

ნათია გოცაძე

Ph.D. საჯარო მმართველობის დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი

მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტი
„ალტერბრიჯი“

ინტერპერსონალური კომუნიკაცია საჯარო სამსახურში

Abstract

Communication is a two-way process that occurs through speaking, writing, listening and observing as individuals share ideas, thoughts and feelings.

A public servant is a person who exercises public legal powers as his or her main professional activity, which ensures his / her protection of public interests and is the basis for the creation of a transparent, accountable and quality-oriented public service that should provide fair and equal services to citizens.

The ability to communicate effectively is a foundational skill for professional development and as professionals, public servants need to be acutely aware of their communication skills and of how they give, receive and process information.

საკვანძო სიტყვები: კომუნიკაცია, საჯარო სამსახური, ინტერპერსონალური ურთიერთობები

ინტერპერსონალური კომუნიკაციის არსი და მნიშვნელობა

რა არის ინტერპერსონალური კომუნიკაცია?

კომუნიკაცია შეიძლება განიმარტოს, როგორც „აზრების, შეტყობინებების ან ინფორმაციის გაცვლა სიტყვიერად, სიგნალების, წერის ან ქცევის მეშვეობით“ (Houghton Mifflin Company; 2006).

ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, ანუ იგივე პიროვნებათშორისი კომუნიკაცია გულისხმობს ურთიერთობას ერთმანეთზე დამოკიდებულ ადამიანებს შორის. ეს არის ინფორმაციის,

იდების, გრძნობებისა და შეხედულებების გაცვლის პროცესი ორ ან მეტ ადამიანს შორის (სუმბაძე, მახარაძე, 2010).

საჯარო სამსახურში სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულების დროს ინტერპერსონალური კომუნიკაცია ძირითადად პირისპირ ხდება, ამ შემთხვევაში ინფორმაცია იცვლება, როგორც ვერბალური, ასევე არავერბალური საშუალებებით. კომუნიკაციაში ჩართული ადამიანები ურთიერთდამოკიდებულები არიან, რაც იმას ნიშნავს, რომ ერთი ადამიანის ქმედება სხვა ადამიანზე მოქმედებს, შესაბამისად, პირისპირი კომუნიკაციის ეფექტიანობა დამოკიდებულია პროცესში მონაწილე პირების ისეთ უნარებზე და როგორიცაა:

- ვერბალური კომუნიკაცია
- აქტიური მოსმენის უნარი
- სხეულის ენა
- გახსნილობა
- თვითფლობა
- რეფლექსია
- ემპათია
- უკუკავშირი

და სხვ.

პროცესის ეფექტიანობას ასევე განაპირობებს ციკლი, რომლის დროსაც ხდება შეტყობინების მიმოცვლა გადამცემსა და მიმღებს შორის.

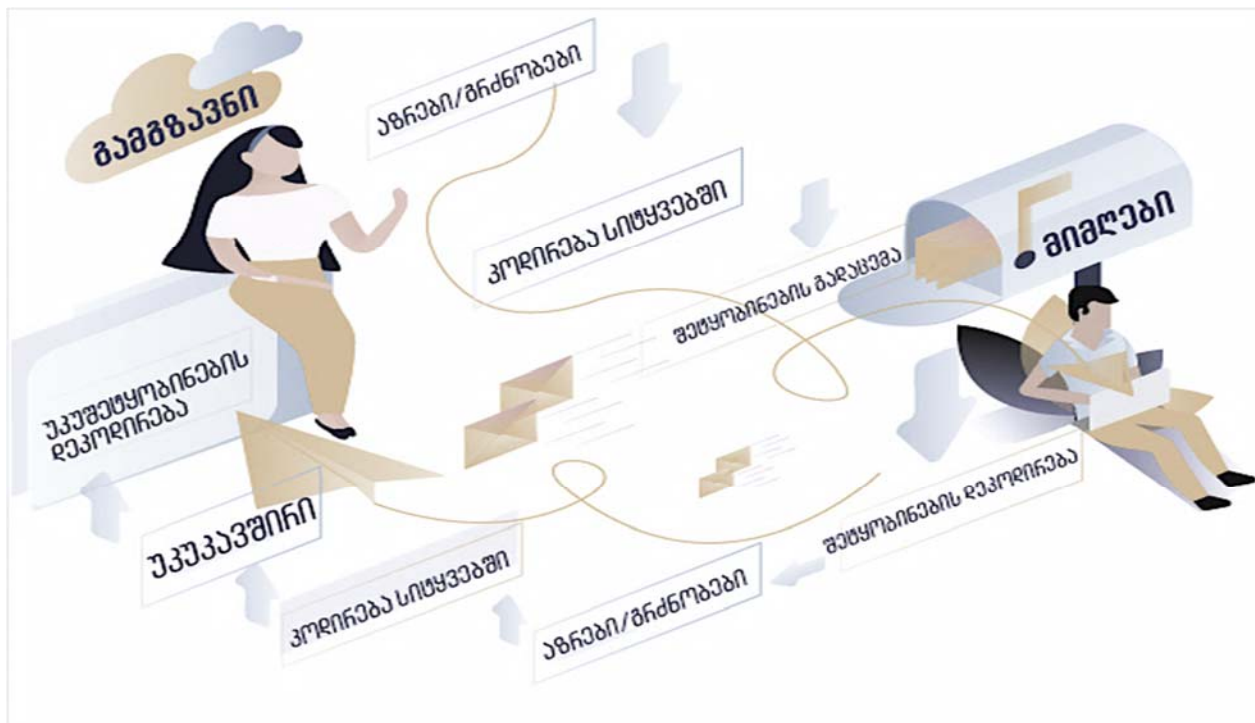
ინტერპერსონალური კომუნიკაციის ციკლი

კომუნიკაციის პროცესი წრიული ხასიათისაა და შედგება, როგორც ვერბალური - სიტყვების, მეტყველების საშუალებით მიმდინარე კომუნიკაციისგან (7%), ასევე არავერბალური - სიტყვების გარეშე, ხმის ტონის, მანერების, გამომეტყველების, გარეგნობის, პოზის, ჩაცმისა და ურთიერთობის მანძილის მეშვეობით კომუნიკაციისგან (93%) (Mehrabian. 2009).

კომუნიკაციის პროცესის ციკლი ასეთია: ერთი ადამიანი გადასცემს გარკვეულ ინფორმაციას მეორეს, ეს უკანასკნელი იძლევა პასუხს, ხოლო ინფორმაციის გადამცემი, პასუხის მიხედვით, აგებს თავის მომდევნო კომუნიკაციას. ამდენად, კომუნიკაცია მარტო იმაზე კი არ არის დამოკიდებული, თუ რა ინფორმაცია გადასცა ერთმა მხარემ, არამედ იმაზეც, თუ როგორ გაიგო და შეაფასა ეს გზავნილი მეორე მხარემ.

ქვემოთ მოყვანილი ძირითადი საკომუნიკაციო პროცესის მოდელი ძალიან მარტივად აჩვენებს გზას, რომლითაც ორი ადამიანი ურთიერთობს. დიაგრამაზე დაყრდნობით, გამგზავნი ახდენს თავისი ფიქრების / გრძნობების კოდირებას სიტყვებით და შემდეგ გადასცემს მათ მიმღებს. მიმღები ახდენს შეტყობინების დეკოდირებას და ავითარებს მიღებულ შეტყობინებასთან დაკავშირებულ აზრებს / გრძნობებს. ისინი შემდეგ ახდენენ თავიანთი ფიქრების / გრძნობების კოდირებას სიტყვებში და უგზავნიან შეტყობინებას უკანვე თავდაპირველ გამომგზავნს.

დიაგრამა 1 - კომუნიკაციის ციკლი



კომუნიკაციის ეფექტურობა მცირდება, როდესაც კომუნიკაციის ციკლის პროცესში ხდება გარკვეული სახის დაბრკოლება ან ჩარევა. ასეთ დაბრკოლებებად შეიძლება განვიხილოთ შემდეგი ფაქტორები:

ყურადღების გაფანტვა - ფონური ხმაური, მოსმენის სირთულეები, სიცხე ან სიცივე, შეწყვეტინება, კონფიდენციალურობის ნაკლებობა, ფიზიკური დისკომფორტი და სტრესი - ყველა მათგანი წარმოადგენს შესაძლო ყურადღების გადატანის საბაზს, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს კომუნიკაციის პროცესს.

რეკომენდაცია: საჯარო მოხელემ უნდა უზრუნველყოს, რომ სხვა ადამიანებთან კომუნიკაციისას, მინიმუმამდე დაიყვანოს ყურადღების გამფანტავი ფაქტორები.

ემოციები - მწუხარებით, შფოთვით, რისხვით, თავდაცვით და სხვ. ნეგატიური ემოციით მოცული ადამიანები ხშირად შეპყრობილი არიან თავიანთი მდგომარეობით და ამიტომაც, შეიძლება არ იყვნენ სრულად ჩართული მიმდინარე კომუნიკაციაში.

რეკომენდაცია: საჯარო მოხელე უნდა იყოს ლოიალური მათი ემოციების მიმართ, ვისთანაც აქვთ კომუნიკაცია და უზრუნველყოს გარემოებების სათანადოობა ეფექტური კომუნიკაციის განხორციელებისათვის.

განსხვავებული ფონი: შეიძლება ადგილი ჰქონდეს კომუნიკაციის პროცესში ჩარევას, როდესაც მიმღებს აკლია ცოდნა, განათლება, გამოცდილება ან ენობრივი კომპეტენცია გამგზავნის შეტყობინების გასაგებად.

რეკომენდაცია: საჯარო მოხელემ უნდა შეაფასოს იმ პირების ცოდნა, განათლება, გამოცდილება ან ენობრივი კომპეტენცია, ვისთანაც ამყარებს ურთიერთობას და მოახდინოს მათი შეტყობინებების სათანადოდ ადაპტირება, რათა უზრუნველყოს მიმღებების მიერ გაგება.

წინასწარი განწყობა: წინასწარი განწყობა შეიძლება უკავშირდებოდეს რიგ ფაქტორებს, მათ შორის ასაკი, სქესი, რასა, კულტურა, რელიგია და ა. შ. ნეგატიურმა წინასწარმა განწყობამ სხვა ინდივიდის მიმართ ნებისმიერი მიზეზის გამო, შეიძლება პოტენციურად იქონიოს გავლენა კომუნიკაციის პროცესზე.

რეკომენდაცია: წინასწარი განწყობებისაგან თავდასაცავად საჯარო მოხელემ პატივი უნდა სცეს ყველას, როგორც ცალკეულ ინდივიდს განურჩევლად განმასხვავებელი მახასიათებლებისა.

უკუკავშირის როლი კომუნიკაციაში

უკუკავშირი არის ინფორმაციის მიწოდება მეორე ადამიანისა თუ ჯგუფისთვის იმის შესახებ, თუ რა გავლენას ახდენს და როგორ აღიქმება მისი ან მათი ქცევა სხვების მიერ. უკუკავშირი ეხმარება ადამიანს საკუთარი თავის სწორად შეფასებაში, არასასურველი ქცევის ან კომუნიკაციის სტილის შეცვლასა და შესაბამისად, მიზნის მიღწევაში.

უკუკავშირი კომუნიკაციის პროცესის კონტროლის საშუალებაა. მისი წყალობით გამგზავნი იგებს, როგორ აღიქვა, გაიგო და გააანალიზა ადრესატმა მიწოდებული ინფორმაცია. თუ გამგზავნმა დაინახა, რომ ადრესატმა ვერ გაიგო ან არასწორად გაიგო მიწოდებული ინფორმაცია, იგი ამარტივებს, უფრო ნათლად აყალიბებს მას და ხელახლა გზავნის.

ამრიგად, უკუკავშირი კომუნიკაციის პროცესის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია, ვინაიდან ის საშუალებას გვაძლევს გავიგოთ, გამგზავნის მიერ მიწოდებული ინფორმაცია რამდენად იდენტურია ადრესატის მიერ აღქმული და გაანალიზებული ინფორმაციისა.

საჯარო მოხელემ კომუნიკაციის პროცესში შეიძლება გამოიყენოს უკუკავშირის როგორც პოზიტიური, ასევე ნეიტრალური და ნეგატიური სტილი. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ ამ პროცესში გათვალისწინებული იქნას ის მიზნები და შედეგები, რომელიც თითოეულ ამ სტილს ახასიათებს.

უკუკავშირის ტიპები, მიზნები, შედეგები და ეფექტიანობის ხანგრძლივობა ქვემოთ მოცემულ ცხრილშია აღწერილი.

ცხრილი 1 - უკუკავშირის სახეები

უკუკავშირის ტიპი	მიზანი	შედეგი	ეფექტი
პოზიტიური	დადებითი ქცევის განმტკიცება; წახალისება	ქცევის გამეორება	გრძელვადიანი
ნეიტრალური	ქცევის და მისი გამომწვევი მიზეზების დადგენა; ინფორმირება	მცირე გამოხმაურება	მოკლევადიანი
ნეგატიური	უარყოფითი შეფასება; ქცევაზე ზემოქმედება	ქცევის შეცვლა	გრძელვადიანი

ნეგატიური კომუნიკაციის უკუკავშირი

ნეგატიური კომუნიკაციის დროს მოვლენები არაშესატყვისად აღიქმება და ადამიანში ხდება შემდეგი ფსიქოლოგიური ცვლილებები:

- აღქმის შევიწროვება - ადამიანი აღიქვამს მხოლოდ იმას, რაც შეესაბამება მის პოზიციას;
- ტენდენციურობა - ადამიანი თავის სასარგებლო არგუმენტად იყენებს კონტექსტიდან ამოგლეჯილ მოვლენას ან ფრაზას;
- განზოგადოებები - ადამიანი საუბრობს არა კონკრეტულ ფაქტებზე, არამედ განზოგადებებს, იყენებს სიტყვებს: „არასოდეს...“, „ყოველთვის...“.
- პოლარიზებული აზროვნება - პიროვნება იკავებს უკიდურეს პოზიციას (ან _ ან);
- გადაფასება - ადამიანი ახდენს დაპირისპირებულ მხარის უარყოფითი თვისებების გადაფასებას, მაქსიმალიზაციას;
- უარყოფითი იარლიყების მიწებება - „მატყუარა ხარ! უპასუხისმგებლო ხარ!“
- პრობლემის პერსონიფიკაცია - კონფლიქტში ჩართული მხარე ნებისმიერ პრობლემას მოწინააღმდეგე მხარის ბოროტ ნებას და განზრახვას მიაწერს;
- სხვისი „აზრების კითხვა“ - ადამიანი დარწმუნებულია იმაში, რომ დანამდვილებით იცის, თუ რას ფიქრობს კონფლიქტში ჩართული სხვა მხარე;
- არაობიექტური შეფასებები და დასკვნები - უარყოფითი ემოციების გავლენით ადამიანი „ცხელ გულზე“ აფასებს სიტუაციას/ოპონენტს და მიკერძოებული დასკვნები გამოაქვს. უკუკავშირის დროს კომუნიკაცია გაგებულია როგორც ცირკულარული პროცესი, რომელიც ერთდროულად მრავალ სიბრტყეზე (ვერბალურზე, არავერბალურზე და ა.შ.) მიმდინარეობს.

რეკომენდაციები უკუკავშირის გამცემისთვის:

- ❖ აღწერე და არ შეაფასო – უკუკავშირის გამცემი მხოლოდ აღწერს თავის პირად აღქმებს, გრძნობებსა და დაკვირვებებს, გაცემს რეკომენდაციებს, როგორ შეიძლება, მისი აზრით, პრობლემის მოგვარება. ამასთან, იგი არ საყვედურობს, არ იწყებს მორალის კითხვას.
- ❖ თავდაპირველად მიაწოდეთ პოზიტიური უკუკავშირი, შემდეგ კრიტიკა – ასეთი მიდგომა მიძლევს კეთილად განწყობს, იზრდება ნდობა და კრიტიკის მიმღებლობა.
- ❖ გაეცით კონკრეტული უკუკავშირი – უკუკავშირი უნდა იყოს კონკრეტული, ნათლად ფორმულირებული და გასაგები. ამის მისაღწევად საუკეთესო გზაა უკუკავშირის გამცემის მიერ პრაქტიკული მაგალითების მოყვანა საერთო სამუშაო გამოცდილებიდან. ზოგადი და აბსტრაქტული უკუკავშირი არაფრის მომცემია.
- ❖ ილაპარაკეთ მხოლოდ საკუთარი პოზიციიდან – უკუკავშირის გაცემისას აუცილებელია, გამოვიყენოთ პირველი პირი, მაგ. “მე მიმაჩნია...” და არა “მიაჩნიათ”, “მიიჩნევენ”.
- ❖ დაიცავით კონფიდენციალობა – ყველაფერი, რაც უკუკავშირის დროს გამოითქმება, უნდა იყოს კონფიდენციალური და არავითარ შემთხვევაში ჯგუფიდან გარეთ არ უნდა გავიდეს.

- ❖ ურჩიეთ და არ აიძულოთ – ნუ იქნებით დირექტიული, ეცადეთ, გქონდეს თანამშრომლობითი ტონი.
- ❖ სხვისი თვალთ შებედეთ პრობლემას – უკუკავშირის გამცემმა უნდა იფიქროს არა მხოლოდ საკუთარ მოთხოვნილებებზე, არამედ, პირველ რიგში, უკუკავშირის მიმღებისაზე. გაწონასწორებული უკუკავშირი ყველა მონაწილის მოთხოვნილებებს ითვალისწინებს.
- ❖ გაეცით გამოსადეგი უკუკავშირი – აზრიანმა უკუკავშირმა გავლენა უნდა მოახდინოს უკუკავშირის მიმღებზე.
- ❖ მიაწოდეთ უკუკავშირი დროულად – უკუკავშირი მით უფრო ეფექტიანია, რაც უფრო მყისიერად გაიცემა იგი, მაგრამ გასათვალისწინებელია, მზად არის თუ არა იმ დროს ამისთვის მიმღები.

რეკომენდაციები უკუკავშირის მიმღებისთვის:

- ❖ იყავით აქტიური მსმენელი – ყურადღებით მოუსმინეთ უკუკავშირის გამცემს, თუ რაიმე ვერ გაიგეთ, დაუსვით კითხვები.
- ❖ არ დაიწყეთ დაცვა და დაპირისპირება – არ დაიწყეთ საკუთარი პოზიციის არგუმენტირება და დაცვა ისე, რომ ამან კონფლიქტამდე მიგიყვანოთ.
- ❖ შეაჯამეთ რა მოგცათ ამ კომუნიკაციამ – იფიქრეთ იმაზე, უკუკავშირის დროს რომელი რჩევაა თქვენთვის სასარგებლო.
- ❖ დაუბრუნეთ უკუკავშირი გამცემს – არ დაგავიწყდეთ, უთხრათ უკუკავშირის გამცემს, რა მიიღეთ მასთან კომუნიკაციის შედეგად. ასეთი მიდგომით უკუკავშირი შეიძენს წრიულ ხასიათს (Doppler, Klaus, 2005).

მაშასადამე, უკუკავშირი შედეგიანია, თუ უკუკავშირის გამცემსა და მიმღებს შორის მყარდება ეფექტური კომუნიკაცია. უკუკავშირმა ორივე მიმართულებით უნდა მისცეს სტიმული რეფლექსიას და არ უნდა წარმოადგენდეს ინფორმაციის წყაროს მხოლოდ უკუკავშირის მიმღებისთვის.

დასკვნა

ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, მნიშვნელოვანი ასპექტია საჯარო სამსახურის საქმიანობაში. საჯარო მოხელეები ინტერაქციას ამყარებენ მოქალაქეებთან, კოლეგებთან, სხვა პროფესიის წარმომადგენლებთან, მარეგულირებელ ორგანოებთან, პროფესიულ ასოციაციებთან და სხვა. და ამ პროცესის ეფექტიანობა დამოკიდებულია მათ კომუნიკაციურ უნარებზე.

„საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევები პროფესიული ცოდნის შემდეგ მეორე ადგილზეა სამუშაოზე წარმატების მიღწევის ხელშეწყობაში“ (Morgenstern Julie, 2004, 209). შესაბამისად, კომუნიკაცია წარმოადგენს პროფესიული განვითარების ფუნდამენტურ უნარს და როგორც პროფესიონალები, საჯარო მოხელეები მკაფიოდ უნდა იცნობდნენ თავიანთ საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევებსა და იმას, თუ როგორ გასცემენ, იღებენ და ამუშავებენ ინფორმაციას.

კომუნიკაციის პროცესი ეფექტურია, როდესაც გამგზავნი აგზავნის თავის შეტყობინებას, ხოლო მიმღები იღებს მას, შეტყობინება კი გაგებულია ორივე მხარის მიერ. გამგზავნის პასუხისმგებლობაა უზრუნველყოს, რომ მიმღებმა მიიღოს შეტყობინება და რომ მიღებული შეტყობინება არის სწორედ ის, რაც მან გააგზავნა.

ეფექტური კომუნიკაციის ბარიერები შეიძლება მოიცავდეს ყურადღების გაფანტვას, დროის ცუდად განაწილებას, ემოციებს, განსხვავებულ ფონებსა და წინასწარ ჩამოყალიბებულ წარმოდგენებს. შესაბამისად, კომუნიკაციის პროცესის ეფექტურობისთვის აუცილებელია საჯარო მოხელეებს ჰქონდეთ ასეთი ბარიერების ამოცნობისა და დაძლევის შესაძლებლობა.

ამრიგად, ინტერპერსონალური კომუნიკაციის მართვა საჯარო მოხელეებისთვის საჭირო ფუნდამენტური უნარია და ეფექტიანი საქმიანობის საყრდენს წარმოადგენს. ეს არის კომპლექსური და დინამიური პროცესების ჯაჭვი, რომელიც უზრუნველყოფს ინდივიდებისა და ჯგუფების კოორდინირებულ მოქმედებას და მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სოციალიზაციის, გადაწყვეტილებების მიღებისა და პრობლემების მართვაში.

ბიბლიოგრაფია:

სუმბაძე ნ. მახარაძე თ., (2010). ინტერპერსონალური კომუნიკაცია. მომსახურების სფერო, ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი, თბილისი
Doppler, Klaus; lauterburg Christoph, (2005). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main, New York
Morgenstern, Julie, Making Work Work, (2004). Simon & Schuster, New York, NY; p. 209.
Nonverbal Communication By Albert Mehrabian, (2009). Third paperback printing, USA
The American Heritage Dictionary of the English Language (2006). Fourth Edition, Houghton Mifflin Company