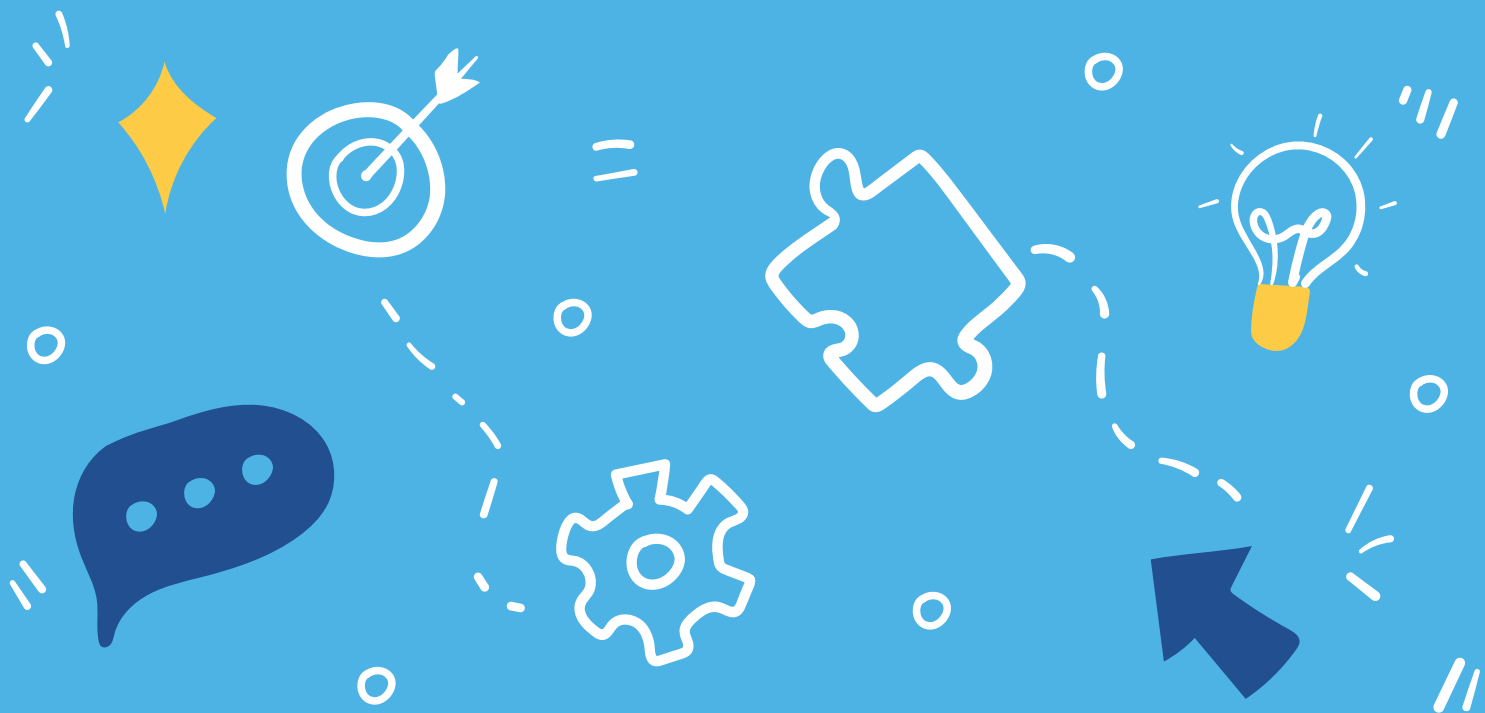


# მენეჯერების პრაქტიკული სახელმძღვანელო







## მენეჯერების პრაქტიკული სახელმძღვანელო

ილუსტრირებული სახელმძღვანელო

ავტორები: თამთა ბასილაია

თამარ კელენჯერიძე

დეა ჩხაიძე

ნინო წულაია

ილუსტრატორი: ნათია გოგრიჭიანი

დიზაინერი: გვანცა მახათაძე



სახელმძღვანელო მომზადებული და გამოცემულია საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ, გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და შვედეთის ხელშეწყობით. გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

© საჯარო სამსახურის ბიურო, 2022

მენეჯერების  
პრაქტიკული  
სახელმძღვანელო

# სარჩევი



**თავი 1. გუნდური ღიდერობა** . . . . . 6

ემოციური ინტელექტით ძლიერი ლიდერი და გუნდი . . . . . 6

გუნდი და გუნდის ეფექტური დინამიკა . . . . . 8

გუნდური, გაზიარებული ლიდერობა. . . . . 10

როგორ გამოვიცნოთ გუნდური, გაზიარებული ლიდერობის მოდელი . . . . . 11

გუნდის ეფექტური ფუნქციონირების 5 ფაქტორი. . . . . 12

გუნდის შესაძლო დისფუნქციები და რისკები. . . . . 14

როგორ გამოვიცნოთ ეფექტური გუნდური დინამიკა. . . . . 16

როგორ გამოვიცნოთ გუნდის დინამიკის შემაფერხებელი ფაქტორები . . . . . 18

გუნდის განვითარების 5 ფაზა . . . . . 22

გუნდის განვითარების ფაზები, ინდიკატორები და შესაბამისი სტილით ლიდერობა . . . . . 24



**თავი 2. ეჯაილ მმართველობა** . . . . . 28

ეჯაილ მმართველობის ევოლუცია . . . . . 28

განსხვავება ტრადიციულ და ეჯაილ მმართველობას შორის . . . . . 29

ეჯაილ მმართველობა . . . . . 30

რატომ არიან ადამიანები პროცესებზე მნიშვნელოვანი? . . . . . 32

განსხვავება მართვასა და ლიდერობას შორის . . . . . 34

ცვლილებები იწყება შენგან . . . . . 36

ემოციური ინტელექტი. . . . . 38

ეჯაილ მმართველობის პრაქტიკები – გახდი მაგალითი შენი გუნდისთვის. . . . . 40

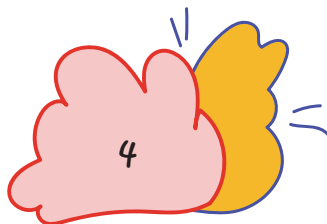
ხედვის შექმნა გუნდში . . . . . 41

თანამშრომელთა ჩართულობა . . . . . 42

უკუკავშირი ეჯაილ მმართველობის დროს . . . . . 43

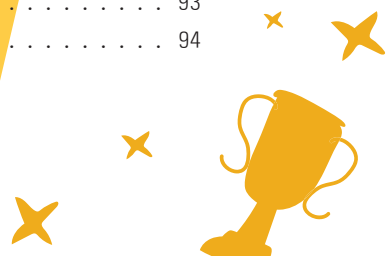
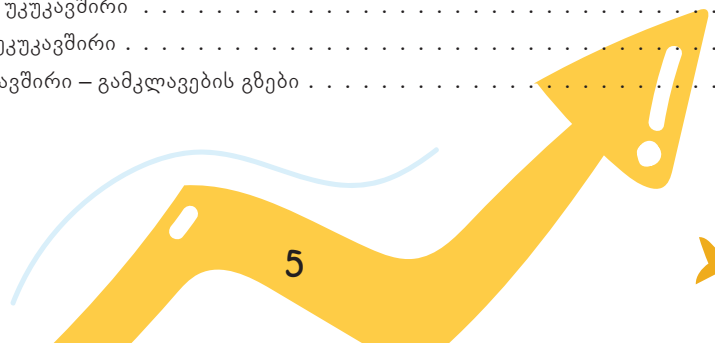
ყოველდღიური შეხვედრები – უკუკავშირის გაცვლის ეფექტური გზა . . . . . 44

თანამშრომლის მხარდაჭერა (ფასილიტაცია) . . . . . 46





<b>თავი 3. უკუკავშირი და მისი მნიშვნელობა</b> . . . . .	47
უკუკავშირის ფორმები . . . . .	48
რატომ არის მნიშვნელოვანი უკუკავშირი? . . . . .	49
რა განაპირობებს უკუკავშირის ეფექტიანობას? . . . . .	50
გახადეთ თქვენი უკუკავშირი მეტად ინკლუზიური . . . . .	51
უკუკავშირის მოდელი: უკუკავშირის დისკუსიის ჩატარება, ინტერაქციის დაგეგმვა . . . . .	53
უკუკავშირის მოდელი: გაცვლის ინიცირება . . . . .	54
უკუკავშირის მოდელი: დიალოგში ჩართვა . . . . .	56
დაძლიეთ უკუკავშირის გაცემის შიში . . . . .	58
ფოკუსირება პრობლემაზე და არა პიროვნებაზე . . . . .	59
სამოქმედო გეგმის განვითარება: შემდეგი ნაბიჯების განსაზღვრა . . . . .	60
სამოქმედო გეგმის განვითარება: Follow up . . . . .	61
შეაფასეთ საკუთარი თავი . . . . .	62
თანამშრომლების შეფასება . . . . .	64
რთული უკუკავშირის სიტუაციების მართვა: არაკომუნიკატორები . . . . .	66
რთული უკუკავშირის სიტუაციების მართვა: თავდაცვის პოზიციაში მყოფი მიმღები . . . . .	68
რთული უკუკავშირის სიტუაციების მართვა: high performers . . . . .	70
უკუკავშირის კლიმატის ჩამოყალიბება: უკუკავშირი, როგორც პრიორიტეტი . . . . .	71
პოზიტიური უკუკავშირი. . . . .	72
უკუკავშირის კლიმატის ჩამოყალიბება: პოზიტიური უკუკავშირის გასაჯაროება . . . . .	74
უკუკავშირის კლიმატის ჩამოყალიბება: უკუკავშირი ყველასგან, არა მხოლოდ ლიდერისგან . . . . .	75
მადლიერება . . . . .	76
ქოუჩინგი . . . . .	78
შეფასება . . . . .	79
უკუკავშირის როლი პროფესიულ განვითარებაში . . . . .	80
უკუკავშირის კულტურა . . . . .	82
როგორ მოვემზადოთ უკუკავშირისთვის . . . . .	84
გუნდთან უკუკავშირი . . . . .	89
ქცევაზე მიმართული უკუკავშირი . . . . .	90
კონსტრუქციული უკუკავშირი . . . . .	92
დესტრუქციული უკუკავშირი . . . . .	93
კრიტიკული უკუკავშირი – გამკლავების გზები . . . . .	94



# თავი 1. გუნდური დიდებობა

## ემოციური ინტელექტით ძლიერი დიდური და გუნდი

ლიდერი და გუნდი განუყოფელი მთელია. თანამედროვე VUCA გარემოში ლიდერს ახალი გამოწვევები აქვს. მისი ერთ-ერთი გამოწვევა გუნდის ჩართვაა იმ ხედვაში, რომელიც ლიდერს აქვს.

ლიდერის მიზნის და რწმენის „გადადება“ გუნდის წევრებზე მისგან ახალი ლიდერული კომპეტენციების გამოვლენას გულისხმობს. კომპეტენციების ამ ნაკრებს შეგვიძლია ემოციური ინტელექტი ვუწოდოთ.

ემოციურად გაძლიერებული ლიდერი უკეთ უსმენს გუნდის საჭიროებებს და მოტივებს, უკეთ გრძნობს, თუ როგორც წახალისოს და შთააგონოს წევრები, აქვს უკუკავშირის კულტურა, რითაც თითოეულ წევრს და მთლიანობაში გუნდს ავითარებს, იცნობს გუნდის წევრების პიროვნულ ფაქტორებს და ჰოლისტურად უყურებს ადამიანს და არა „დაქირავებულ პირს“.

ემოციური ლიდერი ქმნის ნდობის და ფსიქოლოგიური უსაფრთხოების გარემოს, რომელშიც ადამიანი ბედნიერი და მთლიანია, უყვარს რასაც აკეთებს, თავს აღიარებულად და დაფასებულად გრძნობს. ეს კი იწვევს მეტ ინოვაციას და პროდუქტიულობას, არაორდინალურ მიღწევებს და მაღალ შედეგებს.

ემოციურად ძლიერი ლიდერების ახალი იარაღი, გუნდური ეფექტურობის მიღწევისთვის, არის „გუნდური“, „გაზიარებული“ ლიდერობა.

### კითხვები რეფლექსიისთვის:

- ▶ როგორ შეაფასებდით თქვენს მზაობას ლიდერობის გაზიარებისთვის?
- ▶ რას ნიშნავს თქვენთვის ლიდერობის გაზიარება და რა ღირებულებების მომტანი შეიძლება იყოს?





# გუნდი და გუნდის ეფექტური დინამიკა

**გუნდი** განისაზღვრება, როგორც მცირე ჯგუფი, რომლის წევრები საერთო მისიისთვის ერთიანდებიან, აქვთ შესასრულებელი მიზანი და პასუხისმგებლობას იღებენ მიზნის შესრულებაზე (John Katzenbach and Douglas Smith, 1993, HBS).

ერთად მუშაობით, გუნდის წევრები ერთმანეთის ძლიერ მხარეებს კიდევ უფრო ავითარებენ.

ჯგუფისგან განსხვავებით, სადაც ყველა წევრს დამოუკიდებელი შესასრულებელი ამოცანა აქვს, გუნდის უმთავრესი ატრიბუტი არის **სინერგია**: გუნდი, როგორც მთლიანობა უფრო ძლიერია, ვიდრე მისი მონაწილეების ჯამი.

**ჯგუფი** არის დამოუკიდებელი ინდივიდების ერთობლიობა, რომელთაც აქვს სხვადასხვა მიზნები, თუმცა ერთად შეიკრიბნენ საერთო ინტერესის ან გამოცდილების გამო. ისინი ცვლიან ინფორმაციას, თუმცა ყველა პასუხისმგებელია მის წილ სამუშაოზე.

ჯგუფი ორგვარი შეიძლება იყოს: (1) ფორმალური – მაგ. მენეჯერმა შეკრიბა თანამშრომლები კონკრეტული დავალების შესასრულებლად ან (2) არაფორმალური – მაგ, სხვადასხვა მიზეზით, ბუნებრივად შეკრებილი თანამშრომლები.

**გუნდური ეფექტურობის დინამიკა** ნიშნავს, თუ როგორ ზემოქმედებს თითოეული წევრის მიერ აღებული როლი და თვითგამოხატვა/ქცევები სხვა წევრებზე და მთლიანად გუნდზე. როგორც წესი, ეს არის არა-ცნობიერი, ფსიქოლოგიური ფაქტორების ერთობლიობა, რომელიც ზემოქმედებს და მიმართულებას აძლევს გუნდის წევრების ქცევას და გუნდის პერფორმანსს (წარმადობას).



## ჯგუფი



## გუნდი



„იზიარებს საერთო ინტერესებს, მაგამ  
ინდივიდუალური მიზნებითა და ანგაიშვადრებულებით“

„იზიარებს საერთო მიზნებს და  
თითოეულ წევრ ანგაიშვადრებულს“

# გუნდური, გაზიარებული ღიდერობა

**გუნდური (გაზიარებული) ღიდერობის** მთავარი ასპექტი ისაა, რომ წარმატება დამოკიდებულია არა ერთი ადამიანის უნარებზე, არამედ მთელი გუნდის ღიდერობაზე.

ეს არის ძალაუფლების განაწილება გუნდის წევრებთან და არა ძალაუფლების გავრცელება გუნდის წევრებზე (Mary Parker Follett).

ეს ნიშნავს, რომ გუნდში ან ორგანიზაციაში ღიდერობა ერთ ქარიზმატულ პირს კი არ ეკუთვნის, არამედ ღიდერობა გაზიარებულია წევრების მიერ.

გუნდური ღიდერობა ეს არის ცვლილება, რომლის დროსაც ფოკუსი კეთდება არა ერთ პირზე, არამედ მთელი გუნდის შესაძლებლობებზე, ურთიერთობაზე, ქცევებსა და პრაქტიკებზე. სწორედ ეს განასხვავებს გუნდური ღიდერობის მოდელს სხვა ღიდერობის მოდელებისაგან.

ემოციური ინტელექტის გაძლიერება ეხმარება ღიდერებს ამ მოდელის ათვისებასა და დანერგვაში. გაძლიერება და მხარდაჭერა სტირდებათ გუნდის წევრებსაც, რაც გულისხმობს მათი ღიდერული უნარების გამყარებასა და გამოვლინებას.

გაზიარებული ღიდერობის სტილის ჩამოსაყალიბებლად, მნიშვნელოვანია გუნდის დინამიკის გაცნობიერება და სწავლა. ამ მიზნით გთავაზობთ რამდენიმე საკითხს გუნდის შესახებ.



# როგორ გამოვიცნოთ გუნდური, გაზიარებული ღიდერობის მოდედი

გაზიარებული ღიდერობის სტილი შემდეგი ფაქტორებით ხასიათდება:

- ყველას ღიდერობა, და ყველასთან ერთად ღიდერობა
- ღიდერობა ყველას პასუხისმგებლობაა. გუნდის თითოეული წევრი იღებს ღიდერობას თავისი ექსპერტიზის ფარგლებში
- ორგანიზაციის წარმატებისთვის ღიდერები თავიანთი გუნდის გარეთაც ქმნიან თანამშრომლურ გარემოს
- გაზიარებული ღიდერები ქმნიან ღირებულებებზე დაფუძნებულ ღიდერულ კულტურას გუნდში და ორგანიზაციაში.

## სახითო ღიხებუცებები

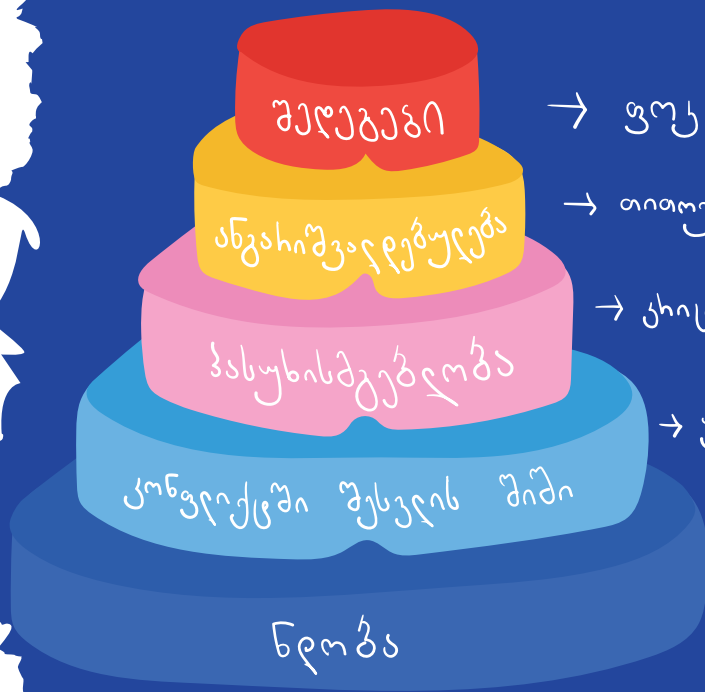


# გუნდის ეფექტური ფუნქციონირების 5 ფაქტორი

გუნდური გაზიარებული ლიდერობა ვითარდება და ძლიერდება. გთავაზობთ პატრიკ ლენსიონის მოდელს, რომელშიც ჩამოყალიბებულია გუნდის ეფექტურობის და დისფუნქციის განმსაზღვრელი 5 ფაქტორი. თითოეულ მათგანზე გუნდური მუშაობა განაპირობებს წარმატებას.

## გუნდის ეფექტური ფუნქციონირება 5 ძირეულ პრინციპს ეფუძნება:

- საფუძველში **ერთმანეთის ნდობაა**, რომელსაც სჭირდება შექმნა და მუდმივი გაძლიერება, რათა გუნდის წევრები ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას გრძნობდნენ ერთმანეთთან
- გუნდს აქვს **კონფლიქტთან გამკლავების** ქმედითი მექანიზმი, შეუძლიათ ერთმანეთის გამოწვევა უშიშრად და ამით მეტი ღირებულების შექმნა
- **პასუხისმგებლობის აღება (Commitment)** – გუნდს შეუძლია ერთად გადაწყვეტილების მიღება, შეთანხმება კრიტიკულ საკითხებზე და თითოეული, შინაგანი რწმენით აღასრულებს გადაწყვეტილებებს
- **ანგარიშვალდებულება** – გუნდს აქვს აწყობილი სისტემატური გაზიარების, უკუკავშირის და რეპორტინგის მექანიზმი
- **შედეგები** – გუნდი ფოკუსირდება გუნდურ და ორგანიზაციულ შედეგებზე, აღწევს მეტს, ვიდრე 1 წევრი მიაღწევდა, ქმნის უფრო დიდ ღირებულებას.



→ ფოკუსირება გუნდზე

→ თითოეული წევრის ანგაიშვაღებულება

→ ძირითადი გადაწყვეტილებების სხვადასხვა მიღება

→ უახის თქმის უნარი და გამოწვევის უშიშხად მიღება

→ ღიაობა დახმარებების გახეშე

# გუნდის შესაძლო დისფუნქციები და რისკები

გავაანალიზოთ, თუ რა რისკები შეიძლება შეხვდეს ლიდერს და გუნდს გუნდურობის ჩამოყალიბების გზაზე. ამ ფაქტორებს დისფუნქციას ვუწოდებთ:

1. **ნდობის არქონა.** გუნდის წევრებს ეშინიათ მოწყვლადობის და არ იხსნებიან ერთმანეთთან.
2. **კონფლიქტში შესვლის შიში** – გუნდის წევრები არ განიხილავენ და ღიად არ დაობენ იდეებზე, საკითხებზე. არადა ჯანსაღი დავა არის პროგრესის და თანამშრომლობის წინაპირობა.
3. **პასუხისმგებლობის აღების ნაკლებობა.** პირადი პასუხისმგებლობა ნიშნავს შინაგან მზაობას და მოტივაციას ქმედებისკენ. გუნდის წევრებმა არ იციან, რამდენად არის მზად თანაგუნდელი პირადი პასუხისმგებლობის ასაღებად, რადგან ისინი ერიდებიან ერთმანეთთან კონფლიქტში შესვლას.
4. **ანგარიშვალდებულების თავიდან არიდება.** გუნდის წევრები არ უზიარებენ ერთმანეთს მიღწევებს, მიზნებს, შედეგებს და ერთმანეთის მიმართ არ გრძნობენ ანგარიშვალდებულებას.
5. **შედეგების მიმართ უყურადღებობა.** არაფერი კეთდება ბოლომდე. გუნდი არ არის ფოკუსირებული პრიორიტეტებზე და შედეგიანობაზე.





# როგორ გამოვიცნოთ ეფექტური გუნდური დინამიკა

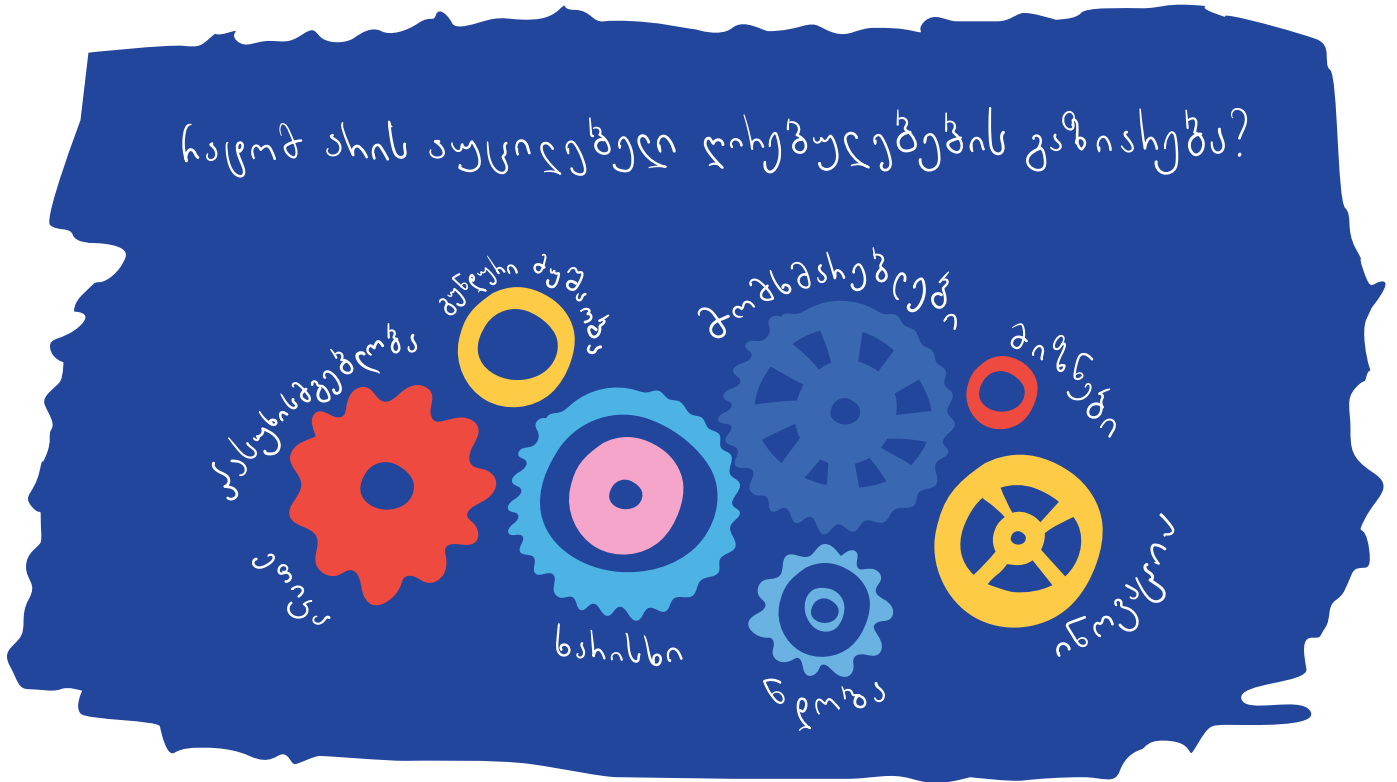
ქვემოთ მოცემულია ზოგიერთი ფაქტორი, რომელიც ხელს უწყობს გუნდის შინაგან შეთანხმებულობას, ერთიანობას, სწორებას ერთი მიზნისკენ (aligned team). ასეთ გუნდში წევრები აძლიერებენ ერთმანეთს და შედეგად იმაზე მეტს იღებენ, ვიდრე დაგეგმილი იყო.

ეფექტური, სინერგიული გუნდი და გუნდური ლიდერობა შემდეგი ატრიბუტებით ხასიათდება:

- **გაზიარებულია ხედვა**, მიზანი, ღირებულებები.
- **იგრძნობა ღიაობა** – ინფორმაციის ნაკადი შეუფერხებელია, გადაწყვეტილებები ნათელია, შეთანხმებულია ანგარიშვალდებულების სისტემა გუნდს შიგნით და გარეთ.
- **მიღწეულია ნდობა** – წევრები ფსიქოლოგიურად უსაფრთხოდ გრძნობენ თავს ერთმანეთთან და ლიდერთან.
- წახალისებულია **თანამშრომლობა**, ურთიერთდახმარება, სწრაფად ჩართვა თანაგუნდელის დასახმარებლად.
- წახალისებულია **შეცდომებზე სწავლის** სურვილი და მუდმივი გაუმჯობესების კულტურა.
- **წევრების მრავალფეროვნება** მიღებულია. იგულისხმება არა მხოლოდ გარეგნული ატრიბუტები (როგორიცაა, ასაკი, სქესი, გენდერი, შეხედულებები, წარმომავლობა, ენა და ა.შ.), არამედ სიღრმისეული მიღება და ერთიანი კულტურის შექმნა.
- წევრები გრძნობენ და ქცევებით ადასტურებენ ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირს, აქვთ გუნდთან მიკუთვნებულობის განცდა, წევრობა და გუნდური იდენტობა.
- **მკაფიოა** გუნდური მუშაობის **წესები**, სტრუქტურა, როლები.
- ფასილიტაცია წევრებს შორის.
- **არსებობს იდეების გენერაციის**, ინოვაციის, ახალი იდეების შეკრების და შენარჩუნების, რეალობად ქცევის სურვილი და წესები.
- შეთანხმებულია **გუნდურად გადაწყვეტილების** მიღების წესები.
- **ლიდერი** ხელს უწყობს წევრების თანაბარ მონაწილეობას და ჩართულობას.
- გუნდის თითოეულ წევრი **პროდუქტიულია** და აქვს პროდუქტიულობის შეგრძნება. არსებობს სამუშაოს შესრულების შეფასების მკაფიო და გაზიარებული სისტემა.

- წევრები ზრუნავენ პროცესის და შესრულებისთვის საჭირო მეთოდების მუდმივ დახვეწაზე, ეფექტურობის ზრდაზე.
- ახლის სწავლა და სწავლება არის გუნდის კულტურა.
- გუნდი პოზიტიურად და ენთუზიაზმით ხვდება ორგანიზაციულ ცვლილებებს.

ჩალომ აჩის აუცილებელი ლიხებულებების გაზიხებუ?



**კითხვები რეფლექსიისთვის:**

- ▶ გაანალიზეთ თქვენი გუნდის დინამიკა. იპოვნეთ ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორების გამოვლინებები.
- ▶ აირჩიეთ 1 ყველაზე ძლიერად გამოხატული ფაქტორი. მოიფიქრეთ, როგორ შეგიძლიათ კიდევ უფრო ეფექტურად გამოავლინოთ ეს ფაქტორი გუნდში?

# როგორ გამოვიცნოთ გუნდის დინამიკის შემაფერხებელი ფაქტორები

გუნდურ ლიდერობას და, შესაბამისად, სინერგიულ მუშაობას და ეფექტურობას, ზოგიერთი ფაქტორი აფერხებს. ეს შეიძლება იყოს კონტრ-პროდუქტიული ფაქტორები. მაგალითად, თუ ეფექტურობას განაპირობებს გაზიარებული ხედვის ქონა, ხედვის არგაზიარება შეაფერხებს მის დინამიკას.



## კითხვები რეფლექსიისთვის:

- ▶ კიდეც ერთხელ გადახედეთ ეფექტური გუნდური დინამიკის ფაქტორებს. ხომ არ არის თქვენს გუნდში გამოვლენილი რომელიმე კონტრ-პროდუქტიული, ანუ საწინააღმდეგო ფაქტორი?

თუ გუნდის კულტურა ხასიათდება ქვემოთ ჩამოთვლილი რამდენიმე ფაქტორით, შესაძლოა მივიღოთ გახლეჩილი, შეუთანხმებელი გუნდი, რომლის წევრებს ინდივიდუალური მიზნები და გადარჩენის სტრატეგიები ადარდებთ და არა ერთიანი მიზნისკენ სწორება (misaligned team).

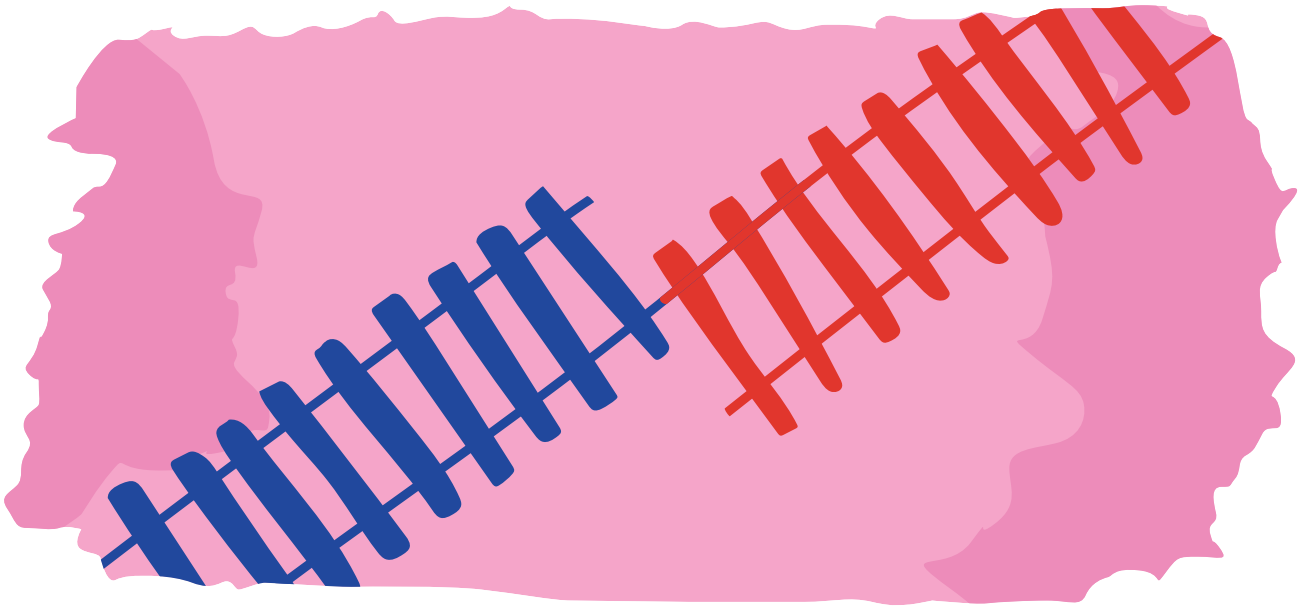
ამ ფაქტორებს ინგლისურად derailer – ს უწოდებენ. მეტაფორულად, ეს ნიშნავს მატარებლის გზიდან გადახვევას, რაც კატასტროფის მომასწავლებელია.

გამოვყოთ რამდენიმე ფაქტორი – „ფენომენი“, რომელიც მიღებულია, როგორც გუნდის შემაფერხებელი, დისფუნქციური მოვლენა:

- **ავტორიტეტი** – ერთი ადამიანის ავტორიტეტზე დაფუძნება, ავტორიტარულობა, რასაც მივყავართ სტაგნაციამდე, ერთფეროვან აზროვნებამდე, დამსგავსების ეფექტამდე, სადაც აღარ მიიღება კრეატიულობა, ახლი იდეები და ინოვაცია.



- **„სილობა“** (silo mentality) – მართო მე, მართო ჩემი თანამშრომლები, „კუნძული“, თავდაცვა და პროტექციონიზმი. სილოს ახასიათებს ინფორმაციის ჩახერგვა, შიდა კონკურენცია, პრობლემების დამალვა, რაც გუნდს და მის გარემოსთან ურთიერთობას არაეფექტურს ხდის.
- **ზეკონტროლი** – განსაკუთრებით ახასიათებს კულტურას, სადაც პასუხისმგებლობის განაწილება და დელეგირება არ არის მიღებული. ვითარდება მიკრო-მენეჯმენტი. წევრები ვერ იბრდებიან, რადგან არ აქვთ საკმარისი თავისუფლება და არ შეუძლიათ ისწავლონ საკუთარ შეცდომებზე, რადგან „შეცდომები მიუღებელია“.



- **„ჯგუფური აზროვნება“** – ინდივიდუალური აზრი ქრება, წამოწეულია კონფორმიზმი, მათმებლობა. გადაწყვეტილებების მიღებაში პრიორიტეტულია კონსენსუსის მიღწევა, რაც ინდივიდუალურ შეუთანხმებლობებს ტოვებს და წევრებს არ უჩნდებათ საერთო პასუხისმგებლობის შეგრძნება.
- **„დამბლოკავი ქცევები“** – აგრესია, ნეგატიურობა, ტოქსიურობა, გაქცევა/განრიდება, ალიარების ძიება, ტერიტორიულობა, ბულინგი, დაცინვა. მსგავსი კონტრპროდუქტული ქცევა ბლოკავს გუნდში ინფორმაციის მოძრაობას და ნდობას.

- „სხვების ხარჯზე“ მოქმედება – ზოგი წევრი უფრო მოდუნებულია, ან ნაკლებად ჩართულია და ფონს გადის გუნდის სხვა წევრების ხარჯზე
- **გამოხატვის შიში** – ზოგი წევრი არ გამოხატავს აზრს და გრძნობებს თავისუფლად, რადგან ეშინია გაკრიტიკების, გაკიცხვის, არმოსმენის (როგორც წესი, გამოცდილებაზე დაყრდნობით). შესაძლოა, ეს იყოს სამსახურის დაკარგვის შიშით ნაკარნახები ქმედებაც.
- **კონფლიქტი (დესტრუქციული, არაჯანსაღი, ფარული, გაყინული, ან ღია)** – კონფლიქტი გარდაუვალია. კონფლიქტი არის კონსტრუქციულიც და დესტრუქციულიც. გუნდში უნდა არსებობდეს კონფლიქტის გადაჭრის გზები, პრაქტიკები. თუ კონფლიქტი ფარულად მიმდინარეობს და არ იმართება, არ იჭრება, იწელება და ფესვებს იდგამს გუნდის ყოველდღიურ ცხოვრებაში, მაშინ გუნდში დაიკარგება ნდობა და ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება.
- გუნდის შეხვედრებზე **არაეფექტური ფასილიტაცია** – რაც იწვევს ზოგიერთი წევრის დომინირებას, ზოგი კი არ მონაწილეობს. გადაწყვეტილებას იღებენ დომინანტი წევრები. არადომინანტი წევრები ვერ გამოთქვამენ აზრს და არ არიან მოსმენილი. დომინანტი წევრები ხდებიან „ფავორიტები“.
- **რთული საუბრების არიდება** – პრობლემები გადაუჭრელი რჩება და ღრმავდება, რაც ზრდის უნდობლობას, კონტრპროდუქტიულ ემოციებს წევრებს შორის. ლიდერს აზიანებს რთული საუბრების თავის არიდება, გადადება და უკუკავშირის წესის უგულვებელყოფა. ჩნდება მისი ლიდერობის მიმართ უნდობლობა.
- **არმოსმენა** – ფასილიტაციის წესების არქონის გამო, ან წევრების უნარების არქონის გამო. ან გუნდში უსაფრთხო გარემოს არქონის გამო.
- **აღიანსები** – გუნდის შიგნით დაჯგუფებები, რომლებიც საკუთარ აზრის გატარებას ცდილობენ, იცავენ მათ მოკავშირეებს და ქმნიან დესტრუქციულ დინამიკას.
- **ფავორიტიზმი** – გუნდში არიან ფავორიტები, რომლებიც დომინირებენ. ფავორიტიზმს, როგორც წესი, ლიდერი ქმნის, შემოიკრებს რა რამდენიმე მისთვის „კომფორტულ“ ადამიანს და არ აძლევს სხვა წევრებს ჩართვის და გამოხატვის შესაძლებლობას. ფავორიტიზმი მრავალფეროვნების მიღებას და საერთო ღირებულებებზე დაფუძნებული კულტურის შექმნას უშლის ხელს.

#### კითხვები რეფლექსიისთვის:

- ▶ გაანალიზეთ თქვენი გუნდის დინამიკა. იპოვნეთ ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორების გამოვლინებები.
- ▶ აირჩიეთ 1 ყველაზე ძლიერად გამოხატული ფაქტორი. რა ზეგავლენას ახდენს ის თქვენი გუნდის დინამიკაზე და შედეგზე?
- ▶ მოიფიქრეთ, როგორ შეგიძლიათ გაუმკლავდეთ მას?

# გუნდის განვითარების 5 ფაზა

გუნდები განვითარების, ფორმირების ეტაპებს გადაიან. თითოეულ ეტაპზე გუნდის მიერ შესრულება სხვადასხვაგვარია, ისე, როგორც გუნდში კავშირის, ნდობის და ფსიქოლოგიური უსაფრთხოების შეგრძნება.

განვიხილოთ გუნდის განვითარება Bruce W. Tuckman-ის 5-საფეხურიანი მოდელით (1960): გუნდის ფორმირება, შტორმის ფაზა, ნორმების ჩამოყალიბების ფაზა, ეფექტურობისა და პერფორმანსის ფაზა და დასრულების ფაზა.

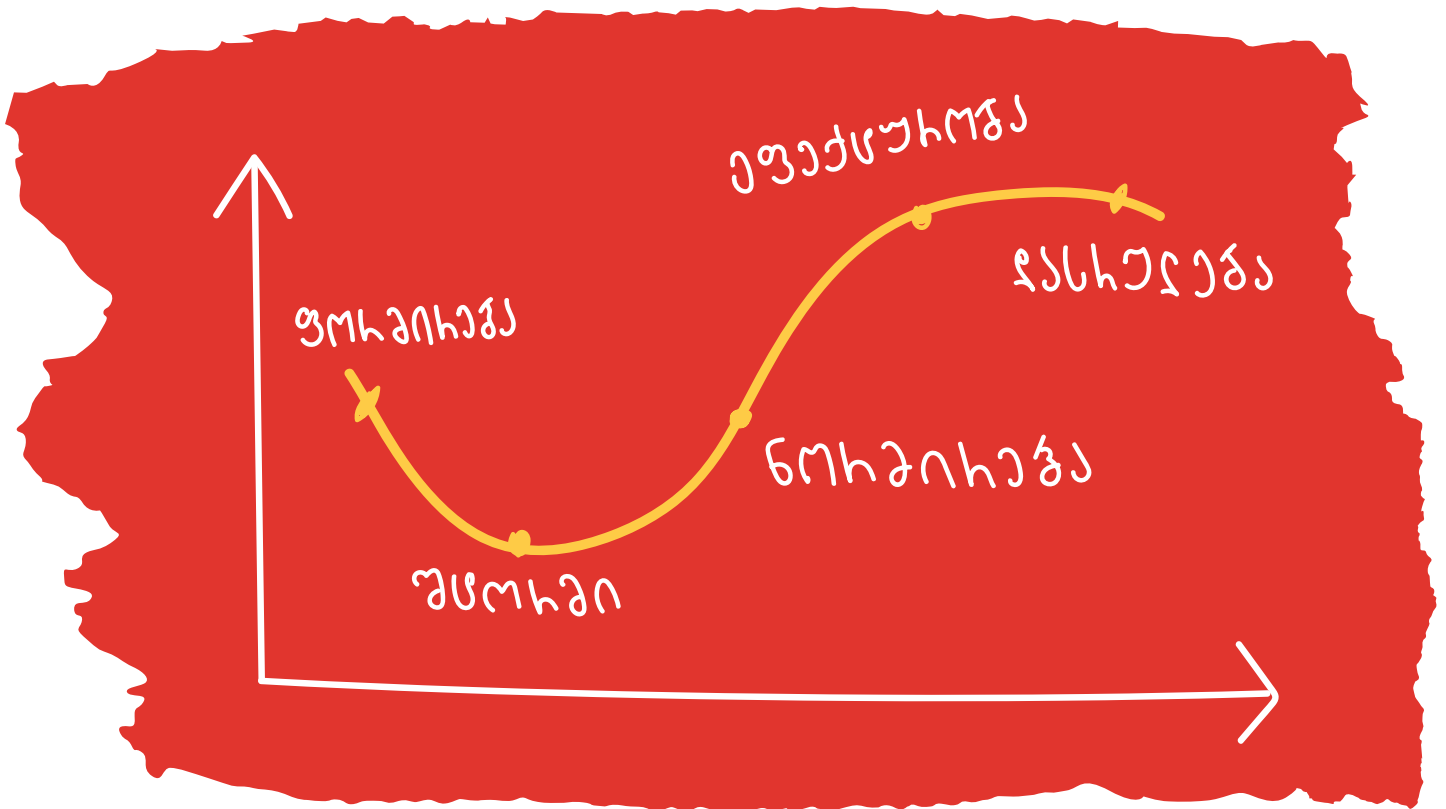
- (1) ფორმირება:** გუნდი შედგა და საბაზისო მუშაობის წესების შემუშავებას იწყებს. მონაწილეები გაიცნობენ ერთმანეთს. ურთიერთობები ფორმალურია და მონაწილეები ერთმანეთს უცხოვრებენ. ამ ფაზაში გუნდი, თავისი დინამიკით, ძალიან გავს ჯგუფს.
- (2) შტორმი (შეჯახება/დაპირისპირება):** წევრები ერთმანეთთან აზრების და შეგრძნებების გაზიარებას იწყებენ, თუმცა მაინც უფრო დამოუკიდებლად გრძნობენ თავს, ვიდრე გუნდთან მიკუთვნებულად. ხშირია „ტერიტორიული“ ქცევა, ლიდერთან შეწინააღმდეგება, აგრესია. ხშირად გამოვლინდება დისფუნქციური დინამიკა. ეს ჯგუფიდან გუნდზე გადასვლის ფაზაა.
- (3) ნორმირება:** გუნდის წევრები გუნდთან იდენტობას იყალიბებენ, წევრობის შეგრძნება უჩნდებათ. ხვდებიან და რწმუნდებიან, რომ ერთად მიაღწევენ საერთო წარმატებას, თუ ერთმანეთს გაუგებენ და წევრების განსხვავებულ აზრებს მიიღებენ. თუ ლიდერი მზად არის ლიდერობის გაზიარებისთვის, ეს ფაზა საუკეთესო დასაწყისია.
- (4) ეფექტურობა/შესრულება:** გუნდი მუშაობს ღია და სანდო გარემოში, სადაც მთავარი ინსტრუმენტი მოქნილობაა და იერარქიას ნაკლებად ენიჭება მნიშვნელობა. ეს ფაზა გუნდური, გაზიარებული ლიდერობის ფაზაა.
- (5) დასრულება ან ტრანსფორმაცია:** გუნდის წევრები იზიარებენ ერთმანეთის წვლილს, ზეიმობენ წარმატებას, აჯამებენ განვლილ გზას. ერთად სწავლის საფუძველზე გუნდი ტრანსფორმირდება. შესაძლოა, გუნდი დაიშალოს, თუმცა მონაწილეებს თან მიაქვთ წარმატებული გუნდის გამოცდილება.

გუნდის მიერ შესრულება ყველაზე მაღალი „ეფექტურობის ფაზაშია“. გრაფიკზე მოცემულია მრუდი, სადაც ნაჩვენებია თუ როგორ ტრანსფორმირდება გუნდის მიერ შექმნილი შედეგი, რაც უფრო იზრდება გუნდის ეფექტურობა.



კითხვები რეფლექსიისთვის:

- ▶ გუნდის დინამიკა ყოველთვის ამ სტრუქტურას მიყვება?
- ▶ რა შეიძლება იყოს ფაზების ცვლილების მიზეზი?
- ▶ გუნდის თითოეულ ეტაპზე, როგორია ლიდერობის ყველაზე ეფექტური ტიპი?



# გუნდის განვითარების ფაზები, ინდიკატორები და შესაბამისი სტიდით დიდერობა

გაცანით ცხრილში მოცემულ ინდიკატორებს თითოეული ფაზისთვის. ლიდერის სტილი და მის მიერ გაზიარებული ლიდერობა სხვადასხვა ფაზისთვის სხვადასხვაგვარია. სწორედ სტილის ცვლილებით და გუნდის განვითარების დინამიკაზე მორგებით აღწევს ლიდერი გუნდურ ეფექტურობას. ასეთი სტილს „სი-ტუაციურ ლიდერობას“ ვუწოდებთ.

ფაზა	ინდიკატორი	ლიდერის ღირებულ ქმედებები
ფორმირება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• წევრები დისკუსიაში ნაკლებად მონაწილეობენ; ზოგი წევრი დომინირებს, ზოგი პასიურად ისმენს</li> <li>• დისკუსიები უხერხულად აღიქმება</li> <li>• წევრები ფრთხილობენ</li> <li>• ლიდერს ბევრ კითხვას უსვამენ</li> <li>• გადაჭარბებული ზრდილობიანობა</li> <li>• ლიდერი და წევრები მიდიან შეხვედრებიდან დაღლის, გამოფიტულობის შეგრძნებით</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• გამოიყენეთ ნდობის შენების აქტივობები</li> <li>• ჩამოაყალიბეთ გადაწყვეტილების მისაღებად წესები</li> <li>• ჩამოაყალიბეთ გუნდის ერთად მუშაობის წესები</li> <li>• ხშირად გაუსვით ხაზი გუნდის დანიშნულებას, დარწმუნდით, რომ წევრებს ესმით და იზიარებენ მას</li> <li>• გამართეთ დისკუსია სტრუქტურის, როლების და ფუნქციების შესახებ. გახადეთ მკაფიო</li> <li>• აჩვენეთ თქვენი მოდელი – იყავით მოწყვლადი, რისკიანი, ჩართული და ღია</li> </ul>
შტორმი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• წევრები ეჭვქვეშ აყენებენ ლიდერის უნარებს</li> <li>• შეხვედრები ხშირად უშედეგოა, შეხვედრის განრიგი კრიტიკის ქვეშაა,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• დარწმუნდით, რომ წევრები შექმნიან ერთად მუშაობის წესებს და გადაივლიან ამ ეტაპს</li> <li>• განაგრძეთ ნდობის შენებაზე მუშაობა</li> </ul>

ფაზა	ინდიკატორი	ლიდერის ღირებული ქმედებები
	<p>ან ხდება დისკუსიის გადართვა გუნდურ პროცესებსა და გუნდის დანიშნულების განხილვაზე</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• წევრებს შორის წარმოიშობა როგორც პროდუქტიული, ისე არაჯანსაღი კონფლიქტი, როგორც შეხვედრებზე, ისე ზოგადად</li> <li>• შეხვედრის გარეთ წევრები საუბრობენ ფრუსტრაციაზე, რომ არ ეთანხმებიან ლიდერს, ან სხვა წევრებს</li> <li>• ზოგი წევრი დომინირებს, უფრო ჩართულია დისკუსიებში, სხვები მორიდებულად ან ფრთხილად იქცევიან</li> <li>• წევრებს არ უყვართ შეხვედრებზე ყოფნა და ლიდერიც არ არის დარწმუნებული, სურს თუ არა ამ გუნდის გაძღოლა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• საკუთარ ემოციებს დააკვირდით, შეინარჩუნეთ ემოციური ჰიგიენა</li> <li>• შეიმუშავეთ გუნდში ემპათიის, მოსმენის გაძლიერების სტრატეგიები</li> <li>• რაც შეიძლება სწრაფად მიხედეთ წევრებს შორის კონფლიქტებს – ზოგჯერ განიხილეთ ისინი გუნდთან, ზოგჯერ პირისპირ ისაუბრეთ</li> <li>• გააკეთეთ გუნდური რეფლექსია. ჰკითხეთ როგორ მუშაობენ ერთად. შეგიძლიათ გამოიყენოთ სხვადასხვა კითხვარი და ინსტრუმენტი გუნდის „ტემპერატურის“ და დინამიკის დასადგენად</li> <li>• განაგრძეთ გუნდის გაძღოლა მიზნის შესრულებისკენ და დროულად შეინიშნეთ როდის არის შესაცვლელი გეგმა</li> <li>• ლიდერობის სტილზე მოითხოვეთ უკუკავშირი, ანონიმურად, ან ლიად</li> <li>• სისტემატურად გქონდეთ წევრებთან უკუკავშირის სესიები პირისპირ.</li> <li>• შექმენით გარემო და წესები, რათა წევრებმა უსაფრთხოდ გაუზიარონ ერთმანეთს უკუკავშირი. გამოიყენეთ გუნდური გაზიარებაც</li> <li>• ხაზი გაუსვით წარმატებულ მომენტებს, რაც ადასტურებს გუნდის სწორ გზაზე ყოფნას</li> <li>• ყურადღება მიაქციეთ უფრო ფართო კონტექსტს, რომელიც შესაძლოა ხელს უწყობდეს შტორმის ფაზას. ფაქტორების, რომლებიც არ არის დამოკიდებული გუნდზე</li> </ul>

ფაზა	ინდიკატორი	ლიდერის ღირებული ქმედებები
<p><b>ნორმირება – გაზიარებული ლიდერობის დასაწყისი</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• შეხვედრებზე მხიარულებაა</li> <li>• წევრებს მოსწონთ ერთმანეთი, უნდათ ერთად ყოფნა და კომუნიკაცია მარტივად მიმდინარეობს</li> <li>• მონაწილეები უსმენენ და უღრმავდებიან ერთმანეთის იდეებს, ცდილობენ ერთმანეთის ღრმად გაგებას</li> <li>• უკუკავშირი წევრებს შორის მუდმივია და მადლიერებით მიიღება</li> <li>• უკვე შეთანხმებულია ნორმები და მეთოდები, რომელიც ნორმების შესრულებას ხელს უწყობს</li> <li>• გუნდის წევრებმა იციან, რატომ არიან ერთად და რა მისიას ემსახურებიან</li> <li>• ლიდერი ზოგ აქტივობაში ერთვება როგორც კოლეგა, ზოგჯერ კი ასრულებს ლიდერის როლს</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• დაიწყეთ გუნდის წევრებში ლიდერული უნარების გამოვლენა და გაძლიერება</li> <li>• გამოვლენილ ლიდერებს გაუზიარეთ ლიდერული ამოცანები</li> <li>• შექმენით გარემო და წესები, სადაც პროდუქტიული კონფლიქტი გადაიზრდება იდეების გაცვლაში, სიახლის დანერგვაში</li> <li>• მიიღეთ მონაწილეობა გუნდის დისკუსიაში და აქტივობებში, როგორც კოლეგამ</li> <li>• მიეცით გუნდს უფრო დიდი, გამოწვევით სავსე ამოცანები</li> <li>• აჩვენეთ თქვენი მოდელი: მოწყვლადობა, ღიაობა და განავითარეთ ეს მოდელი გუნდის წევრებში</li> </ul>
<p><b>ეფექტურობა და შესრულება – გაზიარებული ლიდერობის სივრცე</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• საქმე წარმატებით კეთდება და წევრები ამაყობენ შედეგებით და ერთად სწავლით</li> <li>• წევრები როგორც დამოუკიდებლად, ისე გუნდურად, მაღალი ხარისხით ასრულებენ ამოცანებს</li> <li>• წევრებს შორის სითბო, მხიარულება და მადლიერება სუფევს</li> <li>• წევრები იღებენ რისკს, უშვებენ შეცდომებს, ხედავენ ზრდის ზონებს როგორც ინდივიდუალურად, ისე გუნდურად</li> <li>• დისკუსიები ცოცხალი და ცხელია, მაგრამ ფოკუსირდება საქმეზე და არ გადადის პირად შეურაცხყოფაში</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• განაგრძეთ ლიდერობის გაზიარება</li> <li>• გაუზიარეთ წევრებს ფასილიტატორის როლი</li> <li>• შეამოწმეთ ყველა ინდიკატორი, რომელიც გაჩვენებთ, რომ გუნდი ეფექტურობის ფაზაშია</li> <li>• მიაქციეთ ყურადღება ორგანიზაციაში, გარემოში მიმდინარე მოვლენებს, რომლებიც არ არის დამოკიდებული გუნდზე და შეიძლება გუნდზე ზემოქმედება (ნეგატიურად ან პოზიტიურად)</li> <li>• წაახალისეთ ჯანსაღი კონფლიქტი, გამოიყენეთ ის, რომ კიდევ უფრო ღრმა</li> </ul>

ფაზა	ინდიკატორი	ლიდერის ღირებული ქმედებები
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• გუნდის წევრები რიგ-რიგობით ირგებენ ფასილიტატორის როლს</li> <li>• წევრებს არ აქვთ განცდა, რომ ლიდერი მათზე ზემოქმედებს, ან ძალაუფლებას ავრცელებს</li> <li>• შეხვედრებს სასიამოვნოდ დალღილები ტოვებენ</li> <li>• ლიდერს უადვილდება გუნდთან ურთიერთობა. გრძნობს, რომ დაჯილდოვებულია და ხალხის შეგრძნება აქვს</li> </ul>	<p>ჩართულობას და ერთად სწავლას მიაღწიოთ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• გარეთ გააზიარეთ თქვენი გუნდის ისტორია და წარმატება. სხვა ლიდერებს გაუზიარეთ მიღებული გამოცდილება და ცოდნა</li> <li>• ისიამოვნეთ თქვენს გუნდთან ერთად</li> </ul>
<p><b>დასრულება ან ტრანსფორმირება</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• გუნდის ბევრი წევრი მიდის</li> <li>• გუნდი დათხოვნილია</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მიეცით საშუალება წევრებს რეფლექსიის საშუალება – მოაყოლეთ მათი ისტორია და გამოცდილება, რაც ამ გუნდში გადახდათ თავს</li> <li>• შექმენით სივრცე, სადაც წევრები რეფლექსიას გააკეთებენ პიროვნულ ზრდაზე, სწავლაზე</li> <li>• იზიარებთ წარმატებას</li> <li>• შესთავაზეთ სივრცე, სადაც შეძლებენ ემოციების (მათ შორის სევდის) გაზიარებას, ექნებათ „დასრულების“ განცდა</li> <li>• გააზიარეთ საკუთარი ემოციები</li> </ul>

**კითხვები რეფლექსიისთვის:**

- ▶ განსაზღვრეთ, განვითარების რომელ ფაზას გადის თქვენი გუნდი. გამოიყენეთ ქვემოთ მოცემული ინდიკატორები.
- ▶ თქვენი ლიდერული კომპეტენციებისა და ქცევების არსენალიდან, რომელი გადგებათ ყველაზე მეტად?
- ▶ სად გაქვთ ზრდის და განვითარების ზონა, როგორც ლიდერს?
- ▶ როგორ გააძლიერებდით გუნდურ ლიდერობას იმ ფაზაში, სადაც გუნდი იმყოფება?

# თავი 2. ეჭაიდ მმართვედობა

## ეჭაიდ მმართვედობის ევოდუცია

ეჭაილი, თავისი მნიშვნელობით ნიშნავს მოქნილობას, ანუ შესაძლებლობას უპასუხო ბაზრის და მოსახლეობის მუდმივად ცვალებად საჭიროებებს სწრაფად და ამასთან ცვლილებებს შეხედო, როგორც პროცესების გაუმჯობესების შესაძლებლობას და საჭიროებისამებრ ადაპტირდე.

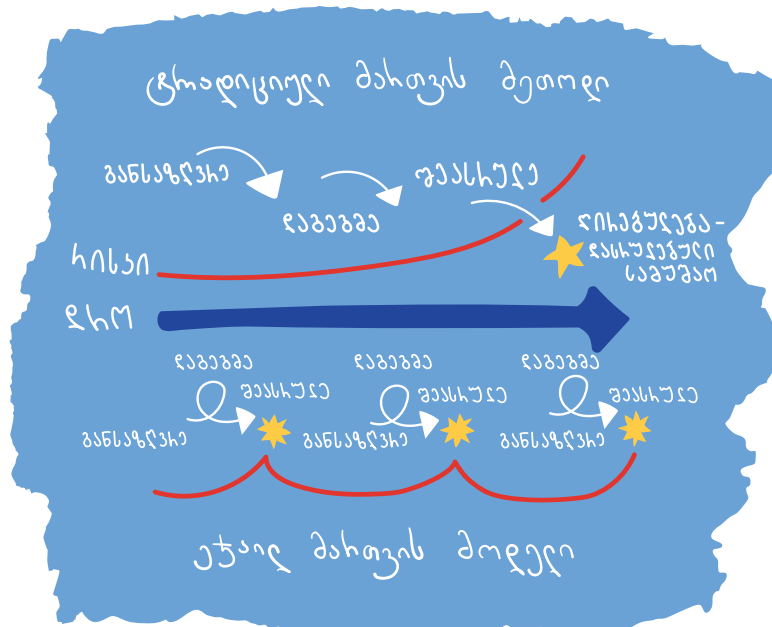
ეჭაილის შექმნის იდეაც გაჩნდა ცვალებადი გარემოს საჭიროებების საპასუხოდ, რომელიც გავლენას ახდენს, როგორც კერძო, ასევე საჯარო სექტორზე. დღევანდელ ციფრულ სამყაროში, სადაც პრიორიტეტები და მოთხოვნები მუდმივად ცვალებადია, ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურაც საჭიროებს არსებულ გარემოსთან ადაპტაციას იმისთვის, რომ დადებული შედეგი იყოს რელევანტური, მისაღები და დროული.



# განსხვავება ტრადიციულ და ეჯაიდ მმართველობას შორის

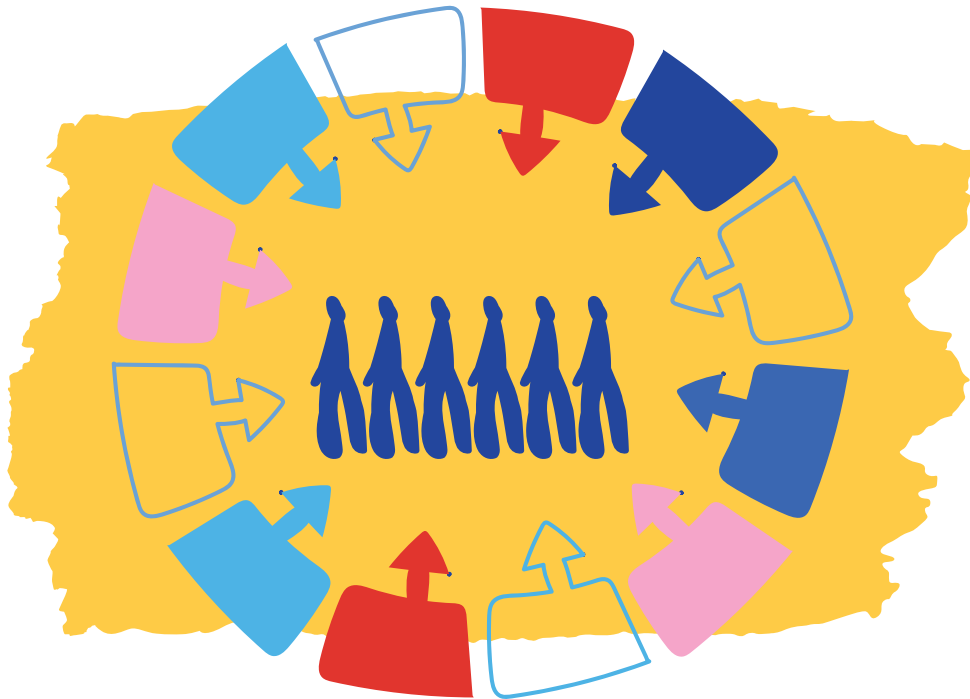
განსხვავებისთვის, ტრადიციული მართვის პროცესი ისე არის აგებული, რომ თავდაპირველად ხდება მთლიანი შესასრულებელი სამუშაოს დეტალური დაგეგმვა და პრიორიტეტი არის ამ გეგმის შესაბამისად მოქმედება. გუნდთან და ჩართულ მხარეებთან ურთიერთობა და უკუკავშირიც ამ დაგეგმილ სქემას მიყვება, რომელიც შეიძლება იყოს ერთ ან ორ კვირაში ერთხელ, თვეში ერთხელ.

ეჯაილმა მოხსნა დამატებითი ბარიერები კომუნიკაციაში, გახადა პროცესი უფრო მარტივი და გაზარდა გუნდის ჩართულობა, ხოლო დაგეგმვის პროცესი ჩაშალა ეტაპებად: სამუშაოები ჩაიშალა პრიორიტეტულად და ნაკლებად პრიორიტეტულად. პრიორიტეტული ნაწილის დაგეგმვას თან სდევს მისი შესრულება, რაც წარმოადგენს უკვე შექმნილ, ხელშესახებ ღირებულებას, რომელიც შეიძლება გაზიარდეს გუნდში, კოლეგებთან და მიიღო მასზე უკუკავშირი, რაც თავის მხრივ გეხმარება შემდეგი ეტაპის დაგეგმვაში, საჭიროებისამებრ ცვლილებების შეტანაში და პროცესების გაუმჯობესებაში.



# ეჭაიღ მმართვეღობა

ეჭაიღ არის უფრო მეტად ჰუმანური, ვიდრე მექანიკური მმართვეღობის მოდეღი, მისი ერთ-ერთი ღირებუღების მიხედვით, ადამიანები და მათთან ურთიერთობა დგას გაწერიღ პროცესებზე მალღა. კონცეფცია, რომ ადამიანი უფრო ღირებუღია ვიდრე პროცესები, ვრცელდება მეთოდებზე, თუ როგორ იმართება გუნდი, ის ასევე გავლენას ახდენს გუნდის შექმნაზე მისი მოტივაციის სქემაზე და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, ლიდერის როლის აღქმაზე. ლიდერობა არის გუნდის შინაგანი მოტივაციის წყაროების გამოკვლევა. იმისთვის, რომ ვიყოთ ეფექტური ლიდერები, საჭიროა დავაკვირდეთ გუნდის წევრებს, რატომ უნდათ კონკრეტული ტიპის დავაღების შესრულება, რა არის მათი მოტივატორი და სამუშაოს დავაღები და მიზნები შესაბამისად გადავანაწილოთ. როდესაც შესაძლებელია პროექტის, ან კონკრეტული სამუშაოს მიზნების, პირად მიზნებთან გაერთიანება, პროდუქტიულობის უფრო მაღალ დონეზე გადაღის პროცესი.







## რატომ არიან ადამიანები პროცესებზე მნიშვნელოვანი?

პროცესების აღწერა და გაწერა ბევრად უფრო მარტივია, ვიდრე ადამიანები და მათთან ურთიერთობები, რადგან თითოეული მათგანი, განსხვავებული უნარების, გამოცდილების, შეხედულებების და კულტურის მატარებელია, ამიტომ, ერთი მიდგომა ყველასთან არ მუშაობს. ადამიანები ბუნებით არიან სოციალური არსებები და ეძებენ მხარდამჭერ გარემოს, ყველაზე ინტროვერტიც კი ეძებს ჯანსაღ ადამიანურ ურთიერთობებს. თუმცა, რასაც ადამიანების უმეტესობა სამუშაო გარემოში განიცდის, არის არსებულ პროცესებთან შესაბამისობის საჭიროება, რადგან პროცესები აღქმულია სამუშაოს შესასრულებლად ყველაზე მნიშვნელოვან ნაწილად.

ეს გარემოება ართულებს ახალი იდეების და სიახლეების გენერირებას და მნიშვნელოვანი დრო იხარჯება პროცესების დახვეწაში, იმის მაგივრად, რომ მოხდეს გაანალიზება თუ რა მუშაობს და რა არა. იყო მოქნილი, არ ნიშნავს, რომ გაწერილი პროცესების და პროცედურების შესრულებაზე უარი თქვა, თუმცა როდესაც რაიმე არ მუშაობს, მოქნილობა გამოიხატება მზადყოფნაში, რომ არსებული პროცესები გადაიხედოს, განახლდეს, შეიცვალოს და მოერგოს თანამშრომლების საჭიროებებს და არა პირიქით, თანამშრომლები მოერგონ დადგენილ პროცესებს.



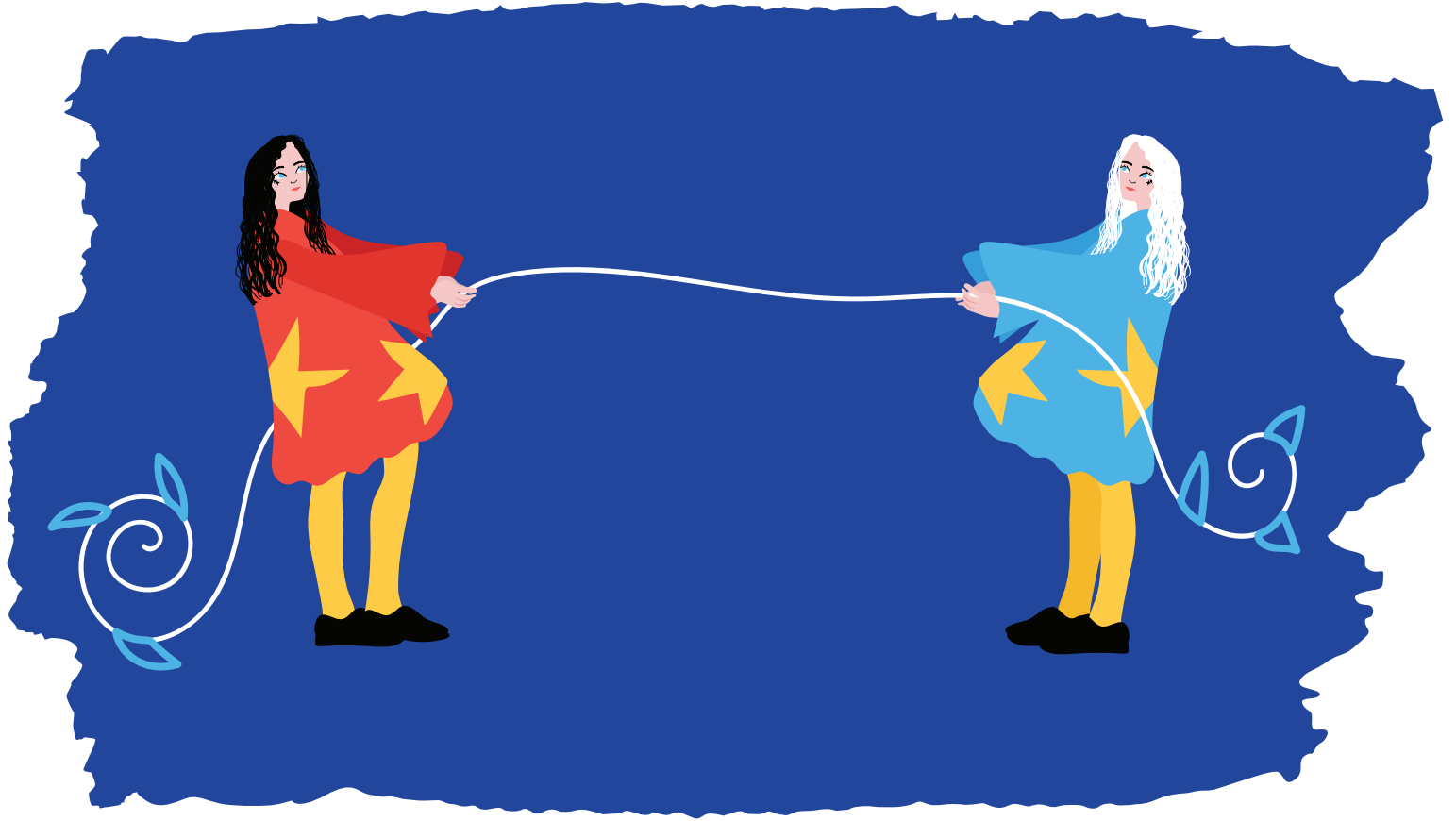
# განსხვავება მართვასა და ლიდერობას შორის

ლიდერობის ტექნიკები, რომელიც ეჯაილში გამოიყენება მოიცავს კოლეგებთან კომუნიკაციას და არა ბრძანების გაცემას და კონტროლს. ერთი ცნობილი გამოთქმა აღწერს განსხვავებას ამ ორ მეთოდს შორის: მენეჯმენტი არის შეასრულებინო ადამიანებს ის რაც არის მათი გასაკეთებელი, ხოლო ლიდერობა არის გაუჩინო გულწრფელი სურვილი ადამიანებს, რომ გააკეთოს ის რაც გასაკეთებელია.

მენეჯმენტი არის უფრო მექანიკური და ორიენტირებულია დავალებების შესრულებაზე, კონტროლსა და სიჩქარეზე, ხოლო ლიდერობა ფოკუსირებულია უფრო ჰუმანურ მხარეზე, კერძოდ დელეგირებაზე, პასუხისმგებლობის განაწილებაზე და ეფექტურობის ზრდაზე. ქვემოთ მოცემული ცხრილი კიდევ ერთხელ ხაზს უსვამს მენეჯმენტსა და ლიდერობას შორის ძირეულ განსხვავებებს.

მენეჯმენტის ფოკუსი	ლიდერობის ფოკუსი
დავალებები/შესასრულებელი ამოცანები	ადამიანები
კონტროლი	ძალაუფლების გადანაწილება
დავალებების სწორად შესრულება	სწორი დავალებების შესრულება
სისწრაფე	მიმართულება
პრაქტიკები	პრინციპები
ბრძანებების გაცემა	კომუნიკაცია

და რას ნიშნავს ეს, რომ ლიდერობა უფრო კარგია ვიდრე მენეჯმენტი? შესაძლებელია ვიყოთ ლიდერები, მენეჯმენტის გარეშე? არა! ჩვენ ნამდვილად გვჭირდება ის პრინციპები, რაც მენეჯმენტს აქვს, თუმცა, რომ ვიყოთ უფრო ეფექტურები, უმჯობესია მოვახდინოთ ლიდერობის პრინციპების პრიორიტეტიზაცია და ასე შედეგსაც მივაღწევთ და პარალელურად გავზრდით გუნდის პროდუქტიულობას.



# ცვლილებები იწყება შენგან

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციები ცდილობენ პროცესები გახადონ უფრო მოქნილი და ეფექტური, აუცილებელია იმის გააზრება, რომ ცვლილებები იწყება კონკრეტული პიროვნებებისგან, ლიდერებისგან და მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- **ფიქრი**

პირველ რიგში გვჭირდება დაფიქრება, თუ რა შეიძლება იყოს ჩვენთვის მოქნილობა, ეს ფიქრები განიხილეთ იმის შემდეგ რაც გაეცნობით ეჯაილის ღირებულებებს და პრინციპებს, (4 ღირებულება, 12 პრინციპი) გაიაზრებთ და მხოლოდ ამის შემდეგ გადახვალთ შემდეგ ეტაპზე.

- **მოქმედება**

ეჯაილი არ არის თეორია, მას სჭირდება პრაქტიკაში გამოყენება. მაგალითად, ეს შეიძლება იყოს პროცესის მეტი სიცხადისთვის და გამჭვირვალობისთვის, შესასრულებელი დავალებების ვიზუალიზაცია, მუდმივი უკუკავშირის და გაუმჯობესების სქემის მოფიქრება და პატარა-პატარა რუტინების შექმნა. იმის შემდეგ, რაც მოხდება ერთი ადამიანის მიერ ამ პროცესების გათავისება, შემდეგი ნაბიჯი არის გუნდში ამ მიდგომის დანერგვა.

- **სხვების წახალისება**

ბოლო ნაბიჯი არის გუნდის ჩართულობა და წახალისება, რათა გახდნენ მოქნილები და უფრო ეფექტურები. შეიძლება ეს ნაბიჯი უფრო რთულად აღიქმება, ვიდრე პირველი ორი, თუმცა ყველაზე ღირებულია, როდესაც შედეგს აღწევს. რაც უფრო მეტი ადამიანი ექცევა ამ გარემოცვაში, ეს ქმნის შემდეგ ორგანიზაციულ ტრანსფორმაციას.



# ემოციური ინტელექტი

ემოციური ინტელექტის გაუმჯობესება ეხმარება ლიდერებს გაუმკლავდნენ ცვალებად გარემოს და შეძლონ პირველ რიგში საკუთარი თავის და შემდეგ სხვა ადამიანების მართვა. ემოციური ინტელექტის გაუმჯობესებაზე მუშაობა იძლევა საშუალებას გამოავლინო, შეაფასო და გავლენა მოახდინო საკუთარ ემოციებზე, შემდეგ სხვა ინდივიდებზე და ბოლოს ადამიანების ჯგუფებზე. პროცესი იწყება საკუთარი ემოციების და გრძნობების მიღებით და აღიარებით, რადგან როდესაც ჩვენ გვესმის ჩვენი გრძნობების, მხოლოდ მაშინ შეგვიძლია მათი კონტროლი. ამიტომ დასაწყისისთვის დავფიქრდეთ, თუ რას გამოვყავართ მდგომარეობიდან, რა გვაბრაზებს, რა გვახარებს, რაზე შეიძლება გამოვხატოთ მადლიერება ან იმედგაცრუება.

შემდეგი ეტაპი არის გააზრება, რომ ჩვენ გვაქვს არჩევანის საშუალება თუ როგორ ვუპასუხოთ გარემოს, მივყვეთ ჩვენს იმპულსებს და მივცეთ უფლება კონკრეტულმა სიტუაციამ გააგრძელოს ჩვენი გაღიზიანება, თუ სხვაგვარად ვუპასუხოთ მას. იმის გააზრება, რომ ჩვენ გვაქვს სიტუაციაზე პასუხის არჩევანი, არის თვითშეცნობის მნიშვნელოვანი ნაწილი, რასაც საბოლოოდ მივყავართ თვითმართვის დაუფლებამდე.



## საკუთარი თავის მართვა/თვითმართვა

ემოციების კონტროლი

სწრაფი ადაპტაცია

კოლეგებთან კარგი ურთიერთობის  
წარმართვის შესაძლებლობა

წდობის მოპოვება

იღებების და ინფორმაციის ნათლად  
გამოხატვა

## სოციალური უნარები

გავლენის მოხდენა

სხვების შთაგონება

კუნძური მუშაობის და  
თანამშრომლობის წახალისება

დაქვემდებარებულების განვითარების  
ხელ შეწყობა

## თვითშეცნობა

საკუთარი ემოციური მდგომარეობის  
შეცნობა

სწორი თვითშეფასება

თავდაჭერებულობა

გაცნობიერება თუ რა გავლენას ახდენს  
შენი მოქმედება  
დაქვემდებარებულებებზე/კოლეგებზე

## სოციალური ცნობიერება

ემპათია

გარემოს შეფასება და ცოდნა

ორგანიზაციული ცნობიერება

განწყობის ამაღლება სამუშაო სივრცეში

სხვის მდგომარეობაში შესვლა, აქციური  
მოსმენის უნარი

# ეჯაიდ მმართველობის პრაქტიკები – გახდი მაგადითი შენი გუნდისთვის

როგორც ლიდერმა, ჩვენ შეგვიძლია ხელი შევუწყოთ პროდუქტიული გარემოს შექმნას, ჩვენი მხრიდან კონკრეტული ქცევების ან ღირებულებების მაგალითის მიცემით, რაც შემდეგ გვინდა, რომ ჩვენს გუნდში დამკვიდრდეს, მაგალითისთვის:

- გულწრფელობა-ამ დროს ლიდერმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გაამახვილოს გამჭვირვალობაზე და დააკვირდეს რამდენად მიყვება და ასრულებს იმას, რასაც აჟღერებს. ასევე არ უნდა დავმალოთ შეცდომები, პირიქით უნდა ვაღიაროთ ღიად. ეს მხოლოდ ჯანსაღი დამოკიდებულება კი არ არის ლიდერის მხრიდან, არამედ მაგალითის მიმცემა გუნდის წევრებისთვის.
- შორსმჭვრეტელი-გუნდს აქვს მოლოდინი, რომ მათმა ლიდერმა იცის რა არის მათი მიზანი და რა მიმართულებით უნდა წაიყვანოს პროცესი, ლიდერს უნდა შეეძლოს სურათის შექმნა გუნდისთვის, რომ ყველამ თანაბრად გაიზიაროს პროცესის მიზანი.
- შთამაგონებელი-აღამიანებს სურთ იყონ შთაგონებული თავიანთ საქმეში, ამიტომ ლიდერმა უნდა მოძებნოს გზები, რათა ენთუზიამით აუხსნან სამუშაოს ხედვა და მიზნები გუნდს.



# ხედვის შექმნა გუნდში

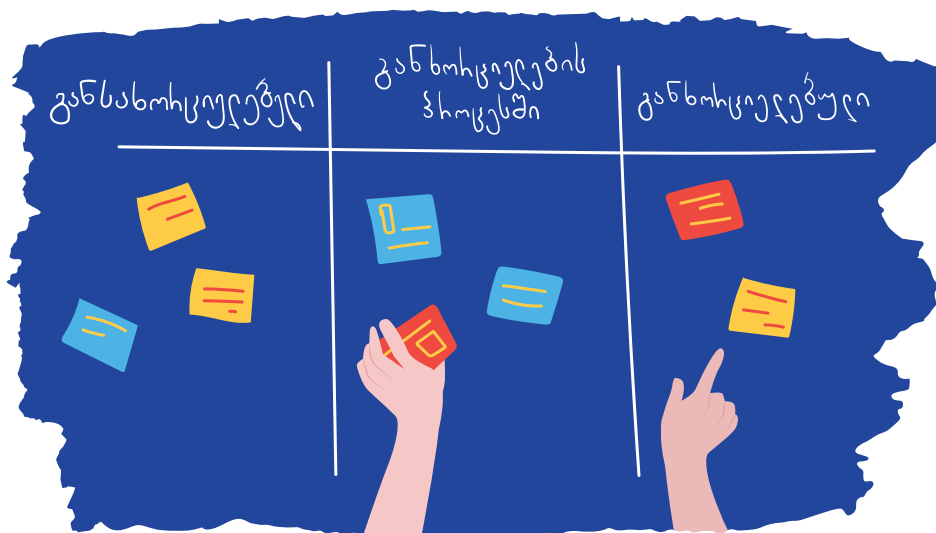
იმისთვის, რომ გუნდმა იცოდეს რა ღირებულებას ქმნის, რას ემსახურება მათი ყოველდღიური ფუნქციები, ამისთვის ლიდერს აუცილებელია გააჩნდეს მუდმივი კომუნიკაცია სამუშაოს ხედვაზე, რომელიც მის მიზნებთან არის გაერთიანებული. არსებობს სხვადასხვა პრაქტიკები, თუ როგორ მიიღწევა მაგალითად სხვადასხვა მეტაფორების გამოყენება, ზოგი აკეთებს სამუშაოების მოკლე აღწერილობას, მიზნებს (დაახლოებით 140 სიტყვა) და ამ ტექსტს მუდმივად აჟღერებს გუნდში, ან ვიზუალურ სახეს აძლევს და შესაძლებელია სამუშაო სივრცეში განთავსება. მაგალითისთვის, განყოფილებისთვის, რომელიც პასუხისმგებელია მოსახლეობის უსაფრთხოებაზე, მათი მეტაფორა, იგივე სლოგანი შეიძლება ჟღერდეს შემდეგნაირად: „ვექმნით უსაფრთხო გარემოს!“



# თანამშრომელთა ჩართულობა

იმისთვის, რომ გუნდის წევრებს გაუჩნდეთ თავდაჯერებულობა და მეტად აიღონ ინიციატივები, რაც არის ჯანსაღი და პროდუქტიული გზა პროცესის წინსვლისთვის, საჭიროა გუნდური გარემოს შექმნა, რაც უწყობს ხელს გუნდის წევრებს შორის ნდობის დამყარებას, ძალაუფლების გაზიარებას, უსაფრთხო სამუშაო გარემოს შექმნას, სადაც ადამიანებს არ ეშინიათ კითხვების დასმის. ასეთ გარემოში უფრო სწრაფად ხდება გუნდის წევრების მხრიდან ცოდნის მიღება და მათი განვითარება.

ერთ-ერთი გზა ინფორმაციის და ცოდნის გაზიარებისთვის არის, ისეთი პროცესის დანერგვა, სადაც დავალებები ყველა გუნდის წევრისთვის ნათელია და თავად შეუძლიათ თავიანთი პროგრესის განახლება, ამასთან სხვისი სტატუსის ნახვა და ამით პროცესის უფრო მეტად ოპტიმიზაცია. მაგალითად არსებობს დაფები, (კანბანის დაფა) რომელიც აღწერს სხვადასხვა დავალებების პროგრესს და თითოეული გუნდის წევრი არის კონკრეტულ დავალებაზე პასუხისმგებელი, რომლის პროგრესსაც თვითონ აახლებს დაფაზე. ადრე ამ დაფების ნაცვლად გამოიყენებოდა გრაფიკები, რომელსაც ერთი ან ორი ადამიანი მართავდა და ყველა ინფორმაცია თუნდაც პროგრესის შესახებ იყრიდა თავს მათთან. რა თქმა უნდა არსებობს სხვადასხვა ონლაინ პლატფორმები, რომელთა გამოყენებით ეფექტურობა უფრო დიდია, თუმცა დასაწყისისთვის ასეთი დაფის სამუშაო სივრცეში გაჩენაც უკვე კარგი დასაწყისია.



# უკუკავშირი ეჭაიდ მმართველობის დროს

უკუკავშირის მიღება და გაცემა არის ეჭაილ მიდგომის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი, რადგან სწორედ ის აძლევს გუნდს მიმართულებას, სწორ ხედვას, ხოლო მუდმივი და ხშირი უკუკავშირი ეხმარება მათ, რომ მიალწიონ მიზანს უფრო სწრაფად. გასათვალისწინებელია, რომ პრიორიტეტი ენიჭება უკუკავშირის პირისპირ შეხვედრებით გაცვლას და არა სხვა გზებით, როგორც არის მაგალითად ელექტრონული ფოსტის გაგზავნა, ასეთი მიდგომა იძლევა ღია და გამჭვირვალე კომუნიკაციის საშუალებას, სადაც უკუკავშირის გამცემიც და მიმღებიც არის ჩართული.

ეფექტური უკუკავშირის გაცემა არის კომუნიკაციის ერთ-ერთი უნარი, რომელსაც სჭირდება პრაქტიკა, რადგან ყოველთვის მარტივი შესასრულებელი არ არის. ბევრისთვის უმჯობესია მისი უკუკავშირი იყოს ზოგადი, მაგალითად: „დღევანდელი ჩვენი შეხვედრით არ ვარ კმაყოფილი“, ვიდრე კონკრეტული: „გიზიარებ მიმართულებებს, რაზე მუშაობაც გჭირდება და გასაუმჯობესებელია“.

შეინარჩუნო გუნდში მოტივაცია არის ლიდერის ძირითადი საზრუნავი. იქნება გუნდის ყველა წევრი ყოველთვის მოტივირებული და ბედნიერი? რა თქმა უნდა არა. უფრო გავებით და მარტივად კონსტრუქციული უკუკავშირის მიღება ხდება მაშინ, როდესაც მას ახლავს პატივისცემა. დაქვემდებარებულს, რომელიც გრძნობს თავს დაუფასებლად, იგნორირებულად და არასაკმარისად განვითარებულად, უკუკავშირის მიღება უძნელდება. საკუთარი თავის პატივისცემა, დაქვემდებარებულების პატივისცემა იძლევა ეფექტური უკუკავშირის და კომუნიკაციის საშუალებას.



## ყოველდღიური შეხვედრები – უკუკავშირის გაცვდის ეფექტური გზა

იმისთვის, რომ უკუკავშირის გაცემის პროცესი იყოს მუდმივი და უწყვეტი, არის რამდენიმე წინასწარ დაგეგმილი შეხვედრა, რომელთაც აქვთ კონკრეტული მიზანი და გუნდში ზრდის ერთსულოვნებას, პროცესების გამჭვირვალობას და დროულად ახდენს პრობლემების აღმოჩენას და აღმოფხვრას. ერთ-ერთი ასეთი შეხვედრა არის ყოველდღიური 15 წუთიანი შეკრება, სადაც გუნდის წევრები და მათი ლიდერი ცვლიან 3 ძირითად ინფორმაციას:

- რა პროგრესი აქვთ წინა შეხვედრის შემდგომ დღემდე;
- რა სამუშაოები აქვთ დაგეგმილი დღეს;
- რაიმე ხელის შემშლელი ფაქტორები ხომ არ აქვს რომელიმე გუნდის წევრს;

შეხვედრა ძირითადად მიმდინარეობს ფეხზე მდგომად და თითოეულ გუნდის წევრს აქვს 2-3 წუთი, რომ სხვა კოლეგებს გაუზიაროს საკუთარი პროგრესი. ამ კონკრეტული შეხვედრის მიზანი არის, დღის განმავლობაში კოლეგების გაერთიანება ერთ სივრცეში, თითოეული მათგანის ყოველდღიური პროგრესის გაზიარება და მათი ლიდერის კონკრეტული ხელის შემშლელი გარემოების შესახებ ინფორმირება, რათა დროულად ჩაერთოს და დაეხმაროს დაქვემდებარებულებს მათ გადაწყვეტაში. ასევე, ყოველდღიური 15 წუთიანი შეხვედრა ამცირებს ყოველკვირეული სტატუს რეპორტების წარდგენის საჭიროებას და სხვა დამატებითი შეხვედრების ორგანიზებას, რაც ბევრად უფრო დიდხანს გრძელდება ხოლმე, ვიდრე 15 წუთი. იმისთვის, რომ ყოველდღიური შეხვედრა იყოს ეფექტური და არ გაცდეს დადგენილ დროს, არსებობს წესები, ერთ-ერთი წესი არის ის, რომ ამ შეხვედრაზე არ ხდება პრობლემების გადაჭრის გზების მოძებნა და დისკუსია, თუ ასეთი საჭიროება არსებობს, შესაძლებელია კონკრეტული ადამიანები შეხვედრის შემდეგ და ისაუბრონ, მაგრამ არა ამ კონკრეტულ შეხვედრაზე. ამ წესების დაცვა აუცილებელია, რომ ყოველდღიურმა შეხვედრამ შეინარჩუნოს ეფექტურობა და არ გადაუხვიოს მის მიზნებს.



# თანამშრომლის მხარდაჭერა (ფასილიტაცია)

დაქვემდებარებულების მხარდაჭერა შეიძლება გამოიხატოს მისი ინფორმირებულობით სამუშაოს მოცულობის, მიზნის და პრიორიტეტულობის შესახებ და პროცესში კოორდინაციით. მხარდაჭერის მეთოდები მოიცავს თანამშრომლების პროცესში ჩართულობის წახალისებას, პასუხისმგებლობის გაჩენას კონკრეტული დავალების შედეგზე, გადაწყვეტილებების მიღების და კონფლიქტური სიტუაციების მართვის შესაძლებლობას. ამ პროცესში მთავარი მოქმედი პირი არის კონკრეტული თანამშრომელი და არა მისი ლიდერი. ამ დროს შექმნილია ატმოსფერო, სადაც ხდება ერთმანეთის მოსმენა, დისკუსია, გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობა.

საჭირო უნარები:

- მოსმენა-აქტიური მოსმენა, როდესაც გესმის აზრი, თუ რას გამოთქვამენ თანამშრომლები და არა მხოლოდ მათ მიერ წარმოთქმული სიტყვების ერთობლიობა
- კითხვების დასმა-ღია კითხვების დასმა ახდენს დისკუსიის წახალისებას
- პრობლემების ჯგუფური გადაწყვეტა
- სხვა აზრის მიღება-იყო ღია და არ გააკრიტიკო სხვის მიერ გამოთქმული აზრი.



## თავი 3. უკუკავშირი და მისი მნიშვნელობა

უკუკავშირი არის პროცესი, როდესაც მენეჯერი წინასწარ შემუშავებული გეგმის მიხედვით აფასებს თანამშრომლის ქცევას, შესრულებულ საქმეს, განიხილავს რეკომენდაციებს, გადაჭრის გზებს თუ როგორ არის შესაძლებელი სამომავლოდ უკეთესი შედეგების მიღწევა, უზიარებს შთაბეჭდილებებს. სწორად დაგეგმილი უკუკავშირი ყოველთვის ეყრდნობა ფაქტებს, მიწოდება ხდება გაკიცხვის გარეშე და მასში იგრძნობა გულწრფელობა.

სხვადასხვა მიზეზის გამო, როგორც არის, „არ ვაწყენინო“, „არ გავაბრაზო“, „მოტივაცია არ დავუქვეითო“ „უხერხულში არ ჩავაგდო“, „ამას რად უნდა თქმა, თავადაც მიხვდება“ და ა.შ., მენეჯერებს ხშირად უჭირთ უკუკავშირის პროცესი, თუმცა ყველა თანამშრომელს სურს, რომ მიიღოს უკუკავშირი საკუთარ შესრულებულ საქმეზე და ხშირად ამოდ ელიან ხოლმე მსგავს საუბრებს. გალაფის ერთ-ერთი კვლევის მიხედვით თანამშრომლები ისურვებდნენ ნებისმიერი ტიპის უკუკავშირს, მათ შორის კრიტიკაც კი ურჩევნიათ უკუკავშირის არარსებობას და სიჩუმეს.

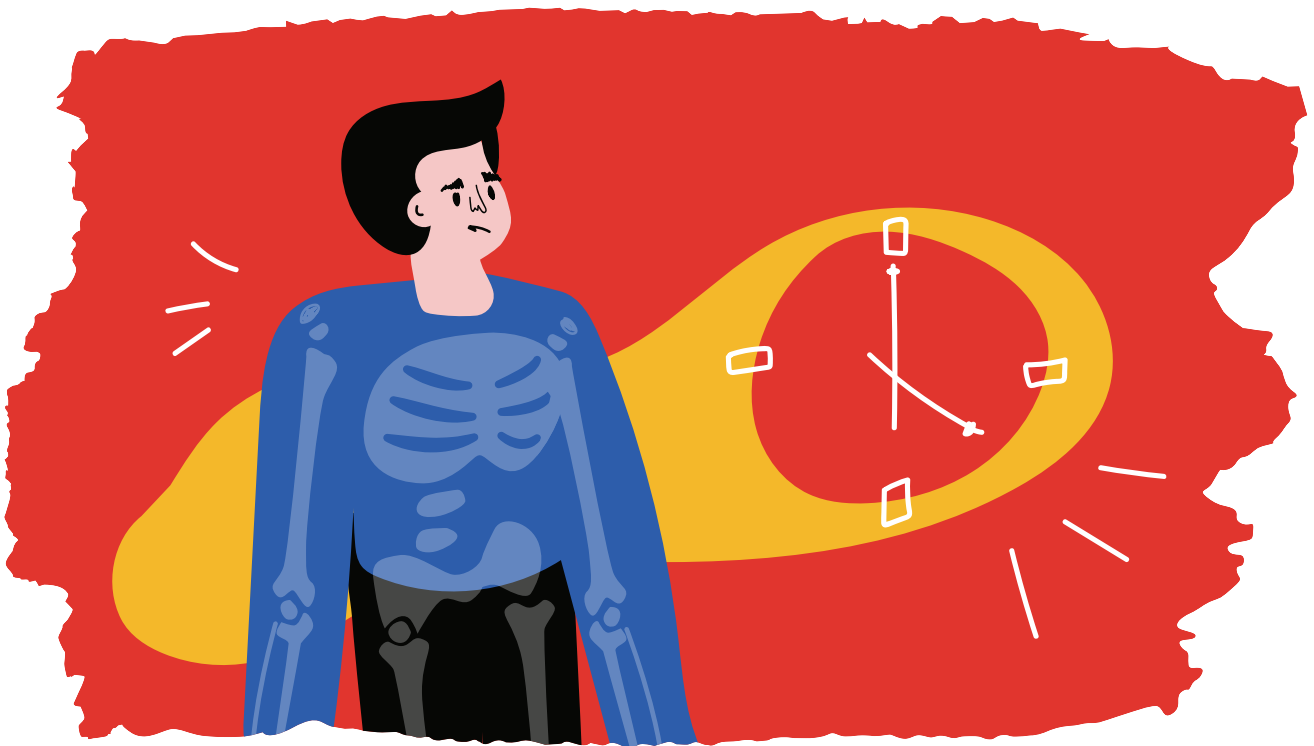
უკუკავშირის არარსებობაც შეგვიძლია გარკვეულ არავერბალურ უკუკავშირად განვიხილოთ, ამ შემთხვევაში თანამშრომელს ექმნება შთაბეჭდილება, რომ რასაც აკეთებს ყველაფერი მისაღებია, რამაც შესაძლოა ნეგატიურად იმოქმედოს როგორც თანამშრომლის განვითარებაზე, ასევე ორგანიზაციის ამოცანების შესრულებაზე.

შესაბამისად, თითოეული მენეჯერის ერთ-ერთი როლი უკუკავშირის სწორად დაგეგმვაში და პროცესის მართვაში მდგომარეობს.

## უკუკავშირის ფორმები









უკუკავშირის რამდენიმე ფორმა შეგვიძლია გამოვყოთ, იმის მიხედვით თუ რა არის თქვენი შეხვედრის მიზანი, გსურთ: მაღლობის გადახდა, ქცევის შეცვლა- განვითარება, თუ შეფასება.

უკუკავშირი არ არის მიზანი, ეს არის საშუალება, ხელსაწყო წარმატებული მუშაობისკენ, პოტენციალის განვითარებისკენ და მოტივაციის ამაღლებისკენ, შესაბამისად ეს საშუალება უნდა შევარჩიოთ შინაარსიდან და საჭიროებიდან გამომდინარე.



# რატომ არის მნიშვნელოვანი უკუკავშირი?

უკუკავშირი ფაზლის გამოტოვებული ნაწილია. კონსტრუქციული უკუკავშირის მიწოდება, როდესაც ამის საჭიროება დგას, მნიშვნელოვანია, რადგან ის შესრულებული სამუშაოს პროდუქტიულობას განაპირობებს. უკუკავშირი, ხშირად კორექციულია, რაც იმას ნიშნავს, რომ ის მიზნად ისახავს მიმღების მიერ შესრულების ცვლილებას, ქცევის პრაქტიკის გამოსწორებას, ვინაიდან არსებული ნაკლებად ეფექტიანია. ის ასევე შესაძლოა პოზიტიური იყოს და კარგი შესრულების, პრობლემის ეფექტიანად გადაწყვეტის განმამტკიცებლად გამოიყენებოდეს. აი, რას შეიძლება გაუსვათ ხაზი თქვენი უკუკავშირით:

-  თანამშრომლების და მათი შესრულების მიმართ ყურადღებას;
-  კარგად შესრულებული სამუშაოს დაფასებას;
-  არასასურველი ქცევის ცვლილების საჭიროებას;
-  მეტად პროდუქტიული ქცევებისკენ მითითებას;
-  სხვების სწავლისა და განვითარების მხარდაჭერას;
-  თანამშრომელთა დახმარების სურვილს;
-  ინდივიდების მოტივირებასა და შთაგონებას მიაღწიონ უკეთეს შესრულებას;
-  ღია კომუნიკაციის წახალისებასა და გუნდურობის გაუმჯობესებას.

სწორად მიწოდებული, რელევანტური უკუკავშირი, რომელიც მიმღებს *ესმის* და *იყენებს*, აუმჯობესებს თანამშრომლების შესრულებას.

# რა განაპირობებს უკუკავშირის ეფექტიანობას?

შევთანხმდეთ, რომ ყველა უკუკავშირი ეფექტიანი არ არის. მეტიც, ზოგიერთი უკუკავშირი დამაზიანებელიც კი შეიძლება იყოს. იმისათვის, რომ თქვენი უკუკავშირი **გაიგონ** და **გამოიყენონ**, თქვენ ის თანამშრომლებს სწორ დროსა და სწორი გზით უნდა მიაწოდოთ. ეს გაგიადვილდებათ, თუ გაიაზრებთ რა ხდის უკუკავშირის ეფექტიანს:





- 🎯 ის გაზიარებულია ხშირად და კონტექსტის შესაბამისად;
- 🎯 ის სპეციფიკური მიზნის მიღწევას ემსახურება;
- 🎯 ის რეალისტურ მოლოდინებს ეფუძნება;
- 🎯 ის მიმღების მიმართ პატივისცემას გამოხატავს;
- 🎯 ის ორმხრივი საუბარია;
- 🎯 ის გამოხატულია როგორც ხედვა და არა – აბსოლუტური ჭეშმარიტება;
- 🎯 ის ტოვებს შემდგომი განხილვის შესაძლებლობას.

ეს პრინციპები სწორი უკუკავშირის მიწოდების საფუძველია, რაც მისი ეფექტიანობისა და წარმატების შანსს ზრდის.



# გახადეთ თქვენი უკუკავშირი მეტად ინკლუზიური\*

აღამიანები ერთმანეთისგან განვსხვავდებით. ეს განსხვავებები ინდივიდუალურ უნიკალურობას, სამუშაო ძალის ტერმინებში კი მის მრავალფეროვნებას განსაზღვრავს. უკუკავშირის ეფექტიანობის განმაპირობებელი ერთ-ერთი მახასიათებელი მისი ინკლუზიურობაა. მნიშვნელოვანია უკუკავშირის მიცემამდე დაფიქრდეთ:

-  **ვის** აძლევთ უკუკავშირს (შეცდომების არიდება);
-  **რა საკითხზე** აძლევთ უკუკავშირს (შინაარსი);
-  **როგორ, როდის და სად** აძლევთ უკუკავშირს (მიწოდება);
-  **რატომ** აძლევთ უკუკავშირს (უკუკავშირის მიზანი).

ეს რჩევები დაგეხმარებათ თქვენი უკუკავშირი მეტად ინკლუზიური გახადოთ:

**რჩევა 1.** უკუკავშირის მიწოდებისას სცადეთ დაიცვათ 5:1 (პოზიტიური:ნეგატიური) თანაფარდობა. ყოველ კრიტიკულ ან კონსტრუქციულ შენიშვნას მოაყოლეთ 5 დადებითი შეფასება.

**რჩევა 2.** უკუკავშირის შინაარსი მიწოდებამდე კარგად გაიაზრეთ და საკუთარ თავს ჰკითხეთ: რამდენად განიცდის ეს შინაარსი თქვენი კულტურული, გენდერული, ეთნიკური თუ წინარე გამოცდილების გავლენას?

**რჩევა 3.** უკუკავშირის მიწოდებისას გაითვალისწინეთ: მოექცით სხვებს ისე, როგორც მათ უნდათ რომ მოექცეთ და არა ისე, როგორც გინდათ რომ სხვები თქვენ მოგექცნენ. უკუკავშირის მიწოდებისას უკიდურესად მნიშვნელოვანია მიმღების პრეფერენციების გათვალისწინება და არა საკუთარის მასზე გენერალიზება.

---

\* ეს ნაწილი შესაძლებელია გაიყოს ორად: პირველში გაერთიანდება ბულეტენი, მეორეში – რჩევები. როგორც საჭიროდ ჩათვლით. მე მგონია, რომ ორივე მნიშვნელოვანი ინფორმაციაა და ამიტომ განვავრცეე ეს თემა ცოტა მეტად. წყარო: <https://www.shrm.org/executive/resources/articles/pages/feedback-june-davis.aspx>

**რჩევა 4.** ისაუბრეთ პრობლემაზე და არა პიროვნებაზე, იმისათვის, რომ თანამშრომელთა მხრიდან თავდაცვითი პოზიცია აიცილოთ.

**რჩევა 5.** დაასახელეთ უკუკავშირის ტიპი (დაფასება, ქოუჩინგი, შეფასება) სწორი მოლოდინების შესაქმნელად.

**რჩევა 6.** მოუწოდეთ თანამშრომლებს გამოხატონ თავიანთი მოსაზრება და მოგცენ უკუკავშირი უკუკავშირზე, რადგან ის ორმხრივი კომუნიკაციაა.



# უკუკავშირის მოდელი: უკუკავშირის დისკუსიის ჩატარება, ინტერაქციის დაგეგმვა

უკუკავშირის მიზანი პოზიტიური ქცევის განმტკიცება ან შესრულების გაუმჯობესებაა. როდესაც კორექციულ უკუკავშირს გასცემთ, მნიშვნელოვანია, რომ ის საგულდაგულოდ დაგეგმოთ. დაგეგმვისას გაითვალისწინეთ:

- ✎ განსახილველი საკითხის შესახებ ინფორმაცია სრულყოფილად შეაგროვეთ იმისათვის, რომ იგი მაქსიმალურად ობიექტურად შეაფასოთ;
- ✎ შექმენით დისკუსიის გეგმა: განსაზღვრეთ კონკრეტულად რა საკითხებზე გსურთ აქცენტირება;
- ✎ მოემზადეთ მოსასმენად, არა მხოლოდ სასაუბროდ. დაუსვით მიმღებს კითხვები და მოუსმინეთ მის პასუხებს;
- ✎ წინასწარ განსაზღვრეთ რისი მიღება გსურთ მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში ამ უკუკავშირით;
- ✎ მიმღებთან შეათანხმეთ უკუკავშირის მიცემის დრო და ადგილი;
- ✎ საუბრისას ჩაინიშნეთ მნიშვნელოვანი კომენტარები და ბოლოს გადაამოწმეთ, თუ რამდენად სწორად გაიგეთ მიმღების მოსაზრება.



## უკუკავშირის მოდელი: გაცვდის ინიცირება

უკუკავშირის მიწოდების ერთი უნივერსალური, სწორი მეთოდის მოძებნა გაგვიჭირდება. აღსანიშნავია, რომ ყველა სიტუაცია უნიკალურია, თუმცა მოცემული პრინციპების გათვალისწინება დაგეხმარებათ მიმღებთან სწორად კომუნიკაციაში. იყავით ინფორმაციის გაცვლის ინიციატორი, რადგან ეფექტიანი უკუკავშირი, ჩვეულებრივ, ორმხრივია. ამისთვის:

- ➡ დასხედით ისე, რომ თქვენსა და მიმღებს შორის არ იყოს ფიზიკური ბარიერი, მაგალითად, მაგიდა;
- ➡ თავიდან აიცილეთ კომუნიკაციის არარელევანტური შეწყვეტა: ხმა გაუთიშეთ ტელეფონს, არ უპასუხოთ შეტყობინებებს. მაქსიმალურად ფოკუსირდით მოპასუხებზე;
- ➡ თქვენი კომუნიკაციის სტილი მიმღებისას მორგეთ: მაგ., თუ ის ძალიან სოციალურია, რამდენიმე წუთი დაუთმეთ გარეშე საუბარს და შემდეგ გადადით საქმეზე;
- ➡ თქვენი საუბრის ტონი გამოცდილი მასწავლებლისას მიამსგავსეთ: აჩვენეთ თავდაჯერება მითითების გაცემისას, თუმცა ნუ გაკიცხავთ მიმღებს;
- ➡ გაითვალისწინეთ მიმღების ხედვა და პერსპექტივა: ეცადეთ გაუგოთ მას, ვინ არის, რა მიზნები აქვს, რა მიმართულებით სურს განვითარება;
- ➡ წარმოიდგინეთ საკუთარი თავი მიმღების ადგილას და სცადეთ მაქსიმალურად შეამციროთ მისი პოტენციური დისკომფორტი;
- ➡ იყავით სენსიტიური იმ განსხვავებების მიმართ, რომელიც შესაძლოა თქვენსა და მიმღებს შორის გენდერულმა, რასობრივმა, ასაკობრივმა ან სხვა სხვაობებმა გამოიწვიოს: მაგ., ინდივიდები კონკრეტული გამოცდილებით შესაძლოა პირდაპირ, კონცენტრირებულ უკუკავშირს დემოტივატორად თვლიდნენ. ამ შემთხვევაში მეტად ნაზი მიდგომა შეიძლება უფრო გამართლებული იყოს.





# უკუკავშირის მოდელი: დიალოგში ჩართვა

მიუხედავად იმისა პოზიტიურ უკუკავშირს გაცემთ, თუ კორექციულს, მას შემდეგ რაც წამოიწყებთ საუბარს და შეხვედრის მიზანს განმარტავთ, მაქსიმალურად წახალისეთ უკუკავშირის მიმღები ახსნას საკუთარი შესრულება თუ ქცევა თავისი სიტყვებით. ყურადღებით დააკვირდით მის რეაქციებს. ამისათვის:

**სრ მოუსმინეთ აქტიურად:** კონცენტრირდით მიმღების შეტყობინებებზე და მის ინტერპრეტაციაზე, ვიდრე საკუთარ პასუხებზე. უფრო ზუსტად, მოუსმინეთ რას აღწერს, რომელ სიტყვებსა და მეტაფორებს იყენებს. თუ რამეს ვერ იგებთ, ჰკითხეთ;

**სრ დააკვირდით არავერბალურ მანიშნებლებს:** ყურადღება მიაქციეთ მიმღების სხეულის ენას, საუბრის ტონს. შეესაბამება მისი სახის გამომეტყველება და ხმის ტონი იმას, რასაც ამბობს? გამოხატავს მისი სხეულის ენა დაძაბულობას ან დისკომფორტს? გააკეთეთ კომენტარი იმაზე, რასაც ხედავთ და იკითხეთ მიზეზი;

**სრ აკონტროლეთ თქვენი რეაქციები:** სავარძელზე უკან გადაწოლა და კიდურების გადაჯვარედინება ხშირად მოწინააღმდეგის პოზიციად აღიქმება; მაგიდაზე ფანქრის კაკუნი ან რეგულარულად სმარტფონის ყურება მიმღებს ატყობინებს, რომ თქვენ არ გაინტერესებთ საუბარში; თუ მიმღებისკენ გადაიხრებით, თვალებით კონტაქტს შეინარჩუნებთ და პერიოდულად დათანხმების ნიშნად თავს დააქნევთ, ის ჩათვლის, რომ უსმენთ და გესმით რასაც ამბობს.

**სრ გააკეთეთ მიმღების ნათქვამის პერიფრაზი:** მისი პასუხის სხვა სიტყვებით გამეორებისას აგრძნობინებთ, რომ მისი გესმით. თუ რამე ბუნდოვანია, აუცილებლად იკითხეთ და დააზუსტეთ, რომ ერთმანეთის სწორად გესმით.

საუბრის ბოლოს, შესთავაზეთ მიმღებს საკუთარი უკუკავშირის დაფიქსირება. ეს კიდევ ერთხელ გაუსვამს ხაზს იმას, რომ მისი პერსპექტივა თქვენთვის საინტერესოა.



## დაძდიეთ უკუკავშირის გაცემის შიში

მაშინაც კი, როდესაც თეორიულად იცით, რომ უკუკავშირი ღირებულია პროდუქტიულობის ამაღლების თვალსაზრისით, შესაძლოა მაინც თავს იკავებდეთ მისი გაცემისგან, განსაკუთრებით მაშინ, თუ ის კორექციულია. რეზისტენტულობის რამდენიმე მიზეზი არსებობს:

- თქვენ დარდობთ იმაზე, რომ უკუკავშირის მიცემის შემდეგ მიმღებს აღარ მოეწონებით ან ეს დაძაბავს თქვენს ურთიერთობას;
- თქვენ ვარაუდობთ, რომ მიმღები ვერ გაუმკლავდება უკუკავშირს;
- თქვენ გაცვთ მიმღებისთვის უკუკავშირის მიწოდების წარუმატებელი წარსული გამოცდილება;
- ფიქრობთ, რომ მიმღებს ამის გარეშეც ბევრი დაბრკოლება აქვს, შესაბამისად, უკუკავშირი არაფერს გააუმჯობესებს;
- უფრთხით უხერხულ სიტუაციებს.

რეალურად, უკუკავშირის გაცემის შიში სუბიექტურია და ის თქვენვე უნდა გადალახოთ. დაიმახსოვრეთ, უკუკავშირი აუმჯობესებს პროდუქტიულობას, შესაბამისად, ის მთლიანად ორგანიზაციის სიჯანსაღეზე აისახება.



# ფოკუსირება პრობლემაზე და არა პიროვნებაზე

უკუკავშირის მიწოდებისას ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული შეცდომა პრობლემის ნაცვლად პიროვნებაზე ფოკუსირებაა. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც კორექციული უკუკავშირის მიწოდება გიწევთ, ფრთხილად შეარჩიეთ სიტყვები. სამსახურში თქვენი თანამშრომელი თქვენი პარტნიორია. თქვენ ერთად უნდა მუშაობდეთ მიზნების მისაღწევად, ერთად უნდა აგვარებდეთ აღმოცენებულ პრობლემებს. უკუკავშირის მიცემისას ეცადეთ ფოკუსირდეთ პრობლემაზე და მიმღები როგორც თქვენი პარტნიორი ისე აღიქვას და არა როგორც პრობლემის უპირობო წყარო. ქვემოთ მანკიერი უკუკავშირის რამდენიმე ნიშანია მოყვანილი:

- ❌ თქვენ არ იცით მიმღების მიზნები;
- ❌ თქვენ არ იცით როგორი უკუკავშირი სჭირდება მიმღებს;
- ❌ კორექციული უკუკავშირის გაცემისას გარეშე პირები გისმენენ;
- ❌ მხოლოდ თქვენ საუბრობთ;
- ❌ თქვენ არ იცით მიმღები როგორ აღიქვამს სიტუაციას.

ეცადეთ ეს ნიშნები უკუკავშირის მიცემამდე გაიხსენოთ, ისინი დაგეხმარებათ თქვენი უკუკავშირი იყოს რელევანტური, დროული და ეფექტიანი.



# სამოქმედო გეგმის განვითარება: შემდეგი ნაბიჯების განსაზღვრა

უკუკავშირი მხოლოდ მისი გაცემით არ სრულდება. თუ გსურთ, რომ ის რეალურად ემედიით და ეფექტიანი იყოს, მნიშვნელოვანია მიმღების მიერ არა მხოლოდ მისი მოსმენა, არამედ – იმპლემენტაციაც. პროცესის შემდეგი ნაბიჯი იმის დაგეგმვაა, თუ როგორ უნდა გაგრძელდეს ის. პოზიტიური უკუკავშირის შემთხვევაში იბრუნეთ, რომ ის სხვა თანამშრომლებმაც გაიგონ. ეს გაზრდის მათ ეფექტიანობას და მოტივაციას. კორექციული უკუკავშირის შემდგომ კი აუცილებლად მიმღებთან ერთად დაგეგმეთ განვითარების პროცესი. დარწმუნდით, რომ მას ესმის რას ეუბნებით და ნათელი წარმოდგენა აქვს იმაზე, თუ რა უნდა გააკეთოს მიღებული უკუკავშირის შემდეგ.



# სამოქმედო გეგმის განვითარება: Follow up

მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ, რომ უკუკავშირი არც შემდგომი განვითარების პროცესის დაგეგმვით სრულდება. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე კორექციულ უკუკავშირს ეხება. იმისთვის, რომ მსგავსი უკუკავშირი ეფექტიანი აღმოჩნდეს, უკიდურესად მნიშვნელოვანია შემდგომი ცვლილების პროცესის მუდმივი და დროული მონიტორინგი. კერძოდ:

- 🎯 რეგულარულად შეამოწმეთ რამდენად პროგრესირებს სამოქმედო გეგმა;
- 🎯 სთხოვეთ თანამშრომელს აღწეროს საკუთარი პროგრესი: წაახალისეთ გულწრფელი შეფასებები;
- 🎯 გამოხატეთ კმაყოფილება ყველა გაუმჯობესებისთვის, რასაც შეამჩნევთ;
- 🎯 იყავით გულწრფელი თუ ამჩნევთ, რომ პროგრესი ძალიან ნელია ან საერთოდ არ არის. განიხილეთ სპეციფიკური გზები იმისთვის, რომ გაუმჯობესება თვალშისაცემი გახდეს.

გაითვალისწინეთ, რომ უკუკავშირი ყველა ორგანიზაციულ პრობლემას ვერ მოაგვარებს. გარკვეულ შემთხვევებში შესაძლოა აღმოაჩინოთ, რომ მიმღები არ ცვლის საკუთარ ქცევას რამდენიმე უკუკავშირის შემდეგაც კი. ამას ბევრი მიზეზი შეიძლება ჰქონდეს: 1. არ გეთანხმებათ; 2. ვერ აცნობიერებს ცვლილების საჭიროებას; 3. უბრალოდ არ აინტერესებს უკეთესად იმუშავენს თუ არა. მსგავსი შემთხვევები რთულ სიტუაციებს მიეკუთვნება, რომელთა მართვაზე მომდევნო ჩანართებში ვისაუბრებთ.



# შეაფასეთ საკუთარი თავი

მნიშვნელოვანია გახსოვდეთ თუ რა არის თქვენი როლი უკუკავშირის მიწოდების პროცესში. დრო და გამოცდილება გასწავლით როგორ გახადოთ ის უფრო და უფრო ეფექტიანი და რელევანტური, თუმცა ამისათვის, მნიშვნელოვანია შეაფასოთ საკუთარი უკუკავშირი. გვერდიდან უნდა შეხედოთ უკუკავშირის პროცესს და შეისწავლოთ ის, გააანალიზოთ საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები. ამაში ქვემოთ მოცემული ცხრილი დაგეხმარებათ. ცხრილში მოცემულია უკუკავშირის პროცესში საკვანძო დეტალები. მიუთითეთ თითოეულის შემთხვევაში თქვენი შერჩეული რომელი ქცევა/მიდგომა/პრაქტიკა იყო ეფექტიანი და რას ფიქრობთ, რომ მეტი დახვეწა და გაუმჯობესება სჭირდება.

შეაფასეთ უკუკავშირის პროცესი*		
თემა	რამ იმუშავა?	რისი გაუმჯობესება შეიძლება?
<b>პროცესი</b>		
უკუკავშირის დაგეგმვა		
შეხვედრის ინიცირება		
რელევანტური საკითხების განხილვა		
მიმღების მოსმენა		
სამოქმედო გეგმის განვითარება		
<b>ურთიერთობები</b>		
კომუნიკაციის სტილი		
მიმღების რეაქციები		
ორმხრივი ნდობისა და პატივისცემის დონე		

\* წყარო: Giving Effective Feedback (HBR 20-Minute Manager Series), Harvard Business Review








შეაფასეთ უკუკავშირის პროცესი\*

თემა	რამ იმუშავა?	რისი გაუმჯობესება შეიძლება?
შედეგები		
ცვლილების ეფექტი		
ცვლილების გეგმა-გრაფიკი		
მოლოდინები და პროგრესი		



# თანამშრომლების შეფასება

გარდა თვითშეფასებისა, უკუკავშირის ეფექტიანობის ამაღლებაში კოლეგების შეფასებაც დაგეხმარებათ. ყველანი განსხვავებულნი ვართ. ამ განსხვავებულობაში იმალება ორგანიზაციის წარმატებისა და ეფექტიანობის გასაღები. თქვენ შესაძლოა ყურადღების მიღმა დატოვოთ კონკრეტული დეტალი, რომელიც უკუკავშირის მიმღების ყურადღების ფოკუსში მოექცა და ამასთან, მნიშვნელოვანია უკუკავშირის პროცესის შემდგომი გაუმჯობესებისთვის. ჰკითხეთ თანამშრომლებს:

-  რამდენად ნათელია მათთვის თქვენი უკუკავშირი?
-  ხომ არ არის რამე დასაზუსტებელი?
-  რამდენად ეთანხმებიან თქვენს შეფასებას?
-  რამდენად ეთანხმებიან სამოქმედო გეგმას?
-  რის შეცვლას ისურვებდნენ მომავალი უკუკავშირის პროცესში?

გახსოვდეთ, საკუთარ თავზე მუშაობის ერთ-ერთი ინსტრუმენტული გზა სხვების აზრის კითხვა, მათი შეფასების მოსმენა და ანალიზია. მეტიც, მათი აზრის მოსმენით აგრძნობინებთ, რომ თქვენთვის მნიშვნელოვანია თანამშრომლების ხედვა, რაც მომავალში თქვენ მიმართ პოზიტიური განწყობების ფორმირებას შეუწყობს ხელს.



# როდუნ უკუკავშირის სიტუაციების მართვა: არაკომუნიკატორები








უკუკავშირის გაცემისას გექნებათ სიტუაცია, როდესაც მიმღები უბრალოდ უპასუხოდ ტოვებს უკუკავშირს, მაშინაც კი, როდესაც ის პოზიტიურია. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს: 1. უბრალოდ შიში, რომ ვიღაცას არ მოეწონება; 2. თქვენდამი წინასწარ ჩამოყალიბებული განწყობა; 3. კულტურული მოლოდინები, თუ როგორ უნდა უპასუხოს ხელმძღვანელს. რაც არ უნდა იყოს მიზეზი, სიტუაცია მაინც უნდა მართოთ მიუხედავად იმისა, რომ ის მიმღებს დისკომფორტს უქმნის.

როდესაც უკუკავშირს ჩუმ, მორცხვ ან სხვა მხრივ არაკომუნიკაბელურ/სიტყვაძუნწ თანამშრომელს აძლევთ, გასაღები მოთმინებაა. არ ააჩქაროთ დისკუსია და არ აიძულოთ მას პასუხი. გამიზნულად გააკეთეთ პაუზები, იმისათვის, რომ მიმღებმა თავი მოუყაროს ფიქრებს და მისი არტიკულაცია მოახერხოს. დასვით ღია შეკითხვები, რომელიც „დიახ“ – „არა“ პასუხზე მეტ საუბარს მოითხოვს, მაგალითად, „როგორ აპირებთ პრეზენტაციის მომზადებას?“, „რაზე დაყრდნობით უთხარით მომხმარებელს, რომ მისი დახმარება არ შეგვეძლო?“. მსგავსი შეკითხვები არაკომუნიკაბელურ თანამშრომელს აგრძნობინებს, რომ მისი ხედვა და მოსაზრება გაინტერესებთ. უკუკავშირის პროცესის ღიაობის შესანარჩუნებლად, ასევე შეგიძლიათ აღნიშნოთ: „სიტუაციის ჩემი ხედვა არ არის ერთადერთი და თქვენ შესაძლოა განსხვავებული მოსაზრება გქონდეთ“. ეს მიახვედრებს მიმღებს, რომ პროცესი თანამშრომლობითია და არა თავდასხმითი.



# როდუნ უკუკავშირის სიტუაციების მართვა: თავდაცვის პოზიციაში მყოფი მიმღები

კორექციული უკუკავშირის მიწოდებისას ასევე შეიძლება შეგხვდეთ მიმღები, რომელიც კრიტიკის მოსმენისთანავე თავდაცვის პოზიციაში დგება. ამ შემთხვევაში, უკიდურესად მნიშვნელოვანია შეინარჩუნოთ სიმშვიდე და იმოქმედოთ სიტუაციის სპეციფიკის გათვალისწინებით, მაგალითად:

-  თუ თანამშრომელი იმედგაცრუებული ან გაბრაზებულია, დაელოდეთ, სანამ დამშვიდდება და შემდეგ ჩაერთეთ მასთან პირისპირ კომუნიკაციაში (გაითვალისწინეთ, რომ სიმშვიდე შეიძლება მხოლოდ გარეგნული იყოს და უკუკავშირის პროცესში მასში დაგროვებული ემოციები შესაძლოა მაინც აფეთქდეს);
-  წინასწარ ჩაინიშნეთ ის დეტალები, რომელზეც ყურადღების გამახვილებას აპირებთ, რომ უკუკავშირის პროცესში მიმღების პასუხის გავლენით არ დაგავიწყდეთ;
-  წინასწარ დაგეგმეთ როგორ გაუმკლავდებით ემოციების ამოხეთქვას, საჭიროების შემთხვევაში;
-  მაქსიმალურად გაამარტივეთ უკუკავშირი და კონცენტრირდით ერთ ან ორ ძირითად შენიშვნაზე. თავდაცვითი პოზიცია შეიძლება უფრო მეტად გამყარდეს, თუ შენიშვნების მთელს კასკადს მოაყოლებთ;
-  გაარკვიეთ მიმღების ხედვა და აქტიურად მოუსმინეთ მას, რომ დისკუსიის პროცესში კონფრონტაცია აიცილოთ;
-  მისი თავდაცვითი პოზა შეარბილეთ იმის ხაზგასმით, რომ მისი გესმით: „მესმის რასაც გულისხმობთ“, „ეს ძალიან მნიშვნელოვანი პერსპექტივაა“, „ამ საკითხში ჩვენი აზრები ემთხვევა“;
-  შეინარჩუნეთ სიმშვიდე: ისაუბრეთ ნელა და ცხადად. მაგ., „შეგიძლიათ დამეხმაროთ იმის უკეთ გააზრებაში რას გულისხმობთ?“ უფრო მეგობრული ფრაზაა, ვიდრე „წარმოდგენაც არ მაქვს რას გულისხმობთ“;





🔥 განსხვავებული მოსაზრებებიდან ფოკუსი საერთო ხედვაზე გადმოიტანეთ და ძირითად დეტალებზე შეთანხმდით, მაგ., რა, როდის და როგორ მოხდა და ა. შ.

თანდათან უფრო და უფრო მეტ დეტალზე მიაღწევთ შეთანხმებას, რაც მიმღებს თავდაცვის პოზიციიდან მომხრედ გადააქცევს.



# როუდი უკუკავშირის სიტუაციების მართვა: high performers

ზოგჯერ ყველაზე რთულია უკუკავშირით საუკეთესო შემსრულებლებზე იმოქმედოთ. თუმცა, ამავე დროს, ვარსკვლავებისთვის ეფექტიანი უკუკავშირის მიწოდება უკიდურესად მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ მათი მოტივაცია და ჩართულობა შეინარჩუნოთ. ძირითადი წესები ამ შემთხვევაშიც აქტუალურია, თუმცა ქვემოთ ტოპ შემსრულებლებისთვის უკუკავშირის ეფექტიანობის განმსაზღვრელ რამდენიმე დეტალს აღვნიშნავთ:

-  გამოხატეთ მადლიერება მიმდინარე შესრულებისთვის;
-  გაიაზრეთ რისი დათმობის სანაცვლოდ აღწევს იგი საუკეთესო შესრულებას;
-  არ ჩათვალოთ, რომ ის სრულყოფილია, განვითარება და გაუმჯობესება ყველას სჭირდება. ამ შემთხვევაში საკვანძო ტალანტის შემდგომ განვითარებაზე ფოკუსია;
-  ჰკითხეთ რისი გაკეთება შეგიძლიათ იმისთვის, რომ დაეხმაროთ შეინარჩუნოს შესრულების საუკეთესო ხარისხი.

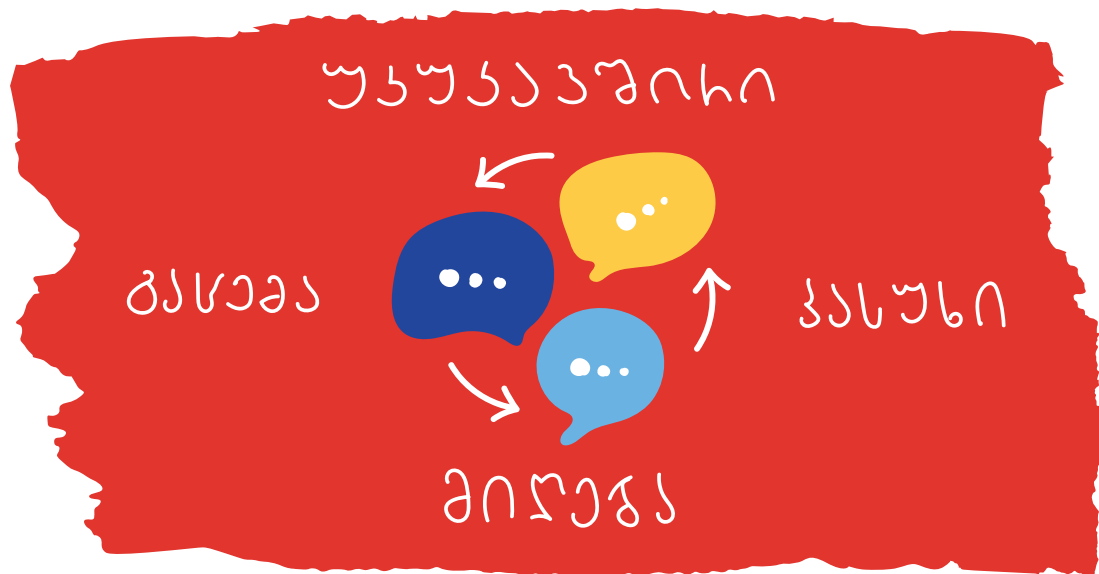
რაც უფრო კარგი შემსრულებელია მიმღები, მით მეტი უკუკავშირი სჭირდება. თქვენ და თქვენი ორგანიზაცია ტალანტების შენარჩუნების ხარჯზე ვითარდებით, ამიტომ თქვენი დროისა და ენერჯის მათ განვითარებაში ინვესტირება საუკეთესო გადაწყვეტილებაა.



# უკუკავშირის კლიმატის ჩამოყადილება: უკუკავშირი, როგორც პრიორიტეტი

უკუკავშირი მაშინაა პოზიტიური ცვლილებების წინაპირობა, როდესაც მიმღებს სჯერა, რომ უკუკავშირის გამცემი სანდოა და კარგი განზრახვა აქვს. როგორც ლიდერმა, მნიშვნელოვანია დაამკვიდროთ უკუკავშირის კლიმატი. ის უნდა აღიქმებოდეს ნორმად, განვითარების ინსტრუმენტად, ყოველდღიური სამუშაო სიტუაციების ნაწილად და არა შემთხვევით, შერჩევით კომენტარად. დარწმუნდით, რომ თქვენს თანამშრომლებს ესმით, რომ უკუკავშირის მიღება და გაცემა ჩვეულებრივი პროცესია, რომელიც მთლიანად, ორგანიზაციის შესრულების გაუმჯობესებას ისახავს მიზნად. ხშირად გაიხსენეთ: „ყოველდღე ადამიანებმა, ვისთან ერთადაც მუშაობთ და ვინც თქვენთვის მუშაობს, უნდა იცოდნენ როგორ ასრულებენ სამუშაოს“.

იყავით მაგალითი სხვებისთვის. მიეცით თანამშრომლებს რეგულარული, ცხადი უკუკავშირი და მათი ხედვის გაზიარებისკენაც მოუწოდეთ. აქციეთ ეს პროცესი ჩვეულებად, ტრადიციად. ამ შემთხვევაში, ის აღარ იქნება აღქმული, როგორც საფრთხე.



# პოზიტიური უკუკავშირი

არამხოლოდ კრიტიკული უკუკავშირის, არამედ საუკეთესო თანამშრომლებისთვის პოზიტიური უკუკავშირის მიცემაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, რომ შევინარჩუნოთ მათი ჩართულობა, მოტივაცია და დავეხმაროთ პოტენციალის მაქსიმალურად განვითარება-გამოყენებაში.

სახელმძღვანელოში განხილული ძირითადი პრინციპები, სრულად ვრცელდება საუკეთესო თანამშრომლების შეფასების შემთხვევაშიც, აუცილებელია, რომ გავითვალისწინოთ შემდეგი:

- გამოხატეთ მადლიერება თითოეულ მიღწეულ წარმატებაზე.
- განიხილეთ შედეგების ფასი – მნიშვნელოვანია თანამშრომელმა იგრძნოს, რომ თქვენ ხედავთ იმ ენერჯიას, დროს, რესურსებს რაც მას სჭირდება ამ შედეგების მისაღწევად
- ნუ ჩათვლით, რომ წარმატებული, თუნდაც საუკეთესო თანამშრომელი სრულყოფილია. მადლიერება, ისეთი პოზიტიური ემოციების, როგორც არის სიხარული, საკუთარი თავით, საქმით კმაყოფილება და პოზიტიური თვითშეფასება, თანამშრომელში შესაძლოა გამოიწვიოს მოდუნება, სტაგნაცია. გახსოვდეთ, რომ სწავლა-განვითარება უწყვეტი პროცესია და ყველას აქვს პოტენციალი, რომ განვითარდეს. თავიდან რომ აირიდოთ ასეთი შედეგი, პოზიტიური უკუკავშირისას მოახდინეთ ფოკუსირება რა არის თანამშრომლის შემდგომი კარიერული ნაბიჯი, მოახდინეთ პოტენციური დაბრკოლებების იდენტიფიცირება და გადაჭრის გზების ერთად მოძიება.
- გამოარკვეთ როგორ უძღვებით პროცესს თქვენ, როგორც მისი მენეჯერი – თანამშრომელი, რომელსაც ყოველთვის წარმატებული შედეგები აქვს, შესაძლოა უყურადღებოდ დაგვრჩეს, თუმცა რაც უფრო წარმატებულია თანამშრომელი, მით უფრო ხშირად საჭიროებს უკუკავშირს. ჰკითხეთ „როგორ შემიძლია დაგეხმარო შენი შედეგების წარმატებით გაგრძელებაში?“, „ორგანიზაციამ რა შეიძლება გააკეთოს, რომ შევინარჩუნოთ და განვავითაროთ შენი შედეგები, პოტენციალი?“

მენეჯერების და ზოგადად ორგანიზაციების წარმატება დამოკიდებულია წარმატებულ თანამშრომლებზე, მათ განვითარება-შენარჩუნებაზე. რეგულარული უკუკავშირი, მადლიერება და პოზიტიური შედეგების განმტკიცება, თანამშრომელს მისცემს შესაძლებლობას განავითაროს საკუთარი პოტენციალი რაც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს გუნდის შედეგების მიღწევაში.




# უკუკავშირის კდიმატის ჩამოყადიბება: პოზიტიური უკუკავშირის გასაჯაროება


პოზიტიური შესრულების ხშირი და საჯარო აღნიშვნა კარგი დასაწყისია უკუკავშირის კულტურის ფორმირების პროცესში. ყველას მოუწოდეთ, რომ აღნიშნონ კარგი შესრულებაც. კარგი შესრულების აღნიშვნა და შექება აგრძნობინებს თანამშრომლებს, რომ უკუკავშირი არ უკავშირდება ერთმნიშვნელოვნად შეფოთვას. როდესაც პოზიტიურ უკუკავშირს გასცემთ, გაითვალისწინეთ:


- ✔ **აღნიშნეთ მცირე დეტალებიც** – არ ჩათვალოთ, რომ მხოლოდ დიადი მიღწევები იმსახურებს შექებას. აღნიშნეთ და შეაქეთ ყველა ქცევა, რომლის განმტკიცებაც გსურთ;
- ✔ **შეაქეთ ძალისხმევა და არა – უნარი** – ძალისხმევაზე ფოკუსით შეგიძლიათ უნარების გაუმჯობესება, პირიქით – ნაკლებად;
- ✔ **მიაწოდეთ პოზიტიური უკუკავშირი და გაჩერდით** – ყოველ ჯერზე პოზიტიურ უკუკავშირს თანმდევი კრიტიკა ღირებულებას დაუკარგავს დადებით შეფასებას. ზოგჯერ უბრალოდ პოზიტიური შეფასება გაეცით და გაჩერდით. ეს საშუალებას მისცემს თანამშრომლებს პოზიტიური უკუკავშირის ღირებულება გაიაზრონ.


# უკუკავშირის კლიმატის ჩამოყადიბება: უკუკავშირი ყვედასგან, არა მხოლოდ დიდერისგან

ყველა – არა მხოლოდ ლიდერი ან მენეჯერი – უნდა იყოს თქვენი უკუკავშირის კლიმატის ნაწილი. ამისთვის:

 **გაიაზრეთ გამოწვევები ჯგუფურად** – გამოწვევებზე მუშაობისას გუნდური მიდგომა ეფექტიანი გამოსავალია;

 **შექმენით ნათელი მოლოდინები:** უკუკავშირი ინდივიდუალურიც და ჯგუფურიც უნდა იყოს ცხადი და ნათელი და ქმნიდეს რეალისტურ მოლოდინებს;

 **წახალისეთ შეკითხვების დასმა:** მოუწოდეთ თანამშრომლებს არ მოერიდოთ შეკითხვების დასმას;

 **უთხარით თანამშრომლებს, რომ ნორმალურია თქვან „არა“** – უკუკავშირის კულტურის ერთი რისკი ის არი, რომ ადამიანები ვალდებულად თვლიან თავს თქვან „არა თქმა უნდა“, როდესაც ვინმე ეუბნება: „შეიძლება მოგცე უკუკავშირი“? დროულობა და შესაბამისობა მნიშვნელოვანია უკუკავშირის გაცემა-მიღების პროცესში. აუცილებელია, რომ ორივე მხარე მზად იყოს ამისთვის.

რაც უფრო მეტად ცდილობთ ორგანიზაციაში ღირებული უკუკავშირის კლიმატის ფორმირებას, მით უფრო ბუნებრივი პროცესი ხდება ის თანამშრომლებისთვის. ჯანსაღი უკუკავშირის კულტურა გულისხმობს ფხიბელი დამკვირვებლის არსებობას, რომელიც პროგრესზე ორიენტირებული და არა შეცდომების აღმოჩენაზე.

## მადლიერება

მადლიერება არის კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის მადლობის გადახდა, რაც შინაგანად მოტივაციას აძლევს ადამიანს და საქმის წარმატებით შესრულების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

ხშირად თანამშრომლების ჩივიან, რომ არავინ ახდენს მათთან უკუკავშირს, რაშიც იგულისხმება, რომ არავინ ხედავს მათ გაკეთებულ საქმეს, მათ თავდადებულ შრომას. როდესაც თქვენ ეუბნებით თანამშრომელს, რომ ძალიან გიხარიათ მისი თქვენს გუნდში ყოფნა, თქვენ ამითი ხაზს უსვამთ მის მნიშვნელობას, აღიარებთ და აფასებთ მის შრომას.

ეფექტურობისთვის, მადლიერებას 3 ელემენტი სჭირდება, ის უნდა იყოს:

- კონკრეტული – მხოლოდ „მშვენივრად გიმუშავია“-ს თქმა არ არის საკმარისი, აღნიშნეთ რა მოგეწონათ
- ღირებული – ფორმა შეარჩიეთ ისე, რაც მოსაუბრეს განსაკუთრებით სიამოვნებს, შეიძლება ერთისთვის საჯარო აღიარება იყოს, მეორისთვის ნდობის გამოცხადება და დახმარების თხოვნა.
- გულწრფელი – მოერიდეთ მადლიერების გაუფასურებას, გაეცით მხოლოდ კონკრეტული დამსახურებისთვის.

როდესაც მადლიერება არის კონკრეტული, ღირებული და გულწრფელი, ის სამუშაო ადგილზე მნიშვნელოვან პოზიტიურ ცვლილებებს ახდენს.



# ქოუჩინგი

ქოუჩინგი არის უკუკავშირის ფორმა, რომლის მიზანია თანამშრომლის უნარების, ცოდნის, შესაძლებლობების განვითარება. ამ ფორმის უკუკავშირი ეხმარება თანამშრომლებს ცვლილებებში, ახალი იდეების გენერირებაში, თვალსაწიერის გაფართოებაში და მიზნების ეფექტიანად მიღწევაში.

ქოუჩინგის ფორმა გარკვეულწილად შეიცავს შეფასების ელემენტებსაც, მაგალითად „ვფიქრობ, აი ასე შეგიძლიათ გააუმჯობესო ეს შედეგი“ თავის თავში მოიცავს შეფასების მესიჯს, რომ „ამ ეტაპზე არასაკმარისად დამაკმაყოფილებელია შენი სამუშაო“. უკუკავშირი, რომელიც შეიცავს ქოუჩინგის ფორმას, მეტად მისაღებია მოსაუბრისთვის, თუმცა ქოუჩინგი არ უნდა დაემსგავსოს სამუშაო შეფასებას – მათ განსხვავებული მიზნები აქვთ.





# შეფასება

შეფასების მიზანია თანამშრომლის შესრულებული საქმის განხილვა-შეფასება წინასწარ შეთანხმებული მოლოდინებთან, სტანდარტებთან და კრიტერიუმებთან მიმართებაში. შეფასება ეხმარება თანამშრომელს გააანალიზოს თუ რამდენად ამართლებს, აჭარბებს, ან ჩამორჩება მოლოდინებს.



# უკუკავშირის როდი პროფესიულ განვითარებაში

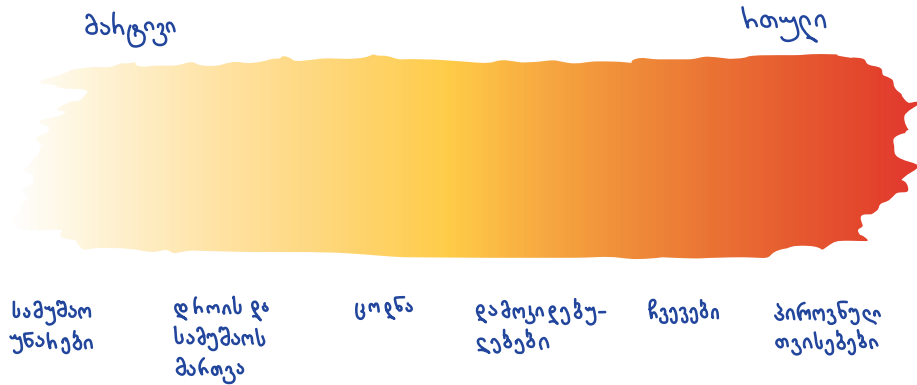
თანამშრომლები განსაკუთრებით აფასებენ უკუკავშირის მათი მენეჯერებისაგან, იმ ადამიანებისგან, ვისგანაც მათ შეუძლიათ ისწავლონ და განვითარდნენ პროფესიულად.

უკუკავშირის დაგეგმვისას გასათვალისწინებელია თანამშრომლის ქცევა, რაზეც გსურთ თანამშრომელთან საუბარი, რამდენად ექვემდებარება სწავლებას და კორექციას.

ადამიანის ზოგიერთი ქცევა რთულად შესაცვლელია, ზოგიერთი კი შედარებით მარტივად. სწორად მიცემულ უკუკავშირს შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს პირველ სამ ატრიბუტზე, (იხილეთ ფიგურა 1) ხოლო დანარჩენები შედარებით რთულად ექვემდებარებიან სწავლებას და განვითარებას.

მაგალითად, თანამშრომელმა შესაძლოა ადვილად ისწავლოს სამუშაო უნარები, როგორც არის ბაზებთან მუშაობა, სამუშაოს მართვა – პრიორიტეტების დასახვა, შეიძინოს ახალი ცოდნა – ისწავლოს ექსელი.

ხოლო უკუკავშირმა, რომელიც მიმართულია პიროვნულ მახასიათებლებზე და თანამშრომელი გრძნობს, რომ თქვენ მისი ჩვევების, დამოკიდებულებების შეცვლას ცდილობთ, შესაძლოა გამოიწვიოს იმედგაცრუება და პროფესიული განვითარების ნაცვლად, დიდი ალბათობით მივიღებთ მოტივაციის დაკარგვას, ჩაკეტილობას.



ფიგურა 1. უკუკავშირის ზეგავლენა პროფესიულ განვითარებაზე: მარტივიდან რთულისკენ.

უკუკავშირის მიზანია შესაბამისი ქცევის ცვლილების საშუალებით პროფესიული განვითარება, მაგალითად – ადამიანს შეიძლება ვერ „შევაყვაროთ“ გუნდთან მუშაობა, ვერ ვაიძულოთ ამ დამოკიდებულების შეცვლა, თუმცა შეგვიძლია ძალისხმევა მივმართოთ და მასთან ერთად ვიმუშაოთ იმ ქცევებზე, უნარებზე, ცოდნაზე, რაც გუნდთან ეფექტური და წარმატებული მუშაობისთვის გვჭირდება როგორც გარემომცოფებს და ორგანიზაციას, ასევე თავად თანამშრომელს.



# უკუკავშირის კულტურა

უკუკავშირის მიმართ თანამშრომლებს მაღალი მიმღებლობა აქვთ როდესაც ორგანიზაციაში, გუნდში უკუკავშირის კულტურა კარგად არის ფესვგადგმული.

სასურველია მენეჯერებმა შექმნან ისეთი გარემო, სადაც წახალისებულია ერთმანეთის მიმართ უკუკავშირი, თავადაც უნდა იყოს ამის მაგალითი და ღია იყოს უკუკავშირისთვის, რაც ნდობას განამტკიცებს. პოზიტიური უკუკავშირის კულტურა ხშირად იმდენად ზრდის შრომის ეფექტიანობას, რომ საკმარისია ხოლმე და ნაკლებად საჭიროებს დამატებით მითითებებს და რეკომენდაციებს.

უკუკავშირის კულტურის შექმნას რამდენიმე კომპონენტი უწყობს ხელს:

- გახადეთ უკუკავშირი პრიორიტეტული  
დარწმუნდით, რომ უკუკავშირის გაცემა და მიღება არის უწყვეტი პროცესი, რომლის დანიშნულებაა განვითარება და ემსახურება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას.  
იმისათვის, რომ მაგალითი აჩვენოთ თანამშრომლებს, მიეცით უკუკავშირი რეგულარულად, ასევე, ნუ დაელოდებით როდის მოგცემენ თავად თანამშრომლები უკუკავშირს, რადგან შესაძლოა მათ ჰქონდეთ გარკვეული დაბრკოლებები (შიში, უხერხულობა...), სთხოვეთ თანამშრომლებს გაგიზიარონ საკუთარი დაკვირვებები, რეკომენდაციები და ა.შ.



- გაცვით პოზიტიური უკუკავშირი საჯაროდ  
საჯაროდ გამოხატეთ მადლიერება პოზიტიურ შედეგებზე. რეგულარული პოზიტიური უკუკავშირი შექმნის გუნდში ისეთ გარემოს, სადაც საჭიროების შემთხვევაში ქცევის შეცვლაზე მიმართული უკუკავშირის მიმართაც მაღალი სანდოობა იქმნება.
- დეტალები მნიშვნელოვანია  
უკუკავშირისთვის ნუ დაელოდებით რაიმე დიდ, ღირსშესანიშნავ მოვლენას, აღნიშნეთ და მოიწონეთ ნებისმიერი პატარა დეტალი, ქცევა, რისი წახალისება და კულტივირებაც გსურთ გუნდში. თანამშრომლებს მოსწონთ, როდესაც მენეჯერს მცირე დეტალიც არ გამოეპარება, ეს დადებითად მოქმედებს მათ განვითარებაზე და მოტივაციაზე.
- დააფასეთ ძალისხმევა და არა შესაძლებლობა  
მენეჯერი როდესაც ხედავს, აღნიშნავს და აფასებს თანამშრომლის მიერ საქმეში ჩადებულ შრომას, ენერჯიას, თუნდაც ეს მცდელობა წარუმატებელი შედეგით დასრულდეს, თანამშრომელი ხდება უფრო მიზანდასახული და სტრესის მიმართ უფრო მედეგი ხდება. ხოლო ორგანიზაციული კულტურა, სადაც დაფასებულია ძალისხმევა, ზრდის შესაძლებლობებსაც.



# როგორ მოვემზადოთ უკუკავშირისთვის

როგორც ყველაფერს, ასევე უკუკავშირის გაცემასაც შესაფერისი სიტუაცია, დრო და ადგილი აქვს.

## სიტუაცია

უკუკავშირის პროცესისთვის მნიშვნელოვანია შევარჩიოთ შესაბამისი სიტუაცია:

- როდესაც სამუშაო კარგად შესრულდა, პროექტი წარმატებით დასრულდა
- როდესაც პრობლემური ქცევის განმეორების რისკია
- როდესაც თანამშრომელი ელის უკუკავშირს, იმიტომ რომ დაგეგმილი უკუკავშირის დრო მოვიდა, ან იცის, რომ მის შრომას თვალ-ყურს ადევნებთ
- როდესაც პრობლემას ვერ დატოვებთ შეუმჩნეველად, რადგან თანამშრომლის ნეგატიური ქცევა აისახება თანაგუნდელებზე, საქმეზე და ორგანიზაციაზე



სხვა შემთხვევებში უკუკავშირი დამოკიდებულია საჭიროებაზე, თუმცა მოერიდეთ შემდეგ სიტუაციებს

- როდესაც არ გაქვთ ამომწურავი ინფორმაცია ინციდენტთან დაკავშირებით
- როდესაც უკუკავშირი ისეთ საკითხებს ეხება, რისი შეცვლაც რთულია, ან თანამშრომლის კონტროლის გარეშე არის
- როდესაც თანამშრომელი, პრობლემური ინციდენტის შემდეგ ძალიან ემოციურია
- როდესაც არ გაქვთ დრო ან მოთმინება, რომ უკუკავშირის პროცესი მშვიდად წარმართოთ
- როდესაც უკუკავშირი დაფუძნებულია თქვენს პრიორიტეტებზე და არა ობიექტურად ეფექტიანი ქცევისკენ შეცვლაზე
- როდესაც თქვენი უკუკავშირი არ შეიცავს პრობლემის გადაჭრის გზებს.

## დრო

თანამშრომლისთვის, კოლეგისთვის ეფექტიანი უკუკავშირი სასურველია მომხდარი შემთხვევიდან მა-  
ლევე დაგეგმეთ. შესაძლოა გსურდეთ, რომ დროებით შეაჩეროთ და გადადოთ უკუკავშირის პროცესი,  
თუმცა ორივე მხარისთვის უფრო კომფორტულია, როდესაც სიტუაცია ახალი მომხდარია და დეტალების  
გასახსენებლად დამატებითი ძალისხმევა არ დაგჭირდებათ.



თუმცა, უკუკავშირი არ უნდა იყოს მყისიერი, რომელიც ზრდის რისკს, რომ თანამშრომელმა ეს პროცესი აღიქვას „ჩასაფრებელი“ პოზიციიდან. უკუკავშირის სჭირდება დრო დასაგეგმად, ფაქტების შესაგროვებლად, გასააზრებლად და რეკომენდაციების ჩამოსაყალიბებლად, რის შემდეგაც შეძლებთ შესაბამისი დროც შეარჩიოთ.

ასევე, გაითვალისწინეთ თანამშრომლის სიტუაცია, რამდენად შეძლებს ის დაგიტოვოს დრო და ყურადღება, მაგალითად დატვირთულ დღეს, დედლაინების წინ, ან თათბირამდე უკუკავშირის ჩანიშვნამ შესაძლოა შეაფერხოს თუნდაც კარგად დაგეგმილი უკუკავშირის პროცესი და ორმხრივი კომუნიკაცია.

## ადგილი

უკუკავშირი საკმაოდ დელიკატური პროცესია, რომელსაც არა მხოლოდ გეგმა, დრო და სიტუაცია, არამედ ადგილის სწორად შერჩევაც სჭირდება. იმისათვის, რომ შესაბამისი გარემო შექმნათ, სასურველია:

- სიმყუდროვე, ცალკე ოთახი ან ადგილი, რომელიც ხმაურისგან, გამვლელების დაკვირვებისგან, შემთხვევითი კონტაქტებისგან იქნება დაცული.
- თვალებით კონტაქტის შესაძლებლობა, რომელიც ძალიან მნიშვნელოვანი დეტალია კომუნიკაციისთვის, ერთმანეთის ნათქვამის უკეთესად აღქმისთვის და მშვიდად გააზრებისთვის.





გაანჩნია პრობლემას და უკუკავშირის შინაარსს, კომპლექსურობას, თუმცა ზოგადად მოერიდეთ უკუკავშირის საჯარო სივრცეებში, კაფეტერიაში, სამუშაო ოთახში, სადაც სხვა თანამშრომლებიც არიან. მსგავს შემთხვევებში, როგორც მაღალია ყურადღების გაფანტვის რისკები, ასევე შეზღუდულია ემოციების გამოვლენა, რომელიც შესაძლოა თან ახლდეს პროცესს.

## ჩვენ

გარდა გეგმისა, სიტუაციის, დროს, ადგილისა და სხვა კომპონენტებისა, უკუკავშირისთვის საკუთარი თავების მომზადებაც გვჭირდება.

- დარწმუნდით თქვენს მოტივებში – უკუკავშირის მიზანი უნდა იყოს ობიექტური შეფასება, საქმის, ორგანიზაციის, გუნდის და თანამშრომლის წარმატებული განვითარებიდან გამომდინარე. მაქსიმალურად ეცადეთ დაეყრდნოთ ფაქტებს და ნაკლებად – განწყობებს, რითიც მინიმუმამდე დაიყვანთ სუბიექტურობას.
- შეხედეთ სიტუაციას თანამშრომლის პერსპექტივიდან – თქვენ, როგორც მენეჯერმა, რომელიც საკუთარ თანამშრომლებს კარგად იცნობთ, იცით მათი ემოციები, რეაქციები, ძლიერი და სუსტი მხარეები, სასურველია განსაზღვროთ უკუკავშირის ფორმა და შეუსაბამოთ მესიჯები თანამშრომელს.



- გულწრფელად დაინტერესდით თანამშრომლის განვითარებით და შედეგების გაუმჯობესებით – ისევე როგორც თქვენ, ასევე თანამშრომლები საუბრისას გრძნობენ სიტყვებსა და ემოციებს შორის შეუსაბამობას, რა შემთხვევაშიც უპირატესობას ანიჭებენ იმას, რასაც ხედავენ და ნაკლებად – რაც ესმით, თუ მათ შორის თვალსაჩინო განსხვავებაა, უკუკავშირის პროცესი არაეფექტურად წარიმართება. იზრუნეთ იმ ფაქტორების აღმოფხვრაზე, რამაც შესაძლოა იმოქმედოს ამ პროცესზე, მაგალითად წინასწარ განწყობა, გადაღლილობა...
- თქვენ არ შეგიძლიათ გააკონტროლოთ უკუკავშირის პროცესში თანამშრომლის რეაქცია, თუმცა შეგიძლიათ აკონტროლოთ, თქვენ როგორ გაუძღვებით პროცესს და რამდენად ხარისხიანად ჩაივლის უკუკავშირი. ემოციური საუბრებისას, თქვენს თავს ჰკითხეთ „რა არის საუკეთესო შედეგი ამ საუბრიდან?“ „როგორ შემიძლია დავანახო, რომ ნამდვილად მალეღვებს მისი წარმატება და განვითარება?“ „ახლა რა შემიძლია გავაკეთო, რომ ჩემი ქცევები იყოს სასურველ შედეგებთან თანხვედრაში?“

გახსოვდეთ, რომ თქვენი ფიქრები მართავენ თქვენს ემოციებს და არა პირიქით. შესაბამისად ფიქრების ცვლილება, ასევე აისახება ემოციების ცვლილებაში და ნაკლები ძალისხმევა დაგჭირდებათ იმ ემოციების მოთოკვაში, რამაც შესაძლოა პროცესს ხელი შეუშალოს.

# გუნდთან უკუკავშირი

როგორც წესი უკუკავშირი იგეგმება ორ თანამშრომელს – მენეჯერსა და დაქვემდებარებულს შორის, თუმცა არ უნდა ჩავთვალოთ, რომ ეს პროცესი მხოლოდ ინდივიდუალურ შეხვედრებს ითვალისწინებს, როდესაც გუნდებს ერთად ვუსახავთ გამოწვევებს, ერთად ვესაუბრებით სირთულეებზე, ერთად უნდა მოვახდინოთ იმ საკითხებზე უკუკავშირის მიცემა, რის გამკლავებასაც ცალ-ცალკე ვერ შეძლებენ.

დაუსახეთ გუნდს ნათელი და გასაგები მიზნები, როგორც გუნდური, ასევე ინდივიდუალური. ეს დაგეგმარებათ მიზნებზე მიბმული უკუკავშირების სწორად და გასაგებად ფორმულირებაში.

გუნდური უკუკავშირისას გაამახვილეთ ყურადღება იმ საკითხებზე სადაც გუნდი როგორც ერთი მთლიანი საჭიროებს გაუმჯობესებას. წახალისეთ გუნდის წევრები, რომ თამამად მოახდინონ იმ საკითხების იდენტიფიცირება, სადაც ყველაზე მეტად არის საჭირო ქცევების ცვლილება, უნარების გაუმჯობესება და თავადვე მოახდინონ უკუკავშირის მიცემა, უკუკავშირი მიმართული უნდა იყოს პრობლემის გადაჭრის მეთოდის ერთად პოვნაზე და არა მის გაღრმავებაზე, ან გაკიცხვაზე.

გუნდური მიზნები, წარმატებები და დაბრკოლებები განიხილეთ გუნდურად, თუმცა ნურასდროს მოახდინთ თანამშრომლის ქცევის კორექციაზე მიმართულ ინდივიდუალურ უკუკავშირის გუნდის წინაშე, ზოგიერთმა მენეჯერმა შესაძლოა ჩათვალოს, რომ ამ გზით უფრო ეფექტიანი იქნება და საჯარო შეფასების შიშით, რიდით თანამშრომელი უფრო მარტივად მოხდეს ქცევის ცვლილებას, თუმცა ეს მხოლოდ დემოტივაციას გამოიწვევს არა მარტო მასში, არამედ გუნდის სხვა წევრებში.



# ქცევაზე მიმართული უკუკავშირი

ემოციურად ყველაზე რთული კრიტიკული უკუკავშირია, შესაბამისად მესიჯების სწორად დალაგება მინიმუმამდე დაიყვანს არასასურველ შედეგებს. როგორც წესი, არავის უყვარს როდესაც აკრიტიკებენ, თუკი პიროვნულ თავდასხმად აღვიქვამთ უკუკავშირს, უფრო დიდი შანსია ჩავიკეტოთ და გადავიდეთ თავდაცვაზე, გადაბრალებაზე.

უკუკავშირის პროცესის ეფექტიანობა დამოკიდებულია თუ როგორ, რა ფორმით მივაწვდით მთავარ სათქმელს, – მოახდინეთ ფოკუსი თანამშრომლის ქცევაზე და არა თავად პიროვნებაზე. როდესაც თანამშრომელთან კონკრეტულ ქცევაზე, პრობლემაზე გეგმავთ უკუკავშირის პროცესს, დარწმუნდით, რომ თქვენი სათქმელი იქნება არა მისი თვისებების გაკიცხვაზე, არამედ განხორციელებულ ქცევაზე, არა „შენ არაკორექტული ადამიანი ხარ“, არამედ „შენი ეს ..... ქცევა იმ სიტუაციაში არ იყო კორექტული“.

მესიჯების სწორად ფორმულირებაში დაგვეხმარება წინასწარ საკითხში ჩაღრმავება შემდეგი კითხვების საშუალებით:

**შემთხვევა:** რა მოხდა, რა არის განსახილველი სიტუაცია?

**მოქმედება:** რა ქცევა განხორციელდა თანამშრომლის მხრიდან?

**შედეგი:** რა ზეგავლენა ჰქონდა ამ ქცევას? რაზე მოახდინა ზემოქმედება?

**შემდგომი ნაბიჯები:** რა ქცევების შენარჩუნება/ცვლილებაა მნიშვნელოვანი?

მოცემული კითხვების საშუალებით თქვენ გადაერთვებით ქცევაზე და ნაკლებად – პიროვნებაზე, ეს გვეხმარება მოვახდინოთ ფოკუსი თუ როგორ მოვაგვაროთ პრობლემა და არა იმაზე, – რომ ეს ადამიანია თავად პრობლემა. ეს შესაძლებლობას მოგვცემს უფრო ფართე პერსპექტივით შევხედოთ პრობლემას და შეტად კრეატიულები ვიყოთ მოგვარების გზების ძიებაში.



# კონსტრუქციული უკუკავშირი

უკუკავშირის მიცემისას ჩვენი მიზანი უნდა იყოს არა თანამშრომლის წყობიდან გამოყვანა, გაღიზიანება, არამედ მისი განვითარება და გაძლიერება. ანუ ნებისმიერი უკუკავშირი უნდა იყოს კონსტრუქციული და არა დესტრუქციული.

კონსტრუქციულ უკუკავშირში იგრძნობა თანადგომის და დახმარების სურვილი, რომ ნამდვილად გინდა ამ ადამიანის წარმატება და ამიტომ სთავაზობ საუბარს, პრობლემის გადაჭრის გზის პოვნას.

კონსტრუქციული უკუკავშირის ფრაზები – მაგალითები

- „მე მომწონს შენ რასაც აკეთებ, თუმცა შეგვიძლია, რომ ამ დეტალის შესასრულებლად სხვა გზა ვიპოვოთ...“
- „ჩემზე დიდი შთაბეჭდილება მოახდინა, როდესაც შენ...“
- „მეც, როდესაც მსგავს პრობლემას შევეჩეხე, აი ეს ძალიან დამეხმარა...“
- „მომავალში, ასეთ სიტუაციაში ეს შეგიძლია სცადო..., რას ფიქრობ?“
- „მოდი ერთად განვიხილოთ ამ პრობლემის გადაჭრის გზები...“
- „ეს, რაც გააკეთე ძალიან კარგი იყო, თუმცა უფრო უკეთესად შეიძლება გაკეთდეს თუ ასე.... მოვიქცევი“



# დესტრუქციული უკუკავშირი

დესტრუქციულ უკუკავშირს, კონსტრუქციულისგან განსხვავებით, ხისტი ფორმა აქვს და არ იძლევა პრობლემის გადაჭრის გზას, ერთად განხილვის და პერსპექტივების ძებნის საშუალებას. ასეთი ფორმა თანამშრომლებში აგრესიას, თვითშეფასების დაქვეითებას და საკუთარი საქმის გაუფასურებას იწვევს, რაც საბოლოოდ მოტივაციის დაქვეითებაში, არაეფექტიანობაში, ურთიერთობების დაძაბვაში აისახება.

ეს უკუკავშირის ის ფორმაა, რასაც როგორც წესი გაურბიან თანამშრომლები და რის გამოც აქვთ „მენჯერის ოთახში შესვლის“ შიში. მენჯერის მოვალეობაა, რომ გააქარწყლოს ეს სტერეოტიპები.

დესტრუქციული უკუკავშირის ფრაზები – მაგალითები:

- „ჩემო კარგო, ჩვენთან ასე არ მუშაობენ!“
- „აზრზე ხარ რას აკეთებ საერთოდ?!“
- „ეს არასწორია“, „ეს შეცდომით გაქვს“
- „შენ მთელ სამუშაოს საფრთხის ქვეშ აყენებ!“
- „ეგ გადააგდე! და თავიდან გააკეთე“
- „ვერ იმუშავა შენმა მეთოდმა“



# კრიტიკული უკუკავშირი – გამკლავების გზები

რამდენად კარგად არ უნდა მოემზადოთ უკუკავშირის პროცესისთვის, თანამშრომლის რეაქციამ შეიძლება მთავარი მესიჯიდან გადაგახვევინოთ.

მნიშვნელოვანია იცოდეთ პოტენციურ ემოციებთან, რეაქციებთან გამკლავება რის წინაშეც შესაძლოა აღმოჩნდეთ უკუკავშირის პროცესში.

- **რეაქცია:** ემოციური – ბრაზობს, ყვირის

**თქვენი საპასუხო რეაქცია:** მოახდინეთ ქცევის სახელდება „როგორც ვხედავ ახლა თქვენ ძალიან (გაბრაზებული, იმედგაცრუებული, დამწუხრებული) ხართ, შეგვიძლია მოგვიანებით შევხვდეთ“, ან „შეგიძლია, გამიზიარო ასე რატომ იმოქმედა, რატომ არის ასეთი ემოციური შენთვის ეს საკითხი?“ დაელოდეთ და მოუსმინეთ თქვენი დებულების დასტურს.

**რატომ მუშაობს ეს მეთოდი:** მსგავსი პასუხი ფანტავს ემოციებს, აცნობიერებენ, რომ ასე ვერ გაგრძელდება კომუნიკაცია და სხვა რიტმში გადაწყავს საუბარი. ასევე, მოსაუბრემ შეიძლება დაიწყოს საუბარი, მიზეზების განმარტება და განიმუხტოს ნეგატიური ემოციებისგან.

- **რეაქცია:** თავდაცვა – გადადის თავდაცვაზე, ამტკიცებს რომ ყველაფერი ძალიან კარგად იცის

**თქვენი საპასუხო რეაქცია:** სთხოვეთ დახმარება, როგორც ღირებული ცოდნის მქონე თანამშრომელს, „თქვენი აზრი მაინტერესებს ამ საკითხზე, როგორ ფიქრობთ, ეს გადაჭრის გზა რამდენად შედეგიანი იქნება“

**რატომ მუშაობს ეს მეთოდი:** ზოგ ადამიანს ძალიან უყვარს როდესაც მათ დახმარებისთვის მიმართავენ, რის შედეგადაც ისინი უფრო ღია არიან შემდგომი უკუკავშირისთვის, იდეებისთვის.

- **რეაქცია:** დუმილი – ჩუმად არის შეხვედრის განმავლობაში

**თქვენი საპასუხო რეაქცია:** დასვით ღია კითხვები, რომ ჩართოთ საუბარში, გააკეთეთ პაუზები და მოუსმინეთ „ახლა რაზე ფიქრობ?“ „როგორ ისურვებდი, რომ გავაგრძელოთ ეს პროცესი?“

**რატომ მუშაობს ეს მეთოდი:** ღია კითხვები და ხანგრძლივი, პაუზები როგორც წესი უბიძგებს მოსაუბრეს საუბარში ნებაყოფლობით ჩართვისაკენ





- რეაქცია:** პასიურობა, უარყოფა – მოსაუბრე არ მონაწილეობს პრობლემის გადაჭრის გზების ძიებაში

**თქვენი საპასუხო რეაქცია:** გადაეცით პრობლემის გადაჭრის პასუხისმგებლობა „როგორ მოაგვარებდი ამ საკითხს სრულად შენი ნება რომ იყოს? შენზე რომ იყოს დამოკიდებული“

**რატომ მუშაობს ეს მეთოდი:** მსგავსი კითხვა მოსაუბრეს აყენებს წამყვან, აქტიურ როლში, რის შედეგადაც თქვენი იდეების მიმართ უფრო მეტი მიმღებლობა ექნება“
- რეაქცია:** წინა უკუკავშირზე რეაგირების არქონა – თანამშრომელს არაფერი გაუკეთებია წინა უკუკავშირის დროს განხილულ საკითხთან დაკავშირებით.

**თქვენი საპასუხო რეაქცია:** ნეიტრალურად, მუქარის გარეშე აუხსენით ამ საკითხის აქტუალობა „ამ პრობლემის გადაჭრა პრიორიტეტულია. გადაუჭრელობის შემთხვევაში (შენ/დეპარტამენტი/ორგანიზაცია) ამ .... რისკის ქვეშ დადგება“

**რატომ მუშაობს ეს მეთოდი:** შესაძლო შედეგის გააზრებამ, გაცნობიერებამ შესაძლოა თანამშრომელს მისცეს მოტივაცია, აიღოს პასუხისმგებლობა ქცევის შეცვლაზე/პრობლემის გადაჭრაზე.



