Հովհաննիսյան Ա. Ա.
Գեղեոնյան Ա. Ս.

Բանակցություններ և գործարարական շփում

Ուսումնական ձեռնարկ

ԵՐԵՎԱՆ
Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարան
2009

ՀՏԴ 330:301.162:159.9 (07)
ԳՄԴ 65+60.55+88 y7
Հ 854

Հովհաննիսյան Արա Արամի, Գեղեռնյան Արևիկ Մևակի

Հ 854 Բանակցություններ և գործարարական շփում: Ուս. ձեռնարկ.-Եր.: ԵրԵՇՊՀ հրատ., 2009.- 392 էջ

Տվյալ ձեռնարկում փորձ է արված հիմնավոր կերպով ներկայացնել, թե ինչպեսի ներբերանգներ են առկա բանակցությունների ժամանակ և ինչպիսի բազմակողմանի խնդիրների կարգավորմանն են ղեմ առնում բանակցողները: Հստակ կերպով ներկայացված են բանակցային գործընթացի փուլերը, ձևերը և ընթացակարգերը:

Բանակցություններն ինքնին շահերի վերաձևավորման ընթացք է, որի հետեվանքով ձևավորվում է կոնֆլիկտային իրավիճակ: Տարատեսակ կոնֆլիկտները մեզ ուղեկցում են ամեն քայլափոխին, ինչը բերում է ժամանակի և ուժերի անիմաստ վատնմանը, շրջապատող մարդկանց բացասական էմոցիաների առաջացմանը և վատ են անդրադառնում առողջության վրա: Պատկերացում ունենալով կոնֆլիկտի օբյեկտի, կոնֆլիկտային իրավիճակի, միջադեպի, օպպոնենտի և դրանց դասակարգման մասին՝ կարելի է վերազինվել «անվտանգության տեխնիկայով», ինչը կնվազեցնի բախումների քանակը, լարվածությունը և թույլ կտա վերափոխել այն բանակցողի շահերին նպաստող ուղղով:

Ձեռնարկում մեթոդական ցուցումների տեսքով ներկայացված են բազմաթիվ վարժություններ և խաղեր, որոնք մշակում են բանակցողի պահելածևը, ձայնի կառավարումը, ժեստիկուլյացիան և դիմախաղը, ինչպես նաև մարդկային վարքի հնարավոր տարբերակները և վարվելաձևերը: Կբացահայտվի ժողովրդականության գաղտնիքը և թե որ ազդակներն են ազդեցություն թողնում մարդկանց վրա շփման ժամանակ և ինչպես դրանք օգտագործել:

Տվյալ ձեռնարկը նախատեսված է կառավարման մասնագիտացմամբ ուսանողների և բոլոր այն գործարարների ու մենեջերների համար, ովքեր հաճախ են դեմ առնում բանակցային խնդիրներին:

Տպագրության է երաշխավորվել Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարանի Գիտական խորհրդի թիվ 01-05/09 նիստում

Գրախոս՝ տնտեսական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ Իրինա Վլոնդի Վանյան

Գիրքը տպագրված և հրատարակված է Եվրոպական Միության TEMPUS (ECOMA) ծրագրի միջոցներով՝ շահագրգիռ անձանց անվճար տրամադրելու նպատակով:
This project has been funded with support from the European Commision. This publikation reflects the views only of the author, and the Commision cannot bee held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



ԳՄԴ 65+60.55+88 y7

ISBN 978-99941-77-95-0

© Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարան, 2009թ.
© TEMPUS JOINT EUROPEAN PROJECTS (ECOMA), 2009

Բովանդակություն

I Բաժին: Բանակցային գործընթաց---------- 6
Գլուխ 1. Ինչ է նշանակում վարել բանակցություններ---------- 6
1.1 Բանակցությունների արդիականությունը---------- 6
1.2 Բանակցային գործընթացի յուրահատուկ բաղկացուցիչները---- 15
1.3 Բանակցություններ. նույնականացման խնդիրը---------- 19
1.4 Խորհրդակցություններ, բանավեճեր և համաձայնեցումներ------- 21
Գլուխ 2. Բանակցությունների տիպաբանությունը---------- 25
2.1 Բախում և համաձայնեցում---------- 27
2.2 Բանակցութուններ կոնֆլիկտային գերակշռությամբ---------- 29
2.3 Բանակցություններ համագործակցելու հարաբերությունների գերակշռությամբ---------- 36
Գլոքւխ 3. Բանակցային գործընթացում ինտերակտիվ փոխազդեցության եղանակները---------- 40
3.1 Փոխազդեցության ինտերակտիվ եղանակների թվարկումը------- 41
3.2 «Բանավիճային» տիպի բանակցություններ---------- 46
3.3 «Ուժային ոճաձևերին անցնելու» տիպի բանակցություններ (բանակցություններ ուժի դիրքից)---------- 48
3.4 Բանակցություններ և մոնիպուլյացիա---------- 51
3.5 Բանակցություններ և ապավորակում (արատավորում)---------- 61
Գլուխ 4. Կոնստրուկտիվ բանակցություններ---------- 64
4.1 Կոնստրուկտիվ բանակությունների Հ→Հ3 տիպի հոգեբանական մոդելը---------- 65
4.2 Անպարտելի բանակցություններ---------- 74
4.3 Ռացիոնալ բանակցություններ---------- 79
4.4 Դոզավորման կոնցեպցիա. Համաձայնեցում, Իշխանություն և Բանակցություններ---------- 83
Գլուխ 5. Բանակցություններն առօրյա կյանքում---------- 90
5.1 Բանակցությունների պատահականությունները---------- 92
5.2 Բանակցությունների մասնակիցները. անգաժավորված անձինք թե՞ արբիտրեր---------- 99
5.3 Բանակցությունների ուսուցանումը և պրոֆեսիոնալ պատրաստվածություն---------- 104
II Բաժին: Կոնֆլիկտաբանություն---------- 105
Գլուխ 6. Կոնֆլիկտի ընդհանուր տեսությունը ---------- 106
6.1 Կոնֆլիկտների հասկացությունը և տիպաբանությունը---------- 106
6.2 Կոնֆլիկտների ֆունկցիաները---------- 110
6.3 Կոնֆլիկտների կառուցվածքը---------- 111

6.4 Կոնֆլիկտների պատճառները---------- 114
6.5 Կոնֆլիկտների դինամիկան ---------- 119
Գլուխ 7. Ներանձնային կոնֆլիկտ ---------- 128
7.1 Ներանձնային կոնֆլիկտների հասկացությունը և տեսակները--- 128
7.2 Ներանձնային կոնֆլիկտների կանխումը և լուծումը---------- 135
7.3 Ներանձնային կոնֆլիկտների հետևանքները ---------- 140
7.4 Սթրեսներ: Սթրեսակայունությունը որպես կոնֆլիկտի կանխման եղանակ---------- 141
Գլուխ 8. Կոնֆլիկտները սոցիալական համակարգի տարբեր մակարդակներում---------- 146
8.1 Միջանձնային կոնֆլիկտներ---------- 146
8.2 Կոնֆլիկտները կազմակերպությունում---------- 164
8.3 Խմբային կոնֆլիկտներ---------- 179
8.4 Վարքի ռազմավարությունը կոնֆլիկտում---------- 199
III Բաժին 3: Ստի հոգեբանություն ---------- 211
Գլուխ 9. Շարժառիթներ---------- 211
9.1 Կազմակերպության անձնակազմի վարքում շարժառիթները և դիրքորոշումները---------- 211
9.2 Անպատժելիության պատրանքը խթանում է խաբեբայությունը 226
9.3 Դիրքորոշման հոգեբանության հիմքերը, դիրքորոշումների տեղափոխումը---------- 229
9.4 Կորպորատիվ հաղորդակցության մեջ ստի դիրքորոշումները---- 231
Գլուխ 10. Նպատակներ ---------- 245
10.1 Պայմանավորվենք տերմինների մասին---------- 245
10.2 Խաբեբաների նպատակները բիզնեսում---------- 250
10.3 Նպատակը վտանգված է: Խաբեբայի շփման ոճը սթրեսային իրավիճակում---------- 252
Գլուխ 11. Եղանակներ 260
11.1 Բիզնեսը պատերազմ է. նպատակն արդարացնու՞մ է միջոցները---------- 260
11.2 Բիզնեսը պատերազմ չէ, այլ ապրանքների և ծառայությունների արտադրություն---------- 267
11.3 Ստի ֆենոմենոլոգիան արդյունաբերական լրտեսությունում ---- 271
11.4 Խաբեբայության ֆենոմենոլոգիան. տեսարանն իրականում---- 285
Գլուխ 12. Արդյունքներ ---------- 301
12.1 Փակելով շրջանը. բիզնեսում ստի արդյունքների համակարգայնությունը---------- 301
12.2 Բիզնեսում ստի արդյունքների վերլուծությունը ---------- 304
IV Բաժին: Մեթոդական պարապմունքներ---------- 307
Գլուխ 13. Ինստիտուտների հետազոտման խաղային մոտեցումը--- 307

13.1 Միջմարդկային փոխազդեցությունների խաղային մոդելը------- 308
13.2 Ինստիտուցիոնալ վարքի մոդելավորում ---------- 311
13.3 Ինստիտուցիոնալ վարքի մոդելներ---------- 320
13.3.1 «Քանտարկյալների երկընտրանք» խաղ---------- 320
13.3.2 «Դուոպոլյաների մրցակցություն» խաղ---------- 322
13.3.3 «Սեռերի կոնֆլիկտ» խաղ---------- 324
13.3.4 «Ուսանողների հանդիպում» խաղ---------- 327
13.3.5 «Գիտելիքների ստուգում» խաղ---------- 329
13.3.6 «Սեփականության իրավունք» խաղ---------- 331
13.3.7 «Երթևեկության կանոն» խաղ---------- 333
Գլուխ 14. Հմայքի գաղտնիքները ---------- 336
14.1 Անդիմադրելի հմայք՝ ինչպե՞ս դրան հասնել---------- 336
14.2 Գտեք ձեր ներքին հավասարակշռությունը---------- 344
14.3 Խոսք տվեք ձեր մարմնին---------- 366
14.4 Ինչպիսի տպավորություն եք թողնում շրջապատողների վրա--- 378
Օգտագործված գրականություն---------- 390

Բանակցային գործընթաց
Գլուխ 1. Ինչ է նշանակում վարել բանակցություններ
1.1 Բանակցությունների արդիականությունը

Պատմական դասեր: «Բանակցություն տերմինը» հաստատվել է դիվանագիտության և միջազգային հարաբերությունների ոլորտում: Գարնյե-Պաժեի (*Garnier-Pagès, 1842*) քաղաքական բառարանը բանակցություններն առանց տատանվելու դասում է դիվանագիտությանը. «Բանակցությունները գրավում են դիվանագիտության գործունեության գրեթե ողջ դաշտը»:

Պատմությունը հիշեցնում է մեզ բանակցությունների և դիվանագիտության միջև գոյություն ունեցող օգանական կապի մասին: Հենց այս կապն է արձանագրում Է. Լիտտրեի բառարանը՝ տեսնելով բանակցությունների մեջ «գործողութուն ուղված հասարակական տարաձայնությունների, հատկապես միջազգային բնույթի, կարգավորմանը»: Դեռևս Ժ.-Բ Բոսյուեն նկարագրում է կարդինալ Մազարինիի բանակցությունները հռոմեական դռան և Ս. Լյութերի հետ: Իր «Երդումներում» Բոսյուեն (*Bossuet*) Հիսուս Քրիստոսի շուրթերով է ասում հետևյալ խոսքերը.

> «Ես ուղարկված են ոչ թե նրա համար, որպեսզի դատեմ երկիրը, իմ առաքելության ողջ իշխանությունը կայանում է միայն խաղաղության մասին բանակցելու մեջ»

Ժ.Ժ. Ռուսոն բանակցություններում տեսնում էր «թագավորական ճղճիմություններ» (*Émile*): Սակայն հնարավոր է, որ հենց կարդինալ Րիշելյեն է իր քաղաքական ժառանգությունում հանդես գալիս բանակցությունների գաղափարի մեծ նախաձեռնողը.

> «Ես համարձակվում եմ հաստատապես հայտարարել, որ բանակցություններ վարել՝ անդադար, բաց թե գաղտնի, ցանկացած տեղում, անգամ եթե չես ստանում որևէ արդյունք տվյալ պահին, այլ այն, որ հնարավոր է սպասել ապագայում և այնքան էլ տեսանելի չէ, հանդիսանում է պետության բարօրության համար բացարձակ անհրաժեշտություն»:

Նշանակում է, անհրաժեշտ է փնտրել այն, ինչը սկսած լուսավորության դարաշրջանից ստիպել է կառավարիչներին օգտագործել «բանակցություններ» բառը: Դրա սկզբնական ստուգաբանությունը, ինչպես նաև ամենահին կիրառելիությունը (լատիներեն *negotium. nec, ni* – «ոչ» և *otium* – «ազատ ժամանակ») խոսում են առևտրի և առևտրականների (լատիներեն negotiator) գործունեության հետ կապի մասին:

Մեռլի կարծիքով (*Merle,1980*) ժամանակակից պետությունները 16-րդ դարից ունեն կազմակերպված հասարակությունների տեսք, իսկ տիրոջ և

նրա ենթակաների միջև հարաբերությունները կարգավորվում են իրավունքով.

> «Օրենքի մշակման կամ մեկնաբանության վերաբերյալ բանակցություններ չեն տարվում, ինչպես չի կարելի բանակցել ոստիկանության միջամտության կամ դատավորների իրավունքների հայտարարման վերաբերյալ: Այնտեղ, որտեղ գործերի վարման համար գոյություն ունի լիիրավ իշխանություն, տեղ չկա մրցակցող կողմերի միջև ազատ բանավիճության համար, եթե միայն խոսքը չի գնում երկրորդային ոլորտին՝ նյութական գործարքներին» (*Merle,1980*):

Փոխարենը բանակցությունները հարաբերությունների միակ ձևն են, որոնք կարող են գերակշռել պետությունների միջև հարաբերություններում: Դրանց՝ որպես ինքնավար միությունների գոյությունը առավել հաճախ տարերային է, և բացառությամբ պատերազմի, բանակցությունները հանդիսանում են խաղաղ ժամանակ միակ հնարավոր առճակատման ձև:

Այժմ առավել հասկանալի է բանակցությունների օգուտը, երբ տարաձայնությունը հնարավոր չէ վերացնել բարձրադիր իշխանության միջոցով, երբ օրենքը չի կարող որպես հիմք ծառայել վեճի մասնակիցների կամ պատերազմող կողմերի խնդիրների լուծման համար, երբ իրոք պետք է փոխադարձաբար համաձայնվել միմյանց հետ, քանի որ մշտապես պատերազմել հնարավոր չէ, բանակցությունների կիրառումն անխուսափելի է դառնում: Այստեղից կարելի է անել հետևություն, որ բանակցությունները խորթ չեն իշխանությանը, իրավունքին և ուժին: Այս տրիադայի (երեք ուժերի միակցության) մեկ կամ մի քանի տարրերի տեսանկյունից բանակցությունները պատմականորեն ունեն միայն ոչ ամբողջական կարգավորող միջոցի իմաստ: Մեծ մտածողներ Ն. Մաքիավելլին և Կ. Ֆոն Կլաուզեվիցը բանակցություններից այնպիսի միջոց կստեղծեն, ինչպես և պատերազմը, քաղաքական նպատակների, գերիշխանության և հզորության հասնելու համար: Ֆոն Կլաուզեվիցը գրել է, որ բանկցությունները ոչ ավելին են, քան գլոբալ ռազմավարության մեջ հավելյալ կառուցված տեխնիկա:

> «Քաղաքականությունը և դիվանագիտությունն ընդամենը պատերազմի շարունակությունն են այլ միջոցներով» (*von Clausewitz, 1955*):

Մշտական բանակցություններ. կլոր սեղանից մինչև առօրյա կյանք: Ծագելով առևտրային գործունեությունում և ամրապնդվելով զորեղ դիվանագիտության ազնվական փաստաթղթերով՝ բանակցությունները այսօր կանգնած են առօրյա կյանքի օրակարգում.

> «Բանակցությունները մարդկային վարքի գործիք են, միջոց, որը էֆեկտիվորեն կարող է օգտագործել յուրաքանչյուրը» (*Niernberg, 1970*):

Այս միջոցը տեղավորվում է «հաղթելու» և «համոզելու» երևույթների միջև (*Warschaw,1980*): Փոփոխվում են մարդկային հարաբերությունները, իշխանություն գործադրելը դառնում է ողողուն և անհամոզիչ, ավելանում են իշխանությանը հակադիր խմբավորումները (սպառողների միություններ, արհմիություններ, ասոցիացիաներ և այլն), խորը փոփոխությունները դիպչում են մարդկանց կոլեկտիվներին կամ ամբողջ տարածաշրջաններին և խախտում են վերջիններիս հավասարակշռությունը, սովորությունները անգամ ապրելակերպը: Այս ամենը բերում է նրան, որ բանակցությունները դառնում են գրեթե մշտական միջոց իշխանության ներկայացուցիչների և առանձին անհատների կամ նրանց խմբի, որոնց շահերը ոտնահարված են, միջև շփվելու համար,: Նման պայմաններում.

> «Շփման և փոխհարաբերությունների նկատմամբ պահանջն աճում է առանց իշխանություն կիրառելու հնարավորության և առանց արագ համաձայնության հասնելու հույսի առավել կամ պակաս հաճախ բանակցություններ վարել ստիպված է լինում յուրաքանչյուր ոք՝ քաղաքական գործիչը ծառայողների հետ, առևտրականը արտադրողի հետ, բյուջեի վերահսկիչը իշխանական կառույցների հետ, ենթական ղեկավարի հետ, ենթաբաժնի ղեկավարը աշխատակիցների հետ»… (*Chalvin, 1978*)

Մամուլը լուսաբանում է իրադարձությունները և պահում է հասարակական կարծիքն իրադարձություններին, բանակցությունների ընթացքին ու արդյունքներին տեղեկացված:

Ժամանակակից աշխարհը, կարծես, տարված է բանակցությունների տենդով: Բոլորն են ցանկանում բանակցություններ վարել, քանի որ վախենում են դիկտատից ու միակողմանի որոշումներից: Ամեն ոք ցանկանում է իր ձեռքը վերցնել սեփական ճակատագիրը և բոլոր դեպքերում մասնակցել այն լուծման փնտրտուքներին, որը վերաբերվում է իր աշխատանքին, գործերին, հարմարությանը, ընտանիքին: Տեսանելի է, որ բանակցել կարողանում են նրանք, ովքեր ինքնակազմակերպվում, խմբավորվում են և ստեղծում են որոշակի միություններ, ճնշման ուժեր՝ դրանով իսկ վտանգի ենթարկելով կենտրոնական իշխանության հեղինակությունը: Այս իմաստով բանակցություններն ակամայից դառնում են անհավասարության աճի գործիք և նպաստում են արտոնյալ խմբերի ստեղծմանը, որոնք նկարագրված են Ֆ. դե Կլոզեի «*Toujuours plus*» («Ավելի ու ավելի») գրքում: Իշխանությունը, փաստորեն, նպաստում է նրան, որ հաստատվում է որպես մշտական բանակցությունների ինստանցիա: Իշխանությունը

հաստատում է որոշ պարիտետային հարաբերություններ և խրախուսում է այսպես կոչված «անգաժավորված» քաղաքական գործիչներին: Այս պայմաններում բանակցությունները դառնում են ժողովրդավարական հասարակության անպատճառ բաղկացուցիչը գործնականում կամ ավանդույթներում ունենալով իր որոշակի տարբերակները (շվեդական մոդել, գերմանական «կոնսենսուս», իտալական «ուղիղ ժողովրդավարություն» և այլն): Այսպիսով, այժմեան դարաշրջանի ժողովրդավարական պետությունները պարտավոր են մշտապես բանակցել իրենց սահմանակից ազգերի գործող ուժերի հետ և միաժամանակ մասնակցել տարբեր միջազգային մակարդակների դիվանագիտական խաղերում: Սակայն իշխանության ճգնաժամը, որոշումների օրինականության սկզբունքի նկատմամբ անվստահությունը ընդգրկել են նաև կազմակերպությունները, ձեռնարկությունները և ընտանիքը: Այստեղ ևս փորձարկվում է բանակցությունների պրակտիկան որպես համագործակցության միջոց: Ամերիկացի Տ. Գորդոնն (*Gordon, 1980*) առաջարկեց ծնողներին, ուսուցիչներին և ղեկավարներին օգտագործել բանակցությունների «հաղթող-հաղթող» մոդելը: Ռ. Ֆիշերը և Վ. Ուրին (*Fischer et Ury, 1982*), Հարվարդի համալսարանից, հանրամատչելի կերպով շարադրել են ամբողջապես առոջ միտք և բարի կամք ունեցող «ռացիոնալ բանակցությունների» մեթոդիկան: Հոգեբանները փորձում են առեղծել բանակցությունների մասնակիցների վարքի և հարաբերությունների ձևերի առավել ամբողջական նկարագրություններ, որպեսզի հետագայում այն հնարավոր լինի դասավանդել մեծահասակներին, որոնք հանդիպում են փոխազդեցության խնդիրների հետ. ինչպես օպտիմալ կերպով համագործակցել, համաձայնության գալ, միասին որևէ բան ստեղծել, հաղթահարել տարաձայնությունները, կարճ ասած հարմար կարգավորում գտնել սեփական ազատության, իր «ես»-ի, իր անձի այլ անձնավորության կամ մարդկանց, կանոնների, նպատակների, աշխարհի և դրա կառուցվածքների զարգացման առջև պահպանելու կամ ընդարձակելու համար: Սա է այն ճանապարհը, որը կարող է դարձնել այս դարաշրջանը մշտական բանակցությունների դարաշրջան:

Բանակցություններ՝ որպես ուսումնասիրության առարկա: «Բանակցություններում որոշումների ընդունումը» (*Launay, 1982*) հասարակական կյանքի բոլոր ոլորտներում, սկսած գերտերությունների առճակատումից մինչև մանր ձեռնարկությունների խնդիրները կամ անգամ միջանձնային կոնֆլիկտները, չէին կարող չնկատել սոցիալական հոգեբանության վոլորտի տեսաբանները: Ավելի քան քսան տարիների ընթացքում բանակցությունները հանդիսանում են վերջիններիս հետազոտությունների և տեսական ուսումնասիրությունների առարկա: Ընդհանուր առմամբ բանակցություններ վարելը քիչ թե շատ միշտ էլ նույնականացվել է միմյանց միջև առևտրի գաղափարի հետ, համաձայնեցում փոխադարձ զիջումների հի-

ման վրա: Գիտնականների կողմից մշակվող բանակցությունների կոնցեպցիան առավել բարդ է, սակայն շահի հասկացությունը դրանում մնացել է: Բնականաբար բանակցելու կարողությունը ինքն իրեն չի գալիս և շատերը դրանում համոզվել են սեփական փորձի հիման վրա: Որպես ուսումնասիրության օբյեկտ բանակցությունները գնահատվում են տարբեր դիտակետերից. գոյություն ունեն հակադիր մոտեցումներ դրանց նշանակության մեկնաբանության, դրանցում ներառվող գործընթացների նկարագրության, ներգրավված անձանց դերի, բանակցությունները խմբերի և առանձին անհատների միջև հարաբերությունների բոլոր ոլորտներում կիրառելու առավելությունների և անհարմարությունների վերաբերյալ:

> Դե Կալյերի գիրքը (*1714*) բոլոր գիտնականների կողմից հիմնականում դիտարկվում է որպես բանակցությունների հետազոտությունների առաջին փորձ: Բնականաբար, այս հետազոտությունները վերաբերվում են դիվանագիտության ոլորտին: Սակայն վերջին քսան տարիներին բանակցությունները տվել են հոդվածների և գրքերի մի ամբողջ հոսք (*Zartman, 1977*): Այդ ուսումնասիրությունները առավել հաճախ ամերիկյան ծագում ունեն և ավելի շուտ դիտարկում են բանակցությունների հոգեբանասոցիոլոգիական ոլորտները: Բանակցությունների վերաբերյալ դասական դասագրքերից մեկում, որի հեղինակներն են հանդիսանում Ռուբինը և Բրաունը (*1975*), բերվում է մոտավորապես 3000 անվանում ներառող մասնագիտություն: Ֆրանսերեն լեզվով նման առատություն չկա: Այդ ու հանդերձ Կոնստանտենի հանրահայտ գրքի (*Constantin, 1971*) հրատարակման պահից հայտնվեցին մի քանի նշանակալի ուսումնասիրություններ, այդ թվում Լ. Կոնստանտենից 12 տարի հետո հրատարակվեց լիարժեք և բանակցությունների մասին բոլոր գիտելիքներն ամփոփող Կ. Դյուպոնի գիրքը (*Dupont, 1982*):

Այս հիմնական աշխատանքների հետ համատեղ լույս տեսան մեծ թվով դասագրքեր ընթերցողների լայն լսարանի համար: Մի կողմից դրանցում դիտարկվում են առևտրային հարաբերությունները վաճառողի և գնորդի միջև, իսկ մյուս կողմից՝ միջանձնային հարաբերությունները ընտանիքում, խմբերում, կազմակերպություններում: Դրանց մեծ մասը նպատակ ունի միջոց տալ բանակցությունների հաջող ավարտի համար ինչպես նյութական պայմանների և համապատասխան պատրաստվածության պլանում, այնպես էլ տակտիկական գործողությունների, վարքի և արարողությունների, որոնք արժե պահպանել, ինչպես նաև տարբեր խորամանկությունների և ռազմավարությունների պլանում: Նման գրքերը, որոնք հիմնվում են բացառապես պրակտիկ օրինակների վրա, հազվադեպ

են հանդիսանում բաղադրատոմսերի *նորմատիվային* հավաքածուներ: Դրանցում ներկայացված, թվարկված և գնահատված են վարքի ձևեր որոնք կողմնորոշված են դեպի հաղթանակը, ինքդ քեզ կազմակերպելու, դիմադրելու, գրոհելու, պատասխանելու, սկսելու, ընդհատելու և առճակատումը սահմանափակելու միջոցներ են: Ինչպես նաև բերվում են խորհուրդներ՝ ամեն ինչ ինչպես գրքերում, մասնավորապես, վաճառահանման վերաբերյալ: Հարվարդի համալսարանի մասնագետների՝ Ռ. Ֆիշերի և Վ. Ուրիի վերջին հրատարակումները իրենցից ներկայացնում են առավել մանրամասն պատրաստված և այդ ոլորտում ամերիկյան պրագմատիզմին առավել բնորոշ օրինակ: Նրանց «Comment r□ussiz une n□gociation»[1] («Ինչպես հասնել հաջողության բանակցություններում») գիրքն ընթերցողների ձեռքն է տալիս սկզբունքների հավաքածու, որոնք հիմնված են բանական մտքի և փորձի վրա, սակայն հաճախ տատանվում է տրյուիզմի (ծեծված մտքերի) և ասացվածաբանության միջև: Սա այն աղբյուրներից մեկն է, որում հեղինակները փորձում են խտացված տեսքով տալ լավագույն խորհուրդները, որոնք պետքական են ինչպես Կեմպ Դեվիդում դիվանագիտական, այնպես էլ ընտանեկան վեճերի համար:

> Ավելի ուշ կտեսնենք, որ նշված հեղինակները բացի խորհուրդ տրվող մեթոդիկաներից պայքարում են նաև բարոյականության համար. վստահել մարդուն այն բանում, որ նրա մեջ կա բարություն, որպեսզի հաստատել փոխադարձ հարաբերությունների ամենալավ համակարգը, որն ունակ է հաղթահարել ցանկացած տարաձայնություն: Որպես հակադրություն նշված ուղղությանը կարելի է դասել ուսումնասիրությունները խաղերի տեսության սահմաններում, որոնք 1960թ.-ին հաստատվեցին որպես գիտական ուղղություն և տրվեց բանակցությունների վերաբերյալ մի ամբողջ հոսք: Խաղերի տեսությունը (1944) հունգարական ծագում ունեցող ամերիկյան մաթեմատիկոսի՝ Ջ. Ֆոն Նեյմանի և տնտեսագետ Օ. Մորգենշտերնի համատեղ ուսումնասիրությունների արդյունք է: Նրանք փորձեցին ենթադրություններ անելու արհեստը բարձրացնել գիտության աստիճանի: Ռ. Դ. Լյուսը, Խ. Ռեյֆան (*Luse, Raiffa, 1957*) և Ա. Լապոպորտը (*Rapoport, 1960*) Ֆոն Նեյմենի և Մորգենշտերնի աշխատանքների բավական անհրապույր բովանդակությունը դարձրեցին առավել հասանելի: 1960թ.-ին Շելլինգը (*Schelling, 1960*) նորովի լուսաբանեց խնդիրը՝ արձանագրելով զրո-

[1] Գիրքը հրատարավել է Seuil հրատարակչությունում, 1982

> յական արդյունքով, աճող արդյունքներով և հատկապես խառը խաղերը: Այս ուղղության տեսաբանները հոգեբանա-սոցիոլոգների առջև բացեցին գործունեության ամբողջ մի դաշտ, որը ընդգրկում է մրցելու և համագործակցության ֆենոմենները, ռազմավարության և տակտիկայի նշանակությունը, գործընկերոջը ճանաչել կամ չճանաչելը և նրա հետ անձնական հարաբերությունների հաստատումը:

Այսուհետ պարզ է, որ խաղերի տեսության շրջանակներում գիտնականները սահմանափակորեն են դիտարկում բանակցությունները, միայն որպես փոխադարձ ընդունելի լուծման վորունում շահերի կոնֆլիկտի դեպքում: Սակայն մասնակիցները դիմում են բանակցություններին միայն այն դեպքում, երբ «շահերի կոնֆլիկտն» այնքան է «ակտիվանում», որ սկսում է վերաճել «սոցիալական կոնֆլիկտի» (*Dupont, 1982*): «Շահերի ակտիվացված կոնֆլիկտ» ասելով պետք է հասկանալ այն փաստը, որ գործընթացի ցանկացած մասնակից

> «փորձում է մաքսիմալացնել սեփական էգոիստական շահերն այնպես, որ գործողությունների և վարքի հետևանքները դառնում են ձեռնտու մի կողմի համար, սակայն վնասաբեր մյուս կողմի համար» (*Bartois, 1974*):

Այս բնույթի պոստուլատների վրա հիմնվելով՝ խաղերի տեսաբանները կարող են տալ «բանակցությունների պարզ մոդելներ»:

> Սակայն խաղերի փորձարարական տեսությունների կիրառումը բանակցությունների իրական դրությունում բարդ է: Իսկապես, խաղերի տեսության մեջ ենթադրվում է, որ գործող անձինք հանդիսանում են ռացիոնալ (բանական) էակներ, բացի դա տեսությունը չի կարող հաշվի առնել այնպիսի չկանխատեսված գործոններ, ինչպիսիք են մասնակիցների փոխադարձ կախվածությունը, տեղեկատվության մանիպուլյացիան և դրա թաքցնումը, այն մտավոր պատկերացումը, որը ստեղծվում է մասնակիցների մոտ բանակցությունների վերաբերյալ և այլն: Ընդհակառակը, խաղերի տեսությունը գիտնականներին դրդել է զարգացնել ուսումնասիրությունները բանակցությունների ընթացքի և դրանց արդյունքների վրա ազդող փոփոխականների և կարևոր բաղկացուցիչների ոլորտում: Այն թույլ է տվել նաև առավել հստակ սահմանել բանակցությունների ընթացքում մրցակցելու և

համագործակցելու հարաբերությունների միջև ընտրության խնդիրը: Ուսումնասիրողների համար, այդ ու հանդերձ, դեռևս բաց է մնում այն հարցը, թե ինչ պատճառներով մասնակիցները չեն կարողանում գտնել իրենց համար ընդունելի լուծում, քանի որ «համատեղ խաղում ռացիոնալ մասնակիցները միշտ հասնում են օպտիմալ արդյունքին» (*Harsanyi, 1977*):

Ամփոփելով կարելի է ասել, որ գիտությունն ունի զգալի, սակայն ոչ բավարար միասնական տեսական բազա, որտեղ խառնիխուռն կարելի է գտնել.

- գրքեր, որոնք ավելի շուտ փիլիսոփայական կամ քաղաքական բնույթի են, որտեղ խոսքը գնում է դիվանագիտական հունով բանակցությունների առավելությունների մասին,
- «ղեկավարելու» տիպի դասագրքեր, որոնք տալիս են խորհուրդներ, ընդօրինակման համար օրինակներ, բանակցություններ վարելու տեխնիկայի եղանակներ կամ տարրեր՝ խոստանալով առավելագույն հաջողություն բանակցություններեի արվեստը ուսուցանողների համար,
- մասնակիցների հարաբերությունների, բարքի և հատկապես փոխազդեցության սկզբունքի վերաբերյալ հոգեբանական աշխատանքներ: Այս ուղղությունն ունի ընդգծված ուսուցողական թեքվածություն և փորձում է գիտակցության, ուսուցման և թրենինգների (վարժանքների) միջոցով մարդկանց մեջ ներարկել «բանակցային մենթալիտետը»
- ուսումնասիրություններ խաղերի տեսության ոլորտում, որոնք կողմնորոշված են բանակցային գործընթացի մասնակիցների ռացիոնալ մոտեցման և կամայական պայմանների ամբողջության վրա: Դրանց նպատակը բանակցությունների ռազմավարությունների մոդելավորումն է և դրանց հետևանքների կանխատեսումը, որոնք կախված են մաթեմատիկ և տնտեսագետ գիտնականների ջանքերից:

Այսպիսի աշխատանքներին զուգահեռ անհրաժեշտ է նշել այն ուսումնասիրությունները, որոնք ձգտում են բանակցությունների մասնակիցներին տալ բանակցային գործընթացի վրա ազդելու միջոցներ: Տեսական տարրերն այստեղ կառուցվում են այն ոլորտում, որը վերաբերվում է հռետորության հին սկզբունքներին, փաստարկելու և համոզելու գործընթացներին: Բանակցությունների մասնակիցներն ուղղա-

կիորեն հետաքրքրված են խոսքի արվեստին տիրապետելու, մտահանգումների գալու կարողության, համոզիչ փաստարկների որոնման, հրապուրելու կամ շփոթմունք ներշնչելու մեխանիզմի իմացությունների մեջ: Այսօր հատաքրքիր արդյունքներ կան նաև ինքնահաստատման և սթրեսների կառավարման խնդիրների վերաբերյալ հոգեբանական հետազոտություններում, ինչը բանակցությունների մասնակիցներին կարող է թույլ տալ ավելի լավ դիմակայել բավական ուժեղ ճնշմանը կոնֆլիկտների հարթեցման բանակցությունների ժամանակ:

Սակայն այս ողջ տեսական հարստությունը քիչ է հայտնի և ժլատությամբ է կիրառվում պրակտիկայում: Արդյունքում շատերը, իրապես բախվելով բանակցելու խնդրի հետ, ստիպված են փորձ ձեռք բերել «անմիջապես պայքարի» ընթացքում: Սակայն վերջիններիս մոտ նկատվում է շրջապատողների հետ այդքան բարձր գնով ձեռք բերված փորձը չկիսելու միտում: Հազվադեպ ետ կանգնելով իրենց փորձից այդ մարդիկ գործում են բնազդաբար և կամ սիստեմատիկորեն վերարտադրում են սեփական «հնարքներից» որոշները, կամ էլ կիրառում են վարքի մանիպուլյատիվ կամ ստիպողական բնույթի որոշակի հնարքներ, որոնց էֆեկտիվությունը գործնականում ապացուցված է: Իսկ քանի որ բանակցությունները փորձություն են, որտեղ ենթադրվում է սեփական «ես»-ի հաստատում, ապա նրանք օգտագործում են պաշտպանական մեխանիզմներ: Այս իմաստով բանակցություններն անհատի անձնական և էթիկական գործոնների դրսևորումների ուսումնասիրության հիանալի օբյեկտ են:

1.2 Բանակցային գործընթացի յուրահատուկ բաղկացուցիչները

Դ. Անզյեն (*Anzieu, 1971*) ընդգծում էր բանակցությունների յուրահատուկ մարդկային բնույթը.

> «Բանակցությունը դիպուկ մարդկային վարքի ձև է, այն չի դիտվում կենդանիների մոտ հավանաբար այն պատճառով, որ տարվում է լեզվի միջոցով, կամ էլ հնարավոր է, որ կոնֆլիկտի լուծումը առանձին մարդկանց կամ նրանց խմբերի միջև հանգեցնում է բնության որոշ օրենքների փոխարինմանը կուլտուրայի օրենքներով»:

Բանակցությունների մասնակիցները. հակառակորդներ կամ գործընկերներ: Նախ և առաջ բանակցությունները հանդես են գալիս որպես փոխանակման գործունեություն, ինչպես հանդիպումը, որը առաջանում է (երկու կողմի համար էլ ցանկալի է, կամ պարտադրված է կողմերից մեկով) մարդկանց (նվազագույնը երկու հոգու) միջև, որոնց կանվանենք գործող անձինք կամ պրոտագոնիստներ (տերմինը վերցված է թատերական հասկացությամբ. գլխավոր դերեր խաղացող դերասաններն են, ինչպես հին հունական ողբերգություններում, բառն առաջացել է հունական protos- «առաջին» և agonizesthai- «պատերազմել» տերմիններից):

Այս պրոտագոնիստները կա՛մ ներկայացնում են իրենց սեփական շահերը, կա՛մ պաշտպանում են որոշակի մարդկանց խմբի շահերը: Վերջին դեպքում բանակցությունների մասնակիցը կարծիք արտահայտող է: Նա կարող է գործել որպես պրոտագոնիստ կամ խմբի հանձնարարությամբ (այսինքն մանդատով) կամ էլ մասնակցել բանակցային գործընթացին պատգամավորության կազմում: Նման իրավիճակն անպատճառ ծնում է, ըստ Տուզարի արտահայտման (*Touzard, 1977*) «երկակի պատկանելիության ախտանիշ» և բոլոր դեպքերում արդիական է դարձնում այն հարցերը, որոնք կապված են ներկայացուցչական սահմանների և խմբի կազմում կարծիքների փոխանակման գործընթացին էֆեկտիվորեն մասնակցելու առանձին անհատի կարողության հետ (պատվիրակությունները հաշվարկում են երեքից մինչև տասներկու և ավել ներկայացուցիչներ): Բանակցությունների մասնակիցները (պրոտագոնիստները) բանակցային գործընթացում միմյանց դիտարկում են որպես հակառակորդներ կամ որպես գործընկերներ, ինչը ոչ միշտ է հնարավոր որոշել նախորոք. գործընկերները կարող են հակառակորդներ դառնալ և հակառակը՝ կախված բանավեճի զարգացումից, բերվող փաստարկների բնույթից և վարքի ընտրված ձևից: Հետագայում կտեսնենք, որ, կախված մասնակիցների փոխըմբռնման առանձնահատկություններից, բանակցությունները կբնո-

րոշվեն մրցակցությամբ կամ կոնֆլիկտայնությամբ, կամ էլ համագործակցությամբ:

Տարածայնություն հասկացությունը: Բանակցությունների երկրորդ առանձնահատուկ կարևոր տարրը հանդիսանում է մասնակիցների միջև հանդիպման առարկան. բանակցությունների մասնակիցները կամ պրոտագոնիստները կախված են այն որոշումից, որը նրանք ներքուստ ենթադրում են և որը, *a priori*, դեռևս ընդունված չէ, քանի դեռ ընթանում են քննարկումները: Բանավեճն իմաստ ունի հենց այն պատճառով, որ մասնակիցների համար կարևոր նշանակություն ունեցող որոշման վերաբերյալ գոյություն ունի տեսակետների որոշակի տարաձայնություն: Գլխավորն այն է, որպեսզի նրանք (հակառակորդները կամ գործընկերները) հավատան այդ տարաձայնության կրճատման հնարավորությանը կլոր սեղանի շուրջ պարզ քննարկման ճանապարհով: Բանակցություններն, այսպիսով, հանդիսանում են հաղորդակցման յուրահատուկ տեսակ այն իմաստով, որ որպես փորձություն են ծառայում, որի ընթացքում կողմերից յուրաքանչյուրը սկսում է քննարկումն, ընդունելով իր փոխադարձ կախվածությունը որոշակի որոշումից, նախքան առաջ անցնելն ու առճակատման արդյունքի վրա քիչ թե շատ կտրուկ միջամտություններ թույլ տալը:

Կոմպրոմիսի կառուցումը: Վաղուց է նկատվել, որ դինամիկայում փոխներգործում են տարաձայնության և կարգավորման տարրերը: Այս իմաստով բանակցությունները չեն հանդիսանում ոչ պարզ քննարկում, ոչ էլ զրույց այս կամ այն երևույթի մասին: Որպես կանոն, Ռ. Լոնեի արտահայտմամբ, «բանակցել նշանակում է ձգտել կոնֆլիկտից դեպի համագործակցության» (*Launay, 1982*), սակայն հիմնականում դա նշանակում է որևէ բան կառուցել: Լիովին թույլատրելի է բանակցությունների արդյունքը սահմանել կոմպրոմիս տերմինով, որն ինքնին քիչ թե շատ առումով հանդիսանում է փոխադարձ զիջումների արդյունք: Որոշ հեղինակներ, օրինակ՝ Կ. Դյուպոնը և Կ. Մանյին, առանձնացնում են կարգավորման տարբեր փուլերին համապատասխանող տարբեր ձևեր.

- *կոմպրոմիս*, որի միջոցով տեղի է ունենում կողմերի շահերի ոլորտների բաժանում՝ սկզբնական նպատակից նրանց համաչափ նահանջելու ճանապարհով,
- *փոխադարձ զիջումներ*, որոնք բնորոշվում են մասնակիցներից յուրաքանչյուրի համար օգուտի և կորուստների միջև հավասարակշռության որոնումով,
- *վնասի փոխհատուցում* կամ *կոմպենսացիա*, որը կայանում է բանակցությունների դաշտի ընդլայնման և վերջինիս կոնստրուկտիվ ու միաժամանակ կառուցողական բնույթ տալու մեջ,

- *«Նորարարություններ»,* որոնք բաղկացած են խնդրի կամ բանակցությունների օբյեկտի փոփոխումից և դրանով իսկ ուրվագծելով տարաձայնության դրական լուծման պայմանները:

Այսպիսով, բանակցությունները դասվում են արդյունավետ սոցիալական պրակտիկաներին:

Այսպիսով, բանակցությունները դասվում են արդյունավետ սոցիալական պրակտիկաներին:

Ունենալ նպատակ և ռեզերվ: Եթե բանակցություններն ենթադրում են երկու պրոտագոնիստների միջև հանդիպում, որոնք կախված են որոշակի լուծումից, ինչը հանդիսանում է տեսակետների հավաստի տարաձայնությունների արդյունքում առաջացած առճակատման ելք, ապա դա պրոտագոնիստներից յուրաքանչյուրից պահանջում է ցանկալի նպատակի և մանյովրելու համար անհրաժեշտ որոշակի ռեզերվային տարածության առկայություն: Իսկապես, առկա բաժանումը կրճատելու և տարաձայնությունների վրա ներազդելու համար անհրաժեշտ է դիմել զիջումների: Այսպիսով, բանակցային իրավիճակի հատկանիշ է հանդիսանում փաստարկների որոշակի բաժնի նկատմամբ տակտիկապես պատրաստ լինելու անհրաժեշտությունը բանակցությունների մրցակցային հունի դեպքում և որոշակի զիջումների բաժնի նկատմաբ՝ համագործակցության դեպքում: Բանակցությունները հանդիսանում են վերջնական լուծման հեռանկար ունեցող քննարկումներ. մասնակիցները զբաղվում են բանակցային գործընթացը դեպի որոշակի արդյունքի տեղաշարժելով և մշտապես մտքում պահում են այն, ինչին ցանկանում են հասնել (իրենց նպատակը) և այն ռեզերվային տարածությունը, որը դրա հետ մեկտեղ կարող են իրենց թույլ տալ:

Հաշվի առնել ուժերի դասավորությունը: Վերջապես նշենք պրոտագոնիստների միջև ուժերի հարաբերակցության գոյությունը: Ուժերի դասավորությունը կարող է ունենալ կարգավիճակային (հիերարխիկ հարաբերություններ) կամ կոնյուկտուրային (իրավիճակային) բնույթ (մատակարար մրցակցի ներթափանցումը սպառողական շուկա): Այստեղ նաև դեր է խաղում բնածին պոտենցիալը (խարիզմատիկ անհատականությունը), մշակութային ավանդույթները (տոհմի ավագների հեղինակությունը), կոմպետենցիան (մասնագետի տեսակետը) կամ էլ շահագրգիռ ալյանսի արդյունքը բանակցային գործընթացի մասնակիցների միջև, որոնք միմյանց հետ համաձայնության են եկել՝ ելնելով հարմարվողական բնույթից կամ համերաշխությունից: Ընդունված է ասել, որ բանակցությունները պահանջում են ուժերի դասավորություն, դրանց հավասարակշռության ոչ մեծ խախատումենորվ: Իսկապես, փորձը ցույց է տալիս, որ եթե պրոտագոնիստներից մեկն ունենում է իշխելու առավելություններ իր հակառակորդի

նկատմամբ, ապա հիմքեր չկան ենթադրելու, որ նա որևէ կերպ հատաքրքրված է զիջումներին համաձայնվելու և առավել ևս կոմպրոմիս փնտրելու հարցում: Եվ ընդհակառակը, եթե այսօր բանակցությունների ակտուալությունն այնքան տեսանելի է, երբ պրոտագոնիստների մեծ մասը միմյանց միջև պահպանում են ուժերի հարաբերությունը, ինչը հանդիսանում է հիերարխիայի, առավելությունների, փողի, իրավունքի, պետության և կազմակերպությունների ամենակարողունակության վրա հիմնված հասարակության հետևանք, ապա դա միայն այն պատճառով, որ անհրաժեշտ է որևէ կերպ միասին ապրել:

Եթե արդյունքում թվարկենք բանակցային գործընթացի հիմնական բաղկացուցիչները, ապա բանակցությունները կդիտվեն որպես պրոտագոնիստների առճակատում, որոնք միմյանցից սերտորեն և ուժեղ են կախված, կապված են ուժերի որոշակի հարաբերությամբ և ունեն նվազագույն կամք տարաձայնությունների և տարակարծությունների կարգավորմանը հասնելու համար, որը ընդունելի կլինի՝ հաշվի առնելով նրանց նպատակներն ու մանյովրելու համար ռեզերվային այն տարածքը, որը նրանք կարող են իրենց թույլ տալ: Հասկանալի է, որ նման պայմաններում բանակցությունները միշտ դիտվում են որպես լարվածության դրսևորում, առավել հաճախ զգացվում են որպես փորձություն՝ անորոշ ելքով, դասվում են ոչ հաճելի, այլ ընդհակառակը ամենաանազնիվ (հաշվի առնելով հնարավոր բլեֆը, սուտը, կոմեդիան և այլն) միջոցառումներին, քանի որ պարտության դառնությունը կարող է մասնակիցներին դրդել իրենց դիրքերը ցանկացած միջոցներով պաշտպանելուն: Բանակցությունների էմոցիոնալ լարվածությունը գաղտնիք չէ. բանակցության մասնակիցը այսպես ասած «գիտակցություն է ճնշման տակ» և զգույշ, հավասարակշռված, վերահսկվող հաղորդակցության պահանջն առավել հաճախ հոգնեցուցիչ և տհաճ է թվում:

1.3 Բանակցություններ. նույնականացման խնդիրը

Բանակցությունների յուրիհատկությունը բնորոշող բաղկացուցիչների բազմազանությունը, այսպես կոչված, բարերար հող է հանդիսանում բազմաթիվ սահմանումների ստեղծման համար, որոնք փոփոխվում են՝ կախված այդ գործընթացի այս կամ այն կողմերի կամ բաղկացուցիչների վրա շեշտադրում կատարելու հեղինակների ցանկությունից: Ստորև բերված են ամենանշանակալի սահմանումները, որոնք վերաբերվում են բանակցությունների թեմային, որպեսզի ավելի լավ հնարավոր լինի հասկանալ դրանց միավորող կամ տարբերակող նրբերանգները:

Այսպես, Լ. Կոնստանտեն (Constantin, 1971) բանակցություններում տեսնում է

> «պրակտիկաների համախումբ, որը թույլ է տալիս խաղաղ համակցել խմբերի, ինքնավար սոցիալական միությունների կամ անհատների անհաշտ շահերը»:

Դ. Շալվինը (Chalvin, 1978) լրացնում է այս դասական դարձած սահմանումը և, դուրս գալով դրա շրջանակներից, լավատեսորեն պնդում է, որ.

> «Բանակցել նշանակում է մասնակիցներից յուրաքանչյուրի մոտ առկա տեղեկատվության հիման վրա հավաքել գործելու միջոցներ, որպեսզի գտնել հավելյալ լուծումներ և ստեղծել նոր իրավիճակ ի նպաստ նախագծին կամ նպատակին, խուսափել բռնությունից կամ պասիվ սպասողականությունից»: Ընդ որում Դ. Շալվինը բանակցությունները համարում է «օգտակար, արժեքավոր և էֆեկտիվ հարաբերությունների մոդել» և միաժամանակ գտնում է, որ «բանակցությունների տարածությունը հանդիսանում է տարածայնությունների և վստահության տարածությունների հատում»:

Ռ. Լոնեն (Launay, 1982) արտահայտվում է կոնֆլիկտի և բանակցությունների առավել մոտ լինելու մասին և հավաստում է, որ բանակցությունը ոչ այլ ինչ է, քան «հաղթահարված կոնֆլիկտ»:

Մեկ այլ հեղինակ Կրոսսը (ցիտվում է ընստ Zartman, 1977) հիշեցնում է, որ բանակցությունները կարելի է սահմանել՝ ելնելով չորս տարբեր հեռանկարներից: Համաձայն այդ տեսակետի, բանակցությունը.

- «հանելուկ» է, որում մասնակիցներից յուրաքանչյուրը փորձում է գուշակել, հաճախ իրադրությամբ գրեթե որոշված, լուծումն ու ամենագործուն դեմքերին,
- «արվեստ», որն իրենից ներկայացնում է, մասնավորապես, հարաբերությունների հաստատման հմտություն, որոնցում

բանակցությունները հանդիսանում են ավելի շուտ սկզբի մարկեր, քան ավարտի,
- «առևտուր» ռեսուրսների բաժանման պրոցեսում,
- ճանաչողական գործընթաց և հաջորդական[1] ուսուցում:

Գ. Տուզարը *(Touzard, 1977)* բանակցություններում տեսնում է համոզելու գործընթացի և կոնֆլիկտային իրադրության խնդիրների լուծումների խառնուրդ: Ի. Վ. Զարտմանը (Zartman, 1977) այն ժամանակակից հեղինակներից մեկն է, ով ըստ Կ. Դյուպոնի (Dupont, 1982) օժտված է ամենահարուստ երևակայությամբ և պնդում է այն թեզիսը, ըստ որի բանակցությունների ժամանակ «ստեղծվում է նոր իրականություն» և տեղի է ունենում «անշարժ արժեքների ձևափոխություն շարժական արժեքների»:

Մ. Մեռլը (Merle, 1980) բանակցությունների անհրաժեշտ լինելու իր գնահատականում, որպես սոցիալական պրակտիկա, ընդհանրապես փորձում է դուրս գալ որևէ սահմանման շրջանակներից: Ըստ նրա բանակցությունները

> «բուրժուական առաքինության հետք են, որոնք փոխ են առնված ոչ շատ հեռատես, սակայն արդյունավետ իմաստությունից, որի մոտ նողկանք է առաջացնում ինչպես ռոմանտիկ հերոսությունն, այնպես էլ միջնադարյան ֆանատիզմը»:

Այսպիսով, գիտնականների վերջին տարիներին կատարած հետազոտությունները բանակցությունների ադեկվատ սահմանում գտնելու ուղղությամբ, տվյալ խնդրի շուրջ սեմինարների և կուրսերի ավելացումը թույլ են տալիս հանգել այն մտքին, որ բանակցությունները կարող են լավ լուծում դառնալ մշտական հարմարվողականության համար, ինչը կարող է մեղմացնել բռնությունն անգամ այն աշխարհում, որտեղ տիրում է իշխանական ճգնաժամ և շուրջ բոլորը փոփոխվում է:

[1] «Հաջորդական» բառի տակ հասկացվում է այն փաստը, որ բանակցությունները հաղորդակցման գործունեության էությունն են, որոնք ընթանում են առանձին փուլերի ձևով (կոնսուլտացիա, առաջարկ, կոնտր առաջարկ, փաստարկում, հաշվարկում և վարջնական արդյունքի գալու փորձեր):

1.4 Խորհրդակցություններ, բանավեճեր և համաձայնեցումներ

Ձեռնարկություններում և կազմակերպություններում պրոտագոնիստների միջև հանդիպումների թիվը մշտապես ավելանում է: «Բոլոր ուղղություններով հաղորդակցվելու գործընթացի» նման զարգացման առջև դժվար է հասկանալ, թե անմիջապես որտեղ և «որ պահին են» տարվում բանակցությունները: «Բանակցություն տերմինը» շատ հաճախ է օգտագործվում հանդիպումների ողջ կոմպլեքսին «վերաբերելու» համար, որոնցից յուրաքանչյուրի առարկան շատ ավելի նեղ շրջանակներ ունի: Ինչպես հաջորդ էջերում կպարզվի, բանակցությունը գործունեություն է, որը բաղկացած է դեպքերի շարքից. հաջորդական հանդիպումների ամբողջությունից (ընդ որում հազվադեպ է պահպանվում ժամանակի և տեղի միասնականության սկզբունքը), որոնք ունեն առանձնահատուկ նպատակ և միավորում են գործունեության այնիսի տեսակներ, ինչպես խորհրդակցությունները, բանավեճերը, համաձայնեցումները: Ամենը տեղի է ունենում այնպես, կարծես շփոթում են «բոլորին և ամեն-ինչ»: խորհրդակցությունները բանակցություններ չեն, սակայն մտնում են վերջինիս մեջ բաղկացուցիչ մաս կազմելու իրավունքով, բանավեճերը նույնպես զգալի մաս են կազմում բանակցությունների գործընթացում (ընդ որում առճակատումը զիջում է իր տեղը փաստարկմանն ու ժխտմանը՝ տարբեր «մրցակցող» առաջարկների քննարկման ժամանակ): Այսպես, կազմակերպություններում հաճախ դիտվում է առանձին անհատների պատկերացումների տարակարծություն այն նպատակների վերաբերյալ, որոնց հետ նրանք կապում են իրենց առճակատումները: Շատ հաճախ «բանակցություն» տերմինն օգտագործվում է ինքնին խորհրդակցություն կամ բանավեճ բառերի իմաստն արտահայտելու համար: Այս անճշտությունը կապված է այն բանի հետ, որ մասնակիցները բանակցություններից արդյունք, որևէ լուծում են սպասում: Սակայն դրան հասնելու համար նրանք պետք է անցնեն մի շարք հաջորդական խորհրդակցությունների (քիչ թե շատ լավ ընդունված և հասկացված տարբեր հանդիպումների), քննարկումների (բուռն վիճաբանություններ, կարծիքների երկարատև, խճճված և ձգձգվող փոխանակություններ) միջով, որտեղ չկա ոչինչ, ինչը կահամապատասխաներ կոնստրուկտիվ ինտերակտիվ երկխոսությանը՝ (տես գլուխ 3.) նպատակաուղղված որոշակի արդյունքի հասնելուն:

Հաղորդակցման յուրաքանչյուր տիպի համար պետք է պահպանել իր անձնական դեմքը և այդ բոլորը չանվանել «բանակցություն», երբ առկա է միայն խորհրդակցություններ կամ բանավեճեր տանելու ցանկությունը: Ստորև բերվում են հանդիպումներին տվող այն անվանումների սահմա-

նումները, որոնք հաճախ շփոթում են բանակությունների հետ՝ մի տերմինը մյուսով փոխարինելով:

1. Խորհրդակցություններ ասելով հասկացվում է ցանկացած հավաք (կամ հանդիպում), որի նպատակը ծառայում է տեղեկատվության պարզ փոխանակմանը (միակողմանի կամ փոխադարձ): Խորհրդակցության գործիքն է հանդիսանում պահանջարկը (հարցեր տալու տեխնիկան), իսկ գիտակցության վիճակը՝ ակտիվ ունկընդրումը (արտահայտվել թողնելու ցանկությունը, արտահայտվելուն դրդելը, վերաձևակերպումների պրակտիկան): Խորհրդակցությունը արդյունավետ հանդիպում է այն իմաստով, որ այն ավարտվում է գրավոր փաստաթղթի ստեղծմամբ կամ ամփոփիչ խոսքի արտահայտմամբ: Այն արդարացված է նրանով, որ

- խորհուրդ տվող անձի համար գոյություն ունի մուտք դեպի ներ տեղեկատվություն,
- տեղի է ունենում իրադրության աստիճանաբար պարզեցում նրա համար, ում խորհուրդ են տալիս (այսպիսով խորհրդակցությունը նման է օգնելու հարաբերություններին):

Որքան քիչ ստիպողաբարությամբ է տրվում խորհրդակցությունը, որքան սեղմ է այն կապված նպատակի հետ (խնդրի, իրավիճակի ուսումնասիրություն) և որքան բարձր է փոխադարձ վստահությունը տեղեկատվության փոխանակման ժամանկ, այնքան այն լավ է ընդունվում: Խորհրդատուի կողից խորհրդակցությունը պետք է դուրս լինի գնահատման որևէ միտումից, ինչպես նաև այն անձին պաշտպանելուց կամ հերքելուց, ում խորհուրդ է տրվում (*Rogers, 1966*): Խոսքը գնում է իսկապես համագործակցության մասին (Lippit, 1980), որը պահանջում է լիարժեք ինքնաճվիրում (որը, սակայն, բացառում է ապաորակման, մասնավորապես, պրովոկացիաների որևէ ռիսկ): Հասկանալի է, որ տարաձայնությունների ենթատեքստը, որը բնորոշ է բանակցությունների ցանկացած իրադրությանը, ցավոտ է դարձնում խորհրդակցությունների ընթացքը (որոնք հասկացվում են որպես բանակցությունների հավելյալ փուլ):

2. Բանավեճերը նույնպես շատ հաճախ շփոթում են բանակցությունների հետ: Իսկապես, բանակցություններ վարել նշանակում է բանավեճեր տանել…, բայց ոչ միայն: Անհաջող բանակցությունները, որոնք դրական արդյունքով չեն ավարտվել, որակավորմուն են որպես «բանավեճեր», իսկ ինքնին այս տերմինը ավելնորդ կերպով պարբերաբար հարաբերակցվում է «վիճաբանություն» (անգամ «կռիվ», «կոնֆլիկտ») տերմինի հետ: Բանավեճը ոչինչ «չի արտադրում», եթե չհաշվենք գլխավորը՝ տարաձայնության պարզ արտահայտումը: Ընդունելով վիճաբանությունը՝ մարդը, ըստ Միլլեի (Millet, 1981), հայտնվում է «խոսքի ռազմավարության» իշխանության, այսինքն՝ փաստարկված խոսքի մտադրության տակ. իրականության համապատասխանություն թե՞ մանիպուլյացիա: Բանավեճը նաև

հանդիսանում է արդյունավետ իդեալոգիայի զոհ. խոսել, քննարկել՝ նշանակում է ժամանակ կորցնել: Այդ դեպքում օգնության են գալիս ավելի կեղծավոր անվանումներ, ինչպես կլոր սեղանը, հավաք-բանավեճը, տեսակետների փոխանակումը: Արդյունքում, բանավեճերը, երկու կամ ավելի մասնակիցները միջև, դասվում են հանդիպման «դեմ առ դեմ» ձևին, որը մասնակիցներից յուրաքանչյուրին թույլ է տալիս զարգացնել սեփական տեսակետը, փաստարկել և ժխտել «հակառակորդի» դիրքորոշումը: Բանավեճում ձգտում են ոչ այնքան համաձայնության գալուն, որքան որ սեփական թեզիսն առավելապես, քան հակառակորդինը, հիմնավորելուն: Ցանկացած բանավեճի սպեկուլյատիվ բնույթը գրեթե անխուսափելի է. դրանք միջանձնային հարաբերություններ են (ապացուցելու, ցուցադրելու ցանկություն), եթե անգամ դրա հետ մեկտեղ հաճախակի են հղումները օբյեկտիվություն պահելու մտադրվածության մասին:

Արդյունքում, բանավիճել նշանակում է նշանակություն տալ դիտվող տարակարծություններին և մտցնել այն անհատների միջև հարաբերությունների ոլորտ:

3. Համաձայնեցումներ: Եթե բանավեճերը բանակցային գործընթացում դասում են տարաձայնությունները խոսքի միջոցով արտահայտելու փուլին, ապա համաձայնեցումներն ավելի շուտ դասում են մտածելակերպի այն վիճակին, որը ձգտում է մերձեցման, համընկնող կետերի որոնման, պատասխանատվության բաժանման, կամքի և ջանքերի կենտրոնացման:

Ըստ Ռ. Մուքքիելիի (Mucchielli, Maistriaux, 1977) համաձայնեցումները կարելի է անվանել «բաց բանակցությունների ոգի, քանի որ այն նշանակում է հնարավորինս շուտ ընդհանուր որոշման գալու ցանկություն, որը կամրապնդվի համապատասխան արձանագրությամբ»: Համաձայնեցումների իրական առանձնահատկությունը համապատասխան է «բաց բանակցություն» անվանված մեկնաբանությանը. այն ըստ Պ. Լեբելի համապատասխանում է «առկա իշխանությունը չօգտագործելու կշռադատված ցանկությանը» (Lebel, 1980): Այս դեպքում համաձայնեցումները տալիս են երկխոսության այլ հնարավորություն, քան բանակցությունները. դրանք համապատասխանում են մտքերի փոխանակմանը, որոնց ընթացքում մասնակիցները հասնում են բանավեճին, բայց, ինչպես ցույց է տալիս Դ. Լեբելը, «առանց a priori ընդունված որոշման»: Սակայն կարելի է հուսալ, որ բանակցությունների մասնակիցներն իրենց համար կընդունեն պայմանավորվածությունների այն ոգին, որը թույլ կտա նրանց առաջ գնալ կոնստրուկտիվ փոխազդեցության ճանապարհով (տես գլուխ 3.) դեպի համագործակցելու-բանակցությունների ոլորտ: Եվ ընդհակառակը, արժե շատ զգույշ մոտենալ «համաձայնեցումներ» բառի չափից շատ օգտագործմանն այնտեղ, որտեղ կարելի է կանխատեսել, որ միայն կոմպրո-

միսը և կարգավորումը (կոմպենսացիա կամ փոխհատուցում) կտան ամենալավ արդյունքները: Կարելի է ենթադրել, որ իշխանությունը թեպետ և կարող է սահմանափակել իր մասնակցությունը, սակայն այն արհամարհել, ամեն դեպքում, չի կարելի (համենայնդեպս կարևոր որոշումների նկատմամբ):

Գլուխ 2. Բանակցությունների տիպաբանությունը

Բանակցությունը հանդիսանում է հանդիպում անհատների կամ անձանց խմբերի միջև, որոնք հետապնդում են մեկ, կամ քիչ թե շատ ընդհանուր նպատակ՝ միմյանց միջև համաձայնեցում հաստատել: Հենց այս բնութագրությունն արդյուքում կարելի է համարել կենտրոնական՝ համեմատելով մեկնաբանությունների բոլոր հնարավոր տարբերակները, խորացված կամ կրճատված սահմանումները, որոնք կարող են տրվել բանակցություններին (տես գլուխ 1.): Սակայն սա բացարձակապես չի նշանակում, որ գոյություն ունի բանակցությունների որոշակի միասնական համասեռ ձև: Իրականում ամեն ինչ կախված է գործողությունների այն համակարգից, որն ընկած է մասնակիցների՝ բանակցությունների նկատմամբ վերաբերմունքի հիմքում, նրանից, թե արդյոք մասնակիցներն անհանգստանում են իրենց հանդիպման համար, թե անտարբեր են: Եթե հաշվի առնել, որ հանդիպումը հատուկ ինտերակտիվ գործընթաց է, ապա պարզ կդառնա, որ բոլոր բանակցություններն ունեն իրենց դեմքն ու սեփական դինամիկան: Խնդրի նման դիտարկման դեպքում բանակցությունների տարբեր ձևերի առանձնացումը կախված է հետևյալ գործոններից.

- մտավոր պատկերացումից, որը մասնակիցները կազմել են իրենց համար բանակցությունների մասին (անօգուտ բանավեճ, պայմանավորվելու վերջին հնարավորություն, տարեկան արարողություն և այլն):
- բանակցությունների մասնակիցների փոխադարձ խաղադրույքներից («խաղադրույք ասելով» ենթադրվում է այն, ինչ մասնակիցները սկսել են անել, այն, ինչի մասին որ խոսքը գնում է և ինչը ենթադրում է որոշակի ռիսկի ընդունում. խաղադրույքները չպետք է շփոթել դրված նպատակների և ստացված արդյունքների հետ, խաղադրույքները կարող են լինել «գլխավոր», «հիմնական» այսինքն՝ անձի համբավին կամ ազատությանը վերաբերվող: Դրանք կարող են լինել նաև երկրորդային, այսինքն՝ վերաբերվեն ձեռք բերովի առավելություններին, տարբերություններին և այլն):
- Պրոտագոնիստների՝ միմյանց հանդեպ, որպես անհատների, ունեցած տեսանկյուններից, որոնք մասնակցում են բանակցությունների գործընթացին (հակառակորդներ թե գործընկերներ, և ավելի կոնկրետ. արդյո՞ք կոմպետենտ են գործընկերները, օրինապա՞հ են հակառակորդները և այլն):
- Նրանից, թե ինչ է տեղի ունենում, ինչ է ստեղծվում կամ կորուսվում մտքերի փոխանակման ժամանակ, այսինքն՝ բանակցության մասնակիցների մոտ հաստատվող հաղորդակցման որակից (ինքնահաստատման և սեփական արժեքային համակարգի

պաշտպանության վարքագծից, ագրեսիվությունից, հակառակ կողմի փաստարկումների ժամանակ ուշադրության մակարդակից, հանդուրժողականությունից, տեսակետների արտահայտման պարզությունից, հասկացված և ընդունելի լինելուն ուղղված ջանքերից, տրամաբանելու, ազդելու, համոզելու, արտահայտվելու ընդունակությունից):

Այս չորս գործոնները (բանակցային գործընթացի մտավոր պատկերացում, հաշվարկներ, անձի գնահատական և հաղորդակցման որակ) կանգնած են. եթե կոպիտ արտահայտվենք, բոլոր տարբերությունների «հետևում», որոնք կարող են արվել, եթե խոսքը գնում է բանակցությունների տիպաբանության կառուցման մասին:

Հիմնական ձևերին առաջնահերթ կդասվեն այն բանակցությունները, որոնցում ակնհայտորեն նկատվում են երկու ծայրահեղ բևեռների բախման/համաձայնեցման տարբերությունները (այսպես կոչված «դիստրիբուտիվ» կամ «ինտեգրատիվ» բանակցություններ, «անտագոնիզմ (հակամարտություն)» կամ «սիներգիզմ», այս տերմինները ձևափոխվում են կախված տեսական դպրոցից կամ արվող շեշտադրումից), այնուհետև կարելի է տալ բանակցությունների նկատմամբ այլ մոտեցում՝ ինտերակտիվ գործընթացի յուրահատկությունների վերլուծություն (գիտակցված կամ ոչ), որոնք հաստատվում են հանդիպման ժամանակ և թույլ են տալիս ճիշտ կողմնորոշում գտնել բանակցությունների ընթացքում (տես գլուխ 3.):

Հետաքրքիր է նաև ուսումնասիրել այն տենդենցը, որը տալիս է բանակցությունների հատուկ «հաղթող-հաղթող» օրինակը, որը լայն տարածում է ստացել շնորհիվ մարդկային հարաբերություններում առանձնահատուկ հոսանքի և ամերիկյան գիտնականների տարբեր աշխատանքների շնորհիվ. Տ. Գորդոնի մեթոդիկան, Ռ. Ֆիշերի և Վ. Ուրիի «Ռացիոնալ բանակցություններ», Տ. Ա. Վարշավի միջանձնային հարաբերությունների տեսությունում «Դեպի հաղթանակ» բանակցությունները:

2.1 Բախում և համաձայնեցում

Կոնցեպտուալ առումով բանակցությունները գտնվում են երկու ծայրահեղ բևեռների՝ «բախման» և «համաձայնեցման» միջև: Եվ թեպետ իրերի իրական դասավորությունն ունի բարդ բնույթ, այդ ու հանդերձ փորձենք վերլուծել բանակցային գործընթացի հնարավոր տատանումները դեպի մեկ կամ մյուս բևեռի կողմը: Գործնական տվյալները թույլ են տալիս հետազոտողներին տեսականորեն հիմնավորել երկու դիրքերի առանձնացումը բանակցությունների բնորոշման մեջ.

- «կոնֆլիկտային» կամ «դիստրիբուտիվ» բանակցություններ,
- բանակցություններ, որոնք ունեն «կոոպերատիվ» կամ «ինտեգրատիվ» բնույթ:

մենք կտեսնենք, որ այս երկու դիրքերը հաստատում են սոցիոդինամիկայի[1] դպրոցի կողմից ենթադրված գնահատականները բանակցային գործընթացում անտոգոնիստական և սիներգետիկ տրամադրությունների ուսումնասիրման համար: Բանակցությունների հետազոտությունները ինչպես սոցիալական, այնպես էլ միջանձնային հարաբերությունների ոլորտում, համոզում է մեզ հետևություն անել դրանց մեծ մասի խառը բնույթ ունենալու մեջ. հանդիպումը զարգանում է՝ կախված պրոցեսի մասնակիցների կամքից, դրա վրա իրենց ազդեցություն են թողնում արտաքին իրադարձությունները կամ որևէ այլ գործոնները (դրույքները, մասնակիցների վարպետությունը, նրանց անձնական հատկությունները և այլն): Այսպիսի զարգացումը, հիմնականում, ընթանում է կոնֆլիկտի և համագործակցության տարրերի դոզավորման մոտեցմամբ, որոնք բանակցությունների մեծ մասի դեպքում սերտ միահյուսված են լինում:

[1] Դրանք նախ և առաջ Մ. Համոնի (*M. Hamon*) և Ջ.-Կ. Ֆովեի (*J.-C. Fauvet*) 1973 և 1975 թթ.

Բանակցությունների տիպերը (նկ.1)

Համաձայնեցումներ

Մասնակցություն
Խորհրդակցություն
կրեոտիվություն
«Նորարարություններ»
փոխակերպումներ

Անտոգոնիզմ

Սիներգիյա

Բանակցություններ

Բախում

Համաձայ-
նեցում

Կոնֆլիկտային կամ «դիստրիբու-տիվ» բնույթի բանակցություններ «զրոյական արդյունքով խաղ»

Կոոպերատիվ կամ «ինտեգրատիվ» բնույթի բանակցու-թյուններ, «աճող արդյունքով խաղ»

զիջումների գոտի

Կոմպրոմիսի գոտի

Կոնսենսուսի գոտի

Անտարբե-
րություն
Բաժանում
Բաց
կոնֆլիկտ
Թշնամութ-
յուն

Ուժի փորձարկում, «հաղթող-հաղթող» տիպի բանակ-ցություններ

Գործարք (առևտուր)՝ «տանձը երկու մասի բաժանելու» ձևով

Փոխհատուցում
Ճշտումներ
«Հաղթող- հաղթող» տիպի բանակցություններ
«Ռացիոնալ» բանակցություններ
«Կոնստրուկտիվ» բանակցություններ

Միություն
Համաձայ-
նեցում
Լիարժեք
համաձայնե-
ցում

«Մշտական բանակցություններ» հասկացությունը

Բանավեճեր

Մասնակցություն
Խորհրդակցություն
կրեոտիվություն
«Նորարարություններ»
փոխակերպումներ

2.2 Բանակցություններ կոնֆլիկտային գերակշռությամբ

Այսօր, չնայած հասարակական կարծիքի ուղղվածությանը հետյալ լոզունգին. «անել ամեն ինչ, որպեսզի բանակցությունները ունենան առավելություն դիմադրության հանդեպ»[1], անհրաժեշտ է արձանագրել, որ դրանք կոնֆլիկտային ենթատեքստից ոչ ամբողջապես են դուրս եկած: Ավելին, դրանք ներառվում են կոնֆլիկտում և կապվում են վերջինիս հետ. կոնֆլիկտն արդարացնում է բանակցությունները՝ տալով, ինչպես մենք կհամոզվենք, սեփական տրամաբանությունը և ազդում է կոնֆլիկտային տարածության վրա, որը զբաղեցնում են բանակցությունների մասնակիցները: Այդ դեպքում բանակցությունները ըստ էության մոտ են հետազոտողների կողմից առաջարկվող «զրոյական գումարով խաղերին», այսինքն, երբ կա մեկ հաղթող և մեկ պարտվող: Ավանդապես բանակցությունների այս տիպը որակավորում են որպես «դիստրիբուտիվ» (համապատասխան խաղերի տեսության տերմինաբանության, ըստ որի հանդիպումների այս ձևում կարելի է դիտել «դիստրիբուցիա», ձեռքբերումների զրոյական արդյունքների դասավորություն և սկզբնական ռեսուրսների կորստ, որոնք գործադրվել են բանակցությունների մասնակիցների կողմից): Այլ հեղինակները, օրինակ՝ Ռ. Լոնեն (*Launay, 1982*), նախընտրում են այստեղ կիրառել «կոնֆլիկտային» տերմինը: Այսպիսով, ինչպիսին են բանակցությունների այս ձևի հիմնական բնութագրիչները:

Կոնֆլիկտային բանակցությունների բնութագրիչները: Առաջին հերթին կոնֆլիկտային բանակցություններին բնորոշ են հետևյալ նշանները՝ մրցակցություն, մրցում, անվստահություն: Բանակցությունների մասնակիցները ապրում են հակամարտային (անտոգանիստական) իրադրություն և միմյանց նայում են որպես մրցակիցների. նրանք այնպիսի զգացողություն ունեն, թե իրենք հակադիր նպատակներ են հետապնդում: Նրանց փոխազդեցությունը բաց «օպոզիցիոն» է: Նրանց համար միակ համընկնող տեսակետն այն է, որ իրենք երևում են միակողմանի որոշումից (դիկտատից) կամ դիմադրությունից (բաց կոնֆլիկտ) հրաժարված, սակայն քննարկումների ընթացքում կարող է պահպանվել այդ դիրքերից գլորվելու վտանգը (կամ վերադառնալն այդ դիրքերին):

Ինչու՞, այդ ու հանդերձ, մասնակիցները բաց կոնֆլիկտի փոխարեն նախընտրում են բանակցությունները կամ ինչու՞ են իրենց ստիպում դրան: Բացատրության համար կարելի է առաջ քաշել մի քանի փաստարկներ.

[1] Մեջբերումն արված է Ֆրանսիայի նախագահ Ֆ. Միտտերանի ելույթից Շվեյցարիա կատարած այցի ժամանակ, 1983թ. ապրիլի 14:

— շատ ուժեղ փոխկախվածությունը սահմանափակում է կողմերի մտադրությունները և անձնական տարածությունը (քննարկվում են նրանց գոյության հիմնական ոլորտները՝ աշխատավարձ, վարքագիծ, պաշտոն),

— որոշակի երրորդ դեմքի արտաքին ճնշում (օրինակ՝ ԱՄՆ-ի դերը Պաղեստինում Լիբանանի ազատման հարցի քննարկման ժամանակ),

— տվյալ «հարթությունում» հաղթելու անհնարինությունը կամ անխուսափելի պարտության հավաստումը (օրինակ՝ Արգենտինայի պարտությունը՝ հասցված Անգլիայի կողմից Մալդիվյան կղզիներում),

— բանակցությունների մասնակիցները ձգտում են սահմանափակվել դերերի վերաբաշխմամբ, որը պարտադրվում է համապատասխան պահին ուժերի հարաբերակցությամբ,

— կողմերից մեկը (որը դիմադրությունից ոչինչ չունի սպասելու) հույսը դնում է կլոր սեղանի շուրջ բանակցելու իր ընդունակությունների վրա (տակտիկա, մանիպուլյացիա և այլն), որպեսզի «պահպանի իր դեմքը» և ստանա որևէ առավելություն, ինչը կարող է իրեն տրվել հակադիր կողմի ռեալիստական դիրքերի շնորհիվ (դրական հարաբերությունների պահպանման կամ կոնֆլիկտի խորացումից խուսափելու նպատակով և այլն),

— բանակցությունների մասնակիցները ունեն «խաղացողի» բնավորություն, ընդունում են մրցակցության և մրցելու սկզբունքները և հպատակվում են քննարկումների վերջնական արդյունքին:

Ի հակադրություն բոլոր տեսակի ճնշումների, բանակցությունների ընթացքի վրա խոչընդոտելու միջոցները կարող են հակառակորդներին պահել կոնֆլիկտային իրավիճակում և խոչընդոտել բանակցությունների առաջխաղացմանը: Վարքի այս ձևը կարելի է անվանել սուիցիդային («ինքնասպանի» պահվածք), ինչը առաջանում է հուսալքության, «ինչ լինում է, թող լինի» ձևի տրամադրվածության կամ «ծայրահեղությունների, սթրեսի հասնելուն» ձգտելու պատճառներով, կուլտուրային նորմերով (պատիվը պարտավորեցնում է որոշ տարածայնություններ պարզել դուելի միջոցով և այլն), մինչ բանակցությունների սկիզբը կողմերի ռազմավարական որոշակի դիրքերի գրավում, ինչը ցույց է տալիս, որ կոնֆլիկտը նրանց չի ստիպի հեռանալ դրանից (իրադրություն, որը տարածված է սոցիալական հարաբերություններում. «բանակցություններ չեն տարվում այն դեպքում, երբ գերիներ են վերցվում») և այլն: Այս ամենը մատնանշում է բանակցությունների կոնֆլիկտային բնույթը, ինչը իրավիճակը պահում է դիմադրությանը մոտ, քանի որ բանակցությունների մասնակիցները գտնվում են սեփական շահերի գերությունում և խուսափում են գործել ի վնաս հակառակորդների շահերին: Երկու կողմն էլ գործում են կարծես երկու «մոնոլիտ բլոկների», «մեծաբեկորների» տեսքով, և քննարկման ժամանակ նրանց դիմադրությունը ավելի շուտ նման է ուժերի չափման: Բանակցությունների կոնֆլիկտային ձևը ենթադրում է գերիշխելու հարաբերություններ: Դա արտահայտվում է այն ժամանակահատվածում, որի ընթացքում

հակառակորդները պահում են իրենց ընտրած դիրքերը: Բանակցությունների մասնակիցները ճնշում են գործադրում միմյանց վրա և պետք է ուշադիր լինեն հակառակորդի կողմից հնարավոր հարձակումների նկատմամբ: Կոնֆլիկտային բանակցությունները զուրկ չեն նաև խորամանկություններից: Իրադրությունը կարող է ճնշող և ծանր դառնալ, եթե կողմերից մեկը հակառակորդի կողմից հարգանքի բացակայություն է զգում: Ըստ իրենց ձևի կոնֆլիկտային բանակցությունները նման են պատերազմի. բուռն քննարկումներ, բանավոր հարձակումներ, սպառնալիքներ, վախեցումներ, ատելություն: Դիտորդները նշում են, որ կոնֆլիկտային ձևի բանակցությունների սկիզբը հաճախ համընկնում է ուժային հարաբերությունների փոխհարաբերությունների անկայունության կամ մի կողմի ուժեղ խոցելի լինելու իրավիճակի հետ (ընդ որում, հաղթանակի համար բավական է սկզբում «շոշափել» թույլ կողմերը, իսկ հետո օգտագործել):

Բանակցությունների կոնֆլիկտային ուղղվածության ունենալու նախանշանները: Ինչու՞ են բանակցությունների մասնակիցները ընտրում կոնֆլիկտային կողմնորոշում: Այստեղ կարելի է առաջ քաշել չորս բացատրություն.

— նրանց երկարաժամկետ ռազմավարությունը դրդում է մնալ դիմադրությանը մոտ վիճակում (օրինակ՝ նրանք դիտարկում են միմյանց որպես պայքարի իրադրությունում գտնվողներ, որպես ժառանգական տոհմային թշնամիներ և այլն):

— նրանց կոնֆլիկտը մտնում է սոցիալական հարաբերությունների ընդհանուր համատեքստի մեջ,

— նրանց էթիկական սկզբունքները դրդում են իրենց պարտադրել սեփական կամքը և մյուսների հանդեպ հաղթանակ տանել, դրանով էլ նրանք մոտ են մնում զինվորական արվեստի պրակտիկային, ինչպես օրինակ՝ շախմատի տակտիկան կամ Կ. Կլաուզեվիցի և Սուն-ցզիի (*Sun Tzu,1972*) տեսութունները,

— նրանց ուժերի հարաբերությունների սահմանին գործելու ձգտումը, որպեսզի փոփոխել (կամ ամրապնդել) իրադրությունը իրենց օգտին:

Ա. Կոնֆլիկտը մտնում է սոցիալական հարաբերությունների ընդհանուր համատեքստի մեջ: Կոնֆիկտ հասկացությունը վերջին քսանհինգ տարիների սոցիոլոգիական և քաղաքական հետազոտությունների զգալի հատվածում նշվում է որպես կենտրոնական: Եվ պարադոքսային է, որ կոնֆլիկտի սահմանում, որպես այդպիսին, դրանցում բացակայում է: Սակայն կա մեկ բացառություն՝ սահմանում, որը տալիս է Կոզերը (*Coser, 1956*).

> կոնֆլիկտը «պայքար է հազվագյուտ արժեքների կամ բարիքների համար, որետղ գործող անձինք փորձում են չեզոքացնել, շրջանցել կամ վերացնել իրենց մրցակիցներին»:

Հետազոտությունների մի ամբողջ խումբ կոնֆլիկտները համարում է սոցիալական պլանում հասարակության ինտեգրացման գործոն, քանի որ այն թույլ է տալիս տալ հասարակության մեջ տարաճայնությունների արտաքին արտահայտությունը:

> Իսկապես, շատ ավելի հեշտ է բացատրել սոցիալական կյանքը՝ հիմնվելով կոնֆլիկտի, քան կոնսենսուսի առկայության վրա (օրինակ՝ պատերազմներ, դասակարգային պայքարի, մշակութային հիմքի վրա տարակարծությունների խնդիրներ և այլն): Շատ հեղինակներ, ինչպես օրինակ՝ Զիմմելը (*Simmel, 1955*) կոնֆլիկտի տեսութունը կառուցում է անհատի ինքնահաստատման ձգտումի հիման վրա:
>
> Կոնֆլիկտը բացատրում է նաև այն, որ անձի ռացիոնալությունը դրդում է նրան սեփական բարեկեցության մաքսիմալացմանը: Անհրաժեշտ է նաև անդրադառնալ ագրեսիվության և կոնֆլիկտային իրադրության միջև հարաբերությունների մեկնաբանությանը: Պարզեցված ձևով դաժանության և կոնֆլիկտի զարգացման բացատրությունը կարող է բերվել այն փաստի հաստատմանը, որ ցանկացած ագրեսիվային պահվածք անբավարարվածության (ֆրուստրացիայի) ածանցյալն է, որը կարող է լինել կոլեկտիվ կամ անհատական, նյութական կամ սիմվոլիկ կարգի: Օրինակ Ջեկսոնը (*Jakson, 1962*) գտնում է, որ սոցիալական հարաբերություններում «կարգավիճակի ցանկացած անկարողություն արդեն իսկ անհատի համար դառնում է սթրեսի պատճառ»: Ի հակադրություն այս պնդման և «ֆրուստրացիա=ագրեսիվություն» հավասարում-սկզբունքի ազդեցության սահմանափակման համար, մի ամբող շարք լաբորատոր ուսումնասիրությունների հիման վրա կատարվել է «հարաբերական զրկվածության» հասկացության ենթադրությունը: Այս հասկացությունը համապատասխանում է նրան, որ ագրեսիվ վարքը կարող է ավելի շուտ որոշվել որպես չափազանց ռացիոնալ, քանի որ այն արտահայտվում է հատկապես նրանց մոտ, ովքեր ավելի ուժեղ են զգում զրկվածությունը:

Ընդհանուր առմամբ սոցիալական փոխազդեցության ոլորտում կոնֆլիկտային չափաբաժինը այնքան բարձր է, որ անհնարին է դառնում պատկերացնել, թե ինչպես բանակցությունները կարող են խուսափել դաժանությունից, ագրեսիվությունից կամ անվստահությունից, որոնք իրադրության հանգամանքներին համապատասխան վերափոխվում են տեխնիկայի, տակտիկայի և մանիպուլյացիայի՝ նպատակ ունենալով հաղթել և անգամ ոչնչացնել հակառակորդին երկար ժամանակով:

Բ. Երկարաժամկետ ռազմավարությունների ազդեցությունը: Բացարձակապես պարզ է, որ եթե բանակցություններում մասնակցող կողմերից մեկը իր առջև երկարաժամկետ նպատակ է դնում «բացառել» մյուս կողմի գոյության ընդունումը (ֆիզիկական, կարգավիճակային կամ օրինական), ապա առաջանում են բոլոր հիմքերը, որպեսզի կողմերի փոխազդեցությունը սրվի բաց կոնֆլիկտներով, որոնք, կախված կորուստների և շահումների հակառակ զարգացման սցենարից, սահմանափակված են կոնֆլիկտային բանակցությունների տիպով:

Գ. Սոցիալական պաշտպանության արձագանքները (ռեակցիաները) և հաղթելու ցանկությունը: Կոնֆլիկտի մեկ այլ աղբյուր և բանակցությունների կոնֆլիկտային ուղղվածության հեռանկար է հանդիսանում բացասական «կերպարը», որը մենք ձևավորում ենք մեր առջև այլ անձանց և նրանց կողմից ծնվող սոցիալական պաշտպանության ռեակցիաների վերաբերյալ:

> Երբ մեր բացասական վերաբերմունքը որևէ մարդու, նրա կարգավիճակի կամ այն իրադրության, որի մեջ նա գտնվում է, նկատմամբ վերջնականապես հաստատված է (նախատրամադրվածության ձևավորում), ապա բանակցությունները կարող են լինել կա՛մ միայն կոնֆլիկտային, կա՛մ էլ անգամ անհնարին: Զիջումները միմյանցից կխլվեն առանց որևէ փոխհատուցման, ի հայտ կգան ուժի ցուցադրության թանկարժեք ձևեր (օրինակ՝ ընտանեկան վեճեր և այլն): Արգելակող պահն այստեղ թաքնվում է նրանում, որ կողմերից յուրաքանչյուրը հավատում է իր նախատրամադրվածության ապացույցների ակնհայտությանը (որը, միևնույնն է, նրա համար չի հանդիսանում միակը):
>
> Ստերիոտիպերը, որոնք հայտնաբերում ենք քսենոֆոբիայի բոլոր ձևերում, ինչպես ռասայական, այնպես էլ գաղափարական բնույթի, նմանապես արգելքներ են ստեղծում բանակցությունների համար, ամեն դեպքում վերջիններիս դարձնում են բավականին կոնֆլիկտային: Նման բացասական պատկերացումները, ինչպես գրում է Ռ. Մուքքիելլին (*Mucchielli, Maistraux, 1977*), լարվածության իրադրության մեջ բաց են թողնում ինքնապաշտպանության մեխանիզմներ, և մասնավորապես, սոցիալական պաշտպանության մեխանիզմներ՝ հարձակման ռեակցիաներ, դեմոնստրատիվ դիրքի ընդունում և սպառնալիքների, մարտահրավերի, շփոթմունքի, զգուշության, սեփական աչքերում չափազանցության («դա սարսափելի կլինի», «Ես կկատաղեմ») ցուցադրանք (ցույցեր, շքերթներ և այլն), իրադարձությունից հեռանալու ռեակցիաներ (գործը հետաձգվում է ավելի ուշ ժամկետի), սիմուլյա-

ցիայի (ձևացնել, թե «սրտբաց» մարդ ես և այլն), արգելակման (լռությունը, «մահացած ձևացնելը») ռեակցիաներ, արդարանալու ռեակցիաներ (գործողությունը կատարելուց հետո արարքի համար հիմնավորում գտնելը), գայթակղության ռեակցիաներ (ի ցույց դնել սեփական դժբախտությունը և այլն):

Կարճ ասած, բանակցություններն ընթանում են բախման իրավիճակին շատ մոտ այն պատճառով, որ դրանց մասնակիցների մոտ, որոնք ետ չեն կանգնել հակառակորդի նկատմամբ բացասական կերպարի ստեղծումից, առաջանում և աճում են պաշտպանական ռեակցիաները: Նման պայմաններում բանակցությունների մասնակիցները ուղղում են իրենց հանդիպումը ավելի շուտ այնպիսի հարաբերությունների, որոնք փոխ են առնված ռազմական արվեստի տեխնիկայից, քան կոնստրուկտիվ հարաբերությունների պրակտիկայից, ինչպես օրինակ՝ «հաղթող-հաղթող» ձևը (տես գլուխ 3.): Ընդհանրացնելով կարելի է ասել, ինչպես գրում է Ռ. Լոնեն (*Launay, 1982*), որ կոնֆլիկտային բանակցությունների մեծ մասը հիմնվում է մտածելու երկու ձևերի վրա՝ հղում անելով դեպի երկու ռազմավարությունների և երկու հայտնի խաղերի. մի կողմից շախմատին և Կ. Կլաուզեվիցի կոնցեպցիային, որի մասին նա պատմում է իր «Vom Kriege» (Պատերազմի մասին) գրքում (*von Clausewitz, 1955*) և, մյուս կողմից, գո խաղին և Սուն-ցզիի մտքերին նրա «The Art War» («Պատերազմի արվեստ») գրքում (*Sun Tzu, 1972*):

Շախմատում, ինչպես և Կ. Կլաուզեվիցի կոնցեպցիայում, գործ ենք ունենում հետևյալ բանակցությունների հետ.

— ընդունել մենամարտը,

— կոմբինացիան տանել այնպես, որպեսզի անելանելի դիրքում հայտնվի գլխավոր ֆիգուրը (թագավորը) և մատ հայտարարել,

— գնալ մինչև վերջ. մեկը կդառնա հաղթող, իսկ երկրորդը՝ պարտվող,

— խաղը չի կարելի կանգնեցնել այլ կերպ, քան երբ հակառակորդներից մեկը հայտարարվում է պարտված:

Գո խաղում և Սուն-ցզիի մտքերում չկան «բախման», դիմադրության և հակառակորդի «ջախջախման» մտքեր: Խոսքը գնում է նրան շրջափակելու, պահելու և չեզոքացնելու մասին: Նպատակը կայանում է ավելի մեծ օգուտ ունենալու մեջ, քան հակառակորդը, ավելի շատ «տարածք» կուտակելու մեջ, որոնք առավել կարևոր են և որոնք հնարավոր չէ ետ վերծնել: Խաղը կարող է դադարեցվել մասնակիցների ցանկությամբ: Այս կոնցեպցիան ավելի շուտ մոտ է մրցակցության կոնցեպցիային, քան կոնֆլիկտի: Իսկապես, Սան-ցզուի համար «բարձրագույն ռազմական արվեստը կայա-

նում է հակառակորդին առանց մարտի հպատակեցնելու մեջ <...>: Ողջ ռազմական արվեստը հիմնվում է հիմարության վրա»: Ըստ Սան-ցզիի, հարձակվել պետք է ավելի շուտ «հակառակորդի ծրագրերի», քան ինքնին թշնամու վրա, ինչի համար վերջինս օգտագործում է այնպիսի մեթոդներ, ինչպես շփոթմունքի առաջացում, քայքայիչ գործունեություն, հոգեբանական թունավորում, կոռուպցիա և այլն: Ժամանակակից տերմինաբանությամբ կարելի է խոսել «սողացող պատերազմի» մասին:

Այսօր կոնֆլիկտային բանակցությունները կողմնորոշվում են դեպի երկու ազդեցիկ ուժերը: Բանակցությունների «դաժան» պայքարի որոշ հետևորդներ անմիջապես պարտադրում են խիստ ուժային գործելաձև, ձգտելով շոշափել հակառակորդի մոտ «ցավալի կետերը», թույլ տեղը նրան անկայունացնելու համար, մյուսները գործում են թիկնանցնելով՝ վերադառնալով և ետ քաշվելով հանկարծակի հարվածներ են հասցնում և այս ամենը նուրբ և կիսաածածկված է («կեղծավոր» շփում):

2.3 Բանակցություններ համագործակցելու հարաբերությունների գերակշռությամբ

Այսպես կոչված «ինտեգրատիվ» կամ համագործակցելու ոճով բանակցությունները գտնվում են կոնսենսուսի գոտում՝ «համաձայնեցում» բևեռին անմիջապես մոտ: Այս բանակցությունների բնութագրությունը էականորեն տարբերվում է կոնֆլիկտային ձևի բանակցություններից: Այստեղ պահանջվում է ուժերի որոշակի դասավորում և մասնակիցների համապատասխան հոգեբանական կողմնորոշում (հոգու կամ մենթալիտետի վիճակը), ինչը մասնակիցներին ներքուստ երաշխավորում է վստահության իրադրություն և երկխոսությանը տալիս է յուրահատուկ գծեր, որոնք տարբերակում են այս բանակցությունները մնացած բոլոր տիպերից: Բանակցութուները կոչվում են «ինտեգրատիվ»՝ համապատասխան խաղերի տեսության ձևակերպման, որի համաձայն իրենց «ռազմավարությունները» միավորելու «ինտեգրացնելու» ձգտումը և կամքը հանուն սկզբնական պոտենցիալի, «ռեսուրսի» ավելացման, հանդիսանում է խաղի նպատակ «դրական արդյունքներով խաղերի» մասնակիցների համար: Այս ձեռնարկում կօգտագործվի Ռ. Լոուենի (*Launay, 1982*) «համագործակցության ոգով բանակցություններ» տերմինը, քանի որ այստեղ շատ ուժեղ է համագործակցության շեշտադրումը, որը բանակցությունների այս ձևին տալիս է իր իրական կողմնորոշումը:

Համագործակցության ոգով բանակցությունների բնութագրությունը: Համագործակցության գերակշռությամբ բանակցությունների մասնակիցները գնահատում են միմյանց որպես գործընկերների: «Գործընկեր» հասկացությունը տարածվում է հիմնական երկու պահերի վրա.

— նպատակի, գործի առկայության, որը պահանջվում է իրականացնել համատեղ որոշակի ժամանակում,

— համագործակցության երկարատև ընթացքում սերտ շփում պահպանելու ցանկության առկայություն:

Դրա արդյունքում ինքնին բանակցությունները «համագործակցող» ընկերների միջև վերաբերվում են այնպիսի խնդիրներին, որոնք «երկրորդային» են համեմատած ընդհանուր նպատակի հետ: Այդ խնդիրները տեղ են թողնում տարաձայնությունների համար, որոնք առաջանում են մրցակցության հիման վրա ընդունվող լուծումների առկայության շնորհիվ: Թույլատրելի է, որ գործընկերներից յուրաքանչյուրը բանակցությունների ժամանակ կարող է ընդհանուր նպատակի շրջանակներում անհատականորեն (լիդերի կամ կոլեգիալ ղեկավարության առկայության դեպքում) կամ խմբի միջոցով առաջ քաշել քննարկման սեփական գաղափարները և լուծումները: Սակայն, փորձից հայտնի է, որ տարաձայնությունների արտահայտումը (որոնք պետք է վերաբերվեն գործի միայն նյութանսներին) միության շրջանակներում պարզ գործ չէ. որոշ գործընկերներ չեն խղճում

միմյանց, մրցակցության ոգին այնքան դաժան է որ հասարակական կարծիքը (մասնավորապես դա վերաբերվում է քաղաքական կուսակցություններին) սկսում է կասկածի տակ առնել գործընկերների նվիրվածությունը ընդհանուր գործին: Ամեն ինչ միգուցե կախված է նրանից, թե ինչ է ընկած խմբերի միջև կոնսենսուսի հիմքում: Արդյոք դա հանդիսանում է.

— ազգակցություն՝ «զգացմունք», որը քիչ է հասանելի ռացիոնալ խնդիրներին, այն հավաքում և ամրապնդում է քիչ թե շատ ինքնաբերական միություն, ինչը ինքն իրեն դառնում է ընդհանուր նպատակ (ապրել միասին),

— երկու անձանց կամ խմբերի ինքնակամ մերձեցում, որոնք ցանկություն ունեն համագործակցել փոխադարձ նպատակներին հասնելու համար,

— կոալիցիա, ինչը ստեղծվում է հաղթանակի կամ երկու գործընկերներին էլ սպառնացող վտանգին դիմադրելու նպատակով ուժեղ դառնալու համար:

Բոլոր դեպքերում ընդհանուր նպատակի առկայության պայմանի դեպքում կոնսենսուսը պետք է մնա գրավիչ կողմերից յուրաքանչյուրի համար: Կողմերը, որոնք համոզվել են իրենց նպատակների համապատասխանության կամ համընկնելու մեջ, հանգիստ կարող են տանել ուժերի հարաբերության առկայությունը: Համագործակցության ոգով բանակցություններում ուժային հարաբերությունը ընդունված է լիովին օրինական. թույլատրելի են քվեարկությունները, ընտրված ներկայացուցիչների կողմից արբիտրաժը, ընդունվում են էքսպերտի կարծիքն ու իրավասությունները և այլն:

Այսպիսով, համագործակցության գերակշռությամբ բանակցություններում յուրաքանչյուրը խոսում է «իր դիրքից», սակայն չկա իշխանության պարտադրողականությունը. անհրաժեշտ է հաշվի առնել գործընկերոջ մերժումը, թույլ տալ նրան արտահայտվել: Համագործակցության ոգով բանակցությունները խնդիրը են դնում «խմբում ապրելու և աշխատելու կարողությունը. քանի որ մենք մի քանիսն ենք, մեզ պետք է լավացնել մեզանից կախված որոշումների որակը»:

Համագործակցելու ցանկության նախանշանները: Այստեղ ձգտումը դեպի փոխադարձ օգուտն ամենից առավել է. դիտվում է սեփական շահերի բավարարման և միաժամանակ ընդհանուր գործին սեփական պատկանելությունը ընդգծելու ձգտում: Համագործակցելու ոգով բանակցություններում մշտապես առկա է փոխադարձ վստահության նշան, մասնակիցների հարաբերությունների պատմությունը մշտապես հիշեցնում է նրանց, որ «խոսքը և գործը» փոխկապված են: Այստեղ բանակցություններն ունեն «առողջ» բնույթ, քանի որ դրանք հետևողական են, հարաբերությունները փորձված են ժամանակով, իսկ դրանց երկարատևությունը համախմբում և երաշխիք է տալիս: Այս բանակցությունները առաջնային

են համարում մեկ այլ շահ. գործընկերներն ավելի շուտ միտված են հասնել խնդրի պարզաբանմանը, քան թե սեփական որոշումների հարկադրմանը: «Ավելի լավ է միասին գլուխ հանել, որպեսզի ընտրել լավագույն լուծումը», սա է քննարկումների հիմնական գաղափարը:

Համագործակցության ոգով բանակցությունները «հոգեվիճակ» և հարաբերությունների կազմակերպման եղանակ է: Համագործակցության ոգով բանակցությունները

— «հոգեվիճակ» է, քանի որ նման բանակցությունների մասնակիցները «սրտաբաց», համոզիչ և վճռական մարդիկ են: Նրանք ցուցաբերում են ճկունություն՝ մնալով ամուր. չեն փոխում կարծիքներն առանց զգուշացման, համարձակվում են արտահայտել գաղափարները, որոնցով առաջնորդվում են, վստահաբար հարցեր են տալիս կապված ընդհանուր նպատակին կողմնակից լինելու վերաբերյալ, ցուցաբերում են համապարտություն ռիսկի ընդունման հարցում, իրենց վրա են վերցնում աշխատանքի իրենց բաժինը, ինչպես անհաջողության, այնպես էլ հաջողության դեպքում: Նրանք «փափուկ» և «նուրբ» չեն, սակայն առաջ են գնում ռեալիզմով՝ լինելով ոչ շատ հաշվենկատ և արդյունքներով մշտապես մտահոգված ըստ «հաղթող-հաղթող» սկզբունքի:

— Այս բանակցությունները համարվում են նաև հարաբերությունների կազմակերպման միջոց, քանի որ նման դեպքում գործընկերները միտված են սեփական հարաբերությունների կառուցմանը, դրանց դասավորմանը ժամանակի մեջ: Մասնակիցներին անհրաժեշտ են հետևողականություն և կայունություն, նրանք սովորել են միմյանց տալ տեղեկատվության փոխադարձ փոխանակման բավական երկարատև ժամանակաշրջաններ, որպեսզի հնարավորություն ունենան խուսափել չհավասարակշռված քննարկումներից ոչ բավարար պատրաստվածության պատճառով:

Նրանք հոգում են անհրաժեշտ հանդիպումների պայմանավորվածությունների, նախապատրաստական խորհրդակցությունների մասին, կազմում են գործողությունների ծրագիր, պլանավորում են առաջընթացի ճեռք բերումն ըստ համաձայնության նկատմամբ ունեցած առաջխաղացման չափի: Նրանք առաջ են գնում ավելի շուտ դանդաղ, շոշափելով հողը, միմյանց վրա հենվելով, այնպես, որ երբեմն տպավորություն է ստեղծվում, թե նրանք տեղում դոփում են կամ ժամանակ են կորցնում: Բայց միևնույն է համագործակցության ոգով բանակցությունները երաշխավորված չեն «շեղումներից». կամ խմբային քննարկումների ոլորտում կողմերից մեկի կամ մի քանիսի ոչ կոմպետենտության պատճառով, կամ էլ գարծընթացի մասնակիցներից մեկի կողմից ռազմավարական շրջադարձի պատճառով, ով կրկին նպատակաուղղում է բանակցությունները դեպի «հակադրության» բևեռը:

Ներկայացված հետազոտությունների համախումբը, մասնավորապես համագործակցության ոգով բանակցություններին վերաբերվող, կարող է

թվալ բավականին իդեալիստական, հատկապես, եթե համեմատեղ բանակցությունների վերաբերյալ ստացված պատկերը իրականության հետ: Որպեսզի հնարավորինս մոտենալ այդ իրականությանը, որոշ հետազոտողներ օգտագործում են խառը տիպի բանակցությունների հասկացությունը (կոնֆլիկտի և համագործակցության չափավոր խարնուրդը):

Գլուխ 3. Բանակցային գործընթացում ինտերակտիվ փոխազդեցության եղանակները

Իրական բանակցությունների բնութագրման ժամանակ պետք է սահմանել «խառը տիպի բանակցություններ» հասկացությունը, այստեղ խնդիրը կայանում է միայն բանակցությունների դոմինանտի (գերակշռության) որոշման հնարավորութաև մեջ. կոնֆլիկտային թե համագործակցության ոգով: Սակայն իրական առօրյա կյանում դրանք այնքան էլ հեշտ չէ տարանջատել. բանակցությունների զգալի մասը իրենից ներկայացնում է կոնֆլիկտային և համագործակցության բնորոշիչների այնպիսի խառնում, որ դրանք թվում են բացարձակապես ոչ մի դասակարգմանը չենթարկվող: Սակայն պարզապես «հանագործակցելու ոգով բանակցություններ-կոնֆլիկտային բանակցություններ» հակադրությունից դուրս գալու համար պետք է ուշադրությունն ուղղել ավելի շուտ դրանց մասնակիցների ինտերակտիվ փոխազդեցությանը: Որպես «ինտերակտիվ փոխազդեցություն» տվյալ դեպքում հասկացվում է այն իմաստը, որը կարելի է քննարկումների ժամանակ տալ բանակցությունների գործում փոխադարձ ներդրումների համակարգին:

3.1 Փոխազդեցության ինտերակտիվ եղանակների թվարկումը

Որպես հիպոթեզ առաջ է քաշվում ենթադրությունն այն մասին, որ գործընկերների ինտերակտիվ փոխազդեցության եղանակների ցուցակը (տես աղյուսակ 1) որոշվում է (գիտակցաբար կամ ոչ) բանակցությունների մասնակիցների միջև հարաբերություններով և բանակցային գործընթացի ընդհանուր ուղղվածությամբ (կողմնորոշմամբ):

Ինտերակտիվ փոխազդեցության այդ եղանակները կախված են.

— այն անձի մտադրություններից, ով սկսում և պահում է ինտերակտիվ փոխգործունեությունը,

— զրուցակցի վրա թողած տպավորությունից,

— ինքնին գործընթացի զարգացումից:

Ինտերակտիվ փոխազդեցությունը ձեռք է բերում իր յուրահատուկ բնույթը միանգամից կամ աստիճանաբար՝ կախված նրանից, թե որքան ուժեղ են բանակցությունների մասնակիցներն արձագանքում հակառակ կողմի (հայտնաբերված) մտադրություններին՝ կախված բանակցային գործընթացի թողած տպավորությունից կամ քայլից: Այս փոխազդեցության մեջ կա ինդուկցիա (ապացույցների շարժ՝ մասնակիից դեպի ընդհանուրը) և հակառակ գործողություն (ի հակադրութուն սպասվող ռեակցիայի), ընդ որում հակադարձ գործողությունը մասամբ կախված է գործընկերոջ խոսքերից, որը զարգացնում է իր ինդուկտիվ ապացույցները. երբ բանակցության մասնակիցներից մեկը նահանջում է (հարձակվում է), երկրորդը կամ դիմանում է (տեղ կա ուժային գործողություններին անցնելու), կամ էլ ցույց է տալիս հարձակում (բանավիճային ոճաձև), այստեղ նվազագույնը իր կողմից պետք է լինի խզում իրեն պարտադրվող իրադարձությունների սցենարի հետ: Այստեղ բնութագրվող փոխազդեցության եղանակները միջոցներ են, որոնք բացահայտում են այն, ինչ տեղի է ունենում բանակցությունների մասնակիցների միջև, որոնք քննարկում են տեսակետների որևէ տարալուծում և ձգտում են հասնել որոշակի լուծման:

Մի կողմից, այստեղ առանձնացնում ենք ինտերակտիվ փոխազդեցությունը, որը դասվում է դոմինանտության (անցում ուժային ոճաձևի) և դիմադրության (բանավիճում) հարաբերությունների հաստատման եղանակներին, իսկ մյուս կողմից մանիպուլյացիոն (ստրատագեմա-խորամանկություն) և հակառակորդին թուլացնելու ոճաձևերի կիրառումը՝ հարվածներ հասցնելով նրա ընդհանուր դիրքերին (ապավորակում): Այսպիսի հակադրությունը իրենից ներկայացնում է մի մեթոդ, որը թույլ է տալիս ավելի լավ հասկանալ այն, ինչ տեղի է ունենում բանակցությունների մասնակիցների ինտերակտիվ փոխազդեցության պահին:

Ինտերակտիվ փոխազդեցությունը, համեմատած բանակցային գործընթացի մնացած բաղկացուցիչների հետ, որոշակի ազդեցություն է ունենում բանակցությունների ընթացքի վրա:

Ինտերակտիվ փոխազդեցությունը բանակցությունների ընթացքի վրա

Ինտերակտիվ փոխազդեցության եղանակ	գործընթաց	ներքին նշանակություն
Բանավեճ	Դիմադրության միջոցով ելքի որոնում	
Անցում ուժային ոճաձևի	Դոմինանտության միջոցով ելքի որոնում	Ագրեսիվություն
Կոնստրուկտիվ (կառուցողական) ինտերակտիվ փոխազդեցություն	Համատեղ ելքի որոնում	«Ալտրուիստական (այլասիրական) էգոիզմ»
Ստրատագեմա, ռազմական խորամանկութուն	Գործընկերոջը մանիպուլյացիայի ենթարկելու միջոցով ելքի որոնում	Խեղաթյուրում
Ապավորակում (արատավորում)	Գործընկերոջ թուլացման հաշվին ելքի որոնում	

Աղյուսակ 3.1

Բացի այն գործոններից, որոնք կարելի է կանխատեսել՝ ելնելով բանակցությունների նախապատրաստական փուլում ձևավորված տեղեկատվությունից, բուն բանակցությունների ընթացքի վրա մեծ ազդեցություն է ունենում ինտերակտիվ փոխազդեցության «ատմոսֆերային» գործոնները, այսինքն՝ այն «եղանակը», որը նրանք ստեղծում են: Գործնականում հաճախ նկատվում է, որ նիստերի դահլիճներից դուրս գալուց բանակցությունների մասնակիցները հաճախ շատ ավելի խոցված են երևում այդ պահին ապրած ինտերակտիվ շփման փորձով, քան ստացված արդյունքներով: Այդ վերաբերմունքը փոխանցվում է ընդհանուր արտահայտություններով, որոնք վերաբերվում են մեր գիտական ապարատը կազմող հասկացություններին.

— մի կողմը. «մեզ մատների շուրջ խաղացրեցին», երկրորդ կողմը. «Ո՞նց մենք դրանց հա՛» (ստրատագեմաներ),

— մի կողմը. «դա հիանալի՞ խաղ էր», մյուս կողմը. «իսկ ի՞նչ կարող էինք անել» (ուժային ոճաձևեր),

— մի կողմը. «մենք հարվածին հարվածով էինք պատասխանում», երկրորդ կողմը. «մենք ոչնչով չեինք զիջում» (բանավիճում),

— մի կողմը. «նրանք բոլորովին պատրաստ չեն բանակցություններին», երկրորդ կողմը. «սա զայրացուցի՛չ է» (ապավորակում):

Կոնստրուկտիվ (կառուցողական) տիպի ինտերակտիվ բանակցությունները, ընդհակառակը, լի են կարծիքների փոխանակմամբ դրական որակներով և ստացված արդյունքների գոհունակությունը արտահայտող մտքերով.

— մենք կարողացանք արտահայտել մեր առաջարկները,

— մենք հասկացանք, թե ինչում է իրական խնդիրը,

— մենք մեկ քայլ առաջ կատարեցինք,

— երկխոսությունը բացահայտեց կողմերից յուրաքանչյուրի դիրքորոշումները,

— մենք զգում էինք լուծում որոնելու կամքը,

— մենք փորձում էինք գտնել մի քանի լուծումներ,

— մենք ժամանակ ունեինք ամեն ինչ վերանայելու համար,

— մենք առիթ ունեինք համոզվելու համար մեր լուծման ճշմարտացիության և կողմերի համաձայնության մեջ,

— մենք մեր վրա պարտավորություններ ենք վերցրել,

— մենք հայտնաբերել ենք քննարկման արժանի նաև այլ հարցեր,

— մեզանից յուրաքանչյուրն իր օգուտն ունեցավ,

— մենք իմացանք այն, ինչը նախկինում հայտնի չէր,

— մեզ մոտ ամբող ժամանակ այնպիսի զգացողություն էր, որ մեզ ընդունում, լսում և մինչև վերջ հասկանում են,

— երկու կողմն էլ իրենց վրա պատասխանատվություն են վերցրել,

— մեզ մոտ այնպիսի զգացողութուն էր, որ երկու կողմն էլ ուշադրությունից բաց չէին թողնում սպառնացող վտանգը,

— մենք չէինք զգում որևիցե ճնշում,

— մեր առջև բաց մարդիկ էին:

Այս «ոչ էական կարճ արտահայտությունները», որոնք բանակցությունների մասնակիցները արտահայտում են հանդիպման ավարտից հետո, դուրս են բերում տարաձայնությունները կարգավորելու գործընթացի իրենց կառավարման ձևը: Դրանք թույլ են տալիս ընդգծել, որ բացի մնացած բոլոր գործոններից (փաստաթղթերի հետ ծանոթացում, անձնական փորձի առկայություն, ստեղծված իրադրություն և այլն) բանակցությունները հանդիսանում են նախ և առաջ, և հիմնականում, որպես շփվելու

ակտ, հաղորդակցություն: Հետևաբար այս սոցիալական պրակտիկայից առավելագույնս օգուտ քաղելու համար անհրաժեշտ է զինվել շփման ոլորտի գիտելիքներով: Այս գիտելիքները (կոմպետենտությունը) ապահովվում են մտքերի ինտերակտիվ փոխանակման եղանակները հասկանալու և խորապես կիրառելու միջոցով, որոնք իրենցից ներկայացնում են ազդեցության ամենավառ արտահայտությունները.

— մի կողմից մտքերի ինտերակտիվ փոխանակման այնպիսի եղանակներ, ինչպես ճնշումը, դոմինանտությունը, մարտականությունը, մրցակցությունը, հաստատակամությունը, դիմադրողականությունը և մշտական ուշադրությունն այստեղ այնքան մեծ է, որ սցենարի մեջ է մտցնում իր ագրեսիվ դոմինանտությունը (բանավիճում և անցում ուժային գործելաոճի),

— մյուս կողմից, մտքերի ինտերակտիվ փոխանակման եղանակներ, ինչպես մանիպուլյացիան, գաղտնիությունը, հաշվարկը, հակառակորդին շփոթեցնելը, շանտաժը, պրովոկացիան, անգամ էմոցիաները գործի են դնում կողմերի երկխոսության վրա ազդող խեղաթյուրող գործոնը (ստրատագեմա և ապավորակում): Եթե ինտերակտիվ փոխազդեցության չորս եղանակները, որոնք քիչ առաջ նշվել են, կիրառվում են նաև հաղորդակցության տարբեր ձևերի հանդեպ (քննարկում, զրույց, բանավեճ, ինտերվյու և այլն)՝ չհանդիսանալով բանակցային պրակտիկայի սպեցիֆիկ յուրահատկություն, ապա հաճախ պատահում է, որ դրանք ինտենսիվորեն առկա են նաև բանակցություններում: Կարելի է տալ այդ երևույթի մի քանի պատճառներ.

— բանակցությունների մասնակիցների հոգեկան անհանգստության անհատական զգացմունքը, ովքեր համաձայնվել են քննարկել իրենց տարաձայնությունները՝ բացարձակապես վստահ չլինելով բարերնպաստ ելքի հարցում (կամ գրեթե լիովին համոզված լինելով պարտության մեջ),

— մրցակցության ոգին, որը նպաստում է բանակցությունների մասնակիցների ուշադրության կենտրոնացմանը այն նպատակի վրա, որին անհրաժեշտ է հասնել (հաղթել ցանկացած գնով)՝ կիրառելով, ընդ որում, ցանկացած միջոցներ (օրինակ՝ հակառակորդին շփոթեցնելը, ինչը բավականին տարածված է),

— սեփական շահերի պաշտպանություն, ինչը բերում է գործընթացի մնացած մասնակիցների հանդեպ կուրության (վախ կամ մարդկանց հանդեպ ոչ բավարար վստահություն, հակառակորդի բացասական կերպար):

Ընդհանուր առմամբ կարելի է առանձնացնել մեկ ընդհանուր պարամետր, որը բնորոշ է ինտերակտիվ փոխազդեցության բոլոր չորս ձևերին՝ բանակցությունների մասնակցի կամ մասնակիցների գործունեություն իր սեփական աշխարհում, սեփական պատկերացումների աշխարհում, մինչդեռ բանակցությունները ենթադրում են մասնակից անձանց համա-

գործակցություն կամ ըստ Գ. Խելյեի արտահայտությամբ «ալտրուիստական էգոիզմի» առկայություն, որը դրանց կոնստրուկտիվ բնույթի միակ երաշխիքն է հանդիսանում:

3.2 «Բանավիճային» տիպի բանակցություններ

Այստեղ ինտերակտիվ փոխազդեցության բնութագրիչները սերտ կապի մեջ են հակադրության բնութագրիչների հետ (*polemikos* - «պատերազմին վերաբերվող»): Այս բանակցությունները վերաբերվում են ուժային դիրքից տարվող քննարկումների շարքին: Հիմնականում մասնակիցները խաղում են «ընդդեմ»: Նրանք զբաղեցնում են պաշտպանողական դիրքեր: Միաժամանակ մշտական հսկողություն է տարվում, որպեսզի ամեն ինչին պատասխան տրվի (պատասխան հարվածի հասցնում) և ոչնչով զիջում չլինի: Բանակցությունները հիշեցնում են խրամատային պատերազմ: Կողմերը հարվածին հարվածով են պատասխանում, ցուցադրում են, թե խուսափում են միմյանցից: Կարծիքների փոխանակումն ունի կտրուկ բնույթ: Հաճախ վիճաբանություններն անցնում են բանակցությունների թեմային անուղղակիորեն վերաբերվող հարցերի և խնդիրների քննարկմանը: ԸՆդ որում անգամ ակնարկ չի արվում այն մասին, թե ինչ է ուզում յուրաքանչյուրի կողմը. «օբյեկտիվորեն» առկա տարաձայնության քննարկումներին անցնելուց առաջ կողմերը ինչի համար ասես որ չեն պայքարում:

> Հենց այս իմաստով պետք է հասկանալ այն պնդումը, որ այստեղ ագրեսիվության պահ է գործում, ինչը բացատրվում է սեփական պարտությունում «գրեթե վստահ» լինելու հետ, քանի որ մասնակիցները համոզված են նրանում, որ իրենց ցանկացած խնդրանքը չի ընդունվի հակառակ կողմից (հաշվի առնելով միջանձնային հարաբերությունների պատմությունը կամ առկա տեղեկատվությունը, նրա «արտահոսքը»՝ նման ենթադրությունը կարող է լիովին արդարացի համարվել): Բանակցություններում հետևում են ինտերակտիվ փոխազդեցության ագրեսիվ եղանակին («հաշիվներ մաքրելու» բնույթը կարծիքների փոխանակման ժամանակ բացատրվում է խաբեության, ֆրուստրացիայի հանդեպ ունեցած վստահությամբ): Մասնակիցները ջանքեր են գործադրում, որպեսզի հերքեն հայտարարությունները, քննադատեն հակառակ կողմին: Առաջանում է բանակցությունների մթնոլորտի ագրեսիվ լարվածության բացասական հետևանքների հավանականություն, իսկապես, ինտերակտիվ փոխազդեցությունն ինքն է դա ծնում. առարկությունները իրենց հետևից հերքումներ են բերում: Բանակցությունների մասնակիցներից մեկի «մինջև վերջ» գնալու միտումը կարող է սրել և հիմքեր համախմբել փոխադարձ թշնամության համար:

Ճկունության բացակայությունը, «մենամարտ» հիշեցնող վեճերի անարդյունք ու հոգնեցնող բնույթի տարաձայնությունները հարթելու և

համընդհանուր ընդունելի լուծում գտնելու նպատակով հավաքված մասնակիցների մոտ կտրուկ ուժեղացնում է լարվածությունը և կարող է բերել բաժանման. բաժանում բացարձակ թշնամանքով, միմյանց հակառակ շրջվելով: Վեճը (բացասական բնույթի) փոխակերպում է բանակցությունները. «մենք վիճում էինք, այլ ոչ թե բանակցում»:

> Սակայն բանավեճը կարող է նպաստել երկխոսություններում ուժային փաստարկների հայտնաբերմանը, որոնք ցույց են տալիս, որ կողմերից յուրաքանչյուրը ամուր կանգնած է իր ոտքերի վրա: Բանավեճն անգամ կարող է ծնել կարծիքների փոխանակում պրոֆեսիոնալիզմի բարձր մակարդակով:

Երբ բանավեճը ստանում է ավելորդ սրություն, բանակցությունները կորցնում են այն սահմանը, մինչև որտեղ գտնվում է ինտերակտիվ փոխազդեցության այս ձևին տրամադրված տարածությունը. անել ամեն ինչ, որպեսզի սխալ դուրս չգալ, չպարտվել, ոչնչով չզիջել: Բանակցային դինամիկայում (հանդիպումների շարքում) որոշ հանդիպումներ լիովին ուղղված են բանավեճի կողմը. ամեն ինչ տեղի է ունենում այնպես, կարծես թե իրար հասկանալու համար նախապես պետք է փորձարկել միմյանց: Բանավիճային ձևի բանակցությունները հաճախ դառնում են ոչ արդյունավետ, քանի որ պարզապես կախված են լինում մասնակիցների խմբային քննարկումներ վարել չկարողանալու հետ (նրանք չեն լսում, ընդհատում են միմյանց, շատ շուտ բորբոքվում են և այլն), քիչ կոնստրուկտիվ և վնաս պատճառող բնույթ են կրում: Բանավիճային ձևի բանակցությունները, պայմանավորված ագրեսիվության բացասական ազդեցությամբ, պարզ միամտությամբ կամ մասնակիցների ինչ որ բան միասին անելու անկարողունակությամբ, իրենցից ներկայացնում են կոնֆլիկտային բանակցությունների քիչ ցանկալի ձև:

3.3 «Ուժային ոճաձևերին անցնելու» տիպի բանակցություններ (բանակցություններ ուժի դիրքից)

Եթե բանավեճը երբեմն բաղկացած է դաժան մեղադրանքների և հերքումների չափավորված փոխանակությամբ, ինչը թույլ է տալիս, նախ և առաջ, սխալ դուրս չգալ, ապա «ուժային ոճաձևին անցնելու» ինտերակտիվ փոխազդեցության ձևը հանդիսանում է բանակցությունների մասնակիցներից մեկի կողմից հանդիպման բնույթի ղեկավարումն իր վրա վերցնելը: Ուժային ոճաձևի անցնելու միակողմանի նախաձեռնությունը բնորոշվում է դոմինանտությամբ (գերակշռությամբ), օկուպացիայով և հանդիպումը լիովին իրենց ենթարկելով: Հավասարակշռությունը կորցրած հարաբերությունները, ինչպես ուսուցիչ-աշակերտ կամ լիդերի կողմից առաջ տարվող, բնորոշում են անցում դեպի ուժային գործելաոճի, որոնք էլ անմիջականորեն անցում են կատարում դեպի ագրեսիայի ուղիղ միտման: Այդ գործելավոճը ազդում է մնացած մասնակիցների կողմից «ուժեղ ձեռքի» սկզբունքն ընդունելու միջոցով. խոսքը գնում է մնացածներից ավելի ուժեղ լինելու, սեփական կամքը թելադրելու մասին: Զարմանալի չէ, որ ուժային գործելաոճի անցումը, մնացած մասնակիցներին սեփական իրավունքներից անմիջականորեն զրկելու միջոցով, ծնում է պատասխան ագրեսիա: Եվ այս գործելաոճում հատկապես մեղադրական է ոտնձգությունն այլ անձանց դատելու ազատության հանդեպ և բոլոր դեպքերում «հակառակորդին ինչ որ բան անել ստիպելու» ցանկութունը, որն իրականացվում է թակարդի՝ որևէ ինտերակտիվ գործողության օգնությամբ, ինչն ունի պարտադրողական կամ էլ, ամենաքիչը, ստիպողական բնույթ: Ուժային գործելաոճին անցնելու միջոցներն են հանդիսանում համոզելու եղանակները, որոնք առաջացնում են հետևյալ էֆֆեկտները. դեմոնստրացիաների (ենթադրությունների ճնշում, դեդուկցիաներ, ընդհանրացումներ), համառության (միևնույն արտահայտությունների կրկնում), օրինակի (սեփական անձը որպես օրինակ պարտադրելը), ակնհայտության (աֆորիզմների, ընդհանուր հատվածների արտասանում), դասագրքի (փաստարկների դասակարգում, դրանց հիերարխիա): Անցումը ուժային գործելավոճին նմանապես ենթադրում է փաստերն ըստ հեղինակության դասակարգման սկզբունքի կիրառություն, ինչպես նաև մի շարք շնորքների կիրառություն, որոնք սովորաբար բնորոշ են հռետորներին՝ բազմա-

նշանակ ձայն, լայն բացված աչքեր, ուղիղ հայացք, հստակ դիմախաղ, լայն ժեստեր, խոսքի արագ և վերահսկվող տեմպ: Այսպիսով հենց մարմինն է կառավարում լարվածության ուժեղացումը և ի ցույց մողելավորում է խոսքային և ոչ խոսքային (ժեստեր և այլն) ճնշման միջոցները, որոնք օգտագործվում են մեկ նպատակի համար՝ սեփական անձի պարտադրում: Այսպես բանակցությունների մնացած մասնակիցների մոտ այդ կերպարը ձևաորվում է որպես «կասկածելի», ուժեղ, պահանջկոտ մարդու կերպար, ով կճնշի կամ … կգայթակղի:

Այս ոճի բանակցություններում այնպիսի գծեր, ինչպես իշխողականությունը, գերազանցությունը, խարիզման հիմնական խոչընդոտներն են կազմում համագործակցության ցանկալի եղանակ ստեղծելու ճանապարհին: Այն անձն, ով «անցնում է ուժային գործելավոճի», այլևս (կամ ընդհանրապես) չի տեսնում և չի լսում իր զրուցակցին: Հետին պլանում այստեղ կարելի է գտնել էգոցենտրիզմի (ամեն ինչ սեփական կողմը տանելու միտում) և անգամ նարցիզմի (ինքնասիրահարվածության) գծեր: Նա, ով անցնում է ուժային գործելավոճին, հանդիսանում է սեփական որոշումների նախաձեռնողն ու միջնորդը: Նա «վաճառողի» մենթալիտետ ունի. նա տալիս է իրեն շրջապատողներին այն, ինչն իրական, օգտակար, հնարավոր, անհրաժեշտը, տրամաբանական, իրական է համարում: Քանի որ այդ անձը տիրակալի էություն ունի, նա կարող է վեհանձն մարդու հեղինակություն վայելել: Բանակցությունների ժամանակ, երբ այն տարվում է լիդերի կողմից միակողմանիորեն, մնացած մասնակիցները հրաժարվում են սեփական լուծումներն առաջարկելու հնարավորությունից, դրանով իսկ ապահովում են իրենց երբեմն անգամ ցանկալի անվտանգությամբ. բավական է միայն հետևել լիդերին, իսկ վերջինս իր վարքով իր վրա է վերցնում ապագա գործի և՛ հաջողությունը, և՛ ձախողումը: Անձն, ով անցնում է ուժային գործելավոճի, խաղացող է, ավելի ճիշտ՝ հաջողակ խաղացող, հաղթող: Նրա օրենքը գրազն է և միաժամանակ նախապես որոշված դիրքորոշումը:

> Անվտանգության մասին արժե առանձնապես խոսել, այն արժանի է առանձին վերլուծության: Իսկապես, անցումը ուժային գործելաոճին կարող է համապատասխանել այն կիրառող անձի կասկածանքին՝ հանգամանքների իր կողմից առաջարկվող մեկնաբանության իրականության մեջ և միաժամանակ անվստահությանն ինքն իր հանդեպ, գլխավորապես այն պատճառով, որ այդ մարդը վստահ չէ սեփական որոշման «լավորակության» մեջ: Անհանգստությունը, շփոթմունքը, անբավարար ինքնավստահությունը վերափոխվում են հաստատելու, ռացիոնալացնելու ջանքերի՝ նպատակ

ունենալով մնացածներին սեփական կողմը ներքաշել, հավանաբար նրա համար, որպեսզի չլինել այդքան միայնակ և հանգստացնել սեփական անհանգստությունը: Ուժային գործելաոճին անցնելու հետ մեկտեղ «կամ խաչված ձեռքերը, կամ թփերի մեջ թաքցրած գլուխը», ինչը իշխողականության և սեփական կողմը ծգելու ինտերակտիվ փոխազդեցության այլընտրանքն է, շարունակվում է: Ուժեղ մարդու մոտ միշտ էլ կգտնվի մինչև այդ պահը քնած խոցելիություն:

Էքսպանսիվությունը (բորբոքուն բնավորությունը), չափից դուրս պատվախնդրությունը, «չեմպիոն» լինելու «համը» նման մարդուն դրդում են խախտել կարգավորման կանոնները: «Ուժային ոճաճներին անցնելու» տիպի բանակցություններում շատ դժվար է համատեղել տարբեր կողմերի շահերը. կոմպրոմիսի մասին խոսք անգամ լինել չի կարող: Անձն, ով անցնում է նման գործելաոճի ինքն է բոլորին զիջումներ առաջարկում, նրանից դա ոչ ոք չի խլում. նա ցանկանում է անգամ այն բանի օրենսդիրը լինել, ինչը կորցնում է, նա գիտակցաբար (անգիտակցաբար) ձգտում է, որպեսզի իր այդ դերը ճանաչեն մնացած բոլորը:

Այս ոճի բանակցություններում հավատը միայն սեփական անձի հանդեպ գերակշռում է կա՛մ տարածայնությունները վերացնելու ցանկության դեպքում (մյուսների նկատմամբ ոչ բավարար հավատ), կա՛մ դրա կողքով անցնելու ցանկության դեպքում (մյուսներին պատճառած վնասի ժխտում): Անցումը բանակցությունների այս եղանակին պաշտպանված չէ անհաջողությունից, մասնավորապես այն պատճառով, որ այն հիմնված չէ ևվազագույն գիտելիքների, փորձի, փորձաքննության վրա:

Մտնելով ագրեսիվության ոլորտ՝ այս բանակցությունները կոնֆլիկտային բանակցությունների սցենարով զարգանալու մեծ ռիսկ են ներկայացնում: Ծանր ժամանակաշրջաններում, որոնք ընդգծված են անվստահությամբ ու կասկածով (քաղաքական ու սոցիալական ոլորտներում), անցումը ուժային գործելավոճի վստահություն է առաջացնում, ցավոք սրտի հաճախ այն անձանց մոտ, ովքեր դիմում են դրան իրենց կույր դյուրահավատությամբ:

3.4 Բանակցություններ և մանիպուլյացիա

Բախվելով տարաձայնությունների հետ և ստիպված լինելով հաշվի առնել թեկուզ և որևէ նվազագույն փոխկախվածությունը, բանակցությունների մասնակիցները մեծ ցանկություն ունեն դրանք ավարտել այնպիսի լուծմամբ, որն առավելագույնս կհամապատասխանի նրանց նպատակին: Հուսալքված լինելով այն մտքից, որ չեն կարողանա հասնել դրան, կամ ճնշված լինելով մրցակցության զգացումից՝ նրանք կարող են տրվել մանյովրելու «գայթակղությանը», գործի դնել ամենագործուն միջոցը, որպեսզի ստիպեն մյուս կողմին (անգամ առանց նրա տեղեկացվածության) ետ կանգնել նրանից, ինչի հույս կարող էին ունենալ և բավարարեն իրենց ցանկությունները սեփական կողմին վնաս պատճառելու միջոցով: Սա ստիպում է բանակցություններին այլ դիտակետից նայել՝ որպես մանիպուլյացիայի: Մանիպուլյացիա ասելով հասկանում ենք այն, որ բանակցությունների ժամանակ տարվող ինտերակտիվ փոխազդեցությունում ստրատագեմայի (զինվորական խորամանկություն) պես մի բանի համար միշտ տեղ է գտնվում: Այստեղ օգտագործվում է մանիպուլյացիա բառի այն նշանակությունը, որն ամենահեռու իմաստն ունի իր սկզբնաղբյուրից (լատիներենում «manus»-«ձեռք» և այն ինչ ենթադրում է ձեռքի կիրառությունը).

> «Մանիպուլյացիան մանյովր է, որը նախատեսված է գործընկերոջ պահվածքի փոփոխության համար, ինչը կիրառվում է սովորաբար շահադիտական նպատակներին հասնելու համար» (*Dorozinski, 1981*):

Մանիպուլյացային կարող է իրականացվել տարբեր եղանակներով, ստորև կքերվեն դրա հիմնական ձևերի սահմանումները և ապա դրա գործելաոճերից ամենատարածվածների նկարագրությունները:

Բանակցությունների ժամանակ մանիպուլյացիայի ձևերը և գործելաոճերը: Մանիպուլյացիա ասելով ենթադրվում է ռազմական խորամանկության կարգի ինտերակտիվ փոխազդեցություն, երբ մասնակիցներից մեկը (մանիպուլյացայի ենթարկվողը) գտնվում է բացարձակ անտեղյակության մեջ այն բանի վերաբերյալ, թե ինչ է տեղի ունենում, իսկ մյուսը (մանիպուլյատորը) ցուցաբերում է բնորոշ «ցանկություն թաքցնել իր գործողությունները կամ այն աղավաղված ձևով ներկայացնել» (*Todorov, 1982*): Մանիպուլյացիան բանակցություններում տեղ ունի այն ժամանակ, երբ դրանցում առկա է խորամանկությունը, մախինացիան, խարդախությունը: Ստրատագեման (ռազմական խորամանկությունը) ճկունության և սեփական ծրագրերը թաքցնելու արդյունք է: Եվ այն, ինչը ետ է պահում շատերին բանակցությունների պրակտիկայից, մանիպուլյացիայի ոլորտում հայտնվելու վտանգի գոյությունն է. «թույլ տալ քեզ խաբել, թակարդը գցել»: Վստահության նմանօրինակ բացակայությունը քայքայում է բա-

նակցությունների ինքնին նպատակը՝ միասին կարգավորել տարաձայնությունները և ընդհանուր լուծում գտնել, որը կլիներ փոխադարձ ընդունելի և չէր ճնշի ոչ կամքը, ոչ էլ ազատությունը: Նշենք մանիպուլյացիայի մի քանի համընդհանուր ընդունված և տարածված պատճառները.

— պարտվելու վախը, ինքդ քո նկատմամբ հավատի բացակայությունը, էմոցիաների ցածր ինքնավերահսկողություն, որոնք կարող են ծնել նենգ ձևի ինտերակտիվ փոխազդեցություն, այսինքն՝ ստրատագեմա,

— բանակցությունների մնացած մասնակիցների նկատմամբ վստահության բացակայությունը, հակառակ կողմի ներկայացուցիչների հանդեպ ունեցած բացասական կերպարը, էգոցենտրիզմի միտումը կարող է մարդուն ստիպել հավատալ նրան, որ միայն ինքը կարող է որոշել մյուսների փոխարեն և անհրաժեշտ է նրանց բերել «ճիշտ հասկացողության»՝ առաջացնելով ազատ դատելու պատրանք (մարդկանց հնարավորություն տալ զգալ, ինչն է նրանց համար հանդիսանում օգտակար և լավ):

— խորամանկությունների դիմելու բավական ուժեղ հակումը. «պղտոր ջրում ձուկ բռնել», այսինքն՝ հաղթել սեփական խաղաքարտերն ու տարակարծությունները գրեթե չբացելով (որոշակի իմաստով մանիպուլյատորն ինքն է բարդ հարաբերությունների մեջ գտնվում մանիպուլյացիայի հետ):

Մանիպուլյացիան, իրենից ներկայացնելով թաքցնելու և հաշվարկի գործողություններ, թունավորում է բանակցությունները: Սակայն այն բնորոշ է բանակցությունների արդի պրակտիկային, քանի որ ըստ իր սահմանման հանդիսանում է փոխներգործությունների թատրոն (համենայնդեպս այսպես են կարծում բանակցությունների մասնակիցներից շատերը): Այստեղ միշտ խորամանկություն է կիրառվում՝ հանդիսանալով ուժի (անցում ուժային գործելաոճի) և հակառակորդի դիրքերի դատապարտման (բանավիճում) ճիշտ (կամ հակառակ) կողմ: Բնականաբար բանակցությունների պրակտիկան ծնում է բազմաթիվ նյուանսներ, անգամ այդ նյուանսների կարգեր: Որպես սկզբունք դատապարտվող ստրատագեմայի (ռազմական խորամանկության) կիրառումը իրենից ներկայացնում է տարբերակների համախումբ, որը թույլ է տալիս տեսնել սպեկուլյատիվ քննարկումների տեսակների մի աբողջ սպեկտոր՝ դրականից մինչև բացասական: Այդ մանիպուլյացիայի ձևերը կներկայացվեն ստորև:

Բանակցություններ և սոփեստություն (խարդախություն): Եթե հռետորականությանը, դրա ծագման պահից սկսած մինչև Ք.ա. V-դ, Սիցիլիայում և Հունաստանում կասկածանքով էին վերաբերվում, քանի որ դրա հետաքրքրությունների և ուսուցանման առարկան հանդիսանում էր ճարտասանությունը, ապա գոյություն ունի խոսքի, բառերի միջոցով ազդեցություն ունենալու տեխնիկա: Հռետորականության մեջ առանձին ճյուղ էր հանդիսանում սոփեստների դպրոցը, որի հիմնական հատկանիշն էր հանդիսանում ձգտումը կառուցել իրենց պերճախոսությունը (իրենց

պերճախոս ապացույցները) ոչ թե բարոյականության, արդարության կամ ճշմարտության վրա, այլ միայն դրանց նմանության վրա: Սոփեստի համար ծիծաղելի է այն հարցը, թե ճշմարի՞տ է այն, ինչն ինքն ասում է. նրա համար գլխավոր նպատակը կայանում է նրանում, որ իրեն հավատան: Սոփեստն իր գործունեությունում ղեկավարվում է հետևյալ սկզբունքով. նրա համար առավել կարևոր է «ոչ թե այն, որ ինքն ազնիվ մարդ է, այն այն, որպեսզի նրա համբավը լինի այդպիսին»: Այն, ինչին հավատում են, դա է ճշմարտությունը, լինել նա, ում հավատում են, նշանակում է հակառակորդից ուժեղ լինել, ուժն է ստեղծում արդարություն, իշանությունը ամենաուժեղների ճակատագիրն է և նրանց ազդեցությունը մնացածների վրա օրինական է:

> Կոնկրետ գործնական կյանքում, քաղաքականությունում և առևտրում հասարակական գործիչների վարքի մեջ սոփեստական մենթալիտետի բաժին կա: Եվ այնտեղ հիմնականը հավատալ ու համոզել ստիպելն է: Արդյունքում ունենում ենք «իմաստով և նշանակությամբ խեղաթյուրված բանակցություններ», որոնք ընդհանրացված են Ջ. Լեյֆի (*Leif, 1982*) հայտնի արտահայտությունում. «Հասարակությունը ծուղակն է ընկել», ծուղակ, որի մասին դեռևս երկու հազարամյակ առաջ զգուշացնում եր Սոկրատը. արհամարհելով բառերի և առարկաների միջև հարաբերությունների էությունը՝ մարդիկ արհամարհում են գլխավորը:
>
> Երբ բանակցությունների մասնակիցները դադարում են համեմատել իրենց խոսքերը առարկաների իրական դրության, իրականության հետ (որը նշանակում է այն, ինչը մենք նկատում ենք, ինչի մասին որ խոսք է գնում, ինչպիսի պատկերացում է կազմվում մեզ մոտ մեր արարքների մասին և այլն), դրանց միջև ցանկացած հասկացություն չի հանդիսանում այլևս ոչ փոխադարձ, ոչ հետադարձելի: Բանակցությունների ճակատագիրը կախված է մասնակիցների կազուիստական (կեղծ փաստաբանական) շնորքներից. կազուիստիկան հանդիսանում է այնպիսի «խոսք, որը կարողանում է ճանապարհ գտնել ամենուրեք, որտեղ կարելի է սողոսկել սրտի մեջ…այն իրենից ներկայացնում է լսողի մտքերին ուղղություն տալն աննկատ, նուրբ, ինտուիտիվորեն զգացվող և աստիճանաբար գործող խոսքի միջոցով » (*Leif, 1982*):
>
> Բանակցությունների սոփեստորեն գործող մասնակիցը մարդկանց միջև փոխհարաբերությունների խնդրում կարող է բացարձակապես տաղանդավոր թվալ, սակայն նրա տաղանդը ամբողջովին ուղղված է ծառայությանը և են-

թարկվում է այն ազդեցությանը, որը ցանկանում է թողնել գործընկերոջ վրա (օրինակ՝ կոմերցիոն բանակցությունների, վաճառողների պատրաստման ոլորտներում անտարբերության և կեղծավորության սկզբունքի մասնագիտական կիրառման հիման վրա ձևավորվող մոտեցումներ. ինչ նշանակություն ունի, թե ես ինչ եմ մտածում տվյալ ապրանքի վերաբերյալ, որը ես վաճառում եմ, կարևորը գնորդի վրա ազդելն ու համապատասխանաբար վաճառելն է): Բանակցություններում մասնակցող սոփեստը չի վախենում դիմել էմոցիաներին և կրքերին: Սոփեստը բանակցությունների ժամանակ ստեղծում է ինտերակտիվ փոխազդման ձև, ինչպիսին է որսը. ստրատագեման այստեղ խոսքի և պերճախոսության օգնությամբ այսպես կոչված «թունավորումն» է: Նրա օբյեկտն է հանդիսանում դիմացինի խոցելիությունը:

Արիստոտելի ազդեցությամբ հռետորությունը մոտենում է դիալեկտիկային: Արիստոտելը գործում էր հանուն արդարության և բարոյականության (ոչինչ հնարավոր չէ ապացուցել անբարոյական միջոցներով), սակայն նա հռետորության մեջ մտցրեց ճշմարտության և ճշմարտանմանության հարաբերականության հասկացությունները:

Բանակցությունների մասնակիցը, ով օգտագործում է դիալեկտիկայի գործելաոճը, բավական մոտ է սոփեստին, քանի որ գործում է հնարավորի տրամաբանության գործելաոճով: Նա հակառակ կողմին պարտադրում է կեղծ ռացիոնալ ինտերակտիվ փոխազդեցություն, որը հիմնված է դեդուկցիայի և ինդուկցիայի մեթոդներից ելնող գործելաոճի վրա: Նրա հիմնական փաստը դառնում է այն հնարավորը, որը ձեռք է բերվում տրամաբանական մտահանգումներով: Նա այնպես է փորձում կառուցել իր դատողությունները, որպեսզի հիմնվելով իր սեփական նախապայմանների վրա, աննկատ անցում գտնի հակառակորդի նախապայմաններին, որպեսզի այնուհետև ցույց տա վերջիններիս ճակատագրական հակադրությունը: Արդյունքում հաստատվում են արիստոտելյան դատողություններն այն մասին, որ հնարավոր չէ տճևի և գեղեցիկի, թանկարժեքի և տնտեսումի, ստի և իրականի միաժամանակյա առկայությունը: Եվ տրամաբանությունը տանում է հենց այս բևեռներից մեկին՝ լիովին բացառելով մյուսը: Այս դիալեկտիկ տրամաբանությունն ունի այսպես ասած «կռտած» տարբերակը, որի համաձայն այն ստանում է երկակի բնույթ և դառնում է երկակի տրամաբանություն՝ «ամեն ինչ կամ ոչինչ», այսինքն՝ բացառման տրամաբանություն, որը շատ թանկ է անդրադառնում բանակցությունների պրակտիկայում: Այս տրամաբանությունը կրկին արդիականացնում է հակասությունը, ուժեղացնում է այն ի հաշիվ դատողության տեսիլքի, որը երբեմն շեղում է իրական քննարկումը ճիշտ ուղղուց:

«Քիչ ծախսատար» տրամաբանությունը համապատասխանում է ըստ Ժ. –Պ. Քուրսյալի (*Courtial, 1982*) այն տրամաբանությանը, որը նպատակաուղղված է մանիպուլյացված պատճառականությանը: Բավական է իրար կողք դնել երկու փաստեր, որպեսզի ստիպել հավատալ նրան, որ դրանց միջև պատճառահետևանքային կապ գոյություն ունի: Պարզվում է, որ հասարակական հարաբերությունների իրականությունն այնքան բարդ է, որ հնարավոր է դառնում դրա բաժանումը բաղկացուցիչների և ապա դրանց այնպիսի հարադրումը, որպեսի ստեղծվի դրանց ուղղակի և բացառապես պատճառահետևանքային բնույթի փոխկախվածության պատրանք (օրինակ՝ գովազդն իր հետևից բերևում է բարիքների աճ, իսկ աշխատանքի անկայուն կարգացուցակները բերում են արտադրողականության նվազեցմանը և այլն):

Այդ դեպքում ո՞վ է բանակցությունների ինտերակտիվ փոխազդեցությունում նպաստում սոփեստության և դիալեկտիկայի խեղաթյուրումներին.

