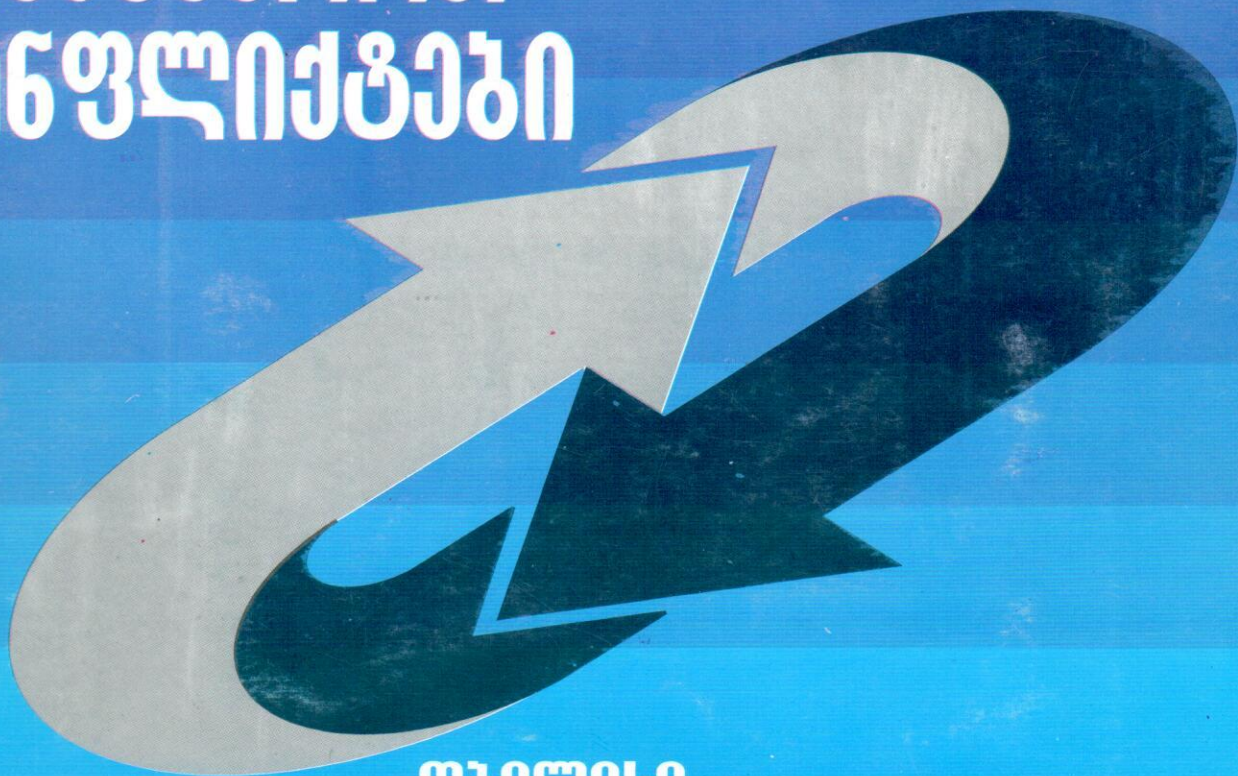




კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების სპირიტუალური კვლევითი ცენტრი
INTERNATIONAL CENTER ON CONFLICT AND NEGOTIATION

როგორ მოვაგვაროთ კონფლიქტები

გამოშვება II



თბილისი
2000

კონფლიქტებისა და მოლაპარაკებების საერთაშორისო
კვლევითი ცენტრი



როგორ მოვაგვაროთ კონფლიქტები

გამოშვება II

თბილისი
2000

შინაარსი:

მესამე ნეიტრალური მხარე - გვ. 4

კონფლიქტების მოგვარების კონტინუუმი - გვ. 5

ფასილიტატორის როლი - გვ. 7

ფასილიტაციის პროცესის მომზადება - გვ. 8

ფასილიტატორის უნარ-ჩვევები - გვ. 9

ფასილიტაციის პროცესის სირთულეები - გვ. 13

აქტივობის ტიპები ფასილიტაციის პროცესში - გვ. 16

ორი ტიპის აზროვნება ფასილიტაციის პროცესში - გვ. 18

ჯგუფის დინამიკა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში - გვ. 18

გუნდური მუშაობა - გვ. 21

„ტვინის შტურმი“ - გვ. 29

მესამე, ნეიტრალური მხარე

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

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

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

მესამე, ნეიტრალური მხარის როლი ამ შემთხვევაში განაპირობებს კონფლიქტში ჩართული სხვადასხვა მხარეების 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, რომელსაც ადრე ვერც კი აფასებდნენ.

