SOCAR

İŞ MÜNASİBƏTLƏRİ



Effektiv iş münasibətləri qurmaq, bu münasibətləri inkişaf və davam etdirmək üçün faydalı məsləhət və üsullar

Fiona Elza Dent

“Hazırda iş dünyasının diqqəti haqlı olaraq münasibətlərə yönəlib. Həm şəxsi, həm də peşəkar zəmində özünüzlə və başqaları ilə münasibətiniz arasında baş verən "sağlam çəkişmə" hərtərəfli və dolğun həyatımızın mərkəzində dayanır. Bu münasibətlər məhsuldar olduqda dinamik inkişaf və irəliləyiş baş tutur. Çətinliklər yarandıqda isə onların nəticəsində ortaya çıxan dilemmalar lazımi dəyişikliklər üçün "yol xəritəsi"ni təyin edir. Bu prinsiplərin bir qisminin müzakirə edildiyi bu dəyərli kitabı hər kəsə tövsiyə edirəm".

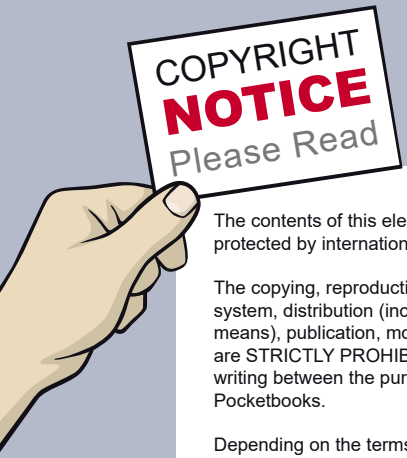
Filippa Morrison, London Biznes Məktəbində müəllim heyəti və rəhbər işçilərin inkişafı üzrə məsləhətçi

Kitablar seriyası barədə deyilən xoş sözlər:

"İdarəetmə kitabları ("Management Pocketbooks") seriyasını çox bəyənirəm. İdarəetmə mövzusu ilə yeni tanış olan biri kimi deyə bilərəm ki, kitablar mükəmməl tərtib olunmuş və əsaslandırılmışdır, mətnləri isə yığcam və konkretdir".

İŞ MÜNASİBƏTLƏRİ

First published as the Working Relationships Pocketbook by Fiona Elsa Dent. (c) Fiona Elsa Dent, 2009.
Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ 5
Qeyri-texniki bacarıqların təkmilləşdirilməsi; bu kitab kimin üçündür; tipik problem sahələri; iş münasibətlərinin tərifi



MÜNASİBƏTLƏRİN YARADIILMASI 13
Münasibətlərinizi başa düşün; münasibətlərə niyə başlayırıq; komandanın bir hissəsi olmaq; funksional münasibətlər; sosial münasibətlər; münasibətləriniz hansı sahəyə aiddir; qruplaşdırmağın daha bir üsulu; özünütəhlil



MÜNASİBƏTLƏRİN İNKİŞAF VƏ DAVAM ETDİRİLMƏSİ 23
Emosional bağ; münasibətlərin "4 xana" modeli; özünütəhlil; diaqramın təhlili; praktiki nümunə – Cim



MÜNASİBƏT TƏRZİ 37
Tərzlərin müəyyən edilməsi üçün model; dörd tərz; tərzinizin müəyyən edilməsi; tərzlərin ümumi təsviri; tərzlərin xarakteristikası; özünütəhlil; insanlarla işləyərkən; praktiki nümunə – Sancoy



UĞURLU MÜNASİBƏTLƏRİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ 57
Münasibətlərin idarə edilməsi üzrə səriştələr; özünə fokuslanmağın 6 yolu; başqalarına fokuslanmağın 6 yolu; fərdi bacarıqların qiymətləndirilməsi; praktiki nümunə – Karmen və Ceyms



MÜNASİBƏTLƏR UĞURSUZ EDƏN NƏDİR 95
Bir yol tapmaq; yanlış anlama; 10 amil; həll strategiyalarının formalaşdırılması; praktiki nümunə – Joslin və Amanda



MÜNASİBƏTLƏR ÜÇÜN ALƏTLƏR DƏSTİ 107
Alətlər; peşəkar dialoq; təəssüratın idarə edilməsi; pozitivə fokuslanma; problemlər haqında deyil, həll yolları haqqında danışmaq; rəy bildirmək və rəy almaq, müşahidə

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞ MÜNASİBƏTLƏRİ

MÜƏLLİFDƏN



- Münasibət məsələlərinin müzakirə olunduğu bir çox inkişaf proqramlarında iştirak edərək mənə fikir və ideyalarımı formalaşdırmaqda kömək edən bütün insanlara;
- apardığım araşdırmada iştirak edən və bu kitabda əksini tapan ideyaların yaranmasında əməyi olan hər kəsə;
- Eşricdə "İş münasibətlərinin yaradılması proqramı"nın işlənib hazırlanmasında mənimlə birlikdə çalışan həmkarlarıma;
- mətnin redaktəsinə və aydın ifadə edilməsinə kömək edən Yana;
- mənim üçün "ən yaxşı iş münasibəti"ni təmin edən ailəmə

təşəkkürümü bildirirəm.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SOSİAL VARLIQLAR



> “Bu sözlərimi unutmayın. Biz insanlar sosial varlıqlarıq. Dünyaya başqalarının hərəkətləri/fəaliyyətləri nəticəsində gəlirik və həyatda qalmağımız başqalarından asılı olur. İstəsək də, istəməsək də həyatımızda elə bir an olmur ki, başqalarının fəaliyyətlərindən faydalanmayaq. Buna görə də təəccüblü deyil ki, xoşbəxtliyimizin böyük bir qismi başqaları ilə münasibətlərimizin fonunda yaranır”.
>
> **Dalay-lama**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

QEYRİ-TEXNİKİ BACARIQLARIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

XXI əsrin müəssisələrində XXI əsrin bacarıq və qabiliyyətləri tələb olunur. Yaradıcı Liderlik Mərkəzində davam etməkdə olan araşdırmaya əsasən, uğurun yeni təşəkkül tapmaqda olan xarakterik xüsusiyyətlərindən birini də "qeyri-texniki bacarıqlar" barədə yüksək səviyyədə məlumatlılıq və bu bacarıqların təkmilləşdirilməsi təşkil edəcək. Bu qeyri-texniki bacarıqların tələb olunduğu, müasir liderlərə və idarəçilərə meydan oxuyan sahələrdən biri də effektiv iş münasibətlərinin qurulması və idarə edilməsidir.

Bunu bildiyimə görə də insanların münasibətləri niyə və necə yaratdıqları, onları qoruyub saxlamaq üçün nə etdikləri, bu münasibətlərin uğurunu və uğursuzluğunu nəyin müəyyən etdiyini daha yaxşı başqa düşmək üçün araşdırma layihəsinə başlamaq qərarına gəldim. Məlumatların toplanması üçün sorğu, müsahibə və fokus-qruplar da daxil olmaqla, müxtəlif üsullardan istifadə etdim.

Kitab müəssisələrdə çalışan insanlara bu mürəkkəb və əksərən qarma-qarışıq sahədə uğur qazanmaq üçün nəyin zəruri olduğunu daha yaxşı başa düşməkdə kömək edəcək ideyalar, məlumatlar, alət və üsullar təklif edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

BU KİTAB KİMİN ÜÇÜNDÜR?



Bu kitabın əsas məqsədi sizə öz iş yerinizdə münasibətlərə yanaşma tərzinizi müəyyən etməyə kömək etməkdən ibarətdir. Bu yolla, siz həm də başqalarının yanaşmalarındakı fərqləri müəyyən edəcək və anlayacaq, beləliklə, öz davranışınıza müvafiq düzəliş edə biləcəksiniz. Məhz bu düzəlişlər yaxşı ünsiyyət bacarıqları ilə birlikdə sizə münasibətlərinizi təkmilləşdirmək imkanı verəcək.

Kitab aşağıdakı şəxslər üçün nəzərdə tutulmuşdur:

- hər hansı müəssisədə çalışan, iş münasibətlərindən maksimum faydanı necə əldə edə biləcəyi barədə biliklərini artırmaq istəyənlər üçün;
- iş yerində münasibətlərə öz yanaşma tərzini daha yaxşı başa düşmək, eləcə də şəxslərarası ünsiyyət bacarıqlarını təkmilləşdirməyə yardım edəcək bəzi məsləhət və üsullar öyrənmək istəyənlər üçün.

Kitab iş yerində və ya başqa bir yerdə hər hansı münasibətləri araşdırmaq, inkişaf etdirmək və münasibətlərin effektivliyini artırmaq istəyən insanlar üçün də faydalı ola bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİTAB HANSI MƏSƏLƏLƏRİ ƏHATƏ EDİR?



Bu kitab iş yerində bullinq və ya ciddi münaqişələrin həll edilməsi üçün təlimat **deyil**. Kitabda, əsas etibarilə, münasibətlərin effektiv idarə edilməsinə kömək edən bir sıra ünsiyyət bacarıqlarından bəhs edilir. Odur ki, bu kitab sizə belə mürəkkəb münasibətlərin elementlərini başa düşməkdə kömək edə və münasibətləri təkmilləşdirmək üçün ideyalar verə bilər.

Kitab sizi iş münasibətlərinin formaları və keyfiyyəti barədə düşünməyə sövq etməklə yanaşı, sizə münasibətlərin qurulması və təkmilləşdirilməsinə yardım edəcək məsləhət, üsul və ideyalar təklif edəcək.

Kitabın 1-ci yarısında əsas diqqət özünütəhlilə yönəlir:

- Münasibətləri nə üçün qurursunuz?
- Münasibətləri inkişaf və davam etdirməyə sizi nə vadar edir?
- Münasibət tərziniz necədir?