— մի կողմից նրանք, ովքեր նմանօրինակ փաստեր օգտագործելու իշխանություն ունեն և նրանք, ովքեր բանակցությունների իրականության ներքո դրված են այդ իշխանությունը ապացուցելու խնդրի առջև (եթե միայն նրանք այդ գործընթացի մեջ իրենց կամքից անկախ չեն ներքաշվել կամ էլ նրանցից դա չեն պահանջել),

— մյուս կողմից այն կողմերը, ովքեր հեռու են այդ իշխանությունից, սակայն հասկացել են, որ կարող են ստիպել իրենց լսել, եթե օգտագործեն խոսքի, պերճախոսության և դատողության ուժը:

Պատկերավոր ասած, հենց հռետորության հանգույցներն են կտոր ստեղծում մանիպուլյատիվ ինտերակտիվ փոխազդեցության համար: Իսկ ստրատագեման (ռազմական խորամանկությունը) հանդիսանում է միայն բառերի և պերճախոսության միջոցով իշխանության փոխանցում:

> *Հաշվարկ և տակտիկա:* Չնայած նրան, որ բանակցություններում մասնակիցների կողմից մեծ անվստահություն է դիտվում դրա ելքի նկատմաբ (ուժերի հավասարության դեպքում) կամ, ընդհակառակը, արդյունքը մասնակիցներից մեկի կողմից գրեթե 100%-ով կանխատեսվում է (այստեղ կարևոր դեր է խաղում ուժերի հարաբերության մեջ հավասարության բացակայությունը), միևնույնն է, բանակցությունների մասնակիցները հասկանում են, որ բանակցությունները կարող են այնքանով ավելի լավ (կամ ավելի վատ) զարգացում ստանալ, որքան լավ (կամ համապատասխանաբար վատ) են պատրաստվել դրանց: Բանակցությունները պետք է հասկանալ որպես հաղորդակցման ակտ, որն ուղիղ հակադիր է սպոնտան դրսևորումներին, հաճույքին կամ դրանց իմպրովիզացիաներին: Բանակցություններին պատրաստվել

նշանակում է առնվազն ուսումնասիրել գործի դետալները, վերանայել իրադրությունը, ամբողջովին մտնել դրա մեջ, դիտարկել լուծումների բոլոր հնարավոր տարբերակները, գործընկերոջ (կամ հակառակորդի) մասին մանրամասն տեղեկություններ ստանալ: Որպես նախապատրաստական աշխատանքների առաջին փուլ պետք է հետևություն անել ինչպես նման նախապատրաստության անհրաժեշտության, այնպես էլ օրինական բնույթի մասին: Սակայն նախապատրաստության իմաստն ավելի լայն է. այն կարող է ներառել ենթադրություններ հակառակորդի մտադրությունների հիման վրա բանակցային գործընթացի զարգացման վերաբերյալ: Նման դեպքում միտքը կարծես փորձում է այնպիսի «ծուղակ ստեղծել», ջանքերն ուղղելով ապացույցների այնպիսի համակարգի կառուցմանը, որը նախատեսված է հակառակորդին խափելու համար՝ նրա հաշվին հաղթանակ տանելու նպատակով: Այսպիսի համակարգը (հաճախ դա «դրվագներով» կառուցվող ծրագիր է) անցնում է մի փուլից մյուսին, որոնցից յուրաքանչյուրն իր որոշակի ֆունկցիան ունի: Բանակցությունների մասնակիցների համար այս ամենը միասին վերցրած դառնում է տակտիկա: Այստեղ արդյունքի հասնելու համար միջոցների (ոչ միայն խոսքային) կոմբինացիայի արվեստն իրենից ներկայացնում է ստրատագեմա: Եվ այն ևս մեկ անգամ պետք է դատապարտել, եթե դրա օգտագործումը հիմնվում է հաշվարկի հիմքի վրա՝ հիմնված շրջացող մանյովրի, տեղեկատվության թաքցման վրա: Տակտիկական գործելաոճերը դառնում են կողմնորոշման օբյեկտ, այսինքն՝ բանակցությունների օրենքների որոշակի միավորում: Բանակցային այն տեխնոլոգիաները, որոնք խաղում են հակառակորդի թուլությունների վրա՝ գործունեության տվյալ ոլորտում սեփական փորձի, հնարավորությունների և հակառակորդի չիմացությունների, անփորձության և վախի օգտագործում, բավականին միամիտ են (նշանակում է այդ դեպքում պետք էր գաղտնի պահել «նախնիների» տակտիկական գործելաոճերը)… Նույն կերպ պետք է գնահատել այն տեսությունները, որոնք շարունակում են խաղալ հակառակորդին ճնշելու վրա. գործունեության տվյալ ոլորտում սեփական փորձի և հնարավորությունների, ինչպես նաև հակառակորդի չիմացության, անփորձության կամ վախի կիրառում: Իսկ եթե ծուղակներ ստեղծելու և դրանով իսկ բանակցությունները դեպի «ջունգլիների» կանոններով ինտերակտիվ փոխազդեցության ուղղությամբ տանելու մեջ առկա է

հակառակորդի նկատմամբ հարգանքի բացակայություն, չափից դուրս ինքնասիրություն կամ էլ հաղթանակի կուրացնող ցանկություն, ապա կարելի է ենթադրել, որ բանակցությունների մասնակիցներին շարժում է միայն ամենախորամանկ և խճճված խաղից հաճույք ստանալը, որը դրդում է մասնակիցներին կիրառել տակտիկական տիպի ստրատագեմաներ: Ի տարբերություն ուժային գործելաոճին անցնելու եղանակի, այստեղ բանակցությունների մասնակիցներին շարժում է ոչ թե գործընթացով համակված լինելը, մոլեգնությունը կամ պայքարի ոգին, այլ գրավիչ են պայքարի բոլորովին ոչ ամենաուժեղ կողմերը: Նրանք տարված են ամենաարատավոր կողմերով: Սա արդեն Կեսարը չէ, սա Ներոնն է: Այստեղ մինչև վերջ է արտահայտվում հեղինակության կորուստը, որը սպասում է բանակցությունների այն մասնակցին, ով հակառակորդին իր կամքը թելադրելու համար ստրատագեմիկ տիպի ինտերակտիվ փոխազդեցություն է ընտրել: Այս հարաբերությունները պարտադիր գործի կդնեն կամ դատարկ խոստումներ կամ ագրեսիվություն, սակայն ամեն դեպքում բանակցությունների ժամանակ միջանձնային եղանակը կլինի բացառապես անառողջ (ինչն առավել հաճախ դիտվում է ամուսնական կամ հիերարխիկ հարաբերություններում):

Վերջապես անհարժեշտ է ընդգծել այն հանգամանքը, որ հոգեբանությունը և հատկապես հոգեվերլուծությունը հարաբերությունների տվյալ տիպում նախ և առաջ տեսնում են անձի խնդիր, ով «վատ է հարմարվում» իր «ես»-ի հետ: Եվ եթե ամեն ինչ պարզ չէ ինքդ քո հետ, ապա պարզ չեն նաև ուրիշների հետ հարաբերությունները: Սակայն չարժե նվազեցնել չարիքը և այն հանգեցնել միայն ներքին ճգնաժամին. բանակցություններում, բնականաբար, և՛ ինքնին մասնակիցները, և՛ նրանց ինտերակտիվ փոխազդեցությունը որոշակի զարգացում են կրում: Այս թեզիսին համապատասխանում է Կ. Լեվինի նկատած երևույթը. «Եթե մենք չենք փոխվում բոլորս միասին, ապա մենք չենք փոխվում ընդհանրապես»: Այս կողավորված տակտիկական գործելաոճերից ամենատարածվածները, որոնք որոշակի ազնվական երանգ են ստացել այն պատճառով, որ դիվանագիտության մեջ ունեցել են որոշակի հաջողություն, հետևյալներն են.

— մեղքի տակտիկա. հարձակում գործել հակառակորդի վրա, բացատրություն պահանջել նրա առաջին իսկ «սխալից», ավելնորդ դրամատիկությամբ ցուցադրել հասցված վնասի ողջ չափը և միաժամանակ հիշեցնել այն առաքելության հնարավորության մասին, որում բոլոր հավաքվածները կոչված են մասնակցել,

— արքայազն Մաքսիմիլիանի սկզբունը (զարմացնելու սկզբունք). հաստատել գործողությունների ցուցակը, ոչ մեկի չասել սեփական կարծիքը, հակառակորդին գցել գործողությունների համար ժամանակի անբավարարության մթնոլորտի մեջ, ստիպել նրան հավատալ, որ ինչ որ բան անել հասցնելու կամ վտանգից խուսափելու հնարավորություն կա,

— Թալերյանի տակտիկա. սկզբում գտնել բանակցությունների գործիքը (փաստարկներ, սկզբունքներ) և յուրացնել դրանց կիրառման տակտիկան (փորձերի հաշվին), բաժանել դաշնակիցներին, շահագործելով նրանց անհամաձայնությունները, խանդը և մտավախությունները, հաղթել իրար հակադրվող դաշնակիցներին՝ ընդգծելով շահերի ընդհանրությունը,

— «հաճելի ընկերոջ» տակտիկա (կամ «մանանեխի հատիկի»). հստակ ձևակերպել սեփական ցանկությունները, խնդրել հակառակորդին չպատասխանել միանգամից,

— «հետաձգելու տակտիկա» (այսպես կոչված Լինկոլն Ֆորդի տակտիկա). չընդունել հակառակորդների կողմից առաջ քաշվող ոչ փաստ, ոչ այլընտրանքներ, սեփական փաստարկումն իրական խնդրի վերաբերյալ հետաձգել ավելու ուշ ժամկետի, բանակցությունների հիմնական խնդիրը լուծման ենթարկել այն այլ կերպ ձևակերպելու միջոցով:

Բանակցությունների մասնակիցները, ովքեր «խորամանկ» տակտիկական փորձ ունեն, իրենց հակառակորդներին «մեծ օգուտներ» և «միակ հնարավորություն» են խոստանում, նրանք խոսում են զգացմունքների մասին, որպեսզի քննեցնեն բանականության քննադատությունը: Նրանք միշտ լավ են հագնված, որպեսզի վստահություն ներշնչեն, իրենց հաշվին ունեն մի քանի արդար հաղթանակներ, միշտ ունեն բացառիկ առաջարկ, որի կողմն են գրավում համընդհանուր ուշադրությունը: Արժե արդյոք հիշեցնել տակտիկական գործելավոճերի մի ամբողջ շարքի մասին, որոնք բանակցությունների գործընթացի «պարագլուխների» ձեռքին յուրօրինակ «թելեր» են հանդիսանում.

— հակառակորդին «պատին» դեմ անելու միջոցով սեփական կամքը պարտադրելը, որպեսզի ստիպել նրան որոշում կայացնել,

— պարտադրել սեփական կամքը՝ ստիպելով նրան առանց նախնական խորհրդակցությունների ընդունել քո սեփական որոշումը («վերցրեք գրիչը…և գերեք…»),

— կարևոր որոշումը տեղափոխել երրորդ դեմքի վրա, ով հակառակորդի մոտ վստահություն է առաջացնում,

— ինքնավստահությամբ կրկնել մեկ պնդում (անգամ նախապես սուտ կամ արդեն վիճարկված), կպչունությունն ու հաստատունությունը համոզելու էֆեկտ են ստեղծում:

Երբ բանակցությունները գնում են զարգացման ստրատագեմիկ եղանակի ուղիով, ինտերակտիվ փոխազդեցությունը, որը որպես հիմնական

նպատակ հակառակորդի ապակայունացումն է հետապնդում, ապա ըստ Դյուպոնի, առկա են տարբեր մանյովրաներ և մասնավորապես.

> «անակնկալի ազդեցության ստեղծում, նոր փաստերի ստեղծում, բանավեճի ծրագրի փոփոխում, հակառակորդի դիրքերի շրջում, բանակցությունների արհեստական առանցքների ստեղծում, ծածկման ու դիմակավորման գործելավոճեր, այլ ինստանցիաների վկայակոչում, ալիբների, խորամանկությունների առաջ քաշում, էության մթնեցում, տեղեկատվության թաքցնում, համառ լռություն, նիստից կազմակերպված հեռացում, նիստերից մտածված բացակայություն, «մարաթոնյան» տեմպով կարծիքների փոխանակում…» (*Dupont, 1982*):

Ստրատագեման մարտահրավեր է նետում հարաբերությունների ապագային և ճնշում է առաջացնում: Բանակցությունների մասնակիցները ոչ միայն վստահություն չեն զգում նման «տակտիկայի» հանդեպ, այլ ավելի շուտ խուսափում են դրանից:

Կեղծ կոնսենսուսի հասկացություն: Այստեղ կեղծ կոնսենսուսի հասկացությունը փոխ է առնված «Communication ou manipulation» հատուկ հետազոտությունից («Տեղեկացում կամ մանիպուլյացիա»), որն անցկացվել է Մ. Կորնելիի գլխավորությամբ: Այս տերմինը հանդիսանում է բացառապես որպես պերճախոսություն, քանի որ համատեղ գործողությունների իրականացման գործընթացում, մասնավորապես, միջանձնային հարաբերությունների ձևավորման ընթացքում ուշադրություն է գրավում դեպի մանիպուլյացիաների որոշակի ձևը: Կեղծ կոնսենսուս ասելով հասկացվում է «երկիմաստ համաձայնագիր, որը միաժամանակ վերաբերվում է խնդրի էքսպլիցիտային (խոսքով արտահայտված) ձևակերպմանը, որն անհրաժեշտ է կատարել և հարաբերությունների ձևի իմպլիցիտային (որը ենթադրում է խոսքով չարտահայտված) ձևակերպմանը, ինչը ոչ մի կապ չունի դրված խնդրի հետ, որի տակ սակայն ստիպված ենք լինում ստորագրել»:

Այսպիսով կեղծ կոնսենսուսը բացատրվում է հիպնոսային կարգի մեխանիզմով, որը կայանում է մարդկանց միջև զարգացող կախվածության և ենթարկվելու հարաբերությունների հաստատման մեջ: Ընտանիքում մայրերը ձգտում են պահել իրենց իշխանության արտոնությունը դեռահասի, ապա նաև հասուն մարդու վրա՝ շարունակելով վերաբերվել նրան ինչպես փոքր երեխայի («մի արա դա, մի վշտացրու ինձ և այլն»): Կեղծ կոնսենսուսը ստեղծվում և գործում է հարաբերությունների ոլորտում շանտաժի սկզբունքի հիման վրա. հանուն հարաբերությունների մարդը ստիպված է լինում ընդունել որոշումների, պարտականությունների և վարքի եղանակների մի ամբողջ շարք: Ձեռնարկությունում որպես նման հիպնոսային միջոց է ծառայում «ֆիրմայի ոճը»: Հանուն «ֆիրմայի ոճի» արդարացվում կամ պարտադրվում է որոշումների և կողմնորոշումների մի

ամբողջ շարք: Կեղծ կոնսենսուսի և ստրատագեմիկ ձևի ինտերակտիվ փոխգործունեության հաստատման համար կիրառվում են ռացիոնալ շահագործման տարբեր մեթոդներ՝ ամենաընդբանկատներից մինչև ամենատարական ու կոպիտները: Որպես օրինակ կարելի է բերել.

— շրջապատող և ներթափանցող էմոցիոնալությունը. մեթոդը կայանում է ինտերակտիվ փոխազդեցությունը զգացմունքների մակարդակի վրա հաստատելու մեջ («այստեղ բոլորը միմյանց «դու»-ով են դիմում», «մենք բոլորս այստեղ մի մեծ ընտանիք ենք» և այլն),

— շփոթությունը. մեթոդը կայանում է վախեցնելու և ինտերակտիվ փոխազդեցությունը կարգադրությունների, զգուշացումների, սպառնալիքների վերափոխելու մեջ («ևս մեկ խոսք և դրսում կլինես», «կամ համաձայնվեք, կամ հեռացեք» և այլն),

— խորհրդավոր պահվածքը, մեթոդը կայանում է ինտերակտիվ փոխազդեցությունում անկարգություն մտցնելու մեջ. միմյանց իրարամերժ ուղղերձների ուղարկում (սկզբում «մենք պատրաստ ենք ձեզ լսել» ապա «մենք չենք կարող համաձայնվել, որպեսզի կրկին վերադառնանք այդ հարցին» և այլն),

— հանդիմանությունները ճգճելու համար. մեթոդը կայանում է որևէ մեկին ինչ որ բան ժամկետներում չկատարելու համար մեղադրելու մեջ, երբ նրա համար ստեղծված էին բոլոր բարենպաստ պայմանները այդ անելու համար (քննարկման մասնակիցներից մեկը պնդում է. «դուք երբեք չեք զբաղվել նման կարգի խնդիրներով», իսկ մյուս կողմը պատասխանում է. «դուք երբեք հնարավորություններ չեք տվել դրա համար» և այլն),

— բառերի հոսքը. այս մեթոդը հիմք է ծառայում բառային հիպնոսի ներազդման համար. ստրատագեման կայանում է նրանում, որ այն առկա է արտահայտման խոսքերի հոսանքում, ինչը վճռական է հակառակորդի վրա հետագայում ներազդելու համար, սակայն հայտնաբերել այս ստրատագեման շատ բարդ է (խոսացնելու այս մեթոդը մոտ է խոսքերի հոսքի պրակտիկային, որը նպատակ ունի թմրեցնել զգոնությունը և դրա միջոցով հասնել նպատակին):

Ամեն դեպքում, մանիպուլյացիան միշտ տատանվում է թաքցնելու և շրջանցող մանյովրի միջև, որը և կիրառվում է հակառակորդի վիճակի անկայունացման նպատակով: Բանակցությունների «մաքիավելյան» տիպի մասնակիցը, հանդիսանում է մանիպուլյատոր, ով անցնում է բանակցությունների պրակտիկայում նվազագույն նորմ հանդիսացող վստահության կանոնները: Փոքր-ինչ հետո կտեսնենք, որ նման մասնակիցը բանակցությունները պարտադիր կտեղափոխի դեպի «հաղթող-պարտվող» ձևի ուղղությամբ, ընդ որում պարտությունը նրան, որպես անձի, չի դարձնում խորը հարգանքի օբյեկտ: Ինտերակտիվ փոխազդեցությունը, որը նման ձևի հարաբերությունների հաստատման արդյունքում ձեռք է բերել հիմնարար խեղաթյուրում, թեպետ և բերում է տարաձայնությունների լուծմանը, սակայն էթիկական, բարոյական խնդիր է դնում:

3.5 Բանակցություններ և ապավորակում (արատավորում)

Չի կարելի ուշադրություն չդարձնել նաև այն վնասի վրա, որը պատճառում է բանակցությունների սոցիալական պրակտիկան ինչպես խմբերին, այնպես էլ առանձին անհատներին: Դիտարկենք, մասնավորապես, մասնակիցների միջև ինտերակտիվ փոխներգործության վերջին ձևը՝ ապավորակումը կամ արատավորումը: Ապավորակում ասելով հասկացվում է բանակցություններում մասնակցող անձի ամբողջականության և լեգիտիմության սկզբունքի մտածված խախտումը: Ապաորակման պրակտիկան կայանում է հիմնականում էթիկայի, արժեքային համակարգի, իրավական շրջանակների և այլնի կողմից դրվող արգելքներն անցնելու մեջ: Բնականաբար, ապաորակման տիպի ինտերակտիվ փոխազդեցության վերլուծության դեպքում անհրաժեշտ է դիտարկել մարդու մասին խեղաթյուրված կարծիքի ստեղծման տարբեր աստիճանները: Պետք է հաշվի առնել, որ հեգնանքի, զրպարտության և սպառնալիքի ուժը հավասարապես կործանարար չէ:

Այս պահից կհամարենք, որ ապավորակման հիմք է ծառայում կանոնավոր չարակամությունը: Այստեղ դուրս ենք գալիս «հաղթող-պարտվող» կոնցեպցիայի շրջանակներից, որը բնորոշ է մրցակցային ձևի բանակցություններին. այստեղ հարվածը մտադրված են հասցնում, «խոցում են» պարտվողին, որպեսզի հաղթեն: Մարմնական խոշտանգումները ոչ միշտ են անհրաժեշտ (պատանդներ վերցնելը, բանտարկումը, մահափորձը): Ապավորակմամբ զբաղվող անձանց ամենասիրված գործելաոճը հանդիսանում է պրովոկացիան (հրահրումը): Պրովոկացիայի ենթարկել նշանակում է խեղաթյուրել վստահության համար անհրաժեշտ այն պայմանը, որն ուսումնասիրողներն առանձնացնում են որպես միակ ուղին՝ հակասությունների հարթեցման որակ երաշխավորելու համար: Ապավորակումը բանակցությունների մասնակիցների ինտերակտիվ փոխազդեցության խախտումն է, մախինացիա, որն իրականացվում է չար մտադրություններով: «Վնաս պատճառելու» գաղափարը ապավորակման ձևի ինտերակտիվ փոխազդեցությունը վերածում է հակառակ երևույթի: Կոնկրետ բանակցություններին հետևելը թույլ է տալիս եզրահանգել նրան, որ ուժային հարաբերություններն ամենայն հավանականությամբ կարող են որպես բացատրություն ծառայել ապաորակման գործելաոճի օգտագործման համար.

— երբ ուժերի հավասարակշռությունը շատ է խախտված, երբ վեճի խաղագումարը բավական զգալի է, իսկ տարաձայնությունները խորն են, ապա թույլ դիրքում կամ պարտության սահմանին հայտնված բանակցության մասնակիցները կարող են ապաորակման գործելաոճին անցնել (վերջին փորձը անխուսափելի պարտությունից առաջ),

— երբ փոխհարաբերությունների հաշվեկշիռը շատ է խախտված, ուժեղ կողմի կլանը կարող է իրավիճակն իր օգտին օգտագործել և «հետապնդել» թույլին, որպեսզի հնարավորինս թուլացնի նրա ազդեցությունը:

Այս երկու դեպքն էլ ստիպում են ուժեղ կամ թույլ կողմերին միմյանց մեջքով շրջվել: Սա էլ հենց ապաորակման արդյունքն է: Իսկապես, նման փոխազդեցությունը, երբ բանակցությունների մասնակիցներն օգտագործում են հակառակորդի՝ հենց որպես ուժեղ կամ թույլ կողմի մասին պատկերացումը, կործանարար է անդրադառնում ինքնին գործընթացի վրա:Ապավորակումը բացատրվում է դոմինանտության ձգտումով կամ, համապատասխանաբար, դառնում է դոմինանտությանը հակազդելու միջոց: Ապաորակման գործելաոճերի թվարկումը որոշակի մեկնաբանության կարիք ունի: Նման միջոցների շարքից կարելի է նշել.

- անձնական պորտկումները,
- զրպարտանքը
- կանխամտածված գործողությունները,
- անազնվությունը
- հակառակորդին շփոթեցնելն ու շանտաժը,
- հեգնանքն ու ծաղրանքը,
- կոռուպցիան,
- անվանարկումը, զրպարտանքը (արատավորումը),
- սկանդալը,
- բամբասանքները

Ապավորակման գործելաոճի կիրառումը ապացուցում է ինտերակտիվ փոխներգործության անառողջ զարգացումը: Կարելի է ենթադրել, որ առավել հաճախ ապաորակումը հանդիսանում է հանգամանքներով թելադրվող միջոցառում և շատ ավելի հազվադեպ է հանդես գալիս որպես ինտերակտիվ փոխազդեցության դոմինանտ եղանակ: Այդ ու հանդերձ բանակցություններում երբեք չի կարելի բացառել ապավորակման բեղմնավոր նախանշանների առկայությունը:

Բոլոր նրանց, ովքեր նման պրակտիկայի զոհ են դարձել և կցանկանային հակադրվել դրան, կարելի է խորհուրդ տալ զգոն լինել և օգտագործել հատվածավորման տեխնիկան.

— զգոնությունը կայանում է նրանում, որպեսզի թույլ չտալ քեզ պրովոկացիայի ենթարկել, անվստահորեն վերաբերվել բանավիճային ազդեցություններին, ուժի և ստրատագեմայի կիրառմանը, որոնց արդյունքը, հաշվի առնելով դրանց պարտադրական բնույթը, ապաորակիչ ռեպլիկների համար բարենպաստ համատեքստի ստեղծումն է հանդիսանում:

— հատվածավորումը կայանում է պրովոկացիան փլուզելու մեջ («փլուզել» բառը վերցված է այն իմաստով, որը դրան տալիս է Վ. Յանկելեվիչը (W. Jankelevitch), այսինքն՝ «հասկանալ նշանակում է փլուզել» արտահայտության իմաստով), այսինքն՝ հարց տալ ասվածի նպատակի վերաբերյալ («ինչի՞ եք ուզում հասնել») և փորձել անցնել ինտերակտիվ փոխազդեցության այլ եղանակի:

Որպես ամփոփում նշենք այն օգուտը, որը բանակցությունների ցանկացած մասնակցին կարող է բերել հարցի ստեղծումն այն մասին, թե մասնակիցների միջև գործող հարաբերությունները ինտերակտիվ փոխազդեցության որ ձևին են համապատասխանում և զուգընթաց բնույթի ինչպիսի փոխազդեցություններ են նկատվում. դա կարող է նպաստել ավելի լավ հասկանալուն, թե ինչպիսի վարք պետք է ունենալ և ինչ է պահանջվում անել, որպեսզի բանակցություններն ուղղել դեպի հնարավոր ամենալավ կարգավորմանը: Բանավեճը, անցումը ուժային գործելավոճին, ստրատագեմաև ապաորակումը իրենց մեջ ռիսկ են պարունակում՝ կապված մոտակա և հեռակա հեռանկարների վրա բացասական հետևանքների առաջացման հետ: Դրա հետ մեկտեղ կա անմիջապես օգուտ և շահում ստանալու հնարավորություն ի վնաս հարաբերությունների ընդհանուր որակին և տվյալ սոցիալական պրակտիկային, այսինքն՝ ինքնին բանակցություններին որպես այդպիսին (այստեղ տեղին է հիշել ռեկբիի մասին որպես սպորտածևի, որն ընդունելը շատերի համար դժվար է, քանի որ այն չի կարող սահմանվել ոչ այլ կերպ, քան «խուլիգանական խաղ, որը խաղում են ջենթլմենները»):

Գլուխ 4. Կոնստրուկտիվ բանակցություններ

Եթե նպատակ ենք դնում իմաստավորել «բանակցություններ» հասկացությունը, ապա այն տարածված կարծիքի հետ մեկտեղ, թե «բանակցությունների» մասնակիցը պետք է իր մեջ համատեղի լավ սուսերամարտիկի ռեակցիայի արագաշարժությունը և դերասանի զգայունությունը (Nierenberg, 1970), անպատճառ պետք է ընդլայնել այդ պնդման սահմանները: Այն կարևորագույն գծերի ցուցակը, որոնց պետք է բավարարի երկխոսության մասնակիցը արժե լրացնել առաջին հերթին նորմերին հետևելու հաշվին, որոնք անհրաժեշտ են դառնում՝ հաշվի առնելով ինչպես բանակցությունների մշտական տատանումները երկու բևեռների՝ համագործակցության և կոնֆլիկտի միջև (տես գլուխ 2), այնպես էլ ինտերակտիվ փոխազդեցությունների զգալի բազմազանությունը՝ գործընթացի բացասական զարգացում ստանալու ավելի կամ պակաս ռիսկի աստիճանով:

Նորմին հետևելը, մասնավորապես մեր կողմից դիտարկվող երևույթի դեպքում, նշանակում է ընդունել համատեղ գործելու պայմանները և համաձայնվել խաղի որոշված կանոններին համապատասխան պահվածքի հետ: Բանակցությունների կանոնակարգման բոլոր փորձերը ունեն ընդհանուր բնութագիծ՝ մասնակիցների մոտ ավելի կամ պակաս արտահայտված ցանկությունը անել այնպես, որպեսզի բանակցությունները լինեն կոնստրուկտիվ:

«Կոնստրուկտիվ բանակցություններ» հատուկ տերմինը մտցվում է, որպեսզի ներառվի բանակցությունների բոլոր կոնցեպցիաները, որոնք ֆիքսում են այն մտադրությունների շրջանակները, կանոնները, դեկլարացիաները, որոնք նպատակ ունեն ստիպել նահանջել շրջանցող մանյովրների, ուժի, ագրեսիայի կամ այլ խեղաթյուրված դոմինանտի վրա հիմնված ինտերակտիվ փոխազդեցությունները: Որպես օրինակներ ստորև կներկայացվեն կոնստրուկտիվ բանակցությունների չորս տարբերակները. Հ→3Հ ձևի հոգեմեթոդական մոդել, անպարտելի բանակցություններ ըստ Տ. Գորդոնի մեթոդի, Ռ. Ֆիշերի և Վ. Ուրիի ռացիոնալ բանակցությունները (*principled negociation*) և Դ. Շալվենի մշտական (դոզավորված) բանակցությունները:

4.1 Կոնստրուկտիվ բանակցությունների Հ→3Հ տիպի հոգե-մեթոդական մոդելը

Նման դեպքում բանակցությունները տրամաբանվում են որպես կարծիքների արդյունավետ փոխանակում, որը հիմնվում է կարծիքների փոխանակման հետևողական անցկացման սկզբունքի և բոլոր մասնակիցների ընդհանուր նպատակին համապատասխանող տեսակետների հարգանքի վրա. կառուցել այնպիսի փաստարկում, որը ընդունելի է բանակցությունների գործընթացի մնացած մասնակիցների համար[1]: Հոգեմեթոդական մոդելը կառուցվում է յոթ կետերից բաղկացած գործողությունների նախագծից և հարաբերությունների երեք տեսակների կյանքի կոչելուց:

1. Հաստատել կոնտակտ: Պարզությամբ և զսպվածությամբ կիրառել վարքի կանոնների հարմարությունը. պարզաբանել բանակցությունների առարկան (ինչի ենք փորձում հասնել), բանակցությունները պարտադիր կերպով տեղավորել այդ գործընթացի համար սովորական համարվող հարաբերությունների ընդհանուր շրջանակների մեջ, տալ որոշակի կարգադրություններ, որոնք վերաբերվում են բանակցային գործընթացի ընթացքին (տևողությունը, նախատեսված նիստերի քանակը, նիստի վայրը, մասնակիցները, կարգացուցակը և այլն), սկզբից նեթ ասել հարցը միասին, ամենալավ կերպով կարգավորելու ցանկության մասին՝ դրա հետ մեկտեղ հարգելով տարբերությունների, անգամ տարաձայնությունների իրավունքը:

Բանակցությունների բացումը չի կարող կապված չլինել ռիսկի հետ: Յուրաքանչյուրը փորձում է ցանկացած փորձի դեպքում ինչ որ պայմաններ մտցնել («այսօր պետք է դա անպայման լուծել…, իրավիճակը լուրջ է …առանց այն էլ մենք շատ ժամանակ ենք կորցրել» և այլն): Շտապողականության, դրամատիկացման, կեղծավորության կամ բարի զգացմունքներ կոչ անելու միջոցով կիրառվող նախնական ճնշումը գործընկերոջ կողմից շատ շուտ սկսում է զգացվել որպես ուժեղ ձեռքի տակտիկա: Արդյունքում վերջինս սկսում է առավելագույն զգուշությամբ վերաբերվել փաստերին, ուսումնասիրել իրավիճակը, ընդունել և հաղորդել տվյալները, ինչպես նաև առավելապես ձգտել նրան, որպեսզի ստիպել բանակցությունների մնացած մասնակիցներին համատեղ որոշել լուծումների տարբերակները: Ուշադրությունը, որը կոնտակտի ժամանակ տրամադրում ենք մասնակիցներին, մասնակիորեն կորոշի ապագա քննարկումների եղանակը (այստեղ կարևոր է «առաջին տպավորություն» թողնելը): Հատուկ անուշադրություն կառաջացնեն չափից դուրս շեշտադրված

[1] Բանակցությունների Հ→3Հ տիպի մոդելը հատուկ մշակվել է IDEP-CELER-ի կողմից բանակցություններին պատրաստելու սեմինարների համար:

ոճերը (որպես ծայրահեղություններ այստեղ կլինեն ավելորդ հանդիսավորությունն ու մտերմիկ վարմունքը, որոնք միշտ շատ կամ քիչ կասկածելի են թվում) և պաշտոնականության ավելորդությունը (ինչը հաճախ իշխանության ցուցանիշ է հանդիսանում): Այստեղ կարևոր է չմոռանալ նշանների և առարկաների տրվող սիմվոլիկ նշանակության մասին (հագնվելու ձևը, զբաղեցրած տարածքը, տեղի մաքրությունը և այլն), ինչը հատկապես կարևոր է պաշտոնական բանակցությունների ժամանակ, որտեղ ներկա են հասարակական հոսանքների ներկայացուցիչները: Բանակցությունների բացումը պետք է կատարվի շատ խիստ (այստեղ տեղին չեն ինմպրովիզացիաները): Այն կարող է բերվել ամենահասարակ արարողակարգին (մասնակիցներին մի փոքր ներկայացնելը, որը կարող է տևել մեկից նիչն երկու րոպե) կամ լինել ավելի ընդարձակ (մեծ կոնֆերենցիաների ժամանակ կեսից մինչև մեկ ժամ), սակայն բոլոր դեպքերում պետք է տեղեկացնի այն հարցերի էության մասին, որոնց վերաբերյալ հանդիպման մասնակիցները տարաձայնություններ ունեն:

2. Հարցեր և խորհրդակցություններ: Զրույց սկսել, որն ուղղված կլինի կողմերի տարաձայնություններին ու դիրքերին, ցուցաբերել ակտիվ ուշադրություն, ինքդ հարց տալ և պատասխանել տրված հարցերին: Կենտրոնանալ տարաձայնությունների բացատրության վրա (ինչում է այն կայանում, որտեղից է յուրաքանչյուրը վերցնում այն, ինչ ասում է), գործընկերոջ դիրքի պարզաբանման համար խորացնել զրույցի թեմատիկան՝ ետ մնալով նրանից, ինչն արդեն ասվել է (հարցադրման տեխնիկա ըստ «հայելի» և «փոխանջատիչ» ձևերի): Խորհրդակցությունների փուլը հանդիսանում է բանակցային գործընթացի հիմնական մասը: Այն օգնում է բանակցությունների մասնակիցներին համախմբել առկա ամբողջ տեղակատվությունը և կոնկրետացնել կողմերի կարծիքները: Խորհրդակցությունների փուլը կախված է հարցադրումների որակից[1] (դրանք ավելի շուտ պետք է լինեն ստույգ, բաց և ուղիղ, քան թե գրգռիչ և անուղղակի): Այն կոնկրետացնում է վստահության, բաց խաղաքարտերով խաղի, համատեղ գործունեության և համատեղ ըմբռնման մթնոլորտին աջակցելու ցանկությունը, ինչպես նաև պահանջում է հրաժարվել մերկացնելու, վիճաբանելու, սեփական կողմը ճգելու, սեփական դիրքերը ամրապնդելու և նման այլ ցանկացած մտադրություններից: Այս փուլը, եթե դա հնարավոր է, պետք է դուրս լինի ցանկացած տիպի միտումնավորությունից: Այստեղ չեն դատում, այստեղ լսում և փորձում են հասկանալ: Եթե այս փուլը լավ է անցկացված, ապա փոխադարձ վստահության գործոն է առաջանում: Եվ ընդհակառակը, երբ հարցադրումները որպես փուլ արագ է տարվում, իսկ խորհրդակցությունը փոխվում է բանավեճի կամ մանիպուլյացիայի, ապա

[1] Հարցադրումների տեխնիկայի մասին տես Bellenger L. Les outils du nègociateur. Paris: ESF, 1993:

կարելի է նախապես վստահ լինել, որ բանակցությունները, որպես ինտերակտիվ փոխազդեցության տեսակ, կսկսեն զարգանալ ավելի շուտ կոնֆլիկտային մոդելին համապատասխան: Պահանջվում է նաև բարձր ինքնավերահսկողություն (պետք է կարողանալ լսել այն, ինչի հետ առանց քննադատության դժվար է համաձայնվել), համբերություն, դրական դիրքորոշում, բարյացակամ կենտրոնացում տեղի ունեցող երևույթների նկատմամբ, հարցադրումների տեխնիկայի լավ տիրապետում: Նման աշխատանքը չի արվում հանպատրաստից (հարցերը պետք է պատրաստել նախապես), սակայն համատեղ գործունեությունը (ասվածին ունկընդրելն ու կարծիքների փոխանակումը կարող են ծնել նոր հարցեր) ոչ միայն թույլատրելի է, այլև ցանկալի: Փուլի բարձր որակը կարող է ստեղծել խնդրի քննարկման ամենալավ ռակուրսը: Այս փուլը պետք է ընթանա «վստահելի զրույցի» մթնոլորտում: Բանակցությունների համար կատարյալ դժբախտություն են դառնում հակադրությունների մթնոլորտում տարվող խորհրդակցությունները. տվյալ դեպքում ցանկացած տեղեկատվության կամ բացատրության հղումը կընդունվի որպես օտարացման նշան: Եթե ինտերակտիվ փոխազդեցությունը տեղի է ունենում ոչ ամբողջովին առողջ իրադրությունում, ապա մասնակիցները միմյանց վերաբերվում են անվստահությամբ և նրանց հարցերը դառնում են անզուսպ (նրանք հակառակ կողմին դժվար իրավիճակի մեջ են դնում, ինչով ավելի են սրում անվստահությունը): Եթե բանակցություններում տիրում է փոխադարձ անվստահություն, իսկ մտքերի փոխանակումը մի անգամից վերափոխվում է բանավեճի (անգամ վեճի), ապա անհրաժեշտ է հարց տալ վստահության վերաբերյալ և ընդգծել այդ փուլի անհրաժեշտությունը:

3. Վերածնակերպում: Վերածնակերպումը նշանակում է. ընդգծել խորհրդակցությունների ժամանակ շոշափված հարցերի ողջ ծավալը կամ դրա որոշակի հատվածը, ընտրել և վերլուծել բոլոր պատասխանները, որոնք հետագայում կարող են նպաստել տեսակետների մոտեցման գործընթացի թեթևացմանը, ընդգծել ինտերակտիվ փոխազդեցության կոնստրուկտիվ բնույթը՝ հենվելով բանակցությունների մասնակիցների կողմից արդեն ձեռք բերվածի վրա, պատրաստել բանակցությունների առաջին էտապը և ցուցադրել մշտապես հակազդելու ցանկություն, մասնավորապես, մանիպուլյացիայի և ապավորակման ցանկացած փորձին (դրանով իսկ ամուր հիմք հաստատելով քննարկման համար):

Վերածնակերպումը ցանկացած կոնստրուկտիվ բանակցությունների ճանապարհին խորհրդակցությունները անհրաժեշտ և օգտակար փուլ դարձնելու ցանկություն է հանդիսանում: Իսկապես, այս փուլը թույլ է տալիս մասնակիորեն հանգել տարաձայնությունների բոլոր տարրերի հանրագումարին, որը երկու կողմի համար էլ ընդունելի է (ծագումը, դիապազոնը, պատճառները, նշանակությունը և այլն): Արդյունքում հնարավորություն է առաջանում ստեղծել.

— «մաքրման» էֆեկտ (խնդրել նոր պարզաբանում անել, տալ տեղեկատվություն, տեղեկացնել նախկինում չարտահայտած տեսակետը և այլն),

— համախմբման էֆեկտ (հաստատել երկուստեք տեղեկացվածության և կարծիքների փոխանակման բարձր որակի առկայությունը խորհրդակցությունների ժամանակ),

— զսպվածության էֆեկտ (նշել քննարկվող խնդրի հանդեպ բերաբերմունքի երանգները, հստակեցնել սեփական վերաբերմունքը իրադրության ենթատեքստին համապատասխան, փափկեցնել չափազանց կտրուկ արտահայտված կարծիքը և այլն):

Վերաձևակերպումը հանդիսանում է որպես նշան այն մասին, որ երկու կողմն էլ մտադրված են հնարավորինս արդյունավետ համագործակցել տարաձայնությունների վերլուծությունների փուլում: Տեխնիկապես այդ փուլը իրականացվում է մի քանի տիպային արտահայտությունների օգտագործման միջոցով.

> «այն ամենից, ինչ մենք այժմ միասին ի հայտ բերեցինք… կարո՞ղ ենք արդյոք հանգել, որ…», «եթե ես ձեզ լավ եմ հասկացել, դուք ցանկանում եք, որ…», «Այսպես, արդյունքի գանք…»:

Բանակցությունների ընդհանուր գործընթացի շրջանակներում վերաձևակերպման փուլը հիմնականում ընտրելու փուլ է հանդիսանում և պետք է անցկացվի բանակցությունների բոլոր մասնակիցների լիակատար համաձայնության դեպքում («Արդյո՞ք դա այդպես է,… Իսկապե՞ս մենք բոլորս համաձայն ենք դրա հետ»): Վերաձևակերպման կարգին պետք է դիմեն ինչպես բանակցություններ վարողները, այնպես էլ մնացած մասնակիցները (կամ բանակցությունների պոտենցիալ ղեկավարը):

4. Առաջարկ: Այս փուլն իր մեջ ներառում է հստակ և պարզ բացատրություն այն մասին, թե ինչ է տվյալ կողմը ցանկանում, ինչպես նաև առաջարկների առաջ քաշում: Բանակցությունների ընթացքում առաջարկներ անելու փուլը դյուրին չէ: Դա պահ է, երբ կողմերը, եթե դա հնարավոր է, միմյանց հանդեպ լիարժեք վստահությամբ և բացահայտորեն «սեղանին են դնում իրենց խաղաքարտերը»: Սակայն հազվադեպ չեն դեպքերը, երբ արտահայտված առաջարկների շուրջ մանիպուլյացիաներ են հանդիպում (առաջարկները ոչ ամբողջապես, այլ մտադրված աղոտությամբ են արտահայտվում, չափազանցված էմոցիոնալ քննարկումներ են տարվում՝ նպատակ ունենալով հակառակ կողմին պրովոկացիայի ենթարկել…): Առաջարկների «վազքի ուղին» (առաջարկներն արվում են հերթականությամբ) պետք է շրջապատված լինի վստահության մթնոլորտով:

Աղյուսակ 4.1.

Կոնստրուկտիվ բանակցությունների Հ→3Հ մոդելը[1]

Հարաբերություններ	մեթոդներ	եղանակներ
Ճշգրտում - տեղեկատվություն ստանալու և տալու ցանկություն, - աշխատել լիարժեք ինքնաճվիրումով, - լինել հանդուրժողական, - ցուցաբերել գործընկերոջը հասկանալու ցանկություն, - լինել հասանելի, - ուշադիր լինել, - հետևություններ անելու ունակ լինել (սինթեզել):	հարցումներ (Հ)	1. Կոնտակտ Կ
		2. Հարցադրումներ Հ
		3. Վերաճակերպում Վ
Քննարկում - համարձակվել պնդումներ անել, - հասկանալի արտահայտվել, - փաստարկել, ժխտել, դուրս բերել (տեսանելի դարձնել) շահերի համընկնումները և կողմերի դիրքորոշումների հակասությունները:	Համադրում (Հ)	4. Առաջարկ Ա
		5. Բանավեճ Բ
Հարթեցում - փնտրել կողմերի տեսակետների համընկնման կետեր, - ընդգծել պահերը, ըստ որոնց բանակցություններն անհնարին են, - ձգտել փոխադարձ օգուտի, - ընդունել կարգավորման ձևը, - աջակցություն ցուցաբերել:	Համաձայնեցում (Հ)	6. Արդյունքներ Ա
		7. Լարվածության նվազում Լ

[1] Լ. Բելանժեի աղյուսակը

Կոնստրուկտիվ բանակցությունների գործընթացի տվյալ փուլում առաջարկները համապատասխանում են ամենաբարենպաստ հիպոթեզներին[1], որոնք կարող են առաջ քաշվել մասնակիցների կողմից նախապատրաստական շրջանի ժամանակ: Մասնակիցների ուղղակի շահը կայանում է նրանում, որպեսզի հիպոթեզները լինեն իրական:

Այդ խորհուրդը հիմնված է բացառապես փորձի վրա, կոչված է բանակցությունների մասնակիցներին դրդել չկիրառել պոկերային գործելաոճ և բլեֆ չանել, քանի որ նման գործելաոճի հաջողությունը կարող է ապահովվել միայն հակառակ կողմի մոտ անհրաժեշտ գիտելիքների բացակայության դեպքում և հետևաբար դա տեղի կունենա ուժային հարաբերությունների հավասարակշռության խախտմամբ (նման դեպքում առաջարկը գնահատվում է որպես հակառակորդի շարքերում շփոթություն մտցնում): Բանակցությունները պահանջում են բալանսավորված հավասարակշռություն նրանում, որ դասվում են ինքնահաստատման ոլորտին. չի կարելի խոչընդոտ կամ արգելակում զգալ այն պահին, երբ դու ինչ որ բան ես խնդրում: Անհրաժեշտ է ամուր և հստակ պատկերացնել այն, ինչ ցանկանում, ինչ խնդրում և ինչ առաջարկում ես:

5. Բանավեճ: Թվարկել փաստարկները, որոնք հաստատում են արտահայտած նախադասությունը, դիտարկել (հերքել) առաջարկները, թույլ չտալ տարվել վիճաբանական բնույթի կարծիքների փոխանակմամբ, հետևել նրան, որպեսզի չլինի ապավորակում, եթե հնարավոր է, ապա առաջ գնալ փոխհատուցումների շուտ առաջարկման և համեմատությունների հաշվին, քան թե կանոնավոր կերպով հակադրվելու հաշվին («դա ճիշտ չէ,… բոլորովին ոչ…, դա անհնարին է…»), չվախենալ հստակորեն կրկնել չհերքված փաստերը, խստորեն հետևել սեփական դատողությունների տրամաբանությանը: Բանավեճը դիտարկվում է որպես ավելնորդ լարվածությամբ բանակցային շրջան: Իսկապես, այդ փուլը հանդիսանում է դիրքերի հակադրման փուլ և այդ իմաստով այն միշտ ենթադրում է որոշակի լարվածության, խոսքերի մրցակցության, փաստերով շփոթեցնելու, դիտարկումների և անգամ արժեքային համակարգերի հակադրման առկայություն: Նշելով այս փուլի դերը՝ նախ և առաջ ուշադրություն պետք է դարձնել այն հանգամանքի վրա, որ վերջինիս նշանակությունը որոշվում է նրան հաջորդող փուլով: Իսկապես, կախված նրանից, թե կոնֆլիկտի հարթման (դրա կարգավորման) և համաձայնեցման ինչպիսի ձև ենք ձգտում կառուցել, կախված կլինի նաև այն, թե ինչպես կմասնակցենք քննարկումների անցկացմանը: Բանավեճում հաղթողը պարտադիր չէ, որ դառնա նա, ով համաձայնեցման պահին դրական արդյունքի հասնի (բոլոր դեպքերում «լինել դոմինանտ չի նշանակում հաղթել»):

---

[1] Ֆրանսիացիները նման հիպոթեզներին անվանում են «բարձր» (Hypothèses Hautes–HH):

Որպեսզի բանակցությունների ընթացքը համընկնի մասնակիցների՝ կոնստրուկտիվ բանակցություններին կողմնորոշվելու հետ, ապա անհրաժեշտ է քննարկման գործընթացը հասկանա որպես փոխընդունելի դիրքի ստեղծման համար հնարավոր եղանակների փնտրտուք. տարաձայնությունների որոշում, կողմերի դիրքերի կարգի բերում, փոփոխություն խնդրի պարզաբանման մեջ (տեսակետների փոփոխություն), դիտարկումների համընկնում, առավելությունների և շահումների գերագնահատում՝ հաշվի առնելով հակառակ կողմի փաստարկները: «Կոնստրուկտիվ» պիտակը դժվարությամբ է կիրառվում բանակցությունների մեծ վթի համար, քանի որ դրանց մեջ տեղափոխում ենք վիճաբանությունների, խոսքերի մենամարտերի, վեճերի մոդելներ, որոնց օրինակները բազմաթիվ են առօրյա կյանքում:

Որոշ մարդիկ, երբ խոսքը գնում է մասնագիտական կամ ամուսնական կյանքում բանակցությունների մասին, մնում են հետևյալ սխալ տեսակետին. մի կողմից վիճելը և բանակցելը բացարձակ տարբեր հասկացություններ են, իսկ մյուս կողմից էլ վիճել բանակցությունների գործընթացում չի նշանակում պարզապես խոսել: Վերջ ի վերջո, բանակցությունների վարումն ուղղված է համաձայնեցմանը խնդրի լուծման, տարաձայնությունների հաղթահարման համար: Ահա այն բանալին, որը չի կարելի կորցնել և առանց որի հնարավոր չէ խուսափել կորուստներից տեսակետների համադրման փուլում:

6. Արդյունք: Արտահայտել նոր առաջարկ (հիպոթեզ)[1], հաշվի առնելով գործընկերների առարկումները, հիմնավորել փոփոխությունները սեփական դիրքերում՝ արված զիջումները կապելով հակառակորդի այն փաստարկների հետ, որոնք սեփական կողմը ընդունելի է համարել, գործել կարգավորման ընտրված ձևին համապատասխան՝ կոմպրոմիս, բարելավում (ճշգրտում) կամ լրացում, առաջ շարժվել հաջորդաբար միմյանց փոխարինող ճշգրտումների (դիրքերի միմյանց հարմարեցում) և որոնումների (դիրքային «հրապարակներ», դրանց ընդլայնում, վնասների փոխհատուցում, փոխադարձ զիջումների համագումար) օգնությամբ: Որպեսզի հասնել տվյալ որոշիչ փուլին, բանակցությունների մասնակիցներից յուրաքանչյուրին անհրաժեշտ է լիովին ըմբռնել սեփական դիրքը և այն պահեստային դաշտը, որն իր համար նշել է (ուր կարող է նահանջել որպեսզի պահպանի փոխադարձ օգուտի սկզբունքը համաձայնեցման քննարկումների ժամանակ): Ինչպիսի՞ն է նրա դիրքորոշումը, կարող է զիջումներ անել և զոհել բարձր հիպոթեզները, որպեսզի դրանով իսկ ծնի նոր առաջարկներ: Արդյո՞ք նախանշաններ կան, որ ընդհանուր հետաքրքրությունները (ընդհանուր շահը) գերակայում է անհատական (միակողմանի)

[1] Ֆրանսիացիները նման հիպոթեզներին անվանում են «ցածր» (Hypothèses Hautes–HH):

հետաքրքրությունների հանդեպ: Արդյո՞ք շոշափման կետերը, դիրքերի համընկնումն ու տարաձայնությունների կետերը հանդիսանում են դիտարկման, պարզաբանման և փոխադարձ գնահատականների օբյեկտ: Համաձայնվե՞լ են արդյոք կողմերը դիրքերի տարակարծության հաղթահարման ցանկության վերաբերյալ: Արդյո՞ք հետագայում էլ տարաձայնությունների կետերը հանդիսանում են միմյանց չմոտիկացող: Արդյո՞ք բանակցությունների մասնակիցների համար տարաձայնությունները թվում են ավելի ձեռնտու, քան տեսակետների վերանայումը: Այս փուլն արտահայտում է բանակցությունների կոնստրուկտիվ մենթալիտետն այն իմաստով, որը մենք հասկանում ենք. օգուտը արդյունավետությունը և բավարարությունը որոշում են ոչ թե քո (էգոցենտրիզմի դիրք) կամ էլ ուրիշ կողմի նկատմամբ (ենթարկվելու, օտարանակու դիրք), այլ առավել հնարավոր շահեկան հավասարակշռության նկատմամբ՝ նպատակ ունենալով պայմաններ ստեղծել ապագայում որակյալ հարաբերությունների համար: Կոնստրուկտիվ փոխազդեցությունը կառուցվում է «էգոիստ-ալտրուիստ» գաղափարական ուղղվածության ձևի պայմանները ամուր սերտելու հիման վրա: Վատագույն դեպքում կոնստրուկտիվ բանակցությունները կարող են թույլ տալ գործընթացին փլուզվել՝ ելնելով տարաձայնությունների հետ համաձայնվելու պատճառից: Լավագույն դեպքում բանակցությունների մասնակիցները կկարողանան գնահատել առաջարկվող լուծումների տարբերակման ժամանակին լինելը և հստակեցնել ապագա որոշումների ընդունման պայմանները:

7. Լարվածության նվազում: Չվախենալ արտահայտել այն, ինչ «զգացվել է» բանակցային գործընթացում, գործընկերների համար իրենց մասին պատմելու առիթ ստեղծել, երկխոսությունը դուրս հանել բանակցությունների ենթատեքստից, խոսել այլ թեմաներից: Այս փուլի նպատակը հանդիսանում է գործընկերների հարաբերություններում առավել մարդկային, բովանդակալից շփում հաստատելու մեջ: Խոսքը գնում է «դերերի» բեռից ազատվելու մասին: Բանակցությունների որոշ մասնակիցների համար դա «սրճարան» կամ «ծխասենյակ» փուլն է: Կարծիքների առավել ոչ ֆորմալ փոխանակումը սեփական բանակցությունների շրջանակներից, հաշվարկներից և անխուսափելի լարվածությունից դուրս՝ կապված մասնակիցների անգաժավորված լինելու հետ, թույլ է տալիս պահպանել «անհատականությունը» և կրկին այն ակտուալացնել ներանձնային շփումների սովորական եղանակներում (ընկերներ, կոլեգաներ, ծնողներ, հարևաններ և այլն): Լարվածության նվազման այս փուլը առաջանում է կամ ինքն իրեն, ինքնաբերաբար, կամ էլ մասնակիցներից մեկի նախաձեռնությամբ (դա կարող է լինել «հրավեր...»): Բնականաբար, կարգավորման դրական զարգացումը թեթևացնում է լարվածության նվազեցման փուլը, ինչը հաճելի և անգամ ուրախալի է լինում (տոն կազմակերպել): Եվ

ընդհակառակը, դժվար բանակցությունների ավարտի հետ այն կարող է ընդունել միաժամանակ խիստ, անկեղծ և օրինական բնույթ:

Ընդհանուր առմամբ կոնստրուկտիվ բանակցություններում առաջարկվող Հ–3Հ հոգեմեթոդական մոդելը բնութագրվում է յոթ կետերով՝ ԿՀՎ/ԱԲ/ԱԼ (տես աղյուսակ 2.) և հարաբերությունների երեք տեսակներով՝ ճշգրտում, քննարկում, հարթեցում, որոնք համապատասխանում են երեք «Հ»-ին (3Հ)՝ հարցումներ, համադրում, համաձայնեցում: Այսպես, այս մոդելը համապատասխանեցնում է հոգեբանական տվյալները (հարաբերությունները և վարքը) և կիրառվող միջոցների մասին տվյալները (այնպիսիք, ինչպիսին են հարցադրումները, վերաձևակերպումը և այլն): Այս մոդելը սխեմավորում և նորմավորում է քննարկումը, տեղեկացնելով տարրերի դասավորման կարգն ու դիսցիպլինան, դրանով իսկ այն վերաբերվում է վարքի եղանակների և գործիքների բազայի (միջոցների) կիրառման ուսուցման խնդիրներին: Այս սխեման տալիս է այն կանոնակարգը, որին պետք է հետևել և որն իր հերթին կառուցված է համագործակցելու կոնստրուկտիվ տրամաբանության վրա. հասկանալ միմյանց, ընդունել փոխադարձ կախվածությունը, հստակեցնել սեփական դիրքերը՝ կապակցելով այն գործընկերոջ դիրքերի հետ: Փորձը ցույց է տալիս, որ բանակցությունների գործընթացում մասնակիցների միջև հարաբերությունների համակարգը կարող է խանգարվել այն պատճառով, որ մասնակաիցները միանման մտահոգված չեն կոնստրուկտիվ ձևի ինտերակտիվ հարաբերությունների ստեղծմամբ. ոմանք դեռևս միտված են քննարկման, իսկ մյուսներն արդեն կարգավորման ուղիներ են փնտրում, երրորդները ցանկանում են անմիջապես անցնել բանավիճման, թեպետ նրանց հրավիրել են խորհրդակցության: Նման տարակարծությունները պետք է ուղղել զգուշությամբ և նրբազգացությամբ: Դրանք ևս շատ բան են ասում: Կարևոր է, որպեսզի բանակցության մասնակիցը, ով խորապես համոզված է գործընթացի կոնստրուկտիվ զարգացման օգուտի մեջ, վերանպատակաուղղի ինտերակտիվ փոխազդեցությունը վերը նշված տրամաբանության ուղղությամբ: Այս հոգեմեթոդական մոդելով կարող է զինվել ինչպես ուժեղ կողմը, որը միտված է բանակցությունները վարել ուժի դիրքից (լիդեր, պատասխանատու դեմքեր, իշխանությունը ներկայացնող կոալիցիա), այլ նաև մնացած մասնակիցները («հրավիրվածները» կամ «խնդրողները»): Արտաքին արբիտրը (իրավարարը), բանակցությունները ղեկավարողը կարող է իրականացնել և երաշխավորել կարծիքների փոխանակման զարգացումը վերը ընդունված մոդելի համապատասխան և այդ կերպ ազատել բանակցությունների մասնակիցներին այդ զբաղմունքից, ինչը կօգնի վերջիններիս առավել խորը կենտրոնանալ ներքին իմաստի մեջ (բանակցությունների ճանաչողական ասպեկտ):

4.2 Անպարտելի բանակցություններ

Մեթոդիկայի հետագա զարգացումը, որը ետ էր մղվում «Մարդկային հարաբերությունների» ուղղությունից, առաջ է եկել Ամերիկայում և հիմնականում մշակվել է մի կողմից Կ. Ռոջերսի և Տ. Մասլոուի, իսկ մյուս կողմից Տ. Գորդոնի աշխատանքներում: Այդ փիլիսոփայությունը կանխադրում է հետևյալ նախադրույթը.

> «յուրաքանչյուրի պահանջմունքների նկատմամբ հարգանք, ուժի հարաբերությունների բացառում, ինքնավարության զարգացում՝ նպատակ ունենալով առաջ բերել առավել զարգացած կրեատիվություն և պատասխանատվության զգացում» (*Bellisa B, Donadey S.*):

Կ. Գորդոնի կարծիքով բանացկությունների ժամանակ անճշտությունները տեղի են ունենում այն պատճառով, որ մարդիկ շփոթում են իշխանության 3 ձևերը. կոմպետենտության (գիտելիքի) իշխանություն, ֆունկցիաների իշխանություն և իշխանություն, որն իրեն շնորհում է պատժելու կամ պարգևատրելու և իրեն ենթարկել ստիպելու իրավունք: Տ. գորդոնը գտնում է, որ հենց այս՝ քեզ ենթարկել ստիպելու, պատժելու և պարգևատրելու հրամայողական սովորություններն են վնասում իշխանության մյուս երկու ձևերի արդյունավետության նվազմանը. այդ իշխանությամբ օժտվածներին (պաշտոնատար անձանց, ղեկավարներին, ուսուցիչներին…, ծնողներին) այն բերում է լուծելու, կատեգորիկ հայտարարելու, դատելու ցանկության՝ լսելու և բանակցելու փոխարեն: Տ. Գորդոնը, նախ և առաջ, դա համարում է այն բանի հետևանք, որ նման մարդիկ անհատականություններ չեն տեսնում բանակցությունների մնացած մասնակիցների մեջ և այդ պատճառով էլ չեն նկատում, կամ էլ արհամարհում են նրանց ցանկություններն ու պահանջմունքներն այն տեսքով, որով այն սահմանում է հոգեբանության մի ամբողջ ճյուղը:

Նույնականացնել պահանջմունքները և բավարարել դրանք: Առանց պարտվողների բանակցությունների առաջին գիծը բնորոշվում է պահանջմունքները հարգելու ցանկությամբ (որն այստեղ հասկացվում է համաձայն Կ. Լեվինի տեսության, այսինքն՝ որպես դինամիկ տարր, որը իր առաջացման պահին ավելացնում է ներքին լարվածությունը և առաջ է բերում էներգիայի անջատում և հաղորդում է անձին էմոցիոնալ տոնայնություն, միաժամանակ ստեղծելով ուժ, որը ձգտում է այդ պահանջմունքը բավարարել): Պահանջմունքը կարող է հանդիսանալ որպես ֆիզիոլոգիական վիճակ, ցանկություն կամ մտադրություն:

> Գ. Ա. Մյուրրեն կազմել է ցուցակ, որը բաղկացած է պահանջմունքների 20 տեսակներից, որոնք նա համարում է հիմնարար (դուր գալու, իշխելու, անկախ լինելու և այլ պահանջմունքներ):

Իսկ Ա. Մասլոուն փորձել է համակարգել պահանջմունքներ հասկացությունը և ստեղծել է իր ճնաբանված ցուցակը, որը բաղկացած է 7 կատեգորիաներից.

1) ֆիզիոլոգիական պահանջմունքներ,
2) վստահ և ապահով լինելու պահանջմունք,
3) էմոցիոնալ կապվածության պահանջմունք (սիրել և սիրված լինել, ունենալ և պատկանել),
4) հարգանքի պահանջ,
5) մեզ դրսևորելու պահանջմունք (խորքային մոտիվացիա. տալ սեփական «Ես»-ի լիարժեքը չափում),
6) իմանալու և հասկանալու պահանջմունք,
7) էսթետիկական պահանջմունքներ

Ա. մասլոուն բոլոր 7 հիմնարար պահանջները դասավորել է ըստ կարևորության աստիճանի նվազման կարգի. նրա կարծիքով յուրաքանչյուր հաջորդ պահանջմունքը առաջանում է նրանից հետո, երբ բավարարվում է առավել անհետաձգելի պահանջը: Նա լիովին հասկանում էր, որ իր հիերարխիան կարող է ունենալ որոշակի հարաբերականություն նրանում, ինչը վերաբերվում է պահանջմունքների մակարդակների աստիճանաբար աճելու սկզբունքին:

Բանակցությունների ցանկացած կոնցեպցիան կառուցվում է անհատի պահանջմունքների որպես կարևորագույն էմպիրիկ գործիքի վերաբերյալ այս հիերարխիկ պատկերացման հիման վրա: Որոշ գիտնականներ, ինչպես օրինակ Ժ. –Ի. Նիրամբերը, անգամ կպնդեն, որ «պահանջմունքները և դրանց բավարարումը հանդիսանում են ցանկացած բանակցությունների ընդհանուր հայտարարը»: Նման պայմաններում պահանջմունքների տեսությունը տախտ է անհրաժեշտ կառուցվածքներ բանակցությունների պրակտիկայի համար. դրանց մասնակիցը պետք է գիտակցի այն հնարավոր ընտրությունը, որը համաձայնության հաստատման ժամանակ կարող է իրականացվել պահանջմունքների բավարարման համար այլ գործոնների առկայության պայմաններում.

ա) բանակցությունների մասնակիցը ձգտում է բավարարել հակառակորդի պահանջմունքները,

բ) բանակցությունների մասնակիցը թույլ է տալիս է հակառակորդին թույլ տալ բավարարել իր պահանջմունքները,

գ) բանակցությունների մասնակիցը փորձում է բավարարել հակառակորդի և իր սեփական պահանջմունքները,

դ) բանակցությունների մասնակիցը ընդառաջ է գնում հակառակորդի պահանջմունքներին,

ե) բանակցությունների մասնակիցը ընդառաջ է գնում հակառակորդի և իր սեփական պահանջմունքներին:

Որպեսզի պահանջմունքների տեսության վրա հիմնված բանակցությունների մոդելը դարձնել ավելի գործառնական, կարելի է մեկ մատրիցայի մեջ միավորել Ա. Մասլոուի պահանջմունքների բոլոր 7 խումբը և Ժ. –Ի. Նիրամբերի կողմից առաջարկված 6 մոդելները և հետևել, թե ինչպես է տեղի ունենում դրանց բավարարումը: Համաձայն նման հասկացության, բանակցությունները դառնում են տարաձայնությունների պրագմատիկ լուծման եղանակ, որը հիմնված է պահանջմունքների փոխադարձ բավարարումը փնտրելու սկզբունքի վրա:

Ակտիվ ունկընդրում և «Ես տեղեկացում» եմ (հաղորդագրություն): Տ. Գորդոնի մեթոդում առանց պարտությունների հարաբերությունների կառուցման հիմնական սկզբունքը հանդիսանում է ակտիվ ունկընդրումը (փոխ է առնված Կ. Ռոջերսի աշխատանքներից): Այն կայանում է բանակցություններում գործընկերոջ նկատմամբ ընդունում և բարյացակամություն ցուցաբերելու մեջ:

Ընդունումը պետք է, մասնավորապես, վերաբերվի զգացմունքների արտահայտմանը և դրանց կոնստրուկտիվ բացատրմանը. բանակցությունների մասնակիցը պետք է ոչ թե ճնշի, այլ մեկնաբանի արտահայտված զգացմունքները (դրանով իսկ տեղեկացնելով, որ ընդունում է այն անձին, ով դրանք արտահայտել է): Համաձայն Կ. Ռոջերսի նման բարյացակամությունը պետք է իսկապես օգնի մյուս կողմին լավ հասկանալ իր խնդիրը (հակադրությունը, անհամաձայնությունը, հիասթափությունը, զայրույթը, անվստահությունը…) և ինքնուրույն գտնել դրա լուծումը:

Տ. Գորդոնը առաջարկում է օգտագործել «Ես հաղորդագրություն եմ» մեթոդը: «Ես հաղորդագրություն եմ» (Ես ուղերձ եմ) արտահայտության իմաստը կայանում է նրանում, որպեսզի արտահայտես ապրած սեփական զգացողությունները և հետևաբար առանց քննադատության նկարագրես բանակցությունների այլ մասնակցի վարքը և հաշիվ տաս քեզ նման վարքի տպավորվածության մասին, որը թողնվում է «Ես հաղորդագրություն եմ» հեղինակի վրա: Այսպես, բանակցությունների երկու մասնակիցներ, ովքեր բախվել են լուծման վերաբերյալ տարաձայնությունների խնդրի հետ, և այդ լուծման ընդունումը անընդհատ հետաձգվում է աշխատանքները ուշացնելու պատճառով, կարող են իրենց խնդրի լուծման համար ընտրել «Ես ուղերձ եմ», այլ ոչ թե ապաորակման տարբերակը («Դուք երբեք չեք շտապում…, դա լուրջ չէ…, դուք կփչացնեք մեր այս աշխատանքը…»), եթե խնդրին մոտենան հետևյալ կերպ.

— «Ինձ անհանգստացնում է այն, որ մենք ետ ենք մնում՝ համեմատած նախատեսված օրացույցի»,

— «Ես նախատեսում եմ հաջորդ երկու օրը տրամադրել այդ ծրագրի խմբագրությանը»,

— «Վախենում եմ, որ երկու օրը անբավարար կլինի»,

— «Ես հաշվարկել եմ անհրաժեշտ ժամանակը և կտամ այդ աշխատանքը տպել այն հաշվարկով, որպեսզի չորեքշաբթի առավոտյան այն պատրաստ լինի»:

«Ես հաղորդագրություն եմ» ոճի օգտագործումը ուղղված է ոչ թե ուրիշներին իրենց անձնական գործի միջոցով մանիպուլյացիայի ենթարկելուն, այլ այն բանի անկեղծ հաղորդմանը, ինչը զգում է բանակցությունների մասնակիցը և կապված է այն պահանջմունքների հետ, որոնք ձգտում է բավարարել հակառակ կողմը և որոնք ուղեկցվում են տարակարծություններով: Կարգավորման որոնման այդ անկեղծ ձևը պետք է, ըստ Գորդոնի, նպաստի ինտերակտիվ փոխազդեցությանը՝ ետ պահելով այն հակադրման մեխանիզմներից.

— ենթարկում և կոնֆորմիզմ,
— բունտ և մարտահրավեր,
— կեղծավորություն,
— մրցակցություն,
— մրցակցության ոգի,
— փոխանցում քո վրա կամ փախուստ:

Իրական բանակցությունները այս տեսակերից երևում են որպես հարաբերություններ առանց պարտվողի և իմպլիցացնում են իրական պահանջմունքների ու փոխադարձ ընդունելի լուծման որոնումը. սա հանդիպում է պահանջմունքների տերմիններով, այլ ոչ թե նախնական ընդունված որոշումների հակադրում:

> Առանց պարտվողների բանակցությունները կոնստրուկտիվ բանակցությունների վարման մեթոդների ամբողջությունում հանդիսանում են մեկ այլ ուղղություն: Դրանք տարբերվում են Հ—3Հ մեթոդից այնքանով, որքանով որ բացառում են հստակ դիրքերի գրավումն ու բանակցությունների մասնակիցների կարծիքների հստակեցման ցանկությունը, վերջիններս ազատորեն ներքաշում և քննարկում են իրենց առաջարկները: Առանց պարտության բանակցությունները կայանում են քննարկվող խնդրի լուծումը «այլ մասնակցի կողմից հայտնաբերելու» միջոցով ղեկավարելու մեջ: Հարցը կայանում է տվյալ որոշումը ընդունելու կարևորության մեջ այն անձանց կողմից, ովքեր օժտված են իշխանությամբ: Անհամատեղելիության դեպքում մենք չենք տեսնում, թե ինչպես «առանց պարտության» հարաբերությունները կարող են խուսափել ըստ Հ—3Հ մոդելով զարգանալու ուղղուց: Որպեսզի ընդգծվի տարաձայնությունների լուծման այս եղանակի կանոնակարգված բնույթը, S. Գորդոնը առաջարկել է 6 դիրքերից բաղկացած սխեմա: Դրանք օգնում են, եթե անգամ «չլուծել խնդիրը», ապա գոնե «անել այնպես, որպես-

զի խնդիրները գտնեն իրենց լուծումը» և «ղեկավարության ու ենթակաների պահանջմունքները բավարարվեն միաժամանակ».

1) որոշել խնդիրը,
2) միասին փնտրել լուծումներ,
3) գնահատել լուծումները,
4) ընտրել լուծումները,
5) որոշել կիրառման պայմանները,
6) վերջնականապես գնահատել լուծումների արդյունավետությունը:

S. Գորդոնի մեթոդիկան փորձարկվել է միջանձնային հարաբերությունների ոլորտում, մասնավորապես, հիերարխիկ և ծնող-երեխա հարաբերություններում, պարզվել է, որ այն ունի այն առավելությունը, որ ուղղություններ է ստեղծում անձի մասին դրական կարծիքի ստեղծման մեջ. վստահություն, համագործակցելու հնարավորություն, պահանջմունքների համատեղ բավարարում: S. Գորդոնը դրանում տեսնում է մեծ թվով առավելություններ.

— որոշումների իրականացմանը նվիրվելու աճ,
— առավել բարձր որակի որոշումներ,
— առավել ջերմ հարաբերություններ,
— որոշումների առավել արագ ընդունում:

Մյուս կողմից անձինք, ովքեր օժտված են իշխանությամբ, հարաբերությունների առանց պարտության մեթոդիկայի օգտագործման դեպքում ավելորդ ժամանակ չեն կորցնում և չեն փչացնում իրենց հեղինակությունը նրանով, որ «գնում են» իրենց որոշումները (տես անցում ուժային գործելաոճի):

Հնարավոր է, որ առանց պարտության բանակցությունները, հասկացվելով որպես ավելորդ լավատեսական, կիրառման մեջ վտանգում են հանդիպել սահմանափակումների: Այս դեպքում պետք է հաշվի առնել, որ առանց պարտության բանակցություններում իմպլիցացվում են օգնության հարաբերությունները, ինչը լիովին կարող է կիրառվել բանակցություններում մասնակցող իշխանության ներկայացուցիչների կողմից, ովքեր հակառակ դեպքում վտանգում են հայտնվել մշտապես բոլոր մարդկային մեղքերում մեղադրվող դիրքում:

4.3 Ռացիոնալ բանակցություններ

Ռացիոնալ բանակցությունները (*principled negociation*), որոնց ֆորմալ ձևակերպումը տվել են Հարվորդի համալսարանի աշխատակիցներ Վ. Ուրին և իրավաբան Ռ. Ֆիշերը, ներկայացնում են կոնստրուկտիվ բանակցությունների այնպիսի տեսակ, որոնցում առաջին տեղում է դրվում բանակցությունների պրակտիկան որպես առողջ մտքի ու փորձի արձանագրում: Այս բանակցությունները հավասարապես ժխտում են ինչպես «դաժան» (անցումը ուժային մեթոդներին, կոնֆլիկտային բանակցություններ), այնպես էլ «փափուկ» մեթոդները: «Դաժան» բանակցությունների մասնակիցները հանդիսանում են դիմադրության կողմնակից և զոհեր են ստեղծում, իսկ «փափուկ» բանակցությունները ձգտում են հոժարակամ լուծումների, զիջում են և, վերջ ի վերջո, չափազանց սիրալիր են և թակարդն են ընկնում (մանիպուլյացիա և ստրատագեմա): Ռ. Ֆիշերը և Վ. Ուրին առաջարկում են փոխադարձ փոխանակման լուծում՝ ռացիոնալ բանակցություններ:

Բանակցությունների բարոյականությունը: Կոնստրուկտիվ բանակցությունների այս կոնցեպցիան կառուցված է ոչ հոգեմեթոդոլոգիական հասկացության (Հ→3Հ), և ոչ էլ Տ. Գորդոնի պահանջմունքների տեսության, Ես ուղերձ եմ-ի և ակտիվ ունկընդրման վրա (հարաբերություններ առանց պարտության): Բանակցությունների տվյալ տեսակը կառուցված է բացառապես բարոյական պոստուլատի վրա. բանակցության մասնակիցները համատեղ պետք է ապացուցեն անկեղծությունը, օրինապահությունը և կիրք լինելը: Ռացիոնալ բանակցությունները մերժում են առևտրի սկզբունքը: Սակարկել նշանակում է չարչարվել, որպես կանոն, անհաջող փոխզիջումային լուծում որոնելու վրա: Վատ նախապատրաստված զիջումները ծնում են փոխհատուցման ցանկություն: Իսկ ռացիոնալ բանակցությունները կայանում են.

> «վեճի հարթեցման մեջ ավելի շուտ խորը մակարդակում, քան զիջումների անվերջանալի քննարկման մեջ, որոնցից առկա կողմերը հրաժարվում են կամ կարող են համաձայնվել: Յուրաքանչյուր հարմար առիթի դեպքում մասնակիցները ջանքեր են ներդնում փոխադարձ օգուտներ որոնելու համար, և երբ կողմերի շահերը պարզվեն միմյանց բացառապես հակադիր, նրանք կպնդեն, որպեսզի հարցերը լուծվեն համատեղ՝ արդար չափանիշների օգտագործման ճանապարհով, որոնք կախված չեն ներկա գտնվող կողմերի ցանկություններից»:

Մասնակիցները, ովքեր հետևում են ռացիոնալ բանակցությունների մեթոդիկային, ստեղծում են յուրօրինակ մշտական բարոյական միջավայր. այստեղ առկա են մշտական հղումները արդարությանը, անհատի արժանապատվությանը, պատվին ու ազնվությանը: Ռացիոնալ բանակ-

ցությունները ձգտում են համապատասխանել երեք չափանիշների, որոնք թույլ են տալիս «հարգել արդարության դիրքից բանակցությունների ցանկացած մեթոդի արժեքը».

— արդյո՞ք բանակցությունները ավարտվում են իրավաբանական պայմանագրի կնքումով,

— արդյո՞ք արդյունավետ են դրանք,

— արդյո՞ք թույլ են տալիս լավացնել կամ, ծայրահեղ դեպքում, չվարկաբեկել հարաբերությունները ներկա գտնվող կողմերի միջև:

Ռացիոնալ բանակցություններում իրավաբանական պայմանագիրը որոշվում է հետևյալ կերպ.

> «Այն համապատասխանում է կողմերի օրինական շահերին, հնարավորության սահմաններում արդար է լուծում շահերի կոնֆլիկտները, ունի երկարատև բնույթ, համապատասխանում է ընկերության շահերին»:

Արդարության հասկացությունը, որը ռացիոնալ բանակցությունների մեթոդիկայում գլխավոր դերն ունի, բերում է այն հարցի բացառապես անտեղին լինելուն, թե «Ո՞վ է հաղթել»: Այստեղ կարևոր է դուրս բերել այն լավագույն համակարգը, որպեսզի հնարավոր լինի սպառել տարաձայնությունները (ինչը նշանակում է ստեղծել կոնստրուկտիվ փոխազդեցություն): Եվ այս գործընթացը սկսվում է ոչ օրինապահ պրակտիկաները արգելելուց (որոնք մոտ են ստրատագեմային և ապատրակմանը):

Ռացիոնալ բանակցություններում ցանկալի է, որպեսզի մասնակիցները քննարկումների անմիջապես սկզբից պայմանագրով հաստատեն իրենց ինտերակտիվ փոխազդեցության օրինապահությունը, նամանավանդ, եթե մտավախություններ կան կարծիքների փոխանակման անառողջ զարգացման վերաբերյալ («գոտկատեղից ներքև» հարվածներ, ստրատագեմաներ և այլն): Այսպիսով նրանք ստանում են ռացիոնալ բանակցությունների բուն էության հաստատումը որպես բարոյական արձանագրություն, որտեղ գործի են դրված բանակցությունների մասնակիցների արժանապատվությունն ու ազնվությունը:

Ռ. Ֆիշերը և Վ. Ուրին տեսնում են չորս արգելքներ, որոնք առավել հաճախ են հակադրվում կարգավորման ստեղծմանը («իրավաբանական պայմանագրին» ըստ ռացիոնալ բանակցությունների տերմինաբանության).

— դատողությունների շտապողականությունը,

— պատկերանցումն այն մասին, որ գոյություն ունի մեկ և միայն մեկ լուծում,

— պատկերացումն այն մասին, որ «կարկանդակը» նախապես իր բնույթով սահմանափակ է («բոլորին միևնույն է չի հասնի»),

— պատկերացումն այն մասին, որ հակառակ կողմի դժվարությունները վերաբերվում են միայն իրեն:

Կարգավորման ուղին գտնելու համար անհրաժեշտ է վստահել, նախ և առաջ, երևակայությանն ու օրինականությանը: Կողմերը, որոնք ռացիոնալ բանակցությունների կողմնակից են, չեն խուսափում մոտեցնել խնդրի վերաբերյալ տեսակետները, առանց բացատրություններ, երաշխիքներ ներկայացնելու իրենց կողմից կատարվող ներդրումի վերաբերյալ: Արդյո՞ք օրինական է այն, ինչ նրանք հնարում են: Այսպես, ինչպե՞ս գնահատել երկու պետությունների սահմանագծի վերաբերյալ առաջացած խնդրի կարգավորման վերաբերյալ հետևյալ ճևի առաջարկը. «հեշտ կլինի պայմանավորվել սահմանագծի բնական արգելքով նշագծման վերաբերյալ, օրինակ՝ գետի հունի, քան թե ինչ որ իդեալական գծով»:

Վերջ ի վերջո, ամեն-ինչ հենվում է օբյեկտիվ չափանիշի հիմնավորվածության և օրինականության վրա: Ռ. Ֆիշերի և Վ. Ուրիի համար օբյեկտիվ չափանիշն անկախ է ներկա կողմերի կամքից: Ըստ հեղինակների, ստուգման համար բավական է «ենթարկել փոխադարձ կիրառելիության վերլուծության, որպեսզի համոզվել նրանում, որ չափանիշն արդար և անկախ է բոլոր մասնակիցների կամքից»: Այս ամենը որոշակիորեն հիշեցնում է կարկանդակի կիսման հին եղանակը երկու երեխաների դեպքում, երբ մեկը կիսում է այն, իսկ մյուսն՝ ընտրում: Այստեղ ունենք ամերիկյան պրագմատիզմի սկզբունքի (բավարարմամբ կամ լռելով) կիրառելիություն:

Ռացիոնալ բանակցությունների սկզբունքները: Ռացիոնալ բանակցությունները հիմնվում են չորս հիմնարար սկզբունքի վրա, որոնք էլ իրենց հերթին բաղկացած են մի քանի պարամետրերից.

1) Առանձին քննարկել այն հարցերը, որոնք վերաբերվում են անհատին և տարածայնություններին.

— «բանակցությունների մասնակիցները, նախ և առաջ, մարդիկ են,

— բանակցությունների մասնակիցն ունի երկակի շահ. կարածայնություն և հակառակորդի հետ հարաբերություն, անհրաժեշտ է առանձին դիտարկել փոխհարաբերությունների հարցերը և գլխավոր հարցը,

— անհրաժեշտ է քեզ պատկերացնել հակառակորդի փոխարեն և արդյունքում հետաքրքրել նրան՝ ստիպելով մասնակցել բանակցային գործընթացին,

— հնարավորություն տալ հակառակորդին բաց թողնել ջղագրգիռ լարումները, սակայն խուսափել պատասխանել զայրույթի բռնկումներին,

— պետք է խոսել այնպես, որպեսզի հասկանալի լինել, սակայն միաժամանակ պետք է ուշադիր լսել և հստակորեն ցուցադրել, որ հասկանում են հակառակորդին,

— հարձակվել ոչ թե անհատի, այլ տարածայնության առարկիայի վրա»:

2) Կենտրոնանալ «խաղագծին» դրված շահերի, այլ ոչ թե կողմերի դիրքերի վրա,

— «հասկանալ, որ յուրաքանչյուր կողմը վեճի մեջ ունի մեկից ավելի շահեր,

— բացեիբաց ընդունել, որ հակառակորդի շահերը կազմում են քննարկումների առարկայի մի հատվածը,

— հարցեր տալ մինչև լուծման առաջ քաշումը,

— մոռանալ անցյալի մասին, որպեսզի ապագային դեմքով շրջվել,

— քննարկվող խնդրի հետ լինել կոշտ, իսկ բանացկությունների մասնակիցների հետ՝ համակերպվող»:

3) Պատկերացնել լուծումը՝ պահպանելով փոխադարձ շահը.

— «չփնտրել մեկ և միայն մեկ պատասխան (ընդլայնել հնարավորությունների դաշտը),

— հերքել այն գաղափարը, որի համաձայն հակառակորդի դժվարությունները վերաբերվում են միայն նրան,

— դիտարկել հակառակ կողմից «հարձակում» (*brain-storming*) ոճի նիստերի անցկացման հնարավորությունը:

— ստեղծել տարբեր կարգի կանորության լուծումներ և փոփոխել առաջարկների կիրառելիության դաշտը,

— տարակարծիք շահերը դարձնել երկրորդական,

— հեշտացնել հակառակորդի խնդիրը, երբ նա պետք է արտահայտվի»;

4) Պահանջել, որպեսզի արդյունքը հիմնվի օբյեկտիվ չափանիշների վրա.

— «ռացիոնալ բանակցությունները բերում են իրավաբանական պայմանագրերի, որոնք արդյունավետ բնույթ ունեն և կնքվում են հոժարակամ,

— քննարկել և բաց լինել քննարկումների համար,

— երբեք չզիջել ճնշմանը»:

Որպես կոնստրուկտիվ բանակցությունների իրական կատեխիզմ, սկզբունքների և խորհուրդների այս թվարկումը արտահայտում է առողջ միտքը, որը մշտապես իմպլիցիտորեն ներկա է ռացիոնալ բանակցությունների հասկացությունում: Այստեղ գործող դեմքը դիտվում է բանական մարդը, որը գործում է խիստ բարոյականության հետ համապատասխան և ղեկավարվում է դրանով: Արդարությունը, պատիվն ու արժանապատվությունն այստեղ հանդես են գալիս որպես դոմինանտ արժեքներ: Նման կոմբինացիան թույլ է տալիս գտնվել վստահության, ոգևորության և անգամ ինչ որ բանի նկատմամբ հավատքի ենթատեքստում: Ինչպե՞ս կարելի է լինել սեփական էությամբ՝ դուրս գալով քեզանից հանուն ինչ որ աբստրակտ կատեգորիայի՝ գիտակցության: Ինչպե՞ս հաստատել բարոյականություն: Ի՞նչն արժեք ունի: Ի՞նչն է հանդիսանում ցանկալի: Ի՞նչն է հանդիսանում նախընտրելի: Բարոյականության պարադոքսը արժեքայնության պարադոքսն է, բարոյականությունը կանխակալ դիրքից մշտա-

պես հրաժարվելն է: Ինչպե՞ս հաստատել իրավունքի պրիորիտետ: Ու՞մ իրավունքի և ու՞մ համար:

Ընդհանուր առմամբ ռեալիզմ և իդեալիզմ հասկացությունները (եթե դրանք գաղափարախոսություններ չեն) մոտեցվում են ոչ առանց խիզախության: Կարճ ասած ամենինչ կայանում է բարոյականության և գիտակցության մեջ. այստեղ գին են հանդիսանում հարաբերությունների արդյունավետությունը և հարմարավետությունը:

Անկասկած բանակցությունների մասնակցիները, որոնք ունակ են առաջ քաշել գիտակցության չափանիշներ, կիրառելով որոշակի բարոյականության խիստ արժեքներ, ունեն բոլոր հնարավորությունները ցանկալի նպատակին՝ «իրավական պայմանագրին» հասնելու համար: Սակայն գործը կարող է բարդանալ.

- եթե մասնակիցներից յուրաքանչյուրի «գիտակցությունը» գտնվում է հատուկ ուժերի, այլ տրամաբանության ազդեցության տակ կամ պարզապես հանդիսանում է իռացիոնալ ազդեցությունների ներազդման օբյեկտ (մասնավորապես ենթագիտակցության),
- եթե բարոյական ասպեկտը (օրինակ՝ մշակութային կամ սոցիալական բնույթի պատճառներով) դիտարկվում է պրիզմայի միջով, որը դեֆորմացնում է արժեքների հիերարխիան և լուսավորում է այլ էթիկական ասպեկտներ:

Այսպիսով, ռացիոնալ բանակցությունները ունեն սահմանափակումներ արդյունավետության մեջ, որոնք ավանդապես կապված են առողջ մտքի հիման վրա կատարված ցանկացած ընտրության հետ:

4.4 Դոզավորման կոնցեպցիա. Համաձայնեցում, Իշխանություն և Բանակցություններ

Արդյունավետություն, պլյուրալիզմ, ճկունություն: Մշտական բանակցությունների հասկացությունը «բանակցություններ վարելու արվեստում» առաջ է մղում վառ արտահայտված լիբերալիզմ: Մեծ նշանակություն ունի արդյունավետությունը (այսինքն՝ արդյունքը), որն իր հերթին ճկունություն է պահանջում (իրավիճակին հարմարվելու ունակություն), բերելով տարբեր մոտեցումների գիտակցված կիրառմանը, որոնց ուժեղ և թույլ կողմերը պետք է իմանալ: Բանակցություններում Դ. Շալվինը տեսնում է իչպես հաղթանակ, այնպես էլ հարաբերությունների որակ: Նա տարբեր մոտեցումներին տալիս է իր դասակարգումը՝ կախված այդ երկու չափանիշներին համապատասխանելուց և տարբերում է հինգ մոտեցում.
— համոզելու մոտեցում, որը հեղինակի կողմից ենթադրվում է չափից շատ ագրեսիվ և ուղղված անօրինական համաձայնությունների ձեռք բերմանը «առավելագույն հաղթանակ, նվազագույն հարաբերություններ»,
— համագործակցելու մոտեցում, որը հեղինակը համարում է չափից շատ միամիտ և ուղղված վնասաբեր համաձայնություններին (առավելագույն հարաբերություններ, նվազագույն հաղթանակ),
— պրոցեդուրաների միջոցով մոտեցում, որը հեղինակը դասում է չափազանց ֆորմալ և ուղղված մակերեսային համաձայնությունների ձեռք բերմանը (առավելագույն հաղթանակ, առավելագույն հարաբերություններ),
— իդեալական մոտեցում, որը հեղինակը համարում է չափազանց իդեալական և ուղղված չկիրառվող համաձայնագրերի ձեռք բերմանը (առավելագույն հաղթանակ, առավելագույն հարաբերություններ),
— համաձայնվելու միջոցով մոտեցում, ըստ հեղինակի կարծիքի այն կապված է կոմպրոմիս (փոխհամաձայնություն) փնտրելու հետ և ուղղված է չափազանց ստատիկ համաձայնությունների ձեռք բերմանը (միջին հաղթանակ և հարաբերությունների միջին որակ):

> Այս դասակարգման հիման վրա Դ. Շալվենը զարգացնում է մշտական բանակցությունների իր կոնցեպցիան, որը հիմնված է քայլերի կոմբինացիաների դինամիկայի վրա: Ընդհանուր առմամբ հեղինակը խորհուրդ է տալիս սկսել համագործակցելու մոտեցումից, այնուհետև աստիճանաբար շարժվել դեպի համոզելու մոտեցումը («գործընթացի խստացում»): Հարաբերությունների հազվադեպ խզման պարագայում կիրառելի է պրոցեդուրաների միջոցով մոտեցումը, իսկ եթե հարաբերությունները լավանում են, ապա համաձայնվելու միջոցով մոտեցումը հեղինակի կարծիքով առավելություն ունի մշտական բանակցությունների հավասարակշռման համար:

Կարելի է նշել, որ որոշ կոմբինացիաներ ուժեղացնում են միմյանց («համոզելու» կամ «համաձայնվելու» մոտեցումների կոմբինացիան բաղկացուցիչների միջև ցուցադրում է հենց այդպիսի հարաբերություն), իսկ մյուսները բերում են պայթյունի («համոզելու» և «պրոցեդուրաների» մոտեցումների կոմբինացիան միմյանց միջև), որոշները արգելակում են բանակցությունների գործընթացը («պրոցեդուրաների» և «իդեալիստ» մոտեցումների կոմբինացիան), մյուսները դանդաղեցնում են գործընթացը («համագործակցում» և «պրոցեդուրաներ»), կամ վտանգավոր են («համոզում» և «համագործակցում») և վերջապես որոշներն էլ բերում են բանակցային գործընթացի արագացմանը («համաձայնեցում» և «համագործակցում»):

Իշխանություն-համաձայնեցում-բանակցություններ (ԻՀԲ) հասկացության հավասարակշռված դոզավորումը: Եթե բանակցությունները պետք է դառնան սոցիալական պրակտիկա, որը մոտ է կազմակերպության անդամներին, ապա դրանք չպետք է հասկացվեն որպես բացառություն: Դ. Շալվենը գտնում է, որ հենց իշխանության, համաձայնության և բանակցությունների համապատասխան դոզավորումն է բերում «կազմակերպության ներսում կայունության, միասնության և համակեցության ի հակակշիռ ներքին դժվար իրավիճակին ու սպառնացող արտաքին միջավայրին»: Դրան հասնելու համար մասնավորապես պահանջվում է.

— ստիպել ետ կանգնել «կեղծ բանակցությունների» պրակտիկայից (կոպիտ ասած այն ամենից, ինչը ենթադրում է դոմինանտություն և մանիպուլյացիա),

— անվստահությամբ վերաբերվել բանակցությունների ավելցուկին:

Վերջին կետը, որը վերաբերվում է բանակցությունների ավելցուկին, ուղղված է հասարակական կարծիքի զգուշացմանը բանակցությունների հակադարձ արդյունքների մասին, երբ դրանք դառնում են որոշում կայացնելու միակ եղանակը. «բանակցությունների գաղափարը, դառնալով դոգմատիկ և ունիվերսալ, կարող է առանց իշխանության երկրի մասին առասպել ծնել»:

Բանակցությունները կուրորեն կիրառելը.

— ոտնձգություն է ոչ ֆորմալ ազատության հանդեպ (սպոնտան նախաձեռնություն, ռիսկի ընդունում, դատողությունների ազատություն, իրավիճակից դուրս գալու ելք գտնելը սեփական միջոցներով և այլն):

— ավելի ու ավելի ընդգրկող կարգավորման երաշխավորված զարգացում (բանակցությունները բերում են օրենքների, արարողությունների, համաձայնությունների, կանոնների և այլնի առաջացման),

— մանդատներ ունեցող անձանց, դելեգատների, ներկայացուցիչների և այլոց դերերի ու միջանկյալ ֆունկցիաների ավելացում,

— առանց իշխանության աշխարհի առասպելի պահպանում,
— պատեռնալիստական և պրոտեկցիոնիստական հարաբերություններին անցնելու և պատասխանատվության վերացման ռիսկ,
— ժամանակի անարդյունք ծախս, երբեմն հսկայական չափսերի հասնող ի համեմատ ստացված առավելությունների:

Իսկապես բանակցությունները այնքան էլ չեն հարմարվում ճշգրիտ գիտությունների հետ. այն ավելի շուտ հարթեցնելու արվեստ է՝ հիմնված մոտավորության սկզբունքի վրա: Դ. Շալվենը տալիս է իշխանություն-համաձայնության և բանակցությունների միջև դոզավորման որոշակի ֆորմալականացում, ինչը հեղինակին հարմար է թվում ձեռնարկությունների և հաստատությունների համար: Այնտեղ, որտեղ իշխանությունները դա կիրառում են, խոսքը գնում է ազդեցության, ճնշման, մրցակցության, դատարկ խոստումների և դեպի որոշակի տիպի արդյունքին՝ դիկտատին, հաշտվողականությանը կամ առևտրին ուղղված բանակցությունների գործընթացի առաջխաղացման վրա դրանց ունեցած ազդեցությանը հետևելու մասին: Եթե Ռ. Ֆիշերի և Վ. Ուրիի ռացիոնալ բանակցությունները կապված են բարոյականության հետ, ապա Դ. Շալվենի հասկացողությունը համադրվում է պլյուրալիզմում հավասարակշռության որոշակի գաղափարի հետ: Ձեռնարկությունում «յուրաքանչյուրը քաջություն կունենա իշխանություն կիրառել՝ առանց ամաչելու դրանից, երջանկություն կապրի գործը համաձայնության բերելուց, չվախենալով հիմար երևալուց՝ ռեալիզմ կքարոզի բանակցությունների զարգացման գործընթացում՝ չվախենալով դրանից»: Դ. Շալվենը հաշվենկատ մարդկանց փոխարեն գերադասում է ստրատեգներին, որոնք միակն են, որ միտված են բազմաբնույթ կառավարմանը հանուն արդար հավասարակշռության սկզբունքի: Սակայն ի՞նչ է ենթադրվում արդար հավասարակշռություն ասելով, ի՞նչն է երաշխավորում դրան մշտապես դիմելուն: Հաշվենկատ մարդու և ստրատեգի միջև տարբերության նրբերանգը արդյո՞ք չի հանդիսանում բավական մոտավոր կարգի հասկացություն: Դ. Շալվենի կոնցեպցիայում հասունությունը և արդյունավետությունը հիմնվում են... իմաստության վրա…, հասկացություն, որն այնքան էլ հեռու չէ իմպլիցացվող բարոյականությունից:

Իշխանություն-համաձայնեցում-բանակցություններ սկզբունքի դոզավորման շրջանակներից դուրս գալը. ուղիղ բանակցություններ: Հովանավորչական կամ չափավոր, բարոյական կամ միայն կոմպետենտության վրա հիմնված իշխանության ձգտելու թեզը չի մտցնում չափազանց մեծ փոփոխություններ:

Իշխանության ամենատարածված կոնցեպցիաները ունեն քիչ թե շատ ուղղակի կապ հետևյալ երեք մոդելներից մեկի հետ.

— ենթարկվելուց բխող կախվածություն (իշխանությունը դեռևս ընդունվում է, այդ ու հանդերձ գիտակցաբար խախտվում են որոշ հայտնի կանոններ, որոնք իշխանության կողմից են պարտադրվում),

— Իդեալական իշխանություն (իշխանության երևակայական վերակառուցում, որը հասկացվում է որպես եղածին հակադիր և վանվում է ենթակայի կողմից, սակայն դեռևս սերտորեն կապված է նրա հետ «ափսոսանքի կապով»):

— իշխանության վերացում (իշանության այն ֆանտաստիկ վանումն, ինչը մարդուն թույլ է տալիս երազել այն մասին, թե ինչքան լավ կլիներ, եթե իշխանություն ընդհանրապես չլիներ):

Ստացվում է, որ առօրյա կյանքում իշխանությունը միշտ մարմնացվում է հակառակ ձևում: Իշխանության կերպարը (մարմնի տեսակը) ընդունում է տարբեր ձևեր.

— պատեռնալիզմ, որը հիմնվում է խաբուսիկ ու կեղծ գերզգայական (էմոցիոնալ) հարաբերությունների վրա,

— Իշխանության ավտոնոմիա, որը հիմնվում է առանց էմոցիաների իշխանության վրա և օրինականացվում է տեխնիկական կոմպետենտության կամ որոշակի մենթալ նախադիրքորոշմամբ (ավելի լավ է աննկատ ու հանգիստ ուրիշի իշխանությունը, քան հարկադրել քոնը),

— համագործակցում, որը կանխադրում է այն սկզբունքը, թե ամենալավ արդյունքի կարելի է հասնել, եթե ստիպել որոշումների կայացմանը մասնակցել այն անձանց, ում տվյալ որոշումները անմիջականորեն են վերաբերվում:

Ռ. Սեննեն (Sennet, 1980) առաջարկում է սովորել դուրս գալ այդ մենթալ պատկերացումներից, որոնք մենք կազմում ենք իշխանության մասին անկարգության և բանակցայն գործընթացում «գալարվող» իշխանության հասկացությունների մերձեցման ճանապարհով: Նա գրում է, որ պետք է «իշխանությունը դարձնել տեսանելի ու ընթերցելի» անել այնպես, որպեսզի «կառավարման շղթայում իշխանական մարմինները կորցնեն իրենց ամենակարողունակության որակը»:

Համաձայն Ռ. Սեննեի անհրաժեշտ է անկարգություն մտցնել և հենց ուղիղ բանակցությունները կդառնան այդ անելու միջոցը:

> «Բաց բանակցությունները՝ անձը անձի հետ, հիերարխիայի յուրաքանչյուր էշելոնում կազմում է ամենաանկարգ երևույթը, որը կարող է տեղի ունենալ ժամանակակից կառավարման շղթայի ներսում»:

Ռ. Սեննեն թվարկում է այդ ժամանակակից անարխիզմի միջոցները, որն ինչպես ինքն է ենթադրում, կպաշտպանի դեմոկրատական իդեալը դոմինանտության հարաբերությունների կամայականությունից, սոցիալական չարիքից, ախտից, որից հասարակությունը չի կարող ազատվել, սա-

կայն որի հետ կարող է պայքարել: Նման միջոցները ըստ հեղինակի երեքն են.

— ազատվել իշխանությունից (իսպանական անարխիստների դիրքորոշումն է, որոնք երազում էին առանց իշխանության հասարակության մասին), ինչը իրենից ծայրահեղականություն է ներկայացնում,

— թույլ տալ իշխանության առկայությունը և աջակցել համատեղ որոշումների ընդունմանը (համակարգ, որը ներդրվել է պետության կողմից Արևելյան Գերմանիայի ձեռնարկություններում),

— հիերարխիան ընդունել որպես փաստ և այն պարբերաբար հարցականի տակ դնել, սա բաց բանակցություններն են «անդունդի վերևում կանգնելու» պրոցեդուրայի միջոցով:

Ռ. Սեննեն Ա. Ժիդայից փոխ է առել «անդունդի վրա կանգնելու» գործելաոճը: Այն նախատեսված էր կառավարման շղթայի կողմից արդեն ընդունված որոշումների վրա ներազդելու համար, դրանք, ըստ Վ. Լենինի, «դեմոկրատականորեն փոխելու» նպատակով: Այս գործելաոճը ձեռք է բերվում ծուռ հայելու մեջ իրադարձությունների արտացոլանքի հաշվին: Այսպես, ուղիղ բանակցությունները «անդունդի վերևում կանգնեցնելու» միջոցով դառնում են խեղաթյուրված կերպարի ստացման գործելաոճ (որոշ արտացոլանքներ տալիս են նոր կերպարներ և ընդհանուր արտացոլանքն այլևս չի համընկնում բնօրինակի հետ): Նման բանակցությունների նպատակը կայանում է իշխանության վերարտադրությունում անհամաձայնություն մտցնելու մեջ: Դա բերում է նրան, որ իշխանության կողմից միակողմանի ընդունված որոշումները ընդունվում են ոչ թե որպես աքսիոմաներ, այլ որպես առաջարկները: Որպես այդպիսին դիտարկվելիս դրանք կարող են դիտվել ընդունելի կամ ոչ և հետևաբար հանդիսանալ վիճարկելի: Ըստ Ռ. Սեննեի ողիղ բանակցությունները դառնում են իշխանության իմաստի ակտիվ, մեկնաբանող փնտրտուք: Քննարկում կազմակերպել նշանակում է չեզոքացնել իշխանությունը և փորձության ենթարկել նրա ամենուրեք ներկայությունը: Ռ. Սեննեն նկարագրում է «անդունդի վերևում կանգնեցնելու» կառավարման շղթայի հինգ գործելավոճեր ուղիղ բանակցությունների միջոցով.

1) ակտիվ ձայնի իրավունքի պահանջում (իշխանությունը հաճախ թաքնվում է պասիվ ձևերում, որոնք նման կերպ արգելում են ցանկացած բանակցություն ֆիզիկական անձի հետ՝ «հաստատվում է, որ…»),

2) կատեգորիալիզացման պրակտիկայի վերաբերյալ բանավեճին ազատություն տալ (կատեգորիզացումն ուշադրությունը շեղում է իրական խորքային հարցերից),

3) դերերի փոխարինումը թույլ է տալիս գիտակցել յուրաքանչյուր անհատի սահմանները (Չինաստանում մշակութային հեղափոխության ժամանակ մտավորականությանը ուղարկում էին գյուղեր, Կուբայում և Հարավսլավիայում գործարկում էին դերերի փոխարինումը դաստիա-

րակչական նպատակներով՝ վիրաբույժը փոխարինում էր բուժքրոջը և այլն):

4) պրոտեկցիոնալիզմի ազատ քննարկման հնարավորություն (իշխանության ցանկացած դրսևորումն ուղեկցվում է քիչ թե շատ քողարկված օգնությամբ իրեն, ենթական դառնում է «բարեգործ» և նման կերպ կորցնում է իշխանության հետ իշխանության մասին բաց բանակցություններ վարելու իրավունքը),

5) առավել քան մեկ եղանակով դիրեկտիվներին (ղեկավար հրահանգներին) ենթարկելու հնարավորություն, այսինքն ունենալ հնազանդեցման որշակի դաշտ:

Լ. Սեննեի կողմից առաջարկված բաց կամ ուղիղ բանակցությունների այս վերջին կոնցեպցիան կողմնորոշում է մեզ դեպի կոնստրուկտիվ բանակցությունների զարգացման ամենաբարձր էմպիրիկ փուլը: Այն գովաբանում է բարձրագույն ինստանցիաների կողմից արդեն ընդունված որոշումները վերանայելու իրավունքն ու իշխանությունը՝ ենթարկելով դրանք նոր քննարկման: Այս կոնցեպցիան բաց բանակցությունները պատկերում է կառավարման շղթայի մեջ չպատճառաբանված ու ծրագրավորված անկարգություն մտցնելու ձևով: Կոնցեպցիան ընդունում է այն գաղափարը, որ ստեղծած անկարգությունը երաշխավորում է «առավել տեսանելի և առավել կարդացվող» իշխանության կիրառություն: Վերջին հաշվով ուղիղ բանակցությունների այս կոնցեպցիան չի վախենում քննարկումից, առճակատման հնարավորությունից և իշխանությունից:

Գլուխ 5. Բանակցություններն առօրյա կյանքում

Խոսելով այն թեմայի մասին, թե ինչը չի ենթարկվում բանակցություններին, Պ. Դաբեզին (*Pouvoirs, 1980*) պնդում է, որ «բարոյալքումը սկսվում է այն ժամանակ, երբ չիմանալով ավելին, քան ինչն է օրինական և ինչը՝ ոչ, մարդիկ պատրաստ են ամեն-ինչի վերաբերյալ բանակցել»: Արևմտյան հասարակությունների բնորոշ գիծը հանդիսանում է այն, որ ընդհանուր հետաքրքրությունը, որը «ժանանակին չի ենթարկվել բանակցություններին, եթե անգամ չի կարող մասնավորեցվել, ապա բաժանվում է առանձին հատվածների»: Դա բարդեձվում է հետևյալ փոփոխությամբ.

> «Որևէ մեկի կամքի առջև հպատակվելու մերժումը դառնում է անմիտ, դադարում է դրամատիկացվել և ձեռք է բերում, ինչպես թվում է, աուրայի որոշակի տեսակ, որը ցուցադրում է պատկերացումների դասական համակարգի մայրամուտը և ավտորիտար իշխանության ճգնաժամը, ինչը սրվում է, միգուցե և, ավելի ճարպիկ իշխանության կողմից, որը կարող է հավերժացնել իրեն, հասարակությանը հավասարակշռություն վերադարձնել և կառավարել»:

Որպեսզի բանակցությունները ամբողջապես դառնան սոցիալական պրակտիկա կամ մտքերի կոնստրուկտիվ փոխանակման ինտերակտիվ եղանակ, արդյո՞ք պահանջվում է նախնական պայմանագիր կնքել որևէ հաստատուն մեծության պահպանման վերաբերյալ: Ուշագրավ է, որ այդ հաստատունն այսօր զգալիորեն քիչ է կախված մի շարք կրոնական, բարոյական կամ հայրենասիրական սկզբունքների հետ և առավել ևս գաղափարական համոզմունքների ոլորտի հետ: Հաստատուն նոր հաջորդականության մեջ ցանկալի է գտնել մի շարք խնդիրների նկատմամբ կոնսենսուս, ինչպես. «սպեկուլյատիվ» բնույթի, այնպես էլ ինշխանության օրինականության, ազատ մտածելու իրավունքի կիրառելիության, նպատակի ընտրության, կյանքի որակի, սպառողական ոճերի և այլնի վերաբերյալ: Այլ խոսքերով, բանակցությունների ոլորտը անսահման է: Եվ այն փնտրում է ինչ որ նվազագույն տարածք, որտեղ կարող է արմատավորվել: Կարելի՞ է արդյոք բանակցություններ վարել առանց նվազագույն կոնսենսուսի հաստատման, մասնավորապես ուժերի վերաբերյալ, որոնց լեգիտիմությունը կլինի ապահովված:

Բանակցությունները, որոնք ժամանակին ավանդապես վերաբերվում էին հստակ սահմանափակ ոլորտների (դիվանագիտությանը, առևտրին և այլն), գտնվում են սոցիալական գիտափորձի փուլում: Նկատվում են բազմաթիվ պատահականություններ, որոնք սահմանափակում են բանակցությունների կիրառելիությունը: Դրանց զարգացումը նախաբեմ է հանում ողջ բնակչությանն

անհրաժեշտ նվազագույն պատրաստվածությամբ ապահովելու խնդիրը, որը միտված չէ պրակտիկայի առջև ինպրովիզացիային և հավակնում է քննարկումների ու տարաձայնությունների կառավարմանը՝ նպատակ ունենալով ստեղծել կոնստրուկտիվ լուծումներ, որոնցում նկատվում է համագործակցության ոգին: Ժամանակակից էտապում մշակութային և սոցիալական առաջավոր մոդելները միմյանց առջև իրենց որպես օրինակ են բերում, բանակցությունների պրոֆեսիոնալ մասնակիցների սիմվոլիկ պատկերները հիմք են ծառայում հասարակական կարծիքի համար:

5.1 Բանակցությունների պատահականությունները

Ժամանակակից կյանքն առատ է իրադարձություններով, որոնք յուրաքանչյուր օր ցույց են տալիս բանակցությունների հնարավորությունների սահմաններն ու պատահականությունները:

ՄԱԿ՝ բանակցությունների ապակե դղյակ: Այսպես, ՄԱԿ-ի գլխավոր քարտուղարը պերուացի Խ. Պ. դե Կուելյարն է[1], բյուջեն կազմում է 800 մլն. դոլար և ունի 47հազ. գործակալ (որոնցից 7000-ը աշխատում են Նյու-Յորքում՝ ապակե տանը), որոնք, հենվելով Միացյալ Ազգերի հրովարտակի վրա, փորձում են հարգել ստիպել գերպայմանագրի այդ տեսակը, որը հավակնում է «միջազգային միության սահմանադրության» դերին:

> Միացյալ Ազգերի Կազմակերպութունը, որը ծանրաբեռնված է բանաձևերի կույտով, ստացել է «ճառերի գործարան» կամ հսկայական «հոգեբուժական կաբինետ» կեղծանունը, որտեղ հոգին թեթևացնելու ու իրենց անհաջողությունների մասին պատմելու են գալիս բոլոր երկրները (մասնավորապես ամենափոքր և ամենաաղքատ երկրները): Միացյալ Ազգերի Կազմակերպութունը երկակի գործունեության արդյունք է. մի կողմից՝ որոշակի հաջողությունը ապագաղութացմանն օգնելու գործում, իսկ մյուս կողմից՝ անհաջողությունները՝ կապված ՄԱԿ-ի անդամ երկրներին միջազգային խնդիրները խաղաղ ճանապարհով լուծել համոզելու հնարավորությունները փնտրելու հարցում:
>
> ՄԱԿ-ի անդամ երկրների միջև գործարքները հանդիսանում են կանոն: Ամերիկայի Միացյալ Նահանգները, որը Անվտանգության խորհրդի հինգ անդամներից մեկն է, սպառնում էր դուրս գալ ՄԱԿ-ից, եթե վերջինս քվեարկեր Իսրաելին հեռացնելու օգտին: Լիբանանը շանտաժի էր ենթարկում բոլորին իր հրաժարականով, ԽՍՀՄ-ը զբաղեցնում էր գլխավոր պաշտոններ և օգտագործում էր ՄԱԿ-ը զինաթափման իր պրոպագանդայի տարածման համար, թեպետ ինքն անընդհատ վերազինվում էր: Միջամտության միջազգային ուժերը (խաղաղապահ ուժերը), որոնք առավել հայտնի են «երկնագույն սաղավարտներ» անվանմամբ, որպես զսպող և սարսափեցնող ուժ, ցուցադրեցին իրենց պարտությունը. նրանք ոչինչ չկարողացան անել, որպեսզի կանգնեցնեն

[1] Леонель Белланже "Переговоры" , 2003

իսրաելցիներին Լիբանանում: Այժմեան գլխավոր քարտուղարի կարծիքով, Հրովարտակը ոչ այլ ինչ է, քան խաղ (հնարք)՝ ամբողջապես խտրական բնույթ ունեցող վետոի իրավունքի պատճառով, ինչն ունեն միայն հինգ երկրներ: Առավել քննադատաբար տրամադրված միջազգային տեսաբանները գտնում են, որ ՄԱԿ-ը, որը ցանկանում է ողջ աշխարհին բարոյականության դասեր տալ և լուծել խնդիրները խաղաղ ճանապարհով, չունի այդ անելու իրավունք, քանի որ նրա 150 անդամներից միայն 10%-ն է հարաբերականորեն համապատասխանում այսպես կոչված «դեմոկրատական» երկրի չափանիշին: Իսկապես, ՄԱԿ-ը դիտվում է որպես ֆորում, որն անհրաժեշտ էր ԽՍՀՄ-ին, ԱՄՆ-ին և ավելի լայն ասած հինգ մեծ տերությունների համար. 40 տարների ընթացքում այդ տերությունները խուսափում էին ցանկացած ուղղակի առճակատումից, սակայն դրա հետ մեկտեղ ավելանում էին միջանկյալ դիրքերը: ՄԱԿ-ում կայսրությունը ճնշում է բանակցություններին, իսկ գործողությունների խառնաշփոթությունը ավարտում է գործը: Պե՞տք է, արդյոք, ՄԱԿ-ի մեջ տեսնել Դե Գոլլի հայտնի «հնարքը», միջազգային միության բարի կամքը կամ էլ մեծ տերությունների երկաթե ձեռքի համար գործունեության դաշտ: ՄԱԿ-ում մշտապես ստիպված ես բանակցությունների պատահականության և սահմանափակության խորհրդանիշ տեսնել. դրա մասնակիցները տանում են իրենց քննարկումները իրենց ցանկալի խնդիրների շուրջ՝ դրանց վրա նախագծելով իրենց բոլոր իրարամերժ պատկերացումները իշխանության կոնցեպցիայի վերաբերյալ:

Բանակցությունները հարցականի տակ են: Բանակցությունները խորհրդակցությունների անցկացման նախնական աշխատանք են ենթադրում: Սակայն դրանք միշտ խիստ քննադատության առարկա են հանդիսանում, քանի որ երբեք չեն լինում բավարար խորը և տեղեկատվական, որքան որ ցանկալի կլիներ: Եթե մասնակիցներից որոշները իրենց զրկված են զգում, դա նշանակում է, որ քննարկումն արդեն կիսով չափ խափանված է և հարցականի տակ է հայտնվում նրանց հետագա ակտիվ մասնակցությունը ոպագա որոշումներում: Իսկ եթե ոչ զրկված լինելը, ապա անվստահության որոշակի տեսակը պատճառ է դառնում խորհրդակցությունների օբյեկտի անբավարար մշակման համար և ապա, որպես դրա հետևանք, ողջ բանակցությունների համար:

Այսպես եղավ լիցեյներում ազգային խորհրդակցությունների երկրորդ օրը, որոնք անցկացվում էին նախարար Ա.

Սավարիի ցանկությամբ 1982թ.-ի դեկտեմբերին: Ուսուցիչների միությունը կոչ արեց բոյկոտել խորհրդակցությունները, անթույլատրելի համարելով այն, որ մեկ միլիոն վեց հարյուր հազար սովորողներ կորցնեն մոտավորապես միջինում 10 ժամ պարապմունք 1 սեմեստրի ընթացքում: Լիցեյների և քոլեջների ուսուցիչների ազգային արհմիութենական կազմակերպությունը պնդում էր, որ ենթադրվող խորհրդակցությունները կծառայեն միայն «նախարարության ապագա քաղաքականության համար ալիբներ փնտրելուն», բայց և այնպես խորհուրդ էր տալիս իր անդամներին մասնակցել խորհրդակցություններին «առողջ դատողության մարդկանց կարծիքն արտահայտելու» համար: «Երիտասարդ ջիսքարցիների (Le Jeunes Giscardiens) շարժումը» խոսում էր «չինծու բանակցությունների» մասին, իսկ «Դասավանդման ազատության համար պառլամենտական ասոցիացիան» դրանցում տեսնում էր «շտապկոտ անճանց խորհրդակցություններ»:

Բանակցությունները պրոբլեմատիկ են դառնում, երբ օրակարգ է ներխուժում հարաբերությունների պառակտվածությունը:

Այսպես պատահեց 1982թ.-ի հոկտեմբերին, գործադուլների ապահովագրման վերաբերյալ տարվող դժվար բանակցությունների ժամանակ, որն անցկացվում էր Ֆրանսիայի հինգ արհմիութենական կազմակերպությունների և ձեռնարկությունների տնօրինության ներկայացուցիչների միջև: Չնայած նրան, որ արհմիությունների ջանքերը «զգալի» էին, ինչը հաճույքով նշվում էր ինքնին տնօրինության կոմից, դրանք ավարտվեցին կողմերի անհաշտ դիրքի անցումով («կան պահեր, երբ պետք է ասել ոչ»), երբ խոսք գնաց տնօրինության կողմից աշխատավարձերի բարձրացման մասին: Կատեգորիկ «ոչը», որն ամրապնդվեց տնօրինության հիմնարար փաստարկներով (ըստ «աշխատանքից հեռացում» հոդվածի տնտեսական վճարումների համակարգում աշխատողների մասնաբաժնային թույլ մասնակցությունը, սոցիալական ծախսերի կրճատում միջազգային մրցակցության հետ պայքարի համար, ձեռնարկությունների ֆինանսական վիճակի վատթարացում) դարձավ պառակտվածությունը բացատրող միակ պատճառը:

Երեսպաշտության գործելավոճի իրադրությունում աննախանձելի դեր է բաժին ընկնում կառավարությանը, որը ստիպված է լինում կրկին բանակցություններ սկսել, այս անգամ՝ եռակողմ:

Բանակցություններ վարելը, որպես սոցիալական պրակտիկա, բերում է որոշակի ֆատալիզմի օրինաչափության և չափավորության նկատմամբ օրինական հույսերի հանդեպ, որոնց հետ դրանք հիմնականում ասոցվացվում են հասարակական գիտակցությունում:

Դիտվելով որպես գործունեության որոշակի տեսակ, դատապարտված անորոշության կամ անհաջողության, բանակցություններն, այդ ու հանդերձ, պահպանում են իրենց հանդեպ մարդկանց վստահությունը: Մ. Մազովեցկին՝ Wiez կաթոլիկական ժուռնալի գլխավոր խմբագիրն ու գործադուլավորների նախկին էքսպերտը Պոլշայում Գդանյան բանակցությունների ժամանակ, գտնում է, որ «անհարաժեշտ է հավասարակշռություն գտնել կրքերի և իմաստության միջև» և համաձայնություններին չվերաբերվել որպես «տակտիկական զիջումների»: Մ. Մազովեցկու համար Գդանյան բանակցությունները նշանակում էին « հասարակության կողմից հասարակական վերահսկման սեփական իրավունքի վերադարձ ինքն իրեն»: Եթե հասարակությունն այլևս հնարավորություն չունի ստեղծել իշխանություն, ապա նա ծայրահեղ դեպքում պետք է այն վերահսկի: Դա անհրաժեշտ է բոլորին և՛ կառավարությանը, և՛ ժողովրդին: ԸՆդ որում խոսքը չի գնում չեխական քաղաքական կառուցվածքի տապալման, այլ միայն դրա փոփոխման մասին է: Այսօր գիտենք, թե ինչ դարձավ այդ փոփոխությունը: Բանակցությունների պատահականություններից ամենավատը ժխտումն է. սեփական ջանքերի արդյունքի վրա կասկածելը, կոմպրոմիսը երկու կողմերից էլ:

Բանակցություններ-խառնաշփոթություն: Որպես լուսաբանություն վերլուծենք կոնֆլիկտների և խառնաշփոթության մեկ շաբաթ[1], որն ապրեցին ծովային աշխատողների, ճկնորսական նավերի սեփականատերերի արհմիությունները և միջնորդ իշխանությունները սեփական պատասխանատու նախարարության, այսինք՝ տրանսպորտի նախարարության միջև, որը 1980թ.-ի սեպտեմբերին գլխավորվում էր Բորրի կողմից: Այս խառնաշփոթ բանակցությունները հանդիսանում են վատթարագույնը այն բանից, ինչը կարող է տեղի ունենալ բանակցությունների մասնակիցների միջև:

> Առաջին սխալ: Տրանսպորտի նախարարությունը կոնֆլիկտի սկզբում չցանկացավ տեսնել ոչ այլ ինչ, քան այնպիսի տարրական տարաձայնություն սեփականատերերի և աշխատողների միջև, ինչպես և մնացածները: Ծովային արհեստի այդ սեկտորում, ինչում և կայանում է դրա յուրահատկությունը, կան տախտակամածի նավաստիներ

[1] Այստեղ բերված են S. Բրեյերի (T. Brehier) անկետայի նյութերը՝ տպագրված *Le Monde* թերթում 1980թ. սեպտեմբերի 19:

(«ծովային գայլեր»), բարձրագույն ղեկավարություն (ձկնորսական ուռկանակիր նավերի «ղեկավարներ») և մանր արհեստավորական գործանոցների սեփականատերեր, որոնք մտնում են միևնույն երկու խոշորագույն աշխատանքային արհմիութենական կոնֆեդերացիաների մեջ: Կոնֆլիկտը պետք է վերածվեր ծանր մարտի երկու հին մրցակիցների միջև, որոնք ընկել էին ծուղակը. ետ կանգնել նրանք չէին կարող հանուն այն հերոսական կերպարի, որը ցանկանում էին ստեղծել հասարակության աչքերում:

Երկրորդ սխալ: Կառավարությունը, կանչելով ազգային նավատորմը նավահանգիստների շրջափակման համար, թերագնահատեց (կամ անտեսեց) նավաստիների համերաշխությունը:

Երրորդ սխալ: Ցանկանալով ցույց տալ իր իշխանությունը՝ կառավարությունը համառեց: Աշխատողների վերահսկման ծրագիրը, որը ստորագրվել էր 1980թ.-ի ապրիլին, պաշտոնապես վավերացվեցՆախարարության Խորհրդի կողմից օգոստոսին: Սակայն այդ ծրագիրը համարվեց ոչ բավարար (այն վերաբերվում էր 196 նավերից միայն 58-ին), ինչը ավելորդ «յուղ լցրեց կրակի վրա». այս քայլը երկու հակադիր կողմերի տեսանկյունից էլ դիտվեց որպես պրովոկացիա: Ծրագիրը կաբինետի կողմից պատրաստված էր գաղտնի՝ առանց որևէ խորհրդակցութունների:

Չորրորդ սխալ: Կառավարության նախագահը հրաժարվեց պաշտոնապես իր րա վերցնել նախագծի պատրաստման պատասխանատվությունը և ամեն ինչ թողեց համապատասխան նախարարի պատասխանատվությանը, որին և առաջին պլան դուրս բերեցին: Կոնֆլիկտող կողմերը դա ընդունեցին որպես արհամարհանք, քանի որ նրանց հայտնի էր, որ իրենց հարցերը վերաբերվում են կառավարության ներքին քաղաքականության ողջ համախմբին և որ արբիտրաժը իրականացվել է վարչապետի էքսպերտների կողմից:

Հինգերորդ սխալ: Կառավարության հակառակորդները տարակարծիք էին վերջինիս այն որոշումների նկատմամբ, որոնք վերաբերվում էին խնդրին (քանի որ նրանց մոտ դրանք տաբեր էին), սակայն համընկնում էին մի պահանջի շուրջ, որն ուղղում էին կառավարությանը. պետությունը պետք է օգնի ձկնորսներին՝ նվազեցնելով վառելիքի գները: Իսկապես, կառավարությունն իր ներքին քաղաքականու-

թյան առանցքն էր դարձրել բնակչության վրա վառելիքի ընդհանուր գների բարձրացմամբ ազդելը: Իսկ դա նշանակում էր հրաշագործ-թերուսի դեր խաղալ:

Վեցերորդ սխալ: Ձկնորսները պատերազմ հայտարարեցին, սակայն հարձակման անցվեցին առանց որևէ կարգի: Միասնության բացակայությունն աչք էր զառնում: Բրետոնցիները ամառային բերքահավաքի եռուն ժամանակ բոլորովին չէին վառվում գործադուլի ցանկությունից: Էտապլիցիները՝ բուլոնցիների հարևանները, երեք շաբաթ տևած գործադուլից հետո չդիմացան իրենց ծովափին զուգահեռ անցնող վտառների «գայթակղությանը»…հենց համաձայնեցման համար Ազգային հանձնաժողովի վարած նիստի նախօրեին: Լանգուստներ որսացող արհեստավորները չէին համաձայնվում թյունիկներ որսացողների հետ և այլն: Թեպետ պետք է ասել, որ ձկնորսները երբեք չեն կազմել միասնական ֆեդերացիա: Նրանք բավարարվում էին կորպորատիվ սկզբունքների վրա հիմնված կազմակերպությամբ՝ առանց կենտրոնական իշխանության:

Յոթերորդ սխալ: Բանակցություններին մասնակցող երկու արհմիությունների կոնֆեդերացիաների միջև մրցակցությունն ու վեճերը:

Ութերորդ սխալ: Երկու ամիս տևած կոնֆլիկտից հետո, բավարարվելով բացառապես տեխնիկական չափանիշների ոլորտի զիջումներով, կառավարությունը լսելի լինելու համար տարվեց հասարակական կարծիքի զարթնեցման գաղափարով և բոլոր ֆրանսիացիների առօրյա խաղաղ կյանքի խանգարմամբ:

Իններորդ սխալ: Խառնված ձկնորսները սխալվեցին ժամանակի հարցում. կառավարությունը այլևս չցանկացավ կանխանմանվող-պետության դեր խաղալ (իրադրություններ, որոնցից օգտվեցին ֆերմերները տաս և քսան տարի առաջ):

Տասներորդ սխալ; Հակառակորդները միմյանց խայտառակում էին հասարակության աչքերում: Կոշտ գործողությունների պատճառով ձկնորսները կորցրեցին համակրանքի զգալի կապիտալ, իսկ կառավարությունը և բարձր օղակի գործիչները ոչ միայն ձկնորսների, այլ նաև մարդկանց խնդիրների չիմացության պատճառով ցուցադրեցին իրենց տեխնոկրատական անզիջողականությունը (ընդ որում 1981թ.-ի մայիսն արդեն հեռու չէր…):

Խառնաշփոթ բանակցություններն ունեն բնորոշ ախտանիշեր: Դրանք միանման են և՛ ձկնորսների 1980թ.-ի ընկերության, և՛ ֆրանսիական Միացյալ ձախ բլոկի մոտ 1972թ.-ի փետրվարից մինչև մայիս (այս իրադարձությունները նկարագրված են Պ. Լեոնեի «La ne□gociation» գրքում, 1982թ.).

— առաջին հանդիպումների ժամանակ «փուլերի երկխոսություն»,

— հակառակորդի շարքերում շփոթություն մտցնելու կիրառություն,

— պրովոկացիա՝ սկսած առաջարկներ անելու պահից (արդեն հայտնի Բարձր Հիպոթեզներ) քննարկումն անընդունելի է, քանի որ անընդունելի կամ անբավարար են առաջակները,

— համատեղ նիստերը դիտվում են որպես բոքսի ռաունդներ, դրանց ընթացքում անվերջ բանակցություններ վարելու ցանկութունը հարցականի տակ է դրվում:

— բանակցությունների մի ջոկատին պատկանող մասնակիցները փորձում են (կարճատև կանոնավոր «հարձակումներով») «ողջ ջոկատով» ազդել իրենց հակառակորդի վրա (նամակների փոխանակում, անհատական շփումներ և այլն),

— նոր կոնֆլիկտների ձևավորում (կոնֆլիկտի գոտու ընդլայնում) բանակցությունների նոր մասնակիցներ կանչելու միջոցով (պետությանը և այլն),

— կոնֆլիկտի քաղաքականացում,

— միության սկզբում միասնական հանդիսացող մասնակիցների տարաբաժանում,

— տնտեսական, սոցիալական և քաղաքական իրավիճակի վերլուծության ցածր մակարդակ (արձակուրդների շրջան, նախընտրական շրջան և այլն):

5.2 Բանակցությունների մասնակիցները. անգաժավորված անձինք թե՞ արբիտրեր

Մենք տեսանք, որ բանակցությունների հասկացությունը սերտ հարաբերություն է պահպանում դիվանագիտության հետ: Բանակցությունների մասնակցի կերպարը դիվանագետի կերպար է, այսինքն՝ զուսպ, հաստատուն, համառ, իրազեկված… անձնավորություն: Հասարակական կյանքում և առևտրային ոլորտում բանակցությունների մասնակցի կերպարը «տեղաշարժվում է» դեպի եռանդուն, ծանրակշիռ, տոկուն… մարդու կողմը: Անգամ դեպի խորամանկ և ճարպիկ մարդու կողը, բոլոր դեպքերում դեպի նա, ով ունակ է դաժան մարտերի: Սա խոսում է այն մասին, որ ընդհանուր առմամբ բանակցությունները դիտվում են ինչպես դաժան մրցակցություն, ինչն էությամբ մոտ է կոնֆլիկտին: Այն ինչը շատ կարևոր է նշել մարդկային զգացմունքների շարքում, դա անխուսափելի լարվածությունն է, որը զգում են բանակցությունների մասնակիցները: Բնականաբար լարվածության ուժը կախված է խաղադրույքների մեծությունից, սակայն կախված է նաև ինտերակտիվ փոխազդեցության ձևից, որը հաստատվում է բանակցությունների մասնակիցների միջև ինքնին բանակցային գործընթացում: Լիովին պարզ է, որ անցումը ուժային գործելաոճին, անհանգստությունը, որն առաջանում է մոնիպուլյատիվ բնույթի գործելավոճի պատճառով, բանավիճությամբ բռնկվող թշնամությունը, հարվածները, որոնք հասցվում են ապավորակման ճանապարհով, մեծապես պայմանավորում են «սթրեսը», որը զգում են պրոցեսի մասնակիցները: Այն ունի ֆիզիկական դրսևորում, որն արտահայտվում է անզեն աչքով տեսանելի ախտանիշերով. տենդագին գրգռվածություն, շոգի զգացողություն, շնչառության դժվարացում, սպազմաներ կոկորդում, ջղագրգռում…: Սթերսի կառավարումը դյուրին գործ չէ, քանի որ դրա համար պահանջվում է ներքին հավասարակշռության «վերականգնում» հակառակորդ ուժերի գործունեության պայմաններում: Հոգեբանական դաշտում լարվածությունը արտացոլվում է նաև ինքնապաշտպանական մեխանիզմի ակտիվացման վրա, ինչը բերում է մարդու բոլոր խոցելի տեղերի ազատ արտահայտմանը: Այսպիսով, լարվածությունը պարտադիր չէ, որ նպաստի մարդու լավագույն կողմերի արտահայտմանը, այլ ավելի շուտ, ընդհակառակը, հայտնաբերում է նրա վատագույն գծերը:

Բանակցություններում կոմպետենտության և հոգեբանական հնարավորությունների նկատմամբ պահանջները դառնում են այնքան բարձր, որ հասարակության մեջ սկսել է զարգանալ բանակցությունների մասնակիցներին դերերի և անձերի բաժանելու միտում: Մարտնչող, փորձառու անձինք առաջ են շարժվում բոլոր ոլորտներում՝ դիվանագիտությունում, առևտրային ոլորտում, հասարակական հարաբերություններում քաղաքա-

կան կյանքում: Երբեմն նրանք անգաժավորվում են և նման կերպ դառնում են մասնակիցներ, որոնց պատենտավորում է այս կամ այն խումբը, երբեմն նման մարդիկ հանդես են գալիս որպես միջնորդներ, «մարդիկ ծառայությունների համար», «արբիտրներ»: Արբիտրաժի ֆունկցիայի զարգացումը նախատեսված է, ընդ որում, ձեռնարկության մոտակա տաս տարիների կայուն զարգացման համար: Համապատասխան հետազոտությունները տեսական մշակումներ են տրամադրում այդ ոլորտի վերաբերյալ (*Launay, 1979*): Արբիտրաժը հղում է երկու հասկացությունների՝ արդյունավետության և արդարության համապատասխանելիությանը: Սեփական շահի արդարացման համար այն պետք է օգնի մասնակիցներին հաղթահարել բանակցությունների գլխավոր դժվարություններից մեկը. այն փաստը, որ անդամներից յուրաքանչյուրը միևնույն իրադրությունը կառուցում է իր սեփական ընկալմանը համապատասխան: Արբիտրը պետք է մշտապես նրբազգացորեն արձագանքի գրավումների երեք տեսակներին՝ նեղ քաղաքական շահեր, միտումներ կոնֆորմիզմին և ունանիզմին, «նավապետի» գործողություններին ենթարկվելը:

Արբիտրն ունի մի քանի հնարավոր ռազմավարություններ.

— ընտրովի ռազմավարություն կամ գլոբալացման ռազմավարություն, այսինքն՝ խնդրի կամ դրա օգտագործման վրա կողմնորոշվելը, որպեսզի լուծել մյուսները,

— անհատական կամ ալտրուիստական ռազմավարություն, այսինքն՝ կոնֆլիկտի օգտագործումը սեփական կամ միայն բանակցությունների մասնակիցների նպատակներին հասնելու, նրանց շահերի բավարարման համար,

— բարձրացնելու, պատժելու կամ ստատուս-քվո ձևի ռազմավարություն, այսինքն՝ խնդրի լուծման համար խաղաղ պարգևատրման, պատժամիջոցների հետ, կամ թույլ տալ իրերի ժամանակակից դասավորությունը,

— միջնորդային կամ արբիտրաժային ձևի ռազմավարություն խոսքի խիստ իմաստով, այսինքն՝ քննարկման համար լուծման առաջարկ կամ դրանք գտնելու պարտադրանք, կամ էլ արդեն առկա լուծումների նկատմամբ դատավորի դերի ընդունում:

Ժամանակակից անձը նա է, ում հաճույքով հրավիրում են և մեծապես գնահատում են իր անգաժավորվածության զգացմունքի և ուրիշների նկատմամբ զգացմունքների շնորհիվ, այսինքն՝ հենց այդ «ալտրուիստական էգոիզմն» է բանակցությունների մասնակիցներից նրան կոնստրուկտիվ գործընկեր դարձնում:

Արևմտյան հասարակությունն առաջնային պլան է մղում այն անձանց, ովքեր դառնում են օրինակելի ստերիոտիպեր (արհմիութենական լիդեր, կինոաստղ, չեմպիոն, քաղաքական լիդեր և այլն) և յուրաքանչյուրը

համեմատում է իրեն նրա հետ: Բանակցություններն այսօր ունեն կերպարների իրենց «պատկերասրահը»՝ իրենց բնույթով այժմյան Թալեյրաններ, որոնց կերպարը ուղղված է, լրացված և բերված է ժամանակակից կոնցեպցիաների հետ համապատասխանության:

> Պրն. Ֆիլիպպ Խաբիբը, որն ըստ ամերիկյան հասարակական կարծիքի ճանաչվել է «իրական հերոս» 1982թ-ի հուլիսի դաժան բանակցություններից հետո Լիբանանյան պատերազմի թեժ պահին, հնարավորություն է տախս որոշ պատկերացումներ կոզմել ժամանակակից բանակցու-թյունների մասնակիցներին անհրաժեշտ հիմնական բնութգրիչների մասին: Յոթանասուն տարեկանում, ինչը նշանակում է մեծ փորձ ունեցող անձնավորություն լինելով, նա սկսում է բանակցությունները՝ շատ ջերմ մթնոլորտ հաստատելով (ժլատություն չի անում գրկախառնվելու և համբուրելու հարցում) և վարում է այն բոլորի կողմից ընդունված համառությամբ (բանակցությունները Լիբանանում տևեցին վեց շաբաթ): Ասում են, որ նա կարողանում է «գործի անցնել» արաբների և իսրայելցիների հետ: Նա հումորի շատ մեծ զգացում ունի: Տիրապետում է իսկական դիվանագետի աշխատանքի մեթոդիկային. նա Քեսսինջերի հակապատկերն է: Աննկատելիորեն նա զրուցկցին ստիպում է լինել ավելի պարզ: Ի տարբերություն Քեսսինջերի, ով ավելի շուտ ունի մաքիավելլիի բնութագրիչ գծերը և միտված է արտաքին գովազդային էֆֆեկտներին, Ֆ. Խաբիբը բարի կամքի առաքելություններին վերաբերվում է ինչպես միջոցառումների, որոնք խնդրի լուծման որոնումների ժամանակ կանոնավոր համառություն են պահանջում և այդ պատճառով ավելի շուտ մասնակիցների համբերատարության կարիքն ունի, քան նրանց հնարամտության և հորինումների:

Բոյուսելում Եվրոպական միության «ետնաբեմը» թաքցնում է բանակցությունների շատ այլ «մարաթոնցիների»: Սովորելով տաս հոգով վարել միությանը վերաբերվող բոլոր ներքին գործերի քննարկումները՝ նրանք սովորել են լսել և անվերջ կրկնել միևնույն փաստարկները՝ անընդհատ լարված մնալով մինչև այն պահը, երբ փոփոխվող քաղաքական իրադարձությունների շնորհիվ նրանք կկարողանան թույլ տալ իրենց կոմպրոմիսի ամենաշահավետ փորձը: Եվրոպական միության շրջանակներում բանակցությունների մասնակիցները պետք է հավասարապես կարողանան պայքարել երկու ճակատներով. բանակցություններ վարել երրորդ երկրների հետ և Միության անդամներին համոզել իրենց գրաված դիրքորոշման հիմնավորվածության հարցում: Նման բանակցությունների մասնակիցը

դոզավորման «պոետ» է. նա պետք է իր վրա բավականաչափ ռիսկ վերցնի, որպեսզի չկորցնի իր նկատմամբ հարգանքը և միաժամանակ շատ բան ռիսկի չենթարկի, որպեսզի անվստահություն չառաջացնի և չլինի անհամաձայնության մեջ: Եվրոպական միության շրջանակներում բանակցությունների մասնակիցը պետք է իրենից ներկայացնի մի մարդու, ով «ծեծկռտոցի» ենթատեքստում ոսկե միջինի դիրք է զբաղեցնում: Նման բանակցությունների մասնակիցներից մեկը՝ «եվրոկրատ» սեր Ռոյ Դենմանը գտնում է, որ.

> «երբ բանակցությունները տարվում են որևէ համաձայնագրի կնքման համար, հաճախ պահանջվում է տալ ավելին, քան Միության պետություններից այդ մեկը կցանկանար ստանալ, և բացի դա, դրանից հետո անհրաժեշտ է մնացած պետություններին համոզել, որ վերջնական արդյունքը կլինի նրանց շահերի շրջանակներում և անգամ ավելի շահեկան: Եթե ամեն ինչ լավ է կշռված, ապա ես գտնում եմ, որ նման մարտահրավերը լավ խթան է»:

Նման «եվրոկրատները» չեն վախենում «աշխատել» սովորել հասարակական կարծիքի հետ (ինչ որ չափով խաղալով հրաշագործ-թերուսի դեր). առաջացնել հոգեբանական հուզմունք և բերել ոժերի հարաբերության անկայունացմանը: Այսպես 1980թ.-ին բրիտանացի սեր Ռոյ Դենմանը զուր ժամեր վատնելով ճապոնացիների հետ անարդյունք բանակցություններում, որոնց համոզում էր ավելացնել եվրոպական ապրանքների առքը, սկանդալ սարքեց և այդ ժամանակ մտադրված արված սեփական անհամեստ արտահայտությունների արդյունքում մամուլում կարդաց իրեն արված հղումը, որ ճապոնացիները երևում են ինչպես

> «մարդկային ազգ, ովքեր թունավորված են աշխատանքով և ապրում են այնպիսի կացարաններում, որոնք եվրոպական հայացքով դժվար թե ավելի լավն են, քան ճագարների վանդակները»:

Այլ ոճով է տարբերվում վիետնամական ծագում ունեցող ֆրանսիացի Թրան Վան Թինը, որը հռչակավորվել է Եվրոպական միության և երրորդ աշխարհի երկրների միջև ապրանքների արտահանման վերաբերյալ պայմանագրերի կնքման համար տարվող հաջող բանակցութուններով (այսպես կոչված «բազմատեսակետ» պայմանագիր, 1977թ.):

Թրան Վան Թինը լուծման հասավ հետևյալ բնույթի կոմպրոմիսի հիման վրա. Ընդհանուր շուկայի կողմից ներմուծման կայունացման ընդունում այդ արտահանման հետագա զարգացման անվտանգության փոխարեն: Պայմանագիրն արագացնող փաստարկը, ինչպես դա հաճախ է պատահում, դարձավ սպառնալիքը. հաշվի առնելով եվրոպայում տեքստիլ արդյունաբերության կատաստրոֆիկ իրավիճակը՝ Ընդհանուր

շուկայի անդամ երկրները կարող էին ընդունել մի շարք միակողմանի պրոտեկցիոնիստական (հովանավորչական) միջոցառումներ:

Վերջին օրինակն այն բանի, թե ըստ «եվրոկրատների» կարծիքի ինչ կարող են դառնալ բանակցությունները, հանդիսանում են բանակցություններն արևելյալ Կոմէկոնի[1] երկրների հետ: Այստեղ խոսքը գնում է բացառապես քաղաքական և գլոբալ բանակցությունների մասին, այլ ոչ թե «մեկ երկրի հետ» բանակցելու մասին: Այսպես, «Le Monde» թերթը 1980թ.-ի սեպտեմբեր 2-ին գրել էր.