მესამე, ნეიტრალური მხარის მონაწილეობა გულისხმობს სხვადასხვაგვარ პროცესს.



ჩვენს წიგნში ძირითადი აქცენტი გაკეთებული იქნება ფასილიტაციის პროცესზე.

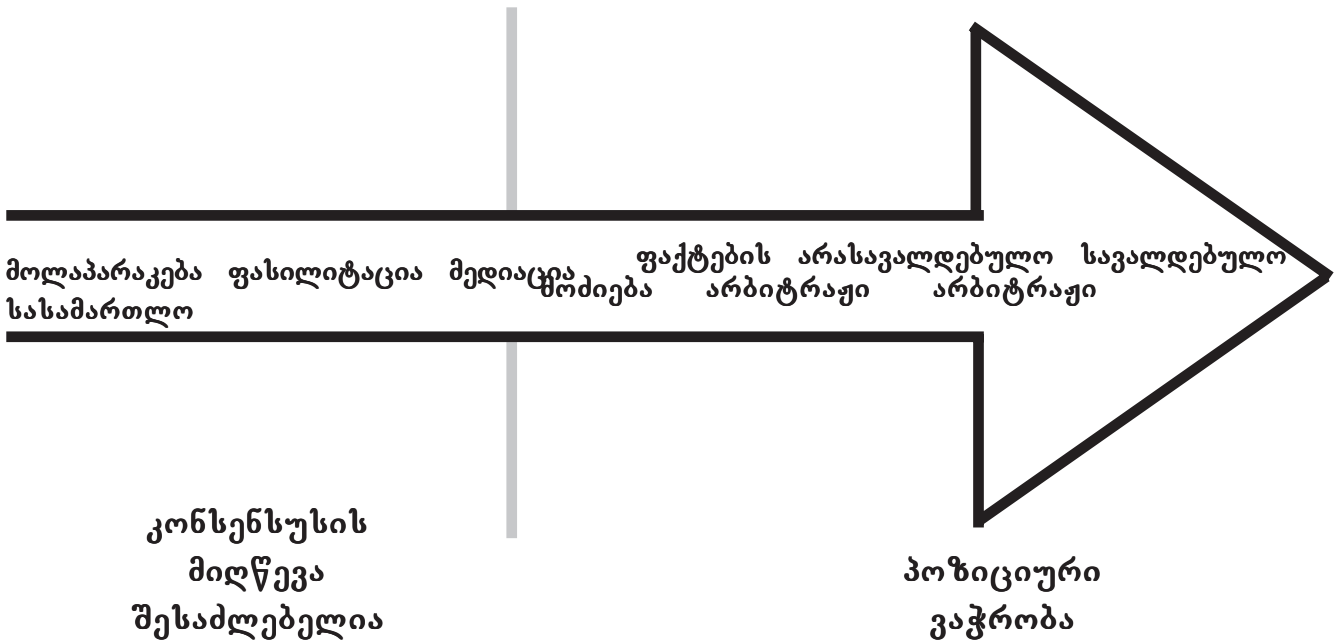
ჩვენი ცენტრის მიერ მომზადებული სერიის წიგნში - “როგორ მოვაგვაროთ კონფლიქტები”, მოცემულია ფასილიტატორის როლის და ფუნქციების ზოგადი აღწერა. ამ წიგნში ჩვენ შევეცდებით დეტალურად განვიხილოთ ყველა ნიუანსი, რომელიც გვხვდება ფასილიტაციის პროცესის დროს.

ქვემოთ მოყვანილია კონფლიქტების მოგვარების კონტინუუმი, რომელიც გვაჩვენებს კონფლიქტების გადაწყვეტის სხვადასხვა პროცესებს

კონფლიქტების მოგვარების კონტინუუმი

არაფორმალური

ფორმალური



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 შემუშავებაში 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.