Kitabın 2-ci hissəsində münasibət yanaşmanıza tətbiq edə biləcəyiniz funksiya və alətlərə nəzərə salacağıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

TİPİK PROBLEM SAHƏLƏRİ

İnsanlar münasibətləri idarə etmək bacarıqlarını inkişaf etdirmək və təkmiləşdirmək istədiklərini, adətən, bir neçə tipik səbəblə izah edirlər: İnsanlar münasibətləri idarə etmək bacarıqlarını inkişaf etdirmək və təkmiləşdirmək istədiklərini, adətən, bir neçə tipik səbəblə izah edirlər:

- iş yerində insanlarla problemləri həll edə bilmək üçün;
- rəhbər/həmkarlar/tabeliyinizdə olan işçilərlə münasibətləri idarə edə bilmək üçün;
- "çətin" insanlarla daha effektiv ünsiyyət qurmaq üçün;
- özünəinamı və bacarıqları artırmaq üçün;
- işlərin görülməsinə kömək etmək üçün;
- təşkilati və ofis siyasətinə riayət edə bilmək üçün;
- daha effektiv lider olmaq üçün;
- dəyişikliyi daha effektiv idarə etmək;
- insanlarla uğurlu münasibətlər qurmağa gərəkli olan bacarıq, üsul və yanaşmaları başa düşmək üçün.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TİPİK PROBLEM SAHƏLƏRİ



"İşlərin relsdən çıxmasına gətirib çıxaran ən başlıca amil şəxslərarası ünsiyyət bacarıqlarının zəifliyi – insanlarla yola gedə bilməməyimizdir".
Con Aleksandr (Yaradıcı Liderlik Mərkəzinin prezidenti)

Şəxsi özünütəhlil

İş münasibətləriniz kontekstində aşağıdakı 2 sual barədə düşünün:

- Münasibətlərlə əlaqədar çətinliklərim nədən ibarətdir?
- Münasibətlərlə əlaqədar bacarıqlarımı niyə inkişaf etdirmək istəyirəm?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞ MÜNASİBƏTİNİN TƏRİFİ

İş münasibəti – iş yerində qurduğunuz, iş mühitində uğur qazanmağınıza və effektiv işləməyinizə fayda verən əlaqə deməkdir.

> "İş münasibəti hər iki tərəfin qarşılıqlı şəkildə fayda verdiyi hər hansı məhsuldar, açıq və dürüst münasibətdir".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜNASİBƏTLƏRİN YARADILMASI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏTLƏRİNİZİ BAŞA DÜŞÜN

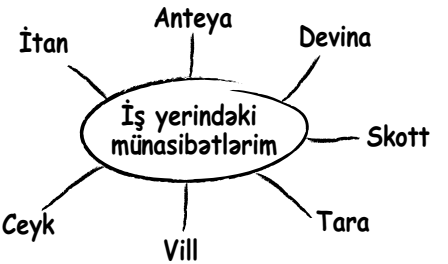


İş yerində münasibətlərinizi təkmilləşdirmək yolunda ilk addım münasibətlərin hazırkı əhatəsini tam başa düşməkdən ibarətdir. Aşağıdakı praktiki nümunə sizə münasibətlərin vizual ifadəsini yaratmağa kömək edə bilər.

Çalışma: Şəbəkənizi xəritələşdirin.

1. İşdə münasibətinizin olduğu insanları göstərən şəbəkə xəritəsi yaradın. Nümunəyə baxın – əksər insanların 7-dən artıq iş yoldaşı olduğuna görə sizin xəritəniz bir qədər daha mürəkkəb olacaq.

2. Xəritəniz haqqında, **sizin** işdə münasibət qurmağınızın səbəbləri haqqında düşünün.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏTLƏRƏ NİYƏ BAŞLAYIRIQ?



Oxuduğum araşdırmalara, həmkarlarımla, təlim iştirakçıları ilə etdiyim söhbətlər nəticəsində gəldiyim qənaətlərə əsasən, insanların iş münasibətlərinin başlamasının üç əsas səbəbi mövcuddur:

1. Komandanın bir hissəsi olmaq – insanlar bir araya gətirilir və bu səbəbdən müəyyən münasibət formalaşdırmalı olurlar.
2. Funksional səbəblərdən – münasibət qurursunuz, çünki işinizdə effektivliyi artırmaq üçün vacibdir.
3. Sosial səbəblərdən – şəxsi və ya emosional bağ qurursunuz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏTLƏRİN YARADILMASI

1. KOMANDANIN BİR HİSSƏSİ OLMAQ



Kim:
- rəhbər;
- idarə etdiyiniz insanlar;
- komanda üzvləri/iş yoldaşları.

Niyə:
- komanda yoldaşları ilə münasibət qurmaq vəzifəyə dair tələblərin bir hissəsidir;
- şöbə daxilində iş üçün zəruridir.

Adətən, iş yerində komandanızdakı insanlar ən yaxın iş yoldaşlarınız olur. Eyni zamanda, belə hallarda seçim imkanı da çox məhduddur. Kurslarımızdan birində şöbə rəhbərlərindən/menecerlərdən birinin də dediyi kimi:

"*Bu münasibətlər, adətən, səthi xarakter daşıyır və onlara asanlıqla son qoyulur*".

Bu cür olsa belə, hər zaman komanda yoldaşları ilə yaxşı münasibət saxlamaq bütün maraqlı tərəflər üçün ən yaxşı variantdır. Hər bir şəxsi tanımaq, onlarla effektiv münasibət qurmaq üçün vaxt sərf etmək uzunmüddətli perspektivdə olduqca dəyərlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

2. FUNKSİONAL MÜNASİBƏTLƏR



Kim:
- müxtəlif tapşırıqlar, layihələr, komitələr və s. ilə əlaqədar olaraq birlikdə çalışdığınıza görə münasibətlərinizin yarandığı insanlar;
- başqa şöbələrdə çalışan və sizin üçün faydalı ola biləcək şəxslər.

Niyə:
- gördüyünüz işdə hörmət qazanmaq üçün;
- işi yerinə yetirə bilmək üçün;
- insanları sərişləri əsasında seçə bilmək üçün;
- müəssisə daxilində şəbəkə mədəniyyəti qurmaq üçün.

Bu münasibətlər işin yerinə yetirilməsi zərurətindən doğur, işgüzar və ya sövdələşmə xarakteri daşıyır və məhdud müddəti əhatə edir. Bir menecerin də qeyd etdiyi kimi:

> "*Bu münasibətlər tamamilə işgüzar səbəblər əsasında formalaşır və yararlılığı bitdikdən sonra asanlıqla unudulur*".

Bununla belə, bu münasibətlər zəruri olduqları müddətdə effektiv olmalı və daha sonra davam etdirilməlidir – hər ehtimala qarşı!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3. SOSİAL MÜNASİBƏTLƏR



Kim:
- sizi sevən və ya sizin kimi insanlar;
- dərhal dil tapdığınız insanlar.

Niyə:
- daha çox sosial münasibət qurmaq arzusu səbəbindən;
- ortaq cəhətləriniz olduğu üçün;
- yaxşı yola getdiyiniz və dil tapdığınız üçün.

Bu münasibətlər vaxt keçirmək üçün seçdiyiniz insanlarla qurulur. Onlar şöbənizdən və ya iş sahənizdən kənar, daha asan ünsiyyət qurduğunuz insanlar ola bilər. Kurs iştirakçılarından birinin dedikləri:

"*Bu cür münasibətlərdə əsas rolu tərəflərin etdiyi seçim oynayır və emosional bağ qurulur*".



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏTLƏRİNİZ HANSI SAHƏYƏ AİDDİR?



İş münasibətlərinizin şəbəkə xəritəsinə qayıdaraq hər bir şəxsi aşağıdakı üç sahədən birinə aid edin:

Komandanın bir hissəsi	Funksional münasibət	Sosial münasibət

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QRUPLAŞDIRMAĞIN DAHA BİR ÜSULU



İş münasibətlərinin qruplaşdırılmasına bir qədər fərqli yanaşmanı onlara "tanış", "həmkar" və "yaxın çevrə" nöqteyi-nəzərindən baxaraq tətbiq edə bilərsiniz.

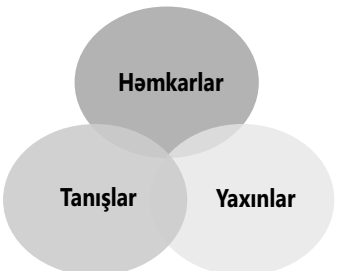
- **Tanışlar** – iş yerində tanıdığınız və məqbul dərəcədə mehriban münasibətlərinizin olduğu, səthi mövzular barədə söhbət etdiyiniz, lakin işlə bağlı gündəlik əlaqələrinizin az olduğu insanlardır. Onları çox az tanıya bilərsiniz və böyük ehtimalla, onlar işinizdə uğur qazanmağınıza əsaslı təsir göstərməyəcəklər.
- **Həmkarlar** – hər gün birlikdə vaxt keçirdiyiniz, müəyyən dərəcədə iş əlaqələrinizin olduğu, işinizdə uğur qazanmağınıza və işinizin effektivliyinə müəyyən dərəcədə təsiri olan insanlardır.
- **Yaxınlar** – emosional və iş səviyyəsində asılı olduğunuz son dərəcə yaxın iş yoldaşlarınızdır. Yəqin ki, onları çox yaxından tanıyırsınız və çox vaxt onlardan obyektiv tənqid mənbəyi kimi istifadə edirsiniz. Bu insanların işinizdəki uğurunuza birbaşa təsiri ola və ya olmaya bilər, lakin onlarla yaxın olduğunuz üçün fikirlərinə etimad etdiyinizə görə sizə şəxsi zəmində təsir edəcəklərini bilirsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖZÜNÜTƏHLİL



Əvvəlki səhifədə təsvir edilən kateqoriyalara əsaslanaraq münasibətlərinizi aşağıdakına bənzər bir diaqramda qruplaşdırın:



İndi isə bu diaqramın sizə münasibətlər şəbəkənizdəki müxtəlif insanlar haqqında hansı mesajı ötürdüyü haqqında düşünün:

- Münasibətləriniz ən çox hansı kateqoriyaya aiddir?
- Münasibətləriniz bütün kateqoriyalar üzrə bərabərmi paylanıb?
- Bu qruplaşmada hansı qanunauyğunluqları görə bilirsiniz? Məsələn:
  – İş yoldaşlarını hara yerləşdirirsiniz?
  – Sizdən yüksək vəzifəli şəxlər haradadır?
  – Tabeliyinizdəki işçilər haradadır?

Hamımız fərqliyik – konkret bir qanunauyğunluq və ya ardıcıllıq yoxdur. Əsas odur ki, öz qanuna uyğunluğunuzun – "münasibət modeli"nizin sizin iş münasibətləriniz haqqında nə ifadə etdiyinin fərqinə varasınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖZÜNÜTƏHLİL



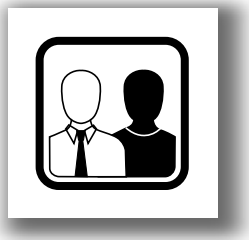
İş münasibətlərinin qruplaşdırılmasının müxtəlif üsullarına təkrar nəzər salaraq özünüzdən aşağıdakılar arasında hər hansı üst-üstə düşmənin olub-olmadığını soruşa bilərsiniz:

- tanışlar və komanda üzvləri;
- həmkarlar və funksional münasibətlər;
- yaxınlar və sosial münasibətlər.

