

# მენტორის

## სახელმძღვანელო



2022

ავტორი: ანა სიჭინავა



მომზადებულია საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ, გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის მხარდაჭერით. გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

## შინაარსი

## შესავალი

ეკოლოგები ამბობენ, რომ თუკი ხეს დავრგავთ იქ, სადაც ადრე ტყე იყო, უფრო სწრაფად და ჯანსაღად გაიზრდება, ვიდრე ახალ, დაუსახლებელ ადგილას. მიზეზი ის არის, რომ ახალი ხის ფესვები სწრაფად პოულობენ ძველი ფესვების მიწისქვეშა არხებს და უფრო ძლიერად და მყარად ეჭიდებიან ნიადაგს. გარდა ამისა, დროთა განმავლობაში ტყის ხეების ფესვები ერთმანეთს უკავშირდებიან, ემყობიან და ქმნიან მიწისქვეშა, უხილავ სიცოცხლის რუკას. ამ სისტემაში ძლიერი ხეები რესურსს უზიარებენ უფრო სუსტებს, რითაც მთელი ტყე ძლიერდება და ჯანსაღდება.



მენტორობის საკითხის მკვლევარები, სპეციალისტები და ავტორები ხშირად იყენებენ ამ მაგალითს მენტორობის არსისა და ღირებულების საილუსტრაციოდ. მენტორულ ურთიერთობაში ჩართული ადამიანები სწორედ ასეთ დადებით ზეგავლენას ახდენენ ერთმანეთზე. ეს არის ურთიერთგაზიარების, ურთიერთგაძლიერების, განვითარების, ცოდნისა და ფასეულობების შენარჩუნების ერთ-ერთი საუკეთესო ფორმა, რომელიც სხვადასხვა კულტურაში ასეული წლები გამოიყენებოდა, რადგან მენტორობა, როგორც ურთიერთობის ფორმა, ადამიანური ბუნების განუყოფელი ნაწილია.

მენტორობა დიდ როლს თამაშობდა ბერძნულ, რომაულ, ჩინურ, ინდურ და აფრიკულ ცივილიზაციაში, როგორც თაობათა შორის ცოდნის გადაცემის პრაქტიკა. მისი საწყისები ჯერ კიდევ ბერძნულ მითოლოგიაში გვხვდება: როდესაც ოდისეუსი წავიდა ტროას ომში, შინ დატოვა ძველი, სანდო მეგობარი, სახელად მენტორი, რათა მისი მოვალეობა შეესრულებინა. ოდისეუსმა მასვე გადააბარა პასუხისმგებლობა შვილის, ტელემაქეს მფარველობასა და განათლებაზე. ბერძნულ კულტურაში მენტორი არის ბრძენი და სანდო მრჩევლის ხატი. აფრიკულ წყაროებში ხშირად წაიკითხავთ, რომ მსგავსი როლი აფრიკაში ძალზე გავრცელებული იყო ბერძნულ ცივილიზაციამდეც. მაგალითად, როცა ბავშვი იბადებოდა, აფრიკული სოფლის ყველა მცხოვრები იღებდა პასუხისმგებლობას მის აღზრდასა და განათლებაზე, თუმცა ყოველთვის იყო ერთი პიროვნება, რომელსაც ეს ფუნქცია კონკრეტულად ეკისრებოდა. აფრიკელები მას ეძახდნენ „ჰაბარი განი მენტრას“ („პიროვნება, რომელიც სვამს კითხვას“).

მენტორობა დღესაც გამოიყენება სხვადასხვა კულტურაში. მაგალითად, იმავე აფრიკაში ტომის ახალგაზრდა წარმომადგენელი დიდ დროს ატარებს უფროსებთან, რათა მათგან სიბრძნე გადაეცეს. აზიურ კულტურაში ადამიანები ერთმანეთისგან სწავლობენ, იერარქიული დამოკიდებულება ნაკლებად არის გამოხატული და ყველა ადამიანი თვითონ არის მასწავლებელიც და მოსწავლეც. ამ იდეამ გავლენა მოახდინა მენტორობის თანამედროვე, დასავლურ მოდელებზე, რომელიც განხილულია წარმოდგენილ სახელმძღვანელოში.

მენტორობა, როგორც პიროვნული და ლიდერული განვითარების მეთოდი, ბოლო ათწლეულებში წარმოიშვა. ეს არის სპეციფიკური ურთიერთობა ორ ადამიანს შორის, რომელშიც ერთი (მენტორი) მხარს უჭერს მეორის (შეგირდის) სწავლას, განვითარებასა და პროგრესს. გაძლიერების მიზნით, მენტორი შეგირდს უზიარებს ინფორმაციას/რჩევებს და ეხმარება ამოცანების შესრულებაში. უმეტესობამ ვიცით, რა არის მენტორობა, მაგრამ ალბათ არ დაფიქრებულვართ, გვაქვს თუ არა ასეთი პოტენციალი. მაგალითად, უკვე გამოსცადეთ ურთიერთობა მენტორის როლში? ან გაქვთ ის მახასიათებლები, რომლებიც სჭირდება კარგ მენტორს? მაშ, რატომ არ იყენებთ და ავითარებთ ამ თვისებებს მეტი ეფექტიანობის მისაღწევად? მენტორობა ხომ თვითგანვითარებისა და პიროვნული ზრდის მდიდარი

წყაროა, რომელიც იძლევა სხვების წარმატებაში ხელშესახები წვლილის შეტანის შესაძლებლობას. მისი საშუალებით მაღლდება სხვა ადამიანთა თვითრწმენა და წარმატების მიღწევის შესაძლებლობა. თუ ჩვენი მთავარი ღირებულებაა სხვა ადამიანთა ცხოვრების გაუმჯობესება და სამყაროს შეცვლა უკეთესობისკენ, მენტორობა ცხოვრების წესად გვექცევა.

ამ სახელმძღვანელოს დახმარებით, დააკვირდებით და გააანალიზებთ მენტორის საქმიანობას, ჩამოგიყალიბდებათ ნათელი დამოკიდებულება და ხედვა მენტორობაზე, აღმოაჩენთ და გააცნობიერებთ თქვენს მენტორულ მახასიათებლებს და გამოიყენებთ საკუთარ პოტენციალს ახალი ცოდნის შექენითა და უნარების გაუმჯობესებით.

## როგორ ვიმუშაოთ სახელმძღვანელოზე

ეს პრაქტიკული სახელმძღვანელო აღწერს მენტორული ურთიერთობის პროცესს, დაწყებიდან დასრულებამდე, და მკითხველს სთავაზობს ეფექტიანი მენტორული ურთიერთობისთვის საჭირო ყველა ინსტრუმენტს.

წიგნი განკუთვნილია ყველა პირისთვის, რომელსაც სურს მენტორობის შესწავლა ან მენტორული საქმიანობის დაწყება, ანდა უკვე დაგროვებული აქვს გამოცდილება ამ საქმეში და ესწრაფვის ცოდნის გაღრმავებას.

სახელმძღვანელოში თეორია დაბალანსებულია პრაქტიკული აქტივობებით. მისი სავარჯიშოები მკითხველს ეხმარება, რომ ფოკუსირდეს მენტორობისა და სწავლის პრაქტიკულ საკითხებზე, ასევე, დაფიქრდეს მოქმედებისა და რეფლექსიისთვის საჭირო ნაბიჯებსა და სტრატეგიებზე.

სახელმძღვანელოში მკითხველი იპოვის პასუხებს შემდეგ კითხვებზე:

- როგორ სწავლობენ ზრდასრულები?
- რა არის მენტორობა?
- რა ღირებულებებსა და პრინციპებს ეფუძნება ეფექტიანი მენტორობა?
- როგორ იქცევა და მოქმედებს კარგი მენტორი?
- რა პროცესს გადიან მენტორულ ურთიერთობაში ჩართული ადამიანები?
- როგორია ეფექტიანი მენტორული სესიის აგებულება და სტრუქტურა?
- რა ინსტრუმენტებს იყენებს მენტორი სიტუაციურად საუკეთესო შედეგების მისაღწევად?

წიგნში მოცემული სხვადასხვა აქტივობა მკითხველს ეხმარება საკითხის გააზრებასა და საკუთარ თავზე მუშაობაში, ასევე, ცოდნის გადამოწმებასა და რეალურ სიტუაციებთან დაკავშირებაში. განვიხილოთ მათი მნიშვნელობა:



### სავარჯიშო

ამ სერიაში შემავალ აქტივობათა გამოყენება მკითხველს შეუძლია საკუთარ თავზე სამუშაოდ, ასევე, შეგირდთან რეალურ ურთიერთობაში. სავარჯიშო მკითხველს ეხმარება მენტორობასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი საკითხების გაცნობიერებაში, ახალი უნარების შექმნასა და კონკრეტული ცოდნის გამყარებაში.



### იდეები მოქმედებისთვის

ასეთი იდეების, მაგალითებისა და პრაქტიკული რჩევების ერთობლიობა მკითხველს ეხმარება მიღებული ინფორმაციისა და ცოდნის პრაქტიკაში გადატანაში.



### თვითრეფლექსია

ამ ჯგუფის აქტივობები მკითხველს ეხმარება მიღებული ცოდნის გადამოწმებასა და წაკითხული ინფორმაციის გააზრებაში. მათი მეშვეობით, მკითხველი ფიქრობს საკუთარ თავზე, აკვირდება თავის ქცევებს და მიღებულ ინფორმაციას უკავშირებს საკუთარ გამოცდილებასა და რეალურ სიტუაციებს.



### თვალი რომ გადავაკლოთ...

აქ მოკლედ არის თავმოყრილი ძირითადი, საკვანძო ინფორმაცია, რომელიც მკითხველს ეხმარება აქცენტების გაკეთებაში. აქტივობები შეიძლება მოიცავდეს მიმდინარე თავში მოცემული ინფორმაციის მოკლე შეჯამებასაც. მათი შესრულება საკვანძო როლს ასრულებს მიღებული ინფორმაციის ცოდნად გარდაქმნაში. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, არ გამოტოვოთ სავარჯიშოები და ისინი გამოიყენოთ თვითრეფლექსიისთვის.



თვითრეფლექსიის გზით, მენტორი ხდება საკუთარი ცხოვრების მოსწავლე, თვითგაცნობიერების მაღალი დონე კი მყარ საფუძველს ქმნის ეფექტიანი და ნაყოფიერი სასწავლო ურთიერთობისთვის

ლუი ზაჰარი (Lois J. Zachary), ავტორი, ქოუჩი, მენტორი

# I თავი. რა არის მენტორობა

ამ თავში განხილულია მენტორობის არსი და განსხვავება მენტორობას, ქოუჩინგს, კონსულტაციასა და ტრენინგს შორის. ვისაუბრებთ შემდეგ საკითხებზეც: როგორ სწავლობენ ზრდასრულები და სწავლების რა პრინციპებს ეყრდნობა თანამედროვე მენტორობა ამ სფეროში; რა ცვლილებები შეინიშნება მენტორობის პარადიგმაში და ურთიერთობის როგორი ფორმები იძლევა თვალსაჩინო შედეგებს; რას ნიშნავს მენტორობა ორგანიზაციულ კონტექსტში და რატომ იყენებენ თანამედროვე ორგანიზაციები მას, როგორც განვითარების ინსტრუმენტს.

## 1.1. როგორ განმარტავენ მენტორობას?

მენტორი, ქოუჩი და ავტორი ჯული სტარი თავის წიგნში მენტორობას განმარტავს, როგორც „შეთანხმებულ ურთიერთობას ორ ადამიანს შორის, სადაც ერთი (მენტორი) მხარს უჭერს მეორის (შეგირდი) სწავლას, განვითარებასა და პროგრესს. მენტორი შეგირდს ეხმარება ინფორმაციის, რჩევისა და გამოცდილების გაზიარებით და აძლიერებს მას“ (Julie Starr, 2021).

სიტყვა „მენტორობა“ ყველაზე ხშირად ორი მნიშვნელობით გამოიყენება: (1) ურთიერთობა, სადაც გამოცდილი ადამიანი პროფესიულ განვითარებაში ეხმარება ნაკლებად გამოცდილს; და (2) ურთიერთობა ორ ადამიანს შორის, სადაც ერთი ეხმარება მეორეს თავისი პოტენციალის გაცნობიერებასა და სირთულეების გადალახვაში.

პროფესორ დენენის მიხედვით (Denen, 2004), როდესაც ვსაუბრობთ ცოდნის გადაცემაზე, მნიშვნელოვანია, მენტორმა ნებისმიერი საკითხი განუმარტოს და აუხსნას პირს (და არა უბრალოდ გადასცეს). აქტიური ინტერაქციისთვის, მან უნდა გამოიყენოს კითხვების დასმის ტექნიკა, რათა დარწმუნდეს, რამდენად მიიღო და გაიგო მეორე მხარემ გადაცემული ინფორმაცია.

მენტორობის მთავარი მიზანი - პიროვნების შესაძლებლობათა გაზრდა და მისი დახმარება დაბრკოლებათა დაძლევაში - გულისხმობს, რომ მენტორი არ იღებს სადავეებს ხელში და არ ასრულებს კონკრეტულ სამუშაოს შეგირდის ნაცვლად. ის უბრალოდ აკვირდება და წაახალისებს მის ქმედებას, ეხმარება გამოსავლის პოვნაში და ობიექტურად უჭერს მხარს.

ორივე შემთხვევაში, მენტორი ფლობს შეგირდისთვის საჭირო რესურსს, ეხმარება მიზნების მიღწევაში და როლურ მოდელად ყალიბდება მისთვის.

თანამედროვე ეფექტიანი მენტორული ურთიერთობა გულისხმობს მხარდაჭერას როგორც პროფესიულ, ისე პიროვნულ განვითარებაში. ვინაიდან პროფესიული მიზნების მიღწევა და თვითრეალიზაცია მჭიდროდ უკავშირდება პიროვნულ მახასიათებლებს, საკუთარი თავის შეცნობასა და პიროვნულ სირთულეთა დაძლევას, წარმოუდგენელია, მენტორული ურთიერთობა მხოლოდ ცოდნის გადაცემით შემოიფარგლებოდეს.

მენტორობის კლასიკური და ყველაზე პოპულარული ფორმაა სამუშაო-სასწავლო პროცესი ერთ მენტორსა და ერთ შეგირდს შორის. თუმცა მენტორობა შეიძლება გამოიყენებოდეს სხვადასხვა ფორმით, იმის მიხედვით, რა მიზნის მიღწევა სურთ მხარეებს. აქედან გამომდინარე, არსებობს მისი სხვადასხვა სახე:

- **ჯგუფური მენტორობა** - როცა ერთ მენტორს ჰყავს რამდენიმე შეგირდი და ატარებს ჯგუფურ შეხვედრებს. იგი სვამს კითხვებს და მონაწილეებს რთავს დისკუსიასა და ინტერაქციაში. თითოეული შეგირდი თავის გამოცდილებასა და დაკვირვებას უზიარებს ჯგუფის წევრებს. შესაბამისად, ისინი სწავლობენ არა მარტო მენტორისგან, არამედ ერთმანეთისგანაც.
- **გუნდური მენტორობა** - ჯგუფური მენტორობისგან განსხვავებით, მასში ჩართულია რამდენიმე მენტორი, რომლებიც მუშაობენ ერთ შეგირდსა ან შეგირდთა ჯგუფთან. მენტორებს შეუძლიათ, შეგირდთან იმუშაონ ერთობლივად და განცალკევებულადაც, დასახული ამოცანების შესასრულებლად. თუ ისინი ცალ-ცალკე მუშაობენ, საჭიროა ინფორმაციისა და იდეების მუდმივი გაცვლა ერთმანეთთან.
- **თანატოლთა მენტორობა (Peer Mentoring)** - ამ პროცესში მენტორი და შეგირდი ერთი და იმავე დონის პოზიციას იკავებენ ორგანიზაციის შიგნით. ასეთი მენტორობის მიზანია კოლეგის პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა, ერთმანეთისგან სწავლა და გუნდურობის ჩამოყალიბება.
- **რევერსიული მენტორობა** - ამ ტიპის მენტორობაში ასაკით, გამოცდილებითა ან პოზიციით უფროსი ადამიანი სწავლობს უმცროსისგან. ორგანიზაციის შიგნით რევერსიული მენტორობის საკითხები ძირითადად უკავშირდება ტექნოლოგიებს, კომპიუტერულ უნარებსა და ინტერნეტკომუნიკაციებს.

მენტორობის ყველა ფორმას თავისი უპირატესობა და სარგებელი აქვს. მათი გამოყენება შესაძლებელია კომბინირებულადაც.

## 1.2. რა განსხვავებაა მენტორობასა და სხვა ინსტრუმენტებს შორის?

ადამიანები და ორგანიზაციები ძალიან ხშირად სვამენ კითხვას, თუ რა განსხვავებაა მენტორობას, ქოუჩინგსა და სწავლების სხვა მეთოდებს შორის. მენტორობა, ისევე, როგორც ქოუჩინგი და ტრენინგი, უკავშირდება ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფის პიროვნულ და პროფესიულ ზრდას. ჩამოთვლილი ინსტრუმენტები განსხვავდება გამოყენების თავისებურებით: კერძოდ, შეირჩევა იმის მიხედვით, თუ რა მიზანი და ამოცანები აქვს ინდივიდს ან ორგანიზაციას, რა რესურსები არსებობს, რა შედეგის მიღწევაა შესაძლებელი და როგორია მზაობა ცვლილებებისა და ზრდისათვის. ბევრი წარმატებული ადამიანი თუ ორგანიზაცია ყველა ინსტრუმენტს იყენებს პროფესიული თუ პიროვნული განვითარებისთვის.

ყველაზე მეტად მენტორობა და ქოუჩინგი ჰგავს ერთმანეთს. შესაბამისად, სწორედ ეს ორი ინსტრუმენტი გამოიყენება მსგავსი საჭიროებების არსებობისას. სხვადასხვა ლიტერატურაში ამ ორი ცნების განმარტებებს შორის ძალიან რთულია მკვეთრი ზღვრის გავლება. მენტორობაც და ქოუჩინგიც ორი ადამიანის ურთიერთობაა, სადაც მენტორი ან ქოუჩი ყურადღებით უსმენს მეორე მხარეს, უსვამს კითხვებს, აზუსტებს მის ნათქვამს, იყენებს პერიფრაზს, ეხმარება საკითხის გაანალიზებასა და გაცნობიერებაში, მასთან ერთად გეგმავს მომდევნო ნაბიჯებს და განიხილავს/იყენებს რეფლექსიას. ორივე სახის ურთიერთობას აქვს მიზანი და დროითი ჩარჩო და ორივე მეთოდი გამოიყენება პიროვნული, პროფესიული, ლიდერული თუ კარიერული განვითარებისთვის.

დიდი მსგავსებისა და მჭიდრო კავშირის მიუხედავად, მენტორობასა და ქოუჩინგს შორის არსებობს განსხვავებებიც, რომლებიც გამოიკვეთა პერსონალისა და განვითარების ინსტიტუტის (CIPD) მიერ 2004 წელს გამოცემულ დოკუმენტში (იხ. ცხრილი #1).



**ცხრილი #1.** განსხვავებები მენტორობასა და ქოუჩინგს შორის

ქოუჩინგი	მენტორობა
<p>ქოუჩინგის მიზანია კლიენტის პოტენციალის გაზრდა და განვითარება. იგი ფოკუსირებულია ქცევისა და სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესებაზე, ასევე, არსებულ სამუშაოსთან დაკავშირებული სპეციფიკური საკითხების გადაჭრაზე.</p>	<p>მენტორობის მიზანია შეგირდის პროფესიული და კარიერული განვითარება და მისი კარიერული ცვლილებების ხელშეწყობა. მენტორი შეიძლება შეგირდს პირდაპირ დაეხმაროს შესაძლებლობებისა და კარიერული წინსვლის „კარის გაღებაში“.</p>
<p>ქოუჩინგი არ არის დირექტიული და არ იძლევა პირდაპირ ინსტრუქციებს.</p>	<p>მენტორი უმეტესწილად დირექტიულია, იძლევა რჩევებს და პირდაპირ უზიარებს გამოცდილებასა და ცოდნას.</p>
<p>ქოუჩი და კლიენტი უმეტესწილად ფორმალურად თანხმდებიან მათ ურთიერთობასა და ქოუჩინგის მიზნებზე.</p>	<p>თუ მენტორობა ორგანიზაციას არ აქვს მკაცრად ფორმალიზებული, პროცესი შეიძლება იყოს არა-ფორმალურიც და ბუნებრივად ჩამოყალიბდეს, თუკი შეგირდს სჭირდება რჩევა, მხარდაჭერა და მიმართულების მიცემა.</p>
<p>ქოუჩინგის დროს განსაზღვრულია პროცესის ხანგრძლივობა და შესვედრების რაოდენობა.</p>	<p>მენტორობა უფრო გრძელვადიანი პროცესია და ახასიათებს ბუნებრივი, დაუგეგმავი განვითარება.</p>
<p>არ არის აუცილებელი, ქოუჩს გამოცდილება ჰქონდეს იმავე სფეროში, სადაც კლიენტი მუშაობს. მისი უნარები და კომპეტენციები გამოიყენება თითქმის ყველა დარგში.</p>	<p>სასურველია, მენტორი მუშაობდეს იმავე სფეროში, რომელშიც დასაქმებულია (ან რომლითაც დაინტერესებულია) შეგირდი და ფლობდეს შესაბამის სპეციფიკურ ცოდნას.</p>
<p>ქოუჩსა და კლიენტს შორის საუბრის კოეფიციენტია 20/80.</p>	<p>მენტორსა და შეგირდს შორის კომუნიკაციის კოეფიციენტია 40/60.</p>
<p>ქოუჩი კლიენტს აწვდის უკუკავშირს, თუ როგორ გავლენას ახდენს იგი სესიის პროცესში. ეს ხშირად ეხმარება კლიენტს თვითგაცნობიერებასა და ქცევით ცვლილებებში.</p>	<p>მენტორს შეუძლია, პირდაპირ მიაწოდოს უკუკავშირი შეგირდს და გაუზიაროს მოსაზრება მის ქცევასა ან სამუშაოს შესრულებაზე; ასევე პირდაპირ უთხრას, თუ რას ამბობენ მასზე კოლეგები.</p>
<p>ქოუჩინგის დროს კლიენტმა შეიძლება მიაღწიოს ცვლილებებს თავის პიროვნულ მახასიათებლებში, ქცევასა და დამოკიდებულებებში.</p>	<p>მენტორობა უფრო მეტად აძლიერებს შეგირდის ტექნიკურ და ბიზნესუნარებს და მას ეხმარება პროფესიულ განვითარებაში.</p>

რაც შეეხება განვითარებისა და სწავლის სხვა ინსტრუმენტებს, როგორცაა ტრენინგი და კონსულტაცია, ისინი უფრო თვალსაჩინოდ განსხვავდება მენტორობისგან და უფრო მიზანმიმართულად გამოიყენება კონკრეტულ საჭიროებათა დასაკმაყოფილებლად.

ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში აღწერილია ძირითადი განსხვავებები მენტორობას, ტრენინგსა და კონსულტაციას შორის.

**ცხრილი #2. მენტორობა, ტრენინგი, კონსულტაცია: განსხვავებები**

ინსტრუმენტი	მახასიათებლები	პასუხისმგებლობები
<p><b>მენტორობა</b></p>	<p>მენტორის უნარები, გამოცდილება და შეხედულებები ეხმარება შეგირდის საჭიროებებს. მაგალითად, მენტორი შეიძლება იყოს დასაქმებული დედა, რომელიც ათი წელია მოღვაწეობს განათლების სფეროში და აქედან სამი წელი გაატარა აზიაში. მას აქვს ისეთი ცოდნა და გამოცდილება, რომელიც სჭირდება შეგირდს.</p> <p>მენტორი ფოკუსირებულია ადამიანის სწავლებაზე.</p>	<p>შეგირდი თავად არის პასუხისმგებელი სწავლაზე, თუმცა შესაძლოა, მენტორმაც აიღოს გარკვეული პასუხისმგებლობა ამ კუთხით. პასუხისმგებლობის გაზიარება ხშირად დამოკიდებულია თავად მენტორზე (მაგ: რა დროით არის ის მზად პროცესში მონაწილეობისთვის).</p> <p>როგორც წესი, მენტორი არ არის პასუხისმგებელი შეგირდის შედეგზე. მან შეიძლება მიიღოს უკუკავშირი შესრულებულ სამუშაოზე (მაგ: კორპორატიული მენტორობის პროგრამის ფარგლებში).</p>
<p><b>ტრენინგი</b></p>	<p>ტრენინს შეუძლია სასწავლო ტრენინგის ჩატარება ინდივიდებისა და ჯგუფებისთვის. ამისათვის მას აქვს თეორიული ცოდნა საკითხზე, ასევე, პრეზენტაციის, ჯგუფის მართვისა და პროექტის მართვის უნარები.</p> <p>პროფესიონალი ტრენინგები იცნობენ სწავლისა და განვითარების განსხვავებულ მიდგომებს და კრეატიულნი არიან მსგავს საკითხებში (მაგ: მაღალი ჩართულობის ონლაინტრენინგის ჩატარება, შერეულ ჯგუფთან მუშაობა, ინდივიდუალური სავარჯიშოების გამოყენება და სხვა).</p>	<p>ცოდნის მიწოდების პასუხისმგებლობა ეკისრება ტრენინს, რომლისგანაც ელიან ეფექტიან ტრენინგს. მოგვიანებით, პასუხისმგებლობას იზიარებს ისიც, ვინც სწავლობს, რადგან იგი ერთვება ტრენინგის პროცესში (ესწრება ტრენინგებს და მონაწილეობს შემდგომ სამუშაოებში).</p> <p>ტრენინგი ხშირად არის შეფასების ობიექტი, რადგან გავლენას ახდენს სწავლის პროცესზე.</p>
<p><b>კონსულტაცია</b></p>	<p>კონსულტანტი ფლობს შესაბამის ცოდნასა და გამოცდილებას, ასევე სტრუქტურირებულ მეთოდებს/ინსტრუმენტებს ბიზნესპრაქტიკის განვითარებისათვის (მაგ: ცოდნას ისეთ საკითხებში, როგორცაა, უსაფრთხოების დანერგვა, პროდუქტიულობის ამაღლება, ხარჯები ან ბიზნესშედეგები).</p> <p>მათი ჩართულობა უფრო მეტად დამოკიდებულია სიტუაციაზე და არა ადამიანებზე. ისინი ცდილობენ, შეინარჩუნონ მიუკერძოებელი, განყენებული შეხედულება - „რა იქნება საუკეთესო გამოსავალი აქ?“</p>	<p>კონსულტანტის უნარები უმეტესად განსჯის საგანია, თუ რამდენად შეუძლია მას სიტუაციის შეცვლა და გაუმჯობესება, თუმცა ის არ არის პასუხისმგებელი და ანგარიშვალდებული შედეგებზე.</p> <p>კონსულტანტის წარმატება ცვლილების დანერგვისას უკავშირდება მის უნარს, ჩართოს ადამიანები პროცესში და შეუქმნას სიტუაციის გაზიარების გაცდა (მაგ: წახალისოს კლიენტი ან კლიენტთა ჯგუფი ნებისმიერ შემოთავაზებულ სიტუაციაში ჩასართავად).</p>



## თვითრეფლექსია

შეფასეთ, რამდენად გასაგებია თქვენთვის განსხვავება ზემოაღწერილ ინსტრუმენტებს შორის. ქვემოთ მოყვანილია რამდენიმე სიტუაცია, სადაც საჭიროა კონკრეტული ინსტრუმენტის გამოყენება არსებული სირთულის/პრობლემის გადასაჭრელად. თქვენი აზრით, რომელი ინსტრუმენტი იქნება ყველაზე ეფექტიანი და რელევანტური თითოეულ სიტუაციაში? ახსენით პასუხები.

სიტუაცია	ინსტრუმენტი
12 გამოცდილი ადამიანისგან დაკომპლექტებულმა გუნდმა ჩაატარა გამოკითხვა ზოგადად ლიდერობაში კმაყოფილების გამოსაკვლევად. შემდგომმა ანალიზმა აჩვენა, რომ კრიტიკის ძირითადი ობიექტია უფროსი მენეჯერი. ამის ყველაზე ხშირ მიზეზად დასახელდა ლიდერობისთვის საჭირო უნარების ნაკლებობა ან სამსახურებრივი გადაწყვეტილების ტექნიკის.	
საკმაოდ თავდაჯერებულ გაყიდვების მენეჯერს უჭირს ეფექტიანად საუბარი ჯგუფთან - ბევრს საუბრობს წვრილმანებზე, რითაც ძირითად ინფორმაციას გადაფარავს. ამ შემთხვევაში სახეზეა არასაკმარისი ცოდნა: ის არ ფლობს ეფექტიანი საუბრის პრინციპებსა და პრეზენტაციის ტექნიკას.	
ახალკვალიფიცირებული მასწავლებელი ახლახან შეუერთდა ქალაქში მდებარე საშუალო სკოლას, სადაც 11-16 წლის მოზარდთა ყოველდღიური სწავლების სირთულეს ემატება რთული ეთნიკური, რელიგიური და კულტურული საკითხებიც.	
ახალაყვანილი თანამშრომელი დაინიშნა ფინანსურ დირექტორად, წინა დირექტორის უეცარი წასვლის შემდეგ. პოზიციას მალევე შეერქვა „შხამიანი თასი“, რაც ხაზს უსვამდა მის სირთულეს, კომპლექსური ანგარიშგების საჭიროებასა და ორგანიზაციულ სტრუქტურას.	

ბუნებრივია, ყველა ინსტრუმენტი იძლევა შედეგს და მათი გამოყენება ნებისმიერ სიტუაციაში სასარგებლოა ინდივიდისა თუ ორგანიზაციისთვის. თუმცა, ეფექტიანი შედეგის მისაღებად, აუცილებელია საჭიროებათა იდენტიფიცირება და მათზე მორგებულ ინსტრუმენტთა მიზანმიმართულად გამოყენება. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში აღწერილია თვითრეფლექსიის სავარჯიშოში მოყვანილი სიტუაციები, ამ სიტუაციებში არსებული საჭიროებები და ინსტრუმენტთა გამოყენების რეკომენდაციები.

**ცხრილი #3. სხვადასხვა სიტუაცია და შემოთავაზებული გამოსავალი**

ინსტრუმენტი	მახასიათებლები	პასუხისმგებლობები
<p>12 გამოცდილი ადამიანისგან დაკომპლექტებულმა გუნდმა ჩაატარა გამოკითხვა ზოგადად ლიდერობაში კმაყოფილების გამოსაკვლევად. შემდგომმა ანალიზმა აჩვენა, რომ კრიტიკის ძირითადი ობიექტია უფროსი მენეჯერი. ამის ყველაზე ხშირ მიზეზად დასახელდა ლიდერობისთვის საჭირო უნარების ნაკლებობა ან სამსახურებრივი გადაწყვა.</p>	<p>უკუკავშირის ნაკლებობის მიზეზთა გააზრება და დაძლევა;</p> <p>მენეჯერის მხარდაჭერა მისი ლიდერული სტილის აღქმასა და ცვლილებაში;</p> <p>კმაყოფილებისა და ჩართულობის ხარისხის კვლევის შედეგების გაუმჯობესება;</p> <p>გუნდის მთავარი წევრების შენარჩუნება.</p>	<p>ყველაზე მეტად შეესაბამება <b>ქოუჩინგი</b> აღმასრულებელი ქოუჩის მხრიდან;</p> <p>მენეჯერს, სავარაუდოდ, ესაჭიროება მხარდაჭერა საკუთარი ლიდერული თვისებებისა და უნარების იდენტიფიცირებასა და შეფასებაში;</p> <p>საჭიროა კონკრეტული უნარების გაუმჯობესება, როგორცაა, კომუნიკაცია, დელეგირება და ა.შ;</p> <p>აუცილებელია ღიაობის, ნდობისა და მიუკერძოებლობის შენარჩუნება, რაც მარტივად მიიღწევა გარე ქოუჩის ჩართულობით.</p>
<p>საკმაოდ თავდაჯერებულ გაყიდვების მენეჯერს უჭირს ეფექტიანად საუბარი ჯგუფთან – ბევრს საუბრობს წვრილმანებზე, რითაც ძირითად ინფორმაციას გადაფარავს. ამ შემთხვევაში სახეზეა არასაკმარისი ცოდნა: ის არ ფლობს ეფექტიანი საუბრის პრინციპებსა და პრეზენტაციის ტექნიკას.</p>	<p>გაყიდვების მენეჯერმა გამოიყენოს ეფექტიანი საუბრის ტექნიკა;</p> <p>გაიზარდოს სესიების გავლენა და ეფექტიანობა;</p> <p>გაძლიერდეს ხელმძღვანელი გუნდის აღქმა და გავლენა ინდივიდის წარმატებაზე.</p>	<p>საჭიროა <b>ტრენინგის</b> ჩატარება. ამ შემთხვევაში შესაძლოა ინდივიდს აქვს ხარვეზი ცოდნაში;</p> <p>მისთვის ეფექტიანი იქნება ცოდნის გაზიარება ადამიანთა იმ ჯგუფთან, რომელსაც იმავე ცოდნის შექმნა სჭირდება;</p> <p>ცოდნის მიღების შემდეგ, ინდივიდს შეუძლია, დაიწყოს მისი გამოყენება, რის შემდეგაც მისი ცოდნა თავიდან შეფასდება.</p>
<p>ახალაყვანილი თანამშრომელი დაინიშნა ფინანსურ დირექტორად წინა ფინანსური დირექტორის უცარი წასვლის შემდეგ. პოზიციას მალევე შეარქვეს „მოწამლული“, რაც ხაზს უსვამდა მის სირთულეს, კომპლექსური ანგარიშგების საჭიროებასა და ორგანიზაციულ სტრუქტურას.</p>	<p>ამ პოზიციაზე თანამშრომელთა ხშირი გადინებით გამოწვეული ფინანსური კრიზისის აცილება;</p> <p>ინდივიდის მხარდაჭერა წარმატებაში და წნეხის შემსუბუქება;</p> <p>არასასურველი შინაგანი და გარეგანი აღქმის შეცვლა პოზიციის მიმართ.</p>	<p><b>კონსულტაციის</b> ტიპის ჩარევა ყველაზე სავარაუდოა პირველი ნაბიჯის სახით, სადაც:</p> <p>პოზიციას აქვს სირთულეები სტრუქტურასა და პროცესებთან (და არა ადამიანებთან) მიმართებით;</p> <p>გარე სპეციალისტის ჩართვით, შესაძლებელია გარკვეული ცვლილება მთელ ორგანიზაციაში;</p> <p>სიტუაციას ესაჭიროება სტრუქტურირებული ანალიზი.</p>

ახალკვალიფიცირებული მასწავლებელი ახლახან შეუერთდა ქალაქში მდებარე საშუალო სკოლას, სადაც 11-16 წლის მოზარდთა ყოველდღიური სწავლების სირთულეს ემატება რთული ეთნიკური, რელიგიური და კულტურული საკითხები.

ახალბედას მხარდაჭერა სრულ განაკვეთზე გადასვლისას - დახმარება ყოველდღიურ პრობლემებთან გამკლავებაში და შესაბამისი პრინციპების სწავლება, რთულ სიტუაციებში მიმართულების მისაცემად;

ცოდნის მიღება ადამიანისგან, რომელსაც სკოლაში არსებულ გამოწვევებთან გამკლავების დიდი გამოცდილება აქვს.

იკვებება **მენტორის** საჭიროება, რადგან:

ინდივიდს არ ესაჭიროება თეორიული ცოდნა (ახლახან მიიღო კვალიფიკაცია). მისთვის ტრენინგი ნაკლებრელევანტურია;

ინდივიდს აქვს ნაკლები პრაქტიკული ცოდნა;

რთულ პერიოდში პიროვნულ მხარდაჭერას მიიღებს უშუალოდ მენტორისგან.

### 1.3. როგორ სწავლობენ ზრდასრულები?

მენტორობის მთავარი ამოცანა და ძირითადი პროცესია სწავლება. ის მხოლოდ მაშინ იძლევა თვალსაჩინო შედეგებს, როდესაც ურთიერთობა ორიენტირებულია შეგირდსა და მისი სწავლის პროცესზე.

შეგირდზე ორიენტირებული პროცესი გულისხმობს, რომ მენტორობისას გასათვალისწინებელია ზრდასრულთა სწავლების პრინციპები, რაც, თავის მხრივ, გარკვეულ გავლენას ახდენს მენტორობის თანამედროვე პარადიგმაზე. ამ უკანასკნელის უკეთ გასაგებად, პირველ რიგში, შევხებით ზრდასრულთა სწავლების სამ ძირითად თეორიას.

ზრდასრულთა სწავლების პირველი თეორია უკავშირდება ამერიკელ განმანათლებელს, მალკოლმ ნოუელსს, რომელმაც 1968 წელს შეიმუშავა **ანდრაგოგიკის კონცეფცია**. მისი თქმით, ანდრაგოგიკა არის „ზრდასრულთა სწავლების ხელოვნება და მეცნიერება“ (Knowels, 1970), ზრდასრულთა და ბავშვების სწავლება კი ორი სრულიად განსხვავებული პროცესია: კერძოდ, სრულწლოვნის მიერ ინფორმაციის მიღება, გადამუშავება, გააზრება და შენახვა მნიშვნელოვნად განსხვავდება არასრულწლოვნებში მიმდინარე იმავე შემეცნებითი პროცესებისგან.

ანდრაგოგიკის იდეის გამოსახატავად, ნოუელსმა გამოყო ზრდასრულ მოსწავლეთა რამდენიმე მახასიათებელი:

- უპირატესობას ანიჭებენ სწავლის ისეთ პროცესს, რომლის დროსაც თვითონ მართავენ და თავად წყვეტენ, რისი სწავლა უფრო მნიშვნელოვანია მათთვის;
- სწავლაში ეხმარებათ საკუთარი ცხოვრებისეული გამოცდილების გამოყენება;
- სწავლის სურვილი უძლიერდებათ მაშინ, როცა შესაბამისი მიზეზი აქვთ (მაგ: იცვლიან როლს ან ახალი ცოდნა სჭირდებათ სამუშაოს უკეთ შესასრულებლად);
- ორიენტირებულნი არიან ისეთი ცოდნის მიღებაზე, რომელიც მაშინვე გამოადგებათ რეალურ სიტუაციას ან რეალური პრობლემის გადაწყვეტაში;
- სწავლის შინაგანი მოტივაცია უფრო აქვთ, ვიდრე გარეგანი.

მაღკოლმის თეორიის საფუძველზე, განვითარდა ზრდასრულთა სწავლების **თვითდირექტიული თეორია**, რომლის მიხედვითაც „ინდივიდი დაუხმარებლად და დამოუკიდებლად იღებს ინიციატივას“ საკუთარი სწავლის პროცესის დაგეგმვაზე, მართვასა და შეფასებაზე (Knowels, 1975). ამ თეორიის მიხედვით, თვითდირექტიული სწავლა, ძირითადად, არაფორმალური პროცესია, რომელიც ხორციელდება „სასწავლო ოთახის“ გარეთ. ამ შემთხვევაში სწავლის მსურველი თვითონ იღებს გადაწყვეტილებას სწავლის შინაარსზე, მეთოდებზე, რესურსებსა და შეფასების კრიტერიუმებზე. ის იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ სწავლის პროცესზე, განსაზღვრავს საჭიროებებს, ისახავს მიზნებს, იძიებს რესურსებს, ადგენს სამოქმედო გეგმას და აფასებს შედეგებს. თვითდირექტიული მოსწავლე მარტივად სწავლობს დამოუკიდებლად, იძიებს ინფორმაციას ინტერნეტის ან ბიბლიოთეკის დახმარებით და ცოდნას იღრმავებს ექსპერტებსა ან თანატოლებთან კომუნიკაციით.

თვითდირექტიულ სწავლებას აქვს თავისი სირთულეები და ძირითადად არაეფექტიანია ისეთი ზრდასრულებისთვის, რომლებიც ნაკლებად დამოუკიდებელნი და თავდაჯერებულნი არიან და რომლებსაც არ აქვთ საკმარისი შინაგანი მოტივაცია და რესურსი. ბრუკფილდმა (1985) გააკრიტიკა მაღკოლმის ანდრაგოგია და, შესაბამისად, თვითდირექტიული სწავლების თეორიაც. იგი აღნიშნავდა, რომ თვითდირექტიული ზრდასრულები დიდი სიამოვნებით ერთვებიან უფრო ფორმალურ, მასწავლებელზე ორიენტირებულ საგანმანათლებლო პროგრამებშიც. გარდა ამისა, თვითდირექტიული სწავლის კონცეფცია, სადაც მასწავლებელი არ არის სწავლის პროცესის მთავარი წამყვანი, ვერ იმუშავებს იმ კულტურებსა და ერებში, სადაც ცოდნის მიღების მთავარი წყარო მასწავლებელია. აქედან გამომდინარე, ბრუკფილდი იძლევა რეკომენდაციას, რომ მასწავლებელმა ან ფასილიტატორმა ტრადიციული სწავლება გაამრავალფეროვნოს და გაამდიდროს თვითდირექტიული სწავლების ელემენტებით. მან უნდა იგრძნოს და სწორად შეაფასოს, როდის არის საჭირო მოსწავლეებისთვის მეტი დამოუკიდებლობის მიცემა.

მესამე თეორია, რომელიც ცნობილია **ტრანსფორმაციული სწავლის თეორიის** სახელით, ხშირად განიმარტება, როგორც „სწავლება, რომელიც ცვლის ინდივიდთა დამოკიდებულებას საკუთარი თავისა და გარე სამყაროს მიმართ და გულისხმობს შეცვლილ ცნობიერებას“. მაგალითად, კვლევების მიხედვით, ინგლისური ენის მოსწავლეები აღნიშნავენ, რომ ახალი ენის შესწავლის შემდეგ, მნიშვნელოვნად შეიცვალა მათი დამოკიდებულება ამერიკული თუ ბრიტანული კულტურის მიმართ; ასევე შეეცვალათ საკუთარი თავის აღქმა მას შემდეგ, რაც შეძლეს თავდაჯერებულად კომუნიკაცია ახალ ენაზე (King, 2000). ტრანსფორმაციული სწავლის თეორიის დამფუძნებლად ითვლება ჯეკ მეზიროვი (Jack Mezriov, 2000), რომლის თანახმადაც, მოსწავლე ახალი ინფორმაციის მიღებისას იწყებს წარსული იდეებისა და მოსაზრებების შეფასებას და იცვლის მსოფლმხედველობას კრიტიკული რეფლექსიის გზით. ეს ნიშნავს, რომ ტრანსფორმაციული სწავლა სცდება უბრალოდ ცოდნის მიღებას და ისეთი ღრმა პროცესია, სადაც მოსწავლე პოულობს თავისი ცხოვრების არსსა და მნიშვნელობას. ასეთი ტიპის სწავლა ფუნდამენტურად ცვლის ინდივიდის აღქმებს: მოსწავლე კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს ყველაფერს, რაც მანამდე იცოდა, და თავიდან აფასებს საკითხებს ახალი ცოდნისა და პერსპექტივის შესაბამისად, ეს კი ათავისუფლებს სივრცეს ახალი ინფორმაციისა და აღმოჩენებისთვის. მრავალი მკვლევარი და ამ სწავლების მიმდევარი ამტკიცებს, რომ ტრანსფორმაციული სწავლა იწვევს ნამდვილ თავისუფალ ფიქრსა და აზროვნებას.

ტრანსფორმაციული სწავლის თეორიაში არის ფაზები, რომლებსაც ზრდასრულთა განმანათლებლები გადიან მოსწავლეებთან ერთად. ეს ფაზები მნიშვნელოვნად ეხმარება ზრდასრულებს, რომ შეცვალონ თავიანთი წამყვანი ცნებები, რწმენები და დამოკიდებულებები ახალი ინფორმაციის მიღებისა და ახალი აღმოჩენების პროცესში. მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

➔ **დებორიენტაციული დილემა** - სიტუაცია, როცა მოსწავლე აღმოაჩენს, რომ მისი წარსული ფიქრები ან რწმენები არასწორია. ეს არის ტრანსფორმაციული სწავლის პირველი ნაწილი, რომელიც ხშირად უკავშირდება „აჰა“ განცდას. ამ დროს მოსწავლე ხვდება ისეთ რამეს, რასაც ადრე ვერ იაზრებდა. ეს ფაზა შეიძლება რთული ან არაკომფორტული იყოს მოსწავლისთვის, მაგრამ საკვანძო ბიძგია ტრანსფორმაციული სწავლის დასაწყებად.

- **თვითგადაფასება** - დილემის წინაშე მოსწავლე იწყებს საკუთარი რწმენებისა და დამოკიდებულებების გადაფასებას, ფიქრობს წარსულ გამოცდილებაზე, რომელსაც უკავშირებს არსებულ ვითარებას. აქ შესაძლებელია აღქმის/პერცეფციის ტრანსფორმაცია, როცა მოსწავლე ხვდება, რომ მისი ხედვა და პერსპექტივა არ არის ერთადერთი.
- **რწმენების კრიტიკული შეფასება** - მოსწავლე უფრო დეტალურად აანალიზებს წარსულ რწმენებს და კრიტიკულად იწყებს ფიქრს მათზე. ის უშვებს, რომ გარკვეული რწმენები არასწორი იყო და უფრო იხსნება ახალი ინფორმაციისა და ფიქრებისადმი.
- **მოქმედების დაგეგმვა** - მას შემდეგ, რაც მოსწავლე დაუშვებს თავისი წარსული რწმენებისა და აღქმების არამართებულობას, ის მზად არის ცვლილებისთვის და იწყებს სამოქმედო გეგმის შემუშავებას: რა ტიპის სწავლა სჭირდება საკითხის, პრობლემისა თუ სიტუაციის უკეთ გასაგებად. ამ ეტაპზე მოსწავლე შეიმუშავებს სტრატეგიას ახალი საკითხების შესწავლის, განსხვავებული პერსპექტივების დანახვის, სხვა ადამიანთა მოსაზრებების გაგებისა და სწავლისთვის.
- **ახალი ცოდნისა თუ უნარის შექმნა** - მოსწავლე იწყებს თავისი გეგმის მიხედვით მოქმედებას და, შესაბამისად, ახალი ცოდნის, ინფორმაციისა და უნარის შექმნას. აქ უკვე საჭიროა დამატებითი მუშაობა და ძალისხმევა, თუმცა სწორედ ამ ეტაპზე მიმდინარეობს რეალური სწავლის პროცესი.
- **ახალი როლის აღმოჩენა და გამოცდა** - ტრანსფორმაციულ სწავლაში სიახლეების პოვნა და მოქმედებაში გამოცდა საკვანძო ელემენტია ცვლილებისთვის. ეს პროცესი სცდება უბრალოდ რაღაც ახლის სწავლას და მოიცავს აქტიურ მუშაობას ახლის გაგებასა და გამოცდაზე.
- **თვითეფექტიანობა ახალ როლსა და ურთიერთობაში** - პირი იწყებს საკუთარი გადაწყვეტილებების მიღებას და საკუთარი რწმენების გამომუშავებას. ძალიან მნიშვნელოვანია, მოსწავლე დარწმუნებული იყოს და სჯეროდეს საკუთარი თავის, შეცვლილი რწმენებისა და პერსპექტივის და გააგრძელოს მათი გამოცდა პრაქტიკაში.

მეზიროვის მიხედვით, ტრანსფორმაციული სწავლა რაციონალური პროცესია. მასწავლებელი ან ფასილიტატორი ქმნის გარემოს, სადაც ინდივიდები ერთვებიან რეფლექსიურ დისკუსიაში, კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებენ ერთმანეთის რწმენებსა და წარმოდგენებს და განიხილავენ მრავალ სხვადასხვა პერსპექტივას. მეზიროვი თვლის, რომ ამ პროცესში მნიშვნელოვანია, მოსწავლეები საკმარის ინფორმაციას ფლობდნენ განსახილველ საკითხზე, იყვნენ თავისუფლები სტერეოტიპებისგან და იმყოფებოდნენ ემპათიურ და ნდობით სავსე გარემოში (Mezirow, 1997, 2000).

ბუნებრივია, ტრანსფორმაციულ სწავლასაც შეხვდა კრიტიკა, რომლის მიხედვითაც, მეზიროვის თეორია არ ითვალისწინებს ინდივიდთა ეროვნებას, სოციალურ ფენასა და სქესს, ასევე, ისტორიულ კონტექსტს (Corley, 2003; Sheard & Johnson-Bailey, 2010; Taylor, 1998; Cervero & Wilson, 2001). თეორია შეფასდა, როგორც ჰიპერრაციონალური, რომელიც უგულებელყოფს გრძნობებს, ურთიერთობებს, კონტექსტს, კულტურასა და სიტუაციურ ფაქტორებს (Silver-Paculla, 2003).