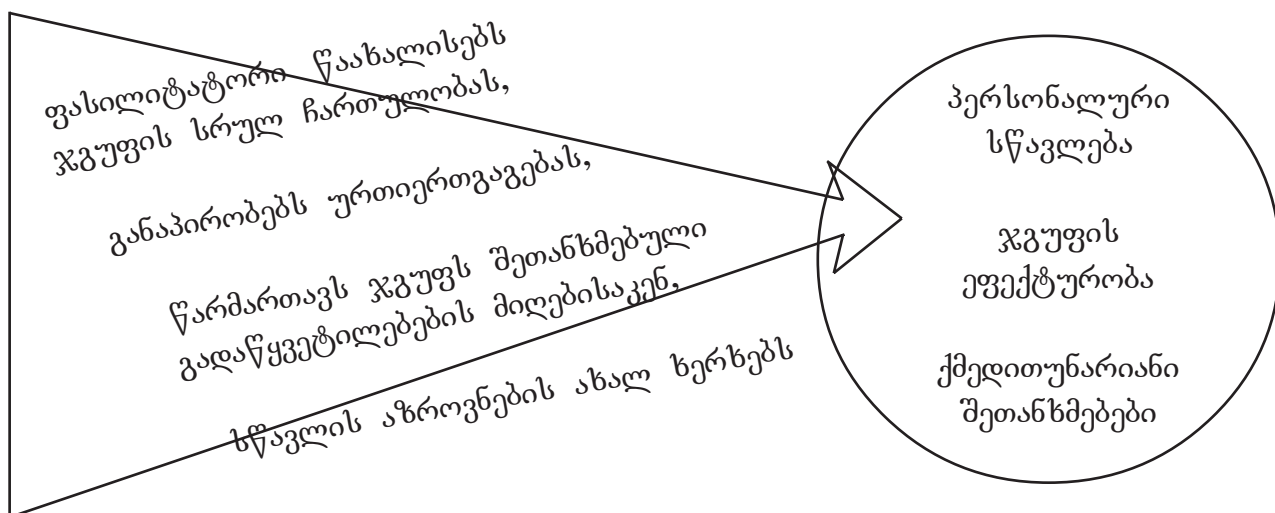
ფასილიტატორის როლი

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

კომპეტენტური ფასილიტატორისაგან ჯგუფმა შეიძლება ისწავლოს ერთობლივი მუშაობის ოთხი ძირითადი ასპექტი:

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

ფასილიტაციის პროცესი იწყება უფრო ადრე ვიდრე უშუალოდ პროცესის წარმართვა. ფასილიტაციის პროცესს სჭირდება მომზადება, აქ იგულისხმება: გარემოს მოწყობა, საკარაულო განრიგის შედგენა, მონაწილეთა გაფრთხილება, და სხვ.



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 ემოციონალურ ჩართულობას, იგი ბოლოსათვის გადადეთ. დიდი შანსია, რომ ჯგუფი ამ დროისათვის უფრო წარმატებით იმუშაებს.
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 ეტყვით. ზოგჯერ ადამიანები “ცაიტნოტის” სიტუაციაში უფრო პროდუქტიულად აზროვნებენ.



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 უნარ-ჩვევები

- 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.

ფასილიტატორის მოსმენის უნარები

პრობლემის განხილვისას ჯგუფის წევრები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან ურთიერთობის სტილით. ფასილიტატორს ევალება უზრუნველყოს მათ შორის ურთიერთგაგება მოსმენის იმ უნარ-ჩვევების გამოყენებით, რომელიც უზრუნველყოფს მონაწილეთა გაგებას და მხარდაჭერას. ქვემოთ ჩამოთვლილი გვიჩვენებს თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ფასილიტატორისათვის მოუსმინოს თითოეულს პროფესიონალურად.



ყველა მხარის შეხედულების გათვალისწინების ტექნიკები:

- პარაფრაზი - მონაწილეთა ნათქვამის ძირითადი აზრის გამეორება სხვა სიტყვებით; პარაფრაზის დროს თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ შემდეგი გამონათქვამები: “თქვენი ნათქვამი ასე ჟღერს. . .”, “მე 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.
- 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 ნ კვირით უნდა გადაიდოს, იმიტომ, რომ . . .”
- “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.
- იდეების შეგროვება;
ამ შემთხვევაში თქვენ სთხოვთ ჯგუფს, გააკეთონ იდეების ჩამონათვალი დისკუსიისა და შეფასების გარეშე. ამ დროს თქვენ იყენებთ პარაფრაზისა და არეკვლის ტექნიკას, მხოლოდ ჩამონათვალის გაკეთების შემდეგ, სთხოვთ წევრებს, აწარმოონ დისკუსია.

- 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.
- 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 ვთხოვთ, გადაწყვეტილებებს ჯერ ნუ მოგვაწვდით”.
- 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: “ვთხოვთ, გამოთქვათ იდეები უფრო თამამად”, “მოუსმინოთ იმათ, ვისაც ჯერ არ უსაუბრია”.
- 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?”
- “სივრცის შექმნა”
ჩუმი, ინერტული მონაწილეთათვის აზრის გამოთქმის საშუალების მიცემა;
თუ ფასილიტატორმა შეამჩნია ჯგუფის პასიურ წევრს, რომ მას სურს დისკუსიაში ჩართვა, ამ დროს ფასილიტატორმა თავისი მზერით 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.

