

# Ա ղ ա ս ի Պ ե տր ո ս յ ա ն

## Գ Ո Ր Ծ Ա Ր Ա Ր Հ Ա Ղ Ո Ր Դ Ա Կ Յ ՈՒ Թ Յ ՈՒ Ն

Ֆ Ի Ն Ա Ն Ս Ա Բ Ա Ն Կ Ա Յ Ի Ն Ք Ո Լ Ե Ջ

ԵՐԵՎԱՆ  
2003

**Ֆինանսաբանկային քոլեջի հիմնադիրներ**

**ՀՀ կրթության և գիտության նախարարություն  
ՀՀ կենտրոնական բանկ  
Հայաստանի բանկերի միություն**

**Հայաստանի Հանրապետություն  
ք. Երևան 2, Ամիրյան 26**

**Հեռ. (3 741) 537788**

**Հեռ./ֆաքս (3 741) 537767**

**Web-site: <http://www.fbc-edu.am>**

**E-mail: [staff@fbc-edu.am](mailto:staff@fbc-edu.am)**

Ձեռնարկի տպագրությունն իրականացվել է «Բանկ և ոչ բանկ ֆինանսական հաստատությունների ուսուցանում և թրեյնինգ» ծրագրի շրջանակներում, «Շորբանկ» խորհրդատվական ծառայություններ կորպորացիայի դրամաշնորհի միջոցներով՝ ԱՄՆ միջազգային զարգացման գործակալության (USAID) ֆինանսավորմամբ:

The publication of the manual is done within the “Bank and Non Bank Financial Institutions Mentoring and Training” program supported by Shorebank Advisory Services Inc. grant funded by United States Agency for International Development (USAID)

Հրատարակչի գրանցման համարանիշ

© ՖԲԲ (Ֆինանսաբանկային քոլեջ)

## Հարգարժան ընթերցող

Հայաստանի Հանրապետությունում գործող բանկերի մրցունակությունը բարձրացնելու, դրանք ժամանակակից գիտելիքներով զինված մասնագետներով համալրելու նպատակով ստեղծվեց Ֆինանսաբանկային քոլեջը:

Առաջնորդվելով ուսումնական գործընթացի կազմակերպման միջազգային փորձով՝ Ֆինանսաբանկային քոլեջը կիրառում է ուսուցման ժամանակակից մեթոդներ, այդ թվում՝ քոլեջի դասախոսների կողմից ստեղծված ուսումնական նյութեր, որոնք ստացել են Հայաստանի Հանրապետության ֆինանսաբանկային ոլորտի մասնագետների հավանությունը և արժանի են համարվել որպես դասագիրք տպագրվելու: Դասագրքերի առավելություններից մեկն այն է, որ դրանց հեղինակները հանրապետության բանկային ոլորտի լավագույն մասնագետներ են:

Ողջունում ենք Ֆինանսաբանկային քոլեջի ուսումնական նյութերի տպագրությունը և հուսով ենք, որ դրանք լայն օգտագործման նյութ կդառնան ոչ միայն քոլեջի ուսանողների, Հայաստանի Հանրապետությունում բանկային գործի մասնագետներ պատրաստող մյուս ուսումնական հաստատությունների, այլև ֆինանսաբանկային ոլորտի մասնագետների համար:

## Հայաստանի Հանրապետության

### Կենտրոնական բանկի խորհուրդ

Ֆինանսաբանկային քոլեջի դասախոսների կողմից ստեղծված ուսումնական նյութերը համահունչ են ժամանակի պահանջներին և լիովին համապատասխանում են բանկային մասնագետների պատրաստման միջազգային չափանիշներին: Դրանք արդիական են և ներառում են իրավիճակային օրինակներ ֆինանսաբանկային ոլորտի առօրյայից, որոնց ուսումնասիրությունն էլ ավելի է նպաստում մատուցվող նյութի ընկալմանը:

Ֆինանսաբանկային քոլեջի դասախոսությունների տպագրությունն առաջընթաց քայլ է հանրապետության կրթական ոլորտի բարեփոխումների գործընթացում:

Կարծում ենք, դրանք սեղանի գիրք կդառնան և՛ բանկային գործն ուսումնասիրողների և՛ ընթերցողների ավելի լայն շրջանակի համար:

## Հայաստանի բանկերի միություն

### Բարի երթ

## Առաջարան

Ազատ շուկայական հարաբերությունների ուղով շարժվող հասարակությունում առավել շատ են կարևորվում անձի հաղորդակցման ունակությունների և հմտությունների ձևավորման սոցիալ-հոգեբանական մեխանիզմների ուսումնասիրությունները: Ակնհայտ է, որ ներկայումս տնտեսական բարձր զարգացման հասած, քաղաքակիրթ երկրներում անձի բարձր գործնական հաղորդակցման հմտությունները հանդիսանում են աշխատանքի ընդունման, աշխատանքի բարձր արդյունավետության, կազմակերպության վարկանիշի և շահութաբերության աճի կարևոր նախապայմաններից մեկը: Հայաստանը այսօր ընթանում է ազատ շուկայական տնտեսության կառուցման ուղիով և պարտադրված է ընդունել անձի հաղորդակցման հմտություններին ներկայացվող միջազգային պահանջների համակարգը: Առանձնահատուկ կարևորություն ունի հաղորդակցման հմտությունների զարգացումը բանկային համակարգի աշխատակիցների համար, քանի որ բանկերը իրականացնում են կազմակերպությունների, բնակչության ֆինանսաբանկային սպասարկումը և կարևոր նշանակություն ունեն հասարակական հարաբերությունների զարգացման գործում: Աղասի Պետրոսյանի «Հաղորդակցման Հմտություններ» ձեռնարկը հայ իրականության մեջ գործնական հաղորդակցման հմտությունները ներկայացնող առաջին հաջող փորձերից է:

Գրքում բավականաչափ խորը և հանգամանալից ներկայացված են հաղորդակցման երեք՝ տեղեկատվական, փոխազդեցային, ընկալման կողմերը: Հատկապես, կարելի է նշել մարդու ոչ խոսքային հաղորդակցմանը վերաբերող շարադրանքը, որը ներկայացնում է ցանկացած հաղորդակցման «հոգեկան պարունակությունը»: Նոր է և հետաքրքրական դիմագիտության բաժինը, որտեղ ներկայացվում են անձի դիմային կառուցվածքի առանձնահատկությունների և նրա բնավորության միջև առկա կապերը: Դրանց իմացությունը, ըստ հեղինակի, հնարավորություն է տալիս անձանոթ մարդկանց, հաճախորդների հետ հաղորդակցությունը վարել առավել արդյունավետ: Ներկայումս հոգեբանության մեջ դիմագիտական վերլուծությունը զարգացում է ապրում և այս մոտեցումները ժամանակի ընթացքում, կարծում եմ, կդառնան ավելի ամբողջական:

Բավականին հանգամանալից և միևնույն ժամանակ կոնկրետ է շարադրված բարոյական նորմերին և էտիկետի հիմնախնդիրներին վերաբերվող նյութը, որտեղ բացի բարոյական խնդիրների զարգացման ընթացքի նկարագրությունից, բարոյական սկզբունքներից, տրվում է նաև դրանց կիրառումը՝ ղեկավար-ենթակա, ենթակա-ղեկավար, աշխատակից-աշխատակից հարաբերություններում: Բավականին ուսանելի և օգտակար են հեռախոսային հաղորդակցմանը վերաբերվող բաժնում մատուցվող գիտելիքները: Կոնֆլիկտների /բախումների/ կառավարմանը և բանակցությունների վարմանը նվիրված գլուխների բովանդակությունը արդիական է և հիմնավոր:

Ձեռնարկում մեծ տեղ է հատկացվել սթրեսների լուսաբանմանը, դրանց էությանը, առաջացման պատճառներին: Քննարկվում է նաև սթրեսների կառավարման և անձի ինքնակառավարման արդյունավետ մեթոդների գործադրման հիմնահարցը: Նորություն է ուսանողի հաղորդակցման ունակությունների և հմտությունների մանրամասն շարադրումը, որը, ասես, ապագա աշխատողի հաղորդակցման կարողությունները դարձնում է «շոշափելի»: «Գործարար հաղորդակցություն» ձեռնարկը կարող է օգտակար լինել բուհերի և միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների ուսանողության, բանկային համակարգի աշխատակիցների, սպասարկման ոլորտում ներգրավված անձանց, գործարարների լայն շրջանակների համար:

**«ՈՒՐԱՐՏՈՒ» համալսարանի ռեկտոր,**

հոգեբ. գիտ. թեկ., պրոֆեսոր

Սեդրակ Սեդրակյան

**ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ**

**ԳԼՈՒԽ 1. ԴԱՍԸՆԹԱՅԻ ԱՌԱՐԿԱՆ ԵՎ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ.....7**

1.1. Դասընթացի առարկան և կառուցվածքը ..... 7

1.2. Հաղորդակցման ունակությունների դերը բանկի իմիջի ձևավորման, մրցունակության և շահութաբերության ապահովման գործում..... 8

1.3. Հաղորդակցության ժամանակակից միջոցներն ու դրանց առանձնահատկությունները ..... 10

Ինքնաստուգման հարցեր ..... 11

**ԳԼՈՒԽ 2. ՀԱՂՈՐԴԱԿՅՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ.....13**

2.1. Գործնական հաղորդակցման էությունը ..... 13

2.2. Հաղորդակցման տեղեկատվական կողմը ..... 14

2.2.1. Ոչ խոսքային հաղորդակցում ..... 15

Ինքնաստուգման հարցեր ..... 37

2.2.2 Խոսքային հաղորդակցում ..... 38

Ինքնաստուգման հարցեր ..... 43

**ԳԼՈՒԽ 3. ՀԱՂՈՐԴԱԿՅՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ՓՈԽԱԴԱՐՁ ԸՆԿԱԼՈՒՄ.....46**

3.1 Ընկարձան հոգեբանական մեխանիզմները..... 46

3.2 Դիմագիտություն ..... 48

Ինքնաստուգման հարցեր ..... 59

**ԳԼՈՒԽ 4. ՀԱՂՈՐԴԱԿՅՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ՓՈԽԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆ..... 61**

4.1 Տրանսակցիոն վերլուծությունն ըստ Է.Բերնի ..... 61

4.2 Հաղորդակցման փուլեր ..... 64

Ինքնաստուգման հարցեր ..... 67

**ԳԼՈՒԽ 5. ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՄԱՆ ԲԱՐՈՅԱԿԱՆ ՄԿՁԲՈՒՆՔՆԵՐԸ ԵՎ ՆՈՐՄԵՐԸ: ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՄԱՆ ԷՏԻԿԵՏ..... 68**

5.1 Գործնական հաղորդակցման բարոյականությունը..... 68

5.1.1. Գործնական հաղորդակցման մեջ բարոյականության դերի պատմական և ժամանակից հայացքները ..... 68

5.1.2 Բարոյական սկզբունքներ և բարոյական պահվածք ..... 70

5.2. Գործնական հաղորդակցման էտիկետը (վարվելակերպ) և վարքի կուլտուրան.... 71

5.2.1. Գործնական էտիկետը և նրա առաջացման պայմանները ..... 72

5.2.2 Խոսակցական էտիկետի կանոնները..... 73

5.2.3. Հեռախոսով հաղորդակցվելու կանոնները ..... 74

5.2.4. Գործնական մամակագրության կանոնները ..... 79

Ինքնաստուգման հարցեր ..... 81

**ԳԼՈՒԽ 6 . ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ..... 83**

6.1. Կոնֆլիկտների էությունը, կառուցվածքը և տեսակները ..... 83

6.1.1. Կոնֆլիկտների էությունը ..... 83

6.1.2. Կոնֆլիկտների կառուցվածքը..... 83

6.1.3. Կոնֆլիկտների տեսակները .....	86
6.2. Կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները .....	88
6.2.1. Ներանձնային կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները.....	88
6.2.2 Սիջանձնային կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները.....	88
6.3. Կոնֆլիկտների կառավարումը համատեղ գործունեության պայմաններում .....	90
6.1.3. Կոնֆլիկտների լուծման հնարավոր ուղիները.....	92
6.1.4. Կոնֆլիկտային իրավիճակում «պահվածքի կողերը» .....	93
Ինքնաստուգման հարցեր .....	94
<b>ԳԼՈՒԽ 7. ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎԱՐՈՒՄ.....</b>	<b>98</b>
7.1. Բանակցությունների էությունը և տեսակները.....	98
7.2. Նախապատրաստությունը բանակցություններին, բանակցությունների սկզբունքային և փուլային կառուցվածքը.....	100
7.3. Բանակցությունների ռազմավարությունը, մարտավարությունը և տեխնոլոգիան	102
7.4. Բանակցությունների արդյունքների վերլուծությունը .....	103
Ինքնաստուգման հարցեր .....	104
<b>ԳԼՈՒԽ 8. ԺԱՄԱՆԱԿԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ: ՍԹՐԵՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ.....</b>	<b>106</b>
8.1. Ժամանակի կառավարում.....	106
8.1.1 Ժամանակի պլանավորման սկզբունքները:.....	107
8.1.2. Ժամանակի արդյունավետ օգտագործման սկզբունքներ, մեթոդներ և մոտեցումներ .....	108
8.2. Սթրեսի էությունը, առաջացման պատճառները, զարգացման փուլերը և կառավարման հիմնադրույթները .....	109
8.2.1. Սթրեսի կանխարգելման և սթրեսային իրավիճակում ինքնակարգավորման մեթոդները	111
Ինքնաստուգման հարցեր .....	117
<b>ԳԼՈՒԽ 9. ԲԱՆԿԱՅԻՆ ԳՈՐԾԱԿԱԼԻ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՄԱՆ ՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԵՎ ՀՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ.....</b>	<b>118</b>
9.1. Առկա և հավանական հաճախորդների հետ հաղորդակցման ունակությունները	118
9.2. Բանկային գործակալի հաղորդակցման ունակությունների և հմտությունների ընդհանուր նկարագիրը .....	121
Ինքնաստուգման հարցեր .....	122
<b>ԱՌԱՋԱՐԿՎՈՂ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ.....</b>	<b>123</b>
<b>ՆԿԱՐՆԵՐԻ ՑԱՆԿ.....</b>	<b>124</b>
<b>ՀԱՆԳՈՒՑԱՅԻՆ ԲԱՌԵՐԻ ՑՈՒՑԻՉ.....</b>	<b>125</b>

## ԳԼՈՒԽ 1. ԴԱՍԸՆԹԱՑԻ ԱՌԱՐԿԱՆ ԵՎ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

**Նպատակը՝** ներկայացնել «Գործարար հաղորդակցում» առարկան և նրա կառուցվածքը: Պարզաբանել հաղորդակցման ունակությունների, հմտությունների դերը ընկերության վարկանիշի ձևավորման, մրցունակության և շահութաբերության ապահովման գործում: Նկարագրել ժամանակակից հաղորդակցման միջոցները:

**Ունակությունների և հմտությունների նկարագիրը:** Բաժինն անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- լավ պատկերացնել հաղորդակցման ունակությունների դերը գործնական հաղորդակցման, մասնավորապես՝ բանկի վարկանիշի ձևավորման և շահութաբերության ապահովման գործում
- բացատրել հաճախորդների հետ հաղորդակցման սկզբունքները
- պատկերացում կազմել ժամանակակից հաղորդակցության միջոցների և նրանց կիրառման առանձնահատկությունների մասին:

### 1.1. Դասընթացի առարկան և կառուցվածքը

Ներկայումս գործարար հաղորդակցման (ձեռնարկում օգտագործվող «հաղորդակցում» և «հաղորդակցություն» հասկացությունները համարժեք են) մանրամասն մասնագիտացված ուսումնասիրությամբ զբաղվող ժամանակակից արևմտյան գիտնականներն իրենց աշխատություններում, դասագրքերում նշում են, որ շրջապատի, այդ թվում գործընկերների, հաճախորդների, ղեկավարության հետ գրագետ և արդյունավետ հաղորդակցվելու հմտությունները մոտակա ժամանակներս դառնալու են աշխատանքի ընդունվելու, աշխատավայրում առաջադիմելու և հաջողության հասնելու թերևս ամենակարևոր գործոնը:

«Գործարար հաղորդակցում» դասընթացի ուսումնասիրման առարկան կազմակերպության աշխատակիցների, ինչպես նաև աշխատակցի ու հաճախորդի միջև գործնական հաղորդակցման, մասնավորապես՝ փոխհարաբերությունների, փոխազդեցությունների, տեղեկությունների փոխանակման ժամանակ օգտագործվող գիտելիքների և հմտությունների ձևավորման, զարգացման մեխանիզմներն են:

Բնականաբար, ցանկացած հմտության ձևավորման, զարգացման գործընթաց ակնկալում է գիտելիքների փորձնական կիրառում, աշխատասիրության, կամքի, համբերության դրսևորումներ և ժամանակային ծախսեր:

«Հաղորդակցումը որպես տեղեկատվական գործընթաց» գլխում մանրամասն ներկայացվում են ոչ խոսքային և խոսքային հաղորդակցման միջոցները: Առանձնակի ուշադրության են արժանացել տեղեկության փոխանակման և ստացված հաղորդագրության, ըստ չորս տեսակյունների, վերծանման գործընթացները, որոնք ներկայացված են նաև սխեմաներով: Մանրամասն պարզաբանվում են հաղորդակցման ժամանակ դրսևորվող մարմնի ժեստերը, ներկայացվում են նրանց վերծանման կանոնները: Քնարկվում են նաև արդյունավետ երկխոսության վարման և լսելու ունակությունների զարգացման հարցերը:

«Հաղորդակցումը որպես փոխադարձ ընկալում» գլխում հանգամանորեն ներկայացված են անձանոթների և ծանոթների ընկալման հոգեբանական մեխանիզմները: Որպես անձանոթների մասին արագ տեղեկության ստացման մեխանիզմ է դիտարկվում դիմագիտությունը, որի մոտեցումները հնարավորություն են ստեղծում արագ և առավել ճիշտ դարձնել ընկալումը, բարձրացնել հաղորդակցման արդյունավետությունը:

«Հաղորդակցումը որպես փոխազդեցություն» գլխում նկարագրվում է հաղորդակցության մեջ առկա փոխազդեցության գործընթացը, տրվում է նրա վերլուծությունն ըստ Է.Բերնի: Ներկայացվում են հաղորդակցման փուլերը, դիտարկվում են նրանցից յուրաքանչյուրում տեղի ունեցող գործընթացի առանձնահատկությունները:

«Գործնական հաղորդակցման բարոյական սկզբունքները և նորմերը: Գործնական հաղորդակցման էտիկետ» գլուխը ծանոթացում է գործնական հաղորդակցման մշտական և ամենակարևոր կարգավորիչներից մեկի՝ բարոյական նորմերի հետ, որտեղ արտահայտված են մեր պատկերացումները բարու և չարի, արդարության և անարդարության, մարդկանց ճիշտ և սխալ վարքագծի մասին: Գլխում ամփոփ ներկայացված է գործնական հաղորդակցության բարոյականության զարգացումը՝ հին պատմական ժամանակներից մինչև մեր օրերը: Տրված են ընդհանուր բարոյական սկզբունքները: Պարզաբանված են ղեկավարի, ենթակայի, աշխատակցի բարոյական պահվածքի նորմերը: Գլխում ներկայացված են գործարար էտիկետի /վարվելակերպ / սկզբունքներն ու կանոնները: Բերվում են նաև գործարար նամակների կազմման կանոնները:

«Բանակցությունների վարում» գլխում դիտարկվում են բանակցությունների տեսակները, ներկայացվում են նրանց նախապատրաստման միջոցառումները, տրվում է բանակցությունների փուլային և սկզբունքային կառուցվածքը, պարզաբանվում են բանակցային գործընթացի ռազմավարությունը, մարտավարությունը և արդյունավետ վարման տեխնոլոգիան:

«Կոնֆլիկտների կառավարում» գլխում առավել մանրամասն քննարկվում են կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները և կառավարման առանձնահատկությունները, տրվում են կոնֆլիկտային իրավիճակում անձի պահվածքի հինգ ոճերը, ներկայացվում է կոնֆլիկտային իրավիճակներում «պահվածքի կողբերը»:

«Ժամանակի և սթրեսների կառավարում» գլխում ներկայացված են ժամանակի, սթրեսների կառավարման, ինքնակառավարման ունակությունների զարգացմանը և դրսևորմանը նպաստող գիտելիքներ:

«Բանկային գործակալի հաղորդակցման ունակությունները և հմտությունները» գլխում տրվում են առկա և հավանական հաճախորդների հետ հաղորդակցման նախապատրաստման, երկխոսության վարման հմտությունները, պարզաբանվում է բանկի/կազմակերպության/ աշխատակցի կողմից առաջարկվող ծառայությունների վերաբերյալ հաճախորդին պրոֆեսիոնալ ու բարեհաճորեն տեղեկություն հաղորդելու, խորհրդատվություն մատուցելու գործընթացը:

Ընդհանուր առմամբ դասընթացի բովանդակությունը նպատակաուղղված է պատասխանելու հետևյալ հարցերին.

- ի՞նչպե՞ս արդյունավետ փոխանակել տեղեկություններ
- ի՞նչպե՞ս ճիշտ ընկալել զրուցակցին
- ի՞նչպե՞ս հաղորդակցման մյուս կողմի հետ վարել արդյունավետ փոխազդեցություն
- ի՞նչպիսի պահվածքն է ապահովում հաղորդակցման գործընթացի բարոյականությունը
- ի՞նչպե՞ս դրսևորել հաղորդակցման ճիշտ էտիկետ
- ի՞նչպե՞ս վարել արդյունավետ բանակցություններ
- ի՞նչպե՞ս կառավարել կոնֆլիկտային իրավիճակները
- ի՞նչպե՞ս ճիշտ օգտագործել ժամանակը
- ի՞նչպե՞ս կառավարել սթրեսները և ձևավորել ինքնակառավարման հմտություններ
- որո՞նք են այն ունակությունները և հմտությունները, որոնց տիրապետումը հնարավորություն կնձեռի անձին /գործարար, բանկային գործակալ/ վարել արդյունավետ հաղորդակցություն:

**1.2. Հաղորդակցման ունակությունների դերը բանկի իմիջի ձևավորման, մրցունակության և շահութաբերության ապահովման գործում**

«Բիզնես Ուիք» հանրահայտ ամերիկյան ամսագիրը XXI դարի սկիզբը հայտարարել է «հաճախորդի տասնամյակ», նշելով, որ բիզնեսի ժամանակակից աշխարհում հաջողության կիսանեն միայն այն ընկերությունները, որոնք կկարողանան ոչ միայն կատարելապես սպասարկել հաճախորդին, այլ հավատացնել վերջինիս, որ նրա հետ հաղորդակցումն իրենց հաճույք ու բավականություն է պատճառում: Հաճախորդի հետ հաղորդակցվելու կանոնների իմացությունն ու դրանց գործնական կիրառումը գերազանց սպասարկման գրավական են:

Հաճախորդների սպասարկմամբ զբաղվող կառուցվածքային ստորաբաժանումների աշխատակիցների մոտ հաճախորդի քաղաքավարի և արդյունավետ սպասարկման ունակություններ ձևավորելու անհրաժեշտության հարցը վերջին տարիներին քննարկման առարկա է դարձել ոչ միայն նշված ստորաբաժանումների միջին օղակի մենեջերների մոտ, այլ նաև բանկերի վարչության և խորհրդի նիստերի ժամանակ:

Բանը նրանում է, որ ժամանակակից համակարգչային տեխնիկայի և տեխնոլոգիաների ներդրման շնորհիվ խոշոր օտարերկրյա բանկերը (տվյալ դեպքում խոսքը գնում է ունիվերսալ բանկերի մասին) ի վիճակի են հաճախորդներին մատուցել ծառայությունների գրեթե նույն տեսականին, և նույնիսկ գրեթե նույն պայմաններով ու սակագներով: Այս պարագայում հաճախորդի «համակրանքը» շահելու գործում թերևս որոշիչ գործոն է հանդիսանում բանկի հաճախորդների հետ աշխատակիցների հաղորդակցման կուլտուրան, որը բանկի վարկանիշի ձևավորման կարևորագույն բաղադրամասն է: Իսկ ի՞նչ է իրենից ներկայացնում բանկի վարկանիշը: Ընդհանրապես.

- **վարկանիշը** կերպար է, որը կազմավորվում է հասարակության գիտակցության, ենթագիտակցության մեջ, ունի կարծրատիպի (ստերեոտիպի) բնույթ և հուզական երանգներ
- **կարծրատիպերը** կայուն պատկերացումներ են, որոնց օգնությամբ մարդը իմաստավորում է իր սոցիալական ընկալումները
- **սոցիալական ընկալումները** մարդու կողմից այլ մարդկանց, մարդկային խմբերի, կազմակերպությունների, ողջ հասարակության ընկալումն է

**Կազմակերպության /բանկի/ վարկանիշը** պայմանականորեն բաժանվում է երկու մասի՝

- **համեմատաբար կայուն մաս՝** վայր, շենք, ինտերյեր,տեխնիկական հագեցում և այլն, որոնք շահագործման ընթացքում քիչ են կախված անհատներից:
- **համեմատաբար անկայուն մաս՝** կառավարման արդյունավետություն, կազմակերպչական կուլտուրա, սպասարկման մակարդակ, որոնց կախումը անհատից ավելի մեծ է: Այս մասի կայունության բարձրացման համար անհրաժեշտ է ունենալ համապատասխան պրոֆեսիոնալ գիտելիքներ և վարժ տիրապետել հաղորդակցության հմտություններին:

Անկասկած, ցանկացած կազմակերպության /բանկի/ բարձր վարկանիշը նպաստում է նրա մրցունակության աճին և շահութաբերության բարձրացմանը:



Հաճախորդներին մատուցվող յուրաքանչյուր բանկային ծառայություն ենթադրում է բանկի համապատասխան աշխատակցի կողմից հաճախորդի հանդեպ յուրահատուկ մոտեցման դրսևորում, սակայն հաճախորդի հետ հարաբերությունների հիմնական սկզբունքը միշտ պետք է լինի «Հաճախորդը բանկի համար ամենակարևոր, ամենացանկալի և ամենաթանկագին մարդն է» սկզբունքը: Շատերին այս մշանաբանը կարող է հայտնի լինել «Հաճախորդը միշտ իրավացի է» ձևակերպմամբ, որն, ըստ էության, արտահայտում է նույն միտքը: Ո՞վ է վերջապես հաճախորդը:

- Հաճախորդը ամենակարևոր անձն է բանկի յուրաքանչյուր աշխատողի համար:
- Մենք ենք կախված հաճախորդից, այլ ոչ թե հաճախորդը մեզանից:
- Հաճախորդի ցանկությունների իրականացումը աշխատանքի ընդհատում չէ, այլ մեր աշխատանքի հիմնական նպատակն է:
- Հաճախորդին սպասարկելիս մենք նրան չենք բարեհաճում, այդ նա է մեզ բարեհաճում, երբ թույլ է տալիս իրեն սպասարկել:
- Բոլոր վեճերում հաղթում է հաճախորդը, քանի որ հաճախորդի հետ չեն վիճում:
- Հաճախորդը տեղեկացնում է մեզ իր ցանկությունների մասին: Մեր խնդիրն է դրանք իրականացնել հաճախորդի օգտին, այնպես, որ շահի թե նա, թե մենք:

Նշված սկզբունքներն աստիճանաբար սկսում են իրենց տեղը գտնել նաև հայկական բանկերի ռազմավարությունում: Եթե ոչ այնքան հեռավոր անցյալում մեզանում այս կամ այն ձեռնարկության կամ ընկերության հաճախորդների սպասարկման հետ առնչվող աշխատողը պետք է տիրապետեր զուտ մասնագիտական գործառույթների շրջանակներով սահմանափակված մի շարք գիտելիքների և ունակությունների, ապա ներկայումս առավել կարևորվում են նաև հաճախորդի հետ քաղաքավարի, բարյացակամ և բարեհաճորեն հաղորդակցվելու նրա ունակությունները: Աշխատանքի ընդունվել ցանկացողների հետ նախնական հարցազրույց անցկացնելու ժամանակ Հայաստանում գործող բանկերի և ընկերությունների ղեկավարներից շատերը մեծ ուշադրություն են դարձնում այս կամ այն թեկնածուի պահելաձևին, հաղորդակցվելու կուլտուրային, մտքերը հստակ և հասկանալի ձևով շարադրելու ունակությանը: Եվ այս ունակություններին չտիրապետող, կամ ոչ բավարար մակարդակով տիրապետող թեկնածուն չունի հաջողության հասնելու մեծ հնարավորություններ: Խոշոր օտարերկրյա ընկերություններում հաճախորդի հետ հաղորդակցվելու ունակությունը հանդիսանում է աշխատանքում առաջադիմելու և այս կամ այն բարձր պաշտոններին առաջադրվելու կարևորագույն գործոններից մեկը:

**Օրինակ**, իր աշխատություններից մեկում Դեյլ Քարնեզին պատմում և մեկնաբանում է մի դեպք. նրա ընկերներից մեկը պարոն Ջ. Վուտոնը Նյու Ջերսիի նահանգի քաղաքներից մեկի հանրախանութում գնել էր մի կոստյում, որը, սակայն, անհաջող էր պիջակը կեղտոտում էր շապիկի օձիքը:

Կոստյումը հետ հետ տալու նպատակով պարոն Վուտոնը վերադարձավ խանութ, գտավ ապրանքն իրեն վաճառած վաճառողին և տեղեկացրեց նրան կոստյումի թերության մասին: Ավելի ճիշտ, փորձեց տեղեկացնել, քանի որ վաճառողը ընդհատեց նրան, ասելով. «Մենք վաճառել ենք հազար այդպիսի կոստյում, և սա առաջին գանգատն է, որ ես լսում եմ դրանց որակի վերաբերյալ»:

Ահա սա էր նրա խոսքերի իմաստը, սակայն նրա ագրեսիվ տոնը կարծես ասում էր. «Դուք ստում եք: Կարծում եք, Ձեզ կհաջողվի՞ մեզ խաբել: Ահա, ես ձեզ ցույց կտամ»:

Վեճին միջամտեց մեկ այլ վաճառող, ասելով. «բոլոր մուգ գույնի կոստյումները սկզբնական շրջանում գունաթափվում են: Այս գնի բոլոր կոստյումներն այսպիսին են»:

Ահա թե ինչ է ասում ինքը պարոն Վուտոնը՝ շարունակելով պատմել այս միջադեպի մասին. «Այս խոսքերից հետո ես չափազանց զայրացա. առաջին վաճառողը կասկածի տակ դրեց իմ խոսքերի ճշմարիտ լինելը, իսկ երկրորդն ականարկեց, որ իմ առած ապրանքը ցածրորակ է: Ես արդեն պատրաստ էի ասելու նրանց ամենակոպիտ խոսքերը, երբ մոտեցավ բաժնի պետը: Նա իր գործի վարպետն էր և կարողացավ ամբողջովին փոխել իմ տրամադրությունը՝ զայրացած մարդուն վերածելով բավարարված հաճախորդի: Ինչպե՞ս դա նրան հաջողվեց: Իմ կարծիքով, ընդամենը երեք քայլի շնորհիվ»:

Նախ, **նա լսեց ինձ սկզբից մինչև վերջ՝ չընդհատելով և ոչ մի անգամ**: Երկրորդ, երբ ես ավարտեցի, և վաճառողները կրկին իրենց կարծիքն էին անդում, **նա ընդունեց իմ կողմը**: Այնուհետև նա խոստովանեց, որ չգիտե, թե ինչն է պիջակի այս թերության պատճառը և ասաց. «Ես կանեմ ամեն բան, ինչ Դուք կառաջարկեք»: Մի քանի րոպե առաջ ես պատրաստ էի այդ կոստյումը նետելու վաճառողի երեսին, մինչդեռ այժմ պատասխանեցի. «Ես միայն ցանկանում եմ լսել Ձեր խորհուրդը և իմանալ, արդյո՞ք դա ժամանակավոր երևույթ է և ի՞նչ կարելի է անել»: Նա առաջարկեց կոստյումը կրել ևս մեկ շաբաթ: «Եթե թերությունը չանցնի, կոստյումը վերադարձրեք մեզ, և մենք այն կփոխարինենք Ձեզ հարմար մեկ այլ կոստյումով: Խնդրում եմ, ներողամիտ եղեք մեր կողմից Ձեզ պատճառված անհանգստության համար»:

Մեկ շաբաթ անց կոստյումի թերությունն անհետացավ, և հաճախորդի վստահությունը հանրախանութի նկատմամբ լիովին վերականգնվեց:

«Չարմանալի չէ, որ հենց այդ մարդն էր ղեկավարում բաժինը, - շարունակում է պարոն Վուտոնը: Ինչ վերաբերում է նրա ենթականերին, ապա նրանք կմնան... Ես ուզում էի ասել, որ նրանք ամբողջ կյանքում վաճառողներ կմնան: Ո՛չ նրանց, հավանաբար, կտեղափոխեն փաթեթավորման բաժին, որտեղ նրանք այլևս երբեք չեն շփվի հաճախորդի հետ»:

Այս օրինակը ակնհայտորեն վկայում է հաճախորդի հետ շփվելու ունակություններին արհեստավարժ տիրապետելու կարևորության մասին:

Ներկայումս զարգանում, ընդլայնվում են միջազգային կապերը և հարաբերությունները: Աճում է օտարերկրյա հաճախորդների հետ հաղորդակցման անհրաժեշտությունը: Ժամանակակից գործարարության պայմաններում հաճախ պետք է տեղեկատվությունը տեղ հասցնել մինչև հաճախորդի հետ հանդիպելը և բանակցելը: Այս խնդիրները լուծվում են ժամանակակից հաղորդակցության /կապի/ միջոցների օգտագործման շնորհիվ: Լայնորեն օգտագործվում են զանազան կապի միջոցներ /հեռախոս, ֆաքսիմիլային կապ, հետատիպ, էլեկտրոնային կապ/, որոնցով արդյունավետ հաղորդակցումը կարևոր է գործարարության մեջ հաջողության հասնելու համար:

### 1.3. Հաղորդակցության ժամանակակից միջոցներն ու դրանց առանձնահատկությունները

Հաղորդակցության (կոմունիկացիաների) առավել լայնորեն օգտագործվող միջոցներից են հեռախոսակապը, ֆաքսիմիլային կապը (ֆաքս), տելեքսը, փոստը և էլեկտրոնային փոստը:

#### Հեռախոսակապ

«Միթքըր Ուոթսն, Եկեք այստեղ: Դուք ինձ անհրաժեշտ եք»․ ահա հեռախոսակապի միջոցով հեռախոս ստեղծող Ալեքսանդր Բելի կողմից 1876թ. իր օգնականին փոխանցված առաջին արձանագրված բառերը:

Ներկայումս հեռախոսակապը դարձել է հանգույցների ճյուղավորված գլոբալ մի համակարգ, որն ընդգրկում է աշխարհի բոլոր երկրները, և որից օգտվում է ավելի քան մեկ միլիարդ բաժանորդ: Հեռախոսակապը լայնորեն օգտագործվում է բանավոր հաղորդակցման համար, ինչպես նաև հանդիսանում է ֆաքսիմիլային կապի և էլեկտրոնային փոստի հիմքը:

Ժամանակակից հեռախոսային ապարատները դասակարգվում են երկու հիմնական խմբերի՝ սկավառակային և կոճակային: Կոճակային հեռախոսները շատ առավելություններ ունեն սկավառակային հեռախոսների նկատմամբ. դրանք հիմնվում են իմպուլսների հաղորդման ավելի կատարելագործված համակարգի վրա, ավելի հարմար են, բացի այդ, գրեթե բացառում են սխալ համար հավաքելու հնարավորությունը: Այդ պատճառով, կոճակային հեռախոսները ավելի ու ավելի լայն տարածում են գտնում և աստիճանաբար օգտագործումից դուրս են մղում սկավառակային հեռախոսները:

**Հեռախոսակապը, որպես նոր հաճախորդների ներգրավման գործոն.** Նոր հաճախորդների ներգրավման գործընթացը խթանելու նպատակով մի շարք խոշոր օտարերկրյա ընկերություններ և բանկեր իրենց կողմից մատուցվող ծառայությունների վերաբերյալ տեղեկատվությունը հաճախորդներին են հաղորդում հեռախոսով անվճար:

Այդ նպատակով բանկի հեռախոսային համակարգում առանձնացվում է մի հեռախոսահամար, որին կատարվող բոլոր, այդ թվում միջքաղաքային զանգերի համար, ըստ հեռախոսային ընկերության հետ կնքվող հատուկ պայմանագրի, վճարում է բանկը: Այդպիսի հեռախոսահամարները կոչվում են «կանաչ հեռախոսահամարներ»:

Մի շարք երկրներում կանաչ հեռախոսահամարը կարելի է ճանաչել դրան նախորդող հատուկ թվային կոդերով (օրինակ, 800՝ ԱՄՆ-ում, 0130՝ Գերմանիայում, 05՝ Ֆրանսիայում): Հատուկ կոդի շնորհիվ Հյուսիսային Ամերիկայի երկրներում նման հեռախոսահամարներն անվանում են նաև «ծառայություն 800»:

Բազմաթիվ փոքր և միջին ընկերությունների և բանկերի համար «կանաչ» հեռախոսահամարի գծով ծախսերը չափազանց բարձր են: Ուստի առավել լայն տարածում են գտնում հաճախորդի կողմից մասնակի վճարում պահանջող տեղեկատվական ծառայությունները, որոնք նույնպես ունեն հատուկ կոդավորում (0180՝ Գերմանիայում, 3663՝ Ֆրանսիայում): Այս համարները կոչվում են «Երկնագույն հեռախոսահամարներ»:

Ներկայումս լայն տարածում է գտնում նաև բջջային հեռախոսակապը, որն ապահովում է կապը հեռախոսի ստացիոնար աղբյուրից հեռու գտնվող բաժանորդների հետ:

#### Ֆաքսիմիլային կապ (ֆաքս)

Ֆաքսիմիլային կապը հիմնված է թղթի վրա ֆոտոէլեկտրոնային ճանապարհով ֆիքսված հարթ պատկերի ճշգրիտ արտապատկերման սկզբունքի վրա. այլ կերպ ասած, հասցեատերը իր ֆաքսիմիլային ապարատի միջոցով ստանում է ուղարկվող փաստաթղթի ճշգրիտ արտապատկերումը: Ֆաքսիմիլային կապը ստեղծվել է 1902թ. և այժմ լայնորեն օգտագործվում է ինչպես օտարերկրյա, այնպես էլ Հայաստանում գործող ընկերությունների ու բանկերի կողմից:

Կախված ստացվող և ուղարկվող թղթակցության ծավալներից, ֆաքսիմիլային կապի համար կարելի է օգտագործել առանձին հեռախոսային գիծ կամ միևնույն գիծն օգտագործել հեռախոսային և ֆաքսիմիլային հաղորդագրություններն ուղարկելու և ստանալու համար՝ պարզապես փոխելով ապարատի աշխատանքային ռեժիմները:

Առավել լայն տարածում գտած «հեռաֆաքս» (telefax) բառը գրասենյակային ֆաքսիմիլային ապարատների առևտրային անվանումն է, որի կրճատ «ֆաքս» (fax) ձևը աշխարհի բոլոր երկրներում ներկայումս օգտագործվում է որպես հեռախոսացանցին միացված ֆաքսիմիլային ապարատի համարի և վերջինիս միջոցով ուղարկված կամ ստացված հաղորդագրության օրինական անվանում:

Ֆաքսի միջոցով կարող են ուղարկվել ֆաքսիմիլային հաղորդագրություններ կամ այլ փաստաթղթեր,

նույնիսկ գրաֆիկներ և նկարներ:

**Տելեքս (հեռատիպ)**

Տելեքսը բաժանորդային մի համակարգ է, որը գործում է նույն սկզբունքով (սիմվոլների կոդավորում) ինչ հեռագրային կապը: Տելեքսային կապի հիմնական առավելություններից են օպերատիվությունը և հուսալիությունը, որի շնորհիվ տելեքսային կապի կետերը մինչ օրս էլ օգտագործվում են խոշոր ընկերությունների և բանկերի կողմից: Սակայն օգտագործողների ավելի լայն շրջանակ ներկայումս նախապատվությունը տալիս է ֆաքսիմիլային կապին և էլեկտրոնային փոստին:

**Էլեկտրոնային փոստ**

Ինտերնետի ամենատարածված ու նշանակալից ծառայությունը էլեկտրոնային փոստն է, որը հաղորդագրությունների, տարբեր տեսակի տեղեկատվության առաքման և փոխանակման ամենախաղեպ հնարավորություններ է ընձեռում՝ ապահովելով համակարգչի ու մարդկանց հաղորդակցության ծայրահեղ արագ, պարզ և էժան եղանակ: Գրեթե բոլոր կազմակերպություններում ու օֆիսներում կան Ինտերնետին միացված համակարգիչներ, որոնց միջոցով հաշված թույլների ընթացքում աշխարհագրական տարբեր տարածաշրջաններ կարող են առաքվել նամակներ, ինչպես նաև կազմակերպվել հաղորդագրությունների փոխանակում՝ անկախ մասնակիցների տեղից և հեռավորությունից:

**Ինքնաստուգման հարցեր**

1. Ո՞րն է «Գործարար հաղորդակցում» դասընթացի առարկան:
2. Ի՞նչ է վարկանիշը:
3. Ի՞նչ է կարծրատիպը:
4. Ի՞նչ է հասարակական ընկալումը:
5. Ո՞վ է հաճախորդը:
6. Որո՞նք են կազմակերպության /բանկի/ վարկանիշի համեմատաբար կայուն և անկայուն մասերը
7. Ի՞նչպիսիք է հաղորդակցության ունակությունների դերը բանկի վարկանիշի ձևավորման շահութաբերության ապահովման գործում:
8. Որո՞նք են հաղորդակցության ժամանակակից միջոցները:

**Թեստ 1**

Հաղորդակցության ունակության մակարդակի որոշում: 16 հարցերից յուրաքանչյուրին պատասխանեք արագ և միանշանակ՝ «այո», «ոչ», «երբեմն»: Համապատասխան սյունակում դրեք «+» նշան:

Հարցեր	Այո	Ոչ	Երբեմն
Դուք պատրաստվում եք գործնական հանդիպման, հուզվո՞ւմ եք արդյոք հանդիպումից առաջ:			
Եթե ձեզ հանձնարարել են ելույթ ունենալ զեկուցումով, հաղորդագրությամբ որևէ հավաքություն, ժողովում, ապա զգում եք արդյո՞ք ներքին շփոթվածություն կամ անհամարձակություն:			
Հետաձգում եք արդյո՞ք այցելությունը բժշկի մոտ մինչև վերջին պահը:			
Ձեզ առաջարկում են մեկնել գործուղման մի քաղաք, որտեղ դուք երբեք չէք եղել: Կձգտե՞ք արդյո՞ք, ինչ գնով էլ լինի հրաժարվել այդ գործուղումից:			
Սիրում եք արդյո՞ք կիսել ձեր զգացումները մարդկանց հետ:			
Դժգոհում եք արդյո՞ք, եթե անժանոթ մարդը փողոցում ձեզ է դիմում որևէ խնդրանքով (ճանապարհ ցույց տալ, ժամն ասել):			
Հավատում եք արդյո՞ք, որ գոյություն ունի «հայրերի և որդիների» հիմնախնդիր և որ տարբեր սերունդների մարդիկ իրար վատ են հասկանում:			
Կամաչեք արդյո՞ք հիշեցնել ձեր ծանոթին, որ նա մոռացել է վերադարձնել փողը, որը պարտք է վերցրել ձեզանից մի քանի ամիս առաջ:			
Սրճարանում կամ ռեստորանում ձեզ մատուցել են ակնհայտ ոչ որակյալ ուտելիք, դուք կլռե՞ք և կբավարարվե՞ք ավիսն հետ հրելով:			

Հայտնվելով մեն-մենակ անժամոթ մարդու հետ, կնեղվե՞ք եթե նա սկսի գրուցել:			
Եթե հերթ կա և բավականին երկար, կիրառարվե՞ք ձեր ցանկացածից և կհեռանա՞ք:			
<b>Հարցեր</b>	<b>Այո</b>	<b>Ոչ</b>	<b>Երբեմն</b>
Վախենո՞ւմ եք դուք մասնակցել վեճեր քննարկող հանձնախմբի աշխատանքներին:			
Դուք ունե՞ք արվեստի, գրականության, ստեղծագործությունների գնահատման ձեր չափանիշները և ոչ մի օտար կարծիք չե՞ք ընդունում, դա այդպե՞ս է:			
Լսելով ինչ-որ տեղ սխալ կարծիք այն հարցի վերաբերյալ, որը դուք լավ գիտեք, դուք կլռե՞ք և չե՞ք վիճի:			
Սրտնեղում եք արդյո՞ք, եթե որևէ մեկը ձեզ խնդրում է բացատրել ուսումնական թեման կամ որևէ ծառայողական հարց:			
Ավելի հաճույքով եք ձեր կարծիքը հայտնում գրավո՞ր ձևով թե բանավոր:			

**Արդյունքների ամփոփում**

Պատասխանները ստանում են համապատասխանաբար՝

«Այո» – 2 միավոր, «Երբեմն» - 1 միավոր, «Ոչ» – 0 միավոր

Հաշվում եք միավորների ընդհանուր գումարը:

30 – 32 միավոր: Ձեր հաղորդակցության ունակությունները թույլ են զարգացած և այդ պատճառով դուք շատ եք տանջվում: Ձեր մտերիների համար էլ դժվար է: Ձեզ վրա դժվար է հենվել մի գործում, որը պահանջում է խմբային աշխատանք:

25 – 29 միավոր: Դուք փակ եք, քչախոս, գերադասում եք մենակությունը և այդ պատճառով քիչ ընկերներ ունեք: Նոր աշխատանքը և նոր շփումները կարող են ձեզ երկար ժամանակով հանել հավասարակշռությունից: Դուք գիտեք ձեր բնավորության այդ առանձնահատկությունը և հաճախ դուք ինքներտ էլ դժգոհ եք ձեզանից: Դուք կարող եք փոխել բնավորության այդ առանձնահատկությունները, քանի որ ոգևորության դեպքում դուք սկսում եք լիարժեք հաղորդակցվել:

19 – 24 միավոր: Դուք որոշակի հաղորդակցվող եք և անժամոթ իրավիճակներում ձեզ զգում եք բավականին վստահ: Նոր պրոբլեմները ձեզ չեն վախեցնում: ԵՎ այնուամենայնիվ, բավականին դժվար եք բարեկամանում նոր մարդկանց հետ, վեճերին ու քննարկումներին մասնակցում եք դժկամությամբ: Ձեր ասածները հաճախ անտեղի հեզմանք են պարունակում: Համառ աշխատանքով իրավիճակը հնարավոր է ուղղել:

14 – 18 միավոր: Նորմալ հաղորդակցության մակարդակ: Դուք հետաքրքրվող եք, հաճույքով եք լսում հետաքրքիր գրուցակցին, ուրիշների հետ հաղորդակցության մեջ բավականին համբերատար եք, ձեր տեսակետները պաշտպանում եք առանց դյուրագրգռության: Առանց բացասական ապրումների հանդիպում եք նոր մարդկանց հետ: Միևնույն ժամանակ չեք սիրում աղմկոտ ընկերախմբեր և շատախոսություն:

9 – 13 միավոր: Դուք բավականին հաղորդակցվող եք, երբեմն նույնիսկ չափից ավելի: Հետաքրքրասեր եք, սիրում եք խոսել, արտահայտվել տարբեր հարցերի շուրջը, որը երբեմն առաջ է բերում ձեզ շրջապատողների դժգոհությունը: Հաճույքով ծանոթանում եք նոր մարդկանց հետ, սիրում եք լինել ուշադրության կենտրոնում, չեք մերժում խնդրանքները, որոնք սակայն ոչ միշտ եք կարողանում կատարել: Լինում է, որ բռնկվում եք, սակայն շուտ եք հանդարտվում: Ձեզ պակասում է համբերությունը, նստաջանությունը և համարձակությունը լուրջ պրոբլեմների հետ բախման ժամանակ: Ցանկության դեպքում, սակայն, դուք կարող եք ձեզ ստիպել չնահանջել:

4 – 8 միավոր: Դուք շատ հաղորդակցվող եք: Դուք ամեն ինչ գիտեք շրջապատի բոլոր գործերի մասին: Սիրում եք մասնակցել բոլոր քննարկումներին, չնայած նրան, որ լուրջ հարցերը կարող են ձեզ մոտ գլխացավ առաջացնել: Հաճույքով ձայն եք խնդրում ցանկացած հարցի վերաբերյալ, անգամ եթե ունեք նրա մասին շատ մակերեսային պատկերացում: Ամենուր ձեզ լավ եք զգում: Ստանձնում եք ցանկացած գործ, չնայած միշտ չէ, որ կարող եք դրանք ավարտին հասցնել: Այդ պատճառով գործնկերները ձեզ որոշակի կասկածով են վերաբերվում:

3 - ից քիչ միավոր: Ձեր հաղորդակցությունը կրում է հիվանդագին բնույթ: Դուք սիրում եք խոսել, շատ եք խոսում, խառնվում եք ձեզ ընդհանրապես չվերաբերող գործերի: Դատողություններ եք անում հարցերի մասին, որոնցում բացարձակապես բանիմաց չեք: Ուզեք, թե չուզեք, հաճախ դառնում եք շրջապատում տարբեր կոնֆլիկտների պատճառ: Բռնկում եք, վիրավորվող, հաճախ օբյեկտիվ չեք: Այնքան էլ չեք սիրում լուրջ աշխատանք: Մարդկանց դժվար է ձեզ հետ: Առաջին հերթին դաստիարակեք ձեզ մոտ համբերություն և զսպվածություն, հարգալից վերաբերմունք մարդկանց նկատմամբ:

## ԳԼՈՒԽ 2. ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ

*Սպատակը* պարզաբանել գործնական հաղորդակցման էությունը, բացահայտել նրա տեղեկատվական կողմը՝ մանրամասնորեն նկարագրել տեղեկության փոխանցման գործնաբան, խոսքային և ոչ խոսքային հաղորդակցության միջոցների կիրառման առանձնահատկությունները, հաղորդված տեղեկության վերլուծության գործընթացը: Սանրակրկիտ ներկայացնել հաղորդակցման ընթացքում մարմնի շարժումների՝ հատկապես ժեստերի վերծանման և օգտագործման գործընթացները:

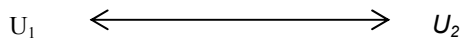
**Ունակությունների և հմտությունների նկարագիրը:** Յուրացնելով այս մասում տրված գիտելիքները ուսանողները կկարողանան՝

- հստակ պատկերացնել գործնական հաղորդակցումը
- գործնական հաղորդակցման ժամանակ արդյունավետ հաղորդել և ստանալ տեղեկություններ
- հմտորեն օգտագործել հաղորդակցման խոսքային և ոչ խոսքային միջոցներին
- ճիշտ դիրք գրավել գրուցակցի նկատմամբ
- օգտագործել մարմնի շարժումների «լեզուն» գրուցակիցների հետ գործընկերային հարաբերությունների ձևավորման համար
- վերլուծել ստացված տեղեկությունները չորս տեսանկյուններից
- պարզաբանել գրուցակցի վիճակը և ցանկությունները
- լինել ակտիվ լսողի դերում
- տալ ճշգրիտ հարցեր
- ընտրել բացատրելու ճիշտ ձև և լեզու:

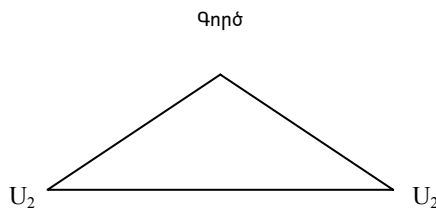
### 2.1. Գործնական հաղորդակցման էությունը

*Սահմանում:* Հաղորդակցումը հասարակական սուբյեկտների /անձ, սոցիալական խումբ/ փոխներգործության գործընթաց է, որի ժամանակ տեղի է ունենում տեղեկության, փորձի, գիտելիքների, կարողությունների և գործունեության արդյունքների փոխանակություն:

Նկար 1. Հաղորդակցման պարզագույն մոդել



Որպես հաղորդակցման սուբյեկտ կարող են հանդես գալ ինչպես անհատներ, այնպես էլ խմբեր: **Գործնական հաղորդակցման նպատակը** դուրս է գտնվում սուբյեկտների փոխազդեցությունից:



**Նկար 2. Գործնական հաղորդակցման առարկան** **հաղորդակցման մոդելը**  
 Գործնական հաղորդակցման առարկան գործն է: հաղորդակցության մեջ

Գործնական հաղորդակցման հիմնական նպատակը արդյունավետ համագործակցությունն է:

Պրագմատիկ Ռոկֆելերը, որը շատ լավ էր հասկանում գործարար հաղորդակցման նշանակությունը, ասում էր. «Մարդկանց հետ հաղորդակցման ունակությունը նույնպիսի ապրանք է, ինչպիսին շաքարն է և սուրճը: Ես պատրաստ եմ այդ ունակության համար վճարել ավելի քան այս աշխարհի որևէ այլ ապրանքի համար»:

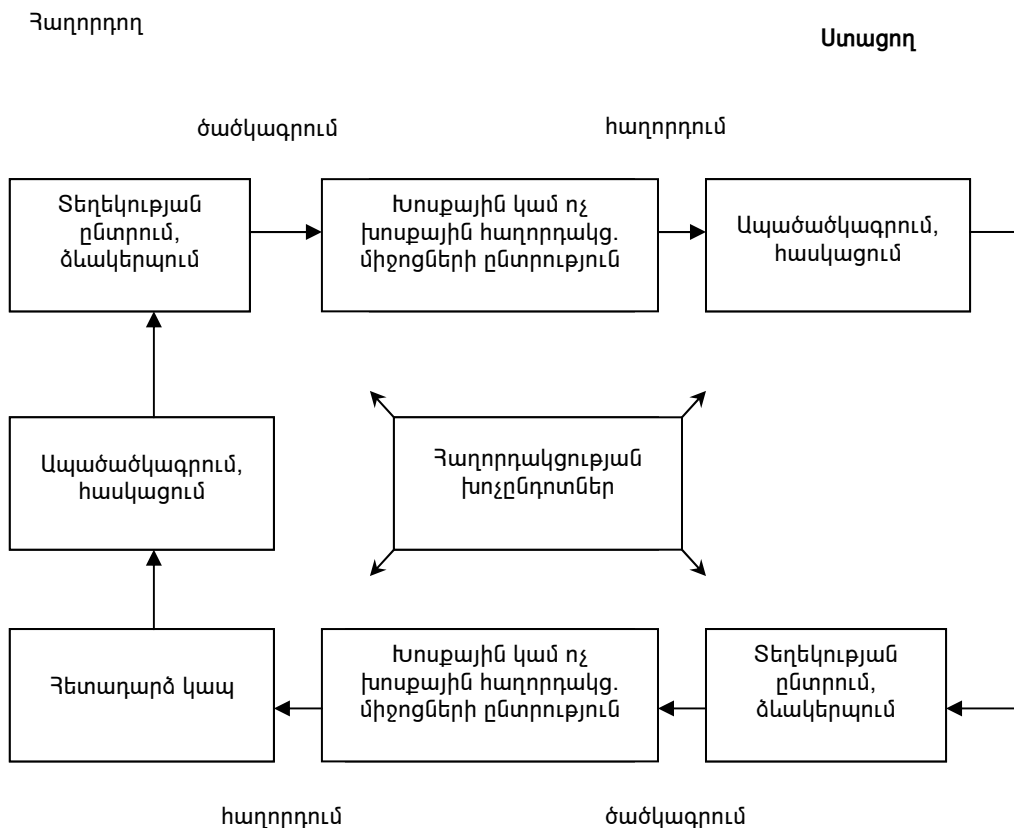
Իսկ ի՞նչ է նշանակում կարողանալ հաղորդակցվել: Դա նշանակում է կարողանալ ճանաչել մարդկանց, գնահատել նրանց գործնական հնարավորությունները և դրա հիման վրա օգտագործելով հաղորդակցման հոգեբանության ունակությունները, նրանց հետ փոխհարաբերություններ կառուցել:

Հաղորդակցման ընթացքում մարդիկ տեղեկություններ են փոխանակում, ընկալում են միմյանց, փոխազդում: Ըստ այդմ էլ, պայմանականորեն տարբերակվում են հաղորդակցման հետևյալ կողմերը.

1. **Տեղեկատվական** կողմ - ենթադրում է որոշակի տեղեկությունների փոխանակում և բնութագրվում է հոգեբանական կապ հաստատելու ունակությամբ, հաղորդակցման խոսքային և ոչ խոսքային միջոցների արդյունավետ օգտագործմամբ:
2. **Փոխազդեցության** կողմ - ենթադրում է փոխազդեցությունը մարդկանց միջև և բնութագրվում է հաղորդակցության մեջ «դերերի» բաշխմամբ, հոգեբանական ներգործության միջոցների կիրառումով:
3. **Ընկալման** կողմ - ենթադրում է հաղորդակցության գործընթացում մարդկանց փոխադարձ ընկալումը և ճանաչումը, ինքնաճանաչումը, հաղորդակցման մյուս մասնակցի վարքի կանխագուշակումը:

**2.2. Հաղորդակցման տեղեկատվական կողմը**

Ցանկացած հաղորդակցություն իրենից ներկայացնում է տեղեկության փոխանցման և ընդունման գործընթաց: Տեղեկությունը փոխանցվում է խոսքային և ոչ խոսքային հաղորդակցման միջոցների օգնությամբ: Տեղեկության փոխանակման գործընթացը ունի հետևյալ տեսքը /Նկ.3/



**Նկար 3. Տեղեկության փոխանակման գործընթացը**

Տեղեկությունը **հաղորդողը** ընտրում է փոխանցվելիք միտքը, գաղափարը, ձևակերպում է այն, ծածկագրում խոսքային և ոչ խոսքային հաղորդակցման միջոցների օգնությամբ, հաղորդում ստացողին: **Ստացողը** ապաճածկագրում է ստացված տեղեկությունը և ճիշտ կամ սխալ հասկանում այն: Իր հերթին նա ընտրում է պատասխան տեղեկությունը, ձևավորում, ծածկագրում խոսքային և ոչ խոսքային հաղորդակցման միջոցների օգնությամբ, հաղորդում պատասխանը: Հաղորդակցություն ուղարկողը հետադարձ կապի օգնությամբ ստանում է պատասխանը, վերծանում այն և ըմբռնում, թե որքանով է իր ուղարկած տեղեկությունը ճիշտ հասկացվել զրուցակցի կողմից: Ըստ այդմ էլ, նա ձևակերպում է իր նոր հաղորդվելիք տեղեկությունը: Կրկնելով հաղորդակցման այս շղթան, կողմերը կարողանում են միմյանց փոխանցել անհրաժեշտ տեղեկությունները: Հաղորդակցումը միշտ չէ, որ հարթ է ընթանում, այն ունի բազմաթիվ խոչընդոտներ:

Հաղորդակցման խոչընդոտները հիմնականում հետևյալներն են.

- **Ընկալման խոչընդոտներ**, երբ տարբեր մարդիկ այլ ձևով են ընկալում միևնույն իրավիճակները և երևույթները:
- **Դիրքորոշման խոչընդոտներ**, երբ հաղորդակցվողների սոցիալական, մասնագիտական, աշխարհայացքային դիրքորոշումները տարբեր են:
- **Կարգավիճակային խոչընդոտներ**, երբ հաղորդակցման մասնակիցներն ունեն տարբեր հասարակական դիրք:
- **Լեզվի խոչընդոտներ**, երբ մարդիկ միևնույն լեզվով դժվար են հաղորդակցվում:
- **Արսահայտման խոչընդոտներ**, երբ ասվածը երկիմաստ է, խոսքը սխալ ձևակերպված:

- **Դրդապատճառային խոչնդոտներ**, երբ հաղորդակցվողների պահանջմունքներն ու նպատակները միմյանցից հեռու են:
- **Բարոյական խոչնդոտներ**, երբ զրուցակիցների բարոյական սկզբունքները տարբեր են:
- **Ինտելեկտուալ խոչնդոտներ**, երբ զրուցակիցների ինտելեկտուալ մակարդակը էականորեն տարբերվում է:
- **Հուզական խոչնդոտներ**, երբ զրուցակիցների հուզական վիճակները տարբեր են, իսկ էմպաթիայի (ապրումակցում) զգացողությունը թույլ է զարգացած:
- **Փեղագիտական խոչնդոտներ**, երբ կան նկատելի տարբերություններ զրուցակիցների ճաշակների, շարժումների, վարվեցողության միջև:

### 2.2.1. Ոչ խոսքային հաղորդակցում

Գործնական հաղորդակցումը առաջին հերթին այնպիսի տեղեկության փոխանակումն է, որն արժեքավոր է հաղորդակցության մասնակիցների համար: Գործնական հաղորդակցումը պետք է լինի արդյունավետ և նպաստի հաղորդակցությանը մասնակից կողմերի նպատակների իրագործմանը: Դրա համար անհրաժեշտ է պարզաբանել հետևյալ հարցերը.

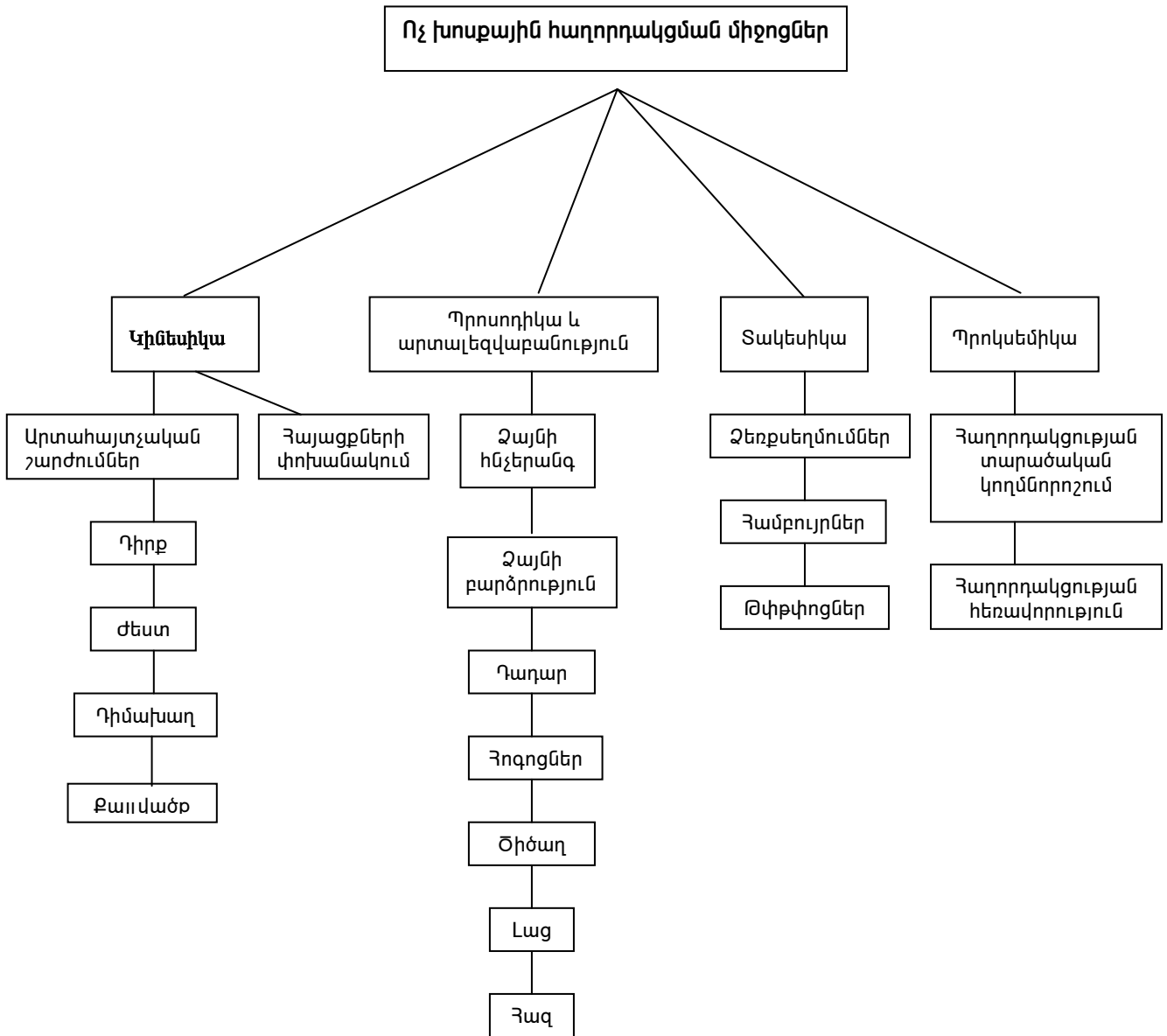
- Ի՞նչպիսին են հաղորդակցության միջոցները և ի՞նչպես ճիշտ օգտագործել դրանք հաղորդակցության ընթացքում
- Ի՞նչպես հաղթահարել հաղորդակցության խոչնդոտները և հաղորդակցությունը դարձնել հաջող:

Հաղորդակցման միջոցները բաժանվում են 2 մեծ խմբի՝ *խոսքային* (վերբալ) և *ոչ խոսքային* (ոչ վերբալ):

Ըստ գիտնական-հետազոտողների վերջին տվյալների (պրոֆեսոր Բերդվիսլ) հաստատված է, որ հաղորդակցման ընթացքում տեղեկատվության 35%-ը փոխանցվում է խոսքային ճանապարհով, իսկ մնացած 65%-ը՝ ոչ խոսքային միջոցներով: Խոսքային և ոչ խոսքային հաղորդակցության միջոցների ոլորտները յուրօրինակ և տարբեր են: Խոսքային ուղիով փոխանցվում է «մաքուր» տեղեկատվություն, իսկ ոչ խոսքայինով՝ հաղորդակցության գործընկերոջ նկատմամբ վերաբերմունքը:

Մարդու *ոչ խոսակցական* վարքը անքակտելիորեն կապված է նրա հոգեկան վիճակի հետ և ծառայում է որպես դրա արտահայտման միջոց: Հաղորդակցության գործընթացում ոչ խոսքային վարքը հանդես է գալիս որպես անհատի անմիջական դիտարկումից թաքնված անձնական-հոգեբանական և սոցիալ-հոգեբանական բնութագրերի ցուցանիշ: Ոչ խոսքային վարքը բացում է անհատի ներաշխարհը: Ոչ խոսքային հաղորդակցությունը ձևավորում է համատեղ գործունեության հոգեկան պարունականությունը: Մարդիկ շատ արագ սովորում են հարմարեցնել իրենց խոսքային վարքը փոփոխվող հանգամանքներին, բայց «մարմնի լեզուն» քիչ պլաստիկ է և հիմնականում մնում է անփոփոխ:

Սոցիալ-հոգեբանական հետազոտությունների արդյունքում մշակվել է ոչ խոսքային հաղորդակցության միջոցների դասակարգումը, որն ընդգրկում է մարմնի բոլոր շարժումները, ձայնի ինտոնացիոն բնութագրերը, շոշափողական ազդեցությունները (տակտիլ ազդեցություններ), հաղորդակցման տարածական կազմակերպումը (նկ.4) :



Նկար 4. Ոչ խոսքային հաղորդակցման միջոցներ

**Մարմնի արտահայտչական շարժումներ /կինեսիկա/**

Հիմա քննարկենք ոչ խոսքային հաղորդակցության հիմնական միջոցները: Առավել կարևոր են *կինեսիկ (հունարեն kinesis – շարժում) միջոցները*: Դրանք այլ մարդու տեսողությամբ ընկալելի շարժումներն են, որոնք հաղորդակցության մեջ կատարում են արտահայտչական-կարգավորիչ գործառույթ: Կինեսիկային են պատկանում արտահայտիչ շարժումները, որոնք դրսևորվում են դիրքերում, ժեստերում, դիմախաղում (միմիկա), քայլվածքում, հայացքում:

**Մարմնի դիրք**

Դիրքը մարդու մարմնի որոշակի *կեցվածքն* է, որը հատկանշական է տվյալ կուլտուրայի համար և հանդիսանում է մարդու տարածքային պահվածքի տարրական միավորը: Հաստատուն դիրքերի ընդհանուր քանակությունը, որոնք կարող է ընդունել մարդու մարմինը հասնում է 1000-ի: Այդ դիրքերի մի մասը, ելնելով տվյալ ազգի կուլտուրայի ավանդույթներից, արգելվում է, իսկ մնացած մասը թույլատրվում է և արմատավորվում: Մարդու մարմնի դիրքը ակներևաբար ցույց է տալիս, թե ինչպես է տվյալ անհատը ընկալում իր կարգավիճակը ներկա մյուս անձանց կարգավիճակի համեմատությամբ: Այն անձինք, ովքեր ավելի բարձր կարգավիճակ ունեն, ընդունում են ավելի անկաշկանդ կեցվածք, քան նրանց ենթակայները:



Առաջիններից մեկը, որ նշել է մարդու կեցվածքի դերը որպես ոչ խոսակցական հաղորդակցության միջոց, հոգեբան Ա. Շեֆլենն է: Այնուհետև Վ. Շյուբի կողմից կատարված հետազոտությունները պարզեցին, որ մարմնի դիրքի իմաստային պարունակությունը կայանում է անհատի կողմից գրուցակցի նկատմամբ իր մարմինը տեղադրելու մեջ: Այդ տեղադրումը վկայում է հաղորդակցման համար **փակ** կամ **բաց** լինելու մասին: Մարմնի դիրքերը նույնպես բաժանվում են «փակի» և «բացի»:

«Փակ» դիրքերում մարդու մարմինը ձգտում է տարածության մեջ որքան հնարավոր է քիչ տարածք գրավել: «Փակ» դիրքերը արտահայտում են անհամաձայնություն, պաշտպանության ձգտում, հակառակում, քննադատություն:

«Բաց» դիրքերում մարդու մարմինը ձգտում է գրավել տարածության մեջ որքան հնարավոր է մեծ տարածք: «Բաց» դիրքերը համարվում են վստահության, համաձայնության, բարյացկամության, հոգեբանական հարմարավետության դիրքեր: Չափից դուրս «բաց» դիրքերը կարող են արտահայտել անհարգալից վերաբերմունք, գոռոզամտություն, մեծամտություն: Հայտնի է, որ եթե մարդը շահագրգռված է հաղորդակցությամբ, ապա նա ուղղված է դեպի գրուցակիցը, թեքված է նրա կողմը, իսկ եթե այնքան էլ հետաքրքրված չէ, ապա ընդհակառակը՝ հայացքն ուղղված է կողք, հետ է նստած: Մարդը, որն ուզում է իրեն «ցույց տալ», կանգնում է ուղիղ, լարված վիճակում, հետ գցած ուսերով, երբեմն՝ ձեռքերը կոնքերին, իսկ մարդը, որը կարիք չունի ընդգծել իր կարգավիճակը և դիրքը, կլինի հանգիստ, թուլացած, ազատ, անկաշկաղ դիրքում: Գործնականում բոլոր մարդիկ կարողանում են լավ «կարդալ» կեցվածքները: Նրանք ոչ միշտ են հասկանում, թե ինչպե՞ս է դա ստացվում: Սակայն այս հարցի խորը ուսումնասիրությունը, ամենօրյա որոշակի փորձի կուտակումը և վերլուծությունը անհատին կարող են հնարավորություն տալ հաղորդակցման ասպարեզում հրաշքներ գործել:

Մարդու դիրքը գնահատելիս հարկ է ուշադրություն դարձնել նրա գլխի, ուսերի, իրանի, վերջույթների դիրքին:

- Կախ ընկած ուսերը և կորացած մեջքը վկայում են ընկճվածության, թուլության, թերարժեքության բարդույթի մասին:
- Գլխի ուղիղ դիրքը ցույց է տալիս ինքնավստահություն, ներքին ազատություն, գործելու պատրաստակամություն:
- Դեպի հետ ընկած գլուխը վկայում է բարձր ինքնագնահատականի, իմպուլսիվության, համարձակության, ուրիշների վրա իշխելու ցանկության մասին:
- Թուլացած և ներքև հակված գլուխը վկայում է ընկճվածության, հուսահատության մասին:
- Ուղիղ կեցվածքը, երբ մարմնի ծանրությունը հավասարաչափ տեղաբաշխված է ոտքերի վրա, վկայում է հանգստության, հավասարակշռված բնավորության, ինքնուրույնության, ներքին ազատության, կայուն համոզմունքների և սկզբունքների մասին:
- Մեկ ոտքի վրա հենված հաստատուն դիրքը /մկանները թուլացած են/ խոսում է ճկունության, հարմարվողականության, շարժունության մասին:
- Հենվելիս ոտքի դիրքի հաճախակի փոփոխությունները խոսում են ինքնահաստատման ձգտման, ներշնչվողականության, հարմարավետության որոնման մասին:
- Դեպի դուրս ուղղված ոտնաթաթերն արտահայտում են ինքնավստահություն, ինքնագոհություն, բացություն, փառասիրություն:
- Դեպի ներս ուղղված ոտնաթաթերն արտահայտում են ներքին թուլություն, ներփակվածություն, պարզունակ գործունեություն:

### **Ժեստերը և նրանց վերծանումը**

**Ժեստերը (ֆրանսերեն *gestes* - գործողություն)** ձեռքերի, գլխի, մարմնի այն շարժումներ են, որոնց իմաստը հասկանալի է հաղորդակցվող կողմերին և ուղղված է հաղորդակցման գործընթացի դյուրինացմանը: Այն տեղեկատվությունը, որը հաղորդում է ժեստիկուլյացիան, բավականին հայտնի է: Առաջին հերթին կարևոր է ժեստերի քանակությունը: Որքան էլ տարբերվեն կուլտուրաները, ամենուր հուզվածության աճի հետ աճում է նաև ժեստիկուլյացիայի ինտենսիվությունը: Ժեստերի մի մասի կոնկրետ իմաստը տարբեր կուլտուրաներում տարբեր է: Սակայն բոլոր կուլտուրաներում կան ժեստեր, որոնց նշանակությունը նույնն է:

Այդ ժեստերից կարելի է նշել.

- հաղորդակցության (ողջույնի, հրաժեշտի, ուշադրություն գրավելու, արգելող, դրական, բացասական, հարցական ժեստեր)
- մողալ, այսինքն՝ գնահատական և վերաբերմունք արտահայտող (հավանության, անբավարարվածության, վստահության և անվստահության ժեստեր)
- նկարագրող, որոնք իմաստ ունեն միայն խոսքային տեղեկության հետ օգտագործվելու դեպքում:

Հաղորդակցության գործընթացում մենք պետք է հիշենք **կոնգրուենտության (անգլ. *congruence* – համապատասխանություն)** մասին, այսինքն՝ ժեստերի և խոսակցական տեղեկության համապատասխանության մասին: Խոսքային տեղեկությունը և ժեստերը, որոնք ուղեկցում են նրան, պետք է միմյանց համապատասխանեն: Խոսքային տեղեկությանը և ժեստերի անհամապատասխանությունը ստի

ահագանգ է:

ժեստերի իմացությունը հնարավորություն է տալիս.

- Լրացուցիչ տեղեկություն ստանալ գրուցակցի մասին / վերաբերմունք, հոգեվիճակ/:
- Արագ ընթացել գրուցակցի համար արժեքավոր տեղեկությունը:
- Ցանկացած հաղորդակցման ընթացքում իրականացնել արագ և ճիշտ ընկալում:
- Չնուտ կառուցել և պահպանել սեփական իմիջը:

**ժեստերի վերծանման առանձնահատկությունները.**

1. Պետք չէ դատել գրուցակցի հոգեվիճակի կամ վերաբերմունքի մասին, ելնելով առանձին ժեստերից: Դիտարկեք նախորդող և հաջորդող ժեստերը, վերլուծեք դրանք ամբողջության մեջ:
2. Պետք է հաշվի առնել իրավիճակը, որում տվյալ ժեստերը արտահայտվում են:
3. Պետք է հաշվի առնել ժեստերի համապատասխանությունը խոսքային տեղեկությանը:
4. Չպետք է խաբվել դերային ժեստերին, պետք է տարբերել իրական անձը դերից:

Չիմա ծանոթանանք հիմնական ժեստերին, բացահայտենք նրանց առաջացման ենթագիտակցական պատճառները

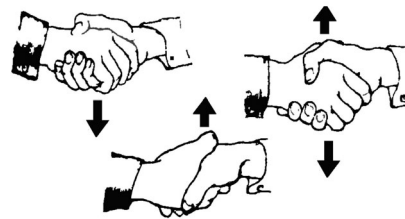
**Ձեռքերի ավեր - Ազնվություն և բացություն**

Բոլոր ժամանակներում ձեռքերի բաց ավերը համարվել են անկեղծության, ազնվության, նվիրվածության, վստահության նշան:

Երդվելուց ընդհանրապես բաց ավեր դնում են սրտի վրա: Ձրուցակցի անկեղծության մասին կարծիք կազմելու համար պետք է հետևել նրա ձեռքերի ավերի դիրքին: Եթե մարդը մեզ հետ լրիվ անկեղծ է, ապա նրա ավերը լրիվ կամ մեծամասամբ բաց են: Չակառակ դեպքում նա անկեղծ չէ, կամ ստում է: Ձեռքսեղմումները մեր օրեր են հասել նախնադարյան համայնական ժամանակներից: Նախամարդիկ հանդիպման ժամանակ ձեռքերն իրար էին մեկնում բաց ավերով, ապացուցելու համար, որ իրենք զինված չեն: Ժամանակի ընթացքում այդ ժեստը փոփոխություն կրեց և մենք գործ ունենք ձեռքսեղմման հետ, որի ժամանակ ձեռքերի ավերը հպվում են և թափահարվում (ընդհանրապես 3-7 անգամ): Գործարար աշխարհում ձեռքսեղմումը ոչ միայն ողջույնի ձև է, այլև փոխադարձ համաձայնության կնքման, գործընկերոջ հանդեպ վստահության նշան: Ձեռքսեղմումը կրում է բավականին մեծ տեղեկություն: Ձեռքսեղմումները լինում են 3 տեսակի (նկ. 5)

**Նկար 5. Ձեռքսեղմումների տեսակները**

*Իշխող*, երբ ձեռքի ավեր բարևի ժամանակ ուղղված է ներքև (նկարում սև մանժետով ձեռքը): Դրանով անձը հաղորդում է, որ ցանկանում է իշխել հաղորդակցման ժամանակ, թելադրել իր կամքը:



*Չնազանդ*, երբ ձեռքի ավեր բարևի ժամանակ ուղղված է վերև: Այս դեպքում անձը տալիս է նախաձեռնությունը դիմացինին և թուլատրում նրան իշխել իրադրության մեջ: Որպեսզի ավելի լավ համոզվենք անհատի մտադրությունների մեջ, պետք է հետևել ձեռքսեղմումից հետո նրա վարքին: Չնազանդող կշարունակի իր հնազանդ վարվելակերպը, իշխողը՝ որևէ կերպ ցույց կտա իր ազդեցիկության:

*Չավասարը – հավասարին*, երբ երկուսի ավերն էլ գտնվում են ուղղահայաց դիրքում և երկուսն էլ զգում են միմյանց նկատմամբ հարգանք և հավասար հաղորդակցության տրամադրվածություն:



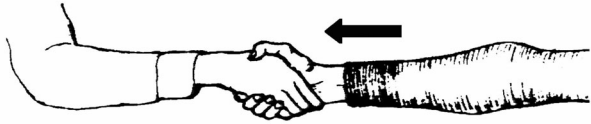
Իշխող ձեռքսեղմումը հավասարակշռելու համար կան մի քանի ձևեր: Դրանցից մեկը կոչվում է ձեռնոց (նկ. 6):

**Նկար 6. «Ձեռնոց»**

Այս ձևն ընդհանուր առմամբ օգտագործվում է քաղաքական գործիչների կողմից: Այս ժեստի հեղինակը կամենում է ընդգծել, որ ինքն ազնիվ է և իրեն կարելի է վստահել: «Ձեռնոցը» պետք է կիրառվի հիմնականում լավ ծանոթ մարդկանց բարևելիս, հակառակ դեպքում քիչ ծանոթ կամ անծանոթ ձեռք նկատմամբ կտրամադրվի զգուշավոր և կասկածամիտ: Կա նաև ազդեցիկ ձեռքսեղմման ձև, երբ բարևողը ցավ է պատճառում, կոտրատելով մատները: Դա դաժան, ազդեցիկ, ցուցանող, ամբարտապան մարդու ձեռքսեղմումն է (նկ. 7):

**Նկար 7. Ազդեցիվ ձեռքսեղմում**

Ուղիղ չճալված ձեռքով ձեռքսեղմումը (նկ.8) նույնպես հանդիսանում է ազդեցիվության, անվստահության նշան, դա արվում է հեռավորության պահպանման համար, որպեսզի դիմացինը չմտնի նրա ինտիմ գոտին:



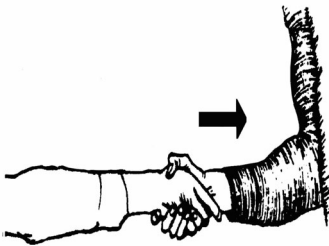
**Նկար 8. Դեպի ինտիմ գոտի մուտքը արգելող ձեռքսեղմում**

Դա կարող է վկայել նաև մարդու ավելի լայն ինտիմ գոտու մասին: Մատների ծայրերի ձեռքսեղմումը հիշեցնում է ուղիղ ձեռքով ձեռքսեղմում, որը չի հասցված մինչև վերջ (նկ. 9), որտեղ ձեռքի փոխարեն հայտվել են մատները: Եթե նույնիսկ անձը (սև մանժետով) բարեկամաբար է տրամադրված, միևնույն է, նա վստահ չէ իր ուժերին և նպատակը նույնն է՝ գործընկերոջը պահել իր համար հարմար հեռավորության վրա:



**Նկար 9. Անվստահ ձեռքսեղմում**

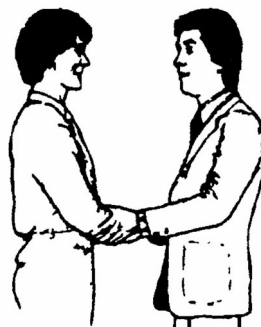
Ձեռքսեղմումը, երբ անձը քաշում է ձեռքը դեպի իրեն (նկ. 10) նշանակում է որ նա անվստահ մարդ է, և իրեն ապահով է զգում միայն անձնական ինտիմ գոտում:



Ձեռքսեղմումները, երբ օգտագործվում են երկու ձեռքերը միաժամանակ, արտահայտում են անկեղծություն, վստահություն և զգացմունքների խորություն: Ջգացմունքների խորությունը ցույց տալու համար օգտագործվում է ծախ ձեռքը, որը դրվում է ընդունողի աջ ձեռքին: Ջգացմունքների աստիճանը որոշվում է այն տեղով, որտեղ դրվում է ձեռքը:

**Նկար 10. Անվստահ ձեռքսեղմում (անձը իրեն զգում է վստահ, երբ ձեռքսեղմումը տեղի է ունենում իր ինտիմ գոտում)**

Այսպես, եթե նախաձեռնողի ծախ ձեռքը հպվում է գործընկերոջ նախաբազկին (նկ. 11), ապա զգացմունքը ավելին է, քան եթե այն հպվում է դաստակին (նկ. 12):



**Նկար 11. Հպումներ դաստակին**

**Նկար 12. Հպումնր նախաբազկին**

Հպման բարձրությունը ցույց է տալիս անձանց մոտիկության աստիճանը

Եթե ձեռքը դրվում է ուսին, ապա դա ավելի շատ զգացմունք է արտահայտում, քան երբ այն բազկի վրա է: Հպումները ուսին և բազկին ներգրավում են հատկապես ինտիմ գոտիներ և հնարավոր են որոշակի հուզական վիճակում գտնվող մոտիկ ծանոթների, ընկերների, բարեկամների միջև: Եթե զգացմունքը փոխադարձ չէ, ապա առաջանում է կասկած և անվստահություն:

**Չեռքերի մատների շղթայակցում**

Նիրենբուրգի և Կալերոի կողմից կատարված հետազոտությունները ցույց են տվել, որ ձեռքերի մատների շղթայակցում հիասթափությունը և բացասական վերաբերումը թաքցնելու ժեստ է: Այս ժեստն ունի երեք տարբերակ՝ շղթայակցված ձեռքերի մատները բարձրացված են դեմքի մակարդակի (նկ. 13), ձեռքերը դրված են սեղանին (նկար 14), նստած դիրքում ծնկների վրա է կամ կանգնած դիրքում դեպի առաջ ուղղված (նկար 15):

Գոյություն ունի կապ ձեռքերի դիրքի և մարդու կողմից զգացած բացասական զգացողության մակարդակի միջև, այսինքն, մարդու հետ դժվար է պայմանավորվել, եթե նրա ձեռքերը բարձրացված են, ինչպես նկար 13 - ուն, քան երբ դիրքը մոտ է նկար 14-ում պատկերվածին: Նկար 14-ի դիրքում ավելի դժվար է պայմանավորվել, քան նկար 15-ի դիրքում:



Նկար 13.



Նկար 14.



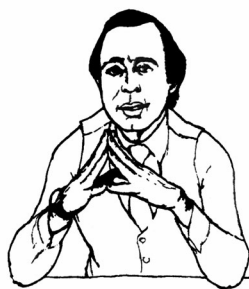
Նկար 15.

**Բացասական վերաբերմունքը թաքցնող ժեստեր**

Այս բացասական դիրքը պետք է աշխատել փոխել, օգտագործելով տարբեր միջոցներ, որոնք թույլ կտան զրուցակցին ձեռքերն առաջ ուղղել և բացել ափերը, հակառակ դեպքում՝ բանակցությունների ընթացքում այդ բացասական վերաբերմունքը կպահպանվի:

**Չեռքերի սրածայր միացած ժեստ**

Ընդհանրապես մարմնի բոլոր ժեստերը և դիրքերը օրգանապես կապված են և լրացնում են մեկը մյուսին: Այս դիտարկումից որոշակի բացառություն է հանդիսանում «սրածայր» ժեստը, որը հիմնականում կիրառվում է մյուս ժեստերից անկախ: Այս ժեստը հաճախ օգտագործում են իրենց ուժերի վրա վստահ, հաճախ ղեկավար դիրք գրավող մարդիկ: Այս ժեստը շատ հաճախ օգտագործվում է սուբորդինացիայի (ենթակարգություն) պայմաններում և կարող է նշանակել վստահություն և «ամենագիտություն»:



Նկար 16. Երբ խոսում է վստահություն և ինքնագոհություն արտահայտող ժեստեր

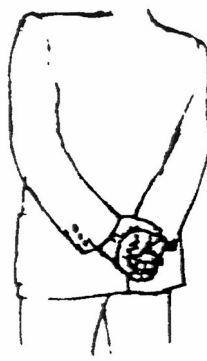


Նկար 17. Երբ լսում է

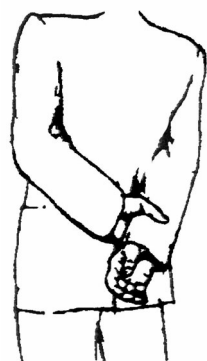
Ղեկավարները հաճախ են օգտագործում այս ժեստը, երբ հրահանգներ և խորհուրդներ են տալիս իրենց ենթականերին: Այս ժեստն ունի երկու տարբերակ՝ ձեռքերը սուր ծայրով վերև (նկ. 16) և ձեռքերը սուր ծայրով ներքև (նկ. 17): Առաջին դիրքն ընդունվում է այն ժամանակ, երբ խոսողն արտահայտում է իր կարծիքը կամ զարգացնում է իր մտքերը: Երկրորդ դիրքը ընդունվում է այն ժամանակ, երբ մարդը ոչ թե խոսում է, այլ լսում: Երբ ձեռքերի սուր ծայրը վերև է և խոսողի գլուխը հետ է թեքված, նրա մոտ առաջանում են ինքնագոհության և մեծամտության երանգներ: Այս ժեստը ընդհանրապես օգտագործվում է և՛ դրական և՛ բացասական իրավիճակներում: Եթե զրույցի ընթացքում այս ժեստին հետևում են այլ դրական ժեստեր, ապա հաղորդակցությունն ընթանում է փոխըմբռնման ոգով, բացասական ժեստի առաջացման դեպքում արդյունքը դրական լինել չի կարող:

**Չեռքերը մեջքի հետևում պահելը**

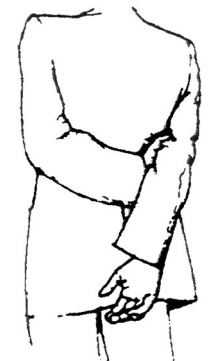
Այս ժեստը բարձրացրած գլխով և առաջ ուղղված կզակով, հատուկ է շատ երկրների թագավորական դինաստիաների համար: Առօրյա կայանքում այն հաճախ օգտագործվում է միլիցիայի աշխատողների, բարձրագույն զինվորական էլիտայի, կարևոր պաշտոններում գտնվող մարդկանց կողմից: Այս ժեստը համարվում է իր ուժերի վրա վստահ և մյուսների նկատմամբ իր առավելության մեջ հանդգնած մարդու ժեստ: Այս դեպքում մարդը անգիտակից անվախությամբ բացում է իր օրգանիզմի խոցելի մասերը՝ ստամոքսը, սիրտը, կրկորդը: Եթե կա ստրեսային իրավիճակ, ապա կիրառելով այս ժեստը, դուք կարող եք ձեզ զգալ ավելի հանգիստ, վստահ, ուժեղ:



Նկար 18. Անձը ուժերի վրա վստահ է և գերակայություն է զգում մյուսների նկատմամբ



Նկար 19<sup>▲</sup>.



Նկար 20<sup>▲</sup>.

<sup>\*</sup> Չեռքի բարձրացման հետ մեկտեղ աճում է անվստահությունը

Այս ժեստն անվանվում է «կողպված ձեռքեր մեջքի հետևում» նկար 18, որի դեպքում մարդ էականորեն ավելի լավ է զգում իրեն, քան նկար 19-ում, որն ասում է այն մասին, որ մարդը բարկացած է, դառնացած և ցանկանում է կարգավորել իր վիճակը:

Եվ որքան ավելի է ընկճված մարդը, այնքան ավելի է բարձրանում նրա ձեռքը մեջքի հետևում: Օրինակ, նկար 20-ում նա ավելի շատ ուժեր է ծախսում իր վիճակի կարգավորման համար, քան նկար 19-ում, քանի որ նրա ձեռքն արդեն հասնում է բազկին:

**Չեռքի ափով բերանը փակելը**

Երեխաները այդ ժեստերից օգտվում են շատ անկեղծ, եթե երեխան խաբում է, ապա նա ձգտում է արգելել սուտ խոսքերի ելքը բերանից և փակում է բերանը ձեռքով: Եթե նա չի ցանկանում անել այն ինչ, իրեն ասում են ծնողները, ապա նա փակում է ականջները ձեռքերով: Եթե նա տեսնում է մի բան, որը չէր ցանկանա տեսնել, ձեռքերով փակում է աչքերը:

Երբ մարդը մեծանում է, ժեստերը, որն օգտագործում է դեմքի մոտ, դառնում են ավելի հղկված և աննկատ, սակայն նրանք պահպանվում են ենթագիտակցորեն և որևէ կերպ արտահայտվում այլ ժեստերի միջոցով: Երբ մարդու *բերանը փակված է ձեռքով* և բութ մատը հաված է այտին, ուղեղը ենթագիտակցությունից ուղարկում է ազդանշաններ, որոնք նպատակ ունեն պահել արտահայտվող խոսքերը: Եթե այս ժեստը մարդու կողմից օգտագործվում է խոսելու ժամանակ, ապա նա ստում է: Եթե նա ձեռքով փակում է բերանը այն պահին, երբ դուք եք խոսում, ուրեմն նա հասկացել է, որ դուք ստում եք (նկ. 21), կամ կազմակերպում է մտքերը, պահում դրանք, ճշտում:



Նկար 21.



Նկար 22.



Նկար 23.

Սուտը քողարկող ժեստեր

**Մատների հպումը քթին**

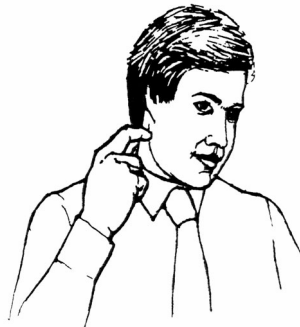
Ըստ էության, *քթին հպումը* հանդիսանում է նախորդ քննարկված ժեստերի ավելի քողարկված, հղկված ձևը: Այն կարող է արտահայտվել քթի ներքևի փոսիկներին մի քանի թույլ հպումներով (նկ. 22): Այս ժեստի բացատրությունը հետևյալն է, երբ վատ մտքերը ներթափանցում են գիտակցություն, ենթագիտակցությունը կարգադրում է փակել բերանը և միայն վերջին վայրկյանին այդ ժեստը քողարկելու համար ձեռքը քաշվում է բերանից և ստացվում է թույլ հպում քթին: Սա սուտը քողարկող և դիմացինի սուտը բացահայտող ժեստ է:

**Աչքի կռպը տրորելը**

Այս ժեստը պայմանավորված է նրանով, որ ուղեղում ցանկություն է առաջանում թաքնվել խաբեությունից, կասկածանքից, ստիգ, խուսափել այն մարդու աչքերին նայելուց, որին հենց ինքզ էս սուտ ասում (նկ. 23): Տղամարդիկ ընդհանրապես տրորում են կռպը շատ ակտիվորեն, իսկ եթե սուտը շատ լուրջ է, ապա հայացքը փախցնում են և նայում հատակին: Կանայք այդ գործողությունը անում են շատ նուրբ շփելով աչքի ներքևը, հայցքը փախցնելուց նրանք նայում են վերև՝ առաստաղին:

**Ականջները քորելը և տրորելը**

Փաստորեն, այս ժեստը պայմանավորված է լսողի ցանկությամբ՝ կտրվել, անջատվել, մեկուսանալ այն խոսքերից, որոնք լսում է: Եվ նա ձեռքը դնում է կամ ականջից վերև, կամ ականջի մոտ (նկ. 24): Այս ժեստը իրենից ներկայացնում է փոքրիկ երեխայի ժեստի (երբ նա չցանկանալով լսել մեծահասակների խոսքերը, ձեռքերով փակում էր ականջները) ավելի հասուն, կատարելագործված տարբերակը: Ականջներին հպման մյուս տարբերակներն են՝ ականջախեցու տրորումը, մատը ականջի անցքի մեջ պտտելը, ականջի բլթակը ձգելը, ականջը ծալելը և նրանով լսանցքը փակել ցանկանալով: Այդ վերջին ժեստն ասում է այն մասին, որ մարդը բավականին լսել է և արդեն ինքն է ուզում արտահայտվել:



Նկար 24. Անձը հոգնել է լսելուց և ինքն է ցանկանում արտահայտվել

Նկար 25. Կասկածի և անվստահության ժեստ «Ես համոզված չեմ, որ համաձայն եմ Ձեզ հետ»

**Վիզը քորելը**

Այս ժեստի դեպքում մարդը ցուցամատով քորում է ականջի տակի մասը կամ վզի կողքը: Դա արվում է աջ ձեռքով: Հաստատված է, որ ընդհանրապես մարդը կատարում է 5 քորող շարժում: Այդ ժեստը ցույց է տալիս կասկածներ և անվստահություն, ասես նա ասում է. «Ես համոզված չեմ, որ համաձայն եմ ձեզ հետ» (նկ. 25):

**Օձիքը ձգելը**

Այս ժեստը օգտագործվում է այն ժամանակ, երբ մարդը ստում է և կասկածում է, որ իր սուտը բացահայտված է: Այս ժեստն օգտագործվում է նաև այն ժամանակ, երբ մարդը բարկացած է, դառնացած, սրտնեղած և ձգում է օձիքը, որպեսզի սառը օդով թարմացնի վիզը (նկ. 26):

Նկար 26. Սրտնեղվածության և անցանկալի բացահայտման ժամանակ օգտագործվող ժեստ



**Մատները բերանում**

Մարդը մտցնում է մատները բերանը խիստ ընկճված վիճակում: Սա անգիտակցական փորձ է վերադառնալ այն ապահով, անամպ, պաշտպանված ժամանակները, երբ նա կրծքի երեխա էր և մայրական կաթն էր ուտում: Փոքրիկ երեխան ծծում է մատը, ինչ վերաբերում է մեծահասակներին, ապա նրանք բերանն են դնում սիգարետ, ծխամորձ, գրիչ, մատիտ և այլն: Մատները բերանում ժեստը նշանակում է, որ մարդը կարիք ունի հավանության և աջակցության: Ուստի, երբ արտահայտվում է այս ժեստը, հարկ է մարդուն աջակցել: Այս ժեստը պատկերված է նկար 27-ում:



**Նկար 27. Անձն օգնության կարիք ունի**

**Այտի և կզակի հենում ափին**

**Չամօրույթ**

Երբ լսողը սկսում է տեղավորել ձեռքը, որ գլուխը հենի ափին - դա հաստատում նշան է, որ նա ձանձրացել է և հենում է գլուխը ափին, որպեսզի չքնի (նկ. 28): Սրանից ավելի ակներև կլինի միայն այն, որ նա ձեռքը դնի սեղանին և քնի:

**Գնահատման ժեստեր**

Մարդն ընդունում է գնահատման դիրք, եթե նա հենում է այտը բռունցք արած ձեռքին, որի ցուցամատը հենվում է քունքին (նկ. 29): Եթե հետաքրքրությունը նվազում է, նա ընդունում է նկար 28-ում պատկերված ձանձրույթի դիրք:

**Նկար 28. Չամօրույթի ժեստ**

Իրական հետաքրքրություն է արտահայտում, երբ ձեռքը գտնվում է այտի վրա, բայց չի հանդիսանում հենարան:

Երբ ցուցամատը ուղղված է քունքին ուղղահայաց և բութ մատը հենարան է կզակի համար (նկ. 30), ապա դա ցույց է տալիս, որ լսողը բացասաբար և քննադատորեն է վերաբերում խոսողին, նրա արտահայտած կարծիքին: Հաճախակի ցուցամատը կարող է տրորել կամ ձգել կոպը, եթե բացասական մտքերը շատանում են: Որքան երկար է մարդը մնում այդ ժեստի կիրառման վիճակում, այնքան երկար էլ պահպանվում է նրա քննադատական վերաբերմունքը:



**Նկար 29. Լսում, ընկալում առանց վերապահումների**



**Նկար 30. Լսում, ընկալում վերապահումներով (բացասական քննադատական վերաբերմունքով)**



**Կզակի շոյում**

Կզակի շոյումը նշանակում է, որ մարդը ձգտում է որոշում ընդունել: Եթե մարդը շոյում է կզակը, այսինքն որոշում է կայացնում, չպետք է նրան որոշման մասին հարցնել (նկ.31): Ցանկալի է հետևել նրա հետագա ժեստերին, որոնք տեղեկություն կտան նրա որոշման մասին:

**Նկար 31. Որոշման ընդունման ժեստ**

**Հնարավոր տարբերակներ կապված որոշման ընդունման հետ**

Եթե մարդը ակնոց է կրում, ապա գնահատման ժեստերից հետո որոշման ընդունման համար նա կանի հետևյալը՝ կհանի ակնոցները և աղեղնակներից մեկը կտանի բերանը, կզակը շոյելու փոխարեն: Ծխողը կարող է բերանը դնել ծխամորժը կամ սիգարետը: Եթե մարդն այն բանից հետո, երբ իրեն խնդրել են հայտնել իր կարծիքը, բերանն է դնում գրիչը, մատը կամ այլ իր, ապա դա վկայում է այն մասին, որ նա վստահ չէ իր վրա և նրան օգնություն է պետք, որովհետև բերանի առարկան հնարավորություն է տալիս նրան չպատասխանել, երկար մտածել: Քանի որ համարվում է, որ լիքը բերանով խոսելը վատ սովորություն է, բերանում ինչ-որ բան ունենալը հարմար պատրվակ է այն մարդու համար, որը չի կարողանում միանգամից պատասխան տալ:

**Ձեռքերը որպես պաշտպանական արգելք**

**Ձեռքերը կրծքի վրա**

Թաքնվել որևէ միջնորմի հետևում՝ մարդու բնական արձագանքն է, որը նա բազմիցս կիրառել է մանուկ հասակում ինքնապաշտպանության համար: Երեխա ժամանակ բոլորս թաքնվել ենք սեղանների, աթոռների, կահույքի հետևում, երբ մեր կարծիքով մեզ վտանգ էր սպառնում: Մեծանալով, մենք ավելի ճկունացել ենք պաշտպանական միջոցառումների ընտրության հարցում և սովորել ձեռքերը միահյուսել կրծքի վրա: Դնելով մեր մեկ կամ երկու ձեռքը կրծքի վրա, մենք փաստորեն պաշտպանական արգելք ենք կառուցում: Դա փորձ է պաշտպանվել հավանական վտանգներից և անցանկալի հանգամանքներից: Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ երբ լսողը միահյուսում է ձեռքերը կրծքի վրա, նրա մոտ ոչ միայն ձևավորվում է խոսողի նկատմամբ վատ վերաբերմունք, այլ նաև քիչ ուշադրություն այն տեղեկությանը, որը լսում է: Շատ մարդիկ ասում են, որ ձեռքերը կրծքին միահյուսելը իրենց սովորությունն է, որովհետև իրենց համար դա հարմար դիրք է: Ցանկացած ժեստ հարմար է, եթե համապատասխանում է ձեր տրամադրությանը: Եթե կա նյարդային, քննադատական տրամադրվածություն, ապա շատ հարմար կլինի ձեռքերի միահյուսումը: **Կարևոր է հիշել, որ գործնական հաղորդակցության ժամանակ ձեզանից հորդող ոչ խոսքային տեղեկությունն ուղղակիորեն ազդում է գործընկերոջ վրա:** Եթե նույնիսկ ձեզ հարմար է նստել միահյուսված ձեռքերով, լարված մեջքով և ձգված վզով, ապացուցված է (այդ են ցույց տվել հետզոտությունները), որ դա բացասաբար է անդրադառնում գործընկերոջ տրամադրվածության, հետևապես և գործնական հաղորդակցման ընթացքի վրա:

Ժողովրդական խոսք կա, մեծերը ասում են. «Ձեռքերդ կրծքիդ մի խաչիր»: Բացատրությունը հետևյալն է՝ նման ժեստը, որպես կանոն հանդիպում է նաև տիրության, դժբախտության բացասական հուզական վիճակներում: Ենթադրվում է, որ կա գործընթացի շրջելիություն, այսինքն տվյալ ժեստի կիրառումը կարող է մեծացնել բացասական հույզեր ծնող իրավիճակների առաջացման հավանականությունը:

**Ձեռքերի խաչումը կրծքի վրա որպես ամենատարածված ժեստ**

Ձեռքերի խաչումը կրծքի վրա, ըստ հետազոտողների, համարվում է ամենատարածված ժեստը, որի դեպքում ձեռքերի դիրքը կարող է լինել ամենատարբեր: Մենք կքննարկենք երեք ուսումնասիրված տարբերակները: Ձեռքերի տիպիկ, ստանդարտ խաչումը շատ ունիվերսալ ժեստ է և համարյա ամենուրեք նշանակում է մարդու պաշտպանողական, նեգատիվ վիճակ: Այս ժեստը միշտ կարելի է դիտել հետևելով մարդուն, որը գտնվում է անձանոթ միջավայրում, հասարակական

վայրում, հավաքույթներում, վերելակներում և այլ վայրերում, որտեղ մարդիկ զգում են իրենց անվստահ և որոշակի վտանգ են ակնկալում (Նկ. 32):

Ձրույցի ժամանակ, եթե դուք նկատում եք, որ ձեր զրուցակիցը ձեռքերը խաչում է, նշանակում է դուք ասել եք ինչ-որ բան, որ նրան դուր չի եկել և նա ձեր կարծիքի հետ համաձայն չէ: Չնայած խոսքերով նա կարող է համաձայն լինել ձեզ հետ: Ինչպես մենք գիտենք, խոսակցական հաղորդակցության ձևերը կարող են ստել, իսկ ոչ խոսակցականները՝ ոչ: Պետք է հիշել, որ այնքան ժամանակ, որքան զրուցակիցը պահում է ձեռքերը խաչված, նրա մոտ առկա է անհամաձայնությունը ձեր ասածի, կարծիքի նկատմամբ: Նրա մոտ շղթան փակված է՝ ներքին լարված վիճակը ստիպում է, որ նա ընդունի այդ ժեստը, իսկ ժեստի պահպանումն իր հերթին պահպանում է ներքին լարվածությունը:

**Նկար 32.**  
Պաշտպանական արգելք (հակառակում, անհամաձայնություն)

**Նկար 33.** Ազդեսիա

**Նկար 34.** Հույզերի զայում

**Նկար 35.**  
Ինքնատիրապետում, վստահություն



**Ձեռքերի միջոցով ստեղծված պաշտպանական արգելքներ**

Պարզ, բայց արդյունավետ միջոց է զրուցակցի ձեռքը որևէ առարկա տալը, որը վերցնելով նա կբացի ձեռքերը և կմեկնի առաջ: Կարելի է նաև նրան խնդրել ուսումնասիրել որևէ առարկա առաջ թեքվելով, որի հետևանքով նա էլի կբացի ձեռքերը: Այսպիսով, նա կընդունի ավելի բաց դիրք, և նրա վերաբերմունքը փոփոխման հնարավորություն կստանա:

**Ձեռքերի խաչումը ուժեղացված բռունցքով**

Եթե, ձեռքերը կրծքի վրա խաչելուց բացի, մարդը նաև սեղմում է մատները բռունցքում, ապա դա



խոսում է նրա թշնամական և հարձակողական դիրքի մասին: Հաճախ դա ուղեկցվում է սեղմված ատամներով և կարմրած դեմքով, և այդ դեպքում կարող է հետևել խոսքային, կամ ֆիզիկական հարձակում (նկ. 33): Այս դեպքում հնարավոր է հանգստացնող ժեստ բաց ափերի օգտագործմամբ, որպեսզի պարզենք այդպիսի թշնամական ժեստերի պատճառը (եթե արդեն դա հայտնի չէ): Նկար 33-ում պատկերված անձը գտնվում է հարձակողական վիճակում, ի տարբերություն նկար 32-ում պատկերվածի, որն ուղղակի գրավում է պաշտպանողական դիրք:

### **Խաչված ձեռքերի դաստակները բազուկների վրա**

Դժվար չէ նկատել, որ այս դեպքում ձեռքերի խաչումը ընդգծվում է նրանով, որ ձեռքերի դաստակները ամրանում են հակառակ ձեռքի բազուկների վրա, որպեսզի ուժեղացնեն ձեռքերի դիրքը, բացառեն ձեռքերը բացելու ցանկացած փորձ և պաշտպանեն կուրծքը: Այս ժեստը հաճախ կարելի է դիտել բժշկի ընդունարանում, ատամնաբույժի ընդունարանում: Այս ժեստի իմաստը բացասական զգացողությունները պահելու մեջ է (նկ. 34):

Սոցիալական կարգավիճակը ազդում է «ձեռքերը կրծքին խաչված» ժեստի դրսևորման բնույթի վրա: Մարդը, որը գրավում է առավել բարձր սոցիալական դիրք, կարող է ընդգծել իր սոցիալական վիճակը նրանով, որ կարող է ձեռքերը մշտապես խաչված պահել մարդկանց հետ, որոնք հենց նոր են իրեն ներկայացվել:

Շատ հետաքրքիր է այս տեսակի նկար 35-ում պատկերված տարատեսակը, որտեղ ձեռքերը խաչված են կրծքին, իսկ բութ մատերն ուղղված են ուղղահայաց: Այն պաշտպանողական ժեստ հանդիսանալով, միաժամանակ ցուցադրում է, որ տվյալ անձը վստահ է սեփական ուժերի նկատմամբ և օժտված է ինքնատիրապետմամբ:

### **Ձեռքերով կառուցված ոչ լրիվ պաշտպանողական արգելք**

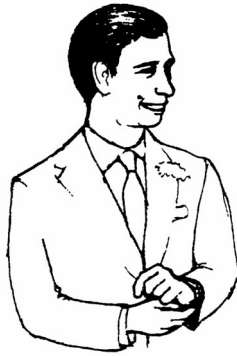
Եթե իրականացնում ենք ձեռքերի խաչման ժեստը, շրջապատողներին պարզ է, որ մենք պաշտպանվում ենք, անհանգիստ ենք: Երբեմն ձեռքերի խաչումը փոխարինվում է ոչ լրիվ՝ մասնակի խաչումով, երբ մի ձեռքը տեղադրված է մարմնի լայնությամբ և հենվում է մյուս ձեռքին: Այսպես ստեղծվում է պաշտպանողական արգելք: Մարդը հաճախ օգտագործում է ձեռքերի ոչ լրիվ պաշտպանողական արգելքը, երբ գտնվում է իրեն անձանոթ մարդկանց շրջապատում (նկ. 36): Այս ժեստը օգտագործվում է մարդկանց կողմից, որոնք կանգնած են մեծաքանակ հանդիսատեսի առջև, պարզատրում ստանալուց առաջ, ելույթ ունենալու ժամանակ: Ըստ Դեսմոնդ Մորիսի, այս ժեստը մարդուն թույլ է տալիս վերականգնել իր հուզական անվտանգության զգացողությունը, որը նա զգացել է մանուկ հասակում, երբ ծնողները բռնում էին նրա ձեռքը վտանգ պարունակող հանգամանքներում:



**Նկար 36. Ձեռքերի միջոցով ստեղծված ոչ լրիվ պաշտպանողական արգելք**

### **Քողարկված ժեստեր կապված ձեռքերի խաչման հետ**

Ձեռքերի խաչման հետ կապված քողարկված ժեստերը շատ նրբին են և հղկված: Այս ժեստերին հիմնականում դիմում են մարդիկ, որոնք մշտապես գտնվում են ուշադրության կենտրոնում: Այս խմբին են պատկանում քաղաքական գործիչները, հեռուստատեսային մեկնաբանները և այլ մարդիկ, որոնք չեն ցանկանում, որ հանդիսատեսը զգա իրենց անվստահությունը կամ գրգռվածությունը: Այս ժեստը կատարելու համար ձեռքը շարժվում է մարմնի լայնքով դեպի մյուս ձեռք, բայց այդ ձեռքը բռնելու փոխարեն, նա հավում է ժամացույցին, քեփաճարմանդին (նկ. 37), կամ այլ որևէ իրի, որը գտնվում է հակառակ ձեռքին կամ նրա մոտ:



**Նկար 37. Հոգեվիճակը քողարկող ժեստ**

Եվ նորից ստեղծվում է արգելք և հաստատվում է անվտանգության վիճակ:

Երբ մոդայիկ էին թեքաճարմանդները, հաճախ կարելի էր նկատել, որ տղամարդիկ ուղղում են դրանք հենց այն պահին, երբ բոլորի աչքերի առաջ պետք է անցնեին սենյակով կամ պարահրապարակով:

Հիմա թեքաճարմանդները մոդայիկ չեն և տղամարդիկ ուղղում են ժամացույցների գոտիները, ստուգում են իրենց դրամապանակների պարունակությունը, իրար են շփում ձեռքերը, օգտագործում ցանկացած պատրվակ ձեռքերը մարմնի լայնքով պահելու համար: Փորձառու դիտողին, սակայն այս ժեստերը խաբել չեն կարող, որովհետև դրանք արվում են միակ նպատակով, թաքցնել հուզմունքը և նյարդայնությունը: Այս ժեստերի ամենատարածված կիրառություններից մեկը երկու ձեռքով գինու կամ գարեջրի բաժակը բռնելն է: Բնականաբար, մեկ ձեռքը բավարար է այդ գործողությունը կատարելու (գինու կամ գարեջրի բաժակը բռնելու) համար: Երկու ձեռքի օգտագործումը հուզված մարդուն թույլ է տալիս ձեռքերի միջոցով ստեղծել համարյա անտեսանելի պաշտպանական արգելք:

**Պաշտպանական արգելք՝ ձևավորված ոտքերի օգնությամբ**

Ձեռքերի պաշտպանական արգելքների մասն, ոտքերի խաչումն էլ պաշտպանական նշան է: Ձեռքերի խաչումը կրծքին սկզբնական, առաջնային իմաստով կապված է սրտի և կրծքավանդակի պաշտպանության հետ: Իսկ ոտքերի խաչումն իրենից ներկայացնում է սեռական օրգանների շրջանը պաշտպանելու փորձ: Բացի դրանից, ձեռքերի խաչումը վկայում է մարդու շատ ավելի նեգատիվ տրամադրվածության մասին, քան ոտքերի խաչումը, և ավելի է աչքի ընկնում:

Շատ զգույշ պետք է մոտենալ կանանց մոտ այս ժեստի վերծանմանը, քանի որ շատ հաճախ այս ժեստը «դրված է լինում» դեռևս մանկությունից և հնարավոր է սխալվել՝ այն վերծանելով որպես պաշտպանություն: Գոյություն ունեն խաչված ոտքերի երկու հիմնական դիրք՝ ստանդարտ (կլասիկ), երբ ոտքն ուղղակի զգված է ոտքի վրա և երբ ոտքը ոտքին զցելու հետևանքով առաջանում է «4» թվանշանը:

**Ոտքը ոտքին զցելու եվրոպական ձև**

Երբ մի ոտքը շատ հանգիստ զցված է մյուսի վրա (ընդհանուր առմամբ աջը ձախի վրա), դա ոտքերի խաչման ստանդարտ ձև է և արտահայտում է զսպվածություն և հանգիստ պաշտպանվածություն: Գիշտ տեղեկություն ստանալու համար պետք է այս ժեստը դիտել մյուս նեգատիվ ժեստերի հետ համատեղ և անպայման հաշվի առնել գործնական հաղորդակցության ենթատեքստը: Երբ ոտքերի խաչված վիճակին միանում են և խաչված ձեռքերը, ապա դա նշանակում է, որ մարդն «անջատվել է, դուրս է եկել» խոսակցությունից: Այս դիրքը շատ կիրառական է կանանց մոտ, երբ նրանք իրենց դժգոհությունն են արտահայտում:

**Ոտքը ոտքին զցելով անկյուն առաջացնելը**

Այս ձևով ոտքը ոտքին զցելը նշանակում է, որ այստեղ գոյություն ունի մրցակցության և հակասությունների ոգի (նկ. 38): Այս նստելու ձևը շատ ընդունված է մարտական բնավորություն ունեցող ամերիկացիների մոտ և դժվար է հասկանալ այս դիրքին նրանք այլ իմաստ տալիս են, թե՞ ոչ: Մյուս երկրների համար մեր ասվածն ուժի մեջ է: Այս նստելու ձևի մեկ այլ տարատեսակ (նկ. 39) ցուցադրում է մարդու, որը ոտքը ոտքին է զցել և բռնել այն երկու ձեռքերով: Սա ամուր, համառ բնավորությամբ օժտված մարդուն հատուկ նստելաձև է, որին արդյունավետ գործնական համագործակցության մեջ ներգրավելու համար հատուկ ձևեր են պահանջվում:



Սկար 38. Հակառակման ոգի



Սկար 39. Հակառակման ոգի և համառություն

Պաշտպանողական արգելքներ ուղքերի օգնությամբ

**Լարված դիրքի թուլացման մակարդակները**

Երբ հաղորդակցման ընթացքում ընկերական, բարեկամական մթնոլորտ է ստեղծվում, ապա սկզբնական լարված, պաշտպանողական դիրքը (նկ. 40) իր տեղը զիջում է բաց և ազատ հաղորդակցության դիրքին (նկ. 41): Մանրամասն ներկայացնենք այդ դիրքային փոփոխության մակարդակները.



Սկար 40. Լարված պաշտպանողական փակ դիրք, դժվար ընթացող հաղորդակցություն



Սկար 41. Բաց և ազատ հաղորդակցության դիրք

1. Պաշտպանական դիրք. ձեռքերն ու ուղքերը խաչված են:
2. Ուղքերը այլևս խաչված չեն, ուղքերի թաթերը չեզոք դիրքում են:
3. Վերևում գտնվող ձեռքը խաչված դիրքից դուրս է գալիս, դաստակը շարժվում է գրույցի ընթացքում, ձեռքը հետ չի վերադառնում:
4. Ձեռքերն արդեն բացված են, նրանցից մեկն ակտիվ ժեստիկուլյացիա է անում:
5. Ջրուցակիցներից մեկը մի ուղքը հետ է դնում, իսկ մյուսն ուղղում է արդեն հետաքրքիր դարձած գրուցակցի կողմը:

**Գլխով կատարվող ժեստեր**

Գոյություն ունեն գլխի չորս հիմնական դիրքեր: Առաջինն այն դիրքն է, երբ գլուխն ուղիղ է պահվում: Այս դիրքը հատուկ է այն մարդուն, որը չեզոք է վերաբերվում իր լսածին: Գլուխն ընդհանուր առմամբ անշարժ է և ժամանակ առ ժամանակ հավանության թեթև շարժումներ է անում: Երբ գլուխը թեքվում է կողքի, նշանակում է, որ մարդու մոտ հետաքրքրություն է առաջացել: Դեռևս Չ.Դարվինն է նշել և՛ մարդկանց և՛ կենդանիների հատկությունը՝ հետաքրքրության դեպքում գլուխը կողքի թեքելը: Երբ գրույցի ընթացքում ձեզ են դիմում, ապա պետք է գլուխը մի կողմ թեքել և ժամանակ առ ժամանակ գլխով հավանության նշաններ անել: Այս պարզ հնարքով դուք կարող եք գրավել գրուցակցի վստահությունը և բարյացակամ վերաբերմունքը: Եթե գլուխը թեքված է ներքև, դա խոսում է այն մասին, որ մարդն ունի բացասական, նույնիսկ մեղադրող վերաբերմունք: Ընդհանրապես գլուխը կախ վիճակն ուղեկցվում է քննադատական մի շարք ժեստերով մինչև այն ժամանակ, երբ դուք կստիպեք գրուցակցին բարձրացնել գլուխը և թեքել կողք: Եթե գլուխը թեքված է վերև, ապա դա վկայում է որ մարդու վերաբերմունքն ունի գերակայության, գոռոզամտության, արհամարանքի միտումներ:

**Ձեռքերը գլխի հետևը դնելը**

Այս ժեստը հատուկ է այն մարդկանց, ովքեր վստահ են սեփական ուժերի նկատմամբ և ունեն գերազանցության զգացողություն մյուսների նկատմամբ: Եթե կարողանայիք կարդալ նրանց մտքերը, ապա կկարդայիք. «Ես ամեն ինչ գիտեմ, դուք դեռ շատ հաց ու պանիր պետք է ուտեք, որ ինձ հասնեք»: Այս ժեստը

հատկանշական է նաև այսպես կոչված «ամենագետների» համար և շատ մարդիկ գրգռվում են, երբ որևէ մեկը ցուցադրում է այն: Նման ժեստ ցուցադրող մարդու հետ գործնական և արդյունավետ համագործակցության համար կան մի քանի ձևեր: Եթե դուք ուզում եք պարզել մյուսների նկատմամբ գերազանցության զգացողություն ունենալու պատճառը, բաց ափերով առաջ թեքվեք և ասացեք. «Ես տեսնում եմ, որ դա ձեզ ծանոթ է, չէ՞ք կարող այդ հարցը դուք ներկայացնել»: Այնուհետև հետ թեքվեք, հենվեք աթոռի թիկնակին և սպասեք՝ թողնելով բաց ափերը տեսանելիության տիրույթում: Շատ լավ միջոց է զրուցակցի դիրքը կրկնելը: Եթե դուք ուզում եք ցույց տալ, որ նրա հետ համաձայն եք, կրկնեք նրա դիրքը:

**Ազդեցիվության և գործողության պատրաստ լինելու ժեստեր**

«Ձեռքերը գոտկատեղին» ժեստը ազդեցիվության և գործողությունների պատրաստ լինելու հիմնական բնութագրող ժեստերից է: Այս ժեստը նաև բնութագրում է նպատակասլաց մարդու հիմնական դիրքը, երբ նա պատրաստ է հասնել իր նպատակին: Որպեսզի ճիշտ ենթադրություններ անենք այս ժեստը ցույց տվող մարդու մտադրությունների մասին, պետք է հիշենք նախորդ ժեստերը: Այնուհետև ուշադրություն դարձնենք հաջորդող ժեստերին: Օրինակ, եթե նրա կոստյումը «ձեռքերը գոտկատեղին» ժեստի ժամանակ կոճկված է, ուրեմն այդ մարդը բավականին զայրացած է, իսկ եթե կոստյումը կոճկված չէ և եզրերը հետ են տված (նկ. 42), ապա դա բացարձակ ազդեցիվ դիրք է, որովհետև նա բաց է արել սիրտն ու կոկորդը՝ արտահայտելով ոչ խոսքային անկախություն: Այս դիրքն ավելի ազդեցիվ է, եթե մարդը ոտքերը ավելի լայն է բացում կամ սեղմում է մատները բռունցքում:



Նկար 42. Ազդեցիվ դիրք, անձը պատրաստ է հասնել իր նպատակներին:

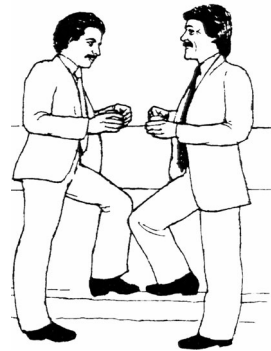
Նկար 43. Անձը պատրաստ է գործելու, ցանկանում է ավարտել հանդիպումը:

Պատրաստության ժեստերն ահազանգում են զրույցը, գործնական հանդիպումը ավարտելու ցանկության մասին: Նրանք արտահայտվում են մարմինն առաջ բերելով, ընդ որում երկու ձեռքերն էլ դրված են ծնկների վրա (նկ. 43) կամ երկու ձեռքերը բռնել են աթոռի կողքերից: Եթե այս ժեստերից որևիցե մեկն օգտագործվում է խոսակցության ընթացքում, ցանկալի է, որ դուք ինքներդ առաջարկեք ավարտել խոսակցությունը: Դա ձեզ թույլ կտա պահպանել հոգեբանական առավելությունը և վերահսկել իրավիճակը:

**Հայելիացում**

Հայելիացումը զրուցակցի դիրքի և ժեստերի կրկնումն է: Դիտենք նկ. 44-ում պատկերված մարդկանց: Նրանք հայելիացնում են մեկմեկու և կարելի է ենթադրել, որ նրանց զգացողություններն ու մտքերը համընկնում են: Երբ նրանցից մեկը խաչում է ձեռքերը կամ ոտքերը, մյուսը կրկնում է: Երբ նրանցից մեկը ձեռքը դնում է գրպանը, մյուսն անմիջապես կրկնում է: Այս պատճենահանումը կշարունակվի այնքան ժամանակ, քանի դեռ նրանք գտնվում են համաձայնության մեջ: Հայելիացումը հաճախ կարելի է նկատել սոցիալական նույն աստիճանին կանգնած մարդկանց, ընկերների մոտ: Շատ ամուսնական զույգեր քայլում, նստում և շարժվում են միատեսակ: Հաղորդակցության ընթացքում իրար անծանոթ մարդիկ խուսափում են միանման դիրքերից: Հայելիացումն ունի հսկայական նշանակություն, քանի որ այն ցույց է տալիս զրուցակցին, որ մենք նրա հետ համաձայն ենք և նա մեզ դուր է գալիս: Դրան կարելի է հասնել ժեստերի պարզ պատճենահանման միջոցով: Նույն կերպ, հայելիացման միջոցով կարելի է հասկանալ զրուցակցի վերաբերմունքը մեր նկատմամբ:

Օգտագործելով հայելիացումը, կարելի է ազդել գործնական հաղորդակցության ընթացքի և արդյունքների վրա: Կրկնելով գրուցակցի ժեստերն ու դիրքը դուք կտրամադրեք նրան դեպի ձեզ և ձեր կարծիքը, քանի որ արդեն իսկ հավանություն եք տվել նրան և նրա կարծիքին:



**Սեփականատիրոջ ժեստեր**

Այս տիպի ժեստեր հիմնականում օգտագործում են ղեկավար աշխատողները: Ընդհանրապես, նկատված է, որ նոր նշանակված պաշտոնատար անձինք սկսում են օգտվել այդ ժեստերից, չնայած նրան, որ մինչև նշանակումը երբեք դա չեն արել:



**Նկար 44. Ժեստերի հայելիացում**

Օրինակ, նկ. 45-ում պատկերված մարդը, կարելի է ենթադրել, որ գտնվում է հանգիստ, անկաշկանդ, անհոգ դիրքում, որը և համապատասխանում է իրականությանը: Սակայն մենք կարող ենք նշել նաև այն, որ նրա դիրքը վկայում է աթոռի, շրջակա տարածքի նկատմամբ իրավունքների մասին և այն մասին, որ տվյալ իրավիճակում, ըստ նրա, էթիկայի նորմերը որոշակիորեն կարելի է խախտել: Եվ զարմանալի չէ, որ նման ժեստը կարող է հայտնվել ղեկավար աշխատողի մոտ, եթե գրուցակիցը նրան չի հետաքրքրում:

**Նկար 45. Սեփականատիրոջ ժեստ**

Այս տիպի ավելի նրբին ժեստերն են, երբ գրուցակիցը ոտքը դնում է սեղանի ներքևի դարակին կամ, եթե գրասեղանը դարակ չունի, սեղանի ոտքի մոտ՝ հայտարարելով իր սեփականության իրավունքը սեղանի նկատմամբ:

Այս տիպի ժեստերը շատ զայրացուցիչ են բանակցությունների ժամանակ: Անպայման պետք է ստիպել մարդուն փոխել իր դիրքը: Որքան երկար նա մնա «ոտքը աթոռի թիկնակին», «ոտքը սեղանի դարակին» դիրքերում, այնքան կերկարաձգվի նրա անտարբեր և թշնամական վերաբերմունքը: Կարելի է ցույց տալ մի իր կամ փաստաթուղթ, որը նայելու համար նա պետք է փոխի իր դիրքը: Այս քայլը կփոխի նաև իր փոխազդեցության մթնոլորտը:

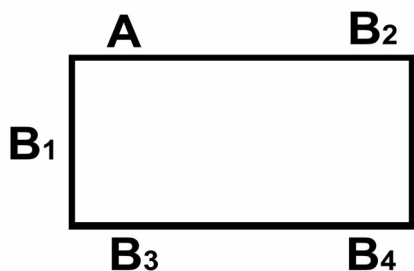
**Ինչպես անցկացնել հարցազրույց կամ բանակցություններ վարել երկու անձանց հետ**

Ենթադրենք, դուք պետք է բանակցություններ վարեք պարոնայք Դ-ի և Ս-ի հետ: Ենթադրենք, դուք տեղավորված եք կլոր սեղանի շուրջը եռանկյունաձև: Ենթադրենք, պարոն Դ-ն ակտիվ է և շատ հարցեր է տալիս, իսկ պարոն Ս-ն ամբողջ ժամանակ լռում է: Երբ Դ-ն դիմում է ձեզ իր հարցերով և դուք պատասխանում եք, Ս-ն խոսակցությունից դուրս է մնում: Ինչպե՞ս անել, որ Ս-ն իրեն զգա խոսակցության լիիրավ մասնակից: Օգտվենք բարձր արդյունավետությամբ հնարքից, որն օգնում է մարդուն ներգրավել խոսակցության մեջ: Երբ Դ-ն հարց է տալիս, պատասխանի ժամանակ հայացքն ուղղեք նրան, հետո ձեր գլուխը շրջեք դեպի Ս-ն, հետո էլի դեպի Դ-ն, հետո էլի դեպի Ս-ն և այսպես այնքան ժամանակ, քանի դեռ ասելիքը չի սպառվել: Այդ պահին նայեք Դ-ին, որը տվել է հարցը և վերջացրեք խոսելը: Այս հնարքը հնարավորություն կտա Ս-ին զգալ, որ ինքը ներգրավված է խոսակցության մեջ, իսկ ձեզ հնարավորություն կտա շահել նրա հարգանքը և բանակցություններում հուսալ նրա աջակցությանը:

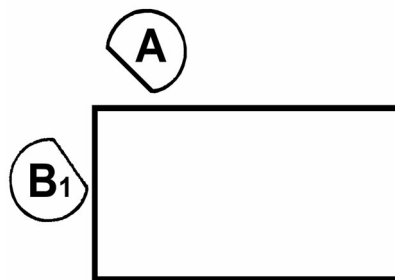
**Սեղանների տարբեր տեսակները և նրանց շուրջը հաղորդակցության մասնակիցների տեղավորման հնարավոր տարբերակները**

«Ուժերի» ռազմավարական բաշխումը և հաղորդակցության մասնակիցների ճիշտ տեղավորումը սեղանի շուրջն արդյունավետ փոխազդեցության կարևորագույն միջոցներից է: Քննարկենք կաբինետային պայմաններում ստանդարտ ուղղանկյուն սեղանի շուրջը հաղորդակցության մասնակիցների տեղաբաշխումը (նկ. 46): B անհատը կարող է գրավել A անհատի նկատմամբ 4 հնարավոր դիրքեր.

Նկար 46. Զբաղեցման հնարավոր դիրքերը



Նկար 47. Անկյունային տեղաբաշխում



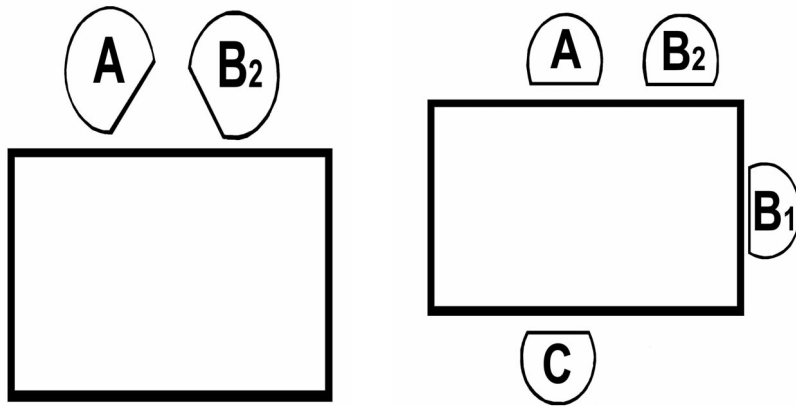
- B<sub>1</sub> - անկյունային տեղավորում
- B<sub>2</sub> - գործնական փոխազդեցության դիրք
- B<sub>3</sub> - մրցակցող-պաշտպանողական դիրք
- B<sub>4</sub> - անկախ դիրք

**Անկյունային տեղավորում (B<sub>1</sub>)**

Այս դասավորությունը հատուկ է այն մարդկանց, որոնք զբաղված են ընկերական, անկաշկանդ գրույցով: Այս դիրքը նպաստում է հայացքների փոխանակմանը, ժեստիկուլյացիայի ազատություն է ընձեռում և հնարավորություն է տալիս հետևել գրուցակցի ժեստերին: Ջրուցակցի կողմից վտանգի կամ սպառնալիքի արտահայտման դեպքում սեղանի անկյունը կատարում է մասնակի արգելքի դեր (նկ. 47):

**Գործնական փոխազդեցության դիրք (B<sub>2</sub>)**

Երբ երկու մարդ միասին զբաղվում են որևէ հարցի լուծմամբ կամ նախագծի քննարկմամբ, որպես կանոն, տեղավորվում են սեղանի շուրջը նկ. 48-ում պատկերվածին համապատասխան: Սա շատ հաջող դիրքավորում է ընդհանուր հարցերի ներկայացման, քննարկման և լուծման համար: Գաղտնիքն այն է, որ B-ն նրբորեն օգտագործի այս դիրքը, որպեսզի A-ի մոտ չառաջանա իր տարածքիխախտման զգացողություն:



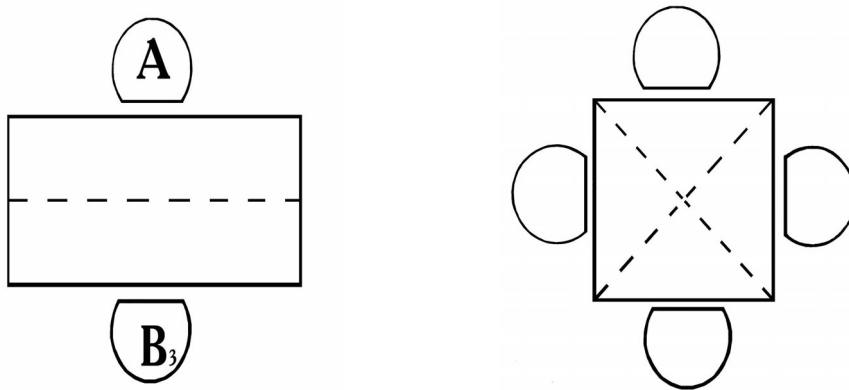
Նկար 48. Գործընկերային փոխազդեցության տեղաբաշխում

Նկար 49. Տեղաբաշխումը, հաշվի առնելով 3-րդ անձի առկայությունը

Սա շատ հարմար դասավորություն է նաև այն դեպքի համար, երբ բանակցություններում երրորդ անձի մասնակցության կարիք կա (նկ. 49): Օրինակ, անհրաժեշտություն է առաջացել քննարկվող հարցի կապակցությամբ փորձագետ հրավիրել: Այս դեպքում տեղաբաշխումը կատարվում է հետևյալ կերպ. C դիրքում փորձագետը տեղավորվում է հաճախորդի դիմաց, իսկ դուք զբաղեցնում եք կամ «B<sub>2</sub> գործնական փոխազդեցություն», կամ «B<sub>1</sub> անկյունային» դիրքերը: Դա թույլ է տալիս ձեզ լինել «հաճախորդի կողմից» և հարցեր տալ փորձագետին նրա անունից:

**Մրցակցող - պաշտպանողական դիրք (B<sub>3</sub>)**

Սեղանի շուրջը միմյանց դիմաց դիրքը կարող է առաջացնել պաշտպանողական վերաբերմունք և մրցակցության մթնոլորտ (նկ. 50): Դա կարող է բերել նրան, որ կողմերից յուրաքանչյուրը կպահպանի իր տեսակետը, որովհետև սեղանը յուրահատուկ արգելք է հանդիսանում նրանց միջև: Մարդիկ գրավում են այս դիրքն այն դեպքում, երբ գտնվում են մրցակցության վիճակի մեջ կամ երբ նրանցից մեկը մյուսին դիտողություն է անում ինչ-որ արարքի համար:



**Նկար 50. Մրցակցող-պաշտպանողական տեղաբաշխում**

**Նկար 51. Քառակուսի սեղանը հարմար է կարծ գործնական հանդիպումների համար**

Գործնական հաջողության մեջ ձեր նպատակն է՝ հասկանալ գործընկերոջ տեսակետը, պահանջները, տալ հանգամանալից խորհուրդներ, ստեղծել անկաշկանդ մթնոլորտ և համոզել հաճախորդին, որ Դուք և Ձեր կազմակերպությունը նրան պետք էք: B<sub>3</sub> դիրքը քիչ հարմար է գործնական հաղորդակցության համար, ավելի շատ արդյունքներ են ձեռք բերվում B<sub>1</sub> և B<sub>2</sub> դիրքերում: Երբ մարդիկ նստում են դեմ դիմաց, նրանք ենթագիտակցորեն բաժանում են սեղանը երկու մասի: Յուրաքանչյուրը հավակնում է իր տարածքին և ձգտում է պաշտպանել իր տարածքը ուսմնագություններից: Լինում են դեպքեր, երբ շատ դժվար է, կամ հնարավոր չէ զբաղեցնել անկյունային դիրք, երբ դուք թղթի վրա տեղեկատվություն եք ներկայացնում գրուցակցին, որը նստած է ուղղանկյուն սեղանի մոտ: Սկզբից պետք է ձեր ներկայացնելիքը դնեք սեղանի կենտրոնական գծի վրա: Չրուցակիցը կթեքվի առաջ, կդիտի ձեր ներկայացրածը, կբերի իր տարածքը կամ կտանի ձեր տարածքը: Եթե ձեր ներկայացրածն արդեն գտնվում է գործընկերոջ տարածքում, ձեզ հնարավորություն է տրվում թույլտվություն խնդրել գրավելու B<sub>1</sub> կամ B<sub>2</sub> դիրքերը: Իսկ եթե ներկայացրածը հետ է մղվում Ձեր տարածք, ապա զգույշ եղեք և պահպանեք ոսկե օրենքը - *մի մտիր շրջապատողների տարածքը այնքան ժամանակ, քանի դեռ չես ստացել այդ տարածքը ներթափանցելու խոսքային կամ ոչ խոսքային հրավեր:*

**Անկախ դիրք (B<sub>4</sub>)**

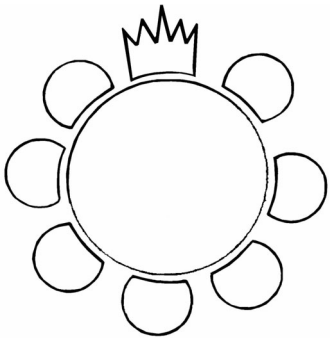
Մարդիկ գտնվում են անկախ դիրքում այն դեպքում, երբ նստած են ուղղանկյուն սեղանի երկար կողմերի տարբեր ծայրերում: Այսպիսի դիրք են գրավում այն մարդիկ, որոնք չեն ցանկանում սեղանի շուրջը փոխազդեցության մեջ մտնել: Ընդհանուր առմամբ, դա տեղի է ունենում գրադարանում, ռեստորանում, հասարակական այլ վայրերում: Այս դիրքը վկայում է փոխադարձ հետաքրքրության բացակայության մասին:

**Կլոր, քառակուսի և ուղղանկյուն սեղաններ: Քառակուսի սեղան**

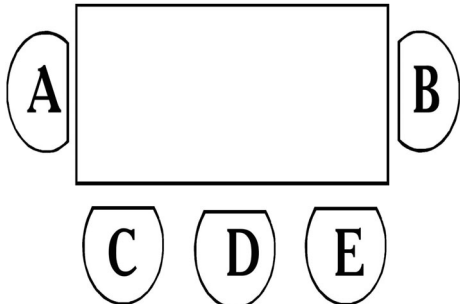
Քառակուսի սեղանը նպաստում է մրցակցային և հանդուգն վերաբերմունքի ստեղծմանը միևնույն դիրք ունեցող մարդկանց միջև: Քառակուսի սեղանները լավ են կարծ, գործնական հանդիպումների անցկացման համար: Համագործակցության մթնոլորտ ավելի արագ ստեղծվում է այն մարդու հետ, որը նստած է ձեր աջ կողմում, այնուհետև այն մարդու հետ, որը նստած է ձեր ձախ կողմում: Ամենամեծ դիմադրության պետք է սպասել ձեր դիմաց նստածից (նկ. 51):

**Կլոր սեղան**

Կլոր սեղանը ստեղծում է ոչ պաշտոնական և անկաշկանդ մթնոլորտ, հանդիսանում միևնույն սոցիալական կարգավիճակ ունեցող մարդկանց զրույցների անցկացման լավագույն միջոց, քանի որ կլոր սեղանի շուրջը յուրաքանչյուրին հատկացվում է հավասար տարածք (նկ. 52): Հայտնի է, օրինակ, որ Արթուր թագավորն օգտագործում էր կլոր սեղանը զուտ նրա համար, որպեսզի իր ասպետներին հավասար իշխանություն և հավասար դիրք տա: Ցավոք, նա չէր հասկանում, որ եթե սեղանակիցներից մեկն իր սոցիալական կարգավիճակով բարձր է մյուսներից, ապա դա բերում է իշխանության և ազդեցության անհավասար բաշխման խնդիր մյուս անդամների միջև: Թագավորն ունի բարձրագույն իրավունքներ սեղանի շուրջը, իսկ դա նշանակում է, որ նրա երկու կողմերում նստածներին ոչ խոսքային ավելի մեծ ուշադրություն և հարգանք է բաժին ընկնում, քան մյուսներին, ընդ որում աջ կողմում նստած ասպետն ավելի ազդեցություն ուներ, քան ձախ կողմում նստածը: Ազդեցության չափը պակասում է թագավորից հեռու գտնվելուց կախված: Նրա դիմաց նստած ասպետը գտնվում էր մրցակցային-պաշտպանողական դիրքում և հնարավոր է, որ նա էր թագավորին բոլորից շատ անհանգստություն պատճառում: Կլոր սեղանը շատ հարմար է ոչ պաշտոնական, անկաշկանդ մթնոլորտի ստեղծման և համաձայնագրերի վավերացման համար:



Նկար 52. Կլոր սեղանը ստեղծում է ոչ պաշտոնական և անկաշկանդ մթնոլորտ



Նկար 53. Տեղաբաշխման նշանակությունը ուղղանկյուն սեղանի շուրջը

**Ուղղանկյուն սեղան**

Ուղղանկյուն սեղանի մոտ A տեղը համարվում է գլխավորող: Նույն սոցիալական կարգավիճակն ունեցող մարդկանց հանդիպման ժամանակ A տեղում նստածը համարվում է գլխավորող, եթե, իհարկե, նա նստած չէ մեջքով դեպի դուռը: Եթե A դիրքի հետևում դուռն է, ապա գլխավորողը համարվում է B-ում

նստածը, որը A-ում նստածի մրցակիցն է դառնում: Եթե A-ն գլխավորողն է, ապա B-ն է իր նշանակությամբ երկրորդն է սեղանի մոտ, այլ ոչ թե C-ն կամ D-ն: Այս տեղեկատվությունը հնարավորություն կտա պլանավորել հանդիպման մասնակիցների տեղավորումը սեղանի շուրջը:

**Դիմախաղ**

Տեղեկության փոխանցման գործում հատուկ տեղ է հատկացվում *դիմախաղին (միմիկային)*՝ դեմքի մկանների շարժումներին: Մարդու դեմքը իր վրա կրում է նրա հոգեկան աշխարհի և ֆիզիկական վիճակի մասին վկայող բազմաթիվ արտացոլումներ: Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ դասախոսի անշարժ կամ չերևացող դեմքի դեպքում կորչում է տեղեկատվության 10-15%-ը: Դիմախաղի գլխավոր բնութագիրը նրա դիմամիկան և ամբողջականությունն են: Դա նշանակում է, որ հիմնական 6 հուզական վիճակներում (բարկություն, ուրախություն, վախ, տխրություն, զարմանք, և զզվանք) դիմախաղի արտահայտման բոլոր շարժումները կորդիինացված են, ինչը շատ լավ երևում է հուզական վիճակներում դիմախաղի կողերի սխեմայից, որը նշակել է Վ. Ա. Լորենսկայան (Աղ.1): Հոգեբանների հետազոտությունները ցույց են տվել, որ բոլոր մարդիկ, անկախ ազգությունից, ռասայից և կուլտուրայից, բավականին մեծ ճշտությամբ և միանման են մեկնաբանում դիմախաղի փոխազդեցությունը, որպես համապատասխան հուզական վիճակների արտահայտություն: Եվ չնայած դեմքի յուրաքանչյուր արտահայտություն փոխում է դեմքի մկանների և մասերի փոխազդեցությունը, այնուամենայնիվ տեղեկատվական հիմնական ծանրաբեռնվածությունը իրենց վրա են կրում հոնքերը և բերանի եզրերը: Այսպես, օրինակ՝ փորձարկվողներին ներկայացված էր դիմանկարներ, որտեղ փոփոխված էին միայն հոնքերի և շուրթերի դիրքերը: Փորձարկվողների գնահատականների համակարծրությունը շատ մեծ էր, հույզերի ճանաչումը՝ համարյա հարյուր տոկոս: Բոլորից լավ ճանաչվում են ուրախությունը, զարմանքը, զզվանքը, բարկությունը, ավելի դժվար՝ տխրությունը և վախը: Ճակատը, հոնքերը, աչքերը, քիթը, բերանը դեմքի այն մասերն են, որոնք արտահայտում են մարդու հիմնական հույզերը: Դեմքի ծախ հատվածում հուզական վիճակները ավելի բուռն են դրսևորվում /հույզերը կարգավորվում են գլխուղեղի աջ կիսագնդի կողմից, որը կառավարում է դեմքի ծախ մասը/: Դրական հույզերը դեմքի երկու մասերում էլ դրսևորվում են մոտավորապես հավասարաչափ, սակայն բացասական ապրումները ավելի ցայտուն են դրսևորվում դեմքի ծախ մասում:

Աղյուսակ 1. Հուզական վիճակներում դիմախաղի կողերի սխեմա

Դեմքի մասերը և տարրերը	Հուզական վիճակ					
	Բարկու- թյուն	Զզվանք	Տխրություն	Վախ	Ջարմանք	Ուրախություն
Բերանի դիրքը	բերանը բաց է	բերանը փակ է		բերանը բաց է		բերանը առավելապես փակ է
Շրթունքներ	շրթունքների ծայրերը իջած են			շրթունքների ծայրերը բարձրացած են		
Աչքերի ծևը	աչքերը իջած են	աչքերը նեղացած են		աչքերը լայն բաց են		աչքերը կկոցված են կամ բաց
Աչքերի պայ- ծառությունը	աչքերը փայլում են	աչքերը խամրած են		աչքերի փայլը արտահայտված չէ		աչքերը փայլում են
Հոնքերի դիրքը	հոնքերը տեղաշարժված են դեպի քթարմատ			հոնքերը բարձրացած են վերև		
Հոնքերի ծայրերը	հոնքերի արտաքին անկյունները բարձրացած են վերև			հոնքերի ներքին անկյունները բարձրացած են վերև		
Ճակատ	ճակատի և քթարմատի վրա ուղղաձիգ ծալքեր			ճակատի վրա հորիզոնական ծալքեր		
Դեմքի և նրա մասերի շարժումությունը	դեմքը դիմամիկ է			դեմքը քարացած է		դեմքը դիմամիկ է

Չնայած դեմքը հանդիսանում է մարդու հոգեվիճակի մասին գլխավոր տեղեկատվության աղբյուրը, այն որոշ իրավիճակներում շատ ավելի քիչ տեղեկություն է հաղորդում, քան մարմինը, քանի որ դիմախաղը կարգավորվում է ուղեղի կողմից մի քանի անգամ ավելի լավ, քան մարմինը:

Հասարակությանը անձը ներկայանում է իր դեմքով, որի շարժումների կառավարման նշանակությունը այս պարագայում սկսում է աճել: Ուստի և մարդը մշտապես հակված է մարզել իր դեմքի արտահայտությունը ստեղծող մկանային համակարգը, ձգտելով պահպանել իր վարկանիշին համապատասխանող դեմքի արտահայտություն: Դիմախաղի կառավարման աստիճանի բարձրացմանը նպաստում է նաև դեմքի շարժումների բավական ծավալուն ներկայացումը գլխուղեղի մեծ կիսագնդերի կեղևում (ըստ Պենֆիլդի): Այդ իսկ պատճառով դեմքի մասերի վիճակը (լարվածություն, թուլացածություն) մեծ ազդեցություն ունի անձի հոգեհուզական ոլորտի համար (թուլացնելով միայն դեմքը, կարելի է բավականին թուլացնել և հանգստացնել ամբողջ մարմինը): Պատահական չէ, որ ինքնակարգավորման աուտոգեն մարզման մեթոդում մարդու մարմնի թուլացումը սկսվում է դեմքի մկանների թուլացումից:

Դիմախաղի կառավարման բարձր վարպետության են տիրապետում դերասանները, որոնք



հիմնականում դրան հասնում են փորձերի, պարապմունքների շնորհիվ:

### Հայացքների փոխանակում և հաղորդակցում

Հայացքների փոխանակումը հաղորդակցման շատ կարևոր մասն է: Հաղորդակցվելիս մարդը ձգտում է փոխադարձության և իրեն վատ է զգում, եթե դիմացինի հետ հայացքները չեն հանդիպում: Ամերիկացի հոգեբաններ Ռ. Էկոլայնի և Լ. Վինտերսի կողմից բացահայտվել է, որ հայացքը կապված է արտահայտման գործընթացի ձևավորման, նրա բարդության հետ: Երբ մարդ ձևավորում է իր միտքը, նա հիմնականում նայում է կողք (տարածության մեջ), երբ արդեն միտքը լրիվ պատրաստ է, նա նայում է զրուցակցին: Երբ խոսքը գնում է դժվար բաների մասին, զրուցակցին նայում են ավելի քիչ, երբ դժվարությունը հաղթահարված է՝ ավելի շատ: Ընդհանրապես նա, ով տվյալ պահին խոսում է, ավելի քիչ է նայում զրուցակցին, հիմնականում, որպեսզի ստուգի նրա արձագանքը և շահագրգռությունը: Լսողը ավելի շատ է նայում խոսողին և «ուղարկում» նրան հետադարձ կապի ազդանշաններ: Հայացքների փոխանակումը վկայում է հաղորդակցմանը տրամադրված լինելու մասին, հայացքների փոխանակումը մշտապես ենթադրում է որոշակի փոխազդեցություն: Կարելի է ասել, որ եթե հաղորդակցության ժամանակ մեզ նայում են քիչ, ապա մենք ունենք բոլոր հիմքերը կարծելու, որ մեզ կամ մեր ասածին և արածին վատ են վերաբերվում, իսկ եթե շատ են նայում, ապա դա կամ մեր նկատմամբ յուրօրինակ մարտահրավեր է, կամ լավ վերաբերմունք: Աչքերի միջոցով փոխանցվում են մարդու վիճակի մասին ամենաճշգրիտ տեղեկությունները (իզուր չէ, որ ասում են, «Աչքերը հոգու հայելին են»), քանի որ աչքերի բիբերի լայնացումը և նեղացումը չեն ենթարկվում գիտակցական կարգավորման: Մշտական և հաստատուն լուսավորության պայմաններում աչքերի բիբերը կարող են լայնանալ և նեղանալ կախված տրամադրությունից: Եթե մարդը զրգռված է կամ հետաքրքրված է ինչ-որ բանով, գտնվում է բարձր տրամադրության մեջ, նրա աչքերի բիբերը հնարավորություն ունեն տվորակյալ վիճակի համեմատ չորս անգամ ավելի լայնանալու: Ընդհակառակը՝ բարկացկոտ, մռայլ տրամադրության դեպքում մարդու աչքերի բիբերը նեղանում են:

Իսկական գործնական հաղորդակցումը կարող է կայանալ, եթե կայացել է աչքերի հաղորդակցումը: Եթե մեկի հետ հաղորդակցությունը ձեզ հաճույք է պատճառում, ապա մյուսի հետ դուք կարող եք ձեզ զգալ տհաճ, անհանգիստ, անվստահ: Դա մեծամասամբ կախված է այն բանից, թե ինչպես են նրանք ձեզ նայում, հայացքի երկարատևությունից, և թե որքան երկար նրանք կարող են դիմանալ ձեր հայացքին: Եթե մարդն անազնիվ է և թաքցնում է ինչ-որ բան, ապա նրա աչքերը հանդիպում են ձեր աչքերին ավելի քիչ, քան հաղորդակցման ժամանակի 1/3-ի ընթացքում: Եթե մարդու հայացքը հանդիպում է ձերին հաղորդակցության ժամանակի 2/3-ից ավելի ժամանակընթացքում, ապա դա կարող է նշանակել երկուսից մեկը՝ կամ դուք զրուցակցի համար հետաքրքիր եք և ձեր համագործակցությունը կարող է ապագա ունենալ (այդ դեպքում նրա աչքերի բիբերը կլայնանան) կամ նա թշնամաբար է տրամադրված (այդ դեպքում նրա աչքերի բիբերը անպայման պետք է նեղանան) և ոչինչ չի ստացվի: Այլ խոսքով, եթե ցանկանում եք զրույցի ընթացքում ընկերական հաղորդակցման հիմքեր ստեղծել, ապա ձեր հայացքը պետք է հանդիպի գործընկերոջ հայացքին հաղորդակցության ընդհանուր ժամանակի 60-70 %-ի ընթացքում: Շատ կարևոր է ոչ միայն հայացքի տևողությունը, այլ նաև հաճախականությունը: Հայացքի տևողությունը և հաճախականությունը տարբեր ժողովուրդների մոտ տարբեր է: Կարևոր են ոչ միայն հայացքի տևողությունը և հաճախականությունը, այլ նաև տարածքը, որի վրա այն ուղղված է:

### Հայացքների տեսակները

**Գործնական հայացք:** Կարելի է գործնական բանակցություններ՝ պատկերացրեք, որ ձեր զրուցակցի ճակատի ներքևի մասում գտնվում է քթարմատի վերևի մասը՝ աչքերին միացնող եռանկյունի: Ուղղելով ձեր հայացքն այդ եռանկյունում՝ դուք ստեղծում եք լուրջ մթնոլորտ և ձեր զրուցակցին զգում է, որ տրամադրված եք գործնականորեն: Եթե ձեր հայացքը չիջեցնեք զրուցակցի աչքերից ներքև, ապա հայացքի օգնությամբ կկարողանաք վերահսկել բանակցությունների ընթացքը:

Եթե ձեր հայացքը գտնվում է զրուցակցի աչքերից ներքև /քթի և բերանի միջև / և օգնում է անկաշկանդ հաղորդակցության մթնոլորտի ստեղծմանը, ապա դա՝ **սոցիալական հայացք** է:

Զրուցակցի դեմքից ներքև /պարանոց, կուրծք, այլ մասեր / ուղղված հայացքը արդեն **ինտիմ հայացք** է և կարող է վկայել փոխադարձ տրամադրվածության, համակրանքի /եթե պահանջված է / կամ ագրեսիայի /եթե պահանջված չէ/ մասին:

**Թեք հայացքը** կարող է վկայել շահագրգռվածության /բարձրացված հոնքեր, ժպիտ/ կամ թշնամանքի, անբարյացկամության /իջած հոնքեր, դժկամ դեմք/ մասին:

**Հայացքի կենտրոնացումը** մարդու վրա ցույց է տալիս ինքնավստահություն, սեփական ուժերի և հնարավորությունների գիտակցում, անգիտակցական քննադատական վերաբերմունք ուրիշների հանդեպ:

Կենտրոնացած, ուղիղ, **կկոցած աչքերով** հայացքը վկայում է ծածկանտության, գաղտնի մտադրության կամ կարճատեսության մասին:

**Ուտքից գլուխ չափող** հայացքը կարող է վկայել հետաքրքրության կամ ագրեսիվ տրամադրվածության մասին:

**Անորոշ** հայացքը ցույց է տալիս մտադրությունների անորոշությունը:

**Անհանգիստ** հայացքը վկայում է նյարդային լարվածության, թույլ կամքի, անհաստատունության մասին:

**Հանգիստ** հայացքը վկայում է հոգեկան հավասարակշռության մասին:

Այսպիսով, տեղեկություն է փոխանցվում և՛ դիմախաղի, և՛ հայացքի միջոցով: Դեմքը, բոլորի կարծիքով, մարդու հոգեվիճակի մասին գլխավոր տեղեկության աղբյուրն է և գլխուղեղի հետ կատարված հետազոտությունները վկայում են, որ մարդուն բնութագրող հատկանիշները սերտորեն կապված են նրա ֆիզիկական (մասնավորապես գլխի և դեմքի) կառուցվածքի հետ: Այս հարցին մենք դեմ կանդադարառնանք:

Որոշակի հանգամանքներում, երբ մարդ ցանկանում է թաքցնել իր մտքերը, կամ հաղորդում է ակնհայտ սխալ տեղեկություն, դեմքը դառնում է քիչ տեղեկատվական, իսկ մարմինը դառնում է հիմնական տեղեկության աղբյուրը հաղորդակցության գործընկերոջ համար: Տեղեկություն են հաղորդում մարդու մարմնի շարժումները, մարմնի դիրքերը, ժեստերը, քայլվածքը:

**Քայլվածք**

Քայլվածքը մարդու տեղաշարժման ոճն է, ըստ որի բավականին հեշտ կարելի է կարծիք կազմել նրա հուզական վիճակի մասին: Այսպես, հոգեբանների հետազոտությունների ժամանակ հետազոտվողները բավականին մեծ ճշտությամբ կարողանում էին քայլվածքով ճանաչել այնպիսի հույզեր, ինչպիսիք են բարկությունը, տանջանքը, հպարտությունը, երջանկությունը: Պարզվեց, որ բոլորից ծանր է քայլվածքը բարկության ժամանակ, բոլորից թեթև՝ բերկրանքի, բոլորից մեծ քայլի լայնությունը հպարտության ժամանակ է, թուլացած քայլվածքը՝ տանջանքների: Անձի քայլվածքի և նրա հատկանիշների միջև կապ գտնելու փորձերը բավականին բարդ են: Եզրակացություններն այն մասին, թե ինչ կարող է արտահայտել քայլվածքը, ստացվում են քայլվածքի ֆիզիկական տվյալների և անհատի հատկանիշների (ըստ թեսթերի) տվյալների համադրումից: Հետազոտությունների արդյունքները հետևյալն են.

- **Մեծ քայլերը** վկայում են նպատակասլացության և գործնականության մասին:
- **Փոքր քայլերը** վկայում են զգուշության, զսպվածության, զգայունության մասին:
- **Ընդգծված լայն և թուլացած քայլերը** վկայում են սեփական կարևորությունը ցուցադրելու միտման մասին:
- **Փոքրիկ, ոչ ռիթմիկ, արագ քայլերը** վկայում են հուզվածության, երկչոտության, տհաճությունից խուսափելու միտման մասին:
- **Թուլացած քայլվածքը** վկայում է անտարբերության, հետաքրքրության բացակայության մասին:
- **Ճոճում քայլվածքը** վկայում է ուժի ցուցադրման միտման մասին:
- **Ծանրաքայլ քայլվածքը** վկայում է բարձր ինքնագնահատականի, գոռոզության, ինքնասիրահարվածության մասին:
- **Անբնական պոռթկուն քայլվածքը** /արագ և մեծ քայլեր, ձեռքի կտրուկ շարժումներ/ վկայում է ցուցադրական զբաղվածության մասին:
- **Քսքստացնելով քայլվածքը** վկայում է թույլ կամքի, դանդաղաշարժության, ծուլության, ալարկոտության մասին:

**Պրոսոդիկա և արտալեզվաբանություն**

Ոչ խոսքային հաղորդակցման մյուս՝ *պրոսոդիկական* և *արտալեզվաբանական* /էքստրալինգվիստական /միջոցները կապված են *ձայնի* հետ, որի բնութագրերը ստեղծում են մարդու կերպարը, նպաստում նրա վիճակների ըմբռնմանը, հոգեկան անհատականության ի հայտ բերմանը: Ձայնի բնութագրերը դասվում են *պրոսոդիկ* և *արտալեզվաբանական* երևույթներին:

**Պրոսոդիկական** /prosodia – շեշտադրում / - ընդհանուր անվանումն է խոսքի այնպիսի ռիթմիկ տոնացիոն կողմերի, ինչպիսիք են արագությունը, բարձրությունը, խոսակցական տոնի բարձրությունը, ձայնի տեմբրը, շեշտադրման ուժը:

**Արտալեզվաբանական համակարգը** - դադարների տեղակայումն է խոսքում, ինչպես նաև մարդու տարբեր հոգեֆիզիոլոգիական արտահայտությունները՝ լաց, հագ, ծիծաղ, հոգոց և այլն:

Պրոսոդիկական և արտալեզվաբանական միջոցներով է կարգավորվում խոսքի հոսքը, խնայվում են լեզվական հաղորդակցության միջոցները, դրանցով լրացնում, փոխարինում և կռահում են խոսքային արտահայտումները, արտահայտում հուզական վիճակներ:

Էնտոզիազմը, բերկրանքը և անվստահությունը համարյա միշտ արտահայտվում են բարձր ձայնով, բարկությունը և վախը, նույնպես բավականին բարձր ձայնով, բայց տոնայնության (ձայների բարձրության և ուժի) ավելի լայն դիսպազոնում: Վիշտը, թախիծը և հոգնածությունը ընդհանրապես փոխանցվում են փափուկ և խլացված ձայնով, դարձվածքի վերջում իջեցված ինտոնացիայով:

**խոսքի արագությունը** նույնպես արտահայտում է զգացողության:

- **Շտապողական, արագ խոսքը /թեթև խոսքի արագությունը հաստատում է/** վկայում է կենսախիճի, հուզառատ բնավորության, ինքնավստահության մասին:
- **Շտապողական, արագ խոսքը /թեթև խոսքի արագությունը փոփոխվում է/** վկայում է զրգռվածության, անհաստատության, անկառավարելիության մասին:
- **Գնալով ավելի ու ավելի արագացող խոսքը** վկայում է ոգեվորության, սեփական ասածով ամբողջությամբ տարվածության մասին:

- **Գնալով դանդաղող խոսքը** վկայում է ասելիքը մտքում վերլուծելու անհրաժեշտության, ինքնավստահության կորստի, հոգնածության մասին:
- **Փոփոխական խոսքը /մերթ արագ, մերթ դանդաղ/** վկայում է դյուրագրգռության, ինքնավստահության պակասի, անհավասարակշիռ բնավորության մասին:
- **Դանդաղ և հատ-հատ խոսքը** վկայում է գոռոզության և ինքնավստահության մասին:
- **Ընդհանուր առմամբ, դանդաղ խոսքը** դիտվում է հոգնածության, վշտի, հոգեկան ընկճվածության դեպքում:
- **Ընդհանուր առմամբ, արագ խոսքը** դիտվում է անհանգստության և հոգեկան լարվածության դեպքում:

### Չայնի բարձրություն

- **Բարձր ձայնը** կարող է նշանակել կենսական մեծ ուժեր, մեծամտություն, գոռոզություն, ինքնաքննադատության ցածր մակարդակ, չհիմնավորված բարձր ինքնագնահատական:
- **Ցածր ձայնը /խոսքի կայուն ընթացքի դեպքում/** նշանակում է զսպվածություն, համեստություն, չափի զգացում, ցածր կենսունակություն, ամաչկոտություն:
- **Ցածր ձայնը /խոսքի փոփոխական ընթացքի դեպքում/** նշանակում է երկչոտություն, հունից դուրս գալու վախ:
- **Ցածր և խուլ ձայնով** են արտահայտվում վիշտ, թախիծ արտահայտող հույզերը: Հոգեկան ընկճվածության դեպքում խոսքը ավարտելիս ձայնը գնալով ցածրանում է:
- **Չայնի բարձրության նկատելի փոփոխությունները /մերթ ցածր, մերթ բարձր/** վկայում են բարձր հուզականության, ներքին լարվածության և անհանգստության մասին:
- **Բառերի պարզ և հստակ արտասանությունը** խոսում է ներքին կարգապահության, կայուն սկզբունքների և համոզմունքների մասին:
- **Բառերի ոչ հստակ, անորոշ արտասանությունը** խոսում է թույլ ինքնաքննադատության, զիջողականության, անվստահության, թույլ կամքի մասին:

### Չայնի հնչերանգ

- **Չայնի մետաղային հնչերանգը** խոսում է բարձր կենսունակության և կայունության մասին:
- **Վոկալ խոսքը /ձայնավորների շեշտադրում/** խոսում է խառնվածքի զգացմունքայնության, կրքոտության մասին:
- **Կնստնանտ խոսքը /բաղաձայնների շեշտադրում/** խոսում է կամքի և բանականության որոշակի արտահայտվածության, վերլուծական մտածողության և բարձր ինտելեկտի մասին:  
Ըստ Լյուչերի «նուրբ խոսքը» վկայում է բավարարվածության ձգտման, հոգեբանական նահանջի, մտավոր ոչ այնքան բարձր կարողությունների մասին, «հստակ խոսքը» նշանակալիության և հեղինակության ձգտման մասին, «ոչ հստակ խոսքը» վկայում է բարդ իրավիճակներից վախի, ամաչկոտության, բարդութալորվածության մասին:

### Դադար

**Դադարը** հաղորդակցության ժամանակ կարող է նշանակել.

- խոսքը տրվում է զրուցակցին
- անձը ժամանակ է շահում, որպեսզի փնտրի և գտնի իր ասելիքը
- ցանկանում է առանձնացնել և ուժեղացնել վերջում ասվածի նշանակությունը:

### Հոգոց

**Հոգոցները** առաջանում են, երբ անձի հոգեկանում խախտված է անդորրը, հավասարակշռությունը: Այդ դեպքում մարդու ենթագիտակցությունից եկող հուզական ապրումների մեծաքանակ հոսքը չի հասցնում կարգավորվել նրա գիտակցության կողմից: Հոգոցները նպաստում են մարդու հոգեկան հավասարակշռության վերականգնմանը:

### Ծիծաղ

Մարդու **ծիծաղը** զգալի տեղեկություն է տալիս նրա մասին, քանի որ այն գրեթե միշտ ունի անգիտակցական բնույթ:

«**Հա-Հա**» - ով արահայտվող ծիծաղը վկայում է անկեղծության, ուրախության, անհոգության, շրջապատող աշխարհի հետ լիարժեք համաձայնության մասին:

«**Հե-Հե**» - ով արտահայտվող ծիծաղը վկայում է անկեղծության, ուրախության, անհոգության, շրջապատող աշխարհի հետ լիարժեք համաձայնության մասին:

«**Հի-Հի**» - ով արտահայտվող ծիծաղը նշանակում է խորամանկություն, ծաղրանք, չարախնդրություն:

**«Չո-Չո»** - ով արտահայտվող ծիծաղը հիմնականում հնչում է ծաղրանքով, քննադատական զարմանքով և նշանակում է արհամարհանք, ընդվզում, թերագնահատում:

**«Չու-Չու»** - ով արտահայտվող ծիծաղը շատ անբնական է և արտահայտում է քողարկված վախ, վախկոտություն:

### Լաց

**Լացը** անծի հոգեկան անհավասարակշիռ /ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական/ վիճակները հավասարակշռության բերելու մեխանիզմ է: Այն միտված է անծի հոգեկան ամբողջականությանը:

**Չազը** կարող է նշանակել, որ անձը ինքն է ցանկանում արտասայվել /երբ խոսում է գրուցակցը/, ճշտում է մտքերն արտահայտելու համար, ժամանակ է շահում:

Այսպիսով, պետք է կարողանալ ոչ միայն լսել, այլ նաև **լսել** խոսքի հնչերանգային կառուցվածքը, գնահատել ձայնի ուժը և տոնը, ձայնի արագությունը, որոնք փաստորեն թույլ են տալիս մեզ արտահայտել մեր զգացմունքները, մտքերը, կամային մղումները ոչ միայն խոսքի հետ, այլ նաև առանց նրա, իսկ երբեմն էլ նրան հակառակ: Առավել լավ պատրաստված մարդը կարող է ձայնով որոշել, թե ինչ շարժում է կատարվում այս կամ այն դարձվածքի արտաբերման ժամանակ և հակառակը հետևելով ժեստերին, խոսակցության ընթացքում կարելի է որոշել, թե ինչ ձայնով է խոսում մարդը:

### Ժպիտ

Մարդու իրական ժպիտը արտահայտվում է ոչ միայն բերանի եզրերին, այլ նաև աչքերում: Եթե այն կա, ապա կարող ենք արձանագրել, որ մեր գրուցակիցը գտնվում է հոգեկան հավասարակշռության մեջ և նրան հաճելի է մեզ հետ հաղորդակցվելը: Որպես կանոն, իրական «ժպիտային վիճակ» առաջանում է, երբ հաղորդակցության մասնակիցները գտնվում են ներքին համաձայնության մեջ:

### Տակեսիկա

**Տակեսիկ (հպումային)** հաղորդակման միջոցներին են դասվում դիմամիկ հպումները, ինչպիսիք են՝ ձեռքսեղմումները, ափահարումները, համբույրները: Ապացուցված է, որ տակեսիկ-դիմամիկ հպումները կենսաբանորեն անհարժեշտ խթանման ձև են, այլ ոչ թե մարդկային հաղորդակցության սենտիմենտալ մանարամասնություն: Մարդու կողմից հաղորդակցման մեջ դիմամիկ հպումների օգտագործումը պայմանավորված է բազմաթիվ գործոններով: Դրանց մեջ հատուկ նշանակություն ունեն հաղորդակցվողների կարգավիճակը, տարիքը, սեռը, ծանոթության աստիճանը:

Ձեռքսեղմումներն, օրինակ բաժանվում են երեք տիպի.

- իշխող (ձեռքը վերևից, ափը ուղղված է ներքև)
- հնազանդ (ձեռքը ներքևից, ափը ուղղված է վերև)
- հավասարակշռված կամ իրավահավասար:

Այնպիսի տակեսիկ տարրը, ինչպիսին է ուսին ափահարումը, հնարավոր է միայն մոտիկ հարաբերությունների առկայության, հաղորդակցվողների սոցիալական վիճակի հավասարության դեպքում: **Տակեսիկ հաղորդակցման ձևերն առավել, քան մյուս ոչ խոսակցական միջոցները հաղորդակցության մեջ կատարում են իրդիկատորի դեր դիրքադերային հարաբերություններում, ցուցադրում հաղորդակցվողների մտերմության աստիճանը:** Տակեսիկ հաղորդակցության ձևերի ոչ տեղին օգտագործումը կարող է բերել լուրջ հակասությունների:

### Պրոկսեմիկա

Չաղորդակցությունն ունի **տարածական կազմակերպվածություն**: Առաջիններից մեկը հաղորդակցության տարածական կառուցվածքը հետազոտեց ամերիկացի մարդաբան Է. Չոլլը, որն էլ ներմուծեց «պրոկսեմիկա» տերմինը, ինչն ուղղակի թարգմանությամբ նշանակում է «մոտիկություն»: Պրոկսեմիկական բնութագրերից են հաղորդակցվողների կողմնորոշումն այդ պահին և նրանց միջև ընկած հեռավորությունը: Պրոկսեմիկական հաղորդակցության բնութագրերի վրա ամմիջական ազդեցություն ունեն կուլտուրական և ազգային գործոնները: Է. Չոլլը նկարագրել է մարդկանց միջև տարածական մոտիկության նորմերը: Այդ նորմերը բնութագրում են հիմնականում հյուսիսամերիկյան կուլտուրան և կարող են փոփոխվել տարբեր ազգերի և կուլտուրաների պարագայում: Բացի այս ընդհանուր նորմերից, հաղորդակցության տարածքը նաև անհատական բնույթ ունի, ինչը լավ է երևում Է. Չոլլի առաջադրած չորս հեռավորության նորմերից.

- ինտիմ հեռավորություն (0-45սմ) - շատ մոտիկ մարդկանց հաղորդակցություն
- անհատական (45-120 սմ) - հաղորդակցություն ծանոթ մարդկանց հետ
- սոցիալական (120-400 սմ) – նախընտրելի է անծանոթ մարդկանց հետ և պաշտոնական հաղորդակցությունների ժամանակ
- հասարակական (400-750 սմ) – տարբեր լսարանների առաջ ելույթների ժամանակ:

Չաղորդակցության լավագույն տարածության խախտումը բացասականորեն է ընկալվում:

**Կողմնորոշումը և հաղորդակցության անկյունը** – ոչ խոսքային հաղորդակցման պրոկսեմիկական

տարրերից են: Կողմնորոշումը արտահայտվում է մարդու մարմնի և ուտքի թաթի շրջվածությամբ գործընկերոջ ուղղությամբ կամ այլ ուղղությամբ, ինչը ցույց է տալիս նաև նրա մտքերի ուղղությունը:

Պետք է նշել, որ անհատի ոչ խոսակցական վարքը պոլիֆունկցիոնալ (բազմաբնույթ) է.

- ստեղծում է հաղորդակցման գործակցի կերպարը
- արտահայտում է հաղորդակցման գործակիցների փոխհարաբերությունները, ձևավորում այդ հարաբերությունները
- հանդիսանում է անհատի հոգեվիճակների ինդիկատորը,
- հանդես է գալիս որպես խոսքային տեղեկատվության ճշգրտող և վերափոխող, ուժեղացնում ասվածի հուզական հագեցվածությունը
- պահպանում է հաղորդակցվողների մոտ հոգեբանական մտերմության մակարդակը:

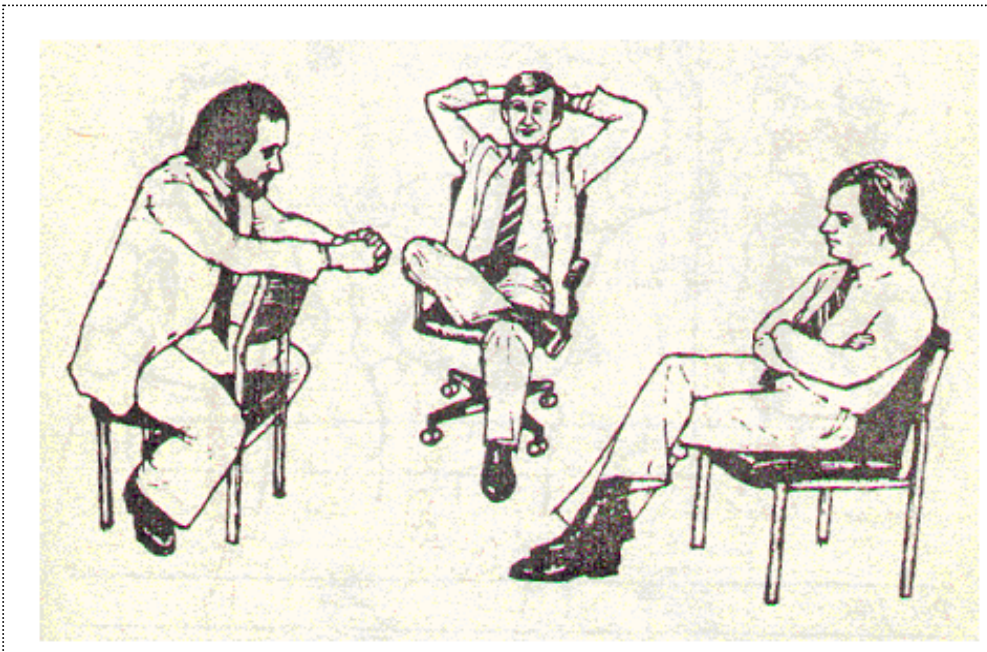
### Ինքնաստուգման հարցեր

1. Ի՞նչ է հաղորդակցումը (սահմանում):
2. Որո՞նք են ոչ խոսակցական հաղորդակցման կինեսիկ միջոցները:
3. Որո՞նք են «բաց» և «փակ» դիրքերը:
4. Հաղորդակցման մեջ ի՞նչ են խորհրդանշում բաց ավերը:
5. Ի՞նչ են խորհրդանշում շղթայակցված ձեռքերը
6. Որո՞նք են սուտը քողարկող ժեստերը:
7. Ի՞նչ է նշանակում «մատները բերանում» ժեստը, ո՞րն է նրա առաջացման բացատրությունը:
8. Ի՞նչ ժեստ է անում մարդը որոշում ընդունելիս:
9. Ի՞նչ է նշանակում «ձեռքերը կրծքին խաչած» ամենատարածված ժեստը:
10. Որո՞նք են ձեռքերի խաչման հետ կապված քողարկման ժեստերը:
11. Ինչպե՞ս կարելի է լարված դիրքից անցում կատարել թուլացած դիրքի (5 մակարդակներ):
12. Որո՞նք են գլխի հիմնական դիրքերը և ի՞նչ են բնութագրում դրանք:
13. Որո՞նք են ագրեսիվության և գործողության պատրաստ լինելու ժեստերը:
14. Ո՞րն է գործնական հայացքի տարածքը:
15. Ո՞րն է հայելիացման նշանակությունը գործնական հաղորդակցության մեջ:
16. Որո՞նք են ուղղանկյուն սեղանի շուրջը հաղորդակցության մասնակիցների տեղաբաշխման 4 տարբերակները (B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, B<sub>3</sub>, B<sub>4</sub>):
17. Ինչպե՞ս վարել բանակցություններ երկու անձանց հետ:
18. Դեմքի ո՞ր մասերն են իրենց վրա կրում մարդու հուզական վիճակի վերաբերյալ հիմնական տեղեկությունները:
19. Որո՞նք են հայացքով հաղորդակցման հիմնական բնութագրերը:
20. Որո՞նք են հաղորդակցման պրոսոդիկական և արտալեզվաբանական միջոցները:
21. Որո՞նք են հաղորդակցման տակեսիկ միջոցները:
22. Որո՞նք են հաղորդակցման պրոկսեմիկական միջոցները:

### Առաջադրանք N 1

Նկարագրեք (նկար 57 և նկար 58) երեք անձերից յուրաքանչյուրի /ըստ համարակալման/

- դիրքի և ժեստի իմաստը
- հաղորդակցման ընթացքը տվյալ պահին



Նկար 54.



Նկար 55

### 2.2.2 Խոսքային հաղորդակցում

Որքան էլ կարևոր են զգացողությունները, հույզերը, մարդկանց վերաբերմունքը, գործնական հաղորդակցումը ենթադրում է ոչ այնքան հուզական վիճակի փոխանցում, որքան կոնկրետ տեղեկության փոխանցում:

*Խոսքային* /վերբալ/ տեղեկությունը հաղորդվում է լեզվի միջոցով: Այս ձևով հաղորդման դեպքում հաճախ կատարվում է տեղեկության մասնակի աղավաղում և մասնակի կորուստ: Այդ գործընթացը կատակի ձևով ներկայացրել է Ա. Մոլը իր օրինակում՝ բանակի առօրյաից օգտագործելով հրահանգի փոխանցումը կապիտան-ադյուտանտ-կապրալ-շարքային զինվոր շղթայով:

Կապիտանը՝ ադյուտանտին. «Ինչպես դուք գիտեք, վաղը կկատարվի արևի խավարում, իսկ դա կատարվում է ոչ անեն օր: Հավաքեք անձնակազմին դաշտային հագուստով, առավոտյան ժամը 5-ին, վարժաիրապարակում: Նրանք կարող են դիտել այդ երևույթը, իսկ ես կտամ անհրաժեշտ

բացատրությունները: Եթե անձրև գա, ապա դիտելը կոճվարանա և պետք է մարդկանց թողնել զորանոցում»:

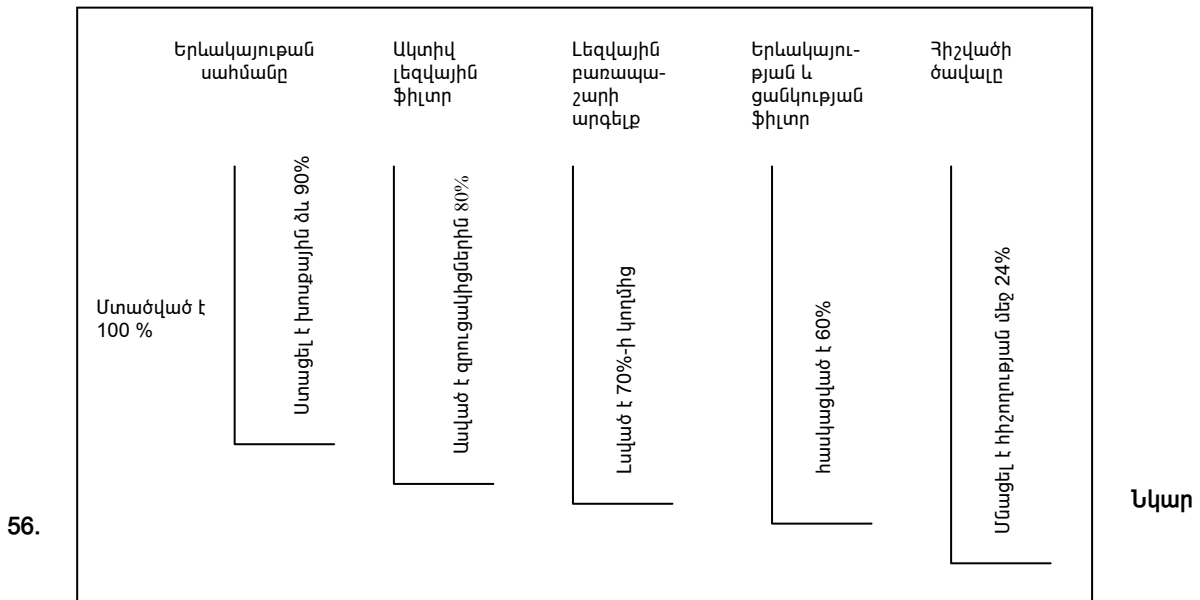
Աղյուսանտը՝ սերժանտին. «Կապիտանի հրամանով վաղը առավոտյան ժամը 5-ին կկատարվի արևային խավարում դաշտային հագուստով: Կապիտանը վարժահրապարակում կտա անհրաժեշտ բացատրություններ, իսկ դա լինում է ոչ ամեն օր: Եթե անձրև լինի, ապա նայելու բան չի լինի, երևույթը կկայանա զորանոցում»:

Սերժանտը՝ կապրալին. «Կապիտանի հրամանով վաղը առավոտյան ժամը 5-ին վարժահրապարակում կկայանա մարդկանց խավարապատում դաշտային հագուստով: Կապիտանը կտա անհրաժեշտ բացատրությունները այս բացառիկ երևույթի, եթե լինի անձրև, որը միշտ չէ, որ լինում է»:

Կապրալը՝ շարքայիններին. «Վաղը շատ շուտ, ժամը 5-ին վարժահրապարակում տեղի կունենա կապիտանի խավարապատումը: Եթե անձրևի, ապա այդ բացառիկ երևույթը կկայանա դաշտային համազգեստով, իսկ դա լինում է ոչ ամեն օր»:

Այս իսկ պատճառով, որպեսզի չկատարվի տեղեկության աղավաղում, բանակում կրկնում են հրամանները:

Քննարկենք հաղորդման ժամանակ տեղեկության կորուստները Պ. Միցիչի կողմից մշակված սխեմայով (նկ. 59): Տեղեկության հաղորդման համար պետք է առաջացած գաղափարը, միտքը նախ ձևավորել ներքին խոսքում, այնուհետև փոխանցել ներքին խոսքից արտաքին խոսք, այսինքն՝ արտահայտել: Այդ արտահայտվածը, ասվածը պետք է լսվի և հասկացվի:



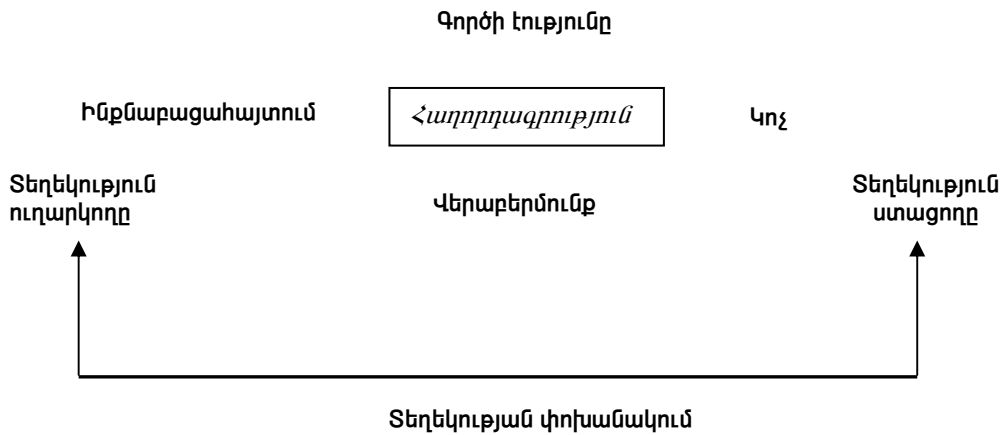
խոսքային տեղեկության կորուստներն ըստ Միցիչի

Յուրաքանչյուր փուլում կատարվում է տեղեկության կորուստ և աղավաղում: Այդ կորուստների մեծությունը որոշվում է նաև մարդկային խոսքի ընդհանուր անկատարությամբ, մտքերը բառերի ձևով լրիվ և ճիշտ մարմնավորելու անհնարինությամբ :

Այնուհանդերձ մարդիկ հասկանում են միմյանց: Հասկացողությունը միշտ սրբագրման է ենթարկվում, քանի որ հաղորդակցությունը ոչ թե տեղեկության հաղորդում է (զիտելիքներ, հրահանգներ, հրամաններ, գործնական հաղորդագրություններ և այլն), այլ տեղեկության փոխանակում, որը ենթադրում է հետադարձ կապ: Տեղեկության փոխանակման գործընթացը սխեմատիկ ներկայացված է (նկ.3):

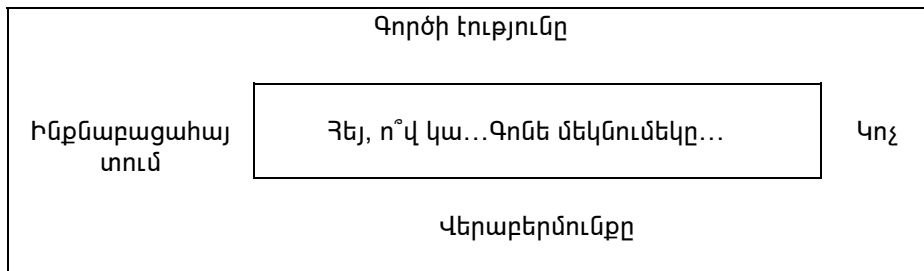
Դրա հետ մեկտեղ, հաղորդագրությունների փոխանցումը կատարվում է ոչ «հենց այնպես», այլ հաղորդակցման նպատակներին հասնելու համար: Դրա համար պետք է հաշվի առնել այն անհատական իմաստը, որը դրվում է հաղորդագրության մեջ: Հաղորդակցման մեջ մենք ոչ թե ուղղակի հաղորդում ենք տեղեկություն, այլ փոխանակում ենք վերաբերմունք, գիտելիքներ հարցի լուծման դժվարությունների մասին, բողոքում ենք և այլն: Այսպիսով հաջող շփումը և տեղեկության փոխանակումը հնարավոր է միայն հաղորդագրության անհատական «ֆոնը» հաշվի առնելու դեպքում:

Հոգեբանության մեջ մշակված են ցուցադրական մոդելներ, որոնք հեշտացնում են հաղորդակցման գործընթացի հասկացումը: Այդ մոդելներից մեկը առաջարկել է գերմանացի գիտնական Շուլց Ֆոն Տուները, որը հաշվի է առնում ինչպես հաղորդման պարունակությունը, այնպես էլ նրա անհատական իմաստը նկ. 57:



Սկար 57.Շուկց Ֆոն Տունի հաղորդակցման գործընթացի ընկալման ցուցադրական մոդել

Հաղորդակցումն արդյունավետ կլինի այն ժամանակ, երբ հաղորդագրություն ստացողը ճիշտ վերծանի այն բոլոր չորս տեսանկյուններից: Եթե հաղորդագրություն ուղարկողը ունակ չէ վերծանելու հաղորդագրությունը բոլոր տեսանկյուններից, արձագանքում է ոչ այն կողմին, ապա առաջանում է անհամաձայնություն: Կլասիկ է հայ հայտնի գրող Վիլյամ Սարոյանի «Հեյ, ո՞վ կա» ստեղծագործության հիման վրա օրինակը՝ նկ. 58:



Սկար 58. Օրինակ

**Գործի էությունը** հասկանալի է, փնտրում է մարդկանց:

**Վերաբերմունքը** լի է հուսահատ բարկությամբ, կասկածով, անհամբերությամբ, անորոշությամբ:

**Վերաբերմունքը** փոխանցվում է ոչ խոսքային միջոցներով՝ դիմախաղով, ժեստով, ձայներանգով: Կոնֆլիկտների մեծ մասը ծագում է տեղեկությունը ոչ ճիշտ վերծանելու պատճառով, հատկապես վերաբերմունքի: Հաճախ ընկալվում է ոչ թե գործի էությունը, այլ վերաբերմունքը և արձագանքում են հենց այդ վերաբերմունքին:

**Ինքնաբացահայտման** մասին կարելի է ասել հետևյալը՝

- ես վախենում եմ
- ես ինձ անվստահ եմ զգում
- սովորական վիճակից դուրս եմ եկել
- ես վհատված եմ:

Հաղորդման չորրորդ տեսանկյունը պարունակում է **կոչ** կամ ուղերձ: Մեր օրինակում դա կարող է այսպիսի տեսք ունենալ՝

- օգնեք այս դժվար իրավիճակում
- փրկեք ինձ:

Ինչպես լսել այն, ինչ իսկապես հաղորդվում է: Տեղեկությունը հաղորդողի և ընդունողի միջև առավելագույն մոտիկություն հնարավոր է այն ժամանակ, երբ տրվում են բավականին շատ հարցեր, երբ տեղեկությունը ուղարկողին վերադարձվում է իր կողմից ուղարկած «գնդակը» և նա կարող է իմանալ, որ ընդունողն իրականում ընկալել է այն: Անհրաժեշտ են հետադարձ կապեր՝

- ես ճիշտ հասկացա, որ...
- դուք ուրեմն մտածում եք, որ...
- դուք կարծում եք, որ...

Այսպիսի դարձվածքներով ահագանգում են, ձգտում են հասկանալ գրուցակցին և տալիս են նրան հնարավորություն ավելի պարզ և ճիշտ ձևակերպել իր մտքերը: Եթե անցում կատարենք տեղեկության



հաղորդման և ընդունման տեսական մոդելներից գործնականի, ապա գործնական հաղորդակցման համար դա առաջին հերթին նշանակում է՝ **խոսելու ունակություն և լսելու ունակություն**:

**խոսելու ունակությունը** կամ հռետորական արվեստը, սովորեցնում էին դեռ հեռավոր անտիկ ժամանակներում: Այն ենթադրում է մտքերը ճիշտ ձևակերպելու ունակությունը, զրուցակցի համար մատչելի լեզվով դրանց շարադրումը, հաղորդակցության մեջ զրուցակցի արձագանքով կողմնորոշումը: Իհարկե անտիկ ժամանակների օրնեքներով կառուցված խոսակցությունը հիմա կդիտվեր շատ տարօրինակ, բայց այնուամենայնիվ, արդյունավետ գործնական հաղորդակցության համար անհրաժեշտ է տիրապետել խոսակցական կուլտուրայի հիմքերին:

**խոսքը** գործնական հաղորդակցման ժամանակ ուղղված է զրուցակցին սեփական տեսակետի ճշտության մեջ համոզելուն և նրան համագործակցության տրամադրելուն:

**խոսքի համոզիչ լինելը** որոշվում է հետևյալով.

- հոգեբանական գործոններով, զրույցի բուն մթնոլորտով, որը կարող է լինել բարենպաստ, կամ անբարենպաստ, բարյացակամ կամ անբարյացակամ
- խոսքի կուլտուրայով:  
խոսակցական հաղորդակցության կուլտուրան նախ և առաջ լեզվին ազատ տիրապետումն է:  
Ցանկացած բնական լեզու ունի բարդ կառուցվածք, որի բաղկացուցիչ մասերն են՝
- գրական լեզուն, որտեղ արտահայտված է լեզվային չափանիշը
- խոսակցական լեզուն
- պրոֆեսիոնալ բառապաշարը
- չնորմավորված բառապաշարը:

Գործնական հաղորդակցման ժամանակ խոսակցական կուլտուրան արտահայտվում է զրուցակցի մտածողության մակարդակի գնահատականով, զրուցակցին նրան հասկանալի լեզվով դիմելով, նրա կյանքի փորձը արժեքավորելով: Գործնական խոսակցության ժամանակ պետք է օգտագործել պարզ, հասկանալի և ճիշտ խոսքեր, գրագետ ձևակերպել սեփական միտքը: Իզուր չէ, որ գոյություն ունի «ականջ է սղոցում» արտահայտությունը: Հաղորդակցման ժամանակ մենք պետք է կողմնորոշվենք դեպի զրուցակիցը: Եթե հաղորդակցության ժամանակ մենք կողմնորոշված ենք մեզ վրա, այլ ոչ թե զրուցակցի, ապա մենք թույլ ենք տալիս բնորոշ սխալներ.

- չենք կազմակերպում մեր մտքերը արտահայտելուց առաջ, այլ արտահայտվում ենք ինքնաբերաբար, հուսալով, ավելի շուտ պահանջելով, որ ուրիշները «հասնեն» մեր հետևից
- անփութության կամ անվստահության պատճառով չենք արտահայտում մեր մտքերը ճշգրիտ, այդ պատճառով դրանք երկիմաստ են դառնում
- խոսում ենք շատ երկար, այնպես որ լսողը մեր ասածի վերջում արդեն չի հիշում, ինչ էր ասվել սկզբում
- շարունակում ենք խոսել առանց հաշվի առնելու արձագանքում է լսողը, թե ոչ:

Առանց զրուցակցի նկատմամբ կողմնորոշման, արտահայտությունները կրում են **մենախոսության** (մոնոլոգ) բնույթ: Տեղեկության կորուստը մեծ մեծախոսական հաղորդակցության ժամանակ կարող է հասնել մինչև 50%-80% - ի:

Հաղորդակցության առավել արդյունավետ ձևը **երկխոսությունն** է (դիալոգ), որի հիմքում ընկած է հարցեր տալու ունակությունը:

Գործնական հաղորդակցմանը նպաստող, պետքական տեղեկություն ստանալուն աջակցող հարցերը, հիմնականում **բաց** հարցերն են: Նրանք առավելապես նպաստում են արդյունավետ երկխոսության վարմանը.

- ի՞նչպիսին է ձեր կարծիքը
- ի՞նչ կերպ եք պատկերացնում
- որքա՞ն ժամանակով
- ինչո՞ւ
- ի՞նչպես:

**Տեղեկություն ակնկալող հարցումը** իրականացվում է բաց հարցերի օգնությամբ և պետք է կառուցվի այնպես, որ կյանքի կոչի անհրաժեշտ տեղեկությունները: Եթե հարցը հաշվված է «այո» կամ «ոչ»-ի համար, ապա նա փակում է երկխոսությունը և չի կարող համարվել տեղեկություն ակնկալող: Օրինակ,

- ի՞նչ միջոցներ եք դուք ձեռնարկել, որպեսզի լավացնեք սպասարկումը:  
*Այս հարցը տեղեկություն ակնկալող է:*
- Դուք իսկապես կարծո՞ւմ եք, որ ձեռնարկվել են բոլոր միջոցները:

*Այս հարցը չի կարող տեղեկություն ակնկալող համարվել:*

**Փակ հարցերը**, որոնց պատասխանը «այո» է կամ «ոչ», հանձնարարվում են ոչ թե տեղեկության ստացման համար, այլ ներկայացված տեսակետի հետ կողմերի համաձայնությունը կամ անհամաձայնության հաստատումը ստանալու համար: Բաց երկխոսության անընդհատությունը ապահովելու համար կարելի է օգտագործել **հայելային հարցեր**:

Դա զրուցակցի հետ նոր արտահայտած կարծիքի, մտքի մի մասի կրկնումն է հարցական ինտոնացիայով, որի նպատակն է ստիպել զրուցակցին տեսնել իր սեփական պնդումը, կարծիքը, միտքը կողքից: Օրինակ,

- ես այլևս երբեք նրա հետ գործ չեմ ունենա
- երբե՞ք
- հիմա ես այդ նպատակով միջոցներ չեմ կարող ծախսել
- չե՞ք կարո՞ղ ծախսել
- հիմա միջոցներ չունե՞մ
- միջոցներ չունե՞ք:

Հայելային հարցը թույլ է տալիս առանց զրուցակցին հակառակելու և նրա ասածը մերժելու, շարունակել երկխոսությունը: Հայելային հարցերը տալիս են շատ ավելի լավ արդյունք, քան մշտական «իմչո՞ւ» հարցերի տարափը, որն ընդհանապես առաջացնում է պաշտպանական արձագանք, պատրվակների, պատճառների որոնում և կարող է հանգեցնել կոնֆլիկտների:

**Լսելու ունակություն**

Գործնական հաղորդակցության հաջողությունը կախված է ոչ միայն խոսելու, այլև՝ **լսելու ունակությունից**:

Բոլորս ենք հասկանում, որ լսել կարելի է տարբեր ձևով: Լսել չկարողանալը ոչ արդյունավետ հաղորդակցման հիմնական պատճառն է, հենց դա է բերում անհամաձայնության, սխալների և պրոբլեմների: Թվացյալ պարզության տակ (ոմանք մտածում են, թե լսելը ուղղակի ծայն չհանելն է) թաքցված է բարդ գործընթաց, որը լսողից պահանջում է կենսատենչօրհայի զգալի ծախս, հաղորդակցության կուլտուրայի որոշակի ունակություններ:

Գոյություն ունի լսելու երկու տիպ.

- ոչ ռեֆլեքսիվ
- ռեֆլեքսիվ:

**Ոչ ռեֆլեքսիվ** լսումը - ուշադիր լսելու ունակությունն է, երբ դուք չեք միջամտում զրուցակցի խոսքին ձեր դիտողություններով: Այս տիպի լսումը հատկապես օգտակար է այն դեպքում, երբ զրուցակիցը արտահայտում է խորը զգացողություններ, ինչպիսիք են բարկությունը, վիշտը, այրվում է սեփական կարծիքը արտահայտելու ցանկությամբ, ուզում է քննարկել ցավոտ հարցեր: Ոչ ռեֆլեքսիվ լսման հիմնալի օրինակ է բերում Դ. Քարմեզին:

«Քաղաքացիական պատերազմի թեժ օրերին ԱՄՆ-ի պրեզիդենտ Լինկոլնը նամակ է հղում իր տարեց ընկերոջը՝ Իլինոյս նահանգի Սպրինգֆիլդ քաղաք, և նրան հրավիրում ժամանել Վաշինգտոն: Լինկոլնը հայտնում է նրան, որ պատրաստվում է քննարկել կարևոր հարցեր: Տարեց ընկերը ժամանեց և Լինկոլնը նրա հետ մի քանի ժամ շարունակ խոսեց ստրուկների մագաղաններում տալու դեկլարացիայի ընդունման մասին: Նա բերեց այդ քայլի և՛ կողմ և՛ դեմ բոլոր փաստարկները: Անցկացնելով ընկերոջ հետ մի քանի ժամ, Լինկոլնը սեղմեց նրա ձեռքը, ցանկանալով բարի գիշեր և ուղարկեց նրան հետ՝ Սպրինգֆիլդ, այդպես էլ չհարցնելով նրա կարծիքը: Ամբողջ այդ ժամանակ խոսում էր միայն Լինկոլնը: Այդ գրույցը հստակություն մտցրեց նրա մտքերում: Լինկոլնին պետք չէր խորհուրդ, նրան պետք էր բարյացկամ լսող, որի առաջ նա կարող էր բացել իր հոգին: Հենց դա էլ մենք ուզում ենք, երբ դժվարությունների ենք հանդիպում: Հաճախ դա այն ամենն է, ինչ ցանկանում է զրգոված հաճախորդը, դժգոհ ծառայողը կամ նեղացած ընկերը:

Պատասխանները ոչ ռեֆլեքսային լսման դեպքում պետք է հասցվեն նվազագույնի և լինեն այս տիպի՝ «այո», «ի՞նչ եք ասում», «շարունակեք խնդրեմ», «հետաքրքիր է» և այլն:

Գործնական և ցանկացած այլ հաղորդակցության ժամանակ շատ կարևոր է ոչ ռեֆլեքսիվ և ռեֆլեքսիվ լսումների համակցումը:

**Ռեֆլեքսիվ լսումը** իրենից ներկայացնում է հաղորդման իմաստի վերծանման գործընթաց: Հաղորդման իրական արժեքը պարզելուն օգնում են ռեֆլեքսիվ պատասխանները, որոնց մեջ կարելի է նշել՝ պարզաբանումը, վերաֆրազավորումը, զգացողությունների արտացոլումը և ամփոփումը:

**Պարզաբանումը** իրենից ներկայացնում է դիմում խոսողին, նպատակ ունենալով ճշգրտել, պարզել լսածը և օգտագործում է որոշակի տիպի դարձվածքներ՝

- ես չհասկացա
- իսկ դուք ի՞նչ նկատի ունեք

- խնդրում են, ճշտենք այս միտքը:

**Վերաֆրազավորումը** խոսողի հաղորդման սեփական ձևակերպումն է, հասկացածի ճշտությունը ստուգելու նպատակով:

Հիմնական դարձվածքներն են՝

- Ինչպես ես ձեզ հասկացա...
- Դուք մտածում եք, որ...
- Ձեր կարծիքով...

**Ձգացողությունների արտացոլման** դեպքում շեշտը դրվում է լսողի կողմից խոսողի հուզական վիճակի արտացոլման վրա, օգտագործելով հետևյալ դարձվածքներից որևէ մեկը՝

- Հնարավոր է, դուք զգում եք ձեզ...
- Դուք մի քիչ հուզված եք...

**Ամփոփում** ժամանակ հանրագումարի են բերվում խոսողի հիմնական մտքերը և զգացողությունները, որի համար օգտագործվում են հետևյալ դարձվածքները՝

Ձեր հիմնական մտքերը, որքան ես հասկացա...

Հիմա, եթե հանրագումարի բերենք ձեր ասածները, ապա...

Ամփոփումը տեղին է գրույցի վերջում, անհամաձայնությունների քննարկման դեպքում, հարցի երկարատև քննարկման դեպքում:

Պետք է խուսափել լսելու տիպիկ սխալներից, որոնց մեջ կարելի է նշել հետևյալները՝

- գրուցակցին ընդհատելը
- հապճեպ եզրակացություններ
- հապճեպ առարկություններ
- անտեղի խորհուրդներ:

Ձրուցակցին **ընդհատելը** նրա հաղորդման ժամանակ: Մարդկանց մեծամասնությունն ընդհատում են միմյանց ոչ գիտակցաբար: Դեկավարներն ավելի հաճախ ընդհատում են ենթակայներին, իսկ տղամարդիկ՝ կանանց: Ընդհատման դեպքում պետք է ներողություն խնդրել և աշխատել միանգամից վերականգնել գրուցակցի մտքի «թելը»: Կրկին բերեն օրինակ Դեյլ Քարմեզիի գրքից. «Եթե դուք ուզում եք իմանալ, ի՞նչպես ստիպել մարդկանց ձեզնից խուսափել, ծիծաղել ձեզ վրա, ատել ձեզ, ահա ձեզ դեղատոմս»:

Երբեք ոչ ոքի երկար մի լսեք: Անընդհատ խոսեք ինքներդ ձեր մասին: Եթե ձեզ մոտ առաջացավ որևիցե միտք այն պահին, երբ խոսում է ձեր գրուցակիցը, մի սպասեք, որ նա ավարտի: Նա այնքան խելացի չէ, որքան դուք: Ինչո՞ւ ժամանակ կորցնել, լսելով նրա դատարկաբանությունը: Անմիջապես վրա պրծեք և ընդհատեք նրան խոսքի կեսից»:

**Հապճեպ եզրակացությունները** ստիպում են գրուցակցին գրավել պաշտպանողական դիրք, որը միանգամից արգելք է ստեղծում արդյունավետ հաղորդակցման համար:

**Հապճեպ առարկությունները** հաճախ առաջանում են խոսողի հետ անհամաձայնության դեպքում: Հաճախ մարդը չի լսում, այլ մտովի ձևավորում է իր առարկությունը և սպասում արտահայտվելու հերթին: Այնուհետև տարվում է իր տեսանկյունը հիմնավորելով և չի նկատում, որ գրուցակիցը ձգտում էր ասել կամ ասել է արդեն նույնը:

**Անտեղի խորհուրդներն** ընդհանրապես տալիս են այն մարդիկ, որոնք ընդունակ չեն իրական օգնություն ցույց տալու: Ընդհանրապես, ցանկացած խորհուրդ պետք է լինի տեղին, սպասված: Միայն այդ դեպքում այն կարող է ճիշտ ընկալվել և ծառայել իր նպատակին:

Հաղորդակցման ունակությունների ձևավորումը պահանջում է ժամանակ, համբերություն և ամենօրյա աշխատանք:

**Ինքնաստուգման հարցեր**

1. Ի՞նչպիսիսն են տեղեկության կորուստներն ըստ Միցիչի:
2. Ո՞րն է հաղորդակցման գործընթացի Շառլ Ֆոն Տուևի մոդելը:
3. Ինչո՞վ է պայմանավորված համոզիչ խոսքը հաղորդակցության ժամանակ:
4. Որո՞նք են մենախոսության և երկխոսության առանձնահատկությունները:
5. Որո՞նք են «բաց» և «փակ», «հայելային» հարցերը:
6. Որո՞նք են ոչ ռեֆլեքսիվ և ռեֆլեքսիվ լսման ձևերը:
7. Որո՞նք են ռեֆլեքսիվ պատասխանների ձևերը:

8. Որո՞նք են լսման տիպիկ սխալները:

**Թեսթ «Ձեր լսման ունակությունները»**

Պատասխանում եք «այո» կամ «ոչ»

№	Հարցեր	Պատասխաններ	
		Այո	Ոչ
	Ընդհանրապես ես չուտ եմ հասկանում, թե ինչ է ուզում ասել զրուցակիցս և հետագա լսելը դառնում է անհետաքրքիր:		
	Ես համբերատար սպասում եմ, որ զրուցակիցս ավարտի իր ասածը:		
	Իմ ուշադրությունն անբողջապես կենտրոնացած է զրուցակցիս ասածի վրա:		
	Ես աշխատում եմ հասկանալ, թե զրուցակիցս ինչ է ինձանից թաքցնում և ինչու:		
	Ես ընդհատում եմ զրուցակցին, որպեսզի պարզեմ մանրամասները, ինձ հետաքրքրող փաստերը:		
	Եթե խոսակցության թեման ինձ համար անհետաքրքիր է, ապա ես աշխատում եմ փոխել թեման:		
	Ես ակամայից մշում եմ խոսողի խոսքի և վարքի սխալները:		
	Ոչ բոլոր մարդիկ են արժանի իմ ուշադրությանը:		
	Ես կարող եմ շատ հանգիստ և մինչև վերջ լսել կարծիք, որի հետ համաձայն չեմ:		
	Ես աշխատում եմ ցանկացած զրույցից օգուտ քաղել:		
	Երբ հասկանում եմ ասվածի իմաստը, սկսում եմ մտածել իմ ասելիքը:		
	Ինձ համար դժվար է երկար և ծիգ բացատրությունները լսել մինչև վերջ:		

№	Հարցեր	Պատասխաններ	
		Այո	Ոչ
	Ես աշխատում եմ խոսակցության ընթացքում հիշել կարևոր ինֆորմացիան և անհրաժեշտ մանրամասները:		
	Հաճախ ես լսում եմ ուղղակի քաղաքավարությունից ելնելով:		
	Ես ինձ դնում եմ խոսողի տեղը, որպեսզի հասկանամ նրա հույզերն ու զգացողությունները:		
	Լսելով հակառակ տեսակետը, ես անպայման արտահայտում եմ իմը:		
	Խոսակցության ժամանակ ես ավելի հաճախ ասում եմ այո, քան ոչ:		
	Ընդհանրապես ես հարցերին պատասխանում եմ ուղղակի:		
	Մարդիկ հաճույքով են ինձ հետ զրուցում:		

Լսելով գրուցակցին, ես անպայման կարտահայտեմ իմ կարծիքը:		
Ես խուսափում եմ խոսել անծանոթ մարդու հետ, եթե նույնիսկ նա ձգտում է դրան:		
Խոսակցության մեծ մասի ընթացքում ես նայում եմ գրուցակցիս աչքերին:		
Ես միշտ հիշում եմ, որ իմ և իմ գրուցակցի մոտ նույն հարցի վերաբերյալ կարող են լինել տարբեր տեսակետներ:		
Ժամանակի մեծ մասի ընթացքում ես տպավորություն եմ ստեղծում, թե լսում եմ, սակայն մտածում եմ իմ պորբլեմների մասին:		
Ընդհանրապես հարցի լուծումն ինձ մոտ առաջանում է շատ ավելի վաղ, քան գրուցակիցս կավարտի խոսելը:		
Ես միշտ հիշում եմ, որ ես և իմ գրուցակիցը կարող ենք տարբեր կերպ հասկանալ միևնույն խոսքերի իմաստը:		
Ես ուղղում եմ գրուցակցիս խոսքի սխալները:		
Ես չեմ լսի մարդուն, որին չեմ հարգում կամ անխելք եմ համարում:		
Ընդհանրապես ես հաճույք եմ ստանում մարդկանց հետ հաղորդակցությունից, եթե նույնիսկ նոր եմ ծանոթացել:		
Ընդհանրապես ես ավելի շատ լսում եմ ուրիշներին, քան խոսում եմ ինքս:		

**Արդյունքների ամփոփում**

Հետևյալ համարի դատողությունների «այո» պատասխանը գնահատվում է 1 միավոր, իսկ «ոչ» պատասխանը՝ 0 միավոր.

**2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30**

Հետևյալ համարի դատողությունների «ոչ» պատասխանը գնահատվում է 1 միավոր, իսկ «այո» պատասխանը՝ 0 միավոր.

**1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28**

Ստանում եք միավորների ընդհանուր գումար:

**25 – 30 միավոր:** Դուք լսելու բացառիկ ունակություն ունեք, որի համար վայելում եք շրջապատի հարգանքը: Դուք հասկացել եք լսելու արվեստը և ձեզանից կարելի է սովորել:

**20 – 24 միավոր:** Դուք լավ լսող եք, սակայն թույլ եք տալիս որոշակի սխալներ: Պետք է աշխատեք այդ հմտությունը կատարելագործելու վրա:

**15 – 19 միավոր:** Դուք, թերևս ձեզ համարում եք լավ լսող, սակայն ձեր լսելու հնարավորությունները միջին են: Բավականին շատ սխալներ եք թույլ տալիս, որոնք խանգարում են շրջապատի հետ ձեր հաղորդակցության արդյունավետությանը: Աշխատեք զարգացնել ձեր լսելու ունակությունները:

**10 – 14 միավոր:** Ձեր լսելու ունակությունները թույլ են զարգացած: Ինչ որ բաներ դուք ճիշտ եք անում, որը ձեզ լրիվ միայնակ չմնալու հնարավորություն է տալիս: Սակայն սխալները ավելի շատ են, որը վանում է ձեր գրուցակիցներին:

**9 – ից ցածր:** Դուք մարդկանց լսել չգիտեք: Խորհուրդ ենք տալիս ուշադիր վերլուծել ձեր սխալները: Լսել չկարողանալը խանգարում է ձեզ ընկալել շատ հաճելի պահեր, զրկում աշխատանքում, կյանքում հաջողության հասնելու հնարավորությունից և կարող է միայնակության պատճառ դառնալ:

### ԳԼՈՒԽ 3. ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ՓՈԽԱԴԱՐՉ ԸՆԿԱԼՈՒՄ

**Նպատակը՝** Ներկայացնել ընկալման էությունը, անժանորհների և ծանոթների ընկալման հիմքում ընկած, համապատասխանաբար, միջխմբային և միջանձնային հաղորդակցման հոգեբանական մեխանիզմները: Ուսանել ընկալման գործընթացը մատչելի դարձնող գիտելիքներ՝ մասնավորապես, անձի դիմագիտական վերլուծության հիմունքները:

**Ունակությունների և հմտությունների բնութագիրը:** Բաժինն անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- արդյունավետ օգտագործել ընկալման հոգեբանական մեխանիզմները
- խուսափել ընկալման սխալներից
- արագ կատարել զրուցակցի դիմագիտական վերլուծությունը և բացահայտել նրա հետ հաղորդակցության կազմակերպման հիմնական ուղղվածությունը:

#### 3.1 Ընկալման հոգեբանական մեխանիզմները

**Սահմանում.** Ընկալումը՝ այլ մարդու կերպարի ձևավորումն է, որն առաջանում է նրա արտաքին տեսքի և պահվածքի հիման վրա ստացված գնահատականից:

Գործնական հաղորդակցման ժամանակ ստիպված ես փոխհարաբերությունների մեջ մտնել մարդկանց հետ, որոնց տեսնում ես առաջին անգամ և մարդկանց հետ, որոնց հետ բավականին երկար ժամանակ համագործակցում ես: Հոգեբանական հետազոտությունները ցույց են տվել, որ նախկինում ծանոթ և բուլորովին անծանոթ մարդկանց ընկալման հիմքում ընկած են տարբեր հոգեբանական մեխանիզմներ:

Նախկինում ծանոթ մարդկանց ընկալման հիմքում ընկած են *միջանձնային հաղորդակցման* հոգեբանական մեխանիզմներ, իսկ անծանոթ մարդկանց ընկալման հիմքում ընկած են *միջխմբային հաղորդակցման* հոգեբանական մեխանիզմները:

**Միջխմբային հաղորդակցման** հոգեբանական մեխանիզմներից մեկը **սոցիալական կարծրատիպերի կիրառումն է**, որի հիմքում ընկած է այս կամ այն տիպային սխեմաների վրա մարդու կերպարի կառուցումը: Ընկալման հարցում կարծրատիպերի դերի բացահայտման համար շատ կարևոր է հաշվի առնել այն հանգամանքը, որ յուրաքանչյուր սոցիալական կարծրատիպ ստեղծված է մարդկանց խմբի կողմից, պատկանում է նրան և անհատներն օգտվում են դրանից միայն այն դեպքում, եթե այդ խումբը համարում են իրենցը: Հայտնի են օրինակ, շատ ազգային կարծրատիպեր՝ գերմանացիները ճշտապահ են, անգլիացիները՝ քաղաքավարի, ֆրանսիացիները՝ թեթևամիտ, ռուսներն ունեն խորհրդավոր հոգի, հայերը տաղանդավոր են և աշխատասեր: Անժանոթի կերպարի ձևավորումը տեղի է ունենում նույն կարծրատիպային ընկալման ճանապարհով: Հարցը այն մասին, թե որքանով է ճիշտ առաջին տպավորությունը, կարիք ունի բավականին հանգամանալից քննարկման: Յուրաքանչյուր հասուն մարդ, որն ունի հաղորդակցման փորձ, ընդունակ է մարդուն ընկալել արտաքինով, նրա հագուստով, խոսելաձևով և վարվելակերպով: Բավականին ճիշտ որոշել նրա շատ սոցիալ-հոգեբանական բնութագրեր՝ մոտավոր տարիքը, սոցիալական շերտը, մոտավոր մասնագիտությունը: Սակայն այս բնութագրի առավել ճիշտ բացահայտումը հնարավոր է միայն չեզոք իրավիճակներում: Որքան քիչ է իրադրությունը չեզոք և մարդիկ չափազանցված են մեկը մյուսով, այնքան բարձր է սխալի հավանականությունը: Դա բացատրվում է նրանով, որ մարդու առաջ երբեք խնդիր չի դրվում ուղղակի «ընկալել» ուրիշին: Գրծընկերոջ կերպարը, որը ստեղծվում է ծանոթության ժամանակ, հանդիսանում է հետագա վարվելակերպի դրսևորման կարգավորիչը: Այն հնարավորություն է տալիս տվյալ իրավիճակում հաղորդակցվել ճիշտ և արդյունավետ: Մեր հաղորդակցությունը էապես տարբեր է լինում, կախված նրանից, թե ո՞ւմ հետ ենք հաղորդակցվում:

Հասարակության յուրաքանչյուր դասին պատկանող մարդկանց համար կան հաղորդակցման յուրօրինակ «մեխանիզմներ», որոնց ընտրությունը պայմանավորված է տվյալ անձի բնութագրերով: Դրա համար էլ շատ կարևոր են այն բնութագրերը, որոնք հնարավորություն են տալիս մարդուն դասել այս կամ այն խմբին: Այս բնութագրերն ընկալվում են ճշգրիտ, իսկ մնացած գծերը և առանձնահատկություններն ավելացվում են որոշակի սխեմաներով և հենց այստեղ էլ բավականին մեծ է սխալների հավանականությունը: Այդ սխալները պայմանավորված են որոշակի գործոնների առկայությամբ՝ **գերազանցություն, գրավչություն, լուսապսակ, վերաբերմունք մեր նկատմամբ:**

Հաղորդակցման մեջ մտնող մարդիկ միանման չեն: Նրանք տարբերվում են միմյանցից սոցիալական կարգավիճակով, կյանքի փորձով, ինտելեկտուալ ունակություններով, արտաքինով և այլն: Այս տարբերությունների առկայության պայմաններում հաճախ կիրառվում է ընկալման այնպիսի սխեմա, որը բերում է անհավասարության սխալների: Հոգեբանության մեջ այս սխալները ստացել են **Գերազանցության գործոններ** անվանումը:

Ընկալման սխեման այսպիսին է: Երբ մենք հանդիպում ենք մի մարդու, որը գերազանցում է մեզ, մեր կողմից որպես կարևոր արժեքավորվող որևէ բնութագրով, ապա մենք գնահատում ենք նրան որոշակիորեն ավելի բարձր, քան եթե նա լիներ մեզ հավասար: Իսկ, եթե մենք գործ ունենք մի մարդու հետ, որին մեր համար կարևոր որևէ բնութագրով գերազանցում ենք, ապա թերագնահատում ենք նրան:

Հետաքրքրականն այն է, որ գերազանցությունը արձանագրվում է որևէ մեկ բնութագրով, իսկ գերազանահատումը կամ թերագնահատումը կատարվում է մի քանի բնութագրերով: Ընկալման այս սխեման աշխատում է ոչ բոլոր դեպքերում, այլ միայն այն դեպքերում, երբ գերազանցությունը կայանում է մեզ համար

շատ կարևոր բնութագրում: Եվ որպեսզի գործի գերազանցության գործոնը, մենք պետք է կարողանանք գնահատել այն: Ինչպե՞ս այդ անել: Ի՞նչ նորմերով կարելի է դատել անհատի սոցիալական դիրքի կամ ինտելեկտի գերազանցության մասին: Այդ բնութագրերի որոշման համար գոյություն ունի տեղեկատվության երկու աղբյուր.

1. Մարդու հագուստը, նրա արտաքին ձևավորումը՝ տարբերանշաններ, ակնոց, սանրվածք, թանկարժեք իրեր, մեքենայի տեսակը և մոդելը, առանձնասենյակի տեսքը և այլն:
2. Մարդու պահվածքը (ինչպե՞ս է նստում, ինչպե՞ս է քայլում, խոսում, նայում և այլն):

Գերազանցության մասին տեղեկությունն ընդհանրապես այս կամ այն ձևով «տեղադրված» է հագուստի և պահվածքի մեջ, այստեղ միշտ էլ կան մասնիկներ, որոնք վկայում են մարդու այս կամ այն սոցիալական խմբին պատկանելության մասին: Այս մասնիկները ծառայում են որպես խմբային պատկանելության բացահայտիչներ, թե հագուստը կրողի, թե շրջապատի մարդկանց համար: Խմբում, այս կամ այն ստորադասությունում իր և այլ մարդկանց տեղը պատկերացնելը որոշիչ նշանակություն ունի հաղորդակցման ու փոխազդեցության արդյունավետության ապահովման համար:

Ընկալման հարցում **գրավչության գործոնի** առկայությունը նույնպես պատճառ է հանդիսանում մարդու, այլ մարդկանց կողմից, գերազնահատման կամ թերազնահատման համար: Սխալը այստեղ կայանում է նրանում, որ եթե մարդը մեզ դուր է գալիս (արտաքինով), ապա մենք հակված ենք նրան համարել և ավելի խելոք, և ավելի հետաքրքիր գերազնահատելով նրա անհատական առանձնահատկությունները: Այս պնդումը հաստատված է մի շարք հոգեբանական հետազոտությունների արդյունքներով: Այսպես օրինակ, ամերիկացի հոգեբան Ա. Միլլերը, օգտագործելով էքսպերտային գնահատականների մեթոդը, ընտրեց գեղեցիկ, «սովորական» և տգեղ մարդկանց լուսանկարներ: Այնուհետև նա ցուցադրեց այդ լուսանկարները փորձարկվողներին: Նրանց գնահատականներում գեղեցիկները գերազանցում էին տգեղներին և «սովորականներին» բոլոր բնութագրերով:

Եվ այսպես, որքան արտաքինապես գրավիչ է անձնավորությունը մեզ համար, այնքան մենք հակված ենք լավ գնահատական տալ և նրա մյուս հատկանիշներին, իսկ եթե նա մեզ համար արտաքինապես գրավիչ չէ, ապա նրա մյուս բոլոր դրական հատկանիշները մեր կողմից թերազնահատվում են: Բայց միևնույն ժամանակ հայտնի է, որ տարբեր ժամանակներում գրավչության չափանիշները տարբեր են եղել և տարբեր ժողովուրդների մոտ գեղեցկության չափանիշները տարբեր են: Այսպիսով, գրավչությունը չի կարելի համարել միայն անհատական տպավորություն, այն առավելապես ունի սոցիալական բնույթ: Այդ իսկ պատճառով գրավչության նշանները հիմնականում պետք է որոնել ոչ թե աչքերի ձևի և մաշկի գույնի, այլ անձի այս կամ այն առանձնահատկության սոցիալական նշանակության մեջ: Չէ՞ որ կան հասարակության կամ տվյալ սոցիալական խմբի կողմից հավանության արժանացող և չարժանացող արտաքինի տիպեր: Եվ **գրավչությունը ոչ այլ ինչ է, քան մոտեցման աստիճանը այն արտաքինի տիպին, որ հավանության է արժանանում մեր սոցիալական խմբի կողմից:** Գրավչության բարելավման նշան է, երբ մարդ ձգտում է հասարակության հավանության արժանացող սոցիալական խմբի անդամի տեսք ունենալ: Ընկալման մեխանիզմներն այստեղ նույնն են, ինչ որ գերազանցության գործոնի դեպքում:

**Լուսապսակի գործոնը:** Իմաստը կայանում է նրանում, որ մարդուց ստացված տպավորությունը տեղադրվում է նրա մասին ստեղծված նախնական պատկերի՝ «լուսապսակի» վրա: «Լուսապսակը», կախված իր բնույթից, կարող է և դրական և բացասական ազդեցություն ունենալ ընկալման վրա:

**Մեր նկատմամբ վերաբերմունքի գործոնը:** Մարդիկ, որոնք մեզ լավ են վերաբերվում, գնահատվում են մեր կողմից ավելի բարձր, քան նրանք, ովքեր մեզ լավ չեն վերաբերվում: Հոգեբանները, պարզելով հարցման մասնակիցների կարծիքները մի շարք հարցերի վերաբերյալ, ծանոթացրին նրանց նույն հարցերի մասին այլ մարդկանց կարծիքներին՝ առաջարկելով գնահատել այդ մարդկանց: Պարզվեց, որ որքան մոտ է ուրիշի կարծիքը հարցման մասնակիցների կարծիքին, այնքան բարձր է տվյալ կարծիքը արտահայտած մարդուն տրված գնահատականը: Այս դրսևորումն ուներ նաև իր հակադարձ կապը, որքան բարձր էին գնահատել անհատին, այնքան շատ էր պահանջվում համաձայնություն սեփական կարծիքների հետ: Համաձայնությունը կարծիքներում այնքան էր մոտեցնում անհատներին, որ դեմքի գրավչության հարցերը նրանք նույնիսկ չէին նկատում: Երբ կարծիքներում կա համաձայնություն, ընկալումը կատարվում է մեր նկատմամբ վերաբերմունքի գործոնը հաշվի առնող սխեմայով:

Առաջին տպավորության խնդիրը տվյալ պարագայում արագ կողմնորոշվելն է: Մարդու համար, որպես սոցիալական էակի, կարևոր է գործընկերոջ խմբային պատկանելության որոշումը: Այս պարագայում կարելի է նշել, որ առաջին տպավորությունը մեծամասամբ ճիշտ է: Սխալը կայանում է նրանում, որ ստերեոտիպները ներառում են նաև մեզ անծանոթ հատկանիշների և բնութագրերի որոշակի գնահատական, ինչը հետագայում կարող է բերել անհամազոր հաղորդակցման:

**Առաջին տպավորության գործոնը** – մարդու մասին առաջին տպավորությունը հիմնականում մնայուն է: Անձը կարող է փոխել իր տպավորությունը, երբ ստեղծվում է տվյալ մարդու մասին նոր տեղեկության ստացման անհրաժեշտություն:

**Կազուալ ատրիբուցիա** - (կազուալ – պատճառային, ատրիբուցիա – սոցիալական օբյեկտներին այնպիսի բնութագրերի վերագրումն է, որոնք ներկայացված չեն ընկալման դաշտում) այլ մարդկանց արարքների և զգացումների մեկնաբանման մեխանիզմ է, որտ ուղղված է նրանց վարքի պատճառների բացահայտմանը: Մարդիկ հիմնականում հակված են պատճառայնության բացահայտման մի քանի տարբերակների:

Պատճառայնության ընդունված տարբերակներ.

- անհատական ատրիբուցիա - հակված են գտնելու կատարվածի մեղավորին և կատարվածի պատճառը վերագրել նրան
- իրավիճակային ատրիբուցիա - մեղավոր են հանգամանքները, կոնկրետ մեղավորներ չկան
- խթանային ատրիբուցիա - մեղավոր է այն առարկան կամ անձը, որի վրա ուղղված է գործողությունը /«առարկան ընկավ, որովհետև վատ էր դրված», «քեզ խաբեցին մեղավորը դու ես»/:

Մշտական հաղորդակցության ժամանակ առաջին տպավորության արդյունքները շարունակում են գործել: Սակայն մշտական և տևական հաղորդակցությունը չի կարող բավարարվել գործընկերոջը բնութագրող հատկությունների այն մակարդակով, որը ձևավորվել է առաջին հանդիպման ժամանակ: Մշտական հաղորդակցության ընթացքում շատ կարևոր է գործընկերոջն առավել խորը և օբյեկտիվ ընկալելը: Նրա հուզական վիճակի, մտադրությունների, նպատակների, մեր նկատմամբ վերաբերմունքի ընկալումը: Այստեղ արդեն գործընկերոջ ընկալումը և ընթացումը կատարվում են միջանձնային հաղորդակցման հոգեբանական մեխանիզմներով:

Միջանձնային հաղորդակցման ընթացքում ընկալման և ընթացման մեխանիզմներն են՝ **իդենտիֆիկացիան, էնպաթիան, ռեֆլեքսիան**

**Իդենտիֆիկացիան** /նույնականացում/ ուրիշին հասկանալու առավել պարզ ձևն է, երբ մենք համեմատում, նմանացնում ենք մեզ նրան:

Իդենտիֆիկացիայի ժամանակ մարդ իրեն ասես դնում է ուրիշի տեղը և որոշում, թե ինչպե՞ս ինքը կգործեր համանման իրավիճակում: Սեթորը, որը նկարագրված է Դ. Քարնեգիի «Ինչպես ազդել մարդկանց վրա» գրքում, հիմնված է իդենտիֆիկացիայի մեխանիզմների վրա:

Իդենտիֆիկացիային շատ մոտ է նաև **էնպաթիան /սարունակցում/**: Էնպաթիան դիմացինի ընկալումն է զգայական մակարդակով, ունակությունը հուզականորեն արձագանքել այլ մարդու հոգեվիճակին: Այս դեպքում ուրիշի իրավիճակը ավելի շատ զգացվում է, քան գիտակցվում:

Հումանիստական հոգեբանության հիմնադիր Կ. Ռոջերսը այսպես էր ձևակերպում էնպաթիայի օգնությամբ ընկալումը. «Հմտություն է ներթափանցելու այլ մարդու հույզերի, արժեքների ներառվածի և տեսնելու, թե արդյո՞ք ճիշտ է իմ հասկացածը»: Էնպաթիկ ընկալումը կարող է կիրառվել ոչ մեծ թվով մարդկանց նկատմամբ, քանզի այն բավականին ծանր է անդրադառնում մարդու հոգեկան կառուցվածքի վրա: Հաղորդակցման բնութագրման համար կարիք ունենք ևս մեկ հարցի պատասխանի, թե ինչպե՞ս է մեզ ընկալում մեր հաղորդակցման գործընկերը:

Այս հարցը լուծվում է **ռեֆլեքսիայի (արտացոլման)** միջոցով: Սոցիալական հոգեբանության մեջ ռեֆլեքսիայի հասկացությունը նշանակում է գործող անհատի իմացությունը այն մասին, թե ինչպես է նա ընկալվում հաղորդակցման գործընկերոջ կողմից:

### 3.2 Դիմագիտություն

Ցանկացած հաղորդակցման ժամանակ առավելություն ունի այն անձը, որը ավելի շատ տեղեկություն ունի զրուցակցի մասին: Մասնավորապես, հաճախորդների սպասարկմամբ զբաղվողների համար շատ կարևոր է արագ ընկալել այցելուի, հաճախորդի բնավորության հիմնական գծերը: Դա նրանց հնարավորություն կտա հենց սկզբից արդյունավետ վարել հաղորդակցությունը: Այս հմտության ձևավորմանն է ուղղված դասախոսության «դիմագիտություն» մասը: **Դիմագիտությունն ուսմունք է դիմագծերում մարդու (նրա հիմնական բնութագրական հատկությունների) արտահայտվածության մասին:**

Ժամանակակից հետազոտություններն ակնհայտորեն վկայում են այն մասին, որ մարդու բնավորության գծերը սերտորեն կապված են նրա ֆիզիկական (դիմային) կառուցվածքի հետ: Դասախոսությունում ներկայացված են Ռոբերտ Ուայթսայդի կողմից Ամերիկյան Անձագիտական /Պերսոնոլոգիական/ Ինստիտուտում 50-ամյա հետազոտությունների ընթացքում ձևավորված մոտեցումները: Իմանալով դեմքի «լեզուն», Դուք կարող եք ավելի շատ տեղեկություն ունենալ զրուցակցի, գործնական հաղորդակցության գործընկերոջ մասին, զնահատել նրա անհատական հատկությունները և արդյունավետ կառուցել ձեր համագործակցությունը:

Անձի դիմագիտական վերլուծություն իրականացնելիս պետք է հաշվի առնել նրա միայն վառ արտահայտված դիմային կառուցվածքային առանձնահատկությունները: Միջինին մոտ դիմային բնութագրերը հաշվի չեն առնվում: Պետք է հիշել, որ դեմքի ցանկացած կառուցվածքային առանձնահատկություն և նրան համապատասխանող բնավորության գիծ չեն կարող միայն լավ կամ միայն վատ լինել, քանի որ հիմնականում կարելի է գտնել զբաղմունք, ուղղություն որտեղ տվյալ անձի հնարավորությունները կիրառվում են:

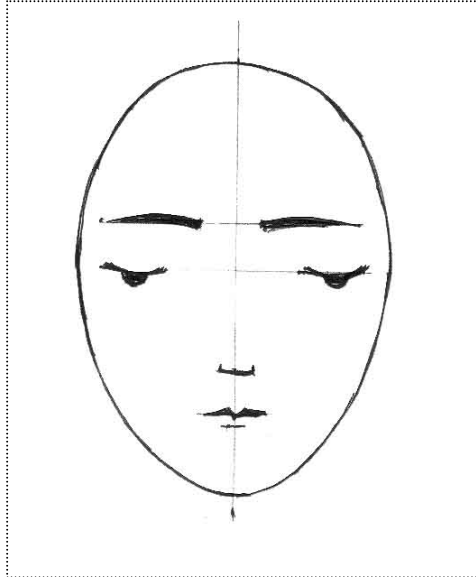
#### Աչքերի շրջանի բնութագրերը

#### Տոլերանտություն

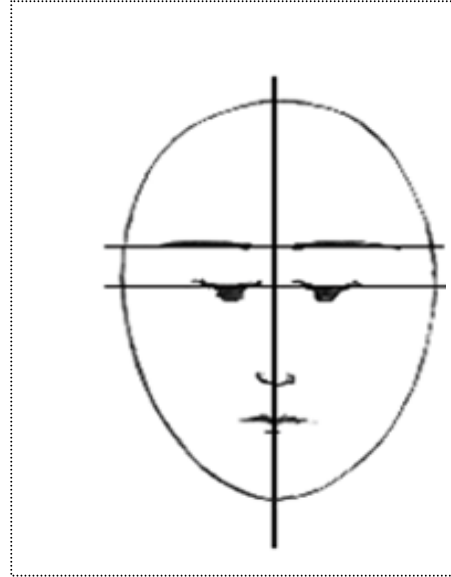
Անձագիտությունում տոլերանտությունը կատարելիությունից թույլատրելի շեղման մեծությունն է: Այս հատկանիշի ֆիզիկական բնութագիրը երկու աչքերի միջև ընկած հեռավորությունն է: Տղամարդը կամ կինը, որի աչքերի միջև հեռավորությունը մեծ է, ինչ-որ բան անելուց առաջ բավական երկար կտատանվի: Սա բարձր տոլերանտությամբ օժտված տիպն է նկ. 59: Այսպիսի մարդկանց հետ հեշտ է համագործակցության մեջ մտնել, բայց նրանք դանդաղ կտան, հաճախ սպասում են, որ հարցերն իրենք իրենց կլուծվեն: Նրանց բավականին հեշտ է սեփական կարծիքի մեջ համոզել: Նրանց հաճախ ընդունում են որպես ծուլերի: Դա այդպես չէ, քանի որ նրանք ուզած գործ կատարում են իրենց հատուկ արագությամբ: Նրանք ունեն բավականին լայն



աշխարհայացք, մտահորիզոն: Հակառակ ֆիզիկական հատկանիշը վկայում է լրիվ հակադիր հատկությունների մասին: Սա ցածր տոլերանտությունն է նկ. 60: Դուք շատ հեշտ կնկատեք, որ աչքերի միջև փոքր հեռավորություն ունեցող մարդկանց մտահորիզոնն ավելի նեղ է, նրանք ավելի կենտրոնացած են, ամեն ինչում ձգտում են կատարելության: Նրանք շատ շուտ են հավասարակշռությունից դուրս գալիս, երբ տեսնում են, որ իրավիճակը զարգանում է ոչ այնպես, ինչպես իրենք են պատկերացնում և ձգտում են անմիջապես «կարգ հաստատել»: Նրանք կարող են շատ լավ կատարել իրենց խնդիրը, բացառիկ պահանջկոտ են իրենք իրենց նկատմամբ:



Նկար 59. Բարձր տոլերանտություն



Նկար 60.Ցածր տոլերանտություն

Հաղորդակցությունը բարձր և ցածր տոլերանտությամբ անձանց հետ ունի իր առանձնահատկությունները:

Բարձր տոլերանտությամբ անձանց հետ հաղորդակցման ձևը:

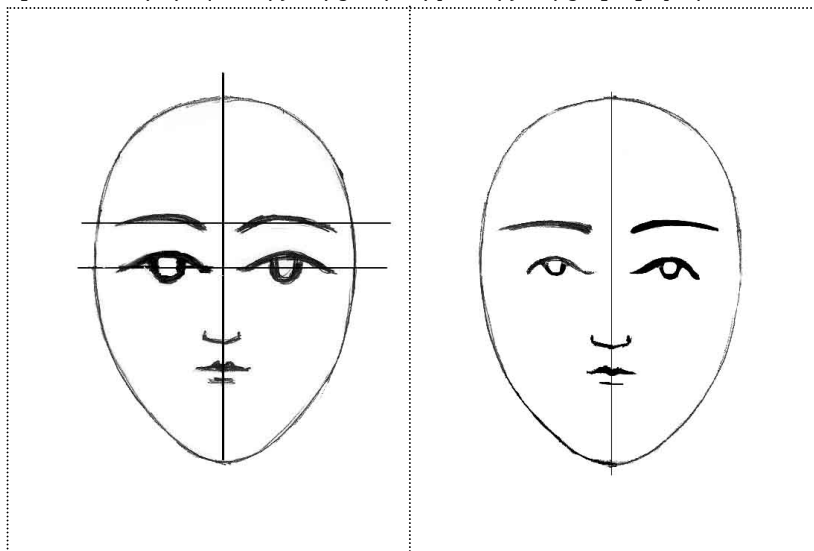
1. Սպասեք դանդաղ կոտորույթի և զիջողականության.
2. Հաստատեք աշխատանքների կատարման խիստ ժամկետներ և մշտապես հիշեցրեք դրանց մասին.

Ցածր տոլերանտությամբ անձանց հետ հաղորդակցման ձևը:

1. Սպասեք նրանց կողմից բռնկումներ և չափից դուրս ռեակցիա՝ քննարկման ցանկացած պահի.
2. Վստահեք նրանց այնպիսի աշխատանք, որը պետք է կատարվի մեծ ճշտությամբ, հնարավորության դեպքում լինի կառավարման ֆունկցիաներով հագեցած:

**Հույզերի արտահայտում**

Հույզերը բաց արտահայտող մարդիկ, որպես կանոն ունեն ավելի մեծ աչքեր:Գործնական հարցերը հիմնականում լուծում են դուրեկանությունից և կապվածությունից ելնելով նկ. 61:



**Նկար 61. Հույզերի բաց արտահայտում**

**Նկար 62. Հույզերի պահվածություն**

Փոքր աչքերով մարդիկ ունեն միևնույն զգացմունքները, սակայն դրանք պաշտպանված են օտարների աչքերից: Նրանք շատ «ժլատ» են իրենց զգացմունքները արտահայտելու մեջ նկ. 62:

Հաղորդակցվելով հույզերը բաց արտահայտող մարդկանց հետ՝ պետք է հիշել հետևյալը.

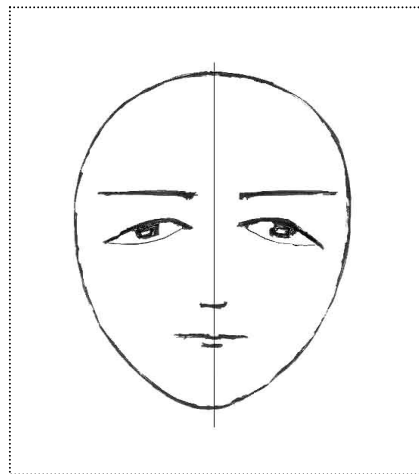
1. Նա հասկանում է ձեր ցանկացած գործողությունը, որպես ցուցադրում այն բանի՝ դուր է գալիս նա ձեզ, թե ոչ: Ցանկալի է, դեմքին տալ սիրալիք արտահայտություն, իսկ ձայնին՝ ընկերական հնչերանգ:
2. Ցանկալի է խոսել նրա հետ ընդհանուր ընկերների, ծանոթների, իր մտերիմների մասին, այն մասին, թե ինչպես են ընթանում նրանց գործերը կամ ուղղակի խոսել «հին, լավ օրերից»:

Հաղորդակցվելով, հույզերը զուսպ արտահայտող մարդկանց հետ, պետք է հիշել հետևյալը՝.

1. Նրանք ունեն նույն զգացմունքները, ինչպես մյուսները, ուղղակի դրանք թաքցնված են:
2. Այդպիսի մարդկանցից պետք է սպասել ուրախության կամ տխրության բուռն արտահայտություններ:
3. Լավ պատրաստվեք գործնական հաղորդակցությանը և մշտապես հավատարիմ եղեք քննարկվող թեմային: Գործը՝ առաջին հերթին:

**Քննադատական ընկալում**

Բարձր քննադատական ընկալման ֆիզիկական հատկանիշն աչքերի արտաքին ծայրերի դեպի ներքև թեքվածությունն է 63: Այսպիսի մարդկանց հետ հաղորդակցումը բավականին դժվար է: Քննադատական ընկալում ունեցող մարդկանց հետ հաղորդակցվելիս ցանկալի է ունենալ հետևյալ վարքագիծը:



**Նկար 63. Քննադատական ընկալում**

1. Անհրաժեշտության դեպքում նրանցից խորհուրդ հարցրեք, նրանք մեծ բավականությամբ կտան այդ խորհուրդը:
2. Մի նեղացեք ինքնակոչ քննադատական դիտողություններից: Հիշե՛ք, այդ մարդիկ այդպես են կառուցված, նրանց վարքագիծը կապ չունի այն բանի հետ, դու՞ր եք գալիս դուք նրանց, թե՞ ոչ:
3. Աշխատեք խնամքով վերաբերվել նրանց համար թանկ իրերին, անպայման արեք այն, ինչ նրանց խոստացել եք և քննադատություն չի լինի:

**Վերլուծական ընդունակություններ**

Այն մարդկանց մոտ, ովքեր արտահայտված վերլուծական ընդունակություններ ունեն, վերևի կոպը քիչ իջած է: Նրանք հիանալի կարող են հասկանալ, ուրիշներին բացատրել այս կամ այն հարցի առաջացման պատճառները, լուծման ուղիները և հետևանքները: Այս հատկանիշը հաճախ դրսևորվում է քննադատական ընկալման հետ միասին (նկ. 63), որը սակայն օրինաչափություն է:

Վերլուծական ունակություններով օժտված մարդկանց հետ հաղորդակցվելիս ցանկալի է.

1. Մինչև նրանցից որևէ բան խնդրելը, հայտնել բոլոր սկզբնական տվյալները:
2. Բացատրել մեկ անգամ:
3. Թույլ տալ, որ իրենք որևէ բան բացատրեն: Դա նրանք հաճույքով են անում:

**Հմայք**

Մարդիկ, որոնց աչքերը պարզ են, փայլում են, դեպի իրենց են գրավում ցանկացած մարդու: Դրան

հակառակ, խամրած աչքերով մարդիկ քչերին են հետաքրքրում: Ամենահետաքրքիրն այն է, որ հմայքը կարելի է զարգացնել: Նայեք հայելուն, մտածեք այն մասին, ինչ որ բոլորից շատ եք սիրում և ձեր աչքերը միանգամից կփայլատակեն: Դուք կտեսնեք, որ նրանք հմայք են ճառագայթում: Դա ձեր հոգին է «լուսարձակում», չէ՞ որ աչքերը հոգու «հայելին» են:

Ի՞նչպես հաղորդակացություն վարել հմայիչ մարդու հետ.

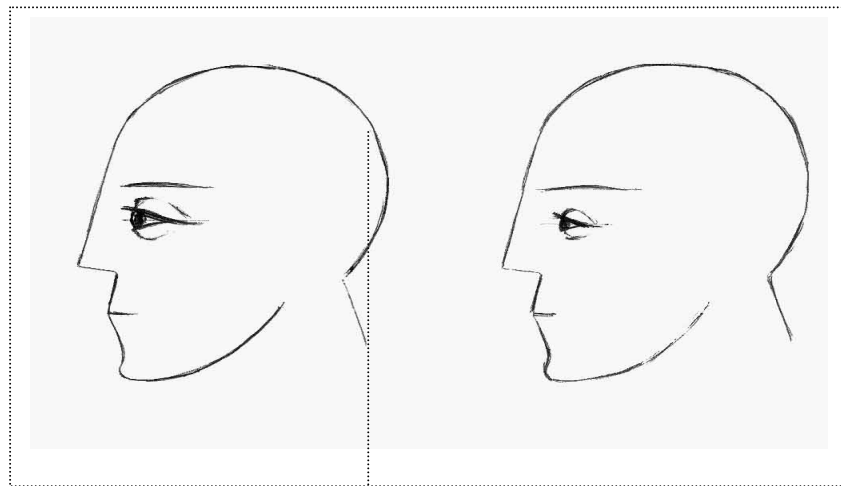
1. Անկեղծորեն նշեք նրա դրական հատկությունները:
2. Եղեք բացառիկ հարգալից և սկզբունքային:
3. Աշխատեք ստեղծել համագործակցության մթնոլորտ, քանի որ, եթե նա համագործակցում է ձեզ հետ, ապա դա մեծացնում է ձեր և ձեր կազմակերպության հմայքը:

Եթե մարդը հմայիչ չէ, ապա.

1. Աշխատեք գտնել նրա մոտ դրական հատկանիշ և հանգիստ նշեք դրա մասին:
2. Խոսեք նրա հետ իր սիրած թեմաների շուրջը:

**Լրջություն**

Մարդիկ, որոնց աչքերը խորն են տեղադրված, բնությունից օժտված են լրջությամբ, կենտրոնացած են (նկ. 65): Շրջապատում դա զգում են և ձգտում նրանց վրա դնել պատասխանատվություն: Նույն լրջությամբ են նրանք վերաբերվում և՛ իրենց, և՛ ուրիշներին:



Նկար 64. Բացություն, անհոգություն

Նկար 65. Լրջություն, կենտրոնացվածություն

Մարդիկ, որոնց աչքերը դեմքի վրա ակնհայտորեն դուրս են տեղադրված (նկ. 64), ավելի բաց են, ազատ, կենտրոնացած չեն և աչքի չեն ընկնում լրջությամբ: Նրանք ավելի անհոգ են և ավելի արագ են փոխում առօրեական տրամադրությունը տոնակամի:

Հաղորդակցման կազմակերպումը լուրջ մարդկանց հետ:

1. Մի սպասեք նրանից հունորի դրսևորում, բայց իմացեք, որ շատ լավ հունորը նրան դուր կգա ավելի, քան թվում է:
2. Դրեք նրանց առաջ հարցերն իրենց ողջ լրջությամբ:
3. Հենվեք նրանց պատասխանատվության զգացողության վրա:

Հաղորդակցման կազմակերպումը ոչ այնքան լուրջ մարդկանց հետ:

1. Հեշտ լեզու կգտնեք և Ձեր կատակներն ավելի լավ կընդունվեն:
2. Գործնական հարցերի քննարկման ժամանակ անպայման գրանցումներ կատարեք և նշեք ժամկետները:
3. Մշտապես հիշեցրեք ժամկետների մասին:

**Մտահոգություն**

Եթե զրուցակցի մոտ նկատում եք «ապակյա հայացք», դա նշանակում է, որ նրան ինչ-որ մի խնդիր ճնշում է, նա մտահոգված է: Մարդկանց մոտ, ցանկացած, և լավ և վատ զգացողություն անմիջապես արտահայտվում է աչքերում:

Ինչպե՞ս վարվել, երբ հաղորդակցության մասնակիցն ունի «ապակյա հայացք».

1. Մի ընդունեք նրա արարքները և ասածները սրտին մոտ, հիշեք, որ եթե մարդու վրա ինչ-որ մի խնդիր ճնշում է, ապա նրա որոշումները և գործողությունները չեն կարող լավագույնը լինել:
2. Արեք ամեն ինչ նրան օգնելու, հանգստացնելու, հոգեկան հավասարակշռության վիճակ բերելու համար:
3. Սպասեք որոշ ժամանակ, մինչև նրա հոգեվիճակը կփոխվի, այնուհետև արեք ձեր առաջարկությունները, իրականացրեք խորհրդատվությունը և այլն:

**Փախչող աչքեր**

Եթե մեկն ուղիղ չի նայում ձեր աչքերին, դա դեռ չի նշանակում, որ նա իր էությանը ստախոս է: Դա ուղղակի կարող է նշանակել, որ ձեր սևեռուն հայացքի ներքո նա իրեն վստահ չի զգում, որ նա ձեզ հետ համաձայն չէ, որ նա դեռ չի որոշել ինչպիսի գործողություններ պետք է ձեռնարկի: Ամեն դեպքում դա ասում է այն մասին, որ անձը զգում է ներքին աններդաշնակություն: Չպետք է սպասել, որ այդպիսի մարդիկ շատ արագ սկսեն իրագործել այն, ինչ այդ ժամանակ պայմանավորվեցիք, հոգու խորքում նրանք Ձեզ հետ համաձայն չեն: Աչքերը մշտապես արտահայտում են նյարդային համակարգի վիճակը: Եթե մարդու աչքերը հանգիստ են և թուլացած, ապա նա ներքուստ հանգիստ է: Ուրիշամ Յոզվարդ Յեյը հայտնաբերել է, որ մարդու աչքերը ֆոկուսից դուրս են գալիս, եթե նա ասում է նույնիսկ ամենատարրական սուղը:

Ինչպես պահել իրեն «փախչող աչքերով» մարդու հետ.

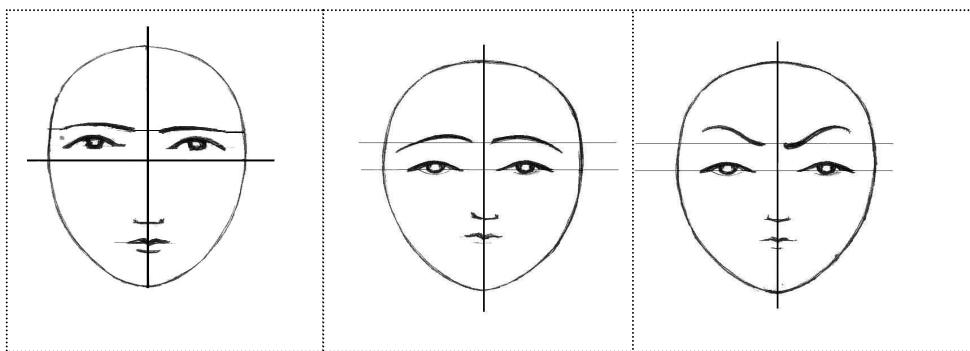
1. Մեծ վստահություն պետք չէ տածել նրա նկատմամբ:
2. Մի սպասեք նրանից ձեր պայմանավորվածությունների ճշգրիտ և ժամանակին կատարում:

**Սիրալիրություն և պահանջկոտություն**

Մարդկանց մի մասին հեշտ է հաջողվում հաղորդակցության մեջ մտել, մյուսները թվում են միայնակ և առանձնացված: Ուշադիր հայացքը կնկատի, որ սիրալիր մարդկանց մոտ ունքերը տեղադրված են աչքերին մոտիկ (նկ. 66): Եվ հակառակը, ձևական, պահանջկոտ մարդկանց մոտ ունքերը գտնվում են աչքերից բավական բարձր:

Եթե գործ ունեք սիրալիր մարդու հետ, ապա.

1. Հաճելի է, որ նա ձևական չէ:
2. Արձանագրեք հաղորդակցության ժամանակը:  
Պահանջկոտ (նկ.70) մարդկանց հետ հաղորդակցվելիս.
1. Հետևեք սեփական վարվելակերպին, եղեք ընդգծված սիրալիր և քաղաքավարի:
2. Նրան դիմելիս, անհարաժեշտության դեպքում, անպայման օգտագործեք տիտղոսը կամ կոչումը:
3. Հիշեք, եթե այդպիսի մարդը ձեզ ընդունի, ձեր միջև պատմե՞լը կփլվի:



Նկար 66. Սիրալիրություն Նկար 67. Պահանջկոտություն Նկար 68. Թատերականություն

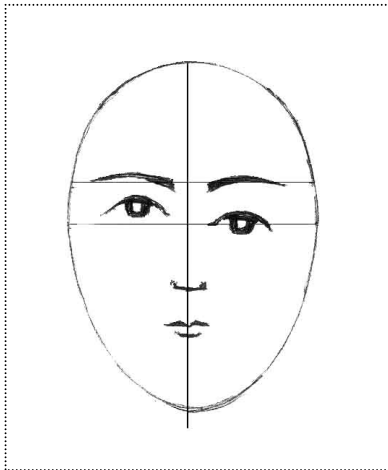
**Թատերականություն**

Վառ արտահայտված թատերականության ֆիզիկական հատկանիշը ուղղաձիգ վերև բարձրացող աղեղնաձև ունքերն են: Թատերականությամբ օժտված դեմքն ունի հարուստ միմիկա, իսկ անձը հիանալի է զգում մթնոլորտը և կարող է կատարել ցանկացած դեր: Նրանք շատ լավ են կազմակերպում իրենց գալը և գնալը: Դա մի ամբողջ ներկայացում է: Այս անձանց հետ գործնական հարաբերությունների ժամանակ ցանկալի է.

1. Ընդունել մեծ հարգանքով, մտնել նրանց դերի մեջ:
2. Ուշադրությամբ հետևել խոսքային և ոչ խոսքային տեղեկությունների համապատասխանությանը և ապա նոր միայն անել գործնական առաջարկությունները:

**Դատողությունների յուրօրինակություն**

Մարդու յուրաքանչյուր աչք ուղարկում է գլխուղեղ տեսողական տեղեկություններ: Եթե աչքերը գտնվում են նույն մակարդակի վրա, ապա գլխուղեղում աչքերից ստացված «նկարները» ամբողջովին համընկնում են: Որոշ մարդկանց մոտ մի աչքը մյուսից բարձր է տեղադրված: Եթե այդ տարբերությունը զգալի է, ապա կարելի է սպասել, որ այդ մարդն ընդունակ է ոչ սովորական մտածողության և կարող է յուրօրինակ դատողություններ անել (Նկ. 69): Ոչ սովորական մտածողությունը կարող է բերել մեծ գյուտերի և հայտնագործությունների:



Եթե հաղորդակցման գործընկերն ունի վառ արտահայտված ոչ ստանդարտ մտածողություն, ապա.

Նշեք քննարկվող հարցին անհատական մոտեցումների հնարավորությունը:

**Նկար 69. Դատողությունների յուրօրինակություն**

Անպայման տեղյակ պահեք գործող նորմատիվ-իրավական ակտերի մասին:

Սպասեք նրանից անսովոր մտքեր և անսովոր վարք:

**Բերանի շրջանի բնութագրերը**

**Առատածեռնություն և խնայողականություն**

Լիքը շրթունքները բոլոր ժամանակներում նույնացվել են առատածեռնության հետ:

Դրան հակառակ՝ բարակ շրթունքներով մարդիկ գործում են ավելի խնայողաբար: Նրանք խոսում են կարճ, կտրված արտահայտություններով, առանց ավելորդությունների, միանգամից անցնում են գործի, ժլատ են ժեստերում, խնայողաբար են օգտագործում ժամանակն ու միջոցները:

Եթե հաղորդակցվում եք առատածեռն մարդու հետ, ապա.

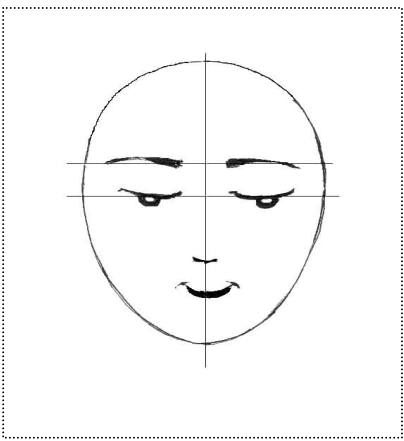
1. Պետք սպասել, որ հաղորդակցության ժամանակը կարող է զերազանցվել:
2. Պետք է հիշել. որ Ձեր նպատակին հասնելու համար հնարավորությունները բավականին մեծ են:
3. Դուք կարող եք ազատորեն դիմել նրան օգնության խնդրանքով:

Եթե հաղորդակցվում եք խնայողական մարդու հետ, ապա.

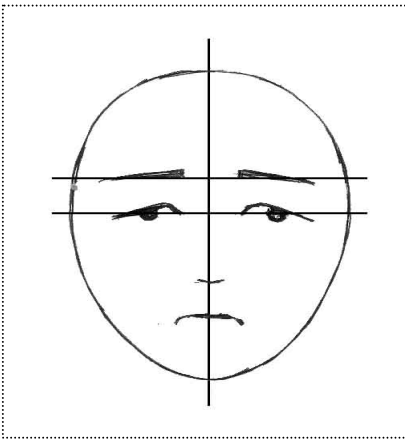
1. Աշխատեք կարճ ձևակերպել Ձեր մտքերը:
2. Մի նեղացեք նրա քչախոսությունից կամ լռությունից:
3. Պատրաստ եղեք կարճ և կոնկրետ հաղորդակցման:

**Լավատեսություն և վատատեսություն**

Բնավորության այս գծերի արտաքին արտահայտությունները պատկերված էին դեռևս հին հույների կողմից՝ դերասանական դիմակների վրա: Դեպի վերև ուղղված բերանի անկյուններով դիմակը խորհրդանշում էր կատակերգություններ, իսկ դեպի ներքև ուղղված բերանի անկյուններով դիմակը՝ ողբերգություններ: Այն մարդիկ, որոնց բերանի անկյունները վերև են ուղղված, լավատեսներ են (օպտիմիստներ, Նկ.70), իսկ այն մարդիկ, որոնց բերանի անկյունները ներքև են ուղղված՝ վատատեսներ են (պեսիմիստներ, Նկ.71):



Նկար 70. Օպտիմիստ



Նկար 71. Պեսիմիստ

Եթե Դուք հաղորդակցվում եք վատատեսի հետ, ապա.

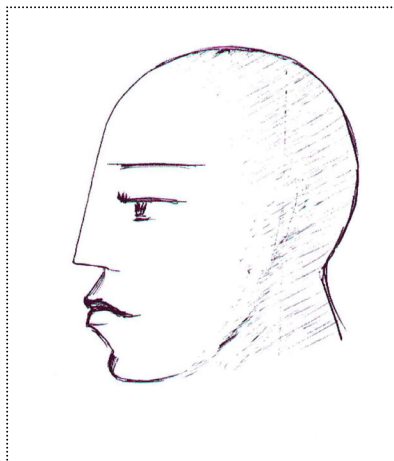
1. Մի կիսվեք նրա հետ Ձեր երազանքներով, հեռու գնացող պլաններով, հակառակ դեպքում կհայտնվեք «սառը ցնցուղի» տակ:
2. Խոսակցությունը վարեք կառուցողական ոգով և միշտ հավատարիմ մնացեք Ձեր տեսակետին:

Եթե Դուք հաղորդակցվում եք լավատեսի հետ, ապա.

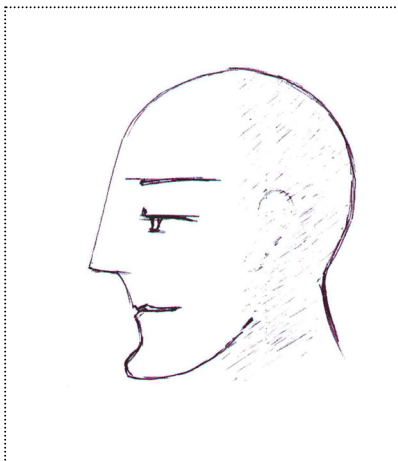
1. Հանգիստ կարելի է կիսվել ցանկացած մտքերով և հեռանկարներով, նա ձեր ոգևորությունը չի սառեցնի:
2. Սովորեք նրանից կենսուրախության գաղտնիքները:

**Իմպուլսիվություն և խոհեմություն**

Եթե կողքից նայենք, ապա կնկատենք, որ հուզառատ մարդկանց մոտ բերանն առաջ է ցցված (նկ.72): Խոհեմ մարդկանց մոտ բերանը համեմատաբար ավելի քիչ է դուրս եկած դեմքի ընդհանուր օվալից (նկ.73):



Նկար 72. Իմպուլսիվություն



Նկար 73. Խոհեմություն

Հուզառատ մարդու հետ հաղորդակցվելիս պետք է նկատի ունենալ.

1. նա շատ կխոսի
2. հաղորդակցության ընթացքում առատորեն ժեստիկուլյացիա կօգտագործի
3. արագ կանցնի գործի, եթե Ձեր առաջարկությունները նրան հետաքրքրեն:

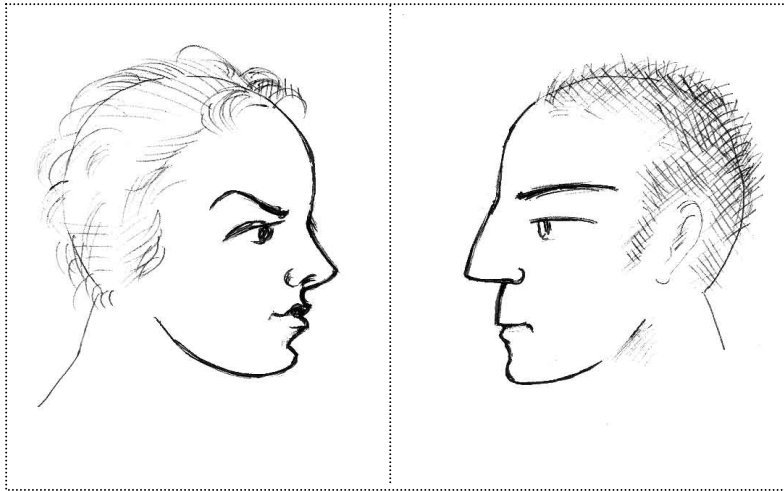
Խոհեմ մարդու հետ հաղորդակցվելիս պետք է նկատի ունենալ.

1. Նրա քչախոսությունը կամ համագործակցել չցանկանալը պայմանավորված չէ ձեր նկատմամբ վատ վերաբերմունքով:
2. Բավական ջանք է պահանջվում այս տիպի մարդկանց հետ համագործակցություն սկսելու համար:
3. Նրա դատողությունները գնահատման արժանի են:

**Հիացում սեփական արտաքինով**

Սեփական արտաքինով հիացողների ֆիզիկական հատկանիշը քթի և բերանի միջև ընկած տարածության անսովոր փոքրությունն է (նկ. 74): Այսպիսի մարդու հետ հաղորդակցման ժամանակ.

1. Հիացեք (անկեղծորեն) նրա արտաքինով:
2. Գնահատեք նրա խորհուրդները ձեր արտաքինի մասին:



Նկար 74. Հիացում սեփական արտաքինով

Նկար 75. Սրամտություն

**Սրամտություն**

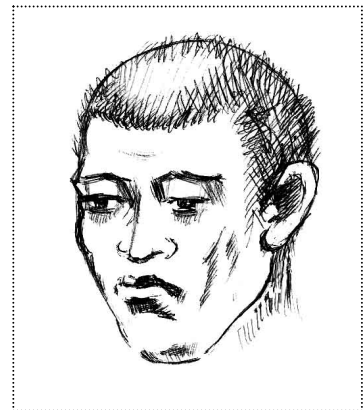
Քթի և բերանի միջև արտասովոր մեծ հեռավորության առկայությունը վկայում է անձի սրամտության մասին (նկ.75): Սրամիտ մարդը կարող է միայն մեկ դարձվածքով փոխել հաղորդակցության մթնոլորտը: Սրամիտ մարդու հետ հաղորդակցվելիս.

1. Սպասեք նրանից կարճ ընդհանրացումներ:
2. Նշեք նրանց նվաճումները, ձեռքբերումները, արտաքինին տրված գնահատականների նկատմամբ նրանք բավականին անտարբեր են:

**Համառություն**

Համառության ֆիզիակական հատկանիշը՝ սուր V-ձև կզակն է (նկ.76): Համառությունն իր հերթին գալիս է ապացուցելու, որ ոչ մի մարդկային հատկանիշ չի կարելի ինքնին լավ կամ վատ համարել: Ամեն ինչ կախված է հանգամանքներից, մարդու խառնվածքային բնութագրերի ճիշտ կիրառումից: Ինչպե՞ս հաղորդակցվել համառ մարդու հետ:

1. Հիշեք՝ «խնդրում եմ» և «եթե Դուք դեմ չեք» կախարդական խոսքերի մասին:
2. Չի կարելի նրա վրա ծայն բարձրացնել կամ խոսել հրամայական տոնով՝ պատասխանն իրեն երկար սպասեցնել չի տա:
3. Պետք է սպասել, որ ձեր առաջարկությունները միանգամից չեն ընդունվի:

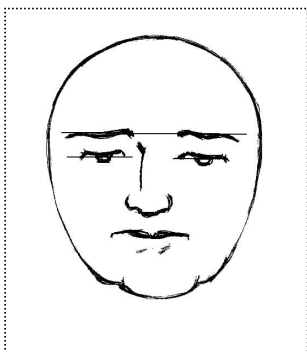


Նկար 76. Համառություն

**Կռվարարություն**

Կռվարարությունը հատուկ է լայն և հարթ, այսպես կոչված «բուլդոգի կզակով» մարդկանց (նկ.77): Ի՞նչպես հաղորդակցվել այդ տիպի մարդու հետ.

Սիրալիր եղեք, խուսափեք նրան գրգռելուց:  
Արտահայտեք Ձեր մտքերը պարզ և կարճ:



Նկար 77. Կռվարարություն

**Դեմքի օվալի բնութագրերը**

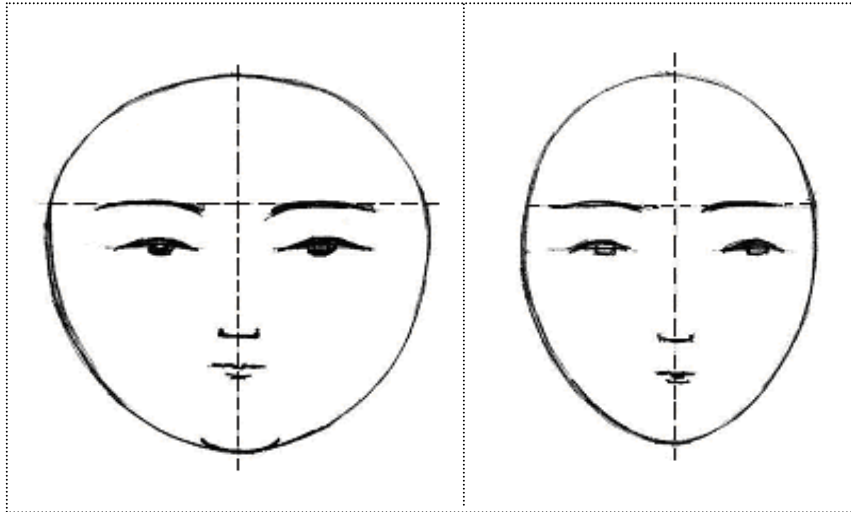
**Վստահություն սեփական ուժերի նկատմամբ**

Մարդիկ, ում դեմքը համեմատաբար լայն է, աչքի են ընկնում բնածին վստահությամբ սեփական ուժերի նկատմամբ և հակված են ուրիշներին ղեկավարելու:

Դա չի նշանակում, որ նրանք խելացի կամ ընդունակ են մյուսներից, ուղղակի այդ մարդիկ իրենց

այդպես են զգում:

Սեփական ուժերի վրա վստահության ֆիզիկական բնութագիրը հոնքերի մակարդակում ճակատի լայնության հարաբերությունն է դեմքի օվալի երկարությանը: Մարդու մոտ հիասքանչ է այն, որ նա կարող է գիտակցականորեն ղեկավարել իր բնածին հատկությունները, այնպես, ինչպես կարողանում է ղեկավարել իր մարմնի շարժումները: Նույնիսկ այնպիսի հատկությունը, ինչպիսին վստահությունն է իր ուժերի նկատմամբ հնարավոր է ղեկավարել: Նեղ դեմքով մարդը, որը սկզբում թերագնահատում էր իր ուժերը և զբաղված էր չափից ավելի ինքնաքննադատությամբ, կարող է զարգացնել վստահությունը սեփական ուժերի նկատմամբ: Ավելին, նա կարող է սիրել հասարակական ելույթները և ղեկավար պաշտոնները, եթե կարողանա դուրս գալ իր ինտրովերտությունից (ներամիտփվածություն):



Նկար 78. Բարձր վստահություն

Նկար 79. Ցածր վստահություն

Վստահություն սեփական ուժերի նկատմամբ

Եթե հաղորդակցվում եք իր ուժերին վստահ նկ. (78) մարդու հետ, ապա.

1. Խոսակցությունը վարեք առանց երկիմաստության և տատանումների:
2. Մանրամասնորեն կատարեք ձեր պարտավորությունները, վճռական եղեք և կշահեք նրա հարգանքը:
3. Մի սկսեք այնպիսի գործ, որը չեք վերջացնելու:

Եթե ձեր հաղորդակցության գործնկերը վստահ չէ նկ. (79) իր ուժերի նկատմամբ, ապա.

1. Չմոռանաք նրան հաճոյախոսել:
2. Հարցի էությունը զարգացրեք աստիճանաբար:
3. Հաղորդակցության ընթացքում, կարծես թե իմիջիայլոց, ասեք նրան. «Ես համոզված եմ, որ դուք դա կարող եք»: Դա հնարավորություն կտա նրան հաղթահարել սեփական անօգնականության զգացողությունը և գործնական քայլեր կատարել:

**Ֆիզիկական կայունություն**

Մարդու մազերը, մաշկը և նյարդային հյուսվածքը գեներտիկորեն կապված են միմյանց հետ: Բոլորից հեշտ է որոշել մազի կառուցվածքը: Կան մարդիկ, ովքեր ունեն բարակ մանկական մազեր և նուրբ, համարյա թափանցիկ մաշկ: Այդ մարդիկ ավելի զգայուն են թե ֆիզիկապես, թե հոգեպես: Նրանց մոտ ֆիզիկական կառուցվածքը թույլ է, շարժումները նրբին, նրանք փափկանկատ են և վիրավորվող: Կոշտ մազերով և «հաստ» մաշկով մարդիկ գործում են ավելի կոպտորեն և ուղղամտորեն: Նրանք ավելի հեշտ են տանում ցավը և կյանքի ծանր պայմանները: Պակաս նուրբ են և սիրալիր:

Եթե հաղորդակցման մեջ եք ֆիզիկապես դիմացկուն տիպի հետ, ապա.

1. Խոսեք բարձր, առատ ժեստերով, որպեսզի ձեզ լավ հասկանան:
2. Հաշվի առեք նրանց վճռական գործողությունների պատրաստականությունը:

Եթե հաղորդակցությունը «նուրբ» տիպի հետ է, ապա.

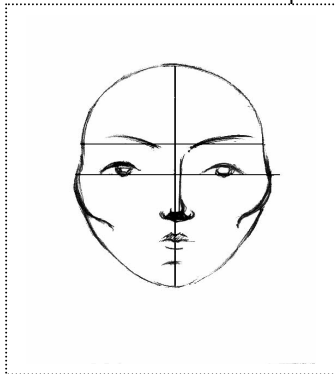
1. Առանձնահատուկ կիրթ եղեք, ցույց տվեք Ձեր լավ դաստիարակությունը և հաղորդակցության կուլտուրան:
2. Տվեք նրան բավականին ժամանակ (երբ միասին հարց եք քննարկում):
3. Նշեք Ձեր առաջարկությունների բացառիկությունը: Գտեք նրա համար անհատական լուծումներ:



**Արկածախնդրություն**

Մարդիկ, որոնց մոտ այտուսկրերը նկատելիորեն բարձր են տեղադրված (նկ.80), հակված են ճանապարհորդությունների, շարժման, արկածների, այսինքն՝ արկածախնդրության (ավանտյուրիզմի): Արկածախնդրության հակված մարդը սիրում է բազմազանություն, փոփոխություն, ազատություն, նրան դուր է գալիս փորձել նորը կամ նորովի անել սովորականը:

Եթե հաղորդակցվում եք արկածախնդրության հակված անձի հետ, ապա.



Եղբք նրա հետ ակտիվ, մշտապես փնտրեք նոր ձևեր և հնարավորություններ: Խուսափեք միօրինակությունից:

Պատրաստեք նրա համար անակնկալներ, նրանք դա սիրում են և գնահատում:

Հաղորդակցումից հետո վերստուգեք հաղորդակցման ընթացքում բերված փաստերը և հիմնավորումները:

**Նկար 80. Արկածախնդրություն**

**Իշխելու հավակնություն (ավտորիտարություն)**

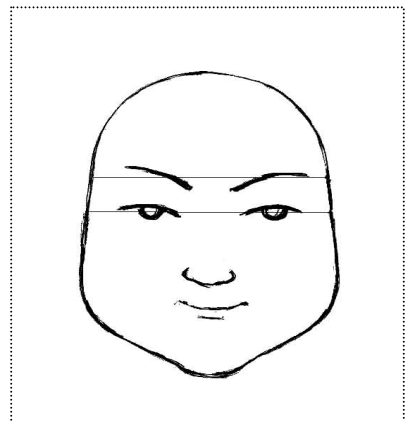
Եթե հիշեք ձեր ծանոթներին, որոնք ունեն լայն ներքին ծնոտ (նկ. 81), ապա կնկատեք, որ նրանց բոլորի մոտ վառ արտահայտված է իշխելու, ղեկավարելու ձգտումը: Ուշադրություն դարձրեք նաև նրանց ձայնի տոնին:

Այդպիսի մարդիկ որպես կանոն, խոսում են մենտորական (խրատատուի) տոնով:

Ի՞նչպես հաղորդակցվել իշխելու հավակնություն ունեցող անձի հետ:

1. Մի ձգտեք նրան համոզել փոխել իր կարծիքը:
2. Մի սպասեք նրանից «խնդրում են» կամ «շնորհակալություն» բառերը:
3. Հնարավորություն տվեք, որ նա իր իշխելու հավակնությունն իրականացնի ձեզ հետ հաղորդակցվելու ընթացքում:

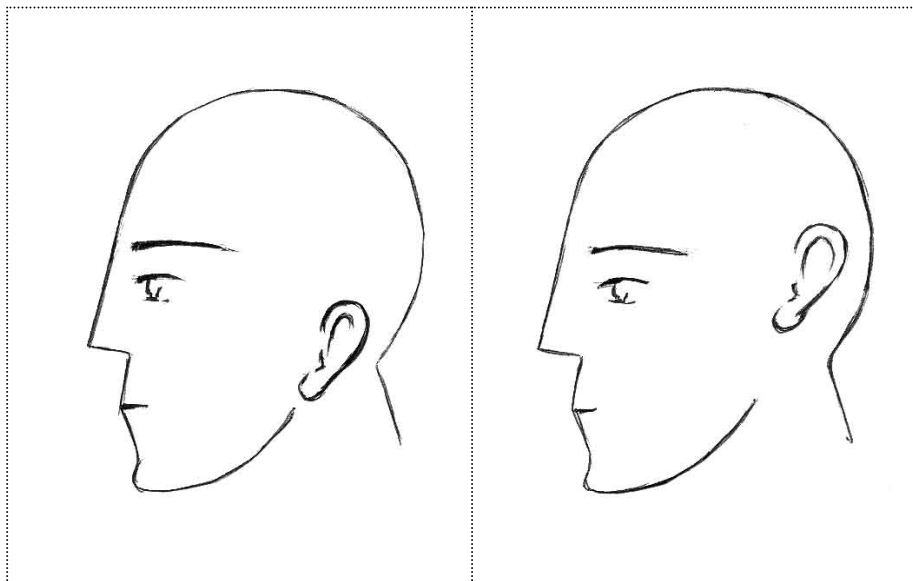
**Նկար**



**81. Իշխելու հավակնություն**

**Իդեալականացում և պրագմատիզմ**

Դեպի իդեալականացում (գաղափարապաշտություն) հակվածության ֆիզիկական հատկանիշը՝ ականջների ցածր դասավորվածությունն է քթի նկատմամբ: Երբեմն ականջների լսանցքները ներքև են լինում նույնիսկ քթանցքերից: Իսկական իդեալիստը «ճախրում է ամպերում»: Նա ձգտում է ազնիվ և վեհ նպատակների: Նա կարող են երկար տարիներ նվիրել գաղափարին, ծառայել դրան և նույնիսկ մեռնել՝ համուն իր սկզբունքների (նկ. 82): Այդպիսի մարդն անհրաժեշտություն է զգում օգնել մարդկությանը: Նա հերոսականության ջատագով է:



**Նկար 82. Իդեալիստ**

**Նկար 83. Պրագմատիկ**

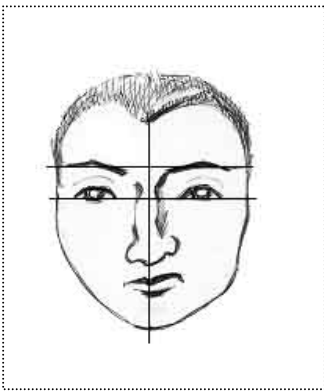
Հակառակ իդեալիստների, պրագմատիկների (պրակտիկների) մոտ ականջները տեղադրված են շատ ավելի բարձր: Այդպիսի մարդն ավելի պրակտիկ է, «երկրային», քիչ ռոմանտիկ, պակաս սկզբունքային: Կատարվածը նրան չի հանի հավասարակշռությունից (նկ. 83):

Եթե գործ ունեք իդեալիստի հետ, ապա.

1. Աշխատեք դրսևորել Ձեր մտքերի, գաղափարների համամարդկային բնույթը, ցույց տվեք գործնական առաջարկությունների շրջանակը:
2. Աշխատեք հնարավորին չափ «երկրային» դարձնել այդ մարդու հույսերն ու երազանքները:  
Եթե գործ ունեք պրագմատիկի հետ, ապա.
1. Կարող եք խոսել առօրյա հոգսերից, խնդիրներից, հարցերից:
2. Հիշեք, որ նա միշտ պատրաստ է գործել:

**Հակվածությունը տրամադրության փոփոխությունների**

Հասկանալու համար, թե որքան է մարդը ենթակա տրամադրության փոփոխությունների, պետք է համեմատել նրա դեմքի երկու կեսերը: Որքան տարբերությունները մեծ են, այնքան մեծ է նրա հակվածությունը տրամադրության փոփոխություններին (նկ. 84): Դեմքի կեսերի տարբերությունները հիմնավորված են գենետիկորեն: Մեր օրգանիզմը մշտապես գտնվում է որոշակի ասիմետրիայի մեջ: Պատկերավոր ասած, մեր դեմքի մի մասը «հայրական» է, մյուսը՝ «մայրական»: Ընդհանրապես աջ մասը համարվում է «հայրական», ձախը՝ «մայրական»: Բոլոր մարդկանց մոտ լինում են տրամադրության փոփոխություններ, սակայն այն մարդը, որի երկու կիսադեմքերը նկատելիորեն տարբերվում են, հակված է տրամադրության կտրուկ փոփոխությունների: Դժվար չէ նկատել, թե ինչ տրամադրություն ունի տվյալ մարդը: Դրա վկայությունն են նրա կեցվածքը, շարժումները, ժեստերը, աչքերը, ձայնի հնչերանգը: Աշխատեք հաղորդակցվել, ելնելով գրուցակցի տրամադրությունից: Ի՞նչպես հաղորդակցվել մի մարդու հետ, որը հակված է տրամադրության կտրուկ փոփոխությունների:



**Նկար 84. Հակվածությունը տրամադրության կտրուկ փոփոխությունների**

Եթե ձեր գրուցակիցը լավ տրամադրություն ունի, ապա ձգտեք դա առավելագույնս օգտագործել: Կիսվեք նրա հետ Ձեր մտքերով, ծրագրերով, առաջարկություններով: Ինքներդ «վարակվեք» նրանից լավ տրամադրությամբ:

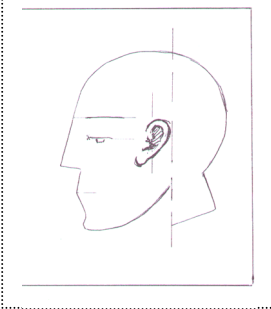
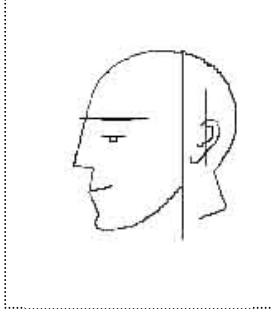
Եթե ձեր գրուցակիցը գտնվում է վատ տրամադրության մեջ, ապա ցանկալի է ձեր մտքերը, առաջարկությունները հետաձգել: Աշխատեք աստիճանաբար, հանգիստ, առանց պարտադրանքի նրա տրամադրությունը փոխել դեպի լավը: Սպասեք, որ նա ինքը բացվի և հաղորդակցության մեջ մտնի:

**Կիսադեմի բնութագրերը**

**Վայելչատեսության հակում**

Մարդկանց մեծամասնության մոտ գլխի ծանրության կենտրոնը մի քիչ առաջ է ընկած գծից, որն անցնում է լսանցքի վրայով:

Վայելչատեսության հակումով առանձնացող մարդկանց մոտ ծանրության կենտրոնը շատ ավելի է առաջ ընկած, քան սովորաբար (նկ. 85): Այդ մարդիկ մշտապես մտածում են, թե ինչպես են երևում այս կամ այն իրավիճակում և ուշադրության մշտական կարիք են զգում: Եթե նրանց ուշադրություն է դարձվում, ապա նրանք շատ լավ են աշխատում, բայց ցանկացած քննադատություն կարող է նրանց խորը վիրավորել: Քանի դեռ նրանք հավանության չեն արժանացել և հասկացված չեն, իրենց անհանգիստ են զգում: Նրանք մտածում են. «Ինչպե՞ս ես կերևամ այս իրավիճակում», «Ի՞նչ կասեն իմ մասին», «Ի՞նչ կլինի հետո»:



**Նկար 85. Բարձր կախվածություն շրջապատի կարծիքից**

**Նկար 86. Ցածր կախվածություն շրջապատի կարծիքից**

Եվ հակառակը, մարդիկ, որոնց մոտ գլխի ծանրության կենտրոնն ավելի հետ է տեղաշարժված (նկ. 86) ավելի հանգիստ և հաստատուն են: Գովում են նրանց, թե ոչ, միևնույն է՝ նրանք կատարում են իրենց աշխատանքը: Նրանք ավելի շատ մտածում են անցյալի մասին. «Ինչո՞ւ դա այդպես արվեց», «Ո՞ւմ էր դա ձեռնտու» և այլն:

Ինչպե՞ս հաղորդակցվել վայելչատեսության հակունով առանձնացող մարդու հետ.

1. Հաճախակի գովեք նրան, աշխատեք միշտ հարցնել նրա կարծիքը:
2. Աշխատեք նրան հազվադեպ քննադատել:
3. Սպասեք նրանից հուզական արձագանք, նա կարող է պայթել, բայց շուտ հանդարտվում է և կարող է ներել:

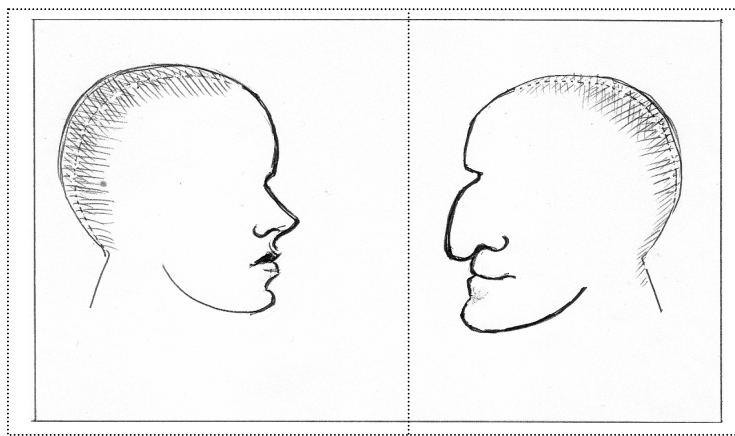
Ինչպե՞ս հաղորդակցվել վայելչատեսության հակունից զուրկ մարդու հետ.

1. Խոսեք անցյալի հիշարժան, հաճելի օրերից:
2. Եթե նրան ինչ-որ բան եք առաջարկում, ապա խոսեք դրա առավելությունների էությունից և ոչ թե մոդայիկությունից կամ ձեզ հետ համագործակցողների քանակից:
3. Եթե նրա հետ հին տարածայնություններ եք ունեցել, ապա ցանկալի է դրանք վերացնել:

**Դյուրահավատություն և թերահավատություն**

Բարձրացած վերևի շրթունքը և կճատ քիթը զուգորդվում են հոգեկան բացության հետ: Այդպիսի ֆիզիկական հատկանիշով մարդիկ դյուրահավատ են (նկ. 87):

Եվ հակառակը, շատ մարդկանց մոտ քթի ծայրը թեքված է ներքև, երբեմն նույնիսկ հասնում է վերևի շրթունքին (նկ.88): Այդպիսի մարդիկ թերահավատ են:



Նկար 87. Դյուրահավատություն

Նկար 88. Թերահավատություն

Նրանք բնածին հետազոտողներ են և գիտնականներ, նրանք միշտ ձգտում են ամեն ինչում հասնել էությանը:

Եթե գործ ունեք դյուրահավատ մարդու հետ, ապա.

1. Կարող եք նրա հետ «փորձարկել» ձեր նոր մտքերը:
2. Հիշեք, նրանք հավատում են բոլորին:
3. Առանձնապես մի հավատացեք նրա պատմածներին, հարցրեք վերջնական արդյունքի մասին:

Եթե գործ ունեք թերահավատ մարդու հետ, ապա.

1. Սպասեք նրա կողմից որոշակի անվստահության:
2. Պատրաստ եղեք ապացուցել ձեր պնդումները:
3. Մի արտահայտեք ձեր ամենամվիրական մտքերը:

Անձի մոտ վառ արտահայտված մի քանի հատկանիշների առկայության դեպքում ընտրվում է առավել ցայտուն արտահայտված հատկանիշը: Հաղորդակցումը կազմակերպվում է նախ հաշվի առնելով տվյալ հատկանիշով անձանց հետ հաղորդակցման առանձնահատկությունները:

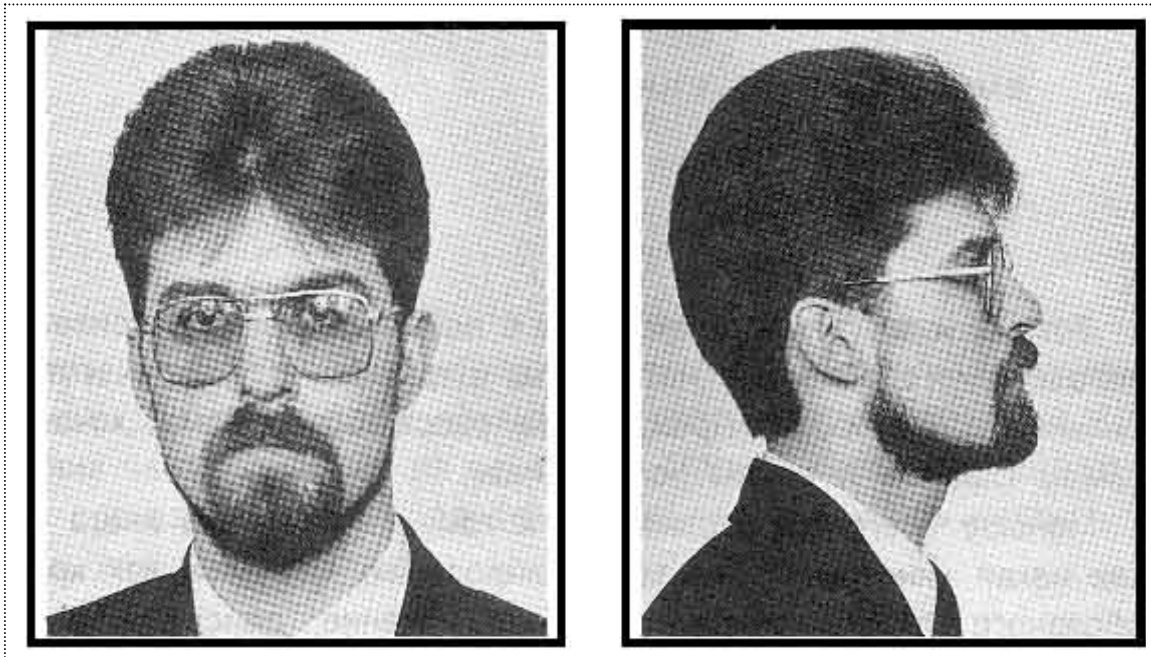
**Ինքնաստուգման հարցեր**

1. Ի՞նչ է ընկալումը:
2. Որո՞նք են միջխմբային հաղորդակցության հոգեբանական մեխանիզմները:

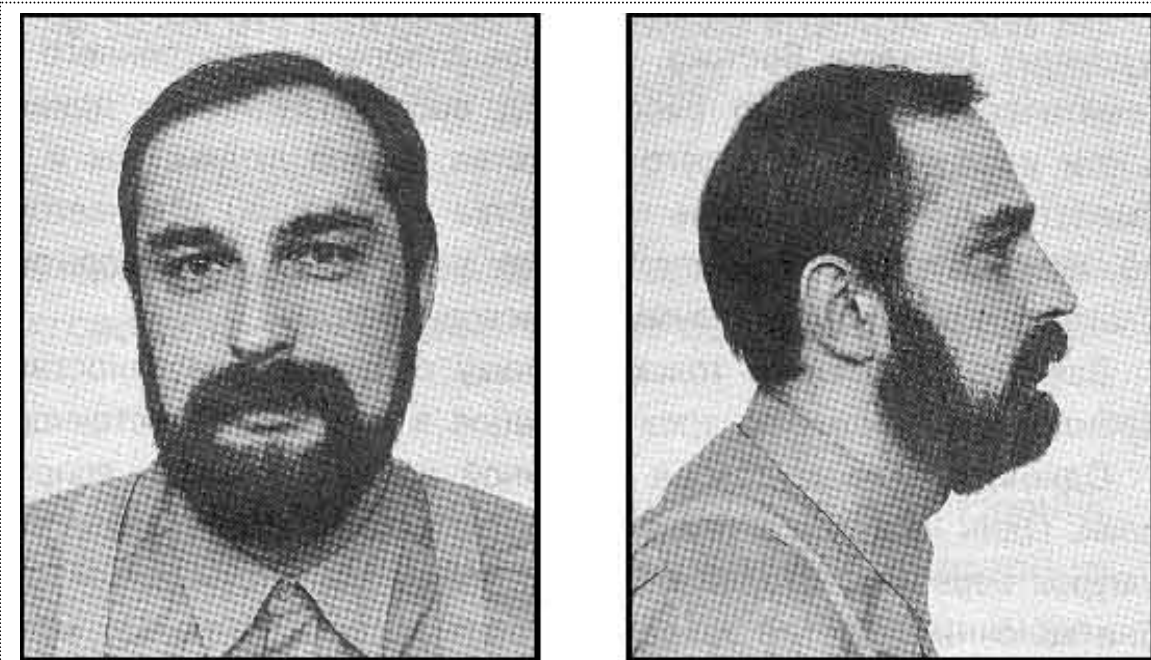
3. Որո՞նք են միջանձնային հաղորդակցության հոգեբանական մեխանիզմները:
4. Ի՞նչ է դիմագիտությունը:
5. Որո՞նք են աչքերի շրջանի բնութագրերը:
6. Որո՞նք են բերանի շրջանի բնութագրերը:
7. Որո՞նք են դեմքի օվալի բնութագրերը:

**Առաջադրանք**

1. Գտեք այս անձանց (նկ. Ա, նկ. Բ) արտահայտված դիմագիտական հատկանիշները:
2. Նշեք այդ դիմագիտական հատկանիշներին համապատասխանող բնավորության գծերը:
3. Ներկայացրեք այդ բնավորության գծերին համապատասխան հաղորդակցման կազմակերպման առանձնահատկությունները:



Սկար Ա



Սկար Բ

### ՎԼՈՒԽ 4. ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ՓՈԽԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆ

Նպատակը՝ պարզաբանել հաղորդակցման փոխազդեցային կողմը, բացահայտել հաղորդակցման կողմերի դիրքերի և փոխադարձ դրության վերլուծության ժամանակակից մեթոդները: Մանրամասն ներկայացնել հաղորդակցման փուլերը, բացատրել նրանցում տեղի ունեցող փոխազդեցությունների ընթացքը:

Ունակությունների և հմտությունների նկարագիրը: Այս գլուխն անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան

- վերլուծել հաղորդակցման մասնակիցների դիրքերը և հաղորդակցության փոխադարձ դրությունը
- վարել «բաց» հաղորդակցություն
- կարգավորել հաղորդակցության ընթացքը հաղորդակցման բոլոր փուլերի ընթացքում:

#### 4.1 Տրանսակցիոն վերլուծությունն ըստ Է.Բերնի

##### Հաղորդակցման հիմնական բովանդակությունն ազդեցությունն է մյուս կողմի վրա

Նկարագրելով այդ, մենք հաճախ օգտագործում ենք գործողության տերմիններ՝

- նա ճնշում էր գործադրում ինձ վրա, բայց ես չզիջեցի
- նա հարմարվեց ինձ:

Հաղորդակցության մեջ մշտապես տեղի ունի դիմացինի գործողություններին համապատասխան արձագանք: Մի դեպքում օրինակ, թվում է, թե գործակիցը (որևէ գործում ուրիշի հետ մասնակցող) մեզ ինչ որ բանի է մղում, և մենք դիմադրում ենք, մյուս դեպքում, որ մեր գործողությունները համընթաց են, երրորդ դեպքում, որ նա դիպչում է մեր շահերին և մենք ձգտում ենք պաշտպանել այդ շահերը: Խոսքերի հետևում կանգնած է գործողությունը, դիմելով գրուցակցին մենք մշտապես պատասխանում ենք մեր «ի՞նչ է նա անում» հարցին և մեր վարքը կառուցվում է, ելնելով ստացված պատասխանից: Իսկ ի՞նչն է մեզ հնարավորություն տալիս հասկանալու մյուս մասնակցի գործողությունների իմաստը: Հաղորդակցման հասկացման հնարավոր եղանակներից մեկը, որը հնարավորություն է տալիս տեսնել սեփական և մյուս մասնակցի գործողությունների իմաստը, բովանդակությունը, **գործակցի դիրքի և հաղորդակցման մասնակիցների փոխադարձ դրության վերլուծությունն է**: Յուրաքանչյուր խոսակցության, զրույցի, հասարակական հաղորդակցության մեջ հսկայական նշանակություն ունի մասնակիցների հարաբերական կարգավիճակը՝ ո՞վ է հաղորդակցության տվյալ իրավիճակում վարողը և ով՝ հետևից գնացողը:

Հաղորդակցման իրավիճակային վերլուծությունը, ելնելով մասնակիցների գրաված դիրքից, զարգանում է **տրանսակցիոն (փոխազդեցության) վերլուծության** հունով, որի հիմնադիրներն են Է. Բերնը, Տ. Հարիսը, Դ. Ջոնսթեյնը:

Առավել հայտնի է և մեծ կիրառություն է ստացել Է. Բերնի կողմից մշակված մոթողը, որտեղ հիմնական հասկացություններն են «ես» վիճակները և տրանսակցիաները, այսինքն հաղորդակցման միավորները, որոնք հաղորդակցման կողմերի միմյանց ուղղված դարձվածքներն ու նախադասություններ են և ընդգրկում են երկխոսության ավարտուն հատվածներ:

Օրինակ.

- Ինչպես են գործերդ (տրանսակցիայի մի կեսը):
- Շնորհակալություն, նորմալ (տրանսակցիայի մյուս կեսը):

«Ես» վիճակները Է. Բերնը դասել է հետևյալ կերպ՝

1. «ես» վիճակներ, որոնք նման են ծնողների կերպարներին
2. «ես» վիճակներ, որոնք ուղղված են իրականության ճիշտ գնահատմանը
3. «ես» վիճակներ, որոնք ձևավորվել են վաղ մանկությունում, պարբերաբար դրսևորվում են մինչև հիմա և իրենցից ներկայացնում են վերապրուկներ:

Այդ վիճակների դրսևորումները պայմանականորեն ստացել են «**Ծնող**», «**Մեծահասակ**» և «**Երեխա**» անվանումները: «Ես» վիճակները նորմալ հոգեբանական վիճակներ են: Վիճակների յուրաքանչյուր տիպը յուրովի կարևոր է մարդու համար:

**Երեխան** - բերկրանքի, ինտուիցիայի, ստեղծագործության, ինքնաբուխ մղումների աղբյուր է: **Ծնողների** շնորհիվ մեր շատ արձագանքներ (ռեակցիա) վաղուց դարձել են ինքնաբերական և դրա շնորհիվ խնայվում է ժամանակ ու էներգիա: **Մեծահասակը** վերամշակում է տեղեկությունները և հաշվի է առնում շրջակա աշխարհի հետ արդյունավետ փոխազդեցության հնարավորությունները:

Մեծահասակը հսկում է ծնողի և երեխայի գործողությունները և միջնորդ է հանդիսանում նրանց միջև:

Մասնակիցների դիրքը հաղորդակցման ժամանակ որոշվում է «եսի» այն վիճակներով, որոնք հաղորդակցության տվյալ պահին գտնվում են փոխազդեցության մեջ: Է. Բերնը առաջարկում է տրանսակցիաների երեք տեսակ.

- լրացուցիչ տրանսակցիաներ
- խաչվող տրանսակցիաներ
- թաքնված տրանսակցիաներ

**Լրացուցիչ տրանսակցիաներ:** Հավասարակշռված մարդկային հաղորդակցության մեջ խթանին հետևում է համապատասխան արձագանք: Այս տիպի տրանսակցիաները կոչվում են լրացուցիչ տրանսակցիաներ: Տվյալ դեպքում հաղորդակցությունը իրականացվում է երկու «ես» վիճակների միջև, կարող է ընթանալ բավականին երկար և առանց կոնֆլիկտների: Գոյություն ունեն լրացուցիչ տրանսակցիաների վեց տարբերակներ՝

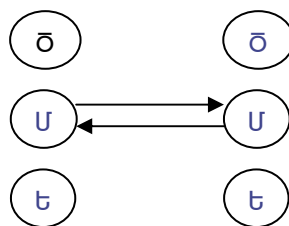
«Ծնող» – «Ծնող», «Ծնող» – «Մեծահասակ», «Ծնող» - «Երեխա», «Մեծահասակ» – «Մեծահասակ», «Մեծահասակ» - «Երեխա», «Երեխա» - «Երեխա»

Աղյուսակ 2. Ծնող, Մեծահասակ, Երեխա դիրքերի հիմնական բնութագրերը

	Ծնող	Մեծահասակ	Երեխա
<b>Բնութագրող խոսքերը և արտահայտությունները</b>	Բոլորը գիտեն, որ ... Դուք չպետք է երբեք... Դու պետք է միշտ... Ես չեմ հասկանում, ինչպես են դա թույլատրում... և այլն	Ի՞նչ, ե՞րբ, որտե՞ղ ինչո՞ւ, հնարավոր է... հավանական է...	Ես բարկացած եմ քեզ վրա... Ինչ լավ է... Հրաշալի է... Զգվելի է...
<b>Ինտոնացիան</b>	Մեղադրող Հանդուրժողական Քննադատական	Կապված իրականության հետ	Շատ զգայական
<b>Վիճակը</b>	Ամբարտավան Գերճիշտ Շատ արժանավոր	Ուշադրություն ինֆորմացիայի փնտրում	Անճարակ ճնշված հալածված կայտառ
<b>Դեմքի արտահայտությունը</b>	Մռայլացած Չբավարարված Անհանգստացած	Հանգիստ Ուշադիր	Հալածվածություն Զարմանք
<b>Դիրքերը</b>	Ձեռքերը ազդրերին, Ձեռքերը ծալված են կրծքի վրա	Թեքվածություն դեպի զրուցակիցը և կողմնորոշում դեպի նա	Ինքնաբուխ շարժունություն (քայլել, բռունցքների սեղմում)

**Օրինակ.**

- Դուք հանդիպեցի՞ք նախարարին:
- Այո, այսօր առավոտյան:



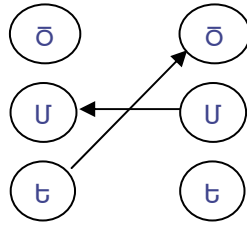
Նկար 89. «Մեծահասակ» –

«Մեծահասակ» տարբերակը

**Խաչվող տրանսակցիաներ:** Այս տիպի տրանսակցիաները աղավաղում են զրույցի նորմալ ընթացքը: Տրված լուրջ հարցին մարդը կարող է ոչ համարժեք պատասխան ստանալ, որի պատճառով զրույցը կարող է ժամանակավորապես կամ ամբողջովին դադարել: Այս դեպքում զրուցակցի պատասխանը տրվում է ոչ թե այն «ես» վիճակից, որին ուղղված է խոսքը, այլ բոլորովին ուրիշ «ես» վիճակից և ուղղվում է տեղեկությունը հաղորդողի մեկ ուրիշ «ես» վիճակի:

**Օրինակ.**

- Պարոն Սարգսյան, կօզնե՞ք ինձ կազմելու այս նամակը:
- Կարող եք օգտվել նամակագրությունների թղթապանակից, այնտեղ կան նման նամակներ:



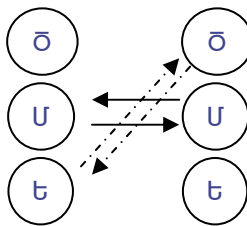
**Նկար 90. Հաղորդակցմանը մասնակցող «ես» - ի չորս վիճակ**

Հարցը տրվում է «Երեխայից» - «Ծնողին», սակայն ստացվում է պատասխան «Մեծահասակից» - «Մեծահասակին»:

**Թաքնված տրանսակցիաներ:** Այս դեպքում շփումը իրականացվում է երկու մակարդակներով: Տվյալ դեպքում երևացող տրանսակցիան համարվում է **սոցիալական մակարդակում**, իսկ չերևացողը՝ **հոգեբանական մակարդակում**:

**Օրինակ.**

- Դուք ավարտեցի՞ք նախագիծը:
- Շուտով կվերջացնեմ: / *սոցիալական մակարդակ /*
- Չերևացող մաս.*
- Ե՞րբ ես վերջապես ավարտելու:
- Հերիք է շտապեցնես: / *հոգեբանական մակարդակ /*



**Նկար 91. «Մեծահասակ» - «Մեծահասակ» տարբերակը**

Հնչեցված հարցը և պատասխանը (նկ. 91) համապատասխանում են «Մեծահասակ» - «Մեծահասակ» տարբերակին (սոցիալական մակարդակ), այն ինչը մնում է չասված՝ «Ծնող» - «Երեխա» տարբերակին (հոգեբանական մակարդակ):

- Հաղորդակցության ժամանակ եթե դուք փոխեք ձեր վարքագիծը (այլ «ես» վիճակով հանդես գաք), կփոխվի նաև զրուցակցի վարքագիծը:
- Ցանկալի է խուսափել դժգոհություն և քննադատություն արտահայտող թաքնված տրանսակցիաներից: Դրանք, որպես կանոն, մեղավորություն և թերարժեքության բարդույթ են առաջացնում:

Հաղորդակցման ժամանակ սեփական անձի և զրուցակցի նկատմամբ գոյություն ունեն չորս դիրքորոշումներ.

1. **«Ես լավն եմ, դու լավն ես»:** Սա ամենաբարոյական և ամենաարդյունավետ դիրքորոշումն է: Այս դիրքորոշումն ունեցող մարդիկ ինքնավստահ են, ինքնահաստատված և զրուցակիցներից նույնպես համապատասխան հարգալից վերաբերմունք են ակնկալում: Նրանք թե աշխատավայրում, թե առօրյա շփումներում միշտ դրական փոխհարաբերություններ են ստեղծում և արժանանում շրջապատող մարդկանց հարգանքին:
2. **«Ես լավն եմ, դու վատն ես»:** Այսպիսի դիրքորոշման սովորաբար հակված են ինքնահաստատման կարիք ունեցող մարդիկ: Նրանք իրենց հիմնախնդիրների պատասխանատվությունը միշտ գցում են ուրիշների վրա և անհաջողության դեպքում աշխատում են «մեղավորներին» փնտրել իրենց գործնկերների և ենթակաների մեջ: Իրենց անձը բարձրացնելու համար ուրիշներին հաճախ վիրավորում են և նվաստացնում:
3. **«Ես վատն եմ, դու լավն ես»:** Այս դիրքորոշումը բնորոշ է թերարժեքության բարդույթ և ցածր ինքնագնահատական ունեցող մարդկանց, ովքեր իրենց ցածր են դասում ուրիշներից: Այս մարդիկ, որպես կանոն, խուսափում են շրջապատի հետ մտերիմ հարաբերություններից: Կամ էլ «կպչում» են ուժեղ մարդկանց, ապրում նրանց հովանավորության ներքո: Այսպիսի մարդիկ հակված են դեպրեսիաների:
4. **«Ես վատն եմ, դու վատն ես»:** Այս դիրքորոշումը բնորոշ է չափազանց հոռետես և ցածր ինքնագնահատական ունեցող մարդկանց: Նրանք չեն սիրում կյանքը, հակված են ծանր դեպրեսիաների, շուտ վիրավորվող են և անկանխատեսելի:

Հաղորդակցումը որպես փոխազդեցություն կարելի է դիտարկել երկու տեսանկյուններից.

- կողմնորոշում դեպի հսկում
- կողմնորոշում դեպի հասկացում

Դեպի *հսկում կողմնորոշումը* ենթադրում է ձգտում՝ հսկել, կառավարել իրավիճակը և ուրիշների վարքը, որն ընդհանրապես զուգակցվում է փոխազդեցության մեջ իշխող դիրք գրավելու ցանկության հետ:

Դեպի *հասկացում կողմնորոշումը* ենթադրում է ձգտում՝ հասկանալ իրավիճակը և ուրիշների վարքը: Այն հիմնված է փոխազդեցությունը լավացնելու և բախումներից խուսափելու ցանկության վրա, պատկերացնում է հաղորդակցության կողմերին հավասար, ցանկանում, որ հաղորդակցման արդյունքները բավարարեն երկու կողմերին: «Հսկողները» և «հասկացողները» հաղորդակցման ժամանակ ունեն լրիվ տարբեր ռազմավարություն:

«*Հսկողի*» ռազմավարությունը: Ձգտում է ստիպել հաղորդակցման մյուս մասնակցին ընդունել իր փոխազդեցության ծրագիրը, «վզին փաթաթել» իրավիճակի հասկացման իր տարբերակը:

«*Հասկացողի*» ռազմավարությունը: Ձգտում է հարմարվել /ադապտացիա/ հաղորդակցման մյուս մասնակցին: Տարբեր կողմնորոշումները կապված են հաղորդակցման մեջ դիրքերի տարբեր բաշխումների հետ: Այսպես «հսկողները» միշտ ձգտում են ենթակամների հետ անհավասար փոխազդեցությունների և «ուղղահայաց փոխազդեցություններում» իշխող դիրքերի:

Դեպի հաղորդակցում կողմնորոշված մարդիկ ավելի հակված են հավասար հորիզոնական փոխազդեցությունների: Կա և հետադարձ կապ, մարդը, որը հաղորդակցության մեջ «ընկել» է այսպես ասած «վերևի» դիրք, անպայման ավելի շատ «հսկող» կլինի, քան եթե լիներ ներքևում: Դիրքը ստիպում է: Հետևաբար նա պետք է կարգավորի փոխազդեցությունը: Քանի որ ցանկացած հաղորդակցում իրականացվում է այս կամ այն քննարկման առարկայի շուրջը, ապա փոխազդեցության բնույթը որոշվում է առարկայական դրության «բացությամբ» կամ «փակությամբ»:

«*Բաց*» հաղորդակցումը - առարկայական դրության բացությունն է, որը արտահայտվում է խնդրի մասին մեր տեսակետը արտահայտելու ընդունակության և ուրիշների կարծիքները հաշվի առնելու պատրաստակամության մեջ:

«*Փակ*» հաղորդակցումը նշանակում է սեփական տեսանկյունը արտահայտելու ցանկության կամ հնարավորության բացակայություն:

Բացի «բաց» և «փակ» հաղորդակցումներից կան նաև *խառը* տիպեր.

- Մի կողմը ցանկանում է պարզել մյուսի դիրքորոշումը, միևնույն ժամանակ չբացելով սեփական խաղաքարտերը: Ծայրահեղ դեպքում դա բնութագրվում է, որպես «Հարցերը ես եմ տալիս»:
- Հաղորդակցում, երբ զրուցակիցներից որևէ մեկը, հուսալով օգնություն ստանալ, բաց է անում դիմացինի առջև իր բոլոր «պարտավորությունները», հաշվի չառնելով մյուսի նկատառումները:

Փոխազդեցության այս երկու տիպերն էլ ասիմետրիկ են, որովհետև հաղորդակցումը իրականացվում է մասնակիցների համար անհավասար պայմաններում:

Հաղորդակցման ժամանակ դիրքորոշման ընտրության հարցում պետք է հաշվի առնել բոլոր հանգամանքները, գործակցի նկատմամբ վստահության աստիճանը, բաց հաղորդակցման հնարավոր հետևանքները: Սոցիալ-հոգեբանական հետազոտությունները ցույց են տալիս որ **գործնական հաղորդակցման առավելագույն արդյունավետությունը ապահովվում է «բաց» հաղորդակցման դեպքում:**

## 4.2 Հաղորդակցման փուլեր

Հիմա ավելի կոնկրետ նկարագրենք փոխազդեցությունները գործնական հաղորդակցման ժամանակ: Գործնական հաղորդակցումը պայմանականորեն բաժանվում է **հինգ փուլերի՝**

1. շփման հաստատման փուլ
2. կողմնորոշման փուլ
3. հարցի, խնդրի քննարկման փուլ
4. որոշման ընդունուման փուլ
5. շփման ավարտի փուլ:

Այս փուլերի գիտակցական տարանջատմամբ և կարգավորումով է հիմնականում որոշվում գործնական հաղորդակցման արդյունավետությունը: Յուրաքանչյուր հաղորդակցություն սկսվում է *շփումից* :

Շատ հաճախ գործնական հաղորդակցման անհաջողությունը կանխորոշված է հենց սկզբից, չհաջողված շփումը (ավելի ճիշտ նրա բացակայությունը) տանում է դեպի հետագա շղթայական ոչ ճիշտ գործողություններ:

*Շփման փուլի* նպատակն է մղել զրուցակցին հաղորդակցության և ստեղծել առավելագույն հնարավորությունների դաշտ հետագա գործնական քննարկումների և որոշման ընդունման համար:

Գոյություն ունեն պաշտպանական հոգեբանական մեխանիզմներ, որոնք խանգարում են միանգամից ընդունել այլ մարդու, թողնել նրան անհատական գոտի: Շփման փուլը կոչված է վերացնել այդ գոտու



սահմանները:

**Շփումը հաստատելուց**, առաջին հերթին պետք է ցույց տալ բարյացկամություն և բաց լինել հաղորդակցման համար: Դրան հասնում են մեղմ ժպիտով (եթե այն տեղին է), գլխի թեթև թեթև դեպի զրուցակիցը, աչքերի բարյացկամ արտահայտությամբ: Պետք է շտապել ողջունել (օրինակ, հենց դուռը բացելու պահին), որպեսզի չփչացենք շփման սկիզբը: Ձենք շրջապատը, ստեղծենք բարյացկամության մթնոլորտ: Այնուհետև խոսակցական դիմում, ողջունել: Դրանից հետո պետք է փոքրիկ դադար տալ: Դա անհրաժեշտ է, որպեսզի մարդը հնարավորություն ունենա պատասխանել, միանալ հաղորդակցությանը: Շատ հաճախ այդ դադարը չեն պահում, չեն թողնում, որ մարդը պատասխանի և ողջունից հետո միանգամից «բաց են թողնում» նրա վրա պատրաստված տեղեկությունը: Այս սխալը նկատելի է հատկապես հեռախոսային խոսակցությունների ժամանակ, երբ դիմում են զրուցակցին, իսկ նրա արձագանքով չեն հատաքրքրվում: Ցանկալի է:

- սկսել շփումը, եթե զրուցակիցը զբաղված է այս կամ այն գործով (խոսում է, գրում է, իրերն է դասավորում)
- դիմել զրուցակցին «ես», «ինձ» խոսքերով:

Ավելի լավ է սկսել «Դուք», «դու», «Ձեզ չի՞ թվում...», «Կարո՞ղ եք...» արտահայտություններով: Ցանկալի է «լցնել» շփումն առաջին իսկ րոպեներից սեփական դրական հուզական վիճակով, տրամադրությամբ:

Անհրաժեշտ է արդեն շփման փուլում որոշել զրուցակցի հուզական վիճակը: Դրանից կախված, սեփական նպատակից ելնելով, պետք է աշխատել մտնել նույն հոգեվիճակ և աստիճանաբար, առանց պարտադրանքի, օգնել զրուցակցին դուրս գալու ձեզ համար անցանկալի վիճակից:

**Կողմնորոշման** փուլն օգնում է որոշելու գործնական հաղորդակցման ռազմավարությունը և մարտավարությունը, զարգացնում է հետաքրքրությունը հաղորդակցման նկատմամբ, օգնում զրուցակցին մտնելու ընդհանուր հետաքրքրությունների շրջանակ: Այս փուլում պետք է որոշել, թե ինչ տևողության կլինի խոսակցությունը (կարճ և կոնկրետ, թե երկար և մանրամասն) և դրանից կախված կառուցել սեփական մարտավարությունը:

Կողմնորոշման փուլի հիմնական խնդիրներն են.

- առաջացնել զրուցակցի մոտ հետաքրքրություն կայանալիք զրույցի նկատմամբ և ներգրավել նրան քննարկման մեջ
- պարզել զրուցակցի ինքնագնահատականը և կողմնորոշվել դերերի բաշման հարցում
- սկսել հաղորդակցության հիմնական հարցի լուծումը:

Մարդուն հարցի ակտիվ քննարկման մեջ ներգրավելը, երբ նա այնքան էլ ցանկություն չունի այդ անելու, անկաշկանդ հաղորդակցության մթնոլորտ ստեղծելը յուրօրինակ արվեստ է: Այստեղ լավ կդիտվի տեղին կատակը, բայց դա միշտ չէ, որ ժամանակին է հիշվում: Այս փուլում շատ կարևոր է որոշել զրուցակցի հոգեբանական վիճակը և կարգավորել այն: Եթե զրուցակցի մոտ վատ տրամադրություն է, ցանկալի է բարձրացնել նրա հուզական տոնուսը: Բուրդից արդյունավետ հնարքը զրուցակցին ցանկալի հատկությամբ օժտելն է. «Գիտենալով ձեր պրոֆեսիոնալիզմը», «Գիտենալով Ձեր ջանասիրությունը...», «Դուք այնպես հաստատական եք...»: Արդյունավետ է նաև դիմացինի անկեղծ գովասանքը, հիշողությունը դուրեկան իրադարձությունների մասին, հետաքրքիր տեղեկության հաղորդումը: Անբռնազբոսիկ մթնոլորտի ստեղծման համար կարելի է մարդուն ընդգրկել ֆիզիկական գործողությունների մեջ. «Օգնեք խնդրեմ», «Ինչ լավ է, որ Դուք այստեղ եք» և հետո շնորհակալություն հայտնել: Շատ լավ է աշխատում «Դժվարությունների կիսման» հնարքը հաղորդակցման մյուս կողմին ակտիվ միասնական քննարկման մեջ ներգրավելու համար:

Պետք է պարզել դիմացինի ինքնագնահատականը, հետագայում ցանկալի մակարդակ բարձրացնելու կամ իջեցնելու համար: Դրա համար օգտակար է վերամարմնավորել նրան, դառնալ նրա «հայելին», մտնել նրա կերպարի մեջ: Կրկնել, վերարտադրել նրա միմիկան, պլաստիկան, դիրքը, ձայնի տոնը և այդ ամենը անել առանց ծաղրելու: Զրուցակցի ինքնագնահատականը բարձրացնելու համար կարելի է տալ նրան փորձագետի դեր. «Ձեր փորձը բացառիկ հետաքրքիր է այս հարցի լուծման համար»: Եթե զրուցակցի ինքնագնահատականը այնքան բարձր է, որ խանգարում է «բաց» հաղորդակցմանը, ապա կարելի է այն իջեցնել կամ հավասարակշռել: Դիտարկենք հնարքներից մեկը: Անբռնազբոսիկ կերպով հայտնում եք զրուցակցին տեղեկություն, որը դուք գիտեք, իսկ նա՝ ոչ: Ցույց եք տալիս, որ ինքնին հասկանալի է, որ նա դա գիտի, քանի որ մնան կարգի մասնագետը պետք է դա իմանա: Հարցին տեղյակ չլինելը, խստովանելու և չխոստովանելու դեպքում զրուցակցի ինքնագնահատականը կարող է իջնել:

Շատ կարևոր է գործնական հաղորդակցության համար **դերերի ճիշտ բաշխումը** իշխում-ենթարկում սկզբուրով: Սոցիալական հոգեբանության մեջ առանձնացվում են դերերի բաշխման երեք տիպեր՝ «կցակառույց վերևից», «կցակառույց ներքևից» և «կցակառույց հավասարը հավասարին»: Փաստորեն սրանք ինքնաներկայացման տեխնիկայի աստիճաններն են, որտեղ իշխման-ենթարկման հարաբերակցությունը որոշվում է ոչ խոսակցական հաղորդակցման միջոցներով դիրք, հայացք, խոսքի արագություն:

Ուղղված դիրքով, գետնին զուգահեռ կզակով, խիստ անթաթ հայացքով (կամ լրիվ աչքերի կոնտակտի բացակայությամբ), դանդաղ դադարներով հագեցած խոսքով զրուցակցին որոշակի տարածության վրա պահող մարդը, ներկայացնում է իշխելու կլասիկ տեխնիկայի հատկանիշները: Սա «կցակառույց վերևից» տիպն է:

Հակառակ նշաններն են՝ իջած դիրքը, նշտական աչքերի հայացք ներքևից վերև, խոսքի արագ տեմպը, նախածեռնությունը գործընկերոջը տալը: Սա **«կցակառույց ներքևից»** տիպն է:

Գործընկերային փոխազդեցությունները, ձայնի տեմպի և նրա բարձրության հավասարեցումը, հայացքների փոխանակման սիմետրիկ պատկերի հաստատումը ներկայացնում է **«կցակառույց հավասար հավասարին»** տիպը:

Այն դեպքում, երբ դերերի բաշխման մասին անխոս համաձայնությունը հաստատված չէ, բախումն անխուսափելի է: Եթե օրինակ, զրուցակիցը ընտրել է «իմաստուն դաստիարակի» դեր, ապա համապատասխանաբար պետք է կամ ընդունել «հարգալից աշակերտի» դեր կամ տակտով, աստիճանաբար հասնել դերերի ցանկալի բաժանման՝ երկու փորձագետ:

**Խնդրի քննարկման և որոշման ընդունման** փուլերի համար սոցիալ-հոգեբանական տեսանկյունից բնութագրական են կոնտրաստի (հակադրության) և ասիմիլյացիայի (միավորման) էֆեկտը: **Հակադրության էֆեկտի** գործողությունը կայանում է նրանում, որ ցուցադրելով համատեղ գործունեության մասին մեր տեսակետի տարբերությունը զրուցակցի տեսակետից, մենք հոգեբանորեն հեռանում ենք նրանից: Երբ ընդգծում ենք դիրքորոշումների մնանությունը, մենք մոտենում ենք զրուցակցին, որում և դրսևորվում է **ասիմիլյացիայի (միավորման) էֆեկտը**:

Գործնական հաղորդակցության մեջ հաջողության հասնելու համար կարևոր է ընդգծել դիրքորոշումների ընդհանրությունը:

Տարածայնությունների դեպքում հաջող քննարկման պարտադիր կանոնը հետևյալն է՝ **հակադիր դարձվածքները պետք է լինեն ոչ անձնական**: Հակառակ դեպքում, դրանք դառնում են անդառնալի, անուղղելի և հաղորդակցությունն ավարտվում է անհաջողությամբ: Այսինքն պետք է անպայման նշվի, որ զրուցակցի դիրքորոշումը կապված է օբյեկտիվ պատճառների հետ (եղանակ, քաղաքականություն, հասարակություն և այլն), բայց ոչ մի կերպ կապված չէ նրա անձի, անձնական հատկությունների հետ: Քննարկման և որոշման ընդունման փուլերում շատ արժեքավոր է ուղղվածությունը դեպի զրուցակիցը, նրա միացումը քննարկմանը, դրա համար էլ ամբողջությամբ պետք է արտահայտվեն լսելու և համոզելու ունակությունները:

**Համոզելը** ունի բարդ կառուցվածք, նա ընդգրկում է իր մեջ գիտելիքներ, հույզեր, կամային բաղադրամասեր: Դատողությունների ծայրահեղությամբ, եթե նույնիսկ դրանք ճիշտ են, համոզել ուրիշին շատ դժվար է, այստեղ աշխատում են պաշտպանական հոգեբանական մեխանիզմները: Եթե ուզում եք համոզել մարդուն, սկզբում պետք է նրան հասկանալ, պարզելու համար նրա անհամաձայնության պատճառները, ներգրավել համատեղ քննարկման մեջ ընդհանուր որոշում ընդունելու համար: Եթե ընդհանուր որոշումը չի ստացվում, ապա գոնե հայտնի կլինեն տեսակետները, նրանց մտածվածությունը, հիմնավորվածությունը, որը հնարավորություն կտա հետագայում շարունակել քննարկումը:

Չրուցակցին համոզելիս կիրառվում են փաստարկներ: Առավել արդյունավետ է փաստարկների ներկայացման հետևյալ հաջողականությունը՝

ուժեղ փաստարկներ – միջին փաստարկներ - ամենաուժեղ փաստարկներ

Ցանկանում են ձեզ ներկայացնել Դեյլ Քարնեգիի մշակած 12 կանոնները, որոնց կատարումը, ըստ նրա, հնարավորություն է տալիս **համոզել** զրուցակցին սեփական տեսակետի ճշտության մեջ (ըստ Դեյլ Քարնեգիի «Ինչպես ձեռք բերել ընկերներ և ազդել մարդկանց վրա» գրքի): Կանոնները պրակտիկ են և կյանքից:

1. Վեճի մեջ հաջողության հասնելու ճիշտ եղանակը վեճից խուսափելն է:
2. Դրսևորեք հարգանք զրուցակցի կարծիքի նկատմամբ, երբեք մի ասեք, որ նա ճիշտ չէ:
3. Եթե դուք ճիշտ չեք, խոստովանեք դա արագ և վճռական:
4. Հենց սկզբում տրամադրվեք սիրալիք տոնի:
5. Կարողացեք հասնել նրան, որ զրուցակիցը հենց սկզբից ասի ձեզ «այո»:
6. Թողեք, որ հիմնականում խոսի ձեր զրուցակիցը:
7. Թող զրուցակիցը կարծի, որ ձեր կողմից արտահայտած կարծիքը իրենն է:
8. Միշտ ձգտեք անկեղծորեն նայել իրերին ձեր զրուցակցի տասանկյունից:
9. Համակրանքով վերաբերվեք ուրիշների մտքերին և ցանկություններին:
10. Կոչ արեք ավելի ազնվաբարո շարժառիթների:
11. Ներկայացրեք ձեր մտքերը տպավորիչ:
12. Սարտահրավեր նետեք, կպեք հոգու նուրբ լարերին:

Հոգեբանության մեջ շատ լավ ուսումնասիրված է առաջին տպավորության դերը, որը մենք թողնում ենք զրուցակցի կամ մարդկանց խմբի վրա: Բայց և վերջին տպավորության դերը հսկայական է: Նա ազդում է այն կերպարի վրա, որը մնում է գործընկերոջ հիշողության մեջ մինչև մյուս գործնական հարաբերությունները: Այդ իսկ պատճառով **չփունձ ավարտելու** հիմնական պատվիրանը սիրալիքությունն է:

**Ինքնաստուգման հարցեր**

1. Ո՞րն է հաղորդակցման իրավիճակի տրանսակցիոն վերլուծության է. Բերնի մեթոդը:
2. Ի՞նչպիսի տրանսակցիաներ գիտեք:
3. Որո՞նք են հաղորդակցության «հասկացում» և «սկում» ռազմավարությունները:
4. Որո՞նք են «փակ» և «բաց» հաղորդակցությունները:
5. Որո՞նք են հաղորդակցման փուլերը:
6. Ո՞րն է հաղորդակցության փուլերից յուրաքանչյուրի նպատակը:
7. Որո՞նք են հաղորդակցման մեջ դերերի բաշխման երեք տիպերը:

**Թեսթ. «Հաղորդակցման տրանսակտիվ վերլուծություն ըստ է. Բերնի»**

Գնահատեք դատողությունները 0 – 10 միավորների սահմաններում բոլորովին համաձայն չեմ - 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 – լիովին համաձայն եմ

№	Հարցեր	Միավորներ
1.	Երբեմն իմ համբերությունը չի բավականացնում:	
2.	Եթե իմ ցանկությունները խանգարում են ինձ, ապա ես կարողանում եմ դրանք զսպել:	
3.	Ծնողները, որպես ավելի հասուն մարդիկ, պետք է կազմակերպեն իրենց երեխաների ընտանեկան կյանքը:	
4.	Ես երբեմն, որոշակի հարցերում, չափազանցում եմ իմ դերը:	
5.	Ինձ դժվար է խաբելը:	
6.	Ինձ դուր կգար դաստիարակ լինելը:	
7.	Երբեմն ես ցանկանում եմ երեխայի նման չարածիություններ անել:	
8.	Ես կարծում եմ, որ ճիշտ եմ հասկանում կատարվող իրադարձությունները:	
9.	Յուրաքանչյուր մարդ պետք է կատարի իր պարտքը:	
10.	Հաճախ ես վարվում եմ այնպես, ինչպես ուզում եմ, այլ ոչ թե այնպես, ինչպես պետք է:	
11.	Որոշում կայացնելիս ես աշխատում եմ մտածել դրա հետևանքների մասին:	
12.	Երիտասարդ սերունդը պետք է սովորի ավագից, թե ինչպես պետք է ապրի:	
13.	Ինչպես շատ մարդիկ, ես էլ երբեմն մեղացկոտ եմ:	
14.	Ես մարդկանց մոտ նկատում եմ ավելին, քան նրանք ասում են իրենց մասին:	
15.	Երեխաները պետք է անխոս հետևեն իրենց ծնողների ցուցումներին:	
16.	Ես ոգևորվող մարդ եմ:	
17.	Ես մարդկանց գնահատում եմ օբյեկտիվորեն:	
18.	Իմ հայացքները անդրովելի են:	
19.	Պատահում է, որ ես վեճում չեմ զիջում միայն այն պատճառով, որ չեմ ցանկանում զիջել:	
20.	Կանոնները ճիշտ են այնքան ժամանակ, քանի դեռ օգտակար են:	
21.	Մարդիկ պետք է պահպանեն բոլոր կանոնները անկախ իրավիճակից:	

Արդյունքների ամփոփում: Գումարում եք յուրաքանչյուր «ես» վիճակին համապատասխան միավորները և ստանում հաղորդակցման ընթացքում Ձեր «ես» վիճակների համեմատական բնութագիրը:

- 1 4 7 10 13 16 19 - Երեխա  
 2 5 8 11 14 17 20 - Մեծահասակ  
 3 6 9 12 15 18 21 - Ծնող

## **ԳԼՈՒԽ 5. ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՄԱՆ ԲԱՐՈՅԱԿԱՆ ՍԿՉԲՈՒՆՔՆԵՐԸ ԵՎ ՆՈՐՄԵՐԸ: ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՄԱՆ ԷՏԻԿԵՏ**

**Նպատակը՝** ծանոթացնել ուսանողներին բարոյական նորմերի վերաբերյալ պատմական և ժամանակակից հայացքներին, գործնական հաղորդակցման բարոյականության հիմնական սկզբունքներին, ներկայացնել ղեկավարի, ենթակայի, աշխատակցի հետ հաղորդակցման բարոյական նորմերը: Բացահայտել գործնական հաղորդակցման էտիկետի նշանակությունը, բացատրել խոսակցական, հագուստի, հեռախոսային հաղորդակցման, նամակագրության էտիկետի կանոնները:

**Ունակությունների և հմտությունների բնութագիրը:** Գլուխն անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան

- բարելավել իրենց բարոյական պահվածքը
- հստակ պատկերացնել ղեկավարի, ենթակայի, աշխատակցի հետ բարոյական պահվածքի հիմնական կանոնները
- լավացնել իրենց խոսակցական էտիկետը
- գործնական հաղորդակցման ժամանակ պահպանել էտիկետը և դրսևորել վարքի կուլտուրա
- հեռախոսով արդյունավետ հաղորդակցվել հաճախորդների հետ
- զարգացնել հագուստի էտիկետի իմացությունը
- կազմել նամակներ, որոնք կարող են հաճախորդների հետ գործընկերային հարաբերությունների հիմք դնել:

### **5.1 Գործնական հաղորդակցման բարոյականությունը**

*Էթիկան* ուսմունք է բարոյականության մասին:

*Բարոյականությունը* մարդու կողմից ընդունված սկզբունքների, արժեքների, նորմերի համակարգն է:

Բարոյականությունը հասարակական հարաբերությունների նորմատիվային կարգավորման կարևորագույն միջոցն է: Ընտանիքում, կենցաղում, քաղաքականության, աշխատանքային գործունեության մեջ մարդկանց վարքի և հաղորդակցության բնույթի կարգավորիչը բարոյականությունն է:

Բարոյական կարևորագույն կատեգորիաներն են. «բարություն», «չարություն», «արդարություն», «խիղճ», «պարտք», «պատասխանատվություն» և այլն: Բարոյականության նորմերը թե ինչպես պետք է իրեն պահել, իրենց գաղափարական արտահայտություններն են ստանում պատկերացումներում, պատվիրաններում, սկզբունքներում: Բարոյականությունը միշտ ենթադրում է որոշակի բարոյական իդեալի գոյություն, որն օրինակ է մյուսների համար, որի էությունը և իմաստը փոփոխվում են ժամանակի և սոցիալական տարածքի մեջ (տարբեր են պատմական տարբեր ժամանակաշրջաններում և զանազան ազգերի մոտ): Սակայն բարոյականության մեջ «եղածը» ոչ միշտ է համապատասխանում նրան, թե ինչպես «պետք է» լինի: Մի կողմից մարդը ձգտում է իրեն պահել բարոյական նորմերին համապատասխան, մյուս կողմից՝ նա պետք է բավարարի իր կարիքները, ցանկությունները, որոնց իրագործումը շատ հաճախ կապված է բարոյական նորմերի խախտման հետ: Այս ներքին կոնֆլիկտը՝ բարձր իդեալների և պրակտիկ հաշվարկների, բարոյական պարտքի և անմիջական ցանկության միջև գոյություն ունի միշտ և կյանքի բոլոր ոլորտներում: Առանձնակի լարված է դրսևորվում այն գործնական հաղորդակցության բարոյականության մեջ, որտեղ հիմնական առարկան, որի շուրջ այն առաջանում է (գործ, խնդիր, հարց) հանդիսանում է արտաքին հաղորդակցության մասնակից անհատների համար:

Գործնական հաղորդակցության առանձնահատկությունն այն է, որ նա չունի ինքնաբավության ձգտում, ինքնանպատակ չէ և ծառայում է որպես միջոց այլ նպատակներին (արդյունավետ աշխատանք, շահույթի ստացում) հասնելու համար:

Գործնական հաղորդակցության մեջ կողմերը հանդես են գալիս որոշակի կարգավիճակներով, որոնք էլ ճշտում են կողմերի պահվածքի (նաև բարոյական) նորմերը:

**Գործնական հաղորդակցման բարոյականությունը սկզբունքների, նորմերի և պատկերացումների ընդհանրությունն է, որը կարգավորում է մարդկանց վարքը և հարաբերությունը նրանց աշխատանքային գործունեության ընթացքում:**

Այն ընդհանուր բարոյականության մի մասն է և պարունակում է նրա բոլոր հիմնական հատկանիշները:

#### **5.1.1. Գործնական հաղորդակցման մեջ բարոյականության դերի պատմական և ժամանակից հայացքները**

Սոցիալ-փիլիսոփայական առումով գործնական հաղորդակցման բարոյականությունը բնորոշվում է հասարակության հասարակական-տնտեսական գիտակցության գերակշռող տիպով: Ավանդական հասարակության մեջ, որը հիմնված է սոցիալական կյանքի ընդհանրության, կոլեկտիվ պատկերացումների, առասպելական գիտակցության և միջանձնական հարաբերությունների վրա, գործնական հաղորդակցության

հիմնական մեխանիզմներն են՝ ծեսերը, ավանդույթները, սովորույթները: Եվ նրանց համապատասխանում են գործնական հաղորդակցման բարոյական նորմերը, արժեքները և չափանիշները: Որպես օրինակ դիտարկենք հին չինական հասարակությունը: Դեռևս մ.թ.ա. (551 - 479) Կոնֆուցիուսը ձևակերպել է մի շարք ասույթներ հաղորդակցման և գործնական հաղորդակցման մասին, որոնք, իմ կարծիքով, այսօր էլ հետաքրքրական են և իմաստալից: Բերենք դրանցից մի քանիսը:

- Երբ ղեկավարն արդարամիտ է, ոչ ոք չի հանդգնի նրան չլսել: Երբ ղեկավարը սիրում է ճշմարտություն, ժողովրդից ոչ ոք չի հանդգնի լինել անազնիվ:
- Ակնածանքով վերաբերվիր գործիդ և ազնիվ վերաբերվիր մյուսներին:
- Լսիր մարդկանց խոսքերը և նայիր գործերին:
- Բռնիր երկու ծայրերը, բայց օգտագործիր մեջտեղը:
- Վեհանձն մարդը, երբ ղեկավարում է մարդկանց, օգտագործում է յուրաքանչյուրի տաղանդը: Փոքրոգի մարդը, երբ ղեկավարում է մարդկանց, պահանջում է նրանցից բազմակողմանիություն:
- Վեհանձն մարդիկ, տարածայնությունների ժամանակ, գտնվում են հավասարակշռության մեջ, փոքրոգի մարդկանց մոտ հավասարակշռություն չկա նույնիսկ համաձայնության դեպքում:
- Երբ չեք խոսում նրա հետ, ում հետ կարելի է խոսել, բաց եք թողնում տաղանդներ: Երբ խոսում եք նրա հետ, ում հետ խոսել չի կարելի, խոսքերը ծախսում եք անիմաստ: Խելացիմ երբեք բաց չի թողնում խոսքը և չի խոսում անիմաստ:
- Վեհանձն մարդը երբ նայում է, մտածում է. «Արդյո՞ք պարզ եմ տեսել»: Երբ լսում է, մտածում է. «Ծիշտ եմ արդյո՞ք լսել»: Նա մտածում է, որ սիրալիր է արդյո՞ք իր դեմքի արտահայտությունը, հարգալի՞ց է իր պահվածքը, անկեղծ է արդյո՞ք իր խոսքը, արդյո՞ք ակնածանքով լի է իր վերաբերմունքը գործի նկատմամբ: Կասկածելու դեպքում մտածում է խորհուրդ հարցնելու մասին: Երբ բարկանում է, մտածում է բացասական հետևանքների մասին:
- Նա կլինի մարդկային, ով կկարողանա իրականացնել հինգ արժանիքները՝ հարգանք, մեծահոգություն, ճշմարտացիություն, դյուրըմբռնություն, բարություն: Հարգանքը չի բերում ստորացման, մեծահոգությունը գրավում է բոլորին, ճշմարտացիությունը մարդկանց մեջ վստահություն է առաջացնում, դյուրըմբռնությունը հնարավորություն է տալիս հասնել հաջողության, բարությունը հնարավորություն է տալիս ղեկավարել մարդկանց:
- Երբ չես կարող ինքդ քեզ ուղղել, ինչպե՞ս կարող ես ուղղել ուրիշներին:

Ինչպես արևելքում, այնպես էլ արևմուտքում հին ժամանակներից գործնական հաղորդակցության մեջ մեծ ուշադրության էր դարձվում բարոյական նորմերի և արժեքների կիրառմանը: Այսպես, Սոկրատեսը (մ.թ.ա. 470-399) արդեն ասում էր, որ «ով կարողանում է հաղորդակցվել մարդկանց հետ, նա լավ է վարում և՛ մասնավոր և՛ ընդհանուր գործերը, իսկ ով չի կարողանում՝ նա և այստեղ և այնտեղ սխալներ է թույլ տալիս»: Ի տարբերություն եվրոպական ավանդույթների, ասիական ավելի պրագմատիկ է: Նյութական շահագրգռությունն այստեղ մղվում է առաջին պլան, շատ ուշադրություն է դարձվում նաև հաղորդակցության ստատուսային բնույթին: Արիստոտելը որոշակիորեն պնդում է, որ գործնական հաղորդակցության հիմքում ընկած է «պահանջմունքը, որն անեն ինչ կապում է իրար»: Ըստ Արիստոտելի, արդարամտության չափանիշը գործնական հաղորդակցության մեջ «համեմատական հավասարության» սկզբունքն է, ըստ որի «շատ աշխատողը ստանում է շատ, քիչ աշխատողը՝ քիչ»:

Ըստ Էրիխ Ֆրոմի, ժամանակակից «շուկայական բնավորությամբ» մարդը մշտապես գտնվում է հակասությունների մեջ, որը բնութագրվում է գիտակցության երկակիությամբ: Մի կողմից, մտնելով գործնական հաղորդակցման մեջ, նա պետք է ղեկավարվի գործող «շուկայական բարոյականության» նորմերով, մտածի առավելագույն շահույթի մասին, մյուս կողմից, որպես անհատ, որն ապրում է կոնկրետ սոցիալական միջավայրում, նա կրում է սոցիալական պատասխանատվություն նրանց նկատմամբ և չի կարող արհամարհել բարոյականության համամարդկային նորմերը: Մի կողմից շուկայական իրականությունը թելադրում է նրան վարվել «չխաբես՝ չես ապրի», «բռնված չես՝ գող չես» սկզբունքով, մյուս կողմից բարոյական պարտքը նրանից պահանջում է կատարել այնպիսի պատվիրաններ, ինչպիսիք են՝ «մի գողացի՛ր», «մի խաբի՛ր», «սիրի՛ր մերձավորիդ, ինչպես ինքդ քեզ»:

Այս հակասությունը բարոյական գիտակցության հակասությունը, հաղթահարելու փորձ արվեց բողոքականության կողմից XVI - XVII դդ: Բողոքականությունը բավականին դրական տեղաշարժեր կատարեց գործնական հաղորդակցման եթիկայի մեջ և հասավ որոշակի հաջողությունների: Բողոքականության տեսանկյունից հավատացյալները պետք է գործին վերաբերվեն նույն բարոյական նորմերով և եներգիայով, ինչպես վերաբերվում են աստծուն ծառայելուն: Հենց ինքը՝ մասնագիտությունը դիտարկվում է որպես աստծո կոչում և սուրբ գործ: Այս պատճառով ստացված եկամուտները ևս բողոքականությունը համարում է աստվածահաճո գործ: Սակայն դրա հետ մեկտեղ կար նախապայման, որ դա պետք է լինի մերձավորին օգտակար և պետք է պահպանի գործարար հաղորդակցման բարոյական բոլոր նորմերը: Այդ նորմերն են ազնվություն, ճշմարտացիություն, պատրաստակամություն, աշխատասիրություն, արդարամտություն, պայմանագրերի և խոստումների կատարում:

Սակայն հակասությունները բարոյականության և գործարարության, «պետք է»-ի և «եղածի» միջև սուր արտահայտվում են գործնական հաղորդակցման մեջ նաև այսօր: Ընդ որում, նրա տարբեր մակարդակներում, ինչպես կազմակերպության և սոցիալական միջավայրի, այնպես էլ բուն կազմակերպության ներսում:

Կառավարիչների, գործարար մարդկանց միջավայրում վերը նշված հակասությունների նկատմամբ գոյություն ունի երկու տեսակետ:

Իրենց պրագմատիկ համարողները գտնում են, որ գործնական հաղորդակցության մեջ և ընդհանրապես գործարարությունում բարոյականությունը ավելորդ է: Կազմակերպության կառավարիչի, որն աշխատում է գործի տիրոջ մոտ, միակ պարտականությունը, ըստ նրանց, ցանկացած հասանելի միջոցներով առավելագույն շահույթ ստանալն է, «որքան կարելի է շատ փող սարքել»: Այս տեսանկյունից, որը կարելի է անվանել «գործնական մակիավելիզմ», բարոյական նորմերը և ինքը՝ բարոյականության լեզուն դիտարկվում են որպես գործնական հաղորդակցման արգելք: Գործարարների կողմից բարոյականության նորմերի խախտման ծայրագույն վիճակը տարբեր ձեռնարկությունների կողմից արտադրանքի, մարդկանց կյանքի համար վտանգավոր թերությունները չվերացնելն է: Դիտարկենք բարոյականության խախտման համարյա դասական դարձած մի իրավիճակ:

«Ֆորդ մոտոր» կազմակերպությունը, գիտե՞նա՞լով «Պիմտո» մոդելի վառելիքային համակարգի նախագծման թերությունների մասին, այնուամենայնիվ, համաձայն չէր «Պիմտո» մոդելն արտադրությունից հանելուն և չէր էլ ցանկանում վերանախագծել վառելիքային համակարգը (այն հնարավորություն կտար բենզաբաքի հետ կապված վտանգը վերացնել): Գործի էությունն այսպիսին էր: 1978 թվականին երեք կին այրվեցին «Պիմտոյի» հետևին հարված ստանալու և բենզաբաքի պայթելու հետևանքով: Մինչդեռ «Ֆորդին» հայտնի էին բենզաբաքի տեխնիկական թերությունները և դրանց վերացնելու ձևերը: Բայց, ինչպես ցույց էին տվել հաշվարկները, փոխհատուցման մուծումը, եթե տեղի ունենային դժբախտ պատահարներ, ավելի էժան էր նստում, քան ապահով բենզաբաքի պատրաստումը: Եվ «Ֆորդը» խախտեց բարոյական նորմերը: Գործարար պրագմատիզմի ներկայացուցիչները հաճախ իրենց նպատակներին հասնելու համար օգտագործում են ոչ այնքան «մաքուր» միջոցներ, մասնավորապես՝ կաշառք:

Գործարարության մեջ բարոյականության կիրառելիության մյուս դիրքորոշումը գտնում է, որ գործնական հաղորդակցման մեջ բարոյականության նորմերի պահպանումը կարևոր է ոչ միայն գործարարների հասարակության և իրենք իրենց առջև պատասխանատվության տեսանկյունից, այլ նաև գործի բարեհաջող, արդյունավետ զարգացման տեսանկյունից: Տվյալ դեպքում բարոյականությունը դիտվում է ոչ միայն ճիշտ պահվածքի հիմք, այլ նաև շահութաբերության բարձրացման, գործնական կապերը ամրացնելու և գործնական հաղորդակցումը բարելավելու միջոց: Այս մոտեցումը առավել քաղաքակիրթ է և արդյունավետ, քանի որ, որքան բարձր է հասարակությունում բարոյական մթնոլորտը, այնքան ավելի բարենպաստ պայմաններ են ստեղծվում գործարարության զարգացման համար:

### 5.1.2 Բարոյական սկզբունքներ և բարոյական պահվածք

Ցանկանում են ներկայացնել մի քանի բարոյական սկզբունքներ, որոնց օգտագործումը ցանկացած հաղորդակցում կդարձնի ավելի արդյունավետ.

«Մի վնասիր» խոսքով, գործով, մտքով,

«Արդարություն» - պարտավորություն գործել արդար և անկողմնակալ

«Ինքնավարություն» - հարգանք անձի ինքնավարության, ազատության նկատմամբ

«բարեգործություն» - պարտավորություն ցույց տալ անձին օգնություն, որի կարիքը նա ունի:

Յիմա անդրադառնանք վերը ներկայացված սկզբունքների կիրառական մոտեցումներին գործնական հաղորդակցման մեջ: Այս սկզբունքների հետ մեկտեղ գործնական հաղորդակցման բարոյականության մեջ, որոշ առանձնահատկություններով, գործում է բարոյական հայտնի օրենքը. «Մի վարվիր դիմացինիդ հետ այնպես, ինչպես չես ցանկանա, որ նա վարվի քեզ հետ»:

### Ղեկավարի բարոյական պահվածք

**Վերաբերվեք Ձեր ենթակային այնպես, ինչպես կցանկանաք, որ ձեզ վերաբերվի ձեր ղեկավարը:**

1. Աշխատակիցներին տեղյակ դարձրեք ձեր կազմակերպության նպատակներին /Արդարության սկզբունք/:
2. Յուրաքանչյուրին հարգեք այնպես, ինչպիսին նա կա /ինքնավարության սկզբունք/:
3. Հասկացեք աշխատակցի անբարեխղճության պատճառները, օգնեք նրան հաղթահարելու դրանք /բարեգործության սկզբունք/:
4. Եթե աշխատակիցը չի կատարել ձեր կարգադրությունը, ապա պետք է ցույց տալ, որ դուք դա գիտեք: Ավելին, եթե ղեկավարը չի անում համապատասխան դիտողություն, ապա նա խախտում է բարոյականությունը /արդարության սկզբունք/:
5. Աշխատակցին արված դիտողությունը պետք է համապատասխանի բարոյական նորմերին.
  - մանրամասն տեղեկացեք չկատարվածի պատճառների մասին
  - դիտողությունն արեք առանձին /արդարության, մի վնասիր սկզբունքներ/:
6. Զննադատեք գործողությունները և արարքները, այլ ոչ թե անձը: /ինքնավարության, մի վնասիր սկզբունքներ/:
7. Մի ստեղծեք «նախնտրելիներ»: Վերաբերվեք աշխատակիցներին միանման չափանիշներով /արդարության, մի վնասիր սկզբունքներ/:

8. Երբեք մի ցույց տվեք աշխատակիցներին, որ չեք տիրապետում իրավիճակին /մի վնասիր սկզբունք /:
9. Խրախուսեք ձեր կոլեկտիվին, նույնիսկ այն դեպքում, եթե հաջողության հասել եք հիմնականում ձեր ջանքերի շնորհիվ /բարեգործության սկզբունք /:
10. Ամրացրեք ենթակամների մոտ սեփական արժանապատվության զգացողությունը: Մի զլացեք լրացուցիչ անգամ խրախուսել աշխատակցին /բարեգործության սկզբունք/:

**Ենթակայի բարոյական պահվածք**

**Վերաբերվեք ձեր ղեկավարին այնպես, ինչպես կցանկանայիք, որ ձեզ վերաբերվի ձեր ենթական:**

1. Աշխատեք օգնել ղեկավարին կոլեկտիվում բարյացակամ մթնոլորտի ստեղծման գործում, արդարացի հարաբերությունների ստեղծման հարցում: Հիշեք, որ ձեր ղեկավարը դրա կարիքը ունի առաջին հերթին /արդարության և բարեգործության սկզբունքներ/:
2. Մի աշխատեք փաթաթել ղեկավարին ձեր կարծիքը կամ ղեկավարել նրան: Արտահայտեք ձեր առաջարկությունները և դիտողությունները սիրալիր, տակտով /մի վնասիր սկզբունք/:
3. Մի խոսեք ղեկավարի հետ կատեգորիկ տոնով, մի ասեք միշտ միայն «այո» կամ միշտ միայն «ոչ»: Անընդհատ համաձայնողը հոգնեցնում է և շողոքորթի տպավորություն է թողնում: Մարդը, որը մշտապես ասում է «ոչ», ծառայում է որպես մշտական գրգռիչ /մի վնասիր սկզբունք/:
4. Եթե կոլեկտիվում սպասվում է կամ արդեն տեղի է ունեցել հաճելի կամ հակառակը՝ անցանկալի իրադարձություն, ապա այդ մասին պետք է անմիջապես հայտնել ղեկավարին: Դժվարությունների դեպքում աշխատեք օգնել նրան իրավիճակից դուրս գալու հարցում, առաջարկեք ձեր որոշումը /արդարության և բարեգործության սկզբունք/:
5. Եղեք նվիրված և վստահելի, բայց մի եղեք շողոքորթ: Ունեցեք ձեր բնավորությունը և սկզբունքները: Մարդը, որը չունի հաստատուն բնավորություն և սկզբունքներ, անկանխատեսելի է և դժվար է նրա վրա հենվել /ինքնավարության սկզբունք/:
6. Չի կարելի դիմել օգնության կամ խորհրդի խնդրանքով կամ առաջարկություններով ձեր ղեկավարի ղեկավարին, բացառությամբ արտակարգ իրավիճակների: Դա կարող է դիտվել որպես անհարգալից վերաբերմունք, ղեկավարի կարծիքի արհամարհում կամ կասկած նրա մասնագիտական կոմպետենտության նկատմամբ /մի վնասիր սկզբունք/:
7. Եթե ձեզ տրվել է պատասխանատվություն, ապա բարեկրթորեն բարձրացրեք նաև ձեր իրավունքների հարցը: Հիշեք, որ պատասխանատվությունը չի կարող իրականացվել առանց գործողությունների որոշակի ազատության մակարդակի /արդարության սկզբունք/:

**Աշխատակիցների միջև հաղորդակցման բարոյական նորմերը**

**Վերաբերվեք Ձեր գործընկերներին այնպես, ինչպես կցանկանայիք, որ նա վերաբերվեր ձեզ հետ:**

1. Մի պահանջեք Ձեր նկատմամբ հատուկ վերաբերմունք կամ հատուկ արտոնություններ գործընկերոջ կողմից /ինքնավարության սկզբունք/:
2. Աշխատեք հասնել ընդհանուր աշխատանքում պատասխանատվությունների և իրավունքների հստակ բաժանման /մի վնասիր, արդարության սկզբունքներ/:
3. Եթե ձեր պարտականությունների շրջանը հատվում է ձեր գործընկերների հետ, ապա դա դժվար իրավիճակ է: Եթե ղեկավարը չի տարանջատում ձեր իրավունքները և պարտականություններն ուրիշներից, ապա դա արեք ինքներդ /մի վնասիր սկզբունք/:
4. Մի վերաբերվեք ձեր գործընկերներին կանխակալությամբ: Նրանց հետ հաղորդակցվելիս որքան հնարավոր է ազատվեք նախապաշարմունքներից և բամբասանքներից /արդարության և մի վնասիր սկզբունքներ/:
5. Դիմեք ձեր գործընկերներին անունով և աշխատեք դա անել հաճախ /բարեգործության սկզբունք/:
6. Ժպտացեք, ամեն կերպ ցույց տվեք ձեր բարյացակամ վերաբերմունքը: Հիշեք, ինչ ցանես, այն կհնձես /բարեգործության սկզբունք/:
7. Մի տվեք խոստումներ, որոնք չեք կարող կատարել: Մի չափազանցրեք ձեր նշանակությունը և գործնական հնարավորությունները: Եթե դրանք չարդարացվեն, ապա դուք ձեզ վատ կզգաք, եթե նույնիսկ լինեն օբյեկտիվ պատճառներ /մի վնասիր սկզբունք/:
8. Մի մտեք մարդու հոգու մեջ (եթե հրավեր չեք ստացել), աշխատանքում ընդունված չէ հարցնել անձնական գործերի, առավել ևս պորբլեմների մասին /ինքնավարության, մի վնասիր սկզբունքներ/:
9. Դիտարկեք ձեր գործընկերոջը, որպես անձի, որին պետք է հարգել ինքստիմքյան, այլ ոչ թե որպես սեփական նպատակներին հասնելու միջոց /մի վնասիր սկզբունք/:

**5.2. Գործնական հաղորդակցման էտիկետը (վարվելակերպ) և վարքի կուլտուրան**

«Գործարար մարդու էտիկետը և վարքի կուլտուրան» բաժինը ներկայացնում է գործնական էտիկետի և գործարար մարդու վարքի կուլտուրայի դերն ու նշանակությունն արդյունավետ գործնական հաղորդակցության գործում, պարզաբանում գործնական էտիկետի կանոնները, ծանոթացնում խոսակցական

Էտիկետիկն, հեռախոսային հաղորդակցության կանոններին, ուսուցանում գործարար մարդկանց նամակագրության սկզբունքները: Էտիկետ հասկացության օգտագործումը հայերեն վարվելակերպ տարբերակի փոխարեն պայմանավորված է նրանով, որ էտիկետը ավելի տարողունակ ընդարձակ հասկացություն է, քան վարվելակերպը (օրինակ կա հագուստի էտիկետ, սակայն չկա հագուստի վարվելակերպ):

Բաժնում լուսաբանված են էտիկետի առաջացման պատմական պայմանները, նրա զարգացման օրինաչափությունները և առանձնահատկությունները: Ընդգծված է, որ ցանկացած բանկի, ընկերության, կազմակերպության հաջող աշխատանքը սերտորեն կապված է էտիկետի և վարքի կուլտուրայի հետ:

### 5.2.1. Գործնական էտիկետը և նրա առաջացման պայմանները

Գործնական էտիկետը գործարար մարդու պրոֆեսիոնալ վարքի կարևորագույն բարոյական կողմն է: Դա անհրաժեշտ գիտելիք է, պրոֆեսիոնալ հատկություն, որը պետք է ձեռք բերել և մշտապես կատարելագործել:

Ճապոնացիները ճիշտ պահվածքի և էտիկետի հարցերի կոնսուլտացիաների վրա տարեկան ծախսում են միլիոնավոր դոլարներ: Էտիկետի իմացությունը և վարքի կուլտուրան ցանկացած կազմակերպության բարեհաջող աշխատանքի որոշիչ պայմաններն են: Սա աշխարհի առաջնակարգ մասնագետների կարծիքն է:

Էտիկետը պատմական երևույթ է: Մարդկանց վարքի կանոնները փոփոխվում էին հասարակության կյանքի պայմանների փոփոխման հետ մեկտեղ: Էտիկետն ակնհայտորեն դրսևորվեց բացարձակ միապետությունների առաջացման հետ մեկտեղ: Վարքի որոշակի կանոններին հետևելն անհրաժեշտ էր վսեմաշուք անձերին (կայսրեր, թագավորներ, արքայազներ, իշխաններ) մեծարելու համար, դասակարգային հասարակության ներսում պաշտոնակարգությունը ամրապնդելու համար: Էտիկետի իմացությունից և նրա կանոնների կատարման ճշտությունից էր կախված ոչ միայն տվյալ մարդու առաջխաղացումը, այլ նաև կյանքը: Այդպես էր Հին Եգիպտոսում, Չինաստանում, Հռոմում: Էտիկետի խախտումը բերում էր թշնամության և նույնիսկ պատերազմների: Էտիկետը միշտ կատարել է և կատարում է որոշակի գործառնություններ: Այսպես, կար և կա բաժանում ըստ պաշտոնների, դասերի, ցեղի տոհմիկության, կոչումների, կարողության: Վարքի կանոնների փոխադարձ հարստացման գործընթացը թույլ է տալիս մշակել փոխադարձաբար ընդունելի, հիմնական գծերով կիրառելի էտիկետ, որն, իհարկե, ամրացված է ավանդույթներով և սովորություններով: Էտիկետը որոշում է աշխատանքում, փողոցում, հյուր գնալիս, գործնական և դիվանագիտական ընդունելություններում, թատրոններում, հասարակական տրանսպորտում վարքագծի հիմնական ձևերը (վարքի նորմեր):

Էտիկետի կանոնները, որոնք դրսևորվում են որոշակի վարքի ձևով, ցուցադրում են նրա կառուցվածքի երկու կողմերը.

1. բարոյական նորմի արտահայտում (հարգանք, հոգատարություն)
2. Էսթետիկական - վարքի գեղեցկություն, վարքի ձևի վայելչագեղություն:

Այսպես, բարեկերպ օգտվեք ոչ միայն խոսակցական «Բարև», «Բարի օր» արտահայտություններից, այլ նաև ոչ խոսակցական ժեստերից՝ խոնարհում, գլխով անել, ձեռքի բարձրացում և այլն: Կարելի է անտարբեր ասել «Բարև ձեզ», գլխով անել և անցնել: Սակայն ցանկալի է այլ կերպ վարվել, ասել. «Բարև Ձեզ, պարոն Սարգսյան», ժպտալ և մի քանի վայրկյան կանգ առնել: Այդպիսի ողջույնը նշում է ձեր բարի ցանկություններն այդ մարդու նկատմամբ, նա կհասկանա, որ դուք զնահատում եք իրեն, իսկ սեփական անունն ու ազգանունը լսելը ցանկալի է ցանկացած մարդու համար: Այսպիսի ողջույնը կուլտուրայի նշան է: Իհարկե այդպիսի հատկություններով մարդիկ չեն ծնվում: Այդ հատկությունները դաստիարակվում են և հետո դառնում սովորություն: Որքան վաղ է սկսվում դաստիարակությունը, այնքան լավ: Այն ավելի շուտ կարող է արմատավորվել և դառնալ սովորություն: Հատկապես դժվար են տրվում ինտելիգենտի սովորություններն առաջին սերնդի գործարարներին, քանի որ հիմնականում նրանք ընթանում են փորձի և սխալների ճանապարհով: Իզուր չէ, որ անգլիացիներն ասում են, որ ջենթլմեն դառնալու համար տանը պետք է երեք դիպլոմ ունենալ՝ պապիրնը, հորը և որդունը: Բացի վարքի կուլտուրայից, կա նաև **պրոֆեսիոնալ էտիկետ**: Կյանքում մշտապես կան և կլինեն հարաբերություններ, որոնք ապահովում են պրոֆեսիոնալ գործառնությունների կատարման բարձրագույն արդյունավետություն: Որոշակի փոխազդեցության մասնակիցները մշտապես ձգտում են պահպանել այդ փոխազդեցության առավել բարենպաստ ձևերը և վարքի կանոնները: Այսպես, կազմակերպությունում նորեկից կսկսեն պահանջել գործնական հաղորդակցության մշակված և ստուգված կանոնների անխոս պահպանում, քանի որ նրանք թեթևացնում են պրոֆեսիոնալ ֆունկցիաների կատարումը, նպաստում առաջադրված նպատակների իրագործմանը: Այս կամ այն կուլտիվով, աշխատողների խմբերում գործարար մարդիկ ստեղծում են իրենց սովորությունները, որոնք ժամանակի ընթացքում ստանում են բարոյական սկզբունքների ուժ, կազմում են տվյալ խմբի էտիկետը, ձևավորում կազմակերպության կուլտուրան:

Գործնական հարաբերությունների պրակտիկայում մշտապես կան իրավիճակներ, որոնցից հնարավոր չէ խուսափել: Այդ իրավիճակների համար էլ ստեղծվում են վարքի ձևեր և կանոններ: Այս կանոնների համրագումարն էլ կազմում է գործնական հաղորդակցության էտիկետը:

**Գործնական հաղորդակցության էտիկետը սահմանվում է որպես բիզնեսում վարքի կանոնների ժողովածու, որը ներկայացնում է գործնական հաղորդակցության արտաքին կողմը:**

Գործնական էտիկետն արդյունք է առավել նպատակահարմար կանոնների և ձևերի երկարատև ընտրության: Ոչ միշտ են այդ կանոնները հեշտ տրվում և հաճախ գործարարներն արտահայտվում են. «Իսկ



ինչի՞նչ է դա պետք»: Կարելի է հետևել այդ սկզբունքին, բայց նրանով հեռու չես գնա: Եթե գործարարը ցանկանում է հաստատել ամուր գործնական հարաբերություններ արտասահմանյան գործընկերների հետ, ապա արտասահմանյան երկրների գործնական էտիկետի իմացությունն ուղղակի պարտադիր է: Կարելի է այս առումով հիշատակել Ճապոնիան, որը մինչև 1868 թվականը համարյա ամբողջությամբ փակ էր ամբողջ աշխարհից: Վաճառականը, գործարարը, որը ժամանում էր երկիր, ներկայացվում էր կայսրին: Ներկայացման արարողությունն այնքան ստորացուցիչ էր, որ շատ քիչ օտարերկրացիներ էին կարողանում դրան դիմանալ: Օտարերկրացին պետք է ընդունելության ժամանակ դնից մինչև իրեն հատկացվող տեղը շարժվեր ծնկների վրա, այնուհետև, ընդունելությունից հետո, նա հեռանում էր նույն ձևով:

Եվ այսպես, ի՞նչպիսի վարքի կանոնների պետք է հետևի գործարարը: Առաջին հերթին, հարկ է հիշել, որ գործնական էտիկետը պարունակում է իր մեջ վարքի կուլտուրայի կանոնների ճշգրիտ կատարում, որը ենթադրում է խոր հարգանք մարդու անհատականության նկատմամբ:

Սոցիալական դերը, որը կատարում է այս կամ այն մարդը, չպետք է լինի ինքնաբավական, չպետք է նաև հիպոտիկ ազդեցություն ունենա գործընկերոջ վրա: Կուլտուրական գործարարը հավասարապես հարգալից է վերաբերվում նախարարին, նախարարության շարքային աշխատողին և հավաքարարին: Նա բոլորին ցույց է տալիս անկեղծ հարգանք: Այդ անկեղծ հարգանքը պետք է դառնա գործարար մարդու խառնվածքի մի մասը: Նա պետք է սովորի հավատալ մարդկանց ազնվությանը: Չի կարելի, արդեն առաջին հանդիպման ժամանակ մարդուն կասկածի տակ առնել և հասկացնել տալ, որ դուք գիտեք, որ նա ուզում է ձեզ խաբել: Վարքի հիմքում պետք է դրված լինի բարոյական գնահատականը. «Իմ գործընկերը լավ մարդ է»: Եթե, իհարկե, նա մինչ այդ չի ապացուցել հակառակը:

### 5.2.2 Խոսակցական էտիկետի կանոնները

Գործնական հաղորդակցության մեջ վարքի կուլտուրան անհնարին է պատկերացնել առանց խոսակցական էտիկետի կանոնների պահպանման: Դրանք կապված են խոսքի ձևի, բառապաշարի, խոսակցական ոճի հետ, որը հաղորդակցական է տվյալ գործարար մարդկանց շրջանակում: Գոյություն ունի դիմելու համար նախատեսված պատմանականորեն ձևավորված բառապաշար:

Մեզ, հայերիս համար, դրանք «տիկին» և «պարոն» բառերն են: Մեր հասարակությունում այս դիմելաձևերը դեռևս դժվար են արմատավորվում: «Տիկին» դիմելաձևը ասոցիացիաներ է առաջացնում «տանտիկին» հասկացության և անձի տարիքի հետ: «Պարոն» դիմելաձևին «խանգարում է» օգտագործման ավանդույթների բացակայությունը: Պաշտոնական, գործնական գործածության մեջ «պարոն» և «տիկին» արտահայտություններն արդարացնում են իրենց: Սա ժամանակի խնդիր է: Այս դիմելաձևերը, հատկապես «պարոնը», կարծես ներքուստ ենթադրում են, որ տվյալ անհատն ազատ է, բարեկեցիկ և իր գործողություններում անկախ:

Գործնական խոսակցության մեջ պետք է կարողանալ պատասխանել ցանկացած հարցի, նույնիսկ ամենապարզին, որը տրվում է օրական մի քանի անգամ: «Ինչպե՞ս են գործերդ», պետք է պատասխանել ճիշտ չափի զգացումով: Կարելի է ուղղակի ասել «նորմալ» և անցնել: Դա կոպիտ է: Եթե երկար եք մտածում, ապա դառնում եք ծանծրալի: Այդ դեպքերում գործնական էտիկետը խորհուրդ է տալիս օգտագործել. «Շնորհակալություն, նորմալ», «Շնորհակալություն, լավ» ձևերը և իր հերթին հետաքրքրվել. «Յուսով եմ, որ ձեզ մոտ էլ ամեն ինչ նորմալ է»: Այսպիսի պատասխանները հավասարակշռված են և հանգիստ:

Խոսակցական հաղորդակցության մեջ գործնական էտիկետը ենթադրում է տարբեր հոգեբանական հնարքների կիրառում: Դրանցից մեկը «**վաղաքշանքի բանաձևերի**» կիրառումն է: Դրանք խոսքային դարձվածքներ են «Յաջողություն եմ ցանկանում», «Բարին ընդ Ձեզ»: Լայնորեն կիրառվում են այնպիսի **խոսքային բարեհաճության նշաններ**, ինչպիսիք են «Յարգ չկա», «Օ՛քեյ», «Բարի»:

Գործարար մարդկանց խոսակցական էտիկետում մեծ նշանակություն ունեն հաճոյախոսությունները: **Հաճոյախոսությունները** գործունեության, տեսքի, բնավորության, խառնվածքի դրական գնահատականներ են: Հաճոյախոսությունը շողոքոթություն չէ, քանի որ արվում է անկեղծ և չափավոր: Շողոքոթությունը, առանձնապես կոպիտը, դիմակ է, որի տակ թաքցված է չարչիական հետաքրքրությունը:

Հաճոյախոսությունը, առանձնապես, եթե ձեր գործընկերը կին է, հանդիսանում է խոսակցական էտիկետի անհրաժեշտ մասը: Գործնական հաղորդակցության ընթացքում միշտ կա հաճոյախոսություն անելու ռեալ հնարավորություն: Այն ոգևորում է ձեր գործընկերոջը, տալիս նրան վստահություն: Առանձնապես պետք է հիշել հաճոյախոսության մասին, երբ դուք գործ ունեք սկզբնական շրջանում անհաջողության մատնված սկանալի հետ: Պատահական չէ, որ ճապոնական ֆիրմաներում արգելված է աշխատողների բաց քննադատությունը ձեռնարկությունը տուժում է, իջնում է աշխատակիցների աշխատանքային ակտիվությունը, պակասում նախաձեռնությունները: Գործնական էտիկետը նախատեսում է բանակցությունների ժամանակ անվերապահորեն պահպանել այն երկրի վարքի կանոնները, որի հետ համագործակցում եք: Մարդկանց հաղորդակցումը կապված է կյանքի ձևի, ազգային սովորությունների հետ: Այդ ամենը բազմադարյան կյանքի փորձի, անցյալ սերունդների կենցաղի արդյունքն է: Ամեն դեպքում, եթե ուզում եք բանակցություններում հաջողության հասնել, պետք է այդ սովորություններին հարգանքի տուրք մատուցել, ինչքան էլ, որ դա տհաճ լինի: Գործի շահերը վեր են ձեր անձնական ճաշակից և հակումներից: Բերենք մի քանի օրինակ, որոնք ցույց են տալիս տարբեր երկրների բիզնեսմենների վարքի առանձնահատկությունները: Եթե ամերիկացիները, ցուցադրելով իրենց բարեհաճությունը, ընկերաբար ձեռքով թփակացնում են ուսին և հաճույքով են ընդունում այդ ժեստը ձեզանից, ապա խփելով ճապոնացու ուսին կամ ցանկանալով ընկերաբար գրկել չինացուն՝ դուք վտանգի տակ եք դնում ձեր միջև համաձայնագրերի ստորագրումը: Գործարքը կարող է չկայանալ: Իտալացիների հետ գործնական հաղորդակցության ժամանակ պետք է աշխատել ցույց չտալ, որ չափից դուրս բարձր և ակտիվ խոսակցությունը (որը կարող է ծավալվել նույնիսկ աննշան հարցերի շուրջ) ձեզ համար

տիպի է: Ճապոնացիների հետ հաղորդակցության ժամանակ չպետք է զարմանալ նրանց կողմից ցուցադրվող չափից դուրս սիրալիրության վրա: Մյուս կողմի նկատմամբ չափից դուրս սիրալիրությունը և սեփական «եսի ցածրացումը» (օրինակ, «ես՝ նվաստս և իմ ողորմելի կինը հրավիրում ենք ձեզ՝ մեծապատվիղ և ազնվագարմիղ մեզ մոտ հյուր»), չի խանգարում, այլ ընդհակառակը, օգնում է ճապոնացիներին հիանալի վարել իրենց գործերը: Դժվար է գտնել ուրիշ այդպիսի գործակից, որը նախապես այդպիսի մանրակրկիտությամբ է հաշվարկում կայանալիք գործարքի ամենամանրամասնական տարբերակները և լարում մյուս կողմի համար տարբեր թակարդներ (ֆինանսական, իրավաբանական), ինչպիսին ճապոնացին է: Ճապոնական չափից դուրս սիրալիրությունը յուրահատուկ թմրադեղ է, որը բանակցությունների ժամանակ թուլացնում է դիմացի կողմի զգոնությունը:

Գործնական էտիկետը պահանջում է հաղորդակցության ժամանակ հատուկ վերաբերմունք հաճախորդի հետ: Յուրաքանչյուր ծառայության տեսակի մեջ, որը մատուցվում է հաճախորդներին, կա պրոֆեսիոնալ պահվածքի նրբություններ: Սակայն միշտ պետք է հիշել, որ հաճախորդների հետ հարաբերություններում կա հիմնական սկզբունք՝ հաճախորդը բոլորից ցանկալի և բոլորից հաճելի մարդն է ձեր բանկում, կազմակերպությունում:

Եթե հաճախորդների թիվը շատ է, ապա ցանկալի է առաջին հերթին սպասարկել կանանց և մեծահասակներին: Ցանկացած դեպքում հաճախորդների հետ աշխատանքում ցանկալի է լինել հոգեբանորեն ճիշտ պատրաստված:

**Հագուստի էտիկետ:** Շատ կարևոր է նաև հագուստի և արտաքին տեսքի վերաբերյալ որոշակի կանոններ պահպանել: Գերմոդայիկ կոստյումը կամ զգեստը բոլորովին էլ պարտադիր չեն: Կարևոր է, որ նրանք լինեն նորմալ վիճակում, առանց ավելորդ ծալքերի: Եթե բանակցությունները նշանակված են ցերեկային ժամին, ապա կոստյումը կարող է լինել բաց գույնի: Եթե բանակցություններն ընթանում են երեկոյան, ապա կոստյումը պետք է լինի մուգ գույնի: Վերնաշապիկը պետք է թարմ, արդուկած, փողկապը՝ չճչացող, կոշիկները՝ փայլեցված լինեն: Գործնական մարդու էլեգանտությունը որոշում են վերնաշապիկը, փողկապը և կոշիկները, այլ ոչ թե կոստյումների քանակը:

Հագուստի էտիկետի վրա որոշակի ազդեցություն ունի նաև գործարարության բնագավառը: Բերենք բանկային համակարգի օրինակը:

Բանկային համակարգի աշխատակիցների հագուստը պետք է արտահայտի որոշակի լրջություն, պահպանողականություն, ներշնչի վստահություն: Այդ իսկ պատճառով բանկային համակարգում ողջունվում են տղամարդկանց մուգ մոխրագույն, մուգ կապույտ և սև միագույն կոստյումները: Փողկապների ցանկալի գույներն են՝ մոխրամարգարտագույնը, կապտակարմրավունը, մուգ կարմիրը: Կոշիկների ամենացանկալի գույնը սևն է: Կանանց համար ցանկալի է դասական ոճի միագույն կոստյում (երկյակ): Կանանց հագուստի և կոշիկների գունային գամման ավելի ընդարձակ է: Կանանց զարդերը պետք է լինեն չափավոր և որակով: Կարելի է, օրինակ, կրել մեկ մատանի, ականջօղեր և շրթա: Չի կարելի ոսկին կրել արծաթի կամ այլ մետաղներից զարդերի հետ: Տղամարդկանց զարդերն են ամուսնական մատանին, թևաճարմանդները և փողկապի ամրակը: Տղամարդկանց հարգի չէ շրթա կամ ապարանջան կրելը: Տղամարդկանց սանրվածքը պետք է լինի հնարավորին չափ կոկիկ: Կանանց համար ցանկալի են կարճ և միջին չափի մազերը: Ձևավոր սանրվածքը անընդունելի է: Կանանց դիմահարդարանքը պետք է լինի համեստ և անկատա: Նրանց խորհուրդ է տրվում չափավոր օգտագործել հայտնի ֆրանսիական օժանելիքներ: Տղամարդու օժանելիքը պետք է զգացվի միայն շատ մոտ տարածությունից:

Գործնական մարդու հագուստին ներկայացվող պահանջները.

- Հագուստը պետք է լինի մաքուր և խնամված:
- Հագուստը պետք է համապատասխանի տարվա եղանակին, օրվա ժամին և իրավիճակին:
- Հագուստը պետք է ուղղված լինի հաղորդակցության գործնականության պահպանմանը:
- Գործարար մարդու արտաքին տեսքը պետք է հարգանք ներշնչի գրուցակցի նկատմամբ:

Գործարար մարդու հագուստը և պահվածքը նրա այցելքարտն են: Հարկավոր է միշտ հիշել, որ գործնական հարաբերություններում մանրուքներ չկան: Գործարարության համար էտիկետը մեծ նշանակություն ունի:

### 5.2.3. Հեռախոսով հաղորդակցվելու կանոնները

Ժամանակակից գործնական կյանքն անհնար է պատկերացնել առանց հեռախոսի: Նրա շնորհիվ մի քանի անգամ բարձրանում է հարցերի լուծման արագությունը, վերանում է նամակ գրելու, հեռագիր ուղարկելու կամ այլ քաղաք ուղևորվելու անհրաժեշտությունը: Հեռախոսով կարելի է շատ բան անել՝ անցկացնել բանակցություններ, տալ հանձնարարություններ, շարադրել խնդրանք, հայտնել մտադրություններ, պայմանավորվել խորհրդակցության մասին և այլն: Շատ հաճախ գործնական պայմանագրի առաջին քայլը հեռախոսային խոսակցությունն է:

Մարդկությունը հեռախոս է օգտագործում արդեն մեկ դարից ավելի: Թվում է, թե դա բավարար ժամանակամիջոց է այդ տեխնիկական միջոցից արդյունավետ օգտվել սովորելու համար: Սակայն հեռախոսով խոսելը ժառանգաբար չի փոխանցվում: Հեռախոսով հաղորդակցվելու արվեստին տիրապետում են ոչ բոլորը: Լավ է, երբ կան մարդիկ, որոնցից կարելի է հեռախոսով ճիշտ և արդյունավետ խոսել սովորել: Համապատասխան կուրսերը և մեթոդական ձեռնարկներն աշխարհում շատ են տարածված:

Հեռախոսային խոսակցությունը նամակի համեմատությամբ ունի մի շատ կարևոր առավելություն

անկախ հեռավորությունից, ապահովում է երկկողմ տեղեկության անընդհատ փոխանակումը:

Չեռախոսային գործնական խոսակցությանը պետք է մանրամասն նախապատրաստվել: Վատ պատրաստվածությունը, գլխավոր միտքը նշել չկարողանալը, մտքերը գրագետ և ճիշտ մատուցել չկարողանալը բերում է խոսակցության երկարածգման (20-30%): Կատարված հետազոտությունները ցույց են տվել, որ գործարարների և կառավարիչների աշխատաժամանակի ծախսերի 15 հիմնական պատճառների մեջ առաջին տեղում են հեռախոսային խոսակցությունները: Հոգեբանները նշում են, որ հեռախոսային խոսակցության տևողությունը կախված է խոսակցության հուզական բնույթից: Հափից դուրս հուզականությունը նախապայմաններ է ստեղծում խոսակցական անճշտությունների, դարձվածքների ոչ գործնականության համար, որը մեծացնում է խոսակցության տևողությունը: Հայտնի է նաև, որ հեռախոսային խոսակցության ժամանակ նկատվում է այնպիսի երևույթ, ինչպիսին է հաղորդակցությամբ հագեցվածությունը: Այն կարող է լարվածության պատճառ հանդիսանալ կողմերի միջև: Այս իսկ պատճառով հեռախոսային խոսակցության ժամանակ պետք է չափը պահպանել: Հակառակ դեպքում հաղորդակցման իմաստը կկորի, որը կհանգեցնի կոնֆլիկտների: Հագեցվածության նախանշաններն են գործընկերոջ նկատմամբ անպատճառ դժգոհության ծագումը, խոսելաճը, գրգռվածությունը: Նորմալ գործնական հարաբերությունները պահպանելու համար պետք է ժամանակին «դուրս գալ» հեռախոսային խոսակցությունից: Բացի դրանից երկար խոսակցություններ վարելով՝ դուք կարող եք ձեռք բերել դատարկախոսի կամ ձանձրացնողի համբավ: Այդպիսի համարումը կթուլացնի հետաքրքրությունը ձեր և ձեր գործնական առաջարկների վերաբերյալ: Եվ որպեսզի վերականգնեք և՛ ձեր, և՛ ձեր կազմակերպության բարի համարումը, ստիպված կլինեք ծախսել շատ ավելի էներգիա և միջոցներ, քան առաջին գործնական շփման հաստատման ժամանակ:

Չեռախոսային խոսակցությունների վարման արվեստը կայանում է նրանում, որ կարճ հայտներ այն ամենը, ինչ պետք է և ակնկալվող պատասխան ստանաք: Ճապոնական ֆիրմաները երկար չեն պահի այն աշխատակցին, որը չի կարողանում գործնական հարցը հեռախոսով լուծել երեք րոպեի ընթացքում:

Գործնական հեռախոսային խոսակցության արդյունավետ վարման հիմքերն են՝ իրազեկությունը, տակտը, բարյացակամությունը, խոսակցության վարման հնարքներին տիրապետումը, ձգտումը հարցը լուծել արագ և արդյունավետ: Կարևոր է, որ ծառայողական, գործնական հեռախոսային խոսակցությունը վարվի հանգիստ, քաղաքավարի տոնով և առաջացնի դրական զգացողություններ: Դեռևս XVII դարում անգլիացի փիլիսոփա Ֆ.Բեկոնը նշել է, որ խոսակցությունը քաղաքավարի տոնով վարելն ավելի կարևոր է, քան լավ խոսքերի օգտագործումը և նրանց ճիշտ դասավորումը: Չեռախոսային խոսակցության ժամանակ անհրաժեշտ է ստեղծել փոխվստահության մթնոլորտ:

Չեռախոսային խոսակցության արդյունավետությունը կախված է մարդու հուզական վիճակից, նրա տրամադրությունից:

Հոգեբանների կարծիքով, դրական հույզերը բարձրացնում են գլխուղեղի գործունեության տոնուսը, նպաստում նպատակաուղղված մտածելակերպի ակտիվացմանը: Բացասական հույզերը բերում են խոսքերում տրամաբանական կապերի խախտման, ստեղծում պայմաններ, որոնք նպաստում են գործընկերոջը և նրա առաջարկները ոչ ճիշտ ընկալելուն: Ձգալի նշանակություն ունի նաև էքսպրեսիայի (արտահայտչախոսություն) մտածված կիրառումը: Դա խոսում է այն մասին, որ մարդը համոզված է իր ասածի մեջ, որ նա հետաքրքրված է քննարկվող հարցերի լուծմամբ: Ձրույցի ընթացքում պետք է կարողանալ **հետաքրքրել** զրուցակցին, նրան համոզիչ ներկայացնել ձեր գործը: Այստեղ կարող են օգնել **մերձեցման և համոզման** մեթոդները: Ձայնի բարձրությունը (տոնը), երանգը (տեմբրը), հնչերանգը (ինտոնացիան) ուշադիր լսողին շատ բան են ասում: Հոգեբանների տվյալներով, ձայնի բարձրությունը և հնչերանգը կարող են փոխանցել տողեկության 40 % - ը: Խոսակցության ժամանակ անպայման պետք է ուշադրություն դարձնել այս «մանրուքներին»: Ինքներդ պետք է աշխատեք խոսել հարթ, առանց ավելորդ հույզերի, չպետք է ընդհատել զրուցակցի խոսքը: Եթե ձեր զրուցակիցը հակված է վեճերի, կտրուկ ձևով ոչ ճիշտ մեղադրանքներ է ներկայացնում, նրա տոնի մեջ հնչում է ինքնահավանություն, ապա զինվեք համբերությամբ և նույն ձևով մի պատասխանեք: Եթե հնարավորություն կա, ապա խոսակցությունը տեղափոխեք ավելի հանգիստ տոնի, մասամբ ընդունեք նրա ճշմարտացիությունը, աշխատեք հասկանալ նրա վարքի պատճառները: Աշխատեք կարճ և պարզ շարադրել ձեր փաստարկները: Ձեր փաստարկները պետք է լինեն ճիշտ իրենց էությամբ և գրագետ շարադրված ձևով: Չեռախոսային խոսակցության ժամանակ ցանկալի չէ կիրառել առանձնահատուկ մասնագիտական արտահայտություններ, որոնք կարող են չհասկացվել զրուցակցի կողմից:

Պետք է հիշել, որ հեռախոսն ուժեղացնում է խոսակցական թերությունները, խոսքերի արագ կամ դանդաղ արտաբերումը, դժվարացնում է նրանց ընկալումը: Առանձնապես պետք է հետևել թվերի, գոյական անունների, բաղաձայնների արտաբերմանը: Եթե խոսակցության մեջ հանդիպում են քաղաքների անուններ, գոյական անուններ, ազգանուններ, որոնք վատ են ընկալվում, ապա պետք է դրանք արտաբերել վանկերով կամ հաղորդել տառերով:

Գործնական հեռախոսային խոսակցության էտիկետն ունի հաղորդակցության ճշգրտման մի շարք ռեպլիկներ

- Ինչպե՞ս եք ինձ լսում ...
- Կարո՞ղ եք արդյոք կրկնել ...
- Ներեցեք, շատ վատ է լսվում ...
- Ներեցեք, ես չլսեցի ձեր ասածը ... և այլն:

Պետք է միշտ հիշել, որ երկար հեռախոսային զանգերն անբարենպաստ են անդրադառնում նյարդային համակարգի վրա: Այդ իսկ պատճառով զանգահարեք միայն կարևոր հարցերով: Տան

հեռախոսահամարով գործընկերոջը կամ աշխատակցին զանգահարեք միայն լուրջ պատճառի առկայության դեպքում, կարևոր չէ, ենթակա է նա, թե ղեկավար: Դաստիարակված մարդը չի զանգահարի ժամը 22-ից հետո, եթե դրա համար չկա խիստ անհրաժեշտություն կամ նախնական պայմանավորվածություն:

Ինչպես ցույց են տալիս վերլուծությունները, հեռախոսային խոսակցության 30-40 %-ը կազմում են խոսքերի, դարձվածքների կրկնությունները, ոչ պետքական դադարները, ավելորդ խոսքերը: Չեղարկեք, հեռախոսային խոսակցությանը պետք է մանրամասն պատրաստվել, կանխավ հավաքել բոլոր նյութերը, փաստաթղթերը, ունենալ ձեռքի տակ անհրաժեշտ հեռախոսահամարները, կազմակերպությունների կամ պետքական մարդկանց հասցեները, օրացույց, գրիչ, թուղթ՝ գրառումների համար:

Մինչ հեռախոսահամարը հավաքելը պետք է ճիշտ որոշեք խոսակցության նպատակը և դրա վարման ձևը տակտիկան: Կազմեք զրույցի պլանը, գրեք այն հարցերը, որոնք ցանկանում եք լուծել կամ տեղեկությունները, որոնք կուզենայիք ստանալ, մտածեք հարցերը տալու հերթականությունը: Հարցերը ձևակերպեք հստակ, որպեսզի ձեր զրուցակիցը չկարողանա դրանք բազմանշանակորեն պարզաբանել: Առաջին իսկ դարձվածքով աշխատեք հետաքրքրել զրուցակցին: Պահեք հիշողության մեջ խոսակցությանն առնչվող փաստաթղթերի ամսաթվերը և համարները: Աշխատեք կանխատեսել զրուցակցի հակառակ փաստարկները և ձեր պատասխանները: Եթե համաձայնեցնում եք մի քանի հարց, ապա հերթականությամբ ավարտեք մի հարցի քննարկումը և հետո միայն անցեք մյուսին: Ստանդարտ դարձվածքների օգնությամբ աշխատեք անջատել մի հարցը մյուսից՝

- Եվ այսպես, այս հարցի առթիվ մենք պայմանավորվեցի՞մք:
- Կարող եմ արդյո՞ք համարել, որ այս հարցի շուրջը մենք համաձայնության եկանք:
- Որքան ես ձեզ հասկացա, այս հարցում մենք կարող ենք հուսալ ձեր օգնությունը:  
Յուրաքանչյուր թեմայով խոսակցություն պետք է ավարտվի միանշանակ պատասխան ակնկալող հարցով: Գործնական հեռախոսային հաղորդակցման հիմնական կանոնները.
- Խոսեք հանգիստ, առանց ավելորդ հույզների:
- Խոսափողը վերցրեք 2 – րդ զանգից հետո:
- Ողջունեք բարյացկամորեն, հայտնեք ձեր կազմակերպության անունը, ձեր անունը կամ ազգանունը:
- Չեղարկեք հաղորդակցության ժամանակ օգտագործեք հետևյալ արտահայտությունները.  
- Ինչո՞վ կարող եմ ձեզ օգտակար լինել  
- Ինչո՞վ կարող եմ ձեզ օգնել:
- Ստուգեք, արդյոք, ճի՞շտ է հասկացվել ձեր հաղորդագրությունը:
- Խոսափեք հետևյալ արտահայտություններից՝  
«պոիվետ», «խոսացեք», «նա արձակուրդում է»,  
«ոչ ոք չկա», «բոլորը ընդմիջման են գնացել»,  
«մի քիչ հետո նորից զանգահարեք»,  
«մենք դա չենք կարող անել», «հիվանդ է»  
«դուք պարտավոր եք», «ես չգիտեմ» ,  
«սպասեք մեկ վայրկյան, ես հիմա կվերադառնամ»:
- Սուրճ, թեյ մի խմեք, ծանոն մի ծամեք
- Եթե խոսակցությունը ձգձգվում է, հարցրեք զրուցակցին, թե արդյո՞ք նա ունի խոսակցությունը շարունակելու ժամանակ:
- Եթե դա չի օգնում, ապա ստիպված եք սիրալիք ավարտել խոսակցությունն, ասելով.  
«Ներեցեք խնդրեմ, որ ձեզ ընդհատում եմ, սակայն ես ուշանում եմ խորհրդակցությունից»:  
«Շատ հաճելի է ձեզ հետ զրուցելը, սակայն հիմա հանդիպում ունեմ, կարող եմ արդյո՞ք, հետո ես ձեզ զանգահարել»:
- Եթե այդ պատճառաբանությունները չկան, ապա տեղեկացրեք ձեր աշխատանքում կարևոր և հրատապ գործերի առկայության մասին:
- Եթե զանգահարում եք դուք, ձեզ հարմար ժամի, ապա հնարավոր է, որ ձեր զրուցակիցը ժամանակ չունենա ձեզ հետ զրուցելու: Ցանկալի է հարցնել. «Ներեցեք, ժամանակ ունեք ինձ հետ զրուցելու»:
- Եթե զանգահարել եք մեկին, որը ձեզ խնդրել էր այդ մասին, իսկ նա տեղում չէ,  
խնդրեք նրան հայտնել, թե ո՞ր հեռախոսահամարով և ո՞ր ժամին նա կարող է ձեզ զանգահարել:
- Չեղարկեք բանակցությունները նշանակեք զրուցակցին հարմար ժամի:
- Եթե խոստացել եք զանգահարել, զանգահարեք:

**Վարվելաձևը հեռախոսազանգը մեկ ուրիշին փոխանցելիս (ենթադրենք բանկ է զանգահարում հաճախորդը)**

- Զեռախոսազանգը գործնկերոջը փոխանցելիս հայտնեք նրան հաճախորդի անունը և մինչ այդ կայացած գրույցի կարճ բովանդակությունը:
- Զաճախորդը ցանկանում է խոսել կոնկրետ աշխատակցի հետ կամ տալիս է այնպիսի հարց, որին դուք չեք կարող պատասխանել.
  - *Մեկ րոպե, խնդրում եմ, ես ձեզ կմիացնեմ պ-ն Զակոբյանի հետ: Զամոզված եմ, նա կարող է ձեզ օգտակար լինել:*
- Զաճախորդը ցանկանում է խոսել կոնկրետ աշխատակցի հետ, որը տվյալ պահին անհասանելի է.
  - Պարոն Սարգսյանն այս պահին գործնական գրույց է վարում, կարո՞ղ եմ ես ձեզ օգտակար լինել:*
- Եթե դուք չեք կարող այդ հարցով օգտակար լինել, առաջարկեք ավելի բանիմաց աշխատակցի ծանայությունը:
  - Պարոն Սարգսյանն այս պահին գործնական գրույց է վարում, թույլ տվեք ձեզ միացնել պարոն Սևերյանի հետ: Զամոզված եմ, որ նա նույնպես կարող է ձեզ օգտակար լինել:*
- Զաճախորդը պնդում է իր պահանջած աշխատակցի հետ անմիջապես գրույցի վրա, չնայած նրան, որ այդ պահին նա բանակցում է այլ հաճախորդի հետ (*հետագայում աշխատակցի զանգը և զանգի փոխանցումը այլ աշխատակցի ժխտվում է*):
  - Փորձեք հաճախորդին համոզել: Զնարավոր է գործնկերոջը հեռախոսային գրառման փոխանցում:
  - Զեռախոսազրույցը գործնկերոջը փոխանցելուց առաջ, ամեն դեպքում, հիմնական բառերով փոխանցեք նրան անհրաժեշտ տեղեկությունները, որպեսզի նա կարողանա իրեն հոգեպես և մասնագիտորեն տրամադրել առաջիկա խոսակցությանը:

**Հեռախոսային հաղորդակցությունը հաճախորդների հետ /տեխնոլոգիա/**

Պետք է միշտ պատրաստ լինել հաճախորդին համակողմանի և սպառիչ սպասարկելու, օգնելու:

1. Պարզեք հաճախորդի տեղեկացվածությունը:
  - Խուսափում եք դատարկ ընթացքից, խնայում եք ժամանակը:
2. Նշեք հաճախորդի անունը:
  - Զարգրեք անունը (բարդ անունները տառացի կրկնեք, հնարավոր հետադարձ զանգի համար գրանցեք հեռախոսահամարը) և օգտագործեք հաղորդակցության ընթացքում:
3. «Զայնով ժպտացեք»
  - Ցույց եք տալիս նախնական բարյացկամ մոտեցում:
  - Զարգալից ձևակերպումներ, սրտացավություն
4. Օգտագործեք հարցադրման տեխնիկան.
  - Զրուցակցին մասնակից եք դարձնում:
  - Սկսում եք միասին մտածել:
  - Փոխանակում եք տեղեկություններ:
5. Ուշադիր լսեք.
  - Գնահատում եք հաճախորդին:
  - Ակտիվացնում եք հաճախորդին:
  - Պետք չէ անարձագանք լսել:
  - Իրավացի մտքերը պետք է շեշտել(այդ,իհարկե):
6. Կարևոր կետերը կրկնեք և հաստատեք, անջատեք մի հարցը մյուսից:

*ԵՎ այսպես, այս հարցի շուրջ մենք պայմանավորվեցի՞նք...*

*Կարող եմ արդյո՞ք համարել, որ այս հարցի շուրջ մենք համաձայնության եկանք:*

*Որքան ես ձեզ հասկացա, այս հարցում մենք կարող ենք ակնկալել ձեր օգնությունը:*

- Ձեռք են բերվում պարզ արդյունքներ:
- Խուսափում եք անախորժություններից:
- Բարեկամություն եք կառուցում:

7. Պատրաստեք գրույցի գրառումը
  - Գրառումը կարող էք հետո օգտագործել:
  - Ոչինչ չեք մոռանում:
8. Շնորհակալություն հայտնեք և հրաժեշտ տվեք:
  - Ապահովում է գրույցի հաջողությունը:
  - Պահպանում է հետագա շփումը:

Չեռախոսային խոսակցության պատրաստվելիս աշխատեք ինքներդ ձեզ պատասխանել հետևյալ հարցերին.

  1. Ի՞նչ գլխավոր նպատակ եմ դնում իմ առջև այս հեռախոսային խոսակցության ժամանակ.
  2. Կարո՞ղ եմ, արդյոք կարգավորել հարցը առանց այդ խոսակցության:
  3. Պատրաստ եմ, արդյո՞ք գրուցակիցը այդ թեմայի քննարկմանը:
  4. Վստահ եմ, արդյո՞ք խոսակցության հաջողության վրա:
  5. Ի՞նչ հարցեր եմ տալու:
  6. Ի՞նչպիսի հարցեր կարող է տալ գրուցակիցս:
  7. Բանակցությունների ի՞նչպիսի ավարտն ինձ (նրան) կբավարարի կամ չի բավարարի:
  8. Զրուցակցի վրա ազդեցության ի՞նչպիսի հնարքներ կարող եմ օգտագործել խոսակցության ժամանակ:
  9. Ի՞նչպես ինձ պահեն, եթե գրուցակիցը.

- հակաճառի, բարձրացնի ձայնի տոնը
- չարձագանքի փաստարկներիս
- անվստահություն դրսևորի իմ խոսքերի, տեղեկության նկատմամբ:

Գործնական հեռախոսային խոսակցության (առանձնապես միջքաղաքային և միջազգային) համար ցանկալի է պատրաստել հատուկ բլանկ, որտեղ ապագա խոսակցությունը գրանցվում է, հաշվի առնելով պատասխանների կանխատեսումը:

Ամսաթիվ _____		Ժամը _____
Չեռախոսի համարը _____		
Անուն, ազգանուն _____		
Կազմակերպությունը _____		
Վաղօրոք գրանցված հարցեր	Կանխատեսելի պատասխաններ, վաղօրոք գրացված	Պատասխաններ գրանցված խոսակցության ընթացքում
Չեռություններ, ստացված տեղեկություններ, ապագա գործողություններ:		
_____		
Կատարող _____		

Չեռախոսային խոսակցության ավարտից հետո ծախսեք 3-5 րոպե նրա պարունակության և ոճի պարզաբանման համար: Գտեք խոսակցության խոցելի տեղերը: Աշխատեք գտնել ձեր սխալների պատճառը:

**Բջջային հեռախոսներից օգտվելու էտիկետ**

Գիտատեխնիկական առաջնթացը բերում է գործնական հաղորդակցության նոր հնարավորությունների առաջացման: Միևնույն ժամանակ, գիտատեխնիկական առաջնթացի, մասնավորապես բջջային հեռախոսակապի կիրառումը ոչ ճիշտ վարվելակերպի (էտիկետ) պատճառով կարող է հանգեցնել հաղորդակցության բնականոն ընթացքի խախտման: Այդ իսկ պատճառով անհրաժեշտություն է առաջանում ձևավորել բջջային հեռախոսից օգտվելու էտիկետ: Այս մոտեցման անհրաժեշտությունը թելադրված է մեր ամենօրյա աշխատանքային պրակտիկայում (բանակցություններ, խորհրդակցություններ, գործնական գրույցներ) դեռևս հաճախ հանդիպող բջջային հեռախոսի ոչ այնքան արդյունավետ օգտագործմամբ:

Երբեմն, նույնիսկ, դա վեր է ածվում խոսողի անձի կարևորության և հեռախոսի առավել արդիական մոդելի ցուցադրման արարողության:

Բջջային հեռախոսը հնարավորություն է տալիս ժամանակ խնայել, առավել արագ տեղեկություններ ստանալ, մշտապես հետևել գործերի ընթացքին: Միևնույն ժամանակ բջջային հեռախոսը կարող է խոչնդոտ հանդիսանալ, եթե այն օգտագործվում է գործնական հանդիպումների, խորհրդակցությունների, բանակցությունների, հաճախորդների սպասարկման ժամանակ: Տվյալ դեպքում հաղորդակցությունը ընդհատվում է, ասես, հեռախոսով խոսողը փոքրացնում է ընթացող հաղորդակցության նշանակությունը: Մյուս կողմից, նա չի կարողանում լիարժեքորեն վարել նաև նոր սկսված հաղորդակցությունը: Որպես կանոն, այսպիսի ընթացքը առաջ է բերում և ներկաների և զանգահարողի բացասական արձագանքը, որի հաղթահարման համար նոր ջանքեր են պահանջվելու:

Նմանատիպ իրավիճակներից խուսափելու համար ցանկալի է գործնական հանդիպումների՝ խորհրդակցությունների, բանակցությունների, հաճախորդների սպասարկման ժամանակ անջատել բջջային հեռախոսը: Եթե դուք շատ կարևոր տեղեկություն եք սպասում, ապա կարող եք անջատել միայն ձայնային ազդանշանը և օգտվել տատանողական, լուսային ազդանշաններից և հաղորդագրություն ստանալու հնարավորությունից: Այս դեպքում դուք, ելնելով զանգի կարևորությունից, կարող եք ընդհատել հաղորդակցությունը և ներողություն խնդրելով դուրս գալ սենյակից կամ ուղարկել հեռախոսի կոնկրետ հաղորդագրություններից որևէ մեկը: Եթե, այնուամենայնիվ, հաղորդակցությունից դուրս եք ելել, վերադառնալիս ցանկալի է հարթել ընդհատման բացասական հետևանքները, օգտագործելով «ներողություն եմ խնդրում», «կներեք» արտահայտությունները: Այս սցենարը կարող է կիրառվել միայն բացառիկ դեպքերում: Խորհուրդ է տրվում նաև բջջային հեռախոսները անջատել մի շարք հասարակական վայրերում՝ թատրոններում, կինոթատրոններում, թանգարաններում: Որոշ երկրներում (ԱՄՆ) նշված վայրերում բջջային հեռախոսից օգտվելը արգելված է օրենքով:

#### 5.2.4. Գործնական նամակագրության կանոնները

Գործնական էտիկետի մյուս կարևոր մասը *ծառայողական նամակագրությունն է*: Իհարկե, յուրաքանչյուր գործնական նամակ պետք է լինի խիստ անհատական: Նրա վրա ազդեցություն է գործում հասցեատերը, կոնկրետ իրավիճակը, գրողի անհատականությունը և զբաղեցրած պաշտոնը: Գործնական նամակագրության կանոններից բացի (որոնք ընդհանուր են), ենթադրվում է որոշակի ստեղծագործական մաս: Նամակագրությունը յուրօրինակ արվեստ է:

Նամակագրությունը փոքրիկ հաղորդակցություն է, որին տիրապետելու համար մեծ աշխատանք է պահանջվում: Բանիմաց գործնական նամակագրությունը նպաստում է ձեռնարկությունների, կազմակերպությունների, բանկերի շրջանառու միջոցների ավելացմանը, տարբեր ծառայությունների փոխկապակցվածության բարելավմանը, որակավորման բարձրացմանը, հաճախորդների հետ ամուր կապերի հաստատմանը: Նամակին ներկայացվող հիմնական պահանջներից մեկն այն է, որ նամակը *չպետք է երկար լինի*:

Եթե ցանկանում եք, որ ձեր նամակը կարդան, ապա աշխատեք տեղավորվել *մեկ մեքենագիր էջի* սահմաններում:

Լավ նամակը, ինչպես ելույթը, պետք է լինի հստակ և պարզ: Սա նամակին ներկայացվող երկրորդ պահանջն է:

*Գործնական նամակում աշխատեք խուսափել բարդ, անհասկանալի (օտար, շատ մասնագիտական) խոսքերից ու արտահայտություններից*: Սա գործնական նամակագրության երրորդ կանոնն է: Այս կանոնը ենթադրում է նաև նամակը կազմել կարճ նախադասություններով, որոնցում պարզ ու հստակ կձևակերպվեն նամակի հեղինակի մտքերը: Լակոնիկ (հակիրճ) նամակը, որը գրված է համաչափ, կարճ, ոչ բազմավանկ բառերով, բնութագրում է նամակագրին, որպես ցանկալի գրուցակցի և հաղորդակցության արվեստին տիրապետող անձնավորություն: Նամակներում չպետք է լինեն ավելորդ ածականներ և բարբառային արտահայտություններ, որը նամակի ոճը դարձնում է չափից ավելի գունագեղ:

Նամակը պետք է արտահայտի հեղինակի, նրա բաժնի, բանկի, կազմակերպության անհատականությունը: *Նամակից պետք է պարզ լինի, թե ինչ կազմակերպություն է դա և ինչպիսին է նրա ներկայիս վիճակը*: Սա գործնական նամակին ներկայացվող չորրորդ կանոնն է:

Նամակին ստանդարտ մոտեցման դեպքում էլ ստեղծագործության համար տեղ է մնում: Առաջին հերթին մտածեք հասցեատիրոջ մասին, իմացեք նրա հետաքրքրությունները, ձեր հերթին ջանացեք նրան հետաքրքրել և այնպես մատուցել նրան հարցի էությունը, որ ձեր նամակը հիշվի: Այս հարցում ձեզ կօգնի *հումորի զգացողությունը*: Նամակը, որը գրված է հումորի զգացողությամբ, որպես կանոն, արագ է կարդացվում և լավ է հիշվում: Նա կօգնի ձեզ գրավել ապագա հաճախորդին: Այդպիսի նամակը ստացողին ցույց է տալիս, որ գրված է անհատականության կողմից:

Գործնական նամակագրության ժամանակ պետք է հիշել նաև, որ հասցեատիրոջ վրա ներգործությունը կախված է նաև այնպիսի «մանրուքներից», ինչպիսիք են բացիկը, կազմակերպության բլանկը, նամակի «հուզական» պարունակությունը: Մի փոստացեք ժամանակը, եթե նույնիսկ ձեզ թվում է, որ նամակը գրված է անթերի, *մի անգամ էլ ստուգեք այն*: Որպես կանոն, կզտնվեն անճշտություններ, ավելորդ հուզական արտահայտություններ: Ճշտեք դրանք և նոր միայն ուղարկեք նամակը: Հատկապես կարևոր է այս կանոնի օգտագործումը հաճախորդների բողոքներին պատասխանելիս: Մի աշխատեք ուղղակի պատասխանելով նրանցից պրծնել: Դա լուրջ սխալ է, աններելի սխալ: Դժգոհությունը կազմակերպության գործունեության մասին տարածվում է 100 անգամ ավելի արագ, քան բարի համբավը: Աշխատեք նամակը սկսել

բարեկամաբար, դա հասեատիրոջ մոտ առաջացնում է բարի զգացողություններ նամակագրի նկատմամբ: Ուղերձին մեծ արժեք է տալիս խոսակցական ոճը:

Նամակագրության որոշ կանոնների օգտագործման հրաշալի արդյունքների ստացման մասին է պատմում իր հայտնի գրքում Դեյլ Քարնեզին: Բերվող օրինակում հեղինակն ինքն է մեկնաբանում նամակը.

«Նամակի բարեհաջող ազդեցությունը ստացողի վրա բացատրվում է նրանով, որ հեղինակը, դիմելով հասցեատիրոջը, խնդրում է իրեն փոքրիկ ծառայություն մատուցել, որը հասցեատիրոջ մոտ առաջացնում է սեփական կարևորության զգացողություն:

Միսթր Ջոն Բլանկին

Բլենքվիլ, Արիզոնա

Հարգելի պարոն Բլանկ

Ձեք օգնի արդյո՞ք ինձ դուրս գալու ոչ մեծ դժվարությունից: (Հիմա պատկերացնենք կատարվածը: Պատկերացրեք Արիզոնայի փոստի վաճառականին, որը նամակ է ստանում «Ջոնս-Մենվիլ» ընկերության ղեկավար աշխատակցից, որտեղ առաջին իսկ տողում այդ բարձր վարձատրվող կառավարիչը խնդրում է օգնել իրեն դուրս գալ դժվար կացությունից: Լսում եմ, թե ինչպես վաճառականն ինքն իրեն ասում է. «Դե, եթե այդ մարդը Նյու Յորքում ընկել է դժբախտության մեջ, ապա ճիշտ հասցեով է դիմել: Ես միշտ ձգտում եմ լինել մեծահոգի և օգնել մարդկանց: Տեսնենք նրան ի՞նչ է պատահել»):

Անցյալ տարի ինձ հաջողվեց համոզել մեր ընկերությանն այն բանում, որ մեր վաճառականներին օգնելու նպատակով (ավելացնելու ծածկային նյութերի վաճառքը) ամենից կարևոր է նրանց հետ մշտական նամակագրական կապ հաստատելը, որն ամբողջովին վճարվում էր մեր ընկերության կողմից: (Վաճառականը հավանաբար կասի. «Իհարկե, նրանք պետք է վճարեն դրա համար, նրանք վերցնում են եկամտի մեծ մասը, ստանում միլիոններ, միլիարդներ և հազարավոր միլիոններ վարձակալության վճարման համար... Եվ այսպես, ո՞րն է խնդիրը»):

Վերջերս ես փոստով թերթիկներ ուղարկեցի 1600 վաճառականների, որոնք մասնակցում էին այս միջոցառմանը և շատ գոհ էի, որ հարյուրավոր պատասխաններ ստացա, որոնք խոսում էին այն մասին, որ նրանք գնահատում են համագործակցության նման ձևը: Այդ տվյալները հաշվի առնելով և հենվելով դրանց վրա, մենք մշակել ենք ողջակի նամակագրությամբ համագործակցության նոր պլան, որը, ես համոզված եմ, Ձեզ ավելի դուր կգա:

Սակայն, այսօր մեր վարչության նախագահը, քննարկելով ինձ հետ անցյալ տարվա պլանի հաշվետվությունը, հարցրեց. «Ի՞նչ է տվել մեզ դրա կիրառությունը գործնական առումով»: Բնական է, որ ես պարտավոր եմ դիմել Ձեզ խնդրանքով, որ օգնեք ինձ պատասխանել այդ հարցին:

(Հիանալի դարձվածք է. «Ես պարտավոր եմ դիմել Ձեզ խնդրանքով, որ օգնեք ինձ պատասխանել այդ հարցին»: Կարևոր ղեկավարը Նյու Յորքից ճիշտ է խոսում, նա իսկապես գնահատում է իր ֆիրմայի Արիզոնյան գործակալին: Ուշադրություն դարձրեք. «Կեն Դայլը ժամանակ չի ծախսում այն բանի մասին խոսելու, թե որքան նշանակալի է իր ընկերությունը: Նա միանգամից ցույց է տալիս հասցեատիրոջը, թե որքան կարևոր է նրա աջակցությունը: Կեն Դայլը խոստովանում է, որ չի կարող հաշվետու լինել «Ջոնս-Մենվիլ» ընկերության վարչության նախագահի առջև առանց այդ գործակալի աջակցության: Բնական է, որ վաճառականին, որին հատուկ է մարդկայնությունը, այդպիսի խոսակցությունը դուր է գալիս):

Ես կցանկանայի, որ Դուք.

1. Գրեիք կից դրված փոստային բացիկի վրա, թե Ձեր կարծիքով, անցած տարվա ուղիղ նամակագրական կապի պլանը Ձեզ օգնեց պատվերներ ստանալ:
2. Հայտնեք ինձ հնարավորին չափ ճշգրիտ նրանց ընդհանուր արժեքը դոլարով և ցենտով (հիմնվելով կատարված աշխատանքի ընդհանուր արժեքի վրա):

Ես շատ զգացված և շնորհակալ կլինեմ Ձեզ իմ նշած տեղեկությունները տրամադրելու Ձեր պատրաստակամության համար:

Անկեղծորեն՝ Ձեր Կեն Ռ.Դայլ

Սպառնան բաժնի վարիչ

(Ուշադրություն դարձրեք, որ վերջին պարբերությունում նա համարյա շքեղ է «ես» և ամբողջ ձայնով գոռում «Դուք», բաց չթողնենք նաև այն, թե որքան առատաձեռն է գովաբանությունների հարցում. «շատ զգացված և շնորհակալ կլինեմ Ձեզ», «Ձեր սիրալիրության համար»):

Հասարակ նամակ է, այնպես չէ՞, սակայն նա «հրաշք» կատարեց, քանի որ հասցեատիրոջը խնդրեցին նամակագրին փոքրիկ ծառայություն մատուցել, որի կատարումը թույլ տվեց նրան ձեռք բերել սեփական նշանակալիության գիտակցություն: Այսպիսի հոգեբանական մոտեցումը միշտ հաջողություն կբերի, անկախ նրանից, թե դուք ծածկի նյութ եք վաճառում թե՞ ճանապարհորդում Եվրոպայում Ֆորդ ավտոմոբիլով:

Նամակագրության մասնագետները թղթակցությունները բաժանում են վեց տեսակի.

1. պայմանագրեր, գործարքներ, համաձայնագրեր և այդ տիպի այլ թղթակցություններ
2. պատասխան-շնորհակալական նամակներ



- 3. շնորհավորհանքներ
- 4. ներողություններ
- 5. պահանջներ և հարցումներ
- 6. ցավակցություններ:

Այս կից նամակների տեսակներն իրենց հերթին բաժանվում են երկու կատեգորիաների՝ պաշտոնական և ոչ պաշտոնական:

Ծառայողական գրությունները նույնպես բաժանվում են.

- հրահանգներ կադրային հարցերով, հաստատության ներքին կարգուկանոնին, աշխատանքի կանոններին վերաբերող
- շնորհակալագրեր և շնորհավորանքներ
- հիշեցումներ, խնդրանքներ, միջոցառումների անցկացում:

Ոչ պաշտոնական գործնական նամակագրության մեջ հաճախ կիրառվում են կրճատումներ, միավանկ բառեր, ածականներ, որոնք առաջացնում են մոտ ծանոթության, ջերմության, փոխադարձ համակրանքի տպավորություն: Այնպիսի ածականներ, ինչպիսիք են բարեսիրտ, հմուտ, գթասիրտ, արդարամիտ, հրաշալի, հիանալի, հասկացող և համանման այլ բառեր, մոտեցնում են նամակագրին և հասցեատիրոջը: Նրանք փոխանցում են հուզական վիճակները, ցույց տալիս, թե որքանով օբյեկտիվ կամ սուբյեկտիվ է նամակագիրը:

Նշենք թղթակցությունների պատրաստման համար մշակված հարցերից ամենաընդհանուրները.

- Ի՞նչ է անհրաժեշտ պոտենցիալ հաճախորդին:
- Որո՞նք են նրա հիմնական հոգսերը:
- Ի՞նչպիսի կասկածներ են նրան անհանգստացնում:
- Ի՞նչպիսին են նրա ֆինանսական նկատառումները:
- Ունեցե՞լ է նա արդյոք ինչ-որ հիմնախնդիրներ, որոնք մինչև այժմ իրեն անհանգստացնում են:
- Որո՞նք են նրա նպատակները:

Նամակագիրը պետք է իր գրածը կառուցի հետևյալ սխեմայով՝ *ուշադրություն-հետաքրքրություն-խնդրանք-գործողություն*:

Ուշադրություն. Հարգելի -----

Ես ցանկանում եմ Ձեզ հաղորդել շատ կարևոր տեղեկություն:

Հետաքրքրություն. Մենք (ես) առաջարկում ենք Ձեզ այն, ինչը կարող է զգալիորեն լավացնել Ձեր կյանքը...

Խնդրանք. Մեզ անհրաժեշտ է այն մարդկանց օգնությունը, որոնք թեկուզ փոքրիկ գումար կներդնեն այս ազնիվ և հայրենասիրական գործում:

Գործողություն. Մենք Ձեզ կոչ ենք անում միանալ հազարավոր բարի մարդկանց:

Պետք է հիշել, որ խնդրանքը ձևակերպելով, պետք է հասցեատիրոջն ընծեռեք սահմանափակ տարբերակներից ընտրություն կատարելու հնարավորություն: Որքան քիչ են տարբերակները, այնքան մեծ է հաջողության հնարավորությունը:

Գործարար մարդու էտիկետը և տակտն արտահայտվում է յուրաքանչյուր քայլում, ենթակաների հետ հպանցիկ խոսակցությունների ժամանակ, գործընկերների, հաճախորդների հետ հաղորդակցության ժամանակ:

Այսպիսով, ընկերության, կազմակերպության, բանկի գործունեության հաջողությունն ուղղակիորեն կապված է վարքի էտիկետից և կուլտուրայից: Գործնական էտիկետին, կուլտուրային լավ տիրապետելու համար անհրաժեշտ են ժամանակ, ցանկություն և հաստատակամություն: Մշտապես մարզելով ձեր վարքը տարբեր իրավիճակներում՝ դուք ձեր գիտելիքները կդարձնեք ունակություն, սովորություն:

**Ինքնաստուգման հարցեր**

- 1. Ի՞նչ է բարոյականությունը:
- 2. Ի՞նչ է գործնական հաղորդակցության բարոյականությունը:

3. Որո՞նք են դասախոսությունում ներկայացված չորս բարոյական սկզբունքները:
4. Որո՞նք են ղեկավարի պահվածքի բարոյական նորմերը:
5. Որո՞նք են ենթակայի պահվածքի բարոյական նորմերը:
6. Որո՞նք են գործնկերների հետ պահվածքի բարոյական նորմերը:
7. Ի՞նչ է էտիկետը:
8. Որո՞նք են խոսակցական էտիկետի կանոնները:
9. Որո՞նք են հագուստի էտիկետի կանոնները:
10. Որո՞նք են գործնական հեռախոսային խոսակցության սկզբունքները:
11. Ո՞րն է հաճախորդների հետ հեռախոսային հաղորդակցության տեխնոլոգիան:
12. Ի՞նչ հարցերի պետք է պատասխանել հեռախոսազանգի նախապատրաստվելիս:
13. Որո՞նք են գործնական մամակագրության կանոնները:
14. Ո՞րն է արդյունավետ գործնական մամակի կառուցվածքը:

### Առաջադրանք 1

Կայացրեք որոշումներ և վերլուծեք դրանք նաև էթիկական տեսանկյունից:

#### Տարբերակ 1

Ձեր բանկը կարող է ներգրավել մեծ ֆինանսների տեր մի անձնավորության կապիտալը և լավացնել իր գործերը: Նրա ֆինանսական գծով օգնականը հասկացրել է, որ կարող է աշխատել «նվերը»: Ձեր խորհրդականը կարծում է, որ պետք է օգնականի տուն վերջին մոդելի մի հեռուստացույց ուղարկել: Դուք ի՞նչպե՞ս կվարվեք:

#### Տարբերակ 2

Դուք ցանկանում եք պարզել հաճախորդների մի խմբի կարծիքը շուկայի ձեր մրցակցի նոր արտադրանքի վերաբերյալ: Ձեզ առաջարկում են հետազոտությունն իրականացնել գոյություն չունեցող մարքեթինգային հետազոտությունների ինստիտուտի անվան տակ: Դուք ի՞նչպե՞ս կվարվեք:

#### Տարբերակ 3

Դուք մեծ ջանքեր եք թափում մի մեծ պայմանագիր կնքելու ուղղությամբ և բանակցությունների ընթացքում պարզվում է, որ գործնկեր կազմակերպության ներկայացուցիչը իր համար ավելի ձեռնտու աշխատանք է փնտրում: Դուք նրան ձեզ մոտ վերցնելու ոչ մի ցանկություն չունեք: Սակայն, եթե ակնարկեք այդ մասին, ապա հարցը կլուծվի: Դուք ի՞նչպե՞ս կվարվեք:

#### Տարբերակ 4

Ձեր գիտահետազոտական բաժինը կատարելագործել է ձեր կազմակերպության կողմից թողարկվող ապրանքներից մեկը: Ապրանքը իրականում չի դարձել «կատարելագործված նորույթ», սակայն դուք գիտեք, որ փաթեթի վրա և գովազդում նման պնդման հայտնվելը լրջորեն կմեծացնի նրա վաճառքի չափերը: Դուք ի՞նչպե՞ս կվարվեք:

### Առաջադրանք 2

Ձեր բանկը նոր է սկսել իր գործունեությունը: Դուք նպատակ ունեք այդ մասին տեղյակ պահել հանրությանը:

Կազմեք, հաճախորդի հետ գործընկերային հարաբերությունների հաստատմանն ուղղված գործնական մամակ:

## ՎՈՒՒՑ 6 . ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

*Նպատակը* ներկայացնել և պարզաբանել կոնֆլիկտների էությունը, տեսակները, առաջացման պատճառները, կառուցվածքը, կանխարգելման և կառավարման հնարավորությունները: Հնարավորություն ընձեռել պարզաբանելու կոնֆլիկտային իրավիճակներում յուրաքանչյուրի պահվածքային ոճը, տալ կոնֆլիկտային իրավիճակներում «պահվածքի կոդեքսը»:

*Ունակությունների և հմտությունների նկարագիրը:* Թեման անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան

- ներկայացնել կոնֆլիկտների էությունը, կառուցվածքը
- հասկանալ դրանց առաջացման պայմանները և զարգացման ընթացքը
- բացատրել կոնֆլիկտների կանխարգելման և կառավարման եղանակները
- բացահայտել կոնֆլիկտային իրավիճակներում սեփական պահվածքի ոճը
- կիրառել կոնֆլիկտային իրավիճակներում «պահվածքի կոդեքսը»:

### 6.1. Կոնֆլիկտների էությունը, կառուցվածքը և տեսակները

#### 6.1.1. Կոնֆլիկտների էությունը

Կոնֆլիկտը (բախում) բարդ սոցիալական և հոգեբանական երևույթ է: Կոնֆլիկտը մարդկային հարաբերությունների, ինչպես նաև կազմակերպչական փոխազդեցության առավել տարածված ձևերից է: Հաշված է, որ կոնֆլիկտների և դրա հետևանքով առաջացած ապրումների վրա ծախսվում է կազմակերպությունների աշխատակազմի ժամանակի 15% - ը, ղեկավարների ժամանակի մինչև 20% - ը:

*Կոնֆլիկտի /լատիներեն conflictus - բախում / էությունը* փոխազդեցության մեջ գտնվող սուբյեկտների հակադիր ուղղված նպատակների, շահերի, դիրքորոշումների, կարծիքների, հայացքների բախումն է: Կոնֆլիկտը սահմանվում է, որպես հակադիր ուղղված, անհամատեղելի, բացասական հուզական ապրումներով ուղեկցվող միտումների բախում անձի գիտակցության մեջ:

Այս բարդ սոցիալ – հոգեբանական երևույթի ուսումնասիրման հենց սկզբից չեն դադարում վեճերը կոնֆլիկտների դրական կամ բացասական ազդեցության մասին: Այսպես, դեռևս Յերակլիտը /մ.թ.ա. 5 – ը դարի վերջ/ գտնում էր, որ պատերազմը /միջպետական կոնֆլիկտ/ հայրն է և տիրակալը ամեն կենդանիի: Նա գրում է. «Ամեն ինչ իրականանում է պայքարի միջոցով և անհրաժեշտությունից դրդված»: Դրան հակառակ, Պլատոնը /428 – 348 մ.թ.ա./ դիտարկում էր պատերազմը որպես մեծագույն չարիք: Նրա կարծիքով, մի ժամանակ գոյություն է ունեցել «ոսկե դար», երբ մարդիկ սիրել են միմյանց, վերաբերվել իրար բարյացկամորեն:

Այժմ էլ կոնֆլիկտը ուսումնասիրող ժամանակակից գիտնականների շարքերում դրա գնահատման խնդրում միասնականություն չկա: Հոգեբանների մի մասը պնդում է, որ կազմակերպություններում կոնֆլիկտը լավ է, որովհետև

- օգնում է խնդիրների, դրանց վերաբերյալ տեսանկյունների, լուծման տարբերակների բացահայտմանը
- նպաստում է աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը
- երբեմն կարող է միավորել կոլեկտիվը արտաքին ճնշման դեմ:

Մյուս տեսակետը պաշտպանողները պնդում են, որ կազմակերպությունների համար կոնֆլիկտը չարիք է, որովհետև

- բերում է կազմակերպության սոցիալ – հոգեբանական մթնոլորտի վատացմանը
- բարձրացնում է մարդկանց նյարդայնությունը, հանգեցնում է սթրեսների
- շատ մարդկանց շեղում է իրենց անմիջական ծառայողական պարտականությունների կատարումից:

Բնականաբար, ճշմարտությունը գտնվում է այս երկու մոտեցումների մեջտեղում, քանի որ նրանք երկուսն էլ ճիշտ են ներկայացնում կոնֆլիկտի տարբեր կողմերը: Անկախ կոնֆլիկտների դրական կամ բացասական կողմերի նշումից, դրանցից խուսափել հնարավոր չէ, իսկ երբեմն էլ կոնֆլիկտը ուղղակի անհրաժեշտ է: Որոշ խնդիրներ անհնար է լուծել առանց կոնֆլիկտ առաջացնելու:

#### 6.1.2. Կոնֆլիկտների կառուցվածքը

Կոնֆլիկտների *հիմնական կառուցվածքային տարրերը* հետևյալն են.

- կոնֆլիկտի օբյեկտ
- կոնֆլիկտի մասնակիցները (օպոնենտներ)
- կոնֆլիկտային իրավիճակ

- միջադեպ:

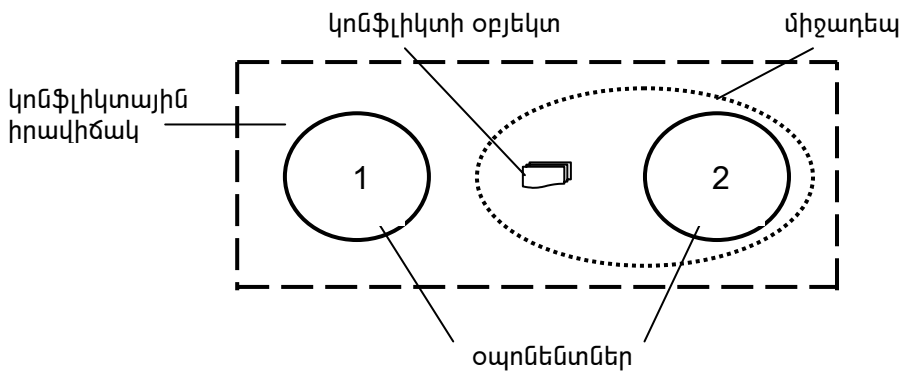
**Կոնֆլիկտի օբյեկտը** այն սոցիալական երևույթն է /վիճելի հարց, խնդիր/, որի պատճառով առաջացել է տվյալ կոնֆլիկտային իրավիճակը: Այդ երևույթը կառավարելու, իշխելու իրավունքը ձեռք բերելու պայքարը բերում է կոնֆլիկտների: Կոնֆլիկտի օբյեկտը բնութագրվում է նրանով, որ

- կարող է լինել ինչպես նյութական, այնպես էլ հոգեբանական
- մշտապես կարևոր է կոնֆլիկտի մասնակիցների համար:

**Կոնֆլիկտի մասնակիցները** (օպոնենտները) առանձին անձինք են, մարդկանց խմբեր, կազմակերպություններ, պետություններ: Կոնֆլիկտի մասնակիցները իրականացնում են միմյանց դեմ ակտիվ կամ պասիվ (հարձակողական կամ պաշտպանողական) գործողություններ: Կոնֆլիկտի օբյեկտի և մասնակիցների առկայությունը առաջացնում է **կոնֆլիկտային իրավիճակ**: Կոնֆլիկտային իրավիճակը կարող է գոյություն ունենալ, սակայն կոնֆլիկտ կարող է և չլինել: Տվյալ դեպքում գործ ունենք պոտենցիալ կոնֆլիկտի հետ, որը դեռ չի դրսևորվել իրական հարթությունում: Որպեսզի «շղթան փակվի» և առաջանա կոնֆլիկտ, անհրաժեշտ է միջադեպ:

**Միջադեպը** կոնֆլիկտի մասնակիցների (օպոնենտների) կողմից իրականացվող գործողություն է, որի նպատակն է տիրել օբյեկտին և ոտնահարել նրա շահերը:

Այսպիսով կոնֆլիկտային իրավիճակին գումարած միջադեպ հավասար է կոնֆլիկտ:



Նկար 92. Կոնֆլիկտի կառուցվածք

Հիմնական կառուցվածքային տարրերի հետ մեկտեղ կոնֆլիկտը ունի նաև **լրացուցիչ է տարրեր**, որոնք ֆոնի դեր են խաղում: Դրանցից են.

- ընթացքի պայմանները
- պատկերացումները կոնֆլիկտային իրավիճակի մասին
- կոնֆլիկտի մասնակիցների հնարավոր գործողությունները:

Կոնֆլիկտի **ընթացքի պայմանները**: Ցանկացած հակասության բնույթ զգալիորեն որոշվում է այն արտաքին միջավայրով, որտեղ նա առաջացել է և ընթանում է: Հիմնական բնութագրիչներն են՝

- տարածա - ժամանակայինը (իրականացման վայրը և ժամանակը, որի ընթացքում կոնֆլիկտը պետք է կարգավորվի)
- սոցիալ – հոգեբանականը (հակամարտության աստիճանը, կոնֆլիկտի մասնակիցների վիճակը, հոգեբանական մթնոլորտը, փոխազդեցությունների ձևը և մակարդակը կոնֆլիկտային խմբում)
- սոցիալականը (տարբեր սոցիալական խմբերի՝ պրոֆեսիոնալ, ընտանեկան, սեռային, էթնիկական ներգրավվածությունը կոնֆլիկտում):

**Պատկերացումները կոնֆլիկտային իրավիճակի մասին**: Այսինքն կոնֆլիկտի մասնակիցների յուրահատուկ իդեալական պատկերացումները իրենց մասին, հակադիր կողմի մասին, այն միջավայրի և պայմանների մասին, որտեղ ընթանում է կոնֆլիկտը: Պատկերացումների վերլուծությունը անհրաժեշտ է, քանի որ պատկերացումները առավել, քան կոնֆլիկտն ինքը, անմիջականորեն որոշում են կոնֆլիկտային վարքը: Այդ պատկերացումների փոփոխությունը, կոնֆլիկտի մասնակիցների վրա արտաքին ազդեցության դեպքում, հնարավորություն է տալիս արդյունավետ կարգավորել կոնֆլիկտը:

Կոնֆլիկտի մասնակիցների հնարավոր գործողությունները ներառում են՝

- գործողությունների բնույթը (հարձակողական, պաշտպանողական, չեզոք)
- ակտիվության աստիճանը այդ գործողություններն իրականացնելիս (ակտիվ կամ պասիվ, նախաձեռնող կամ պատասխանող)

- գործողությունների ուղղվածությունը (օպոնենտի վրա, ինքն իրեն վրա, գանգատ երրորդ կողմին):  
 Կոնֆլիկտի **հոգեբանական կառուցվածքը** բաղկացած է մի քանի բաղադրիչներից՝

- Ճանաչողական բաղադրիչներն են՝** կոնֆլիկտի մասնակիցներից յուրաքանչյուրի առանձնահատկությունների փոխադարձ ընկալումը, տեղեկության վերամշակման և որոշման ընդունման մտավոր ունակությունը, անձի ներքաշվածությունը կոնֆլիկտային իրավիճակի զարգացման տարբեր փուլերում, կոնֆլիկտի մասնակիցների ինքնավերահսկման աստիճանը, պրոֆեսիոնալ պատրաստվածությունը և մարդկանց հետ աշխատանքի փորձը, ինքնագիտակցումը և սեփական հնարավորությունների գնահատման օբյեկտիվությունը:
- Չուզական բաղադրիչներն են՝** կոնֆլիկտի մասնակիցների ապրումների ամբողջությունը:
- Կամային բաղադրիչները** արտահայտվում են որպես այն ջանքերի ամբողջություն, որոնք դրսևորվում են կոնֆլիկտի մասնակիցների միջև հակամարտության հետևանքով առաջացած, հակասությունների և դժվարությունների հաղթահարման, մասնակիցների կողմից հետապնդվող նպատակների իրականացման ժամանակ:
- Դրդապատճառային /մոտիվացիոն/ բաղադրիչները** կազմում, գոյացնում են կոնֆլիկտի միջուկը, բնութագրում են հակամարտության մասնակիցների դիրքերի անհամապատասխանության էությունը: Կոնֆլիկտում բավականին դժվար է բացահայտել օպոնենտների իրական դրդապատճառները, քանի որ դեպքերի մեծամասնությունում դրանք թաքցվում են, իսկ դիրքերում և նպատակներում ներկայացվում են դրդապատճառներ, որոնք տարբերվում են իրականներից, առաջնայիններից:

Օպոնենտների ակտիվության հիմնային դրդիչը նրանց **կարիքներն** են: Ֆիզիոլոգիական, անվտանգության, սոցիալական, հարգանքի, ինքնադրսևորման կարիքները, ըստ Ա. Մասլոուի տեսության, ներկայացնում են մարդկային հիմնական կարիքների դասերը: Ըստ Դ.Բերտոնի «Միայն այն կազմակերպչական ջանքերը, որոնք ամբողջապես բավարարում են հիմնական մարդկային կարիքները, կարող են բերել կոնֆլիկտի իրական ավարտին»: Ստորև ներկայացվող սխեմայում բացահայտվում են կոնֆլիկտի դրդապատճառային կառուցվածքի ներկայացվող և քողարկվող մասերը:

օպոնենտ 1	դրդապատճառներ	օպոնենտ 2
դիրք	ներկայացվող	դիրք
նպատակներ		նպատակներ
արժեքներ	թաքցվող, խորքային	արժեքներ
շահեր		շահեր
կարիքներ		կարիքներ

**Նկար 93. Կոնֆլիկտի դրդապատճառային կառուցվածք**

Կոնֆլիկտային իրավիճակում կողմերի պահվածքի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ նրանք ձգտում են բավարարել իրենց **շահերը**:

**Շահերը** իրենցից ներկայացնում են գիտակցված կարիքներ: Նրանք ապահովում են մասնակցի ուղղվածությունը դեպի կոնֆլիկտի օբյեկտ և նպաստում են նրա կոնֆլիկտային վարքի իրականացմանը:

Շահերին մոտ են կանգնած **արժեքները**: Դրանք կոնֆլիկտում պաշտպանվում են մասնակիցների կողմից: Դրանք կարող են լինել և համամարդկային (արդարություն, հավասարություն, տարբեր գաղափարներ), և անհատական (արժանապատվության զգացողություն, պատիվ, ինքնագնահատական) արժեքներ: Հակամարտող կողմերի դրդապատճառները կոնկրետանում են նրանց նպատակներում: **Նպատակը** կանխագուշակվող արդյունքի գիտակցված պատկերն է, որին հասնելուն են ուղղված անձի ջանքերը: Կոնֆլիկտում անհատի նպատակը կանխագուշակվող օգտակար (անհատի, հասարակության տեսակետից, խմբային կարևորության) արդյունքին հասնելն է: Կոնֆլիկտում մասնակիցների մղումների ամենաերևացող և հաշվի առնվող մասը նրանց դիրքերն են: **Դիրքերը** օպոնենտների փաստացի իրավունքների, պարտականությունների և հնարավորությունների ամբողջությունն են, որոնք կոնկրետ կոնֆլիկտային իրավիճակում իրականացվում են հաղորդակցման, պահվածքի, գործունեության միջոցով:

Օրինակ, լավ աշխատողի աշխատավարձը չի բարձրացվում (մինչդեռ այլ աշխատակիցներինը բարձրացվում է) և նա կոնֆլիկտի մեջ է ղեկավարության հետ:

Տվյալ դեպքում աշխատողի **կարիքը** տնտեսական առավել պաշտպանվածությունն է:

**Շահը** ավելի շատ դրամ վաստակելն է:

**Արժեքը**, որը նա պաշտպանում է, «արդարության» բարոյական սկզբունքն է:

Նրա **նպատակը** աշխատավարձի բարձրացմանը հասնելն է:

Աշխատողի դիրքը կարող է ներկայացվել բողոքներով, աշխատավարձի բարձրացման պահանջով, դեմքի դժգոհ արտահայտությամբ, աշխատանքից ազատվելու սպառնալիքով և այլն:

**Կոնֆլիկտի առաջացման և զարգացման ընթացքը: Կոնֆլիկտի փուլային կառուցվածքը:**

**Կոնֆլիկտի զարգացման մեջ առանձնացնում են 4 հիմնական փուլեր՝**

- օբյեկտիվ կոնֆլիկտային իրավիճակի առաջացում
- մասնակիցների կողմից օբյեկտիվ կոնֆլիկտային իրավիճակի գիտակցում
- կոնֆլիկտային վարք
- կոնֆլիկտի լուծում:

1. Օբյեկտիվ կոնֆլիկտային իրավիճակի առաջացման փուլ

Այս փուլը ոչ միազանց է գիտակցվում ապագա կոնֆլիկտի մասնակիցների կողմից և այդ իսկ պատճառով այն կարելի է անվանել «պոտենցիալ կոնֆլիկտի փուլ»: Կողմերը դառնում են կոնֆլիկտի մասնակիցներ, եթե նրանցից մեկի նպատակների իրականացման, կարիքների բավարարման ձգտումը խոչնդոտում է մյուսի համանման պահանջումներների բավարարմանը:

2. Մասնակիցների կողմից օբյեկտիվ կոնֆլիկտային իրավիճակի գիտակցման փուլ

Երբ կողմերից մեկը դիմում է գործողությունների, որոնք ուսմահարում են մյուս կողմի շահերը, կոնֆլիկտը սկսում է գիտակցվել և դառնում է իրական: Իրավիճակի, որպես կոնֆլիկտայինի, ընկալումը ծնում է համապատասխան վարք:

3. Կոնֆլիկտային վարք

Կոնֆլիկտային վարքը, որպես կանոն, ուղղված է հակադիր կողմի ձգտումների, նպատակների, մտադրությունների մեկուսացմանը: Կոնֆլիկտային վարքը կարող է իրականացվել հետևյալ հաջորդականությամբ՝

- մասնակիցների դիրքերի աստիճանական ուժեղացում առավել ակտիվ ուժերի ներգրավման հաշվին, հակամարտության փորձի կուտակման հաշվին
- պրոբլեմային իրավիճակների թվի ավելացում, սկզբնական պրոբլեմային իրավիճակի խորացում
- մասնակիցների կոնֆլիկտային ակտիվության բարձրացում, կոնֆլիկտի բնույթի թեժացում, կոնֆլիկտում նոր անձանց ներգրավում
- կոնֆլիկտային փոխազդեցությանը ուղեկցող հուզական լարվածության ան
- պրոբլեմային իրավիճակի և կոնֆլիկտի նկատմամբ վերաբերմունքի փոփոխություն:

4. Կոնֆլիկտի լուծում

Կոնֆլիկտի լուծումը հնարավոր է, եթե.

- փոփոխված է օբյեկտիվ կոնֆլիկտային իրավիճակը
- օպոնենտների մոտ փոփոխված են կոնֆլիկտային իրավիճակի մասին պատկերացումները:

**Կոնֆլիկտի լուծումը կարող է լինել՝**

- մասնակի կամ թվացող (կոնֆլիկտային գործողությունները բացառվում են, սակայն ուղղվածությունը դեպի կոնֆլիկտ, կոնֆլիկտային իրավիճակը պահպանվում են):
- ամբողջական (կոնֆլիկտը լուծվում է արտաքին պահվածքի և ներքին մղումների մակարդակով):

**6.1.3. Կոնֆլիկտների տեսակները**

Ըստ *ուղղվածության*, կոնֆլիկտները բաժանվում են ՝

- *հորիզոնականների* (միմյանց նկատմամբ ենթակայության մեջ չգտնվող անձանց միջև)
- *ուղղաձիգների* (ղեկավարների և ենթակաների միջև)

Այս տեսակի կոնֆլիկտները կազմում են կազմակերպչական կոնֆլիկտների 70 - 80 % -ը:

Ըստ *առաջացման աղբյուրի* առանձնացվում են՝

- *ներանձնային* կոնֆլիկտները, որոնք առաջանում են մարդու մոտ հակադիր ուղղված դրոպատածառների, կարիքների, շահերի բախման հետևանքով
- *միջանձնային* կոնֆլիկտները, որոնք առաջանում են պրոբլեմային իրավիճակում, երբ անձերը հետապնդում են անհամատեղելի նպատակներ, հավատարիմ են տարբեր արժեքների և նորմերի, ձգտում են իրականացնել դրանք միմյանց հետ փոխազդեցության ընթացքում
- *միջխմբային* կոնֆլիկտներ, որտեղ որպես կոնֆլիկտի կողմեր հանդես են գալիս անհամատեղելի

նպատակներ հետապնդող սոցիալական խմբեր: Հաճախ կոնֆլիկտների այս տեսակը առաջանում է միջանձնայինից, երբ օպոնենտներին աջակցում են համախոհները:

Հատուկ ուշադրության են արժանի ներանձնային կոնֆլիկտները, որոնք էլ հաճախ հրահրում են ինչպես միջանձնային, այնպես էլ միջխմբային կոնֆլիկտներ: Ներանձնային կոնֆլիկտների հակված մարդկանց համար բնութագրական են ներքին բուռն ապրումները, իմպուլսիվությունը, հավակնությունների բարձր մակարդակը, չափից դուրս քննադատական վերաբերմունքը շրջապատի նկատմամբ, ցածր ինքնաքննադատությունը:

**Պահվածքային հակազդումները** ներանձնային կոնֆլիկտի առկայության դեպքում լինում են երեք տեսակի.

- ինքնաքննադատությունը
- շրջապատին բոլոր հարցերում մեղադրելը
- արտաքին, մարդկանց կամքից անկախ հանգամանքներ վկայակոչելը:

Պահվածքային հակազդումների առաջին երկու տեսակները հաճախ հանդիպում են, այսպես կոչված, կոնֆլիկտային անձանց մոտ, որոնց հատուկ են չափազանցացված կարծիքը իրենց մասին, մշտական տազնապայնությունը, անբավարարվածությունը, դժգոհությունը ղեկավարների և շրջապատի նկատմամբ: Ներանձնային կոնֆլիկտների հիմնական վտանգը կայանում է նրանում, որ ներքին լարվածության լուծումը, «պարպումը» տեղի է ունենում շրջապատի հաշվին: Ներանձնային կոնֆլիկտը «աճում է», վերածվում է միջանձնայինի:

4. Լևինը առանձնացնում է, նպատակին հասնելու հետ կապված ներանձնային կոնֆլիկտների երեք տեսակ (երեք դեպքերում էլ անձը ապրում է ֆրուստրացիոն – սթրեսային վիճակ, որն առաջանում է, երբ նրա նպատակաուղղված ջանքերը հանդիպում են արգելքի):

**Հավասարաչափ դրական հնարավորությունների կոնֆլիկտ** կամ «բուրիդանյան էջ»-ի իրավիճակ: Առաջանում է, երբ անհրաժեշտ է ընտրություն կատարել երկու հավասարապես գրավիչ հեռանկարների միջև, քանի որ նրանց միաժամանակ հասնել հնարավոր չէ: Այս դեպքում ֆրուստրացիոն – սթրեսային վիճակը ամենաթույլն է, քանի որ ցանկացած ընտրության դեպքում անձը շահում է:

**Հավասարաչափ բացասական հնարավորությունների կոնֆլիկտ** կամ «երկու չարյաց փոքրագույնը» իրավիճակ: Առաջանում է այն ժամանակ, երբ պետք է ընտրություն կատարել երկու հավասարապես անցանկալի հեռանկարների միջև: Այս կոնֆլիկտը առաջացնում է ամենաուժեղ ֆրուստրացիոն – սթրեսային վիճակը: Ընդհանուր առմամբ արձագանքը այս տիպի կոնֆլիկտներին՝ փախուստն է: Եթե այն անհնարին է, ապա անձը ստիպված է ընտրել երկու չարյաց փոքրագույնը: Սակայն տվյալ դեպքում ցանկացած ընտրություն բերում է ուժեղ ֆրուստրացիոն - սթրեսային վիճակի և բարկության:

**Դրական - բացասական հնարավորությունների կոնֆլիկտ:** Առաջանում է այն ժամանակ, երբ անհրաժեշտ է վերլուծել միևնույն առաջարկության «թեր» և «դեմ» կողմերը: Սա կլասիկ «ընտրության խնդիր» իրավիճակն է: Այս տիպի կոնֆլիկտը ամենահաճախ հանդիպողն է: Ֆրուստրացիոն – սթրեսային վիճակը միջին է: Օրինակ, աշխատակիցը կցանկանար որոշակի ծառայողական առաջխաղացում, սակայն հստակորեն պատկերացնում է, որ նոր պաշտոնը հոգսաշատ է և կարող է բարդացնել իր հաջող, հավասարակշռված կյանքի ընթացքը:

Ներանձնային կոնֆլիկտների կարևոր տարատեսակ են, այսպես կոչված, **դերային կոնֆլիկտները**, որոնք առաջանում են անձի տարբեր դերային պարտականությունների և նրա հնարավորությունների, համապատասխան դերային պահվածքի միջև: Ընդհանրապես առանձնացնում են՝

- **«ես - դեր» կոնֆլիկտը**, որը ներկայացնում է այն անհամապատասխանությունները, որոնք առաջանում են դերի պահանջների և անձի հնարավորությունների միջև: Օրինակ, մարդը գրավում է ղեկավար պաշտոն, սակայն չունի այդ պաշտոնի պարտականությունների իրականացման համար համապատասխան անձնական - գործնական ունակություններ: Այդ մասին նա ժամանակ առ ժամանակ, երբ գործերը վատ են ընթանում, «հիշեցումներ» է ստանում իր ենթակամներից, որը կարող է հանգեցնել կոնֆլիկտի:
- **Միջդերային կոնֆլիկտն** առաջանում է, երբ անձի տարբեր դերային պարտականությունները, համապատասխանաբար և դերային պահվածքը, դառնում են անհամատեղելի: Օրինակ, ղեկավարը պարտավոր է պահանջել իր բոլոր, առանց բացառության, ենթակամներից պահպանել տվյալ կազմակերպությունում ընդունված կարգն ու կանոնը: Այս պահանջը դժվար է իրականացնել ենթակամների մեջ գտնվող ընկերների և բարեկամների նկատմամբ, որոնց նկատմամբ ղեկավարը ունի «ընկերոջ» և «բարեկամի» դերեր:

Կոնֆլիկտները լինում են նաև **կոնստրուկտիվ և դեստրուկտիվ:**

Կոնֆլիկտը **կոնստրուկտիվ** է, երբ.

- օպոնենտները դուրս չեն գալիս ընդունված բարոյական նորմերի, գործնական հաղորդակցության սահմաններից
- մասնակիցների ուշադրությունը կենտրոնացած է վիճահարույց խնդրի լուծմանը, այլ ոչ թե իրար նկատմամբ փոխադարձ ճնշման կիրառմանը
- կոնֆլիկտի լուծումը բերում է մարդկանց միջև և խմբում հարաբերությունների զարգացման,

բարելավման

- երբ գտնվում է խնդրի լուծումը և կազմակերպությունը առաջընթաց է ապրում:
- Կոնֆլիկտը *դիստրուկտիվ* է, երբ.
  - կողմերից մեկը համառորեն պնդում է իր դիրքը և չի ցանկանում հաշվի առնել մյուս կողմի շահերը
  - օպոնենտներից մեկը դիմում է բարոյապես անընդունելի պայքարի մեթոդների, ձգտում է հոգեբանական ճնշում գործադրել մյուս կողմի վրա, նսեմացնել նրան
  - մասնակիցների միջև հարաբերությունները վատացել են կամ խզվել
  - կոնֆլիկտի լուծում չի գտնվել:

## 6.2. Կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները

### 6.2.1. Ներանձնային կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները

Ներանձնային կոնֆլիկտների առաջացման պատճառների վերաբերյալ կան մի շարք մոտեցումներ:

Ըստ Ջ. Ֆրոյդի, ներանձնային կոնֆլիկտի ժամանակ տեղի է ունենում ցանկությունների բախում: Անձի մի մասը պաշտպանում է որոշակի ցանկություններ, իսկ մյուս մասը մերժում է դրանք:

Ըստ Կ. Յունգի, ներանձնային կոնֆլիկտը հետզարգացում է դեպի հոգեկանի ավելի ցածր, անգիտակցական մակարդակ:

Կ. Հոռնին ներանձնային կոնֆլիկտը դիտում է որպես ցանկությունների բավարարման և պաշտպանվածության ձգտումների բախում:

Ըստ Կ. Ռոջերսի, ներանձնային կոնֆլիկտի հիմքում ընկած է հակասությունը, որը առաջանում է գիտակցված, կյանքի ընթացքում ձեռք բերված, բայց ոչ իրական ինքնագնահատականի և անգիտակցական մակարդակի ինքնագնահատականի միջև:

Ըստ Ա. Մասլոուի, ներանձնային կոնֆլիկտի պատճառը մարդու չիրականացած ինքնադրսևորման պահանջմունքն է:

Ըստ Վ. Ֆրանկլի, ներանձնային կոնֆլիկտի առաջացման պատճառը կյանքի իմաստի կորուստն է :

### 6.2.2 Միջանձնային կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները

Համաձայն Ռ. Կրիչեվսկու հիմնադրույթի, կարելի է առանձնացնել միջանձնային կոնֆլիկտների առաջացման պատճառների երեք խմբեր:

1. Պատճառների խումբ, որոնք առաջացել են գործունեության ընթացքում՝
  - *աշխատակիցների տեխնոլոգիական փոխկախվածությունը և փոխկապվածությունը* կարող են առաջացնել միջանձնային կոնֆլիկտ, եթե մեկի գործողությունները բացասականորեն են անդրադառնում մյուսի գործողությունների արդյունավետության վրա: Օրինակ, եթե խմբային աշխատանքում աշխատակիցներից մեկի գործողությունները հարվածի տակ են դնում ամբողջ խմբի աշխատանքը:
  - *Ուղղահայաց հարթության վրա լուծվելիք հարցերի տեղափոխումը հորիզոնական հարթություն:* օրինակ, սարքավորումների պակասը կարող է բերել հորիզոնական հարաբերություններում գործընկերների միջև, լարվածության:
  - *«Ղեկավար - ենթակա» համակարգում ֆունկցիոնալ պարտականությունները չկատարելը:* Օրինակ, ղեկավարը չի ապահովում ենթակաների համար համապատասխան աշխատանքային պայմաններ կամ ենթակաները չեն կատարում ղեկավարի պահանջները, որը հանգեցնում է տիպիկ ուղղահայաց կոնֆլիկտի:
  - *Անձի արարքների անհամապատասխանությունը տվյալ կոլեկտիվում ընդունված նորմերին և կյանքի արժեքներին:* օրինակ, նոր աշխատակցի հայտնվելը կոլեկտիվում, եթե նա արագ չնկալի տվյալ միջավայրի միջանձնային հարաբերությունների նորմերը, կարող է բերել կոնֆլիկտների:
2. Պատճառների խումբ, որը պայմանավորված է մարդկային հարաբերությունների հոգեբանական առանձնահատկություններով և դրսևորվում է՝
  - փոխադարձ սիմպատիայով և անտիպատիայով
  - կոլեկտիվում անբարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտի առկայությամբ՝ հակամարտող խմբավորումներ, կուլտուրայի տարբերություններ
  - վատ հոգեբանական հաղորդակցությամբ՝ աշխատակիցները հաշվի չեն առնում միմյանց պահանջմունքները, հոգեվիճակները
  - տարածքային անձեռնամխելիության խախտումով, երբ խախտվում են մարդկանց անհատական գոտիները:
3. Պատճառների խումբ, որը պայմանավորված է կոլեկտիվի անդամների անհատական



առանձնահատկություններով և դրսևորվում է՝

- ինքնավերահսկման թույլ ունակությամբ
- ինքնահարգանքի ցածր մակարդակով
- բարձր տագնապայնությամբ
- ագրեսիվությամբ
- վատ հաղորդակցվելիությամբ
- չափից դուրս սկզբունքայնությամբ:

«Ղեկավար - ենթակա» տիպի կոնֆլիկտների առաջացմանը նպաստող գործնական հաղորդակցության իրավիճակները հետևյալն են՝

- կազմակերպությունում հաստատված պահվածքի նորմերի և ավանդույթների անտեսումը
- կոլեկտիվի կարծիքի նկատմամբ հեզմական վերաբերմունքը
- ճնշման տակ ընդունված կառավարչական որոշումը
- հետաքրքրության բացակայությունը ենթակաների հիմնախնդիրների նկատմամբ
- այնպիսի որոշումների ընդունումը, որոնք հաշվի չեն առնում աշխատանքի և փոխհարաբերությունների բնույթը
- կառավարչական որոշումների ընդունումը, որոնք հիմնված են վստահելի անձանցից, այլ ոչ թե կոլեկտիվից ստացված տեղեկությունների վրա:

Ա.Ագրաշենկովայի կարծիքով, *կոնստրուկտիվ* կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները հետևյալն են՝

- աշխատանքի անբարենպաստ պայմանները
- վճարման ոչ կատարյալ համակարգը
- աշխատանքի կազմակերպման թերությունները
- աշխատանքի ոչ ռիթմիկությունը
- իրավունքների և պարտավորությունների անհամապատասխանությունը
- պարտավորությունների բաշխման հարցում հստակության բացակայությունը
- աշխատանքային և կատարողական կարգապահության ցածր մակարդակը
- կոնֆլիկտների առաջացմանը նպաստող կազմակերպչական կառուցվածքը:

*Կոնստրուկտիվ* կոնֆլիկտների դրական լուծումները առաջին հերթին բերում են իրենց ծնող պատճառների վերացմանը: Քանի որ այդ պատճառները օբյեկտիվ են (արտահայտում են կառավարման կազմակերպման թերությունները), ապա դրանց վերացումը բերում է կազմակերպության կատարելագործման:

*Պիստրուկտիվ* կոնֆլիկտները ամենից հաճախ առաջանում են սուբյեկտիվ պատճառներից, որոնք են՝

- ղեկավարի և ենթակաների ոչ ճիշտ գործողությունները
- որոշ մարդկանց հոգեբանական անհամատեղելիությունը:

Կոնֆլիկտների առաջացմանը կարող են հանգեցնել նաև պոտենցիալ օպոնենտների գործողությունները: Կոնֆլիկտների առաջացման պատճառ կարող է հանդիսանալ հետևյալ պահվածքը՝

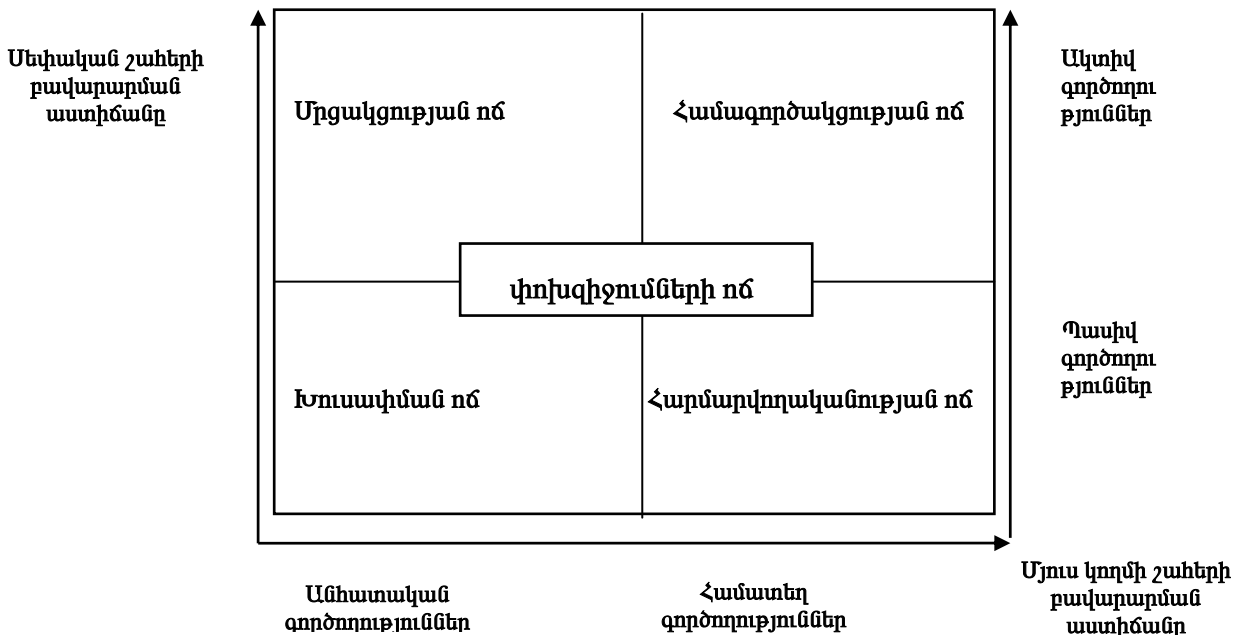
- աշխատակցի, նրա բացասական մտադրությունների վերաբերյալ կասկածի հայտնումը
- արտահայտվելու ժամանակ զրուցակցին ընդհատելը, անզսպվածությունը
- մարդու նկատմամբ հակակրանքի բաց դրսևորումը
- մարդու դերի կարևորության թերագնահատումը, ցածր գնահատականը, «պիտակներ կպցնելը»
- սպառնալիքները
- սեփական անձի և զրուցակցի միջև, ոչ նրա օգտին, տարբերություններն ընդգծելը
- ընդհանուր գործում աշխատակցի ներգրավման ցածր գնահատականը
- սեփական ներդրման, դերի գերագնահատումը
- սեփական կարծիքի մշտական պարտադրումը ուրիշներին
- սեփական սխալները և ուրիշների կարծիքների ճշտությունն ընդունելու անկարողությունը
- անձնական ֆիզիկական տարածության խախտումը
- կեղծավորությունը

- գրուցակցի ինտիմ պրոբլեմների քննարկումը
- գրույցի ընթացքի կտրուկ արագացումը կամ գրույցի անսպասելի ամփոփումը
- գրուցակցի, առաջացած խնդրի հարթեցմանն ուղղված ջանքերի անտեսումը:

### 6.3. Կոնֆլիկտների կառավարումը համատեղ գործունեության պայմաններում

Կոնֆլիկտների հետազոտման սկզբնական շրջանում լայնորեն տարածված էր «կոնֆլիկտների լուծում» տերմինը, որը ենթադրում էր, որ կոնֆլիկտները անհրաժեշտ է և կարելի է լուծել: Այսպիսով, կոնֆլիկտների լուծման նպատակը որոշակի անկոնֆլիկտ, իդեալական վիճակի հաստատումն էր, որում մարդիկ աշխատում են լիիրավ ներդաշնակության պայմաններում: Վերջին շրջանում մասնագետների վերաբերմունքը կոնֆլիկտների նկատմամբ փոխվել է: Գիտակցվել է կոնֆլիկտների լրիվ լուծմանն ուղղված ջանքերի ապարդյունությունը և մյուս կողմից, շատացել են այն հետազոտությունները, որոնք ցույց են տալիս կոնֆլիկտների դրական ազդեցությունը: Այդ իսկ պատճառով, շեշտադրումը տեղափոխվել է կոնֆլիկտների լուծումից դեպի կոնֆլիկտների կառավարում: Կոնֆլիկտների կառավարման առանցքային խնդիրներն են՝

- կոնֆլիկտային իրավիճակում մարդկանց պահվածքի ոճերի որոշումը
- կոնկրետ իրավիճակում արդյունավետ և ոչ արդյունավետ պահվածքի ոճերի որոշումը
- արդյունավետ վարքի խթանման միջոցառումների շրջանակի բացահայտումը:



Նկար 94. Կոնֆլիկտների կառավարման թոմաս-Կիլմենի ցանց

Կոնֆլիկտների կառավարման առավել հաջող համակարգը կոչվում է թոմաս-Կիլմենի մեթոդ, որի գրաֆիկական դրսևորումը (նկ. 94) ստացել է թոմաս-Կիլմենի ցանց անվանումը:

Ցանցում երկու հիմնական առանցքները ցույց են տալիս համապատասխանաբար սեփական և մյուս կողմի շահերի բավարարման աստիճանների, ինչպես նաև անհատական և համատեղ, ակտիվ և պասիվ գործողությունների կախվածությունը որոշակի պահվածքի ոճի ընտրությունից: Թոմաս-Կիլմենի ցանցը հնարավորություն է տալիս յուրաքանչյուրին ստեղծել կոնֆլիկտային իրավիճակների իր սեփական պահվածքային ոճը: Թոմաս-Կիլմենի մեթոդը առանձնացնում է կոնֆլիկտների կառավարման և կարգավորման հինգ հիմնական եղանակներ՝

- **մրցակցություն**, որն իրենից ներկայացնում է սեփական շահերը, ի հաշիվ մյուս կողմի, բավարարելու ձգտում
- **համագործակցություն**, որի դեպքում կոնֆլիկտի մասնակիցները ստեղծում են մի այլևստրանքային տարբերակ, որը բավարարում է երկու կողմերին
- **փոխզիջում**, որի դեպքում երկու կողմերը համաձայնվում են զնալ փոխադարձ զիջումների
- **խուսափում**, որի դեպքում բացակայում է ինչպես սեփական, այնպես էլ մյուս կողմի շահերի բավարարման ձգտումը
- **հարմարվողականություն**, որի դեպքում անձը զիջում է իր շահերը և համաձայնում, որ մյուս կողմը իրականացնի իրենը:

Վերևում ներկայացված թոմաս-Կիլմենի ցանցի վրա չկա ամբողջովին լավ կամ ամբողջովին վատ

կոնֆլիկտների կառավարման եղանակ: Շատ բան կախված է կոնկրետ իրավիճակից, մասնակիցներից, սակայն դուրս են բերված տարբեր եղանակների հետևյալ հնարավորությունները՝

- խուսափման դեպքում կողմերից ոչ մեկը չի հասնում հաջողության
- մրցակցության, հարմարվողության և փոխզիջման (եթե չկան փոխզիջումների հավարասաչափությունը որոշող չափանիշներ) դեպքում կողմերից մեկը հաղթում է, մյուսը՝ պարտվում, բացառությամբ այն դեպքերի, երբ կա հավասարաչափ կամ սիմետրիկ փոխզիջում
- համագործակցության դեպքում երկու կողմերն էլ հաղթում են, քանի որ երկուսն էլ ձգտում են դուրս գալ խնդրի լուծման սկզբունքային նոր մակարդակ: Դրա հետ մեկտեղ, վերը նշված բոլոր եղանակները կարող են կիրառվել և լինել արդյունավետ:

Կախված իրավիճակից և կոնկրետ մարդու խառնվածքից, այս կամ այն պահվածքի ոճի կիրառումը կլինի առավել նպատակահարմար:

Մրցակցություն ոճի կիրառման դեպքում դուք առաջին հերթին աշխատում եք բավարարել սեփական շահերը՝ ի հաշիվ ուրիշների շահերի և ստիպում եք նրանց ընդունել խնդրի լուծման ձեր տարբերակը: Մրցակցային ոճի կիրառումը կարող է արդյունավետ լինել հետևյալ իրավիճակներում.

- երբ դուք ունեք բավականին հեղինակություն որոշման կայացման համար և ակնհայտ է, որ ձեր կողմից առաջարկվող որոշումը լավագույնն է
- որոշումը պետք է կայացվի արագ և դուք ունեք բավականաչափ իշխանություն դա իրականացնելու համար
- դուք զգում եք, որ այլևս ունեք չկա և ոչինչ չունեք կորցնելու
- փոխազդեցության մեջ եք ենթակաների հետ, որոնք գերադասում են ղեկավարման ավտորիտար ոճ:

Պետք է հաշվի առնել, որ կոնֆլիկտների կառավարման այս եղանակը հազվադեպ է բերում երկարաժամկետ արդյունքների, քանի որ պարտվող կողմը կարող է չաջակցել, իր կամքի անտեսումով ընդունված որոշման իրագործմանը: Այս ոճը ցանկալի չէ կիրառել անձնական հարաբերություններում, քանի որ այն, բացի օտարացումից, ուրիշ ոչինչ առաջացնել չի կարող:

**Համագործակցության ոճը** բոլորից դժվար իրագործելին է և բոլորից արդյունավետը: Այս ոճի իրականացման դեպքում օպոնենտները դառնում են գործընկերներ: Դրա համար անհրաժեշտ է մանրամասն պարզել կողմերի կարիքները, պահանջմունքները, շահերը և մշակել երկու կողմերի իրական ցանկությունները բավարարող տարբերակ: Համագործակցության ոճի կիրառումը առավել արդյունավետ է հետևյալ իրավիճակներում.

- երբ խնդրի լուծումը շատ կարևոր է երկու կողմերի համար և թույլ չի տալիս փոխզիջումային տարբերակ, սակայն պետք է գտնել համատեղ որոշում
- կողմերը ունեն երկարատև և սերտ փոխհարաբերություններ
- խնդրի վրա աշխատելու համար ունեք բավականաչափ ժամանակ
- երկու կողմերն ընդունակ են շարադրել իրենց պահանջմունքների, շահերի էությունը և լսել միմյանց:

Համագործակցության ոճի կիրառման դեպքում կողմերը պետք է կարողանան բացատրել իրենց ցանկությունները, արտահայտել իրենց կարիքները, լսել միմյանց, զսպել սեփական հույզերը, մշակել խնդրի լուծման այլևս տարբերակներ: Հաստատված է որ, երկու կողմերի շահերին համապատասխանող լուծումն իրականացնելիս կողմերը ավելի հակված են կատարել ընդունված որոշումները և ակտիվորեն մասնակցել կոնֆլիկտի լուծմանը: Համագործակցության ոճի կիրառման դեպքում խնդրի լուծումը կարող է լինել հիմնավոր և երկարաժամկետ:

**Փոխզիջումային** ոճի իրականացման դեպքում կողմերը համաձայնվում են զնալ փոխադարձ զիջումների: Համաձայնության գալու ձգտման առումով այս ոճը նման է համագործակցությանը, սակայն իրականացվում է ավելի մակերեսային մակարդակի վրա: Այս դեպքում չի ընդունվում որոշում, որը կարող է բավարարել երկու կողմերի շահերը, այլ իրականացվում է մեկ ուրիշ միտում. «Մենք չենք կարող ամբողջապես իրականացնել մեր շահերը, հետևաբար պետք է գանք որոշման, որի հետ կհամաձայնի մեզանից յուրաքանչյուրը»: Փոխզիջումային ոճը կարող է արդյունավետ լինել հետևյալ իրավիճակներում.

- երբ կողմերը ունեն հավասարապես համոզիչ հիմնավորումներ և հավասար իշխանություն
- երբ պահանջվում է արագ կամ ժամանակավոր որոշում
- փոխզիջումը հնարավորություն կտա ձեզ պահպանել փոխհարաբերությունները
- ձեր ցանկությունների մի մասի բավարարումը ձեզ համար այնքան էլ կարևոր չէ և դուք կարող եք որոշակիորեն փոփոխել սկզբում դրված նպատակը, զիջել ձեր շահերի մի մասը
- փոխզիջումը հնարավորություն կտա ստանալ ինչ որ բան, ամեն ինչ կորցնելու փոխարեն:

**Խուսափման** ոճը սովորաբար իրականացվում է, երբ կոնֆլիկտը ուղղակիորեն չի դիպչում կողմերի շահերին կամ առաջացած խնդիրը այնքան էլ կարևոր չէ կողմերի համար և նրանք չեն ցանկանում դրա լուծման համար ծամանակ և ուժեր ծախսել: Ոճը կիրառելի է նաև, եթե գործ ունեք կոնֆլիկտային

անձնավորության հետ: Կոնֆլիկտի կողմը կարող է օգտագործել խուսափման ոճը, եթե.

- արծարծվող խնդիրը այնքան էլ կարևոր չէ իր համար
- զգում է, որ դիմացինը ճիշտ է, իսկ ինքը՝ իրավացի չէ
- ունի անբավարար իշխանություն խնդիրը իր ուզած ձևով լուծելու համար
- ցանկանում է ժամանակ շահել, որպեսզի ուսումնասիրի իրավիճակը, ստանա լրացուցիչ տեղեկություններ մինչև որոշում կայացնելը
- կարծում է որ, կոնֆլիկտի բաց քննարկումը վտանգավոր է, քանի որ կարող է բերել իրավիճակի վատացման
- ենթակայաները իրենք կարող են լուծել կոնֆլիկտը
- հարցի լուծումը կարող է վատացնել իր առողջությունը
- հաղորդակցությանը մասնակցում են հաղորդակցության առումով դժվար մարդիկ:

Չի կարելի մտածել, թե այս ոճը մշտապես փախուստ է խնդրի լուծումից կամ խուսափում պատասխանատվությունից: Իրականում կոնֆլիկտից խուսափումը կարող է լինել նաև արդյունավետ արծագանք իրավիճակին և որոշ ժամանակ անց այն կարող է ինքստիմքյան լուծվել կամ դուք կզբաղվեք այդ խնդրով, երբ պատրաստ կլինեք և կցանկանաք լուծել այն:

**Հարմարվողականության** ոճը նշանակում է, որ դուք գործում եք կոնֆլիկտի մյուս կողմի հետ համատեղ, սակայն դրա հետ մեկտեղ չեք աշխատում պաշտպանել սեփական շահերը, ենթադրեմք, աշխատանքային մթնոլորտի հանգստացման և նորմալ աշխատանքային իրավիճակի հաստատման նպատակով: Թոմասը և Կիլմենը գտնում են, որ երբեմն դա կոնֆլիկտի լուծման միակ ճանապարհն է, քանի որ նրա առաջացման պահին այլ մարդու կարիքները կարող են ավելի կարևոր լինել, իսկ ապրումները՝ ավելի ուժեղ: Հարմարմարվողականության ոճը կիրառելու դեպքում կոնֆլիկտի մի կողմը զիջում է իր շահերը մյուս կողմի օգտին: Դա, իհարկե, չի նշանակում, որ այդ ոճը կիրառողը պետք է հրաժարվի իր շահերի իրագործումից: Դրանք կարելի է իրագործել որոշ ժամանակ անց, ավելի հարմար իրավիճակում: Հարմարվողականության ոճը կարելի է կիրառել հետևյալ տիպիկ իրավիճակներում.

- երբ հիմնականը ոչ թե կոնֆլիկտի լուծումն է, այլ հանգստության և կայունության հաստատումը
- երբ դուք գտնում եք, որ ավելի կարևոր է այլ մարդկանց հետ լավ հարաբերությունների պահպանումը, քան սեփական տեսակետի պնդումը
- երբ դուք գտնում եք, որ ձեր իշխանությունը և հնարավորությունները բավական չեն հաջողության հասնելու համար
- երբ զգում եք, որ զիջելուց ձեր շահերը մեծ վնաս չեն կրում:

**6.1.3. Կոնֆլիկտների լուծման հնարավոր ուղիները**

Ցանկացած կոնֆլիկտում, որպես կանոն, գոյություն ունեն լուծման երեք ուղիներ՝

- փոխել ինքդ քեզ, քո վերաբերմունքը խնդրի նկատմամբ, որը ամենից ակնհայտն է, սակայն ոչ միշտ իրականը
- փոխել հակադրվողի կարծիքը, ազդել նրա վրա ցանկալի ուղղությամբ, սա դժվար է և հիմնականում ոչ իրական
- գտնել խնդրի լուծման փոխադարձաբար ընդունելի տարբերակ և պայքարել նրա իրականացման համար, որը բոլորից իրական և արդյունավետ տարբերակն է :

Կոնֆլիկտների լուծման հնարավոր ուղիները ներառված են հետևյալ հարցերի պատասխաններում.

*Ի՞նչ կարող եմ ես անել կոնֆլիկտի լուծման համար:*

*Ի՞նչ կարող է անել կոնֆլիկտի լուծման համար մյուս կողմը:*

*Որո՞նք են այն ընդհանուր նպատակները, հանում որոնց պետք է կոնֆլիկտից ելք գտնել:*

Այս հարցերի պատասխանները գտնելու հետ մեկտեղ հարկ է.

- ցուցաբերել ուշադրություն և բարյացակամություն մյուս կողմի նկատմամբ
- հանդուրժողականություն մյուս կողմի առանձնահատկությունների նկատմամբ
- լինել զսպված, վերահսկել սեփական շարժումները, միմիկան, խոսքը
- ձգտել հասկանալ, որոնք են մյուս կողմին տվյալ վիճակին բերող ակնհայտ և թաքնված դրդապատճառները
- թողնել, որ զրուցակիցը ամբողջովին արտահայտվի՝ ուշադիր լսել նրան
- հաստատել արդյունավետ սոցիալական և ֆիզիկական հեռավորություն

- հնարավորության դեպքում նշել նպատակների, շահերի, խնդիրների ընդհանրությունը
- արտահայտել գրուցակցին ոչ թե պատրաստի կարծիքներ, գնահատականներ, այլ զգացողություններ, վիճակներ, որոնք առաջանում են իր խոսքերից՝ ստեղծելով իրավիճակ, երբ նրա պատասխանները կլինեն բաց և հիմնավորված
- մինչև բննադատությանը, դիտողություններին պատասխանելը, պարզաբանեք, ինչ է կոնկրետ նկատի առնվում, որպեսզի վստահ լինեք, որ ամեն ինչ ճիշտ եք հասկացել:

Չնայած նրան, որ ամեն մի կոնֆլիկտում պատճառը կոնկրետ է, այնուամենայնիվ բոլոր կոնֆլիկտները ունեն համանման հիմք՝ **գործերի առկա իրավիճակը չի համապատասխանում մարդկանց սպասումներին**: Եթե դա այդպես է, ապա ակնհայտ է կոնֆլիկտների լուծման երկու ռազմավարություն. կամ փոփոխել իրականությունը՝ հարմարացնելով այն օպոնենտների սպասումներին կամ աշխատել փոփոխել վերջիններ վերաբերմունքը գործերի առկա վիճակի նկատմամբ: Պրակտիկայում պետք է աշխատել գործել երկու ուղղություններով միաժամանակ:

**6.1.4. Կոնֆլիկտային իրավիճակում «պահվածքի կողերսը»**

Կոնֆլիկտային իրավիճակի արդյունավետ կառավարումը կախված է յուրահատուկ «պահվածքի կողերսի» պահպանումից: Այդ կողերսի ներկայացվող պահանջները ամբողջականանում են 12 կանոններում:

1. Հակադիր կողմի նկատմամբ տրամադրվեք դրականորեն, ծայրահեղ դեպքում՝ չեզոք, հիմք ստեղծեք վստահության համար:

Ինչու՞ է սա անհրաժեշտ: Կոնֆլիկտը առաջանում է, երբ ուսմահարվում են մեր շահերը կամ մենք գտնում ենք, որ ուսմահարված են: Նա, ով ուսմահարում է մեր շահերը, ինքնաբերաբար, դառնում է մեր թշնամին և մենք հակված ենք տեսնելու տվյալ անձի միայն վատ կողմերը: Մինչդեռ ավելի արդյունավետ է հակադիր կողմի մեջ տեսնել «ընկերոջ» և նրա լավ կողմերը: Կասկած չկա, որ ավելի հեշտ է պայմանավորվել ընկերոջ, բան թշնամու հետ: Հակադիր կողմի մեջ «ընկերոջը» տեսնելու գործում տեղին են հետևյալ խորհուրդները՝ *հաղորդակցության սկզբում խոսեք նրա հետ այլ թեմայի մասին, ցանկալի է թեթև, հանգիստ, որի վերաբերյալ դուք հնարավոր է, որ ունենաք համանման տեսակետ, մտածեք նրա արժանապատվության և ազնվության մասին*.

- հիշեք այդ անձի բոլոր լավագույն դրսևորումները.,
- վերջապես, դիտեք նրան, որպես մարդու, որն ունի և՛ լավ, և՛ վատ կողմեր:

2. Փոխեք ձեր հոգեկանի ուղղվածությունը հուզականից դեպի նպատակահարմարը (ռացիոնալ):

Կոնֆլիկտում հաճախ գերակշռում են հույզերը: Դա կարող է բերել աֆեկտային վիճակների, երբ մարդու գիտակցությունը անջատվում է և նա ինքն էլ չի հասկանում, թե ինչ է անում: Հուզական մոտեցումը բերում է խնդրի լուծման դանդաղեցման, դժվարացման հարաբերությունները հակադիր կողմի հետ: Մենք սկսում ենք հարաբերություններ պարզել, իսկ հարցի լուծումը տեղից չի շարժվում: Տվյալ դեպքում, եթե խնդիրը չի լուծվում, ապա հարաբերությունները ավելի վատանում են կամ կտրվում: Այդ իսկ պատճառով պետք է կառուցված տարբերել վերաբերմունքը, հույզերը՝ խնդրից և չխառնել դրանք իրար հետ: Շատ կարևոր է դրա հետ մեկտեղ իրականացնել երկու ինքնուրույն հարց՝ գտնել խնդրի լուծումը և կարգավորել հարաբերությունները: Եթե խնդրի լուծումը չի գտնվել, ապա շատ կարևոր է պահպանել լավ հարաբերությունները: Հենվելով դրանց վրա, հետագայում կարելի է խնդիրը լուծել:

3. Թույլ տվեք, որ հակադիր կողմը «բաց թողնի գուրդը», խոսեք, երբ նա արդեն հանգստացել է:

Հակադիր կողմի «պայթյունի» ժամանակ պահեք ձեզ հանգիստ, վստահ, սակայն ոչ մեծամիտ: Շատ բան կախված է նրանից, թե որքանով դուք կարող եք օգնել հակադիր կողմին թուլացնել ներքին լարվածությունը: Բազմաթիվ հետազոտությունների ընթացքում հետաքրքրի օրինաչափություն է դիտվել, որից հետևում է, որ բացասական հուզական ազդեցությունը ուժեղանում է, եթե ամրացվում է հուզական արձագանքի միջոցով: Չստանալով հուզական ամրացում, հուզական ազդեցությունը հանգում է: Հիմնական հնարքները, որոնք թույլ են տալիս չպատասխանել հուզական ազդեցություններին, հետևյալներն են՝

- մի շտապեք արձագանքել, դադար պահեք
- նայեք ձեզ կողքից
- գտեք իր, որի վրա կարելի է շեղել ուշադրությունը
- ներքուստ անկեղծորեն խղճացեք ձեր գրուցակցին
- գիտակցաբար բաշխեք ձեր ուշադրությունը այլ օբյեկտների վրա, հիմնվեք տեսողական, այլ ոչ թե լսողական զգայարանի վրա:

4. Պահանջեք հակադիր կողմից հանգիստ ներկայացնել իր դժգոհությունները: Հիշեցրեք, որ հաշվի եք առնելու փաստերը և օբյեկտիվ ապացույցները, այլ ոչ թե հույզերը:

- Հիմնական հնարներն են՝
  - օգտագործեք զանազան բաց հարցեր՝ օրինակ, հարցրեք. «այն, ինչ որ դուք ասում եք, փա՞ստ է, թե՞ ենթադրություն»

- քննարկելով դժգոհությունների քանակը՝ օրինակ, ասացեք. «Ձեր դժգոհությունները ինձ կօգնեն լավացնել աշխատանքը, այդ իսկ պատճառով, խնդրում եմ, առանձնացրեք դրանցից կարևորագույնները»
  - փոխադրեք այդ դժգոհությունները վերջնական կոնկրետ արդյունքի մակարդակ (ի՞նչ է վերջապես ցանկանում ունենալ հակադիր կողմը )
  - հակադիր կողմից խորհուրդ հարցրեք, թե ի՞նչպես կարելի է լուծել իր իսկ ներկայացրած դժգոհությունները, սակայն դրա հետ մեկտեղ մի արդարացեք, մի մեղադրեք ուրիշներին, մի վկայակոչեք հանգամանքները
  - ավարտեք հանդիպումը դրականորեն, օրինակ, շնորհակալություն հայտնեք զրուցակցին նրա համար, որ ցույց տվեց ձեր աշխատանքի բարելավման մի ուղղություն:
5. Հնարավոր ագրեսիան պետք է շեղել տարբեր հնարների օգնությամբ:
- Հիմնական նպատակը, այս դեպքում, բացասական հույզերի մակարդակի իջեցումն է, իսկ հետո, հնարավորության դեպքում բացասական հույզերի փոխարինումը դրականով: Կարելի է օգտագործել հետևյալ հնարները.
- ցանկալի է անսպասելի հարց տալ այլ բանի մասին, որը կարևոր է նրա համար
  - հիշեցրեք անցյալում եղած դրական առնչությունների մասին
  - հաճոյախոսեք:
6. Առաջարկեք հակադիր կողմին արտահայտել խնդրի լուծման սեփական տարբերակները, *քանի որ*
- պետք չէ փնտրել մեղավորներին, այլ պետք է փնտրել խնդրի համատեղ լուծում
  - կանգ մի առեք առաջին ընդունելի տարբերակի վրա, ստեղծեք տարբերակների բազազանություն և ընտրեք դրանցից լավագույնը
  - պետք է փնտրել փոխադարձաբար ընդունելի լուծման տարբերակներ
  - եթե չեք կարողանում պայմանավորվել, ապա փնտրեք համաձայնության օբյեկտիվ հիմքեր ( նորմատիվներ, կարգեր, հրահանգներ):
7. Գնահատեք հակադիր կողմի գործողությունները և արարքները, այլ ոչ թե նրա անձը:
- Մի դիպեք նրա արժանիքներին: Նա դա կարող է չներել, եթե նույնիսկ ձեզ հետ համաձայնության գա: Օրինակ, կարելի է ասել. «դուք արդեն երկու անգամ է, որ չեք կատարում ձեր խոստումը» և ցանկալի չէ ասել . «Դուք անպարտաճանաչ մարդ եք»:
8. Հարցերի օգնությամբ պարզաբանեք հակադիր կողմի արտահայտությունների, հակաճառությունների իմաստը:
- Պնդումները, կարծիքները դիմադրություն են առաջացնում, իսկ հարցերը՝ պատասխաններ: Կարող են օգտագործվել ռեֆլեքսիվ լսման բնորոշ դարձվածքները. «Ծիշտ եմ արդյո՞ք ձեզ հասկանում, որ...», «Դուք ուզում եք ասել. որ...»: Այս մարտավարությունը բացառում է թյուրիմացությունները, ցուցադրում ուշադրություն և հարգանք մարդու նկատմամբ:
9. Եթե մեղավոր եք, ապա ներողություն խնդրեք և արեք դա միանգամից, վճռական:
- Այսպիսի պահվածքը զինաթափում է հակադիր կողմին, կանխում հնարավոր քննադատությունը: Հարգանք է առաջացնում, քանի որ ներողություն ընդունակ են խնդրել միայն վստահ և հասուն մարդիկ:
10. Ձևավորեք ձեռք բերված պայմանավորվածությունները և կանխորոշեք ապագա փոխհարաբերությունները:
- Եթե կոնֆլիկտում փակուղի եք մտել, ապա հետ վերադարձեք դեպի այն կետը, որտեղ ձեր շահերը համնկնում են: Արձանագրեք յուրաքանչյուր ձեռք բերված համաձայնություն:
11. Եթե կոնֆլիկտը վերածվում է վեճի, ապա լռեք առաջինը:
- Լռության պայմաններում մարդիկ դժվար են արտահայտվում, հատկապես, եթե ճիշտ չեն կամ էլ վստահ չեն իրենց ասածի նկատմամբ: Լռությունը վեճից դուրս գալու հարավորություն է տալիս: Ցանկացած կոնֆլիկտում կա երկու կողմ և եթե մեկը «անհայտացել» է, ապա ու՞մ հետ վիճել: Սակայն այդ լռությունը չպետք է լինի մեղադրող, չարախիհնդ, հեզմական:
12. Խուսափեք հակադիր կողմի հուզական վիճակը բնութագրելուց:
- «Հանգստացնող» արտահայտությունները. «Ինչու՞ ես բորբոքվում», «Մի օղայնացի՞ր», «Հանգստացի՞ր, մի հուզվի՞ր», միմիայն ամրացնում և ուժեղացնում են կոնֆլիկտը:

**Ինքնաստուգման հարցեր**

1. Ո՞րն է կոնֆլիկտի էությունը:
2. Որո՞նք են կոնֆլիկտի հիմնական կառուցվածքային տարրերը:
3. Որո՞նք են կոնֆլիկտի լրացուցիչ տարրերը:

4. Որո՞նք են կոնֆլիկտի հոգեբանական կառուցվածքի բաղադրիչները:
5. Որո՞նք են կոնֆլիկտի զարգացման չորս հիմնական փուլերը:
6. Որո՞նք են հորիզոնական և ուղղահայաց կոնֆլիկտները:
7. Որո՞նք են ներանձնային, միջանձնային, միջխմբային կոնֆլիկտները:
8. Որո՞նք են դերային կոնֆլիկտները:
9. Որո՞նք են կոնստրուկտիվ և դիստրուկտիվ կոնֆլիկտները:
10. Որո՞նք են ներանձնային կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները:
11. Որո՞նք են միջանձնային կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները:
12. Որո՞նք են կոնստրուկտիվ կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները:
13. Որո՞նք են դիստրուկտիվ կոնֆլիկտների առաջացման պատճառները:
14. Որո՞նք են կոնֆլիկտների կառավարման հինգ եղանակները:
15. Որո՞նք են կոնֆլիկտների լուծման երեք ուղիները:
16. Որո՞նք են կոնֆլիկտային իրավիճակում «պահվածքի կողքսի» տասներկու կանոնները:

**Թեստ / Կեննետ Թոմաս /**

**Կոնֆլիկտային իրավիճակում ձեր արձագանքման ոճը**

Ընտրեք ձեր պահվածքին հատուկ դատողությունները:

Ա)	Երբեմն ես վիճելի հարցի լուծման պատասխանատվությունը թողնում եմ ուրիշների վրա:
Բ)	Ես աշխատում եմ ուշադրություն դարձնել նրա վրա, ինչու՞մ մեներ համաձայն եմք, քան քննարկել այն, ինչու՞մ մեներ տարածայնություններ ունենք:
Ա)	Ես աշխատում եմ գտնել փոխզիջումային տարբերակ:
Բ)	Ես աշխատում եմ հարցը կարգավորել, հաշվի առնելով և ուրիշների և իմ անձնական շահերը:
Ա)	Ընդհանրապես ես համառորեն ձգտում եմ հասնել իմ ուզածին:
Բ)	Երբեմն ես զոհաբերում եմ իմ անձնական շահերը, այլ մարդու շահերի պաշտպանության համար:
Ա)	Ես աշխատում եմ գտնել փոխզիջումային տարբերակ:
Բ)	Ես աշխատում եմ չդիպչել այլ մարդկանց զգացմունքներին:
Ա)	Հարթելով վիճելի իրավիճակը, աշխատում եմ գտնել հակադիր կողմի աջակցությունը:
Բ)	Աշխատում եմ անել ամեն ինչ անօգուտ լարվածությունից խուսափելու համար:
Ա)	Ես աշխատում եմ խուսափել դժվարություններից:
Բ)	Ես աշխատում եմ հասնել իմ ուզածին:
Ա)	Աշխատում եմ հետաձգել վիճելի հարցի լուծումը, որպեսզի ժամանակի ընթացքում այն վերջնականապես լուծեն:
Բ)	Հնարավոր եմ համարում զիջել ինչ որ բանում, որպեսզի շահեն ուրիշում:
Ա)	Ընդհանրապես, ես համառորեն ձգտում եմ հասնել իմ ուզածին:
Բ)	Առաջին հերթին աշխատում եմ որոշել վիճելի հարցերի և բախվող շահերի տարածքը:
Ա)	Մտածում եմ, որ միշտ չէ, որ պետք է հուզվել ծագող ինչ որ տարածայնությունների պատճառով:
Բ)	Ես ճիգեր եմ գործադրում, որպեսզի հասնեմ իմ ուզածին:

Ա)	Հաստատակամորեն ձգտում եմ հասնել իմ ուզածին:
Բ)	Աշխատում եմ գտնել փոխգիջման տարբերակ:
Ա)	Առաջին հերթին աշխատում եմ որոշել վիճելի հարցերի և բախվող շահերի տարածքը:
Բ)	Աշխատում եմ հանգստացնել դիմացինին և հիմնականում պահպանել մեր հարաբերությունները:
Ա)	Հաճախ խուսափում եմ գրավել այնպիսի դիրք, որը կարող է վեճեր հարուցել:
Բ)	Տալիս եմ հնարավորություն դիմացինին մնալ իր կարծիքին, եթե նա նույնպես ընդառաջ է գալիս:
Ա)	Առաջարկում եմ միջին դիրք:
Բ)	Պնդում եմ, որ ամեն ինչ արվի իմ ուզածով:
Ա)	Հայտնում եմ դիմացինին իմ տեսակետը և հարցնում նրա հայացքների մասին:
Բ)	Աշխատում եմ դիմացինին ապացուցել իմ տեսակետի տրամաբանությունը և առավելությունները:
Ա)	Աշխատում եմ հանգստացնել դիմացինին և պահպանել մեր հարաբերությունները:
Բ)	Աշխատում եմ անել ամեն հնարավորը լարվածությունից խուսափելու համար:
Ա)	Աշխատում եմ չդիպչել դիմացինի զգացմունքներին:
Բ)	Ընդհանրապես աշխատում եմ համոզել դիմացինին իմ դիրքի առավելությունների մեջ:
Ա)	Ընդհանրապես համառորեն ձգտում եմ հասնել իմ ուզածին:
Բ)	Աշխատում եմ անել ամեն ինչ, որպեսզի խուսափեմ անօգուտ լարվածությունից:
Ա)	Ես հնարավորություն կտամ դիմացինին պնդել իրենը, եթե դա նրան կերջանկացնի:
Բ)	Տալիս եմ հնարավորություն դիմացինին մնալ իր կարծիքին, եթե նա նույնպես ընդառաջ է գալիս:
Ա)	Առաջին հերթին աշխատում եմ որոշել վիճելի հարցերի և բախվող շահերի տարածքը:
Բ)	Աշխատում եմ հետաձգել վիճելի հարցի լուծումը, որպեսզի ժամանակի ընթացքում այն վերջնականապես լուծեն:
Ա)	Աշխատում եմ անմիջապես լուծել մեր տարածայնությունները:
Բ)	Աշխատում եմ գտնել մեր երկուսի օգուտների և վնասների լավագույն համակցումը:
Ա)	Բանակցությունների ժամանակ աշխատում եմ դիմացինի նկատմամբ ուշադիր լինել:
Բ)	Միշտ հակված եմ հարցի ուղղակի քննարկմանը:
Ա)	Աշխատում եմ գտնել դիրք իմ և դիմացինի դիրքերի մեջտեղում:
Բ)	Պաշտպանում եմ իմ դիրքը:
Ա)	Որպես կանոն, ես մտահոգված եմ նրանով, որպեսզի բավարարեմ մեզանից յուրաքանչյուրի ցանկությունները:
Բ)	Երբեմն ես վիճելի հարցի լուծման պատասխանատվությունը թողնում եմ ուրիշների վրա:



Ա)	Եթե դիմացինի դիրքը իրեն շատ կարևոր է թվում, ապա ես աշխատում եմ նրան ընդառաջ գնալ:
Բ)	Աշխատում եմ դիմացինին համոզել դիմել փոխգիջումների:
Ա)	Աշխատում եմ դիմացինին համոզել իմ ճշմարտացիության մեջ:
Բ)	Վարելով բանակցություններ աշխատում եմ ուշադիր լինել դիմացինի պատճառաբանությունների նկատմամբ:
Ա)	Ընդհանրապես առաջարկում եմ միջին դիրքը:
Բ)	Որպես կանոն, միշտ ձգտում եմ բավարարել մեզանից յուրաքանչյուրի շահերը:
Ա)	Հաճախակի ձգտում եմ խուսափել վեճերից:
Բ)	Ես հնարավորություն կտամ դիմացինին պնդել իրենը, եթե դա նրան կերջանկացնի:
Ա)	Ընդհանրապես համառորեն ձգտում եմ հասնել իմ ուզածին:
Բ)	Իրավիճակը հարթելիս, ընդհանրապես, ձգտում եմ գտնել հակադիր կողմի աջակցությունը:
Ա)	Առաջարկում եմ միջին դիրքը:
Բ)	Մտածում եմ, որ միշտ չէ, որ արժե հուզվել ի հայտ եկած տարաձայնությունների առիթով:
Ա)	Աշխատում եմ չդիպչել ուրիշների զգացմունքներին:
Բ)	Վեճերում, միշտ զբաղեցնում եմ այնպիսի դիրք, որ մենք միասին հասնենք հաջողության:

**Թեստի քանակին**

Բաշխեք ձեր պատասխանները աղյուսակին համապատասխան և հաշվեք յուրաքանչյուր պահվածքի ոճին համապատասխանող միավորների քանակը (յուրաքանչյուր ընտրությունը գնահատվում է մեկ միավոր):

№	մրցակցություն	համազոր ծակցություն	փոխգիջում	խուսափում	հարմարվողակա նություն
				ա	բ
		բ	ա		
	ա		ա		բ
		ա		բ	
	բ		բ	ա	
	ա	բ		ա	
	բ		բ		
	ա	ա			բ
			բ	ա	
	բ	ա			
			բ	բ	ա
	բ		բ		
	ա	բ		բ	ա
		ա	բ		
	բ	բ	ա		
		ա		բ	ա
	ա	բ	ա		բ
		բ		ա	բ
	ա	բ		բ	
		բ	ա		ա
Σ					

## ՉԼՈՒՄ 7. ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎԱՐՈՒՄ

*Նպաստակը՝* ներկայացնել և պարզաբանել բանակցությունների իմաստը, տեսակները, վարման ռազմավարությունը, մարտավարությունը, տեխնոլոգիան, հոգեբանական և ձեռք բերված համաձայնության հուսալիության որոշման մեխանիզմները: Նպաստել ուսանողների մոտ արդյունավետ բանակցելու հմտությունների ձևավորմանը և զարգացմանը:

*Ունակությունների և հմտությունների նկարագիրը:* Թեման անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- բացատրել բանակցությունների էությունը
- տարբերել բանակցությունների տեսակները
- բացատրել բանակցությունների կառուցվածքը
- նախապատրաստվել բանակցություններին
- ընտրել բանակցելու արդյունավետ ռազմավարություն և մարտավարություն
- կիրառել բանակցային գործընթացի արդյունավետությունը բարձրացնող հոգեբանական մեխանիզմներ
- որոշել բանակցություններում ձեռք բերված պայմանավորվածությունների հուսալիությունը:

### 7.1. Բանակցությունների էությունը և տեսակները

Բանակցելու անհրաժեշտությունը դառնում է ակնհայտ, երբ հակամարտությունը արդյունք չի տալիս և դառնում է անօգուտ: Առանձնացնում են բանակցությունների երկու տարբերակ՝ երբ բանակցությունները վարվում են կոնֆլիկտի պայմաններում և երբ վարվում են համագործակցության պայմաններում: Բնականաբար, հնարավոր է, որ բանակցային գործընթացի ընթացքում մի տարբերակը փոխվի մյուսին:

Բանակցությունները էությունը հետևյալն է.

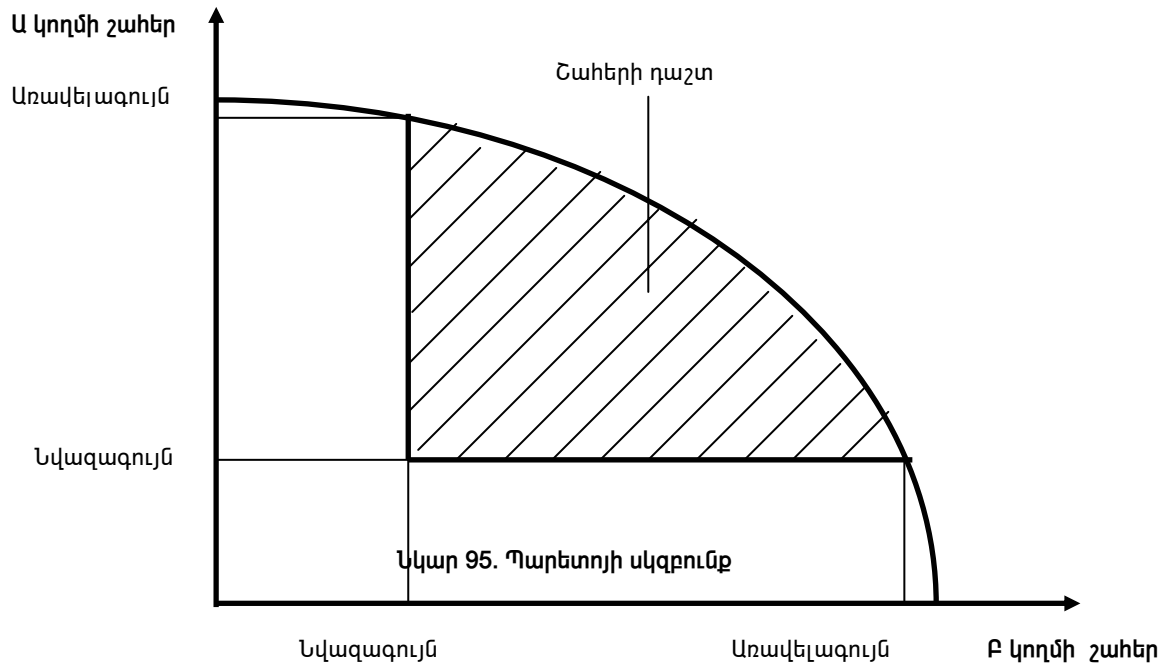
- բանակցությունները վարվում են համատեղ որոշումների ընդունման նպատակով
- համատեղ որոշումը այն միացյալ որոշումն է, որը բանակցող կողմերը դիտարկում են որպես տվյալ իրավիճակում լավագույնը:
- Գոյություն ունի բանակցություններում համատեղ որոշումների ընդունման երեք տեսակ՝
- փոխզիջումային որոշում
- ոչ սիմետրիկ որոշում, հարաբերական փոխզիջում
- սկզբունքային նոր որոշում, որը գտնվում է համագործակցության միջոցով:

*Փոխզիջումային* տեսակի բանակցությունների ժամանակ կողմերը գնում են փոխադարձ զիջումների: Փոխզիջումները հնարավոր են այն ժամանակ, երբ կողմերը կարող են բավարարել միմյանց շահերի գոնե մի մասը: Այս պարագայում շատ կարևոր են այնպիսի չափանիշների առկայությունը, որոնց միջոցով կարելի է որոշել փոխզիջումների հավասարությունը: Ավելի լավ կլինի, եթե փոխզիջումների չափը հնարավոր լինի գնահատել քանակապես: Սակայն, պրակտիկայում ավելի շատ են իրավիճակներ, երբ չափանիշները հստակ չեն և կողմերը չեն կարողանում գտնել այն «միջինը», մինչև որտեղ իրենք կարող են զիջումներ անել:

Երբ հնարավոր չէ ստուգել փոխզիջումների սիմետրիկությունը, պետք է գտնել շահերի դաշտ:

*Հարաբերական փոխզիջումներ:* Տվյալ դեպքում անելով զիջումներ ձեր համար ոչ այնքան կարևոր, իսկ հակադիր կողմի համար կարևոր հարցում, դուք կարող եք ավելին ստանալ այն հարցի վերաբերյալ, որը կարևոր է ձեր համար: Այսպիսով, անակցային գործընթացում տեղի է ունենում զիջումների «փոխանակում»: Կարևոր է, որ զիջումները չզերազանցեն բանակցային կողմի շահերի նվազագույն չափը: Այս պայմանը ստացել է «Պարետոյի սկզբունք» /նկ 98/ անունը՝ համծինս իտալացի հայտնի գիտնական Վիլֆրեդո Պարետոյի, որը հիմնավորել է այս սկզբունքը դեռևս 1904 թվականին: Երբ բանակցություններում հնարավոր չէ ստանալ սիմետրիկ փոխզիջում, կողմերը կարող են հանգել ոչ սիմետրիկ որոշումների: Այս դեպքում, բնականաբար, մի կողմի զիջումները կզերազանցեն մյուսինը: Բանակցությունների միջոցով կողմերից մեկի պարտության ամրագրման դեպքում նույնպես տեղի ունի ոչ սիմետրիկ որոշում: Ասիմետրիկության աստիճանը կարող է տարբեր լինել: Հարաբերական փոխզիջման դեպքում կան հետևյալ նախապայամանները՝

- հնարավոր չէ ստանալ սիմետրիկ փոխզիջում
- կողմերը գնում են ոչ սիմետրիկ փոխզիջումների
- Կիրառելի է Պարետոյի սկզբունքը, կա շահերի դաշտ (նկ. 95):



Պարետոյի սկզբունքը: Փոխզիջումները պետք է հնարավորություն տան պահպանելու կողմերի շահերի ներկայացման նվազագույն չափը:

**Սկզբունքային բանակցություններ:** Այս տեսակի բանակցությունները առանձնանում են նրանով, որ լուծում են հակամարտությունը սկզբունքային նոր որոշման միջոցով: Այդ տիպի որոշման ընդունման սկզբունքները մշակվել են ամերիկացի մասնագետներ Ռ.Ֆիշերի և Ու. Յուրիի կողմից: Սկզբունքային բանակցությունների ժամանակ կողմերը փորձում են գտնել խնդրի ամենարդյունավետ լուծումը և համաձայնության գալ՝ ստեղծելով համագործակցության մթնոլորտ: Այս դեպքում իրագործվում են կողմերի շահերն ու պահանջումները, այլ ոչ թե դիրքորոշումները: Սկզբունքային բանակցությունները կիրառվում են հետևյալ դեպքերում, երբ

- կողմերի շահերը փոխկապակցված են
- ակնկալվում են հետագա հարաբերություններ կողմերի միջև
- կողմերը ցանկանում են համագործակցել միմյանց հետ:

Սկզբունքային բանակցությունների դեպքում գործնականների հիմնական նպատակը խնդրի համատեղ և համակողմանի վերլուծությունն է: Սկզբունքային բանակցությունների հիմնական ելակետերը հետևյալն են՝

- «անջատել» մասնակիցներին բանակցությունների առարկայից
- կենտրոնանալ շահերի վրա, այլ ոչ թե դիրքերի
- մշակել փոխշահավետ տարբերակներ
- բանակցությունների արդյունքները պետք է հենվեն օբյեկտիվ չափանիշների վրա:

Սկզբունքային բանակցությունները ունեն հետևյալ դժվարությունները՝

- պահանջում են որոշակի վստահության աստիճան
- պահանջում են բանակցող կողմերից առավել ամբողջական տեղեկության տրամադրում

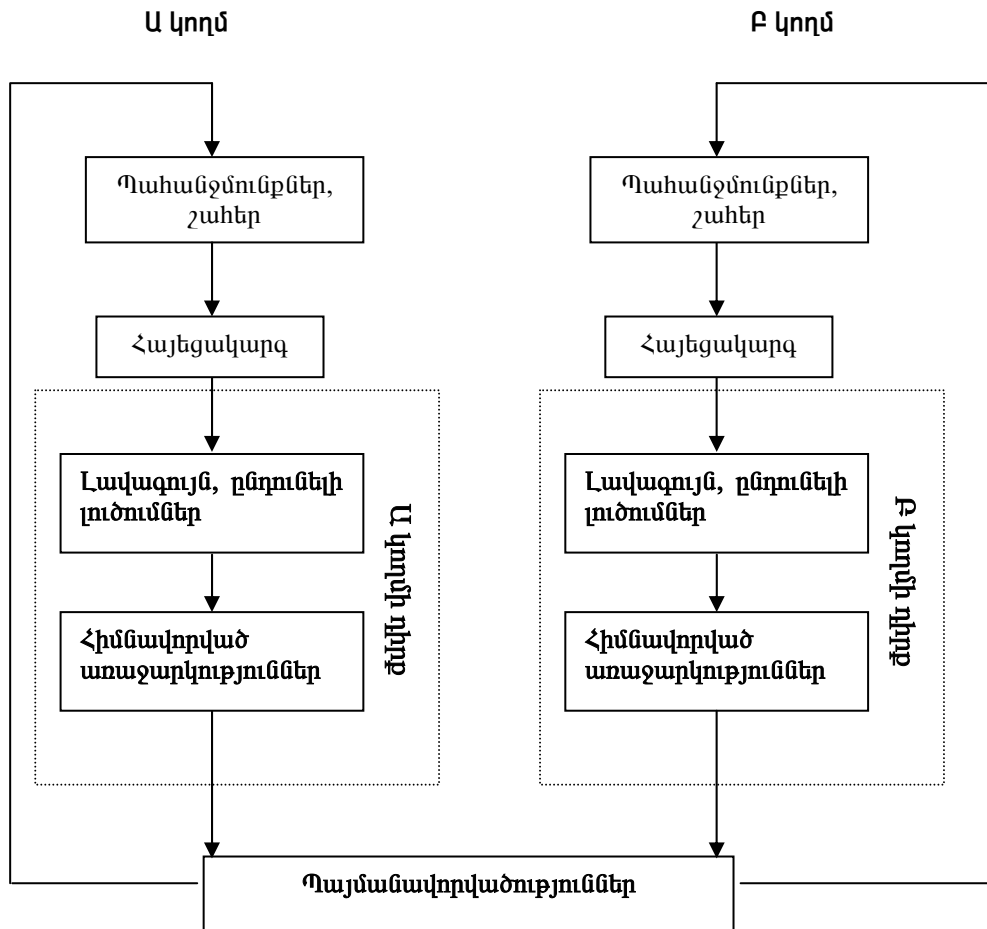
Սկզբունքային բանակցությունների առավելությունները հետևյալն են՝

- կայացվում են որոշումներ, որոնք հաշվի են առնում կողմերի շահերն ու պահանջումները
- բարձրանում է վստահությունը կողմերի միջև
- իրագործվում է «հաղթանակ/հաղթանակ» ռազմավարությունը:

## 7.2. Նախապատրաստությունը բանակցություններին, բանակցությունների սկզբունքային և փուլային կառուցվածքը

*Բանակցություններին նախապատրաստության* բովանդակային մասը իր մեջ ներառում է խնդրի և մասնակիցերի շահերի վերլուծությունը, ընդհանուր մոտեցման ձևավորումը, հնարավոր լուծման տարբերակների որոշումը: Հիմնական մոտեցումները և կատարվելիք քայլերը բանակցություններին նախապատրաստվելիս հետևյալներն են՝

- Պետք է հիշեք, որ կոնֆլիկտը չբացահայտված հնարավորություն է:
  - Պետք է մի կողմ դնեք բանակցությունների հնարավոր ելքի մասին քարացած պատկերացումները:
  - Նշեք կողմերի կարիքները և պահանջումները:
  - Վերլուծեք ձեր և հակադիր կողմերի շահերը, նշեք շահերի առավելագույն և նվազագույն սահմանները:
  - Ձևակերպեք բանակցություններում ձեր հայեցակարգը:
  - Ձևակերպեք ձեր դիրքը (տեսակետը, վերաբերմունքը խնդրի նկատմամբ, պահվածքը, որը պայմանավորված է այդ վերաբերմունքով):
  - Առաջադրեք լուծման ցանկալի տարբերակներ:
  - Նախապատրաստեք այդ տարբերակների համար առաջարկություններ, տվեք հիմնավորումներ:
- Ցանկացած բանակցային գործընթացին նախապատրաստվելիս, ցանկալի է ունենալ հետևյալ հարցերի պատասխանները՝
- Ի՞նչ ենք մենք ուզում:
  - Ի՞նչ է ուզում հակադիր կողմը:
  - Ի՞նչ տիպի ռազմավարությունը կամ մարտավարությունը կարող է ազդել հակադիր կողմի դիրքորոշման վրա:
  - Ի՞նչն է քիչ կարևոր ձեզ համար, ինչը՝ հակադիր կողմի համար:
  - Ի՞նչն է շատ կարևոր ձեզ համար, ինչը՝ հակադիր կողմի համար:
  - Ինչպիսի՞ն կարող է լինել հակադիր կողմի հիմնավորումները:
  - Ինչպիսի՞ քայլեր պետք է անի հակադիր կողմը համաձայնության դեպքում:
- Բանակցությունների սկզբունքային կառուցվածքային սխեման** (նկ.99), որը առաջարկվում է հեղինակի կողմից, իր մեջ ներառում է՝
- բանակցային գործընթացի դրդապատճառային հիմքերը՝ **պահանջումներ, շահեր**
  - կողմերի **հայեցակարգերը**, որոնք կարող են հիմնվել համաշխարհային արժեքների, միջազգային համաձայնագրերի, ընդունված բարոյական նորմերի վրա
  - կողմերի դիրքերը, որոնք իրենց մեջ պարունակում են **լավագույն**, հակադիր կողմից հնարավոր **(ընդունելի) լուծումները** և **հիմնավորված առաջարկությունները**
  - **պայմանավորվածությունները**, եթե դրանք ձեռք են բերված, ուղղորդվում են կողմերի շահերի և պահանջումներների բավարարմանը
  - գործընթացը շարունակվում է այնքան, քանի դեռ կողմերի **շահերը** և **պահանջումները** լիովին բավարարված չեն:



Բանակցությունների փուլային կառուցվածքը:

Այս բաժանումը ընդգրկում է երեք փուլ:

**Առաջին փուլ:** Դիրքորոշումների ներկայացում և պարզաբանում:

Առաջարկությունների, խնդրի լուծման մոտեցումների ներկայացում:

Այս փուլում ճշտվում են կողմերի դիրքերը և շահերը:

Այս փուլում վերանում է ինֆորմացիոն անորոշությունը քննարկվող հարցի վերաբերյալ: Կողմերը ներկայացնում են իրենց դիրքերը և բացատրություններ են տալիս դրանց վերաբերյալ: Դրանով իսկ կողմերը ցույց են տալիս իրենց գերակայությունները, իրենց հայացքը խնդրի լուծման ուղիների վերաբերյալ:

**Երկրորդ փուլ:** Սեփական դիրքորոշման հասկանալի հիմնավորում:

Առաջարկությունների, հիմնավորումների փոխադարձ գնահատում, ընդունելի և անընդունելի կողմերի մշում:

Հնարավոր պայմանավորվածությունների շրջանակի որոշում:

Այս փուլը քննարկումների և հիմնավորումների փուլ է: Կողմերը հնարավորինս հասկանալի հիմնավորում են սեփական դիրքերը: Այս փուլում են տեղի ունենում նաև հիմնական քննարկումները, որոնց ընթացքում պարզաբանվում է, թե կողմերը ի՞նչը և ի՞նչու՞ չեն կարող ընդունել, և ի՞նչը կարող է հանդիսանալ հետագա քննարկման առարկա: Եթե կողմերը պահպանում են խնդիրը բանակցությունների միջոցով լուծելու ցանկությունը, ապա այս փուլի վերջում ձևավորվում է հնարավոր պայմանավորվածությունների շրջանակը:

**Երրորդ փուլ:** Ընդհանուր բանաձևի համաձայնեցում, մանրամասների ճշտում:

Պայմանավորվածությունների ձեռք բերում:

Այս փուլը համաձայնեցման փուլ է: Սկզբում համաձայնեցնում են ընդհանուր բանաձևը, իսկ այնուհետև՝ մանրամասները: Ընդհանուր բանաձևի և այնուհետև մանրամասների համաձայնեցման ընթացքում կողմերը, ասես նորից, անցնում են բոլոր երեք փուլերը՝ դիրքերի ճշտում, քննարկում, համաձայնեցում:

Իհարկե, բանակցությունների փուլային բաժանումը միշտ չէ, որ իրագործվում է վերը նշված

հերթականությամբ: Սակայն հիմնականում բանակցությունների վարման տրամաբանությունը պետք է պահպանվի, քանի որ դրա խախտումը կարող է բերել բանակցային գործընթացի ձգձգման և նույնիսկ ընդհատման:

### 7.3. Բանակցությունների ռազմավարությունը, մարտավարությունը և տեխնոլոգիան

Բանակցություններում կիրառվող *ռազմավարությունը* հիմնականում երկուսն է՝

«Չաղթանակ – Պարտություն», երբ՝

- մոտեցումը հիմնախնդրին իրականացվում է ուժի/իշխանության դիրքերից
- ուժեղ կողմը «հաղթում է»
- թույլ կողմը զիջում է:

Այս ռազմավարությամբ ընթացող բանակցությունների ընթացքում չեն բացահայտվում կողմերի իրական կարիքները և շահերը: Կողմերից մեկի «հաղթանակը» ձեռք է բերվում հիմնականում հակադիր կողմի շահերի ոտնահարման շնորհիվ:

Այս տարբերակում պարտվող կողմը չի կարողանում իրականացնել իր պահանջումները, հեռանում է բանակցություններից ձեռնունայն, պահպանում է անհամաձայնություն, ռեվանշի ցանկություն, որի հետևանքով հետագա հաղորդակցությունը հաղթող կողմի հետ կարող է դժվարանալ:

«Չաղթանակ – Չաղթանակ», երբ

- կողմերը ճանաչում են միմյանց կարիքները
- հիմնախնդրի քննարկումն ընթանում է կարիքների, այլ ոչ թե լուծումների տեսանկյունից
- կողմերը հրաժարվում են ուժի/իշխանության դիրքերից հանդես գալուց:

Այս ռազմավարության կիրառման դեպքում պայմանավորվածությունները կարող են ընդգրկել երկու կողմերի հիմնական շահերը և պահանջումները: Այդ իսկ պատճառով համաձայնությունը կարող է լինել խորքային և երկարաժամկետ:

Կողմերը համագործակցում են: Բանակցություններն ընթանում են փոխադարձ վստահության պայմաններում:

**Բանակցությունների տեխնոլոգիան** բանակցային գործընթացում կողմերի կիրառվող գործողությունների և նրանց իրականացման սկզբունքների ամբողջությունն է:

Բանակցությունների ժամանակ հակադիր կողմի հետ կառուցողական փոխազդեցություն վարելու համար կիրառելի են հետևյալ սկզբունքները.

- Ակտիվ եղեք, պասիվությունը կնդունվի որպես թուլություն:
- Մի համոզեք հակադիր կողմին, որ նրա դիրքերը սխալ են:
- Աշխատեք իրագործել «Չաղթանակ - Չաղթանակ» ռազմավարությունը «Չաղթանակ – Պարտության» փոխարեն:
- Չամբերատար եղեք, կիրառեք ակտիվ ընկալում:
- Ձեր հիմնավորումները ներկայացնելիս հաշվի առեք նաև հակադիր կողմի պահանջումները:
- Տվեք հարցեր, ով հարցնում է, նա վարում է:
- Առանձնացրեք անձը խնդրից, հարձակվեք խնդրի վրա:
- Օգնեք հակադիր կողմին վերանայելու իր ոչ ռեալ պլանները և ակնկալիքները:
- Եղեք ճկուն, հետևեք ձեր պլանին այլ ոչ թե երթուղուն:

#### Բանակցությունների մարտավարությունը

Մարտավարական հնարքների կիրառումը բանակցությունների տարբեր փուլերում ունի իր առանձնահատկությունները:

«**Խուսափում**»: Այս հնարը իրենից ներկայացնում է խնդրի քննարկումը հետաձգելու խնդրանք, որի նպատակն է ժամանակ շահել:

«**Սալյամի**»: Այս հնարը սեփական դիրքի դանդաղ բացելու գործնթացն է, որի նպատակն է ստանալ ավելի շատ տեղեկություն, քան տալ:

«**Սպասում**»: Այս հնարը դրսևորվում է նրանում, որ սկզբում լսվում է հակադիր կողմի կարծիքը, որպեսզի այնուհետև, կախված ստացված տեղեկությունից, ձևավորվի սեփական դիրքորոշումը:

«**Փաթեթավորում**»: Այս հնարը իրենից ներկայացնում է մի քանի հարցերի համատեղ քննարկում, որոնք ընդգրկում են գրավիչ և ոչ գրավիչ առաջարկներ, դրանք միասին ընդունելու պայմանով:

«**Վերջին պահին պահանջներ ներկայացնելը**»: Այն օգտագործվում է համաձայնության կայացման

պահին: Եթե հակադիր կողմը շահագրգռված է վավերացնել համաձայնագիրը, ապա պահանջները կարող են ընդունվել:

**«Պահանջների չափազանցում»:** Տվյալ դեպքում դիրքում ընդգրկվում են կետեր, որոնք հետագայում կարելի է հեշտությամբ հանել, ներկայացնելով դա որպես փոխզիջում, հակադիր կողմից դրա դիմաց պահանջելով համապատասխան զիջումներ:

**«Կողոպուտ»:** Տվյալ դեպքում կողմերից մեկը իր համար չեզոք, սակայն հակադիր կողմի համար անընդունելի պահանջներ է ներկայացնում, նպատակ հետապնդելով ստանալ ցանկալի զիջումներ պահանջները հանելու համար:

**«Ավելացող պահանջների առաջադրում»:** Տվյալ դեպքում պահանջներ ներկայացնող կողմը իր յուրաքանչյուր պահանջը բավարարելուց հետո նոր պահանջներ է ներկայացնում:

**«Ուլտիմատում»:** Տվյալ դեպքում կողմերից մեկը հայտարարում է. «Կամ դուք ընդունում եք մեր առաջարկը, կամ մենք ձեզ հետ չենք համագործակցում»:

**«Երկակի մեկնաբանություններ»:** Տվյալ դեպքում կողմերից մեկը պայմանագրի վերջնական ձևակերպման մեջ երկակի իմաստ է դնում, որը հակադիր կողմը չի նկատում: Հետագայում այդ կողմը կարող է մեկնաբանել պայմանագիրը սեփական շահերից ելնելով՝ այն ձևակառուցել չխախտելով:

**«Ոչ ստանդարտություն»:** Տվյալ դեպքում հնարքը կիրառող կողմը կարող է հակադիր կողմին շլացնել հյուրասիրություններով, թանկարժեք նվերներով, որը արվում է դիմացինի զգոնությունը թուլացնելու նպատակով:

**«Հարձակում»:** Տվյալ դեպքում կողմերից մեկը կիրառում է արագ և անակնկալ գործողություններ՝ «հարձակում» նպատակով: Արվում է հեքիաթային առաջարկություն, որի իմաստը մյուս կողմը չի հասցնում ընկալել: Նրան շտապեցնում են, ասելով, որ մրցակիցներ ունի և կարող է ամեն ինչ կորցնել:

Ինչպես վարվել, երբ հակադիր կողմը կիրառում է տարբեր, հաճախ ոչ այնքան ազնիվ հնարքներ:

Ռ.Ֆիշերը և Ու.Յուրին առաջարկում են հետևյալ կանոնները.

1. Աշխատեք փոխել ագրեսիվ գործընկերոջ ապակառուցողական դիրքորոշումները՝ բացատրելով, որ բանակցությունների ռացիոնալ անցկացումը նրան ձեռնաստու է:
2. Երբ գործընկերը շարունակում է ճնշում գործադրել, պետք չէ միանգամից նրան հակահարված տալ: Ավելի լավ է նրան մինչև վերջ արտահայտվելու հնարավորություն տալ: Աշխատեք ուշադիր լսել նրա դատողությունները և ցույց տվեք, որ հասկանում եք նրան: Վերլուծեք նրա դատողությունների պատճառը:
3. Առաջարկելով ձեր դիրքորոշումը՝ գործընկերոջից մի պահանջեք ժխտել կամ ընդունել այն: Հարցրեք, թե ի՞նչն է անընդունելի նրա համար և ինչո՞ւ:
4. Բանավեճի ընթացքում փորձեք ոչ թե համոզել ինչ որ բան, այլ հարցեր տալ: Համոզումը ժխտում է ենթադրում, իսկ հարցերը ենթադրում են պատասխաններ:
5. Գործընկերոջ կոպիտ «հարձակումներին» և անմիտ, անհեթեթ առաջարկություններին ավելի լավ է պատասխանել որոշակի դադարից հետո: Այդպիսի դադարը նրա մոտ կարող է մեղքի կամ ամոթի զգացողություն առաջացնել և եթե նա համոզված չէ իր ճշմարտացիության մեջ, ապա իր վարքը կարող է փոխել:
6. Եթե ձեր գործընկերը միտումնավոր սուտ է խոսում, և դուք դա գիտեք, ապա չպետք է ցույց տաք, որ կասկածում եք: Դա նրան կվիրավորի: Ավելի լավ է հայտարարեք, որ դուք միշտ ստուգում եք ձեզ հետ բանակցողների ասածները և դա ձեր սկզբունքային դիրքորոշումն է:
7. Ցանկացած իրավիճակում, որքան էլ կոպիտ լինեն մյուս կողմի գործողությունները, ցանկալի չէ բանակցություններից հեռանալ «դուռը շրխկացնելով»: Ցանկալի չէ կտրուկ ընդհատել բանակցությունները:

#### 7.4. Բանակցությունների արդյունքների վերլուծությունը

Ընդունված է համարել, որ եթե կողմերը որևէ համաձայնության են եկել, ապա բանակցությունները անիմաստ չեն անցել: Բանակցությունները կաելի է համարել ստացված, եթե **երկու կողմերն էլ բարձր են գնահատում դրանց արդյունքները**: Հաջող բանակցությունների մյուս ցուցանիշը **խնդրի լուծման աստիճանն է**: Հաջող բանակցությունները ենթադրում են խնդրի լուծում, սակայն այս հարցում մասնակիցների կարծիքները կարող են տարբերվել: Հաջող բանակցությունների երրորդ ցուցանիշը **երկու կողմերի իրենց վրա վերցված պարտականությունների կատարումն է**:

Հարցեր, որոնց պատասխանները հնարավորություն կտան որոշել համաձայնագրի **հուսալիությունը**՝

1. Արդյո՞ք հնարավորություն կտա համաձայնագիրը կարգավորել կամ լուծել խնդիրը:
2. Արդյո՞ք կարող են կողմերը իրականում կատարել իրենց խոստումները, ե՞րբ, որտե՞ղ, ինչպե՞ս, ո՞վ:
3. Արդյո՞ք հավասարակշռված է համաձայնագիրը և բաժանում են երկու կողմերը նրա կատարման պատասխանատվությունը:
4. Արդյո՞ք նշված են ստուգման և վերանայման ժամկետները:

**Ինքնաստուգման հարցեր**

1. Ո՞րն է բանակցությունների էությունը:
2. Որո՞նք են բանակցությունների տեսակները:
3. Ո՞րն է Պարետոյի սկզբունքի իմաստը:
4. Ի՞նչ է ներառում բանակցություններին նախապատրաստման գործնթացը:
5. Ո՞րն է բանակցությունների սկզբունքային կառուցվածքը:
6. Ո՞րն է բանակցությունների փուլային կառուցվածքը:
7. Որո՞նք են բանակցությունների ռազմավարությունները:
8. Որո՞նք են բանակցությունների մարտավարությունները:
9. Ո՞րն է բանակցային գործընթացի տեխնոլոգիան:
10. Ինչպե՞ս հակազդել հակադիր կողմի հնարքներին:
11. Որո՞նք են բանակցությունների արդյունքների գնահատման երեք ցուցանիշները:
12. Ո՞ր հարցերի պատասխաններն են հնարավորություն տալիս որոշել համաձայնագրի հուսալիությունը:

**Թեսթ «Ձեր բանակցելու ունակությունները»**

Առաջարկվող հարցերին պատասխանեք «այո» կամ «ոչ»:

№	Հարցեր	Պատասխաններ	
		Այո	Ոչ
	Պատահու՞մ է, որ ձեզ զարմացնեն այն մարդկանց արծազանքները, ում հետ առաջին անգամ եք հաղորդակցվում:		
	Ջրույցի ժամանակ հաճա՞խ եք շարունակում ձեր զրուցակցի նախադասությունը՝ կարծելով, թե կռահել եք նրա միտքը, երբ նա, ըստ ձեզ, դանդաղ է խոսում:		
	Հաճա՞խ եք դժգոհում, որ ձեզ անհրաժեշտ միջոցներ չեն տրամադրում հանձնարարված աշխատանքը հաջողությամբ ավարտելու համար:		
	Երբ քննադատում են ձեր կոլեկտիվը կամ ձեզ համար ընդունելի որևէ տեսակետ, առարկու՞մ եք կամ այդպիսի ցանկություն ունենու՞մ եք:		
	Կարողանու՞մ եք կանխազգալ, թե առաջիկա 6 ամիսների ընթացքում ինչպիսի գործունեություն կունենաք:		
	Երբ մասնակցում եք այնպիսի խորհրդակցության, որտեղ ձեզ անծանոթ մարդիկ կան, փորձու՞մ եք թաքցնել ձեր կարծիքը քննարկվող հարցի կապակցությամբ:		

№	Հարցեր	Պատասխաններ	
		Այո	Ոչ
	Համաձա՞յն եք այն մտքի հետ, որ բանակցությունների արդյունքում միշտ մի կողմը հաղթում է, մյուսը՝ պարտվում:		
	Ձեր մասին ասու՞մ են, որ դուք համառ եք և աշխատասեր:		
	Համաձա՞յն եք այն մտքի հետ, որ բանակցությունների ավարտին միշտ պետք է պահանջել ստացված արդյունքից		



	Երկու անգամ ավելին:		
	Ձեզ համար դժվա՞ր է թաքցնել ձեր վատ տրամադրությունը, երբ ծանոթի հետ թղթախաղ եք խաղում և պարտվում եք:		
	Անհրաժե՞շտ եք համարում առարկել այն մարդուն, ով խորհրդակցության ժամանակ ձեր կարծիքին հակառակ կարծիք է հայտնում:		
	Տհա՞ճ են արդյոք ձեզ համար գործունեության ոլորտի հաճախակի փոփոխությունները:		
	Ջբաղեցրել եք արդյո՞ք այն պաշտոնը կամ ստացել եք այնքան աշխատավարձ, որքան պլանավորել էիք մի քանի տարի առաջ:		
	Ձեր կարծիքով թույլատրելի է արդյո՞ք ուրիշների թուլությունը սեփական նպատակներով օգտագործելը:		
	Ձեր կարծիքով հեշտությա՞մբ եք կարողանում համոզել մարդկանց:		
	Ջանասիրաբար նախապատրաստվու՞մ եք ձեզ սպասվող հանդիպումներին կամ խորհրդակցություններին:		

**Արդյունքների ամփոփում**

1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 14, 15, 16 հարցերին «ոչ» պատասխանելու և 5, 8, 10, 11, 12, 13, հարցերին «այո» պատասխանելու դեպքում գրանցում եք 1 միավոր:

**Արդյունքների վերլուծություն**

0 - 5 միավոր: Դուք ծնված չեք բանակցությունների համար: Ավելի լավ է ընտրեք այնպիսի աշխատանք, որը ձեզանից բանակցություններ վարել չի պահանջում:

6 – 11 միավոր: Դուք կարողանում եք բանակցություններ վարել, սակայն կարող եք ձեր բնավորության իշխանատենչ գծերն արտահայտել ամենամահամապատասխան պահին: Աշխատեք բարձրացնել այդ ոլորտում ձեր մասնագիտական որակավորումը և սովորեք կիրառել ինքտիրապետման մեթոդներ:

12 – 16 միավոր: Դուք միշտ հմուտ եք վարում բանակցությունները: Սակայն զգույշ եղեք, քանի որ ձեզ շրջապատող մարդիկ կարող են այդ հմտությունը շփոթել անազնվության հետ և խուսափեն ձեզանից:

## ԳԼՈՒԽ 8. ԺԱՄԱՆԱԿԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ: ՍԹՐԵՄՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

*Նպատակը`* ծանոթացնել ուսանողներին ժամանակի կառավարման հիմնադրույթներն, ուսուցանել ժամանակի պլանավորման սկզբունքները, ներկայացնել ժամանակի արդյունավետ օգտագործման մեթոդները:

Պարզաբանել սթրեսների էությունը, առաջացման պատճառները, զարգացման փուլերը, կառավարման հիմնադրույթները, կանխարգելման եղանակները, դրանցից պաշտպանվելու միջոցառումները: Նպաստել ուսանողների մոտ արդյունավետ ինքնակարգավորման հմտությունների զարգացմանը:

*Ունակությունների և հմտությունների նկարագիրը:* Թեման անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան`

- օգտագործել ժամանակի կառավարման հիմնադրույթները
- ճիշտ պլանավորել իրենց ժամանակը
- կիրառել ժամանակի արդյունավետ օգտագործման մեթոդները, սկզբունքները, մոտեցումները
- հասկանալ սթրեսի էությունը
- իմանալ սթրեսների առաջացման պատճառները
- իմանալ սթրեսի զարգացման փուլերը
- հասկանալ և կիրառել սթրեսի կառավարման հիմնադրույթները
- տիրապետել սթրեսներից պաշպանվելու միջոցառումներին
- պատկերացնել և կիրառել հոգեբանական ինքնակարգավորման տեխնիկաները:

### 8.1. Ժամանակի կառավարում

«Նա, ով թույլ է տալիս իր ժամանակին դուրս պրծնել, բաց է թողնում իր կյանքը, նա, ով պահում է ձեռքերում իր ժամանակը, պահում է ձեռքերում իր կյանքը»:

Ալան Լեկեյն

«Ժամանակը ամենասահմանափակ կապիտալն է և եթե չես կարող այն տնօրինել, ապա չես կարող տնօրինել ոչինչ»

Պիտեր Դրուքեր

Մարդկանցից քչերն ունեն բավարար ժամանակ, սակայն նրանցից յուրաքանչյուրը իր տրամադրության տակ ունի այնքան ժամանակ, որքան իրենց է: Ինչ հատկություններ ունի ժամանակը:

Ժամանակը անվերադարձ է:

Ժամանակը հնարավոր չէ կուտակել:

Ժամանակը հնարավոր չէ բազմացնել, ավելացնել:

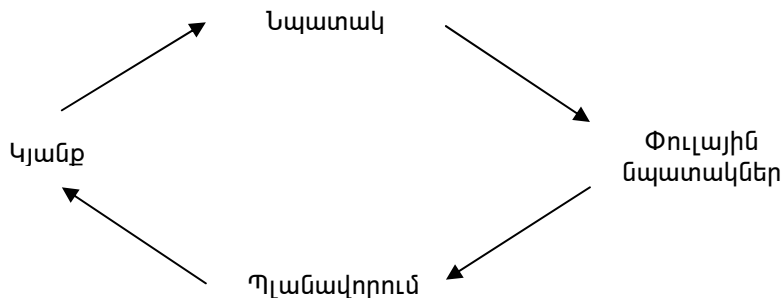
Ժամանակը հնարավոր չէ փոխանցել:

Հետևաբար, պետք է գնահատել, խնայել և արդյունավետ օգտագործել ժամանակը:

#### Ժամանակի կառավարման հիմնադրույթները:

- Հստակ պատկերացրեք ձեր կյանքի նպատակը (նպատակները): Սա փաստորեն ձեր կյանքի առաքելությունն է: Այն դժվար է պատկերացնել որոշակի ժամանակամիջոցի մեջ սահմանափակված:
- Որոշեք այն փուլային նպատակները (առաջնահերթ խնդիրներ), որոնք դուք պետք է իրականացնեք ձեր կյանքի նպատակին հասնելու համար: Փուլային նպատակները արդեն կարող են սահմանափակվել կոնկրետ ժամանակային տիրույթում:
- Պլանավորեք, թե ինչպես պետք է իրականացնեք ձեր փուլային նպատակները:
  - Պլանավորումը օգնում է արդյունավետ օգտագործել ժամանակը և նպատակները իրականացնել ժամանակին: Համարվում է, որ օրվա պլանավորման վրա 10 րոպե ծախսող անձը, կարող է օրեկան խնայել 2 ժամ և ավելի լավ կատարել իր կարևոր գործերը:
- **Կիրառեք ժամանակի արդյունավետ օգտագործման մեթոդները, սկզբունքները և մոտեցումները:** Նշված «գործիքները» ամենօրյա գործունեության մեջ օգտագործման դեպքում կարող են «շատացնել» ձեր ժամանակը:

Ժամանակի կառավարման հիմնադրույթներն է բնութագրում կյանքի ռազմավարության հետևյալ սխեման:



Նկար 96. Կյանքի ռազմավարություն

Գործնական կյանքում իրենց արդարացրել են հետևյալ պլանավորման ժամանակահատվածները՝

- երկարաժամկետ նպատակներ՝ 3 – 5 տարի
- միջին ժամկետային նպատակներ՝ 1 – 3 տարի
- ընթացիկ նպատակներ՝ 1շաբաթ - 3 ամիս
- ամենօրյա նպատակներ:

**8.1.1 Ժամանակի պլանավորման սկզբունքները:**

1. **Պլանավորեք ձեր ժամանակի միայն մի մասը, լավագույն դեպքում 60% - ը:** Ժամանակի 20% - ը պետք է թողնել չնախատեսված ակտիվության համար, որպես պահեստային ժամանակ: Ժամանակի կորուստները, որքան էլ մենք արդյունավետ օգտագործենք ժամանակը, լիովին խուսափելը անհնար է: Ժամանակի կորուստների հիմնական պատճառներն են՝

- ճգնաժամերը
- վատ պլանավորումը
- հեռախոսային խոսակցությունները
- վատ կազմակերպված կապերը
- ծանոթների այցելությունները
- անձնական անկազմակերպվածությունը
- սեփական կարգապահության բացակայությունը
- «ոչ» ասելու անկարողությունը
- գործերի հետաձգումը՝ այսօրվա գործը վաղվան թողնելը:

Ճգնաժամերը ժամանակի ակտիվ «կլանիչներ» են: Լավ պլանավորելու համար պետք է դրան ժամանակ հատկացնել և պատկերացնել պլանավորման սկզբունքները: Հեռախոսային խոսակցությունները և նրանց տևողությունը պետք է լինեն լիովին պատճառաբանված: Վատ կազմակերպված, թույլ պահպանվող կապերը օգտագործելու անհրաժեշտության դեպքում, ժամանակային նոր ներդրումներ են պահանջում: Ծանոթների, ընկերների չնախատեսված այցելությունները ժամանակատար են, հատկապես, եթե դուք չեք կարողանում ասել «ոչ» և «պաշտպանել» ձեր ժամանակը:

Կազմակերպվածությունը ժամանակի ցանկացած պահին մասնագիտական և անձնական հատկանիշների դրսևորման ունակությունն է: Ցանկացած կարգի պահպանում իր մեջ ներառում է որոշակի ապահովություն և ժամանակի խնայողություն: Գործունեության կարգը ձևավորվում է փորձերի, սխալների, ժամանակային ծախսերի միջոցով և չպահպանելով այն մենք կրկնում ենք այդ, արդեն իրականացված, քայլը: Գործերի՝ հատկապես կարևորների, հետաձգումը հետագայում, որպես կանոն, բերում է ժամանակի գերծախսերի:

Մնացած 20% - ը պետք է թողնել ինքնաբերական ակտիվության համար: Դա կարող է լինել ստեղծագործական գործընթաց, մախապես անկանխատեսելի մտավոր ակտիվություն, աշխատանքային գործընթացից «առանձնանալու» պահանջ: Բնականաբար, կախված անձի խառնվածքից, ժամանակի պլանավորման տոկոսային բաշխվածությունները կարող են փոքր ինչ փոփոխվել:

2. Ամրագրեք ձեր պլաններում արդյունքներ և վերջնական վիճակներ, այլ ոչ թե գործողություններ: Օրինակ, «Ձանգահարել պարոն Սարգսյանին», գրելու փոխարեն կարելի է գրել. «Պայմանավորվել պարոն Սարգսյանի հետ վաղվա սեմինարի կապակցությամբ»:

Այսպիսով, ձեր ակտիվությունը հենց սկզբից ուղղված կլինի ձեր նպատակներից որևէ մեկին հասնելուն, դուք կքննարկեք կոնկրետ հարց և պլանավորվածի կատարումը կբերի նպատակի իրագործման: Հակառակ

դեպքում արդեն զանգահարելը ենթագիտակցորեն կարող է համարվել նպատակ և դուք կարող եք ներքուստ բավարարվել զանգը իրականացնելով, եթե նույնիսկ անձի հետ չեք խոսել:

3. Բոլոր գործողությունների համար նախատեսեք կոնկրետ կատարման ժամկետներ:

Ցանկալի է գործածությունից հանել «որքան հնարավոր է շուտ» տիպի դարձվածքները և նախանշել կոնկրետ ժամկետներ: Հակառակ դեպքում, եթե, «որքան հնարավոր է շուտի» վերաբերյալ ձեր պատկերացումները չհամընկնեն գործընկերոջ պատկերացումներին, կարող են առաջանալ կոնֆլիկտային իրավիճակներ:

4. Բաշխեք գործերն ըստ գերակայությունների, տարբերեք հրատապը կարևորից:

Բոլորից հրատապ գործը միշտ չէ, որ բոլորից կարևորն է: Աշխատանքում հաճախ հրատապ և անհետաձգելի գործերը գրավում են մեր թանկագին ժամանակի զգալի մասը: Հրատապ գործերի «հալածանքը» գործերի գերակայությունների ոչ ճիշտ բաշխման, ոչ այնքան կարևոր գործերի կարևորների հաշվին կատարման արդյունքն է, որի հիմքը անբավարար պլանավորումն է:

Քիչ է պատահում, երբ ամենակարևոր հարցը պետք է լուծվի «հենց այսօր», «երկու օրվա ընթացքում»: Հրատապ գործերն ունեն որոշակի ձգողականություն, տրամադրում են, որ իրենցով զբաղվես անմիջապես և խլում են բավականաչափ էներգիա: Սակայն ժամանակի ընթացքում նրանց «կարևորությունը» ընկնում է և կորստի դառնությամբ հիշում ենք չարված կարևոր գործերի մասին: Դրա համար էլ անհրաժեշտ է ճիշտ բաշխել գործերն ըստ կարևորության (կարևոր, ոչ այնքան կարևոր) և հրատապության (հրատապ, ոչ այնքան հրատապ), գործել ըստ գերակայությունների:

Կարևոր գործեր		Այնպես կատարել	
Ոչ հրատապ գործեր	Գերակայություն 3(2) Կարևոր/ Ոչ այնքան հրատապ գործեր		Գերակայություն 1 Կարևոր / Հրատապ գործեր
	Գերակայություն 4 Ոչ այնքան հրատապ / Ոչ այնքան կարևոր գործեր		Գերակայություն 2(3) Հրատապ / Ոչ այնքան կարևոր գործեր
Ոչ կարևոր գործեր			

Ըստ գերակայությունների մատրիցան գործերը բաժանում է 4 խմբի:

Գերակայություն 1 – կարևոր/ հրատապ գործեր, որոնք բնականաբար արվում են առաջին հերթին:

Գերակայություն 2 ( 3 ) – հրատապ / ոչ կարևոր գործեր: Եթե այս դասակարգման գործերի կատարումը չի խանգարում կարևոր / ոչ հրատապ գործերի իրականացմանը, ապա 2 –ը արվում են դրանք: Հակառակ դեպքում կատարվում են գերակայություն 3 ( 2 ) – ի գործերը՝ կարևոր/ոչ հրատապ: Վերջում, բնականաբար իրականացվում են գերակայություն 4 – ի գործերը՝ ոչ հրատապ / ոչ կարևոր:

5. Կարևոր գործերին տրամադրեք լավագույն ժամանակը:

Մարդը օրվա ընթացքում աշխատում է տարբեր արդյունավետությամբ: Մեզանից յուրաքանչյուրը իր փորձով լավ գիտի իր ամենաարդյունավետ աշխատանքային ժամերը: Կարևոր գործերին տրամադրելով «լավ» ժամերը, դուք այդ ժամանակը օգտագործում եք առավելագույն արդյունավետությամբ և բավականություն ստանում դեպի ձեր նպատակը ակտիվ շարժումից:

6. Ամեն օր գոնե մեկ գործ հասցրեք մինչև վերջ:

Ցանկալի է պլանավորել այնպես, որ ամեն օր ձեր նպատակների հետ կապված որևէ գործ հասցնեք մինչև վերջ: Դրանով դուք արժեքավորում եք ձեր օրը, զգում եք ձեր ընթացքը դեպի նպատակ, արվածից ստանում եք բավականություն և գործունեությունը շարունակելու նոր ուժեր:

**8.1.2. Ժամանակի արդյունավետ օգտագործման սկզբունքներ, մեթոդներ և մոտեցումներ**

Սկսեք ոչ այնքան հաճելի և աշխատատար գործերը ճիշտ ժամանակին, աշխատեք այսօրվա գործը չթողնել վաղվան:

Հակառակ դեպքում այդ գործերը կխլեն շատ ավելի ժամանակ, կառաջացնեն հուզումներ, որոնցից կարելի էր խուսափել: Ըստ Ֆրանկլինի, «մեկ այսօրը արժե երկու վաղվան»: Հաճախ դժվար է ոչ այնքան հաճելի և աշխատատար գործերը սկսել ճիշտ ժամանակին, քանի որ մարդիկ սիրում են զբաղվել ոյուրին և արագ արվող գործերով հենց այն պատճառով, որ դրանց արդյունքը հեշտ հասանելի է, բավականություն է պատճառում: Միակ հետևությունն այն է, որ «դժվար» գործերը իրենց զայթակղությամբ պետք է հավասարվեն հեշտ կատարվողներին: Ի՞նչպես դա անել:

**Եթե աշխատանքը դժվար է, ապա այն ցանկալի է բաժանել մի քանի մասերի, որոնք այդքան «վախեցնող» չեն:**

Այս դեպքում աշխատանքի յուրաքանչյուր մասը արդեն իր գայթակղությամբ կմոտենա հեշտ, արագ կատարվող գործերին և կարելի կլինի ավելի շուտ տեսնել նրա արդյունքը:

Պետք է մտածել, թե ինչպե՞ս կարող եք ինքներդ ձեզ պարգևատրել աշխատանքի կատարման տարբեր փուլերից հետո:

Այս դեպքում անձը հնարավորություն է ստանում աշխատանքի տարբեր փուլերից հետո զբաղվել այլ հետաքրքրություններով, ստանալ բավականություն այն գործերից, որոնք իր համար գալթակալիչ են և ցանկալի: Հայտնի է, որ զբաղմունքների փոփոխությունը յուրօրինակ հանգիստ է: Ուստի «դժվար» գործերի հետագա կատարման պատրաստակամությունը և իրականացման եռանդը պահպանվում են բավական երկար:

Վերցրեք այդ գործը կատարելու պարտավորություն որևէ մեկի կամ մարդկանց խմբի առջև:

Ցանկացած պարտավորություն ունի փոքրիկ «պայմանագրի» բնույթ և այն «կնքած» անձը արդեն դժվարանում է խուսափել աշխատանքը իրականացնելուց: Որքան մեծ է ձեր հարգանքը, ակնածանքը այն անձի հանդեպ, ում հայտնում եք ձեր պարտավորությունը, կնքում ձեր «պայմանագիրը», այնքան մեծ է գործը ժամանակին կատարելու հավանականությունը:

Օգտագործեք «Շվեցարական պանրի» մեթոդը:

Եթե կարևոր, մեծ գործ ունեք և ոչ մի կերպ չեք կարողանում ստիպել ձեզ հենց հիմա սկսել այն, ապա կիրառեք «շվեցարական պանրի» մեթոդը: Այս մեթոդի հիմքում ընկած է այն գաղափարը, որ հինգ րոպեի ընթացքում ցանկացած աշխատանքում կարելի է հասնել ռեալ առաջխաղացման: «Շվեցարական պանրի» մեթոդը ուղղված է անձին աշխատանքի մեջ ներգրավելուն: Սկսեք ձեր համար դժվար գործի որևէ հարցի լուծում: Եթե կարևոր և մեծ գործին պատկանող որևէ հարց սկսելուց դժվարանում եք, ապա թողեք այն, սկսեք նույն գործի մեկ այլ հարցի լուծում: Այս մեթոդի առավելությունն այն է, որ կարևոր չէ, թե ինչ րոպեական հարց կլուծեք, այլ կարևոր է, որ այն լինի թեթև /որքան թեթև, այնքան լավ/ և որոշակիորեն քչացնի ձեր մեծ գործի բեռը:

Այսպիսով, բացելով ձեր մեծ, դժվար գործում 10 – 12 «անցք», դուք կհեշտացնեք ձեր աշխատանքը, կհամոզվեք, որ խնդրը այնքան էլ ծանր չէր, որքան դա թվում էր սկզբում:

80 / 20 սկզբունքը:

Այս սկզբունքի հեղինակն է իտալացի գիտնական Վիլֆրեդո Պարետոն: 80 / 20 սկզբունքը պնդում է, որ աշխատանքի վրա ծախսվող աշխատանքային սկզբի 20% - ի ընթացքում ձեռք է բերվում արդյունքի 80%-ը: Հետագա կատարելության ձգտումը սահմանափակ արդյունավետության դեպքում / 20% / կարող է բերել ժամանակային մեծ ծախսերի / 80% /: Այս սկզբունքը մեկ անգամ ևս զալիս է հաստատելու, թե որքան կարևոր է աշխատանքային գերակայությունների ընտրությունը: Ելնելով 80/20 սկզբունքից, չպետք է աշխատանքը սկսել թեթև, հետաքրքիր և ժամանակի քիչ ծախս պահանջող գործերից:

Ամեն ինչ պետք է ունենա իր տեղը և կարգը:

Հայտնի է, որ տվյալ պահին անհրաժեշտ նյութերը, իրերը, փաստաթղթերը «հակված են թաքնվելու» այն փնտրողից: Դրանց հայտնաբերման համար կարող են ծախսվել բավական մեծ ժամանակ և նյարդեր: Եթե ամեն ինչ իր տեղում է, կարգավորված, ապա մեր ռեսուրսները հավաք են, միշտ պատրաստ կիրառման, ինքներս ավելի հանգիստ ենք, վստահ և չունենք ժամանակի կորուստ:

Ամեն օր գոնե մեկ գործ աշխատեք հասցնել մինչև վերջ:

Ցանկալի է, որ ամեն օր ձեր նպատակների հետ կապված որևէ գործ հասցնեք մինչև վերջ: Դրանով դուք արժեքավորում եք ձեր օրը, զգում եք ձեր շարժումը դեպի նպատակ, արվածից ստանում եք բավականություն և նոր ուժեր գործունեությունը շարունակելու համար:

Մշտապես ինքներդ ձեզ տվեք Լեկեյնի հարցը:

«Ինչպես կարող եմ առավել լավ օգտագործել իմ ժամանակը այս պահին»: Մշտապես հիշեցեք Լեկեյնի հարցի օգտագործման մասին, երբ կասկածում եք, որ տվյալ պահին ձեր ժամանակը օգտագործում եք արդյունավետ: Շարունակեք տալ այդ հարցը, քանի դեռ չեք գտել այդ հարցի որևէ խելամիտ պատասխան: Այս հարցը, այն տվողին մշտապես պահում է ժամանակի արդյունավետ օգտագործման «տարածքում»:

Ժամանակի արդյունավետ կառավարումը հնարավորություն է տալիս՝

- փոքրացնել աշխատանքի ծանրաբեռնվածությունը
- բարձրացնել աշխատանքի արդյունավետությունը
- իրականացնել կարևոր գործերը
- արագ ընթանալ դեպի նպատակը
- ժամանակ ունենալ անհատական զարգացման, անձնական հետաքրքրությունների համար
- վերացնել ապագայի անորոշությունը
- քչացնել սթրեսը:

## 8.2. Մթերսի էությունը, առաջացման պատճառները, զարգացման փուլերը և կառավարման հիմնադրույթները

Մթերսը մարդու լարված վիճակն է, որն առաջանում է ներքին և արտաքին գործոնների՝ սթրեսների ազդեցության տակ: Մթերսները ակտիվացնում են անձին և նրանից պահանջում հարմարվողական գործողություններ կատարել: Առանձնացնում են սթրեսի 2 տեսակ՝

- կոնստրուկտիվ
- դեստրուկտիվ:

**Կոնստրուկտիվ** սթրեսը դիսկոմֆորտի և վտանգի պայմաններում, նպաստում է մարդու հարմարվողական և մոբիլիզացիոն ուժերի բարձրացմանը:

**Դեստրուկտիվ** սթրեսը վերսահմանային է և հանգեցնում է մարդու հոգեֆիզիկական քայքայման:

Յուրաքանչյուր մարդ ունի իր «սթրեսային զգայականության շեմը»: Սա անձի լարվածության այն մակարդակն է, մինչև որին հասնելը նրա գործունեության արդյունավետությունը, դեռևս, աճում է (կոնստրուկտիվ սթրես): Եթե սթրեսը շարունակում է աճել և գերազանցում է «սթրեսային զգայունության շեմը», ապա անձի գործունեության արդյունավետությունը սկսում է պակասել (դիստրուկտիվ սթրես):

Ապրել և աշխատել առանց սթրեսի հնարավոր չէ և պետք էլ չէ, քանի որ ջանքեր թափելու անհրաժեշտության բացակայությունը թուլացնում է մարդու հոգեֆիզիկական, ինտելեկտուալ համակարգերը:

Ժամանակակից պայմաններում բանկային աշխատակիցների գործունեությունը հազեցված է սթրեսային գործոններով, որոնց տևական ազդեցությունը հաճախ բերում է հուզական վիճակներում և վարքում նկատելի նեվրոտիկ ախտանիշների արտահայտման:

Բանկային աշխատակիցների վրա ազդող սթրեսոգեն գործոններից կարելի է նշել հետևյալները՝

- աշխատանքային բարձր պատասխանատվություն և «սխալի իրավունքի» բացակայություն
- աշխատանքը կորցնելու վախը
- պրոֆեսիոնալ պիտանելիության թերազնահատումը
- ինքնաարտահայտման և ինքնահրականացման համար պայմանների բացակայությունը, ձևականացված հարաբերություններ
- սուր մրցակցություն աշխատակիցների միջև
- աշխատանքի բարելավման շարժառիթների բացակայությունը
- ղեկավարության կողմից բացասական գնահատականի գերակայությունը դրականի նկատմամբ:
- Հիմա ծանոթանանք սթրեսի կառավարման հիմնադրույթներին՝
- ոչ մի դեպքում մի վախեցեք և մի փախեք սթրեսից
- ձեր սթրեսը կառավարելու համար անհրաժեշտ է օգտագործել նրա օգտակար հատկությունները և հեռացնել բացասականները
- կոնստրուկտիվ սթրեսի ժամանակ տեղի է ունենում փոխհամաձայնության բարելավում
- դեստրուկտիվ սթրեսի ժամանակ հարաբերությունները վատանում են, հիմնախնդիրը մնում է չլուծված, առաջանում է մեղքի և անելանելիության զգացողություն
- անհրաժեշտ է իմանալ սեփական «սթրեսի զգայականության շեմը», կարևոր է գտնել տևական սթրեսից պահպանման սեփական մեթոդները և առանց խուճապի վերաբերվել կարճատև, կոնստրուկտիվ սթրեսներին:

**Սթրեսի զարգացման 3 փուլերը**

1-ին փուլ: Հաղորդակցության մեջ վերանում է հոգեբանական կապը, օտարվածություն, տարածություն է հայտնվում աշխատակիցների հետ գործնական հարաբերություններում: Թուլանում է ինքնավերահսկումը, անհատը աստիճանաբար կորցնում է իր վարքը կարգավորելու կարողությունը:

2-րդ փուլ: Ինքնավերահսկման լրիվ կամ մասնակի կորուստ, կատարված գործողության մասին հիշողության լրիվ կամ մասնակի կորուստ, էներգիայի պարպում, դատարկվածություն, հոգնածություն:

3-րդ փուլ: Վերադարձ բնական վիճակ: Հիասթափություն.

«Ինչու՞ այսպես վարվեցի»:

Յուրաքանչյուր մարդ ունի սթրեսային իրավիճակում պահվածքի իր անհատական սցենարը: Հիմնականում այն ձևավորվում է վաղ մանկությունում և հետագայում զարգանում է ինքնաբերաբար: Այդ սցենարը հնարավոր է փոխել կայուն ինքնատիրապետման, ինքնակարգավորման հոգետեսիսիկաների միջոցով: Օգտագործվում են հետևյալ գործողությունները՝

- չեք մեղադրում ոչ ձեզ, ոչ ուրիշներին
- աշխատում եք ձեզ տիրապետել սթրեսի առաջացման 1 – ին փուլում
- ուսումնասիրում եք ինքներդ ձեզ, գտնում սթրեսի զարգացման սեփական օրինաչափությունները և աշխատում սամձել այն
- աշխատում եք տեղափոխել սթրեսի էներգիան գործունեության այլ ոլորտներ

- աշխատում եք տիրապետել ինքնակարգավորման հոգետեխնիկաներին:

#### **Ինչպես լուծել սթրեսը 1–ին փուլում:**

Հիմնական նպատակն է՝ հաղթահարել սեփական ներքին լարվածությունը սթրեսի առաջին րոպեներին կամ վայրկյաններին / 1-ին փուլում /.

- չկորցնել ինքնատիրապետումը
- չթափել բարկությունը շրջապատի վրա:

#### **Սթրեսից պաշտպանվելու անհատական ծրագիր:**

1–ին քայլ: Հետևեք ինքներդ ձեզ:

- Ի՞նչ եք զգում սթրեսի 1 – ին փուլում:
- Ի՞նչ զգալի փոփոխություններ են կատարվում ձեր վիճակում և տրամադրությունում:
- Որքա՞ն է տևում 1 – ին փուլը:
- Որքանո՞վ ստույգ կարող եք զգալ այն պահը, երբ մտնում եք սթրեսի «գոտի» և կորցնում ինքնատիրապետումը:

2–րդ քայլ: Գտեք սթրեսի 1–ին փուլում ձեր դիստրուկտիվ գործողությունները կամքի ուժով կանգնեցնելու ձևեր:

- Հաղորդակցության մեջ դադար կազմակերպեք:
- Սենյակից դուրս եկեք:
- 3–րդ քայլ: Աշխատեք տեղափոխել ձեր էներգիան դեպի գործունեության այլ ձևեր:
- Դասավորեք ձեր գործնական թղթերը:
- Սուրճ եփեք:
- Մոտեցեք պատուհանին և նայեք երկնքին, ծառերին, փողոցով անցնող մարդկանց, աշխատեք հասկանալ ինչ են մտածում այդ մարդիկ:

- Լվացեք ձեռքերը և երեսը:

4–րդ քայլ: Մտածեք այն մասին, թե աշխատանքի տեղում ինչն է օգնում թուլացնել լարվածությունը, հրճվանք է բերում:

Ամեն օր որոշակի ժամանակ տրամադրեք այն զբաղմունքին, որը ձեզ հաճելի է:

#### **8.2.1. Սթրեսի կանխարգելման և սթրեսային իրավիճակում ինքնակարգավորման մեթոդները**

Սթրեսի կանխարգելման և սթրեսային իրավիճակում ինքնակարգավորման մեթոդները բաժանվում են 2 մասի՝ բնական և արհեստական:

**Բնական**–ֆիզիկական ծանրաբեռնվածություն, սպորտ, զբոսանք, ֆիզիկական կուլտուրա և այլն

- ջրային – լող, ցնցուղ, վաննա, սաունա
- հետաքրքրություն, որը օգնում է թուլանալ և հաճույք ստանալ
- ժամանակ առ ժամանակ անել այն ինչը դուրեկան է
- հաղորդակցվել հանգիստ և օպտիմիստաբար տրամադրված մարդկանց հետ:

#### **Արհեստական, պրակտիկ հոգեբանության կողմից ստեղծված մեթոդներ**

Լարվածության թուլացման վարժությունները կատարվում են հանգիստ իրավիճակում 10 –15 րոպեի ընթացքում:

##### **Վարժություն «Տրամադրություն»**

Նստեք սեղանի մոտ: Պատրաստեք ֆլումաստերներ և սպիտակ թուղթ: Նկարեք արստրակտ սյուժե՝ գծեր, պատկերներ: Կարևոր է ընկղմվել սեփական ապրումների մեջ: Տարեք գծեր, ընտրեք գույներն ըստ ձեր տրամադրության: Ձեր լարվածությունը և տագնապը հանձնեք թղթին, հանձնեք մինչև վերջ: Նկարեք այնքան, որքան պետք է: Այնուհետև շրջեք թուղթը և գրեք ձեր տրամադրությունը բնութագրող մի քանի խոսք: Դուք արդեն նկարել եք ձեր տրամադրությունը և նկարագրել այն խոսքերով: Հիմա հաճույքով, ակտիվորեն պատռեք այն:

Ձեր տրամադրությունը վերականգնվեց և դա որոշակիորեն նպաստում է ձեր հիմնախնդիրների լուծմանը:

##### **Վարժություն «Թաքստոց»**

Պատկերացրեք, որ դուք ունեք թաքստոց, որի ճանապարհը միայն դուք գիտեք: Այնտեղ դուք հանգստի

և խաղաղության մեջ եք: Դա կարող է լինել անմարդաբնակ կղզի, քարանձավ, տնակ անտառում, այն ամենն, ինչ դուք կպատկերացնեք: Օրվա ընթացքում, ամեն անգամ, երբ դուք ձեզ զգում եք առավել հոգնած և լարված, մտովի պատկերացնում եք ձեր թաքստոցը: Այսքանը բավական է հանգստի վիճակի հասնելու համար:

**Վարժություն «Ներքին ճառագայթ»**

Նստեք հարմար բազկաթոռի և փակեք աչքերը: Պատկերացրեք, որ ձեր գլխի վերևի մասում առաջանում է լույսի ճառագայթ, որը հանդարտ և աստիճանաբար իջնում է վերևից ներքև՝ համաչափ, ջերմ, լույսով ներսից լուսավորում է ձեր դեմքը, վիզը, ուսերը, ձեռքերը, կուրծքը, որովայնը, գոտկատեղը, ոտքերը, ձեր ողջ մարմինը: Ճառագայթի շարժումը աստիճանաբար թուլացնում է դեմքի բոլոր մկանները՝ թուլանում են հոնքերի, այտերի, ծնոտի մկանները, աչքերը թուլացած են և հանգիստ, ծնոտի մկաններից լարվածությունը դուրս է գալիս, թուլացած են և հանգիստ մարմնի բոլոր մկանները: Ներքին ճառագայթը ձևավորում է ձեր նոր արտաքինը՝ հանգիստ և իր ուժերի վրա վստահ մարդու արտաքինը: Վերջացրեք վարժությունը հետևյալ խոսքերով. «Ես նոր մարդ եմ, ես հանգիստ եմ, առողջ և ուժեղ»:

**Վերաբերմունքը հիմնախնդրի նկատմամբ**

Իրադարձությունները իրենք իրենց չեզոք են, մենք ենք նրանց դրական կամ բացասական գնահատական տալիս: Կարևոր է ոչ թե հիմնահարցերի քանակը, այլ մեր վերաբերմունքը նրանց նկատմամբ: Մենք պետք է ընտրենք կյանքում մեր դերը՝

- տառապալի դեր - բոլորը ձեզ խղճում են, դուք պատմում եք ձեր հիմնախնդիրը բոլորին
- պայքարողի դեր – հոգու խորքում դուք վերապրում եք ձեր վիճակը, բայց չեք գտնում, որ այն պետք է վերադրվի ուրիշների ուսերին և դուք ինքներդ պետք է գտնեք ձեր հիմնախնդրի լուծումը:

**Վարժություն «Հիմնախնդրի փոշիացում»**

Այն ուղղված է պրոբլեմային իրավիճակի սուբյեկտիվ կարևորության իջեցմանը: Տևողությունը՝ 10 – 15 րոպե:

Ընդունեք հարմար դիրք, փակեք աչքերը: Մտածեք վերջին շրջանում ձեզ շատ հուզող հիմնախնդրի մասին: Կարճ ձևակերպեք այն ձեզ համար 2 – 3 խոսքով: Պատկերացրեք այն մարդու դեմքը, որի հետ վերջերս քննարկում էիք այդ պրոբլեմը: Վերհիշեք ի՞նչ էր նա ասում և ի՞նչ էիք դուք պատասխանում: Վերհիշեք սենյակի իրավիճակը, ձեր հաղորդակցության պահը և ձեր երևակայությամբ աշխատեք պատկերացնել այդ իրավիճակը կողքից: Դուք արտաքին դիտորդ եք: Ավելացրեք այդ «նկարին» ձեր մտտիկ հարևաններին, բարեկամներին: Ինչ հարցեր և պրոբլեմներ են նրանց տանջում: Տեղադրեք «նկարում» ձեր շենքի բնակիչներին և մտածեք նրանց հուզող հիմնախնդրի մասին: Ընդարձակեք ձեր երևակայությունը, ներգրավեք ձեր շրջանի, քաղաքի, երկրի մարդկանց, մտածեք նրանց մասին: Ներգրավեք աշխարհամասի, ողջ երկրագնդի բնակչությանը: Ավելի առաջ գնացեք՝ մտածեք արեգակնային համակարգի մասին, արևի և նրա շուրջը պտտվող մոլորակների մասին: Աշխատեք զգալ տիեզերքի անսահմանությունը, նրա խորությունը: Նորից մտածեք ձեր հիմնախնդրի մասին: Ձևակերպեք այն 2 – 3 խոսքով:

**Ձեր հիմնախնդիրը փոշիացել է, այն չկա:**

**Դրական մտածողություն պրոբլեմային իրավիճակում**

Յուրաքանչյուր մարդ ունի մեր կողմից և դրական և բացասական գնահատված հատկություններ: Դրական մտածողությունը հիմնականում հենվում է հավասարակշռության գաղափարի վրա:

Չկա չարիք, առանց բարիքի:

**Վարժություն «Ինքնագնահատական»**

10 րոպեի ընթացքում գրեք ձեր բոլոր բացասական հատկությունները՝

- օրինակ, 1. ոչուրազրգռություն
- 2. թերահավատություն
- 3. կասկածամտություն

Հիմա աշխատեք յուրաքանչյուր բացասական հատկանիշը, որը դուք գրել եք ձախ մասում, փոփոխել դրականի, որը կգրեք աջ մասում:

- 1. ոչուրազրգռություն - եռանդունություն
- 2. թերահավատություն – կյանքի փորձ
- 3. կասկածամտություն - զգայունություն, նրբանկատություն

Եթե բացասական հատկանիշների քանակով կարողացաք գրել դրականներ, ուրեմն վարժությունը հաջող է կատարվել: Նույն մեխանիզմը կարող է օգտագործվել նաև կոնֆլիկտներից հետո:

**Մովորեք ապրել հիմնախնդրի հետ միասին:**

Եթե ձեր հիմնախնդիրը չի լուծվում և հնարավոր չէ փոքրացնել նրա նշանակությունը, ապա ընդունեք



այն ամբողջ սրտով և աշխատեք հանգիստ, արժանապատիվ ապրել նրա հետ միասին:

**Դա սեփական կյանքի ընդունումն է:**

Այս լուծումը կհանգստացնի ձեզ և կազատի էներգիա, որը կօգտագործվի ձեր գործունեության մեջ:

**Պետք է - Ցանկանում եմ**

Բանկային համակարգում գերակշռում է «պետք է» տարբերակը: Դա տարիների ընթացքում բերում է ներքին լարվածությունների:

**Վարժություն «կշեռք»**

Պատկերացրեք մեծ կշեռք: Կշեռքի մի նժարին դրեք ձեր կողմից «պետք է» սկզբունքով կատարվող գործերը, մյուսին՝ «ցանկանում եմ» սկզբունքով կատարվողները: Լավագույն տարբերակը հավասարակշռությունն է:

**Ես իրավունք ունեմ:**

Յուրաքանչյուր մարդ ունի սխալվելու իրավունք՝

- չի սխալվում նա, ով ոչինչ չի անում
- ակտիվ մարդիկ սխալվում են ավելի շատ:

Զսխալվելուն ուղղված մշտական փորձերը կարող են հանգեցնել պասիվության և անգործունեության:

Եթե սխալվել եք , ընդունեք ձեր սխալը և պահպանեք հանգստություն:

**Աուտոգեն մարզում**

Այս ինքնակարգավորման մեթոդը առաջարկվել է 1932 թ. գերմանացի հոգեբույժ պրոֆեսոր Շուլցի կողմից: Աուտոգեն խոսքը ծագում է հունական «աուտո» - ինքնա և «գենոս» - ծնվող խոսքերի միացումից: Տիրապետելով աուտոգեն մարզման տեխնիկային, մարդը դառնում է ավելի հանգիստ, բարելավվում է ընդհանուր առողջական վիճակը, փոփոխվում է վերաբերմունքը կոնֆլիկտային իրավիճակների նկատմամբ: Այս մեթոդի կիրառումը օգնում է մարդկանց ցանկացած իրավիճակում պահպանել ինքնատիրապետումը, քչացնել բացասական հույզերի ազդեցությունը օրգանիզմի վրա, բարձրացնել աշխատանքի արդյունավետությունը

Ցանկանում եմ ձեզ ներկայացնել աուտոգեն մարզման արդյունավետ մի տարբերակ, որի կատարումը բերում է ինքնատիրապետման բարձրացման, աշխատունակության բարելավման, սթրեսակայունության աճի: Ընդունում եք հարմար դիրք և փակում աչքերը:

Ես ընդունում եմ հարմար դիրք, փակում աչքերս...

Ես ցանկանում եմ թուլանալ և հանգստանալ...

Դեմքիս վրա սկսում եմ զգալ դուրեկան հանգստություն...

Ասիճանաբար սկսում եմ թուլանալ դեմքիս բոլոր մկանները...

Այժմ իմ ներքին հայացքը սահում է դեմքիս վրայով...

Աստիճանաբար թուլանում եմ ճակատիս մկանները, ճակատս դառնում է հարթ և ողորկ...

Թուլանում եմ ունքերիս մկանները...

Ես զգում եմ, թե որքան թուլացած եմ և հանգիստ կոպերս, աչքերս...

Աչքերիս մկանները ամբողջովին թուլացած եմ և հանգիստ...

Իմ աչքերը հանգիստ են, նրանք վերականգնում են իրենց ուժերը...

Իմ աչքերը ուղղված են դեպի հեռուն, դեպի անվերջություն...

Ես զգում եմ, թե ինչպես եմ թուլանում այտերիս մկանները, թուլանում եմ ծանող մկանները, ներքևի ծնոտը քիչ իջնում է, ատամներս սեղմված չեն, թուլացած եմ և հանգիստ շրթունքներիս, բերանիս մկանները...

Իսկ հիմա թուլանում է լեզուս, նա թուլանում է, ընդարձակվում և հանգիստ հավում ներքևի ատամնաշարին...

Հիմա իմ դեմքը ամբողջովին թուլացած է և Ես շատ լավ զգում եմ, թե ինչպես իմ մարմնի բոլոր մկանները թուլանում են ավելի ու ավելի...

հիմա իմ դեմքը հանգիստ է և խաղաղ...

Այդ հանգստությունը փոխանցվում է իմ ուղեղին, գլխին, ես ամբողջովին հանդարտվում եմ և զգում, թե նչպես եմ սկսում թուլանալ ծոծրակիս, վզիս մկաններն ու ջլերը...

Վզիս մկանները թուլանում են ավելի ու ավելի...

Իսկ հիմա իմ գլուխը, վիզը թուլացած են և հանգիստ, թուլացած է և հանգիստ իմ ողջ մարմինը...

Իմ ուսերը իջած են և հանգիստ, ուսերիս մկանները թուլացած են...

Հիմա իմ ողջ ուշադրությունը տեղափոխվում է ձեռքերիս զգացողությունների վրա...

Ես զգում եմ, թե ինչպես են աստիճանաբար թուլանում իմ ձեռքերի բոլոր մկանները...

Իմ ձեռքերի բոլոր մկանները թուլանում են ավելի ու ավելի...

Իմ ձեռքերի բոլոր մկանները անբողջովին թուլացած են...

Թուլացած են և հանգիստ իմ մարմնի բոլոր մկանները...

Ես իմ ուշադրությունը կենտրոնացնում եմ կրծքավանդակիս զգացողությունների վրա...

Աստիճանաբար թուլանում են կրծքավանդակիս բոլոր մկանները...

Իմ կրծքավանդակի մկանները թուլանում են ավելի ու ավելի...

Ես շնչում եմ հանգիստ և խաղաղ...

Իմ շնչառությունը հեշտ է և հաճելի...

Իմ շնչառությունը հզոր է և հանգիստ...

Իմ շնչառությունը հզոր է և բնական...

Հիմա իմ ողջ կրծքավանդակը գտնվում է դուրեկան թեթևության և խաղաղության վիճակում...

Դուրեկան հանգստի և խաղաղության ալիքները տարածվում են իմ կրծքավանդակով, իմ ողջ մարմնով...

Աստիճանաբար սկսում են թուլանալ իմ որովայնի բոլոր մկանները...

Իմ որովայնի մկանները թուլանում են ավելի ու ավելի...

Իմ որովայնի մկանները անբողջովին թուլացած են...

Դուրեկան հանգստի և ջերմության զգացողությունը տարածվում է իմ ողջ որովայնով, իմ ողջ մարմնով...

Ես զգում եմ հաճելի ջերմություն իմ որովայնում և ողջ մարմնում...

Ես զգում եմ, թե ինչպես ավելի ու ավելի է թուլանում է իմ մարմինը և սկսում եմ զգալ իմ ոտքերում հաճելի թուլություն...

Իմ ոտքերի բոլոր մկանները թուլանում են ավելի ու ավելի...

Ես զգում եմ, թե ինչպես հաճելի ջերմությունը տարածվում է իմ ոտքերում և թուլացնում իմ ոտքերի մկանները...

Իմ ոտքերի բոլոր մկանները անբողջովին թուլացած են...

Թուլացած է և հանգիստ իմ ողջ մարմինը...

Իմ օրգանիզմը լցված է խաղաղությամբ և հանգստով, նա վերականգնվում է...

Հանգստանում է իմ օրգանիզմի յուրաքանչյուր բջիջ...

Ես շատ լավ եմ զգում, թե ինչպես են վերականգնվում իմ բոլոր ուժերը...

Ամեն մի պարապմունքից հետո ես դառնում եմ ավելի հանգիստ և պինդ...

Հիմա իմ ողջ մարմինը թուլացած է և գտնվում է հանգստի և խաղաղության վիճակում...

Իմ մարմնով տարածվում են հանգստության և կենսարար ուժի ալիքներ...

Ես զգում եմ, որ հանգստացել եմ...

Ես հիանալի եմ հանգստացել...

Հիմա իմ օրգանիզմը ամուր է և ուժեղ...

Իմ մարմինը առույգ է և ուժեղ...

Իմ գյուլիքը մաքուր է և պարզ...

Ես ակտիվ շունչ եմ քաշում, բարձրացնում եմ ձեռքերս վերև, մի պահ պահում եմ շունչս, ձեռքերս բռունցք անում, այնուհետև բացում եմ իջեցնում ներքև և ձայնով արտաշնչում...

Ես բացում եմ աչքերս...

Ես հանգիստ եմ և առույգ...

Ես զգում եմ ինձ թարմ և հանգստացած:

Առտոթրեյնինգի այս վարժությունը կարելի է կատարել օրը 2 անգամ: Տեքստը կարելի է հիշել կամ էլ ձայնագրել և լսել այն: Որպես կանոն, վարժությունը սիստեմատիկաբար կատարողների մոտ արդյունքները

հոգեվիճակի բարելավում, աշխատունակության աճ, հանգստություն, կարող են արտահայտվել արդեն սկզբի 10 – 15 օրերի ընթացքում:

### Մեդիտացիա

Մեդիտացիան ինքնակարգավորման մեթոդ է, որը ուշադրության կառավարման միջոցով հասնում է հոգեկան գործնթացների փոփոխմանը, վերջնական նպատակ հետապնդելով հասնել՝

- ինքնազգացողության բարելավման
- գիտակցության կառավարման հնարավորությունների ընդլայնման
- անհատի զարգացման
- առողջական վիճակի կարգավորման:

Մեդիտացիայի առավելությունը մյուս ինքնակարգավորման մեթոդների նկատմամբ կայանում է նրանում, որ այն ոչ միայն հնարավորություն է տալիս կանխարգելել, նվազեցնել լարվածությունը, տագնապայնությունը, այլև լրջորեն ընդարձակում է անձի գիտակցության կառավարման հնարավորությունները:

Մեդիտացիայի հիմքում դրված է ուշադրության կենտրոնացումը որևէ օբյեկտի կամ գործընթացի վրա: Դա կարող է լինել՝

- ուշադրության կենտրոնացումը սեփական շնչառության վրա
- տարբեր առարկաների զննումը
- պատկերների զննումը (յանտրաներ)
- բարձրաձայն կամ մտքում տարբեր խոսքերի և հնչյունախմբերի (մանտրաներ) բազմաթիվ անգամ կրկնումը:

Մեդիտացիան բաղկացած է 3 փուլերից:

#### 1–ին փուլ- Թուլացում

- Պարապմունքի տեղը պետք է պաշտպանված լինի աղմուկից, պայծառ լույսից, այլ արտաքին գրգռիչներից:
- Գլուխը, վիզը և մարմինը պետք է գտնվեն ուղիղ գծի վրա:
- Կիրառվում են ծալապատ ոտքերով դիրքը, երբ ձեռքերը ծնկներին են և կրունկների վրա նստած դիրք, երբ ձեռքերը ոտքերի վերևի մասում են:
- Կարող է կիրառվել նաև բազկաթռի կամ աթռին նստած դիրքը, երբ ձեռքերը դրված են ոտքերին:
- Թուլացվում է մարմնի մկանային համակարգը:

#### 2 – րդ փուլ- Կենտրոնացում

- Յասնում ենք մտքերի «անջատման» ուշադրության չեզոք ֆոկուսացման միջոցով:
- Ֆոկուսը կարող է լինել մեր շնչառությունը, կրկնվող խոսք, պատկեր:
- Կենտրոնացումը կարող է միանգամից չստացվել, կարող են հայտնվել թափառող մտքեր: Չպետք է դրանց դեմ պայքարել և հետ մղել՝ «թող դա կատարվի ինքն իրեն»:
- Նրբորեն պետք է վերադառնալ կենտրոնացման օբյեկտ և չպետք է անհանգստանաք այն մասին, թե որքան անգամ եք վերադառնում:

#### 3 – րդ փուլ Մեդիտացիոն վիճակ

- Դզնուն խոսվում է մեդիտացիոն վիճակի մասին, որպես ճանապարհ դեպի «սատորի» - արթնացում:
- Կարող են առաջանալ՝
- անսովոր պայծառ պատկերներ
- բացառիկ հաճելի ապրումներ
- կյանքի նոր հայացքներ
- փոփոխություններ աշխարհի և մարդկանց նկատմամբ վերաբերմունքի մեջ
- խնդիրների լուծման նոր եղանակներ:

Մեդիտացիայով կարելի է զբաղվել ցանկացած հարմար ժամանակ, ոչ շուտ, քան ուտելուց 2 ժամ հետո: Կարևոր է աշխատել նատակասլաց և սիստեմատիկաբար: Ցանկացած պարապմունքից առաջ պետք է որոշակիացնել նրա պարունակությունը և տևողությունը: Կարելի է նույնիսկ «պայմանագիր» կնքել և նշել, թե ինչ մեդիտացիոն վարժություններ պետք է անեք, որքան ժամանակում և ինչ նպատակով:

Օրինակ, «Լավ կենտրոնանալու և թուլանալու ունակություններս բարելավելու նպատակով, 3 ամսվա

ընթացքում, շաբաթվա 6 օրերին պետք է կատարեն «Կենտրոնացում շնչառության վրա» մեդիտացիոն ծրագիրը: Յուրաքանչյուր պարապմունքը պետք է տևի 15-20 րոպե:

### Մեդիտացիոն ծրագիր «Կենտրոնացում շնչառության վրա»

1. Հանգիստ իրավիճակում ընդունեք դիրք, երբ ձեր գլուխը, վիզը և մարմինը կգտնվեն ուղիղ գծի վրա: Վերահսկեք ձեր մկանների վիճակը, թուլացումը սկսեք դեմքից, կարելի է օգտագործել «Աուտոգեն մարզման» կարճ տարբերակ: Աչքերը փակեք կամ ուղղեք ձեր դիմաց 1 – 1,5 մ հեռավորության վրա:
2. Շնչեք քթով՝ ներշնչում, արտաշնչում, դադար: Շնչառությունը պետք է լինի թեթև և բնական: Զգացեք ձեր շնչառությունը:
3. Ամեն անգամ արտաշնչելիս ներքուստ ասացեք՝ «մեկ»:
4. Եթե հայտնվեն մտքեր, որոնք շեղում են ձեզ շնչառությունից, հանգիստ վերադարձրեք ձեր ուշադրությունը շնչառության վրա՝ շարունակելով արտաշնչելիս ներքուստ արտաբերել «մեկ»: Շարունակեք այսպես 10 րոպե:
5. Վերջացնելով վարժությունը, պետք չէ անմիջապես վեր կենալ: Մնացեք հանգիստ վիճակում 1-2 րոպե, փակ աչքերով: Պահեք ձեր ուշադրության կենտրոնում մտքերը, զգացողությունները, հույզերը: Շարունակեք նույնը, աչքերը բացելուց հետո, մի քանի րոպեի ընթացքում:
6. Կատարեք այս վարժությունը շաբաթը 5 – 7 անգամ 4 – 6 շաբաթ շարունակ: Այնուհետև, որոշելով ձեզ համար «Կենտրոնացում շնչառության վրա» ծրագրի արդյունավետությունը, կարող եք որոշում կայացնել նրա հետագա կիրառման մասին:
7. Վարժության հնարավոր տարբերակները (ընտրեք ձեզ համար առավել հարմարը):
  - ա) Արտաշնչման ժամանակ ներքուստ հաշվեք 1 – 10:
  - բ) Արտաշնչման ժամանակ ներքուստ ասացեք «արտաշնչում», իսկ ներշնչման ժամանակ «ներշնչում»:
  - գ) Հետևեք ձեր շնչառությանը առանց հաշվելու և առանց «արտաշնչում – ներշնչում» ամրացման:

### Մեդիտացիոն ծրագիր «Մանտրաների օգտագործում»

1. Մանտրան հնչյունախումբ է, խոսք է կամ անուն, որոնք բազմիցս կրկնվում են մեդիտացիայի ժամանակ: Մանտրան տվյալ դեպքում հանդես է գալիս, որպես ուշադրության կենտրոնացման օբյեկտ և հնարավորություն է ստեղծում իրականացնելու մեդիտացիայի գործընթացը: Փորձը ցույց է տալիս, որ որպես հատուկ մանտրա կարելի է օգտագործել ցանկացած խոսք, որը գերադասելի է տվյալ անձի համար: Օրինակ, «խաղաղություն», «սեր», «հանգիստ», «լռություն», «ներդաշնակություն»: Լայա - յոգայում (ինքնակատարելագործման ուսմունք) օգտագործվում են հնչյունախմբեր, որոնք չունեն կոնկրետ իմաստ՝ «անգ», «բանգ», «վանգ», «դժանգ», «բինգ», «վինգ», «գինգ», «դժինգ»: Տիպիկ արևելյան մանտրաներ են նաև շատ օգտագործվող «օմ», «աում» («ես կամ») տարբերակները: Ընտրեք ձեզ համար այն խոսքը կամ հնչյունախումբը, որը գրավում է ձեզ:
2. Հանգիստ իրավիճակում ընդունեք համապատասխան դիրք՝ գլուխը, վիզը, և մարմինը ուղիղ գծի վրա են, աչքերը փակ են կամ ուղղված են առաջ 1 – 1,5 մ հեռավորության վրա, վերահսկեք ձեր մկանների թուլացումը (կարելի է օգտագործել «Աուտոգեն մարզման» կարճ տարբերակ): Հատկապես ուշադրություն դարձրեք կրծքի և վզի մկանների թուլացմանը:
3. Արտաբերեք բարձրաձայն ձեր մանտրան (խուսափեք այն չափից դուրս բարձր կամ եռանդով արտաբերելուց): Եթե մանտրան բարձրաձայն ասելու հնարավորություն չկա, ապա այն արտաբերեք ներքուստ: Եթե կառաջանան այլ մտքեր, ապա աշխատեք ձեր ուշադրությունը հանգիստ վերադարձնել դեպի մանտրա: Ժամանակի ընթացքում դուք կձևավորեք արտասանելու ձեր սեփական ռիթմը, որը կնպաստի խորը թուլացման գործընթացին:
4. Մեդիտացիան սկսելուց 5 րոպե անց պետք է սկսել արտասանել մանտրան շշուկով: Շարունակելով մեդիտացիան, դուք մանտրայի ռիթմի ազդեցության տակ կսկսեք թուլանալ ավելի ու ավելի:
5. Վերջացնելով վարժությունը, պետք չէ անմիջապես վեր կենալ: Մնացեք հանգիստ վիճակում 1 - 2 րոպե, փակ աչքերով: Պահեք ձեր ուշադրության կենտրոնում մտքերը, զգացողությունները, հույզերը: Շարունակեք նույնը, աչքերը բացելուց հետո, մի քանի րոպեի ընթացքում:
6. Այս վարժությունը պետք է կատարել օրական 15 րոպե, շաբաթական 5 - 7 անգամ՝ երկու շաբաթ շարունակ: Դրանից հետո, ձեր ցանկությանը, կարող եք ավելացնել պարապմունքների երկարությունը մինչև 25 րոպե: Մեկ ամիս այս ծրագրով պարապելուց հետո կարող եք որոշել ձեզ համար այս ծրագրի արդյունավետությունը և որոշում կայացնել նրա հետագա կիրառման մասին:

Մեդիտացիայով սխտեմատիկաբար զբաղվողների մոտ պարապմունքից պարապմունք աճում է հանգստությունը, խաղաղության զգացողությունը, սթրեսակայունությունը, բարձրանում է աշխատունակությունը, բարելավվում ինքնազգացողությունը:

**Ինքնաստուգման հարցեր**

1. Որո՞նք են ժամանակի կառավարման հիմնադրույթները:
2. Որո՞նք են ժամանակի պլանավորման սկզբունքները:
3. Որո՞ն է «շվեցարական պանրի» մեթոդի էությունը:
4. Որո՞ն է 80 / 20 սկզբունքի էությունը:
5. Ո՞րն է սթրեսի էությունը:
6. Որո՞նք են սթրեսների առաջացման պատճառները:
7. Որո՞նք են սթրեսի զարգացման փուլերը:
8. Որո՞նք են սթրեսների կառավարման հիմնադրույթները:
9. Ի՞նչպես կարելի է պաշտպանվել սթրեսներից:
10. Ի՞նչպիսի հոգեբանական ինքնակարգավորման վարժություններ գիտեք:
11. Ի՞նչ է աուտոթրեյնինգը:
12. Ի՞նչ է մեդիտացիան:

## **ԳԼՈՒԽ 9. ԲԱՆԿԱՅԻՆ ԳՈՐԾԱԿԱԼԻ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՄԱՆ ՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԵՎ ՀՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**

**Նպատակը՝** հանրագումարի բերել դասնթացի ընթացքում ուսումնասիրած գիտելիքները, հմտությունները և ցույց տալ դրանց կիրառման տեղը բանկային գործակալի ամենօրյա գործունեության մեջ, մասնավորապես՝ հաճախորդների հետ հանդիպումների, բանակցությունների նախապատրաստման և անցկացման, խորհրդատվությունների իրականացման գործում: Ամբողջական ներկայացնել այն ունակությունները և հմտությունները, որոնք պետք է դրսևորեն «գործարար հաղորդակցում» առարկան ուսումնասիրած ուսանողները:

**Ունակությունների և հմտությունների նկարագիրը:** Բաժինն անցնելուց հետո ուսանողները կկարողանան

- արդյունավետ կիրառել դասնթացի ընթացքում ստացած գիտելիքները և հմտությունները
- ճիշտ նախապատրաստվել և արդյունավետ անցկացնել հանդիպումները հաճախորդների հետ
- հաճախորդների հետ հաղորդակցման ժամանակ ստեղծել գործընկերային հարաբերություններ
- իրականացնել արդյունավետ խորհրդատվություն
- ճիշտ արձագանքել հաճախորդների բողոքներին:

### **9.1. Առկա և հավանական հաճախորդների հետ հաղորդակցման ունակությունները**

Գոյություն ունեցող հաճախորդների հետ համագործակցության մշտական բարվոք մակարդակն ապահովելու համար ցանկալի է բանկի գործունեության մեջ նորամուծությունների, նոր ծառայությունների ստեղծման դեպքում իրազեկ պահել հաճախորդներին՝ օգտագործելով հեռախոսը, ֆաքսը, էլեկտրոնային փոստը և նամակագրական կապը: Նույն կապի միջոցների օգտագործումը հնարավորություն կտա գործակալին արդյունավետ աշխատանք տանել հավանական հաճախորդների հետ:

Գոյություն ունեցող հաճախորդների հետ հաղորդակցության ժամանակ շեշտը պետք է դրվի բանկի աճող հուսալիության (եթե դա իսկապես առկա է), նոր ծառայությունների հարմարավետության և մատչելիության վրա: Հաճախորդը միշտ պետք է զգա իր ֆինանսական միջոցների ապահովությունը և սպառիչ տեղեկություն ունենա, տնտեսական տարբեր չնախատեսված իրավիճակների դեպքում կատարվելիք միջոցառումների մասին:

Հավանական հաճախորդների հետ հաղորդակցության ժամանակ պետք է կարողանալ նրան տրամադրել գործընկերային հարաբերությունների հաստատմանը, հստակ և հակիրճ ծանոթացնել ձեր բանկի առավելություններին:

#### **Հաճախորդի հետ հաղորդակցության նախապատրաստումը և պլանավորումը**

Ցանկացած տիպի հաղորդակցության պետք է նախապատրաստվել և ժամանակ հատկացնել դրա համար, լինի դա հեռախոսային խոսակցություն, նամակագրություն, խորհրդատվություն թե բանակցություն:

Նախ՝ պետք է հնարավորին չափ տեղեկություն հավաքել հաճախորդի մասին, օգտագործելով համակարգիչը, ձեր նախորդ հանդիպումների մասին գրառումներն օրագրում (եթե այդպիսիք կան):

- Հանդիպումը պլանավորելիս հաշվի եք առնում հաճախորդի ցանկությունները և ձեր աշխատանքը հարմարեցնում դրան:
- Մանրամասնորեն պատկերացնում եք հանդիպման շարժառիթները և նպատակները:
- Գրանցում եք այն բոլոր հարցերը, որոնք ձեր պատկերացմամբ կարող են առաջանալ հանդիպման ժամանակ և նախապատրաստում եք պատասխանները:
- Լավ պատկերացնում եք հարցի լուծման այն տարբերակները, որոնք ձեռնտու են թե՛ հաճախորդին, թե՛ բանկին:
- Մտովի կենտրոնանում եք այդ տարբերակների վրա և ժպտում:
- Բարյացակամորեն եք տրամադրվում դեպի հաճախորդ՝ նա միշտ «ճիշտ է» և արժանի է հարգանքի:
- Շատ կարևոր է հանդիպումից առաջ 5 րոպե նստել, գալ հոգեֆիզիկական հավասարակշռության, զգալ սեփական «հոգու ժպիտը»:

Ցանկանում եմ ձեզ ներկայացնել մի արդյունավետ վարժություն, որը կօգնի ցանկացած վիճակում գալ հոգեֆիզիկական հավասարակշռության և արդյունավետ վարել հանդիպումը:

Հանգիստ նստեք աթոռին: Մեջքը հենված է, ողնաշարը հնարավորին չափ ուղիղ, ձեռքերը ոտքերին են՝ ավերով ներքև: Այս դիրքում աշխատեք թուլացնել ձեր մկանները՝ գլխից մինչև ոտքերի ծայրը: Մանրամասն թուլացնում եք դեմքի և ձեռքերի ավերի մկանները: Աչքերը փակ են: Ձեր ձախ ձեռքի ավեր դնում եք արևային հանգույցի շրջանում: Այստեղ է ձեր հոգին, որը միշտ «ժպտում է»: Ներքուստ պատկերացնում եք, թե ինչպես է ձեր հոգու ժպիտը բարձրանում դեպի աչքերը: Ձեր աչքերը լցվում են ժպիտով ավելի ու ավելի:

Ձեր աչքերն ամբողջովին լցված են ժպիտով: Դուք բացում եք ձեր աչքերը և զգում, թե ինչպես է ժպտում ձեր ողջ մարմինը, ձեր ողջ էությունը: Դուք այժմ հոգեֆիզիկական հավասարակշռության մեջ եք, դուք ժպտում եք, ձեզ հասանելի է ցանկացած հարցի լուծում: Շփում եք ձեր ափերը միմյանց և զնում հանդիպման:

Կիրառելով այս վարժությունը և լավ տիրապետելով նրան, կարելի կատարման ժամանակամիջոցը հասցնել 0,5-1 րոպեի:

### **Հաճախորդի հետ երկխոսության փուլերը**

#### **Առաջին հանդիպում**

Կիրառում եք բարյացակամություն, քաղաքավարություն: Դիտելով դիմագծերը, պարզաբանում եք նրա բնավորության հիմնական գծերը: Մարմնի շարժումները և դիմախաղը ուսումնասիրելով, հասկանում եք նրա հոգեկան վիճակը: Անում եք ձեզ համար հետևություններ և ընտրում ձեր վարքի համապատասխան ձևը, որը համահունչ է բարոյականության և էտիկետի կանոններին:

#### **Ջրույցի վարում**

Եթե դուք ճիշտ եք նրան ընկալել, ըմբռնել եք նրա բնավորության հիմնական գծերը, ապա զրույցը ճիշտ սկսելու և վարելու գործում ձեզ համար դժվարություններ չեն առաջանա: Ամեն դեպքում հիշեք, որ հարմարվողը դուք եք:

#### **Անհատական պահանջների, ցանկությունների և նպատակների պարզաբանում**

Ընդունելով ակտիվ լսողի դիրք և այնուհետև տալով ճշգրտող հարցեր՝ պարզաբանում եք հաճախորդի պահանջները, ցանկությունները և նպատակները: Հաճախորդի ասածը պետք է ընդունել մեծ ուշադրությամբ՝ հաճախակի նրա հետ գործնական հայացք փոխանակել, ձգտելով այն բանին, որ նա ձեզ վստահի:

#### **Ֆինանսական իրավիճակի պարզաբանում**

Շատ կարևոր է հաճախորդի ֆինանսական իրավիճակի պարզաբանումը, երբ, փաստորեն, խոսքերի շղարշի տակից դուրս է գալիս հարցի իրական պատկերը: Մանրամասն ուսումնասիրեք այն հնարավորությունները, որոնք ընձեռում է հաճախորդին նրա ֆինանսական վիճակը:

#### **Անհատական առաջարկությունների մշակում**

Ելնելով հաճախորդի ֆինանսական վիճակից, նրա ցանկությունները, նպատակները հաշվի առնելով՝ սիրալիր առաջարկեք այն անհատական լուծումները, որոնք բանկը հնարավորություն ունի իրականացնելու: Եթե նույնիսկ ձեր բանկն այդ հնարավորությունը չունի, սիրալիր առաջարկեք հաճախորդին դիմել այն բանկին, որն ունի այդ հնարավորությունը:

#### **Ծառայությունների գինը և ծախսերը**

Ծառայությունների գինը և ծախսերը գործակալը հաշվում է անմիջապես և ներկայացնում հաճախորդին, և եթե հաճախորդին հետաքրքրում է, ներկայացնում է նաև այլ բանկերի ծառայություններից օգտվելու դեպքում վերջիններիս գները (սա արվում է գործընկերային մթնոլորտում ուժեղացնելու, հաճախորդի նկատմամբ հարգանքը շեշտելու նկատառումով):

#### **Խոսակցության վերջը, խորհուրդներ**

Այս կամ այն որոշման դեպքում էլ կլինեն հարցեր, որոնց շուրջ հաճախորդը կցանկանա որակյալ խորհուրդներ ստանալ, ցանկալի է համբերատար և քաղաքավարի, բարեհամբույր տոնով խորհրդատվություն իրականացնել: Հրաժեշտ տալով, հաճախորդը պետք է պահպանի նորից հանդիպելու ցանկությունը: Եթե այս խնդիրը դուք կարողանում եք լուծել, ապա ձեզ կարելի է շնորհավորել: Դա աշխատանքի բարձր արդյունավետություն է:

#### **Խորհրդատվության իրականացում**

Բանկի գործունեությանը վերաբերող ցանկացած հարցի առիթով գործակալը պետք է կարողանա իրականացնել որակյալ խորհրդատվություն: Հաճախորդին պետք է բացատրվի մատուցվող ծառայությունների **մշտականությունը և համակողմանիությունը**: Գործակալը պետք է մանրամասն ծանոթացնի հաճախորդին նախանշվող պայմանագրի բոլոր կետերին և տա համապատասխան բացատրություններ: Նշի բանկի (կազմակերպության) այն հնարավորությունները, որոնք թույլ են տալիս իրականացնել հաճախորդի նպատակները, սիրալիր բացատրի հաճախորդին իր կողմից ստանձնվող պարտավորությունները: Մանրամասն ուսումնասիրելով հաճախորդի **կարծիքը, ցանկությունները, նպատակները և ֆինանսական դրությունը** գործակալը պետք է արագ կատարի **գործառնական ռիսկերի** համեմատական վերլուծություն և հաճախորդին ներկայացնի անհատական լուծումներ:

Խորհրդատվության ժամանակ անհրաժեշտ է, որ հաճախորդը ծանոթանա տվյալ բանկում գործող **նորմատիվ-օրենսդրական** փաստաթղթերին, եթե նրա ցանկությամբ իրականացվող ծառայությունն այդպիսի գործընթացի անհրաժեշտություն է նախատեսում: Ամեն դեպքում գործակալը պետք է համբերատար և սիրալիր ծանոթացնի հաճախորդին այդ փաստաթղթերին, պատասխանի նրան հետաքրքրող բոլոր հարցերին:

Գործակալը պարտավոր է տեղեկացնել հաճախորդին այն միջոցառումների մասին, որոնք ուղղված են **բանկային գործառնությունների** իրականացման ժամանակ ռիսկի մակարդակի նվազեցմանը և ապահովում են

համապատասխան երաշխիքներ: Գործակալը սկզբում պետք է հաճախորդին ներկայացնի բանկային գործառնության դրական կողմերը, այնուհետև նշի ռիսկի աստիճանը և նրա նվազեցման հնարավորությունները:

Հաճախորդի ֆինանսական դրության բարելավման համար գործակալը պարտավոր է տալ որակյալ խորհուրդներ՝ ելնելով կոնկրետ ֆինանսական վիճակից, օգտագործելով բանկի կողմից ընձեռված բոլոր հնարավորությունները: Հաճախորդի ներկայությամբ հաշվել և ներկայացնել ծառայությունների գինը, ծախսերը:

#### **Վերաբերմունքը բողոքների նկատմամբ**

Շատ կարևոր է վերաբերմունքը բողոքների նկատմամբ, քանի որ բանկերում վաճառվում են ֆինանսական ծառայություններ:

Կարևոր չէ, հաճախորդը ճիշտ է, թե սխալ:

Եթե հաճախորդը բողոք ունի, ուրեմն նա ունի որևէ սուբյեկտիվ հիմք և լուրջ վերաբերմունքի իրավունք:

Սկզբից հարկավոր է լուծել հուզային վիճակի հարցը: Պետք է հանգստացնել հաճախորդին և այնուհետև աշխատել նպատակահարմար: Հաճախորդը հանգստանում է, եթե նրա հարցին լուրջ են վերաբերում:

**Օրինակ**, հաճախորդը բողոքում է, որ իր փոխանցված աշխատավարձի գումարը արդեն մի շաբաթ է, ինչ տեղ չի հասնում: Դիտարկենք բանկի աշխատակցի երկու պատասխան.

- Զի կարող պատահել (լուրջ չենք ընդունում, փաստորեն ասում ենք, որ նա ստում է):
- Գիտե՞ք, դա շատ հազվադեպ է լինում, մենք զղջում ենք կատարվածի համար (լուրջ է ընդունվում, հաճախորդը հանգստանում է):

#### **Բողոքների կառավարում**

1. Լուրջ վերաբերվեք, արտահայտեք ձեր զղջումը, մի մտեք բանավեճի մեջ:
  - Հաճախորդը հանգստանում է:
2. Մնացեք բարյացակամ, անկախ իրավիճակի զարգացումից: Մտածում եք.
  - նա բանկին և ինձ փող է բերում
  - վերջիվերջո նա կգնա:
3. Աշխատեք դրական արտահայտվել, մի օգտագործեք «բողոք» բառը: Դրա փոխարեն.
  - Մեզ հնարավորություն տվեք ճշտել **գործընթացը**, կամ
  - Ես ձեր **հարցին** կաշխատեմ անիջապես պատասխանել:
4. Միշտ մնացեք հանգիստ:
  - Եթե բողոքի ճշտումը երկար է տևելու, ապա ստեղծեք հաճախորդի համար հանգիստ իրավիճակ և շարունակեք լուծել հարցը:
5. Ցանկալի է (/կախված խնդրից) հարցի լուծմանը մասնակից դարձնել ձեր վերադասին:
  - Վերադասը ունի ավելի մեծ փորձ և ազդեցություն: Հաճախորդին դա հաճելի է, նա մտածում է, որ հիմա խնդիրը կլուծվի:
6. Հաճախորդի ասածը գրառել և հնարավորին չափ շուտ լուծում տալ:
  - Հաճախորդը հանգստանում է, երբ տեսնում է, որ դուք գրառում եք կատարում:
  - Նա արդեն կոպիտ չի արտահայտվում:
7. Ներողություն խնդրեք և փորձեք, եթե դա հնարավոր է, հիմքեր տալ այդ սխալի համար:
  - Եթե դուք մեղավոր չեք, ապա ներողություն խնդրելու կարիք չկա:
8. Եթե տվյալ պահին խնդիրը լուծելի չէ, ապա բացատրեք հաճախորդին, թե ինչ գործողություններ եք դուք ձեռնարկելու:
  - Դա հանգստացնում է հաճախորդին, նա մտովի մասնակցում է այդ գործողություններին, զգում, որ իր գումարը հուսալի ձեռքերում :
9. Վերջապես, շնորհակալություն հայտնեք:
  - Նա ձեր բանկում ներդրում է արել:
  - Ձեզ հետ խնդիրը քննարկելով ցույց է տալիս, որ շարունակելու է ձեր բանկի հետ աշխատել:
  - Նա ցույց է տալիս ձեր բանկի աշխատանքի կատարելագործման ուղղությունները:



## 9.2. Բանկային գործակալի հաղորդակցման ունակությունների և հմտությունների ընդհանուր նկարագիրը

Գործարար հաղորդակցում առարկան ուսումնասիրելուց հետո ուսանողները կկարողանան՝

- լավ պատկերացնել հաղորդակցության ունակությունների դերը գործնական հաղորդակցման, մասնավորապես՝ բանկի վարկանիշի ձևավորման և շահութաբերության ապահովման գործում
- կիրառել հաճախորդների հետ հաղորդակցության սկզբունքները
- հստակ պատկերացնել գործնական հաղորդակցումը
- գործնական հաղորդակցման ժամանակ արդյունավետ հաղորդել և ստանալ տեղեկություններ
- հմտորեն օգտագործել հաղորդակցման խոսքային և ոչ խոսքային միջոցները
- ճիշտ դիրք գրավել զրուցակցի նկատմամբ
- օգտագործել մարմնի «շարժումների լեզվի» իմացությունը զրուցակիցների հետ գործընկերային հարաբերությունների ձևավորման համար
- վերլուծել ստացված տեղեկությունները չորս տեսանկյուններից
- պարզաբանել զրուցակցի վիճակը և ցանկությունները
- լինել ակտիվ լսողի դերում
- տալ ճշգրիտ հարցեր
- ընտրել բացատրելու ճիշտ ձև և լեզու
- արդյունավետ օգտագործել ընկալման հոգեբանական մեխանիզմները
- խուսափել ընկալման սխալներից
- արագ կատարել զրուցակցի դիմագիտական վերլուծությունը և բացահայտել նրա հետ հաղորդակցության կազմակերպման հիմնական ուղղվածությունը
- վերլուծել հաղորդակցման մասնակիցների դիրքերը և հաղորդակցության փոխադարձ դրությունը
- վարել «բաց» հաղորդակցություն
- կարգավորել հաղորդակցության ընթացքը
- կիրառել ճիշտ բարոյական պահվածք
- հստակ պատկերացնել ղեկավարի, ենթակայի, գործընկերոջ բարոյական պահվածքի հիմնական կանոնները
- կիրառել ճիշտ խոսակցական էտիկետ
- գործնական հաղորդակցման ժամանակ պահպանել էտիկետը և դրսևորել վարքի կուլտուրա
- հեռախոսով արդյունավետ հաղորդակցվել հաճախորդների հետ
- զարգացնել հագուստի էտիկետի իմացությունը
- կազմել նամակներ, որոնք ունակ են ստեղծել հաճախորդների հետ գործընկերային հարաբերություններ
- պատկերացնել կոնֆլիկտների էությունը, կառուցվածքը
- հասկանալ կոնֆլիկտների առաջացման պայմանները և զարգացման ընթացքը
- բացատրել կոնֆլիկտների կանխարգելման և կառավարման եղանակները
- բացահայտել կոնֆլիկտային իրավիճակներում սեփական պահվածքի ոճը
- կիրառել կոնֆլիկտային իրավիճակներում «պահվածքի կոդեքսը»
- հասկանալ բանակցությունների էությունը
- տարբերել բանակցությունների տեսակները
- հասկանալ բանակցությունների կառուցվածքը
- նախապատրաստվել բանակցություններին
- ընտրել բանակցելու արդյունավետ ռազմավարություն և մարտավարություն
- կիրառել բանակցային գործընթացի արդյունավետությունը բարձրացնող հոգեբանական մեխանիզմներ
- որոշել բանակցություններում ձեռք բերված պայմանավորվածությունների հուսալիությունը

- օգտագործել ժամանակի կառավարման հիմնադրույթները
- ճիշտ պլանավորել ժամանակը
- կիրառել ժամանակի արդյունավետ օգտագործման մեթոդները, սկզբունքները, մոտեցումները
- հասկանալ սթրեսի էությունը
- իմանալ սթրեսների առաջացման պատճառները
- իմանալ սթրեսի զարգացման փուլերը
- հասկանալ և կիրառել սթրեսի կառավարման հիմնադրույթները
- տիրապետել սթրեսներից պաշպանվելու միջոցառումներին
- պատկերացնել և կիրառել հոգեբանական ինքնակարգավորման տեխնիկաները
- ճիշտ նախապատրաստվել և արդյունավետ անցկացնել հանդիպումները հաճախորդների հետ
- հաճախորդների հետ հաղորդակցման ժամանակ ստեղծել գործընկերային հարաբերություններ
- իրականացնել արդյունավետ խորհրդատվություններ
- ճիշտ արձագանքել հաճախորդների բողոքներին:

### **Ինքնաստուգման հարցեր**

1. Որո՞նք են հաճախորդի հետ հաղորդակցության նախապատրաստման փուլերը:
2. Որո՞նք են հաճախորդի հետ երկխոսության փուլերը:
3. Ի՞նչպես իրականացնել արդյունավետ խորհրդատվություն:
4. Ի՞նչպես ճիշտ արձագանքել հաճախորդների բողոքներին:
5. Որո՞նք են հաղորդակցման հիմնական ունակությունները և հմտությունները:

**ԱՌԱՋԱՐԿՎՈՂ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ**

1. Նազարյան Ա. Գործարար հաղորդակցություն , Երևան « Ջանգալ » 2001
2. Քենեդի Գ. Ինչպես Բանակցել. Գիտանք Երևան 2002
3. ՖԲԲ-ում 1999-2000 թ.թ. կարճաժամկետ սեմինարների համար պատրաստված նյութեր:
4. Анцупов А. Я., Шипилов А. И., Конфликтология. - Москва.: ЮНИТИ, 1999 г.
5. Батаршев А.В. Психодиагностика способности к общению М: Центр <Владос> 1999
6. Биркенбиль В. Коммуникационный тренинг Москва, Фаир – Пресс 2002
7. Берн Э. Игры, в которые играют люди - Л. Лениздат 1992
8. Бодалев А. А. Личность и общение М: Педагогика 1983
9. *Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете – М: Фонд Правовая культура 1994*
10. *Вечер Л. С. Секреты делового общения Минск Высшая школа 1996*
11. Дерябо С. , Ясвин В. Гросмейстер Общения М.Смысл «Раритет» 1998
12. Дорошенко В.Ю., Психология и этика делового общения.
13. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках М. Инфра – М
14. Зиверт В., Ланг Л., Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1990 г.
15. Каганов Л. Медитация – путь к себе Москва, Кокон 1990
16. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияния на людей ООО СЛК Минск 1997
17. Корнелиус Х. Фейр Ш. Выиграть может каждый Глобус Луганск 1999
18. Крижяновская Ю. С. Грамматика общения - Л. ЛГУ 1990
19. Лавриненко В. Н. Психология и этика делового общения Юнити 1997
20. Лекейн А. Время – деньги Литур Екатеринбург 2001
21. Лобзин В. С. Теория и практика аутогенной тренировки Москва, Медицина 1980
22. Марасанов Г. И. Социально – психологический тренинг Москва Совершенство 1998
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента. - М: Дело, 1992 г
24. Милич П., Как проводить деловые беседы. - М.: Экономика, 1987 г.
25. Пиз А. Язык Телодвижений – Н. Новгород: Ай – Кью 1994
26. Руденский Е В. Социальная психология М: Инфра – М 1998
27. Теппер Р., Как овладеть искусством делового письма. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994 г.
28. Уайтсайд Р., О чем говорят лица. - Питер: Санкт-Петербург, 1997 г.
29. Урбанович А. А. Психология управления Мн. Хорвест 2002
30. Фомин Ю. А. Психология делового общения Минск , «Амалфея» 2000
31. Цзя М. Пробуждение целительной энергии дао Кишинев 1996
32. *Ягер Д., Деловой этикет. - М.: Джон Уайли Энд Сан, 1994 г*
33. *Яюр Д. Деловой Этикет - М: Джон Уайм энд Сан 1994*
34. Covey S. R. The 7 Habits of Highli Effective People New York 1999
35. Fisher R., Ury W. Getting to YES PENGUIN BOOKS 1981
36. Harris T. A. Im Ok – Youre Ok Calahad Books New York 1999

**ՆԿԱՐՆԵՐԻ ՑԱՆԿ**

Նկար 1. Հաղորդակցման պարզագույն մոդել ..... 13

Նկար 2. Գործնական հաղորդակցման մոդելը ..... 13

Նկար 3. Տեղեկության փոխանակման գործընթացը ..... 14

Նկար 4. Ոչ խոսքային հաղորդակցման միջոցներ ..... 16

Նկար 5. Ձեռքսեղմումների տեսակները ..... 18

Նկար 6. «Ձեռնոց» ..... 18

Նկար 7. Ազդեցիվ ձեռքսեղմում ..... 19

Նկար 8. Դեպի ինտիմ գոտի մուտքը արգելող ձեռքսեղմում ..... 19

Նկար 9. Անվստահ ձեռքսեղմում ..... 19

Նկար 10. Անվստահ ձեռքսեղմում ..... 19

Նկար 11. Հպումներ դաստակին ..... 19

Նկար 12. Հպումներ նախաբազկին ..... 19

Նկար 13. Բացասական վերաբերմունքը թաքցնող ժեստեր ..... 20

Նկար 14. Բացասական վերաբերմունքը թաքցնող ժեստեր ..... 20

Նկար 15. Բացասական վերաբերմունքը թաքցնող ժեստեր ..... 20

Նկար 16. Երբ խոսում է ..... 20

Նկար 17. Երբ լսում է ..... 20

Նկար 18. Անձը ուժերի վրա վստահ է և գերակայություն է զգում մյուսների նկատմամբ ..... 21

Նկար 19<sup>^</sup>. Ձեռքի բարձրացման հետ մեկտեղ աճում է անվստահությունը ..... 21

Նկար 20<sup>^</sup>. Ձեռքի բարձրացման հետ մեկտեղ աճում է անվստահությունը ..... 21

Նկար 21. Սուտը քողարկող ժեստեր ..... 21

Նկար 22. Սուտը քողարկող ժեստեր ..... 21

Նկար 23. Սուտը քողարկող ժեստեր ..... 21

Նկար 24. Անձը հոգնել է լսելուց և ինքն է ցանկանում արտահայտվել ..... 22

Նկար 25. Կասկածի և անվստահության ժեստ «Ես համոզված չեմ, որ համաձայն եմ Ձեզ հետ» ..... 22

Նկար 26. Սրտնեղվածության և անցանկալի բացահայտման ժամանակ օգտագործվող ժեստ ..... 22

Նկար 27. Անձն օգնության կարիք ունի ..... 23

Նկար 28. Չանձրության ժեստ ..... 23

Նկար 29. Լսում, ընկալում առանց վերապահումների ..... 23

Նկար 30. Լսում, ընկալում վերապահումներով (բացասական քննադատական վերաբերմունքով) ..... 23

Նկար 31. Որոշման ընդունման ժեստ ..... 23

Նկար 32. Պաշտպանական արգելք (հակառակում, անհամաձայնություն) ..... 24

Նկար 33. Ազդեցիա ..... 24

Նկար 34. Հույզերի զսպում ..... 24

Նկար 35. Ինքնատիրապետում, վստահություն ..... 24

Նկար 36. Ձեռքերի միջոցով ստեղծված ոչ լրիվ պաշտպանողական արգելք ..... 25

Նկար 37. Հոգեվիճակը քողարկող ժեստ ..... 26

Նկար 38. Հակառակման ոգի ..... 27

Նկար 39. Հակառակման ոգի և համառություն ..... 27

Նկար 40. Լարված պաշտպանողական փակ դիրք, դժվար ընթացող հաղորդակցություն ..... 27

Նկար 41. Բաց և ազատ հաղորդակցության դիրք ..... 27

Նկար 42. Ազդեցիվ դիրք, անձը պատրաստ է հասնել իր նպատակներին: ..... 28

Նկար 43. Անձը պատրաստ է գործելու, ցանկանում է ավարտել հանդիպումը: ..... 28

Նկար 44. Ժեստերի հայելիացում ..... 29

Նկար 45. Սեփականատիրոջ ժեստ ..... 29

Նկար 46. Ջբաղեցման հնարավոր դիրքերը ..... 29

Նկար 47. Անկյունային տեղաբաշխում ..... 29

Նկար 48. Գործընկերային փոխազդեցության տեղաբաշխում ..... 30

Նկար 49. Տեղաբաշխումը, հաշվի առնելով 3-րդ անձի առկայությունը ..... 30

Նկար 50. Մրցակցող-պաշտպանողական տեղաբաշխում ..... 31

Նկար 51. Քառակուսի սեղանը հարմար է կարճ գործնական հանդիպումների համար ..... 31

Նկար 52. Կլոր սեղանը ստեղծում է ոչ պաշտոնական և անկաշկանդ մթնոլորտ ..... 31

Նկար 53. Տեղաբաշխման նշանակությունը ուղղանկյուն սեղանի շուրջը ..... 31

Նկար 54. Առաջադրանք 1 ..... 38

Նկար 55. Առաջադրանք 1 ..... 38

Նկար 56. Խոսքային տեղեկության կորուստներն ըստ Միցիչի ..... 39

Նկար 57. Շուկց Ֆոն Տունի հաղորդակցման գործընթացի ընկալման ցուցադրական մոդել ..... 40

Նկար 58. Օրինակ ..... 40

Նկար 59. Բարձր տղերանտություն ..... 49

Նկար 60. Ցածր տղերանտություն ..... 49

Նկար 61. Հույզերի բաց արտահայտում ..... 50

Նկար 62. Հույզերի պահվածություն ..... 50

Նկար 63. Քննադատական ընկալում ..... 50

Նկար 64. Բացություն ..... 51

Նկար 65. Լրջություն ..... 51  
 Նկար 66. Սիրալիրություն ..... 52  
 Նկար 67. Պահանջկոտություն ..... 76  
 Նկար 68. Թատերականություն ..... 76  
 Նկար 69. Դատողությունների յուրօրինակություն ..... 53  
 Նկար 70. Օպտիմիստ ..... 53  
 Նկար 71. Պեսիմիստ ..... 53  
 Նկար 72. Իմպուլսիվություն ..... 54  
 Նկար 73. Խոհեմություն ..... 54  
 Նկար 74. Հիացում սեփական արտաքինով ..... 55  
 Նկար 75. Սրամտություն ..... 55  
 Նկար 76. Համառություն ..... 55  
 Նկար 77. Կռվարարություն ..... 55  
 Նկար 78. Բարձր վստահություն ..... 56  
 Նկար 79. Ցածր վստահություն ..... 56  
 Նկար 80. Արկածախնդրություն ..... 57  
 Նկար 81. Իշխելու հավակնություն ..... 57  
 Նկար 82. Իդեալիստ ..... 57  
 Նկար 83. Պրագմատիկ ..... 57  
 Նկար 84. Հակվածությունը տրամադրության կտրուկ փոփոխությունների ..... 58  
 Նկար 85. Բարձր կախվածություն շրջապատի կարծիքից ..... 58  
 Նկար 86. Ցածր կախվածություն շրջապատի կարծիքից ..... 58  
 Նկար 87. Դյուրահավատություն ..... 59  
 Նկար 88. Թերահավատություն ..... 59  
 Նկար 89. «Մեծահասակ» – «Մեծահասակ» տարբերակը ..... 62  
 Նկար 90. Հաղորդակցմանը մասնակցող «ես» - ի չորս վիճակ ..... 63  
 Նկար 91. «Մեծահասակ» - «Մեծահասակ» տարբերակը ..... 63  
 Նկար 92. Կոնֆլիկտի կառուցվածք ..... 84  
 Նկար 93. Կոնֆլիկտի դրդապատճառային կառուցվածք ..... 85  
 Նկար 94. Կոնֆլիկտների կառավարման թոմաս-Կիլմենի ցանց ..... 90  
 Նկար 95. Պարետոյի սկզբունք ..... 99  
 Նկար 96. Կյանքի ռազմավարություն ..... 107

**ՀԱՆԳՈՒՑԱՅԻՆ ԲԱՌԵՐԻ ՑՈՒՑԻՉ**

**Ա**

Աշխատակիցների միջև հաղորդակցման բարոյական նորմեր, 106  
 Առաջին տպավորության գործոն, 69  
 Ասիմիլյացիայի (միավորման) էֆեկտ, 97  
 Արժեքներ, 130  
 Արտալեզվաբանական համակարգ, 48  
 Աուտոգեն մարզում, 171

**Բ**

Բանակցություն, 149  
Բանկային գործառնություն, 181  
 Բարոյականություն, 101  
 «Բաց» հաղորդակցում, 94  
 Բաց հարցեր, 59  
 Բողոքների կառավարում, 181

**Գ**

Գերազանցության գործոն, 67  
Գործառնական ռիսկ, 181  
 Գործնական էտիկետ, 107  
 Գործնական հայացք, 46  
 Գործնական հաղորդակցում, 19  
 Գործնական հաղորդակցման բարոյականություն, 102  
 Գործնական նամակագրություն, 119  
 Գրավչության գործոն, 67

**Դ**

Դադար, 50  
 Դիմագիտություն, 70  
 Դիմախաղ, 44

**Ի**

Իդենտիֆիկացիա, 69

**Լ**

Լաց, 50  
 Լուսապասկի գործոն, 68  
 Լսելու ունակություն, 60  
 Լրացուցիչ տրանսակցիաներ, 90

**Խ**

Խաչվող տրանսակցիաներ, 91  
 Խոսակցական էտիկետ, 109  
 Խոսելու ունակություն, 58  
 Խոսքի արագություն, 48  
 Խոսքային հաղորդակցում, 55  
 Խոսքի համոզիչ լինելը, 58  
 Խորհրդատվություն իրականացում, 180

**Ծ**

Ծիծաղ, 50  
 Ծառայությունների զինը և ծախսերը, 180

**Կ**

Կազուալ ատրիբուցիա, 69  
 Կարիքներ, 129  
 Կարծրատիպ, 9  
 Կինեսիկա, 22  
 Կողմնորոշում, 52  
 Կոնֆլիկտ, 126  
 Կոնֆլիկտային իրավիճակ, 127  
 Կոնֆլիկտի օբյեկտ, 127

Դիրքեր, 130

**Ե**

Ենթակայի բարոյական պահվածք, 106  
Երկխոսություն, 59

**Է**

Էմպաթիա, 69

**Ը**

Ընկալում, 66

**Թ**

Թաքնված տրանսակցիաներ, 92

**Ժ**

Ժամանակի կառավարում, 160  
Ժամանակի կառավարման հիմնադրույթներ, 161  
Ժամանակի պլանավորման սկզբունքներ, 162  
Ժեստեր, 24  
Ժպիտ, 51

**Մ**

Մարմնի դիրք, 23  
Մեդիտացիա, 173  
Միջադեպ, 127  
Մենախոսություն, 59  
Մեր նկատմամբ վերաբերմունքի գործոն, 68  
Միջանձնային հաղորդակցման ընթացքում ընկալման և ըմբռնման մեխանիզմներ, 69  
Միջանձնային հաղորդակցման հոգեբանական մեխանիզմներ, 66  
Միջխմբային հաղորդակցման հոգեբանական մեխանիզմներ, 66  
Մրցունակություն, 9

**Ն**

Նպատակ, 130

**Շ**

«Շվեցարական պանրի» մեթոդ, 164  
Շահութաբերություն, 9  
Շահեր, 130

**Ո**

Ոչ ռեֆլեքսիվ լսում, 60  
Ոչ խոսքային հաղորդակցություն, 21

**Պ**

Պարետոյի սկզբունք, 150  
Պրոսիդիկա, 48  
Պրոկսենիկա, 51

Կոնֆլիկտի մասանկիցներ, 127

**Հ**

Հագուստի էտիկետ, 111  
Հակադրության էֆեկտ, 97  
Հաղորդակցման գործընթացի ընկալման ցուցադրական մոդել, 57  
Հաղորդակցման խոչընդոտներ, 20  
Հաղորդակցման փուլեր, 94  
Հաղորդակցում, 18  
Հաղորդակցության անկյուն, 52  
Հաղորդակցման ունակությունների և հմտությունների, 182  
Հաճախորդ, 10  
Հայացքների փոխանակում, 45  
Հեռախոսով հաղորդակցվելու կանոններ, 112  
Հոգոց, 50

**Չ**

Չայնի բարձրություն, 49  
Չայնի հնչերանգ, 49

**Ղ**

Ղեկավարի բարոյական պահվածք, 105

**Ռ**

Ռեֆլեքսիա, 70  
Ռեֆլեքսիվ լսում, 61

**Ս**

Սոցիալական ընկալում, 9  
Սոցիալական կարծրատիպ, 66  
Սթրես, 166  
«Սթրեսային զգայականության շեն», 166

**Վ**

Վարկանիշ, 9

**Տ**

Տրանսակցիոն վերլուծություն, 89  
Տակեսիկա, 51

**Փ**

Փակ հարցեր, 59  
«Փակ» հաղորդակցում, 94

**Ք**

Քայլվածք, 47

80/20 սկզբունքը, 165

**Ա ղ ա ս ի Պ ե տ ը ս յ ա ն**

---

**Գ Ո Ր Ծ Ա Ր Ա Ր Հ Ա Ղ Ո Ր Դ Ա Կ Ց ՈՒ Թ Յ ՈՒ Ն**

Խմբագիր՝

Համակարգչային ձևավորում՝

Նկարիչ՝

Լարիսա Նադարյան

Յուլյա Ստակյան

Հերմինե Գալստյան

[ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՆՅՈՒԹԵՐԻ ՑԱՆԿ](#)