაწყვეტის გზებზე...”

თითოეული პიროვნება რიგ-რიგობით გამოთქვამს მოსაზრებებს ყველა იდების გათვალისწინება ხდება, რაც არ უნდა წარმოუდგენლად მიგვაჩნდეს.

ჩამოწერეთ ეს იდეები ქაღალდზე, დაფაზე, პლაკატზე.

მედიატორები თავის ვარიანტებს არ სთავაზობენ.

#### ჭორები

- ✓ “ყურადღებას არ მივაქცევ, თუ რაიმეს გავიგებ”.
- ✓ “თუ რაიმეს გავიგებ, წავალ და ვიკითხავ ამის შესახებ”.
- ✓ “მოვალ და პირდაპირ შენ გეტყვი, თუ რაიმეს თქმა მომინდება”.
- ✓ “შენს შესახებ არ ვილაპარაკებ”.

19. “რომელ გადაწყვეტილებებს შეგიძლიათ, რომ დაეთანხმოთ?”  
თითოეულს პირადად შეეკითხეთ

ან

20. “შეგიძლიათ თუ არა, რომ დაფიქრდეთ გადაწყვეტილებაზე... საკითხისთვის?” (შეეკითხეთ ერთ პიროვნებას)

“რას ფიქრობთ ამგვარ გადაწყვეტილებაზე?” (ჰკითხეთ მეორე პიროვნებას)

ან

21. “როგორ ფიქრობთ, როგორი უნდა იყოს ამ საკითხის გადაწყვეტა?” (ჰკითხეთ თითოეულს).

22. “თქვენ რა გსურთ?” (ჰკითხეთ თითოეულს).

“გადაწყვეტით ერთად”

#### საფეხური 4 – შეთანხმება: მხარეების კმაყოფილება, გადაწყვეტილება ყველას მოსწონს

23. ხელახლა ჩამოაყალიბეთ საბოლოო გადაწყვეტილება(ები)

24. “როგორ ფიქრობთ, ეს გადაწყვეტილება იმუშავებს?

რეალისტურია/შესაძლებელია?”

25. 4WH ვინ? რა? როდის? სად? როგორ?

კარგი გადაწყვეტილებაა?

ორივე ნამდვილად კმაყოფილები ხართ?

იმუშავებს ეს გადაწყვეტილება?

26. “რას გაკეთებდით იმისათვის, რომ ეს პრობლემა აღარ წამოიჭრას?”

27. “როგორ მიგაჩნიათ, პრობლემა გადაწყდა?”

28. მიეცით შეთანხმებას წერილობითი სახე

29. ხელი მოაწერეთ საბოლოო შეთანხმებას

30. “თუ შეიძლება შეატყობინეთ თქვენს მეგობრებს, რომ თქვენ გადაწყვეტით ეს პრობლემა და, რომ მათ აღარ უნდა გააგრძელონ მითქმა-მოთქმა იმ პრობლემასთან დაკავშირებით, რომელიც თქვენ ერთობლივად უკვე გადაწყვეტით.”

31. “გილოცავთ”.

#### დაიცავით ბალანსი:

შეთანხმდით თუ არა სათითაოდ რაიმე ქმედებაზე?

ყველაფერს ერთი პიროვნება ხომ არ აკეთებს, ან იქნებ სხვაზე მნიშვნელოვნად ბევრს?

#### რეალურობის გადამოწმება:

გადაწყვეტილებები ნამდვილად შესაძლებელია?

32. “მოდით, ყველამ ჩამოვართვათ ერთმანეთს ხელი”.

მედიატორებო, მხარეებმა ერთმანეთს გაუგეს?

მოლაპარაკებებისა და კონფლიქტის მოგვარების ნეიტრალური ტექნიკა – მედიაცია, მშვიდობის მშენებლობის პროცესის განუყოფელი ნაწილია.

თუ ვსაუბრობთ კონფლიქტების მშვიდობიანი გზით მოგვარებაზე, ხაზი უნდა გაესვას მედიაციის როლს, როგორც მოლაპარაკებების ყველაზე ეფექტიან ტექნიკას. მედიაციის გამოყენება ისევე მნიშვნელოვანია მშვიდობის მშენებლობისათვის, როგორც სხვა მრავალი მიმართულება, რომელთაც, ნაწილობრივ, ზემოთ შევხებით. სწორედ ყველა კომპონენტის ერთად გათვალისწინებაა აუცილებელი იმ მთლიანი პროცესის განვითარებისათვის, რომელსაც ომის შემდგომ ქვეყანაში მშვიდობის მშენებლობა ჰქვია.

## მშვიდობის მშენებლობა

### მშვიდობის დამკვიდრება გახლეჩილ საზოგადოებაში

მშვიდობის მშენებლობის საფუძვლები – კონფლიქტის მოგვარების შესაძლებლობები გახლეჩილ საზოგადოებაში.

არ არსებობს მშვიდობა შერიგების გარეშე, არ არსებობს შერიგება დიალოგის გარეშე, დიალოგი კი ერთიმეორის აზრის აღიარებაა.

მშვიდობის მშენებლობა თეორიულად და პრაქტიკულადაც ძალიან რთული პროცესია და ამავე დროს, საოცრად მტკივნეული. მეცნიერების ეს დარგი ეყრდნობა კონფლიქტის მოგვარების იმ ძირითად პრინციპს, რომლის მიხედვით ორი დაპირისპირებული ადამიანი, ჯგუფი თუ ერი, ერთმანეთს უნდა შეურიგდეს, რათა მოხდეს მომავალი შესაძლო კონფლიქტებისა და ომების თავიდან აცილება, რათა წარსულის შეცდომები აღარ განმეორდეს; არავის სიცოცხლე არ შეეწიროს ომს, რომელიც წარუმატებელი მოლაპარაკებების შედეგია. ერთი მხრივ, ომები ჩვენი თაობების სინამდვილეა, მეორე მხრივ, ვიცით, რომ წარმატებული მოლაპარაკება შესაძლებელია – ამას მშვიდობის მშენებლობის მეცნიერების წამყვანი სპეციალისტები როგორც თეორიულად, ასევე პრაქტიკულად გვიმტკიცებენ.

გავაცნობიეროთ ის, რომ შეიძლება კონფლიქტის აცილება და მოგვარება მშვიდობიანი გზით, ანუ შესაძლებელია მშვიდობის მშენებლობა იმის მიუხედავად, რომ თავად ეს პროცესი რთულია. ყველა ერთად უნდა ვეცადოთ, რომ იგი განვახორციელოთ ცხოვრებაში, რადგან ყველაზე რთული და მტკივნეული პროცესის გადატანაც კი, ალბათ, სიმძიმით ვერაფრით შეედრება ერთი ადამიანის სიცოცხლის დაკარგვას – თითოეული ადამიანის სიცოცხლე ხომ ფასდაუდებელია. უნდა შევძლოთ ტკივილის გათავისება და იმ პროცესში ჩაბმა, რასაც მშვიდობის მშენებლობა ჰქვია. ამ გზით მივალწევთ იმას, რომ უსისხლოდ, ომისა და კონფლიქტის, ძალადობის გარეშე, მოლაპარაკებების გზით საჭირობოროტო საკითხებს გადავწყვეტთ.

მშვიდობის მშენებლობის მეცნიერება მრავალ ქვეყანაში მომხდარი ომისა და კონფლიქტის შესწავლის საფუძველზე შეიქმ-

ნა მე-20 საუკუნეში. ეს მეცნიერება გვთავაზობს კონფლიქტის მოგვარებას იმ ზოგადი მახასიათებელი ნიშნების გათვალისწინებით, რომელნიც აღმოჩენილ იქნა ამა თუ იმ ქვეყანაში მომხდარი კონფლიქტის შესწავლის, ანალიზისას, რაც კულტუროლოგიური სხვაობების გათვალისწინებით მოხდა. მშვიდობის მშენებლობის მეცნიერება გვთავაზობს, რომ სხვადასხვა ქვეყანაში მომხდარი კონფლიქტების საფუძველზე გაკეთებული ანალიზი გამოვიყენოთ კონკრეტული კონფლიქტის უკეთ გასაგებად, გასაანალიზებლად და მასში მონაწილე ხალხის როლის დასადგენად. ეს ყველაფერი კი აუცილებელია იმისთვის, რომ უკეთ შევძლოთ კონკრეტული კონფლიქტის მოგვარება.

გასათვალისწინებელია, რომ მსოფლიოში მომხდარ ომებსა თუ კონფლიქტებში, მათში მონაწილე ხალხსა და მათ ლიდერებში არის საერთო მახასიათებელი ნიშნები, რომელთა გაცნობა დაგვეხმარება საკუთარი კონფლიქტის უკეთ გაგებასა და მის წარმატებით მოგვარებაში.

მოდით, ჩვენც გამოვიყენოთ მშვიდობის მშენებლობა ჩვენს ქვეყანაში მომხდარი კონფლიქტების მოსაგვარებლად და მშვიდობის მშენებლობის პროცესის დასაწყებად, გასავითარებლად.

რა არის მშვიდობის მშენებლობა? რას გულისხმობს ან რას მოიცავს ეს დარგი, რომელიც დასავლეთის ქვეყნებში ასეა განვითარებული? როგორ ვითარდება იგი იმ ქვეყნებში, რომლებშიც კონფლიქტები და ომები იყო და დღესაც მიმდინარეობს? რომელ ფენებს მოიცავს იგი და ბოლოს, ალბათ, მთავარი კითხვაც ისმის – ვისი ვალდებულებაა ამ დარგის განვითარება – კონფლიქტის, ომის თავიდან ასაცილებლად და მათ მოსაგვარებლად?

დაახლოებითი პასუხები ზემოჩამოთვლილ ყველა კითხვაზე შეიძლება მოიძებნოს. ბოლო კითხვას საქართველოში 2000 წელს ჩატარებულ ტრენინგებში მონაწილეთა უმრავლესობამ (დაახლოებით 180-მდე მონაწილე) შემდეგი პასუხი გასცა – რა თქმა უნდა, მთავრობას აკისრია მშვიდობის მშენებლობის განვითარება და კონფლიქტის აცილება-მოგვარება. ეს პასუხი, ერთი მხრივ, უდაოდ სწორია, მაგრამ ამასთან, ძალიან ცალმხრივიც. ეს ყველაფერი კარგად ასახავს ჩვენი საზოგადოების დღევანდელ დამოკიდებულებას მოქალაქეობრივი ვალდებულებისა და მოვალეობისადმი – განა



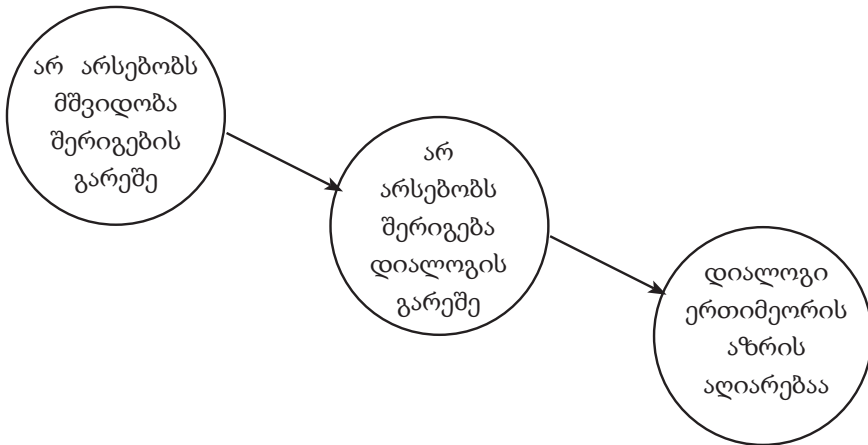
მთელი სახელმწიფო მხოლოდ მთავრობაა? განა სახელმწიფოში მცხოვრები ის რამოდენიმე მილიონი ადამიანი უუფლებოა? ნუთუ ხალხს არ შესწევს იმის ძალა და უნარი, რომ აქტიურად ჩაებას საზოგადოებრივ ცხოვრებაში და მთავრობას ის განახორციელებინოს, რაც მათ ინტერესებშია? მაშინ რაღას ნიშნავს სამოქალაქო საზოგადოება, თუ არა თითოეული ადამიანის პასუხისმგებლობასა და აქტიურ მონაწილეობას საზოგადოებრივ ცხოვრებაში, კონფლიქტების მოგვარებასა და მათ აცილებაში, რათა მშვიდობა დამყარდეს და დაიწყოს ქვეყნის სვლა უკეთესი მომავლისაკენ?

მშვიდობის მშენებლობა გულისხმობს საზოგადოების ყველა ფენის აქტიურ ჩართვას ამ პროცესში.

მშვიდობის მშენებლობა ფართოდაა დანერგილი დასავლეთის რიგ ქვეყნებში. იგი არა მარტო თეორიულად არის ჩამოყალიბებული, არამედ წამყვანი სპეციალისტების მიერ პრაქტიკაში რეალიზებული. ეს დარგი სხვადასხვა მიმართულებებს მოიცავს: მშვიდობის მშენებლობის საფუძვლები, კონფლიქტების აცილებამოგვარება, შერიგების ფილოსოფია, მედიაცია, ადამიანის უფლებები და თანასწორობა, ძალადობის ალტერნატივები, სამოქალაქო საზოგადოების როლი, განათლება მშვიდობის მშენებლობისთვის, მშვიდობის მშენებლობის კულტურა, გენდერული ბალანსის მნიშვნელობა, უსფრთხოებისა და განიარაღების საკითხები, რელიგიებისა და ეთნიკურობის როლის შესწავლა კონფლიქტში და სხვა. აქედან გამომდინარე, საჭიროა ამ მიმართულებების ერთიანი ამუშავება იმისათვის, რათა დაიწყოს მშვიდობის მშენებლობის პროცესი მთელ ქვეყანაში.

მშვიდობის მშენებლობის არსს კარგად ასახავს შემდეგი იდეა: არ არსებობს მშვიდობა შერიგების გარეშე, არ არსებობს შერიგება დიალოგის გარეშე; დიალოგი კი ერთიმეორის აზრის აღიარებაა.

იმისათვის, რათა მივაღწიოთ დიალოგს, მოლაპარაკებების გამართვას დაპირისპირებულ მხარეთა შორის, საჭიროა, რომ სქემაზე გამოსახული საფეხურები გავიაროთ.



არ არსებობს მშვიდობა შერიგების გარეშე. რა იგულისხმება ამაში?

როდესაც საუბარია ქვეყანაში კონფლიქტის, ომის შემდეგ მშვიდობის მშენებლობაზე, მშვიდობის დამყარებაზე, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ დაპირისპირებულ მხარეებს შორის შერიგების პროცესის დაწყების გარეშე მყარი მშვიდობის მიღწევა შეუძლებელია. განა შეიძლება, რომ ორმა ადამიანმა, ჯგუფმა, ერმა კონფლიქტის შემდეგაც ისევ მშვიდობიანი ცხოვრება გააგრძელოს მხოლოდ იმიტომ, რომ ასე იქნა გადაწყვეტილი უმაღლეს დონეზე ხელმოწერილ სამშვიდობო ხელშეკრულებებში? ერთი მხრივ, ეს თავის მოტყუებაა, ამავე დროს, კარგი საფუძველიც გახლავთ იმისთვის, რომ იგივე ადამიანებს, ჯგუფებსა თუ ერებს შორის კონფლიქტი განახლდეს.

ვინ არის პასუხისმგებელი სამშვიდობო ხელშეკრულებების პირობების რეალურ ცხოვრებაში განხორციელებაზე? ამ შემთხვევაში რა არის საჭირო მყარი მშვიდობის მოსაპოვებლად? განა ორი მხარის წარმომადგენელთა მიერ ხელმოწერილი სამშვიდობო ხელშეკრულება საკმარისია მშვიდობის დასამყარებლად? ისე ხომ არ გამოდის, რომ ლიდერებმა დაიწყეს ომი და თვითონვე ამყარებენ მშვიდობას?

მაშინ, სადაა ამ პროცესში ხალხის აზრის გათვალისწინება? რას ვიტყვით იმ ადამიანებზე, რომლებიც ომში დაზარალდნენ – შეძლებენ კი ისინი მშვიდობიანი ცხოვრების დაწყებას დაპი-

რისპირებულ მხარესთან სამშვიდობო ხელშეკრულებების დადების შემდეგ? ამით იმის თქმა გვსურს, რომ დაპირისპირებულ მხარეებს შორის შერიგების პროცესის გარეშე შეუძლებელია კონფლიქტის განმეორებისა და ომის დაწყების თავიდან აცილება. სწორედ ამას გულისხმობს ზემოხსენებული ფრაზაც – არ არსებობს მშვიდობა შერიგების გარეშე. შერიგება კი სწორედ დაპირისპირებულ მხარეებს შორის უნდა მოხდეს, ანუ გახლეჩილი საზოგადოებების ყველა ფენას შორის.

გადავიდეთ შემდეგ ნაწილზე – არ არსებობს შერიგება დიალოგის გარეშე. რა იგულისხმება ამაში?

შერიგების პროცესი დიალოგით უნდა იქნეს მიღწეული. დიალოგი ის ერთადერთი გზაა, რომელიც დაპირისპირებულ მხარეებს საშუალებას მისცემს, მოუსმინონ და გაუგონ ერთმანეთს, წარმართონ საუბარი და მხოლოდ ამის შემდეგ უსისხლოდ, ომის დაწყების, სიცოცხლის მსხვერპლად გაღებისა და დანაკარგების გარეშე მივიდნენ შეთანხმებამდე.

რა იგულისხმება დიალოგში? როგორ უნდა წარმართოს იგი? სწორედ ეს არის ფორმულის ბოლო ნაწილიც – დიალოგი ერთიმეორის აზრის აღიარებაა. შეიძლება გაჩნდეს კითხვა: აღიარება თანხმობად ან თანხმობისკენ გადადგმულ ნაბიჯად ხომ არ იქნება აღქმული? რა თქმა უნდა, არა, რადგან ერთიმეორის აზრის აღიარებით მხარეები ერთმანეთის ხედვას, რეალობას აღიარებენ, ანუ იმას, თუ როგორ დაინახა თითოეულმა მხარემ მომხდარი კონფლიქტი და როგორი იყო მაშინ, კონფლიქტის მიმდინარეობისას, თითოეული მხარის რეალობა.

ერთიმეორის რეალობების აღიარება საშუალებას იძლევა, რომ დიალოგისაკენ პირველი ნაბიჯი გადაიდგას. აქ, ალბათ, შემდეგი კითხვა ისმის – რა იგულისხმება ერთიმეორის რეალობაში და რაში გვჭირდება მისი აღიარება?

ერთიმეორის რეალობაში შემდეგია ნაგულისხმები: კონფლიქტის გარჩევისას, ბუნებრივია, რომ მომხდარის შესახებ ვისმენტორ ან მეტ აბსოლუტურად სხვადასხვა ვერსიას, რომლებსაც მხარეები წარმოადგენენ ხოლმე. აქედან გამომდინარე, ჩვენ რამდენიმე სხვადასხვა ხედვას, რეალობას ვაწყდებით. თუ გვინდა ამ კონფლიქტის მოგვარება, მაშინ თავიდანვე უნდა ვიცოდეთ, რომ

მხარეების მიერ წარმოდგენილი მოვლენები რადიკალურად განსხვავდება ერთმანეთისაგან. იმისათვის, რომ მათ შეძლონ დიალოგის გამართვა, პირველ რიგში, აუცილებელია, რომ ერთმა მხარემ მიიღოს მეორე მხარის ხედვა ისეთად, როგორც ის არის – ანუ აღიაროს, რომ მეორე მხარემ სწორედ ისე დაინახა მომხდარი კონფლიქტი, როგორც იგი წარმოადგინა. იგივე უნდა გააკეთოს მეორე მხარემაც – ისე უნდა მიიღოს პირველი მხარის მიერ დანახული კონფლიქტი, როგორც პირველმა მხარემ იგი წარმოადგინა.

დავსვათ ერთი კითხვა: განა შეიძლება ერთი ან მეორე მხარის რეალობის შეცვლა კამათით, ჩხუბით, ბრძოლით? აქ ხომ იმაზეა საუბარი, რომ ერთმა და მეორე მხარემაც თავისი ხედვა მომხდარი კონფლიქტის შესახებ უკვე დიდი ხანია ჩამოაყალიბა და იგი მნელად თუ შეიცვლის მას თხოვნისა თუ ჩხუბის მიუხედავად.

ეს იგივეა, რომ ვთხოვოთ ადამიანს, ან ვაიძულოთ იგი წითელი ფერის ნაცვლად მწვანე დაინახოს. ამ შემთხვევაში იგივეა დაპირისპირებული მხარეების ხედვა მომხდარი კონფლიქტის შესახებ – მათ კონფლიქტი ისე აღიქვს, როგორც დაინახეს. რამდენად შესაძლებელია, რომ შევცვალოთ მხარეების ხედვა და მათი სუბიექტური რეალობა?

ჩვენი მიზანი არ არის მხარეების სუბიექტური ხედვის, რეალობის შეცვლა – ჩვენ გვჭირდება, რომ მხარეებმა ერთობლივად იმუშაონ გამოსავლის პოვნასა და პრობლემის მოგვარებაზე.

რა არის ჩვენი, მშვიდობის მშენებლების მიზანი, რომ ერთმა ან მეორე მხარემ რეალობა და ხედვა შეიცვალოს თუ იმაზე იფიქროს, რა გზები არსებობს მომხდარი კონფლიქტის მოსაგვარებლად?

თუ ჩვენ ვიზრუნებთ, რომ მხარეებმა პრობლემის მოგვარებაზე, მის გადაჭრაზე იმუშაონ და არა ერთმანეთის ხედვის, სუბიექტური რეალობების შეცვლაზე, პირველ ნაბიჯს გადავდგამთ მშვიდობის მშენებლობისკენ. ამით მოგვეცემა საშუალება, რომ ფიქრი და, რაც მთავარია, ქმედება დავიწყოთ მშვიდობის მშენებლობის შემდგომი ეტაპების განვითარებისათვის.

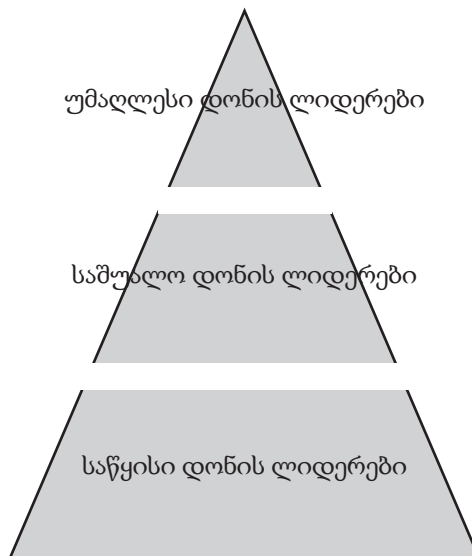
შემდეგი ნაბიჯის გადასადგმელად აუცილებელია, ვიცოდეთ, საზოგადოების რომელი ფენებია ჩართული და ვინ რა როლს ასრულებს კონკრეტულად მშვიდობის მშენებლობის პროცესში.

გადავიდეთ იმ საკითხზე, რომელიც მშვიდობის მშენებლობის მასშტაბებსა და საზოგადოების თითოეული ფენის წარმომადგენელთა ქმედებებს ეხება.

ვინ რა ქმედებებს ახორციელებს სახელმწიფოში მშვიდობის მშენებლობისთვის? რომელი ფენის, სტრუქტურის პირდაპირი დანიშნულებაა კონფლიქტის აცილება, მოგვარება, მშვიდობის მშენებლობა და მყარი მშვიდობის დამყარება?

ამ კითხვებზე პასუხის გასაცემად, საჭიროა განვიხილოთ ძალაუფლების პირამიდა, რომელიც პროფესორ ჯან-პოლ ლიდერახის, (Eastern Mennonite University, ვირჯინია, ა.შ.შ.) მიერ არის შემუშავებული. ეს სქემა ნათლად წარმოაჩენს ომის, კონფლიქტის მიმდინარეობის და მის შემდგომ პერიოდში საზოგადოების რომელი ფენა რას აკეთებს კონფლიქტის მოსაგვარებლად ან მის შესაჩერებლად.

ქვემოთ მოცემულ პირამიდას ჩვენ ორჯერ დავუბრუნდებით: პირველ შემთხვევაში მის მიხედვით განვიხილავთ კონფლიქტში მონაწილე მხარეების ზოგად დახასიათებას, მეორე შემთხვევაში განვიხილავთ, თუ რომელი ფენა რას აკეთებს კონკრეტულად კონფლიქტის მოგვარებისათვის. ძალაუფლების პირამიდა სამად არის დაყოფილი.



პირამიდის თავში არის ხელისუფლება, ანუ უმაღლესი დონის ლიდერები, ხელისუფლებისა და მთავრობის უმაღლესი ჩინის წარმომადგენლები, ოპოზიცია. ეს ის ხალხია, რომლებიც მმართველ ლიდერებს წარმოადგენენ ქვეყანაში. ამ ხალხის ცნობა ძნელი არაა – ისინი ხშირად ჩანან ტელევიზორებზე, პრესის ფურცლებზე. ისინი ყურადღების დიდ ნაწილს უთმობენ თავიანთი პარტიული მოძრაობების გაძლიერებას, მოხსენებების, პოზიციების დაფიქსირებას პარტიის სტრატეგიიდან გამომდინარე. მათი მეორე დამახასიათებელი ნიშანი ის არის, რომ ისინი ჩაკეტილები არიან თავიანთ პოზიციებში და კონფლიქტის პერსპექტივისა თუ მისი საბაბების, მიზეზების გარკვევაში. და ბოლოს, ისინი ხასიათდებიან, როგორც მნიშვნელოვანი და ყველაზე გავლენიანი ლიდერები, რომლებიც ძალას არ იშურებენ, რომ მეტი გავლენა და ძალაუფლება მოიპოვონ.

პირამიდის შუა ნაწილში საშუალო დონის სხვადასხვა მიმართულების ლიდერებია, რომლებიც მოღვაწეობენ განათლების, ჯანმრთელობის, მრეწველობის, სხვადასხვა ბიზნესის დარგში. ამ დონეზე განიხილება არასამთავრობო ორგანიზაციები, ეთნიკური თუ რელიგიური, ინტელექტუალური ლიდერები და სხვა ინსტიტუტების წარმომადგენლები. ეს დონე ხასიათდება შემდეგი ნიშნებით: ეს ლიდერები დაკავშირებული არიან პირამიდის პირველ და უმაღლეს საფეხურებთან. ისინი არ იმართებიან ზედა საფეხურიდან, მათი მდგომარეობა არ არის დამოკიდებული პოლიტიკურ ან სამხედრო ძალაუფლებაზე, მათი მუშაობა – ადგილობრივი თუ საერთაშორისო, არ არის მიმართული იქეთ, რომ მოიპოვონ პოპულარობა მოსახლეობაში – ჩანდნენ ტელევიზიასა თუ პრესაში. მათ ახასიათებთ მოქმედების უმაღლესი დონის ელასტიურობა, შეუძლიათ ურთიერთობების დამყარება, ისინი უფრო მრავალრიცხოვანნი არიან, ვიდრე ზედა საფეხურის ლიდერები და თავისი მუშაობით საზოგადოების დიდი ნაწილის მოცვა შეუძლიათ.

პირამიდის ფუძეში არიან საწყისი დონის, ადგილობრივი ლიდერები, ასევე ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციები, დევნილთა ჯგუფების, ხალხის ლიდერები და სხვა. ეს საფეხური წარმოადგენს საზოგადოების ძირითად, მრავალრიცხოვან ფენას, რომელსაც საშუალება აქვს, დაინახოს და დააფიქსიროს ომის შე-

დეგად დაზარალებული ტანჯული ხალხის მდგომარეობა. ამასთანავე, ამ ფენის ლიდერებს ადგილობრივი პოლიტიკოსისათვის საჭირო საწყისი განათლება აქვთ. თუ გვინდა, რეალურად დავინახოთ კონფლიქტში მყოფი საზოგადოების მდგომარეობა, სწორედ ამ ფენიდან არის ეს შესაძლებელი.

ახლა, როდესაც ზოგადად აღვწერეთ სამივე დონის ლიდერები, შეგვიძლია გადავიდეთ შემდეგ ეტაპზე და დავაფიქსიროთ, თუ რას აკეთებენ თითოეული დონის ლიდერები კონფლიქტის მოგვარებისა და ქვეყანაში მშვიდობის მშენებლობისთვის. დავიწყოთ ისევ პირამიდის ზედა ნაწილიდან.

პირამიდის მაღალ საფეხურზე ვხვდებით პოლიტიკას, რომელსაც “მწვერვალიდან ძირისაკენ” მიმართული მშვიდობის მშენებლობის გზა ეწოდება, ანუ, როდესაც ომის შემდგომი საზოგადოების სხვადასხვა ფენის საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების გაუთვალისწინებლად ხდება გადაწყვეტილებების მიღება კონფლიქტის მოსაგვარებლად. ამ დონეზე ძირითადად მთავრობის წარმომადგენლები ახორციელებენ აქტივობებს – ისინი მუშაობენ ცეცხლის შეწყვეტასა და უმაღლესი დონის მოლაპარაკებების გამართვაზე. ასევე, ისინი იწვევენ მესამე მხარეს შუამავლის როლის შესასრულებლად.

მესამე მხარის საქმიანობას აფინანსებს მთავრობები და საერთაშორისო ორგანიზაციები. მისი ერთ-ერთი მიზანია, მიაღწიოს უმაღლესი დონის ლიდერების მოლაპარაკებებს. ამის შემდეგ, რაც ნათლად ჩანს ყველასთვის, თავად მოლაპარაკების პროცესია უმაღლესი დონის ლიდერების მონაწილეობით. მხარეების მოლაპარაკებების მაგიდამდე მიყვანა და დღის წესრიგის შედგენა, ხშირად, გადაიქცევა ხოლმე მესამე მხარის მთავარ საქმედ, ხოლო თვით მოლაპარაკების პროცესი და შედეგები ნაკლებად ხვდება ყურადღების ცენტრში.

მშვიდობის მშენებლობა უმაღლეს სამთავრობო დონეზე ძირითადად ფოკუსირებულია კონფლიქტის რეგიონში ცეცხლის შეწყვეტაზე, უმაღლესი დონის მოლაპარაკების გამართვასა და მესამე მხარის შუამავლად მოწვევაზე.

მესამე მხარის მუშაობა საშუალო და საწყის ფენებთან უფრო მრავლის მომცველია. საშუალო დონის ლიდერების ქმედებები შემ-

დეგში გამოიხატება – ეს დონე მოიცავს ლიდერთა რიგს, რომელთაც დიდი ადგილი უჭირავთ კონფლიქტურ სიტუაციებში. მათ შეუძლიათ იპოვონ გასაღები იმ ინფრასტრუქტურის მოსამზადებლად, რომელიც ხელს შეუწყობს მშვიდობის მშენებლობას მომავალში.

იმის მიუხედავად, რომ საშუალო დონე უფრო მეტი ქმედებებით ხასიათდება მშვიდობის მშენებლობაში, არც ამ დონის მიერ არის ეს მიმართულება სათანადოდ განვითარებული, როგორც ამას მშვიდობის მშენებლობის თეორიაში, ლიტერატურასა თუ პრაქტიკაში ვხვდებით.

განვიხილოთ, თუ რაში გამოიხატება საშუალო დონის მშვიდობის მშენებლობის გზები სახალხო დიპლომატიასთან ერთად.

ეს გახლავთ:

1. პრობლემების გადაჭრის შეხვედრები;
2. კონფლიქტების მოგვარების ტრენინგები.

იმისათვის, რომ ნათლად დავინახოთ, თუ რას წარმოადგენს ტრენინგებისა და პრობლემების გადაჭრის შეხვედრების შინაარსი და მიზანი, განვიხილოთ ისინი ცალ-ცალკე.

1. პრობლემების გადაჭრის შეხვედრები: ეს გახლავთ ერთკვირიანი შეხვედრა ორ მხარეს შორის (შეიძლება მხოლოდ ერთმა მხარემ მოაწიოს ადგილობრივი დონის შეხვედრის სახით). ამ შეხვედრაზე მიმდინარეობს კონფლიქტის ანალიზი და მისი გარჩევა, ასევე ინფორმაციის გაზიარება, ალტერნატიული გზების გამონახვა ზოგადი გადაწყვეტილებების მისაღებად; მიმდინარეობს მუშაობა კონფლიქტის მოგვარების შესაძლებლობაზე, თუ რამდენად რეალურია კონფლიქტის მოგვარებისთვის წინადადებების შემუშავება შეხვედრის განმავლობაში. ამ ტიპის შეხვედრებისთვის დამახასიათებელია:

- 1) მონაწილეები მოწვეული არიან კონფლიქტოლოგიაში მათი ცოდნის გამო. აგრეთვე, გადაწყვეტილების მიმღებ სტრუქტურებში პერსონალური კონტაქტების გამო. (აქ იგულისხმება ის პოლიტიკური ლიდერები, რომლებსაც შეუძლიათ გადაწყვეტილების მიღება. მათ “გავლენიანი აზრის” ლიდერებს უწოდებენ). თვითონ უმაღლესი დონის პოლიტიკური ლიდერები ხშირად არ არიან მიწვეული ამგვარ შეხვედრებში.



- 2) არაფორმალური პოლიტიკური შეხვედრაა, რომლის დროსაც მიმდინარეობს იდეებსა და წინადადებებზე მუშაობა, მათი ტესტირება.
- 3) ეს არის გარკვეული ადგილი იმისათვის, რომ მესამე მხარემ რეალურად დაინახოს კონფლიქტის მოგვარების შესაძლებლობები.

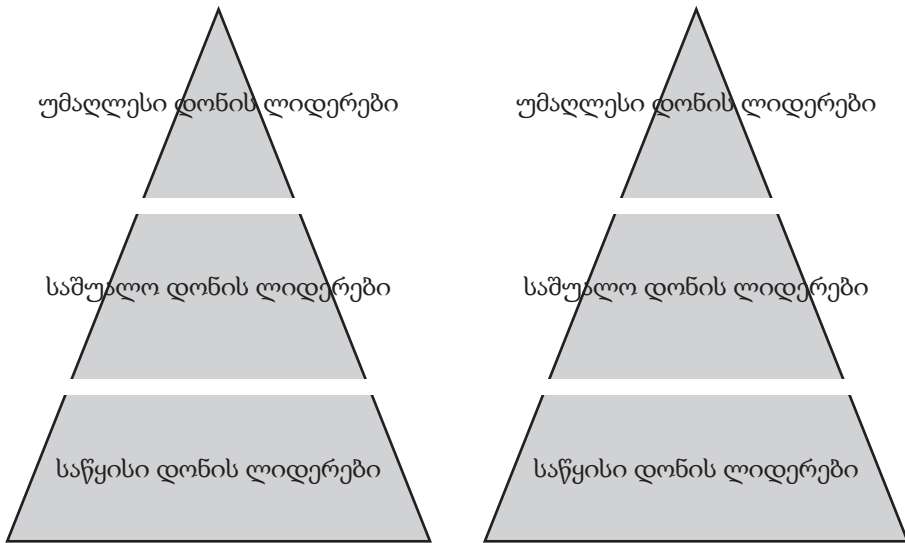
2. კონფლიქტების მოგვარების ტრენინგები – ეს სამუშაო საკმაოდ განსხვავდება პრობლემების გადაჭრის შეხვედრებისგან. ტრენინგს ორი მიზანი აქვს:

- 1) კონფლიქტოლოგიაში გაიზარდოს გათვითცნობიერებული ადამიანების რიცხვი;
- 2) ტრენინგის მონაწილეებს გამოუმუშავდეს სპეციალური უნარები კონფლიქტების მოსაგვარებლად, რომლებსაც ისინი სხვადასხვა დონეზე გამოიყენებენ.

ტრენინგებზე ძირითადი ყურადღება სწორედ უნარების გამომუშავებისკენ არის მიმართული. ამასთანავე, მიმდინარეობს მუშაობა ანალიზზეც – კონკრეტული კონფლიქტური სიტუაციის მოგვარებასა და გადაჭრაზე, მაგრამ მთავარი ყურადღება მაინც მონაწილეებში უნარების გამომუშავებას ეთმობა.

პირამიდის ქვედა საფეხურზე, სადაც ადგილობრივი ლიდერები არიან, ძირითადად შემდეგი ქმედებები ხორციელდება: ადგილებზე შეხვედრების ჩატარება, ადგილობრივი სამშვიდობო კომისიების შექმნა, ფსიქო-სოციალური რეაბილიტაციისა და სხვა სამუშაოს ჩატარება ომის შემდგომ დაზარალებულ და ტრავმირებულ ხალხთან.

ახლა ისეთივე, მხოლოდ მეორე პირამიდა წარმოვიდგინოთ, რომელიც დაპირისპირებულ მხარეს ასახავს. დაპირისპირებულ ორივე მხარეზე ჩვენ ერთი და იგივე მონაწილეებს შევნიშნავთ. ამასთან, მათი ქმედებებიც მეტ-ნაკლებად ერთი და იგივეა ომის შემდგომ პერიოდში.



მოცემულ სქემებებზე, პირველ რიგში, დავინახავთ იმას, რომ თითოეული პირამიდის შიგნით, ზედა, საშუალო და საწყისი დონეები მკვეთრადაა გამოყოფილი ერთმანეთისგან, ანუ მათ შორის არანაირი კონტაქტი და თანამშრომლობა არ არის ომის შემდგომ პერიოდში კონფლიქტის მოგვარებისათვის.

1. ზედა დონეს – მთავრობას თავისი სტრატეგია აქვს და არანაირი კონტაქტი არა აქვს საშუალო და საწყისი დონეების წარმომადგენლებთან.

2. საშუალო დონეს აქვს კონტაქტი ზედა და საწყის დონეებთან, მაგრამ არა აქვს იმდენი ძალაუფლება, რომ რამენაირი გავლენა მოახდინოს ზედა დონეზე.

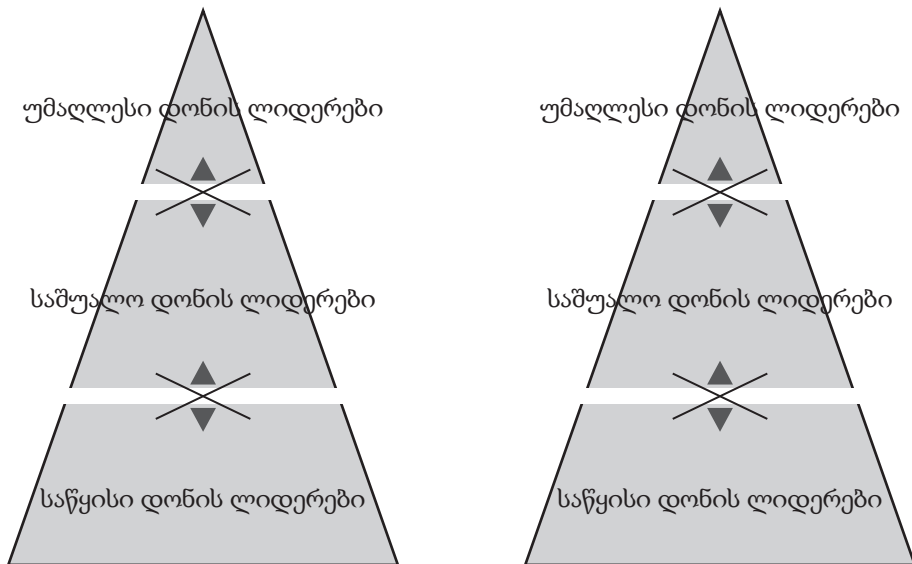
3. საწყისი დონის ლიდერები მხოლოდ საშუალო დონის ლიდერებთან არიან დაკავშირებული, მაგრამ არანაირი კონტაქტი არა აქვთ ზედა დონესთან.

ზემოაღწრილი ქმედებები დამახასიათებელია კონფლიქტში ჩართული დაპირისპირებული მხარეებისთვის, რომლებიც შიგნიდან არიან დაქსაქსული. ამავე დროს ჩვენ ვხედავთ, რომ თითოეული დონე გარკვეულ სამუშაოს ასრულებს კონფლიქტის მოსაგვარებლად. პრობლემა კი გახლავთ, რომ ამ დონეებს შორის, უმეტეს შემთხვევაში, მშვიდობის მშენებლობისთვის არანაირი კონტაქტი

და თანამშრომლობა არ არსებობს და თუ არის, იმდენად უმნიშვნელო, რომ იგი ძალიან შორსაა ერთიანი მუშაობისა და გადაწყვეტილების მიღებისაგან, კონფლიქტის მოსაგვარებლად, მყარი მშვიდობის დასამყარებლად.

აქედან გამომდინარე, დაპირისპირებული მხარეების ზედა ფენების ლიდერები ცალ-ცალკე მუშაობენ კონფლიქტის მოგვარებაზე და ეს ძირითადად გამოიხატება შემდეგში: 1. ცეცხლის შეწყვეტა; 2. მოლაპარაკება უმაღლეს დონეზე; 3. მედიატორის ჩართვა მოლაპარაკებებში.

ორივე მხარის საშუალო დონის ლიდერები მუშაობას შემდეგნაირად წარმართავენ: ნდობის აღდგენისკენ მიმართული პროგრამები: 1. პრობლემის გადაწყვეტის სამუშაო შეხვედრები; 2. კონფლიქტის მოგვარების ტრენინგები; 3. სამშვიდობო კომისიები.



საწყისი დონის ლიდერები ორივე მხარეზე შემდეგს ახორციელებენ: 1. ადგილობრივი სამშვიდობო კომისიები; 2. ფსიქო-სოციალური სამუშაოების ჩატარება ომის შედეგად დაზარალებულებთან.

რამდენად მომგებიანია კონფლიქტის მოგვარება მაშინ, როდესაც თითოეული დაპირისპირებული მხარე ასეა დაქსაქსული და ცალცალკე შემუშავებული პროგრამით მოქმედებს კონფლიქტის

მოსაგვარებლად? აქვე მეორე პრობლემაც იჩენს ხოლმე თავს – საშუალო და საწყისი დონეები, გარკვეულწილად, თუმცა მცირე მასშტაბით, მაგრამ მაინც თანამშრომლობენ და ისინი მთლიანად იზოლირებულები აღმოჩნდებიან ხოლმე ზედა დონისგან.

რას ნიშნავს მოლაპარაკება უმაღლეს დონეზე მაშინ, როდესაც ზედა დონის ლიდერების საერთო დახასიათების მიხედვით ვიცით, რომ ისინი მოლაპარაკებისას ჩაკეტილები არიან თავიანთ პოზიციებში? შეიძლება თუ არა ჩაკეტილი პოზიციებით მოლაპარაკების გამართვა? უმაღლეს დონეზე გამართული მოლაპარაკებები გამოხატავენ თუ არა ხალხის ინტერესებს, და თუ გამოხატავენ, რამდენად? არის თუ არა გათვალისწინებული ხალხის სურვილი, საჭიროება და მდგომარეობა გადაწყვეტილების მიღებისას? რამდენად გამართლებულია მოლაპარაკებაზე გადაწყვეტილებების მიღება ხალხის ნების გაუთვალისწინებლად? – ამგვარი კითხვები მსოფლიოში მრავალი მოლაპარაკების შემდეგ დასმულა, სწორედ მაშინ, როდესაც მოლაპარაკებები გამართულა დაპირისპირებული მხარეების უმაღლესი დონის ლიდერებს შორის.

ყოველივე აქედან გამომდინარე, რა არის საჭირო იმისთვის, რომ კონფლიქტში ჩართულმა მხარეებმა წარმატებულად მოაგვარონ კონფლიქტი? არის კი ზემოჩამოთვლილი სამუშაოები, ჩატარებული სამივე დონის მიერ, საკმარისი და წარმატებული დღესდღეობით?

რა თქმა უნდა, აუცილებელია დაპირისპირებულ მხარეებში სამივე დონის გაერთიანება და თანამშრომლობა კონფლიქტის მშვიდობიანი გზით მოსაგვარებლად. სწორედ ამ გზით, თანამშრომლობის შედეგად გახდება შესაძლებელი ერთიანი სამუშაოს დაწყება კონფლიქტის დასარეგულირებლად.

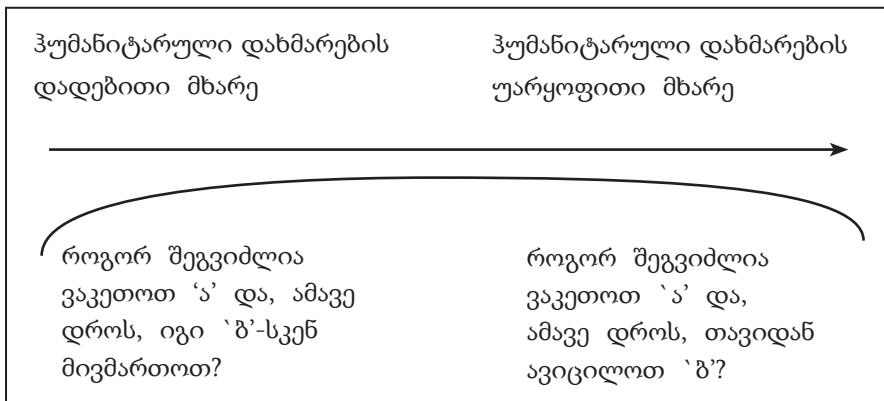
ისე, როგორც საძირკველისა და კედლების გარეშე სახლის აშენება შეუძლებელია, ასევე პოლიტიკა “ზემოდან ქვემოთ” განუხორციელებელი და წარუმატებელია მოსახლეობის ყველა ფენის აქტიური მონაწილეობის გარეშე. ე.ი. პოლიტიკაში “ზემოდან ქვემოთ” იგულისხმება უმაღლესი დონის ლიდერების მიერ ხელმოწერილი სამშვიდობო ხელშეკრულების განხორციელება საზოგადოების ჩართვის გარეშე – მისი საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების გაუთვალისწინებლად.

სამშვიდობო ხელშეკრულების განხორციელება საწყისი და საშუალო ფენების მომზადებისა და შემდგომში, მათივე აქტიური მონაწილეობით უნდა მოხდეს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, უმაღლეს დონეზე ხელმოწერილი სამშვიდობო ხელშეკრულება ვერ იქნება მყარი მშვიდობის გარანტი.

როგორია მესამე მხარის – ანუ საერთაშორისო ორგანიზაციების როლი?

მესამე მხარე გარკვეულ სამუშაოს ასრულებს უმაღლეს დონეზე – იგი გამოდის მედიატორის როლში, შუამდგომლობს მოლაპარაკებების წარმართვისათვის დაპირისპირებულ მხარეთა შორის. საშუალო დონეზე მესამე მხარე ხელს უწყობს სახალხო დიპლომატიის განვითარებასა და მასში შემავალი აქტივობების – პრობლემების გადაჭრის, შეხვედრებისა და კონფლიქტების მოგვარების, ტრენინგების, ასევე სხვა სამუშაოების ჩატარებას დაპირისპირებულ მხარეთათვის. საწყის დონეზე კი იგი ხელს უწყობს ომის შედეგად დაზარალებულთა ფსიქო-რეაბილიტაციას, მათ ჰუმანიტარულ უზრუნველყოფას.

განვიხილოთ, თუ რა პრობლემებია მშვიდობის მშენებლობაში ჰუმანიტარულ დახმარებასთან დაკავშირებით.



თუ მოცემული სქემის მიხედვით ვიმსჯელებთ, ვნახავთ, რომ ქვეყანაში ჰუმანიტარული დახმარების ეფექტი დადებითიდან ხშირად უარყოფითისაკენ გადაიზრდება ხოლმე. რით არის ეს გამოწვეული? რეალურად კონფლიქტში ჩართულია ორი ან მეტი ძალა, ენერგია, მტკიცება და ისინი შემდეგ კითხვაში გამოიხატება: როგორ შეგ-

ვიძლია ვაკეთოთ “ა” და, ამავე დროს, იგი მივმართოთ “ბ”-სკენ? ანუ, როგორ შეგვიძლია, რომ ომის შედეგად დაზარალებულ, მოშიშნილ მოსახლეობას გადავცეთ ჰუმანიტარული დახმარება და, იმავდროულად, წავახალისოთ იგი ნდობის აღდგენისაკენ როგორც ადგილზე, ასევე კონფლიქტში ჩართულ მხარესთან.

რა იგულისხმება ყოველივე ამაში: ჰუმანიტარული დახმარების მიწოდება კონფლიქტის ზონაში მყოფი ხალხისთვის და, ამავე დროს მათი წახალისება ურთიერთობების აღსადგენად დაპირისპირებულ მხარესთან. ეს თავისთავად რთული პროცესია. დაპირისპირებულ მხარეებს შორის პრობლემური, ცუდი დამოკიდებულება გამოწვეულია იმ ძალადობით, ბრძოლითა და ტკივილით, რომელიც მათ გამოიარეს და ყოველივე ეს კონფლიქტის შემდეგაც ძალიან აქტუალურია მათთვის. აქვე მოდის დილემის ის ნაწილი, რომელიც დადებითიდან უარყოფითში გადადის – როგორ შეგვიძლია გადავცეთ მოშიშნილ მოსახლეობას ჰუმანიტარული დახმარება და, ამავე დროს თავიდან ავიცილო დახმარების იმ ლიდერების ხელში ჩავარდნა, რომლებიც ამას გამოიყენებენ შეიარაღების გასაძლიერებლად ან თავიანთი პირადი საჭიროებისათვის.

ამ პრობლემას შემდეგი ემატება: რამდენად შესაძლებელია ჰუმანიტარული დახმარების კონტროლი და მისი დანიშნულებისამებრ გამოყენება.

არსებობს მოსაზრება იმის შესახებ, რომ თუ ჰუმანიტარულ დახმარებას დაზარალებულ ხალხს გადავცემთ, მაშინ გაიზრდება მათი ბრძოლისუნარიანობა, თუ არ მივაწოდებთ, მაშინ მათი ბრძოლისუნარიანობა დაქვეითდება. აქ კი ჩნდება შემდეგი კითხვა – ღირს კი რომ ხალხს გავუწიოთ ჰუმანიტარული დახმარება და ამით გავუზარდოთ ბრძოლისუნარიანობა?

როგორც ვხედავთ, მშვიდობის მშენებლობა უამრავ ასპექტს მოიცავს, რომელთა მხოლოდ ერთიანი და წარმატებული შესრულება მოგვცემს იმის საშუალებას, რომ განვავითაროთ მშვიდობის მშენებლობის პროცესი ერთდროულად ორივე, დაპირისპირებულ მხარეზე.

მსოფლიოში, უძველესი დროიდან დღევანდელიობის ჩათვლით, ომების წარმოებისთვის გაღებული რესურსები გაცილებით მეტია, ვიდრე მშვიდობის მშენებლობისთვის.

ადეკვატური რესურსების მოძიების გარეშე, მშვიდობა შეიძლება წარმოგვიდგეს, როგორც უფრო შორეული იდეალი, ვიდრე პრაქტიკული მიზანი. ამავე დროს, მხოლოდ ფინანსური უზრუნველყოფა პრობლემის მოსაგვარებლად (ამ შემთხვევაში, თანამედროვე შიდა ომები) ვერ გადაწყვეტს მას. ასეთი ქმედება უფრო გაამრავლებს პრობლემებს, კონფლიქტებს.

რა იგულისხმება მშვიდობის მშენებლობის რესურსებში? პირველ რიგში ხანგრძლივ პერიოდზე გათვლილი მშვიდობის ინფრასტრუქტურის მდგრადობის ხელშეწყობა. მშვიდობის მშენებლობის ინფრასტრუქტურის შესაქმნელად საჭიროა გამოვიყენოთ:

1. სოციალურ-ეკონომიკური რესურსები; 2. სოციალურ-კულტურული რესურსები.

თუ განვიხილავთ სოციალურ-ეკონომიკურ რესურსებს მშვიდობის მშენებლობისთვის, მიზნად არ უნდა დავისახოთ სპეციალური წინადადებების, ბიუჯეტის შედგენა, წარდგენა და დამტკიცება. უფრო სასარგებლო იქნება, რომ დეტალურად ავწონ-დავწონოთ და ვიფიქროთ მშვიდობის მშენებლობისთვის ფულად დახმარებაზე დღევანდელი კონფლიქტების ადგილებში. ეს გულისხმობს ქმედებების დაგეგმვისა და მათი კატეგორიების განსაზღვრას, მოვალეობებისა და დამფინანსებელი ფონდების შექმნის პროცესს და სხვა. ყოველივე ეს ხელს შეუწყობს კონფლიქტის ტრანსფორმაციას, ერთი მხრივ, და, მეორე მხრივ, მყარი მშვიდობისაკენ სვლას.

მშვიდობის მშენებლობისათვის უნდა დაისახოს შემდეგი ამოცანა: სოციალურ-ეკონომიკური რესურსები გამოვიყენოთ იმ ხალხის, ორგანიზაციებისა და ინსტიტუტების დასახმარებლად, რომლებიც შექმნიან მშვიდობის მშენებლობისათვის აუცილებელ ინფრასტრუქტურას. მშვიდობის მშენებლობის ინფრასტრუქტურის შესაქმნელად თეორიისა და პრაქტიკული კატეგორიების შექმნა აუცილებელია, ამასთან, უნდა იქნეს შემოწმებული, რამდენად სასარგებლოა და ვარგისიანი ეს ყოველივე მოსახლეობისთვის, კონფლიქტის მოგვარების ფაზებისა და ეტაპებისათვის.

მაგალითად, “აფრიკის კავშირის” ორგანიზაციამ შეიმუშავა სპეციალური მოქმედების გეგმა მშვიდობის მშენებლობის მასშტაბების გასაძლიერებლად აფრიკის კონტინენტზე. მსგავსი სამუშაოს

განხორციელებაში სხვადასხვა ომისშემდგომ ქვეყნებს ეხმარებიან დიდი არასამთავრობო ორგანიზაციები.

მშვიდობის მშენებლობის ინფრასტრუქტურის შესაქმნელად, აუცილებელია, ასევე სოციალურ-კულტურული რესურსების გამოყენება. აქ იგულისხმება ტრადიციების ჩართვა კონფლიქტის მშვიდობიანად მოსაგვარებლად. მაგალითად, ცენტრალურ ამერიკაში გამოიყენება *confianza*, *cuello*, *coyuntura* – “ნდობა”, “დაკავშირება” და “აწმყო”, ისეთი კონცეფციები, რომლებიც უკვე ხალხის ყოველდღიურ ცხოვრებაშია გამჯდარი და რასაც ადგილობრივი კონფლიქტის მოგვარებისთვის იყენებს. ხალხი ეძებს იმ ადამიანს, რომელსაც ორივე მხარე ენდობა და სწორედ ის, მათი რეგიონიდან არჩეული ადამიანი ასრულებს მესამე მხარის როლს, სხვა ქვეყნიდან ჩასული “მესამე მხარის” მაგივრად. ასეთ ადამიანს, რომელიც იმავე რეგიონიდანაა უწოდებენ *insider-partial*. აქ იგულისხმება თვით ქვეყნიდან არჩეული მედიატორი, ნეიტრალური პირი, იმის მაგივრად, რომ მოიწვიონ *outsider-neutral* – სხვა ქვეყნიდან მიწვეული ნეიტრალური პირი. ცენტრალურ ამერიკაში, უმეტეს შემთხვევაში, სწორედ *insider-partial*-ის მეშვეობით ხდება კონფლიქტის მოგვარება. ეს ადამიანი აკავშირებს დაპირისპირებულ მხარეებს დროის მცირე მონაკვეთში – სწორედ ეს იგულისხმება ზემოხსენებულ 3 სიტყვაშიც – ადამიანი, რომელსაც ენდობიან და რომელიც შეასრულებს შუამავლის როლს დროის მცირე მონაკვეთში.

მოზამბიკში, საერთაშორისო ორგანიზაცია UNICEF-ის მიერ დაარსდა სპეციალური პროგრამა, რომელიც ადგილობრივი ხელოვნებისა და ტრადიციების გამოყენებით სოფლების მოსახლეობას აქტიურად რთავს მშვიდობის მშენებლობის იდეის გავრცელებისა და კონფლიქტის არაძალადობრივი მოგვარების პოპულარიზაციის პროცესში.

სომალიში შექმნილია ქალთა კოალიცია, რომლის წევრები რეგულარულად აწყობენ კონფერენციებს. ეს კონფერენციები ხელსაყრელ პირობებს ქმნის ადგილობრივი სამშვიდობო ხელშეკრულებების დადებისათვის.

არსებობს კიდევ უამრავი მაგალითი იმისა, თუ როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ მშვიდობის მშენებლობაში კულტურული მემკვიდრეობა. აქვე, საგულისხმოა, რომ მთავარია არა შეჯიბრი, თუ



ვის უკეთესი და უფრო სასარგებლო ტრადიციები აქვს, არამედ მათი ამოქმედება იმ საჭირობორტო საკითხების მოსაგვარებლად, რომელთა გადაუჭრელობას შეიარაღებულ კონფლიქტამდე მიჰყავს საზოგადოება.

რაც მეტად გავეცნობით სხვადასხვა ხალხების, ერების გამოცდილებას, მით მეტი შესაძლებლობა გვექნება, ნათლად დავინახოთ, თუ რა უნდა გამოვიყენოთ კონკრეტულად ჩვენი კულტურული რესურსებიდან ადგილობრივი კონფლიქტების მოსაგვარებლად.

სოციალურ-ეკონომიკური და სოციალურ-კულტურული რესურსების ერთად გამოყენება ძალიან დიდ როლს თამაშობს მშვიდობის მშენებლობის ინფრასტრუქტურის შესაქმნელად.

შემდეგი ნაბიჯი მშვიდობის მშენებლობისთვის გახლავთ პასუხისმგებლობის გრძნობის გაზრდა მოსახლეობაში. ეს იმას ნიშნავს, რომ ყველა ფენის წარმომადგენელმა პრობლემის მოგვარებაზე პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე უნდა აიღოს, აქტიურად ჩაერთოს საზოგადოებრივ მოღვაწეობაში მშვიდობის მშენებლობის მიმართულებით. ამის მისაღწევად კი საყოველთაო სამოქალაქო მობილიზაციაა გამოსაცხადებელი ქვეყანაში.

განვიხილოთ ის ფაქტორები, რომლებიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ მშვიდობის მშენებლობის ინფრასტრუქტურის შესაქმნელად. ესენია – კრიზისი, ხალხი, ინსტიტუტები და მსოფლმხედველობა. როგორც წესი, ეს ფაქტორები ომის შემდგომი პერიოდის ქვეყანაში იჩენენ ხოლმე თავს.

### **ძირითადი კითხვები კრიზისის დროს:**

1. რა ბარიერი არსებობს კონსტრუქციული ცვლილებებისაკენ მიმავალ გზაზე?
2. რა არის ის ცენტრალური დილემა, რომელიც პრობლემად დგას მშვიდობის მშენებლობისთვის?
3. რა არის ყველაზე აქტუალური საჭიროება?
4. როგორ არიან ერთმანეთთან დაკავშირებული საზოგადოების საწყისი, საშუალო და უმაღლესი დონეები?

**საშუალებები და მიდგომები კრიზისის დროს:**

1. განვითარდეს ის ძალები, რომლებიც შეძლებენ ანალიზის გაკეთებას;
2. გამოინახოს მთავარი და ყველაზე მნიშვნელოვანი დილემები, რომლებიც პრობლემის მოგვარებას უშლის ხელს.
3. განვითარდეს ის ძალა, რომელიც გააერთიანებს არაოფიციალურ და ოფიციალურ მიდგომებს (ხელისუფლება, ოპოზიცია, არასამთავრობო ორგანიზაციები და სხვა) მყარი მოლაპარაკებებისათვის და მშვიდობის მშენებლობისთვის.
4. მხარი დაეჭიროს მშვიდობის მშენებლობის ინიციატივებს.

**ძირითადი კითხვები ხალხთან დაკავშირებით:**

1. ვის აქვს ის პოტენციალი, რომ დაიწყოს ცვლილებები მთელ საზოგადოებაში?
2. როგორი მომზადებაა საჭირო ხალხისთვის, რომ მათ გავლენა მოახდინონ შექმნილ სიტუაციაზე?
3. როგორი სამუშაო უნდა ჩატარდეს, ვინ მოამზადებს ხალხს, საზოგადოებას შერიგების პროცესისათვის?

**რა საშუალებები და მიდგომებია ამ შემთხვევაში პრობლემისადმი:**

1. განვითარდეს ტრენინგების ციკლი და ნდობის აღდგენის, შესაძლებლობათა გაანალიზებისათვის ხელსაყრელი პროგრამები;
2. განვითარდეს ვერტიკალურ-ჰორიზონტალური ანალიზი ცვლილებების მოსახდენად. (ვერტიკალურ-ჰორიზონტალური ანალიზში იგულისხმება სახელმწიფო პოლიტიკა, მაგ; როდესაც ვსაუბრობთ პოლიტიკაზე “ზემოდან ქვემოთ”, ეს ნიშნავს ვერტიკალურ პოლიტიკას, ჰორიზონტალური კი არის სამივე დონის მიერ განვითარებული აქტივობები, რომლებიც სახელმწიფოს პოლიტიკურ-ეკონომიკურ ცხოვრებაში წამყვან როლს შეასრულებენ).
3. განვითარდეს სტრატეგიული გუნდების მომზადების პროგრამები.

**ძირითადი კითხვები ინსტიტუტებთან დაკავშირებით:**

1. რა ძირითადი სამუშაოები უნდა ჩატარდეს კონფლიქტის მოგვარებისთვის და მყარი მშვიდობის დამყარებისთვის?
2. რა რესურსები არის იმისთვის, რომ წარუმატებელი მოლაპარაკებები წარმატებულად გადაიქცეს?
3. რა რესურსები არსებობს ქვეყნის კულტურაში და როგორ შეიძლება მისი გამოყენება მშვიდობის მშენებლობისთვის?
4. როგორია მიზნები, რომლებიც 5-10 წლის შემდეგ რეალურად განხორციელდება?

**საშუალებები და მიდგომები პრობლემისადმი ამ შემთხვევაში:**

1. განვითარდეს დაფინანსებების წყაროების მოძიება ვერტიკალური-ჰორიზონტალური პოლიტიკის ანალიზის განვითარებისთვის.
2. განვითარდეს მოლაპარაკებების სისტემისთვის ხელსაყრელი პირობები.
3. განვითარდეს კულტურული რესურსების გამოყენება მშვიდობის მშენებლობის ეფექტურობისთვის.

**ძირითადი კითხვები ხედვასთან დაკავშირებით:**

1. როგორია გრძელვადიანი განხორციელების პერსპექტივა მშვიდობის მშენებლობის- თ ვის კონკრეტულ გარემოცვაში ე.ი. იქ, სადაც ვიმყოფებით?
2. ვინ არის მეოცნებე ამ შემთხვევაში (იგულისხმება არარეალური გეგმები მშვიდობის მშენებლობისთვის)?
3. როგორია ხელსაყრელი მექანიზმი, რომელიც დაავალდებულებს ხალხს და ინსტიტუტებს, რომ გასწიონ კონკრეტული აქტივობა მშვიდობიანი მომავლისათვის.
4. როგორი სისტემური ცვლილებებია საჭირო შიდა, რეგიონული და გლობალური მასშტაბებით, რომ ხალხმა მიზანს მიაღწიოს?

**საშუალებები და მიდგომები პრობლემისადმი ამ შემთხვევაში:**

1. შეიქმნას განსაკუთრებული გარემო მშვიდობის მშენებლობის იდეის გავრცელებისათვის.
2. მას-მედიის ჩართვა და გამოყენება.
3. განვითარდეს მუშაობა იმ სტრატეგიებზე, რომლებიც მშვიდობიანი მომავლის სურათს შექმნიან.

აქედან გამომდინარე, მშვიდობის მშენებლობის პროცესის დაწყება და წარმართვა დამოკიდებულია ზემოჩამოთვლილი ფაქტორების წარმატებულ განხორციელებაზე. მნიშვნელოვანია, რომ სამუშაოები არ შეიძლება წარიმართოს მხოლოდ ერთ დონეზე, მიუხედავად იმისა, თუ რომელი იქნება ეს: უმაღლესი, საშუალო თუ საწყისი დონე. მშვიდობის მშენებლობა უნდა წარიმართოს სამივე დონეზე და არა მხოლოდ კონფლიქტში ჩართულ ერთ მხარეს (არამედ ერთდროულად ორივე მხარეზე). რაც მთავარია, ამ პროცესში დიდი მნიშვნელობა აქვს როგორც არასამთავრობო ორგანიზაციების, ასევე თითოეული მოქალაქის აქტიურობას და მცდელობას, რომ მოხდეს სამივე (საწყისი, საშუალო და უმაღლესი) დონის გაერთიანება მშვიდობის მშენებლობისთვის.

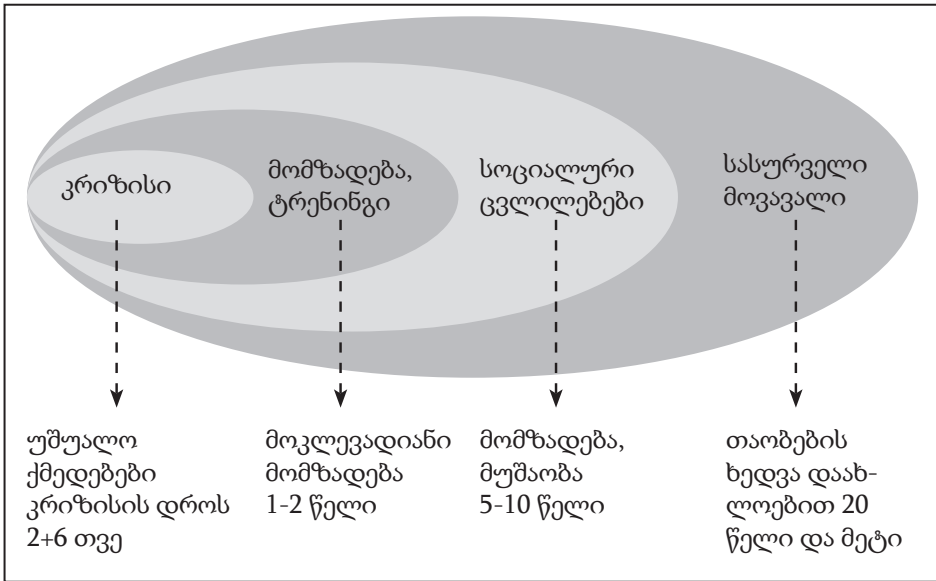
### **ჰორიზონტალურ-ვერტიკალური პოლიტიკა**

რამდენიმე სიტყვით შევეხოთ იმ საკითხს, თუ დაახლოებით დროის რა მონაკვეთი სჭირდება მშვიდობის მშენებლობის აქტივობების განვითარებას. მოცემული სქემის მიხედვით თუ ვიმსჯელებთ, თანამედროვე ომის კრიზისი, რომელიც დაახლოებით 2-6 თვემდე გრძელდება, შემდეგ შეჩერებას ექვემდებარება, ხოლო გახლეჩილი საზოგადოებების მომზადება მშვიდობის მშენებლობის პროცესის გასავლელად 10-20 წლამდე გრძელდება.

ეს, რა თქმა უნდა, დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორი ინტენსივობით მიდის ომისშემდგომ ქვეყანაში ამ პროცესზე მუშაობა.

დაახლოებით რამდენი ხანი დასჭირდება ჩვენს საზოგადოებას თუნდაც ზემოაღნიშნული პროცესის მთლიანად გავლისთვის?

როგორი ინფრასტრუქტურაა საქართველოში შემუშავებული მშვიდობის მშენებლობისთვის, რომელშიც საზოგადოების სამივე – საწყისი, საშუალო და უმაღლესი დონის ლიდერები იქნებიან აქტიური მონაწილენი და რომელშიც გათვალისწინებული იქნება ზემოთ აღწერილი პრობლემები?



ამ კითხვებზე პასუხი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორია თითოეული ჩვენთაგანის როლი მშვიდობის მშენებლობაში, რამდენად ვთვლით საჭიროდ აქტიური მონაწილეობის მიღებას მშვიდობის მშენებლობისთვის, მისი ინფრასტრუქტურის შესაქმნელად და გასავითარებლად.

თუ საზოგადოების სამივე ფენის მიერ გათვალისწინებული იქნება ის გამოცდილება და ცოდნა, რომელიც მშვიდობის მშენებლობის მეცნიერების მიერ არის შემუშავებული, შესაძლებელი გახდება შერიგების პროცესის დაწყებაც, რომლის შესახებ შემდეგ თავში ვისაუბრებთ.

**შერიგების ფილოსოფია**

შერიგების ფილოსოფია ერთ-ერთი საშუალებაა გახლეჩილი საზოგადოებების გამთლიანებისათვის. ჩვენი არჩევანია – გამოვიყენებთ თუ არა მას ჩვენს ცხოვრებაში მომხდარი კონფლიქტის მოგვარებისათვის და მყარი მშვიდობის დამყარებისათვის...

სამყაროსა და ჩვენს გარშემო მყოფთა შეცვლა შეუძლებელია, თუ ჯერ საკუთარი თავი არ შევცვალეთ. როდესაც საკუთარ თავს

შევცვლით, მაშინ შეგვეძლება ჩვენ გარშემო მყოფთა შეცვლაც და შემდეგ სამყაროს შეცვლაც კი.

სწორედ ესაა შერიგების ფილოსოფიაც – ჯერ საკუთარი თავი უნდა შევცვალოთ, რომ შეგვეძლოს ჩვენ გარშემო მყოფთა შეცვლაც.

სანამ თავად შერიგების ფილოსოფიაზე ვისაუბრებთ, განვიხილოთ ზოგადი მაგალითი ისეთი კონფლიქტისა, რომელიც ხშირია ჩვენს ცხოვრებაში. მისი განხილვის შემდეგ კი, შევეცადოთ, ვიფიქროთ უფრო მასშტაბურ კონფლიქტზე და პოსტ-კონფლიქტურ პერიოდში მშვიდობის მშენებლობის გზებსა და საშუალებებზე.

წარმოვიდგინოთ, რომ მოხდა ისეთი მწვავე კონფლიქტი, რომელიც თითოეული ჩვენთაგანის ცხოვრებაში ყოფილა, ალბათ. კონფლიქტი, რომელმაც დაგვამცირა, შეურაცხყოფა მოგვაყენა, დაგვაზარალა, საშინელი ტკივილი განგვაცდევინა.

ამ კონკრეტულ შემთხვევაში, უბრალოდ, თითოეულმა წარმოვიდგინოთ რომელიმე კონფლიქტი ჩვენი ცხოვრებიდან და დავარქვათ მას პირობითად კონფლიქტი ორ მეგობარს შორის, ისე, როგორც ქვემოთ არის მოცემული.

წარმოვიდგინოთ, რომ მოხდა კონფლიქტი ორ უახლოეს მეგობარს შორის და ორივე მხარე თვლის, რომ ეს ის კონფლიქტია, რომელიც არასოდეს მოგვარდება. ერთი მხარე მეორეს დამნაშავედ მიიჩნევს, მეორე კი – პირველს. ორივე თვლის, რომ აღარ ღირს ამ თემაზე საუბარი და წყვეტენ ურთიერთობას. ორივე ცდილობს, დაივიწყოს მომხდარი და აღარ გაიხსენოს ის, რაც მათ ტკივილს მიაყენებს, გამოიწვევს იმ ნეგატიური ემოციების ამოტივტივებას, რომლებიც მოსვენებას დააკარგვინებს. განა არა სჯობს, რომ ორივე ეცადოს კონფლიქტის დავიწყებას, რადგან, როგორც ცნობილია, “დრო ყველაფრის მკურნალია”. ამის გარდა, მხარეებმა შეიძლება სხვა მსგავსი არგუმენტიც მოიშველიონ და ჩათვალონ, რომ დროსთან ერთად ყველაფერი დავიწყებას მიეცემა.

რა პროცესები ვითარდება ამ დროს მათში? განა, შეიძლება ხელალებით იმ ურთიერთობის დავიწყება, რომელიც წლების მანძილზე გრძელდებოდა? ამ კონკრეტულ შემთხვევაში, ორივე მხარე ცდილობს, არ აღიაროს ის, რომ კონფლიქტის შედეგად მათში მუდმივადაა ის ტკივილი და გამოუთქმელი ემოციები, რომელიც არ ქრება და ორივეს აწუხებს. ეს ტკივილი და ემოციები მათ

საკმაოდ დიდ ენერჯიას ართმევს – მათი დავიწყება შეუძლებელია. ორივე მხარე ცხოვრობს ტკივილით და, მართალია, ისინი არ აღიარებენ, რომ მათ მომხდარი აწუხებთ, მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ მწვავე კონფლიქტი უკვალოდ გაქრა. ორივე მხარემ განიცადა ტკივილი კონფლიქტის შემდეგ და იგი იმით იყო გამოწვეული, რომ ერთმა მეორეს ვერ გაუგო, დაადანაშაულა, გაამტყუნა, შეურაცხყოფა მიაყენა და სხვა.

განა შეიძლება, რომ ტკივილი, რასაც ორივე მხარე განიცდის კონფლიქტის შემდეგ, თავისთავად გაქრეს ან მიეცეს დავიწყებას, მიუხედავად იმისა, რომ ორივე მხარე მთელი ძალისხმევით ცდილობს ამას? რა გამოდის, რომ ორივე ტკივილთან მარტო რჩება და აგრძელებს მასთან ერთად ცხოვრებას? რას იწვევს ყოველივე ეს?

ტკივილის თანხლებით ცხოვრება თავისთავად იმ უარყოფით ენერჯიაში გადადის, რომელიც ადამიანს თანდათან აბოროტებს და ცვლის მის დამოკიდებულებას გარშემო მყოფთა მიმართ. ადამიანი უნებურად აგრესიული ხდება, რადგან მოუგვარებელი კონფლიქტის არსებობა მას არ ასვენებს და არ აძლევს იმის საშუალებას, რომ ნორმალური ცხოვრება, ურთიერთობები გააგრძელოს. ორივე მხარეს ექმნება “დისკომფორტი” და, რაც ყველაზე მთავარია, დიდი საშიშროებაა იმისა, რომ ამ ორ მეგობარს შორის კონფლიქტი მომავალშიც გაგრძელდეს, რადგან არ დადგინდა სიმართლე და ორივე მხარე კვლავ დამუხტულია ტკივილითა და ემოციებით. რა გამოსავალია ამ სიტუაციაში? როგორ შეიძლება, რომ ორივე მხარე გათავისუფლდეს იმ დამანგრეველი ენერჯიისაგან, რომელიც კონფლიქტის განახლებას ხშირად ხელს უწყობს? ჩნდება ორი პრობლემა:

1. მხარეები უარყოფითი ენერჯიით იწყებენ (აგრძელებენ) ცხოვრებას, რაც მათზე დამანგრეველად მოქმედებს;
2. მოსალოდნელია კონფლიქტის განახლება ან ახალი კონფლიქტის დაწყება მხარეებს შორის.

განვიხილოთ ეს მაგალითი შერიგების ფილოსოფიის მიხედვით და ვეცადოთ, ვიპოვოთ ისეთი გამოსავალი, რომელიც მხარეებს გაათავისუფლებს დამანგრეველი, უარყოფითი ენერჯიისგან და მოსალოდნელ კონფლიქტს შეაჩერებს. (ზემოთ მოყვანილი კონფლიქტის მაგალითი ზოგადია და ამ შემთხვევაში მიზნად ისახავს არა ამ

კონკრეტული სიტუაციიდან გამოსავალის პოვნას, არამედ ყურადღების გამახვილებას იმ გრძნობებსა თუ ფაქტებზე, რომლებიც ხშირად კონფლიქტის შემდეგ წარმოიშვება).

ჩვენი მიზანია, შერიგების ფილოსოფიის კუთხით, როგორც პიროვნული, ასევე ერთაშორის კონფლიქტების განხილვა, თუმცა, აქვე უნდა ითქვას, რომ ეს ყოველივე მხოლოდ ერთ-ერთი გზაა შერიგების პროცესისა. გზა კი მრავალია და რა თქმა უნდა, ყოველ კონკრეტულ სიტუაციაში სხადასხვა გამოსავალი შეიძლება არსებობდეს. ამ შემთხვევაში კი განვიხილოთ, რას გვთავაზობს შერიგების ფილოსოფია.

რა იგულისხმება შერიგებაში? როგორ უნდა წარიმართოს შერიგების პროცესი ზემოთ მოყვანილი მაგალითის შემთხვევაში, როდესაც მხარეები წყვეტენ კონტაქტს და საქმე თავმოყვარეობის შელახვას, შეურაცხყოფას ეხება? გავითვალისწინოთ ისიც, რომ ზემოხსენებული მაგალითი შეიძლება პატარა მასშტაბის კონფლიქტად მივიჩნიოთ შეიარაღებულ კონფლიქტებსა და ომებთან შედარებით.

როგორ წარმოგვიდგენია შერიგების პროცესი? რას გულისხმობს იგი? ვისთვის ან რისთვის კეთდება ეს და რა აუცილებელია მისი განხორციელება?

შერიგების პროცესი, პირველ რიგში, მიმართულია საკუთარი თავის გათავისუფლებისაკენ იმ დამანგრეველი, ნეგატიური ძალისგან, რომელიც თანდათან აგრესიაში გადადის, გვწამლავს და არ გვაძლევს ნორმალური ცხოვრების საშუალებას. ამასთან, შერიგების პროცესი აუცილებელია კონფლიქტის ესკალაციის შესაჩერებლად, მშვიდობის დასამყარებლად.

შერიგება, როგორც პროცესი ძნელად გასაგებია სოციალური მეცნიერებისათვის – ამ მეცნიერების მიერ ხშირად იგი სკეპტიკურად არის განხილული.

ჩვენი მიზანია, გავეცნოთ შერიგების პროცესს და შევეცადოთ, გავაცნობიეროთ ის, რომ მისი პრაქტიკაში განხორციელების გარეშე ძნელია მშვიდობის მშენებლობაზე საუბარი.

შერიგების პროცესის გავლის გარეშე არასტაბილური მშვიდობის დამყარების საშიშროებასთან გვექნება საქმე, რაც თავისთავად, ნიშნავს კონფლიქტის განახლების შესაძლებლობას და უნებლიედ ომის თავიდან დაწყების ხელშეწყობას. ეს პროცესი ძალიან



მტკივნეულია და უკავშირდება დაპირისპირებული მხარეების მიერ განსაკუთრებული მონდომებისა და სურვილის გამოჩენას. ასეთი სურვილი კი დაპირისპირებულ მხარეებს მშვიდობის მშენებლობის პერსპექტივების გააზრებისას, შერიგების პროცესის დაწყების აუცილებლობის აღიარებისას ებადებათ.

ამის მაგალითია დღეს შერიგების ინსტიტუტების არსებობა მრავალ პოსტ-კონფლიქტურ ქვეყანაში. ეს ინსტიტუტები დაპირისპირებულ მხარეებს შორის შერიგების პროცესს ახორციელებენ. ეს პრაქტიკა, განსაკუთრებით აფრიკის ქვეყნებში არის დანერგილი და ნელ-ნელა ევროპაშიც იკიდებს ფეხს. ასეთი პრაქტიკის შემოღება და დამკვიდრება შემდეგი გარემოებით არის გაპირობებული: დაპირისპირებული მხარეები აღიარებენ, რომ შერიგების პროცესის დაწყების გარეშე შეუძლებელია სამშვიდობო ხელშეკრულების რეალურ ცხოვრებაში განხორციელება. მშვიდობის მშენებლობა ომის შემდგომ ქვეყანაში მხოლოდ უმაღლეს დონეზე ხელმოწერილი ხელშეკრულებით ვერასოდეს იქნება გარანტი იმისა, რომ გახლეჩილი საზოგადოებები, ხალხი, მშვიდობიან ცხოვრებას დაიწყებს და ხელშეკრულების დადების დღიდან შეწყდება მათ შორის დაპირისპირება, მტრობა. აქედან გამომდინარე, უნდა შემუშავდეს გარკვეული მექანიზმი, რომელიც ომის შემდეგ ხელს შეუწყობს სტაბილური მშვიდობის დამყარებას. შერიგების პროცესი კონფლიქტის შემდეგ ხალხის ერთად თანაცხოვრების რეალური საშუალებაა, ერთიანი საზოგადოების მშენებლობის პროცესია. მიღწეული მშვიდობა კი შერიგების პროდუქტია.

რომელ ფენებს მოიცავს შერიგების პროცესი და ვინ ახორციელებს მას? საიდან უნდა დაიწყოს იგი?

შერიგების პროცესი რამოდენიმე კომპონენტისაგან შედგება და საბოლოო შედეგის მისაღებად საჭიროებს გარკვეული ეტაპების, საფეხურების გავლას. ამ ეტაპების გავლა დიდ ძალისხმევას მოითხოვს ისევე, როგორც იმის გაცნობიერება, თუ რისთვის გვჭირდება საერთოდ შერიგების პროცესში მონაწილეობის მიღება.

შერიგების პროცესის საჭიროების გაცნობიერებისთვის საკმარისია თუნდაც ის ფაქტი, რომ ხალხი, რომელიც ომების შედეგად დაიღუპა მსოფლიოში, გაცილებით მეტია, ვიდრე ხალხი, რომელიც თავისით გარდაიცვალა.

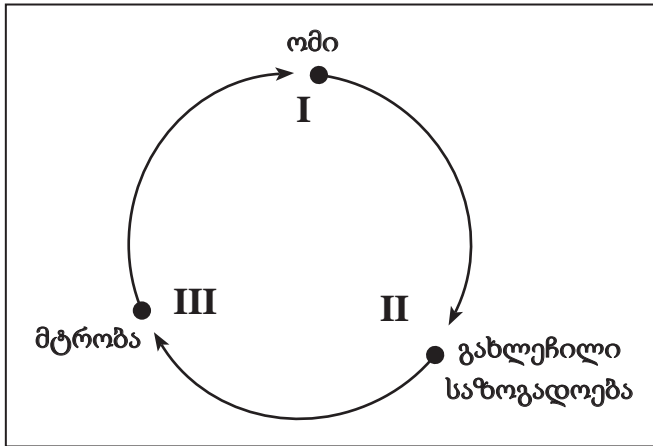
რადგან ომის თემას შევხებით, დავფიქრდეთ, რა ასოციაციებს იწვევს ჩვენში ომი. ალბათ, ყველას სხვადასხვა ასოციაცია გაუჩნდება ამ სიტყვის გაგონებისას, მაგრამ საქმე ის გახლავთ, რომ ეს ასოციაციები ბევრად განსხვავებულია ომგამოვლილი ადამიანებისა და მათი, რომლებსაც ომი პირადად არ შეხებიათ. ზოგადად კი, ალბათ, ყველას შემდეგი ასოციაციები გვიჩნდება ომის ხსენებაზე: სისხლი, ათასობით მოკლული ადამიანი უპატრონოდ დაყრილი ბრძოლის ველზე, დაჭრილი, მომაკვდავი ჯარისკაცები, დანგრეული სახლები, ძალადობა, მკვლელობა, გაუპატიურება, შიმშილი, უპატრონოდ დარჩენილი ბავშვები და სხვა.

ომი, თავისთავად, შემზარავი მოვლენაა და მისი შედეგი კი დანგრეული, განადგურებული ქვეყანაა გახლეჩილი საზოგადოებებით, დაპირისპირებული მხარეებით. ომის შემდეგ კი, ხშირად, სამშვიდობო ხელშეკრულებების მიუხედავად, ერთ-ერთი ტენდენცია დაპირისპირებულ მხარეებს შორის ისევ კონფლიქტის განახლება ცივი ომისა და სპონტანური შეჯახებების სახით.

ყოველივე აქედან გამომდინარე, ისმის კითხვა – რომელ გზას ირჩევს ის საზოგადოება, რომელშიც უკვე მოხდა კონფლიქტი და ომი პრობლემის მოსაგვარებლად – ომის განახლებას თუ კონფლიქტის მშვიდობიანი გზით მოგვარებას? ისევ ძალადობას, რომლის შედეგებზეც ზემოთ გვქონდა ზოგადად საუბარი, თუ მშვიდობის დამყარებას?

როგორია იმ საზოგადოების, ქვეყნის გადაწყვეტილება, რომელმაც ომი გამოიარა – გააძლიეროს სამხედრო ნაწილები, შეიძინოს მეტი იარაღი და კიდევ ერთხელ დაიწყოს ომი, რასაც უთუოდ მეტი ხალხის განადგურება მოჰყვება? რამდენად მისაღებია ტაქტიკა, რომელიც მიზნად ისახავს მტრის დიდი რაოდენობით განადგურებას და ამ გზით პრობლემის გადაწყვეტას? რამდენი კონფლიქტის დასახელება შეგვიძლია, რომლის დროსაც ძალადობით გადაწყვეტილი პრობლემა მყარ მშვიდობამდე მისულა საზოგადოებების გახლეჩის, მტრობის, “მტრის ხატის” შექმნის გარეშე? რისკენ მივყავართ საზოგადოების გახლეჩას და მტრობას ომის შემდეგ, თუ არა კონფლიქტის განახლებისაკენ? რა არის იმისათვის საჭირო, რომ აღარ მოხდეს ომის განმეორება და დაწყებული კონფლიქტი მშვიდობიანად მოგვარდეს მომავალში მტრობისა და ომის გარე-

შე? ძალადობით გადაწყვეტილი პრობლემა, რაც შემდეგ ეტაპზე მტრობის დაწყებას ემსახურება, მომავალში ისევ ძალადობის განახლებას უწყობს ხელს. ეს ყოველივე შეიძლება შემდეგნაირად გამოვსახოთ:



სად იწყება შერიგების პროცესი? იგი, პირველ რიგში, საკუთარი თავის შეცვლიდან იწყება. საიდან იწყება საკუთარი თავის შეცვლა? პირველ რიგში, მიტევებიდან. მაგრამ, აქ ჩნდება კითხვა, დაპირისპირებულ მხარეთაგან პირველმა ვინ უნდა მიუტევოს?

ამ შემთხვევაში ძალიან ხშირად ვაწყდებით დილემას – თუ სხვა მოგვიტევენ, მაშინ ჩვენც მივუტევებთ. გამოდის, რომ ორივე მხარე ერთმანეთს ელოდება და ეს პროცესი მუდმივი მოლოდინის ქვეშ იმყოფება. საინტერესოა, რომ ამ შემთხვევაში, ორივე დაპირისპირებულ მხარეს ერთი რამ აერთიანებს: ორივე ელოდება ღმერთისგან მიტევებას და იმედი აქვს, რომ მიიღებს მას. ე.ი. ორივე მხარე ელის ღმერთისაგან და ამასთანავე ერთი-მეორისაგან მიტევებას. ამ შემთხვევაში, საინტერესოა, რატომ ველოდებით ჯერ სხვისგან ქმედებას და არ ვითვალისწინებთ შემდეგს – ჩვენგანაც ხომ იგივეს მოელის მეორე მხარე.

შერიგების პროცესის დასაწყებად აუცილებელია იმის გაცნობიერება, რომ შეუძლებელია ჯერ ჩვენს გარშემო მყოფთა შეცვლა, თუ საკუთარი თავი არ შევცვალეთ. ასევე შეუძლებელია კონფლიქტის მოგვარება და შერიგების პროცესის დაწყება მაშინ, როდეს-

საც სიმართლე არ არის დადგენილი და საბოლოოდ გარკვეული. ერთ-ერთი პირველი ნაბიჯი, გადადგმული შერიგებისაკენ, არის სიმართლის ძიების დაწყება და ერთობლივად მისი საბოლოოდ დადგენა.

განა შესაძლებელია, რომ კონფლიქტი მოგვარებულად ჩავთვალოთ მაშინ, როდესაც არ არის დადგენილი მისი მიმდინარეობის, მსვლელობის დეტალები ორივე მხარის სუბიექტური რეალობების გათვალისწინებით, ორივე მხარის მიერ მოძიებული ფაქტების გარეშე? მყარ მშვიდობაზე საუბარი შეუძლებელია, როდესაც მხარეები ზედაპირულად ცდილობენ “კონფლიქტის მოგვარებას” და ამ მიზნით დროებით, ხელშეკრულების დასადებად, თავს არიდებენ სიმართლეზე საუბარს მხოლოდ იმის გამო, რომ სიმართლე არ არის ერთობლივად დადგენილი. ამავე დროს, ხშირად, ორივე მხარე მიიჩნევს, რომ უსამართლობას ჰქონდა და აქვს ადგილი კონფლიქტის განვითარებისას. ამ ეტაპზე ნათლად ჩანს სამართლიანობის დადგენის აუცილებლობაც. მხარეებში, როგორც წესი, დროდადრო თავს იჩენს სამართლიანობის დადგენის სურვილი.

როგორ მოქმედებს ისეთი სამშვიდობო ხელშეკრულებები ცხოვრებაში, რომლებიც სიმართლისა და სამართლიანობის გაუთვალისწინებლადაა ხელმოწერილი? ამის მაგალითი ბევრია. ხშირად, ხელშეკრულების დადების შემდეგ იწყება გარკვევა, თუ რომელი მხარე იყო მართალი და რომელი – მტყუანი. ეს ის პრობლემაა, რომელიც ყოველთვის დგას დღის წესრიგში და ხელს უშლის შერიგების პროცესს.

აუცილებელია სიმართლისა და სამართლიანობის დადგენა იმისათვის, რომ წარმოქმნილმა გაურკვევლობებმა, შერიგების პროცესის დაწყებასა და მის განვითარებას ხელი არ შეუშალოს.

სიმართლე და სამართლიანობა დეტალურად უნდა იქნას განხილული დაპირისპირებული მხარეების მიერ, რის შემდეგადაც შესაძლებელი გახდება, ორივე მხარის “ვერსიის” საბოლოოდ დადგენა. ე.ი. მხარეები საბოლოოდ უნდა შეთანხმდნენ იმაზე, თუ რაში მდგომარეობდა სიმართლე, ანუ როგორი იყო თითოეული მხარის პოზიცია და ქმედება კონფლიქტამდე, რა იყო კონფლიქტის დაწყების მიზეზი.

სიმართლისა და სამართლიანობის დადგენის შემდეგ, გადავიდეთ მომდევნო საფეხურზე, რომელიც ბევრად უფრო რთულია. ეს არის ტკივილის აღიარება. აქ საუბარია იმ ტკივილის აღიარებაზე, რომელიც კონფლიქტის შედეგად წარმოიშვება ხოლმე მხარეებში და რაზედაც ისინი ყველაზე ნაკლებად საუბრობენ ოფიციალური თუ არაოფიციალური შეხვედრებისას.

რას წარმოადგენს ის ტკივილი, რომელიც ჩვენშია კონფლიქტის შემდეგ? ხშირად, ჩვენ იმდენად “ვმარხავთ” ტკივილს საკუთარ თავში და არ გვსურს მისი აღიარება, რომ ვერც კი ვაცნობიერებთ მის ნეგატიურ ძალას, რომელიც ჩვენზე უთუოდ უარყოფითად მოქმედებს. ჩვენ უნდა შევძლოთ, “თვალეებში შევხედოთ” ტკივილს, რათა შეგვეძლოს შემდგომი ეტაპების გავლაც.

მაგალითად, თუ გვტკივა სხეულის რომელიმე ნაწილი, რა თქმა უნდა, წამლის იმედი გვაქვს, რომელიც მოგვირჩენს ამ ტკივილს. როგორ ვიგრძნობთ თავს, თუ ვერ მივიღებთ იმ წამალს, რომელიც ტკივილისგან გაგვათავისუფლებს? ამ შემთხვევაში ხომ ტკივილი მუდმივ, ორგანიზმის დამანგრეველ ძალაში გადაიზრდება? რა შედეგს მივიღებთ ამ შემთხვევაში? რა თქმა უნდა, იმას, რომ რომელიმე ორგანოს მუდმივი ტკივილის ფონზე, უმრავლეს შემთხვევაში, შევიცვლებით და გარკვეული დროის შემდეგ, ალბათ გავბოროტდებით, აგრესიული გავხდებით. რატომ გვგონია, რომ მუდმივი ფიზიკური ტკივილი რამით განსხვავდება იმ მუდმივი სულიერი ტკივილისგან, რაც კონფლიქტის შედეგად არის ჩვენში და რის აღიარებასაც ძალიან ხშირად გავურბივართ? როგორც ფიზიკური ტკივილის დავიწყებაა შეუძლებელი, ასევე სულიერი ტკივილის დავიწყებაც წარმოუდგენელია. რა გამოსავალია იმ სულიერი ტკივილის მოსარჩენად, რომელიც დაპირისპირებულ მხარეებშია ჩაბუდებული კონფლიქტის შემდეგ და თანდათან ისე მძლავრდება, რომ წარმოუდგენელ, აუწერელ “მონსტრად” გადაიქცევა ხოლმე?

ის აზრი, რომ “დრო გაივლის და დავიწყებას მიეცემა ყველაფერი” ან – “დრო ყველაფრის მკურნალია”, ამ შემთხვევაში ნამდვილად არ გამოგვადგება. ჩვენი ტკივილის არსებობის აღიარებასთან ერთად აუცილებელია, რომ კარგად გავიგოთ, რას წარმოადგენს იგი, როგორია, რამდენად ღრმაა. როგორ შეიძლება, რომ

იგი შევაფასოთ. ტკივილის ანალიზი იმაში გვჭირდება, რომ ვიცოდეთ მისი მასშტაბი და ვიმუშავოთ მის მორჩენაზე. მხოლოდ ამის შემდეგ იქნება შესაძლებელი გადავდგათ შემდეგი ნაბიჯი შერიგებისთვის. თუ არ გვეცოდინება, რამდენად დიდია ჩვენი ტკივილი და როგორია იგი, თუ შევეცდებით, რომ დავივიწყოთ იგი და არ გავარკვიოთ, კონკრეტულად რა ადგილი უჭირავს მას ჩვენში, თუ წარმოვიდგინეთ, რომ მისი შეფასება შეუძლებელია, მაშინ ასევე გავვიჭირდება მისი დაძლევა და შემდეგი ნაბიჯის გადადგმა. იმისათვის, რომ ვიფიქროთ მომავალში ასეთივე ტკივილის, ანუ ახალი კონფლიქტის აცილებაზე, საჭიროა ჩვენი ტკივილის მასშტაბი გავარკვიოთ, რომ მისი მორჩენა შეგვეძლოს.

რაც უნდა მტკივნეული და ძნელი იყოს ტკივილის აღიარება, შეფასება, ეს აუცილებლად უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ მომავალში შესაძლებელი იყოს შემდგომი ეტაპების გავლა და მსგავსი ტკივილის – მოსალოდნელი კონფლიქტის აცილება.

ტკივილის აღიარება, მისი მასშტაბების დადგენა აუცილებელია იმისათვის, რომ შეგვეძლოს მისი მართვა, რადგან ამ ტკივილმა შეცდომისაკენ არ წაგვიყვანოს, რაც ამ შემთხვევაში ახალი კონფლიქტის დაწყება იქნება.

თუ ჩვენ ვაღიარებთ ტკივილს, შევაფასებთ და გავიგებთ, რა ადგილი უკავია მას ჩვენში, როგორია მისი მასშტაბი, შევძლებთ შემდეგი ნაბიჯის გადადგმასაც, რაც უკვე პატიებისაკენ ნაბიჯის გადადგმას ნიშნავს.

პატიებაში არ ვგულისხმობთ, რა თქმა უნდა, მთლიანად, ერთბაშად, ერთი ხელის მოსმით ყველაფრის პატიებას მეორე მხარისათვის. ჩვენ ვსაუბრობთ იმის შესახებ, რომ ყველაფერი, რაც დაკავშირებულია პატიებასთან, კარგად გავაცნობიეროთ და მხოლოდ შემდეგ გადავდგათ ნაბიჯი ამ პროცესის გასაველეად.

ამ შემთხვევაში, პატიება მოგვცემს იმის საშუალებას, რომ ჩვენს თავზე ავიღოთ ტვირთი იმ შედეგებისა, რაც აქამდე ვერ გავაცნობიერეთ.

რას ნიშნავს პატიება? გავეცნოთ პატიების ორ სახეობას – ინტელექტუალურსა და ემოციურს.

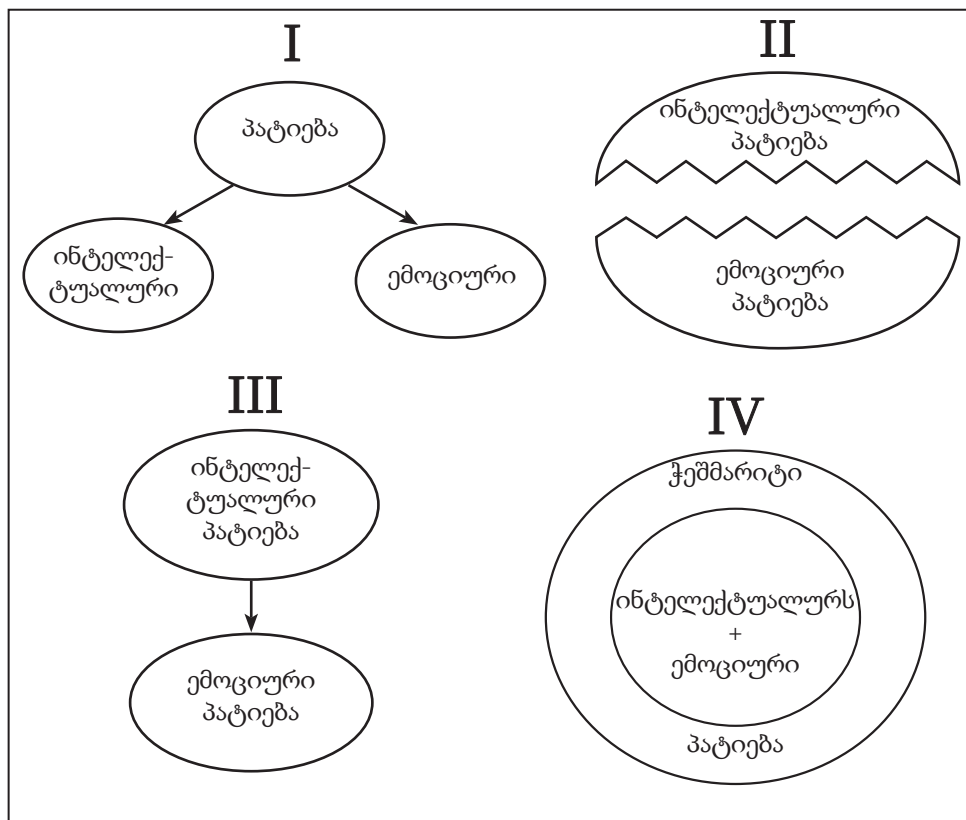
ინტელექტუალური პატიების მიღწევა შესაძლებელია, რადგან იგი ექვემდებარება ფაქტების ობიექტურ შეფასებას, ლოგიკურ

დასკვნებს, მოვლენების გათვალისწინებას – ჩვენ შეგვიძლია გონების მართვა; მაგრამ თუ მივალწევთ ინტელექტუალურ პატიებას, პრობლემა ემოციური პატიების მიღწევა გახდება, რადგან თუ გონება ექვემდებარება გარკვეულ ცვლილებებს და ლოგიკას, ჩვენი ემოციები ნაკლებად მართვადაა. ამ პროცესში აუცილებელია ინტელექტუალური პატიების მიღწევა იმისათვის, რომ მივიღეთ ემოციურ პატიებამდე. ინტელექტუალური პატიება გვამღებს ძალას, რომ გავაგრძელოთ გზა ემოციური პატიებისაკენ.

ემოციურ პატიების მიღწევა კი არც თუ ისე ადვილია, როგორც ეს შეიძლება წარმოვიდგინოთ. რადგან ჩვენი ემოციები ნაკლებად მართვადაა, ამ პროცესზე მუშაობას ძალიან დიდი ძალისხმევა სჭირდება.

მიღწევადაა კი ემოციური პატიება, მაშინ, როდესაც ინტელექტუალური უკვე მიღწეულია? რა არის საჭირო იმისთვის, რომ ინტელექტუალურთან ერთად ემოციური პატიებაც იქნას მიღწეული? ამისათვის საჭიროა, რომ ჩავუღრმავდეთ ჩვენს ემოციებს, მათთან დიალოგში შევიდეთ და მოლაპარაკება ვაწარმოოთ მათთან – რაც უფრო მეტ დიალოგს ვაწარმოებთ ჩვენს ემოციებთან, მათ მეტად გავუგებთ და უკეთ შეგვეძლება იმისი დადგენა, თუ რა არის ამ ემოციების აბოზოქრების რეალური მიზეზი; რა უნდა იქნეს გაკეთებული იმისათვის, რომ ჩვენი ემოციები ჩვენს ინტელექტთან, გონებასთან შეთანხმებაში მოვიდნენ.

ჭეშმარიტი პატიებისკენ მხოლოდ მაშინ მივალთ, როდესაც შევძლებთ ინტელექტუალური და ემოციური პატიების გაერთიანებას. ეს ის პროცესია, როდესაც ჩვენი ლოგიკური დასკვნების განვითარებას ემოციები ხელს აღარ შეუშლის.



მთლიანად ამ პროცესის გავლა ძალიან დიდ დროს მოითხოვს და მისი მიღწევითვის უდიდესი ძალისხმევაა საჭირო. როგორ ვითარდება პატიების პროცესი?

1. ეს არის ტკივილის ცოდნა, გაცნობიერება, როდესაც ჩვენ ვაღიარებთ იმას, რომ კონფლიქტის შედეგად ტკივილი გვრჩება და ვცდილობთ გავარკვიოთ, როგორია ეს ტკივილი, როგორ შეიძლება მოვირჩინოთ იგი;

2. თვით გადაწყვეტილება პატიებისა, როდესაც ჩვენ ვიღებთ იმ გადაწყვეტილებას, რომ ვაპატიოთ და ამ ეტაპზე არ ვფიქრობთ იმაზე, თუ როგორ, როდის და სად ვაპირებთ კონკრეტულად მის განხორციელებას;

3. ეს არ არის ზედაპირული პატიების პროცესი, როდესაც ვამბობთ, რომ ვაპატიეთ, მაგრამ სინამდვილეში ამის გადატანა უჭირს ჩვენს გულს, როდესაც ემოციები გვიშლის ხელს; როდე-



საც ზემოაღწერილი პროცესი არ გვაქვს კარგად გაცნობიერებული, გავლილი და ისევ ინტელექტუალური და ემოციური პატიების ჭიდილი მიმდინარეობს;

და ბოლოს, შემდეგი და უმთავრესი საფეხური, რომელშიც ის მნიშვნელოვანი ფაქტორია ჩადებული, რისი გაცნობიერებაც მრავალი პრობლემის გადაწყვეტაში დაგვეხმარება:

4. დამაზიანებელ-გამანადგურებელი შედეგი საკუთარი თავისთვის – თუ ჩვენ თვითონ არ ვაპატიებთ, უნდა მოვემზადოთ დამაზიანებელი, გამანადგურებელი შედეგისათვის, რასაც “არპატიება” ჰქვია.

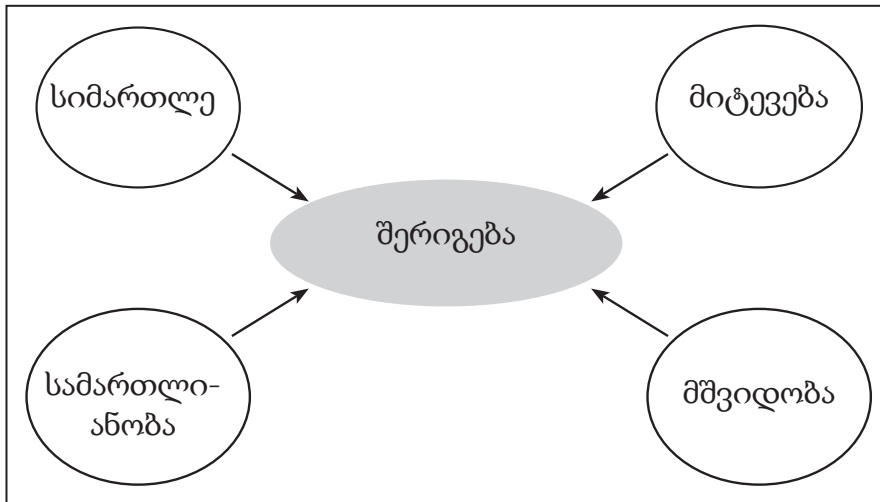
რატომაა ასეთი საშიში “არპატიება” ჩვენთვის? თუ ჩვენ ვიცხოვრებთ “არპატიების” გრძნობასთან ერთად, მაშინ უნდა მოვემზადოთ შემდეგი შედეგისათვის: ჩვენი ცხოვრება ძნელ ეტაპებს გაივლის – დაწყებული შინაგანი დისკომფორტიდან დამთავრებული აგრესიამდე. “არპატიება” სწორედ ის მუდმივი ტკივილი და შხამია, რომელიც ჩვენს სხეულებშია ჩაბუდებული და აგრესიულ, დაუნდობელ ადამიანებად გვაქცევს. არპატიება ხელს უწყობს მომავალში კონფლიქტის განახლებას.

რამდენად შესაძლებელია, რომ ტკივილით ადამიანმა შეძლოს მშვიდობიანი ცხოვრების დაწყება დაპირისპირებულ მხარესთან? განა განხორციელდება ასეთ შემთხვევაში ორივე მხარის მიერ ხელმოწერილი სამშვიდობო ხელშეკრულება? რამდენად რეალურია, რომ დაპირისპირებულმა მხარეებმა შერიგების პროცესის გავლის გარეშე მშვიდობიანი ცხოვრება დაიწყონ?

პატიება მომავალი კონფლიქტის აცილებასა და მშვიდობიანი ცხოვრების დაწყებაში გვეხმარება. პატიების გარეშე ძნელია რეალურად ავიცილოთ კონფლიქტი, რასაც სისხლისღვრა და ათასობით ადამიანის სიკვდილი მოჰყვება. არის თუ არა ამ შემთხვევაში გამართლებული გაჯიბრება, თუ ვინ გადადგამს პირველ ნაბიჯს?

უნდა გავაცნობიეროთ, რომ სისხლისღვრის აცილებისთვის აუცილებელია დაპირისპირებულ მხარეებში შერიგების პროცესის დაწყება მოხდეს. შერიგების პროცესისთვის კი აუცილებელია კონფლიქტის შემდეგ სიმართლისა და სამართლიანობის დადგენა; მშვიდობა მხოლოდ ამის შემდეგ მიიღწევა.

ყოველივე ეს შერიგებამდე მიგვიყვანს, რაც, თავისთავად, დაპირისპირებულ მხარეებში კონფლიქტის შეწყვეტისა და მყარი მშვიდობის მშენებლობისათვის იქნება გარანტი.



ზემოთ მოყვანილი ზოგადი მიმოხილვა, რა თქმა უნდა, არ ასახავს ამ რთული პროცესის მთლიან სურათს, მაგრამ ზოგადად შემდეგი დასკვნის გამოტანა შეგვიძლია – თუ ვსაუბრობთ მყარ მშვიდობაზე, მის დამყარებაზე, მაშინ უნდა ვიცოდეთ, რომ დაპირისპირებულ მხარეებში შერიგების პროცესის დაწყების გარეშე რთული იქნება მომავალი კონფლიქტის აცილება.

## კონფლიქტის ტრანსფორმაცია მშვიდობიანი გზით (ტრანსცენდის მეთოდი)

### მითითებები ტრენერისათვის – ტრენინგის მიმდინარეობის ცხრილი

ტრენერი და მონაწილე, შესაძლოა, ერთი და იგივე პიროვნება იყოს იმ თვალსაზრისით, რომ იგი ჩართულია თვით ტრენინგის პროცესში.

(1) საწყის წერტილად გამოდგება მიმდინარეობის ცხრილის შექმნა, რომელიც სტრუქტურირებულ სახეს აძლევს სარჩევს. სთხოვეთ მონაწილეებს, რომ მათ ისრებით გააკეთონ აღნიშვნები სარჩევში. ძირითადი მითითება იმაში მდგომარეობს, რომ განვსახვათ “პრობლემა” – კონფლიქტი და ძალადობა, როგორც ძირეული ტრასა, მის ზემოთ არსებული ტრასისაგან, ანუ იმისაგან თუ “რა ვაკეთოთ ამასთან დაკავშირებით” – დიალოგი, სამშვიდობო დიალოგი, ტრანსფორმაცია – რაც მთავრდება კონფლიქტის სამშვიდობო ტრანსფორმაციით.

(2) ერთგვერდიანი ვერსია, ტრანსცენდის მეთოდი ერთი შეხედვით, მაგალითები რეალური ცხოვრებიდან. ეს არის მაგალითების მაგალითი, სავარჯიშო, რომლის გამოყენებაც მოხდა 1997 წლის სახელმძღვანელოს საწყის ვარიანტში. მასში აღწერილია: ლიმაში მომხდარი მძევლების კრიზისის მაგალითი, რომელიც 1997 წლის 22 აპრილს (126 დღის შემდეგ) დასრულდა ერთის გარდა ყველა მძევლის განთავისუფლებითა და ორი კომანდოსის განცვიფრების მიუხედავად, ყველა ტუპაკ ამარუს დახოცვით. მთავარი მომენტი ამ სავარჯიშოსთან დაკავშირებით მდგომარეობს იმაში, რომ შევიმუშაოთ ალტერნატიული ხედვა იმისა, თუ რა შეიძლებოდა, რომ განხორციელებულიყო, რადგან შედეგით ცოტა თუ ვინმეა კმაყოფილი. ეს მაგალითი ემსახურება იმას, რომ თვალსაჩინოდ დაგვანახოს მანძილი (დისტანცია) ზოგიერთ მიმდინარე ამბავსა და უფრო სასურველ პროცესებსა თუ შედეგებს შორის.

(3) კონფლიქტის თეორია და პრაქტიკა: ეს არის ძირითადი დოკუმენტი შესავლისათვის. გამოიყენეთ თვალსაჩინოება I-III

ფაზის დიაგრამისათვის, დააკავშირეთ ყოველი ფაზა შესატყვის დავალებასთან.

(4) კრეატიულობა, ტრანსცენდენცია და კონფლიქტის ტრანსფორმაცია შეიძლება განიხილოს ტრენინგის განმავლობაში ნებისმიერ ადგილას, მაგრამ განსაკუთრებით 19, 20, 34 და 45 ნაწილებში.

(5) ტრენერების სახელმძღვანელო შეიცავს კომენტარებს და სავარჯიშოებს მონაწილეების სახელმძღვანელოსათვის, რომელიც შეიცავს 50 ნაწილს.

(6) სასიამოვნო შეტყობინება – არსებობს სახელმძღვანელოს მოკლე 15 ნაწილიანი ვერსია: 1, 5, 6, 7, 11, 12, 15, 16, 22, 38, 46-50 ნაწილები. იგი გვაცნობს კონფლიქტის მუშაკებსა და დიალოგებს (2 ნაწილი თვითოეულზე), კონფლიქტის თეორიასა (3 ნაწილი) და პრაქტიკას (1 ნაწილი); შემდეგ მოდის ძალადობის თეორია (1 ნაწილი), სამშვიდობო დიალოგები (1 ნაწილი) და მთავრდება მშვიდობის ტრანსფორმაციით (5 ნაწილი). შესაძლოა თქვენ სცადოთ ჯერ ეს ვერსია და შემდეგ დაამატოთ დანარჩენი.

(7) ტრანსცენდის მეთოდის ტრენინგისათვის საჭირო დრო:

გრძელი ვერსიისათვის: დღეში ორი სესია ერთი კვირის განმავლობაში; ყოველი სესია ფარავს ერთ ბლოკს, გაშლილია შესავალი მასალა.

მოკლე ვერსიისათვის: ოთხი სესია ორი დღის განმავლობაში; ერთი შესავალი მასალისათვის, შემდეგ ხუთი ნაწილი ყოველი სესიისათვის.

მინი ვერსია შედგება ორი სესიისაგან: “ტრანსცენდის მეთოდი ერთი შეხედვით (თანმხლები მაგალითით)”; და შინაარსი მიმდინარეობის ცხრილით.

მიკრო ვერსიისათვის საკმარისია ერთი სესია: “ტრანსცენდის მეთოდი ერთი შეხედვით (თანმხლები მაგალითით)” – იმის იმედით, რომ დანარჩენს მონაწილეები წაიკითხავენ.

**ორი ამბავი: აქლემების, რიცხვებისა და სხვათა შესახებ – ნებისმიერ დროს!**

**მიმდინარეობის ცხრილი**

სახელმძღვანელო ტრენინგის მონაწილეთათვის შედგება 50 ნაწილისაგან და დაყოფილია ათ ბლოკად. ყოველ ბლოკში შედის 5 ნაწილი. მთლიანი ჩამონათვალი მოტანილია შინაარსის სვეტში.

- I. კონფლიქტის მუშაკები (5 ნაწილი, 1-5)
- II. დიალოგი (5 ნაწილი, 6-10).
- III. კონფლიქტის თეორია (5 ნაწილი, 11-15).
- IV. კონფლიქტის პრაქტიკა (5 ნაწილი, 16-20).
- V. ძალადობის თეორია (5 ნაწილი, 21-25)
- VI. ძალადობის პრაქტიკა (5 ნაწილი, 26-30)
- VII. ტრანსფორმაცია (5 ნაწილი, 31-35)
- VIII. სამშვიდობო დიალოგი (5 ნაწილი, 36-40)
- IX. კონფლიქტის ტრანსფორმაცია (5 ნაწილი, 41-45)
- X. სამშვიდობო ტრანსფორმაცია (5 ნაწილი, 46-50)

I. თავდაპირველად ვეცნობით კონფლიქტის მუშაკებს, მათ პერსონალურ და სოციალურ პროფილებს; ნაკვლევია ურთიერთობა მოკონფლიქტე მხარეებთან.

II. შემდეგ მოდის კონფლიქტის მუშაკების უმთავრესი სამუშაო იარაღის აღწერა – დიალოგი, როგორც საუბარი, გონებრივი იერიში (ბრენსტორმინგი), მნიშვნელოვნად განსხვავებული დებატებისაგან.

III. აღწერილია კონფლიქტი, განხილულია კონფლიქტის თეორიისათვის ისეთი ძირეული ცნებები, როგორიცაა ატიტუდი, ქცევა და დაპირისპირება.

IV. ეს ნაწილები ეხება კონფლიქტის მუშაკს და დაკავშირებულია კონფლიქტის პრაქტიკის ისეთ ცნებებთან, როგორებიცაა ემპათია, არაძალადობა და კრეატიულობა.

V. იმდენად, რამდენადაც შემოდის ძალადობა, ნაკვლევია ძალადობის თეორიის ძირითადი ცნებები, ისეთი როგორიცაა პირდაპირი, სტრუქტურული და კულტურული ძალადობა.

VI. ეს ნაწილი ეხება კონფლიქტის მუშაკს ძალადობის პრაქტიკის პროცესში დიაგნოზის, პროგნოზისა და ადრეული გაფრთხილების მიმართულებით.

VII. ცენტრალური თეზისი იმაში მდგომარეობს, რომ იმისათვის, რომ თავიდან ავირიდოთ ძალადობა და განვაავითაროთ კონფლიქტის კრეატიული პოტენციალი უნდა მოხდეს ტრანსფორმაცია, რომლის მნიშვნელობაც მოკვლეულია ამ ნაწილში.

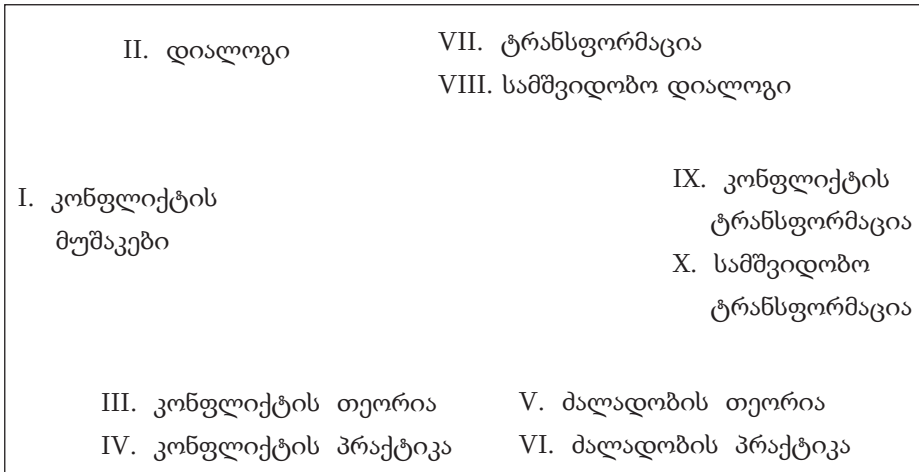
VIII. მეტი გარკვეულობისათვის კონფლიქტის მუშაკი ანვითარებს ფოკუსირებულ სამშვიდობო დიალოგს სოციო-ანალიზის ჩართვით.

IX. მთელი ტრენინგის მიზანია, კონფლიქტის ტრანსფორმაცია, რომელიც ნაკვლევია გლობალურ, სოციალურ და ინტერ-ინტრა პერსონალურ დონეებზე.

X. იმისათვის, რომ სამშვიდობო ტრანსფორმაცია განხორციელდეს კონფლიქტის კონტექსტში უნდა ამოქმედდეს ისეთი განზომილებები, როგორებიცაა განათლება და ჟურნალისტიკა.

ამ სახელმძღვანელოში მოძრაობა ორ ტრასაზე (სიბრტყეზე) მიმდინარეობს. ერთში წარმოდგენილია – კონფლიქტის მუშაკი, დიალოგი (როგორც სამუშაო იარაღი) და ტრანსფორმაციის საქმე; მეორე ტრასა ორიენტირებულია კონფლიქტისა და ძალადობის თეორიასა და პრაქტიკაზე.

ეს ორი ტრასა ერთმანეთს ჰკვეთს კონფლიქტისა და სამშვიდობო ტრანსფორმაციის საკითხებში.



**ტრანსცენდის მეთოდი ერთი შეხედვით: ერთგვერდიანი ვერსია ძირითადი წანამძღვარი 1:** ჰინდუს თანახმად კონფლიქტი არის როგორც დამანგრეველი, ასევე შეიძლება იყოს შემომქმედი; კონფლიქტი როგორც ძალადობის, ასევე, განვითარების წყარო. კონფლიქტის მუშაკს აქვს მესამე როლი – როლი დამცველისა, რომელიც ახდენს კონფლიქტის ტრანსფორმაციას ძალადობის არიდებისა და წინსვლის ხელშეწყობის გზით.

**ძირითადი წანამძღვარი 2:** ბუდიზმის თანახმად არსებობს ურთიერთდამოკიდებულება წარმომავლობაში. ყველაფერი ერთად

ვითარდება – ურთიერთდამოკიდებულებაშია. კონფლიქტს არც დასაწყისი გააჩნია და არც დასასრული, ჩვენ ყველა ვიზიარებთ პასუხისმგებლობას. არ არსებობს ერთი მოქმედი პირი – ყველა აგებს პასუხს, ყველაა დამნაშავე.

**ძირითადი წანამძღვარი 3:** ქრისტიანობის თანახმად კონფლიქტის ტრანსფორმაციაზე საბოლოო პასუხისმგებლობა ეკისრება ინდივიდებს, მათ გადაწყვეტილებას იმოქმედონ მშვიდობის იმედისა და არა ძალადობის, იმედის ხელშეწყობის მიმართულებით.

**ძირითადი წანამძღვარი 4:** დაოიზმის თანახმად: ყველაფერში არის ინი და იანი – კარგი და ცუდი. არჩეულ ქმედებას, ალბათ, ნეგატიური მხარეებიც ახლავს თან. ასევე, დიდი ალბათობაა იმისა, რომ ქმედებას, რომელიც არ ავირჩიეთ, პოზიტიურის მატარებელიც იყოს. აქედან გამომდინარეობს შექცევადობის მოთხოვნილება – კეთება იმისა, რაც შეიძლება გაუკეთებელი დარჩეს.

**ძირითადი წანამძღვარი 5:** ისლამის თანახმად სიძლიერე მომდინარეობს იქედან, რომ ყველა ემორჩილება საერთო მიზანს. ეს მოიცავს კონკრეტულ პასუხისმგებლობას ყველას კარგად ყოფნაზე.

**ძირითადი წანამძღვარი 6:** იუდაიზმის თანახმად სიძარტლე ძევს არა სიტყვიერ ფორმულაში, არამედ დიალოგში, რომელიც ფორმულამდე მიდის. ამ დიალოგს არც დასაწყისი აქვს და არც დასასრული.

**ძირითადი წანამძღვარი 7:** ყველა ზემოთ მოტანილი წანამძღვრის თანახმად, და განსაკუთრებით კი ბუდიზმიდან და ინდუიზმიდან გამომდინარე, სიცოცხლე წმინდათაწმინდაა.

მსოფლიო რელიგიების ეს უმნიშვნელოვანესი მოსაზრებები მიგვანიშნებს იმაზე, რომ საჭიროა:

1. შევქმნათ კონფლიქტის ფორმირების რუკა: მოვხაზოთ ყველა მხარე, ყველა მიზანი, ყველა საკითხი;
2. არ გამოგვრჩეს რომელიმე მხარე კონფლიქტში მისი მნიშვნელოვანი ინტერესით;
3. ვაწარმოთ ემპათიური დიალოგები თვითოეულ მხარესთან ცალ-ცალკე;
4. ყოველ კონფლიქტის მუშაკს შეუძლია კონფლიქტში ჩართულ ერთ მხარეზე სპეციალიზაცია;

5. დავადგინოთ ამ დიალოგების დროს მხარეებისათვის მისაღები მიზნები;
6. შემოვიტანოთ დავიწყებული მიზნები, რომელთაც, შესაძლოა, გახსნან ახალი პერსპექტივა;
7. მივიდეთ იმ გადამფარავ (ურთიერთმკვეთ) მიზნებამდე, რომელნიც მისაღები იქნება ყველა მხარისათვის;
8. მივიდეთ მოკლე, გასაგებ ფორმულირებამდე;
9. დავებმართო ყველა მხარეს დავალებების განსაზღვრაში მიზნის გათვალისწინებით, რათა კონფლიქტი გადატანილ იქნას სადღაც ახალ ადგილას იქიდან, სადაც ის არის;
10. შევამოწმოთ, თუ როგორ დაეხმარება მხარეებს ამ მიზნის გარკვევა საკუთარი მიზნების გაგებაში;
11. დავებმართო მხარეებს, რათა ისინი დასხდნენ მაგიდასთან თვითგამყარების მიზნით;
12. განვერიდოთ კონფლიქტს, გადავიდეთ შემდეგზე, რომელიც გვიხმობს.

### **ტრანსცენდის მეთოდი ერთი შეხედვით: მაგალითი**

მძევლების კრიზისი ლიმაში – კონფლიქტის ტრანსფორმაციის შესაძლო ვარიანტი.

ლიმაში იაპონიის საელჩოს დაკავება მოხდა 1996 წლის 17 დეკემბერს. კონფლიქტში ჩართული იყო სულ ცოტა ექვსი მხარე და აღმოჩნდა, რომ მათი ძირითადი მიზნები შემდეგში მდგომარეობდა:

- (1) ტუპაკ ამარუს რევოლუციური მოძრაობა, MRTA-ს 450-მდე პატიმრის განთავისუფლება (საბოლოოდ დავიდა 30-მდე)
  - შეიარაღებული ბრძოლის გაგრძელება, “ჯუნგლებიდან”;
- (2) დარჩენილი 72 ტყვე (დანარჩენები გაანთავისუფლეს)
  - განთავისუფლება იარაღის გამოყენების გარეშე.
- (3) პერუს მთავრობა (პრეზიდენტი ფუჯიმორი)
  - დათმობაზე არ წავიდეს ტერორიზმთან, არ გაათავისუფლოს პატიმრები;
  - ტყვეების განთავისუფლება უიარაღოდ.
- (4) MRTA პატიმრები
  - განთავისუფლებულ იქნან;
  - გააგრძელონ ბრძოლა.



(5) აშშ მთავრობა

- ეს პერუს მთავრობა, ფაქტიურად არავინ, ტერორიზმთან დათმობაზე მიდის;

- ტყვეების განთავისუფლება უიარაღოდ.

(6) იაპონიის მთავრობა

- ტყვეების განთავისუფლება უიარაღოდ;

- იაპონიის ექსტრა-ტერიტორიული უფლებების პატივისცემა, არავითარი ძალადობა.

ამის გარდა, არის კიდევ “პერუს საზოგადოება”, რომელიც სიღარიბის დაძლევის გზების ძიებაშია და, ასევე, “მსოფლიო საზოგადოებრივი აზრი”, რომელიც ეთანხმება ყოველივე ზემოთქმულს. გადამფარავი მიზანი შესაძლოა სიღარიბის დაძლევის/შემცირების ხელშემწყობი იყოს და თუ ყველა მხარე ცოტაოდენ დათმობაზე წავა შესაძლოა მათ თავისი ადგილიც იპოვნონ:

(1) ხდება ტუპაკ ამარუს MRTA განიარაღდება. ის უერთდება პოლიტიკურ პროცესს დემოკრატიულ საზოგადოებაში, მისთვის მისაწვდომია მედია და არჩევნები.

(2) ტყვეები თავისუფლდებიან, ეძებენ გზებს რათა შეიტანონ წვლილი სიღარიბის დაძლევაში.

(3) პერუს მთავრობა აუმჯობესებს პირობებს ციხეში და ნაკლებს ლაპარაკობს, ატარებს სოფლის/სოციალური საქმიანობის ტრენინგს, განიხილავს MRTA-ს, როგორც არაძალადობრივ მოძრაობას და ნაბიჯებს დგამს სიღარიბის დასაძლევად.

(4) MRTA პატიმრები იღებენ მონაწილეობას სოფლის მუშაკების/სოციალური მუშაკების ტრენინგში და განიარაღების პირობას დებენ.

(5) აშშ მთავრობა უზრუნველყოფს დაფინანსებას/ექსპერტიზას სიღარიბის დასაძლევად.

(6) იაპონიის მთავრობა უზრუნველყოფს სიღარიბის დაძლევის პროექტების დაფინანსებას/ექსპერტიზას და მიღებებს აწყობს მომავალში იმპერატორის დაბადების დღის აღსანიშნავად.

ამის მისაღწევად სასარგებლო იქნება ოთხი ბილატერალური მსჯელობა:

(A) პირდაპირი მოლაპარაკებები MRTA-სა და პერუს მთავრობას შორის;

(B) პირდაპირი მოლაპარაკებები MRTA პატიმრებსა და მთავრობას შორის;

(C) ტყვეებისა და პატიმრების შეხვედრა და ერთობლივი ზეწოლის ჯგუფის შექმნა;

(D) MRTA და ტყვეების შეხვედრა და დიალოგი პერუს საზოგადოების შესახებ;

MRTA და იმ მედიატორების ჩართვა, რომელთაც მხარეები ენდობიან (ფიდელ კასტრო, პაპი).

### **კომენტარები კონფლიქტის თეორიასა და პრაქტიკაზე: პერსპექტივა**

რა თქმა უნდა, უმნიშვნელოვანესია სავარჯიშოსათვის სამფაზიანი სქემა, ცხრილი. აქ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ:

- მთელ პრობლემას ასაზრდოებს უყურადღებოდ მიტოვებული და ერთად თავმოყრილი კონფლიქტი ძალადობრივ კულტურებთან, სტრუქტურებთან და მოქმედ პირებთან ერთად;

- მძიმე შეცდომაა ძალადობის გამოყენება გამოყენება, კონკრეტულ კონფლიქტთან დაკავშირებული მოქმედების დაწყების სიგნალად. კიდევ უფრო მძიმეა, როდესაც ძალადობას ექსპანსიას არ ვეწინააღმდეგებით მანამ, სანამ მხარეები არ მომწიფდებიან სამოქმედოდ;

- ის, რაც უნდა გაკეთდეს სამი ფაზის განმავლობაში დიდად განსხვავებული არაა; ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ერთი გუნდი ტოვებს სცენას და მეორე მის ადგილს იკავებს.

სამი R-ი (Resolution, Reconstruction, Reconciliation) მოგვარება, რეკონსტრუქცია და შერიგება – რაღაცა თვალსაზრისით ყოველთვის საჭიროა:

- მოგვარება, კონკრეტული ძირეული კონფლიქტის გადაჭრა;
- რეკონსტრუქცია, მიყენებული ზარალის აღდგენა;
- შერიგება, წარსულიდან მომავალი მეტა-კონფლიქტების გადაჭრა.

*სავარჯიშო. გადახედეთ შერიგების ათ შესაძლებლობას III ფაზაში. ჩაატარეთ გონებრივი იერიში მსგავსი ჩამონათვალის შესაქმნელად I და II ფაზებში. სამი R-ი ამა თუ იმ სახით უნდა იყოს წარმოდგენილი სამივე ფაზაში. შექმენით კონკრეტული სამოქმედო პროგრამა.*

იგივე გამოდგება მშვიდობის შენარჩუნებისათვის: კარგი სამხედროები უნდა მოვიდეს მანამ, სანამ ძალადობა ამოხეთქავს და არ უნდა განერიდონ ადგილს ცეცხლის შეწყვეტისთანავე – კარგი პოლიცია ასევე, გვიცავს როგორც ძალადობისაგან, ასევე მისი განახლებისაგან. ძალადობის შემდგომი პერიოდი უფრო მნიშვნელოვანიც კია, ჩვეულებრივ სიტუაცია უარესდება:

- ძალადობა წარმოქმნის უფრო მეტ ილუზიებს დიდებისა და შურისძიების მიმართულებით; უარესდება კულტურა;

- ძალადობა წარმოქმნის მეტ რეპრესიასა და ექსპლოატაციას ომის ძალისხმევის გასამყარებლად და მეტ პოლარიზებას; უარესდება სტრუქტურა;

- ძალადობა ამცირებს ძალადობის ზღურბლს და მშვიდობიან მოქმედ პირებს მოძალადეებად აქცევს;

უარესდებიან მოქედი პირები.

“ფორთოხლის მაგალითი” შეიძლება გამოვიყენოთ სავარჯიშოდ ტრენინგის დასაწყისშივე. იგულისხმება, რომ სახელმძღვანელო უნდა გადაიშალოს სავარჯიშოდ და არა შემდეგ (რადგან იქ პასუხებია). სავარჯიშოს განხორციელების ერთ-ერთი გზა გამოიცადა ინგლისში, სადაც შედგა ნაციონალური კონფერენცია სკოლებში გავრცელებულ ხულიგნობასთან დაკავშირებით. მასში მონაწილეობდნენ მშობლები, ბავშვები და მასწავლებლები. აქ იყო ოცი მოხალისე, რომლებიც დასხდნენ წყვილებად გრძელ მაგიდასთან ერთმანეთის პირისპირ. ერთ ბოლოში წყვილებში ისხდნენ სულ პატარა ბავშვები და მეორე ბოლოში – ყველაზე ასაკოვანი მშობლები. დისკუსია წყვილებში წარიმართა.

“ერთი ფორთოხალია და ორი პიროვნება. რას მოიმოქმედებთ?” სიტყვა კონფლიქტი არ იყო ნახსენები მანამ, სანამ არ გაირკვა, რომ რაღაც ამგვარი არსებობს, რადგან შესაძლოა, ამას მოჰყოლოდა უარყოფა (მაგალითად, ერთმა ბავშვმა თქვა: “ჩვენ უბრალოდ დაგტოვებდით ფორთოხალს და წავიდოდით”). ყველაზე პატარა ბავშვებთან განსაკუთრებული ძალისხმევა არ დაგვჭირვებია მათ უკეთესი წარმოსახვის უნარი გამოავლინეს, ვიდრე მოზრდილებმა.

როდესაც მათ შესთავაზებდნენ “მოიპოვე!” ისინი უნდა დამსხდარიყვნენ კუთხეში და ბოლოს, მიიღებდნენ ფორთოხალს “უფრო კრეატიული, ნაკლებად დესტრუქტიული აზროვნებისათვის”.

სხვა ფორთოხლები გამოყენებულ იქნა პრიზებად განსაკუთრებით შემოქმედებითი წინადადებებისათვის. ბოლოს შეიქმნა და ნაჩვენები იყო სქემა შედეგების 16 ვარიანტით. მოხდა მათი შედარება და გავარჯიშება შედეგების ტიპების თვალსაზრისით. ფოკუსირება მოხდა შემოქმედებითი წარმოსახვის უნარზე კონფლიქტში: “მოიპოვეს” იქით მეტი რამის წარმოსახვა მოხდა, ნაკლებად ძალადობის მაგვარი. ძალადობა დანახულ იქნა როგორც ნეგატიური მიზეზების შედეგი: გაუნათლებლობა კონფლიქტის მიმართულებით, კრეატიულობის ნაკლებობა. ამგვარად, მიდგომა ძირითადად ფოკუსირებული იყო კრეატიულობის მიმართულებით. ფორთოხლის მაგალითი წარმოაჩინეს კიდევ ერთ მომენტს: ის, რასაც შეიძლება ერთმა პიროვნებამ მარტო მიაღწიოს, ლიმიტირებულია. რამდენიმე ადამიანს ერთად გაცილებით მეტის მიღწევა შეუძლია, თუ ისინი ნამდვილად იწყებენ დიალოგსა და გონებრივი იერიშს. დიაგრამა ოთხი ან ხუთი ტიპის შედეგით შეიძლება გამოგვადგეს ყველა ტიპის კონფლიქტის შედეგების განსაზღვრისათვის. მაგრამ იგი დაკვივებით უნდა გამოვიყენოთ, რადგან ორგანზომილებიანია და საქმე გვაქვს კონფლიქტთან ორ (A1 და A2) მხარეს შორის, რომელთაც შეუთავსებადი მიზნები (G1 და G2) გააჩნიათ.

რეალურ ცხოვრებაში კონფლიქტები გაცილებით უფრო კომპლექსურია, მაგრამ “პრევალირება”, “განრიდება”, “კომპრომისი” და “ტრანსცენდენცია” არასდროს არაა მნიშვნელობას მოკლებული. ფორთოხლის მაგალითში დავალება სწორედ ამ სიტყვების რეალური მნიშვნელობის დადგენაში მდგომარეობს.

შემდეგი დიაგრამა ემყარება იმავე ოთხსა, თუ ხუთ შედეგს, მაგრამ უკავშირდება უკვე არა შედეგს, არამედ პროცესს. მიაქციეთ ყურადღება სიტყვას “აქვს ტენდენცია” – აქ იგულისხმება კავშირი და არა რკინის კანონი.

ზოგიერთი მონაწილე, შესაძლოა, გაცეხული დარჩეს იმით, რომ განსჯა “კანონის ძალით” იგივე კატეგორიაა, რაც განსჯა “ადამიანის ძალით” – ორივე ძალადობა. მაგრამ ლოგიკა იგივეა: მოგება-წაგების იდეა, ან უფრო ძირეული იდეა “მართლად ყოფნისა”. “სიმართლე” რაღაც მატერიალურად იქცევა, რაღაც ისეთად, როგორც “უფლების ქონა” და შესაძლოა მან გზა გადაუღობოს უფრო პროდუქტიულ შედეგებს, მაგალითად, ცოლ-ქმარს შორის

კონფლიქტების მოგვარების შემთხვევაში. ამ სახელმძღვანელოს მიდგომა მიმართულია ტრანსცენდენციაზე და დიალოგის გამოყენებაზე დასმული მიზნის მისაღწევად. მაგრამ ეს არ ნიშნავს სხვა შედეგების და მიდგომების სრულ უარყოფას. მათ შორის, ექსტრემალურ შემთხვევებში დასაშვებია ძალადობის მინიმალური გამოყენებაც კი მას შემდეგ, რაც სხვა მეთოდები ნაცადია და სიტუაცია ნამდვილად ძნელად შესაგუებელია.

ტრანსცენდენტულობა ნიშნავს სიტუაციის გადახედვას, რათა ის, რაც შეუთავსებლად, ბლოკირებულად გამოიყურებოდა, გაიხსნას და გამოიკვეთოს ახალი სურათი. ამ ბლოკირების, ჩაკეტილობის გასაღები კრეატიულობაშია. სწორედ ამ გზით ხერხდება კონფლიქტის ტრანსფორმაცია.

## კრეატიულობა, ტრანსცენდენცია, კონფლიქტის ტრანსფორმაცია

### 1. არსებობს კი ფორმულა კრეატიულობისათვის?

ალბათ, არა. მაგრამ ჯერ შენიშვნა ზოგიერთ კომენტარზე, რომელიც ხშირად გვესმის კრეატიულობის კონტექსტში:

“ეს ხომ ისეთი მარტივია, რატომ აქამდე არ გვიფიქრია ამის შესახებ?!”

“ეს ისაა, რაზეც ჩვენ ვლაპარაკობდით და ასე ცოტას ვაკეთებდით, თითქოს არ შეგვეძლო თვალი გაგვეხილა და რეალობა დაგვენახა.”

“ეს თითქოს ახალი რეალობაა, რომელიც ჩვენ თვალწინ გადაიშალა!”

“ამ ახალი აზროვნების შუქზე, ის რაც ჩვეულებრივია და რის კეთებასაც მიჩვეულნი ვართ ხდება მხოლოდ განსაკუთრებული შემთხვევა იმ დაფარული პერიფერიული კუნჭულისა, რომელიც გაიხსნა.” “ღმერთმა თქვა, დაე იყოს ნიუტონი და განათდა” (პაპი).

“ეს ისეთი სახიფათოა. ვართ კი მზად ასეთი სიახლისათვის?”

ეს ისე გამოიყურება, თითქოს ძველი და შეთანხმებული ისევ იქ უნდა იყოს, როგორც უკვე ნაცნობი განსაკუთრებული შემთხვევა (“ეს ისაა, სადაც ვიყავით”); მაგრამ ახლა, ახალ შუქზე დანახული, იგი ახლებურად ანათებს. სხვა შემთხვევაში ეს არის “სიგიჟე” და არა “კრეატიულობა”. როდესაც კოლუმბმა კვერცხის

დადგმა მოახერხა იმით, რომ დადგმისას ჩაამტვრია კვერცხის ბოლო, ეს ისევ ის კვერცხი იყო. იმ შენიშვნასთან დაკავშირებით, რომ “ყველა შეძლებდა ამის გაკეთებას, თუკი ეს ასეთი მარტივია”, მისი პასუხი იყო, “მაგრამ ეს მე გავაკეთე”.

ამ ამბავში ძველი დამალულია ახალში. ჩამტვრეული კვერცხის სფერული ბოლო სულ უფრო და უფრო შეიძლება შემცირდეს და რაღაც ზღვრამდე კვერცხი შეიძლება გაჩერდეს. რაღაც მომენტში ნათელი ხდება, რომ ძველი ვეღარ ეგუება პრობლემას, ანუ ისევე მცირედად ეგუება, როგორც ევკლიდეს გეომეტრია ეინშტეინის პრობლემებს. ეინშტეინი იძულებული იყო, ევკლია ოთხგანზომილებიანი რაიმანის და ლობაჩევსკის გეომეტრია (ევკლიდესთან, როგორც განსაკუთრებულ შემთხვევასთან, ერთად). რაღაც თანმიმდევრულობა ძველსა და ახალ აზრებსა და ქმედებებს შორის სასარგებლოა. და ასე შემდეგ, და ასე შემდეგ. მოდით, გადავხატეთ დასკვნაზე და შემოგთავაზებთ “კრეატიულობის ფორმულას”, როგორც ჰიპოთეზას:

**კრეატიულობა აზროვნებაში, მეტყველებაში, ქმედებაში ემყარება:**

(1) ფენომენის, როგორც ბლოკირებულის, დახურულის იდენტიფიცირებას.

(2) ამ ფენომენის კონტექსტში:

- იმ პარამეტრის იდენტიფიცირებას, რომელიც უცვლელია, და აქედან გამომდინარე, უბრალოდ არ არის გააზრებული.
- ამ პარამეტრის შეცვლის იდენტიფიცირებას აზროვნების ექსპერიმენტის სახით.
- იმ ჰიპოთეზების იდენტიფიცირებას, რომლებიც მოხსნიან ბლოკირებას და გახსნიან ამ ფენომენს.

(3) ამ ჰიპოთეზების შემოწმებას რეალურ სამყაროში.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კრეატიულობა არის მეცნიერული პროცესი. ამ დროს ხდება დახშული სივრცის გარღვევა. იმ ვირთხის მსგავსად, რომელიც ცდილობს მონახოს გამოსასვლელი ლაბირინთებიდან და ბოლოს პოულობს კიდეც მას (სულ მცირე გადაწყვეტა); ან აღმოაჩენს, რომ სივრცე გადაუხურავია და ამოხტება (დიადი გადაწყვეტა). ესაა პროცესი რთული, მრავალი ვარიანტის შემცველი სამყაროს ანალიზის შედეგად ორი ვარიან-

ტის იქით ისეთი მესამე (მეოთხე, მეხუთე) ვარიანტის დანახვისა, რომელიც მანამდე არ იყო წარმოდგენილი. ასეთ შემთხვევაში, ჯილდო შემძვრელია – მოსაბეზრებელი მონაცემები სიმღერას იწყებენ და ეს სრულიად ახალი მუსიკაა.

ორი ძლიერ განსხვავებული მაგალითი იაპონიიდან, და ორივე მუსიკას უკავშირდება. პირველია, კარა-ოკის (ცარიელი ორკესტრი) შემთხვევა. არის სცენა და არის ხალხით სავსე დარბაზი – აუდიტორია, “მსმენელები”. სცენაზე არის მიკროფონი და გამაძლიერებელი. რაც შეეხება სივრცეში განლაგებას, არსებული შეთანხმების თანახმად მომღერალი სცენაზეა, ხოლო აუდიტორია – დარბაზში. კარა-ოკი გადაადგილებს ადამიანებს სცენასა და დარბაზს შორის. ამით ყველას აქცევს მომღერლად და ასევე ყველას – მსმენელად. პროფესიონალი მომღერლების მსგავსად მოყვარულებიც ირჩევენ პროგრამას, რომლის შესრულებაც მათ სურთ. პროფესიონალებსაგან განსხვავებით, მათ ზეპირად არ იციან ტექსტი და ჰყავთ მოკარნახე, რომელიც დიდი სიზუსტით მიჰყვება მუსიკას. სივრცული შეთანხმება არ ირღვევა, მომღერლები დარბაზში არიან, ხოლო მსმენელები – სცენაზე, მაგრამ არა სტაციონარულად. ანუ, ხდება როტაცია დარბაზსა და სცენას შორის.

მეორე, უფრო ახალ მაგალითში, მოცეკვავეები აღჭურვილი არიან სენსორებით, რომლებიც მიმაგრებული აქვთ სხეულის სხვადასხვა ნაწილებზე, კერძოდ, ფეხესა და მკლავებზე. მათი მოძრაობა წარმოქმნის მუსიკას, ტონსა და რიტმს. რაც უფრო განსაკუთრებულია მათი ცეკვა, მით უფრო მიმზიდველია მუსიკა იმის მსგავსად, როგორც შეიძლება შეიქმნას მიმზიდველი ცეკვა განსაკუთრებული მუსიკის შემთხვევაში. მკლავებისა და ფეხების შესატყვისი სწრაფი მოძრაობით, მათი რხევითა და ტანის მუშაობით იქმნება საკმაოდ რთული მუსიკა. აქ არსებობს უამრავი შესაძლებლობა. მუსიკა და ცეკვა ადგილებს ცვლიან, იცვლება მიმდევრობა დროში. თუ ადრე მუსიკა წარმართავდა ცეკვას, ახლა ცეკვა წარმართავს მუსიკას. მოძრაობა ითარგმნება ცეკვად, რაშიც ახალი არაფერია, ოღონდ ახლა უკვე ეს არის მთელი სხეულის მოძრაობა და არა მხოლოდ თითების, ფილტვების/ტუჩების/ენის. რაღა თქმა უნდა, კრეატიულობის ასეთი აქტის განხორციელების აუცილებელ და

საკმარის პირობას განვითარებული ტექნიკური შესაძლებლობები, ელექტრონიკა წარმოადგენს.

საინტერესოა შვეიცარიელი მესაათის რეაქცია იაპონელების მიმართ, რომლებმაც საათისა და კომპიუტერის კომბინირება მოახდინეს მაჯის საათში: “საათი საათია და კომპიუტერი – კომპიუტერი”. იაპონელმა მწარმოებლებმა დასძლიეს ეს ფიზიკური სეპარატიზმი და დიდი წარმატებითაც.

მაშ ასე, კრეატიულობას არ შემოაქვს არავითარი ახალი ელემენტი. იგი სხვადასხვა ელემენტს ახლებურად ათავსებს ერთად სივრცესა და დროში. სადავო ხდება სწორედ ის სივრცული და დროითი შეთანხმებები, რომლებიც მიღებულია და წახალისებული. სწორედ ამიტომ, ალბათ, უფრო ადვილია კრეატიულობა იმ კულტურებში, სადაც, მაგალითად, სივრცული მიმდევრობა სრულიად განსაზღვრულია: რამდენი რამეა სადავო! ესაა კულტურა, რომელიც ყოფს სამყაროს ცენტრად და პერიფერიად და უშვებს მიზეზ-შედეგობრივ კავშირს, როგორც დინებას ცენტრიდან პერიფერიისაკენ და არა პირიქით (მაგალითად, სცენიდან დარბაზისაკენ); ან კიდევ, სწორხაზობრივი, ნათელი შეხედულება დროზე, ანუ ჯერ რა მოდის და მერე რა მოჰყვება (როგორც მუსიკისა და სხეულის მოძრაობის შემთხვევაში). ესეც იწვევს კრეატიულ დავას. მაგრამ, თუკი ასეთ უნიფიცირებულ-სწორხაზობრივ იდეებს მკაცრად ვიცავთ, რაც ხდება დასავლეთის კულტურებში, ამავდროულად უნდა ველოდეთ მნიშვნელოვან წინააღმდეგობასაც. ამგვარად, თუ მიზეზი = ცენტრი = ღმერთი და ეფექტი = პერიფერია = ბუნება+ადამიანი ეს უკანასკნელი კი არის ის, რაც ბოლოს იქმნება ღმერთის წარმოსახვაში, მაშინ ისეთი იდეები, როგორიცაა დემოკრატია, სეკულარიზმი და ევოლუცია, გაიგივებულია რევოლუციურობასთან. პირველი სამართლიანად ანიჭებს ხალხს / პერიფერიას კუთვნილ ძალაუფლებას და ეს ჰგავს ქვეყანას დედაქალაქის გარეშე, მეორე კი ღმერთს პერიფერიულად აქცევს და მიყვავართ აზრამდე, რომ იგი ადამიანის მიერ და მის წარმოსახვაში არის შექმნილი. მესამე შესაძლებლობა იმაში მდგომარეობს, რომ ადამიანი იყო ბუნების ემანაცია კონკურენციის გზით. მსგავსადვე ადამ სმიტი ასაბუთებს, რომ სწორედ ამ პროცესის საშუალებით მიიღება მთელი მსოფლიოდან საუკეთესო.



## 2. კრეატიულობიდან ტრანსცენდენციისაკენ

“ტრანსცენდენციაში” ჩვენ ვგულისხმობთ ახალი ტიპის რეალობის შექმნას. ის, რაც პოტენციურად ყოველთვის არსებობდა ჩვენ გარშემო, ემპირიულ რეალობად იქცევა. კონფლიქტის თეორიასა და პრაქტიკაში ასეთი მაგალითი შესაძლებელია იყოს ორი ან მეტი სახელმწიფოს კონდომინიუმის იდეა. ესაა სახელმწიფოები, რომელთა მფლობელობაშია ტერიტორია და ისინი აწარმოებენ, ან არ აწარმოებენ, ერთმანეთთან დავას. მახსენდება ანდორის მაგალითი, ასევე, ანტარქტიკის, შპიცბერგენის და ალანდის გარკვეული ასპექტები და ძველი შეთანხმებები ნიუ ჰებრიდისა და კამერუნისათვის და სხვა. კონფლიქტი ორ სახელმწიფოს შორის სადავო ტერიტორიის თაობაზე შესაძლოა დასრულდეს გამარჯვებით შეიარაღებულ ბრძოლასა ან სასახლის კარის ინტრიგებში; კომპრომისით, რომელიც ტერიტორიას გადააწილებს მათ შორის; განრიდებით ორივეს მხრიდან, როდესაც ტერიტორია ვიღაცა სხვას რჩება (მაგალითად, მას ვინც იქ ბინადრობს); ან, შესაძლებელია, ტერიტორია ორივეს მფლობელობაში დარჩეს. მხოლოდ უკანასკნელი ვარიანტის შემთხვევაშია ნათელი ემპირიული რეალობის ტრანსცენდენცია. დანარჩენი ვარიანტები ემორჩილება ფორმულას – ყოველი კვადრატული კილომეტრი ეკუთვნის ერთ და მხოლოდ ერთ სახელმწიფოს.

კიდევ ერთი მაგალითი: ევროპული ქვეყნები იმართებოდნენ ეკლესიის, არისტოკრატისა და ბიურგერების მიერ, ანუ სიტყვით, მახვილითა და ფულით. მეფეები/იმპერატორები არისტოკრატები იყვნენ. ისინი ტახტიდან გადმოაგდეს და მემკვიდრე სისტემამ, დემოკრატამ, არისტოკრატის ფიზიკური დუელები შეცვალა სიტყვიერი დუელებით (საარჩევნო კამპანიებით). რაც დრო გავიდა, არჩევნებში მონაწილე ადამიანების არეალი მნიშვნელოვნად გაფართოვდა. უდავოდ, პოტენციური პოლიტიკური რეალობა ემპირიულ რეალობად იქცა – მოხდა ძველის ტრანსცენდენცია. ეს იყო ძალიან კრეატიული, ყოველ შემთხვევაში, თავის დროზე. ამგვარად, ჯერ კიდევ იყო ძველი, ანუ ის, ვინც მართავდა და ის, ვინც იმართებოდა; და მახვილიც იყო, ძალოვანებისა და იმათ ხელში, ვინც მათ უპირისპირდებოდა.

### 3. ტრანსცენდენციიდან ტრანსფორმაციისაკენ

ტრანსცენდენცია წარმოგვიდგენს ახალ რეალობას, ახალ ლანდ-შაფტს. კონფლიქტის ტრანსფორმაცია არის კონფლიქტის ტრანს-პლანტაცია ამ ახალ რეალობაში. კონფლიქტის ტრანსფორმაცია უნდა ნიშნავდეს მოკონფლიქტე მხარეების მიზნების ტრანსცენდენციას, რაიმე ახალი მიზნების განსაზღვრას, კონფლიქტის იმ “საწოლიდან” წამოყენებას, რომელიც მხარეებმა მოუმზადეს მას. ამისათვის საჭიროა დისკუსია, რათა მხარეები დარწმუნდნენ, რომ შეუთავსებლობა, რომელიც გადაულახავად გამოიყურება, შეიძლება უფრო იმედისმომცემ კონტექსტში აღმოჩნდეს. ამისათვის კონფლიქტის ტრანსფორმაცია უნდა მოხდეს, აგრეთვე, იმ აზრით, რომ დაემატოს ის მხარეები და მიზნები, რომლებზეც მონაწილეებს მანამდე არ უფიქრიათ. ყველაზე დიდი შეცდომაა პროცესის გამარტივება რომელიმე მხარის უგულვებელყოფის გზით. ეს მხარეები (უგულვებელყოფილი) აუცილებლად დაგანახებენ და გაგრძნობინებენ თავის არსებობას (მაგალითად, “ექსტრემისტები” ისრაელ/პალესტინის სამშვიდობო პროცესში). ასევე შეცდომაა მათი უგულვებელყოფა, ვინც ზომიერ პოზიციაზეა, ასევე შეცდომაა (მაგალითად, ჩრდილოეთ ირლანდიის სამშვიდობო პროცესი). გზა კონფლიქტის ნაყოფიერი ტრანსფორმაციისაკენ გადის კომპლექსურ მიდგომაზე, სადაც მხარეებისა და მიზნების დაჯგუფების შესაძლებლობა არსებობს; თანაც, საჭიროა ხორციელდებოდეს მუდმივი დაცვა, რათა არ მოხდეს კონფლიქტის დეფორმაცია. ღიმილი განვითარებული მძევლების კრიზისის შემთხვევაში საპროექტო წინადადება მდგომარეობდა იმაში, რომ კონფლიქტი დაენახათ არა იმდენად, როგორც საკუთრებაში უკანონო, ძალადობრივი შეჭრისა და მძევლების აყვანის ფაქტი, არამედ უფრო როგორც სიღარიბის დამღევის პრობლემის რეალიზაციის ერთ-ერთი ფორმა პერუში; ანუ, მოხდა მეტა-კონფლიქტიდან ძირეულ კონფლიქტზე გადართვა კონფლიქტის დეფინიციის ტრანსცენდენციის გზით. იმისათვის, რომ მოხდეს კონფლიქტის ტრანსფორმაცია, იგი უნდა ამოიწუროს. შემდეგ, კონფლიქტის გადასაწყვეტი ვარიანტების შეთავაზება მოხდა ტრანსფორმირებული კონფლიქტისათვის, მხარეებს დაუნაწილდათ დავალებები. მოწმდებოდა, რომ ეს წინადადებები

თავდაპირველად განსაზღვრული კონფლიქტის გადაწყვეტადაც ყოფილიყო გამოსადეგი. თუ ეს ასე არ არის, მაშინ ხდება დეფორმაცია და არა ტრანსფორმაცია და ნამდვილი კონფლიქტი ისევ შემოგვიტევს.

თუ მივიჩნევთ, რომ კონფლიქტი შეიძლება იყოს როგორც დესტრუქციის, ასევე შემოქმედების წყარო, მაშინ ერთ-ერთი მიდგომა კონფლიქტის ტრანსფორმაციისათვის არის ისეთი ქმედება, როდესაც დომინირებს კრეატიული ასპექტები. ეს უფრო მეტია, ვიდრე კონფლიქტის დროს ძალადობის თავიდან არიდება. ეს არის კონფლიქტის შეტრიალება განვითარებისაკენ. იგულისხმება როგორც კონფლიქტში ჩართული ინდივიდუალური მხარეების განვითარება, ასევე, კოლექტიური მონაწილეების სოციალური განვითარება და მსოფლიო განვითარება. ის, ვინც კონფლიქტთან შეხებაშია, უნდა მიისწრაფოდეს ისეთი მეტამიზნებისაკენ, როგორცაა მაგალითად, უკეთესი იუგოსლავია, მშვიდობა და განვითარება შუა აღმოსავლეთში, სიღარიბის დაძლევა პერუში და ა.შ.

აქ წარმოდგენილი პოზიცია იმაში მდგომარეობს, რომ ამგვარ ძალისხმევას მნიშვნელობა არა აქვს, თუ არ არსებობს ღრმა გაგება იმ კულტურისა და სტრუქტურის, მონაწილეებისა და საკუთრივ კონფლიქტის გააზრებით, სადაც წარმოიშვა კონფლიქტი. კონფლიქტის პრაქტიკის ფესვები თეორიაში ძევს, ხოლო თეორია ამოსულია კონფლიქტის პრაქტიკიდან. ადამიანები არა მხოლოდ ემფატიურები და არაძალადობრივები უნდა იყვნენ, არამედ კრეატიულებიც (ამ პირობებიდან მხოლოდ ერთის არსებობა ვერაფერს გახდება). მოდით, ასეთ ადამიანებს კონფლიქტის მუშაკები ვუწოდოთ. მათი ძირითადი იარაღია, არა მხოლოდ მხარეებს შორის დიალოგის ფასილიტაცია, არამედ დიალოგი თავად კონფლიქტის მხარეებთან. იმისათვის რომ იმოქმედონ, ამ მუშაკებს სჭირდებათ გარკვეული საფუძველი – თეორიული და პრაქტიკული ცოდნა, კერძოდ კი იმის ცოდნა, თუ რა შეუძლია ემპათიას, არაძალადობასა და კრეატიულობას. ისინი, აგრეთვე, უნდა იცნობდნენ ძალადობის ტიპებს, ხედავდნენ არა მხოლოდ პირდაპირ ძალადობას, რომელიც ჩანს მეტა-კონფლიქტში, არამედ სტრუქტურულ და კულტურულ ძალადობასაც – ცუდ სტრუქტურებსა და კულტურებს, რომლებიც საფუძვლად უდევს კონფლიქტს; ცუდ “საწოლს”, საი-

დანაც კონფლიქტია წამოსაყენებელი; კონფლიქტის ტრანსფორმაციას მშვიდობად უფრო ღრმა დიალოგის გზით. ყოველივე ამის შედეგი, იქნება ტრანსფორმირებული კონფლიქტი, რომლის მოვლა შეიძლება არამალადობრივად და კრეატიულად.

ავიღოთ კორეის ნახევარკუნძულის მაგალითი. ამ კონფლიქტის გაღვივებაში არანორმალური ენერჯიაა ჩადებული, რომელიც შეიძლება რეალიზებულ იქნეს კიდევ ერთი ომის სახით, უწესრიგობით საზოგადოებების შიგნით (და არა მხოლოდ ჩრდილოეთში). ყოველივე ეს იმოქმედებს მთელ აღმოსავლეთ აზიაზე და იმის იქითაც. შეიძლება თუ არა, რომ ეს ენერჯია ჩაიდოს უფრო პოზიტიურ საქმეებში? აი, მიდგომის მაგალითი: ორ კორეას შორის სარკინიგზო კავშირის გახსნა, რაც შეთავაზებულია აზია/პესიფიკის გაერთიანებული ერების სოციალური და ეკონომიკური კომისიის მიერ. არსებული საზღვარი, აგრეთვე საზღვარია ღარიბსა (ვიეტნამი, ჩინეთი, ჩრდილო კორეა) და მდიდარ (ტაივანი, იაპონია, სამხრეთ კორეა) ნაწილს შორის, რაც ერთ დღეს შესაძლოა გახდეს აღმოსავლეთ აზიის საერთო ბაზარი/ეკონომიკა.

თემი/თემი/კავშირი, ევროკავშირის საფეხურების შესაბამისად. სასიკეთო ძვრები უნდა მიმდინარეობდეს ორივე მიმართულებით. სიმდიდრე უნდა შეიქმნას, გამოსავალი ორივე კორეისათვის მნიშვნელოვანი უნდა იყოს და ერთადერთი, რაც საჭიროა, ეს არის თანამშრომლობა იმ მიმართულებით, რომ დაიწყოს ტრანსპორტის მოძრაობა.

**ანალიტიკურად რომ მივუდგეთ, ტრანსფორმაციას რამოდენიმე ასპექტი გააჩნია:**

- დაწყებულია მსჯელობა, საუბარი ეკონომიკურ თანამშრომლობასა და საერთო კულტურაზე, სანაცვლოდ სამხედრო და პოლიტიკურ სტრუქტურებზე საუბრისა;
- ფორმულირებულია ახალი გადამფარავი მიზანი, რომელშიც ჩართულია არა მხოლოდ ორი კორეა, არამედ მათი ოთხი მეზობელი აღმოსავლეთ-აზიაში;
- ხორციელდება ძალისხმევა, რათა მოვხსნათ კონფლიქტი იქიდან, სადაც იგი წარმოიშვა და გადავსვათ
- უფრო რთულ, მაგრამ არა უიმედო ეკონომიკური თანამშრომლობის პრობლემებში;

- არ არის აუცილებელი რაიმე საფუძვლიანი ცვლილება ურთიერთობაში ორ კორეას შორის, რაც ეფუძნება ურთიერთ სიყვარულს ან ნდობას ერთმანეთის მიმართ; მნიშვნელოვანია მხოლოდ ის, რასაც ისინი საკუთარი თავისათვის მოგებად მიიჩნევენ;
- არ არსებობს არავითარი პარეტო ოპტიმუმი ვინმე უარესთან, ექვსივე მხარე გაიუმჯობესებს მდგომარეობას;
- გეგმა შებრუნებადია, მაგრამ უნდა იყოს უსაზღვრო ინტერესი მხარეებს შორის, რათა უზრუნველყოფილ იქნას გაგრძელების მოტივაცია.

ამ ახალი ჩარჩოს ფარგლებში, ამ “საწოლში”, შესაძლებელია ყველა სხვა წინადადებების განხილვა; ან შესაძლებელია, ისინი უბრალოდ აორთქლდნენ.

კონფლიქტის ტრანსფორმაციასთან დაკავშირებული ეს იდეები განვითარებულია დაინტერესებული მხარეების დიალოგების საფუძველზე. არ ღირს მოსინჯვა?

### **ორმოცდაათი ნაწილი: კომენტარები, სადისკუსიო საკითხები, სავარჯიშოები**

#### **1. კონფლიქტის მუშაკები: ხიფათიანი პროფესია**

აღბათ, განსაკუთრებულად უნდა აღინიშნოს ის, თუ რა არ არის კონფლიქტთან დაკავშირებული სამუშაო.

- ეს არ არის მხოლოდ სიტუაციის ანალიზი;
- ეს არ არის მხოლოდ თავიდან არიდება, რაც გამოიყურება, როგორც წინასწარმეტყველება;
- ეს არ არის მხოლოდ ზეპირი გამოსვლები, ლექციები, სტატიები, წიგნები;
- ეს არ არის იგივე, რაც ღირებულებების წინ წამოწევა დემონსტრაციების დროს, ან პოლიტიკური მოღვაწეობა სამშვიდობო ღირებულებებისათვის.

კონფლიქტთან დაკავშირებული სამუშაო ნიშნავს კონფლიქტში შესვლას და მხარეებთან ფოკუსირებულ დიალოგს. ამ დიალოგის მიზანია, მოცემული კონფლიქტის ერთობლივი ტრანსფორმირება

ისე, რომ მხარეებს თავად შეეძლოთ მისი დაძლევა არაძალადობრივად და კრეატიულად.

რა უფლება აქვთ იმ ადამიანებს, ვინც არ არის კონფლიქტის უშუალო მომქმედი პირი ან მსხვერპლი, ამ კონფლიქტში ჩარევისა? აქ მოცემულია ხუთი პასუხი.

*სავარჯიშო: ამ შეკითხვაზე პასუხებთან დაკავშირებით ჩაატარეთ დისკუსია მონაწილეებთან. ეთანხმებით? თუ არა, რა შეიძლება, ანუნდა გაკეთდეს? სხვა რა პასუხები შეიძლება მეტად გამოდგეს?*

სრულიად ცხადია, რომ ჩვენს სამყაროში, რომელიც განრიდებისა და დემოკრატიზაციის პროცესში იმყოფება, კონფლიქტები ყველას ეხება და არა მხოლოდ იმათ, ვინც ჩართულია მათში თავისი პოლიტიკური თუ პროფესიული საქმიანობიდან გამომდინარე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, აქ ერთგვარი გამოწვევაა სამუშაო ძალის ძველებური დანაწილების საწინააღმდეგო, სადაც მიჩნეულია, რომ კონფლიქტები რაღაცნაირად ეხება მხოლოდ სახელმწიფო სტრუქტურების მუშაკებსა და დიპლომატებს. ტერმინი კონფლიქტის მუშაკი, სწორედ ამ გამოწვევის გამომხატველია.

*სავარჯიშო: რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს შემდეგ ტერმინთან დაკავშირებით – კონფლიქტის, ან სამშვიდობო, მუშაკი? არის იდეები უკეთეს ტერმინთან დაკავშირებით?*

მსჯელობა ტერმინებისა და პრობლემების ირგვლივ თან ახლავს სახელმძღვანელოს ყოველ ნაწილს. მათ ირგვლივ დისკუსია შესაძლებელია და აუცილებელიც. როგორ უყურებთ იმ აზრს, რომ გლობალიზაცია გულისხმობს კონფლიქტის საქმეში საერთო მონაწილეობას? და აგრეთვე იმას, რომ დემოკრატიზაცია გულისხმობს კონფლიქტებში აქტიური მონაწილეობის არა მხოლოდ უფლებას, არამედ მოვალეობასაც.

## **2. კონფლიქტის მუშაკები: მიმართება საკუთარ თავთან**

ყურადღება მივაქციოთ იმ აზრს, რომ კონფლიქტის მუშაკი არ უნდა იყოს აუცილებლად ადგილობრივი ვითარების, ვთქვათ კულტურისა ან სტრუქტურის, სპეციალისტი. ამისათვის არსებობს ორი მიზეზი:

- ძალიან ცოტაა ისეთი ადამიანები ადგილობრივების გარდა (აქ იგულისხმება ასევე ადამიანები ამავე ქვეყნის სხვა ნაწილებიდან

- და ისინი, ვინც სხვა არაფერი იცის, მაგრამ უბრალოდ “სფეროს სპეციალისტია”), რომელიც კონცენტრირებულია კონტექსტზე;
- თქვენ აპირებთ, რომ შეხვიდეთ დიალოგში, რაც ნიშნავს აზრთა გაცვლა-გამოცვლას მხარეებს შორის. თანაბარი გაცვლისათვის ძალიან კარგი საფუძველია ის, რომ თქვენ შემოგაქვთ ზოგადი ცოდნა, თქვენს ადგილობრივ პარტნიორებს კი – ადგილობრივი, სპეციფიური. ეს დიალოგისათვის კარგი საფუძველია, რადგან გათანაბრებთ. თქვენ ეკითხებით, თუ როგორ იმუშავენ ესა თუ ის ზოგადი მოსაზრება, ისინი კი გაწვდიან კონკრეტულ მიზეზებს იმის თაობაზე, თუ რატომ გამოდგება ან არ გამოდგება ეს მოსაზრება. თუკი საქმის კურსში იქნებით, როგორც ზოგადი, ისე ადგილობრივი ცოდნის თვალსაზრისით, თქვენ შეიქნებით უძლეველი გარედან მოსული მხარე!

მაგრამ ამ შემთხვევაში შეიძლება გაჩნდეს პრობლემა. ცოტა ხანში თქვენ ვეღარ იქნებით ადგილობრივ პრობლემებში “გულუბრყვილო”, “უცოდველი” ადამიანი, არამედ უფრო მეტის მცოდნე შეიქნებით კონფლიქტის შესახებ, ვიდრე ნებისმიერი სხვა, ადგილობრივების ჩათვლითაც კი. დიალოგში თქვენი პარტნიორები თქვენი ინფორმატორები გამხდარან. თქვენ კვლავ შეგიძლიათ შეკითხვების დასმა, მაგრამ ეს შეკითხვები ნაკლებად კრიტიკული აღმოჩნდება. გარდა ამისა, შესაძლოა ადგილობრივებმა დაგისვან შეკითხვები ადგილობრივი სიტუაციის შესახებ. პრობლემის თქვენეული გადაწყვეტა, ამიერიდან უხეშად გაიჟღერებს. ეს კი ნიშნავს, რომ თქვენი დრო ამოწურულია, უმჯობესია გადაადგილდეთ რომელიმე სხვა კონფლიქტისაკენ. შესაძლოა თქვენ მოგვიანებით დაბრუნდეთ, თუკი სიტუაციაში რაიმე სიახლე გაჩნდება, რაც თქვენც გაგაახლებთ. ისევე როგორც დიპლომატები, კონფლიქტის მუშაკებიც უნდა მოძრაობდნენ, რადგან თქვენი მიზანი სულაც არ არის პროფესიონალიზმი რეგიონის საკითხების ირგვლივ. სავარჯიშო: მოსამზადებელი სამუშაოს სახით – რომელი მხარე გაქვთ გასაძლიერებელი, ძირითადად რის დეფიციტს განიცდით? განიხილეთ ეს ვინმესთან, ვინც კარგად გიცნობთ და სურს თქვენი დახმარება, და არა დამარცხება.

### 3. კონფლიქტის მუშაკები: საზოგადოებასთან მიმართება

შემდეგი მომენტები არც ძალიან სერიოზულად მიიღოთ და არც არასერიოზულად. საქმე ის გახლავთ, რომ ყველაზე ბაზისურ, სერიოზულ კონფლიქტებს მსოფლიოში “მართავენ” სწორედ რომ თქვენი საპირისპირო მახასიათებლების მქონე ადამიანები: საშუალო ასაკის/უფროსი, თეთრკანიანი, მაღალი კლასის (სტატუსის, შემოსავლის ან განათლების) მამაკაცები, ხშირად (არაცნობიერადაც) რელიგიაში ან იდეოლოგიაში ფესვგადგმულები, დაკავშირებულნი უმთავრესად უფრო სახელმწიფო, რეგიონალურ ან მსოფლიო დონეებთან, ვიდრე ლოკალურთან, ან არასამთავრობოსთან. ხელისუფლებები შეკრულები არიან თამაშის წესებით, და ხშირად იმ როლებით, რომელსაც თამაშობენ. ზოგჯერ, ისინი სახიფათოდ მოქმედებენ – ზედმეტ ან ნაკლებ ძალას ავლენენ. არასამთავრობო ორგანიზაციები უფრო ფლექსიბილურნი არიან. მათ მთელ მსოფლიოში, განსხვავებული პოლიტიკური შეფერილობის ქვეყნებში, მოძრაობის შესაძლებლობა და უნარი აქვთ. მათ უფრო სწრაფად შეუძლიათ კოალიციების შექმნა, ვიდრე სამთავრობოებს. შეუძლიათ კონფლიქტის საზღვრების გადალახვა და ცივილური საზოგადოების მშენებლობა. ამან ბევრ მთავრობას უბიძგა იქით, რომ ემუშავათ არასამთავრობოების საშუალებით და ქცეულიყვნენ ორაზროვან GNGO-ებად – სამთავრობო არასამთავრობო ორგანიზაციებად, რომელთაც მიუხედავად ყველაფრისა, შეუძლიათ იყვნენ უფრო ფლექსიბილურნი და წარმოადგინონ მთავრობა ადამიანური სახით. ეს განსაკუთრებით მაშინ ხდება შესაძლებელი, როდესაც მათში ჩართულნი არიან ქალები.

*სავარჯიშო: როგორ ფიქრობთ, ქალების მიმართ ეს ატიტუდი პატრონაჟია? ხომ არ არის ეს დისკრიმინაციული მამაკაცების მიმართ? რას იტყვით სხვა განზომილებებზე – თაობები, რასა, კლასები, ერები, ქვეყანა? და რა იქნება, თუ მოხდა სოციალური პროფილის უგულებელყოფა და მხოლოდ პიროვნებაზე ფოკუსირება?*

### 4. კონფლიქტის მუშაკები: ურთიერთობა სხვებთან, კონფლიქტში ჩართულ მხარეებთან

ამ მიმართებაში საგულისხმოა ის სტანდარტული ატიტუდები, რაც ყველა ჩვენთაგანს გააჩნია კონფლიქტში ჩართული მხარეების



მიმართ არსებობს. ჩვენ ვხედავთ მხარეებს და ჩვენ ვხედავთ მათ მიზნებს. საზოგადოდ, ჩვენ ვახდენთ იდენტიფიცირებას ერთ-ერთ მათგანთან (ან მხარეების ნაკრებთან) მეტად, ვიდრე სხვებთან; ზოგადად, ერთ მიზანთან მეტად, ვიდრე სხვებთან. ფორმულა ჩვეულებრივ მარტივია: ჩვენ იდენტიფიცირებას ვახდენთ იმ მხარეებთან, ვინც ჩვენი მსგავსია (ასაკის, სქესის, კლასის, ეროვნების, ქვეყნის/რეგიონის თვალსაზრისით) და იმ მიზნებთან (რელიგია, იდეოლოგია), რომლებიც თანხვედბა ჩვენსას. ამგვარი იდენტიფიკაციიდან ერთი ნაბიჯია იქამდე, რომ ჩვენ ვისურვოთ სწორედ მათი გამარჯვება.

მოკლედ, ჩვენ ვყოფთ კონფლიქტის ფორმირებას ორ ნაწილად, რადგან ეს ადვილი საქმეა, და ასევე ვიქცევით მიზნებთან მიმართებაში. ერთადერთი პრობლემა შეიძლება იყოს ის, რომ მხარეს (მხარეებს), რომელიც ჩვენ მოგვწონს, აქვს მიზნები, რომელიც ჩვენთვის არაა მოსაწონი, ან პირიქით. მაგრამ ჩვენი გონება ჩვეულებრივ გვიცავს ასეთი დილემებისაგან და ჩვენ მზად გვაქვს რაღაც ამდაგვარი ფორმულა: “ის ამას ამბობს, მაგრამ უფრო ღრმად რომ ჩავუკვირდეთ, სინამდვილეში ის გულისხმობს ...” კონფლიქტის მუშავს მოეთხოვება, რომ ყველაფერი ეს გვერდზე გადადოს, რათა ჰქონდეს უფრო სიმეტრიული დამოკიდებულება მხარეებისა და მიზნების მიმართ, მშვიდად მოუსმინოს დიალოგებს, ზონდირებას და პროტესტსაც კი და არაფერი არ დაიცვას, ან უარყოს. უფრო მეტიც, მისგან მოელიან იმის დანახვას, თუ რა ხდება კონფლიქტში. მნიშვნელოვანია, თუ რას მოიმოქმედებს ის.

*სავარჯიშო: რა ხდება ამ დროს ექიმის შემთხვევაში?*

წარმოიდგინეთ ექიმი, რომელიც მკურნალობისას ერთ პაციენტს უპირატესობას ანიჭებს, ხოლო მეორეს უარს ეუბნება დახმარებაზე. მან ხომ დახმარება უნდა გაუწიოს ყველას – ასაკის, სქესის, ეროვნების, რასის მიუხედავად. იგი ვერ იტყვის მაგ., “ეს ისაა, რაც მათ დაიმსახურეს”, ან “ისინი კიდევ უფრო მეტად უნდა დაიტანჯონ, რადგან ჯერ არ მომწიფებულან მკურნალობისათვის”.

## 5. კონფლიქტის მუშაკები: რა ვუყოთ ობიექტურობას?

იმ თვალსაზრისს, რომელსაც ახლა შევხებით, შემდგომშიც დავუბრუნდებით. არსებობს გარკვეული სკეპტიციზმი “მედიატორის”

ცნებასთან დაკავშირებით. იგი შესაძლოა ნიშნავდეს რაღაც შუალედური პოზიციის დაკავებას, კომპრომისს (რაც არის უკანდახევის და, რაც მთავარია, ტრანსცენდენტის უარყოფა), რომელიც ჩვეულებრივ სასურველ შედეგად იქცევა ხოლმე. მედიატორი, აგრეთვე, შეიძლება ნიშნავდეს აქეთ-იქით სიარულს მხარეებს შორის, რომლებიც ერთ მაგიდასთან იმყოფებიან, ან არც იმყოფებიან. სავსებით შესაძლებელია, რომ კონფლიქტის ტრანსფორმაციის გასაღები ერთი მხარის ხელში იყოს მოქცეული, როგორც ეს მოხდა, მაგალითად, როდესაც შეერთებული შტატების თეთრმა მოსახლეობამ გააუქმა მონობა, ან როდესაც აღმოსავლეთის ბლოკი, ცივი ომის დროს აორთქლებისას, აფეთქდა. ის, რაც მოხდა, არ იყო მედიატორის მიერ მიღწეული კომპრომისი: არ ყოფილა მოლაპარაკებები, შეთანხმება; ერთი როლი ან მხარე უბრალოდ გაუჩინარდა.

მეორე თვალსაზრისია ობიექტურობა, როგორც გარკვეულობა. ეს არის თავის დაზღვევა იმისგან, რომ იყო მანიპულატორი. კონფლიქტის მუშაკმა უნდა დაადგინოს ძირეული ღირებულებები, როგორც მაგალითად, ბაზისური მოთხოვნილებების და უფლებების პატივისცემა, “ძალადობის თავიდან აცილება”, “კრეატიულობის გამოვლენა” და “ემპათიაზე” დაფუძნებული “დიალოგი”.

ერთ-ერთი ათვლის წერტილი, რომელიც უმნიშვნელოვანესია კონფლიქტზე მუშაობისათვის (და, აგრეთვე, განვითარებაზე მუშაობისათვის) არის ბაზისური მოთხოვნილებები.

მოკლე ჩამონათვალი:

ბაზისური მოთხოვნილება:	გადარჩენა	კარგად ყოფნა	თავისუფლება	იდენტურობა
ანტონიმი:	სიკვდილი	სიღარიბე	რეპრესია	გაუცხოება

არაა საჭირო ყოველივე ამის რანჟირება, რომელიმე მოთხოვნილებისათვის პრიორიტეტის მინიჭება. ყველა ეს მოთხოვნილება ბაზისური, უდავო და ძირეულია. კონფლიქტის მუშაკი არ შეცდება, თუ იზრუნებს ოთხივე მოთხოვნილების დაცვაზე, კონფლიქტში ჩართული ყოველი მხარისათვის. ეს ნიშნავს განსაკუთრებულ ყურადღებას მხარეების მოთხოვნილებების მიმართ, რათა მოხდეს

ტრანსცენდენცია მათ სასარგებლოდ ისე, რომ არ შეიქმნას დანარჩენების მოთხოვნილებათა დეფიციტი.

*სავარჯიშო: წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ იყავით კონფლიქტის მუშაკი მონობის პერიოდში. რა იქნებოდა მაშინ ობიექტურობა? “მესამე მხარის” როლში ყოფნა? ნეიტრალურობა? კომპრომისი? ტრანსცენდენცია? რას შესთავაზებდით?*

## 6. დიალოგი: კონფლიქტის მუშაკის სამუშაო იარაღი

დიალოგის მნიშვნელოვანი ნაწილია სხეულის ენა და ეს, თავის მხრივ, დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ არიან მონაწილეები განლაგებულნი. სკამები უნდა იყოს იმდენად კომფორტული, რომ ყველა თავისუფლად გრძნობდეს თავს. მონაწილე არ უნდა იყოს გაჭიმული, თითქოს რაღაც დაძაბულობის მოლოდინში, მზადყოფნაში გასაქცევად ან საბრძოლველად. პირისპირ განლაგებული სკამები იწვევს პოზიცია-ოპოზიციის შთაბეჭდილებას, ამიტომ უმჯობესია მათი განლაგება მეტ-ნაკლებად პარალელური იყოს და თანაც შესაძლებელი იყოს თვალის კონტაქტი. ასეთ შემთხვევაში შეხვედრის მონაწილეებს გაუჩნდებათ განცდა, რომ ისინი ერთად გაჰყურებენ რაიმე, დისტანციაზე მყოფ მიზანს.

რაც შეეხება სიტყვიერ ქმედებას – თუ გვსურს, რომ ეს იყოს დიალოგი არც ერთმა მხარემ არ უნდა წარმოადგინოს თავისი იდეები რაიმე სახის დასკვნების სახით, იქნება ეს მისი საკუთარი, თუ მოსალოდნელი სხვებისაგან. გახსოვდეთ, რომ დიალოგი არ არის ორის საუბარი, იგი ღიაა ნებისმიერი რაოდენობის მონაწილეებისათვის, რომელთაც აქვთ იმის საშუალება, რომ კომფორტულად დასხდნენ და ჩაერთონ საუბარში; უმჯობესია, რომ მათი რაოდენობა არ აღემატებოდეს შვიდს. აქ შეიძლება საერთოდ არ იყოს დასკვნები: პროცესი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე შედეგი. დასტური იმისა, რომ ჭეშმარიტი დიალოგი შედგა, არის განცდა, რომ ეს საუბარი ბევრის მომცემა იყო. შეეცადეთ დაასრულოთ შეხვედრა დასაბუთებული ოპტიმიზმით.

არა-დიალოგის ნიმუშად, იხილეთ პლატონის რომელიმე დიალოგი. ნუ წაიკითხავთ მთელ იმ სიბრძნეს, რაც იფრქვევა სოკრატეს ბაგეთაგან, არამედ წაიკითხეთ მხოლოდ ის, თუ რას ამბობს “მეორე”:

- დიახ, სოკრატე.
- მართალია, სოკრატე.
- ახლა გავიგე, სოკრატე და ა.შ.

პრობლემა ისაა, რომ ბევრი ადამიანისათვის სოკრატეს დიალოგი მოდელია, იმის გაუაზრებლად, თუ რას ნიშნავს ეს. რომ ეს არის – შენი მოსაზრების გადაცემის მოხერხებული/ჭკვიანური გზა, სადაც დებატებში დიალოგის ფორმის გამოყენება ხდება.

*სავარჯიშო: შეეცადეთ წყვილებში აწარმოთ დიალოგი დებატების გარეშე. მონახეთ ისეთი საკითხი, სადაც არც ერთ თქვენგანს მყარი პოზიცია არ გააჩნია, შემდეგ შეეცადეთ გადაინაცვლოთ უფრო სადავო საკითხისაკენ. კიდევ ერთხელ სცადეთ გადაინაცვლება და შემდეგ კიდევ ერთხელ. არც ისეთი ადვილია?*

### **7. დიალოგი: განცალკევებული, თუ ყველა მხარის მონაწილეობით მაგიდის გარშემო?**

თუ შეიძლება მოინიშნეთ (ყურადღება მიაქციეთ), რომ საზოგადოდ, არ არსებობს რაიმე უარყოფითი დამოკიდებულება მაგიდებთან დაკავშირებით, გარდა უარყოფითი დამოკიდებულებისა “მაგიდომანიის” მიმართ, რაც გულისხმობს მაგიდასთან მხარეების ნაადრევ დასმას. შესაძლოა, მხარეები ჯერ არ იყვნენ მზად. მაგალითად, ოჯახის ფსიქოთერაპევტებს კარგად აქვთ გააზრებული ის მიზეზი, რის გამოც ისინი თავდაპირველად ოჯახის წევრებთან ცალ-ცალკე საუბრობენ. მაგიდამ შეიძლება შექმნას ილუზია, რომ რაღაცა ხდება, რაც არ შეესაბამება რეალობას. ანუ, სინამდვილეში ხორციელდება არა ერთობლივი საუბარი, არამედ პარალელური მონოლოგები. მეორე მხრივ, მაგიდა საჯარო ადგილია, რომელსაც გარკვეული უპირატესობა გააჩნია – იმას, რაც ხდება ყველა ხედავს და ყველას ესმის. იმისათვის, რომ მონაწილეები გაშორდნენ ამ სიტუაციას, ისინი ორმხრივი საუბრისათვის კორიდორებში, ან სადმე სხვა მყუდრო ადგილებში განცალკევდებიან ხოლმე. ამ დროს არგუმენტი ისაა, რომ გამოცდილ კონფლიქტის მუშაკთან შეხვედრა არანაკლებ პროდუქტიული იქნება. მაგიდის ირგვლივ მოკალათებულ მომუშავე მხარეებს შეიძლება ხელმძღვანელობდეს ერთი თავმჯდომარე, რომლისთვისაც შესაფერი სახელი იქნებოდა “კონფლიქტის მენეჯერი” (ალბათ სწორედ ესაა უმთავ-

რესი მიზეზი სამაგიდო ვარიანტისათვის). შესაძლოა, ბევრი მხარის არსებობამ კონფლიქტში მოითხოვოს იმდენივე კონფლიქტის მუშაკის არსებობა, რომელთაგან თითოეული სპეციალიზირდება ერთ მოკონფლიქტე მხარეზე ემპათიის დონის შესაბამისად. ერთი უპირატესობა შეიძლება ჰქონდეს დიალოგის ინიცირებას ყველა მხარეს შორის ერთდროულად და არა ერთი მეორის შემდეგ, რამაც შესაძლოა გარკვეული ეჭვები აღძრას მათში. კიდევ ერთი უპირატესობაა მხარეებზე სპეციალიზაციის შესაძლებლობა. ცხადია, რომ კონფლიქტის მუშაკებმა უნდა იმოქმედონ, როგორც ერთმა გუნდმა, გაუზიარონ ერთმანეთს თავიანთი შფოთვა. შესაძლოა, მათ მოუხდეთ შეხება ძირეული კონფლიქტის დამაბულობასთან, მხოლოდ უფრო დაბალ დონეზე; როგორც ეს იყო, როდესაც ტუპაკ ამარუსთან მოლაპარაკებაში ჩართულ კასტროს დიალოგი ჰქონდა პაპთან, რომელიც ამავე დროს ესაუბრებოდა პერუს მთავრობას.

*სავარჯიშო: შეეცადეთ, დადგათ როლური თამაში სწორედ ამ ოთხი როლით. შეეცადეთ, შექმნათ პატარა სკეჩი და გაითამაშოთ კიდევ.*

## 8. რეფლექსია გარემოსთან დაკავშირებით

სასტუმროები, განსაკუთრებით, თუ იქ სხვა სტუმრებიც არიან, რეკომენდირებული არ არის; ამას შეიძლება ახასიათებდეს ბევრი თავისებურება, რომელიც გაფანტავს ყურადღებას. არსებობს არგუმენტები მყუდრო ადგილების სასარგებლოდ; კარგია, რელიგიური დანიშნულების მონასტრებიც კი, რომლებიც აღძრავენ პატივისცემის გრძნობას. ტრანსფორმაციის ამ ფაზაში უნდა მოვერიდოთ ნებისმიერ რამეს, რაც გვახსენებს მოლაპარაკებების მაგიდას. ძალიან ლამაზ კონტექსტსაც უნდა ავარიდოთ თავი. ეს შეიძლება სულიერად ამაღელვებელი იყოს და შექმნას განცდა, რომ რაღაცის მიღწევა მოხერხდა, მაგრამ ეს გრძნობა, შესაძლოა, უფრო კონტექსტით იყოს გამოწვეული, ვიდრე იმ ტექსტით, რომელიც შეიქმნა, და, აქედან გამომდინარე, მალევე გაქრეს.

გონებრივი იერიშისა და სემინარის ანალოგიის გამოყენებისას, განსაკუთრებით, როდესაც არის რამოდენიმე მხარე და კონფლიქტის მუშაკი, სასარგებლოა გარკვეული მარტივი ტექნიკური საშუალებების გამოყენება: შავ/თეთრი დაფები, ან ქაღალდი კედლებზე,

ბევრი ცარცი, მარკერები არა მხოლოდ წამყვანისათვის, არამედ ყველა მონაწილის ხელში, წარმოქმნილ იდეებს ყველასათვის თვალსაჩინოს გახდის. გახსოვდეთ, რომ მონაწილეების შესაძლებლობები (იმ მხრივ, თუ რამდენი იდეაა მისთვის მისაწვდომი) დროის ერთეულში შეზღუდულია. იდეებს შორის მიმართებები შესაძლოა წარმოდგენილი იყოს მათი დაჯგუფების, ნუმერაციის, ისრებით აღნიშვნისა და სხვა საშუალებებით. თუ იდეები დაიწერება ბარათებზე, შესაძლოა პოლიტიკოსებმა და კონფლიქტის მუშაკებმა, მაგალითად, ერთად ჩაიმუხლონ იატაკზე და დააჯგუფონ ბარათები. ან, მაგიდაც გამოიყენონ.

*სავარჯიშო 1: შექმენით, დახატეთ კარგი გარემო კარგი დიალოგისათვის – მარტივი, არა ძვირი, მაგრამ მიმზიდველი.*

*სავარჯიშო 2: აწარმოეთ დიალოგები ასეთი დიზაინის შესახებ, რათა შექმნათ უფრო უკეთესი დიზაინი და გამოიყენეთ დაფა/ფლიპჩარტი და ბარათები იდეების მოსაწესრიგებლად. უმჯობესია წინასწარ გაიაზროთ ყველაფერი; როდესაც კონფლიქტი ძალიან გამძაფრდება, შესაძლოა ცოტა დრო გქონდეთ.*

## 9. დიალოგი: ჩაღრმავებული სოციალური პერსპექტივა

კონფლიქტისადმი შეთანხმებული მიდგომა ემყარება ზედაპირულ სოციალურ პერსპექტივას რაც განაპირობებს მხოლოდ სათავეში მყოფი ელიტის ჩართვას. ამის მაგალითია იუგოსლავია, რომელიც დაიტონში (ოჰაიო) განიხილებოდა სამი პიროვნებიდან გამომდინარე (ბოსნიის, ხორვატიისა და სერბიის პრეზიდენტები), და აშშ-ს დიპლომატის მიერ იმართებოდა. ჩაღრმავებული სოციალური პერსპექტივა არა მხოლოდ სახელმწიფო მოხელეებსა და ეროვნულ ლიდერებს, არამედ სამოქალაქო საზოგადოების ბევრ ჯგუფს შემოიყვანდა. ამრიგად, იუგოსლავიის შემთხვევაში ის პიროვნებები, რომლებიც შერჩეულ იქნენ მაგიდასთან დასასხდომად, იყვნენ ე.წ. “ომის-ლორდები”. მოხდა იუგოსლავიის ყველა ნაწილის “მშვიდობის-ლედისა” და, ზოგადად, ხალხის უგულვებელყოფა, რომელთაც ქვეყნის ბევრ ადგილას (სოფლებში, ასევე კაფეებში, რესტორნებში) გამართული ჰქონდათ თავიანთი საკუთარი დიალოგები. ის იდეები, რომელიც შემუშავდა ამ ადგილებში ჩაუწერელი და გაუზიარებელი დარჩა. ეს ნიშნავს ადამიანის

ენერჯის არანორმალურ დანახარჯს და ფოკუსირებას მხოლოდ სათავეში მდგომი ერთი მუქა პოლიტიკოსების, შესაძლოა, არც ისე კარგ იდეებზე.

*სავარჯიშო: როგორ შეიძლება, რომ ასობით, ათასობით დიალოგი ინფორმაციულად დასანახი და გასაგონი გახადოთ? როგორ მოახდენდით იდეების ელექტრონული დინების ორგანიზებას, უკან საზოგადოებისაკენ?*

აი, რამოდენიმე შემოთავაზება დისკუსიისათვის:

- კონფლიქტის მუშაკების მიერ დიალოგების ამოქმედება/სტიმულირება, წარმოქმნილი იდეების სისტემატური ჩაწერა;
- სტანდარტული ფორმატის, როგორც მაგალითად, იდეა/მსჯელობა/პრობლემები წინ წამოწევა;
- დიალოგის მსუბუქი წარმართვა, რათა ეს სამივე იქნას დამუშავებული;
- ყველა იდეის ერთად, ერთ რაიმე ცენტრალურ თვალსაზრისთან მოგროვება;
- მრავალი იდეის საერთო ფორმულირებით არსებითი იდენტიფიკაცია/გაერთიანება (მაგრამ შეინახეთ ორიგინალები!);
- ზოგიერთი, შესაძლოა არც ისე კარგია, იდეის შემონახვა სამომავლოდ;
- ყველა დანარჩენის გამოქვეყნება, დაჯილდოება, დიადი ეროვნული იდეების საცავის შექმნასთან დაკავშირებული ზეიმები.

## 10. დიალოგი: ხანგრძლივ დროზე გათვლილი პერსპექტივა

ორი არგუმენტია იმისათვის, რომ დროის პერსპექტივა გაიზარდოს. მართალია, ელიტა ძლიერ ჩქარობს, რადგან პოლიტიკური, სამხედრო, ეკონომიკური მოთხოვნების პრესის ქვეშ იმყოფება; და ხალხიც ჩქარობს, რადგან მათი ფიზიკური გადარჩენის საფრთხე აშკარაა, მიუხედავად ამისა, მათი დაინტერესება გრძელვადიანი გადაწყვეტილებებით მეტია. ძალადობრივი კონფლიქტები ხალხისათვის საზოგადოდ ნაკლებად მომგებიანია, რადგან ელიტას შეუძლია ამ ძალადობის კონვერტაცია პოლიტიკური პრესტიჟის, სამხედრო პოპულარობის, ან ეკონომიკური მოგების მიმართულებით. ხალხი, რომელსაც უწევს ქალების, ახალგაზრდებისა და მოხუცების ინტერესების გათვალისწინება, მათზე ზრუნვა, უპირატესო-

ბას არაძალადობრივ შედეგებს ანიჭებს. ეს კი დროს საჭიროებს. ქმედების დაწყება ახლავე, მხოლოდ იმისათვის, რომ დაელოდო, სანამ კონფლიქტი არ “მომწიფდება” – საშუალო ასაკისა და ხანდაზმული მამაკაცების პერსპექტივაა.

მეორე მხრივ, კონფლიქტები კომპლექსურია, მუშაობაში გათვალისწინებულია ბევრი ფაქტორი, რაც ნათელი ხდება კონფლიქტისა და ძალადობის, თეორიისა და პრაქტიკის გააზრებისთანავე. კარგი მუშაობა დროს მოითხოვს. თუკი ნაკლები დრო დაიხარჯება, ეს ნიშნავს, რომ ნამუშევარი არ იქნება სუფთა. უფრო მეტიც, დრო საჭიროა იმისათვის, რომ მოხდეს უფრო ღრმა ტრანსფორმაცია, გამოვლინდეს შემოქმედებითობა. და, რაც უფრო კრეატიულია ახალი იდეა, მით მეტი დრო სჭირდებათ ადამიანებს იმისათვის, რომ მოირგონ იგი და გამოიყენონ. მოკლედ, კონფლიქტზე მუშაობისთვისობრივი მხარე დროის რაოდენობრიობას მოითხოვს. ფასი, რომლიც კრეატიულობაში უნდა გადავიხადოთ – დროა, რადგან ადამიანებს სჭირდებათ დრო, რათა აამოქმედონ ეს უნარი, გამოიმუშაონ იდეები. კიდევ უფრო მეტ დროს მოითხოვს ამ იდეების დანერგვა.

გვაქვს კი ეს დრო? თუკი ძალადობა დაწყებულია, დროის ფაქტორის ნაკლებობას განვიცდით, რადგან ძალადობა ტანჯვასთანაა დაკავშირებული. აქ რაღა თქმა უნდა, არსებობს არგუმენტი – ნუ მოვუცდით ძალადობის ამოფრქვევას, გზა გადავუჭრათ, ფოკუსირება მოვახდინოთ მეტა-კონფლიქტზე.

*სავარჯიშო: მონახეთ კონფლიქტის მაგალითი დღევანდელ მსოფლიოში, სადაც, თქვენი აზრით, კონფლიქტის სამუშაო დაუყოვნებლივ უნდა დაწყებულიყო, რათა, მომხდარიყო კონფლიქტის II ფაზაში (ძალადობა) გადასვლის თავიდან აცილება.*

## 11. კონფლიქტის თეორია: ატიტუდი-ქცევა-დაპირისპირების (Attide-Behavior-Contradiction) – ABC სამკუთხედი

ABC სამკუთხედი შეიძლება გვემსახუროს როგორც სქემა, რომელიც ყოველთვის შეგვახსენებს, რომ კონფლიქტი ამ სამი ფაქტორის ჯამია, ანუ, რომ კონფლიქტი = A+B+C. ხშირად, ამის გაუთვალისწინებლობას ცუდ შედეგებამდე მივყავართ.



მხოლოდ და მხოლოდ ატიტუდებზე ფოკუსირებას მივყავართ იმ მოსაზრებამდე, რომ პრობლემები წარმოიქმნება მხოლოდ სიძულვილით აღსავსე, დამახინჯებული გონებიდან, რომელსაც უჭირს გარდაქმნა რელიგიურ/იდეოლოგიური, ან ფსიქოთერაპიული და/ან მშვიდობისა და კონფლიქტების დარგში განათლების თვალსაზრისებით. ამ დროს არაა გათვალისწინებული ის, რომ ყველაზე ნორმალურად მოაზროვნე გონებასაც კი შეუძლია მოკლას, ან იყოს ტოლერანტული მკვლელობის მიმართ, იმ შემთხვევაში თუ მაფრუსტრირებელი დაპირისპირებები გაუთავებლად გრძელდება. ქრისტიანობამ მონები შეიძლება ნაკლებად კაცთმოდულე გახადოს, მაგრამ ამ მიზეზით მონობა არ ისპობა. ეს არის ლიბერალური შეცდომა, მხოლოდ მცდელობა სწორი გონების აღზრდისა.

მხოლოდ ქცევაზე ფოკუსირებაც ძალიან ხშირია, რადგან სწორედ მასში ვლინდება ძალადობა. მორჩილმა ადამიანებმა ძალადობა, წუხილი შეიძლება მიმალონ: “შეხვეტონ ხალიჩის ქვეშ” და გარკვეულწილად ნაკლებად დასანახი გახადონ, მაგრამ ეს არ ამცირებს დაპირისპირების ძალას. ეს იქნება კონსერვატიული შეცდომა, რომლის დროსაც აქცენტი მხოლოდ დისციპლინირებულ ქცევაზე კეთდება.

ფოკუსირება მხოლოდ დაპირისპირებაზე, რომელიც ეფუძნება სოციალურ კონსტრუირებას, ზრდის სიძულვილისა და ძალადობის რისკს. მით უმეტეს, თუ დაპირისპირებასთან მიდგომა ძალადობრივია. ეს არის მარქსისტული შეცდომა. სამუშაო ძალასა და კაპიტალს შორის არსებული დაპირისპირების დაძლევის მცდელობა ატიტუდებისა და ქცევის გაუთვალისწინებლად, ბოლოს და ბოლოს, იწვევს სოციალური მშენებლობის ნაყოფის განადგურებას, როგორც ეს საბჭოთა კავშირის შემთხვევაში მოხდა.

*სავარჯიშო: განიხილეთ მშვიდობის შენარჩუნების – უფრო ქცევითი, მშვიდობის დამყარებისა – უფრო ატიტუდების და მშვიდობის მშენებლობის – უფრო დაპირისპირებებზე მიმართული კონცეფციები ამ პერსპექტივაში. როგორ შეიძლება თავიდან ავიცილოთ ეს სამი უზუსტობა ამ სამი აქტივობის კომბინირებით?*

## 12. კონფლიქტის თეორია: მხარეები და მიზნები – ელემენტარული/კომპლექსური

კონფლიქტის ფორმირების რუქის შესაქმნელად კარგია დაწყება ასეთი შეკითხვით: “ვინ იგებს კონფლიქტის შედეგად?” არ დაგავიწყდეთ, რომ საჭიროა აიხედოთ მაღლა და ჩაიხედოთ დაბლა, სიღრმეებში, გადმოხედოთ ფაქტებს მთის მწვერვალიდან, და ოკეანის სივრცეებიდან; მაქსიმალურად მიუახლოვდეთ ფაქტებს წარსულშიც და მომავალშიც. არ დაგაბნოთ იმან, თუ სად (რა არენაზე) გათამაშდა კონფლიქტი, არც იმან, რომ იგი ძალადობრივია; ან პირიქით არ არის ძალადობრივი. კონფლიქტის მნიშვნელოვანი ფესვები შეიძლება ნებისმიერ ადგილას იყოს.

ამას მოსდევს შემდეგი შეკითხვა: “რა სახის მოგება აქვთ მათ?” არ დაგავიწყდეთ, რომ შეხედოთ არა მხოლოდ პოლიტიკურ და სამხედრო, არამედ ეკონომიკურ (ეკოლოგიურის ჩათვლით), კულტურულ, სოციალურ, პიროვნულ (ამბიციები), და სხვა მიზნებსაც.

კონფლიქტის ადექვატური დარუკება მნიშვნელოვანი პოლიტიკური სავარჯიშოა. ამავე დროს, არსებითია კონფლიქტის ფორმირების დარუკებაც.

## 13. კონფლიქტის თეორია: ბაზისური მოთხოვნილებები, ბაზისური უფლებები, ბაზისური კონფლიქტები

ძირეული მოთხოვნილებების განსაზღვრა ემსახურება იმას, რომ გავიგოთ, თუ რატომ არის ზოგიერთი კონფლიქტი ასეთი მძიმე, ასეთი გახანგრძლივებული და რთულად მოსაგვარებელი. პასუხი მარტივია: იმიტომ, რომ ისინი ბაზისურია ძირეული მიზნების (ღირებულებების, ინტერესების) თვალსაზრისით. მაგრამ რა არის ბაზისური ღირებულება? განსაზღვრება, სავარაუდოდ, ასეთი იქნება – ეს ისაა, რის გარეშეც მოქმედი პირი ვერ იცოცხლებს. ასეთი ღირებულებები ინდივიდის დონეზე ცნობილია როგორც ადამიანის ბაზისური მოთხოვნილებები. შესაძლებელია მათი დაყოფა ოთხ კლასად და ეს მნიშვნელოვანია ყველა კულტურისათვის. კოლექტიურ დონეზე ბაზისური მიზნები განიხილება როგორც ბაზისური ინტერესები. არის კიდევ ერთი, ძლიერ კანონიერი ძირეული ინტერესი – კოლექტიური ინტერესი იმის თაობაზე, რომ დაკმაყოფილებული იყოს მისი ინდივიდუალური წევრების ბაზისური

მოთხოვნილებები. ანუ, შესაძლებელია ქვეყანა განსაზღვრავდეს მოსახლეობისათვის საჭირო საკვებს, როგორც ბაზისურ (ნაციონალურ) ინტერესს. მაგრამ, შესაძლებელია, მსგავსადვე განისაზღვროს ქვეყნის ძლევამოსილებაც, რაც დამაკმაყოფილებელი იქნება მხოლოდ იმათთვის, ვისი იდენტიფიცირებაც მოხდება ძლევამოსილი ქვეყნის მოქალაქე და ბრწყინვალე ერის წარმომადგენლად.

სწორედ ახლა კარგი იქნებოდა წყლის მაგალითი: წყლის მოთხოვნილება ადამიანის ერთ-ერთი ძირეული მოთხოვნილებაა, აქედან გამომდინარე, სახელმწიფოს და ერის ბაზისურ ინტერესს წარმოადგენს. არაბული ქვეყნები დამოკიდებულნი არიან ოთხი მდინარის წყალზე (ნილოსი, იორდანი, ევფრატი და ტიგროსი), რომლებსაც აკონტროლებენ არა-არაბული ქვეყნები: ეთიოპია, ისრაელი, თურქეთი. შეიქმნა ძლიერ პრობლემატური სიტუაცია, როდესაც “ონკანი” დაპირისპირებული მხარეების ხელში აღმოჩნდა. სავარჯიშო: რა სახის გამოსავალი წარმოგიდგენიათ იმ კონფლიქტებისათვის, რომლებიც წარმოიქმნება ისეთი ბაზისური მოთხოვნილებების/ინტერესების გარშემო, როგორცაა, მაგალითად, წყალი. *სავარჯიშო: წარმოიდგინეთ, რომ ჰაერი ხდება ისეთივე პრობლემატური, როგორც წყალი. რას შესთავაზებდით, როგორც გამოსავალს?*

#### 14. კონფლიქტის თეორია: განრიდება, კომპრომისი და ტრანსცენდენცია

ტერმინი “შედეგები” კონფლიქტისათვის ნეიტრალური ტერმინია, მაგრამ არსებობს განსხვავებული “შედეგები”, რომელთა აღწერა გარკვეულ გრადაციას გულისხმობს.

ძირშია (1) და (2): ერთი მხარე იმარჯვებს ძალადობის ან არა-ძალადობის გზით, და მეორეს არაფერი რჩება. სუსტი შედეგი.

შემდეგ მოდის (3) და (4): განრიდება და კომპრომისი, რადგან მათ არსებითად, არაფერი ახალი არ შემოაქვთ. განრიდება ნიშნავს “ცოტა მოცდას” (რაც, შესაძლოა, სამუდამოდაც გაგრძელდეს); და კომპრომისი კი არსებითად, ნიშნავს რაღაცის გაყოფას, იმ შემთხვევაში და იქიდან გამომდინარე, თუ ეს რაღაცა უნაშთოდ იყოფა.

თავშია (5): ტრანსცენდენცია, რაც ნიშნავს რაღაც ახლის შემოტანას, რომელიც არ ემთხვევა კონფლიქტში ჩართული მხარეების მიზნებს. იდეალურ ვარიანტში ეს “რაღაც ახალი” ისე ცვლის სი-

ტუაცის, რომ მხარეები სინამდვილეში იღებენ იმაზე მეტს, ვიდრე მათ სურდათ; ან, იღებენ რაიმეს, რაც ნაკლებად საინტერესოს ხდის ბრძოლის საგანს.

ვთქვათ, მათ სურდათ მიწის ნაწილი და ყველაფერი დასრულდა კონდომიუმით: აღმოჩნდა, რომ მათ არა აქვთ სასურველი მონოპოლია მიწაზე, მაგრამ იგი მათთვის სრულიად ხელმისაწვდომია; დამატებით მათ მიიღეს მშვიდობა, ომის ხიფათი აღარ არსებობს და წინაა იმედის მომცემი ეკონომიკური თანამშრომლობა. მართალია, მათ სახელმწიფოში დომინირება სურდათ, და ამ მხრივ ნაკლოვანებას გრძნობენ, რადგან გაუნაწილეს ძალაუფლება ყველა ეროვნებას; მაგრამ, ამასთანავე, მოიპოვეს შინაგანი მშვიდობა, გაიხსნა ახალი შესაძლებლობები იმ ურთიერთობების გამო, რომელიც ამ სხვა ეროვნებებს აქვთ თავისი ერის წარმომადგენლებთან სხვა ქვეყნების დიასპორებში.

მათ სურდათ, თავიანთი სიმართლე დაემტკიცებინათ დებატებში და აღმოჩნდნენ შესანიშნავ დიალოგში, ერთობლივი ძიების პროცესში, რაც ყველა მხარისათვის გონების განმავითარებელია. და ა.შ. და ა.შ. სავარჯიშო: განსაზღვრეთ კონფლიქტი. უმჯობესია, რომ თქვენ მას იცნობდეთ პირველწყაროდან. რა შეესატყვისება ზემოხსენებულ ხუთ შედეგს? თუ შეგიძლიათ წარმოიდგინოთ ტრანსცენდის ერთზე მეტი გზა?

### **15. კონფლიქტის თეორია: ძალადობის/კრეატიულობის მდე-განმავლობაში – შემდეგ**

მოდით განვიხილოთ ტერმინი “სიმწიფე”. პოლიტიკოსები ხშირედ ამბობენ “დრო მომწიფდა/არ მომწიფებულა”, რაც იმას ნიშნავს, რომ რაიმე სახის ჩარევის (მაგალითად, მედიაციის შეთავაზებას, მოლაპარაკებებს, მშვიდობის შესანარჩუნებელი ღონისძიებები, ან შერიგების პროცესის დაწყება) “დრო დადგა/ჯერ არ დამდგარა”.

რალა თქმა უნდა, ამ მდე-განმავლობაში-შემდეგს გარკვეული რეალური საფუძვლი აქვს: ეს ოთხი ტიპის სამშვიდობო ქმედება გარკვეულ პირობებში უფრო ადვილია, სხვა პირობებში კი უფრო რთული. არსებობს ცდუნება იმისა, რომ მოვიცადოთ, სანამ პირობები არ განისაზღვრება, როგორც უფრო შესაფერი.

მაგრამ, რას ნიშნავს ეს პრაქტიკულად? იმას, ხომ არა, რომ უნდა მოვიცადოთ, სანამ პოტენციური მედიატორებისათვის ნაკლებად მოსაწონი მხარე უფრო იმედისმომცემი გახდება? ხომ არ ნიშნავს ეს მოცდას, რათა მოხდეს იმდენი ძალადობა, რომ მხარეებმა მოინდომონ ყოველივე ამის დასრულება ნებისმიერი გზით? ხომ არ ნიშნავს ეს, რომ უნდა გავიდეს იმდენად ბევრი დრო, რომ აღარავის ახსოვდეს აგონია, ტანჯვა და შერიგება უფრო ადვილი იქნება? იქნებ ასეთ შემთხვევებში დროის ან კონფლიქტის მომწიფებაზე კი არ უნდა ვილაპარაკოთ, არამედ უფრო პოლიტიკოსებზე, რომლებიც არ შეეფერებიან თავის სამუშაოს და ცდოლობენ გაიადვილონ საქმე. რამდენი ადამიანი უნდა მოკვდეს მანამ, სანამ ისინი კონფლიქტს სერიოზულად მიიჩნევენ? და საერთოდ, ვინ არიან ისინი, რომ იმსჯელონ კონფლიქტზე, რომელშიც თავად არ იტანჯებიან? მოკლედ, სიმწიფე არსებობს ნებისმიერ დროს – “აქ და ამჟამად”. ნუ გადადებთ.

*სავარჯიშო: როგორ გრძნობთ, შეძლებთ რაიმე მაგალითის მოტანას? როგორ დაარწმუნებთ ადამიანებს იმაში, რომ მდგომარეობა საკმაოდ სახიფათოა ნებისმიერ დროს: ძალადობამდე (რადგან კონფლიქტს გადააქვს სოციალური თუ პიროვნულ ენერგია კონსტრუქტიული ქმედებიდან) – ძალადობის დროს (რადგან ძალადობა ვნებს, ტკივილს აყენებს, აზიანებს, კლავს) – ძალადობის შემდეგ (რადგან ტრავმა ჭამს ადამიანის გულს და ტვინს)?*

## **16. კონფლიქტის პრაქტიკა: ემპათია-არაძალადობა-კრეატიულობა (ENC სამკუთხედი)**

მოდით, განვიხილოთ ტრენინგის საკითხი. პრობლემა ის გახლავთ, რომ ეს კონკრეტული კომბინაცია – ემპათია-არაძალადობა-კრეატიულობა, ამჟვეყნად არსად არ ისწავლება. ჩვეულებრივ, მუშაობა კონფლიქტისა და მშვიდობის მიმართულებით, საუბედუროდ, საზოგადოების გარკვეული დანაწევრების პირობებში მიმდინარეობს უფრო მეტია ალბათობა იმისა, რომ ადამიანები, რომლებიც ემპათიის თვალსაზრისით საუკეთესონი არიან, რელიგიურნი იყვნენ, ან ფსიქოლოგები; ის ადამიანები, რომლებიც კარგად არიან გარკვეულნი არაძალადობის სფეროში, რაოდენობრივად ცოტანი არიან და დაშორიშორებულნი; ისინი, ვინც კრეატიულია, ალბათ

მეტად ხელოვნების, არქიტექტორების, ინჟინრებისა და მეცნიერების წრეებიდან არიან გამოსულნი: ზოგჯერ, პოლიტიკოსებიც არიან კრეატიულნი. ასე რომ, ადამიანები იყოფიან ჯგუფებად და, შესაბამისად, განსხვავებულია მათი ტრენინგიც. არც ერთ მათგანს არ გააჩნია სხვა დანარჩენისათვის დამახასიათებელი უნარები.

თუ წავალთ გარკვეულ რისკზე გამარტივების თვალსაზრისით და ვისაუბრებთ სქესზე, ქალები სჯობნიან მამაკაცებს ემპათიასა და არაძალადობაში, მამაკაცები კი – კრეატიულობაში. თაობის, რასისა და კლასობრივი მიკუთვნებულობის თვალსაზრისით ზემოხსენებული სამკუთხედის განხილვა, ალბათ, არც ღირს, ეს ნაკლებადაა ურთიერთკავშირში. აი, ეროვნება კი – უდავოდ ანგარიშგასაწევია.

ერთი სრულიად ცხადი გადაწყვეტილება, ან ამ გადაწყვეტილებასთან მიახლოება მაინც შემდეგში მდგომარეობს: რომ კონფლიქტის მუშაკების გუნდი ისე შეირჩეს, რომ ისინი ავსებდნენ ერთმანეთს ამ კონკრეტული შესაძლებლობების თვალსაზრისით. სირთულე იმაშია, რომ მათ შეიძლება სულაც არ მოსწონდეთ ერთმანეთი, არ სცემდნენ ერთმანეთს პატივს, ან კარგად ვერ მუშაობდნენ ერთად – ეს კი იმას ნიშნავს, რომ ენერჯია ძირითადად გუნდში არსებული დამაბულობის გადაჭრას მოხმარდება. ამიტომ, უმჯობესია, რომ ყველა მომზადდეს სამივე უნარ-ჩვევის მიმართულებით.

*სავარჯიშო: თუკი გუნდი დაკომპლექტებულია E, N და C სპეციალისტებით, შესაძლებელია თუ არა, რომ მათ ერთად იმუშაონ მოკონფლიქტე მხარესთან, თუ უმჯობესია, რომ ისინი ჩაერთონ ერთი მეორის შემდეგ? პარალელურად, თუ სერიულად? (სერიულის მაგალითია: მიდიხართ საავადმყოფოში დიაგნოზისათვის და გაგზავნიან ერთი სპეციალისტიდან მეორესთან – რენდგენზე, სისხლის ანალიზზე, შარდის ანალიზზე და ა.შ.; საპირისპიროდ, სერიულის მაგალითია: ერთი მედდა აკეთებს ყველაფერ ამას.)*

## 17. კონფლიქტის პრაქტიკა: ემპათია ატიტუდების შესამსუბუქებლად

როგორ ხდება ემპათიის განვითარება? ალბათ, ამის საფუძველია ადამიანებისადმი, სრულიად განსხვავებული ადამიანებისადმი, რაც

შეიძლება მეტი ინტერესის გამოჩენა, მოგების ნახვა მათგან, ვინც მრავლადაა ჩვენ შორის ესენია – ხელოვანები, მწერლები, პოეტები – ადამიანები, ვისაც არც პოპულარობა აქვთ და არც სახელი. შესაძლებელია, მათ ნებაც დაგვართონ, მათ პიროვნებაში უფრო ღრმად შევიჭრათ.

ორი პატარა სავარჯიშო, ალბათ, დაგვეხმარებოდა.

ორი მეგობარი ზის აეროპორტში. ფრენა გადაიდო და ისინი უნდა იხდნენ რამოდენიმე საათის განმავლობაში უსაქმოდ. ერთ-ერთს თავში მოსდის აზრი: “მოდით, მოვყვეთ ჩვენი ცხოვრებისეული ისტორიები. მართალია, კარგად ვიცით ერთმანეთის ამბები, მაგრამ რაღაც მაინც დარჩებოდა მოსაყოლი.” და ამის შემდეგ: “მოდით, მიზეზებზეც ვილაპარაკოთ – რა შინაგანი ძალები გამოძრავებდა? რა არის შენი მთავარი მიზნები და ძირეული შიშები?”

თავად გადაწყვიტეთ, რამდენად ღრმად გინდათ, რომ წახვიდეთ. ალბათ, ესაა იყოს შინაგანი განთავისუფლების სავარჯიშო. თქვენ გადახედავთ თქვენს ცხოვრებას (კარგია მანქანის რელაქსირებული მართვისას თან ლანდშაფტის თვალიერება). საფიქრებელია, რომ მეგობარი დაგისვამთ შეკითხვებს დასაზუსტებლად: ამასთან დაკავშირებით რატომ გადაწყვიტე ასე და არა სხვანაირად? პასუხმა სავარაუდოდ, მეტი სიცხადე შეიძლება მოიტანოს თქვენთვის საკუთარ თავთან დაკავშირებით. თქვენ, რა თქმა უნდა, მადლიერი იქნებით თქვენი მეგობრის, რადგან მან ასეთი კარგი სამსახური გაგიწიათ.

*სავარჯიშო: ტრენინგზე თქვენ გვერდზე მჯდომთან ერთად გაივარჯიშეთ ისე, როგორც ზემოთ ითქვა, მაგრამ არა უფრო ღრმად, ვიდრე ეს სიტუაციას შეეფერება. შესაძლოა, საინტერესოდ მოგეჩვენოთ საკუთარი თავის მოდელის დახატვა ფურცელზე. იგივე გააკეთებინეთ თქვენს პარტნიორს და შემდეგ შეადარეთ. როდესაც მუშაობთ კონფლიქტზე, უნდა იკითხოთ მიზნების შესახებ კონფლიქტში. და ერთხელ მაინც იყავით მოპასუხე მხარეს, რათა უკეთ გაიგოთ თუ როგორ დასვათ შეკითხვა, და როგორია, იყოთ მოპასუხე.*

### 18. კონფლიქტის პრაქტიკა: არაძალადობა ქცევის შესამსუბუქებლად

პრინციპში იგულისხმება, რომ არაძალადობა საჭიროა კონფლიქტის გადასარჩენად, რათა ის არ შევიდეს სახიფათო/ძალადობის ფაზაში. ძალადობაში მონაწილეობაზე უარი ნიშნავს მოძალადის დატოვებას მეორე მხარის ძალადობრივი პასუხის გარეშე. რა თქმა უნდა, ეს ყოველთვის ასე არ ხდება.

მაგრამ, მოდით ვიყოთ კონკრეტულები. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ 1997 წლის იანვარში მიგიყვანეს ბელგრადის აეროპორტიდან პირდაპირ ბელგრადის უნივერსიტეტის ფილოსოფიის ფაკულტეტზე, სადაც მიმდინარეობს არაძალადობრივი კამპანია მილოშევიჩის მთავრობის წინააღმდეგ ადგილობრივი არჩევნების გაყალბების თაობაზე. თქვენ მოკლედ გაგაცნეს ვითარება და რჩევას გთხოვეს. აღფრთოვანებულნი სტუდენტებისა და პროფესორ-მასწავლებლების ამგვარი აქტივობით (ისინი ქმნიან ახალს, რისკის ფასად უპირისპირებენ ამას ყველაფერს არაძალადობის წარმოსახულ ხერხებს) სთავაზობთ მათ შესაძლო რჩევების კომპლექტს:

- 1? ცხადჰყავით, რომ თქვენი მიზანია, განხორციელდეს დემოკრატია. ეს ნიშნავს, რომ არჩევნების შედეგები უნდა მიეწოდოს ხალხს, არც მეტი და არც ნაკლები. ნუ განავრცობთ მიზანს.
- 2? მილოშევიჩს ამ საკითხთან მიმართებაში დემონად ნუ წარმოაჩინთ. თუ თქვენ იცავთ დემოკრაციას, მილოშევიჩს დემოკრატიულად დაუპირისპირდით, ანუ დაუპირისპირდით შემდეგ არჩევნებზე.
- 3? ნებისმიერი შედარება ჩაუშესკუსთან იგივეა, რაც ის, რომ მილოშევიჩს სიკვდილი უსურვო და ნიშნავს სრულ დეჰუმანიზაციას. ამის ნაცვლად, გამოიწვიეთ ის დიალოგზე, სახელში ნამცხვარი გაუგზავნეთ. მაგრამ, უარი თქვით მასთან ინსტიტუციონალურ თანამშრომლობაზე მანამ, სანამ იგი არ აღადგენს არჩევნებს.
- 4? სცანით დედაქალაქის პარლამენტი. ის, რომელიც შეიძლება არჩეულიყო.
- 5? შეეცადეთ, რომ ამ პარლამენტმა სთხოვოს მოქალაქეებს ბელგრადის დასუფთავება და გალამაზება; განახორციელეთ ეს, როგორც კონსტრუქტიული ქმედება. ყოველთვის შეეცადეთ,



რომ პროტესტი კომბინირებული იყოს რაიმე კონსტრუქტიულთან.

*სავარჯიშო: აწარმოეთ დისკუსია: აქვს კი ყოველივე ამას აზრი? ძალიან სუსტია? ძალიან მიძიმია? ზედმეტად დიდი მოთხოვნაა არა-ძალადობრივ ჯგუფზე? იქნებ ისა სჯობს, რომ გავიდეთ ქუჩებში, მოვაწყოთ დემონსტრაციები, ავტეხოთ სტვენა, რომ შეუძლებელი გახდეს ოფიციალური ინფორმაციის მოსმენა?*

### **19. კონფლიქტის პრაქტიკა: კრეატიულობა დაპირისპირების შესამსუბუქებლად**

ერთი ძალიან ცხადი გამოცდილება, რაც ავტორს გააჩნია შემდეგში მდგომარეობს: კონფლიქტში ჩაფლულ ლიდერებს სურთ აღიარება და მსჯელობა თავის ნამოქმედარზე. მაგრამ ამას, ისინი ისედაც აღწევენ თავის გარშემო მყოფი “იეს-მენების” დახმარებით. გარდა ამისა, მათ მაინცდამაინც არ უნდათ კონფლიქტის დიაგნოზი, ანალიზი ან პროგნოზი, იმის განმარტება, თუ რა მოხდება. ამას ისინი მუდმივად თვითონაც აკეთებენ. არც “ნოუ-მენები” სჭირდებათ, მათი ოპოზიციური დამოკიდებულებით – ანუ ისინი, ვინც გამუდმებით ეუბნება, რომ ყველაფერს არასწორად აკეთებენ. ის, რაც მათ სურთ და რისი იმედიც აქვთ გარე მხარისაგან, ეს არის კრეატიული იდეა კონფლიქტთან დაკავშირებით – კრეატიული აზრი იმის თაობაზე, თუ როგორ გამოვიდნენ კონფლიქტიდან. გამოვიდნენ არა მხოლოდ “ღირსეულად” ან “შენარჩუნებული სახით”, არამედ შემოქმედებითად, რაც მათ ახალ და უკეთეს სიტუაციაში მოხვედრის გარანტიას მისცემს. შესაძლოა, მათ იმუშაონ დიაგნოზზეც, პროგნოზზეც, ოღონდ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი საბოლოოდ მიიღებენ ჯილდოს. შესაძლოა, მათ თქვენ არ დაგაჯილდოვონ ფრაზით: “რა კარგი აზრია” და ეს ნიშნავს, რომ მათ ამაზე არ უფიქრიათ. შესაძლოა, გიპასუხონ სიჩუმით: იდეა გაჩნდა და კონტრ-არგუმენტები აშკარად არ ჩანს. თქვენი საქმეა, რომ დაეხმაროთ ამ არგუმენტების ფორმულირებაში და არა იზეიმოთ გამარჯვება. თქვენი საქმეა იყოს “მეიბი-მენი”.

ეს არ არის ადვილი და ამ წიგნის ძირითადი თეზისი სწორედ ამაში მდგომარეობს. ანუ: დიალოგები კონფლიქტის შიგნით და გარეთ მყოფ მხარეებს შორის საუკეთესო ფორმულაა კრეატიული

იდეების წარმოსაჩენად, მაგრამ ამის გარანტია არ არსებობს. ბევრი მათგანის, როგორც სპეციფიური კონფლიქტისათვის შეუფერებლის, უარყოფა თავიდანვე ხდება. და მაინც, ზოგიერთი იდეის წარმოჩენა ხერხდება. იდეისა, რომელიც თითქოს წარმოუდგენელი იყო, მისი აღმოცენების ინდიკატორი შესაძლოა, სწორედ ის სიჩუმე იყოს, რაზეც გვექონდა საუბარი. მუშაობა, რეფლექსია გრძელდება. ამაზე მეტი რა გინდათ?

*სავარჯიშო: წარმოიდგინეთ დიალოგი, რომელიც გეხმარებათ ახალი, კრეატიული იდეის შექმნაში. როგორ გამოთქვამდით ამ იდეას კონფლიქტში მყოფ მხარესთან, რომელიც დათრგუნულია, გაბრაზებულია, მტრულად და უნდობლადაა განწყობილი?*

## 20. კონფლიქტის პრაქტიკა: შემოქმედებითობის ფესვები

ამ ნაწილისათვის ამ სახელმძღვანელოშივე იხილეთ – “კრეატიულობა, ტრანსცენდენცია, კონფლიქტის ტრანსფორმაცია”. მნიშვნელოვანია, თუ როგორ ტრიალებს კრეატიულობა ისეთი ძირეულ განზომილებებში, როგორცაა სივრცე და დრო (და როგორი დროითი მიმდევრობით). ამას, რაღა თქმა უნდა შეიძლება დაემატოს ვინ? და რა? – ეს მაძიებლისათვის ნაყოფიერი შეკითხვებია. “ამას ჩვენ ყოველთვის ასე ვაკეთებდით, რაიმე ახალი გზა არსებობს?” კარგი, იქნებ არსებობს კიდევ, მაგრამ ზედმეტად ახალი ნუ იქნება, ეს დასაბუთებულია სწორედ ამ თავში: “კრეატიულობა, ტრანსცენდენცია, კონფლიქტის ტრანსფორმაცია”.

უმჯობესია ეს წარმოვიდგინოთ, როგორც შეთანხმებულის გაფართოება, სადაც შეთანხმებული – განსაკუთრებული შემთხვევაა. იდეალურ შემთხვევაში შესაძლებელი უნდა იყოს შეთანხმებულთან დაბრუნება. (ეს კოლუმბის კრიტიკად გამოდგება – შეძლებდა იგი გატეხილი კვერცხის აღდგენას?) ეს არგუმენტი მნიშვნელოვანია, როცა საქმე ეხება კრეატიულობას სამხედრო სფეროში. უდავოდ, ომის ადამიანები გაცილებით უფრო კრეატიულები არიან, მშვიდობის ადამიანებთან შედარებით. მაგრამ მათი დესტრუქციული ქმედება შეუქცევადია.

1967 წელს ავტორმა იმ ქვეყნების საგარეო საქმეთა სამინისტროებს, ვინც ჩართული იყო ცივ ომში, შესთავაზა ევროპის უსაფრთხოების კომისიის შექმნა ჟენევაში. იდეა ემყარებოდა გაეროს ევროპის

უკვე არსებულ ეკონომიკურ კომისიას, ჟენევაში; შეცვლილი იყო მხოლოდ ერთი სიტყვა, და მიწოდებული – მარტივად. ძირითადი იდეა მდგომარეობდა დიალოგში ერთმანეთზე ატომური იარაღის დამიზნების ნაცვლად. იდეა გაჩნდა.

*სავარჯიშო: თქვენ იმყოფებით სამხრეთ პოლუსზე და გთხოვენ, რომ გადაადგილდეთ. ჩრდილოეთით გადაადგილების უფლება არ გაქვთ. თქვენი პასუხი?*

*სავარჯიშო: გაიხსენეთ მსგავსი კონფლიქტის მაგალითი რეალური ცხოვრებიდან.*

*სავარჯიშო: წარმოიდგინეთ, რომ მომწყვდეული ხართ კუთხეში და გინდათ იქიდან გამოსვლა. რას აკეთებთ?*

*სავარჯიშო: გაიხსენეთ მსგავსი მაგალითი რეალური კონფლიქტიდან.*

## **21. ძალადობის თეორია: პირდაპირი-სტრუქტურული-კულტურული (DSC სამკუთხედი)**

ახლა ჩვენ უფრო ღრმად შევდივართ მიზეზთა სირთულეებში და მკითხველი ყველგან ძალადობას დაინახავს.

არიან ისეთები, რომლებიც ყურადღებას მხოლოდ პირდაპირ ძალადობაზე ამახვილებენ. და ზოგჯერ, კარგი მიზეზი არსებობს იმისათვის, რომ კმატრის, მეომართა კასტის ძალადობას, უპირატესობა მიენიჭოს. ეს მათი პრიორიტეტია.

მაგრამ ვეიშები, ვაჭრები, აშენებენ ლოკალურ, ეროვნულ, რეგიონულ, გლობალურ ეკონომიკურ სტრუქტურებს. ისინი ზოგიერთებისათვის დოვლათის შექმნას უწყობენ ხელს სხვებს კი სიღარიბეში ამყოფებენ. გარკვეული უნარებით დაჯილდოებულთა უმრავლესობა, მათ შორის ზოგიერთი მოხერხებული გაიმვერა, ყოველთვის იპოვის გამოსავალს, მაგრამ ეს არის პერსპექტივა, რომელიც ადამიანური თანაგრძნობას გამორიცხავს.

მაგალითად, ეკონომისტ ბრამინისათვის, რომელიც კარგად მანიპულირებს სიტყვებითა და სიმბოლოებით, უმუშევრობა კარგია, რადგან ეს დამქირავებლებს მეტი არჩევანის შესაძლებლობას აძლევს (ნეტავ, თუ გამოიყენებდა იგი თავის თავზე ამ თეორიას?). ან კიდევ, ლიტერატურა, რომელიც ხოტბას ასხამს ძალადობას ეროვ-

ნული დამოუკიდებლობის, სახელმწიფოს დაცვის ან კლასობრივი რევოლუციის მიზნით, არამომხიბლავია.

ეს უდავოდ სრულიად განსხვავებული საკითხებია. პრობლემა ისაა, რომ ვინც კი არ უნდა იყოს ის, ვისაც სურს ძალადობის შენელების გზას დაადგეს, გადააწყდება სოლიდურ, ცვლილებებისადმი მდგრად სტრუქტურებს, რობლებიც წარმოქმნიან ძალადობას, და სოლიდურ ცვლილებამდე კულტურებს, რომლებიც ამართლებენ ნებისმიერი სახის ძალადობას.

*სავარჯიშო: აიღეთ რაიმე შემთხვევა, მაგალითად, გვატემალა. სტრუქტურა აქ ძლიერ რეპრესიული და ექსპლოატატორულია ადგილობრივი მაიას ტომის მოსახლეობით (54%) ფსკერზე, და ლათინური მოსახლეობით სათავეში; ამას ემატება მაჩოიზმი კულტურაში, რომელიც ადიდებს ძალადობას, როგორც ახალგაზრდა ვაჟების ჩამოყალიბების გზას. აქ არის შეთანხმება ცეცხლის შეწყვეტის შესახებ. ამ სახელმძღვანელოს თეზისის თანახმად, პირდაპირი ძალადობა, შესაძლოა სხვა ფორმით, მაგრამ მაინც განახლდება (მაგ. გამძაფრებული კრიმინალის სახით), თუ რაიმე მნიშვნელოვანი არ გაკეთდა სტრუქტურული და კულტურული თვალსაზრისით. თუ ეს თეზისი აზრიანად გეჩვენათ, იმსჯელეთ იმაზე, თუ რა შეიძლება გაკეთდეს სტრუქტურულ და კულტურულ ძალადობასთან დაკავშირებით.*

## **22. ძალადობის თეორია: პირდაპირი – ხილული და უხილავი ეფექტები**

მნიშვნელოვანია, რომ თუკი ძალადობის თუნდაც მხოლოდ ერთი, პატარა მხარე გამოაშკარავდა, ვთქვათ, სამხედრო/პოლიტიკურ ოფიციალურ (“ომის კორესპოდენტების”) შეტყობინებაში, მაშინ ომი და საზოგადოდ, ძალადობა ნაკლებად მიუღებელი, უფრო მეტი, მისაღებიც კი ხდება. მთლიანი ანგარიშის წარდგენას შეიძლება ჰქონდეს გამომაფხიზლებელი ეფექტი: ესაა არა მხოლოდ შეიარაღების ღირებულების ჩვენება, არამედ იმ შესაძლებლობების ღირებულებისაც, რომელიც არ იქნა გამოყენებული. მეორე მაგალითი ეხება ეკონომიკური ქმედების გარე ეფექტებს. იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანები საქმის კურსში არიან გარკვეულ ქმედებებთან დაკავშირებით, სავარაუდოა, რომ უფრო მეტი სიფრთხილით მო-

ეკიდებიან მათ. რა თქმა უნდა, სწორედ ესაა ძირითადი მიზეზი იმისა, თუ რატომ არ იციან ადამიანებმა ამ ქმედებების შესახებ, ანუ იცნობენ მათ მხოლოდ ზედაპირულად.

მაგრამ ყველაზე მნიშვნელოვანი არის არა მხოლოდ ომის წინააღმდეგ მდგრადობის ზრდა მის I ფაზაში, არამედ სიტუაციის ზოგადი გააზრება, რაც გადამოწმების საშუალებას იძლევა. ეს აუცილებელია, ერთი მხრივ, იმისთვის, რომ ვნახოთ, თუ რა ხდება II ფაზაში და ამის თავიდან აცილება ვცადოთ და მეორე მხრივ, იმისათვის, რომ გვქონდეს რეალისტური შეფასება იმისა, თუ რა უნდა გაკეთდეს III ფაზაში.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ომი ჰგავს ეპიდემიას, პანდემიასაც კი; და აუცილებელია: მის დაწყებამდე – მაქსიმალურად თავიდან ავირიდოთ ის; როდესაც ის მიმდინარეობს – მაქსიმალურად შევარბილოთ თერაპიული მეთოდებით; და მას მერე, რაც მოხდა – ვუმკურნალოთ ჭრილობებს, მოვაშუშოთ ისინი. ზოგადად, ეს აღემატება იმას, რაც ადამიანს ძალუძს.

კონფლიქტის ტრანსფორმირება ადრეულ საფეხურზე უმჯობესია – უფრო იაფია, უფრო ადვილია. მაგრამ ღირებულია არა მხოლოდ ადრეულ სტადიაში თავიდან არიდება, არამედ ადრეული ქმედებაც. სავარჯიშო: შეადარეთ ერთმანეთს მეორე მსოფლიო ომი და ცივი ომი, რომელიც არ იქცა “ცხელ ომად”. დაფიქრდით ხილულ და უხილავ ზემოქმედებაზე, რომელსაც შეიძლება მივეყვანეთ უკიდურეს დაპირისპირებამდე, ატომურ ომამდეც კი.

*სავარჯიშო: მოხდა კონფლიქტის ტრანსფორმაცია და ომს გადავურჩით. და უცერად, 1989 წელი – ცივი ომი აორთქლდა, საბჭოთა კავშირი დაიშალა. თქვენის აზრით, რატომ მოხდა ყოველივე ეს? რა შეიძლება ვისწავლოთ ამ მნიშვნელოვანი ტრანსფორმაციიდან?*

### **23. ძალადობის თეორია: სტრუქტურული – ცუდი სტრუქტურები თანდათან გვაწუხებენ**

საზოგადოდ, სტრუქტურები სოლიდურად გამოიყურება. განვიხილოთ იმ ცუდი სტრუქტურების მაგალითი, რომლებმაც დაძლიეს კოლონიალიზმი და მონობა და არ მორიდებიან იმ პრობლემებს, რომელიც შესაძლებელია ამ გამოღვიძებას მოჰყოლოდა. უფრო მეტიც, ძნელია დღეს იმის უარყოფა, რომ რაღაც ემართება მესამე

ცუდ სტრუქტურასაც – პატრიარქატს. ხდება ქალების განთავისუფლება შესაბამისი კონკრეტული ქმედებებითა და შესაბამისი კონკრეტული ადამიანების მიერ. აქ ფილოსოფიური პრობლემაცაა. სტრუქტურაში ადამიანები პატარა, ანონიმურ, უმნიშვნელო არსებებად მოჩანან. შესაბამისად, ისინი ნებისმიერ დაკისრებულ პასუხისმგებლობას ადვილად იცილებენ თავიდან.

განვიხილოთ მაგალითი: “მასები” – გარკვეული პოლიტიკური ჟარგონია. თუ დავაკვირდებით, და უფრო ახლოდან შევხედავთ, “მასები” ნაკლებად ანონიმურად გამოიყურება და, შესაძლოა, რომელიმე მხარის ძლიერი ლიდერის მოხაზულობაც კი მიიღოს, რომელსაც რაღაც გადაწყვეტილებაც გამოაქვს, ან “მასების” სახელით რაიმე ქმედების ინიცირებასაც ახდენს.

კიდევ ერთი მაგალითია: “ბაზარი”; ესაა კიდევ ერთი ანონიმური სტრუქტურა. “ბაზარი” აწესებს ფასებს. უფრო ახლოს თუ მივალთ და დავაკვირდებით, იგი ნაკლებად ანონიმური ხდება, იღებს ძლევამოსილი კორპორაციების ხელმძღვანელების (CEO-ს) მოხაზულობას. ისინი აწესებენ ფასებს, მუშახელის ანაზღაურებას, და ა.შ.; და ყველაფერი ეს კეთდება “ბაზრის” სახელით.

მოკლედ, სტრუქტურები იძენენ სახეებს, სახელებს, მისამართებს, მაგრამ არსი არ იცვლება. რეალობა წარმოადგენს ძლიერი მოქმედი პირებისა და ანონიმური ხალხის ნარევს. ჩართეთ ეს ძლიერი ადამიანები დიალოგში, გაზარდეთ პატარა ხალხის ცნობიერების დონე. ყოველი მათგანი პოტენციურად ძლიერია.

*სავარჯიშო: აწარმოეთ დისკუსია – რა ხდება, როდესაც კონფლიქტის მუშაკები მოგებას ნახულობენ ისეთი სტრუქტურებიდან, რომლებიც წარმოქმნიან კონფლიქტებს? უნდა იმუშაონ თუ არა მათ საკუთარი თავის წინააღმდეგ? პოულობენ, თუ არა ისინი ინტერესს გახანგრძლივებულ კონფლიქტში?*

#### **24. ძალადობის თეორია: კულტურული; ცუდი კულტურები ამართლებენ ძალადობას**

კულტურული ძალადობა უფრო პრობლემატურია, ვიდრე სტრუქტურული, რადგან იგი ყოველ ჩვენგანში, და არა მხოლოდ რომელიმე “ცუდ” მოქმედ პირში ბუდობს. სტრუქტურული ძალადობა მომგებიანია სათავეში მდგომთათვის, მაგრამ ჩვენ, უმრავლესობა,

სათავეში არა ვართ. ჩვენ ვკითხულობთ “ნეო-კოლონიალიზმისა” და “განვითარებადი ქვეყნების ექსპლუატაციის” შესახებ და გვიხარია, რომ არ ვართ სათავეში (რაც, შესაძლოა ილუზიაც იყოს, მაგრამ ეს სხვა საკითხია). სტრუქტურებს განიხილავენ, როგორც რაღაც გარეგანს, მაგრამ კულტურა – შინაგანია. იგი ჩვენს გულებს რელიგიით/იდეოლოგიით, ენით ასაზრდოებს. კულტურა ქმნის ჩვენს იდენტურობას. თუ რაიმე ვერ არის კარგად ამ მიმართულებით, ეს იმას ნიშნავს, რომ ვერც ჩვენ ვიქნებით კარგად. ალბათ, დამეთანხმებიან მამაკაცები, რომელთაც ფემინიზმისაგან მიიღეს გამოწვევა. კულტურული ანალიზი უფრო მტკივნეულია, ვიდრე სტრუქტურული (აქ არ იგულისხმება ის, ვინც სტრუქტურის სათავეში იმყოფება).

მთელ მსოფლიოში ბიჭები იზრდებიან ოჯახის დამცველებად. მიღებულია, რომ ისინი რისკისა და საკუთარი სიცოცხლის ფასად “კაცურად უნდა დაიღუპონ”, არ იტირონ და ამით არ გამოიწვიონ თანაგრძნობა. გოგონები – მზადდებიან იმისათვის, რომ მამაკაცები მათ დაიცავენ. სწორედ მამაკაცები წარმოადგენენ მათი უსაფრთხოების წყაროს.

მოდით, გავამახვილოთ ყურადღება იმაზე, რომ არც ერთი მათგანი არ იზრდება მშვიდობის კულტურაში, რომელიც აღსავსე იქნებოდა მრავალი არამალადობრივი, შემოქმედებითი იდეით კონფლიქტის გადაწყვეტასთან დაკავშირებით. სწორედ აქ შემოდის ფორთოხლის მაგალითი ორი ასპექტით.

ჯერ ერთი, კონფლიქტების თეორიისა და პრაქტიკის შესავალში გამოვავლინეთ 16 თვისობრივად განსხვავებული შედეგი. კრეატიულობის ერთ-ერთი ასპექტი სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ შეგვეძლოს მრავალი შედეგის წარმოსახვა.

მეორე ასპექტი იმაში მდგომარეობს, რომ გვექნდეს კოფლიქტის თარგმნის უნარი.

ჩრდილოეთ ირლანდიაში ფორთოხლის განაწილება შეიძლება ნიშნავდეს სამ პროტესტანტულ საგრაფოს პროტესტანტებისათვის და სამ შერეულ საგრაფოს კათოლიკეებისათვის. დანარჩენებს შეუძლიათ დატოვონ ტერიტორია. ჩანს, შეიძლება მივადწიოთ ზოგად შეთანხმებას საკითხში – შედეგი სუსტია.

სავარჯიშო: იპოვეთ თარგმანი ტრანსცენდენტული შედეგებისათვის.

## 25. ძალადობის თეორია: დიაგნოზი-პროგნოზი-თერაპიის სამკუთხედი

კონფლიქტზე საუბარი შემდეგნაირად შეიძლება წარვმართოთ:

საუბრის გზები	აღწერითი	ნორმატიული
წარსულზე ორიენტირებული	(A) დიაგნოზი	(D) წარს. თერაპია
მომავალზე ორიენტირებული	(B) პროგნოზი	(C) თერაპია

რაც შეეხება A-B-C სამკუთხედს, აქ ყველაფერი არაჩვეულებრივად ლოგიკურია. მაგრამ ფრთხილად! დიაგნოზი უნდა მოიცავდეს კონფლიქტის ფორმირებასაც. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს უნდა იყოს ჩამონათვალი კონფლიქტში ჩართული მხარეებისა, მათი დაინტერესებისა და მათი მიზნებისა. პროგნოზი დიდადა დამოკიდებული დიაგნოზზე. ამ თემაზე კონსენსუსი არ გამოვა. უმჯობესია, რომ დაადგინოთ წარსულში მომხდარი კონკრეტული შემთხვევები (“როდის წავიდა რაღაც ცუდად?”). ხშირია, როდესაც ამასთან დაკავშირებით მაღალი დონის კონსენსუსი არსებობს, რაც შესაძლებელია საწყის წერტილად იქცეს.

მომდევნო შეკითხვაა: “რა შეიძლებოდა გაკეთებულიყო კრიტიკულ მომენტში?” ამ შეკითხვის მიზანია, შევეცადოთ მოვწყდეთ აზრს, რომ შეუძლებელი იყო ის, რაც მოხდა, თავიდან აგვეცილებინა – რაღაცის გაკეთება შეიძლებოდა და ეს რაღაც მომავალშიც იმუშავებდა. ე.ი. აქ იგულისხმება მოვლენების სათავეში ყოფნა და არა პირიქით.

ტექსტში რეკომენდირებულია D-B-A-C ტრასა იქნებ მოვსინჯოთ D-B-A-ს რამოდენიმეჯერ გავლაც. წარსულისა და მომავლის გამოკვლევა, აღწერა და რეკომენდაციები იმ რთულ საქმეში ნახტომის შესრულებამდე ყველა დასახელებული მომენტის კომბინირება იქნება. მნიშვნელოვანია სამომავლო რეკომენდაციები რომელიც, აგეთვე, ცნობილია, როგორც თერაპია. ეს კეთდება შიდა და გარე მხარეებს შორის ერთობლივი დიალოგის წარმართვით და არა იმ



მომხდარი ფაქტის დაფიქსირებით, რომელსაც წარუდგენენ შიდა მხარეებს.

*სავარჯიშო: შეეცადეთ შექმნათ რაიმე სხვა მარშრუტი ოთხჯერად ტაბულაში თავისი დასაბუთებით.*

## 26. ძალადობის პრაქტიკა: დიაგნოზი – პირდაპირი ძალადობის ფესვები

ჩვენ ახლა ძალადობის პრაქტიკისა და კონტრ-პრაქტიკის სიღრმეებში შევდივართ, უფრო მეტი დეტალიზაციით იმის შესახებ, თუ რა უნდა ვეძიოთ. მკითხველი შეამჩნევდა, რომ წიგნი სპირალისებურადაა აწყობილი, ჩვენ ისევ ვეხებით იგივე მომენტებს, მაგრამ “უფრო მაღალ დონეზე”, ვიღებთ უფრო ფართე ჰორიზონტებს. სახიფათო ნარევი, რომელიც წარმოქმნის ძალადობას ასე გამოიყურება:

**უფრო ზოგადი, ხანგრძლივი** (a) ცუდი სტრ. (b) ცუდი კულტ.  
**უფრო სპეციფიური, დროებითი** (c) მოქმედი პირები (d) ცუდი კონფლ.

დემოკრატიული სტრუქტურებისა და ადამიანის უფლებათა დამცველი კულტურები შესაძლოა პრობლემატური იყოს, რადგან არადასავლურ ქვეყნებში მცხოვრები ადამიანები, როგორც ჩანს, არაკომფორტულად გრძნობდნენ თავს, მაგრამ ისინიც მნიშვნელოვანწილად გვეხმარებიან. ის მეთოდი, რომელსაც ავტორიტარული რეჟიმები იყენებენ (აღსანიშნავია, რომ მათ შორის ყველა არაა დიქტატორული, არის დემოკრატიებიც – დემოკრატიები მხოლოდ არჩევნების პერიოდში) არის გარკვეული წინათგრძნობა ცუდ მოქმედ პირებთან დაკავშირებით ძალადობამდე, I ფაზაშივე, პრევენციულად, პროაქტიულად, ისე, რომ არ შეეხონ სხვა ფაქტორებს.

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ეს არ მუშაობს, ხდება მხოლოდ და მხოლოდ ძალადობის გადადება. ცუდი პირობები ქმნიან ახალ, ცუდ მოქმედ პირებს.

საუბედუროდ, ეს უმეტესწილად მეორდება III ფაზაში, ძალადობის შემდეგაც. ავლენენ რა ცუდ მოთამაშეებს, ხდება მათი დადანაშაულება იმაში, რაც მათ ხშირად დამსახურებულად უკვე მისჯილი აქვთ. მაგრამ ის, რომ ამავდროულად თითქმის არაფე-

რი კეთდება დანარჩენი სამი ფაქტორის მიმართულებით, იწვევს მხოლოდ სიტუაციის რეპროდუქციას.

*სავარჯიშო: იდეალურ ვარიანტში ყურადღება ერთდროულად ოთხივე ფაქტორს უნდა მიექცეს. მაგრამ, იმ შემთხვევაში, თუ რესურსების ნაკლებობის გამო მხოლოდ ერთით იწყებთ, საიდან უნდა დაიწყოთ? რატომ?*

## **27. ძალადობის პრაქტიკა: პირდაპირი – ცუდი მოქმედი პირები, კრიმინალები და ბანდიტები**

კვლავ დავუბრუნდეთ I ფაზას. როგორია საუკეთესო მიდგომა ცუდი მოქმედი პირების – კრიმინალებისა და ბანდიტების მიმართ? მათ ჯერ არ ჩაუდენიათ კრიმინალი, ანუ მათ ვერც დაიჭერ და ვერც გაასამართლებ, მაგრამ საზოგადოებაში კარგადაა ცნობილი, თუ რას წარმოადგენენ ისინი, ეს მნიშვნელოვანია, თუნდაც ესეთი ინფორმაცია დაზუსტებას მოითხოვდეს. ყოველ შემთხვევაში პოლიციას ეს ინფორმაცია ეცოდინება.

რაც შეეხება ცუდ მოქმედ პირებს, რომლებსაც დღეს “ექსტრემისტებთან”, “ფუნდამენტალისტებთან” აიგივებენ – მნიშვნელოვანია, რომ ისინი ხშირად ყველაზე უფრო ექსპლიციტურად წარმოადგენენ და გამოხატავენ იმას, რასაც ეხება კონფლიქტი. ისინი სძულთ არა იმის გამო, რასაც სჩადიან, არამედ იმის გამო, რასაც ამბობენ, რადგან ითვლება, რომ ის, რასაც ისინი ფიქრობენ კიდევ უფრო ცუდია. მათი მოცილებით კონფლიქტს ვერ მოვიცილებთ. შესაძლოა სხვებიც იგივეს გრძნობენ და ფიქრობენ, მაგრამ გულახდილობა, ან სითამამე არ ჰყოფნით, რომ გამოთქვან. მათთვის ძალადობის განხორციელების საშუალების მიცემა კონფლიქტის პროვოცირების ტოლფასია.

მერწმუნეთ, რომ უდიდესი მნიშვნელობა აქვს სხვა, საპირისპირო მახასიათებლების მქონე მოქალაქეების მობილიზებას, რათა მათ იმუშაონ ცუდ მოქმედ პირებთან მიმართებაში. ეს ნიშნავს ამ ადამიანების გამოწვევას დიალოგში, იმგვარ ქმედებებში მათ ჩართვას, რომელშიც მათ შეუძლიათ მონაწილეობა. იმის ლოდინი, რომ ვინმე გერმანელი კრიმინალი ცოცხლად დაწვავს თურქ ქალს, და მოქმედების დაწყება მხოლოდ ამის შემდეგ, ვერ იქნება ერთადერთი პასუხი. უნდა არსებობდეს მოქალაქეების ორგანი-

ზებული რეაგირების გარკვეული გზები და საშუალებები, რათა ისინი მოვლენების სათავეში მოექცნენ.

ტერორისტები (აქ არ იგულისხმება – სახელმწიფო ტერორისტები) უნდა გადაიქცნენ თავისი მიზნებისათვის არამალადობრივი გზებით მებრძოლ ადამიანებად, მაგალითად, როგორც ეს მოხდა ჩრდილოეთ ირლანდიაში. ამ პროცესის გზა დიალოგზე გადის – რათა განისაზღვროს მისაღები მიზნები; უარყოფილ იქნას მიუღებელი საშუალებები; გააზრებულ იქნას თვითოეული.

*სავარჯიშო: შექმენით დიალოგი: “კონფლიქტის მუშაკი” – “ცუდი მოქმედი პირი”; იმუშავეთ წყვილებში, გაითამაშეთ ის სხვების წინაშე.*

## **28. ძალადობის პრაქტიკა: სტრუქტურული – სინდრომი (PSFM) (პენეტრაცია/შელწევა, სეგმენტაცია, ფრაგმენტაცია, მარგინალიზაცია)**

კარგი იქნებოდა, გვახსოვდეს, რომ ფეოდალური ეპოქა არც ისე დიდი ხნის წინ არსებობდა და იგი პრევალირებს მსოფლიოს ქვეყნების დიდ უმრავლესობაში დღესაც. ეს კონცეფცია უფრო ღრმაა, ვიდრე მიწის მფლობელობის ან დიდგვაროვნობის მოდელები. ფეოდალიზმის სტრუქტურის ამგვარი სიღრმე, რა თქმა უნდა, “ზემოდან წვრთნის” შედეგია: ადამიანების მცირე ნიშებში მოთავსება, საიდანაც მათ ძალიან მცირედის დანახვა შეუძლიათ; ადამიანების ერთმანეთისაგან იზოლირება; ძალიან ნათლად განსაზღვრა იმისა, თუ ვინ არის ამ ნიშაში, და ვინ – არა; მოკლედ, PSFM ეს არის ის, რაც პოულობს გამოხატვის ახალ ფორმებს, ახალ სარბიელს.

აქ მნიშვნელოვანია ის, თუ რა მიმართება არსებობს ამ ცნებებსა და დემოკრატიას შორის. რაგვარად შეიძლება დემოკრატის შენება, თუ არ არსებობენ ადამიანები, თავისუფალნი საკუთარი გადაწყვეტილების მიღებაში? თუ საზოგადოებაში არ არსებობს მოქალაქეებისათვის გამჭვირვალეობის შესაძლებლობა? თუ არ ხდება უბედურებაში მყოფ ადამიანებთან სოლიდარობის გამოვლენა? თუ საზოგადოებაში არ არსებობს თანაგრძნობის მოთხოვნილება, შესაძლებლობა კონფლიქტების გადაწყვეტაში მათი მონაწილეობისა? უფლებამოსილების გადანაწილება PSFM სინდრომის დაძლევის გასაღებს წარმოადგენს. აქ უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტი შეიძლება ინტერნეტიც იყოს.

სავარჯიშო: როგორ შეიძლება იმუშაოს შეღწევამ, დანაწევრებამ, სეგმენტაციამ, ფრაგმენტაციამ და მარგინალიზაციამ კოლონიალიზმის, მონობის, პატრიარქატის სასარგებლოდ?

გასაღები: მონობის შემთხვევაში პენეტრაცია (შეღწევა) აშკარად იყო მცდელობა, რათა შავებს გაემახვილებინათ ყურადღება საკუთარ თავზე, როგორც დაბლა მდგომზე; სეგმენტაცია წარმოადგენდა საზოგადოების ძლიერ ლიმიტირებული ხედვის დაფიქსირებას, რომელიც მათ ექმნებოდათ ქოხებიდან და ბამბის პლანტაციებიდან; ფრაგმენტაცია კი გულისხმობდა დაფიქსირებას იმისა, თუ როგორ უშლიდნენ მათ ერთ ძალად გამოლიანებას; მარგინალიზაცია იყო თეთრ/შავად დაყოფა. მძლავრი ფაქტორებია: შეეცადეთ კოლონიალიზმისა და პატრიარქატის შესაბამისი ელემენტების იდენტიფიცირებას! როგორ უნდა იმუშავო ასეთ ფაქტორებზე, რათა შემცირდეს სტრუქტურული ძალადობა?

## 29. ძალადობის პრაქტიკა: კულტურული -CGT და DMA სინდრომები

წარმოიდგინეთ დომინანტური ეროვნების, დომინანტური ქვეყნის, საზოგადოების მაღალი კლასის წარმომადგენელი მამაკაცი – ოთხჯერადად რჩეული. თავმდაბლობა და იდენტიფიკაცია საზოგადოების შევიწროვებულ ნაწილთან ადვილი ვერ იქნება. მისი ცნობიერება დაბინდულია CGT და DMA ტიპის მძიმე არაცნობიერი ბაგაჟით. ქვეყანა-კლასის დონეზე C+G+T+D+M+A ჯამი ივრცობა, პათოლოგიად იქცევა, ამის მაგალითებია ნაცისტური გერმანია, ფაშისტური იტალია, მილიტარისტული იაპონია, სტალინისტური საბჭოთა კავშირი და კულტურული რევოლუცია – ჩინეთი. დასახელებული ექვსი პუნქტი შეიძლება მოემსახუროს გარკვეული დაჯგუფებების ფსიქოგრამების შექმნას.

ამ სახელმძღვანელოში განხილული ყველა პრობლემიდან ეს, შესაძლოა, ყველაზე რთულია, რადგან ჩვენ ყველანი შეხებაში ვართ ამ სინდრომებთან. ჩვენი შესაძლებლობა საკუთარ თავთან შეწინააღმდეგებისა ლიმიტირებულია. გამოვლენილი ანტიდოტი ისეთივე მოკრძალებულია, როგორც ცუდი ხუმრობა (ანეგდოტი).

მიუხედავად ამისა, უნდა აღინიშნოს, რომ შესაძლებელია თავი მშვიდობისათვის მეზრძოლ რჩეულებად ვიგრძნოთ ისევე, როგო-

რც კვაკერები, მენონიტები და სხვები, მათ შორის ბუდისტური დაჯგუფებები. დიდება შესაძლოა “მშვიდობის სამეფოთი” გამოიხატოს, რომელიც წარსულითაა ინსპირირებული და სამომავლოდ ხელახლა შექმნილი; ტრავმა კი – იმათი ტანჯვით, ვინც საკუთარი თავი მშვიდობას უძღვნა (მარტინ ლუთერ კინგი, იცხაკ რაბინი).

მაგრამ DMA-სთან დაახლოება უფრო რთულია. ამან შეიძლება მშვიდობიანსა და ძალადობრივს შორის ძლიერ განსხვავებამდე მიგვიყვანოს (სახელმძღვანელო ამას სახიფათოდ უახლოვდება მე-3 ნაწილში!); შეურიგებელი ბრძოლის სამომავლო პერსპექტივით მშვიდობიანში ძალადობრივის და ძალადობრივში – მშვიდობის აღიარების ნაცვლად, და იმის ნაცვლად, რომ დავინახოთ ერთად დაჯდომისა და დიალოგის საჭიროება.

*სავარჯიშო: წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ გწამთ ძალადობისა. როგორ შეეცდებოდით “მემშვიდობეების” დარწმუნებას? და, პირიქით?*

*სავარჯიშო: როგორი იქნება CGT-ს ალტერნატივა?*

*სავარჯიშო: როგორი იქნება DMA-ს ალტერნატივა?*

### **30. ძალადობის პრაქტიკა: ადრეული გამოვლენა, ადრეული ქმედება**

რას ვაპირებთ, უნდა ვიჯდეთ და ძალადობას ველოდოთ, თუ ვიმოქმედოთ? ეს არის I ფაზის უქკნობი პრობლემატიკა. პასუხი აშკარად მეორეა და თუ ასე გადავწყვეტთ საკითხს, მაშინ დგება შემდეგი პრობლემა: რა მიზნით ვმოქმედებთ? იმისათვის, რომ უბრალოდ დავასწროთ შესაძლო ძალადობას, თუ თავასთავად I ფაზის პრობლემების გადაჭრა გვსურს? უმჯობესია, რომ ორივე მომენტი გავითვალისწინოთ. სხვანაირად ვერც I ფაზის პრობლემებს გადავჭრით და ვერც II ფაზის ძალადობას დავასწრებთ; და მაშასადამე, არც კარგად გვიმუშავია.

შემდეგ მოდის ვერდიქტი: პირდაპირი ძალადობა, როგორც სტრუქტურული/კულტურული ძალადობის თავიდან არიდების დაგვიანებული მცდელობა; როგორც ცუდი მუშაობის ეპიტაფია სახელმწიფო მუშაკების, დიპლომატების, პოლიტიკოსების და სხვათა და სხვათა მხრიდან. საუბედუროდ, კონფლიქტთან დაკავშირებულ მუშაობაში დღესდღეობით ჩვენ ორივე ამ ტენდენციას ვაწყდებით:

- უმოქმედობა სტრუქტურულ ძალადობასთან დაკავშირებით მანამ, სანამ არ გამოჩნდება ძალადობის პირველი ნიშნები, რაც შემდგომში სერიოზულ სიმპტომად იქცევა;

- უმოქმედობა ძალადობასთან დაკავშირებით საზოგადოდ; მხარეებისათვის ბრძოლის საშუალების მიცემა მანამ, სანამ დაღლილობის პირველი ნიშნები არ აჩვენებს იმას, რომ “მხარეები” მომწიფდნენ მოლაპარაკების მაგიდასთან დასაჯდომად.

ორივე გამოიყურება, როგორც “სავარძელში მჯდომის” პოზიცია, რომელიც შორსაა სიტუაციისაგან, რომელიც უბრალოდ ადამიანური თანაგრძნობიდან გამომდინარე აქ და ამჟამად მოქმედებისაკენ გვიბიძგებს. როგორც უკვე აღინიშნა, ამგვარი პოზიციები იმასთან დაკავშირებით, თუ როდის ვიმოქმედოთ კრიზისის დროს, შეიძლება განიხილებოდეს როგორც მეტად მამაკაცური, ვიდრე ქალური.

რა თქმა უნდა, არსებობს არგუმენტები თვითოეული პოზიციის მხარდასაჭერად; ანუ, მოქმედება გარკვეული პოლიტიკური კონსენსუსის გათვალისწინებით, რაც, თავის მხრივ, შეიცავს გარკვეულ კომპელირებულ ინფორმაციას. პირველი გასროლა განრისხების მომენტში – ფაქტია; სწორედ ამგვარად ხდება პატაკის ჩაბარება, მინიშნება, რომ დროა მხარეები მაგიდას მიუსხდნენ. მაგრამ პირველი გასროლა შესაძლოა იყოს უმნიშვნელო კავშირში იმ უკუღმართ ვითარებასთან, რომელშიც ცხოვრობს ათასობით ადამიანი და, ალბათ, “მაგიდა” არ იქნება შესაფერი ადგილი გადაწყვეტილების გამოსანახად. ორივე შემთხვევაში ამგვარი ქმედება საკმაოდ დაგვიანებულია. ალბათ, ეს კარგი მიზეზია იმისათვის, რათა სამოქალაქო საზოგადოებამ აიღოს ინიციატივა და არ ელოდოს, რომ მთავრობა რაიმეს მოიმოქმედებს. *სავარჯიშო: როგორ ხდება, რომ პირდაპირი ძალადობა თითქოს იგი უფრო სერიოზულად აღიქმება, ვიდრე სხვა ფორმები? რა შეიძლება გაკეთდეს ამასთან დაკავშირებით?*

### 31. ტრანსფორმაცია: ალტერნატივა არ არსებობს

ახლა ვიწყებთ ტრანსფორმაციული ეტაპის განხილვას, ამ ნაწილში ზოგად ტერმინებში იქნება განხილული სამომავლო ხედვა იმისა, თუ რა უნდა გაკეთდეს. ავიღოთ იუგოსლავიის შემთხვევა.

კონფლიქტი ხორვატებსა და სერბებს შორის მომავალ თაობებზე იმოქმედებს, მის გაქრობას პირი არ უჩანს – ამას საუკუნე, ან იქნებ ათასწლეულიც კი დასჭირდება. მაგრამ ამ კონფლიქტის მოსავლელად შესაძლებელია ნაკლებად ძალადობრივი გზების გამონახვა (მაგ., მოვერიდოთ ტერმინებს “პრიმიტიული” და “არაცივილური”; მე-20 საუკუნის ევროპასთან შედარებები შეურაცხყოფაა ე.წ. პრიმიტიული, არაცივილიზებული ადამიანებისათვის).

წარმოიდგინეთ, რომ ხორვატიამ აღიარა თავისი თვითგამორკვევა, რომელიც, აგრეთვე, გულისხმობს ხორვატიაში სერბების თვითგამორკვევასაც, ვთქვათ, კრაინაში. მათ შეიძლება ხმა მისცენ გამოყოფას და, ამასთან, საზღვრების გადასინჯვასაც.

მაგრამ: რატომ უნდა მიიღოს ეს ხორვატიამ კონტრ-შეთავაზების გარეშე? სერბიამ, თავის მხრივ, შეიძლება გაავრცელოს იგივე თვითგამორკვევის შეთავაზება კოსოვოს ალბანელების მიმართ, ისევ და ისევ, მოლაპარაკებისა და საზღვრების გადაწევის შესაძლებლობით. მაგრამ იმისათვის, რომ დაეხმარონ ხორვატებს, ბოსნია-ჰერცეგოვინის ხორვატებმა, აგრეთვე, უნდა მიიღონ თვითგამორკვევის უფლება ხორვატიის სახელმწიფოსთან ინტეგრაციის შესაძლებლობის ჩათვლით.

აქ გამორჩენილია კვადრანტის მეოთხე მხარე: ალბანელი მუსლიმები, რომლებიც რაღაცას აძლევენ სლავ მუსლიმებს – თავისუფალი გასასვლელი ზღვაზე ალბანეთში, კომბინირებული რაღაც კორიდორის მაგვართან? საჭიროა ცოტაოდენი კეთილი ნება და ამ კვადრანტმა შესაძლოა იმუშაოს, თუმცა ეს ვარიანტიც არ არის უხიფათო. მიუხედავად ამისა, წარმოიდგინეთ, რომ ამან იმუშავა. ალბათ მხოლოდ ასეა შესაძლებელი უამრავი დაბლოკილი პრობლემის გახსნა, რაც შეასუსტებს აზრს იმის შესახებ, რომ ძალადობა, ერთადერთი გამოსავალია. მოკლედ, სწორედ ასე შეიძლება მძიმე კონფლიქტებიდან ძირეული ინტერესების გარშემო უფრო მსუბუქ, მცირე დეტალებთან დაკავშირებულ, კონფლიქტებზე გადართვა.

*სავარჯიშო: განიხილეთ ზემოთ მოტანილი სცენარი, მისი პოზიტიური და ნეგატიური მომენტები. როგორ შეიძლება იგი გაუმჯობესდეს? თქვენი აზრით, ვის შეიძლებოდა ეს გაეკეთებინა?*

### 32. ტრანსფორმაცია: ემპათია – ატიტუდების შესაცვლელად

რა მნიშვნელობა აქვს ემპათიას? უნდა ითქვას, რომ ემპათიის გარეშე ამ რთულ სფეროში ჩვენ დავიკარგებით. კვაკერი ყველაში დვთიურობას ეძებს, ბუდისტი – დაფარულ ბუდას, რაც, კონფლიქტების ჟარგონზე რომ ვთქვათ, მისაღები მიზნის მიებაა თვითოეულში.

მაგრამ, უპირველეს ყოვლისა, უნდა მოხდეს მხარეების მიერ ამ მიზნის აღიარება. ეს აღიარება შესაძლოა მიღწეულ იქნას მისი გამოკვეთის გზით: “ნახე, შენ ახლა ისეთი რამ თქვი, რაც ხალხისათვის საზოგადოდ გასაგებია და იქნებ, ეთანხმებიან კიდევ ამას. რატომ არ უნდა განვიხილოთ ეს მოსაზრება შენი პლატფორმის საწყის დონედ.”

ამ მოსაზრებამდე მისასვლელი ერთ-ერთი გზა დაფარულია სიტყვაში – მიზანი, უფრო კონკრეტულად, მეტად ნეგატიურ მიზნებში (შფოთვა, შიშები), ვიდრე პოზიტიურში. მაგალითად:

კ.: რას იტყვი, რისი გეშინიათ იუნიონისტებს?

პ.: ჩვენ პროტესტანტები ვართ და გვეშინია, რომ კათოლიკური ირლანდიის უმრავლესობაში ჩავიკარგებით. მაგრამ აქ არის კიდევ შიში ბრიტანეთის მულტი-კულტურალიზმის დაკარგვისა – მონო-კულტურული ირლანდიისა. მე მომწონს ეს მრავალფეროვნება და, რა თქმა უნდა, მეშინია ჩემი ბავშვების გამო. ჩვენ გვეშინია მათზე ძალადობისა.

კ.: რას იტყვი, რისი გეშინიათ რესპუბლიკელებს?

პ.: ჩვენ კათოლიკეები ვართ და კუთხეში მომწყვდეულად ვგრძნობთ თავს ჩრდილო ირლანდიის პროტესტანტულ უმრავლესობაში. ჩვენ დიდად არ ვართ აღფრთოვანებულნი იმ ტენდენციებით, რომელიც დღესდღეობით ინგლისში არსებობს: ირლანდია უზრუნველყოფს გარკვეულ დაცვას ამის წინააღმდეგ; და, რაც მთავარია, ჩვენ გვეშინია ჩვენი ბავშვების გამო, მათზე ძალადობისა გვეშინია.

*სავარჯიშო: წარმოიდგინეთ ადამიანი, რომელთანაც თქვენს ცხოვრებაში ყველაზე მძიმე კონფლიქტი გქონდათ. რა იყო მისი ნამდვილი მიზანი? თქვენი?*

*შესაძლებელი იყო თუ არა მის ატიტუდებზე მუშაობა არაძალადობრივი შედეგების მისაღწევად? როგორ ფიქრობთ, რას მიიჩნევდა იგი თქვენს ნამდვილ მიზნად, თუ საერთოდ მიიჩნევდა რაიმეს?*



რამდენად არამალადობრივი იყო თქვენი ქმედებები, საუბარი, აზრები და გრძნობები? ხომ არ გქონდათ შინაგანი აგრესიული დიალოგები მეორე მხარესთან, თუ ახერხებდით კავშირის დამყარებას ერთმანეთთან? ფიქრობდით თუ არა ამ ადამიანის შიშებზე, თუ მხოლოდ თქვენ საკუთარი გაწუხებდათ?

### 33. ტრანსფორმაცია: არამალადობა – ქვევის შესაცვლელად

წარმოდგინეთ, რომ რაღაც ეტაპზე, ადრეულ 1980-იან წლებში, თქვენ გასურდათ, რომ რაღაც გელონათ ცივი ომის დასასრულებლად. თქვენი დიაგნოზი ორი ძირეული პრობლემის ტერმინებშია წარმოდგენილი: ატომური იარაღის არსებობა დასავლეთსა და აღმოსავლეთში, განსაკუთრებით დასავლეთში, რადგან აღმოსავლეთი უფრო იმიტირებას ახდენს; და ადამიანის უფლებების შემლახველი სტალინიზმის, ან პოსტ-სტალინიზმის არსებობა აღმოსავლეთში.

ინტუიტურად თქვენ ხვდებით, რომ სტალინიზმი (პოსტ-სტალინიზმი) ფაქტიურად საკმაოდ მოწყვლადია და “კარტის სახლს” წააგავს. ნიშანდობლივი წინსვლა გაკეთდა პოლონეთში, მაგრამ იქ მაინც თითქოს რაღაც გამოუვალი მდგომარეობა იგრძნობა. აღმოსავლეთი გერმანია გულადი სამოქალაქო ქვეყანა გამოდგა. იქ დიდი ინტერესით სწავლობენ დასავლეთ გერმანიის არამალადობრივი, სამშვიდობო მოძრაობის გამოცდილებას, საშუალო რანგის ამერიკული რაკეტებიც არ ავიწყდებათ. განა უაზრო იქნებოდა, რომ ცივი ომის ტრანსფორმაცია სწორედ გერმანიის დემოკრატიული რესპუბლიკის სამოქალაქო დაჯგუფებების არამალადობრივ ქმედებებში ტერმინებში დაგვენახა, ისე, როგორც ეს სინამდვილეში მოხდა? საწინააღმდეგო მოსაზრებები მრავლადაა, განსაკუთრებით მათ შორის, ვისაც სოციალისტური ქვეყნების მონოლითური მოდელის სჯერა, სჯერა მათი უსაზღვრო მზაობისა ძალადობის გამოსაყენებლად და იმისა, რომ ერთადერთ საშუალებად, რომელიც ხალხისათვის მისაწვდომია, რჩება შეწინააღმდეგება, როგორც ეს მოხდა უნგრეთის დაცემისას 1956 წელს. და ეს იყო მეტ-ნაკლებად ძირეული დასავლური ხედვა იმის თაობაზე, თუ როგორ შეიძლება ცივი ომის დასრულება: საბჭოთა კავშირის შევიწროება გამალებული შეიარაღების გზით მანამ, სანამ არ მოხდება აჯანყება.

შემოვიდა არაძალადობა და ერთ თვეში კედელი დაინგრა. არგუმენტები ნაკლებად ეხებოდა თაროებზე საქონლის ნაკლებობას. საუბარი უფრო ადამიანის უფლებებისა და დემოკრატიული სოციალიზმის ძიების ტერმინებში მიდიოდა. ან იქნებ სხვა რამე მოხდა? ასეა თუ ისე, კარტის სახლები დაინგრა, და ასევე, დომინოს ჯაჭვებიც.

*სავარჯიშო: შეეცადეთ წარმოიდგინოთ ცივი ომის დასასრულის განსხვავებული ვარიანტები, მათ შორის დამაბულობისა და შემსუბუქების გახანგრძლივებული ციკლები. შეადარეთ იმას, რაც ფაქტიურად მოხდა. არის რაიმე დასკვნები?*

#### **34. ტრანსფორმაცია: კრეატიულობა დაპირისპირების შესაცვლელად**

ზემოთ მოტანილი იუგოსლავიის მაგალითი ატიტუდებზე ფოკუსირებული დიალოგის საილუსტრაციოდ ნათლად ნიშნავს იყო იმისა, რომ აქ ერთვება, აგრეთვე, ქცევა და დაპირისპირება. ნებისმიერ დიალოგს, რომელიც ეხება ქცევას შემოაქვს ატიტუდები და დაპირისპირება. ყველა ეს მომენტი ერთად არსებობს. მაგრამ დაპირისპირების დასაძლევად სწორედ კრეატიულობას ენიჭება უდიდესი მნიშვნელობა.

“არატერიტორიული ფედერალიზმი” და “ფუნქციონალური დამოუკიდებლობა” შესაძლებელი პასუხების მაგალითებია იმ 2,000 ერის პრობლემების გადასაჭრელად, რომლებიც იბრძვიან დამოუკიდებლობისა და ავტონომიისათვის. და ეს ხდება იმ მსოფლიოში, სადაც 200 ქვეყანაა და მხოლოდ 20 ეროვნული სახელმწიფო. საზღვრების შეცვლამ შეიძლება ადამიანების მასების მეტად მტკივნეულ მოძრაობის პროცესამდე, უარეს შემთხვევაში კი, მიუხედავად არსებული პლებისციდისა, ეთნიკურ წმენდამდეც მიგვიყვანოს.

ზემოთხსენებული ორი, შედარებით მსუბუქი, მიდგომა ავტონომიისა და დამოუკიდებლობის უფრო მაღალ დონეს უზრუნველყოფდა, მაგრამ აქ არის ორი ძირითადი პრობლემა:

- ერების გეოგრაფიული დაყოფა ჩაბეჭდილია გონების რუქაში; იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც კლასობრივი პრობლემები გადაჭრილია არატერიტორიული, დამქირავებელთა კავშირებსა და დაქირავებულთა კავშირებს შორის, მოლაპარაკებების გზით.

- ხალხი შერსადლოა საჭიროდ თვლიდეს ძალადობას, როგორც მშვიდობის საფასურს, რათა მოიპოვონ ავტონომია და დამოუკიდებლობა, შექმნან საფუძველი არა მხოლოდ საკუთარი იდენტურობის, არამედ გადარჩენის, თავისუფლებისა და კეთილდღეობისათვის (ყოველ შემთხვევაში, მათ ასე სწამთ).

კრეატიულობა კარგია, მაგრამ იგი შესაძლოა ეწინააღმდეგებოდეს ატიტუდებსა და ქცევას.

სამი შეთავაზება – კონდომინიუმი, არატერიტორიული ფედერალიზმი და ფუნქციონალური დამოუკიდებლობა, რა თქმა უნდა, შეიძლება მოიაზრებოდეს, როგორც შესაძლო შედეგები. იმ შემთხვევაში, თუ მათ მიიღებენ, მოხდება კონფლიქტის ტრანსფორმაცია. დაპირისპირება მართვადი გახდება და ამის მიზეზი იქნება ახალი მიმართებები, მოლაპარაკებები და ა.შ.

*სავარჯიშო: როგორ მოიაზრებდით კონდომინიუმს?*

*სავარჯიშო: როგორ მოიაზრებდით არა-ტერიტორიულ ავტონომიას?*

*სავარჯიშო: როგორ მოიაზრებდით ფუნქციონალურ დამოუკიდებლობას?*

### **35. ტრანსფორმაცია: ერთი კონფლიქტის შეცვლა მეორით?**

უნდა გვახსოვდეს, თუ რაში მდგომარეობს კონფლიქტის ტრანსფორმაციის მიზანი. ეს არის ისეთი ახალი სიტუაციის შექმნა, რომლის დარეგულირებაც შესაძლებელი იქნება არამალადობრივად და კრეატიულად, რადგან ამ შემთხვევაში კონფლიქტები უფრო მსუბუქ სახეს იძენენ. თუ კონფლიქტის სიტუაცია ფაქტიურად უარესდება, ტრანსფორმაციას დაღმასვლით უმუშავია და არა აღმა, ნეგატიური ტრანსფორმაცია მომხდარა და არა პოზიტიური. მრავალი ადამიანის აზრით, სწორედ ასე მოხდა ცივი ომის შემდეგ. იყო საკმაოდ დიდი დამაბულობა და მცირე ძალადობა, ახლა კი ჩვენ ირგვლივ მეტი დამაბულობაა და მეტი ძალადობა. ამგვარი კალკულაციის დროს სასწორზე იდება ცივი ომის უზარმაზარი საფასური. მაგალითად, შეტაკებები მესამე სამყაროში და ატომური ომის, შიშის მომგვრელი, რისკი, რომელიც ჯერ-ჯერობით აცილებულია.

მაგრამ, მოდით, დავუბრუნდეთ შეკითხვას: იყო თუ არა ამ შემთხვევაში ტრანსფორმაცია გამართლებული? იგი, რა თქმა უნდა, არავის დაუგეგმია და ფაქტიურად მსოფლიო მზად არ აღმოჩნდა მისთვის. იყო გულუბრყვილო საუბრები “მშვიდობის დივიდენდებზე” და “ისტორიის დასასრულზეც” იმ ადამიანების მხრიდან, ვინც განსაკუთრებულად იყო მოხიბლული ცივი ომით და რომელთათვისაც ძნელი წარმოსადგენი იყო სხვა კონფლიქტები. მაგრამ ეს ისე გამოიყურება, თითქოს ყველა ეროვნებამ ამოიღო თავისი ძველი გეგმები, რომლებიც ვერ ვითარდებოდნენ ცივი ომის პირობებში; გეგმები ეროვნული თვითგამორკვევით, რეფერენდუმითა თუ ძალადობით.

ასეთ დროს საჭიროა ემპათია. ჩვეულებრივ ისმის კითხვა: “როგორ იგრძნობდით თავს მის ადგილას (ტყავში)?” ტრანსფორმაციის ენა გვთავაზობს: “როგორ იგრძნობენ თავს მხარეები კონფლიქტების ახალ ნაკრებში?” მათ არ იციან, მაგრამ შეუდგებიან რა დისკუსიებსა და მსჯელობებს კონფლიქტის ირგვლივ კონდომინიუმის, არატერიტორიული ფედერალიზმისა და ფუნქციონალური დამოუკიდებლობის მიმართულებით, მენტალური და ვერბალური ანალიზი შესაძლებელი გახდება.

*სავარჯიშო: დისკუსია აწარმოეთ სამი შეთავაზების მიმართულებით. გამოიყენეთ ეკვადორი/პერუს (კონდომინიუმი), ჩრდილოეთ ირლანდია/ბასკეთის (არატერიტორიული ფედერალიზმი და ფუნქციონალური დამოუკიდებლობა) ქვეყნების მაგალითები.*

### **36. სამშვიდობო დიალოგები: ძირითადი მიმართულება (mainstream) /ვერტიკალური მიდგომა**

შეიძლება შევეწინააღმდეგოთ იმ აზრს, რომ კონფლიქტის გადაწყვეტის გენერალური მიმართულებით (mainstream) წარდგენა ყველაზე ცუდი ანალიზია. ჰელსინკის კონფერენცია უსაფრთხოებისა და თანამშრომლობის საკითხებზე ევროპაში (1972-75) შეიძლება განვიხილოთ ამის კონტრასტულ მაგალითად, მოდელადაც კი. რატომ, როგორ?

არ ხდებოდა კონფლიქტში ჩართული მხარეების მაპოლარიზებული დაყვანა ორ მოკონფლიქტე მხარეზე (იგულისხმება აღმოსავლეთი და დასავლეთი); პროცესი იყო ნეიტრალური/არასწორხაზობრივი,

რაც მოლაპარაკებებს უფრო კომპლექსურსა და მოქნილს ხდიდა. გამოყენებულ იქნა ცივი ომის მოჩვენებითი სიმშვიდე საბჭოთა კავშირის ჩეხოსლოვაკიაში შეჭრის შემდეგ და ავღანეთში შეჭრამდე, აგრეთვე ნატო-ს გადაწყვეტილებამდე საშუალო მოქმედების რაკეტების თაობაზე. მოლაპარაკებებს, რომლებიც კრიზისის მდგომარეობაში მიმდინარეობს, ცუდ შეთანხმებებამდე მივყავართ.

მაგიდასთან ისინი ვერავითარმა დიდმა ძალამ ვერ მიიყვანა, სანაცვლოდ, მცირე ძალამ (ფინეთი) აიღო ინიციატივა.

არავის არ ჰქონდა მესამე მხარედ ყოფნის პრეტენზია, არავინ იყო კონფლიქტის გარედან ან ზემოდან აღმქმელი. ისინი შეხვდნენ ერთმანეთს, როგორც ევროპელები აშშ-სა და კანადასთან ერთად. მოლაპარაკებები ხალხისთვის დახურული იყო, პრესის შეტყობინებები კი ხშირი და ვრცელი. კონფერენცია შეიძლებოდა უკეთესიც ყოფილიყო იმ გამოცდილებიდან გამომდინარე, რაც ფინელებმა მიიღეს გარემოსთან დაკავშირებული კონფერენციის ორგანიზებით სტოკჰოლმში, რომელიც იმავე წელს ჩატარდა. ასე რომ, შედეგა უბრალოდ დიდი არასამთავრობო ფორუმი.

კონფერენციამ დაიკავა დრო, რომელიც საჭირო იყო საკითხების თემატური დანაწილებისა და ცოტაოდენი მოლაპარაკებისათვის (საბჭოთა კავშირმა მიიღო “საზღვრების პერმანენტულობა”, (კალათა 1); დათმო ადამიანის უფლებები, (კალათა 3); და, აგრეთვე, მიაღწია კომპრომისს ეკონომიკურ თანამშრომლობასთან დაკავშირებით, (კალათა 2).

ასე რომ, ყველა საკითხი – მაგიდაზე, ყველა მხარე – მაგიდასთან, მეგობრული, მხარდამჭერი გარემო და დრო.

*სავარჯიშო: აიღეთ უმნიშვნელოვანესი პრობლემა (იუგოსლავია, გალფი) და მოაწყვეთ მრავალმხრივი კონფერენცია “ჰელსინკის სულისკვეთით”. რა დაუდგებოდა წინ ასეთ კონფერენციას?*

### **37. სამშვიდობო დიალოგები: ალტერნატიული/ჰორიზონტალური მიდგომა**

გენერალური მიდგომა მოლაპარაკებებთან დაკავშირებით დატვირთულია სხვა მნიშვნელოვანი პრობლემით: მხარეებმა, შესაძლოა, უბრალოდ უარი თქვან შეხედრაზე, ან თუ შეხვდებიან – შეუტიონ ერთმანეთს. ეს იმთავითვე ანიჭებს უპირატესობას დიალოგურ

მიდგომას: საწყისი შეკითხვაა – “რატომ ამბობ უარს შეხვედრაზე/დარჩენაზე?” არის შანსი, რომ მასზე სიამოვნებით გიპასუხონ.

თუმცა, როგორც აღმოჩნდა, ეს მიდგომები დამატებითია. არგუმენტი ასეთია: საჭიროა ალტერნატიული, ჰორიზონტალური მიდგომების გააქტიურება. იდეალურ ვარიანტში, როგორც აღინიშნა, ისეთ ადგილას, როგორცაა იუგოსლავია უნდა იყოს ასობით, ათასობით კონფლიქტის მუშაკი, რომლებიც ყველგან გამართავენ სამშვიდობო დიალოგებს. გაეროს ყველა რანგისა თუ დონის მშვიდობის-მყოფელი უნდა გაიწვრთნას, რათა შეძლოს ამგვარი საქმიანობა.

ქსელის შედგეს უნდა წარმოადგენდეს იდეების გარკვეული რეზერვუარი, რომელიც ივსება კონფლიქტში ჩართული ადამიანების იდეებით. იმედია, გათვალისწინებული იქნება მთელი რიგი “ნაწილებისა”, მათ შორის სოფლებიდან, არასამთავრობო სექტორიდან, მოქალაქეთა ჯგუფი, იქნებ მთელი პროვინციაც, როგორც ნაწილის ზონა. ამ ნაწილებისგან მთლიანობაში უნდა შედგეს უფრო ფართე სურათი, ალბათ, ლოკალური ნაციონალური/რეგიონალური/გლობალური ინიციატივებისაც.

ზედმეტია იმის მტკიცება, რომ აქ შეიძლება წარმოიქმნას წინააღმდეგობა I გზით მოქმედ გარკვეულ ადამიანებს შორის, რომელთაც სურთ, კონფლიქტის მთელი პროცესის მონოპოლიზება იმ მოძველებულ მდგომარეობაზე დაყრდნობით, რომელიც ვითარების ფლობასა და უდაო ძალაუფლებას გულისხმობდა. ამგვარი მენტალიტეტის სარკულ ასახვას აქვს ადგილი II გზით მოქმედ ადამიანებს შორისაც. მაგრამ ბოლო დროის სამუშაო საკმაოდ ეფექტიანად ახდენს ამ კონფლიქტის ტრანსცენდენციას “ორგანიზი დიპლომატიის მოდელად”, რომელიც ერთდროულად მუშაობს. უფრო მეტიც, ის მეთოდი, სტილი, რომელზეც აქ ვსაუბრობთ შეიძლება გამოყენებულ იქნას იმ ადამიანების მიერაც, ვინც მუშაობს I გზით.

სავარჯიშო: განიხილეთ I და II გზებს შორის თანამშრომლობის მოდელები, საქმის განაწილების ჩათვლით. და რას ფიქრობთ III გზაზე საქმიანი ადამიანებისათვის?

### 38. სამშვიდობო დიალოგები: სოციო-ანალიზი

ზოგადი მოსაზრებები, რომელიც არსებობს ფსიქოანალიზის თაობაზე, ცრურწმენების ჩათვლით, არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს სოციო-ანალიზის იმავე შუქში დანახვის მცდელობებს. არ არის საჭირო იყო ფროიდიანელი, რომ დაეთანხმო მოსაზრებას ჩვენს ქცევაზე ქვეცნობიერი ძალების მნიშვნელოვანი ზემოქმედების შესახებ; რომ არსებობს ერთი მდგომარეობა, როდესაც შესაძლებელი ხდება ამ ძალების შეცვლა და ესაა მათი გაცნობიერება; რომ ვერბალიზაციაა გაცნობიერების გზა; რომ ვერბალიზაციისათვის გჭკირდება ვინმეს, უფრო გამოცდილისა და დიალოგზე ფოკუსირებულის, დახმარება; რომ გაცნობიერების შემდეგ აღარ ვართ ამ ძალებზე დამოკიდებული და მზად ვართ ჩვენი სიტუაციის, ჩვენი პიროვნების, ჩვენი კონფლიქტების შესაცვლელად.

ყოველივე ზემოთქმული არ ნიშნავს იმას, რომ სოციო-ანალიზი ფსიქოანალიზის კოპირებაა. ისინი განსხვავებული გზით ვითარდებოდნენ და ბევრი რამ ერთმანეთისაგან აქვთ ათვისებული. სოციო-ანალიზს შესაძლოა მეტი ჰქონდეს საერთო ჯგუფურ თერაპიასთან, ქორწინების კონსულტაციასთან და ოჯახურ თერაპიასთან და ყველა ამ მცდელობის (და არა კლასიკური ფსიქოანალიზის) მსგავსად მერყეობდეს ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მიდგომებს შორის.

ორივე შემთხვევაში სიტყვათა წყვილი ბლოკირება/განბლოკვა (რაც არა ერთხელ შეგვხვდა ამ სახელმძღვანელოში) უფრო ახლოსაა იმასთან, რის გაკეთებასაც ცდილობს კონფლიქტის მუშაკი, ვიდრე ავადმყოფობა/მკურნალობა. კონფლიქტი უფრო უბედურებას ჰგავს, ვიდრე ავადმყოფობას. პრობლემა იმაშია, როგორ წამოვაყენოთ იგი (კონფლიქტი). გარდა ამისა, ამ უბედურებამ შესაძლოა ისეთი ღრმა ზემოქმედება იქონიოს მხარეებზე, რომ მას სწორედ ფსიქოანალიტური მეტაფორები უფრო შეესატყვისებოდეს.

*სავარჯიშო: შეეცადეთ პრაქტიკაში გამოიყენოთ ამ სახელმძღვანელოში განვითარებული, მოტანილი, კონფლიქტის დაძლევისასთან დაკავშირებული, ზოგიერთი მოსაზრება. ეს შეიძლება იყოს ერთ-ერთი თქვენი (თქვენში აერსებული) კონფლიქტი, ან ვიღაც ახლობელის. გადახედეთ ყველა ნაწილსა და ყოველ მოსაზრებას და შეეცადეთ აქ მოტანილი ზოგადი ფორმულირებები თქვენს საკუთარ კონ-*

ფლიქტს მოარგოთ. ვისთვისაა ეს შედარება მეტის მომცემი თქვენთვის, თუ სახელმძღვანელოსათვის? თუ ორივესთვის?

### 39. სამშვიდობო დიალოგები: კონფლიქტის შედეგები, თუ კონფლიქტის პროცესი?

კითხვა, რა თქმა უნდა რიტორიკულია – პასუხი ორივე მხრივ ნათელია.

მაგრამ საკმაოდ ხშირად ვერ დგინდება ერთი არსებითი მომენტი: შენი მდგომარეობა განსაზღვრავს შენს მოქმედებას კონფლიქტში და შენი მოქმედება კონფლიქტში განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ იქნები მომავალში. პოზიტიურად ტრანსფორმირებული კონფლიქტი საჩუქარია მსოფლიოსათვის, საზოგადოებისათვის, კონფლიქტში ჩართული შიდა და გარე მხარეისათვის. ამ შემთხვევაში, “გამოცდილება” ბანალური გამოთქმაა, იგი რაღაც ფასეულ ბარგს ჰგავს. უფრო მნიშვნელოვანია, სხვების მიმართ თანაგრძნობის, ოპტიმიზმის, კრეატიულობის გამოხატვის უნარი და ეს გაცილებით უფრო მეტია, ვიდრე ვარჯიში მოლაპარაკებების თამაშებში.

“კარგად ჩატარებული სამშვიდობო სამუშაო ქმნის შედეგს და პროცესს ელიტისა და ხალხისათვის; მათ შორის რეკონსტრუქციასა და შერიგებას.” ეს გარკვეული ანგარიშია, რომლისთვისაც მზად უნდა იყო. მაგრამ უარესია იმის მოლოდინი, რომ კონფლიქტის სამუშაო შექმნის:

1. კონფლიქტის შედეგების მისაღებ და მდგრად იმიჯს;
2. კონფლიქტის მისაღებ და მდგრად პროცესს;
3. პროცესს, სადაც ჩართული იქნება, საზოგადოდ, ორივე – ელიტაც და ხალხიც;
4. პროცესს, რომელიც მოიცავს შერიგებასა და რეკონსტრუქციას.

კონფლიქტის მუშაკს იდეალურ ვარიანტში კატალიზატორის ფუნქცია აქვს, მას მოძრაობაში მოჰყავს ყოველივე, რათა პროცესები თვითმდგრადი გახადოს.

იქედან გამომდინარე, რომ ვერც ერთი კონფლიქტის მუშაკი მარტო ვერ შეძლებს კონფლიქტის (რომელიც თავისთავად კომპლექსურ ხასიათს ატარებს) დაძლევას, საჭიროა რამოდენიმე მათგანის ერთობლივი ძალისხმევა როგორც ელიტის, ასევე ხალხის



დონეზე. თუ ეს პროცესი თოვლის გუნდასავით აგორდა, როგორც ეს ხდება ხოლმე, როდესაც გამოცდილი კონფლიქტის მუშაკები (მაგალითად, ჩრდილო ირლანდიელი და სამხრეთ აფრიკელი) მუშაობენ, ვითარება მსოფლიოში გაუმჯობესდება.

*სავარჯიშო: წარმოიდგინეთ, რომ ეგოცენტრული ადამიანი ხართ. როგორ ისურვებდით, რომ წარმოჩენილიყავით, როგორც პიროვნება? რა ტიპის პიროვნებად ისურვებდით, რომ გამხდარიყავით? რამდენად შეესატყვისება ეს კარგ კონფლიქტის მუშაკს?]*

#### **40. სამშვიდობო დიალოგები: სტრესისა და დამაბულობის დამლევა**

მთავარია მივხვდეთ, რომ დადგა მომენტი, როდესაც სტრესი და დამაბულობა კონტრპროდუქტიული ხდება. არსებობს მოსაზრება, რომ მათ შეუძლიათ სამსახურის გაწევა პოზიტიური მიმართულებითაც. ამ სახელმძღვანელოში დასაბუთებულია, რომ კონფლიქტი ქმნის გარკვეულ, სტრესზე დამყარებულ (ბლოკირებული მიზნების ფრუსტრირება) ენერჯიას და დამაბულობას (იმ მხარესთან მიმართებაში, რომელიც შემაფერხებელად აღიქმება). პრობლემა ისაა, თუ როგორ შევძლოთ ამ ენერჯიის გამოყენება კრეატიულად. იგი ჰგავს ბუნებრივ რესურსს, რომელიც ტყუილ-უბრალოდ არ უნდა დაიკარგოს, მაგრამ არც მისი ექსპლოატირება შეიძლება მისი შესაძლებლობების გაუთვალისწინებლად.

ერთ-ერთი საკვანძო საკითხია, თუ როგორ ხედავს კონფლიქტის მუშაკი მეორე მხარეს: როდესაც ჩნდება ტენდენცია, ფსიქიატრიული, ან კრიმინალური მიმართულებით გადახრისა, იცვლება ქმედების კურსი.

თუმცა, რისხვის სპონტანურმა ამოფრქვევამ შეიძლება ჰაერიც გაწმინდოს. ერთხელ, ავტორმა უთხრა ორ მაღალჩინოსან კორეელს (ჩრდილო და სამხრეთ კორეიდან) “მოჰკიდე შენს ... კონფლიქტს ხელი და ჯანდაბამდე გზა გქონია!” ამის შემდეგ დიალოგი ძალზე პროდუქტიულად წარიმართა. ეს ალბათ, ერთის მხრივ იმიტომ მოხდა, რომ მათ შეეშინდათ, რომ რაღაცას კარგავდნენ (ადამიანები აღარ დაინტერესდებოდნენ მათი პრობლემებით). მაგრამ ნებისმიერი გაბრაზება კონტროლირებადი უნდა იყოს. ნუ გამოხვალთ

წყობიდან! მხარეებმა შესაძლოა შემოგიტიონ, მაგრამ თქვენ არასდროს არ უნდა მოიქცეთ ასე.

*სავარჯიშო: რა რეაქცია გექნებათ, როდესაც კონფლიქტში ჩართული მხარე გაბრაზებულია თქვენზე და ამბობს, მაგალითად:*

- *ამ კონფლიქტთან დაკავშირებით საერთოდ არაფერი გაგეგება?*
- *ვინ ოხერი ხარ, თუ იცი, რჩევებს რომ იძლევი?*
- *ეს რა, კოლონიალიზმის ახალი ფორმაა, ჩვენზე დომინირება გინდათ?*
- *შენს ქვეყანაში მიხედუ საკუთარ კონფლიქტებს!*
- *მოაშორე აქედან შენი... კონფლიქტებზე მუშაობა და ჯანდაბამდე გზა გქონია!*

*შეგიძლიათ ამის ატანა? ხართ საკმაოდ ძლიერი, რათა შეძლოთ ამგვარ სიტყვიერ უსიამოვნებასთან გამკლავება, ვერბალური ძალადობის თავიდან არიდება?*

#### **41. კონფლიქტის ტრანსფორმაცია: ძალაუფლება და სოციალური ბრალდების რიგის კონფლიქტები**

ამ გვერდზე შეიძლება სოციალური მეცნიერება მეტად იყოს წარმოდგენილი, ვიდრე თქვენ ეს გსურთ. მიუხედავად ამისა, თქვენ ნახავთ, რომ ქვემოთ ჩამოყალიბებული რვა ბრალდება, რალაცნაირად უკავშირდება ყოველგვარ სოციალურ კონფლიქტს. უფრო მეტიც, ეს ჩამონათვალი გამოდგება იმის გადასამოწმებლად, ხომ არ გამოგრჩათ რომელიმე ასპექტი. ავიღოთ იუგოსლავიის მაგალითი. ყველა ხედავს ამ კონფლიქტს ეროვნების, ტერიტორიული მოთხოვნების ტერმინებში, მსოფლიოში კი – უფრო დამოუკიდებლობის დამკვიდრების ტერმინებში.

გენდერზე რაღას იტყვით, რომელიც განიხილავს კონფლიქტს, როგორც მამაკაცების დაპირისპირებას ქალებთან, რომელიც ქალის სხეულს ბრძოლის ველად განიხილავს, ხოლო მამაკაცისას – იარაღად? თაობებზე რაღა ვთქვათ, რომელთაც მეტი დიდების შესაქმნელად და შურის საძიებლად ძალადობა აქვთ მისჯილი?

კლასობრივი თვალსაზრისით? აჯანყება ზემდგომი ტიტოიზმის მიერ შექმნილი “იუგოსლავი“-ის წინააღმდეგ უმთავრესად ბელგრადში, სადაც ფედერაციას მოგება მოჰქონდა, ამას კი მეტ-ნაკლები მნიშვნელობა ჰქონდა ლოკალურად ბოსნია-ჰერცეგოვინისათვის.

და, რაღა ვთქვათ იმ დაღზე, რომელიც დაესვა არა მხოლოდ გარკვეულ ნაციონალურ ჯგუფებს, არამედ მთელ იუგოსლავიას. ბალკანელებს სამარცხვინო დაღი დაესვათ; მათ განიხილავენ, როგორც კრიმინალებს, ავადმყოფებსა და შტერებს, რეაქცია ბუნებრივია – “კარგი, თუ ჩვენზე ასეთი აზრის ხართ, მაშინ გაჩვენებთ სეირს! ნებისმიერ შემთხვევაში ჩვენ არაფერი გვაქვს დასაკარგი. რაც არ უნდა მოვიმოქმედოთ, თქვენ მაინც ასე ილაპარაკებთ”.

კარგ კონფლიქტის მუშაკს ყოველივე ეს მხედველობაში უნდა ჰქონდეს და ბრალდების მიმართულებებზე მუშაობისას ყველაფერი მშვიდად მიიღოს, წამოწიოს წინ პარიტეტულობის და თანასწორუფლებიანობის პრინციპები. იუგოსლავიაზე გამოქვეყნებული ნებისმიერი მასალა გვიჩვენებს, თუ რამდენად შორს ვართ ამგვარი ჰოლისტური მიდგომიდან და რამდენად ერთგანზომილებიანია იგი, თუმცა, ამასთანავე განიხილება, როგორც კონფლიქტთან დაკავშირებით სრული ჭეშმარიტების მომცველი.

*სავარჯიშო: აიღეთ ნებისმიერი სხვა კონფლიქტი, რომელსაც იცნობთ და შეამოწმეთ, თუ როგორ მოქმედებს ბრალდების მიმართულებების ეს ჩამონათვალი თქვენს მგრძობელობაზე კონფლიქტის უფრო მეტი ასპექტის განხილვის თვალსაზრისით.*

#### **42. კონფლიქტის ტრანსფორმაცია: ძალაუფლება და მსოფლიო ბრალდების რიგის კონფლიქტები**

ეს გვერდი შეიძლება მოიცავდეს უფრო მეტ ცოდნას მსოფლიო მასშტაბით, ვიდრე თქვენ ეს გასურთ. მიუხედავად ამისა, თქვენ ნახავთ, რომ ეს რვა ბრალდების მიმართულება ჩართულია მსოფლიოს ყველა კონფლიქტში. უფრო მეტიც, ეს ჩამონათვალი გამოგადგებათ იმაში, რომ გადაამოწმოთ – ხომ არ გამოგრჩათ რომელიმე ასპექტი.

და ისევ იუგოსლავია, როგორც მაგალითი. ბევრი ხედავს ამ კოფლიქტს, როგორც საკუთრივ იუგოსლავურს. მსოფლიოც გაითვალისწინეთ. არიან სხვა ქვეყნებიც. ისინი იუგოსლაველ ხალხსა და საზოგადოდ ბალკანეთის ქვეყნებს განიხილავენ, როგორც ყბედი ქალების ჯგუფს, რომელიც მოთქმა-გოდებაშია ძლიერი მამაკაცის მოლოდინში, რომელიც დაახარისხებს მათ. იუგოსლავიას აგრეთვე განიხილავენ, როგორც ახალგაზრდა, გამოუცდე

ნეოფიტს მსოფლიო სახელმწიფოებს შორის. რასობრივი თვალსაზრისით იუგოსლაველებს განიხილავენ ბნელ, ზეთისხილის, ნარევ, არეულ-დარეულ ხალხად, რომელიც ელოდება მაღალ, მშვენიერ, ცისფერთვალა ხალხს ჩრდილოეთიდან, რათა დახარისხებულ იქნენ მათ მიერ. ვინ ახარისხებს და ვინ არის დახარისხებული, გადაწყვეტილია მსოფლიო კლასის, პოზიციის მიერ (ასე ეძახიან მსოფლიო ძალაუფლებას). ვის უფრო სჭირდება დახარისხება ამას წყვეტს ეროვნება/კულტურა: ორთოდოქსებს, და რაღა თქმა უნდა, მუსლიმებს.

როგორაა კონფლიქტი ტერიტორიულად სტრუქტურირებული – დანარჩენი სამყარო იუგოსლავიის, კერძოდ კი სერბებისა და მუსლიმების წინააღმდეგ. სერბები – საზოგადოებიდან განდევნილნი და იზოლირებულნი, მუსლიმები კი ისინი, ვისაც არ აქვს საკუთარი სახელმწიფოს ქონის უფლება. მოკლედ, გააქტიურებულია ყველა ბრალეულობის მიმართულება, რაც მნიშვნელოვნად ამძიმებს კონფლიქტს. შემდეგ იუგოსლავიის ნაწილები ამაზე თამაშობენ, ცდილობენ რა მოიძიონ მხარდამჭერები კათოლიკე/ პროტესტანტებში, ორთოდოქსებსა და მუსლიმურ სამყაროში, სათითაოდ ყველასთან. უეცრად ევროპის ეს სამი ნაწილი (და იმის იქითაც), მწუხრდება ერთმანეთთან მიმართებაში; სწორედ იმგვარად, როგორც ეს მოხდა ჯვაროსნული ლაშქრობების დროს. ეს კი სახიფათოა, საჭიროა კიდევ უფრო მეტი მუშაობა კონფლიქტებზე.

*სავარჯიშო: სცადეთ რაიმე მსგავსის გაკეთება სპარსეთის ყურის კონფლიქტთან მიმართებით.*

### **43. კონფლიქტის ტრანსფორმაცია: ინტრა-პერსონალური კონფლიქტები**

ამ ნაწილის როლი ამ სახელმძღვანელოში ორმაგად მნიშვნელოვანია.

ჯერ ერთი, ისევე, როგორც სოციო-ანალიზის ნაწილში მოტანილი ანალოგიები, მასალა შეიძლება გამოყენებულ იქნეს გარკვეული პედაგოგიური მიზნით. წინააღმდეგობა ან შეუთავსებლობა შეიძლება გამოჩნდეს სხვადასხვა სახის კონტექსტში. კონფლიქტის სახელმძღვანელო ძალიან არასრული იქნება, თუ არ მოვიხსენიებთ ინტრა-პერსონალურ კონფლიქტს.

და მეორე, როდესაც მუშაობთ კონფლიქტზე, უნდა შეგეძლოსთ კონფლიქტების დამლევა თქვენს თავშიც. უნდა შეძლოთ, რომ იყოთ კონფლიქტის მუშაკი თქვენი საკუთარი კონფლიქტისათვის, წარმართოთ შინაგანი დიალოგი, იყოთ კრეატიული, მოახდინოთ ტრანსცენდენცია და ტრანსფორმაცია – სულ ცოტათი მაინც. ბოლოს და ბოლოს, რამდენად გამოხატავთ თქვენს გონივრულობას (თქვენი აზრით, ხართ ასეთი?), რათა დომინირებდეთ სხვებზე? ეს, ალბათ, ძალიან მამაკაცური თვისებაა. ან, რა ზომამდე კეთილი ხართ (გამოხატავთ სიკეთეს) იმისთვის, რომ კონტროლი კეთილი ქმედებების საშუალებით აწარმოოთ? თითქოს, ეს უფრო ქალურია.

*სავარჯიშო: კარგი, მაშ რა ზომით?*

*ფაქტიურად არსებობს გაცილებით უფრო ცუდი რაღაც, რისი გაკეთებაც შეიძლება ამქვეყნად, მაგრამ ამ ქმედებების მიზეზების გაცნობიერება შესაძლოა ძალიან სასარგებლო აღმოჩნდეს.*

კონფლიქტთან მუშაობისას არის ერთი ძალიან რთული განზომილება – ესაა განსხვავება დიალოგსა და დებატებს შორის. დიალოგი – ესაა ძიება და შეკითხვების დასმა და იგი უფრო ადვილია საწყის ეტაპზე, როდესაც სპეციფიკური ცოდნის დონე შედარებით დაბალია. მაგრამ შემდეგ, მდგომარეობა იცვლება – გროვდება ცოდნა, კონფლიქტი თავის ადგილს იკავებს, ჯდება რაიმე ტიპოლოგიაში და ეს გარდაუვალია. კონფლიქტი კიდევ ერთ შემთხვევად იქცევა და ამას მოჰყვება “სამკურნალო საშუალებების” კატალოგიც. მათი შეთავაზება ხდება კითხვის ნიშნების თანხლებით, მაგრამ როგორც კი წამოვა კონტრ-არგუმენტები, მაშინვე კითხვის ნიშნების ადგილს ძახილის ნიშნები იკავებს. თქვენ ცდილობთ დაითანხმოთ შიდა მხარე იმაზე, რომ თქვენი, გარე მხარის, იდეა სავსებით საფუძვლიანია.

*სავარჯიშო: როგორ ფიქრობთ ამის თავიდან არიდებას და კითხვის ნიშნების შენარჩუნებას?*

#### **44. კონფლიქტის ტრანსფორმაცია: ინტერ-პერსონალური კონფლიქტები**

წინა ნაწილი სტრესს ეხებოდა, ეს ნაწილი კი დამაბულობას შეეხება. ერთი რამ არის მნიშვნელოვანი პოსტ-მოდერნისტულ საზოგადოებასთან დაკავშირებით: ადამიანები, ანუ ინდივიდები

მომრაობენ. ისინი მიდიან ურთიერთობიდან, როდესაც ეს ურთიერთობა რთულდება. აი, რატომ ხდება, რომ კონფლიქტის დროს ჩნდება უამრავი გადაადგილებული ადამიანი. ისინი მიდიან, ნაცვლად იმისა, რომ რაიმე სცადონ კონფლიქტის დასაძლევად. ადამიანთა, ერთი შეხედვით, სოლიდური ჯგუფები (სამსახურებრივი, სამეზობლო, სამეგობრო და ა.შ.) იშლება, ან სერიოზულ ცვლილებებს განიცდის შემადგენლობის მხრივ. უდავოდ დიდია განქორწინებათა რიცხვიც.

კონფლიქტის მუშაკი უნდა დარჩეს კონფლიქტთან მაშინაც კი, როდესაც ეს კონფლიქტი მძიმედ მიდის, და გამოიყენოს გადარჩენის სტრატეგიები (იმის მსგავსი, რაზეც მე-40 ნაწილში იყო საუბარი). მაგრამ აქაც არის კრიტიკული წერტილი, როდესაც გრძნობთ, რომ თქვენ ისეთივე კონტრ-პროდუქტიული ხდებით კონფლიქტისათვის, როგორც – კონფლიქტი თქვენთვის. ალბათ, როგორც ჩანს, თქვენ არაფრის შეთავაზება აღარ შეგიძლიათ ამ კონფლიქტის გადასაწყვეტად.

დადგება ისეთი დრო, როდესაც წინსვლა შესაძლებელი გახდება. უფრო მეტიც, ამ სახელმძღვანელოს ფურცლებზე თქვენ ვერ ნახავთ იმის არგუმენტებს, რომ კონფლიქტზე მუშაობა მხოლოდ იმის საქმეა, ვინც მას მთელი თავისი სიცოცხლის საქმედ მიიჩნევს. ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია დახმარება, მაგრამ არა მინიმალური მომზადების გარეშე. და ეს მომზადება, ნაწილობრივ იმასაც ეხება, თუ რამდენად უმკლავდებით თქვენს საკუთარ ურთიერთობებს კოლეგებთან, მეზობლებთან, ნათესავებთან და მეგობრებთან. **სავარჯიშო:** რამდენად შეგიძლიათ?

აი, ადგილი, სადაც შეგიძლია ოქროს წესის გამოყენება. წარმოიდგინე, რომ მძიმე კონფლიქტით ხარ შებოჭილი. როგორ გსურს, რომ მოგექცეს კონფლიქტის მუშაკი? მეგობრულად, მხარდამჭერად, ოსტატურად (პროფესიონალურად), სულერთია. ხომ არ გინდა გითხრას, რომ მართალი ხარ? და რომ მეორე მხარე მტყუანია?

**სავარჯიშო:** გინდა? როგორი რეაქცია ექნება მეორე მხარეს?

#### 45. კონფლიქტის ტრანსფორმაცია: რამოდენიმე ტრანსცენდული ინიციატივა კონფლიქტისათვის

ეს გვერდი დაშიფრულს ჰგავს, მაგრამ ადამიანისთვის, რომელიც სახელმძღვანელოში ასე ღრმად შემოვიდა, ალბათ არ იქნება გაუგებარი, თუ რაზეა საუბარი. 25-ე და 29-ე თავებიდან თქვენ უკვე იცით, თუ რა არის DPT და CGT და, აგრეთვე, იცნობთ რამოდენიმე კონფლიქტის მაგალითს, რომელიც წინა ნაწილებში იყო განხილული. დაახლოებით ოცდაათი მაგალითია მოტანილი და სამი რამაა ყველასათვის მნიშვნელოვანი: დიაგნოზი, პროგნოზი, თერაპია. იგულისხმება დიალოგების ურიცხვი რაოდენობა “მაღალ, საშუალო და დაბალ დონეებზე”. თარიღები დაკავშირებულია ტრანსცენდის შემოსვლასთან ამ კონფლიქტებში, რასაც, თავის მხრივ, უკავშირდება გამოსავლის ძიება, პერსპექტივები და პროცესები.

დავაზუსტოთ ზოგიერთი გამონათქვამი:

(2,1): პოლარიზებული კონფლიქტი, სადაც არის ორი მხარე მმართველი ერთი და იმავე მიზნისაკენ

CSCE: უსაფრთხოებისა და თანამშრომლობის კონფერენცია ევროპაში;

CSCEE: იგივე სამხრეთ-აღმოსავლეთი ევროპისათვის;

GRIT: საერთაშორისო დამაბულობის თანდათანობითი შემცირება.

საკუთარ თავზე დამოკიდებული I: თვითპროდუქცია ძირეული მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად საკუთარ თავზე დამოკიდებული II: ვაჭრობა სხვებთან იმავე დონეზე

ასეთ ნოტებზე დასრულდა კონფლიქტი აღმოსავლეთსა და დასავლეთს შორის (1949-89), კონფლიქტი ჩრდილოეთსა და სამხრეთს შორის დამძიმდა. იმავე მიმართულებისა იყო ჩრდილო-ირლანდიასთან დაკავშირებული 1998 წლის შეთანხმება, ოსლოში მიღწეული ისრაელ-პალესტინის 1993 წლის შეთანხმება ფაქტიურად ორი სახელმწიფოს შეთანხმება არც იყო, აქ, უბრალოდ, სხვა გზა არ ჩანდა. არ არსებობდა თანაბარი თვითგამორკვევის საშუალება იუგოსლავიაშიც და, ასევე, სხვა დანარჩენი მოლაპარაკებებიც ელიან წინგადადგმულ ნაბიჯებს.

*სავარჯიშო: თუ ფიქრობთ, რომ ეს ინიციატივები არაა მიზანშეწონილი, რა შეიძლება გაკეთდეს მათ გასაუმჯობესებლად?*

სავარჯიშო: თუ ინიციატივები მიზანშეწონილია, რა შეიძლება გაკეთდეს მათი რეალიზაციისათვის?

#### 46. სამშვიდობო ტრანსფორმაცია: სამშვიდობო განათლება – ადამიანები, როგორც პარტნიორები

სახელმძღვანელოს ამ დასკვნით ბლოკში, კონფლიქტის/სამშვიდობო საქმიანობა განხილულია, როგორც აღმოცენებული კონკრეტული კონფლიქტიდან და იმ მხარეებიდან, რომლებიც დიალოგში არიან ჩართული. შემოდის სხვა ადამიანების “კონტექსტი”; ასევე კონფლიქტისა და მშვიდობის სხვა ასპექტები, სამუშაო გათვლილია საშუალო და ხანგრძლივ დროზე.

ავიღოთ ადამიანები, რომელთაც გაჯანსაღების მექანიზმს მიაკვლიეს: მათთვის განათლება ამ დარგში ერთ-ერთი ძირითადი მიდგომაა. ადამიანები უნდა ერკვეოდნენ არსებით საკითხებში – გააზრებულად იკვებებოდნენ, იცვამდნენ, ირჩევდნენ საცხოვრებელს, იცავდნენ პირად ჰიგიენას. უნდა შეეცადონ, რომ არ გადაედოთ დაავადება და არც სხვას გადასდონ, ისწავლონ სტრესის დამლევა.

იმას არ ვგულისხმობ, რომ ყოველივე ამას უტყუარი წარმატება მოსდევს. შეცდომები იმდენია, რომ კარგი იქნებოდა, კონფლიქტის მუშაკებს უფრო მედდების დახმარების უნარისა და თავმდაბლობისათვის მიებაძათ, ვიდრე ზოგიერთი ექიმის თვითდაჯერებულობისათვის.

სახელმძღვანელოებში ვეულებრივ მეორდება უამრავი (50-მდე მაგალითი), სადაც აღწერილია კონფლიქტი, რომლის შეხსენებაც პოტენციურად გამოსადეგია, რადგან მასში მოთხრობილია კონფლიქტების პოზიტიური ტრანსფორმაციის შესახებ. კერძოდ, ეს ეხება ქვეყნებს, სადაც კულტურული ძალადობის საკმაოდ მაღალი დონეა (ერთ-ერთი მაგალითი იყო გვატემალა). იდეა ბიბლიიდან არის აღებული და კიდევ სხვა ფუნდამენტალური რელიგიური ტექსტებიდან. ეს არის ისტორიები იესოს, ბუდას და სხვა მსგავსი მოღვაწის (მაგ., განდის) ქმედებებზე. ამგვარი ისტორიები რელიგიური ორიენტაციის მიუხედავად აგრძელებენ არსებობას პიროვნებაში მთელი მისი ცხოვრების მანძილზე, წარმოიდგინეთ, ასეთი ისტორიები ფართოდ რომ გავრცელდეს, დროდადრო გადაისინ-



ჯებოდეს და განიხილებოდეს, რა სერიოზული დასაყრდენი იქნებოდა კონკრეტული კონფლიქტების დროს!

*სავარჯიშო: შეგიძლიათ, ერთი ამგვარი ისტორიის შემოთავაზება? გახსოვდეთ, უმჯობესია იგი ეხებოდეს “უბრალო ადამიანებს”, მათ, ვისთანაც მკითხველი შესძლებს საკუთარი თავის გაიგივებას – “ჰო, მეც ხომ შემეძლო ასე მოვქცეულიყავი!”*

#### **47. სამშვიდობო ტრანსფორმაცია: სამშვიდობო ჟურნალისტიკა; მედია, როგორც პარტნიორი**

სამშვიდობო ჟურნალისტიკა არ გულისხმობს მხოლოდ სიმართლის მიღწევას, არამედ მშვიდობის მიღწევასაც. შეკითხვები ნებისმიერი სამშვიდობო გეგმისათვის:

1. რა მეთოდით შეიქმნა ეს გეგმა, რა დევს მის უკან? დიალოგი ცალკეულ მხარეებთან და ყველა მხარესთან ერთად? რაიმე საცდელი მოლაპარაკება? ანალოგია სხვა კონფლიქტებთან? ინტუიცია?
2. რამდენად მისაღებია ეს გეგმა ყველა მხარისათვის? თუ არ არის, რა შეიძლება, რომ გაკეთდეს?
3. რამდენად თვითმდგრადია გეგმა (თუკი საერთოდ მოხდა მისი რეალიზება) თუ არა, რა შეიძლება, რომ გაკეთდეს?
4. გეგმა ავტონომიურ მოკონფლიქტე მხარეების ქმედებას ეფუძნება, თუ აუტსაიდერებზეა დამოკიდებული?
5. რამდენად გათვალისწინებულია გეგმაში პროცესი, თუ ვინ, რას, როგორ, როდის და სად გააკეთებს, თუ ის მხოლოდ შედეგებს ეხება?
6. რამდენად ემყარება გეგმა იმას, რაც მხოლოდ ელიტის ან მხოლოდ ხალხის გასაკეთებელია, თუ ორივეს შეუძლია ამის გაკეთება?
7. ითვალისწინებს თუ არა გეგმა მიმდინარე კონფლიქტების გადაწყვეტის პროცესს, თუ იდეა მხოლოდ ერთჯერადი შეთანხმების მიღწევას ითვალისწინებს?
8. არის თუ არა გეგმაში გათვალისწინებული სამშვიდობო/კონფლიქტის ტრანსფორმაციის სფეროში განათლება ხალხისათვის, ელიტისათვის, ორივესთვის?

9. თუ ადგილი ჰქონდა ძალადობას, რამდენად ითვალისწინებს გეგმა შერიგების პროცესს?
10. თუ ადგილი ჰქონდა ძალადობას, რამდენად ითვალისწინებს გეგმა რეაბილიტაცია/რეკონსტრუქციას?
11. რამდენად შექცევადია გეგმა იმ შემთხვევისათვის, თუ იგი არ იმუშავებს?
12. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ის ამ კონფლიქტისათვის იმუშავებს, ხომ არ შექმნის ის ახალ კონფლიქტებსა და პრობლემებს?

საჭიროა კონფლიქტის რუკის შექმნა, უკეთ გარკვევა მის ფესვებში. მშვიდობა ადამიანის უფლებებსა და დემოკრატიას უნდა მოიცავდეს.

არსებობს ერთი პრობლემა. ესაა შეუთავსებლობა ახალ ამბებსა (დრამატიულ, ნეგატიურ, ელიტისტურ) და მშვიდობას (როგორც, რაღაც ყველასათვის დამამშვიდებელს, პოზიტიურს) შორის; მშვიდობა, როგორც თვითოეულის უფლება იცხოვროს ძალადობისა და არასაჭირო ჩარევების გარეშე. გამოსავალი ჟურნალისტებისათვის იქნება ფოკუსირება მშვიდობისათვის დრამატიულ, მაგრამ პოზიტიურ ბრძოლაზე, რომელშიც ჩართულია უამრავი ხალხი, დღევანდელი დღის გმირები. შეიგრძენით მათი ტკივილი, წამოწიეთ მათი სახეები, აჩვენეთ და დაანახეთ ხალხს ისინი. სხვა რაღა უნდა იყოს დემოკრატის საგანი?

*სავარჯიშო: დაწერეთ მოკლე მოთხრობა (რეალური, ან თქვენი ფანტაზიის ნაყოფი) სამშვიდობო ბრძოლაზე. მიიღებს მას-მედია? რატომ? რატომ არა?*

#### **48. სამშვიდობო ტრანსფორმაცია: რეკონსტრუქცია ძალადობის შემდეგ**

რა თქმა უნდა, არავინ იტყვის, რომ III ფაზის საქმეა I ფაზაზე დაბრუნება, მაგრამ ხშირად ისე იქცევიან, თითქოს მთელი “ფილოსოფია” ამაში იდოს. შესაძლოა, არსებობდეს შეთანხმება რეაბილიტაციის თაობაზე, მაგრამ როდესაც დანარჩენ სამზე მიდგება საქმე, პრობლემები ხვავდება.

შესავალში ითქვა, რომ უამრავი რამ არის ისეთი, რაც I ფაზაში შეიძლება მოგვარდეს, რათა თავიდან ავიცილოთ მოვლენების ის

ავბედითი განვითარება, რასაც ძალადობა მოჰყვება. თუ კონფლიქტის ერთ-ერთი ფესვი, ძალადობა, სტრუქტურაში ბუდობს, ღვთის გულისათვის, შეცვალეთ ეს სტრუქტურა! დემოკრატია მშვენიერია, როგორც ფორმულა, მაგრამ იგი უმრავლესობის სამსახურშია და ამ უმრავლესობისთვისაც კი (ისევ გვატემალას მაგალითი) პრობლემა იქნება ის, თუ მოცულობის რესურსის ჩადებას შეძლებენ ისინი ამ დემოკრატიულ პროცესებში. კიდევ ერთი პრობლემაა – რა მოხდება, თუ მარგინალები უბრალოდ არჩევნებში გაიმარჯვებენ და დამატებით ძირეულ ცვლილებებს მოითხოვენ. ამ დროს ადამიანის უფლებების დაცვა წინ იწევს, მაგრამ ძლიერ მნიშვნელოვანი ნაწილი – ეკონომიკური და სოციალური უფლებები, სინამდვილეში ვერ იქნება მართვადი.

რესტრუქტურირება უნდა მოიცავდეს ისეთ უმნიშვნელოვანეს საქმიანობას, როგორცაა ვოლუნტარული ორგანიზაციების მიერ სამოქალაქო საზოგადოების შენება, ეს კი უნდა ხორციელდებოდეს კონფლიქტის საზღვრების მიუხედავად, ახლანდელი და მომავალი კონფლიქტების მიუხედავად.

რეკულტურირება უნდა შეიცავდეს ომის და ძალადობის მადიდებელი კულტურების (ისეთების, სადაც საზოგადოდ გმირობა ძალადობის აქტებს უკავშირდება, კერძოდ, ვთქვათ – მაჩოიზმს) გაკიცხვას. თუკი იმართება კამპანიები ნარკოტიკების მოხმარების გაკიცხვის მიზნით, რატომ არ შეიძლება, რომ ასეთი კამპანიები გაიმართოს ძალადობის წინააღმდეგ?

*სავარჯიშო: რა შეიძლება გაკეთდეს ჰორიზონტის გასაფართოებლად ფაზაში, როდესაც საზოგადოება დანგრეულია ომისაგან? სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გადავიდეთ რეაბილიტაციისა და აღმშენებლობიდან ისეთ ფაქტორებზე, რომელიც ძალადობის რეპროდუქციას ახდენს და შეუძლია III ფაზას გააიგივოს (გაუტოლოს) I ფაზასთან (III ფაზა = I ფაზა)?*

#### **49. სამშვიდობო ტრანსფორმაცია: შერიგება ძალადობის შემდეგ**

თუ გადავხედავთ შერიგების სხვადასხვა მიდგომების ჩამონათვალს, შევამჩნევთ კონფლიქტის მხოლოდ ერთი მიზეზის ფარგლებში განხილვის ტენდენციას. მაგალითად, ცუდი მოქმედი პირები და შერიგება მხოლოდ ერთი მიდგომის ტერმინებში: იურიდიული/

დასჯის მიდგომა. ფაქტიურად, საერთაშორისო ტრიბუნალები ეხება ამ ერთადერთ მიდგომას, რომელიც დღეს გამოიყენება საერთაშორისო საზოგადოების მიერ, რათა მოახდინონ/მოხდეს წარსულის დამუშავება.

მე არ ვაპირებ რაიმეს მტკიცებას ამ მიდგომის საწინააღმდეგოდ, არამედ ვეწინააღმდეგები მხოლოდ ამ მიდგომის განხორციელებას. ის, რომ ამ მიდგომაში სადამსჯელო ქმედება მოიაზრება, ნიშნავს იმას, რომ ეს ძალადობის შემდგომ განვითარებას შეუწყობს ხელს. რა თქმა უნდა, იმათ ვინც მსხვერპლია, აქვს უფლება, რომ მათმა შემთხვევამ მაქსიმალური საჯაროობა მოიპოვოს და ამას ალბათ, გარკვეული მოსაშუშებელი ეფექტიც ექონება. თუმცა სადაოა, მიანიჭებს თუ არა ღრმა კმაყოფილებას ამ ადამიანებს იმის ცოდნა, ან მტკიცებულების მიღება, რომ დამნაშავეები დაისაჯნენ.

შერიგების გაცილებით უფრო ეფექტიანი ფორმა შეიძლება იყოს მებრძოლი მხარეების განიარაღება და შემდეგ მათი ერთობლივი ჩართვა იმის რეკონსტრუქციის პროცესში, რაც მათ დაანგრის. ამან შეიძლება რომელიმე გარე მხარის ბიზნეს შესაძლებლობებს შეუშალოს ხელი, მაგრამ ვინ იტყვის იმას, რომ ის შესაძლებლობები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე შერიგებისა?

კიდევ ერთი ფორმა არსებობს – კონფლიქტების ერთობლივი გადაწყვეტა. ამ დროს ერთობლივად განიხილება ის უბედურება, რომელიც მათ თავს დაატყდათ, და იძებნება გზები, რათა ეს აღარ განმეორდეს მომავალში. ეს თუ ორივე დონეზე – ელიტისა და ხალხის – განხორციელდა, ალბათ, ძალიან ძლიერი ეფექტი ექნება.

*სავარჯიშო: 45 ნაწილის სიიდან შეარჩიეთ ერთი კონფლიქტი. შეეცადეთ ააწყოთ შერიგების ნარევი. სავარჯიშო: თქვენ მოსამართლე ხართ, რომლის წინაშეა მოძალადე კრიმინალი. მოიფიქრეთ, წარმოადგინეთ წინადადება, რომელიც შეიცავს არა ერთ, არამედ ათივე მიდგომას*

## **50. სამშვიდობო ტრანსფორმაცია: შექცევადი ტრანსფორმაციის შექმნა**

წინგადადგმული ნაბიჯი იყო დიპლომატიებისათვის, როდესაც მათ მოაწყვეს “მიმოხილვითი კონფერენცია”, სტანდარტული მახასიათებელი მათი პროტოკოლებისათვის, რომელიც, ეჭვი არაა,

ნაწილობრივ ვერსალის შეთანხმებით იყო ინსპირირებული (ნეგატიურად). აქ გვინდა იმის არგუმენტირება, რომ უბრალოდ საჭიროა ფრთხილი მიდგომა, რათა სამშვიდობო პროცესი რბილად განხორციელდეს. ლითონზე ამოტვიფრა გულისხმობს შეუცდომეღ ქმედებას, რაც ადამიანს არ ახასიათებს; ეს ტრადიცია იმათგან მოდის, ვინც საკუთარ თავს ქვეყნად ღმერთის მოვლენილად მიიჩნევდა. თანაც უნდა გვახსოვდეს, რომ პროტოკოლის ხელახალი გადაშლა არ გულისხმობს მაინცდამაინც შერბილებულ მიდგომას რომელიმე მხარის მიმართ. ასე იყო კორეის რესპუბლიკასა და იაპონიას შორის წარმოებული სამშვიდობო მოლაპარაკებების დროს 1965 წელს. მაგრამ მაშინ უგულვებელყოფილ იქნა “კომფორტ ქალების” საკითხი, რადგან ეს საკითხი ამ დროს არ იყო ღია. ამ შეხვედრის დროს მიმოხილვითი ნაწილი არ იყო გათვალისწინებული. ასე რომ, ეს საკითხი აღარ დამდგარა. ემპირიულ სამყაროში არსებობს ტენდენცია რთულ საკითხებთან დაბრუნებისა, რომლებიც არავის ან ძალიან ცოტა ხალხს ჰქონდა წინასწარ განჭვრეტილი. ამ დროს, უმჯობესია, ვიყოთ უფრო ზომიერი. გულდასმით შემოწმების შემთხვევაში ჩვენი ყველაზე საყვარელი ფორმულებიც კი, შესაძლოა გადასასინჯი გახდეს.

*სავარჯიშო: შექცევადობა შეიძლება მიმზიდველად აღერდეს. შეგიძლიათ მოიფიქროთ ამ პოზიციის საწინააღმდეგო რაიმე არგუმენტები? რაიმე, რაც უდავოა?*

*სავარჯიშო: გადახედეთ 45 ნაწილში მოტანილ ინიციატივებს. აქ არის ზოგადი მახასიათებლები, როგორებიცაა მაგალითად, კონდომინიუმში/ერთობლივი სუვერენიტეტი, ორი ქვეყნის გაზიარებული პასუხისმგებლობა ტერიტორიაზე, ქვეყნების კონფედერაცია, რაც ახლო პარტნიორობას გულისხმობს. შექცევადობა ამგვარ ინიციატივებს თან სდევს. როგორ შეიძლება წარმოვიდგინოთ კონდომინიუმისა და კონფედერაციის შექცევადობა თუ ეს საჭირო შეიქნა? როგორი იქნება პოზიციები უკან გადაადგილების შემთხვევაში? რომელი სხვა ინიციატივა იქნებოდა შექცევადობის თვალსაზრისით რთული? (ერთ-ერთი პასუხი: ფედერაცია).*

**დიალოგი ავტორსა და ეშმაკის ადვოკატს/ შორის (A– ავტორი – იოჰან გალტუნგი, (JG); DA – ეშმაკის ადვოკატი;)**

ეს დიალოგი ეფუძნება ტრენინგების დროს დასმულ შეკითხვებს. როგორც წესი, პასუხები უფრო მეტ შეკითხვებს წარმოშობს.

DA: თუ შეიძლება, მომეციო ტრანსცენდის მეთოდის თქვენეული განმარტება. რა უდევს მას საფუძვლად, ოღონდ რამოდენიმე სიტყვით და არა მეცნიერულ ჟარგონზე!

JG: მშვენიერი მოთხოვნაა. აი, თეზისები, რომელიც, ჩემი აზრით, სარწმუნოა (80%):

**თეზისი 1:** კონფლიქტის მილიტარულ/ძალადობრივი გადაწყვეტა არ არსებობს. ასეთი გადაწყვეტილებები მდგრადი არ არის, რადგან ის, ვინც აგებს, ტრავმირებულია და მისთვის ეს გადაწყვეტილება მიუღებელია. მიუხედავად ამისა, ძალადობა გამოიყენება და ძირეულ კონფლიქტს მეტა-კონფლიქტს უმატებს.

**თეზისი 2:** ადამიანები კონფლიქტის დროს ძალადობას იყენებენ მაშინ, როდესაც ბლოკირებული მიზანი მნიშვნელოვანია მათთვის და ისინი ვერ ხედავენ, რომ ალტერნატივა არსებობს.

**თეზისი 3:** მეტა-კონფლიქტს და იმას, თუ “ვინ იგებს”, ამოაქვს ზედაპირზე ძირეული კონფლიქტი, კონფლიქტის ტრანსფორმაცია კი იძირება, მედიაშიც კი.

**თეზისი 4:** ადამიანები ვერ ხედავენ ალტერნატივებს, რადგან გაუნათლებლობა კონფლიქტის დარგში გადაწყვეტის საშუალებათა ლიმიტირებას უწყობს ხელს, მათთვის, აგრეთვე, ბლოკირებულია კრეატიულობა.

**თეზისი 5:** ადამიანებს აკლიათ განათლება კონფლიქტოლოგიაში, რადგან მიდგომა “ძალით მოპოვება და ყველაფერი მოგებულისაა” დომინირებს საზოგადოებაში.

**თეზისი 6:** კრეატიულობის ბლოკირებას იწვევს ძალადობით გამოწვეული სიძულვილი; ასევე რჩეულთა (დიდი ადამიანები და დიდი ძალაუფლება) ქმედება და კონფლიქტის სამუშოს მონოპოლიზების სახელმწიფოთაშორისი კულტურა.

**თეზისი 7:** დიდი ადამიანები/დიდი ძალაუფლება კონფლიქტის სამუშაოს მონოპოლიზებას ახდენს, რათა გაზარდოს საკუთარი ძა-

ლა და მიიღოს მეტი მოგება კონფლიქტის შედეგად (გადანაწილებიდან).

**თეზისი 8:** კონფლიქტის გადაწყვეტისას კონფლიქტს განიხილავენ, როგორც ორ მხარეს შორის არსებულ წინააღმდეგობებს, რომელიც “მესამე არა დაინტერესებულ მხარეებს” საჭიროებს.

**თეზისი 9:** “არა დაინტერესებული მხარეები” არ არსებობენ. რეალურ კონფლიქტებში არსებობს ბევრი მხარე, თავისი მეტ-ნაკლებად მისაღები მიზნებით.

**თეზისი 10:** “ყველა მხარის შეხვედრა მაგიდასთან” მათ ნაკლებად კრეატიულად და ძლიერთა მხრიდან მეტად მართვადად აქცევს.

**თეზისი 11:** მდგრადი და მისაღები კონფლიქტის ტრანსფორმაცია ნამდვილი “კონფლიქტის მუშაკის” მიზანია და არა ფარული გეგმა.

**თეზისი 12:** ემპათიური დიალოგები ყველა მხარესთან (ცალცალკე) – ეს ერთ-ერთი მიდგომაა მისაღები მიზნების გამოვლენისათვის.

**თეზისი 13:** დიალოგები ყველა მხარესთან (კრეატიულობის ჩართვით) ერთ-ერთი მიდგომაა მისაღები მიზნების თავსებადობის მიღწევისათვის.

**თეზისი 14:** კონფლიქტის წამოწევა იქიდან, სადაც იგი იმყოფება და ჩასმა სადმე სხვა ადგილას, რათა მოხდეს არამალადობრივი ტრანსფორმირების ხელშეწყობა – ერთ-ერთი მიდგომაა კონფლიქტის ტრანსფორმირებისათვის.

**თეზისი 15:** კონფლიქტის განხილვა ახალი კუთხით შესაძლოა ემსახურებოდეს ახალი პერსპექტივის განვითარებას, რასაც შეიძლება დავეყრდნოთ, რათა ვაწარმოოთ მეტი დიალოგები კონფლიქტის ირგვლივ.

**თეზისი 16:** შესაძლოა “ყველა მხარის შეხვედრა მაგიდასთან” სასარგებლო იყოს დასკვნითი ნაწილისათვის და შესაძლოა არც იყოს საჭირო, რადგან ახალმა მდგრადმა სისტემამ ხელი შეუწყო ყველასათვის მისაღები წინადადებების შემუშავებას და კონფლიქტიც გაუჩინარდა.

DA: შეჩერდი! მეტის მოსმენა არ შემიძლია. მე არ ვეთანხმები ყოველივე ამას. და, საერთოდ, რაღაც ძალიან გაგიტაცა მეცნიერულმა ყბედობამ.

JG: კარგი. იქნებ, დავეყრდნოთ ამ თეზისებს და მივყვეთ ნებისმიერი თანმიმდევრობით, რათა სათითაოდ ყველაფერი ვაკრიტიკოთ?

DA: კი ბატონო, ბოლოს და ბოლოს ეს ტრანსცენდის მეთოდია. მაგრამ მე, ნამდვილად, ამ დისკურსთან დაკავშირებითაც მაქვს სათქმელი.

JG: “დისკურსიც” ხომ მეცნიერული სიტყვაა!

DA: ეს სიტყვა მანამდე არსებობდა, სანამ თქვენ, ადამიანები მას გამოიყენებდით. ახლა, მოდი, ძალადობით დავიწყოთ. შენი პოზიცია ნეგატიურია. მაგრამ სამყარო არ არის ასეთი მარტივი. შენი პოზიცია იდეოლოგიურია, აბსტრაქტული. ძალადობა არ არის შეუთავსებელი იმასთან, რომ კონფლიქტში ჩართული რომელიმე მხარე მზადაა, იყოს მსხვერპლი. მას შეუძლია: (ა)დაინახოს შედეგი, როგორც მაღალი ძალების მიერ ნაკარნახევი, ან (ბ)საიდუმლოდ იზეიმოს განთავისუფლება შეუძლებელი მიზნისაკენ.

JG: მე ვფიქრობდი ამაზე და დავუშვი, რომ ჩემი ორი გზა ოდნავ გამარტივებულია! მაგრამ უფრო მაღალი ძალაა ღმერთი, აქედან გამომდინარე, მზაობა დამოკიდებული იქნება ბედისწერაზე ორივე მხრივ – ღმერთის უცოდველობასა და ღმერთის მიერ სიმართლის გამოვლენაზე. ვეჭვობ, რომ ეს ორმაგი ბედისწერა დღესდღეობით გავრცელებული იყოს. წარმატებული ღმერთისათვის სახელმწიფო ყოველთვის მართალია, უცოდველობა კი ამაჟამად კონსტრუირებულია ემდეგნაირად – “დემოკრატიული სახელმწიფოები არ შეიძლება იყონ მტყუანნი”, ეს წარმოადგენს მამოტივირებელ ძალას, რათა შეუერთდე ამ კლუბს. ეს კარგია, მაგრამ პრობლემებს ქმნის, როდესაც საქმე ეხება ქრისტიანული ქვეყნების, ან დემოკრატიების, ერთმანეთთან ომს. მათი უმრავლესობა წავა ომზე, მით უფრო ადვილად, რაც უფრო მეტად განსხვავებულები არიან ისინი სტრუქტურული და კულტურული თვალსაზრისით.

DA: შესაძლებელია. მაგრამ, რას იტყვი მეორე მოსაზრების შესახებ?



JG: ვფიქრობ, დაგეთანხმები. მაგრამ ვიტყვოდი: ხომ არ აჯობებს დიალოგი აწარმოო, და ისე მიხვიდე ამ მოსაზრებამდე?

DA: ახლა მოგახსენებ პრობლემის მილიტარული გადაწყვეტის სამ მაგალითს: აშშ-ს სამოქალაქო ომი, მეორე მსოფლიო ომი ევროპაში და ომი იაპონიასთან. მონობა, გერმანული ნაციზმი და იაპონური მილიტარიზმი დამარცხდა, მათ მიიღეს ეს დამარცხება და არც თუ ისე სიამოვნებით (არ მიუტოვებიათ ბოლომდე თავიანთი მიზნები).

JG: ვერ შეგედავები – გამარჯვება მართლაც ძალადობრივი/ომით/მილიტარული იყო. პირველიდან მოდის წარმოქმნა ისეთი მილიტარული შეერთებული შტატებისა, რომ შესაძლებელი გახდა 1898-1902 წლების დაპყრობები, მეორიდან კი ჩამოყალიბდა აშშ, საბჭოთა კავშირი და ჩინეთი, რომელთაც ძალუძთ დიდი ომების წარმოება.

DA: და მესამედან?

JG: დამარცხების ძირითადი არათვალსაჩინო პირობა არის საკითხთან დაბრუნება და რევანშის წყურვილი. სამოქალაქო ომის შედეგად დე-ფაქტო (და არა დე-იურე) მონობა არ მოსპობილა. ძირითადი საკითხი იყო ფედერაცია კონფედერაციის საწინააღმდეგოდ; ესაა საკითხი, რომელიც დღესდღეობითაც ძალადობრივად მიმდინარეობს სამხედროთა მიერ და არა მხოლოდ სამხრეთში. ვეჭვობ, რომ ჩვენ ვიცნობთ იმ ტრავმების კოლოსალურ შედეგებს რაც აწუხებს გერმანიასა და იაპონიას. ზოგიერთი მათგანი მოგვიანებით, თაობების შემდეგ, გამომჟღავნდება. მიუხედავად ამისა, შემძლია გავაძლიერო შენი მოსაზრება. სან-ძუს ტიპის ძალადობა, გამოუყენებელი პოტენციალი, შესაძლოა ამუშავდეს, მაგრამ არა კლასუსევიციანური ძალადობა, რომელიც ცნობილია, როგორც “პოლიტიკის გაგრძელება სხვა საშუალებებით”, ფაქტიურად, “ყველა საჭირო საშუალებით”. ამგვარი ძალადობა გამოიყენებოდა კოალიციის მიერ (აშშ-ს წინამძღოლობით) კუვეიტის წინააღმდეგ (gulf war). ვეჭვობ, რომ იქ ყოფილიყო ძალადობრივი რაიმე მზაობა.

DA: იქნებ სან-ცუ ჩემთვის არ არის საკმარისად დაუნდობელი?

JG: კლასუსევიცი, რა თქმა უნდა, საკმაოდ სატანურია. მისი არსი იმაშია, რომ მტრის, სხვის განადგურება რაციონალური ხდება. შენი მიზანი გაიმარჯვებს, რადგან აღარავინ არსებობს, რომ გზაზე

გადაგელობს. ჰოლოკოსტები, დამახასიათებელი კოლონიალიზმის, ნაციზმისა და ბოლშევიზმისათვის – ლოგიკურად ნაგულისხმებია. მაშინ, როცა ჩემთვის სან-ძუ გაერო-ს ქარტიის, მე-6 თავით გათვალისწინებულ, მშვიდობის შენარჩუნებას (peacekeeping, defensive defence) ეხმაურება, კლაუსევიცი ვარგა მე-7 თავისათვის, ესაა – “მშვიდობის დამყარება ძალით”. უსაფრთხოების საბჭოს 678 რეზოლუციაში ასეთი ფორმულირებაც კი არის “ყველა საჭირო საშუალებით”, რაც უკავშირდება აშშ ქმედებას ერაყში 1990 წელს. ნებისმიერი პოლიციური ძალადობა წარმოქმნის უკუქმედებას.

DA: მაგრამ განა ეს მნიშვნელოვნად არ უთხრის ძირს შენს პოზიციას ძალადობასთან დაკავშირებით? შენ ამბობ “მშვიდობიანი გზით” და შენი მანტრიაა “ემპათია, არაძალადობა, კრეატიულობა” როგორც ატიტუდზე, ქცევასა და დაპირისპირებაზე ზემოქმედების გზა კონფლიქტში. წარმოიდგინე მტერი, ან “სხვა, მეორე”, როგორც შენ მას ეძახი, გარშემორტყმული მშვიდობისმყოფელებით, ან ტერიტორიული თავდაცვის წინააღმდეგ დებს პირობას, რომ არ იმოდრავებს თავისი საზღვრების იქით, მაგრამ გაუსწორდება იმას, ვინც მას დაარღვევს. შენი პირობაა, არ გამოიყენო ძალადობა. ხომ არ არის ეს მტრის მოპატიჟება?

JG: გეთანხმები, ჩემი პოზიცია არ არის აბსოლუტური პაციფიზმი. მაგრამ გეთანხმები, რადგან ამ კომპლექსურ სამყაროში საჭიროა კომპლექსური პოზიციები და აბსოლუტური პაციფიზმი ისევე ძნელად უძლებს ამ გამოცდას, როგორც აბსოლუტური სოციალიზმი, ან აბსოლუტური კაპიტალიზმი. აბსოლუტიზმი საერთოდ მარტივია. პოზიცია, რომელსაც მე ვიცავ არის ძალადობის მიმართ დიდი ყურადღების გამოჩენა, განსაკუთრებით, როდესაც მას განიხილავენ, როგორც უკანასკნელ იმედს. აკეთე ყველაფერი, არსებობს უამრავი რამ, რაც შეიძლება აღმოჩნდეს ემპათიისა და კრეატიულობის სახელის ქვეშ მოქცეული. ჩემი აზრით, ამგვარი შესაძლებლობების გამოყენება ნაკლებად ხდება და გაცილებით მეტად – ძალადობის, როგორც უკანასკნელი შესაძლო საშუალების.

DA: შენი პოზიცია ძალადობის ინსტრუმენტალური ასპექტის თაობაზე მაინცდამაინც არ მაწუხებს. შენ ამბობ, რომ ძალადობა არ მუშაობს და კონტრპროდუქტიულია, რადგან წაგებულს რევანში სურს და მოგებულს – დიდებაც და რაღაც მეტიც. ამაზე

კიდევ შემიძლია დაგეთანხმო. მაგრამ პოზიცია ზედმეტად რაციონალურია. სად არის მისი ექსპრესიული ნაწილი? არა საჭიროა “პოლიტიკის გაგრძელება”, რაც უკვე ინსტრუმენტალურია. ჩემი სატანური კოლეგა კლაუსევიცი კი არ არის, არამედ ადამიანების ის ნაწილი, ვიზუელ ლაპარაკი არ ყოფილა – ძირითადად მამაკაცები, ბიჭები, რომელთაც უბრალოდ უხარიათ ძალადობაში მონაწილეობა: იმიტომაც, რაც მსხვერპლს მოსდის – დაზიანება/ტკენა; იმიტომაც, რასაც ძალადობა მათ სთავაზობს – რისკი, ხიფათი, გამბედაობა, გმირობა, შეწირვა, ამხანაგობა! რომ სხვა რომ არაფერი ვთქვათ, უბრალოდ ნადავლის მოპოვება, გაუპატიურება; თუ რაიმე გსურს – იღებ!

JG: ისტორიაში საკმარისზე მეტია მონაცემები, რომელიც გამოდგება იმის დასასაბუთებლად, რომ ამჯერადაც მართალი ხარ. მაგრამ მე იმას კი არ ვამბობ, რომ ძალადობის ხიფათი არ არსებობს, და უფრო ღრმა მიზეზების გამო, სადაც ერთვება არქექტიპებიც. ჩემი თვალსაზრისია, რომ მოკვვეთო ძალადობა ჩანასახშივე, რამე გავაკეთო კონფლიქტთან დაკავშირებით მანამ, სანამ ის არ შესულა ძალადობის ფაზაში, რომელსაც ახლავს ენით აუწერელი ტანჯვა, მომავლის გართულება და ძირეული კონფლიქტისადმი უყურადღებობა. და არა იმიტომ, რომ არ გეთანხმები იმაში, რასაც შენ ამბობ, არამედ, იმიტომ, რომ ვთვლი, ის, რასაც შენ ამბობ ძალიან მნიშვნელოვანია. ყველა ეთანხმება ე.წ. “პრევენციულ მუსლიმატიას”, მაგრამ საქმე ის არის, თუ რა მოცულობით.

DA: მოდი, გავაგრძელოთ. შენ განიხილავ ძალადობას, როგორც ბლოკირებულ მიზანზე საპასუხო რეაქციას, ძველი ფრუსტრაცია-აგრესიის ჰიპოთეზის ვარიაციას. მაგრამ განა ეს კულტურაზე არ არის დამოკიდებული? რას იტყვი კონფლიქტიდან განრიდებაზე, უარზე მასში მონაწილეობაში?

JG: რა თქმა უნდა. და რას იტყვი აპათიაზე? მე ვთვლი, როდესაც ადგილი აქვს ძალადობას, ეს ნიშნავს, რომ ძირითადი მიზნები ბლოკირებულია. ეს არის აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობა. შესაძლოა არსებობდეს სხვა რეაქციები, რომელიც ხანგრძლივი ზემოქმედებისას არანაკლებ დამღუპველი აღმოჩნდება. დათრგუნული, ექსპლოატირებული ადამიანები, რომლებიც უსასრულოდ იტანჯებიან სტრუქტურული ძალადობის გამო, იმის ნაცვლად,

რომ ადგენენ და თარგმნონ თავიანთი ძირეული მოთხოვნილებები ძირეული უფლებების ენაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ძალადობის მიზეზად მე განვიხილავ იმ სხვა ფაქტორებს, რომელზეც ჩვენ შევთანხმდით და განვსაზღვრეთ, როგორც უფრო მარგინალური. ადამიანები, განსაკუთრებით მამაკაცები, ხდებიან მოძალადეები. მაგრამ მათ სურთ, რომ ჰქონდეთ მიზეზები თავისი ძალადობისათვის, რათა დაიკანონონ იგი. მე ვისურვებდი, რომ გამომეცნო ეს მიზეზები, რადგან ვფიქრობ, ისინი იმ მიზეზებს შორის აღმოჩნდება, რომელთა კონსტატირება არ ყოფილა კონფლიქტში. სწორედ ამ მიზეზებს განსაკუთრებული სერიოზულობით უნდა მოვეკიდოთ.

DA: მითხარი მეტა-კონფლიქტის მაგალითები, რომელიც დევნის ძირეულ კონფლიქტს.

JG: დავუბრუნდეთ ცივი ომის შემთხვევას. ნამდვილი კონფლიქტი ეხებოდა საზღვრებს და იმას, თუ ვინ არის ბატონი აღმოსავლეთ ევროპაში; და ისეთ ღრმა ღირებულებებს, როგორიცაა კაპიტალიზმი/ სოციალიზმი, რეპრეზენტატული დემოკრატია პროლეტარიატის დიქტატურის საპირისპიროდ და ლიბერალიზმი/მარქსიზმის მსოფლიო ხედვა. თუმცა ძირითადი კამათი, ინტერესი და კონფლიქტი ეხებოდა საზოგადოდ ძალადობის საშუალებებს, კერძოდ, ბირთვულ იარაღს, უფრო კონკრეტულად, მის მატარებლებს. მთავრობები, ისევე როგორც სამშვიდობო მოძრაობა, 1949 წლიდან მოყოლებული სწორედ ამას უთმობდნენ ძირითად ყურადღებას. საინტერესოა, რომ როდესაც 1973-75 წლებში, ჰელსინკის კონფერენციაზე ნამდვილ საკითხებზე, ძირეულ კონფლიქტებზე დაიწყეს საუბარი (აქ იყო ცნობილი – საზღვრების პრობლემების, ეკონომიკური ურთიერთობების და ადამიანის უფლებების სამი პაკეტი), ძირეული კონფლიქტი გაუჩინარდა. ადამიანები კითხულობდნენ, ღირდა კი ამ განსხვავებულობის გამო ასეთი ომი? აღმოსავლეთ ევროპის დისიდენტურმა მოძრაობამ გაცილებით მეტი გააკეთა, ვიდრე სამშვიდობო მოძრაობამ, რათა ძირეული კონფლიქტი რეალურ საკითხად ექცია – ისინი იღვწოდნენ დემოკრატისა და ადამიანის უფლებებისათვის. და უკვე აღარავის ეგონა, რომ ცივი ომი ცხელად გადაიქცეოდა. ნამდვილი კონფლიქტის ტრანსფორმა-

ციამ ნამდვილი კონფლიქტი განდევნა. ესაა ძირეული მოსაძრება. თეზისი მოქმედებს ორივე მიმართულებით.

DA: იცი, რა მაწუხებს? ის, რომ შენ იმდენად უგულებელყოფ ძალადობას, მის მექანიზმებს და ისე მტკიცედ დგახარ ტრანსფორმაციის იდეაზე, რომ კონფლიქტის მხარეებისათვის იგი ყოველგვარი ძალადობის გარეშეა შესაძლებელი. თუ შენ არ მიაქცევ ყურადღებას მეტა-კონფლიქტს და ამჯობინებ, რომ შემოუარო მას, ხომ არ ექნებათ ბოროტ ძალებს საკმარისი დრო, რომ მოამზადონ და მოაწესროგონ თავისი საშუალებები? განა არ გჭირდება განიარაღება, ან ძალაუფლების ბალანსი, ან მათი მოსპობა ძალადობის გზით? უფრო მეტიც, როგორ ფიქრობ, რომ მხარეები დასხდებიან მოსალაპარაკებლად, როდესაც მათ თავზე ჰკიდია დემოკლეს ხმალი?

JG: ნებისმიერი ფოკუსირება ძალადობის საშუალებებზე, ძალადობაზე ფოკუსირების ტოლფასია. ვგულისხმობ, იმათ გაძლიერებას, ვინც აკონტროლებს ძალადობის საშუალებებს. ცივი ომის დასასრული მნიშვნელოვნად გადაიდო, რადგან ზედმეტად ხდებოდა ფოკუსირება შეიარაღება/განიარაღებაზე და ძალიან მცირედად სადავო საკითხებზე.

ნებისმიერ შემთხვევაში, შეიარაღების კონტროლთან დაკავშირებული კონფერენციის მაგიდასთან ტრანსფორმაცია არ ყოფილა. იმის დაჟინება, რომ IRA/ETA უნდა მოეხსნას უფლებამოსილება, ართმევს მათ ძალას, როგორც პირობას რეალური მოლაპარაკებისა და, აგრეთვე, შეიძლება, გამოყენებულ იქნეს სხვების მიერ ტრანსფორმაციის ბლოკირებისათვის. მე გავამახვილებდი ყურადღებას ძალადობის პოტენციალზე და ვიჩქარებდი ძირეული კონფლიქტის ტრანსფორმაციას.

თუმცა, არსებობს მეტა-კონფლიქტის ტრანსფორმაციის შესაძლებლობაც, რომლიც ვლინდება სლოგანში – “საერთო უსაფრთხოება”.

ჩემთვის ამას მნიშვნელობა აქვს მაშინ და მხოლოდ მაშინ, როდესაც მხარეები ფლობენ ძალადობის იარაღს მხოლოდ როგორც თავდაცვის საშუალებას, რომელიც არ გამოდგება ერთმანეთზე თავდასხმისათვის. მითითება: იქონიეთ ძალადობის მხოლოდ ის საშუალებები, რომელთა უნივერსალიზაციაცა შესაძლებელია. ეს კი, მეორე მხრივ, ნიშნავს, რომ თქვენ მათ დაუშვებთ. ასე რომ, ძალადობის საშუალებების უნივერსალიზაციას ჯობია, რომ საერ-

თოდ არ გქონდეთ ძალადობის საშუალებები. ძალადობა თავის-თავად შეუქცევადია.

DA: ვფიქრობ, შენი მსჯელობა “გაუნათლებლობაზე კონფლიქტის დარგში” ქედმაღლურად ჟღერს. ალბათ, შენ საკუთარ თავს ამ კატეგორიაში არ მოაქცევდი. რა უფლებით ურიგებ ამგვარ სერტიფიკატებს დიდ/ძლევაძმოსილ ადამიანებს?

JG: ის ადამიანები, რომლებიც საერთაშორისო კონფლიქტებში ერთვებიან ძირითადად არიან სახელმწიფო მოღვაწეები, გარკვეულნი საკუთარი ქვეყნის, ან ქვეყნების ჯგუფის ინტერესებში; ან მუსლიმები, რომელთაც შესაძლოა ამაში უხდიდნენ და მათ ინსტრუქტაჟიც ხდება. გაერომ შედეგს ვერ მიაღწია იმაში, რომ შეექმნა სანდო კონფლიქტის მუშაკების კორპუსი, მაგრამ მან გააერთიანა მუსლიმებისა და პოლიტიკოსების გუნდები. შინაური საქმე გაუმჯობესდა. დავის ალტერნატიული გადაწყვეტა (ADR) რაღაცას ახერხებს. მაგრამ ვფიქრობ, საქმეში დომინირებს ლეგალური პარადიგმა, რომელიც არ შეეფერება ახალი ტიპის კონფლიქტებს, რომ არაფერი ვთქვათ რელიგიურ პარადიგმაზე, რომელიც კონფლიქტის ფესვებს უფრო ადამიანში განალაგებს, ვიდრე სოციალურ რეალობებში. სასამართლო+ეკლესიის ნაკლოვანება გახდა, სულ ცოტა, ადამიანების უმუშევრობის მიზეზი, მაშინ როდესაც მათ მიიღეს შრომის დანაწილება კონფლიქტის მენეჯერსა და მართულ კონფლიქტს შორის. აი, სად შემოდის პრინციპში კონფლიქტის მუშაკი.

DA: მაგრამ ეს მორიდებული სიტყვა – მუშაკი, ხომ არ არის ეს ის, რასაც თქვენ ცდილობთ – აირიდოთ კონფლიქტის მენეჯერის სტატუსის ძიება?

JG: გეთანხმები, ძირეული პრობლემაა. მაგრამ გაიხსენე, რომ კონფლიქტის მუშაკს არ გააჩნია ძალაუფლება, დასჯა-წახალისების მექანიზმები. იგი ვერც დასჯის და ვერც წახალისებს. მას შეუძლია მხოლოდ შესთავაზოს, მაგრამ ვერაფრით ვერ მოახერხებს, რომ მისი შეთავაზება მიიღონ. უფრო მეტიც, მისი შეთავაზებები მხარეების დიალოგებზე გადის. თუ ეს დიალოგები კარგად ტარდება, მათ აქვთ გაცნობიერების ფუნქცია; თუ ეს ასე არ ხდება, კონფლიქტის მუშაკს დავა ჰქონია და არა დიალოგი. და ბოლოს, იდეალური კონფლიქტის მუშაკის მიზანია, კონფლიქტის მისაღები და მდგრადი ტრანსფორმაცია და არა საკუთარი ინტერესებისა და

ღირებულებების წამოწევა. გნებავთ, სხვანაირად ვთქვათ: მან უნდა გაითავისოს ღირებულებები და მიმღებლობა/მდგრადობა, როგორც თავისი საკუთარი. კონფლიქტი არის სოციალური ან პოროვნული სისტემების პოტენციურად სახიფათო მდგომარეობა. შესაძლოა, ამოიფრქვეს ძალადობა. კონფლიქტის მუშაკის საქმეა მონაწილეთა ენერჯის მობილიზება, რათა მოინახოს ალტერნატიული გზა, რომელიც არსებობს. ქირურგმა უნდა უმკურნალოს პაციენტის სხეულს და არა თხაროს იმისათვის, რომ იპოვოს თირკმელები, თვალის ბადურა ან, თუნდაც, გული.

DA: კარგი, კარგი. მაგრამ ხომ ხვდები, რომ ეს შეიძლება ფუჭ საუბარს ჰგავდეს მაშინ, როცა კონფლიქტის მუშაკი თანდათან ხდება დომინანტური ძალა კონფლიქტში?

JG: ვხვდები. მან უნდა იპოვოს თავის თავში ძალა, რათა დაძლიოს ეს და, ამავე დროს, მოერიდოს იმას, რომ გახდეს მხარეების საერთო მტერი მეტად, ვიდრე საერთო მეგობარი. ერთ-ერთი ხერხია კითხვის ნიშნების უფრო ხშირად გამოყენება, ვიდრე ძახილის ნიშნებისა. მოსამართლემ შეიძლება კანონიდან გამომდინარე შედეგზე მოგახსენოთ. არბიტრი გეტყვით თავის გადაწყვეტილებას, როგორც სავალდებულო გამოსავალს, ოღონდ ჯერ საერთო შეთანხმების შემდეგ იქნება. მედიატორი დადებს არასავალდებულო შედეგს, გნებავთ მიიღეთ, გნებავთ – არა. კონფლიქტის მუშაკი ამაზე ნაკლებსაც იზამს და მეტსაც. იგი დიალოგის დამაჩქარებელია. ჯერ მხარეებთან ცალ-ცალკე, შემდეგ, თუ ეს სასურველია, ერთად. მან შეიძლება გააკეთოს ფორმულირება, რომელიც მხარეებმა ვერ გააკეთეს, შეიძლება შესთავაზოს ისეთი რამ, რაც მათ შეუძლიათ გააკეთონ ცალ-ცალკე, ან ერთად. მაგრამ, რაც მათავარია, იგი აშენებს, ცდილობს, რომ ისინი გახდნენ უფრო ემპათიურნი, არაძალადობრივნი, კრეატიულნი და შეძლონ სხვისი დახმარების გარეშე საქმის გაგრძელება.

DA: და თქვენ ამას ძალაუფლების სავარჯიშოს არ ეძახით?

JG: დიახ, ეს სავარჯიშოა, მაგრამ არა აუცილებლად ძალაუფლების. ცუდ პროფესორს უნდა, რომ მისი მოსწავლეები/სტუდენტები მის კოპირებას ახდენდნენ. კარგი – ცდილობს მათში კრეატიულობის სტიმულირებას, რათა ისინი ასეთებად კი არ იქცნენ, არამედ კრიტიკულად და კონსტრუქტიულად მოეპყრონ მას. ესაა – ძა-

ლაუფლების განაწილება – სხვისი გაძლიერება. ეს ძალაუფლება, რაზეც ჩვენ ვლაპარაკობთ, მირებულია ნორმატიულ/კულტურული და არა ანაზღაურებად/ეკონომიკური სავაჭრო მოლაპარაკებით; და არც დამსჯელ/მილიტარული სანქციებით, ბოიკოტებითა და “სამ-შვიდობო იძულებით” მიღწეული.

DA: მაგრამ ფაქტი ფაქტად რჩება. კონფლიქტის მუშაკში ილექება/გროვდება ღირებული გამოცდილება – გაცილებით მეტი, ვიდრე აქვს იმას ვისთვისაც მიდის მუშაობა. ბუნებრივია, შესაძლებელია ამ გამოცდილების კონვერტაცია ძალაუფლებაში.

JG: რა თქმა უნდა. ასეა ყველა პროფესია. და უარესიც: იგი შეიძლება სქოლასტური გახდეს – დაიყვანოს ყველა მხარე და კონფლიქტი შემთხვევებზე, რომელთაც მოუვლის შემუშავებული ფორმულებით და არ იქნება მგრძნობიარე თვითოეული შემთხვევის სპეციფიკისადმი. საბედნიეროდ, მას გააკრიტიკებენ კოლეგები და მხარეები და ის ადრე თუ გვიან მადლიერი დარჩება ამ ნაადრვი, ან თუნდაც დაგვიანებული გაფრთხილების გამო.

DA: მაგრამ ეს მხარეების განცალკევების იდეა – ხომ არ არის ეს ძალისმიერი სტრატეგია, რომელიც ცნობილია, როგორც ფრაგმენტაცია? იმის ნაცვლად, რომ ერთად შეხვდეს, კონფლიქტის მუშაკი მათ სათითაოდ ხვდება?

JG: როდესაც ისინი სხდებიან ერთად მაგიდასთან, თუ კონფლიქტი ღრმია, ეს მხოლოდ ფიზიკური ერთად ყოფნა იქნება. მათ ჰყოფს კონფლიქტის სადავო საკითხები და შესაძლოა მეტაკონფლიქტი ამას კიდევ უფრო ამწვავებდეს. რას ხედავს კონფლიქტის მუშაკი თავის წინ? ადამიანებს, რომლებშიც ნაკლები რამაა, ვიდრე შეიძლებოდა ყოფილიყო. მისი მიზანია, მათი აღდგენა, რათა მათ შეძლონ თავისი ძლიერი მხარეების დანახვა, ხელახლა დაფიქრდნენ კონფლიქტზე. პროცესის დროს, შესაძლოა, მათ დაიწყონ კონფლიქტის მუშაკის კრიტიკა, ცალ-ცალკე და შემდეგ ერთად, როდესაც ან თუკი საერთოდ ისინი იპოვნიათ ერთმანეთს. მაგრამ ეს ასე არ დამთავრდება. ჩემი გამოცდილება გაცილებით უფრო პოზიტიურია.: მადლიერება, როდესაც შესაძლოა გამოსავლის წარმოჩენა ხდება. იფრქვევა ახალი შესაძლებლობები, რათა მათ განაგრძონ ძიება და ქმედება.



DA: თუ კონფლიქტის მუშაკი იყენებს ემპათია-არაძალადობა-კრეატიულობას თუნდაც იმისათვის, რომ წამოაყენო კონფლიქტი და გადასვა ახალ ნიადაგზე, ხომ არ უცვლით თქვენ ამით მათ კონფლიქტს მიმართულებას? რა უფლებით აკავშირებთ მას ახალ პერსპექტივასთან, საფუძველთან?

JG: კონფლიქტის მუშაკს არა აქვს უფლება თავს მოახვიოს მხარეებს რაიმე ახალი განსაზღვრა, მაგრამ მას აქვს უფლება შესთავაზოს. ასეთი უფლება ნებისმიერს აქვს.

DA: და მაინც, ისეთი განცდა მეუფლება, რომ შენ გადამრჩენ ანგელოზად ევლინები კონფლიქტის დროს მხარეებს და ეუბნები, თუ რა ქნან.

JG: თუ ეს ასეა, ძალიან შევმცდარვარ. მე ვცდილობ, რომ მათ არაფერი ისეთი არ შევთავაზო, რაც არ უთქვამთ დიალოგის დროს, ზოგჯერ ცნობილ, ზოგჯერ კი ნაკლებად ცნობილ მოქმედ პირებთან ერთად. ეს ჩემში ასე მიმდინარეობს და საბედნიეროდ მათშიც. აქედან ჩნდება ინიციატივები, პერსპექტივები.

DA: კი, მაგრამ შენ რატომ ქმნი რაიმე ინიციატივას? რატომ არ ანებებ მათ, მხარეებს, ეს მათი კონფლიქტია!

JG: მართალი ხარ. ეს იქნებოდა იდეალური მიდგომა. ორი მხარე ეძებს ერთმანეთს, სხდებიან საყოველთაოდ აღიარებულ მაგიდასთან (რომელიც მე ვცდილობ გახდეს ჩვეულებრივი), აწარმოებენ ერთმანეთთან დიალოგებს და გეგმები და ინიციატივები არა მხოლოდ ყვავის, არამედ ხორციელდება კიდევ. ეს იქნებოდა ჩემი უპირველესი რეკომენდაცია და გონიერი ადამიანები ასეც იქცევიან მსუბუქი კონფლიქტების შემთხვევაში. თუმცა რეალურ სამყაროში ყველა ასეთი გონიერი არ არის და არც ყველა კონფლიქტია მსუბუქი. ადამიანები უარს ამბობენ შეხვედრაზე. თუ არ ისვრიან, ზურგშექცევით დგანან. თუ ხვდებიან, უყვირიან ერთმანეთს. თუ არ უყვირიან, ზურგშექცევით აგრძელებენ დგომას. თუ რაიმე შეთავაზებას აკეთებენ, დიდი შანსია, რომ იგი არარეალისტური იყოს, რათა სხვა ცუდად გამოჩნდეს. და ბოლოს, თუკი მოხერხდა რაიმეზე შეთანხმება, სულ ცოტა, ამგვარი შეთანხმება არავისთვის იქნება დამაკმაყოფილებელი.

DA: შენ ისე დამიხატე ისინი, თითქოს ჩემი პორტრეტი გაგეკეთებინოს სხვადასხვა ხედში მაგიდის გარშემო!

JG: შენ საკმაოდ გონიერი შედარება გააკეთე. ჩვენ, ყოველ შემთხვევაში, გავმართეთ დიალოგი. და ახლა, ნება მომეცი, შეგეკითხო, რის გაკეთებას აპირებ?

DA: შეკითხვებს აქ მე ვსვამ, პასუხის გაცემა შენი საქმეა! აი, ჩემი შემდეგი შეკითხვა: რატომ არ შეიძლება დაველოდოთ მათ, სანამ თვითონ არ ჩამოაყალიბებენ თავის გეგმებს/ინიციატივებს?

JG: მე დაველოდები, მაგრამ არა სამუდამოდ. გახსოვდეს, ისინი არ არიან თავისუფალნი თავიანთი ინიციატივების ფორმულირებაში. მათ ზურგს უკან ამომრჩევლები/მხარდამჭერები არიან. ზოგჯერ ისინი ცდილობენ თავში ჩამიდონ აზრები იმ იმედით, რომ მე მომავალში გამოვთქვამ მათ. აუტსაიდერის საქმეა, შეეცადოს წამოიწყოს/ჩართოს დისკურსი, რათა ამით ხელი შეუწყოს მხარეების მიერ კონფლიქტის სხვაგვარი გზით განხილვას, ვთქვათ: როგორ შეიძლება კი საერთოდ ითანამშრომლონ ექს-იუგოსლავიის რესპუბლიკებმა, ან რა ურთიერთობა შეიძლება ჰქონდეს პალესტინის სახელმწიფოს ისრაელთან და ა.შ.

DA: კარგი, კარგი. და ყველაფერი ეს ძალადობის გარეშე?

JG: დიახ თუ ეს საერთოდ შესაძლებელია. თუ, ყველაფრის მიუხედავად, მოინახა გონიერი ინიციატივები, მაშინ ძალადობის გამოვლენა გაცილებით უფრო გართულდება.

DA: კი, მაგრამ ამ ბიჭებს რომ ართმევ ამხელა სიამოვნებას? ვინ თქვა, რომ ამის უფლება გაქვს?

JG: პასუხი მარტივია: უმრავლესობას სურს შექმნა და არა ნგრევა.

## სიმულაციური თამაში

უკანასკნელ პერიოდში განვითარებული მოვლენები გვიჩვენებს, თუ რა გამოწვევების წინაშე დგას საზოგადოება ინტეგრაციის პროცესში. თუ როგორ წარიმართება აღნიშნული პროცესები, დიდწილად დამოკიდებულია საზოგადოებაზე და საზოგადოებრივი ორგანიზაციების აქტივობებზე. ბევრი ორგანიზაცია იკვლევს ადამიანის უფლებების საკითხს და ცდილობს, მათ ინსტიტუციურ დონეზე წარდგენას, ბევრი აქტივობა ეძღვნება ისეთი საკითხის კვლევას, როგორცაა: ინტეგრაციის პროცესის სწორი მიმართულებით წარმართვა.

თუმცა, იმისათვის, რომ სხვადასხვა დონეზე ვიპოვოთ პრობლემების გადაწყვეტის გზები, პირველ რიგში პასუხი უნდა გავცეთ შემდეგ კითხვებს: რატომ გვჭირდება ინტეგრაცია? რა პრობლემები წარმოიშობა ინტეგრაციის პროცესში როგორც ადგილობრივ, ასევე სახელმწიფო დონეზე? რამდენად მნიშვნელოვანია ეს პრობლემები და რა დონეზე ხდება მათი გადაწყვეტა?

ადამიანებს აქვთ კონკრეტული ხედვები, რომელთა ცვლილება რთულია პერსპექტივის ცვლილების გარეშე. ხშირად, საზოგადოების წარმომადგენლები ვერ აცნობიერებენ არსებულ პრობლემებს, რაც შესაბამისად, მათ ხელს უშლის ამ პრობლემების მოგვარების გზების ძიებაში. საზოგადოებაში დგას საჭიროება, დაიწყოს დისკუსია ინტეგრაციის პროცესის შესახებ და საზოგადოებამ ალტერნატიული გადმოსახედიდან შეხედოს აღნიშნულ პროცესს.

ამ პრობლემების საპასუხოდ კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების ცენტრმა გერმანულ ორგანიზაცია CRISP e.V თანამშრომლობით დაგეგმა და განახორციელა პროექტი – „წარმოიდგინე მომავალი“. პროექტის მთავარ მიზანს წარმოადგენდა საქართველოში მომუშავე არასამთავრობო ორგანიზაციათა წარმომადგენელთათვის სიმულაციური თამაშის მეთოდის წარდგენა მისი მომავალში გამოყენების მიზნით.

პროექტში მონაწილეობდა 13 არასამთავრობო ორგანიზაციის წარმომადგენელი საქართველოს სხვადასხვა რეგიონიდან. მათ გაიარეს ტრენერთა ტრენინგი, რომელზეც მოხდა სიმულაციური თამაშის წარდგენა და ადგილობრივი ღონისძიებების დაგეგმვა საქართვე-

ლოს 6 რეგიონში. შემაჯამებელ შეხვედრაზე კი მონაწილეებს საშუალება მიეცათ, შეეფასებინათ განხორციელებული აქტივობები და თავად სიმულაციური თამაშის სტრუქტურა.

ქვემოთ წარმოდგენილი სიმულაციური თამაში, „პოლინარია“, სწორედ პროექტის ფარგლებში შეიქმნა და მომზადდა გამოსაცემად.

**განმარტება**

**სიმულაციური თამაში**

ეს არის ღია პოლიტიკური ან ეკონომიკური (სოციალური) პრობლემური სიტუაცია, რომელიც საგანმანათლებლო მიზნებით არის გამარტივებული სახით წარმოდგენილი და ითხოვს გარკვეული გამოსავლის მოძებნას არსებული სიტუაციიდან.

მეთოდი/აქტივობა, რომლის ფარგლებშიც მონაწილეები დაიყოფიან ინტერესთა ჯგუფებად და მოქმედებენ მათი როლებიდან და სცენარიდან გამომდინარე.

სიმულაციური თამაშის სამი მთავარი ელემენტია:

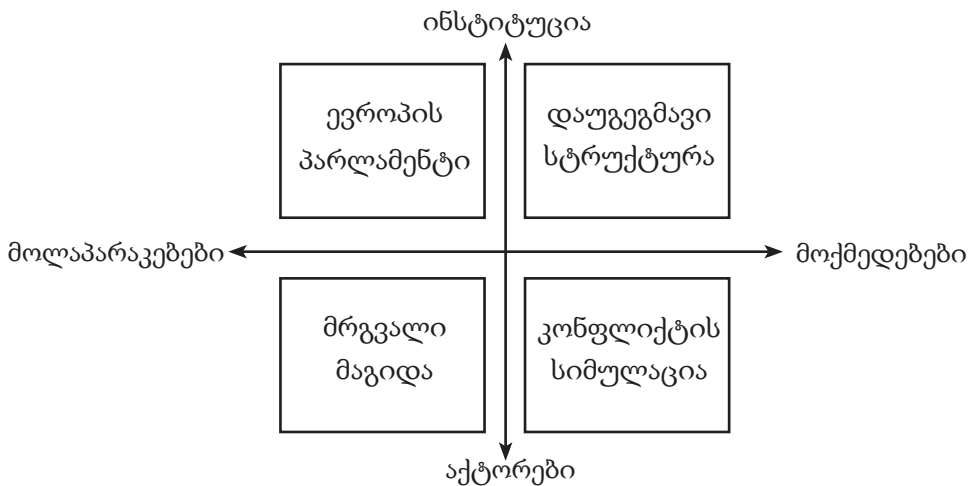
1. სიმულაცია=რეალობის მოდელი→კონსტრუირებული და გამარტივებული;

შეუძლებელია იყოს აბსოლუტურად ობიექტური

2. როლური თამაში→მონაწილე ხდება აქტიური და გავლენას ახდენს თამაშის დინამიკაზე

3. წესები→ინტერაქციის რეგულაცია მონაწილეთა შორის

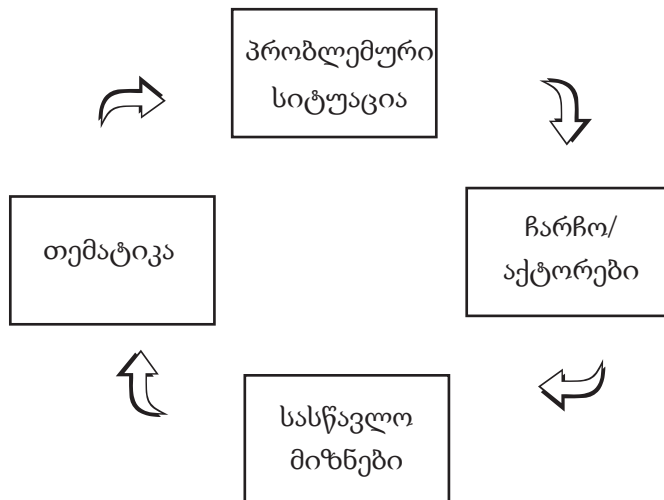
**სიმულაციური თამაშების სახეობები**



შესაძლებლობები:

- რეალობა – გამოგონილი სიტუაცია;
- სხვადასხვა დონეები: ლოკალური/სახელმწიფო/საერთაშორისო;
- ფორმალიზაცია: ინტერაქცია არის ფორმალური – თავისუფალი მოლაპარაკებები აუცილებელი ელემენტები.

1. თემატიკა: თამაშის/სემინარის შინაარსი: რა არის მთავარი თემა?
2. სასწავლო ამოცანების განსაზღვრა: რა არის თამაშის მთავარი მიზანი? რა უნდა ისწავლონ მონაწილეებმა?
3. პრობლემური სიტუაცია
4. ჩარჩო: რა პირობებში მოქმედებენ მონაწილეები იმისათვის რომ გადაწყვიტონ პრობლემა ან გაუმკლავდნენ არსებულ სიტუაციას? რაზე ხდება ფოკუსირება



#### ა. თამაშის სტრუქტურა

თამაშის სცენარის საფუძველზე ფასილიტატორმა უნდა გადაწყვიტოს, თუ რა იქნება თამაშის სტრუქტურა, როგორ უნდა წარმართოს სიმულაციის პროცესი. საჭიროა თუ არა მონაწილეთათვის სტრატეგიული დაგეგმვისთვის დროითი მონაკვეთების განსაზღვრა? მაგალითად, რამდენი ხანი უნდა გაგრძელდეს კონფერენცია? ან რამდენი დრო უნდა მივცეთ მოლაპარაკების საწარმოებლად, და ა.შ.

სტრუქტურა შეიძლება იყოს ასეთი:

1. დაგეგმვის ფაზა;
2. მცირე ჯგუფებში მუშაობა;
3. თავისუფალი მოლაპარაკებები 1;
4. სადილი;
5. თავისუფალი მოლაპარაკებები 2;
6. თავისუფალი მოლაპარაკებები 3;
7. საბოლოო კონფერენცია;

### **ბ. თამაშის მოწყობა/სივრცე**

ზოგიერთი სიმულაცია მოითხოვს გარკვეულ სივრცით მოწყობასაც; ამიტომ, ფასილიტატორმა უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი მომენტები:

– ფორმალური თუ არაფორმალური: რათა დავეხმაროთ მონაწილეებს როლში შესვლაში, სივრცე უნდა შეესაბამებოდეს არსებულ სცენარს. მაგალითად თუ სიმულაცია უმიშროების საბჭოს ეხება;

– საკონფერენციო სივრცე; მოლაპარაკებების სიტუაციისთვის საჭიროა ქვეყნების დროშები, წყლის ბოთლები, სახელების და ქვეყნების მითითება ბარათებზე და ა.შ.

– ოთახების რაოდენობა; ზოგიერთ ან თითოეულ მცირე სა-თამაშო ჯგუფს კარგია, რომ ჰქონდეს ცალკე ოთახი. ეს განსაკუთრებით სასურველია, თუ სიმულაციაში პრესის ჯგუფია გათვალისწინებული;

– საკმარისი სივრცე (გარეთ): განსაკუთრებით ისეთი სიმულაციური თამაშისთვის, რომელშიც ბევრი არაფორმალური მოლაპარაკებაა, მონაწილეთათვის დიდი შვებაა, თუ საკმარისი სივრცე იქნება, სადაც შეძლებენ კერძო საუბარების წარმართვას.

### **გ. შესავალი**

სიმულაციის დასაწყისში მნიშვნელოვანია, რომ ფასილიტატორმა ახსნას წესები და პროცედურები დეტალებში, ისე, რომ ყველა მონაწილემ კარგად იცოდეს თუ რა არის მისი დავალება თამაშის დროს. ძალზე დიდი მნიშვნელობა აქვს იმასაც, რომ მონაწილეებს გავუიოლოთ როლში შესვლა (ფასილიტატორმა ყოველთვის

შეიძლება მოიფიქროს რაიმე ახალი გზა ამისთვის), შემდეგი საშუალებებით;

1 – ხაზის გადაკვეთა. ხაზის გადაკვეთის შემდეგ, მონაწილე ხდება სიმულაციური თამაშის ერთ–ერთი პერსონაჟი (მოთამაშე). ამიტომ, სანამ ისინი გადაკვეთენ ხაზს რეალობასა და სიმულაციას შორის, ისინი ხმამაღლა წარმოთქვამენ თავიანთ ნამდვილ სახელს და შემდეგ ამბობენ, მაგალითად: „ახლა მე ვარ ...ლანდის პრეზიდენტი“;

2 – როდესაც მონაწილეებს ვაძლევთ ე.წ. ბეჯებს, რომელზეც წერია მათი როლის სახელი და პოზიცია, ამით მათ უფრო უადვილდებათ კომფორტულად იგრძნონ თავი როლში. ამას გარდა, სხვა მონაწილეებს ვეხმარებით სწრაფად გაიგონ (ან გაიხსენონ) თანამოთამაშის ვინაობა.

## სცენარი

### პოლინარია

**მიზანი:** იპოვეთ ოპტიმალური გადაწყვეტა არსებული სიტუაციისათვის.

**ფაქტები:** პოლინარია არის დაბა, რომელიც პოლირიის სასაზღვრო რეგიონში მდებარეობს. მოსახლეობის ძირითადი შემოსავლის წყარო სოფლის მეურნეობაა. დაბაში არის ერთი საჯარო სკოლა, სადაც სწავლება პოლირიულ ენაზე მიმდინარეობს. დაბაში ფუნქციონირებს ადგილობრივი გაზეთი, რომელიც მოსახლეობისათვის ინფორმაციის მიღების ძირითადი წყაროა.

**ისტორია:** პოლინარია, როგორც პოლირიის საზღვრისპირა რეგიონი გამოირჩეოდა მრავალფეროვნებითა და მრავალეროვანი მოსახლეობით. ძირითადად აქ ცხოვრობდნენ პოლირიელები და მეზობელი სახელმწიფო ალირიის წარმომადგენლები. თუმცა ეთნიკურმა დაპირისპირებამ დაბაში 30 წლის წინათ გამოიწვია სახელმწიფოთა შორის პოლიტიკური დამაბულობის გაჩენა. პოლინარიელმა ოჯახებმა უარი განაცხადეს ალირიებელთან თანაცხოვრებაზე და სახელმწიფომ ალირიის მთავრობას ალირიელების საკუთარ ტერიტორიაზე დასახლება მოსთხოვა. ამ ფაქტს მოყვა გამოსვლები პოლინარიაში ალირიელების მხრიდან, რაც შეტაკებებითა და მცი-

რე მხვერპლით დასრულდა. მოვლენების ამგვარმა განვითარებამ ხელი შეუწყო აღირიელების მიმართ მტრული დამოკიდებულების გაჩენას პოლინარიაში და მათთვის მიუღებელი გახდა აღირიელებთან ყოველგვარი ურთიერთობა. თუმცა, ოფიციალურად დღეისთვის ორ ქვეყანას შორის ურთიერთობა ნორმალიზებულია, მოსახლეობა თავისუფლად კვეთს ორმხრივად საზღვარს და მიმდინარეობს სავაჭრო ურთიერთობები.

**პოლირიის სოციო-პოლიტიკური წყობა:** პოლირია უნიტარული სახელმწიფოა, და როგორც ყველა ადმინისტრაციული ერთეული პოლინარიაც პირდაპირ ემორჩილება ცენტრალუს ხელისუფლებას. დაბის მთავარი მმართველი ორგანოა გამგეობა, რომელიც პოლინარიის დამაკავშირებელია სახელმწიფო სტრუქტურებთან, გამგეობის საშუალებით ხდება არსებული პრობლემების შესახებ საკითხის სახელმწიფო დონეზე დაყენება.

ყოველი მამაკაცი, რომელიც შესრულდება 60 წლის, ხდება **საპატიო მოქალაქეთა საბჭოს** წევრი. საბჭო თვეში ერთხელ მართავს დაბის მოსახლეობის არაფორმალურ შეკრებას, სადაც განიხილება დაბაში მიმდინარე მოვლენები, სიახლეები, პრობლემები და ასევე ადგილობრივ დონეზე მათი მოგვარების გზები. საბჭოზე განხილული საკითხები და წარმოდგენილი შეხედულებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მოსახლეობის მოქმედებაზე, თუმცა მიღებული გადაწყვეტილებები არაფორმალურ ხასიათს ატარებს. გამგეობა არაა ვალდებული გაითვალისწინოს შეხვედრების შედეგები, თუმცა გამომდინარე საბჭოს რეპუტაციიდან, გამგებელი ცდილობს აქტიურად ითანამშრომლოს საბჭოს წარმომადგენლებთან რათა დაუახლოვდეს მოსახლეობას და გაითვალისწინოს მათი მოსაზრებები.

პოლინარიელები **მანდურიზმის** მიმდევრები არიან. რელიგიას საკმაოდ დიდი ადგილი უჭირავს პოლინარიელთა ცხოვრებაში. ტაძრის წინამძღვარი საკმაოდ კარგი რეპუტაციით სარგებლობს და ხშირად გავლენასაც ახდენს დაბაში მიმდინარე პროცესებზე. მანდურიზმის მიმდევრებისათვის მიუღებელია სხვა რელიგიის წარმომადგენლებთან ახლო ურთიერთობა, ასევე მათი შეხედულებებით, მამაკაცი ოჯახის უფროსია, ქალის როლი კი დიასახლისობით უნდა შემოიფარგლოს. მასწავლებლობა ერთადერთი პროფესიაა, რომელიც დასაშვებია აქაური ტრადიციისა და რელიგიის მიმდევართათვის.



**სიტუაციის აღწერა:** ვალვერდეების ოჯახი ცოტა ხნის წინ გადმოსახლდა პოლინარიაში. ადრე ოჯახი ცხოვრობდა პოლინარიიდან არც ისე შორს: ალირიის ქალაქ კალუნში. ოჯახის წევრები არიან დედა, ედა ვალვერდე – რომელიც არჩენს ოჯახს ნამცხვრების ცხოვით და მათი გაყიდვით, მამა, კონრად ვალვერდე – რომელიც ეძებს ახალ სამსახურს, რადგან ალირიაში უმუშევრობის დონე მაღალია. მათ ორი შვილი, რომლებიც სწავლობენ ადგილობრივ სკოლაში. ოჯახის წევრები გარკვეულწილად ფლობენ პოლირიულ ენას, რადგან მას შემდეგ, რაც ძველმა მეგობარმა პოლინარიიდან, ვისტების ოჯახმა, კონრად ვალვერდეს შესთავაზა დასაქმება ადგილობრივ ბიზნესში, ოჯახმა დაიწყო საკუთარი ძალებით ენის შესწავლა, გარდა ამისა, ედა ვალვერდემ ბავშვობის რამოდენიმე წელი პოლინარიაში გაატარა, და სწორედ ის ეხმარებოდა ოჯახს ენის შესწავლაში. თუმცა ენის ცოდნის დონე მაინც არ არის იდეალური, რაც ოჯახის წევრებისათვის სერიოზული გამოწვევაა. განსაკუთრებით ალფრედისათვის – ეს ფაქტი წარმოადგენს ბარიერს, მიიღოს შესაბამისი განათლება. ამავე დროს ეს ფაქტორი ზოგადად ხელისშემშლელია ოჯახისათვის, რადგან დაბის მოსახლეობა ისტორიული გამოცდილებიდან გამომდინარე არასასურველ მოსახლეობად აღიქვამს ალირიელებს და არ არის მზად ოჯახის მისაღებად. ამავე დროს განსხვავებული რელიგიური მრწამსი, კიდევ ერთი დამაბრკოლებელი ფაქტორია პოლინარიელებისათვის, მათთვის მიუღებელია რელიგიურად მათგან განსხვავებული პირის თემში მიღება.

დაბის რამდენიმე ოჯახი სკეპტიკურად არის განწყობილი ახალჩამოსულების მიმართ. ელენორ ვასილიკი, სკოლის მასწავლებელი და მისი ოჯახი არც თუ დადებითად აფასებს ამ ფაქტს. ელენორი პოლირიული ენისა და ლიტერატურის მასწავლებელია. იგი ბავშვობიდანვე კონსერვატიულად განწყობილ ოჯახში იზრდებოდა, რაც მის შეხედულებებზეც აისახა. ასევე ადგილობრივ ბიზნესში ჩართული ადამიანები ბოლომდე არ ენდობიან ახალჩამოსულებს და მათ პოტენციურ კონკურენტებად და უცხო ქვეყნის ბიზნეს ინტერესების გამტარებლებადაც კი განიხილავენ.

როგორც ზემოთ ითქვა, ოჯახს ყავს მეგობრებიც, რაც გახდა კიდევ მათი ჩამოსვლის მიზეზი. ისინი მხარს უჭერენ ოჯახის ინტეგრაციას ადგილობრივ მოსახლეობაში. გადაწყვეტილების მიმღები პირები, როგორცაა, მაგალითად, გამგებელი დანტე მარტისი, და სკოლის დირექტორი, ალეს ბარბარო, შედარებით ნეიტრალურ პოზიციას ინარჩუნებენ. მოსახლეობისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია საპატიო მოქალაქეთა აზრი დაბაში მიმდინარე პროცესების თაობაზე.

სკოლაში სწავლა მიმდინარეობს მხოლოდ პოლირიულ ენაზე, სკოლის ატესტატის ასაღებად კი აუცილებელია პოლირიული ენისა და ლიტერატურის გამოცდის ჩაბარება, რაც არც თუ ისე ადვილია ახლადჩამოსული სკოლის მოსწავლისათვის.

ვისტების ოჯახი (ვალვერდეების მეგობარი) ფლობს პოლინარიში ყველაზე დიდ მაღაზიას, რომლის მენეჯმენტიც სურს რომ ჩააბაროს ალირიელ მეგობარს, კონრად ვალვერდეს. თუ ეს მოხდება, ამ შემთხვევაში ოჯახს ექნება საკმარისი მატერიალური შესაძლებლობა, რომ დარჩეს პოლინარიში და მისცეს სათანადო განათლება შვილს. თუმცა, მეორე მხრივ, მაღაზიის მეპატრონე დგას დილემის წინაშე: თუკი მაღაზიას მენეჯმენტს გაუწევს უცხოელი, შესაძლოა, კონსერვატიულად განწყობილმა მყიდველმა აღარ ისურვოს მასთან პროდუქციის შეძენა. გორგ ვისტი, ასევე მზადაა, შესთავაზოს ედა ვალვერდეს გამყიდველის ადგილი მაღაზიაში, რადგან ედა ამ საქმეში საკმაოდ გამოცდილია. თუმცა ეს მაღაზიის თანამშრომლებსა და მოსახლეობაშიც გაღიზიანებას იწვევს, რადგან ედა უცხოელია, და თანაც ქალი. პოლინარიში ასეთი შემთხვევა არ ყოფილა. ქალები არ მსახურობენ და საჯარო ადგილებში არ მუშაობენ. ამას რელიგიური წარმოდგენები და ტრადიციები უდევს საფუძვლად.

კონრად ვალვერდე ამ წელს 60 წლის ხდება. მას, როგორც დაბის მაცხოვრებელს, უწევს საპატიო მოქალაქეთა საბჭოში შესვლა, თუმცა დაბაში ძალიან არაერთმნიშვნელოვანი დამოკიდებულებაა: მათ არ სურთ დაარღვიონ უძველესი ტრადიცია, მაგრამ ასევე ეწინააღმდეგებიან უცხოტომელის მიღებას.

**განრიგი:**

- 10:00 – 11:00 – დარუკება, რა კავშირი აქვთ აქტორებს ერთმანეთთან, პოლინარიის რუკის შექმნა;
- 11:00 – 11:30 – როლებში შესვლა;
- 11:30 – 12:00 – პირველი თვე: პირველი ინტერაქცია, მუშაობა ინტერესის ჯგუფებში და აქტივობები.;
- 12:00 – 12:15 – საპატიო მოქალაქეთა მიერ პოლინარიის მოსახლეობის შეკრება;
- 12:15 – 13:00 – თავისუფალი მოლაპარაკებები;
- 13:00 – 14:00 – შესვენება;
- 14:00 – 14:15 – პოლინარიის კრება;
- 14:15 – 15:00 – მეორე თვე;
- 15:00 – 15:15 – საპატიო მოქალაქეთა კრება: გადაწყვეტილებების მიღება;
- 15:15 – 15:30 – საბოლოო ქმედებები;
- 15:30 – 16:00 – როლიდან გამოსვლა;
- 16:00 – 16:30 – შესვენება;
- 16:30 – 18:00 – სიმულაციის შეფასება პერსონალურ დონეზე.

**მოქმედების პროცედურა:** იმისათვის, რომ განახორციელოთ კონკრეტული ქმედება, უნდა შეავსოთ სამოქმედო აქტი. სამოქმედო აქტი უნდა მოიცავდეს: აღწერას, თუ რისი გაკეთება გსურთ, კონკრეტულ დროსა და ადგილს, ჩართული პირების სიას და მათ ხელმოწერას. აქტი უნდა გადაეცეთ თამაშის დამკვირვებლებს, რომლებიც შეაფასებენ, რამდენად რეალისტურია ქმედება და გაგანინათ თუ არა საკმარისი რესურსები. დამკვირვებელთა თანხმობის შემთხვევაში თქვენ შეგიძლიათ განახორციელოთ ქმედება, ინფორმაცია კი მიეწოდება პრესას.

მოქმედებები უნდა იყოს თანხმობაში თქვენ მიზნებთან, თქვენი როლიდან გამომდინარე

## მოქმედებათა გეგმა

<p>აქტორი:</p> <p>დრო:</p> <p>ქმედების აღწერა:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>მონაწილე აქტორთა ხელმოწერები:</p> <p>ფასილიტატორთა გადაწყვეტილება:</p>
--

## როლები

სახელი: **ალეს ბარბარო**

სტატუსი: პოლინარიის საჯარო სკოლის დირექტორი

**პირადი ინფორმაცია:** თქვენ უკვე წლებია პოლინარიის საჯარო სკოლის დირექტორი ხართ. ეს თანამდებობა თქვენთვის ცხოვრების უდიდესი მიღწევაა, სკოლა თქვენი სახლია, ამიტომ ყოველთვის მაქსიმალურად ცდილობთ, შეინარჩუნოთ სიმშვიდე და ჰარმონია სკოლაში. თქვენ მოსწავლეებს როგორც საკუთარ შვილებს ისე ეპყრობით, მიუხედავად მათი წარმომავლობისა. თქვენთვის რელიგიას უდიდესი ადგილი უჭირავს ცხოვრებაში. ინდრე ბალატინი თქვენი ბავშვობის მეგობარია, რამაც განაპირობა თქვენი ინტერესი რელიგიაში და რელიგიურ პირებთან სიახლოვე.

**მიზნები:** თქვენი მიზანია, დაიჭიროთ ბალანსი კონსერვატორ მასწავლებელსა და ახალგადმოსულ სკოლის მოსწავლეს შორის.

მაგრამ კანონი არ გაძლევთ საშუალებას, გასცეთ დიპლომი თუ ერთ საგანში მაინც მოსწავლეს ექნება ჩავარდნა. თქვენ მეგობრობთ სკოლის მასწავლებლებთან და მათ ოჯახებთან, ასევე მეგობრობთ კონსერვატორ მასწავლებელთან, თუმცა გსურთ ასევე მეგობრული ურთიერთობა დაამყაროთ ახალგადმოსულ სკოლის მოსწავლესთან და დაეხმაროთ მას ინტეგრაციაში.

როგორც ადმინისტრაციული თანამდებობის პირი, მეგობრობთ გამგებელთან, რომელიც ასევე თქვენი ყოფილი მოსწავლეა, და ცდილობთ, დაიმსახუროთ მისი კეთილგანწყობა, რათა მან იზრუნოს სკოლაზე. რელიგიური შეხედულებებიდან გამომდინარე, თქვენ ეწინააღმდეგებით ედა ვალვერდეს მაღაზიაში დასაქმებას, თუმცა ეს არ გიშლით ხელს დადებითი განწყობა გქონდეთ მისი შვილის მიმართ.

---

სახელი: **ალენ პერი**

სტატუსი: ვისტების მაღაზიის გამყიდველი

**პირადი ინფორმაცია:** თქვენ უკვე წლებია მუშაობთ გორგ ვისტის მაღაზიაში. სკოლის დამთავრებისთანავე გორგი დაგეხმარათ სამსახურის მოძიებაში. თქვენ მისი მადლიერი ხართ, თუმცა შიშობთ, რომ სამსახურს დაკარგავთ ახალგადმოსული ოჯახის გამო.

ერთი მხრივ, თქვენ არ გსურთ მაღაზიის მიტოვება, თუმცა არც ის გსურთ, რომ მაღაზიის მენეჯმენტი უცხოელ პირს ჩაბარდეს, თქვენთვის მნიშვნელოვანია პოლინარიული ტრადიციები, შესაბამისად ვერ დაუშვებთ იმუშაოთ ქალთან ერთად. გარდა იმისა რომ ის თქვენი კონკურენტია, მისი კარიერული განვითარება ყველანაირად ეწინააღმდეგება პოლინარიულ ტრადიციებს. ასევე თქვენ თვლით, რომ ასეთი გადაწყვეტილება შეაცირებს მყიდველების რაოდენობას და მენეჯერს აღარ დასჭირდება ორი გამყიდველი. თქვენ ცდილობთ გორგ ვისტს აცნობოთ თქვენი აზრი მოსალოდნელი ეკონომიკური პრობლემების შესახებ.

---

სახელი: **ალფრედ ვალვერდე**

სტატუსი: ვალვერდეების ოჯახი, შვილი

**პირადი ინფორმაცია:** თქვენ ხართ 16 წლის ახალგაზრდა. 2 წელიწადში თქვენ დაამთავრებთ სკოლას, და გსურთ ჩააბაროთ უმაღლეს სასწავლებელში, რათა შეისწავლოთ პოლიტიკური მეცნიერებები. თქვენი ოცნებაა გახდეთ საერთაშორისო დონის დიპლომატი. თუმცა გამომდინარე იქიდან, რომ არც ისე დიდი ხანია დაიწყეთ პოლინარიული ენის შესწავლა, სრულყოფილად არ ფლობთ პოლირიულს, რაც ხელს გიშლით მიაღწიოთ მიზანს, რადგან უმაღლეს სასწავლებელში მოსახვედრად, თქვენ პირველ რიგში უნდა წარმატებით დაასრულოთ სკოლა

და ჩააბაროთ პოლირიული ენისა და ლიტერატურის გამოცდა. თქვენს მიმართ გამოთქმულ კრიტიკაზე, თქვენ საკმაოდ მწვავედ რეაგირებთ. ფეთქებადი ხასიათი ხელს გიშლით ჩამოგიყალიბდეთ კარგი ურთიერთობა თქვენს მასწავლებლებთან.

**მიზნები:** თქვენი მთავარი მიზანია, დაამთავროთ სკოლა და ჩააბაროთ უმაღლეს სასწავლებელში, რისთვისაც თქვენ მაქსიმალურ დროს უთმობთ მეცადინეობასა და პოლირიული ენის შესწავლას.

თქვენ აფასებთ სოფლის კულტურას, თუმცა მენტალურად უფრო მეტად ხართ დაკავშირებული ალირიულ კულტურასთან, რაც ართულებს ინტეგრაციის პროცესს. ასევე თქვენი შეხედულებები ცხოვრებაზე ბევრად უფრო ლიბერალურია, ვიდრე მანდურიზმის მიმდევრებისა.

თქვენ ადვილად შედიხართ კონფლიქტში, როდესაც თვენს კულტურას ეხებიან, თავისუფალ დროს ცდილობთ დაეხმაროთ დედას.

სახელი: გორგ ვისტი

სტატუსი: ვალვერდეების მეგობარი ოჯახი, მაღაზიის მფლობელი

**პირადი ინფორმაცია:** თქვენ სოფელში ყველაზე წარმატებული ადგილობრივი მეწარმე ხართ. თქვენ გაქვთ საკმაოდ დიდი მაღაზია, რომლის მომსახურებითაც მთელი სოფელი სარგებლობს. ახალგაზრდობაში თქვენ შეიძინეთ მეგობარი კალუნიდან რომელსაც ეკონომიკური პრობლემების გამო ახლახანს პოლინარიაში საცხოვრებლად გადმოსვლა და თქვენს მაღაზიაში დასაქმება შესთავაზეთ. თქვენ საკმაოდ ლიბერალურ ოჯახში იზრდებოდით, ამიტომ უცხოელებთან ურთიერთობა, განსხვავებული ადამიანების მიღება, თქვენთვის პრობლემას არ წარმოადგენს.

**მიზნები:** თქვენი, როგორც მეწარმის მიზანია, შეინარჩუნოთ მომხმარებლის კეთილგანწყობა, თუმცა, ამავე დროს, გასურთ დაეხმაროთ თქვენს მეგობარ კონრადს. თუ კი მას ჩააბარებთ თქვენი მაღაზიის მენეჯმენტს, მისი მეუღლე კი გახდება გამყიდველი, ამით ოჯახის ფინანსური მდგომარეობა გაუმჯობესდება. მეორე მხრივ, თქვენ შიშობთ, რომ მაღაზიის მომხმარებელთა რიცხვი შემცირდება, რადგან კონსერვატიულად განწყობილი საზოგადოება არ შეაფასებს თქვენს ასეთ ნაბიჯს დადებითად. მოსახლეობამ, შესაძლოა, უარი განაცხადოს, იყიდოს რაიმე მაღაზიაში, რომელშიც ქალი მუშაობს. თუმცა, ამავე დროს, თქვენ გასურთ, საზოგადოება გახდეს უფრო გახსნილი, ამიტომ მზად ხართ, წახვიდეთ რისკზე.

სახელი: **დანტე მარტისი**

სტატუსი: პოლინარიის გამგებელი

**პირადი ინფორმაცია:** თქვენ საკმაოდ ახალგაზრდა ასაკში მიაღწიეთ წარმატებას და გახდით პოლინარიის გამგებელი. ეს ფაქტი ერთი მხრივ ემპათიურად განაწყობს თქვენ მიმართ საზოგადოებას, მეორე მხრივ კი, კონსერვატორი პირების სკეპტიციზმს იწვევს. თქვენ მაქსიმალურად ცდილობთ შეინარჩუნოთ სტაბილური და დაბალანსებული პოზიცია. თუმცა, ამავე დროს, დაინტერესებული ხართ კარიერული წინსვლითა და დაწინაურების პერსპექტივით. თქვენ გქონდათ გამოცდილება ალირიის სახელმწიფო წარმომადგენლებთან ურთიერთობის, და თვლით რომ რაც მოხდა წარსულში უნდა დარჩეს წარსულში.

თქვენ რეალურად წარმოდგენთ სოფლის ერთადერთ ოფიციალურ კავშირს სახელმწიფო უწყებებთან, სწორედ თქვენ აწვდით სახელმწიფო დონეზე ინფორმაციას სხვადასხვა უწყებებს დაბაში მიმდინარე პროცესების შესახებ. თქვენ გაქვთ საშუალება, მოახდინოთ უფრო მაღალი უწყებების ინფორმირება არსებულ პრობლემებთან დაკავშირებით თქვენი მიზანია, შეინარჩუნოთ ბალანსი ახალმოსახლეებთან ისევე, როგორც სოფლის წარმომადგენლებთან, რათა დაეხმაროთ ახალმოსახლეებს ინტეგრაციაში, თუმცა ამავე დროს არ გამოიწვიოთ კონსერვატორი მოსახლეობის რისხვა. თქვენ უზუცესთა საბჭოს კონკურენტად აღიქვამთ და გაღიზიანებთ მათი ძალაუფლება, თუმცა მაქსიმალურად ცდილობთ ამ განწყობის დაფარვას, რადგან თქვენს ინტერესებში არ შედის მათი გაღიზიანება.

სახელი: **ედა ვალვერდე**

სტატუსი: ვალვერდეების ოჯახი, დედა

**პირადი ინფორმაცია:** თქვენი დედა წარმოშობით პოლინარიიდან იყო, თუმცა ძალიან პატარა ასაკში, თქვენი ოჯახი ალირიაში გადავიდა საცხოვრებლად. თქვენ ხართ დიასახლისი, რომლის მთავარი საქმიანობა ოჯახური ბიზნესი, კერძოდ კი, ნამცხვრების გაყიდვაა. დროის ძირითად ნაწილს სწორედ ამ საქმიანობას უთმობთ. ახალ სახლში თქვენ გაქვთ ვაშლის ბაღი, რაც გეხმარებათ, რომ უფრო იაფად აწარმოოთ ნამცხვარი და ჩააბაროთ ის ადგილობრივ მაღაზიაში. თქვენი ბიზნესი უფრო წარმატებით განვითარდება, თუ კონრადი გახდება მაღაზიის ხელმძღვანელი. თუმცა, თქვენც გსურთ, რომ დასაქმდეთ ამავე მაღაზიაში, რადგან გორგ

ვისტმა შემოგთავაზათ გამყიდველის პოზიცია მაღაზიაში, რაც თქვენთვის ფინანსურად საინტერესოა.

**მიზნები:** თქვენი მთავარი მიზანია, თქვენმა შვილმა მიიღოს შესაბამისი განათლება. გამომდინარე იქედან, რომ თქვენ ნახევრად პოლირიელი ხართ წარმოშობით, ყველაზე კარგად ფლობთ პოლირიულ ენას და სწორედ თქვენ შეასწავლეთ ენა თქვენს შვილს და მეუღლეს. თქვენი მიზანია, ოჯახის ეკონომიკური კეთილდღეობა და თქვენი შვილისთვის სრულყოფილი განათლების უზრუნველყოფა, რისთვისაც ყველაფერს გააკეთებთ. თქვენ გსურთ, უფრო აქტიურად ჩაერთოთ პოლინარიის საზოგადოებრივ ცხოვრებაში და ასევე მზად ხართ, დაიწყოთ მაღაზიაში მუშაობა, მიუხედავად საზოგადოებრივი აზრისა და რელიგიური შეხედულებებისა. თქვენი ღირებულებები არ ეთანხმება პოლინარიელების რელიგიურ შეხედულებებს და განსაკუთრებით ქალის შეზღუდულ როლს საზოგადოებაში. თქვენ მზად ხართ ამაზე ხმამაღლა ესაუბროთ ადგილობრივ მოსახლეობას, განსაკუთრებით კი ქალებს და თქვენი აქტიურობით მათ მაგალითი მისცეთ.

სახელი: ელა ვასილიკი

სტატუსი: სკოლის მოსწავლე, ელენორ ვასილიკის შვილი

**პირადი ინფორმაცია:** თქვენ ალფრედ ვალვერდეს კლასელი ხართ. მიუხედავად იმისა, რომ თქვენ ტრადიციულ ოჯახში იზრდებოდით, დედათქვენი კი კატეგორიულად ეწინააღმდეგება თქვენს უცხოელებთან მეგობრობას, თქვენ ალფრედის საუკეთესო მეგობარი ხართ და ხშირად ეხმარებით მას დავალებების შესრულებაში. თქვენი შეხედულებები არ ემთხვევა ტრადიციულ პოლინარიულ შეხედულებებს, რის გამოც თქვენ ხშირად გაქვთ კონფლიქტი მშობლებთან.

**მიზნები:** თქვენი მიზანია, გახდეთ წარმატებული ქალი, მიიღოთ განათლება და შექმნათ წარმატებული კარიერა. თქვენი ოჯახის ტრადიციებიდან გამომდინარე, ეს შეუძლებელია. თქვენი მშობლები არასოდეს აღიარებენ ცხოვრების ამდაგვარ წესს. თუმცა თქვენ მზად ხართ, იბრძოლოთ თქვენი მომავლისათვის, თუნდაც დაიმსახუროთ ოჯახის უარყოფა. თქვენ მზად ხართ, დაიცვათ ახალგადაშობილი ოჯახის უფლებები და თვლით, რომ ედა ვალვერდე სამაგალითო ქალია, რადგან მზად არის, წინ აღუდგეს ტრადიციებს და საზოგადოებრივ წინააღმდეგობას საკუთარი ოჯახის კეთილდღეობისათვის და პირადი განვითარებისათვის.



სახელი: **ელენორ ვასილიკი**

სტატუსი: პოლინარიის ენისა და ლიტერატურის მასწავლებელი პოლინარიის საჯარო სკოლაში

**პირადი ინფორმაცია:** თქვენ პოლირიული ენისა და ლიტერატურის მასწავლებელი ხართ პოლინარიის საჯარო სკოლაში. უკვე რამოდენიმე თაობას ასწავლიდით, მათ შორის პოლინარიის გამგებელს. თქვენ კონსერვატიულ ოჯახში იზრდებოდით, რაც ნათლად აისახა თქვენს შეხედულებებზე: თქვენ არ მოგწონთ ახალმოსახლეების გამოჩენა სოფელში, და ცდილობთ მათ გარიყვას. განსაკუთრებული სიმკაცრით კი ისეთ მოსწავლეებს ეპყრობით, რომელთაც კარგად არ იციან პოლირიული ენა და არ იცნობენ პოლირიულ კულტურას. თქვენ რელიგიური პიროვნება ბრძანდებით, და ყველანაირად ეწინააღმდეგებით ედა ვალვერდეს დასაქმებას, რადგან თქვენთვის ქალების მუშაობა ისეთ ადგილებში, როგორც მადაზიაა, აბსოლუტურად მიუღებელია, მეორე მხრივ, თქვენ განიცდით, რომ თქვენი ქალიშვილისათვის, რომელიც თქვენთან შედარებით ლიბერალური იდეების მომხრეა, ასეთი ქმედება ცუდი მაგალითის მიმცემი იქნება. თქვენთვის ალირიელებთან ურთიერთობა მხოლოდ უარყოფით ემოციას იწვევს ასევე წარსული კონფლიქტიდან გამომდინარე, თვლით რომ ეს არის ეროვნება, რომლის ნდობაც არ შეიძლება.

თქვენი მიზანია, მოსწავლეებს შეაყვაროთ პოლირიული ენა, ლიტერატურა და კულტურა. თქვენთვის მნიშვნელოვანია თქვენი მოსწავლეების წარმოშობა და მაქსიმალურად შეეწინააღმდეგებით ახალჩამოსული ოჯახის ინტეგრაციას საზოგადოებაში. თქვენ ცდილობთ, გამოიყენოთ პირადი კავშირი გამგებელთან, რათა იგი წინ აღუდგეს ამ ოჯახის ინტეგრაციას პოლინარიაში. ასევე თქვენ ცდილობთ დაარწმუნოთ სკოლის დირექტორი, რომ დაბალი მოსწრების გამო უნდა მოხდეს ალფრედ ვალვერდეს სკოლიდან გარიცხვა. თქვენი მიზანია, თქვენი შვილი გახდეს წარმატებული მასწავლებელი, და ბოლომდე მიჰყვეს პოლინარიულ ტრადიციებს.

სახელი: **ილია პერმანი**

სტატუსი: პოლინარიის გაზეთ „პოლინარიის დროით“ რედაქტორი

**პირადი ინფორმაცია:** თქვენ გაზეთ „პოლინარიის დროით“ რედაქტორი ხართ. სწორედ თქვენ იყავით გაზეთის დამფუძნებელი და სულის ჩამდგმელი წლების წინ, დღეს კი თქვენი გაზეთი ინფორმაციის მთავარი წყაროა პოლინარიელებისათვის. ნდობა თქვენ მიმართ საკმაოდ დიდია,

თქვენც ცდილობთ, არ უღალატოთ პოლინარიელების ინტერესებს და აქტიურად აქვეყნებთ შემეცნებით ინფორმაცია პოლინარიული კულტურისა და ტრადიციების შესახებ, აქტიურად ესწრებით რელიგიურ შეკრებებს და მუდმივად ავრცელებთ სიახლეებს საპატიო მოქალაქეთა კრებისა და სახელმწიფო დონეზე მიღებული გადაწყვეტილებების შესახებ.

**მიზნები:** რედაქტორი ვალდებულია, მოსახლეობას გააცნოს სოფელში მიმდინარე მოვლენები. ინფორმაციის მოძიებაში მას რეპორტიორი ეხმარება. რედაქტორს ევალება, ქრონოლოგიურად დააღაგოს მოვლენები და წარუდგინოს ისინი საზოგადოებას. ამისთვის თქვენ გადმოგეცემათ სპეციალური ტექნიკა და პრინტერი, რათა ამოზეჭდოთ და გაავრცელოთ გაზეთი. თქვენი მიზანია, ასევე შეინარჩუნოთ ნდობა მოსახლეობაში.

### სახელი: ინდრე ბალატინი

სტატუსი: უმაღლესი სასულიერო პირი – მანდურიზმის მიმდევართა ლიდერი პოლინარიაში

**პირადი ინფორმაცია:** თქვენ ტრადიციულ პოლინარიულ ოჯახში გაიზარდეთ. დედაქალაქში მიღებული სასულიერო განათლება კი დაგეხმარათ, გამხდარიყავით პოლინარიის სასულიერო ლიდერი. თქვენთვის რელიგიური ღირებულებები ყველაფერზე მაღლა დგას. თქვენ გასურთ, რომ თითოეული პოლინარიელი გახდეს თქვენი ეკლესიის აქტიური წევრი, და პირველ ადგილზე დააყენოს რელიგიური ღირებულებები.

**მიზნები:** თქვენ აქტიურად ცდილობთ, გამოიყენოთ ადგილობრივი კონტაქტები, რათა გავლენა მოახდინოთ პოლინარიაში მიმდინარე პროცესებზე. თქვენი მეგობარია პოლინარიის სკოლის დირექტორი, მასთან ახლო ურთიერთობა გეხმარებათ რომ გავლენა ასევე იქონიოთ ახალი თაობის შეხედულებებზე. თქვენ არ მოგწონთ პოლინარიაში ახალმოსახლეების გაჩენა. თქვენი მიზანია, მათ მიაღებინოთ მანდურიზმის ღირებულებები, წინააღმდეგ შემთხვევაში მათ უნდა დატოვონ პოლინარია. ასევე, თქვენთვის მიუღებელია ქალების დასაქმება. თუ ეს მოხდება, შესაძლოა მომავალში მსგავსი ქმედებები გაგრძელდეს, რაც შეასუსტებს რელიგიისა და თქვენს, როგორც ეკლესიის წარმომადგენლის პირად გავლენას მოსახლეობაზე.

სახელი: **კონრად ვალვერდე**

სტატუსი: ვალვერდეების ოჯახი, მამა

**პირადი ინფორმაცია:** კონრად ვალვერდეს ჰყავს ცოლი და ერთი შვილი, სამწუხაროდ მან ვერ მოახერხა საკუთარ ქვეყანაში საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზება. ეკონომიკურმა პრობლემებმა აიძულა იგი პოლირიაში დაეწყო სამსახურის ძებნა. ახალგაზრდობაში, ერთ-ერთ საერთაშორისო ახალგაზრდულ ბანაკში, მან გაიცნო გორგ ვისტი, პოლინარიელი ახალგაზრდა, რომელსაც ახლა, წლების მერე წარმატებული ბიზნესი აქვს საკუთარ ქალაქში. მას შემდეგ, რაც შეიტყო კონრადის პრობლემების შესახებ, გორგმა მას დახმარება შესთავაზა. ვალვერდეების ოჯახი ჩამოვიდა დაბაში, რადგან ვისტების მეგობარი ოჯახი შეპირდა დასაქმებას, ერთი მხრივ კონრადს, შესაძლოა, ჩააბარონ მაღაზია, მეორე მხრივ მის ცოლ ედას შესაძლოა, გამყიდველობა შესთავაზონ.

თქვენი მთავარი მიზანია, შვილებს მისცეთ განათლება, თქვენი უფროსი შვილი, ალფრედი, წელს ამთავრებს სკოლას და სურს უმაღლეს სასწავლებელში ჩაბარება. ამაში დასახმარებლად მამა ყველაფერს გააკეთებს. თქვენ სრულყოფილად არ ფლობთ პოლირიულ ენას, თუმცა ცდილობთ, რომ გაიუმჯობესოთ ენის ცოდნის დონე. თქვენ აქტიურად იცავთ თქვენს უფლებებს პოლინარიაში და გსურთ, გახდეთ საზოგადოების სრულუფლებიანი წევრი. მალე თქვენ 60 წელი გისრულდებათ. პოლინარიული წესების თანახმად, თქვენ უნდა გახდეთ საპატიო მოქალაქეთა საბჭოს წევრი, თუმცა პოლინარიელების უმრავლესობა ეწინააღმდეგება თქვენს საბჭოში ინტეგრაციას.

სახელი: **ლუდო ზორგი**

სტატუსი: პოლინარიის საპატიო მოქალაქეთა საბჭო

**პირადი ინფორმაცია:** თქვენ საპატიო მოქალაქეთა საბჭოში ყველაზე უხუცესი ხართ, რაც უდიდეს პატივისცემას იწვევს პოლინარიის მოსახლეობაში. თქვენი შეხედულებები დეფაქტო ყოველთვის ახდენს გავლენას პოლინარიაში მიმდინარე პროცესებზე. თქვენ გსურთ, პოლინარიამ შეინარჩუნოს ტრადიციები და თვლით, რომ ეს შეუძლებელი იქნება იმ შემთხვევაში, თუკი პოლინარიაში სხვა ეროვნების წარმომადგენლებიც იცხოვრებენ. ამავე დროს, თქვენ თვლით, რომ პოლირიასა და ალირიას შორის მომხდარი დაპირისპირება არ უნდა იქნეს დავიწყებული. თქვენ

ალირიელებს მტრებად აღიქვამთ და გასურთ მათგან მაქსიმალურად მოახდინოთ იზოლაცია.

**მიზნები:** თქვენი მიზანია, პოლინარია გაიწმინდოს უცხოელებისაგან, განსაკუთრებით კი ალირიელებისაგან, ამისთვის ცდილობთ გამოიყენოთ თქვენი გავლენა. თუმცა, ცდილობთ, თავი შეიკავოთ მწვავე გამოსვლებისაგან. თქვენ ცდილობთ, დიპლომატიურად იმოქმედოთ, გამოიყენოთ გავლენის ყველა არხი, რათა მიაღწიოთ სასურველ მიზანს: ვალვერდებმა ან უნდა მიიღონ პოლინარიის ყველა წესი, ან დატოვონ პოლინარია სამუდამოდ.

---

### სახელი: ლუმიერ კონტი

სტატუსი: პოლინარიის გაზეთ „პოლინარიის დროით“ რეპორტიორი

**პირადი ინფორმაცია:** თქვენ გაზეთში “პოლინარიის დროით” რეპორტიორად მუშაობთ. თქვენი ამოცანაა, მოაგროვოთ ყველა საჭირო ინფორმაცია, ფოტომასალა, და მიაწოდოთ ეს მასალა რედაქტორს გასავერცელებლად. თქვენი მისიაა მაქსიმალურად საინტერესო ინფორმაციის მოპოვება, შეხვედრებზე და მნიშვნელოვან ღონისძიებებზე დასწრება, და სისწრაფე: მნიშვნელოვანია რომ ინფორმაცია დროულად მიეწოდოს მკითხველს.

**მიზნები:** რეპორტიორი პასუხისმგებელია ახალი ამბების მოძიებაზე, მათ მომზადებაზე და წამყვანისთვის გადაცემაზე. ის ესწრება შეხვედრებს. თქვენ მიგაჩნიათ, რომ პოლინარიაში ინფორმაცია უფრო მეტად უნდა გაიფილტროს, თქვენ არ ემხრობით რედაქტორის მიმართულებას, აქტიურად მოახდინოს ტრადიციებისა და რელიგიური ღირებულებების პროპაგანდა მედიის საშუალებით. თქვენ ბევრად უფრო თავისუფალი შეხედულებები გაქვთ, რაც იწვევს თქვენს პროტესტს. თქვენ ცდილობთ, დაბალანსებული ინფორმაცია მიაწოდოთ რედაქტორს, თუმცა, ხშირად, ხდება ისეც, რომ ინფორმაცია შემოწმების შემდეგ იცვლება და მოსახლეობას რედაქტორისეული ენით მიეწოდება. თქვენ მიგაჩნიათ, რომ გაზეთის რედაქტორი უნდა იყოს ახალგაზრდა, თქვენსავით თავისუფლად მოაზროვნე ტიპაჟი, თუმცა გაბედავთ თუ არა დაუპირისპირდეთ გაზეთის რედაქტორს და გახდეთ მისი კონკურენტი – ეს თქვენს მზაობაზეა დამოკიდებული.

---

სახელი: **ლუიზა ვალვერდე**

სტატუსი: ვალვერდეების ოჯახი, შვილი

**პირადი ინფორმაცია:** თქვენ 15 წლის ხართ. გაქვთ ხატვის გამორჩეული ნიჭი, თქვენი ოცნებაა, გახდეთ ხელოვანი და თქვენი ცოდნით ბევრად უსწრებთ თქვენს ასაკს. თქვემთვის ხელოვნება არის თვითგამოხატვის საშუალება, რაც საზოგადოების მხრიდან შეუმჩნეველი რჩება. თქვენთვის რთულია, მიიღოთ ის საზოგადოება, რომელშიც ცხოვრობთ. თქვენ ასევე შეგიძლიათ გრაფიტის შექმნა. თქვენ საუბრობთ პოლირიუ-ლად გარკვეულ დონეზე. თქვენ ხართ რელიგია ოდუიზმის მიმდევარი.

თქვენი ოცნებაა მონაწილეობა მიიღოთ საერთაშორისო არტ პროექტებში. ამისთვის თქვენი ქალაქის ქუჩებში უნდა შექმნათ ხელოვნების ნიმუში, რომელიც ასახავს არსებულ პრობლემატურ საკითხებს. თქვენ გსურთ ამის გაკეთება, თუმცა საზოგადოება, რომელშიც ცხოვრობთ, კონსერვატიულად უყურებს მსგავსი ტიპის საკითხებს. თქვენი მიზანია ნამუშევარი ეხეზოდეს „ცხელ თემას“. თქვენ დარწმუნებული ხართ იმაში, რომ ეს დიდ დისკუსიას გამოიწვევს თქვენს საზოგადოებაში.

სახელი: **მატეო ლენტი**

სტატუსი: მდივანი პოლინარიის საჯარო სკოლაში, არასამთავრობო ორგანიზაციის დამფუძნებელი

**პირადი ინფორმაცია:** თქვენ სკოლის დირექტორის მდივანი ხართ პოლინარიის საჯარო სკოლაში. თქვენ ხართ რელიგია ოდუიზმის მიმდევარი, რომელიც განსხვავდება მანდურიზმისგან. თუმცა, ამის შესახებ არავინ იცის. ოუდიზმი მხარს უჭერს აზრის, სიყვარულის თავისუფლებას და ღია ყველასათვის. თქვენ გსურთ, გამოხატოთ თქვენი რელიგიური შეხედულებები, თუმცა ამას ვერ ბედავთ. ხშირად ოდუიზმის მიმდევრები დაცინვის საგანი ხდებიან, თუმცა თქვენ, გამომდინარე იქედან, რომ არ გამოხატავთ თქვენს აზრებს, ამის პრობლემა არ გაწუხებთ. თქვენ დააფუძნეთ არასამთავრობო ორგანიზაცია, რომელიც მოხალისეობრივ საქმიანობას ეფუძნება. თქვენც მოხალისეობრივად უძღვებით ორგანიზაციას, თუმცა, მთელ ენერჯიას დებთ ამ საქმიანობაში, რადგან თანასწორი საზოგადოება და ადამიანის უფლებების დაცვა თქვენი უპირველესი ინტერესია.

**მიზნები:** თქვენ გსურთ, გამოხატოთ საკუთარი რელიგიური შეხედულებები. თქვენ გსურთ, მიმართოთ პოლინარიის მთავრობას პეტიციით, რათა მისცენ ოუდიზმის მიმდევრებს თვითგამოხატვის საშუალება. ასევე

თქვენ გსურთ, თავი დაიცვათ რელიგიური ექსტრემიზმით გამოწვეული ძალადობისაგან. თქვენ დადებითად ხართ განწყობილი ვალვერდების ოჯახის მიმართ, რადგან თვლით, რომ გონებგაგახსნილი ხალხია. თქვენი ორგანიზაცია ძირითადად ფინანსდება რელიგიური ინსტიტუციის მიერ, რომელიც ოდუიზმის მიმდევარია, და რომლის ოფისიც ალირიაში მდებარეობს. თქვენ გსურთ, გამართოთ მასიური დემონსტრაცია რელიგიური თანასწორობის მხარდასაჭერად თქვენს ქალაქში.

---

სახელი: **ვენი პენტო**

სტატუსი: ინდრე ბალატინის (რელიგიური ლიდერი) ძმისშვილი. პოლიციელი.

**პირადი ინფორმაცია:** თქვენ ინდრე ბალატინის ძმისშვილი ხართ. თქვენი ბიძის პოზიცია გაძლევთ თავისუფლად მოქმედების საშუალებას, რადგან მას პატივს სცემენ რელიგიური მიმდევრები. გამომდინარე აქედან, თქვენი ქმედებები არ აღიქმება დანაშაულად და მოსახლეობა მუდმივად ცდილობს, მათ გამართლებას რელიგიური მიზეზებით. თქვენი მოქმედებები მოიცავს: აგრესიულ ქცევას უცხოელების, სხვა რელიგიის მიმდევრების მიმართ, თქვენ პატივს არ სცემთ მოხუცებულებს. გარდა ამისა, თქვენ მუშაობთ პოლიციელად.

**მიზნები:** თქვენი მიზანია, დაეხმაროთ ბიძას დაიცვას რელიგიის სტატუსი. თუ იგი დაკარგავს გავლენას, თქვენც დაისჯებით აგრესიული ქცევისათვის. თქვენ ყველაფერს აკეთებთ მის მხარდასაჭერად და მანდურიზმის პრინციპების დასაცავად, თუნდაც ამისათვის დაგჭირდეთ რელიგიით აკრძალული მეთოდების გამოყენება. თქვენ ახლახანს დაიწყეთ მუშაობა პოლიციაში და გსურთ დაწინაურება.

---

მას შემდეგ, რაც თამაში დასრულდება, მნიშვნელოვანია, მონაწილეებს მიეცეთ შანსი, გამოვიდნენ როლიდან იგივე სახის სავარჯიშოს დახმარებით, რომელიც მათ დაეხმარათ როლში შესვლაში.

თამაშის შემდეგ, როგორც წესი, ხდება თამაშის შეფასება სხვადასხვა დონეზე, მაგალითად პერსონალური/ემოციური დონე, პროცესის და სიმულაციური თამაშის, როგორც მეთოდის შეფასება.

**ოქროს წესი: ფასილიტატორი უნდა ჩაერიოს რაც შეიძლება ნაკლებად და მხოლოდ იმდენად, რამდენსაც მოითხოვს გარემოება.**

სხვა სიტყვებით რომ ითქვას, ფასილიტატორი მოტივირებას უკეთებს, წახალისებს მონაწილეებს აქტიური ჩართულობისათვის. რადგან მონაწილეები მიჩვეულნი არიან ცხოვრებაში უფრო პასიურ როლებს, ფასილიტატორმა ხაზი უნდა გაუსვას ალტერნატიულ/განსხვავებულ სასწავლო ატომოსფეროს.

ზოგადად, ფასილიტატორმა არ უნდა განსაჯოს კითხვები, რომლებიც გაჩნდება: არ არსებობს უხერხული კითხვები, არსებობს მხოლოდ უხერხული პასუხები. რა თქმა უნდა, ფასილიტატორი არ არის ვალდებული, უპასუხოს ყველა შეკითხვას, მაგრამ მან უნდა მოახერხოს ის, რომ მონაწილე თავად მივიდეს პასუხამდე. ასევე, მნიშვნელოვანია, პრობლემათა ალტერნატიული გადაწყვეტის გზების მხარადაჭერა და მათი მიღება, და არა საკუთარი იდეებისა და გადაწყვეტების შეთავაზება. განასაკუთრებით მაშინ, თუ ჯგუფი 20-ზე მეტი მონაწილისგან შედგება, ამ შემთხვევაში უნდა დავიმატოთ მეტი ფასილიტატორი. ფასილიტატორთა ჯგუფის ზომა განისაზღვრება მონაწილეთა რაოდენობითა და სიმულაციის სცენარით.

ფასილიტატორი უნდა აცნობიერებდეს, რომ სილულაცია სასწავლო პროცესია და რომ ის საჭიროებს ზედამხედველობას. ამდენად, ის უნდა აკვირდებოდეს მონაწილეებს და აფასებდეს პროგრესს, საჭიროებისამებრ. ასევე, ის უნდა იძლეოდეს უკუკავშირს. სწავლის შედეგის შესაფასებლად ფასილიტატორმა უნდა გაანალიზოს მონაწილეთა გადაწყვეტილებანი და მიღწეული შედეგები. ეს მიმდინარე დაკვირვება მისცემს მას საშუალებას შეამჩნიოს პროგრესი ან ჩაერთოს პრობლემურ სიტუაციაში. მაგალითად, თუ მონაწი-

ლევს უჭირთ გადაწყვეტილების მიღება ფასილიტატორი იწყებს კითხვების დასმას, რათა მიეხმაროს მათ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ცხადია, ფასილიტატორის როლი შემოიფარგლება მხოლოდ ხელშეწყობით და არ გულისხმობს მზა პასუხების მიცემას.

შეიძლება მოხდეს ისე, რომ თამაშის დასაწყისში მონაწილეები დაიბნენ ან დაკარგონ გამბედაობა. ფასილიტატორის მოვალეობაა, მოტივირება გაუკეთოს მონაწილეებს, შეაქოს თუ საჭიროა. შესაძლებელია ისიც, რომ მონაწილეები დასაწყისში არ იცნობდნენ პრობლემას. ამ დროს ფასილიტატორმა ლიდერობა უნდა გასწიოს და დასვას შეკითხვები მონაწილეთა ცოდნის გასაღმავებლად.



## სამშვიდობო ჟურნალისტიკა

### ტრენინგი ჟურნალისტებისათვის

#### სამშვიდობო ჟურნალისტიკის პრინციპები და პრაქტიკა

სამშვიდობო ჟურნალისტიკის დამკვიდრებას კონფლიქტურ რეგიონებსა და ქვეყნებში კონფლიქტების მოგვარებისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს.

კონფლიქტებისა და პოსტ-კონფლიქტური სიტუაციის გაშუქებისას, მნიშვნელოვანია კონფლიქტის ანალიზი, დაპირისპირებულ მხარეთა თვალსაზრისის მიუკერძოებელი წარმოჩენა და მიუკერძოებლობა, რაც მედიის წარმომადგენლებისაგან მნიშვნელოვან ცოდნასა და უნარებს მოითხოვს.

- მედიის წარმომადგენლები კონფლიქტზე, ან კონფლიქტურ ზონაში მუშაობისას, უამრავი პრობლემის წინაშე დგებიან, რომელთა დაძლევაში მათ კონფლიქტების გადაწყვეტის თეორიასა და პრაქტიკაში არსებული ცოდნა და უნარების ფლობა ეხმარებათ;
- ჟურნალისტებს განსაკუთრებული როლი და შესაძლებლობები აქვთ კონფლიქტურ სიტუაციაში, მის აღმქსა და განვითარებაზე ზემოქმედების თვალსაზრისით. ჟურნალისტების სამშვიდობო მოღვაწეობას ძალუმს არსებული, ან მოსალოდნელი კონფლიქტის კონსტრუქციული, სამშვიდობო განვითარების ხელშემწყობა;
- კონფლიქტურ ზონაში მომუშავე ნებისმიერი პროფესიონალისთვის, რომელსაც არ სურს დაპირისპირების, შუღლის, სისხლისღვრის ხელშემწყობი გახდეს, ამგვარი ცოდნა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია.
- მედიის როლი მნიშვნელოვანია კონფლიქტების პრევენციისა და მოგვარების, მშვიდობის მშენებლობის ხელშეწყობისათვის.

## სამშვიდობო ჟურნალისტიკა

სამშვიდობო ჟურნალისტიკა ორიენტირებულია იმაზე, რომ მის მიერ მიწოდებული ინფორმაცია, შეძლებისდაგვარად, ობიექტური იყოს. იგი საზოგადოებას სთავაზობს ინფორმაციის ალტერნატიულ წყაროებს, ავრცელებს ისეთ ინფორმაციას, რომელიც ასუსტებს “ომის მედიის” შეტყობინებებს, ცდილობს ისეთი ალტერნატიული თვალსაზრისების მიწოდებას, რომელიც ხელს უწყობს გამწვავებული პრობლემების მშვიდობიანი გადაწყვეტისაკენ შემობრუნებას. იგი ცდილობს, უზრუნველყოს გახსნილი კომუნიკაცია, რაც უაღრესად მნიშვნელოვანია სტაბილურობისა და წესრიგის აღსადგენად. სამშვიდობო ჟურნალისტიკის აქტიური მონაწილეობა კონფლიქტების თავიდან არიდებაში, მათ მოგვარებასა და გადაჭრაში დღითიდღე მატულობს.

ტერმინი – სამშვიდობო ჟურნალისტიკა (Peace Journalism) ეკუთვნის იოჰან გალტუნგს, ნორვეგიელ მეცნიერს, პროფესორს მშვიდობის დარგში და მშვიდობისა და განვითარების ქსელის (TRANSCEND-ის) დირექტორს. ეს ტერმინი მის მიერ პირველად გამოყენებულ იქნა 1970-იან წლებში. გალტუნგი აღნიშნავდა, რომ “ომის ჟურნალისტიკის” (War Journalism) მიერ გამოთქმული მოსაზრებები დიდადაა დაფუძნებული და წააგავს “სპორტის ჟურნალისტიკის” (Sport Journalism) მოსაზრებებს, სადაც ფოკუსირება ხდება გამარჯვებაზე, როგორც ერთადერთ შესაძლო გზაზე თამაშში ნულოვანი ჯამით, სადაც ერთი მხარე იგებს/იმარჯვებს, ხოლო მეორე, აუცილებლად აგებს/მარცხდება. ამის სანაცვლოდ, გალტუნგმა გააკეთა შემდეგი შემოთავაზება: სამშვიდობო ჟურნალისტიკა უნდა ჰგავდეს კარგ “ჯანმრთელობის ჟურნალისტიკას”, სადაც კორესპონდენტი აღწერს, თუ როგორ ებრძვის პაციენტი მძიმე დაავადებას. იგი გვესაუბრება ამ დაავადების მიზეზებზე – მის სასიცოცხლო ციკლზე, გარემოზე, გენეტიკურ საფუძველზე და ა.შ. და, ამავე დროს, გვისახავს მკურნალობისა და თავიდან არიდების შესაძლო საშუალებების სრულ სპექტრს.

“სამშვიდობო ჟურნალისტიკა ეს არის ამბების თხრობისა და ასახვის უფრო სრული, თანმიმდევრული გზა. კონფლიქტის ანალიზისა და ტრანსფორმაციის ფრთხილი ამოწევა, გაგება. ეს მიდ-

გომა ავლენს ახალ მიმართებებს/კავშირებს ჟურნალისტებს, მათ წყაროებსა და იმ ამბებს შორის, რომელზეც ისინი საუბრობენ, ჟურნალისტების მოღვაწეობის შედეგებზე, ჟურნალისტური ჩარევის ეტიკაზე“ (Annabel McGoldrick and Jake Lynch, “Peace Journalism, How To Do It”, 2000).

### **კულტურული და სტრუქტურული ძალადობის კონცეფცია მშვიდობის მშენებლობაში**

სტრუქტურული ძალადობა:

- არ შეიძლება სრულად აიხსნას, როგორც ინდივიდების წინასწარ განზრახული ძალადობა;
- ეფუძნება ტრადიციას/ჩვევას, პრაქტიკას, ორგანიზაციას (“ყველა ასე აკეთებს”);
- სიდატაკე;
- ექსპლოატაციაზე აგებული სისტემები (მონობა);
- მატერიალური უთანასწორობა;
- აპარტიდი;
- ინსტიტუციონალიზებული რასიზმი;
- ინსტიტუციონალიზებული სექსიზმი;
- კოლონიალიზმი;
- კორუფცია, საიდუმლო გაერთიანებები;
- ვერტიკალური სტრუქტურული ძალადობა, რომელიც მოიცავს ეკონომიკურ ექსპლოატაციას, პოლიტიკურ რეპრესიებს და კულტურულ გაუცხოებას;
- ჰორიზონტალური სტრუქტურული ძალადობა, რომელსაც ძალუძს იმ ადამიანების ერთად გაჩერება, ვისაც ცალცალკე სურს ცხოვრება და პირიქით.

**კულტურული ძალადობა:**

- სიძულვილის ენა;
- ქსენოფობია;
- დევნის მანია;
- მითები და ლეგენდები ომის გამომწვევებზე;
- ომის რელიგიური გამართლება (საღვთო ომი);
- “რჩეულნი“;

- გენდერული ძალადობა;

მედია თავს არიდებს კონფლიქტის სერიოზულ ანალიზს, რაც მისი “ომის მედიად” გადაქცევის წინაპირობად იქცევა ხოლმე. იგი სტრუქტურული და კულტურული ძალადობის ნაწილი ხდება, ხელს უწყობს ძალადობაზე მიმართული იდეების გავრცელებას, რასაც, საბოლოო ჯამში, სავალალო შედეგებამდე მივყავართ.

კონფლიქტის მიზეზებში უფრო ღრმად შესვლას თუ მოვინდომებთ დავინახავთ, რომ ძალადობა უამრავ სფეროში საკმაოდ საფუძვლიანად არის დამკვიდრებული. პრობლემა ის გახლავთ, რომ ვინც უნდა იყოს ის, ვისაც სურს ძალადობის შენელების გზას დაადგეს, გადააწყდება სოლიდურ, ცვლილებებისადმი მდგრად სტრუქტურას და კულტურას, რომლებიც ნებისმიერი სახის ძალადობას ამართლებენ.

უფრო ხშირად, ყურადღების გამახვილება პირდაპირ ძალადობაზე ხდება. მაგალითად, რომელიმე მებრძოლი დაჯგუფების მიერ “პირდაპირი გზით” განხორციელებული ხოცვა-ჟლეტა სრულიად თვალსაჩინოა. თუმცა ის ეკონომიკური სტრუქტურები, რომლებიც საზოგადოების ერთი, მცირე ნაწილის გამდიდრებას უწყობენ ხელს, ხოლო დანარჩენებს სიღარიბეში ამყოფებენ, ისევ და ისევ ძალადობის ნაწილია.

ძალადობას გააჩნია როგორც ხილული, ასევე უხილავი შედეგები. ომის დროს ხდება ადამიანების მკვლელობა, დასახიჩრება, გაუპატიურება, არის უამრავი დევნილი – ეს ძალადობის ხილული შედეგებია. მაგრამ ამ ხილულ შედეგებთან ერთად არსებობს უხილავი შედეგებიც, რაც, შესაძლოა, შემდგომში გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს. აქედან მომდინარეობს:

- სიძულვილი, რომელიც მომდინარეობს დანაკარგიდან, ან ცუდი მოპყრობიდან;
- რევანშისა და მოწინააღმდეგის დამარცხების მყარი ტენდენცია;
- ტრავმისა და დიდების მითი, რომელიც ძალადობის კულტურას ემატება;
- სოციალური სტრუქტურების დაზიანება;
- საზოგადოება კარგავს კონფლიქტისადმი კონსტრუქტიული მიდგომის სურვილსა და უნარს.

საგულისხმოა, რომ “ომის კორესპოდენტების” შეტყობინებებში ძალადობის ცალმხრივი გაშუქება ამ ძალადობას საზოგდოებისათვის უფრო მისაღებს ხდის. სრული სურათის ჩვენებას კი გამომდებელი ეფექტი აქვს, რადგან ეს არის არა მხოლოდ ძალის გამოყენების ფასისა და მნიშვნელობის ჩვენება, არამედ, იმ შესაძლებლობებისაც, რომელთა გამოყენებაც არ მოხერხდა.

სტრუქტურები, როგორც წესი, საკმაოდ მყარია. პრობლემა ისაა, რომ სტრუქტურაში ადამიანები პატარა, ანონიმურ, უმნიშვნელო არსებებად მოჩანან. შესაბამისად, ისინი ნებისმიერ დაკისრებულ პასუხისმგებლობას ადვილად იცილებენ თავიდან. მიუხედავად ამისა, არსებობს “ცუდი სტრუქტურები”, რომელთა დაძლევაც მოხერხდა, მაგალითად, კოლონიალიზმი და მონობა. იცვლება ისეთი მყარი სტრუქტურაც, როგორცაა – პატრიარქატი. ამაში ჩაბმული არიან კონკრეტული ადამიანები თავისი კონკრეტული ქმედებებით.

გალტუნგი განიხილავს ასეთ მაგალითს: “მასები” – გარკვეული პოლიტიკური ჟარგონია. თუ დავაკვირდებით და უფრო ახლოდან შევხედავთ, “მასები” ნაკლებად ანონიმურად გამოიყურება და, შესაძლოა, რომელიმე მხარის ძლიერი ლიდერის მოხაზულობაც კი მიიღოს, რომელსაც, ამ “მასების სახელით რაღაც გადაწყვეტილებაც გამოაქვს და გარკვეული ქმედების ინიცირებასაც ახდენს”.

კიდევ ერთი მაგალითი ეკონომიკის სფეროდან: “ბაზარი” ესაა კიდევ ერთი ანონიმური სტრუქტურა. “ბაზარი” აწესებს ფასებს. უფრო ახლოს თუ მივალთ და დავაკვირდებით, იგი ნაკლებად ანონიმური ხდება, იღებს ძლევამოსილი კორპორაციების ხელმძღვანელების (CEO-ს) მოხაზულობას. ისინი აწესებენ ფასებს, მუშახელის ანაზღაურებას, და ა.შ.; და ყველაფერი ეს კეთდება “ბაზრის” სახელით.

სტრუქტურები იძენენ სახეებს, სახელებს, მისამართებს, მაგრამ არსი არ იცვლება. “რეალობა წარმოადგენს ძლიერი მოქმედი პირებისა და ანონიმური ხალხის ნარევს. ჩართეთ ეს ძლიერი ადამიანები დიალოგში, გაზარდეთ “პატარა ხალხის” ცნობიერების დონე. ყოველი მათგანი პოტენციურად ძლიერია”.

კულტურული ძალადობა უფრო პრობლემატურია, ვიდრე სტრუქტურული, რადგან იგი ყოველ ჩვენთაგანშია. სტრუქტურული ძალადობა მომგებიანია სათავეში მდგომთათვის, მაგრამ უმრავლესობა

სათავეში არ არის. სტრუქტურებს განიხილავენ, როგორც რაღაც გარეგანს, მაგრამ კულტურა – შინაგანია. იგი ჩვენს გულებს რელიგიით/იდეოლოგიით, ენით ასაზრდოებს. კულტურა ქმნის ჩვენს იდენტურობას. კულტურული ანალიზი უფრო მტკივნეულია, ვიდრე სტრუქტურული.

### **კულტურული და სტრუქტურული ძალადობა მედიასთან მიმართებაში**

სტრუქტურულ ძალადობასთან დაკავშირებული პრობლემა მედიაზე ხელისუფლების ზეწოლა, რომელიც მრავალ ქვეყანაში ხორციელდება. იმისათვის, რომ ჟურნალისტიკა გააკეთოს კარგი, პროფესიონალური რეპორტაჟი, ხშირად მას დიდი წინააღმდეგობისა და ხიფათის გადალახვა უხდება. მედია მუდმივი ზედამხედველობის ქვეშ იმყოფება, მაგრამ დემოკრატიის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრინციპი ხომ სიტყვის თავისუფლებაა, ხოლო ჟურნალისტიკა კი პასუხისმგებელია იმაზე, რომ საზოგადოებას ხელი მიუწვდებოდეს ინფორმაციაზე, რათა იგი აქტიურად იყოს ჩართული ქვეყანაში მიმდინარე დემოკრატიულ პროცესებში. და აქ ისევ ჟურნალისტური ეთიკისა და ჟურნალისტის პასუხისმგებლობის საკითხი დგება, რადგან უპატიოსნო ადამიანის ხელში ინფორმაცია შეიძლება საშინელ იარაღად იქცეს.

ჟურნალისტური ეთიკის კოდექსებში, ჩვეულებრივ ჟურნალისტის სამი ძირითადი მოვალეობა ფიგურირებს: სიმართლის ძიება, დამოუკიდებლობა და ზიანის მინიმუმამდე დაყვანა. ჟურნალისტი უნდა შეეცადოს სამივე ამ კომპონენტის დაბალანსებას, რათა თავისი საქმიანობით ზიანი არ მიაყენოს ადამიანებს, საზოგადოებას, ქვეყანას. ადამიანის უფლებათა უნივერსალურ დეკლარაციაში საუბარია გამოხატვის/სიტყვის თავისუფლებაზე, მაგრამ ამავე დროს, საუბარია იმაზეც, თუ რა არის მიუღებელი. სრულიად მიუღებელია სიძულვილის ენით საუბარი, მსჯელობა რასობრივ უპირატესობაზე, ან სიძულვილზე. სამწუხაროდ, ჟურნალისტიკა ძალიან ხშირად, ამა თუ იმ მიზეზით, სწორედ ამგვარ ხერხებს მიმართავს ხოლმე.

### ეფექტიანი კომუნიკაცია ჟურნალისტებისათვის

ჟურნალისტების პროფესიული საქმიანობა ინფორმაციის მიღებას, დამუშავებას, გადაცემას, გავრცელებას ემსახურება. ისინი ატყობინებენ ადამიანებს უახლეს ინფორმაციას და ზემოქმედებას ახდენენ საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებაზე.

ეფექტიანი კომუნიკაციის უნარები ჟურნალისტებისათვის – მასმედიის წარმომადგენლებისათვის – განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მათი საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში და ნებისმიერ ეტაპზე. ჟურნალისტების მიერ მოპოვებული ინფორმაცია სწორად შესატყვისად უნდა იქნას გაგებული და გადაცემული მათი მსმენელის, მაყურებლის, მკითხველისათვის.

### კომუნიკაცია

ნებისმიერი პრობლემური/კონფლიქტური სიტუაციის მიმდინარეობა და მისი შედეგი ჩვენს კომუნიკაციურ კომპეტენტურობაზეა დამოკიდებული.

კომუნიკაცია, როგორც უკვე ზემოთ ვთქვით, ეს არის ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა ადამიანებს შორის. პროცესის თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ ადამიანები ერთმანეთს გარკვეულ საკითხზე ესაუბრებიან, ანუ შინაარსს ატყობინებენ და, ასევე გადასცემენ/უზიარებენ ერთმანეთს საკუთარ გრძნობებს/დამოკიდებულებას. ეს ინფორმაცია შეიძლება იყოს, როგორც ვერბალური (სიტყვიერი), ასევე არავერბალური (უსიტყვო). ჩვენი მიზანია, რომ გავაგებინოთ ადამიანს ის და ისე, რომ მან შესატყვისი ინფორმაცია მიიღოს.

ერთი მხრივ, არაეფექტიანი კომუნიკაცია დაპირისპირების ხიფათს შეიცავს, ხოლო მეორე მხრივ, წამოჭრილი პრობლემის მოგვარება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად შევძლებთ ეფექტიანი ურთიერთობის დამყარებას. ნებისმიერი შემთხვევაში, კომუნიკაციის პროცესი შემდეგნაირად შეიძლება წარმოვიდგინოთ:

მოსაუბრე გადასცემს მსმენელს შეტყობინებას, ანუ შინაარსსა და გრძნობას, რომელიც მის ხედვაში, მისი პიროვნების პრიზმაშია გარდატეხილი. ამ ინფორმაციას იგი გადასცემს როგორც ვერბალურად, ასევე არავერბალურად. მსმენელი ინფორმაციას იღებს შესაბამისი გრძნობის ორგანოებით. მიღებული შეტყობინება გარ-

დატყდება მსმენელის პიროვნებაში. როგორც წესი, მოსაუბრის მიერ გაცემული და მსმენელის მიერ მიღებული ინფორმაცია იდენტური არ არის.

კომუნიკაციის ეფექტიანობისათვის საწყისსა და ბოლო ინფორმაციას შორის მაქსიმალური დაახლოება უნდა მოხდეს.

### **რა უნდა გაკეთდეს ამისთვის?**

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

მსმენელი, მოსაუბრეზე უნდა იყოს ორიენტირებული, რათა მიწოდებული შეტყობინება (როგორც შინაარსი, ასევე გრძნობა) ადეკვატურად აღიქვას. ეფექტიანი კომუნიკაციისთვის ერთნაირად მნიშვნელოვანია, როგორც მოსაუბრის, ასევე მსმენელის როლი.

ადამიანი, რომელსაც ძალა შესწევს, ქცევის სხვადასხვა ფორმები (სტრატეგიები) გამოიყენოს – ზოგჯერ სიმტკიცე, ზოგჯერ სირბილე – პატივისცემას იმსახურებს, მას ანგარიშს უწევენ.

საგულისხმოა, რომ კონფლიქტის დროს, ხშირად, ადამიანები ასაბუთებენ საკუთარ მოქმედებას საზოგადოებრივი ან რაიმე აბსტრაქტული ინტერესებითაც კი. როდესაც ვინმე ამ ინტერესებს თავს ესხმის, ისინი იკავებენ პოზიციას და ამით კიდევ უფრო შორდებიან საკუთარ მოთხოვნილებებს. ნდობის ზრდასთან ერთად, ადამიანები/მხარეები უფრო და უფრო განწყობიან ინფორმაციის გასახსნელად და თუნდაც ეს პროცესი ძალიან ნელა მიდიოდეს, ისინი სულ უფრო მეტად აცნობიერებენ იმას, თუ რომელი მოთხოვნილებებია მათთვის უფრო მნიშვნელოვანი. ამ დროს ისინი აქტიურად აცნობიერებენ საკუთარ ინტერესებს.

### **სიძულვილის ენა**

სიძულვილის ენა – გულისხმობს დამამცირებელ გამონათქვამებს ინდივიდის, ან ადამიანთა ჯგუფის მიმართ. სიძულვილის ენა არაერთხელ იქნა გამოყენებული სხვადასხვა ქვეყანაში, სხვადასხვა ეპოქაში, როგორც შუღლისა და სიძულვილის გაღვივების საშუალება. ნაცისტური რადიო და ტელევიზია აქტიურად იყენებდა ამ საშუალებას, რათა გაეღვივებინა რასობრივი სიძულვილი და შემდგომში ადვილად განეხორციელებინა თავისი გეგმები. დღესაც,



დედამიწის მრავალ წერტილში სიძულვილის ენა მედიის ხელშეწყობით ნოყიერ ნიადაგს ქმნის ომების გასამართლებლად და მხარდასაჭერად, რასაც ეფუძნება გენოციდი და ეთნიკური წმენდა.

სიძულვილის ენა სირთულის წინაშე აყენებს ადამიანებს, რომლებისთვისაც სიტყვის თავისუფლება მთავარი და უპირობო ღირებულებაა. რაში მდგომარეობს დილემა. ერთი შეხედვით, “სიძულვილის ენა” იწვევს ძალადობას, დისკრიმინაციას, ზიზღს და სიკვდილსაც კი და, ამავე დროს, მისი აკრძალვა ეწინააღმდეგება ადამიანის უფლებების მე-19 მუხლს, რომელის მიხედვითაც ყველას აქვს აზრის გამოხატვის თავისუფლება. მაგრამ ეს მხოლოდ ერთი შეხედვით. ეს ნათლად არის ასახული ადამიანის უფლებების საერთაშორისო კონვენციის მე-20 მუხლი კრძალავს ნაციონალური, რელიგიური, რასობრივი დისკრიმინაციის მხარდაჭერას. მაგრამ კონვენციის მუხლები ვერ წყვეტს დავას იმ მორალური და ეთიკური ნორმების ირგვლივ, რომლებიც წამოიჭრება ამ საკითხებთან დაკავშირებით. სიტყვის თავისუფლება მოიაზრება დემოკრატიული საზოგადოების ყველაზე დიდ მონაპოვრად და მას ეფუძნება ყველა დანარჩენი უფლება და თავისუფლება. მაგრამ იმ შემთხვევებში, როდესაც “სიძულვილი ენით” გამოწვეული ზიანი თვალსაჩინო და აშკარაა, ჩნდება კითხვა: რის ფასად არის მოპოვებული ამგვარი სიტყვის თავისუფლება.

“სიძულვილის ენის” აკრძალვა სხვა სირთულებსაც აწყდება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე გვაქვს მედიასთან. სკანდალურ მასალას, რომელიც ხშირ შემთხვევაში “სიძულვილის ენას” უკავშირდება მეტი მიმზიდველობა აქვს და მისი შეზღუდვა თავისუფალ მედიაზე ზეწოლად აღიქმება.

როგორ უნდა იმოქმედოს ასეთ პირობებში სამშვიდობო ჟურნალისტიკამ? იქნებ, უმჯობესია, რომ მან პრიორიტეტულად ჩათვალოს ის, რომ ადამიანებს ზიანი არ მიაყენოს, თუნდაც თვლიდეს, რომ ეს სიტყვის თავისუფლების შეზღუდვის ფასად უჯდება.

**მედიის კონსტრუქციული და დესტრუქციული როლი პოლიტიკურ პროცესებში**

იმისათვის, რათა მედია სტრუქტურული და კულტურული ძალადობის ტყვედ არ იქცეს, არ იმუშაოს მათზე და არ შეუწყოს ხელი ძალადობას, ჟურნალისტებს კარგად უნდა ჰქონდეთ გააზ-

რებული საკუთარი როლი და შესაძლებლობები ქვეყანაში მიმდინარე შიდა და საგარეო პოლიტიკურ/ეკონომიკურ პროცესებში.

კონფლიქტის ანალიზი, რომელიც მიეწოდება მილიონობით მსმენელს, დამყარებულია იდეების ინტერპრეტაციაზე. ხშირად, იგი კონფლიქტში მყოფ ამა თუ იმ მხარის პოლიტიკურ პოზიციას უფრო წარმოაჩენს, ვიდრე მის ინტერესებს და მოთხოვნილებებს. მაშინ, როცა ინტერესების და მოთხოვნილებების გათვალისწინება მხარეებს დიალოგისაკენ წაიყვანდა და შესაფერის პირობებს შექმნიდა კონფლიქტის მოგვარებისათვის. ხშირად, კონფლიქტში მყოფი ერთი მხარის პოლიტიკოსების სუბიექტური და მიკერძოებული ხედვა კონფლიქტის შესახებ ობიექტური ინფორმაციის სახით გადაიცემა მედიის საშუალებით.

დაპირისპირების პირობებში მიკერძოებული ინფორმაცია “მტრის ხატის” შექმნას უწყობს ხელს. მედია კი, ხშირად, არ იღებს არანაირ პასუხისმგებლობას დაპირისპირების ესკალაციაზე.

### **ცალმხრივი ინფორმაციის გადაცემისას მედია მოქმედებს წაგება-მოგების მოდელით.**

ეს კი, იმას იწვევს, რომ:

- აღიარებულია მხოლოდ ერთი მხარის უფლებები;
- მიმდინარეობს მხოლოდ ერთი მხარის ინტერესებისა და მოთხოვნილებების დაფიქსირება;
- აღიარებულია მხოლოდ ერთი მხარის ზარალი და დანაკარგი;
- საუბარია კონფლიქტში ერთი მხარის მოგებაზე იმის გაუთვალისწინებლად, თუ რა შედეგები მოჰყვა ომს, ან რა პრობლემების (პოლიტიკური თუ ეკონომიკური) წინაშე დადგა ხალხი ომის შედეგად;
- დომინირებს აზრი, რომ კონფლიქტის მოგვარება მეორე მხარის ინტერესების გაუთვალისწინებლად შეიძლება.

ასეთ პირობებში, კონფლიქტში მყოფ მხარეებს/მთავრობებს შორის როგორი სამშვიდობო ხელშეკრულებაც უნდა დაიდოს, კონფლიქტის მოგვარებისა და შერიგების პროცესის დაწყება რთულდება. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, რომ მედიამ მოვლენების გაშუქებისას

მოგება-მოგების (თანამშრომლობის) მოდელი განავითაროს, რაც იმის საშუალებას მოგვცემდა, რომ:

- ვაღიაროთ კონფლიქტის შედეგად, ამ კონფლიქტში მონაწილე თითოეული მხარის უფლებების დარღვევა;
- გამოვნახოთ საერთო ინტერესები და მოთხოვნილებები (პოლიტიკური, ეკონომიკური, გეოპოლიტიკური და სხვა);
- ვაღიაროთ თითოეული მხარის ზარალი;
- ვაღიაროთ, რომ კონფლიქტის შედეგად ვერც ერთმა მხარემ ვერ მოიგო (იგულისხმება ომის მსხვერპლთა რაოდენობა, პოლიტიკური, ეკონომიკური პრობლემები, იძულებით გადაადგილებულ პირთა პრობლემა და სხვა);
- დავაფიქსიროთ ფაქტი, რომ კონფლიქტის მოგვარება მხარეების ინტერესებშია.

აუცილებელია, რომ მედიამ აქცენტი გააკეთოს კონფლიქტის ანალიზზე, რაც მოიცავს:

- კონფლიქტის ანალიზს, რომელიც დაეყრდნობა არა მხოლოდ ეთნიკურ თუ რელიგიურ ჯგუფებს შორის უთანხმოებებსა და ეროვნებათშორისი სიძულვილის პერსპექტივას, არამედ პოლიტიკური, ეკონომიკური და გეოპოლიტიკური ინტერესების მიმოხილვას კონფლიქტში;
- რეგიონალურ ინტერესებს და მის როლს შიდა კონფლიქტებში;
- შიდა პოლიტიკის როლს კონფლიქტის დაწყებასა და ესკალაციაში (იგულისხმება ქვეყნის შიდა პოლიტიკის ანალიზი, რომელიც გამოავლენს კონფლიქტის დაწყების მიზეზებს).

მშვიდობაზე ორიენტირებული მედიის განვითარება პოსტ-კონფლიქტურ ქვეყნებში საჭიროა კონფლიქტის ესკალაციის შესაჩერებლად და, ასევე, მისი ტრანსფორმაციისათვის. ამ შემთხვევაში აუცილებელი იმის ანალიზი, თუ ინფორმაციის რომელი ასპექტი იწვევს კონფლიქტის ესკალაციას, და რომელი დეესკალაციას. ომზე ორიენტირებული მედიის მიერ კონფლიქტების გაშუქება არ იძლევა იმის საშუალებას, რომ მოხდეს სამშვიდობო ინიციატივის განვითარება და კონფლიქტის კონსტრუქციული მოგვარება. საზო-

გადოება, ამ შემთხვევაში იმ ცალმხრივ და სუბიექტურ ინფორმაციაზე აკეთებს აქცენტს, რაც მედიის მიერ არის შეთავაზებული.

ამ შემთხვევაში ომზე ორიენტირებული მედია, როგორც სტრუქტურული ძალადობის ნაწილი, არჩევანს არ უტოვებს პოსტ-კონფლიქტურ საზოგადოებას, რომ მან კონფლიქტის გადაწყვეტის ალტერნატიულ (მშვიდობიან) გზებზე იფიქროს.

**სამშვიდობო ჟურნალისტიკა უნდა შეეცადოს, რომ:**

- წარმოაჩინოს კონფლიქტში ჩართული ყველა მხარე (მათი მიზნებით), ორი დაპირისპირებული მხარის სანაცვლოდ. ეს შედეგების მრავალფეროვანი ნუსხის შემუშავებას შეუწყობს ხელს, რაც შემოქმედებითი პოტენციალის ამოქმედებით მიიღწევა;
- ეძებოს “სხვა” საკუთარ თავში და პირიქით, “ჩვენ” და “სხვად” დაპირისპირების ნაცვლად. ეს სხვისი ქცევის უკეთ გაგების საშუალებას იძლევა;
- ეძიოს კავშირები და თანმიმდევრულობა მოვლენებს შორის, დროსა და სივრცეში. იმის ნაცვლად, რომ აღწეროს კონკრეტული კონფლიქტი და მასში გამოვლენილი ძალადობა, როგორც ერთადერთი. ეს იძლევა არა მხოლოდ აწმყოს, არამედ მომავლის დანახვის, გამოცდილების შექმნის საშუალებას;
- ასახოს რეპორტაჟში უხილავი (მაგ., რომელიც გარკვეული დროის შემდეგ ვლინდება) შედეგებიც, მხოლოდ თვალსაჩინო შედეგების აღწერის ნაცვლად. ამით, შესაძლოა მოხერხდეს შემდგომი/შესაძლო ძალადობის თავიდან არიდება;
- კარგად გაერკვეს მიზნებში (რა სურთ მხარეებს, რისი შეცვლა უნდათ), იმის ნაცვლად, რომ მხოლოდ ლიდერების მიერ გამოთქმული პოზიცია გაახმოვანოს. ეს დაეხმარება მხარეებს საკუთარი მიზნების ჩამოყალიბებასა და შემოქმედებითი გამოსავლის ძიებაში;
- ფოკუსირება გააკეთოს საერთოს (გადამფარავი მიზნების) ძიებაზე, განსხვავებებზე კონცენტრირების ნაცვლად. ეს დაეხმარება მხარეებს თავსებადი მიზნების მოძიებაში;
- აჩვენოს, თუ რამდენად იმედგამაცრუებელი, დამთრგუნველია ძალადობა ადამიანებისათვის, აჩვენოს შედეგები, თავად მა-

ლადობრივი ქმედებების სანაცვლოდ. ამგვარად, შესაძლებელია ძალადობის უკეთ გაგება;

- განიხილოს პრობლემები, რომელიც მხარეების მიერ არ განხილულა, ნაცვლად ძალადობის წამოწყებაში დადანაშაულებისა. შესაძლოა, ასეთ დროს ისეთი საკითხები წამოიწიოს, რაზეც მხარეები ჯერ არ დაფიქრებულან;
- განიხილოს ყველა მხარის ტანჯვა, შიში და წყენა, როგორც ერთნაირად საინტერესო, მნიშვნელოვანი და ყურადღების ღირსი, მხოლოდ ერთი მხარის (ტანჯვის, შიშის და წყენის) წარმოჩენის ნაცვლად. ეს თავიდან ააცილებს მხარეების დაყოფას “მსხვერპლად” და “მხეცებად”, რაც, თავისთავად, “მხეცის” დასჯას გულისხმობს;
- ააგოს რეპორტაჟი იმაზე, თუ რა უნდა აკეთონ თავად კონფლიქტში ჩართულმა ადამიანებმა, და არ წარმოაჩინოს ისინი, როგორც მსხვერპლი. არ მოახდინოს ენის ვიქტიმიზაცია. არ გამოიყენოს სიტყვები – “გაჭირვებული”, “დაჩაგრული”, “გატანჯული” და ა.შ. ეს ადამიანებს საკუთარი პრობლემების გადაწყვეტაში აქტიური ჩართვის საშუალებას მისცემს;
- ზუსტად იცოდეს სიტყვის მნიშვნელობა და ადეკვატურად გამოიყენოს იგი, ემოციური დატვირთვის მქონე ცნებების გაუაზრებელი ხმარების ნაცვლად. ეს დაიცავს ენას გაღარიბებისგან, მხარეებს არათანაბარი დადანაშაულებისაგან და სიტუაციას ძალადობის ესკალაციისაგან;
- ილაპარაკოს იმაზე, რაც არასწორად კეთდება და შეავსოს რეპორტაჟი რაც შეიძლება მეტი ინფორმაციით წყაროების სანდოობასთან დაკავშირებით, ისეთი ზედსართავი სახელების გამოყენების ნაცვლად, როგორცაა “ზოროტი”, “მხეცური”, “ზარბაროსული” და ა.შ., რაც ერთი მხრიდან დანახული სურათია. ეს დაეხმარება ჟურნალისტს იმაში, რომ არ დადგეს რომელიმე მხარის პოზიციაზე და არ შეუწყოს ხელი კონფლიქტის გამწვავებას;
- მიმართოს მხარეებს/ადამიანებს ისე, როგორც ისინი უწოდებენ საკუთარ თავს, ნაცვლად იმისა, რომ მიაწებოს ისეთი იარლიყები, როგორცაა “ტერორისტი”, “ექსტრემისტი”, “ფანატიკოსი”, ან “ფუნდამენტალისტი”. ეს ის ტერმინებია,

რომლითაც “ჩვენ” მოვიხსენიებთ “მათ”, ამ ტერმინებით არავინ მიმართავს საკუთარ თავს. ამ გზით ჟურნალისტი თავს აარიდებს რომელიმე მხარისადმი მიკუთვნებულობას;

- ილაპარაკოს ყველა მხარის შეცდომებზე და გულდასმით შეისწავლოს/წარმოაჩინოს და მოეპყრას მათ განცხადებებს, მხოლოდ ერთი მხარის შეცდომებზე და მათ მიერ ადამიანის უფლებების დარღვევებზე ფოკუსირების ნაცლად. ეს იძლევა იმის საშუალებას რომ ორივე მხრიდან თანაბრად მოხდეს (იყოს ერთნაირი შანსები) დამნაშავეების გამოაშკარავება და დასჯა;
- შეატყობინოს მაყურებელს/მსმენელს/მკითხველს ის, თუ ვინ ამბობს და რას, და არ ისაუბროს მოსაზრებაზე ან მოთხოვნაზე, როგორც დადგენილ ფაქტზე. ამ გზით ჟურნალისტი შეძლებს ნეიტრალურობის შენარჩუნებას;
- ილაპარაკოს იმ საკითხებზე, რომელიც შესაძლოა, კონფლიქტის შემდგომი ნაბიჯების, მომავალი ძალადობის საფუძველი გახდეს, ლიდერების მიერ შექმნილი იმ განცხადებების/დოკუმენტების მხარდაჭერის ნაცვლად, რომელშიც სამხედრო ჩარევაზე, როგორც მშვიდობის დამყარების ერთადერთ გზაზეა საუბარი. ეს ხელს შეუწყობს იმას, რომ ადამიანები დაფიქრდნენ კონფლიქტის გადაწყვეტაზე არაძალადობრივი გზით, შეიქმნას მშვიდობის კულტურა საზოგადოებაში;
- მოიკვლიოს და შეაგროვოს ყველა სამშვიდობო ინიციატივა, მიუხედავად იმისა თუ ვისგან მომდინარეობს იგი, “ჩვენი” ლიდერების გადაწყვეტილებებისა და შეთავაზებების ლოდინის ნაცვლად. ეს ხელს შეუწყობს საზოგადოების გააქტიურებას და ჩართვას სამშვიდობო პროცესებში.

ბოლო დროს მასმედია არა მხოლოდ ინფორმაციის მიღების საშუალებაა, არამედ ცნობიერების, გრძნობების, გემოვნების ფორმირების ინსტრუმენტის სახეს იძენს. ეს ზემოქმედება ხორციელდება ვიდეოსათვის მისაღები/სასურველი სულისკვეთების შესაბამისად.

დასავლეთში მასმედიის შესახებ ჩატარებულ მრავალრიცხოვან პოლიტოლოგიურ და სოციოლოგიურ გამოკვლევებში უკვე დამტკიცებულია, რომ მასმედია არის “ცნობიერების მანიპულატორი”.

მანიპულაციის სხვადასხვა ფორმისა და მეთოდის კვლევისას, ამერიკელმა მეცნიერმა რ. გუდინმა გამოყო მანიპულირების ორი ძირითადი მოდელი – “ფსიქოლოგიური” და “რაციონალური”.

“ფსიქოლოგიური” მანიპულაციის დროს გამაყენებულია ინდივიდის ავტომატური რეაქცია ამა თუ იმ ფსიქოლოგიურ სტიმულზე. ეს მოდელი ხასიათდება იმით, რომ ხდება ყველაზე შესატყვისი სტიმულის შერჩევა, რათა ამოქმედდეს ზუსტად ის ფსიქოლოგიური მექანიზმები, რომელთაც მანიპულატორისათვის სასურველი რეაქციების გამომწვევა შეუძლია. ასეთი მიდგომისას ადამიანი განიხილება, როგორც ჩვეულებრივი ბიჰევიორისტული მექანიზმი, რომელიც მოქმედებს პრინციპით – სტიმული-რეაქცია.

მანიპულაციის “რაციონალური” მოდელი ხორციელდება არა ფსიქოლოგიური მოტივების გამოყენებით, არამედ მოტყუებისა და ვერაგობის საშუალებით.

ინგლისელი მეცნიერი ფ. ტეილორი გამოყოფს მანიპულაციის შემდეგ ფორმებს:

- რიგითი მოქალაქისათვის მისაწვდომი ინფორმაციის რაოდენობის შემცირება;
- პროპაგანდის გამოყენება – ანუ ტენდენციური და ნახევრად სწორი ინფორმაციის მიწოდება;
- გასაიდუმლოების გამოყენება – ანუ იმ ინფორმაციის განზრახ დაფარვა, რომელსაც შეუძლია სახელმწიფოს ოფიციალური პოლიტიკური კურსის შერყევა;
- ინფორმაციული სიჭარბე – გამიზნულად დიდი ინფორმაციის მიწოდება, რათა რიგითი მოქალაქეებისათვის ინფორმაციის ადეკვატური აღქმა და შეფასება შეუძლებელი გახდეს. ამ მიდგომის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ მოქალაქეებისათვის ინფორმაციის წყაროების მიგნება ფაქტობრივად გართულდეს და ისინი იძულებული იყვნენ, რომ დაეყრდნონ ოფიციალურ ინტერპრეტაციას.

მასმედიაში ნაკლები მოთხოვნილებაა ტოლერანტობის განწყობის ფორმირებისათვის რეპრესიული, მანიპულაციური კომუნიკაციისა; აქ საჭიროა ჰუმანიტარული, დიალოგის ტექნოლოგიები. მედიის მანიპულატორული შესაძლებლობები კარგადაა ცნობილი მკვლევარებისათვის, პოლიტიკოსებისათვის, რეკლამისა და იმიჯმეიქინგის

სპეციალისტებისათვის და ა.შ. ამ საკითხებზე უამრავი კვლევა არსებობს. ამ თემის განხილვა მრავალ ჰუმანიტარულ სასწავლო კურსშია შეტანილი.

ჟურნალისტიკას შეუძლია საზოგადოებაში ითამაშოს პარტნიორობის, თანხმობისა და კონსოლიდაციის ხელშემწყობის/კატალიზატორის როლი. სოციალური დიალოგის წარმართვის ხელოვნება ეფექტური საშუალებაა, რომელიც გავლენას ახდენს ტოლერანტობის ჩამოყალიბებაზე. დიალოგი – ეს არის “მოლაპარაკებები, რომელსაც შედეგად შეთანხმება მოსდევს”, გზა უთანხმოებიდან პოზიციების დაახლოებისაკენ და ერთობლივი გადაწყვეტილებისაკენ, დისკუსიისა და პოლემიკის პროცესში. იმაზე, თუ რამდენად სწორად ესმით ჟურნალისტებს ამგვარი დიალოგის არსი და მექანიზმები, დაფუძნებულია ინფორმაციული წესრიგის დამყარება საზოგადოებაში, რაც, თავის მხრივ, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია დემოკრატიული საზოგადოების ჩამოყალიბებისათვის.

### **მედიის მნიშვნელობა დიალოგის პროცესში**

მედიის თავისებურებაა, რომ იგი, როგორც რეგულარული/გამჭოლი/მისაწვდომი, მასობრივი ურთიერთობის საშუალება სოციალური დიალოგისათვის ძირითადი ასპარეზი ხდება. აქ მნიშვნელოვანია, რომ დიალოგის მონაწილეები გამოდიან მილიონობით მაყურებელი/მსმენელის/მკითხველის წინაშე. მნიშვნელოვანია, რომ, ხშირად, მხარეები კამათობენ კამათისათვის, გამარჯვებისათვის, ან საკუთარი თავის წარმოსაჩენად. ”ჭეშმარიტების” მიღწევა კი შესაძლებელია მხოლოდ ისეთი დიალოგის დროს, როდესაც მხარეებს მრავალფეროვანი, სანდო მონაცემების საფუძველზე და ამომწურავი არგუმენტაციის გამოყენებით სურთ საუკეთესო ვარიანტის პოვნა, და თუ არსებობს კონსტრუქტიული დიალოგის წარმართვის შესაძლებლობა, დაუშვებელია სრული მიუღებლობა, ისევე, როგორც სრული მიმღებლობა ყველაფრის მიმართ. ჭეშმარიტი დიალოგისათვის აუცილებელია იმის გათვალისწინება, რომ აქ უადგილოა “თამაში ნულოვანი ჯამით”. მოგებულები უნდა დარჩეს დიალოგის ყველა მონაწილე. დიალოგში ნორმალური ურთიერთდამოკიდებულება გულისხმობს პარტნიორების თანასწორუფლებიანობის



ადიარებას, გადაწყვეტილების მიღებისას მათი პოზიციებისა და ინტერესების გათვალისწინებას, მათი წინადადებების განხილვას.

იმისათვის, რომ დიალოგი კონსტრუქტიულად წარიმართოს, აუცილებელია მონაწილეთა ორიენტაცია პოზიტიურ შედეგებზე, რასაც, თავის მხრივ, თანამედროვე სოციალური პროცესების გაგება/გაცნობიერება განაპირობებს. ეს ნიშნავს იმას, რომ სოციალური სტრუქტურების სირთულის, პრობლემების არაძალადობრივი გადაწყვეტის აუცილებლობის, სოციალური პროცესების მონაწილეთა ერთობლივი ქმედებებისა და გადაწყვეტილებების აუცილებლობის გააზრება მოხდეს. ჟურნალისტიკისათვის ეს უნდა ნიშნავდეს საკუთარი პოზიციის გამოთქმისა და სხვისი შეხედულების გათვალისწინების შესაძლებლობას; შეხედულებების შეჯერებასა და არგუმენტების ანალიზს; მიდგომებისა და შეთავაზებების აწონდაწონას, პოლემიკისა და კრიტიკის წარმართვას; დისკუსიებში მონაწილეობასა და გადაწყვეტილებების შეთავაზებას; საწინააღმდეგო მოსაზრებებისა და კონტრშეთავაზების განხილვას; ურთიერთმისაღები გადაწყვეტილების ძიებასა და მის დასაბუთებას.

დიალოგი მხარეებისათვის სასურველი ხდება, როდესაც ისინი აცნობიერებენ ამ დიალოგის “ობიექტურ” აუცილებლობას. ანუ იმას, რომ ყველანი ერთ პლურალისტულ სისტემაში იმყოფებიან. ცხადია, რომ ასეთ შემთხვევაში არსებული ინტერესთა კონფლიქტი მოითხოვს მხარეების მიერ საერთო/მთლიანი საფუძვლის გამონახვას, რაც სრული ურთიერთგაგების, მოთხოვნილებებისა და მიზნების (ზოგჯერ გაუცნობიერებელი/ფარული) გარკვევის გზით მიიღწევა.

ინფორმაციულ ომებში მედიის აქტიური გამოყენება სრულიად ჩვეული იყო, როდესაც წაგება-მოგების პრინციპი საყოველთაოდ იყო მიღებული სოციალურ ურთიერთობებში. XXI საუკუნეში ისტორიული აუცილებლობაა ამგვარ იდეოლოგიაზე, მის თეორიასა და პრაქტიკაზე უარის თქმა. საზოგადოებამ უარი უნდა თქვას ფსიქოლოგიურ ზეწოლაზე, პრობლემის გადაწყვეტის ძალადობრივ გზებზე. ამის ნაცვლად აუცილებელია პრობლემების მიზეზების ყოველმხრივი ანალიზი, მხარეების “სახის”/ღირსების შენარჩუნებით ყველასათვის ხელსაყრელი გადალახვის გზებისა და შესაძლებლობების ძიება. ყოველივე ამას სჭირდება სერიოზული ძალისხმევა – ურთიერთპატივისცემა, ტოლერანტობა და მოთმინება; პარტნი-

ორების მზაობა, დაინახონ პრობლემა ოპონენტის თვალით; მათ მიერ საკუთარი ხაზის გატარების უფლების აღიარება; დათმობებზე წასვლის მზაობა და, ამავე დროს, ფსიქოლოგიური მდგრადობა, პრინციპულობა; დემაგოგიის შეწინააღმდეგება და პარტნიორისაგან პატიოსანი დიალოგის მოთხოვნა.

არსებობს ძალები, რომელთანაც დიალოგის წარმართვა შეუძლებელად და არასაჭიროდ გვესახება. მაგალითად, ექსტრემისტები, რომლებთანაც პარტნიორული ურთიერთობები გამორიცხებულია (ისინი თავადაც გამორიცხავენ ამგვარ ურთიერთობებს). მაგრამ პოლიტიკოსებისა და ჟურნალისტების ვალია, მოახმარონ დიდი ძალისხმევა, რათა კარგად გაერკვნენ იმაში, თუ რასთან აქვთ საქმე მანამ, სანამ რომელიმე ძალას/მხარეს ექსტრემისზმს მიაწერენ.

დამოუკიდებლად იმისაგან, თუ რამდენად განწყობილია ჟურნალისტი დიალოგის საწარმოებლად, პლურალისტულ საზოგადოებაში მას უწევს სოციალურ დიალოგში შესვლა, საზოგადოების “მრავალხმიანობასთან”, განსხვავებულ პოზიციებთან შეხება და მათზე გამოხმაურება.

იმისათვის, რომ დიალოგი ეფექტიანი, შედეგიანი იყოს, აუცილებელია შემდეგი პირობების დაცვა:

- პრობლემის ზუსტი განსაზღვრა;
- ყველა თვალსაზრისის გამომხატველი, კომპეტენტური მონაწილეების შერჩევა;
- საკამათო საკითხების მკაფიო ფორმულირება;
- მხარეების ძირეული ინტერესების გაგება;
- მონაწილეების დაინტერესება პრობლემის გადაწყვეტაში;
- გაცნობიერება იმისა, რომ გადაწყვეტილების მიღება შესაძლებელია.

### **მასმედიის მონაწილეობის ფორმები სამშვიდობო კამპანიების მოწყობაში**

დიდია მედიის როლი სამშვიდობო/საზოგადოებრივი კამპანიების მოწყობაში. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ასეთი მედია კამპანიები, როდესაც საქმე ეხება არატოლერანტული ველის შეცვლას. ცალკეული მასალები, გაფანტული სხვადასხვა მედია-საშუალებები

ბებში, ხშირ შემთხვევაში, წინააღმდეგობრივია და ყურადღების მიღმა რჩება. მედია-კამპანიის დროს ეს ყველაფერი თავმოყრილია და ქმედითი. შესაბამისად, მასალების მიწოდების ორი ძირითადი ფორმა გამოიყოფა: ცალკეული გამოსვლები და ხანგრძლივ დროზე გათვლილი აქციები.

ცალკეულ გამოსვლებს მიეკუთვნება გამოსვლები/მასალები, რომელიც საგაზეთო ფურცლებზე, ან ტელე/რადიო გადაცემებში გვხვდება. როგორც აღინიშნა, ასეთი გამოსვლები ხშირად მსმენელის/მაყურებლის/მკითხველის ყურადღების მიღმა რჩება. ამიტომ აუცილებელია, მათი ვიზუალური საშუალებებით (ტელე/ფოტომასალა, ნახატები და ა.შ.) გამდიდრება. აქ შესაძლებელია, აგრეთვე, თემასთან დაკავშირებული ინტერვიუები, ფელეტონები, რეცენზიები, მიმოხილვები, რეპორტაჟების გამოყენება.

მედია-კამპანიების/აქციების (სერიალები, დისკუსიები, კონკურსები, მრგვალი მაგიდა, ცხელი ხაზი, დისკუსიები, რეიდები, მისურები/სამკერდე ნიშნები და ა.შ.) უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ ისინი მაყურებელთა/მსმენელთა/მკითხველთა ფართო აუდიტორიას მოიცავს, იძლევა არა მხოლოდ ფაქტების დადგენის, არამედ კონკრეტული სიტუაციის ანალიზის საშუალებას. აქ შესაძლებელია მსჯელობა კონკრეტული პრობლემების ირგვლივ და კონსტრუქციული გადაწყვეტის ძიება. რეგულარული გადაცემები/პუბლიკაციები ხელს უწყობს მასალის მოძიებას და აძლიერებს მის ეფექტურობას. აუდიტორიას საშუალება ეძლევა, რომ ინფორმაციის მიღებიდან აქციაში აქტიურ მონაწილეობაზე გადავიდეს.

### **მედია-კამპანიის ორგანიზებისა და ჩატარების 10 საფეხური. სტრატეგია და ტაქტიკა:**

1. პრობლემური სიტუაციის განსაზღვრა. პრობლემის მოკლე ფორმულირება. სამომავლო ხედვის ჩამოყალიბება;
2. პრობლემური სიტუაციის ანალიზი და კვლევა. პრობლემის მიზეზების განსაზღვრა, სიტუაციის კვლევა, მოკავშირეების და ოპონენტების განსაზღვრა, სარგებლისა და რისკის განსაზღვრა, ზემოქმედების გზები;
3. კამპანიის სტრატეგიის შემუშავება. საერთო მიზნის გამოკვეთა, მრავალი ასპექტიდან პრობლემის ერთი ასპექტის გამოყოფა.

4. სამიზნე ჯგუფების შესწავლა და განსაზღვრა. იმ ფაქტორების შესწავლა, რომელიც საკითხის აღქმაზე ზემოქმედებს, კომუნიკაციური რესურსები აუდიტი, კომუნიკაციების ეფექტურობის ანალიზი;
5. არსებული რესურსების შეფასება. შიდა რესურსების შეფასება, რესურსების მოზიდვის გეგმის შემუშავება;
6. კოალიციის ფორმირება;
7. პერსონალისა და მოხალისეების შერჩევა;
8. კამპანიის ტაქტიკის შემუშავება. სამიზნე ჯგუფებზე ზემოქმედების საშუალებების შერჩევა, თემის განსაზღვრა, კამპანიის დაგეგმვა;
9. კამპანიის გეგმის განხორციელება. შედეგების მიზნებთან შესაბამისობის მონიტორინგი, შემოქმედებითი და ოპერატიული რეაგირება;
10. კამპანიის ეფექტურობის შეფასება. პროცესისა და შედეგის შეფასება.

ცხრილი #1

ტერმინების ნუსხა ჟურნალისტის ყოველდღიური საქმიანობისათვის

ძველიდან	ახლისკენ
<p><b>როლები:</b>                      ზედამხედველი                      კომენტატორი                      დამკვირვებელი                      დამოუკიდებელი სასაუბრო                      საკითხებიდან</p>	<p>ხელის შემწყობი                      კომუნიკატორი                      დამოუკიდებელი,                      ურთიერთდამოკიდებული                      “ერთ ნაწიში”</p>
<p>სტილი/ამბები                      დებატები                      განსხვავება                      პოლემიკა</p>	<p>დიალოგი                      საერთო და განსხვავებული                      დისკუსია</p>
<p><b>ჟურნალისტიკისადმი მიდგომა:</b>                      სიმარტივის ძებნა                      რეაგირება მომხდარზე                      შემთხვევებზე დაფუძნებული                      რეპორტაჟი                      “მე ვარ ობიექტური”                      ბალანსი = ორივე მხარის თანაბარი                      გაშუქება (რაოდენობრივად)</p>	<p>სირთულის/კომპლექსურობის                      ძებნა                      კონფლიქტის გაგების                      სტრატეგია                      პროცესზე დაფუძნებული                      რეპორტაჟი                      „მე ვარ მიუკერძოებელი“                      ბალანსი = ორივე მხარის                      აღქმის და შეხედულებების                      წარმოჩენა (ხარისხობრივად)</p>
<p><b>დამოკიდებულება აუდიტორიის მიმართ:</b>                      ფიზიკური დაზიანება/სისხლი                      ააგზნებს                      გეგმები სტუდიაში დგება                      ლიდერებმა/ექსპერტებმა ყველაზე                      კარგად იციან                      უფლება, რომ იცოდე</p>	<p>საზოგადოებისმონაწილეობა                      პრობლემების გადაწყვეტაში                      ქმნის აუდიტორიას/მკითხველს                      ხალხს დაგეგმვაში                      მონაწილეობის უფლება აქვს                      კონსულტირება უნდა გააკეთო                      უბრალო ადამიანებთან                      დემოკრატიზაციის პროცესში                      მონაწილეობის მიღების                      უფლება                      მკვლევარი და მოქნილი                      ღირებულებებზე დაყრდნობა</p>

ცხრილი #2

ომზე ორიენტირებული მედია

მშვიდობაზე ორიენტირებული მედია

1. კონფლიქტის კონცეფციის განსაზღვრა	
კონფლიქტის ესკალაციის ასპექტები	კონფლიქტის დეესკალაციის ასპექტები
1. მილიტარისტული პოლიტიკის მხარდაჭერა;	1. მილიტარისტული პოლიტიკის კითხვის ქვეშ დაყენება;
2. კონფლიქტის, როგორც კონკურენციის პროცესის ინტერპრეტაცია;	2. კონფლიქტის, როგორც კონკურენციის პროცესის კითხვის ქვეშ დაყენება;
3. ყურადღების გამახვილება სამხედრო ღირებულებებზე;	3. სამხედრო ღირებულებების კითხვის ქვეშ დაყენება;
4. სამხედრო ძალების, როგორც კონფლიქტის მოგვარების ყველაზე ეფექტური საშუალების წარმოჩენა.	4. მშვიდობიანი ალტერნატივების, როგორც განსაკუთრებული საჭიროების წარმოჩენა.

ომზე ორიენტირებული მედია

მშვიდობაზე ორიენტირებული მედია

2. ჟურნალისტის მიერ კონფლიქტში მონაწილე მხარეების უფლებებისა და მიზნების შეფასება	
კონფლიქტის ესკალაციის ასპექტები	კონფლიქტის დეესკალაციის ასპექტები
1. ანტაგონიზმი;	1. ბალანსი;
2. მტრის უფლებებისა და მიზნების სრული უარყოფა;	2. მტრის უფლებების აღიარება და მიუკერძოებელი, მისი მიზნების ობიექტური გაშუქება;
3. საკუთარი მხარის უფლებებისა და მიზნებისათვის უპირატესობის მინიჭება	3. ობიექტური თვითკრიტიკა და საკუთარი უფლებებისა და მიზნების შეფასება;

<p>4. საერთო ინტერესებისა და შესაძლო თანამშრომლობის სრული უარყოფა.</p>	<p>4. კრიტიკული დისტანცია კონფლიქტში მყოფ ორივე მხარესთან – აქცენტის გაკეთება მათ საერთო ინტერესებზე, ომის საწინააღმდეგო მოძრაობისა და სამშვიდობო ინიციატივების მხარდაჭერა.</p>
--	---

ომზე ორიენტირებული მედია

მშვიდობაზე ორიენტირებული მედია

<p>3. ჟურნალისტის მიერ მხარეების ქმედებების შეფასება</p>	
<p>კონფლიქტის ესკალაციის ასპექტები</p>	<p>კონფლიქტის დეესკალაციის ასპექტები</p>
<p>1. კონფრონტაცია (დაპირისპირება);</p>	<p>1. თანამშრომლობა;</p>
<p>2. საკუთარი მხარის ქმედებების გამართლება და საკუთარი სისწორისათვის ხაზგასმა;</p>	<p>2. საკუთარი ქმედებების კრიტიკული შეფასება;</p>
<p>3. მტრის ქმედებების გამტყუნება;</p>	<p>3. მეორე მხარის ქმედებების მიუკერძოვებელი, ობიექტური შეფასება;</p>
<p>4. კონფლიქტით გამოწვეული აღშფოთების გადატანა დაპირისპირებული მხარის თითოეულ წარმომადგენელზე – მთლიანად ეთნიკურ ჯგუფზე.</p>	<p>4. აღშფოთების გადატანა ომზე, როგორც მოვლენაზე; ორივე მხარის ქმედებების კრიტიკული და ობიექტური შეფასება, მიყენებული ზიანის გაშუქება ორივე მხარეზე და იმ მოგების შეფასება, რომელსაც ორივე მხარე მიიღებდა კონფლიქტის მშვიდობიანი მოგვარებით.</p>

ომზე ორიენტირებული მედია

მშვიდობაზე ორიენტირებული მედია

<p>4. ემოციური ჩართულობა კონფლიქტში</p>	
<p>კონფლიქტის ესკალაციის ასპექტები</p>	<p>კონფლიქტის დეესკალაციის ასპექტები</p>
<p>1. დესტრუქციული ემოციები;</p>	<p>1. კონსტრუქციული ემოციები;</p>

2. მტრის მიმართ მუქარის უარყოფა;	2. მტრის მიმართ მუქარის აღიარება;
3. უპირობო მხარდაჭერა საკუთარი მხარის გამარჯვების მიმართ;	3. გამარჯვების ფასის აღიარება;
4. მუქარის მოლოდინი;	4. მუქარის მოლოდინის შემცირება;
5. უნდობლობის გაღვივება მტრისა და მესამე მხარის მიმართ, რომელიც კონფლიქტში მყოფ მხარეებს შორის შუამავლობას ცდილობს.	5. შერიგების პერსპექტივებთან დაკავშირებული ინფორმაციის მიწოდება.

ომზე ორიენტირებული მედია

მშვიდობაზე ორიენტირებული მედია

5. სოციალური იდენტიფიკაცია და სირთულეები	
კონფლიქტის ესკალაციის ასპექტები	კონფლიქტის დეესკალაციის ასპექტები
1. სოციალური ვალდებულება კონფრონტაციაზე;	1. სოციალური ვალდებულება თანამშრომლობაზე;
2. მსხვერპლის წარმოჩენა საკუთარ მხარეზე და თავგანწირვის, როგორც დადებითი მოვლენის წახალისება. მეორე მხარის, როგორც უღირსის განხილვა;	2. ორივე მხარეზე მსხვერპლისა და დაჩაგრული ხალხის, როგორც ომის შედეგის თანაბრად აღიარება;
3. საკუთარი ხალხის ღირსეულთან გაიგივება, მეორე მხარის ხალხის უღირსთან იდენტირება; უხეში მოხსენიება მათი, ვინც კონფლიქტის მშვიდობიანი მოგვარების ინიციატივით გამოდის;	3. ორივე მხარეზე კონფლიქტში მყოფი ხალხის ნეიტრალური მოხსენიება და აქცენტის გაკეთება მათზე, ვინც კონფლიქტის მშვიდობიანი გზით მოგვარების ინიციატივით გამოდის;
4. საკუთარი ელიტის დადებითად და მეორე მხარის უარყოფითად მოხსენიება. ელიტის იმ ნაწილის გამოცხადება უარყოფით მოვლენად, რომელიც კონფლიქტის მოგვარებას მშვიდობიანი გზით ცდილობს.	4. ნეიტრალური პოზიციის გამოვლენა ორივე მხარის ელიტის მიმართ, აქცენტის გაკეთება ელიტის იმ ნაწილზე, რომელიც კონფლიქტის მოგვარებას მშვიდობიანი გზით ცდილობს.



ცხრილი #3

რა უნდა გააკეთოს სამშვიდობო ჟურნალისტიკაში მომუშავე ადამიანმა?

მშვიდობა – კონფლიქტის ჟურნალისტიკა	ომი – ძალადობის ჟურნალისტიკა
<p>1. მშვიდობაზე/კონფლიქტზე ორიენტირებული კონფლიქტის სტრუქტურის, მხარეების, მიზნების, საკითხების შესწავლა. მოგება-მოგებაზე ორიენტაცია</p> <p>დროისა და სივრცის ჩარჩოების გაფართოება, კონფლიქტის მიზეზებისა და შედეგების ძიება ყველგან, მათ შორის ისტორიასა და კულტურაში. კონფლიქტის გამჭვირვალეობის უზრუნველყოფა</p> <p>ყველა მხარის მხარდაჭერა; ემპათია, გაგება. კონფლიქტი, როგორც პრობლემა. ფოკუსირება კონფლიქტის შემოქმედებითად გადაწყვეტაზე. ყველა ჩართული მხარის ჰუმანიზაცია.</p> <p>პროაქტიული მიდგომა: პრევენციული სამუშაო ძალადობის/ომის დაწყებამდე</p> <p>ფოკუსირება ძალადობის ფარულ ეფექტზე (ტრავმა, სტრუქტურული, კულტურული ზიანი)</p>	<p>I. ომზე/ძალადობაზე ორიენტირებული ფოკუსირება კონფლიქტის არენაზე, ორი მხარე 1 მიზანი (მოგება), ომი – თამაში ნულოვანი ჯამით</p> <p>ჩაკეტილი სივრცე, შეზღუდული დრო; მიზეზები და გამოსავალი ზედაპირზეა, პირველად ვინ ისროლა ქვა ომი – ფარული, გაუმჭვირვალე</p> <p>ჟურნალისტიკა “ჩვენ-ისინი”, პროპაგანდა, მხარდაჭერა – ჩვენ “ისინი” – პრობლემაა, ფოკუსირება მათზე ვინც ჯობნის, “მათი” დეჰუმანიზაცია</p> <p>რეაქტიული მიდგომა: მიმდინარე ძალადობის გაშუქება</p> <p>ფოკუსირება ძალადობის მხოლოდ ხილულ ეფექტებზე (მოკლულნი, დაჭრილნი, მატერიალური ზარალი)</p>

<p>II. სიმართლეზე ორიენტირებული სიცრუის და დაფარულის გამოაშკარავება ყველა მხარეზე</p>	<p>II. პროპაგანდაზე ორიენტირებული “მათი” სიცრუის გამოაშკარავება, საკუთარის დაფარვა</p>
<p>III. ხალხზე ორიენტირებული ტანჯვის წარმოჩენა (ქალების, ბავშვების), ხმის მინიჭება მათვის, ვისაც იგი არ აქვს ბოროტების მთესველისთვის სახელის დარქმევა ფოკუსირება მშვიდობის მშენებელ ადამიანებზე</p>	<p>III. ელიტაზე ორიენტირებული ფოკუსირება საკუთარ ტანჯვაზე, ქმედითუნარიან ელიტარულ მამაკაცებზე, მათი გახმოვანება სახელის დარქმევა “მათი” ბოროტებისათვის ფოკუსირება მხოლოდ ელიტარულ მშვიდობის მშენებლებზე</p>
<p>IV. გადაწყვეტაზე ორიენტირებული მშვიდობა=არაძალადობა+კრეატიულობა ყველა სამშვიდობო ინიციატივის გაშუქება, ომის თავიდან არიდება ფოკუსირება სტრუქტურაზე, კულტურაზე და მშვიდობიან საზოგადოებაზე შედეგები: გადაწყვეტა, რეკონსტრუქცია, შერიგება</p>	<p>IV. გამარჯვებაზე ორიენტირებული მშვიდობა=გამარჯვება+ცეცხლის შეწყვეტა ასამშვიდობო ინიციატივის დაფარვა მანამ, სანამ გამარჯვება გარანტირებულია ფოკუსირება ოფიციალურ შეთანხმებაზე და კონტროლირებად საზოგადოებაზე მოძრაობა კიდევ ერთი ომისაკენ, ძველისაკენ დაბრუნების ტენდენცია</p>

## რაში მდგომარეობს მედიის როლი და პასუხისმგებლობა?

მედიის როლი საზოგადოების დემოკრატიზაციის პროცესში ყველასათვის ნათელია: ურთიერთობა საზოგადოების განსხვავებულ ჯგუფებთან და კონკრეტულ პიროვნებებთან; მონაწილეობა სხვადასხვა სფეროში (პოლიტიკაში, ბიზნესში, ყოველდღიურ ცხოვრებაში) წარმოქმნილი პრობლემების გადაჭრაში; წინა ხაზზე დგომა დაპირისპირებისა და კონფლიქტის დროს. დღეს საქართველოში ყოველივე ეს – ჟურნალისტის ყოველდღიურ საქმიანობად იქცა. მას, როგორც დაპირისპირების „შუამავალს“ ხელეწიფება ინფორმაციის მოპოვება და კონფლიქტის მხარეებთან მუშაობა. მას დიდი ზემოქმედება აქვს და შეუძლია იყოს, როგორც „ცეცხლის აალების“, ასევე არსებული კონფლიქტური სიტუაციების „ჩაქრობის“ ხელშემწყობი მხარე. ამისათვის იგი, პირველ რიგში შესატყვისი ცოდნითა და უნარებით უნდა აღიჭურვოს.

## სტერეოტიპები

ქცევა, რომელიც სტერეოტიპებსა და ცრურწმენებს ემყარება, ხშირად, გაუგებრობების და კონფლიქტების მზეზი ხდება. წინასწარ ნეგატიურ განსჯას (Prejudice) და სტერეოტიპებს, დისკრიმინაცია მოსდევს, ხოლო დისკრიმინაციას – ძალადობა. მედიას, ხშირად ადანაშაულებენ ამგვარი ფაქტორების შექმნასა და გამლიერებაში, რაც კონფლიქტური სიტუაციისათვისაა დამახასიათებელი და ძალზე სახიფათო.

სტერეოტიპები – ისეთივე ნორმალური მოვლენაა, როგორც კონფლიქტი. სტერეოტიპების წყალობით ხდება რთული რეალობის „გამარტივება“. ასეთი გამარტივების შედეგად კი, ჩვენი სხეული და გონება უკეთ ადაპტირდება გარემოში და მსგავს სტიმულებზე (გამღიზიანებლებზე) ერთსა და იმავე ავტომატურ საპასუხო რეაქციას შეიმუშავებს, ხოლო უცნობი სტიმულის (გამღიზიანებლის) მიღებისას მაშინვე მომატებულ შფოთვასა და შიშს ავლენს. სტერეოტიპების სასარგებლო ფუნქცია სოციალური ურთიერთობების პროცესში დაკავშირებულია, მაგალითად იმასთან, რომ იგი ქცევის ერთგვარი პროგნოზირებისა და მასზე შესატყვისი რეაგირების საშუალებას იძლევა. ხიფათი კი იმაში მდგომარეობს, რომ

სიტუაციის ამგვარ გამარტივებას შეცდომაში შევყავართ. ამასთანავე, კონფლიქტურ სიტუაციაში მძაფრდება ნეგატიური სტერეოტიპები.

### **მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების სპეციფიკა**

ჟურნალისტი უნდა ითვალისწინებდეს მასობრივი კომუნიკაციისათვის დამხასიათებელ თავისებურებებსა და შესაძლებლობებს, რომელიც ყოველდღიურად ფართოვდება. მაგალითად, 10-15 წლის წინ: ტელევიზია, გაზეთი, ჟურნალი, რადიო, წიგნი უკვე განიხილებოდა, როგორც მედია ზემოქმედების სერიოზული საშუალებები, რადგან ითვლებოდა, რომ მაგალითად, ტელევიზიის საშუალებით პოლიტიკურ ლიდერს მილიონობით ადამიანისათვის შეეძლო ხმის მიწვდენა. მაშინ, როცა მანამდე, ადამიანების რაოდენობას „სპიკერის ხმის ძალა განსაზღვრავდა“. დღეს, ინტერნეტ-მედია მძლავრი დამატებითი მედიუმია, რომელიც ფაქტიურად, დაფარვასთან ერთად, განუზომლად ზრდის ინფორმაციის გავრცელების სისწრაფეს.

### **სენსორული არხები**

ითვლებოდა, რომ პიროვნებათშორის კომუნიკაციაში ადამიანის შეგრძნების ყველა ორგანოა ჩართული – ვხედავთ, გვესმის, მოქმედებს ყნოსვა და შეხება, არავერბალურ სიგნალებსაც ვიღებთ. დღეს, ახალი ტექნოლოგიები შეგრძნების ორგანოებს, თითქოს გაორმაგებული ძალით ამუშავებს.

### **ინფორმაცია დეპერსონალიზებულია**

იგი მოკლებული იყო პერსონალურ მახასიათებლებს და ეს ბუნებრივი იყო, რადგან თუ პიროვნებას ვერ ვესაუბრებით, ვერ ვხედავთ, ჩვენი პიროვნული კონტაქტი შეზღუდულია. დღეს, ორმხრივი კომუნიკაცია ჟურნალისტიკაში მისაწვდომია, ამასთანავე, მისი უდიდესი ნაწილი ტელე/ინტერნეტ-სივრცეშია გადანაცვლებული.

### **უკუკავშირი**

უკუკავშირის არსებობა ძალზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია კომუნიკაციაში, ხოლო დაგვიანებული უკუკავშირი დღესაც მნიშვნელოვან პრობლემად განიხილება. დაპირისპირებული საზოგადოე-

ბის პირობებში ხდებოდა მხარეების პოლარიზება, და მედია ამას პირდაპირ ასახავდა. სატელევიზიო გადაცემაში მიწვეული პოლიტიკოსის მიერ აქტუალურ საკითხზე გამოთქმულ მოსაზრებაზე, ოპოზიციური პარტიის წარმომადგენლის კომენტარი, ორი დღის დაგვიანებით კეთდებოდა. დღეს, ინტერნეტი, რადიო გადაცემები და სატელევიზიო თოქ-შოუები საკმაოდ წარმატებით ახერხებენ უკუკავშირის ოპერატიულ უზრუნველყოფას.

### გეითქიფერი

გეითქიფერი არის ნებისმიერი ადამიანი, ან ადამიანთა ჯგუფი, ვინც ინფორმაციის მოძრაობას აკონტროლებს, განსაზღვრავს – მიეწოდოს მესიჯი საზოგადოებას, თუ არა. მაგალითად, კორესპონდენტი, რომელიც პოლიტიკოსის სიტყვას ფარავს; ან, ახალი ამბების სატელევიზიო ქსელი, რომელიც ასევე შეიძლება იყოს გეითქიფერი ორგანიზაცია, ასევე რედაქტორი, რომელიც გარკვეულ ინფორმაციას პირველ გვერდზე ათავსებს, ან ეპიზოდს ჭრის ტელეგადაცემიდან და სხვ.

### სამოქალაქო საზოგადოება ცვლილებებისთვის

მთავარი სიტყვები: ცვლილება, განვითარება, სამოქალაქო თვითშეგნება, სოლიდარობა, ქსელი, კანონის უზენაესობა, დიალოგი სახელმწიფოსთან, სამოქალაქო დემოკრატიული კონტროლი, დემოკრატია, თანამშრომლობა, ღია საზოგადოება.

სამოქალაქო საზოგადოება დიდ როლს თამაშობს დემოკრატიული გარდაქმნებისა და ღირებულებების ტრანსფორმაციის პროცესში. ცვლილებები ჩვენი ცხოვრების მუდმივად თანმდევი, განუყრელი ნაწილია. ცვლილებები დამახასიათებელი და სასურველია ისეთი ქვეყნებისათვის, რომლებმაც დემოკრატიული განვითარების გზა აირჩიეს. სამოქალაქო საზოგადოება, ცვლილებების მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენს – მას ცვლილებების აგენტსაც კი უწოდებენ.

სამოქალაქო საზოგადოება, საზოგადოების წევრთა გაძლიერებას უზრუნველყოფს, რათა მათ სოციალურ, პოლიტიკურ და კულტურულ პროცესებში ჩართვა და ნამდვილი დემოკრატიული, მონაწილეობითი პროცესების უზრუნველყოფა შეძლონ. გაერო-ს განვითარების პროგრამა სამოქალაქო საზოგადოებას შემდეგნაირად

განმარტავს: „სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების მიზანი არც სარგებლის მიღებაა და არც მთავრობაში მოსვლა, ისინი ადამიანებს აერთიანებენ განვითარებისა და ცვლილებებისათვის”.

სამოქალაქო საზოგადოება, ავტორიტარული მთავრობების კონტროლის მნიშვნელოვანი აგენტია, მისი მიზანია ადამიანების გაძლიერება და პოლიტიკური ანგარიშვალდებულების რეჟიმის დამყარება.

სამოქალაქო საზოგადოებამ უნდა გააცნობიეროს, რომ მისი მიზანია – საერთო კეთილდღეობის მიღწევა. მას მრავალ გამოწვევასთან უწევს გამკლავება. იმისათვის, რომ მან ცვლილებების განხორციელება და ქვეყნის დასავლური, დემოკრატიული ტრანსფორმაციის ხელშეწყობა შეძლოს, იყოს ძლიერი და ანარიშსაწევი ძალა, მნიშვნელოვანია, რომ – თვითონ იყოს ამ ღირებულებების მატრებელი.

სამოქალაქო საზოგადოება ერთგვარი შუამავალია სახელმწიფოსა და საზოგადოებას შორის. იგი ხელისუფლებასა და ბიზნესთან ერთად სახელმწიფოს მნიშვნელოვან სექტორს წარმოადგენს. მისი ფუნქციაა – საზოგადოების საჭიროებების შესწავლა, გააზრება და მათზე რეაგირება, რაც ხელისუფლებასთან – დიალოგის, თანამშრომლობის, კრიტიკის რეჟიმს გულისხმობს. მისი მიზანია, აამაღლოს სახელმწიფო პოლიტიკის მგრძობიარობა არსებული გამოწვევებისა და საზოგადოების ინტერესების მიმართ.

## ორენერჯის ორენინგი კონფლიქტების მართვაში

### გამოცდილებაზე დაფუძნებული სწავლება და ტრენინგი

გამოცდილებაზე დაფუძნებული სწავლების იდეა გასული საუკუნის 80-იან წლებიდან მოდის. მისი ფუძემდებელი – დენის კოულბი, იმ თეორიული მოდელის ავტორია, რომელიც განმარტავს, თუ რატომ არ უნდა დაემყაროს სასწავლო პროცესი მხოლოდ ლექციებს, არამედ გამოიყენოს როლური (ან სხვა სახის) თამაშები და რეალური ცხოვრებისეული სიტუაციების სიმულაციები. უფრო მეტიც, იგი მასწავლებლებს/ტრენერებს ამგვარი გამოცდილების გამოყენების რეალურ ცხოვრებაში ძიებისაკენ უბიძგებდა.

გამოცდილებაზე დაფუძნებული სწავლების კონცეფციები, თავდაპირვალად მართლაც გარდატეხა იყო განათლების სფეროში. კოულბისათვის (1984) ამოსავალი დებულება ის იყო, რომ სწავლის პროცესი მხოლოდ განზოგადებულ კონცეფციებს, გამზადებულ განსაზღვრებებსა და უშუალოდ მიღებულ ინფორმაციას არ ეფუძნება. ადამიანი პრაქტიკითაც სწავლობს, დაკვირვებითაც და გარდა ამისა, ცდილობს ნასწავლი ისევ პრაქტიკაში გამოსცადოს.

### დასწავლის სტილები

დენის კოულბი (1984) თავის კონცეფციას ენტონი გრეგორის სწავლების ციკლის თეორიაზე აფუძნებდა. გრეგორმა განსაზღვრა დასწავლის ოთხი სტილი, რაც მისი აზრით, იმ გზას ასახავს, რომლითაც ადამიანი ცოდნას იძენს.

ეს გზა, აბსტრაქტულია (რაციონალური, ემოციური ან ინტუიტიური), ან კონკრეტული (ჩვენი შეგრძნების ორგანოებით – მხედველობა, სმენა, შეხება და ა.შ.).

გარდა ამისა, ხდება მიღებული ცოდნის გადამუშავება – თანმიმდევრულად (მოწესრიგებულად, მეთოდოლოგიურად), ან შემთხვევითი შერჩევით (ჰოლისტურად).

ანუ, სახეზეა ორი განზომილება და აქედან გამომდინარე, განისაზღვრა დასწავლის ოთხი სტილი: კონკრეტული თანმიმდევრული (CS), კონკრეტული შერჩევითი (CR), აბსტრაქტული თანმიმდევრული (AS) და აბსტრაქტული შერჩევითი (AR).

შემდგომში, ბერნის მაკარტიმ განავითარა, უკვე მოსწავლის მახასიათებლებიც. ეს მახასიათებლები იმის მიხედვით განისაზღვრა, თუ რომელს ანიჭებდა ადამიანი უპირატესობას არსებული მოდელებიდან. განისაზღვრა მოსწავლეების ოთხი ტიპი:

კონკრეტული თანმიმდევრული ტიპი (Concrete Sequential)

ინოვაციური მოსწავლე – შესანიშნავი დამკვირვებელი, ინფორმაციას გარე სამყაროს დაკვირვებით და ათვისებული ინფორმაციის კატეგორიებში ზუსტი დახარისხებით იღებს. მას სიამოვნებას ანიჭებს ფენომენების დახარისხება, კვლევა, ზუსტი ჩანაწერების გაკეთება. უპირველეს ყოვლისა აინტერესებს მნიშვნელობა, სიცხადე და მთლიანობა.

კონკრეტული შერჩევითი ტიპი (Concrete Random)

დინამიური მოსწავლე – მას საწყის წერტილად რეალური სამყარო მიაჩნია, მაგრამ მის გაგებას ინტუაციით ცდილობს. უყვარს რისკი, მიდის გასაოცარ გადაწყვეტამდე, ეზიზღება “ჭკუის კოლოფები”. მისთვის სწავლის ეფექტური სტილია – დამოუკიდებელი სწავლა, ექსპერიმენტირება, განცდაზე და შეცდომებზე დაფუძნებული სწავლა.

აბსტრაქტული თანმიმდევრული ტიპი (Abstract Sequential)

ანალიტიკოსი მოსწავლე – ცხოვრობს იდეებისა და თეორიების აბსტრაქტულ სამყაროში. მისთვის რეალობა სიტყვებისა და ცნებებისაგან შედგება. კარგად გამოსდის ლოგიკური აზროვნება, ანალიზი, განსჯა. მისთვის ეფექტური სასწავლო პროცესებია – ლექცია და დებატები, უყვარს კვლევა. მოსწონს ათვისებული ინფორმაციის ესეების, პროექტების ფორმით სინთეზირება.

აბსტრაქტული შერჩევითი ტიპი (Abstract Random)

სადი აზრის მოსწავლე – ეყრდნობა ემოციებს, შთაბეჭდილებებს, შეხედულებებს და ინტუიციას. დაინტერესებულია იმით, თუ როგორ ხდება ის რაც ხდება. ურჩევნია თვითონ სცადოს. სურს, რომ გაიგოს, თუ როგორ შეიძლება ცოდნისა და გამოცდილების ცხოვრებაში გამოყენება. უყვარს ჯგუფური დისკუსია, ავლენს ინტუიციას და წარმოსახვას. ურთიერთობის დროს უმთავრესად საკუთარ გამოცდილებას უზიარებს ადამიანებს.

დენის კოულბისათვის ეს მოდელი ტრადიციულ სწავლებაზე საუბრის საწყის წერტილად იქცა. მისი აზრით, ტრადიციულ სწავ-



ლებაში მხოლოდ ერთ ტიპს ენიჭება უპირატესობა (აბსტრაქტულ კონცეპტუალიზაციას) – იგი ანალიტიკოს მოსწავლეზეა გათვლილი და დანარჩენების დისკრიმინაციას ახდენს. კოულბის აზრით, სწავლებაში ოთხივე ტიპი უნდა იყოს გათვალისწინებული. “სწავლის ციკლის” კოულბისეული მოდელი სწორედ ამ პრინციპზეა აგებული.

ჩვენ იდეების ფორმულირებაც შეგვიძლია და მოვლენების თეორიული ახსნაც. შემდეგ უნდა ვცადოთ ათვისებული ცოდნის – რეალურ ცხოვრებაში, განსხვავებულ პირობებში დანერგვა. თუ ეს მცდელობა წარმატებულია, შეგვიძლია გავაგრძელოთ ციკლური მოძრაობა, რომელსაც სპირალური სახე ექნება, რადგან მისი გამდიდრება მოხდება ახალი გამოცდილებით.

#### **დ. ა. კოულბის დასწავლის ციკლი ტრენინგის პროცესში**

(ჯ. ვან დერ ალსტის მიხედვით)

გამოცდილება

ექსპერიმენტირება

გამოცდილების რეტროსპექცია (რეფლექსია)

**გამოცდილებაზე დაფუძნებული დასკვნები**

#### **კოულბის დასწავლის ციკლს ოთხი კომპონენტი აქვს:**

- გამოცდილება (წარსული ან ახალი გამოცდილება, პრაქტიკული აქტიობით შეძენილი);
- რეტროსპექცია (მიღებული გამოცდილების ანალიზი, რის სწავლა შეიძლება ამ გამოცდილებიდან გამომდინარე, რა აზრი უნდა გამოვიტანოთ, რას გამოვიყენებდით, ყოველივეს გააზრება);
- დასკვნა (მიღებული ცოდნის არსებულ სისტემაში ჩართვა);
- ექსპერიმენტირება (გამოცდილების გამოყენება, ახალი უნარების რეალობაში გამოცდა, შემდგომი ნაბიჯების დაგეგმვა).

გამოცდილებაზე დაფუძნებულ სწავლების პროცესს, წამყვანსა და მოსწავლეს შორის ურთიერთობების სრულიად განსხვავებული სტილი ახასიათებს.

ტრენინგის დროს, ლექციებისა და გამოცდების სანაცვლოდ, უპირატესობა პრაქტიკულ სავარჯიშოებსა (როლურ თამაშებს, სი-

მულაციებს და სხვ.) და ჯგუფურ მუშაობას ენიჭება. აქტიურობს/საუბრობს უმთავრესად მონაწილე და არა ტრენერი. მონაწილეებს შორის ინტერაქცია გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანი/საინტერესოა, ვიდრე მონაწილის პირდაპირი ინტერაქცია ტრენერთან. ტრენინგის მონაწილის უკუკავშირი და შეხედულებები ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც წამყვანის. იმისათვის, რომ თითოეული მონაწილის დანარჩენ ჯგუფის წევრებთან ურთიერთობა გაადვილდეს, მათ ერთმანეთის თვალეში შეძლონ ჩახედვა, მონაწილეთა რაოდენობა დაახლოებით 15 ადამიანი უნდა იყოს.

მუშაობის გარემოც განსაკუთრებული, განსხვავებულია. არსებობს მონაწილეთა განლაგების სხვადასხვა ვარიანტები (უფრო ხშირად, ეს არის ნახევარი წრე, ან ნალის ფორმის განლაგება, მაგიდების გარეშე.) ძალიან ხშირად ხდება ჯგუფის დაყოფა წყვილებად, ან 3-5 კაციან მცირე ჯგუფებად რაც ზოგჯერ, მეტ სივრცეს მოითხოვს, რათა მონაწილეებს მუშაობაში, პრაქტიკაში, ერთმანეთისათვის უკუკავშირის მიცემაში არ შეეშალოთ ხელი. მცირე ჯგუფში მუშაობისას მათ უსაფრთხო, ინტიმური გარემო უნდა ჰქონდეთ.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ის არის, რომ მონაწილეები აქტიურად იყვნენ ჩართული ტრენინგის პროცესში. ტრენერის როლი იმაში მდგომარეობს, რომ მგრძნობიარე იყოს და რეაგირებდეს ჯგუფის დინამიკაზე. ამავე დროს, ისაუბროს მონაწილეებთან იმის თაობაზე, თუ რა ხდება და წაახალისოს მათი აქტიური მონაწილეობა. არსებობს მეთოდები, რომელიც ყოველივე ამას ემსახურება. გარდა “აუცილებელი” კომპონენტებისა, ტრენინგზე არსებობს სპეციალური, მამოტივებელი აქტივობებიც – “აის-ბრეიქერები” და ე.წ. “გასამხნეველები” სავარჯიშოები. ყველა ეს ტექნიკა ნდობის ატმოსფეროს შექმნას, გააქტიურებას, ენერჯის მომატებასა და შესუსტებული ყურადღების მობილიზებას ემსახურება.

გარდა ამისა, თამაშები, სტრუქტურირებული დისკუსიები (დამყარებული “კრიტიკულ შემთხვევებზე”, ან სხვა მასტიმულირებელ იმპულსზე – ფილმი, ტექსტი, სურათი, მუსიკა, მოძრაობა, ცეკვა, და ა.შ.), სასწავლო პროცესს მნიშვნელოვნად ამდიდრებს.

ხშირად ტრენერი, ილუზიონისტს უფრო გავს (რომელსაც ჩანთა ფერადი ფურცლებით, ბუმტებით, თოკებით, ბურთებით, მაკრატ-

ლით, საინტერესო სურათებით, კამერით, ვიდეოკასეტებით და ა.შ. აქვს სავსე), ვიდრე კარგ მასწავლებელს, ტრადიციული გაგებით, რომელიც ლექციაზე ცარცით, პროექტორითა და პოინტერით ეკიპირებული მოდის.

### **გამოცდილებაზე დაფუძნებული სწავლების მეთოდები და თამაშები**

გამოცდილებაზე დაფუძნებულ სწავლებას ტრენინგის ყველა იმ მეთოდს უწოდებენ, რომელიც ადამიანის აქტიობას, მის ემოციურ/პიროვნულ გამოცდილებას ეხება.

ფაქტიურად, ეს არის სწავლა, ამ სიტყვის ყველაზე ფართო მნიშვნელობით.

ამგვარ მეთოდებში იგულისხმება – ყველა სახის სავარჯიშოები და თამაშები, სიმულაციები, როლური თამაშები და ა.შ. ანუ, ყველანაირი არატრადიციული პრაქტიკული საქმიანობა.

თამაში ადამიანისათვის უცხო არ არის. ბავშვობიდან მოყოლებული იგი სხვადასხვა თამაშებს ეცნობა და თამაშობს.

ზოგი თამაში ფიზიკურ აქტიობას მოითხოვს, ზოგიც – დაფიქრებას.

ამა თუ იმ თამაშს თავისი სამშობლო და ისტორიაც აქვს. მაგალითად, ცნობილია, რომ ჭადრაკის სამშობლო ინდოეთია. თამაშის პირველი ჩანახატები კი, ჯერ კიდევ, ძველ ეგვიპტურ სამარხებში გვხვდება. ამ ჩანახატებიდან ზოგს რელიგიური მნიშვნელობა ჰქონდა, ზოგს კი უბრალოდ – გასართობი.

ყველა შემთხვევაში, თამაშები საუკეთესო ხიდია ხელოვნურ/უხიფათო სამყაროსა და სინამდვილის იმ ფრაგმენტებს შორის, რომელიც თამაშშია ასახული.

რაც შეეხება ტრენინგში თამაშების გამოყენების თავისებურებებს, აქ მნიშვნელოვანია, რომ:

- თამაშს სიმსუბუქის, ვალდებულებებისაგან თავისუფლების განცდა ახასიათებს – “ეს ხომ სინამდვილეში არ ხდება, მხოლოდ თამაშია...”
- თამაშის დროს, ვერ იქნები პასიური, რადგან მონაწილეობა მისი თანმდევი პირობაა. მონაწილის ქცევის ინტერპრეტირება

- ხდება მაშინაც კი, როდესაც იგი პასიურია. პასიური ქცევა ხომ დამოკიდებულების, ან სტრატეგიის მაჩვენებელია;
- მონაწილეობა არ მოითხოვს რაიმე სპეციფიურ თეორიულ ცოდნას. თამაშებსა და სხვა გამოცდილებაზე დაფუძნებულ აქტივობებში წინა გამოცდილება გადამწყვეტი არ არის. ხშირად, კარგი იდეებისა და წარმატებული/ახლებური გადაწყვეტილებების ავტორები სწორედ ისინი არიან, ვისაც ცოდნა არ გააჩნია;
  - თამაშის დროს ყველას აქვს საკუთარი თვალსაზრისის ქონის უფლება. სავარჯიშოები რაიმეს კეთებასა და პიროვნულ გამოცდილებაზეა დაფუძნებული. აქ არავინ აფიქსირებს აბსოლუტურ ჭეშმარიტებას და უნივერსალურ ცოდნას. ამის ნაცვლად, გაზიარებულია მოსაზრება იმის თაობაზე, რომ ყოველ ადამიანს თავისი/განსხვავებული გამოცდილება აქვს და სწორედ ის არის თავისი საკუთარი სამყაროს უდიდესი ექსპერტი;
  - მონაწილეს აღმოჩენის გაკეთების შესაძლებლობა ეძლევა. ანუ, შეგიძლია დაინახო ის, რაც წლების განმავლობაში (მიუხედავად თეორიული ცოდნისა) არ დაგინახავს. ასე ხდება, როდესაც პირისპირ აღმოჩნდები მეორე ადამიანთან, რომელიც ამ დროს სარკის როლს თამაშობს შენთვის. ხშირად, ის გამოსახულება, რასაც სარკეში ხედავ, მნიშვნელოვნად განსხვავდება შენში არსებული ხატისაგან და ესეც საინტერესოა;
  - არსებობს შესაძლებლობა – გამოსცადო შენი მოსაზრებები, ან ქცევა უსაფრთხო გარემოში. ეს ისეთი გარემოა, რომელიც რეალურის მოდელირებას ახდენს და, ამავე დროს, დაშვებული შეცდომა გამოცდილების გამდიდრების შანსია და არა კატასტროფული (ეკონომიკური, ან პიროვნებათშორისი) შედეგებისა.

### სავარჯიშოები “ყინულის გალღობისა” და გასამხნეველები (Ice-breakers and energisers):

ეს თამაშების განსაკუთრებული კატეგორიაა, რადგან, როგორც უკვე აღინიშნა, მათ საკუთარი/განსაკუთრებული მიზანი აქვთ. პირველი – გამოიყენება ტრენინგის, ან ბლოკის დასაწყისში განტვირ-

თვისა და გარკვეულ ტონალობაზე აწყობის მიზნით. გასამხნევე-ბელმა სავარჯიშოებმა (energiser) მონაწილეები უნდა “გამოაცოცხლოს”, დადლილობისას ახალი ენერგიით დატვირთოს, დაეხმაროს მათ ყურადღების კონცენტრაციაში, როდესაც იგი დაქვეითებულია.

### **ტრენინგში გამოყენებული სხვა მეთოდები**

ტრენინგის მსვლელობისას არა მხოლოდ თამაშების, არამედ სხვადასხვა მეთოდებისა და ხერხების გამოყენებაც ხდება, რაც იმის საშუალებას იძლევა, რომ ტრენინგი საინტერესო და დინამიური იყოს.

ლექცია – სწავლების კარგად ცნობილი, ტრადიციული მეთოდია.

ინტერაქციული სწავლების დროს ამ მეთოდის გამოყენების თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ მაქსიმალურად წახალისებულია უკუკავშირი (კითხვები, კომენტარები) და მისი ხანგრძლიობა 15 წუთს არ უნდა აღემატებოდეს.

ლექციის გასახალისებლად გამოიყენეთ ვიზუალური საშუალებები: სურათები, ცხრილები, გრაფიკები.

პრეზენტაცია, მასალის ან ნამუშევრის წარდგენა – ტრენინგის დროს ტრენერსაც უხდება და მონაწილეებსაც. ტრენერი თეორიულ საკითხებს ან სქემებს წარადგენს ხოლმე, ხოლო მონაწილეები – ინდივიდუალური, ან ჯგუფური მუშაობის შედეგებს.

ამა თუ იმ მასალის წარდგენისას, მნიშვნელოვანია, პრეზენტაციის ძირითადი პრინციპების გათვალისწინება:

- წინასწარ კარგად დაგეგმეთ პრეზენტაცია;
- გაითვალისწინეთ აუდიტორია;
- იყავით მსმენელზე ორიენტირებული;
- ისაუბრეთ მსმენელისათვის გასაგებ ენაზე;
- წახალისეთ შეკითხვები;
- გამოიყენეთ თვალსაჩინოება და სხვა.

დისკუსია – ტრენინგის დროს რთულ საკითხებზე მსჯელობისას გამოიყენება. შეიძლება გამოიყოს დისკუსიის რამოდენიმე სტადია:

- განსახილველი საკითხის ირგვლივ სხვადასხვა მოსაზრებების იდეების შეგროვება (ამ სტადიას ეწოდება გაფართოვება);

- წინადადებების კლასიფიკაცია (დაჯგუფება) და რანჟირება (ამ სტადიას ეწოდება შევიწროვება);
- დასკვნები (გადაწყვეტილების მიღება).

მიუხედავად იმისა, რომ დისკუსიის წარმართვა საკმაოდ მარტივ პროცესად აღიქმება, ტრენერი უნდა ფლობდეს გარკვეულ უნარებს და სხვადასხვა მეთოდებს, რაც მას სამივე ეტაპის ეფექტურად განხორციელებაში დაეხმარება.

მცირე ჯგუფებში მუშაობა – ტრენინგის დროს სხვადასხვა მიზნით ხორციელდება ხოლმე. კარგია ამ მეთოდის გამოყენება, როდესაც პარალელურად რამოდენიმე საკითხის გადაწყვეტა გვინდა, ან ჯგუფური აზრის შექმნა გვსურს, ან გვინდა, რომ საკითხი რამოდენიმე მცირე ჯგანხილებოდეს პარალელურად

ამ დროს, ყველა მონაწილეს აქვს აზრის გამოთქმის საშუალება.

თუ ტრენინგში ათ კაცზე მეტი მონაწილეობს, მაშინ მცირე ჯგუფებში მუშაობა ტრენინგის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი ხდება. მცირე ჯგუფის მონაწილეთა ოპტიმალური რაოდენობაა 3-7 ადამიანი.

### **რამოდენიმე რჩევა მცირე ჯგუფებად დაყოფისათვის**

მონაწილეების მცირე ჯგუფებად დაყოფა შესაძლოა მათვე მივანდოთ და ზოგჯერ, ეს არ არის ცუდი. მაგრამ ხდება ხოლმე, რომ ერთად ის მონაწილეები ჯგუფდებიან, ვინც ისედაც მეგობრობს, ხოლო სხვები იზოლირებულად გრძნობენ თავს. ამ შემთხვევაში დროც მეტი გვეხარჯება.

შეიძლება გავითვალოთ და ნუმერაციით (შემთხვევითი შერჩევით) დავყოთ ჯგუფები. ასეთ შემთხვევაში მუდამ ერთად მჯდომი ადამიანების სხვადასხვა ჯგუფებში გაერთიენება გამოგვდის, მაგრამ ესეცაა, რომ ზოგიერთი მონაწილე დაბნეული დარბის და ეძებს თავის ჯგუფს.

ქვემოთ მოტანილია ჯგუფებად დაყოფის რამოდენიმე კომპრომისული ვარიანტი, სადაც არც სტიქიური დაყოფა ხდება და არც – მექანიკური.

### ⇒ მოძებნეთ თქვენი ჯგუფი

ტრენერი მონაწილეებს დაყოფისათვის გარკვეულ კრიტერიუმებს სთავაზობს. და ყოველ ქვე-ჯგუფს თავის კუთხეს მიუჩენს ოთახში. მონაწილეები დგებიან იმ კუთხეში, რომელ ქვე-ჯგუფსაც მიაკუთვნებენ საკუთარ თავს. კარგია, თუ ქვე-ჯგუფის სახელი როგორმე უკავშირდება ტრენინგის თემას. ქვეჯგუფების სახელები შეიძლება იყოს:

- ა) ელემენტები: “ცეცხლი”, “წყალი”, “მიწა”, “ჰაერი”;
- ბ) მსჯელობები: “დიახ”, “არა”, “არ ვიცი”, “შესაძლებელია”;
- გ) ფერები: “თეთრი”, “შავი”, “წითელი”, “ყვითელი”, “მწვანე”;
- დ) დღის (დილა, შუადღე, საღამო) ან წელიწადის (გაზაფხული, ზაფხული, შემოდგომა, ზამთარი) დრო;
- ე) გამოთქმები, საყვარელი საჭმელი, სასმელი და სხვა.

### ⇒ მსგავსება

- ა) ზოდიაქოს ნიშნების მიხედვით;
- ბ) პასუხისმგებლობის მიხედვით სამსახურში (მაგალითად „ის, ვინც დეპარტამენტის უფროსია“, „ის, ვინც გუნდს ხელმძღვანელობს“, „ის, ვინც მხოლოდ საკუთარ თავზე აგებს პასუხს“)
- გ) რეგიონების მიხედვით (ვინც საიდან არის);
- დ) ვინც ერთნაირი პროდუქტი შექმნა, ან ერთნაირი საგნის მფლობელია.

### ⇒ მიწვევა

ტრენერი იწვევს 4 მოხალისეს და თხოვს, რომ დადგნენ ოთახის კუთხეებში. დიდი ჯგუფი ოთახის ცენტრში დგას.

I ვერსია – კუთხეში მდგომი მონაწილე ირჩევს ჯგუფიდან ადამიანს და იწვევს მას. შემდეგ, ეს ადამიანი იწვევს შემდეგ ჯგუფის წევრს და ა.შ.

II ვერსია – დიდი ჯგუფის ერთ-ერთი წევრი ირჩევს რომელიმე კუთხეს. შემდეგი მონაწილე სხვა კუთხეს და ა.შ. სანამ არ შეივსება ყველა ჯგუფი.

### **ტრენერის სტილი**

ტრენერს უწევს არაერთი როლის შესრულება, რომელთაც ყველა ტრენერი განსხვავებულად ასრულებს და ეს მის პერსონალურ სტილზეა დამოკიდებული.

#### **ექსპერტი/”აკადემიკოსი”**

- აქცენტირებას რაციოზე ახდენს;
- ინსტრუქტორი – “დირექტიული მასწავლებელი”;
- ანალიტიკოსი – ორიენტირებული უმთავრესად ფაქტებზე და მეცნიერულად დადასტურებულ მონაცემებზე;
- ტრენინგის მასალების წარდგენის სერიოზული გზა;
- იგი ფლობს ცოდნას რომელსაც მონაწილეებს გადასცემს;

#### **“თერაპევტი”**

- ფოკუსირებული ურთიერთობაზე, და არა შინაარსზე;
- იყენებს, წახალისებს ჯგუფის დინამიკას;
- ორიენტირებული, უპირველეს ყოვლისა, ემოციებზე, ინდივიდიდან მომდინარე საკითხების ანალიზზე და მათი პრაქტიკიდან მომდინარე შემთხვევებზე;

#### **“შოუმენი”**

- ტრენერის ქმედება კარგად მომზადებულ თეატრალურ დადგმას მოგვაგონებს;
- პრეზენტაციაში უხვადაა წინასწარ მომზადებული ილეთები, სახუმარო ამბები და გასართობი ელემენტები;
- “აუდიტორიის” ყურადღების მუდმივი პროვოცირება;
- პასუხისმგებლობა ინფორმაციისა და ცოდნის მიღებაზე ტრენერზეა;
- ტრენინგის მონაწილეებს ნაკლებად აქვთ საკუთარი უნარების შემოწმების/გამოცდის/სრულყოფის შესაძლებლობა

#### **მწვრთნელი/”შერპა”**

- ახდენს სხვების სტიმულირებას, წახალისებს მათ აზროვნებასა და აქტიურობას;
- თანმიმდევრულობის “არა დირექტიული” ძიება, რომელშიც აუტენტური პიროვნება აღმოჩნდება ჩართული;
- ძირითადი ყურადღება დამხმარე კითხვების დასმაზე, პასუხები/გადაწყვეტა მონაწილეებზეა მინდობილი.



### ტრენინგის პროგრამის აუცილებელი კომპონენტები:

1. მონაწილეთა გაცნობას ორმაგი მნიშვნელობა აქვს. ერთის მხრივ, მონაწილეები ეცნობიან ერთმანეთს და მეორე მხრივ, ამ გზით ტრენინგზე კეთილგანწყობილი და ღია ატმოსფერო ყალიბდება.

2. მოლოდინების გარკვევა ტრენერს ეხმარება იმაში, რომ მან ზუსტად დაადგინოს, თუ რას მოელიან მონაწილეები ამ ტრენინგისგან, რისი შესწავლა სურთ. მოლოდინები სხვადასხვაგვარი შეიძლება იყოს – ურთიერთობა, ადამიანების გაცნობა, რაღაც კონკრეტული ცოდნის შეძენა.

3. ერთობლივი მუშაობის წესების განსაზღვრა – ეს ინტერაქტიული მეთოდების კიდევ ერთი სპეციფიური ნაბიჯია. ტრენინგის შესავალ ნაწილში ამ კომპონენტის უგულვებელყოფა, შესაძლოა, მოგვიანებით საკმაოდ სერიოზული გაუგებრობის მიზეზი გახდეს. ზოგიერთი ტრენერი წესებს თავად სთავაზობს. ეს ერთის მხრივ, დროს დაგიზოგავთ, მაგრამ ხიფათიც არსებობს – მონაწილეები დიდი მონდომებით არღვევენ სხვის მიერ დადგენილ წესებს. ამიტომ, უმჯობესია მათი ერთობლივი შემუშავება.

ტრენინგის დასკვნითი ნაწილია – შეფასება.

არსებობს ზოგადი წესები, რომელთაც იცავენ ის ადამიანები ვისაც ჯგუფთან მუშაობა, მისი მართვა უწევს.

- შეიმუშავეთ და გამოიყენეთ მართვისათვის “ჯგუფის ნორმები”;
- გახსოვდეთ, რომ არც ტრენერია მკაცრი მასწავლებელი და არც ტრენინგის მონაწილე – სკოლის მოსწავლე;
- გაითვალისწინეთ, რომ ჯგუფში ნდობისა და ურთიერთ პატივისცემის ატმოსფეროს ჩამოყალიბებაზე პასუხისმგებელი თქვენ ხართ;
- გახსოვდეთ, რომ ტრენერს/ფასილიტატორს მონაწილეთა მიმართ აგრესიისა და უპატივცემლობის გამოვლენის უფლება არ აქვს;
- შეეცადეთ, რომ ბოლომდე მიიყვანოთ წამოწყებული საქმე (ტრენინგი, სემინარი) და დასახულ მიზანს მიაღწიოთ;

და, კიდევ რამოდენიმე რჩევა:

- აქტიურად მოუსმინეთ მონაწილეებს;
- გამოხატეთ ინტერესი და პატივისცემა თვითოეული მონაწილისა და მათი იდეებისადმი;
- თუ თქვენით ვერ უმკლავდებით სიტუაციას, მოიშველიეთ ჯგუფის აზრი, სემინარზე მოსული ხალხის დიდ ნაწილს სურს მუშაობა და მათაც აღიზიანებთ ის ადამიანები, ვინც ხელს უშლის ამ პროცესის მიმდინარეობას;
- ხშირად გამოიყენეთ იუმორი, ეს დამაბული სიტუაციის განტვირთვის საუკეთესო საშუალებაა.

### **ტრენინგის მასალები**

ტრენინგის მასალებს ტრენერები – დასარიგებელ მასალებსაც უწოდებენ. მათი მიწოდება სხვადასხვა პრინციპით ხდება:

- ასეთი მასალები პირდაპირ ეხმაურება/ეხება ტრენინგის თემებს, ამიტომ, შეიძლება დავაჯგუფოთ კონკრეტული თემების მიხედვით და თანდათან დავურიგოთ მონაწილეებს;
- შეიძლება, ამ მასალებს წიგნის ფორმა მივცეთ და ტრენინგის დაწყებამდე დავურიგოთ ჯგუფის წევრებს, რათა წინასწარ წაიკითხონ;
- შესაძლოა, ეს მასალა ტრენინგის ბოლოსაც დარიგდეს, ასეთ შემთხვევაში მას “სამახსოვროს” ფუნქცია დაეკისრება, ანუ მონაწილეებს საშუალება ექნებათ, რომ ტრენინგის შემდეგ ჩახედონ მათ და გაიხსენონ ესა თუ ის საკითხი.

მასალის მოცულობა, უმეტესად დამოკიდებულია ტრენერისა და დამკვეთის მატერიალურ/ტექნიკურ შესაძლებლობებზე.

თუ ტრენინგის დრო არ გყოფნით მთლიანი თეორიული მასალის გადასაცემად, შეგიძლიათ სხვადასხვა საკითხები მონაწილეებს წერილობითი სახით სხვა მასალებთან ერთად გადასცეთ. მონაწილეები მას დამოუკიდებლად წაიკითხავენ.

### **ტრენინგების გუნდური მუშაობა**

ტრენინგის ჩატარება საკმაოდ რთული საქმეა და ტრენერს ბევრ მოთხოვნებს უყენებს. თუ თქვენ მარტო მუშაობთ, მაშინ

ერთდროულად ძალზე ბევრი როლის შესრულება გიწევთ: ფასილიტატორის, ჩამწერის, კომენტატორის, დიზაინერის, მენეჯერის, ორგანიზატორის, ექსპერტის, შოუმენის და ა.შ.

მაგრამ, თუ ტრენერები გუნდურად მუშაობენ, მაშინ ამ როლების გადანაწილება ხდება (რა თქმა უნდა თუ ნამდვილ გუნდთან გვაქვს საქმე და არა უბრალოდ ადამიანების ჯგუფთან).

კარგია, თუ ისეთი პარტნიორი გყავთ, რომელსაც თქვენი კარგად ესმის, ფსიქოლოგიურადაც შეგესაბამებათ და ძალიან გაიდვილდებათ მასთან ერთად მუშაობა. რეალურ ცხოვრებაში ასეთი შემთხვევები, საკმაოდ იშვიათია, თუმცა ამგვარი პარტნიორობის გავარჯიშება პრინციპში შესაძლებელია.

ტრენინგის ერთობლივად წაყვანის დროს:

- ერთდეთ ურთიერთობების გარკვევას ჯგუფის თვალწინ;
- ნუ შეაწყვეტინებთ ერთმანეთს საუბარს;
- ნუ დადგებით დაფასთან ერთად, თუ რა თქმა უნდა, ამის აუცილებლობა არ არის;
- ნუ მიიღებთ გადაწყვეტილებას ერთპიროვნულად, თუ რაიმე ისე არ გამოდის, როგორც დაგეგმეთ;
- არ მიიღოთ გადაწყვეტილება პარტნიორთან შეთანხმების გარეშე;
- ნუ დაარღვევთ წინასწარ მიღებულ შეთანხმებას.

ტრენერების ერთობლივი მუშაობა საგრძნობლად ზრდის ტრენინგის ეფექტიანობას. გარდა იმისა, რომ ხდება სამუშაოს განაწილება, ტრენინგიც უფრო მსუბუქი და საინტერესო გამოდის, რადგან საუბრის განსხვავებული მანერა და საკითხის მრავალმხრივი წარდგენა გაცილებით მიმზიდველია და ნაკლებად დამღლეელი.

### უკუკავშირის მიცემის წესები

ცნობილია, რომ ტრენინგის ეფექტურობა იმ უკუკავშირის ხარისხზეა დამოკიდებული, რომელიც აქტიურად გამოიყენება, როგორც ტრენერის, ასევე მონაწილეების მხრიდან. უკუკავშირის მიცემასა და მიღებას თავისი წესები აქვს. ასეთ პროცესში ურთიერთობა უფრო სრულყოფილია და ტრენინგის ძირითადი მექანიზმიც

ამოქმედებული – უკუკავშირი ჩვენ საკუთარი ქცევის შეცვლის/კორექტირების და სხვისი დახმარების/განვითარების ხელშეწყობის საშუალებას გვაძლევს. ტრენერმა ამ მექანიზმის ამოქმედებას ხელი უნდა შეუწყოს.

როგორი უნდა იყოს უკუკავშირი?

- \* აღწერთი — და არა შეფასებითი
- \* სპეციფიკური — და არა ზოგადი
- \* დახმარების და არა დასჯის მიზნით

როგორ მივცეთ უკუკავშირი?

- \* მიეცით სიტუაციისა და პრობლემის დეტალური აღწერა (ნუ გამოიყენებთ სიტყვებს – “ყოველთვის”, “არასდროს”) .
- \* კონცენტრირება გააკეთეთ იმაზე, რისი შეცვლაც შესაძლებელია.
- \* მიეცით უფლება ადამიანს, რომ არ დაეთანხმოს თქვენს უკუკავშირს.
- \* მიაწოდეთ ინფორმაცია — და არა რჩევა.

უკუკავშირის მიცემისას, შეგიძლიათ “სენდვიჩის” ტექნიკაც გამოიყენოთ: დაიწყეთ პოზიტიურით (შეაქეთ, აღნიშნეთ ჩატარებული სამუშაო), მოგვიანებით გამოხატეთ თქვენი კრიტიკული კომენტარები და ბოლოს გამოხატეთ თქვენი დარწმუნებულობა იმაში, რომ ყველაფერი კარგად იქნება.

## ტრენერების ტრენინგის პროგრამა

ტრენინგის თითოეული დღის ხანგრძლივობა შეადგენს 6 საათს

### I დღე

- გაცნობა (გაცნობის ფორმები და მნიშვნელობა);
- ჯგუფის ნორმები (ნდობისა და უშუალო გარემოს შექმნა);
- ტრენინგის მეთოდი E(ტრენინგის განმარტება, ჩატარების გზები და ხერხები. ტრენერების ტიპები);
- სავარჯიშო – “ყინულის გაღობა”, მისი მნიშვნელობა და სახეები;
- ჯგუფის დინამიკა (ჯგუფში მიმდინარე პროცესები);
- პრეზენტაცია;

- პრეზენტაციის არავერბალური მხარე (სხეულის ენა, ვიზუალური კონტაქტი და ვიზუალიზაციის გამოყენება);
- პრეზენტაციის ვერბალური მხარე (ტექსტის სტრუქტურა. არგუმენტები);
- ინსტრუქციის მიცემის ხელოვნება.

## II დღე

- ჯგუფთან მუშაობის მეთოდები;
- მცირე ჯგუფებში მუშაობის ტექნიკა;
- ჯგუფური დისკუსიის წყევანა (ფასილიტაცია);
- ფასილიტატორის უნარ-ჩვევები (პარაფრაზი, შეჯამება და სხვა);
- კითხვის დასმის ტექნიკა და ტიპები;
- როლური თამაში (შედგენა, მნიშვნელობა, სპეციფიკა, თამაშის გარჩევა).

## III დღე

- ჩასე სტუდუ (მნიშვნელობა, სპეციფიკა, გარჩევა);
- სიმულაცია (ტერმინის განმარტება, გამოყენების თავისებურება, გარჩევა);
- ტრენინგის დროს სპეციფიკური მეთოდების გამოყენება (ანკეტირება, ტესტირება, კითხვარი და სხვა);
- უკუკავშირის ფორმები და მნიშვნელობა;
- ვიდეო ტრენინგის სპეციფიკა და გამოყენება.

## IV და V დღე

- ჯგუფის წევრების მიერ საკუთარი სატრენინგო პროგრამების შედგენა;
- ვარჯიში ჯგუფის წყევანაში;
- მოხდება პროგრამების დემონსტრირება და მათი განხილვა.

კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო  
კვლევითი ცენტრის საგანმანათლებლო პროგრამათა  
ტრენინგების ამსახველი ფოტომასალა 1996-2013 წწ.

*ფოტომასალა ეკუთვნის ცენტს და დაცულია  
მის ფოტო-ვიდეო არქივში.*





დევნილთა ახალგაზრდული ჯგუფი. ცენტრის ოფისი, თბილისი, 1996 წ.



ტრენინგი ცხინვალში. 1997 წ.





ჟურნალისტები. ცენტრის ოფისი, თბილისი, 1997 წ.



აფხაზეთის ექსკომბატანტები. ცენტრის ოფისი, თბილისი, 1998 წ.



დევნილთა ჯგუფი. ზუგდიდი, 1999 წ.



აფხაზეთის ავტ. რესპ. სამათავრობო სტრუქტურათა თანამშრომლები.  
ცენტრის ოფისი, თბილისი, 1999 წ.



დეპორტირებული მუსლიმი მესხების თემი. ცენტრის ოფისი, თბილისი, 2000 წ.



დევნილები. ქუთაისი, 2000 წ.



სტუდენტები. ცენტრის ოფისი, თბილისი, 2002 წ.



თსუ-ს სტუდენტთა ჯგუფი. ცენტრის ოფისი, თბილისი, 2003 წ.



ახალგაზრდა ლიდერები. ცენტრის ოფისი, თბილისი, 2004 წ.



დევნილები. ცენტრის ოფისი, თბილისი, 2008 წ.



სამშვიდობო ჟურნალისტიკა, სამხრეთკავკასიური ტრენინგი.  
თბილისი, 2010 წ.



ტრენინგის შედეგების პრეზენტაცია. ცენტრის ოფისი, თბილისი 2011 წ.  
(5-დღიანი ტრენინგი სამხრეთ კავკასიის 25 ჟურნალისტის მონაწილეობით  
სამშვიდობო ჟურნალისტიკაში კვიპროსზე).



ახალგაზრდა ლიდერები და უუნაროსტები. ახალციხე, 2013 წ.

კონფლიქტოლოგიისა და მოლაპარაკებათა  
სტრატეგიის საერთაშორისო ცენტრი



International Center on  
Conflict and Negotiation

**მოწმობა**

ექლევა  
**ნიკოლოზ ბაღდავაშვილ -ს,**  
მასზედ, რომ მან 1997 წლის თებერვალში მონაწილეობა მიიღო ერთკვირიან  
ტრენინგ-სემინარში თემაზე: „კონფლიქტების ალტერნატიული  
გადაწყვეტის მეთოდები“.

*კონფლიქტოლოგიისა და მოლაპარაკებათა სტრატეგიის საერთაშორისო ცენტრის დირექტორი,  
კონფლიქტების მოგვარების სწავლების პროგრამის ხელმძღვანელი,  
პროფესორი* **გიორგი ხუციშვილი**

კონფლიქტოლოგიისა და მოლაპარაკებათა საერთაშორისო კვლევითი ცენტრი



International Center on  
Conflict and Negotiation

**მოწმობა**

ექლევა  
**შანი უარაუნიკას**

მასზედ, რომ მან 2003 წლის მარტში ქ. თბილისში  
გაიარა ტრენინგის მეორე ეტაპი თემაზე:  
„მშვიდობის მშენებლობა და კონფლიქტების მართვა“

*კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებათა სტრატეგიის საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის დირექტორი,  
მშვიდობის მშენებლობისა და კონფლიქტების მოგვარების პროგრამის ხელმძღვანელი,  
პროფესორი* **გიორგი ხუციშვილი**

*პროგრამა ხორციელდება ჰოლანდიური ფონდის „ქორდეი“-ის ფინანსური მხარდაჭერით*







## ლექსიკონი

- ანტისემიტიზმი** – ქსენოფობიის ერთ-ერთი ფორმაა და სიტყვასიტყვით ებრაელი მოსახლეობის დევნასა და დისკრიმინაციას გულისხმობს.
- აპართეიდი** – რასობრივი დისკრიმინაციის ყველაზე სასტიკი ფორმა, რომელიც რასობრივი ნიშნით გარკვეული ჯგუფებისათვის სამოქალაქო, პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და კულტურული უფლებების აღკვეთაში გამოიხატა. ასევე, რასობრივი დაყოფის სისტემა, რომელიც სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკაში არსებობდა. ადამიანები იყოფოდნენ “თეთრკანიანებად”, “შავკანიანებად” და “ფერადკანიანებად”. ამგვარი დაყოფა განმტკიცებული იყო კანონმდებლობით. სამხრეთაფრიკულ აპართეიდს საბოლოოდ 1994 წელს მოეღო ბოლო, როდესაც პრეზიდენტმა დე კლერკმა პირველი თავისუფალი არჩევნები ჩაატარა, რის შედეგად იგი პრეზიდენტის პოსტზე ნელსონ მანდელამ შეცვალა.
- არაძალადობა** – განიხილება, როგორც ფილოსოფია, თეორია და პრაქტიკა, რომელიც ითვალისწინებს ძალის გამოყენების გარეშე კონფლიქტებისა და კონფლიქტური სიტუაციების დარეგულირებას, ბრძოლის წარმოებას არაძალადობრივი მეთოდებით. არაძალადობის ფილოსოფია სათავეს განდის მოღვაწეობასა და მოძღვრებაში იღებს.
- აგრესია** – მიზანმიმართული მტრული დამოკიდებულება და/ან დესტრუქციული ქმედება. ადამიანის აგრესიულ ქმედებას, ჩვეულებრივ, რისხვა ან შიში უდევს საფუძვლად.
- ასერტიულობა** – მტკიცე/პრინციპული/დაჟინებული ქცევა, როდესაც ადამიანი ზრუნავს საკუთარი მოთხოვნილებების/ინტერესების დამაყოფილებაზე, იცავს საკუთარ უფლებებს, და ამავე დროს, არ ზღუდავს/ითვალისწინებს სხვის ინტერესებს/უფლებებს.
- ‘განტევების ვატი’** – თავდასხმის ან თავდაცვის ფორმა, როდესაც საკუთარი პრობლემები ან უსიამოვნებანი სხვა ისეთ ადამიანს, ან ადამიანთა ჯგუფს ბრალდება, რომელთაც არ შეუძლიათ შესაბამისი წინააღმდეგობის გაწევა. განტევების ვატის ძეგნას ფსიქოლოგიური თვითდამკვიდრების ფუნქციაც აქვს, ვინაიდან შედეგის მიღწევის შემთხვევაში, ბადებს საკუთარი უპირატესობის გრძნობას.
- გენდერი** – არის სოციალურად კონსტრუირებული სქესი. რომელიც წარმოადგენს კულტურაში ჩამოყალიბებული თვისებების, სოციალურ ქცევებისა და როლების ერთობლიობას, რომელიც მიეწერება ქალსა და მამაკაცს.
- გენოციდი** – სამოქალაქო მოსახლეობის რასობრივი, ან ეროვნული ჯგუფების წინასწარგამიზნული და სისტემური მოსპობა, ერების და ხალხების, გარკვეული რასების, ან ფენების, რელიგიური ან რა-

სობრივი ჯგუფების განადგურების მიზნით. ომისაგან განსხვავებით, გენოციდი ცალმხრივი მასობრივი მკვლელობაა.

**გლობალიზაცია** – თანამედროვე მსოფლიოს პოლიტიკური, ეკონომიკური და კულტურული მდგომარეობა, რომელიც ხასიათდება ინფორმაციისა და ფინანსების, საქონლისა და მომსახურეობის უსწრაფესი მოძრაობით, ღია საზღვრებითა და ურთიერთდამოკიდებულების ზრდით სახელმწიფოებს შორის.

**დისკრიმინაცია** – შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ცალკეული ადამიანების, თუ ადამიანთა ჯგუფების დაქვემდებარების, ან მათ მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულების ნებისმიერი ფორმა, რომელიც ეფუძნება ისეთ მახასიათებლებს, რომლებიც მიუღებელი, ან შეუსაბამოა მათი ცხოვრების პირობებთან. ნიშნავს ნებისმიერ განსხვავებას, გამორიცხვას, აკრძალვას ან უპირატესობის მინიჭებას, რომელსაც საფუძვლად უდევს სქესი, რასა, ნაციონალობა, ენა, რელიგია, პოლიტიკური შეხედულებები, ასაკი ან რაიმე სხვა სტატუსი და რომლის მიზანია (და, ასევე, შედეგიც) გავლენა მოახდინოს ადამიანის უფლებებით და თავისუფლებებით სარგებლობაზე.

**დეჰუმანიზაცია** – დაპირისპირებული მხარისაგან “მტრის ხატის” შექმნა, მისთვის ყოველგვარი ადამიანური თვისებების ‘ჩამორთმევა’ და, შესაბამისად, იმ აზრის დამკვიდრება, რომ იგი ადამიანურ მოპყრობას არ იმსახურებს.

**ეთნიკური ჯგუფი** – იმ ადამიანთა ჯგუფი, რომლთაც აქვთ საერთო ღირებულებები, ისტორია, რელიგია, ეროვნება, ენა, ტრადიციები, კულტურა, ურთიერთობის სტილი, მოლოდინები, სოციალური გამოცდილება, თვითიდენტიფიკაცია და იერსახე.

**ეთნოცენტრიზმი** – ბერძნული სიტყვაა და მასში ერთი რომელიმე ერის სხვებზე ადმატებულობის განცდა მოიაზრება. გაუცხოვება სხვა კულტურისა და ენის მატარებელი ხალხის მიმართ. საკუთარი კულტურის, როგორც უფრო მაღლა მდგომის, ღირებულისა და უნიკალურის აღქმა სხვა კულტურებთან მიმართებაში. უნდობლობა და მიკერძოებული დამოკიდებულება “სხვების” მიმართ.

**ეთნიკური ერთობა** – გულისხმობს ადამიანთა ისეთ ერთობას, რომელთაც მოეპოვებათ:

- ამ ერთობისათვის დამახასიათებელი სახელი;
- საერთო წინაპრების მითები;
- ისტორიული მეხსიერება;
- სხვებისაგან განსხვავებული კულტურის ერთი ან რამდენიმე ელემენტი (ენა, დღესასწაულები);
- მიკუთვნებულობა გარკვეულ ტერიტორიასთან;
- ზოგადი ერთიანობის გრძნობა.

- ექსტრემიზმი** – ტენდენცია აგრესიული, ძალადობრივი ტაქტიკისაკენ, რომლისთვისაც შეუთავსებელია კომპრომისი და რომელიც მუდმივად სრული გამარჯვებისაკენაა მიმართული.
- თანამშრომლობა** – ურთიერთმომგებიანი და კარგად განსაზღვრული ურთიერთობა მხარეებს შორის, რომელიც მიზნად ისახავს შედეგების გაუმჯობესებას, ერთობლივი მიღწევების უფრო მაღალ მაჩვენებელს ცალკეულთან შედარებით.
- ინტერესები** – ადამიანის (ჯგუფის, ერი, ქვეყნის) მიერ ამა თუ იმ პოზიციის დაკავების საფუძველი. რეალურად ინტერესები განაპირობებს მხარეების მოტივირებას. ხოლო, მოტივი, თავის მხრივ, მოთხოვნილებებს (უსაფრთხოების, აღიარების სამართლიანობის და ა.შ.) ეფუძნება. ინტერესები ხშირად ზედაპირზე არ ჩანს, მხარეებს უჭირთ მათზე საუბარი. მათი გამოვლენა სპეციალურ ცოდნასა და ძალისხმევას მოითხოვს.
- იდეოლოგია** – არის შეხედულებათა ჩამოყალიბებული სისტემა, რომელიც თავის გამოხატულებას პოლიტიკურ დოქტრინებში ჰპოვებს.
- კონფლიქტის პრევენცია** – ქმედებები, რომელიც მიზნად ისახავს კონფლიქტის ადრეულ გამოვლენას, ძალადობის, კონფლიქტის ესკალაციის თავიდან არიდებას.
- კომპრომისი** – კონფლიქტის გადაწყვეტის გზა, რომელიც თითოეული მხარის ინტერესების მხოლოდ ნაწილობრივ დაკმაყოფილებას გულისხმობს.
- კონსენსუსი** – გადაწყვეტილება, რომელიც ყველა მხარისათვისაა მისაღები (იმ გადაწყვეტილებისაგან განსხვავებით, რომელიც ხმათა უმრავლესობით მიიღება).
- კულტურა** – საზოგადოების განვითარების გზა, რომელიც მოიცავს წესჩვეულებებს, რიტუალებს, ენას, ჩაცმულობას, ქცევასა და მრწამსს.
- კრიზისი** – ძლიერი კონფრონტაცია მხარეებს შორის, რომელიც შესაძლოა ძალადობაში გადაიზარდოს. დიდია შეჯახების საშიშროება, წესრიგისა და კანონიერების დარღვევის ხიფათი.
- მტრის ხატი** – უარყოფითი ჰიპოთეზების, თეორიების, შეხედულებების ერთობლიობა, დაპირისპირებულ მხარესთან მიმართებაში, რომელსაც ინდივიდი ან ჯგუფი შესატყვისად მიიჩნევს. ამგვარი ხატები კატეგორიულობით გამოირჩევა.
- მშვიდობის კულტურა** – ძალადობისა და ომის ალტერნატივას წარმოადგენს. მშვიდობის კულტურა გულისხმობს: მტრის ხატის ნაცვლად – ურთიერთგაგება, შემწყნარებლობა და სოლიდარობა; შეიარაღების ნაცვლად – განიარაღება საყოველთაო და კონტროლირებადი; ავტორიტარული მთავრობის საწინააღმდეგოდ დემოკრატიული მონაწილეობა; ინფორმაციის გასაიდუმლოებისა და პროპაგანდის ნაცვლად ინფორმაციის თავისუფალი მოძრაობა და გაზიარება; ძალადობის

ნაცვლად დიალოგი, მოლაპარაკებები, კანონის უზენაესობა და აქტიური არაძალადობრივი ქმედებები; მამაკაცების დომინირების ნაცვლად ქალების თანასწორობა; ომისთვის განათლების ნაცვლად განათლება მშვიდობისათვის; სუსტის ექსპლოატაციის სანაცვლოდ მშვიდობის ეკონომიკა, მდგრადი განვითარება.

**პოზიციები** – კონფლიქტში ჩართული მხარეების გაცხადებული მიზნები, რომელიც, ჩვეულებრივ საუბრის ზედაპირზეა და “მე მინდას” ტერმინებში ფორმულირდება. პოზიციებიდან მხარეების საუბარი, შესაძლოა, არაეფექტური და ზოგჯერ დესტრუქციულიც იყოს.

**რასიზმი** – სხვისი დისკრიმინაციისკენ მიმართული მრწამსის, იდეოლოგიის და სოციალური პროცესების ერთობლიობა, რომელიც რასობრივ ჯგუფთან შესაძლო მიკუთვნებულობიდან გამომდინარეობს. რასობრივი მიკუთვნებულობის საფუძველზე ხდება ადამიანის უფლებათა უგულვებელყოფა, რასაც ერთი რასის უპირატესობის აღიარება ედება საფუძველად. რასიზმი არის რეაქციული იდეოლოგია, რომელიც დაფუძნებულია ადამიანთა რასის ვითომდა ბუნებრივ, ბიოლოგიურ, წინასწარგანსაზღვრულ არაერთფასოვნებასა და მათ დაყოფაზე “მაღალ-დაბალ”, “სრულფასოვან-არასრულფასოვან” რასებად, რაც ერთი რასის მეორეზე ბატონობის საფუძველს იძლევა.

**სიძულვილის ენა** – გულისხმობს დამამცირებელ გამონათქვამებს ინდივიდის, ან ადამიანების ჯგუფის მიმართ. სიძულვილის ენა არაერთხელ იქნა გამოყენებული სხვადასხვა ქვეყანაში, სხვადასხვა ეპოქაში, როგორც შუღლისა და სიძულვილის გაღვივების საშუალება.

**სტერეოტიპი** – გამარტივებულ განზოგადებათა ერთობლიობა, ცალკეული ინდივიდების ან ჯგუფის შესახებ, რომელიც ამ ჯგუფს გარკვეულ კატეგორიას მიაკუთვნებს და შესაბამისი მოლოდინებიდან გამომდინარე შაბლონურ აღქმას უწყობს ხელს.

**სექსიზმი** – ადამიანთა დისკრიმინაცია სქესის საფუძველზე.

**ტოლერანტობა** – ეს არის განსაკუთრებული ზნეობრივი თვისება, რომელიც ასახავს პიროვნების აქტიურ სოციალურ პოზიციას და ფსიქოლოგიურ მზაობას, რათა მან პოზიტიურად იურთიერთოს განსხვავებული ნაციონალობის, რელიგიურობის, სოციალური წარმოშობის, ან განსხვავებული შეხედულებების, მსოფლმხედველობის, აზროვნების და ქცევის მქონე ადამიანებთან. ადამიანის ნება/განწყობა იყოს მომთმენი იმ ადამიანების მიმართ, ვისი შეხედულებები/გზები განსხვავებულია მისი საკუთარისაგან.

**ტერორიზმი** – არაერთჯერადი ძალადობრივი ქმედება, რომელსაც ახორციელებს არალეგალურ ან ნახევრად ლეგალურ მდგომარეობაში მყოფი პირი, პირთა ჯგუფი ან ის პირები, რომლებიც მოქმედებენ სახელმწიფოს სახელით, პოლიტიკური ან სისხლის სამართლებრივი მიზეზებით, ან მხოლოდ იმისათვის, რომ მათთვის მიუღებელია

არსებული სამყარო. წინასწანგანსაზღვრული პოლიტიკური მკვლევლობებისაგან განსხვავებით, ძალადობა არ არის ტერორიზმის მიზანი. ადამიანები ძალადობის მსხვერპლი შემთხვევით, ან შერჩევით ხდებიან (როგორც ერთგვარი წარმომადგენლები, ან სიმბოლოები). ტერორისტული აქტი ერთგვარი გაფრთხილება, ან ნიშანია. ურთიერთობა ტერორისტებს, საზოგადოებასა და მათ მსხვერპლს შორის ძალადობასა და მუქარაზეა დაფუძნებული. ტერორისტები ძირითადად ადამიანებით მანიპულირებენ. ასევე, პოლიტიკურად მოტივირებული ქმედების ფორმა, რომელიც ფსიქოლოგიურ (დაშინება) და ფიზიკურ (ძალადობრივი ქმედება) კომპონენტებს მოიცავს. იგი ხორციელდება ინდივიდუალურად ან ადამიანთა მცირე ჯგუფების მიერ. მისი მიზანია საზოგადოების ან სახელმწიფოს იძულება, რათა მან შეასრულოს წამოყენებული მოთხოვნები.

**ტოტალიტარიზმი** – აბსოლუტური ძალაუფლების პოლიტიკური იდეოლოგია. სახელმწიფო სოციალიზმი, კომუნიზმი, ნაციზმი, ფაშიზმი და ისლამური ფუნდამენტალიზმი ტოტალიტარიზმის არც თუ ისე დიდი ხნის გამოვლინებებია. ტოტალიტარული სახელმწიფო, რომელიც მმართველობის სისტემა არ არის შეზღუდული კონსტიტუციურად, ან არ არის შეკავებული სხვა ძალების მიერ (ეკლესია, პროფკავშირები, ხელისუფლების ადგილობრივი ორგანოები). ასეთ სახელმწიფოში ხელისუფლება არ მიმართავს არჩევნებს. სახელმწიფო ერევა და აკონტროლებს სოციალური ცხოვრების ყველა დონეს: ოჯახს, რელიგიას, ბიზნესს, კერძო საკუთრებას, თუ სოციალურ ურთიერთობებს. ტოტალიტარული რეჟიმი ადამიანის უფლებების ყველაზე სერიოზული დამრღვევია.

**ვანატიზმი** – ურყევი და უალტერნატივო ერთგულება გარკვეული მრწამსისადმი, რომელიც ადამიანის ურთიერთობებში და ქმედებებში ვლინდება.

**ქსენოფილია** – შედარებით ახალი მოვლენა და ცნებაა. XX საუკუნის 90-იან წლებში ფართოდ გავრცელებული იყო აზრი, რომ ყველა მსოფლიო მნიშვნელობის ქმედების ავტორები მხოლოდ ევროპული წარმოშობის მამაკაცები იყვნენ. ამის საპასუხოდ გაჩნდა მიმდინარეობა, რომელსაც 1993 წლის 13 დეკემბერს გაზეთ “ტორონტო გლოუბ ენდ მელიში” დიბეჭდილ პუბლიკაციაში ჯონ ბენტლიმ “ქსენოფილია” უწოდა. ამ ტერმინში მან იგულისხმა განსაკუთრებული ინტერესი და სიმპათია ქალების, ფერადკანიანებისა და უსახლკაროთა მიმართ. უფრო ფართო გაგებით, ქსენოფილია (ბერძ. ξένος [xeno] – უცხო, φιλία [philia]- მიყვარს) – ეს არის სიყვარული ყველაფერი უცხოს მიმართ. ქსენოფილი არის ადამიანი, რომელსაც იზიდავს ყველაფერი უცხო, განსაკუთრებით უცხო ადამიანები, მათი მანერები, ჩვევები, კულტურა და ტრადიციები.

- ქსენოფობია** – გაძლიერებული მტრობა/შიში/მიუღებლობა უცხოელების მიმართ.
- ღირებულებები (values)** – ტრადიციებზე, რელიგიაზე, კულტურაზე, ოჯახზე პიროვნულ გამოცდილებაზე დამყარებული სიღრმისეულ რწმენათა/შეხედულებათა სისტემა.
- ძალადობა** – მდგომარეობა კონფლიქტის ესკალაციის პროცესში, როდესაც ხდება კანონის უგულვებელყოფა/ჩანაცვლება შიშით, სიძულვილით, თავდაცვით, შურისძიებით.
- ძალაუფლება (power)** – სხვებზე ზემოქმედების უნარი/უფლება სასურველის მისაღწევად.
- წინასწარგანწყობები/წინაგანსჯები (prejudices)** – ნიშნავს დასკვნების გამოტანას ფაქტებისა და მდგომარეობის გაცნობამდე. როგორც წესი, ამ სიტყვებს გამოიყენებენ ნეგატიური დასკვნების შემთხვევაში, განსაკუთრებით ადამიანის გენდერული, სოციალური კლასის, ასაკის, შეზღუდული შესაძლებლობების, სექსუალური ორიენტაციისა და რასობრივ/ეთნიკურ კუთვნილებასთან მიმართებაში. გორდონ ალფორტი წინასწარგანწყობებს ასე აღწერს – „ეს არის დადებითი ან უარყოფითი გრძნობები ადამიანის, ან საგნის მიმართ, რომელიც არ არის დაფუძნებული ანდა უსწრებს პირად გამოცდილებას“.
- ჰომოფობია** – ტერმინი ნიშნავს შიშს, განდგომას, ან დისკრიმინაციას ჰომოსექსუალობისა და ჰომოსექსუალთა მიმართ. გამომდინარეობს სიტყვებისგან ჰომოსექსუალი და ფობია.

## ბიბლიოგრაფია

წიგნში გამოყენებულია კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის მიერ შემუშავებული და 20-წლიანი საგანმანათლებლო სატრენინგო პროგრამებით აპრობირებული სატრენინგო მასალა, რომელიც სხვადასხვა ფორმით ქვეყნდებოდა ცენტრისავე ელექტრონულ და ბეჭდურ, გამოცემებში. ნაბეჭდი ტრენინგების მასალები ასევე რიგდებოდა ტრენინგის მონაწილეებში.

1. კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის ყოველთვიური პერიოდული გამოცემები:
  - “კონფლიქტები და მოლაპარაკებები” (1995-1999 წწ.), რედ. გიორგი ხუციშვილი;
  - “ალტერნატივა” (1997), რედ. ეფემია ლორია;
  - “კონფლიქტის ალტერნატივა (1998 წწ.), რედ. დეა ლაღუა;
  - “მონადა” (1997-1998 წწ.), რედ. დალი ბერეკაშვილი;
  - “დრო მშვიდობისა” (2001-2011 წწ.), რედ. ირაკლი კაკაბაძე (2001-2005), ლევან აბაშიძე (2006-2007), გაია ჭუმბურიძე (2007-2009), ალექსანდრე ლორთქიფანიძე (2009-2011);
2. საქართველოში კონფლიქტების მოგვარების სწავლების პროგრამის საქმიანობის ანგარიში, 1996-1997 წწ., გიორგი ხუციშვილი, ფილოსოფიის მეცნიერებათა დოქტორი, ეფემია ლორია, რედაქტორი, ჟურნალი “კონფლიქტის ალტერნატივა”, კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის გამოცემა, თბილისი, 1997 წ.
3. Understanding Conflict, Edited by George Khutsishvili, Ph.D., collection of works by a team of Georgian scholars, published by International Center on Conflict and Negotiation (ICCN), ISBN: 99928-58-07-9, Tbilisi, 1998,
4. როგორ მოვაგვაროთ კონფლიქტები, გამოშვება I, რედაქტორი – გიორგი ხუციშვილი, წიგნზე მუშაობდნენ: გიორგი ხუციშვილი, ფილოსოფიის მეცნიერებათა დოქტორი, თინა ასათიანი, ტრენერი, ფსიქოლოგი, დალი ბერეკაშვილი, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა კანდიდატი, რუსუდან მშვიდობაძე, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა კანდიდატი, გიორგი (გაგა) ნიჟარაძე, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა კანდიდატი, კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის გამოცემა, ISBN:99928-824-9-2; თბილისი, 2000 წ.
5. როგორ მოვაგვაროთ კონფლიქტები, გამოშვება II, რედაქტორი – გიორგი ხუციშვილი, წიგნზე მუშაობდნენ: გიორგი ხუციშვილი, ფილოსოფიის მეცნიერებათა დოქტორი, მაია რაზმაძე, ფსიქოლოგი, კონფლიქტოლოგი, ლია (ხათუნა) სანიკიძე, ფსიქოლოგი, კონფლიქტოლოგი, კონფლიქ-



- ტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის გამოცემა, ISBN:99928-824-8-4; თბილისი, 2000 წ.
6. მშვიდობის დამკვიდრება გახლეჩილ საზოგადოებაში, გამოშვება III, რედაქტორი – გიორგი ხუციშვილი, ფილოსოფიის მეცნიერებათა დოქტორი, ავტორი – თამარ ციხისთავი, მშვიდობის მშენებლობისა და კონფლიქტების ტრანსფორმაციის სამაგისტრო პროგრამების კურსდამთავრებული, კონფლიქტოლოგი, კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის გამოცემა, ISBN:99928-824-2-5; თბილისი, 2001 წ.
  7. როგორ მოვაგვაროთ კონფლიქტები, გამოშვება IV, რედაქტორი – გიორგი ხუციშვილი, ფილოსოფიის მეცნიერებათა დოქტორი, ავტორი – დ-რი იოჰან გალტუნგი, ამერიკის, გრანადის, რიცუმეიკანის, ტრომსის და ვიტენის უნივერსიტეტების პროფესორი მშვიდობის სწავლების დარგში, “ტრანსცენდის” (მშვიდობისა და განვითარების ქსელი) დირექტორი, ავტორისეული თარგმანი – თინათინ ასათიანი, ფსიქოლოგი, ტრენერი, კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის გამოცემა, ISBN:99928-824-4-1; თბილისი, 2001 წ.
  8. საგანმანათლებლო პროგრამა მშვიდობის მშენებლობისა და კონფლიქტების მოგვარების დარგში, პროგრამის მონიტორინგის შედეგები და ანალიზი, კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის გამოცემა, თბილისი, 2001 წ.
  9. ტერორიზმი, რა უნდა ვიცოდეთ მის შესახებ?, ავტორი და რედაქტორი – გიორგი ხუციშვილი, ფილოსოფიის მეცნიერებათა დოქტორი, კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის გამოცემა, ISBN:99928-937-946; თბილისი, 2003 წ.
  10. საქართველო და მსოფლიოს რელიგიები, რედაქტორი – სოზარ სუბარი, ავტორი – ნუგზარ პაპუაშვილი, კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის გამოცემა, ISBN:99940-805-5-5; თბილისი, 2004 წ.
  11. ევროპის ანუ საქართველოს პასპორტი შეუწყნარებლობის წინააღმდეგ: ყველა განსხვავებულია, ყველა თანასწორია, ბროშურა ტრენინგის მონაწილისათვის. კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის გამოცემა, თბილისი, 2004 წ.
  12. ვქმნით ტოლერანტულ გარემოს, ტოლერანტობის სახელმძღვანელო მასწავლებლებისათვის, რედაქტორი – შორენა ლორთქიფანიძე, ავტორები: ნანა ბერეკაშვილი, რუსიკო მშვიდობაძე, მანანა ჯავახიშვილი, თეა ლობჯანიძე, შორენა ლორთქიფანიძე, ირინა სულხანიშვილი, კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის

- გამოცემა, ISBN:99940-805-0-4; თბილისი, 2005 წ.
13. დავძლით გენდერული ძალადობა საქართველოში, ტრენერთა ტრენინგის კურიკულუმი, კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის გამოცემა გაერო-ს მოსახლეობის ფონდთან (UNFPA) პარტნიორობით, ISBN:978-9941-0-3291-2; თბილისი, 2005 წ.
  14. რელიგიური მრავალფეროვნება საქართველოში, გზამკვლევი, წიგნზე მუშაობდნენ: რუსუდან გოცირიძე, ლელა ქართველიშვილი, კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის გამოცემა, ISBN:9789992882-4-1-2; თბილისი, 2008 წ.
  15. გმირები საზღვრებს გარეშე, ავტორი – დენიელ ბათრი, ითარგმნა და გამოიცა კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის მიერ, ISBN:978-99928-824-8-1; თბილისი, 2010 წ.
  16. კონფლიქტები, ავტორები: გიორგი ნიჟარაძე, რუსუდან მშვიდობაძე, თინათინ ასათიანი, თამარ ციხისთავი, კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის გამოცემა, ISBN:978-99928-824-7-4; თბილისი, 2010 წ.
  17. გენდერული თანასწორობის სახელმძღვანელო პრინციპები ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების მიერ გენდერული თანასწორობის შესახებ საქართველოს კანონის იმპლემენტაციისა და ყოველდღიურ საქმიანობაში გამოყენების შესახებ. კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრი, ალიანსები ქვემო ქართლი, მერსიქორფსის ერთობლივი გამოცემა, თბილისი, 2013 წ.

სერია: “კონფლიქტოლოგიის ბიბლიოთეკა”

საგანმანათლებლო პროგრამათა სატრენინგო მოდულები  
წიგნი I: კონფლიქტების მოგვარება, მშვიდობის მშენებლობა  
წიგნი II: გენდერული თანასწორობა, ტოლერანტული გარემო

კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრი  
საკონტაქტო ინფორმაცია:

ივ. მაჩაბლის ქ. #5, თბილისი 0105, საქართველო

ტელ.: (+995 32) 299 99 87; (+995 32) 292 39 20; (+995 32) 293 91 78;

ელ.ფოსტა: [iccn@iccn.ge](mailto:iccn@iccn.ge)

ვებგვერდი: [www.iccn.ge](http://www.iccn.ge)



დაიბეჭდა სტამბა დამანში

თბილისი, პ. ჩანჩიბაძის ქუჩა 6  
☎ 214 34 01, 593 25 05 22, 599 56 76 71  
[stamba.damani@gmail.com](mailto:stamba.damani@gmail.com)  
📄 სტამბა დამანი / Print House Damani

კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრი (ICCN) – პირველი დამოუკიდებელი, პროფესიული ორგანიზაცია, რომელმაც კონფლიქტების მეცნიერული შესწავლა, კონფლიქტების მშვიდობიანი მოგვარების საგანმანათლებლო საქმიანობა და მრავალარხიანი სამშვიდობო მოლაპარაკებები წამოიწყო საქართველოსა და კავკასიის რეგიონში. დაარსდა 1994 წლის 8 აგვისტოს (მონაწილეობა #1755). გასული 21 წლის მანძილზე განახორციელა 50-მდე სამეცნიერო და საგანმანათლებლო პროგრამა სამშვიდობო და კონფლიქტის ტრანსფორმაციის მიმართულებით, დაასაქმა 150-მდე ადამიანი, გამოსცა 100-მდე სამეცნიერო და პოპულარული წიგნი და ჟურნალი. სამოქალაქო საზოგადოების ათობით დამწყებ ორგანიზაციას ამოუდგა გვერდში მათი განვითარებისა და გაძლიერების მიზნით, ხელი შეუწყო და განსახილველად წამოწია საზოგადოებისთვის მტკივნეული საკითხები და საქმიანობა მათ მოსაგვარებლად წარმართა. საქართველოს ქალაქებსა და სოფლებში განახორციელა ტრენინგების პროგრამები. ტრენინგების მონაწილეთა რაოდენობა 15,000-ზე მეტს ითვლის. ცენტრი აგრძელებს საქმიანობას და ღიაა თანამშრომლობისათვის.