> Այս տարածաշրջանում «քաղաքական ղեկավարությունը հաճախ հանգում է զարմանալի ֆորմալիզմի (ձևամոլության). բառերի նշանակությունը, բառախաղն այն ամենն են, ինչը թույլ է տալիս «փրկել դեմքը», իմաստավորել շարժումները, որքան էլ որ դրանք համեստ լինեն՝ չափազանց կարևոր են. Արևմուտք-Արևելք բանակցությունները իրենցից ներկայացնում են սխոլիստիկայի որոշակի վարժանք»:

Բանակցությունները խաղ են դառնում՝ բարդ, դանդաղ, խորամանկ խաղ. մասնակիցներն ունեն խիստ հրահանգներ, որոնք պետք է հասկանալ, հանցակցությունն այստեղ առկա չէ: Պարբերաբար անհրաժեշտ է դադարեցնել դրամատիկիացնել իրերի դասավորությունը, հանել լարվածությունը՝ իրերին վերադարձնելով իրենց իրական վիճակը.

«հակառակ կողմին հնարավորություն տալ ենթադրել, որ հանդիպած դժվարությունը, անգամ պարտությունը, բոլորովին էլ ոչ անխուսափելիորեն կբերի լուրջ հետևանքների»...

[1] Կոմէկոն (Comecon)՝ Հարավ-Արևելյալ Ասիայի կոմունիստական տնտեսության կոմնորոշում ունեցող երկրների ընդհանուր անվանման հատուկ (ժարգոնային) կրճատում:

5.3 Բանակցությունների ուսուցանումը և պրոֆեսիոնալ պատրաստվածություն

Բանակցությունները պետք է դիտարկել որպես ինտերակտիվ շփման տարատեսակ: Խոսքը գնում է գիտելիքների (կոմպետենտության) մասին, որոնք ստանում են յուրահատուկ երանգ ներկայացվող պահանջների բազմազանության արդյունքում և այն ունակությունների, որոնց առկայությունը մասնակիցների մոտ ենթադրում են բանակցությունները, մասնավորապես, եթե բանակցությունները կողմնորոշված են դեպի հարաբերությունների կոնստրուկտիվ ձևը: Պատրաստվել բանակցություններին, նշանակում է.

— գիտակցաբար յուրացնել խորհրդակցությունների ինչպես գործիքների (հարցադրումների տեխնիկա), այնպես էլ հոգեբանական (ակտիվ ունկընդրում) ասպեկտը:

— ուսումնասիրել խոսքերի տիրապետման էմոցիոնալ պարամետրերը զրուցակիցների ոչ մեծ խմբում և լայն հասարակությունում, տիրապետել նյութի հասկանալի շարադրմանը (հոգեբանական ասպեկտներ, դատողության կառուցվածքներ),

— ուսումնասիրել սոցիալական ներազդեցության մեխանիզմները,

— բավարար պատկերացում ունենալ խմբային հարաբերությունների դինամիկայի ոլորտում (ինչ է տեղի ունենում որևէ բան քննարկող մարդկանց խմբում և ով է վորոշում քննարկման ելքը),

— սովորել դիմադրել այն խնդիրներին, որոնք առաջանում են փաստարկումների ժամանակ, որպեսզի արդյունավետորեն մասնակցել քննարկումներին,

— սեփական կարծիքի հաստատման համար ապահովել քեզ միջոցներով:

— սովորել կառավարել սթրեսը,

— սովորել ճանաչել քեզ, մասնավորապես հաշիվ տալ սեփական թուլություններում և ռեսուրսներում:

Կարելի է ասել, որ բանակցությունների մասնակցի կոմպետենտությունը համապահատսխանում է որոշակի հստակ հասկացության՝ անձի հասունության հասկացությանը: Բանակցությունները, որոնք տարվում են ինքնին քննարկման այժմեի վերաբերյալ պահանջվող կոմպետենտությունից դուրս (սակայն այդ ու հանդերձ բավարար են), որը բանակցությունները ենթադրում են, այդպիսով, հղում է անձնական վստահության զգալի բաժնին: Իսկ նման վստահությունը հանդիսանում է, բնականաբար, անձի փորձառության և հասունության արդյունք:

Այսպիսով, բանակցությունների ժամանակ ինմպրովիզացիա չեն անում, դրանց երկարատև և համառորեն պատրաստվում են: Ընդհանուր պատրաստվածությունը կարող է նպաստել այդ ոլորտում արդյունքների արագ ձեռք բերմանը: Կախված սեփական պահանջներից՝ յուրաքանչյուրը կարող է աշխատել որոշ ասպեկտների վերանայման, ուժեղացման կամ կատարելագործման վրա, որոնք պարտադիր կերպով օգտագործվում են ինտերակտիվ փոխազդեցության ժամանակ:

II Բաժին: Կոնֆլիկտաբանություն

Կոնֆլիկտաբանության կազմավորումը և առարկան: Կոնֆլիկտաբանությունը որպես գիտություն դեռևս համեմատաբար երիտասարդ է և զարգանում է ա) անձի հոգեբանության, բ) սոցիալական հոգեբանության գ) շփման հոգեբանության հիման վրա:

Վերջնական տեսքով այս գիտությունն ի հայտ եկավ միայն 20-րդ դարի կեսերին: Ընդամենը 1980-ական թվականներին կոնֆլիկտաբանական կենտրոններ առաջացան ԱՄՆ-ում և աշխարհի այլ երկրներում: Իսկ 1986թ.-ին Ավստրալիայում ՄԱԿ-ի նախաձեռնությամբ ստեղծվում է կոնֆլիկտների լուծման Միջազգային կենտրոն: Կոնֆլիկտաբանությունը զբաղվում էր կոնֆլիկտների լուծման խնդրում մարդկանց օգնելու սոցիալական պրակտիկայով: Այն գործում էր մի քանի ընդհանրացված սխեմաներով:

Ներկայումս կոնֆլիկտաբանության հարցերը մշակում են տարբեր գիտությունների ներկայացուցիչները. փիլիսոփայություն, սոցիոլոգիա, քաղաքագիտություն իրավագիտություն, մանկավարժություն, հոգեբանություն, ռազմական գիտություն և այլն:

Հոգեբանությունը վերլուծում է կոնֆլիկտները՝ ներանձնային, միջանձնային, միջխմբային, փնտրում է կոնֆլիկտների լուծման և դրանց կառավարման եղանակներ: Դիտարկում է կիրառական բնույթի հարցերը. ինչպե՞ս մարդն իրեն կոնստրուկտիվորեն պահի կոնֆլիկտում, ինչպե՞ս լուծի սեփական խնդիրները աշխատավայրում, ընտանիքում, կենցաղում և ուսման մեջ:

Հակասության, պայքարի ու կոնֆլիկտի հարաբերության խնդիրը հին մտածողների աշխատություններում: Հին փիլիսոփաները գտնում էին, որ կոնֆլիկտը ինքնին ոչ լավ է և ոչ էլ վատ, այն գոյություն ունի ամենուր՝ անկախ դրա վերաբերյալ մարդկանց ունեցած կարծիքից: Ողջ աշխարը լի է տարակարծություններով, դրանց հետ անխուսափելիորեն կապված է բնության, մարդկանց և անգամ աստվածների կյանքը: Ճիշտ է, ինքնին «կոնֆլիկտ» տերմինը նրանք դեռևս չէին օգտագործում, սակայն արդեն տեսնում էին, որ կոնֆլիկտն իրենով չի սպառում ողջ կյանքը, ներկայացնում է միայն վերիջինիս որոշակի մասը: Հին աշխարհի մտածողները որպես բարձրագույն արժեք ճանաչում էին ոչ թե պատերազմն ու պայքարը, այլ խաղաղությունն ու համաձայնությունը: Հին չինացի փիլիսոփա Լաո-Ցզին (579-499թ. Ք.ա.) սովորեցնում էր. «Մարտում հազթում են նրանք, ովքեր սգում են այն», ըստ նրա գլխավորն այն է, որպեսզի պահպանել հագստություն, աշխարհի գլխավոր նախասկիզբները՝ Յանը (լուսավորը) և Ինը (խավարը) ոչ այնքան պայքարում են միմյանց միջև, որքան որ, լրացնելով միմյանց, կազմում են միասնության հարմոնիան: Չինացի մտածողի այս տեսակետներին համահունչ են նաև հին հույն փիլիսոփա Հերակլիտ Եփեսացու գաղափարները (Ք.ա 535-475), որը տեսնում էր կոնֆլիկտների աղբյուրները ընդհանուր առմամբ աշխարհի որոշ յուրահատուկ հատկանիշներում, վերջինիս հակասական էությունում: Սակայն դրա հետ մեկտեղ նա հասկանում էր, որ բացի հակասություններից ու թշնամանքից աշխարհում տեղ գոյություն ունի նաև հարմոնիայի և համաձայնության համար:

Գլուխ 6. Կոնֆլիկտի ընդհանուր տեսությունը
6.1 Կոնֆլիկտների հասկացությունը և տիպաբանությունը

Ցանկացած ուսումնասիրության անհրաժեշտ նախապայմաններն են հանդիսանում դրա հիմնական հասկացությունների սահմանումը, հասկացությունների ապարատի մշակումը: Հասկացությունները, կատեգորիաները, ինչպես հայտնի է, հանդիսանում են մտածողության հիմնական ձևերը, որոնցից բաղկացած են վերջինիս մյուս երկու կարևորագույն ձևերը՝ դատողությունները և մտահանգումները: Մտածողության երկու ձևերը՝ հասկացություններն ու կատեգորիաները, իրենց իմաստով մոտ են և այդ պատճառով հաճախ օգտագործվում են որպես հոմանիշներ: Սակայն երբեմն կատեգորիա ասելով հասկացվում է հիմնական, սկզբնական հասկացությունները, գլխավոր պահերը, հանգույցները ճանաչողության պրոցեսում: Որպես մտածողության ձևեր հասկացության նախանշաններն են հանդիսանում դրա անընդհատությունը, հստակությունը, համընդհանրությունը: Հասկացության դիտարկըման ժամանակ պետք է տարբերել հետևյալ պահերը. հասկացությունը որպես մտածողության ակտ և հասկացության առարկան՝ մտածողությունից անկախ օբյեկտ: Արժե նաև հաշվի առնել, որ գոյություն ունեն աբստրակտ կամ ընդհանուր հասկացություններ և եզակի կամ անհատական (ինդիվիդուալ) հասկացություններ: Անհրաժեշտ է նաև նկատի ունենալ, որ մտածողությունը հասկացությունների օգնությամբ, ներառյալ նաև ինդիվիդուալ հասկացությունները, ավելի բովանդակալից է, քան զննումը, քանի որ այն թույլ է տալիս առավել խորը թափանցել երևույթների մեջ: Այդ պատճառով գիտական ճանաչողությունը չի կարող առանց գաղափարական մտածողության (հասկացությունների): Հասկացությունների ապարատը, որի վրա հիմնվում է ցանկացած գիտություն, կազմում է կարծես վերջինիս կարկասը: Կոնֆլիկտաբանության հասկացությունների ամբողջությունը պայմանականորեն կարելի է ենթաբաժանել հետևյալ խմբերի.

1. կոնֆլիկտի կառուցվածքը
2. կոնֆլիկտի դինամիկան
3. կոնֆլիկտի լուծումը (կոնֆլիկտների կառավարումը)
4. կոնֆլիկտների տիպաբանությունը

Գիտության օբյեկտի հետ սերտորեն կապված է նախ իր մեթոդը (հունարենից՝ ուղի, հետազոտություն) վերջինս հասկացվում է որպես որոշակի կանոնների, եղանակների, իրականության գործնականորեն և տեսականորեն յուրացնելու նորմերի համախումբ: Այս մեթոդների ամբողջությունը երբեմն անվանում են մեթոդոլոգիա, որը հասկացվում է որպես ճանաչողության մեթոդների ուսուցում, սկզբունքների համակարգ, որը բացատրում է

գիտելիքների ուղիները և հիմնավորում դրանց ավելացման, կառուցման և կիրառման եղանակները:

Ցանկացած գիտության օբյեկտը, տեսությունը և մեթոդը սերտորեն կապված են միմյանց հետ: Գիտության մեթոդը կարծես «վերադարձնում» է մեզ իր օբյեկտին, խորացնում է դրա հասկացությունը, քանի որ, արտահայտվելով փիլիսոփայության լեզվով, իդեաների դիալեկտիկան հանդիսանում է առարկաների դիալեկտիկայի արտահայտումը: Հեգելը սովորեցնում էր, որ մեթոդը ոչ թե արտաքին ձևն է, այլ իմաստի հոգին ու հասկացությունը: Այսպիսով, մեթոդոլոգիան հիմնվում է արդեն ստացված, այսպես թե այնպես իրականության որոշակի ոլորտի ուսումնասիրության արդյունքների վրա և այդ պատճառով կախված է ի սկզբանե ընդունված աշխարհայացքների դրույթներից:

Դեռևս հին ժամանակներում մարդիք արտաքին միջավայրի հետ փոխհարաբերությունների պրոցեսում օգտագործում էին որևէ մի մեթոդաբանություն: Այն ունիվերսալ մեթոդը, որի օգնությամբ ցանկանում էին լուծել բոլոր խնդիրները, հանդիսանում էր սխալների և փորձերի մեթոդը: Պարզ է, որ դրա հաջողությունը մեծապես կախված էր փորձերի քանակից ու բազմազանությունից. որքան շատ ենք փորձեր անում, այնքան ավելի շատ է հավանականությունը, որ դրանցից մեկը հաջող կստացվի: Ըստ հայտնի անգլիացի փիլիսոփա Կ. Պոպպերի, գիտական ճանաչողության ժամանակակից մեթոդներից ցանկացածը կարող ենք բնութագրել որպես փորձերի և սխալների հնագույն մեթոդի մասնավոր դեպք:

Կոնֆլիկտը միշտ բարդ ու բազմապլանային սոցիալական ֆենոմեն է: Դրանում մասնակցում են ամենատարբեր կողմերը. անհատներ, սոցիալական խմբեր, ազգային-էթիկական միավորումներ, պետություններ ու այս կամ այն շահերով ու նպատակներով միավորված երկրների խմբեր: Կոնֆլիկտներն առաջանում են ամենատարբեր պատճառներով ու շարժառիթներով. հոգեբանական, տնտեսական, քաղաքական, արժեքային, կրոնական և այլն: Սակայն մեզանից յուրաքանչյուրը նաև գիտի, որ ինքնին անհատը ներքուստ հակասական է, նախատրամադիր է մշտական հակասությունների ու սթրեսների: Ու՞մ, օրինակ, հայտնի չէ ներքին լարվածության իրավիճակը, երբ մի կողմից ձգտում ես սկսել նոր գործ, զգալ նոր զգացողություններ, իսկ մյուս կողմից վախենում ես կորցնել այն, ինչ ունես, վախենում ես պատժվել: Կոնֆլիկտի այս հիմունքների, ձևերի, մակարդակների և շարժառիթների բազմազանությունը պայմանավորում է կոնֆլիկտի սահմանման և վերջինիս տիպաբանության ստեղծման դժվարությունը: Հաշվի առնելով կոնֆլիկտի ձևերի բազմազանությունն ու դրանց սահմանումների տարբերությունը՝ առաջին հերթին անհրաժեշտ է տալ կոնֆլիկտի այնպիսի սահմանում, որը կլինի ընդհանուր դրա բոլոր տեսակների համար: Սա իր հերթին ենթադրում է կոնֆլիկտի և դրա հասկացության էության բացահայտում:

Այսօր կոնֆլիկտաբանության վերաբերյալ գրականությունում գոյություն ունեն կոնֆլիկտի ամենատարբեր սահմանումներ: Այսպես, Արևմուտքում լայն տարածում ունի կոնֆլիկտի այն սահմանումը, որը ձևակերպված է հայտնի ամերիկյան տեսաբան Լ. Կոզերի կողմնից: Ըստ նրա, որպես կոնֆլիկտ հասկացվում է պայքարն արժեքների համար, հավակնությունը որոշակի կարգավիճակի, իշխանության և ռեսուրսների համար, որտեղ հակառակորդի նպատակներն են հանդիսանում մրցակցին չեզոքացնելը, վնաս պատճառելը կամ նրան վերացնելը:

Ցանկացած կոնֆլիկտ առաջանում է միայն դրա օբյեկտի առկայության դեպքում: Բախումն անհատների կամ սոցիալական խմբերի միջև անհիմն չի լինում, այլ տեղի է ունենում միայն այն դեպքում, երբ դրա մասնակիցները չեն կարողանում ինչ-որ բան «կիսել» միմյանց միջև: Այդ «ինչ-որը», ինչի պատճառով կոնֆլիկտի սուբյեկտները մտնում են հակասության մեջ, կարող է լինել ամենատարբեր նյութական և հոգևոր արժեքները. սեփականություն, իշխանություն, ռեսուրսներ, կարգավիճակ, գաղափարներ և այլն:

Այն արժեքը, որի պատճառով առաջանում է շահերի բախում հակամարտող կողմերի միջև, կոչվում է կոնֆլիկտի օբյեկտ: Արժե տարբերել կոնֆլիկտի «օբյեկտ» և «առարկա» հասկացությունները: Ընդհանուր առմամբ կոնֆլիկտի օբյեկտ կարելի է անվանել իրականության այն հատվածը, որը ներգրավված է կոնֆլիկտի սուբյեկտների հետ փոխազդեցության մեջ: Ի տարբերություն դրա, որպես կոնֆլիկտի առարկա հանդիսանում են այն հասկացությունները, որոնք նրանք փորձում են լուծել հակամարտության միջոցով:

Կարելի է ասել, որ կոնֆլիկտներն առաջանում են որևիցե օբյեկտի առիթով, սակայն դրանց էությունն որտահայտվում է կոնֆլիկտի առարկայում: Այդ պատճառով էլ կոնֆլիկտի լուծումը կամ կարգավորումն առաջին հերթին կապված է ոչ թե դրա օբյեկտի այլ առարկայի վերացման մեջ: Թեպետ սա չի բացառում, որ թե՛ մեկը, և թե՛ մյուսը կարող են տեղի ունենալ միաժամանակ: Ավելին, պատահում է նաև այնպես, որ կոնֆլիկտի օբյեկտն այլևս չկա, իսկ հակասությունները կոնֆլիկտի սուբյեկտների միջև մնում են:

Դիտարկենք կոնֆլիկտների տիպաբանությունը, նկատի ունենալով ինքնին կոնֆլիկտ բառի «նեղ» իմաստը, այսինքն՝ մարդկային գործունեության գործընթացի և մարդկանց վարքի արդյունքում առաջացող կոնֆլիկտները, մարդկանց միջև փոխհարաբերությունների կամ ինքնին անհատի ներքին կառուցվածքի տարբեր տարրերի միջև հատուկ որակ հանդիսացող կոնֆլիկտները: Սակայն անգամ այս դեպքում, երբ նկատի ենք առնում միայն մարդկային փոխհարաբերությունները, կոնֆլիկտների որևէ վերջնական տիպաբանություն տալն անհնարին է: Սա բացատրվում է նրանով, որ գոյություն ունեն սուբյեկտների, նպատակների, շարժառիթ-

ների, ոլորտների տեսակների, համակարգերի և մակարդակների ժամանակային սահմանների և մարդկային փոխազդեցությունների մեծ բազմազանություն, որոնցից յուրաքանչյուրը կարող է հիմք ծառայել կոնֆլիկտների տիպաբանության համար: Կոնֆլիկտների դասակարգման առավել լայն և տեսանելի հիմնավորումներից մեկն է հանդիսանում դրանց բաժանումը ըստ սուբյեկտների կամ կոնֆլիկտի կողմերի: Ըստ այս տեսակետի բոլոր կոնֆլիկտները բաժանվում են հետևյալ տիպերի.

1. ներանձնային,
2. միջանձնային,
3. խմբի և անհատի միջև
4. միջխմբային
5. միջպետական (պետությունների կոալիցիաների միջև)

Կոնֆլիկտների կառավարման խնդիրների վերլուծության ժամանակ հետազոտությունների մեծ մասն ընդգծում են դրանց հաջող հանգուցալուծման «բարձր գինը»: Կոնֆլլիկտների կոնստրուկտիվ լուծման այդ բարձր գինը առանձնահատուկ հստակությամբ է պարզվում, երբ այն համեմատում ենք չլուծված կոնֆլիկտի բացասական արդյունքների հետ: Այդ արդյունքները հանդիսանում են տրամագծորեն հակառակ: Այսպես, միջանձնային կամ միջխմբային կոնֆլիկտների արդյունքները բնորոշվում են հետևյալ կերպ: Կոնֆլիտի լուծման անհաջողության արդյունքն արտահայտվում է այնպիսի հոգեբանական կատեգորիաներով, ինչպես՝ անհանգստությունը, անօգնականությունը, շփոթությունը, միայնությունը, բևեռացումը, արյան ճնշման բարձրացումը, սթրեսը: Եվ ընդհակառակը, կոնֆլիկտի հաջող կարգավորումը բերում է այնպիսի իրավիճակի, որը գնահատվում է բոլորովին այլ տերմիններով՝ հանգստություն, ուրախություն, եռուն էներգիա, երջանկություն, ազատություն, էֆեկտիվություն, ուժի զգացողություն, շփումից ստացվող երջանկություն, հաջողության զգացմունք, հնարավորությունների ընդլայնման զգացողություն, ընկերական զգացում, փոփոխություններ, անձնական դրական որակների աճ, խաղաղություն, թուլացում, ամուր առողջություն, հանգիստ քուն: Սակայն կոնֆլիկտի բացասական հետևանքները կարող են լինել, իհարկե, ոչ միայն հոգեբանական, այլև սոցիալական, դրանք հաճախ կրում են ահռելի նյութական ու մարդկային ռեսուրսների կորուստներ: Հատկապես քայքայիչ կարող են լինել խոշոր կոնֆլիկտների հետևանքները, ինչպես, օրինակ՝ մասսայական միտինգները, բողոքի ցույցերը, գործադուլները, ընդվզումները, հեղափոխություններն ու պատերազմները: Ընդ որում կոնֆլիկտի այս կամ այն արդյունքը շատ հարցերում կախված է դրա լուծման եղանակից: Դրական արդյունքի առավել ապահով ճանապարհ է հանդիսանում փոխադարձ շահավետ համագործակցության, կոմպրոմիսի ու բանակցությունների տակտիկան:

6.2 Կոնֆլիկտների ֆունկցիաները

Այն ամենն, ինչը ենթագիտակցությունն անվանում է կոնֆլիկտ, դեռևս կոնֆլիկտ չէ (վեճ, գժտություն, տարաձայնություն և այլն): Կոնֆլիկտ բառն արտասանելիս առաջանում են ամենատարբեր զգացմունքներ՝ կախված այդ հարցերի լուծման պրակտիկայից: Կյանքի բոլոր ոլորտներում կոնֆլիկտը ոչ միայն անխուսափելի այլև անհրաժեշտ երևույթ է: Կոնֆլիկտը մարդուն, նրա վարքին և մարդկային փոխազդեցությանը վերաբերվող հասկացություն է: Կոնֆլիկտներն ուղեկցում են մեր կյանքը և որոշ դեպքերում դրանք կարող են դրականորեն ազդել և՛ անհատի, և՛ խմբի վրա՝ զարգացնելով ու կատարելագործելով նրանց: Սակայն կ կոնֆլիկտը արող է նաև բացասական ազդեցություն ունենալ:

Կոնֆլիկտի ֆունկցիաները

Դրական	
Անհատի վրա	Խմբի վրա
Շփման մասնակիցների միմյանց ճանաչում (իրենց շահերի և մյուսների շահերի) Հոգեկան լարվածության թուլացում Մարդու ակտիվության խթանում Գործունեության որակի լավացում Ճիշտ վարքի դեպքում հեղինակության բարձրացում Անհատականության զարգացում (ախտորոշիչ դեր է կատարում)	Խմբի գործունեությունում հակասությունների վերացում Համակարգի փոփոխման և զարգացման համար խթան (ճանապարհ դեպի ինովացիաներ) Սոցիալական գործընթացների խթանում (չլուծված խնդիրների բացահայտում) Համախոհների համախմբում
Բացասական	
Անհատի վրա	Խմբի վրա
Տրամադրության վատացում Բռնության զգացողություն Անհատական գործունեության որակի վատթարացում Անհատի սոցիալական պասիվության ամրապնդում Սպառնալիք առողջությանը:	Միջանձնային հարաբերությունների խախտում Սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի վատթարացում (միմյանց չհասկանալը) Խմբի համախմբվածության անկում (առճակատման ոգին ստիպում է պայքարել, այլ ոչ թե լուծել խնդիրը) Սպառնալիք մարդկանց կյանքին ու առողջությանը:

Հետևաբար կարևոր է սահմանափակել բացասական ֆունկցիաները և օգտագործել դրականները:

Կոնֆլիկտների ֆունկցիաները նշելուց հետո տանք կոնֆլիկտաբանություն գիտության սահմանումը:

Կոնֆլիկտաբանությունը գիտություն է կոնֆլիկտների առաջացման, զարգացման ու գործելու պատճառների, առանձնահատկությունների ու օրինաչափությունների մասին, կոնֆլիկտների լուծման և կանխման մեթոդների ու եղանակների վերաբերյալ, ինչպես նաև դրանց բացասական հետևանքների հաղթահարման և սոցիալական համակարգերի գործունեության էֆեկտիվության բարձրացման նպատակով կոնկրետ տարրերի օգտագործման վերաբերյալ:

Կոնֆլիկտների լիարժեք լուծման ժամանակ գիտակցվում է կոնֆլիկտի լիարժեք լուծման ջանքերի ապարդյունությունը: Գոյություն չունի անկոնֆլիտային իրավիճակ, այդ պատճառով առավել ռացիոնալ է ուսումնասիրություններն ու ջանքերն ուղղել կոնֆլիկտների կառավարմանը:

- Որոնք են կոնֆլիկտային իրավիճակում մարդկանց վարքի առավել ռացիոնալ ձևերը,
- Ինչպիսի պայմանների դեպքում է կոնֆլիկտների լուծման արդյունավետությունը բարձրանում,
- ինչպես կարելի է խթանել մարդկանց արդյունավետ վարքը կոնֆլիկտում:

Հաջող լուծված կոնֆլիկտը նպաստում է կոլեկտիվի և դրանում փոխհարաբերությունների հոգեբանական մթնոլորտի կարգավորմանը: Կոնֆլիկտը կարելի է ոչ միայն կանխել, լուծել այլ նաև կանխորոշել: Դրա համար անհրաժեշտ է իմանալ կոնֆլիկտի բաղադրիչները.

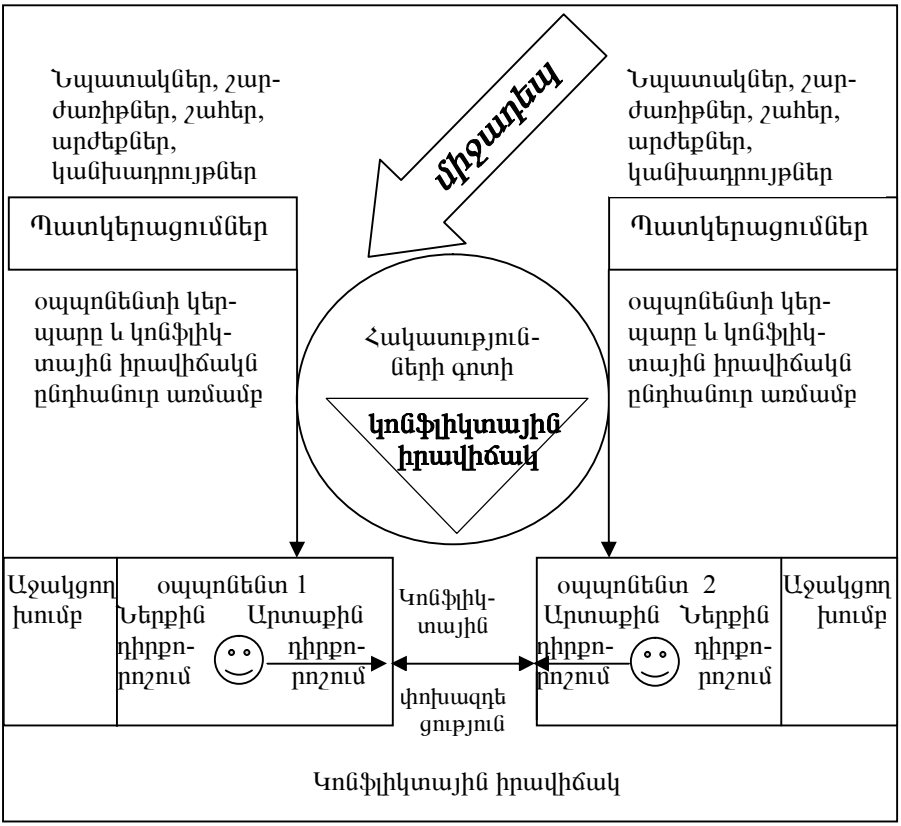
1. խնդիր,
2. կոնֆլիկտային իրավիճակ
3. կոնֆլիկտի մասնակիցներ
4. նախաձեռնողներ, որոնք կոնֆլիկտ են հրահրում:

Այսպիսով, կոնֆլիկտաբանությունը դիտարկում է մարդկանց վարքը, փոխազդեցությունը նրանց պատկերացումների ու դատողությունների բախման ժամանակ: Կոնֆլիկտաբանության խնդիրը կայանում է նրանում, որ սահմանափակի կոնֆլիկտի բացասական ֆունկցիաները և օգտագործի դրականները:

6.3 Կոնֆլիկտների կառուցվածքը

Կոնֆլիկտը կողմերից յուրաքանչյուրի փոխադարձ ուղղված ակտիվ գործողություններն են՝ սեփական նպատակների իրականացման համար, որոնք պատված են ուժեղ էմոցիոնալ ապրումներով: Սոցիալական կոնֆլիկտը բաց հակամարտություն է, երկու կամ ավել սուբյեկտների միջև բախում, որի պատճառներն անհամատեղելի պահանջմունքները, շահերն ու արժեքներն են: Մարդիկ ունեն տարբեր պատկերացումներ, շահեր, խթաններ, պահանջմունքներ, նպատակներ, կանխադրույթներ, գործողություններ և հաճախ դրանք հակասում են միմյանց: Ստեղծվում է կոնֆլիկտային իրավիճակ, որի կառուցվածքը կարելի է պատկերել ստորև բերվող սխեմայով.

Կոնֆլիկտի կառուցվածքային տարրերը



Ֆ. Մ. Բորոդկինը և Ն. Մ. Կորյակը առանձնացնում են կոնֆլիկտային իրավիճակի չորս ձևեր.

1	Օբյեկտիվ նպատակաուղղվածություն	Մտցվում են ուսուցման նոր ձևեր
2	Օբյեկտիվ ոչ նպատակաուղղվածություն	Ուսուցման անհրաժեշտությունը զարգանում է հնարավորությունների հակասության մեջ
3	Սուբյեկտիվ նպատակաուղղվածություն	Մարդը կոնֆլիկտի է գնում իր խնդիրը լուծելու համար
4	Սուբյեկտիվ ոչ նպատակաուղղվածություն	մեկ գործիք և երկու հավակնորդ

Սակայն ոչ յուրաքանչյուր վիճելի իրավիճակ (կոնֆլիկտային իրավիճակ) տանում է կոնֆլիկտի: Անհրաժեշտ է, որպեսզի լինի միջադեպ.

Կոնֆլիկտային իրավիճակ + Միջադեպ = Կոնֆլիկտ
(Ֆրուստրուացիայի ձևը)

Ֆրուստրուացիան մարդու հոգեկան իրավիճակն է, որն արտահայտվում է բնորոշ ապրումներում, վարքում, և առաջանում է նպատակին հասնելու ճանապարհին օբյեկտիվորեն անհաղթահարելի է կամ սուբյեկտիվորեն որպես այդպիսին ընկալվող դժվարություններից ու արգելքներից:

6.4 Կոնֆլիկտների պատճառները

Հակասության վերածումը կոնֆլիկտի. օպտիմալ (ընդդիմախոսների) մոտ կոնֆլիկտային իրավիճակի ձևավորում: Կոնֆլիկտի առաջացումը ենթադրում է.

- հակասության ընկալումն ու գիտակցումը (ինքդ քո հետ կամ այլ մարդկանց հետ)
- ակտիվության զարգացումը այդ հակասության հաղթահարման համար:

Կոնֆլիկտի առաջացումն ու իրավիճակի գնահատումը որպես կոնֆլիկտայինի

Կոնֆլիկտ	
Կարող է առաջանալ անգամ առանց տեսանելի պատճառների	**Կարող է չառաջանալ** մի շարք կոնֆլիկտոգենների առկայության դեպքում
Մարդը իրադրությունը «կոնֆլիկտային» կամ «ոչ կոնֆլիկտային» է որոշում սուբյեկտիվորեն (իր փորձի համակարգման հիման վրա)	
Գիտակցելով հակասությունը (ինքն իր հետ կամ այլ մարդկանց հետ) մարդը ձևավորում է և՛ իրեն, և՛ իր վարքը այդ իրավիճակում	

Իրական իրադրություն	→	Իրադրության ընկալում որպես կոնֆլիկտային	→	Կոնֆլիկտային իրադրություն
	→	Իրադրության ընկալում ոչ որպես կանֆլիկտային	→	Ոչ կոնֆլիկտային իրադրություն

Կոնֆլիկտոգենները հանդիսանում են մեկ կամ երկու փոխազդող կողմերի խոսքերը, ժեստերը, գնահատականները, դատողությունները, գործողությունները կամ անգործությունը, որոնք կարող են հանգեցնել կոնֆլիկտային իրադրության առաջացմանը և դրա վերափոխմանը իրական կոնֆլիկտի:

Իրադրությունը կոնֆլիկտային սահմանելու հետ միաժամանակ մարդը կանխորոշում է նաև իրեն այդ իրադրությունում: Եթե իարդրությունը իրական է գնահատվում, ապա այն դառնում է իրական նաև ըստ իր

հետևանքների: Օրինակ՝ Փ. Զիմբարդոն փորձարկման ժամանակ վերակողական խմբում վիճակահանությամբ որոշեց, թե փորձարկվող անդամներից ովքեր կլինեն բանտապետեր և ովքեր՝ դատապարտվածներ: Թվացյալ բանտը շուտով դարձավ իրականություն: Պահակները, որոնք հանգիստ մարդիկ էին, սկսեցին ցուցաբերել դաժանություն ու սադիզմ: Դատապարտվածների՝ բանտում լինելու ինքնին փաստն արդարացնում էր պահակների դեգրադացիան: Փորձարկման մասնակիցները կարծես սկսեցին վերածել այդ իրադրությունը իրականության, և պահել իրենց այնպես, ինչպես իրական իրադրությունում: Իրենց գործողություններում նրանք վերածվեցին իրական հսկիչների և դատապարտյալների:

Սուբյեկտիվ պատկերացումները կարող են ավելի ուժեղ լինել, քան օբյեկտիվ գործոնները, օրինակ՝ եթե մարդիկ հավատում են գերբնական էակների իրական գոյությանը, ապա դրանք իրական կլինեն և կարող են ազդել նրանց վարքի վրա: Այսպիսով, մարդը պարզապես չի արձագանքում այս կամ այն իրադրությանը, այլ սահմանում է այն որպես կոնֆլիկտային և կանխորոշում իրեն այդ իրադրությունում: Եթե մարդը իրադրությունը համարում է կոնֆլիկտային, ապա այն դառնում է այդպիսին:

Իրավիճակը կոնֆլիկտային համարելը հաճախ կապված է մարդկանց անհատական յուրահատկություններից: Հաճախ կոնֆլիկտային անձնավորությանը պատկերացնում ենք որպես այնիսի մարդ, ով առավել հաճախ է դառնում կոնֆլիկտային իրադրության մասնակից, քան մնացածները: Այսինքն՝ վերջինս առավել է հակված կոնֆլիկտային իարդրության առաջացմանը: Ստորև բերված են դեպի կոնֆլիկտները նախատրամադրված անձանց հոգեկան հատկանիշների օրինակներ.

1. Նյարդային անհատներ: Նրանք արձագանքում են այնպիսի իրադրություններին, որոնք առողջ մարդու մոտ արձագանք չեն առաջացնում:
2. Բնավորության բացասական գծերով անհատներ, ինչն արտահայտվում է.
   - համառությամբ,
   - արհամարհական վերաբերմունքով,
   - կասկածամտությամբ,
   - կպչուն հեգնանքով,
   - ծաղրանքի միջոցով,
   - ձանկացած հարցում վեճի ձգտելով:
3. Չափազանցված ինքնագնահատականով անհատներ: Նրանց ինքնագնահատումը չի համապատասխանում անձի իրական հնարավորություններին: Ինքնահաստատվելու միտումը տեղի է ունենում ի հաշիվ մնացածների գնահատականները ցածրացնելու:

4. Անհատներ, որոնց մոտ ձևավորվել է հարաբերությունները դրա-մատիկացնելու պահանջ, ինչը տեղի է ունենում, մեծամասամբ, շրջապատողների հատկանիշների բացասական դրսևորումներն ընկալելու միտվածության պատճառով:

Օրինակ՝ Վ. Կլյուչևսկին Իվան Ահեղի մասին գրքում գրել է. «Նա առավել տրամադիր էր վատ, քան բարի տպավորություններին, պատկա-նում էր վատ մարդկանց այն շարքին, որոնք առավել շուտ և հաճույքով այլ անձանց մեջ նկատում են թերություններն ու թուլությունները, քան շնորքն ու բարի հատկանիշները»:

Կոնֆլիկտները հաճախ առաջանում են այն մարդկանց հետ, որոնք դատավոր լինելու սովորություն ունեն: Դա տեղի է ունենում, երբ տվյալ անձը համարում է իր դիրքորոշումը առավել ճիշտ, հիմնավորված, արդա-րացի: Եվ որքան շատ է մարդը նույանականացնում իր և սեփական դիր-քորոշման նկատմամբ վերաբերմունքները, այնքան շատ է սկսում պաշըտ-պանել իր դիրքորոշումն ու իր «Ես»-ը: Եթե անհրաժեշտ է շփվել նման մարդկանց հետ, ապա պետք է համապատասխան մոտեցում կիրառել:

1. Գիտակցեք, որ տվյալ մարդը բարդ է շփման մեջ և որոշեք, թե մարդկանց որ տիպին է պատկանում:
2. Մի ընկեք այդ մարդու տեսակետների, ազդեցության տակ: Չեզո-քություն պահպանեք:
3. Պարզեք նրա դժվարությունների պատճառները:
4. Փորձեք գտնել նրա թաքնված շահերի ու կարիքների բավարար-ման եղանակը:
5. Օգտագործեք համատեղ մոտեցում կոնֆլիկտների լուծման հա-մար:

Կոնֆլիկտը կանխելու մեթոդներից մեկն է հանդիսանում կոնֆլիկտա-յին իրավիճակից ինքնուրույն խույս տալը:

Խուսափեք այն կոնֆլիկտային իրադրություններից, որոնք չեն դիպ-չում ձեր շահերին. ինչ-որ մեկը նյարդայնացած է և էմոցիոնալ գրգռված, դուք ամենալավ ցանկություններից ելնելով ցանկանում եք օգնել տվյալ մարդուն, թեպետ ձեզ դա չեն խնդրում: Արդյունքում դուք ուրիշի կոնֆլիկ-տի մեջ եք խճճվում և կարող եք դառնալ «բացասական էմոցիաների ար-տանետման» օբյեկտ:

Եթե զրույց է սպասվում հիստերիկ-աշխատողի հետ, ապա պետք է վարվել հետևյալ կերպ.

1. Որոշել, թե որ կարգին է դասվում տվյալ անձնավորությունը.

ա) եթե նա աշխատասեր է (трудоголик), ապա սովորաբար դժգոհ է լինում այն բանից, որ մյուս աշխատողները աշխատանքն ավելի շուտ են վերջացնում և շատ են հանգստանում:

բ) եթե նա ծույլ մարդ է, ապա դժգոհ է ժամանակին աշխատանքի գալու պարտականությունից, ընդմիջումների սահմանափակումից:

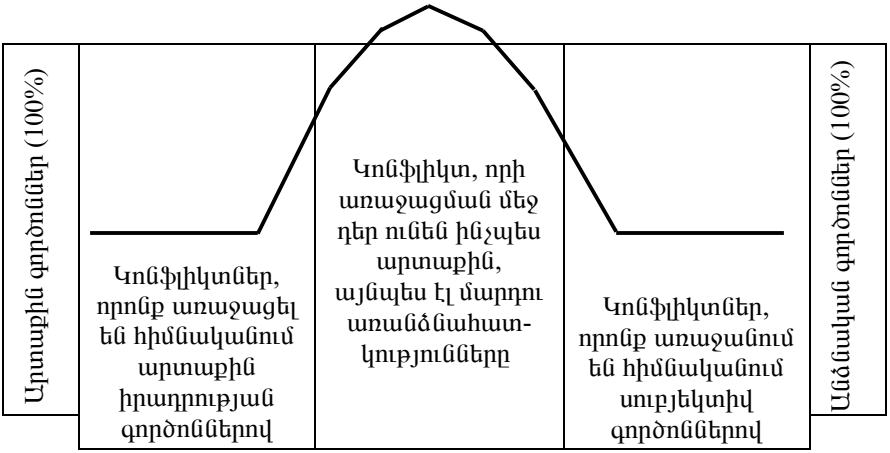
2. Ուսումնասիրեք այդ մարդու թույլ կողմերը՝ այն ինչին նա հիվանդագին է արձագանքում (նախանձում է ուրիշների հաջողությանը, անտարբեր չէ կանանց նկատմամբ և այլն):
3. Վկայակոչեք ղեկավարին, օրինակ՝ «ղեկավարն ասել է, որ պետք է անել…»:
4. Մի մտեք վիճաբանության մեջ: Հիստերիկ անձին չեք ապացուցի: Որևէ բան բացատրելու բոլոր փորձերը արդյունք չեն ունենա: Կարող է լինել միայն հերթական հիստերիկ պայթյունը:
5. Եթե դարձել եք հիստերայի օբյեկտ, մի վիրավորվեք, մի փախչեք արցունքներով: Վերաբերվեք հիստերիկ անձնավորությանը որպես խնդիրներ ունեցող մարդու:
6. Ձևացրեք, որ ուշադիր լսում եք: Նայեք հոնքերի միջև ընկած հատվածի կենտրոնին, այդ դեպքում դիմացինին կթվա, թե նայում եք ուղիղ նրա աչքերին: Կենտրոնացեք ընտրված կետի վրա, ակնապիշ զննեք նրա մաշկը, ստեղծեք թվացյալ ուշադրություն: Այս դեպքում հիստերիկ անձի բոլոր խոսքերը կանցնեն ձեր կողքով:
7. Փորձեք որոշ ժամանակ սպասել. հիստերիկ անձինք դյուրահանդարտ են: Երբ նա հանգստանա, ապա կարելի և զրուցել: Սակայն ավելի լավ է շփվել գրավոր ձևով:
8. Մի փորձեք ուղղել հիստերիկ անձնավորությանը: Նրան ուղղելը դժվար է, իսկ ժամանակ կորցնելն ու նյարդային համակարգը քայքայելը՝ դյուրին:
9. Փորձեք նյարդային մարդու մեջ տեսնել դրական գծեր, հասկանալ, թե ինչի համար են մարդիկ, ամեն դեպքում, հանդուրժում նրան, միգուցե նա որևէ տաղանդ ունի: Այդ դեպքում հնարավոր է, որ նրա բնավորությունը տանելի լինի:
10. Զրույցը սկսեք հաճոյախոսությունից: Ասեք, օրինակ, որ միայն տվյալ անձնավորությունն է նմանաստիճան հասկանում տվյալ հարցը:

Այսպիսով, կոնֆլիկտը, նախ և առաջ, իբրև սպառնալիք ընկալվող հակասություն է, կողմերի նպատակների անհամատեղելիություն:

Իրադրությունը կոնֆլիկտային համարելու դեպքում հետագա գործողությունները «հարմարեցվում» են դրան:

Իրադրությունը կոնֆլիկտային համարելը պայմանավորված է, մի կողմից արտաքին իրականությամբ (կոնֆլիկտի մասնակիցների միջև հակասություններով), իսկ մյուս կողմից՝ անձի ներքին սուբյեկտիվ աշխարհով: Սուբյեկտիվ բաղադրիչը կարող է տարբեր լինել՝ կախված հանգամանքներից: Այսպես, ինչպես արդեն ասվեց, կոնֆլիկտի ծագման մեջ դեր ունեն ինչպե՛ս արտաքին, այնպե՛ս էլ ներքին գործոնները (տես ստորև բերվող սխեման):

Կոնֆլիկտների օբյեկտիվ-սուբյեկտիվ բնույթը



Կոնֆլիկտների ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ.

ա) Դեռահասների մոտ դիտվում է կոնֆլիկտայնություն՝ կախված նրանց կողմից սոցիալական փոխազդեցությունների հասուն ձևերի իմ-տեենսիվ, սակայն ոչ միշտ ադեկվատ տիրապետմամբ:

բ) Արտադրական կոլեկտիվներում կոնֆլիկտներ են առաջանում՝ կախված խմբում կոլեկտիվի նոր անդամների արտադրությանը և սոցիալական իրադրությանն ադապտացվելու շրջանի հետ:

գ) Արտադրական կոլեկտիվներում կանայք առավել հաճախ են կոնֆլիկտի մեջ մտնում իրենց պահանջների, մասնավորապես աշխատավարձի, աշխատանքի հերթափոխության և այլնի նվազեցման դեպքում: Իսկ տղամարդիկ կոնֆլիկտում են կազմակերպության խնդիրների լուծման ժամանակ:

Այսպիսով, կարելի է խոսել այն մասին, որ յուրաքանչյուր մշակութային և սոցիալական շերտում գոյություն ունեն կոնֆլիկտի բնույթի վերաբերյալ սեփական պատկերացումները (սեփական ընկալումները):

Հաճախ ասում են, որ «Տարբեր մարդկանց կամ նրանց խմբերի շահերի յուրաքանչյուր բաժանումը կամ հակասությունը անխուսափելիորեն բերում է կոնֆլիկտի առաջացման»: Սակայն կոնֆլիկտի առաջացումը պայմանավորված է առավել բարդ երևույթներով: Կոնֆլիկտի առաջացման համար սոցիալական հող է հանդիսանում ոչ միայն այս կամ այն անձանց շահերի ու նպատակների հակադրությունները, այլև գաղափարախոսության, հավատքի, առանձին անհատների միտվածությունների ու մտածողության փաստացի նկարագրի, ագրեսիվության և այլ պատճառների ներազդեցությունից:

6.5 Կոնֆլիկտների դինամիկան

Կոնֆլիկտը սուբյեկտիվորեն ընկալվող և սուբյեկտիվորեն գնահատվող իրադրություն է: Յուրաքանչյուր մշակութային շերտ ունի իր պատկերացումները կոնֆլիկտի մասին:

Այսպիսով, մարդն իր սուբյեկտիվ պատկերներում վերամշակում է նախնական հակասությունները: Այս վերամշակման գործընթացը խեղաթյուրում է իրադրությունը (ըստ Ա. Յ. Անցուպովի և Ա. Ի. Շիպիլովի):

1. Պարզեցվում է իրական կոնֆլիկտը.
   - Կոնֆլիկտային հարաբերությունները բազմակողմանի են, իսկ մարդն առանձնացնում է դրանց մի կողմը, որտեղ իրեն ավելի հեշտ է գործել:
2. Չեն հաշվվում կոնֆլիկտի հետևանքները (կոնֆլիկտի հնարավոր ծավալում):
3. Դիտվում է քննադատական դատողությունների հոսք.
   - Սև-սպիտակ:
4. Տեղի է ունենում ատրիբուտիվ խեղաթյուրումներ.

- Սեփական գործողությունները ճիշտ են, պարտադրված, իսկ մյուս կողմի գործողությունները՝ չարամիտ:

Կոնֆլիկտի համնական փուլերը.

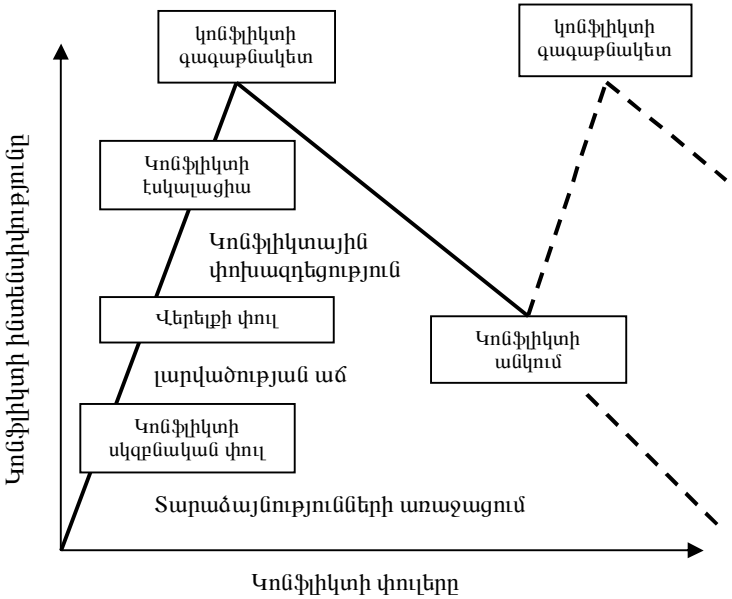
1. կոնֆլիկտային իրադրության առաջացում
2. միջադեպ
3. կոնֆլիկտային գործողություններ
4. ելք

Կոնֆլիկտի լուծման հնարավորությունները

1. տարաձայնությունների առաջացման փուլում՝ 92%
2. կոնֆլիկտային փոխազդեցությունների դեպքում՝ 46%
3. կոնֆլիկտի էսկալացիայի (ծավալման) դեպքում՝ 5%
4. կոնֆլիկտի անկման շրջանում՝ 20%:

1) *Կոնֆլիկտային իրադրության առաջացում*: Փոխազդեցության ընթացքում մարդիկ համոզվում են հարաբերությունների ոչ էֆեկտիվության մեջ:

5. Ինչ-որ բան չեն հասկացել:
6. Ինչ-որ բան չեն պարզել:
7. Ինչ-որ բան չեն կիսել և այլն:



Խնդրի էությունը պարզ չէ, այդ պատճառով առաջանում է.

- լարվածություն (բացասական դիրքորոշում և կանխակալ կարծիք),
- թյուրիմացություն (չկա փոխըմբռնում, սուտ ենթադրություններ են)
- դիսկոմֆորտ (անհարմարության զգացում)

Կոնֆլիկտներն առաջանում են այնտեղ, որտեղ մարդիկ չեն կարողանում իրագործել իրենց նպատակները: Առաջանում է լարվածություն, անբավարարվածություն, շփոթմունք: Իրադրությունը պետք է լուծել (ոչ թե հարթել): Կոնֆլիկտների հետ պետք է աշխատել: Փնտրել լուծման ուղիներ և որքան արագ, այնքան լավ: Լավ է, եթե հաջողվում է կոնֆլիկտը «որսալ» հակասությունների մակարդակում: Այս դեպքում մարդիկ դեռևս չեն հասցրել հարվածել միմյանց ինքնագնահատականներին: Հաճախ մեզ չի բավարարում կոնֆլիկտաբանության վերաբերյալ մասնագիտական իմացությունները, բացի դա.

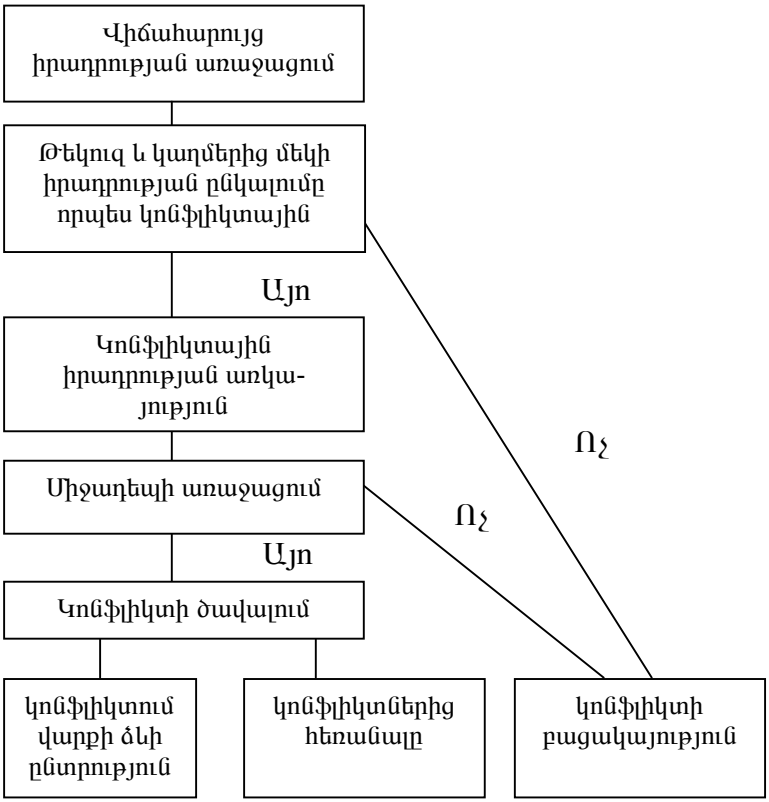
- չի բավարարում էմոցիոնալ հասունությունը, մարդկային խելամտությունը,
- հաճախ չենք կարողանում որոշել, թե ինչն է կարևոր. հարաբերությունները (ընկերությունը), թե նպատակին հասնելը (հաղթանակը):

2) *Միջադեպ:* Մ. Բորիդկինը և Ի. Մ. Կորյակը առանձնացնում են միջադեպերի և կոնֆլիկտող կողմերի հնարավոր վարքի երեք տեսակ:

1. Միջադեպը որպես հակասությունը լուծելու, փոխզիջում գտնելու ազդակ (օրնակ՝ վրդովմունքը հանճնարարավող աշխատանքի մեծ ծավալի դեպքում):
2. Միջադեպը որպես կոնֆլիկտից հեռանալու ցանկություն:
- Ձև է արվում, իբրև թե ոչինչ չի եղել:

3) Միջադեպը որպես բացեիբաց հակադրվելու ազդանշան:

Վիճահարույց իրադրությունը կոնֆլիկտի վերածվելու սխեման



Կոնֆլիկտի օբյեկտը կոնկրետ պատճառ է, դրդապատճառ, կոնֆլիկտը շարժող ուժ: Բոլոր օբյեկտները բաժանվում են երեք տեսակի.

1. Օբյեկտներ, որոնք չեն կարող բաժանվել մասերի, իսկ դրանք միասին տնօրինելն անհնար է:
- մեկ գիրք և երկու հավակնորդ:

2. Օբյեկտներ, որոնք կարող են մասերի բաժանվել:
3. Օբյեկտներ, որոնց երկու մասնակիցներն էլ կարող են համատեղ տնօրինել: Սա «թվացյալ կոնֆլիկտի» իրադրություն է:

Որոշել կոնկրետ կոնֆլիտի օբյեկտը դժվար է: Կոնֆլիկտի իրական շարժառիթները կարող են թաքնված լինել, օրինակ՝ պատգամավորները պայքարում են իշխանության համար, սակայն ապացուցում են, որ կոնֆլիկտում են ժողովրդի բարօրության համար: Երբեմն կոնֆլիկտի ինքնին սուբյեկտը չի գիտակցում հակամարտության իրական շարժառիթները: Հիմնական օբյեկտի հայտնաբերումը հանդիսանում է կարևոր պայման ցանկացած կոնֆլիկտի լուծման համար: Կոնֆլիկտի օբյեկտը կարող է ընդարձակվել (այլ գոտիներ գրավել): Սկզբնապես գործնական համարվող հակասությունները կարող են դառնալ անձնական բնույթի: Կոնֆլիկտի սուբյեկտներն ու մասնակիցները կարող են ունենալ տարբեր կարգեր, կարգավիճակներ և որոշակի ուժեր:

Կարգը անձնական, կարգավիճակային, նյութական և այլ ռեսուրսների համախումբ է, որը մարդը կարող է գործի դնել կոնֆլիկտում հաղթանակ տանելու համար (որքան բարձր է կարգը, այնքան մեծ են կոնֆլիկտը հաղթելու հնարավորությունները):

Տարբերում են 5 կարգեր

Կարգ	Կոնֆլիկտի մասնակիցները	Գործողությունները
1	Սեփական անունից	Ես կարծում եմ…,Ես գտնում եմ…
2	Որպես փոքր խմբի ներկայացուցիչ	Մեր խմբի ուսանողները կարծում են … Ընտանիքը գտնում է…
3	Որպես մեծ խմբի ներկայացուցիչ	Մենք՝ մեծահասակներս…: Մենք՝ աշակերտներս…
4	Որպես սոցիալական ոլորտի ներկայացուցիչ	Մշակույթ Ժողովրդական իմաստություն Պատգամավորները ժողովրդի անունից
0	Սեփական կարգը բարձրացնելու և ընդդիմախոսի (ոպպոնենտի) կարգը իջեցնելու ձգտում: Ուրիշի կարգը «0» դարձնելը: Սա որևիցե նորմ խախտողի կարգն է	«Իսկ դուք, ակնոցներով, ընդհանրապես լռեք»: Այս խոսքերից հետո անհրաժեշտ է պաշտպանել ակնոցներ կրելու իրավունքը՝ մոռանալով վեճի առարկայի մասին:

3. *Կոնֆլիկտային գործողությունների փուլում* կոնֆլիկտըներն իրենք են սկսում ուռչել, ընդգրկում են ավելի ու ավելի շատ նոր մարդկանց: Այս փուլում անհրաժեշտ է բոլոր մասնակիցներին վերադարձնել 1-ին կարգին, որքան էլ որ դա դժվար լինի: Եթե մարդիկ սկսեն խոսել սեփական անունից, նրանք կկարողանան հասկանալ միմյանց և համաձայնության գալ:
4. Երրորդ փուլի լարվածությունը անցում է կատարում դեպի ելք:

ա) Կոնֆլիկտի օբյեկտը կարող է վերաձևել:

բ) Կարող է կողմերից մեկի հաղթանակը լինել:

- Սակայն այս հաղթանակը ժամանակավոր է՝ մինչ մոտակա կոնֆլիկտը:
- Հաղթանակը ուտոպիական գաղափար է: Ցանկացած հաղթանակ ժամանակավոր է:

գ) Կարող է բանավեճից անցում տեղի ունենալ դեպի համագործակցություն:

- Այստեղ պետք է հատուկ աշխատանք տարվի ընդհանուր շահեր հայտնաբերելու ուղությամբ:

Սովորաբար նման իրադրություններում փորձում են տարաձայնությունների գոտին հասցնել նվազագույնի և համագործակցության պայմանագիր են կնքում: Օրինակ՝ եթե նարինջը հանդիսանում է կոնֆլիկտի օբյեկտ, ապա այն կարելի է բաժանել: Հյութերի արտադրությամբ զբաղվող գործարարին ցանկալի է միջին մասը: Սակայն դա այն պայմանով, երբ երկրորդ գործարարը զբաղվում է խոհարարությամբ և նրան անհրաժեշտ են շաքարամրգեր և նարինջի կեղևը նրան կբավարարի: Սակայն այսքան հարմար ձևով ոչ միշտ է հնարավոր բաժանել կոնֆլիկտի օբյեկտը: Հաճախ նման իրադրություններում միջնորդ է անհրաժեշտ: Կոնֆլիկտը կարող է ձգձգվել: Կարող է առաջանալ կոնֆլիկտից դուրս չգալու ցանկություն դրանից յուրօրինակ շահ ունենալու պատճառով: Ելքի փուլում տեսանելի է կոնֆլիկտային հարաբերությունների «երկակիությունը».

- քայքայում և ստեղծում,
- աճի կետ և անկման կետ,
- կոնֆլիկտի կոնստրուկտիվ և դեստրուկտիվ ֆունկցիա:

Կենցաղային հոգեբանությունում կոնֆլիկտը հաճախ ներկայացված է իր ավերիչ կողմերով և վերջինից պետք է խուսափել: Սակայն սոցիալական կյանքը բարդ է և, ապրելով մարդկանց մեջ, կամա թե ակամա ստիպված ես լինում մտնել հակասության մեջ նրանց հետ:

Հնարավո՞ր է արդյոք շփվել առանց կոնֆլիկտի՝ ոչ: Կոնֆլիկտը կարող է միայն ճնշվել, ներս քաշվել, սակայն չլուծվել: Հարաբերությունների պարզաբանումը կարող է դրամատիկորեն ավարտվել: Այդ պատճառով կոնֆլիկտը չի կարելի հասցնել պատերազմի, բացասական էմոցիաների մոլեգնության:

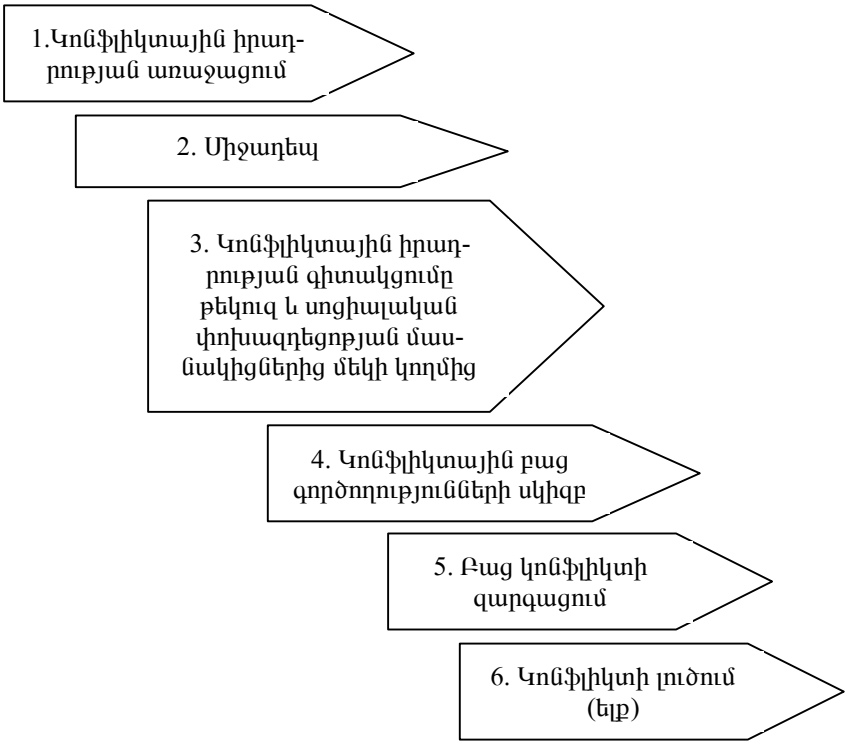
Կոնֆլիկտային հարաբերությունները պետք է լուծել կոնստրուկտիվ հիմքի վրա: Միայն այդ դեպքում.

- Հնարավոր է անձի, խմբի, միջանձնային հարաբերությունների զարգացում:
- Կնվազի անձի, խմբի, չզարգանալու հավանականությունը:

Կոնֆլիկտների հիմնական ոլորտները

ա) ընտանիքում
բ) ուսման մեջ
գ) արտադրությունում

Կոնֆլիկտի հիմնական էտապները



Սոցիալական կոնֆլիկտների հիմնական տեսակները

Ըստ կողմերի յուրահատկությունների					
Միջանձնային	Անձի և խմբի միջև	Ներխմբային	Փոքր և մեծ խմբերի միջև	Միջէթնիկական	Միջպետական

Ըստ պատճառների բնույթի	
Օբյեկտիվ	Սուբյեկտիվ

Ըստ հասարակական կյանքի ոլորտի						
Տնտեսական	Քաղաքական	Մշակութային	Սոցիալական	Իրավական	Ընտանեկան-կենցաղային	Սոցիալ մշակութային

Ըստ ուղվածության		
Հորիզոնական	Խառը	Ուղղահայաց
Սիանման հիերարխիա - աշակերտ-աշակերտ - աշխատող-աշխատող		Տարբեր հիերարխիաներ - աշակերտ-ուսուցիչ - աշխատող-ղեկավար Անցանկանալի են բարձր կանգնած անձի համար Ղեկավարը չպետք է ներքաշվի կոնֆլիկտի մեջ Յուրաքանչյուր գործողություն դիտարկվում է այդ կոնֆլիկտի պրիզմայի միջով Տեղեկատվության անբավարարության դեպքում ղեկավարի գործողությունները «հորինվում» են

Ըստ օբյեկտի		
Ներանձնային	Միջանձնային	Միջխմբային
Շարժառիթների, ձգտումների, շահերի պայքար -որևէ դեր կատարելուց հրաժարվելու դեպքում - անձի զարգացման դժվարությունների դեպքում	Նպատակ իրագործելու ձգտում	Խմբերի շահերի հակասություն

Ըստ ժամանակի տևողության	
Արագահոս (դինամիկ)	Ձգձգվող (ստատիկ)
- սուր դինամիկ - կյանքի համար վտանգավոր	- սուր ստատիկ - վտանգավոր են հոգեկան վիճակի համար

Ըստ մասշտաբների	
Լոկալ (տեղային)	Լայնամասշտաբ

Ըստ կիրառման ոլորտի	
Կոնստրուկտիվ	Դեստրուկտիվ
- **գործնական** - **ստեղծող** - դիրքորոշումները պարզաբանող - գործնական հարաբերություններ - լուծման եղանակների որոնում - անձի, խմբի զարգացում	- **անձնական** - **քայքայող** - հարաբերությունների պարզում - բարոյական քննադատություններ - հոգեկան ճնշում, դիսկրիմինացիա - կոշտ դիրքորոշում առանց հաշվի առնելու մյուս կողմի շահերը - հոգեկան նահամատեղելիություն - անձի, խմբի քայքայում

Ըստ հետևանքների	
Դրական	Բացասական

Ըստ կողմերի հոգեկան վիճակի	
Քայքայող	Էմոցիոնալ

Շփումը սովորաբար սկսվում է կոնստրուկտիվ հիմքի վրա: Կողմերից առաջինը խոսում է առաջադրանքի կատարման մասին, երկրորդը պատմում է առաջադրանքի կատարման իր տարբերակի մասին: Սկսվում է վերլուծություն, թե «ինչպես է ավելի լավ»: Եթե առաջին գործընկերոջը չեն բավարարում փաստարկները, համբերությունը և նա սկսում է վիրավորել,

ապա հավանաբար որպես պատասխան կլսի նույնանման խոսքեր: Յուրաքանչյուրը հարցը դիտում է իր դիրքից սուբյեկտիվորեն և միտված է մյուսի բնավորությունը մեղադրելուն: Այս դեպքում անհարժեշտ է.

1. տարանջատել մարդուն խնդրից.
   - չքննարկել գործընկերոջ անձնական որակները (և սեփական որակները),
   - ողջ ուշադրությունը կենտրոնացնել խնդրի վրա:
2. Ուշադրությունն ուղղել շահերի, այլ ոչ թե դիրքերի կողմը.
   - զրույցը դիրքերի մակարդակի վրա հանդիսանում է ուժերի պայքար:

Կոնֆլիկտի տեսակները՝ հաշվի առնելով ընկալման սուբյեկտիվությունն ու մոտիվացիան

Կեղծ կոնֆլիկտ	Պոտենցիալ կոնֆլիկտ	Իրական կոնֆլիկտներ			
		Կողմերի միջև իրական բախումներ			
Իրադրությունն ընկալվում է որպես կոնֆլիկտային առանց իրական պատճառների	Իրական հիմքեր կան կոնֆլիկտի համան, սակայն դրանք դեռևս չեն գիտակցվում	Կոնստրուկտիվ	Պատահական	Խառը	Ոչ ճիշտ վերագրված
		Իրականորեն գոյություն չունեցող հակասություններ	Հանգամանքների պատահական բերումով	Իրական պատճառը թաքնված է: Օր.՝ ուսանողը դժգոհ է ցածր գնահատականից և կոնֆլիկտի առիթ է փնտրում	Կոնֆլիկտի մեջ մասնակցություն է վերագրվում այնինչ մարդու, որը դրա հետ ոչ մի կապ չունի Մարդը մեղադրվում է արարքում, որը նա չի կատարել:

Գլուխ 7. Ներանձնային կոնֆլիկտ
7.1 Ներանձնային կոնֆլիկտների հասկացությունը և տեսակները

Մարդը ներանձնային կոնֆլիկտների կրողն է: Սա կոնֆլիկտ է այն երևույթների միջև.

- ինչ կա և ինչ ցանկալի կլիներ ունենալ,
- ինչ ցանկանում եք և ինչ չեք ցանկանում,
- ով եք և ով կցանկանայիք լինել:

Ներանձնային կոնֆլիկտը պայքար է.

- կամ երկու դրական միտումների,
- կամ երկու բացասական միտումների,
- կամ մեկ մարդու հոգեկան կառուցվածքում դրական ու բացասական միտումների:

Մարդը կյանքում ստիպված է լինում ընտրություն կատարել այս կամ այն հնարավոր տարբերակի օգտին՝ մերժելով մյուսները, օրինակ՝ սեր կամ հարստություն, աշխատանք թե ընտանիք:

Հետաքրքիր գրքի ընթերցանություն, թե անհետաքրքիր առաջադրանքի կատարում: Ահա դժվար ընտրության օրինակ: Իր պահանջների բավարարման համար մարդը ստիպված է մշտապես հաղթահարել ներքին կասկածները և միջավայրի արտաքին դիմադրությունը:

Եթե նպատակն անմատչելի է, ապա մարդն ընկնում է ֆրուստրուացիայի (հոգեկան խանգարում, անհաջողության պատճառով անհանգստություն) և կոնֆլիկտային իրադրության մեջ:

Տարբերակում են չորս տիպի իրադրություններ, որոնք առաջացնում են ֆրուստրուացիա:

1. ֆիզիկական արգելքներ (օրինակ՝ չկա սպորտային գույք),
2. պահանջմունքների բավարարման համար օբյեկտի բացակայություն (ցանկություն կա զբաղվել լեռնային դահուկասպորտով, սակայն չկան լեռներ),
3. կենսաբանական սահմանափակումներ (մտավոր հետամնացությամբ և ֆիզիկական թերություններով մարդիկ),
4. սոցիալական պայմաններ (բնակավայրում չկա մշակույթի կենտրոն կամ չկա հնարավորություն այն այցելել բարձր վճարի պատճառով)

Արգելքը կարող է թաքնված լինել մեր մեջ: Դա երկու տարբեր ձգտումներից մեկն ընտրելու խնդիրն է.

1. Պահանջմունքների կոնֆլիկտ (ցանկանում ես ինքտ ուտել, բայց և հյուրասիրել է պետք). ցանկանում եմ-պետք է:
2. Սոցիալական նորմի և պահանջմունքի միջև կոնֆլիկտ:

3. Սոցիալական նորմերի կոնֆլիկտ (քաղաքացիական ամուսնություն և եկեղեցական), ցանկանում եմ-ցանկանում եմ:

4. Արժեքի և նորմի միջև կոնֆլիկտ:

5. Արժեքի և պահանջմունքի միջև կոնֆլիկտ և այն:

Կյանքում ներանձնային կոնֆլիկտի արտաքին և ներքին պատճառները փոխկապակցված են և դրանք դժվար է սահմանազատել:

Սոցիալական պայմանները շուկայական հարաբերությունների ու ագրեսիվ-մրցակցային փոխազդեցության հետ լարվածություն են ծնում: Նման պայմաններում մարդուն շրջապատող միջավայրը դառնում է ներանձնային կոնֆլիկտների աղբյուր:

Սակայն միանման կոնֆլիկտային պայմաններում մարդիկ իրենց պահում են ոչ միանման: Գոյություն ունի կոնֆլիկտում մարդկանց վարքի չորս տեսակ.

1. հակվածություն ագրեսիվ վարքի (նպաստում է կոնֆլիկտի զարգացմանը),

2. հակվածություն կոմպրոմիսի,

3. ենթարկվելու հակվածություն (ընդունվում է հակադիր կողմի որոշումը)

4. կոնֆլիկտից հեռանալը:

Մաքուր տեսքով վարքի այս տեսակները չեն հանդիպում, խոսքը գնում է միայն հակվածության մասին:

Կոնֆլիկտային մարդկանց կարելի է բաժանել երկու խմբի.

1. «Կոնֆլիկտողների» խումբ.
   - կոլեկտիվի գոյություն ունեցող նորմերին ու պահանջներին մշտապես ընդդիմախոսողներն են (օպոզիցիոները),
   - նրանց հետաքրքրում է ոչ թե ճշմարտության որոնումը, այլ անձնական դիրքորոշումը, որն ավելի լավն է քան ուրիշներինը,
   - նրանց հետ դժվար է աշխատել մեկ կոլեկտիվում, սակայն նրանք խթանում են մյուսների ակտիվությունը:
2. «կոնֆլիկտոգենների» խումբ.
   - նրանք էգոցենտրիկ են, բարձր ինքնագնահատականով, վստահության մեջ մտնելու ունակությամբ,
   - հաճախէմոցիոնալ կոնֆլիկտների աղբյուր են դառնում:

Կոնֆլիկտի օբյեկտիվ-սուբյեկտիվ բնույթը: Անձի արտաքին և ներքին հակասությունները փոխկապակցված են: Դրանք փոխանցվում են մեկը մյուիսն: Այն անձն, ով խուսափում է արտաքին խնդիրների լուծումից, կարող է հայտնվել ներքին հակասությունների իշխանությունում: Նա, ով պահում է իրեն առանց կոնֆլիկտների, կարող է սուզվել իր ներքին

խնդիրների մեջ: Նման մարդիկ ձգտում են միայնության, նրանք կոնֆլիկտային ապրումների իշխանությունում են:

Մարդու վարքը կախված է.

Ստեղծված իրադրությունից	**Ինքնին անձից**
Էքստերնալներ-փնտրում են պատճառն իրենցից դուրս	**Ինտերնալներ**- իրենց համարում են ճակատագրի տերերը: Պատճառները փնտրում են իրենց մեջ:

Ներանձնային կոնֆլիկտների հիմնական տեսակները

Կոնֆլիկտի մեջ գտնվող անձի ներքին աշխարհի կառուցվածքները			Ներանձնային կոնֆլիկտի տեսակները
«Ցանկանում եմ» «Ես ցանկանում եմ»	«պետք է» «Ես պետք է»	«կարող եմ» «Ես կամ»	
⟷			մոտիվացիոն կոնֆլիկտ («ցանկանում եմ» և «ցանկանում եմ»-ի միջև)
	⟷		Բարոյական կոնֆլիկտ («ցանկանում եմ» և «կարող եմ»-ի միջև)
		⟷	Չիրագործված ցանկության կոնֆլիկտ («ցանկանում եմ» և «կարող եմ»-ի միջև)
	⟷		Դերային կոնֆլիկտ («պետք է» և «պետք է»-ի միջև)
	⟷		Ադապտացիոն կոնֆլիկտ («պետք է» և «կարող եմ»-ի միջև)
		⟷	Ոչ ադեկվատ ինքնագնահատականի կոնֆլիկտ («կարող եմ» և «կարող եմ»-ի միջև)

Ներանձնային կոնֆլիկտներն ունեն իրենց բովանդակությունը (մոտիվացիոն, կոգնիտիվ, գործունյա) և իրենց առանձնահատկությունը իրական կյանքում: Կախված նրանից, թե այս կառուցվածքներից որոնք են հայտնվում հակասության մեջ, տարբերում են ներանձնային կոնֆլիկտների հիմնական տեսակները:

Ներանձնային կոնֆլիկտը տարբեր անձնային կազմավորումների բախում է (դաշտերի, շարժառիթների, շահերի և այլն), որոնք անհատի գիտակցությունում պատկերված են համապատասխան ապրումներով:

Կարելի է առանձնացնել ներանձնային կոնֆլիկտների մի քանի հիմնական տեսակներ:

1. Մոտիվացիոն կոնֆլիտներ (ցանկանում եմ-ցանկանում եմ)
   - շարժառիթների բախում (ըստ Ֆրեյդի՝ անձի հոգեկան բաղադրիչների)
   - կոնֆլիկտ տիրապետման ձգտումի և անվտանգության միջև (Կ. Խորնի)
   - Կ. Լևինը ներանձնային կոնֆլիկտը սահմանելիս ելնում է ոչ թե ինքնին հոգեկանի ներքին գործընթացներից, այլ այն խնդիրների վերլուծությունից, որոնք առաջանում են անհատի կյանքի իրավիճակներում:

1-ին դեպք՝ հավասարապես գրավիչ, սակայն իրար բացառող այլընտրանքների միջև ընտրություն կատարելու անհրաժեշտություն: Սա այն իրավիճակն է, երբ ցանկանում ես «և՛ մեկը, և՛ մյուսը»:

2-րդ դեպքը հավասարապես անհրապույր հնարավորությունների միջև ընտրություն կատարելու անհրաժեշտությունն է: Որպես օրինակ բերենք չհաջողված ընտանեկան կյանքը, որը ստիպում է ամուսնուն դժվարությամբ որոշել. կամ պահպանել չդասավորված ծանր ընտանեկան հարաբերությունները, կամ ամուսնալուծվել և բաժանվել երեխայից կնոջ արգելքների պատճառով:

3-րդ դեպքը ընտրություն կատարելու անհրաժեշտությունն է, երբ միևնույն նպատակը հավասարապես և՛ գրավիչ է, և՛ ոչ, ունի և՛ դրական, և՛ բացասական կողմեր: Ներքին պայքարը կապված է բոլոր «դեմ և կողմ»-երը (երկու հակադիր միտումները) կշռելու հետ, օրինակ՝ ռեֆերատ գրել հետաքրքիր, սակայն ոչ հեռանկարային հարցի վերաբերյալ, կամ ընտրել քիչ հետաքրքիր, սակայն հեռանկարային աշխատանք:

2. Բարոյական կոնֆլիկտ (ցանկանում են – պետք է):
Ցանկություն և պարտականություն:

Այստեղ, որպես օրինակ, կարելի է բերել «Евгений Онегин» ստեղծագործության հերոսուհու՝ Տատյանա Լարինայի հայտարարությունն այն մասին, որ ուրիշին է տրված և հավիտյանս հավատարիմ կլինի նրան: Այստեղ «տրված» բառն անմիջապես խոսում է այն մասին, որ հասարակությունը, ընտանիքը վերջինիս հետ վարվել են ինչպես առարկայի հետ: Սակայն հավետ հավատարիմ լինելու որոշումն իր համար կայացրել է հերոսուհին: Այս որոշումը կայացվում է ներանձնային կոնֆլկտի՝ տան-

ջալի մտորումների, դրդապատճառների պայքարի, բարոյական ջանքերի արդյունքում:

3. Կոնֆլիկտ, որը կապված է չիրագործված ցանկությունների հետ (ցանկանում եմ-կարող եմ): Հնարաորություն չկա իրականացնել սեփական ցանկությունները (Զ. Ֆրեյդ):

- ցանկություն և ֆիզիկական անօգնականություն,
- արտաքին-ֆիզիկական տվյալները չեն բավարարում մարդուն:

4. Դերերի կոնֆլիկտ (պետք է-պետք է): Սրանք առաջանում են անձի տարբեր դարային դիրքորոշումների միջև հակասությունների առաջացման հետ, անձի հնարավորությունների և համապատասխան դերային վարքի միջև:

1. Հակասություններ, որոնք առաջանում են դերի պահանջների և անձի հնարավորությունների միջև (պեղք է-կարող եմ): Օրինակ՝ ոմն մեկը լավ աշխատող է, որն իր տեխնալոգի մասնագիտությունը կատարյալ գիտի: Նրան նշանակել են ղեկավար: Այս դերը պահանջում է խնդիրների հստակ բաշխում, ինչը վերջինիս բնորոշ չէ: Այս անձնավորությունը լավ կատարող է, սակայն ղեկավարելու ունակություններ չունի: Առաջանում է դերային կոնֆլիկտ:

2. Հակասություններ, որոնք առաջանում են անձի տարբեր դերային դիրքորոշումների միջև (պետք է-պետք է).

1. մասնագիտական և ընտանեկան դերերի միջև,
2. աշխատող կինը հաճախ մեղավոր է զգում ընտանիքի և տան առջև,
3. ուսուցչի դերը, որը վերահսկում է սովորողների նկատմամբ կարգապահության այլ պահանջների կատարումը, հեշտությամբ կարող է հակասության մեջ մտնել իր դիրքի հետ, եթե հարաբերությունները իր և աշակերտի միջև ընկերական են,
4. միանգամից մի քանի դերերի իրականացման անհնարինություն, օրինակ՝ կնոջ և աշխատողի դերերը:

5. Ադապտացիոն կոնֆլիկտներ (պետք է-կարող եմ): Նման կոնֆլիկտի օրինակ է այն, որ աշակերտը չի կարողանում հարմարվել (ադապտացվել) ուսումնական խմբում:

6. Ոչ ադեկվատ ինքնագնահատականի կոնֆլիկտ (կարող եմ-կարող եմ): Հիմնված են սեփական հնարավորությունների նկատմամբ պահանջների ու գնահատականների վրա: Արդյունքում՝ անհանգստություն, էմոցիոնալ խանգարում:

- Չափազանցված ինքնագնահատական և սեփական հնարավորությունները ռեալ գնահատելու ձգտում:
- Իջեցված ինքնագնահատական և մարդու ձեռքբերումների օբյեկտիվ գիտակցում:

7. Կոգնիտիվ կոնֆլիկտներ՝ որպես անհամատեղելի պատկերացումների բախում:

▪ Անհատն ունի երկու իմացություն (կարծիք), որոնք հոգեբանորեն անհամատեղելի են (չեն համաձայնեցվում): Օրինակ՝ մարդը գիտի, որ ծխելը վնասակար է, սակայն շարունակում է ծխել: Երկու իմացությունները (կոգնեցիաները)՝ «գիտեմ, որ ծխելը վնասակար է» և «գիտեմ, որ ծխում եմ», հակասում են միմյանց: Սա կոգնիտիվ անհերդաշնակություն է:

▪ Կոգնիտիվ անհերդաշնակության նվազեցումը հնարավոր է հակասող պատկերացումներից մեկի այնպիսի փոփոխության միջոցով, որպեսզի դրանք համապատասխանեն միմյանց. կամ թողնել ծխելը, ինչը կհամապատասխանի «ծխելը վնասակար է» կարծիքին, կամ համոզել ինքդ քեզ, որ խոսակցությունները ծխելու վնասակարության մասին չափազանցված են:

▪ Կոգնետիվ անհերդաշնակության իրադրություն կարող է հանդիսանալ կոնֆլիկտը, որը վերապրում է մարդը որոշումը կայացնելուց հետո, եթե վերջինս վստահ չէ դրանում: Օրինակ, եթե գնել եք որևէ տեխնիկա և հավելյալ փաստարկների օգնությամբ փորձում եք ձեզ համոզել, որ ճիշտ որոշում եք կայացրել: Անհերդաշնակությունն առաջանում է որպես երկու իմացությունների հակասության արդյունք. «Ես որոշում եմ կայացրել» և «Ես համոզված չեմ, որ դա ճիշտ որոշում է»:

Երբ անհերդաշնակության հաղթահարումը վերապրում են որպես դժվար հոգեկան խնդիր, որը դիպչում է արժեքներին, մարդու համոզմունքներին ապա առաջանում է կոնֆլիկտ:

8. Նյարդային ներանձնային կոնֆլիկտներ: Սրանք տարբեր ֆոբիաներ են (կպչուն ապրումներ, գերանհանգստություն, թերարժեքություն, անձի տարբեր շեղումներ):

Մանիպուլյացիաները չփման մեջ: Կանանց 40%-ը տանջվում է մանիպուլյացիաներից աշխարհավայրում և 26%-ը՝ տանը, իսկ տղամարդկանց 30%-ը աշխատավայրում և 31%-ը՝ տանը: Մանիպուլյացիաների կիրառումը գիտակցելու դեպքում ի հայտ է գալիս ներանձնային կոնֆլիկտ: Օրինակ՝ «Ես հիմար էի, որ խաբնվեցի նրա պայմաններին»: Նման դեպքում պետք է.

ա) կամ հեռանալ մանիպուլյացիայից և մեն մենակ մնալ սեփական ներանձնային կոնֆլիկտի հետ,

բ) կամ վիրավորանքով և սպառնալիքներով թափվել մանիպուլյացիայի վրա:

Հենց այս ներանձնային կոնֆլիկտը դուրս է ցայտում միջանձնային հարաբերություններում: Շատ ավելի վատ է, երբ մարդը մանիպուլյացիայի է ենթարկում ինքն իրեն.

- խիղճը ենթարկում է շահի պահանջներին,
- բարոյականությունը՝ հաջողության:

Այս դեպքում ելք փնտրելը դժվար խնդիր է: Խորնին ներանձնային կոնֆլիկտները բաժանում է երկու խմբի՝

- նորմալ (նորմալ մարդու մոտ կոնֆլիկտները կարող են լուծվել ինքնուրույն),
- ոչ նորմալ (կոնֆլիկտները կլուծի միայն մասնագետը):

ա) **սոցիալապես անհաս անձնավորություն** * Ես ինձ վատ եմ զգում * Իմ բախտը չի բերել * Ինձ ծաղրում են	**բ) սոցիալապես հասուն անձնավորություն** * Ես լիովին զուր թուլացա * Ես թույլ տվեցի ինձ ծաղրել * Ես պետք է հավաքեմ ինձ և ինքս լուծեմ խնդիրը: (Շատ բան գիտի, սակայն դեռ ունակ չէ)

Ստորև բերվում են ներանձնային կոնֆլիկտների արտահայտման ձևերը, որոնք նախատեսված են դրանք քո կամ այլ մարդկանց մեջ հայտնաբերելու համար (Ս. Մ. Եմելյանով):

Արտահայտման ձևը	**Նախանշանները**
Նեվրոսթենիա (նյարդային թուլացարություն)	Անհանդուրժելիություն ուժեղ գրգռիչների նկատմամբ: Ճնշված տրամադրություն, աշխատունակության անկում, գլխացավեր:
Էյֆորիա	Յուցադրական ուրախություն, իրադրությանը ոչ ադեկվատ ուրախության արտահայտում, «ծիծաղ արդյունքների միջով»:
Ռեգրեսիա (ետընթաց)	Վարքի պրիմիտիվ ձևերին անցնելը, պատասխանատվությունից խուսափելը:
Պրոյեկցիա	Բացասական հատկանիշների վերագրումը ուրիշներին, նրանց հաճախ անհիմն քննադատելը:
Քոչվորութուն	Բնակության վայրի, աշխատանքի, ընտնեկան վիճակի հաճախակի փոփոխում
Ռացիոնալիզմ	Սեփական արարքների, քայլերի ինքնորոշում:

7.2 Ներանձնային կոնֆլիկտների կանխումը և լուծումը

1. Ադեկվատորեն գնահատել իրադրությունը, որում հայտնվել է անհատը:

— Գնահատել իրադրությունը խոհածության օգնությամբ. մեզ նայել արտաքին դիտորդի դիրքից.

- ինքդ քեզ գիտակցել այդ իրավիճակում,
- գիտակցե, թե ինչպես են քեզ ընկալում շրջապատողները,
- «ճանճից փիղ չսարքել», ռեալ գնահատել իրադրությունը:

— Ստեղծել սեփական «Ես»-ի ճիշտ կերպար.

- կարողանալ ճշմարտության աչքերին նայել:

— Արձագանքել փաստերին, այլ ոչ թե դրանց մասին ունեցած պատկերացումներին.

- չմտածել այն մասին, թե ինչպես են մարդիկ քեզ գնահատում:

— Գրգռիչներին զգացմունքանությամբ չարձագանքել.

- արձագանքը (ռեակցիան) հետաձգել («ես կհուզվեմ միայն վաղը»):

— Սովորել կառավարել սեփական էմոցիաները.

- մաքրվել այնպիսի զգացմունքներից, ինչպես վիրավորանքը, զայրույթը, վախը, ատելությունը, սեփական անձի նկատմամբ խղճանքի զգացողությունը:

— Կարողանալ սեփական ագրեսիան ուղղել անհրաժեշտ հունով՝ օգտագործելով լիցքաթափվելու եղանակները.

- արտահայտվել ընկերների շրջապատում,
- սպորտային խաղեր, ֆիզիկական վարժություններ, զբոսանք,
- հիստերիա սարքել միայնակ ժամանակ (որպեսզի չլսեն),
- թերթը կտորների փրթրթել,
- բռունցքներով խփել բարձին և այլն:

2. Ազատվելով էմոցիաների ծանրությունից՝ մարդը ռեսուրս է ստանում իր խնդիրների լուծման համար:

— Կարողանալ ինքդ քեզ և ուրիշներին ներել: Ներումը բուժիչ հատկությամբ է գործում:

— Կոնֆլիկտի պատճառը պետք է փնտրել ինքնին մարդու մեջ: Դրա համար անհրաժեշտ է մի քանի հարց տալ ինքդ քեզ.

- ի՞նչն է ինձ զայրացնում,
- ինչու՞ եմ այսպես արձագանքում դրան,
- տվյալ դեպքում ինչպե՞ս եմ ես ինձ պահում,
- ինչու՞ են մյուսներն արձագանքում դրան այլ կերպ,
- որքանո՞վ եմ ադեկվատ արձագանքում դրան,
- ինչու՞մն է իմ զայրույթի պատճառը,
- արդյո՞ք չի պատահել ինձ հետ նման մի բան նախկինում:

3. Գիտակցելով սեփական ներանձնային կոնֆլիկտի իրական աղբյուրները՝ հստակ նկարագրել ձեզ հուզող իրադրությունը.

— Որպեսզի ազատվել հին խնդիրների ծանրությունից, պետք է դնել հստակորեն արտահայտված նպատակ.

- որոշման ընդունման հետ հուզմունքի 50%-ը վերանում է,
- նպատակը պետք է լինի իրական,
- գրի առնել հնարավոր գործողությունները, որոնք պետք է ձեռք առնել,
- գործել վճռականորեն, նպատակաուղղված,
- հարձակվել, այլ ոչ թե պաշտպանվել:

4. Ներանձնային կոնֆլիկտից դուրս գալու միակ բաղադրատոմս գոյություն չունի:

— Կարևոր է, որպեսզի յուրաքանչյուր մարդ իրեն հաշիվ տա անձնական անհատական յուրահատկությունների վերաբերյալ.

- մշակի ներանձնային կոնֆլիկտից դուրս գալու իր ոճը,
- կոնստրուկտիվորեն լուծի կոնֆլիկտը,
- ակտիվորեն գործի:

Կամքը ինքնակարգավորման հիմքն է (ներքին ուժի մոբիլիզացումը արգելքների հաղթահարման համար):

Հոգեբանական պաշտպանություն: Մարդը ենթագիտակցության մակարդակում պաշտպանիչ մեխանիզմներ ունի.

- դրանց միջոցով կարելի է հանել ներքին լարվածությունը,
- դրանք օգնում են հաղթահարել առաջացած դժվարությունները,
- դրանք «պահպանում են ինքնահարգանքը»:

Սակայն ամեն-ինչ տեղի է ունենում իրականությունից հրաժարվելու կամ դրա խեղաթյուրման հաշվին: Հոգեբանական պաշտպանության մեխանիզմները հանդիսանում են մարդու անհատական փորձի արդյունք: Նկարագրված են մեխանիզմների 30 տեսակ: Ստորև բերված են դրանցից որոշները:

Լուծման եղանակները	Գործողությունների բովանդակությունը
1. Դուրսմղում	Մոռանալ, չգիտակցել իրադարձությունները, որոնք անհանգստություն են առաջացնում: Հաճախ մոռացվում է և՛ կոնֆլիկտը, և՛ այն ամենն, ինչը կապված է դրա հետ:
2. Ռացիոնալիզացում	Արժեզրկում, ինչպես հայտնի առակում. «խաղողը խակ է»: Թվացյալ գրավչությունն այն բանի, ինչը կորցրել ենք. «Եթե հարսնացուն ուրիշի

	մոտ է գնում, ապա դեռ պարզ չէ, թե ու՞մ բախտն է բերել»: Խեղաթյուրելով ընկալումը՝ մենք պահպանում ենք մեր արժանապատվությունը:
3. Ռեգրեսիա (հետընթաց)	Երբ նորմալ վարքը դժվարեցված է, ապա վերադարձ է տեղի ունենում այն իրավիճակին, որը բարենպաստ է եղել անցյալում: (Վերադարձ մանկությունում ստեղծված անհատական վարքի ռազմավարությանը): * Սա կարող է տեղի ունենալ կապված տրավմաների, գերհոգնածության հետ: * Նոր պաշտոնը դժվարություններ է առաջացնում, մարդը վերադառնում է նախկին պաշտոնին: * Ստեղծագործական կյանքում հետընթացը կարող է դրական դեր խաղալ: (Անցյալի փորձը կարող է օգնել լուծել ստեղծագործական խնդիրը) Նոր նպատակը մարդուց պահանջում է ավելի քիչ էներգիա:
4. Ժխտում	Բացասական էմոցիաների զսպում, որոնք ի հայտ են եկել դժվար իրադրությունում մարդու վարքով: * Ամեն-ինչ ժխտել: * Հետևել իրադրությունների զարգացմանը՝ բախտի բերման վրա ապավինելով:
5. Հեռացում	Առաջացած խնդրի վերամեկնաբանում, այնպես, որ այն որպես կոնֆլիկտային չի ընկալվում: * Կոգնիտիվ անհերդաշնակությունը՝ «ծխելը վնասակար է…», կարելի է վերակոնստրուկտավորել այնպես, որ այն չլինի անհամատեղելի, օրինակ՝ «Ես գրեթե չեմ ծխում, ընդամենը հաճույքի համար»: * Կարելի է փոխել վերաբերմունքն այն մարդու նկատմամբ, ով ընկերության հետ անհամատեղելի արարք է գործել: * Կարելի է փոփոխել վերաբերմունքն

	ինքնին արարքի նկատմամբ, վերջապես կարելի է հանել պատասխանատվությունն այդ արարքի համար:
6. Մեկուսացում	Հեռանալը տհաճ իրավիճակից: * Մտածել չցանկանալը (հրաժարվելը) այն իրադրությունների հնարավոր հետևանքների մասին, որոնցում անհատը ստիպված է եղել մասնակցութուն ունենալ: * Չհիշել այն իրադրությունը, որում պարտություն է կրել: (Պասիվություն է ձևավորվում):
7. Սուբլիմացիա	Լարվածության վերացում՝ հոգեկանի ինտենսիվ ձևերից դեպի անհատի և հասարակության ավելի տանելի ձևերը տրանսֆորմացնելու ճանապարհով: * Հասարակության համար անտանելի ագրեսիվությունը փոխվում է գործունեության խրախուսվող տեսակների՝ ստեղծագործել, գիտություն, հումոր և այլն:
8. Փոխհատուցում	Գործունեության ոչ հաջողված տեսակները փոխհատուցվում են ուրիշ՝ հաջողվածներով: Խնդիրց հեռանալ դեպի այլ ոլորտ: * Աշակերտը, որը մերժվում է խմբում, փնտրում է իրեն փողոցի շրջապատում, ուշադրությունից զրկված նման աշակերտների շրջանակում:
9. Երևակայություն	Չիրականացված նպատակները իրականացվում են երազանքներում, երևակայություններում: * Մարդուն համակում է երևակայելու ցանկություն: Արդյունքում նվազում է սոցիալական ակտիվությունը:
10. Նպատակի փոխարինում	Դեռահասը, որն անհաջողություն է ապրում ուսման մեջ, դրսևորում է իրեն սպորտում:
11. Փոխարինում	Խուսափելով ուժեղ մարդու պատասխան ագրեսիվությունից՝ անհատը տեղափոխում է իր ագրեսիան թույլ արտաքին առարկայի կամ էլ ինքն իր վրա:

12. Նույնականացում	Թույլ է տալիս մարդուն մոդելավորել այլ (առավել ինքնուրույն, կայուն) մարդու վարքը: * Երևույթի նույնականացումը իր հոր (մեծ եղբոր) հետ: Սա ինքնագնահատականի բարձրացման ուղին է:
13.Պրոեկցիա	Մեղքը ուրիշի վրա բարդելը: Առաջացած խնդիրները հաղթահարել չկարողանալու պատճառով մարդը տեղափոխում է հոգեկանի սեփական հատկություններն ուրիշների վրա: Երբ մարդն իր թերությունները տեսնում է այլ մարդկանց մեջ, նա իրեն ավելի կայուն է զգում: * Երբեմն մենք ընկալում ենք մարդուն ոչ այնպիսին, ինչպիսին նա կա, այլ այնպիսին, ինչպիսին նա մեզ թվում է, վերագրում ենք նրան մեր թերությունները: * Մեզ թվում է, որ մեզ ոչ այնպես են նայում, կամ ոչ այնպես են մեր հետ խոսում, չեն հարգում: Հաճախ դա կապված է այն բանի հետ, որ մենք ուրիշներին ենք վերագրում սեփական վերաբերմունքը, սեփական մտքերը:

Ներանձնային կոնֆլիկտը կարող է ունենալ և՛ բացասական, և՛ դրական հետևանքներ: Եթե կոնֆլիկտից ելքը գտնված չէ, ապա լարվածության որոշակի մակարդակի դեպքում տեղի է ունենում հոգեբանական խանգարում (մարդը դուրս է գալիս հոգեկան հավասարակշռությունից):

7.3 Ներանձնային կոնֆլիկտների հետևանքները

Ներանձնային կոնֆլիկտների բացասական հետևանքները.

- նևրոզներ, անհանգստություն,
- ընդհանուր հոգեկան ճնշվածություն կամ ագրեսիվություն:

Ագրեսիայի հակառակ կողմը հանդիսանում է ռեգրեսիան (հետընթաց), որը պաշտպանիչ մեխանիզմ է իրադրությունից փախչելու միջոցով: Ռեգրեսիան չի լուծում խնդիրները, իրադրությունը նույնն է մնում, էներգիան ուղղվում է անձի քայքայմանը: Ֆրեյդը գրել է. «Պետք է քայքայել որևէ մի ուրիշ բան ուրիշներ մեջ, որպեսզի չքայքայել ինքդ քեզ»:

Այժմ հանրաճանաչ է կատարսիսի գաղափարը. ագրեսիայից ազատվելն այն ուղղելով էրզաց-օբյեկտների վրա (էրզաց- փոխանյութ).

- հակառակորդ-տիկնիկների վրա,
- սպորտային պայքարներին մասնացել և հետևել դրանց,
- վիրտուալ իրականություն ստեղծել համակարգչում:

Օրինակ՝ Ճապոնիայում հայտնի են ագրեսիայից ազատվելու համար ապսեներ կոտրելու սենյակները:

Այսպիսով, բացասական է ազդում.

- և՛ էներգիայի անվերահսկելի ելքը,
- և՛ արհեստականորեն այն պահելը:

Կոնֆլիկտը քիչ կործանարար է, երբ այն արտաքին արտահայտման ձև է գտնում:

Ներանձնային կոնֆլիկտների դրական ազդեցությունը.

- ավելանում է դեռևս անհասանելի նպատակի գրավչությունը,
- արգելքների առկայությունը նպաստում է ուժերի և միջոցների մոբիլիզացմանը այն հաղթահարելու համար,
- մոտիվացիայի ուժը հասնում է իր գագաթնակետին:

Ներանձնային կոնֆլիկտը նպաստում է անձի ադապտացիային և ինքնադրսևորմանը դժվար իրադրություններում, օրգանիզմի սթրեսակայունության բարձրացմանը:

Դրականորեն լուծված կոնֆլիկտային ապրումները ամրապնդում են բնավորությունը, անձի վարքում ձևավորում են վճռականություն:

Այսպես ներանձնային կոնֆլիկտը անձի և նրան շրջապատողների համար կարող է ունենալ ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական հետևանքներ:

Այդ պատճառով մարդը պետք է կարողանա կառավարել իր կոնֆլիկտայնությունը.

- ուղղել կոնֆլիկտային ակտիվությունը անհրաժեշտ հունով,
- զսպել սեփական ավելորդ կոնֆլիկտայնությունը,
- կոնֆլիկտին համապատասխան տեղ տալ (չդրամատիկացնել),
- կարողանալ կոնֆլիկտային իրադրությունից որոշակի օգուտ քաղել:

7.4 Սթրեսներ: Սթրեսակայունությունը որպես կոնֆլիկտի կանխման եղանակ

Կոնֆլիկտային իրադրությանը մասնակցություն ունենալը ենթադրում է էմոցիաների, նյարդերի, ուժերի ծախս, իսկ դա կարող է բերել միանգամյա կամ քրոնիկ սթրեսի:

- Սթրեսի մասին գիտությունը մշակել է Հանս Սելյեն, նա հիմնվում էր ադապտացիոն (հարմարվելու) սինդրոմի հասկացության վրա:
- Սթրեսը դիտարկվում է որպես մարդու օրգանիզմի հակազդեցությունների (ռեակցիաների) համախումբ, որն ապահովում է իր բոլոր կառուցվածքների ադապտացիան գոյության պայմաններին:
- Բոլոր արտակարգ ազդեցությունները կարող են հավասարակշռությունից հանել և՛ հոգեկան, և՛ ֆիզիկական ֆունկցիաները:
- Սթրեսի ժամանակ տեղի է ունենում բոլոր պաշտպանիչ մեխանիզմների մոբիլիզացում, որոնք մեծացնում են ֆիզիոլոգիական հնարավորությունները:

Օրինակ՝ երեխայի առողջության համար վախի ստեղծված իրավիճակում տատիկը կարող է երեխային ձեռքերի վրա տանել 15-ից 20 րոպե ուժեղ անձրևի տակ:

Սթրեսի ժամանակ մարդն ունակ է անհավանական արարքների: Զարգացող ադապտացիոն ակտիվության ինտենսիվությունը կախված է ոչ թե ազդեցության ֆիզիկական ուժից, այլ առկա գործոնի անձնական նշանակությունից:

Ընդհանուր առմամբ սթրեսը բավական սովորական և հաճախ հանդիպող երևույթ է:

Աննշան սթրեսներն անխուսափելի և անվնաս են, սակայն չափերից դուրս եկող սթրեսը ու դիսթրեսը խնդիրներ են ստեղծում ինչպես անհատի, այնպես էլ կազմակերպության համար:

- Մարդը առավել շատ և հաճախ տանջվում է իրեն հասցված վիրավորանքից, հաճախ սեփական անպաշտպանվածությունից, զրկվածությունից, վաղվա օրվա անորոշությունից:
- Ենթական համաձայն չէ ղեկավարի կարծիքի հետ, իսկ վերջինս ստիպում է նրան անել այնպես, ինչպես ինքն է ճիշտ գտնում:

Ենթակայի համար տվյալ հարցը կարևոր է, իսկ ղեկավարին վերահսկողելը նրա ուժերից վեր է, մեկ այլ աշխատանքի էլ դեռևս չի կարող անցնել, ապա նա զիջում է, ենթարկվում: Արդյունքում ենթական հայտնվում է ներանձնային կոնֆլիկտի մեջ, որի հետևանքն է հանդիսանում սթրեսային վիճակը: Եթե ենթական, վստահ լինելով իր ճշմարտացիության վրա, պնդի իրենը, ապա կառաջանա կոնֆլիկտ ղեկավարի հետ: Սթրեսա-

յին վիճակում մարդը ոչ ադեկվատ է ընկալում իրադրությունը և կարող է նույն կերպ էլ գործել:

Բաժնի ղեկավարը աշխատանքի գալիս ճանապարհային խցանման պատճառով կորցրել է եկու ժամ՝ ուշանալով խորհրդակցությունից: Արդյունքում բաժնի աշխատակիցները ստանում են խիստ հանդիմանություն գոյություն չունեցող սխալների համար: Տեղի է ունենում բացասական էմոցիաների տեղափոխում արտաքին իրադրությունից, որը չի ենթարկվում ներքինին:

Սթրեսի տարատեսակները մեծ թվաքանակ են կազմում: Ընդհանրացրած տեսքով դրանք տրված են ստորև բերվող սխեմայում:

Վերջին ժամանակներս առաջացել է «Հոգեբանական բռնություն» հասկացությունը: Սա բռնություն է մարդու հոգեկանի վրա այն բանի արդյունքում, որ նրան ստիպում են.

- անել այն, ինչ նա բացարձակապես չի ցանկանում,
- կատարել այն, ինչն իրեն տհաճ է,
- անել այն, ինչ պետք է ադմինիստրատորին:

Արդեն իսկ կան հասարակական կազմակերպություններ հոգեբանական բռնությունից տուժածներին հոգեբանական օգնություն ցուցաբերելու համար:

Սթրես առաջացնող գործոնները շատ են: Կազմակերպությունում սթրես կարող են առաջացնել.

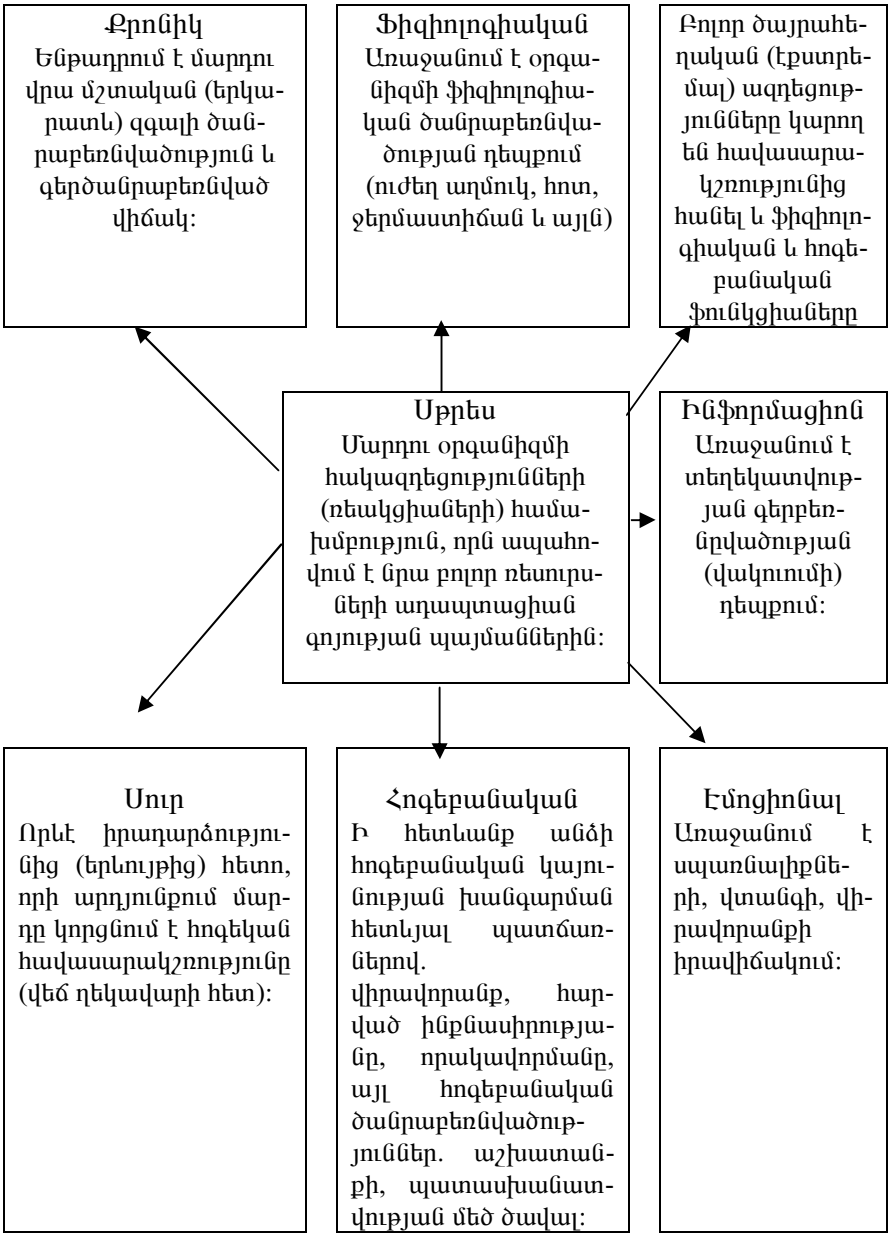
- մարդու ունակություններին համապատասխան աշխատանքի բացակայությունը,
- շրջապատողների հետ վատ փոխհարաբերությունները,
- աշխատանքի վայրում մրցակցության առկայությունը (ոչ բավարար քանակությամբ պաշարներ, նյութեր, գործիքներ և այլն):
- աշխատողի ոչ բավարար ծանրաբեռնվածությունը,
- առաջադրանքների անհստակությունը, ածելու հեռանկարի բացակայությունը:

Արտակազմակերպական գործոններ.

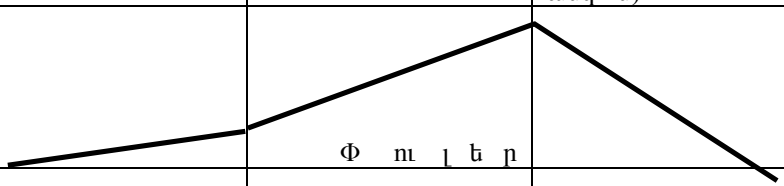
- աշխատանքի բացակայություն և դրա երկարաժամկետ փնտրտուք,
- ընտանեկան դժվարություններ:

Անձնական գործոններ.

- չիրականացված պահանջմունքներ,
- էմոցիոնալ անկայունություն,
- իջեցված (չափազանցված) ինքնագնահատական:


Քրոնիկ
Ենթադրում է մարդու վրա մշտական (երկարատև) զգալի ծանրաբեռնվածություն և գերծանրաբեռնված վիճակ:
Ֆիզիոլոգիական
Առաջանում է օրգանիզմի ֆիզիոլոգիական ծանրաբեռնվածության դեպքում (ուժեղ աղմուկ, հոտ, ջերմաստիճան և այլն)
Բոլոր ծայրահեղական (էքստրեմալ) ազդեցությունները կարող են հավասարակշռությունից հանել և ֆիզիոլոգիական և հոգեբանական ֆունկցիաները
Սթրես
Մարդու օրգանիզմի հակազդեցությունների (ռեակցիաների) համախմբություն, որն ապահովում է նրա բոլոր ռեսուրսների ադապտացիան գոյության պայմաններին:
Ինֆորմացիոն
Առաջանում է տեղեկատվության գերբեռնվածության (վակուումի) դեպքում:
Սուր
Որևէ իրադարձությունից (երևույթից) հետո, որի արդյունքում մարդը կորցնում է հոգեկան հավասարակշռությունը (վեճ ղեկավարի հետ):
Հոգեբանական
Ի հետևանք անձի հոգեբանական կայունության խանգարման հետևյալ պատճառներով.
վիրավորանք, հարված ինքնասիրությանը, որակավորմանը, այլ հոգեբանական ծանրաբեռնվածություններ. աշխատանքի, պատասխանատվության մեծ ծավալ:
Էմոցիոնալ
Առաջանում է սպառնալիքների, վտանգի, վիրավորանքի իրավիճակում:

Սթրեսի դինամիկան

Սթրեսի ակտիվության մակարդակը	Մոբիլիզացում (լարվածության աճ)	Ապահարմարեցում (ներքին սթրես)	ապակազմակերպում (հյուծում, ներքին ակտիվության անկում)
			
	- Ինտենսիվ ռեակցիաների աճ - ճանաչողական գործընթացների ակտիվացում (հիշողություն և այլն) - Հաջողվում է շատ բան անել և ժամկետներում	- Առաջանում է սահմաններից դուրս արգելակման ռեակցիա (արված աշխատանքի որակի անկում) -Անկազմակերպվածություն - Չկա հստակություն - Մոռացվում է տեղեկատվության որոշ հատվածը (շատ սխալներ և որակի անկում)	- Մարդու վարքի ներքին ռեակցիայի խանգարում - Իրավիճակի վրա վերահսկողության կորուստ - Կարող են լինել ներքին հիվանդություններ

Սթրեսի կառավարումը իրենից ներկայացնում է սթրեսային իրավիճակներին հարմարվելու (ադապտացիայի) եղանակներ:

1. Կազմակերպման մակարդակը.
   - աշխատանքի, կենցաղի, ուսման լավագույնս կազմակերպում,
   - հստակ պահանջներ աշխատակիցներին և նրանց գործունեության գնահատականին,
   - փորձեր աշխատակիցների կոմունիկատիվ (հաղորդակցման) կուլտուրայի զարգացման համար,
   - լարվածությունից ազատվելու հմտությունների ուսուցանում:
2. Առանձին անհատի մակարդակը.
   - կարողանալ հաղթահարել սթրեսները անհատապես,
   - մեդիտացիա,

- ֆիզիկական վարժություններ,
- սթրեսային իրավիճակից դուրս գալու եղանակներ,

Սովորեք ճիշտ տնօրինել ժամանակը.

1. կազմեք գործերի ցուցակ. ինչ անել այսօր, ինչ է հաջողվել անել և այլն:
2. Գործը բաժանեք ըստ կատեգորիաների: Կարևոր է կարողանալ դնել նպատակներ և դասավորել պրիորիտետները (գերակայությունները):
3. Խուսափեք ավելնորդ խոստումներից (դա հավելյալ ծանրաբեռնվածություն է):
4. Վերլուծեք ժամանակի կորստի պատճառները:

Ստիպեք սթրեսին աշխատել ձեզ համար: Եթե տհաճություններից հնարավոր չէ խուսափել, ապա պետք է դրանից օգուտ քաղել:

1. Բացասական իրադարձություններն ընդունեք որպես դրական, օրինակ՝ աշխատանքի կորուստը որպես նորը գտնելու հնարավորություն:
2. Ընկալեք խնդիրը որպես մարտահրավեր: Սթրեսային վիճակում դուք ավելին կանեք:
3. Գլխավորը էմոցիաների նկատմամբ հաղթանակն է:

Վարքը ճգնաժմային իրավիճակներում.

1. Փորձեք ապագային նայել լավատեսությամբ:
2. Սովորեք ֆիզիկական թուլացման եղանակները:
3. Սահմանեք մոտակա նպատակները: Ապրեք այսօրվա օրով:
4. Հիշեք, որ ցանկացած իրավիճակից միշտ ելք կա:

Թույլ մի տվեք բախումներ ընտանիքում.

1. Ըստ հնարավորության տանը քննարկեք առաջացած խնդիրները:
2. Մի «լիցքաթափվեք» ընտանիքի անդամների վրա:
3. Սովորեք ուշադրությամբ լսել հարազատների խնդիրները:
4. Խնդիրները պետք է ձեզ միավորեն:

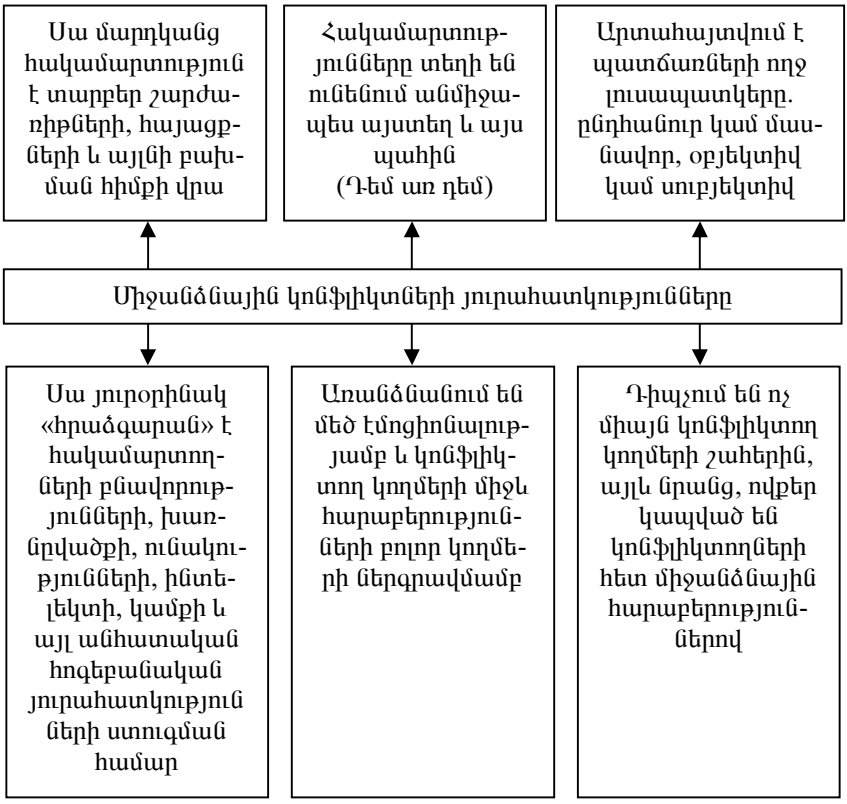
Գլուխ 8. Կոնֆլիկտները սոցիալական համակարգի տարբեր մակարդակներում

8.1 Միջանձնային կոնֆլիկտներ

Սրանք ամենատարած կոնֆլիկտներն են: Ցանկացած կոնֆիկտ, այսպես թե այնպես, հանգում է միջանձնայինի:

Այստեղ հանդես են գալիս երկու կամ ավել անձինք, որոնք միմյանց թշնամի են տարբեր պատճառներով՝ իշխանություն, պաշտոն, սեփականություն, վարկանիշ և այլն:

Միջանձնային կոնֆլիկտի յուրահատկությունները



Միջանձնային կոնֆլիկտները գոյություն ունեն մարդու կենսագործունեության բոլոր ոլորտներում:

Միջանձնային կոնֆլիկտների արտահայտման ոլորտը

Միջանձնային հարաբերությունների ոլորտ			
Գործունեություն Աշխատանքային կոլեկտիվ (կազմակերպություն)	Ուսում	Ընտանիք	Հասարակություն
Առաջանում են միջանձնային կոնֆլիկտներ			
*Ղեկավար-ենթակա *Միևնույն կարգի աշխատակիցների միջև * Ճառայողական և ոչ ծառայողական	*Ուսուցիչ-աշակերտ *Աշակերտ-աշակերտ *Ուսուցիչ-կառավարիչ (ադմինիստրատոր)	*Ամուսին- կին *Ծնողներ-երեխաներ * Ամուսիններ - բարեկամներ	*Քաղաքացի-հասարակություն *Քաղաքացի-պետական պաշտոնյա

Որքան շատ են ակտուալ դառնում այն պատճառները, որոնք ունակ են կոնֆլիկտ առաջացնել, այնքան առավել իրական է կոնֆլիկտի առաջացումը:

Կոնֆլիկտի առաջացումը մեծապես որոշվում է տվյալ անձնավորությամբ, որն ընդունում է իրադրությունը կոնֆլիկտային կամ ոչ կոնֆլիկտային: Ընտրվում է փոխազդեցության բնույթն ու սկզբնական վարքը: Իրադրությքան հետ մեկտեղ անձնավորությունը ազդում է նաև միջանձնային փոխազդեցության ողջ ընթացքի վրա: Անձի առավել էական ոլորտները, որոնք որոշում են կոնֆլիկտը կամ դրա բացառումը հետևյալներն են.

1) մոտիվացիոն կառուցվածքը,
2) կոգնիտիվ կառուցվածքը,
3) նրա արժեքային բնութագրիչները («վստահություն-անվստահություն»):

Միջանձնային կոնֆլիկտների պատճառները

Օբյեկտիվ

Ռեսուրսա-նյութական պատճառներ

- Ընտանիքում նյութական միջոցների անբավարարվածություն
- Դասի ժամանակ տրվող նյութի անբավարարություն
- Չկարգավորված կենցաղ

Սոցիալ- հարաբերային գործոններ

- Ծառայողական դիրքի օգտագործումը անձնական նպատակներով
- Ուսուցչի և աշակերտի հարաբերությունները
- Ծնողների և երեխաների հարաբերությունները

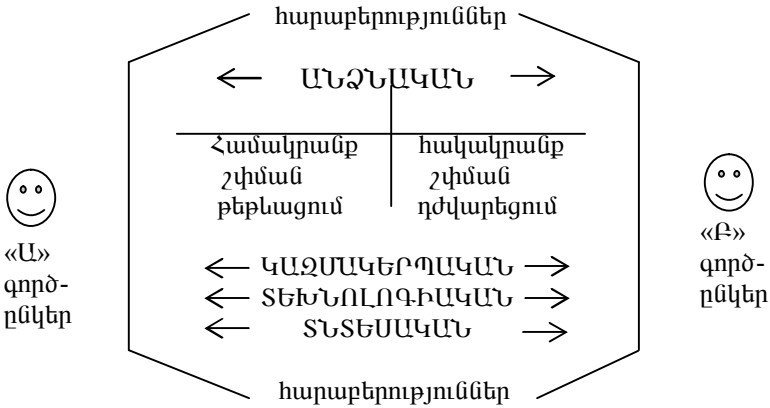
Սուբյեկտիվ

Անձի սեռային, տարիքային, անհատական յուրահատկություններ

- Գենդեռային հարաբերություններ
- Գերազանցության ձգտում
- Տարբեր կյանքային փորձ (սովորություններ և վարք)
- Բարոյական արժեքների վերաբերյալ տարբեր պատկերացումներ (բարու և չարի նկատմամբ պատկերացումներ)
- Վարքի եղանակներ, ագրեսիվություն
- Էգոիզմ, կոպտություն
- Խոստումի խախտում
- Սպասելիք և իրական վարք և այլն

Բոլոր միջանձնային կոնֆլիկտները կապված են ֆրուստրուացիայի հետ: Մեծ զգացմունքայնությամբ են վերապրում:

Գործնական շփման բնույթի և էֆեկտիվության վրա դրվում են գործընկերների սուբյեկտիվ հարաբերությունները:



Ընդառաջ է գնում համակրելի գործընկերոջը	Մերժում է ոչ բարեհաջող տպավորություն գործած գործընկերոջ խնդրանքը

Միջանձնային շփման մեջ տեղ ունեն օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ պատճառները, որոնք հանգեցնում են կոնֆլիկտի:

Փոխազդեցություն, որը հանգեցնում է կոնֆլիկտի

Մարդու դերի կարևորության ևվազեցում, նրա արարքների բացասական գնահատական:	Հարցի քննարկման փորձ՝ գործընկերոջ բացասական էմոցիոնալ վիճակում
Սեփական անձի և գործընկերոջ միջև տարբերության ընդգծում. - սեփական առավելությունների բարձրացմամբ, - գործընկերոջ առավելությունների ևվազեցմամբ, - ընդհանուր գործի մեջ գործընկերոջ ներդրումի խիստ ևվազեցմամբ:	Շփման ընթացքում անհատական ֆիզիկական տարածության խախտում Զրուցակցին ընդհատելը իր մտքերն արտահայտելու ժամանակ:
Գործընկերոջ նկատմամբ անվստահության, անձնական հակակրանքի արտահայտում	Բծախնդրություններ և սպառնալիքներ

Կոնֆլիկտի առաջացման մեջ մենք չափազանցնում ենք անձնական գործոնների նշանակությունը: Սովորաբար «ուրիշների» կոնֆլիկտները դատապարտում ենք (մարդիկ ճիշտ չեն պահում իրենց): Սակայն, երբ առաջանում է այսպես ասած «մեր» կոնֆլիկտը, ապա գանգատվում ենք ստեղծված իրադրության վրա կամ ուրիշի ենք մեղադրում: Սովորաբար մեզ գնահատում ենք լավ, իսկ կոնֆլիկտի մյուս մասնակցին՝ վատ: Այդպիսով, կոնֆլիկտի համար պատասխանատվությունը դնում ենք ախոյանի վրա: Կարևոր է նաև մեր վարքը (ռազմավարությունը) կոնֆլիկտում: Եթե կոնֆլիկտի մասնակից կողմերը միմյանց գնահատում են որպես մրցակիցներ-ախոյաններ, ապա նրանք բացասաբար են ընկալվում, իսկ եթե որպես կոոպերատորներ (գինակիցներ), ապա՝ դրական:

Մրցակիցներ (ախոյաններ)	Կոոպերատորներ (գինակիցներ)
* Մարդն ընկալում է մյուսին բացասաբար * Առաջանում է կասկածամտության դիրքորոշում * Ագրեսիվության միտում	* Մարդն ընկալում է մյուսին դրական * Առաջանում է բարյացակամության դիրքորոշում * Սպասվում է միանման կողմնորոշում

Կոնֆլիկտային հակադրության մեջ մեր վարքը որոշում է գլխավոր արդյունքը՝ կամ գործը, կամ ընկերությունը (լավ հարաբերությունների պահպանումը): Կոնֆլիկտը ծնում է նաև մարդու կողմից այնպիսի դերի կատարում, որը չի համապատասխանում հասարակության (շրջապատի, խմբի և այլն) պահանջներին ու սպասելիքներին:

Միջանձնային դերեր: Կոնֆլիկտը ոչ միշտ կարելի է բացատրել՝ ելնելով անձի հոգեբանական յուրահատկություններից: Ջորջ Միդն առաջարկել է «սոցիալական դերերի» տեսությունը: Նա անձը դիտարկում է կոնկրետ իրադրությունում, ինչպես դերասանի պահվածքն իր դերին համապատասխան:

Դերը դիտարկվում է որպես մարդու վարքի որոշակի մոդել (ստերիոտիպ), որը օբյեկտիվորեն տրված է նրան հասարակական հարաբերությունների համակարգում անհատի սոցիալական դիրքով:

Դերը որոշվում է իր անվանումով, անհատի դիրքով, սոցիալական հարաբերությունների համակարգում կատարելիք ֆունկցիայով: Գոյություն ունի սոցիալական դերերի կարգավորում (պաշտոնին վերաբերվող հրահանգներ, բարոյականություն և էթիկայի նորմեր): Պաշտոնական (օֆիցիալ) դերերից բացի կան նաև ոչ պաշտոնական (տարերային) դերեր:

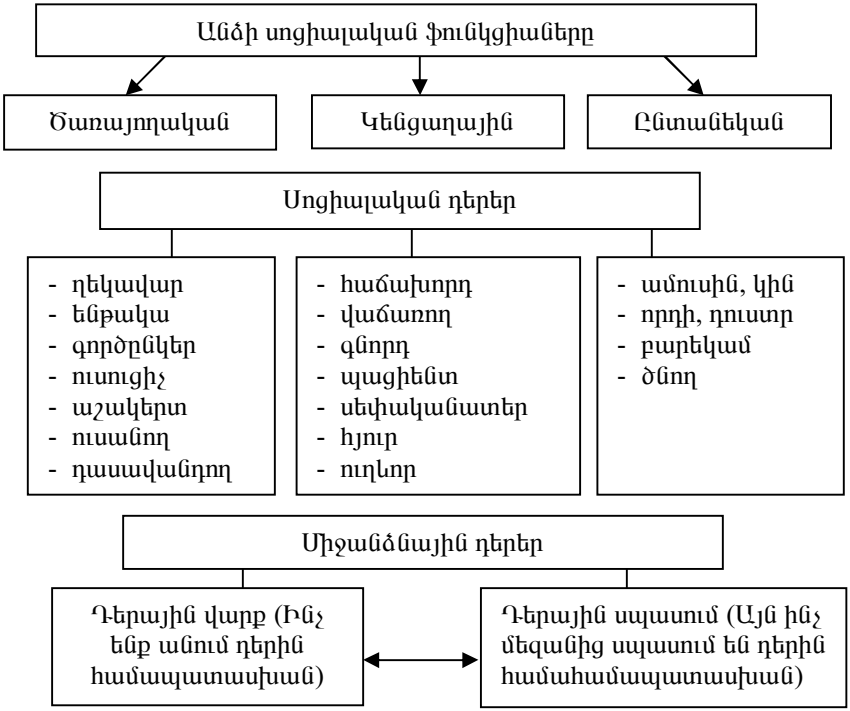
Կյանքի ընթացքում մարդը բազում դերեր է խաղում՝ ելնելով այն ֆունկցիաներից, որոնք նա կատարում է. երեխայի, դեռահասի, ամուսնու, հոր, ենթակայի, ղեկավարի…: Այս դերերից յուրաքանչյուրը յուրացվում է,

լցվում է գիտելիքներով, վարքի ու դրա նկատմամբ վերաբերմունքի հմտություններով:

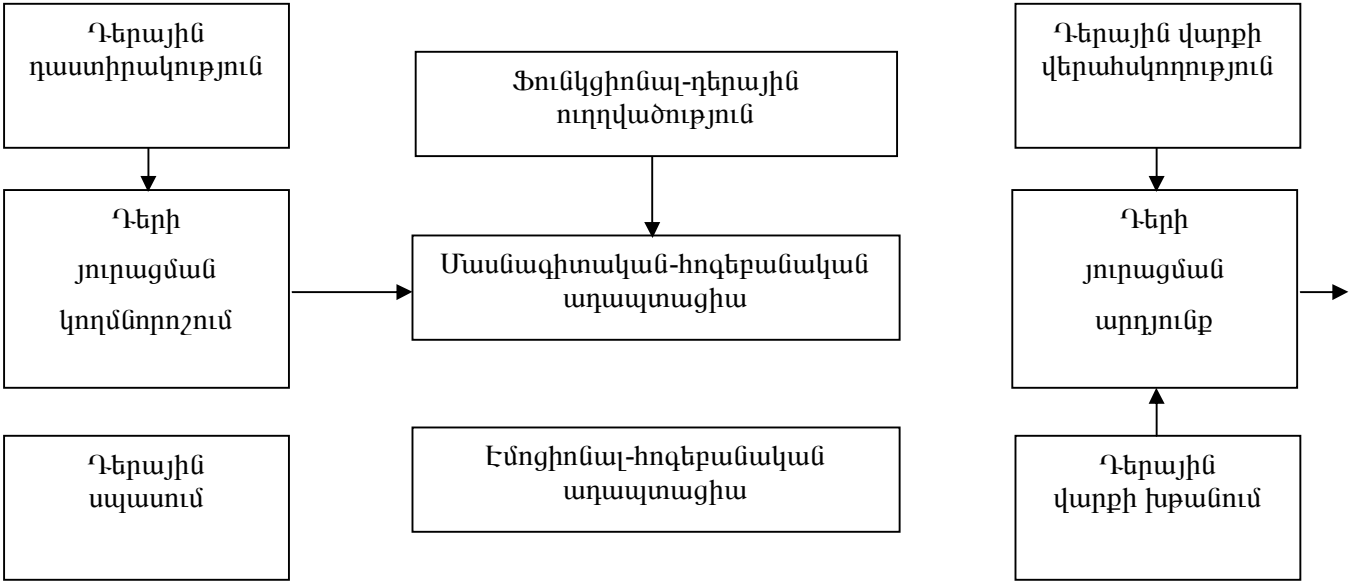
Հասարակությունը այս կամ այն դերում սպասում է անձի որոշակի հստակ վարք: Եթե սպասումներն արդարացվում են, ապա դա գնահատվում է որպես նորմ: Եթե սպասումը չի արդարացվում, ապա առաջանում է կոնֆլիկտ:

Կախված միջանձնային հարաբերությունների բնույթից առաջանում են անհատական, միջանձնային, միջխմբային դերեր:

Անհատական դերեր	Դերեր, որոնք կան մարդու վարքի մեջ նրա մոտ ձևավորված Ես-կերպարին համապատասխան:
Միջանձնային դերեր	Անձնավորության այն վարքը, որը նրանից ապասում են հասարակությունում, աշխատանքում, ընտանիքում:
Միջխմբային դերեր	Վարքը, որը սպասվում է տյալ անձից այն խմբերում, որոնց մեջ նա ընդգրկված է: Դասավորվում են վարքի ստերիոտիպեր կատարվող ֆունկցիաներին համապատասխան:



Դերի յուրացման էտապները



Գործընկերների միջև շփման ժամանակ խորհուրդ է տրվում ակտիվացնել որոշ գործընթացներ, իսկ որոշներն էլ վերահսկել:

Ակտիվացվում է	Վերահսկվում է
* Շփման մեջ գործընկերների հոգեբանական յուրահատկությունների հաշվի առնումը. - տարիք, սեռ, - խառնվածք, - անհատականություն: * Շփվող կողմերի հոգեբանական կարգավիճակների հավասարության ճանաչում: * Միմյանց փոխադարձ ըմբռնում և փոխադարձ աջակցություն: * Համբերատարությունը միմյանց այլակարծությունների նկատմամբ:	* Սեփական էմոցիոնալ վիճակը. - դյուրագրգռությունը, - թշնամությունը, - ագրեսիվությունը, * Իրավիճակի նախակոնֆլիկտայնությունը: Ջանքեր են գործադրվում՝ ուղղված փոխազդեցության նորմալացմանը:

Ինչն են մարդիկ իրենց մեջ գնահատում

1	Ես	Գործընկերոջ անհատականության ընդգծում
2	Իմ անունը	Զրուցակցին անունով դիմելը (անունը մտապահելը)
3	Ինչ եմ ես ուզում	Գործընկերոջ արժանիքները, ցանկությունները, պահանջները հարգելը
4	Ես լավն եմ	Գործընկերոջը դրական կողմով տեսնելը
5	Սեռը	Տղամարդկային (կանացի) դերերի յուրահատկությունների նկատի ունենալը
6	Ես եղել եմ-կամ-կլինեմ	Զրուցակցի անցյալին և ապագային անդրադառնալը
7	Ես իրավունք ունեմ	Մարդու իրավունքները հարգելը
8	Ես պետք է	Պարտականությանն ուղերձելը
9	Հաճոյախոսություն	Հաճելի խոսքեր, որոնք չափազանցնում են որևէ արժանիք, ներշնչելու էֆեկտ
10	Աջակցություն	Որևէ անձնավորությանը դիմելը

Էֆեկտիվ հակադարձ կապի կանոնները: Հետադարձ կապում չեն պարունակվում խորհուրդներ, մեկնաբանություններ, բարեմաղթանքներ, ընդ-

հանրացումներ, հետևություններ և գնահատականներ, որոնք «աշխատում» են կոնտակտի խախտման ուղղությամբ:

1	Անհատականություն	Առաջին դեմքից դիմել երկրորդ դեմքին
2	Կոնկրետություն	Նկարագրել կոնկրետ կոնֆլիկտ, փաստ, գործողություն, արտահայտվել առանց որևէ ընդհանրացումների և հետևությունների
3	Կոնստրուկտիվություն	Խոսել միայն այն մասին, թե ինչը մարդ կարող է փոխել իր մեջ
4	Փաստերի հավաստում (առանց հետևությունների)	Սահմանափակվել միայն գործողությունների, փաստերի, իրադարձությունների չեզոք նկարագրությամբ
5	Առանց գնահատության	Նկարագրել զրուցակցին կատարվածի վերաբերյալ սեփական զգացմունքների ու ապրումների մասին: Նկարագրել այն ազդեցությունը, որը թողել է իր վրա զրուցակցի այս կամ այն գործողությունը

Ոճաձևեր, որոնք առաջացնում են գործընկերոջ վստահությունը չփման ժամանակ.

1. Ժպիտ: Ներքին դրական ու հարգալից վերաբերմունքը գործընկերոջ նկատմամբ արտահայտվում է դիմախաղի, հայացքի, կեցվածքի, մարմնի և գլխի թեքվածության, խոսքի տոնայնության մեջ: Սպասվող չփման վերաբերյալ հաճելին մտածելու հետ մեկտեղ մարդու ուղեղը դրականորեն է արձագանքում, առաջանում է ժպիտ և ուղեկցող այլ դրսևորումներ:

2. Անուն: Սեփական անունը մարդկանց մոտ ծնում է դրական զգացողություններ, զրուցակցին պետք է հաճախակի անվանել անունով:

3. Ես: Ընդգծեք գործընկերոջ անհատականությունը, արժանիքները չփման ժամանակ:

4. Ինչ եմ ես ուզում: Ընդգծեք գործընկերոջ ցանկությունները, պահանջմունքները:

5. Ազնիվ մտադրություններ: Սովորաբար ուրիշներին գնահատում ենք ըստ արդյունքների, իսկ մեզ՝ ըստ մտադրությունների: Փորձեք այլ կերպ. օրինակ՝ «Ես հավատում եմ, որ դուք կանեք ամեն հնարավորը: Դուք լավ, հարգված մարդ եք»:

6. Սեռ: Հաշվի առնել սեռային դերերը:

7. Գործընկերոջ դրական շարժառիթների ընդգծում: Գործընկերը ակամայից կձգտի արդարացնել ձեր կողմից ասված դրական սպասելիքները:

8. Կանխագուշակում: Կանխագուշակեք զրուցակցի հնարավոր բացասական արձագանքները: Օրինակ՝ «Ես ուրախ եմ, որ դուք դրական եք վերաբերվել տվյալ հարցին, չնայած դրա լուծման դժվարությանը»:

9. Տրամադրություն: Շոշոփել զրուցակցի տրամադրության այն յուրահատկությունները, որոնք «հայտնաբերվում» են նրա վարքում: Օրինակ՝ «Չնայած ձեր հոգնածության, դուք պատրաստ եք լուծել հարցը…»:

10. Համագործակցություն բոլոր ժամանակների համար: Այժմ, ինչպես և նախկինում, շփումը արդյունավետ է: Այն արդյունավետ կլինի նաև ապագայում:

Խոսողի տեղեկատվության և զգացմունքների արտացոլումը
(աջակցություն-պարզաբանում-մեկնաբանում)

1. Լուռ խրախուսանք կարեկցող հայացքով:

2. Աջակցություն ձայնարկությունների միջոցով. ահա, այո-այո, և…:

3. Զրուցակցի վերջին բառի կրկնում («Արձագանք-ռեակցիա»):

4. Զրուցակցի վերջին արտահայտության կրկնում՝ փոփոխելով բառերի դասավորությունը («հայելի»):

5. Զրուցակցի մտքի կրկնում՝ արտահայտվելով այլ բառերով («Պարաֆրազ»):

6. Հուշող հարցադրումներ (Ի՞նչ, Որտե՞ղ, Ե՞րբ, Ինչու՞):

7. Պարզաբանող հարցադրումներ («Ի՞նչ նկատի ուներ»):

8. Դրդող հարցադրումներ («Եվ… ի՞նչ հետո»):

9. Բառեր հուշելու միջոցով օգնություն արտահայտությունն ավարտելու համար:

10. Էմոցիոնալ արձագանքի դրսևորում (ծիծաղ, ուրախություն, բացականչություններ):

Երկխոսության մեջ ակտիվ ունկընդրելու ալգորիթմը: Ակտիվ ունկընդրությունը զրուցակցի հետ շփվելու տեխնիկա է, որը կայանում է վերջինիս հետ զրույցի ընթացքում աջակցություն ցուցաբերելու և նրա խոսքը ակտիվացնելու մեջ ներքին հոգեբանական հարմարավետության (կոմֆորտի) պահպանման դեպքում: Ակտիվ ունկդրության ներքին էությունը կայանում է քեզ (սեփական մտքերը, զգացմունքները, վիճակը) զրուցակցի վրա փոխադրելը (նրա մտքերը, զգացմունքները, վիճակը): Ակտիվ ունկընդրության արտաքին դրսևորումներն են հանդիսանում հետաքրքրվածությունը,

մասնակցությունը, աջակցություն ցուցաբերելու պատրաստակամությունը և զրուցակցին ամբողջովին հասկանալու ձգտումը:

Էտապներ	Գործողություններ
1. Խոսողին առանց խոսքերի աջակցելը:	Աչքերի կոնտակտ, «ունկընդրելու կեցվածք», գլխի շարժումներ, «այո-այո», «ահա»:
2. Գործընկերոջը պատասխանատվության ենթարկելու ֆրազայի արտահայտում: (Պարաֆրազան չի աշխատում, եթե դրանում չի ընդգծվում, թե ով է կոնկրետ արտահայտել այդ միտքը):	- Դուք կարծում եք, որ… - Այսպես, դուք ասում եք, որ… - Ուրեն դուք պնդում եք, որ… - Ձեր միտքը հանգում է հետևյալին… Ձեր խոսքերն այնպիսինն են…
3. Արտահայտության իմաստի ձևակերպում:	Այստեղ պետք է ազատվել սեփական էմոցիաներից, գնահատականներից:
4. Զրուցակցի մտքերի մեկնաբանումից հետո վերջինիս համաձայնությունը ստանալը:	- Ես ճի՞շտ եմ հասկացել: - Դա այդպե՞ս է: - Ես ոչինչ չե՞մ շփոթում: Հնարավոր է, որ անհրաժեշտ լինի ևս մեկ անգամ այլ խոսքերով արտահայտվել, մինչև լիարժեք հասկանալը:
5. Լսվածի նկատմամբ սեփական վերաբերմունքի ցուցադրում:	Ընդգծեք, որ դա ձեր վերաբերմունքն է լսվածի վերաբերյալ: Վերաբերմունքն արտահայտել միայն խոսակցի խոսքերի, այլ ոչ թե անձի վերաբերյալ:
6. Գործի էության վերաբերյալ սեփական դատողության արտահայտում:	- Իմ կարծիքը: - Ես գտնում եմ: - Ես մտածում եմ:

Հիմնական պահեր.

- Տվեք ձեր զրուցակցին արտահայտվելու հնարավորություն:
- Արտահայտեք ձեր հետաքրքրվածությունը «մարմնի լեզվի» միջոցավ (անձնապես շփվելու ժամանակ):
- Ձեր հետաքրքրությունն արտահայտեք աջակցող արտահայտությունների միջոցով:
- Ամփոփեք առավել կարևոր արտահայտությունները:
- Մի ընդհատեք զրուցակցին:
- Մի հակասեք:
- Հարցեր տվեք:

ԴՈՒ և ԵՍ-ի արտահայտումները: Դիտարկենք մի իրադրություն, երբ երեխան հեռուստացույց է դիտում այնքան բարձր ձայնով, որ խանգարում է ծնողներին զրուցել հարևան սենյակում:

Դու- արտահայտում	Ես- արտահայտում
- Դու ինչ է, չե՞ս կարող ուշադիր լինել ուրիշների նկատմամբ: Ինչու՞ ես միացրել հեռուստացույցն այդքան բարձր:	- Ես ինձ վատ եմ ձգում: Ինձ պետք է խոսել հայրիկիդ հետ, իսկ այդ աղմուկը մեզ վատ վիճակի է հասցնում:

«Ես-ի արտահայտումը» լարված իրավիճակներում առաջացող զգացմունքների բանավոր արտահայտման եղանակ է:

«Ես-ի արտահայտումը» յուրացնելու համար անրաժեշտ է գիտակցել հետևյալ մակարդակներով.