Bu məlumat əsasında hansı bilgini əldə edə bilərik? Məsələn:

- İnsanlara münasibətlər şəbəkənizdəki müxtəlif insan qruplarının əhəmiyyəti barədə hansı mesaji ötürməkdə ola bilərsiniz?
- Komanda yoldaşlarınız və funksional münasibətlərinizin olduğu həmkarlarınızın çoxu yaxın çevrənizə daxildirmi?
- Adətən, kimləri yaxın çevrənizə daxil etməyə və ya kimlərlə sosial münasibətlər qurmağa çalışırsınız?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜNASİBƏTLƏRİN İNKİŞAF VƏ DAVAM ETDİRİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EMOSİONAL BAĞIN YARADILMASI

Belə görünür ki, iş yerindəki münasibətlər başqa yerlərdə keçərli olan qaydalardan azad deyil, başqa sözlə desək, münasibətlərin inkişaf etməsi üçün – adətən, işdə və ya sosial baxımdan **ortaq cəhətin** mövcudluğu vasitəsilə – şəxsi və ya emosional bağın formalaşması tələb olunur.

Aydındır ki, şəxsi və ya emosional bağlılıq qarşılıqlı mənfəət və fayda verən keyfiyyətli münasibətlərin qurulmasında xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Sırf işlə əlaqədar səbəblərdən qurulan münasibətlər faydalı ola bilər, lakin onların daha ötəri və qısamüddətli olması da təəccüb doğurmur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏTLƏRİN İNKİŞAF VƏ DAVAM ETDİRİLMƏSİ

"4 XANA" MODELİ

Şəxsi/emosional aspektin işgüzar ehtiyac aspekti ilə birləşdirilməsi bizi iş yerindəki münasibətlərə 4 əsas yanaşma təklif edən iş münasibətləri modelinə gətirib çıxarırır:

- təsadüfi;
- işgüzar;
- sosial;
- qarşılıqlı asılı.

Bu yanaşmalar başqaları ilə münasibət qurmağın mümkün üsullarıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"4 XANA" MODELİ





Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏTLƏRİN İNKİŞAF VƏ DAVAM ETDİRİLMƏSİ

"4 XANA" MODELİ



Təsadüfi münasibətlər (işlə bağlı aşağı ehtiyac, aşağı ünsiyyətlilik ehtiyacı) – bu münasibətlər əsas fəaliyyətlərlə əlaqəli deyil, buna görə də ikincidərəcəli və səthi xarakter daşıyır.

Sosial münasibətlər (işlə bağlı aşağı ehtiyac, yüksək ünsiyyətlilik ehtiyacı) – bu münasibətin əsas təkanverici qüvvəsini dostluğa aparan emosional bağın mövcudluğu təşkil edir.

İşgüzar münasibətlər (işlə bağlı yüksək ehtiyac, aşağı ünsiyyətlilik ehtiyacı) – belə münasibətlər işin yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan peşəkar münasibətlərdir.

Qarşılıqlı asılılıq münasibətləri (işlə bağlı yüksək ehtiyac, yüksək ünsiyyətlilik ehtiyacı) – ən məhsuldar və dəyərli iş münasibətləridir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NÜMUNƏLƏR



İşgüzar münasibət – İşin görülməsi üçün birlikdə işləməli olduğunuz, lakin dostunuz olmayan, daha çox, layihə və ya tapşırığın sizi bir araya gətirdiyi şəxslər.

Qarşılıqlı asılılılıq münasibəti – Belə münasibətlər hörmət və məmnunluğa əsaslanır. Bu insanlarla birlikdə işləməyi və ünsiyyət qurmağı özünüz seçirsiniz: bir-birinizə hörmətlə yanaşır və bir-birinizi yaxşı başa düşürsünüz.

Təsadüfi münasibət – Müntəzəm olaraq qarşılaşıb salamlaşdığınız, hal-əhval tutduğunuz şəxslər, məsələn, qəbul şöbəsinin əməkdaşı, mühafizə xidmətinin əməkdaşı, başqa bir şöbənin rəhbəri və s.

Sosial münasibət – Çətin vaxtlarınızda müraciət etdiyiniz şəxslər: fikirlərinizi paylaşır, şikayət edir, giley-güzar edir, dərdləşir, iş vaxtınızı və asudə vaxtınızı aktiv şəkildə onlarla keçirməyi seçirsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖZÜNÜTƏHLİL



I mərhələ
Diaqramı köçürün (nümunəmizdəki ballar/adlar olmadan) və hazırkı münasibətlərinizin siyahısını tərtib edin. İndi isə onları təhlil edin və hər bir şəxs üçün iş və sosial ehtiyac səviyyəsini müəyyən edin.

Ad	İşlə bağlı ehtiyac *1 – aşağı, 10 – yüksək olmaqla, 10 ballıq şkala üzrə qiymət verin.*	Ünsiyyətlilik ehtiyacı
Ben	**7**	**3**
Sonya	**3**	**9**
Qreq	**9**	**8**
Mark	**4**	**6**
Aleks	**1**	**2**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖZÜNÜTƏHLİL

II mərhələ
Münasibətlərinizin diaqram üzrə mövqeləndirilməsi:

- Diaqramı çəkin.
- Hər bir münasibəti diaqramın müvafiq hissəsində işarələyin (nümunəyə baxın).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİAQRAMIN TƏHLİLİ

Adətən, münasibətlərin bütün xanalara paylanacağı gözlənilir. Münasibətlər bərabər paylanmasa da, çoxumuz hər bir xananı işarələmiş olmalıyıq.

Bu məlumat sizə nə deyir? Diqqətə almaq istəyə biləcəyiniz suallar:

- Münasibətlərin paylanması sizi qane edirmi?
- Bir xanadan digərinə keçirmək istədiyiniz münasibət varmı?
- Bunu necə edə bilərsiniz? (Bu kitabın növbəti bölmələrində göstərilən üsullardan bəzilərini sınaya bilərsiniz.)
- Ümumi mənzərə sizə iş yerindəki münasibətləriniz haqqında nə deyir?
- Sizcə, başqaları sizinlə münasibətlərini eyni mövqeyə yerləşdirərdilərmi? Yerləşdirməzdilərsə, səbəbi nədir və bu, münasibətinizə necə təsir göstərə bilər?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PRAKTİKİ NÜMUNƏ 1 – CİM



Cim artıq bir neçə ildir ki, kiçik istehsal şirkətində mühəndis vəzifəsində çalışır. O, hər zaman layihəçi-mühəndis olmaq istəyib və indi bu arzusunu həyata keçirir. Cim təklikdə işləməyi, öz iş yükünün öhdəsindən gəlməyi, yalnız zəruri hallarda rəhbərinə hesabat verməyi sevir. Rəhbəri ona etimad edir, işini yaxşı görəcəyini bilir. Cim bu cür işləməyi sevir.

Cim başqa kimdənsə asılı olmağı, kiminsə ondan asılı olmasını sevmədiyini deyir. Cimin işində dəqiqlik əsasdır. O, təfərrüatlara diqqət yetirməyi, müstəqil işləməyi sevir. Cim səmərəli və müstəqil şəkildə işləyə bildiyinə görə özü ilə hər zaman fəxr edib. Lakin bu iş üsulu uzun illər onun üçün yaxşı nəticə versə də, artıq vəziyyət dəyişməyə başlayıb. Şirkət bu yaxınlarda çox fərqli fikirləri olan yeni idarəedici direktor işə götürüb.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 1 – CİM

Yeni rəhbər heyətin komandalar şəkilində işləməsini, fikirlərini bölüşməsini, performans qiymətləndirmələrində, təlim kurslarında iştirak etməsini istəyirdi! Cimlə təlim kursunda tanış oldum. Yeni iş rejiminə uyğunlaşmaqda çətinlik çəkdiyinə və bu işdə problemlər yaratdığına görə ondan kursda iştirak etməyi xahiş etmişdilər. Cim hələ də işini sevdiyini, lakin işdəki yeni mədəniyyətin hər şeyi dəyişdiyini izah edirdi.

Təlim zamanı Cim başa düşdü ki, onun üstünlük verdiyi münasibət tərzi çox praktiki xarakter daşıyır, o, hər zaman bütün diqqətini yalnız tapşırığın icrasına yönəldir və qapalı bir insandır. Cim tərzinin bütün müsbət elementlərini qeyd etməklə yanaşı, bəzi çatışmazlıqların olduğu ilə də razılaşırdı: xüsusilə də insanlarla ünsiyyətdən qaçması, rəsmi və emosiyasız yanaşması yeni rejimdə onun qarşısını kəsirdi.

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 1 – CİM

Eyni zamanda, Cim müəyyən etdi ki, onun iş münasibətlərinin çoxu təsadüfi, çox azı isə işgüzar münasibət xarakter daşıyır. O heç vaxt iş yerində insanlarla yaxın münasibət qurmaq ehtiyacı hiss etməmişdi.

Cim kursa gəlməyin öz seçimi olmadığını qəbul etsə də, öz vəziyyətini aydınlaşdırmaq, yeni tələblərə daha yaxşı necə uyğunlaşa biləcəyini başa düşmək istəyirdi. Aydın idi ki, Cim işinin gələcək effektivliyi və uğurunun davamı üçün münasibətlərə daha çox önəm verməlidir.

Kurs müddətində Cim bir neçə yeni yanaşmanı sınadı (toplantılarda daha çox sual vermək, başqalarına öz rəyini bildirmək və ya dəstək təklif etmək, bəzən nahar zamanı başqalarına qoşulmaq). O, işdəki hazırkı vəziyyətini nəzərdən keçirməyə başladı. Cimin yeni iş qaydasına uyğunlaşmaq üçün bəzi lazımi davranışları mənimsəmək məqsədilə ata biləcəyi kiçik addımları əhatə edən fəaliyyət planı hazırladıq.

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 1 – CİM

CİMİN GÖRMƏLİ OLDUĞU TƏDBİRLƏR

- Hazırkı iş münasibətlərinin şəbəkə xəritəsini çəkmək və bundan ən zəruri və dəyərli münasibətlərin hansılar olduğunu müəyyən etmək və ilkin səylərini həmin münasibətlərə yönəltmək məqsədilə istifadə etmək.
- Xəritəyə mövcud münasibətlərdən əlavə, daha yaxından tanımalı olduğunu düşündüyü insanları əlavə etmək.
- Azı, həftədə bir dəfə başqaları ilə nahar yeməyinə qoşulmaq.
- Yeni mühəndis heyəti əməkdaşlarından bir neçəsinə kouçinq proqramı təşkil etmək.
- Suallar verərək, düşüncə, fikir və ideyalarını paylaşaraq komanda toplantılarında daha fəal iştirak etmək.
- Bütün bunları birbaşa (xətti) rəhbəri ilə müzakirə edib irəliləyişi ilə əlaqədar rəy və dəstək xahiş etmək.

Alətlər toplusundan (bax: sonuncu fəsil) **özünütəqdimat**, **peşəkar dialoq** və **əks-əlaqə** aspektləri Cimin davamlı inkişafı üçün faydalı ola bilər.

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

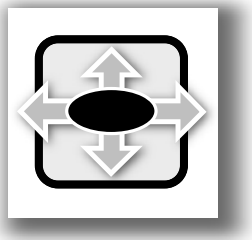
YEGANƏ VACİB KOMPONENT



"Uğur formulunun yeganə ən vacib inqrediyenti – insanlarla necə yola gedəcəyini bilməkdir".

Teodor Ruzvelt

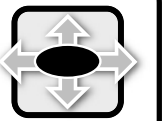
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜNASİBƏT TƏRZİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ



Kitabın bu hissəsinədək münasibətlərin yaradılmasına, inkişaf və davam etdirilməsinə olan yanaşma tərzlərinizə nəzər saldıq. İndi isə başqaları ilə münasibətlərinizdə daha bir vacib amili – münasibət tərzini əhatə edən modeli müzakirə edəcəyik.

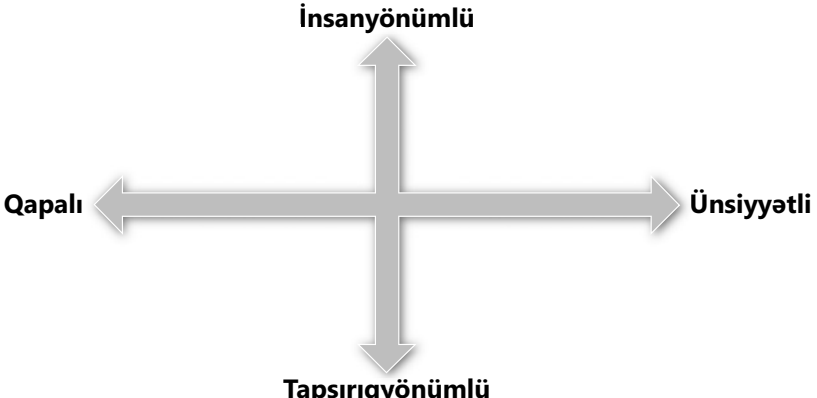
Çoxumuz hansısa bir münasibət tərzinə üstünlük veririk. Bu o deməkdir ki, başqaları ilə qarşılıqlı ünsiyyət zamanı, bir qayda olaraq, istifadə etdiyiniz sevimli bacarıq və davranışlarımız var. Bu davranış və bacarıqlar birlikdə götürüldükdə bizim münasibət tərzimizi müəyyən edir. Özünüzə xas tərzinizi başa düşmək bəzi insanlarla münasibət yaratmağın və münasibətləri qorumağın nə üçün başqaları ilə münasibətdə daha asan olduğunu anlamağa kömək edə bilər.

Münasibət tərzinin öyrənilməsinin bir çox üsulları mövcuddur. Onların arasında ən çox tanınan modellər bunlardır: "Mayers-Briqs şəxsiyyət tipologiyası"®, "Münasibətlər haqqında məlumatlılıq nəzəriyyəsi"® və "Sosial tərz modeli"TM. Növbəti səhifədəki modeldə başqaları ilə münasibətimizə müsbət təsir edən iki istiqamətdən isitfadə edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏT TƏRZİ

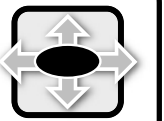
MODEL



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏT TƏRZİ

MODELİN İZAHI



Münasibət tərzi ilə bağlı bu modelində iki istiqamət araşdırılır: insan/tapşırıq və qapalı/ünsiyyətli.

- İnsan/tapşırıq istiqaməti diqqətinizin, daha çox, bu iki amildən hansına yönəlməsi ilə müəyyən edilir: əsasən, insan, yoxsa tapşırıqyönümlüsünüz?
- qapalı/ünsiyyətli istiqamət sizi əhatə edən dünya ilə nə dərəcədə fəal münasibətdə olduğunuza əsasən müəyyən edilir: daha çox introvert, yoxsa ekstravertsiniz?

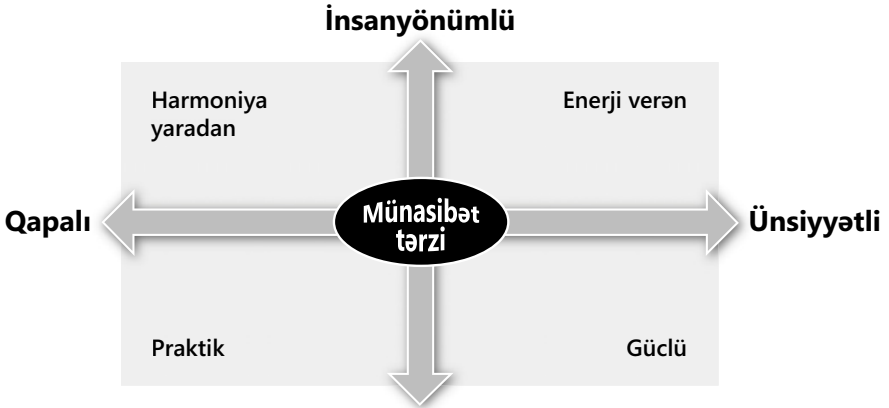
Hər iki istiqamət münasibət tərzinizin fonunda başqaları ilə necə əlaqə qurmağınızda və başqalarının sizi necə qəbul etməsində rol oynayır. Bu iki istiqamət daxilində 4 fərqli üslub müəyyən etmək olar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏT TƏRZİ

DÖRD TƏRZ





Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏT TƏRZİ

TƏRZİNİZİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



Aşağıdakı fikirləri nəzərdən keçirin və hər bir fikrə 1-dən 4-ə qədər qiymət verin (1 – tərzinizə ən çox uyğun olan, 4 – tərzinizə ən az uyğun olan fikri bildirir). Cavab verməkdə tərəddüd edirsinizsə, evdəki deyil, konkret olaraq iş yerindəki davranışınız haqqında düşünün.

☐ Başqalarına dəstək göstərməyi sevirəm.	☐ Başqaları ilə işgüzar münasibət qurmağı sevirəm.	☐ Başqaları ilə münasibət qurmağa həvəsliyəm.	☐ Fikirlərimi açıq ifadə edirəm.
☐ Başqaları ilə mehriban olmaq istəyirəm.	☐ İnsanları tanımaq üçün bir az zamana ehtiyacım olur.	☐ Qızğın müzakirələri sevirəm.	☐ Münasibətlərimdə nəzarəti əlimdə saxlamağı sevirəm.
☐ Mən yaxşı dinləyiciyəm.	☐ Daha rəsmi münasibətlər qurmağa meyilliyəm.	☐ Asanlıqla münasibət qururam.	☐ Münasibətlərimdə diqqətimi, əsasən, fəaliyyətə yönəldirəm.
☐ Başqaları ilə əməkdaşlıq münasibətləri qurmaq üzərində çalışıram.	☐ Münasibətləri başlatmağa çəkinirəm.	☐ Şən və yüksək enerjili bir insan olduğum deyilir.	☐ Münasibətlərimdə təsir gücünə malikəm.
☐ Standart bir mövqeyim var – insanlara etibar edirəm.	☐ Münasibətlərimdə etibarlı adamam.	☐ Başqaları ilə işləyən zaman yaranan fürsətlər məni həyəcanlandırır.	☐ Fikirlərimi açıqca müdafiə edirəm.
☐ **Cəmi - A**	☐ **Cəmi - B**	☐ **Cəmi - C**	☐ **Cəmi - D**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏT TƏRZİ

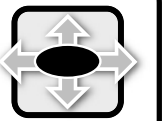
TƏRZİNİZİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



Aşağıdakı keyfiyyətlərin sizə nə dərəcədə aid olub-olmadığı barədə düşünün və hər bir keyfiyyətə 1-dən 4-ə qədər qiymət verin (1 – tərzinizə ən çox uyğun olan, 4 – tərzinizə ən az uyğun olan keyfiyyəti bildirir). Yuxarıdakı səhifədə olduğu kimi, iş yerindəki şəxsiyyət tipinizi əsas götürün.

☐ Harmoniyanı sevən	☐ Praktik	☐ Enerjili	☐ Güclü
☐ Birgə işləməyi sevən	☐ Realist	☐ Şən	☐ Möhkəm xarakterli
☐ Səmimi	☐ Sağlam düşüncəli	☐ Aktiv	☐ Nüfuzlu
☐ Əməkdaşlığa meyilli	☐ Ağıllı	☐ Hərəkətli	☐ İnandıra bilən
☐ Dəstək olmağa hazır	☐ Rasional	☐ Həyat dolu	☐ Təsir gücünə malik
☐ Üzüyola	☐ Ədalətli	☐ Cəsur	☐ Sözübütöv
☐ Güzəştə gedən	☐ Təmkinli	☐ Şövqlü	☐ Dominant
☐ Yardımsevər	☐ Məntiqli	☐ Gülərüz	☐ Rəqabətəqabil
☐ Qayğıkeş	☐ Dəqiq	☐ Dinamik	☐ Tələbkar
☐ Mehriban	☐ Etibarlı	☐ Coşqun	☐ Meydan oxuyan
☐ **Cəmi - A**	☐ **Cəmi - B**	☐ **Cəmi - C**	☐ **Cəmi - D**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TƏRZİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

CAVABLARIN TƏHLİLİ

42 və 43-cü səhifədəki cəmi balları aşağıdakı cədvələ köçürün:

	A sütunu	B sütunu	C sütunu	D sütunu
Səh. 42				
Səh. 43				
Cəmi				
Tərz	**Harmoniya yaradan**	**Praktik**	**Enerji verən**	**Güclü**
Ən aşağıdan ən yüksəyə doğru tərcih sırası				

Üstünlük verdiyim (ən aşağı bal toplayan) tərz	
Ən az üstünlük verdiyim (ən yüksək bal toplayan) tərz	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏT TƏRZİ

TƏRZLƏRİN ÜMUMİ TƏSVİRİ





Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏRZLƏRİN XARAKTERİSTİKASI



Ən yaxşı şəkildə tətbiq edildiyi təqdirdə, hər bir tərzi aşağıdakı xüsusiyyətlərlə xarakterizə etmək olar:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏRZLƏRİN XARAKTERİSTİKASI

Pis tətbiq edildiyi təqdirdə, hər bir tərzi aşağıdakı xüsusiyyətlərlə xarakterizə etmək olar:

İnsanyönümlü

Qapalı

Münasibət tərzi

Ünsiyyətli

Tapşırıqyönümlü

HARMONİYA YARADANLAR

Güzəştə gedən
İddiasız
Riskdən qorxan
İfrat həssas
Ehtiyatlı
Özünəinamsız
Qərarsız
Hamının xoşuna gəlməyə çalışan
Özünə yazığıgələn
Başqalarından asılı

ENERJİ VERƏNLƏR

Qeyri-ciddi
İmpulsiv
Səliqəsiz
Məntiqsiz
Ekssentrik
Üsyankar
Nə edəcəyi bəlli olmayan
Diqqətsiz
Dəfedilməz
Məsuliyyətsiz

PRAKTİK

Emosiyasız
Aşağı enerjili
Ləng
Laqeyd
Rəsmi
Ruhsuz
Xırdaçı
Moizə oxuyan
İttihamçı
Tənqidçi

GÜCLÜ

Qətiyyətli
Təşəbbüskar
Əzmli
Meydan oxuyan
İnadkar
Özüninamlı
İstiqamət verən
Fəaliyyətyönümlü
Nəzarəti sevən
Nəticəyönümlü

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏT TƏRZİ

ÖZÜNÜTƏHLİL



Üstünlük verdiyim münasibət tərzi ...

Nəzərə almalı olduğunuz suallar:

- Bu tərz hazırkı iş münasibətlərim üçün nə dərəcədə məqsədəuyğun və uğurlu tərcihdir?
- Hazırkı münasibətlərimdə bu tərzdən istifadə etməyin üstünlükləri nələrdir?
- Mənfi cəhətlər/çətinliklər nələrdir?
- Başqa tərzlərdən nə öyrənə bilərəm?
- Hansı tərz münasibətlərimi daha müvəffəqiyyətlə idarə etməyimə kömək edə bilər?
- Münasibətlərimdə bu tərzdən istifadə bacarığımı inkişaf etdirmək üçün nə edə bilərəm?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏT TƏRZİ

İNSANLARLA İŞLƏYƏRKƏN



Münasibət tərziniz iş yerində münasibətlərinizi idarə etmək üçün üstünlük verdiyiniz yanaşmanı göstərir. Bu tərz başqalarının həmin münasibət çərçivəsində sizin haqqınızdakı təsəvvürlərinə (sizinlə bağlı düşüncələrinə) və sizinlə necə rəftar etməsinə təsir edir.

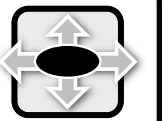
Adətən, insanlar başqalarına onların özlərini rahat hiss etməsinə kömək edəcək reaksiyalar verirlər. Başqa davranışlarımız kimi, ani təbii reaksiyamız da nəyə vərdiş etdiyimizdən asılı olur və ilk növbədə, öz rahatlığımıza yönəlir. Təəssüf ki, bu o demək ola bilər ki, hər kəslə eyni cür rəftar edirik, bu isə münasibətlərimizin çoxunda yanlış anlama və rahatsızlığa gətirib çıxarır.

Özünüzü başqasının yerinə qoya bilir, onlarla istədikləri kimi rəftar edə bilirsinizsə, böyük ehtimalla, iş yerində daha məhsuldar və keyfiyyətli münasibətlərə malik olacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏT TƏRZİ

İNSANLARLA İŞLƏYƏRKƏN



Başqalarının tərzinə uyğunlaşmaq məqsədilə öz tərzinizə müəyyən dəyişikliklər etmək istəyirsinizsə:

- onların üstünlük verdikləri iş qaydasını – münasibət tərzini müəyyən etmək üçün davranış və münasibət modellərini müşahidə etməli;
- üstünlük verdikləri tərzə əsaslanaraq onların özlərini daha rahat hiss etməsi və daha məhsuldar münasibət yaratmaq üçün hansı davranış və yanaşmalardan istifadə etməli olduğunuzu müəyyən etməli;
- yeni davranışları tətbiq edən zaman qeyri-səmimi görünməməlisiniz.

Bütün bunları etmək sizə asan gəlir, elə deyilmi? Lakin unutmayın ki, köhnə vərdişləri tərgitmək çətindir!

Başqaları ilə daha effektiv əlaqə qurmaq məqsədilə vərdiş etdiyiniz davranışları uyğunlaşdırmaq bacarığınızı inkişaf etdirmək üçün vaxt, zəhmət və təcrübə tələb olunacaq. Araşdırmalar göstərir ki, başqaları ilə münasibət yaratmaq və onlara uyğunlaşmaq məqsədilə davranışda edilən kiçik dəyişikliklər bir lider və idarəçi (menecer) olaraq, yalnız münasibətlərdə deyil, performansda da böyük irəliləyişlə nəticələnir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏT TƏRZİ

TƏRZLƏRİN UYĞUNLAŞDIRILMASI

- Münasibətlər şəbəkənizdə özünüzü narahat hiss etməyinizə səbəb olan bir insan haqqında düşünün.
- Həmin şəxsin davranış şəkli və ya qanunauyğunluğu (məsələn, bədən dili, səs tonu və yaratdığı ümumi təəssürat) və onun tərzi ilə bağlı sizdə formalaşmış təsəvvürlər barədə düşünün və qeydlər götürün.
- Münasibətin effektivliyini artırmaq üçün belə şəxslərlə ünsiyyətinizdə nəyi dəyişə biləcəyinizi müəyyən edin.
- İndi isə müəyyən etdiklərinizi sınaqdan keçirin.
- Sizə verdikləri reaksiyalarda hər hansı dəyişiklik haqqında düşünün

Fikirlərini soruşun.

Unutmayın ki, başqaları ilə münasibətlər yalnız bu və ya digər formada reaksiya verməyi deyil, həm də uyğunlaşmağı tələb edir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PRAKTİKİ NÜMUNƏ 2 – SANCOY



Sancoy təlim kurslarımızdan birində iştirak edirdi. Əvvəlcə onun kursda niyə iştirak etdiyini başa düşmürdük. Seminar davam etdikcə məsələ aydın olmağa başladı. Qısa kouçinq sessiyası zamanı Sancoy izah etdi ki, iş yerində ümumən yaxşı münasibətlərə malik olsa da, bəzən insanların ona olduqca neqativ reaksiya verdiklərini görür. Sancoy özünü nikbin, pozitiv, hər zaman yaxşı xüsusiyyətləri görməyə çalışan bir insan kimi təsvir edir, iş yoldaşları ilə səmimi və mehriban münasibətlər qurmağı xoşlayırdı. O, qarşıdurmaları sevmir, münaqişələrdən yayınmaq üçün əlindən gələni edirdi.

Nümunə olaraq, Sancoy bu yaxınlarda Syu adlı iş yoldaşı ilə arasında keçən söhbəti misal çəkdi. Onlar 9 aydır ki, bir yerdə çalışır, ümumən yaxşı yola gedirdilər. Konket olaraq bu situasiyada (başqa kişi və qadınların bənzər reaksiyalar verdiyi tipik bir situasiya idi) isə Syu pis reaksiya vermişdi. Adi bir kiçik ofis söhbəti zamanı Syu ona öz şöbə rəhbəri ilə aralarındakı problem haqqında danışmışdı. (Problemin nədən ibarət olduğu burada vacib deyil – əsas məsələ Sancoyun bu söhbət zamanı Syuya necə münasibət göstərməsidir.)

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



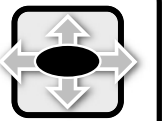
PRAKTİKİ NÜMUNƏ 2 – SANCOY

Sancoy Syu ilə empatiya qursa da, məsələnin dərinliklərinə getmək istəmirdi, çünki münasibətlərdə yaranan problemlər barədə məsləhət verməkdə, həll yolu tapmaqda hər zaman çətinlik çəkirdi. Buna görə də problemi kiçiltmiş, həmsöhbətini bir qədər cırnatmış və demişdi ki, fikir verməyib təmkinini qorusa, problem öz-özünə aradan qalxacaq. Syunun cavabı isə gözlənilməz olmuş, Sancoyun empatiya qurmadığını, problemi əhəmiyyətsiz göstərməyə çalışdığını və onu ifrat reaksiya verməkdə günahlandırdığını söyləmişdi.

Sancoy buna görə məyus olduğunu deyirdi. Çünki Syu onu empatiya qurmamaqda ittiham edən ilk insan deyildi. Özünü ünsiyyətli, mehriban, "enerji verən" münasibət tərzinə malik hesab edən Sancoy üçün bu hal xüsusilə kədərli idi. O, iş yoldaşları ilə sosial münasibətlər qurmaqdan zövq alır, münasibətlərinin çoxunun qarşılıqlı asılılığa söykəndiyini düşünürdü.

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 2 – SANCOY

Biz onun Syu ilə söhbətini daha dərindən araşdırdıqdan sonra Sancoy başa düşdü ki, insanların digərləri ilə münasibətlərində yaşadıqları problemlər barədə söhbətlər zamanı nümayiş etdirdiyi bir davranış şəkli (və ya qanunauyğunluğu) var. Sadəcə olaraq, o, münasibətlər barədə məsləhət verməyi sevmir və belə söhbətlərdən yayınmaq istəyirdi. Buna görə də Sancoy, onun fikrincə, həm qarşı tərəfi məmnun edəcək, həm də özünə həmsöhbətinə qulaq asdığını, dostluq nümayiş etdirdiyini hiss etdirəcək həll yolu formalaşdırmışdı. Aydındır ki, nəticə hər zaman belə olmurdu.

Bu nümunə "enerji verən" tərzin müzakirəsinə gətirib çıxardı. Sancoy başa düşdü ki, insanlar onunla "problemləri" haqqında söhbət edən zaman o, bəzən zarafata salaraq, dərhal asan həll yolu təklif edərək həmsöhbətlərinə lazımi qədər diqqət yetirmirmiş. Bu münasibət tərzindən istifadə edən insanlar bəzən bir qədər qeyri-ciddi və diqqətsiz təsir bağışlayırlar; başqalarının ehtiyac duyduqlarından və münasibət tərzlərindən asılı olaraq, bu davranış nəzakətsiz və laqeyd görünə bilər. Sancoy nədə səhvə yol verdiyini anlamağa başlamışdı. İndi isə Syu ilə vəziyyəti necə düzəldəcəyini planlaşdırmaq istəyirdi. O, eyni zamanda belə problemləri laqeyd görünmədən və ya özünü narahat hiss etmədən dinləyə bilmək istəyirdi.

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 2 – SANCOY

SANCOYUN GÖRMƏLİ OLDUĞU TƏDBİRLƏR

- Bəzən insanların həll yolu deyil, sadəcə, dinlənilmək istədiyini başa düşmək.
- Özü üçün insanları dinləmək, daha sonra isə həmsöhbətlərini problemləri haqqında daha dərindən düşünməyə sövq etmək məqsədilə suallardan istifadə etməli olduğu bir proses formalaşdırmaq.
- Daha sonra qarşı tərəfin dediklərini ümumiləşdirmək və ya onlardan indi özlərini necə hiss etdiklərini və/və ya nə etməyə hazırlaşdıqlarını qısaca izah etməyi xahiş etmək.
- Problemin həddən artıq şəxsi məsələ olduğunu düşündükdə bu məsələ ilə bağlı kömək etməyə münasib insan olmadığını izah etmək və bəlkə də, daha uyğun olan başqa bir şəxsə müraciət etməyi təklif etmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 2 – SANCOY

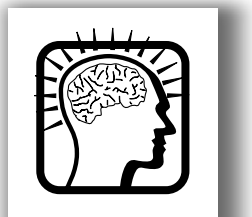
SANCOYUN GÖRMƏLİ OLDUĞU TƏDBİRLƏR

- Syudan üzr istəmək, harada səhv etdiyini başa düşdüyünü, gələcəkdə daha çox empatiya qurmaq üçün nə etməyi planlaşdırdığını izah etmək və bəlkə də, ondan vaxtaşırı olaraq bununla bağlı rəy bildirməyi xahiş etmək.
- **Həll yolu haqqında söhbət** metodunu, **pozitivə fokuslanma** metodunu məşq etmək (bax: sonuncu fəsildə alətlər dəsti). Sancoy hər iki metodun onun hazırkı yanaşmasına faydalı əlavələr ola biləcəyini, eyni zamanda, qarşıdurmalardan yayınmaq ehtiyacının öhdəsindən gəlməkdə kömək edəcəyini düşünürdü.

Adi yanlış anlama kimi görünən bir vəziyyətin daha mürəkkəb bir problemə çevrilə, başqaları ilə münasibətlərinin effektivliyini azalda biləcəyini başa düşən Sancoy təqdirəlayiq addım atmış, təcili tədbir görərək özünə düşünmək, necə hərəkət etməli olduğunu müzakirə etmək və planlaşdırmaq imkanı yaratmış (təlim kursunda iştirak edərək) və beləcə, problemin uzun müddət davam etməsinin qarşısını almışdı.

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



UĞURLU MÜNASİBƏTLƏRİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

İndi isə nəzərlərimizi münasibətlərin uğur və effektivliyinə müsbət təsir göstərən komponentlərə çevirəcəyik.

Bir sıra araşdırma layihələrindən əldə edilən verilənlər (data), idarəçilərlə (menecerlərlə) aparılan müzakirələrə əsasən, növbəti səhifədə göstərilən əsas xüsusiyyətlərin münasibətlərin uğurlu və effektivliyi üçün vacib olduğu müəyyən edilmişdir.

Stiv Farrar "Sunday Times" qəzetində yazırdı: "Başqaları ilə, yəni həmkarlar, işçi heyəti və müştərilərlə yaxşı münasibət qurmaq bacarığı istedadlı kadrların cəlb edilməsi və saxlanması üçün vacib hesab edilir, bu bacarığın əskikliyi isə yüksək kadr axınının və itirilmiş yaradıcı fürsətlərin səbəbi kimi qəbul edilir".

Farrar eyni məqalədə yazırdı: "Microsoft" Birləşmiş Krallıqda 500 biznes liderindən ən çox tələb olunan bacarıqların hansılar olduğunu soruşmuşdur: komanda işi və şəxslərarası ünsiyyət bacarıqları siyahının başında yer alırdı".

S. Farrar, "Sunday Times"; 16 mart, 2008

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜNASİBƏTLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ ÜZRƏ SƏRİŞTƏLƏR

Özünə fokuslanma

- Qətiyyət
- Ünsiyyət bacarıqları
- Qayğı və dəstək
- Dürüstlük və vicdanlılıq
- Dinləmək və sual vermək
- Özünüdərk

Münasibətlərin xüsusiyyətləri

Başqalarına fokuslanma

- İnsanları anlamaq
- Etimad yaratmaq
- Harmoniya və empatiya
- Emosiyaları anlamaq
- Emosiyaları idarə etmək
- Qarşılıqlı hörmət

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNƏ FOKUSLANMA

QƏTİYYƏTLİLİK

Siyahıdakı 1-ci keyfiyyət qətiyyətdir, çünki qətiyyət qarşı tərəfin məntiqinizi anlaması və onlardan nə gözlədiyinizi bilməsi üçün dürüst, səmimi, açıq düşüncə və davranışı əks etdirir.

Qətiyyətli insanın xüsusiyyətlərinə aşağıdakılar daxildir:

- dialoq zamanı özünəinam;
- özünəəmin davranış və yanaşma;
- başqaları tərəfindən əzmkar və ədalətli hesab edilmək;
- problemləri şəxsi zəminə çəkmədən adekvat şəkildə həll etmək;
- ideyalarını aktiv şəkildə başqalarına ötürmək;
- düşüncə və hərəkətlərində konkretlik nümayiş etdirmək.

"Qətiyyətli və aqressiv olmaq arasındakı əsas fərq – sözlərimizin və davranışımızın başqalarının hüquqlarına və rifahına necə təsir etməsində özünü göstərir".
Şeron Antoni Bover (yazar)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNƏ FOKUSLANMA

QƏTİYYƏTLİLİK

Bəzən qətiyyətli olmaq asan olur, xüsusilə səriştə sahəmizə aid olan mövzu haqqında danışan zaman. Lakin bəzi hallarda ifrat dərəcədə qətiyyətli yanaşma (və ya əslində, qətiyyətin əzab verən əskikliyi) münasibətlərə pis təsir edə bilər. Qətiyyətin lazımi səviyyəsini formalaşdırmağa və nümayiş etdirməyə yardım edəcək bir neçə ideya:

- nə istədiyinizi aydın müəyyən edin;
- ünsiyyət zamanı diqqətinizi tamamilə həmsöhbətinizə yönəltməyi unutmayın;
- nə istədiyinizi deyin – mövzu barədə fikirlərinizi söyləyərək, duyğularınızı dərindən nümayiş etdirərək özünüzü aydın ifadə edin;
- təklif irəli sürən zaman faktları və fikirlərinizi bir-birindən fərqləndirin;
- seçdiyiniz ifadələrə diqqət yetirin, məsələn, "etməlisiniz" əvəzinə, "edə bilərsiniz" deyin;
- ideyalar formalaşdırmaq və onları araşdırmaq üçün başqaları ilə çalışmağa həvəslə yanaşın;
- həqiqəti deyin, dürüst olun, fikirlərinizə, sözlərinizə və hərəkətlərinizə görə məsuliyyəti öz üzərinizə götürün.

Qətiyyət göstərmək hər zaman qələbə qazanmaq demək deyil, effektiv nəticələrə nail olmaq üçün özünü ifadə etmək, fikrini aydın çatdırmaq və başqaları ilə birlikdə çalışmaq deməkdir. (Daha çox praktik məsləhət üçün: bax: "İdarəetmə kitabları" seriyasından "Qətiyyətlilik" kitabı)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNƏ FOKUSLANMA

ÜNSİYYƏT BACARIQLARI

Ünsiyyət çox geniş sahədir və sadəcə bu mövzuya həsr olunmuş yüzlərlə kitab var. Ünsiyyətin münasibətlərlə əlaqəsi özünü əsas fikir və məlumatların auditoriyaya aydın və adekvat qaydada çatdırılmasında göstərir.

Yaxşı ünsiyyət qura bilən insan bu və ya digər situasiya və burada iştriak edən insanlar üçün düzgün ünsiyyət vasitəsini seçə və ondan istifadə etməyi bacarır. Ən yaxşı kanalın (məsələn, şifahi, yazılı, e-poçt və ya telefon) seçilməsi bacarıq tələb edir. Məsələn, e-məktubun daha da kəskinləşdirə biləcəyi qızğın bir mübahisə qısa, üz-üzə görüşlə zərərsizləşdirilə bilər.

Eyni zamanda, mesajınızı auditoriyanın ölçüsünə uyğunlaşdırmaq barədə düşünməlisiniz: məsələn, pis və ya gözlənilməz xəbəri üz-üzə çatdırmaq daha yaxşıdır. İnsanlar, bir qayda olaraq, ətrafdakıların nə düşünə biləcəyi barədə fikirlərin təsirinə düşürlər. Onlar bilərək və ya bilməyərəkdən insanların qarşısında rola girməyə və fərqli təəssürat yaratmağa çalışırlar.

"*Müdrik insan kimi düşün, amma adi insanların dili ilə danış*".
Vilyam Batler Yeyts (irlandiyalı dramaturq və şair, 1865-1939)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNƏ FOKUSLANMA

ÜNSİYYƏT BACARIQLARI

Ünsiyyət bacarıqları münasibətlərin uğurla idarə edilməsində fundamental rol oynayır, odur ki, bu sahədəki bacarıqlarınızı təkmilləşdirmək özünəinam və uğurunuz üçün həlledici əhəmiyyət daşıyır. Aşağıdakı tövsiyələr sizə kömək edəcək:

- nə demək istədiyinizi və necə demək istədiyinizi bilin;
- həmsöhbətinizi, vəziyyəti və mühiti təhlil etməklə ən məqsədəuyğun ünsiyyət metodunu seçin;
- həm qulağınız, həm də gözlərinizlə dinləməyi öyrənərək başqalarını müşahidə etməyi məşq edin;
- qarşı tərəfin sizə ötürdükləri siqnal və ipuclarına diqqət yetirin
- mesajinizi və özünüzü əvvəlcədən hazırlayın;
- qarşı tərəfin diqqətini necə cəlb edəcəyiniz haqqında düşünün;
- söhbəti dəstəkləmək və qarşılıqlı anlaşmaya nail olmaq üçün qulaq asın və sual verin;
- söhbəti yekunlaşdırmaq üçün strategiyaları məşq edin: ümumiləşdirin, bu və ya digər tədbirlə bağlı fikir soruşun, növbəti mərhələni razılaşdırın, təşəkkür edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNƏ FOKUSLANMA

QAYĞI VƏ DƏSTƏK

Uğurlu münasibətlərin çoxu insanların ünsiyyət zamanı bir-birinə qayğı, dəstək, diqqət (həssaslıq), mərhəmət göstərməsi, bir-birini həvəsləndirməsi ilə formalaşır. Bu bacarığın əsas xüsuiyyətlərindən bəziləri aşağıdakılardır:

- başqalarına qulaq asan zaman səbirli və yardıma hazır olmaq;
- birlikdə çalışdığın insanlara qarşı diqqət nümayiş etdirmək;
- diplomatik yanaşmaq;
- insanların istək və ehtiyaclarına cavab vermək;
- yeri gəldikdə, mərhəmət, xeyirxahlıq göstərmək;
- həssaslıq və mehribanlıq nümayiş etdirmək.

"Çox vaxt kiçik bir toxunuşun, təbəssümün, xoş bir sözün, dinləməyin, dürüstcə söylənmiş bir iltifatın, qayğıkeş bir hərəkətin əhəmiyyətini gözdən qaçırırıq, halbuki bütün bunlar həyatı tamamilə dəyişmək gücünə malikdir".
Leo Buskaliya (amerikalı yazar və mühaziraçi, 1925-1998)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNƏ FOKUSLANMA

QAYĞI VƏ DƏSTƏK

Qayğı və dəstək bacarıqlarını nümayiş və inkişaf etdirmək bir çox cəhətlərdən həssaslıqla bağlıdır – başqalarının ehtiyaclarına qarşı həssaslığınız. Aşağıdakı ideyalar sizə kömək edə bilər:

- **Səmimiyyət** – Müvafiq bədən dilindən, səs tonundan yararlanaraq ürəkdən və səmimi söhbət edərək qarşı tərəfə önəm verdiyinizi göstərin.
- **Özünüifşa** – Bəzən insanlar siz öz təcrübələrinizi, fikirlərinizi və ya hisslərinizi bölüşdükdə onlara daha çox önəm verdiyinizi düşünürlər.
- **Kouçinq və mentorluq** – Peşəkar olduğunuz sahələrdə başqalarına dəstək təklif edin.
- **Dinləmə bacarıqları** – Həvəsləndirici jestlərdən və səs tonlarından istifadə edin (hmmm.., hə, aha..).
- **Dinləməyə hazır olmaq** – Kömək edə biləcəyinizə əmin olmasanız belə, başqalarını dinləmək üçün vaxt ayırın. Bəlkə də, onları kömək edə biləcək kimsə yönləndirə bilərsiniz.
- **Dəstək göstərin** – dəstəyinizə ehtiyac duyan insanların yanında olun.
- **Sözlərinizi əməllərinizlə sübut edin** – yalnız sözdə deyil, əməldə də qayğı və dəstək göstərməyə hazır olun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNƏ FOKUSLANMA

DÜRÜSTLÜK VƏ VİCDANLILIQ

Dürüstlük və vicdanlılıq münasibətlərimizin keyfiyyətinə olduqca güclü təsir edir. Münasibətlərində bu xüsusiyyətləri nümayiş etdirməyən insan, demək olar ki, həmişə səthi xarakter daşıyan təsadüfi və ya işgüzar münasibətlər qurur.

Dürüstlük və vicdanlılıq xüsusiyyətləri iş yerində də, münasibətlərdə də etik və mənəvi normalara əməl etməyi tələb edir. Hərəkətləriniz sözlərinizlə üst-üstə düşməlidir, hər zaman insanların sizə olan etibarını qorumalı və bütün işlərinizdə prinsipial olmalısınız.

Çox vaxt insanlar kiminləsə münasibət yaradıb-yaratmamaq üçün meyar olaraq dürüstlük və vicdanlılığa istinad edirlər. Onlar, həqiqətən də, dürüstlüyünə inanmadıqları insanlarla münasibət qurmaq istəmirlər, müstəsna hallarda isə çox səthi münasibət qururlar.

"*Dürüstlük müdriklik kitabının 1-ci fəslidir*".
Tomas Cefferson (ABŞ-ın 3-cü prezidenti, 1743- 1826)

"*Dürüstlük sırsıra kimidir, əridisə, bərpa oluna bilməz*".
(Atalar sözü)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNƏ FOKUSLANMA

DÜRÜSTLÜK VƏ VİCDANLILIQ

İnsanların hər zaman sizin davranışınız barədə mühakimə yürütdüklərinin fərqinə varmalısınız. Aşağıdakı üsullarla dürüst və vicdanlı olduğunuzu nümayiş etdirin:

- inandığınızı deyin və dediyinizə inanın – inandıqlarınızı müdafiə edin;
- etibarlı olmağın əhəmiyyətini uca tutun – insanları pis vəziyyətdə qoymayın;
- məxfiliyi qoruyun – kimsə sizinlə gizli qalmaq şərtilə nəsə bölüşərsə, onun xahişinə hörmətlə yanaşın; bunu çətin hesab edirsinizsə, həmsöhbətinizə belə də deyin;
- real vədlər verin və onlara əməl edin;
- ünsiyyət zamanı olduğunuz kimi davranın və səmimiyyət nümayiş etdirin;
- dürüstlüyünüzün kənardan necə qəbul edildiyi barədə başqalarının fikirlərini öyrənin;
- səhvə yol verdikdə səhvinizi etiraf edin və başqalarını da buna təşviq edin;
- etik dilemma qarşısında qalsanız, başqalarından tövsiyə istəyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNƏ FOKUSLANMA

DİNLƏMƏK VƏ SUAL VERMƏK

Effektiv şəkildə dinləmək və sual vermək qabiliyyəti başlıca ünsiyyət bacarığı, eyni zamanda, effektiv münasibətlər üçün ən zəruri bacarıqdır. Məsələ yalnız danışılanı eşitməkdə deyil, qarşı tərəfin ötürdüyü başqa mesajların da fərqinə varmaq bacarığındadır. Bundan əlavə, mesaja bütövlükdə qulaq asdığınızı nümayiş etdirməlisiniz.

Üsullar:

- diqqətlə dinləyin – ötürülən mesaja bütövlükdə qulaq asın: sözləri də, qeyri-verbal nitqi də, bədən dili və səs tonunu da başa düşməyə çalışın;
- qarşı tərəfi özünü ifadə etməyə təşviq edin;
- problemin dərinliyinə enən, daha yaxşı başa düşməyinizə kömək edən dəqiq və konkret suallar verin;
- qarşı tərəfin sözünü kəsməyin;
- qarşı tərəfdən eşitdiklərinizi öz sözlərinizlə təkrar edin;
- deyilənləri düzgün başa düşdüyünüzü yoxlamaq üçün ümumiləşdirmə və dəqiqləşdirmə aparın.

"Qarşı tərəfi onun öz mövqeyindən başa düşmək üçün yaxşı və mühakiməsiz dinləyə bilmək zəruridir... Bu, etimad tələb edən və etimad formalaşdıran bir prosesdir"

Meri Fild Belenki
(yazar və kadr potensialının inkişafı üzrə məsləhətçi)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖZÜNƏ FOKUSLANMA

DİNLƏMƏK VƏ SUAL VERMƏK

Adətən, insanlar necə dinlədiklərinin fərqinə varmırlar. Aşağıdakı təlimatlara əməl edərək özünüzü müşahidə edin, daha sonra aşkar etdiklərinizi götür-qoy edin. Düşüncələrinizi və ideyalarınızı qeyd edin və bacarığınızı inkişaf etdirmək üçün hədəflər müəyyən edin.

1. Müxtəlif situasiyalarda müxtəlif insanları necə dinlədiyinizə diqqət yetirmək üçün vaxt ayırın:

- həmkarlarınız
- rəhbərləriniz
- müxtəlif millətlər;
- gənclər və ya yaşlılar;
- fərqli cinslər;
- rəsmi toplantılar;
- qrup müzakirələri;
- sosial mühit;
- ikilikdə müzakirə.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖZÜNƏ FOKUSLANMA

DİNLƏMƏK VƏ SUAL VERMƏK

2. Özünüzə fokuslanarkən davranışınız haqqında düşünün, aşağıdakı səhvlərə yol verib-vermədiyinizi müəyyən edin:

- qarşı tərəfin sözünü kəsirsiniz;
- səbirsizlənirsiniz;
- məsələni tam başa düşmədən həll yolu təklif edirsiniz;
- mesaji səhv anlayırsınız;
- dinləməkdən çox danışırsınız;
- fikriniz başqa yerə yayınır;
- qarşı tərəf danışarkən cavabınızı artıq planlaşdırır və dinləməyi dayandırırsınız.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNƏ FOKUSLANMA

DİNLƏMƏK VƏ SUAL VERMƏK

Yaxşı dinləyici olmağın vacib elementlərindən biri də yaxşı suallar verməkdir. Bu, effektiv şəkildə qulaq asdığınızı, qarşı tərəfə və müzakirə edilən mövzuya marağınızı nümayiş etdirir.

- Qarşı tərəfi danışmağa həvəsləndirmək üçün açıq suallardan istifadə edin, məsələn: "*Mənə ... barədə danışın, zəhmət olmasa*", " *... haqqında nə düşünürsünüz?*", " *... barədə fikrinizi bizimlə paylaşın*".
- Daha çox məlumatı təşviq etmək, maraq nümayiş etdirmək üçün köməkçi suallar verin, məsələn: "*Başqa əlavəniz varmı?*" "*Başqa nə söyləmək istərdiniz?*"
- Suallar arasındakı səssizlikdən qorxmayın.
- Cavaba reaksiya verməzdən əvvəl gözləyin – davamı gələ bilər.
- Başa düşdüyünüzə əmin olmaq üçün dəqiqləşdirmə aparın, söylənilənləri ümumiləşdirərək həmsöhbətinizin dediklərini düzgün başa düşüb-düşmədiyinizi yoxlayın, məsələn: "*İndi baxaq, görək sizi düzmü başa düşmüşəm...*"
- Müzakirənin sonunda həmsöhbətinizdən xahiş edin ki, hansı qənaətə gəldiyinizi öz sözləri ilə ifadə etsin – bu üsul münasibətlərin pozulması zamanı vacib amil olan yanlış anlamanın qarşısını alır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNƏ FOKUSLANMA

ÖZÜNÜDƏRK

Başqalarında hansı təəssüratı yaratdığınızı, davranışınızın onlara təsirini başa düşmək sizə nəzarəti öz əlinizə almaq imkanı verir. Bununla onu demək istəyirəm ki, başqaları ilə qarşılıqlı ünsiyyət zamanı istifadə etməli olduğunuz tərz, proses və bacarıqlar barədə qərarları sahib olduğunuz məlumatlar əsasında verə biləcəksiniz.

Yüksək özünüdərk səviyyəsinə malik insanlar:

- başqalarına hansı təsiri göstərdiklərini anlayırlar;
- güclü və zəif tərəflərini bilirlər;
- başqalarının rəylərini soruşurlar;
- müsbət təəssürat yaradırlar;
- rəylərə konstruktiv reaksiya verirlər;
- dərindən düşünmək və uyğunlaşmaq bacarığı nümayiş etdirirlər;
- öz bacarıqlarının fərqinə varırlar.

"*Fikrimcə, özünüdərk – insanı çempionluğa aparan ən vacib bacarıqdır*".
Billi Cin Kinq (tennisçi)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNƏ FOKUSLANMA

ÖZÜNÜDƏRK

Özünüdərk bacarığını artırmaq üçün başqalarının rəy və fikirlərini öyrənin, bu rəy və fikirləri başa düşün, sonra isə onlardan başqalarına göstərdiyiniz təsiri anlamaq üçün istifadə edin. Beləliklə:

- rəy və fikirləri öyrənin – fikirlərinə dəyər verdiyiniz, etibar etdiyiniz insanlardan başlayın;
- konkret olun – nə haqqında rəy istədiyinizi deyin, məsələn: "Zəhmət olmasa, bədən dilim və onun sizə təsiri haqqında fikrinizi söyləyə bilərsinizmi?"
- rəyləri dinləyin və düzgün başa düşdüyünüzü dəqiqləşdirmək üşün suallar verin;
- özünüz barədə fikirlərinizlə üst-üstə düşməyən rəyləri kənara qoymayın – başqa insanlardan da soruşun;
- davranışınıza **bəraət qazandırmağa çalışmayın** – qulaq asın və başa düşün; insanların dediklərinə etinasız yanaşsanız, gələcəkdə sizə fikirlərini bildirmək istəməyə bilərlər;
- təlim kurslarında iştirak edərək, özünüzü daha yaxşı başa düşməyə kömək edəcək özünüqiymətləndirmə anketlərindən istifadə edərək bacarıqlarınızı müntəzəm olaraq gözdən keçirin;
- doğmalarınıza və dostlarınıza qulaq asın – onların sizə baxışı birlikdə işlədiyiniz insanların baxışından fərqlənə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BAŞQALARINA FOKUSLANMA

İNSANLARI ANLAMAQ

Kitabın bu hissəsinədək diqqətimizi öz keyfiyyətlərimizin, eləcə də başqalarına göstərdiyimiz təsirin fərqinə varmağa yönəltmişdik. Başqa insanları müşahidə edərək, onları "oxuyaraq", sizə verdikləri cavabları və ötürdükləri mesajları qiymətləndirərək münasibətlərin idarə edilməsində daha da ustalaşacaqsınız. Bunun üçün yaxşı müşahidə və təhlil qabiliyyəti çox vacibdir.

Başqalarını yaxşı başa düşən insan:

- fərqli təcrübə və keyfiyyətlərə malik insanlara eyni dərəcədə maraq göstərir, onlarla yaxşı yola gedir;
- davranışını situasiyaya və insana uyğunlaşdırır;
- başqalarına kömək etmək və ya onları dinləməyə vaxt ayırır;
- hər gün əlçatandır – istənilən vaxt ona müraciət etmək olar;
- insanlarla ünsiyyət zamanı rahat və özünəinamlıdır;
- insanların davranışlarını müşahidə edir və "oxuyur".

"Kaş tanrı bizə özümüzü başqalarının gördüyü kimi
Görə bilmək qabiliyyəti verəydi!""
Robert Börns , "Bit" şeirindən (şotland şair, 1759-1796)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BAŞQALARINA FOKUSLANMA

İNSANLARI ANLAMAQ

Başqalarının davranışları ilə ötürdüyü mesajların fərqində olmaq, bu mesajları necə başa düşməli olduğunu bilmək başqaları ilə münasibətlərinizə çox böyük təsir göstərəcək. İnsanların əhvali-ruhiyyələri, emosiya və düşüncələri barədə verdikləri ipuclarını bilərək və onlara cavab verərək insanlara ümumilikdə münasibətlərinizə fayda gətirəcək şəkildə yanaşa biləcəksiniz. Sizə kömək edəcək bir neçə praktiki məsləhət:

- Başqa insanlara səmimi maraq göstərin – əsl kimliklərini başa düşməyinizə kömək edəcək suallar verin.
- Münasibətlər şəbəkənizdəki insanları müşahidə edin ki, davranışları ilə tanış olub, onları "oxumağı" öyrənə biləsiniz. Onların sizə ötürdükləri vərdiş edilmiş siqnalları və ipuclarını tanıyın.
- Diqqətinizi insanların yaxşı keyfiyyətləri üzərində cəmləşdirin. Bu, çatışmazlıqlara göz yummaq demək deyil, lakin bu yolla, neqativ deyil, pozitiv münasibət qurmaq şansınız artacaq.
- Otağınızdan çıxın və başqa insanlarla tanış olun: işləri iş yerində gəzişərək idarə edin – beləcə, insanları real mühitdə görərək onları daha yaxşı tanıyacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BAŞQALARINA FOKUSLANMA

ETİMAD YARATMAQ

Etimadın olmadığı münasibətlər qeyri-məhsuldar xarakter daşıyır. Etimada əsaslanan münasibətlər isə hər iki tərəfə faydalı olur. Etimad etibarlılıq və məsuliyyət tələb edir. Etimadı qazanmaq üçün əmək və vaxt sərf etməli olursunuz, lakin onu bir göz qırpımında itirə də bilərsiniz. İnsanların sizə eitmad etməsi üçün:

- başladığınız işi sona çatdıraraq etibarlı olduğunuzu nümayiş etdirin;
- başqalarını işin gedişatı barədə məlumatlandırın;
- verdiyiniz vədlərə əməl edin;
- hərəkətlərinizə və onların nəticələrinə görə məsuliyyəti öz üzərinizə götürün;
- hərəkət və davranışlarınızda tutarlılıq nümayiş etdirin;
- insanlarla ədalətlə rəftar edin.

"*Uzun ömrümdə öyrəndiyim əsas dərs budur ki, insanı etibarlı etməyin yeganə yolu ona etibar etmək, etibarsız etməyin ən yaxşı yolu isə etibar etməmək və bu etibarsızlığı ona göstərməkdir*".
Henri L. Stimson (amerikalı siyasətçi, 1867-1950)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BAŞQALARINA FOKUSLANMA

ETİMAD YARATMAQ

Etimadın itirilməsi münasibətlərin bitməsinə işarədir və belə münasibətlərin bərpası hər iki tərəf üçün böyük çətinlik yaradır. Ona görə də:

EDİN

- ✔ səmimi olmaq;
- ✔ öhdəlikləri yerinə yetirmək;
- ✔ səhvləri tez düzəltmək;
- ✔ ehtiyatlı olmaq;
- ✔ başqalarının rəyini öyrənmək;
- ✔ insanlara həqiqi maraq göstərmək;
- ✔ təqdir etmək.

ETMƏYİN

- ✘ insanlar haqqında dedi-qodu etmək;
- ✘ yalan danışmayın;
- ✘ saxta səmimilik və ya maraq göstərmək;
- ✘ sizdən gözləntiləri olan insanları aldatmaq;
- ✘ üzr istəməkdən boyun qaçırmaq;
- ✘ tuta bilməyəcəyiniz sözlər vermək.

"Əsl dürüstlük – başqalarının bilib-bilməyəcəyindən asılı olmayaraq – düzgün hərəkət etməkdir".
Opra Vinfrey (ABŞ-də tanınmış TV aparıcısı)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

UĞURLU MÜNASİBƏTLƏRİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ



BAŞQALARINA FOKUSLANMA

QARŞILIQLI ANLAŞMA VƏ EMPATİYA

Qarşılıqlı anlaşma və ya harmoniyaya nail olmaq üçün insanlarla daha geniş mənada əlaqə, bağ yaratmaq tələb olunur; bütün bunlar isə münasibətləri inkişaf etdirməyə kömək edir. Qarşılıqlı anlaşma olmadan təsadüfi və ya işgüzar münasibətdən irəli getmək çətindir.

Qarşılıqlı anlaşmaya nail olan, empatiya qurmağı yaxşı bacaranlar qarşı tərəfi elə ilk anlardan arxayınlaşdırır, onlarla yaxın və səmimi münasibət qururlar. Belələri əksərən qeyri-verbal siqnalları "oxuyaraq" insanların emosiyalarının fərqinə varır, bu emosiyalara cavab verirlər. Onlar həmçinin problemlərə və situasiyaya başqalarının gözündən baxmağı bacarırlar.

"Bəzi insanlar üçün intellekt, sadəcə, problemləri necə həll etməyi, "sağ qalmağı", mənfəəti (üstünlüyü) necə müəyyənləşdirməyi və əldə etməyi bilmək deməkdir. Lakin cəsarət, sevgi, mərhəmət və empatiya olmadıqda intellektin funksiyaları yetərsiz qalır".

Din Kuntz (yazar)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞQALARINA FOKUSLANMA

QARŞILIQLI ANLAŞMA VƏ EMPATİYA

Qarşılıqlı anlaşmaya, harmoniyaya nail olmağa kömək edəcək sadə üsullar mövcuddur. Lakin özünə həddən artıq əmin olduqda qeyri-səmimi görünmək də asandır. Ona görə də aşağıdakı üsulların bəzilərini sınayın və yaratdığınız təəssürat barədə insanların fikirlərini soruşun.

- Həmsöhbətinizə adı ilə müraciət edin.
- