

Ռ. Վ. Աղուզումցյան, Ա. Բ. Լոքյան, Լ. Հ. Պետրոսյան

**ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎԱՐՄԱՆ
ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ
ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԽՈՐՀՈՒՐԴՆԵՐ**

ՀՏԴ 159.9(07)
ԳՄԴ 88 Կ7
Բ 271

**Երաշխավորված է տպագրության Հայաստանի Հանրապետության
պետական կառավարման ակադեմիայի գիտական խորհրդի կողմից**

Կազմողներ՝

Ռ. Վ. Աղուզումցյան, Ա. Բ. Լոքյան, Լ. Հ. Պետրոսյան

ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎԱՐՄԱՆ ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ:

Բ 271 ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԽՈՐՀՈՒՐԴՆԵՐ / Կազմ.՝ Ռ. Վ. Աղուզումցյան,
Ա. Բ. Լոքյան, Լ. Հ. Պետրոսյան: Եր.: ՀՀ պետական

կառավարման ակադեմիա, 2014. - 96 էջ:

*Ձեռնարկում մեկնաբանված են բանակցային գործընթացի էությունը
և բանակցությունների ընթացքում կիրառվող հոգեբանական
ազդեցության հիմնական ձևերը: Այնուհետև տրված են գործնական
խորհուրդներ, որոնք կարող են ապահովել բանակցային
գործընթացի արդյունավետությունը: Ձեռնարկն օգտակար կլինի
կառավարիչների և կառավարման համակարգի ներկայացուցիչների
համար, ինչպես նաև բոլոր նրանց համար, ովքեր աշխատանքի
բերումով մասնակցում են բանակցային գործընթացների:*

ՀՏԴ 159.9(07)

ԳՄԴ 88 Կ7

ISBN 978-99930-68-40-2

© ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա, 2014

Բովանդակություն

Նախաբան 5

Մաս I

Բանակցային գործընթաց 7

Բանակցային գործընթացի փուլերը 13

Բանակցային գործընթացի
մասնակիցների վարքագիծը 23

Մաս II

Հոգեբանական ազդեցության հնարքները 38

Խնդրանք, խուսափում, մերժում 52

Հոգեբանական ազդեցությունը
բանակցային գործընթացում 58

Մաս III

Էթիկայի նորմերը գործարար
հարաբերություններում 63

Գործարար էթիկան արտասահմանում 68

Հեռախոսային և էլեկտրոնային հաղորդակցում 80

Մաս I V

Գործնական խորհուրդներ	83
Գրականություն	94

ՆԱԽԱԲԱՆ

*Դու համաձայն չես իմ կարծիքի հետ.
պարզապես քո կարծիքը համընկնում է
իմ կարծիքին:*

Մեզանից յուրաքանչյուրն իր կյանքում հաճախ է առիթ ունենում առնչվելու բանակցային գործընթացին, բանակցությունների սեղանի շուրջ նստելու գործընկերոջ հետ՝ արդյունքում ակնկալելով փոխշահավետ համագործակցություն: Բանակցելու առաջին փորձերը անձը ձեռք է բերում մանուկ հասակից, երբ անհրաժեշտություն է առաջանում նպատակին հասնել անուղղակի ճանապարհով և դիմացինի վրա ազդեցություն գործելու միջոցով: Սոցիալական միջավայրում ինտեգրվելու ընթացքում, երբ աստիճանաբար մեծանում է բանակցելու անհրաժեշտությունը, անձը ձեռք է բերում այդ հմտությունը, և բանակցություններ վարելը հետզհետե դառնում է կյանքի բաղկացուցիչ մաս: Ժամանակի ընթացքում բանակցությունների բնույթը փոխվում է՝ պայմանավորված որոշ հանգամանքներով. ովքեր են բանակցող կողմերը, ինչ թեմայի շուրջ և որտեղ է ընթանում բանակցությունը և այլն: Ընդհանուր բնորոշմամբ, բանակցությունը երկու և ավելի կողմերի փոխհամաձայնության գալու գործընթաց է, որտեղ կան ընդհանուր հետաքրքրություններ և դրանցից հրաժարվելու վտանգ:

Բանակցությունների տարբեր բնույթների հանդիպում ենք ոչ միայն մեր առօրյայում, այլև գործունեության ընթացքում՝ կրթական միջավայրում, աշխատանքային փոխհարաբերություններում, նույնիսկ խաղերում: Սակայն սովորաբար բանակցային գործընթացն իր բուն իմաստով դիտարկվում է աշխա-

տանքային հարաբերություններում՝ միջպետական խնդիրներից մինչև պարզ առևտրային փոխհարաբերություններ: Չնայած բանակցությունների տարբեր բնույթին՝ այնուամենայնիվ կան որոշ ընդհանուր կանոններ, որոնք անհրաժեշտ է պահպանել բանակցությունների ընթացքում: Այդ կանոնները մշակվել են մարդկության զարգացմանը զուգահեռ և իրենց մեկնաբանությունն են ստացել տարբեր գիտական մոտեցումներում: Գործնականում կիրառվող բանակցային կանոնների հիմքում ընկած է այն գաղափարը, որ բանակցությունների մասնակից անձը ենթարկվում է հոգեբանական ազդեցության և փոխում իր վարքը իրավիճակի ազդեցությամբ:

Այսպիսով, սույն աշխատանքի նպատակն է մեկնաբանել բանակցային գործընթացի էությունը և բանակցությունների ընթացքում կիրառվող հոգեբանական ազդեցության ձևերը, ներկայացնել գործնականում կիրառելի խորհուրդներ, որոնք կնպաստեն բանակցային գործընթացի արդյունավետությանը:

ՄԱՍ I

ԲԱՆԱԿՑԱՅԻՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ

Բանակցություններ վարելու համար անհրաժեշտ է հասկանալ, թե ինչ են դրանք իրենցից ներկայացնում: Բանակցությունը գործընկերոջ հետ համատեղ գործունեության տեսակ է, որը, որպես կանոն, ուղղված է որևէ խնդրի լուծման: Բանակցությունները ենթադրում են ամենաքիչը երկու մասնակցի ներկայություն, որոնց շահերը մի կողմից մասնակիորեն համընկնում են, մյուս կողմից՝ մասնակիորեն տարբերվում: Երկու և ավելի մարդկանց ներկայության այլ դեպքերում մենք գործ ունենք փոխհարաբերությունների այլ տեսակների հետ: Այն դեպքում, երբ կողմերի շահերը լիովին համընկնում են, քննարկումների անհրաժեշտություն չի առաջանում, քանի որ մասնակիցներն անմիջապես անցնում են համագործակցության: Խիստ տարակարծության դեպքում առաջանում է վառ արտահայտված մրցակցություն, պայքար, որտեղ մասնակից կողմերից յուրաքանչյուրը ձգտում է առավելագույնս պաշտպանել իր շահերը:

Բանակցություններից խուսափելու մեծ հնարավորություն անձին գրեթե չի ընձեռվում, քանի որ բանակցություններ վարելը սոցիալական միջավայրում գոյատևելու կարևոր պայմաններից մեկն է: Այդ իսկ պատճառով բանակցությունը ամենօրյա կյանքի երևույթ է և այն հիմնական միջոցը, որով կարելի է մեկ այլ մարդուց ինչ-որ բան ստանալ՝ փոխարենը տալով մեկ այլ բան:

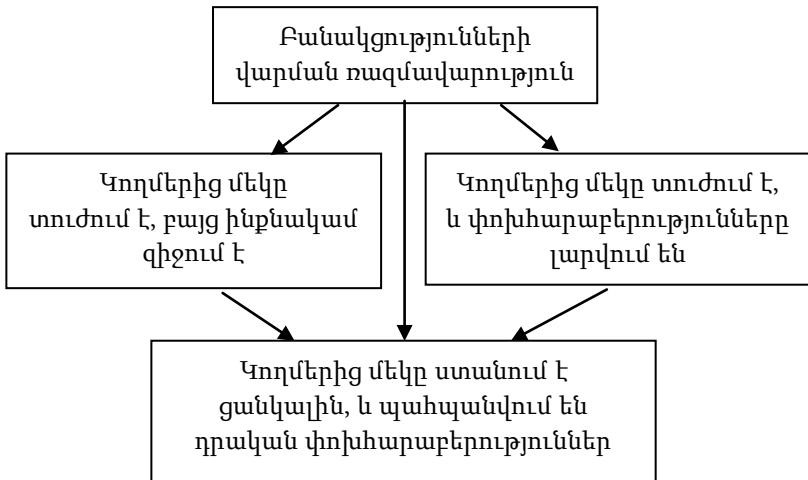
Բանակցությունների դիմելու անհրաժեշտություն եղել է բոլոր ժամանակներում: Ի վերջո, կոնֆլիկտների գերակշռող մասը լուծվում է հենց բանակցությունների միջոցով: Չնայած

այն հանգամանքին, որ բոլորն էլ ամեն օր բանակցելու առիթ են ունենում, պատշաճ կերպով բանակցություններ վարելն այնքան էլ հեշտ գործ չէ: Երբեմն մարդիկ կանգնում են երկմտանքի առջև՝ ինչպես վարել բանակցությունը, որպեսզի ցանկալի արդյունք ստանան: Բանակցությունների որակը պայմանավորված է մի քանի հանգամանքով.

- ✓ ինչ զիջումների են պատրաստ կողմերը,
- ✓ ինչ է անհրաժեշտ զիջել,
- ✓ այն, ինչ անհրաժեշտ է զիջել, որքանով է համապատասխանում նրան, ինչ պատրաստ է զիջել կողմերից յուրաքանչյուրը:

Այսպիսի բանակցությունները փոխզիջող բանակցություններ են:

Բանակցությունների վարման որակը պայմանավորված է նաև նրանով, թե ինչ միջոցներ են օգտագործում կողմերը իրենց նպատակին հասնելու համար: Ըստ այդմ՝ հնարավոր է բանակցությունների վարման երեք տարբերակ՝ փոխզիջող, կոշտ կամ մեղմ և կոշտ:



Գոյություն ունի բանակցությունների վարման ևս մեկ՝ սկզբունքային ուղի: Այն ենթադրում է այնպիսի դիրքորոշում, որը հիմնվում է ոչ թե թուլության կամ կոշտության, այլ այդ երկուսը միավորող մոտեցման վրա: Սկզբունքային բանակցությունների մեթոդը մշակվել է Հարվարդի՝ բանակցությունների վերաբերյալ նախագծի շրջանակներում: Մեթոդի էությունն այն է, որ խնդիրները պետք է լուծվեն որակական հատկանիշների հիման վրա, այսինքն՝ գործի էությունից ելնելով, այլ ոչ թե կողմերից յուրաքանչյուրի հնարավոր զիջումները սակարկելով: Մեթոդն առանձնացնում է գործի էության և մասնակից անձանց նկատմամբ տարբերակված վերաբերմունք: Գործի էությունը դիտարկվում է կոշտ մոտեցմամբ, սակայն բանակցությունների մասնակիցների նկատմամբ ցուցաբերվում է մեղմ մոտեցում: Այս մեթոդը հնարքներ չի կիրառում և չի օգտագործում իրավիճակի գործոնը: Սկզբունքային բանակցությունների շնորհիվ կարելի է հասնել նրան, ինչն իրավացիորեն ձեզ է պատկանում, և դրա հետ մեկտեղ մնալ պարկեշտության սահմաններում: Այս մեթոդը հնարավորություն է տալիս լինելու արդար, միևնույն ժամանակ պաշտպանվել նրանցից, ովքեր կարող են օգտվել ձեր ազնվությունից: Սկզբունքային բանակցությունների մեթոդը ենթադրում է հաղորդակցման հմտություն, մտքի ճկունություն, մտածողության արագություն:

Կարծիք կա, թե բանակցություններն անհրաժեշտ են, որպեսզի կողմերը ձեռք բերեն փոխապայմանավորվածություն: Ընդհանուր առմամբ, այդ պնդումն արդարացի է: Բանակցություններն անհրաժեշտ են, որպեսզի գործընկերոջ հետ համատեղ քննարկվի փոխադարձ հետաքրքրություն ներկայացնող խնդիրը և ընդունվի համատեղ որոշում: Սակայն շատ հաճախ բանակցությունները կիրառվում են նաև այլ նպատակներով և ունենում են այլ գործառույթ, ինչը պետք է

հաշվի առնել գործընկերոջ հետ շփվելիս: Օրինակ՝ կողմերը շահագրգռված են տեսակետների փոխանակման հարցում, սակայն ինչ-ինչ պատճառներով պատրաստ չեն համատեղ գործողությունների կամ որոշումների՝ համարելով դրանք, ենթադրենք, անօգուտ կամ վաղաժամ: Այս դեպքում բանակցության գործառույթը տեղեկատվական է: Կարելի է ասել, որ դա դեռ բանակցություն չէ, այլ, ավելի շուտ, նախաբանակցություն:

Նոր կապեր և հարաբերություններ հաստատելու դեպքում բանակցությունների տեղեկատվական գործառույթին կարող է փոխարինել հաղորդակցման գործառույթը, ինչը հարմար հենք է հետագայում բանակցություններ վարելու համար: Այս դեպքում հիմնական խնդիրը տեսակետների և տեղեկատվության փոխանակումն է: Դրա համար էլ կարելի է խոսել միասնական՝ տեղեկատվական-հաղորդակցական գործառույթի մասին, որտեղ կողմերից յուրաքանչյուրը անհրաժեշտ տեղեկություն է տալիս իր մասին: Մրանք կարող են լինել նախնական այցերի տեսքով: Անկախ տվյալ բանակցության բնույթից և տեսակից՝ այս գործառույթն այս կամ այն չափով առկա է բոլոր բանակցություններում, քանի որ այն ձեռնտու է կողմերից յուրաքանչյուրին:

Բանակցությունների մյուս էական գործառույթներն են կարգավորումը, վերահսկողությունը, գործողությունների համակարգումը: Այս գործառույթները, ի տարբերություն տեղեկատվական-հաղորդակցականի, որպես կանոն, հանդիպում են գործընկերների լավ հարաբերությունների առկայության կամ այն դեպքում, երբ արդեն ձեռք է բերվել պայմանավորվածություն, և բանակցությունները վարվում են նախապես համատեղ ընդունված որոշումների կատարման հետ կապված հարցերը հստակեցնելու նպատակով:

Բանակցային պրակտիկայում հնարավոր են նաև այնպիսի դեպքեր, երբ կողմերից մեկը կամ մի քանիսը գնում են բանակցությունների՝ փաստորեն ձգտելով ոչ միայն որևէ հարց չլուծել, այլև նույնիսկ կարծիքներ չփոխանակել: Օրինակ՝ այս կամ այն կողմին բանակցություններն անհրաժեշտ են միայն գործընկերոջ ուշադրությունը շեղելու համար, կամ երբ անհրաժեշտ է լինում առաջին քայլերը կատարել դաշտում, սակայն դեռևս չկան բավարար ռեսուրսներ:

Առևտրային բանակցությունները հայտնի են հին ժամանակներից: Սակայն հաջող առևտրային գործարքի սկզբնական ընկալման հիմքում առկա է այն մտայնությունը, որ պետք է «խաբել» գործընկերոջը: Շատ հաճախ հարգում էին նրան, ով կարողանում էր ազատվել վատ ապրանքից՝ դրա դիմաց ստանալով կլորիկ գումար: Ներկայումս գերիշխում է հաջող առևտրային բանակցությունների այլ մոտեցում: Հաջող բանակցությունները նախ և առաջ փոխշահավետ որոշումներն են: Սակայն չպետք է կարծել, թե բանակցությունների մյուս գործառույթները մնացել են անցյալում և այսօր կիրառելի չեն: Դրանք համագոյակցում են մեկը մյուսի հետ և բանակցություններում շատ հաճախ միաժամանակ են հանդես գալիս՝ ունենալով մեծ կամ փոքր նշանակություն: Դրանցից մի քանիսը, ինչպիսին է, օրինակ, տեղեկատվական-հաղորդակցական գործառույթը, առկա են բոլոր բանակցություններում, մյուսները դրսևորվում են ժամանակ առ ժամանակ, ուստի կարելի է խոսել բանակցությունների գործառույթների հիերարխիայի մասին: Ամեն դեպքում, այսօր բանակցություններին դիմում են սովորաբար այն ժամանակ, երբ խնդրի միակողմանի լուծումն անհնար է կամ կապված է մեծ ծախսերի հետ:

Գործնականում տարբեր շահեր ունեցող մասնակիցները բանակցությունների չեն գնում այն դեպքում, երբ կողմերը

չունեն բանակցությունների վարման բավարար փորձ, և, ելնելով միայն սեփական շահերից, իրենց պահում են այնպես, կարծես գործընկերը գոյություն չունի:

Բանակցությունների ժամանակ, եթե գործընկերներին միավորում է ընդհանուր նպատակը, պետք է հաշվի առնել ոչ միայն գործընկերոջ հետաքրքրությունները, այլև նրա կողմից խնդրի վարման ձևը, նրա վերաբերմունքը բանակցություններին և այլն: Հակառակ դեպքում առաջանում է հակադիր կողմի մասին ճիշտ պատկերացում կազմելու խնդիր: Այդ պատկերացումները ձևավորվում են մինչև բուն բանակցություններն սկսելը և ճշգրտվում են բանակցությունների վարման ընթացքում: Սակայն նույնիսկ այն ժամանակ, երբ կողմերը գալիս են ընդհանուր որոշման, և բանակցությունները ֆորմալ առումով ավարտվում են, փոխազդեցությունը շարունակվում է՝ ըստ բանակցությունների արդյունքների հետևանքով ձևավորված վերաբերմունքի, ինչը կապված է ձեռք բերված պայմանավորվածությունները կատարելու հետ: Այս փուլում պատկերացումներ են ձևավորվում գործընկերոջ հուսալիության վերաբերյալ. արդյոք նա հետևողակա՞ն է իր կողմից ստորագրված փաստաթղթերի հարցում:

Այսպիսով, բանակցությունների գործընթացը պայմանականորեն կարելի է բաժանել փուլերի.

- ✓ բանակցություններին նախապատրաստում,
- ✓ դրանց վարման գործընթաց,
- ✓ բանակցությունների արդյունքների վերլուծություն և ձեռք բերված պայմանավորվածությունների կատարում:

ԲԱՆԱԿՑԱՅԻՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՓՈԻԼԵՐԸ

Բանակցությունները որոշ առումով հարաբերությունների կառավարում են, ինչը ենթադրում է նպատակին հասնելու ճանապարհ: Ցանկացած կառավարչական գործունեության մեկնարկային կետը նպատակի առաջադրումն է: Եթե խոսքը վերաբերում է կազմակերպության կառավարմանը, մենք չենք կարող որոշել վերջնարդյունքը և սահմանափակվել դրանով: Մենք պետք է պարզենք, թե մեր նպատակին լավագույնս հասնելու համար ինչպիսի խնդիրներ պետք է լուծել: Խոսքն այնպիսի խնդիրների մասին է, որոնց օբյեկտիվությունը կապահովի գործունեության հաջողությունը: Ընդ որում, չպետք է սահմանափակվել մակերեսային դատողություններով. անհրաժեշտ է կատարել գրանցումներ, հստակ վերլուծություններ, ինչպես նաև պետք է հստակեցնել տրամաբանական կապերը: Եթե բանակցությունների նախապատրաստման աշխատանքները կատարում է խումբը, ապա գլխավոր խնդիրը կարելի է գրել գրատախտակին, որպեսզի յուրաքանչյուր աշխատակից աչքի առաջ ունենա այդ գրառումը: Մխավում է նա, ով որպես բանակցության նպատակ առաջադրում է իր տեսակետի անվերապահ ընդունումը: Միշտ պետք է հիշել, որ ձեր որոշումը նպատակի իրացման միայն մեկ տարբերակն է, այլ ոչ թե բուն նպատակը: Մի դեպքում դա կարող է լինել նպատակի իրացման միակ հնարավոր և ողջամիտ ուղին, մեկ այլ դեպքում կարող է լինել անընդունելի: Ամեն դեպքում, դա միայն ուղի է, բուն նպատակը մնում է ինչ-որ տեղ առջևում:

Գործնական կառավարման երկրորդ աստիճանը պլանավորումն է: Այս աստիճանում փնտրվում և մանրամասն ուսումնասիրվում է նպատակին հասնելու լավագույն ուղին:

Պլանները բխում են նպատակներից և միջոցներից: Միջոցները ոչ միայն ֆինանսական հիմնադրամներն են կամ օժանդակ նյութական ռեսուրսները, այլ նաև սեփական ստեղծագործական ներուժն ու հնարավորությունները: Պլանավորման փուլը քննարկվում է որոշակի իրավիճակում. առանց իրավիճակը հաշվի առնելու պլանավորում չի կարելի իրականացնել: Անհրաժեշտ է լինում առաջադրել որոշակի հարցադրումներ: Օրինակ՝

- ✓ չկա՞ն արդյոք իրավական հակացուցումներ,
- ✓ կա՞ն արդյոք նախադեպեր,
- ✓ ինչպիսի՞ հնարավոր հետևանքներ կարող են լինել,
- ✓ արդյոք չէ՞ն անցնում նախկինում կայացրած որոշման սահմանները,
- ✓ օգտագործվե՞լ է արդյոք հավաստի տեղեկատվություն:

Բանակցությունները սկսելուց առաջ այս բոլոր հարցերը պետք է հստակեցնել, տալ դրանց բոլորի հնարավոր անսխալ պատասխանները: Անկախ մեր ցանկություններից՝ այս հարցերն ուրվագծում են բանակցությունների «խաղային» դաշտը: Դա այն նվազագույն սահմանն է, որոնց շրջանակներում բոլոր իրավիճակներն ուսումնասիրելուց հետո կայացվում են որոշումներ:

Այժմ պետք է մտածել այն մասին, թե ինչպես իրացնել ընտրված որոշումը: Ով ինչ է անում և ինչ ժամկետում: Որոնք են շարժման հիմնական ուղղությունները: Ինչպես են բանակցությունների փուլերը հաջորդում միմյանց: Այս փուլում անհրաժեշտ է պատասխանել հետևյալ հարցերին.

- ✓ որքանո՞վ են բանակցային գործընկերոջ նպատակները տարբերվում ձեր սեփականից,

- ✓ որքանո՞վ են ուղիները, որոնք կարող է ընտրել գործընկերը, տարբերվում ձեր նախատեսածից,
- ✓ գործընկերը սեփական պլանի ո՞ր ռեսուրսների (ժամկետ, միջոց, մարդիկ) վրա կարող է հենվել,
- ✓ որքանո՞վ է լայն նրա հորիզոնը, տնօրինում է արդյոք այնպիսի տեղեկատվության, որը դուք չունեք կամ հակառակը,
- ✓ ինչպիսի՞ն են որոշումների տարբերակների մասին ձեր պատկերացումները:

Ըստ էության, բանակցություններին պետք է հիմնովին պատրաստվել: Մեջբերենք Կ. Հանսայի գրքից հետևյալ միտքը. «Հասեք ձեր ուզածին. դա է բանակցությունների հաջողությունը»: Գրքում առաջարկված հարցաթերթը լավ խորհրդատու է գործընկերոջն ուսումնասիրելու համար: Ահա մի քանի հարց այդ հարցաթերթից.

1. ինչպիսի՞ «կողմնակցի» ես կարող եմ ինձ հետ բերել,
2. ի՞նչ ընդհանուր կողմեր ունենք,
3. ինչպիսի՞ հակումներ ունի,
4. որո՞նք են նրա սիրած թեմաները,
5. ինչպիսի՞ քաղաքական համոզմունքներ ունի,
6. ո՞ր հոգեբանական տիպին է պատկանում,
7. ի՞նչ առանձնահատկություններ ունի,
8. ինչպիսի՞ վերաբերմունք ունի իմ և իմ ֆիրմայի նկատմամբ,
9. արդյոք նրա համար գոյություն ունի՞ տաբու,
10. ի՞նչ վիճակում է՝ անկախ է, կողմնակի ճնշման է ենթարկվում, շահագրգռված է,
11. ինչպիսի՞ն է իմ մարտավարությունը,
12. ինչպիսի՞ն կարող է լինել նրա մարտավարությունը:

Այս ցուցակը կարելի է լրացնել նաև այլ հարցերով: Ուշադրություն պետք է դարձնել այն գործոնի վրա, որը համապատասխանում է «բանակցություններ վարելու արվեստի» սկզբունքին և հակասում է բանակցությունների վարման դասական սկզբունքին: Խոսքը վերաբերում է ավտորիտար անձանց բանակցություններին:

Բանակցությունները ստեղծագործաբար վարելու նպատակը գործընկերոջը «բացահայտելն է», այնպիսի պայմանների ստեղծումը, որը կոտրում է պաշտպանական պատնեշը և թույլ է տալիս իրականում տեսնել նրան իր ուժեղ և թույլ կողմերով: Իհարկե, այդ դեպքում կարևոր դեր են խաղում գործընկերոջ հոգեբանական հատկանիշները, նրա պատրաստվածությունը: Նույնը անմիջականորեն վերաբերում է նաև բանակցություններ վարողին: Ցանկացած բանակցության դեպքում, երբ մասնակիցներից մեկը գտնվում է ճնշման տակ կամ ունի վառ արտահայտված դժգոհություն, հաջողության հավանականությունը շատ փոքր է: Եվ հակառակը, որքան ավելի լավ եք տրամադրված բանակցային գործընկերոջ նկատմամբ, ուսումնասիրել եք նրա պահանջմունքները, ուժեղ և թույլ կողմերը, նախապատվություններն ու տագնապները, այնքան ավելի մեծ է ցանկալի արդյունքի հասնելու հավանականությունը:

Պատրաստվելով բանակցությունների՝ պետք է նկատի ունենալ, որ արդեն այս փուլում գործընկերոջ հետ աշխատանքային հարաբերություններ են ձևավորվում: Կողմերը, որպես կանոն, բանակցությունների մեջ են մտնում՝ քննարկելով, օրինակ, օրակարգը և գործընթացային հարցերը: Առաջին զուտ «տեխնիկական» խաթարումներն այստեղ կարող են բացասաբար ազդել բանակցությունների հետագա ընթացքի

վրա: Դրա համար էլ չպետք է անտեսել նման «մանրուքները»: Բանակցող գործընկերոջ հետ ունեցած հարաբերությունների բնույթը ևս էական ազդեցություն ունի բանակցության արդյունքների վրա:

Դիտարկելով բուն բանակցային գործընթացը՝ շատ հետազոտողներ այն բաժանում են մի քանի փուլի՝ պայմանավորված մասնակիցների կողմից լուծվող խնդրով: Նույնիսկ այն դեպքերում, երբ գործընկերներն անկեղծորեն ձգտում են գտնել քննարկվող խնդրի համատեղ լուծումը, վերջնական արդյունքի հասնելու ճանապարհին նրանք պետք է անցնեն այդ փուլերով:

Ընդհանուր առմամբ, կարելի է քննարկել բանակցությունների վարման հետևյալ երեք հիմնական փուլերը.

- ✓ մասնակիցների հետաքրքրությունների, տեսակետների, հայեցակարգերի և դիրքորոշումների փոխադարձ ճշգրտում,
- ✓ դրանց քննարկում՝ սեփական հայացքների, առաջարկների փաստարկում և հիմնավորում,
- ✓ դիրքորոշումների համաձայնեցում և պայմանավորվածությունների մշակում:

Պայմանավորվածությունների
մշակում

Սեփական հայացքների, առաջարկների
փաստարկում և հիմնավորում

Բանակցող կողմերի դիրքորոշումների,
հետաքրքրությունների փոխադարձ ճշգրտում

Բհարկե, նշված փուլերը հստակ չեն հաջորդում մեկը մյուսին: Ճշգրտելով դիրքորոշումները՝ կողմերը կարող են միանգամից համաձայնեցնել մի շարք հարցեր կամ պնդել իրենց տեսակետները (հնարավոր է՝ դրա համար կազմելով հատուկ աշխատանքային մարմին՝ փորձագետների խումբ), իսկ բանակցությունների վերջում մասնակիցները կարող են նորից անցնել իրենց դիրքորոշումների որոշակի տարրերի ճշգրտմանը: Սակայն, ընդհանուր առմամբ, նշված խնդիրների լուծման հաջորդականությունը պետք է պահպանել: Դրան չհետևելը կարող է հանգեցնել բանակցությունների երկարաձգման կամ ձախողման:

Բանակցությունների վարումը ենթադրում է նաև յուրաքանչյուր փուլում դիրքորոշումն ու տեսակետներն արտահայտելու միջոցների կիրառում, որոնց ճիշտ ընտրությամբ է պայմանավորված այն արդյունքը, որն ակնկալվում է ստանալ սովյալ դիրքորոշումը ներկայացնելով: Բանակցությունների ընթացքում կողմերը հազվադեպ են լիովին հստակ ընկալում օբյեկտիվ իրավիճակը: Բանակցության յուրաքանչյուր մասնակից գիտակցաբար կամ անգիտակցաբար ուշադրությունը կենտրոնացնում է այն խնդիրների վրա, որոնք համարում է գերակա, և շրջանցում է մյուս խնդիրները:

Առաջադրելով իրենց ենթադրությունները և փաստարկելով դրանք՝ կողմերը համապատասխան ձևով ներկայացնում են իրենց դիրքորոշումները՝ ձգտելով ազդել գործընկերոջ և բանակցությունների հնարավոր ելքին վերջինիս կողմից տրվող գնահատականի վրա: Բանակցություններ վարելով՝ նրա մասնակիցները կարող են մատնանշել միայն այն, ինչն իրենց միավորում է, կամ այն, ինչը ցույց է տալիս տարբերու-

թյունը: Բացի այդ, յուրաքանչյուր պատվիրակության անդամ իր գործընկերներին տեղեկացնում է այս կամ այն հարցերի վերաբերյալ սեփական դիրքորոշման մասին՝ դրանով «բացահայտելով» այն, մինչդեռ մի շարք նկատառումներից ելնելով՝ դիրքորոշումների մյուս մասը մնում է փակ:

Առանձնացվում են դիրքորոշումներն արտահայտելու չորս հիմնական ձևեր, որոնք մասնակիցները կարող են կիրառել բանակցություններ վարելիս՝

- ✓ բաց դիրքորոշում
- ✓ փակ դիրքորոշում
- ✓ դիրքորոշումների ընդհանրությունների ընդգծում
- ✓ դիրքորոշումների տարբերությունների ընդգծում:

Որոշակի փուլում դիրքորոշման արտահայտման ձևերի օգտագործումը մարտավարական քայլ է: Մասնակիցների յուրաքանչյուր ելույթ կարող է պարունակել ինչպես դիրքորոշման միայն մեկ ձև, այնպես էլ չորսը միասին: Համապատասխանաբար, ելույթը կարող է կազմված լինել նաև մեկ կամ մի քանի մարտավարական քայլերից: Իրավիճակի տրամաբանությունն է հուշում ռազմավարության ընտրությունը: Որպես կանոն, կիրառվում է դիրքորոշումների համամասնական հարաբերակցությունը, համընդհանուր լուծումը բացակայում է:

Բանակցությունների վարման գործընթացի կառուցվածքային տարրերը և դիրքորոշումներն արտահայտելու ձևերն ընդհանրացնելով՝ որպես բանակցությունների վարման ուղենիշ հարմար է օգտվել հետևյալ աղյուսակից.

Ձևեր Փուլեր	1.Բաց դիրքորո- շում	2.Փակ դիրքորո- շում	3.Ընդհանրու- թյունների ընդգծում	4.Տարբերու- թյունների ընդգծում
ա) Դիրքորո- շումների ճշգրտում				
բ) Դիրքորո- շումների քննարկում				
գ) Դիրքորո- շումների համաձայ- նեցում				

Ընդ որում, բանակցությունների ընթացքում ցանկալի է ուշադրությունը կենտրոնացնել հետևյալ հարցերի վրա.

- ✓ ներկա պահին ի՞նչ փուլում է գտնվում բանակցային գործընթացը,
- ✓ առաջադրված խնդիրներին արդյոք բավարար չափով համարժեք են դիրքորոշումների արտահայտման կիրառվող ձևերը,
- ✓ գործընկերոջ մոտ կա՞ արդյոք դիրքորոշման արտահայտման ձևերի հարաբերակցության կտրուկ փոփոխություն,
- ✓ որո՞նք են բանակցությունների ընթացքում գործընկերոջ վարքագծի փոփոխության պատճառները՝ արտաքին իրավիճակների փոփոխություն, բանակցությունների վարման գործընթացի հետ կապված սխալներ, այլ պատճառներ:

Եվ վերջապես, ներկայացնենք բանակցությունների վարման վերջին փուլը, որը պակաս նշանակություն չունի, քան նախորդ երկուսը:

Բանակցությունների ժամանակ մեծ է համբավի նշանակությունը: Այն կարող է բավական երկար ժամանակ պահպանվել՝ անկախ նրանից, որ փաստերը կարող են հակասել ձեռք բերված համբավին: Ահա թե ինչու պայմանավորվածությունները խախտելը կարող է բացասաբար ազդել ոչ միայն տվյալ գործընկերոջ, այլ նաև մյուսների հետ հետագա փոխհարաբերությունների վրա, քանի որ գործընկերոջ հուսալիության վերաբերյալ տեղեկատվությունը շատ արագ է տարածվում:

Շատ հաճախ բանակցությունների վերլուծության համար ուղղակի ժամանակ չի մնում: Լավագույն դեպքում ամփոփվում է բովանդակային մասը՝ ինչ է արվել: Իսկ այն, թե ինչպես են հասել պայմանավորվածությունների, բանակցությունների մասնակիցները չեն դիտարկում ընդհանրապես: Բանակցային գործընթացի այդ կողմի անտեսումը կարող է հանգեցնել բովանդակային պլանի անհաջողության: Ուստի նպատակահարմար է, որ բանակցությունների ավարտից հետո նրա մասնակիցները քննարկեն հետևյալ հարցերը.

- ✓ ի՞նչը, ո՞ր գործողությունները նպաստեցին բանակցությունների հաջողությանը,
- ✓ ինչպիսի՞ անսպասելի իրավիճակներ եղան բանակցությունների վարման ընթացքում,
- ✓ բանակցությունների նախապատրաստման ժամանակ ի՞նչը հաշվի չէր առնվել և ինչու,
- ✓ ինչպիսի՞ն էր գործընկերոջ վարքագիծը բանակցությունների ընթացքում,

- ✓ Բանակցությունների վարման ինչպիսի՞ սկզբունքներ է հնարավոր և անհրաժեշտ կիրառել հետագա բանակցությունների ժամանակ:

Այսպիսով, բանակցությունների փուլերի վերաբերյալ հստակ պատկերացումները թույլ են տալիս կողմնորոշվել իրավիճակում և հետագայի համար պլանավորել համապատասխան քայլեր, ինչն էլ կարող է երաշխավորել հաջողությունը: Բանակցությունների ժամանակ կարևորելով դիրքորոշումների արտահայտման ձևերը՝ անհրաժեշտ է մտքում կամ գրավոր քարտեզագրել դրանք ըստ փուլերի և արտահայտման ձևերի: Բանակցությունների արդյունքը մեծապես պայմանավորված է բանակցող կողմերի դիրքորոշումներով:

ԲԱՆԱԿՑԱՑԻՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՄԱՍՆԱԿԻՑՆԵՐԻ ՎԱՐՔԱԳԻԾԸ

Ցանկացած գործնական հարաբերության մեջ առկա է բանակցությունը: Ամերիկացի մասնագետները բանակցությունները համարում են տնտեսական հարաբերությունների հիմնաքարը: Բացի քննարկման առարկային լավ տիրապետելուց պետք է տիրապետել նաև բանակցությունների վարման տեխնիկային՝ ձեռք բերելով որոշակի մասնագիտական պատրաստվածություն: Ի տարբերություն արտասահմանցի գործընկերների, որոնք երիտասարդ տարիքից տիրապետում են բանակցելու արվեստին, քանի որ շուկան առանց բանակցությունների անիմաստ է, նախկին խորհրդային հանրապետությունների գործարարների համար դա գործունեության բոլորովին նոր ոլորտ է: Այստեղից էլ բխում է բանակցությունների նկատմամբ համապատասխան վերաբերմունքը: Որոշ դեպքերում բանակցելու անհրաժեշտությունը շփոթեցնում է, երբեմն էլ գործարարները կիրառում են այնպիսի մեթոդներ, որոնք բնորոշ են վարչահրամայական համակարգին: Արդյունքում բանակցություններ «չեն վարվում», գործընկերները վնասներ են կրում, իսկ երբեմն էլ անդարձ կորցնում են փոխադարձ շահավետ արտաքին տնտեսական կապեր հաստատելու հնարավորությունը:

Հայաստանում ևս բանակցություններ վարելու մասին սկսեցին խոսել այն ժամանակ, երբ փոխվեցին տնտեսական հարաբերությունները: Բանակցությունների վարման վերաբերյալ գիտելիքները մեր գործարարները ձեռք են բերում կենսափորձի արդյունքում: Երբեմն էլ կիրառելով բարդ տեխնիկաներ՝ նրանք հասնում են հաջողության, սակայն չեն

գիտակցում, թե հատկապես ինչն էր հաջողության գրավականը: Բանակցությունների վարման տեխնիկաներ ուսուցանող բազմաթիվ դասընթացներ են ներդրվել հայաստանյան շուկայում, սակայն դրանք երբեմն օտարաշունչ են և մեր միջավայրում լայն կիրառություն չեն գտնում: Ելքը մեկն է՝ պետք է սովորել բանակցությունների վարման արվեստը:

Բանակցությունների մասնակիցների համար ամենակարևորը պատրաստի բաղադրատոմսեր չունենալն է. պետք է հասկանալ, թե ինչի համար է բանակցությունը, ինչպիսի հնարավորություններ են դրանք բացում, որոնք են այն իրավիճակի վերլուծության հիմնական սկզբունքները, որոնք ստեղծվում են բանակցությունների վարման ժամանակ: Սա այն դեպքն է, երբ օրինաչափ է առանց օրինաչափության գործելը:

Բանակցություններ կարելիս մասնակիցների վարքագիծը կարող է համապատասխանել երեք տարբեր մոտեցումների: Առաջին մոտեցման հիմքում կողմերի հակադրման սկզբունքն է: Սեղանի շուրջ վարվող բանակցությունը նմանեցվում է յուրօրինակ մարտադաշտի: Այդ տրամաբանությանը համապատասխան՝ մասնակիցները դիտարկվում են որպես զինվորներ, որոնք կոչված են պաշտպանելու նախապես հաստատված դիրքերը: Նման բանակցությունների հիմնական կարգախոսը կարելի է համարել հետևյալը՝ «ով՝ ում»:

Հակադրման աստիճանը կարող է փոխվել լայն և անկանխատեսելի միջակայքում՝ զիջումներ կորզելու պարզ ցանկություննից մինչև գործընկերոջ հանդեպ առավելության հասնելու ձգտումը: Նման մոտեցումը մի շարք բացասական պահեր ունի: Բանակցության մասնակիցները կարող են իրենց խոցելի զգալ, և հետագա համագործակցությունը կարող է հարցականի տակ դրվել: Մի բանակցությունում «շահելը» մյուս

դեպքերում կարող է գործընկերոջ մոտ «ռևանջ վերցնելու» ցանկություն առաջացնել:

Երկրորդ մոտեցումը կարելի է համարել առաջինի հակառակը: Կողմերը հանդես են գալիս ընկերական դիրքերից: Առավել թույլ կողմը բանակցային գործընկերոջից սպասում է իր նկատմամբ «ընկերական» վերաբերմունք և հաճոյանում է նրան:

Վերջապես, երրորդ մոտեցումը հիմնված է փոխադարձ ընդունելի որոշում գտնելու անհրաժեշտության՝ կողմերի ընկալման վրա: Բանակցության մասնակիցները համատեղ վերլուծում են իրավիճակը և զբաղված են այնպիսի որոշում որոնելով, որն առավելագույնս կհամապատասխանի երկու կողմերի շահերին: Այս մոտեցումը կարելի է անվանել գործընկերային: Ասվածը չի նշանակում, որ գործընկերների վարքագծում առկա են ալտրոսիզմի տարրեր: Փիլիսոփայության տեսակետից գործընկերային մոտեցումը հիմնված է «ռացիոնալ եսասիրության» տեսության վրա, որը զարգացրել են XVIII դարի ֆրանսիացի մտածողները:

Մոտեցման հիմքում, որն ստացել է «խնդրի համատեղ վերլուծություն» անվանումը, դրված են «ռացիոնալ եսասիրության» տեսության երկու հիմնական սկզբունքներ՝

- ✓ շահերի մանրակրկիտ վերլուծություն, այդ թվում նաև՝ սեփական,
- ✓ սեփական շահերն իրացվում են ամբողջությամբ, եթե գործընկերը հասնում է իր ուզածին:

Նման մոտեցումն արդյունավետ է, սակայն այն պահանջում է գործընկերների միջև վստահության ավելի բարձր մակարդակ: Միայն «խաղաքարտերը բացելով» կարելի է իրականում վերլուծել իրավիճակը: Հարաբերությունների վստա-

հույությունը պետք է համակցել առևտրային գաղտնիքի պահպանման անհրաժեշտության հետ:

Գործնականում դժվար է հանդիպել վերը ներկայացված մոտեցումներին «մաքուր» տեսքով: Ավելի շուտ մասնակիցները հակված են լինում մոտեցումներից մեկին: Ամեն դեպքում, զարգանալով, բարդանալով և անհատականացվելով՝ գործնական աշխարհն ավելի շատ շարժվում է գործընկերային հարաբերությունների ուղիով:

Հնարքներ	Դրստորում
«Սկզբնական մակարդակի առավելագույն բարձրացումը»	Ծայրահեղ դիրքորոշման պնդում, որից հետագայում հրաժարվելը կլինի «անցավ»՝ դա ներկայացնելով որպես զիջում և նման քայլեր ակնկալելով նաև բանակցային գործընկերոջից:
«Կեղծ շեշտադրում սեփական դիրքորոշման մեջ»	Որևէ խնդրի լուծման հարցում խիստ շահագրգռվածություն է դրսևորվում (իրականում այն երկրորդական է), հետագայում հարցը հանվում է՝ ավելի կարևոր հարցի անհրաժեշտ լուծումն ստանալու ակնկալիքով:
«Շորթման» հնարք կամ «պահանջների ներկայացում վերջին պահին»	Կիրառվում է բանակցությունների ավարտական փուլում, երբ գործնականում ակնհայտ է դրանց հաջող ավարտը: Կողմերից մեկը անսպասելիորեն առաջադրում է նոր պահանջ՝ ելնելով նրանից, որ գործընկերը, խիստ շահագրգռված լինելով ձեռք բերված պայմանավորվածությունների ստորագրմամբ, կգնա զիջումների:
«Գործընկերոջը անելանելի իրավիճակի մեջ դնելու» հնարք	Բանակցությունների ժամանակ գործընկերոջն անելանելի վիճակի մեջ դնելը ավելի շուտ ձախողման ռիսկ ունի: Նման ճանապարհով ստացված համաձայնությունը հազիվ թե ամուր լինի:

Հնարքներ	Դրսևորում
«Վերջնագրային պահանջ»	Կամ դուք համաձայնվում եք մեր առաջարկի հետ, կամ մենք հրաժարվում ենք բանակցություններից. սա ոչ թե բանակցություն է, այլ հարցի միակողմանի լուծման փորձ:
«Պահանջների ներկայացում աճման կարգով»	Տեսնելով, որ գործընկերը համաձայնում է ներկայացված առաջարկներին, առաջադրվում են նորանոր պահանջներ:
«Սալյամի»	Էությունն այն է, որ սեփական շահերի, գնահատականների և այլնի վերաբերյալ տեղեկատվությունը տրվում է փոքր չափաբաժիններով կտրատված սալյամի երջիկի սկզբունքով՝ ստիպելով գործընկերոջը առաջինը «բացել խաղաքարտերը»
«Ակնհայտ կեղծ տեղեկատվության տրամադրում կամ բլեֆ»	Ժամանակակից պայմաններում այս հնարքի կիրառումը հեշտ և արագ կարող է բացահայտվել, ինչի հետևանքով բանակցային գործընկերը կկորցնի բարի համբավը:
«Սեփական ռեսուրսներից հրաժարվելը»	Կիրառվում է, երբ գործընկերը պատրաստ է ընդունելու այդ զիջումները: Նպատակը բանակցությունները ձգձգելն է:
«Երկակի դատողություն»	Կողմերից մեկը բանակցությունների արդյունքում մշակված փաստաթղթի ձևակերպման մեջ «դրել է» երկակի իմաստ, որը նրա գործընկերը չի նկատել, և որի նպատակը իբր համաձայնագիրը չխախտելով՝ այն սեփական շահերի տեսանկյունից ներկայացնել է:
«Քննարկվող հարցերը հետզհետե բարդացնելը»	Սկզբում քննարկում և լուծում են առավել հեշտ հարցերը, ինչը բանակցության մասնակիցների վրա դրական հոգեբանական ազդեցություն է ունենում. ցույց է տալիս, որ խնդիրը սկզբունքորեն լուծելի է:

Հնարքներ	Դրսևորում
«Խնդիրն առանձին մասերի բաժանելը»	Բաժանելով խնդիրը՝ բանակցության մասնակիցները պարզում են՝ արդյոք հնարավո՞ր է համաձայնության գալ ըստ առանձին տարրերի: Եթե ոչ, ապա նպատակահարմար կարող է լինել դրանցից մի քանիսը չդիտարկել:
«Փաթեթավորում»	Մի քանի առաջարկներ կամ հարցեր քննարկման են ներկայացվում «փաթեթով», այսինքն՝ քննարկման ենթակա են ոչ թե առանձին առաջարկները կամ հարցերը, այլ նրանց ամբողջությունը:
«Բլոկային/ճակատային մարտավարության մշակում»	Միասնական ճակատով հանդես եկող գործընկերների գործողությունների համաձայնեցում:

Երբեմն հանդիպում է այնպիսի գործընկեր, ով կիրառում է տարբեր տեսակի «կեղտոտ հնարքներ»: Ահա թե ինչու այդ հնարքներին պետք է տիրապետել և իմանալ դրանց չեզոքացման ձևերը: Հին կանոններից մեկը «սկզբնական մակարդակի առավելագույն բարձրացումն» է: Բանակցությունների ընթացքում գործընկերներից մեկը ձգտում է հնարավորինս երկար պահել ծայրահեղ դիրքորոշումը: Այն ներառում է այնպիսի կետեր, որոնցից հետագայում հրաժարվելն «անցավ» է լինում. դա ներկայացվում է որպես զիջում՝ նման քայլեր ակնկալելով նաև բանակցային գործընկերոջից: Այս հնարքը շատ հաճախ ունենում է բացասական հետևանքներ: Նման վարքագիծն առաջացնում է անվստահություն, և կողմերի ներուժը գնահատող ժամանակակից մոտեցումները նվազեցնում են դրա կիրառման հնարավորությունը:

Մյուս հնարքը մոտ է վերը ներկայացվածին՝ «կեղծ շեշտադրում սեփական դիրքորոշման մեջ»: Այս հնարքի մեկ այլ

տարբերակ է գործընկերոջ կողմից ակնհայտ անընդունելի առաջարկներ ներկայացնելը: Այս մարտավարական հնարքի կիրառման դեպքում որևէ խնդրի լուծման մեջ խիստ շահագրգռվածություն է ցուցաբերվում, չնայած իրականում բանակցության մասնակցի համար այն երկրորդական է: Նման վարքագծի շահադրդումը կարող է տարբեր լինել: Երբեմն դա կատարվում է ուղղակի սակարկելու համար. հարցը հետագայում հանվում է՝ փոխարենն ավելի կարևոր հարցի անհրաժեշտ լուծումներն ստանալու ակնկալիքով:

«Շորթման» հնարքը ևս մոտ է այս հնարքներին՝ ավելի շատ նախնական պահանջներ և կեղծ շեշտադրում: Տարբերությունը դրանք կիրառելու պահն է: Եթե առաջին երկուսի դեպքում նախնական պահանջներն ու կեղծ շեշտադրումը կիրառվում են բանակցությունների նախնական փուլում, ապա «շորթումը» հիմնականում կիրառվում է վերջում, երբ կողմերը պատրաստվում են ստորագրել պայմանագիրը: Երբեմն այս հնարքն անվանում են «պահանջների ներկայացում վերջին պահին»: Բանակցությունների վերջում, երբ արդեն ակնհայտ է դրանց հաջող ավարտը, կողմերից մեկը հանկարծակի առաջադրում է նոր պահանջներ: Ընդ որում, ելնում է նրանից, որ գործընկերը, խիստ շահագրգռված լինելով ձեռք բերված պայմանավորվածությունների ստորագրմամբ, կգնա զիջումների: Նման վարքագծի հետևանքներն ակնհայտ են: Իհարկե, այս դեպքում կարելի է որոշակի զիջումներ ստանալ գործընկերոջ կողմից: Սակայն ինչպիսին կլինեն մասնակիցների միջև հարաբերությունները բանակցությունների ավարտից հետո, դժվար չէ պատկերացնել: Դեռ ավելին, ժամանակակից գործարար աշխարհում երբեմն համբավն ավելին արժե, քան շահույթը կամ առավելություններ ունենալը:

Ավելի լայն իմաստով «շորթման» հնարքն իր բնույթով մոտ է «գործընկերոջը անելանելի իրավիճակի մեջ դնելու» հնարքին: Այն առավել պատկերավոր ներկայացրել է ամերիկացի հետազոտող Տ. Շելլինգը: Երկու բեռնատար նեղ փողոցով գալիս են միմյանց ընդառաջ: Մոտենալով՝ վարորդներից մեկը մյուսի աչքի առաջ պատուհանից դուրս է նետում դեկը: Երկրորդ վարորդն ունի վարքագծի երկու հնարավոր տարբերակ՝ կամ ճամփեզրից դուրս գալ, կամ բախվել նրան: Բնական է, որ առաջին վարորդը կարող է հասնել զիջումների, սակայն նա մի կողմից բախման դեպքում կարող է կրել իր համար էական կորուստներ, մյուս կողմից՝ էթիկայի տեսանկյունից ստանում է բացասական գնահատական: Բանակցությունների ժամանակ գործընկերոջն անելանելի վիճակի մեջ դնելն ավելի շուտ ձախողման ռիսկ է պարունակում: Իսկ համաձայնությունը, որն ստացվել է նման ճանապարհով, հազիվ թե ամուր լինի: Լավագույն դեպքում կարելի է հասնել որոշակի ժամանակավոր զիջումների, սակայն դա հետագայում կարող է ավելի թանկ նստել:

Սակարկելիս շատ հաճախ, բացի շորթումից և գործընկերոջն անելանելի վիճակի մեջ դնելուց, կիրառվում են նաև նրա վրա ճնշում գործադրելու այլ հնարքներ: Դրանցից մեկը «վերջնագրային պահանջն է»՝ կամ դուք համաձայնվում եք մեր առաջարկի հետ, կամ մենք հրաժարվում ենք բանակցություններից: Հասկանալի է, որ վերջնագրերով խոսելն արդեն իսկ բանակցություն չէ, այլ հարցի միակողմանի լուծման փորձ:

Մյուս մարտավարական հնարքը «սպառնալիքն» է: Սկզբունքորեն այս երկու հնարքների տարբերությունն այն է, որ եթե վերջնագրային պահանջը վերաբերում է առաջարկներին,

ապա սպառնալիքները կարող են ներկայացվել ցանկացած պատճառով:

«Պահանջների ներկայացում աճման կարգով». տեսնելով, որ գործընկերը համաձայնում է ներկայացված առաջարկներին, առաջադրվում են նորանոր պահանջներ: Այս մարտավարությունը, օրինակ, կիրառվել է Մալթայի վարչապետի կողմից Մեծ Բրիտանիայի հետ բանակցություններում, որտեղ քննարկվում էր Մալթայի տարածքում օդային և ծովային բազաների տեղադրման հարցը: Ամեն անգամ, երբ Մեծ Բրիտանիան կարծում էր, որ համաձայնությունն արդեն ձեռք է բերվել, նրան ասում էին. «Այո, իհարկե, համաձայն ենք, սակայն կա ևս մեկ խնդիր»: Արդյունքում նրա համար ոչ մեծ խնդիրները վերածվեցին 10 միլիոն ֆունտ ստեռլինգի կամ պայմանագրի գործողության ընթացքում դոկերների (նավահանգստի բանվորների) և բազայի աշխատողների երաշխավորված աշխատանքի:

Եվս մեկ հնարք է «սայամին»: Էությունն այն է, որ սեփական շահերի, գնահատականների և այլնի վերաբերյալ տեղեկատվությունը տրվում է փոքր չափաբաժիններով կտրատված սայամի երշիկի սկզբունքով, որտեղից էլ գալիս է անվանումը: Այս հ նարքի կիրառման դեպքում բանակցող կողմերից մեկը ստիպում է գործընկերոջը առաջինը «բացել խաղաքարտերը», իսկ հետո սկսում է գործել դրանց համապատասխան:

Նշված վերջին հնարքները վերածվում են բանակցությունների ձգձգման արհեստական գործիքի՝ ի վնաս գործի:

«Ակնհայտ կեղծ տեղեկատվության տրամադրում կամ բլեֆ»: Ընդհանուր առմամբ, այս հնարքը վերանում է բանակցության մասնակիցների միջոցների բազայից, քանի որ ժամանակակից պայմաններում դրա կիրառումը հեշտ և

արագ կարող է բացահայտվել, ինչի հետևանքով բանակցային գործընկերը կկորցնի բարի համբավը:

Ներկայացնենք ևս երկու հնարք: Առաջինը «սեփական ռեսուրսներից հրաժարվելն է», երբ գործընկերը պատրաստ է ընդունելու այդ զիջումները: Նպատակներն այստեղ կարող են տարբեր լինել՝ բանակցությունների ձգձգում, «ավելի շատ ստանալու նպատակով սակարկության» փորձ և բանակցությունների միջոցով ինչ-որ հարց լուծելու ցանկության բացակայություն:

Հաջորդ մարտավարական հնարքը «երկակի դատողությունն է»: Այն ենթադրում է հետևյալը. կողմերը բանակցությունների արդյունքում մշակել են որոշակի փաստաթուղթ: Ընդ որում, կողմերից մեկը ձևակերպման մեջ «դրել է» երկակի իմաստ, որը նրա գործընկերը չի նկատել, և որի նպատակը, իբր համաձայնագիրը չխախտելով, այն սեփական շահերի տեսանկյունից ներկայացնելն է: Հասկանալի է, որ նման վարքագիծը կարող է էական վտանգ պարունակել:

Ընկերության գործունն օգտագործելը (ինչը հազվադեպ է հանդիպում) գործնականում նշանակում է ընդունել գործընկերոջ բոլոր առաջարկները էական զիջումներով, որոնց դիմաց ոչինչ չի պահանջվում, «ուղղակի բաց դիրքորոշում է»:

Գործընկերային հարաբերությունների իրացման ժամանակ կողմերի համար կենտրոնական օղակ է համարվում խնդրի համատեղ վերլուծությունը, համագործակցությունը: Որքան խոր ու ամբողջությամբ վերլուծվի խնդիրը, այնքան ավելի մեծ կլինեն հակասությունների լուծման հնարավորությունները: Ուստի ցանկացած գործողություն, որն ուղղված է խնդրի լուծմանը, ունի դրական նշանակություն: Գործերի վիճակի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետք է հասանելի լինի բանակցության մասնակիցներին: Գործընկերոջ հետ

խնդրի համատեղ վերլուծություն կատարելիս պետք է արտահայտել սեփական տեսակետը, լսել գործընկերոջ տեսակետը, ապա համադրել դրանք:

Շատ դեպքերում նպատակահարմար է սկսել ընդհանուր շահերի վերլուծությունից և դրա միջոցով հասնել որոշման որոշակի հնարավոր ընդհանուր գոտի: Նույնիսկ եթե բանակցող կողմերը կոնֆլիկտային իրավիճակում են, բանակցությունների վարման սկզբնական փուլում պետք է ձգտեն խուսափել տարբերություններն ընդգծելուց:

Բանակցությունների վարման արդյունավետ մարտավարություններից մեկը կարող է լինել «քննարկվող հարցերը հետզհետե բարդացնելու» հնարքը: Այս մարտավարությունը կիրառելիս սկզբում քննարկում են առավել հեշտ հարցերը: Դրանց լուծումը բանակցության մասնակիցների վրա ունենում է դրական հոգեբանական ազդեցություն, ստեղծում բարենպաստ հոգեբանական մթնոլորտ, ցույց է տալիս, որ հնարավոր է ձեռք բերել որոշակի պայմանավորվածություններ, և որ խնդիրը սկզբունքորեն լուծելի է: Ուստի այս հնարքի կիրառումը կարող է բավական արդյունավետ լինել:

Վերջին հնարքի հետ սերտորեն առնչվում են այնպիսի գործողություններ, որոնք ուղղված են «որոշումների ընդհանուր դաշտի որոնմանը», այսինքն՝ կողմերը նախ համաձայնության են գալիս համատեղ փաստաթղթի բովանդակության վերաբերյալ, այլ կերպ ասած՝ հստակեցվում է հնարավոր որոշումների դաշտին կամ, ամերիկացի հետազոտողներ Ու. Ջարտմանի և Մ. Բերմանի բնորոշմամբ, «որոշումների ընդհանուր բանաձևը»: Սկզբունքային հարցերում պայմանավորվածություններ ձեռք բերելով՝ կողմերը մշակում են համաձայնագրի տարրերը: Բանակցությունների նման երկաստիճան վարումը էականորեն խնայում է ժամանակը:

Հավանության են արժանանում այն առաջարկները, որոնք երկուստեք շահեկան են, այսինքն՝ առաջարկներ, որոնք գործընկերը կհաստատի: Հնարավոր է, որ երբեմն գործընկերը համաձայնի առաջարկի բովանդակության հետ, սակայն ձևակերպումը համարի անընդունելի:

Իհարկե, տարաձայնությունների համատեղ վերլուծությունը չի ենթադրում, թե բանակցող կողմերը պետք է բոլոր հարցերում համաձայնեն միմյանց հետ: Հնարավոր են և անհրաժեշտ նաև առարկություններ: Սակայն սակարկելիս դրանց իմաստը սկզբունքորեն տարբերվում է տարաձայնություններից: Այդտեղ առարկությունը հանդիսանում է գործընկերոջ վարքագծի մանիպուլյացիայի գործիք, այստեղ՝ խնդրի վերլուծության գործիք: Կարևոր է նաև առարկությունների շարադրման ձևը: Դրանք պետք է հիմնավորված լինեն անառարկելի փաստերով և նպաստեն ոչ թե սեփական դիրքորոշման պահպանմանը, այլ երկուստեք շահեկան համաձայնություն ձեռք բերելուն:

Բանակցությունների ընթացքում արդյունավետ է լինում «խնդիրն առանձին մասերի բաժանելը», այլ ոչ թե այն միանգամից լուծելը: Բաժանելով խնդիրը՝ բանակցության մասնակիցները պարզում են՝ արդյոք հնարավոր է համաձայնության գալ ըստ առանձին մասերի: Եթե ոչ, ապա նպատակահարմար կարող է լինել դրանցից մի քանիսը չդիտարկելը: Իհարկե, նման պայմաններում հնարավոր չէ ձեռք բերել համապարփակ, լիարժեք համաձայնություն: Սակայն, ընդհանուր առմամբ, նման մասնակի համաձայնության առկայությունը, ինչպիսին էլ որ լինի, ավելին է, քան որևէ պայմանավորվածություն չունենալը, և կարող է էական քայլ լինել դեպի առաջ:

Երբեմն գործընկերոջ գործողությունները դժվար է վերագրել այս կամ այն մոտեցմանը: Արտաքուստ նման լինելով՝ դրանք կարող են ունենալ տարբեր իմաստ: Որպես օրինակ կարելի է բերել հայտնի «փաթեթավորման» հնարքը, երբ մի քանի առաջարկներ կամ հարցեր համախմբում են և քննարկման ներկայացնում «փաթեթով», այսինքն՝ քննարկման ենթակա են ոչ թե առանձին առաջարկները կամ հարցերը, այլ դրանց համալիրը: Բանակցությունների ընթացքում կիրառվում է «փաթեթի» երկու տեսակ. նրանցից մեկն իրենից ներկայացնում է սակարկությունների հայեցակարգ, մյուսը՝ գործընկերոջ հետ խնդրի համատեղ վերլուծություն:

Մակարկությունների շրջանակում «փաթեթի» կիրառումը ենթադրում է, որ «փաթեթում» կարող են լինել ավելի և պակաս գրավիչ առաջարկներ: «Փաթեթի» հեղինակը փորձում է օգտվել դրանում ներառված մի քանի առաջարկների հարցում գործընկերոջ խիստ շահագրգռվածությունից և հույս է ունենում, որ հավանության կարժանանա ամբողջ «փաթեթը»: Դրանով «փաթեթը» ներկայացնողը բացահայտում է իր դիրքորոշումը: Բանավեճից հետո կողմերը որևէ որոշում կայացնում են:

«Փաթեթը» կամ ձևավորվում է բանավեճերի արդյունքում, կամ առաջարկվում է բանակցություններից առաջ, եթե, իհարկե, կողմերը քաջատեղյակ են միմյանց դիրքորոշումների մասին: «Փաթեթը», որը քննարկվում է գործընկերոջ հետ, ենթադրում է փոխադարձ զիջումներ:

Մյուս հնարքը բնորոշ է բազմակողմ բանակցություններին և ենթադրում է «բլոկային/ճակատային մարտավարության» մշակում: Այն ենթադրում է միասնական ճակատով հանդես եկող գործընկերների գործողությունների համաձայնեցում: Բանակցություններին մասնակցող կողմերի մեծ թվի

դեպքում նախ առաջարկվում է համապատասխան որոշում գտնել դրանց մի մասի համար՝ դրանով հեշտացնելով վերջնական որոշման որոնման գործընթացը: Մյուս դեպքերում այս հնարքը կարող է կիրառվել բոլորովին այլ նպատակով, այն է՝ թույլ չտալ որոշման այնպիսի ուղի, որը, օրինակ, հիմնված է ճակատի այլընտրանքային առաջարկի վրա:

Բերված օրինակը ցույց է տալիս, որ բանակցության մասնակիցների համար արտաքուստ նման գործողությունները կարող են ունենալ տարբեր նշանակություն: Եթե գործընկերը ձեռնարկում է նման գործողություններ, ապա նախ և առաջ անհրաժեշտ է հասկանալ, թե դրանով նա ինչ նպատակներ է հետապնդում:

Ի՞նչ պետք է անել, եթե գործընկերը տարբեր տեսակի «կեղտոտ», անթույլատրելի հնարքներ է կիրառում: Սա այն հիմնական և, անշուշտ, առավել բարդ հարցերից մեկն է, որոնց հետ բախվում են բանակցությունների մասնակիցները: Նման հնարքներ կիրառող գործընկերոջ հետ բանակցություն վարելու կարևոր կանոններից մեկը նրան նույն կերպ չպատասխանելն է: Երկրորդ, տեղին է այն հանգամանքների վերլուծությունը, որոնց պատճառով գործընկերն իրեն «բավականաչափ ազնիվ» չի պահում: Կախված վերլուծության արդյունքներից՝ հետագայում պետք է մշակել սեփական վարքագիծը: Հնարավոր է՝ նման իրավիճակում առավել նպատակահարմար կլինի այլընտրանքի դիմելը և խնդիրը կամ միակողմանի, կամ գործընկերոջ հետ համատեղ լուծելը: Ընդ որում, չպետք է կտրուկ դադարեցնել բանակցությունները: «Դռները փակելուն» հակված վարքագիծը նման իրավիճակից դուրս գալու լավագույն ելքը չէ: Այն խոչընդոտում է հետագայում երկխոսությունը շարունակելու հնարավորությանը: Առերեսման (կոնֆրոնտացիա) պայմաններում առա-

վել խելամիտ վարքագիծը «խաղի կանոնները» փոփոխելու փորձն է՝ ցույց տալով, որ սակարկությունների հայեցակարգից հրաժարվելը և խնդրի լուծումը որոնելու ուղղությամբ համատեղ ջանքեր գործադրելը բխում են երկու կողմերի շահերից: Դա պետք է անել առանց ավելորդ ցուցադրականության, ռացիոնալ և փաստարկված:

ՄԱՍ II

ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀՆԱՐՔՆԵՐԸ

Հոգեբանությունը հնագույն գիտություններից է, սակայն մինչև 19-րդ դարը հոգեբանությունն անկախ գիտություն չի եղել. այն դժվար է եղել առանձնացնել աբստրակտ փիլիսոփայական դատողություններից: 19-րդ դարում սկսվեց հոգեբանության՝ որպես առանձին գիտության ձևավորման ժամանակաշրջանը: Հոգեբանությունը մեկ ընդհանուր գիտություն չէ, և ըստ որոշակի առաջնահերթությունների՝ բաժանվում է տարբեր ոլորտների: Հոգեբանության ուսումնասիրության ոլորտներից մեկը ներազդման հոգեբանությունն է:

Հոգեբանական ներազդման խնդիրը շատ վաղուց է հետաքրքրել մարդկանց: Կան հոգեբանական ներազդման սկզբունքներ, որոնց վերաբերյալ պատկերացումները մեզ են հասել դեռևս հին ժամանակներից, իսկ ներազդման որոշ միջոցներ ձևափոխվել են: Յուրաքանչյուր անձ, հայտնվելով այս կամ այն իրավիճակում, կամա թե ակամա դառնում է կամ հոգեբանական ազդեցության նախաձեռնող, կամ էլ հասցեատեր: Կան հոգեբանական ազդեցության բազմաթիվ սահմանումներ, որոնցից ամենաարդիականը հայտնի հոգեբան Ե. Միդդլենկոյի բնութագրումն է: Ըստ նրա՝ հոգեբանական ազդեցությունը այլ մարդու վիճակի, մտքերի, վարքագծի, զգացմունքների և գործողությունների վրա ունեցած ազդեցությունն է, որը կատարվում է բացառապես հոգեբանական միջոցներով և իրավունք ու ժամանակ է տալիս հասցեատիրոջը՝ պատասխանելու ազդեցությանը: Առանձնացվում են հոգեբանական ազդեցության քաղաքակիրթ և բարբարոսական ձևեր: Քաղաքակիրթ են համարվում ներազդման այն բոլոր տեսակները, որոնք համա-

պատասխանում են էթիկական և բարոյական նորմերին: Բարբարոսական ազդեցությունը հասցեատիրոջ նկատմամբ անվայել վերաբերմունքն է: Սակայն շատ հաճախ ներագուման մեխանիզմներին տիրապետողները քաղաքակիրթ ձևով չեն օգտագործում քաղաքակիրթ ազդեցության ձևերը՝ դրանք ծառայեցնելով իրենց սեփական շահերին:

Հոգեբանական ներագուման ձև է **ներշնչանքը**: Ներկայացնենք ներշնչման մի քանի օրինակ:

1. Բոլորիս է հայտնի, թե բժշկական պրակտիկայում որքան հաճախ է կիրառվում ներշնչանքը: Օրինակ՝ երբ բժիշկը հիվանդին տալիս է դեղանման կոնֆետ՝ վստահեցնելով, որ այդ դեղը նրան անպայման կօգնի: Հիվանդը, ընդունելով դեղը, սկսում է ավելի լավ զգալ, անգամ կարող է ապաքինվել:

2. Մյուս օրինակը. երբ ինչ-որ մի միտք կամ կարծիք մատուցվում է հասցեատիրոջը՝ որպես իր սեփականը: Օրինակ՝ երբ ընկերն ընկերոջն ասում է. «Կարծում եմ՝ ճիշտ են մտավախություններդ, որ այս նվերը ընկերուհուդ դուր չի գա, ավելի լավ է ուրիշ բան գնես»: Մինչդեռ ներագովորը մինչ այդ դրա մասին չէր էլ մտածել և արդյունքում ուրիշ նվեր է գնում:

3. Թաքնված ներշնչանքի տեսակ է «թրյուիզմը»: Դա բացահայտ ճշմարտությունն է, իրականությունը, որը հաղորդակցվելիս օգտագործվում է որպես ներշնչանք: Այս միջոցն ազդում է հասցեատիրոջ վրա, քանի որ աշխարհում տեղի ունեցող ամեն ինչ մարդիկ սովորաբար հենց իրենց են վերագրում, կարծես ամեն ինչ ուղղված է դեպի իրենց: «Թրյուիզմի» տեսակ է այն, օրինակ, երբ փորձում ենք բանավոր կերպով լսարանին բացատրել, թե ինչ ենք զգում, երբ կիտրոն ենք ուտում: Այդ ժամանակ մեզ լսողներն անկախ իրենցից սկսում են ներշնչվել, և նրանց թքագեղձերը սկսում են ավելի արագ աշխատել:

4. Առավել բարդ է բոլոր տարբերակներն առաջարկելու մեթոդը: Այդ ժամանակ հասցեագրողը թվարկում է բոլոր տարբերակները, բայց դիմախաղի, ձայնի տոնայնության, առողջանության միջոցով առանձնացնում է իր համար անհրաժեշտ, ցանկալի տարբերակը: Օրինակ՝ երբ վաճառողը, ցանկանալով վաճառել իր ամենաթանկ հագուստը, ասում է. «Բոլոր զգեստներն էլ շատ լավն են, հատկապես այս սև՝ը»: Այդ դեպքում նա շեշտադրման օգնությամբ ներագրում է դիմացինի վրա, որպեսզի վերջինիս ուշադրությունը սևեռվի հենց այդ թանկ զգեստի վրա, և նա այն գնի:

Կարելի է ասել, որ ներշնչանքը նաև մանիպուլյացիայի միջոց է: Ներշնչանքից պաշտպանվելու համար անհրաժեշտ է մեր գիտակցությունը միշտ «միացրած» պահել, անկախ նրանից՝ մենք հեռուստացույց ենք դիտում, թե գիրք ենք կարդում, խանութում ուղղակի շրջում ենք, թե շփվում ենք այլ մարդկանց հետ: Եթե ինչ-որ իրադարձություններից կամ ինչ-որ մեկի խոսքերից հետո մեզ մոտ ինչ-որ գործողություն կատարելու ցանկություն է առաջանում, ապա նախ և առաջ պետք է լավ մտածել՝ իսկապես մենք այդ բանն ուզո՞ւմ ենք անել, թե ուղղակի ազդեցության տակ ենք ընկել:

Ներշնչանքի ուժին դիմակայելու համար անհրաժեշտ է սովորել պատասխանել «ոչ», ցանկացած պարագայում մեր անհատականությունն արթուն պահել, քանի որ ներշնչանքն ավելի շուտ այն մարդկանց վրա է ազդում, ովքեր վախենում կամ դժվարանում են մերժել: Առաջին հերթին պետք է ինքներս մեզ կարողանանք մերժել, քանի որ ներշնչանքը տարբեր ձևերով կարող է արտահայտվել: Օրինակ՝ երբ խանութում հայտարարում են մեծ զեղչեր, մենք պետք է կարողանանք դիմակայել գայթակղությանը:

Ընդհանրապես, հակազդեցության տեսակները բաժանվում են 2 խմբի՝ կառուցողական և ոչ կառուցողական:

Ներշնչանքի կառուցողական հակազդեցություն տեսակ է կառուցողական քննադատությունը: Իսկ ոչ կառուցողական հակազդեցության տեսակներն են կործանարար քննադատությունը, մանիպուլյացիան, հարկադրանքը և արհամարհանքը:

Այսպիսով, ներշնչանքին հակազդելու համար անհրաժեշտ է միշտ քննադատորեն մոտենալ ամեն ինչին և ոչ մի դեպքում չկորցնել սեփական «ես»-ը: Որոշ դեպքերում պետք է նաև արհամարհական մոտեցում ցույց տալ՝ ցուցաբերելով կամային ուժեղ հատկանիշներ՝ այդպիսով խուսափելով ներշնչվելուց:

Համոզելը ևս դասվում է հոգեբանական ազդեցության ձևերի շարքին և ունի իր կանոնները, որոնք ապահովում են համոզման հաջողությունը: Տեղին է հիշել Պասկալի կանոնը՝ չի կարելի գրուցակցին մղել հեռավոր անկյուն: Նրան հնարավորություն տվեք դրսևորելու իր «ես»-ը: Հիշե՛ք, բացահայտ սպառնալիքն ընկալվում է որպես մարտահրավեր, և վախկոտ չերևալու համար մարդը հակառակվում է, եթե անգամ դա դեմ է իր շահերին:

Կանոնների մեջ ներառվում են նաև համոզողի հեղինակությունն ու իմիջը: Բարձր պաշտոնը, հարգալից մարդ լինելու հանգամանքը մեծացնում են համոզելու հավանականությունը: Այն կիրառվում է երաշխավոր ընտրելիս: Այս կանոնն օգտագործում են նրանք, ովքեր հարգանք վայելող մարդկանց խնդրում են երաշխավորել իրենց: Սեփական կարգավիճակը ցածր դասելը կամ անվստահությունը ևս անթույլատրելի են: Անթույլատրելի է նաև դիմացինի կարգավիճակը ստորադասելը: Պետք է ջանալ լինել հաճելի գրուցակից, ուշադիր լսել դիմացինի տեսակետը, եթե անգամ համամիտ չեք, և համամիտ եղողի դիրքից անցնել համոզման: Պետք է հնարավորինս խու-

սափել բախումներից և դրան հանգեցնող բառապաշար կիրառելուց, ուշադրություն դարձնել դիմացինի ոչ վերբալ ազդանշաններին և, իհարկե, հաշվի առնել, որ համոզելու գործընթացում ենթադրվում է, որ պետք է բավարարվեն համոզվող կողմի պահանջները (անվտանգության, վստահության, ինքնադրսևորման, ֆիզիոլոգիական և այլն):

Համոզել ինչ-որ մեկին ինչ-որ բանում նշանակում է հասնել այնպիսի իրավիճակի, երբ համոզվողը տրամաբանական դատողությունների հետևանքով համաձայնվում է որոշակի տեսակետի հետ և պատրաստ է պաշտպանելու այն կամ գործելու դրան համապատասխան:

Համոզման հիմնական միջոցներն են տեսքը, ժեստերը, դիմախաղը, հուզական վիճակը, աշխատանքի արդյունքը, համոզողի կարգավիճակը և հեղինակությունը:

Որպեսզի համոզելու նպատակով տրվող ինֆորմացիան ազդի մարդու պահվածքի վրա, պետք է պահպանել համոզման գործընթացի 6 փուլ.

1. հաղորդագրություն ներկայացնել հասցեատիրոջը,
2. ուշադրություն հրավիրել հաղորդագրության վրա,
3. հասկանալ ինֆորմացիան,
4. կատարել առաջարկվող հաղորդագրությանը համապատասխան եզրահանգումներ,
5. ամրապնդել նոր դիրքորոշում,
6. փոփոխել դիրքորոշումը:

Հաղորդագրությունը կարող է փոխել հասցեատիրոջ դիրքորոշումը, եթե այն իր մեջ պարունակի տեղեկատվություն այն մասին, որ նա դրանից ինչ-որ օգուտ կունենա:

Համոզման գործընթացը լինում է 4 տեսակի՝ տեղեկացում, պարզաբանում, ապացույցներ, հերքում:

Տեղեկացումը հաղորդագրությունն է, որի հիման վրա անձը պետք է գործի:

Նախքան գործելը մարդը պետք է տեղեկացված լինի, թե ինչ է պետք անել: Նաև անհրաժեշտ է գիտակցել՝ պե՞տք է դա անել կամ կարո՞ղ է անել: Դրա համար անհրաժեշտ է լսողին տեղեկացնել նպատակի արժեքների, ինչպես նաև դրանք ձեռք բերելու միջոցների մասին:

Մեզանից ոչ մեկը գործելու որոշում չի կայացնի, եթե նրան գործողության նպատակը հայտնի չէ: Այսինքն՝ մեզանից ոչ-ոք չի սկսի գործել, եթե մտածի, որ գործելն անհրաժեշտ չէ կամ էլ անհնար է:

Համոզման հաջորդ տեսակը պարզաբանումն է, որը պակաս կարևոր չէ, քան տեղեկացումը:

Առանձնացվում են պարզաբանման հետևյալ տեսակները՝ հրահանգչական, պատմողական, դատողական:

Հրահանգչական պարզաբանումն այն է, երբ լսողից պահանջվում է հիշել, թե ինչ և ինչպես է անհրաժեշտ անել:

Պատմողական պարզաբանման դեպքում պատմությունը շարադրվում է հատուկ փաստերով, կենդանի պատմության տեսքով, որը բերում է որոշակի հետևությունների: Այս տեսակն ավելի նախընտրելի է, բայց սրա օգտագործումը պարտադրում է ղեկավարին ձայնի, դիմախաղի, ժեստի ճիշտ ընտրություն:

Դատողական պարզաբանումն ունի լսողի մտածողական գործունեությունն ակտիվացնելու նպատակ: Ազդեցությունն ուժեղացնելու համար բերվում են «կողմ» և «դեմ» փաստարկներ, լսողի և խոսողի առջև դրվում են հարցեր: Դատողական պարզաբանման դեպքում կարելի է հարց առաջադրել և անձամբ պատասխանել դրան, կարելի է նաև լսողին դրդել պատասխանի: Պետք է զրուցակցի մոտ արթնացնել պատասխան տալու ցանկություն և ոչ թե հարց ակնկալել: Եթե ղեկավարը

փորձի գրուցակցին դրդել պատասխանի, պատմողական պարզաբանումը կկորցնի իր իմաստը: Դատողական պարզաբանման դեպքում լսողը ղեկավարի հետ փնտրում է ճանապարհներ իրավիճակի լուծման համար, բնականաբար, ղեկավարի ակնհայտ աջակցությամբ: Լսողը՝ ենթարկվողը, այս դեպքում զգում է իր կարևորությունը: Երբ նրանից պատասխաններ դուրս քաշեն, նա կդադարի իրեն կարևոր զգալ, պատմողական պարզաբանումը կանցնի հոգեբանական պաշտպանության իրավիճակի: Եվ այս դեպքում էլ պատմողական պարզաբանումը կվերածվի կառուցողականի: Դատողական պարզաբանումը կարևոր է նաև բանավոր ելույթների ժամանակ: Այս դեպքում պետք է պարզաբանումից անցում կատարել խնդիրների առաջադրման:

Ապացուցումը կառուցվում է տրամաբանության օրենքների հիման վրա՝ նմանության օրենք, երրորդի բացառման օրենք, անհամաձայնության օրենք և բավարար չափով ըմբռնելիության օրենք:

Ապացուցման էությունն այն է, որ առաջ են քաշվում թեզեր և փնտրվում են փաստարկներ թեզն ապացուցելու համար:

Համոզման-ապացուցման դեպքում հաճախ անհրաժեշտ է հաշվի առնել մարդու պահանջները բավարարելու անհրաժեշտությունը:

Որպեսզի համոզեն գործակցին կամ ապացուցեն ինչ-որ ճշմարտություն, անհրաժեշտ են փաստեր: Առանց փաստերի չի լինում ապացուցում:

Կարելի է ասել, որ այստեղ գործում է հետևյալ կանոնը. ցույց տվեք, որ ձեր առաջարկը բավարարում է գրուցակցի որևէ կարիք: Այդ կարիքը կարող է լինել ֆիզիոլոգիական (ուտելիք, ջուր, քուն), ապագայի անվտանգության և վստահության,

շփման (ընտանիք, ընկերներ, կուլեկտիվ), հարգանքի, ճանաչման, ինքնադրսևորման, հոգևոր:

Հերքումն օգտագործվում է այն դեպքում, երբ տեսակետները չեն համապատասխանում: Որպեսզի խոսողն ապացուցի իր ճշմարտացիությունը, պետք է հերքի գրուցակցի տեսակետը: Սա ավելի բարդ եղանակ է, քանի որ մարդիկ մեծ դժվարությամբ են փոխում իրենց հայացքները: Համոզման դասական կառուցվածքն ունի հետևյալ պատկերը. ուշադրություն-հետաքրքրություն-ցանկություն-գործողություն:

Ուշադրություն կարելի է հրավիրել յուրօրինակ շարադասությամբ, տարբեր ձևերով, վիզուալ միջոցներով: Հետաքրքրություն առաջանում է, երբ լսողը հասկանում է, որ իր ցանկությունները ինչ-որ մեկը կարող է բավարարել: Ցանկություն է առաջանում, երբ նա տեսնում է, որ նպատակը հասանելի է: Գործողությունը ցանկության արդյունքն է և հուշում այն բանի, ինչն անհրաժեշտ է անել: Ուշադրություն գրավելուն և այն պահպանելուն կարող են օգնել վիզուալ միջոցները՝ վիդեոսցենարներ, սլայդներ, պլակատներ: Շատ համոզիչ են գրաֆիկները, գծապատկերները, դիագրամաները:

Գոյություն ունեն գրուցակցին համոզելու կանոններ.

Առաջին կանոն - (Գոմերի կանոնը) – Փաստարկների համոզիչ լինելը պայմանավորված է նրանով, թե ինչ հաջորդակաությամբ են դրանք ներկայացվում:

Ավելի համոզիչ է փաստարկների հետևյալ հերթականությունը՝ ուժեղ-միջին-միակ ամենաուժեղը: Այստեղից հետևում է, որ թույլ փաստարկներից ավելի լավ է չօգտվել. դրանք օգտագործելով նախապատրաստման գործընթացում՝ չպետք է օգտագործել համոզելու նպատակով: Թույլ փաստարկները կվնասեն և ոչ թե կօգնեն: Անհրաժեշտ է նշել մի շատ կարևոր հանգամանք. միևնույն փաստարկը կարող է տարբեր

մարդկանց համար լինել և՛ ուժեղ, և՛ թույլ: Դրա համար էլ փաստարկների ուժը (թուլությունը) պետք է որոշվի որոշում կայացնող անձի տեսակյունից:

Երկրորդ կանոն - (Սուկրատի կանոնը) - Ձեզ համար կարևոր հարցին դրական պատասխան ստանալու համար այն դրեք երրորդ տեղում՝ մինչ այդ զրուցակցին ուղղելով երկու կարճ, պարզ հարցեր, որ ոնց նա առանց դժվարության կպատասխանի՝ այդ:

Այս կանոնը գոյություն ունի 2400 տարի և փորձվել է հազարավոր գիտակ մարդկանց կողմից: Այն գործում է, քանի որ ճիշտ է:

Նախնական հարցերը պետք է կարճ լինեն, որպեսզի զրուցակցին «չխորտակեն», նրանից երկար ժամանակ չխլեն: Բացի դրանից, զրույցի հիմնական մասին երկար նախապատրաստվելու դեպքում կարող է ինչ-որ մեկը խառնվել զրույցին (հեռախոսով կամ անմիջականորեն)՝ ձեր փոխարեն ստանալով դրական որոշում: Սա հնարավոր է հատկապես ղեկավարի այցի դեպքում:

Երրորդ կանոն - (Պասկալի օրենքը) - Զրուցակցին անկյուն մի՛ քշեք: Նրան հնարավորություն տվեք «պահպանելու դեմքը»:

Հաճախ զրուցակիցը մեզ հետ չի համաձայնում միայն այն պատճառով, որ նրա մտքում համաձայնությունը զուգորդվում է սեփական արժեքները կորցնելու հետ: Օրինակ՝ բացահայտ սպառնալիքն ընկալվում է որպես մարտահրավեր, և, որպեսզի վախկոտ չթվա, մարդը վարվում է համոզմունքներին հակառակ, հնարավոր է նաև՝ ի վնաս իրեն:

Պասկալն ասում է. «Ոչ մի բան այնպես չի զինաթափում, ինչպես պարտությունն արժանավայել խոստովանելը»:

Չորրորդ կանոն - Փաստարկների համոզիչ լինելը մեծապես պայմանավորված է համոզողի հեղինակությունից և կարգավիճակից:

Մի բան է, երբ համոզողը հեղինակավոր, հարգալից մարդ է, մեկ այլ բան է, երբ կարևոր մարդ չէ: Բարձր պաշտոնը, սոցիալական կարգավիճակը, ինչ-որ բնագավառում երևելի հաջողությունները, կրթությունը բարձրացնում են նրա կարգավիճակը: Անձնակազմի օժանդակությունը նույնպես բարձրացնում է անձի կարգավիճակը, քանի որ այն բարձր է անձնակազմի ցանկացած անդամի կարգավիճակից:

Այս կանոնն օգտագործում են նրանք, ովքեր հարգանք վայելող մարդկանց խնդրում են երաշխավորել իրենց համար:

Հինգերորդ կանոն - Անկյուն մի՛ քաշվեք, մի՛ ցածրացրեք ձեր կարգավիճակը: Գործնական գրույցներն հաճախ ավարտվում են՝ դեռ չսկսած, հատկապես երբ գրուցակիցները տարբեր կարգավիճակ ունեն: Անհրաժեշտ է խուսափել առանց պատճառի ներողություններից, անվստահության տարբեր դրսևորելուց, «Կներեք, եթե խանգարեցի» և նման այլ արտահայտություններից: Անվստահությունն իջեցնում է կարգավիճակը:

Վեցերորդ կանոն - Զրուցակցի կարգավիճակն ավելի ցածր մի՛ դասեք: Ցանկացած անհարգալից վերաբերմունք ցածրացնում է նրա կարգավիճակը և բացասական արձագանք առաջացնում:

Յոթերորդ կանոն - Մեզ համար հաճելի գրուցակցի փաստարկներին մենք մոտենում ենք ներողամտորեն, իսկ ոչ հաճելի գրուցակիցների փաստարկներին՝ նախապաշարմունքով:

Սա նման է Սոկրատի կանոնին. «Հաճելի գրուցակիցն առաջացնում է հաճելի հորմոն, իսկ ոչ հաճելին՝ հակառակը»:

Հաճելի ազդեցություն, ինչպես հայտնի է, ստեղծվում է բազմաթիվ պայմանների դեպքում՝ հարգալից վերաբերմունք,

լսելու ունակություն, քաղաքավարի խոսք, հաճելի շարժում, արտաքին տեսք:

Օրինակ. ենթադրենք՝ ինչ-որ մեկին դիմում է ապահովագրական գործակալը՝ գեղեցիկ արտաքինով կին: Կնոջը հեշտությամբ է հաջողվում համոզել հաճախորդներին, հատկապես տղամարդկանց, ապահովագրելու այն ամենը, ինչ կարելի է:

Ութերորդ կանոն - Ցանկանալով համոզել՝ սկսեք ոչ թե համամիտ չլինելուց, այլ այն բանից, ինչում ընդդիմախոսի հետ համաձայն եք: Դա կարող է նույնիսկ երկրորդական իրավիճակ լինել: Եթե դուք բացարձակապես ոչ մի բանի հետ համամիտ չեք (ինչը շատ հազվադեպ է լինում), շնորհակալություն հայտնեք գոնե նրա համար, որ զրուցակիցը պարզ շարադրել է իր տեսակետը, նշեք, որ հետաքրքիր էր իր տեսակետի հետ ծանոթանալը: Այնուհետև շարադրեք ձեր տեսակետները, որոնցից զրուցակիցը եզրակացություններ կանի: Չի կարելի ասել. «Ես դրա մասին կարծիք չունեմ»: Դա գոռոզություն կթվա և կլինի նույնը, եթե ասեք. «Ես ձեզ կապացուցեմ, որ ես ձեզանից ավելի խելացի եմ»:

Իններորդ կանոն - Եղե՛ք լավ լսող: Վեճերի ուշադիր վերլուծությունից պարզվում է, որ շատերը վիճում են տարբեր բաների մասին և իրար չեն հասկանում: Ուշադիր լսելը համոզման երաշխիքներից է: Երբեք չես համոզի զրուցակցին, եթե չհասկանաս նրա մտքերը: Կարելի է ուշադրություն գրավել, օրինակ, ասելով՝ «Ես ձեզ լսում եմ»:

Տասներորդ կանոն - Ստուգե՛ք՝ ճի՞շտ եք հասկանում զրուցակցին: Մա բնորոշ է ցանկացած լեզվի: Ցանկացած պահի կարող է վեճ առաջանալ վիճող կողմերի՝ միմյանց տարբեր կերպ հասկանալու պատճառով:

Կան հասկանալիության մակարդակը ստուգելու հասարակ միջոցներ. «Ես ձեզ ճիշտ եմ հասկանում», «Դուք ինչ նկատի ունեք»:

Տասնմեկերորդ կանոն - Խուսափե՛ք կոնֆլիկտոգենից: Կոնֆլիկտոգեններն այն բառերն ու գործողություններն են, որոնք կարող են կոնֆլիկտ առաջացնել:

Այս կանոնը համոզողին պաշտպանում է որոշում կայացնող անձի հետ ընդհարումից «Օնոդ» (բողոքական գնահատական) և «Երեխա» (հուզմունքի զգացում) մակարդակում:

Տասներկուերորդ կանոն - Հետևե՛ք ձեր և զրուցակցի դիմախաղին, ժեստերին, դիրքին:

Համոզման գործընթացը թույլ չի տալիս մեզ լսելու այն, ինչ մտածում է զրուցակիցը մեր խոսքերի մասին: Այստեղ կօգնի ժեստերի լեզվի իմացությունը: Ժեստերի ճանաչումը հնարավորություն կտա ավելի համոզիչ դարձնելու մեր խոսքը:

Տասներեքերորդ կանոն - Ցույց տվե՛ք, որ ձեր կողմից առաջարկվածը բավարարում է զրուցակցի որևէ կարիք: Այդ կարիքը կարող է լինել ֆիզիոլոգիական (ուտելիք, ջուր, քուն), ապագայի անվտանգության և վստահության, շփման (ընտանիք, ընկերներ, կոլեկտիվ), հարգանքի և ճանաչման, ինքնադրսևորման, հոգևոր:

Կարող ենք ասել, որ բոլոր այս կանոնները կարելի է օգտագործել գործնական շփման ժամանակ:

Համոզման կառուցվածքային հակազդման տեսակ է հակափաստարկը, իսկ ոչ կառուցվածքային հակազդում կարող են համարվել անտեսումը, հարկադրումը, կործանիչ քննադատությունը, մանիպուլյացիան:

Հակափաստարկը գիտակցված փաստարկներով կամ ապացույցներով համոզելու փորձի պատասխանն է, որը հերքում կամ ժխտում է նախաձեռնող կողմի փաստերը:

Հակափաստարկը պահանջում է հուզական հանգստություն: Եթե մարդը չափից ավելի է բորբոքվել իր փաստարկները ներկայացնելիս, հասցեատիրոջն անհրաժեշտ է ստանալ նրա՝ իրեն լսելու համաձայնությունը: Իմաստ չունի հակափաստարկ ներկայացնել, քանի դեռ դուք չեք ստացել լսելու համաձայնություն, քանի որ հակափաստարկը լսել և ընկալել կարելի է միայն սեփական կամքով: Եթե դուք ստիպեք, որ լսեն ձեզ, ապա դա կլինի ոչ թե հակափաստարկ, այլ հարկադրանք:

Ճիշտ և տրամաբանական կառուցված հակափաստարկը կարող է լինել հոգեբանորեն սխալ և, հետևաբար, ոչ գործող: Դրա հիմնական հնարավոր թերացումը ավելորդ համոզվածությունն է: Եթե փաստերը ակնհայտորեն վիճելի են, դա նշանակում է, որ մեր կարծիքը ճիշտ չէ կամ ոչինչ չի նշանակում: Մեր սեփական սխալն ընդունելը շատերի մոտ սեփական անձի կարևորության զգացում է առաջացնում: Արդյունքում նա կարող է փոխել գրույցի առարկան, անցնել քայքայիչ քննադատության կամ անտեղի ձգձգել վիճաբանության ժամանակը և այլն:

Հոգեբանական ճիշտ հակափաստարկն անհրաժեշտ է ներկայացնել՝ սկսելով ինչ-որ բանում գրուցակցի ճշմարտացի լինելն ընդունելուց, իսկ հետո կարելի է նրբորեն անցնել ձեր կասկածների քննարկմանը: Նոր փաստեր ներկայացնելիս ձեր խոսքը պետք է անվստահության տարրեր պարունակի:

Հակափաստարկի հիմնական նպատակը խնդի լուծումը գտնելն է, և ոչ թե հաղթանակը գրուցակցի հետ վիճելիս կամ սեփական ուժն ապացուցելը: Լավագույն արդյունքը կլինի գտնված լուծումը, այլ ոչ թե սեփական ուժն ու կարևորությունն ի ցույց դնելը: Եթե նույնիսկ գտնված լուծումն այն է, ինչը հենց սկզբից էլ դուք գտել էիք, հոգեբանորեն ճիշտ կլինի գրույցն

այնպես կառուցել, որ զրուցակիցը վստահ լինի, որ այն գտնվել է առանց որևէ մեկի օգնության:

Առավել արդյունավետ են համարվում հակափաստարկի հետևյալ տեխնիկաները՝ խաղընկերոջ կողմից բերված փաստարկների վերանայում, դրանց մասնատում, հանդիպող փաստարկների տեղակայում:

Այսպիսով, կարող ենք ասել, որ համոզումը հոգեբանական ազդեցության ամենաճիշտ տեսակներից է, քանի որ համոզելու ընթացքում ընդդիմախոսը ներկայացնում է մի շարք փաստեր, որոնք կարող են ստիպել մեզ փոխելու մեր որոշումները:

ԽՆԴՐԱՆՔ, ԽՈՒՍԱՓՈՒՄ, ՄԵՐԺՈՒՄ

Հոգեբանության մեջ ընդունված է, որ «խնդրանք», «խուսափում» և «մերժում» գործիքներին տիրապետելու համար պետք է որպես հիմք ընդունել մարդկային հոգեբանության հետևյալ կարևոր սկզբունքները.

• **Անձը սովորաբար որոշումներ կայացնում է որոշակի զգացմունքների ազդեցության տակ:** Մենք հազվադեպ ենք կայացնում տրամաբանական կամ ռացիոնալ որոշումներ: Մեր յուրաքանչյուր քայլը հիմնված է որոշակի զգացմունքի, կարիքի կամ հույզերի վրա: **Յուրաքանչյուր ոք արդարացնում է իր քայլերը՝ պնդելով, որ դրանք տրամաբանական են:**

• **Ավելի հավանական է, որ խնդրանքները կկատարվեն, եթե հիմնված լինեն կոնկրետ փաստերի վրա:** Ինչպես պնդում են հոգեբանները, մարդկային ուղեղի հիմնական գործառույթը սոցիալական շփումներ ապահովելն է: Զարմանալի չէ, որ դեռևս մաթեմատիկայի դպրոցական դասագրքերում տեղ գտած խնդիրներում ներկայացվում են կյանքի կոնկրետ դեպքեր: Դա նշանակում է, որ պետք է հիմնվել փաստերի և ոչ թե վերացական հասկացությունների վրա: Հակազդեցություն կլինի այն, որ փորձենք հասկանալ՝ խնդրանքի մեջ կա՞ն մեր անձին և մեր շրջապատին առնչվող տարրեր:

• **Անձը խուսափում է կորուստներից:** Սովորաբար յուրաքանչյուր խնդրանքի դեպքում մենք մտածում ենք, թե ինչ կորուստներ կամ վնասներ կունենանք այն կատարելու դեպքում: Այդ պատճառով խնդրանքը պետք է այնպես «կառուցված» լինի, որ բացառվի ամեն տեսակի վտանգ: Որպես հակազդեցության միջոց՝ մենք պետք է ինքներս մեզ հարցնենք՝ «Արդյոք դա կաշիստի՞», «Կարո՞ղ եմ ամեն ինչ հետ բերել, եթե

չստացվի», «Արդյոք դիմացինս վստահելի՞ է», «Ինչո՞ւ պետք է գործ ունենամ նրա հետ» և այլն:

• **Մարդիկ բնությո՞վ կասկածամիտ են:** Մենք սովորաբար թերահավատ ենք դիմացինի հանդեպ: Այդ պատճառով անձը, որը ցանկանում է ինչ-որ բան խնդրել դիմացինից, երբեք չի կարող իմանալ նրա կասկածամտության աստիճանը և պետք է խնդրանքի հետ միաժամանակ ներկայացնի որոշակի պնդումներ, ապացույցներ և այլն: Որպես հակազդեցություն՝ մենք պետք է փորձենք հասկանալ՝ արդյոք ամեն ինչ ճիշտ է ասվում, և որքանո՞վ են այդ փաստերը կապված խնդրանքի հետ:

Ե՞րբ ենք մենք սովորաբար դրականորեն արձագանքում խնդրանքներին: Հոգեբանները նշում են մի քանի նախապայման.

- ✓ եթե նախկինում դիմացինը մեզ որևէ լավություն է արել, և մենք դիտարկում ենք այն որպես փոխհատուցում,
- ✓ եթե տվյալ անձը մեզ համար հեղինակություն է,
- ✓ եթե նման կերպ է վարվում մարդկանց մեծամասնությունը,
- ✓ եթե մեզ ներկայացնում են, որ դա եզակի հնարավորություն է կամ հազվադեպ է պատահում (հաճախ օգտագործվում է վաճառքի կետերում),
- ✓ եթե դիմացինը մեր ընկերն է կամ հարազատը,
- ✓ եթե հրապարակայնորեն խոստում ենք տվել:

«Խնդրանքը» շատ հետաքրքիր երևույթ է. վերջինիս առնչությամբ երբեմն հանդիպում ենք ծայրահեղությունների: Այսպես, շատ հաճախ մեզ մոտ առաջանում են հարցեր՝ ի՞նչն է պատճառը, որ մեզանից շատերը չեն կարողանում առհասարակ մերժել խնդրանքները, կամ ինչո՞ւ են ումանք միշտ մերժում

ցանկացած խնդրանք: Մեծ հետաքրքրություն են ներկայացնում ևս երկու հարց. ինչո՞վ է բացատրվում այն, որ ոմանք առհասարակ չեն սիրում ուրիշներից ինչ-որ բան խնդրել և, ընդհակառակը, ի՞նչն է պատճառը, որ կան մարդիկ, ովքեր հաճախ են սեփական խնդիրներին վերաբերող խնդրանքներ և պահանջներ ներկայացնում շրջապատող անձանց:

Հավանաբար մեզանից յուրաքանչյուրը ճանաչում է այնպիսի անձանց, ովքեր երբեք չեն կարողանում մերժել: Նախ և առաջ դա պայմանավորված է մարդու բնավորությամբ: Իսկ բնավորության ձևավորման համար հիմք են ծառայում ստացած դաստիարակությունը, ծնողների խստությունը, մի շարք տարբեր իրավիճակներ և գործոններ: Նման մարդիկ ստիպված իրենց վրա պարտականություններ են վերցնում առանց ցանկության: Կա նաև հակառակ ծայրահեղությունը, երբ անձը ցանկացած դեպքում կտրուկ մերժում է խնդրանքները: Դա կարող է պայմանավորված լինել կյանքում շատ մերժումներ ստանալու փաստով, որոշ այլ հանգամանքներով, կամ էլ պարզապես կարող է բնավորության գիծ լինել:

Ինչո՞ւ ոմանք առհասարակ չեն սիրում խնդրել: Շատերին թվում է, որ դրանով նրանք ընկնում են ինչ-որ մեկի «ոտքերի տակ» կամ ցույց են տալիս իրենց թուլությունը: Հրաժարվելով օգնությունից՝ անձը կարիք ունի նախ և առաջ ապացուցելու ինքն իրեն, որ ինքը ևս կարող է հաղթահարել դժվարությունը: Կարծում եմ՝ պատահական չէ, որ մեր մեջ մեծ տարածում ունի «աղքատ, բայց հպարտ» արտահայտությունը:

Մենք հաճախ խուսափում ենք ինչ-որ բան խնդրելուց, քանի որ՝

1. մտածում ենք, որ դիմացինի նկատմամբ պարտավորված կլինենք ամբողջ կյանքում,

2. համոզված ենք լինում, որ դրանով կանհանգստացնենք դիմացիներին,
3. վախենում ենք, որ մերժում կստանանք,
4. վախենում ենք, որ չենք կարողանա պատշաճ կերպով շնորհակալություն հայտնել:

Մովորաբար խնդրանքի իրագործումն ավելի իրատեսական է, երբ դրանից դիմացինը որոշակի շահ ունի: Խնդիրն ավելի բարդ է, երբ գործընկերը չունի որոշակի շահագրգռություն, քանի որ միշտ չէ, որ անձը պատրաստ է նույնիսկ ամենափոքր դժվարությունների ուրիշի երջանկության համար:

Ի՞նչ ենք մենք զգում, երբ մեր խնդրանքին բացասաբար են արձագանքում: Դա կախված է կոնկրետ անձից և իրավիճակից: Այսպես. դիտարկենք մի իրավիճակ, երբ կինն ինչ-որ բան է խնդրում ամուսնուց, և նա մերժում է: Ինչպե՞ս կարձագանքի կինը: Ոմանք կփորձեն պարզել պատճառը, մյուսներն ավելի համատորեն կպնդեն իրենց ցանկությունը, ոմանք հոգու խորքում կվիրավորվեն, բայց ցույց չեն տա, մյուսներն էլ բացահայտ ցույց կտան իրենց վիրավորանքը:

Յուրաքանչյուր խնդրանքից հետո մենք ենթադրում ենք, որ մեր դիմացինը պետք է որոշակի խոստում տա: Երբեմն, չկարողանալով հասնել ուզածին խնդրանքի միջոցով, մարդը սկսում է պահանջել: Սակայն խնդրանքի հիմնական տարբերությունը պահանջից այն է, որ խնդրանքը ենթադրում է մերժում ստանալու հնարավորություն: Եթե մենք իսկապես խնդրում ենք, պետք է նաև պատրաստ լինենք «ոչ» պատասխանին: Ուշադրություն դարձնենք, որ մեզանից յուրաքանչյուրն անընդհատ օգտագործում է «դու խոստացել ես, բայց չես արել», «մենք պայմանավորվել ենք, բայց էլի քոնն ես առաջ տանում» և նման այլ արտահայտություններ: Խնդիրը հավանաբար այն է, որ մեզ անընդհատ երաշխիքներ են պետք, և մարդկանց

ասիպելով խոստանալ ու անգամ երդվել՝ մենք ձգտում են հանգստության:

«Խնդրանքի» կառուցողական հակազդեցության միջոցներն են մերժումը և տարբեր հնարքների կիրառումը: Ոչ կառուցողական հակազդեցության միջոցներ են համարվում քայքայիչ քննադատությունը և անտեսումը:

Ամփոփելով թեման՝ նախ և առաջ հիշեցնենք, որ եթե մեզանից յուրաքանչյուրն ունի այլ անձանց վրա ազդելու իրավունք, ապա ունի նաև իրավունք խուսափելու ուրիշների ազդեցությունից: Բնականաբար, խնդրելու և խնդրանքները մերժելու տեխնիկային տիրապետելն օգտակար կլինի յուրաքանչյուրիս համար, սակայն յուրաքանչյուր ոք տարբեր իրավիճակներում և տարբեր անձանց հետ տարբեր վարք է ցուցաբերում: Դա պայմանավորված է մեր բնավորությամբ, դաստիարակությամբ, մեր կյանքի փորձով և մի շարք այլ գործոններով:

Չպետք է մոռանալ նաև այն հանգամանքը, որ մարդկային հարաբերությունները փոխադարձ են, և շատ հաճախ մենք ուրիշների խնդրանքները կատարում ենք պարտքի զգացումից ելնելով կամ, ընդհակառակը, մերժում ենք նրանց իրենց համապատասխան վարվելաձևի պատճառով:

Շատ կարևոր է նաև խնդրելու ձևը: Եթե նշվում է, օրինակ, գումար հայցելու պատճառը (օրինակ՝ պատճառաբանվում է դրամապանակի կորստով) կամ հեռախոս խնդրելու դեպքում զանգի կարևորությունը, ավելի հավանական է, որ անցորդներն օգնեն: Պարզվում է, որ մարդիկ ավելի հաճախ օգնում են, երբ խնդրողը մենակ չէ:

Չոգեբաններն առանձնացնում են մի քանի հաջող տեխնիկա, որոնց միջոցով խնդրողը կարող է հասնել իր խնդրանքի իրականացմանը.

1. «Դռան մուտ՝ ոտքի վրա» («Ного в дверях») - այս տեխնիկան մեծ կիրառություն ունի հոգեբանության մեջ: Մա այն դեպքն է, երբ անձին խնդրում են ինչ-որ փոքր լավություն անել կամ ծառայություն մատուցել, իսկ հետո ավելի մեծ խնդրանքով են դիմում: Բանն այն է, որ մի փոքր խնդրանքը կատարելուց հետո անձին երախտապարտ լինելու դեպքում վերջինս իրեն կարևոր և օգտակար է զգում, ինչի արդյունքում համաձայնում է նաև հաջորդ խնդրանքը կատարել: Այս տեխնիկան հաճախ կիրառվում է հարցումների ժամանակ, երբ անձին տրվում է մի փոքր հարց, որից հետո խնդրում են պատասխանել նաև այլ հարցերի:

2. «Գրեթե վերջնակետին հասնելու» տեխնիկա («Дверью по носу») - Այս միջոցը ենթադրում է նախնական մերժում, որից հետո, հանգամանքները մեղմացնելով, անձը կարող է հասնել փոխհամաձայնության: Օրինակ՝ նախնական բարձր գին առաջարկելու դեպքում նույնիսկ ամենափոքր զեղչը կարող է բերել փոխզիջման:

3. «Low ball»-ի տեխնիկա - Այս գործիքը մեր առօրյայում շատ լայն կիրառություն ունի: Մա այն դեպքն է, երբ նախնական պայմանավորվածությունից հետո փոխում ենք որոշ պայմաններ, սակայն, միևնույն է, անձը համաձայնում է: Օրինակ՝ աշխատավարձը բարձրացնելուց հետո անձը համաձայնում է շարունակել աշխատել, և երբ հետո պարզվում է, որ աշխատավարձի հետ ավելացրել են նաև աշխատանքային ժամերը, նա չի հրաժարվում աշխատանքից:

ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ԲԱՆԱԿՑԱՅԻՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

Չնայած նրան, որ բանակցությունները կարող են ունենալ տարբեր գործառույթներ, ցանկալի է դրանք կիրառել ըստ նշանակության, այսինքն՝ խնդրի լուծման նպատակով: Կարծիքների, տեսակետների, հայացքների փոխանակման համար նպատակահարմար են ոչ թե բանակցությունները, այլ խորհրդակցությունները, տարբեր բնույթի հանդիպումները: Եթե խորհրդակցությունների ընթացքում ձեռք է բերվում որոշակի պայմանավորվածություն, ապա երկխոսությունը կարող է շարունակվել բանակցությունների ձևով:

Երբ գործընկերոջ հետ համատեղ որոշում կայացնելու անհրաժեշտությունն ակնհայտ է, և կողմերը համաձայնել են բանակցություններ վարել, պետք է բացառվի հակամարտությունը նրանց միջև: Այդ դեպքում գտնված որոշումը կարող է առավել ամբողջական լինել և առավելագույնս համապատասխանել երկու կողմերի շահերին: Քանի որ միակողմանի դա փաստացի հնարավոր չէ իրականացնել, բանակցությունների պատրաստման և հատկապես վարման ժամանակ պետք է գործընկերոջը ցույց տալ նման մոտեցման առավել նպատակահարմար և երկուստեք շահավետ լինելը: Հարցն այն է, թե ինչ սկզբունքներ այստեղ կարող են օգտագործվել:

Հիմնական կանոններից մեկը հետևյալն է՝ երբեք առաջինը չկիրառել բանակցությունների վարման «կեղտոտ» հնարքներ:

Բանակցությունների ընթացքի վրա դրական ազդեցության շնորհիվ շատ հաճախ ծնվում են տարաձայնությունների լուծման կառուցողական գաղափարներ: Կառուցողական լինելու ձգտումը, բարի կամքի դրսևորումը սովորաբար գործընկերոջ մոտ նույնպիսի արձագանք է առաջացնում: Եթե

դա, ամեն դեպքում, տեղի չունենա, չպետք է շտապել սպառնալիքներ տեղալ և «պատասխան միջոցներ» ձեռնարկել:

Բանակցությունների վարման ժամանակ պետք է ուշադիր լսել գործընկերոջը: Եթե ինչ-որ բան անհասկանալի մնա, կարելի է հարցնել ևս մեկ անգամ՝ տալով ուղիղ հարց, օրինակ՝ «Դուք ի՞նչ նկատի ունեք... ասելով», կամ վերաձևակերպելով նրա արտահայտությունը՝ ճշգրտել. «Արդյոք ես Ձեզ ճիշտ հասկացա»: Չպետք է անուշադրության մատնել մանրամասները՝ ենթադրելով, որ եթե դրանք հատուկ չեն քննարկվել, ապա կարելի է ներկայացնել սեփական հայեցողությամբ: Ավելի լավ է երկիմաստությունը բացառել հենց սկզբից, ոչ թե վերադառնալ դրանց պարտավորությունների իրականացման ժամանակ: Ընդ որում, չպետք է ծայրահեղության հասցնել դիրքորոշումների ճշգրտման անհրաժեշտությունը. բանակցությունների ընթացքը պետք չէ վերածել հարցաքննության և փորձել ճշգրտել ամեն մի մանրուք: Այլապես բանակցությունները կորցնում են իրենց տեմպը, սկսում էք «տեղում դոփել», ծնվում է անվստահություն, և իրական խնդրի քննարկման փոխարեն քննարկվում են խնդրի բառային ձևակերպումները, ինչը հանգեցնում է փոխադարձ անհանդուրժողականության, և կողմերը կորցնում են հավատը բանակցությունների հաջող ելքի նկատմամբ:

Բանակցություններ վարելը ենթադրում է երկու կողմերի ակտիվություն: Պասիվությունը վկայում է դիրքորոշման վատ մշակված լինելու, թուլության, բանակցություն վարելու ցանկության բացակայության կամ բանակցություններ վարողի ոչ բանիմաց լինելու մասին: Սակայն պետք չէ ընկնել նաև մեկ այլ ծայրահեղության մեջ՝ ստիպելով գործընկերոջը քննարկել միայն սեփական դիրքորոշումը, սեփական գաղա-

փարները: Բանակցությունները իրավահավասար մասնակիցների երկխոսություն են:

Սկսելով բանակցությունները՝ կողմերը մտնում են գործարար հարաբերությունների մեջ: Միջանձնային համակրանքը կամ հակակրանքը կարող են խանգարել գործին: Բհարկե, այս կանոնը չպետք է ընկալել բառացի:

Այն դեպքում, երբ բանակցությունները շարունակվում են բավական երկար, իսկ որոշում այդպես էլ չի կայացվում, օգտակար կարող է լինել ընդմիջումը: Ընդմիջման ժամանակ կարելի է անցկացնել, օրինակ, տարբեր տեսակի խորհրդակցություններ պատվիրակությունների ներսում: Նման փակուղուց էլք կարող է լինել նաև հարցի հետաձգումը մինչև մյուս խնդիրների լուծվելը:

Սեփական դիրքորոշման քննարկման և փաստարկման ժամանակ չպետք է փորձել գործընկերոջը համոզել նրա տեսակետի սխալ լինելու հարցում: Նման վարքագիծը գրգռվածություն է առաջացնում: Գործընկերոջ կողմից զիջումների գնալու համաձայնության դեպքում չպետք է դա դիտարկել և հետագայում օգտագործել որպես թուլության դրսևորում: Ընդհակառակը, ցանկալի է ցույց տալ, որ գործընկերոջ կողմից նման գործողությունները հնարավորություն են տալիս համաձայնության գալ և այդ իմաստով ամրապնդում են կողմերի դիրքերը:

Անդրադառնանք առավել ուժեղ գործընկերոջ հետ տարվող բանակցություններին, այսինքն՝ այն գործընկերոջ, որի դիրքերը օբյեկտիվորեն ավելի ամուր են: Շատ հաճախ առավել ուժեղ գործընկերոջ հետ առաջիկա հանդիպման հեռանկարն առաջացնում է անհանգստության և անվստահության զգացում, թեև բանակցությունների սեղանի շուրջ գործընկերները միշտ հավասար են: Հետևաբար ավելի ճիշտ կլինի հարցը այլ կերպ ձևակերպել՝ ինչպես վարվել այն

դեպքում, երբ գործընկերը ցուցադրում է իր գերազան-
ցությունը:

Այս հարցը մանրամասն դիտարկել են ամերիկացի հեղի-
նակներ Ջ. Ռուբինը և Ջ. Սալակյուզը: Ներկայացնենք նրանց
որոշ առաջարկներ առավել ուժեղ գործընկերոջ հետ բանակ-
ցություններ վարելու վերաբերյալ:

Այստեղ գործողություններից մեկը կարող է լինել սկզ-
բունքին դիմելը: Սկզբունք ասելով պետք է հասկանալ միջ-
ազգային իրավունքի նորմերը, արդարության կամ հավասա-
րության սկզբունքը, ինչպես նաև այս կամ այլ գործընկերների
միջև հարաբերությունների պատմության մեջ նախադեպի
առկայությունը: Գլխավոր հարցը, որն այստեղ առաջանում է,
այն է, թե արդյոք սկզբունքը պե՞տք է համարել հիմնական:
Սովորաբար կողմերը ելակետային են ընդունում տարբեր
սկզբունքներ՝ ելնելով այն հանգամանքից, թե դրանցից որն է
իրենց ձեռնտու: Ցանկալի է, նախապես պատրաստվելով
բանակցություններին, մտածել, թե ինչը կարելի է առաջարկել
որպես սկզբունք, ինչ սկզբունքներից ելնելով կգործի գործ-
ընկերը, և դրան համապատասխան պատրաստել ու ներկա-
յացնել փաստարկումը:

Առավել ուժեղ գործընկերոջ հետ բանակցությունների
վարման մյուս մեթոդը տվյալ կողմի հետ ունեցած երկարատև
«պատմական հարաբերություններին» դիմելն է: Մրա իմաստն
այն է, որ առավել թույլ կողմն ընդգծում է գործընկերոջ հետ
լավ հարաբերությունների տևականությունը և խնդրում է
հաշվի առնել դա: Այսպես՝ զարգացող երկրներն իրենց
մետրոպոլիայի՝ մայր երկրի հետ բանակցություններ վարելիս
ձգտում են ընդգծել ընդհանուր լեզվի, մշակութային տար-
րերի, հին ավանդական կապերի առկայությունը:

Նախորդ մեթոդի շարունակությունն է համարվում
գործընկերոջ հետ ապագա հարաբերությունները նշելը: Առա-

վել թույլ կողմը կարող է մատնանշել ապագա երկարա-
ժամկետ ժամանակահատվածում հարաբերությունների զար-
գացման հնարավորությունը և նման հեռանկարը օգտագործել
որպես հիմք՝ ներկա պահին առավել խելամիտ համաձայ-
նագիր կնքելու կոչի համար:

Բանակցությունների վարման հաջորդ մեթոդը հիմնված է
տարբեր հարցերը մեկ «փաթեթում» միավորելու սկզբունքի
վրա: Լինելով առավել թույլ մեկ հարցում, բանակցության
մասնակիցը կարող է ուժեղ լինել մյուսում: Բանակցու-
թյունների ժամանակ այդ հարցերի համատեղումը հնարա-
վորություն է տալիս «հավասարակշռել» ուժերը:

Բանակցությունների առավել թույլ մասնակիցներն իրենց
դիրքերի ամրապնդման համար կարող են միավորվել և ձև-
վորել կոալիցիա: Բնական է, որ որպես ուժեղ գործընկերոջ
մրցակից հանդես գալու համար հնարավոր է ստեղծել
կոալիցիա կամ համատեղ հանդես գալու այլ ձևեր միայն
բազմակողմանի բանակցությունների դեպքում:

Ուժեղ կողմի ծայրահեղ կոշտ դիրքորոշման դեպքում
թույլ գործընկերը կարող է օգտագործել հասարակական կար-
ծիքին դիմելու հնարավորությունը: Նման հնարավորությունը
բանակցությունների ժամանակ գործուն փաստարկ է:

Բավական ուժեղ գործընկերոջ հետ համաձայնության
գալու գործում, առավել ևս կոնֆլիկտի առկայության դեպ-
քում, օգնություն կարող է ցույց տալ միջնորդը: Սկզբունքի
դիտարկման ժամանակ, որին դիմում են բանակցային
կողմերը, միջնորդը հանդես է գալիս որպես յուրօրինակ
անկախ փորձագետ: Ընդհանուր առմամբ, միջնորդության
խնդիրն առանձին քննարկման նյութ է, և անհրաժեշտ է այդ
հարցերը հատուկ դիտարկել:

ՄԱՍ III

ԷԹԻԿԱՅԻ ՆՈՐՄԵՐԸ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ

Գործարար էթիկան ներառում է մասնագիտական գործունեության մեջ օգտագործվող անձնային և հաղորդակցման հմտությունների ամբողջությունը: Այն ենթադրում է այդ հմտությունների արդյունավետ կիրառում գործարար հարաբերություններում: Գործարար էթիկայի պահպանումն ապահովում է հաղորդակցման հմտությունների զարգացումն ու մասնագիտական գործունեության հաջողությունը:

Աշխատանքային օրվա սկիզբ, ընթացք, ավարտ

Աշխատանքային օրն սկսվում է արթնանալուց: Մի՛ քնեք շատ ուշ, հիշեք, որ ձեզ պետք է ինչպես հարկն է քնել, պատրաստվել աշխատանքին և չուշանալ: Ավելի լավ է աշխատանքի հասնել մի փոքր շուտ, քան ուշանալ: Ուշացողը շրջապատում անվստահելի և անպատասխանատու մարդու տպավորություն է թողում: Իհարկե, յուրաքանչյուրի կյանքում լինում են դեպքեր, երբ ուշանալն անխուսափելի է, սակայն նման դեպքերը պետք է լինեն բացառություններ և ոչ թե օրինաչափություն:

Բարեկամաբար տրամադրված լինելը և շրջապատի մարդկանց նկատմամբ ուշադիր վերաբերմունքը կապահովի ձեր գործընկերների դրական արձագանքը:

Անկախ սեռից և տարիքից՝ պետք է բացել դռները միմյանց համար: Իհարկե, քաղաքավարի չէ արագ մտնել շենք՝

առանց ուշադրություն դարձնելու ձեր հետևից եկող անձանց՝ դուռը նրանց դեմքին փակելով: Պետք է ուշադիր լինել մարդկանց նկատմամբ և ձեր հետևից եկողի համար պահել դուռը:

Ողջունելու ձևը կարող է շատ բան ասել տվյալ մարդու մասին և որոշակի տպավորություն թողնել աշխատակիցների վրա: Մարդկանց ողջունեք լավ խոսքով, ժպիտով՝ դրանով իսկ բարձրացնելով նրանց տրամադրությունը: Ուշադրություն դարձրեք, թե ինչպես է փոխվում մթնոլորտը, երբ աշխատակիցները բարեկամաբար են ողջունում միմյանց:

Պահպանեք գործարար էթիկայի կանոնները, և աշխատանքային օրը ձեր և ձեր գործընկերների համար կանցնի ավելի հանգիստ ու խաղաղ:

Աշխատանքի վայրում սնվելու դեպքում սենդվիչները և սուրճը միանգամայն թույլատրելի են: Ընդմիջում անելը, իհարկե, շատ կարևոր է, և շատ աշխատողներ այն անցկացնում են հիմնարկում: Խնդիրներ կարող են առաջանալ այն դեպքում, երբ աշխատակիցներն ընդմիջման համար աշխատավայր են բերում ձուկ, ֆրի, պատրաստի այլ ճաշատեսակներ: Այսպիսի մթերքները, իհարկե, շատ համեղ են, սակայն դրանց սուր հոտը սենյակն օդափոխելիս ամբողջովին չի անցնում, ինչը կարող է նյարդայնացնել մյուս աշխատողներին ու հաճախորդներին: Եթե դուք ցանկանում եք սնվել տաք ուտեստներով, ճաշեք հիմնարկից դուրս:

Գործարար հանդիպումները կարող են տևել ժամեր կամ վատ կազմակերպված լինել: Անգամ այդ դեպքում անթույլատրելի է մոտ նստած աշխատակիցների հետ խոսելը, զրուցելը, առանձին քննարկումներ կազմակերպելը: Ընդհանուր հանդիպ-

մանը զուգահեռ անցկացվող քննարկումները երկարաձգում են հանդիպումը:

Շատերը խուսափում են դեկավարության հետ հաղորդակցվելուց, բայց պետք է հիշել, որ դուք գործ ունեք մարդու, այլ ոչ թե պաշտոնի հետ: Ղեկավարի հետ հանդիպմանը նախապատրաստվեք ինչպես հարկն է, մտածեք այն խնդրի շուրջ, որը պատրաստվում էք ներկայացնել, գտեք խնդրի լուծումը և կազմեք գործողությունների պլան: Մի՛ գնացեք հանդիպման առանց նախապատրաստվելու:

Աշխատանքային օրվա ընթացքում անձնական զանգեր ստանալն անխուսափելի է, սակայն պետք է դրանք հասցնել նվազագույնի, որպեսզի աշխատակիցներին չանհանգստացնեք և չթողնեք այնպիսի տպավորություն, որ դուք ունակ եք միայն հաղորդակցվելու, այլ ոչ թե աշխատելու:

Մինչ աշխատանքային օրվա ավարտը ճիշտ կլինի ավարտել նախատեսված բոլոր գործերը: Կարող են լինել դեպքեր, երբ լրացուցիչ աշխատելն ուղղակի անհրաժեշտություն է, սակայն նման դեպքերի քանակը պետք է հասցնել նվազագույնի: Ժամանակի արդյունավետ կառավարումը հնարավորություն կտա ամեն ինչ ավարտել ժամանակին, և աշխատանքի վայրում լրացուցիչ ժամեր անցկացնելու անհրաժեշտություն չի լինի:

Արտաքին տեսք

Ճիշտ ընտրված ոճը ոչ միայն հաղորդում է ինքնավստահություն, այլև վկայում է այն մասին, որ տվյալ մարդը կարևորում է նաև այլ մարդկանց կարծիքը և հաշվի է առնում իրավիճակը: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն ունի իր ոճը:

Այն որոշում է տվյալ կազմակերպության ղեկավարությունը՝ պայմանավորված տվյալ կազմակերպության գործունեության ուղղվածությամբ: Խոշոր կազմակերպություններում յուրաքանչյուր ստորաբաժանում կարող է ունենալ իր ոճը: Գործարար էթիկան պահանջում է, որպեսզի աշխատակիցները պահպանեն տվյալ կազմակերպությունում ընդունված ոճը:

Ծանոթություններ

Նոր նախագիծ սկսելու, նոր աշխատանքի անցնելու կամ նոր պաշտոն զբաղեցնելու ժամանակ առաջանում են հարցեր՝ կապված տարբեր իրավիճակներում նախընտրելի վարքի հետ: Գործարար միջավայրում ծանոթությունը տեղի է ունենում բավական պարզ՝ առանց ավելորդ ձևականությունների: Ծանոթանալու ձևը կախված չէ սեռից, քանի որ բիզնեսում տղամարդիկ և կանայք ունեն հավասար իրավունքներ: Կա մի կանոն, որին պետք է հետևել ծանոթանալիս. առաջին հերթին պետք է դիմել տարիքով ավելի մեծ և բարձր դիրք ունեցող գործընկերոջը, իսկ հետո՝ տարիքով փոքր և աշխատանքում ավելի ցածր դիրք զբաղեցնող գործընկերոջը: Օրինակ՝ «Պարոն (տարիքով մեծ կամ բարձր դիրք ունեցող գործընկերոջ անունը), թույլ տվեք Ձեզ ներկայացնել (տարիքով փոքր և աշխատանքային դիրքով ավելի ցածր գործընկերոջ անունը)»: Իսկ երբ պետք է ծանոթացնել այցելուին գործընկերոջ հետ, այս դեպքում, անկախ այցելուի տարիքից, առաջին հերթին պետք է դիմել նրան: Ծանոթանալիս անհրաժեշտ է հաղորդակցվել կանգնած դիրքով, և եթե պետք է ներկայանալ կամ ներկայացնել գործընկերոջը, անհրաժեշտ է կանգնել: Նոր ղեկավարը պետք է ժամանակ հատկացնի ծանոթանալու

համար յուրաքանչյուր բաժնի և, հնարավորությունների սահմաններում, յուրաքանչյուր աշխատակցի հետ: Ձեռքսեղմումը կարևոր դեր է խաղում հաղորդակցման մեջ. այն ոչ վերբալ ազդակների փոխանակման միջոց է: Ձեռքսեղմումը չպետք է լինի չափազանց թույլ կամ չափազանց ուժեղ: Աշխատակիցների անունները միանգամից հիշելը հեշտ չէ, սակայն մարդկանց հաճելի է, երբ իրենց անունը հիշում են: Երբ դուք ստանձնում եք ձեր նոր պաշտոնը, գրանցեք այն մարդկանց անուններն ու պաշտոնները, ովքեր պետք է աշխատեն ձեր ղեկավարությամբ: Հնարավորության սահմաններում հանդիպեք յուրաքանչյուրի հետ, այցելեք յուրաքանչյուր բաժին: Ծանոթացեք ձեր ենթակաների հետ և լսեք նրանց: Այդ կերպ դուք ցույց կտաք, որ հարգում եք իրենց և իրենց կատարած աշխատանքը:

ԳՈՐԾԱՐԱՐ ԷԹԻԿԱՆ ԱՐՏԱՍԱՀՄԱՆՈՒՄ

Էթիկայի կանոնները ոչ միշտ են միատեսակ և անգամ մի երկրի սահմաններում կարող են տարբերվել՝ կախված որոշակի տարածաշրջանից: Որտեղ էլ գտնվեք, պետք է հիշել հետևյալը.

- ✓ նախօրոք նախապատրաստվեք հանդիպմանը,
- ✓ կապ հաստատեք գործընկերոջ հետ,
- ✓ ուշադիր լսեք գործընկերոջը,
- ✓ մի՛ քննադատեք օտար սովորույթները, հարգեք և ընդունեք դրանք,
- ✓ մի՛ կարծեք, թե ձեր երկրում ընդունված կանոններն ու սովորույթները աշխարհում ամենալավն են:

ԱՄՆ

ԱՄՆ-ում, այլ երկրների համեմատությամբ, աշխատանքներն իրականացվում են շատ արագ, որոշումներն ընդունվում են օպերատիվ: ԱՄՆ գործարար միջավայրում ողջույնը ենթադրում է ամուր ձեռքսեղմում և աչքերի կոնտակտ: Պաշտոնի անվանումը գործընկերոջը դիմելիս չի նշվում, բացի այդ ամերիկացիներն արագ անցնում են անունով դիմելաձևին: ԱՄՆ-ի գործարար մարդիկ իրենց գործընկերներից պահանջում են ճշտապահություն՝ անկախ ճանապարհային անընդհատ խցանումներից: Հագուստի ոճը կախված է կազմակերպության գործունեության բնույթից: Բանկային և ֆինանսական կառույցների աշխատակիցները կրում են կոստյում և փողկապ: Տեխնոլոգիական ոլորտի կազմակերպություններում ընդունված է ավելի հասարակ, առօրյա ոճը: Մինչ հանդիպման գնալը ձեր

գործընկերոջից ճշտեք, թե հազուստի ինչ ոճ է ընդունված իրենց կազմակերպությունում: Վերջին ժամանակներս ԱՄՆ-ում իսպաներենը կիրառվում է գրեթե անգլերենին հավասար: ԱՄՆ-ի բնակչության մեջ մեծ է նախկին էմիգրանտների թիվը, այդ պատճառով էլ այստեղ խոսում են բազմաթիվ լեզուներով:

Ավստրալիա

Ավստրալիացիները բաց են շփման մեջ, նախընտրում են գործերի վարման պարզ ոճ՝ առանց հանդիսավորության: Պետք չէ քննադատել ավստրալիական որևէ բան, սակայն արտահայտեք ձեր կարծիքը: Ավստրալիական գործարար միջավայրում նախընտրելի է հազուստի պահպանողական ոճը. կոստյումներ՝ ձմռանը, տաբատ/կիսաշրջագետս/բլուզ՝ ամռանը: Ավստրալիայում հիմնական լեզուն անգլերենն է:

Արաբական երկրներ

Արաբական երկրներում գործարարները, որպես կանոն, իրենց հյուրերից և գործընկերներից ճշտապահություն չեն պահանջում: Հանդիպման ամսաթիվը և ժամը նշանակվում են, որպեսզի ցույց տան, որ այն տեղի է ունենալու: Տղամարդը չի կարող անձամբ խոսել արաբ կնոջ հետ. դա համարվում է անքաղաքավարություն: Նա պետք է դիմի ուղեկցին: Հաղորդակցման ընթացքում արաբները սիրում են դիպչել իրենց գործընկերոջը: Ձեռքսեղմումը գործարար հաղորդակցման անբաժանելի մաս է համարվում, և եթե արաբ գործընկերը բավական երկար է սեղմում ձեր ձեռքը, պետք չէ ընդդիմանալ և ետ քաշել այն, քանի որ դա նրանց կողմից կոդիվի որպես ագրեսիվ տրամադրվածություն: Աղոթքը մեծ նշանակություն ունի մուսուլմանների կյանքում: Նրանք օրվա ընթացքում մի

քանի անգամ աղոթում են: Ավանդական հագուստով կանայք «անձեռնմխելի են». ձեռքսեղմումը այս դեպքում արգելված է, ինչպես և ցանկացած այլ հպում: Տղամարդիկ սովորաբար հագնում են երկար տաբատներ և երկարաթև վերնաշապիկ: Կանայք կրում են համեստ, փակ հագուստ. երկար կիսաշրջազգեստ, երբեմն տաբատ և երկարաթև վերնաշապիկ: Պաշտոնական կամ բարձրաստիճան այրերի հետ հանդիպումների ժամանակ կանանց թույլատրվում է կրել ավանդական հագուստ: Արաբ գործընկերոջ հետ առաջին հանդիպման ժամանակ կարելի է նրան նվիրել ծաղիկներ, հրուշակեղեն կամ ոսկյա գրիչ՝ փորագրությամբ: Խորհրդանշական նվեր է համարվում կողմնացույցը, որն արաբների համար խորհրդանշում է նրանց սուրբ քաղաք Մեքքա տանող ճանապարհը: Պետք չէ նվիրել այնպիսի հուշանվերներ կամ բացիկներ, որոնց վրա մարդու մարմին է պատկերված: Շան կամ խոզի պատկերը նույնպես ցանկալի չէ, քանի որ մուսուլմանական աշխարհում դրանք համարվում են անմաքուր կենդանիներ: Արաբական երկրներում հիմնական լեզուն արաբերենն է:

Արգենտինա

Արգենտինայում ողջունելիս ընդունված է կարճատև ձեռքսեղմումը և մի փոքր խոնարհումը: Գործընկերոջը դիմում են՝ նշելով նրա պաշտոնն ու ազգանունը: Պաշտոնը և կոչումը նշելը հարգանքի նշան է: Կին գործընկերն առաջինն է ձեռքը մեկնում: Արգենտինացի գործարարն իր օտարերկրյա գործընկերոջից ակնկալում է ճշտապահություն: Արգենտինական գործարար միջավայրում ընդունված է խիստ և համեստ ոճի հագուստը: Մուգ կոստյումը և սպիտակ վերնաշապիկը լավ տարբերակ են և՛ տղամարդկանց, և՛ կանանց համար: Արգենտինայի հիմնական լեզուն իսպաներենի կաստիլյան (իտալա-

կան շեշտադրությամբ) տարբերակն է: Բսպաներենի հետ մեկտեղ կիրառվում են նաև այլ լեզուներ՝ անգլերեն, ֆրանսերեն, գերմաներեն, իտալերեն:

Բելգիա

Բելգիան տարատեսակ մշակույթների երկիր է: Կախված տարածաշրջանից՝ տարբեր է ինչպես լեզուն, այնպես էլ վարքի նորմերն ու կանոնները: Բելգիայում գործարար փոխհարաբերությունների պարտադիր պայմանը ճշտապահությունն է: Բելգիացիները հիմնականում պահպանում են հագուստի խիստ, պաշտոնական ոճը: Բելգիայում ընդունված են երեք պետական լեզուներ՝ հոլանդերեն (երկրի հյուսիսային տարածաշրջանում), ֆրանսերեն (հարավում), գերմաներեն (արևելքում):

Գերմանիա

Գերմանիայում յուրաքանչյուր գործնական հանդիպում սկսվում է կարճ ձեռքսեղմումով: Գերմանացիները կարևորում են պաշտոններն ու կոչումները: Նշեք ձեր գործընկերոջ պաշտոնը շփման ընթացքում: Գերմանացիները խիստ հետևում են ֆորմալ արարողություններին, մեծ նշանակություն են տալիս ճշտապահությանը: Գործնական հագուստում գերակշռում է պահպանողական ոճը: Գերմանիայի յուրաքանչյուր պատմական տարածաշրջանում ընդունված է գերմաներենի իրենց բարբառը: Միաժամանակ լայնորեն տարածված է անգլերենը: Գերմանացի գործարարները, որպես կանոն, լավ տիրապետում են անգլերենին:

Իսպանիա

Իսպանացիները շատ են կարևորում իրենց արժանապատվության ու պատվի պահպանումը, այդ պատճառով պետք է հարգել իսպանական ավանդույթներն ու սովորույթները և չվիրավորել իսպանացի գործընկերոջ արժանապատվությունը: Պատրաստեք այցեքարտ երկու լեզվով՝ իսպաներեն և անգլերեն: Իսպանական գործարար միջավայրում ընդունելի է հագուստի դասական ոճը. տղամարդկանց համար՝ մուգ կոստյում, սպիտակ վերնաշապիկ, ոչ վառ գույնի փողկապ, կանանց համար՝ նրբագեղ կոստյում: Իսպաներենը պետական լեզու է համարվում բասկերի համար, իսկ կատալոնացիները և Գալիսիայի բնակիչները խոսում են նաև իրենց տարածաշրջանի լեզուներով:

Իտալիա

Իտալական գործարար միջավայրում ընդունված է միմյանց դիմել ազգանունով՝ կցելով Signor (սինյոր, պարոն), Signorina (սինյորինա՝ օրիորդ) և Signora (սինյորա, տիկին) բառերը: Իտալացիները մեծ նշանակություն են տալիս գործընկերոջ հագուստի ոճին: Հագուստի գործնական ոճը Իտալիայում խիստ է և պաշտոնական: Տղամարդիկ, որպես կանոն, կրում են մուգ կոստյում և աքսեսուարներ՝ նորաձև ժամացույց, ճարմանդներ, մետաքսե թաշկինակ և նրբագեղ փողկապ: Կանայք կրում են հասարակ նրբագեղ կոստյում կամ բաց գույնի շրջագգեստ և բլուզ՝ վառ աքսեսուարներով: Իտալերենը բազմաթիվ բարբառներ ունի: Միջազգային կազմակերպությունների աշխատակիցները, որպես կանոն, խոսում են անգլերեն:

Լեհաստան

Լեհ գործարարները սովորաբար խիստ հազեցած գրաֆիկ ունեն, այդ պատճառով պատրաստ եղեք կարճատև հանդիպման: Որքան հնարավոր է շատ այցեքարտեր վերցրեք ձեզ հետ, տեքստում նշեք ձեր կրթական մակարդակը և գիտական կոչումը: Ավանդական կազմակերպություններում գործարար հագուստի ոճը հիմնականում կոստյումն է (ինչպես տղամարդկանց, այնպես էլ կանանց համար): Որոշ ժամանակակից կազմակերպությունների աշխատակիցներ կրում են տաբատներ, վերնաշապիկներ կամ սվիտերներ: Լեհերենը շատ բարդ լեզու է, այնուամենայնիվ, փորձե՛ք գործնական փաստաթղթերն ու այցեքարտերը թարգմանել, սովորեք լեհերեն մի քանի բառ, և դուք կարժանանաք ձեր գործընկերոջ համակրանքին:

Հարավային Կորեա

Կորեացիները համառ են և դիմացինի մեջ նույնպես գնահատում են այդ հատկանիշը: Ողջույնն ուղեկցվում է գլխի թեթև շարժումով, երբեմն նաև ձեռքսեղմամբ: Երկու դեպքում էլ պետք է պահել աչքերի կոնտակտը: Ձեռքսեղմումը թույլատրելի է միայն տղամարդկանց միջև: Յուրաքանչյուր գործնական հանդիպում սկսվում և ավարտվում է խոնարհումով. հանդիպման վերջում ընդունված է ավելի երկար խոնարհվել, քան սկզբում: Այցեքարտերը մեծ դեր են կատարում շփման գործընթացում: Դրանք անհրաժեշտ են քննարկման ժամանակ գրուցակիցների անունները ճշտելու համար: Բանակցությունների ընթացքում Ձեր գործընկերոջ այցեքարտը դրեք ձեր առջև: Զրուցակցին դիմելիս նշվում է միայն նրա պաշտոնը, անունը, երբեմն նաև ազգանունը: Բանակցությունների համար նախա-

տեսված տարածք մտնելիս պետք է պահպանել որոշակի հաջորդականություն՝ առաջինը մուտք են գործում տարիքով ավագ գործընկերները, այնուհետև ավելի երիտասարդները: Կորեացի գործարար տղամարդիկ կրում են դասական կոստյում, սպիտակ վերնաշապիկ և փողկապ, իսկ կանայք դասական շրջագգեստ կամ վերնաշապիկ/բլուզ: Կորեերենը նման է չինարենին, սակայն կորեացիներն ունեն իրենց ազգային հիերոգլիֆները:

Հնդկաստան

Հնդկաստանում ողջույնն ուղեկցվում է ձեռքսեղմումով: Սակայն կանայք տղամարդուն ողջունելիս չպետք է մեկնեն ձեռքը. միացրեք ձեռքի ավերը ավանդական ձևով, խոնարհեք գլուխը և ասեք՝ «նամաստե» («ողջույն»): Պաշտոնը մեծ նշանակություն ունի Հնդկաստանում: Հնդիկ գործընկերոջը դիմելիս նշեք նրա պաշտոնը: Հնդկաստանում ավանդական գործնական ոճը ենթադրում է կոստյում, փողկապ և նրբագեղ վերնաշապիկ՝ տղամարդկանց համար, խիստ, փակ շրջագգեստ կամ կոստյում՝ կանանց համար: Հնդկաստանի պաշտոնական լեզուն հինդին է: Անգլերենն օգտագործվում է գործարար միջավայրում և պաշտոնական գրագրության մեջ:

Ճապոնիա

Ճապոնիայում հանդիպելիս ընդունված է խոնարհվել և իջեցնել աչքերը: Սա ավանդական ճապոնական ողջույնն է, բայց այն չի բացառում արևմտյան ավանդական ձեռքսեղմումը: Ճապոնական ամբողջ էթիկան հիմնվում է հարգանքի վրա՝ մարդկանց, տարիքի, կազմակերպությունների, իդեալների,

մեթոդների և այլնի նկատմամբ: Այցեքարտը մեծ նշանակություն ունի: Եթե ձեր գործընկերը փոխանցել է ձեզ իր այցեքարտը, ուշադիր կարդացեք տեքստը նրա ներկայությամբ: Եթե նա այն բռնում է երկու ձեռքով, վերցրեք այն երկու ձեռքով: Պատրաստեք այցեքարտեր երկու լեզվով՝ ճապոներեն և անգլերեն: Հանդիպումների մասնակիցները սեղանի շուրջ նստում են որոշակի հաջորդականությամբ՝ պաշտոնական դիրքով ավելի բարձրից՝ ցածրը: Ճապոնական գործարար միջավայրում ընդունված է հագուստի պահպանողական ոճը, առօրյա հագուստը գործարար միջավայրում անընդունելի է: Ճապոնիայում, բացի ճապոներենից, գործնական լեզու է ամերիկյան անգլերենը:

Մեծ Բրիտանիա

Մեծ Բրիտանիայում ողջույնը ենթադրում է ամուր ձեռքսեղմում, աչքերի կոնտակտ և դրական տրամադրվածություն: Ներկայանալիս նշեք ձեր անունն ու ազգանունը: Շատ կարևոր է այցեքարտ ունենալը: Բրիտանացիներն իրենց գործընկերներից պահանջում են ճշտապահություն: Հագուստի գործնական ոճը պայմանավորված է կազմակերպության գործունեության բնույթից: Ավելի տարածված հագուստը տղամարդկանց համար մուգ գույնի կոստյումն է, բաց գույնի կամ սպիտակ վերնաշապիկը և փողկապը: Կանայք, որպես կանոն, կրում են նրբագեղ կոստյում:

Նիդերլանդներ

Նիդերլանդներում ողջույնն ուղեկցվում է ձեռքսեղմումով. սեղմեք ձեր գործընկերոջ ձեռքը և ասեք ձեր անունը, միննույն ժամանակ պարտադիր չէ ասել «բարև ձեզ» կամ հարցնել, թե ինչպես են գործերը: Գործընկերոջը դիմելիս նշեք նրա պաշտոնը: Հոլանդացի գործարարն իր գործընկերոջից սպասում է տրված խոստումների խստագույնս պահպանում: Անգամ փոքրիկ խախտումը և նախնական պայմանավորվածության փոփոխությունը կարող է կտրուկ փոխել հոլանդացի գործընկերոջ վերաբերմունքը արտասահմանցի գործընկերոջ նկատմամբ: Հագուստի գործարար ոճը կախված է կազմակերպության գործունեության ոլորտից և տատանվում է շատ խիստ ոճից մինչև առօրյա ոճ: Ֆինանսական կառույցներում և բիզնեսի ավանդական ոլորտներում ընդունված է մուգ կոստյումը և սպիտակ վերնաշապիկը: Գովազդային գործակալությունների և տեխնոլոգիական կազմակերպությունների աշխատակիցները հաճախ առօրյա հագուստով են: Նիդերլանդների պետական լեզուն հոլանդերենն է: Երկրում կա նաև արաբերեն և թուրքերեն խոսող բնակչություն: Հոլանդիայի քաղաքային բնակչությունը, որպես կանոն, լավ տիրապետում է անգլերենին:

Շվեդիա

Շվեդներն անընդհատ շտապում են (նաև շփվելիս): Գործնական հանդիպումները շատ հաճախ ավարտվում են նշանակված ժամին, անգամ եթե մասնակիցներին չի հաջողվել բոլոր հարցերը քննարկել: Հանդիպումն սկսելու ժամը պահպանվում է նույն խստությամբ: Գործընկերոջը դիմելիս նշվում է նրա պաշտոնը և ազգանունը: Շվեդիայում տղամարդը կարող է

ներկայանալ աշխատանքի վառ գույնի վերնաշապիկով և փողկապով, վառ շրջագգեստով կամ բլուզով: Բնակչության մեծ մասը շվեդերենից բացի տիրապետում է նաև անգլերենին ու գերմաներենին:

Շվեյցարիա

Շվեյցարացիները շատ զգույշ են և չեն սիրում ռիսկի դիմել: Պատրաստեք հնարավորինս շատ այցեքարտեր ձեր շվեյցարացի գործընկերների համար: Սպասեք մինչև ձեզ կներկայացնեն, կանգնեք և սեղմեք ձեր գործընկերների ձեռքը: Շվեյցարիայի գործարար միջավայրում ավելի վառ հագուստ են կրում, քան, ասենք, Մեծ Բրիտանիայում: Գործարարները հիմնականում կրում են կոստյում, վերնաշապիկ և փողկապ: Շվեյցարացիները շատ լավ խոսում են անգլերեն:

Չինաստան

Չինացիների համար կարևոր նշանակություն ունի ճշտապահությունը: Ուշացումները չինացի գործընկերների կողմից կարող են դիտվել որպես անձնական վիրավորանք: Ուշադիր լսեք ձեր զրուցակցին. դա շատ կարևոր է: Որպես ողջույնի նշան՝ մի փոքր խոնարհեք գլուխը: Ձեռքսեղմումը նույնպես ընդունված է: Չինաստանում գործարար մարդիկ կրում են կոստյումներ, վերնաշապիկներ և փողկապներ: Կանանց համար կարևոր է փակ վերնաշապիկը կամ բլուզը և ցածր կրունկներով կոշիկը: Չինաստանի բնակչության մեծամասնությունը խոսում է ստանդարտ չինարենով, սակայն ամբողջ երկրի տարածքում տարածված է մոտ վաթսույն լեզու և բարբառ: Չինացի շատ գործարարներ խոսում են անգլերեն:

Մինգապուր

Մինգապուրի գործարար միջավայրի ներկայացուցիչները բարձր են գնահատում բարեկրթությունը: Այն շատ կարևոր հատկանիշ է, որն անհրաժեշտ է սինգապուրցի գործընկերների հետ փոխհարաբերություններում: Ծանոթությունը, որպես կանոն, սկսվում է բարձր դիրք ունեցող գործընկերներից և ուղեկցվում է ձեռքսեղմամբ: Շատ կարևոր է այցեքարտերի փոխանակումը: Մինգապուրցի գործընկերները հաճախ այցեքարտը փոխանցում են երկու ձեռքով: Այդ դեպքում արտասահմանցի գործընկերը նույնպես այն վերցնում է երկու ձեռքով և նույն կերպ էլ փոխանցում է իրեն: Ուշադիր կարդացեք այցեքարտի տեքստը և բանակացությունների ընթացքում այն դրեք ձեր առջև: Մի՛ գրեք ուրիշի այցեքարտի վրա և մի՛ դրեք այն հետևի գրպանը: Մինգապուրում շոգ է և խոնավ, այդ պատճառով կազմակերպությունների աշխատակիցները կրում են հասարակ, առօրյա հագուստ՝ հաճախ առանց պիջակի: Մինգապուրում գործարարները կրում են մուգ տաբատներ և սպիտակ վերնաշապիկներ՝ երկար կամ կարճ թևերով: Կանայք կրում են բաց գույնի բլուզ՝ երկար թևերով, կիսաշրջազգեստ կամ տաբատ: Մինգապուրի պաշտոնական լեզուները մի քանիսն են՝ մալայերեն, տամիլերեն, չինարեն, անգլերեն: Վերջինս նաև պետական կառավարման լեզուն է: Մինգապուրի բնակչության մեծամասնությունն անգլերեն խոսում է:

Ֆրանսիա

Եթե դուք ուղևորվել եք Ֆրանսիա, ապա հարգանք դրսևորեք ֆրանսերենի նկատմամբ և փորձեք որքան հնարավոր է շատ խոսել ֆրանսերեն: Դա դուր կգա ձեր ֆրանսիացի գործընկերոջը: Պատրաստեք այցեքարտեր երկու լեզվով՝ ֆրանսերեն և անգլերեն: Հանդիպումն ու հրաժեշտն ուղեկցվում են ձեռքսեղմումով: Ֆրանսիայում մեծ նշանակություն ունի պաշտոնը: Ֆրանսիացու համար պաշտոն ունենալը պատվաբեր է: Ֆրանսիացիները կարևորում են հագուստի նրբագեղությունը, հատկապես գնահատվում են նորաձևության առաջատար տների հագուստները: Ֆրանսերենը երկար ժամանակ եղել է դիվանագիտության լեզու և այժմ էլ իր դիրքերը պահպանելու ինդիք ունի, մանավանդ եթե հաշվի առնենք, որ անգլերենն սկսել է լայն տարածում գտնել այդ ոլորտում:

ՀԵՌԱԽՈՍԱՅԻՆ ԵՎ ԷԼԵԿՏՐՈՆԱՅԻՆ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒՄ

Ժամանակակից գործարար միջավայրում շատ կարևոր դեր է խաղում հեռախոսով և էլեկտրոնային նամակագրությամբ հաղորդակցվելու կարողությունը: Կազմակերպության մասին առաջին տպավորությունը ստեղծում է կազմակերպության քարտուղարը, ով պատասխանում է հեռախոսազանգերին և բաժանորդներին միացնում աշխատակիցների հետ: Քարտուղարի խնդիրը զանգերի փոխադրումը հնարավորինս արագ իրականացնելն է: Քարտուղարը պետք է լինի բարեկիրթ և բարյացակամ: Հեռախոսազանգի պատասխանի բնույթը կախված է տվյալ կազմակերպության կորպորատիվ մթնոլորտից և կոչված է ցուցադրելու աշխատակիցների պրոֆեսիոնալիզմն ու բարյացակամությունը: Ահա թե ինչու խոսքը պետք է հնչի թեթև և ազատ: Պետք է հիշել, որ մարմնի դիրքն ազդում է ձայնի վրա: Երբ դուք նստած եք ուղիղ, ձեր ձայնը դառնում է ավելի ինքնավստահ: Եթե օգտագործում եք ինքնապատասխանիչը, ապա պետք է ուշադրություն դարձնել այն տեքստին, որը նախատեսված է բաժանորդի համար: Այն պետք է լինի կարճ և ճշգրիտ: Դրա նպատակը բաժանորդին դրդելն է, որպեսզի հաղորդագրություն թողնի: Ստացված հաղորդագրությունները չպետք է մնան անպատասխան:

Էլեկտրոնային հաղորդագրությունները դարձել են ներկայիս գործարար կյանքի անբաժանելի մասը: Դրանք օգնում են արագ փոխանցելու անհրաժեշտ ինֆորմացիան: Երբեմն մարդիկ շատ են շտապում էլեկտրոնային հաղորդագրություն ուղարկելիս և սխալներ են թույլ տալիս: Համապատասխան տեղում պետք է լրացնել հաղորդագրության թեմայի անվա-

նումը՝ դրանով իսկ օգնելով հաղորդագրությունը ստացողին ցանկացած պահի հեշտ գտնելու ձեռնարկը:

- ✓ Թեմայի անվանումը պետք է լինի հնարավորինս ճշգրիտ, օրինակ՝ «անհրաժեշտ է ինֆորմացիա» բառերի փոխարեն գրեք՝ «անհրաժեշտ է ինֆորմացիա փոխադրման վերաբերյալ»:
- ✓ Եթե պատասխանում եք հաղորդագրությանը և անցնում եք նոր հարցի, մուտքագրեք թեմայի նոր անվանում:
- ✓ Եթե ցանկանում եք ամբողջովին փոխել թեման, ուղարկեք նոր հաղորդագրություն, մի ձևակերպեք այն որպես հասցեատիրոջ նամակի պատասխան:

Էլեկտրոնային հաղորդագրություն կազմելիս պահպանեք գրավոր խոսքի ընդունելի ոճը: Պաշտոնական պատասխանի դեպքում անհրաժեշտ է պահպանել խիստ, պաշտոնական ոճ: Էլեկտրոնային նամակում ողջույնը կարող է լինել ֆորմալ կամ ոչ ֆորմալ, բայց սիրալիր: Օրինակ՝ «Բարև ձեզ», «Բարի օր, Հայկ» կամ «Հարգելի պարոն Գրիգորյան», «Հարգելի տիկին Ստեփանյան»: Նամակները կարելի է ավարտել հետևյալ արտահայտություններով՝ «Մինչ հանդիպում», «Շնորհակալություն», «Լավագույն ցանկություններով»: Ավարտող արտահայտությունները էլեկտրոնային հաղորդագրություններում կարելի է բաց թողնել՝ ավարտելով միտքը և գրելով ձեռնարկը: Ավելի պաշտոնական հաղորդագրությունում կարելի է ավելացնել «Հարգանքներով», «Խորին հարգանքներով»: Եթե աշխատում եք մեծ կազմակերպությունում, ձեռնարկն անվան դիմաց նշեք էլեկտրոնային հասցեն, ձեռնարկը, հեռախոսահամարը: Պետք չէ էլեկտրոնային հաղորդագրությունը գրել մեծատառերով, դա նման է բղավելուն: Ավելին՝ մեծատառերը խանգարում են տեքստի ընկալմանը: Եթե հասցեատերը պատկանում է այլ

մշակույթի, հատուկ ուշադրություն դարձրեք էլեկտրոնային հաղորդագրության տեքստին՝ խուսափելով երկիմաստ քառերից, նուրբ հումորներից:

Գիտաժողովներ և ցուցահանդեսներ

Մասնակցությունը գիտաժողովներին և ցուցահանդեսներին կարող է մեծ օգուտ բերել կազմակերպությանը: Դրանք հնարավորություն են տալիս հանդիպելու նույն ոլորտի այլ ներկայացուցիչների հետ և ամրապնդելու գործարար փոխհարաբերությունները գործընկերների և սպառողների հետ: Գիտաժողովների, ցուցահանդեսների կազմակերպումը պահանջում է մեծ ջանքեր և ուշադրություն յուրաքանչյուր մանրուքի նկատմամբ: Գործարար էթիկայի կանոնները պահանջում են, որ նման հանդիպումների յուրաքանչյուր կազմակերպիչ ու մասնակից մտածի, թե ինչ տպավորություն են թողնում ինքը և իր կազմակերպությունը սպառողների վրա: Ցուցահանդեսում կազմակերպության հաջողությունը պայմանավորված է ոչ միայն իր արտադրանքի որակով և ցուցադրված վահանակի դիզայնով, այլև աշխատակիցների բարյացակամ և բարեհամբույր վերաբերմունքով: Հաջող գործարար կապեր հաստատելուն և դրանք ամրապնդելուն նպաստում է վարքագծի որոշակի կանոնների պահպանումը: Որքան բարձր է մարդու աշխատանքային դիրքը, այնքան հաճախ է նա գործընկերների, հաճախորդների և բարձր օղակի ղեկավարների համար կազմակերպում ընդունելություններ: Ընդունելությունները, որպես կանոն, ենթադրում են համատեղ ընթրիք կամ ճաշ: Այս կամ այն իրավիճակում վարքագծի կանոնների պահպանումը շրջապատողների վրա բարենպաստ տպավորություն է թողնում և հաղորդում է ինքնավստահություն:

ՄԱՍ I V

ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԽՈՐՀՈՒԴՆԵՐ

Բանակցություններ վարելու ամենակարևոր օրենքները

1. Հիշե՛ք՝ ձեր կյանքի որակը պայմանավորված է բանակցություններ վարելու ձեր կարողությամբ:

2. Բանակցությունները վարեք օրենքներով, և հաջողությունը արագ կայցելի ձեզ, իսկ կյանքը զգալիորեն կբարելավվի:

3. Հաշվի առեք, որ բանակցությունների ժամանակ դուք դրսևորում եք ձեր ամենօրյա սովորությունները:

4. Հաշվի առեք, որ բանակցությանը մասնակցող ձեր գործընկերն ունի այն, ինչ ձեզ պետք է:

5. Հիշեք, որ բոլորը բանակցությունները վարում են օրենքներով, բայց հաղթում է նա, ով գործընկերոջը ստիպում է ենթարկվել է իր օրենքներին:

6. Աշխատեք բարելավել բանակցություններ վարելու ձեր տեխնիկաները մինչև բանակցություններն սկսելը:

7. Աշխատեք առաջինը կիրառել բանակցություններ վարելու ձեր օրենքները:

8. Հիշեք՝ դուք կա՛մ ինքնուրույն կսովորեք, կա՛մ ձեզ կստիպեն, որ սովորեք ձեր սխալների վրա:

9. Սովորեք ինքներդ և օգտագործեք այլ մարդկանց փորձը:

10. Նախքան որևէ բան նախաձեռնելը մտածեք հետևանքների մասին:

Բանակցություններ վարելու ամենապարզ օրենքները

1. Յուրաքանչյուր բանակցություն վարեք այնպես, կարծես դա վերջինն է:
2. Բանակցություններ վարելիս եղեք պատրաստակամ:
3. Ընկալեք գործընկերոջը որպես դերակատար, ոչ թե որպես անձ:
4. Փնտրեք ընդհանուր բան գործընկերոջ հետ. տարբերությունները տանում են պարտության:
5. Հաճախորդի հետ շփվելիս ձեզ պահեք հավասարի նման՝ ձեր հետաքրքրություններին հասնելու և փաստարկելու իրավունքով:
6. Կատարեք ընտրություն՝ փոխհամաձայնության գալու և հաղթելու միջև, և դուք պատրաստ կլինեք հետևանքներին:
7. Հիշե՛ք՝ բանակցությունների ընթացքում ավելի մեծ դեր ունի հուզական և իմպուլսիվ անձը, իսկ արդյունքը որոշում է տրամաբանող և ռացիոնալ անձը:
8. Գտեք փոխշահավետ լուծումներ բանակցություններից առաջ, հետո և ընթացքում:
9. Մի՛ վախեցեք գործընկերոջ կոշտությունից, դա բանակցությունների նկատմամբ նրա լուրջ վերաբերմունքի դրսևորումն է:
10. Բանակցությունների գնացեք փոխհամաձայնության հասնելու համար, այլ ոչ թե ինքնարտահայտման կամ ինքներդ ձեզ բացատրելու համար, թե ինչու դա չի ստացվում:

Բանակցությունների վարման ռազմավարությունը

1. Կողմնորոշվեք, թե դուք ինչի եք ուզում հասնել, և ձեզ համար պարզ կլինի, թե ում պետք է դիմել:

2. Կողմնորոշվեք՝ որտեղ և երբ իրականացնել բանակցությունները, որքան ժամանակ է նախատեսում տրամադրել գրուցակիցը, որքան ժամանակ է հարկավոր ձեզ առաջին փուլի համար:

3. Կազմեք տարբերակների ցուցակ՝ ով կարող է բանակցությունների սեղանի շուրջ նստել հաճախորդի կողմից, ով կարող է խանգարել, և ով կարող է օգնել:

4. Կազմեք տարբերակների ցուցակ՝ ով պետք է ձեր կողմից մասնակցի բանակցություններին, ինչ տեղեկատվություն կարելի է նախապես պատրաստել, մշակեք փաստարկները:

5. Նախապատրաստեք միջոցների և փաստարկների ցուցակը, որոնց օգնությամբ կարող եք համոզել գործընկերոջը, որ ձեր դիրքորոշումը ճիշտ է:

6. Կազմեք տարբերակների ցուցակ՝ ինչ կարելի է անել, որպեսզի հաճախորդը միանգամից որոշում կայացնի:

7. Մտածեք, թե ինչ քայլեր պետք է կատարեք, եթե բանակցությունների արդյունքում հաճախորդը ձեզ մերժի:

8. Կողմնորոշվեք՝ բանակցությունների արդյունքում գործընկերը կարող է որոշում ընդունել միանգամից, թե նա ժամանակ կլինողի վերլուծելու համար:

9. Կողմնորոշվեք՝ որքան երկար դուք կարող եք սպասել հաճախորդի պատասխանին:

10. Որոշեք, թե ինչ եք անելու, քանի դեռ հաճախորդը վերլուծում է խնդիրը և պատրաստում է որոշման տարբերակ:

Բանակցությունների բովանդակությունը

1. Որոշեք բանակցություններ վարելու ձեր հիմնական նպատակը (որոշումը, փորձնական գործարքը, տեղեկատվություն հավաքելը):

2. Կողմնորոշվեք՝ որն է գործընկերոջ հիմնական նպատակը (որոշումը, փորձնական գործարքը, տեղեկատվություն հավաքելը):

3. Մտածեք՝ ինչ հարցեր կարելի է տալ գործընկերոջը բանակցություններից առաջ հեռախոսով կամ էլեկտրոնային փոստով:

4. Գնահատեք սեփական և գործընկերոջ ռեսուրսները: Կազմեք ձեր ռեսուրսների առաջնայնության և գործընկերոջ կողմից հնարավոր զիջումների տարբերակների ցուցակ:

5. Դիտարկեք առաջնայնությունները՝ ինչ դուք կուզեիք խնդրել գործընկերոջից:

6. Որոշեք ձեր գործընկերոջ՝ բանակցություններում ունեցած մոտիվացիայի մակարդակը (բարձր, միջին, ցածր):

7. Կազմեք ձեր՝ փոխանակման ենթակա ռեսուրսների և առաջարկների ցուցակ:

8. Կազմեք այն անձանց ցուցակը, որոնք կարող են հաստատել ձեր անձնային և գործնական հեղինակությունը:

9. Մտածեք, թե ինչ դրական գործոնի վրա կարող եք կենտրոնացնել հաճախորդի ուշադրությունը բանակցությունների սկզբում:

10. Ամրագրեք ձեր փոխհարաբերությունների դրական պահերը (գործնական փորձը, գործընկերների կարծիքը, անձնական և գործնական որակները), որոնց մասին կարելի է հիշեցնել գործընկերոջը, որպեսզի կանխեք հնարավոր կոնֆլիկտը:

Գործնական հաղորդակցման մասին

1. Ուշադրություն դարձրեք գործընկերոջ խոսքի արագությանը և խոսեք նույն արագությամբ:

2. Մի՛ խոսեք ավելի, քան ձեր գործընկերը, մի՛ օգտագործեք բռեք, որոնք կարող են նսեմացնել գործընկերոջ կատարած աշխատանքը և մի՛ անձնավորեք խոսքը:

3. Ձևակերպեք սեփական մտքերը հնարավորինս պարզ և հստակ, ճշգրտող հարցերը տվեք առանց գործընկերոջն ընդհատելու:

4. Աշխատեք բանակցությունների ընթացքում չանել ավելորդ շարժումներ:

5. Աշխատեք ձեր հայացքը պահել գործընկերոջ հայացքին համապատասխան մակարդակում:

6. Տեղավորվեք գործընկերոջ կողքին, այլ ոչ թե նրա դիմաց:

7. Բանակցությունների տարածքը այնպես նախապատրաստեք, որ այն շրջապատողներին «թույլ չտա» խանգարել ձեզ անցանկալի միջամտություններով (բանակցությունների սենյակ, բանակցությունների տարածք):

8. Կանխորոշեք, թե բանակցությունների համար կողմերից յուրաքանչյուրը որքան ժամանակ ունի տվյալ պահին:

9. Նախապես պայմանավորվեք բանակցություններն ազնիվ վարելու վերաբերյալ՝ ռացիոնալ և մեկը մյուսին հարգելու դիրքորոշմամբ:

10. Բանակցությունների պատրաստվելիս փորձեր կատարեք բոլորի հետ, բայց ոչ ձեր գործընկերոջ. գործընկերոջ հետ դուք եկել եք պայմանավորվելու: Հիշե՛ք նպատակի մասին:

Բաց բանակցությունների վարումը

1. Գործընկերոջ սկզբունքներին հավատարիմ մնացեք, տեղեկատվություն տվեք տեղեկատվության դիմաց, հարց հարցի դիմաց և կասկած՝ կասկածի դիմաց:

2. Բացահայտ ներկայացրեք ձեր նպատակները և խնդրեք, որ ձեր գործընկերն էլ նույնը անի:

3. Սկզբում միշտ ներկայացրեք ձեր հետաքրքրությունները և հետո միայն այն ռեսուրսները, որոնք դուք առաջարկում եք փոխանակել:

4. Բանակցությունների սկզբում ներկայացրեք ձեր այն ռեսուրսներն ու հետաքրքրությունները, որոնք, ձեր կարծիքով, գործընկերը կհամաձայնի փոխանակել:

5. Հետաքրքրությունների և ռեսուրսների քննարկման ժամանակ սկսեք այն հարցերից, որոնց հետ համաձայն եք, ապա անցեք խնդրահարույց հարցերին:

6. Եթե դուք բացահայտում եք ակնհայտ անհամաձայնություն հետաքրքրությունների և ռեսուրսների արժեքների միջև, առաջարկեք գործընկերոջը անհամաձայնությունը լրացուցիչ քննարկել ավելի ուշ և անցեք հաջորդ հարցի քննարկմանը:

7. Բոլոր պայմանավորվածություններն ամրագրեք միանգամից և գրավոր:

8. Ընդհանրացրեք բանակցությունների արդյունքները. ինչի մասին եք պայմանավորվել, ինչն էք տեղափոխել լրացուցիչ քննարկման, ինչը հետագա բանակցությունների առարկա չէ:

9. Հիշեք, եթե գործընկերը խուսափում է սեփական հետաքրքրությունների և ռեսուրսների բացահայտումից, դա պատասխան է ձեր տված տեղեկատվությանը, և դա մանիպուլյացիա է:

10. Դադարեցրեք յուրաքանչյուր մանիպուլյացիա միանգամից, բայց զգուշորեն:

Փաստարկ և հակափաստարկ

1. Խոսե՛ք պարզ:

2. Բերե՛ք փաստարկներ՝ շահույթ հետապնդող այնպիսի առաջարկներ, որոնք գործընկերը կստանա դրական որոշման արդյունքում:

3. Խոսե՛ք հստակ. դա համոզիչ է:

4. Խնդրե՛ք գործընկերոջը շարադրել հարցի վերաբերյալ իր տեսակետը որոշումը միասին փնտրելուց առաջ:

5. Փորձե՛ք գտնել որոշում նախքան գործընկերոջ առաջարկին դեմ արտահայտվելը և գործընկերոջը խնդրե՛ք անել նույնը:

6. Խաղաղությամբ ամրագրե՛ք համաձայնագրերը:

7. Նախ որոշե՛ք հետաքրքրություններն ու ռեսուրսները, հետո միայն կազմե՛ք դրանց ցուցակը:

8. Հակափաստարկը կարող է լինել դիմակայման կամ հակառակ առաջարկների տեսքով, աշխատե՛ք առաջարկ ներկայացնել առաջարկի դիմաց և խուսափե՛ք միանգամից դեմ արտահայտվելուց:

9. Եթե հակափաստարկներում գերակշռում է դիմակայումը, դա վկայում է նվազ շահագրգռվածության (բանակցությունների սկզբում) կամ հաճախորդի հոգնածության (բանակցությունների ընթացքում) մասին: Վերջին դեպքում հետաձգե՛ք բանակցությունները:

10. Եթե ձեզ ինչ-որ բան դուր չի գալիս, ապա մի՛ խուսափե՛ք այդ մասին խոսելուց: Պատասխանե՛ք, երբ ձեզ են հարցնում:

Մանիպուլյացիաները բանակցությունների ժամանակ

1. Պատրաստ եղե՛ք մանիպուլյացիաների ենթարկվելու այն բանակցային մշակույթի մի մասն է:

2. Հիշե՛ք՝ եթե ձեր հուզական վիճակը փոխվեց, ապա դա գործընկերոջ կողմից մանիպուլյացիայի հետևանք է:

3. Կազմեք գործընկերոջ մանիպուլյացիաների նշանների ցուցակը:

4. Մտածեք, թե դուք ինչպես կպատասխանեք, եթե բանակցությունների ժամանակ ձեր գործընկերը մանիպուլյացիայի մեթոդներ կիրառի:

5. Եթե դուք չեք ուզում կամ չեք կարողանում գլուխ հանել «դժվար» հաճախորդից, ապա փնտրեք այնպիսի մեկին, որի հետ բանակցությունը կարող է հեշտ և արագ արդյունքի հանգեցնել. այդ դեպքում կտուժի ձեր ինքնասիրությունը, բայց դուք կխնայեք ժամանակ և դրամ:

6. Եթե գործընկերը չի ուզում հրաժարվել մանիպուլյացիայից, ի պատասխան՝ դուք նույնպես դիմեք մանիպուլյացիայի:

7. Հիշե՛ք՝ մանիպուլյացիային վերջ է տրվում, եթե մի քանի անգամից սպասված արդյունքը չի տալիս:

8. Հստակ և ամուր պահեք ձեր դիրքերը, և գործընկերը կդադարի մանիպուլյացիաներ անել:

9. Իմացե՛ք՝ որքան ցածր է բանակցողի սոցիալական դիրքը, այնքան նա ժամանակի միավոր հատվածում շատ է օգտագործում մանիպուլյացիոն հնարքներ, որոնք քիչ են տարբերվում իրարից:

10. Լավ մանիպուլյացիան աննկատ է. հիշե՛ք բանակցությունների ձեր նպատակի մասին:

Կոնֆլիկտների հաղթահարումը բանակցությունների ժամանակ

1. Հիշե՛ք՝ ագրեսիայի մակարդակը հավասար է չհասկացված լինելու մակարդակին:

2. Կյանքը կարճ է. մտածեք ձեր մասին և ոչ թե ուրիշների:

3. Տրամադրեք բանակցություններին երեք անգամ ավելի շատ ռեսուրս (ժամանակ, մտքեր), քան դրանք կարող են օգտագործվել բուն բանակցությունների ժամանակ:

4. Գտեք միաժամանակ մի քանի աշխատակիցների, ովքեր ձեզ հետ կմասնակցեն բանակցությունների հաճախորդի ընկերությունում:

5. Ձեր աշխատակիցների և մտերիմների հետ մշակեք հաճախորդից սպասվող բոլոր հնարավոր դիմագրավումները:

6. Նախքան բանակցությունները գտեք ձեր գործընկերոջ հանդեպ դրական հուզական վերաբերմունք ձևավորելու միջոց:

7. Նախքան բանակցությունները կազմեք ձեր բանակցային գործընկերոջ դրական անձնային հատկանիշների ցուցակը:

8. Դիմագրավման դեպքում գործընկերոջը մղեք անհամաձայնությունը համատեղ լուծելու տարբերակներ գտնելուն:

9. Հիշե՛ք՝ բանակցությունների նպատակը դիմագրավումները հաղթահարելը չէ, այլ համատեղ որոշումներ գտնելը:

10. Հիշե՛ք՝ կոնֆլիկտը հնարավորություն է տալիս ստուգելու, թե արդյոք ընդունա՞կ էք բարդ իրավիճակներում կառուցողական առաջարկներ անելու:

Ինչպես ավարտել բանակցությունները և ընդհանրացնել արդյունքները

1. Աշխատեք ավարտել յուրաքանչյուր բանակցություն հետաձգել այն միշտ կհասցնեք:

2. Անպայման կատարեք կայացած բանակցությունների վերջնարդյունքների ընդհանրացում երեք կետով՝ պայմանավորվեցիք, հետաձգեցիք, չկա ընդհանուր հետաքրքրություն:

3. Որոշեք հաջորդ հանդիպման պայմանները՝ բանակցությունների մասնակիցների կազմը, ժամերը (օրը, ժամը), հարցերը, տեղը, փոխադարձ պարտականությունները, որոնք ստանձնում են կողմերը մինչ հաջորդ հանդիպում:

4. Ճշտեք, թե ինչ պայմաններով հնարավոր կլինի այն հարցերի քննարկումը, որոնք ակտուալ չեն տվյալ բանակցության շրջանակներում:

5. Համոզվեք, որ դուք և ձեր գործընկերը նույն կերպ եք հասկանում բանակցությունների բոլոր կետերը:

6. Անպայման գրավոր ամրագրեք բանակցությունների արդյունքները:

7. Ավարտելով բանակցությունները՝ ևս մեկ անգամ ընդգծեք բանակցությունների ընթացքում դրական հուզական պահերը:

8. Կատարեք կայացած բանակցությունների վերլուծություն. ինչը օգնեց, ինչը պետք չեկավ, ինչը խանգարեց:

9. Բանակցությունների արդյունքների վերլուծությանը մասնակից դարձրեք ձեր գործընկերներին և ղեկավարությանը:

10. Ձեռք բերած փորձն օգտագործեք հետագա բանակցություններին նախապատրաստվելիս:

11. Եթե այսօր ապրեք այնպես, ինչպես երեկ, ապա վաղը կլինի այնպես, ինչպես երեկ:

12. Փոխվե՛ք:

Գրականություն

1. **Г. В. Бороздина.** Психология делового общения. М., 2005.
2. **Л. Бреннел.** Деловой этикет / Линн Бреннет; пер. с англ. Ю. О. Анохиной. М.: РИПОЛ-классик, 2006. 464 с. (Умная книга в подарок).
3. Ведение переговоров и разрешение конфликтов. Классика Harvard Business Review. М., 2006.
4. **В. В. Глухов.** Менеджмент. Учебник, СПб: Питер, 2007.
5. Договориться можно обо всем! как добиваться максимума в любых переговорах, Гэвин Кеннеди, 2007, , 395
6. **Е. Емышева.** Некоторые особенности ведения переговоров с представителями разных стран, М., 2005.
7. **А. Я. Кабанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова.** Этика деловых отношений. Учебник. М.: ИНФРА, М., 2005.
8. **Н. Л. Кабушкин.** Основы менеджмента: Учеб. пособие, 7-е изд., стереотип. Мн.: Новое знание, 2005. 336 с.
9. **Г. Б. Казначевская.** Менеджмент. Учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2005.
10. **А. С. Ковальчук.** Основы имиджологии и делового общения. Учеб. пособие. Ростов н/Д, 2004.
11. **Ф. А. Кузин.** Культура делового общения. М.: Ось-89, 2004, 320 с.
12. **В. С. Кукушин.** Деловой этикет. М.: «Март», 2003. 224 с.
13. **А. С. Ковальчук.** Основы делового общения: учеб. пособ. для студ. вузов / А. С. Ковальчук. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008. 300с.
14. **М. В. Колтунов.** Язык и деловое общение. Нормы, риторика, этикет: учеб. пособ. для вузов, М.: Экономическая литература, 2002. 288 с.

15. **И. Н. Кузнецов.** Технология делового общения. И. Н. Кузнецов. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. 288 с. (Серия «Новые технологии»).

16. **Каррас Честер Ли.** Искусство ведения переговоров: Пер. с англ. М. Ц. Шабат. М.: ЗАО Изд-во ЭКСМО, 1997–400 с.

17. Учебно-методический комплекс по дисциплине "Психология переговоров", Авт.-сост. Г.У. Солдатова, Е.С. Терехова, О.Б. Темежникова. АСОУ, 2010. 20 с.

18. **В. Н. Лавриненко,** Психология и этика делового общения: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, ДАНА, 2003. 415 с.

19. **А. П. Панфилова,** Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. Спб.: Знание, ИВЭСЭП, 2004. 495 с.

20. **Л. Г. Почебут.** Психология социальных общностей. Толпа, социум, этнос. Изд-во СПбГУ, СПб., 2002. (176 с.) (Монография).

21. **А. В. Ханников,** Деловой этикет и ведение переговоров: Правила хорошего тона с комментариями психолога. М.: Изд-во Книжкин Дом, Изд-во Эксмо, 2005. 384 с.

22. **Б. И. Хасан.** Психология конфликта и переговоры: учеб. пособие для вузов / Б. И. Хасан, П. А. Сергоманов. М.: Издательский центр «Академия», 2004. 192 с.

23. **Дж. Ходжсон.** Переговоры на равных / Пер. с англ. З. Я. Красневской. Мн.: Амалфея, 1998. 352 с.

24. **М. И. Чеховских.** Психология делового общения: учебное пособие. М.: Новое знание, 2006.

25. **Г. М. Шеламова.** Деловая культура и психология общения. Учебник. М.: Академия, 2003.

26. <http://www.grandars.ru/>

27. <http://yurpsy.com/files/stat/30.htm>

28. <http://delovoi-etiket.ru>

29. <http://www.psychological.ru>

30. <http://chuprina.kz>

Ռ. Վ. Աղուզումցյան, Ա. Բ. Լոքյան, Լ.Հ. Պետրոսյան

**ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎԱՐՄԱՆ
ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ
ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԽՈՐՀՈՒՐԴՆԵՐ**

Խմբագիր՝ **ՀԱՅԿԱՆՈՒՇ ՍԱՄՎԵԼՅԱՆ**

Համակարգչային
ձևավորող՝ **ԱՐՓԻՆԵ ԱԲԱԶՅԱՆՑ**

Չափսը՝ 60x84 1/16: Ծավալը՝ 6 տպ. մամուլ:
Թուղթը՝ օֆսեթ, 80 գր.:
Տպաքանակը՝ 300 օրինակ:

Տպագրվել է «Հայկարյի» ՄՊԸ-ում:

ԵՐԵՎԱՆ-2014