Մտքերի	Զգացմունքների	Մարմնական զգացողությունների
Դատողություններ, կարծիքներ, խորհրդակցություններ, մեկնաբանություններ և այն:	Տրամադրություն, Աֆեկտներ, կրքեր:	Մկանային, ներօրգանային:

«Ես-ի արտահայտման» մեջ շեշտադրումն արվում է դրանք առաջացնող զգացմունքների պատճառների վրա:

«Ես-ի արտահայտման» սխեման		
1. Իրադրության նկարագրում, որը լարվածություն է առաջացրել. • Երբ ես տեսնում եմ, որ դու… • Երբ դա տեղի է ունենում… • Երբ ես հանդիպում եմ…	2. Այդ իրադրությունում սեփական զգացմունքի ճիշտ անվանումը. • Ես զգում եմ… • Ես չգիտեմ, ինչպես արձագանքել… • Ինձ մոտ խնդիրներ են առաջացել…	3. Այդ զգացմունքի պատճառն անվանելը:

Միջանձնային կոնֆլիկտի կանխման համար անհրաժեշտ է.

1. Իմանալ գործընկերներին, նրանց անձնական առանձնահատկությունները:

2. Կարողանալ հաշտ լինել գործընկերներից յուրաքանչյուրի հետ:

3. Փոխհարաբերություններում պահպանել «սոցիալական հեռավորությունը» (հեռավորությունը որոշում է ինքը՝ մարդը):

4. Որքան քիչ են ընդհանուր հետաքրքրությունները (օրինակ՝ միայն սպորտը), այնքան ավելի մեծ է կոնֆլիկտների ավելացման հնարավորությունը:

5. Փորձել վեճի չբռնվել: Դ. Կառնեգին ընդգծում է, որ վեճում հաղթելու միայն մեկ եղանակ կա, որը վերջինից խուսյս տալն է:

6. Խուսափեք այն իրադրություններից, որոնք հակասությունների առաջացում են հրահրում:

7. Ավելի հեշտ է կանխել կոնֆլիկտը: Սկզբնական պահերին անհրաժեշտ է «հարթեցում». պետք է ջանալ դուրս թողնել կոնֆլիկտի նախանշանները՝ դիմելով համերաշխության:

Առանց կոնֆլիկտների հաղորդակցման կանոնները.

1. Մի կիրառեք կոնֆլիկտոգեններ:
- Խոսքեր և գործողություններ, որոնք կոնֆլիկտի են բերում:

2. Կոնֆլիկտոգենով կոնֆլիկտոգենի մի պատասխանեք:
- Սովորաբար պատասխանն ավելի ուժեղ է քան կոնֆլիկտոգենը:

3. Էմպատիա ցուցաբերեք զրուցակցի նկատմամբ:
- Ընկերական ժպիտ, ուշադրություն, հետաքրքրություն անձի նկատմամբ:
- Հարգալից վերաբերմունք:

4. Ավելի շատ էմոցիոնալ հղումներ արեք:

Էֆեկտիվ շփումն անմիջականորեն կապված է կոնֆլիկտում ռացիոնալ վարքի հետ: Քանի որ էմոցիաները վատ դաշնակից են միջանձնային կոնֆլիկտում (դրանք խանգարում են սեփական մտքերն արտահայտելուն, սրում են կոնֆլիկտը), ապա կոնֆլիկտի մասնակիցների վարքը բերվում է սեփական էմոցիաները կառավարելուն:

Նախքան կոնֆլիկտի մեջ մտնելը արժե մտածել.

1. Կան արդյոք հակասություններ, որոնց պատճառով կարելի է կոնֆլիկտել:

2. Հնարավոր է արդյոք խնդրի այլ եղանակով լուծում (առանց կոնֆլիկտի):

3. Արդյոք կան կոնֆլիկտի արդյունքին հասնելու երաշխիքներ:

4. Ինչպիսի՞ն կլինի հաղթանակի կամ պարտության գինը:

5. Ինչպիսին են հնարավոր հետևանքները:

6. Ինչպես կոնֆլիկտին կարձագանքեն շրջապատող մարդիկ:

Ցանկալի է որպեսզի մյուս կողմն էլ վերլուծի կոնֆլիկտային իրադրությունը ըստ այս հարցերի: Վերլուծությունը կօգնի գտնել փոխադարձ ընդունելի լուծումներ և կհաստատվի փոխշահավետ համագործակցություն:

Շփումը քայքայում են.

1. Գործընկերոջն արհամարհելը:

— Հետաքրքրության բացակայությունը գործընկերոջ արտահայտությունների նկատմամբ:

2. Բացասական գնահատականներ

— Օրինակ՝ դիտողություններ. «Չէ որ դա հիմարություն է»:

3. Չփաստարկված հարցաքննումը

— Հարցեր տալուց պարզաբանեք, թե ինչու է դա ձեզ հետաքրքրքրում:

4. Եսակենտրոնության ցուցաբերում:

— Խոսել միայն այն մասին, թե ինչն է ձեզ հուզում և հաշվի չառնել այն, ինչը հուզում է գործընկերոջը:

5. Գործընկերոջ մենախոսությունում «ընդմիջարկումներ» անելը:

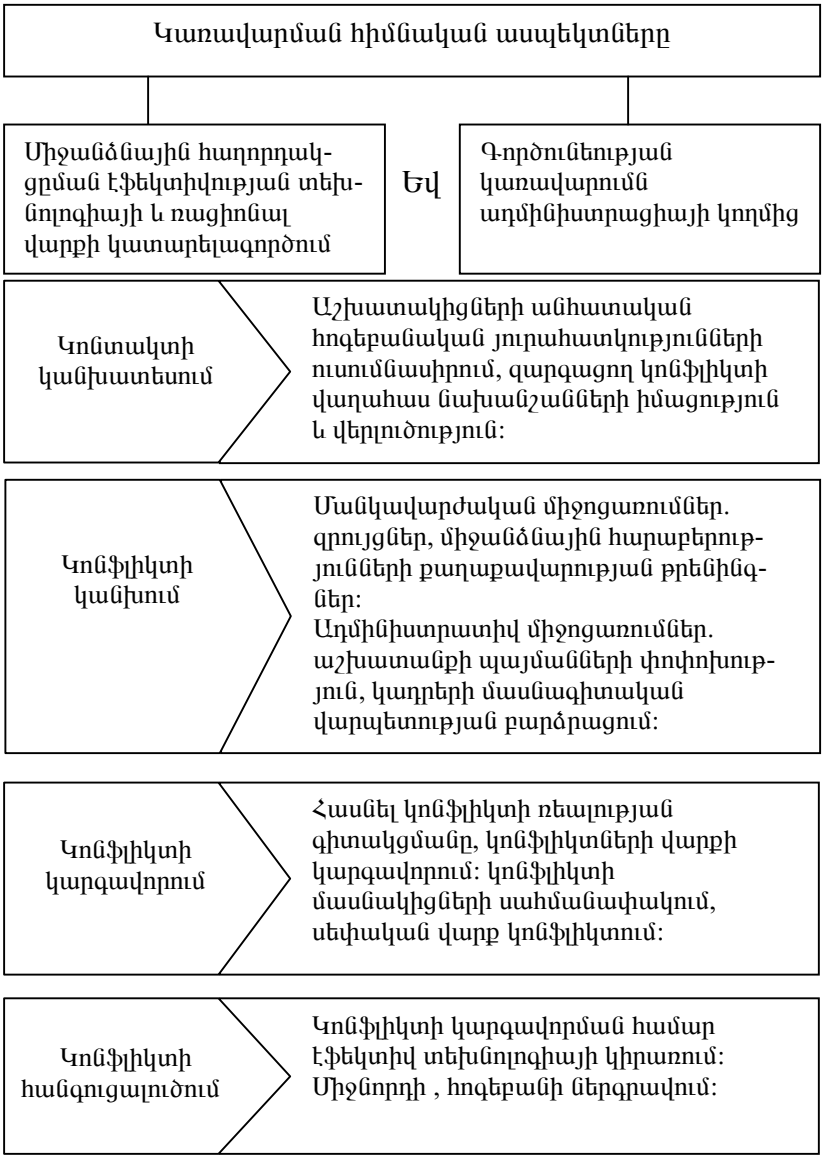
— Օրինակ՝ «Իսկ ժամանակը չէ °, որ խոսենք գործի մասին»:

— «Եկեք վերադառնանք մեր զրույցի նպատակին»:

Դերային վարքի հետ համապատասխան երբեմն առանձնացնում են անձի կոնֆլիկտային տիպեր, որոնց վարքը բարդություններ է առաջացնում նրանց հետ շփվելու ժամանակ:

Բնութագիրը	Մարդու հետ պահվածքի ձևը
1. Կռվարար մարդ Դուրս է գալիս մասնագիտական զրույցի շրջանակներից: Հասցնում է նրան, որ իր հետ չհամաձայնվեն, վիճեն:	Մնալ մասնագիտական զրույցի շրջանակներում: Պահպանել հանգստություն: Փաստարկներ բերել:
2. Ամենագետ Ամեն ինչ բոլորից լավ գիտի: Խոսք է պահանջում: Բոլորին ընդհատում է:	Այլ զրուցակիցներից պահանջել այդ մարդու հիմնավորումների վերաբերյալ արտահայտել հստակ դիրքորոշում:
3. Շատախոս Անընդհատ բոլորին ընդհատում է	Նրբանկատորեն նրան կանգնեցնել: Սահմանափակել ելույթի ժամանակը:
4. Անմատչելի (բարձրամիտ) զրուցակից Ինքնամփոփ է: Բոլորն արժանի չեն իր ուշադրությանը: Նա ամեն ինչ ավելի լավ գիտի:	Հետաքրքրել փորձի փոխանակման մեջ: Ընդունել նրա փորձն ու նշանակությունը:

Ինչպես արդեն նշել ենք, առանձնացնում են օֆիցիալ և տարերային դերեր: Գոյություն ունի սոցիալական դերերի նորմեր, օրենսդրական ակտեր, պաշտոնին վերաբերվող հրահանգներ:



Փոխըմբռնմանը նպաստում է ակտիվ ունկընդրելու հմտությունները.

- ուշադրության դիրքը,
- կոնտակտը հայացքի օգնությամբ,

- գործընկերոջը չընդհատելը,
- նրան խորհուրդներ չտալը,
- ռեֆլեքսային ծանուցումներ արեք այն մասին, թե արդյո՞ք հասկանում եք, ի՞նչ եք հասկանում:

Միջանձնային կոնֆլիկտների լուծման հմտություններն աստիճանաբար են առաջանում՝ հոգեբանական գիտելիքների կատարման դեպքում: Յուրաքանչյուր ոք գտնում է կոնֆլիկտային իրադրությունում վարքի իր ուղին, կոնֆլիկտային հարաբերությունների կառավարման իր տեխնոլոգիան: Ձգալով ընտրված տակտիկայի անհատական ոճի էֆեկտիվությունը՝ կարելի է կատարելագործել սեփական տեխնոլոգիան՝ հենվելով ներքին զգացողությունների, կուտակված գիտելիքների և հմտությունների վրա:

Միջանձնային կոնֆլիկտն անհրաժեշտ է լուծել հնարավորինս արագ («այստեղ և այժմ»): Հերթական խնդիրն ավելի լավ է լուծել առանց նախկինում վիճահարույց հարցերը և փաստերը հիշելու: Խնդիրը քննարկեք կոնստրուկտիվ հիմքի վրա և գործնական մթնոլորտում: «Դու իմ դեմ ես» դիրքորոշումը փոխարինեք «Մենք խնդրի դեմ ենք» դիրքորոշումով:

Որոշ խորհուրդներ միջանձնային կոնֆլիկտի առաջացման դեպքում.

1. Գործընկերոջը թույլ տվեք «լիցքաթափվել»: Ագրեսիվության դեպքում օգնեք նրան նվազեցնել ներքին լարվածությունը, ինչ որ բան նրան ասելն անիմաստ է: Պետք է պահեք ձեզ հանգիստ, վստահ, բայց ոչ մեծամիտ:

2. Խնդրեք նրան հանգիստ արտահայտել իր դժգոհությունները: Հարցրեք փաստերի, ապացույցների, այլ ոչ թե էմոցիաների արտահայտման մասին: Մարդկանց բնորոշ է շփոթել փաստերն ու էմոցիաները :

3. Շեղեք ագրեսիվությունը անսպասելի եղանակներով: Հարցրեք այնպես, որպեսզի զայրացած գործընկերոջ գիտակցությունը բացասական էմոցիաներից փոխվի դրականի: Դա կարող է խնդրանք լինել վստահելի խորհրդի վերաբերյալ: Կամ անսպասելի հարց բոլորովին այլ բանի վերաբերյալ, որը էական չէ նրա համար: Կարելի է հիշեցնել այն մասին, ինչը կապված է անցյալի հետ և հաճելի է եղել:

4. Առանց գործընկերոջը բացասական գնահատականներ տալու խոսեք ձեր զգացմունքների մասին: «Ես ինձ խաբված եմ զգում», բայց ոչ «Դուք ինձ խաբել եք»: Կամ «Ես շատ վշտացած եմ նրանից, թե ինչպես եք ինձ հետ խոսում», բայց ոչ «Դուք կոպիտ մարդ եք»:

5. Խնդրեք ձևակերպել խնդիրը, ցանկալի արդյունքը: Խնդիրն այն է ինչը պետք է լուծել, և այն պետք է տարանջատել էմոցիաներից: Տարանջատեք մարդուն խնդրից և կենտրոնացեք խնդրի վրա: Կենտրոնացեք շահերի, այլ ոչ թե դիրքերի վրա: Դիրքերի մակարդակի վրա խոսակցությունը ուժերի պայքար է:

6. Առաջարկեք գործընկերոջն արտահայտել իր դատողությունները խնդրի և լուծման եղանակների վերաբերյալ: Մեղավորներ փնտրել

պետք չէ, պետք է ստեղծված իրավիճակից ելքեր փնտրել: Երկու կողմն էլ պետք է հաղթեն «մենք խնդրի դեմ ենք» սկզբունքով: Գտեք օբյեկտիվ չափանիշներ:

7. Բոլոր դեպքերում «պահեք ձեր և ձեր գործընկերոջ դեմքը»: Մի վիրավորեք նրա արժանապատվությունը: Մի դիպչեք նրա անձին: Ձևահատական տվեք գործողություններին և արարքներին: Կարելի է ասել. «Դուք չեք կատարել ձեր պարտականությունը», սակայն չի կարելի ասել. «Դուք անպատասխանատու մարդ եք»: Պետք է համագործակցություն լինի: Գործընկերները պետք է զգան, որ իրենց հաշվի են առնում: Չհասկացված մարդը բորբոքվում է:

8. Հստակեցրեք նրա արտահայտությունների և պահամջների իմաստը: «Ճիշտ եմ, արդյոք, ձեզ հասկացել…», «Թույլ տվեք պատմեմ, թե ինչպես եմ հասկացել…»: Դա կվերացնի անճշտությունները: Կնվազեցնի ագրեսիվությունը:

9. Պահպանեք «հավասարների» դիրքը: «Վերևից» դիքը ղեկավարական է, ծնողական, հրամայական է, թե ինչպես պետք է լինի: «Ներքևից» դիրքը ենթակայական, մանկական է՝ նույնպես ոչ էֆեկտիվ: «Հավասարներ» դիրքն օգնում է երկու կողմին էլ լինել բարձրության վրա: Կարելի է կիրառել հոգեբանական մերձեցման մեթոդը: Կարող է պատահել այնպես, որ գործընկերներն ունենան ավելի շատ առիթներ միմյանց մոտ լինելու, քան թե բաժանվելու համար:

10. Ոչինչ պետք չէ ապացուցել: Ոչ ոք երբեք կոնֆլիկտային իրադրությունում ոչինչ չի ապացուցի: Դատարկ զբաղմունք: Պետք է պարզապես հաստատել ընդհանուր տեսակետներ և հասկանալ այն, ինչը բաժանում է գործընկերներին:

11. Եթե զգում եք ձեր մեղքը, ապա մի վախեցեք ներողություն խնդրել: Դա զինաթափում է գործընկերոջը և հարգանք է առաջացնում:

12. Լռեք առաջինը: Ոչ թե գործընկերոջից պահանջեք «Լռիր», «Վերջացրու», այլ ինքներդ ձեզանից: Դրան հասնելը դյուրին է: Լռությունը թույլ կտա դուրս գալ վեճից և վերջացնել այն: Սակայն լռությունը չպետք է վիրավորական լինի գործընկերոջ համար: Եթե ան երանգավորված է չարախնդությամբ, ապա դա ագրեսիա է առաջացնում:

13. Գործընկերոջ բացասական էմոցիոնալ վիճակին մի տվեք բնութագրություններ. «Ինչ ես կատաղում, որ…»: Սա կմեծացնի կոնֆլիկտը:

14. Հեռանալուց դուռը մի խփեք՝ վիրավորական խոսքեր ասելով: Վեճը կարելի է դադարեցնել, եթե հանգիստ և առանց որևէ խոսքի դուրս գալ սենյակից:

15. Խոսեք այն ժամանակ, երբ գործընկերը հանգստացել է: Դադար պահեք, քանի դեռ գործընկերը չի հանգստացել: Հաղթում է նա, ով կոնֆլիկտին թույլ չի տալիս բորբոքվել:

16. Անկախ կոնֆլիկտի լուծման արդյունքից փորձեք հետագայում էլ պահպանել լավ հարաբերություններ:

Բանակցություններում օգտագործեք.

1. Համագործակցության մեթոդը

▪ Յուրաքանչյուրը պետք է զգա, որ իրեն հաշվի են առնում, ուշադրություն են դարձնում նրա շահերին, պահանջներին:

▪ Առկա է փոխըմբռնում:

2. Էմպատիայի մեթոդ

▪ Երբ ընդունում են իր զգացմունքները (տխրությունը, զայրույթը),

▪ ուրիշի զգացմունքները հասկանալը չգիտակցելու (չցանկանալու) դեպքում առաջանում է լարվածություն, կոնֆլիկտ,

▪ իր զգացմունքներում չհասկացված մարդը հեռանում և ներփակվում է իր մեջ, դառնում է դյուրագրգիռ:

▪ էմոցիոնալ կոնֆլիկտի պայմաններում մարդկանց մեծամասնությունը հոգեբանական մասնագիտական աջակցության կարիք ունի:

3. Բարուն դրդելու մեթոդ: Բարությունը կաշառում է, տրամադրում է միմյանց նկատմամբ:

Կոնֆլիկտող անձը, ճիշտ է նա, թե սխալ, միշտ տառապող կողմն է: Անհրաժեշտ է նրան արտահայտել սեփական կարեկցանքը, դրական բնութագրություն տալ («Դուք խելացի մարդ եք» և այլն): Ձգտելով արդարացնել դրական գնահատականը՝ այդ մարդը կջանա լուծել խնդիրը:

4. Հոգեբանական մերձեցման մեթոդ.

▪ ուշադրությունը շեշտադրեք ոչ թե այն բանի վրա, ինչը բաժանում է, այլ նրա վրա, ինչը մերձեցնում է,

▪ գտեք ընդհանուր շահեր,

▪ մի ստեղծեք տպավորություն. «Ես չեի կարծում, որ դուք այդքան բարի և կարեկից մարդ եք»:

5. «Հեղինակավոր երրորդի» (խորհրդատու անձի) խառնվելու մեթոդ: Վստահություն վայելող «երրորդ» կողմը կարող է օգնել: Նրա կարծիքը կարևոր է վիճողների համար: «Երրորդ» կողմի կարծիքը մրցակցի մասին ևս կարևոր է:

6. «Ագրեսիվության մերկացման» մեթոդը: Երրորդ դեմքը խաղային ձևով հնարավորություն է տալիս արտահայտվել կուտակված դժգոհությունների մասին: Արտահայտվելով իմաստավորում են խնդիրը: Կարելի է նաև «փոխվել» տեղերով:

7. «Օպպոնենտին ստիպողաբար լսելու մեթոդ»: Կոնֆլիկտողները մինչև սեփական խոսքն ասելը պետք է վերարտադրեն մյուս կողմի միտքը: Դա անելը դժվար է, քանի որ կոնֆլիկտող անձը միայն իրեն է լսում:

8. «Դիրքերի փոխանակման» մեթոդ: Կոնֆլիկտողները պետք է բողոքներ արտահայտեն իրենց ընդդիմախոսի դիրքից, այս եղանակը նպաստում է միմյանց լավ հասկանալուն:

9. Հոգեբանական մեկուսացման մեթոդ.

▪ երբեմն օգտակար է թողնել մարդուն մեկուսացված:

Վերջին հաշվով միջանձնային կոնֆլիկտի լուծման համար անհրաժեշտ է, որպեսզի երկու կողմն էլ ցանկանան այն լուծել:

8.2 Կոնֆլիկտները կազմակերպությունում

Ղեկավարը և կոնֆլիկտը: Ցանկացած կառավարչական և արտադրական գործունեություն գրեթե միշտ կապակցված է կոնֆլիկտի հետ:

Եվ թեպետ յուրաքանչյուր որոշակի դեպքում բողոքի, կոնֆլիկտի պատճառը բացառապես կոնկրետ և իրենն է, սակայն վերլուծության դեպքում պարզվում է, որ դրանք բոլորն ընդհանուր հիմք ունեն. գործի փաստացի վիճակը հակասում է մարդկանց սպասումներին, որոնք էլ կանգնում են կոնֆլիկտողների շարքերում:

Տնտեսության ողբալի վիճակը, ղեկավարության բազմաթիվ վրիպումներն ու սխալները վնասում են ղեկավարների հեղինակությունը:

Որոշ աշխատանքային կոլեկտիվներում տեղի է ունենում կարգապահության անկում, աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունքի վատթարացում: Շատերը գիտեն իրենց իրավունքները, սակայն մոռացել են իրենց պարտականությունների մասին: Այս ամենը բերում է ղեկավարի աշխատանքի դժվարեցմանը:

Կոնֆլիկտների ավերիչ ուժն այնպիսին է, որ կազմակերպությունները, որտեղ անհրաժեշտ ուշադրություն չի դարձվում դրանք ժամանակին լուծելու համար, հայտնվում են ամբողջովին կաթվածահար վիճակում և ոչ մի հանճաժողով ի վիճակի չի լինի ուղիներ գտնել կոնֆլիկտի վերացման և տվյալ կազմակերպության վերականգնման համար:

Աշխատանքային կոնֆլկտների մասսայական բնույթը համաճարագի պես բերում է հսկայական կորուստների: Սակայն պետք է նկատի ունենալ նաև կոնֆլիկտների կործանարար ազդեցությունը դրանց մասնակիցների վրա:

Կոնֆլիկտների խնդիրը արտադրությունում առկա է ամենուրեք: Օրինակ՝ ֆրանսիացի սոցիոլոգ Բենատ Գուրնեյը «Կառավարման գիտության ներածություն» գրքում գրում է. «Մենք բոլորս կցանկանաինք անբողջովին խուսափել կոնֆլիկտներից: Սակայն դա անհեթեթ երազանք է»:

Ղեկավարների ուսուցումը: Մեզ մոտ կոնֆլիկտներն ավելի շատ են, քան զարգացած տնտեսությամբ երկրներում: Դա տեղի է ունենում այն պատճառով, որ մեր ղեկավարներին ու մասնագետներին ոչ մի տեղ չեն սովորեցնում շփման արվեստի հիմունքներ (այդ թվում ենթակաների հետ), սոցիալական հոգեբանություն, կոնֆլիկտների լուծման մեթոդներ: Ամերիկյան, եվրոպական, ճապոնական խոշոր ֆիրմաների մեծ մասում յուրաքանչյուր մասնագետ ամեն տարի անցնում է 2-3 շաբաթական վերապատրաստում, ընդ որում զգալի տեղ է հատկացվում շփման մարզումներին և կոնֆլիկտների լուծմանը: Ֆրանսիայում, մասնավորապես, գործում է օրենք, ըստ որի ցանկացած ձեռնարկություն ոչ պակաս քան շահույթի 1,2%-ը պետք է ծախսի անձնակազմի ուսուցման վրա: Չստանալով համապատասխան նախապատրաստում՝ ղեկավարը ստիպված է գործել

փորձերի ու սխալների մեթոդով: Ճիշտ է, այդ դեպքում տուժում է ոչ միայն (հաճախ նաև ոչ այնքան) ղեկավարը, այլ նաև ենթականերն, ինչպես նաև գործը, որի համար պատասխանատու է տվյալ ղեկավարը:

Կոնֆլիկտները և տեղեկատվությունը: Ենթակաների անվստահության արտահայտման ձևերից մեկը ադմինիստրացիայի նկատմամբ հանդիսանում է նրանց կողմից տեղեկատվության թաքցնելը ղեկավարներից: Ղեկավարը, որպես կանոն, վերջինն է իմանում աշխատողներից մեկի աշխատանքից հեռանալու մտադրության, ինչպես նաև կոլեկտիվի կյանքում այլ իրադարձությունների մասին: Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ ենթակաների մասին տեղեկատվության մինչև 80%-ը ղեկավարը ստանում է բողոքների տեսքով կոնֆլիկտների ժամանակ:

Կոնֆլիկտների դասակարգումն ու տիպավորումը: Ըստ ուղվածության կոնֆլիկտները բաժանվում են հորիզոնական, ուղղահայաց և խառը տիպերի: Հորիզոնականներին վերաբերվում են այնիսի կոնֆլիտները, որոնցում չեն մասնակցում միմյանց ենթակայության տակ գտնվող անձինք: Ուղղահայացներին դասվում են անձինք, որոնք դտնվում են մեկը մյուսի ենթակայության տակ: Խառը կոնֆլիկտներում ներկայացված են և ուղղահայաց, և հորիզոնական բաղկացուցիչները: Ուղղահայաց բաղկացուցիչներ ունեցող կոնֆլիկտներին (այսինքն՝ ուղղահայաց և խառը կոնֆլիկտները) միջինում բաժին է ընկնում դրանց 70-ից մինչև 80%-ը: Դրանք ղեկավարի համար առավել անցանկալի են, չէ որ ղեկավարը, մասնակցելով այդ կոնֆլիկտին, «կապված է ձեքերով և ոտքերով»: Քանի որ այս դեպքում ցանկացած գործողություն ու հրաման բոլոր աշխատակիցների (և հատկապես կոնֆլիկտի մասնակիցների) կողմից դիտարկվում է այդ կոնֆլիկտի պրիզմայի միջով: Եվ անգամ ղեկավարի լիարժեք օբյեկտիվության դեպքում նրանք վերջինիս ցանկացած քայլի մեջ բանսարկություններ են տեսնում վերջինիս օպպոնենտների հանդեպ: Իսկ քանի որ ենթակաների մոտ տեղեկատվությունը հաճախ բավարար չէ, որպեսզի ճիշտ գնահատեն ղեկավարի քայլերը, ապա թերիմացությունը ավելի քան կոմպենսացվում է, որպես կանոն, ենթադրություններով՝ առավելապես բացասական բնույթի: Դրանով իսկ կոնֆլիկտը խորանում է: Պարզ է, որ չափազանց դժվար է աշխատել այնպիսի պայմաններում, երբ յուրաքանչյուր հրաման կարող է տանել կոնֆլիկտի խորացմանը:

Արդեն իսկ այս նախնական դիտարկումից պարզ է ղեկավարի մի քանի դրույթները. առավելագույն զգուշություն ցուցաբերել ուղղահայաց կոնֆլիկտների նկատմամբ (փորձել մարել դրանք սաղմնային վիճակում):

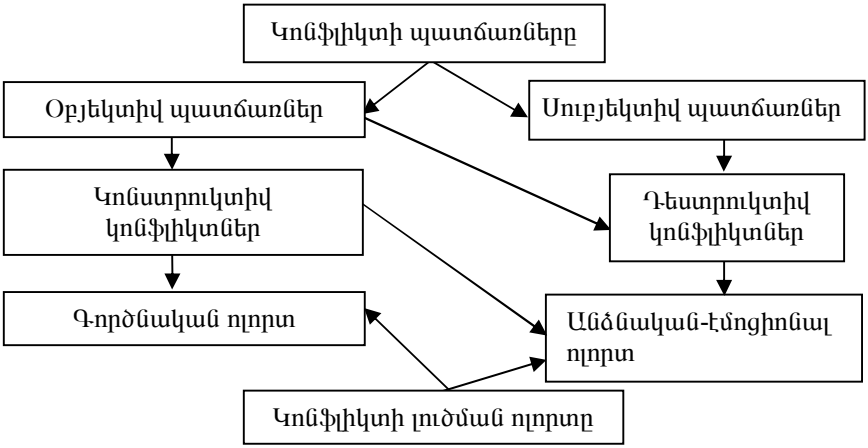
Ըստ կազմակերպության համար նշանակության կոնֆլիկտները բաժանվում են կոնստրուկտիվ (ստեղծող) և դեստրուկտիվ (քայքայող) ձևերի:

Առաջինները գործին օգուտ են բերում, երկրորդները՝ վնաս: Առաջիններից հեռանալ չի կարելի, երկրորդներից՝ անհրաժեշտ է:

Ըստ լուծման ոլորտի կոնֆլիկտները կարելի է ենթաբաժանել այնպիսիների, որոնք լուծվում են գործնական ոլորտում և այնպիսիների, որոնք լուծվում են անձնական-էմոցիոնալ ոլորտում:

Փոխադարձ կապեր: Կոնստրուկտիվ կոնֆլիկտներն ունեն օբյեկտիվ պատճառներ: Դեստրուկտիվ կոնֆլիկտները իրենց պատճառներով կարող են ունենալ ինչպես օբյեկտիվ, այնպես էլ սուբյեկտիվ գործոններ: Կոնստրուկտիվ կոնֆլիկտները պետք է լուծվեն ինչպես գործնական, այնպես էլ անձնական-էմոցիոնալ ոլորտում: Բանն այն է, որ կոնդտրուկտիվ կոնֆլիկտը, որը ծնվել է օբյեկտիվ պատճառներով, իր լուծման պրոցեսում (որը բավական երկարատև է) առաջացնում է լարված հարաբերություններ այդ կոնֆլիկտի մասնակիցների միջև: Այդ պատճառով կոնֆլիկտի լիարժեք լուծումը պետք է նշանակի ինչպես հակազդեցություն օբյեկտիվ պատճառների նկատմամբ, այնպես էլ առաջացած անձնական անբարյացակամ հարաբերությունների վերացում:

Կոնֆլիկների պատճառների, բնույթի և դրանց լուծման ոլորտի միջև ներկայացված փոխկապակցվածությունը պատկերավոր ներկայացված է հետևյալ սխեմայում:



Կոնֆլիկտի պատճառները: Ձիարշավային դպրոցում չեն գովաբանում այն ձիավարին, որը կարողանում է իրեն պահել ծարս եղած ձիու վրա: Քանզի մասնագետը գիտի, որ լավ ձիավարի հետ ձին ծարս չի առնում: Այդպես է և մարդկանց ղեկավարելու ժամանակ: Առավել գովաբանության է արժանի այն ղեկավարը, ով կանխում է կոնֆլիկտները կամ էլ, ծայրահեղ դեպքում, լուծում է դրանք սաղմնային վիճակում: Այդ պատճառով

կոնֆլիկտների կառավարումը սկսվում է դրանց կանխատեսումից: Իսկ որպեսզի կանխատեսել, անհրաժեշտ է իմանալ առավել հաճախ կոնֆլիկտային իրադրությունների հանգեցնող պատճառները: Սովորաբար դրանք արտադրության և կառավարման կազմակերպման ոլորտում թերություններն են: Թվարկենք դրանցից այն պատճառները, որոնք առավել հաճախ են կոնֆլիկտների հանգեցնում.

- դժգոհություններ աշխատավարձի վերաբերյալ,
- աշխատանքի անբարենպաստ պայմաններ (օրինակ՝ օդափոխության բացակայությունը, օդի աղտոտվածությունը, վիբրացիան, աղմուկը, միջանցուկ քամիները, անհարմար ջերմաստիճանը աշխատանքի վայրում),
- թերություններ աշխատանքի կազմակերպման մեջ,
- իրավունքների և պարտականությունների անհամապատասխանություններ,
- աշխատանքի ռիթմային չլինելը (պարապուրդները, ստիպողական արձակուրդները),
- աշխատանքի անհարմար գրաֆիկ,
- բացթողումներ տեխնոլոգիայում (հատկապես այն բացթողումները, որոնցից տուժում է աշխատողների աշխատավարձը, ընդ որում ոչ վերջիններիս պատճառով),
- առաջադրանքները ռեսուրսներով չապահովելը,
- պարտականությունների բաժանման հարցում հստակության բացակայությունը, մասնավորապես ոչ էֆեկտիվ, չափազանց անորոշ կամ հնացած պաշտոնոտար հրահանգների կիրառումը,
- աշխատանքի և կատարողական կարգապահության ցածր մակարդակ,
- կոնֆլիկտոգեն (այսինքն՝ կոնֆլիկտի առաջացմանը նպաստող) կազմակերպչական կառուցվածքները: Օրինակ՝ արտադրամասերի վարիչները օրական կարող են ստանալ 15-20 հրահանգներ կամ պահանջներ տարբեր ծառայություններից (տնօրինություն, արտադրա-դիսպետչերական, պլանային-տնտեսական բաժիններից, գլխավոր մասնագետներից, աշխատանքի և աշխատավարձերի բաժիններից, հաշվապահությունից և այլն): Կատարել բոլոր այդ պահանջները ֆիզիկապես անհնարին է լինում, իսկ պահանջների չկատարումը բերում է կոնֆլիկտների:
- տեխնոլոգիական կամ տնտեսական ծառայությունների միմյանց հակասող հարաբերություններ կամ նպատակներ (օրինակ՝ քանակական ցուցանիշների և պլանի կատարման համար պատասխանատու ծառայությունները և որակի համար պատասխանատու ծառայությունները՝ տեխնիկական վերահսկողության բաժին և այլն):

Կոնստրուկտիվ կոնֆլիկտների նշանակությունը: Կոնստրուկտիվ կոնֆլիկտների դրական լուծումը, նախ և առաջ, թերությունների պատճառների վերացումն է, որոնք հանգեցնում են կոնֆլկտի: Իսկ, քանի որ այդ պատճառները օբյեկտիվ են և արտացոլում են կազմակերպության և կառավարման ոլորտների անկատարությունը, ապա այդ պատճառների վերացումը նշանակում է արտադրության ու կառավարման կատարելագործում:

Այդ պատճառով դրականորեն լուծված կոնստրուկտիվ կոնֆլիկտները գործին միայն օգտակար են: Հենց այս պատճառով էլ դրանք համարվում են կառուցող: Հետևաբար ղեկավարը չպետք է հեռանա այդ կոնֆլիկտներից այլ մշտապես աշխատի դրանց լուծման վրա, զբաղվի նման կոնֆլիկտների հանգող պատճառների վերացմանը: Այդ խնդիրներից հեռանալու փորձը բերում է դրանց խորացմանը, ղեկավարի հեղինակության անկմանը, վերջինիս ու նրա ենթակաների միջև խորթության առաջացմանը, կոլեկտիվում իրադրության վատթարացմանը, կոնֆլիկտների, կադրային կորուստների:

Դեստրուկտիվ կոնֆլիկտներ: Դեստրուկտիվ կոնֆլիկտները ծնվում են, առավել հաճախ, սուբյեկտիվ պատճառներով: Նման սուբյեկտիվ պատճառներին են դասվում.

- ղեկավարի ոչ ճիշտ գործողությունները,
- ենթակաների ոչ ճիշտ գործողությունները,
- և ղեկավարի, և ենթակաների ոչ ճիշտ գործողությունները:

Առավել հաճախ դեստրուկտիվ կոնֆլիկտներն առաջանում են և ղեկավարի, և ենթակաների ոչ ճիշտ գործողությունների դեպքում:

Մեզանից շատերը ստեղծված են այնպես, որ նախ և առաջ տեսնում են ուրիշի սխալները, այլ ոչ մերը: Սակայն ղեկավարը հանդիսանում է այն անձը, որի վրա ըստ պաշտոնի է դրված ենթականերին իրենց սխալներն ուղղելու հարցում օգնելու պարտականությունը: Այդ պատճառով այստեղ հատկապես կանգ կառնենք ղեկավարի սխալ գործողությունների վրա: Ում շատ է տրված, նրանից էլ շատ է վերցվում:

Ղեկավարների սխալ գործողությունները: Ցավոք սրտի դրանք բավական շատ են: Կարելի է առանձնացնել երեք ուղություն:

- ծառայողական էթիկայի խախտում,
- աշխատանքային օրենսգրքի խախտում,
- ղեկավարի կողմից ենթակաների և նրանց աշխատանքի անարդար գնահատական:

Ծառայողական էթիկայի խախտում: Այստեղ ներառված են.

ա) կոպտության, մեծամտության, ենթակաների նկատմամբ անհարգալից վերաբերմունք արտահայտելը,

բ) խոստումները չկատարելը,

գ) սեփական կարծիքից տարբերվող այլ կարծիքների նկատմաբմ անհանդուրժողականությունը,

դ) քննադատությունները ճնշելը,

ե) ենթակաների իրավունքների սահմանափակումը:

զ) ղեկավարի դիրքի չարաշահումը (օրինակ՝ ենթականերին պարտադրել ոչ ծառայողական բնույթի հանձնարարություններ),

է) կատարողին իր անմիջական ղեկավարի այսպես ասած «գլխի վրայով» հանձնարարություններ տալը:

ը) տեղեկատվության թաքցնումը (հատկապես հաստիքների կրճատման կամ վերակազմավորման պայմաններում)

թ) քննադատությունը, որը նվաստացնում է մարդու արժանապատվությունը,

ժ) ենթակաների միջև կանխամտածված կոնֆլիկտ դրդելը. կառավարել ըստ «բաժանիր և տիրիր» սկզբունքի:

Մեկնաբանենք թվարկված գործոններից մի քանիսը: Ենթակաների նկատմամբ անհարգալից վերաբերմունքի արտահայտման ձևերը բազմազան են: Ահա դրանցից մի քանիսը:

Չգնահատել աշխատակցի ժամանակը, օրինակ՝ ստիպել վերջինիս «որսալ» իրեն կամ երկար ժամանակ սպասել: Խոսել այցելուի հետ՝ չկտրվելով թղթերից: Այցելուին նստել չառաջարկելը:

Անհանդուրժողականությունը ենթակաների այլակարծությունների նկատմամբ և քննադատության ճնշումը հանդես են գալիս միասին: Ստեղծալին են պատկանում այն բառերը, որոնց նշանակությունը մարդկանց համար դժվար է գերագնահատել. «Հենվել կարելի է միայն այն բանի վրա, ինչը դիմադրում է»:

Յուրաքանչյուր մասնագետ արժեքավոր է իր մասնագիտական կարծիքով: Այս մտքի զարգացմաբ մենեջմենթում ձևավորվել է այսպիսի սկզբունք. «Եթե մասնագետներն ամեն ինչում համամիտ են, ապա նրանցից մեկն ավելնորդ է»:

Ծառայողական չարաշահմանը կարելի է դասել և ենթակային ծաղրելը, ձեռք առնելը: Չէ որ ենթական կարող է պարզապես վախենալ պատասխանել այնպես, ինչպես կպատասխաներ, եթե իր ղեկավարը «կատակասեր» չլիներ:

Սպասվող վերակազմավորման կամ հաստիքների կրճատման դեպքում ղեկավարությունը հաճախ ամեն կերպ հետաձգում է որոշում ընդունելու և հարապարակելու տհաճ պահը, որպեսզի «ժամանակից շուտ վնաս չպատճառի»: Սակայն նման կարևոր հարցերի վերաբերյալ տեղեկատվության բացակայությունը հանգում է բամբասանքների առաջացմանը և, որպես կանոն, ավելի տհաճ քան թաքցվող որոշումն է: Արդյունքում

ստեղծվում է նյարդային իրադրություն, որտեղ յուրաքանչյուր ամենա աննշան միջադեպը հղի է կոնֆլիկտներով:

Վերակազմավորման, աղմինիստրացիայի հաստիքների կրճատման իրադրությունում

1. պետք չէ ձգձգել որոշում ընդունելը,
2. տեղեկացնել ընդհանուր հավաքներում կամ ընդունված որոշման մասին թռուցիկների միջոցով,
3. եթե առանձին հարցերի վերաբերյալ որոշումները ձգձգվում են, ապա հրապարակել այն, ինչն արդեն որոշված է, այդ դեպքում ճնշող մեծամասնությունը (ինչպես դա սովորաբար լինում է) կհանգստանա, որ իրենք չեն տուժվելու:

Աշխատանքային օրենսգիրքի խախտման դեպքում խոսքը գնում է աշխատանքիային գրքի ինչպես ոգու, այնպես էլ տառի խախտումների և ինքնինշխանորեն գործելու փորձեր անելու մասին՝ հաշվի չառնելով օրենքը:

Դա տեղի է ունենում ղեկավարների իրական նիգիլիզմի (ժխտողականության) պատճառով: Արդյունքում դատարանները աշխատանքի են վերականգնում հեռացված աշխատողների առավել քան 50%-ի դեպքում, որոնք բողոքարկել են հեռացման որոշումը: Թեպետ մեծամասամբ տվյալները վկայում են այն մասին, որ աշխատողը վաղուց արդեն «արժանի» էր հեռացված լինելուն, իսկ ադմինիստրացիային կարելի է հասկանալ: Սակայն ձևականությունները չպահպանելը ստիպում է դատարանին անօրինական ճանաչել աշխատողի հեռացման մասին կայացված որոշումը:

Կարելի է պատկերացնել, թե ինչպիսի իրավիճակում են հայտնվում ղեկավարները՝ ստիպված լինելով աշխատանքի վերականգնել անպետք աշխատողին, բացի դա փոխհատուցել նրա աշխատավարձը: Եվ ինչպիսի «հերոս» է իրեն զգում այդ աշխատողը կոլեկտիվում:

Կյանքը ցույց է տալիս, որ օրենքի հետ կատակելը լավ չէ և ղեկավարին անհրաժեշտ է լավ ուսումնասիրել աշխատանքային օրենսգիրքը, քան ընկնել տհաճ իրավիճակի մեջ:

Ենթակաների անարդար գնահատելու երևույթի արտահայտման ձևերը բազմազան են: Բերենք առավել հաճախ հանդիպող մի քանի դեպքեր:

* Թերություններ կատարողների միջև աշխատանքի բաժանման հարցում: Հայտնի է, որ կան շահավետ և ոչ շահավետ աշխատանքներ: Երբ շահավետ աշխատանքները մշտապես բաժին են ընկնում միևնույն աշխատողներին, իսկ ոչ շահավետները՝ մյուսներին, ապա դա կանխորոշում է նաև պարգևատրումների անհավասարությունը, ինչն առաջացնում է բնական դժգոհություն:

* Դրույքի հաստատում, որը խախտում է «ներդրում-դրույք» հավասարակշռությունը: Եթե աշխատանքում արված ներդրումն ավելի քիչ է,

իսկ դրույքը շատ, քան մնացած աշխատողներինը, ապա կոնֆլիկտային իրավիճակն անխուսափելի է: Հաճախ պատահում է այնպես, որ նոր աշխատողին հաստատում են ավելի բարձր դրույք, քան այն, որը կար նախորդի մոտ: Եթե նորեկն առաջին իսկ քայլերով ցույց չտա, որ իր գործում մի «գլուխ» բարձր է նախորդ աշխատակցից, ապա և ինքը և իրեն բարձր դրույք նշանակած ղեկավարը կոլեկտիվի կողմից բացասական վերաբերմունք կզգան: Նման իրավիճակ է առաջանում, երբ մնացած աշխատողների համեմատ իր համար բարձր դրույք է «ձեռք բերել» աշխատողներից այնպիսի մեկը, ով ոչնչով աշխատանքում չի առանձնանում:

* Աշխատանքի հրավիրել «դրսից», երբ այդ պաշտոնի համար հավակնորդ կա «ներսից»: Ընդհանրապես ղեկավարներին դրսից հրավիրելու հարցն ունի իր դրական ու բացասական կողմերը: Դրական կարող է լինել տվյալ ղեկավարի կողմից նոր գաղափարների ներմուծումը, կիրառվող մեթոդների շտեմարանի ընդլայնումը: Սա, այսպես ասած, «նոր արյուն» է ձեռնարկության օրգանիզմում, որը խոչընդոտում է «ճահճացմանը»:

Բացասական կողմ է հանդիսանում ձեռնարկության աշխատողների անվստահությունը, որ նվազում է իրենց առաջխաղացման հնարավորությունները: Չէ որ մասնագետներին հրավիրելու նախադեպերը հուշում են յուրաքանչյուրին, որ կարող են մինչև կենսաթոշակին անցնելը նույն պաշտոնին մնալ: Առավել ակտիվ աշխատակիցները կհայտարարեն իրենց նկատմամբ կիրառվող անարդարության մասին, կամ էլ կմտածեն այլ կազմակերպություն տեղափոխվելու կամ կոնֆլիկտելու մասին: Այսպիսով, դրսից հրավերքը պետք է ունենա ծանրակշիռ հիմքեր և, մասնավորապես, հրավիրված մասնագետի վրա դրվի աշխատանքում էական նոր փոփոխություններ կատարելու պարտականությունը:

* Ղեկավարը ցավոտ է վերաբերվում իր հեղինակությանը: Այստեղ հասկացվում է այն, որ ղեկավարը ոչ միայն չի ցանկանում ընդգծել լավ աշխատողին, այլև ջանում է իջեցնել նրա հեղինակությունը շրջապատողների աչքերում:

Քանի որ և ենթակաների գործողությունները, և դրանց գնահատումը ղեկավարի կողմից տեղի է ունենում կոլեկտիվի աչքի առջև, ապա այդ գնահատականների անարդարությունը դառնում է բոլորին հայտնի գաղտնիք: Ղեկավարի նման արարքները, նախ և առաջ, նվազեցնում են հենց իր՝ ղեկավարի հեղինակությունը: Իսկ եթե հեղինակություն ունեցող ենթական ընդունի ղեկավարի «մարտահրավերը», ապա կոնֆլիկտ կառաջանա և կասկածներ չկան, թե ում կողմը կլինեն ենթակաների համակրանքները:

* Մի խումբ ենթականերին ուղղված ոչ հստակ քննադատություն: Նման քննադատությունը անհասցե է, քանի որ յուրաքանչյուրը կարող է համարել, որ իրեն դա հաստատ չի վերաբերվում: Հետևաբար փամփուշտը

կանցնի նպատակակետի կողքով: Միևնույն ժամանակ ղեկավարի կողմից առաջանում է հակադրվածություն ենթակաների նկատմամբ, ինչը միավորում է վերջիններիս: Ընդ որում մեղադրվողները համերաշխորեն իրենց համարում են տուժված: Հաճախ անխտիր քննադատություն է տեղի ունենում նոր նշանակված ղեկավարի կողմից կոլեկտիվի հետ հանդիպման ժամանակ, հատկապես, եթե նա ուղարկված է վատ աշխատող ենթաբաժանմունքի «ամրապնդման» համար:

Ահա կոնֆլիկտի քննադատական հրավերքի օրինակ, որը կարող է տարիներ ձգձգվել. «Աշխատել այնպես, ինչպես մինչև այժմ եք աշխատել, դուք այլևս չեք անի»: Ելույթ ունենալով՝ ղեկավարը, բացի արդեն ասվածից, ևս մեկ սխալ է թույլ տալիս՝ նա հանում է իրեն նախորդած ղեկավարի ողջ մեղքը և այն դնում է կոլեկտիվի ուսերին: Նման դիրքորոշումը վկայում է, որ այսուհետև էլ մեղավորներ կփնտրեն միայն ենթակաների մեջ: Դրանով իսկ ինքնապահպանման զգացումը կոլեկտիվին կդրդի ղեկավարի դեմ միավորվելուն:

* Ոչ հստակ ձակերպում: Սա վերջ ի վերջո բերում է ենթակաների աշխատանքի անարդար գնահատմանը: Չէ որ անկախ վերջինիս ջանքերից հետագա թերիասկացությունը կանխորոշված է: Իսկ արդյունքը փոխադարձ նյարդայնացումն է: Հենց առաջադրանքների անհստակությունից է, որ ենթակաների մոտ լայն տարածում է գտել ղեկավարների մասին այն պնդումները, որ «վերջիններս չգիտեն, թե ինչ են ցանկանում» և ղեկավարների փոխադարձ դժգոհությունները ենթակաների «անվստահության» վերաբերյալ:

* Տեղեկատվության բացակայություն: Սա նյարդայնացնում է, ծնում է բամբասանքներ՝ մեկը մյուսից ավելի վատ: Մեծամասամբ ղեկավարները թաքցնում են անբարենպաստ տեղեկությունը (օրինակ՝ դրույքների սպասվող կրճատման մասին), որպեսզի հենց այնպես կամ ժամանակից շուտ մարդկանց չնյարդայնացնեն:

* Համոզելու պրակտիկան, որպես կառավարման միջոց, թերագնահատելը: Ցավոք սրտի, համոզելու պրակտիկ գործելաձևերը մեզ մոտ ոչ մի տեղ չեն սովորեցնում: Համոզելու առավել կարևոր 14 գործելաձևեր բերված են, մասնավորապես, Դանիել Դենայի «Ինչպես կառավարել ուրիշներին: Ինչպես կառավարել ինքդ քեզ (Մենեջերի արվեստը)» գրքում:

* Հոգեբանական անհամատեղելիություն: Իրականում որքան հաճախ ենք ստիպված լինում լսել հետևյալ խոսքերը. «Մենք համատեղելի չենք»: Սակայն իրականում հոգեբանական անհամատեղելիությունը շատ ավելի հազվադեպ է լինում, քան դրա մասին խոսում են: Առավել հաճախ նման խոսքերով ծածկում են այնպիսի զգացմունքներ, որոնցում ոչ միայն օտարներին այլև իրենք իրենց խոստովանելն ամոթալի է: Օրինակ՝ տար-

րական նախանձը ծնում է մշտական թշնամանք: Նախանձն աղբյուր է հանդիսանում մեծ թվով կոնֆլիկտների համար, այդ թվում և աշխատանքում: Հոգեբանական անհամատեղելիության դեպքերը համեմատաբար հազվադեպ են: Դրանք կարող են հաստատվել միայն մասնագիտական թեսթերով՝ համատեղելի/անհամատեղելի լինելու վերաբերյալ: Ղեկավարի աշխատանքի ո՞ր գործոնները կարող են նախանձ առաջացնել: Դա իշխանությամբ ավելի բարձր սոցիալական կարգավիճակով օժտված լինելն է, բարձր աշխատավարձ, աշխատանքի հարմարավետ պայմաններ (գրասենյակ, անձնական հեռախոս, քարտուղար, օգնականներ), գործողությունների և տեղաշարժվելու մեծ ազատություն, լավ տեղեկացված լինելու հնարավորություն ունենալն է: (Ընդ որում մոռացվում է այն մասին, որ այս բոլորը «փոխհատուցվում է» աշխատանքի սթրեսային բնույթով, մեծ պատասխանատվությամբ, առավել երկարատև աշխատանքային շաբաթով և այլն):

Ղեկավարը պետք է հիշի նախանձ առաջացնող գործողությունների մասին և չընդգծի իր արտոնյալ կարգավիճակը, լինի ավելի դեմոկրատիկ: Եվ, ընդհանրապես, պետք է ընթացակարգից բացառվի պարծենկոտությունը, մեծամտությունը և գերազանցության դիրքի այլ դրսևորումները:

Գործողությունները կոնֆլիկտային իրադրությունում: Այստեղ անհրաժեշտ է պատասխանել հետևյալ չորս հարցերին.

Ի՞նչ անել:

Որտե՞ղ են գտնվում կոնֆլիկտի իրական պատճառները:

Ե՞րբ անցնել գործողությունների:

Ինչպե՞ս քեզ պահել:

Ե՞րբ անցնել գործողությունների: Սկսենք այս հարցից: Այն մեծապես վերաբերվում է «հորիզոնական» կոնֆլիկտներին, որոնցում ղեկավարը չի մասնակցում: Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ որոշ ղեկավարներ միտված են կոնֆլիկտում գրավել սպասողական դիրք՝ վախենալով կամ կոնֆլիկտի մեջ ներքաշվելուց, կամ էլ կոնֆլիկտի էսկալացիայից (գործողությունների անընդհատ և աստիճանական ծավալում) և հույս ունենալ, որ ամեն-ինչ որևէ կերպ ինքն իրեն կլուծվի: Լինում են իրավիճակներ, երբ իրոք երրորդն ավելորդ է, սակայն անգամ այդ դեպքում ղեկավարը, իմանալով կոնֆլիկտի մասին, կարող է օգնել վերականգնել նորմալ հարաբերությունները արդեն իսկ նրանով, որ պայմաններ է ստեղծում հաշտեցման համար: Օրինակ՝ կոնֆլիկտող կողմերին կարող է այնպիսի հանձնարարություններ (գործուղումներ) տալ, որի դեպքում նրանք որոշ ժամանակ չեն տեսնվի: Վիճողները կհանգստանան, կմտքափոխվեն, կոնֆլիկտը կմարի:

Թողնել կոնֆլիկտն առանց ուշադրության նույնն է ինչ դատարկ տանը թողնել ծխացող ածուխներ. հրդեհ, իհարկե, կարող է և չլինել, սակայն եթե սկսվի…: Ընդհանրապես կոնֆլիկտի և հրդեհի միջև համանմանությունն ավելի խորն է 1) և՛ մեկը, և՛ մյուսն ավելի հեշտ է կանխել, քան մարել, 2) երկու դեպքում էլ ժամանակի գործոնը կարող է որոշիչ լինել, քանի որ և՛ կոնֆլիկտը, և՛ հրդեհը սարսափելի են ըստ իրենց ծավալման: Այս երկու նախնշանները մոտեցնում են նաև կոնֆլիկտն ու հիվանդությունը: Կոնֆլիկտի էսկալացիան տեղի է ունենում ըստ հետևյալ սխեմայի.

Համակոլեկտիվային կոնֆլիկտ

(

Միջխմբային կոնֆլիկտ

(

Միջանձնային կոնֆլիկտ

Նմանօրինակ էսկալացիան բացատրվում է նրանով, որ կոնֆլիկտի մասնակիցը աջակցություն է փնտրում շրջապատողների մեջ, իրեն կողմնակիցներ է հավաքագրում: Հատկապես իրենց կողմն են փորձում ձգել ղեկավարին: Կոնֆլիկտի ընդարձակման (էսկալացիայի) դեպքում գործը խճճվում է: Ընթացիկ կոնֆլիկտը պատվում է նորերով, որոնք արտացոլում են նոր մասնակիցների շահերը և նրանց միջև տարաձայնությունները: Ընդ որում էմոցիաներն աճում են ինչպես ձնեգունդը:

Այս ամենը հավաստում է այն մասին, որ ղեկավարը, տեղեկություն ստանալով կոնֆլիկտի մասին, պետք է գործի անցնի, միջոցներ ձեռք առնի՝ չսպասելով կոնֆլիկտի ընդարձակմանը: Առավել ևս, այն դեպքում, երբ անգործությունը, չխառնվելու դիրքորոշումը կոլեկտիվում գնահատվում է որպես անտարբերություն, իսկ երբեմն նաև փոքրոգություն: Ե՛վ մեկը, և՛ մյուսը չեն նպաստում ղեկավարի հաղինակությանը:

Կոնֆլկտի լուծման առաջին փուլը. որտե՞ղ են դրա իրական պատճառները: Սա կայանում է նրանում, որպեսզի որոշվի կոնֆլիկտի իրական պատճառը (որը հաճախ մանրազննին կերպով թաքցվում է կամ չի գիտակցվում): Օրինակ՝ գործի նկատմամբ մտահոգության տակ հաճախ քողարկվում են շահադիտական նպատակները, վիրավորված ինքնասիրությունը, վիրավորանքը (այդ թվում նաև հին վիրավորանքները), անցանկալի աշխատողից ազատվելու և նրա տեղը գրավելու ցանկությունը: Այս քողարկումն անհրաժեշտ է, քանի որ ոչ ոք չի ցանկանում խառնակիչ երևալ՝ չէ՞ որ շրջապատողները թանկ են գնահատում կոլեկտիվում հանգիստ մթնոլորտը: Շարժառիթների փոխարինումը սկզբում տեղի է ունենում «արտաքին կիրառման» համար, շրջապատողներին սեփական դիրքորոշումը բացատրելու համար, սակայն այնուհետև ինքնին կոնֆլիկտի կազմակերպչի համար էլ դրան հավատալը դառնում է ավելի հաճելի:

Այստեղ սկսում է գործել ինքնապաշտպանության հոգոբանական մեխանիզմը, ինչպես որ ընդհանրապես դատապարտելի արարքների դեպքում. իրական ՝ անազնիվ պատճառից բացի հորինվում է որոշակի ազնիվ «պատճառ», որով մարդն, իբրև թե, շարժվում է:

Այսպիսով ղեկավարի առաջին խնդիրը՝ կոնֆլիկտի կորիզը փնտրել գտնելը, դյուրին գործ չէ: Այս խնդիրը որոշակիորեն թեթևացնում է հետևյալ մոտեցումը. փորձել վերլուծել բոլոր հնարավոր պատճառները՝ առանձին դիտարկելով մի կողմից կոնստրուկտիվ, և մյուս կողմից անձնական-էմոցիոնալ բաղադրիչները: Կոլեկտիվի թաքնված մասնակիցներին օգնում է հայտնաբերել հետևյալ հարցի պատասխանը, թե ում է դա ձեռնտու: Անձնական-էմոցիոնալ, դեստրուկտիվ կոնֆլիկտների մեջ ներքաշված լինելու արտաքին նախանշանն է հանդիսանում նրա վարքը, որն արտահայտվում է ավելորդ հուզվածության, հանդիպական փաստարկները լսել չցանկանալու մեջ: Կոնստրուկտիվ կոնֆլիկտների դեպքում մասնակիցները զուսպ են էմոցիաների արտահայտման մեջ, մեծ նշանակություն է տրվում տրամաբանությանը, փաստերին, փաստարկներին: Այդ պատճառով կոնստրուկտիվ կոնֆլիկտում մասնակցի ավելորդ տաքարյունությունը կարող է ցուցանշել այն, որ կոնստրուկտիվ բաղադրիչը վերջինիս համար հնարավոր է, որ ծառայում է միայն որպես վարագույր սեփական շահերին հասնելու համար:

Շարունակելով համեմատությունը հիվանդության հետ՝ կարելի է ասել, որ ինչպես հնարավոր չէ ճիշտ բուժումն առանց ճշգրիտ ախտորոշման, այնպես էլ հնարավոր չէ կոնֆլիկտի լուծումն առանց վերջինիս իրական պատճառների իմացության:

Ի՞նչ անել: Կոնֆլիկտում ղեկավարի կոնկրետ գործողությունները կախված են, նախ նրանից, թե տեսնում է արդյոք վերջինս իր մեղքը: Սա հավանաբար ամենադժվար պահն է՝ չտրվել սխալներն ուրիշների մեջ փնտրելու գայթակղությանը՝ զերծ մնալով քննադատությունից: Հետագան կախված է նրանից, թե ինչ նպատակի են ձգտում հասնել կոնֆլիկտի նախաձեռնողները՝ մոտակա թե հեռակա: Եթե դա մոտակա նպատակի ձեռք բերում է, ապա ավելի շուտ անհրաժեշտ է որոշակի պրակտիկ գործողություն. ընդունել կամ չեղյալ հայտարարել որոշումը (եթե դա հնարավոր է), ներողություն խնդրել, եթե մեղքի բաժին կա, նախաձեռնել կոնկրետ քայլեր: Այս դեպքում գնահատել իրադրությունը և որշում ընդունելը համեմատաբար դժվար չէ: Այստեղ դժվարությունը կայանում է նրանում, որ այն դեպքում, երբ պահանջների բավարարման համար իրական քայլեր անելն անհնարին է, անհրաժեշտ է վստահեցնել ձեր մերժման հարկադրվածության մեջ: Կոնֆլիկտի նախաձեռնողների նպատակը կարող է հեռու լինել և վերջինիս հասնելը չի կարող իրականանալ անմիջապես, քանի որ երկարատև ժամանակ է պետք ընդունված որոշումների

իրականացման համար. ենթաբաժնի աշխատանքի վերակազմակերպում, աշխատանքի և հանգստի պայմանների լավացում, սովորություն դարձած կարգերից, ձևավորված կառուցվածքներից և այլնից հրաժարվելը: Նմանօրինակ փոխակերպումները պահանջում են բազմաթիվ հետևողական քայլեր: Սակայն ամենակարևորը այն է, որպեսզի առաջին քայլն արվի առանց ուշացման, դա ցույց կտա կոնֆլիկտի նախաձեռնողներին, որ «սառույցը շարժվել է»: Իսկ ղեկավարության անգործությունը, անգամ, եթե խոստումներով է համեմվում, ունակ է միայն նյարդայնացնել մարդկանց:

Այն դեպքում, երբ ղեկավարը հասնում է ենթակայի վերաբերմունքի փոփոխությանը իր պարտավորությունների նկատմամբ, ապա այդ կոնֆլիկտում որոշիչ դերը պետք է լինի ենթակային համոզելը, որ դա ղեկավարի քմահաճույքը չէ, այլ պարտադիր անհրաժեշտություն, որը պետք է հաշվի առնել:

Գոյություն ունի կոնֆլիկտի ևս մեկ տարբերակ, որն արտահայտվում է տեղի ունեցող իրադարձությունների նկատմամբ բացասական էմոցիոնալ արձագանքով: Երբ ոչինչ փոխել հնարավոր չէ, նման բնույթի կոնֆլիկտները իմաստ չունեն: Սակայն տուժվածը ներքուստ չի կարողանում հաշտվել դրա հետ և մշտապես վերադառնում է այդ իրադրութանը՝ լարվածություն ստեղծելով շրջապատողների հետ հարաբերություններում: Նման դեպքում ղեկավարին անհրաժեշտ է հաշվի առնել անձի վիճակը, կարեկցանք ցուցաբերել նրա նկատմամբ, քանի որ միայն էմոցիոնալ մակարդակում կարելի է վերացնել նման բնույթի կոնֆլիկտները: Հաճախ առաջանում են նաև այնպիսի կոնֆլիկտներ, որոնց հիմքում ընկած են թվացյալ հակասությունները: Սա հիմնականում պատահում է որևէ ոչ մեծ միջադեպից կամ ղեկավարի կողմից «ոչ ճիշտ ժամանակին ձեռքի տակ հայտնված» ենթակայի հասցեին արված ռեպլիկներց: Իրադրության հանգուցալուծմանը կարելի է հասնել անկեղծ զրույցի և ենթակայի նկատմամբ բարյացակամ վերաբերմունք ցուցաբերելու միջոցով:

Ինչպե՞ս քեզ պահել: Կոնֆլիկտների հետ շփման մեջ անհրաժեշտ է հետևել հետևյալ կանոններին.

* Ցուցաբերեք հանդուրժողականություն: հաշվի առնելով, որ կոնֆլիկտներում «պոռտքում» է կուտակվածը, անհրաժշտ է գործը վարել մաքսիմալ նրբանկատությամբ ու զգուշավորությամբ, որպեսզի չներգրավվեք կոնֆլիկտի մեջ կամ վատթարացնեք այն:

* Լսեք ձեզ դիմողներին, թույլ տվեք որպեսզի նրանք արտահայտվեն մինչև վերջ՝ լիովին օգտագործելով արտահայտվելու հնարավորության թերապեվտիկ ազդեցությունը:

* Մի շտապեք ենթադրությունների և խոստումների մեջ, միայն լսելով մյուս կողմին, ստուգելով բոլոր փաստերն ու հավաստումները՝ ըմբռնեք իրադրությունն ու ու ընդունեք համապատասխան միջոցառումներ:

* Մի գերագնահատեք ձեր տեղեկացվածության աստիճանը, հիշեք, որ ներքևից-վերև (ենթականերից-ղեկավարին) հաղորդակցման էֆեկտիվությունը կազմում է միջինում ընդամենը 10%:

Կոնֆլիկտների կանխումը: Ղեկավարի աշխատանքի զգալի հատվածը բաղկացած է մշտապես ի հայտ եկող հակասությունների լուծումներից: Սակայն ոչ բոլորն են հասնում կոնֆլիկտի, դրանցից շատերը ղեկավարը հասցնում է ժամանակին լուծել: Հենց դրանում է կայանում ղեկավարելու արվեստը՝ կանխատեսել կոնֆլիկտները, լուծել դրանք սաղմնային վիճակում:

Տարբեր բնույթի կոնֆլիկտների նկատմամբ ղեկավարի վերաբերմունքը պետք է լինի ոչ ադեկվատ: Եթե հարցը վերաբերվում է դեստրուկտիվ կոնֆլիկտներին, որոնք ծնվում են անշնորք փոխհարաբերություններով, միակ դրվածքը պետք է լինի այն, որ դրանք հնարավորինս քիչ լինեն: Այնտեղ, որտեղ առանց կոնֆլիկտի չեն լուծվում կուտակված հարցերը, ղեկավարը չպետք է թաքնվի դրանցից:

Կոնֆլիտների նախազգուշական միջոցառումները հետևում են կոնֆլիկտի վերը քննարկված պատճառներից:

1. Մշտական աշխատանքներ՝ կապված աշխատանքի պայման-ների լավացման, վարձատրման կատարելագործման, արտադրության կազմակերպման լավացման, աշխատողների կենցաղային պայմանների լավացման հետ: Հաշվի առնելով այս հարցերի բարդությունը, այն ժամանակը, որը պահանջվում է շոշափելի արդյունքների հասնելու համար, պետք է հնարավորություն գտնել (առանց պարտադրանքի) տեղեկացնել ենթականերին ձեռք առնվող միջոցառումների մասին: Չէ՞ որ այն, որ հարցերը դժվար են և ամեն ինչ չէ, որ կախված է անմիջական ղեկավարից, մարդիկ կհասկանան: Սակայն այն, որ ղեկավարությունը չի ցանկանում զբաղվել այդ խնդիրներով, նրանք չեն ցանկանա հասկանալ:

Վերը դիտարկված հարցերի նկատմաբ տարվող աշխատանքը դասվում է ցանկացած ղեկավարի կարևորագույն մշտական պարտականությունների թվին:

2. Խստորեն հետևելը աշխատանքային օրենսգրքի ոչ միայն ոգուն այլև տառին:
3. Ծառայողական էթիկայի պահպանումը:

Հիշենք, որ.

* Մարդկանց կառավարելը սկսվում է ինքդ քեզ կառավարելուց:

* Չհարգելով ենթակային՝ չես հասնի նաև նրա կողմից հարգանքին, իսկ հարգանքի բացակայությունն արդեն նախակոնֆլիկտային իրավիճակ է:

* Ոչինչ չի գնահատվում այնքան թանկ և չարժե այնքան էժան, որքան քաղաքավարությունը:

* Ենթականերին ուսումնասիրելը, նրանց նկատմամբ, որպես անհատների, հետաքրքրություն ցուցաբերելը պարտադիր է վերջիններիս հետ հաջող աշխատանքի համար: Անհատական մոտեցումը այն ուղին է, որն անհրաժեշտ է ենթակաների հետ փոխըմբռնման համար:

* Տեղեկատվության թաքցնումը փոխհարաբերություններում լարվածություն է ստեղծում:

4. Ենթակաների սպասելիքների հաշվի առնելը: Ենթակաները ղեկավարից սպասում են.
   * գործի իմացություն,
   * աշխատանքը հարթելու ունակություն,
   * լավ աշխատավարձ
   * իրենց նկատմամբ քաղաքավարի վերաբերմունք,
   * հարգանք:

Հենց այս դասակարգմամբ են տղամարդ-աշխատողները նշում ղեկավարին վերաբերվող ցանկալի հատկանիշները: Աշխատողուհիներն անվանում են նույն հատկանիշները, սակայն առաջին տեղում է քաղաքավարի վերաբերմունքն իրենց նկատմամբ: Աշխատողուհին անհանգստանում է, երբ իր մեջ կին չեն տեսնում, այսինքն այնպիսի էակի, որն աջակցության կարիք ունի, սա է կնոջ բնույթը: Կանայք ավելի սուր են արձագանքում խրախուսանքներին ու պատժամիջոցներին:

Աշխատողների կրթական ու մշակութային մակարդակի բարձրացման հետ ավելանում է նրանց սպասելիքները ավելի դեմոկրատիկ ղեկավարության հետ աշխատելու ուղղությամբ:

Այս ամենն ավելնորդ չէ հիշել այն ղեկավարին, ով ցանկանում է խուսափել խնդիրներից մարդկանց կառավարելու հարցում և նվազեցնել կոնֆլիկտայնությունը գործնական շփման մեջ:

8.3 Խմբային կոնֆլիկտներ

Խմբային կոնֆլիկտները ի համեմատ միջանձնայինի, ավելի քիչ են տարածված, սակայն ավելի ծավալուն են և կարող են ավելի ծանր լինել:

Առանձնացնենք խմբային կոնֆլիկտների երկու տեսակ.

1. «անձ - խումբ» կոնֆլիկտներ,
2. «խումբ - խումբ» կոնֆլիկտներ:

«Անձ – խումբ» կոնֆլիկտներ:

1-ին առանձնահատկություն. անձնային և խմբային շարժառիթների բախում:

2-րդ առանձնահատկություն. կոնֆլիկտի պատճառները անմիջականորեն կապված են խմբում անհատի դիրքի հետ և բնորոշվում են այնպիսի հասկացություններով, ինչպես՝ «դիրքորոշում», «կարգավիճակ», «ներքին կողմնորոշում», «դեր», «քաղաքացիական նորմեր»:

3-րդ առանձնահատկությունն իր արտացոլումն է գտնում տվյալ կոնֆլիկտի արտահայտման ձևերում: Հնարավոր են հետևյալ ձևերը.

- խմբային սանկցիաների կիրառում,
- կոնֆլիկտողների հետ հաղորդակցվելու սահմանափակում,
- կոնֆլիկտողի հասցեին խիստ քննադատություն,
- կոնֆլիկտողի կողմից էյֆորիա և այլն:

Խմբում կոնֆլիկտի առաջացման վրա ազդող գործոններն են.

1. Ոչ ֆորմալ խմբերի թվակազմը:
2. Կազմը;
3. Տվյալ խմբի մոտ վարքի նորմերի առկայությունը:
4. Դերերի բաշխումը:

1. Խմբի թվակազմը

Գործունեության էֆեկտիվությունը	Խմբի անձնակազմի քանակը		
	Երբ խմբի անդամներն ավելի քիչ են, յուրաքանչյուրի պատասխանատվության բաժինն ավելանում է և կոնֆլիկտները քիչ են:	5-9 մարդն օպտիմալ տարբերակն է:	Երբ խմբի անդամներն ավելի շատ են, հաղորդակցման խնդիրը դժվարանում է, համաձայնեցումները ձեռք են բերվում ավելի դժվար:

Խմբի օպտիմալ թվակազմը 5-9 մարդն է: Առկա է խմբերն ավելի փոքր մասերի բաժանելու միտում:

1. Խմբերի կազմում կարևոր է ունենալ.

- տարբեր խառնվածքի մարդկանց,
- բնավորությամբ և հետաքրքրություններով համընկնող մարդկանց,
- ըստ պատրաստվածության միմյանց լրացնող մարդկանց և այլն:

Կոնֆլիկտի պատճառները կարող են լինել

- անձնական հարաբերությունների (անբարյացակամություն, նախանձ) տեղափոխումը գործնական հարաբերությունների ոլորտ և հակառակը,
- Որևէ մեկին հրամայելու ձգտումը,
- օֆօցիալ ղեկավարի և լիդերի վրա ազդելու համար պայքարը,
- լիդերի, ղեկավարի կողմից իրենց իշխանության գերազանցումը:

2. Խմբում վարքի նորմերը: Խմբին պատկանելու համար անհրաժեշտ է հետևել այդ խմբի վարքի նորմերին: Այն անձը, ով հետևում է նորմերին, ընդունվում է տվյալ խմբի կողմից: Որքան անհատի համար խումբը գրավիչ է, այնքան նրան մոտ են խմբի նպատակներն ու նորմերը:

Նորմերը թույլ են տալիս.

- յուրաքանչյուրի վարքը համեմատել մշակված չափանիշների հետ,
- էֆեկտիվորեն ազդել անձի վրա այն դեպքում, երբ վերջինիս վարքը շեղվում է,
- լավ վերահսկել անձի գործունեությունը:

Որքան համախմբված է խումբը, այնքան ավելի խիստ է վերահսկում նորմերի կատարումը: Սակայն ոմանք կարող են հեռանալ պատասխանատվությունից, իսկ մյուսները «քավության նոխազ» դառնալ:

Խմբային նորմեր

Ստեղծում են յուրաքանչյուր խմբի անհատական դեմքը:	Ազատում են մարդուն անհանգստությունից և անախորժություններից (նա գիտի ինչպես իրեն պահել):	Ապահովում են խմբի անդամի վարքի կանխատեսելիությունը:	Ապահովում են վարքի միօրինակությունը:

Նորմերի խախտման պատճառներն են.

1. Անհատը դիտավորյալ է խախտում նորմերը.
- հետապնդում է իր անձնական նպատակները:
2. Անհատը պատահաբար է խախտում նորմերը.
- կոլեկտիվի նոր անդամը դեռևս չի հարմարվել:
3. Անհատն ի վիճակի չէ կատարել նորմերը: Պատճառները տարբեր են.

- խումբն առաջ է քաշում անիրականանալի պահանջներ, օրինակ՝ քրեական և այլն,
- անհատը չունի մտավոր տվյալներ տվյալ առաջադրանքի կատարման համար,
- չկա բավարար ֆիզիկական պատրաստվածություն, օրինակ՝ ալպինիզմով զբաղվելու համար,
- արտաքին հանգամանքները խանգարում են նորմերը կատարելու համար, օրնակ՝ հաստոցի, գործիքի անսարքությունը և այլն:

Կոնֆորմիզմ: Հոգեբան Աշը հետազոտություն է անցկացրել անձի՝ խմբից ունեցած կախվածության աստիճանի վերաբերյալ և պարզել է, որ.

- մեծամասնության կարծիքը շատ ուժեղ է «ճնշում»,
- հակադրվել մեծամասնության կարծիքին շատ դժվար է,
- առկա է հատուկ կախվածություն ռեֆերենտային (խորհրդատու) խմբից,
- անձի՝ խմբից ունեցած կախվածությունը ստիպում է անհատին փնտրել իրական (թվացյալ) համաձայնություն նրա հետ: Սա բերում է կոնֆորմիզմի:

Կոնֆորմիզմը անձի հարմարվողությունն է (զիջողականությունը) խմբի իրական (կամ երևակայելի) ճնշմանը, որն արտահայտվում է անձի վարքի և կողմնորոշումների փոփոխություններով՝ մեծամասնության դիրքորոշմանը համապատասխան:

Տարբերում են կոնֆորմիզմի հետևյալ տեսակները.

- արտաքին (հրապարակային), որը ցուցադրում է ենթարկվողականություն՝ հանդիմանանքից խուսափելու նպատակով:
- ներքին (անձնային): Շրջապատողների դրական գնահատվող դիրքորոշումն ընդունելու արդյունքում անձի մոտ անհատական կողմնորոշումների ձևավորում:

Կոնֆորմիզմի մակարդակի վրա ազդում են.

1. անհատի առանձնահատկությունները (սեռը, տարիքը, ինտելեկտը, ներշնչանքը),
2. խմբի բնութագիրը (չափաքանակը, համախմբվածությունը, ուժեղ լիդերի առկայությունը),
3. խմբի խնդիրները, դրանց հետաքրքրությունը անձի համար:
4. անհատի և խմբի փոխհարաբերությունների բնույթը (անհատի կարգավիճակը խմբում, անձի և խմբի փոխկախվածության աստիճանը վարձատրության ստացման ժամանակ):

Կարող է արտահայտվել նոնկոնֆորմիզմ. բոլոր դեպքերում իշխող մեծամասնության դիրքորոշմանը հակառակ վարվելու ձգտում, հակադիր տեսակետի հաստատում:

Ոչ ֆորմալ լիդերի առկայությունը: Ոչ ֆորմալ խումբն ի հայտ է գալիս կոլեկտիվում ոչ ֆորմալ լիդեր ծնվելու հետ մեկտեղ: Ոչ ֆորմալ լիդերն իր շուրջն է հավաքում իր համախոհներին, ստեղծում է համախմբված խումբ:

Սակայն ոչ ֆորմալ լիդերի առկայությունը կարող է կոնֆլիկտների բերել.

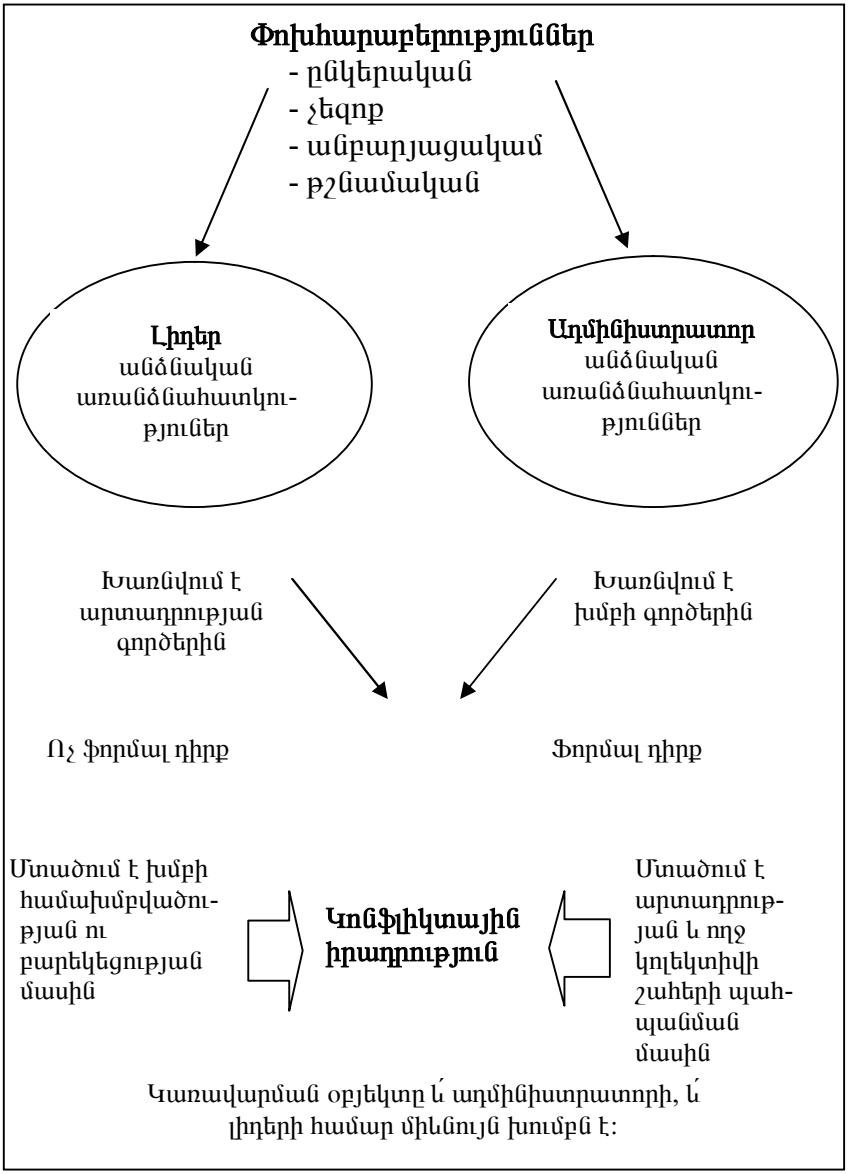
1. պայքար խմբի այն անդամների հետ, ովքեր չեն ցանկանում ենթարկվել վարքի ընդունված նորմերի,
2. օֆիցիալ ղեկավարի կողմից առաջարկվող փոփոխություններին ընդդիմանալը,
3. խմբի նոր անդամներին չընդունելը,
4. լիդերի պայքարը օֆիցիալ ղեկավարի հետ իշխանության համար:

Ղեկավարը մշտապես կառավարում է խմբի արտադրական գործունեությունը: Եվ նրա բոլոր հրամանները (անկախ նրանից, թե ում են հասցեագրված) անցնում են խմբի լիդերի վրայով: Աշխատողը, որը հրաման է ստացել, միշտ համեմատում է իր գործողությունները լիդերի հնարավոր արձագանքի (ռեակցիայի) հետ: Իսկ լիդերի արձագանքը հանդիսանում է ողջ խմբի արձագանքի կոնկրետ մարմնացումը: Ըստ էության հենց լիդերն է հանդիսանում ողջ խմբի արձագանքի կոնկրետ մարմնացումը:

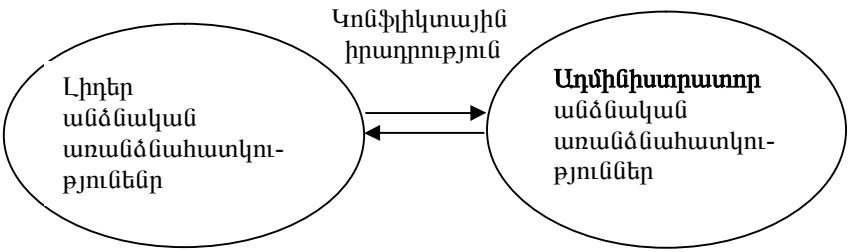
Լիդերը գնահատում է ղեկավարի կողմից առաջարկվող որոշումների որակը: Կարող է ձևափոխել, պատնեշել դրանք: Ղեկավարի տեսակետից լիդերը երևում է որպես իշխանության անօրինական բռնատեր, անձ, ում դեմ պետք է պայքարել, քանի որ նրա գործողությունները հաճախ քայքայում են ղեկավարի հեղինակությունը:

Ըստ էության կոնֆլիկտային իրադրություն առաջանում է լիդերի (ով մտածում է խմբի բարեկեցության մասին) և ղեկավարի (ով մտածում է արտադրության շահերի, դրա արդյունավետության մասին) միջև: Իրադարձությունների հետագա զարգացումը կախված է լիդերի և ղեկավարի անձնական առանձնահատկություններից: Մի դեպքում ո՛չ լիդերը, ո՛չ ղեկավարը չեն ցանկանում (չեն կարող, ունակ չեն) ոչինչ զիջել և կոնֆլիկտ է առաջանում: Մյուս դեպքում ղեկավարը զիջում է իր իշխանության մի մասը լիդերին, գիտակցելով, որ պատասխանատվությունը միևնույն է մնում է իր վրա: Երբեմն հանգամանքներն են այնպես դասավորվում, որ լիդերը փաստացիորեն փոխարինում է ղեկավարին վերջինիս պաշտոնի վրա: Վերջապես, պատահում է, որ ղեկավարը չի կարողանում մնալ իր դիրքում և խումբը հայտնվում է առանց ֆորմալ ղեկավարի. միայն լիդերն է մնում ղեկավարելու և արտադրությունը և կոլեկտիվը:

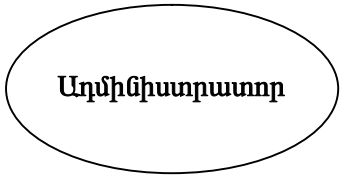
Այսպիսով, օֆիցիալ ղեկավարի համար կարևոր է իշխանությունը լիդերի հետ կիսել կարողանալը: Եվ լիդերի հետ մեկտեղ հասնել նպատակին միասնական կոլեկտիվի պայմաններում:


Փոխհարաբերություններ
- ընկերական
- չեզոք
- անբարյացակամ
- թշնամական
Լիդեր
անձնական առանձնահատկու-թյուններ
Ադմինիստրատոր
անձնական առանձնահատկու-թյուններ
Խառնվում է արտադրության գործերին
Խառնվում է խմբի գործերին
Ոչ ֆորմալ դիրք
Ֆորմալ դիրք
Մտածում է խմբի համախմբվածու-թյան ու բարեկեցության մասին
Կոնֆլիկտային իրադրություն
Մտածում է արտադրութ-յան և ողջ կոլեկտիվի շահերի պահ-պանման մասին
Կառավարման օբյեկտը և՛ ադմինիստրատորի, և՛ լիդերի համար միևնույն խումբն է:

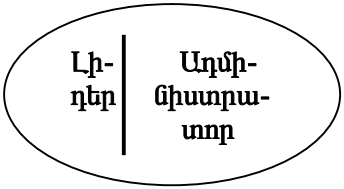
Լիդերի և ադմինիստրատորի փոխհարաբերությունները



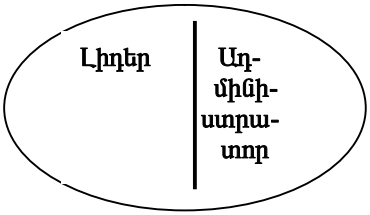
Առաջանում է փոխներգործել չկարողանալու, ինչ որ բան կիսել չցանկանալու դեպքում



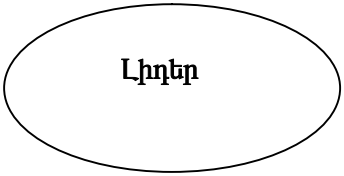
Ողջ իշխանությունը ադմինիստրատորինն է:



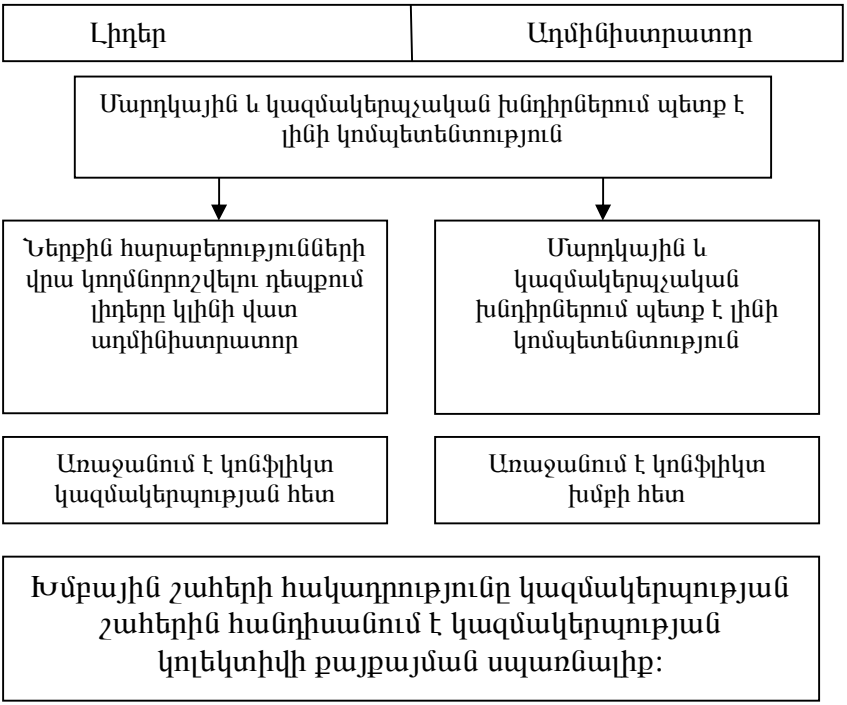
Ադմինիստրատորը զիջում է իր իշխանության մի մասը լիդերին: Պատասխանատվությունը մնում է ադմինիստրատորի վրա:



Լիդերը փաստացիորեն փոխարինում է ադմինիստրատորին:



Ադմինիստրատորը չի կարողանում մնալ իր դիրքում: Խումբն առանց ֆորմալ լիդերի է:



4. Դերերի բաշխում: Խմբի անդամները կատարում են որոշակի դերեր այդ կոլեկտիվում ստեղծված կառուցվածքին համապատասխան:

Անհատը կատարում է ոչ միայն անհատական և միջանձնային դերեր, այլ նաև միջխմբային դերեր: Իսկ խումբն իր անդամներից սպասում է տվյալ կոլեկտիվի ստեղծած կառուցվածքին համապատասխան վարք:

Խումբը համեմատում է իր անդամների դերային վարքը աշխատողների կողմից դերային սպասելիքների հետ: Անհամապատասխանությունը տանում է կոնֆլիկտի:

Խմբային նորմերի գործելու արդյունքում կարող է ձևավորվել խմբային միակարծություն (խմբի նդամների մեծ մասն ունի ընդհանուր կարծիք, ընդհանուր արժեքներ, կանոններ, վարքի նորմեր):

Իր դերային վարքին համապատասխանելու համար անձը պետք է (տես ստորև բերվող սխեման).

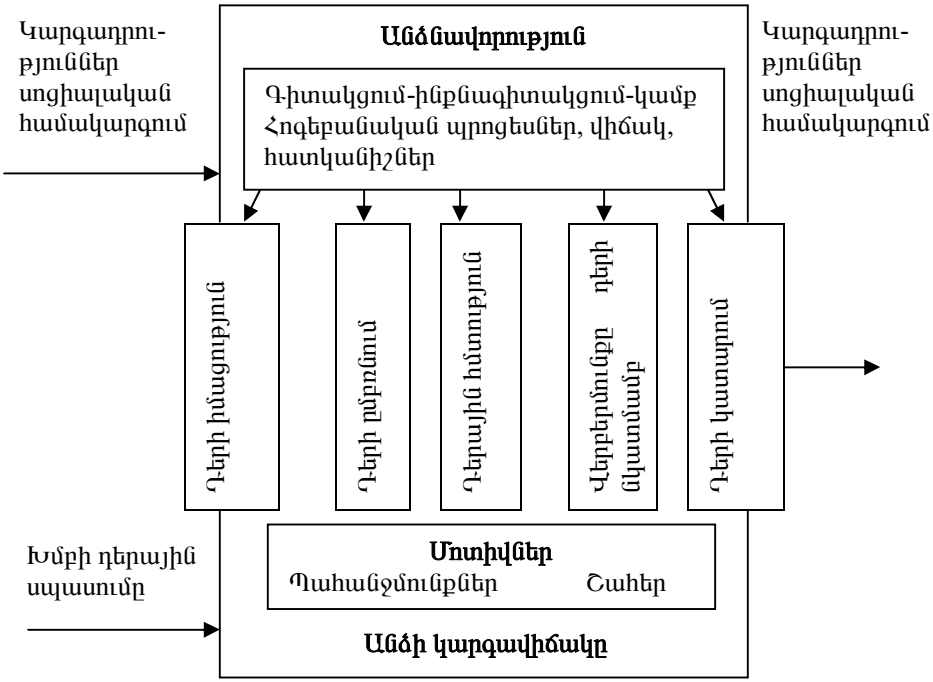
1. Իմանա դերը: Դերի վերաբերյալ տեղեկություն պարունակվում է պաշտոնին վերաբերվող հրահանգներում: Անհրաժեշտ է այն յուրացնել, մտնել դերի մեջ:

2. Հասկանալ դերը: Կարող է լինել ճիշտ, լիարժեք, հստակ, աղոտ և այլն ըմբռնում: Եթե չլինի դերի ճիշտ, լիարժեք գիտակցում, ապա կարող է

լինել անսպասելի, խմբի բոլոր անդամներին զարմացնող արարք, որը կոնֆլիկտի կբերի:

3. Դերային հմտությունը կարող է լինել տեսական և գործնական: Կոնկրետ դերին համապատասխան մշակվում են շարժումները, քայլվածքը, ժեստերը, դիմախաղը և այլն:

4. Վերաբերմունը դերի հանդեպ: Կարող է լինել դրական, բացասական, անտարբեր: Կախված դերի նկատմամբ վերաբերմունքից անձն արտահայտում է այս կամ այն ակտիվությունը, աշխատանքով բավարարվածությունը և այլն:



Դերի յուրացման ցանկացած մակարդակում խմբի հետ կարող է կոնֆլիկտ առաջանալ, եթե վերջինիս սպասելիքներն արդարացված չեն:

Կոնֆլիկտները խմբում կախված են դրա անդամների համատեղելիությունից և համագործելիությունից:

Համատեղելի խմբի համար կարևոր են.

- հաղորդասիրությունը (մարդամոտություն), բարձր ինտելեկտը,
- վարքի ճկունությունը,

▪ լարվածության միջին և ցածր ցուցանիշները (սա նպաստում է միջանձնային հարաբերություններում հարմոնիկությանը)

Խմբի համագործելիության համար կարևոր են.

▪ գործընկերների կոմպլիմենտարությունը ըստ նյարդային պրոցեսների ուժի կամ թուլության հատկանիշների,

▪ շարժունակության և հավասարակշռության միջին և բարձր նշանակությունների համապատասխանությունը:

Բարձր համատեղելիությամբ խմբերում հնարավոր են ուղահայաց կոնֆլիկտներ գործնական հողի վրա (ղեկավար-ենթակա): Դրանք ուղղված են էմոցիոնալ հաղորդակցմանը, այլ ոչ թե գործունեության զարգացմանը:

Անհամատեղելի գործընկերներով խմբերում առավել հավանական են հորիզոնական կոնֆլիկտները: Ըստ համատեղելիության և համագործակցության օպտիմալ ստացվում է միջին և բարձր համատեղելի խմբերում:

«Անձ- խումբ» տիպի կոնֆլիկտների դասակարգումը

Կոնֆլիկտի տարբերակը	Հնարավոր պատճառները
Ղեկավար-կոլեկտիվ	* Նոր ղկավար * Ղեկավարման ոճ * Կոմպետենտություն (որակավորում) * Սիկրոխմբերի և դրանց լիդերների ազդեցություն
Խմբի շարքային անդամ-խումբ	* Կոնֆլիկտային անձնավորություն * Խմբային նորմերի խախտում * Դերային վարք
Լիդեր-խումբ	* Ցածր մասնագիտական պատրաստվածություն * Լիդերի իրավասությունների գերազանցում * Խմբային գիտակցության փոփոխություն

Կոլեկտիվ հարաբերությունների համար կարևոր են այնպիսի իրադրությունները, երբ.

▪ Կոլեկտիվի յուրաքանչյուր անդամի փոխազդեցությունը կոլեգաների հետ իրականացվում է ենթարկվելու դիրքում և ղեկավարելու դիրքում:

▪ Կարեկցանք կա տարիքով փոքր, մեծ կամ հասակակիցների նկատմամբ:

▪ Ընդհանուր գործի համար կա պատասխանատվության բաժանում:

▪ Կա հոգատարության, փոխադարձ օգնության և նման այլ իրադրություններ:

Ֆորմալ և ոչ ֆորմալ կազմակերպությունների միջև կարող են հակասություններ առաջանալ: Ֆորմալ կազմակերպությունների հիման վրա (արտադրամաս, դասարան) առաջանում են ոչ ֆորմալները (սպորտային հավաքական): Իսկ ոչ ֆորմալ կազմակերպությունների հիման վրա (ընկերների խումբ) կարող է ստեղծվել ֆորմալ կազմակերպություն (ֆիրմա):

- Ֆորմալ և ոչ ֆորմալ կազմակերպությունների դերերը միահյուսվում են. ընկերները կարող են կոնֆլիկտի մեջ մտնել, իսկ նախկինում անծանոթները՝ ընկերանալ:
- Լիդերը և ղեկավարը կարող է միևնույն անձը լինել, սակայն դա կոնֆլիկտներից չի պաշտպանում:

Կոնֆլիկտների պատճառները:

1. Միջանձնային համատեղելիությունը չի տանում փոխըմբռնման: Էմոցիոնալ համատեղելիությունը չի տալիս ֆունկցիոնալ համատեղելիություն:

2. Նպատակներն ու շահերը (ֆորմալ և ոչ ֆորմալ խմբերի) կարող են չհամընկնել: Ֆորմալ և ոչ ֆորմալ խմբերի միջև ցանկացած կոնֆլիկտ դուրս է գալիս դեպի ղեկավարը:

Խմբում կոնֆլիկտների կառավարումը: Կոնֆլիկտների ստեղծմանը նպաստում է խմբի անդամների սպասելիքների անհամաձայնեցումը, որոնցից յուրաքանչյուրը կազած է որևիցե ֆունկցիայի կատարմամբ:

Կոնֆլիկտները կանխելու համար կարևոր է տվյալ խմբի ներգրավվածությունը ու համագործելությունը: Որոշիչ դերը պատկանում է կառավարման համակարգին:

Բլեյնը և Ջ. Մուտոնը մշակել են «կառավարման ճաղավանդակ» (տես ստորև բերվող սխեման): Նրանք համարում են, որ խմբում ցանկացած արդյունք գտնվում է «ուժային դաշտում», արտադրության և մարդու միջև:

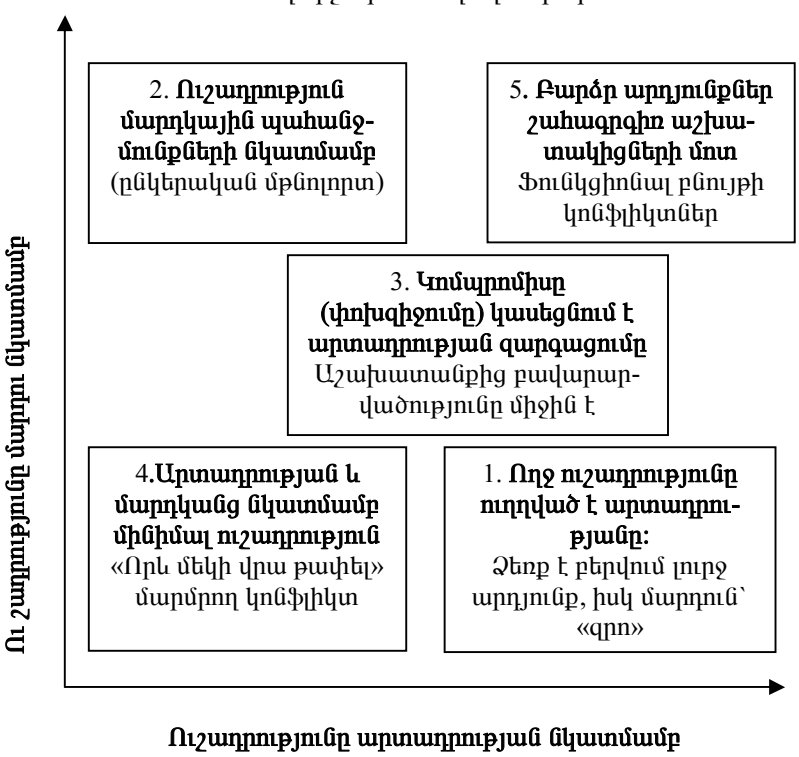
1-ին «ուժային գիծը» նպատակաուղղված է մաքսիմալ արդյունքների հասնելուն (շահույթ, ծախքերի նվազեցում և այլն):

Եթե ցանկացած գնով բարձրացնել արտադրողականությունը՝ առանց աշխատակիցների շահերը հաշվի առնելու, ապա դա կբերի կոնֆլիկտի:

2-րդ «ուժային գիծը» ուղղված է դեպի մարդը և նպատակաուղղված է նրան, որպեսզի պայմաններն ու աշխատավարձը համապատասխանեն մարդու շահերին ու պահանջներին:

Այս երկու «ուժային գծերի» միջև գոյություն ունի որոշակի «դաշտ», որը կարելի է բաժանել 9 աստիճանավորումների, որոնց կոմբինացման արդյունքում ստացվում է կառավարչական վարքի 5 տիպեր: Դրանցից յուրաքանչյուրը տարբեր կերպ է ազդում կազմակերպությունում մարդկանց փոխազդեցության, այդ թվում և կոնֆլիկտայինների, վրա:

I Տիպ: Այստեղ կառավարչական ուժերի մաքսիմումը նպատակաուղղված է արտադրությանը, մարդկանց նկատմամբ մինիմալ ուշադրություն պայմաններում:



Սա կառավարման «դաժան» ոճ է: Արտադրությանն՝ ամեն ինչ, իսկ մարդուն՝ ոչինչ: Այս ոճը կարող է բարձր արդյունք տալ արտակարգ պայմաններում (պատերազմ, ջրհեղեղ և այլն), իսկ սովորական պայմաններում կբերի կոնֆլիկտի (սպասելիքների անբավարարվածություն):

II Տիպ: Հակադիր մոդել: Այստեղ մարդու, նրա պահանջմունքների նկատմամբ ուշադրությունն է: Կարելի է մտնել ղեկավարի մոտ, զրուցել, թեյ ըմպել, պայմանավորվել արձակուրդի մասին: Սակայն աշխատողները կզգան արտադրության ցածր էֆեկտիվությունը: Արդյունքում կազմա-

կեր-պության ցածր իմիջ, պատվերների և աշխատավարձի բացակայություն: Անբավարարվածություն: Ղեկավարը կփորձի կոնֆլիկտը խորը թաքցնել, սակայն կոնֆլիկտները կկրկնվեն:

III Տիպ: Կենտրոնում: Ե՛վ արտադրության, և՛ մարկանց բավարարվածության ապահով միջին մակարդակ՝ «ոսկե միջին», 50/50 տարբերակ: Կոնֆլիկտներ հնարավոր են նրանց միջև, ովքեր կցանկանան բարձրացնել արտադրության մակարդակը և ստանալ մեծ եկամուտներ (կարող է և ռիսկ լինել) և նրանց միջև, ում հարմար է աշխատանքի ոչ բարձր տեմպը և երաշխավորված աշխատավարձը: Կոնֆլիկտը լուծվում է ժողովրդավարական եղանակով՝ փոխզիջման (կոմպրոմիսի) ճանապարհով:

IV Տիպ: «Ճաղավանդակի» ձախ ստորին անկյունը «միացյալ կառավարման» տիպ է: Նվազագույն ջանքեր արտադրության համար և աշխատակիցների նկատմամբ առանց առանձնակի հոգածության: Ենթականերն աշխատում են, որպեսզի չհեռացվեն, և ոչ մեկի ու ոչ մի բանի մասին չեն մտածում: Սա կոնֆլիկտ է ընդհանուր անպատասխանատվության հողի վրա: Գերակշռում է որևէ մեկի վրա առաջադրանքը «գցելու» ցանկությունը: Սա մարմրվող կոնֆլիկտ է:

V Տիպ: Արտադրության բարձր արդյունքներ աշխատողների շահերը առավելագույնս հաշվի առնելու դեպքում: Նման տիպը հնարավոր և անհրաժեշտ է: Գաղտնիքը կայանում է իրական մարդկային շահերը և պահանջմունքները հաշվի առնելու, բարձր արդյունքների ձեռք բերմանը նպատակաուղղելու, լավ աշխատավարձի և ինքնադրսևորման հնարավորության մեջ:

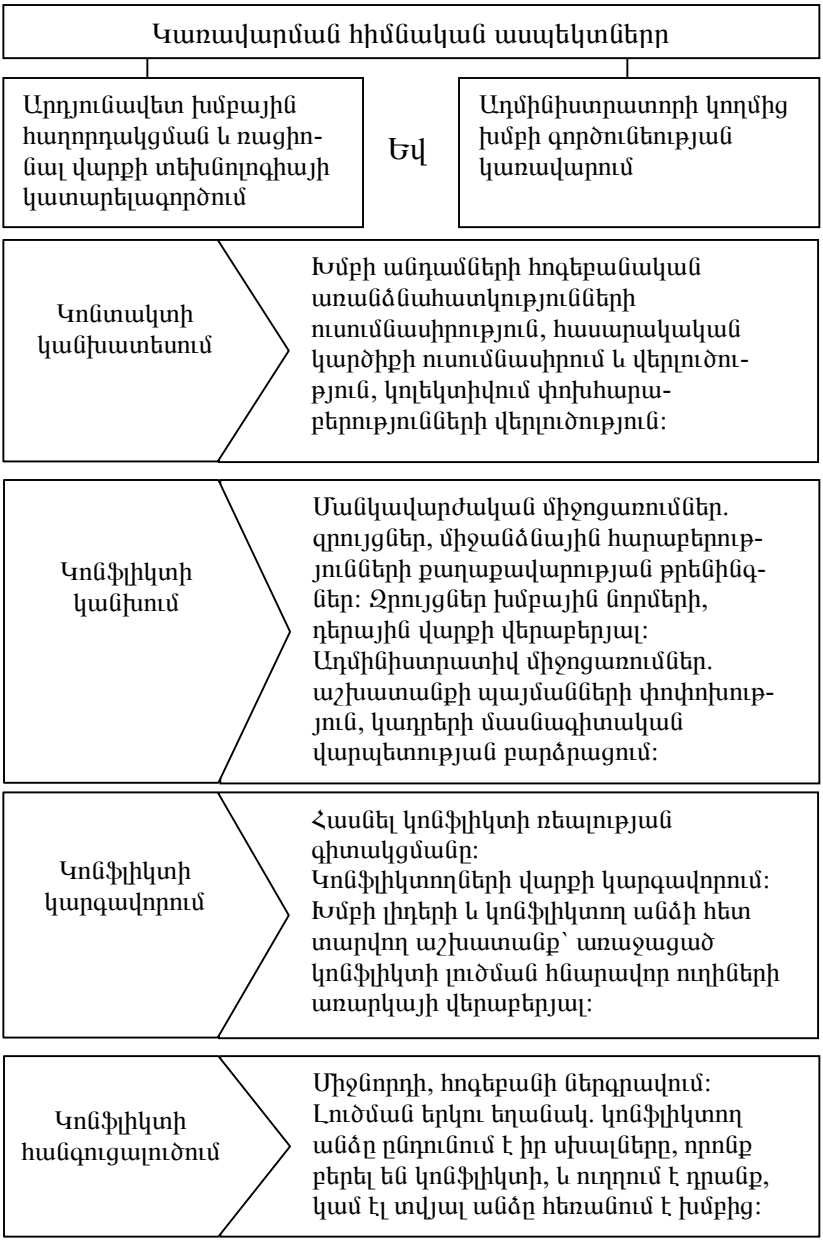
Անհրաժեշտ է ղեկավարի ուշադրությունը.

- պրոբլեմային կոնֆլիկտների խնդիրների նկատմամբ,
- դրանց առաջացման պատճառների նկատմամբ,
- կոնֆլիկտների լուծման և կանխման նկատմամբ:

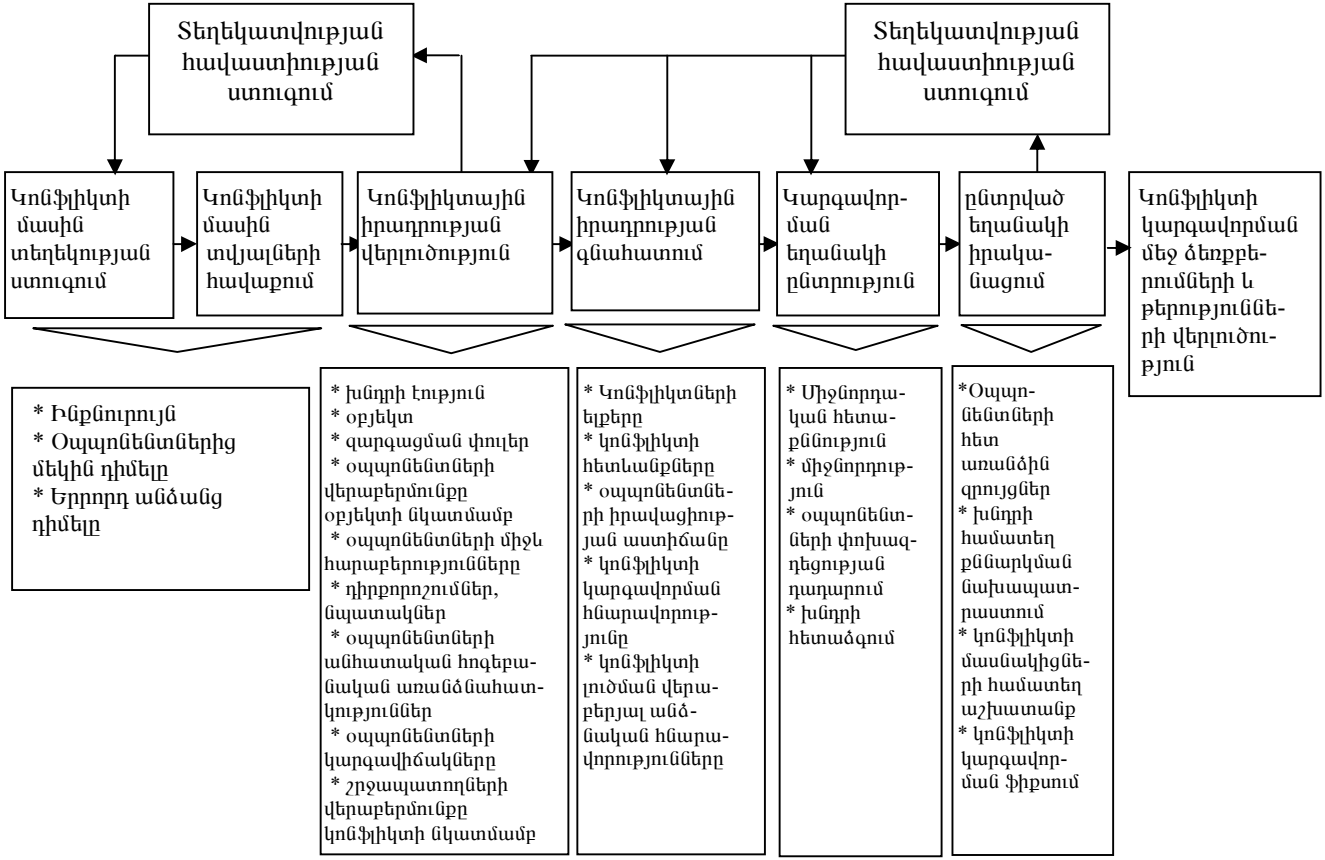
Խմբի յուրաքանչյուր անդամ պետք է արդյունավետորեն կատարի իր դերերը: Այդ են սպասում նաև շրջապատողները: Դերի չկատարումը և կոնֆլիկտի նախապայմաններ է ստեղծում:

Առավել կարևոր են այն մարդկանց կոնֆլիկտային դերերը, ովքեր հաճախ են կոնտակտի մեջ մտնում ղեկավարի հետ՝ ուսուցիչ, վարպետ, խմբի ներկայացուցիչ, կազմակերպիչ, խոռվարար:

«Անձ- խումբ» տիպի կոնֆլիկտների կառավարումը



Ղեկավարի գործունեությունը կոնֆլիկտի կարգավորման համար



Կառավարել կոնֆլիկտը նշանակում է, նախ և առաջ, կարողանալ առաջ քաշել նպատակներ և այլ մարդկանց դրդել դրանց հասնելուն: Այս փուլերում էլ առաջանում են վեճեր, հակասություններ, կոնֆլիկտներ:

Պետք է նախօրոք հստակ որոշել, թե Ո՞Վ և ԻՆՉԻ՞Ն համար է պատասխանատու: Խմբի անդամները պետք է ներգրավված լինեն որոշումների ընդունման մեջ:

Եթե կազմակերպության նպատակները վերևից են իջնում, ապա հնարավոր է կոնֆլիկտի առաջացում (դա «նրանց նպատակները չեն»): Խմբի անդամները շահագրգռված են «իրենց նպատակներում»:

Ղեկավարը պետք է առավելագույնս պարզի խմբի շարժառիթները, կառուցվածքը: Սա անհատական շարժառիթների ինտեգրացում է: Այդ դեպքում ղեկավարը կարող է ազդել առաջացած կոնֆլիկտների վրա:

Ընդունվելով կազմակերպություն՝ աշխատողը ղեկավարվում է անձնական շարժառիթներով: Եթե խումբն արդարացնում է անհատի սպասելիքները, ապա խմբի միացյալ ուժն ավելանում է, իսկ կոնֆլիկտի հնարավորությունները՝ թուլանում:

Եթե անձնական շարժառիթները հաշվի չեն առնվում, ապա առաջանում է վիրավորանք, ատելություն և կոնֆլիկտ:

Եթե յուրաքանչյուրն ունենում է իր սեփական ավանդը, ապա խմբի ուժերն ավելանում են:

Բացի դա, մեծ նշանակություն ունի որակավորման բարձրացման (որակյալ ուսուցման) հնարավորությունը: Ղեկավարության կողմից այս հանգամանքներն անտեսելու դեպքում հնարավոր է «մոտիվացիոն կոնֆլիկտ»:

Խոցվում է սեփական արժանապատվության զգացմունքը:

Մարդը հաղորդակցման մեջ է մտնում ոչ միայն անձի ռացիոնալ, այլև էմոցիոնալ բաղադրիչներով: Մարդու մոտ առաջանում է խմբին պատկանելու զգացողություն: Հաղորդակցման հոսքերը կառուցվում են ղեկավարից դեպի շարքային աշխատակիցները և հակառակ ուղղությամբ, ինչպես նաև խմբի անդամների միջև: Ընդ որում շոշափվում են և՛ ինտելեկտը, և՛ զգացմունքները:

Եթե խմբի առանձին անդամները դուրս են ընկնում հաղորդակցման ցանցից, ապա առաջանում են բացասական էմոցիաներ, դժգոհություն, «հաղորդակցության կոնֆլիկտ»: Հաղորդակցման համար պատասխանատու է ղեկավարը:

Վերահսկողություն:

Ճիշտ կազմակերպված վերահսկողությունը հանում է կոնֆլիկտայնությունը: Սակայն վերահսկող անձը չպետք է տարվի իշխանությամբ: Ոչ ճիշտ վերահսկողությունը առաջացնում է վախ, անվստահություն,

չարություն և կոնֆլիկտ: Վերահսկող անձը պետք է նշի ոչ միայն թերությունները, այլ նաև լավ կատարված աշխատանքը:

Միասնական համախմբված «թիմ» ստեղծելու համար անհրաժեշտ է պարտավորությունների և պատասխանատվության հստակ բաժանում: Ֆունկցիաների զգալի մասը պետք է տրվի խմբի անդամներին:

Կոնֆլիկտային իրադրությունը կանխատեսել կարողանալու ունակությունը կայանում է.

- խմբում թույլատրելի հակասությունների որոշման մեջ,
- կոնֆլիկտի պատճառների որոշման ու տարբերակման մեջ,
- հակամարտող կողմերի սպասելիքների պարզաբանման մեջ,
- հասկանալու մեջ, թե կազմակերպությունում (խմբում) կոնֆլիկտի ինչ ձև է զարգանում:

Կոնֆլիկտային իրադրությունների ստեղծումը:

Անձի (խմբի) զարգացման շարժիչ ուժերը հանդիսանում են հակասությունները: Հակասությունների կառավարումը կարող է իրականացվել.

1. Հարթեցման (հաղթահարման) ճանապարհով: Սա կարող է օգնել մարդուն նրա զարգացման ճգնաժամային շրջանում:

2. Ընդհակառակը, առկա հակասությունների սրում՝ անձի (խմբի) զարգացման նպատակով:

Միջանձնային կոնֆլիկտները մոբիլիզացնում են խմբի ակտիվությունը և նպաստում են նրա պրոգրեսիվ զարգացմանը: Ա. Ս. Մակարենկոն կիրառում էր, այսպես կոչված, «պայթունի մեթոդը»:

Հակասությունների սրումը կարելի է օգտագործել.

ա) խմբի անդամների ակտիվության և համախմբվածության բարձրացման համար (լավ սովորողի շուրջ միավորվում են անկայուն պահվածքով սովորողները),

բ) խմբի անդամների անհատական և խմբային արժեքների փոփոխման համար:

«Խումբ- խումբ» կոնֆլիկտներ:

Միջանձնային կոնֆլիկտում հակամարտող կողմեր են հանդիսանում խմբերը (փոքր, միջին կամ միկրոխմբերը): Նման հակամարտության հիմքում ընկած է հակադիր ուղղված խմբային շարժառիթների (շահերի, արժեքների, նպատակների) բախումը;

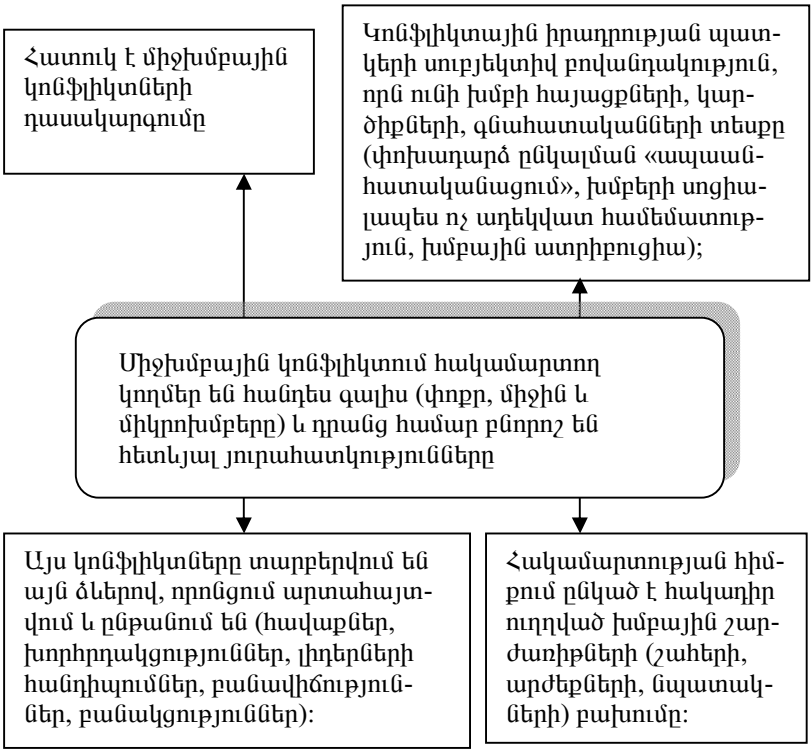
Միջխմբային կոնֆլիկտներին բնորոշ է.

1. Միմյանց ընկալելու «ապաանհատականացում», այսինքն՝ միմյանց ընկալում են որպես «մենք- նրանք»:

2. Սոցիալապես ոչ ադեկվատ, խմբային համեմատություն: Խմբի կարծիքով սեփական խումբը գնահատվում է ավելի բարձր, իսկ հակամարտող կողմի արժանիքները ցածրացվում են:

3. Խմբային ատրիբուցիա: Այս դեպքում սեփական խմբի դրական և օտար խմբի բացասական վարքը բացատրվում է ներքին պատճառներով: Իսկ, համապատասխանաբար, սեփական խմբի բացասական և օտար խմբի դրական վարքը բացատրվում է արտաքին հանգամանքներով:

Միջխմբային կոնֆլիկտների յուրահատկությունները



Միջխմբային կոնֆլիկտներին բնորոշ է

Կազմակերպության ադմինիստրացիա-անձնակազմ	Չգոհացնող կոմունիկացիաներ, իրավական նորմերի խախտումներ, աշխատանքի վատ պայմաններ, ցածր աշխատավարձ և այլն:

Ադմինիստրացիա-արհ. միություն	Ադմինիստրացիայի կողմից աշխատանքային օրենսգրքի խախտում, աշխատանքի չգոհացնող պայմաններ, ցածր աշխատավարձ և այլն:
Կազմակերպության ներսում ենթաբաժինների միջև կոնֆլիկտ	Շահերի, արժեքների, նպատակների հակադրություն, լիդերների ամբիցիաներ:
Հասարակությունում ոչ ֆորմալ խմբերի միջև կոնֆլիկտ	Հոգևոր շահերի, արժեքների հակադրություն, խմբային ծայրահեղականություն:

Դ. Կեմպբելը ձևակերպել է կոնֆլիկտում խմբային վարքի յուրահատկությունները:

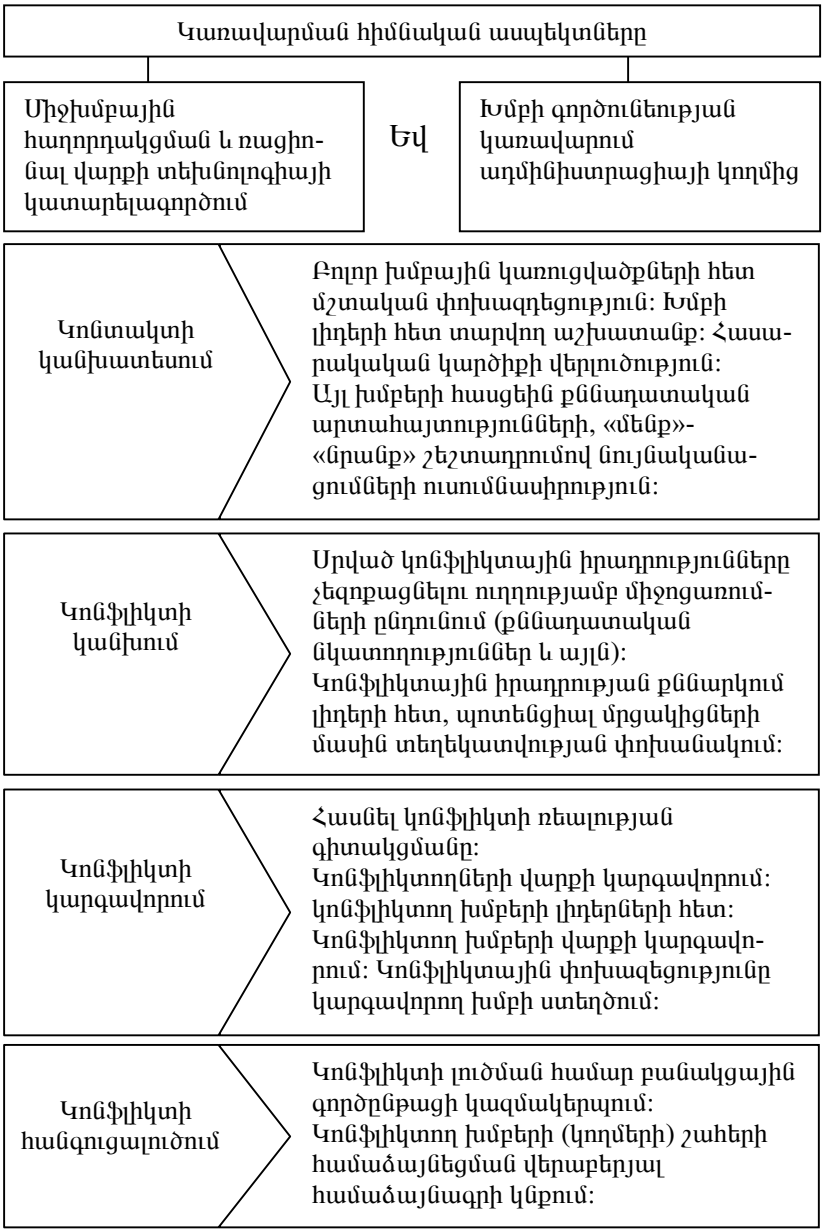
1. Խմբի առանձին անդամների թշնամանքը այլ խմբի սպառնալիքի արտաքին աղբյուրի նկատմամբ:
2. Խմբային համերաշխության մեծացում:
3. Անհատի կողմից իր խմբին պատկանելու ավելի շատ գիտակցում:
4. Խմբի անդամի սահմանների անթափանցելիության ավելացում:
5. Անհատի կողմից խմբային նորմերից շեղվելու աստիճանի նվազեցում:

Միջխմբային կոնֆլիկտների առավելագույն սրվածություն (ըստ Գ. Ջիմմելի) դիտվում է.

1. Երբ խումբը էմոցիոնալապես է ներքաշված կոնֆլիկտի մեջ: Էմոցիաներն ուժեղ են.
   - եթե բարձր է խմբի մասնակցությունը կոնֆլիկտում,
   - եթե վաղ թշնամություն է եղել խմբերի միջև:
2. Երբ կոնֆլիկտի մեջ ներքաշված խմբերը լավ են «խմբավորված»:
3. Երբ կոնֆլիկտին մասնակցող խմբերի անդամների համախմբվածությունը բարձր է:
4. Երբ կոնֆլիկտային խմբերը թույլ են առանձնացված (մեկուսացված չեն):
5. Երբ կոնֆլիկտը ծառայում է որպես նպատակին հասնելու միջոց:
6. Երբ կոնֆլիկտը դուրս է գալիս անհատական շահերի և նպատակների սահմաններից:

Միջխմբային կոնֆլիկտները տարբերվում են նաև այն ձևերով, որոնցում դրանք արտահայտվում և ընթանում են. հավաքներ, խորհրդակցություններ, ցույցեր, գործադուլներ, լիդերների հանդիպումներ, բանակցություններ, բանավեճեր:

Միջխմբային կոնֆլիկտների կառավարումը



- նրանց ուժերի, ռեսուրսների, հնարավորությունների հարաբերակցությունը:

Կախված նշված գործոններից, դրանց համադրությունից կարող է ընտրվել 4 հնարավոր տարբերակ.

1) հարձակում (առաջացնել հակառակորդի համար անցանկալի փոփոխություններ),

2) պաշտպանություն (թույլ չտալ սեփական կողմի համար անցանկալի փոփոխություններ, ակտիվորեն հակազդել),

3) խուսափում (թույլ չտալ սեփական կողմի համար բացասական երևույթներ՝ որոշիչ բախումներից խուսափելու ճանապարհով),

4) նահանջում:

Միջխմբային կոնֆլիկտների հիմնական հետևանքները.

1. Սոցիալական լարվածության վերացում:
2. Խմբի համար կարևոր խնդիրների լուծում:
3. Խմբում կազմակերպչական փոփոխություններ:
4. Ղեկավարության առաջացում կամ փոխարինում:
5. Այլախոհ անդամների հեռացում:
6. Ներխմբային միասնության ամրապնդում:
7. Փոփոխություններ արժեքային-նորմատիվային համակարգում:
8. Մեղավորի որոնում:
9. Ենթախմբերի կազմավորում:
10. Խմբի փլուզում:

Միջխմբային կոնֆլիկտները կարող են լուծվել արբիտրաժի միջոցով: Արբիտրաժն իրենից ներկայացնում է հաշտեցնող բնույթի ընթացակարգերի համախումբ: Իրականացվում է հատուկ իրավասու կազմակերպության միջոցով:

Շուկայական հարաբերությունների պայմաններում գործատուն և վարձու աշխատողը իրավահավասար չեն: Միջխմբային կոնֆլիկտների լուծման համար գոյություն ունի

- արբիտրաժային դատարան,
- համաձայնեցման հանձնաժողովներ,
- աշխատանքային վեճերի համար դատարաններ:

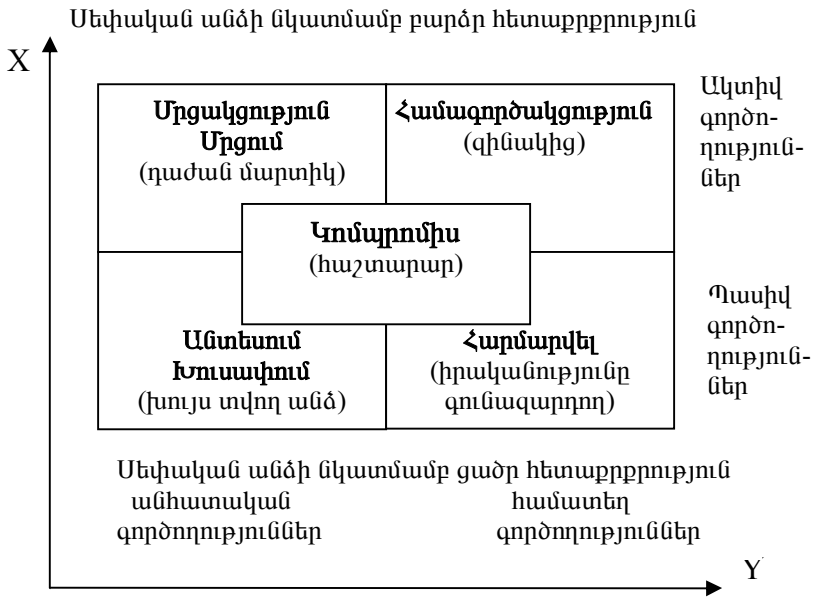
8.4 Վարքի ռազմավարությունը կոնֆլիկտում

Կ. Թոմասը և Ռ. Կլիմանը կոնֆլիկտային իրադրությունում առանձնացնում են վարքի 5 հիմնական ռազմավարություններ (ոճեր) կախված այն բանից, թե

- որքանով են կոնֆլիկտի մասնակաիցները հետաքրքրված իրենց համար առավելություններ ստանալու մեջ (ուղղահայաց առանց X),
- որքանով են նրանք հետաքրքրված (հետաքրքրված չեն) նրանում, որպեսզի ուրիշները որոշակի առավելություններ ստանան կոնֆլիկտում (հորիզոնական առանցք Y):

Կոնֆլիկտի մասնակիցները իրենց հարցեր են տալիս.

«Ի՞նչ ես կշահեմ…», «Ի՞նչ ես կկորցնեմ…», «Ի՞նչ նշանակություն ունի վեճի առարկան հակառակորդի համար» և այլն:



Թոմաս-Կլիմանի աղյուսակը

Վարքի որոշակի ռազմավարությունների բնութագրությունը:

1. Հարկադրանք (մրցակից, մարտիկ, ախոյան): Այս ռազմավարությունը կապված է.

— սեփական շահերի նկատմամբ բարձր, իսկ մրցակցի նկատմամբ ցածր հետաքրքրությամբ,

— կոշտ դիրքով՝ կիրառելով իշխանություն, օրենքի ուժ, կապեր, հեղինակություն:

Այս ռազմավարության դեպքում չկա ո՛չ ընկերություն, ո՛չ համագործակցություն: Այստեղ առկա են անձի յուրահատկությունները.

- կոնֆլիկտային անձնավորությունը հրաժարվում է ոչ գրավիչ հանձնարարականներ կատարելուց,
- աշխատողն իր մեղքը բարդում է ուրիշների վրա:

Այն դեպքում, երբ ցանկանում են բավարարել սեփական շահերը և համագործակցության նկատմամբ հետաքրքրությունը բացակայում է, օգտագործում են մրցակցության ոճը: Սակայն այս դեպքում կոնֆլիկտող կողմը պետք է ունենա ուժեղ կամք, բավարար հեղինակություն և իշխանություն: Համագործակցության նկատմամբ հետաքրքրության բացակայության դեպքում կոնֆլիկտող կողմը պետք է վստահ լինի, որ վեճը կլուծի ի օգուտ իրեն:

Առճակատումը (մրցակցությունը)
որպես վարքի ոճ կոնֆլիկտում

Առճակատումը (մրցակցությունը) կողմնորոշված է նրան, որպեսզի, գործելով ակտիվ, հասնել սեփական շահերին ի վնաս մրցակցի:

Առճակատումն ընտրում են այն դեպքում, երբ

Խնդիրը կարևոր նշանակություն ունի մարդու համար: Վերջինս բավարար ուժ (իշխանություն, կապեր, հեղինակություն) ունի, որպեսզի խնդիրը լուծի ի օգուտ իրեն:

Կոնֆլիկտի սուբյեկտը զբաղեցնում է իր համար շատ հարմար դիրք, որը կարող է օգտագործել իր համար:

Կոնֆլիկտի սուբյեկտը վստահ է, որ խնդրի լուծման իր տարբերակն անպարտելի է: Նպատակներին հասնել ի վնաս ընկերության:

Տվյալ պահին կոնֆլիկտի մասնակիցը զրկված է տվյալ իրադրությունում գործելու այլ տարբերակից: Վճռաբար գործում է ի պաշտպանություն իր շահերի:

2. Հեռանալ (անտեսում, խուսափում, խույս տալ): Վեճում հաղթելու լավագույն տարբերակը վեճի մեջ չմտնելն է:

— Քիչ հետաքրքրվածություն և՛ սեփական շահի, և՛ մյուս կողմի շահերի մեջ:

▪ Կոնֆլիկտի առարկան նշանակություն չունի ո՛չ մեկ և ոչ էլ մյո՛ւս կողմի համար:

— Կոնֆլիկտից խուսափելու ձգտում:

▪ Կոնֆլիկտի մասնակիցը պարզապես լռում է:

▪ Խնդրի լուծումը դրվում է մեկ ուրիշի վրա:

Հավելյալ տեղեկատվության որոնում կոնֆլիկտի բնույթի, այլ ոչ թե որոշում ընդունելու մասին:

▪ Ժամանակ է շահվում իրադրությունը սթափ գնահատելու համար:

— Վեճի առարկան հաճախ գործի հետ կապ չի ունենում:

▪ Տվյալ անձը կոնֆլիկտում իր մասնակցությունը համարում է այլ՝ ավելի լուրջ խնդրի հայտանիշ:

— Ենթակաները կարող են իրենք հաջողությամբ կարգավորել կոնֆլիկտը:

Ղեկավարը քիչ իշխանություն ունի (ցանկություն չունի) կոնֆլիկտն իր օգտին լուծելու համար:

Կոնֆլիկտից խուսափելու ոճը կիրառվում է այն ժամանակ, երբ.

▪ խնդիրն այնքան էլ կարևոր չէ,

▪ տարաձայնություններն էական չեն ի համեմատ այլ՝ առավել կարևոր խնդիրների հետ,

▪ անհնար է (ցանկություն չկա) խնդիրն ի օգուտ սեփական կողմի լուծել,

▪ առկա իշխանությունը քիչ է խնդիրը ցանկալի ձևով լուծելու համար,

▪ խնդրի լուծումը կարող է վատթարացնել իրադրությունը,

▪ անհրաժեշտ է ժամանակ շահել իրադրությունը ուսումնասիրելու, հավելյալ տեղեկատվություն ստանալու համար:

Ավելի ուշ իրադրութունը կարող է լուծվել բարենպաստ պայմաններում:

Կոնֆլիկտի ստեղծած խնդրից հեռանալը կարող է ունենալ.

1. Չգիտակցված բնույթ: Օրինակ՝ եթե սթրեսի ժամանակ տեղի է ունենում ուշաթափություն, որն անջատում է մարդուն սթրեսային իրադրությունից:
2. Գիտակցված բնույթ:

Կոնֆլիկտից հեռանալը կարող է նաև ռացիոնալ լինել.

▪ եթե հաջողություն կբերի առանց հատուկ ջանքերի,

▪ եթե ի օգուտ առաջին կողմի կլավացնի ուժերի դասավորությունը,

▪ եթե ձեռնտու հնարավորություն կտա իրադրության լուծման համար:

Կոնֆլիկտից հեռանալը կարող է իրականացվել երկու ռազմավարություններում:	
Իրադրությունից սեփական կողմի խույս տալը. ➢ անտեսում ➢ «հետաձգում» ➢ կոնտակտի մեջ մտնելու ցանկության բացակայություն:	Ջիջողականություն. ➢ հրաժարվել սեփական շահերից, ➢ գործընկերոջն ընդառաջ գնալ. — երբ տարաձայնությունների առարկան մեծ չէ, — երբ մարդկանց միջև հարաբերությունները ավելի կարևոր են, քան կոնտակտի կրած վնասը:

Ջիջողականությունը չի արդարացվում.

▪ սեփական խնդիրները լուծել չցանկանալու դեպքում,

▪ սեփական խնդիրները լուծել չկարողանալու դեպքում,

▪ ուրիշների մոտ մեղքի զգացմունքի զարգացման դեպքում, որը բարդացնում է միջմարդկային հարաբերությունները:

Կոնֆլիկտից անձի հեռացումը կարող է դրսևորվել տարբեր ձևերով.

▪ հեռանալ ընտանիքից,

▪ հեռանալ այլ մասնագիտության մեջ,

▪ հեռանալ դեպի այլ տարիքային խումբ և այլն:

Այստեղ անձը կարող է խուսափել դժվարություններից: Նա ունակ չէ լուծել հակասությունները: Սակայն մարդու բնույթն այլ մարդկանց հետ դրական կապերի պահանջ ունի՝ միայնակ չլինելու պահանջ: Է. Ֆրոմմն ընդգծում է, որ չկա մի մարդ, ով չի վախենում կորցնել փոխադարձ մտերմությունը: Ասել. «Ես միայնակ եմ», նշանակում է ընդունել սեփական թերարժեքությունը: Ընդունել, որ ոչ մեկի կողմից սիրված չես:

Մեր գիտակցությունը կոչ է անում խուսափել կոնֆլիկտներից, համարելով, որ «լավ է վատ խաղաղություն, քան բարի գժտություն»: Մեր պրակտիկ գիտակցությունը խոսում է այն մասին, որ կոնֆլիկտային իրադրություններից ավելի լավ է խուսափել, այդ դեպքում քո կյանքի ուղին ավելի բարենպաստ կլինի: Յուրաքանչյուր ոք խաղաղ համակեցության է ձգտում, սակայն յուրաքանչյուրն իր ձևով է դա անում և արդյունքում «իր ձևով» էլ կոնֆլիկտ է առաջանում:

Արդյո՞ք առանց ֆլիկտների իրադրությունը բարիք է և արդյո՞ք նշանակում է, որ «առողջ կոլեկտիվը», «առողջ ընտանիքը» կոնֆլիկտներից զերծ են: Իհարկե ոչ, լավ կոլեկտիվը գովասանքի է առժանի ոչ թե կոնֆլիկտների բացակայության համար, այլ նրա համար, որ դրա անդամները կարողանում են լուծել ծագող կոնֆլիկտները:

Խոյս տալը որպես վարքի ոճ կոնֆլիկտում

Խույս տալը (հեռանալը) բնորոշվում է կոնֆլիկտի մեջ ներքաշված անձի մոտ որևէ մեկի հետ համագործակցելու և սեփական ու մրցակցի շահերի լուծման համար ջանք գործադրելու ցանկության բացակայությամբ

Խույս տալն ընտրում են, երբ

- Բախումն առաջացրած խնդիրը չի հանդիսանում էական, տարաձայնություններ առարկան մեծ չէ և արժանի չէ ուժ և ժամանակ ծախսելու համար:
- Հնարավորություն կա սեփական նպատակներին հասնել այլ՝ ոչ կոնֆլիկտային ուղիով:
- Բախումը տեղի է ունենում հավասար, կամ ըստ կարգի իրար մոտ սուբյեկտների միջև, որոնք գիտակցաբար խուսափում են իրենց փոխհարաբերությունների բարդացումից:
- Կոնֆլիկտի մասնակիցները զգում են իրենց սխալականությունը կամ որպես ընդդիմախոս ունեն այնպիսի մարդու, ով տնօրինում է ավելի բարձր կարգի և համառ կամքի:
- Անհրաժեշ է վերջացնել բախումը, որպեսզի ժամանակ շահել, առավել մանրամասն վերլուծել առեղծված իրադրությունը, հավաքվել մտքերով, ստանալ կողմնակիցների աջակցությունը:
- Ցանկալի է խուսափել բարդ հոգեբանական վիճակ ունեցող մարդու հետ հետագա շփումից, ով պատճառ է փնտրում հարաբերությունների սրման համար:

3. Զիջում (հարմարվողականություն, իրականության գունազարդում):

— Զիջելու ռազմավարությունը կապված է սեփական շահում ցածր, իսկ մյուս կողմի շահում բարձր հետաքրքրվածություն ունենալու հետ:

— Կոնֆլիկտից այլ պատճառներով հեռանալ ձգտել.

- Սեփական անձի նկատմամբ անվստահության պատճառով,

▪ Սեփական տեսակետը պաշտպանելու համար ժամանակի և ուժերի բացակայության պատճառով (սովորաբար նման կերպ են իրենց պահում համահաշտ տիպի անձնավորությունները):

▪ ավելի կարևոր է հանգստությունը վերականգնելը (խաղաղություն պահպանելը), այլ ոչ թե կոնֆլիկտներով զբաղվելը:

Զիջելու ռազմավարությունը կոնֆլիկտին կարող է դեստրուկտիվ ուղղություն տալ:

Զիջելը որպես վարքի ոճ կոնֆլիկտում

Զիջումը կոնֆլիկտից հեռանալու ձգտում է սեփական անձի նկատմամբ անվստահության կամ ժամանակի և ուժերի բացակայության պատճառով, որպեսի կարողանալ պաշտպանել սեփական շահերը:

Զիջելուն դիմում են այն իրադրություններում, երբ

Կոնֆլիկտի սուբյեկտը վստահ չէ իր մեջ, որպեսզի պաշտպանի իր շահերը:	Ավելի կարևոր է խաղաղությունը վերականգնելը (պահպանելը), այլ ոչ թե կոնֆլիկտը լուծելը (լավ է վատ խաղաղություն, քան բարի գժտություն):
Կոնֆլիկտային հակասությունից առանձնակի օգուտ չկա: Չկա ժամանակ և ուժեր սեփական շահերը պաշտպանելու համար:	Մեծ նպատակին հասնելու ճանապարհին տակտիկական քայլ է անհրաժեշտ:

4. Կոմպրոմիս (հարկադրված փոխադարձ բավարարում)

Փոխադարձ զիջման (կոնսենսուսի) այս ռազմավարության դեպքում.

— հետաքրքրվածությունն երկու կողմի համար էլ միջին մակարդակում է,

— միջանձնային հարաբերությունները չեն փչանում,

— ավելի լավ է կոմպրոմիս, քան ամեն ինչ կորցնել,

— կոմպրոմիսը կոնֆլիկտի լուծման եղանակ չէ, սովորաբար այն մի փուլ է լուծումը որոնելու ճանապարհին:

Կոմպրոմիսի ոճը կիրառվում է այն դեպքում, երբ կոնֆլիկտող երկու կողմերն էլ նույնն են ցանկանում, սակայն գիտեն, որ որ միաժամանակ դա անիրականանալի է, օրինակ՝ պարապմունքի համար զբաղեցնել միևնույն լսարանը: Նման իրադրություններում հնարավոր չէ լիովին բավա-

րարել երկու կողմին էլ, կարելի է միայն այնպիսի լուծման գալ, որի հետ երկու կողմերն էլ կկարողանան համաձայնվել:

Կոմպրոմիսի դիմում են.

- երբ խնդիրը պարզունակ և հասկանալի է երկու կողմի համար էլ,
- երբ երկու կողմն էլ ունեն միանման համոզիչ փաստարկներ և տնօրինում են միանման իշխանության:
- երբ խնդիրը այնքան էլ կարևոր չէ,
- երբ ժամանակավոր լուծումը կբավարարի, քանի որ այլ տարբերակ մշակելու ժամանակ չկա,
- երբ ավելի լավ է ինչ որ բան ստանալ, քան ամեն ինչ կորցնել:

Կոմպրոմիսը որպես վարքի ոճ կոնֆլիկտում

Կոմպրոմիսը կոնֆլիկտի մասնակիցների տրամադրվածությունն է կարգավորել տարաձայնությունները փոխադարձ զիջումների հիման վրա:

Կոմպրոմիսին դիմում են այն իրադրություններում, երբ

Կոնֆլիկտի մասնակիցները լավ են տեղեկացված դրա պատճառների և զարգացման մասին, որպեսզի դատեն սեփական շահերի բոլոր «Այո» և «Ոչ»-երը:

1. Երկու կողմն էլ ունեն միանման փաստարկներ և իշխանություն:
2. Խնդիրը շատ կարևոր չէ:
3. Ժամանակ չկա այլ լուծումներ մշակելու համար:
4. Ավելի լավ է ինչ որ բան ստանալ, քան ամեն ինչ կորցնել:

Կոնֆիկտի՝ տարբեր կարգ ունեցող մասնակիցները, ունենալով տարբեր շահեր, գիտակցում են գործերի նման դասավորությունը և ուժերի տեղաբաշխման հետ համաձայնվելու անհրաժեշտությունը, բավարարվել ժամանակավոր, սակայն հակասության լուծման հարմար տարբերակի հետ:

Կոնֆիկտի՝ տարբեր կարգեր ունեցող մասնակիցները հասնում են համաձայնության, որպեսզի ժամանակ շահեն և խնայեն ուժերը, չգնան հարաբերությունների բաժանմանը, խուսափեն ավելորդ կորուստներից:

Վարքի բոլոր այլ ոճերը տվյալ կոնֆլիկտում որևէ արդյունք չեն տալիս:

5. Համագործակցություն: Եթե կոնֆլիկտի առարկան շատ կարևոր նշանակություն ունի (կողմերից մեկի համար), ապա համագործակցության մասին խոսք անգամ լինել չի կարող:

Համագործակցության ռազմավարություն մեջ պետք է լինի ընդհանուր հետաքրքրվածություն և՛ սեփական, և՛ մրցակցի շահի մեջ:

— Ռազմավարությունը կառուցվում է շահերի հավասարակշռության և միջանձնային հարաբերությունների արժեքների ճանաչման հիման վրա.

- երկու կողմն էլ պատրաստ են լսել միմյանց,
- նրանք հարգանքով են վերաբերվում հակադիր կողմին:

— Համագործակցության դեպքում կարող են ներառվել բոլոր մնացած ռազմավարությունները (հեռանալը, զիջելը, կոմպրոմիսը).

- այստեղ կարևոր է խնդիրը համատեղ ջանքերով լուծելու կողմերի ծգտումը,
- ընդ որում անհրաժեշտ է կոնֆլիկտի լուծման կոնստրուկտիվ մոտեցում:

Վեճի առարկան սովորաբար բարդ է և պահանջում է մանրամասն քննարկում: Երկու կողմն էլ պատրաստ են ժամանակ ծախսել հարցի լուծման համար:

Քննարկումն անհրաժեշտ է.

- տեղեկատվություն հավաքելու համար,
- խնդրի վրա համատեղ աշխատելու համար,
- տեսակետների մոտեցման համար (ինտեգրում):

Վարքի այս ոճը մարդուց պահանջում է մի շարք կարողություններ.

- սեփական ցանկությունները բացատրելու,
- միմյանց լսելու,
- սեփական էմոցիաները զսպելու,
- համագործակցելու,
- փոխադարձ ձեռնտու լուծումների մշակման դեպքում փոխներազդելու:

Համագործակցությունը որպես վարքի ոճ կոնֆլիկտում

Համագործակցությունը նպատակաուղղված է կոնֆլիկտի մասնակիցների կողմից համատեղ շահերի այնպիսի իրականացմանը, այնպիսի լուծման ճանապարհով, որը հարմար է երկու կողմի համար էլ («Հաղթեց -Պարտվեց»-ի փոխարեն «Երկուսն էլ հաղթել են» տարբերակը)

Համագործակցելու հնարավորությունը դրսևորվում է այն դեպքերում, երբ

Խնդիրը, որը տարաձայնություններ է առաջացրել, կարևոր է կոնֆլիկտող կողմերի համար, որոնցից յուրաքանչյուրը մտադրված չէ խույս տալ դրա համատեղ լուծումից:	Կոնֆլիկտող կողմերն ունեն մոտավորապես նույն կարգը, կամ ընդհանրապես ուշադրություն չեն դարձնում իրենց դիրքերի տարբերության վրա:
Կողմերից յուրաքանչյուրն իրավահավասար հիմքի վրա կարող է քննարկել վիճելի հարցերն այնպես, որպեսզի վերջին հաշվով գալ բոլորի համար նշանակություն ունեցող խնդրի փոխշահավետ լուծմանը:	Կոնֆլիկտը լուծելիս կողմերը վարվում և ինչպես գործընկերներ և վստահում են միմյանց, հաշվի են առնում օպպոնենտների պահանջները, անհանգստությունները և նախընտրությունները:

Ստորև ներկայացվող քայլերից հետո կոնֆլիկտը կլուծվի, ինչից բոլորը կշահեն.

1. Դուք աշխատանքը սկսում եք սեփական էմոցիաներից և դրանք հսկողության տակ եք վերցնում:

2. Այնուհետև ուշադրությամբ լսում եք մյուս կողմին, նրա շահերը և հասկացնում եք, որ վերջինիս խոսքերը հասկանալի են:

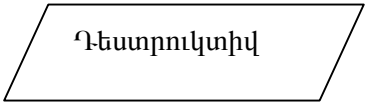
3. Այնուհետև շարադրում եք սեփական ցանկությունները և շահերը (դրանք հստակ նկարագրելով):

4. Վերջապես անցնում եք ինտուիտիվ կերպով գտնված լուծումների հավաքման փուլին (դրանց թվաքանակը չի սահմանափակվում):

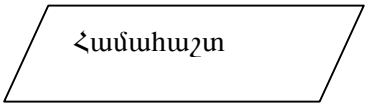
5. Այնուհետև դիտարկվում են բոլոր հնարավոր տարբերակները՝ ընտրելով այն օպտիմալը, որը երկու կողմին էլ բավարարում է:

Կոնֆլիկտային իրադրություններում մարդու վարքի հիմնական մոդելները

Կոնստրուկտիվ	Ձգտում է հարթել կոնֆլիկտը: Նպատակաուղղված է ընդունելի լուծման որոնմանը: Տարբերվում է համբերատարությամբ և ինքնատիրապետմամբ, մրցակցի հանդեպ բարյացակամ վերաբերմունքով: Բաց է և անկեղծ, շփման մեջ լակոնիկ է և ոչ շատախոս:



Մշտապես ձգտում է կոնֆլիկտի ընդլայնմանն ու սրմանը:
Մշտապես բացասաբար է ընկալում գործընկերոջը:
Կասկածամտություն և անվստահություն է ցուցաբերում մրցակցի նկատմամբ, խախտում է շփման էթիկան:



Պասիվ է, միտված է զիջումների:
Անհետևողական է գնահատականների, դատողությունների, վարքի մեջ:
Հեշտությամբ է համաձայնվում մրցակցի տեսակետի հետ:
Հեռանում է սուր հարցերից:

Կոնֆլիկտի ժամանակ անձնավորության վարքի մոդելների և ռազմավարությունների գնահատման խնդրում հատուկ տեղ են գրավում հակառակ կողմի հետ միջանձնային հարաբերությունների արժեքը.

- եթե մրցակիցներից մեկի համար միջանձնային հարաբերությունները մյուս կողմի հետ (ընկերություն, սեր և այլն) ոչ մի արժեք չեն ներկայացնում, ապա և վարքն էլ կոնֆլիկտում կլինի դեստրուկտիվ (մրցակցություն, պայքար, հարկադրանք):
- և ընդհակառակը, այն կարող է ուղղված լինել կոմպրոմիսին, համագործակցությանը, կոնֆլիկտից հեռանալուն կամ զիջելուն:

Կոնֆլիկտի քննարկման ժամանակ ստիպված ես լինում դիմադրել օպպոնենտի հոգեբանական ներազդեցությանը: Ստորև բերվում են օպպոնենտի ներազդեցությանը դիմադրելու մի քանի տեսակներ:

Ներազդեցությանը դիմադրելու տեսակը	Սահմանումը
1. Հակափաստարկում	Համոզելու դեմ փաստարկված պատասխան:
2. Կոնստրուկտիվ քննադատություն	Քննարկում, որը հիմնավորվում է փաստերով:
3. Արվեստ	Քննադատվողի փոխարեն նոր կերպարի ստեղծում:

4. Խուսափում	Խուսափել փոխազդեցության ցանկացած ձևից:
5. Անտեսում	Խոսքերի, գործողությունների մտադրված անտեսում:
6. Առճակատում	Սեփական դիրքորոշման բացեիբաց հակադրում:
7. Հոգեբանական ինքնապաշտպանություն	Խոսքի միջոցների կիրառություն՝ ժամանակ շահելու և հետագա գործողությունները կշռադատելու համար:
8. Մերժում	Որևէ մեկի խնդրանքը կատարելու հարցում սեփական անհամաձայնության արտահայտում:

Իրավահավասար երկխոսությունում կարող է լինել համոզում, ներշնչում, խնդրանք:

«Հաղթանակի համար» օգտագործվում է հարկադրանքը, դեստրուկտիվ քննադատությունը, անտեսումը, մանիպուլյացիան:

Կոնկրետ հակադրության դեպքում, երբ չեն բավարարում համոզիչ փաստարկները սեփական դիրքորոշումը պաշտպանելու համար, հաճախ օգտագործվում են նաև դեստրուկտիվ միջոցները: Քննարկման ժամանակ նման դեստրուկտիվ միջոցների օրինակներ են վախեցնելն ու սպառնալիքները, գործընկերոջը ոչնչացնելը (վիրավորանք նրա հասցեին), հղումները՝ ուղղված սեփական հեղինակությանը, կամ մյուս կողմի հեղինակության բացառումը, խնդրի քննարկումից խույս տալը, շողոքորթությունը, կոնֆլիկտը մարդու վատ բնավորության հետ նույնականացնելը, խորամանկությունները:

Յուրաքանչյուր մարդ ինքն է մշակում անձի պաշտպանիչ մեխանիզմների իր ձևը, որոնք երբեմն գործում են բնազդաբար:

Անձի հոգեբանական պաշտպանության մեխանիզմների տեսակները

Պաշտպանական մեխանիզմները	Մեխանիզմների բովանդակությունը
Ագրեսիա	Անհատի զայրացած արձագանք այն անձի հանդեպ, ով նրան ոչ կեղծավոր գնահատական է տալիս:
Բարկությունը թափելը	Փոխադարձ գործողություն կատարելու համար անհասանելի օբյեկտից բացասական զգացմունքի վերակողմնորոշում դեպի այլ՝ առավել հասանելի օբյեկտ (ձեռքի տակն ընկավ):

Պրոեկցիա	Սեփական բացասական զգացմունքները, թերություները անգիտակցաբար այլ անձին վերագրելը:
Իդեալականացում	Սեփական անձն առանց թերությունների պատկերացնելը:
Ժխտում	Իրադարձության հետ որևէ կապ ունենալու ժխտում «Ես ոչինչ չգիտեի, ես ոչինչ չեմ ասել», «Դա իմը չէ»:
Մոռանալը (դուրս մղելը)	Տհաճ իրադարձության, մարդու, իրադրության մոռացում:
Դեսկրեդիտացիա	Տեղեկատվության աղբյուրի նվաստացում. «Ով ասի, միայն ոչ դու»:
Նույնականացում	Սեփական անձը այլ մարդու, խմբի հետ, որպես վարքի օրինակ, նույնականացնելը: Որևէ ձևի ընդորինակում շրջապատողների հետ սեփական վարքը հեշտացնելու համար:
Կոնվերսիա (փոխակերպում)	Անհատի համար տհաճ իրավիճակը կատակի վերածելը սեփական ինքնասիրության, իր «Ես»-ի պահպանման համար: Ստեղծված իրադրությունը հումորով ընկալելը:

III Բաժին 3: Ստի հոգեբանություն
Գլուխ 9. Շարժառիթներ
9.1 Կազմակերպության անձնակազմի վարքում շարժառիթները և դիրքորոշումները

Շարժառիթների (մոտիվների) ընդհանուր բնութագիրը: Շարժառիթը գիտակցված կամ չգիտակցված մղում է դեպի գործունեությունը, դեպի վարքը: Այսպիսին է շարժառիթի ամենաընդհանուր սահմանումը: Շարժառիթը մղում է մարդուն դեպի կոնկրետ նպատակին հասնելուն, անգամ եթե այդ նպատակը գոյություն ունի երևակայությունում: Եվ այս իմաստով խոսում են գործունեության միասնականության մասին, որն իրենից ներկայացնում է «այն նպատակների, որոնց այն ուղղված է, և շարժառիթների միասնականությունը, որոնցից բխում է» (Ս. Լ. Ռուբենշտեյն): Միաժամանակ Ռուբենշտյնը գրում է, որ գործունեության շարժառիթի և նպատակի միջև կարող է լինել ինչպես զուգամիտում, այնպես էլ տարբերություն: Օրինակ՝ մարդը ճգտում է հասարակականորեն նշանակություն ունեցող աշխատանքի՝ կատարելով որոշակի հասարակական ֆունկցիա, իսկ այս գործունեության շարժառիթը կարող է լինել արևէ անձնական պահանջմունքների բավարարումը, որոնք երբեմն հակադիր են հասարակական շահերին: Շարժառիթը կարող է անջատվել նպատակից և տեղաշարժվել: Նախ և առաջ, շարժառիթը կարող է տեղաշարժվել ինքնին գործունեության վրա այն դեպքում, որտեղ գործունեության շարժառիթն ընկած է հենց դրանում, կամ ան դեպքում, երբ մարդն ինչ որ բան է անում՝ «արվեստի նկատմամբ սիրուց»: Երկրորդ, շարժառիթը կարող է տեղաշարժվել գործունեության արդյունքներից մեկի վրա, երբ գործունեության կողմնակի, նախկինում երկրորդական նշանակություն ունեցող արդյունքը մարդու համար դառնում է նրա գործունեության նոր նպատակ: Այսպես, օրինակ՝ զարգացնելով տրանսպորտային բիզնեսը, ձեռներեցն իր նպատակը տեսնում է ոչ թե ուղևորների պահանջների մաքսիմալ բավարարման, նրանց արագ և հարմարավետ տեղափոխման մեջ, այլ նրանում, որպեսզի անցկացնի մինչ վաճառքային նախապատրաստում և օգտվելով բարենպաստ իրավիճակից վաճառի իր բիզնեսը կամ էլ նրա համար, որպեսզի ինքնադրսևորվի կամ կատարի ազգակցական (ընտանեկան) և ֆիզիկական պարտականություններն իր ընտանիքի առջև:

Հոգեբանության մեջ լավ հայտնի է շարժառիթների առաջացման այն մեխանիզմը, որը ստացել է «շարժառիթի տեղաշարժ նպատակի վրա» անվանումը (տարբերակ՝ նպատակի վերափոխումը շարժառիթի): Այս մեխանիզմի իմաստը կայանում է նրանում, որ գործունեության նախկին նպատակը ձեռք է բերում ինքնուրույն դրդիչ ուժ և ինքն է շար-

ժառիթ դառնում (Ա.Ն. Լեոնտև, Յ. Բ. Գիպպենռեյտեր): Օրինակ՝ մենեջերը կարող է համաձայնվել ընկերությունում իր համար ոչ այնքան գրավիչ աշխատանքի հետ, քանի որ նրան հետաքրքիր է համագործակցել և շփվել այնտեղ արդեն աշխատող ընկերների հետ: Ենթադրենք այն մենեջերն աշխատում էր ֆինանսական պլանավորման բաժնում, իսկ նոր տեղում նրան առաջարկել են աշխատանք ներքին աուդիտի բաժնում: Ենթադրենք, որ վերջինս, ընկերական մղումներից ելնելով, գրեթե «սրտապնդվելով» համաձայնվել է նոր աշխատանքին: Սակայն ժամանակի հետ այդ մենեջերի մոտ նախ առաջանում է, իսկ հետո ամրապնդվում և խորանում է անկեղծ մասնագիտական և պարզապես մարդկային հետաքրքրություն գործունեության նոր ոլորտի նկատմամբ և որոշակի ժամանակ անց նա արդեն զբաղվում է ներքին աուդիտով ինքնին դրա համար, այսպես ասած «հոմը բերանն ընկավ», «տաքացավ» այդ աշխատանքի նկատմամբ: Շարժառիթի համանման տեղաշարժը դեպի նպատակ, տեղի է ունենում նաև այն դեպքում, երբ թեկուզ և հանկարծակի փոփոխված հանգամանքների ազդեցության տակ, առաջին անգամ հաջող կերպով խաբելով գործընկերոջը կամ հաճախորդին, «հոմն ընկնում է խաբեբայի բերանը» և խաբելու մտադրությունը դառնում է նրա արտաքնապես արժանավայել «բիզնեսի» առաջնորդող շարժառիթ:u

Մոտիվացիայի արտասահմանյան տեսությունների ամփոփում: Բացի վերը նշվածներից, սոցիոլոգիայի և հոգեբանության գրականությունում գոյություն ունի մոտիվացիայի հայրենական և արտասահմանյան տեսությունների լայն սպեկտոր: Այժմ մենեջմենթի գրեթե յուրաքանչյուր լուրջ հրատարակություն պարունակում է մոտիվացիայի բովանդակային, գործընթացային և այլ տեսությունների հիմնավոր ամփոփումներ: Բիզնեսում ստի հոգեբանության հետազոտության համար հետաքրքիր են մոտիվացիայի արտասահմանյան տեսությունները:

Հ. Հեկհաուզենը, որն իր «Մոտիվացիա և գործունեություն» աշխատանքում կատարել է կազմակերպությունում մարդու վարքը բացատրող տարբեր մոտեցումների հետազոտում, հատուկ ուշադրություն է դարձնում անհատական տարբերություններին: Հ. Հեկհաուզենը շարժառիթը սահմանում է որպես «վարկածային կոնստրուկտ», որը բացատրում է գործունեության նպատակաուղղվածությունը, ընտրականությունը, հաճախականության և շարունակականության հաստատման յուրահատկությունները սուբյեկտին համապատասխան թաքնված դիրքորոշումներ (դիրքավորումներ) վերագրելու միջոցով: Ըստ նրա մոտիվացիայի հետազոտման դժվարությունը կայանում է նրանում, որ շարժա-

ռիթները (ինչպես և ցանկացած վարկածային կոնստրուկտ) չի կարելի նկատել, այլ կարելի է միայն ախտորոշել:

Դասակարգում ըստ Գ. Մյուրրեյի «անհատ-միջավայր» հարաբերության հիման վրա: Մյուրրեյի «Անձի հետազոտություն» աշխատանքը (1938թ.) հանդիսանում է թեորետիկ կոնցեպցիաների թեորետիկ ընդհանրացում, որոնք մշակվել են Զ. Նրեյդի, Դ. Մակդաուգլլի, Կ. Լեվինի կողմից: Մյուրրեյը դիտում էր մարդուն ինչպես ակտիվ օրգանիզմ, որը ոչ միայն գտնվում է իրադրության մշտական ճնշման տակ, այլև ակտիվորեն փնտրում և ստեղծում է դրանք: Սակայն բոլոր դեպքերում նա ընկալում է իրադրության փոփոխման հնարավոր հետևանքները սեփական շահերի պրիզմայի միջով: Յուրաքանչյուր անձ և ընկալվող իրադրություն կազմում են փոխազդեցության միասնություն՝ փոխադարձաբար պայմանավորելով միմյանց: Մյուրրեյի կարծիքով տեսական մոտիվացիայի կոնցեպցիայի գլխավոր հասկացությունները հանդիսանում են պահանջը անձի կողմից և ճնշումը իրադրության կողմից: «Պահանջ» հասկացության իմաստը սահմանվում է անհատ-միջավայր հարաբերության ցանկալի վիճակի միջոցով և իրենից ներկայացնում է մասնակիորեն ակտիվացված շարժառիթ: Այն դեպքում, երբ «ճնշումը» սահմանվում է իրադրության նպատակային վիճակի միջոցով: Պահանջն ու ճնշումը մշտապես հարաբերակցվում են միմյանց հետ. ճնշումն ակտուալացնում է համապատասխան պահանջը, իսկ պահանջը փնտրում է իրեն համապատասխան ճնշում (տվյալ դեպքում ճնշումը կարող է արտահայտված լինել պահանջների բավարարման, բարենպաստ հասարակական կարծիքի, ղեկավարի հրամանի տեսքով օգնություն ստանալու հնարավորությունների և անձի համար համապատասխան ռեսուրսների առկայության մեջ): Այլ խոսքերով, ճնշումն իրենից ներկայացնում է որոշակի ազդեցություն արտաքին շրջապատի կողմից և ընկալվում է ինչպես շարժառիթների որոշակի հավաքածու, որոնք անհատի համար սպառնալիքի կամ օգուտի տեսք են ստանում: Ընդ որում ճնշումը կարող է լինել ինչպես իրական, այնպես էլ երևակայական: Պահանջի և իրադրության միջև հարաբերություն հայտնաբերելու համար Մյուրրեյը մշակել է և փորձարկել է թեմատիկ ապերցեպտիվ (փորձի, ընկալումների հիման վրա) թեստ, որը հետագայում մտավ անձի մոտիվացիայի կառուցվածքի ախտորոշման պրակտիկայի մեջ: «Պահանջ» հասկացության մեջ Մյուրրեյը ներառում էր ինչպես անձի քիչ թե շատ կայուն գծերը, այնպես էլ անցումային վիճակները: Ընդ որում նա ենթադրում էր, որ պահանջները նախ և առաջ կարող են լինել. առաջնային պահանջներ, որոնք անհրաժեշտ են անհատի, որպես կենդանի օրգանիզմի, նորմալ կենսագործունեության համար (օրինակ՝ ջրի, հացի պահանջմունքները), երկրորդային պահանջներ, որոնք անհրա-

ժեշտ են անհատի, որպես անձի, որպես սոցիալական խմբի, կազմակերպության, հասարակության անդամի նորմալ կենսագործունեության համար (օրինակ՝ անկախության, պաշտպանության, հարգանքի և այլ պահանջներ):

Ա. Մասլոուի շարժառիթների դասակարգման հիերարխիկ մոդելը: Մասլոուի մոդելը առավել ամբողջական ներկայացված է նրա «Մոտիվացիա և անձ» աշխատանքում (1954թ.): Նրա մոդելն առանձնանում է բոլոր նախորդողներից ծայրահեղ դեպքում երկու տեսակետներով. դասակարգումը նախատեսում է վարքի դիֆերենցիացիա (տարբերակում, շերտավորում) ոչ թե ըստ առանձին շարժառիթների, այլ դրանց խմբերի և շարժառիթների խմբերը կանոնակարգված են ամբողջական հիերարխիայում ըստ անձի զարգացման մեջ իրենց ունեցած դերին համապատասխան: Մասլոուի դասակարգման հիմնական գաղափարը հանդիսանում է ենթադրությունն այն մասին, որ նախքան առավել բարձր մակարդակների պահանջների ակտիվանալը և անհատի վարքը որոշել սկսելը, պետք է բավարարվեն ստորին մակարդակի պահանջները: Նախ և առաջ պետք է բավարարվեն ֆիզիոլոգիական պահանջները: Պարզ է, որ անհատը չի կարող ձգտել բարձր նպատակների, եթե սոված է կամ տանիք չունի գլխավերևում: Այնուհետև, պահանջների հիերարխիային համապատասխան հաջորդում են անվտանգության և սոցիալական կապերի (շփման) պահանջների բավարարումը, այնուհետև ինքնահարգանքի և վերջապես ինքնադրսևորման պահանջները: Ինքնադրսևորումը (օրինակ՝ ստեղծագործական ինքնաարտահայտման պահանջը) կարող է ակտուալ դառնալ և որոշել անհատի վարքը միայն այն դեպքում, երբ բավարարված են մնացած պահանջները: Տարբեր հիերարխիկ մակարդակներին պատկանող պահանջների միջև կոնֆլիկտի դեպքում հաղթում է ստորին պահանջը: Ա. Մասլոուի հիմնական հետաքրքրությունն ուղղված է ինքնադրսևորման բարձրագույն պահանջին: Ըստ նրա կարծիքի նման պահանջները համապատասխանում են անձի զարգացվածության առավել բարձր փուլին, երբ անձը փորձում է արտահայտել իրեն արվեստում, փորձում է իրենից հետո թողնել «մաքուր» ժառանգություն, ձգտում է ողջ ինտելեկտուալ և հոգևոր պոտենցիալի իրացմանը: Ըստ Մասլոուի «Ինքդ քո հետ համերաշխության մեջ գտնվելու համար …մարդը պետք է լինի այն, ինչը նա կարող է լինել: Այս պահանջը կարելի է անվանել ինքնադրսևորում»: Ժամանակավորապես չբավարարված ստորին պահանջների հարաբերական առաջնայնությունը պարտադիր չէ, որ ընդհատի կամ արգելակի ինքնադրսևորումը: Ինքնադրսևորումը կարող է ձեռք բերել յուրօրինակ ֆունկցիոնալ ինքնավարություն:

«Մոտիվացոին հիգիենայի» տեսությունը կամ Ֆ. Հերցբերգի երկգործոն մոդելը: Հերցբերգը մոտիվացիայի իր տեսությունում հենվում էր «սոցիալական մարդու» պահանջների համակարգի վրա, որի հիմքերը մշակվել են «մարդկային հարաբերությունների» տեսության շրջանակներում: Մշակելով առավել քան 200 փորձագետների տվյալները (կիրառվել է հարցազրույցի մեթոդը, որում ներգրավվել են տարբեր երկրներում տարբեր մասնագիտական խմբերի պատկանող աշխատողները)՝ Հերցբերգը եկավ այն եզրակացության, որ հիմքեր կան առանձնացնելու համար կազմակերպության անդամների վարքի վրա ազդող գործոնների երկու խումբ՝ հիգիենիկ և մոտիվացիոն: Հերցբերգի կարծիքով հիգիենիկ գործոնները խոչընդոտում են աշխատանքում հիասթափության առաջացմանը, հանդիսանում են աշխատողների կենսական ու ստեղծագործական ուժերի վերարտադրության հիմքը, թույլ են տալիս հանել լարվածությունը աշխատանքային գործունեության ժամանակ: Այստեղից էլ դրանց հիգիենիկ ֆունկցիան: Հիգիենիկ գործոններին համապատասխանում են ստորին մակարդակի պահանջները (ըստ Մասլոուի սխեմայի դրանք 1-ին, 2-րդ, 3-րդ մակարդակներն են): Հիգիենիկ գործոններին դասվում են ղեկավարման ոճը, կազմակերպության կառավարման քաղաքականությունը, աշխատավարձը, աշխատանքը պահպանելու երաշխիքը, աշխատանքի պայմանները, միջանձնային հարաբերությունները, աշխատանքի սոցիալական կարգավիճակը, աշխատանքային գործընթացի ազդեցությունը կազմակերպության անդամի անձնական կյանքի վրա: Համաձայն Հերցբերգի կոնցեպցիայի, նշված գործոնները արտաքին են ինքնին աշխատանքի նկատմամբ, դրանք վերաբերվում են աշխատողի միջավայրին: Այդ պատճառով դրանք չեն օգնում աշխատանքից բավարարվելուն, սակայն կազմակերպության աշխատողների մոտ ստեղծում են իրենց աշխատանքի նկատմամբ բացասական վերաբերմունքը կանխող պայմաններ: Այնպես ինչպես անհրաժեշտ հիգիենայի բացակայությունը կարող է հիվանդություն առաջացնել, թեպետ ինքնին բարձր հիգիենայի առկայությունը չի ապահովում առողջություն, այնպես էլ ադեկվատ «աշխատանքային հիգիենայի» անբավարարությունը առաջացնում է աշխատանքի բովանդակության հանդեպ անբավարարվածություն, սակայն դրա առկայությունն ինքնին չի հանդիսանում բավարարվածության պատճառ: Գործոնների երկրորդ խումբը Հերցբերգն անվանում է «մոտիվատորներ», այսինքն դրանց գործունեությունը աշխատողների վարքի նկատմամբ հանդիսանում է մոտիվացնող (հիմնավորող, պատճառաբանող), դրանք հանդես են գալիս որպես ակտիվ շարժառիթային ուժեր: Մոտիվացնող գործոններին պետք է համապատասխանեն բարձրագույն պահանջները (ըստ Մասլոուի սխեմայի 4,5-րդ մակարդակները):

Մատիվատորներին նախ և առաջ վերաբերվում են աշխատողի աշխատանքային հաջողությունները, որակյալ կատարված առաջադրանքի համար արտադրության սկզբունքի հիման աշխատողի արժանիքների ճանաչումը, արտադրական առաջադրանքների կատարման ընթացքում աշխատողին ինքնուրույնության տրամադրումը, ծառայողական աճի ապահովումը, մասնագիտական ոլորտում կատարելագործման հասնելը, աշխատանքը ստեղծագործական տարրերով հագեցնելը:

Դ. Մակլելանդի պահանջների տեսությունը: Իր տեսության մշակումներում Դեյվիդ Մակլելանդը հիմնական շեշտը դնում էր բարձրագույն մակարդակների պահանջները (ըստ Մյուրրեյի հոգեծին, ըստ Մասլոուի սոցիալական պահանջները, ըստ Հերցբերգի մոտիվատորները) կառավարման պրակտիկայում հաշվի առնելու և օգտագործելու վրա: Մակլելանդը ենթադրում էր, որ առավել կարևոր մոտիվացնող (հիմնավորող, պատճառաբանող) պահանջմունքներ են հանդիսանում իշխանության, հաջողության հասնելու և կոլեկտիվի անդամների գործողություններին մասնակից լինելու պահանջները: Ընդ որում 1) իշխանության պահանջներն արտահայտվում են այլ մարդկանց վարքի վրա ազդելու միջոցով սեփական նպատակներին հասնելու ցանկության մեջ: Կազմակերպության իշխանության նկատմամբ վառ արտահայտված պահանջներով անդամներն առավել հաճախ դրսևորվում են որպես անկեղծ և կենսախինդ անձինք, որոնք չեն վախենում բանավիճելուց, ճգտում են իրենց տեսակետը պաշտպանել: Բացի դա այս անձինք լավ են կազմակերպում իրենց գործունեությունը և շրջապատողների կողմից բարձր ուշադրություն են պահանջում: 2) Կազմակերպության անդամի հաջողության հասնելու պահանջները բավարարավում են ոչ թե անհատի հաջող գործողությունների հայտարարմամբ (նրա համար դա ընդամենը իր առաջատար դիրքի հաստատումն է), այլ աշխատանքը հաջող ավարտին հասցնելու գործընթացով: Հաջողության հասնելու նկատմամբ զարգացած պահանջներով աշխատողները սովորաբար չափավոր են ռիսկի դիմում (հաշվենկատ են), սիրում են իրենց վրա պատասխանատվություն վերցնել, պահանջում են ամբողջովին կոնկրետ և զգալի խրախուսանք: Այս մարդկանց նկատմամբ մոտիվացիան էականորեն տարբերվում է կազմակերպության այլ անդամների մոտիվացիայից: 3) Մասնակցության լավ զարգացած պահանջներ ունեցող մարդիկ նախ և առաջ հետաքրքրված են լայն շփում, զարգացած ոչ ֆորմալ կապեր, ծանոթների խումբ ունենալու հարցերում, ինչպես նաև ունեն անընդհատ տեղյակ լինելու ճգտում: Նման մարդիկ նախ և առաջ հետաքրքրվում են շփման լայն հնարավորություններ ունեցող աշխատանքով: Այդ դեպքում ինքնին աշխատանքի բովանդակությունը կարող է մոտիվացնող գործոն լինել: Համաձայն Մակլելանդի տեսության,

ստորին պահանջների բավարարումը կազմակերպությանը թույլ է տալիս միայն դժվարությամբ գոյատևել և չի մոտիվացնում վերջինիս աշխատակիցներին, այն դեպքում, երբ բարձրագույն պահանջների հաշվի առնելը կազմակերպությանը թույլ է տալիս աշխատել աշխատանքի օգտակարության բարձր աստիճանով, բարձր էֆեկտիվությամբ:

«X» տեսություն և «Y» տեսություն (Դ. Մագրեգորի): Դուգլաս Մագրեգորը սահմանել է կազմակերպությունում աշխատողների մոտիվացիայի իրականացման երկու հակադիր մոտեցումներ: Դրանցից յուրաքանչյուրին աջակցում է կառավարման որոշակի դպրոց: Այս մոտեցումները պայմանավորված են կազմակերպության անդամների հանդեպ տարբեր հոգեբանական կողմնորոշումներով: «X» տեսութունը հիմնվում է նախ և առաջ կառավարման ավանդական հայացքի վրա, որն իրականացվում է աղմինիստրացիայի կողմից պարտադրանքի և վերահսկման միջոցով: «Y» տեսությունն իրենից ներկայացնում է աշխատողի գործունեության և նրա մոտիվացիայի խնդրի վերաբերյալ «X» տեսութանը հակադիր հայացք: Տվյալ տեսությունը ենթադրում է կազմակերպության անդամների կառավարում ինտեգրացման և ինքնավերահսկման միջոցով: Այսպիսով, «X» տեսության համաձայն կազմակերպական վարքի հիմնական սկզբունքը կառավարման և պարտադրանքի իշխանության միջոցով վերահսկողություն իրականացնելու սկզբունքն է, որի հիմքը հանդիսանում է (եթե հաշվի առնենք խնդրի ֆորմալ կողմը) վարձելու պայմանագիրը: Ընդհակառակը, «Y» տեսության հիմնական սկզբունքը հանդիսանում է կազմակերպության կենսագործունեության անպիսի պայմանների ստեղծումը, որի դեպքում կազմակերպության անդամները կկարողանան համատեղել իրենց նպատակների նվաճումը կազմակերպության նպատակների հետ: Նրանք մոբիլիզացնում են իրենց ուժերը սեփական խնդիրները լուծելու համար և միաժամանակ նրանց ֆիզիկական ու մտավոր էներգիան ապահովում է ֆիրմայի զարգացումը:

S. Պարսոնսի «Տիպային փոփոխականների» և անհատական ընտրության տեսությունը: Ժամանակակից սոցիոլոգիայի ամերիկյան դասական S. Պարսոնսը մոտիվացիան դիտարկում է անհատների վարքի ընտրության տեսակետից՝ ելնելով կազմակերպությունում կոնկրետ իրադրությունից: Քանի դեռ անհատը չի կատարել իր վարքի տեսակի ընտրություն, մոտիվացիայի վերաբերյալ իրավիճակը մնում է չպարզված, չի կարելի տալ նրա վարքի հստակ ուղին: Պերսոնսի կարծիքի համաձայն կազմակերպությունում անհատների մոտիվացիան կարելի է կապել ան բանի հետ, թե ինչպիսի ընտրություն կանի վերջինս կազմակերպության կոլեկտիվում հայտնվելու դեպքում՝ տրված մոդելային փոփոխականների շրջանակներում:

Դրդելու և ավանդի միջև հավասարակշռության տեսություն (Ս. Ի. Բերնարդ և Ի. Ա. Սայմոն)։ Բերնարդ-Սայմոնի տեսությունը կազմակերպության ներքին հավասարակշռության վերաբերյալ հանդիսանում է, ըստ էության, մոտիվացիայի ևս մեկ տեսություն և իրենից ներկայացնում է այնպիսի պայմանների ստեղծում, որոնց դեպքում կազմակերպությունը կարող է դրդել իր անդամներին վերջինիս գործերում հետագա մասնակցություն ունենալու և կազմակերպության նպատակներին հասնելու մեջ։ Հենց այսպես, ըստ հեղինակների կարծիքի, կազմակերպությունը կարող է ապահովել իր գոյությունը արտաքին միջավայրի պայմաններում։ Կազմակերպության անդամներին ակտիվ գործունեության դրդելու և կազմակերպության նպատակների ձեռք բերման մեջ նրանց ունեցած իրական ավանդի միջև հավասարակշռությունը կկայանա վարձատրությունների չափավորված տրամադրման մեջ։

«Կողմնորոշում աշխատանքի նկատմամբ» տեսությունը (Դ. Խ. Գոլդտորպ, Դ. Լուկվարդ և այլոք)։ Կազմակերպությունում մոտիվացիայի խնդրի նկատմամբ այս մոտեցման գլխավոր պահերն են հանդիսանում կատարվող աշխատանքի հանդեպ մասնակիցների ունեցած նպատակները, ինչը և հանդիսանում է նրանց առաջնային կողմնորոշումը։ Այս ասելով հասկացվում են կազմակերպության անդամի նպատակային կողմնորոշումների բազմաթիվ նյուանսներն ու նրբերանգները աշխատանքային բովանդակությունից ներքին բավարարվածություն ստանալու նպատակային աղբյուրից մինչև ֆինանսական վարձատրության բարձրացման բացառապես գործիքային միջոցները։ Հեղինակներն առանձնացրել են աշխատանքի 3 հիմնական կողմնորոշումներ։

1. Գործիքային կողմնորոշում։ Այս դեպքում կազմակերպության անդամը դիտարկում է աշխատանքը առավելապես որպես իր կյանքի մակարդակի կարգավիճակը պահպանելու համար անհրաժեշտ միջոց (օգտապաշտական՝ նեղ գործնական ներգրավվածություն)։

2. Բյուրոկրատիկ կողմնորոշում։ Այս դեպքում այնպիսի անհատական արժեքները, ինչպես կազմակերպության նորմերի հանդեպ օրինապահությունը, անթերի ծառայությունը փոխարինվում են այնպիսի վարձատրությամբ, ինչպես ծառայողական առաջխաղացումը և անդամակցության երաշխիքը (բարոյական ներգրավվածություն)։

3. Համերաշխության հիման վրա կողմնորոշում։ Այս դեպքում աշխատանքը կազմակերպությունում վերջինիս անդամների կողմից ընկալվում է որպես խմբային գործունեություն, որը թույլ է տալիս հուսալ ինչպես հասարակական, այնպես էլ ֆինանսական վարձատրություն ստանալու վերաբերյալ։

Նման կողմնորոշումը բերում է կազմակերպության անդամի նույնականացմանը կամ նրան վարձած կազմակերպության հետ կամ էլ որպես

իշխանության աղբյուր հանդիսացող ծառայողների հետ (բարոյական կամ այլընտրանքային ներգրավվածություն): Այս տեսությունում դիտարկվում է նաև 4-րդ կողմնորոշումը՝ մասնագիտականը, որը ցույց է տալիս ամուր կապվածությունը հատուկ գիտելիքներ պահանջող բովանդակային աշխատանքի հետ: Այս կողմնորոշումների ծագումը պետք է փնտրել ոչ թե աշխատավայրում, այլ այն սոցիալական իրադրության մեջ, որում գտնվում է կազմակերպության տվյալ անդամը՝ ներառելով ընտանիքը, կոլեգաների շրջապատը, տնտեսական դասակարգային և սեռատարիքային գործոնները: Չի թույլատրվում առաջնայնությունների (պրիորիտետների) ցանկացած հնարավորություն՝ առաջացած մարդկանց տարբեր նպատակներից և ցանկություններից, որոնք նրանք ցանկանում են բավարարել կազմակերպությունում աշխատելու միջոցով:

Սպասելիքների տեսություն (Վ. Վռում): Վ. Վռումի բոլոր աշխատանքները հիմնված են այն բանի վրա, որ ակտիվ պահանջների առկայությունը չի հանդիսանում մարդու կողմից որոշակի նպատակի հասնելու համար մոտիվացիայի միակ անհրաժեշտ պայմանը: Ընդ որում մարդը պետք է հույս ունենա, որ իր կողմից ընտրված վարքի տեսակը իրոք կբերի պահանջների բավարարմանը, ցանկալիի ձեռք բերմանը: Վռումը անհատի սպասելիքները դիտարկում է որպես որոշակի իրադարձության տեղի ունենալու հավանականության անձի կողմից տրվող գնահատական: Ըստ վռումի «աշխատանքի ծախսումներ-արդյունքներ»-ից սպասելիքը կարող է փոփոխվել 0-ից մինչև 1: Այն դեպքում,, եթե աշխատողը երկմտում է, թե երբ և ինչպես նա կարող է ավարտել աշխատանքը, չի տեսնում վերջնական արդյունքը, ապա սպասելիքները կարող են անգամ հավասար լինել 0-ի: Եվ ընդհակառակը, եթե վերջինս հստակ գիտի թե ինչպես է ավարտում աշխատանքը և ինչպիսի փուլերով պետք է անցնի, ապա «աշխատանքի ծախսումներ-արդյունքներ»-ից սպասելիքները կարող է հավասար լինել 1-ի:

Արդարության տեսությունը: Այս տեսությունը բավական շատ հեղինակներ ունի, որոնք իրենց ներդրումն են ունեցել դրա մշակման մեջ (Ջ. Հոմանս, Կ. Արջիրիս, Ռ. Սկոտտ և այլոք): Համաձայն այս տեսության, մարդիկ սուբյեկտիվորեն են գնահատում ստացվող վարձատրության և իրենց ծախսած ջանքերի նշանակությունն ու կարևորությունը, դրանք համեմատելով այլ մարդկանց հնարավորությունների հետ, որոնք նույնանման աշխատանք են կատարում: Եթե նման համեմատությունը ցույց է տալիս անհավասարակշռություն կամ անհավասարություն վարձատրության չափի և բովանդակության մեջ, ապա կազմակերպության անդամի մոտ կարող է հոգեկան լարվածություն ի հայտ գալ: Նման աշխատողի մոտիվացիայի բարձրացման համար կարևոր է անարդա-

րության զգացողության չեզոքացումը: Արդարության տեսության հիմնական եզրահանգումները կազմակերպություններում կառավարման պրակտիկայի համար հանդիսանում է հետևյալները. քանի դեռ մարդիկ ստանում են արդար վարձատրություն, նրանք կփորձեն իջեցնել իրենց աշխատանքի ինտենսիվությունը: Այն մարդկանց, ովքեր իրենց վարձատրությունն անարդար են գնահատում, պետք է ներշնչել (բացատրել), թե ինչու տարբերություն գոյություն ունի տվյալ և մնացած աշխատակիցների վարձատրությունների միջև (ավելի մեծ փորձ, բարձր արդյունավետություն և այլն): Որոշ ընկերություններում այս խնդիրը փորձում են լուծել ի հաշիվ աշխատավարձի չափսերի գաղտնիության: Բացի տեխնիկական դժվարություններից դա բերում է նրան, որ մարդիկ սկսում են կասկածել վարձատրություններն անհավասար բաժանելու առկայության վերաբերյալ: Բացի դա կազմակերպությունը կարող է կորցնել աշխատավարձի բարձրացումից առաջացող դրական մոտիվացիոն ազդեցությունը և աշխատակիցների մոտ սեփական նշանակության զգացողությունը՝ համեմատած ուրիշների հետ:

Մոտիվացիայի համադրական (սինթետիկ) մոդելը, Է. Լոուլեր և Լ. Պորտեր: Լոուլերը և Պորտերը մշակել են մոտիվացիայի կոմպլեքսային և գործընթացային տեսություն, որն ընդգրկում է «սպասելիքների» և «արդարության» տեսությունների տարրեր: Նրանց մոդելի համաձայն, կազմակերպության աշխատակցի ձեռք բերած արդյունքները կախված են երեք փոփոխականներից. ա) ծախսված ջանքերի քանակությունից, բ) տվյալ աշխատողի ընդունակություններից, անձնական հատկանիշներից, գ) աշխատանքային գործընթացում աշխատողի կողմից իր դերի գիտակցումից: Պահանջվող արդյունքի ձեռք բերումը ինքնին կարող է ստեղծել ներքին վարձատրություն և հատկապես բավարարվածության զգացում, սեփական կոմպետենտության գիտակցման հետ կապված զգացողություն, կազմակերպության այլ անդամների կողմից ճանաչում և ինքնահարգանքի զգացողություն: Սրանց ավելանում են արտաքին վարձատրությունները՝ ղեկավարի գովեստ, պարգևատրում, ծառայողական վերելք: Լոուլերը և Պորտերը, ընդհակառակը, գտնում էին, որ կատարված աշխատանքի զգացողությունը բերում է բավարարման և նպաստում է արդյունավետության ձեռք բերմանը, եթե առաջադրանքի կատարման ժամանակ պահպանվում է արտադրության պահանջները: Բազմաթիվ փորձերը հաստատել են նրանց տեսակետը. բարձր արդյունավետությունը հանդիսանում է աշխատանքից լիարժեք բավարարման պատճառ, այլ ոչ թե դրա հետևանք:

Մոտիվացիայի տեսությունների ներկայացված հակիրճ ամփոփումը ցույց է տալիս սևեռուն ուշադրությունն ընդհանրապես մարդու և մասնավորապես կազմակերպության անձնակազմի գործունեության և

վարքի շարժիչ պատճաների նկատմամբ: Ձեռնարկատիրական գործունեության շարժառիթների ըմբռնումը որպես այդպիսին, թույլ է տալիս պատասխանել այն հարցին, թե ինչու են գործարարները ստում:

Գոյություն ունի հաստատուն կարծիք ձեռներեցի անձի հոգեբանական գծերի վերաբերյալ, որոնք պայմանավորում են նրա հոջողությունը բիզնեսում: Հաջողությունն էլ բիզնեսում, իր հերթին, «ենթադրում է կա՛մ կապիտալի տնօրինում կա՛մ էլ թանկարժեք կրթության առկայություն, իսկ հաճախ և՛ մեկը, և՛ մյուսը» (Մ. Վեբեր): Բիզնեսի էթիկական բաղկացուցիչը, ըստ Մաքս Վեբերի (1864-1920) բավական ուժեղ է արտահայտվում շատ ձեռներեցների գործունեությունում, որոնք համադրում են վիրտուոզությունը կապիտալիստական ամենաինտենսիվ ձևերի հետ: Մ. Վեբերը ձեռներեց բողոքականների մոտ «կյանքի կրոնական կարգավորման և գործնական ունակությունների ինտենսիվ զարգացման» միջև կապը համարում է ապշեցուցիչ, ինչը մեծապես պայմանավորել է կապիտալիզմի ծայրահեղ հեղափոխական դերը պատմության մեջ: Կապիտալիստական հարաբերությունների ոլորտում այդ վիրտուոզությունը նպաստել է սեփականության, արտադրական և ֆինանսական ակտիվների խտացման, ինչպես նաև եվրոպական պետությունների քաղաքական կենտրոնացմանը 17-19-րդ դարերում: Նախկինում անկախ, միմյանց հետ գրեթե միայն դաշնակցային հարաբերություններով կապված եվրոպական պետությունները՝ տարբեր շահերով, օրենքներով, կառավարություններով և մաքսային հարկերով, դարձան համախմբված մեկ ազգի մեջ՝ մեկ օրենսդրությամբ, մեկ ազգային դասակարգային շահով, մեկ մաքսային սահմանով:

Մեր օրերում խոսել ձեռներեցի գործնական ունակությունների ինտենսիվ զարգացման վրա կյանքի կրոնական կարգավորման ազդեցության մասին հարկ չկա: Ապա ինչու է ձեռներեցը (մենեջերը) ստում, ինչն է նրան ստիպում խաբել այլ անձանց, եթե անգամ սուտը նրա համար անտանելի է:

Գործարարը (մենեջերը) ստում է կոնկրետ իրադրությունում, օրինակ՝ սնանկության դեպքում, այդ թվում նաև այն պատճառով, որ նա, ըստ իր կարծիքի կամ օբյեկտիվորեն, չունի այլ ընտրություն (ելք): Ասելով ճիշտը, ազնիվ վարվելով՝ նա կորցնում է ամեն ինչ՝ ֆինանսները, ունեցվածքը, կազմակերպությունում և հասարակության մեջ ունեցած դիրքը: Իսկ ֆիրման տվյալ անձի ցուցաբերած ազնվության համար գովեստելով, հավանություն տալով, որպես կանոն, չի փոխհատուցում վերջինիս նյութական և կարգավիճակային կորուստները: Եվ եթե անգամ ազնիվ գործարարի (մենեջերի) մոտ մնացել են բավարար անձնական նյութական և ֆինանսական ռեսուրսներ, ապա կարգավիճակի կորուստը հաճախ անվերադարձ է և մեծ վիշտ է առաջացնում: Քանի որ

այժմ, նրա մրցակիցները կամ գործընկերները, ընկերները, վերջիններիս կանայք և երեխաները շարունակում են օգտվել տարբեր առավելություններից. հեղինակավոր կառավարական և դիվանագիտական ընդունելությունների հրավերքներ, առաջատար թերթերի և ամսագրերի բարյացակամ ուշադրությունը, շքեղ գրասենյակներ, առանձին կայանատեղ և այլն: Մենեջերը կարգավիճակի կորուստը շատ ծանր է վերապրում:

Գործարարների հոգեբանական ռեսուրսները իրենց անհաջողության դեպքում, օրինակ՝ սնանկացման, տարբեր են այնպես ինչպես տարբեր են հոգեբանական ռեսուրսները նրանց բարեկամների և ընկերների մոտ: Համապատասխանաբար տարբեր են բիզնեսմենների սոցիալ-հոգեբանական ռեսուրսները՝ հեղինակությունը և ընտանիքի, ընկերների հարգանքը, նրանց բարոյական աջակցությունը, անհաջողությունը ներելու և նոր նախագծերում օժանդակելու պատրաստակամությունը, գործընկերների վստահությունը, իրենց անձնական և կորպորատիվ գրավչության պահուստները և այլն:

Ոչ բոլոր գործարարներն են պատրաստ ազնվություն ցուցադրելուն և տնտեսական ու սոցիալական առումով ցածրանալուն, թեպետ շատ գարծարար-անհաջողակներ կարող են հաջողությամբ լավ դեմք ընդունել տանուլ տված ժամանակ, այսպես ասած, պահպանել դեմքը: Քանի որ նրանք ունեն բարձր սթրեսային և ֆրուստրացիոն թալերանդություն (սթրեսային ազդեցությունների և առաջացող արգելքների նկատմամբ համբերատարություն) և զգայուն չեն անհաջողությունների նկատմամբ՝ ապրելով ըստ «քանի դեռ կենդանի ես, հույս ունեցիր» սկզբունքով (երբեք չհանձնվելու տարբերակ), կամ էլ նրանք հոգեբանորեն պատրաստ են պարտությանը և ունեն պահեստային տարբերակ, կամ այն պատճառով, որ ունեն բարձր ինքնագնահատական, հավակնություններ և ձեռքբերումների բարձր մակարդակ, կամ էլ, քանի որ իրենց ծայրահեղ էգոիստության պատճառով սեփական պարտությանը թեթև են վերաբերվում, կամ էլ քանի որ ռիսկի դիմելու համար նրանց դրդում է հաշվենկատ խիզախության և վճռականության կամ անմտածված բախտափորձությունների, վերջապես շատ գործարար-անհաջողակներ գիտեն, որ նրանց մոտ կրկին հարստանալու հնարավորություններ են մնում, քանի որ շրջապատում շատ են դյուրահավատ մարդիկ, որոնք շատ հեշտ են ենթարկվում խաբեբաների ստերին:

Հասարակությանը և կորպորացիաներին, սակայն, խորհուրդ չի տրվում գնել անձնակազմի և քաղաքացիների ազնվությունը: Քանի որ այդ դեպքում, ինչպես և ցանկացած առևտրային գործարքում, կարելի է հանդիպել «նացած ապրանքի» հետ, այսինքն փտած բարոյականության, անազնվության, գնորդի («կեղծ դրամներ», այսինքն՝ խաբեություն) և վաճառողի (թերակշռում, սխալ հաշվարկ և այլն) հանդիպակաց

մեքենայությունների հետ: Գնել ազնվությունը նշանակում է անցնել սոցիալական և միջանձնային փոխհարաբերությունների հոգեբանական և տնտեսական նախապես տանուլ տալու տարբերակին, քանի որ միշտ էլ հնարավոր է այնպիսի գնորդի ի հայտ գալը, որը կառաջարկի բարձր գին անազնվության և արդեն իր հանդեպ նոր ազնվության համար: Մի խոսքով, ըստ Հեգելի՝ բացառման բացառում, որը ըստ իր էության հանդիսանում է ինքնաքայքայման քայքայումը:

Գնել ազնվությունը անմիտ է և շռայլ: Իսկ ի՞նչ պետք է անել. խոցիալական խմբի յուրաքանչյուր անդամ, ընկերության յուրաքանչյուր սեփականատեր, ղեկավար և աշխատող իրավունք ունի հուսալ, որ իր ազնիվ վարքը չի բերի անձնական ողբերգության: Չէ որ, եթե ազնվորեն ընդունել սխալը, որը թույլ է տրվել ոչ բավարար կոմպետենտության, որակավորման արդյունքում, ապա ինչու համար այդ դեպքում ասել ճիշտը: Բոլոր դեպքերում վնասն արդեն հասցված է և սխալը պետք է ուղղել (իհարկե, եթե դա հնարավոր է այդ իրավիճակում): Ապա էլ ինչու լինել ազնիվ և ծանր պատասխանատվություն տանել, երբ հնարավոր է ստել և մնալ սեփական կարևորությունում: Ինչպես ասվում է, ստել և չբռնվելը նույն բանն է, ինչ ասել ճշմարտությունը: Վ. Ի. Պալը բացատրում է «ազնվություն» բառը որպես ազնիվ մարդու հատկանիշ, որակ: Իսկ «ազնիվ», ըստ Պալի, այն մարդն է, որում «կա պատիվ, արժանապատվություն, վեհանձնություն, քաջություն և ճշմարտություն», «ուղիղ, ճշմարիտ, իր խղճից և պարտականություններից չշեղվող մարդ, որը հաստատուն է իր խոսքերում և ում բոլոր հարցերում կարելի է վստահել»:

Իդեալիստ չլինելով չենք առաջարկում կայունացնող ֆոնդ ստեղծել ազնիվ մարդկանց համար, նման դրվածքով այս խնդիրը այժմ էլ անիրական է: Սակայն հասարակության վերաբերմունքը ազնվություն ցուցաբերելու պատրաստակամության հանդեպ պետք է փոխել: Չէ որ ինչ է ստացվում, եթե գործարարը խարդախություն է անում, ստի միջոցով խախտում է օրենքը, ապա նրան քրեորեն պատժում են: Այս կերպ հասարակությունը փորձում է ազդել իր քաղաքացիների վարքի վրա՝ ուղղելով դեպի ցանկալի սոցիալական վարքի: Աշխարհի բոլոր երկրներում ստեղծված են քրեական օրենսգրքեր՝ համակարգային, լավ կառուցված փաստաթղթեր, որոնք կարգավորում են հանցանքների պատժամիջոցները, այդ թվում ստի կիրառման դեպքերը՝ խարդախությունը և այլն:

Տվյալ դեպքում խոսքը գնում է պատժի մասին, որը հոգեբանական տեսակերից իրենից ներկայացնում է բացասական վերաբերմունքի հաստատումը: Իսկ ո՞ր փաստաթղթում է, բացի Աստվածաշնչից, կարգավորվում ազնվություն համար դրական վերաբերմունքի հաստատումը:

Խրախուսանքները, դրական վերաբերմունքի հաստատումը ազնվության համար, որպես կանոն հայտարարվում և ենթադրվում է ծնողների՝ երեխաներին ուղղված, ուսուցիչների՝ աշակերտներին ուղղված, ղեկավարների կողմից իրենց ենթականերին ուղղված, քաղաքական գործիչների կողմից՝ իրենց մրցակիցներին և էլեկտորատին ուղղված, փիլիսոփաների՝ ողջ մարդկությանն ուղղված խրատներում:

Բնականաբար ստի, խաբեության համար գոյություն ունի քրեական հետապնդում: Սա խաբեության նկատմամբ հասարակության վերաբերմունքի բացասական վեկտորն է: Իսկ ո՞րն է հասարակության դրական վերաբերմունքի վեկտորը ազնվության նկատմամբ: Այո, տեղային, էպիզոդիկ կարգով ազնվությունը խրախուսվում է. ծնողները երեխային պաղպաղակի գումար են տալիս, ընկերության ղեկավարը ենթականերին լավ հանգիստ է ապահովում, ընտրություններում հաղթանակած քաղաքական գործիչները տալիս են պետական պաշտոններ և առևտրային արտոնություններ իրենց աջակիցներին ու հովանավորներին: Միևնույն ժամանակ խաբեության համար պատիժը հետևողական է և անխափան (համենայնդեպս իդեալում): Ազնվության համար խրախուսանքը հետևողական չէ, պայմանավորված է իրադրությամբ և տեղային է: Միգուցե ստեղծել համապետական և այդ տրամաբանությանը հետևելով՝ միջազգային օրենսգիրք, որը անխափանորեն կխրախուսի ազնիվ բիզնես-վարքը ըստ Քրիստոսի տաս պատվիրանների մոդելի: Սակայն եթե նման օրենսգիրքը չի հանդիսանում նորմատիվորեն պարտադիր, ապա հայտնի է, որ դա կլինի միայն դատարկախոսություն: Եվ բացի դա, որտեղից մեր օրերում այնպիսի բարոյականությամբ հասուն, հոգեբանորեն կայուն, հեռատես, հաստատուն և վճռական երիտասարդ, որը քաղաքականապես և բարոյապես կկարողանա իր հետևից տանել ժողովուրդներին այն ուղղությամբ և այն ծավալներով, որը կարելի է համադրել երկու հազար տարվա պատմություն ունեցող կրոնական և քաղաքական շարժման հետ: Այժմեական քաղաքաական գործիչների համար նման անհնարին խնդրի լուծման համար պետք է կա՛մ քաաքական հանճար, կա՛մ տաղանդավոր քաղաքական գործիչների խումբ, որոնք կկարողանան ապահովել բնակչության մեծ մասի աջակցությունը: Միայն սեփական կողմը ներգրավելով մարդկանց կրիտիկական զանգվածը, որոնք չեն հանդուրժում սուտը կենցաղային, տնտեսական սոցիալական և քաղաքական հարաբերություններում, կողմնորոշված են ուղիղ և ազնիվ հարաբերությունների, քաղաքական գործիչը կստանա, այսպես ասած, այն «երգչախումբն», առանց որի իր «մեներգը» բոլոր շուկայական կողմնորոշում ունեցող երկրներում կվերածվի կարապի երգի:

Արդյո՞ք հնարավոր է իրադրությունների նման զարգացում: Ոմանք կասեն այո, ոմանք՝ ոչ, բոլոր դեպքերում կապրենք կտեսնենք:

Ստել, թե չստել, սա է ստի մոտիվացիայի գլխավոր խնդիրը, մարդու ընտրությունը նրա կյանքի, առողջության, հարազատների կարգավիճակի, ունեցվածքի, ֆինանսների նկատմամբ իրական կամ թվացյալ սպառնալիքների առջև: Խնդիրը նրանում է, որ ցանկացած ընտրության դեպքում՝ ստել կամ չստել, հնարավոր են ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական հետևանքներ: Հենց այս հետևանքների համեմատությունը մարդու պատկերացումներում հանդիսանում է երբեմն հիվանդագին տանջող կասկածների հիմքը «ազնվություն-սուտ» երկընտրանքի առջև: Սակայն, հաճախ չկան երկմտանքներ ոչ մեկի և ոչ էլ մյուսի ընտրության հարցում:

Դրական հետևանքները խաբեբայի համար պարզ են, նա հասնում է իր նպատակին և մնում է անպատիժ: Ավելին, չմերկացված սուտասանը որոշ ժամանակով դառնում է գովասանքի և նմանակման օբյեկտ:

9.2 Անպատժելիության պատրանքը խթանում է խաբեբայությունը

Ստի դրական հետևանքների երկարատևությունը խաբեբայի համար ստեղծում է անպատժելիության պատրանք և խթանում խաբեության շարունակումը: Բացի դա, օրինաչափ է համարվում սուտասանի կողմից իր խաբեության դրական հետևանքների չափազանցումը և բացասական հետևանքների փոքրացումը:

Ինչո՞վ է դա պայմանավորված:

Առաջինը, խաբեբայի կողմից իր ստի հետևանքների ոչ ադեկվատ կանխատեսում: Բանն այն է, որ ցանկացած գործունեության և մարդու վարքի ադեկվատություն/ոչ ադեկվատությունը շատ դեպքերում որոշվում է հոգեկան արտացոլանքի յուրահատկություններով: Նախ և առաջ, հոգեկանը ոչ թե անշարժ, այլ ակտիվ գործընթաց է, այսինքն՝ ցանկացած արտաքին ազդեցություն, այդ թվում այլ անձի հետ հաղորդակցման ներազդեցությունը, ստանում է փոխազդեցության բնույթ, որն արտահայտվում է արտաքինից եկող ազդեցություններին ադապտացվելու (հարմարվելու) մեջ՝ պատասխան ֆիզիոլոգիական, հոգեկան, վարքային ռեակցիաների այս կամ այն հնարամտությամբ: Այնուհետև, հոգեկանը այնպիսի արտացոլանք է, որի դեպքում ցանկացած արտաքին ազդեցություն միշտ բեկվում է այն հոգեկան վիճակի միջոցով, որը տվյալ պահին ունի մարդը, ընդ որում արտաքին ազդեցության գնահատականն ու էֆեկտն, այդ թվում և հաղորդակցային (կոմունիկատիվ), կախված է նաև մարդու տարիքից, սեռից, սոցիալական կարգավիճակից, գիտելիքներից, փորձից, սովորություններից: Հոգեկան արտացոլանքի նշված յուրահատկությունները բնորոշում են շփման կոնկրետ իրադրությունը, որի բաղկացուցիչ մասը կարող է լինել (սիտուատիվ) իրավիճակային սուտը:

Վերջապես հոգեկան անդրադարձը կրում է առաջ անցնող բնույթ, իրենից ներկայացնում է անտիցիպացիոն ռեակցիա (անտիցիպացիա-կանխագուշակում): Սա մարդու կողմից որոշակի փորձի կուտակման և ամրապնդման արդյունք է: Հատկապես որոշակի իրադրությունների բազմակի արտացոլման գործընթացում մարդու մոտ աստիճանաբար ձևավորվում է հետագա ռեակցիայի մոդելը: Եվ հենց այն ժամանակ, երբ նա ընկնում է նմանօրինակ դրության մեջ, առաջին իսկ ներազդեցություններն առաջացնում են պատասխան ֆիզիոլոգիական և հոգեբանական վարքային ռեակցիաների ողջ համակարգը: Առաջ անցնող անդրադարձը հանդիսանում է խաբեբայի կողմից ստի հետևանքների

կանխատեսման հիմքը. ընդ որում խաբեբան փորձում է կանխատեսել ինչպես իր սեփական գործողությունները, այլ մարդկանց մոլորեցնելու միջոցներն ու եղանակները, «հետքերը ծածկելու» համար բոլոր հնարավոր արդարացումները, այնպես էլ իր խաբեության ապագա զոհի ենթադրվող ռեակցիան: Այս դեպքում հաղորդակցման ակտի հիմնական հատվածը կարող է լինել նախահիրավիճակային (նախասիտուատիվ) սուտը, այսինքն՝ անտիցիպացիոն սուտը, որի հիմքում ընկած է խաբեբայի կողմից իր ստի արդյունքների կանխագուշակումը: Ստախոսը, կարծես նախագծում է իր խաբեության պոտենցիալ զոհին և ենթադրվող խաբեության ողջ հատագա իրադրությունը: Ընդ որում իր պոտենցիալ զոհին ստախոսը նախագծում է լիովին կոնկրետ անհատական պարամետրերով. տարիք, սեռ, կրթություն, սոցիալական և ազգային պատկանելություն, ստի առարկայի վերաբերյալ տեղեկացվածության աստիճան և այլն:

Երկրորդ, ստախոսի կողմից իր խաբեության դրական հետևանքների չափազանցումը և բացասական հետևանքների նվազեցումը պայմանավորված է ոչ ադեկվատ և խեղաթյուրված ինքնագնահատականով: Առանձին խաբեբայի կամ խաբեբայական ընկերության ողջ մենեջմենթի ձեռք բերումների և հավակնությունների մակարդակների անհամապատասխանությունը նույնպես կարող է դետերմինացնել (այսինքն՝ պատճառ դառնալ) ստի և ստի ֆենոմենի դիրքորոշումները: Ձեռքբերումների և հավակնությունների մակարդակների անհամապատասխանությունը կարող է դրսևորվել տարբեր կոմբինացիաներում. ձեռք բերումների բարձր մակարդակ-հավակնությունների ցածր մակարդակ և հակառակը, անձնական հաջողություն-ընկերության անհաջողություն և հակառակը և այլն:

Այստեղ հնարավոր են հետևյալ տարբերակները.

ա) ստախոսը գերագնահատում է իրեն, քննադատաբար չի մոտենում իրեն, և նա, պատկերավոր ասած, թքած ունի այլ մարդկանց կարծիքի վրա, որոնք, իր կարծիքով, տհասներ են:

բ) Ստախոսը թերագնահատում է իր անձնական ռեսուրսները և իր հանդեպ չափազանց քննադատական է, ինչը դրդում է նրան փնտրել սեփական բիզնես-նպատակներին հասնելու համար խաբեբայական եղանակներ:

Երրորդ, ստախոսների կողմից իրենց խաբեբայության դրական հետևանքների չափազանցմանը և բացասական հետևանքների նվազեցմանը նպաստում է դրանց հուսահատեցման հասցնող չբացահայտումների հաճախակիությունը և, որպես հետևանք, ստախոսին հավա-

նաբար հայտնի այլ խաբեբայի կամ սեփական դեպքերը: Այստեղից էլ գալիս է խաբեբայությունների լիովին թաքցնելու հնարավորության չափազանցումը:

Չորրորդ, բնականաբար ստի բացասական հետևանքների նվազեցմանը նպաստում է խաբեբայի հույսը տարբեր հովանավորների կամ ժամանակակից բիզնես-տերմինաբանությամբ «տանիքի» նկատմամբ:

Այսպիսին են որոշ օրինաչափությունները, որոնք բացատրում են ստախոսի կողմից իր խաբեության դրական հետևանքների չափազանցումը և բացասական հետևանքների նվազեցումը, ինչպես նաև ստախոսի մոտ ստեղծում են անօրինականության պատրանք և նրան նոր խաբեության են դրդում: Այս պատրանքը էականորեն ազդում է շփման մեջ ստի դիրքորոշման զարգացումը:

9.3 Դիրքորոշման հոգեբանության հիմքերը, դիրքորոշումների տեղափոխումը

Բանն այն է, որ ստի մոտիվացիոն միջուկն, անկասկած, ներառում է իր մեջ շփման մեջ ստի դիրքորոշումը: Ամենաընդհանուր իմաստով, դիրքորոշումը մարդու պատրաստակամությունն է, նախատրամադրվածությունը՝ ընկալել ապագա իրադարձությունները և որոշակի հստակ ուղղությամբ գործողությունները. դիրքորոշումն ապահովում է համապատասխան գործունեության ընթացքի հաստատուն, նպատակաուղղված բնույթը և հիմք է ծառայում մարդու նպատակահարմար ընտրական ակտիվության համար: «Անձի դիրքորոշումը նրա կողմից գրավված դիրքն է, որը կայանում է դրված խնդիրների և առաջադրանքների նկատմամբ որոշակի հստակ վերաբերմունքի մեջ և արտահայտվում է դրանց իրականացմանն ուղղված գործողություններին պատրաստ լինելով և ընտրական մոբիլիզացվածությամբ» (Ռուբենշտեյն Ս. Լ. Ընդհանուր հոգեբանության հիմունքներ, 2000):

Ըստ Ս. Լ. Լուբենշտեյնի, անձի դիրքորոշումը լայն ընդհանրացված իմաստով, իր մեջ ներառում է տվյալ անձի համար որևէ նշանակալի երևույթի հանդեպ ընտրական վերաբերմունքը և վերջինիս հարմարվելը համապատասխան գործողությանը կամ գործելու եղանակներին: «Ցանկացած դիրքորոշում հանդիսանում է դիրքորոշում վարքի որևէ ուղու հանդեպ, և վարքի այդ ուղիով էլ այն որոշվում է: Դիրքորոշման ձևավորումը ենթադրում է սուբյեկտի կողմից իրադրության մեջ մտնելը և նրա կողմից խնդիրների ընդունումը, որոնք դրանում առաջանում են, այն կախված է և նշանակություն ունի այն համակարգումից, թե ինչն է սուբյեկտիվորեն նշանակալի անհատի համար»:

Դիրքորոշումն ունի կարևոր ֆունկցիոնալ նշանակություն, քանի որ պատրաստակամության այդ վիճակը թույլ է տալիս մարդուն էֆեկտիվորեն կատարել համապատասխան գործողությունը: Սակայն երբեմն դիրքորոշումների մեխանիզմները կարող են մոլորության մեջ գցել: Հատկապես «դիրքորոշման սխալները», որոնք արտահայտվում են սխալ գործողություններում, ընկալման կամ գնահատման մեջ, դասվում են դրա ամենաարտահայտիչ դրսևորումներին: Դիրքորոշման հասկացությունը հոգեբանության մեջ շատ կարևոր տեղ է զբաղեցնում, քանի որ այդ երևույթը մտնում է հոգեկան կյանքի գրեթե բոլոր ոլորտներում:

Գոյություն ունեն դիրքորոշման տեսության տարբեր մոտեցումներ: Նախ և առաջ, տրվում է հոգեբան Դմիտրի Նիկոլաևիչ Ուզնադզեի անունը, ով զարգացրել է չգիտակցված դիրքորոշման կոնցեպցիան: Այս հոգեբանից է դուրս գալիս դիրքորոշումը ոչ թե որպես մասնավոր հոգեբանական գործընթաց, այլ որպես ամբողջական հոգեբանական գոյա-

ցություն, որը վարքի և գործունեության համար ունի համակարգակազմավորող նշանակություն, դիտարկելու գիտական ավանդույթը: Դա արտահայտվում է նաև նրանում, որ սկզբնապես ձևավորվելով մի ոլորտում, դիրքորոշումն անցնում է այլ հոգեբանական ենթակառուցվածքներին և գործընթացներին:

Դիրքորոշումների տեղաշարժը: Ահա, օրինակ, անձնակազմի մոտիվացիայի խնդրի նկարագրություն՝ վերջինիս մոտ իրենց կազմակերպության զարգացման հանդեպ դիրքորոշման ձևավորման միջոցով: 1990-ական թվականների կեսերին Ռուսաստանի մի շարք շինարարական կազմակերպություններում կարելի էր տեսնել հայտարարություններ, որոնք վերաբերվում էին կազմակերպության հետ պայմանագրեր կնքելու հարցում համագործակցելու դեպքում վարձատրությանը: Այս հայտարարությունների մեջ կային մի քանի հետաքրքիր պահեր:

Նախ, չէր նշվում այն հասցեն, որին շինարարական կազմակերպությունը մուծում է վարձատրությունը շինարարական և վերանորոգման աշխատանքների կատարման վերաբերյալ պայմանագրեր կնքելու համար: Ենթադրվում էր, որ պայմանագիր կարող է «բերել» ոչ միայն կողմնակի մարդը, այլ նաև իրենց աշխատակիցները, որոնք, այդպիսով,հավելյալ նյութապես հետաքրքրվում և մոտիվացվում էին: Գործնականում դա հետևյալ կերպ էր երևում. կազմակերպության աշխատակիցը, որը պայմանագիր է ապահովել ցանկացած պատվիրատուի հետ, գործարքից ստանում էր խոստացված տոկոսները և շարունակում էր ստանալ նաև իր աշխատավարձը: Եվ, եթե կնքված տվյալ պայմանագիրը լինում էր բավականին խոշոր, ապա աշխատակիցը կարող էր իրապես չաշխատել, սակայն լինել ընկերության հաստիքում, հաճախել աշխատանքի և աշխատավարձ ստանալ: Նմանօրինակ պրակտիկան բերում էր նրան, որ տեղի էր ունենում շարժառիթի տեղաշարժ դեպի նպատակը, այսինքն՝ նպատակի (շահավետ պատվեր ստանալը) վերածումը անձնակազմի գործունեության հիմնական շարժառիթի: Համապատասխանաբար փոփոխվում էր աշխատակիցների աշխատանքային մոտիվացիան, քանի որ նրանցից ոմանք շեղվում էին հիմնական աշխատանքից դեպի նոր հաճախորդներ որոնելու ուղղությամբ:

Այսպիսով, հաստատվում է տեսական ենթադրությունն այն մասին, որ սկզբնապես ձևավորվելով մի ոլորտում, անձնակազմի դիրքորոշումը, տվյալ դեպքում կոնկրետ կազմակերպությունում, կոնկրետ շինարարական մասնագիտությամբ, անցնում է դեպի նույն անձնակազմի կողմնակի, ըստ էության մարքեթինգային գործունեության դիրքորոշման:

9.4 Կորպորատիվ հաղորդակցության մեջ ստի դիրքորոշումները

Դիրքորոշման հոգեբանության ընդհանուր հարցերի քննարկումից անցնենք բիզնես-շփման մեջ ստի դիրքորոշման խնդիրներին, որոնք արտահայտում են մարդու վերաբերմունքը ստի էության, գործընթացի և արդյունքի նկատմամբ, ինչպես նաև այլ մարդկանց հետ փոխազդելու կոնկրետ իրադրությունում նրա պատրաստ լինել/չլինելը: Բիզնես-շփման մեջ ստի դիրքորոշումը դրսևորվում է տարբեր ձևերով՝ ծայրահեղ բացասականներից մինչև ծայրահեղ դրականները և արտացոլում է կոնկրետ իրական տեղեկատվության իմաստը, որը խեղաթյուրվում կամ չի ասվում ստախոսի, խաբեբայի կողմից: Շփման մեջ ստի դիրքորոշման օրինակներ են հանդիսանում հետևյալ հակադիր պնդումները.

Խոստումը դրժելն անթույլատրելի է ցանկացած հանգամանքի դեպքում:	<=>	Խոստումը դրժելը թույլատրելի է, եթե հանգամանքները փոխվել են:
Ծնողներն իրավունք ունեն խաբել երեխաներին իրենց իսկ շահի համար:	<=>	Ծնողները ոչ մի հանգամանքում իրավունք չունեն խաբել երեխաներին:
Սուտը միշտ նողկալի է:	<=>	Սուտը ճշմարտությունից գրավիչ է լինում:
Որևէ մեկի անձնական գաղտնիքի պահպանման համար սուտը թույլատրելի է:	<=>	Անգամ որևէ մեկի անձնական գաղտնիքի պահպանման համար ստել չի կարելի:
Ղեկավարությունից երբեք չի կարելի թաքցնել անբարենպաստ տեղեկատվությունը:	<=>	Լինում են դեպքեր, երբ անբարենպաստ տեղեկատվությունը անհրաժեշտ է թաքցնել ղեկավարությունից:
Կոնկրետ պայքարում բոլոր միջոցներն էլ լավ են:	<=>	Կոնկրետ պայքարում սուտն անթույլատրելի է:
Անգամ կոմերցիոն գաղտնիքի պահպանման համար ստել չի կարելի:	<=>	Կոմերցիոն գաղտնիքի պահպանման համար սուտը թույլատրելի է:

Հայտնաբերել, ճանաչել ստի հանդեպ կոնկրետ շփման գործընկերոջ ունեցած դիրքորոշումը դժվար է, սակայն հնարավոր է որոշակի հանգամանքների դեպքում: Օրինակ՝ շփվելով գործընկերոջ կամ աշխատակցի հետ, դուք նրանից լսում եք.

- նա երբեք չի թույլատրում խոստումը դրժելու հնարավորությունը,
- սուտը չի կարող օգնել անհրաժեշտ արդյունքին հասնելուն, եթե արտադրական առաջադրանքի կատարման ժամանակ տեխնիկան է դավաճանել,
- միայն ազնիվ մարդն այս աշխարհում հաջողության կհասնի,
- ցանկացած ստախոսի կարելի է երբևիցե բացահայտել,
- մարդկանց մեծամասնությունը ճիշտ է ասում, եթե անգամ նրանց սպասում են տհաճություններ և պատիժներ,
- ցանկացած սուտ միշտ կոնֆլիկտ է առաջացնում և դժվարեցնում է շփումը,
- ղեկավարությունից երբեք չի կարելի թաքցնել անբարենպաստ տեղեկությունը,
- անգամ կոմերցիոն գաղտնիքի պահպանման համար ստել չի կարելի,
- կարելի է և առանց խաբեության հասնել անհրաժեշտ արդյունքին,
- սուտը երբեք չի օգնում փոխըմբռնմանը և մարդկանց միջև վստահությանը,
- անգամ սեփական համբավը պահպանելու համար ստել չի կարելի,
- սուտը չի օգնում ինչ որ բան ավելի լավ բացատրելու համար:

Եվ ընդհանրապես, սուտը նրա կարծիքով բացարձակապես նողկալի է: Ըստ այս տվյալների մեր առջև, կարծես, բացառապես ազնիվ մարդ է: Սակայն առավել մանրազնին վերլուծությունը պարզում է տվյալ բնութագրության որոշակի անհամապատասխանությունները: Օրինակ՝ այս մարդը վստահ է նրանում, որ որ ծնողներն իրավունք ունեն խաբել երեխաներին իրենց իսկ շահերից ելնելով, որևէ մեկի անձնական գաղտնիքի պահպանման համար սուտը թույլատրելի է, խելամիտ չէ քննադատել այն մարդուն, ով խաբել է այնպիսի մեկին, ով թույլ է տալիս իրեն խաբել, կոնկրետ պայքարում բոլոր միջոցներն էլ լավն են, այդ թվում և սուտը: Բացի դա, ձեր այդ գործընկերը, ում հետ շփվում եք, տատանվել է ծառայողական գաղտնիքի պահպանման համար ստի թույլատրելիության, մրցակցին սխալվել ստիպելու համար կեղծ տեղեկություններ տալու հնարավորության, սեփական կազմակերպության իմիջի պահպանման համար ստի թույլատրելիության հարցերին պատասխանելիս:

Հակասությունը, որը նվազեցնում է այդ մարդու կողմից հաղորդվող տեղեկության հավասիտությունը, հայտնաբերվում է նաև վերջինիս այլ արտահայտումների հակադրման դեպքում: Օրինակ՝ ձեր գործընկերոջ

պատասխանաններից հետևում է, որ նա ամեն օր թերթ է կարդում, երբեք ոչ մեկի հետ չի վիճել, երբեք վաղվան չի թողնում այն, ինչը կարելի է այսօր անել, գոհ է, երբ իրեն քննադատում են, երբեք համբերությունը չի կորցնում և կատաղության մեջ չի ընկնում: Դրա հետ մեկտեղ նա ընդունում է, որ երբեմն սուտ է ասում, որ երբեմն իր գլխին այնպիսի վատ մտքեր են գալիս, որ ավելի լավ է դրանց մասին ոչ մեկի չասել, որ նրան միշտ չէ, որ հաջողվում է պահպանել կանոններն ու սահմանափակումները:

Շփման մեջ ստի դիրքորոշումը կարելի է պարզել տարբեր ենթատեքստերում.

Վերիֆիկացիայի, այսինքն՝ ստի բացահայտման (ցանկացած ստախոսի կարելի է երբևէ բացահայտել-որոշ ստախոսների բացահայտելն անհնարին է), մոտիվացիայի (մարդկանց մեծամասնությունը ճիշտն է ասում, եթե անգամ նրանց սպասվում են անհաջողություններ կամ պատիժներ-մարդկանց մեծամասնությունը ազնիվ է, քանի որ վախենում է, որ ստելիս կբռնվի), ատտարակցիայի, այսինքն՝ ստի գրավիչ լինելու (սուտը միշտ նողկալի է- սուտն ավելի գրավիչ է լինում, քան ճշմարտությունը), վարքի նորմատիվության (կանոններն ու սահմանափակումները ինձ մոտ առաջացնում են դրանք դիտավորյալ խախտելու ցանկություն-ես երբեք դիտավորյալ չեմ խախտում կանոնները ու սահմանափակումները), սուտ տեղեկատվության պատկերացման իրավիճակային լինելու (սիտուատիվության) (հանգամանքներն են ստիում խաբել այլ մարդկանց-ոչ մի հանգամանք չի ստիպի խաբել այլ մարդկանց), ստի ֆունկցիոնալության (սուտը չի օգնում ստախոսին գործընկերոջ հետ շփում հաստատելուն-սուտը միշտ օգնում է ստախոսին գործընկերոջ հետ շփում հաստատել, սուտը միշտ օգնում է մարդկանց միջև տեղեկատվության փոխանակմանը-սուտը չի օգնում մարդկանց միջև տեղեկատվության փոխանակմանը), ագրեսիվության (խաբեությունը հաճախ անհրաժեշտ արդյունքին հասնելու միակ միջոցն է-կարելի է առանց խաբեության հասնել անհրաժեշտ արդյունքին):

Սուտը սիրելիներ չունի: Շփման մեջ ստի դիրքորոշումների և մարդկանց տարիքի, սեռի և կրթության մեջ գոյություն ունի հակադարձ համահարաբերակցություն: Այլ կերպ ասած, չի կարելի պնդել, որ տարիքի հետ մարդիկ դառնում են ավելի ազնիվ կամ ավելի ստախոս, որ տղամարդիկ ավելի ազնիվ են, քան կանայք, և հակառակը, որ քիչ կրթված մարդիկ ավելի ստախոս են, քան բարձրագույն կրթությամբ մարդիկ և հակառակը:

Բնականաբար տարբեր տարիքի, սեռի և կրթության մարդկանց մոտ գոյություն ունի ստի դիրքորոշումների որոշակի անհատական տարբերություններ: Սակայն այդ տարբերություններն այնքան միա-

տար չեն, որպեսզի տրված հատկանիշների վրա կազմել ստախոսների ունիվերսալ տիպաբանություն: Հակառակ դեպքում ամեն ինչ պրիմիտիվության աստիճան պարզ կլիներ:

Ստի և ազնվության դիրքորոշումների երկակիությունը: Երբեմն հանդիպում է անձի դիրքորոշման երկակիություն և՛ ստի, և՛ ազնվության հանդեպ, այսինքն՝ մարդու կողմից և՛ ճիշտն ասելու, և՛ ստելու պատրաստ լինելու երկակիությունը:

Ես նախընտրում եմ կարծիքս ինձ պահել: Ստի և ազնվության դիրքորոշումների երկակիության հետ մեկտեղ հայտնաբերվել են որոշ մարդկանց կողմից պատասխանների համընդհանուր զտման փորձեր: Այս առումով ցուցադրական է փորձարկվող՝ 48 տարեկան հաշվապահի, բարձրագույն կրթությամբ կնոջ արդյունքները: Այս կնոջը բնորոշ են անվճռականությունը, տատանվելը, ներքին ուժեղ արգելակումները, երբ փորձում է տալ սոցիալապես ցանկալի պատասխաններ և չբացահայտվել: Նրան ուղղված հարցերի 60%-ի պատասխանը «դժվար է ասել» տարբերակն է՝ հաշվի առնելով, որ հետազոտությունը անց էր կացվում պատասխանների լիարժեք անանության պայմաններում: Այս հետազոտվող կնոջ՝ հստակ պատասխաններից խուսափելու և չեզոք պատասխանների հետևում թաքնվելու փորձերը հակառակ ազդեցություն են թողնում և ցուցադրում են ստի արտահայտված դիրքորոշում: Արդյունքում կարելի է ասել, որ իր հոգեբանական բնույթը խաբեբան չի խաբի:

Արդյոք սուտը միշտ նողկալի է: Բիզնես շփման մեջ ստի դիրքորոշումները բավական հակասականորեն են կապված ատարակցիայի, այսինքն՝ շփման մեջ ստի գրավչության հետ: Ստի գրավիչ լինելու խնդիրը սերտորեն կապված է ստախոսի գրավիչ լինելու խնդրի հետ: Ասպես սուտը միշտ նողկալի է դիրքորոշումը կիսում են հետազոտվողների թվի կեսը, սակայն ռուսական առևտրային ընկերությունում տվյալ դիրքորոշումը կիսում են 74%-ը, իսկ երիտասարդների խմբում (15-20տ.) ընդամենը 28%-ը: Տարբերությունը բավական զգալի է, ինչը թույլ է տալիս հետևություն անել 15-20 տարեկանների համար շփման միջոց հանդիսացող սուտ տեղեկատվության անկասկած գրավիչ լինելու մասին: Դրա հետ մեկտեղ երիտասարդների խմբում իրենց ստի ինքնագիտակցումը առավել ինտենսիվ է, քան մնացած խմբերում առանձին-առանձին, կամ ընդհանուր վերցարած: Երիտասարդների 58%-ը ընդունում են, որ արժանի են խիստ պատժի իրենց անազնիվ խոսքերի և արարքների համար (մնացած խմբերում այդ ցուցանիշը տատանվում է 26-43%):

Մեկ այլ դիրքորոշում շփման մեջ, որ մարդկանց մեծամասնությունը ճիշտն է ասում, դիտվում է ռեսպոնդենտների 76%-ի մոտ, իսկ հաշվա-

պահ մասնագետների մոտ՝ 90% (երիտասարդները՝ 63%, վաճառողները՝ 87%), իսկ նրանում, որ մարդիկ մշտապես ստում են միմյանց, վստահ են միայն բոլոր փորձարկվողների 16%-ը (երիտասարդների 28%-ը): Զարմանալի՝ 0% արդյունք է ստացվել հաշվապահ մասնագետների խմբում, որոնք համաձայն չեն, որ մարդիկ միշտ ստում են միմյանց: Իհարկե, հավելյալ հետազոտությունները, հնարավոր է, որ տան այլ արդյունքներ, սակայն պարզ է, որ մասնագիտական և կյանքային փորձը հաշվապահ մասնագետների մոտ որոշել է այն դիրքորոշումը, որ մարդիկ միշտ չեն ստում միմյանց, հակառակ դեպքում անհնարին կլիներին կոնկրետ ներկորպորատիվ կոմունիկացիաները և ֆինանսահաշվապահական գործառնությունները արտաքին կազմակերպությունների հետ: Հետևաբար, շփման մեջ ստի ընդհանուր դիրքորոշումների մանագիտական-տարիքային դետերմինանտներն ունեն ատարակցիայի, ստի գրավիչ լինելու նվազման և ազնվության դիրքորոշումը գործիքի վերածելու ուժեղացման միտում: Այլ կերպ ասած, տարիքի ավելացման հետ մասնագետների տվյալ խմբի համար սուտը դառնում է ավելի քիչ գրավիչ, իսկ ազնվությունը ավելի հաճախ է գործիք, միջոց դառնում կոնկրետ արտադրատեխնիկական նպատակներին հասնելու համար: Դա պարզ է դառնում, եթե ընդունում ենք ազնվության համար արտահայտման պարզությունը, որը չի խեղաթյուրում ներֆիրմային տեղեկատվությունը և հաղորդակցման գործընթացի բոլոր մասնակիցներին որոշակի օգուտ է բերում:

Այլ հարց է, որ սուտը միշտ նողկալի է անհատական դիրքորոշումը ճնշվում է կոմերցիոն գաղտնիքի պահպանման համար կորպորատիվ պահանջներին հետևելու և կազմակերպության հանդեպ օրինապահություն ցուցաբերելու դիրքորոշումով: Հաշվապահների նույն խմբում ռեսպոնդենտների 60%-ը գտնում են, որ սուտը միշտ նողկալի է, կոնֆլիկտներ է առաջացնում և բարդացնում է շփումը, սակայն 30%-ը գտնում են, որ սուտն ավելի գրավիչ է լինում, քան ճշմարտությունը: Բայց անգամ նրանք, ովքեր վստահ են, որ սուտը միշտ նողկալի է, առանց տատանվելու համաձայնվում են նրա հետ, որ կարելի է ստել կոմերցիոն և ծառայողական կամ էլ որևէ մեկի գաղտնիքի պահպանման համար:

Ինչ ընտրել՝ ազնվություն, թե՞ բարեկեցություն: Սա ստի հոգեբանությունում ընդհանրապես և բիզնեսում մասնավորապես ամենակարևոր խնդիրներից մեկն է: Գործնական հարաբերություններում ստի սոցիալական ցանկալիությունը, օրինակ՝ կոմերցիոն և ծառայողական գաղտնիքի ձևով, հակասում է ռուսական կազմակերպությունների մասնագետների մեծ մասի անձնական հակադիր դիրքորոշումներին: Այդ պատճառով այն աշխատակիցը, ով հերքում է սուտը որպես շփման

միջոց, հայտնվում է կոգնիտիվ դիսոնանսի, բարդ ընտրության դրությունում, ենթարկվելով օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ գործոնների կոմպլեքսին, աշխատակիցը կամ հարկադրվում է գործնական հարաբերություններում կոմերցիոն գաղտնիքի ճնով սուտը թոյլատրող վարքի մոդելին, կամ էլ մերժվում է տվյալ կազմակերպության կողմից: Այդպիսին է բոլոր ժամանակների և ազգերի բիզնեսի դաժան սոցիալ-հոգեբանական և էթիկական իրականությունը. ցանկանում ես գոյության միջոցներ հայթայթել (մեկի համար մի կտոր հաց, մյուսի համար նոր սպորտանավ), պահիր ընկերությանդ կոմերցիոն գաղտնիքը, եթե պետք է՝ խաբելով մրցակցին: Հակառակ դեպքում կմնաս առանց մի կտոր հացի: Ո՞րն ընտրել՝ ազնվություն, թե՞ մի կտոր հաց:

Ցանկանում եք հաջողակ շփվել՝ մի ստեք: Սուտ տեղեկատվության ազդեցությունը գործնական շփման վրա բացահայտվում է՝ սուտը չի թեթևացնում մարդկանց միջև տեղեկատվության փոխանակումը, դիրքորոշման մեջ, ինչը հավաստում են փորձարկման մասնակիցների 2/3-ը, սակայն փորձարարական տարբեր խմբերում սուտը միշտ թեթևացնում է մարդկանց միջև տեղեկատվության փոխանակումը դիրքորոշման վերաբերյալ ստացված դրական պատասխանների բաշխումը կազմում է 10%-ից (ռուսական ընկերության հաշվապահներ) մինչև 26% (ռուսական առևտրային ընկերության վաճառողներ): Ընդ որում հարձվողների 25%-ը դժվարացել է այդ պնդման հարցում, իսկ համաձայնվել է 65%-ը:

Նմանատիպ միտում է դիտվում շփման ժամանակ գործընկերոջ հետ կոնտակտ հաստատելու մեջ սուտ տեղեկատվության կիրառման դիրքորոշման վերլուծության դեպքում: Բոլոր ռեսպոնդենտների 1/2-ը համաձայն են այն դիրքորոշման հետ, որ սուտը ստախոսին չի օգնում շփվող անձի հետ կոնտակտ հաստատել: Սակայն առանձին խմբերում այն դիրքորոշման հետ, որ սուտը միշտ օգնում է ստախոսին կոնտակտ հաստատել շփվող անձի հետ, համաձայն են 15%-ից մինչև 45%-ը: Այս դիրքորոշման շուրջ հստակ կարծիք դժվարացել է տալ հաշվապահների 25%-ը: Հետևաբար, շփման գործընկերոջ հետ կոնտակտ հաստատելու ժամանակ տեղեկատվության փոխանակման մեջ ստի իրականացման ընփացիկ դիրքորոշումները չեն գերիշխում տարբեր կազմակերպություններում, սակայն զգալի տատանումների և թաքնված դրսևորումների միտում ունեն, որոնք դժվար են ենթարկվում բիզբես շփման մասնակիցների ուղղակի կառավարման, առավել ևս, որ ռեսպոնդենտների մեծ մասը (83-96% տարբեր խմբերում) սուտ տեղեկատվություն հաստատապես չեն ընդունում, քանի որ ըստ իրենց սուտը երբեք չի օգնում մարդկանց միջև փոխըմբռնմանը և վստահությանը, սուտը չի օգնում ինչ որ բան ավելի լավ բացատրելուն, հետևաբար դժվարանում է գործընկերոջ հետ շփման մեջ սուտ տեղեկատվության վերիֆիկացիային, որոնք

խուսում են սուտը չընդունելու մասին, սակայն իրականում ստում են իրենց գործընկերներին:

Եթե փոխվել են հանգամանքները: Շփման մեջ ստի ընդհանուր դիրքորոշումներին է վերաբերվում սիտուատիվ (իրավիճակային) ստի դիրքորոշումը, որը բավական տարածված երևույթ է ցանկացած կազմակերպությունում: Վերջինս ուղեկցվում է հետևյալ տիպի բացատրությամբ, որ այն կապված է փոփոխված հանգամանքներով և հանուն գործի (ֆիրմայի, պետության և այլն): Ռեսպոնդենտների գրեթե 70%-ը պատրաստ են խախտել շփումը, եթե փոփոխվել են հանգամանքները և միայն 1/3-ը կիսում է այն կարծիքը, որ խոստումը դրժելը երբեք թույլատրելի չէ: Գործնական շփման մասնակիցների 2/3-ի իրենց խոստումները դրժելու պատրաստ լինելը՝ կապված իրական բիզնես-իրավիճակների փոփոխված հանգամանքներով, կասկածներ չի չի առաջացնում, քանի որ տարբեր խմբերում ռեսպոնդենտների 80%-ից ավելին իրենց ստի համար գտնում են հենց արտաքին, իրավիճակային պատճառներ, պնդելով, որ հանգամանքները ստիպում են խաբել ուրիշներին:

Դիրքորոշումների հերթափոխում. քաղաքականությունում ինչպես բիզնեսում: Ինքնին փոփոխված հանգամանքների ազդեցությամբ նպատակին հասնելու դիրքորոշումների, շարժառիթների և եղանակների փոփոխումը բնական և հասկանալի է: Նման փոփոխությունները հաստատապես պետք են և՛ բիզնեսում, և՛ դրա խտացված արտահայտման մեջ՝ քաղաքականությունում, որը պաշտպանում է ազգային և միջազգային բիզնեսի շահերը: Սակայն իրավիճակային ստի դիրքորոշումը չի ձևականում գործնական շփման մեջ սուտ տեղեկատվության ադապտացվող, հարմարվող հնարավորությունների ինքնաբերաբար ընդունում: Այսպես, ռեսպոնդենտների 90%-ը վստահ է, որ կոնկրետ իրավիճակին և շփվող գործընկերոջը հարմարվելու համար պետք է ճշմարտությունն ասել: Ակներև է հակասական դիրքորոշումների յուրօրինակ և դժվար բացատրելի պարիտետը՝ իրավիճակային ստի արդարացումը վերջինիս սկզբունքորեն անցանկալիությունը հասկանալու դեպքում:

Եթե ես չխաբեի: Արդյունքների հետաքրքիր բաշխում է ստացվել հետևյալ զույգ դիրքորոշումների վերաբերյալ. եթե ես չխաբերի, ապա ինձ էլ ոչ ոք չեր խաբի (վստահ են 36%-ը) և, եթե ես չխաբերի, ինձ ամեն դեպքում կխաբեին (վստահ են 33%-ը): Իսկ 31%-ը դժվարացել են դիրքորոշման ընտրության հետ: Տվյալ դեպքում ակներև է իրավիճակային ստի դիրքորոշումը, որը բացատրվում է շփվող գործընկերոջ իրական (կամ թվացյալ) ստով: Պնդումների ներկայացված զույգն այն ոչ շատ զույգերից մեկն է, երբ ռեսպոնդենտների գրեթե 1/3-ը դժվարանում է շփման մեջ ստի իր դիրքորոշման նույնականացման հարցում: Հավանաբար դա կապված է ռեսպոնդենտների հետ շփման նախկին փորձից

սուտ տեղեկատվության ֆենոմենների վարանամտության դժվարությամբ, քանի որ անհրաժեշտ է համադրել հաղորդակցման իրական ակտերից տպավորություններն ու հիշողությունները շփման մեջ ստի/ճշմարտության մինչև փորձը եղած դիրքորոշումների հետ:

Խիստ մի դատեք խաբեության համար: Բացի դա նախկին կոմունիկատիվ փորձի ռեֆլեքսային անվստահությունը բացատրվում է ռեսպոնդենտների 40%-ի էգոցենտրիկ դիրքորոշմամբ, ովքեր մտածում են, որ իրենց ոչ անկեղծ խոսքերին և արարքներին պետք է հանդուրժողաբար վերաբերվել: Հետաքրքիր է, որ տվյալ դիրքորոշումը կիսում են միայն դպրոցականների և ուսանողների 25%-ը, սակայն վաճառողների 74%-ը, համապատասխանաբար երիտասարդների 58%-ը և վաճառողների 26%-ը գտնում են, որ իրենք արժանի են խիստ պատժի, իրենց ոչ ազնիվ խոսքերի և արարքների համար: Բնականաբար, ազդում է տարիքային տարբերությունը երիտասարդների (15-21 տարեկան, միջին տարիքը՝ 19) և վաճառողների (19-54 տարեկան, միջին տարիքը՝ 28), սակայն տվյալ դիրքորոշումը պայմանավորված է մասնագիտական և սոցիալական գործոններով:

Ստի և կոնֆլիկտների դիրքորոշում: Շփման գործընթացում սուտ տեղեկատվության առաջադրման դիրքորոշումները հակասական կոմունիկատիվ ֆենոմեններ են դետերմինացնում: Օրինակ՝ բոլոր փորձարկվողների 1/2-ը գտնում են, որ ցանկացած սուտ ծնում է կոնֆլիկտներ և դժվարեցնում է շփումը, սակայն 40%-ը, ընդհակառակը, վստահ են, որ հմուտ և ժամանակին արված սուտը կանխում է կոնֆլիկտները և թեթևացնում է սուտը: Տարբեր մասնագիտական խմբերում տվյալ դիրքորոշումների նկատմամբ կարծիքների բաժանումը նույնպես բավական զգալի է. վաճառողների խմբում ռեսպոնդենտների գրեթե կեսը պատրաստ է կիրառել հմուտ և ժամանակին արված սուտ կոնֆլիկտները կանխելու և շփումը թեթևացնելու համար, իսկ հատուկ հաշվապահների խմբում դրան պատրաստ է միայն 1/4-ը: Ռեսպոնդենտների կեսից ավելին պատրաստ է սուտ կիրառել ազդեցություն թողնելու համար, նրանք գտնում են, որ խաբեությունը միշտ օգնում է այլ մարդկանց վրա ազդեցություն ունենալուն:

Սուտը արտադրական գործընթացում: Գործնական շփման մեջ շարունակելով ստի դիրքորոշման վերլուծությունը՝ նշենք այն իրավիճակների քիչ թվաքանակը, որոնցում ռեսպոնդենտների մեծ մասը պատրաստ է օգտագործել միայն ճշմարիտ տեղեկատվություն: Օրինակ՝ ռեսպոնդենտների 80-91%-ը տարբեր արտադրական խմբերից վստահ են, որ եթե արտադրական առաջադրանքի կատարման ժամանակ դավաճանել է տեխնիկան, ապա սուտը չի օգնի հասնել անհրաժեշտ արդյունքին, նույնպես և առաջադրանքները ոչ ժամանակին կա-

տարելու դեպքում սուտը չի օգնի անհրաժեշտ արդյունքին ըստ փորձարկվողների 73-85%-ի: Ռեսպոնդենտների մինչև 95%-ը տարբեր խմբերում կիսում են այն դիրքորոշումը, որ եթե նրանք չեն ստուգել գործնական տեղեկատվությունը, վստահելով հեղինակավոր աղբյուրին, և սխալ են թույլ տվել, ապա պետք է դրանում ազնվորեն խոստովանել: Հետևաբար ազնվության դիրքորոշումը գործնական շփման մեջ առավել հաճախ ակտիվացվում է այն դեպքում, երբ արտադրական գործունեության արդյունքը խափանվում է. 1) տեխնիկական պատճառներով, այսինքն՝ ոչ թե կոնկրետ աշխատակցի մեղքով, 2) այն սխալներից, որոնք պայմանավորված են գործնական ոչ հավաստի տեղեկատվության հեղինակավոր աղբյուրի հանդեպ ունեցած վստահությամբ, 3) առաջադրանքների կատարման ակներև ոչ ժամանակին լինելուց:

Բավական շատ են այն արտադրական իրավիճակները, որոնցում ընկերության աշխատակիցները թույլ են տալիս գործնական սուտ տեղեկատվության գործածություն: Հիշեցնենք, որ մենք ելնում ենք գործնական և անձնական շփման մեջ ստի երկու ձևերի առկայության ընդունումից՝ խեղաթյուրում (սուտ) և լռում (գաղտնիք): Գործնական շփման մեջ սուտը արդիականացվում է, նախ և առաջ, հետևյալ կորպորատիվ իրավիճակներում.

- ծառայողական գաղտնիքի պահպանման համար (ռեսպոնդենտների 78,3%),
- կոմերցիոն գաղտնիքի պահպանման համար (մինչև 80%),
- մրցակցային պայքարում (74-82,6%),
- սեփական կազմակերպության իմիջի պահպանման համար (մինչև 74%):

Սուտը և անձնական օրինապահությունը: Դրա հետ մեկտեղ կորպորատիվ ռեսպոնդենտների գրեթե 55%-ը վստահ է, որ իրենց կազմակերպությանն արված օգնությունը չի արդարացնում խաբեությունը: Հետևաբար, սուտ տեղեկատվության առաջադրումը կոմերցիոն և ծառայողական գաղտնիքի պահպանման համար կոնկրետ պայքարում և սեփական կազմակերպության իմիջի պահպանման համար անձնակազմի կողմից ընդունվում է որպես ֆորմալ բիզնես-գործընթացների բաղկացուցիչ մաս, այն դեպքում, երբ չկոնկրետացված սուտը սեփական կազմակերպությանը օգնություն ցուցաբերելու համար շատ մարդկանց համար ընդունելի չէ, քանի որ մեկնաբանվում է այդ անձնակազմի կողմից էմոցիոնալ, անձնական, ոչ ֆորմալ ասպեկտներում: Կարելի է ենթադրել, որ տվյալ հակասությունը հանդիսանում է տարբեր տիպի կազմակերպական կոնֆլիկտներում անձնակազմի ոչ օրինապահության աղբյուր, այսինքն՝ նախակոնֆլիկտային կամ կոնֆլիկտային իրավիճակներում (այսինքն՝ այն իրավիճակներում, երբ անձնակազմի և

կազմակերպության շահերը բաժանվում են) անձնակազմի դիրքորոշումը ստի վերաբերյալ բիզնես-գործընթացներում ուղղվում է ընդդեմ ինքնին կազմակերպության՝ երկու կողմերի համար դժվար կանխատեսելի հետևանքներով:

Նշված հակասության հաստատմանը ծառայում է հետևյալ պնդումների վերաբերյալ դիրքորոշումների հակադրումը:

	Այո	Դժվար է ասել	Այո	
Անգամ կոմերցիոն գաղտնիքի պահպանման համար ստել չի կարելի:	17%	3%	80%	Կոմերցիոն գաղտնիքի պահպանման համար սուտը թույլատրելի է:
Կոմերցիոն գաղտնիքի պահպանմանը վերաբերվող կանոններն ու սահմանափակումները պետք է հետևել խելամիտ բացառություններով:	47%	5%	48%	Կոմերցիոն գաղտնիքի պահպանմանը վերաբերվող կանոններն ու սահմանափակումները պետք է հետևել մշտապես առանց բացառությունների:
Միայն ազնիվ մարդն այս կյանքում հաջողության կհասնի:	45%	10%	45%	Ազնիվ մարդն այս կյանքում ոչինչի չի հասնի:

Ինչպես որոշում կայացնել, եթե նա ստախոս է: Ուշագրավ է, որ սուտը միշտ արգելակում է կառավարման համակարգում անհատական և խմբային որոշումների կայացումը դիրքորոշմանը աջակցում են ռեսպոնդենտների մինչև 75%-ը տարբեր խմբերում: Իսկ մասնագետների մի խումբ, որտեղ հակառակ դիրքորոշման հարցում, այսինքն, որ սուտը միշտ օգնում է կառավարման ոլորտում անհատական և խմբային որոշումների կայացմանը, 25%-ը դժվարացել էր պատասխան տալ և չէր աջակցել փորձարկվողներից և ոչ ոք: Ավելի բարդ պատկեր է մեկ այլ դիրքորոշման դեպքում: Ընտրված բոլոր ռեսպոնդենտների 52%-ը վստահ են, որ սուտը չի օգնում այլ մարդկանց որոշումները փոփոխելու համար, իսկ 40%-ը վստահ են հակառակում: Դրա հետ մեկտեղ առանձին խմբերում տվյալ դիրքորոշումների միջև հարաբերություններ ունի հետևյալ տեսքը.

Ռուսական ընկերության մասնագետներ	Այո	Դժվար է ասել	Այո	
Սուտը չի օգնում այլ մարդկանց որոշումները փոփոխելու հարցում:	70%	10%	20%	Սուտը միշտ օգնում է այլ մարդկանց որոշումները փոփոխելու հարցում:
Ուսանողներ և աշակերտներ				
Սուտը չի օգնում այլ մարդկանց որոշումները փոփոխելու հարցում:	27,5 %	12,5%	60%	Սուտը միշտ օգնում է այլ մարդկանց որոշումները փոփոխելու հարցում:

Այս երևույթը հեղինակը կոչում է ուսանողների և աշակերտների ստի դիրքորոշումների տարիքային ծայրահեղականացում և լիովին բացատրելի է. տվյալ խմբի ռեսպոնդենտների մոտ սոցիալական փուլերի անցկացմամբ, ինչպես նաև սոցիալական ազդեցության փորձի վարքագծային խաղացանկի և շփման միջոցների սահմանափակությամբ:

Երբ անձնականն ավելի բարձր է, քան կորպորատիվը: Այլ մարդու անձնական գաղտնիքի պահպանման համար ստելու անհրաժեշտությունը թույլ է տալիս բոլոր ռեսպոնդենտների 88%-ը, իսկ առանձին խմբերում՝ 90% և ավելի: Սակայն ռեսպոնդենտի հետ անմիջական շփման ժամանակ էմոցիոնալ լարված իրավիճակում հաղորդակցվողի էմոցիան (նա, ով տեղեկատվություն է փոխանցում) էականորեն ազդում է նրա դիրքորոշման վրա, ինչի հաստատումն է հանդիսանում հետևյալ դիրքորոշումների նկատմամբ բոլոր ռեսպոնդենտների տարաբաժանումը.

	Այո	Դժվար է ասել	Այո	
Եթե մարդուն հոգևոր ցավ ես պատճառում, ապա կարելի է և ստել նրան:	47%	7%	46%	Անգամ եթե մարդուն հոգևոր ցավ ես պատճառում, պետք է նրան ճշմարտությունն ասել:

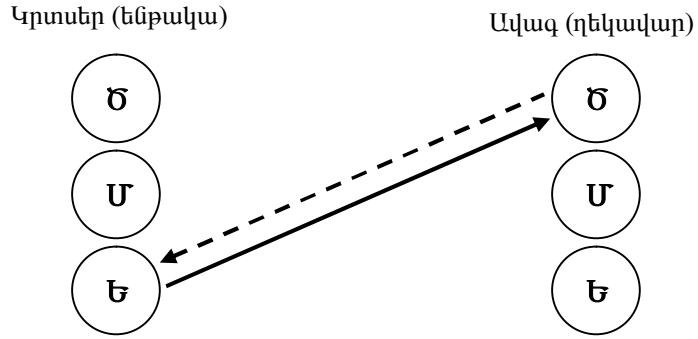
Ինչպես տեսնում ենք «դառը» ճշմարտության և «բուժիչ» ստի միջև ընտրությունը շփման գործընկերներին հեշտությամբ չի տրվում: Ապշե-

ցուցիչ է անձնակազմի տարբեր խմբերում դիրքորոշումների հակադրությունը, ինչը ցույց է տրված աղյուսակում.

Ռուսական ընկերության մասնագետներ	Այո	Դժվար է ասել	Այո	
Եթե մարդուն հոգևոր ցավ ես պատճառում, ապա կարելի է և ստել նրան:	35%	15%	50%	Անգամ եթե մարդուն հոգևոր ցավ ես պատճառում, պետք է նրան ճշմարտությունն ասել:
Ռուսական առևտրային ընկերության վաճառողներ				
Եթե մարդուն հոգևոր ցավ ես պատճառում, ապա կարելի է և ստել նրան:	61%	0%	39%	Անգամ եթե մարդուն հոգևոր ցավ ես պատճառում, պետք է նրան ճշմարտությունն ասել:

Առանց լայն ընդհանրացումների ներկայացված աղյուսակներից երկրորդում կարելի է ենթադրել անձնական շփման մեջ ստի դիրքորոշման ուժեղացման միտման վերաբերյալ, ինչը հավանաբար մասնակիորեն պայմանավորված է տվյալ խմբի անձնակազմի մասնագիտական-գոգեբանական առանձնահատկություններով:

Հայրեր և որդիներ. ընկերությունում ինչպես ընտանիքում: Անզգվության և ստի դիրքորոշումների դինամիկան անձնական շփման մեջ շատ բաներում համընկնում է գործնական շփման մեջ այդ նույն դիրքորոշումների դինամիկայի հետ: Տարբեր խմբերում ռեսպոնդենտների 58-74%-ը վստահ է, որ ծնողները իրավունք ունեն խաբել իրենց երեխաներին իրենց իսկ շահի համար, ընդ որում ռեսպոնդենտների տարիքի ավելացման հետ տվյալ արդյունքը անփոփոխ կերպով բարձրանում է: Կարելի է ենթադրել, որ տվյալ դիրքորոշումը իմպլիցիտորեն տեղափոխվում է ավագ աշխատակիցների կրտսերների հետ ունեցած հարաբերությունների վրա, այն դեպքերում երբ արդիականանում են համապատասխան էգո-վիճակները (ըստ Է. Բերնի): Սխեմատիկորեն այս երևույթը ներկայացված է ստորև:



Ծ- Ես Ծնողի վիճակն է, Մ- Ես Մեծահասակի վիճակն է, Ե-Ես Երեխայի վիճակն է: Սխեմայում ազնվության դիրքորոշումը պատկերված է հոծ գծով, ստի դիրքորոշումը՝ կետագծերով:

Բնականաբար, տվյալ սխեման վերաբերվում է արտահայտված կոնկրետ ենթադրությանը և չի արտացոլում անձնական-գործնական այլ անհատական-իրավիճակային տարբերակները: Սուտ տեղեկատվությունը որպես սեփական ընտանիքին օգնելու գործիք կիրառելու դիրքորոշումը (48% ռեսպոնդենտներ) աննշան է տարբերվում հակառակ դիրքորոշումից՝ սեփական ընտանիքին օգնելը չի արդարացնում խաբեությունը (42%): Սակայն այստեղ ևս փորձարկվողների տարբեր խմբերում ազնվության դիրքորոշումը տատանվում է պատասխանների 48%-ից մինչև 55%: Ակներև է, որ մեր ռեսպոնդենտների մեծ մասը պատրաստ է ստել ընկերական, քան թե ընտանեկան հարաբերությունների համար: Իսկ եթե հաշվի առնել, որ գործնական հարաբերությունները անփոփոխ կերպով «միահյուսված» են ընկերական-անձնական, ոչ ֆորմալ հարաբերությունների հետ, և համապատասխանաբար, աշխատողի սոցիալական դերը միջնորդավորվում է իր միջանձնային դերի հետ, ապա գալիս ենք այն եզրակացության, որ ստի դիրքորոշումը ի աջակցություն ընկերական հարաբերություններին գերազանցում է նույն դիրքորոշմանը ընտանեկան հարաբերություններում: Այլ կերպ ասած, միջանձնային ընկերական գաղտնիքները, ընկերական սուտն ավելի դժվար է վերիֆիկացնել, քան ներընտանեկանը:

Ընկերություն, թե՞ համերաշխիք (խմբական երաշխավորություն): Ընկերների և ընտանիքի հետ անձնական հարաբերություններում ստի դիրքորոշումները տարբերվում են ըստ արտահայտվածության աստիճանի ոչ հօգուտ ընտանեկան հարաբերությունների: Սուտը որպես ընկերոջ համար օգնության միջոց ընդունում են ռեսպոնդենտների 57%-ը և մերժում՝ 33%-ը: Եվ եթե մասնագետների տարբեր խմբերում

ազնվության դիրքորոշումը կայուն ձևով պահպանվում է 30%-ի մակարդակի վրա, ապա ստի դիրքորոշումը հասնում է մինչև 65%-ի: Հաշվի առնելով կորպորատիվ շփման մեջ գործնական ու անձնական փոխհարաբերությունների դրսևորման համակարգայնությունը, կարելի է պնդել, որ այստեղ դիտարկում ենք այնպիսի բացասական երևույթի սոցիալ-հոգեբանական աղբյուրներից մեկը, ինչպես «համերաշխիքը»: Ակներև է, որ տվյալ խնդիրը բավական արդիական է ժամանակակից մենեջմենթի անձնակազմի կառուցման (team building) կոնցեպցիայի տեսական ու գործնական մշակումներում: Անկասկած է, որ համախմբված անձնակազմը իր անդամների 65% ստի դիրքորոշմամբ, պարունակում է իր մեջ սեփական տարալուծման սկիզբ և սեփական ընկերությանը անուղղելի վնասի հասցնում: Բնականաբար, բերված դատողությունները չարժե մեկնաբանել այն իմաստով, որ ընտրել պետք է «հիմար, սակայն ազնիվ» աշխատակիցների, անհրաժեշտ է ընտրել պրոֆեսիոնալների, որոնց մոտ ֆենոմենալ թափանցելիությունը և դիրքորոշիչ սուտը (սուտը որպես անձի բնավորության գիծ) չեն գերազանցում տվյալ գործունեության համար կրիտիկական քանակական նշանակությունները և ենթարկվում են որակական վերահսկման՝ կառավարման մատչելի եղանակներով:

Ես բացեիբաց պաշտպանում եմ իմ կարծիքը, իսկ դու՞: Շփման մեջ ստի և ազնվության դիրքորոշումների համակարգի դինամիկայի վրա որոշիչ նշանակություն է ունենում շփման մեջ անձի բաց/փակ լինելու դիրքորոշումը: Որպես կանոն, բոլոր ռեսպոնդենտների 66%-ը հավաստում է, որ ինքը բացեիբաց պաշտպանում է իր կարծիքը, սակայն եթե երիտասարդների խմբում տվյալ դիրքորոշումը կիսում են տեսպոնդենտների 78%-ը, ապա մասնագետների խմբում՝ 55-65%-ը: Համապատասխանաբար, տարբեր կերպ է արտահայտված «ես նախընտրում եմ կարծիքս ինձ պահել » դիրքորոշումը: Այստեղ ընդհանուր ցուցանիշը 31% է, իսկ կարծիքների բաշխվածությունը կազմում է 20%-ից՝ երիտասարդների խմբում, մինչև 40%՝ մասնագետների խմբում: Ակներև է վերիֆիկացվող տեղեկատվության ֆենոմենոլոգիական թափանցելիության բարձրացման հնարավորությունը շփման այն գործընկերների մոտ, ովքեր փորձված են գործնական և անձնական շփման պրակտիկայում իրենց բոլոր վերբալային և ոչ վերբալային հաղորդակցման միջոցների ակտիվացմամբ: Այլ կերպ ասած, որպեսզի սուտը տեսանելի դարձնել, ճանաչել այն, նկատել փոխանցվող տեղեկատվության էությունը, պետք է փորձել խոսեցնել գործընկերոջը, դրդել նրան «լեզուն արձակել», դիմել ժեստիկուլյացիային, փոխել դեմքի արտահայտությունը, մռայլվել, ժպտալ և այլն:

Գլուխ 10: Նպատակներ
10.1 Պայմանավորվենք տերմինների մասին

Հասնել բիզնեսում ստի պատճառներին նշանակում է նախ և առաջ հասկանալ ստողի նպատակները: Վ.Ի. Դալը ասում է, որ նպատակը դա առարկա է, որին ինչ որ մեկը նշան է բռնում, աշխատում է դիպչել, թիրախ է: Դալը նպատակ է անվանում նաև «վերջնական ցանկությունը, ձգտումը, մտադրությունը, ինչին որևէ մեկը ջանում է հասնել», նպատակը գործի սկիզբը կամ արմատն է, մղումը:

Ռազմական նպատակը պարզ և հասկանալի է՝ գրավման համար նշված հակառակորդի օբյեկտը: Համապատասխանաբար ռազմական նպատակները ենթաբաժանվում են ցամաքայինի և օդայինի, վերջրյայի և ստորջրյայի, միայնակի և խմբակայինի, մանեվրողի և անշարժի և այլն: Անշուշտ, խոսքը գնում է ռազմական գործողությունների հիմնական նպատակի մասին, քանի որ պատերազմի նպատակները՝ որպես բազմահամաչափ հասարակության երևույթի, ավելի բարդ և բազմատեսակ են:

Նպատակի հոգեբանական հասկացությունը: Նպատակի փիլիսոփայական հասկացությունը ընկալման համար ավելի բարդ է: Եթե շեղվենք մոտեցումներում տարբերություններից, ապա փիլիսոփայի համար նպատակը մարդու վարքի և գիտակից գործունեության էլեմենտներից մեկն է, որը բնութագրում է գործունեության արդյունքի մտածողությունում նախահիացմունքը և նրա իրագործման ճանապարհները որոշակի միջոցների օգնությամբ, նպատակը ներկայացվում է որպես մարդու տարբեր գործողությունների ինտեգրացիայի միջոց դեպի ինչ որ հերթականություն կամ համակարգ: Նպատակաուղղված գործունեության փիլիսոփայական անլիզը ենթադրում է առկա կյանքի իրավիճակի և նպատակի միջև անհամապատասխանության հայտնաբերում, հետևաբար նպատակի իրագործումը հանդիսանում է տվյալ անհամապատասխանության հայտնաբերումը:

Որոշ փիլիսոփայական մոտեցումներում մարդու վարքի և գործունեության նպատակաուղղվածությունը հակադրվում է միջավայրին հարմարվողականությանը, ինչը չափից դուրս չափազանցվում է: Բայց որպես կանոն, հենց նպատակն է որոշում մարդու գործողությունների միջոցը և բնույթը: Նպատակը ընկած է ցանկացած իմաստալից գործունեության նախագծման հիմքում:

Նպատակի հասկացությունները հոգեբանությունում: Նպատակի մեկնաբանությունները հոգեբանության մեջ բավականին տարատեսակ և հաճախ հակասական են: Որոշ հետազոտողներ նպատակը որոշում են ներքուստ ներկայացված մտավոր նպատակ կամ խնդիր, որը դրված է անհատի կողմից, ղեկավարում է վարքը և ուղղորդում է նրան: Նպա-

տակը նաև վարքի հիպոթեթիկ (վարկածային) պատճառն է, որի մասին կարելի է դատել մարդու վարքից ելնելով, որը հանդիսանում է ուղորդված, հաստատուն և կենտրոնացած որոշակի նպատակի հասնելու վրա: Նպատակը որի վրա կողմնորոշվում է վարքը, ենթադրում է կամային ջանքերի առկայություն: Նպատակի դերում կարող է հանդես գալ աշխատանքի մի մասի հաջող ավարտը, նպատակ կարելի է անվանել նույնիսկ լաբիրինթի վերջում առնետի համար ուտելիքի ստացումը: Բայց ինքնակամ ռեֆլեքսային գործողությունները, նույնիսկ եթե դրանք տանում են ինչ որ նպատակի ձեռք բերմանը, չեն դիտարկվում որպես նպատակների իրագործում:

Բացի այդ հոգեբանությունում որպես նպատակ ընդունվում է սիմվոլիկ միտքը, կերպարը կամ մտահղացումը, որոնք ներկայացնում են ուղղորդված վարքի նշանակման կետը: Այս նշանակությամբ նպատակը դատողության հետ կապված հասկացություն է և օգտագործվում է օրգանիզմի ներքին վիճակի նկարագրման համար, այլ ոչ արտաքին պայմանների: Հոգեբանության մեջ նպատակը վարքի վերջնական արդյունքն է: Այս դեպքում տարբերում են արտաքին նպատակ՝ կոնկրետ մարդ, օբյեկտ, իրադարձություն կամ վարք, որոնք հանդիսանում են «վերջնական արդյունք», գտնվում են արտաքին աշխարհում, որին անհատը ձգտում է, և ներքին նպատակ՝ օրգանիզմի բավարարված հոգեբանական վիճակը, որը օրգանիզմը զգում է այն ժամանակ, երբ արտաքին նպատակը նվաճված է:

Որոշ հոգեբանների կարծիքով նպատակի հիմնական նշանակությունը մի փոքր տարբերվում է նրանից, ինչը հաճախ հանդիպում է, այսինքն՝ որոշ վերջնական արդյունք կամ օբյեկտ: Հաճախ հոգեբանության մեջ նպատակ են անվանում ավելի շուտ օբյեկտի ֆիզիկական տեղագտնվումը (օր.՝ տուփը լաբիրինթում), քան հենց ինքը՝ օբյեկտը (օր.՝ուտելիքը, ջուրը և այլն): Որոշ դեպքերում փաստացի, օբյեկտիվ նպատակի և որոշ ներքին, սուբյեկտիվ մոտիվացիոն վիճակի միջև տարբերակում չկա:

Բիզնես-նպատակներ: Բիզնես-նպատակները, արտադրողական նպատակները (Business objectives), այսինքն՝ նպատակները, որոնք կազմակերպությունը դնում է իր առջև, սպասելով եկամտի ստացում, վաճառքի ծավալների և ակտիվների աճ, և այլն: Այդ նպատակները իրենց հերթին որոշում են կազմակերպության ռազմավարությունը և տակտիկական քաղաքականությունը: Ընկերությունը կարող է հետապնդել մեկ կամ մի քանի նպատակներ, նպատակները կարող են դրվել երկար կամ կարճ ժամանակամիջոցի համար: Նպատակադրումը բարդ պրոցես է: Կրիտիկական գործոնները, որոնք կարող են խանգարել ճիշտ նպատակադրմանը ներառում են, օրինակ, հետևյալը. ով է ղեկավարում ընկերությունում որոշումների ընդունման գործընթացը և

տարբեր սահմանափակումները՝ կազմակերպչական, ֆինանսական, շրջակա միջավայրի պահպանման հետ կապված, և այլն: Կրիտիկական գործոնները ընդունակ են խառնվել նպատակադրման պրոցեսին:

Տնտեսագետները գտնում են, որ սեփականատերերի կողմից վերահսկվող ընկերությունները,, որպես կանոն, հետապնդում են որոշակի ժամանակամիջոցի համար առավելագույն եկամտի ստացման նպատակ: Ֆինանսիստները իրենց հերթին համոզված են, որ ընկերության հիմնական նպատակն է հանդիսանում իր ակտիվների արժեքի բարձրացումը (բաժնետերերի բարեկեցություն), երկարաժամկետ ժամանակամիջոցի համար: Տնօրենների կողմից վերահսկվող ընկերություններն ունեն վաճառքից մուտքերի և ֆիրմայի ակտիվների աճի մեծացման միտում: Վերջին դեպքում կոմպանիայի սեփականատերեր հանդիսացող բաժնետերերը դե-ֆակտո կորցնում են վերահսկողությունը, ինչը թույլ է տալիս բաժնետերերի նշանակած ներկայացուցիչներին, այսինքն՝ տնօրենների Խորհրդի անդամներին, ընդունել ընկերության ճակատագրի վրա ազդող հիմնական որոշումները: Բաժնետերերը տնօրեններին տալիս են հարաբերական ազատություն ընկերությունը ղեկավարել այնպես, ինչպես նրանք ճիշտ են գտնում: Ակնհայտ է, որ բաժնետերերի հետաքրքրությունները չեն կարող անտեսվել (տնօրենները կարող են փոխարինել բաժնետերերին ընդհանուր ամենամյա ժողովի ժամանակ, եթե ընկերությունը վատ են ղեկավարում կամ դիվիդենտների չվճարման դեպքում): Սակայն տնօրեններին հաջողվում է հետապնդել սեփական հետաքրքրությունները և դնել սեփական նպատակները, չնայած այդ սահմանափակումներին: Որպես հետևանք, խոշոր ընկերությունները ղեկավարներին մեծ աշխատավարձ են վճարում և նրանց տալիս են իշխանություն և կարգավիճակ:

Նպատակադրման նկատմամբ այլընտրանքային հայացք ունեն կազմակերպչական և վարքագծի դպրոցների հետևորդները, որոնք պնդում են, որ նպատակները առաջ են քաշվում ընկերության մի քանի ստորաբաժանումների կոլեկտիվ բանավեճերի պրոցեսում (մարքեթինգի բաժին, արտադրողական բաժին, ֆինանսական բաժին, և այլն), որոնք բերում են ընդհանուր պահանջներին բավարարող որոշումների ընդունմանը, այսինքն՝ հանդիսանում են «բավարարող» բոլոր մասնակիցների համար, այլ ոչ թե օպտիմալ մեկ խմբի համար: Այս դպրոցը չի ընդունում մաքսիմալացման մտահղացումը, քանի որ գտնում է, որ բիզնես-միջավայրը մեծամասամբ անկանխատեսելի է:

> Նպատակները արտահայտում են որոշակի ուղղությամբ աշխատելու ձգտում ի տարբերություն խնդիրների, որոնք իրենցից ներկայացնում են քանակապես չափվող սահմաններ:
>
> Մեսկոն, Ալբերտ Մ., Խեդուրի Մենեջմենթի հիմունքներ

Բիզնես-նպատակները որպես կանոն ձևակերպվում են այսպես կոչված «նպատակների դեկլարացիա» փաստատղթում (mission statement): Դեկլարացիայում որոշվում են կազմակերպության երկարաժամկետ նպատակները, որոնց մասին տեղեկացնում են կազմակերպության բոլոր աշխատողներին: Բնականաբար, կոնկրետ ընկերությունը ներառում է մասշտաբով և պարունակությամբ տարբեր նպատակների համակարգ՝ որակավորված մասնագետների ներգրավում և պահապանում, շուկայում բաժնի մեծացում, համախմբված կազմակերպչական թիմի ստեղծում, հաճախորդների սպասարկման որակի բարձրացում և այլն:

Գոլդշտեյնի կարծիքով նպատակների և սահմանափակումների ձևակերպման ժամանակ հարկավոր է հստակ որոշել՝

- նպատակների բովանդակությունը,,
- նպատակի չափը (առավելագույն, նվազագույն, մակարդակը),
- նպատակի ժամանակային պարամետրերը (իրականացման ժամկետները),
- նպատակի տարածքային բնութագրերը,
- նպատակի անհատական կապումը կոնկրետ իրականացնողների հետ,
- նպատակների հիերարխիաները և ռանգերը:

Ֆիրմայի նպատակների մշակման և ձևակերպման մատրիցա

№ п/п	Բովանդակային նպատակներ	Ժամանակավոր նպատակներ		
		կարճատև (ամսային)	միջին տևողության (միջակայքային)	երկարատև (տարեկան)
1	Ըստ եկամտի	Կրճատել արտադրական ծախքերը	Ավելացնել ապրանքաշրջանառությունը 50%-ով	Հասնել վաճառքի 450 մլն. ռուբլի ծավալի
2	Ըստ պատվիրատուների	Պահել մշտական հաճախորդներին	Գտնել նոր պատվիրատուներ	Ընդլայնել պատվիրատուների կոնտինգենտը 10-20%-ով
3	Ըստ շահերի ոլորտների	Բարձրացնել ապրանքի մրցունակությունը	Ընդլայնել տեսականին	Գտնել նոր շուկայական տիրույթ

4	Ըստ ընկերության պոտենցիալի աճի	Վերապատրաստել աշխատողներին	Նոր մասնագետներ հրավիրել	Պատրաստել բարձր որակավորում ունեցող մասնագետներ
5	Ըստ աշխատակիցների	Խրախուսել նախաձեռնությունների առաջացումը	Մշակել խթանման նոր համակարգ	Վճարել աշխատողների աշխատանքը շահույթի 10%-ի հաշվարկով
6	Ըսկ կառավարման	Պարզել հիմնական խնդիրները	Հարթել կոմունիկացիաները ենթաբաժինների միջև	Ձևավորել կառավարչական խումբ
7	Ըստ մատակարարների	Անցնել ավելի էժան հայրենական հումքի կիրառման	Արտասահմանյան հումքն ամբողջությամբ փոխարինել հայրենականով	Ստեղծել մատակարարման նոր համակարգ
8	Ըստ առևտրային կետերի	Հետաքրքրել առևտրային միջնորդներին	Վերակազմավորել առևտրային ցանցը	Մշակել առևտրային մարքեթինգի համակարգ

Սենեջմենթի ժամանակակից կոնցեպցիաների ղեկավարումը կողմնորոշում է ընկերության այնպիսի ընդհանուր նպատակների դրմանը, որոնք թույլ են տալիս գնորդների պահանջմունքները բավարարել իրենց ապրանքներով և ծառայություններով: ընկերության արջև կանգնած ընդհանուր նպատակները համաձայն գործունեության հոգեբանական տեսության հարկավոր է վերափոխել հստակ ձևակերպված խնդիրների՝ սպասվող արդյունքների ցուցումով:

Կազմակերպության մեծամասնության առջև կանգնած նպատակներն ու խնդիրները կարելի է դասել նրանց գործունեության չորս ոլորտներից մեկն ու մեկին:

Ֆինանսական ոլորտ՝ պարտականությունների կատարում:

- Սպառողների սպասարկում՝ մրցակցող վաճառողների շուկայում գնորդների պահանջմունքների բավարարում:
- Արտադրողական գործունեություն՝ կազմակերպության բարձր էֆեկտիվությամբ գործող հիմնական մեխանիզմների միջոցով կատարելագործում և ղեկավարում:
- Ներքին հնարավորություններ՝ աշխատակիցների պոտենցիալի զարգացում և սպասումների արդարացում, որոնց պրոֆեսիոնալիզմը որոշում է ընկերության ապագան:

10.2 Խաբեբաների նպատակները բիզնեսում

Ա. Ալբրեխտը, Ջ. Վենցը և Տ. Ուիլյամսը, որոնք հանդիսանում են «Խաբեբայություն՝ լույսի շող բիզնեսի մութ կողմերի վրա» ֆունդամենտալ հետազոտության հեղինակները, գրում են, որ խաբեբայության համար նպատակ կարող է հանդիսանալ ինչպես անհատական շահույթի ստացումը, այնպես էլ իր ընկերության կամ հաստատության համար շահույթի հետապնդումը: Վարձու աշխատողների կողմից խաբեբայությունը, երբ մարդը ծախսում է իրենց վարձողի միջոցները, սովորաբար հետապնդում է անձնական շահի նպատակներ: Խաբեբայությունը մենեջերների կողմից, երբ ընկերության ներկայացուցիչը խաբում է ընկերության ներդրողներին կամ վարկատուներին, ավելի հաճախ ձեռնարկվում է հանուն տվյալ ընկերության կամ նրա ղեկավարների:

Բիզնես-խաբեբաների նպատակների շարքում կարող են լինել՝

- մրցակցի գործունեության տնտեսական վատ արդյունքների ապահովում,
- շուկայում մրցակցի մասնաբաժնի իջեցում,
- մրցակցի կողմից հաճախորդների կորուստ,
- մրցակցի գաղտնի նյութերի արտահոսք, ինչը անուղղակիորեն անդրադառնում է նրա բալանսային հաշիվների վրա:

Խնդիրը նրանում է, որ իրականացնելով իր խարդախ նպատակները, գործարար-խաբեբան, կամա թե ակամա, նպաստում է այլ մարդկանց նպատակների իրականացմանը՝ բիզնեսի գծով գործընկերների, իր ընկերության աշխատակազմի, տեղի իշխանության մարմինների, երկրի քաղաքական գործիչների և այլն: Հասկանալի է, որ խաբեբայական բիզնես-նպատակների իրագործումը, ընկերության հասցնումը մինչև կործանում ձեռնտու է մրցակիցներին, քանի որ մաքրելով ստեղծված բիզնես-տարածությունը իրենց սեփական նախագծերի համար, նպաստում է շուկայում նոր խաղացողների հայտնվելուն, նոր աշխատատեղերի ստեղծմանը, օրենսդրության կատարելագործմանը:

Խաբեբայի գլխավոր նպատակը: Դեղագործական էտյուդներ: Խաբեբայի գլխավոր նպատակը շփման գործընկերոջ մոտ օբյեկտիվ բիզնես-իրականության պատկերի մտածված խեղաթյուրումն է, և ավելին՝ խաբեության զոհի ներգրավումը համատեղ նոր գործնական իրավիճակի կեղծ պատկերի ստեղծման մեջ: Բայց հակասությունը կայանում է նրանում, որ մի կողմից խաբեությունը սոցիալապես անընդունելի է նորմատիվորեն ոչ կոնվենցիալ ղեկավարվող բիզնես-հարաբերություններում, մյուս կողմից՝ խաբեությունը անհատապես ընդունելի է, ձեռնտու է գործարարին, որը չի ուզում կամ չի կարող եկամուտ ստանալ օրինական միջոցներով:

Բացի այդ խաբեբաները իրենց իրական նպատակները պաշտոնապես հայտարարում են գործընկերներին և սպառողներին սովորական, նորմատիվորեն արդարացվող նպատակների ձևով, որոնք որոշվում են կազմակերպության առաքելությանը համապատասխան:

Որպես խարդախության օրինակ դիտարկված է դեղերի կեղծումը: Դեղերի կեղծման փաստերի մասին առաջին տվյալները Համաշխարհային առողջապահական կազմակերպություն են մտել 1982թ.-ին:

Այսպիսով, խաբեության ֆենոմենոլոգիայի առաջին խնդիրը բիզնեսում ակնհայտ է՝ խաբեբաների կողմից գլխավորվող ընկերությունների նպատակները պաշտոնապես հայտարարվում են նորմատիվորեն արդարացված ձևով: Ինչպես ասում են նպատակների մասին ոչինչ չես ասի ամեն ինչ տեղում է, «ինչպես նորմալ մարդկանց մոտ»: Բայց դա՝ պաշտոնապես հայտարարվող նպատակն է՝ պիտակ, իսկ ինչ կա դրա տակ:

«Ես» և «Նա»: Խաբեբայական նպատակի կազմաորումը: Նշանակենք իրական դեղի արտադրողին «Ես», կեղծի արտադրողին՝ «Նա»: Այստեղ հնարավոր են Խաբեբայական նպատակի կազմավորման տարբեր տարբերակներ:

Օր.՝ «Ես» և «Նա»-ն իրենց արջև դնում են միևնույն բիզնես-նպատակները ելակետային տնտեսական, ֆինանսական, արտադրատեխնոլոգիական պայմաններում: Սակայն նպատակի իրականացման փուլում ֆինանսավորման և արտադրության պայմանները փոփոխվում են: «Ես»-ը ժամանակին ստանում է վարկեր, դեղամիջոցի արտադրության համար անհրաժեշտ կոմպոնենտներ, կնքում է շահավետ պայմանագրեր դիստրիբյուտորների հետ և այլն: «Նա»-ն անսպասելիորեն հայտնվում է անհամեմատ վատ, սթրեսային պայմաններում՝ ետ է կանչվում հիմնական գործունեության լիցենզիան, վարկավորումը դադարեցված է, դեղամիջոցի համար անհրաժեշտ կոմպոնենտների մատակարարները հուսախափ են արել, դիստրիբյուտորները տարբեր պատճառներով հրաժարվել են դեղամիջոցի տարածումից, որը արտադրում է «Նա»-ն: Ի՞նչ է մնում անել «Նա»-ին:

«Նա»-ն սկսում է մտածել, ելք փնտրել: Տեսականորեն հնարավորությունների հովիարը նրա համար հրաժարվելն է արտադրությունից, բիզնեսի ամփոփումը և վերջապես՝ խեղտվելը: Սակայն «Նա»-ն գիտի լողալ, այսինքն՝ գործ անել, և չի պատրաստվում հանձնվել: «Նա»-ն վճռական է, համարձակ, խիզախ, ամբիցիոզ, հակված է ռիսկի, կրիեատիվ, համառ հաստատակամ: Բայց, որպեսզի իրականացնի իր նպատակները «Նա»-ն պետք է ինտենսիվացնի բիզնես-կապերը, այսինքն՝ ստեղծված իրավիճակում «Նա»-ն ելք է գտնում հենց շփման մեջ նրանց հետ, ով կամա, թե ակամա կօգնի նրան խաբել սպառողներին և պետական հսկողության մարմիններին: «Նա»-ն ուզում է և գիտի շփվել, բայց տվյալ իրավիճակում շփումը նրա համար ոչ թե շքեղություն է, այլ խաբեբայության միջոցով իր նպատակին հասնելու միջոց:

10.3 Նպատակը վտանգի տակ է: Խաբեբայի շփման ոճը սթրեսային իրավիճակում

Ինչ կարելի է ասել իր ելակետային կոնվենցիալ բիզնես-նպատակների հետագա իրագործման անկարողության սթրեսային իրավիճակում խաբեբայի շփման ոճի մասին: Կարելի է արդյոք փոփոխվող բիզնես-իրավիճակի արտաքին հատկանիշներից ելնելով կոնկրետ գործարարի համար անել ենթադրություններ նրա բիզնես-նպատակների՝ կոնվենցիալությունից խաբեբայություն, փոփոխության մասին:

Լ.Ա. Կիտաև-Սմիկը (հոգեբան) հետազոտում է սթրեսի դեպքում շփման փոփոխության սուբսիդորը տարատեսակ սոցիալական միջավայրի հետ մարդու փոխազդեցության մեջ, իսկ հատկապես՝ շրջապատող մարդկանց, խմբերի, կոլեկտիվի հետ և այլն, ընդգծելավ, որ սոցիալական փոխազդեցությունը զգալիորեն փոխվում է, երբ սթրեսը առաջանում է միաժամանակ շատ մարդկանց մոտ:

Սթրեսի կոնցեպցիայի հեղինակ է հանդիսանում պաթոհիզիոլոգ Գ. Սելյեն: Ուսումնասիրելավ ահռելի փաստացի նյութեր Գ. Սելյեն եկավ այն եզրակացության, որ սթրեսը իրենից ներկայացնում է «բոլոր ոչ սպեցիֆիկ փոփոխությունների ամբողջություն, որոնք առաջանում են ցանկացած ուժեղ ազդեցության հետևանքով և ուղեկցվում են օրգանիզմի պաշտպանիչ համակարգերի վերակազմմամբ»: Օրգանիզմի ոչ սպեցիֆիկ պատասխան ռեակցիայի իմաստը կայանում է ցանկացած տիպի սթրեսին ադապտացվելու մեջ, այսինքն՝ «սթրեսը օրգանիզմի ոչ սպեցիֆիկ պատասխանն է նրան ներկայացված ցանկացած պահանջին»:

Իր հետազոտությունները սկսելով բիոլոգիական սթրեսից, Գ. Սելյեն հետագայում ցույց տվեց, որ մարդու մոտ սթրեսի հիմնական տեսակը հանդիսանում է էմոցիոնալ սթրեսը, որն իրենից ներկայացնում է նյարդային-հոգեբանական լարվածություն:

Սթրեսի ազդեցությունը մարդու վրա և այլ մարդկանց հետ նրա փոխհարաբերությունների վրա այնքան բազմակողմանի է, որ ավելի հաճախ սթրեսը դառնում է ոչ թե «համեմունք», այլ «դառը հաբեր»: Լինելով կորպորատիվ շփման բաղկացուցիչ գործոններից մեկը, սթրեսը կարող է աշխատակիցներին դրդել գործընկերներին և ղեկավարներին սխալ տեղեկատվություն տալուն, իր հերթին սուտը կարող է ազդել կորպորատիվ կոմունիկացիաների, կոլեկտիվի ամբողջ սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի, աշխատանքի արտադրողականության, էքստրեմալ իրվիճակների հաղթահարման հաջողության վրա՝ ազդել դրական կամ բացասական:

Սթրեսոգեն շփման փուլերը: Խաբեբայի նպատակների փոփոխությունը: Առաջին փուլ՝ կողմնորոշող մարում. երբ մարդը հայտնվելով

սթրեսային պայմաններում, այսպես ասած մարում է, թաքնվում է, զննում է շրջակա մարդկանց՝ գնահատելով նրանց և իր շփման հոռանկարները նրանց հետ: Այս փուլին բնորոշ է գործարարի շփման ակտիվության իջեցումը, որը կարող է դադարեցնել անհրաժեշտ մարդկանց հետ կոնտակտների ստեղծման գործընթացը, նրանց համատեղ գործունեությունը և բանակցությունները նրանց հետ: Այնուամենայնիվ «մարած» մարդը շփումից լիովին դուրս չի մնում, քանի որ շարունակում է վերլուծել իրավիճակը և հետևել շրջապատի մարդկանց:

Երկրորդ փուլ՝ շփման ինտենսիվության մեծացում. շփման զարգացման այս փուլը սթրեսի դեպքում բնութագրվում է շփման ինտենսիվության մեծացմամբ և հնարավոր է ակտիվ շփման նոր ձևերի առաջացմամբ, որոնք բնորոշ չեն խաբեբային մինչև սթրեսոգեն իրավիճակի առաջացումը: Շփման զարգացման այս փուլը ընդունված է անվանել անձնային «էքսպանսիայի» փուլ, նոր խաբեբայի դերային ստատուսի նախապատրաստման փուլ: Նրա շփման ինտեսիվացում այս փուլում ուղղված է սկզբնական բիզնես-նպատակի պահպանմանն ու հասնելուն, բարգավաճող ձեռնարկության հեղինակավոր սոցիալական դերի պահպանմանը:

Սթրեսային իրավիճակում խաբեբայի շփման տիպիկ սխալները: Իսկ խաբեբայի կողմից գործնական իրավիճակի սթրեսոգեն փոփոխության պայմաններում շփման ինչպիսի տիպիկ սխալներ են թույլ տրվում, որոնք թույլ են տալիս հայտնաբերել նրա նոր բիզնես-նպատակի ձևավորումը՝ կատարել խաբեբայություն:

Առաջին՝ այլ մարդկանց վերագրել շարժառիթներ, գործողություններ, անձնային գծեր, որոնք իրականում գոյություն չունեն: Հաճախ նման վերագրման արդյունք է հանդիսանում գործընկերոջ թերությունների, սխալների չափազանցումը:

Երկրորդ՝ փորձելով դուրս գալ սթրեսոգեն իրավիճակից, նախկին նպատակի իրականացման անհնարինությունից, խաբեբան թույլ է տալիս այլ մարդկանց հետաքրքրությունների անտեսում, նրանց պահանջմունքների արգելափակում, այդ թվում՝ հիմնային պահանջմունքների: Ինքնին նպատակադրումը՝ խաբել շփման գծով գործընկերներին, ի սկզբանե նշանակում է նաև այլ մարդկանց իրավունքների խախտում, իսկ դա նշանակում է խաբեբան պետք է պատրաստ լինի նրան, որ նրա նոր ոչ կոնվենցիալ նպատակը կհանդիպի դիմադրության և չի դառնա հասանելի:

Երրորդ՝ սթրեսոգեն շփման տիպիկ սխալ կարելի է համարել իդիալիզիացումը, խաբեբայության ռոմանտիզացումը, հաջողությամբ ստելու ընդունակությունը: Խաբեբան հողոքորթում է ինքն իրեն, որ սուտը դա հանցանքի վայրում բռնված երազանքներն են, խաբեբան հուսադրում է ինքն իրեն, որ խաբել և չբռնվել նույնն է, ինչ ճիշտն ասել: բացի այդ

խաբեբան իր նպատակների անարդար ճանապարհով հասնելը արդարացնում է կարդինալ Մազարինիի սկզբունքով՝ հարկավոր է բոլոր մարդկանց համարել արդար, բայց բայց նրանց հետ ապրել ինչպես խաբեբաների հետ:

Չորրորդ՝ սթրեսոգեն շփման պայմաններում խաբեբայի տիպիկ սխալ կարելի է համարել նրա կողմից առավելությունների ցուցադրումը, թվում է բացարձակապես չարդարացված սթրեսոգեն իրավիճակում հայտնված խաբեբայի համար: Սակայն իրական կյանքում, ինչքան էլ դա զարմանալի է, խաբեբան, որն իր համար սթրեսային իրավիճակում ընտրել է ոչ թե ներելի տոն, այլ շփման ագրեսիվ տակտիկա իր կարծելի առավելության ցուցադրմամբ, բավականին հաջողությամբ շփոթեցնում է իր բիզնես-գործընկերներին իր իրական նպատակների վերաբերյալ: Լավ հայտնի է պոկեր խաղից վերցված մի հնարք՝ բլեֆ (անգ. Bluff-խաբեություն): Ինչպես հայտնի է այդ հնարքի իմաստը կայանում է նրանում, որ վատ խաղաքարտեր ունեցող խաղացողը գործում է այնպես, որ հակառակորդները նրա խաղաքարտերը հսմարում են հաղթական: Այլ կերպ ասած բլեֆը դա խաբեությունն է, որը ծրագրված է գործընկերոջը շփոթեցնելու վրա:

Հինգերորդ՝ սթրեսոգեն շփման պայմաններում խաբեբայի տիպիկ սխալ կարեկլի է համարել նրա հանկարծակի ներխուժումը շփման գործընկերոջ անձնային և բիզնես տարածք. խաբեբան իր գործընկերների այսպես ասած «գլխին է թափվում» նրանց համար, իբրև թե, անդիմադրելի առաջարկներով՝ ժամանակ չտալով խորապես մտածելու և նաև փորձելով էմոցիոնալապես մոտենալ մարդուն: Հաշվարկը բավականին պարզ է. դրդել այլ գործընկերներին իմպուլսիվ որոշումների ընդունմանը կամ խաղալ նրանց ագահության վրա:

Սակայն սթրեսոգեն իրավիճակում անհավասարակշռված և իր ուժերի վրա անվստահ խաբեբային բնորոշ են շփոթմունքը և զզվեցնող ճանճին բնորոշ պնդերեսությունը: Մյուս կողմից՝ իմանալով, որ անահանգիստ պահվածքը հանդիսանում է խաբեության հավատարիմ ձշանը, փորձված և սթրեսակայուն խաբեբան չի խոսի շատ արագ, չի բարձրացնի ձայնի տոնը, չի ձեռածի շատ և էկսպրեսիվ, կարճ ասած իրեն կպահի վստահ: Իհարկե, հեշտ է չսխալվել, եթե գիտես, թե տվյալ մարդուն ընդհանուր առմամբ բնորոշ է այդպիսի պահվածքը, թե ոչ:

Գործընկերոջ անձնային և բիզնես տարածք ներխուժելիս խաբեբան հաճախ և հաջողությամբ օգտագործում է հաճոյախոսություններ, որոնք քողարկում են դժվար թաքցվող կոպիտ անկեղծությունը և շիտակությունը:

Իհարկե շփման ակտիվության մեծացում նկատվում է ոչ միայն խաբեբայի մոտ, ով սթրես է ապրում: Կտրուկ կարող է ակտիվանալ կռվի դաշտում մարտիկների և հրամանատարների շփումը, նաև այն

մարդու մոտ, ով հայտնվել է բանական աղետների գոտում և այլ շատ ուրիշ իրավիճակներում:

Սթրեսի առկայության դեպքում շփման ակտիվացման շարքում Լ. Ա. Կիտաև-Սմիկը ուսումնասիրում է նաև շփման ակտիվության նվազեցումը, որը կարող է դրսևորվել շփումից ետ քաշվելու, ինքնախորացման մեջ և այլն, այսինքն՝ մարդը պարզապես չի տեսնում և ցանկություն չունի տեսնել մյուս մարդկանց: Եվ եթե շփման ակտիվացման դեպքում նկատվում է անձնային էքսպանսիա, որը որոշում է անհատական դերային կարգավիճակը, ապա ակտիվության նվազումը ուղեկցվում է այլ սոցիալ-հոգեբանական երևույթներով:

Երրորդ փուլ. խաբեբայի դերային կարգավիճակի կայունացում: Շփման սթրեսային փոփոխության երրորդ փուլ կարելի է համարել խաբեբայի դերային կարգավիճակի կայունացումը և ոչ պաշտոնական խմբերի ստեղծումը՝ կազմված երեք աշխատակիցներից, որոնց «Նա»-ն վստահում է և որոնք հոգեբանորեն պատրաստ են մասնակցելու նպատակին հասնելու համար կատարվող խաբեբայություններին: Այն հայտնաբերում է «Նա» գործարարի սկզբնական բիզնես-նպատակի խաբեբայականի փոխակերպման նշանները: Սթրեսային իրավիճակում խաբեբայական բիզնես-նպատակի ձևավորման ժամանակ այդպիսի խմբի միջուկը տարբերվում է մեծ ներքին կայունությամբ, փոխկապվածությամբ, որը ներխմբային անընդհատ լարված քննարկումների արդյունք է:

Չորրորդ փուլ. իր խմբում խաբեբայի շփման ակտվացում: Այս փուլին բնորոշ է «Նա» գործարարի իր ընկերության աշխատակիցների հետ շփման ակտիվացումը, որոնք ներառված են խաբեբայության մասնակիցներից կազմված ոչ պաշտոնական խմբում: Նշված ակտիվացումը կարող է ինչպես միավորել ոչ պաշտոնական խմբին, այնպես էլ կազմալուծել այն: Մտածող և հետևողական գործարար «Ես»-ը, որին դիմել է «Նա»-ն նկարագրվող սթրեսոգեն իրավիճակում, կարող է տարբեր նշաններից ելնելով որոշել, թե ինչ ուղղությամբ է զարգացնում «Նա»-ն իր գործարարական գործունեությունը:

Վարկային պատմությունը որպես խաբեբայի ակտիվիզավման հայելի: Վարկային պատմությունը դա տեղեկատվություն է, որը բնութագրում է փոխառուի կողմից փոխառության պայմանագրով նախատեսված պարտականությունների կատարումը և պահվում է վարկային պատմությունների բյուրոյում: Նման տեղեկատվության իմաստը ոչ միայն նրանում է, որպեսզի թույլ չտալ գործարարին կամ անհատին հավաքել չափից շատ պարտքեր, այլ նաև նրանում, որ թույլ տալ նրան նոր վարկ վերցնել, եթե նա իվիճակի է մուծումներ կատարել և պրոբլեմներ չի ունեցել նախկին վարկերիի մարման հարցում: Վարկային պատմությունները պետք են ոչ նրա համար, որպեսզի փակեն մարդկանց թույլ-

տրվությունը վարկերի հանդեպ: Նրանք պետք է նպաստեն վարկավորման աճին, բայց դրա հետ մեկտեղ վերահսկեն ռիսկը:

Բիզնես-նախագծի խաբեբայական նպատակների ճանաչման հնարավորության մասին: Կոնվենցիալ և խաբեբայական բիզնես նպատակների կառուցվածքը որոշակի փուլում տեխնիկապես համընկնում են: Օր.՝ նոր նախագծի մշակման դեպքում կառավարչական օպերացիաների տիպիկ հավաքածուն ընդհանուր առմամբ ունի հետևյալ տեսքը:

Որոշել նախագծի նպատակները (ցանկալի արդյունքները), որոշել գործողությունների հիմնական ուղղությունը, որոշել և անալիզի ենթարկել նախագծի կատարման համար տարատեսակ աշխատանքային խնդիրներ, մշակել ռազմավարությունը (հերթականությունը, հիմնական փուլերի կատարման ժամանակը), որոշել նախագծի փուլերի կատարման ենթադրվող ժամկետները, որոշել ռեսուրսների բաշխվածությունը, որոշել աշխատանքի հնարավոր այլընտրանքային ուղղությունները, առկա դիրքորոշման վրա գտնել մասնագիտացված մասնագետների, բաշխել պարտականությունները, աշխատակազմին սովորեցնել և նախապատրաստել նոր պարտականություններին, սահմանել մասնագիտացումներ նոր աշխատանքային դիրքորոշումների համար, որոշել փոխհարաբերությունների մակարդակները (նոր աշխատանքային դիրքորոշումների պարտականություններն ու պատասխանատվությունը), ապահովել դրված խնդիրների փոխհամաձայնեցում յուրաքանչյուր կատարողի և նրա ղեկավարի միջև, վերահսկել անհատական աշխատանքը համապատասխան դրված խնդիրներին և ստանդարտ պահանջներին համապատասխան, բացահայտել աշխատանքի յուրաքանչյուր ուղղության բացասական հետևանքները, նախագծում անհրաժեշտ ուղղություններ մտցնել (վերանայել նախագծի պլանները), կոորդինացնել ընթացիկ գործունեությունը, վերահսկել առաջընթացը դեպի նախագծի նպատակը կամ նրանից շեղումները, հավաքել նախագծի վրա կատարվող ընթացիկ աշխատանքների փաստերն ու անալիզի ենթարկել դրանք:

Ինչպե՞ս և նախագծի մշակման ո՞ր փուլում որոշել նրա նպատակների խաբեբայական բնույթը: Խնդիրը կայանում է մասնագետների մոտ նպատակների պրիորիտետների խիստ անհատականության մեջ: Աղյուսակում ցույց են տրված գործողությունների դասակարգման արդյունքները:

«Ա» մասնագետի (134 բալլ) արդյունքները ավելի քան երեք անգամ գերազանցում են «Բ» մասնագետի արդյունքները (42 բալլ), ընդ որում՝ «Ա» մասնագետի արդյունքը անթերի չէ:

Նախագծի նպատակների պրիորիտետների անհատական տեղաբաշխում

Մասնագետ «Ա»	Ռանգ	Մասնագետ «Բ»	Ռանգ
Առկա դիրքերի համար որակավորված մասնագետներ գտնել	15	Առկա դիրքերի համար որակավորված մասնագետներ գտնել	9
Վերահսկել Ծրագրի նպատակի նկատմամբ առաջխաղացումը կամ դրանից շեղումը	3	Վերահսկել Ծրագրի նպատակի նկատմամբ առաջխաղացումը կամ դրանից շեղումը	20
Ծրագրի կատարման համար որոշել և կանխատեսել տարբեր աշխատանքային հանձնարարություններ	6	Ծրագրի կատարման համար որոշել և կանխատեսել տարբեր աշխատանքային հանձնարարություններ	13
Մշակել ռազմավարություն (հերթականությունը, հաջորդականությունը, հիմնական փուլերի կատարման ժամանակը)	11	Մշակել ռազմավարություն (հերթականությունը, հաջորդականությունը, հիմնական փուլերի կատարման ժամանակը)	5
Մշակել աշխատանքի կատարման հնարավոր այլընտրանքային ուղղություններ	4	Մշակել աշխատանքի կատարման հնարավոր այլընտրանքային ուղղություններ	4
Կազմակերպել անհատական աշխատանքին համապատասխանող հաջորդականություն	18	Կազմակերպել անհատական աշխատանքին համապատասխանող հաջորդականություն	14
Բաշխել պարտականություններ (հստակություն, ենթակայություն)	16	Բաշխել պարտականություններ (հստակություն, ենթակայություն)	7
Որոշել Ծրագրի նպատակները (ցանկալի արդյունքներ)	1	Որոշել Ծրագրի նպատակները (ցանկալի արդյունքներ)	1

Անձնակազմին սովորեցնել և պատրաստել նոր պարտականություններին	19	Անձնակազմին սովորեցնել և պատրաստել նոր պարտականություններին	10
Հավաքագրել և վերլուծել Ծրագրի ընթացիկ աշխատանքների փաստերը	8	Հավաքագրել և վերլուծել Ծրագրի ընթացիկ աշխատանքների փաստերը	18
Հաստատել որակավորումներ նոր աշխատանքային դիրքերի համար	14	Հաստատել որակավորումներ նոր աշխատանքային դիրքերի համար	8
Ծրագրի մեջ անհրաժեշտ ուղղումներ մտցնել (վերանայել Ծրագրի պլանը)	9	Ծրագրի մեջ անհրաժեշտ ուղղումներ մտցնել (վերանայել Ծրագրի պլանը)	19
Կոորդինացնել ընթացիկ գործունեությունը	5	Կոորդինացնել ընթացիկ գործունեությունը	15
Որոշել ռեսուրսների տեղաբաշխումը	2	Որոշել ռեսուրսների տեղաբաշխումը	6
Վերահսկել անհատական աշխատանքը դրված խնդիրներին և ստանդարտային պահանջներին համապատասխան	20	Վերահսկել անհատական աշխատանքը դրված խնդիրներին և ստանդարտային պահանջներին համապատասխան	16
Պարզել աշխատանքների յուրաքանչյուր ուղղության բացասական հետևանքները	7	Պարզել աշխատանքների յուրաքանչյուր ուղղության բացասական հետևանքները	17
Ապահովել դրված խնդիրների համաձայնեցումը յուրաքանչյուր կատարողի և նրա ղեկավարի միջև	12	Ապահովել դրված խնդիրների համաձայնեցումը յուրաքանչյուր կատարողի և նրա ղեկավարի միջև	11
Որոշել փոխհարաբերությունների մակարդակները (նոր աշխատանքային դիրքերի պարտականություններն ու պատասխանատվությունները)	17	Որոշել փոխհարաբերությունների մակարդակները (նոր աշխատանքային դիրքերի պարտականություններն ու պատասխանատվությունները)	12
Նշել գործողությունների հիմնական ուղղությունը	10	Նշել գործողությունների հիմնական ուղղությունը	3

Հաստատել Ծրագրի կատարման փուլերի ենթադրվող վերահսկիչ ժամկետները	13	Հաստատել Ծրագրի կատարման փուլերի ենթադրվող վերահսկիչ ժամկետները	2

Կարելի է արդյոք ելնելով բերված արդյունքներից եզրակացություն անել մասնագետներից որևէ մեկի խաբեբայական նպատակներին ծգտելու մասին՝ խաբելով նախագծի պատվիրատուին: Աբստրակտ ձևով ոչ, բայց կոնկրետ բիզնես-իրավիճակում՝ այո: Իսկապես, նախագծի իրականացման յուրաքանչյուր փուլ պետք է ապհովված լինի անհրաժեշտ նյութերով, ֆինանսով, մարդկային ռեսուրսներով: Այստեղից հետևում է, որ նախագծի իրականացման փուլերի հերթականությունը կապված է բանկային տրանսակցիաների անցկացման, հաճախորդների և մատակարարների որոնման անհրաժեշտության հետ և այլն:

Եթե նախագծի իրականացման փուլում շփման պրոցեսում գործընկերը սկսում է կասկածել խաբեբայություն, խաբեբան, նախ և առաջ, կենտրոնանում է փոփոխված հանգամանքների վրա և դա նրա մոտ հաճախ ստացվում է:

Գլուխ 11. Եղանակներ

11.1 Բիզնեսը պատերազմ է. նպատակն արդարացնու՞մ է միջոցները

Կարլ Ֆոն Կլաուզեվիցն ասում է, որ պատերազմը ընդլայնված մենամարտություն է և օրինակ է բերում երկու մարտիկների բախումը: «Նրանցից յուրաքանչյուրը ձգտում է ֆիզիկական ուժի միջոցով ստիպել մյուսին կատարել իր կամքը, նրա մոտակա նպատակը հակառակորդին կործանելն ու դրանով իսկ նրան անընդունակ դարձնել ցանկացած հետագա հակադրության հանդեպ»: Հոգեբանական տեսակետից պատերազմը, ըստ Կլաուզեվիցի, իրենից ներկայացնում է բռնության պուլսացիա, որի հիմքում ընկած է թշնամական զգացմունքները և պատերազմող կողմերի թշնամական մտադրությունները: Որպես հասարակական-քաղաքական երևույթ պատերազմը հանդիսանում է պարզապես քաղաքականության շարունակություն այլ միջոցներով: Պատերազմի յուրահատուկ էությունը կազմում է զինված պայքարը, իսկ այն տանելու գլխավոր և որոշիչ միջոցը հանդիսանում են զինված ուժերը: Պատերազմը մարդկանց գերիվարում, ճնշում, քայքայում, մահ ու տանջանքներ են, ազգերի ու պետության տառապանքն է: Ըստ Կ. Սիմոնովի գլխավոր հերոսներից մեկի խոսքերի. «պատերազմում չկան փորձեր, որտեղ կարելի է խաղալ նախ փորձելու համար՝ ոչ այնպես, իսկ հետո այնպես ինչպես պետք է: Պատերազմում չկան սևագրեր, որոնք կարելի է պատռել և նոր էջից սկսել: Այստեղ ամեն-ինչ արյամբ է գրվում՝ սկզբից մինչև վերջ, այբբենից մինչև վերջին կետը…»: Այսպես պատերազմը խավար, մղձավանջ, աղետ է: Ապա ինչու են այդ դեպքում մենեջմենթի բազմաթիվ տեսաբաններ և պրակտիկներ հափշտակությամբ քննարկում բիզնեսի մասին, ինչպես պատերազմի: Ինչու ապագա մենեջերների և ձեռներեցների գիտակցությունում, սկսած ուսանողական նստարանից, մտցվում է բիզնեսի վարման միլիտարիստական (ռազմամոլական) մոտեցում:

> Բիզնեսը պատերազմ է: Պատերազմի բոլոր օրենքները տարածվում են բիզնեսի վարման արվեստի վրա»:
>
> Կոնոսուկե Մացուսիտա
> Matsushita Electric էլեկտրոնային կայսրության հիմնադիրը:

Օրինակ՝ Մ. Մեսկոնի, Մ. Ալբերտի, Ֆ. Խեդոուրիի «Մենեջմենթի հիմունքներ» դասագրքում կազմակերպությունում կառավարման մակարդակների քննարկումը տարվում է զինվորական կազմակերպության

օրինակի վրա, որտեղ ուղիղ համեմատական են կառավարչական դիրքերը բանակում և բիզնես- կազմակերպությունում:

«Մենեջմենթի հիմունքներ»-ում բիզնես-կազմակերպության կառավարման մակարդակները

Բրիգադայի գեներալ		Նախագահ
↓		↓
Գնդապետ	=	Ավագ փոխնախագահ ըստ աշխատանքային ռեսուրսների
↓		↓
Մայոր	=	Փոխնախագահ ըստ աշխատանքի վարձատրման և խթանման
↓		↓
Կապիտան	=	աշխատանքի և աշխատավարձի բաժնի ղեկավար

Բացատրելով իրենց մոտեցումը՝ «Մենեջմենթի հիմունքներ»-ի հեղինակները գրում են. «աշխատանքի ուղղահայաց բաժանումը բերում է ըստ ուղղահայացի կառավարման մակարդակների ձևավորում ռազմական կազմակերպության, ինչպես նաև բիզնես-կազմակերպության օրինակով: Պաշտոնների անվանումից չի հետևում, որ համընկնող պաշտոնները ուղիղ համեմատական են տարբեր կազմակերպություններում: Ռազմական կազմակերպությունում առկա է բազմամակարդակային իշխանություն ինչպես բրիգադային գեներալի վրա, այնպես էլ կապիտանի ենթակայության տակ: Բիզնեսում կառավարման մակարդակներն ավելի քիչ են: Նախագահը կամ գլխավոր գործադիր ղեկավարը առաջին դեմքն է և պատասխանատու է միայն ընկերության նախագահի և տնօրենների խորհրդի անդամների առջև և բերված օրինակին համապատասխան չի կարող ավելի ցածր կարգի ղեկավար լինել, քան աշխատանքի և աշատավարձի բաժնի ղեկավարն է:

Նկարագրված մոտեցման կիրառումը պայմանավորված է շուկայական հարաբերությունների սուբյեկտիվ գործոններով, ինչպես նաև ուղղակի տարածմամբ, բիզնես հարաբերություններում միլետարիստական մոտեցման պրոպագանդայով:

Ընդհանուր ընդունված հասկացությամբ պատերազմները բաժանվում են արդար և զավթողական, հարձակվողական և պաշտպանվողական, ցամաքային և ծովային տեսակների:

Իսկ ինչպիսի՞ն է բիզնես-պատերազմների դասակարգումը: Ամեն ինչ պարզ է. ինչպիսին բիզնեսն է, այնպիսին էլ պատերազն է: Օրինակ՝ առևտրային պատերազմները, որոնք կարծես թե առաջացել են ինքնին մարդկանց միջև, իսկ այնուհետև պետությունների միջև ապրանքաշրջանառության առաջացման հետ:

21-րդ դարը հոգեբանության տեսակետից ոչ մի նոր բան չի տալիս: Վ. Ինոզեմցեվը իր «Նոր դարի առևտրային պատերազմները: Քաղաքական գործիչների աշխարհատնտեսական չափաբաժինների կարգավորման փորձը ռազմական խաղերից վտանգավոր է» հոդվածում պատմում է ԱՄՆ կառավարության որոշման մասին, ըստ որի վերացվում էր հարկերի մեծ մասը Եվրոպայի, Ասիայի և Լատինական Ամերիկայի երկներից ներմուծվող պողպատի վրա: Հոդվածի հեղինակը գտնում է, որ այդ քայլը կոչված է կանխել Եվրոմիության և Ճապոնիայի հետ առևտրային պատերազմը, վերջիններս խոստացել էին պատասխան սահմանափակիչ սանկցիաներ մտցնել ամերիկյան ապրանքների նկատմամբ: Այսինքն՝ խոսքն այն մասին է, որ ԱՄՆ-ի, ԵՄ-ն երկրների և Ճապոնիայի կառավարություններն առավել մտահոգված են սեփական կոնկրետ խնդիրներով, քան մրցակցության մաքրության և առևտրի ազատության աբստրակտ սկզբունքների պահպանմամբ:

Առևտրային պատերազմների հոմանիշն է հանդիսանում տնտեսական պատերազմը: Օրինակ՝ 2004թ.-ին Բրազիլիան և Արգենտինան հայտնվեցին տնտեսական պատերազմի սահմանին Բրազիլական կոշիկի արտահանման աճի պատճառով: Արգենտինայի նախագահ Ն. Կիրշների կառավարությունը, ըստ մամուլի հաղորդման, պատրաստվեց սկսել բրազիլական կոշիկի առևտրային բլոկադա, որի արտահանումը վնաս էր պատճառում արգենտինական արտադրողներին: Արգենտինական ձեռներեցները ահազանգեցին՝ կապված տեղական արտադրանքների կուտակման հնարավորության հետ: Որոշ գավառների առևտրաարդյունաբերական պալատներ կառավարությունից պահանջեցին շուտափույթ պրոտեկցիոնիստական միջոցառումներ ընդունել ընդդեմ բրազիլական կոշիկի, որն առավել մրցունակ էր արգենտինական շուկայում շնորհիվ գին-որակ չափանիշի: 2004թ.-ին Արգենտինան արդեն հասել էր Բրազիլիայից էլեկտրական սարքերի և աուդիո տեխնիկայի ներմուծման հանդեպ սահմանափակումներ մտցնելու հարցում: Կենցաղային էլեկտրական սարքերի հետևից հերթը հասավ բրազիլական տեքստիլին, կոշկեղենին և, բացառված էչ, թեթև մեքենաներին:

Նշենք նաև բիզնես-պատերազմների որոշ տեսակներ, որոնք հիշատակվում են մեծ ջմենջմենքին վերաբերվող գրականությունում և ԶԼՄ-ներում. բանկային, օդու, մետաղագործական, բրենդների, գնային, ավիատեղափոխողների, բջջային, տեքստիլ, դատական, կորպորատիվ, բաժնետերերի ձայների, վիդեոկցորդների շուկայում, մարքեթինգային,

գրպանի անձնական համակարգիչների, բամբակի, դեղագործական: Եվ սա դեռևս ողջ ցուցակը չէ: Ընդհանուր առմամբ ինչպիսին, որ բիզնեսն է, այդպիսինն էլ պատերազմն է:

Եվս մեկ անգամ հարց տանք, միթե՞ մրցակցային պայքարը ոչ թե պատերազմ, այլ ազատ մրցակցություն անվանել չի կարելի: Թե՞ լուրջ, այդ թվում և հոգեբանական հիմքեր կան, որպեսզի մրցակցային պայքարը նկարագրել ռազմական տեսության տերմինաբանությամբ:

Բիզնես պատերազմի հոգեբանական առանձնահատկությունները: Եթե շատ մենեջերների պատկերացմամբ բիզնեսը պատերազմ է և պատերազմի բոլոր օրենքները տարածվում են բիզնեսի վարման արվեստի վրա, ապա պատերազմի հոգեբանությունը բիզնես պատերազմներում պատերազմական գործողությունների հոգեբանական վերլուծության հիմքն է: Բիզնեսի հոգեբանական վերլուծությունը, որն ընկալվում և տարվում է ռազմականորեն, հաստատում է դրա նմանությունը ռազմական գործողություններ անցկացնելու հետ:

Բիզնես-պատերազմների հոգեբանական առանձնահատկությունները հանդիսանում են հետևյալները.

1) Բիզնես-պատերազմների նպատակների և արդյունքների յուրահատուկ լինելը՝ բաժնետոմսերի, ձեռնարկությունների և մրցակիցների այլ ակտիվների զավթում, մրցակիցների բիզնեսի քայքայում, մրցակիցների, մինչև անգամ ֆիզիկական, ոչնչացում:

2) օբյեկտի յուրահատուկ բնույթ. ակտիվորեն հակազդող մրցակից, պետության հակամոնոպոլիական և օրինապահ օրգաններ, բնապահպանություններ, բնակչություն, որոնք ապրում են բիզնեսի շահերի գոտու տարածքում, լիկվիդացման կամ այլ երկրներ տեղափոխվելու ենթակա ձեռնարկությունների աշխատողներ:

3) Բիզնեսի զարգացման պայմանների էքստրեմալ բնույթը՝ ֆինանսական և այլ ռիսկեր, կրիմինալի կամ թշնամաբար տրամադրված մրցակիցների կողմից բխող ուղղակի վտանգ կյանքին և առողջությանը, գերարտադրության ճգնաժամեր, բանկային և այլ ճգնաժամեր, օրենսդրության անկայունություն և անորոշություն, մրցակիցների արտադրական լրտեսություն, տվյալ երկրի քաղաքական անկայունություն:

4) Յուրօրինակ միջոցների օգնությամբ նպատակների իրականացում՝ տնտեսական և արտատնտեսական հարկադրանք, անձնակազմի հեռացում (այսինքն՝ գոյության միջոցներից զրկելը), կառավարությունում և իշխանության օրենսդրական մարմիններում բիզնես-շահերի լոբբիզմ կոռուպցիայի կիրառմամբ, ապրանքների, ծառայությունների, հաշվետվության կեղծարարություն, խարդախություն՝ նպատակ ունենալով խաբել պետական վերահսկիչ մարմիններին, բաժնետերերին, մրցակիցներին, սպառողներին, բիզնես-նպատակի իրագործում դիվանագիտական եղանակներով, ինչպես նաև պետական իշխանագլուխ-

ների և կառավարության, միջազգային կազմակերպությունների օգնությամբ:

5) Գործարարների հոգեկան կառուցվածքի գործելու ծայրահեղ ինտենսիվություն՝ բոլոր ուժերի արտակարգ բարձր լարվածություն մինչև իսկ գերմոբիլիզացում, գործունեության և շփման մեջ սուր և քրոնիկ սթրեսներ:

6) Գերծանրաբեռնվածության և խնդիրների առաջացում, որոնք գերազանցում են անձնակազմի, ընկերության ղեկավարության անհատական և խմբային հնարավորությունները:

7) Աշխատակիցների ինքնակառավարման բարձր մակարդակի և էքստրեմալ բիզնես-իրադրություններում ընկերության մենջմենթի յուրաժամանակ կառավարչական ազդեցության համադրության անհրաժեշտություն:

Շուկայական պատերազմներ. անմեղ խնջույք թեյով:

> Շուկան այն վայրն է, որը դիտավորյալ է նշանակված,
> որպեսզի խաբել և գողանալ միմյանցից:
>
> Անախարսիս, հին հույն փիլիսոփա:

Էլ. Ռայսը և Ջեկ Տրաուտը «Մարքեթինգային պատերազմներ» գրքում պարզապես և առանց կեղծավորության ընթերցողներին բացատրում են, որ «ի տարբերություն ժամանակակից շուկայի այն, ինչ եղել է նախկինում, թվում է անմեղ խնջույք թեյով: Երկրագնդի յուրաքանչյուր կետում ընթանում կամ նախապատրաստվում են պատերազմներ: Յուրաքանչյուրը որսում է յուրաքանչյուրին, ամեն տեղ»:

Նախ «թեյով անմեղ խնջույքի մասին»: Կարդանք Ֆ. Բրոդել, Օ. Բալզակ, Ս. Ցվեյգ, Չ. Դիքենս, Ս. Սկազկին, Ա. Մանֆրեդ, Օ. Եգեր և այլ պատմաբանների ու վիպերգակների, որոնք նկարագրում են Եվրոպայում շուկայական հարաբերությունների ծագումն ու զարգացումը: Շուկայական խնջույքը սկսվեց նրանից, երբ միջնադարյան արհեստագործներն ու գյուղացիները զրկվեցին արտադրական ու գոյության միջոցներից և ստիպված էին ապրել իրենց աշխատուժի վաճառքով: Նման երևույթն ամբողջ աշխարհում նախորդել է շուկայական հարաբերությունների ծագմանը: Գյուղացիներից հողը խլելու արդյունքում, առանց որի նրանք չէին կարող զբաղվել գյուղատնտեսությամբ, և արհեստագործների սնանկացման ու աղքատացման արդյունքում արտադրական բոլոր միջոցները՝ հողը, արտադրական գործիքները և հետևաբար նաև գոյության միջոցները հայտնվեցին մի քանի մարդկանց ձեռքում, որոնք վերածվեցին կապիտալիստների, նրանց տնօրինության տակ անցավ ոչ միայն այն, ինչ զավթեցին սնանկացած

բնակչությունից, այլև ինքնին մարդիկ, որոնք ստիպված էին վաճառել իրենց աշխատուժը:

Կապիտալի սկզբնական կուտակման պատմությունը հեշտ է հետազոտել Անգլիայի՝ կապիտալիզմի զարգացման դասական տիպի երկրի, օրինակի վրա: Սնանկացնելով սեփական գյուղացիներին՝ Անգլիայի իշխող դասերը հարստանալու ծարավի մղումով տեղափոխեցին իրենց գործունեությունը դեպի գաղութներ: Հենց այս պահից է սկսվում եվրոպական կայսրությունների գաղութային քաղաքականությունը, գաղութատիրությունն իր բոլոր սարսափներով, ազգերի ստրկացմամբ, նրանց թալանելով ու սնանկացնելով: Եվրոպացիների այս բոլոր գործողությունները կապիտալի սկզբնական կուտակման համար կարևոր տարր են կազմում: Իսպանացիներից ու անգլիացիներից ետ չէին մնում նաև հոլանդացիները: Հոլանդական գաղութային տնտեսության պատմությունը, իսկ Հոլանդիան 17-րդ դարում հանդիսանում էր օրինակելի կապիտալիստական երկիր, մեզ տալիս է դավաճանության, կաշառելու, սպանությունների և ստորությունների անգերազանցելի պատկեր:

Գործնական գործառնությունների թագավորական իշխանությունը: Նման բնութագիր է տվել Ֆերնան Բրոդելը գաղութային առևտրի համակարգին, ով գրում էր, որ այն, ինչը հոլանդական քաղաքականությունն ու կենսաձևը չեն դադարել հսկել բարենպաստ և անբարենպաստ հանկարծակի փոփոխությունների մեջ, որոնց միջով նրանք ստիպված են եղել անցնել, եղել է առևտրային շահերի կոմպլեքսը: Այդ շահերը տնօրինում և խարազանում էին ամեն-ինչ, ինչ չկարողացավ անել ոչ կրոնամոլությունը և ոչ էլ ազգայնամոլությունը: Ըստ Ֆ. Բրոդելի բանը նրանում էր, որ իշխում էր վաճառականը և առևտրային շահը Հոլանդիայում պետության շահի դեր էր խաղում:

Բրոդելը մեջբերում է մի ֆրանսիացու, ով հայտարարում էր, որ Հոլանդիայում պետության շահը առևտրային գործերում կազմում է անհատ անձանց շահը, դրանք իրար համընթաց են գնում (դա նույնն է, ինչպես ասել, որ պետությունն ու վաշխառուական հասարակությունը միևնույն են): Առևտուրը բացարձակապես ազատ է, վաճառականներին բացարձակապես ոչինչ չեն հրամայում, նրանք բացի սեփական շահի կանոններից, չունեն այլ կանոններ, որոնց պետք է հետևեն. դա հաստատված այն մաքսիման է, որը պետությունը դիտարկում է իր համար որպես ամենակարևոր երևույթ: Այդպիսով Բրոդելը գրում է, որ երբ անհատ ձեռներեցն իր առևտրի համար պետության շահին հակասող որևէ բան է անում, ապա պետությունը փակում է աչքերը և ձևացնում, թե դա չի նկատում…:

Գաղութատիրական համակարգը ընդհանուր առմամբ նպաստեց առևտրի և նավագնացության արագացված աճին: Գաղութները սպառման շուկաներ էին ապահովում արագորեն առաջացող մանուֆակտու-

րաների համար, իսկ այդ շուկաների մոնոպոլ տնօրինումը առաջացնում էր կապիտալի ուժեղացված կուտակում: Գաղձերը, որոնք ձեռք էին բերվում Եվրոպայի սահմաններից դուրս ի հաշիվ ուղղակի թալանի, բնիկների ստրկացման, սպանությունների, հոսում էին դեպի մոնոպոլիա և վերածվում կապիտալի: Գաղութային համակարգը ստրկացած ազգերին պահում էր ստրկության անսանձ ճիրաններում, ինչի հաջողության համար գաղութարարները բնակիչներին թողնում էին ապրել աղքատության և տգիտության մեջ, ճիշտ ենթադրելով, որ որքան վատ է ապրում գաղութների բնակչությունը, այնքան ցածր է նրանց աշխատուժը: Գաղութարարները խոչընդոտում էին գաղութների արտադրական աճին՝ ստիպելով վերջիններիս հումք արտադրել իրենց արդյունաբերության համար և գնել մետրոպոլիայի (մայր երկրի) պատրաստի արտադրանքը: Եվ նման քաղաքականությունը շարունակվում էր դարեր:

Ահա այսպիսի «անմեղ խնջույք թեյով»: Անցել են բիզնեսի զարգացման տասնամյակներ և ահա «երկրագնդի յուրաքանչյուր կետում ընթանում կամ նախապատրաստվում են պատերազմներ: Յուրաքանչյուրը հետապնդում է յուրաքանչյուրին, ամեն տեղ»: Բիզնեսի, որպես պատերազմի, ինչպես այն հասկացվում է ժամանակակից մենեջմենթում պատերազմի տեսանկյունից, հոգեբանական վերլուծությունը հաստատում է վերջինիս նմանությունը ռազմական գործողությունների անցկացման հետ: Իսկ դա արտահայտվում է, ինչպես արդեն նշվել է, բիզնես-պատերազմների նպատակների և արդյունքների առանձնահատկության մեջ՝ մրցակիցների բաժնետոմսերի, ձեռնարկությունների և այլ ակտիվների զավթում, մրցակիցների բիզնեսի քայքայում, մրցակիցների, ընդհուպ մինչև ֆիզիկական, ոչնչացում:

11.2 Բիզնեսը պատերազմ չէ, այլ ապրանքների և ծառայությունների արտադրություն

«Բիզնեսը պատերազմ է» արտահայտության վտանգավորության հոգեբանական իմաստը կայանում է հետևյալում: Ինքնին «պատերազմ» բառը, որը կիրառվում է բիզնես-հարաբերություններում, արդեն իսկ լարում է, հրահրում է, դրդում է, մարդու մոտ մրցակիցների, գործընկերների հետ հարաբերություններում ստեղծում է որպես թշնամիներ վերաբերվելու կողմնորոշում, մոտիվացիա: Եթե բիզնեսը պատերազմ է, նշանակում է մրցակիցները թշնամիներ են, որոնց ոչնչացնում և գերի են վերցնում: Իսկ այն, որ ապագա մենեջերների և ձեռներեցների գիտակցության մեջ ուսանողական նստարանից մտցվում է բիզնեսի վարման միլետարիստական մոտեցում և այդ մոտեցումը արմատավորվում է զանգվածային լրատվական միջոցներում և մենեջմենթի գրականության մեջ, արդեն ասվել է:

Բիզնեսը պատերազմ չէ, բիզնեսը ապրանքների և ծառայությունների արտադրություն է: Ագահությունը, փողերի, անշարժ գույքի, տնտեսական և քաղաքական իշխանությունը տնօրինելու ծարավն է շատ գործարարների վերածում մահացու թշնամիների, որոնց համար ապրանքների և ծառայությունների արտադրությունը վերածվել է պատերազմի: Այդ մարդիկ են վերածում մրցակցությունը, բիզնես-կոնֆլիկտները պատերազմի: Այդ մարդիկ են հնարել, որ քաղաքականությունը տնտեսության խտացված արտահայտությունն է, կամ էլ այնպես են արել, որպեսզի արդարացնեն տնտեսական պրոցեսների քաղաքական կարգավորումը իրենց շահախնդիր հետաքրքրություններում, արդարացնել իրական պատերազմները միջազգային ազդեցության ոլորտների, աշխարհի վերաբաժանման համար:

Բայց չէ որ բացի քաղաքականությունից և տնտեսությունից գոյություն ունի մշակույթ, արվեստ, գիտություն, կրթություն, կրոն: Մարդկային գործունեության այդ ոլորտներում՝ հոգևոր արտադրությունում, առաջանում են հակասություններ, վեճեր, կոնֆլիկտներ: Չէ որ այստեղ էլ ցանկացած կոնֆլիկտ կարելի է հայտարարել պատերազմ, ինչը և տեղի էր ունենում անցյալ դարերում կրոնական պատերազմների հետ, պատերազմ հայտարարել և վարվել ինչպես պատերազմում. ստել, դավաճանել, քայքայել, ոչնչացնել, բնաջնջել մրցակիցներին ու նրանց գիտական դպրոցները, մշակութային և արվեստի ուղղությունները: Բիզնես-պատերազմը ագահության խտացված արտահայտությունն է:

Պնդում են, որ քաղաքականությունը տնտեսության խտացված արտահայտությունն է, պատերազմը՝ քաղաքականության շարունակությունը բռնի միջոցներով: Հետևաբար, եթե բիզնեսը պատերազմ է, ապա բիզնեսը տնտեսական քաղաքականության իրականացումն է բռնի միջոցներով:

Սակայն ինչու՞ պետք է ճիշտ լինի տնտեսություն-քաղաքականություն-պատերազմ տնտեսական շղթայում հակառակը: Չէ որ պատերազմը աճում է ոչ միայն տնտեսական և քաղաքական պայմաններից: Իսկ կրոնը, մշակույթը, ազգային հոգեբանությունը, ավանդույթները, սովորություններն ազդում են և՛ տնտեսության, և քաղաքականության, և ռազմական գործողությունների վարման եղանակների վրա: Նացիստական ագրեսիան աճեց գաղափարախոսությունից, որը դրված էր և՛ խոշոր, և՛ մանր բիզնեսի ծառայությանը: Ինչ որ բան այստեղ այնպես չէ: Այսինքն՝ մարդկության տնտեսական և հոգևոր անհամապատասխանությունը վաղուց է հայտնի և այդ անհամապատասխանությունը լուծելու համար առաջարկվող եղանակները տարբեր են: Այստեղ խոսքը գնում է միայն հոգևոր կողմնորոշման փոփոխության մասին. չանվանել տնտեսական գործընթացները ռազմական գործողություններ, բիզնեսը պատերազմ չանվանել և, հետևաբար, չմերձեցնել, արհեստականորեն չհամատեղել տնտեսության կերպարը պատերազմի կերպարի հետ, չտարածել միլետարիստական մենթալիտետը տնտեսության վրա: Թող պատերազմեն զինվորականները, մնացած բոլորը պետք է արարեն: Բնականաբար, ռազմական գործի առանձին տարրերի հետ համեմատություն, ինչպես սպորտում, այնպես էլ բիզնեսում կարող է լինել: Սակայն ոչ պատերազմ, քանի որ պատերազմը շատ մարդկանց համար աշխարհի վերջն է, իսկ պատերազմի իրական հրահրողները կարող են լինել միայն վերջնական սրիկաները կամ ստորները:

Վաղուց է հայտնի, որ պատերազմի տարերքը վտանգն է: Սակայն պատերազմում չկա մեկ վայրկյան, երբ մարդը պատված չլինի վտանգով: Բիզնեսի տարերքը ռիսկն է, սակայն ոչ ռազմական վտանգն այդ բառի ուղղակի իմաստով: Բիզնեսն ամեն դեպքում աշխատանք է, ապրանքների ու ծառայությունների արտադրություն: Սակայն ահա շահույթի բաշխման փուլը և վերածվում է, հիմնականում, գործարարների՝ միմյանց դեմ ռազմական գործողությունների:

Սակայն ոչ բոլոր գործարարների համար: Բիզնեսը պատերազմի է վերածվում ամենաագահների և անզուսպների համար: Դա արդեն հոգեհիվանդներ են: Դրանում է հոգեբանական իմաստը, բիզնեսի որպես պատերազմի նկատմամբ նրանց վերաբերմունքի էությունը: Բացի դա, շատ ձեռներեցներ և մենեջերներ շատ են ցանկանում ներկայանալ ստրատեգների, ռազմավարների, զորապետերի տեսքով: Ընկերություններում մտցվում են այնպիսի պաշտոններ, ինչպես «արժութային ստրատեգ», «առաջատար ստրատեգ» և այլն:

Իհարկե բիզնեսը սթրես է: Սակայն, այնուամենայնիվ, բիզնեսը պատերազմ չէ, դա աշխատանք է, ապրանքների ու ծառայությունների արտադրություն: Բաց արեք մենեջմենթի ցանկացած դասագիրք և ցանկացած կորպորատիվ փաստաթուղթ, որը բացատրում է ընկերության

առաքելությունը, այսինքն դրա սոցիալական նշանակությունը՝ այն, ինչը հասարակությունը սպասում է տվյալ կազմակերպության գործունեությունից, իսկ նա, բնականաբար սպասում է իր որևէ կարիքի բավարարում: Չէ որ այնտեղ ոչ մի բան չի ասվում մրցակիցների հետ պատերազմի, նրանց վերացման, սպանության, գերության մասին: Կազմակերպության ոչ մի կանոնադրության մեջ չեք գտնի նման դրույթներ, ինչպես օրինակ՝ «տնօրենների խորհուրդը կարող է պատերազմ հայտարարել մրցակիցներին: Կորպորատիվ պատերազմական գործողությունների կատարման ժամանակ մրցակիցներին գերի չվերցնել, այլ ոչնչացնել տեղում: Ոչին, այդ թվում և մահվան սպառնալիքը, չպետք է ստիպի ընկերության աշխատակիցներին հանձնվել և մրցակցի մոտ աշխատանքի անցնել»: Սակայն կարելի է բացել թերթը և կարդալ հոդվածի նման վերնագիր, ինչպես օրինակ՝ «Սպանիր մրցակցին» և առանց չակերտների:

Բնականաբար, մրցակիցների գործողությունների պատճառով կոնկրետ բիզնեսի լիկվիդացման հետևանքները կարող են ոչ ցանկալի անգամ ողբերգական լինել ինչպես գործատուի, այնպես էլ աշխատողների համար: Դա սթրես է, սակայն ոչ պատերազմ: Սթրեսը կյանքային շատ իրադրությունների ուղեկիցն է՝ սկսած մանկուց: Սակայն դա բոլորովին չի նշանակում, որ երեխայի կողմից կոտրված խաղալիքը պետք է պատերազմ սկսելու պատճառ դառնալ մանկապարտեզում, իսկ թշնամական կորպորատիվ կլանումը՝ պատճառ հերթական բիզնես-պատերազմի համար:

Կոնֆլիկտ՝ այո, պատերազմ՝ ոչ: Պատերազմի հոգեբանությունը կյանքի հոգեբանություն է մահվան առջև, բիզնեսի հոգեբանությունը ըստ էության արարման հոգեբանություն է:

Սակայն իրականությունն այնպիսն է, որ շահույթ ստանալու անզուսպ ձգտումը վերածում է բիզնեսը պատերազմի այն ձեռներեցների և մենեջերների պատկերացման մեջ, որոնց համար անգամ շահույթի մի հատվածի, համապատասխան կարգավիճակային առաջնայնությունների կորուստը հավասար է մահվան: Նրանք բիզնեսն ընդունում են որպես պատարազմ, քանի որ դաժանորեն ատում են իրենց մրցակիցներին՝ ինչպես արտաքին, այնպես էլ ներքին: Մրցակիցների բիզնեսի տարածումը ընկալվում է որպես ռազմական ակցիա ընդդեմ իրենց, որպես թշնամու բանակի կողմից իրենց հողերի զավթում:

Առանց պատրանքների կարելի է ասել, որ բիզնեսի ռազմահոգեբանական հասկացությունից հեռանալու գործընթացը շատ ժամանակ կպահանջի, եթե ընդհանրապես հնարավոր լինի գործող տնտեսական մտածելակերպի, քաղաքական և սոցիալական պրիորիտետների պայմաններում: Բանն այն է, որ ղեկավարման բարձր պաշտոնները տնտեսությունում կարող են զբաղեցնել միայն վճռական, իշխող, համառ,

ցածր զգայունությամբ, ռիսկի միտված, սթրեսակայուն մարդիկ: Մարդիկ, ովքեր կարողանում են հասնել իրական արդյունքների. հաղթողի հոգեբանությամբ մարդիկ: Իսկ դա հենց այն հոգեբանական տեսակն է, որը նման է հաջողակ զինվորական ղեկավարի անհատական բնութագրիչներին: Հենց դա է այն հոգեբանական նմանությունը, որը մրցակցին ջախջախելու, նրա սեփականությունը, շուկայի բաժինը զավթելու ցանկության և կողմնորոշման հետ բերում է բիզնեսի որպես պատերազմի հասկացությանը:

Շատ գործարարներ ցանկանում են պատերազմ: Պետք է ընդունել, որ շատ գործարարներ պատերազմ են ցանկանում և՛ կորպորատիվ, և՛ դրա սովորական հասկացությամբ՝ որպես պետությունների միջև: Բավական է հիշել Նյուրնբերգյան գործընթացի նյութերը ամերիկյան և գերմանական ընկերությունների համագործակցության վերաբերյալ երկրորդ համաշխարհային պատերազմի տարիներին: Գործարարներն, ովքեր աշխատում էին պետական մասշտաբ ունեցող տնտեսական հզորությամբ, հաճախ միջպետական պատերազմներ են նախաձեռնում իսկ տեղական գործարարները մասնակցում են լոկալ պարզաբանումներին: Շատ գործարարներ ցանկանում են ռազմականորեն գործել, քանի որ դա պարզ է, հասկանալի և արդյունավետ: Ընդ որում նրանք հղում են անում Մացուսիտիի հեղինակությանը, ով հայտարարել է, որ բիզնեսը պատերազմ է: Իսկ պատերազմում, ինչպես պատերազմում. չարագործություններ, խաբեություններ, դավաճանություններ, գողություն, կեղծարարություն և կեղծ փողերի թողարկում, թալան, հրկիզում, սպանություններ: Եվ, բնականաբար, լրտեսություն: Իսկ նրանց համար, ովքեր ենթադրում են, որ բիզնեսը պատերազմ է, բնական է այդ պատերազմում արդյունաբերական լրտեսության կիրառումը: Դրա բոլոր ատրիբուտներով և ստի ֆենեմենոլոգիայով:

11.3 Ստի ֆենոմենոլոգիան արդյունաբերական լրտեսությունում

Եթե ուղվենք դեպի հայրենական փորձը, ապա արդյունաբերական լրտեսության առաջացումը ընդդեմ օտարերկրյա պետությունների նշվում է, արդեն իսկ առաջին համաշխարհային պատերազմի տարիներին: Այն ժամանակ արդյունաբերական լրտեսությունը կոչվում էր այլ կերպ՝ առևտրային հետախուզություն, սակայն դրա էությունը որպես նպատակաուղղված տնտեսական հետախուզական գործունեություն մեր ժամանակներում ևս անփոփոխ է մնացել: Արդյունաբերական լրտեսության և տնտեսական հետախուզության զարգացումը ժամանակակից պայմաններում դետերմինացված է ամբողջ աշխարհում ֆինանսատնտեսական մրցակցության զարգացմամբ ու սրմամբ, ընդ որում համառորեն զարգանում է միլետարիստական մոտեցումը տնտեսության զարգացման մեջ և մրցակցության ռազմական բնույթը բիզնեսում:

Ի՞նչ են են հետապնդում այսօր՝ ամեն-ինչ: Ռազմական մոտեցման հետևողական զարգացումը բիզնեսի զարգացման մեջ ընդլայնում է սուտ տեղեկատվության ֆենոմենալ տարածությունը, արդյունաբերական լրտեսության արդյունավետության բարձրացումը, տնտեսական հետախուզության տարածումը տնտեսական գործունեության բոլոր ոլորտների վրա: Թաքցվող կոմերցիոն տեղեկատվության հիմնական աղբյուրներն են հանդիսանում հաճախորդները (նրանց գնորդները, անձնակազմը), մատակարարները, բանկիրները, գովազդային գործակալները, հեռախոսային և այլ կապի ուղիները, մասնագիտացված աշխատանքների կապալառուները, բաշխիչ անձինք ու գործակալները, խորհրդատուները և էքսպերտները, տեղական ազգային և միջազգային մամուլը, հատուկ հրատարակություններն ու տվյալների բանկերը, տոնավաճառները, սրահները և կոնֆերանսները, ադմինիստրացիան (կառավարությունը, տեղական մարմինները և այլն): Կոմերցիոն տեղեկատվությունը, որը հասանելի է դառնում մեծ թվով մարդկանց համար, երբեմն տպավորիչ է ոչ միայն իր ծավալով, աղբյուրների պարամետրերով, այնպես էլ կորպորատիվ գաղտնիքների բացահայտման ակներև հնարավորությամբ:

Մրցակիցներին, ովքեր փորձում են ներթափանցել որևէ ընկերության կամ երկրի կոմերցիոն գաղտնիքների մեջ, հետաքրքրում է նրանց տնտեսական և արտադրական գործունեության ողջ ասպեկտը. հիմնական միտումները ըստ երկրների (տնտեսության, սպառողների խմբերի, ֆիրմայի սպառման ապրանքների հիմնական աղբյուրների զարգացում, ճաշակների դինամիկա և այլն), տեխնոլոգիական գործընթաց (հումք, արտադրական տեխնոլոգիաներ, շրջակա միջավայր, գիտության ձեռքբերումներ), գործող անձինք (բաժնետերեր, տվյալ ֆիրմայի միավորումը մեկ այլի հետ, նրանց կլանումը, գիտա-հետազոտական և փորձա-

կոնստրուկտորական բյուջե, պոտենցիալ մրցակիցներ, նրանց կադրային փոփոխություններ, առևտրային շրջանառություն), դիվանագիտական հնարավոր ուղղություններ (կիրառման հնարավոր ճյուղերին հետևելը), գործունեության հիմնական ուղղությունների բնութագրիչներ և նյութեր շրջակա միջավայրի վերաբերյալ (ինչպիսի արտադրանքներ կան շուկայում, ինչ են հայտարարում մրցակիցները նոր ապրանքների մասին, ինչի վրա են աշխատում նրանց կոնստրուկտորական և հետազոտական կազմակերպությունները, արդյոք մրցակիցներն ի վիճակի են արագ արձագանքել շուկայական փոփոխություններին, կարող է արդյոք որևէ մեկը շրջափակել սպառման ուղիները, արդյոք օրենսդրությունը բարենպաստ է բիզնեսի համար, կարելի է արդյոք օգտագործել առկա արտադրական հզորությունները, եթե ոչ, ապա ինչպիսին են ծախսերը դրանց վերակարգավորման համար), տնտեսական գործունեության ընդհանուր հարցեր (գործունեության հիմնական ոլորտները և արտադրանքի տեսակները (ներկա և ապագա), գործունեության գործիքներն ու տարածքները, արտադրական հզորությունները և արտադրանքի եղանակները, պատենտային և արտոնագրված ակտիվություն, օրենսդրություն, վերազինում (ռեսուրսաներ, մատակարարումներ), սոցիալ- տնտեսական իրավիճակ:

Համապատասխանաբար առաջանում են մասնագիտացված ընկերություններ, որոնք զբաղվում են ցանկացած կոմերցիոն գործընկերոջ մասին տեղեկատվության որոնմամբ: Ընկերության բազային ծառայությունը սահմանվում է տարբեր կերպ՝ բիզնես-հետախուզություն, մրցակցային հետախուզություն, տնտեսական հետախուզություն, ինդուստրիալ հետախուզություն, մարքեթինգային հետախուզություն և այլն: Իմաստը մեկն է՝ մրցակցի ծրագրերի մասին իմանալ հնարավորինս շատ: Դժվար չէ հասկանալ, թե ովքեր են կազմում նման ընկերությունների կադրային հիմքը. Ներքեին գործերի նախարարության, Ազգային անվտանգության և նման այլ ծառայությունների նախկին (և գործո՞ղ) աշխատակիցները:

Արդյունաբերական լրտեսության հոմանիշները, բիզնես-հետախուզության հետ միասին, հանդիսանում են մրցակցային հետախուզությունը, մարքեթինգային հետախուզությունը, տնտեսական հետախուզությունը և այլն: Իմաստը մեկն է. մրցակիցների կոմերցիոն գաղտնիքների մեջ առանց թույլատվության ներխուժելը՝ օգտագործելով սուտ տեղեկատվության ֆենոմենոլոգիայի ասպեկտը:

Ո՞վ է լրտեսում: Արտադրական լրտեսության գործընթացում ստի ֆենոմենոլոգիայի վերլուծության դեպքում արժե նկատի ունենալ, որ լրտեսությամբ կարող են զբաղվել մասնագետների տարբեր կատեգորիաներ.

➢ պետական հատուկ ծառայությունների մասնագետ հետախույզներ, այդ թվում տարբեր նախարարությունների և տեսչությունների քողարկմամբ,

➢ պրոֆեսիոնալ պատրաստված մասնագետներ, որոնք ֆորմալ առումով չեն մտնում հատուկ ծառայությունների, նախարարությունների և ձեռնարկությունների (լրագրողներ, անկախ էքսպերտներ և խորհրդատուներ և ուրիշներ) հաստիքներում,

➢ հատուկ ծառայությունների նախկին աշխատակիցներ,

➢ ձեռնարկությունների և կազմակերպությունների նախկին աշխատակիցներ՝ կոմերցիոն գաղտնիքների կրիչներ,

➢ անկախ «որսորդներ» և այլ «ազատ արվեստագետներ»

➢ լիցենզավորման, վերահսկման, հսկողության, վիճակագրության, պետական մարմինների առանձին աշխատակիցներ, ովքեր թույլատվություն ունեն դեպի կոմերցիոն տեղեկատվությունը,

➢ ընկերության որոշ աշխատակիցներ, ովքեր մուտք ունեն դեպի հիմնական, բուն էությունը կազմող տեղեկատվությունը, հատկապես այնպիսի կառուցվածքային ենթաբաժինների, ինչպես օրինակ՝ անվտանգության և անձնակազմի ծառայությունները, կոմերցիոն ենթակառույցները, IT-ծառայությունները, ֆինանսական և մարքեթինգային ենթաբաժինները:

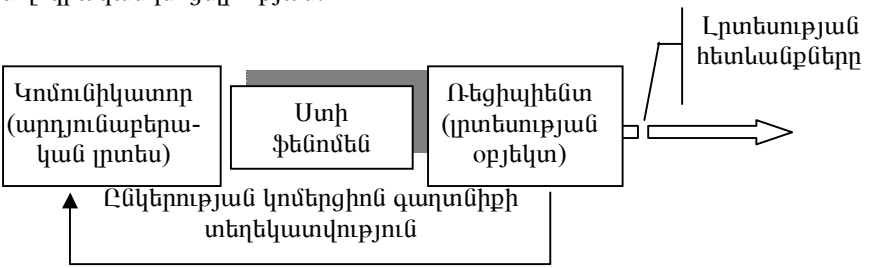
➢ Անհրաժեշտ է ընդգծել, որ խոսքը գնում է առանձին մասնագետների, այլ ոչ թե կազմակերպությունների և ձեռնարկությունների ողջ անձնակազմի մասին: Հակառակ դեպքում անխուսափելի կլիներ համընդհանուր լրտեսամոլությունը իր ամենածանր հետևանքներով:

Արդյունաբերական լրտեսը դեպի կոնկրետ տեղեկատվությունը մուտք ձեռք բերել կամ հենց անմիջապես տեղեկատվությունը ստանալ կարող է, նախ և առաջ, ընկերության անձնակազմի հետ շփվելու միջոցով, որը վերցվել է այսպես ասած «մշակման համար»: Այդ տեսանկյունից վերլուծենք արդյունաբերական լրտեսության օբյեկտի և սուբյեկտի որոշ հոգեբանական առանձնահատկություններ:

Արդյունաբերական լրտեսության օբյեկտի և սուբյեկտի հոգեբանական առանձնահատկությունները: Արդյունավետ լրտեսելու համար անհրաժեշտ է արդյունավետ խաբել մրցակիցներին: Սակայն մրցակիցներն անդեմ զանգված չեն, նրանք կոնկրետ մարդիկ են, կոմերցիոն գաղտնիքների կրիչներ: Հետևաբար, արդյունաբերական լրտեսը և նրա պոտենցիալ զոհը պետք է դառնան հաղորդակցման ակտի մասնակիցներ, այսինքն՝ սկսեն շփվել: Մի կողմ ենք թողնում գաղտնի կոմերցիոն տեղեկատվության ստացման այնպիսի եղանակները, ինչպես բացահայտ տպագրության և այլ զանգվածային լրատվական միջոցների ուսումնասիրությունը, բացահայտ թույլատվությամբ տպագրված կորպորատիվ հաշվետվությունների և հաշվեկշիռների մարքեթինգային և

գովազդսային նյութերի վերլուծությունը, տեխնիկական միջոցներով տեղեկատվության գողությունը և այլն:

Անդրադառնանք կոմունիկատիվ (հաղորդակցման) ակտի ֆենոմենոլոգիական մոդելի կրճատված տարբերակին, ստորև բերվող սխեմայում նշված են շփման միայն երկու գործընկերներ, թեպետ իրականում արդյունաբերական լրտեսի կոմունիկատիվ գծագիրը կարող է ներառել մի քանի մարդու. միջնորդներ, քողարկում, օպերատիվ ուղեկցում և այլոք: Մեր հոգեբանական ուսումնասիրության նպատակների համար կարելի է սահմանափակվել «կոմունիկատոր-ռեցիպիենտ» դիադայով: Վերլուծենք ստի ֆենոմենոլոգիայի մի քանի հոգեբանական ասպեկտներ «արդյունաբերական լրտես-լրտեսության օբյեկտ» դիադայում: Ի՞նչ հույս կարող է ունենալ արդյունաբերական լրտեսը՝ շփվելով աշխատակցի՝ ընկերության կոմերցիոն գաղտնիքի կիրչի հետ: Նախ և առաջ, նրա ֆենոմենալոգիական թափանցելիության և ֆենոմենոլոգիական խոցելիության:



Լրտեսության օբյեկտի ֆենոմենոլոգիական թափանցելիությունը: Ֆենոմենոլոգիական թափանցելիությունը, այսինքն՝ էմոցիոնալ, ինտելեկտուալ, բնավորության և հոգեկան այլ ֆենոմենների, ինչպես նաև ռեցիպիենտ անձի ամենօրյա յուրահատկությունների հասանելիությունը կոմունիկատորի (լրտեսի) ուղղակի ընկալման, հետելու համար: Ռեցիպիենտ անձի հոգեկան յուրահատկությունների մատչելիությունը կոմունիկատորի կողմից ուղղակի հետևելու համար հնարավոր է դառնում ի շնորհիվ նրանց օբյեկտիվացման, որը դրսևորվում է շփման միջոցների օգնությամբ:

Անձի շփման ֆենոմենները դասակարգվում են ըստ շփման միջոցների.

Բառային (վերբալ) շփման միջոցներ՝ օգտագործելով վերբալ հաղորդակցման պարալեզվաբանական միջոցները, այսինքն՝ ինտոնացիան, ձայնի տեմբրը, ձայնի ուժեղությունը և այլն, ինչպես նաև կիրառելով վերբալ հաղորդակցման լեզվաբանական միջոցներ, այսինքն՝ ծիծաղ, օգնող դիմախաղ և մնջադիմախաղ:

Ոչ բառային (ոչ վերբալ) շփման միջոցներ՝ արտաքին տեսք, ժեստեր, դիմախաղ, շոշափողական-մկանային զգայունություն, պատկերներ (նկարներ, ֆոտոնկարներ, քանդակներ և այլն), առարկաներ (նվերներ և այլն), ինտերնետ, երաժշտություն, միմյանց հանդեպ գործընկերների գնտնվելու դիրքը, շփվող գործընկերների միջև հեռավորությունը:

Ինքնաբացահայտվող մարդիկ, կամ շատախոսը ձեռքբերում է լրտեսի համար: Ստի օբյեկտի ֆենոմենոլոգիական թափանցելիությունը բարձրանում է, նախ և առաջ, նրա էմոցիոնալ անկայունությունից, վարքի անհավասարակշռությունից, ինչը կարող է լրտեսի հետ շփվելու ժամանակ աշխատակցի ավելորդ ինքնաբացահայտման հետևանք լինել: Հայտնի է, որ ինքնաբացահայտվելը գործընթաց է, որը կապված է կոմերցիոն գաղտնիքի հրապարակման ռիսկի հետ:

Կարելի է թվել ինքնաբացահայտման բացասական հետևանքները և «փակ» անձնավորություն լինելու առավելությունները (Ս. Ջուրարդ):

- Գաղտնիքը կարևոր է անձի ինտեգրվածության պահպանման համար, թույլ է տալիս պահպանել նույնացման զգացողությունը, այսինքն՝ իր «Ես»-ի հստակ սահմանումը:
- «Ես»-ի ամբողջականության դեզինտեգրացիան (բաղկացուցիչ մասերի վերածելը) ակտիվացնում է արտահայտվելու պահանջը, որպեսզի «թեթևանա», իսկ արտահայտվել որպես կանոն ամենից առաջ ցանկանում ես այն մասին, ինչն ամենից շատ ես ստիպված լռել:
- Շատ մարդկանց մոտ գոյություն ունի ոչ միայն այլոց հետ հաղորդակցվելու պահանջ, այլև միայնանալու պահանջ, քանի որ միայնության մեջ մարդն ավելի լավ է հասկանում իր իրական «Ես»-ը:
- Միայնության պահանջի Ֆրուստրուացիան կարող է բերել բացասական հետևանքների, կոնկրետ աշխատակցի մոտ առաջացնել սթրեսային իրավիճակ ու բացասական էմոցիաներ: Հատկապես այն դեպքում, երբ մենակ մնալու ցանկությունը, աշխատանքային կոլեգաների հետ շփման կրճատումը ընկալվի որպես «կոլեկտիվից անջատվելու» երևույթ և առաջացնի ընկերության հանդեպ անվստահություն:

Մյուս կողմից չափից դուրս բացվածությունը հիմնավորված ձևով դիտարկվում է որպես սոցիալական և կորպորատիվ նորմերից շեղում: Այն անձանց ընտրության հարցում, ում վստահվում է կոմերցիոն գաղտնիքը, գլուխ չհանելը նույնպես բացասաբար է դիտարկվում և հանդիսանում է կոմերցիոն գաղտնիքը պահել չկարողանալու բնորոշ նախանշաններից: Ավելորդ շփվող աշխատակիցը միտված է ցուցաբերել անհոգություն, անհիմն բարեհոգություն և կարեկցանք մրցակիցների հետ շփման մեջ. որպես կանոն նման աշխատակցի համար բնորոշ են էմոցիոնալ դյուրըմբռնողությունը, օրվա ընթացքում տրամադրության խիստ տատանումները, նա արտահայտիչ է, չի ամաչում իր զգացմունքներն արտահայտել, հեշտորեն է ղեկավարվում այլ մարդկանց կողմից,

միտված է կոմպրոմիսների, ինչը և հնարավոր պատճառ է դառնում իր ձեռնարկության կոմերցիոն գաղտնիքի հայտարարման համար:

Նման աշխատակցի հոգեբանական բնութագրության մեջ նկատվում է անձի ուղղվածություն առավելապես դեպի արտաքին աշխարհը, որը համատեղվում է իմպուլսիվության, ոչ կառուցվածքային նախաձեռնողականության, վարքի բարձր ճկունության, դյուրին և ազատորեն միջանձնային կոնտակտների հաստատման հետ: Նշված հոգեբանական առանձնահատկությունները, որոնք սահմանափակում են տվյալ աշխատակցի հնարավորությունները կոմերցիոն գաղտնիքի պահպանման հարցում, անբարեհաջող է համադրվում քաջության և նախաձեռնողականության հետ, նման աշխատակիցը մեծ հետաքրքրություն է ցուցաբերում հակառակ սեռի ներկայացուցիչների նկատմամբ, տարբերվում է էսթետիկական և արտիստիկ հետաքրքրություններով, բավական անհոգ է, վտանգը չի զգում, կարող է անփութություն ցուցաբերել դետալների, «մանրուքների» մեջ, քաջություն է ցուցաբերում էմոցիոնալ և սեռական պլանում, նա ավելի շուտ էմոցիոնալ, ընկերական, քան կոնկրետ նկատողություն է անում շրջապատողներին, միտված է լիդերության, հետևաբար անկախ է, հաստատամիտ, երբեմն՝ համառ, անհնազանդ, անկոտրում է, պահանջում է որպեսզի հպարտանան իրենով: Նրա մոտ նկատվում է նաև հավակնությունների բարձր մակարդակ, ինքնավստահության, երբեմն ագրեսիվության միտում, կողմնորոշված է մրցակցության, հաջողության հասնելուն, ադեկվատ է տանում հասարակական քննադատությունը, բավական ավտորիտար է, սիրում է ղեկավարել ուրիշներին, չի ճանաչում իշխանությանը, ուրիշի ավտորիտետը, ղեկավարվում է վարքի իր կանոններով: Դիմանում է մեծ էմոցիոնալ-սթրեսային ծանրաբեռնվածությանը, մարդկանց հետ աշխատելու ժամանակ կարող է երկար դիմադրել ֆիզիկական հոգնածությանը, միտված է ռիսկի, փորձերի, բարդ աշխատանքների, ոչ ստանդարտ առաջադրանքների կատարման: Հակառակ սեռի ներկայացուցիչների մոտ մեծ հաջողություն ունի:

Կոմերցիոն գաղտնիքի պահպանման տեսանկյունից անբարեհաջող է համարվում բարձր գրգռվածության ցուցանիշի համադրումը սոցիալական նորմերի յուրացման ցածր աստիճանի հետ: Օրինակ՝ նման անձին բնորոշ է խանդավառությունը, անհոգությունը, շատախոսությունը, անկեղծությունը: Որպես կանոն, նա լավատես է, էքսպրեսիվ, կենդանի, անկեղծ, լավ է խոսում, արդյունավետ հռետոր է, նրան միշտ սպասում և սրտաբաց դիմավորում են, ինչպես արդեն նշվել է էֆեկտիվ լիդեր է: Դրա հետ մեկտեղ, նշված հոգեբանական առանձնահատկությունները անբարենպաստ են համադրվում վերահսկողության բացակայության դեպքում անսկզբունքայնության, անբարեխղճության հետ, նման աշխատակիցը կարող է արհամարհել, քամահրել իր պարտակա-

նությունները և ներֆիրմային կանոնները, նա փոփոխական է իր նպատակներում, շահերում և հակումներում, երբեմն թեթևամիտ է, խրախուսում է իր ցանկությունները, կապված չէ բարոյական նորմերի և կանոնների հետ, կարող է արհամարհանքով վերաբերվել բարոյական արժեքներին, օգուտ է փնտրում բոլոր իրավիճակներում, սեփական շահի համար ունակ է անազնվության և խաբեության, օգտվում է պահից, հարմարվում է, ոչ միշտ է իրեն դրդում խմբային խնդիրների, սոցիալ-կուլտուրային նորմերի և պահանջների կատարմանը, կարող է արհամարվել, ժխտել բարոյական և գործնական սկզբունքները:

Նման աշխատակցի գրավչությունը որպես արդյունաբերական լրտեսի օբյեկտ նույնպես պայմանավորված է գործոններով, որոնք նպաստում են նրա հաջող ադապտացմանը աշխատանքային կոլեկտիվում. էմոցիոնալ հասունություն, էմոցիաների արտահայտման սոցիալապես թույլատրելի ձևերի մասին լավ տեղեկացվածություն, իրադրությունը գնահատելու, ռեալ կշռադատելու ունակություն, իրավիճակը կառավարելու ձգտում, կոնֆլիկտներից խուսափում, չլուծված էմոցիոնալ խնդիրների վրա «աչք փակելու» ունակություն, դիմադրության, դժվարությունների և հանգամանքների հաղթահարման տրամաբանություն, աշխատանքում հաջողության հասնելու ունակություն, որը պահանջում է հաստատունություն, լավ տրամաբանության:

Բարձր ֆենոմենալ թափանցելիություն հաճախ դիտվում է քարտուղարների, ընկերությունների ղեկավարների խորհրդատուների մոտ: Օրինակ՝ ղեկավարի քարտուղարի ավելորդ շփվողականությունը արդյունաբերական լրտեսի ներֆիրմային տեղեկատվություն ստանալու մտադրության հետ համադրելու դեպքում իրենից ներկայացնում է ընկերության կառավարման համակարգում կոմերցիոն գաղտնիքի ֆենոմենոլոգիայի ամենալուրջ ներածական խնդիրներից մեկը, քանի որ արտաքին ռեցիպիենտի նախնական կոնտակտների մեծ մասը իրականացվում է ֆիրմայի ղեկավարի քարտուղարի հետ շփման միջոցով:

Այն մասնագետները, ովքեր կանոնավոր շփվում են այլ կազմակերպությունների ղեկավարության վերին մակարդակի հետ, գիտեն, որ ղեկավարի փորձառու քարտուղարը զտում է հեռախոսային զանգերի 30-80%-ը և փոստի մինջև 90%-ը: Նման կարգի արգելքը հաղթահարելուն օգնում է շատ քարտուղարների շփվողականությունն ու չափից շատ անկեղծությունը, ինչի մասին արդեն ասվել է: Տվյալ հոգեբանական առանձնահատկության, շփման յուրահատուկ ոճերի իմացությունը, ինչպես նաև լրտեսների համառությունը, որոնք կատարում են հեռախոսային ներթափանցում մրցակցի տեղեկատվական տարածության մեջ, օգնում է իրագործել իրենց նպատակները: Ղեկավարների քարտուղարները բազմաթիվ կրկնվող զանգերից երբեմն չեն դիմանում այլ ընկերու-

թյունների մասնագետների ճնշմանը և հաղորդում են անհրաժեշտ տեղեկատվությունը կամ միացնում են անհրաժեշտ բաժանորդի հետ:

Որպես ինքնաբացահայտման բացասական հետևանքների և «փակվածության» առավելությունների խնդրի քննարկման շարունակություն կազմակերպության կոմերցիոն գաղտնիքի ֆենոմենոլոգիայի ենթատեքստում անհրաժեշտ է նշել, որ դոզավորումը ֆունկցիոնալ պարտականությունների շրջանակների մեջ դժվարություններ չի ստեղծում այլ աշխատակիցների հետ շփման մեջ. դրա հետ մեկտեղ անձնական մակարդակում որոշակի ներփակությունը թույլ է տալիս պահպանել ազատությունը և խուսափել այլ մարդկանց կողմից ավելորդ վերահսկողության անցանկալի մոտությունից: Սակայն, եթե աշխատակցի ինքնաբացահայտման գործընթացում բացահայտվում են ընկերության կոմերցիոն գաղտնիքները, ապա դա պաշտոնեական հանցագործություն է, իսկ երբեմն էլ քրեորեն պատժվող արարք: Իսկ եթե ինքնաբացահայտման գործընթացում բացահայտվում են այլ մարդկանց անձնական գաղտնիքները, ապա դրանով նրանց միայն ցավ է պատճառվում: Պարադոքսը, սակայն, կայանում է նրանում, որ մի կողմից տարբեր ընկերությունների մասնագետների 80-90%-ը վստահ են ստելու անհրաժեշտության մեջ, որպեսզի պահեն ուրիշի գաղտնիքը, իսկ մյուս կողմից այն պնդման հետ, որ եթե այլ մարդուն ցավ ես պատճառում, ապա կարելի է և ստել նրան, համաձայն է ռեսպոնդենտների մոտ 50%-ը:

Ինքնաբացահայտումը, որը կապված է կոմերցիոն գաղտնիքի բացահայտման հետ, մարդուն հաճախ խոցելի է դարձնում, նրա մոտ կարող է ի հայտ գալ անպաշտպան վիճակում հայտնվելու վախ, սեփական կողմը ագրեսիվություն առաջացնելու վախ, սեփական անձի նկատմամբ վերահսկողությունը կորցնելու և իմպուլսիվ ու դեստրուկտիվ լինելու վախ: Եվ եթե աշխատակիցը կոմերցիոն գաղտնիքը բացել է հնարավոր արդյունաբերական լրտեսին, ապա շատ կարևոր է պարզել նրա շարժառիթները, շուտափույթ կազմակերպական արմատական որոշումներ չկայացնել, դուրս չհանել, աշխատանքից չազատել: Ազնիվ, իր սխալն ընդունած և ներված աշխատակիցը, հնարավոր է, որ ապագայում կլինի շատ ավելի վստահելի: Սակայն, եթե հայտնաբերվել է շահախնդիր շարժառիթ և հետևանքներն ընկերության համար սպառնալի բնույթ ունեն, ապա նման աշխատակցից բաժանվել համաձայն Աշխատանքային օրենսգրքի միանշանակ պետք է, ինչը պայմանավորված է մրցակցությամբ: Բնականաբար, ընկերության անվտանգության ծառայության հետ անհրաժեշտ է ծառայողական հետախուզություն անցկացնել՝ ներգրավելով անձնակազմի և այլ կառուցվածքային ենթաբաժինների ծառայություններին:

Հիասթափություն, օտարացում, ինքնասիրություն, եսակենտրոնություն: Անձի այլ հոգեբանական առանձնահատկությունների շարքին, որոնք սահմանափակում են կոմերցիոն գաղտնիքի ապահովման հնարավորությունները և թեթևացնում են արդյունաբերական լրտեսի աշխատանքը, կարելի է դասել հետևյալները.

- Հիասթափությունը սեփական անձի հանդեպ, ներքին կոնֆլիկտը, որը դետերմինացնում է արդյունաբերական կոնֆլիկտները իր մասնակցությամբ. անձնական կոնֆլիկտների դրսևորումը ծառայողական, այսինքն՝ կորպորատիվ իրադրություններում բավական տարբեր են:
- Աշխատանքային կոլեգաներից օտարացում, որն արտահայտվում է փոխազդեցության սովորական եղանակներից հրաժարվելու մեջ:
- Աշխատակցի անձնական վիրավորված ինքնասիրություն, դժգոհություն ծառայողական դիրքից, կարիերայի աճի անտեսված լինելու զգացողություն: Արժե, որպեսզի ղեկավարությունը հետաքրքրություն ցուցաբերի աշխատակցի անձի, նրա գործունեության, ստեղծագործությունների, հաջողությունների, կարողությունների, գիտելիքների հանդեպ: Եթե ինչ որ մի բանում աշխատակիցն ավելի կոմպետենտ է, ապա խորհուրդ կամ օգնություն խնդրելով կարելի է նարան հարգանքի նշաններ ցույց տալ: Քաջ հայտնի է, որ գործնական շփման մեջ գնահատվում է աշխատակցի հանդեպ հոգատարությունը:

Եվս մեկ անձնական սահմանափակում կոմերցիոն գաղտնիքի պահպանման նկատմամբ, որը պայմանավորում է լրտեսի՝ ընկերության մեջ ներթափանցելու արդյունավետությունը, հանդիսանում է ծայրահեղ եսասիրությունը, ընկերության աշխատակցի եսակենտրոնությունը, որը դրդում է նրան խախտել կոմերցիոն գաղտնիքը: Արդեն իսկ պրոֆեսիոնալ հոգեբանական ընտրության ժամանակ անձնակազմի ծառայության փորձառու մասնագետներն ունակ են հաստատել համապատասխան միտումներ:

Իհարկե, արդյունաբերական լրտեսության հոգեբանական վերլուծության մեջ հանդիպում ենք այնպիսի, ցավոք ոչ հազվադեպ, երևույթների հետ, ինչպես կոմերցիոն գաղտնիքի սպոնտան կամ նպատակաուղղված, այսպես ասած, «բերանից թրցնելն» է ոչ ադեկվատ ինքնագնահատականով հոգեպես անհավասարակշռված, վաճառվող, վիրավորված կամ հիմար աշխատակիցների կողմից:

Լրտեսության օբյեկտի վերիֆիկացիայի պոտենցիալը: Շփվելով կոմերցիոն գաղտնիքի կրիչի հետ՝ արդյունաբերական լրտեսը կարող է օգտվել վերջինիս վերիֆիկացիայի ցածր մակարդակից, այսինքն՝ սուտը ճանաչելու ոչ բարձր ունակությունից, որն ունի տվյալ շփման գործընկերը: Սուտ տեղեկատվության վերիֆիկացիան (լատիներեն verus-իրական և facio-անում են) հանդիսանում է դրա ստուգման և հավաստիության, իսկության հաստատման գործընթացը:

Կոմերցիոն գաղտնիքի կրիչի սուտը, ստի ֆենոմենի ընկալման և ընդունման հիման վրա լրտեսի խաբեությունը ճանաչելու հնարավորությունները բացահայտելու համար կարելի է կիրառել տարբեր միջոցներ: Ընդ որում կոնցեպտուալ առումով ելնում ենք հետևյալ դիրքերից.

– վերիֆիկացիոն փորձի բացակայություն կամ առկայություն ինչպես ստախոսի (լրտեսի), այնպես էլ վերիֆիկատորի (կոմերցիոն գաղտնիքը կրողի) մոտ:

– հասկանալ, որ ստի ֆենոմենոլոգիան, սուտ տեղեկատվության ֆենոմենի արտահայտումը համակարգային, կոմպլեքս երևույթ է. համակարգային բառն իր լայն իմաստով և հատկապես այն, որ անգամ առանձին, եզակի, մեկուսացված ընկալվող ստի ֆենոմենը հանդիսանում է համակարգային հաղորդակցման ակտի տարր,

– կարողանալ առանձնացնել ստի ֆենոմենների ժամանակային բնութագրիչները, դրանց կարճատևության, երկարատևության հարաբերությունը,

– վերիֆիկատորի ունակությունը համեմատել սուտ տեղեկատվության ֆենոմենների վարքային և էմոցիոնալ նախանշանները,

– ստախոսի նկատմամբ կասկածների առկայություն/բացակայություն:

Ստի տեսության էվոլյուցիայի մասին: Այստեղ հանգում ենք այնպիսի հարցի, որը պահանջում է հատուկ խորը ուսումնասիրություն: Եթե ենթադրել, որ սուտը (ավելի ճիշտ ստի ֆենոմենոլոգիան) ունի էվոլյուցիոն բնույթ, ապա խաբեբայության նշանների գոյության մասին պնդումները որպես այդպիսին չեն երևում անհիմն: Իսկապես, Պ. Էկմանն ասում է, որ խաբեբայության նշաներ որպես այդպիսին չկան, կան էմոցիաներ, որոնց արտահայտմամբ վերիֆիկատորը դատում է այլ մարդկանցից ստացված հաղորդագրությունների ճշմարիտ կամ սուտ լինելու վերաբերյալ: Իսկ ինքնին էմոցիան, ըստ Պ. Էկմանի պնդման, հանդիսանում է ոչ թե խաբեբայության նշան, այլ միայն դրանում կասկածելու ռեակցիա: Ընդ որում, այս պնդման հետ համաձայն են ռեսպոնդենտների 60%-ը: Դրա հետ մեկտեղ, մարդու և կենդանիների էմոցիաների կենսաբանական բնույթը գիտության մեջ վաղուց է հիմնավորապես է ընդունվել: Կենդանիների վարքում տեսանելիորեն երևում են խաբեության նշաններ, երբ նրանց կյանքին վտանգ է սպառնում: Ինքնապահպանման բնազդը որպես համակարգային կառույց ակներև ներառում է իր մեջ վարքային պատտեռններ, որոնց միջոցով գիշատիչը կամ նրա ենթադրվող զոհը շփոթության մեջ են մտցվում, շեղվում են հետքերից և այլն:

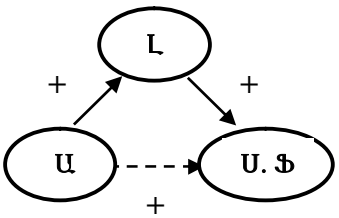
Հետևաբար, ելնելով Չ. Դարվինի էվոլյուցիոն տեսությունից, կարելի է ենթադրել, որ մարդու մոտ ևս հնարավոր են կենսաբանորեն պայմանավորված վարքի էմոցիոնալ մեխանիզմներ, որոնք դետերմինացնում

են ստի կոնկրետ ֆենոմենները: Ակներև է, որ տվյալ ենթադրությունն առանձին ծավալուն հետազոտության կարիք ունի, սակայն հերքել այն անմիջապես նպատակահարմար չէ, քանի որ տարբեր հեղինակներից ստացված տվյալները կարող են օգտագործվել ի օգուտ ստի տեսության էվոլյուցիայի:

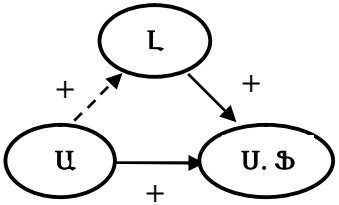
Վստահության/անվստահության մոդելները ստի ֆենոմենոլոգիայում: Կոմերցիոն գաղտնիքը կրողի հետ շփվելու տեսակետից արդյունաբերական լրտեսը կարող է հայտնվել տարբեր կոմունիկատիվ իրադրություններում, որոնց օրինաչափությունները պատկերավոր կարելի է պատկերել վստահության/անվստահության մոդելներում:

Նման իրադրությունների համակարգային հետազոտությունը թույլ է տալիս կայացնել լրտեսի և աշխատակցի վստահության/անվստահության փոխադարձ ազդեցության սոցիալ-հոգեբանական օրինաչափությունները, որոնք նրանք ունեն միմյանց և ստի ֆենոմենի հանդեպ:

Մտցնենք հետևյալ սխեմատիկ նշանները. լրտես՝ (Լ), աշխատակից՝ (Ա) և ստի ֆենոմեն՝ (Ս.Ֆ.): Դրանց միջև տարված հոծ գծով սլաքը կնշանակի շփման գործընկերների միջև առկա վստահություն/անվստահություն, որը նրանք ունեն միևնույն շփումը միմյանց հանդեպ կամ էլ հայտնած տեղեկատվության (ստի ֆենոմենի) հանդեպ: Կետագծային սլաքը նշանակում է ձևավորված վստահություն/անվստահություն, որն առաջացել է շփման գործընթացի արդյունքում: Գումարի (+) նշանը նշանակում է վստահություն, տարբերության նշանը (-) նշանակում է անվստահություն:



Մոդել 1



Մոդել 2

1) Եթե լրտեսը հայտնում է ստի ֆենոմենը իբրև հավաստի տեղեկատվություն, որն արժանի է վստահության, իսկ աշխատակիցը վստահում է լրտեսին (առկա վստահություն), ապա աշխատակցի մոտ վստահություն է առաջանում ստի ֆենոմենի հանդեպ (տես մոդել 1):

2) Եթե լրտեսը հայտնում է ստի ֆենոմենը իբրև հավաստի տեղեկատվություն, որն արժանի է վստահության, իսկ աշխատակիցն արդեն ունի առկա վստահություն տվյալ տեղեկատվության հանդեպ, ապա աշխատակցի մոտ, հավանաբար, վստահություն է առաջանում լրտեսի հանդեպ (տես մոդել 2):

Ինչպես պարզվում է տվյալ մոդելներից, համապատասխան իրադրություններում վստահության նշված երևույթների և չփման գործընկերների միջև գոյություն ունի միևնույն կառուցվածքային փոխադարձ կապը: Սակայն տարբերությունը նրանում է, որ նույնական կառուցվածքի իրադրություններում վստահության երևույթները, որոնք ենթադրվում են տվյալ կառուցվածքի տարբեր հատվածներով, առաջանում են ժամանակային տարբեր հերթականությամբ:

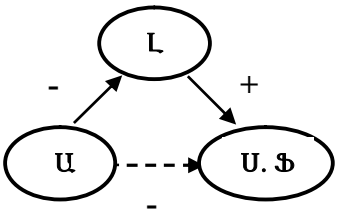
Եթե համաձայն 1 մոդելի վստահությունը, որն ունի աշխատակիցը լրտեսի հանդեպ և լրտեսը ստի ֆենոմենի հանդեպ միասին առաջացնում են աշխատակցի վստահությունը ստի ֆենոմենի հանդեպ, ապա մոդել 2-ում այդ նույն կառուցվածքային իրադրությունը իրականացվում է այլ ժամանակային հերթականությամբ: Այդ ժամանակ լրտեսի և աշխատակցի վստահությունը ստի ֆենոմենի հանդեպ աշխատակցի մոտ վստահություն են ստեղծում լրտեսի հանդեպ:

Ինչպես տեսնում ենք երկու դեպքում էլ չփման արդյունքում իրագործվում են միանման կառուցվածքի իրադրություններ, թեպետ և տարբեր հերթականությամբ. որոշակի ձևի չփման դիրքորոշումները (տվյալ դեպքում վստահության) առաջացնում են նոր դիրքորոշումներ, որոնք միավորվում են վստահության մեկ համաձայնեցված համակարգի մեջ:

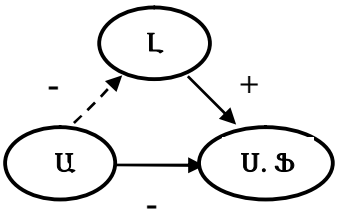
Այնուհետև, աշխատակցի մոտ առաջանում են հակառակ միտումներ այն դեպքում, եթե լրտեսի կողմից ստի ֆենոմենի արդարացման դեպքում աշխատակցի մոտ արդեն անվստահություն կա լրտեսի կամ տվյալ ֆենոմենի հանդեպ:

3) Եթե աշխատակցի մոտ անվստահություն կա լրտեսի հանդեպ, ապա նրա մոտ, ավելի շուտ, ակամա առաջանում է անվստահություն ստի ֆենոմենի հանդեպ: Դա կարելի է արտահայտել 3-րդ մոդելի միջոցով:

4) Եթե աշխատակցի մոտ արդեն նախօրոք առկա է անվստահություն ստի ֆենոմենի հանդեպ, ապա նրա մոտ, հավանաբար, անվստահություն է առաջանում նաև ինքնին լրտեսի հանդեպ (տես մոդել 4):



Մոդել 3

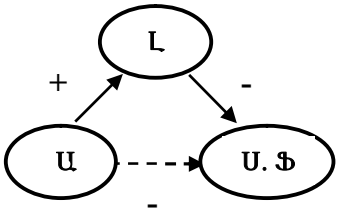


Մոդել 4

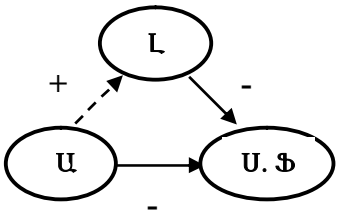
Այս երկու մոդելները իրենցից ներկայանում են արդեն այլ տիպի կառուցվածքի երկու տարբեր տարբերակներ, յուրօրինակություն ստեղծում են անվստահության դիրքորոշումները, որոնք նախապես ձևավորվում են աշխատակցի մոտ լրտեսի և ստի ֆենոմենի հանդեպ:

5) Երբ լրտեսը ցուցաբերում է կեղծ անվստահություն, իսկ աշխատակիցը նախապես վստահություն ունի լրտեսի հանդեպ, ապա աշխատակցի մոտ կարող է անվստահություն առաջանալ ստի ֆենոմենի հանդեպ (տես մոդել 5): Այդ դեպքում լրտեսը վտանգում է խափանել շփման կոնկրետ իրադրությունը և չհասնել ցանկալի արդյունքին:

6) Իսկ եթե լրտեսը կեղծ անվստահություն է ցուցադրում իր ստի ֆենոմենի հանդեպ, որպեսզի շեղի շփման գործընկերոջը և աշխատակցի մոտ արդեն անվստահություն կա ստի ֆենոմենի հանդեպ, ապա նրա մոտ կարող է վստահություն առաջանալ լրտեսի հանդեպ (տես մոդել 6):



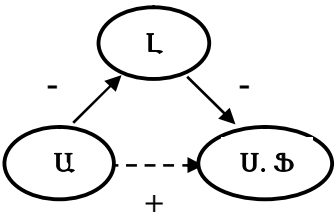
Մոդել 5



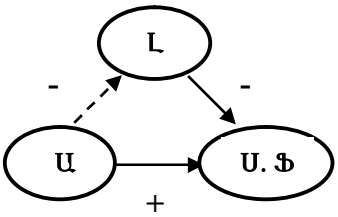
Մոդել 6

7) Այն դեպքում, եթե լրտեսը ցուցաբերում է կեղծ անվստահություն իր ստի ֆենոմենի հանդեպ, իսկ աշխատակիցի մոտ նախապես անվստահություն է ձևավորվել լրտեսի հանդեպ, ապա նման հանգամանքներում աշխատակցի մոտ կարող է վստահություն առաջանալ ստի ֆենոմենի հանդեպ (տես մոդել 7):

8) Իսկ եթե լրտեսը ցուցադրում է կեղծ անվստահություն իր ստի ֆենոմենի հանդեպ, իսկ աշխատակցի մոտ նախապես վստահություն է ձևավորվել ստի ֆենոմենի հանդեպ, ապա շփման արդյունքում աշխատակցի մոտ անվստահություն է ձևավորվում լրտեսի հանդեպ (տես մոդել 8):



Մոդել 7



Մոդել 8

Հետևաբար, արդյունաբերական լրտեսի և աշխատակցի՝ ընկերության կոմերցիոն գաղտնիքը կրողի շփման արդյունքների համակարգային ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս պարզել արդյունաբերական լրտեսի և աշխատակցի փոխադարձ վստահության/անվստահության սոցիալ-հոգեբանական օրինաչափությունները:

Այդպիսով, նախկին վերլուծությունը թույլ է տալիս հաստատել, որ հասարակական գիտակցության մեջ ստեղծվում են սոցիալ-հոգեբանական նախապայմաններ տնտեսական, մարքեթինգային և ռազմավարական գործողությունների ձևերի հետագա նպատակաուղղված մոտեցման համար: Բիզնեսի զարգացման տրամաբանությունը ռազմական գործողությունների նմանօրինակությամբ մարդկանց որոշակի կատեգորիայի բերում է այդ իսկ մեթոդոլոգիական դիրքերից բացատրելու և արդարացնելու «պարտիզանական գործողությունները» տնտեսական և տեղեկատվական տարածությունում. այլ կերպ ասած հանցագործությունների ֆինանսա-տնտեսական ոլորտում:

11.4 Խաբեբայության ֆենոմենոլոգիան. տեսարանն իրականում

Սուտ տեղեկատվության ֆենոմենոլոգիայի նկատմամբ իրավաբանական մոտեցումը: Սուտ տեղեկատվության իրավաբանական ասպեկտները հնարավորինս պատկերավոր են արտահայտվում խաբեբայության դեպքում: Խաբեբայության որակավորման խնդիրները, կապված խաբեության հետ, մանրամասն բացահայտված են շատ հեղինակների աշխատանքներում: Գործնականում որպես խաբեություն հասկանում են դիտավորյալ խեղաթյուրումը կամ ճշմարտության թաքցնումը՝ նպատակ ունենալով շփոթության մեջ գցել այն անձին, ում տնօրինման տակ է գտնվում ունեցվածքը, և նման ձևով հասնել ունեցվածքի կամավոր փոխանցման, ինչպես նաև այդ նպատակով սուտ տեղեկատվությունների հայտնումը:

Հետևաբար, խաբեությունը, նախ և առաջ, գործընկերոջը գիտակցված ապատեղեկացնելն է: Սա լայն հասկացություն է, որն իր մեջ ներառում է ոչ միայն սուտ տեղեկությունների ներկայացում, այլև ճշմարտության կամ այլ տեղեկությունների մասին լռելու փաստը: Այդ պատճառով իրական գործողությունների (անգործության) ինքնին խեղաթյուրումները պետք է կրեն բացառապես կանխամտածված բնույթ (ուղիղ կամ անուղղակի դիտավորություն): Չկա դիտավորություն, չկա խաբեբայության բաղկացուցիչ: Հետևաբար, դիտավորության առկայությունը որպես հանցագործության սուբյեկտիվ կողմ պարտադիր է նրա համար, որպեսզի նման ձևով կատարված հափշտակությունը ճանաչել որպես խաբեբայական գործողություններ: Իրավագետների կարծիքով, խաբեբայությունը, որը կապված է նմանակված և կեղծ փաստաթղթերի հետ, անհրաժեշտ է տարբերել կեղծված դիպլոմի միջոցով աշխատանքի ընդունվելու դեպքերից, այդ թվում և պաշտոնին, որը տվյալ անձը իրավունք չուներ զբաղեցնել, վերաբերվող որոշակի պարտականությունների կատարման համար որոշակի աշխատավարձ ստանալը[1]:

Իրավաբանները խաբեբայության մեջ առանձնացնում են «ակտիվ» և «պասիվ» խաբեություն: Ակտիվ խաբեությունը տեղ ունի այն դեպքում, երբ վերջինիս իմաստը տարբեր հանգամանքներ են կազմում, որոնց վերաբերյալ հանցագործը տուժածին մոլորեցնում է (ճշմարտության

[1] Այսինքն պետք է տարբերել կեղծումն ու փաստաթղթերի օգտագործումը աշխատանք գտնելու նպատակով (այքինքն՝ այն տարբերակը, երբ տվյալ անձը, կեղծելով փաստաթուղթը, համենայնդեպս աշխատում է), այն գործողություններից, երբ անձն օգտագործում է կեղծ փաստաթղթեր ավելի բարձր աշխատավարձ կամ տոկոսադրույքի իրավունք ստանալու համար: Վերջին գործողությունները հանդիսանում են շահադիտական, որոնք մի նպատակ են հետապնդում՝ հափշտակություն:

խեղաթյուրում): Պասիվ խաբեությունը կայանում է այնպիսի փաստերի հաղորդման մեջ, որոնք անձին ետ կպահեին ունեցվածքի փոխանցումից: Խաբեության մեջ հաճախ մտնում են սուտ խոստումները, որոնք կայանում են ոչ միայն «ապագայի փաստերի» խեղաթյուրման այլ նաև միաժամանակ ապագայի վերաբերյալ սեփական իրական մտադրությունների սուտ տեղեկատվության մեջ: Վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ խաբեբայական սուտը բազմազան է: Կարող է լինել ինչպես բանավոր, այնպես էլ գրավոր, սակայն կարող է և արտահատվել տարբեր գործողություններում:

Վերջին տարիներին բավական հաճախ ստիպված ենք լինում հանդիպել անկանխիկ փողերի հափշտակության խնդրի հետ: Այն դեպքում, երբ խաբեբան գրանցել է փողերը բանկային հաշվի վրա և կարող է տնօրինել դրանք, ինչպես իրենը, խաբեբայությունը պետք է համարել վերջացած հանցագործություն: Խաբեբայություն է համարվում նաև խաբեության կամ վստահության չարաշահման միջոցով պետական բնակելի տարածքի իրավունքի ձեռք բերումը:

Անցումը շուկայական տնտեսության ստեղծեց, և որ ավելի կարևոր է, հնարավոր դարձրեց խաբեության նոր ձևերի առաջացումը: Դրանք բանկային խաբեբայություններն են, համակարգչային և ապահովագրական խաբեբայությունները, խաբեբայություններն անշարժ գույքի գործարքների դեպքում, փոքր բիզնեսի ոլորտում և այլն: Խաբեբայության տարածված եղանակներից է ձեռնարկատիրական կառույցների կողմից տրամադրվող վարկի և փոխատվությունների յուրացումը: Շատ ձեռներեցներ, հատկապես կազմառրման փուլում, բանկերից վարկ և փոխատվություն են վերցնում: Սակայն ոչ հազվադեպ դրանք օգտագործվում են ոչ ըստ իրենց նշանակության, ժամանակին չեն մարվում: Ձեռներեցության վարկավորումը ենթադրում է, որ կողմերն իրավահարաբերությունների մեջ են ըստ փոխատվության պայմանագրի, որի համաձայն փոխառությունը տրամադրող կողմը (բանկը) փոխառուին (ձեռներեցին), որպես կանոն, ձեռնարկատիրական կառույցին փոխանցում է դրամական որոշակի գումար նպատակային նշանակությամբ օգտագործելու համար, ժամկետայնության և վերադարձելիության պայմանի հիման վրա: Սակայն ըստ գործող քաղաքացիական օրենսդրության փոխատվության ստացման պահից փողերն անցնում են փոխառուի սեփականության տակ, որը պարտավոր է վերադարձնել ստացված գումարը ժամանակին, ինչը որոշվում է պայմանագրով: Պայմանագրի պայմանների չկատարման համար ձեռնարկատիրական ընկերությունը պատասխանատու է իր ունեցվածքով[1]: Այդ պատճառով ստացված

[1] Փոխառության պայմանագիր, հոդված 807-818 Ռ.Դ. Քաղաքացիական օրենսգիրք:

փոխատվությունների և վարկերի օգտագործումը ոչ ըստ իրենց նշանակության նախկինում բերում էր միայն քաղաքացիա-իրավական պատասխանատվության: Այսուհետ այն բերում է նաև քրեական պատասխանատվության , օրինակ՝ ըստ Ռ. Դ. Քրեական օրենսգրքի հոդված 177-ի: Սակայն այս հոգվածը, ինչպես ասում են, գրեթե «չի աշխատում»: Դա բացատրվում է մի շարք օբյեկտիվ ու սուբյեկտիվ պատճառներով[1] : Խաբեությունն ակներև է, երբ նշված բովանդակությամբ սուտ տեղեկատվությունների տրամադրման ժամանակ, այսինքն՝ մինչև վարկի ստացումը մեղավորի մտադրություններն ուղղված են վարկ հանդիսացող ունեցվածքի հափշտակությանը: Ընդ որում նախապես սուտ տեղեկությունների տրամադրումը անհատ ձեռներեցի կամ կազմակերպության տնտեսական դրության կամ ֆինանսական վիճակի մասին հանդիսանում է ոչ այլ ինչ, քան խաբեության տարատեսակներից մեկը:

Խաբեբայության մեկ այլ տարածված ձև է հանդիսանում չարամիտ (պատժվող) սնանկացումը: Ստի բովանդակությունն այստեղ բավական բազմազան է. մի կազմակերպության դրամական միջոցների փոխանցում մեկ այլ կազմակերպության հաշվին, որտեղից դրանք այնուհետև հանվում են, կեղծումներ, ունեցվածքի թաքցնում, ոչ ձեռնտու գործարքներով դրանց օտարում, նվիրաբերում, պասիվի արհեստական ավելացում և (կամ) պարտապանի ակտիվների նվազեցում և այլն:

Ֆինանսա-տնտեսական ոլորտում խաբեբայությունը լայնորեն արտահայտվում է բանկային հանցագործություններում, իհարկե բանկերը միջոցներ են ձեռք առնում անվտանգության ապահովման համար:

Փողերի լվացման սկզբունքային սխեման բանկային համակարգում կայանում է նրանում, որպեսզի «կեղտոտ» փողերը բաց թողնեն գործառնությունների այնպիսի բարդ շղթայի միջոցով, որպեսզի վերջում անգամ մասնագետը չկարողանա հասկանալ, թե որտեղից են դրանք հայտնվել: Սակայն խաբեբաների համար խնդիրը կայանում է նրանում, որ անկախ շղթաների ճկունությունից, բանկերում գործում են հաշվետվության այնքան համակարգեր, որ ոչ մի գործելաձև երկար չի աշխատի, քանի դեռ չեն ունենա իրենց սեփական բանկը:

Խաբեբայությունը ֆինանսա-տնտեսական ոլորտում հանդիսանում է կորպորատիվ սկանդալների հիմքը, որը բառացիորեն տանջել են արևմտյան տնտեսությունը: Առավել հայտնի են դարձել ֆինանսական գերծարարությունների բացահայտումները Enron, Halliburton, Parmalat, Coca-cola, WorldCom ընկերություններում[2], որոնց օրինակի վրա հստակ

[1] А. Н. Тарасов "Психология лжи в бизнесе: дурная бесконечность" էջ 237

[2] А. Н. Тарасов "Психология лжи в бизнесе: дурная бесконечность, էջ 204-285:

կարելի է պատկերացնել բիզնեսում ստի եղանակների ֆենոմենոլոգիան:

Կեղծ սնանկություններ: Այնպիսի ֆինանսական բուրգերը, որոնք նշվեցին վերը, առավել ծավալուն և վիթխարի խաբեբայությունների մարմնացում են, որոնք ստվերում են թողնում անհաշվելի զանգվածային մեքենայություններ:

Խաբեբայությունների եղանակների վերլուծությունը թույլ է տալիս առանձնացնել դրանց բազային մակարդակները.

1) ինաստիտուցիոնալ (կեղծ սնանկություններ, կոռուպցիա),
2) տրանսկորպորատիվ (թշնամական միաձուլումներ և կլանումներ, ակտիվների ենթգաբար զավթում),
3) կազմակերպչական (կորպորատիվ)՝ ֆինանսական բուրգեր, ապրանքների և ծառայությունների կեղծում, սև P. R. ,
4) անհատական (անհատական խաբեբայություն և խաբեբայություն մանր խնբերի կազմում):

Ռուսաստանի «Անկարողունակության (սնանկության)» մասին ֆեդերատիվ օրենքը սնանկությունը սահմանում է որպես պարտա-պանի՝ արբիտրաժային դատարանի կողմից ճանաչված անկարողություն ողջ ծավալով բավարարել վարկատուների պահանջներն ըստ դրամական պարտականությունների և (կամ) կատարել պարտադիր վճարումների պարտականությունները: Ավելի պարզ ասած, սնանկությունը պարտապանի անկարողունակությունն է, նրա հրաժարականը կատարել իրենց պարտքային պարտականությունները միջոցների բացակայության պատճառով, ֆինանսական կրախ, քայքայում: Սնանկ կարող է դառնալ ինչպես առանձին մարդը, այնպես էլ ընկերությունը:

Արևմտյան պրակտիկայում, օրինակ՝ Անգլիայում, անվճարունակությունը կամ սնանկությունը (Insolvency կամ bankrupcy) սահմանվում է որպես պայմաններ, որոնց դեպքում ֆիզիկական կամ իրավաբանական անձի վարկատուների հանդեպ պարտականությունները գերազանցում են նրա ակտիվները: Ֆիզիկական կամ իրավաբանական անձն, այդպիսով, ունակ չէ իրացվող ակտիվներից վճարել բոլոր պարտականությունները: Անվճարունակությունն առաջանում է, երբ անձի ծախսերը գերազանցում են վաճառքից ստացված մուտքերը (երբ ընկերությունը մեծ վնասներ է կրում): Մեծ Բրիտանիայում անվճարունակ ընկերությունների գործողությունները կանխատեսվում են 1986թ.-ից անվճարունակության մասին օրենքով:

Առաջին փուլը հաճախ ինքնակամ համաձայնեցումն է, որի համաձայն ընկերությունը և դրա վարկատուները մշակում են պարտքի կրճատված կամ հետաձգված մարման ծրագրեր: Եթե անհնարին է ընկերությունը կրկին շրջանառության մեջ դնելը որոշակի ժամանակահատվածի ընթացքում, ապա վերջինս կարող է դիմել սնանկացման

վերաբերյալ դատարան ընկերության կառավարմանը հատուկ անձ կամ անձանց կցելու խնդրանքով: Ընկերության վերակազմակերպման և դրա կառավարման համար դատարանի կողմից կառավարիչ է նշանակվում: Նա իրավունք ունի լիկվիդացնել ընկերությունը, սակայն միայն այն դեպքում, եթե չեն կարողանում իրագործել վերականգնումը: Եթե կառավարչի գործողությունները պարզվեն, որ հաջող են և ընկերությունը վերականգնվի, ապա այն կարող է վերադարձնել իր սեփական ղեկավարությանը: Եթե ոչ, ապա հասնում է երկրորդ՝ ետ ստացման, փուլը: Կառավարիչը շարունակում է կառավարել ընկերությունը և սկսում է դրա ակտիվների վաճառքը, որպեսզի վճարի վարկատուներին, օրինակ՝ պարտքային պարտականությունների/մուրհակների սեփականատերերին, որոնց փոխատվությունները ապահովված են որոշակի ակտիվից ֆիքսված տոկոսադրույքով: Եթե ընկերության դրությունը միևնույն է վատանում է, ապա կառավարչի մոտ միակ եղանակն է մնում փակել ընկերությունը, այսինքն՝ լիկվիդացնել բոլոր առկա ակտիվները և բաժանել ստացված միջոցները վարկատուների միջև:

Երբ լիկվիդացնում են բաժնետիրական ընկերության ակտիվները, ապա դրանից ստացված միջոցները, նախ և առաջ, վճարվում են արտոնյալ վարկատուներին (հարկային պարտքը մարվում է հարկերի հավաքման վարչությունում, աշխատողները ստանում են իրենց աշխատավարձը և այլն): Երկրորդ հերթին՝ այլ վարկատուներին (մարվում են բանկերի և առևտրային վարկատուների փոխատվությունները): Երրորդ հերթին՝ արտոնյալ բաժնետերերին, և վերջապես սովորական բաժնետերերին, եթե միջոցներ, իհարկե, մնում են: Մեծ բրիտանիայում ըստ ընկերության տնօրինության որակազրկման մասին 1986թ.-ի օրենքի, ենթադրվում է տեղեկացնել այն մասին, որ ընկերությունը, որտեղ նախկինում աշխատել են տվյալ տնօրենները, անվճարունակ է հայտարարված, այն դեպքում, եթե նրանք ցանկանան շարունակել իրենց կարիերան այլ ընկերություններում: Այդ ընկերությունները պետք է իմանան, որ տնօրենները կարող են մեղադրված լինել առևտրային գործառնությունների սխալ վարման մեջ, կորցնել սահմանափակ պատասխանատվության պաշտպանությունը և անձնապես պատասխանատու լինել ընկերության պարտքերի համար: Տնօրենները կարող են մեղադրվել զբաղեցրած պաշտոնին չհամապատասխանելու մեջ և որակազրկվեն 15 տարով, որի ընթացքում նրանք չեն կարողանա զբաղեցնել ոչ մի ղեկավար պաշտոն:

Կանխամտածված սնանկությունը դարձել է օտարի ունեցվածքի հափշտակման ամենատարածված եղանակներից մեկը շատ դեպքերում շնորհիվ օրենսդրության անկատարության և սնանկացման իրականացման վատ մշակված գործընթացի: Իսկ այն դեպքերում, երբ սնանկության վերաբերյալ գործը հասնում է մինչև դատարան, պար-

զրվում է, որ հենց դատական որոշումներն են հանդիսանում հափշտակման գործիք սնանկացման դեպքում, քանի որ դատավորները հաճախ որոշումներ են կայացնում խաբեբաների կողմից ներկայացված կեղծ փաստաթղթերի հիման վրա:

Կեղծ սնանկությունների գործելու սխեմաները տարբեր են, սակայն հիմքում միշտ ընկած է կորպորատիվ սուտ տեղեկատվության կիրառումը: Օրինակ՝ բանկի կանխամտածված սնանկացումը իրականացվում է վերջինիս ակտիվների դուրս բերման ճանապարհով հետևյալ կերպ: Բանկը գնում է կեղծ մեկօրյա-ընկերությունների մուրհակներ, որոնց հաշվարկային հաշիվները գտնվում են տվյալ բանկում: Նման կերպ ձևավորվում է վերջինիս պարտքը կեղծ փոխառուների խմբի առջև, որոնք կապված են բանկի ղեկավարության հետ և մտադրված են այն սնանկացնել: Տվյալ վարկային հաստատության ղեկավարությունը դիտավորյալ զրկում է վճարունակությունից սեփական բանկը, որպեսզի խուսափի որևէ ընկերությանը արբիտրաժային դատարանի կողմից հատկացված գումարները վճարելուց: Դրա համար բանկի վարկային պորտֆեյլը վերավաճառվում է այլ բանկի, իսկ որևէ խոշոր կոմպանիայի բաժնետոմսերը՝ կեղծ ընկերությանը: Ստացված փողերով ձեռք են բերվում կեղծ մեկօրյա-ընկերությունների մուրհակներ:

Դատարանում ապացուցել տվյալ բանկի մեղքը դժվար է, քանի որ, հավանաբար, յուրաքանչյուր առանձին գործարք ինքնին օրինական է, ինչի պատճառով անհրաժեշտ է վերառրակավորել գործարքների մի ամբողջ խումբ և դրանցում ապացուցել բանկի ղեկավարության դիտավորությունը: Բացի դա դատական գործընթացը հավանաբար կվատացնի բանկի համբավը երկրից դուրս: Բանը նաև նրանում է, որ եթե բանկային լիցենզիայի արժեքն աճի, ապա խնդիրների ծագման դեպքում բանկի սեփականատերերին ավելի ձեռնտու կլինի պահպանել այն կեղծ սնանկության միջոցով, քան ընդհանրապես լիկվիդացնել:

Վերջին տարիներին տարածում է գտել հարկերից խուսափելու սխեման, որն ըստ էության իրենից սնանկության ժամանակ անօրինական գործողություններ է ներկայացնում: Առաջին փուլում ձեռնարկության ղեկավարությունը կեղծ ընկերությունների միջոցով գնում է այդ ձեռնարկության բաժնետոմսերն իր աշխատողներից, ինչը աշխատավարձերի վճարումը մի քանի ամսով դադարեցնելու դեպքում, բնականաբար, դժվար չէ: Այդպիսով բաժնետոմսերի վերահսկիչ փաթեթը աստիճանաբար կենտրոնանում է մի ձեռքում: Երկրորդ փուլում գրանցվում են երեք-չորս, իսկ անհրաժեշտության դեպքում և ավելի շատ նոր կազմակերպություններ, որոնց հիմնադիրները շինծու անձինք են հանդիսանում: Այդ նոր ստեղծված իրավաբանական անձանց հետ կնքվում են հետ գնման իրավունքով ունեցվածքի վարձակալման պայմանագրեր: Երրորդ փուլում տեղի է ունենում ունեցվածքի «հետ գնում»,

ընդ որում որպես վճարման միջոց օգտագործվում են տարբեր ընկերությունների մուրհակներ 5-7 տարի մարման ժամկետով: Չորրորդ փուլում ունեցվածքի սեփականատերերը հանդես են գալիս որպես նոր բաժնետիրական ընկերության հիմնադիրներ, իսկ ողջ «հետ գնված» ունեցվածքը փոխանցվում է նոր ստեղծված կազմակերպության հիմնադրական կապիտալին: Հասկանալի է, որ անցկացված գործառնության արդյունքում առաջանում է նոր կազմակերպություն, որը ծանրաբեռնված չէ պարտքերով, հաճախ ներդրողների համար գրավիչ է, ընդլայնվում է արտադրությունը, ստեղծվում են հավելյալ աշխատատեղեր, դեպի բյուջե և արտաբյուջետային հիմնադրամներ են սկսում հոսել հարկերը և այլ վճարումները, աշխատողներին վճարվում է աշխատավարձ: Սակայն հին կազմակերպության հիմնադրական կապիտալը մնում է վճարված միայն մուրհակներով, իսկ որոշ դեպքերում նաև ոչ իրացվելի ունեցվածքով: Որպես հետևանք, վարկատուները և, նախ և առաջ, պետությունը զրկվում են ինչ որ ձևով իրենց պահանջների բավարարման հնարավորությունից:

Հարկերից խուսափելու նկարագրված սխեմայի խաբեբայական բնույթը թաքցվում է լիովին օրինական գործողություններով, որոնք դրական հետևանքներ ունեն ինչպես ձեռնարկության, այնպես էլ անձնակազմի համար: Սակայն դրա հետ մեկտեղ վնաս է հասցվում վարկատուների օրինական շահերին, ինչը հիմքեր է տալիս հանցագործության նախանշանների մասին խոսելու համար, ինչը նախատեսված է Ռ. Դ. Քրեական Օրենսգրքի 1-ին հատվածի 195 հոդվածով[1]: Ըստ օրենքի այդ հոդվածի բովանդակության սնանկացումը հանդիսանում է տնտեսվարող սուբյեկտի անկարողությունը բավարարել վարկատուների պահանջներն ըստ դրամային պարտավորությունների և/կամ կատարել պարտադիր վճարումների վճարման պարտականությունը, եթե համապատասխան պարտավորությունները և/կամ պարտականությունները կատարված չեն դրանց կատարման պահից սկսած երեք ամսվա ընթացքում: Այդ պահից վարկատուներն իրավունք են ստանում դիմումով արբիտրաժային դատարան դիմելու համար, ինչից հետո պարտապան ձեռնարկությունը կարող է սնանկ ճանաչվել: Կանխատեսելով տվյալ հանգամանքը, պարտապան-կազմակերպության ղեկավարությունը իրականացնում է ունեցվածքի փոխանցում հատուկ ստեղծված կեղծ ընկերություններին, այսինքն՝ այլոց տնօրինության տակ: Դրա արդյունքում վարկատուները զրկվում են ներդրված միջոցները հետ ստանալու հնարավորությունից, իսկ նրանց վնասները շատ դեպքերում բազմամիլիոն գումարներով են հաշվարկվում, ինչն ավելի

[1] А. Н. Тарасов "Психология лжи в бизнесе: дурная бесконечность, էջ 384-385:

տրամաբանական է որակավորել որպես մտածված խոշոր վնասի պատճառում:

Ակներև է, որ տվյալ դեպքում խաբեբայություն կատարողը կամ, իավաբանական լեզվով ասած, հանցագործության սուբյեկտը հանդիսանում է ղեկավարը կամ կազմակերպության սեփականատերը: Ճիշտ է, եթե ղեկավարի խաբեբայությունը չի վիճարկվում, ապա ձեռնարկության սեփականատերը փորձում է թաքնվել քաղաքացիական իրավահարաբերությունների սուբյեկտիվության խնդրի իրավաբանական «վարագույրի» հետևում: Անիմաստ զբաղմունք, քանի որ սնանկության ցանկացած գործընթաց անհնարին է առանց հիմնադիրների, տնօրենների խորհրդի ներկայացուցիչների, բաժնետերերի, ովքեր, որպես կանոն, հենց հանդիսանում են կանխամտածված, այսինքն՝ սուտ սնանկացման կազմակերպիչները կամ մեղսակիցները:

Կազմակերպությունների սնանկացման դեպքում խաբեբայությունների կանխումը ենթադրվում է կեղծ և կանխամտածված սնանկացման նախանշանների ի հայտ բերման օրենքով նախատեսված կանոնների օգնությամբ, ըստ որոնց նախքան նշված իրավախախտումների նախանշանների առկայության կամ բացակայության մասին հետևություններ անելը, արբիտրաժային կառավարիչը պետք է հետազոտի մի շարք փաստաթղթեր: Ցանկացած կեղծ սնանկության իրադրությունում ակներև տեսանելի է խաբեբայական սխեմայի զարգացում հետևյալ բոլոր չորս մակարդակներով:

Ինստիտուցիոնալ մակարդակ:
Կեղծ սնանկացման գործընթաց կորպորատիվ պետական գործիչների և դատարանների աշխատակիցների ներգրավմամբ:

Տրանսնացիոնալ մակարդակ:
Կեղծ անանկացումը որպես ակտիվների խաբեբայական զավթում:

Կազմակերպչական (կորպորատիվ) մակարդակ:
Կազմակերպության և հաշվապահական հաշվետվությունների լոկալ նորմատիվային ակտերի կեղծում:

Անհատական մակարդակ:
Անհատական խաբեբայություններ և խաբեբայություն խմբի կազմում:

Սնանկացման խաբեբայության կոնկրետ նշաններ են հանդիսանում այն գործարքները, որոնք կնքված են չուկայական պահանջներին չհամապատասխանող պայմաններում:

Պարտապանի կեղծ սնանկացման նշանների առկայության մասին եզրահանգումներն արբիտրաժային կառավարչի կողմից արվում են այն դեպքում, եթե բացարձակ իրացվելիության գործակցի, ընթացիկ իրացվելիության գործակցի, պարտապանի պարտավորությունների իր ակսիվներով ապահովվածության ցուցանիշի, ինչպես նաև պարտապանի ըստ ընթացիկ պարտավորությունների վճարունակության աստիճանի բովանդակության և դինամիկայի վերլուծությունը ցույց է տալիս պարտապանի մոտ վարկատուների ըստ դրամական պարտավորությունների պահանջների ողջ ծավալով բավարարման և (կամ) պարտադիր վճարումների վճարման հնարավորության առկայություն առանց բարդությունների կամ տնտեսական գործունեության դադարեցման:

Հանրագումարի բերելով՝ կարելի է ասել, որ հասարակական հոգեբանության մեջ ձևավորվել է գործարարի բավական գրավիչ կերպար, ով պատրաստ է «զբաղվել սնանկացմամբ, իրեն կեղծ անվճարունակ հայտարարել»: Ինքնին կեղծ սնանկացումները վերածվել են ցածր ռիսկային և եկամտաբեր բիզնեսի, որի մեջ ներգրավված են սեփականատերերը, մենեջերները և ձեռնարկությունների անձնակազմը, իրավաբանները և կառավարման գծով խորհրդատուները, աուդիտ անցկացնող մասնագետները և դատարանի աշխատակիցները:

Ինսայդ. յուրային օտարների մեջ, օտար յուրայինների մեջ: Սինջև վերջերս ինսայդ (անգլերեն inside, տառացիորեն՝ ներսում) բառը ուներ մեկ լիովին անմեղ նշանակություն. այսպես են անվանում կիսամիջին հարձակվողին, այսինքն՝ ֆուտբոլային կամ հոկեյի թիմի խաղացողին, ով տեղ է գրավում հարձակման գոտում՝ եզրային և կենտրոնական խաղացողների միջև գտնվող դիրքում: Ավելի ուշ այդ տերմինը տարածվեց կազմակերպությունների ներքին, ինսայդերային տեղեկատվության վրա, ինչպես նաև ինսայդերների վրա, ովքեր մատնում են կոմերցիոն գաղտնիքներ և ցանկացած փակ ներքին կազմակերպչական տեղեկատվություն: Ինսայդ կարելի է համարել այն տեղեկատվությունը, որը փակ է դրանում չտեղեկացվածների համար, սկսած նավթային ընկերությունների հարկային ստուգումներից և վրա հասնող սնանկությունից մինչև նախագահի առողջությունը: Պետական և կոմերցիոն կազմակերպությունների մենեջմենթը ստիպված է իր աշխատանքում կիրառել հակահետախուզության որոշակի մեթոդներ, որպեսզի պաշտպանվի ինսայդերներից, անբարեխիղճ մրցակցությունից և արդյունաբերական լրտեսությունից: Արդյունաբերական լրտեսության մեջ ստի ֆենոմենոլոգիան արդեն քննարկել ենք, սակայն ինսայդի խնդիրը փոքր-ինչ ավելի լայն է, քանի որ կարող է և կապ չունենալ լրտեսության հետ, այլ

հանդիսանալ ներքին տեղեկատվության, կոմերցիոն գաղտնիքի տարածման ողիով կորպորատիվ խաբեբայության եղանակ: Հիշենք, որ որպես կոմերցիոն գաղտնիք հասկանում են այն տեղեկությունները, որոնք չեն հանդիսանում պետական գաղտնիքներ և կապված են արտադրության, տեխնոլոգիական, տեղեկատվության, կառավարման, ֆինանսների և ձեռնարկության այլ գործունեության հետ, որոնց հրապարակումը կարող է վնաս պատճառել վերջինիս շահերին: Կոմերցիոն գաղտնիք կազմող տեղեկությունների կազմն ու ծավալը, դրանց պաշտպանության կարգը որոշվում է ձեռնարկության ղեկավարի կողմից: Իսկ այն տեղեկությունների ցանկը, որոնք չեն կարող կոմերցիոն գաղտնիք կազմել, որոշվում է օրենքով: Սակայն իրական տնտեսական պրակտիկայում տեղեկությունները, որոնք օրենքը մեկնաբանում է որպես բաց տեղեկություններ, ինչպես պետական, այնպես էլ մասնավոր կազմակերպության ղեկավարի կողմից հանգամանորեն ծածկվում են: Հիշու՞մ եք, որ բիզնեսը պատերազմ է: Պատերազմի բոլոր օրենքները տարածվում են բիզնեսի վարման արվեստի վրա (Մացուսիտա): Եվ ապա առողջ բանականությամբ ձեռներեցներից և պետական գործիչներից ո՞վ ձեզ այնպիսի տեղեկություններ կտրամադրի, որոնք թեպետ ըստ օրենքի ֆորմալ չեն կարող կոմերցիոն գաղտնիք հանդիսանալ:

Ինսայդերային տեղեկատվության խնդիրը իրոք անհավատալիորեն բարդ է և՛ ընկալելու, և՛ հասկանալու համար: Դիտարկենք, օրինակ՝ աշխատողների թվաքանակի և կազմի մասին տեղեկատվությունը, որը չի կարող կոմերցիոն գաղտնիք հանդիսանալ: Նման տեղեկություններ ցանկացած իրեն հարգող անձնակազմի ծառայությունից դուք չեք կարող ստանալ, եթե միայն որոշակի պատճառներով այդ ենթաբաժինը հանկարծ ցանկանա ինքնուրույն ձեզ այդ տեղեկությունները տրամադրել:

Ֆրանսիացիներն ասում են՝ դավաճանում են յուրայիները: Ինչպես ցանկացած դավաճանություն ինսայդը, նախ և առաջ, վտանգավոր է նրանով, որ ներքին տեղեկատվության հրապարակման պոտենցիալ սպառնալիքը հոգեբանորեն քայքայում է կազմակերպությունը, անձնակազմի փոխազդեցության մեջ կարող է ի հայտ գալ երկու ծայրահեղ դիրքորոշումներ՝ տոտալ կասկածամտություն և միմյանց հանդեպ անվստահություն, կամ համընդհանուր անկարգապահություն և ինսայդերային տեղեկատվության պահպանման նկատմամբ թեթևամիտ վերաբերմունք: Առաջինը տանում է ավելնորդ կանոնակարգման, բյուրոկրատիզացման և բիզնես-գործընթացների արգելափակմանը, երկրորդը՝ տեղեկատվության արտահոսքի դեմ պաշտպանության հատուկ միջոցների արհամարհմանը և բիզնեսի փլուզման հեռանկարին: Բնականաբար դժվար է տարբերել ինսայդերին այն աշխատակցից, ով «սովորական» անփութություն է ցուցաբերում: Հիշեցնենք, որ կեղծ

տեղեկատվության ֆենոմենը իրականության դիտավորյալ խեղաթյուրման կամ թաքցման երևույթ է: Ստի ֆենոմենի հոգեբանական հիմքը կազմում է հենց ստախոսի դիտավորությունը շփման գործընկերոջը շփոթության մեջ գցելու հարցում: Այդ պատճառով դժվար է լինում կանխել ինսայդերի կամ նրանց խմբի ընկերության համար կործանարար գործողությունները: Բացի դա, ոչ ոք ապահովագրված չէ տեղեկատվության պատահական արտահոսքից: Ընդհանուր առմամբ, ներքին տեղեկատվության գաղտնիության խախտումը թվում է, թե դարձել ժամանակակից բիզնեսի տեղեկատվական անվտանգության հիմնական խնդիրը: Շուկայական հարաբերությունները հիմնովին մտնում են ընկերության աշխատակիցների հոգեբանության մեջ, որոնցից շատերի համար միևնույնն է, թե ինչով սակարկել՝ արտադրանքով, ընկերության ծառայություններով, թե վերջինիս գաղտնիքներով: Արդյո՞ք դա նշանակում է, որ բոլորը գողանում են: Ոչ բոլորը: Սակայն փորձել ազատվել ինսայդից միայն տեխնիկական միջոցների ներդրմամբ անհնարին է: Ի. Ստալինն ասել է, որ այն կադրերը, ովքեր տիրապետում են տեխնիկային, որոշում են ամեն-ինչ: Այդպես էլ կա: Ինսայդի խնդիրները կարելի է լուծել միայն անձնակազմի հետ աշխատելու միջոցով՝ մշակելով և կյանքի կոչելով ժամանակակից և ադեկվատ կադրային քաղաքականություն:

Ժամանակակից կադրային քաղաքականության հիմնական պահանջները քաջ հայտնի են, սակայն հաճախ վատ են իրականացվում, ինչի հետևանք է հանդիսանում անձնակազմի օրինապահության նվազումը և ինսայդերային տեղեկատվություն վաճառելու պատրաստակամությունը: Հաջող կադրային քաղաքականությունը թույլ է տալիս նվազագույնի հասցնել ինսայդի հավանականությունը:

Անձնակազմի օրինապահության և տնտեսական անվտանգության ապահովման, ինսայդերային տեղեկատվության արտահոսքի կանխլման հարցերում բարձրանում է մարդկային ռեսուրսների աուդիտի նշանակությունը, որն իրենից ներկայացնում է վերահսկման համակարգ անձնակազմի հաշվառման հաստատված կարգին հետևելու և ընկերության տեղեկատվական ռեսուրսների նկատմամբ թույլատվության իրավունքների, անձնակազմի հետ աշխատանքի ողջ համակարգի գործելու ապահովության վրա, որը կանոնակարգված է աշխատանքային օրենսդրությամբ: Մարդկային ռեսուրսների աուդիտի գործընթացում կարելի է որոշել կոնկրետ աշխատակիցների, ովքեր մասնակից են ինսայդերային տեղեկատվության տարածման գործընթացին: Բավական է, օրինակ, տեսնել օֆիցիալ պաշտոնական պարտականությունների անհամապատասխանությունը ընկերության փակ տեղեկատվության հանդեպ թույլտվության իրական մակարդակի հետ: Այլ կերպ ասած, աշխատակիցը, ով թույլտվություն ունի «ծառայողական օգտագործման համար» ներֆիրմային տեղեկատվության մակարդակից ոչ

բարձր, առանց հատուկ ցուցումի կամ համապատասխան ղեկավարի փույլատվության հանկարծ դիմում և ստանում է (՞) «բացարձակ գաղտնի է» մակարդակի տեղեկատվություն: Սա ամենապարզ տարբերակն է: Փորձառու ինսայդերը, բնականաբար, ավելի նուրբ է գործում: Իսկ դելետանտները, սիրողները և փութագարները (իսկ նման մարդիկ ավելի շատ են) գործում են քիչ զգուշավորությամբ և շատ հետքեր են թողնում, որոնք մարդկային ռեսուրսների աուդիտի մասնագետը լավ է տարբերում: Վերջինս կարող է այնպիսի զգուշացնող փաստեր տեսնել, ինչպես այն, որ աշխատակիցը աշխատանքի ընդունվելիս թաքցրել է իր կենսագրության որոշակի պահերը, այդ թվում և մրցակից ընկերության հետ համագործակցության վերաբերյալ: Բնականաբար կադրային և մարդկային ռեսուրսների աուդիտի մասնագետները, «դուրս հանելով» պոտենցիալ ինսայդերին, պետք է լավ իմանան գործողությունների առանձնահատկությունը, որը որակավորվում է օրենսդրի կողմից որպես հիմնական՝ հեռացման համար:

Կեղծ դեղանյութեր. ինչպես է դա արվում: Ամենացավոտ, այս բառի ուղղակի իմաստով, խնդիր է հանդիսանում դեղամիջոցների կեղծումը: Կեղծ դեղամիջոցների բացահայտումը հեշտանում է ի շնորհիվ այն իմացության, թե ինչպես է դա արվում: Օրինակ, շատ արտասահմանյան դեղամիջոցներ ունեն ապակե կամ պոլիէթիլենային սրվակ, որը փակված է ռետինե կափարիչով և փաթաթված է ալյումինե նրբաթիթեղով: Սրվակը տեղադրված է տուփի մեջ: Կեղծարարը որևէ բժշկական հաստատությունից ձեռք բերելով օգտագործված փաթեթը, այն ցանկացած անվտանգ հեղուկ կամ փոշի է լցնում, փակում է ռետինե կափարիչով և փաթաթում է: Այնուհետև «դեղամիջոցը» փոխանցվում է դեղատուն: Ընդ որում կարևոր է, որպեսզի նախկինում այդ դեղամիջոցն իսկապես առաքվի տվյալ դեղատուն Այդ դեպքում բոլոր փաստաթղթերը իրական կլինեն:Նման ձևով կոմերցիոն կեղծ տեղեկատվությունը դիմակավորվում է հավաստի փաստերով: Նշված պայմանները պահպանելու դեպքում անգամ դեղատան և մատակարարի բոլոր փաստաթղթերի հանդիպակաց ստուգումները չեն կարող հայտնաբերել կեղծ ապրանքաշրջանառությունը: Այնուհետև դեղամիջոցի համար նշանակվում է ամենացածր գինը տվյալ քաղաքում, որը հրապարակվում է ինտերնետում և քաղաքային դեղագործական տեղեկատու ծառայություններում:

Հաշվի առնելով դեղերի կեղծման գերշահութաբերությունը (500% և ավելին), ինչպես նաև բարձր ապահովությունը՝ դրանց զանգվածային տարածումը միայն ժամանակի հարց էր: Լավ է եթե կեղծ դեղամիջոցի մեջ մանրեազերծ, անվնաս նյութ է լցված, իսկ եթե դա այդպես չէ՞: Բացի դա եթե գնորդը բուժման կես փուլն անցել է իրական դեղամիջոցներով, իսկ այնուհետև օգտագործում է կեղծ դեղամիջոցը, փաստորեն ընդհատում է բուժման փուլը, չավարտելով այն, ապա ողջ բուժումը

կարող է անարդյունք անցնել: Չենք խոսում այն մասին, որ գնորդը պարզապես գումարներ է կորցնում:

Հետևյալ նշանները զգալիորեն նվազեցնում են կեղծ դեղամիջոց գնելու ռիսկը. դեղամիջոցն ունի ոչ ամենացածր գինը, դեղատունը երաշխավորված է բուժող բժշկի մողմից (բժիշկները սովորաբար պահուն են իրենց բարի համբավը), ընկերությունը (դեղատունը) գոյություն ունի երկու տարուց ոչ պակաս (պետք է պահանջել արտոնագիրը և գրանցման վկայականը), ընկերությունը (դեղատունը) կարող է տրամադրել խոշոր մատակարարների և արտադրող ընկերությունների երաշխավորագրեր:

Խաբեբայություն բարձր տեխնոլոգիաների ոլորտում: Դեղամիջոցների կեղծումը հաստատորեն առաջ է անցնում բարձր տեխնոլոգիաների ոլորտում խաբեբայությունից, գլոբալ հեռահաղորդակցման ցանցերի օգտագործման միջոցով վարկա-ֆինանսական մեքենայությունների, վարկային քարտերի հետ խաբեբայություններից: Համակարգչային ոլորտում առավել տարածված հանցագործություններ են դառնում վարկա-ֆինանսական մեքենայությունները գլոբալ հեռահողորդակցման ցանցերի կիրառմամբ: Հակերները հարստանում են ի հաշիվ ոչ բավարար պաշտպանված բանկային հաշիվներից դրամական միջոցները սեփական կամ կեղծ հաշիվների վրա փոխանցելուց: Համակարգչային ոլորտում խաբեբայությունների մեծ մասն այն հանցագործություններն են, որոնք իրականացվում են ինքնին բանկային ծառայողների, այսինքն՝ ինսայդերների օգնությամբ, որոնք հանցագործներին հայտնում են նրանց հետաքրքրող հաշիվների համարները, որտեղից էլ այնուհետև հակերները փողեր են գողանում:

Ինտերնետում ստեղծված վիրտուալ խանութները, որոնք տարբեր ապրանքների պատվերներ և առաքում են ապահովում, ավելի ու ավելի են կորցնում հակերների պատճառով, ովքեր օգտագործելով ուրիշների վարկային քարտերի համարները, անօրինաբար ստանում են իրենց դուր եկած իրերը: Պայքարը համակարգչային հանցագործության դեմ բարդանում է նրանով, որ ինտերնետում բացակայում է պետական և ցենզուրային որևէ կարգավում: Բանը հասնում է նրան, որ ստեղծվում են հատուկ սայթեր, որտեղ օգտվողներին մանրամասնությամբ բացատրում են համակարգչային գողության եղանակները:

Ըստ Ռ. Դ. Ներքին Գործերի Նախարարության կան խոշոր կոմերցիոն բանկերի ղեկավարների համակարգչային մեքենայությունների դեպքեր, ովքեր գտնվել են սնանկության եզրին: Նրանք օգտագործում են գլոբալ համակարգչային ցանցերը, որպեսզի դրամական միջոցներ փոխանցեն իրենց հոլդինգային կամ դուստ ընկերությունների հաշիվներին, այդ միջոցները թաքցնելու համար, որից հետո սնանկ են հայտարարվում:

Ապրանքների և ծառայությունների կեղծում: Ապրանքների և ծառայությունների կեղծման կանխումը բարդացված է նրանով, որ վերջին հոսքային աճ է դիտվում: Այսօր կեղծ ապրանքներ հանդիպում են գրեթե բոլոր ասպրանքների դեպքում. գինու և օղու արտադրանք, պահածոներ, կոնֆետներ, թեյ, օծանելիքներ, դեղամիջոցներ և այլ ապրանքներ:

Կեղծված ապրանքներից սպառողական շուկայի պաշտպանության անարդյունավետության հոգեբանական խնդիրներից մեկը կայանում է նրանում, որ ընկերությունները, որոնք կեղծ ապրանքների բացահայտման սեփական ծառայություններն ունեն, անհատապես չեն ցանկանում համագործակցել այլ արտադրողների և պետական օրինապահ օրգանների հետ, ինչու՞:

- Առաջինը, քանի որ խուսափում են կոմերցիոն գաղտնիքի, արտադրական գաղտնիքների բացահայտումից, որովհետև ստիպված պետք է լինեն մրցակիցներին բացել տեխնոլոգիական և ապրանքների առաջխաղացման դետալները:
- Երկրորդ, չեն ցանկանում մրցակիցներին օգնել այդ խնդրում, որպեսզի թուլացնեն նրանց մրցունակությունը:
- Երրորդ, խաբեբայական գործառնությունների հետաքննության գործընթացում արտադրող ընկերությունը, որքան էլ դա տարօրինակ չի հնչում, կարող է դեմ առնել հետաքրքիր տեխնոլոգիական և կազմակերպչական լուծումների, որոնք կիրառում են կեղծարարները, ինչը նշանակում է, որ նախկին կեղծարարից կարելի է ոչ թանկարժեք, սակայն լավ մասնագետ ստանալ:
- Չորրորդ, արտադրող ֆիրման հետաքննության գործընթացում կարող է թերություններ բացահայտել անվտանգության և արդյունաբերական լրտեսի դեմ հակազդեցության սեփական համակարգում՝ ընթացքում բացահայտելով ինսայդերին:
- Հինգերորդ, ընկերության անվտանգության ծառայության կողմից հայտնաբերված կեղծարարներին, ովքեր վերարտադրում են մրցակից ընկերության արտադրանքը, առանց որևէ դժվարության կարելի է ուղղել արդյունաբերական լրտեսության ընդդեմ հենց այդ մրցակիցների:

Կարելի է, իհարկե, միջոցներ մշակել, որոնք կբարդացնեն կեղծման գործընթացը, սակայն գերշահույթ ստանալու ծարավը դժվար թե հնարավոր լինի նվազեցնել:

Հյուրակներ դրախտում. խաբեբայություններ անշարժ գույքի հետ: Շուկայական հարաբերություններին անցնելու հետ միաժամանակ արագորեն զարգանում են անշարժ գույքի հետ խաբեբայությունների եղանակները, հատկապես բնակարանների հետ գործարքների դեպքում: Իրական կամ վիրտուալ բնակարան վաճառողը շատ հնարավո-

րություններ ունի պոտենցիալ գնորդին խաբելու համար: Դիտարկենք դրանցից մի քանիսը:

Ամենապարզ ձևը հետևյալն է: Մի քաղաքացին վաճառում է մյուսին իր բնակարանը, ստանում է գումարն, իսկ այնուհետև դատարան է դիմում ինչ որ պատճառով գործարքը անվավեր ճանաչելու խնդրանքով: Դատարանի որոշմամբ վաճառողին վերադարձվում է իր բնակարանը, իսկ հնորդին՝ վճարած գումարը: Սակայն, որպես կանոն, ցանկանալով խուսափել հարկերից, պայմանագրում շատ ավելի փոքր գին են նշում, քան այն, որը վճարվել է բնակարանի համար իրականում: Հենց այդ նոմինալ գումարը և վերադարձնում է բնակարանի առաջին սեփականատերը գնորդին, իսկ վերջինս մնում է առանց բնակարանի և գրեթե առանց դրամական գումարի:

Խաբեության երկրորդ եղանակը: Վաճառելով բնակարանը՝ չի շտապում դուրս գրվել այդտեղից՝ պնդելով, որ հանգամանքները փոխվել են և նա տեղափոխվելու տեղ չունի: Դատարանը հաճախ կանգնում է առաջին սեփականատիրոջ կողմը և որոշում է կայացնում վերադարձնել գնորդին գումարը: Անշարժ գույքի սեփականատերը համաձայնվում է, սակայն հայտարարում է, որ գումարներն արդեն ծախսել է կամ դրանք գողացել են, իսկ փողերի վերադարձը կկատարվի հատվածներով օֆիցիալ ոչ մեծ աշխատավարձից, որը ոչ կանոնավոր է ստանում: Խնդիրը կայանում է նրանում, որ խաբեբան չի հրաժարվում վճարել և նման դիրքորոշման դեմ իրավաբանորեն անհնար է որևէ բան անել:

Երրորդ եղանակը կայանում է բնակարանը միաժամանակ մի քանի մարդկանց վաճառելու մեջ, այսպես ասած վաճառք «ըստ կրկնորինակների»: Այդ դեպքում բնակարանի սեփականատերը (սովորաբար արտասահման կամ այլ քաղաք տեղափոխվողները) իր սեփականաշնորհված փաստաթղթերից կրկնորինակներ է անում, մեկ օրվա ընթացքում նոտարական տարբեր գրասենյակներում վավերացնում է առք ու վաճառքի պայմանագրերը, ստանում է փողերը և մեկնում: այդ դեպքում բնակարանի սեփականատեր կլինի նա, ով առաջինն է գրանցում կատարել:

Չորրորդ եղանակը կայանում է կեղծ փաստաթղթերի կիրառման մեջ: Ընդ որում խաբեբաները կեղծ բլանկների, կնիքների և երբեմն կեղծ նոտարի օգնությամբ ձևակերպում են առք ու վաճառքի կեղծ պայմանագրեր: Ոչինչ չկասկածող գնորդը վճարում է փողերը, իսկ այնուհետև երկար և անարդյունք իրենց իրավունքներն են առաջադրում ինչ որ մեկի բնակարանի հանդեպ: Դրա համար խաբեբաները սովորաբար կարճ ժամանակահատվածով բնակարան են վարձում, կեղծում են փաստաթղթերը և «վաճառում» են այն, քանի դեռ տերերը գտնվում են արձակուրդի մեջ կամ արտասահմանում:

Ընդհանրապես գնորդն ու վաճառողը սկզբնապես միմյանց չեն վստահում, կասկածելով խաբեության մեջ, և նման կասկածների համար, ցավոք սրտի, հիմքեր կան: Եթե գումարը փոխանցվում է նոտարա-

կան ձևակերպման պահին, ապա ռիսկի է դիմում գնորդը, քանի որ բնակարանը կարող է արդին վաճառված լինել կամ որպես գրավ դրված լինել: Իսկ եթե գումարը փոխանցվում է նոտարի մոտ պայմանագրի ձևակերպումից հետո, ապա ռիսկի է դիմում վաճառողը, քանի որ նոտարով հաստատված պայմանագրի հիման վրա գնորդը ինքնուրույն կարող է գրանցում կատարել՝ նախկին տիրոջը ոչինչ չվճարելով: Այդ պատճառով ամենաապահով տարբերակն է հանդիսանում այն տարբերակները, որոնց դեպքում փողերը մինչև անհրաժեշտ պահը մնում են երրորդ կողմի մոտ, ում երկու կողմն է վստահում են: Դա կարող է լինել կամ անշարժ գույքի գործակալություն, կամ բանկ, որտեղ այդ դեպքի համար հատուկ դեպոզիտային հաշիվ է բացվում: Վերջին դեպքում վաճառողը իր գումարը ստանում է միայն կայացված գործարքի ապացույցները տրամադրելուց հետո:

Սակայն անշարժ գույքի առք ուվաճառքի դեպքում խաբեությունը հնարավոր է նաև միջնորդների մեղքով՝ մասնավոր մաքլեռների կամ անբարեխիղճ գործակալությունների մեղքով:

Գլուխ 12. Արդյունքներ
12.1 Փակելով շրջանը. բիզնեսում ստի արդյունքների համակարգայնությունը

Փաստերի արատավորություն, նպատակների մակերեսայնություն, միջոցների աննրբանկատություն, արդյունքների դատարկություն. այսպիսին է բիզնեսում ստի հոգեբանության հոգեբանական կառուցվածքը:

Փաստերի արատավորությունը: Բիզնես-խաբեբաների փաստերի արատավորությունը կայանում է նրանց անձնային պրիմիտիվության և ծայրահեղ էգոցենտրիկության մեջ, որը ուղեկցվում է ձևերի բազմազանությամբ: Բիզնես-խաբեբաների մոտիվացումը կարող է լինել բազմապատճառ և ունենալ բավականին բարդ, նուրբ կառուցվածք, դժվար գուշակվող դինամիկա: Այս ամները դժվարացնում է ստի ճանաչումը, բայց չի վերացնում խաբեբայության հիմնական նշանը՝ մոտիվացիայի արատավորությունը:

Ինչու՞ արատավորություն: Որովհետև խաբեբայի փաստերը կապված չեն սոցիալական մոտիվացիայի հետ, ինչքան էլ նա ջանա թաքցնել իր մտքերը հասարակայնորեն-ընդունելի տերմինաբանությամբ: Բացատրական հոգեբանական սխեմայի կառուցվածքի դժվարությունները առաջանում են ստի ֆենոմենի անալիզի ժամանակ, որը պայմանավորված է պետական, ռազմական, բժշկական և կոմերցիոն գաղտնիքների հասարակայնորեն բնորոշված պահպանման անհրաժեշտությամբ: Անհեթեթ է ժխտել անհրաժեշտությունն ու կոնվենցիալությունը, այսինքն՝ ստի տարբեր ձևերի հասարակայնորեն ընդունելիությունը, որոնք մարդուն պարտավորեցնում են խեղաթյուրել ճշգրիտ տեղեկատվությունը հակառակորդների, մրցակիցների համար, կամ լռել այդ տեղեկատվության մասին նրանց շփոթեցնելու նպատակով: Բանը նրանում է, որ ցանկացած կազմակերպությունում բացի բարեխիղճ աշխատակիցներից գոյություն ունեն խաբեբաներ, որոնք աշխատում են տվյալ կազմակերպության դեմ՝ ելնելով իրենց անձնական շահերից: Ինչ վերաբերվում է բիզնեսում խաբեբային, ով զարգանում է և գոյատեվում է սեփական նախաձեռնության շնորհիվ և ենթադրում է, նախ և առաջ, գործարարների անհատական պահանջմունքների բավարարում, ապա այստեղ իրավիճակը բարդանում է հետևյալ հանգամանքով՝ բիզնես-խաբեբան հանդիսանում է իր ձեռնարկությունում բիզնես-հարաբերությունների լոկալ, նորմատիվ, կարգավորման աղբյուր: Հետևաբար, խաբեբա-գործարարի ցուցումները հանդիսանում են հասարակայնորեն ընդունելի ղեկավարության կողմից ընկերության աշխատակազմի գործելու համար, նույնիսկ եթե այդ ցուցումները չեն համապատասխանում պետական նորմատիվային ակտերին և մոտիվացված են ստից ելնելով, աշխատողները պարտավոր են աշխատանքային օրենսգրքի համաձայն կատարել դրանք:

Նպատակների մակերեսայնությունը: Բիզնես-խաբեբաների նպատակների մակերեսայնությունը պայմանավորված է նրանց մոտիվացիայի գործիքայնությամբ, որը ի սկզբանե ուղղված չէ այս կամ այն ապրանքի մեջ սպառողների պահանջմունքները հաշվի առնող բիզնեսի զարգացմանը: Գործարարների մեծամասնությանը հետաքրքրում է ոչ թե իրենց բիզնեսի բովանդակությունը, այլ այդ բիզնեսից ստացվող եկամուտը, ինչը չի հակասում կոնկրետ բիզնեսի, հատկապես՝ փոքր և միջին, զարգացման մեջ անձնական հետաքրքրվածությանը: Խաբեբայի հիմնական նպատակն է կանխամտածված խեղաթյուրել օբյեկտիվ բիզնես-իրականության կերպարը շփման գործընկերոջ մոտ, և ավելին տուժողին ներգրավել նոր համատեղ գործնական իրավիճակի կեղծ կերպարի ստեղծման գործին: Սուտը ձեռնտու է խաբեբային, ով չի ցանկանում կամ չի կարող եկամուտ ստանալ օրինական ուղղով: Այստեղից էլ բխում է խաբեբայական նպատակների մակերեսայնությունը, որը չի բացառում նրանց իրագործման տարբեր միջոցները: Բիզնես-խաբեբաների նպատակների մակերեսայնությունը պայմանավորված է նաև նրա բազային արժեքների անձնական և սոցիալական չափումների ասիմետրիայով, քանի որ սոցիալապես ընդունելի բիզնեսը կարող է զարգանալ, եթե այն բավարարում է այլ մարդկանց իրական պահանջմունքները բիզնեսի համար եկամուտի հետ միաժամանակ: Կողմնորոշումը մարդկանց պահանջմունքների վրա խաբեբայի համար հանդիսանում է ժամանակավոր քողարկում հիմնական նպատակի իրականացման համր՝ ստանալ եկամուտ խաբեբայական ճանապարհով և վերջ:

Միջոցների աննրբանկատությունը: Խաբելու նպատակով խաբեբայի կողմից կիրառվող միջոցների աննրբանկատությունը զարմացնում է բիզնեսում ստի հոգեբանության ծավալային պատկերի վերստեղծման դեպքում: Ճիշտ որ, խաբեբայի ինչին է պետք ժամանակ վատնել վստահող և ստի խաբեության չսպասող կոլեգաների, գործընկերների և սպառողների հետ: Նա առաջնորդվում է հետևյալ սկզբունքով՝ ինչ որ դուր է գալիս, դա էլ կկատարվի: Խաբեբան ընդհանրապես իր վրա չի վերցնում խաբեության համար ընտրված զոհի հետ ավելորդ ժամանակ կորցնելու բեռը, այսինքն՝ նույնիսկ չի պահպանում արտաքին, կեղծ բարեհամբույրությունը: Անպատկառությունը բիզնեսում ստի հոգեբանության ֆենոմենոլոգիայի ելակետային բնութագիրն է, որը որոշում է խաբեբայի կողմից գործածվող խաբելու միջոցների անփութությունը: Վ. Ի. Դալի կարծիքով անպատկառ մարդն այն մարդն է, ով առանց ամաչելու և մարդկանց ներկայությամբ կատարում է անթույլատրելի արարքներ, պահանջում անօրինականը:

Արդյունքների դատարկություն: Ստի կողմից ստեղծված արդյունքների դատարկությունը կարող է ճիշտ բացահայտված և ադեկվատ հասկացված լինել ֆենոմենոլոգիական «փաստեր-նպատակներ-միջոցներ-արդյունքներ» համակարգում: Քանի որ նույնիսկ «նպատակներ-արդյունքներ» դիադայի խորը վերլուծությունը թույլ չի տալիս որոշել

բիզնեսում ստի հոգեբանական էությունը առանց բիզնես-խաբեբայության իագործման հոգեբանության հասկացման: Միայն բիզնեսում ստի ֆենոմենոլոգիայի համակարգային վերլուծությունն է բացահայտում գործի էությունը՝ խաբեբայության հոգեբանությունը: Հակառակ դեպքում անթիվ, բայց հոգեբանական բնույթով նույն խաբեբայության փաստերի թվարկումը իրենից ներկայացնում է «տվյալների այնպիսի ագրեգատ, որն իրավունք չունի կոչվել գիտություն»: «Քանզի գործի էությունը անհերքելի է ոչ թե իր նպատակով, այլ իր իրագործմամբ, և արդյունքը չէ իրական ամբողջությունը, այլ արդյունքը իր կայացման հետ միասին:

Բիզնես-խաբեբայի արդյունքների դատարկությունը կայանում է նրանցում դրական սոցիալական բովանդակության բացակայության մեջ: Պարադոքսը սակայն, նրանում է, որ իրագործելով իր նպատակները, խաբեբան դեպքերի մեծամասնությամբ խաբեության մեջ է ներգրավում նոր մարդկանց: Նա, որպես կանոն, չի կարող միայնակ գործել և, հետևաբար, աշխատանք է տալիս այլ մարդկանց, ինչը ստեղծում է խաբեբայի սոցիալական օգտակարության տպավորություն: Շուկայական հարաբերությունների բնույթն այնպիսին է, որ մարդիկ աշխատանքի ընդունվելուց հետո, որպես կանոն, պատկերացում չունեն գործատուի իրական շարժառիթների և գործունեության միջոցների մասին, մարդկանց հիմնականում հետաքրքրում է աշխատավարձը, աշխատանքի պայմաններն ու ձեռնարկության տեղագտնման վայրը: Հասկանալ բիզնեսում ստի հոգեբանությունը նշանակում է հետազոտել բիզնես-խաբեբայության արդյունքները նրանց իրականացման հետ մեկտեղ: Ըստ հավաստիություն և արդյունք պահանջների կեղծ տեղեկատվության ֆենոմենի նշանների որոշման, հնարավոր են հետևյալ դեպքերը.

	Արդյունք	**Արդյունք**
Հավաստի	Արդար և հաջող	Արդար և անհաջող
Կեղծ	Անարդար և հաջող	Անարդար և անհաջող

Երբ խաբեբան հասնում է գործունեության հաջող արդյունքին, ապա այդ արդյունքը ստի սոցիալ-հոգեբանական իմաստով մնում է դատարկ՝ խաբեության զոհը, ով մեծ վնասներ է կրել, մնում է առանց ոչնչի: Դրանում էլ կայանում է բիզնես-խաբեբայի նպատակների դատարկությունը:

12.2 Բիզնեսում ստի արդյունքների վերլուծությունը:

Բիզնեսում ստի արդյունքների վերլուծությունը նպատակահարմար է կատարել սոցիալ-հոգեբանական և կազմակերպչա-համակարգային մակարդակներով:

Վերլուծության առաջին մակարդակ՝ անհատական (հոգեբանական): Տվյալ մակարդակի ներառումը բիզնեսում ստի արդյունքների սոցիալ-հոգեբանական վերլուծության համակարգում պայմանավորված է նրանով, որ ստի ֆենոմենը գոյանում և դրսևորվում է շփման գործընթացում: Հետևաբար, իրենից ներկայացնում է հասարակական հոգեբանության ֆենոմեն: Այս մակարդակում վերլուծության են ենթարկվում անհատի ֆենոմենոլոգիական կարգավիճակը և շփման մեջ ստի վերաբերյալ անհատական մոտեցումը:

Վերլուծության երկրոդ մակարդակ՝ սոցիալ-հոգեբանական: Բիզնեսում ստի արդյունքների վերլուծության երկրոդ մակարդակը սոցիալ-հոգեբանականն է: Այսեղ քննարկվում են տարբեր մարդկանց դրամատիկ հարաբերությունների ամբողջ գամման, ովքեր կամա, թե ակամա հայտնվել են կորպորատիվ խաբեբաների գործողությունների տարածքում: Բիզնեսում ստի արդյունքները բերում են ընկերության բոլոր աշխատակիցների հարաբերությունների դեֆորմացիային և քայքայմանը, որոնք ղեկավարվում են խաբեբայի կողմից, ինչպես իրար միջև, այնպես էլ արտաքին սոցիալական շրջապատի հետ:

Վերլուծության երրորդ՝ կրոսկորպորատիվ մակարդակ: Բիզնեսում ստի վերլուծության երրորդ մակարդակը կրոսկորպորատիվն է: Այս մակարդակում վերլուծվում են խոշոր ընկերությունների, ինչպես Parmalat-ն է[1], ազդցությունը այլ երկրներում իրենց կոնտրագենտների և գործընկերների վրա:

Չորրդ՝ տրանսնացիոնալ մակարդակ: Բիզնեսում ստի վերլուծության չորրդ մակարդակը տրանսնացիոնալն է: Բիզնես գործընթացների ինտերնացիոնալիզացումը բերում է ինչպես բիզնես միջավցայրում սուտ տեղեկատվության տարածման ակտիվացմանը, այնպես էլ միջազգային համագործակցությունում խաբեբայության բացասական հետևանքների ընդլայնմանը: Իսկ միթե՞ կարող է այլ կերպ լինել: Կառավարչական տեխնոլոգիաների և կորպորատիվ մշակույթների փոխազդեցությունները որպես կողմնակի ազդեցություն վերարտադրում են բիզնես խաբեբայության տեխնելոգիաներն ավելի ու ավելի սպառնալի մասշտաբներով: Դժվար չէ ենթադրել, որ այնպիսի ընկերություններ, ինչպես Enron և WorldCom-ն են (դրանք նկարագրված են Ա Ն.

[1] А. Н. Тарасов "Психология лжи в бизнесе: дурная бесконечность", էջ 488-495

Տառասովի արդեն հայտնի գրքում) մեկուսացված խաբեբայական կորպորացիաներ չեն, որոնք զբաղվում են տարբեր մեքենայություններով, այդ թվում նաև փողերի լվացմամբ ինչպես ԱՄՆ-ում, այնպես էլ այլ երկրներում: Նշված, ինչպես նաև նման այլ ընկերություններն, ըստ էության ինտեգրվել են կեղտոտ փողերի լվացման համաշխարհային համակարգի՝ համաշխարհային լվացքատան մեջ, որի ստեղծումն ու զարգացումը պայմանավորված է միջազգային տնտեսական հարաբերությունների ամեն ինչ ընդգրկող ինտերնացիոնալիզացմամբ (գլոբալիզացմամբ):

Փողերի լվացման համաշխարհային լվացքատուն: Ջեֆրի Ռոբինսոնը իր «Համաշխարհային լվացքատուն. Ահաբեկում, հանցագործություններ և կեղտոտ փողեր օֆշորային աշխարհում» գրքում նկարագրում է օֆշորների միջոցով փողերի լվացման ֆինանսական տեխնոլոգիաների կիրառմամբ կորպորատիվ խաբեբայության սպառնալից հետևանքները:

«Ինչ որ մեկին իսկապես անհրաժեշտ է, որպեսզի օֆշորային աշխարհն ապրի ու ծաղկի: Վերջ ի վերջո բիզնեսը բիզնես է»: Սակայն ո՞ւմ: Ջ. Ռոբինսոնը այս հարցին պատասխանում է կարճ, սակայն առավելագույնս ստույգ՝ նրանց, ովքեր իրական իշխանություն ունեն տնտեսությունում և քաղաքականությունում: «Իրական իշխանությունը այլևս չի գտնվում Լոնդոնում, Վաշինգտոնում, Ֆրանկֆուրտում կամ Փարիզում: Ռազմական հզորությունը՝ այո: Իրական իշխանությունը ելնում է տնօրենների խորհուրդների նիստերի դահլիճներից: Իրական իշխանությունը դեղագործական և հեռահաղորդակցման ընկերություններն են, ապահովագրական ընկերությունները և բանկերը, որոնք այլևս չեն հանդիսանում բրիտանական, ամերիկյան, գերմանական, ճապոնական կամ ֆրանսիական: Դրանք անգամ մուլտիազգային չեն: Դրանք «վերազգային» են: Դրանք իշխում և վերահսկում են: 21-րդ դարի գլոբալիզացված աշխարհում «իրական քաղաքական գործիչը» ստեղծվում է կորպորացիաների կառավարման և վերահսկման ոլորտում:

Որքան որ կորպորացիաները իրենցով փոխարինում էին ազգային պետությունները, սպասարկելով շուկաներ, և ամեոբաների պես էվոլյուցիայի էին ենթարկվում, դառնալով ավելի ու ավելի խոշոր, ավելի հզոր ու ավելի «խելացի», տնտեսության գլոբալիզացիայի հետ միաժամանակ տեղի էր ունենում հանցագործ աշխարհի գլոբալիզացիա: Տարածքային վերահսկողությունից ազատվում էին ոչ միայն գլոբալիզացված բորսաները, այլ նաև ահաբեկչությունը և կազմակերպված հանցագործությունները: Ե՛վ մեկի, և՛ մյուսի, և՛ երրորդի համար շարժիչ ուժ են հանդիսանում փողերը և, թեպետ նրանք միշտ են քաղաքական ուժ հանդիսացել, երբևէ նախկինում հանցագործ մտադրություններով մարդկանց համար այդքան հեշտ չի եղել

կառավարել իրենց էներգիայով: Ապրանքների, ծառայությունների, մարդկանց, գաղափարների և «մեգաբայթային բաքսերի», որոնք արտացոլվում են միայն համակարգիչների էկրաններին և կախված չեն ոչ կենտրոնական բանկերից, ոչ աշխարհագրությունից, գլոբալ հոսքերի խառնաշփոթում ազգային կազմակերպված հանցագործությունները և ահաբեկչական բանդաները ինչպես օրինակ՝ Ալ-քաիդան, հնարավորություն ստացան իրենց հիմնավորման վայրի սահմաններից շատ հեռու գործել:

21-րդ դարի գլոբալիզացված աշխարհում երկրագնդի վրա մշտապես շրջանառվում է 600-700 մլրդ. կեղտոտ դոլարներ: Դրանց առյուծի բաժինը թմրավաճառքից ստացված փողերն են, սակայն քանի որ հանցագործությունը և ահաբեկչությունը երկվորյակներ են, ապա ավելի ու ավելի դժվար է դառնում սահման տանել թմրափողերի և ահաբեկիչների փողերի միջև: Ժամանակ առ ժամանակ դրանք դառնում են միևնույն բանը: Եվ շատ հաճախ այն օղակը, որը կապում է դրանք միասին, հանդիսանում է զենքը՝ սպանությունների համար ատրճանակները, խռովությունների համար ինքնաձիգերը, մասսայական ոչնչացման զենքը քաղաքական գաղափարների առաջ մղման համար:

21-րդ դարի գլոբալիզացված աշխարհում զենքը, թմրանյութերը և կեղտոտ փողերը դարձել են Սուրբ Երրորդություն: Դրանք տարածվում են ասես վնասաբեր մանրեների համակարգով՝ ծնելով հանցագործություններ և ահաբեկչություն, ծնելով անթիվ օֆշորներ օրինական ֆինանսական աշխարհի խորքերում: Կազմակերպված հանցագործությունն ու գլոբալ ահաբեկչությունը գործում են կողք կողքի, օգտագործելով միևնույն «իշխանությունը»՝ թմրանյութեր, ադամանդներ և այլն, և օգտվում են միևնույն բանկերի ծառայություններից:

IV Բաժին: Մեթոդական պարապմունքներ
Գլուխ 13. Ինստիտուտների հետազոտման խաղային մոտեցումը

Ինստիտուտները ձևավորվում են երկարատև հասարակական գործընթացների արդյունքում՝ բնակչության կողմից վարքի այն կանոնների յուրացման ճանապարհով, որոնք պրակտիկ կյանքում իրենց դրսևորել են որպես լավագույններ: Այլ խոսքերով, ինստիտուտը վերլուծության, ընդհանրացման և համեմատական գնահատականի արդյունք է գործողությունների տարբերակների հասարակական գիտակցության մակարդակի վրա, որոնք կատարվել են միլիոնավոր մարդկանց կողմից ժամանակի երկարատև շրջանում: Մարդու ցանկացած գործողություն միշտ դիպչում է մեկ այլ մարդու շահերին, այն օժանդակում կամ խոչընդոտում է վերջինիս նպատակներին հասնելուն: Այդ պատճառով, պլանավորելով հետագա սեփական քայլերը, երկրորդ անհատը գնահատում է իր համար առաջին անհատի գործողությունների հնարավոր տարբերակների հետևանքները: Նա ձգտում է թուլացնել առաջին անհատի բացասական ներազդեցությունը (կամ ուժեղացնել դրական ազդեցությունը): Որպես կանոն, այդ ձգտումն արտահայտվում է առաջին անհատի վրա փոխադարձ ազդեցությամբ, ինչի արդյունքում վերջինս զգում է որոշակի դրական կամ բացասական հետևանքներ: Գործնականում մարդու ցանկացած գործողություն դիպչում է ոչ թե մեկ, այլ մի քանի մարդկանց շահերին՝ ծնելով միջանձնային փոխազդեցությունների բարդ շղթա: Միջանձնային փոխազդեցությունների իրական համակարգն այնքան բարդ է, որ չի կարող ունենալ տեսանելի մաթեմատիկական մեկնաբանություն: Միջանձնային փոխազդեցությունների մոդելավորումը դրանց պարզեցված ներկայացման եղանակ է, որը թույլ է տալիս օգտագործել վերլուծության ֆորմալ մաթեմատիկական մեթոդներ: Այդպիսի մոդելներից մեկն է հանդիսանում միջանձնային փոխազդեցությունների խաղային մոդելը:

Խաղերի մաթեմատիկական տեսության ստեղծողներն են հանդիսանում մաթեմատիկոս Ջ. Ֆոն Նայմենը (1903-1957) և տնտեսագետ Օ. Մորգենշտերնը (1902-1977): Նրանց համատեղ «Խաղերի տեսություն և տնտեսական վարք» աշխատանքը հրատարակվել է1944թ.-ին:

13.1 Միջմարդկային փոխազդեցությունների խաղային մոդելը

Դիտարկենք մարդկային փոխազդեցությունների խաղային մոդելի հիմնական ենթադրություններն ու հասկացությունները:

1. Փոխազդող անհատների թիվը հավասար է երկուսի: Անհատները կոչվում են խաղացողներ (խաղի մասնակիցներ): Խաղացող հասկացությունը թույլ է տալիս մոդելավորել սոցիալական դերերը. վաճառող, գնորդ, ամուսին, կին և այլն: Խաղը երկու անհատների փոխազդեցության պարզեցված ներկայացումն է, ովքեր ունեն տարբեր կամ միանման սոցիալական դերեր, օրինակ՝ գնորդ - վաճառող, վաճառող – վաճառող և այլն:

2. Յուրաքանչյուր անհատ ունի վարքի տարբերակների ֆիքսված հավաքածու կամ այլընտրանք: Տարբեր խաղացողների մոտ վարքի տարբերակների թիվը կարող է չհամընկնել:

3. Միջմարդկային փոխազդեցությունը համարվում է իրականացված, եթե երկու խաղացողներն էլ միաժամանակ ընտրում են իրենց վարքի տարբերակը և գործում են դրան համապատասխան: Միջմարդկային փոխազդեցության առանձին մեկ ակտը անվանում են խաղի քայլ: Փոխազդեցության ակտի տեղողությունը ենթադրում են հավասար զրոյի: Խաղի քայլը տրվում է երկու մաբողջական թվերով՝ առաջին խաղացողի վարքի (քայլի) տարբերակի ընտրված թվով և երկրորդ խաղացողի վարքի (քայլի) տարբերակի ընտրված թվով: Խաղի տարբեր քայլերի առավելագույն հնարավոր թիվը հավասար է առաջին խաղացողի կատարած քայլերի ընդհանուր թվին և երկրորդ խաղացողի քայլերի ընդհանուր թվին:

4. Անհատների յուրաքանչյուր փոխազդեցություն, կամ խաղի քայլ, ստանում է իր հերթական համարը՝ 1,2,3 և այլն: Չպետք է շփոթել «խաղի քայլ» (թվերի զույգ) հասկացությունը և «խաղի քայլի համարը» (մեկ թիվ): Ենթադրվում է, որ փոխազդեցությունները տեղի են ունենում պարբերաբար, հավասար ժամանակամիջոցներից հետո, այդ պատճառով խաղի քայլի համարը ցույց է տալիս այն ժամանակահատվածի տևողությունը, որի ընթացքում տվյալ անհատները փոխազդում են միմյանց հետ:

5. Անհատների միջանձնային փոխազդեցությունները (քայլերը) երկարատև ժամանակաշրջանի ընթացքում տեղի են ունենում բավական հաճախ, այսինքն քայլերի ընդհանուր թիվը բավական մեծ է: Այս ենթադրությունը թույլ է տալիս մոդելավորել ինստիտուտի ձևավորման պատմական գործընթացը:

6. Յուրաքանչյուր խաղացող փորձում է հասնել որոշակի նպատակային ցուցանիշի առավելագույն արժեքի, որն անվանում են

օգտակարություն կամ շահում: Այսպիսով, խաղացողն ունի «տնտեսական մարդու» գծեր: Խաղացողի շահումը կարող է լինել ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական: Բացասական շահումն անվանում են նաև պարտություն:

7. Խաղի յուրաքանչյուր քայլին (խաղացողների ընտրած այլընտրանքների զույգին) համապատասխանում է խաղացողների շահումների միակ զույգ: Խաղացողների շահումների կախվածությունը նրանց ընտրած քայլերից նկարագրվում է խաղային կամ շահումների մատրիցայով: Այդ մատրիցայի տողերը համապատասխանում են առաջին խաղացողի այլընտրանքներին (քայլերին), իսկ սյուները՝ երկրորդ խաղացողի այլընտրանքներին (քայլերին): Ընդգծենք, որ առաջին խաղացողի շահումը (խաղային մատրիցայի վանդակի առաջին թիվը) կախված է ոչ միայն իր քայլից (տողի համարից) այլ նաև երկրորդ խաղացողի քայլից (սյան համարից): Այդ պատճառով, մինչ փոխազդելն անհատը չգիտի իր հաղթանակի հստակ մեծությունը: Այլ խոսքով, վարքի տարբերակի ընտրությունը խաղացողի կողմից տեղի է ունենում անորոշության պայմաններում, այսինքն խաղացողն ունի «ինստիտուցիոնալ մարդու» գծեր (ինստիտուցիոնալ և տնտեսական մարդու միջև տարբերությունները տրված են 14.1 աղյուսակում):

8. Խաղացողի ռազմավարությունը վարքի սովորական կարծրատիպ է, որին հետևում է խաղացողը ժամանակի որոշակի ընթացքում վարքի այլընտրանքի ընտրության ժամանակ: Խաղացողի ռազմավարությունը տրվում է վարքի բոլոր հնարավոր տարբերակների ընտրության հավանականությունների (կամ հաճախականությունների) արժեքով: Այլ խոսքով, խաղացողի ռազմավարությունը իրենից ներկայացնում է վեկտոր, թիվ, որի կոորդինատը հավասար է հնարավոր այլընտրանքների ընդհանուր թվին, ընդ որում i-րդ կոորդինատը հավասար է i-րդ այլընտրանքի ընտրության հնարավորությանը (հաճախականությանը):

Եթե խաղացողը դիտարկվող ժամանակահատվածի ընթացքում ընտրում է վարքի միայն մեկ տարբերակ, ապա խաղացողի ռազմավարությունը կոչվում է մաքուր: Ռազմավարության համապատասխան վեկտորի բոլոր կոորդինատները հավասար են զրոի, բացի մեկից, որը հավասար է մեկի: Այն ռազմավարությունը, որը չի համարվում մաքուր, կոչվում է խառը: Այս դեպքում խաղացողի ռազմավարության վեկտորն ունի նվազագույնը երկու ոչ զրոյական կոորդինատներ: Դրանք համապատասխանում են վարքի ակտիվ տարբերակներին: Խաղացողը, որը հետևում է խառը ռազմավարությանը, հաջորդում է վարքի ակտիվ տարբերակները տրված ընտրության հնարավորություններին (հաճախականություններին) համապատասխան: Հետագայում շարադրման պարզության համար կենթադրենք, որ խաղացողը միշտ հետևում է որևէ մաքուր

ռազմավարության, այսինքն՝ դիտարկվող ժամանակահատվածում տրված բազմաթիվ այլընտրանքներից անփոփոխ ձևով ընտրում է վարքի միակ տարբերակ:

Օրինակ. ստորև բերվող աղյուսակում ներկայացված է խաղային մատրիցա, որն ունի երեք տող և երեք սյուն: Դա նշանակում է, որ երկու խաղացողներից յուրաքանչյուրն ունի վարքի երեք տարբերակ: Ենթադրենք, որ առաջին խաղացողն ընտրում է երրորդ այլընտրանքը, իսկ երկրորդ խաղացողը՝ երկրորդը: Այդ դեպքում խաղի քայլը տրվում է (3;2) թվերի զույգով: Խաղացողների շահումը որոշելու համար գտնենք խաղային մատրիցայի այն վանդակը, որը գտնվում է երրորդ տողի և երկրորդ սյան հատման կետում: Դրա պարունակությունը (4;13) թվերի զույգն է: Հետևաբար, կատարված քայլի արդյունքում առաջին և երկրորդ խաղացողների հաղթանակները կազմում են համապատասխանաբար 4 և 13 (աղյուսակ14.2):

«Ինստիտուցիոնալ մարդու» և «տնտեսական մարդու» միջև տարբերությունները

Ոլորտ	Մարդ	
	«տնտեսական»	«ինստիտուցիոնալ»
Դարաշրջան	Ինդուստրիալ	Ինֆորմացիոն
Փիլիսոփայություն	Անհատականություն	Համահավասարություն
Մարդու մոդելը	Մեխանիկական	Օրգանական
Փոխազդեցություն	Ապրանքային	Միջանձնային
Վարք	Ռացիոնալ	Ինստիտուցիոնալ
Նպատակ	Մաքսիմալացում	Հարմոնիզացում
Ընտրություն	Դետերմինացված է	Պատահական է

աղյուսակ 13.1

Խաղային մատրիցա

Առաջին խաղացող	Երկրորդ խաղացող		
	1	2	3
1	6;15	2;13	3;11
2	1;10	5;14	4;12
3	4;12	4;13	3;13

աղյուսակ13.2

13.2 Ինստիտուցիոնալ վարքի մոդելավորում

Ինստիտուցիոնալ մարդը բնորոշվում է վարքի փոփոխականությամբ, ինչը կախված է նրա ներքին վիճակից կյանքի փորձից, արտաքին սոցիալական միջավայրից և այլն: Ինստիտուտների հետազոտման խաղային մոտեցման շրջանակներում ինստիտուցիոնալ մարդու այս հատկանիշն արտահայտվում է խաղացողի կողմից իր ռազմավարության փոփոխման հնարավորության մեջ: Եթե խաղացողի ռազմավարություններում մշտապես լիներ օբյեկտիվորեն լավագույն տարբերակ, ապա վերջինս անդավաճանորեն կհետևեր դրան և ռազմավարության փոփոխումը անիմաստ կլիներ: Սակայն իրական կյանքում մարդը սովորաբար դիտարկում է վարքի մի քանի ռազմավարություններ: Դրանց մեջ օբյեկտիվորեն լավագույն տարբերակ առանձնացնելն անհնարին է: Միջմարդկային փոխազդցությունների խաղային մոդելը թույլ է տալիս ուսումնասիրել ինստիտուցիոնալ մարդու այդ յուրահատկությունը, քանի որ այն ներգրավում է վարքի մի շարք ռազմավարություններ, որոնք միմյանց չեն բացառում և արտացոլում են ինստիտուցիոնալ մարդու վարքի տարբեր ասպեկտները: Դիտարկենք վարքի այդ մոդելները:

Տարբերում են վարքի համապարտ և ոչ համապարտ ռազմավարություններ: Առաջիններն առավել բնորոշ են «ինստիտուցիոնալ մարդուն», իսկ երկրորդները՝ «տնտեսական մարդուն»: Ոչ համապարտ ռազմավարությունները բնորոշվում են նրանով, որ անհատն իր վարքի տարբերակն ընտրում է անկախ, ընդ որում նա կամ ընդհանրապես հաշվի չի առնում մյուս անհատի վարքը, կամ էլ առկա փորձի հիման վրա ենթադրում է նրա վարքի հնարավոր տարբերակը:

Ոչ համապարտ վարքի հիմնական տեսակներին են դասվում հետևյալները՝ ոչ ռացիոնալ, զգուշավոր, օպտիմալացնող, շեղվող և ինովացիոն (նորարարական):

1. *Ոչ ռացիոնալ վարք*: Առաջին խաղացողի երկու ռազմավարությունները նշանակենք համապատասխանաբար A և B: A ռազմավարությունը կոչվում է գերիշխող ի համեմատ B տարբերակի, եթե երկրորդ խաղացողի ցանկացած քայլի դեպքում առաջին խաղացողի հաղթանակը, որը համապատասխանում է A ռազմավարությանը, ավելին է, քան B ռազմավարությանը համապատասխանող հաղթանակը: Այդպիսով, B ռազմավարությունը հանդիսանում է օբյեկտիվորեն վտանգավոր ի համեմատ A ռազմավարության: Եթե A ռազմավարությունը կարող է հանգիստ ընտրվել խաղացողի կողմից, ապա B ռազմավարությունը ընդհանրապես չարժե ընտրել: Եթե ամեն դեպքում B ռազմավարությունն ընտրվել է խաղացողի կողմից, ապա վերջինիս վարքն այդ դեպքում անվանում են ոչ ռացիոնալ: Ոչ ռացիոնալ վարքի հայտնաբերման համար պետք է վերլուծել նրա հաղթանակների մատրիցան, ընդ որում մյուս

խաղացողի հաղթանակների մատրիցան այս դեպքում չի օգտագործվում:

Ընդգծենք, որ «ոչ ռացիոնալ» տերմինը փոխ է առնված նեոկլասիկ տեսությունից: Այն նշանակում է միայն, որ տվյալ ռազմավարությունը նախապես չի հանդիսանում լավագույնը այն իրադրությունում, երբ երկու խաղացողներ գտնվում են անտագոնիստական (անհաշտ) հակադրության մեջ, ինչը բնորոշ է «տնտեսական մարդու» համար: Սակայն «ինստիտուցիոնալ մարդու» համար, որը փոխազդեցության մեջ է մտնում այլ մարդկանց հետ, ոչ ռացիոնալ վարքը ոչ միայն հնարավոր է, այլև կարող է որպես վարքի առավել խելամիտ տարբերակ պարզվել: Դրա օրինակն է հանդիսանում «Բանտարկյալների երկընտրանք» խաղը, որը դիտարկված է հաջորդ ենթակետում:

Օրինակ 1. 13.2 աղյուսակում ներկայացված է խաղային մատրիցա: Ցույց տանք, որ երկրորդ խաղացողի համար երկրորդ ռազմավարությունը հանդիսանում է գերիշխող ի համեմատ երրորդ ռազմավարության: Դրա համար համեմատենք երկրորդ և երրորդ սյուների յուրաքանչյուր տողի վանդակների տարրերը. 13-ը մեծ է 11-ից, 14-ը մեծ է 12-ից, 13-ը մեծ է 13-ից (ոչ խիստ): Այսպիսով, երկրորդ խաղացողի համար երրորդ այլընտրանքի ընտրությունն օբյեկտիվորեն ոչ ռացիոնալ է: Դժվար չէ նաև ցույց տալ, որ առաջին խաղացողի բոլոր ռազմավարություններում ընդհանրապես ոչ մեկը ռացիոնալ չէ: Կարելի է խաղային մատրիցայի այնպիսի օրինակ բերել, որի համար խաղացողի բոլոր ռազմավարությունները բացի մեկից հանդիսանում են ոչ ռացիոնալ: Այդ դեպքում խաղացողը միշտ ընտրում է այդ գերիշխող ռազմավարությունը, այսինքն իրականացնում է դետերմինացված ընտրություն «տնտեսական մարդու» նման:

2. *Զգուշավոր վարք*: «Ինստիտուցիոնալ մարդն» ի տարբերություն «տնտեսական մարդու», չի հանդիսանում բացարձակապես ռացիոնալ, այսինքն նա միշտ չէ, որ ընտրում է վարքի լավագույն տարբերակը, ինչը մաքսիմալացնում է շահումը: «Ինստիտուցիոնալ մարդու» սահմանափակ ռացիոնալությունը արտահայտվում է վարքի լավագույն տարբերակն ընտրել չկարողանալու մեջ՝ կախված այլընտրանքների մեծ քանակության, օպտիմալ այլընտրանքի որոշման բարդ ալգորիթմի, որոշումներն ընդունելու ժամանակի սահմանափակության և այլնի հետ: Միևնույն ժամանակ սահմանափակ ռացիոնալության հասկացությունը ենթադրում է, որ հաշվի առնելով ընտրության բոլոր դժվարությունները, մարդն ընդունակ է ընտրել բավական լավ այլընտրանք:

Ինստիտուտների հետազոտման խաղային մոտեցման դեպքում սահմանափակ անհատի ռացիոնալությունը պարզաբանվում է խաղացողի զգուշավոր վարքով: Զգուշավոր վարքի ռազմավարությունը խա-

ղացողի այնպիսի ռազմավարություն է, որը երաշխավորում է նրան շահումի որոշակի հստակ մեծություն՝ անկախ մյուս խաղացողի ընտրությունից (քայլից): Զգուշավոր ռազմավարությունն անվանում են նաև մաքսի-մին, քանի որ այն հաշվարկվում է մի քանի մինիմալ արժեքներից մաքսիմալը գտնելու միջոցով:

Առաջին խաղացողի զգուշավոր ռազմավարությունը որոշվում է հետևյալ կերպ: Նրա շահումների մատրիցայի յուրաքանչյուր տողում գտնում են մինիմալ տարրը, իսկ այնուհետև այդ մինիմալ տարրերից առանձնացնում են մաքսիմալը կամ առաջին խաղացողի մաքսի-մինը: Խաղային մատրիցայի այն տողը, որի վրա գտնվում է առաջին խաղացողի մաքսի-մինը, համապատասխանում է նրա զգուշավոր ռազմավարությանը: Երկորդ խաղացողի զգուշավոր ռազմավարությունը ստացվում է նույն ձևով: Ընդգծենք, որ յուրաքանչյուր խաղացող կարող է ունենալ մի քանի զգուշավոր ռազմավարություններ, սակայն դրանք բոլորը բնորոշվում են մաքսի-մինի կամ երաշրշխավորված շահումի մեկ արժեքով, խաղացողի զգուշավոր ռազմավարությունը գտնելու համար բավարար է վերլուծել նրա շահումների մատրիցան, իսկ մյուս խաղացողի շահումների մատրիցան այդ դեպքում չի օգտագործվում: Այս առանձնահատկությունը ընդհանուր է ոչ ռացիոնալ և զգուշավոր վարքերի համար:

Օրինակ 2: 13.1 նկարում ցույց է տրված խաղացողների զգուշավոր ռազմավարությունների որոնման արգորիթմը մատրիցային խաղի համար՝ տրված 13.2 աղյուսակում: Առաջին խաղացողի մաքսի-մինը հավասար է 3-ի, իսկ նրա զգուշավոր ռազմավարությունը կայանում է վարքի երրորդ տարբերակի անփոփոխ ընտրությունը: Երկրորդ խաղացողի մաքսի-մինը հավասար է 13-ի, իսկ նրա զգուշավոր ռազմավարությունը կայանում է վարքի երկրորդ տարբերակի անփոփոխ ընտրությունը: Խաղացողների զգուշավոր ռազմավարությունները նկարում նշված են աստղիկներով:

3 Օպտիմալացնող վարք: Տնտեսական պրակտիկայում հազվադեպ չեն այն իրադրությունները, երբ տնտեսական գործակալները (օր՝. վաճառողն ու գնորդը) միմյանց հետ երկարատև փոխազդեցության ընթացքում գտնում են երկու կողմին էլ բավարարող վարքի ռազմավարություններ և այդ պատճառով էլ խաղացողների կողմից կիրառվում են երկար ժամանակաընթացքում: Ինստիտուտների հետազոտման խաղային մոտեցման դեպքում նկարագրված իրադրությունը մոդելավորվում է հավասարակշռված ռազմավարությունների հասկացության միջոցով: Այդ ռազմավարությունների զույգը բնութագրվում է հետևյալ հատկանիշներով, եթե առաջին խաղացողը շեղվում է իր հավասարակշռված ռազմավարությունից (ընտրում է որևէ մեկ ուրիշը), իսկ երկրորդը շարու-

նակում է հետևել իր հավասարակշռված ռազմավարությանը, ապա առաջին խաղացողը կրում է վնաս՝ հաղթանակի մեծության նվազեցման տեսքով: Խաղային մատրիցայի այն վանդակը, որը գտնվում է հավասարակշռված ռազմավարությունների զույգին համապատասխանող տողի և սյան հատման կետում, կոչվում է հավասարակշռության կետ: Խաղային մատրիցան կարող է ունենալ հավասարակշռության մի քանի կետեր, սակայն կարող է և ընդհանրապես չունենալ:

Խաղացողի վարքը, որը հետևում է հավասարակշռված ռազմավարությանն, անվանում են օպտիմալացնող: Այն տարբերվում է մաքսիմալացնող վարքից: Նախ, խաղացողի հավասարակշռված հաղթանակը չի հանդիսանում բոլոր հնարավոր հաղթանակներից մաքսիմալը: Այն համապատասխանում է ոչ թե գլոբալ մաքսիմումին, այլ լոկալ (տեղային) օպտիմալին: Այսպիսով, թվային հատվածի վրա տրված ֆունկցիայի գլոբալ մաքսիմումը գերազանցում է իր լոկալ մաքսիմումներից յուրաքանչյուրը: Երկրորդ, մեկ խաղացողի կողմից հավասարակշռված ռազմավարության հետևելը բերում է նրա համար լոկալ մաքսիմումի շահում միայն այն պայմանի դեպքում, եթե հավասարակշռված ռազմավարությունը պահի նաև երկրորդ խաղացողը: Եթե երկրորդ խաղացողը շեղվում է հավասարակշռված ռազմավարությունից, ապա առաջինի կողմից այդ ռազմավարության հետագա կիրառումը չի տա նրան մաքսիմալացնող ազդոցություն:

Հավասարակշռված ռազմավարությունները որոշում են ըստ հետևյալ կանոնի. խաղային մատրիցայի վանդակը համարվում է հավասարակշռված, եթե առաջին խաղացողի դրան համապատասխանող շահումը հանդիսանում է սյան մաքսիմալը, իսկ երկրորդ խաղացողի դրան համապատասխանող շահումը՝ տողի մաքսիմալը:

1	623	2	
2	154	1	
3	443	3	*

ա)

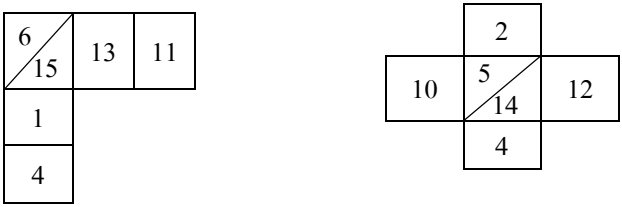
1	2	3
15	13	11
10		1142
12	13	13
10	13	11
	*	

բ)

Նկար 13.1 ա) առաջին խաղացողի բ) երկրորդ խաղաողի զգուշավոր վարքի որոնում

Այսպիսով, հավասարակշռված ռազմավարությունների որոնման ալգորիթմում օգտագործվում են երկու խաղացողների շահումների

մատրիցան, այլ ոչ թե նրանցից մեկինը, ինչպես ոչ ռացիոնալ և զգուշավոր վարքերի դեպքում:



ա) բ)

Նկար 13.2: Հավասարակշռված ռազմավարությունների որոնում ա) հավասարակշռության առաջին կետ բ) հավասարակշռության երկրորդ կետ

Օրինակ 3: Նկար 13.2-ում ցույց է տրված 13.2 աղյուսակում տրված մատրիցայի հավասարակշռված ռազմավարությունների որոնումը: Հավասարակշռության առաջին (6;15) կետը տալիս է հավասարակշռված ռազմավարությունների զույգ. երկու խաղացողների համար էլ հավասարակշռված են հանդիսանում վարքի առաջին տարբերակները: Հավասարակշռության երկրորդ (5;14) կետը տալիս է հավասարակշռված ռազմավարությունների այլ զույգ. երկու խաղացողների համար էլ հավասարակշռված են հանդիսանում վարքի երկրորդ տարբերակները:

3. *Շեղվող վարք*: Հավասարակշռված ռազմավարության ինստիտուցիոնալացումը, որպես վարքի բազային նորմ, տեղի է ունենում մարդու կողմից միջմարդկային փոխազդեցությունների ընդհանրացման արդյունքում՝ ներառյալ խուսափողական վարքի փորձը: Մարդու կողմից նման վարքի բացասական հետևանքների գիտակցումը, որը հիմնված է անհավասար այլընտրանքների ընտրության վրա, որոշիչ փաստարկ է հանդիսանում նրա կողմից օպտիմալացնող ռազմավարության ընտրության ժամանակ: Այսպիսով, շեղվող վարքը «ինստիտուցիոնալ մարդու» կյանքի փորձի անբաժանելի մասն է: Շեղվող վարքի փորձը մարդուն վստահություն է տալիս նրանում, որ խաղի մյուս մասնակիցը անփոփոխ կերպով կհետևի հավասարակշռված ռազմավարությանը: Դրանով իսկ նման փորձը ծառայում է որպես ապացույց մյուս խաղացողի ռացիոնալության և նրա հետ հետագա փոխազդեցությունների կանխատեսելիության համար:

Օրինակ 4: Աղյուսակ 13.3-ում ներկայացված են տվյալներ խաղացողների շեղվող վարքի վերաբերյալ: Համապատասխան խաղային մատրիցան ներկայացված է 13.2 աղյուսակում: Որպես նախնական հավասարակշռված իրավիճակ ընտրված է խաղային մատրիցայի

(6;15) հավասարակշռված վանդակը: Խաղացողի շեղման էֆեկտ ասելով հասկանում են իր շահումի, որը ստացվում է հավասարակշռությունից շեղվելու արդյունքում, և հավասարակշռված շահումի միջև տարբերությունը:

Շեղվող վարք

Ռազմավարություն		Քայլ		Շահում		Շեղման էֆեկտ
1-ին խաղացողի	2-րդ խաղացողի	1-ին խ.-ի	2-րդ խ.-ի	1-ին խ.-ի	2-րդ խ.-ի	
Հավասարակշռված	Հավասարակշռված	1	1	6	15	0
Շեղվող	Հավասարակշռված	2	1	1	10	-5
Հավասարակշռված	Հավասարակշռված	3	1	4	12	-2
Հավասարակշռված	Շեղվող	1	2	2	13	-2
Հավասարակշռված	Շեղվող	1	3	3	11	-4

աղյուսակ 13.3

Այս ցուցանիշը հավասար է 0-ի օպտիմալացնող վարքի դեպում և բացասական է շեղվող վարքի եպքում: 13.3 աղյուսակի առաջին տողում ցույց է տրված դեպք, երբ երկու խաղացողներն էլ հետևում են հավասարակշռված ռազմավարություններին: Աղյուսակի 2-րդ և 3-րդ տողերում ցույց են տրված առաջին խաղացողի շեղվող վարքի դեպքերը, իսկ 4-րդ և 5-րդ տողերում՝ երկրորդ խաղացողի շեղվող վարքի դեպքերը:

4. *Ինովացիոն վարք (նորարարական վարք)*: Արդեն դիտարկված շեղվող վարքի գլխավոր նպատակը հանդիսանում է ընթացիկ հավասարակշռված ռազմավարության էմպիրիկ հիմնավորումն ու ամրապնդումը: Սակայն հավասարակշռված ռազմավարությունից շեղվելու նպատակը կարող է լինել սկզբունքորեն տարբեր: Ինովացիոն վարքն իրենից ներկայացնում է սովորական հավասարակշռված ռազմավարությունից պարբերաբար խուսափելը՝ նպատակ ունենալով որոնել այլ հավասարակշռված իրավիճակ, որն ավելի ձեռնտու կլինի նորարար-խաղացողի համար: Այլ խոսքով, ինովացիոն վարքի նպատակը կայանում է ոչ թե ստեղծված հավասարակշռված ռազմավարությունների ամրապնդման մեջ, այլ հին հավասարակշռված իրավիճակից նորին՝ առավել գերադասելիին, անցնելու փորձի մեջ: Միջմարդկային փոխազդեցությունների խաղային մատրիցայի շրջանակներում ինովա-

ցիոն վարքի նպատակին կարելի է հասնել, եթե խաղային մատրիցան ունի այլ հավասարակշռված կետ, որտեղ նորարար-խաղացողի շահումն ավելին է, քան նախնական հավասարակշռված իրավիճակում: Իսկ եթե նման կետ գոյություն չունի, ապա ինովացիոն վարքն, ավելի շուտ, դատապարտված կլինի անհաջողության, իսկ նորարար-խաղացողը կվերադառնա նախնական հավասարակշռված ռազմավարությանը: Ընդ որում ինովացիոն փորձարկումից կրած վնասները հավասար կլինեն փորձարկման ողջ ժամանակահատվածի համար շեղվելու ողջ էֆեկտին:

Օրինակ 5: 13.4 աղյուսակում բերված են տվյալներ առաջին խաղացողի ինովացիոն վարքի վերաբերյալ: Համապատասխան խաղային մատրիցան ներկայացված է 13.2 աղյուսակում: Որպես նախնական հավասարակշռված իրավիճակ ընտրված է խաղային մատրիցայի (5;14) հավասարակշռված վանդակը: Որպես ինովացիոն էֆեկտ հասկանում են հավասարակշռությունից շեղվելու դեպքում ստացվող խաղային շահումի և ընթացիկ հավասարակշռված շահումի միջև տարբերությունը:

Ինովացիոն վարք

Ռազմավարություն		Քայլ		Շահում		Ինովացիոն էֆեկտ
1-ին խաղացողի	2-րդ խաղացողի	1-ին խ.-ի	2-րդ խ.-ի	1-ին խ.-ի	2-րդ խ.-ի	
Հավասարակշռված	Հավասարակշռված	2	2	5	14	0
Ինովացիոն	Հավասարակշռված	1	2	2	13	-3
Ինովացիոն	Շեղվող	1	3	3	11	-2
Ինովացիոն	Շեղվող	1	1	6	15	1
Հավասարակշռված	Հավասարակշռված	1	1	6	15	1

13. 4աղյուսակ

Այս ցուցանիշը բացասական է այն դեպքում, երբ նորարար-խաղացողը շեղվում է հավասարակշռությունից, իսկ մյուս խաղացողը հետևում է հին՝ հավասարակշռված ռազմավարությանը: Եթե երկրորդ խաղացողը շարունակում է դա փորձարկման ողջ ժամանակահատվածում, ապա ինովացիոն փորձի նպատակը ձեռք չի բերվի: Իսկ եթե Իսկ եթե նորարար-խաղացողի հավասարակշռությունից պարբերաբար շեղվելը դրդում է երկրորդ խաղացողին կատարել իր վարքի բավական բազմաբնույթ փոփոխություններ, ապա խաղացողները կարող են գալ նոր

հավասարակշռված իրավիճակի: Հաջող ինովացիայի դեպք է բերված աղյուսակ 13.4-ում: Առաջին խաղացողի ինտուիտիվ, կամ իր պրակտիկ փորձի հիման վրա, կամ էլ խաղային մատրիցայի վերլուծման արդյունքում որոշել է առավել նախընտրելի (6;15) հավասարակշռության գոյությունը: Այս հավասարակշռությանը հասնելու նպատակով նա պարբերաբար ընտրում էր վարքի առաջին տարբերակը սովորություն դարձած երկրորդ տարբերակի փոխարեն: Նորարար-խաղացողի նման վարքը երկրորդ խաղացողին դրդել է կատարել իր վարքի տարբեր տարբերակների փոփոխում (աղյուսակի 3-րդ և 4-րդ տողեր): Արդյունքում խաղացողները եկել են նոր հավասարակշռության, ընդ որում առաջին խաղացողի ինովացիոն ռազմավարությունը և երկրորդ խաղացողի վերջին՝ շեղվելու քաղաքականությունը դարձել են ըստ էության հավասարակշռված ռազմավարություններ (աղյուսակի 5-րդ տողը): Նոր հավասարակշռության ձեռք բերման հետ ինովացիայի էֆեկտը նորարար-խաղացողի համար կազմում է օգտակարության մեկ միավոր մեկ քայլի համար: Ինովացիայից ստացված ողջ էֆեկտը կախված է նոր հավասարակշռված ռազմավարությունների հիման վրա խաղացողների փոխազդեցության տևողությունից:

Իրական կյանքում փոխազդող անհատները հաճախ պայմանավորվում են ապագայում հետևել վարքի որոշակի հստակ ռազմավարությունների: Այդ դեպքում խաղացողների վարքն անվանում են համապարտ:

Համապարտ վարքի հիմնական պատճառները.

ա) համահավասար վարքի *ձեռնտու լինելը* երկու խաղացողների համար էլ: Փոխազդեցության խաղային մոդելի շրջանակներում նման իրավիճակը պարզաբանվում է խաղային մատրիցայով, որի մի վանդակում երկու խաղացողների շահումները մաքսիմալ են, սակայն այն չի հանդիսանում հավասարակշռված և չի համապատասխանում խաղացողների զգուշավոր ռազմավարությունների զույգին: Այդ վանդակին համապատասխանող ռազմավարությունները հազիվ թե ընտրվեն վարքի ոչ համապարտ մոդելներ իրականացնողների կողմից: Սակայն, եթե խաղացողները համաձայնության գան համապատասխան համապարտ ռազմավարությունների ընտրության վերաբերյալ, ապա հետագայում նրանց համար ձեռնտու չի լինի խախտել համաձայնությունը և վերջիններս կիրականացվեն մեքենայաբար:

բ) համապարտ վարքի *բարոյականությունը* հաճախ ծառայում է որպես «ներքին» մեխանիզ մորն ապահովում է համաձայնության պահպանումը: Հասարակական մեղադրանքի տեսք ունեցող բարոյական ծախքերը, որոնք կկրի անհատը իր կողմից համաձայնության խախտման դեպքում, կարող են նրա համար ավելի մեծ նշանակություն

ունենալ, քան ձեռք բերված ավել շահումը: Բարոյական գործոնը մեծ դեր ունի «ինստիտուցիոնալ մարդու» վարքում, սակայն այն փաստացիորեն հաշվի չի առնվում միջմարդկային փոխազդեցությունների խաղային մոդելում:

գ) համապարտ վարքի նկատմամբ *պարտադրանքը* ծառայում է որպես արտաքին մեխանիզմ, որն ապահովում է համաձայնության պահպանումը: Ինստիտուցիոնալ վարքի տվյալ տարրը նույնպես ադեկվատ արտացոլում չի գտնում փոխազդեցությունների խաղային մոդելում:

Օրինակ 6: 13.2 աղյուսակում ներկայացված է խաղային մատրիցա: Ենթադրվում է, որ խաղացողների վարքի նախնական ռազմավարություններին համապատասխանում է մատրիցայի (5;14) հավասարակշռված վանդակը: Օրինակ 5-ում ցույց է տրված, թե ինչպես է առաջին խաղացողի ինովացիոն վարքն անցում առաջացնում նախկին հավասարակշռությունից դեպի նոր (6;15) հավասարակշռությանը, որն առավել նախընտրելի է խաղացողների համար: Սակայն այդպիսի անցումը կարող է իրականացվել ավելի պարզ ձևով՝ կողմերի ինքնական ճամաձայնեցման միջոցով: Տվյալ դեպքում համաձայնության կատարումը ապահովվում է այն հանգամանքով, որ համաձայնեցված ռազմավարությունները հանդիսանում են հավասարակշռված: Սակայն այս պայմանը չի հանդիսանում պարտադիր:

13. 3 Ինստիտուցիոնալ վարքի մոդելներ

13.3. 1 «Բանտարկյալների երկընտրանք» խաղ

Դիտարկենք իարդրություն, երբ ձերբակալված են երկու անձնավորություն հանցագործություն կատարելու կասկածանքով: Հետաքննությունը, սակայն, չունի բավարար հանցանշաններ, որոնք թույլ կտան գործը հանձնել դատարան, և այդ պատճառով էլ դրդում է ձերբակալվածներին ինքնակամ խոստովանության: Նրանցից յուրաքանչյուրին առաջարկվում է հետևյալ բնույթի գործարք: Եթե երկուսն էլ խոստովանեն, ապա յուրաքանչյուրը կստանա 5 տարվա ազատազրկում: Եթե խոստովանի մեկը, մեղքը բարդելով մյուսի վրա, առաջինը 1 տարվա նախնական կալանքից անմիջապես հետո ազատ կարձակվի, իսկ երկրորդը կստանա ծանր դատավճիռ՝ 10 տարվա ազատազրկում: Իսկ եթե նրանցից և ոչ մեկը չխոսովանի, ապա գործն անհնարին կլինի վերջացնել և երկուսն էլ բանտում կանցկացնեն 2 տարի, որը նախնական կալանքի առավելագույն հնարավոր ժամկետն է:

Տվյալ խաղի շահումների մատրիցան, որը սահմանում են որպես «դատապարտյալների երկընտրանք», ունի 2 տող և 2 սյուն, քանի որ յուրաքանչյուր խաղացող կարող է ընտրել վարքի երկու ռազմավարություններից մեկը՝ «խոստովանել» և «չխոստովանել»: Այս մատրիցայի բոլոր տարրերը բացասական են, քանի որ բոլոր դեպքերում յուրաքանչյուր ձերբակալված որոշ ժամանակ կանցկացնի բանտում՝ ստանալով բացասական շահում, (աղյուսակ 13.5):

«Բանտարկյալների երկընտրանք» խաղ

աղյուսակ 13.5

1 Բանտարկյալ	2 Բանտարկյալ	
	Խոստովանել	Չխոստովանել
Խոստովանել	-5;-5	-1;-10
Չխոստովանել	-10;-1	-2;-2

Իրականացնելով վարքի ոչ համապարտ ռազմավարություններ՝ բանտարկյալները կընտրեն վարքի «Խոստովանել» տարբերակը և կստանան յուրաքանչյուրը 5 տարվա բանտարկում: Ավելի մանրամասն կանգ առնենք վարքի այս տարբերակի վրա:

Նախ, «Խոստովանելու» ռազմավությունը խաղացողներից յուրաքանչյուրի համար հանդիսանում է զգուշավոր ռազմավություն: Դրան հետևելով՝ բանտարկյալը երաշխիք է ստանում, որ բանտարկման ժամկետը չի գերազանցի 5 տարին (մաքսի-մինի արժեքը)՝ անկախ մյուս բանտարկյալի գործողություններից:

Երկորդ, «Խոստովանելու» ռազմավարությունը հանդիսանում է յուրաքանչյուր բանտարկյալի համար հավասարակշռված: Դրանից շեղվելը, այսինքն վարքի «Չխոստովանել» տարբերակի ընտրությունը, կբերի բանտարկության ժամկետի 5 տարով ավելացման՝ 5-ից մինչև 10 տարի: Բանտարկման ժամկետի աճը տվյալ դեպքում հավասար է շեղման էֆեկտին: Այն փաստը, որ շահումների մատրիցայի միակ հավասարակշռված կետին համապատասխանում է «Խոստովանել» ռազմավարությունը, նշանակում է, որ վարքի ոչ համապարտ ձևի գերիշխելու դեպքում հասարակության մեջ ստեղծվում է ինստիտուցիոնալ նորմ, որը պահանջում է անհատներից խոստովանել իրենց մեղքը:

Չորրորդ, բանտարկյալի ինովացիոն վարքը տվայալ դեպքում նպատակահարմար չէ, քանի որ հավասարակշռությունը միակն է: Եթե նա միևնույնն է պարբերաբար շեղվում է հավասարակշռված ռազմավարությունից՝ հրաժարվելով խոստովանությունից (ենթադրվում է, որ նրան ձերբակալում են բավական հաճախ), ապա արդյունքում նա կհասնի միայն բանտարկման ընդհանուր ժամկետի ավելացմանը փորձարկումների ժամանակահատվածում և արդյունքում ստիպված կլինի վերադառնալ նախնական հավասարակշռված «Խոստովանելու» ռազմավարությանը:

Այժմ դիտարկենք ձերբակալվածների համապարտ վարքը, որը բերում է նրանցից յուրաքանչյուրի բանտարկման ժամկետի կրճատմանը: Նկատի է առնվում այն իրադրությունը, երբ բանտարկյալները համաձայնության են եկել (նախօրոք կամ ձերբակալությունից հետո) չխոստովանել հանցագործություն կատարելու մեջ: Ինչպես հետևում է շահումների մատրիցայից, այս դեպքում նրանք կստանան միայն 2 տարի ազատազրկում այլ ոչ թե 5, ինչպես ոչ համապարտ վարքի դեպքում: Այսպիսով, համապարտ վարքը խաղացողների համար առավել ձեռնտու է, քան ոչ համապարտ վարքի ցանկացած ձևը: Եթե հասարակական կյանքի նորմերը կառուցված են բանտարկյալների խաղային մատրիցայի պես այն իմաստով, որ դրանք առավել ձեռնտու են դարձնում անհատների համապարտ վարքը, ապա հասարակության մեջ սկսում է գերիշխել վարքի հենց այդ ձևը: Եվ այդ ժամանակ «տնտեսական մարդը» վերջնականապես զիջում է իր տեղը «ինստիտուցիոնալ մարդուն», որի համար ներքին բարոյական նորմերն ապահովում են առավել ձեռնտու համաձայնեցված ռազմավարությունների կատարումը, որոնք չեն կարող իրականացվել ոչ համապարտ վարքի դեպքում:

13.3.2 «Դուոպոլիաների մրցակցություն» խաղ

«Բանտարկյալների երկընտրանք» խաղի գլխավոր յուրահատկությունը կայանում է նրանում, որ ոչ համապարտ վարքի հիմնական ձևերը տրվում են «Խոստովանելու» ռազմավարություններով, մինչդեռ համապարտ վարքը տրվում է «Չխոստովանել» ոչ ռացիոնալ ռազմավարություններով: Սակայն, ինչպես ցույց է տալիս փորձը համապարտ վարքը բավական իրատեսորեն է նկարագրում բանտարկյալների հետ կապված իարվիճակը: Այս ենթակետում ցույց կտրվի, որ համապարտ վարքը կարևոր դեր է խաղում տնտեսական սուբյեկտների գործունեությունում: Կհամոզվենք, որ մրցակցող ֆիրմաների վարքը հաճախ նկարագրվում է «բանտարկյալների երկընտրանք» խաղի շահումների մատրիցային համանման մատրիցայով:

Դիտարկվում է իրավիճակ, երբ շուկայում կան ընդամենը երկու ֆիրմաներ: Այս դեպքում դրանք անվանում են *դուոպոլիաներ*: Յուրաքանչյուր ֆիրմա ունի վարքի երկու տարբերակ. թողարկել արտադրանքի մեծ ծավալ («մեծ թողարկում») կամ ոչ մեծ ծավալ («Ոչ մեծ թողարկում»): Եթե երկու ֆիրմաներն էլ միաժամանակ թողարկում են արտադրանքի ոչ մեծ ծավալ, ապա շուկայում արտադրանքի ընդհանուր ծավալը մեծ չէ, ինչն առաջացնում է գնի աճ և յուրաքանչյուր ֆիրմային ապահովում է մեծ եկամուտ՝ 3-ի չափով: Եթե երկու ֆիրմաներն էլ միաժամանակ թողարկում են արտադրանքի մեծ ծավալ, ապա շուկան հագեցնում է, ինչն առաջացնում է գնի անկում և յուրաքանչյուր ֆիրմային ապահովում է ցածր եկամուտ՝ 2-ի չափով: Եթե ֆիրմաներից մեկը թողարկում է արտադրանքի մեծ ծավալ, իսկ մյուսը՝ փոքր, ապա շուկայում առաջարկվում է արտադրանքի միջին քանակություն՝ միջին գնով: Ընդ որում մեծ թողարկում իրականացնող ֆիրման ստանում է առավելագույն եկամուտ՝ 4, իսկ ոչ մեծ թողարկում իրականացնող ֆիրման՝ նվազագույն 1 եկամուտ:

Տվյալ խաղի շահումների մատրիցան, որն անվանում են «դուոպոլյաների մրցակցություն», ունի երկու տող և երկու սյուն, քանի որ յուրաքանչյուր խաղացող կարող է ընտրել վարքի երկու ռազմավարություններից մեկը (աղյուսակ 13.6):

«Դուոպոլիաների մրցակցություն»

խաղաղյուսակ 13.6

1 Դուոպոլիա	2 Դուոպոլիա	
	Մեծ թողարկում	Ոչ մեծ թողարկում
Մեծ թողարկում	2;2	4;1
Ոչ մեծ թողարկում	1;4	3;3

Դիտարկենք դուոպոլիաների վարքի ոչ համապարտ ռազմավարությունները: Նախ, «մեծ թողարկում» ռազմավարությունը հանդիսանում է գերիշխող, այդ պատճառով «Ոչ մեծ թողարկում» ռազմավարությունը հանդիսանում ոչ ռացիոնալ:

Երկրորդ, «Մեծ թողարկում» ռազմավարությունը խաղացողներից յուրաքանչյուրի համար հանդիսանում է զգուշավոր ռազմավարություն: Դրան հետևելով ֆիրման երաշխիք է ստանում, որ իր եկամուտը չի ընկնի 1-ից ավելի ցածր՝ անկախ մյուս խաղացողի գործողություններից:

Երրորդ, «Մեծ թողարկում» ռազմավարությունը հանդիսանում է հավասարակշռված յուրաքանչյուր ֆիրմայի համար: Դրանից շեղվելը բերում է ֆիրմայի եկամուտի նվազմանը շեղվելու էֆեկտի մեծության չափով, որը հավասար է 2-ի: Միակ հավասարակշռված կետի առկայության փաստը նշանակում է, որ հասարակության մեջ վարքի ոչ համապարտ ձևի գերիշխելու դեպքում տնտեսական պրակտիկայում դասավորվում է արտադրանքի առավելագույն հնարավոր քանակության արտադրության և թողարկման ավանդույթ:

Չորրորդ, դուոպոլիաների ինովացիոն վարքը կայանում է յուրաքանչյուր ֆիրմայի ոչ մեծ քանակության արտադրանքի պարբերաբար թողարկելու մեջ: Ընդ որում յուրաքանչյուր դուոպոլիան հնարավորություն ունի խախտել տվյալ համաձայնությունը՝ ավելացնելով թողարկումը և որոշակի ժամանակաշրջանի համար ստանալ առավելագույն եկամուտ: Սակայն դուոպոլիաների նման վարքն, ավելի շուտ, իր հետ կբերի մրցակցի համանման քայլի, ինչի արդյունքում յուրաքանչյուր դուոպոլիայի եկամուտը էականորեն կկրճատվի: Այդ պատճառով դուոպոլիաները հետաքրքրված են վարքի համապարտ ռազմավարությունների վերաբերյալ համաձայնեցման պահպանման հարցում:

13.3.3 «Սեռերի կոնֆլիկտ» խաղ

Դիտարկենք իրավիճակ, երբ տղամարդն ու կինը անցկացնում են երեկոն աշխատանքից հետո կամ թատրոնում, կամ մասնակցելով ֆուտբոլային խաղին: Հանգստի վայրն ընտրվում է միմյանցից անկախ: Նրանք համակրում են միմյանց և այդ պատճառով յուրաքանչյուրը նախընտրում է անցկացնել երեկոն միասին, այլ ոչ թե առանձին: Տղամարդու համար ֆուտբոլն ավելի հետաքրքիր է, քան թատրոնը, իսկ կնոջ համար ընդհակառակը՝ հետաքրքիր է թատրոնը: Տվյալ դեպքում խաղացողի շահումը չափվում է դրական էմոցիաների ծավալով, կամ այն հաճույքով, որը մարդը ստանում է երեկոյից:

Նկարագրենք տվյալ խաղի շահումների մատրիցան: Եթե կնոջ և տղամարդու հանդիպումը տեղի է ունենում թատրոնում, ապա կինը ստանում է առավելագույն շահում՝ հավասար 2-ի, նա երեկոն անցկացնում է իր համար ցանկալի վայրում և ցանկալի մարդու հետ: Սինչդեռ տղամարդն այդ դեպքում ստանում է ավելի քիչ շահում՝ հավասար 1-ի, նա գտնվում է իր համար ոչ ցանկալի վայրում, սակայն ցանկալի մարդու հետ: Եթե հանդիպումը տեղի է ունենում ֆուտբոլային խաղի ժամանակ, ապա ընդհակառակը, տղամարդը ստանում է 2 շահում, իսկ կինը՝ շահում 1: Եթե տղամարդն անցկացնում է երեկոն ֆուտբոլային խաղադաշտում, իսկ կինը՝ թատրոնում, ապա նրանցից յուրաքանչյուրը ստանում է 0,5 շահում, քանի որ երկուսն էլ երեկոն անցկացրել են առանձին, սակայն իրենց համար ցանկալի վայրում: Իսկ եթե տղամարդն երեկոն անցկացնում է թատրոնում, իսկ կինը՝ ֆուտբոլային մարզադաշտում, ապա նրանցից յուրաքանչյուրի շահումը հավասար է 0-ի, քանի որ երեկոն առանձին են անցկացրել և ոչ ցանկալի վայրում:

Տվյալ խաղի շահումենրի մատրիցան, որն անվանում են «Սեռերի կոնֆլիկտ», ունի երկու տող և որկու սյուն, քանի որ յուրաքանչյուր խաղացող կարող է ընտրել երկու ռազմավարություններից մեկը՝ «Թատրոն» կամ «Ֆուտբոլ»: Այս մատրիցայի ոչ մի տարր բացասական չէ. չորս դեպքերից երեքում յուրաքանչյուր խաղացող անցկացրած երեկոյից ստանում է որոշակի հաճույք և միայն մեկ դեպքում շահումը հավասար է 0-ի (աղյուսակ 13.7)

Դիտարկենք կնոջ և տղամարդու ոչ համապատասխան վարքերը և դրանց հնարավոր հետևանքները:

Առաջինը, տվյալ խաղում չկան ոչ ռացիոնալ ռազմավարություններ: Սա նշանակում է, որ կնոջ և տղամարդու վարքի հնարավոր տարբերակներից և ոչ մեկը չի հաղիսանում անհնարին:

Երկրորդ, կնոջ համար զգուշավոր ռազմավարություն է հանդիսանում «թատրոն» տարբերակը, անգամ եթե տղամարդը չգա թատրոն,

կինը ներկայացումից կստանա երաշխավորված հաճույք, որը հավասար է 0,5-ի (մաքսի-մին): Տղամարդու համար զգուշավոր ռազմավարություն է հանդիսանում «ֆուտբոլը», այն ևս երաշխավորում է 0,5-ից ոչ պակաս շահում:

«Սեռերի կոնֆլիկտ» խաղ

Կին	Տղամարդ	
	Թատրոն	Ֆուտբոլ
Թատրոն	2;1	0,5;0,5
Ֆուտբոլ	0;0	1;2

աղյուսակ 13.7

Երրորդ, տվյալ խաղում կան երկու հավասարակշռված կետեր: (2;1) հավասարակշռությունը համապատասխանում է այն իրավիճակին, երբ տղամարդն ու կինը ավանդաբար հանդիպում են թատրոնում: Եթե նրանցից մեկն անցնի շեղվելու ռազմավարության, ապա նրա շահումը կնվազի: Ընդ որում շեղվելու էֆեկտը (ավելի ստույգ դրա մոդուլը) կնոջ մոտ կլինի ավելին քան տղամարդու մոտ (2-ը ընդդեմ 0,5-ի), քանի որ կինը շեղվում է դեպի իր համար ոչ ցանկալի ֆուտբոլ տարբերակի կողմը: (1;2) հավասարակշռությունը համապատասխանում է այն իրավիճակին, երբ կինը և տղամարդը ավանդաբար հանդիպում են ֆուտբոլի խաղի ժամանակ: Այս դեպքում կնոջ մոտ շեղվելու էֆեկտը կլինի ավելի քիչ, քան տղամարդու մոտ (0,5-ընդդեմ 2-ի), քանի որ կինը շեղվում է դեպի իրեն համար ցանկալի թատրոն տարբերակի կողմը, իսկ տղամարդը՝ ոչ ցանկալի թատրոնի:

Չորրորդ, խաղացողների ինովացիոն վարքը կախված է հավասարակշռության ընթացիկ կետից: Եթե հանդիպումներն ավանդաբար տեղի են ունենում թատրոնում, ապա տղամարդու շահումը առանց փոփոխվելու ավելի քիչ է, քան կնոջ մոտ (1-ը ընդդեմ 2-ի): Տղամարդու համար ձեռնտու է անցումը դեպի նոր հավասարակշռված կետը, որտեղ իր շահումը ավելի մեծ է: Հավասարակշռության նոր կետին անցնելու համար նա պետք է անցնի ինովացիոն վարքի, այսինքն ամեն երեկո հաճախի ոչ թե թատրոն, այլ ֆուտբոլ դիտելու: Տղամարդու նման վարքը կարող է դրդել կնոջը ժամանակի ընթացքում ևս դավաճանել իր ավանդույթին և հաճախել ֆուտբոլ դիտելու: Սակայն, եթե կնոջ վարքի ինստիտուցիոնալացված նորմերը թույլ չեն տալիս նրան տվյալ իրավիճակում փոփոխել նախկին հավասարաշռված ռազմավարությունը, ապա տղամարդու ինովացիոն վարքի նպատակները ձեռք չեն բերվի և վերջինս, հավանաբար, կրկին կսկսի հաճախել թատրոն: Այն դեպքում,

երբ հանդիպումները ավանդաբար տեղի են ունենում ֆուտբոլային խաղի ժամանակ, տղամարդու շահումն ավելի մեծ է, քան կնոջ մոտ (2-ը ընդդեմ 1-ի): Կնոջ համար ձեռնտու է հավասարակշռության այլ կետի անցնելը, որտեղ իր հաղթանակն ավելին է: Նա կարող է անցնել ինովացիոն վարքի, այսինքն յուրաքանչյուր երեկո հաճախել ոչ թե ֆուտբոլ դիտելու, այլ թատրոն: Եթե արդյունքում տղամարդը նույնպես փոխի իր ընթացիկ ռազմավարությունը, ապա կինը կհասնի իր նպատակին, հակառակ դեպքում վերջինիս համար ձեռնտու կլինի վերադառնալ ֆուտբոլային խաղերի հաճախելուն:

Տվյալ խաղում կնոջ և տղամարդու ինովացոին ռազմավարություններն ունեն անտոգոնիստական (հակամարտական) բնույթ, ինչը ծնում է միջմարդկային փոխհարաբերությունների որոշակի անկայունություն: Այս խնդիրը կարող է լուծվել խաղացողների վարքի համաձայնեցման միջոցով, որը կայանում է հավասարակշռված կետերի և խաղացողների համապատասխան ռազմավարությունների հաջորդաբար փոխարինման մեջ: Այսպես, տղամարդն ու կինը կարող են պայմանավորվել, որ զույգ օրերին նրանք հաճախում են թատրոն, իսկ կենտ օրերին՝ ֆուտբոլ դիտելու: Այդ դեպքում խաղացողների ընդհանուր շահումները ժամանակի ցանկացած հատվածի համար կլինեն մոտավորապես միևնույնը:

13.3. 4 «Ուսանողների հանդիպում» խաղ

Վերը նկարագրված խաղում տղամարդու և կնոջ փոխազդեցությունը բնորոշվեց երկու տարբեր ուղղություններ ունեցող և ըստ ազդեցության ուժի իրար մոտ գործոններով. միմյանց մոտ լինելու գործոն (փոխադարձ համակրանք) և միմյանցից խուսափելու գործոն (շահերի հակադրություն): Այստեղ կդիտարկվի այնպիսի իրադրություն, երբ գործում է միայն միմյանց մոտ լինելու գործոնը (ընկերություն և շահերի համընկնում): Ընդ որում խաղացողների համաձայնեցված վարքը կլինի ուրիշ, քան «սեռերի կոնֆլիկտի» դեպքում:

Դիտարկենք իրադրություն, երբ երկու ուսանողներ պարապմունքներից հետո ժամանակն անցկացնում են կամ բուֆետում, կամ գրադարանում՝ ժամանցի վարքի ընտրությունը կատարելով իրարից անկախ: Նրանք ընկերներ են, այդ պատճառով նախընտրում են ժամանակը միասին անցկացնել: Միասին բուֆետ հաճախելը նրանց համար հաճախանում է լավագույն զբաղմունք, յուրաքանչյուրի շահումը առավելագույն է և հավասար է 3-ի: Համատեղ գրադարան հաճախելու դեպքում յուրաքանչյուրի բավարարվածությունը կլինի ավելի քիչ, քանի որ այստեղ ավելի քիչ են զվարճանքի հնարավորությունները (բարձրաձայն զրույց, խմիչքների և սննդի օգտագործում և այլն): Այս դեպքում ուսանողներից յուրաքանչյուրի շահումը հավասար է 2-ի: Ժամանակն առանձին անցկացանելն ընկերները ձանձրալի են համարում, ինչն արտահայտվում է շահումների ցածր արժեքներով, որոնք համապատասխանում են վարքի չհամընկնող ռազմավարությունների զույգին: Ուսանողների շահերի համընկնումն արտահայտվում է նրանում, որ նրանցից յուրաքանչյուրն առանձին-առանձին նախընտրում է գրադարանը բուֆետի փոխարեն. առանց ընկերոջ գրադարան հաճախելը գնահատվում է 1, այն դեպքում, երբ բուֆետ այցելելը գնահատվում է զրոյական շահումով:

Տվյալ խաղի շահումների մատրիցան, որն անվանում են «Ուսանողների հանդիպում», ունի երկու այուն և երկու տող, քանի որ յուրաքանչյուր ուսանող կարող է ընտրել երկու ռազմավարություններից մեկը՝ «Բուֆետ» և «Գրադարան» (աղյուսակ 13.8)

«Ուսանողների հանդիպում» խաղը

Ուսանող 1	Ուսանող 2	
	Բուֆետ	Գրադարան
Բուֆետ	3;3	0;1
Գրադարան	1;0	2;2

աղյուսակ 13.8

Դիտարկենք խաղացողների վարքի ոչ համապարտ ռազմավարությունները:

Առաջինը, տվյալ խաղում գոյություն չունեն վարքի ոչ ռացիոնալ ռազմավարություններ:

Երկրորդ, յուրաքանչյուր ուսանողի համար զգուշավոր ռազմավարություն է հանդիսանում «գրադարան» ռազմավարությունը, ընդ որում երաշխավորված շահումը, կամ մաքսի-մինը, հավասար է 1-ի: Հիշեցնենք, որ «սեռերի կոնֆլիկտ»-ի դեպքում խաղացողների զգուշավոր ռազմավարությունները տարբեր էին:

Երրորդ, տվյալ խաղում կան երկու հավասարակշռված կետեր: (3;3) հավասարակշռությունը նկարագրում է իրադրություն, երբ ընկերներն ավանդապես հանդիպում են բուֆետում: Ընդ որում շեղման էֆեկտը (դրա մոդուլը) յուրաքանչյուր ուսանողի համար հավասար է 2-ի (3 հանած 1): (2;2) հավասարակշռությունը նկարագրում է իրադրություն, երբ ընկերներն ավանդապես հանդիպում են գրադարանում: Ընդ որում շեղման էֆեկտը տվյալ կետում յուրաքանչյուր ուսանողի համար նույնպես հավասար է 2-ի (2 հանած 0):

Չորրորդ, ուսանողների ինովացիոն վարքը իմաստ ունի (2;2) հավասարակշռության կետում, այն ուղված է հավասարակշռության (3;3) կետին անցնելուն, որը երկու ուսանողների համար էլ գերադասելի է: Այդ պատճառով տվյալ դեպքում ինովացիոն ռազմավարությունները ունեն ոչ անտոգոնիստական բնույթ, ի տարբերություն «Սեռերի կոնֆլիկտ» խաղի: Ուսանողներից մեկի պարբերաբար շեղումը «գրադարան» ռազմավարությունից և նրա կողմից վարքի «բուֆետ» տարբերակի ընտրությունն, ավելի շուտ ուրախությամբ աջակցություն կստանա մյուս ուսանողի համանման վարքով: Արդյունքում ընկերների հանդիպման ավանդական վարքը գրադարանից կտեղափոխվի բուֆետ:

Խաղացողների ռազմավարությունների համաձայնեցումը տվյալ դեպքում հանդիսանում է ավելնորդ գործընթաց, քանի որ ինովացիոն վարքի արդյունքում վաղ թե ուշ ձեռք կբերվի (3;3) հավասարակշռված իրավիճակը, որը լավագույնն է երկու խաղացողների համար: Դրա շնորհիվ «Բուֆետ» ռազմավարության ընտրության կայունությունը կապահովվի մեքենայաբար՝ առանց որևէ ինստիտուցիոնալ մեխանիզմի (բարոյական, իրավազոր և այլն) մասնակցության:

13.3.5 «Գիտելիքների ստուգում» խաղ

Դիտարկենք իրադրություն, երբ ուսուցիչը պարբերաբար անցկացնում է ուսանողի ատեստավորում: Ընդ որում նա կարող է ստուգել ուսանողի գիտելիքները և կարող է չանել դա՝ ինքնաբերաբար նշանակելով որոշակի միջին գնահատական: Ուսանողն, իր հերթին, կարող է պատրաստվել ատեստացիայի և կարող է չպատրաստվել: Եթե ուսանողը պատրաստվի, իսկ ուսուցիչը ստուգի, ապա ուսանողը կստանա մաքսիմալ շահույթ՝ 2, որը պայմանավորված է ֆորմալ բարձր գնահատականով, բարոյական բավարարվածությամբ, ուսուցչի խրախուսանքով: Ուսուցիչը ևս կստանա մաքսիմալ շահույթ՝ հավասար 1-ի, որը պայմանավորված է ուսանողի լավ կատարած աշխատանքից, առարկայի և ուսուցչի նկատմամբ հարգալից վերաբերմունքից բավարարվելով: Եթե ուսանողը չպատրաստվի, իսկ ուսուցիչը ստուգի, ապա ուսանողը կստանա նվազագույն շահում՝ -2 (ցածր ֆորմալ գնահատական, ներքին անբավարարվածություն, ուսուցչի և համակուրսեցիների քննադատություն): Եթե ուսանողը պատրաստվի, իսկ ուսուցիչը չստուգի, ապա ուսանողը որոշակի հիասթափություն կապրի, որը գնահատվում է -1 շահումով: Իսկ եթե ուսանողը չպատրաստվի, իսկ ուսուցիչը չստուգի, ապա ուսանողը բավարարություն կզգա այն բանից, որ կարողացել է դրական ատեստավորում ստանալ առանց որևէ ջանքի: Ուսանողի այդ ուրախությունը գնահատվում է 1 շահումով: Ուսուցիչը չի զգում ո՛չ դրական, ո՛չ էլ բացասական էմոցիաներ, քանի որ չի շփվում ուսանողի հետ: Այդ պատճառով վերջին երկու դեպքում նրա շահումը հավասար է 0-ի: Տվյալ խաղի շահումների մատրիցան, որն անվանում են «Գիտելիքների ստուգում», ունի երկու տող և երկու սյուն, քանի որ ուսանողը և ուսուցիչը կարող են ընտրել համապատասխան երկու ռազմավարություններից մեկը (աղյուսակ 13.9):

Դիտարկենք խաղացողների վարքի ոչ համահավասար ռազմավարությունները:

Առաջինը, այս խաղում չկան վարքի ոչ ռացիոնալ ռազմավարություններ:

«Գիտելիքների ստուգում» խաղը

Ուսանող	Ուսուցիչ	
	Ստուգել	Չստուգել
Պատրաստվել	2;1	-1;0
Չպատրաստվել	-2;-1	1;0

աղյուսակ 13.9

Երկրորդ, ուսանողի զգուշավոր ռազմավարությունը հանդիսանում է «Պատրաստվել» տարբերակը, որը պաշտպանում է ուսանողին սթրեսից՝ կախված անբարեխիղճ վարքի բացահայտման հետ: Ուսուցչի համար զգուշավոր ռազմավարություն է հանդիսանում «Ջստուգել» ռազմավարությունը, այն ազատում է վերջինիս բացասական էմոցիաներից, որոնք առաջանում են անբարեխիղճ ուսանողի հետ շփվելու ժամանակ:

Երրորդ, տվյալ խաղում կան երկու հավասարակշռված կետեր: (2;1) հավասարակշռությունը նկարագրում է լարված ուսուցման իրավիճակ, երբ ուսանողը պարբերաբար պատրաստվում է, իսկ ուսուցիչը պարբերաբար ստուգում է գիտելիքները: Շեղման էֆեկտի մոդուլը ուսանողի համար այս դեպքում բավական էական է և հավասար է 4-ի, իսկ ուսուցչի համար այն հավասար է 1-ի: (1;0) հավասարակշռությունը նկարագրում է ուսման կեխծման իրադրությունը, երբ ուսանողը պարբերաբար չի պատրաստվում, իսկ ուսուցիչը պարբերաբար չի ստուգում գիտելիքները: Տվյալ դեպքում շեղման էֆեկտը ուսանողի համար կազմում է 2, իսկ ուսուցչի համար՝ 1:

Չորրորդ, ուսանողի և ուսուցչի ինովացիոն վարքն իմաստ ունի (1,0) հավասարակշռության կետում, այն ուղված է հավասարակշռության նոր (2,1) կետին անցնելուն, որը գերադասելի է երկուսի համար էլ: Այդ պատճառով տվյալ դեպքում խաղացողների ինովացիոն վարքն ունի ոչ անտագոնիստական բնույթ: Ուսանողի ինովացիոն ռազմավարությունը կայանում է բարեխիղճ վարքին անցնելու մեջ: Արդյունքում ուսուցիչը կհամոզվի ուսանողի պատրաստվածության մեջ և կարող է սկսել ստուգել վերջինիս գիտելիքները: Ուսուցչի ինովացիոն վարքը կայանում է գիտելիքների պարբերաբար ստուգմանն անցնելու մեջ, ինչն, ավելի շուտ, կդրթի ուսանողին բարեխիղճ վարքի: Տվյալ դեպքում խաղացողների ռազմավարությունների համաձայնեցումը հանդիսանում է ոչ պետքական գործընթաց, քանի որ ինովացիոն վարքի արդյունքում ուսանողն ու ուսուցիչը վաղ թե ուշ կնախընտրեն լարված ուսուցումը ուսումնական գործունեությունը կեղծելու փոխարեն:

13.3.6 «Սեփականության իրավունք» խաղ

Դիտարկենք իրադրություն, երբ երկու հովիվներ կարող են իրենց կովերի նախիրներն արածացնել երկու արոտավայրերում, որոնցից մեկն ավելի քիչ է բերրի: Ենթադրվում է, որ յուրաքանչյուր հովիվ հանդիսանում է իր նախիրների սեփականատերը և ձգտում է մաքսիմալացնել կաթնատվությունը: Հողատարածքների նկատմամբ սեփականության իրավունք չկա, և հովիվներից յուրաքանչյուրն ազատորեն կարող է ընտրել արոտավայրը: Յուրաքանչյուր նախիրում կովերի քանակը նույնն է: Արոտավայրերից յուրաքանչյուրում կերի քանակն այնքան է, որ թույլ է տալիս օրական 8 լիտր մաքսիմալ կաթնատվություն ապահովել յուրաքանչյուր կովից այն դեպքում, երբ արոտավայրում արածում է նախիրներից մեկը: Սակայն, եթե բերրի արոտավայրում միժամանակ արածում են երկու նախիրներ, ապա կերը չի բավարարում բոլոր կենդանիների համար, ինչի արդյունքում կաթնատվությունն ընկնում է մինչև 2 լիտր: Իսկ, եթե երկու նախիրներն էլ արածեցվում են ոչ բերրի արրոտավայրում, ապա յուրաքանչյուր կովին բաժին է հասնում ավելի քիչ կեր, իսկ կաթնատվությունը հասնում է մինիմալ մակարդակի՝ 1 լիտր: Եթե ոչ բերրի արոտավայրում արածեցվում է միայն մեկ նախիր,ապա կաթնատվությունն այդ նախիրում կազմում է 4 լիտր: Տվյալ խաղի շահումների մատրիցան, որն անվանում են «Սեփականության իրավունք», ունի երկու սյուն և երկու տող, քանի որ յուրաքանչյուր հովիվ կարող է ընտրել երկու ռազմավարություններից մեկը. «Բերրի արոտավայր» և «Ոչ բերրի արոտավայր» (աղյուսակ 13.10)

«Սեփականության իրավունք» խաղ

Հովիվ 1	Հովիվ 2	
	Բերրի արոտավայր	Ոչ բերրի արոտավայր
Բերրի արոտավայր	2;2	8;4
Ոչ բերրի արոտավայր	4;8	1;1

աղյուսակ 13.10

Դիտարկենք հովիվների ոչ համապարտ ռազմավարությունները:

Առաջին, տվյալ խաղում չկան ոչ ռացիոնալ ռազմավարություններ:

Երկրորդ, յուրաքանչյուր հովիվի համար զգուշավոր ռազմավարություն է հանդիսանում բերրի արոտավայրի ընտրությունը, այդ դեպքում մինիմալ երաշխավորված կաթնատվությունը (մաքսի-մինը) կազմում է 2 լիտր:

Երրորդ, տվյալ խաղում կան երկու հավասարակշռված կետեր, դրանք համապատասխանում են խաղացողների տարբեր հավասարաշռված ռազմավարությունների զույգին, այսինքն՝ այն իրադրություններին, երբ հովիվներն իրենց նախիրները դուրս են բերում դեպի տար-

բեր արոտավայրեր: Եթե ընթացիկ հավասարակշռությունը համապատասխանում է (4;8) վանդակին, ապա առաջին խաղացողի շեղումը ընթացիկ հավասարակշռված ռազմավարությունից կբերի նրա հանդիպմանը երկրորդ հովիվի հետ բերրի արոտավայրում: Արդյունքում առաջին նախիրում կաթնատվությունը կիջնի 2 լիտրով, իսկ երկրորդում՝ 4 լիտրով: Այլ խոսքերով, շեղման էֆեկտը առաջին և երկրորդ հովիվների համար կազմում է համապատասխանաբար 2 և 4 լիտր:

Չորրորդ, հովիվի ինովացիոն վարքը կախված է հավասարակշռության ընթացիկ կետից: Եթե առաջին հովիվը ավանդաբար օգտագործում է ոչ բերրի արոտավայրը, ապա նրա շահումն առանց փոփոխվելու ավելի քիչ է, քան մյուս հովիվի մոտ է (4լ.-ը ընդդեմ 8լ.-ի): Նրա համար ձեռնտու է անցնել հավասարակշռության նոր կետին, որտեղ նրա շահումն ավելին է: Նոր հավսարակշռված իրավիճակին անցնելու համար նա կարող է անցնել ինովացիոն վարքի, այսինքն՝ ամեն օր իր նախիրը դուրս բերել դեպի արդեն զբաղված բերրի արոտավայր: Արդյունքում երկրորդ հովիվի վնասը կարող է դրդել նրան անցնել ոչ բերրի ազատ արոտավայրին: Համանման ինովացոին ռազմավարություն կարող է ընտրել երկրորդ հովիվը, եթե ստեղծված ավանդույթի արդյունքում նրան է բաժին հասել ոչ բերրի արոտավայրը: Բերրի արոտավայրն ավանդաբար օգտագործող հովիվի համար ինովացիոն ռազմավարությունն իմաստ չունի:

Տվյալ խաղում ինովացիոն վարքը կարող է անդառնալի հետևանքների բերել, օրնակ՝ անասունների վիճակի վատթարացում: Հասարակական մասշտաբով նման բնույթի վարքը կարող է սպառնալ հասարակության տնտեսական հիմքի կայունությանը: Այդ պատճառով տնտեսական պրակտիկայի գործընթացում մարդիկ մշակել են տնտեսական գործակալների համաձայնեցված ռազմավարությունների ձևավորման օպտիմալ եղանակ, որոնք համագործակցում են ընդհանուր արտադրական ռեսուրսն օգտագործելու դեպքում: Մեր դեպքում տվյալ մոտեցումը ենթադրում է յուրաքանչյուր հովիվին սեփականության իրավունքով որևէ մի արոտավայրի տրամադրում, այսինքն՝ սեփականության իրավունք տրամադրել հողերի համար, ինչը նախկինում չի եղել: Առկա հողային ռեսուրսի նման բաժանումը հովիվների միջև չի հանդիսանում բացարձակապես արդար, քանի որ արոտավայրերի բերրիությունները տարբեր են: Այդ ու հանդերձ սեփականատերերի համաձայնեցված ռազմավարությունների իրավական ամրապնդումը կանխում է վտանգավոր ինովացիոն կոնֆլիկտներն ու ապահովում է միջմարդկային հարաբերությունների կայունությունը: Ընդհանուր առմամբ մասնավոր սեփականության ինստիտուտը դիտարկում են որպես տնտեսության էֆեկտիվ գործունեության և հասարակական բարեկեցության մաքսիմալացման էֆեկտիվ պայման: Մասնավոր սեփականության ինստիտուտի հատուկ կարևորության ուժի հիման վրա սեփականատեր-խաղացողների ռազմավարությունների համաձայնեցումն ապահովվում է պարտադրաբար պետական իշխանության մարմինների կողմից:

13.3.7 «Երթևեկության կանոն» խաղ

Դիտարկենք իրադրություն, երբ երկու վարորդներ պարբերաբար հանդիպում են նեղ ճանապարհին, որտեղ կարող են անցնել միայն երկու վարորդներ: Սովորաբար մեքենաները ընթանում են ճանապարհի մեջտեղով, ինչը վարորդներին դնում է վարքի երկու տարբերակներից մեկի ընտրության առջև. ընդունել աջ կամ ընդունել ձախ: Ենթադրվում է, որ վարորդներն որոշումներն ընդունում են միմյանցից անկախ: Եթե երկու մեքենաները միաժամանակ աջ (ձախ) են ընդունում, ապա նրանք բարեհաջող անցնում են միմյանց կողքով: Նրանց շահումն այդ դեպքում համարում են հավասար 1-ի: Իսկ եթե մեքենաներից մեկն ընդունում է աջ, իսկ մյուսը՝ ձախ (կամ հակառակը), ապա տեղի է ունենում ճակատային բախում և երկու վարորդներն էլ վախճանվում են: Այդ դեպքում նրանց շահումը համարում են հավասար 0-ի: Տվյալ խաղի շահումների մատրիցան, որն անվանում են «Երթևեկության կանոն», ունի երկու տող և երկու սյուն, քանի որ վարորդներից յուրաքանչյուրը կարող է ընտրել երկու ռազմավարություններից մեկը. «Աջ» կամ «Ձախ» (աղյուսակ 13.11)

«Երթևեկության կանոն» խաղ

Վարորդ 1	Վարորդ 2	
	Աջ	Ձախ
Աջ	1;1	0;0
Ձախ	0;0	1;1

աղյուսակ 13.11

Դիտարկենք վարորդների վարքի ոչ համապարտ ռազմավարությունները:

Առաջինը, տվյալ խաղում չկան ոչ ռացիոնալ ռազմավարություններ:

Երկրորդ, խաղացողի ցանկացած ռազմավարությունը հանդիսանում է զգուշավոր ռազմավարություն մաքսի-մինով, որը հավասար է 0-ի: Այսինքն՝ ռազմավարություններից ոչ մեկը չի երաշխավորում վարորդի կյանքի պահպանումը:

Այլ խոսքերով, տվյալ դեպքում չկան վարքի անվտանգ տարբերակներ:

Երրորդ, տվյալ խաղում կան հավասարակշռության երկու կետեր՝ շահումների միանման (1;1) զույգով: Դրանք երկուսն էլ վարորդի համար հավասար արժեք ունեն և ոչ մեկը չի կարող առանձնացվել որպես առավել գերադասելի: Հավասարակշռության առաջին կետը նկարագրում է այն իրադրությունը, երբ վարորդների մոտ ուղեբաժանքի

ժամանակ ձևավորվել է աջ ընդունելու ավանդույթը, իսկ հավասարակշռության երկրորդ կետը նկարագրում է այն իրադրությունը, երբ վարորդներն ավանդաբար ընդունում են ձախ: Ձևավորված ավանդույթից վարորդի միանգամյա շեղումը բերում է մեքենաների բախմանը և վարորդների վախճանին, այդ պատճառով վարքի շեղումը տվյալ դեպքում անթույլատրելի է:

Ինովացիով վարքի մոդելները

Մոդելը	Վարքի ռազմավարությունը		
	զգուշավոր	ինովացիոն	համաձայնեցված
Բանտարկյալների երկընտրանք	«Խոստովանել» «Խոստովանել»	Չկա	«Չխոստովանել» «Չխոստովանել»
Դուոպոլյաների մրցակցություն	«Մեծ թողարկում » «Մեծ թողարկում »	Անտոգոնիստական	«Ոչ մեծ թողարկում » «Ոչ մեծ թողարկում »
Սեռերի կոնֆլիկտ	«Թատրոն» «Թատրոն»	Անտոգոնիստական	Հավասարակշռված ռազմավարություններիի հերթափոխում
Ուսանողների հանդիպում	«Գրադարան» «Գրադարան»	Ոչ անտոգոնիստական	Լավագույն հավասարակշռված իրադրություն
Գիտելիքների ստուգում	«Պատրաստվել» «Չպատրաստվել»	Ոչ անտոգոնիստական	Լավագույն հավասարակշռված իրադրություն
Սեփականության իրավունք	«Բերրի» «Բերրի»	Անտոգոնիստական	Ցանկացած հավասարակշռված իրադրություն
Երթևեկության կանոն	Ցանկացած Ցանկացած	Անտոգոնիստական	Սովորական հավասարակշռված իրադրություն

Չորրորդ, ինովացիոն վարքն այստեղ իմաստ չունի, քանի որ հավասարակշռության երկու կետերը հավասարարժեք են վարորդների համար: Բացի դա, ինովացիոն վարքն իրականացնելու փորձը իր հետ բերում է երկու վարորդների վախճանին, այդ պատճառով ինովացիոն փորձարկումները տվյալ դեպքում անթույլատրելի են:

Համաձայնեցված ռազմավարություններին հետևելն այս դեպքում հանդիսանում է վարորդների միակ թույլատրելի տարբերակը: Որպես համընդհանուր ընդունված ռազմավարություն անհրաժեշտ է ընդունել այն, որը համապատասխանում է ճանապարհի վրա վարորդների վարքի ձևավորված ավանդույթին: Այսպես, եթե ուղեբաժանքի ժամանակ վարորդների մեծ մասը սովորաբար աջ է ընդունում, ապա որպես պարտադիր ռազմավարություն պետք է ընդունել «Աջ»-ը: Ճանապարհային երթևեկության կանոնների հատուկ հասարակական կարևորության շնորհիվ վարորդների վարքի համաձայնեցումը ապահովվում է պարտադրաբար:

Գլուխ 14. Հմայքի գաղտնիքները
14.1 Անդիմադրելի հմայք՝ ինչպե՞ս դրան հասնել

Ձեզ իհարկե հայտնի են այսպիսի իրադրություններ, երբ աշխատանքի վայրում հայտնվում է նոր աշխատակցուհի: Առաջին անգամ նրան տեսել եք միայն թեթևակի և գրավվել եք, այժմ հարևան գրասենյակում պետք է իսկական գեղեցկուհի աշխատի: Սակայն մի քանի շաբաթ անց դուք այլևս չեք էլ կարող հիշել այն ոգեվորությունը, որը զգացել եք առաջին հանդիպման ժամանակ: Իսկ ի՞նչ է պատահել:

Նա, անկասկած, համակրելի է, արագորեն է ըմբռնել աշխատանքը և չի խուսափում կոլեգաներից, սակայն «անգույն» տեսք ունի: Բանակցությունների և շնորհանդեսների ժամանակ մշտապես տպավորություն է ստեղծվում, որ կարծես թե նա այն չէ, ինչ խոսում է, երբ նրան դիմում են հարցով, թվում է, թե նա պարփակվում է: Իրականում նրան պարզապես չի բավարարում հմայքը: Ձեզ պետք է, որ հայտնի լինեն նաև հակառակ օրինակներ. երբեմն մարդը, երբ նրան սկսում ես ճանաչել, թվում է շատ ավելի հետաքրքիր, քան առաջին հայացքից: Կամ էլ բավական է, որ մարդը սենյակ մտնի, և նա արդեն իսկ գրավում է բոլորին առաջին խոսքերով: Մեծ քիթը կամ փորիկը միգուցե և թույլ չեն տալիս նրան գեղեցկության մրցույթում առաջին տեղին հավակնել, սակայն նրա հմայքն այնքան անդիմադրելի է, որ արտաքինը, հակառակ սպասելիքների, ձեր կողմից ընկալվում է բավականին համակրելի և անգամ հետաքրքիր:

Իսկապես հմայիչ մարդը.

- թվում է անկրկնելի և վստահության արժանի,
- համակրելի և անկախ տեսք ունի,
- այլ մարդկանց մոտ իր նկատմամբ հետաքրքրություն է առաջացնում,
- դրական է ընկալվում և անգամ հիացմունք է առաջացնում,
- հեշտությամբ է շփում ստեղծում,
- առավել գործուն է համոզում,
- մոտիվացնում է այլ մարդկանց:

Հմայքի անսովոր ուժը: Այսպիսով մենք հայտնաբերեցինք, որ մարդու հմայքը մեծ դեր է խաղում մեր ընկալման մեջ, քան մարդու արտաքին տվյալները: Հմայքը, վերջին հաշվով, զգալիորեն ավելի կարևոր է պարզվում, քան արտաքին, իբրև թե, թերություններից մեծ մասը, որոնք նկատվում են առաջին հանդիպման ժամանակ: Ուշադրություն դարձրեք այս պարզ մտքի վրա և հիշեք այն ողջ ընթերցանության ժամանակ:

Սակայն ինչու՞մն է այդ ազդեցության գաղտնիքը: Վերադառնանք մեր առաջին օրինակին. հնարավոր է, որ սյուժեի հերոսուհին չափա-

զանց ցածր է խոսում կամ էլ քիչ է ժպտում, իսկ նրա դիմախաղը չափազանց անշարժ է: Այս ամենը կարող է պատճառ լինել նրա նկատմամբ հետաքրքրության անկման համար, սակայն արդյո՞ք կուժեղանա նրա հմայքը, եթե այդ կինը սովորի խոսել բարձր, խոսքն ուղեկցելով առավել արտահայտիչ դիմախաղով և ձեռնածությամբ (ժեստիկուլյացիայով): Դժվար թե: Հմայքը շատ ընդհանրություններ ունի ներքին հավասարակշռության հետ: Հմայքն ավելին է, քան մշակված ժեստը կամ լավ առոգանությունը: Գրավիչ մարդիկ այդ ամենից բացի ճառագայթում են մասնակցություն, արտահայտչություն և հանգստության որոշակի դյութիչ էներգիա, ինչի աղբյուրը հանդիսանում է ներքին հավասարակշռությունը, որը թույլ է տալիս պահպանել հանգստությունն ու անկախությունն անգամ լարված իրադրություններում: Այդ հատկանիշը տնօրինողները բոլոր իրադրություններում հավատարիմ են մնում իրենց: Դա զգացվում է այլ մարդկանց կողմից, քանի որ հմայքը ոչ այլ ինչ է փոխանցում, քան ներքին հարմոնիայի աստիճանը, ինչն այլ մարդկանց մոտ առաջացնում է առավել կամ պակաս ուժեղ արձագանք:

Կատարեք թեսթը: Ձեզ մոտ կամ հեռու ծանոթների շրջանակից ընտրեք երկու-երեք մարդ, ովքեր ունեն ուժեղ դրական հմայք: Նկարագրեք նրանց հասակը, աչքերի գույնը և իրենց պահելաձևը, այսինքն՝ այն ամենը, ինչն առավել ուժեղ է աչքի ընկնում: Արդյո՞ք նրանք ամենագրավիչ, կատարյալ, սկալներ չկատարող մարդիկ են:

Ինչի վրա է հիմնված անդիմադրելի հմայքը: Ճանաչեք և ընդունեք ձեզ: Վերը բերված է հմայքի ձևավորման կարևոր նախապայմաններից մեկը՝ սկզբունք, որին հետևելով կարող եք ամբողջությամբ բացահայտվել. մենք պետք է ճանաչենք մեզ և ընդունենք մեր թերություններն ու թուլությունները: Նա, ով դժգոհ է իր ճակատագրից կամ զգում է, որ իր հետ մշտապես անարդար են վարվում, ով ատում է իր մարմինը, քանի որ այն չափազանց գեր է, չափազանց կարճահասակ է, չափազանց այլանդակ է, երբեք չի կարող իր մեջ անդիմադրելի հմայք զարգացնել: Ընդհակառակը, այդպես նա միայն կարգելափակի իր ռեզերվները (նոր ուժեր քաղելու պահեստը): Նա, ով ցանկանում է զարգացնել իր հմայքը, ով ձգտում է լինել անկրկնելի ու ինքնավստահ, պետք է նախ և առաջ ընդունի իրեն այնպիսին, ինչպիսին, որ նա կա, առանց որևէ «եթե»-ի կամ «բայց»-ի: Սակայն սա բոլորովին չի նշանակում, որ պետք է հրաժարվել ցանկացած ինքնաքննադատությունից: Դուք պետք է հստակորեն հասկանաք, որոնք են ձեր թույլ և ուժեղ, դրական կողմերը և հարգեք ձեզ:

Ինքնաոչնչացման արատավոր շրջանը: Շատերն այս կամ այն պատճառներով չեն կարողանում խոստովանել իրենց թերությունները: Վերջին հաշվով մարդկանց մեծ մասն մշտապես ապրում էայն վախի մեջ, որ իրենք կարող են տուժել, եթե որևէ մեկը մատնացույց անի

նրանց սխալները և դա շատ հաճախ բերում է ծանր հետևանքների, քանի որ նրանք լարվում են, պայքարում են իրենց հետ և պարփակվում են, եթե մտածում են միայն կատարած սխալների մասին: Այդպես կորչում է նրանց ի ծնե տրված անկախությունն ու տուժում է հմայքը:

Օրինակ: Աշխատանքային օրվա վերջում բաժնի ղեկավարը բոլորին բաժանում է մեկ բաժակ շամպայն. կիրակի օրը նրա ծննդյան տարեդարձն էր: Նոր ասիստենտուհին, որը մշտապես պայքարում է իր ավելնորդ քաշի հետ, նման իրավիճակներում իրեն փոքր-ինչ անհարմար է զգում: Չէ որ կոլեկտիվում այնքան գրավիչ և խելացի մարդիկ կան, ինչի՞ մասին կարող է նրանց հետ խոսել ոչ աշխատանքային ժամանակ Երբ բաժնի ղեկավարը փորձում է նրան ներքաշել զրույցի մեջ, ասիստենտուհին ոչ մի վայրկյան չի դադարում իրեն հետևելուց, որպեսզի հանկարծ ինչ որ հիմարություն չասի: Զրույցը չի ստացվում: Կարճ ժամանակ անց ղեկավարը հեռանում է նրանից՝ ներողություն հայտնելով, քանի որ պետք է ևս մեկին ողջունի: Ասիստենտուհին մտածում է, որ գիտի դրա պատճառը. «Գիրուկներին ոչ ոք չի սիրում»:

Մեր զրուցակիցները նման կոմպլեքսներն ինտուիտիվ են զգում, ենթագիտակցական մակարդակում և արձագանքում են համապատասխան կերպ՝ զսպված, զգուշավոր կամ էլ անգամ անբարյացակամորեն: Սակայն նման վարքը մեր կողմից ստեղծված մեկուսացումով բացատրելու փոխարեն, մենք համոզում ենք մեզ, որ շրջապատողների հիասթափությունը կապված է մեր անձնական թերությունների հետ, ինչպիսին վերը նշված իրավիճակում՝ ասիստենտուհու ավելնորդ քաշի հետ: Մենք միայն հաստատվում ենք բացասական ինքնագնահատականում. «գերուկներին ոչ ոք չի սիրում»:

Նրան, ով ինքն իրեն չի հավատում, չեն հավատում նաև ուրիշները:

Վարքի նման մոդելը միայն պրոբլեմատիկ ճանաչելն անգամ կարող է առաջին քայլը դառնալ առաջխաղացման համար:

Հմայքն ընկած է երեք հիմունքների վրա: Սա հնչում է այնպես, կարծես նախօրոք պետք է հիմնվորապես աշխատես քեզ վրա: Սակայն մի վախեցեք, ձեզ պետք չէ անմիջապես դիմել հոգեբանին, որպեսզի ուժեղացնել սեփական հմայքը: Արդեն իսկ բավական է այն, որ դուք պատրաստ եք աշխատել ձեր մարմնի հետ, ձեզ և մնացածներին ընկալել գիտակցաբար, քանի որ դա կարևորագույն նախապայմաններն են անկրկնելի դառնալու և ներքին հավասարակշռություն ձեռք բերելու համար:

Առավել հստակ, հմայքի հիմքում ընկած են երեք սկզբունքներ.

- սեփական մարմնի գիտակցաբար ընկալում,
- դրա անկրկնելի ազդեցությունը (դա ձեր պահելաձևն է, դիմախաղը, ձայնը և այլն),

- մյուսներին գիտակցաբար, օբյեկտիվորեն և անկողմնակալ ընկալելն է:

Հետագա էջերում կգտնեք վարժություններ, որոնց օգնությամբ կկարողանաք ձեռք բերել այս ձիրքերից յուրաքանչյուրը:

Հաջողության գրավականը բնական պահելաձևն է: Վստահ, հանգիստ և անկաշկանդ պահվածքը (առավել մանրամասն այդ մասին կարդացեք հաջորդ էջերում) այն է, ինչը մեզ դարձնում է ուրիշների աչքերում բնական և անկրկնելի: Արդյո՞ք կյանքի բոլոր իրավիճակներում ձեզ պահում եք հանգիստ և անկաշկանդ: Մեզանից շատերը այս հարցին պատասխանում են մոտավորապես այսպես. «Իհարկե ոչ, ես շատ հաճախ եմ սթրես տանում»:

Արտաքին գրգռիչների աճը իրոք հանդիսանում է հավասարակշռության կորստի և սեփական մարմնի զգացողության հիմնական պատճառներից մեկը, այս պատկերը սաստկացնում է քարացած աշխատանքը: Այս ամենը թուլացնում է մեր հմայքը: Շրջապատողների հետ դրականորեն ներազդելու մեր ունակությունից է կախված՝ արդյոք կհասնենք հաջողության, թե անհաջողակ կլինենք, ինչպես մասնագիտական, այնպես էլ անձնական կյանքում: Ի՞նչ կարող ենք ձեռնարկել:

Կարո՞ղ եմ արդյոք օգնել վարքի կանոնները: Հետևելով այս կամ այն «վարքի կանոնին», օրինակ՝ ձգտելով միշտ նստել և մարմինը ուղիղ պահել, մենք հաճախ ենք փորձում ազդել այն բանի վրա, թե ինչպես մեզ կընկալեն: Իսկ ի՞նչ այն չէ մեր ուղիղ նստելու ձևի և մարմինը պահելու մեջ: Հոգեբան-մարզիչները վստահեցնում են, որ նման կեցվածքը վստահություն, ուժ և նշանակալիություն է տալիս: Մենք չենք փորձի նրանց ընդդիմանալ, սակայն ունենք հիմնավոր հակափաստարկ: Ուղիղ պահելաձևը, որն ամրապնդված չէ ներքին վստահությամբ, որի հիմքում ընկած չէ ներքին հավասարակշռությունը, չի բերի ցանկալի նպատակի: Տվյալ դեպքում դուք կաշխատեք միայն արտաքին դրսևորումների վրա՝ չլուծելով ինքնին խնդիրը: Նա, ով ավելորդ ձևով ուղիղ է նստում, ոչ պակաս անվստահություն է ճառագում, քան նա, ով կռացած է նստած աթոռի վրա:

Պահելաձևը պետք է արտացոլի սեփական մարմնի ձեզ բնորոշ զգացումը: Սեփական մարմնի գիտակցված ընկալումը հանդիսանում է բնական վարքի նախապայման, որն արտահայտում է ինքնատիրապետում, հանգստություն և ուժ:

Միայն այն դեպքում, երբ ձեր պահելաձևը կապված է ներքին հավասարակշռության հետ, այն աջակցություն է ցույց տալիս ձեր հմայքին:

Հմայքը չի կարելի խաղալ: Լարված, անբնական պահելաձևը մեր զրուցակցի կողմից ընկալվում է վայրկենապես: «Նա, սակայն լարված է» կամ «Նա ցանկանում է ամեն ինչից շուտափույթ ազատվել». նման

տպավորություն է հաճախ մեզ մոտ առաջանում որոշ կոլեգաների և զրուցակիցներ հետ շփվելուց: Իսկ արդյո՞ք հաճախ է մեր գործընկերը նման կերպ մեզ ընկալում: Զգացվող լարվածությունը հայտնաբերում են խոսացողի ծանրաբեռնվածությունը, անվստահությունը, ջղագրգռությունը: Այն թուլացնում է մեր դիրքերը գործնական հանդիպումների ժամանակ և նվազեցնում է այլ մարդկանց մեզ վստահելու պատրաստակամությունը:

Բացարձակ ալյ կերպ է ազդում մարդու ներքինից դուրս եկող վստահությունը, սակայն հանգստության և անկախության այդքան գործուն ձևին հնարավոր չէ հասնել կամային ջանքերի միջոցով, եթե անգամ գիտենք, որ մեծ անկախություն ենք ճառագում, երբ հանգիստ ենք և ոչ լարված: Մտադրված անկաշկանդ պահելաճևը չի տալիս ցանկալի էֆեկտ: Քանի դեռ ինքնատիպ չենք և պարզապես ցանկանում ենք որոշակի ազդեցություն գործել, մեր հմայքը ևս չի լինի ինքնատիպ և անկրկնելի:

Իրականի և ցանկալիի միջև տարբերության բացակայությունը: Երկրորդ կարևոր դրույթը հանդիսանում է ինքնաարտահայտման միջոցների փոխգործունեությունը: Եթե մարմնի շարժումներն ու խոսքը չեն թելադրվում ինքնին մեր էությամբ, ապա անբնական ենք երևում: Սա կարող է բերել նրան, որ ուրիշները կկորցնեն մեր նկատմամբ վստահությունը:

Օրինակ: նախագծի ղեկավարը խորհրդակցություն է հրավիրել, որին մասնակցում է նոր աշխատակիցը: Ղեկավարը սկզբից նեթ որոշում է «բոլոր կետերը իր տեղը դնել» և իրեն ցույց տալ որպես նպատակասլաց և խիստ ղեկավարիչ, այդ պատճառով խոսում է միայն նպատակների, խնդիրների և կանոնների մասին: Սակայն նոր աշխատակիցը ինչ որ պատճառով չի կարողանում ազատվել այն զգացողությունից, որ այս նախագծի շրջանակներում հնարավոր է ամեն ինչ, բացի խստությունից: Ղեկավարի խաղացած ներկայացումը չափազանց անբնական է երևում: Միթե կարելի է դրան հավատալ:

Միայն այն դեպքում, երբ դուք այնպիսին եք, ինչպիսին իրականում կաք, կարող եք իսկապես դառնալ հետաքրքրված և անկեղծ զրուցակից: Այդ դեպքում դուրս է գալիս լարվածությունը: Ազատված պոտենցիալը հանգստություն, հարմարավետություն է տալիս և ուժեղացնում է ուշադրությունը: Արհեստական պահելաճևի մշտական աջակցությունը հսկայական էներգիա է պահանջում: Ազատվելով լարվածությունից՝ դուք կարող եք մեծ հետաքրքրությամբ հետևել զրույցի զարգացմանը, իրավիճակին համապատասխան ինքնաբերաբար գործել և հասկանալ, թե իրականում ինչ է տեղի ունենում տվյալ պահին: Դա թեթևություն կբերի, չէ որ դուք այլևս արտաքինից փաթաթված կամ ինքնուրույն ընտրած

դերի պատանդը չեք, այլև կրկին վերահսկում եք իրադրությունը: Մնացեք բնական և հույս դրեք ձեր վրա, արդյունքն արժե այդ:

■ Հնարավոր է, որ ձեր ծանոթների շրջապատում կան կորացած ուսերով մարդիք, ովքեր չեն կարողանում իրենց ուղիղ պահել, չնայած դրան, ուժեղ կենսահաստատ հմայք են ճառագում: Նման օրինակները ցույց են տալիս, որ հմայքը կախված է, նախ և առաջ, ներքին հավասարակշռությունից:

Գտնել ներքին հավասարակշռությունը: Սեփական անձի նկատմամբ կոնստրուկտիվ վերաբերմունքի հիմքը կյանքում հանդիսանում է ներքին հավասարակշռությունը: Օպտիմալ տարբերակում դա այն հավասարակշռությունն ու անկախությունն է, որոնց դուք չեք կորցնում անգամ ուժեղ սթրեսի իրավիճակում:

Նման հավասարակշռության կարելի է հասնել. դրան տանող ուղին անցնում է սեփական մարմնի զգացողության գիտակցաբար զարգացման միջոցով, որն արտացոլում է ինքնին դրա էությունն ու ընկալումը: Ինչպես ցույց է տալիս պրակտիկան, նման ձևով կարելի է հասնել լարվածությունը և ազատել թանկարժեք էներգիան, որը կարող եք հավելյալ օգտագործել: «Գտեք ձեր ներքին հավասարակշռությունը» և «Խոսք տվեք ձեր մարմնին» ենթակետերում Կառաջարկվեն հատուկ վարժություններ: Այդ վարժությունները կարևոր են, եթե անգամ դրանցից որոշները ձեզ չափազանց պարզունակ թվան: Կատարեք դրանք և սպասեք ազդեցությանը՝ չկենտրոնանալով կոնկրետ արդյունքի վրա:

Դարձեք անկախ: Ներքին հավասարակշռությունը նշանակում է, որ դուք կարող եք մշտապես ձեր մեջ զգալ որոշակի ներքին առանցք, որն այնքան անսասան է, որքան որ ամուր հողը ձեր ոտքերի տակ: Այս համեմատությունը կօգնի հաղթահարել արտաքին ազդեցություններն ու անթիվ պահանջները, որոնք ստիպված ենք լինում հաշվի առնել:

Սեփական մարմնի, դրա զգացողությունների և պահանջների գիտակցված ընկալումը նույնպես տանում է որոշումների առավել վստահ կայացմանը. մենք գիտենք թե երբ է պետք արգելապատնեշ դնել և սահմանափակել մեզ, և երբ արժե կատարել առաջադրված պահանջները: Եթե կարողանանք ավելի լավ հասկանալ ինքներս մզ, ապա մեր համար առավել դյուրին կլինի ուրիշներին գնահատել և նրանց նկատմամբ մեզ ճիշտ պահել: Կարճ ասած, կդառնանք ավելի անկախ և կուժեղացնենք մեր հմայքը:

Մնացեք անկրկնելի: Հմայքը չի կարող լինել ոչ շինծու, ոչ էլ մարզումների շնորհիվ ձեռք բերված: Հենց դրանում է կայանում անդիմադրելի հմայքի, դրանից ճառագող ներքին ուժի գրավչությունը: Այսինքն՝ նա, ով օժտված է այդ հատկությամբ, միշտ ճշմարտացի և բնական է երևում: Նրանք կարող են հակառակ գնալ հաստատված կանոններին և միևնույն ժամանակ չթվան անքաղաքավարի: Նրանք մարդիկ են, որոնց

արարքները միշտ համապատասխանում են իրենց ներքին էությանը: Նրանք պարզապես յուրօրինակ են և անկրկնելի:

Համարձակություն հավաքեք, որպեսզի ճանաչեք և ընդունեք ձեզ: Հաճախ մեզ չի բավարարում քաջությունը, որպեսզի պարզենք, թե ով ենք մենք իրականում: Շատերը կարծում են, որ հասարակությունում պետք է որոշակի դերեր խաղան և համապատասխանեն որոշակի հստակ սպասելիքներին, ձգտել գովասանքի և ճանաչման: Մենք հավատում ենք, որ կարող ենք հասնել դրան միայն այն դեպքում, եթե կարողանանք մեզանից ներկայացնել ոմն մեկի, ով իրականում չենք: Մշտապես վազում ենք իդեալի հետևից և դրա հետ մեկտեղ հաճախ կորցնում ենք ինքներս մեզ: Այդ ժամանակ ճառագում ենք այնքան հակասական ալիքներ, որ մեր զրուցակիցները չեն կարողանում մեր նկատմամբ վստահությամբ լցվել:

Ինչպես եք խաղում ձեր դերը: Երբեմն մենք իրոք ստիպված ենք լինում դերեր խաղալ մասնագիտական կյանքում, օրինակ՝ այն ժամանակ, երբ պետք է ներկայացնենք մեր ընկերությունը կամ դժվար բանակցություններ անցկացնել: Տրամաբանական է, որ ստիպված ենք դերեր խաղալ, երբ մեր պարտավորություններն ենք կատարում բիզնեսում կամ ամուսնական կյանքում, ընտանիքում կամ էլ ընկերական միությունում: Այն, ինչ մեզանից սպասում են շրջապատողները, միշտ չէ, որ համընկնում է մեր անձնական նպատակների հետ: Սակայն խնդիրը փոքր ինչ այլ տեսք ունի. ոչ թե սպասելիքներն ու դերերն են իրենցից իրական դժվարություն ներկայացնում, այլ այն, թե ինչպես ենք դրանք զգում:

Անհատական նրբերանգ: Արդյո՞ք մնում ենք մեզ հավատարիմ, թե դավաճանում ենք՝ շտապելով ու հնազանդվելով, ենթարկվելով հանգամանքներին: Արդյո՞ք լսում ենք միայն մեզ, թե լսում ենք նաև ուրիշներին:

Հմայքը սերտորեն կապված է նաև անհատականություն ունենալու քաջության հետ: Նա, ով կողմնորոշվում է նախ և առաջ դեպի ուրիշները և չի խոսում սեփական ցանկությունների և պահանջների մասին, դատարկ տեղն է ծախսում իր անգին պոտենցիալը՝ սեփական անկրկնելի ու եզակի անհատականությունը: Դարձրեք ձեր առանձնահատուկ գծերն առավել նկատելի և ձեր հմայքն ու անկրկնելիությունը կուժեղանան: Դա դրական արձագանք է առաջացնում շրջապատողների մոտ և կօգնի ձեզ հասնել հաջողության:

Դուք չպետք է դուր գաք բոլորին: Դուք չպետք է և չեք կարող դուր գալ բացարձակապես բոլորին, չէ որ մարդկանց կյանքային դիրքորոշումներն ու ճաշակները չափազանց տարբեր են: Նա, ով ցանկանում է բոլորին դուր գալ, պետք է մշտապես փոփոխվի, ինչպես քամելիոնը, սակայն այդ մարդը երբեք հասկացված չի լինի, նրա գործողությունները երբեք բացատրված չեն լինի շրջապատողների կողմից: Այդպես մարդը

կորցնում է իրեն և վատնում է մարդկանց իրական համակրանքը գրավելու հնարավորությունը:

Այն, որ դուք չեք կարող հաճոյանալ բոլորին, չպետք է ձեզ վախեցնի, ընդհակառակը, ընդունեք դա որպես սեփական բնավորությունը ցույց տալու հնարավորություն: Փորձեք առաջացնել իրական համակրանք, որը իսկապես կկարողանա օգնել ձեզ հետագայում: Մեղմ անդեմությունը ոչ ոքի չի վանի, սակայն ձեր մասին նաև որևէ տպավորություն չի թողնի:

Նա, ով միշտ ցանկանում է բոլորին դուր գալ, մշտապես ամեն ինչում հաճոյանալ, չի կարող զարգացնել անհիմադրելի հմայքը: Նման մարդը գտնվում է այն կերպարի մշտական փնտրտուքի մեջ, որով կցանկանար ներկայանար այլ մարդկանց և մշտապես փորձում է համապատասխանել այդ կերպարին:

Ինչպես ենք ընկալում այլ մարդկանց: Երբ զրուցում ենք մարդկանց հետ կամ տեսնում նրանց հեռուստացույցով կամ հասարակության մեջ, մենք վայրկյանապես նկատում ենք, կա՞ արդյոք հարմոնիա նրանց խոսքի, արարքների և կերպարների միջև: Եթե չկա, ապա նրանց հմայքը մեր կողմից խորթ է ընկալվում, ծայրահեղ դեպքում հնարավոր է նաև վանող լինել:

Մարդն իր մեջ մշակել է հատուկ զգացողություն, որի օգնությամբ ստուգում է, թե արդյո՞ք զրուցակիցը ասում է այն, ինչ մտածում է և որքանով կարելի է նրան հավատալ, կամ միգուցե պետք է զգույշ լինել և ընդհանրապես չհավատալ տվյալ մարդուն: Եթե մենք ցանկանում ենք դրականորեն ազդել այլ մարդկանց վրա, ապա դրան կարող ենք հասնել միայն այն դեպքում, երբ կյանքում մեր զգացմունքները լիովին կհամապատասխանեն անձի արտաքին դրսևորումներին:

Օրինակ: Հնարավոր է, որ դուք հանդիպել եք այնպիսի վաճառողի, որի շարժումներն ու ժպիտը ավելորդորեն շատ են եղել, նա զրույցի առաջին մի քանի րոպեներից հետո ձեզ անունով է դիմել, սակայն վստահություն ներշնչել իր գործողություններով նրա մոտ այդպես էլ չի ստացվել: Ավելին, ձեզ մոտ տպավորություն է ստեղծվել, որ վաճառողը հենց նոր է թրեհինգ անցել և ուղղակի կատարում է բոլոր հրահանգները, որոնք ստացել է ուսման ժամանակ: Պարզ է, որ նա ավելի կենտրոնացած է կանոնների վրա, որոնք ուսուցանվել են, քան սեփական հաճախորդների բարեհաջողության և պահանջների վրա:

14.2 Գտեք ձեր ներքին հավասարակշռությունը

Հսնել հաղթանակի սեփական մարմինը կառավարելու միջոցով: Մարմնի հավասարակշռված, հանգիստ և թուլացած դիրքը և հստակ ու ռիթմիկ սրտխփոցը անդիմադրելի հմայքի խորքային հիմքն են: Հավասարակշռված նշանակում է մարմնի ծանրության կենտրոնից դուրս եկող: Հավասարակշռության արտաքին դրսևորումներն են ուղիղ, հավասարակշռված կեցվածքը, երբ նստած եք կամ քայլում եք: Սակայն ինչպե՞ս դրան հասնել: Եթե պարզապես ուղղեք իրանը, ապա դժվար թե այդպես հաջողության հասնեք:

Ստուգեք ձեր կեցվածքը: Իմացեք, թե ինչպիսին է ձեր կեցվածքը: Նստեք հայելու առջև այնպես, որպեսզի հեշտությամբ տեսնեք մարմնի գծագրությունը կիսադեմից: Այնուհետև այնպիսի դիրք ընդունեք, որը ձեր կարծիքով, կարելիէ բնորոշել որպես ուղիղ կեցվածք: Այժմ ստուգեք ողնաշարի դիրքը: Արդյո՞ք իրականում ուղիղ եք նստած: Թե՞ այնքան անբնական եք, կարծես փայտաձող եք կուլ տվել:

Գոյություն չունի արտոնագրված բաղադրատոմս: Անդիմադրելի հմայք ձեռք բերելու համար գոյություն չունեն որևիցե փորձված բաղադրատոմսեր: Չի կարելի կառուցել հետևյալ տիպի նույնականություններ՝ «ուժ, կամք և կոմպետենտություն = ուղիղ կեցվածք», «անկախություն, հանգստություն = հարմար դիրք»: Այն մարդը, ով առանց մտածելու հետևում է այդ արտոնագրված բաղադրատոմսերին, չի կարող հասնել ցանկալի արդյունքի: Նա չափազանց ցուցադրական կերևա: Երբ մարդը նստած է չափազանց ուղիղ և հանգիստ չի երևում, եթե չափազանց ազատ է իրեն զգում, ապա նրա դիրքը ազդանշան է տալիս ոչ բավարար վստահության մասին:

Պահպանեք սեփական մարմնի զգացողությունը: Խնդիրը կայանում է ոչ միայն «կանոններին» կուրորեն հետևելու մեջ, որոնք թելադրում է մարմնի լեզուն: Մարդը, որը մշտապես պարտադրում է իր մարմնին որոշակի դիրքեր, որոնք պետք է ցանկալի տպավորություն թողնեն, վերջին հաշվով կորցնում է սեփական մարմնի զգացողությունը: Կորչում է այն նուրբ զգացողությունը, թե ինչպես ենք ազդում ուրիշների վրա: Այսպես կարելի է երկար ժամանակով կորցնել վստահությունը մարմնի ընկալման և անտահայտիչ միջոցների նկատմամբ:

Մենք անգիտակցաբար արձագանքում ենք մեզանից դուրս եկող անվստահությանը և փրկություն ենք փնտրում շփոթության դիրքերում: Այդ չգիտակցված ազդանշանները, որոնք տալիս է մարմինը, չեն մնում անկատ: Ջրուցակիցները զգում են, որ մենք միայն ցանկանում ենք երևալ հանգիստ և անկախ: Մարմնի հակասական ազդանշանները ստիպում են կասկածել մեր յուրօրինակության և անկրկնելիության մեջ,

և մարդիկ հոգեպես հեռանում են մեզանից: Ամեն դեպքում առաջանում է որոշակի ներքին դիստանցիա:

Ինչպես հայտնաբերել չգիտակցված ազդանշանները:

- Դուք խաչում եք ձեռքերը կրծքավանդակի վրա:
- Մեկ կամ երկու ձեռքերն էլ դնում եք անդրավարտիքի գրպաններում:
- Դուք ցնցում եք ոտքերը:
- Դուք շոյում եք ձեռքի ափերը:

Քանի որ այս ազդանշաններն ուղարկում ենք անգիտակցաբար, ապա հաճախ չենք հասկանում, թե ինչու ենք այլ մարդկանց մոտ բացասական արձագանք առաջացնում: Այն սեմինարներից հետո, որտեղ շատ են աշխատում ֆոտո և վիդեոմատերիալների հետ, շատ մենեջերներ սկսում են նորովի նայել իրենց:

Ինչպես հասկանալ մարմնի լեզուն: Եթե հմայքին հնարավոր չէ սովորել, ապա ինչու՞մն է օգուտը այն խորհուրդներից, որոնք կապված են մարմնի լեզուն ուսումնասիրելու հետ: Հանճնարարությունները, թե ինչպես մշակել հավասարակշռված, ուղիղ կեցվածք, կարող են օգտակար լինել ձագ համար նաև հետագայում, անգամ այն ժամանակ, երբ ձեր էության դրսևորումը կսկսի գերակայել սերտած ժեստիկուլյացիայի նկատմամբ: Հատկապես այն ժամանակ, երբ կսկսեք օգտագործել այդ խորհուրդներն ու հանճնարարությունները ոչ թե նրա համար, որպեսզի տպավորություն թողնեք, այլև այն պատճառով, որ ցանկանում եք ընդգծել այն ինչ զգում եք և արտահայտվել անգամ առանց դրանց: Պետք է մտածել ոչ միայն մարմնի լեզվի, այլ նաև ներքին կողմնորոշման մասին: Կարևոր չէ, թե ինչպես եք աշխատում ձեր, ձեր պահելաձևի վրա, կարևոր է միայն մնալ յուրօրինակ և անկրկնելի:

Արժեքավոր օգնություն կարող է ռաջարկել ոճաբանը: Եթե կկարողանաք ավելի լավ արտահայտել ձեր ներքին էությունը, իսկ դեմքի գույնը կդառնա ավելի թարմ, դա բոլորովին չի խանգարի:

Պահելաձևն ու դրա գործող մոտիվացիոն ազդեցությունը: Ուսումնասիրությունները կարող են հաստատել, որ պահելաձևն ազդանշաններ է ուղարկում ոչ միայն շրջապատողներին, այլև ինքնին մարդուն՝ ազդելով նրա ներքին ինքնազգացողության վրա: «Գլուխը բարձր» պահելու խորհուրդը, երբ գործերը լավագույն ձևով չեն ընթանում, ունի բացարձակապես ուղղակի իմաստ. եթե մարդը ուղղվի, չնայած վատ տրամադրության և հոգեկան տանջանքներին, ցավն ավելի շատ կանցնի, իսկ ներքին աշխարհը կհավասարակշռվի: Սա չի վերաբերվում կախ գլխով, իջեցված ուսերով և կորացած մեջքով մարդկանց: Նման դեպքերում բացասական զգացողությունները միայն ամրանում և ուժեղանում են: Արտաքին դրսևորումների և ներքին զգացողությունների

միջև առկա կապի իմացությունը կարող է պատռել անհաջողությունների փակ շրջանը:

Ապահովեք թթվածնի հոսքը դեպի գլխուղեղը: Հավասարակշռված, ուղիղ կեցվածքը կարող է անգամ թերապեվտիկ ազդեցություն թողնել: Ինչպես հայտնի է, գլխուղեղի որոշակի հատվածներում, կախված մարմնի դիրքից, հասնում է քիչ կամ շատ թթվածին: Ժպիտը բարձրացնում է գլխուղեղային ակտիվությունը և դրականորեն է ազդում տրամադրության վրա: Ապացուցված է, որ հավասարակշռված կեցվածքն ավելացնում է թթվածնի մուտքը օրգանիզմ 70%-ով: Կայունանում է արյան շրջանառության համակարգը և ավիշի շրջանառությունը, դրա հաշվին բարձրանում է օրգանիզմից վնասակար նյութերի դուրս բերումը, ավելանում է նյարդային համակարգի կայունությունը, վերանում է լարվածությունը, բարձրանում է աշխատունակությունը, ընդլայնվում է ընկալման և ինքնաընկալման սահմանները:

Այս գիտելիքների կիրառումը կարող է լավ ծառայություն մատուցել հմայքի ուժեղացման գործում:

Թեսթ: Մարմնի և հոգու փոխադարձ ազդեցությունը: Կախեք ուսերը և գլուխը, կորացրեք մեջքը և քայլեք՝ հազիվ բարձրացնելով ոտքերը: Դասավորեք ձեռքերը որովայնի վրա կամ մեջքի հետևում: Դուք շուտով կզգաք, թե ինչպես է զգայական աշխարհը հարմարվում մարմնի դիրքին: Ձեր գլխին կսկսեն մռայլ մտքեր գալ: Իսկ այժմ հակառակն արեք. ուղղվեք և բարձրացրեք գլուխը, ժպտացեք, թուլացրեք ձեռքերը և թեթևակիորեն թափահարեք դրանք քայլին համընթաց: Դուք կտեսնեք, որ տրամադրությունը արագորեն լավանում է:

Մենք ազդում ենք շրջապատողների վրա և հակառակը: Հավասարակշռված ուղիղ կեցվածքի թերապեվտիկ ազդեցությունը կարող է ազդել մարդու և շրջակա իրականության հետ փոխազդեցության վրա: Մարմնի դիրքն ազդում է աշխարհի վրա, իսկ մենք զգում ենք հակառակ ազդեցությունը և գործում ենք համապատասխան ձևով: Այսպես, փոխ առ փախ, մեծանում է ինչպես բացասական, այնպես էլ դրական ազդեցությունը (տես «Ինչպիսի ազդեցություն ենք թողնում շրջապատողների վրա» ենթագլխում):

Հետադարձ ազդեցություն: Այս էֆեկտը պարզաբանենք օրինակի վրա, որը ձեզ լավ հայտնի է: Ցանկացած ընկերությունում կարելի է հանդիպել մարդկանց, ովքեր դրական վերաբերմունք չեն առաջացնում, թեպետ ունեն բարձր որակավորում և բավականաչափ ինտելեկտուալ են: Նրանք ափերից հանում են ցանկացած անձի, որի հետ կոնտակտի մեջ են մտնում և անգամ ամենահամբերատար կոլեգաների մոտ ագրեսիա են առաջանում: Ոչ հազվադեպ դրանք ծանր ճակատագրով մարդիկ են, և թվում է, թե նրանք ձգում են անհաջողություններին: Ամենացավալին կայանում է նրանում, որ դա հաճախ համապատասխանում է իրակա-

նությանը: Բացասական արձագանքի պատճառը, ինչն այդ մարդիկ առաջացնում են, հանդիսանում է արդեն իսկ նրանց պահելաձևը. ուսերի մեջ ներքաշված, իջեցված և խոնարհված գլուխ, գաղտագողի քայլվածք, ցածր, քծնող ձայն, շուրթերին մշտապես «ներեցեք…, խնդրեմ…» կամ «ես չէի ցանկանա ձեզ անհանգստացնել» խեսքերն են:

Դյուրին է պատկերացնել արձագանքը նման պահելաձևին: Կոլեգան դեռևս ըստ էության ոչ մի բառ չի ասել, իսկ մենք արդեն իսկապես զգում ենք, որ նա մեզ խանգարում է և արձագանքում ենք մեր խառնվածքին համապատասխան առավել կամ պակաս կտրուկությամբ: Մարդը ևս մեկ անգամ անհաջողություն է ապրում, ըստ էության, առանց ոչ մի վատ բան անելու: Նրա սեփական արժանապատվության զգացումը կրկին խոցված է, իսկ շողոքորթիչ կեցվածքն ավելի ուժեղ է ազդանշանում. «Ես այստեղ չեմ», «Վերցրեք ինձ այստեղից» կամ «Խնդրում եմ, ինձ ոչինչ մի արեք»: Երբ նման մարդիկ մարզիչի օգնությամբ մշակում են ուղիղ կեցվածք, դա անմիջական ազդեցություն է ունենում այլ մարդկանց վարքի վրա: Փոխում է ընկալումը և զարգացում է սկսում ճիշտ ուղղությամբ: Բնականաբար վերև ասվածը վերաբերվում է ոչ միայն այսպես կոչվող «ծանր դեպքերին», այլև կարող է կիրառվել այն ժամանակ, երբ վատ տրամադրությամբ բանակցությունների ենք գնում կամ դեպրեսիայի մեջ ենք ընկնում, ինչը կարող է յուրաքանչյուրի հետ պատահել:

Ինչպես օգտագործել դրական հետադարձ կապը: Սակայն որտե՞ղ է հայտարարված թերապեվտիկ ասպեկտը: Լարված իրադրություններում «գլուխը կախող» մարդիկ նաև հետագայում կշարունակեն անհաջողություն կրել, քանի որ նրանց վրա բացասաբար է ազդում շրջակա աշխարհը, այդ պատճառով մի հանձնվեք: Եթե ձեզ հաջողվի ուղղվել կամ անգամ պահպանել հավասարակշռված վիճակը, ապա դուք դրական ազդանշաններ կստանաք զրուցակցից, արոնք էլ, իրենց հերթին, կօգնեն դուրս գալ ճգնաժամից:

■ Եթե դուք վատ եք զգում, ապա հավասարակշռված դիրք ընդունեք, թուլացեք և ժպտացեք: Սա ձեզ կօգնի արագորեն գտնել խնդրի լուծումը:

Ներքին ռիթմի հետ համաձայնության մեջ: Որքա՞ն հաճախ է մեզ կլանում առօրեականության տենդը և մենք չգիտենք, թե ինչպես հաղթահարել մեր վրա կուտակված աշխատանքի կույտը, կատարել բոլոր պահանջները, որոնք մեր վրա են թափվում բոլոր կողմերից: Նման իրադրություններում ցանկանում ենք վերջապես կրկին գտնել մեզ: Ասում ենք այդ մասին և կրկին պատին դեմ առնում: Կորում է կոնտակտը ներքին ռիթմի և հավասարակշռության հետ, ոչինչ այլևս չի ստացվում «ինքն իրեն», ամեն ինչ ուղեկցվում է հոգևոր և ֆիզիկական ուժերի լարումով:

Եթե մտածում ենք, որ գերի ենք ընկել սարդոստայնին, ապա չենք կարող գործել աղեկվատորեն և ազատ: Իսկ ի՞նչ անել: Ինչպես ցույց է տալիս փորձը, այստեղ կարող է օգնել զարկերակի և սրտխփոցի գիտակցված ազդեցությունը:

Զարկերակը որպես չափողական մեխանիզմ: Մեր մարմինը հաճախ ազդանշաններ է տալիս մեզ այն մասին, որդյո՞ք օգտակար են մեր գործողությունները, թե վնասակար, համապատասխանում են արդյոք մեր արժեքային համակարգին և մեր ներքին դրույթներին: Մենք պետք է ուշադիր արձագանքենք այդ ազդանշաններին և դրանք ավելի լուրջ ընկալենք: Դրանցից մեկը հանդիսանում է զարկերակը:

Զարկերակը գերծանրաբեռնվածության չափման լավագույն մեխանիզմն է:

Չափեք ձեր զարկերակը առավոտյան, նախքան անկողնուց վեր կենալը, երբ հանգիստ վիճակում եք: Առողջ, սթրեսի չենթարկված միջին տարիքի մարդու զարկերակի զարկերի հաճախականությունը կազմում է 60 զարկ 1 րոպեում: Բնական է, որ հնարավոր են տարիքով պայմանավորված անհատական տարբերություններ: Ընտանեկան բժիշկը կօգնի ձեզ որոշել զարկերակի օպտիմալ հաճախականությունը:

Զարկերակի տեսակների բազմազանությունը: Տիբեթական բժշկությունում զարկերակը կարևոր դեր է խաղում: Տարբերում են զարկերակի 28 դասական տեսակներ, ընդ որում րոպեում զարկերակի քանակությունը հանդիսանում է բազմաթիվ չափորոշիչներից միայն մեկը: Տիբեթական բժշկությունը առանձնացնում է, օրինակ՝ մակերեսային, ինչպես նաև խորը, նուրբ, մեծ, դատարկ, լիարժեք և այլ զարկերակներ: Այլ տարբերվող նախանշանների մեջ կան սահող, անհարթ, լարված, սրընթաց, ընդհատվող, երկարատև, փափուկ, համակող, կորչող, անուժ և շատ ուրիշ զարկերակներ: Արևելյան քաղաքակրթությանը պատկանող մարդկանց համար զարկերակի մեջ ոչ թե պարզապես հաճախականություն, այլ որևէ ուրիշ բան զգալը դյուրին չէ: Մենք զարկերակը զգում ենք սովորաբար միայն ժամանակի կամ էմոցիաների ճնշման ազդեցության դեպքում, քանի որ այն սկսում է ավելի հաճախ խփել և հետևաբար ավելի ուժեղ է արտահայտվում:

Գտեք ձեր ռիթմը: Փորձեք մարմնում զգալ զարկերակը կամ գտեք այն ձախ դաստակի վրա: Փորձեք ավելի ուժեղ զգալ դրա որակը: Արդյո՞ք կանոնավոր է այն: Արդյո՞ք դուք զգում եք խորը թե թրթռացող բաբախում: Փորձեք ոչինչի մասին չմտածել, եթե խնդիրներ առաջանան: Զարկերակի նրբերանգներն ընկալելու համար զգացմունքները պետք է պատրաստված լինեն: Պարզապես կրկին ու կրկին փորձեք: Սովորելով ընկալել ձեր զարկերակը՝ դուք կարևոր բանալի կստանաք ինքնազգացողության և հմայքի համար:

■ Զարկերակի լարվածությունը նախանշան է, որ ձեր առջև խնդիրներ են դրված, որոնք դուրս են գալիս հնարավորության սահմաններից և գցում են ձեզ սթրեսային վիճակի մեջ:

Եթե դուք զգում եք ձեր զարկերակը, ապա կարող եք որոշել նաև ձեր ներքին ռիթմը:

Որպեսզի մշտապես մեզ չշտապեցնենք, անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել, թե երբ և ինչպիսի իրադրություններում ենք մեր նկատմամբ չափազանցված պահանջներ ներկայացնում:

Թեսթ: Որտեղո՞վ է անցնում ձեր հնարավորությունների սահմանը: Քայլեք, շարժվելուց առաջ ձախ դաստակի վրա գտեք զարկերակը ցուցամատի, միջնամատի և մատնեմատի միջոցով: Այն շոշափելուց հետո կատարեք 10 հանգիստ և դանդաղ քայլ: Այնուհետև մեծացրեք տեմպը 2 անգամ և ևս 10 քայլ կատարեք, ապա կրկին 10 դանդաղ և 10 արագ քայլեր: Այս գործողությունը կատարեք մի քանի անգամ ըստ ձեր հայեցողության, սակայն ոչ մինչև զարկերակի կորուստը: Այս վարժության միջոցով զգացեք այն կետը, որից հետո դուրս եք գալիս ձեր հնարավորությունների սահմաններից: Մոտեցեք այն պահին, որից հետո ձեզ զգալիորեն ավելի էներգիա է անհրաժեշտ, որպեսզի պահեք քայլքի տեմպը (ինչպես վերը նկարագրվեց) քայլ առ քայլ: Այդ կետը ձեր հնարավորությունների ֆիզիոլոգիական սահմանն է, տվյալ իրադրությունում՝ ձեր աշխատունակության և թույլատրելի ծանրաբեռնվածության սահմանը:

Խոսք տվեք ձեր սրտին: Հասկացեք սա ուղղակիորեն, քանի որ վերը նկարագրված վարժության միջոցով դուք մշակում եք սեփական սրտխփոցի զգացողությունը: Որոշակի պրակտիկայից հետո կկարողանաք զգալ սրտխփոցը անգամ հանգստի վիճակում, առանց ձեռքը սրտին դնելու:

Սրտի զարկերի բնութագրիչները կարող են բացատրել ձեր ներքին ինքնազգացողությունը. երբ սիրտը զարկում է ուժեղ, հանգիստ և ռիթմիկ, ապա դուք ճառագում եք հանգստություն, ուժ և հարմոնիա. «Ես ապրում եմ լիարժեք կյանքով և ամուր կանգնած եմ ոտքերիս վրա»:

Դուք պետք է սովորեք զգալ սրտի զարկերը ցանկացած կյանքային իրադրությունում: Դա կօգնի ձեզ ամրացնել առողջությունը: Բացի դա, ներքին ռիթմի օգտագործումը ավելացնում է հմայքը: Նախ և առաջ ձեզ կօգնի հետևյալը. ձեռքի ափերը դրեք որովայնի վրա, մեկը պորտից վերև, իսկ մյուսը՝ ներքև: Ձեր ափերի կենտրոնական գծերը պետք է համապատասխանեն մարմնի կենտրոնական առանցքին:

■ Արդեն իսկ մի քանի շաբաթից զարկերակի թույլ զգացողությունից հետո կզգաք, որ դրա որակը լավանում է: Սա հանգստության, անկախության և ներքին ուժին հասնելու առավել էֆեկտիվ և գործուն ուղին է:

Զգույշ եղեք սուրճի հետ: Քաջ հայտնի է, որ կոֆեինը գրգռիչ միջոց է: Սակայն աշխատավայրում սուրճն ըմպում ենք այնքան մեծ քանակությամբ, որքան որ մյուս խմիչքները: Դրասենյակների մեծ մասում հեշտությամբ կարելի է սուրճ ըմպել, իսկ որևէ այլ խմիչք գտնելու համար անհրաժեշտ է մեծ ջանքեր գործադրել: Այն մարդիկ, ովքեր շատ սուրճ են ըմպում, պետք է աստիճանաբար նվազեցնեն կոֆեինի օգտագործման մակարդակը, չէ որ ջղագրգռությունն ու արագացված սրտխփոցը վնասում են ոչ միայն առողջությանը, այլև բնական հմայքին: Եվս մեկ կարևոր զգուշացում. սուրճի օգտագործումը ավելացնում է հեմոգլոբինի ոչ սպիտակուցային մասի արտադրությունը և միաժամանակ դժվարեցնում է հանքային տարրերի յուրացումը: Ջրի դեֆիցիտից և ջրազրկումից խուսափելու համար սուրճի յուրաքանչյուր բաժակի հետ խմեք մեկ բաժակ ջուր:

Խորհուրդ: Կարևոր հանդիպումից կամ բանակցությունից կես կամ մեկ ժամ առաջ փորձեք խուսափել սուրճից, քանի որ վերջինս բարձրացնում է ձեր ջղագրգռությունը և նվազեցնում է դրական ազդեցությունը:

Վարժություն. զարկերակ և սրտխփոց: Ներքին ռիթմի վարժանքը կօգնի ձեզ անգամ էմոցիոնալ գերագույն լարվածության ժամանակ արագ և հեշտությամբ վերադառնալ հավասարակշռված և հանգիստ վիճակին՝ լի ներքին էներգիայով: Կրկնեք այս վարժությունը ամբողջությամբ կամ դրա առանձին տարրերը բաց կամ փակ աչքերով: Ձեր ինքնազգացողությունը, սեփական հնարավորությունների և սահմանների ընկալումը կլավանա, իսկ ուշադրությունը մարդկանց նկատմամբ առօրյա իրադրություններում կբարձրանա արդեն չորս շաբաթից:

1. Պարկեք հատակին: Թուլացրեք ձեռքերը և դրեք մարմնի երկայնքով: Թող շնչառությունը լինի հանգիստ: Զգացեք, թե ինչպես յուրաքանչյուր շունչի և արտաշնչման դեպքում ներս և դուրս է գալիս օդը:
2. Փորձեք պատկերացնել, որ ձեր շնչառությունը ամբողջությամբ անկախ է և չի կառավարվում կամք գործադրելու միջոցով: Շնչառությունը հոսում է համապատասխան ներքին ռիթմին: Որքան երկար շնչառությունը կլինի հանգիստ, այնքան ավելի հանգիստ դուք ձեզ կզգաք:
3. Երբ շնչառությունը թուլացած է, ձեռքի ափերը դրեք ձեր մարմնի երևակայական կենտրոնական առանցքի վրա՝ մեկը պորտից վերև, իսկ մյուսը՝ ներքև: Ընդ որում ափերի կենտրոնական գծերը պետք է համընկնեն մարմնի կենտրոնական գծի հետ: Արմունկները, ինչպես և նախկինում, պարկած են հատակին: Եթե ձեզ անհրաժեշտ է դրանք բարձրացնել, ապա մարմնի կենտրոնական գծի վրա դրեք միայն մատների ծայրերը:

4. Զգացեք, թե ինչպես ձեր շնչառությունը ավելի ու ավելի է հոսում ափերի կամ մատների ծայրերի կենտրոնը: Փորձեք նայել ձեզ կողքից և հետևել, թե ինչպիսինն է ձեր շնչառությունն այնտեղ, որտեղ դիպչում եք ձեր մարմնին:
5. Որոշ ժամանակ անց դուք սրտխփոց կզգաք ձեռքերում, մատների ծայրերում կամ էլ մարմնի որևէ հատվածում: Մնացեք այդ դիրքում մինչև կսկսեք հստակորեն զգալ ձեր շնչառությունը և (կամ) սրտխփոցը:
6. Այժմ շատ դանդաղ կրկին դրեք ձեռքերը մարմնի երկայնքով՝ չկորցնելով հսկողությունը շնչառության և սրտխփոցի նկատմամբ: Ուշադրություն դարձրեք. ուսերի, ձեռքերի և ենթաբազուկների մկանները պետք է թուլացած մնան: Ձեր ձեռքերի կշիռը ամբողջությամբ հատակի վրա է և չի պահվում մկանների որևէ խմբի օգնությամբ: Սրունքները մարմնին են դիպչում մի փոքր-ինչ անկյան տակ:
7. Այժմ միաժամանակ դանդաղորեն բարձրացրեք ձեռքերը, քանի դեռ լիովին թեթև չեք զգա: Մարդկանց մեծ մասի մոտ ձեռքերի թեքվածության աստիճանը հատակի հանդեպ կազմում է 15^0, այսինքն՝ բավական քիչ: Այդ դեպքում հիմնական ծանրաբեռնվածությունը ընկնում է կողային մկանների վրա:
8. Ձեռքերը 3 վայրկյանի ընթացքում թողեք այդ դիրքում: Այժմ թույլ տվեք ձեր ձեռքերին ընկնել հատակին՝ չաջակցելով և ուղղություն չտալով այդ գործողություններին մկանների օգնությամբ: Շնչառությունը պետք է մնա հանգիստ և թուլացած:
9. Վայելեք երակներով հոսող արյան հոսքի և ձեր ձեռքերի կշռի ընկալման ինտենսիվությունը: Զգացեք կամ լսեք ձեր շնչառությունը, պահպանեք կոնտակտը սրտխփոցի հետ և կրկնեք գործողությունների ողջ հաջորդականությունը (բարձրացում-հապաղում-անկում-թուլացում) այնքան անգամ, որքան որ կցանկանաք, սակայն երկուսից ոչ պակաս:

Վարժություն. զարկերակ և շնչառություն:

1. Նստեք և 4 անգամ խորը շնչեք և արտաշնչեք: Ուշադրություն դարձրեք, որպեսզի արտաշունչը լինի լիարժեք: Աջ ձեռքի ցուցական և միջնամատի օգնությամբ շոշափեք ձախ ձեռքի դաստակի զարկերակը: Առաջին չորս արտաշնչումից հետո պահեք շնչառությունը 10-ից (նվազագույնը) 12 (առավելագույնը) վայրկյան: Այնուհետև կրկին հանգիստ արտաշնչեք:
2. Այս վարժությունը կրկնեք մեկ, երկու կամ երեք անգամ: Աստիճանաբար բարձրացրեք շնչառության հաճախականությունը: Հետևեք, որպեսզի մշտապես միանման և խորը շնչեք, ստոծանու ողջ խորությամբ: Եթե զգաք, որ զարկերակը շատ հաճախ է

խփում, ապա հնարավոր է, դուք պարզապես շատ ինտենսիվ կամ նույնիսկ հիվանդագին եք շնչում, այլ ոչ թե հանգիստ և թուլացած:

- Մի ծանրաբեռնեք ձեզ: Երբեք ամենաէֆեկտիվ վարժությունը հաջողություն չի բերի, եթե դուք մարմինը մշտապես ավելորդ ծանրաբեռնվածության ենթարկեք, այդ պատճառով ընդլայնեք ձեր հնարավորությունների սահմանները զարկերակի որակի հետ խստորեն համապատասխան՝ դանդաղ և աստիճանաբար: Խուսափեք զարկերակի արհեստական հաճախակիացումից, դա կբերի միայն հավասարակշռության արագ կորստին:

Վարժություն. զարկերակ և սիրտ: Կատարելով այս վարժությունը դուք կզգաք, որ զարկերակը ժամանակային տեղաշարժ ունի ի համեմատ սրտխփոցի: Դա զարմանալի չէ, քանի որ զարկերակի զարկերը հետևում են սրտխփոցին:

Այս վարժությունը կատարվում է պառկած դիրքում:

1. Փակեք աչկերը և զգացեք ձեր զարկերակը: Փորձեք հետևել դրան: Զգացեք, թե ինչ ուժով է կրճատվում սրտի մկանը:
2. Շնչեք փոխ առ փոխ, մեկ արագ, մեկ դանդաղ և հանգիստ: Կենտրոնացրեք ուշադրությունը սրտխփոցի վրա: Զգացեք, թե ինչպես է ձեր սրտի ռիթմը փոփոխվում՝ կախված շնչառությունից. երբ շնչառությունն արագացված է, ապա սիրտն էլ է արագ խփում, երբ դանդաղեցված է՝ դանդաղ է:

Ձեր զարկերակը վկայում է սրտի վիճակի մասին. ունակ է արդյո՞ք այն զարկել ազատ և ռիթմիկ: Սրտխփոցը կարող է սահմանափակվել մարմնի չափազանց բարձր լարվածությամբ կամ էլ էմոցիաների զսպմամբ:

- Ազատ լոպեներ պահեք ձեզ համար, որպեսզի զգաք սիրտը: Հիշեք մտքերն ու զգացողությունները, որոնք ձեզ այցելում են այս և նախկին վարժությունների ժամանակ: Դրանք հենց այն էմոցիաներն են, որոնք «ընկած են ձեր սրտի վրա»: Ելք տվեք դրանց և կազատվեք ներքին լարվածությունից:

Առաջին օգնությունը գերլարվածության դեպքում: Ի՞նչ կարող եք ձեռք առնել, եթե աշխատանքային օրվա ընթացքում ընկել եք այնպիսի իրադրության մեջ, որը չեք կարողանում հաղթահարել:

Օրինակ: Դուք վիճել եք գործընկերոջ հետ և նա բղավել է ձեր վրա: Կամ թաղվել եք փաստաթղթերի կույտի տակ և դեռևս ստիպված եք վերցնել հավելյալ շտապ առաջադրանքներ, որի կատարման համար բոլորովին ժամանակ չկա: Կամ էլ խրվել եք կոնֆլիկտային իրադրության մեջ, որից դուրս գալ կարող եք միայն պարտվելով՝ անկախ ձեր ընտրած որոշումից:

Նման իրադրություններում հնարավոր չէ միայն պառկել հատակին և թուլանալ կամ էլ ձեռքերը որովայնին դնել: Շրջապատում մարդիկ են

աշխատում կամ էլ բանակցությունների սեղանի շուրջ գործընկերներն են նստած: Սակայն ձեզ պարզապես անհետաձգելի օգնություն է անհրաժեշտ:

Նման իրավիճակներում կարելի է անել հետևյալը.