თუკი ჩამოთვლილ თეორიებს განვიხილავთ მენტორული საქმიანობისა და ურთიერთობის ქრილში, სამივე მათგანი მოიცავს საკვანძო ელემენტებს, რომლებიც უნდა გაითვალისწინოს მენტორმა შეგირდთან ურთიერთობისას. მენტორობის პროცესში შეგირდი სწავლობს საკუთარი და მენტორის გამოცდილების გაანალიზებითა და რეფლექსიით. ის პრაქტიკაში გამოცდის ახალ უნარებსა და ცოდნას, ფლობს მაღალი ხარისხის დამოუკიდებლობას და თვითონ არის პასუხისმგებელი საკუთარ შედეგებზე. შეგირდი სწორედ მაშინ ინტერესდება მენტორული ურთიერთობით და მენტორით, როცა სირთულის ან ახალი გამოწვევის წინაშე დგას. ამავე დროს, ის ეძებს არა მხოლოდ ცოდნის „საბადოს“, არამედ მენტორის გამოცდილებას, ხედვას, დამოკიდებულებებს, ღირებულებებსა და პიროვნულ მახასიათებლებს. მენტორული სწავლების უნიკალურობა სწორედ ის არის, რომ ამ პროცესში შეგირდი, ცოდნის მიღებასთან ერთად, პიროვნულ და პროფესიულ ტრანსფორმაციას განიცდის.

## 1.4. როგორ გამოიყურება თანამედროვე მენტორობა?

ზემოთ აღწერილი თეორიები ერთმანეთს მჭიდროდ უკავშირდება რამდენიმე საკვანძო საკითხით, რომლებიც უდავოდ მნიშვნელოვანია ზრდასრულთა სწავლებისას. ამ თეორიებში წარმოდგენილ მთავარ იდეებზე დაყრდნობით, წარმატებული მენტორობის პროცესში სწავლის პრინციპები შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

- ზრდასრულები ყველაზე კარგად სწავლობენ, როდესაც ჩართულნი არიან იდენტიფიცირების, ანა-ლიზის, დაგეგმვის, დანერგვისა და შეფასების პროცესებში.
- ზრდასრულთა სასწავლო გარემოში ფასილიტატორი უნდა ქმნიდეს და ინარჩუნებდეს სწავლისთვის საჭირო ატმოსფეროს.
- ზრდასრულებს აქვთ მოთხოვნილება, თავად განსაზღვრონ მათთვის საინტერესო და საჭირო მიმართულებები.
- სწავლისთვის მზაობა იზრდება, როდესაც საჭირო ხდება განსაზღვრული ცოდნა.
- საკუთარი ცხოვრებისეული გამოცდილება ზრდასრულთათვის ძირითადი სასწავლო რესურსია, სხვა ადამიანთა გამოცდილება კი ამდიდრებს მათ სასწავლო პროცესს.
- ზრდასრულებს აქვთ ხელმისაწვდომობისა და უშუალობის მოთხოვნილება.
- ზრდასრულები საუკეთესოდ სწავლობენ, როდესაც აქვთ სწავლის შინაგანი მოტივაცია.

ჩამოთვლილი პრინციპებიდან გამომდინარე, თანამედროვე, ეფექტიანი მენტორობა გამოირჩევა რამდენიმე მახასიათებლით, რომლებიც უნდა გაითვალისწინოს ამ ურთიერთობაში ჩართულმა ყველა მხარემ.

პირველ რიგში, ეს არის მენტორისა და შეგირდის პარტნიორული ურთიერთობა, რომლის მხარეებსაც ლოი ზაჰარი (Lois J. Zachary, 2000) სწავლის პარტნიორებს უწოდებს. მასწავლებელი-მოსწავლის ტრადიციული ურთიერთობა ყოველთვის გულისხმობდა ავტორიტარულ, პედაგოგზე დამოკიდებულ პროცესს, სადაც პასიური შეგირდი „თვალეში შესცივინებდა“ ოსტატს და სწავლობდა იმას, რასაც გადასცემდნენ. თანამედროვე რეალობაში კი სწავლის პროცესი შეიცვალა: მასწავლებლისა და მოსწავლის ურთიერთობა გარდაიქმნა თანასწორუფლებიან პარტნიორობად, სადაც მასწავლებელი უფრო ფასილიტატორია - ამოცანაა სწავლისთვის ეფექტიანი გარემოს შექმნა და შეგირდის მხარდაჭერა სწავლის პროცესში.

მენტორთან ერთად, დღეს შეგირდიც იზიარებს პასუხისმგებლობას სწავლის პრიორიტეტთა განსაზღვრაზე, რესურსების მოძიებაზე, შესაბამისი გარემოს შექმნასა და შედეგების მიღებაზე. როცა შეგირდი არ არის მზად ასეთი პასუხისმგებლობისთვის, მენტორის ამოცანაა, განავითაროს შეგირდის დამოუკიდებლად მუშაობისა და თვითმართვის უნარები.

ასევე შეიცვალა ტრადიციული მიდგომა, როცა ერთ შეგირდს მთელი ცხოვრების განმავლობაში ჰყავდა ერთი მენტორი. სასურველი მიზნის მისაღწევად და საჭირო მიმართულებით განვითარებისთვის, დღეს შეგირდს შეუძლია სხვადასხვა ტიპის მენტორობის გამოყენება (მაგ: ჯგუფური, თანატოლების, რევერსიული და სხვა), რომლებზეც მომდევნო თავში დეტალურად ვისაუბრებთ.

ტექნოლოგიების განვითარებამ თავისი ზეგავლენა მოახდინა თანამედროვე მენტორულ ურთიერთობაზეც. დღეს ხშირად გვხვდება დისტანციური ფორმა, როდესაც შეგირდი და მენტორი სხვადასხვა ლოკაციაზე იმყოფებიან და სხვადასხვა ტექნოლოგიითა თუ საკომუნიკაციო არხით ამყარებენ ურთიერთობას. ერთი მხრივ, ეს იძლევა ნებისმიერ დისტანციაზე მყოფ პირთა დაწყვილებისა და



თანამშრომლობის საშუალებას მენტორობის ფარგლებში; მეორე მხრივ, დისტანციურ ურთიერთობას ახლავს სირთულეები, რომლებიც აუცილებლად უნდა დაბალანსდეს პერიოდული პირისპირ შეხვედრებით.

მენტორულ ურთიერთობაში კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ცვლილებაა პროდუქტზე ორიენტირებული მოდელიდან პროცესზე ორიენტირებულ მოდელზე გადართვა. თუკი ადრე მენტორობა გულისხმობდა მხოლოდ ცოდნის გადაცემას, ახლა ამ ურთიერთობაში სწავლობს ორივე მხარე, რომლებიც ვითარდებიან უკუკავშირისა და კრიტიკული რეფლექსიის გზით.



**თვალი რომ გადავავლოთ...**

მენტორობის ელემენტი	პარადიგმის ცვლილება	ზრდასრულთა სწავლების პრინციპები
<b>შეგირდის როლი</b>	<p>შეგირდი იყო პასიური მიმღები</p> <p>↓</p> <p>შეგირდი გახდა აქტიური პარტნიორი</p>	<p>ზრდასრულები ყველაზე კარგად სწავლობენ, როდესაც ჩართულნი არიან იდენტიფიცირების, ანალიზის, დაგეგმვის, დანერგვისა და შეფასების პროცესებში.</p>
<b>მენტორის როლი</b>	<p>პროცესს ხელმძღვანელობდა და მართავდა მენტორი</p> <p>↓</p> <p>პროცესში მენტორი გახდა ფასილიტატორი</p>	<p>ფასილიტატორის როლია, შექმნას და შეინარჩუნოს სწავლისთვის საჭირო ატმოსფერო.</p>
<b>სწავლის პროცესი</b>	<p>მიმართულებას განსაზღვრავდა მენტორი, რომელიც პასუხისმგებლობას იღებდა შეგირდის სწავლაზე</p> <p>↓</p> <p>მიმართულება განისაზღვრება შეგირდის ინტერესებიდან გამომდინარე და იგი თვითონ იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ სწავლაზე</p>	<p>ზრდასრულებს აქვთ მოთხოვნილება, თავად განსაზღვრონ მათთვის საინტერესო და საჭირო მიმართულებები.</p>
<b>ურთიერთობის ხანგრძლივობა</b>	<p>ურთიერთობა ფოკუსირებული იყო კალენდარზე</p> <p>↓</p> <p>ურთიერთობა გახდა მიზანზე ორიენტირებული</p>	<p>სწავლისთვის მზაობა იზრდება, როდესაც საჭიროა განსაზღვრული ცოდნა.</p>
<b>მენტორული ურთიერთობა</b>	<p>ცხოვრების მანძილზე ერთ შეგირდს ჰყავდა მხოლოდ ერთი მენტორი და არსებობდა მენტორობის ერთი მოდელი</p> <p>↓</p> <p>ცხოვრების მანძილზე შეგირდს შეიძლება ჰყავდეს რამდენიმე მენტორი და სარგებლობდეს მენტორობის რამდენიმე მოდელით (ინდივიდუალური, ჯგუფური, თანატოლების და სხვა).</p>	<p>ცხოვრებაში დაგროვებული გამოცდილება ძირითადი სასწავლო რესურსია; სხვა ადამიანთა ცხოვრებისეული გამოცდილება ამდიდრებს სასწავლო პროცესს.</p>

<p><b>გარემოს მოწყობა</b></p>	<p>მენტორობისთვის არსებობდა მხოლოდ პირისპირ ურთიერთობა</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>მენტორობისთვის გამოიყენება მრავალი განსხვავებული ადგილი და შესაძლებლობა</p>	<p>ზრდასრულებს აქვთ ხელმისაწვდომობისა და უშუალოების მოთხოვნილება.</p>
<p><b>ფოკუსი</b></p>	<p>ურთიერთობა იყო პროდუქტზე ორიენტირებული (ცოდნის ტრანსფერი და შეგროვება)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>ურთიერთობა გახდა პროცესზე ორიენტირებული (კრიტიკა, რეფლექსია და გამოყენება)</p>	<p>ზრდასრულები საუკეთესოდ სწავლობენ, როდესაც აქვთ სწავლის შინაგანი მოტივაცია.</p>

## 1.5. რას ნიშნავს მენტორობა ორგანიზაციულ კონტექსტში?

ორგანიზაციულ კონტექსტში მენტორობა უმეტესწილად არის ურთიერთობა გამოცდილ თანამშრომელსა და შედარებით ახალბედა/გამოუცდელ კოლეგას შორის, ამ უკანასკნელის პროფესიული და კარიერული განვითარების ხელშესაწყობად.

თანამედროვე ორგანიზაციებში მენტორობა უკავშირდება ეფექტიან მართვასა და მენეჯმენტს, რადგან ორივე პროცესის მიზანია ადამიანის პოტენციალის გაზრდა, ავთენტიკური მოსმენა, ახალი იდეებისადმი გახსნილობა, არასტანდარტული, კრეატიული აზროვნება, გამოწვევების მიღება, ინდივიდის წახალისება ახალი სამუშაო გამოცდილების მიღებაში, დროის ეფექტიანად მართვა და დიდი ენთუზიაზმის არსებობა.

ერთ-ერთი სკოლის წარმომადგენელთა რეკომენდაციით, ყველა მენეჯერი უნდა იყოს მენტორი, სულ მცირე, დაქვემდებარებულ პირთათვის. მენეჯერებს ისედაც აქვთ გავლენა თანამშრომელთა სწავლის პროცესსა და სამუშაოს შესრულებაზე. შესაბამისად, თუკი ისინი ფლობენ მენტორობის ინსტრუმენტს, მათი ზეგავლენა სხვების გაზრდა-გაძლიერებაზე ნებისმიერ შემთხვევაში დადებითი იქნება. თუმცა ორგანიზაციული მკვლევარები გვიჩვენებენ, რომ მენტორობა არ უკავშირდებოდა მხოლოდ მენეჯერებს - ეს როლი ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველა თანამშრომლისთვის.

მიუხედავად იმისა, რომ მენტორობა ყოველთვის გულისხმობს ახლო და მზრუნველ ურთიერთობას ორ ინდივიდს შორის, მის სტილსა და არსთან მიმართებით განსხვავებული მიდგომა გაჩნდა აშშ-სა და ევროპაში. აშშ-ის მოდელში აქცენტირებულია სპონსორობა, ამიტომ, მას „სპონსორულ მოდელს“ უწოდებენ, ხოლო ევროპული მოდელი ცნობილია, როგორც „განვითარების მოდელი“. მენტორობის ტრადიციული ამერიკული მოდელი ხაზს უსვამს მენტორის ძალაუფლებას, ავტორიტეტსა და გავლენას. ამ მიდგომის მიხედვით, მენტორული ურთიერთობა არის „ფსიქოლოგიური კონტრაქტი“, სადაც მენტორი უწევს პრაქტიკულ დახმარებას და მიმართულებას აძლევს მეორე მხარეს, ერთგულებისა და პატივისცემის სანაცვლოდ. ასეთი მოდელის ძირითადი კომპონენტებია ასაკი და მაღალი პოზიცია. აქედან გამომდინარე, ბევრი ამერიკელი პრაქტიკოსი შეგირდის აღსანიშნავად იყენებს ტერმინს „პროტეჟე“ (protégé), ნაცვლად „მენტისა“ (mentee).

ამგვარი იერარქიის მიუხედავად, ამერიკული მოდელი ადვილად ინტეგრირდება ევროპულ იდეოლოგიასთან, რომელიც წინა პლანზე აყენებს შეგირდის თვითგანვითარებისა და თვითრწმენის გაძლიერებას. შესაბამისად, ამერიკულმა მოდელმა სახე იცვალა და გაითვალისწინა ევროპული მოდელის ძირითადი კომპონენტები. დღეს ეს განვითარებაზე ორიენტირებული მოდელი დომინირებს დიდ ბრიტანეთსა და ევროპაში, ასევე გავრცელებულია ავსტრალიასა და ახალ ზელანდიაშიც.

მენტორული ურთიერთობები არსებობს ყველა ორგანიზაციაში, არ აქვს მნიშვნელობა, მიზანმიმართულად მუშაობს თუ არა დაწესებულება ასეთი კულტურის განვითარებაზე. მაგალითად, ყველა ორგანიზაციაში არსებობენ ადამიანები, რომლებიც ცდილობენ ახალბედა თანამშრომელთა დაკვალიანებას, მათთვის ცოდნის გაზიარებასა და მათ მხარდაჭერას. შეიძლება ეს პროცესი არ იმართებოდეს ორგანიზაციის მხრიდან, არც მენეჯერის თხოვნით ან დავალებით წარიმართებოდეს, და დამხვედრმა თანამშრომელმა საკუთარი ინიციატივით აიღოს გუნდის ახალბედა წევრის დახმარებისა თუ ზრუნვის პასუხისმგებლობა. ასეთი ტიპური შემთხვევის გარდა, ორგანიზაციაში ყოველთვის არიან ადამიანები, რომლებიც გამოირჩევიან ცოდნით ან გამოცდილებით, მიიჩნევიან კონკრეტული საკითხების ექსპერტებად და სხვა თანამშრომლები ხშირად მიმართავენ რჩევისა თუ კონსულტაციისთვის. მსგავსი ურთიერთობები შეიძლება დროებითი იყოს ან დიდხანს გრძელდებოდეს. თუკი ორგანიზაცია მიზანმიმართულად ახორციელებს მენტორულ პროგრამებს, ხშირად ეს ურთიერთობები იღებს ფორმალურ და სტრუქტურირებულ სახეს. თუმცა თანამშრომლებს შორის ყოველთვის არსებობს არაფორმალური ურთიერთობები, ფორმალური პროგრამის მიღმა.

მენტორული ურთიერთობები ორგანიზაციაში განსხვავდება სტრუქტურირებულობისა და ხანგრძლივობის მიხედვით. ამ ორი მახასიათებლის გათვალისწინებით, ვხვდებით შემდეგი სახის მენტორობას:

- ➔ **ძლიერ სტრუქტურირებული, მოკლევადიანი** - როცა ურთიერთობა ფორმალურია და მოკლევადიანი, მისი ძირითადი მიზანია კონკრეტული ამოცანის შესრულება (მაგ: ახალი პროგრამული აპლიკაციის შესწავლა).
- ➔ **ძლიერ სტრუქტურირებული, გრძელვადიანი** - ხშირად გამოიყენება ორგანიზაციაში მემკვიდრეთა განსაზღვრისას (succession planning), ანუ როცა კონკრეტული ადამიანი მზადდება წამსვლელი თანამშრომლის პოზიციის დასაკავებლად, ან რაიმე სპეციალიზაციაში დასაოსტატებლად.
- ➔ **არაფორმალური, მოკლევადიანი** - ასეთი ტიპის მენტორობა შეიძლება წარიმართოს სპონტანური რჩევების მიცემით ან, საჭიროებისამებრ, კონსულტაციის გაწევით. მსგავსი ურთიერთობა შესაძლებელია უწყვეტად მიმდინარეობდეს.
- ➔ **არაფორმალური, გრძელვადიანი** - ხშირად მას „მეგობრულ მენტორობასაც“ უწოდებენ და გულისხმობს მენტორის ხელმისაწვდომობას საჭიროებისამებრ, პრობლემათა განსახილველად, მოსასმენად, ან სპეციფიკური ცოდნის გასაზიარებლად.



**თვალი რომ გადავავლოთ...**

ძლიერ სტრუქტურირებული

ფორმალურობის დონე

არასტრუქტურირებული

**ძლიერ სტრუქტურირებული, მოკლევადიანი** - როცა ურთიერთობა ფორმალურია და მოკლევადიანი, მისი ძირითადი მიზანია კონკრეტული ამოცანის შესრულება (მაგ: ახალი პროგრამული აპლიკაციის შესწავლა).

**არაფორმალური, მოკლევადიანი** - ასეთი ტიპის მენტორობა შეიძლება წარიმართოს სპონტანური რჩევების მიცემით ან, საჭიროებისამებრ, კონსულტაციის გაწევით. მსგავსი ურთიერთობა შესაძლებელია უწყვეტად მიმდინარეობდეს.

**ძლიერ სტრუქტურირებული, გრძელვადიანი** - ხშირად გამოიყენება ორგანიზაციაში მემკვიდრეთა განსაზღვრისას (succession planning), ანუ როცა კონკრეტული ადამიანი მზადდება წამსვლელი თანამშრომლის პოზიციის დასაკავებლად, ან რაიმე სპეციალიზაციაში დასაოსტატებლად.

**არაფორმალური, გრძელვადიანი** - ხშირად მას „მეგობრულ მენტორინგსაც“ უწოდებენ და გულისხმობს მენტორის ხელმისაწვდომობას საჭიროებისამებრ, პრობლემათა განსახილველად, მოსასმენად, ან სპეციფიკური ცოდნის გასაზიარებლად.

მოკლევადიანი

ხანგრძლივობა

გრძელვადიანი

## 1.6. რატომ ნერგავენ ორგანიზაციები მენტორობის პროგრამებს?

2020 წელს პერსონალისა და განვითარების აკრედიტირებულმა ინსტიტუტმა (CIPD) ჩაატარა სწავლისა და სამუშაო უნარების კვლევა, რომლის მიხედვითაც, ბოლო 12 თვის განმავლობაში, მენტორობა გამოიყენა მსხვილი კომპანიების 50%-მა და მცირე და საშუალო ბიზნესკომპანიების 30%-მა. ფორბსის თანახმად, აშშ-ში 500 წამყვანი კომპანიის (Fortune 500 Company) 70%-ს დანერგილი აქვს მენტორობის პროგრამა.

ბოლო წლებში სულ უფრო იზრდება იმ ორგანიზაციების რიცხვი, რომლებიც ქმნიან მენტორინგის პროგრამებს. ფორმალური, დიდი და წარმატებული ორგანიზაციები მათ იმიტომ ნერგავენ, რომ მენტორობით მიღებულ ყველა ბენეფიტთან ერთად, მაღალი მორალური პასუხისმგებლობა ამოდრავებთ თანამშრომლებისა და საზოგადოების მიმართ. ასეთი პროგრამის განხორციელებით, ორგანიზაციები ნახულობენ უამრავ სარგებელს (მაგ: თანამშრომელთა პროდუქტიულობის ზრდა, კარიერის განვითარების ხელშეწყობა, ტალანტების მოზიდვა და შენარჩუნება, ლიდერობის განვითარება და სხვა). თუმცა წარმატებული მენტორობის პროგრამების დანერგვა ორგანიზაციის სწორ ხედვასა და დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. პირველ რიგში, დაწესებულებამ კარგად უნდა განსაზღვროს, რატომ უნდა დაუთმოს დრო, ყურადღება და საჭირო რესურსები კონკრეტულ პროგრამას. ამასთანავე, მენტორობის პროგრამა მჭიდროდ უნდა უკავშირდებოდეს ორგანიზაციის ბიზნესამოცანებსა და სტრატეგიას: მაგალითად, რეორგანიზაციის მსურველ კომპანიას მენტორობა დაეხმარება უწყვეტად ფუნქციონირებაში; თუკი მენეჯმენტის პროგნოზით გაიზრდება სპეციფიკური სამუშაო პოზიციების რაოდენობა, მენტორობა ხელმძღვანელობას ხელს შეუწყობს კონკრეტულ თანამშრომელთა მენეჯერული პოზიციებისთვის მომზადებაში.

ქვემოთ მოცემულია რამდენიმე მიზეზი, თუ რატომ ნერგავენ კერძო/საჯარო დაწესებულებები მენტორობის პროგრამებს:

- ✔ **ახალმიღებული თანამშრომლის მოწყობა** (ონბორდინგის) - მენტორობა ახალმოსულ თანამშრომელს ეხმარება ინტეგრაციასა და ადაპტაციაში.
- ✔ **უნარების განვითარება** - გამოცდილი, მაღალკომპეტენტური თანამშრომლები ექსპერტულ ცოდნას უზიარებენ თანამშრომლებს, რომლებსაც სჭირდებათ სპეციფიკური უნარების გამომუშავება.
- ✔ **პროფესიული იდენტობა** - კარიერის ადრეულ ეტაპზე მყოფ ახალბედა თანამშრომლებს სჭირდებათ იმის გაგება-გაცნობიერება, თუ რას ნიშნავს, იყვნენ პროფესიონალები საკუთარ სფეროში. მენტორები საკვანძო როლს ასრულებენ მათი პროფესიული ქცევის განსაზღვრაში.
- ✔ **კარიერის განვითარება** - მენტორობა თანამშრომლებს ეხმარება ისეთ საკითხებში, როგორიცაა: კარიერის დაგეგმვა, განვითარება და მართვა; მოქნილობის შენარჩუნება ცვლილებების დროს; თვითგანვითარება და სწავლაზე ორიენტირებულობა.
- ✔ **ლიდერობისა და მენეჯმენტის განვითარება** - მენტორობა ხელს უწყობს ლიდერული კომპეტენციების განვითარებას, რომლებიც პრაქტიკის, გამოცდილებისა და კონკრეტული შემთხვევების საფუძველზე უფრო გამომუშავდება, ვიდრე ფორმალური განათლებით ან ტრენინგებით.
- ✔ **განათლების ხელშეწყობა** - მენტორობა „აშენებს ხიდს“ თეორიასა და პრაქტიკას შორის. ფორმალურ განათლებასა და ტრენინგებს ავსებს კომპეტენტური პრაქტიკოსის ცოდნა და გამოცდილება.
- ✔ **ორგანიზაციული განვითარება და კულტურის ცვლილება** - მენტორობა ხელს უწყობს კომპანიის ხედვის, მისიისა და ღირებულებების კომუნიკაციას; პირისპირ ურთიერთობები თანამშრომლებს ეხმარება ორგანიზაციული კულტურის აღქმასა და საჭირო ცვლილებების განხორციელებაში.

- ✔ **გამართული სერვისი** - მენტორობა დიდ როლს ასრულებს სასურველი ქცევების ჩამოყალიბებაში, წახალისებს კლიენტზე ორიენტირებულ კომპეტენციათა განვითარებას და განამტკიცებს სწორ დამოკიდებულებებს.
- ✔ **კადრების დენადობის შემცირება** - მენტორობა ქმნის გარემოს, სადაც განვითარება და პროგრესი მიიღწევა მუდმივი კომუნიკაციის, ქოუჩინგის, სწავლებისა და როლური მოდელების მეშვეობით; კვლევები ადასტურებს, რომ მენტორობა ამცირებს კადრების დენადობას, რადგან, მისი გავლენით, ორგანიზაციაში მკვიდრდება ზრდაზე ორიენტირებული კულტურა, რომელიც მიმზიდველია ტალანტებისთვის. მენტორობის არსებობა კომპანიაში აჩვენებს, რომ თანამშრომელი ორგანიზაციისთვის ღირებული და მნიშვნელოვანია. ის შეიძლება სასარგებლო იყოს ტალანტების გარედან მოსაზიდადაც.
- ✔ **ინსტიტუციური ცოდნის მენეჯმენტი** - მენტორობა არის ცოდნის კაპიტალის მართვის საუკეთესო გზა. ორგანიზაციაში არსებული ცოდნა გამოიყენება მხოლოდ იმ ადამიანთა საქმიანობაში, რომლებიც მას ფლობენ. ასეთი ცოდნის მიღება შეუძლებელია წიგნებით ან ტრენინგებით, თუმცა გაორმაგება შესაძლებელია ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლებზე გადაცემით (სწორედ მენტორობის საშუალებით).

გარდა ამისა, მენტორობის დახმარებით შესაძლებელია თანამშრომლებისა და ორგანიზაციული გუნდების პასუხისმგებლობის გაზრდა როგორც დაწესებულების, ისე მისი მიზნების მიმართ. ასეთი პროგრამები თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს, შეხვდნენ სხვა ადამიანებს და გაზარდონ კავშირები. შესაბამისად, მენტორობა აუმჯობესებს კომუნიკაციასა და კავშირებს/კონტაქტებს (networking) ორგანიზაციის შიგნით, ეხმარება ორგანიზაციული კულტურის განვითარებას, იზიდავს და ინარჩუნებს ტალანტებს და ზრდის თანამშრომელთა ლოიალობის მაჩვენებელს. კვლევები აჩვენებს, რომ თანამშრომლებს, რომლებიც მონაწილეობდნენ მენტორობის პროგრამაში, სხვებზე წარმატებული კარიერა აქვთ: უფრო სწრაფად მიიწვევენ მაღალ პოზიციებზე, უფრო მაღალ შემოსავალს იღებენ და უფრო კმაყოფილები არიან საკუთარი პროფესიული ცოდნითა თუ გამოცდილებით. კვლევების მიხედვით, პროგრამაში მონაწილე შევირდთა უმეტესობა შემდეგ ბენეფიტებსაც ასახელებს:

- ✔ უმტკივნეულო და სწრაფი ადაპტაცია ორგანიზაციაში;
- ✔ პროფესიული და კარიერული განვითარება;
- ✔ სტრატეგიისა და ღირებულებების პრაქტიკულ აქტივობებში გადატანის შესწავლა;
- ✔ ახალი ცოდნისა ან უნარების შექმნა;
- ✔ ფორმალური სწავლით ან ტრენინგებით მიღებული ცოდნისა და უნარების სრულყოფა;
- ✔ ახალი და განსხვავებული ხედვის ჩამოყალიბება;
- ✔ საკუთარი პოტენციალის აღმოჩენა და ძლიერი მხარეების გამოყენება;
- ✔ საქმიანი კავშირების გაზრდა და ფართო ორგანიზაციული ხედვის განვითარება.

როგორც წესი, მენტორობის პროგრამის მთავარ ბენეფიციარებად განიხილებიან შევირდები, თუმცა ძალიან მნიშვნელოვან და ღირებულ სარგებელს ნახულობენ მენტოროის როლში მყოფი თანამშრომლებიც. ერთ-ერთ მთავარ ღირებულებად ისინი ასახელებენ შინაგანი თვითკმაყოფილებისა და თვითორწმენის ამაღლებას. მენტორი ხედავს თავის წვლილს სხვა ადამიანების, მათ შორის, ორგანიზაციის განვითარებაში, რაც იწვევს საკუთარი თავით კმაყოფილებას, ასევე, განცდას, რომ იგი საჭირო და ღირებული ადამიანია. მენტორობაში მონაწილეობის მეორე ყველაზე მნიშვნელოვანი და თვალსაჩინო შედეგია ცოდნისა და უნარების გაზრდა: მენტორის ამოცანაა, ასწავლოს და თავისი ექსპერტიზა გადასცეს შევირდს; შესაბამისად, სწავლების პროცესში ის თავს უყრის ცოდნას, აანალიზებს საკუთარ

გამოცდილებას და აძლევს სტრუქტურირებულ სახეს. შედეგად, მისი ცოდნა იზრდება, მყარდება და პრაქტიკაში ინერგება. გარდა ამისა, მენტორობის პროცესი ორმხრივი ურთიერთობაა, რომელიც მენტორს საშუალებას აძლევს, ახალი ცოდნა და უნარები შეიძინოს შეგირდისგანაც (მაგ: ხშირად მენტორები ახალგაზრდებისგან ეცნობიან ტექნოლოგიურ სიახლეებს). კვლევებში დასახელებულია მენტორის როლში ყოფნის ისეთი ბენეფიტებიც, როგორცაა: ეფექტიანი კომუნიკაციისა და აქტიური მოსმენის უნარების განვითარება; ლიდერობის უნარების განვითარება და პრაქტიკაში გამოყენება; ორგანიზაციული ხედვისა და სტრატეგიული აზროვნების გაფართოება; ექსპერტის როლში ყოფნის იმიჯი, რეპუტაცია და აღიარება.

ბუნებრივია, მენტორობის პროგრამებს ახლავს სირთულეები, რომელთა გათვალისწინება და გადალახვა საკვანძო საკითხია პროგრამის ეფექტიანად დასაწერად. მაგალითად, მენტორობის პროცესი ვერ იქნება წარმატებული, თუ შესაბამისი მიზნები წინასწარ არ შეთანხმდება; გარდა ამისა, მენტორობის პროგრამის წარმატებით ფუნქციონირება შეუძლებელია ისეთ ორგანიზაციულ კულტურაში, სადაც დაბალია ცნობიერება აღნიშნული საკითხის შესახებ. შესაბამისად, ორგანიზაციები ხშირად დიდ წინარე სამუშაოებს ატარებენ, რათა თანამშრომლებში გაზარდონ მიმღებლობა და ინტერესი მენტორობის მიმართ.

ხშირად მენტორობის სირთულეები უკავშირდება იმ ადამიანთა პიროვნულ მახასიათებლებსაც, რომლებიც ჩართულნი არიან პროგრამაში. ამიტომ, საჭიროა, წინასწარ კარგად შემუშავდეს სამოქმედო გეგმა და სწორად შეირჩეს პროცესი.

წარმატებული მენტორობის პროგრამის დანერგვისას, ორგანიზაციები შეიძლება დადგნენ შემდეგი ტიპური სირთულეების წინაშე: მხარდაჭერის ნაკლებობა მაღალი რგოლის მენეჯმენტისგან; მენტორებისა და შეგირდების შეუსაბამო დაწყვილება; ფუნქციების ბუნდოვნად განსაზღვრა (მაგ: სად გადის ზღვარი მენეჯერისა და მენტორის როლებს შორის და ა.შ.).

მიუხედავად მრავალი დაბრკოლებისა, ორგანიზაციები მზად არიან, გარისკონ და დიდი ძალისხმევა და ინვესტიცია ჩადონ მენტორობის პროგრამის დანერგვაში.

## II ტავი. რას ნიშნავს იყო მენტორი

ამ თავში ვისაუბრებთ მენტორის როლზე, მის პიროვნულ თუ პროფესიულ მახასიათებლებზე, და ღირებულებებზე, რომლებზეც დგას ჯანსაღი და ეფექტიანი მენტორობა. ასევე შევეხებით მენტორობის მოტივაციას და იმ ძირითად სირთულეებსა თუ შეცდომებს, რომლებსაც უშვებს მენტორთა უმეტესობა.

### 2.1. ვინ არის მენტორი?

პირველი მენტორი გამოჩნდა ჰომეროსის წიგნში „ოდისევსი“: ტროას ომში მიმავალმა ოდისევსმა შვილი, ტელემაქე, სანდრო მეგობარს, სახელად მენტორს მიაბარა. მოგვიანებით, ქალღმერთი ათენა შეინიღბა და მენტორის გარეგნობით მოეწვინა ოდისევსსა და მის შვილს, რჩევებისა და ინსტრუქციების მისაცემად. ათენამ იცოდა, რომ ისინი დაუეჭვებლად გაჰყვებოდნენ მენტორის რჩევებს, რადგან ოდისევსიც და ტელემაქეც სრულად ენდობოდნენ და პატივს სცემდნენ მას. შემდგომში მენტორობის იდეა და როლი ბევრ ისტორიასა და ლეგენდაში გვხვდება, მათ შორის, ნოველებში, სპექტაკლებსა და ფილმებშიც. ტრადიციულად, მენტორის არქეტიპი მოიცავს სწავლას, გაძლვას, ზოგჯერ კი ჯადოქრობასა ან ტრანსფორმაციასაც. როდესაც მისი როლის განსაზღვრას მხოლოდ ქცევებით ვცდილობთ, შეიძლება არასწორ დამოკიდებულებამდე მივიდეთ. მაგალითად, მენტორის როლი - რჩევების მიცემა - ნიშნავს, რომ შეგირდმა თვითონ არ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება? თუ რჩევის მიცემასთან ერთად, უნდა ჰკითხოვს კიდევ შეგირდს: „შენ რისი გაკეთება გსურს?“ ან „რა ვარიანტებს განიხილავ?“ ასევე, რას მოიცავს მენტორის ისეთი ფუნქცია, როგორცაა შეგირდის დახმარება? რამდენად უნდა დაეხმაროს მას? ან რით გამოიხატება ეს დახმარება/მხარდაჭერა? მენტორის საწყისი კონცეფციის თანახმად („აზიარებს სიბრძნეს სწავლისა და პროგრესის წასახალისებლად“), თქვენი გადასაწყვეტია, როგორი ქცევითა და მოქმედებით გამოხატავთ და განახორციელებთ ამ იდეას. ეს შეიძლება იყოს ნათელი და მკაფიო რჩევა, ან ამბების თხრობა. „მენტორობა არ არის სხვების შეცვლის მცდელობა, ან იძულება, რაიმე გააკეთონ განსხვავებულად. ეს არის ნამდვილი, ავთენტიკური მდგომარეობის პოვნა და გაღვიძება სხვა ადამიანებში. მენტორის მთავარი გამოწვევაა საკუთარი გამოცდილების დანაწევრება მარტივ და გასაგებ „სიბრძნეებად“ და, მათი გაზიარებით, სხვების დახმარება საკუთარი თავის პოვნაში“ - აღნიშნავს ჯული სტარი (Julie Starr), ქოუჩი და მენტორი თავის წიგნში მენტორობის შესახებ. იმისათვის, რომ შევთანხმდეთ მენტორის განსაზღვრებასა და ამ როლთან დაკავშირებულ ქცევებზე, ღირებულებებსა თუ მახასიათებლებზე, უნდა მივმართოთ საკითხის მკვლევარებსა და ავტორებს.

ერთ-ერთი განსაზღვრებით, მენტორი არის სხვა ადამიანის სანდო მრჩეველი, მხარდამჭერი, მასწავლებელი და ბრძენი კონსულტანტი, რომელიც, თავისი როლის დახმარებით, მხარს უჭერს ამ ადამიანის სწავლას, განვითარებასა და წარმატებას (Julie Starr, 2021). ასეთი განმარტების მიხედვით, მენტორი შეიძლება იყოს ნებისმიერი პირი, რომელსაც აქვს სხვისთვის საჭირო რესურსები. განმარტება არ მოიცავს იერარქიულობას - კლასიკური მენტორობის აუცილებელ კომპონენტს. ამიტომ, სხვა დეფინიციების თანახმად, უმეტესწილად მენტორი არის უფროსი ასაკის, მაღალ პოზიციაზე მყოფი, ხანგრძლივი გამოცდილების ან სხვა მსგავსი უპირატესობის მქონე ადამიანი. ასეთ ურთიერთობაში შეგირდი უმცროსი, ახალბედა და გამოუცდელი პირია. თუმცა, როგორც ზემოთ ვისაუბრეთ, ეს უფრო მეტად ეხმიანება მენტორობისა და სწავლის ტრადიციულ გაგებას, თანამედროვე მიდგომა კი თანასწორუფლებიან დამოკიდებულებას აღიარებს. მთავარი განმასხვავებელი მენტორსა და შეგირდს შორის არის ის სპეციფიკური ცოდნა, გამოცდილება და რესურსები, რომლებიც აქვს ერთს და სჭირდება მეორეს.

თუმცა ადამიანებისთვის რთულია ძველი არქეტიპისგან გათავისუფლება და ხშირად, მენტორის მიმართ ნდობის ჩამოსაყალიბებლად, ასაკს მთავარი ადგილი უჭირავს. ცხოვრებისეული გამოცდილების დასაგროვებლად და პიროვნების ფორმირებისთვის, ბუნებრივია, ასაკი მნიშვნელოვანი პარამეტრია (თუმცა არა ერთადერთი): როგორც აღვნიშნეთ, თანამედროვე მენტორობაში ასაკზე მეტად მნიშვნელოვანია გამოცდილება, ცოდნა და უნარები კონკრეტულ საქმეში. ამიტომ, დღესდღეობით, არ არის განსაზღვრული „მენტორობისთვის ოპტიმალური ასაკი“, არც მინიმალური ასაკობრივი სხვაობა მენტორსა და შეგირდს შორის. აუცილებელი არ არის, მენტორი იყოს ერთი ან მეტი თაობით უფროსი შეგირდზე, გაცილებით მნიშვნელოვანია კონკრეტული გამოცდილება, უნარი და ცოდნა, რომელიც აქვს მენტორს და სჭირდება შეგირდს. ასაკი ყოველთვის არ იძლევა სიბრძნის გარანტიას და ახალგაზრდობა ყოველთვის არ ნიშნავს ცოდნის ნაკლებობას. თუმცა გამოცდილებისა და ცოდნის შეძენას დრო სჭირდება, მენტორს კი სწორედ თავისი ცხოვრებისეული გამოცდილება, ცოდნა და ზოგადი პიროვნული სიმწიფე გამოარჩევს.

და მაინც: ვინ გვევლინება უმეტესწილად მენტორის როლში? ვის შეუძლია მისი მორგება?

ამ კითხვას მენტორობის ერთ-ერთი პირველი მკვლევარი, პროფესორი დევიდ კლატერბაქი (David Clutterbuck) ასე პასუხობს: „მენტორი შეიძლება იყოს ნებისმიერი ადამიანი, რომელსაც უცხოვრია, გამოცდილება მიუღია და დრო და ძალისხმევა დაუხარჯავს რალაცის კეთებაში.“

მთავარია, მას ჰქონდეს შეგირდისთვის საჭირო რესურსი. ეს შეიძლება იყოს:

- ✔ **ცხოვრებისეული გამოცდილება** - მენტორის პირადი ცხოვრებით დაგროვებული გამოცდილება, თავისი გამოწვევებით, დაბრკოლებებითა და გადალახვის გზებით.
- ✔ **ლიდერობის გამოცდილება** - მენეჯერული/ლიდერული ცოდნა, რომელიც შეგირდს ხელს შეუწყობს ამჟამინდელი ან მომავალი მენეჯერული საქმიანობის წარმატებით გაძღოლაში.
- ✔ **ტექნიკური ექსპერტული ცოდნა** - ცოდნა სამუშაოსთან დაკავშირებულ საკითხებში (მაგ: ნებისმიერი დარგობრივი ცოდნა, რომელიც შეგირდს გამოადგება ამჟამინდელ თუ სამომავლო როლთან გამკლავებაში).
- ✔ **ორგანიზაციული გამოცდილება** - ორგანიზაციული კულტურის გააზრება, ანუ იმ ღირებულებების, პროცესების, პოლიტიკისა და სტრატეგიების გააზრება, რომლებიც საჭიროა მათი ურთიერთქმედებისთვის.
- ✔ **ინფორმაცია ადამიანების შესახებ** - ადამიანებთან მუშაობისა და ურთიერთობის ცოდნა. ეს შეიძლება მოიცავდეს ინფორმაციას იმ კონკრეტულ პირებზეც, რომლებთანაც შეგირდს აქვს ურთიერთობა.
- ✔ **ცოდნა არსების შესახებ** - ცოდნა ორგანიზაციის შიგნით არსებულ არსებზე; ასევე, ვისთან უნდა ჰქონდეს ურთიერთობა შეგირდს განვითარებისთვის.
- ✔ **ცოდნა კარიერულ შესაძლებლობებზე** - ანუ კარიერული ზრდის საკითხებსა და შესაძლებლობებზე, მათ შორის, კონკრეტულ სფეროში, რომელიც ამ მომენტისთვის შეგირდის ინტერესის საგანია.

რასაკვირველია, ეს არ არის საბოლოო სია; ასევე არ გულისხმობს, რომ მენტორმა უნდა მიაწოდოს ზემოთ ჩამოთვლილი ყველა რესურსი. წარმოდგენილი ნუსხა მას ეხმარება, რომ გაიაზროს თავისი რესურსები და გადაწყვიტოს, რომელს შესთავაზებს მენტორობის პროცესში.



## 2.2. რა არის მენტორის მოტივაცია?

ეფექტიანი მენტორული ურთიერთობისთვის, აუცილებელია, მენტორს კარგად ესმოდეს საკუთარი მოტივაცია და ღირებულებები ამ როლში ყოფნისას: თავის შეცნობა, ცხოვრების გაანალიზება, ასევე, საჭიროებების, მახასიათებლებისა და უნარების გაცნობიერება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ შეგირდთან ურთიერთობაში იყოს ობიექტური და ემპათიური, ხედავდეს მის საჭიროებებს და მხარს უჭერდეს ინდივიდუალიზმს. ადამიანებისთვის დამახასიათებელია საკუთარი გამოცდილებისა და რეალობის პროექცია სხვის ცხოვრებაში. ხშირად (როგორც წესი, გაუცნობიერებლად), ძალიან მწირ ინფორმაციაზე დაყრდნობით ვაკეთებთ სუბიექტურ დაშვებებსა და დასკვნებს სხვების შესახებ. მენტორი კი მუდმივად უნდა იდგეს სადარაჯოზე, რომ აიცილოს ასეთი ტენდენციურობა და შეძლოს საკუთარი „განვლილი გზის“ გამიჯვნა შეგირდის „გზისგან“.

ყველა მენტორს უნიკალურობას ანიჭებს ცხოვრებისეული გამოცდილება, თუმცა გამოცდილება, თავისთავად, ბევრს არაფერს ნიშნავს, თუკი მენტორი მას არ გამოიყენებს გაკვეთილის სახით. ამისათვის საუკეთესო ინსტრუმენტია თვითრეფლექსია, რომლის მეშვეობითაც, მენტორი საკუთარი ცხოვრების მოსწავლე ხდება.

შეგირდის დასახმარებლად, ასევე, მისი უნიკალურობისა და პოტენციალის გამოსავლენად, მენტორი უნდა იცნობდეს ამ პირის ცხოვრებისეულ გამოცდილებასაც. ჩვენს ყოფაში ამა თუ იმ მოვლენისა თუ ადამიანის მნიშვნელობის გასაცნობიერებლად, პირველ რიგში, თვითონ მენტორი უნდა იაზრებდეს, რა საკვანძო მოვლენებმა მოახდინა გავლენა მისი პიროვნების ფორმირებაზე, შემდეგ კი ამავე მეთოდით დაეხმაროს შეგირდს საკუთარი გამოცდილების გაანალიზებაში.

ქვემოთ მოცემული სავარჯიშო დაგეხმარებათ, რომ დაფიქრდეთ საკუთარ ცხოვრებაზე და ყურადღება გაამახვილოთ თქვენთვის მნიშვნელოვან მოვლენებზე.



### სავარჯიშო - ცხოვრების სკალის აგება

*ინსტრუქცია:* ქვემოთ წარმოდგენილი სწორი ხაზი ასახავს ზრდასრული ადამიანის გამოცდილებას წარსულიდან დღემდე. აიღეთ თაბახის ფურცელი და, ამ მაგალითის მსგავსად, პორიზონტალურად დახატეთ თქვენი ცხოვრების სკალა.

- 1 სიტყვების, სიმბოლოების ან ნახატების გამოყენებით, სკალაზე შექმენით თქვენი ცხოვრების ესკიზი. ხაზის ზემოთ არსებულ სივრცეში მონიშნეთ მნიშვნელოვანი მოვლენები, პერიოდები და ცვლილებები (დადებითი და უარყოფითი) თქვენი ცხოვრებიდან, რომლებმაც დიდი გავლენა მოახდინა თქვენზე. არ შეიზღუდოთ მხოლოდ სამუშაოს ან მენტორობასთან დაკავშირებულ მოვლენათა აღწერით, ან თემებით, რომლებიც მენტორობას უკავშირდება.
- 2 მიაქციეთ ყურადღება სკალის ქვემოთ არსებულ სივრცეს.
  - » აღნიშნეთ შესაძლებლობები, რომლებმაც შეცვალა თქვენი ცხოვრება და რომლებიც დაგეხმარათ გაზრდასა და განვითარებაში;
  - » აღნიშნეთ წინააღმდეგობები, რომლებიც შეგხვდათ ამ გზის გავლისას;
  - » გამოყავით „მოულოდნელი სიხარული“ - მოვლენები და გამოცდილებები, რომლებიც არ იყო დაგეგმილი, მაგრამ მოხდა.

- 3 გადახედეთ მოვლენებს თქვენს დროის სკალაზე და ჩასვით იმ ადამიანთა სახელები, რომლებმაც წვლილი შეიტანეს თქვენს განვითარებაში.
- 4 აღნიშნეთ გადაწყვეტი გაკვეთილები, რომლებმაც მნიშვნელოვნად შეცვალა თქვენი აზროვნება.
- 5 შეხედეთ თქვენი ცხოვრების სკალას. რას ხედავთ? რა აღმოაჩინეთ ამ გზის შემხედვარემ?

პირველი სავარჯიშოს შესრულების შემდეგ, იფიქრეთ მენტორობის გამოცდილებაზე. მენტორული ურთიერთობა იმდენად ბუნებრივი ადამიანური მოვლენაა, რომ ყველას გამოუცდია მენტორის, შეგირდის, ან ორივე როლში ყოფნა (მაგ: თითოეულ ჩვენგანს გასჩენია პატივისცემა და ნდობა კონკრეტული ადამიანის მიმართ, რომელიც შემდეგ ჩვენი მხარდაჭერის, სწავლისა და დაკვალიანების წყარო გამხდარა).



### სავარჯიშო - მენტორები ჩემს ცხოვრებაში

*ინსტრუქცია:* გაიხსენეთ თქვენი მენტორობის გამოცდილება და ადამიანები, რომლებიც გეხმარებოდნენ, მიმართულებას გაძლევდნენ, მხარს გიჭერდნენ და გაძლიერებდნენ.

ჩემი მენტორები იყვნენ:

რომელ ეტაპზე შემოვიდნენ ისინი თქვენს ცხოვრებაში?

აღწერეთ ეს გამოცდილება

რა ცოდნა შეიძინეთ თითოეული მენტორისგან?

რა ისწავლეთ მენტორობის შესახებ?

მიღებული ცოდნიდან რამ შეიძლება შეიტანოს წვლილი თქვენი, როგორც მენტორის განვითარებაში?

რა ისწავლეთ შეგირდის როლში ყოფნაზე?

წინა თავში უკვე ვისაუბრეთ, რომ მენტორის ფუნქციის შესრულება ძალიან ღირებულია ისეთი კუთხით, როგორიცაა საკუთარი თავის შეცნობა, პროფესიაში დაოსტატება, ახალი ცოდნისა და უნარების შეძენა და სხვა მრავალი ფსიქოლოგიური თუ სოციალური ბენეფიტის მიღება. თუმცა მენტორობის სურვილი თითოეულ შემთხვევაში ძალიან სპეციფიკური და უნიკალურია. ზემოთ ჩამოთვლილი მიზეზების გარდა, ეს შეიძლება იყოს:

- დადასტურება, რომ პირის გამოცდილება და ცოდნა ღირებულია (რასაც მენტორი ხშირად ცოდნის სხვებთან გაზიარებისას აღმოაჩენს);
- შინაგანი კმაყოფილება, რომელიც მოდის სხვა ადამიანის ზრდასა და წარმატებაში წვლილის შეტანით;
- პოზიტიური გამოწვევა (მაგ: ემპათიის უნარის განვითარება);

- სხვების განვითარებით საკუთარი ლიდერობის უნარების გაუმჯობესება (მაგ: მენტორი ამ როლში არ იყენებს მენეჯმენტის უნარებს, მის ფოკუსში ექცევა პიროვნება და არა დავალებები და მათი შესრულება);
- „სიკეთის დაბრუნების სურვილი“ და მადლიერების განცდა თავის ცხოვრებაში არსებული შესაძლებლობების გამო და ადამიანების მიმართ.

თქვენი მენტორობის მოტივაციის დადგენაში შეიძლება დაგეხმაროთ ქვემოთ მოცემული სავარჯიშოები.



### სავარჯიშო - მენტორის მოტივაციის საკონტროლო ჩამონათვალი

**ინსტრუქცია:** თითოეული დებულების გასწვრივ მონიშნეთ „კი“ ან „არა“ პასუხი, იმის მიხედვით, ეთანხმებით თუ არა მას. მაგალითის ველში მოიყვანეთ კონკრეტული შემთხვევა, თქვენი პასუხის ილუსტრირებისთვის. არ გამოტოვოთ მაგალითების გრაფა, გაიღეთ ძალისხმევა და გაიხსენეთ რეალური შემთხვევები.

მიზეზები, თუ რატომ მინდა მენტორობა	კი	არა	მაგალითები
მომწონს შეგრძნება, რომ სხვა ადამიანები რჩევისა და მიმართულების მისაცემად მომმართავენ			
სხვების დახმარება სწავლაში ჩემთვის ჯილდოა			
ვფლობ კონკრეტულ ცოდნას, რომელიც მინდა სხვებს გადავცე			
მომწონს კოლაბორაციული სწავლება			
ენერჯიას მაძლევს ისეთ ადამიანებთან მუშაობა, რომლებიც ჩემგან განსხვავდებიან			
მუდმივად ვეძებ შესაძლებლობებს საკუთარი ზრდისთვის			

აღბათ ფიქრობთ, რომ ამ სავარჯიშოს შესრულება არც ისე რთულია - ყველას შეუძლია, თითოეული დებულების გასწვრივ „კი“ შემოხაზოს. თუმცა მთავარი უპირატესობა ის არის, რომ დადებითი პასუხის შემთხვევაშიც, სავარჯიშო გიბიძგებთ მეტი კონკრეტიზაციისკენ, საილუსტრაციო მაგალითების მოყვანისა და გულწრფელი თვითშეფასებისკენ. ახლა კი გავეცნოთ მენტორის მოტივაციის გამოსავლენ სხვა ინსტრუმენტებს:



## სავარჯიშო - მენტორის მოტივაცია

**ინსტრუქცია:** დაასრულეთ მოცემული წინადადებები. პირველი პუნქტის შევსების შემდეგ, შეიძლება გაგრძელება აღარ მოგიხდეთ, თუმცა არ შეჩერდეთ, განაგრძეთ ფიქრი, აიძულეთ თავს დაფიქრება, ან დაიცადეთ და მოგვიანებით დაუბრუნდით სავარჯიშოს.

ჩემი მენტორობის მოტივაციაა:

- 1...
- 2...
- 3...

მენტორობის მთავარი მოტივაცია ჩემთვის არის....

ახლა კი მენტორობის ურთიერთობას მეორე მხრიდან შევხედოთ: რატომ უჩნდებათ ადამიანებს სურვილი, რომ ჰყავდეთ მენტორი? შეგიძლია მოტივაციის ცოდნა, ერთი მხრივ, მნიშვნელოვან ინფორმაციას აწვდის მენტორის მომავალი ეფექტიანი თანამშრომლობისთვის, მეორე მხრივ კი აძლიერებს თვითონ მენტორობის მოტივაციას. ხშირად კონკრეტულ როლზე პასუხისმგებლობის აღებისა თუ ახალი საქმის წამოწყების მოტივაცია სწორედ ბენეფიციარებსა და მათ სარგებელზე ფიქრია.

შეგიძლია მენტორი შეიძლება აიყვანოს პერსონალური, პროფესიული ან ორივე მიზეზით. თუ შევაჯამებთ მკვლევართა და პრაქტიკოს მენტორობის მოსაზრებებს, შეგიძლია მოტივაცია შეიძლება იყოს:

- განცდა, რომ არ აქვს საკმარისი გამოცდილება, ცოდნა ან კონტაქტები კონკრეტულ სფეროსა ან სიტუაციაში (მაგ: „მჭირდება ვიცოდე, როგორ მუშაობს სტარტაპი ან როგორ ოპერირებს ჩემი დამსაქმებელი, ანდა გავიცნო ჩემი სფეროს ექსპერტები“).
- განცდა, რომ მის ცოდნას, აზროვნებას ან ქმედებას რაღაც აკლია და სურს, ვინმე დაეხმაროს ამ „დანაკლისის“ პოვნასა და შევსებაში.
- პიროვნული განვითარებისა და ზრდის სურვილი (მაგ: სტრესულ სიტუაციაში მუშაობასთან გამკლავება, სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების დაბალანსება, ან თვითრწმენის ამაღლება).
- წინაღობის ან სირთულის დაძლევის სურვილი, რისთვისაც სჭირდებათ პერსონალური ურთიერთობა მსგავსი სიტუაციური გამოცდილების მქონე ადამიანთან.
- ღია და ნდობით სავსე ურთიერთობა ადამიანთან, ვის გამოცდილებასა და მსოფლმხედველობასაც პატივს სცემენ, და ამით სარგებლის მიღება.

ამრიგად, ვინაიდან მენტორობის ურთიერთობა მოიცავს მენტორისა და შეგიძლია ურთიერთგავლენას, მნიშვნელოვანია, მენტორმა გააცნობიეროს და გაიაზროს, ერთი მხრივ, საკუთარი სურვილები და მოლოდინები ამ როლთან მიმართებით, მეორე მხრივ კი შეგიძლია მისწრაფება: რა სურთ ამ ურთიერთობისგან და რა ამოძრავებთ, როცა მენტორს მიმართავენ.

### 2.3. რა ღირებულებებს ეყრდნობა კარგი მენტორობა?

ეფექტიანი და ჯანსაღი მენტორული ურთიერთობა ყოველთვის იმართება მისი საკვანძო ფასეულობებით. არ აქვს მნიშვნელობა, რა ინდივიდუალური მახასიათებლებით გამოირჩევა მენტორი ან შეგირდი, როგორი სახისა მენტორული ურთიერთობა, ან რა მიზნები და საჭიროებები ამოძრავებთ ჩართულ მხარეებს, ნებისმიერი კარგი მენტორობა ეყრდნობა შემდეგ საფუძვლებს:

#### ნდობა

მისი ჩამოყალიბება პირველი და ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანაა შეგირდთან ურთიერთობაში. ორმხრივი ნდობის შედეგია ჩართულ პირთა ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება, რაც უმნიშვნელოვანესია სწავლაზე, ზრდასა და განვითარებაზე ორიენტირებული სივრცის შესაქმნელად. თუკი შეგირდი თავს ვერ გრძნობს უსაფრთხოდ და საკმარისად არ ენდობა მენტორს, ის არ არის გახსნილი და ვერ ავლენს საკუთარ პოტენციალს.

როგორ შეიძლება მენტორმა იმუშაოს ნდობის ჩამოყალიბებაზე? უწინარესად, თვითონ უნდა ენდობოდეს შეგირდს და გამომხატავდეს თავის დამოკიდებულებას მასთან. როცა მენტორს სჯერა შეგირდის პიროვნული მახასიათებლების, ფასეულობების, შესაძლებლობების, მიზნებისა და გადაწყვეტილებების, ეს პირველ რიგში მას მატებს ენერჯიასა და ენთუზიაზმს, რომ ძალისხმევა არ დაიშუროს შეგირდის მხარდასაჭერად და სიამოვნებას იღებს მსგავსი ურთიერთობისგან. მეორე მხრივ, მენტორის მიერ გამოცხადებული ნდობა შეგირდსაც უღვიძებს რწმენას საკუთარი თავის მიმართ და იგი ავლენს ისეთ პოტენციალსა და რესურსს, რომელთა არსებობაზე თვითონაც არ ჰქონდა წარმოდგენა. ეს ხშირად ჯადოქრობას ჰგავს, მაგრამ სწორედ ამგვარი „ჯადოქრობა“ გამოარჩევს ეფექტიან და წარმატებულ მენტორობას.

მენტორობა სხვა ტიპის ურთიერთობისგან პიროვნული სიასლოვით გამოირჩევა, რაც ვერ ჩამოყალიბდება, თუკი მენტორი იდეალური, სრულყოფილი და მიუწვდომელი ადამიანი იქნება. კარგი მენტორს უნდა შეეძლოს რეალური გამოცდილებების (მათ შორის, წარუმატებლობებისა და შეცდომების) თავისუფლად გაზიარება, ნაცვლად იმისა, რომ დაიმალოს პროფესიული თუ პიროვნული „ფასადის“ უკან და იზრუნოს იმიჯის შენარჩუნებაზე. ღია და გულწრფელი ურთიერთობა დიდ სარგებელს მოუტანს შეგირდს, თუმცა აუცილებელია ბალანსის დაცვა: შეცდომებსა და წარუმატებლობებზე საუბარმა შეგირდი უნდა წაახალისოს საკუთარი თავის მისაღებად და გამბედაობის ჩამოსაყალიბებლად (მაგ: ცოდნა, რომ მენტორმა გადალახა თავისი პიროვნული სირთულეები და ამ გზით მიაღწია დასახულ მიზნებს, დაეხმარება, რომ უფრო თამამად დაფიქრდეს საკუთარ შიშებსა და ეჭვებზე).

მენტორს შეუძლია, ნდობა და გულწრფელობა წაახალისოს შემდეგი ქმედებებით:

- კონფიდენციალობის საკითხი განიხილოს შეგირდთან ერთად (მაგ: აუხსნას, რომ შესვედრებზე განხილული თემები დარჩება მხოლოდ მათი ურთიერთობის ფარგლებში, ან შეუთანხმდეს, ვისთან შეიძლება ამ ურთიერთობაზე საუბარი);
- სესიებისა და შესვედრების მიღმა შეინარჩუნოს დაპირება და არავისთან ისაუბროს თავის შეგირდზე;
- შეგირდს გაუზიაროს პირადი ინფორმაცია (მაგ: თავისი ინტერესები, ჰობი, ინფორმაცია ოჯახის წევრების შესახებ და სხვა);
- შეისწავლოს შეგირდის ინტერესები, მოტივაცია და ფასეულობები: რა მოსწონს, რა არ მოსწონს, რა არის მისთვის მნიშვნელოვანი და ა.შ (მაგ: შეგირდის ნებართვით, გამოიყენოს პიროვნულ მახასიათებელთა კვლევის კითხვარი, შეადგინოს მისი ბიოგრაფია და ა.შ.);

→ თვალი მიადევნოს მენტორული ურთიერთობის ეფექტიანობას; შეგირდს სთხოვოს უკუკავშირი და ღიად ისაუბროს მათ ურთიერთობაში არსებულ სირთულეებზე (მაგ: დაუსვით კითხვები: „ემთხვევა თუ არა ჩვენი საუბრები შენს მოლოდინებს?“ „რა მოგწონს და რა არ მოგწონს?“ „შენი აზრით, რა გამოგვდის კარგად და რა უნდა გავაუმჯობესოთ?“ „რას ისურვებდი დამატებით? კიდევ რა გჭირდება?“

მენტორს შეუძლია, ნდობა და გულწრფელობა წაახალისოს შემდეგი ქმედებებით:

- მოუსმინოთ შეგირდს - ისე, რომ იგრძნოს, როგორ აფასებთ მის იდეებს;
- ინფორმაციის გაზიარებისას აჩვენოთ ღიაობა;
- გულწრფელად ისაუბროთ საკუთარ გრძნობებზე;
- განუმარტოთ, რა გესმით, და დააზუსტოთ, როცა რაიმეს ვერ იგებთ;
- აუხსნათ, რატომ იცვლება თქვენი მხარდაჭერის დონე (თუკი ასეთი რამ ხდება);
- ბოლომდე შეასრულოთ ის, რასაც ამბობთ;
- იყოთ თანმიმდევრული;
- მხარი დაუჭიროთ შეგირდს, როგორც პირადად, ისე საჯაროდ;
- დაიცვათ კონფიდენციალურობა;
- ადეკვატური დრო გაატაროთ ერთად;
- აღიაროთ თქვენი შეცდომები და პასუხისმგებლობა აიღოთ მათ გამოსწორებაზე;
- ტაქტიანად განუმარტოთ შეგირდს, რატომ არ ეთანხმებით, ან რატომ ხართ უკმაყოფილო. ამით იგრძნობენ, რომ გულწრფელი ხართ მათთან.

## მხარდაჭერა

მენტორის მთავარი ამოცანაა შეგირდის მხარდაჭერა მიზნების მიღწევასა და სასურველი მომავლის ფორმირებაში. ეს შეიძლება სხვადასხვანაირად გამოვლინდეს - იმის მიხედვით, რა სჭირდება შეგირდს და რა რესურსი აქვს მენტორს. მაგალითად:

- **გამოცდილების გაზიარება** - გააცანით თქვენი მოსაზრებები მისთვის საინტერესო საკითხზე, მოუყევით ამბები, რომლებიც დაეხმარება სირთულის გადალახვაში.
- **დამოუკიდებლობის სივრცის შექმნა** - შექმენით სივრცე, სადაც შეგირდი თავისუფლად იფიქრებს და თვითონ გამოიტანს დასკვნებს (მაგ: დაუსვით კითხვები: „რატომ არის ეს შენთვის მნიშვნელოვანი?“ „რა რეალური შესაძლებლობები არსებობს?“ „შენი აზრით, რას გამოიწვევს ეს?“).
- **კონსტრუქციული უკუკავშირი** - შესთავაზეთ და აიღეთ ნებართვა, რომ მისცეთ კონსტრუქციული უკუკავშირი. თუკი ასეთ დროს თქვენი ნამდვილი განზრახვა მისი მხარდაჭერა იქნება, უკუკავშირს შეგირდი უფრო თავისუფლად მიიღებს, რაც მას რეალურ ზრდაში დაეხმარება (მაგ: „ვფიქრობ, შენ გჭირდება ურთიერთობებში საზღვრების დაწესება“, „შეიძლება მეჩვენება, მაგრამ, მგონი, ზედმეტად ბევრს ფიქრობ ამ გადაწყვეტილებაზე“).
- **რჩევის მიცემა ან კონსულტაციის გაწევა** (მაგ: „ვფიქრობ, თუკი შენს გუნდს ღამეებს გაათენებინებ შედეგის მისაღწევად, შეიძლება ისინი დაკარგო“, „ძალიან კარგად გამოგდის სანდო ურთიერთობების ჩამოყალიბება. ამით შეგიძლია, დადებითი გავლენა მოახდინო დიდი საკითხების გადაწყვეტაზე. იმუშავე ამ მიმართულებით“).

- **საკუთარი ცოდნის გაზიარება** (მაგ: „შემიძლია აგისხნა, ამ მასშტაბის პროექტის მართვისას როგორ უნდა შეძლო ანგარიშგება“; „არსებობს კონკრეტული რეგულაციები, რომლებიც ამის გაკეთებას შეუშლის ხელს“).
- **თქვენი ძალაუფლების ან ზეგავლენის შესაძლებლობის გაზიარება** (მაგ: „მე ვიზრუნებ, რომ მოგიწვიონ ამ შეხვედრაზე“; „უთხარი ადამიანური რესურსების მართვის დირექტორს, რომ მე გიწვევ რეკომენდაციას ამ ღონისძიებაზე დასასწრებად“).
- **თქვენი კონტაქტების გაზიარება** (მაგ: „ვფიქრობ, შენთვის კარგი იქნება ლადოსთან დაახლოება. ნება მომეცი, გაგაცნო იგი“; „აგერ, იმ ადამიანთა ჩამონათვალი, რომლებსაც ყველაზე მაღალი გავლენა აქვთ ამ სფეროში“).

მენტორის მხრიდან ნებისმიერი მხარდაჭერა სასარგებლოა შეგირდისთვის, თუმცა მნიშვნელოვანია, მას ესმოდეს შეგირდის საჭიროებები, რათა მხარდაჭერაც შესაბამისი იყოს. შესაძლოა, მენტორს უყვარდეს ამბების მოყოლა საკუთარ თავზე და ამ გზით მარტივად აზიარებდეს ცოდნასა და გამოცდილებას, მაგრამ მისი ისტორიების მოსმენა უსარგებლო იყოს შეგირდისთვის. ასეთ დროს მენტორმა უნდა დააზუსტოს, რა უფრო დაეხმარება შეგირდს და როგორ ურჩევნია მუშაობა. ამბების მოყოლასთან ერთად, შეიძლება ფასილიტაციის გამოყენებაც (მაგ: „რა გაინტერესებს, რა გინდა, რომ მოგიყვე ჩემი გამოცდილებიდან?“ „რით ამსგავსებ ჩემსა და შენს სიტუაციას?“).

### კეთილგანწყობა და პატივისცემა

ეფექტიანი მენტორული ურთიერთობა გაჯერებულია ორმხრივი კეთილგანწყობითა და პატივისცემით. ტრადიციულ მენტორულ ურთიერთობაში, როგორც წესი, მენტორი კეთილგანწყობას გამოხატავს შეგირდისადმი, შეგირდი კი პატივისცემას ავლენს მენტორის მიმართ. ხშირად ეს გამოწვეულია ასაკობრივი სხვაობით: კერძოდ, უფროსი ასაკის, გამოცდილი, ცხოვრებაგამოვლილი, ბრძენი ადამიანი კეთილგანწყობილია ენთუზიაზმითა და ენერგიით სავსე ახალგაზრდა შეგირდის მიმართ, ეს უკანასკნელი კი, თავის მხრივ, დიდ პატივს სცემს მენტორის საგულისხმო გამოცდილებას, მიღწეულ წარმატებებს, სირთულეების გადალახვის უნარსა და შეძენილ სიბრძნეს. თუმცა, როგორც ზემოთ ვისაუბრეთ, თანამედროვე მენტორულ ურთიერთობაში ასაკის მნიშვნელობა მცირდება და არ არის ერთადერთი პირობა კეთილგანწყობისა და პატივისცემის ჩამოსაყალიბებლად.

მენტორი სხვადასხვა ურთიერთობაში განსხვავებული ხარისხით განიცდის თანაგრძნობას, მზრუნველობასა და კეთილგანწყობას შეგირდების მიმართ. ასეთ დროს მნიშვნელოვანია პროფესიონალიზმისა და ეფექტიანობის საზღვრების დაცვა, რაც ხშირად სირთულეებს უკავშირდება: რაც მეტად გულშემატკივრობს მენტორი შეგირდის პროგრესს, მით უფრო უჭირს მენტორული საზღვრების დაცვა. თუმცა კარგ მენტორს ყოველთვის ახსოვს, რომ შეგირდის ზრდისა და განვითარებისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია მისი დამოუკიდებლობის ხელშეწყობა და პასუხისმგებლობის გრძნობის ჩამოყალიბება. ეს არის გზა შეგირდის გაძლიერებისა და თავდაჯერებულობისკენ.

რა ხდება, როცა მენტორი ვერ გრძნობს კეთილგანწყობას შეგირდის მიმართ? ეს არ არის საშიში და არ ნიშნავს, რომ ასეთი მენტორული ურთიერთობა არ იქნება ეფექტიანი. ზოგიერთი მენტორი თვლის, რომ შეგირდთან პიროვნული შეწყობა ყველაზე მთავარია მათ ურთიერთობაში. შესაბამისად, ისინი ეძებენ ჰარმონიას, კავშირს, საერთო გადაკვეთის წერტილებს და, თუ ვერ პოულობენ, უმეტესწილად წყვეტენ ურთიერთობას. სინამდვილეში, წარმატებული მენტორობა შესაძლებელია ამის გარეშეც. პატივისცემა და არა „ქიმი“ - აი, რა ეხმარება ორ ინდივიდს წარმატებულ და ეფექტიან თანამშრომლობაში!

როცა მენტორს პირადი სიმპათია ნაკლებად აქვს, ურთიერთობა შეიძლება უფრო საქმიანი და მიზანზე ორიენტირებული აღმოჩნდეს. ჯული სტარი (Julie Starr, 2021) ასეთ ურთიერთობას „ტრანზაქციულს“ უწოდებს, რაც ნიშნავს, რომ ძირითადად მენტორი უზიარებს შეგირდს ინფორმაციასა და იდეებს, რომლებიც, თავის მხრივ, ღირებული და მნიშვნელოვანია შეგირდისთვის.

რაც შეეხება შეგირდის მხრიდან პატივისცემას, მისი ჩამოყალიბება მენტორის ამოცანაა. ასეთი დამოკიდებულების მქონე შეგირდი უფრო გახსნილია სწავლისა და დადებითი ზეგავლენის მიმართ. პატივისცემა შეიძლება თავიდანვე არსებობდეს მენტორის ასაკის, გამოცდილების ან პოზიციის გამო, თუმცა მენტორმა უნდა წაახალისოს და განამტკიცოს ეს ურთიერთობაში (მაგ: საკუთარი სიბრძნის, პიროვნული სიჯანსაღისა და ძლიერი მახასიათებლების ჩვენებით). მეორე ადამიანის მიმართ პატივისცემას ბაღებს ის უნიკალურობა, მახასიათებლები და ფასეულობები, რომლებიც ღირებულია მასთან ურთიერთობაში. ხშირად იგულისხმება ისეთი თვისებებიც, რომლებიც პირს აშინებს, თუმცა სხვა ადამიანში მოსწონს (მაგ: თუკი შეგირდს ეშინია დიდი აუდიტორიის წინაშე გამოსვლის, დიდი პატივისცემით განეწყობა ისეთი მენტორის მიმართ, რომელიც რეგულარულად ატარებს პრეზენტაციებს დიდ დარბაზებში).

როგორ უნდა მიხვდეს მენტორი, რომ შეგირდი არ გრძნობს მის მიმართ პატივისცემას? ეს ადვილი დასადგენია შეგირდის შემდეგი საქციელებით:

- ❗ შეხვედრებზე დაგვიანება ან შეხვედრის გაუქმება რამდენიმე წუთით ადრე;
- ❗ უყურადღებოდ მოსმენა ან საუბარში ნაკლებად ჩარევა;
- ❗ მენტორის რჩევების, იდეებისა და მოსაზრებების უარყოფა;
- ❗ მენტორობის კრიტიკა (მაგ: „ეს ჩემთვის დროის ფლანგვაა“ ან „ახალს ვერაფერს ვიღებ“);
- ❗ მენტორის კრიტიკა (მაგ: „მას არაფერი აქვს, რისი სწავლაც შემიძლია“; „დიდად აღფრთოვანებული არ ვარ მასთან ურთიერთობით“).

ამის წაკითხვა არასასიამოვნოა, როცა მენტორის როლში ხარ, თუმცა უნდა გახსოვდეთ, რომ შეგირდის კრიტიკას არ იწვევს მხოლოდ მენტორთან დაკავშირებული საკითხები: ამის მიზეზი შეიძლება იყოს მისი სუბიექტური აღქმაც, ან იმედგაცრუება, რომელსაც წინ უსწრებდა კონკრეტული მოლოდინები (მაგ: სურდა, კაცი მენტორი ჰყოლოდა და ქალს არ სცემს პატივს; ან ელოდა, რომ მენტორის პოზიცია დაეხმარებოდა კონკრეტული მიზნების მიღწევაში, მან კი ახლახან შეიცვალა სამუშაო და ა.შ.). ასეთ დროს მნიშვნელოვანია, მენტორი დარჩეს თავის როლში, გამოხატოს პატივისცემა შეგირდის მიმართ და დაიცვას პროფესიული და ეთიკური საზღვრები.

### პასუხისმგებლობა

მენტორული ურთიერთობის „ჯადოქრობა“ არის შეგირდის ზრდა და განვითარება საკუთარ ცხოვრებაზე პასუხისმგებლობის აღებითა და პროაქტიულობის გამომუშავებით. მენტორის მთავარი ამოცანაც სწორედ ეს არის - შეგირდში გააძლიეროს პასუხისმგებლობის გრძნობა, ცხოვრების მართვის უნარები და გამბედაობა სირთულეების მისაღებად და გადასალახავად. რამდენად გაიზრდება და განვითარდება შეგირდი, სრულად მისი პასუხისმგებლობაა. თუკი მენტორი არ ივიწყებს ამ პრინციპს და იცავს პასუხისმგებლობის ზღვარს, ეს ხელს უწყობს ჯანსაღ ურთიერთობებს. მენტორის ამოცანაა მხარდაჭერა, მიმართულების მიცემა, რესურსის გაზიარება, ნდობის გამოცხადება და წახალისება, სწავლასა და პროგრესზე კი თვითონ შეგირდი აგებს პასუხს. როგორ უნდა გააძლიეროს მენტორმა შეგირდის პასუხისმგებლობის განცდა?



- დაეხმაროს დაპირებების შესრულებაში;
- გაუძლიეროს საკუთრების განცდა თავის შედეგებთან მიმართებით;
- წახალისოს და გააძლიეროს რთულ პერიოდში; დაეხმაროს, რომ გაუჩნდეს განცდა: „მე ეს შემიძლია“.
- არ ჩაერთოს შეგირდის გასაკეთებელ საქმეში.

რაც მეტად ენდობა მენტორი შეგირდს და გულშემატკივრობს მის წარმატებას, მით უფრო ავლენს იგი თავის პოტენციალს და პასუხისმგებლობას იღებს საკუთარ ქმედებებსა და შედეგებზე.

პასუხისმგებლობის სწორად განაწილებას ხელს უწყობს მოლოდინებისა და სამუშაო წესების წინასწარ განხილვა. როდესაც შეგირდს ესმის, რას ნიშნავს მენტორობა, რა როლი აქვს მენტორს და რა პასუხისმგებლობები აკისრია ამ ურთიერთობაში, მომდევნო ეტაპებზე მუშაობა უფრო მარტივდება და იმედგაცრუების რისკიც მცირდება.



### სავარჯიშო - ჩემი ღირებულებები

**ინსტრუქცია:** ჩამოწერეთ 10 ძირითადი ღირებულება, რომლებსაც ეყრდნობით ცხოვრებაში, აფუძნებთ თქვენს ქცევებსა და გადაწყვეტილებებს, ავლენთ თავად და ეძებთ/აფასებთ სხვებში.


გადახედეთ ჩამოწერილ 10 ძირითად ღირებულებას და დატოვეთ მხოლოდ 7.


გადახედეთ დარჩენილ 7 ღირებულებას და დატოვეთ მხოლოდ 3 ან 4.


იფიქრეთ და ჩამოწერეთ, რას გულისხმობს ეს ღირებულებები, რა მნიშვნელობა აქვს თქვენთვის, როგორ გამოიხატება თქვენს ყოველდღიურ ცხოვრებაში და როგორც ცდილობთ მათ გაზიარებას სხვებისთვის.

## 2.4. რა მახასიათებლებით გამოირჩევა კარგი მენტორობა?

კვლევები აჩვენებს, რომ მენტორები და შეგირდები, რომლებიც წარმატებულ პარტნიორულ ურთიერთობას ავითარებენ მენტორობაში, ამჟღავნებენ სპეციფიკურ და ამოცნობად უნარებს. სწორედ ამ უნარებს აღწერს 2.3. ქვეთავი და გიზიარებთ ინსტრუმენტებს, რომლებიც საშუალებას მოგცემთ, რომ არაფორმალურ გარემოში თავადვე შეაფასოთ საკუთარი თავი ამ უნარების კუთხით.

წლების განმავლობაში ადამიანები მიიჩნევდნენ, რომ მენტორობა გარკვეულწილად ბუნდოვანი პროცესია, ასეთი ურთიერთობები უბრალოდ შემთხვევითობაა და მათი ჩამოყალიბებისთვის გარკვეული „ქიმი“ უნდა არსებობდეს. ამის გათვალისწინებით, ზოგი ადამიანი ახერხებდა მსგავსი ურთიერთობის პოვნას, უმეტესობამ კი არც იცოდა, როგორ ჩაბმულიყო მენტორობაში, შესაბამისად, ვერ ახერხებდა განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი ინსტრუმენტის გამოყენებას.

ლინდა ფილიპს-ჯონსმა (1977) შეისწავლა ასობით მენტორისა და შეგირდის ურთიერთობა, ასევე ინდივიდები, რომლებიც ვერ ახერხებდნენ თავიანთ ცხოვრებაში მენტორის გამოვლენასა და დასახელებას, და დაასკვნა, რომ მენტორობა ბევრად ღრმა საკითხია, ვიდრე ამას ვინმე თავდაპირველად იფიქრებდა, და ბევრად კომპლექსურიც.

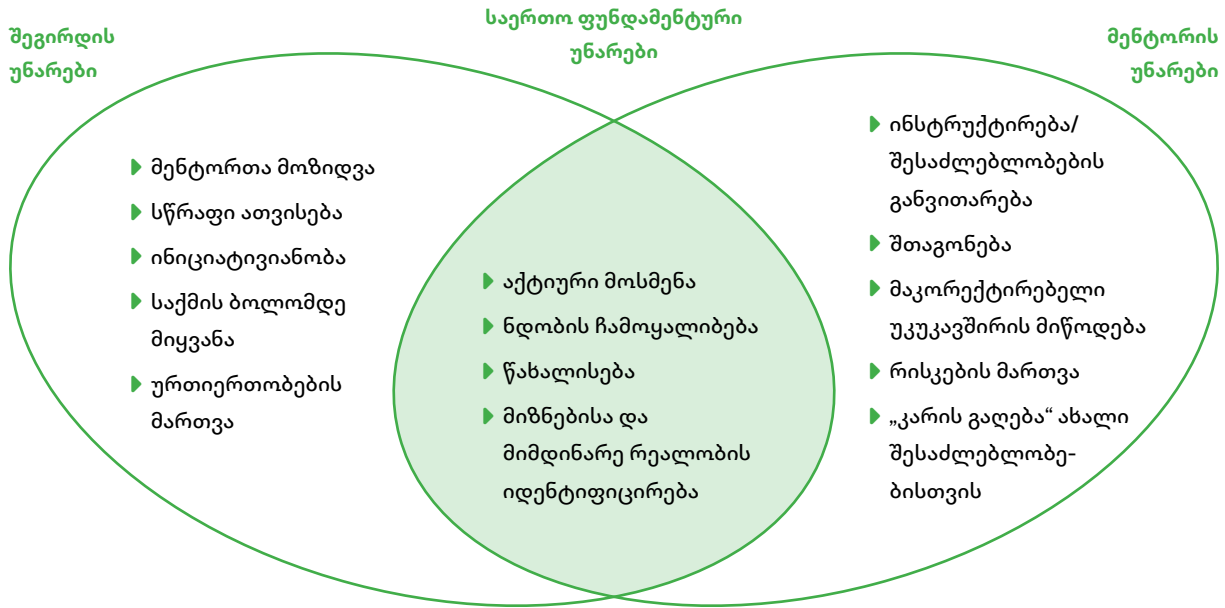
ფილიპს-ჯონსმა აღმოაჩინა, რომ ეფექტიანი მენტორები და შეგირდები კონკრეტულ პროცესებს და უნარებს იყენებენ მენტორობაში. მეტიც, შესაძლებელია ამ პროცესებისა და უნარების შესწავლა და, შესაბამისად, მენტორობის გაუმჯობესებაც (უფრო სახალისო, პროდუქტიული და შედეგიანი სახით ჩამოყალიბება).

მენტორობის წყვილების დამატებითმა კვლევებმა აჩვენა, რომ თუ პროცესი არ არის სტრუქტურირებული და არ იყენებს კონკრეტულ უნარ-ჩვევებს, მენტორული ურთიერთობები საშუალო ხარისხისაა. ეს ნიშნავს, რომ პროცესის დადებითი განზრახვების მიუხედავად, არასტრუქტურირებული ძალისხმევის გამო, მონაწილეები სრულ იმედგაცრუებას გრძნობენ. მეტიც, გულგატეხილი მხარეები იჯერებენ, რომ მენტორობა პრაქტიკაში არ მუშაობს.

მეორე მხრივ, როცა ინდივიდები იყენებენ კონკრეტულ უნარ-ჩვევებს და სტრუქტურირებულად მოქმედებენ, მნიშვნელოვანი და ქმედითი ცვლილებები ხდება როგორც შეგირდის, ისე მენტორის ცხოვრებაში.

თუ ამ უნარებს ადეკვატურ დონეზე ფლობთ და საჭირო სიხშირით იყენებთ, მაღალი შანსები გაქვთ ორმხრივად დამაკმაყოფილებელი და პროდუქტიული მენტორობის გასაწევად. ქვემოთ განხილული მოდელი წარმოაჩენს საზიარო უნარებს, რომლებსაც უნდა იყენებდნენ მენტორიც და შეგირდიც, ასევე, იმ განსაკუთრებულ უნარებს, რომლებიც აუცილებელია მხოლოდ მენტორის, ან მხოლოდ შეგირდისთვის.

კვალიფიციურ მენტორად ჩამოსაყალიბებლად, გაეცანით თითოეული უნარისა და შესაბამისი ქცევის აღწერილობას, შემდეგ კი დაიწყეთ მათი გამოყენება ყოველდღიურ ცხოვრებაში.



### მენტორობის ფუნდამენტური უნარები

დასაწყისისთვის განვმარტოთ, რას ვგულისხმობთ ცნებაში „უნარი“. ეს არის ადამიანის შექნილი, ნასწავლი და დაკვირვებადი ქცევა, რომელიც სხვას მიუთითებს, რამდენად კარგად შეუძლია მას რაღაცის კეთება. უნარების ერთობლიობა, რომლებსაც აქ განვიხილავთ, საბოლოო ჯამში, ქმნის მენტორობის ზოგად შესაძლებლობას.

ახლა კი სათითაოდ განვიხილოთ ის ფუნდამენტური უნარები, რომლებიც მენტორმაც და შეგირდმაც უნდა გამოიყენონ მენტორობის პროცესში.

**აქტიური მოსმენა** - ადამიანებთან პოზიტიური კავშირის დამყარების ყველაზე ეფექტიანი გზა. ხარისხიანი მოსმენა მენტორობის საბაზისო უნარია, დანარჩენი უნარები სწორედ მას ეყრდნობა და საჭიროებს. კარგი მსმენელი შეგირდს აჩვენებს, რომ უსმენს და ესმის მისი. ამგვარად, მოსაუბრეები თავს მიღებულიად გრძნობენ და მათ შორის იზრდება/ყალიბდება ნდობა.

ბუნებრივია, აქტიური მოსმენა მხოლოდ ჩუმიად ყოფნას არ ნიშნავს და საუბარსა და კითხვების დასმასაც მოიცავს. ყურადღებით ისმენთ თუ არა, ვლინდება რამდენიმე ქცევით, რომლებზე დაკვირვებაც შესაძლებელია. მაგალითად, თუ კარგი მსმენელი ხართ:

✔ იჩენთ გულწრფელ ინტერესს და საუბარში იყენებთ წამახალისებელ რეპლიკებს (მაგ: „ჰმ“, „საინტერესოა“), ან მიმართავთ რეფლექსიას მოსაუბრის პერიფრაზირებით, რათა აჩვენოთ, რამდენად კარგად ამოიცანით მნიშვნელოვანი სათქმელი და გრძნობები მოსაუბრის სიტყვების მიღმა;

✔ კომუნიკაციაში იყენებთ შესაბამის არავერბალურ ენას (მაგ: მოსაუბრისთვის პირდაპირ თვალებში ყურება, თავის დაქნევა, ოდნავ მათი მიმართულებით გადახრა), საჭიროებისამებრ, მიმიკებსაც (მაგ: სახის ოდნავ შეჭმუხვნა ან ღიმილი);

- ✔ არ აწყვეტინებთ შეგირდს საუბარს;
- ✔ იმახსოვრებთ და იჩენთ ინტერესს, თუ რა თქვეს წარსულში (მაგ: „როგორ ჩაიარა მენეჯერთან შეხვედრამ?“);
- ✔ აჯამებთ თქვენ მიერ და მოსაუბრის მიერ გაუღერებულ საკვანძო საკითხებს.

ეცადეთ, აქტიური მოსმენისას წინააღმდეგობა გაუწიოთ იმპულსს, რომელიც გიბიძგებთ საუბრის მიმართვას საკუთარი გამოცდილებებისა და აზრებისკენ, ასევე, ცდუნებას, უცაბედი გამოსავალი იპოვოთ მოსმენილ პრობლემათა გადასაჭრელად. ამის ნაცვლად, ჯერ ყურადღებით მოისმინეთ, პრობლემები კი ოდნავ გვიან გადაჭერით. თუ თქვენს შეგირდებს სჩვევიათ სწრაფად მისვლა პრობლემის გადაწყვეტამდე, სცადეთ, დაეხმაროთ მათ, რომ გახდნენ უკეთესი მსმენელები და „პრობლემების მკვლევარები“.

როგორც აღვნიშნეთ, ერთი მხრივ, მოსმენა ნდობით განაწყობს შეგირდს მენტორის მიმართ, მეორე მხრივ კი მენტორს ეხმარება შეგირდის საჭიროებათა შესწავლასა და მიზანმიმართულად მოქმედებაში. როდესაც მენტორი ეფექტიანად უსმენს შეგირდს:

- ✔ ნათელი წარმოდგენა ექმნება, თუ რაზე საუბრობს შეგირდი (მაგ: განსაზღვრავს საკვანძო საკითხებს ან ფაქტებს);
- ✔ სწრაფად ამყარებს კავშირს და ნდობით განაწყობს შეგირდს (მაგ: როცა ადამიანს აქვს განცდა, რომ გულისხმიერად უსმენენ, თავს უფრო ღირებულად და დაფასებულად გრძნობს);
- ✔ შეგირდს ეხმარება ნათელ და სტრუქტურირებულ კომუნიკაციაში (მაგ: როცა ადამიანი ხედავს, რომ უსმენენ, ნაკლებად დაძაბულია და უფრო თავისუფლად საუბრობს);
- ✔ ხედავს სიტყვების უკან არსებულ შინაარსს (მაგ: „არის კიდევ რამე, რაზეც გინდა, რომ ვისაუბროთ?“);
- ✔ ასერხებს, იყოს ემპათიური, რადგან ამჩნევს შეგირდის ემოციებსა და ღირებულებებს (მაგ: „როგორც ვხედავ, ეს შენთვის ძალიან მნიშვნელოვანია“);
- ✔ აჩვენებს უნარებს, რომლებიც შეგირდს დაეხმარება პროფესიონალურ და პიროვნულ ზრდაში. შეგირდი მენტორზე დაკვირვებით ისწავლის ხარისხიან მოსმენას.

და მაინც, რას მოიცავს მოსმენის უნარი?

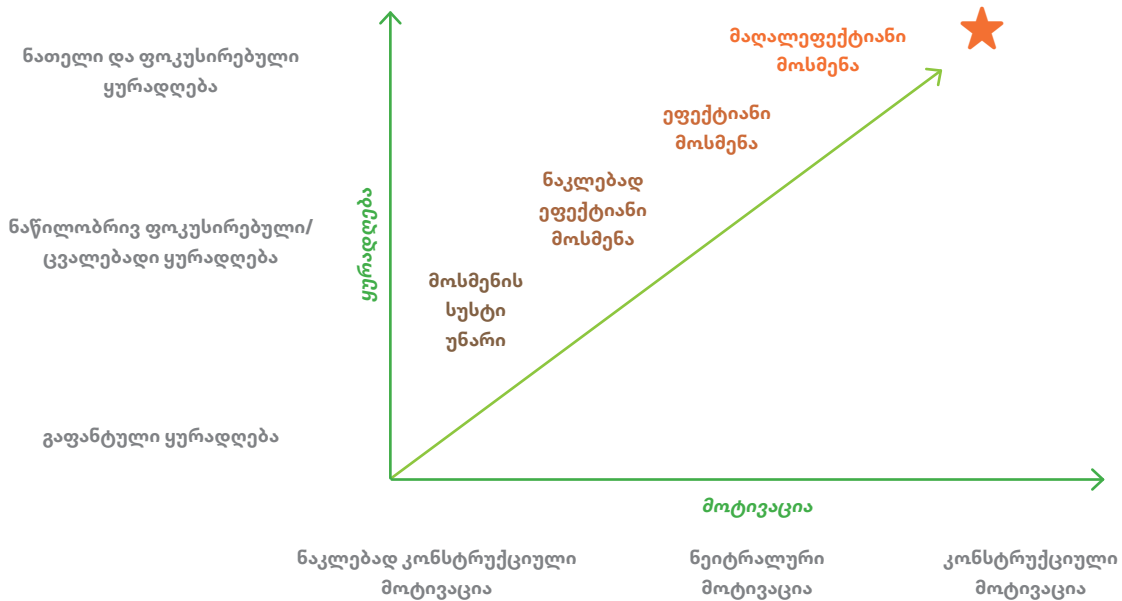
ეს არის ყურადღებისა (რაზე ვართ ფოკუსირებული) და მოტივაციის (რა მიზანი გვამოძრავებს იმ მომენტში) კომბინაცია.

კომუნიკაციის პროცესში ყურადღების როლი დიდია, როგორც მსმენელისთვის, ასევე მოსაუბრისთვის, ხოლო ადამიანის მოტივაცია მოსმენისას შეიძლება მრავალგვარი იყოს, დადებითი და კონსტრუქციული მოტივით დაწყებული (მაგ: „მინდა, მესმოდეს შენი, მინდა, გაგიგო“), ნაკლებად კონსტრუქციული დამთავრებული (მაგ: „მე მჭირდება მისი დარწმუნება“). არ არსებობს ცუდი და კარგი მოტივაცია, უბრალოდ, განსხვავებული მოტივაცია იძლევა სხვადასხვა შედეგს.

კარგი მოსმენის უნარის გამოსავლენად, უნდა შევძლოთ დადებითი მოტივაციისა და ყურადღების კომბინირება. თუკი მენტორს აქვს კონსტრუქციული მოტივაცია, მაგრამ გაფანტული ყურადღება, ან იგი ძალიან ყურადღებიანია, თუმცა მისი მოტივაცია უბრალოდ საუბრის კონტროლია და არა შეგირდის საჭიროებების გაგება, სათანადო შედეგს ვერ მივიღებთ.



### მოსმენის სკალა



მენტორი უნდა დააკვირდეს თავისი ყურადღების ხარისხს და შეეცადოს, გააცნობიეროს საკუთარი მოტივაცია - რა ამოძრავებს შეგირდთან ურთიერთობაში. ეს დაეხმარება ქცევის ცვლილებაში (შესაბამისად, სასურველი შედეგის მიღებაშიც), ასევე, ყურადღების კონცენტრაციაში, რადგან მოტივაცია განაპირობებს ყურადღების ხარისხსაც.

**ნდობის ჩამოყალიბება** - მის ღირებულებაზე წინა ქვეთავში ვისაუბრეთ, თუმცა ახლა კიდევ ერთხელ გავამახვილებთ ყურადღებას, როგორც უნარზე: რაც მეტად გენდობიან შეგირდები, მით უკეთ შეძლებენ ჩართვას თქვენთან მენტორულ ურთიერთობაში და, შედეგად, უფრო ეფექტიანი გახდებიან. ეს ნდობა ნელ-ნელა, თავისთავად განვითარდება, თუ შეგირდები თქვენში აღმოაჩინენ შესაფერის ქცევებს. ნდობის ჩამოყალიბება გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს, როცა მენტორულ ურთიერთობაში განსხვავებული ადამიანები მონაწილეობენ (მაგ: სქესით, კულტურით, ასაკით) და ის ეტაპობრივად უნდა განვითარდეს.

**წახალისება** - ფილიპს-ჯონსის კვლევის თანახმად, ყველაზე მეტად ფასობს მენტორის წახალისების უნარი, ანუ თქვენი შეგირდის აღიარება და გულწრფელი, დადებითი ვერბალური უკუკავშირის მიცემა.

კვლევის ფარგლებში, რამდენიმე კომპანიის მენტორები და შეგირდები აღნიშნავდნენ, რომ დადებითი ვერბალური განმტკიცება, როგორცაა შექება, იშვიათი იყო მათ ორგანიზაციაში (საჯაროდ შექება მიუღებლადაც კი მიიჩნეოდა). მიუხედავად ამისა, ისინი აღიარებდნენ, რომ მოსწონდათ შექება თავიანთი მიღწევებისა და შესაძლებლობების გამო, ასევე, დადებითი უკუკავშირის მიღება, როცა ეს ყურადღება იყო გულწრფელი და არა გადაჭარბებული. რესპონდენტები ამბობდნენ, რომ მათ სურდათ, ასეთი ქცევები გამხდარიყო მათი ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი.

ეფექტიანი მენტორები წახალისებენ თავიანთ შეგირდებს, რაც ზრდის ამ უკანასკნელთა თავდაჯერებულობას და ეხმარება მათ განვითარებაში. ამავდროულად, წარმატებულ შეგირდებსაც შეუძლიათ თავიანთი მენტორების დადებითი განმტკიცება, რაც მათ ხელს უწყობს ფოკუსისა და მოტივაციის შენარჩუნებაში.

მიუხედავად იმისა, რომ წახალისების ბევრი მეთოდი არსებობს და შეგირდები შეიძლება განსხვავდებოდნენ წახალისების საჭიროებებით, თქვენ შეგიძლიათ:

- ✔ შეგირდი შეაქოთ კონკრეტული მიღწევებისა და ქმედებების გამო;
- ✔ სამუშაოს შესრულებასა და მიღწევებთან ერთად, გამოარჩიოთ პირის დადებითი მახასიათებლები (მაგ: შეუპოვრობა და ინტეგრალურობა);
- ✔ შეაქოთ პირადად, ერთი ერთზე საუბრისას;
- ✔ მოწონება გამოხატოთ სხვისი თანდასწრებითაც (არ დაგავიწყდეთ საჯარო შექებასთან დაკავშირებული სენსიტიურობის შენარჩუნება);
- ✔ გამოხატოთ მადლიერება და დაფასება;
- ✔ გაუგზავნოთ წამახალისებელი ჩანაწერები, მეილები ან ხმოვანი შეტყობინებები;
- ✔ უთხრათ, როგორი ღირებულება თქვენთვის მათთან ურთიერთობა.

დარწმუნდით, რომ თქვენი მხრიდან შექება/წახალისება გულწრფელია. პიროვნული განვითარების ზოგიერთი ექსპერტი იძლევა რეკომენდაციას, რომ თითო შენიშვნა, სულ მცირე, 4-5 შექებით დაბალანდეს.

**მიზნებისა და მიმდინარე რეალობის იდენტიფიცირება** - როგორც წინა თავში ვისაუბრეთ, მნიშვნელოვანია, მენტორი მუდმივად ახდენდეს თვითრეფლექსიას და ცდილობდეს, უკეთ გაიცნოს საკუთარი თავი. ეფექტიანი მენტორები ახალი უკუკავშირის მიღებითა და მუდმივი დაკვირვებებით, განუწყვეტლივ აუმჯობესებენ ცოდნას საკუთარი თავის შესახებ. იმისათვის, რომ შეგირდს დაეხმაროთ თავისი რეალობის ანალიზსა და მიზნების განსაზღვრაში, პირველ რიგში, თქვენ უნდა გქონდეთ პირადი ხედვა, კონკრეტული მიზნები და რეალობის სწორად შეფასების უნარი. ეს დაგეხმარებათ, აჩვენოთ შეგირდებს, თუ როგორ უნდა გამოიჩინონ მიმღებლობა რეალობის მიმართ და ის წარმართონ სასურველი მიზნებისკენ.

როგორც მენტორმა, ღიად და გამჭვირვალედ ისაუბრეთ შეგირდებთან საკუთარ ხედვებზე, ოცნებებსა და კარიერულ თუ ცხოვრებისეულ მიზნებზე. ისინი დაინტერესდებიან თქვენი ყოფით, ორგანიზაციაში არსებული მდგომარეობით და სუსტი თუ ძლიერი მხარეებით, შემდეგ კი გაუჩნდებთ სურვილი, რომ მათაც დაეხმაროთ თავიანთი რეალობის ამოცნობაში.

როცა შეგირდები ერთვებიან მენტორულ ურთიერთობაში, ხშირად არ იციან, რა უნდათ, სად არიან და სად უნდათ, იყვნენ. თუმცა ეფექტიანი და ნაყოფიერი სწავლისთვის, მნიშვნელოვანია, მათ იცოდნენ სავარაუდო მიზანი, ძლიერი მხარეები, რაში სჭირდებათ განვითარება და რა კონკრეტულ მხარდაჭერას ისურვებდნენ. რაც უფრო კარგად იცის შეგირდმა ეს ყველაფერი და შეუძლია ამ ინფორმაციის მიტანა დამხმარე ძალამდე, მით მაღალია ალბათობა, რომ მიიღებს საჭირო დახმარებას.

თუმცა, როცა შეგირდი ვერ წარმოაჩენს ამ კონკრეტულ უნარს, მენტორი უნდა ეხმარებოდეს მიმდინარე რეალობის ანალიზსა და მიზნების განსაზღვრაში. კერძოდ, შეგირდმა უნდა:

- გაიგოს, რა არის მისთვის მნიშვნელოვანი, რას აფასებს და რა სურს ყველაზე მეტად;
- ამოიცნოს სფეროები, რომლებშიც კარგად შეუძლია ოპერირება; მოიყვანოს ქცევის კონკრეტული მაგალითები, სადაც ჩანს მისი შესრულება (კარგიდან სრულყოფილ დონემდე);
- შეძლოს კონკრეტული სისუსტეებისა ან ზრდის არეალების იდენტიფიცირება, რომლებიც საკუთარი დაკვირვებით და სხვების აღნიშვნების წყალობით აღმოაჩინა;
- შეძლოს საკუთარი რეალური შესაძლებლობისა და გარემოებების სწორი აღწერა.

## კრიტიკული უნარები მენტორებისთვის

გარდა იმ ძირითადი უნარებისა, რომლებიც საერთო უნარების ნაწილში განვიხილეთ, მენტორები იყენებენ რამდენიმე სპეციფიკურ კომპეტენციას, რათა შეგირდს დაეხმარონ განვითარებაში.

**ინსტრუქტირება/შესაძლებლობების განვითარება** - სავარაუდოა, რომ ყველა მენტორი იყენებს სწავლებასა და ინსტრუქტირებას მენტორობაში. აღნიშნული უნარი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფორმალურ მენტორობაში, თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ ფორმალურ მოხსენებებსა და ლექციებს წაიკითხავთ. ამის ნაცვლად, თქვენი ინსტრუქტაჟი მეტწილად არაფორმალური იქნება, დაწყებული კონკრეტული ქცევების მოდელირებიდან, იდეებისა და პროცესების ერთი ერთზე გადმოტანამდე:

- იყავით „სწავლების ბროკერი“, რათა შეგირდს დაეხმაროთ შესაბამისი რესურსების მოძიებაში (მაგ: ადამიანები, წიგნები, ვებგვერდები, პროგრამები და სხვა საინფორმაციო წყაროები);
- შესძინეთ შეგირდს ახალი ცოდნა, უნარები და დამოკიდებულებები - ეფექტიანი მაგალითების მიცემით, ახსნით და ისეთი შეკითხვების დასმით, რომლებიც ასტიმულირებს მათ ყურადღებასა და აღქმას;
- დაეხმარეთ შეგირდებს, რომ გაიფართოონ წარმოდგენა თავიანთ ორგანიზაციაზე, კორპორატიული ისტორიის, ღირებულებების, კულტურისა თუ შიდა პოლიტიკის მიმართულებით;
- ეფექტიანი ქცევების ჩვენებასა ან მოდელირებასთან ერთად, ახსენით, რის გაკეთებას ცდილობთ;
- დაეხმარეთ, რომ მონიტორინგი გაუწიონ თავისივე შესრულებას და, საჭიროებისამებრ, ხელახლა ფოკუსირდნენ კონკრეტულ ნაბიჯებზე.

თქვენი ინსტრუქტაჟის საკვანძო ნაწილია მენტორობის სწავლება. ამისათვის, ურთიერთობის პროცესში ხაზი გაუსვით, დაუსახელოთ და მიეცით შეგირდს საშუალება, ამოიცნოს, მენტორობის რომელ ასპექტს ეხებით, რა უნარს ავლენთ, რა ინსტრუმენტს იყენებთ იმ კონკრეტულ მომენტში და რატომ.

**შთაგონება** - შესანიშნავი მენტორობის კიდევ ერთი დასტურია საკუთარი შეგირდების შთაგონების უნარი. თუკი თავად აჩვენებთ მაგალითს და დაეხმარებით შეგირდებს, რომ გამოსცადონ კავშირი სხვა შთამაგონებელ ადამიანებთან/სიტუაციებთან, ამით დაეხმარებით, რომ დაადგინონ მათთვის ამაღლებულ და მამოტივირებულ გზას, რომელიც შესაძლებელია, შეგირდის თავდაპირველ ოცნებებსაც აღემატებოდეს. მენტორები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან შთაგონების უნარით. შეაფასეთ, რამდენად შეგიძლიათ:

- გაადადგათ შთამაგონებელი ნაბიჯები, რომლებიც თქვენს შეგირდს უბიძგებს გაუმჯობესებისკენ;
- დაეხმაროთ მათ, რომ დააკვირდნენ სხვა ადამიანებს, რომლებიც ასევე შთამაგონებელნი არიან;
- შეგირდებისთვის შექმნათ ზემოთ ჩამოთვლილისგან განსხვავებული, შთამაგონებელი გამოცდილებებიც;
- გამოიწვიოთ, რომ საკუთარ თავზე მაღლა დადგინონ და ცხოვრებაში მნიშვნელოვანი რაღაც აკეთონ;
- დაეხმაროთ, რომ გააანალიზონ წარსულში განხორციელებული შთამაგონებელი მოქმედებები და როგორ უნდა შეძლონ იგივე ახლა.

საკმაოდ დიდია ცდუნება, რომ შეგირდებს გავუზიაროთ საკუთარი აზრი და ვაიძულოთ, რომ ჩვენს ნაკვალევს გაჰყვნენ. თუმცა მენტორის გამოწვევაა, დარწმუნდეს, რომ შეგირდმა თვითონ იპოვა გზა - იგი სრულყოფს თავის უნიკალურობას და არა მენტორისას.



## თვითრეფლექსია - შთაგონების უნარი

ზოგიერთი გამორჩეული მენტორი შეგირდის შთაგონებისთვის იყენებს ისტორიებს, მეტაფორებსა და შთამაგონებელ ფრაზებს:

- ▶ შეგიძლიათ მენტორის ამ ქცევის გაუმჯობესება უახლოეს პერიოდში?
- ▶ რას გააკეთებდით ამისთვის?
- ▶ ვისი დახმარება გჭირდებათ?
- ▶ რომელი აქტივობები დაგეხმარებათ ამ უნარის გამომუშავებაში?

**მაკორექტირებელი უკუკავშირის მიწოდება** - ხშირი და დადებითი უკუკავშირის მიცემასთან ერთად, ეფექტიან მენტორებს უნდა ჰქონდეთ სურვილი და შესაძლებლობა, რომ შეგირდებს მისცენ მაკორექტირებელი უკუკავშირის.

როცა ხედავთ, რომ შეგირდი შეცდომებს უშვებს ან არასასურველად იქცევა, პირდაპირ უნდა უთხრათ თქვენი აზრი და შესთავაზოთ სიტუაციებთან გამკლავების უკეთესი ალტერნატივები. უმჯობესია, ეს ყველაფერი თქვენგან მოისმინოს და არა სხვისგან. ეს ერთ-ერთი ასპექტია მენტორის მხრიდან რისკების მართვის უნარისა, რომელსაც დეტალურად ქვემოთ აღვწერთ.

ერთ-ერთი პირველი შეგიძლიათ განიხილოთ შეგირდებთან, თუ როგორ და რა ფორმით ურჩევნიათ უკუკავშირის მიღება. ადამიანები უფრო მაღალ მიმდებლობას ამჟღავნებენ მაკორექტირებელი უკუკავშირის მიმართ, როცა ეს მათივე ნებართვით ხდება და წინასწარ იციან, რომ ასე იქნება. ამავდროულად, მენტორსაც მეტი შესაძლებლობა ექნება უკუკავშირის გასაცემად, თუკი ეცოდინება, რომ მისგან ამას მოელიან. ეცადეთ, რომ:

- თუ შეგირდის ქცევა ან შესრულება არაადამაკმაყოფილებელია, გამოიყენოთ დადებითი და საქმიანი სიტყვები და ხმის ტემბრი;
- უკუკავშირი მისცეთ ცალკე, პირადად;
- უკუკავშირი მისცეთ ქცვიდან შეძლებისდაგვარად სწრაფად;
- უკუკავშირი იყოს კონკრეტული;
- შესთავაზოთ სასარგებლო ალტერნატივები.

შეეცადეთ წახალისება და დადებითი განმტკიცება უფრო ხშირად გამოიყენოთ, ვიდრე მაკორექტირებელი უკუკავშირი.

**რისკების მართვა** - ეფექტიანი მენტორის ერთ-ერთი გამორჩეული მახასიათებელია მისი სურვილი და უნარი, რომ დაიცვას შეგირდი დიდი დანაკარგისგან. თქვენი ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა, შეგირდს აარიდოთ არასაჭირო შეცდომები, გონივრული გარისკვის სწავლებით. რისკების მართვის უნარი მჭიდროდ უკავშირდება ნდობის ჩამოყალიბების იმ უნარს, რომელზეც ზემოთ ვისაუბრეთ. თქვენ უნდა:

- დაეხმაროთ შეგირდს იმ რისკების ამოცნობაში, რომლებიც იმალება კონკრეტულ ქმედებებსა თუ პროექტებში (იმ რისკების/შეცდომების ჩათვლით, რომლებიც თავად გამოგიცდიათ);
- გაუზიაროთ მოსაზრებები, რათა აიცილონ დიდი შეცდომები იმ განსჯასა თუ ქცევაში, რომელიც უკავშირდება ბიზნესს, კარიერულ, ფინანსურ, პერსონალურ თუ სხვა საკითხებს;



- ასწავლოთ კარგად მომზადება, ბრძნული რჩევის მიღება და საკუთარ გადაწყვეტილებებსა და ქმედებებზე მინდობა;
- იმოქმედოთ როგორც შეგირდის „ადვოკატმა“ სხვების წინაშე, თუკი ამას გთხოვენ რთული სიტუაციიდან გამომდინარე.






ბევრ კორპორაციაში შეგირდები და მენტორები რისკების მართვას აფასებენ, როგორც უკიდურესად მნიშვნელოვან უნარს მენტორობაში.

შესაძლოა, თქვენი შეგირდები დგანან სხვადასხვა ბიზნეს თუ კარიერული რისკის წინაშე და, შეცდომის დაშვებით, საფრთხე შეუქმნან საკუთარ პოზიციას, პროფესიულ წინსვლას ან ორგანიზაციას (მაგალითად, ბიზნესრისკებია: მომხმარებელთა არასწორი მოპყრობა, ვადების გადაცდენა, პროექტის ხარჯების არასწორი შეფასება, არაეთიკური ქცევა, კომპრომის ხარისხის შემცირების ხარჯზე; კარიერულ რისკებს კი მიეკუთვნება: კონკრეტულ პირთა განაწყენება, არასწორი პოზიციის დაკავება, ერთი და იმავე საქმის დიდხანს კეთება, უუნარობა საკუთარი იდეების სხვებისთვის მიწოდების კუთხით, არასაკმარისი დროის დათმობა სწავლისა და გაუმჯობესებისთვის და ა.შ.).

აქედან ზოგიერთს თქვენი შეგირდი თავად აღნიშნავს, ზოგს კი, სიბრძნისა და გამოცდილების წყალობით, მხოლოდ თქვენ შეამჩნევთ. გამოწვევათა ნაწილი შესაძლოა შეგირდს უფრო სარისკო მოეჩვენოს, ვიდრე რეალურად არის. ასეთ შემთხვევაში, შესთავაზეთ დახმარება ამ რისკების გამოვლენაში და განსაზღვრეთ, როგორ გაუმკლავდეს მათ, აღიარებით, პრევენციითა და გამოსწორების სტრატეგიებით.

**„კარის გაღება“ ახალი შესაძლებლობებისთვის** - როგორც წესი, მენტორები არიან ადამიანები, რომლებსაც ბევრი რამის გათვალსაჩინოება შეუძლიათ შეგირდებისთვის. ეს გულისხმობს, რომ მათთვის უნდა გახსნათ „სწორი კარი“ და მისცეთ საშუალება, გაიცნონ ხალხი, ასევე, წარადგინონ თავი სხვადასხვა აუდიტორიის წინაშე. კვლევები აჩვენებს, რომ როცა მენტორები ამ სახით უჭერენ მხარს შეგირდებს, მათი შრომა უფრო კარგად აღიქმება.

„კარის გასაღებად“ საჭიროა:

-  რეკომენდაცია გაუწიოთ შეგირდს იმ ადამიანებთან, რომლებიც შესაძლოა სამომავლოდ მიზნების მიღწევაში დაეხმარონ;
-  პირადად წარუდგინოთ იგი საჭირო ადამიანებს;
-  დარწმუნდეთ, რომ შეგირდის კონკრეტული შესაძლებლობები სხვებმაც შეამჩნიეს;
-  დაავალოთ ან პირადად შეუწყობთ ხელი, რომ კომუნიკაცია დაამყაროს შესაბამის კოლეგებთან, მომწოდებლებსა თუ მომხმარებლებთან;
-  შესთავაზოთ სხვა რესურსების გამონახვაც.

სავარაუდოდ, კარი შეგირდს მაშინ უნდა გაუხსნათ, როცა დარწმუნდებით, რომ მზად არის მასში გასასვლელად. რაკი ასეთმა ქმედებამ შეიძლება თქვენს რეპუტაციაზეც იმოქმედოს, გენდომებათ, პირველ რიგში, თავად დარწმუნდეთ შეგირდის სანდოობასა და უნარიანობაში. აუხსენით პროცესი შეგირდსაც, როგორც მისი განვითარების ერთ-ერთი ნაწილი.

## კრიტიკული უნარები შეგირდებისთვის

ახლა ყურადღება გავამახვილოთ უნარებზე, რომლებიც შეგირდებს სჭირდებათ მენტორული ურთიერთობის ნაყოფიერად გამოყენებისთვის. ერთი მხრივ, ეს საკითხი განიხილეთ თქვენი შეგირდების ჭრილში (რამდენად ავლენენ აღნიშნულ მახასიათებლებს, გეხმარებათ თუ არა ეს უნარები ეფექტიან ურთიერთობაში), მეორე მხრივ კი საკუთარი თავი განიხილეთ შეგირდად. შესანიშნავ მენტორებს ჰყავთ საკუთარი მენტორები - ისინი თვითონ არიან შეგირდის როლში და მუდმივად მუშაობენ პიროვნულ თუ პროფესიულ განვითარებაზე. ამრიგად, შეგირდის როლში თქვენთვის მნიშვნელოვანია შემდეგი უნარების გამოვლენა:

**მენტორთა მოზიდვა** - წარმატებული შეგირდობა არ არის პასიური გამოცდილება. კარიერულ წინსვლაზე კონცენტრირებასთან ერთად, შეგირდები აქტიურად უნდა ჩაერთონ მენტორთა ამორჩევასა და მათთან მოლაპარაკებებში. თანამედროვე სამყაროში კარგ მენტორებს პოტენციური შეგირდების ფართო არჩევანი აქვთ, ამიტომ ოსტატურად უნდა გაუმკლავდეთ მენტორთა მოზიდვის პროცესს. მაგალითად:

- განსაზღვრეთ სასურველი ადამიანები, რომლებსაც შეუძლიათ მენტორობის გაწევა თქვენთვის;
- აქტიურად ეძებეთ რამდენიმე მენტორი;
- „მიჰყიდეთ“ თავი პოტენციურ მენტორებს შეგირდის სახით;
- სავარაუდო მენტორებთან წარმოაჩინეთ თქვენი კონკრეტული საჭიროებები და მიზნები;
- შეათანხმეთ მათთან მენტორობის პირობები, მათ შორის, მიზნები, მოლოდინები, მენტორობის ხანგრძლივობა, კონფიდენციალურობის საკითხი, უკუკავშირი და შეხვედრების განრიგი.

**სწრაფი ათვისება** - მენტორებისთვის სასიამოვნოა იმ შეგირდებთან მუშაობა, რომლებიც სწრაფად სწავლობენ და სერიოზულად უდგებიან სწავლების ნებისმიერ მცდელობას. ტიპურად, მენტორებს უნდათ, რომ სწრაფად ითვისებდეთ საკითხებს. ბეჯითად უნდა იმუშაოთ, რომ პირდაპირ თუ არაპირდაპირ, ყველაფერი ისწავლოთ რაც შეიძლება სწრაფად. ეცადეთ:

- გამოიყენოთ ცოდნა და უნარები, რომლებიც გაგიზიარეს, ასევე, გამოიჩინოთ მზაობა, რომ ეს ცოდნა თავადაც გააზიაროთ რეალობაში;
- ყურადღებით დააკვირდეთ და არაპირდაპირი გზებით ისწავლოთ თქვენი მენტორისა თუ სხვა პირების მიერ მოდელირებული ქცევებით;
- ისწავლოთ ყველა იმ მასალიდან (მენტორის მიერ მოწოდებული, თუ თქვენ მიერ მოძიებული), რომლებიც უკავშირდება თქვენთვის სასურველ განვითარების სფეროებს;
- ახალი ცოდნა ჩართოთ თქვენი პრობლემების გადაწყვეტის პროცესში;
- უკუკავშირის მიღებისას, არ დაიწყოთ თავდაცვა. ამის ნაცვლად, მოითხოვოთ დაკონკრეტება და დააფასოთ უკუკავშირის გაზიარება. თუ თქვენმა მენტორებმა კონკრეტული ფაქტები არასწორად განმარტეს, დიპლომატიურად მიუთითეთ ამის შესახებ.

მენტორინგში ურთიერთობების განვითარებასა და მომწიფებასთან ერთად, სავარაუდოდ, უამრავი დებატი გექნებათ მენტორთან. აუცილებელია (განსაკუთრებით, დასაწყისში), აჩვენოთ სწავლის დიდი სურვილი, ასევე, ღიაობა და მზაობა ახალი იდეების მისაღებად.

**ინიციატივიანობა** - მენტორობის უახლესი მიდგომა ამბობს, რომ შეგირდებმა უნდა მართონ მენტორებთან ურთიერთობები და გამოამუშავონ ინიციატივის უნარი. ამ ტენდენციის მიუხედავად, არიან მენტორები, რომლებიც ცდილობენ, თავად მართონ ურთიერთობა და შეგირდები უბრალოდ მიჰყვებოდნენ მათ. არიან ისეთებიც, რომლებიც მოელიან, რომ შეგირდი პირველივე მომენტიდან აიღებს საკუთარ თავზე სრული პროცესის მართვას.

ნებისმიერ შემთხვევაში, მენტორს ექნება მოლოდინი, რომ ზომიერ ინიციატივას მაინც გამოამუშავნებთ და დააკვირდება, თუ რას აკეთებთ დამოუკიდებლად საკუთარი განვითარებისთვის. დროდადრო, ზოგიერთი მათგანი იმასაც იფიქრებს, რომ მის გზას მიჰყვებით, განსაკუთრებით, სენსიტიურ ნაწილში (მაგ: როცა მენტორისთვის ღირებულ საკონტაქტო პირთან ამყარებთ კომუნიკაციას). როგორც ეფექტიანმა შეგირდმა, თქვენ უნდა:

- იცოდეთ, სად და როდის გამოამუშავნოთ ინიციატივა;
- დასვათ შესაფერისი კითხვები, რათა ნათელი მოჰფინოთ საკითხს ან მეტი ინფორმაცია მიიღოთ მასზე;
- დამოუკიდებლადაც ეცადოთ სასარგებლო წყაროთა მოძიებას;
- წახვიდეთ გონივრულ რისკზე (გამომხვიდეთ კომფორტის ზონიდან), ახალი ცოდნის, უნარებისა და დამოკიდებულებების შესაძენად;
- მიიღოთ მენტორის იდეები და მოსაზრებები და მოიფიქროთ მათი გამოყენების კრეატიული თუ ამბიციური გზები.

მენტორები განსხვავებული დოზითა და ინტენსივობით ელიან შეგირდისგან ინიციატივის გამოჩენას. განიხილეთ ეს საკითხი ურთიერთობის დასაწყისში, დროულად განსაზღვრეთ სურვილები და მოლოდინები და მოილაპარაკეთ პირობებზე, რომლებიც ორივე მხარისთვის მისაღებია.

**საქმის ბოლომდე მიყვანის უნარი** - შეგირდებს, რომლებიც ბოლომდე არ ასრულებენ თავიანთ საქმესა და ვალდებულებებს, მენტორები ხშირად ანაცვლებენ სხვანაირი ქცევის მქონე პირებით. ამ უნარის სადემონსტრაციოდ, საჭიროა:

- ყველა პირობა შეათანხმოთ მენტორთან;
- ყველა შეთანხმებული დავალება დროულად შეასრულოთ;
- მოსინჯოთ შემოთავაზებული ვარიანტები, მიღებული შედეგები კი განიხილოთ მენტორთან;
- წინასწარ აუხსნათ, თუ გსურთ ცვლილება ან კონკრეტული დათქმის გაუქმება;
- ბოლომდე მიჰყვეთ რთულ დავალებებს, მაშინაც კი, თუ თავს გზააბნეულად იგრძნობთ.

ფილიპს-ჯონსის მიერ ჩატარებულმა არაფორმალურმა გამოკითხვამ აჩვენა, რომ მენტორთა ნაწილი იმედგაცრუებული იყო შეგირდებით, რომლებმაც ვერ მოახერხეს, ბოლომდე მიჰყოლოდნენ შეთანხმებულ ამოცანებს. ზოგი მენტორი სამომავლოდ უარსაც კი აცხადებდა ასეთ პროცესში მონაწილეობაზე, რადგან ფიქრობდა, რომ თვითონ უფრო გულმოდგინედ ცდილობდა შეგირდების ცხოვრების გაუმჯობესებას, ვიდრე თავად შეგირდი.

**ურთიერთობების მართვის უნარი** - მაშინაც კი, თუ მენტორი ცდილობს, იყოს ძლიერი წამყვანი, ურთიერთობას უნდა მართავდეს შეგირდი. ეს არის თქვენი განვითარების გზა და თავად უნდა აიღოთ პასუხისმგებლობა როგორც პროცესზე, ისე მის შედეგებზე. ამისათვის, შეგიძლიათ:

- აღწეროთ, როგორია სწავლის ზოგადი პროცესი, როგორ მუშაობს და რამდენად ძლიერია ის;
- ყოველთვის უნდა გაუზიაროთ მენტორებს თქვენთვის საკვანძო საკითხები, მიზნები, შესვედრებით კმაყოფილება და ა.შ;
- გაანალიზოთ ამ პარტნიორობის მიმდინარე სტატუსი და მენტორთან ერთად განსაზღვროთ თქვენი შემდგომი ნაბიჯები;
- წინასწარ შეემზადოთ მენტორობის დასრულებისთვის;
- ფორმალური ურთიერთობები დაასრულოთ მეგობრული დამოკიდებულებებით.

ეს კრიტიკული უნარები საჭიროა მენტორსა და შეგირდს შორის ეფექტიანი პარტნიორული ურთიერთობისთვის. შეძენილი ცოდნის გასამყარებლად, შეავსეთ ქვემოთ მოცემული თვითშეფასების ფორმა, რომელიც გაზომავს თქვენ უნარებს მენტორობის კუთხით.



### სავარჯიშო - ჩემი მენტორული უნარები

*ინსტრუქცია: შეაფასეთ წარმატებული მენტორობის ან შეგირდობის პოტენციალი. თითოეულ უნართან მიმართებით, შემოხაზეთ შესაბამისი ციფრი. შეაჯამეთ ციფრები თითოეულ ნაწილში (I, II, III), შემდგომ კი წაიკითხეთ განმარტებები.*

უნარი	უნარის ხარისხი			
ნაწილი I. საერთო უნარები	შესანიშნავი	ძალიან კარგი	ადეკვატური	სუსტი
აქტიური მოსმენა	5	3	1	0
ნდობის ჩამოყალიბება	5	3	1	0
წახალისება	5	3	1	0
მიზნებისა და არსებული რეალობის იდენტიფიცირება	5	3	1	0

**16-20 ქულა:** თქვენ ფლობთ შესანიშნავ ფუნდამენტურ უნარებს და შეგიძლიათ, იყოთ სხვების მენტორი; ეცადეთ, მეთად კონცენტრირდეთ თქვენი სტილის მცირე მოდიფიკაციებზე.

**11-15 ქულა:** ძალიან კარგ უნარებს ფლობთ. განაგრძეთ მათი დახვეწა და, საბოლოოდ, უფრო ეფექტიანი და სასურველი მენტორი და/ან შეგირდი გახდებით.

**6-10 ქულა:** გაქვთ ადეკვატური საბაზისო უნარები. იმუშავეთ ნაკლებად განვითარებული უნარების გაუმჯობესებაზე, უფრო ეფექტიანი ურთიერთობების ჩამოსაყალიბებლად.

**5 ან უფრო დაბალი ქულა:** თქვენთვის სასარგებლო იქნება, თუ გეყოლებათ ქოუჩი და იმუშავეთ ფუნდამენტურ უნარებზე. მიმართეთ ტრენინგს ან ქოუჩინგს და დააკვირდით მათ, ვისაც ძლიერი უნარები აქვს.

უნარი	უნარის ხარისხი			
ნაწილი II. მენტორის უნარები	შესანიშნავი	ძალიან კარგი	ადეკვატური	სუსტი
ინსტრუქტირება/შესაძლებლობათა განვითარება	5	3	1	0
შთაგონება	5	3	1	0
მაკორექტირებელი უკუკავშირის მიწოდება	5	3	1	0
რისკების მართვა	5	3	1	0
„კარის გაღება“ ახალი შესაძლებლობებისთვის	5	3	1	0

**20-25 ქულა:** თქვენ ფლობთ შესანიშნავ მენტორულ უნარებს და შეგიძლიათ, იყოთ სხვების მენტორი; ეცადეთ, მეტად კონცენტრირდეთ თქვენი სტილის მცირე მოდიფიკაციებზე.

**15-19 ქულა:** ძალიან კარგ უნარებს ფლობთ. განაგრძეთ მათი დახვეწა და, საბოლოოდ, უფრო ეფექტიანი და სასურველი მენტორი და/ან შეგიძლიათ გახდებით.

**10-14 ქულა:** გაქვთ ადეკვატური საბაზისო უნარები. იმუშავეთ ნაკლებად განვითარებული უნარების გაუმჯობესებაზე, უფრო ეფექტიანი ურთიერთობების ჩამოსაყალიბებლად.

**9 ქულა ან უფრო დაბალი:** თქვენთვის სასარგებლო იქნება, თუ გეყოლებათ ქოუჩი და იმუშავებთ ფუნდამენტურ უნარებზე. მიმართეთ ტრენინგს ან ქოუჩინგს და დააკვირდით მათ, ვისაც ძლიერი უნარები აქვს.

უნარი	უნარის ხარისხი			
ნაწილი III. შეგირდის უნარები	შესანიშნავი	ძალიან კარგი	ადეკვატური	სუსტი
მენტორების მოზიდვა	5	3	1	0
სწრაფი ათვისება	5	3	1	0
ინიციატივიანობა	5	3	1	0
საქმის ბოლომდე მიყვანა	5	3	1	0
ურთიერთობების მართვა	5	3	1	0

**20-25 ქულა:** თქვენ ფლობთ შეგირდის შესანიშნავ უნარებს და შეგიძლიათ, იყოთ სხვების მენტორი; ეცადეთ, მეტად კონცენტრირდეთ თქვენი სტილის მცირე მოდიფიკაციებზე.

**15-19 ქულა:** ძალიან კარგ უნარებს ფლობთ. განაგრძეთ მათი დახვეწა და, საბოლოოდ, უფრო ეფექტიანი და სასურველი მენტორი და/ან შეგიძლიათ გახდებით.

**10-14 ქულა:** საბაზისო უნარებს ადეკვატურ დონეზე ფლობთ. იმუშავეთ ნაკლებად განვითარებული უნარების გაუმჯობესებაზე, უფრო ეფექტიანი ურთიერთობების ჩამოსაყალიბებლად.

**9 ქულა ან უფრო დაბალი:** თქვენთვის სასარგებლო იქნება, თუ გეყოლებათ ქოუჩი და იმუშავებთ ფუნდამენტურ უნარებზე. მიმართეთ ტრენინგს ან ქოუჩინგს და დააკვირდით მათ, ვისაც ძლიერი უნარები აქვს.

სავარჯიშოს შესრულების შემდეგ, მიმართეთ თვითრეფლექსიას: რას გეუბნებათ შედეგები საკუთარ თავზე? რა მოლოდინი გქონდათ და რა მიიღეთ? რა იდეები და ინიციატივები წარმოშვა სავარჯიშოს შესრულებამ?

განაგრძეთ თქვენს უნარებზე ფიქრი და შეასრულეთ მომდევნო სავარჯიშო.



### სავარჯიშო - ჩემი მენტორული უნარები

**ინსტრუქცია:** პირველ რიგში, განსაზღვრეთ ორი ან სამი უნარი, რომელთა გაუმჯობესებაც გსურთ, რათა მაქსიმალურად აამაღლოთ მენტორული ურთიერთობის ეფექტიანობა.

დაადგინეთ თითოეული უნარის განვითარების საზომები.

#### სიის პრიორიტეტების მიხედვით დალაგება

- 1.
- 2.
- 3.

#1 უნარის წარმატების საზომი -

#2 უნარის წარმატების საზომი -

#3 უნარის წარმატების საზომი -

## 2.5. რა მიიჩნევა ძირითად მენტორულ შეცდომებად და როგორ ავირიდოთ ისინი?

მენტორული საქმიანობა, ნებისმიერი სხვა სამუშაოს მსგავსად, მოიცავს პოტენციურ შეცდომებს მენტორთა მხრიდან. ბუნებრივია, ეს გამოწვეულია მენტორობისთვის დამახასიათებელი ქცევებითა და დამოკიდებულებებით, ასევე, იმ სტიმულებით, რომლებიც წარმოიშვება შეგირდთან ურთიერთობაში. ჯული სტარი გამოყოფს რამდენიმე სტანდარტულ ქცევას, რომლებიც ხელს უშლის მენტორებს ეფექტიან მუშაობაში. მკვლევარი მათ უწოდებს „ხაფანგებს“, რომლებსაც მენტორები შეცდომებამდე მიჰყავს. ამ ხაფანგების ამოცნობა და მათი გავლენის გაცნობიერება გვეხმარება შეცდომების აცილებასა და მეტად პროდუქტიულ მუშაობაში. მოცემულ ქვეთავში ვისაუბრებთ რამდენიმე ყველაზე ხშირ შეცდომაზე. ესენია:

- 1 თავის მოქცევა ზედმეტი წნეხის ქვეშ;
- 2 მოქმედება წინასწარ შედგენილი გეგმისა და სტრატეგიის მიხედვით;
- 3 უპირატესობის განცდა მენტორის როლში ყოფნის გამო;
- 4 ჩართულობის დაბალი დონე;
- 5 ერთმანეთზე დამოკიდებულება.

### შეცდომა #1: თავის მოქცევა ზედმეტი წნეხის ქვეშ

ეფექტიანი მენტორი ყოველთვის განიცდის ზომიერ სტრესს და შეუძლია, ასეთ პირობებშიც შეინარჩუნოს კონსტრუქციულობა. მაგალითად, ვინაიდან მენტორი მნიშვნელოვნად და სერიოზულად აღიქვამს თავის როლს და სურს, სათანადოდ დაუჭიროს მხარი შეგირდს, გარკვეულწილად ღელავს მასთან ურთიერთობის დასაწყისში; ზოგჯერ მენტორი არ არის დარწმუნებული, რომ ეფექტიანი მენტორობისთვის საჭირო ყველა მახასიათებელი აქვს და ცდილობს, გააუმჯობესოს საკუთარი უნარები, ან ოდნავ ეშინია შეგირდის უკუკავშირის, თუმცა მაინც ითხოვს მას.

ასეთი დადებითი გამოწვევა ამაღლებს მოტივაციას და საინტერესოს ხდის მენტორულ ურთიერთობას.

თუმცა, რამდენადაც ჯანსაღი და ზომიერი სტრესი გვეხმარება საკუთარი თავის გამოწვევაში, რომ უკეთ შევასრულოთ სამუშაო, ზედმეტი წნეხის ქვეშ ყოფნა სახიფათოა. დამოკიდებულებები, როგორიცაა: „ამ შეგირდთან უნდა დავამტკიცო, რა შემძლია“, „თავს უფლებას ვერ მივცემ, რომ ეს ურთიერთობა არ გამოვიდეს“, ან „შეცდომას ვერ დავუშვებ“, იწვევს თვითსაბოტაჟს და მენტორს ხელს უშლის საკუთარი თავის ავთენტიკურად გამოხატვასა და ძლიერი მხარეების გამოყენებაში.

უკიდურესი წნეხის შედეგად, ზოგჯერ:

- ადამიანის გონება კარგავს უნარს, რომ გაუმკლავდეს და გადაამუშაოს ინფორმაცია, თავი მოუყაროს აზრებს და მიიღოს გადაწყვეტილება. ზედმეტი სტრესის გამო იგი უბრალოდ ველარ ფიქრობს;
- ადამიანი სულ უფრო მეტად ამჟღავნებს არაბუნებრივ ქცევას, როგორიცაა: ზედმეტად ჩქარი ან ბევრი საუბარი, ზედმეტი ახსნა-განმარტება, უადგილო იუმორი და ა.შ.
- ჩნდება უსიამოვნო შეგრძნებები, როგორიცაა: დაძაბულობა, დაღლილობა, იმედგაცრუება და ბრაზი;
- სუსტდება იმუნური სისტემა;
- უარესდება ჩვენი ზოგადი ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა.

მენტორობის მაგალითზე თუ განვიხილავთ, წნეხი ამცირებს ჩვენს ეფექტიანობას და გვართმევს შესაძლებლობას, ვიყოთ ბუნებრივები, სრულად გამოვავლინოთ ძლიერი მხარეები და შესაძლებლობები.

რა განაპირობებს ზედმეტ წნეხს? დიდი და არაჯანსაღი ზეწოლა ხშირად გამოწვეულია ჩვენი მოლოდინებისა და რეალობის აცდენით. შესაძლებელია, როგორც მენტორმა, მაღალი მოლოდინები დაუწესოთ საკუთარ თავს, რადგან არსებობს ზოგადი აღწერა, თუ რა კრიტერიუმებს უნდა აკმაყოფილებდეს კარგი მენტორი (მაგ: იყოს „ბრძენი წინამძღოლი“). როცა მსგავსი აღწერა რეალობაში არ ემთხვევა მენტორის შთაბეჭდილებას საკუთარი თავის შესახებ, ეს წნეხის წყარო ხდება შეგირდთან მუშაობისას. მენტორი გრძნობს, რომ არ ჰგავს ამ როლში მყოფი პირის იდეალურ ხატს და თავს მატყუარად მიიჩნევს.

შესაძლებელია, მენტორობა საკმაოდ დადებითად დაიწყოს და ამ პროცესს შეხედოთ, როგორც ნამდვილ გამოწვევას, თუმცა როლში უფრო მეტად შესვლისას, იგრძნოთ, რომ შეგირდთან საუბრები ისე არ მიდის, როგორც ელოდით (მაგ: უცნაურ კითხვებს გისვამთ; ან რაც გეგონათ, რომ დაეხმარებოდა, სინამდვილეში შორს არის შეგირდის რეალური საჭიროებისგან).

მენტორისთვის აუცილებელია, თავდაჯერებული იყოს და იცოდეს, რომ შესწევს ძალა ნებისმიერ წინაღობასთან გასამკლავებლად, რომელიც მენტორობისას შეხვდება. სტრესის მიზეზის გაგება, შემდგომ კი ბალანსის დაჭერა ზომიერ და ექსტრემალურ სტრესს შორის, მენტორისთვის უკიდურესად მნიშვნელოვანია.

ამ მხრივ, განსაკუთრებული საფრთხე სწორედ პირველი სესიების დროს იქმნება, რადგან, როგორც წესი, თავიდანვე გსურთ, გაამართლოთ საკუთარი თუ სხვისი მოლოდინები. სტრესის მდგომარეობაში აზროვნებას აკლია სიცხადე და შესაძლებელია:

- ➔ იმდენად დაკავდეთ სირთულეებზე ფიქრით, რომ დაკარგოთ აწმყოში დარჩენისა და შეგირდთან კომუნიკაციის უნარი;
- ➔ ზედმეტი ანალიზით, ჩვენი მეტყველება ჩაიხლართოს და შეგირდისთვის რთულად გასაგები გახდეს;
- ➔ ვეღარ დავარეგულიროთ საუბრის ტემპი, დაკარგოთ მოსმენის უნარი და იმედი გავუცრუოთ შეგირდებს.

თუ ზემოთ ჩამოთვლილთაგან რომელიმეს შენიშნავთ საკუთარ თავს, ეცადეთ, უფრო კონცენტრირებული და ფოკუსირებული გახდეთ. ამ უნარის განვითარება ყველას შეუძლია, უბრალოდ, უნდა გაითვალისწინოთ შემდეგი საკითხები:



### იდევნი მოქმედებისთვის - მართეთ საკუთარი თავი

#### სესიამდე:

**„ჩამოტვირთეთ“ და გაფილტრეთ საკუთარი აზრები:**  
გააკეთეთ ეს ერთი ან რამდენიმე დღით ადრე და ამოარჩიეთ ყველაზე რელევანტური მათ შორის.

**გამოიყენეთ განრიგი, სტრუქტურა:**  
წახალისეთ შეგირდი საკვანძო თემების მოსამზადებლად, რომლებსაც გამოიყენებთ ფოკუსირებისთვის. შედეგად:

- ▶ უკეთ გეცოდინებათ, რა გელოდებათ და თქვენი გონება მოეშვება;
- ▶ ფსიქოლოგიურად მოემზადებით სესიისთვის (გამიჯნავთ პრიორიტეტულ თემებს, ასევე, განიხილავთ რელევანტურ მაგალითებს, აზრებსა და იდეებს საკუთარი გამოცდილებიდან);
- ▶ მოიმატებს თქვენი თავდაჯერებულობა, რადგან უკეთ გააკონტროლებთ სიტუაციას.



### ფოკუსირდით და მოეშვით:

ნებისმიერ სტრესულ სიტუაციაში დაგეხმარებათ:

- 1 ფიზიკური აქტივობა, რომლის მეშვეობითაც მეტად კონცენტრირდებით და ფოკუსირდებით (სიარული, სირბილი, ცურვა, იოგა);
- 2 თქვენი მიმდინარე აზრების ჩამოწერა, უწყვეტად და გაუფილტრავად, შემდეგ კი - განადგურება;
- 3 15-20-წუთიანი მედიტაცია გონების დასამშვიდებლად.

### სესიის შემდეგ:

#### „ჩამოტვირთეთ“ და გაფილტრეთ საკუთარი აზრები:

კერძოდ, ჩამოწერეთ ყველა ფიქრი და იდეა, რომლებიც თავში მოგივათ, შემდეგ გადახედეთ და ამოარჩიეთ მხოლოდ ყველაზე მნიშვნელოვანი მათ შორის.

სტრესთან გამკლავებისას მნიშვნელოვანია, შეინარჩუნოთ მოვლენათა დადებითად აღქმა. ეს კონსტრუქციულ დამოკიდებულებას შეგიქმნით ბუნებრივად წარმოშობილ გამოწვევათა მიმართ. ასეთ დროს, საკუთარი გონებიდან უგულბელყოფთ ნებისმიერ შიშნარევ და გაურკვეველ აზრს და წავახალისებთ მხოლოდ დამხმარე იდეებს, რომლებიც ჩვენს დადებით შეხედულებებს ეხმიანებიან. იფიქრეთ მენტორობის საკვანძო ღირებულებებზე, გვერდზე გადადეთ პერფექციონიზმი და კონცენტრირდეთ საკუთარი ჩართულობის დადებით მხარეზე. მაგალითად:

- მენტორობაში წარმატება უმთავრესად განპირობებულია შეგირდთან კავშირით და ჩართულობით, რომელიც შეიძლება შემცირდეს, თუკი მენტორი ზედმეტ ძალისხმევას გამოიჩენს;
- წარმატება არ არის დამოკიდებული მხოლოდ ერთი მხარის წვლილზე, ეს არის შეგირდსა და მენტორს შორის თანამშრომლობის შედეგი;
- შესაძლებელია, გარკვეულ ვალდებულებას გრძნობდეთ შეგირდის წარმატებასთან მიმართებით, თუმცა აუცილებელია მისი შედეგებისგან დისტანცირება, რადგან, საბოლოო ჯამში, ისინი მენტორის კონტროლს მიღმაა;
- შეინარჩუნეთ განზრახვა, რომ ემსახუროთ ინდივიდის საჭიროებებს და მიენდოთ ზოგად პროცესს, რომლის მონაწილეც ხართ;
- მენტორობის უნარის განვითარება თქვენთვისაც დიდი მოგზაურობაა. ეს ნიშნავს, რომ ამ გზაზე საკუთარი სირთულეები და გამოწვევები გექნებათ, მათი გადალახვა კი, საბოლოო ჯამში, სრულყოფისა და რეალიზების განცდას შეგიქმნით.

## **შედეგი #2: მოქმედება წინასწარ შედგენილი გეგმისა და სტრატეგიის მიხედვით**

მენტორობის პროცესში მნიშვნელოვან დაბრკოლებას ქმნის მენტორის წინასწარგანწყობები, თუ რა უნდა გააკეთოს შეგირდმა და რა - არა; ასევე, იმედგაცრუება, როცა ყველაფერი ისე არ მიდის, როგორც მენტორმა დაგეგმა. შეგირდთან საუბრისას ეს წინასწარგანწყობები ვლინდება შემდეგი სახით:

- ზედმეტი კონცენტრირება თემებზე, რომლებიც, თქვენი აზრით, მნიშვნელოვანია (მაგ: შეგირდი იყოს მეთად ასერტიული, ან ახერხებდეს საუბარს რთულ ადამიანებთან);
- ზედმეტად ბევრი რჩევისა თუ ინფორმაციის გაზიარება კონკრეტულ საკითხზე; ასევე, იმ რჩევების რამდენჯერმე გამოკრება, რომლებიც, თქვენი აზრით, საკმარისად კარგად ვერ გაიაზრეს, ან რომლებსაც შედეგი არ მოჰყოლია;
- მოსმენა იმ მოტივაციით, რომ რაღაცები გამოასწოროთ და გააუმჯობესოთ შეგირდში ან მის სიტუაციაში;
- საუბრის დაყვანა მხოლოდ იმ თემებამდე, რომლებიც, თქვენი აზრით, პრიორიტეტულია, ნაცვლად იმისა, რომ შექმნათ სივრცე ბუნებრივად წამოჭრილ მნიშვნელოვან საკითხთა განსახილველად;
- მოუთმენლობის გამოხატვა (მაგ: აწყვეტინებთ საუბარს, ცქმუტავთ და ა.შ.).

რა თქმა უნდა, ზემოთ ჩამოთვლილთაგან ყველა ქცევა არ არის უშედეგო. მაგალითად, საუბრისას საკვანძო საკითხებზე შეჩერება შეგირდს ძალიან დაეხმარება (მით უმეტეს, თუ ცდილობს, თავი აარიდოს რთულ თემებს); შესაძლებელია, საუბრის შეწყვეტა კარგი იყოს მაშინაც, როცა შეგირდი ვერ ხვდება, რომ ერთსა და იმავეს იმეორებს ან გასცდა სასაუბრო თემას. თუმცა, როცა მენტორი ასე რეგულარულად იქცევა, ვიღებთ შემდეგ შედეგებს:

- მენტორის მიერ გადარჩეულ თემებზე საუბრისას შეგირდს აქვს მანიპულირების განცდა;
- ურთიერთობის დინამიკა მენტორობიდან გადაინაცვლებს მენეჯმენტისკენ;
- შეგირდის ჩართულობა მცირდება, რადგან მიიჩნევს, რომ მისი მოლოდინები მენტორობასთან მიმართებით ასცდა რეალობას;
- თუ შეგირდი პატივს სცემს მენტორს, „წინამძღოლის“ იმედგაცრუებამ შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს მის თავდაჯერებულობასა და თვითშეფასებაზე;
- შეგირდს აღარ მოსწონს სესიები და თავს შეუძლოდ გრძნობს ასეთ შეხვედრებზე.

ბუნებრივია, ყველა მენტორს სურს, მისმა შეგირდმა სარგებელი მიიღოს მენტორული ურთიერთობისგან და პროგრესს მიაღწიოს. თუმცა, ამ განზრახვის გამო, ზოგჯერ შესაძლებელია მენტორებს შეგირდების მიმართ კონკრეტული სურვილები გაუჩნდეთ. თუ ეს საჭიროებები მხოლოდ მენტორმა განსაზღვრა და შეგირდი მათ არ ცნობს, პარტნიორობა წარუმატებელი იქნება (მაგ: მენტორი შეიძლება ფიქრობდეს (მართებულადაც), რომ შეგირდს მეთი თავდაჯერებულობა სჭირდება, რადგან ამით დიდ სარგებელს მიიღებს, თუმცა მუდმივად ამ საკითხზე კონცენტრირებით და რჩევების მიცემით, შეგირდი თავს იგრძნობს დაუცველად, ზედმეტი ყურადღების ცენტრში, და შეიძლება მეთი შეცდომა დაუშვას).

მენტორის პირადი სტრატეგია და გეგმა იქ ვითარდება, სადაც მისი სუბიექტური აღქმები ერთვება შეგირდის სიტუაციის ანალიზში. მაგალითად, თუ მენტორი განათლებას ცხოვრების მნიშვნელოვან ასპექტად მიიჩნევს, შესაძლებელია, შეგირდს უბიძგოს კვალიფიკაციის ამაღლებისკენ, მაშინაც კი, როცა შეგირდს ამის სურვილი არ აქვს. მეტიც, თუ იგი ოდესმე კვალიფიკაციის ნაკლებობას იგრძნობს, შესაძლებელია, მენტორმა ეს დაუდასტუროს კიდევ.

პერსონალური გეგმის შემუშავება იწყება მაშინ, როცა მენტორი თავს ვალდებულია მიიჩნევს, გააუმჯობესოს შეგირდი ან მისი ქცევა. ასეთ შემთხვევასთან გვაქვს საქმე, როცა მენტორობა ორგანიზაციული სქემის ნაწილია (მაგ: შესაძლოა, ორგანიზაციას სურდეს მენტორობა ტალანტთა განვითარებისთვის, გადინების შესამცირებლად, ლიდერობის გასაუმჯობესებლად და ა.შ. თუ შეგირდი მენეჯერის ან HR-ისგან უკვე ფლობს გარკვეულ ინფორმაციას ამის შესახებ, კარგი იქნება, საკითხი დეტალურად განიხილონ მენტორობის პროცესში).

როცა პირად გეგმას ვქმნით შეგირდისთვის, ვშორდებით მთავარ პრინციპებს, რომელთა მიხედვითაც:

- სწავლაზე, პროგრესსა და შედეგებზე საბოლოო პასუხისმგებლობა შეგირდს ეკისრება;
- საბოლოო ჯამში, მენტორის საქმე არ არის, რას გააკეთებს, ისწავლის ან უგულებელყოფს შეგირდი მენტორობის შემდეგ;
- მენტორობის ზოგიერთი შედეგის გამოვლენა და გაზომვა შესაძლებელია, მაშინ, როცა ზოგჯერ ეს ვერ ხერხდება. აღნიშნული არ ნიშნავს, რომ ასეთი შედეგები ნაკლებმნიშვნელოვანი იყო, უბრალოდ, თქვენ იცით ნაკლები მათ შესახებ.

კარგი იქნება, თუ ამ პრინციპებს დროდადრო დაუბრუნდებით და შეახსენებთ საკუთარ თავს თქვენ როლსა და წვლილს.

და მაინც, რატომ ხდება ასე? რატომ არიან მენტორები მიდრეკილნი, რომ პირადი, სუბიექტური რეაქციების ფარგლებში იმუშაონ შეგირდთან? ზოგჯერ კონკრეტული იმპულსი გვიბიძგებს სურვილისკენ, რომ ადამიანებმა მოვლენები ისე აღიქვან, როგორც ჩვენ ვხედავთ, ან გარკვეული შეხედულება შეიქმნან ჩვენზე. სშირად ასეთ ქცევასა და სურვილებს ლოგიკას ვერ ვუძებნით და ვერ ვხსნით. შეგირდის მოსმენისას შეიძლება გაცნობიეროთ, რომ მას კარგი მიზნები და პროგრესი აქვს, თუმცა შეხვედრებზე მაინც აწყვეტინებდეთ საუბარს და ცდილობდეთ რაღაცების შეცვლას მასში.

„ეგო“ გონების ერთ-ერთი ფუნქციაა, რომელსაც მოსწონს კონტროლის შეგრძნება, ასევე, როცა მართალია და სხვებს ჭკვიანად აჩვენებს თავს. ალბათ აცნობიერებთ, რომ გეგმის არსებობა გამომდინარეობს ჩვენი სურვილიდან, ვფლობდეთ პასუხებს კითხვებზე, მიგვიჩნევდნენ ღირებულად ან, უბრალოდ, ვაკონტროლებდეთ სიტუაციას. არ გააკრიტიკოთ თავი ასეთი ადამიანური თვისების გამო. ამის ნაცვლად, კონცენტრირდით აწმყოზე, ასევე, შეგირდზე, რადგან ფოკუსირებისა და ფიქრების გაფილტვრისას ეგოს გავლენა მნიშვნელოვნად მცირდება. ერთ-ერთი ცნობილი ავტორის, ეკჰარტ ტოლეს მიხედვით, „ეგოს ყველაზე დიდი მტერია მომენტი აწმყოში.“

პირად განზრახვებსა და სუბიექტურ გეგმებს უნდა ებრძოლოთ აწმყოზე ფოკუსირებით, რაშიც ყველაზე მეტად დაგეხმარებათ სხვა ადამიანებზე კონცენტრირება და აქტიური მოსმენა. ასეთ დროს ვხვდებით კონკრეტული ადამიანის აწმყოში და უფრო უკეთ ვახერხებთ მის გააზრებას, ვიდრე მაშინ, როცა ჩვენი გონება დაკავებულია ღრმა და „მისტიკური“ ფიქრების ანალიზით. თავიდან რთული მოჩანს, მაგრამ რეგულარული ვარჯიშით ამ უნარის განვითარება სავსებით შესაძლებელია.

### შედეგად #3: უპირატესობის შეგრძნება

ასეთი სირთულე თავს იჩენს, როცა ვფლობთ იმას, რაც შეგირდს სჭირდება. თუ მენტორი სტატუსით უფროს პოზიციაზეა წარმოდგენილი, ეს გასაგებია არის, თუმცა შესაძლებელია, ამის გამო მენტორი შეგირდს დამაკნინებლად მოექცეს (მაგ: ისე ესაუბროს, თითქოს ინსტრუქციებს აძლევს და ორ ზრდასრულ ადამიანს შორის თანასწორუფლებიანი ურთიერთობა მშობლისა და შვილის ურთიერთობას დაემსგავსოს). როცა შეგირდი განსაკუთრებულ პატივისცემას ავლენს მენტორის მიმართ, მენტორის ეგოსთვის ეს საშიშ მახედ იქცევა და ქმნის შემდეგ რისკებს:

- შეგირდი მენტორს აღიქვამს მიუწვდომლად და შორეულად, რაც ბარიერი ხდება კომუნიკაციაში;
- შეგირდს უჭირს გაგება, რას ეუბნება მენტორი და რა არის მისთვის რეალურად სასარგებლო ამ ნათქვამიდან;
- იკარგება თანასწორუფლებიანი ურთიერთობის ყველა სარგებელი (მაგ: როგორცაა იდეებისა და შეხედულებების ღიად გაზიარება);
- მცირდება პარტნიორობაში ჩართულობის დონე;
- ურთიერთობა ველარ სცილდება ზედაპირულ საზღვრებს.

აღმატებულობა ფარული განცდაა, ამიტომ, მისი აღმოჩენა და შედეგების გააზრება მენტორისგან მოითხოვს თვითრეფლექსიასა და თვითანალიზს, ანუ საკუთარი ფიქრებისა და განცდების გაცნობიერებას. ეს უნარი გულისხმობს, რომ:

- ნათელი და მყარი წარმოდგენა გაქვთ თქვენს ძლიერ და სუსტი მხარეებზე;
- შეგიძლიათ, კონკრეტულ მომენტშივე გაარკვიოთ, რას ფიქრობთ და გრძნობთ;
- იაზრებთ, რა წარმართავს თქვენს ქმედებებს, რატომ იქცევით ასე;
- შეგიძლიათ საკუთარი გრძნობების წინასწარ განჭვრეტა ამა თუ იმ სიტუაციაში.

თვითანალიზი მნიშვნელოვანი თვისებაა, რომლის განვითარებაც შეუძლია ადამიანს და რომელიც გვეხმარება უკეთესი არჩევანის გაკეთებაში. მაგალითად, თუ არ გააანალიზებთ, რატომ საუბრობთ მენტორობისას ბევრს, გააგრძელებთ ასე მოქცევას და უარყოფითი შედეგებიც არ დააყოვნებს, მაგრამ თუკი შეამჩნევთ ასეთ მიდრეკილებას, შეძლებთ, შეჩერდეთ, შეაჯამოთ სათქმელი, შეგირდს დაუსვათ საჭირო კითხვები და დროთა განმავლობაში ეს ტენდენცია საბოლოოდ აღმოფხვრათ.

უპირატესობის შეგრძნების მახეში შეიძლება გაებათ როგორც თავიდანვე, ისე თანდათანობით. ასეთი განწყობის აღმოჩენაში ქვემოთ მოცემული სავარჯიშო დაგეხმარებათ.



## სავარჯიშო - აღმატებულობის ნიშნები

**ინსტრუქცია:** დაალაგეთ ქვემოთ ჩამოთვლილი დებულებები 1-დან 5-მდე იმის მიხედვით, რომელი დებულება შეესაბამება ყველაზე მეტად თქვენს რეაქციას/ფიქრს. პასუხების არჩევისას იყავით გულწრფელი.

როცა პირველად გთავაზობენ მენტორობას, თქვენ პასუხობთ:

- ა. ცოტა რთული მეჩვენება, არ ვიცი, მინდა თუ არა ამ პროცესში მონაწილეობა;
- ბ. საინტერესო გამოწვევაა, ვფიქრობ, მომეწონება;
- გ. შესანიშნავია, ძალიან დროულად დაფასდა ჩემი გამოცდილება. ადამიანები ბევრს ისწავლიან ჩემგან.
- დ. ძალიან დაფასებულად ვგრძნობ თავს, მაინტერესებს, მე რატომ ამირჩიეს?
- ე. ყოველთვის მინდოდა ვინმეს მენტორობა. მომწონს იმაზე ფიქრი, რომ ვიღაც დამოკიდებულია ჩემზე.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

თუ პირველ ადგილზე მოხვდა (გ) ან (ე) დებულებები, ნიშნავს, რომ აღმატებულობის განცდით ებმებით მენტორობაში და ეს გრძნობა შეიძლება გაღრმავდეს დროთა განმავლობაში.

როგორც მენტორმა, უნდა შეინარჩუნოთ თანასწორობა ურთიერთობაში, უმთავრესად იმიტომ, რომ შეგირდზე არც უკეთესი ხართ და არც უარესი. ამასთან, ეს არის ურთიერთობა, სადაც ორივე მხარეს თანაბრად შეუძლია მეორე მხარეზე ზეგავლენის მოხდენა.

თანასწორობის შენარჩუნებაში დაგეხმარებათ თავმდაბლობის გამოხატვა, რაც შეამცირებს თქვენი უპირატესობის განცდას. ეს ნიშნავს არა თავის დაკნინებას, არამედ ადეკვატურად შეფასებას კონკრეტულ ურთიერთობაში. მაგალითად, რა თქმა უნდა, მენტორობა გარკვეული პრივილეგიაა, რადგან პირადად ერთვებით შეგირდის განვითარების პროცესში. ამ შემოთავაზების განხილვა მაღლიერებით და დაფასების განცდით, თავმდაბლობის მაგალითია, მაგრამ თუ ფიქრობთ, რომ შეგირდს გაუმართლა, რადგან მისი მენტორი თქვენ იქნებით, ნიშნავს, რომ საკუთარ თავს უპირატესად განიხილავთ.

ქვემოთ მოცემული სავარჯიშო დაგეხმარებათ, რომ მიხვდეთ, როგორ აღიქვამთ თანასწორობას და რით გამოიხატება ეს თქვენს ურთიერთობებში.



## სავარჯიშო - სიმართლის ტესტი: თანასწორობის განცდა

**ინსტრუქცია:** შეარჩიეთ ურთიერთობა სამსახურში ან სამსახურს გარეთ, სადაც გაქვთ ფორმალურად მაღალი პოზიცია (მაგ: ორგანიზაციაში მომუშავე დამლაგებელთან, ან ადამიანთან, რომელსაც ფულს უხდით გარკვეულ სერვისში, როგორცაა სახლის დალაგება, მანქანის გარეცხვა ან საჭმლის მოტანა). გამოიყენეთ ჩამოთვლილი დებულებები, რათა გაარკვიოთ თანასწორობის დონე ამ ურთიერთობაში.

მარტივად შემიძლია ვაღიარო „მსგავსება“ ამ ადამიანთან.

- მართალია     მცდარია

კომფორტულად ვიგრძნობ თავს ამ ადამიანთან პირადი ინფორმაციის გამჟღავნებისას (მაგ: დელიკატური პირადი საკითხის/პრობლემის განხილვისას).

- მართალია     მცდარია

სახლის გარემოში კომფორტულად ვიგრძნობ თავს ამ ადამიანისთვის ჩაის ან ყავის შეთავაზებით.

- მართალია     მცდარია

მიმაჩნია, რომ მას შეუძლია, შემომთავაზოს რაღაც (მაგ: ხედვები; იდეები, რომლებიც დამაინტერესებს).

- მართალია     მცდარია

ამ ადამიანს რომ ჰქონდეს ჩემგან განსხვავებული ძლიერი აზრი სიტუაციაზე, დავფიქრდებოდი ჩემს ხედვებზე და, შესაძლოა, შემეცვალა კიდეც.

- მართალია     მცდარია

შესაბამისი პასუხის მონიშვნით, შეძლებთ, დაფიქრდეთ და განსაზღვროთ თანასწორობის დონე ამ ურთიერთობაში. თუ „მართალია“ პასუხების რაოდენობა ჭარბობს, სავარაუდოდ, გაქვთ თანასწორობის განცდა, მეტი „მცდარია“ პასუხი კი ნიშნავს, რომ ამ ურთიერთობაში საკუთარ სტატუსს განსხვავებულად აღიქვამთ.

### შეცდომა #4: ჩართულობის დაბალი დონე

როგორც ეფექტიანმა მენტორმა, უნდა სცადოთ ჩართულობის მაღალი დონის შენარჩუნება, როგორც თქვენს შემთხვევაში, ისე შეგირდის მხრიდან. ჩართულობა წარმატებული ურთიერთობის მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რადგან ორივე მხარეს ესმარება რომ:

- გაიაზრონ მენტორობის მიზნები და მიჰყვნენ მათ;
- იგრძნონ მოტივირებულობა მათ წინაშე წარმოქმნილ გამოწვევათა გადალახვით;
- აქტიური ძალისხმევა გაიღონ, მაშინაც კი, როცა სირთულეები იქმნება.

იმის გასაგებად, თუ რა განაპირობებს, ამცირებს ან აფერხებს ჩართულობას, სასარგებლოა შემდეგი კომპონენტების გამოყოფა:

- 1 **ინტელექტუალური ნაწილი** - როგორ გვესმის რაღაც, რამდენად ნათელი წარმოდგენა გვაქვს და რა აზრის ვართ მასზე;
- 2 **ემოციური ნაწილი** - როგორ ვგრძნობთ თავს რაღაცის კეთებისას (ეს ემოციები იქმნება ჩვენი ფიქრებით და ამა თუ იმ საკითხი აღქმით);
- 3 **ქმედების ნაწილი** - რას ვაკეთებთ ჩვენი გაგების, შეხედულებებისა და გრძნობების საპასუხოდ.

წარმოიდგინეთ, რომ გთხოვს კონკრეტული პირის მენტორობა, მაგრამ ძალიან ცოტა რამ გაგიზიარეს ამ ადამიანსა და მის მიზნებზე. პირველ შეხვედრაზე დიდხანს ელოდეთ შეგირდს, მაგრამ არ გამოჩნდა. საბოლოოდ, როცა დაუკავშირდით, მან აღიარა, რომ ყურადღებით არ წაიკითხა ელექტრონული ფოსტა. ამ შემთხვევაში თქვენ:

- **ინტელექტუალური ნაწილი** - არ ხართ დარწმუნებული, გსურთ თუ არა მისი მხარდაჭერა მენტორობაში. ფიქრობთ, რომ შეგირდმა უპატივცემულობა და არაპროფესიონალიზმი გამოავლინა;
- **ემოციური ნაწილი** - თქვენი ემოციები იცვლება ნეიტრალურიდან გაღიზიანებამდე;
- **ქმედების ნაწილი** - თქვენი ქმედება დამოკიდებულია იმაზე, როგორი იქნება პირველი ორი კომპონენტი. შესაძლოა, დარჩეთ ნეიტრალურ პოზიციაში (მაგ: დათანხმდეთ და ხელახლა დაგეგმეთ შეხვედრა, არ იჩქაროთ შეგირდის განსჯა და მისცეთ შანსი), ან მისი საქციელი უკიდურეს უპატივცემულობად მიიჩნიოთ და უარი უთხრათ შეხვედრაზე.

ახლა წარმოვიდგინოთ, რომ გთხოვს ისეთი ადამიანის მენტორობა, რომლის ვინაობასა და საჭიროებებზეც დეტალური ინფორმაცია მოგაწოდეს. გითხრეს, რომ მას კონკრეტულად თქვენგან სურდა მენტორობა და დადებითად გაფასებდათ სხვებთან. პირველ შეხვედრაზე მიხვედით, მაგრამ შეგირდი არ გამოჩნდა. როცა დაუკავშირდით, აღნიშნა, რომ თქვენთან შეხვედრის გამო ზედმეტად აღელდა და ერთი საათით ადრე მესიჯი დატოვა თქვენს გუნდში, რომელიც არ მიგიღიათ. ასეთ შემთხვევაში:

- **ინტელექტუალური ნაწილი** - ახლა ზუსტად იცით, რაში სჭირდება ამ ადამიანს მხარდაჭერა და რისი გაკეთება შეგიძლიათ თქვენ (მაგ: აღმოაჩინეთ, რომ მას აქვს დაბალი თავდაჯერებულობა);
- **ემოციური ნაწილი** - თქვენი განწყობა, სავარაუდოდ, დადებითია: მიიჩნევთ, რომ სიამოვნებით მისცემთ კიდევ ერთ შანსს და მოგწონთ ფიქრი ამ ადამიანთან მუშაობაზე;
- **ქმედების ნაწილი** - პირველი ორი კომპონენტის გათვალისწინებით, ან უბრალოდ დაესწრებით შემდეგ შეხვედრას, ან წაიღებთ წინასწარ მომზადებული გეგმის სამუშაო ვერსიას, ასევე, სტატიებსა და დამატებით ინფორმაციებს, რომლებიც, თქვენი აზრით, შეგირდს გამოადგება.

რა შეიძლება გამოიწვიოს დროთა განმავლობაში მენტორის დაბალმა ჩართულობამ? ის თავს გრძნობს დემოტივირებულად, უენერგიოდ, და აუქმებს შეხვედრებს ვადაზე გვიან.

- მენტორი ნაკლებად ხელშესახებ ძალისხმევას ღებს ურთიერთობაში;
- შეგირდთან საუბრისას ავლენს ნაკლებ ჩართულობასა და ყურადღებას;
- მისი როლი სუსტდება;
- აღარ მოსწონს თავისი როლი მენტორობის პროცესში.

თუ გრძნობთ, რომ თქვენი, როგორც მენტორის მოტივაცია და ჩართულობა დაბალია, პირველ რიგში, უნდა გაიგოთ, რა იწვევს ამას. შესაძლებლობის შემთხვევაში, უნდა სცადოთ სიტუაციის გამოსწორება.

რაც შეეხება შეგირდის დაბალ ჩართულობას, შესაძლებელია, შემდეგნაირად გამოიხატებოდეს:

- თითქმის არ იჩენს დამატებით ძალისხმევას პროცესში, იქნება ეს ახალი იდეების შეთავაზება, მიდგომების შეცვლა, თუ სხვა რამ;
- აგრძელებს სესიებს, იმის მიუხედავად, რომ მენტორობას დროის კარგვად მიიჩნევს;
- არ ეთანხმება, რომ მენტორი ფლობს იმას, რაც მას სჭირდება;
- თავის მცირე პროგრესს, საკუთარი თავის ნაცვლად, მენტორს მიაწერს;
- მენტორობის შესაძლებლობიდან სარგებელს ვერ იღებს;
- თავს იდანაშაულებს, რომ ვერ პროგრესირებს, თვლის, რომ უიმედოა;
- მისი თავდაჯერებულობა და თვითშეფასება მცირდება, გაზრდის ნაცვლად.

სანამ უპასუხებთ შეგირდის დაბალ ჩართულობას, უნდა გაიგოთ, რა დგას ამ რეალობის უკან და შეინარჩუნოთ ობიექტურობა, ანუ შეაფასოთ მხოლოდ ფაქტები და არა ამ ფაქტების თქვენეული ინტერპრეტაციები (მაგ: ფაქტია, რომ შეგირდი არ ასრულებს შეთანხმებულ დავალებებს, მაგრამ გადამეტებული იქნება თქმა, რომ ის საერთოდ არაფერს აკეთებს და სუბიექტური იქნებით, თუ მას ზარმაცად მიიჩნევთ). ასევე აუცილებელია, შეინარჩუნოთ ადეკვატური მხარდაჭერის სურვილი. გაიხსენეთ თქვენი მოხალისეობრივი მოტივაცია ამ ურთიერთობაში და საკუთარი სუბიექტურობა დააბალანსეთ შეგირდის მხარდაჭერის სურვილით.



### იდეები მოქმედებისთვის - შეგირდის დაბალი ჩართულობა

სიტუაცია / შემთხვევა	შესაძლო გამოსავალი	დაკვირვება
შეგირდი მუდმივად იღებს გადაწყვეტილებას გარკვეულ მოქმედებაზე, თუმცა სესიების შემდეგ აღარ მოქმედებს. დაკვირვებისას აღმოაჩინეთ, რომ დროში გაწელვა მთავარი პრობლემაა და ის არ უკავშირდება მხოლოდ მენტორის აქტივობას.	ამ ბარიერის გადასალახავად შეგირდს ესაჭიროება მენტორის დახმარება. თუ ორივემ იცით ტენდენციები, უზრუნველყოფთ შესაბამის დახმარებას (მაგ: შეგირდის აზროვნების ფასილიტაცია, იდეების შეთავაზება, რჩევები და ა.შ.).	გახსოვდეთ, რასაც შეგირდი აკეთებს/არ აკეთებს სესიების გარეთ, თქვენ არ გეხებათ. ეს დაგეხმარებათ, რომ ემოციურად მოწყდეთ სიტუაციას და არ განიცადოთ იმედგაცრუება.
შეგირდი არ ავლენს დაინტერესებას მენტორის საუბრის მიმართ და ნაკლები მოტივაცია აქვს პროგრესის მისაღწევად; ფიქრობს, რომ არ ხართ საუკეთესო მენტორი მისთვის, რადგან თქვენი ბექგრაუნდი არ არის ის, რასაც ელოდა.	გამოიყენეთ წესი „ მენტორს აქვს ის, რაც შეგირდს ესაჭიროება“, რათა დაადგინოთ მისი ხედვების ვალიდურობა.  ▶ დაუბრუნდით ასპექტებს, რომლებშიც შეგირდს მხარდაჭერა და განვითარება ესაჭიროება;	ერთობლივი კვლევის შედეგი დადებით გავლენას მოახდენს სიტუაციაზე. შეგირდი გადაწყვეტს, გააგრძელოს ურთიერთობა, ან ორივე ერთად დაასრულებთ მას და თავისუფალი იქნებით სხვა ადამიანებთან მუშაობისთვის.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ გააზიარეთ თქვენი იდეები, თუ რისი სწავლა ესაჭიროება შეგირდს და რით შეიძლება დახმარება;</li> <li>▶ გამოიყენეთ ეს ერთობლივი კვლევა, რათა დაეხმაროთ შეგირდს გადაწყვეტაში, თუ რისი გაკეთება სურს.</li> </ul>	<p>ეცადეთ, ეს არ მიიღოთ პირად პრობლემად - დარჩით ობიექტური და მიუკერძოებელი. გამოიყენეთ რეფლექსიის ჩანაწერები, რათა ჩამოაყალიბოთ საკუთარი მოსაზრებები და გრძნობები.</p>
<p>მენტორობასთან დაკავშირებულ აქტივობებს შეგირდი მუდმივად აფასებს, როგორც ნაკლებმნიშვნელოვანსა და მეორეხარისხოვანს. ის აგვიანებს შესვდრებზე და ადრე ტოვებს მათ, თარიღებს ცვლის ბოლო მომენტში და ა.შ.</p> <p>შეგირდს თავისი საქციელი ნორმალურად მიაჩნია და შთაბეჭდილება იქმნება, თითქოს ეს მისთვის დიდი პრობლემას არ არის.</p>	<p>დახმარება იმ წინააღმდეგობათა დაძლევაში, რომლებზეც შეიძლება თვითონაც არ იცის. მაგალითად:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ პროდუქტიულობის ამაღლების ტექნიკისა და თვითორგანიზებულიობის განვითარება;</li> <li>▶ თვითდისციპლინის განვითარება;</li> <li>▶ დადებითი პროფესიონალური შთაბეჭდილების შექმნა.</li> </ul> <p>მოითხოვეთ პატივისცემა თქვენი დროის მიმართ და მართეთ სიტუაცია.</p>	<p>კიდევ ერთხელ: არ მიიღოთ ეს პირად პრობლემად.</p> <p>გახსოვდეთ, ურთიერთობის დროში შენარჩუნებას ხელს უწყობს თქვენი ერთგულება და პასუხისმგებლობა ამ პროცესისადმი.</p>

თუ არ არის ნათელი, რა იწვევს შეგირდის დაბალ ჩართულობას, კარგი დასაწყისი იქნება ობიექტური და ფაქტებზე დამყარებული საუბარი, რომელიც ეფუძნება მხარდაჭერის სურვილს. მაგალითად, განვიხილოთ შემთხვევა, როცა საუბარისას შეგირდი არ რეაგირებს თქვენს რჩევასა თუ იდეებზე:

*გადაწყვიტეთ, რომ შეგირდი არ მოგყვებათ, ამიტომ, გამოსაფხიზლებლად ეუბნებით, რომ არ არის ჩართული პროცესში და გონივრული არ იქნება, ამ მენტორობისთვის რომელიმე მხარემ დრო დაკარგოს.*

მენტორის ამ აზრს თავად შეგირდიც იაზრებს, თუმცა დროის კარგვაზე მინიშნება უკვე ავლენს თქვენი დადებითი განზრახვის ნაკლებობას. მსგავსი განაცხადი შეგირდს აუცილებლად გაუჩენს თავდაცვის სურვილს. განვიხილოთ ამ სიტუაციისთვის უფრო ობიექტური და მხარდამჭერი რეაქცია:

*გრძნობთ, რომ რაღაც კარგად არ მუშაობს, შეგირდი ჩუმად არის, თვალსაჩინო პროგრესიც არ გაქვთ და ამის შესახებ მეტის გაგება გსურთ. ამიტომ, შეგირდს სთხოვთ, დააფიქსიროს თავისი აზრი (მაგ: „აი, რა შევამჩნიე ბოლო დროს და, ჩემი აზრით, რა შესაძლო შედეგს მოიტანს ეს. შენ რას ფიქრობ ამ საკითხზე?“).*

ფაქტებს დააკვირდით ობიექტურად და რეალური სურათი აჩვენეთ (მაგ: „შევამჩნიე, რომ ჩვენი შესვდრებისას ბევრს არ საუბრობ“, „ბევრ იდეას გთავაზობ, მაგრამ არ ვარ დარწმუნებული, რომ შენთვის საინტერესოა“). შეგირდისთვის ამ ფრაზების მოსმენაც რთული იქნება, თუმცა უფრო დიდა ალბათობა, რომ გიპასუხოთ, რადგან ეს მიდგომა ნაკლებად განმსჯელია, პირველ რეაქციასთან შედარებით. ასევე, ამ შემთხვევაში მეტად იგრძნობა მენტორის მზაობა, რომ თუ ცდება, საპირისპირო დაუმტკიცონ.

## **შედეგი #5: ერთმანეთზე დამოკიდებულება**

ნებისმიერი ერთი ერთზე ურთიერთობა შეიცავს რისკს, რომ პარტნიორები ერთმანეთზე დამოკიდებულები გახდებიან, ანუ ერთი მხარე მეორეს საყრდენად მიიჩნევს და ამ ურთიერთობის გაწყვეტას დანაკარგად მოიაზრებს. ჯანსაღ მენტორობაში სწორი პოზიციაა, როცა მენტორიც და შეგირდიც დამოუკიდებლობას ინარჩუნებენ, მით უმეტეს, თუ გავიხსენებთ, რომ პროცესის მთავარი მიზანი ზუსტად ის არის, რომ შეგირდმა შეიძინოს გამოწვევებთან დამოუკიდებლად გამკლავების უნარი.

ერთმანეთზე დამოკიდებულება შესაძლებელია წარმოიშვას იქ, სადაც მხარდაჭერის განზრახვა ვერბალურად არის გაცხადებული. როცა შეგირდი იღებს დახმარების შეთავაზებას, უჩნდება განცდა, რომ საჭიროებს ამ ხელშეწყობას. მეორე მხრივ, მენტორი, რომელიც ეხმარება შეგირდს და ამისთვის იღებს აღიარებას, შექმნილ გარემოებას „თარგმნის“ ისე, რომ იგი საჭიროა, როგორც პიროვნება. გავეცნოთ რამდენიმე მაგალითს:

### **→ შეგირდი ხდება დამოკიდებული თქვენზე, რადგან:**

- მუდმივი შექება და წახალისება მენტორისგან მის თავდაჯერებულობასა და თვითშეფასებას მოკლედ ვადით ზრდის და შემდგომში სულ უფრო მეტი უნდება;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თქვენზე ამყარებს იმედებს;
- საუბრისას დროებით ეუფლება „სასიამოვნო შეგრძნება“, რომელიც ზოგჯერ მცირე თერაპიასაც კი ჰგავს.

### **→ მენტორი ხდება დამოკიდებული შეგირდზე, რადგან:**

- პირად სარგებელს იღებს ამ შესვდრებისგან (მაგ: აღარ ფიქრობს საკუთარ პრობლემებზე, გადააქვს ყურადღება და ა.შ.);
- მენტორობა ამყარებს მის პროფესიულ და პერსონალურ სტატუსს;
- მოსწონს, რომ გავლენის მოხდენა და კონტროლი შეუძლია.

### **→ დამოკიდებული ხდება ორივე მხარე, რადგან:**

- გრძნობენ, რომ ურთიერთობის გაწყვეტა მათთვის სერიოზული დანაკარგია (მაგ: „ჩვენი სესიების გარეშე რა გვეშველება?“);
- თავს იჩენს წინა ჩამონათვალში არსებული ყველა კომპონენტი;
- მენტორობის პროცესი უკვე ჩვევაა და მისი დარღვევა ნიშნავს ცვლილებას, სხვა რეალობის შექმნას, რაც, თავისთავად, დისკომფორტია.

როგორ გავუმკლავდეთ თქვენზე დამოკიდებულებას? როგორც მენტორს, ამ შემთხვევაში დაგეხმარებათ შესაბამისი ნიშნებისა და სიმპტომების ამოცნობა, შემდეგ კი საუკეთესო საპასუხო რეაქციის შერჩევა.



შეგირდის დამოკიდებულების ინდიკატორები	პოტენციური პასუხები
<p>მუდმივად აყოვნებს გადაწყვეტილების მიღებას (მაგ: „არ შემიძლია პასუხის გაცემა, სანამ არ დაგელაპარაკებით“). ავტომატურად მიიჩნევს მენტორის იდეებსა და აზრებს უფრო უკეთესად და მნიშვნელოვნად, საკუთარ ხედვებთან შედარებით (მაგ: „თუ ასე ფიქრობთ, მეც ასე მოვიქცევი“).</p>	<p>მენტორმა ფრთხილად უნდა განიხილოს ეს საკითხი შეგირდთან ერთად. მიჰყევით შემდეგ ნაბიჯებს:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ესაუბრეთ შეგირდს, რათა თავად მიიღოს გადაწყვეტილება და იგრძნოს მეტი ძალა;</li> <li>2 შესთავაზეთ დაკვირვება და მოუყვანეთ მაგალითები. გამოიყენეთ ფრაზა: „მე ასე ვხედავ“, სანამ გაარკვევთ მის აზრს. ჰკითხეთ: „როგორ ხედავთ სიტუაციას თავად?“</li> <li>3 განიხილეთ ვარიანტები და შეათანხმეთ სამოქმედო გეგმა.</li> </ol>
<p>შეთანხმებული გრაფიკით, შესვედრა გაქვთ ყოველ 6-8 კვირაში, მაგრამ შეგირდი ხშირად გთხოვთ დამატებით, ზოგჯერ მოკლე სესიებს (მაგ: „რალაც საკითხში მჭირდება თქვენი ჩართულობა“).</p>	<p>ხშირი შესვედრების დაგეგმვა ან მოკლე შეტყობინება მხარდაჭერის თხოვნით ყოველთვის არ ნიშნავს დამოკიდებულების არსებობას. ზოგ სიტუაციაში ეს სრულიად შესაძლებელია.</p> <p>თუ იგრძნობთ, რომ შეგირდი ზედმეტად დამოკიდებული ხდება თქვენზე, მიმართეთ წინა შემთხვევაში გამოყენებულ სამეტაპიან ნაბიჯებს, რათა გაზარდოთ ცოდნა საკითხისა და ცვლილების შესახებ.</p>
<p>თანდათანობით თქვენი საუბრის ბუნება იცვლება - განვითარების მასშტაბური გეგმებიდან გადადის ყოველდღიური საკითხების განხილვაზე.</p> <p>გრძნობთ, რომ საუბრები უფრო მეტად ორიენტირებულია პრობლემის მოგვარებაზე და შეგირდს თქვენი ჩართულობა ესაჭიროება „ყველგან და ყველად“.</p>	<p>შეიძლება წარმოიშვას დამოკიდებულება, რადგან შეგირდი გხედავთ „მეგობრული მენეჯერის“ როლში, და საჭირო გახდეს ურთიერთობის ფოკუსის მარტივი ცვლილება.</p> <p>ასეთი სიტუაცია შეიძლება შეიქმნას მენტორის თანა-ჩართულობით, როცა შესვედრებს „ყოველდღიურ საუბრებად“ აქცევს.</p> <p>სამეტაპიანი პროცესი შეიძლება ამ სიტუაციაშიც სასარგებლო იყოს.</p>

რაც შეეხება შეგირდზე დამოკიდებულებას, ამის აღმოჩენა მენტორისთვის საკმაოდ რთულია. პირველ რიგში, იმიტომ, რომ ვიღაცაზე დამოკიდებულება ზოგჯერ კომფორტულია და სრულებითაც არ ჩანს პრობლემური. გარდა ამისა, ადამიანები მიდრეკილნი ვართ, რომ სხვები განვსაჯოთ მათი ქცევების გამო, საკუთარი თავი კი - მოტივების მიხედვით. ეს ნიშნავს, რომ მხარდაჭერის პროცესში ჩვენი მაკონტროლებელი ქცევა შეიძლება უბრალოდ სხვისი დახმარების მცდელობად მივიჩნიოთ. ისევ და ისევ სწორი თვითანალიზის დახმარებით, დიდია ალბათობა, რომ მსგავსი დეტალები შეამჩნიოთ. თვითანალიზის უნარის განვითარებისთვის, შეგიძლიათ, უპასუხოთ თვითრეფლექსიის კითხვებს.



## თვითრეფლექსია - ჩემი დამოკიდებულება შეგირდზე

დაწერეთ პასუხები ქვემოთ მოცემულ კითხვებზე, ან ისაუბრეთ ამ საკითხებზე ადამიანთან, რომელსაც ენდობით:

- ▶ რა სარგებელს ვიღებ მენტორობისგან, რა მომწონს?
- ▶ როგორ ვიგრძნობ თავს, თუ ეს სარგებელი აღარ მექნება, ან რაც მომწონს, აღარ იქნება ჩვენი მენტორობის მახასიათებელი?
- ▶ როგორ ვიგრძნობ თავს, თუ მენტორობა დასრულდება, მაგალითად, შეგირდის მოთხოვნით?

მხოლოდ მენტორს შესწევს ძალა, გადაწყვიტოს, რამდენად ჯანსაღია თქვენი დამოკიდებულებები ამ ურთიერთობაში. თუკი შეგირდთან საუბარი გსიამოვნებთ ინტელექტუალური მოსაზრებებით, ეს სავესებით ნორმალურია. მეორე მხრივ, თუ მენტორობის შეწყვეტა არ გსურთ იმის გამო, რომ შეგირდთან თავს გრძნობთ საჭიროდ, დაფასებულად და ძლიერად, ამ სიგნალებს ყურადღება უნდა მიაქციოთ.

როგორ აღმოვაჩინოთ ერთმანეთზე დამოკიდებულება? ამ საკითხმა შეიძლება გააერთიანოს ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორი. თუ განსხვავებულ ფაქტორებს გამოავლენთ, გააუღერეთ, რომელი იწვევს თქვენს დამოკიდებულებას და რომელი - შეგირდისას, და მხოლოდ ამის შემდგომ გადაწყვიტეთ, როგორ გაუმკლავდეთ მათ.

შესაძლებელია, მენტორსა და შეგირდს ერთმანეთზე დამოკიდებულების საერთო მიზეზებიც ჰქონდეთ (მაგ: მოსწონდეთ სესიები, რადგან სახალისოა და ყოველდღიური რუტინისგან ყურადღება გადაჰქონდეთ). თუ მიზეზები არ არის უფრო ღრმა და პროგრესული, მენტორობა თავის პოტენციალს არათუ ვერ იყენებს, არამედ კარგავს კიდევც.

დამოკიდებულება ერთ-ერთი სირთულეა, რომელიც მენტორს სულ უნდა ახსოვდეს, როგორც პოტენციური საფრთხე, თუმცა ზედმეტადაც არ უნდა გადაერთოს მასზე. მაგალითად, თუ შეგირდს სთხოვთ აზრის გამოთქმას, ხართ თუ არა ერთმანეთზე დამოკიდებულები, ეს ვერ დაგეხმარებათ და უცნაურიც კი გამოჩნდება. სჯობს, ფოკუსირდეთ დადებით თემებზე, (მაგ: ახალ შესაძლებლობებზე, შეგირდის მიზნებსა და წინსვლაზე). შესაძლო დამოკიდებულების საკითხს პერიოდულად და მსუბუქად შეეხეთ. შეგიძლიათ, ქვემოთ ჩამოთვლილი თვითრეფლექსიური კითხვებიც გამოიყენოთ ამ საკითხზე დასაფიქრებლად.



## თვითრეფლექსია - დამოკიდებულების საკითხი

- ▶ რა სარგებელს ვიღებთ ამ სესიებიდან, რა მოგვწონს და რა არის სასიამოვნო ჩვენს სესიებში/ურთიერთობაში?
- ▶ რომ არა ეს სარგებელი და სასიამოვნო ასპექტები, რა პროგრესს მიაღწევდა შეგირდი?
- ▶ როგორ ვიგრძნობ თავს, თუ ურთიერთობა დასრულდება?
- ▶ როგორ იგრძნობს თავს შეგირდი, თუ მენტორობა დასრულდება?
- ▶ რამდენად დამოკიდებულები ვართ მე და შეგირდი ამ ურთიერთობის ფარგლებში?

შეჯამების სახით, უნდა ვთქვათ, რომ თუ გეცოდინებათ შესაძლო სირთულეების შესახებ, შეძლებთ მათ არიდებას ან, საჭიროებისას, ადეკვატურ რეაგირებას. ნებისმიერი რისკის მართვისას უნდა დავიცვათ ზომიერება და სიფრთხილე, რათა არ შევქმნათ პრობლემა იქ, სადაც არ არის.

# III თავი. როგორ მიმდინარეობს მენტორული სამუშაო

ამ თავში ვისაუბრებთ მენტორსა და შევირდს შორის სამუშაო პროცესზე: რა მოსამზადებელ ეტაპს გადის მენტორი შევირდთან ურთიერთობის დაწყებამდე; როგორია ურთიერთობის პირველი ფაზა და რომელი ტექნიკის გამოყენება უწყობს ხელს პროცესის ეფექტიანად დაწყებას; როგორ ვითარდება და მწიფდება ურთიერთობა; და რა ხდება დასრულების ეტაპზე.

## 3.1. როგორია მენტორული ურთიერთობის ციკლი?

ნებისმიერი მენტორული ურთიერთობა შედგება ოთხი ძირითადი ფაზისგან (Kram, 1988; Philip-Jones, 1982; Lois J. Zachary, 2000), რომლებსაც აქვს თავისი გამოკვეთილი ნიშნები და მახასიათებლები, მიუხედავად იმისა, ფორმალურია მენტორული ურთიერთობა თუ არა. ეს ფაზები ერთმანეთზე დაშენებული და ქმნის ურთიერთობის სასიცოცხლო ციკლს, რომელიც თითოეული ურთიერთობის შემთხვევაში სრულიად უნიკალური და სპეციფიკურია. ზოგ ურთიერთობაში ერთი ფაზა შეიძლება დიდ დროსა და ძალისხმევას ითხოვდეს, სხვანაირად კი ძალზე სწრაფად და მარტივად მიმდინარეობდეს.

ამ თავში აღწერილ მენტორულ ფაზებს არ აქვს არც დროითი და არც ფსიქოლოგიური ჩარჩოები. ასეთ შემთხვევაში, ფოკუსი იმ კონკრეტულ ქცევებსა და მოქმედებებზეა, რომლებიც უნდა გამოავლინოს მენტორმა ურთიერთობაში.

მომდევნო ქვეთავებში ცალ-ცალკე განვიხილავთ მენტორული ურთიერთობის ფაზებს, როგორცაა: მომზადება, შეთანხმება, ჩართულობა და დასრულება.



### თვალი რომ გადავავლოთ...



### 3.2. როგორ იწყება მენტორული ურთიერთობა - მომზადების ფაზა?

ამ ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაზას მენტორობის ციკლში ხშირად სათანადო მნიშვნელობას არ ანიჭებენ. მიზეზი შეიძლება იყოს მენტორთა დამოკიდებულება: უმეტესწილად, ისინი საკუთარ ცოდნასა და გამოცდილებას კონკრეტულ საკითხზე უკვე საკმარისად მიიჩნევენ კარგი მენტორობისთვის. თუმცა პრაქტიკა აჩვენებს, რომ მომზადება (მაშინაც კი, თუ სათანადო ცოდნასა და გამოცდილებას ფლობთ) ერთ-ერთი ყველაზე კრიტიკული ფაზაა მთელ ციკლში. მენტორი გაცილებით ეფექტიანია, თუ წინასწარ მკაფიოდ აქვს განსაზღვრული, როგორ მიუდგება და მართავს პროცესს. ვინაიდან მისთვის ხშირად რთულია, დამოუკიდებლად იფიქროს ამ საკითხებზე, არსებობს ფორმალური მენტორობის პროგრამები, სადაც გათვალისწინებულია მომავალ მენტორთა მომზადება ახალი როლისთვის.

მომზადების ფაზა, თავის მხრივ, მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- მენტორის მიზნის განსაზღვრა;
- შეგირდთან ურთიერთობისთვის მომზადება;
- სტრუქტურირებულობის დონის განსაზღვრა;
- სტრატეგია პირველი კომუნიკაციისთვის.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

#### მენტორის მიზნის განსაზღვრა - რატომ გსურთ ამ ურთიერთობაში ჩართვა?

წინა თავში ვისაუბრეთ, რა შეიძლება იყოს მოტივაცია ზოგადად მენტორული საქმიანობით დაინტერესებისა და ამ როლის შესრულებისთვის, თუმცა თითოეული ურთიერთობის დაწყებამდე, სასურველია, მენტორმა ზუსტად განსაზღვროს პროცესის მიზანი და მოტივი. ვისაც შინაგანად არ აქვს მენტორობის მოტივაცია, ვერ იქნება მზად ასეთი პარტნიორობისთვის, ასევე, გაუჭირდება მდგრადობის შენარჩუნება და სწავლების პროცესის წახალისება, საბოლოოდ კი ვერც თვითონ განვითარდება და ვერც შეგირდის გაზრდას შეძლებს.

თუ მოტივაციის ქვეთავში სავარჯიშოები უფრო ზოგად და ფართო მიზნებს ეხებოდა, ქვემოთ წარმოდგენილი სავარჯიშო დაგეხმარებათ, რომ ასეთი მიზნების მიღმა ღრმა საფუძვლები და მიზეზებიც დაინახოთ. შესაძლებელია, აღმოაჩინოთ ისიც, რომ თქვენი მოტივაცია ბევრად განსხვავებული ან კომპლექსურია, ვიდრე თავიდან ფიქრობდით.



#### სავარჯიშო - შეაფასეთ, რამდენად ხართ მზად მენტორული ურთიერთობისთვის

*ინსტრუქცია: თითოეულ კითხვას პასუხი გაეცით ისე, რომ ნათელი იყოს, რატომ გსურთ ამ ურთიერთობაში ჩაბმა სწორედ ახლა:*

1. მენტორობა მინდა იმიტომ, რომ...
2. ამ კონკრეტულ მენტორულ ურთიერთობაში მონაწილეობა მინდა იმიტომ, რომ...
3. ჩემი გამოცდილება და ექსპერტული ცოდნა ამ ურთიერთობას ხელს შეუწყობს იმით, რომ...
4. მსურს, ჩემი შეგირდის დასახმარებლად გავაკეთო ის, რომ...
5. შესაბამისად, მე...

მიზნებთან ერთად, ამ სავარჯიშოს შემოაქვს კონკრეტულ ქმედებათა პარამეტრებიც: რა შეიძლება გაკეთდეს მართლაც ღირებული წვლილის შესატანად მენტორობაში.

## შეგირდთან ურთიერთობისთვის მომზადება

მენტორისა და შეგირდის ერთობლივი მომზადება მომავალი მენტორული ურთიერთობისთვის ხელს შეუწყობს ურთიერთგაგებას, მოლოდინების დროულად განსაზღვრასა და იმის გარკვევას, თუ რა ტიპისა და ძალისხმევის სამუშაო გასაწევი. ზოგიერთ შეგირდს მეტი მზაობა აქვს აქტიური როლის მოსარგებად, ზოგს კი - ნაკლები. ამ კომპონენტში მენტორებს შეიძლება საკუთარი გამოცდილების გაზიარებაც დასჭირდეთ შეგირდებისთვის. ორმხრივად დამაკმაყოფილებელი ურთიერთობის ჩამოსაყალიბებლად, აუცილებელია:

- ჩართოთ შეგირდი;
- დაამყაროთ მასთან კავშირი;
- გადაამოწმოთ საკუთარი აღქმები მენტორობის შესახებ.

**შეგირდის ჩართვა** - ამ ნაწილში აუცილებელია, დავაკმაყოფილოთ შეგირდის ინფორმაციული საჭიროებები, ორგანიზაციას ეხება ეს, ოფისს, თუ კონკრეტულ სიტუაციას. სწორი მიდგომა იქნება, თუ შეგირდს ურთიერთობის დასაწყისში მისცემთ შეკითხვების დასმის საშუალებას, შემდგომ კი დაადგინოთ მის მიზნებს და შესთავაზებთ მათი მიღწევის ალტერნატიულ გზებს.

შესაძლოა, შეხვედრამდე მენტორმა შეგირდს გაუზიაროს რამდენიმე შეკითხვა და სთხოვოს, პირველ სესიამდე დაფიქრდეს ამ საკითხებზე. შედეგად, შეგირდი უკეთესად მოემზადება და პირველი შეხვედრა გაცილებით ნაყოფიერად ჩატარდება. გთავაზობთ რამდენიმე მაგალითს:

- ❓ რა ძლიერი მხარეები მაქვს?
- ❓ რაში მჭირდება დახმარება ყველაზე მეტად?
- ❓ რაში შეუძლია მენტორს ჩემი დახმარება ყველაზე მეტად?
- ❓ როგორია ჩემი მოკლევადიანი სამუშაო მიზნები?
- ❓ როგორია ჩემი გრძელვადიანი კარიერული მიზნები?
- ❓ რისი მიღება მსურს მენტორინგისგან?
- ❓ რის მიღებას უნდა ელოდოს მენტორი ამ ურთიერთობისგან?
- ❓ რა წვლილის შეტანა შემიძლია მენტორინგის პროცესში?
- ❓ როგორ დავეხმარო მენტორს ჩემს დახმარებაში?
- ❓ როგორ გავიგო, რომ მენტორინგმა იმუშავა (ან არ იმუშავა)?

**შეგირდთან კავშირის დამყარება** - ამ ნაწილში უნდა გახსოვდეთ, რომ თუ არ ცდილობთ შეგირდთან კავშირის დამყარებას, ნებისმიერი მენტორული ურთიერთობა ზედაპირულია. მოძველებულ მენტორობაში ძირითადი აქცენტი იყო ცოდნის გადაცემაზე და ყურადღება არ მახვილდებოდა ორმხრივ კავშირზე. თანამედროვე სამყაროში ყველამ კარგად იცის, რომ ნებისმიერი სასწავლო პროცესის წარმატებისთვის, მხოლოდ სწავლის სურვილი არ კმარა: შეგირდმა უნდა შეძლოს ასათვისებელი საკითხების ემოციურ დონეზე დაკავშირება საკუთარ ცხოვრებისეულ გამოცდილებებსა და შთაბეჭდილებებთან. ამის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, თუ მენტორი საკმარის დროს უთმობს კონტაქტის დამყარებას,

შეგირდის სურვილების განსაზღვრას, ნდობის ჩამოყალიბებას და ა.შ. ეს ზრდის შეგირდის მიმღებლობას ინფორმაციისადმი, რომელსაც სთავაზობს მენტორი. ქვემოთ მოცემული სავარჯიშო დაგეხმარებათ, რომ დაფიქრდეთ მომავალ შეგირდზე და იპოვოთ მასთან კავშირის შესაძლებლობები.



### სავარჯიშო - შეგირდის უკეთ გაცნობა

**ინსტრუქცია:** თქვენი აზრით, როგორი იყო შეგირდის ცხოვრება? დაიწყეთ აწმყოთი და გაჰყევით უკან. იფიქრეთ ფართოდ, აღნიშნეთ სკალაზე ფაქტები და მოვლენები, რომლებიც იცით შეგირდის შესახებ.

- 1 რა ინფორმაცია გჭირდებათ შეგირდის ცხოვრების უკეთ გასაგებად?
- 2 რა კითხვებს დაუსვამთ შეგირდს მეტი ინფორმაციის მოსაპოვებლად? რომელი ინფორმაციის შეგროვება შეგიძლიათ სხვა წყაროებიდან?
- 3 რა დაკვირვებები და ინფორმაცია მოგცათ შეგირდის ცხოვრების ანალიზმა? მზად არის იგი სწავლისთვის?

**აღქმების გადამოწმება** - მენტორობასთან დაკავშირებული მოსაზრებების შემოწმება მენტორს საშუალებას აძლევს, რომ დაადგინოს თავისი და შეგირდის აღქმების ვალიდურობა, ურთიერთთანხვედრა და სიზუსტე. თუ როგორ ხედავენ მხარეები მენტორულ ურთიერთობაში ერთმანეთის როლებს, გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა, რადგან მას სწორ მოლოდინებამდე მივყავართ. ყველა ადამიანს აქვს საკუთარი აღქმა და შეხედულებები. როცა რაღაც „ნორმად“ ითვლება, არც ისე მარტივია მისი ეჭვქვეშ დაყენება, თუმცა ზუსტად ამ პროცესს მივყავართ განვითარებამდე. იყო ისეთი მენტორის შეგირდი, რომელიც მუდმივად ცდილობს განსაზღვრას და გადამოწმებას, თუ რატომ მოქმედებს ასე და რამდენად სწორ გზას ირჩევს სამოქმედოდ, თავისთავად, მეტ სივრცეს იძლევა შეგირდის განვითარებისთვის.



### სავარჯიშო - „აღქმებზე ნადირობა“

**ინსტრუქცია:** ჩამოწერეთ თქვენი შეხედულებები ქვემოთ ჩამოთვლილ საკითხებზე:

- ▶ ჩემი, როგორც მენტორის როლია...
- ▶ ჩემი შეგირდის როლია...
- ▶ ჩემი, როგორც მენტორის მოვალეობებია...
- ▶ მენტორული ურთიერთობა არის...

მას შემდეგ, რაც სავარჯიშოს გამოყენებით განსაზღვრავთ თქვენს აღქმებს, აუცილებლად გადაამოწმეთ მათი ვალიდურობა შეგირდთან. თუკი მენტორული ურთიერთობა მიმდინარეობს ფორმალური მენტორობის პროგრამის ფარგლებში, საკუთარი მოსაზრებები დააზუსტეთ პროგრამის კოორდინატორთან. შესაძლებელია, შეგირდსაც სთხოვოთ ამ სავარჯიშოს პარალელურ რეჟიმში შევსება და გაცვალოთ შედეგები. აღქმების გაზიარებამ და გაჟღერებამ შეიძლება ბევრი თქვენი მოსაზრება შეცვალოს ან დააკორექტიროს, ზოგჯერ კი პირიქით - გაამყაროს.



## სტრუქტურირებულობის დონის განსაზღვრა

ნებისმიერი მენტორობის წარმატება იზრდება ურთიერთობის გონივრულ დონეზე სტრუქტურირებით. აქ იგულისხმება:

- **ურთიერთობის პრაქტიკულ საზომებში გაგება** - მაგალითად: „მოდი, შევხვდეთ ყოველ 6-8 კვირაში, 1 საათით“; „მოდი, არ გვკონდეს რეგულარული შეხვედრები - ერთმანეთს დავურეკოთ რამდენიმე კვირაში ერთხელ და განვიხილოთ, რა ხდება“; „შევხვდეთ Zoom-ით ან Teams-ით და შენ დაგეგმე შეხვედრები ორივესთვის მისაღები დროისა და თარიღის შესაბამისად.“
- **საზღვრების დადგენა და ჩართულობის დონის განსაზღვრა** - მაგალითად: „მოდი, ვიმუშაოთ ერთად 12 თვის განმავლობაში“; „მოდი, დავიწყოთ მენტორინგი და 6 თვეში გადავამოწმოთ, რამდენად ნაყოფიერია ეს ურთიერთობა“; „რადგან მხოლოდ ამ პროექტისთვის გჭირდება ჩემი მხარდაჭერა, მენტორინგი დასრულდება შენი პროექტის დასრულებისთანავე“; „როგორც შენი მენტორი, გეტყვი, რა შემიძლია გავაკეთო და მიიხარო, რამდენად შეესაბამება ეს ყველაფერი შენს მოლოდინებს.“
- **წესებზე შეთანხმება** - მაგალითად: „ჩემი მისიაა, ხელი შევუწყო შენს კარიერულ პროგრესს და არა ბიზნესშედეგების გაუმჯობესებას“; „გთხოვ, გააკეთო ჩანიშვნები და ჩანაწერები და გაითვალისწინო, რომ არ შევამოწმებ, მართლა ასრულებ თუ არა ამ შეთანხმებებს, რადგან ეს შენი ამოცანაა და შენს ინტერესებში შედის“; „მოდი, პერიოდულად შევამოწმოთ ჩვენი პროგრესი, რომ განვსაზღვროთ, რამის შეცვლა ხომ არ გჭირდება.“

სტრუქტურირებულობა გეხმარებათ, რომ არ ასცდეთ და გონივრულ ვადებში მიაღწიოთ მიზანს. თუმცა ყურადღებით უნდა იყოთ, რომ ურთიერთობა არ გადაიზარდოს მეტისმეტ ფორმალურობასა და რუტინაში. მომზადება საუკეთესო ფაზაა იმის დასადგენად, თუ რა დონის სტრუქტურირებულობა გჭირდებათ თქვენს ურთიერთობაში.



### იდეები მოქმედებისთვის - სტრუქტურირებულობის დონეები

მცირე სტრუქტურირებულობა	ზედმეტი სტრუქტურირებულობა	საშუალო დონის სტრუქტურირებულობა
მხარეები წინასწარ არ ეცნობიან ინფორმაციას ერთმანეთის შესახებ. ურთიერთობა პირდაპირ იწყება შეხვედრით და მიმდინარე გარემოებების განხილვით („რატომ გადაწყვიტე მენტორინგში ჩაბმა?“).	ხანგრძლივი ინტერვიუს ჩატარება დასარწმუნებლად, რომ ნამდვილად შეეფერებოდა ერთმანეთს კითხვარების დეტალური შევსება, პირადი პროფილების ანალიზი და განხილვა.	ძირითადი პროფესიული ინფორმაციის გაცვლა CV-ისა თუ ონლაინპროფილების მეშვეობით. თავდაპირველი კომუნიკაციის საშუალებად ჩატის ან სატელეფონო ზარის გამოყენება, გასაცნობად და მომდევნო ნაბიჯებზე შესათანხმებლად.

<p>არ არსებობს წინასწარ შეთანხმებული „თამაშის წესები“, რაც ინიშნავს, რომ მენტორიც და შეგირდიც იმპროვიზებულად მოქმედებენ მენტორულ ურთიერთობაში.</p>	<p>წესებისა და ღირებულებების გრძელი ჩამონათვალის არსებობა, რომელიც შეიძლება გარკვეულ სტრესსაც კი ქმნიდეს (მაგ: კონფიდენციალობის დაცვაზე შეთანხმება წერილობითი ფორმით; საკამათო საკითხების მოგვარება მესამე მხარის ჩართულობით და ა.შ.).</p>	<p>ღია დისკუსიების ჩატარება, თუ რა მუშაობს ამ ურთიერთობაში და რა - არა. კონფიდენციალობის განხილვა, ასევე, გაგება, თუ რა გარანტიებს საჭიროებს შეგირდი. შეთანხმება, რა უნდა გააკეთოთ, თუკი რომელიმე მხარე გადაწყვეტს სესიების შეწყვეტას.</p>
<p>მენტორი და შეგირდი წინასწარ არ განიხილავენ მოლოდინებს, არც იმას, თუ როგორ იმუშავენ ერთად. უბრალოდ, იწყებენ საუბარს და ვარაუდობენ, რომ ყველაფერი თავისთავად დალაგდება.</p>	<p>ზედმეტად დეტალიზებული სიების არსებობა, თუ რა „უნდა“/„არ უნდა“ გააკეთოთ, რასაც, საბოლოოდ, ზედმეტი ფორმალურობა და განსჯა შემოაქვს ურთიერთობაში (მაგ: შეხვედრების აკრძალვა სამუშაო საათების შემდეგ).</p>	<p>პროდუქტიული განხილვების ჩატარება საკვანძო საკითხებზე. შეგირდები ინიშნავენ განხილულ საკითხებს და თავადვე წყვეტენ, გაუგზავნონ თუ არა თავიანთი ჩანაშვნები ელფოსტით მენტორს.</p>

მიუხედავად იმისა, ზოგადად რამდენად ორგანიზებულად მიიჩნევთ თავს, გაეცანით ზემოთ მოცემულ ცხრილს და გადაწყვიტეთ, რა მიზნები გაქვთ და რომელი მიდგომა დაგეხმარებათ მათ მიღწევაში. სიცხადე და გამჭვირვალებობა ურთიერთობაში ორივე მხარისთვის სასარგებლოა.

### სტრატეგია პირველადი კომუნიკაციისთვის

ბუნებრივია, ფიქრობთ, რომ თუ მენტორსა და შეგირდს პირველივე შეხვედრიდან მარტივად აეწყობათ ურთიერთობა, თანამშრომლობა წარმატებული იქნება და პირიქით: თუ მათ შორის ეს „ქიმია“ არ იგრძნობა პირველი კომუნიკაციისას, ხელი უნდა ჩაიქნით. თუმცა ეს შეგრძნებები საფუძველს მოკლებულია. ნაცვლად იმისა, აჰყვეთ პირველ შთაბეჭდილებას, სცადეთ და ჰკითხეთ თავს, თუ რისი გაკეთება შეგიძლიათ ნაყოფიერი ურთიერთობისთვის, ასევე, შეგირდის დახმარებისა და ხელშეწყობისთვის. გთავაზობთ იდეებს, რომლებიც დაგეხმარებათ შეგირდთან პირველად კომუნიკაციაში.



### იდეები მოქმედებისთვის - საუბრის დაწყების სტრატეგიები და რეკომენდაციები მენტორისთვის

რა უნდა გააკეთოთ	სტრატეგია საუბრისთვის	რა უნდა გაითვალისწინოს მენტორმა
დაუთმეთ დრო ერთმანეთის გაცნობას	საუბრის დაწყებამდე, მოიძიეთ შეგირდის ბიოგრაფია, CV; თუ არ არის ხელმისაწვდომი, შექმენით საუბრისას.	გაცვალეთ ინფორმაცია; გამოავლინეთ საერთო საკითხები; გამოიწვიეთ ნდობა.
ისაუბრეთ მენტორობაზე	დასვით კითხვა: გაქვთ მენტორული ურთიერთობის გამოცდილება? რა ისწავლეთ აქედან?	ისაუბრეთ პირად მენტორულ გამოცდილებაზე.

<p>განსაზღვრეთ შეგირდის მიზნები</p>	<p>დასვით კითხვა: რისი სწავლა გსურთ ამ გამოცდილებიდან?</p> <p>მიეცით შეგირდს „დიადი“ მიზნების დასახვის საშუალება.</p>	<p>დააზუსტეთ, რამდენად ნათლად ხედავს შეგირდი თავის მიზნებსა და ამოცანებს.</p>
<p>განსაზღვრეთ შეგირდის საჭიროებები და მოლოდინები თქვენთან ურთიერთობაში</p>	<p>დასვით კითხვა: რას ელით ამ ურთიერთობიდან?</p>	<p>დარწმუნდით, რომ ზუსტად გესმით, რა საჭიროება ან რა სურს შეგირდს ამ მენტორული ურთიერთობისგან. თუ არ იცით, წაახალისეთ, რომ დაფიქრდეს, რას მოელის პროცესიდან.</p>
<p>განსაზღვრეთ შედეგები</p>	<p>დასვით კითხვა: რა იქნება თქვენთვის წარმატება? როგორ მიხვდებით, რომ წარმატებას მიაღწიეთ?</p>	<p>დაფიქრდით, გაქვთ თუ არა შესაბამისი გამოცდილება ან ცოდნა, რომელიც უკავშირდება ამ ადამიანის სასწავლო მიზნებს.</p>
<p>გულახდილად გააზიარეთ თქვენი საჭიროებები, მოლოდინები, ეჭვები და შეზღუდვები.</p>	<p>ჰკითხეთ, რას ფიქრობს თქვენს მოლოდინებსა და შეზღუდვებზე; სთხოვეთ უკუკავშირი;</p> <p>განიხილეთ, ვინ როგორ უნდა ჩაერთოს ურთიერთობაში.</p>	<p>იფიქრეთ ურთიერთობაში წვლილის შეტანის შესაძლებლობებსა და სურვილებზე.</p>
<p>განიხილეთ სწავლის შესაძლებლობები</p>	<p>ჰკითხეთ, როგორ სურს მიზნების მიღწევა და განიხილეთ სწავლებისა და კომუნიკაციის სხვადასხვა ალტერნატივა;</p> <p>ასევე ჰკითხეთ, რას მიიჩნევს ყველაზე სასარგებლო დახმარებად თქვენგან? განიხილეთ სასწავლო მეთოდები (მაგ: პროექტის მობზადება, წიგნების წაკითხვა და განხილვა და ა.შ.).</p>	<p>განიხილეთ ორივეს სწავლის სტილი. ისაუბრეთ, რა გავლენას მოახდენს ის ურთიერთობაზე.</p>

### 3.3. როგორ ვითარდება მენტორული ურთიერთობა მეორე ფაზაში - შეთანხმება

ეს ფაზა მოიცავს მენტორული ურთიერთობის საწყის აქტივობებს, როგორცაა: პირველი შეხვედრებისა და სესიების ჩატარება, მოლოდინებზე საუბარი, მიზნების განსაზღვრა და შეთანხმებების დადება. იგი ეფუძნება საუბარს, კონსენსუსს და პასუხისმგებლობის აღებას მიზნის შესრულებაზე. ერთმანეთთან საუბრით, პარტნიორები ნელ-ნელა სწავლის პროცესში შედიან და განიხილავენ, თუ რისი მიღება სურთ ურთიერთობისგან. ამ ტიპის განხილვებმა შეიძლება რამდენიმე სესიაც მოიცვას. საუბრის მთავარი ლაიტმოტივია კითხვა: „როგორ უნდა წაიწიოს ჩვენმა მენტორობამ წინ?“ პასუხი დამოკიდებულია მენტორობის პარტნიორთა სურვილსა და შესაძლებლობაზე, რომ ამ პროცესს დაუთმონ საჭირო დრო და ძალისხმევა. წარმატებული დაწყების ფაზა მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- ურთიერთობის „ტონის“ განსაზღვრა;
- მიზნების მკაფიოდ განსაზღვრა;
- შეთანხმება წარმატების კრიტერიუმებსა და საზომ ინსტრუმენტებზე;
- კონტრაქტის გაფორმება მენტორული ურთიერთობის შესახებ;
- სამოქმედო გეგმის შედგენა.

#### ურთიერთობის „ტონის“ განსაზღვრა

თუ გავითვალისწინებთ, რომ მენტორობა ხშირად ეშლებათ ისეთ ურთიერთობებში, როგორცაა, ქოუჩინგი, კონსულტირება და მენეჯმენტი, დასაწყისშივე მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს, რომ ეს არის:

- ✓ თანასწორი ურთიერთობა მენტორსა და შეგირდს შორის, თუმცა ამ ურთიერთობას გარკვეულწილად მაინც მენტორი უწევს ფასილიტაციას;
- ✓ მენტორი ფლობს იმას, რაც შეგირდს უნდა ან/და სჭირდება;
- ✓ მენტორობა არის ყოველდღიური თანამშრომლობა მენტორსა და შეგირდს შორის;
- ✓ სწავლა, პროგრესი და მიღწეული შედეგები, საბოლოოდ, შეგირდის პასუხისმგებლობებია;
- ✓ საბოლოო ჯამში, როგორ იმოქმედებს შეგირდი, რას ისწავლის და რას გამოტოვებს საუბრებიდან, მენტორს არ ეხება;
- ✓ მენტორობის ზოგიერთი შედეგის განსაზღვრა და შემოწმება შესაძლებელია, ნაწილის კი - არა. ეს არ ნიშნავს, რომ ისინი უმნიშვნელოა ან ნაკლებმნიშვნელოვანი, უბრალოდ თქვენ არ გაქვთ საკმარისი ინფორმაცია და ცოდნა მათ შესახებ.

მენტორობაში სწორედ პირველი სესია ან/და საუბარი განსაზღვრავს ურთიერთობის ტონს მომდევნო შეხვედრებისთვის. პირველი სესიის წარმატება არ არის დამოკიდებული მხოლოდ მენტორზე, თუმცა მას მაინც შეუძლია, წინასწარი მომზადებით იმოქმედოს პროცესის ნაყოფიერებაზე. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში აღწერილია ქცევები, რომლებიც მენტორს დაეხმარება პროცესის ნაყოფიერად მართვაში.



პრინციპი	შესაბამო ქცევა	შესაბამისი ქცევა
ეს არის თანასწორი ურთიერთობა მენტორსა და შეგირდს შორის, თუმცა, გარკვეულწილად, მას მაინც მენტორი უწევს ფასილიტაციას.	მენტორი ნაკლებ ინიციატივას ავლენს ურთიერთგაგებისათვის და შეხედულებათა გასაცვლელად; შედარებით პასიურ როლს იკავებს საუბარშიც.	რაც მეტ დროს უთმობს შეგირდი თავისი სიტუაციების განხილვას, მით მეტად ავლებს მენტორი პარალელებს საკუთარ გამოცდილებასთან, შეხედულებებსა და რწმენებთან და უზიარებს შეგირდს.
მენტორი ფლობს იმას, რაც შეგირდს სურს/სჭირდება.	მენტორი თავად უწევს ორგანიზებას შეხვედრებს და გზავნის სესიის დროს გაკეთებულ ჩანიშვნებს.	შეგირდს მოეთხოვება, რომ დაგეგმოს სესიები, გააკეთოს ჩანიშვნები და შეთანხმებული ანგარიში ჩააბაროს მენტორს.
მენტორობა არის ყოველდღიური თანამშრომლობა მენტორსა და შეგირდს შორის.	შეგირდი აქცენტს აკეთებს რეალობაში არსებულ საკითხებსა და პრობლემებზე, მენტორი კი ცდილობს, კონცეპტუალური და ჰიპოთეტური მსჯელობებით განავითაროს შეგირდის ხედვა.	მენტორი იყენებს ყოველდღიურ გამოწვევებს და ცდილობს, კონტექსტის მიხედვით იმოქმედოს, რათა არ შეფერხდეს განვითარების პროცესი (მაგ: „უფრო დიდ გუნდში ყოფნა უკეთესია, თუ თქვენი მიზანია უნივერსალური მენეჯერული როლის დაკავება“).
სწავლა, პროგრესი და მიღწეული შედეგები, საბოლოოდ, შეგირდის პასუხისმგებლობებია.	მენტორი არ ავლებს პარალელებს საკუთარ ღირებულებასა და შეგირდის საჭიროებას შორის (მაგ: არ ყვება, რომ უმუშავია ზოგიერთ გამორჩეულ ინდივიდთან, აქვს საკუთარი ბიზნესის მართვის გამოცდილება და ა.შ.).	მენტორი კომფორტულად გრძნობს თავს იმის დადგენისას, თუ როგორ და რაში შეუძლია შეგირდის დახმარება (მაგ: „კონკრეტულად რაში გჭირდება ჩემი დახმარება? ჩემი გამოცდილების რომელი ასპექტია შენთვის უფრო რელევანტური?“).
საბოლოო ჯამში, როგორ იმოქმედებს შეგირდი, რას ისწავლის და რას გამოტოვებს საუბრებიდან, მენტორს არ ეხება.	მენტორი რეგულარულად მოუწოდებს შეგირდს მოქმედებისკენ და „ღიზიანდება“, როდესაც ვერ ხედავს პროგრესისთვის საჭირო მოტივაციასა და ერთგულებას; იგი გრძნობს პრობლემის არსებობას.	მენტორი ინტერესდება იმით, რასაც შეგირდი აკეთებს/არ აკეთებს სესიებს მიღმა, მაგრამ არ ერთვება ამ პროცესში. ის უკუკავშირის სთავაზობს საჭიროებისამებრ (მაგ: როდესაც შეგირდი უკმაყოფილებას გამოთქვამს პროგრესის კუთხით).

<p>მენტორობის ზოგიერთი შედეგის განსაზღვრა და შემოწმება შესაძლებელია, ნაწილის კი - არა. ეს არ ნიშნავს, რომ ისინი უმნიშვნელოა ან ნაკლებად მნიშვნელოვანი, უბრალოდ, თქვენ არ გაქვთ საკმარისი ინფორმაცია და ცოდნა მათ შესახებ.</p>	<p>მენტორი პერიოდულად ამოწმებს შედეგებს და აფასებს საკუთარი მუშაობის ეფექტიანობას (მაგ: ეკითხება შეგირდის მენეჯერს მენტორობის დაწყებიდან მომხდარ ცვლილებებზე, ან ამოწმებს შეგირდის კარიერულ წინსვლას, დაწინაურებას).</p>	<p>მენტორი ინარჩუნებს ფართო ხედვას შეგირდის შედეგების მიმართ. ის ამჩნევს, რამდენად ოპტიმისტურია შეგირდი და რამდენად ობიექტურია მისი დამოკიდებულება სიტუაციისადმი. როდესაც სირთულეები ჩნდება, მენტორი მხარს უჭერს შეგირდს, რომ გადახედოს პრობლემას და აღიქვას გამოწვევად.</p> <p>მენტორი მზვიდად რეაგირებს იმის მიმართ, რაც სესიის გარეთ ხდება; ასევე, ავლენს ინტერესსა და მიმდებლობას.</p>
---	--	--

პირველი შეხვედრისთვის აუცილებელია, ორივე იყოს ქმედითი და დროში ეფექტიანი. ამას ხელს შეუწყობს განსახილველ საკითხთა წინასწარი მონახაზის გაკეთება. საილუსტრაციოდ, გთავაზობთ პირველი სესიის განრიგის სამუშაო ვერსიას, რომელიც შეგიძლიათ, თქვენს რეალობას მოარგოთ.



**იდეები მოქმედებისთვის - პირველი სესიის გეგმის ნიმუში**

N	თემა	დრო	კომენტარი
1	<p><b>გაცნობა: მენტორი</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ინფორმაცია საკუთარი თავის შესახებ: ასაკი, ოჯახი, პარტნიორის სახელი, განათლება, ინტერესები და ა.შ.</li> <li>▶ პროფესიული ინფორმაცია: პოზიცია, წინა საქმიანობა, გამოცდილება და ექსპერტული ცოდნა კონკრეტულ სფეროში;</li> <li>▶ ნებისმიერი რამ, რაც რელევანტურია.</li> </ul>	10 წთ	სავარაუდოდ, უკვე გაზიარებული გეგნებით ეს ინფორმაცია რაღაც ფორმით. შესაბამისად, ამ ნაწილის დღის წესრიგში ჩასმა, უბრალოდ, განამტკიცებს საფუძველს თქვენი ურთიერთობისთვის.
2	<p><b>გაცნობა: შეგირდი</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ინფორმაცია საკუთარი თავის შესახებ: ასაკი, ოჯახი, პარტნიორის სახელი, განათლება, ინტერესები და ა.შ.</li> <li>▶ პროფესიული ინფორმაცია: პოზიცია, წინა საქმიანობა, გამოცდილება და ექსპერტული ცოდნა კონკრეტულ სფეროში;</li> <li>▶ ნებისმიერი რამ, რაც რელევანტურია.</li> </ul>	10 წთ	იმისათვის, რომ პირდაპირ მძიმე შეკითხვები არ დავსვათ, კარგი იქნება, შეგირდსაც მივცეთ საკუთარ თავზე საუბრის საშუალება.

3	<p><b>მონიშნეთ საერთო გადაკვეთის წერტილები</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>რა მსგავსებაა თქვენს შორის პიროვნულად ან პროფესიულად?</li> </ul>	5 წთ	<p>უფრო იმ რეალობას უსვამს ხაზს, რომელშიც ორივე იმყოფებით (მაგ: „ორივეს გვიყვარს კლასიკური მუსიკა“; „ორივეს მოგვწონს პროექტებზე მუშაობა“ და ა.შ.).</p>
4	<p><b>შეთანხმდით ერთად მუშაობის საუკეთესო მეთოდზე</b></p> <p>კერძოდ, განსაზღვრეთ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>მხარდაჭერის სანგრძლივობა/მენტორობის კონკრეტული ვადები;</li> <li>კონტაქტის გზები (პირისპირ, ტელეფონით, ზუმით, ელფოსტით და ა.შ.);</li> <li>როგორ გსურთ უკუკავშირის გაცვლა და მიღწეული პროგრესის განხილვა.</li> </ul>	15 წთ	<p>მიუხედავად იმისა, უკვე ფლობთ თუ არა ინფორმაციას ამ კომპონენტზე, კიდევ ერთხელ განხილვა და მეტი სიცხადის შეტანა მასში პირველ სესიას მხოლოდ წაადგება.</p>
5	<p><b>იმ სფეროების გამოვლენა, სადაც შეგირდს სჭირდება მენტორის დახმარება</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>რისი მიღება სურს შეგირდს მენტორინგისგან?</li> <li>რომელ თემებში სურს ცოდნის გაღრმავება?</li> <li>რა პიროვნული თუ პროფესიული მიზნები აქვს?</li> </ul>	30 წთ	<p>არ იფიქროთ, რომ საჭიროება, რომელზეც თავდაპირველად ისაუბრებს შეგირდი, მენტორობის განმავლობაში სრულიად უცვლელი დარჩება. რასაც პირველ სესიაზე იტყვის შეგირდი, ნელ-ნელა უფრო ნათელი გახდება და შესაძლებელია, მეტად დაკონკრეტდეს მომავალში.</p>
6	<p><b>განხილვა: რამდენად შეუძლია მენტორს მხარდაჭერა შეგირდის მიერ ჩამოთვლილ სფეროებში</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>„აი, რაში შემიძლია შენი დახმარება“;</li> <li>„აი, რაში არ შემიძლია საკმარისი დახმარების გაწევა, რადგან ამ ასპექტში ნაკლები გამოცდილება მაქვს“.</li> </ul>	10 წთ	<p>პირველ სესიებზე არ არის ბევრი დრო დეტალური ანალიზისთვის. ამის ნაცვლად, სჯობს უკვე სახეებით ნათელი ასპექტების დეკლარირება.</p>
7	<p><b>შეთანხმება წინსვლაზე</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>„რა იქნება შემდეგი ნაბიჯი? როდის და როგორ შევხვდებით?“</li> <li>„რა უნდა მოხდეს ამჟამინდელი საუბრიდან მომდევნო შეხვედრამდე?“</li> <li>„კიდევ რა გინდა თქვა ან მკითხო?“</li> </ul>	10 წთ	<p>ეცადეთ, შეინარჩუნოთ მსუბუქი და არაფორმალური ტონი. გახსოვდეთ, თქვენ არ ხართ მისი მენეჯერი.</p>

თუ ცხრილში მოცემულ ინფორმაციას კარგად დააკვირდებით, მიხვდებით, რომ აქ არ მახვილდება ყურადღება დეტალურ განხილვებზე, კონკრეტულ პრობლემებზე, გამოწვევებზე და ა.შ. გახსოვდეთ, რომ თქვენი თავდაპირველი ამოცანაა, შექმნათ ფონი შემდგომი ურთიერთობისთვის. თუმცა, როცა შეგირდს სურს რაღაც კონკრეტულზე საუბარი და ამით შეხვედრის მიმართულების ოდნავ შეცვლა, კარგი იქნება, თუ არ შეამცირებთ განრიგს ამის ხარჯზე და შეხვედრას ჩაუნიშნავთ უახლოესი ერთი კვირის განმავლობაში.

## მიზნების მკაფიოდ განსაზღვრა

არაფერია მენტორობაში იმაზე მნიშვნელოვანი, ვიდრე სასწავლო მიზნების განსაზღვრა და დეკლარირება. ეს პროცესი მეორე ფაზის ნაწილია, რადგან შემდგომი ურთიერთობის მანძილზე ზუსტად ის მოწმდება, რამდენად სწორი იყო თავდაპირველი მიზნები და მოქმედებენ თუ არა მენტორი და შეგირდი ამ მიზნების შესაბამისად. ძალიან რთულია ჩამოუყალიბებელი მიზნის მიღწევა: ასეთ შემთხვევაში ფოკუსის დაკარგვა, პრაქტიკულად, გარდაუვალია. ასევე არსებითია არა ზოგადი, არამედ კონკრეტული მიზნების დეკლარირება. თუ შეგირდს უკვე ჩამოყალიბებული აქვს მიზანი, მნიშვნელოვანია, მაინც გადაიხედოს ის და გაირკვეს, როგორ წარმოუდგენია ამ მიზნის მიღწევა. თუ მკაფიო მიზანი არ არსებობს, მისი დასახვა ნომერი პირველი დავალება იქნება მენტორობაში და უნდა დასრულდეს უშუალოდ სამუშაო ეტაპზე გადასვლამდე. როგორც წესი, მიზნის განსაზღვრა ზოგადი განაცხადით იწყება და ნელ-ნელა, მენტორის დახმარებით კონკრეტდება. ასევე გასათვალისწინებელია, რომ მენტორობის ხანგრძლივობას ხშირად განაპირობებს სასურველი მიზნების მიღწევის ტემპი. შესაბამისად, მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნები ამ ასპექტშიც უკიდურესად მნიშვნელოვანია. კარგი იქნება, მენტორები შეგირდებს უბიძგებდნენ მიზნის დაწერისკენ - ეს წახალისებს კონკრეტულად ჩამოყალიბებას, თუ რისი მიღწევა სურთ. გარდა ამისა, გაცილებით მარტივია რეალობის შედარება წერილობით მიზნებთან და შეფასება, რამდენად ახლოს ხართ დასახულ ნიშნულებთან.

სასურველი მიზნების განსაზღვრისთვის, მნიშვნელოვანია, პირველ რიგში გამოიკვლიოთ არსებული სიტუაცია და დააფიქროთ შეგირდი მასზე; შეგიძლიათ, რამდენიმე შეკითხვა დაუსვათ თვითრეფლექსიისთვის.



### იდეები მოქმედებისთვის - კითხვები არსებული სიტუაციის შესასწავლად

არსებული სიტუაციის შესასწავლად, დაუსვით შეგირდს კითხვები:

- ▶ რა მდგომარეობა გაქვს ამჟამად?
- ▶ რა ძლიერი და სუსტი მხარეები გაქვს ამ ვითარებაში?
- ▶ რა სირთულეები გაქვს?

განვიხილოთ საკითხები: რა ხდება შენ ირგვლივ? რა აქტუალური საკითხებია წამოჭრილი შენს სამუშაო გუნდში, ხელმძღვანელთან ურთიერთობასა და დავალებების შესრულებაში?

ამ კითხვებზე პასუხის გაცემით, შეგირდი შეძლებს გარკვევას, სად არის ახლა და სად უნდა, რომ იყოს მომავალში.

შემდეგ დაუსვით კითხვები, რომლებიც შეგირდს დაეხმარება მიზნების განსაზღვრაში.



### იდეები მოქმედებისთვის - კითხვები მიზნის იდენტიფიცირებისთვის

რა გინდა?

- ▶ რა გამოძრავებს წინ?
- ▶ რა არის შენი მიზანი?

რატომ არის მისი მიღწევა მნიშვნელოვანი?

- ▶ რა ღირებულება აქვს შენთვის?
- ▶ რა შეიცვლება ამით?

როცა ამ მიზანს მიადწევ, ვინ იქნები? აღწერე ორიოდ სიტყვით:

- ▶ რას ნიშნავს ეს შენთვის?



## შეთანხმება წარმატების კრიტერიუმებსა და საზომ ინსტრუმენტებზე

იმისათვის, რომ მიხვდეთ, რამდენად წარმატებულია თქვენი მენტორობა, აუცილებელია, წინასწარ განსაზღვროთ შესაბამისი კრიტერიუმები და სასურველი სასწავლო შედეგები. როცა მენტორობის პარტნიორებს დასახული აქვთ სამუშაო მიზანი, გადადიან მათ კომპონენტებად ჩაშლაზე, უფრო მარტივად კი - პასუხს სცემენ შეკითხვას: „როგორ მიხვდები, რომ მიზანს მივალწიე?“

წარმატების კრიტერიუმის განსაზღვრის შემდეგ, უნდა დაადგინოთ, თუ როგორ უნდა გაიზომოს ან შეფასდეს წარმატება. ამაში ქვემოთ მოცემული სავარჯიშო დაგეხმარებათ.



### სავარჯიშო - შეგირდის მიზნების გადამოწმება

*ინსტრუქცია: უპასუხეთ ქვემოთ ჩამოთვლილ კითხვებს, რათა შეაფასოთ შეგირდის მიზნები:*

#### კონკრეტული (S)

- ▶ რის მიღწევას ცდილობს შეგირდი ამ ურთიერთობით?
- ▶ შეგირდის მიზნები კონკრეტული, მკაფიო და ნათელია?

#### გაზომვადი (M)

- ▶ შესაძლებელია თუ არა მიზნების გაზომვა?
- ▶ შეიძლება მენტორობით მიღწეული წარმატების გაზომვა?

#### შედეგზე ორიენტირებული (A)

- ▶ მიმართულია თუ არა მიზნები მომავლისკენ?
- ▶ რა შედეგები უნდა მივიღოთ, რომ შეგირდის მიზნები მიღწეულად მივიჩნიოთ?
- ▶ კონკრეტულად რისი გაკეთება შეეძლება შეგირდს, თუკი გაცხადებულ მიზნებს სრულად შეასრულებს?

#### მიღწევადი (R)

- ▶ შესაძლებელია თუ არა მიზნების მიღწევა მენტორობისთვის გამოყოფილ დროში?
- ▶ სხვა რესურსები ხომ არ არის საჭირო მათ მისაღწევად?

#### დროში გაწერილი (T)

- ▶ გამოყოფილია თუ არა გონივრული დრო სასწავლო ამოცანებისთვის?
- ▶ განსაზღვრულია თუ არა ვადები მიზნების სრულად მიღწევისთვის?

ამ კითხვების დასმა და განხილვა შესაძლებელია შეგირდთან ერთადაც, რათა მკაფიო წარმოდგენა შექმნას საკუთარ მიზნებზე. მას შემდეგ, რაც შეთანხმდებით სასურველ მიზნებსა და ამოცანებზე და განსაზღვრავთ მათი შესრულების საზომებს, დასვით კითხვა, როგორ აპირებს იგი ამ ნიშნულების მიღწევას.



## იდეები მოქმედებისთვის - მიზნის მიღწევის გზების მოძიება

### როგორ აპირებ ამ მიზნის მიღწევას?

- ▶ რა გჭირდება ამისთვის?
- ▶ ვინ გჭირდება ამისთვის?
- ▶ რა არის პირველი ნაბიჯი?

### როგორ მიაღწევ მას?

- ▶ როგორ გადალახავ ხელშემშლელ ფაქტორებს?
- ▶ კიდევ რა გზები არსებობს ამ მიზნის მისაღწევად?

მეოთხე თავში მოცემულია სხვა ინსტრუმენტებიც, რომლებიც მენტორს დაეხმარება შეგირდის პრიორიტეტებისა და მიზნების განსაზღვრაში.

## კონტრაქტის გაფორმება მენტორული ურთიერთობის შესახებ

ანგარიშვალდებულება მენტორსა და შეგირდს შორის მენტორობის შეთანხმების ერთ-ერთი მთავარი ასპექტია და ორივე მხარეს ახსენებს პასუხისმგებლობას ერთმანეთის მიმართ. მენტორობაში ანგარიშვალდებულება სამი მიმართულებით მუშაობს: *ურთიერთობაში, სასწავლო პროცესსა და მიზნების მიღწევაში*. არ არის აუცილებელი ანგარიშგების პროცესის ფორმალურობა, თუმცა ის უნდა იყოს ღირებული და რეგულარული. პერიოდულად ჰკითხეთ შეგირდს: „როგორ მიდის პროცესი?“ ეს მოგცემთ საშუალებას, რომ არ ჩამორჩეთ მოვლენებს და მუდმივად „პულსზე გეჭიროთ ხელი“.



## იდეები მოქმედებისთვის - შეთანხმების გადამოწმება

<b>ურთიერთობა</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ როგორ მიდის საქმეები?</li> <li>▶ როგორია ჩვენი ინტერაქციის ხარისხი?</li> <li>▶ როგორ შეგვიძლია ურთიერთობის გამყარება?</li> </ul>
<b>სასწავლო პროცესი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ გიმარტივებს ჩვენი მუშაობის პროცესი სწავლას?</li> <li>▶ რამდენად შეესაბამება ჩვენი მუშაობა შენს სასწავლო საჭიროებებს?</li> <li>▶ რა შეიძლება გავაკეთოთ, რომ პროცესმა შენთვის უკეთესად იმუშაოს? რისი შეცვლა ან გაძლიერება გვჭირდება?</li> <li>▶ როგორც შეგირდი, რას სწავლობ საკუთარ თავზე ამ პროცესში?</li> </ul>
<b>სასწავლო მიზნების მიღწევა</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ რა პროგრესი გაქვს სასწავლო მიზნების მიღწევაში?</li> <li>▶ რომელ დიდ წარმატებას მიაღწიე ამ დრომდე?</li> <li>▶ რა არის შენი ყველაზე დიდი იმედგაცრუება?</li> <li>▶ რა განიჭებს ყველაზე დიდ კმაყოფილებას სწავლის პროცესში?</li> </ul>

მენტორობის შეთანხმების აუცილებელ ასპექტებს შორისაა შეთანხმება ურთიერთობის წესებზე. ურთიერთობის ტიპიდან გამომდინარე, შესაძლებელია, პარტნიორებმა იფიქრონ, რომ ყველაფერი ბუნებრივად გამოვა, თუმცა პრაქტიკა აჩვენებს, რომ საბაზისო წესების დადგენა ხელს უწყობს მენტორობის უმტკივნეულოდ და გამართულად წარმართვას. ამ წესებს შეგვიძლია ნორმირებული და შეთანხმებული ქცევებიც ვუწოდოთ. თუ გიჭირთ მათი მოფიქრება, გაგაცნობთ რამდენიმე საბაზისო წესს, რომლებზე წინასწარ შეთანხმებაც აუცილებლად გამოგადგებათ:

- ✔ ვთანხმდებით შეხვედრების დაწყებისა და დასრულების დროზე;
- ✔ ორივე აქტიურად მივიღებთ მონაწილეობას მენტორულ ურთიერთობაში;
- ✔ ჩვენი კომუნიკაცია ღია და პირდაპირი იქნება;
- ✔ პატივს ვცემთ ერთმანეთის განსხვავებულობას;
- ✔ პატივს ვცემთ ერთმანეთის ცოდნასა და გამოცდილებას;
- ✔ დავიცავთ კონფიდენციალურობას;
- ✔ გონივრულად ვმართავთ ჩვენს დროს.

ყველაზე რთული ნაწილია შეთანხმება არა წესებზე, არამედ ქმედებებზე წესების დარღვევისას (მაგ: როცა დათქმულ დროს ვერ ხვდებით, კონფიდენციალურობა ირღვევა, რომელიმე ერთი მონაწილე უფრო აქტიურია და ა.შ.). მნიშვნელოვანია, ამ ბერკეტებზეც ერთობლივად მორიგდეთ, რათა ორივე მხარემ იგრძნოს მეტი პასუხისმგებლობა და არცერთს არ გაუჩნდეს განცდა, რომ მისით მანიპულირებენ.

## სამოქმედო გეგმის შედგენა

მას შემდეგ, რაც მენტორობის პარტნიორები დადებენ შეთანხმებას, შეუძლიათ გადასვლა სამუშაო გეგმის დადგენაზე. ეს ნიშნავს კონკრეტული სამუშაო გეგმის გაწერას თითოეულ მიზანსა და ამოცანასთან მიმართებით. სამოქმედო გეგმა აუცილებლად უნდა მოიცავდეს შემდეგ ასპექტებს:

- სასწავლო მიზნები;
- მიზნების მისაღწევად საჭირო ამოცანები, რომლებიც უნდა შეასრულოს შეგირდმა. როგორც აღვნიშნეთ, ეს ამოცანები უნდა იყოს კონკრეტული და გაზომვადი, ხელშესახები შედეგებით;
- სასწავლო დავალებები, ანუ კონკრეტული ნაბიჯები, რომელთა გადადგმაც გჭირდებათ შემდგომში ამოცანებისა და მიზნების მისაღწევად (მაგ: რა დავალება შეიძლება მივცეთ შეგირდს: კონფერენციაზე დაესწროს? პროექტი მოამზადოს? თუ რაიმე სხვა გააკეთოს?). დავალებების შემუშავებისას დაგჭირდებათ, გაიგოთ არა მხოლოდ შეგირდის ამოცანები და მიზნები, არამედ სწავლების რა მეთოდი ერგება ყველაზე უკეთ მის პიროვნებასა და საჭიროებებს;
- პოტენციური დამატებითი რესურსები, ადამიანური თუ მატერიალური (მაგ: კონკრეტულ ადამიანებთან გასაუბრება ან სხვადასხვა დოკუმენტის წაკითხვა);
- სამიზნე თარიღი - ადამიანები უფრო მეტად ესწრაფვიან პროგრესს, როცა კონკრეტული ვადა აქვთ დაწესებული. პარტნიორებს ყოველთვის შეუძლიათ თარიღის შესწორება, თუმცა მისი დათქმა მაინც დაგეხმარებათ მობილიზებასა და მიღწეული პროგრესის შეფასებაში.

ქვემოთ მოცემული სავარჯიშოს დახმარებით, შეადგინეთ შეგირდის სამოქმედო გეგმა. მოცემული შაბლონი გამოიყენეთ უშუალოდ შეგირდთან მუშაობისას.



## სავარჯიშო - სამოქმედო გეგმა

### სასწავლო მიზნები

- 1.
- 2.
- 3.

ამოცანები	სასწავლო დავალებები და პროცესები	რესურსები	ვადები

### 3.4. როგორ მიმდინარეობს მესამე ფაზა - ჩართულობა?

მენტორობის პროცესის ამ ძირითად ფაზაში საფუძველი უკვე ჩაყრილია, პარტნიორები დაწყვილებულნი არიან და სულ უფრო მეტს გაცემენ ურთიერთობაში. რაც უფრო მეტს მუშაობენ მენტორი და შეგირდი ერთად, მით უფრო ფართოვდება მათი ურთიერთობაც და სასწავლო გეგმებიც მეტი სიმართლით სრულდება.

მესამე ფაზაში მენტორი ცდილობს, შეგირდს გამოუცხადოს მხარდაჭერა, დაუსახოს ადეკვატური გამოწვევები და გაუმარტივოს ზრდა-განვითარების პროცესი. ამ ეტაპზე ასევე გადამწყვეტია ადეკვატური სირთულის გამოწვევათა დასახვა შეგირდისთვის, პროცესზე მონიტორინგი და პროგრესის შეფასება.



## იდეები მოქმედებისთვის - ზრდის წახალისება

ზრდა-განვითარების ხელშემწყობი პირობები	რა უნდა გააკეთოს მენტორმა	მენტორის მთავარი ამოცანები
მხარდაჭერა	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ მოუსმინეთ;</li> <li>▶ გახადეთ პროცესი სტრუქტურირებული;</li> <li>▶ გააჟღერეთ თქვენი დადებითი მოლოდინები;</li> <li>▶ გახდით შეგირდის ადვოკატი;</li> <li>▶ გაუზიარეთ შეგირდს სულ უფრო მეტი;</li> <li>▶ გახადეთ პროცესი განსაკუთრებული.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ სასწავლო გარემოს შექმნა;</li> <li>▶ ურთიერთობის ჩამოყალიბება და განვითარება.</li> </ul>

<p><b>გამოწვევა</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ დაუსახეთ შეგირდს ამოცანები;</li> <li>▶ ჩართეთ დისკუსიაში;</li> <li>▶ დასახეთ მაღალი სტანდარტები;</li> <li>▶ შექმენით ჰიპოთეზები მოსალოდნელ შედეგებზე.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ პროცესზე მონიტორინგი;</li> <li>▶ პროგრესის შეფასება.</li> </ul>
<p><b>ხედავ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ გამოიყენეთ რეალური სიტუაციის მოდელირება;</li> <li>▶ შესთავაზეთ მიზნის მისაღწევი რუკა;</li> <li>▶ წახალისეთ კომუნიკაციის უნარების გაუმჯობესება;</li> <li>▶ შეასრულეთ სარკის როლი და აჩვენეთ ობიექტური სინამდვილე.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ რეფლექსიის წახალისება;</li> <li>▶ სწავლის შედეგების შეფასება.</li> </ul>

**შექმენით სასწავლო გარემო**

სასწავლო გარემო მოიცავს სხვადასხვა ელემენტის კომბინაციას, იქნება ეს მენტორისა და/ან შეგირდის ქცევა, დამოკიდებულებები, ფიზიკური გარემო, რესურსები, თუ შესაძლებლობები. მხარდაჭერა, რომელსაც მენტორი უცხადებს შეგირდს, წახალისებს ამ უკანასკნელის ზრდა-განვითარებას. შესაბამისად, ეს კომპონენტი ბუნებრივად ხდება გადამწყვეტი სასწავლო გარემოს ფორმირებაში.

როგორ შევქმნათ შესაძლებლობები სწავლისთვის? ამაში ქვემოთ მოცემული სავარჯიშო დაგეხმარებათ.



**სავარჯიშო - სასწავლო გარემოს ფორმირება**

*ინსტრუქცია: ჰკითხეთ საკუთარ თავს...*

**რა სასწავლო შესაძლებლობები არსებობს შეგირდისთვის:**

- ▶ ორგანიზაციის შიგნით?
- ▶ ორგანიზაციის გარეთ?
- ▶ ახალი საკითხების შესასწავლად?
- ▶ ახალი ცოდნის გასამყარებლად?
- ▶ სასწავლო პროცესის დასაჩქარებლად?

სასწავლო შესაძლებლობები სად?		სასწავლო შესაძლებლობები რისთვის?		
ორგანიზაციის შიგნით	ორგანიზაციის გარეთ	ახალი საკითხების შესასწავლად	ახალი ცოდნის გასამყარებლად	სასწავლო პროცესის დასაჩქარებლად

სასწავლო შესაძლებლობები შეიძლება იყოს:

- ახალი სასწავლო გამოცდილებები: კონფერენციები, შეხვედრები, წიგნები, სტატიები და ა.შ.
- ახალი ცოდნის გამყარება: პროექტის დავალება, შეხვედრებზე ერთად დასწრება, საუბრები ტელეფონით თუ ელფოსტით (ერთმანეთისთვის ინფორმაციის გასაზიარებლად), ღონისძიების ერთად დაგეგმვა და ა.შ.
- სასწავლო პროცესის დაჩქარება: შეგირდი დააკვირდეს მენტორს ან სხვა კვალიფიციურ პირს სამუშაო პროცესში; დავალებების დამატება და ა.შ.

## ჩამოყალიბეთ და შეინარჩუნეთ ურთიერთობა

ჯანსაღი და წამახალისებელი სასწავლო კლიმატის შექმნა დამოკიდებულია მენტორსა და შეგირდს შორის ურთიერთობის ჩამოყალიბება-შენარჩუნებაზე, რისთვისაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციას. ხშირად, ადამიანებს კომუნიკაციის განსხვავებული სტილი აქვთ, რაც შესაძლებელია გაუგებრობის მიზეზი გახდეს, მათ შორის, მენტორობის პროცესშიც. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია, კარგად გავერკვეთ როგორც საკუთარ, ისე შეგირდის კომუნიკაციის ტიპში. ზოგი ადამიანი მეტად ღიაა, მეგობრული და ენთუზიამით სავსე, ზოგი კი – შედარებით თავშეკავებული და მორცხვი. ამასთან, ადამიანთა ნაწილი სხვებზე პრაქტიკულია და რეალისტი. ასეთი დეტალების გათვალისწინება შეგირდთან ურთიერთობისას მოგცემთ მოსალოდნელი კონფლიქტის მართვის საშუალებას.

იმისათვის, რომ სამუშაო პროცესი გახდეს განსაკუთრებული და შეგირდი სწავლობდეს ფიქრით, აზროვნებით, თვითრეფლექსიითა და ახალი იდეების გენერირებით, მენტორს უნდა შეეძლოს კონსტრუქციული და აქტიური დისკუსიის წახალისება, სივრცის შექმნა ფიქრისა და აზროვნებისთვის.



### იდებები მოქმედებისთვის - დისკუსიის წარმართვა

ქვემოთ მოყვანილია რამდენიმე კითხვა, რომლებიც მენტორს დისკუსიის წარმართვაში დაეხმარება:

- ▶ რა არის ამჟამად ყველაზე დიდი გამოწვევა შენთვის?
- ▶ რა შეიცვალა ჩვენი ბოლო შეხვედრის შემდეგ? პირადად რა შეცვალე?
- ▶ რა წარმატება ან/და სირთულე შეგხვდა?
- ▶ რა გააკეთე საკუთარი გეგმების შესასრულებლად?
- ▶ რა ისწავლე საკუთარი თავის/ბიზნესის/სექტორის შესახებ?
- ▶ შეადარე და განასხვავე ორი კარგი ლიდერი/ინოვაციური/მოაზროვნე, რომლებთანაც გიმუშავია;
- ▶ როგორ განსხვავდება შენი ამჟამინდელი როლი/გუნდი წინა როლისგან/გუნდისგან? ან იმ როლისგან/გუნდისგან, რომელიც უფრო მოგწონდა?
- ▶ როგორ უმკლავდები სიტუაციებს შარშანდელთან შედარებით?
- ▶ როგორ უმკლავდები სიტუაციებს მენტორობის დაწყების შემდეგ?

## პროცესზე მონიტორინგი

როცა მენტორობის პარტნიორები რეგულარულად განიხილავენ თავიანთ ურთიერთობას, ეს საუბრები ეხმარებათ მოტივაციის შენარჩუნებაში. მონიტორინგი არ უნდა იყოს მძიმე, თუმცა უნდა იყოს რეგულარული. არ აქვს მნიშვნელობა, ეს თვეში ერთხელ მოხდება, თუ კვარტალში ერთხელ, მთავარია, შეინარჩუნოთ თანმიმდევრულობა. სასარგებლოა, როცა მენტორიც და შეგირდიც ხარისხიან მონიტორინგს უწევენ თავიანთ ინტერაქციას. უკეთ წარმოსადგენად, თუ რას შეიძლება გულისხმობდეს მენტორობის პროცესზე მონიტორინგი, გაეცანით ქვემოთ მოყვანილ სავარჯიშოებს. იდეალურ შემთხვევაში, ამ ფორმებს მენტორიც და შეგირდიც ცალ-ცალკე ავსებენ, შემდგომ კი ერთად განიხილავენ.



### სავარჯიშო - რეფლექსია

**ინსტრუქცია:** არსებობს ამ სავარჯიშოს გამოყენების სამი გზა: (1) მენტორი და შეგირდი დამოუკიდებლად ავსებენ ამ ფორმას და შემდგომ ერთად განიხილავენ თავიანთ პასუხებს; (2) მენტორობის პარტნიორები განიხილავენ თითოეულ კომპონენტს და ერთად ავსებენ ფორმას; (3) მენტორობის პარტნიორები ამ ფორმას იყენებენ მუდმივი რეფლექსიისთვის და ყოველ ახალ შეხვედრასა თუ საუბარს იწყებენ იმით, თუ სად და როგორ არიან ბოლო შევსებული ფორმის შემდეგ.

#### შეხვედრები

- ▶ როდის და რა შემთხვევებში ვიკრიბებით?
- ▶ ზოგადად, რაზე ვლაპარაკობთ შეკრებისას? (თემები, საკითხები)
- ▶ რა მიზნებზე ვმუშაობთ ამჟამად? რა პროგრესი გვაქვს მიზნების მიღწევაში ამ მომენტისთვის?

#### ურთიერთობა

- ▶ ამ ეტაპისთვის რა არის ჩვენს მენტორულ ურთიერთობაში განსაკუთრებულად კარგი?
- ▶ ამ მომენტამდე რა იყო ჩვენი მენტორული ურთიერთობისთვის ყველაზე დიდი გამოწვევა?
- ▶ რაზე გვჭირდება მუშაობა მენტორული ურთიერთობის გასაუმჯობესებლად?
- ▶ რა სახის დახმარება სჭირდება ჩვენს მენტორობას?

#### სწავლა

- ▶ რას ვსწავლობთ საკუთარ თავზე/ერთმანეთზე/ამ ურთიერთობაზე?
- ▶ რა ვისწავლეთ ამ დროის განმავლობაში ზოგადად? რა პირობები უწყობს ხელს სწავლის პროცესს?
- ▶ რა პიროვნული აღმოჩენები გავაკეთეთ ამ დრომდე?



## სავარჯიშო - მენტორული ინტერაქციის შეფასება

**ინსტრუქცია:** უპასუხეთ ქვემოთ მოცემულ კითხვებს, რათა შეაფასოთ ინტერაქციის ხარისხი მენტორობისას და მოემზადოთ მომდევნო შეხვედრისთვის. ამ ფორმის შევსება შეუძლია როგორც მენტორს, ისე შეგირდს. თუ ორივე მხარე ავსებს, აუცილებელია მისი გამოყენება დისკუსიისა და განხილვის პროცესში.

- 1 რა სიტყვებით/ფრაზებით აღწერდით თქვენს მიმდინარე ინტერაქციას მენტორთან/შეგირდთან?
- 2 აღწერეთ თქვენი ურთიერთკავშირი მენტორთან/შეგირდთან;
- 3 შეაფასეთ, სად არის შეგირდი აღნიშნულ სკალაზე, დამოკიდებულიდან დამოუკიდებელ მოსწავლემდე.



- 4 რამდენად გულწრფელი და ავთენტიკურია ჩვენი ურთიერთობა?
- 5 ადეკვატურია თუ არა ჩვენი ურთიერთობის სიხშირე და ხარისხი? თუ არ არის, რა შეიძლება გაკეთდეს ამის გამოსასწორებლად?
- 6 როგორ შეაფასებდა ჩემი შეგირდი/მენტორი ჩემთან ურთიერთობას?
- 7 რა სამოქმედო სტრატეგიას უნდა მივმართო, რომ გავაუმჯობესო ინტერაქციის ხარისხი და პირადი წვლილი მენტორობაში?

## პროგრესის შეფასება

მენტორობა დგას შეგირდის მიზნებზე. ამიტომ, მუდმივად უნდა შეფასდეს ის ამოცანები და მიზნები, რომლებიც გაწერილია მენტორობის შეთანხმებაში. პროგრესის მუდმივი განსაზღვრა მიზნებთან მიმართებით საშუალებას იძლევა, რომ შეინარჩუნოთ მენტორული ურთიერთობა, მოაქციოთ ამოცანები ამ ურთიერთობის ცენტრში და არ დაგავიწყდეთ შეკრების მთავარი მიზნები.



## იდეები მოქმედებისთვის - პროგრესის შეფასება

შეგირდთან საუბრის დაწყებისას, გამოიყენეთ ჩამოთვლილი დებულებებიდან რომელიმე. სამივე მათგანი კარგი შესავალია პროგრესის შეფასებაზე სესიის დასაწყებად.

- ▶ ყველა შეხვედრა შეგიძლიათ დაიწყოთ კითხვით: „როგორ მიდის საქმე?“
- ▶ გააზიარეთ თქვენი დაკვირვებები, თუ როგორ მიდის სწავლის პროცესი (მაგ: „შევამჩნიე, რომ ჩვენი განხილვები ძალზე ზოგადი და თეორიულია. შენ როგორ ფიქრობ? რამდენად გეხმარება ასეთი ტიპის ინტერაქცია?“)
- ▶ გადადგით ნაბიჯი უკან, სანამ გადადგამთ წინ (მაგ: „მოდი, გადავხედოთ, როგორი შედეგები გვაქვს. რა არის განსაკუთრებულად სასარგებლო შენთვის სწავლის პროცესში? რა არის ნაკლებად სასარგებლო? შენი აზრით, რა მიდის კარგად? რისი გაუმჯობესება გვჭირდება? კონკრეტულად რაში გჭირდება დახმარება?“).



## რეფლექსიის წახალისება

რეფლექსია არის პროცესი, რომელიც შეგირდს ეხმარება წარსულზე დაკვირვებასა და შესაძლო შედეგების განჭვრეტაში. მისი საშუალებით, შეგირდი იწყებს თითოეული ქმედების გაცნობიერებას, ხელახლა აფასებს განვლილ სიტუაციებს და აანალიზებს, თუ სად შეეძლო უკეთ მოქმედება, ან რომელი ალტერნატივების გათვალისწინება დაეხმარება მომავალში. მენტორის მხრიდან სწორი კითხვების სწორად და დროულად დასმა შეგირდს საშუალებას აძლევს, გააანალიზოს და ისე განმარტოს განვლილი გამოცდილება, რათა შეინარჩუნოს სამომავლო მოქმედების მოტივაცია.

## სწავლის შედეგების შეფასება

მენტორობის მიმდინარეობის შეფასება ერთგვარი რუტინაა, თუმცა არანაკლებ მნიშვნელოვანია იმ მიღწევათა განსაზღვრა, რომლებიც სასწავლო პროცესის შედეგად მივიღეთ. შედეგები შეფასდება კონკრეტული სასწავლო ამოცანის შესრულების შემდეგ. ზუსტად ეს არის მთავარი ინსტრუმენტი დასადგენად, თუ როდის უნდა დასრულდეს მენტორული ურთიერთობა. პროცესი ეტაპობრივად ამზადებს ორივე მხარეს გარდაუვალი დასასრულისთვის. თუმცა სასწავლო შედეგების შეფასება არ ნიშნავს მხოლოდ მენტორისა და შეგირდის წარმოდგენების შეჯერებას. პირიქით, შეგირდისთვის აუცილებელია, ეძებოს შეფასება თანამშრომლებს, კოლეგებს, ოჯახის წევრებსა და მეგობრებს შორის. შეგირდის საუკეთესო შედეგები სწორედ გარე პირებთან ურთიერთქმედებიდან ჩანს - მათი მოსაზრებები მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს, თუ რამდენად შეძლო შეგირდმა მიზნის მიღწევა.

თუმცა სწავლის შედეგები არ უნდა შეფასდეს მხოლოდ ურთიერთობის დასასრულს. მიმდინარე პროგრესის განხილვა და შუალედური შედეგების შეფასება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, ერთი მხრივ, პროდუქტიული მუშაობისთვის, მეორე მხრივ კი - ორივე მხარის მოტივაციის შესანარჩუნებლად. ქვემოთ მოცემულია იდეები, თუ როგორ შეიძლება გეჭიროთ ხელი პულსზე და შეგირდის ფოკუსი მიმართოთ პროგრესისკენ.



### იდეები მოქმედებისთვის - შედეგების შეფასება

მეთოდი	სიხშირე	დაკვირვება
<p><b>სწრაფი შემოწმება: ეფექტიანი პროცესი</b></p> <p>ყველა საუბრის დაწყებამდე, გადავხედოთ პროცესს (მაგ: „ეს არის ჩვენი მეოთხე სესია“; ან „ჩვენ ვთქვით, რომ გადავხედავდით თქვენს კარიერულ გეგმას, ასე არ არის?“)</p>	<p>გამოიყენეთ შეხვედრის დაწყებისას.</p>	<p>ეს გეხმარებათ ეფექტიანობასა და ფოკუსის შენარჩუნებაში; ასევე ადასტურებს, რომ თქვენ „მართავთ“ სესიას (რაც შესაძლოა კომფორტული/არაკომფორტული იყოს თქვენთვის).</p>
<p><b>სწრაფი შემოწმება: ეფექტიანი საუბარი</b></p> <p>საუბრის ბოლოს გამოიკითხეთ, რამდენად სასარგებლო იყო სესია. გადაამოწმეთ კმაყოფილების/უკმაყოფილების ინდიკატორები.</p>	<p>გამოიყენეთ ყოველი შეხვედრის დასრულებისას.</p>	<p>ეს დაგანახებთ საერთო სურათს და გააშუქებს შეგირდის შეგრძნებებს, თუ რამდენად კომფორტულად გრძნობდა თავს პრობლემის აღწერისას და ხომ არ აქვს დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა.</p>

<p><b>დაუგეგმავი უკუკავშირი შეგირდისთვის</b></p> <p>რეგულარულად შესთავაზეთ მცირე დაკვირვებები, მხარდაჭერა და მესიჯები განვითარებისთვის:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „ვფიქრობ, საკმაოდ კონსტრუქციულად მიუდევით რთულ სიტუაციას, რაც შთამბეჭდავია.“</li> <li>▶ „ამ საკითხთან მიმართებით უფრო მეტად ღელავთ, ვიდრე წინა საუბრისას.“</li> <li>▶ „სიტუაციას აძლევთ საშუალებას, უარყოფითი აზროვნების ჩარჩოში მოგაქციოთ. ვფიქრობ, ეს არ გეხმარებათ.“</li> </ul>	<p>რეგულარულად, შემთხვევითად, ყოველი საუბრის დროს.</p>	<p>ამ ტიპის უკუკავშირი წარმოაჩენს პირის მხარდაჭერასა და გამოწვევას, როგორც მენტორის ფუნქციას. როდესაც ის დაბალანსებულად მიეწოდება, შეიძლება კონსტრუქციული იყოს და ხელს უწყობდეს პირის ზრდა-განვითარებას;</p> <p>ნაკლებ დაბალანსებულობას კი (მაგ: სრული შეგულიანება გამოწვევის გარეშე, ან პირიქით) სასურველი სარგებელი არ აქვს.</p>
<p><b>დაგეგმილი მიმოხილვა</b></p> <p>დაგეგმეთ შედეგების გადახედვა: „ექვსი თვის შემდეგ გადავხედოთ ჩვენს პროგრესს“, ან „მეხუთე სესიამ გადავხედოთ, როგორ მიდის ყველაფერი“. შეთანხმდით განხილვის მეთოდზე (მაგ: „გადავხედოთ, რას აქვს შედეგი და რას - არა, ასევე, რისი გაუმჯობესება შეგვიძლია“).</p>	<p>შეთანხმების მიხედვით.</p>	<p>მუშაობს დაგეგმილი დროით:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ შეაგულიანეთ შეგირდის პროდუქტიული ფოკუსი (მაგ: იგი მონიშნავს დროს, რომელშიც შედეგის მიღწევა შესაძლებელია);</li> <li>▶ ეს ორივე მხარეს აძლევს საშუალებას, რომ დაასახელონ პოტენციური შფოთვები („მე წამოვჭრი ამ საკითხს განხილვისას“);</li> <li>▶ ორივე მხარეს აძლევს დროს, რომ მოამზადონ იდეები, უკუკავშირი და ა.შ.</li> </ul>
<p><b>დაგეგმილი უკუკავშირი მენტორისთვის</b></p> <p>სთხოვეთ შეგირდს უკუკავშირის გაზიარება (მაგ: „ჩემი ქმედებებიდან რომელს აქვს შედეგი? რომელი შევინაჩუნო, ან რა გავაკეთო დამატებით?“ „რას ვაკეთებ უშედეგოდ და რომელი ქმედებები შევამცირო?“ „სხვა რა შემოთავაზება გაქვთ?“</p>	<p>აქტიური ურთიერთობისას ან, შეთანხმებისამებრ, როცა ურთიერთობა დასრულდება.</p>	<p>შეიძლება ეფექტიანი იყოს, როდესაც შეგირდი უპრობლემოდ აწვდის მენტორს განვითარების მესიჯებს.</p> <p>თუ შეგირდი ნაკლებად კომფორტულად იგრძნობს თავს და თავდაჯერება აკლია, სჯობს, ჩართოს მესამე პირი (მაგ: პროგრამის კოორდინატორი, რომელიც შეაგროვებს მესიჯებს).</p> <p>შესაძლო ალტერნატივაა, უკუკავშირის მეშვეობით მოთხოვნა ან ელექტრონული გამოკითხვა.</p>

<p><b>დაგეგმილი უკუკავშირი შეგირდისთვის</b></p> <p>დაგეგმეთ შედეგების გადახედვა, სადაც შეგირდს შესთავაზებთ სტრუქტურირებულ უკუკავშირს (მაგ: „ჩემი აზრით, ასეთი მუშაობით გაქვთ პროგრესი;“ „ჩემი აზრით, ამ გზით გექნებათ მეტი პროგრესი“; „დასახმარებლად, შემოიღია შემოგთავაზოთ დამატებითი მოსაზრებები და დაკვირვებები.“</p>	<p>შეთანხმების მიხედვით</p>	<p>გადაამოწმეთ, სურს თუ არა შეგირდს ამ ტიპის უკუკავშირი; გახსოვდეთ, თქვენ არ ხართ მისი მენეჯერი და, შესაბამისად, მის მუშაობაზე პასუხისმგებელი პირი.</p> <p>შესთავაზეთ უკუკავშირი ნებისმიერი სახის განვითარებაზე, ასევე, დაკვირვებები და რჩევები თბილი და მხარდამჭერი ტონით (მაგ: „თუ ამას შეძლებთ, ეს დიდ ცვლილებას გამოიწვევს თქვენში“).</p>
--	-----------------------------	---

**უკუკავშირი**

მესამე ფაზის ნებისმიერ ეტაპზე უნდა ვიცოდეთ, როგორ მივაწოდოთ და მივიღოთ უკუკავშირი. ეს მნიშვნელოვანი მექანიზმი ამარტივებს მენტორობას. პრაქტიკულად, შეუძლებელია სასწავლო გარემოს შექმნა, ურთიერთობის ჩამოყალიბება, პროცესზე მონიტორინგი და შედეგების შეფასება ამ ინსტრუმენტის გარეშე. მენტორის ერთ-ერთი გამოწვევაა, შეგირდს მიაწოდოს აზრიანი, კონსტრუქციული და გულწრფელი უკუკავშირი, თანაც ისეთი ფორმით, რომ ხელი არ შეეშალოს ინდივიდის სწავლისა და განვითარების პროცესს.

**უკუკავშირის მოთხოვნა** - ადამიანები, რომლებიც თავადვე ითხოვენ უკუკავშირს, მეტს აღწევენ სხვებთან შედარებით. თუმცა ზოგჯერ შეგირდმა უბრალოდ არ იცის, რომ შეუძლია უკუკავშირის მოთხოვნა, ან მისთვის ეს პროცესი გარკვეულწილად არაკომფორტულია. როცა გრძნობთ, რომ შეგირდს აკლია გამბედაობა და რცხვინია უკუკავშირის მოთხოვნა, წაახალისეთ და ასწავლეთ ამის გაკეთება. მეტიც, შეიძლება მაგალითი თვითონაც მისცეთ - კერძოდ, პირველად თავად მოსთხოვოთ უკუკავშირი. ასეთ შემთხვევაში, ეცადეთ, თქვენ მიერ მოთხოვნილი უკუკავშირი აკმაყოფილებდეს იმ პირობებსა და კრიტერიუმებს, რომლის მოდელირებასაც შემდგომში მარტივად შეძლებს შეგირდი.



**იდეები მოქმედებისთვის - უკუკავშირის მოთხოვნა**

- უკუკავშირის მოთხოვნისას:
- ▶ იყავით კონკრეტული;
  - ▶ დარწმუნდით, რომ რასაც ითხოვთ, ნათელი და გასაგებია;
  - ▶ ფოკუსირდით კონკრეტულ საკითხზე;
  - ▶ აირიდეთ თავდაცვა;
  - ▶ ეძებეთ ალტერნატივები და არა პასუხები;
  - ▶ უკეთ გასაგებად, გადაამოწმეთ მოსაუბრესთან მოსმენილი;
  - ▶ დარწმუნდით, რომ ის მიიღეთ, რაც გჭირდებათ;
  - ▶ რეგულარულად მოითხოვეთ უკუკავშირი.

შემდგომში ამ ფორმის გამოყენება შეგიძლიათ საკონტროლო ჩამონათვალის სახით, რომელზეც მონიშნავთ, რომელ კრიტერიუმს აკმაყოფილებდა თქვენ მიერ ან შეგირდის მიერ მოთხოვნილი უკუკავშირი. გაუზიარეთ ეს კრიტერიუმები შეგირდსაც და ასწავლეთ, თუ როგორ უნდა მოითხოვოს უკუკავშირი.

**უკუკავშირის გაცემა** - ეს ერთ-ერთი ყველაზე ღირებული და, ამასთან, რთული ასპექტია მენტორობაში. მენტორებმა, რომლებიც ემზადებიან უკუკავშირის მისაწოდებლად, საკუთარ თავს უნდა ჰკითხოთ, რამდენად კომფორტულია მათთვის ეს პროცესი? ხომ არ არის ჩემი უკუკავშირი პასუხი/რეაქცია შეგირდის მიერ მოწოდებული უკუკავშირზე? როგორ შემიძლია ინფორმაციის მიწოდება ისე, რომ წავახალისო და არ შევაჩერო სასწავლო პროცესი? მას შემდეგ, რაც დარწმუნდებით, რომ უკუკავშირის მიწოდება სწორია, დროული და ობიექტური საჭიროებით განპირობებული, შეგიძლიათ, დაიწყოთ მომზადება. ამაში დაგეხმარებათ ქვემოთ მოცემული იდეები.



### იდეები მოქმედებისთვის - უკუკავშირის გაცემა

რა გავაკეთო	როგორ გავაკეთო	მაგალითები
შეუსაბამეთ თქვენი უკუკავშირი შეგირდის გეგმებს.	უკუკავშირი უნდა იყოს გამოსაყენებელი და რეალური. შესთავაზეთ შეგირდს კონკრეტული, პრაქტიკული ნაბიჯები.	„მაქვს რამდენიმე იდეა, რომლებიც შეიძლება დაგეხმაროს...“ „მაგალითად, ჩემს შემთხვევაში, მუშაობს...“
უკუკავშირი უნდა შეეხებოდეს მხოლოდ ქცევას, რომლის შეცვლაც შეუძლია შეგირდს.	კონცენტრირდით ქცევის განხილვაზე და არა შეფასებაზე.	„მომიყვები ამ ქცევის შედეგებზე?“ „სხვა როგორ შეაფასებდა მას?“
როცა საკუთარი თვალთახედვიდან საუბრობთ, გახსოვდეთ, რომ თქვენი და შეგირდის რეალობა ერთი და იგივე არ არის.	საკუთარი გამოცდილება ისე აღწერეთ, რომ შეგირდს გაუმართივდეს პარალელულების გავლება თავის რეალობასთან.	„ჩემი გამოცდილებით, როგორიცაა..., აღმოვაჩინე რომ... ვიცი, რომ ეს არ არის შენი სიტუაციის იდენტური, მაგრამ იქნებ არის აქ რაღაც, რისი სწავლაც შეიძლება?“
გადაამოწმეთ, სწორად გაიგეთ თუ არა შეგირდის ნათქვამი.	აქტიურად მოუსმინეთ, განმარტეთ და შეაჯამეთ.	„თუ სწორად მესმის შენი ნათქვამი...“ „დამეხმარე, გავიგო რას გულისხმობ...“
საუბრისას გამოიჩინეთ პატივისცემა.	იზრუნეთ, რომ არ შელახოთ შეგირდის თვითშეფასება.	„მომწონს, როგორ...“ „მინტერესებს...“ „ოდესმე თუ გიფიქრია, რომ...“
ყურადღება მიაქციეთ, რამდენად კარგად მუშაობს თქვენი კომუნიკაციის სტილი შეგირდთან.	ისაუბრეთ მასთან კომუნიკაციის ალტერნატივებზე.	„დავაკვირდი და მე, მაგალითად, ხშირად თავდაცვაზე გადავივიარ, როცა...“ „დადებითად ვრეაგირებ, როცა...“

თავი აარიდეთ უკუკავშირის მიცემას მაშინ, როცა არ ფლობთ ადეკვატურ ინფორმაციას.	მოითხოვეთ დრო საჭირო ინფორმაციის მოსაგროვებლად.	„სიმართლე რომ გითხრა, გარკვეული დრო მჭირდება ამაზე ფიქრისთვის.“
დაეხმარეთ შეგირდს, რომ უკუკავშირმა წაახალისოს და არ დახიოს უკან.	მუდმივად ეცადეთ, განვლილი პროგრესი დაუკავშიროთ შეგირდის დიდ მიზანს.	„როცა დავიწყეთ..., შემდეგ..., ახლა კი...“

## სამუშაო შეხვედრები

მესამე ფაზა რეგულარული შეხვედრებისა და აქტიური მუშაობის ეტაპია. ამიტომ, მნიშვნელოვანია მოცემული შეხვედრების ეფექტიანად დაგეგმვა და მართვა.

**შეხვედრის ადგილი** - სასურველია, შეხვედრის ადგილი პერიოდულად შეცვალოთ იმის მიხედვით, ფორმალურ გარემოს მოითხოვს, თუ ნაკლებფორმალურს (მაგ: შეგირდს შეხვედრით ოფისში, კაფეში, ღია სივრცე და ა.შ.).

**შეხვედრების სიხშირე** - თავდაპირველად სასარგებლოა ხშირი შეხვედრები (მაგ: 2 კვირაში ერთხელ), რათა გაიცნოთ ერთმანეთი და მიმართულება მისცეთ თქვენს ურთიერთობას. შემდეგში შეხვედრების სიხშირე დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზეც (მაგ: მენტორისა და შეგირდის ფიზიკური ლოკაცია, სამუშაო განრიგი და ა.შ.). ზოგადად, რეგულარული შეხვედრები უფრო ეფექტიანია, ვიდრე სპონტანური. შესაბამისად, უფრო მარტივია, თუ სესიის ბოლოს 2-3 შეხვედრას წინასწარ ჩანიშნავთ. საჭიროების შემთხვევაში, შეხვედრებს შორის შეგიძლიათ იკონტაქტოთ ელფოსტით ან ტელეფონით, რაც ურთიერთობას უფრო გააცოცხლებს.

**შეხვედრისთვის მომზადება** - მესამე ფაზაში მენტორსა და შეგირდს შორის ურთიერთობა ჩამოყალიბებულია და მიზნებიც შეთანხმებულია, თუმცა თითოეული შეხვედრისთვის წინასწარი მომზადება ორივე მხარეს დიდ სარგებელს მოუტანს: ასეთ შემთხვევაში, დრო პროდუქტიულად გამოიყენება, ორივე მხარე ორიენტირებულია შედეგზე და ცდილობენ, ურთიერთობისგან მაქსიმალური სარგებელი მიიღონ.



### იდეები მოქმედებისთვის - შეხვედრის წინ მენტორის რეფლექსია

**ყოველი შეხვედრის წინ დაუსვით თქვენს თავს კითხვები:**

- ▶ რა აქტუალური საკითხების წინაშე დგას შეგირდი?
- ▶ აქვს თუ არა მზაობა ამ საკითხების მოსაგვარებლად?
- ▶ ბოლო შეხვედრიდან რომელი საკითხები რჩება მოუგვარებელი?
- ▶ კონკრეტულად რომელი „ინსაიტების“ გაჩენაში უნდა დავეხმარო შეგირდს?
- ▶ რამდენად დირექტიული უნდა ვიყო?
- ▶ რომელი მაგალითი იქნება სასარგებლო?
- ▶ რომელი დოკუმენტაცია იქნება სასარგებლო?
- ▶ რომელი კავშირები/პირები დაგვეხმარებიან?
- ▶ აქამდე რით შევძელი შეგირდის დახმარება?

- ▶ როგორ ვუმკლავდები მენტორის როლს?
- ▶ როგორ გავაგრძელო ჩვენი შეხვედრა?
- ▶ როგორ დავასრულოთ შეხვედრა?
- ▶ შემიძლია კიდევ რამის გაკეთება?



## იდეები მოქმედებისთვის - შეხვედრის წინ შეგირდის რეფლექსია

**შეგიძლიათ, შეგირდს გაუზიაროთ კითხვები, რომლებსაც დაუსვამს საკუთარ თავს ყოველი შეხვედრის წინ, სიტუაციის გასაანალიზებლად.**

- ▶ რა აქტუალური საკითხები დგას ჩემ წინაშე?
- ▶ რას განწყობა მაქვს მათ მიმართ?
- ▶ რომელ საკითხის მიხედვა მინდა ახლა?
- ▶ რატომ მინდა ამ საკითხებზე ახლა მუშაობა?
- ▶ რა ინფორმაციას ვფლობ?
- ▶ რა მაგალითები შემიძლია მოვიყვანო ამ საკითხის საილუსტრაციოდ?
- ▶ ხომ არ მაქვს ხელთ რამე სასარგებლო დოკუმენტაცია?
- ▶ რას ვარიდებ თავს?
- ▶ რა არის ჩემთვის მნიშვნელოვანი?
- ▶ რა შედეგების მიღება მსურს?
- ▶ რა შედეგის მიღება არ მსურს?
- ▶ რაზე მინდა ლაპარაკი?
- ▶ განსხვავებული პერსპექტივიდან, კიდევ სად/რაში შეიძლება მივიღო სარგებელი?
- ▶ როგორ შეუძლია მენტორს ჩემი დახმარება?
- ▶ როგორ გამოვიყენო ჩვენი მენტორული სესიის დრო მაქსიმალურად?

ყველა მენტორული ურთიერთობა უნიკალურია. შესაბამისად, თითოეული მათგანის ფარგლებში ჩატარებული სესიებიც ინდივიდუალურია და ხასიათდება განსხვავებული პროცესით. ამიტომ, მენტორული წყვილი მუდმივად უნდა განიხილავდეს, თუ როგორ უნდა წარმართონ პროცესი ნაყოფიერად და სასურველ მიზნების მისაღწევად. მართალია, მენტორულ შეხვედრებს ხშირად არაფორმალური სახე აქვს, თუმცა მათი დაწყებისას ყოველთვის შეთანხმდით კონკრეტული სესიის მიზანსა და დღის წესრიგზე; დასრულებისას შეაფასეთ ეფექტიანობა, სესიის მნიშვნელობა დაუკავშირეთ მენტორობის მიზნებს და დასვით კითხვები:

- ❓ რამდენად კარგად წარიმართა შეხვედრა?
- ❓ რა მივიღეთ ამ შეხვედრისგან?
- ❓ კიდევ როდის უნდა შევხვდეთ?
- ❓ რა უნდა გავაკეთოთ/გავითვალისწინოთ შემდეგ შეხვედრამდე?

### 3.5. როგორ სრულდება მენტორობის პროცესი - მეოთხე ფაზა

ეს ფაზა მენტორისა და შეგირდისთვის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი გამოწვევაა. მიზეზი ხშირად ის არის, რომ ზოგჯერ ურთიერთობა დაგეგმილზე მალე ან, პირიქით, გვიან აღწევს კულმინაციას. ზოგჯერ ისეც ხდება, რომ მენტორი და შეგირდი ეჩვევიან ერთმანეთს და არ სურთ კავშირის გაწყვეტა. ამ და სხვა მიზეზების გამო, ხშირად პარტნიორები აგრძელებენ მენტორობის პროცესს, მიუხედავად იმისა, რომ მიზნები უკვე მიღწეულია.

აუცილებელია ვიცოდეთ, რომ დასრულების ფაზა ერთბაშად არ დგება. მისი სიგნალები ჯერ კიდევ მესამე ეტაპზე შეინიშნება და ნელ-ნელა ავლენს თავს. ფორმალური მენტორობის პროგრამის ფარგლებში ურთიერთობის დასრულება გაცილებით მარტივია, ვინაიდან ეს თარიღი წინასწარ არის შეთანხმებული; თუმცა არც ასეთი სტრუქტურირებული მენტორობაა დაზღვეული იმისგან, რომ ურთიერთობის დასკვნით ნაწილზე გადასვლა გართულდეს.

ზოგადად, რაიმეს დასრულება უკავშირდება ისეთ ემოციებს, როგორცაა: დისკომფორტი, შფოთვა, შიში, იმედგაცრუება, შვება, გლოვა, სიხარული და აღფრთოვანებაც კი. ასეთი განსხვავებული სპექტრის ემოციების განცდა და აღიარება ადამიანებს ეხმარება მენტორობიდან ცხოვრების მომდევნო ეტაპზე გადასვლაში. ადამიანებს, რომლებსაც ზოგადად აკლიათ ურთიერთობის დასრულების დადებითი მაგალითები ცხოვრებაში, განსაკუთრებულად უჭირთ მენტორობის დამთავრება. მაშინაც კი, როცა წყვილს ახალი შესაძლებლობა ეხსნება ერთ დროს მენტორული ურთიერთობის მეგობრობაში გადასაზრდელად, მაინც მიდრეკილნი რჩებიან მენტორული დამოკიდებულებების შენარჩუნებისკენ.

როგორ მივხვდეთ, რომ დასრულების დროა? ზოგადად, გაცილებით მარტივია დასრულება, როცა მენტორობის დასაწყისშივე გაწერილი მისაღწევი მიზნები, ვადები, სავარაუდო სესიების რაოდენობა და მსგავსი დეტალები. თუ რაიმე მიზეზის გამო, რომელიმე კომპონენტი აკლია თავდაპირველ შეთანხმებას, ქვემოთ მოცემული სავარჯიშო დაგეხმარებათ გარკვევაში, უნდა დაასრულოთ თუ არა ურთიერთობა.



#### სავარჯიშო - დასრულების ნიშნები

**ინსტრუქცია:** იფიქრეთ არსებულ მენტორულ ურთიერთობაზე, გამოიყენეთ თვითრეფლექსია და იპოვეთ თქვენი ქცევების შესაძლო მიზეზები.

სიგნალი	შესაძლო მიზეზი
შეგირდთან შეხვედრისას სხვა რაღაცებზე ვფიქრობ, მბეზრდება, ან არ მაინტერესებს, რას ამბობს.	უბრალოდ მექანიკურად ვმოქმედებ და რეალურად ეს ურთიერთობა არ არის ჩემთვის ღირებული ან მნიშვნელოვანი.
შეგირდი რეგულარულად მოდის შეთანხმებულ სესიებზე, თუმცა ჩვენ ვხვდებით გეგმის მიღმა.	ვხვდებით იმისთვის, რომ უბრალოდ შევიკრიბოთ და ამ სესიებს არ აქვს რეალური მიზანი.
მენანება დრო, რომელსაც ვხარჯავ ამ ურთიერთობის შესანარჩუნებლად. უფრო მნიშვნელოვანი საქმეები არსებობს, რომლებსაც უნდა ვუთმობდე დროს.	მენტორობა არ არის ჩემთვის პრიორიტეტი და აღარ ვარ ჩართული ამ ურთიერთობაში.
ისეთი შეგრძნება მაქვს, თითქოს ჩემი შეგირდი მთლიანად ჩემზეა მონდობილი და უჭირს ამ ურთიერთობის გარეშე.	ჩემმა შეგირდმა უკვე მიაღწია სასწავლო მიზნებს და მზად არის ჩემ გარეშე ოპერირებისთვის, თუმცა თვითონ ასე არ აღიქვამს.
გამომეღია თემები, რომლებზეც შემიძლია შეგირდთან საუბარი.	ჩვენ ერთმანეთს დროს ვაკარგვინებთ.

ჩვენ შორის ნდობა მუდმივად ირღვევა.	არ ვენდობი ჩემს შეგირდს და მუდმივად მიწევს განსაზღვრა, რისი გაზიარება შემიძლია/არ შემიძლია მისთვის.
შეგირდი უსმენს ჩემს რჩევას, მაგრამ არასდროს ითვალისწინებს.	ერთსა და იმავე ადგილს ვტკეპნი და ვკარგავ დროს.
უკვე ბევრი თვეა ვხვდებით, მაგრამ ვერ ვაღწევთ პროგრესს.	სხვა მენტორი უკეთ მოერგება ჩემი შეგირდის საჭიროებებს.
ყველა შეხვედრის შემდეგ თავს გამოფიტულად ვგრძნობ, თითქოს შეგირდმა მთელი ჩემი ენერჯია წაიღო.	ეს არ არის ჯანსაღი ურთიერთობა.
ეს ურთიერთობა ცალმხრივია.	ძალზე მცირე კმაყოფილებას ვგრძნობ იმ წვლილით, რომელიც შემაქვს ჩემი შეგირდის ზრდაში.
შეგირდთან ყოფნა არასასიამოვნო და მტკივნეულია.	არ მომწონს და პატივს არ ვცემ მას.
ძალიან დიდი ძალისხმევაა საჭირო შეგირდის მხარდასაჭერად.	ჩემს შეგირდს სჭირდება იმაზე მეტი მხარდაჭერა, ვიდრე მე შემიძლია შევთავაზო. შესაძლებელია, მე აღარ მსურს ამ ურთიერთობის გაგრძელება.

თუ ამ სიაში ჩამოთვლილ კომპონენტთა უმეტესობას ეთანხმებით, ჩათვალეთ, რომ უკვე გადააჭარბეთ მენტორობის დასასრულისთვის განსაზღვრულ დროს და უნდა იჩქაროთ.

მენტორული ურთიერთობისას ყურადღება უნდა მიაქციოთ არა მხოლოდ დასრულების ნიშნებს, არამედ გაგრძელების საჭიროებასაც. შესაძლოა, განსაზღვრული დროითი ჩარჩოს მიხედვით, თქვენი ერთობლივი მუშაობა დასასრულს უახლოვდებოდეს, მაგრამ ფორმალური ვადები და რეალური დასასრულის დრო ერთმანეთს არ ემთხვეოდეს. ამიტომ, მენტორს უნდა შეეძლოს გაგრძელების საჭიროების დადგენაც. გარდა ამისა, მენტორულ ურთიერთობაში შეიძლება დასრულდეს ერთი ეტაპი, რომელიც გარკვეული მიზნების მიღწევას ემსახურებოდა და დაიწყოს ახალ ამოცანებზე მუშაობა.



### იდეები მოქმედებისთვის - ურთიერთობის გაგრძელების პოტენციალი

გაგრძელების პოტენციური მიზეზები	დაკვირვება
გადახედვის პროცესი გაძლევთ მეტ საკითხსა და თემაზე მუშაობის შესაძლებლობას და ორივე გრძნობთ ერთობლივ ჩართულობას სამუშაო პროცესში.	ეფექტიანობის შესანარჩუნებლად, მუშაობის ამ ეტაპზე კარგია კონტრაქტის გადახედვა (მაგ: თემებისა და მიზნების, ასევე სესიების სიხშირისა და ხანგრძლივობის შემოწმება).
გადახედვა ავლენს შეგირდის ნაკლებ ჩართულობას, რადგან ეს არის მცირე პროგრესის მიზეზი. შეგირდი გამოხატავს სინანულს (მაგ: ფიქრობს, რომ გამოტოვა შესაძლებლობა და დახმარების მიმართ წინააღმდეგობა გამოავლინა) და მიანიშნებს, რომ გაგრძელება სურს.	გარკვეული სტრუქტურის გაცნობით შესაძლებელია ურთიერთობის წარმატებით გაგრძელება (მაგ: „მოდი, გავაგრძელოთ ურთიერთობა შეთანხმებულ პერიოდში, განვიხილოთ გამოტოვებული შესაძლებლობები და თქვენ მიერ აღწერილი ტენდენციები“).



განხილვისას შეგირდმა მოგვით უკუკავშირი, რომ მხოლოდ წარმატებაზე ესაუბრებით. ეს დისკომფორტს უქმნის, რადგან ხვდება, რომ ყველაფერი სწორად ვერ შეასრულა. შეგირდმა ასევე ახსენა, რომ ზოგიერთი თქვენი რჩევა საკმარისი არ იყო (მაგ: „დასახე მიზანი - შეადგინე გეგმა - მიჰყევი მოცემულობას“). ასეთ დროს მან ვერ გაიგო მენტორის ხედვა, არ იცოდა, როგორ გაეგრძელებინა მოქმედება (მაგ: „როგორ გავიგებ, რომ ჩემი მიზანი ან გეგმა საკმარისად მკაფიოა?“). თქვენთვის მისაღებია შეგირდის უკუკავშირი, ავლენთ ღიაობას და ემპათიას და მზად ხართ, განიხილოთ მისი საჭიროებები. ეს გამოიღებს შედეგს, რადგან შეგირდს ისევ გაუჩნდება კითხვები და ინტერესის სფეროები.

არსებობს პოტენციური რისკი, რომ შეგირდი ზედმეტად დამოკიდებული გახდება მენტორის რჩევებსა და მოსაზრებებზე. ამიტომ, უნდა იფრთხილოთ საკუთარი ხედვების გაზიარებისას. შეიძლება ეს წესებიც დაგეხმაროთ:

- ▶ სწავლასა და პროგრესზე პასუხისმგებლობა უნდა ეკისრებოდეს შეგირდს;
- ▶ ურთიერთობაში უნდა ჩანდეს თანასწორობა, მენტორისადმი გამოხატული პატივისცემით;
- ▶ მენტორმა პატივისცემა უნდა დააბალანსოს თავმდაბლობით (მაგ: გახსოვდეთ, თქვენთვის მნიშვნელოვანია სხვისი ზრდისა და პროგრესის მხარდაჭერა).

და მაინც, როგორ დავასრულოთ მენტორული ურთიერთობა? ამისათვის უკიდურესად მნიშვნელოვანია სასწავლო პროცესის შეჯამება: ძალიან კონკრეტული, ფოკუსირებული საუბარი, თუ როგორი იყო სრული პროცესი და რა სასწავლო შედეგებს მიაღწიეთ მენტორობით. შესაძლებელია, საუბარი დაიწყოთ თავდაპირველი მიზნების განხილვით, რომლებიც ურთიერთობის დასაწყისში ჩამოაყალიბეთ. კარგი იქნება, თუ ამ კუთხით განიხილავთ, რა ისწავლეთ, რამ ჩაიარა კარგად, რა დარჩა მიუღწეველი და რატომ; ასევე, რა გასწავლათ განვლილმა პერიოდმა და როგორ შეიძლება მიღებული გამოცდილების გამოყენება მომავალში. ეცადეთ, ურთიერთობის უარყოფითი ასპექტები დააბალანსოთ მისი დადებითი მხარეებით. მენტორობის ნაყოფიერების მიუხედავად, დასკვნითი ნაწილის გამოტოვება გააუფასურებს იმას, რასაც შეგირდმა მიაღწია. მენტორის ამოცანაა, სწორი შეკითხვების დასმით და გონივრული ანალიზით დაეხმაროს შეგირდს თავისი შედეგების გაცნობიერებაში. თუ მხარეები ატყობენ, რომ მათ ურთიერთობაში გარკვეული პრობლემები გაჩნდა, უნდა მიმართონ შემდეგ მეთოდს:

- 1 ალიარონ პრობლემა თუ სირთულე, რომლის წინაშეც დგანან. მნიშვნელოვანია, ეს არავის დაბრალოდეს;
- 2 განიხილონ, რამ ჩაიარა კარგად ან ცუდად მენტორობაში და, ამასთან, კომუნიკაცია დაასრულონ დადებითად;
- 3 გამოხატონ ორმხრივი პატივისცემა, ალიარონ მენტორობით მიღწეული პროგრესი და შედეგები.

განვლილი რთული გზისა და მიღებული შედეგების ზეიმი მენტორობის დასრულების ფუნდამენტური ნაწილია, რადგან განამტკიცებს სწავლას და შემდგომი განვითარების სურვილს. აუცილებელია, ეს აღნიშვნა იყოს ღირებული და გულწრფელი. სწორი და კარგი დასკვნითი ნაწილი შეგირდს მუხტსა და ენერჯიას მატებს სამომავლო სწავლისთვის, არასწორმა დასასრულმა კი შეიძლება შეამციროს მისი ზრდის პოტენციალი. ქვემოთ გაეცანით რამდენიმე იდეას მენტორობის დასრულების აღსანიშნავად.



## იდეები მოქმედებისთვის - დასრულების აღნიშვნა

### საჩუქრის გადაცემა

საჩუქარი უნდა იყოს მნიშვნელოვანი, იდეური, მენტორობის მიზნების შესაბამისი, ბიუჯეტური და ნაკლებპომპეზური. მაგალითად, ეს შეიძლება იყოს:

- ▶ წიგნები, რომლებიც შეგირდის კონკრეტულ ინტერესს უკავშირდება;
- ▶ შთამაგონებელი და მამოტივირებელი წიგნები;
- ▶ ჟურნალები და წიგნაკები, რომლებსაც შეგირდი მომდევნო მენტორულ ურთიერთობაში ჩანაწერებისთვის გამოიყენებს.

### წერილობითი კომუნიკაცია

წერილობითი შეტყობინებები და ჩანაწერები, რომლებსაც შეგირდს გაუზიარებთ, კონცენტრირებული უნდა იყოს შემდეგ საკითხებზე:

- ▶ რა ისწავლეთ შეგირდისგან;
- ▶ რას აქვს თქვენთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა;
- ▶ კეთილი სურვილები;
- ▶ სამოტივაციო შეტყობინება.

### პირისპირ კომუნიკაცია

სწორი სიტყვები და საუბარი ნამდვილი საჩუქარია, რომელიც ადამიანის მეხსიერებაში გრძელვადიანად რჩება. დაფასების გამოხატვისას იყავით კონკრეტული და კომენტარები გააკეთეთ მხოლოდ ქცევებზე:

- ▶ მე აღმაფრთოვანებს შენში ის, რომ...
- ▶ შენ ბუნებრივად კარგად გამოგდის...
- ▶ განსაკუთრებულად ვაფასებ, როცა შენ...

იმისათვის, რომ მიხვდეთ, დაფარეთ თუ არა დასკვნითი ნაწილის მნიშვნელოვანი კომპონენტები, შეავსეთ ქვემოთ მოცემული საკონტროლო კითხვების ჩამონათვალი.



## სავარჯიშო - დასკვნითი ნაწილი

*ინსტრუქცია: თითოეულ შეკითხვას უპასუხეთ „კი“ ან „არა“*

- ▶ სრულად და ეფექტიანად შევასრულეთ პროტოკოლი, რომელიც განსაზღვრული გვექონდა ჩვენი მენტორობის დასასრულებლად? \_\_\_\_\_
- ▶ გვექონდა ღირებული შემაჯამებელი საუბარი დასკვნით ნაწილში? \_\_\_\_\_
- ▶ ადეკვატურად შევაფასეთ სასწავლო შედეგები? \_\_\_\_\_
- ▶ განვიხილეთ ახალი სწავლების საჭიროება? \_\_\_\_\_
- ▶ აღვნიშნეთ მიღწევები? \_\_\_\_\_
- ▶ ვიზიემეთ ისინი? \_\_\_\_\_
- ▶ დროულად დავინახე ნიშნები, რომ მენტორობა უნდა დასრულდეს? \_\_\_\_\_
- ▶ შევაფასე ის, თუ რა ვისწავლე პირადად მე ამ გამოცდილებისგან? \_\_\_\_\_
- ▶ გადავწყვიტე, რას გავაკეთებ მომდევნო მენტორობისას სხვანაირად? \_\_\_\_\_

## გზების გაყოფა

მენტორსაც და შეგირდსაც უნდა ესმოდეთ, რომ მენტორობის დასასრული აწმყოს აკავშირებს მომავალთან. ერთი მხრივ, დასრულება ნიშნავს, რომ მისია შესრულებულია და, მეორე მხრივ, ახალი პერსპექტივების გააზრების საშუალებას იძლევა. ეფექტიანი მენტორობა გულისხმობს, რომ არა მხოლოდ შეგირდი, არამედ მენტორიც სწავლობს ამ ურთიერთობისგან და ეს პარტნიორობა არანაკლებ მნიშვნელოვანია მისი განვითარებისთვისაც. დასრულება ნიშნავს აღიარებას, რომ მენტორობა შედგა, მენტორსა და შეგირდს შორის კავშირის განვითარება კი უკვე მათზე დამოკიდებული. ნებისმიერი პარტნიორობისთვის (განსაკუთრებით, მენტორობისთვის) მნიშვნელოვანია დაფიქრება მის დადებით ზეგავლენაზე ორივე მხარის ცხოვრებაში.



### სავარჯიშო - შეაფასე განვლილი ფაზები

ოთოთეული დებულების გასწვრივ მონიშნეთ შესაბამისი უჯრა, იმის მიხედვით, რამდენად ეთანხმებით მას.

		სრულიად ვეთანხმები	ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები
<b>კონტაქტის დამყარება</b>					
1	ჩვენ მივალწიეთ საკმარის ურთიერთგაგებას				
2	შეხვედრებზე თავისუფლებას ვგრძნობდით				
3	პატივს ვცემდით ერთმანეთის გრძნობებსა და მოსაზრებებს				
4	პატივს ვცემდით კონფიდენციალობას				
5	ამ ურთიერთობაში თავდაჯერებულობას ვგრძნობდი				
<b>მიმართულების განსაზღვრა</b>					
6	ჩვენ ჩამოვყალიბეთ ურთიერთობის ნათელი მიზნები				
7	შევთანხმდით ამოცანებზე, მიღწევის გზებსა და პროგრესის გაზომვის მეთოდებზე				
8	ვამჟღავნებდით აზრთა სხვადასხვაობას და ვახერხებდით კონსტრუქციულად მუშაობას				
9	შეგირდს თავისუფლად შეეძლო კრიტიკული აზრის გამოხატვა მენტორის მიმართ				
<b>განვითარება</b>					
10	შეხვედრის დღის წესრიგს უშეტესად შეგირდი განსაზღვრავდა				
11	ურთიერთობას ძირითადად შეგირდი წარმართავდა				

12	ჩვენ აღვნიშნავდით მიღწეულ წარმატებებსა და საკვანძო მომენტებს				
13	გვექონდა დადებითი, მხარდამჭერი და მზრუნველი ურთიერთობა				
14	შეგირდი ახლა უფრო უკეთ ახერხებს არაკომფორტულ სიტუაციებთან გამკლავებას, ვიდრე მენტორინგის დასაწყისში				

### მენტორინგის დასრულება

15	უმეტესწილად მივალწიეთ ყველა მიზანს, რომლებიც ჩვენი ურთიერთობისთვის დავისახეთ				
16	შეგირდს ახლა უკვე შეუძლია მენტორის დაუხმარებლად გამკლავება სიტუაციებთან				
17	შეგირდი უკვე გრძნობს თავდაჯერებულობას				
19	ვფიქრობთ, რომ შეიძლება დამოკიდებული გავხდეთ ერთმანეთის მხარდაჭერასა და რჩევებზე				
20	ჩვენ მეგობრები გავხდით პროფესიულ დონეზე				

## IV ტაჰი. რა ინსტრუმენტები დევს მენტორის ყუთში

ამ თავში აღწერილია რამდენიმე მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი, რომლებსაც მენტორი იყენებს შეგირდთან ურთიერთობაში, რათა დაეხმაროს ფიქრსა და მიზნების განსაზღვრაში. ასევე განხილულია ქოუჩინგისა და მენტორინგის ინსტრუმენტები, რომელთა მიზანია პრიორიტეტების განსაზღვრა, მიზნის დასახვა, დროის მენეჯმენტი და თვითრეფლექსია.

### 4.1. როგორ განვსაზღვროთ პრიორიტეტები - „ცხოვრების ბორბალი“ ქოუჩინგსა და მენტორობაში

ბალანსი ცხოვრების სხვადასხვა სფეროს შორის (ურთიერთობები, კარიერა, ჯანმრთელობა, სულიერება, ფინანსები და სხვა) რთული მისაღწევია, მისი შენარჩუნება კი - კიდევ უფრო რთული. მაგალითად: სანამ ცხოვრების გარკვეული სფეროები თქვენს სრულ ყურადღებას იპყრობს, შესაძლოა, დანარჩენი გვერდზე გრჩებოდეთ; თქვენი კარიერა გეგმის მიხედვით ვითარდებოდეს, მაგრამ აღარ გქონდეთ დრო ოჯახისა და მეგობრებისთვის; ან სამსახური არ განიჭებდეთ სიამოვნებას და არ გეძლეოდეთ პიროვნული თუ პროფესიული ზრდის საშუალება. ეს მნიშვნელოვანი საკითხია, რადგან ცხოვრების ძირითად ასპექტებს შორის ბალანსი პირდაპირპროპორციულად აისახება ცხოვრებით კმაყოფილებაზე და ძირითად ფსიქოლოგიურ მოთხოვნილებებზე (ეკმანი, 2016).

მაშ, როგორ აწონასწორობთ თქვენს ცხოვრებას?

ადამიანებს ხშირად ხელს უშლით ის, რომ ნაკლებად აცნობიერებენ საკუთარი ცხოვრების წესს.

მენტორინგისა და ქოუჩინგის მეშვეობით, ჩვენ შეგვიძლია ფოკუსირება იმაზე, თუ სად ვართ ახლა და სად გვინდა ყოფნა მომავალში.

ამ ქვეთავში განვიხილავთ „ცხოვრების ბორბალს“ - ინსტრუმენტს, რომელიც გვეხმარება, რომ გავერკვეთ საკუთარი ცხოვრების ცალკეულ ასპექტებში და გვიჩვენებს საჭირო ცვლილებებს წინააღმდეგობათა დასაძლევად და შემდგომი წინსვლისთვის. ეს არის ერთ-ერთი მთავარი იარაღი, რომლის გამოყენებაც შეგიძლიათ შეგირდთან მუშაობაში, თუმცა, პირველ რიგში, ის საკუთარ თავზე გამოსცადეთ. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მენტორს უნდა შეეძლოს თვითანალიზი და თვითრეფლექსია და ჰქონდეს გაცნობიერების მაღალი მაჩვენებელი.

#### რა არის „ცხოვრების ბორბალი“?

ეკმანის (2016) მიხედვით, თქვენი ცხოვრება კარგავს ბალანსს, როდესაც „ძირითადი ფსიქოლოგიური საჭიროებების დაკმაყოფილებას ხელს უშლის ყოველდღიური საქმიანობა“ და ზიანდება თქვენი კეთილდღეობა.

მარტივად რომ ვთქვათ, თქვენი ცხოვრება კარგავს ბალანსს, როდესაც ძირითადი ფსიქოლოგიური საჭიროებები ავტონომიის, სიახლოვისა და კომპეტენციის ჩათვლით, აღარ იკვეთება ერთმანეთთან (რაიანი & დეცი, 2018). შესაძლოა, ზედმეტად ფოკუსირდებით საქმეზე, ამასობაში კი გიუარესდებათ ურთიერთობა პარტნიორთან; ან პრიორიტეტს ანიჭებთ ფინანსებსა და შემოსავლების ზრდას, სულიერ განვითარებაზე კი არ ზრუნავთ.

როცა თქვენი ცხოვრების არსებითი განზომილებები მჭიდროდ არ უკავშირდება ერთმანეთს და დაბალანსებულად არ გეძლევათ, ეს იწვევს გადაღლასა და მაღალ სტრესს, რამაც შეიძლება მიგიყვანოთ კონტროლის დაკარგვასა და დაუკმაყოფილებლობის გრძნობამდე. უფრო სრულფასოვანი ცხოვრებისა და მიზნების მისაღწევად, დაგჭირდებათ წონასწორობის აღდგენა.

„ცხოვრების ბორბლის“ სავარჯიშო დაგეხმარებათ იმ ასპექტთა გამოვლენაში, სადაც ბალანსის აღსადგენად საჭიროა მხარდაჭერა, მიმართულების მიცემა და დამატებითი ყურადღება. იდეა ეკუთვნის პოლ ჯ. მეიერს (1960), რომელსაც სურდა, ადამიანებს დახმარებოდა მიზნების შესრულებაში.

დღეისათვის ბორბალს ბევრი სხვადასხვა ფორმა და სახელი აქვს („ცხოვრების ბალანსის ბორბალი“, „ქოუჩინგის ბორბალი“, „წარმატების ბორბალი“, „პრიორიტეტთა ბორბალი“), თუმცა ყველა მათგანი ემსახურება საერთო მიზანს - ტრანსფორმაციას.

„ცხოვრების ბორბლის“ სავარჯიშო ფართოდ გამოიყენება ქოუჩინგში, მენტორობასა და სხვა სფეროებში. ამ პრაქტიკული ინსტრუმენტის დახმარებით, კლიენტები/შეგირდები აფასებენ თავიანთ საჭიროებებს და ისახავენ ძირითადი ღირებულებების შესაბამის მიზნებს.

სავარჯიშო კლიენტს წარმოადგენას უქმნის თავისი კეთილდღეობისა და კმაყოფილების დონეზე კონკრეტულ მომენტში. როცა შევსებულ „ნამცხვარს“ შეხედავს, ადგენს, რამდენად დაბალანსებულია მისი ცხოვრება; ემთხვევა თუ არა კონკრეტული ასპექტები მის მოთხოვნებს და აბედნიერებს ეს, თუ უკმაყოფილოს ან იმედგაცრუებულს ტოვებს; ასევე არკვევს, რომელ ასპექტებს ესაჭიროება გაუმჯობესება ინდივიდუალური თუ საერთო ცხოვრებისეული მიზნების მისაღწევად და რომელი მათგანი იწვევს სირთულეებს.

ამ სავარჯიშოს მთავარი ღირებულება მისი სიმარტივეა. როგორც წესი, ბორბალი შედგება 8-10 სფეროსგან, რომლებიც აუცილებელია სრულფასოვანი ცხოვრებისთვის:

- |   |   |
|---|---|
|  ფული/ფინანსები      |  მეგობრები                         |
|  კარიერა/სამსახური   |  პარტნიორი/სიყვარული               |
|  ჯანმრთელობა/ფიტნესი |  პიროვნული ზრდა/სწავლა             |
|  გართობა/დასვენება   |  სულიერება                         |
|  ოჯახი/შვილები       |  გარემო პირობები (სახლი/სამსახური) |

ცხოვრების ამ სფეროთა საილუსტრაციოდ, გამოიყენება ბორბლის ფორმა ან „ნამცხვრის დიაგრამა“ (Pie Style), თითოეულ განყოფილებაში მოცემული 10-ბალიანი სკალით. კლიენტი ამ სკალაზე აფასებს საკუთარი ცხოვრების კონკრეტულ სფეროებს და აჩვენებს თავისი კმაყოფილების დონეს (იხ. დანართი # 1).

მაგალითად, ახალგაზრდამ შეიძლება ჯანმრთელობისა და ფიტნესის გრაფაში 7 ჩაწეროს, ხოლო ფულსა და ფინანსებში - შედარებით დაბალი ქულა (მაგ: 2). თითოეული სეგმენტის შეფასებით, კლიენტსა და ქოუჩს შეუძლიათ იმ ასპექტების გამოვლენა, სადაც საჭიროა ყურადღება და გაუმჯობესება. ხშირად, ქულებიდან გამომდინარე, ბორბალი შეიძლება „უსწორმასწორო“ იყოს, მაგრამ ეს ბუნებრივია და შეგვიძლია, სწრაფად შევაფასოთ ცხოვრებით კმაყოფილება.

„ცხოვრების ბორბლის“ გამოყენება ყველას შეუძლია, წინასწარი ცოდნის გარეშე. როგორც წესი, მას ასრულებენ ქოუჩინგის ან მენტორინგის სესიის დროს, რათა გაარკვიონ და შეთანხმდნენ სამუშაო პრიორიტეტებზე. სავარჯიშოს გამოცდები შესაძლებელია რეგულარულად, დაგეგმილი ინტერვალებით, რათა გამოჩნდეს პროგრესი და პოტენციური შესაძლებლობები.

## სავარჯიშოს შესრულების ნაბიჯები

ქვემოთ მოცემული ნაბიჯები აღწერს „ცხოვრების ბორბლის“ გამოყენების ძირითად ასპექტებს, ასევე, თუ რა თანმიმდევრობით იყენებს ქოუჩი/მენტორი ამ სავარჯიშოს.

### ნაბიჯი 1: „ცხოვრების ბორბლის“ გაცნობა

- ➔ მიაწოდეთ შეგირდს „ცხოვრების ბორბლის“ დაბეჭდილი ასლი. როდესაც წინ ედება სავარჯიშო (რომელსაც შეავსებს კალმით ან ფანქრით), შესაძლოა, ნაკლებად გაეფანტოს ყურადღება. თუ შაბლონი არ გაქვთ, შეგიძლიათ, თვითონ დახატოთ ბორბალი ფურცელზე.
- ➔ ახსენით, რომ „ბორბალი“ აღწერს კლიენტის ამჟამინდელ გრძნობებს თავისი ცხოვრების შესახებ.
- ➔ განიხილეთ თითოეული კატეგორიის მნიშვნელობა და დაჯამების მეთოდები:
  - ფული და ფინანსები
  - კარიერა და სამსახური
  - ჯანმრთელობა და ფიტნესი
  - გართობა და დასვენება
  - გარემო
  - საზოგადოება
  - ოჯახი და მეგობრები
  - პარტნიორი და სიყვარული
  - ზრდა და სწავლა
  - სულიერება

საჭიროებისამებრ, გადაარქვით სახელი, წაშალეთ ან დაამატეთ ახალი კატეგორიები.

### ნაბიჯი 2: შეაფასეთ კატეგორიები

- ➔ სთხოვეთ კლიენტს, შეაფასოს თითოეული კატეგორია ხაზის გავლებით ან ციფრის დამატებით, სადაც 1 არის „სრულიად არადამაკმაყოფილებელია“ და 10 – „სრულიად დამაკმაყოფილებელია“.
- ➔ ახსენით, რომ სავარჯიშოს ეს ნაწილი იძლევა ინფორმაციას ცხოვრებით კმაყოფილების დონეზე.

### ნაბიჯი 3: განიხილეთ ბორბალი მთლიანობაში

დასრულების შემდეგ, დააკვირდით ბორბალს, განიხილეთ მისი საერთო ფორმა და აღიქვით, როგორც ცხოვრების ბალანსი.

დასვით კითხვები, რათა წამოჭრათ დისკუსია ცხოვრებით კმაყოფილების შესახებ:

- ❓ როგორ გრძნობთ თავს, როდესაც ბორბლის ფორმას უყურებთ?
- ❓ როგორ ისურვებდით შიდა ბორბლის ფორმის შეცვლას?
- ❓ რამ გაგაკვირვავთ ყველაზე მეტად?
- ❓ როგორი შეგრძნება იქნებოდა 10 ქულა ?
- ❓ რომელი კატეგორიის გაუმჯობესებას ისურვებდით ყველაზე მეტად?

- ❓ რომელი კატეგორიით ისურვებდით დაწყებას?
- ❓ დროის რა ნაწილს ხარჯავთ თითოეულ სფეროში ამ მომენტისათვის?
- ❓ რა არის საჭირო თითოეული კატეგორიის შედეგის გასაუმჯობესებლად?
- ❓ რომელ პატარა ნაბიჯებს ექნება ყველაზე დიდი გავლენა თქვენი ცხოვრებით კმაყოფილებაზე?
- ❓ შეუძლია ერთ მოქმედებას ერთზე მეტი სფეროს გაუმჯობესება?

#### **ნაბიჯი 4: განიხილეთ თითოეული სექცია**

დაიწყეთ სფეროებით, რომელთაც კლიენტი ყველაზე საინტერესოდ მიიჩნევს:

- ❓ რატომ სჭირდება ამ სფეროს ყურადღება?
- ❓ რა არის საჭირო თქვენი კმაყოფილების ერთი ქულით გასაზრდელად?
- ❓ რამდენად დაბალანსებულად მიგაჩნიათ ეს სფერო თქვენს ცხოვრებაში?
- ❓ რატომ დაწერეთ ეს ქულა?
- ❓ რა აკლია თქვენი ცხოვრების ამ სფეროს, რაც გავლენას იქონიებდა კმაყოფილების ქულაზე?
- ❓ რამ შეიძლება ღირებულება შემატოს თქვენი ცხოვრების ამ სფეროს და შეცვალოს ქულა?

განიხილეთ კატეგორიებს შორის ურთიერთქმედება.

#### **ნაბიჯი 5: გამოავლინეთ მოქმედებები**

- ➔ თითოეული კატეგორიისთვის გამოავლინეთ მოქმედება, რომელიც შეცვლის კლიენტის კმაყოფილების დონეს;
- ➔ როდესაც მოქმედება მეტ დროს მოითხოვს ან შედარებით დიდი და რთულია, განსაზღვრეთ მიზანი - კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რელევანტური და დროში გაწერილი (SMART);
- ➔ დასრულების შემდეგ, ყველა მოქმედებამ უნდა იქონიოს გავლენა ცხოვრების ბალანსის გაუმჯობესებაზე.

#### **ნაბიჯი 6: თავიდან გადახედეთ და განიხილეთ**

გარკვეული დროის შემდეგ, გადახედეთ ბორბალს და ხელახლა შეაფასეთ, რათა გაიაზროთ ცვლილებები და შესაცვლელი მოქმედებები. ეს განსაკუთრებულად ეხმარება შეგირდს ქოუჩინგის/მენტორობის შედეგებისა და სარგებლის შეფასებაში. მუდმივი შემოწმება მნიშვნელოვანია ქცევის თვისებების გასაგებად, ან იმ უარყოფითი აზრებისა და ემოციების გამოსავლენად, რომლებიც ბლოკავენ ცვლილების პროცესს. შეახსენეთ შეგირდებს, რომ ბალანსი იშვიათად ნარჩუნდება დიდი ხნით. გარემოებები და პრიორიტეტები იცვლება, ამიტომ, ჩვენი მიზანია ცხოვრების გაგრძელება ბალანსის მიმართულებით და ფიქსირებული აზროვნების აცილება, რომელიც ხელს უშლის ტრანსფორმაციას.

„ცხოვრების ბორბლის“ ამოცანაა შეგირდის ცხოვრების საერთო სურათის დანახვა და პრიორიტეტების განსაზღვრა. ამ სავარჯიშოს გამოყენება შესაძლებელია ნებისმიერი შინაარსისა და საკითხის დასამუშავებლად. მენტორს/ქოუჩს ამ ინსტრუმენტით სარგებლობა შეუძლია შემდეგი მიზნებით: იდეების გენერირება, სხვადასხვა სფეროს პრიორიტეტთა განსაზღვრა, ბარიერების აღმოჩენა და შეგირდისთვის მნიშვნელოვანი სხვა საკითხების დამუშავება.



## 4.2. როგორ დავისახოთ მიზანი და შევადგინოთ მისი განხორციელების გეგმა - „დისნეის სტრატეგია“

ჩვენი დიდი მიზნებისა ან გეგმების უმეტესობა მიუღწეველი რჩება არა იმიტომ, რომ არარეალურია, არამედ ჩვენი ფიქრისა და აზროვნების ფორმაა არაეფექტიანი.

თუკი მიზანი ან წამოწყება ბუნდოვნად და გაურკვეველად გვაქვს განსაზღვრული, მასზე ფიქრი იწვევს შფოთვის, გვლლის და სწრაფად ვყრით ფარ-ხმალს. მაგრამ თუ „დისნეის სტრატეგია“ ვიყენებთ, ვიწყებთ სტრატეგიულ და სისტემურ ფიქრს, რის შედეგადაც ჩვენი მიზნები და გეგმები ხდება ნათელი, მართვადი და პრაქტიკული.

დისნეის კრეატიულობის სტრატეგია, რომელსაც ხშირად დისნეის ტექნიკასაც უწოდებენ, არის ფიქრის ორგანიზებისა და მიზნების მიღწევის ტექნიკა. ამ ინსტრუმენტის მეშვეობით, იდეა მუშავდება 3 სხვადასხვა სტილით.

სტრატეგია შეიმუშავეს NLP-ის ტრენერებმა, ტოდ ეშტაინმა და რობერტ დილთსმა, უოლტ დისნეის მეთოდზე დაყრდნობით. დისნეი იყენებდა სამი ტიპის აზროვნებას - **ფანტაზიორობა, დაგეგმვა და კონსტრუქციული კრიტიკა**, რომლებიც ეხმარებოდა თავისი წარმოდგენილი იდეების რეალობად ქცევაში.

ბევრი ჩვენგანი მიმართავს აზროვნების სამივე ფორმას, მაგრამ, როგორც წესი, ამას ვაკეთებთ ერთდროულად ან ქაოსურად, რასაც მივყავართ გაურკვეველ, დამაბნეველ და ბუნდოვან აზრებთან, დისნეი კი მათ თანმიმდევრულად იყენებდა.

### როგორ გამოიყენება დისნეის სტრატეგია?

ეს ტექნიკა გამოიყენება ქოუჩინგის, მენტორინგისა ან გუნდებთან მუშაობის პროცესში. საუკეთესო შედეგის მისაღწევად, სასურველია, ფიქრის თითოეული ფაზა გაიაროთ სხვადასხვა ლოკაციაზე (ოთახის სხვადასხვა კუთხეში, სხვადასხვა სკამზე, სხვადასხვა ოთახში და ა.შ.). ფიზიკური სეპარაცია ხელს უწყობს სხვადასხვა ფორმით აზროვნებასაც.

თუკი მოცემულ სტრატეგიას იყენებთ საკუთარ თავთან მუშაობისას, იფიქრეთ, კითხვები დასვით და ხმა-მალლა უპასუხეთ.

სავარჯიშო გამოიყენება ორ ეტაპად: მომზადება და განხორციელება.

#### 1. მომზადება - იპოვე ოცნება!

ეს შეიძლება იყოს ნებისმიერი რამ, რისი მიღწევაც გსურს, ცვლილება, რომელიც გინდა ცხოვრებაში, სამსახურში, პროფესიულ სფეროში, ან პერსონალურ საკითხებში (მაგ: ვარჯიშის დაწყება, ან ჯანსაღი კვება).

დარწმუნდი, რომ ამ დიად მიზანსა თუ ოცნებას აქვს გაფართოების, ფართო საზღვრებისა და მასშტაბების პოტენციალი.

მომზადების მეორე ეტაპზე აირჩიეთ 3 ლოკაცია!

შეარჩიეთ 3 ადგილი ოთახში (ან გარე სივრცეში). ზოგჯერ ქოუჩები იყენებენ მეოთხე ლოკაციასაც, ნეიტრალურ ადგილს, რომელიც კლიენტს ეხმარება სტრატეგიებისგან დისტანცირებაში.

## ადგილი 1: მეოცნებე

აქ კლიენტი თავს უფლებას აძლევს, იფანტაზიოროს და თავისუფლად იოცნებოს. იგი ფიქრობს საკუთარ ხედვებსა და მიზნებზე, ასევე, მათი მიღწევის სიკეთესა და სარგებელზე.

## ადგილი 2: დამგეგმავი

აქ კლიენტი იქცევა ისე, თითქოს გეგმის შესრულება შესაძლებელია. მას დაშვებული აქვს მიზნისა თუ ოცნების რეალურობა და მუშაობს მისი ასრულების გზებზე.

(დამგეგმავს ხშირად შეხვდებით რეალისტის სახელწოდებით. თუმცა იყო „რეალისტი“ და იყო „კონსტრუქციულად კრიტიკული“, ძალიან ჰგავს ერთმანეთს. ამიტომ, დამგეგმავი უფრო ზუსტად აღწერს ამ მდგომარეობას.

## ადგილი 3: კრიტიკოსი

აქ კლიენტი განიხილავს გეგმის მიმდინარეობას, აქტივობათა თანმიმდევრულობასა და შესაბამის ხარვეზებს. კლიენტი მოქმედებს, როგორც კონსტრუქციული კრიტიკოსი. კრიტიკოსის პოზიციიდან განიხილება მხოლოდ დამგეგმავის მიერ შემუშავებული გეგმა და არავითარ შემთხვევაში - მეოცნების იდეები. კრიტიკოსი ორიენტირებულია სისუსტეების, რისკებისა და პრობლემების აღმოჩენაზე და მისი ამოცანაა, დარწმუნდეს გეგმის წარმატებაში. ამ სისუსტეებისა და პრობლემების გადაჭრა კი ისევ დამგეგმავის მოვალეობაა.

შეიყვანე კლიენტი როლში!

თითოეული სტრატეგიით ფიქრისთვის, დაეხმარე კლიენტს, რომ შევიდეს შესაბამის როლში (მაგ: ისეთი მოვლენების გახსენებით, როცა მოქმედებდა კონკრეტული როლის შესაბამისად).

- 1 მეოცნებე: იფიქრე პერიოდზე, როცა შეგეძლო ოცნება და ფანტაზიორობა, შენს წარმოსახვას აძლევდი ფრთების გაშლისა და თავისუფლად ფიქრის შესაძლებლობას. რამდენიმე წუთით გაიხსენე და შეიგრძენი ის განცდები.
- 2 დამგეგმავი: იფიქრე პერიოდზე, როცა ენთუზიაზმით იყავი ჩართული რაღაცის დაგეგმვაში (მაგ: სამსახურთან დაკავშირებული საკითხის ან ოჯახური არდადეგების). გადაადგილდი დამგეგმავის ლოკაციაზე და რამდენიმე წუთით წარმოიდგინე ეს მოვლენები.
- 3 კრიტიკოსი: იფიქრე და გაიხსენე დრო, როცა შეგეძლო საკუთარი გეგმების კონსტრუქციული კრიტიკა. მნიშვნელოვანია, იყო კონსტრუქციული და არა დესტრუქციული. ასევე გაიხსენე მდგომარეობა და განწყობა, რომელიც მაშინ გამოიყენე. ახლა კი იგივე გააკეთე კრიტიკოსის ლოკაციიდან.

აქ მთავრდება კლიენტის მომზადება სავარჯიშოსთვის.

შემდეგ ეტაპზე კლიენტს/შეგირდს თანამგზავრობას უწევს ქოუჩი ან მენტორი.

სავარჯიშოს შესრულება:

## 1 მეოცნებე

**ინსტრუქცია:** გადაადგილდი მეოცნების ტერიტორიაზე. მიეცი თავს დრო, რომ დაუკავშირდე ამ ფსიქოლოგიურ მდგომარეობას და თავისუფლად იფიქრო. ახლა კი წარმოიდგინე საკუთარი ოცნება, მაქსიმალური შესაძლებლობები მის ასასრულებლად და ყველაზე ფართო სურათი, საზღვრების გარეშე. დაუშვი, რომ ყველაფერი შესაძლებელია. მოძებნე მისი მიღწევის სარგებელი.

**კითხვები:**

- ❓ რა გინდა?
- ❓ რას და სად გააკეთებ?
- ❓ როდის დაიწყებ? სად? რატომ?
- ❓ რას მოგიტანს ამის მიღწევა? რა სარგებელს ნახავ?
- ❓ რა მნიშვნელობა აქვს ამას შენთვის, როგორც პიროვნებისთვის?
- ❓ რას მიუთითებს ამის მიღწევა შენზე, როგორც პიროვნებაზე?

გავლენას მოახდენს ამის მიღწევა შენს ახლობლებზე, გარშემომყოფებზე?

## 2 დამგეგმავი

**ინსტრუქცია:** შეაბიჯე ლოკაციაზე. დააკვირდი საკუთარ გრძნობებს. იმოქმედე ისე, თითქოს ოცნება სრულად მიღწევადია შენთვის; დაგეგმე, როგორ უნდა აქციო ის რეალობად, პრაქტიკული და რეალური გზებით. ჩამოაყალიბე დეტალური და მართვადი სამოქმედო გეგმა.

**კითხვები:**

- ❓ როგორ შეგიძლია ამ ოცნების ასრულება?
- ❓ რა მთავარი ნაწილები და საფეხურები აქვს ამ ოცნებას? როგორ მიჰყვება ისინი ერთმანეთს?
- ❓ რა ნაბიჯებია საჭირო ყველა მათგანის შესასრულებლად?
- ❓ რატომ არის საჭირო ეს ნაბიჯი? ეს? ან ეს?
- ❓ რა რესურსები (დრო, ადამიანები, ფული და სხვა) დაგჭირდება გეგმის განსახორციელებლად?
- ❓ როგორ მიხვდები (რას ნახავ ან მოისმენ), რომ გეგმის თითოეული ნაწილი შესრულდა?
- ❓ როგორ მიხვდები, რომ ოცნება ასრულდა?

## 3 კონსტრუქციული კრიტიკა

**ინსტრუქცია:** შეაბიჯე ლოკაციაზე - გახსოვდეს, შენ მოქმედებ, როგორც კონსტრუქციული კრიტიკოსი.

**კითხვები:**

- ❓ რა სუსტი მხარეები აქვს ამ გეგმას?
- ❓ რა აკლია?
- ❓ რა არის შეუსაბამო?
- ❓ რა პრობლემა შეიძლება გაჩნდეს?
- ❓ ვინ შეიძლება გააპროტესტოს? ვისზე ექნება არასახარბიელო გავლენა?
- ❓ როდის და სად შეიძლება არ იმუშაოს, ან არ იყოს სასურველი?
- ❓ რამე სხვა სისუსტე გახსენდება?

საჭიროებისას, გაიმეორეთ ზემოთ აღწერილი ციკლი.

თუ ეს ოცნება მართლაც დიდია, მაშინ ხედვა გრძელვადიანია და, სავარაუდოდ, ბევრ ცვლილებას მოითხოვს კრიტიკოსისა და დამგეგმავის ნაბიჯებს შორის.

**როგორ ჩამოვყალიბოთ გეგმა?**

- 1 კრიტიკოსის ეტაპის დასრულების შემდეგ, დააბრუნეთ შეგირდი დამგეგმავის ლოკაციაზე;
- 2 გადახედეთ კრიტიკოსის კომენტარზე დაფუძნებულ გეგმას (და არა ოცნებას);
- 3 დაუბრუნდით კრიტიკოსის ლოკაციას და შეაფასეთ გეგმა, რომელსაც მანამდე გადახედა შეგირდმა.

გააგრძელეთ დაგეგმვის პროცესი დამგეგმავიდან კრიტიკოსის ეტაპამდე, მანამ, სანამ არ გექნებათ სა-მუშაო გეგმა. თუ შეგირდი ვერ ყალიბდება სათანადო გეგმაზე, რომელსაც კრიტიკოსი დაადასტურებს, შეიძლება დაგჭირდეთ მეოცნების ლოკაციაზე დაბრუნება და ოცნების შეცვლა შემდგომი გეგმების გათვალისწინებით. ეს მხოლოდ მაშინ დაუშვით, როდესაც შეგირდი დარწმუნდება, რომ სამოქმედო გეგმა განწირულია შეუსრულებლობისთვის.

დისნეის კრეატიულობის სტრატეგია შესანიშნავი ტექნიკაა, რომელიც შეგიძლიათ, პირველ რიგში, საკუთარ თავზე გამოსცადოთ, შემდეგ კი გამოიყენოთ შეგირდთან, თქვენს გუნდსა ან სხვა ჯგუფთან მუშაობისას.

**4.3. როგორ ვმართოთ ჩვენი დრო და ამოცანები - „ეიზენჰაუერის მატრიცა“**

„მე მაქვს ორი სახის პრობლემები: სასწრაფო და მნიშვნელოვანი. სასწრაფოდ მოსაგვარებელი პრობლემები არ არის მნიშვნელოვანი, მნიშვნელოვანი პრობლემები კი არასდროს არის სასწრაფო“, – ამბობდა დევიდ ეიზენჰაუერი.

ეიზენჰაუერის პრინციპს აშშ-ის ყოფილი პრეზიდენტი იყენებდა თავისი ამოცანებისა და დავალებების ორგანიზებისათვის. სტივენ ქოუი (Stephen Covey, “The 7 Habits of Highly Effective People”) ამ კონცეფციას (რომელსაც დაარქვა „სასწრაფო მნიშვნელოვნის მატრიცა“) მეტი პოპულარობა შემატა.

მატრიცაში დავალებები დაყოფილია ორი კრიტერიუმის, გადაუდებლობისა და მნიშვნელობის მიხედვით. გასათვალისწინებელია, რომ ყველა გადაუდებელი საკითხი არ არის მნიშვნელოვანი და ყველა მნიშვნელოვანი საკითხი არ არის გადაუდებელი.

მაშ, რა იგულისხმება ამაში?

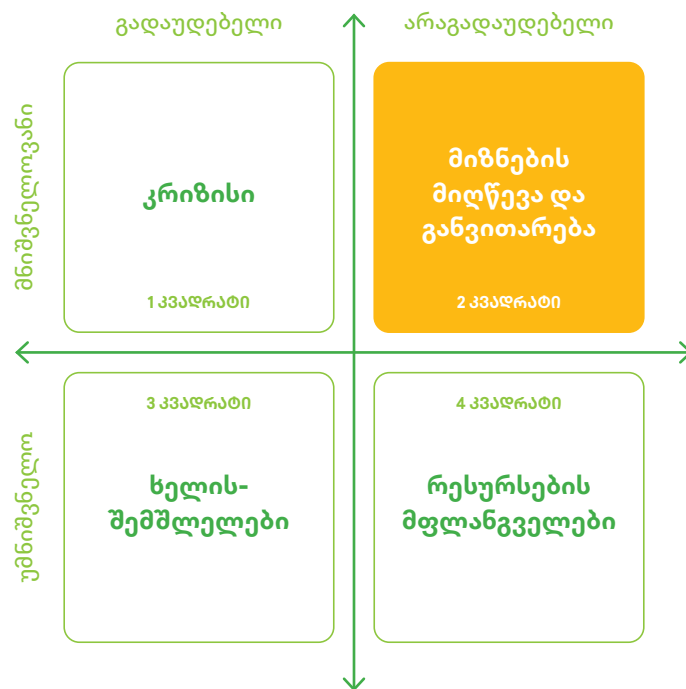
გადაუდებელია დავალება, როცა სასწრაფოდ ვწყვეტთ იმის კეთებას, რასაც ვაკეთებთ, და ვიწყებთ მის შესრულებას.

მნიშვნელოვანია დავალება, რომელიც ემსახურება ჩვენი მისიის ან ღია მიზნების მიღწევას. ეს მოქმედებები ხშირად საჭიროებს დაგეგმვას, ორგანიზებასა და ინიციატივებს.

პირველ რიგში, ჩამოწერეთ თქვენ დავალებები, ამოცანები და შესასრულებელი საქმეები. შემდეგ კი გადაანაწილეთ შესაბამის უჯრებში.



### თვალი რომ გადავავლოთ...



მატრიცაზე გამოყოფილია ოთხი კვადრანტი:

- 1 კრიზისის კვადრანტი** - მნიშვნელოვანი და გადაუდებელი;
- 2 მიზნებისა და განვითარების კვადრანტი** - მნიშვნელოვანი, მაგრამ არა გადაუდებელი;
- 3 თავის მოტყუების კვადრანტი** - გადაუდებელი, მაგრამ უმნიშვნელო;
- 4 რესურსების ფლანგვის კვადრანტი** - არაგადაუდებელი და უმნიშვნელო.

დაყავით ფურცელი ოთხ ნაწილად, მიანიჭეთ სახელწოდება და გადაანაწილეთ თქვენ მიერ ჩამოწერილი დავალებები თითოეულ გრაფაში.

როგორ მივხვდეთ, რომელი დავალება რომელ კვადრატს მიეკუთვნება?

## **კვადრატი 1: მნიშვნელოვანი და გადაუდებელი**

**რას ნიშნავს:** მნიშვნელოვანი და გადაუდებელია საკითხები, როდესაც მოცემული ვადა იწურება, სასწრაფო შეხვედრა იგეგმება ან ფორსმაჟორული გარემოება იქმნება. ეს შეიძლება იყოს პროექტის ჩაბარების ბოლო დღე, ტექნიკური ხარვეზის გამო შეწყვეტილი ბიზნესპროცესი, იპოთეკური სესხის გადახდის დღე, ან მოულოდნელად კბილის ატკივება. ასეთი დავალებების შეუსრულებლობა მძიმე შედეგებს გამოიწვევს, არადა, მოკლე დროში მნიშვნელოვანი საქმეების გაკეთება საკმაოდ რთულია და წარუმატებლობის საფრთხეც მაღალია.

**როგორ ვგრძნობთ თავს:** ადამიანთა უმრავლესობა სწორედ ამ კვადრატში ტრიალებს, რაც მათთვის მუდმივ სტრესს, კრიზისულ აზროვნებასა და დაძაბულობას ნიშნავს. ამ კვადრატში დიდხანს დარჩენას ფსიქოლოგიურ და ემოციურ გადაწვამდე მიყვავართ.

**მოქმედება:** პრიორიტეტების განსაზღვრის, დაგეგმვისა და დელეგირების საშუალებით, უნდა შემცირდეს ასეთი დავალებებისთვის დათმობილი დრო. თქვენს კლიენტს/შეგირდს შეიძლება დაეხმარათ პრიორიტეტთა განსაზღვრასა და იდეების გენერირებაში, თუ როგორ დაგეგმოს და გადაანაწილოს სხვებზე ეს დავალებები.

## **კვადრატი 2: მნიშვნელოვანი, მაგრამ არა გადაუდებელი**

**რას ნიშნავს:** ეს ჯადოსნური კვადრატი ჰგავს მაღალ ტალღაზე სერფინგს - როცა რჩები შენთვის მნიშვნელოვანი საკითხების სათავეში, განიცდი მუდმივ პროგრესს და ინარჩუნებ ფოკუსს.

მას ხშირად უწოდებენ „დიდი სურათის“ კვადრატს, რადგან აქ მოხვედრილი საკითხები და დავალებები უკავშირდება ჩვენს დიდ მიზნებსა და პროექტებს (მაგ: რალაცის დაგეგმვა; ურთიერთობების შენება; რისკების შეფასება; სირთულეების პრევენცია, მათ შორის, ჯანმრთელობასა და ისეთ საკითხებთან მიმართებით, რომლებითაც ვახერხებთ დაბალანსებულ და ჯანსაღ ცხოვრებას).

ამ კვადრატში ყოფნისას უნდა შევინარჩუნოთ ფოკუსი, რომ დავალებები არ გახდეს გადაუდებელი და არ გადავიდეს პირველ კვადრატში. ამიტომ, ხაზი გაუსვით საქმეებს, რომლებიც, თუ დღეს არ გაკეთდება, ხვალ შეიძლება პირველ კვადრატში აღმოჩნდეს (მაგ: კლიენტისთვის დროული პასუხის გაცემა; სააბაზანოში ონკანის გამოცვლა, რომელიც კი მუშაობს, მაგრამ უკვე წვეთავს; კონცერტის ბილეთის წინასწარ შეძენა, რომელიც ხვალ შეიძლება გაყიდული იყოს). ამავე კატეგორიაში შედის შემთხვევები, რომლებიც უკავშირდება თქვენს მომავალ ცხოვრებას (მაგ: თუ საკუთარი ბიზნესის წამოწყებას ან ახალი სამუშაოს პოვნას აპირებთ და გჭირდებათ ახალი ცოდნის მიღება, ახალი უცხო ენის შესწავლა, დამატებითი შეკვეთის შესრულება კაპიტალის ფორმირებისთვის და ა.შ.).

**როგორ ვგრძნობთ თავს:** როცა ამ კვადრატში ვატარებთ დროს დიდ ნაწილს, თავს მშვიდად ვგრძნობთ. ჩვენ ვაკონტროლებთ იმ პრობლემათა უმეტესობას, რომლებიც შეიძლება მოულოდნელად წარმოიშვას, ეს კი ნიშნავს ნაკლებ კრიზისსა და სტრესს.

**მოქმედება:** ადამიანთა უმეტესობა თავს არიდებს დაგეგმვასა და მომზადებას და უპირატესობას ანიჭებს პირდაპირ „საქმეზე“ გადასვლას. დაეხმარეთ კლიენტს/შეგირდს იმაზე ფიქრში, თუ როგორ დაუზოგავს დროს და აარიდებს კრიზისს ამოცანების წინასწარ დაგეგმვა და მათი შესრულებისთვის მომზადება. დაუსვით კითხვები, როგორ შეიძლება მისი დროის უმეტესობა კონცენტრირდეს ამ კვადრატში არსებულ დავალებებზე.

### კვადრატი 3: გადაუდებელი, მაგრამ უმნიშვნელო

**რას ნიშნავს:** ამ კვადრატში არსებული დავალებები ხელს გვიშლის და გვართმევს დროს, რომელიც უნდა დავუთმოთ მნიშვნელოვან საქმეებს. როგორც წესი, აქ მოხვედრილი ამოცანები უკავშირდება ცხოვრების კომფორტული პირობების შექმნას და სოციალური კავშირების დამყარებას (მაგ: სპამში მოხვედრილი მეილების გახსნა და წაკითხვა, თანამშრომელთან უმნიშვნელო საკითხზე საუბარი, უმნიშვნელო შეხვედრებზე დასწრება, ფეისბუქის მეგობრისთვის დაბადების დღის მილოცვა, ახალი ტელევიზორის შეძენა ერთი დღით გამოცხადებული აქციის ფარგლებში და ა.შ.).

**როგორ ვგრძნობთ თავს:** როცა ამ კვადრატში ვატარებთ დროს უმეტესობას, გვაქვს განცდა, რომ ბევრს ვერაფერს ვაღწევთ ცხოვრებაში და ვერ მივისწრაფით მიზნებისკენ. ამ კატეგორიაში სისტემატურად ტრიალის შედეგებია: მოკლევადიანი ეფექტის მოხდენა, კრიზისული აზროვნება, ღირებული მიზნების უქონლობა და ზედაპირულობა, რაც იწვევს მუდმივ იმედგაცრუებასა და ერთ ადგილზე „გაყინვის“ განცდას.

**მოქმედება:** დაეხმარეთ კლიენტს, რომ გაფილტროს ამ კვადრატში არსებული დავალებები და მოიფიქროს, როგორ შეიძლება მათზე დახარჯული დროის შემცირება. შესაძლოა, მას სჭირდება ისეთი უნარების სწავლა, როგორიცაა უარის თქმა ან პასუხისმგებლობათა ნაწილის სხვებისთვის გაზიარება.

### კვადრატი 4: არა გადაუდებელი და უმნიშვნელო

**რას ნიშნავს:** ეს ყველაზე მაცდუნებელი კატეგორია, ძირითადად, მოიცავს „დროის მკვლელებს“. ყველაზე ნათელი მაგალითია სოციალურ მედიაში გატარებულ დრო ან უმნიშვნელო გასართობი გადაცემების ყურება ტელევიზორში. ამ ამოცანების შესრულებაზე უარის თქმა მოითხოვს კარგ ნებისყოფას და კონცენტრირებას იმაზე, რაც გჭირდებათ და არა რაც გსურთ. ამ პუნქტში შემავალი საკითხები შეიძლება ჩვენთვის ენერჯის წყაროც იყოს (მაგ: საყვარელი ფილმის ყურება, მეგობრებთან საუბარი ან წიგნის წაკითხვა), მაგრამ მნიშვნელოვანია, დავიცვათ ზომიერება და ჩვენი დროის უმეტესობა ამ კატეგორიაში არ გავატაროთ.

**როგორ ვგრძნობთ თავს:** ამ კვადრატში დიდი დროის გატარებას ადამიანთა უმეტესობა დეპრესიამდე მიჰყავს.

**მოქმედება:** დაეხმარეთ კლიენტს/შეგირდს, რომ ჩამოწეროს „დროისმჭამელი“ საკითხები და დაფიქრდეს, რა დროს უთმობს მათ. დაავალეთ მათი აღრიცხვა ერთი კვირის განმავლობაში. მიღებული შედეგების დაჯამების შემდეგ, შეიძლება ძალიან გაუჭირდეთ რეალობის მიღება. ჰკითხეთ, რისი გაკეთება შეუძლიათ ამ კვადრატში მოხვედრილი საკითხების ნაცვლად. შეგიძლიათ, ჩამოაწერინოთ „არგასაკეთებელი საქმეების სია“ (Not to-do list), რომლებიც დაეხმარებათ რესურსების ფლანგვის სწრაფად ამოცნობაში.

ამ მარტივი და ეფექტიანი მატრიცის მიზანია, პირველ რიგში, გააზრებულად და გაცნობიერებულად მივანიჭოთ უპირატესობა ჩვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვან ამოცანებს და დავვეგმოთ, გადავანაწილოთ და ვმართოთ მანამ, სანამ კრიზისში აღმოვჩნდებით. მეორე – გავაცნობიეროთ და ამოვიცნოთ ხელშემშლელი და რესურსების მფლანგველი საქმეები, რათა შევამციროთ ან საერთოდ ავირიდოთ ისინი. ეს გვეხმარება, რომ გავძლიერდეთ და ლიმიტირებული დრო გამოვიყენოთ ისეთი საკითხებისთვის, რომლებიც ენერჯით გვავსებს და შინაგანად გვაბალანსებს.

შეგირდთან მუშაობისას მატრიცა შეგიძლიათ გამოიყენოთ მენეჯმენტის ან პრიორიტეტთა მართვის საკითხთა დასამუშავებლადაც. შესაძლოა, შეგირდი ძლიერი სტრესის ქვეშ იყოს და სურდეს (ან თქვენ მიიჩნიოთ საჭიროდ) სტრესის წყაროების პოვნა. წარმოდგენილი ინსტრუმენტი ეფექტიანი იქნება ამ შემთხვევაშიც.

#### 4.4. როგორ შევძლოთ თვითრეფლექსია - „ადამიანები ხეზე“

ტესტი „ადამიანები ხეზე“ (Blob Tree) პიპ უილსონმა შეიმუშავა ცნობილ წიგნში „თამაშები საზღვრების გარეშე“. სავარჯიშოში გამოიყენება მარტივი მულტიპლიკაციური ნახატი, სხვადასხვა სიტუაციაში მყოფი პერსონაჟებით (იხ. დანართი # 3). თქვენ უნდა შეარჩიოთ ის, რომელთანაც ყველაზე მეტად აიგივებთ თავს.

როცა შევირდსა ან ჯგუფთან იყენებთ ამ ინსტრუმენტს:

- 1 გადაეცით *Blob Tree*-ის ასლი მონაწილეებს. სურათის დასათვალისწინებლად მიეცით გარკვეული დრო;
- 2 მონაწილეები იწყებენ ფიქრს, თუ რომელ პერსონაჟთან აიგივებენ თავს ყველზე მეტად და აფერადებენ მას. უნდა განმარტოთ, რომ აქ სწორი პასუხი არ არსებობს, ეს სავარჯიშო გრძნობებსა და ემოციებს ეხება.

სთხოვეთ, სურვილის შემთხვევაში, *Blob Tree* გაუზიარონ ახლოს მყოფ სხვა მონაწილეს (სავარაუდოდ, 2-3-კაციან ჯგუფში) და განიხილეთ კონკრეტული პერსონაჟის არჩევის მიზეზები. გაითვალისწინეთ, ამან შეიძლება წინა პლანზე წამოწიოს მონაწილეებისთვის სენსიტიური საკითხები და მზად იყავით დასახმარებლად.

ადამიანებს მოსწონთ ამ ინსტრუმენტის გამოყენება კავშირების პოვნისა და თვითრეფლექსიისთვის. სავარჯიშოსთან მიბრუნება შესაძლებელია მომდევნო სესიებზეც, რათა გამოჩნდეს, როგორ შეიცვალა შევირდის/მონაწილის გრძნობები და მოსაზრებები გარკვეული პერიოდის შემდეგ.

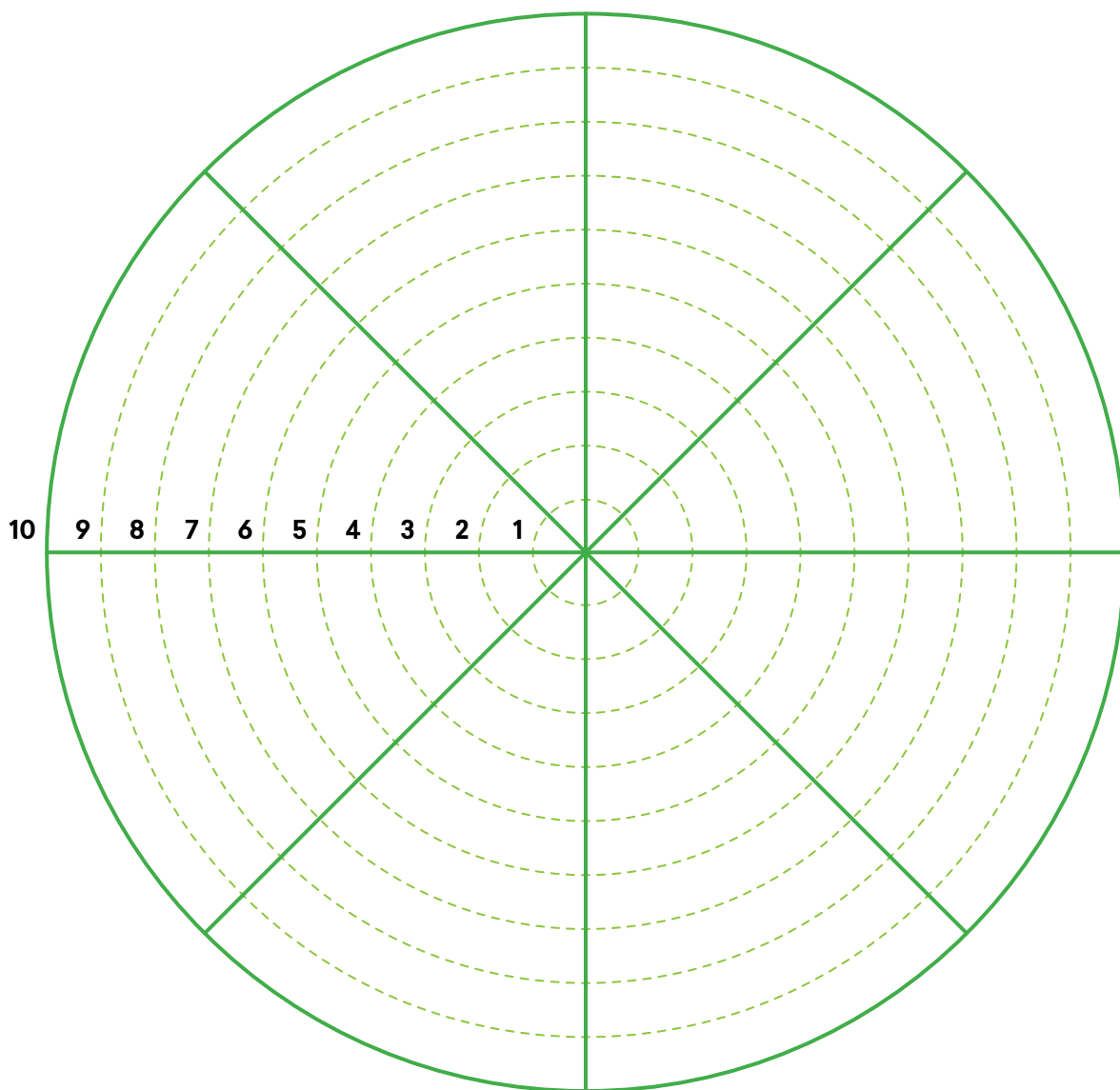


## გამოყენებული ლიტერატურა

- ➔ Lois J. Zachary, The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships, published by Jossey-Bass, June 16, 2000
- ➔ Julie Starr, The Mentoring Manual - Your step-by-step guide to being a better mentor, Second edition, Pearson, 2021
- ➔ TEAL Center Fact Sheet No. 11: Adult Learning Theories, The Teaching Excellence in Adult Literacy (TEAL) Center is a project of the U.S. Department of Education, Office of Vocational and Adult Education (OVAE), designed to improve the quality of teaching in adult education in the content areas, 2011
- ➔ Linda Phillips-Jones, Ph.D , Skills for Successful Mentoring: Competencies of Outstanding Mentors and Mentees, 2003

# დანართები

დანართი #1. პრიორიტეტების ბორბალი



**დანართი #2.** ეიზენჰაუერის მატრიცა