- “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 დაგფიქრდეთ და შემდეგ გამოვხატოთ ჩვენი იდეები”.

- დაპირისპირებული აზრებისათვის საერთო საფუძვლის მოძიება. ეს პროცესი შედგება ოთხი ეტაპისაგან:

1. “მე შევეცდები, ყველას იდეები შევაჯამო და დავანახოთ, 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 შევებულებისთვის.
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 სირთულეები

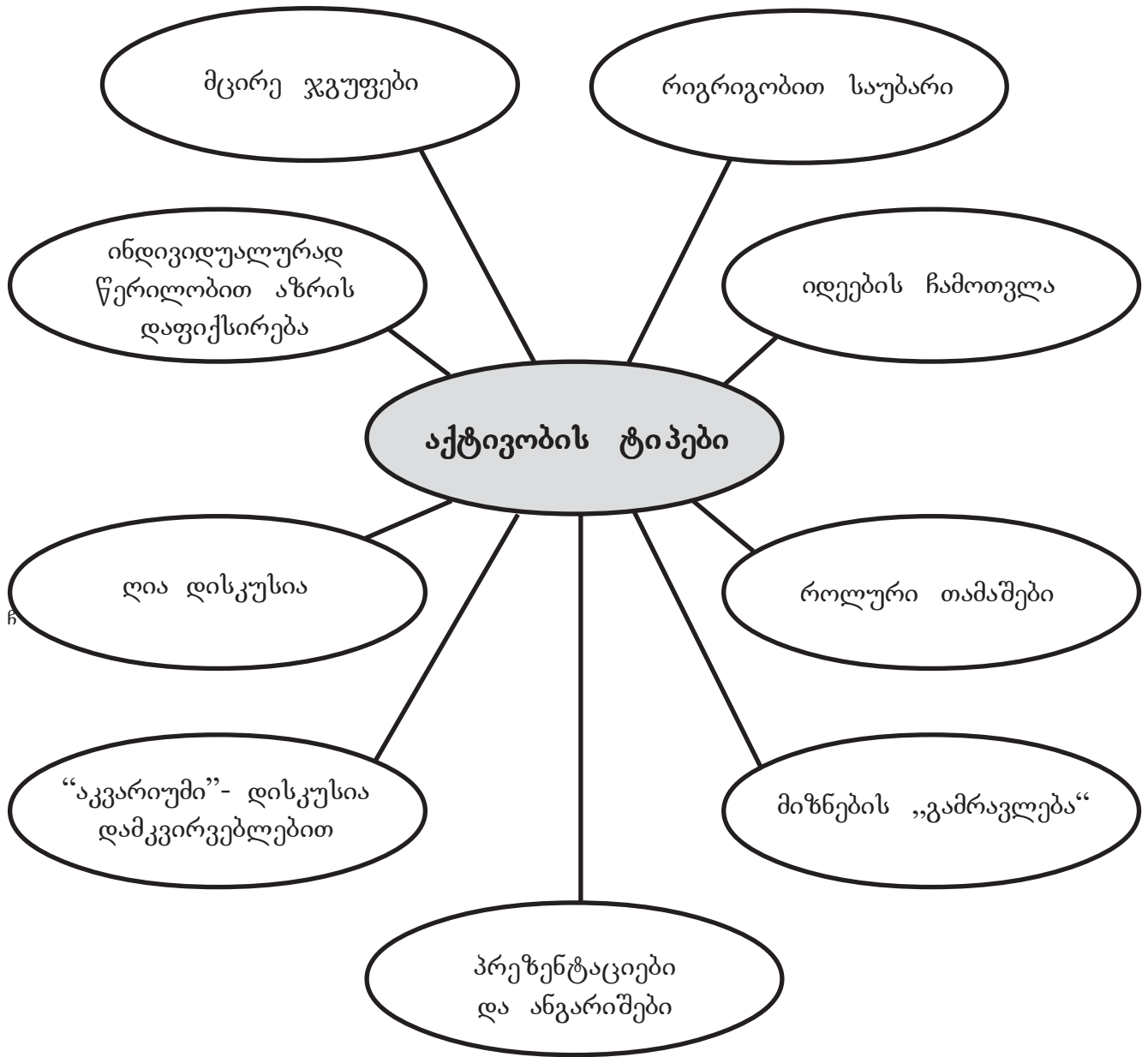
(რა სირთულეებია მოსალოდნელი პროცესის წარმართვის დროს და როგორ გავუმკლავდეთ მათ)

პრობლემა	ეფექტური ქცევა
ერთ-ერთი მონაწილე ზედმეტად ბევრს ლაპარაკობს	ამ პიროვნებაზე ყურადღებას ნუ გაამახვილებთ. შეეცადეთ პასიური მონაწილეების გააქტიურებას მათი სხვადასხვაგვარი წახალისების გზით.
იწყება ეშედეგო, უაზრო საუბრები; მსჯელობისას ჯგუფმა დისკუსიის საკითხს გადაუხვია; ჯგუფს დაღლილობას ემჩნევა	თუ შესაძლებელია გამოაცხადეთ შესვენება. შემდგომში ჯგუფს გაუადვილდება პრობლემაზე კონცენტრირება
მონაწილეთა მცირე ჩართულობა და პასიურობა	დაყავით მცირე ჯგუფებად საკითხითან დაკავშირებული რეკომენდაციებზე სამუშაოდ და ახალი იდეების მოსაფიქრებლად

<p>ორი მონაწილე ვერ თანხმდება კონკრეტულ საკითხზე და მათ შორის კამათი გაჭიანურდა</p>	<p>მიმართეთ სხვა მონაწილეებს შემდეგი კითხვებით: ვინმეს ხომ არ გინდათ ამ საკითხთან დაკავშირებით აზრის გამოთქმა? არის თუ არა სხვა განსახილველი საკითხი? დაიხსომეთ: ნუ გაამახვილებთ ყურადღებას დომინანტურ უმცირესობაზე და მეტი ყურადღება დაუთმეთ პასიურ უმრავლესობას.</p>
<p>ერთი-ორი მდუმარე წევრი აქტიურ ჯგუფში</p>	<p>მიმართეთ ჯგუფს: „მინდა მოვუსმინო იმ წევრებს, ვისაც ამდენი ხანი არ გამოუთქვამს თავისი აზრი“. ამუშავეთ მონაწილენი მცირე ჯგუფებში, სადაც მორცხვი წევრები უფრო თამამად გრძნობენ თავს.</p>
<p>ჩურჩულები და ოხუნჯობები</p>	<p>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“?</p>
<p>იმ მონაწილეთა მცირე ჩართულობა ვინც თვლის, რომ მათ არ ეხებათ განსახილველი საკითხი</p>	<p>შეეცადეთ წარმართოთ დისკუსია თემაზე: „რა არის ამ საკითხში ჩემთვის მნიშვნელოვანი“. უმჯობესია ამ საკითხზე მცირე ჯგუფებში იმუშაონ.</p>

<p>ერთმანეთის მიერ მოწოდებული ინფორმაციისადმი ან შეთავაზებისადმი ცუდი დამოკიდებულება</p>	<p>ნებისმიერი შეთავაზება ან ინფორმაცია განცხადებული იქნას ჯგუფში. მოსმენილ იქნას ყველას აზრი შეთავაზების ან ინფორმაციის თაობაზე, სანამ იგი საბოლოო სახეს მიიღებს.</p>
<p>როცა არ ხერხდება დროულად დაწყება ან დამთავრება</p>	<p>დაიწყეთ დათქმულ დროს. ლოდინი განაპირობებს შემდგომ დაგვიანებებს. თუ მუდმივად გიხდებათ დამატებითი დროის გამოყენება, შეეცადეთ გააუმჯობესოთ განრიგი.</p>
<p>უაზრო ან ტრივიალურ საკითხებზე კამათი</p>	<p>დააბრუნეთ ჯგუფი საკითხის შინაარსის განხილვიდან პროცესზე და ისაუბრეთ პროცესის მიმდინარეობაზე. სთხოვეთ ჯგუფს გასცეს პასუხი კითხვაზე: „რა ხდება რეალურად“?</p>
<p>ერთ-ერთი მონაწილე ხშირად მეორდება და ხდება მომბაზრებელი</p>	<p>აღამიანები ხშირად იმეორებენ ერთი და იგივეს, როცა ჰკონათ რომ მათ არ უსმენენ ან ვერ გაუგეს. შეუჯამეთ მისი შეხედულება და აზრი, რათა მიხვდეს, რომ იგი გაგებულ იქნა. წახალისეთ მონაწილენი, რომ მოუსმინონ განსხვავებულ აზრებს.</p>
<p>ვიღაც აღმოაჩენს ახალ პრობლემას, რომელიც ადრე არავის არ აღუნიშნავს</p>	<p>გამოფხიზლდით, იქნებ ეს სწორედ ის მომენტია, როდესაც შემოქმედებითად, ახლებურად შეიძლება მიუდგეთ განსახილველ საკითხს.</p>

აქტივობის ტიპები ფასილიტაციის პროცესში





ორი ტიპის აზროვნება ფასილიტაციის პროცესში

(ორი ტიპის აზროვნების პროცესის ოთხი განმასხვავებელი მახასიათებელი)

ლივერგენტული /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.

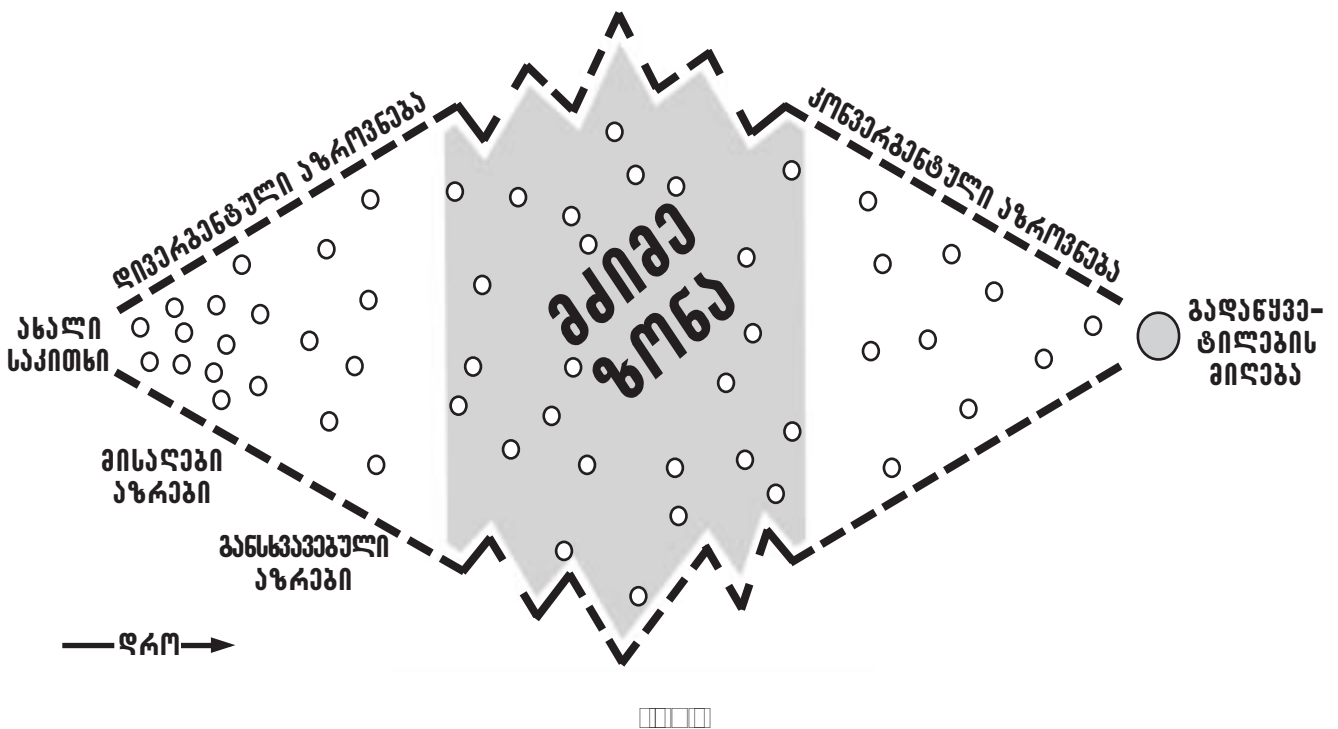


პირობითად გამოიყოფა სამი ძირითადი ეტაპი: დივერგენტული აზროვნების ეტაპი - ყველა მონაწილე გამოთქვამს თავის აზრს დასმულ საკითხთან დაკავშირებით.

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.

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

ჯგუფის დინამიკა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში



პრობლემების გადაწყვეტის ორი ტიპი

ერთ-ერთი / ან

ორივე / და

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

გუნდური მუშაობა

გუნდის ეფექტურობის განმსაზღვრელი ფაქტორები

დღევანდელ რეალობაში ორგანიზაციები სულ უფრო კომპლექსური ხდება, იზრდება ინფორმაციის რაოდენობა. შესაბამისად იზრდება გუნდის ჩამოყალიბებისა და მისი მუშაობის ეფექტურობის 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 ძალისხმევის კოორდინაციას შედეგის ეფექტურობის გაზრდისათვის.

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

დავალებასთან დაკავშირებული ფაქტორები:

ყველა დავალებაში (საქმეში) არსებობს ოთხი ძირითადი მომენტი. 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 ეფექტურად ფუნქციონირებდეს, მისი წევრები შეთანხმებულად უნდა განსაზღვრავდნენ და იზიარებდნენ გუნდის მისიას - რისთვის არსებობს იგი, როგორც გუნდი? მიზანთან 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 გაურკვევლობა - ორაზროვნება. ადამიანებმა ხშირად არ იციან, თუ რას უნდა მოელოდნენ ერთმანეთისაგან და შეკითხვის დასმაც ერიდებთ (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 შეესატყვისება ჩემს მოლოდინებს საკუთარი თავის შესახებ.



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

პროცესი - როგორ ვიფუნქციოთ?

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

გუნდის შეხვედრები პროცედურული მიზეზების გამო შეიძლება არაეფექტური გახდეს.

პიროვნებათშორისი ურთიერთობები - გრძნობები, რომლებსაც ერთმანეთის მიმართ განიცდიან ჯგუფის წევრები

გუნდის ეფექტურობა 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 ზემოთ ჩამოთვლილ 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 ემოციონალურ კლიმატთან. ისინი განაპირობებენ ჯგუფის გაერთიანებასა და ერთსულოვნებას, რაც აადვილებს მიზნის მიღწევას. მხარდამჭერი ქცევა გულისხმობს მეგობრულ ან არამეგობრულ მოქმედებებს, თანხმობას ან უთანხმოებას, დადაბულობის მოხსნას ან გამწვავებას.

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

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

№	ამოცანის გადაჭრის როლები	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 მიმყოფი

ამოცანის გადაჭრის როლები

ინიციატორი	სთავაზობს ახალ იდეებსა და ხერხებს სიძნელეთა გადალახვისა და ამოცანის გადაჭრისათვის
გადამამუშავებელი	გადაამუშავებს და განავითარებს სხვათა მიერ წამოყენებულ იდეებსა და წინადადებებს.
მაკოორდინირებელი	აერთიანებს იდეებსა და წინადადებებს, ცდილობს ჯგუფის წევრთა მოქმედებების კოორდინირებას
მაორიენტირებელი	მიმართავს ჯგუფს მიზნისაკენ მას შემდეგ, რაც შეაფასებს არსებულ სიტუაციას და აღმოაჩენს გადახრებს ამ მიზნიდან
შემფასებელი - კრიტიკული	კრიტიკულად აფასებს მონაწილეთა წინადადებებს, მათ მიერ შემოთავაზებულ მოსაზრებებს ადარებს ამოცანის შესრულების არსებულ სტანდარტებს.
აქტივობის წამახალისებელი	წახალისებს ჯგუფს მოქმედებისაკენ, გადაწყვეტილების მიღებისაკენ.

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 დაძაბულობას 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.

პრეზენტირების ტექნიკები

საკუთარი თავის - მიღწევების - პროდუქტის და შესაძლებლობების სწორად პრეზენტირების ცოდნა დღესდღეობით აუცილებელი და ძალიან მნიშვნელოვანია.

პრეზენტაციის წარმატება დამოკიდებულია მთლიანად თქვენზე, როგორც პრეზენტატორზე - თქვენს უნარზე დაარწმუნოთ მონაწილენი შინაარსობრივად, საგნობრივად და დადებითად განაწყობთ ისინი თქვენს 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 დაამუშავეთ შინაარსს;
- ⇒ მოამზადებთ პრეზენტაციისთვის თვალსაჩინოებებს;
- ⇒ ეფექტურად 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"/>	ნელი წყვეტილი
-----------------	-------------------	--	------------------

ხმის სიძლიერე	ხმამაღალი უხეში	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	ჩუმი რბილი
---------------	--------------------	--	---------------

მოღუღაცია	მაღალი სუსტი	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" 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
-------------	--------	---	----------

ტვინის შტურმი

ტვინის შტურმი, როგორც ჯგუფური შემოქმედებითი მუშაობის მეთოდი, თავიდან აგვაცილებს ჯგუფის შეხვედრაზე რომელიმე პიროვნების დომინირებას და იდეების ბლოკირების პრობლემას. მეთოდი გამოსადეგია თითქმის ყველა სახის პრობლემის გადასაჭრელად.

ტვინის შტურმის 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 უფრო მეტი იდეები იქნება, მით მეტია ალბათობა, რომ მათ შორის იქნება ოპტიმალური ოპტიმალურები.
3. ასოციაციების თავისუფალი მიმდინარეობა - სასურველია აზრთა თავისუფალი მიმდინარეობა. რაც უფრო ძალდაუტანებელია იდეები, მით უკეთესია. მნიშვნელოვანია, რომ ყველა ინიციატივა იყოს მიღებული, როგორც ექსპერტების, ასევე არასპეციალისტების.
4. სხვისი იდეების შემდგომი განვითარება - ტვინის შტურმი გუნდური მუშაობაა. სხვების იდეების ატაცება და შემდგომი განვითარება არა მხოლოდ დაშვებულია, არამედ ძალზე სასურველიცაა.

ტვინის შტურმი სამ ძირითად ფაზად იყოფა:

- მომზადების ფაზა
- მიმდინარეობის ფაზა
- დამუშავების ფაზა

• მომზადების ფაზა

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

• მიმდინარეობის ფაზა

- პრობლემის წარდგენა;
- იდეების დაფიქსირება დაფიქსირებული 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 ტვინის შტურმის 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.



ტვინის შტურმის დროს ფასილიტატორის ამოცანებია:

- წესებისა და თემის დაცვა
- დაძაბულობისა და დისჰარმონიის გაწონასწორება
- იდეების ნაკადის შესუსტებისას იმპულსის მიცემა (მაგ. კითხვების დასმით)
- სხდომის დასრულება

• დამუშავების ფაზა

ტვინის შტურმის შეხვედრის შემდეგ ხდება ყველა გამოთქმული იდეის დაჯგუფება საექსპერტო ჯგუფის ან ცალკეული პიროვნებების მიერ.

დაჯგუფების კრიტერიუმები:

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

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

ტვინის შტურმის პროცესის მიმდინარეობის შესაძლო შეცდომები:

- შესაძლოა პასიური წევრების იდეების ბლოკირება
- შეკრება წყდება იდეების ნაკადის პირველივე შეფერხებისას
- მონაწილეები ბევრ დროს ხარჯავენ იდეის ჩამოყალიბებაზე, მისი არგუმენტირებისათვის.
- ღვება იდეების არასრული ჩამონათვალი ან ჩამონათვალში მხოლოდ საკვანძო სიტყვები ფიქსირდება

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

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

ტრენინგებს ატარებენ საერთაშორისო კვალიფიკაციის სპეციალისტები, ტრენერები:

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

თინა ასათიანი, სოციალური ფსიქოლოგი;

მაია რაზმაძე, სოციალური ფსიქოლოგი;

ლია სანიკიძე, სოციალური ფსიქოლოგი;

გაბა ნიჭარაძე, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა კანდიდატი;

დალი ბერეკაშვილი, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა კანდიდატი;

რუსუდან მშვიდობაძე, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა კანდიდატი.

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

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

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

სოციალურ გამოცემებში ხშირად ნახავთ რჩევებს - როგორ მოვიკლოთ წონაში, როგორ დავძლიოთ სტრესი, როგორ ავაწყოთ ურთიერთობა გარდამავალი ასაკის შვილთან და ა.შ. ასეთი რჩევების უმეტესობა არ არის საფუძველს მოკლებული და ფრიად სასარგებლოცაა, მაგრამ პრობლემა იმაშია, რომ პრაქტიკაში მათ ძალზე ცოტა ვინმე თუ იყენებს. შეიძლება, თქვენ გადააუღოთ თავი ასეთ რჩევებს, გაიფიქროთ, ეს კარგი რამ უნდა იყოსო, ერთი-ორჯერ სცადოთ კიდევ, მიჰყევით რეკომენდაციას, მაგრამ, როგორც წესი, ძალე ივიწიებთ ამ ყველაფერს.

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

ინტენსიური ჯგუფური **ტრენინგის** მსვლელობისას, გამოცდილი სპეციალისტების მიერ სდება (საუარჯიშობის, როლური თამაშებისა და სხვა ხერხების გამოყენებით) ახალი, სპეციალური ცოდნის გადაცემა და იმავედროულად იმ უნარ-ჩვეულების გამომუშავება, რომელიც ტრენინგის მონაწილეებს გამოადგებათ ეფექტური ცხოვრებაში.

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

ეს საშიშროება ჩვენს ბროშურაში მოცემულ რჩევებსა
და რეკომენდაციებსაც ელით.

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

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