- Մի ճնշեք ձեզ: Փորձելով հաղթահարել նյարդայնությունը՝ դուք միայն ավելի լարված կդառնաք: Ի դեմս նախկին սովորությունների զգացեք զարկերակի տենդայնությունը (իսկ այն հենց այդպիսին է տվյալ պահին): Ձերծ մնացեք գնահատականներից, առավել ևս բացասական: Արդեն իսկ միայն դա ձեզ զգալի թեթևություն կբերի:

- Փորձեք զգալ զարկերակը (առանց շոշափելու այն): Ձեր շնչառությունը մեքենայաբար կհանդարտվի և կդառնա ավելի հարթ ու խորը: Այժմ դուք ձեզ եք վերադարձրել կարևորությունը, ինքնատիրապետումը, պարզությունը և կարող եք ավելի ազատ գործել:

- Հիշեք, որ փոքր-ինչ աշխատել եք գրքի հետ, վարժեցրել եք ներքին հավասարակշռությունը և գիտեք, որ կարևոր չէ նստած եք թե կանգնած (եթե հնարավոր է, ապա օգտակար կլինի ձեռքը դնել պորտի վրա): Դա ձեզ կայունություն կտա, քանի որ ներքին հավասարակշռության շնորհիվ կուտակված ուժերը հանգստի վիճակից կտեղափոխվեն անհրաժեշտ իրադրության կողմը: Այլ խոսքերով, դուք ուղղակի օգնության կկանչեք ձեր փորձին, չէ որ մարմինը կհիշի զգացողությունները և կսովորի հավասարակշռություն գտնել անգամ լարված իրավիճակներում:

Կանոնավոր կերպով վարժվեք: Այս վերջին մեթոդիկան չի աշխատի մի անգամից: Սակայն, եթե վարժվեք 3-4 շաբաթվա ընթացքում ամեն օր երեք րոպե հանգիստ վիճակում, ապա կարող եք հաջողությամբ աշխատել ձեր վրա նաև սթրեսային իրադրություններում: Որոշակի պրակտիկայից հետո բավարար կլինի միայն պատկերացնել, որ դուք ձեռքը պորտի վրա եք դնում:

Կտեսնեք, որ անհրաժեշտություն չկա հիշելու հազար ու մի մանրուքներ: Կարճ ժամանակով ուշադրությունը կենտրոնացրեք շնչառության, զարկերակի և սրտխփոցի վրա:

Ինչպես նստել և կանգնել անկախ: Ջրույցի ժամանակ մենք առավել հաճախ նստած կամ կանգնած ենք: Այն, թե ինչպես ենք դա անում, տեղեկատվություն է տալիս մեր և մեր ներքին վիճակի մասին: Մարդն անգիտակցաբար ցուցադրում է, թե արդյո՞ք զրուցակցի հանդեպ համակրանք կամ հակակրանք է զգում:

Ինչպես է արտահայտվում պահելաձևը, երբ դուք նստած եք: Ամենակարևոր գործնական հանդիպումները, որպես կանոն, անցնում են սեղանի շուրջ, լինի այն հարցազրույց, հանդիպում կոլեգաների հետ կամ էլ բանակցություններ բիզնես գործընկերոջ հետ: Երբ դուք նստած եք, պետք է անկախ տեսք ունենաք և լիարժեք վստահություն առաջացնեք:

Հավասարակշռված պահելաձևը նադիսանում է անդիմադրելի հմայքի ալֆան և օմեգան: Հետագա էջերում տրված են վարժություններ, որոնք թույլ կտան մշակել օպտիմալ կեցվածք, երբ դուք նստած եք: Վարժությունների կատարման հետ մեկտեղ մի մոռացեք այն ազդանշանների գոյության մասին, որոնք մենք հաղորդում ենք այս կամ այն կեցվածքն ընդունելիս: Այս ոչ բանավոր (ոչ վերբալային) ազդանշանները կօգնեն ավելի լավ հասկանալ կոլեգաների, զրուցակիցների թողած ազդեցությունը ձեր վրա և ձեր սեփական ազդեցությունը ուրիշների վրա: Այսպես, եկեք կարճ դիտարկենք այդ ազդանշաններից որոշները:

Ոտքերի և ոտնաթաթերի լեզուն: Հավանաբար բոլորին ծանոթ են նման իրադրությունները. դուք նստած եք և խոսում եք ոմն մարդու հետ, սակայն չեք կարող ազատվել այնպիսի զգացողությունից, որ կարծես չի ստացվում զրուցակցի հետ հոգեպես մտերմանալ: Թեպետ նա մշտապես ձեզ է դիմում և պահում է զրույցը, զգացվում է, որ նա ցանկանում է հնարավորինս շուտ հեռանալ: Հավանական է, որ ձեր ինտուիցիան չի խաբում, քանի որ դուք անգիտակցաբար ընկալում եք այն, որ գործընկերոջ ոտքերն ու ոտնաթաթերը ձեզ հակառակ կողմն են ուղղված: Մենք ոտքերի և ոտնաթաթերի նման դիրքը մեկնաբանում ենք որպես փախուստի պատրաստվածություն: Հետևեք, օրինակ՝ երեկույթի ժամանակ ֆլիրտող անձանց. նրանց ոտքերը մշտապես ուղղված են դեպի ֆլիրտի օբյեկտը:

Թեսթ. լարվածություն և հավասարակշռություն: Կատարեք հետևյալ թեսթը. նստեք աթոռի ծայրին և փակեք աչքերը: Թուլացրեք ձեռքերը, թող որ դրանք հանգիստ կախված լինեն կողքերից: Այժմ դանդաղորեն մարմինն առաջ տեղաշարժեք: Փորձեք ավելացնել մեջքի մկանների բնական լարվածությունը, երբ թեքվում եք: Դուք կզգաք, որ որոշակի կետում կարող եք ընկնել դեպի առաջ, եթե չավելացնեք ուսերի մկանների լարվածությունը: Այլ խոսքերով, դուք կզգաք, թե երբ է կորչում հավասարակշռությունը: Դրա կորստի առավել ապահով ինդիկատոր է հանդիսանում կեցվածքի պահպանման համար պատասխանատու մկանների խմբի չափազանց լարվածությունը: Փակ աչքերը լավացնում են մեր օրգանների հավասարակշռության աշխատանքը: Որպեսզի հասնել նման էֆեկտի բաց աչքերով, անհրաժեշտ է վարժվել:

Զգուշացեք չափազանց ջանքերից: Սեփական հավասարակշռության առանցքի շուրջ մարմնի հավասարակշռված դիրքը, երբ նստած, կանգնած կամ քայլում ենք, թույլ է տալիս հավասարակշռված, անկախ մարդու տպավորություն թողնել, այսինքն ձեզ անգամ անհրաժեշտ չէ մտածել պլաստիկայի մասին: Սակայն զգույշ եղեք, մի փորձեք հավասարակշռության հասնել ցանկացած գնով: Հավասարակշռությունը նպատակ չէ, որին կարելի է հասնել՝ որոշակի ջանքեր ծախսելով: Դա կյանքի մի մասն է, գործընթաց, որը պետք է հանգիստ պայմաններում

անցնի: Վստահեք ձեր մարմնին և թույլ տվեք, որպեսզի այս գլխի վարժությունները ազդեն ձեր վրա: Սկզբի համար այսքանն էլ բավարար է:

Վարժություն. ինչպե՞ս ուղիղ և հավասարակշռված նստել: Այս վարժությունների օգնությամբ կարող եք մշակել հավասարակշռված կեցվածքի բնական զգացողությունը, երբ նստած եք: Դա կօգնի ձեզ ուժեղացնել հմայքը:

Վարժություն. ոտքերի ծանրությունը: Աթոռի մակերեսը մտովի բաժանեք երեք հատվածի: Հնարավոր է, որ այժմ նստած եք աթոռի հետին երրորդ հատվածի վրա և ձեր նստատեղը գրեթե սեղմված է նստարանի մակերևույթի և թիկնակի միջև:

1. Առաջ եկեք նստարանի առաջին երրորդ հատվածի վրա: Հարմարավետ տեղավորվեք: Մի փոքր այս ու այն կողմ պտտվեք: Մի քանի անգամ տեղաշարժեք մարմնի կշիռը մի նստատեղից դեպի մյուսը: Ոտքերը դրեք հատակին միմյանց զուգահեռ և իրարից մի փոքր հեռավորության վրա:

2. Թուլացրեք ձեռքերը և իջացրեք դրանք մարմնի երկայնքով: Ուղղեք մարմինը, սկսելով մեջքի ստորին հատվածից և շարունակեք շարժումը մինչև վողնաշարի պարանոցային մասը: Ձեռքերը դրեք ազդրերին՝ ծնկից մեկ ափի հեռավորության վրա: Միաժամանակ երեք վայրկյանով լարեք երկու ոտքերի ազդրերի մկանները: Զգացեք լարվածությունը ափերի տակ: Այնուհետև պարզապես ձեռքերը պարկած թողեք ազդրերի վրա:

3. Չորս վարյրկյան դադար տվեք: Բարձրացրեք աջ ոտքն այնպես, որ այն չհպվի հատակին: Զգացեք, թե որքան ուժեղ պետք է լարվի ազդրի մկանը, որպեսզի ոտքը բարձրացվի: Ոտքը բարձրացված թողեք երկու վայրկյանի ընթացքում, այնուհետև դանդաղորեն դրեք հատակին:

4. Այժմ բարձրացրեք ձախ ոտքը և նույնպես զգացեք ազդրի մկանների լարվածությունը: Զգացեք ձեր ոտքերի ծանրությունը:

5. Յոթ վայրկյան դադար տվեք: Երկու ձեռքով բռնեք աջ ոտքը ազդրի հատվածում և բարձրացրեք այն՝ գործի դնելով ազդրի մկանները: Ուշադրություն դարձրեք, որպեսզի մարմինը առաջ չթեքվի: Երեք վայրկյանից ոտքը թողեք, որ ընկնի հատակին՝ որևէ մկանային ջանք չգործադրելով:

6. Վերը նկարագրված գործողությունները կրկնեք ձախ ոտքով: Ոտնաթաթերը թողեք հենց այնտեղ, որտեղ դրանք հայտնվել են, երբ իջեցրել եք ոտքերը: Հնարավոր է առաջանա այնպիսի զգացողություն, որ ոտնաթաթերի ներբանները սկսում են զարկել և քոր գալ: Թուլացրեք ձեռքերը և դրանք մարմնի երկայնքով իջեցրեք:

Կատարելով այս վարժությունը՝ դուք լավ հիմք եք ստեղծում հավասարակշռված կեցվածք զարգացնելու համար. այժմ ձեր ոտքերը գտնվում են հատակին հավասարակշռության վիճակում:

Վարժություն. «Նստատեղի բալետ»: Վարժությունը կատարելիս աչքերը պետք է փակ լինեն:

1. Մարմնի կշիռը տեղափոխեք ձախ նստատեղի վրա այնպես, որպեսզի աջը բարձրանա: Ձեռքերը թուլացած վիճակով կախված են կողքերից: Ուշադրություն դարձրեք, որպեսզի կշռի այս միակողմանի տեղաշարժի ժամանակ ձեր ոտնաթաթերը անջատվեն հատակից:

2. Միացրեք աջ ձեռքի մատերի ծայրերը և շոշափեք նստատեղի ստորին հատվածի ոսկորը, որը հատկապես հստակ է զգացվում նիհար մարդկանց մոտ:

3. Մատերի ծայրերով թեթևակի սեղմեք նստատեղի ոսկորի վերջնամասը, այնուհետև կրկին թուլացրեք ճնշումը՝ մատերը չհեռացնելով: Այնուհետև մատերի ծայրերը դանդաղորեն և նուրբ տեղաշարժեք դեպի վերև մինչև կոնքի վերին ծայրը:

4. Այժմ աջ ձեռքը տարեք կողք և ներքև: Միաժամանակ փորձեք հավասարակշռել մարմնի կշիռը նստատեղի ոսկորի ծայրի վրա, որը նախապես շոշափել էիք: Բարձրանում է ձախ նստատեղը:

5. Կրկնեք սա ձախ ձեռքի և ձախ նստատեղի համար: Միակ տարբերությունը կայանում է հետևյալում. վարժության վերջում կրկին մարմնի կշիռը հավասարապես բաշխեք երկու նստատեղերի ոսկորների միջև: Դա հեշտ կստացվի, եթե երկու-երեք անգամ մի կողմից մյուս կողմը շրջվեք՝ կոնքը չկտրելով աթոռից: Աչքերը փակ են, ոտնաթաթերը հատակի վրա են, ձեռքերը կախված են մարմնի երկայնքով: Նստատեղի ոսկորների վրա գիտակցված նստելը կարևոր է ցանկացած դիրքի համար, անկախ նրանից առաջ եք թեքվում ախատանքի և ճաշի ժամանակ թե զբաղեցնում եք աթոռի կամ բազկաթոռի ողջ մակերեսը հարցազրույցի և գործնական բանակցությունների ժամանակ:

- Սկզբում ձեզ կօգնի ժամանակ առ ժամանակ նստատեղի ոսկորների շոշափումը և դրանց միջև մարմնի կշռի գիտակցված բաշխումը, քանի դեռ ինքներդ չեք զգացել, որ նստած եք հավասարակշռված:

Վարժություն. գլորում: Նստեք աթոռին: Ձեր կշիռն ընկած է նստատեղի ոսկորների վրա: Այժմ ուշադրությունը կենտրոնացրեք ողնաշարի հատվածի վրա: Փակեք աչքերը:

1. Թեքվեք առաջ՝ գիտակցելով այդ շարժումը: Այժմ դանդաղորեն կորացրեք ողնաշարը գոտկատեղի հատվածում հակառակ ուղղությամբ, որքան հնարավոր է դեպի հետու հետև:

2. Մի դիրքեից (գոտկատեղը առաջ է բերված) մյուս դիրքերին (գոտկատեղը հետ է ճկված) անցնելու գործընթացում զգացեք, թե որ կետում է ձեր գոտկատեղը գտնվում հավասարակշռված դիրքում:

3. Հաճույք զգացեք ողնաշարը ներքին կենտրոնական առանցքի շուրջ տեղաշարժելուց: Շատ դանդաղորեն տեղաշարժեք առաջ և հետ:

Եթե նախորդ վարժությունում («Նստատեղի բալետ») դուք հավասարակշռել եք մարմնիը ըստ հորևիզոնականի (աջ-ձախ), ապա այս վարժության օգնությամբ կգտնեք հավասարակշռության վիճակն ըստ ուղղահայացի (առաջ-հետ): Այսպես ստեղծվում է կարևորագույն հիմքը հավասարակշռված կեցվածքի համար:

■ Կարելի է ուժեղացնել այդ զգացողությունը, պատկերացնելով, որ նստատեղի երկու ոսկորները պոչուկոսկրի հետ եռանկյունի են կազմում, որի վրա անխախտորեն հանգրվանում է մարմինը, երբ դուք նստած եք:

Վարժություն. նստել և թուլանալ: Եթե ձեզ հաջողվել է զգալ հավասարակշռված դիրքը, երբ նստած եք, կարող եք անցնել շնչառության արդեն նկարագրված վարժության կատարմանը նստած և պառկած դիրքերում ներքին ռիթմի մշակման համար:

1. ձեռքերը դրեք որովայնի վրա՝ պորտից վերև և ներքև, մարմնի կենտրոնական առանցքի վրա: Զգացեք, թե ինչպես է որովայնը բարձրանում և իջնում, ինչպես է շնչառությունը տարածվում ափերի կենտրոնական կետերում: Սպասեք, մինչև այն հարթ դառնա:

2. Զգալով, որ շնչառությունը հարթ է, վերահսկողությունը դրա վրա մի կորցրեք, ձեռքերն իջեցրեք կողքերով ներքև: Զգացեք, որ ձեռքերը կարծես մնացել են մարմնի կենտրոնական առանցքի վրա:

3. Այժմ յուրաքանչյուր արտաշնչի ժամանակ փորձեք պատկերացնել, թե ինչպես է ձեր թոքերից դուրս եկող օդը հոսում ոտնաթաթերին, ապա այն տարածվում է կոնքերի, աճուկի, ազդրերի, սրունքի միջոցով մինչև ոտնաթաթերը, իսկ հետո անցնում է հատակին:

■ Այս վարժությունը կարող եք անել գրասենյակում: Դրանք կօգնեն հավասարակշռություն ձեռք բերել, հատկապես սթրեսային իրավիճակներում:

Ինչպես ամուր կանգնել ոտքերի վրա: Ինչպես ընդունված է ասել, կարելի է «ամուր կանգնել ոտքերի վրա» կամ «կորցնել հողը ոտքերի տակ»: Այս հաստատուն արտահայտությունները վկայում են այն սիմվոլիկ նշանակության մասին, թե ինչպես է մարդը կանգնած, ինչպես նաև մեր չգիտակցված ռեակցիայի ուժի մասին մեր առջև կանգնած զրուցակցի դիրքի հանդեպ: Արդյո՞ք նրա հենման բոլոր կետերն են գտնվում հողի վրա: Շարժական են դրանք, թե՞ ոչ: Արդյո՞ք պահում եք ներքին հավասարակշռությունը, երբ կանգնած եք:

Կան բազմաթիվ նախանշաններ, որոնք ցույց են տալիս այն, որ մարդը կորցրել է հավասարակշռությունը.

- անհավասար, կախ ընկած կամ առաջ ընկած ուսեր,
- լարվածորեն ուղղված ծնկներ,
- մարմնի կշռի մշտական տեղաշարժը մի ոտքից դեպի մյուսը,
- թեքված գոտկատեղ,

- փոս գցած իրան,
- գլուխն անհավասար պահելը:

Բոլոր այս նախանշանները մենք ընկալում ենք, որպես կանոն, անգիտակցաբար, սակայն դա բավարար է, որպեսզի զգալ արդեն գիտակցական մակարդակում, արդյոք զրուցակիցը տիրապետում է թեմային, թե ոչ: Իսկ եթե անձը դրա հետ մեկտեղ ընդունում է, անգամ իր կողմից որպես անվստահության դիրք ընկալվող, շփոթության կեցվածք (ձեռքերը գրպանում, ձեռքերը շփելը և այլն), ապա նա միայն ուժեղացնում է բացասական տպավորությունը, որը թողնում է այլ մարդկանց վրա: Մենք զգում ենք, որ այդ միջոցների օգնությամբ մարդը փորձում է թուլացնել ներքին հավասարակշռության բացակայությունը և այդ շփոթության նշանները շեղում են նրա ուշադրությունը գլխավոր թեմայից:

Ինչպես պահել հավասարակշռված դիրքը, երբ կանգնած եք: Գլխի դիրքը ազդում է մեր կեցվածքի վրա, երբ կանգնած ենք: Գլխի չհավասարակշռված կեցվածքի դեպքում, որի զանգվածը կազմում է 6.5-ից մինչև 10 կգ., կարող է մարմինն առաջ քաշել և ողջ մարմնի մկանային բարձր լարվածության պատճառ դառնալ: Եվ ընդհակառակը, ողնաշարի գոտկատեղի հատվածի ուղիղ, հավասարակշռված դիրքն ազդում է գլխի, ողնաշարի կրծքավանդակի և պարանոցային հատվածների դիրքի վրա: Հավասարակշռված կեցվածքը, երբ նստած եք, տարբերվում է հետևյալ նշաններով. ոտքերը գտնվում են ուսերի լայնության բացվածքով, ոտնաթաթերն առաջ են ուղղված, մարմինն ուղղված է, գլուխը բարձր է: Հասնել գլխի նման դիրքին կարելի է, եթե պատկերացնել, թե ձեզ թեթևակի ճգում են գագաթից՝ գլխի վերին կետից: Իջեցրեք ուսերը, թուլացրեք ձեռքերը, որպեսզի դրանք ազատ կախված լինեն կողքերից: Ծնկերը թեթևակի ծալված են: Հաջորդ էջերում ներկայացված է վարժությունների կոմպլեքս հավասարակշռված կեցվածք մշակելու համար, երբ կանգնած եք:

Վարժություն. ինչպես հավասարակշռված կանգնել: Նկարագրված վարժությունները երեք րոպեից ավելի չեն խլի: Դրանք կօգնեն մշակել հանգիստ, թուլացած, հավասարակշռված կեցվածք, երբ կանգնած եք: Կրկնեք այդ վարժությունների կոմպլեքսը ձեզ հարմար հաճախականությամբ կամ ընտրեք առանձին վարժություններ:

Վարժություն. ինչպես ուղիղ դիրք գրավել:

1. Կանգնեք հատակին, ոտքերը ուսերի լայնությամբ: Հնարավորության դեպքում կատարեք այս վարժությունը ոտաբոբիկ: Գիտակցաբար զգացեք հատակը ոտքերի տակ: Ուղղեք մարմինը և բարձրացրեք գլուխը: Ձեռքերը ազատորեն կախված են մարմնի երկայնքով:

2. Այժմ դանդաղորեն ծալեք և բացեք ծնկները մի քանի անգամ: Դուք կզգաք, որ ուղղված ծնկերի դեպքում ձեր կոնքերը տեղաշարժվում են առաջ, իսկ նստատեղը՝ հետ: Նման ձևով դուք կանգնում եք այնպի-

սի դիրքում, որտեղ գոտկատեղի ստորին հատվածի վրա բարձր ծանրաբեռնվածություն է ընկնում, որը այդ շրջանի համար պատասխանատու մկանների լարվածություն է առաջացնում: Իսկ եթե ծալում ենք ծնկները, տեղի է ունենում հակառակը. կոնքը հետ է շարժվում, իսկ գոտկատեղի հատվածը թուլանում է, ցած է «ընկնում»:

3. Փորձեք զգալ, թե երբ հավասարակշռված դիրք կգրավեք: Կտեսնեք, որ կարող եք թուլացած դիրք գրավել միայն այն դեպքում, երբ ծնկերը թեթևակիորեն ծալված են:

4. Ձեռքերը տարեք կոնքերի կողքային գծերով դեպի աճուկը: Ձեր մատերը, ինչպես և նախկինում, պետք է ուղղված լինի դեպի հատակը: Դաստակներով զգացեք աճուկի գծերը:

5. Այնպիսի շարժում արեք, կարծես ցանկանում եք ձեռքերով ինչ-որ բան ներքև տեղաշարժել, որպեսզի զգաք ազդրերի մկանային համակարգը: Միաժամանակ դանդաղորեն ծալեք և բացեք ծնկերը:

6. Եթե դուք դանդաղորեն կատարեք այդ վարժությունը և միաժամանակ խստորեն հետևեք սեփական մարմնին, ապա մի քանի րոպեներից կզգաք, որ ձեր ոտքերը, ավելի ճիշտ ազդրերը, կարծես ֆիքսվում են թուլացած դիրքում: Դա շատ գրավիչ պահ է: Դուք պարզում եք, որ բոլորովին պետք չէ պահել սեփական մարմինը, քանի դեռ այն գտնվում է հավասարակշռության դիրքում:

7. Այժմ հանեք ձեռքի ափերը ազդրերից և թուլացրեք ձեռքերը, որպեսզի դրանք հանգիստ կախված լինեն մարմնի երկայնքով: Թույլ տվեք ձեր մարմնին ուղղվել՝ նվազագույնս այն առաջ-հետ ճոճելով:

Վարժություն. շարժվող մարմին: Այսպես, դուք ոտքերը և ազդրերը, ինչպես նաև գոտկատեղի հատվածը ուղիղ հավասարակշռված դիրքի եք բերել: Այժմ անհրաժեշտ է զբաղվել ողնաշարի լանջի հատվածով և կրծքավանդակով:

1. Կանգնեք և հավասարակշռված դիրք գրավեք, որը մշակվել է նախկին վարժության մեջ:

2. Առաջ տեղաշարժեք ողնաշարի լանջից մինչև պարանոցի հատվածն ընկած մասը: Անհրաժեշտ կլինի միայն փոքրիկ շարժում:

3. Ետ ուղղվեք հակառակ ուղղությամբ: Կատարեք այդ շարժումը տեղաշարժի լայնույթի ավելի ու ավելի քիչ տարբերությամբ, քանի դեռ չեք գտել հավասարակշռված դիրքը:

Վարժություն. գլխի շարժում: Գլխի դիրքը ևս ազդում է կեցվածքի վրա, երբ կանգնած եք:

1. Դանդաղորեն կախեք գլուխը աջ ուսի ուղղությամբ, կարծես ցանկանում եք գլուխը վերջինիս վրա դնել: Ողջ ուշադրությունը կենտրոնացրեք պարանոցի և ուսի կողմում մկանների և հանգույցների աճող լարվածության նկատմամբ:

2. Նույն գործողությունը կատարեք նաև հակառակ ուղղությամբ: Կրկնեք այն մի քանի անգամ՝ նվազեցնելով տեղաշարժման տարբերությունների լայնույթը:

3. Կատարեք այս վարժությունը նախ բաց, ապա փակ աչքերով:

4. Այժմ ակտիվացրեք ողնաշարի պարանոցային հատվածը, պատկերացնելով, որ ձեր գլուխը տեղադրված է պարանոցի վրա այնպես, ինչպես սեղանի դարակը: Տեղաշարժեք գլուխը զուգահեռաբար հատակին, ինչպես առաջ և հետ շարժվող դարակը: Յուրաքանչյուր ծայրամասային դիրքում ձգեք ծոծրակի և պարանոցի մկանային համակարգը: Շատ մարդիկ կարծում են, որ երբ նրանց գլուխն առաջ է եկած, ապա նրանք հավասարակշռված վիճակում են: Դա սխալմունք է, քանի որ հենց այդ դիրքում է տեղի ունենում ծոծրակային մկանների ավելորդ լարում:

5. Զարգացրեք սեփական գլխի կշռի զգացողությունը և գիտակցումն այն բանի, որ վերջինս հենվում է պարանոցի վրա: Հետևեք ողնաշարի պարանոցային հատվածի և ողնաշարի միջև ուղղակի կախվածությանը գլխի դիրքով և պարանոցային ու ողնաշարային մկանների լարվածությամբ:

6. Որպես եզրափակում փակեք աչքերը և զգացեք, թե ինչպես է ձեր մարմինը, սկսած գագաթից մինչև ներբանները, ինքնուրույն հավասարակշռված դիրք գրավում:

Արդյո՞ք ձեզ հաջողվել է հավասարակշռված դիրք գրավել: Զգույշ եղեք, եթե երկար տարիների ընթացքում ձեր կեցվածքը հավասարակշռված չի եղել, ապա մարմինը հուսալքորեն կարծագանքի. իսկապես հավասարակշռված վիճակում այն կկորցնի հավասարակշռությունը: Ինչպես ընդունված է ասել, մարդն իր սովորությունների գերին է: Այլ խոսքերով, այս կոմպլեքսային վարժությունների կատարումից հետո դժվար թե կկարողանաք այնպես ուղիղ կանգնել ինչպես «1» թիվը: Սակայն իմացեք, այնքանով որքանով կվարժվեք, մարմինը կսկսի ինքնուրույն գտնել հավասարակշռությունը՝ ավելի ու ավելի մոտենալով բնական կեցվածքին:

Լարվածությունը, որը կուտակվել է տարիների կամ տասնյակ տարիների ընթացքում, ուղեղի կողմից չի ընկալվում որպես այդպիսին և վարժությունների կատարման ժամանակ կարող է կրկին դրսևորվել ցավի տեսքով: Մոլորության մեջ մի ընկեք, եթե պարապունքներից առաջ կամ հետո գեր լարվածությունից ցավ զգաք: Այն որ դուք կրկին կարող եք ցավ զգալ, արդեն դրական ազդակ է հանդիսանում:

Ինչպես պահպանել կեցվածքը քայլելու ժամանակ: Մարդու քայլվածքը շատ բան է ասում նրա և տվյալ պահին իր վիճակի մասին: Երբ ղեկավարը արագ քայլերով մտնում է նիստերի դահլիճ, ազատորեն թափահարելով ձեռքերը, նա հավաք և ինքնավստահ մարդու

տպավորություն է թողնում: Իսկ եթե նա հայտնվում է դանդաղորեն, գլուխը կռացած է, ձեռքերը ծալված են մեջքին, դա կարող է ազդել հավաքի ողջ մթնոլորտի վրա: Մասնակիցների մոտիվացիան կնվազի, նրանք այլևս չեն ցանկանա ելույթ ունենալ կոնստրուկտիվ առաջարկներով, այլ կձգտեն հնարավորինս շուտ վերջացնել հանդիպումը:

Նման ազդակները ուժեղ ազդեցություն են թողնում մեր ենթագիտակցության վրա: Հաճախ մենք միայն անընդհատ դիսկոմֆորտ ենք զգում կամ այն, թե ինչպես է աճում կարծիքների իմաստային փոխանակման մեջ մտնելու ցանկությունը, սակայն մենք չգիտենք ինչու:

Ծեր թե՞ երիտասարդ: Դուք, երևիթե, հարց տվել եք, թե ինչու որոշ մեծահասակ մարդիկ ավելի երիտասարդ են երևում, քան մյուսները, թեպետ նրանց դեմքը ծածկված է կնճիռներով: Հաճախ պարզվում է, որ ամեն ինչ քայլվածքի մեջ է, այլ ոչ թե տարիքի: Եթե մարդը շարժվում է այնպես, որ կարծես փայտ լինի, նրա տարիքը մեզ ավելի շատ է թվում: Նման երիտասարդներին մատնում է հենց քայլվածքը, որը չի համապատասխանում տարիքին: Դրանից չափազանց շատ կարող է տուժել հմայքը:

Այն մարդը, ով քայլքի ժամանակ ունի հավասարակշռված կեցվածք, ինքնաբերաբար ավելի ուժեղ, բնական և հիշվող տպավորություն է թողնում, անկախ նրանից ծեր է նա, թե երիտասարդ:

Ոտքերի դիրքը: Երբ քայլում եք, ոտքերի դիրքը առավել կարևոր է, քան այն դեպքում, երբ նստած կամ կանգնած եք: Սիայն շատ քիչ մարդիկ են ոտքերի դիրքին վերջինիս համապատասխան ուշադրության արժանացնում: Այն կարևոր դեր է խաղում նաև առողջության ընդհանուր վիճակի համար:

Հիմքը, որի վրա կանգնում ենք: Ոտքերը տանում են մեր մարմինը: Առավել ևս կարևոր է դրանք ճիշտ դնել: Հավասարակշռության կորստի ժամանակ փորձում ենք փոխհատուցել դրա բացակայությունը ոչ ճիշտ միջոցներով: Արդյունքում առաջանում է լարվածություն, և որպես դրա հետևանք, իրանի հետ կապված խնդիրներ, իսկ դա հմայքի դեմ առաջին միջոցն է:

Ձեր ոտքերը պետք է կանգնած լինեն միմյանցից ոչ շատ հեռու, ոչ շատ մոտ: Ոտնաթաթերը չպետք է հպվեն միմյանց, հակառակ դեպքում կկորցնեք հաստատունությունը: Եթե ոտքերը, ինչպես նկարագրված է վերը, բացված լինեն ուսերի լայնությամբ, մարմինը կլինի շարժունակ և չի կորցնի հավասարակշռությունը:

Ուշադրություն դարձրեք նրան, որպեսզի ոտքերը կանգնած լինեն միմյանց զուգահեռ և ցույց տան ուղիղ առաջ: Մարմնի կշիռը հավասարապես բաշխված է երկու ոտքերի վրա:

■ Ժամանակ առ ժամանակ շարժեք ոտքերի մատերը, անգամ երբ նստած եք: Դա խթանում է արյան շրջանառությունը և պահում է ձեր օրգանիզմը առույգ վիճակում (սա նաև լավ միջոց է քնի դեմ, օգնում է առավոտյան շուտ արդնանալուն):

Ոտքերի դիրքը որպես ցուցիչ: Ոտքերի դիրքը մշտապես ցույց է տալիս այն ուղղությունը, ուր մենք անգիտակցաբար ցանկանում ենք ուղղվել: Անգամ այն դեպքում, երբ նստած ենք հաճախ կոշկածայրերը, կախված համակրանքից կամ հակակրանքից, ուղղում ենք զրուցակցի կողմը կամ նրան հակառակ: Արդյո՞ք կոշկածայրերը ցույց են տալիս այն ուղղությունը, դեպի ուր ցանկանում են գնալ:

Ինչպես ցույց են տալիս հետազոտությունները, մարդկանց ուշադրությունը անգիտակցաբար ուղղված է կոշկածայրերի ցույց տված կողմը: Այդպիսով, եթե ձեր կոշկածայրերը ուղղված են դեպի կողք կամ ներս, այլ ոչ թե առաջ, ապա դուք շեղում եք զրուցակցին նպատակից, իսկ ձեր ցանկությունները մնում են անհայտ, քանի որ նվազում է կոնտակտը:

Ի՞նչ կարող է արտահայտել դեպի դուրս ոտնահետքերով քայլվածքը: Դեպի դուրս ուղղված քայլվածքը ամենատարածված տարբերակն է: Ոտքերը ցույց են տալիս ուղղություն, որը չեք պահում քայլքի ժամանակ: Եթե իսկապես շարժվեք այն ուղղությամբ, որը ցույց են տալիս ոտքերը, ապա մի քանի քայլից ստիպված կլինեք շպագատ նստել: Քայլքի ուղղությունը էականորեն տարբերվում է ոտքերի կողմից ցույց տրվող ուղղությունից:

Նման քայլվածքը նախազգուշացնում է որոշակի ներքին տատանումների, նպատակին հասնելու ճանապարհին սեփական անձին ետ պահելու մասին:

Ի՞նչ է մատնանշում դեպի ներս ոտնահետքերով քայլվածքը: Ավելի քիչ է տարածված մանգաղաձև քայլվածքը, երբ կոշկածայրերը ներս են նայում: Քայլվածքի այս տեսակը նույնպես վկայում է չգիտակցված ներքին մեկուսացման մասին, սակայն այս դեպքում ոչ թե ուրիշների, այլ նախ և առաջ սեփական անձի հանդեպ: Ներս ուղղված կոշկածայրերը սահմանափակում են ձեզ և ինքնաբացահայտումն ուրիշների առջև դարձնում են գրեթե անհնարին: Այդ դիրքը վկայում է ինտրավերտության միտված լինելու մասին. նման մարդու համար դժվար է բացվել և նա հաճախ անվստահ է զգում շփման ժամանակ:

Թեսթ. դեպի ու՞ր են ցույց տալիս ձեր ոտքերը: Քայլեք մի փոքր հատված՝ կոշկածայրերը դնելով դեպի ներս և դուրս, յուրաքանչյուր տարբերակին հատկացնելով մեկ-երկու րոպե.

- դեպի դուրս ուղղված քայլվածք. արդյո՞ք կաշկանդվածություն և դուրս ճգտելու հանդեպ աճող մեկուսացում չեք զգում:

- դեպի ներս ուղղված քայլվածք. արդյո՞ք նկատել եք, թե ինչքան դժվար է այդ կերպ առաջ գնալ կամ օգտագործել մարմնի արտահայտիչ լեզուն: Զգացեք այն սահմանափակումները, որոնք ինքներդ եք ձեր վրա դնում՝ հայտնվելով այդ դրության մեջ:

Ուշադրություն դարձրեք ձեր քայլվածքի դինամիկային: Արդյո՞ք երբևէ ձեզ հարց տվել եք, թե ինչպես եք քայլում: Ձեր քայլվածքը լայնաթափ, ազատ, թուլացած և հանգիստ է, թե՞ ավելի շուտ կաշկանդված, թռիչքաձև, հաստատուն և արագ է:

Շտապողականություն և սթրես աշխատանքի ժամանակ: Գործնական շրջապատում ընդունված է արագ գործել: Մենք ենթադրում ենք, որ հակառակ դեպքում երբեք չենք կարողանա հաղթահարել մեր վրա դրված խնդիրները: Լարվածությունը, որը դրա հետ մեկտեղ կրում ենք (հայտնի է որպես սթրես), զգում ենք միայն խորապես հյուծված վիճակում: Ընդ որում քիչ թե շատ կորչում է այլ մարդկանց և սեփական անձի ընկալումը: Իրականությունը մասամբ է ընկալվում: Շտապող քայլվածքն այլևս մեր աչքը չի զառնում, իսկ ահա շրջապատողները դա նկատում են:

Ինչպե՞ս է մեզ բնութագրում քայլվածքը: Դուք հավանաբար հնարավորություն ունեցել եք իմանալ քայլվածքի դինամիկայի և մարդու ներքին վիճակի ուղիղ կախվածության մասին, օրինակ՝ երբ կյանքը թվում է անիմաստ և խնդիրներով լի, դուք դժվար թե քայլում եք վստահ, հանգիստ և թուլացած: Քայլվածքը հստակ արտացոլում է մարդու տվյալ պահի ներքին վիճակը: Սակայն գոյություն ունեն անհատական առանձնահատկություններ, որոնք բնորոշում են մեզ շրջապատողների աչքերում և որոշում են մեր հմայքը:

- Այսպես, լայնաթափ, թռչող քայլվածքով մարդկանց չի բավարարում հողի հետ կոնտակտը: Համապատասխանաբար նրանք ճառագում են էներգիա, որի մեջ ռեալիզմի բաժինը մեծ չէ և հաճախ թեթևամիտ և անկայուն մարդկանց տպավորություն են թողնում:

- Եվ ընդհակառակը, քստքստոցով քայլվածքը ավելորդ ծանրության տպավորություն է թողնում: Նման մարդիկ այնպիսի տպավորություն են թողնում, կարծես ողջ կյանքը նրանց համար տանջանք է: Նրանք դանդաղորեն են շարժվում, մյուսների վրա որպես արգելակ են գործում:

- Մասնագիտական միջավայրում հաճախ կարելի է հանդիպել փութագար քայլվածքով մարդկանց: Նրանք, ովքեր սովորել են քայլելու նման ձևին, մտածում են, որ այդպես կարող են ցույց տալ իրենց զբաղվածությունն ու արտադրական գործընթացի մեջ ներգրավվածությունը: Սակայն շրջապատողները դժվար թե նման քայլվածքով մարդկանց վստահեն, քանի որ այն ենթադրում է, որ մարդը մտքով ևս ինչ որ տեղ է գտնվում և չի կարող կենտրոնանալ իր ընթացիկ խնդրի վրա:

Բնական և հավասարակշռված քայլվածք: Սրանում է կայանում մեր նպատակը՝ շտապում ենք մենք, թե ոչ, լավ տրամադրության մեջ ենք թե անհանգստացած: Հավանաբար դուք մտովի պատկերացրեցիք վերը նկարագրված քայլվածքների տարբերակները և ընդհանուր համատեղելիություններ եք հայտնաբերել. փոթագար է քայլվածքը, թե

դանդաղկոտ, թեթև թե ծանր, ամեն դեպքում դրանցում բացակայում է հավասարակշռությունը:

Անգամ եթե հետևեք նրան, որպեսզի կոշկածայրերը միշտ ուղղված լինեն դեպի առաջ, իրանը ուղիղ լինի, ձեռքերը ոչ շատ կաշկանդված և լարված, իսկ գլուխը վերև բարձրացված, ապա ոչինչի չեք հասնի: Գլխում հազար ու մի նոր կանոններ կզեռան, իսկ դուք զբաղված կլինեք մշտական ինքնաշտկմամբ՝ մտածելով, թե ինչպես ձեզ պահեք այս կամ այն իրադրությունում: Պարզ է, որ դա ձեզ ավելի կմեկուսացնի:

Թեսթ. ներքին հավասարակշռությունը քայլելու ժամանակ: Նախքան քայլքի վրա աշխատելու վարժություններին անմիջապես անցնելը, կարելի է այս թեսթի օգնությամբ ստուգել, թե որքան է ձեզ բնորոշ ներքին հավասարակշռությունը:

Կանգնեք, փակեք աչքերը և մի քանի փոքր քայլ արեք դեպի առաջ: Ձեր ոտքերի անվստահության կամ անկայունությամբ աստիճանը և տվյալ պահին ընկալվող կողմնորոշման անկման աստիճանը կամ մարմնի մկանների ավելի ուժեղ լարումը ներքին հավասարակշռության բնութագրիչներն են: Ձեզ չափազանց խիստ մի դատեք, եթե զգաք, որ թեսթի կատարման ժամանակ ոտքերի վրա փոքր-ինչ անկայուն կամ չափազանց լարված եք կանգնած: Կատարեք այն մի քանի շաբաթների ընթացքում, բերված ողջ վարժությունները կանոնավոր կերպով կատարելուց հետո: Դուք կտեսնեք, որ ժամանակի հետ կսկսեք ավելի ու ավելի շատ հաստատունություն ձեռք բերել:

Թեսթ. ներքին կայունություն: Եվս մեկ թեսթ, որի օգնությամբ կկարողանաք ավելի ու ավելի լավ ճանաչել և գնահատել ձեզ: Մի քանի քայլ արեք: Յուրաքանչյուրից առաջ կարճ դադար տվեք՝ կենտրոնացնելով ողջ կշիռը ակտիվ ոտքի վրա: Այդպիսով կշիռը հերթափոխվելով կբաշխվի մեկ աջ, մեկ ձախ ոտքի վրա: Ընդ որում մյուս ոտքը չպետք է հպվի հատակին: Այժմ կատարեք այդ թեսթը փակ աչքերով:

Հնարավոր է, որ այս վարժության կատարումը բաց աչքերով պարզ թվա, սակայն այն ժամանակ, երբ նկարագրված գործողությունները կկատարեք փակ աչքերով, անվստահության աստիճանը կտրուկ կաճի:

Ինչ է դա նշանակում: Պարզապես դուք, ինչպես և մարդկանց մեծ մասը, ուշադրությունն ուղղում եք արտաքին ելակետերին: Դրանք կարող են լինել այլ մարդկանց կարծիքները, կանոնները կամ նորմերը: Դա ցույց է տալիս, որ դուք հենման կետ եք փնտրում ոչ թե ինքներդ ձեր մեջ, ոչ թե ներքին հավասարակշռության մեջ, այլ արտաքին աշխարհում: Արտաքին և ներքին կողմնորոշումների միջև դիսբալանս եք զգում: Փորձեք հավասարակշռության հասնել՝ ուշադրությունը գիտակցաբար ուղղելով դեպի ներքին հավասարակշռությունը:

Վարժություն. քանի դեռ պահում են ոտքերը: Այս վարժությունների օգնությամբ կարող եք մշակել բնական հավասարակշռված քայլվածք, անգամ եթե շատ եք շտապում ինչ որ տեղ:

Վարժություն. կոնտակտ հատակի հետ:

1. Նախապես կանգնած դիքով կատարեք արդեն ծանոթ վարժությունները, որոնք կարգավորում են ներքին ռիթմը, քանի դեռ ոտքերի ներբաններում սրտխփոց չեք զգացել:

2. Այժմ մի ոտքը, գիտակցաբար չդադարելով զգալ սրտխփոցը, դրեք մյուսի առջև: Ընդ որում մարմնի ողջ կշիռը տեղափոխեք այդ ոտքի վրա: Դուք հատակը ոտքերի տակ լիովին այլ կերպ կզգաք:

3. Եթե այլևս չեք կարողանում գիտակցաբար ընկալել սրտխփոցը, ապա ընդհատեք վարժությունը: Կրկին կատարեք ներքին ռիթմի վարժությունները, այնուհետև սկսեք երկրորդ կետից:

Այս վարժության շնորհիվ ձեր կեցվածքը ավելի հավասարակշված է դառնում:

Վարժություն. հավասարակշռություն:

1. Կանգնեք աթոռի վրա: Փոխ առ փոխ տեղափոխեք մարմնի կշիռը մեկ ոտքից մյուսի վրա: Մի փակեք աչքերը և ուղիղ նայեք:

2. Դուք կտեսնեք, որ ոտքը մակերեսից հեռացնելուց առաջանում է նույնպիսի անվստահություն, ինչպես և փակ աչքերով քայլելու ժամանակ:

Մի կատարեք այս վարժությունը մեխանիկորեն, մի ստիպեք ձեզ: Հիշեք, որ չեք կարող մարմինը վերադարձնել հավասարակշռված վիճակի միայն կամային ջանքերով:

14.3 Խոսք տվեք ձեր մարմնին

Շնչառությունը որպես ձեր ինքնաազգացողության հիմք: Շնչառությունը կյանքի աղբյուրն է: Մեր օրգանիզմի բոլոր բջիջները ծրագրավորված են մշտապես թթվածին ընդունել և բաց թողնել ածխաթթու գազ: Արևմտյան մշակույթները երկար ժամանակաընթացքում արհամարհել են ճիշտ շնչառության կարևորությունը, որն անհրաժեշտ է մարդու լավ ինքնազգացողության համար: Մտավոր բեռնվածության աճի և սթրեսի նկատմամբ նախատրամադրվածության հետ մեկտեղ, որին ենթարկվում ենք առօրյա մասնագիտական կյանքում, կրկին բացահայտվել է ճիշտ շնչառության կարևորությունը մեր մարմնական, հոգևոր և հոգեկան հավասարակշռության համար:

Մեր շնչառությունը, դրանից կախված խոսելաձևը և ձայնը հանդիսանում են մարմնի լեզվի ինքնուրույն արտահայտիչ եղանակներ: Դա պարզ է դառնում, երբ պատկերացնում ենք մեր մի քանի բնորոշ սովորությունները, օրինակ՝ ընդհատուն խոսելաձևը, արագացած շնչառությունը, աղմկոտ շնչելը կամ ճնշված, բարձր ձայն: Թվարկված նշանները հաճախ հանդիպում են նևռոտիկների մոտ: Այսպես, մեր շնչառությունը հիմք է հանդիսանում մարմնի լեզվի ցանկացած արտահայտիչ եղանակների, դրական ազդեցության և անդիմադրելի հմայքի համար:

Շնչառությունը սթրեսային իրադրություններում: Գերծանրաբեռնվածության երկարատև շրջանները և մշտական լարվածությունը ունակ են փոխել մեր շնչելաձևը: Մենք սկսում ենք շնչել անհանգիստ, մակերեսային կամ ճնշված: Մարդը, ով ընդունակ չէ ճիշտ շնչել ողջ կրծքով, ինքն էլ այդ չգիտակցելով, սահմանափակում է իր կյանքի լիարժեքությունն ու որակը: Նա շուտ է ընտելանում մակերեսային շնչառության կողմնակի էֆեկտներին և դադարում է ընկալել այդ սահմանափակումները:

Թուլացած, ինքնաբերաբար շնչառությունն ունակ է ձեզ տալ նոր էներգիա և հավելյալ ներքին հավասարակշռություն, ինչը հանդիսանում է անդիմադրելի հմայքի լավագույն նախապայմանը: Առողջ շնչառությունը ավելացնում է թթվածնի մուտքը օրգանիզմ 70%-ով ի տարբերություն մակերեսային և արագացված շնչառության: Զարմանալի տարբերություն: Ավելանում է կյանքի համար անհրաժեշտ թթվածնի հոսքը ոչ միայն դեպի ուղեղ, այլև դեպի բոլոր օրգանները, այսինքն դեպի ողջ օրգանիզմ: Երբ ճիշտ ենք շնչում ողջ շնչառական համակարգը բնական է գործում: Դա այն նպատակն է, որին կարող ենք հասնել՝ կատարելով գլխում նկարագրված վարժությունները:

Արդյո՞ք գոյություն ունի շնչառության միակ ճիշտ տեխնիկա: Իհարկե, դուք լսել եք շնչառության տարբեր տեխնիկաների մասին՝ որովայնային կամ ստոծանու, կողմնային կամ կրծքային: Սակայն բոլորին հայտնի է, որ անհրաժեշտ է խուսափել բարձր շնչառությունից, այսինքն այն ձևից, որի դեպքում բարձրանում և իջնում են ուսերը: Արժե ձգտել ստոծանու և կրծքային շնչառության կոմբինացիային (այս ենթատեքստում կուրծքը նշանակում է մարմնի ստորին կողմնային շրջանը):

Շնչառությունը կառավարում է ինքնազգացողությունը: Շատ կարևոր է զարգացնել, նախ և առաջ, սեփական շնչառության գիտակցված ընկալումը: Առողջ շնչառություն մշակելու համար պետք է զգալ, որ շնչում եք շատ մակերեսային, հիվանդագին կամ էլ անհարթ: Թուլացած, հանգիստ շնչառությունը կօգնի ձեզ ձեռք բերել ավելի շատ ներքին հավասարակշռություն և սթրեսի դեմ կայունություն, այսինքն՝ ավելի շատ անկախություն և ներքին ուժ:

Շնչառություն և էներգիա: Արագացված շնչառությունը մեր ժամանակներում շատ տարածված երևույթ է: Ձեզ հավանաբար հայտնի են մարդիկ, ովքեր խոսակցության ժամանակ մշտապես տենդորեն օդ են ներքաշում և անվստահություն ու ջղագրգռություն են ճառագում: Այնպես, ինչպես և մակերեսային շնչառությամբ մարդկանց դեպքում նրանք ներշնչում են միայն կրծքի երկրորդ, երրորդ ողերը: Ընդ որում թթվածինը չի թափանցում օրգանիզմ բավարար քանակությամբ և թոքերի մեջ այն շատ քիչ քանակությամբ է հասնում: Մակերեսորեն շնչող մարդիկ արտահայտիչ չեն, իսկ նրանց ազդեցությունը շատ թույլ է արտահայտված:

Այժմ դուք հավանաբար մտածում եք, որ ապագայում պարզապես կփորձեք խորը շնչել, սակայն ինչպես ցույց է տալիս փորձը, լարված շնչելաձևով մարդիկ, երբ նրանց խնդրում ենք շնչել խորը, միայն դուրս են ցցում որովայնը: Թեպետ նրանց մոտ սուբյեկտիվ զգացողություն է առաջանում, թե խորն են շնչում, սակայն փաստորեն չեն օգտագործում շնչառության ողջ դիապազոնը:

Ակտիվացրեք շնչառական ռեֆլեքսը: Եթե փորձեք հատուկ փոքրացնել շնչառական շրջանը, ապա առաջանում է բարձր լարվածություն և բնականորեն սկսում է աշխատել մարմնին բնորոշ շնչառական ռեֆլեքսը: Նման ձևով դուք շնչառության համար կօգտագործեք ոչ միայն թոքերի և որովայնի տարածությունը, այլև կրծքի կողային շրջանները, այսպես մեքենայաբար ակտիվացվում է շնչառության մի քանի շրջաններ: Դուք սկսում եք ավելի խորը շնչել, սակայն ոչ թե արհեստականորեն օդ ուղարկելով դեպի ներս, այլ պարզապես շնչառության շրջանի ժամանակավոր կրճատումով:

Եթե լիարժեքորեն են օգտագործվում շնչառության շրջանները, ապա օդը բավարար կլինի ցանկացած կյանքային իրավիճակում: Դրանով կկատարելագործեք քայլվածքը և կանգնելածևը, ձեռք կբերեք ներքին հավասարակշռություն և կուժեղացնեք հմայքը:

Բացահայտեք ձեր ձայնը: Շնչառությունը և խոսելու գործընթացը կապված են միմյանց հետ: Եթե շնչառության շրջանները լայն են ու շարժուն, ապա ձայնը մաքուր և արտահայտիչ է: Բնական շնչառությունը օգնում է մեր ձայնին ձեռք բերել բնական հնչելիություն: Անբնական շնչառությունը խեղաթյուրում է ձայնը, մենք չափազանց արագ կամ բարձր ենք խոսում, արագացված ենք շնչում, ընդհատում ենք խոսքը՝ չավարտելով նախադասությունը, անընդհատ հազում ենք, մեր արտասանությունը դառնում է ոչ հստակ: Պարզապես ուսումնասիրելով նախորդ ենթակետը՝ էական ներդրում կունենաք ձայնի լավացման գործում:

Ստոծանու նշանակությունը: Ստոծանին մկան է, որը տարանջատում է կրծքի խոռոչը որովայնից: Այն շնչառային մկանահամակարգի կարևորագույն տարրերից է, որն ազդեցություն ունի ձայնի վրա: Հենց ստոծանու շնորհիվ կարող ենք ելևէջել ձայնը՝ բարձրացնել կամ իջեցնել, ստիպել դրան ուժեղ, հզոր կամ թույլ հնչել:

Ցավոք սրտի, շատ մարդկանց մոտ ստոծանին թուլացած է. անբնական շնչելաձևը, մակերեսային կամ վերը նշված բարձր շնչառությունը բացասաբար են ազդում դրա վիճակի վրա:

Թեսթ. ինչն է՞ ակտիվացնում ստոծանին: Կանգնեք, ուղղվեք և մի քանի անգամ կտրուկ օդ «թքեք» հատակին: Դուք կզգաք, թե ինչպես կրծքի և որովայնի խոռոչներում ինչ որ բան սեղմվում է: Դա ստոծանին է: Այն կառավարում է օդի հոսքը արտասանության ժամանակ: Եթե փորձեք առանց դադարի խոսել, քանի դեռ չի վերջացել օդը, ապա կզգաք, թե ինչպես է ստոծանին ավելի ու ավելի կրճատվում, որպեսզի մղի օդի վերջին խորանարդ մետրերը:

Խոսել սահուն: Որոշ մարդիկ շատ կցկտուր են խոսում, նրանք ուշացնում են օդը առանձին բառերի արտասանումից հետո: Նման ձևն առաջացնում է կաշկանդվածության և անազատության տպավորություն: Սահուն խոսքի գաղտնիքը կայանում է շնչառության անդադար հոսքի մեջ, որոնք տանում են ձեր խոսքերը: Ընդ որում օդի հոսքը կարելի է ընդհատել միայն որոշակի տեղերում: Սակայն պետք է ոչ թե կասեցնել օդը, այլ, միայն կարճ պահերով կանգնեցնել շնչառությունը: Տարբերությունը կայանում է այն ջանքերի մեջ, որոնք դուք տվյալ դեպքում իրառում եք: Շնչառության ընդհատումը նշանակում է վերջինիս մեխանիկական զսպում ստոծանու օգնությամբ, շնչառության կանգնեցում

և այնուհետև օդի թեթև հավաքում՝ առանց շնչառության ռիթմն ընդհատելու:

Ուշադրություն դարձրեք ստոծանուն: Որքան պրոֆեսիոնալ և ազատ եք ցանկանում խոսել, այնքան ավելի ուշադրություն է պահանջում ստոծանին: Վերջինիս գերլարվածության դեպքում մարդը սկսում է խոսել՝ լարելով կոկորդը, օդային հոսքը ներթափանցում է ոչ թե որովայնի շրջանից, այլ վերևից: Ձեր տրամադրության տակ է հայտնվում օդի ավելի քիչ ծավալ, և դուք այլևս չեք կարողանում ազատ և առանց լարվածության խոսել երկար ժամանակահատվածում: Նման ձևով կարող եք կրկին անգամ ստուգել, թե արդյոք շնչառության ժամանակ օգտագործում եք որովայնային և կողային շրջանները:

Վարժություններ. ինչպես ակտիվացնել ստոծանին: Հետևյալ վարժությունների օգնությամբ կարելի է զգալ շնչառության ծավալի սահմանները և սկսել աշխատել ստոծանու վրա, որը կառավարում է ձայնի տոնի փոփոխումը:

Վարժություն. շնչել կրակի վրա:

1. Ձեր առջև սեղանի վրա մոմը դրեք այնպես, որպեսզի շնչառությունը ուղղված լինի դեպի կրակը:

2. Արագացրեք և դանդաղեցրեք օդային հոսքը: Զգացեք, ինչպես է ստոծանին կառավարում ձեր շնչառությունը:

3. Այժմ փորձեք կառավարել ոչ թե արագությունը, այլ շնչառության ծավալը: Բացեք բերանն այնպես, որ կարծես ցանկանում եք հորանջել և արտաշնչել: Հետևեք կապի շարժումներին:

Վարժություն. շնչել շան նման:

1. Սկսեք շնչել շան նման: Սկզբում շնչեք և արտաշնչեք վայրկյանում մեկ անգամ: Այդ տեմպով դուք կսկսեք ներքաշել (արտաշնչել) և դուրս ցցել (շունչ) որովայնը:

2. Այժմ արագացրեք տեմպը: Հավանաբար դուք կնկատեք, որ շատ շուտ դեմ կառնեք «արգելքի»: Դա նշանակում է, որ ձեր ստոծանին ոչ բավարար է ճկուն և էլաստիկ:

Վարժություն. շնչառության հոսքի կառավարում: Եվս մեկ անգամ սկսեք խոսել առանց դադարի: Հետևեք ձեզ:

1. Նախքան խոսելը հաջորդաբար ներշնչեք՝ նախ ավելի շատ, ապա ավելի քիչ խորությամբ:

2. Նախքան խոսելը շնչեք, ինչպես հորանջելիս:

3. Հնարավորինս երկար փորձեք պահել օդը և սկսել խոսել միայն այն դեպքում, երբ չեք կարողանաք այլևս պահել շնչառությունը:

4. Արտաշունչի ժամանակ (լուռ) ընդհատեք օդի հոսքը նախ արտաշունչի ծավալի կիսով չափ: Այնուհետև ընդհատեք օդի հոսքը երկու, երեք և վերջապես չորս անգամ: Այժմ կրկին սկսեք խոսել անդադար:

5. Փորձեք շնչառության ժամանակ հանկարծակի սկսեք խոսել արագ: Դուք կզգաք, թե ինչպես արագորեն կծախսվի օդի պահուստը:

Այս վարժության օգնությամբ դուք կարող եք իմանալ տոնի փոփոխության անհատական հնարավորությունների մասին շնչառության միջոցով: Դա լավ հիմք է սահուն խոսքի համար:

Ձայնը որպես ներքին իրավիճակի հայելի: Մարդու ձայնը և դեմքը կարևորագույն առանձնացնող առանձնահատկություններն են, որոնցով ճանաչում ենք միմյանց: Դրանք արտահայտում են մեր բացառիկ լինելը և ներքին վիճակը կոնկրետ պահին: Հաճելի ձայնը էական նախապայման է, որպեսզի համակրանք առաջացնի զրուցակցի մոտ: Ճնշված, թաքնվող ձայները տհաճ են, ինչը կարող է բացասական ազդեցություն թողնել շփումից ստացվող տպավորությունների վրա: Գոյություն չունի ձայնի իդեալական տոնայնություն (տոնի բարձրություն), որը ինքնաբերաբար կապահովի բարենպաստ տպավորություն բոլոր իրավիճակներում: Ավելին, յուրաքանչյուր ոք պետք է գտնի իր անկրկնելի տեմբրը: Դրա համար մենք ունենք հսկայական դիապազոն, որը պետք է օգտագործել:

Արդյո՞ք գոյություն ունի ձայնի իդեալական բարձրություն: Ձայնի բարձրությունը որոշվում է ձայնալարերի լարվածությամբ: Որքան շատ ենք ներքուստ լարված, այնքան բարձր է հնչում մեր ձայնը: Հուզված մարդը, որպես կանոն, խոսում է ավելի բարձր ձայնով: Շնչառությունը ևս ազդում է տեմբրի վրա, որքան խորն ենք շնչում, այնքան ավելի արագ է կրճատվում ձայնալարերի լարվածությունը, այնքան ցածր է մեր ձայնը:

- Ձայնալարերի լարվածությունը կրճատվում է շնչառության խորությանը և ներքին թուլացվածությանն ու հանգստությանը համապատասխան:

Իհարկե, չարժե ձգտել խոսել հնարավորինս ցածր, ժամանակի հետ դա կարող է վնասել ձայնին: Սակայն մեր տեմբրը պետք է լինի առավելագույնս թուլացած և ոչ շատ ուժեղ տեղաշարժված դեպի անհատական դիապազոնի վերին սահմանը: Ներկայացվելիք վարժությունը կօգնի ձեզ բացահայտել ձեր ձայնը:

Իմացեք ձեր ձայնը: Շատ մարդկանց համար բավական տհաճ է լսել սեփական ձայնը: Մեր ականջներում այն օտար է հնչում և այդ պատճառով գրեթե միշտ տհաճ է ընկալվում: Դա պայմանավորված է նրանով, որ մենք խոսում ենք կարծես դեպի դուրս և ձայնային ուղիները մեր ականջներն ուղակիորեն չեն ընկալում: Այդ ազդեցությունը ուժեղանում է նրանով, որ մեր ձայնն անցնում է խոսելու օրգաններից դեպի լսողության օրգանները ամբողջ մարմնում քիչ թե շատ արձագանքելով, այդ պատճառով մենք սեփական ձայնի տեմբրն ընկալում ենք ոչ այն-

պես, ինչպես մեր զրուցակիցները: Սեփական ձայնը ճանաչելը կարող է տալ հետևյալ առավելությունները:

- Մենք չենք վախենում սեփական ձայնը լսել, եթե օրինակ՝ պետք է խոսենք բարձրախոսով: Մեզ այլևս չեն շեղի բացասական էմոցիաները՝ կապված սեփական ձայնի ընկալման հետ: Հետևաբար, մեր խոսքը կդառնա ավելի հանգիստ, իսկ ձայնը՝ ավելի ազատ, վստահ և բնական:

- Մենք կլսենք մեր ձայնը «ուրիշի ականջներով», այսպես ասած օբյեկտիվորեն, դրսից: Միգուցե փոքր-ինչ ճնշված և ընդհատումներով եք խոսում, միգուցե արտասանությունը այնքան էլ լավ չէ: Դուք ինքներդ կնկատեք, թե ինչի վրա է պետք ուշադրություն դարձնել: Հետևաբար ոչինչ պետք չէ սերտել, դուք հստակ գիտեք, թե ինչն է ձեզ համապատասխանում, իսկ ինչը՝ ոչ:

Այն մարդն, ով ծանոթ է սեփական ձայնի հնչողության հետ և ապրում է դրա հետ համերաշխության մեջ, գիտի նաև զրուցակցի վրա դրա ազդեցության մասին: Դա բարձրացնում է ներքին վստահությունը և հմայքը:

Վարժություն. բացահայտեք սեփական ձայնը:

1. Փորձեք ինչ որ բան ասել հորանջելիս: Դուք կտեսնեք, որ արտասանությունը դառնում է ավելի քիչ հստակ, իսկ խոսքը կվերածվի անհասկանալի «շիլայի»: Սակայն այդ դեպքում թուլանում է ձեր ստոծանին, ձայնը դառնում է ավելի խորը: Ի շնորհիվ ավելի դանդաղ շնչառության ձայնալարերը տատանվում են ավելի դանդաղ:

2. Ողջ արվեստը կայանում է նրանում, որպեսզի զգալ և գիտակցաբար փոփոխել կոկորդում ձայնալարերի լարվածության աստիճանը: Առավելագույն թուլացվածության վիճակից դանդաղորեն անցնել ձայնալարերի լարվածության տարբեր մակարդակների փորձարկմանը. փոխեք ձայնի երրանգը և բարձրությունը:

3. Թող ձեր ձայնը դանդաղորեն սահի հորանջելու դիրքում ամենաբարձրից դեպի ամենացածր ձայնասահմանը: Յուրաքանչյուր մարդու մոտ ձայնի դիապազոնը անհատական է: Դուք պետք է իմանաք և օգտագործեք այն: Մի կենտրոնացեք որևիցե օրինակի վրա:

Ինչ է գրված ձեր դեմքին: Դեմքը շատ հաճախ անվանում են հոգու հայելի: Փաստացիորեն դա շփման ամենակարևոր օրգաններից մեկն է: Դեմքի արտահայտիչ հնարավորությունները գործնականում անսահման են: Գիտնականները ենթադրում են, որ 20-ից ավելի մկաններ դեմքի յուրաքանչյուր կողմում, որոնք պատասխանատու են դիմախաղի համար, ունակ են կատարել թվով 10 հազար տարբեր շարժումներ:

Ինչպես է խոսում ձեր դեմքը: Մեր դիմախաղը զրուցակիցը կարող է կարդալ ինչպես բաց գիրքը: Դրա օգնությամբ մենք փոխանցում ենք

որոշակի ենթատեքստ, որը հաճախ գիտակցված չէ, սակայն միշտ հավաստի է: Մեր տվյալ պահին ունեցած վիճակը, տրամադրությունը, համակրանքը և հակակրանքը գրված է մեր դեմքին: Մենք ոչ վերբալային ազդակներ ենք ուղարկում, որոնց մասին հաճախ չենք էլ կռահում:

Մենք փոխանակվում ենք ոչ միայն խոսքերով: Մենք սովորել ենք խոսքի մեջ մարմնավորել այն, ինչ ցանկանում ենք արտահայտել, իմացել ենք, որ բառերն ունեն որոշակի նշանակություն և այդ պատճառով վստահ ենք, որ բառերի իմաստը լիովին բավարար է, որպեսզի փոխանցենք մեր հաղորդագրությունը: Հաղորդակցման վերբալային մակարդակի այս միակողմանի կողմնորոշումը բերում է նրան, որ մենք, անկախ մնացածից, ետ ենք սովորել ընկալել սեփական դիմախաղը: Մենք կորցրել ենք ընկալման և իրականության վրա ազդելու կարևոր ուղին: Փորձեք կրկին այն բացահայտել:

Վարժություն. բացահայտեք ձեր դիմախաղը: Վերծրեք թվային ֆոտոխցիկ և խնդրեք ձեր ընկերներից որևէ մեկին նկարել ձեզ, երբ խոսում եք նրա հետ: Այդ նկարները պատկերավոր ցույց կտան, թե այդ կամ այլ պահին ինչ է գրված եղել ձեր դեմքին: Դա ա՞յն է, ինչ ցանկացել եք ասել: Ի՞նչ է տեսնում զրուցակիցը: Ինչպիսի՞ զգացմունքներ են առաջացնում նրա մոտ դեմքի նման արտահայտությունները: Դուք, անկասկած, կցանկանաիք իմանալ նման հարցերի պատասխանները:

Եթե խաղաք այդ խաղը տարբեր մարդկանց հետ, ապա կտեսնեք, որ նրանց տպավորությունները համընկնում են ոչ բոլոր մանրամասնություններում: Միանման կլինեն միայն մի քանի հիմնական մտքերը: Որքան ավելի համահունչ են մարմնի լեզուն և վերբալային հաղորդագրությունը, այնքան ավելի քիչ բազմազան են անհատական մեկնաբանությունները: Կարևոր է, որպեսզի դուք սովորեք զգալ սեփական դիմախաղը և իմանաք, թե ինչպիսի ոչ երկիմաստային ազդակներ եք ուղարկում դեպի դուրս: Վարժությունները, որոնք կբերվեն ստորև, կօգնեն առավել գիտակցված համադրել դիմախաղը նրա հետ, ինչ ցանկանում եք հասցնել զրուցակցին:

Ի՞նչ է հայտնում դիմյախաղը: Մեր դիմախաղը, ինչպես համր ֆիլմը, պատմում է, թե ինչ է իրականում տեղի ունենում ներսում այն պահին, երբ արտահայտվում ենք որևէ արտաքին միջոցներով: Ճշմարտությունը կանգնում է շրջապատողների առջև բացարձակապես մերկ տեսքով: Այդ փոխկապվածությունը ստորև ցույց է տրված մի քանի օրինակներում: Դրանք պարունակում են մի քանի դիմախաղային շարժումների հնարավոր մեկնաբանումներ, սակայն դրանցից ոչ մեկը չպետք է ընկալվի որպես միակ ճիշտը:

Կնճռոտված ճակատ: Վեր բարձրացված, կնճռոտված ճակատը կարող է նշանակել կասկածանք կամ վախ: Եթե սիրում եք մտածել,

ապա այս արտահայտությունը հաճախ է առաջանում ձեզ մոտ: Դուք ոչինչ չեք ցանկանում ընդունել հավատով և չեք վստահում ոչ ոքի: Ձեր զրուցակիցները գիտակցված կամ անգիտակցաբար ընկալում են այդ ազդակները և դրան համապատասխան արձագանքում: Բացարձակորեն պարզ է, թե ինչու դեմքի նման արտահայտությունը մարդկանց չի տրամադրում անկեղծության:

Կնճիռներ ճակատի վրա: Ճակատի վրա կնճիռներ հայտնվում են տարբեր պատճառներով. երբ մենք մտորում ենք, երբ կենտրոնացած ենք ինչ որ բանի վրա, երբ զարմանում ենք և շատ այլ պատճառներով: Եթե ձեր դեմքը հատկապես հաճախ է արտահայտում որևիցե զգացմունք, ապա որոշակի տեղերում առաջանում են կնճիռներ, որոնք դեմքի անկրկնելի արտահայտություն են ստեղծում:

Այսպես, այն մարդկանց մոտ, ովքեր ավելի շատ են մտորում և դժվարությամբ են որոշումներ կայացնում, ճակատին միայն մի քանի խորը կնճիռներ են: Նրբազգաց մարդկանց մոտ, ընդհակառակը, ճակատին զգալիորեն ավելի շատ կնճիռներ կան: Դա նշանակում է, որ նման մարդկանց հեշտ է շփոթեցնել կամ հետաքրքրել:

Կիտված հոնքեր: Որևիցե գաղափարների վրա կենտրոնացած մարդկանց մոտ հաճախ կարելի է տեսնել մեկ կամ երրու խորը կնճիռներ քթարմատի և հոնքերի միջև: Նման մարդիկ իրենց «իդեա-ֆիքսից» համառորեն չեն նահանջում, իսկ նրանց աշխարհընկալումը դրանից սեղմվում է՝ սահմանափակվելով իրենց ղեկավարման օբյեկտով: Նման համառների հայացքը բավական հաճախ անթարթ և անբեկում է:

Վարժություն. դիմախաղ: Թաքցրեք դիմագծերը: Մենք հաճախ ենք զգում ուսերի և պարանոցի գերլարվածություն, սակայն շատ հազվադեպ՝ դիմագծերի լարվածությունը: Քչերն են հատուկ զարգացնում իրենց մեջ այդ մկանների զգացողությունները: Ընդ որում թուլացած դեմքը էական ներդրում է ունենում մեր հմայքի և ինքնազգացողության մեջ: Բացի դա այն ապահովում է անկեղծություն, «նուրբ» և շարժուն (կենդանի) հայացք: Այդպես կարելի է բարձրանալ առօրեականությունից՝ դրա համար էական ջանքեր չգործադրելով:

Թուլացած դեմքը ճառագում է ոչ միայն ավելի շատ հանգստություն և վստահություն, այլև ապահովում է ընկալման ազատություն:

Հատուկ ուշադրություն դարձրեք դեմքի թուլանալուն: Հետևյալ վարժությունները կօգնեն դրանում: Դրանց շնորհիվ դուք կարող եք.

- թուլացնել դեմքի մկանները,
- զարգացնել սեփական դիմախաղի զգացողությունը,

դարձնել դիմախաղը բնական ու անկրկնելի:

Վարժություն. «Բուդդայի ժպիտ»:

1. Կանգեք հայելու առջև: Դանդաղորեն վեր բարձրացրեք բերանի ծայրերը՝ ձգտելով չլարել պարանոցը:

2. Թուլացրեք շուրթերը և մեկը դրեք մյուսի վրա: Զգացեք, թե ինչպես է շնչառությունը տարածվում մարմնի միջով:

3. Դանդաղորեն վեր բարձրացրեք բերանի ծայրերը: Մի ընդհատեք շնչառությունը: Դուք կզգաք, թե ինչպես են այտոսկրերի բարձրության վրա լարվում մկանները:

4. Ժպտացեք փակ աչքերով: Զգացեք, թե ինչպես է ձեր դեմքի վրայով տարածվում ներքին ջերմությունը և դեմքը սկսում է «շողալ»: Ժպտացեք երեք վայրկյան և ապա կրկին թուլացեք:

Վարժություն. ծնոտի «անկում»:

1. Զգացեք ստորին ծնոտի մկանային համակարգի լարվածությունը: Դրա համար դիպչեք դրա հիմքին: Ցուցամատով և միջնամատով շոշափեք ծնոտի մկաններն երկու կողմերից այնտեղ, որտեղ դրանք լարված են: Կա՞ն արդյոք տարբերություններ:

2. Փակեք աչքերը: Նստեք կամ կանգնեք հավասարակշռված դիրքով և ստորին ծնոտին թույլ տվեք կախվել սեփական կշռի ազդեցությամբ: Զգացեք, թե ինչպես է ձեր ստորին ծնոտը դառնում ավելի ծանր այնքանով, որքանով թուլացնում եք այն:

3. Հաճույք ստացեք դեմքի թուլացվածությունից, քանի դեռ ստորին ծնոտը գտնվում է կախված վիճակում: Շարունակեք հանգիստ շնչել:

4. Այժմ դանդաղորեն սկսեք բարձրացնել ստորին ծնոտը: Ուշադրություն դարձրեք նրան, որպեսզի դա անեք էներգիայի նվազագույն ծախսմամբ: Դուք կտեսնեք, որ պետք չէ մինչև վերջ բարձրացնել ստորին ծնոտը, որպեսզի փակեք շուրթերը:

Վարժություն. թուլացրեք դիմագծերը: Պարանոցի և ստորին ծնոտի թուլացված մկանները դեմքի հաճելի արտահայտության հիմքն են:

1. Ուշադրությունը կենտրոնացրեք պարանոցի և ստորին ծնոտի մկանների վրա:

2. Գիտակցաբար լարեք պարանոցի դիմային մկանները: Զգացեք, թե ինչպես է լարվածությունը տարածվում մինչև մազերի արմատները: Կրկին թուլացեք: Կրկնեք վարժությունը նվազագույնը հինգ անգամ:

Վարժություն. շնչել «մաշկի միջով»: Պատկերացրեք, որ արտաշնչելիս դուք օդը դուրս եք թողնում դեմքի միջով: Պատկերացրեք, թե ինչպես է շնչառությունը դուրս ծծվում յուրաքանչյուր ծակոտիից: Հայելու մեջ հետևեք ձեր դեմքի արտահայտությանը: Կարող եք պահպանել ցանկացած արտահայտություն, եթե շնչեք «դեմքի միջով»՝ վերը նկարագրված եղանակով: Կիրառեք այս տեխնիկան դեմքի թուլացման համար:

Վարժություն. «Նաիր աչքերիս»:

1. Նայեք հայելուն և հետևեք ձեզ: Նայեք ձեր աչքերին: Արդյո՞ք դրանցում լարվածություն եք զգում: Ձեր աչքերը պարզապես հոգնել են, թե՞ քրոնիկորեն լարված են: Եթե փակեք դրանք, ապա կարող եք զգալ աչքերի մկանների լարվածությունը: Աչքերը փակ պահեք, քանի դեռ լարվածությունը չի սկսել վերանալ: Հնարավոր է, որ այս վարժության կատարումը օգնի, երբ պատրաստվում եք մթեցված տարածք մտնել:

2. Փորձեք հետևել ձեզ: Այդպես կկարողանաք ընդլայնել ընկալման սահմանները և կստանաք ավելի շատ տեղեկատվություն: Այժմ կրկին փակեք աչքերը, ինչպես նկարագրված է 1 կետում:

3. Որոշակի ժամանակ անց դանդաղորեն փակեք աչքերը, թուլացեք և հետևեք ձեզ: Փորձեք ընկալել ձեր դեմքը որպես մեկ ամբողջություն, մինչև դրա առանձին դետալների մանրամասնությունների վրա կենտրոնանալը: Դուք կտեսնեք, որ որքան լավ եք հասկանում ձեր դեմքի արտահայտությունը, այնքան ավելի լավ եք ձեզ զգում: Մարմնի լեզուն և դեմքի արտահայտությունը ավելի կհամապատասխանեն ձեր կողմից ուղարկվող վերբալային հաղորդակցությանը:

Ձեր ժեստիկուլյացիան: Ինչպես եք խոսում մարմնի օգնությամբ: Մարմնի լեզուն հաղորդակցման հիմնական և էական միջոցն է, որի օգնությամբ զրուցակիցներին ենք փոխանցում կարևոր տեղեկություններ: Այդպես արտահայտում ենք մեր ներքին վիճակն ու զգացմունքները և կարող ենք զարմանալիորեն արագ ու ճիշտ, անգամ եթե անգիտակցաբար, վերծանել այն տեղեկատվությունը, որը փոխանցում է գործընկերը, քանի որ հասկանում ենք նրա մարմնի լեզուն: Հետաքրքիր է, որ էվոլյուցիայի ընթացքում մեր դիմախաղն ու ժեստիկուլյացիան ձեռք են բերում ավելի ու ավելի նրբություններ:

Զգույշ եղեք գիտակցաբար կիրառվող ժեստիկուլյացիայից: Եթե ժեստիկուլյացիան գիտակցաբար օգտագործել, ապա այն անբնական կերևա: Դուք զրուցակցի մոտ կառաջացնեք հետևյալ տպավորությունները. «Նա ինչ որ բան է թաքցնում, ինչ որ բան այստեղ այն չէ»: Արդյունքում նա ներքուստ կզգուշանա: Չափազանցված և շինծու ժեստիկուլյացիան տեղին է միայն բազմաքանակ լսարանի առջև ելույթ ունենալու դեպքում:

Հետևեք զրուցակցի ժեստիկուլյացիային: Ուշադրություն դարձրեք զրուցակցի ժեստիկուլյացիայի վրա: Փորձեք հասկանալ, թե ինչու են դրանք ձեր վրա թողնում հենց այդպիսի, այլ ոչ թե այլ ազդեցություն: Ընդհատուն, ջղաձգային ժեստիկուլյացիան կարող են վկայել մարդու ներքին անվստահության մասին: Հետևեք ուրիշներին և սովորեք:

Դեպի ու՞ր են ցույց տալիս ձեր ձեռքերի ափերը: Բացի գլխից, ձեռքերից, մարմնի կմախքից և ուսերից դաստակները կարևոր դեր են

խաղում նրանում, թե ինչ է ասում մարմնի լեզուն: Դեպի ու՞ր են ուղղված ձեր, ձեր զրուցակցի կամ հռետորի ձեռքի ափերը: Դեպի դուրս, ներս, թե՞ հակառակ կողմեր: Շարժվում են արդյոք ձեռքերն ու ափերը մարմնից դեպի դուրս, թե դեպի մարմին: Ի՞նչ ֆիգուրներ են նկարագրում ափերը և ինչպիսի՞ պատմություն եք այդ պահին պատմում դուք:

Հետևեք, արդյոք դուք կամ ձեր ծանոթները օգտագործում են ձեռքերի միջոցով ժեստեր, որպեսզի իրենց խոսքը հասցնեն զրուցակցին, խոսքին տան հավելյալ համոզելիություն, որին երբեք չի լինի հասնել միայն բառերով, թե այդ ժեստերը լրացնում են ձեր խոսքերը ոչ վերբալ մակարդակում:

Բնական ժեստիկուլյացիա: Գոյություն չունեն որևիցէ բաղադրատոմսեր բնական ժեստիկուլյացիա մշակելու համար: Ազատ, հավասարակշռված, իր հետ հարմոնիայի մեջ ապրող մարդուն պետք չեն կանոններ: Կարևոր է ազատվել ամեն-ինչ ճիշտ անելու անհրաժեշտության ճնշումից: Վստահեք ձեր բնազդին: Բնական ժեստիկուլյացիան ընդգծում է ձեր խոսքն ու զգացմունքները. արդյո՞ք ցանկանում եք ինչ որ բանի հասնել՝ կեղծելով իրադարձությունները, արդյո՞ք անհանգստացած եք, թե՞ ընդհակառակը՝ հանգիստ: Սեփական բնույթը մշտապես ուղղելը միայն անվստահություն կավելացնի: Դուք կկորցնեք բնական բնազդները:

Բնական ժեստիկուլյացիան, որը ձեզ և ձեր խոսքին հավելյալ վստահություն է տալիս, հիմնված է հետևյալ սկզբունքների վրա.

- մարմնի թուլացած, հանգիստ, հավասարակշռված դիրք,
- շնչառության և սրտխփոցի գիտակցված ընկալում,
- դրական վերաբերմունք սեփական անձի և սեփական մարմնի հանդեպ,
- վստահություն այն խոսքերի հանդեպ, որոնք հավաստում են ձեր ժեստիկուլյացիան:

Եթե հաշվի առնեք այդ սկզբունքները, ապա ձեր ժեստիկուլյացիան կդառնա բնական և խոսքերի իրական լրացում: Այն չի խեղաթյուրի այն, ինչը ցանկանում եք հասցնել զրուցակցին, շեղել նրա ուշադրությունը կամ էլ ուղղորդել սուտ հետքերով:

Ինչպես ազատվել սովորություններից: Ինչպես է գործը մեր կողմից արհեստականորեն մշակված սովորությունների հետ, որոնք մոլորության մեջ կարող են գցել շրջապատողներին և որը մենք ինքներս այլևս չենք ընկալում: Այն սովորությունների հետ, որոնք հակասում են նրան, ինչի մասին խոսում ենք: Ինչպե՞ս ազատվել դրանցից:

Առավել պարզ եղանակը սեփական անձին հետևելն է: Դրա համար կարելի է օգտագործել ֆոտո և վիդեո նկարահանումները: Դուք ինքներդ ամենալավ քննադատն եք: Դիտեք ձեզ էկրանի վրա, ավելի լավ է

առանց ձայնի, և կտեսնեք, թե ինչպիսի իրադրություններում ձեր մարմնի լեզուն չի համապատասխանում խոսքին: Դա հաճախ իսկական բացահայտումների է բերում: Արդեն իսկ միայն հասկանալն էլ բավական է դառնում, որպեսզի հետագա ամիսների ընթացքում ամրապնդվի վստահությունը սեփական ընկալման հանդեպ և ավելի վստահ ու բնական գործեք՝ առանց որևիցէ կանոններ սերտելու և հետեվելու: Բացի դա, վիդեոձայնագրությունը պատկերավոր ցույց է տալիս մարդու ինքնագնահատականի մակարդակը. արդյո՞ք նա ընդունում և հարգում է իրեն այնպիսին, ինչիպիսին որ կա:

- Ցածր ինքնագնահատականը գործուն միջոց է ընդդեմ համակըրանքի:

14.4 Ինչպիսի տպավորություն եք թողնում շրջապատողների վրա:

Ինչպես համաձայնեցնել մեր կարծիքը մեր մասին շրջապատողների կարծիքի հետ: Ոչինչ մեզ չի անհանգստացնում այնպես, ինչպես միտքն այն մասին, թե ինչ են մտածում մեր մասին ուրիշները, ինչ տեսակետ ունեն մեր մասին, ինչպես են գնահատում: Այս իմաստով աշխատանքի ընդունվելու ժամանակ կատարվող հարցազրույցը կարելի է անվանել էքստրեմալ իրադրություն: Սակայն պատահում է նաև, որ սովորական աշխատանքային օրերին մեզ հարց ենք տալիս այն մասին, թե ինչպիսի տպավորություն ենք թողնում շրջապատողների վրա: Հաճախ այդ տպավորությունը չի համապատասխանում մեր մասին ունեցած սեփական պատկերացմանը և դրա հիման վրա անվստահություն է առաջանում:

Ինչպիսի տեսք ունենք կողքից: Տպավորությունը, որը մարդը թողնում է շրջապատողների վրա, ստեղծվում է նրա գիտակցված և չգիտակցված վարքից: Դուք արդեն համոզվել եք դրանում:

Օրինակ: Նոր նախագծի մշակման խմբի ղեկավարը բախվում է տարբեր խնդիրների հետ, որոնք ավելի ու ավելի լուրջ են դառնում: Աստիճանաբար նա կորցնում է վստահությունն այն բանում, որ իր նախագիծն իրականում ապագա ունի: Շրջապատողներից ոչ ոք դա չի նկատում, ընդհակառակը, բոլորը հիանում են նրանով, թե ինչպիսի համառությամբ է ղեկավարը փգտում նպատակին: Երբ վերջ ի վերջո նա կիսվում է իր մտավախությունների մասին կոլեգայի հետ, ապա համոզվում է, որ խմբի վրա թողնում է բացառապես դրական ազդեցություն: Ըստ էության նա իրականում երբեք էլ չի կասկածել նախագծի վերաբերյալ, պարզապես մտավախություններ է ունեցել նրանում, թե արդյոք չի չափազանցրել իր պահանջները: Հոգու խորքում այդ ղեկավարը վստահ է եղել նախագծի նպատակահարմարության մեջ և իր համար աննկատելիորեն այդ վստահությունը փոխանցել է մյուսներին: Սակայն չգիտակցված վարքը միշտ չէ, որ աշխատում է մեր օգտին, ինչպես դա ցույց է տրված օրինակում: Հաճախ չենք հասկանում, թե ինչու ուրիշները մեզ չեն հասկանում այն դեպքում, երբ ինքներս անգիտակցաբար հակասական ազդանշաններ ենք ուղարկում: Անհնար է անգամ պատկերացնել, թե որքան հեռու է շրջապատողների պատկերացմամբ մեր կերպարը մեր սեփական պատկերացումից: Եվ դյուրին չէ որոշել, թե որտեղից են ի հայտ գալիս այդ տարբերությունները:

Ինչու՞ շրջապատողները մեզ չեն գնահատում այնպես, ինչպես մենք ինքներս: Ինչու՞մն է մարդու ինքնագնահատականի և շրջապատողների կողմից նրա բնորոշման անհամընկնելիության պատճառը: Ինչու՞ չգիտենք, թե ինչպիսին են տեսնում մեզ շրջապատողները:

Հավանաբար ամեն ինչ կայանում է մարդու սոցիալական բնույթի մեջ: Մանկուց մեզ սովորեցնում են ուշադրությունը սեփական անձի, այլ ոչ թե շրջապատող աշխարհի վրա կենտրոնացնել, որպեսզի կարողանանք համապատասխանել շրջապատողների պատկերացումներին, կանոններին, ստանդարտներին, սպասելիքներին և հույսերին: Եթե դա հաջողվում է, ապա մեզ խրախուսում են, իսկ եթե ոչ՝ պատժում:

Մեզ շրջապատող աշխարհը և վարքի ստանդարտները: Դրա հետ կապված մեր գիտակցության մեջ ստեղծում ենք որոշակի մեխանիզմ, որը մշտապես ստուգում է, թե արդյոք մեզ ընդունում են այլ մարդիկ, արդյո՞ք ճիշտ ենք մեզ պահում, թե ոչ: Սկզբնական հատվածում այդ մեխանիզմը չափազանց կարևոր է ապրելու համար, նամանավանդ մանուկ հասակում: Վտանգը սպառնում է ավելի ուշ, երբ դառնում ենք ինքնուրույն և մեր ընկալումն աստիճանաբար տեղափոխվում է դեպի արտաքին աշխարհ: Անգիտակցաբար փորձելով պահել մեզ այնպես, ինչպես մեզանից սպասում են, բոնի ուժ գործադրելով մեր վրա բացառապես այն պատճառով, որպեսզի ուրիշները մեզ ընդունեն՝ կարող ենք կորցնել մեր անհատականությունը: Իմիջի ստեղծումը մեզ վստահություն է տալիս նրանում, որ միայն այդպես կարելի է հասնել շրջապատողների բարձր գնահատականին, ճանաչմանը, հարգանքին և սիրուն:

Ինչպիսին ենք ցանկանում լինել: Ինչպիսին լինելու երազանքն արտացոլում է մեր ցանկությունները, այլ ոչ այն, թե ինչ կա իրականում: Սակայն, հենց դա է դառնում մեզ համար միակ ստանդարտը: Արդյունքում ինքներս մեր մասին ունեցած պատկերացումը ավելի ու ավելի է տարբերվում այն կերպարից, որը ստեղծվում է շրջապատողների մոտ: Դա է ցույց տալիս, օրինակ՝ վիդեո և ֆոտոնկարահանումներից առաջ առկա չափազանցված վախը: Չէ որ վերջին հաշվով վախենում ենք, որ «սուտը» կբացահայտվի և կպարզվի, որ մեր իրական դերը միայն մասամբ է հիշեցնում, կամ ընդհանրապես դրանից տարբերվում է: Ստացվում է, որ գերի ենք մեր մասին սեփական կարծիքի առջև: Ասված պնդումներից չարժէ սխալ հետևություններ անել. կերպարը, որին մարդը ձգտում է համապատասխանել, կարող է նրա վրա նաև դրական ազդեցություն ունենալ՝ օգնել փոխել իրեն: Հարցը նրանում է, թե որտեղից է գալիս այդ կերպարը: Այն կարող է լինել լիովին հասանելի կամ էլ իդեալական, մարդու սեփական «ես»-ի կողմից ինքն իրեն, կամ արտաքին աշխարհի կողմից հարկադրված, որին մարդն ամեն գնով փորձում է համապատասխանել: Սակայն ինչպե՞ս տարբերել բոլոր այս դեպքերը միմյանցից:

Դեր, որը խաղում են զգացմունքները: Պատասխանը պարզ է: Մենք սովորել ենք նախընտրությունը տալ բանականության փաստարկներին: Սակայն այժմ պետք է ետ կանգնել այդ սովորությունից և ընդունել, որ զգացմունքները նս մեր անձի անքակտելի մասն են: Եթե դա անենք,

ապա հեշտությամբ կսովորենք տարբերել, թե ինչն է մեզ համապատասխանում, իսկ ինչը՝ ոչ: Անհրաժեշտ է մեր զգացմունքներին վերադարձնել այն սկզբնական ազատությունը, ինչը տրվում է բնության կողմից, և դրանք միշտ ճիշտ որոշումներ կհուշեն: Զգացմունքներին պետք է վստահել այնպես, ինչպես վստահում ենք տրամաբանությանը: Միայն այսպես կարելի է դառնալ ավելի բաց և ազատ, քանի որ չի ճնշվի մեր անձի և ոչ մի բաղկացուցիչը:

Բանականություն թե՞ զգացմունքներ: Արևմտյան մշակույթը սովորեցրել է մեզ չվստահել զգացմունքներին, կիրառել բացառապես ռացիոնալ անալիտիկ մոտեցումը և միայն դրա միջոցով տարբերել, թե ի՞նչն է լավ, և ի՞նչը՝ վատ: Սակայն նորագույն հետազոտությունները ցույց են տվել, որ որոշումներ ընդունելիս, մենք առավելապես ակտիվացնում ենք ուղեղի այն հատվածը, որը պատասխանատու է զգացմունքների համար, քան թե տրամաբանական մտածողության: Սակայն դա մեզ չի խանգարում կանխակալորեն վերաբերվել ինտուիտիվ որոշումներին: Բացի դա մեր բանականությունը հզոր կոնսերվատոր է: Անձնական փորձ, փաստերի և վարքի մոդելների իմացություն. ահա սրանց հիման վրա է մեր բանականությունը մշակում այս աշխարհում ապրելու ռազմավարություններ: Վերջինիս գլխավոր սկզբունքը բոլոր այն երևույթներից խուսափելն է, որոնք մեզ տհաճ զգացողություններ են պատճառում: Այդ պատճառով բնազդաբար խուսափում ենք այն ամենից, ինչն իր մեջ վտանգ է թաքցնում, կամ էլ կարող է հոգեկան կամ գլխի ցավ առաջացնել՝ անգամ չիմանալով, թե արդյո՞ք դա երբևէ տեղի կունենա:

Ինչպես է ձևավորվում վարքի մոդելը: Մեր բանականությունը արձագանքում է բացասական փորձին և դրա հիման վրա մշակում է վարքի մոդել, որը մեզ պետք է պաշտպանի պոտենցիալ անհաջողություններից: Ընդ որում դրական փորձը, որը ստացվում է նույն այդ գործողությունների արդյունքում, ինչ-որ բացասականը, սովորաբար ուշադրության չի արժանանում, թեպետ և դա սահմանափակում է վարքի մոդելների բազմազանությունը և բերում է նրան, որ մեր ինքնավստահությունը սկսում է տատանվել: Անհրաժեշտ է հիշել, որ դա է մեր բանականության աշխատանքի հիմնական սկզբունքը: Սակայն չարժե այն բացարձակ սխալ համարել: Դրա շնորհիվ մեր հիշողության մեջ կուտակվում է բացառապես վտանգին վերաբերվող ազդանշաններ: Բացի այդ հենց այս սկզբունքի վրա է հիմնվում այս կյանքում կենդանի մնալու մեր տեխնիկան, եթե դա չլիներ, ապա 30 տարեկանում էլ կրկին պետք է համոզվեինք, որ չարժե մատը կրակին տանել: Իմանալով, թե ինչպես է աշխատում մեր գիտակցությունը, կարող ենք գիտակցաբար կանոնավորել այդ գործընթացները: Գիտակցության մեխանիզմները փոփոխվել են էվոլյուցիայի ընթացքում, սակայն ժամանակակից բարդ

աշխարհում մենք բախվում ենք իրականության հետ, որտեղ դրանք այնքան էլ հաջող չեն գործում:

Նոր խթան: Այստեղ ևս գործի է անցնում փորձարարությունների հանդեպ մեր ունեցած հակումը: Չէ որ մենք կարող ենք ընդլայնել շրջապատող աշխարհի մասին մեր գիտելիքները միայն որևէ նոր բան փորձելու միջոցով: Հենց այս ունակությունն են օգտագործում հեռատես մարդիկ: Նրանց համար կարևորը գաղափարներն են, որոնք հանկարծակի հղանում են իրենց մտքին, իսկ բանականությունն օգտագործում են գլխավորապես այդ գաղափարների մանրամասն մշակման համար: Գլխուղեղի այն հատվածի միջոցով, որը պատասխանատու է զգացմունքների համար, այդ մարդիկ գտնում են զարգացման նոր ուղիներ և անսովոր հնարավորություններ:

Ինչպես մենք այժմ գիտենք, բանականության և զգացմունքների միջև տարբերությունները գործնականորեն ոչ մի կապ չունեն գլխուղեղի աշխատանքի սկզբունքի հետ: Սակայն դրանք էական դեր կարող են խաղալ կյանքում, քանի որ կախված են մեր անձնական կյանքի փորձից: Սովորեք ավելի շատ վստահել սեփական զգացմունքներին, մի հերքեք դրանց գոյությունը, օգտագործեք և բանականությունը, և ինտուիցիան, և հանկարծակի մտահղացումները: Ցանկացած անձ, ով օգտագործում է և զգացմունքները, և բանականությունը տարբեր կերպ, ունի իր ժամանակակիցներից անցնելու բոլոր հնարավորությունները:

Ի՞նչ է մեզ հետ պատահում: Վերադառնանք մեր այն զրույցին, թե ինչպիսին է պատկերացնում իրեն մարդը: Լավ կլինի իմանալ, կա արդյո՞ք դրա մեջ ճշմարտության գոնե մեկ բաժին և որոշել, թե ինչպես ենք վերաբերվում մեր իրական անձին:

Օրինակ: Անպատճառ հանդիպել եք գոնե մեկ աշխատակցի, որը բոլորից շուտ է գալիս աշխատանքի, մշտապես դես ու դեն է վազում և անընդհատ գործերի մեջ է, անգամ միջանցքով փորձում է ոչ թե քայլել, այլ վազել: Եթե նրա հետ փորձեք խոսել, ապա կարելի է նկատել, որ նրա հայացքը լիարժեք անուշադրություն է արտահայտում, քանի որ այդ պահին նա խորհում է իր ոչ հերթական խնդրի մասին և վատ է լսում: Նա բաց է թողնում կարևոր տեղեկատվություն, քանի որ էներգիա է խնայում սեփական եռուն գործունեության համար: Վաղ թե ուշ նրա մոտ խնդիրներ են ծագում անձնական կյանքում, քանի որ ընտանիքի համար նա նույնպես ժամանակ չունի: Նման մարդն առանց այն էլ ոչ մի ազատ րոպե չունի, ապա ինչպես կարող է միանգամից հետևել ամեն ինչին:

Նման մարդուն կողքից հետևողների համար ամեն ինչ պարզ է նրան անհրաժեշտ է որոշ ժամանակ հանդարտվել և ուշադրությունը կենտրոնացնել բացառապես նրա վրա, թե ինչ է տեղի ունենում տվյալ պահին: Նա պետք է իր աշխատանքի մեջ հանգստություն մտցնի, որոշի

պրիորիտետները և պլանավորի ժամանակը: Սակայն մարդն ինքը այլ կերպ է ընկալու իրավիճակը. նա ոչ մի կասկած չունի, որ միակն է ընկերությունում, որ աշխատում է առանց ձեռքերը ծալելու և բացի դա նպատակադրված է դեպի ապագան: Իսկ մնացած բոլորը միայն զբաղված են նրանով, որ խանգարում են: Արդյունքում գործերի իրական դրությունը պարզելու փոխարեն նա կրկին ու կրկին դեմ է առնում նույն պատին: Նման մարդիկ մշտապես ցայտնոտի մեջ են: Նրանք իրենց հանդեպ չափազանց բարձր պահանջներ են ներկայացնում և բացարձակ հաշվի չեն առնում սեփական պահանջմունքները: Աստիճանաբար նրանք դադարում են լսել իրենց ներքին ձայնը: Իսկ չէ որ դրանից է կախված սեփական անձը ճիշտ ընկալելու և տեղի ունեցող երևույթներին ադեկվատորեն արձագանքելու ունակությունը: Տվյալ դեպքում տարբերությունն այն երկու երևույթների միջև, թե մարդն ինչպես է ընկալում ինքն իրեն և թե ինչպիսին են նրան տեսնում ուրիշները, ցույց է տալիս, թե որքան է մարդն օբյեկտիվ:

Եթե ոչ բավարար լրջությամբ ենք վերաբերվում մեր նկատմամբ, եթե մեր մեջ միայն թերություններ ենք տեսնում կամ, ընդհակառակը, անհիրավացիորեն բարձրացնում ենք մեր արժանիքները, ապա ռիսկի ենք դիմում չնկատել մեր իրական դեմքը: Եվ որքան շատ ենք անտեսում մեր իրական «Ես»-ը, այնքանավելին է հնարավորությունը, որ ինքներս մեզ կպատկերացնենք ոչ այնպիսին, ինչպիսին կանք իրականում: Այդ դեպքում կարելի է «ցտեսություն» ասել հմայքին:

Ազնիվ եղեք ձեր հետ: Նման վարքը մեծապես կախված է ինքնահարգանքի անբավարարությունից, այդ պատճառով պետք է ընդունեք ձեր արժանիքները և ձեզ վերաբերվեք սիրով կամ նվազագույնը հարգանքով և հավանությամբ: Չարժէ անընդհատ մտքի մեջ պտտել սեփական սխալներն ու անհաջողությունները: Դրանց վերաբերվեք որպես ձեր զարգացման համար անխուսափելի բաղկացուցիչների: Ձեր նկատմամբ բացասական վերաբերմունքը ունի բազմաթիվ դրսեվորումներ՝ սկսած թաքցված, չգիտակցված քամահրանքից մինչև խոցելի ինքնահեգնանք, ծայրաստիճան բացասաբար է ազդում ամենախորը զգացմունքների ու ցանկությունների վրա:

Իհարկե սա չի նշանակում, որ ինքնաքննադատություն սկզբունքորեն ընդհանրապես չպետք է լինի: Այդ մասին խոսվել է գլխի սկզբնական հատվածում. ամեն ինչ երկու կող ունի: Եթե մարդն ընդունակ չէ իրեն օբյեկտիվ գնահատական տալ և իր դատողություններում հիմնվում է իր «Ես»-ի կողմից պարտադրված պահանջների վրա, այդ դեպքում յուրաքանչյուր բացթողում նրան թվում է ամոթալի կետ իր կենսագրության մեջ: Նա քննադատում է ինքն իրեն, և որպես հետևանք, հոգում առաջանում է ագրեսիա իր նկատմամբ: Այդ ներքին կոնֆլիկտն ավելի ու ավելի սուր է դառնում: Սեփական ուժերի նկատմամբ կասկածանք-

ներն ամրապնդվում են, իսկ սեփական արժանապատվության զգացմունքը թուլանում է: Արդյունքում առաջանում է վախ հերթական բացթողումը կատարելու մեջ: Այնուհետև մարդը սկսում է վախենալ այդ վախից: Արդյունքում նրա ուղեղը մշակում է վարքի բարդ ռազմավարություններ, սակայն դրանք բոլոր հետևում են միևնույն նպատակին՝ խուսափել ինչ որ բանից:

Ի՞նչ ենք ցանկանում իրականում: Իսկ եթե ձեր ինքնաքննադատությունը գունավորված չէ ձեր նկատմամբ բացասական էմոցիաներով, ապա դուք կարող եք հասնել զարմանալի արդյունքների և դրա օգնությամբ ավելի լավ ճանաչել և կատարելագործել ձեզ՝ որպես անհատներ:

Փորձեք պարզել, թե ինչպես եք վերաբերվում ձեզ իրականում: Երբ դա հաջողվի, ի հայտ կգա նաև փոխվելու և այդ փոփոխություններն ամրապնդելու հնարավորությունը: Փորձեք զգալ, թե ինչ եք ցանկանում: Խիզախեք բացահայտել ձեր համար գաղտնի սեփական ցանկությունները և դրանց նկատմամբ հարգանքով վերաբերվեք: Մի խաբեք ձեզ, հիշեք, որ ուրիշները վերաբերվում են մեզ այնպես, ինչպես մենք ինքներս վերաբերվում մեզ:

Ինչպես հաղթահարել կախվածությունը ուրիշի կարծիքից և սեփական սխալ պատկերացումներից: Փորձարկումների պայմաններում բոլոր առաջադրանքները թվում են պարզունակ: Մենք մեզ հանգիստ և վստահ ենք զգում և չենք կասկածում, որ կհաղթահարենք ցանկացած խնդիր: Սակայն կյանքում ամեն ինչ այլ կերպ է պարզվում: Յուրաքանչյուր մարդ իր ձևով է մեզ գնահատում և մենք հաճախ ենք հանդիպում մեր նկատմամբ բացասական վերաբերմունքի, ընդ որում զգում ենք, որ այդ վերաբերմունքին ընդհանրապես արժանի չենք: Արդյունքում կորցնում ենք սեփական ուժերի նկատմամբ վստահությունը: Ինչպես անցնել ողջ այս փորձությունների միջով: Անհրաժեշտ է սովորել ինտուիտիվորեն զգալ, թե ինչու այս կամ այն մարդը մեզ բացասաբար է վերաբերվում:

Ոչ մեկին թույլ մի տվեք խորտակել ձեր վստահությունը սեփական անձի հանդեպ: Մենք չենք կարող լիովին վերահսկել շրջապատողների վերաբերմունքը մեր հանդեպ: Չէ որ դրա վրա ազդում են չափազանց շատ գործոններ. անձնական նախընտրություններ և հակակրանքներ, նախապաշարմունքներ և ենթադրություններ, վատ տրամադրությունը կամ քնի անբավարարությունը: Հնարավոր է զրուցակցի մոտ գլխացավ է սկսել և միայն դա է պատճառը, որ նա ընկալում է աշխարհն այլ կերպ, քան այն դեպքերում, երբ նա իրեն լավ է զգում:

Օրինակ: Հավանաբար ձեր կյանքում եղել են հետևյալ տիպի դեպքեր: Դուք պետք է հանդիպեք առաքիչ ընկերության ներկայացուցչի հետ, որի հետ համագործակցում է ձեր ձեռնարկությունը: Նրա անունը

Մյուլլեր է: Ինչ որ մեկը պատմել է ձեզ, որ մի անգամ խնջույքի ժամանակ պրն. Մյուլլերը ինչ որ մանրուքի պատճառով սկսել է բղավել տան տիրոջ վրա և նրան վիրավորել: Հիշելով այդ մասին հանդիպման ժամանակ՝ դուք ձեր խոսակցի ամեն մի բառի և ժեստի մեջ թաքնված ագրեսիվություն եք տեսնում: Ավելի ուշ պարզվում է, որ ձեզ նույն ազգանվամբ բոլորովին այլ մարդու մասին են պատմել:

Մենք հաճախ ենք աշխարհին նայում նման կանխակարծիքների պրիզմայի միջով և դրանց հիման վրա էլ շրջապատողների մասին կարծիք ենք կազմում: Երբ մեզ նման ձևով են դիտարկում, ապա մեզ ըստ մեր արժանիքներին համապատասխան գնահատելու շանսեր գրեթե չկան: Շատ կարևոր է չմոռանալ այն մասին, որ տարբեր մարդիկ մեզ տարբեր կերպ են գնահատում և յուրաքանչյուրը դրա համար ունի իր պատճառները: Սակայն դա չպետք է ոչ մի կերպ ազդի ձեր և ձեր պահվածքի վրա: Շրջապատողների կարծիքից ունեցած կախվածությունը մարդուն դարձնում է ծայրահեղ անվստահ իր մեջ և կործանում է նրա հմայքը:

Մի փորձեք ստանալ ամեն ինչ միանգամից: Պատկերացրեք, որ հարցազրույցի եք գալիս մի ընկերություն, որտեղ հավակնում եք բավական բարձր պաշտոնի: Հարցազրույցին ներկա են չորս անձ ղեկավարության կողմից: Նրանց ներկայացնելով աշխատանքի ձեր պլանը՝ դուք դրական մթնոլորտ եք զգում և դա ուժ է տալիս: Սակայն որոշ ժամանակ անց նկատում եք, որ նրանցից երկուսը ձեր հանդեպ անվստահությամբ են սկսում վերաբերվել, իսկ մյուս երկուսը դեռևս ձեր կողմից են: Անվստահություն զգալով՝ դուք փորձում եք ազդել սկեպտիկորեն տրամադրված ղեկավարների վրա, որպեսզի վերադարձնեք նրանց դիրքորոշումը: Արդյունքում բոլոր չորսն էլ ձեր դեմ են տրամադրվում:

Իսկ ի՞նչ է պատահել, չէ որ ձեզ արդեն հաջողվել էր դրական տպավորություն թողնել: Իսկ ինչու՞ ղեկավարները հանկարծակի փոխեցին իրենց վերաբերմունքը ձեր հանդեպ: Հետագայի համար հիշեք. եթե բոլոր չորս ղեկավարների վրա ազդեցություն թողնելու փոխարեն պահեիք այն երկու ղեկավարների դրական դիրքորոշումը, ապա իրադրությունը ձեր օգտին կհանգուցալուծվեր: Չարժե սպասել, որ մարդկանց մեծամասնությունը 100%-ով հավանություն կտան մերգործողություններին: Իսկ ինչպես համոզվեցինք այդ անվստահության պատճառները կարող են ամենատարբեր բնույթի լինել և հաճախ ոչ մի կապ ձեր հետ չեն ունենում: Այդ դեպքում ոչինչ անել պետք չէ: Հանգիստ և վստահ եղեք ձեր մեջ, հետևեք միայն նրան, որպեսզի չկորցնեք նրանց համակրանքը, ովքեր ձեր կողմից են:

Ինչպե՞ս ենք ընկալում շրջապատողներին: Մեր շրջապատը, մշակույթը, ընտանիքը և անձնական փորձը իրենց զգալի հետքն են

թողնում նրա վրա, թե ինչպես ենք ընկալում իրականությունը, այդ պատճառով աշխարհայացքն ամեն մեկի մոտ տարբեր է: Մենք կապում ենք տարբեր առարկաներ և երևույթներ՝ հիմնվելով նախկին փորձի վրա, բայց միթե մենք չենք կարող շփոթվել: Նախկին փորձը կարող է դրդել մեզ սխալ գործողությունների:

Ընդլայնեք ընկալման շրջանը: Կողմնակալ կարծիքի ձևավորման համար պատասխանատու է ևս մեկ սխեմա, ըստ որի աշխատում է մարդու գիտակցությունը: Այն ամեն վայրկյան համադրում է մեր անձնական փորձից վերցված տվյալները տվյալ պահին տեղի ունեցող իրադարձությունների հետ: Նախկին փորձից մեր վարքի ունեցած ուղիղ կախվածության մասին արդեն խոսել ենք: Կարելի է հետևել, թե ինչպես է աշխատում այդ սխեման՝ գլխավորապես նրա համար, որպեսզի չդառնալ սեփական կանխակարծիքների և սահմանափակիչ կանոնների զոհը: Օրինակ՝ կրծքին «ձեռքերը խաչելու» ժեստը ոչ միշտ է նշանակում տհաճություն: Հնարավոր է, որ դա ընդամենը նշան է, որ տվյալ մարդը չի կարողանում հանգստանալ կամ ընդամենը սովորություն է: Եթե ձեր զրուցակիցը դանդաղ է խոսում, ապա բոլորովին պարտադիր չէ, որ նա ինչ որ բանից վախենում է կա էլ ասում ոչ այն, ինչ մտածում է: Լիովին հնարավոր է, որ ըստ բնույթի նա հավասարակշռված և հանգիստ մարդ է և պարզապես հարկ չի համարում բարձրացնել ձայնը: Կարող են լինել նման այլ դեպքեր:

Զարգացրեք ուշադրությունը: Դուք պետք է շրջապատողներին գնահատեք օբյեկտիվորեն և անկողմնակալ: Ուշադիր լսեք զրուցակցին, հետևեք նրա վարքին տարբեր իրադրություններում և միայն դրանից հետո հետևություններ արեք:

Փորձեք մեկ շաբաթվա ընթացքում ուշադրությամբ հետևել ձեր շրջապատից որևէ մի կոնկրետ մարդու: Դիտարկման օբյեկտը պետք է լինի միայն մեկը, որպեսզի ուշադրությունը չթուլանա: Հակառակ դեպքում կվերադառնաք վարքի սովորական մոդելին: Ուշադրություն դարձրե հետևյալ երևույթներին.

- ձեզ հանգիստ պահեք այդ մարդու հետ զրուցելիս,
- ուշադիր լսեք, ինչ է նա ասում,
- նկատեք ոչ վերբալային (ոչ բանավոր) ազդանշանները, որոնք թողնում է այդ մարդը,
- յուրաքանչյուր օր ուշադրություն դարձրեք այդ մարդու արտաքին տեսքին (հագուստին, դեմքի գույնին և այլն):

Դուք կարող եք այդ վարժությունը կատարեք ընկերոջ կամ կոլեգայի հետ: Դիտարկումների արդյունքները գրի առեք և տվեք միմյանց կարդալու համար, դրանից վարժանքի էֆեկտիվությունն ավելանում է:

Այդ վարժությունը կօգնի ձեզ և ձեր ընկերներին զարգացնել կյանքի համար անհրաժեշտ ուշադրությունը: Հմայքը կդառնա ավելի ուժեղ, քանի որ հարազատ մարդիկ կզգան, որ դուք ձեզ բաց եք պահում և նրանց հանդեպ հետաքրքրություն եք ցուցաբերում:

Այլ երկրներ-այլ բարքեր: Մեր հայացքներն աշխարհի հանդեպ կախված են ոչ միայն անձնական փորձից, այլև երկրի մշակույթից, որտեղ մենք մեծացել ենք: Անգամ Եվրոպայի տարբեր երկրների բնակիչները ոչ միշտ են հանգիստ հասկանում միմյանց. Օրինակ՝ Բուլղարիայում գլխի շարժումը նշանակում է «ոչ», իսկ քանի որ այլ երկրներում այդ ժեստը նշանակում է «այո», ապա կարող է փոխադարձ անհասկանալիություն առաջանալ: Ժամանակակից աշխարհում գործերը տարվում են գլոբալ մակարդակում, այդ պատճառով հատկապես այժմ շատ կարևոր է տեղյակ լինել բոլոր հնարավոր միջմշակութային տարբերությունների մասին, որպեսզի խուսափել դրանց հետ կապված սխալներից:

Անձնական տարածություն - մշակութային ավանդույթ: Հեռավորությունը, որը մարդը նախընտրում է պահել իր և զրուցակցի միջև, մեծապես կախված է մշակութային տարբերություններից, քան թե անձնական նախընտրություններից: Դա չիմանալը բավական վտանգավոր է, քանի որ ներխուժումը մեր անձնական տարածք ընկալում ենք որպես սպառնալիք: Զրուցակիցը, որը անընդհատ մեզ չափազանց մոտ է գալիս, վտանգում է ձեռք բերել մեր անբարյացակամությունը և բացարձակ անարդարացի: Օրինակ. Ամերիկայի և Եվրոպայի հյուսիսային հատվածի բնակիչները, որպես կանոն իրենց և զրուցակցի միջև 120 սմ հեռավորությունը համարում են առավել հարմար: Իսկ Եվրոպայի հարավային հատվածի և Արաբական երկների բնակիչները կրճատում են այդ հեռավորությունը մինչև 70 սմ: Երբ հանդիպում են երկու մշակույթների ներկայացուցիչներ, որտեղ անձնական հեռավորության հարցի շուրջ ընդունված են տարբեր վերաբերմունքներ, ապա նրանք դատապարտված են փոխադարձ անհասկանալիության: Դժվար թե այդ դեպքում նրանց միջև ծագի փոխադարձ վստահության մթնոլորտ:

Զգուշացեք միջմշակութային տարբերություններից: Անձնական տարածությունը միջմշակութային տարբերությունների օրինակներից մեկն է միայն: Գործնական հանդիպման ժամանակ տարբեր մշակույթների ներկայացուցիչներ տարբեր քանակությամբ ժամանակ են ծախսում գործի անմիջական էությանն անցնելու համար: Օրինակ՝ գերմանացի ձեռներեցը կարող է իրենից դուրս գալ, եթե մեկ ժամվա ընթացքում նա ստիպված է լինում գործընկերոջ հետ քննարկել թեմաներ, որոնք, իր կարծիքով, բոլորովին կապ չունեն բանակցությունների առարկայի հետ:

Միջմշակութային տարբերությունների մասին կարելի է շատ բան ասել, սակայն չտրվենք մանրամասնություններին: Բավարար է ընդհանուր պատկերացումն այն մասին, թե ինչպես է մշակութային պատկանելությունն ազդում այս կամ այն մարդու հանդեպ մեր ունեցած կարծիքի վրա: Օտարերկրյա ձեռներեցների ներկայացուցիչների հետ աշխատելուց առաջ անհրաժեշտ է պարզել՝ արդյո՞ք ձեր մեջ կան որևէ միջմշակութային տարբերություններ և ինչում են դրանք կայանում: Այդպես դուք կպաշտպանեք ձեզ հնարավոր խնդիրներից՝ կապված այդ տարբերությունների հետ: Չէ որ պետք է, որպեսզի մեր այդ հմայքն ազդի նաև օտարերկրյա կոլեգաների վրա:

Բացեիբաց խոստովանեք ձեր արժանիքները: Որպեսզի շփումը շրջապատող մարդկանց, կոլեգաների և ղեկավարության հետ լինի հաջող, դուք պետք է պաշտպանեք կյանքի վերաբերյալ ունեցած ձեր դիրքորոշումներ և բացեիբաց հայտարարեք ձեր արժանիքները: Միայն այդպես կարելի է ստանալ այն մարդկանց աջակցությունը, ովքեր ինտուիտիվորեն ձեր անձի և ձեռքբերումների մեջ ներշնչանքի աղբյուր են զգում: Մի շփոթվեքհայտնաբերելով, որ սովորաբար մարդիկ հետևում են վարքի բոլորովին հակառակ մոդելին: Քաջություն հավաքեք և ազատորեն, սակայն առանց որևէ ճնշման, խոստովանեք ձեր արժանիքները. դրանով դուք կարժանանաք շրջապատողների հարգանքին և համակրանքին: Չէ որ նա, ով մշտապես կասկածում է և վախենում է իրեն դրսևորել, չի կարող դառնալ հմայիչ մարդ:

Ծիծաղի մասին. ծիծաղեք և ձեզ հաջողություն է սպասվում: «Ուրախ դեմքը մարդու համար նշանակում է գրեթե նույնքան, որքան որ հարստությունը», - մի անգամ ասել է Բենջամին Ֆրանկլին: Մենք համոզվում ենք դրանում գրեթե ամեն օր. կենսախինդ մարդը շատ գրավիչ է: Ուրախ մարդիկ անմիջապես աչքի են ընկնում, նրանց հետ գտնվելը հաճելի է: Ծիծաղն ու ուրախությունը օգնում են թուլանալ և ուղղակիորեն ուժեղացնում են հմայքը: Սակայն ծիծաղը փոքր-ինչ ավելին է. այն ապահովում է մեզ հոգեկան և անգամ ֆիզիկական առողջություն:

Ծիծաղը որպես դեղամիջոց: Ի սրտե ծիծաղելը իսկապես օգտակար է առողջության համար. ծիծաղը կոմպլեքսային ազդեցություն է ունենում սիրտ անոթային համակարգի վրա: Եթե մենք հաճախ ենք ծիծաղում, ապա ամրացնում ենք մեր իմունային համակարգը: Չէ որ դրա հետ մեկտեղ արյան մեջ բարձրանում է լիմֆոցիտների քանակը՝ բջջիջներ, որոնք օրգանիզմին ապահովում են բնական պաշտպանություն հիվանդություններից:

Վերջապես մենք ի վիճակի ենք, ավելի քան մյուսները, օգնել մեզ, եթե գիտակցաբար մեր դեմքին տանք ուրախ արտահայտություն: Հայտնի է, որ մարդու տրամադրությունը նրա դեմքին համապատաս-

խան արտահայտություն է տալիս: Սակայն այդ պրոցեսը կարող է ընթանալ նաև հակառակ ուղղությամբ: Դիմախաղն ու հատկապես ծիծաղը ազդում են ուղեղի վրա՝ առաջացնելով լավ տրամադրություն, այդ պատճառով օգնեք ձեզ. հաճախ ծիծաղեք, անգամ առանց որևէ հատուկ պատճառի:

Ինչպես դառնալ երջանիկ: Մարդու տրամադրությունը նույնպես կապված է նրա շրջապատից: Ուրախ, կյանքից գոհ մարդիկ գրավում են շրջապատողների ուշադրությունը, նրանց համար հեշտ է ծանոթություններ հաստատել, նրանք չեն զգում իրենց մերժված և այդ պատճառով երջանիկ են: Հոգեբանները, որոնք գիտական ապացույց են ստացել, որ ծիծաղը բարերար է ազդում մարդու վրա, նաև պարզելե, որ երջանիկ մարդիկ առավել ազատ են ընկալում րջապատող աշխարհը և շատ ավելի թարմ տպավորություններ են ստանում:

Լիդերին անհրաժեշտ է հումորի զգացում: Մենք արդեն գիտենք, որ դեպքերի մեծամասնությունում ուրախ մարդիկ ավելի բարենպաստ տպավորություն են թողնում շրջապատողների վրա, քան ինքնամփոփ մարդիկ: Հումորը նմանապես կոգնի ձեզ հաղթահարել սթրեսը և կսովորեցնի կառավարել ձեր կյանքը, ծայրահեղ դեպքում այդպես են պնդում այն մասնագետները, ովքեր հետազոտել են ծիծաղը և այն ամենը, ինչը դրա հետ կապված է: Բոլոր դեպքերում կատակներն ու ծիծաղը կուժեղացնեն ձեր հմայքը:

Արդեն դեռահաս տարիքում հումորի զգացումով մարդիկ առաջատար դիրքեր են գրավում ընկերների շրջապատում: Պարզ է, որ սեփական անձի վրա ծիծաղել կարողանալու հետ մեկտեղ մարդու մոտ առաջանում է շրջապատող աշխարհն առավել ազատ ընկալելու ունակություն, և որպես հետևանք, կյանքին իրատեսորեն նայելու որակ, որոնք անհրաժեշտ են լիդեր դառնալու համար:

Սեփական սխալներն ընդունելու արիություն: Բոլորին հայտնի է, թե ինչ է հումորը: Գրող Օտտո Յուլիուս Բիբաումը այդ հասկացությանը տվել է հետևյալ սահմանումը. «Հումորը այն է, երբ չնայած ոչ մի բանի, միևնույնն է ծիծաղում ես»: Այն օգնում է առանց ցավի տանել շրջապատողների հարձակումները. դուք կարող եք պարզապես ծիծաղել նրանց վրա:

Հումորը մեզ սեփական սխալներն ընդունելու արիություն է տալիս, որակ, որն օգնում է տեսնել մեզ այնպիսին, ինչպիսին որ կանք իրականում: Հումորի զգացումը հիմնվում է սեփական հնարավորությունների իրատեսական և անկողմնակալ գնահատականի վրա: Հումորով վերաբերվելով մեր անհաջողություններին՝ մենք դրանք սրտին շատ մոտ ենք ընդունում: Հումորը վախի դեմ լավագույն միջոցն է: Այն իմաստով, որի մասին խոսքը գնում է այս գլխում: Հումորը վերականգնում է մարդու ներքին հավասարակշռությունը և միևնույն ժամա-

նակ հանդիսանում է այն երևույթի վառ արտահայտումը, որ այդ հավասարակշռությունը գոյություն ունի:

Մարդու երջանկությունը կախված է ինքն իրենից: Երջանկության համար պայքարել կարելի է անգամ եթե ի վիճակի չեք փոխել ավանդական պատկերացումներն ու համոզմունքները: Պարզապես ազատվեք դրանց ազդեցությունից: Դաղափարը, որը փորձ է արվել հասցնել ընթերցողին այս գլխում, հետևյալն է. եթե ցանկացնում եք կատարելագործել ձեզ որպես անհատ, ապա պետք է լուծել միայն մեկ խնդիր՝ սովորել հարգել սեփական անձը և հայացքները կյանքի նկատմամբ: Միայն այդ դեպքում դուք կարող եք ընդունել, որ իրավունք ունեք ձեր տեսակետով նայել աշխարհին և նման իրավունք ունեն նաև շրջապատողները: Այլ խոքերով, անհրաժեշտ է զգալ, թե ինչն է ձեզ օգտակար լինում, իսկ ինչը վնաս է պատճառում: Ինտուիցիան կհուշի ձեզ, թե ինչ հնարավորություններ են ձեր առջև բացվում այս կամ այն իրադրությունում և ինչպես դրանք իրագործել: Սովորական մարդկային զգացմունքները, որոնք սրտից են բխում, ենթարկված չեն վերլուծության, ազատ են նախատրամադրվածությունից և սխալ դատողություններից, լավագույն հիմքն է կյանքի երջանկության և հաջողության համար:

Հաճախ թույլ տվեք ձեզ ժպտալ, մի ընկալեք այն ամենն, ինչ տեղի է ունենում ձեր կյանքում, չափազանց լուրջ և սիրով վերաբերվեք ձեր և ձեզ շրջապատողներին:

Օգտագործված գրականության ցանկ

- Беланже Леонель, Переговоры, 5 изд. / Пер. С франц, под ред. И. В. Андреевой, - Издательский Дом Нева, 2003.-128 с.
- Волков, Б. С. Конфликталогия, учебное пособие для студентов вышых учебных заведений / Б. С. Волков, Н. Д. Волкова. – изд. 3-е испр. И доп. – М.: Академический Проект, Фонд «Мир», 2007. – 400 с. – (Gaudeamus).
- Прикладная конфликталогия, Хрестоматия / Сост. К. В. Сельченок. – Мн.: Харвест, 2003. – 624 с. – (Библиотека практической психалогии).
- А. Н. Тарасов. Психалогия лжи в бизнесе: Дурная бесконечность. Мотивы, цели, способы и результаты бизнес-мошшеичества. Российский и зарубжный опыт.- М.: Книжный мир. 2007.- 607с.
- Корнейчук, Б. В. Институциональная экономика: учебное пособие для вузов / Б. В. Корнейчук.- М.: Гардарики, 2007. - 255с.: ил.
- Райтер, Михаэль А. Секретиы обаяния. Как оказывать влияние на людей / Михаэль А. Райтер, [пер. С нем. М. В. Лапшинов]. – 2-е изд., испр.- Москва: Омега-Л, 2007. – 128 с.:

ՆՇՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

Արա Արամի Հովհաննիսյան
Արևիկ Սևակի Գեղեոնյան

Քանակցություններ և գործարարական շփում
Ուսումնական ձեռնարկ

Գեղարվեստական ձևավորում՝ Ա.Ա. Հովհաննիսյան
Խմբագրիչ՝ Ա.Ս. Գեղեոնյան
Համակարգչային էջատող՝ Ա.Ս. Գեղեոնյան
Օգտագործված նկարներ՝ Պոլ Գյուստավ Դորե

Տպաքանակը՝ 200 օրինակ:
Տպագրված է Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարանի Տպագրության և լրատվության կենտրոնում: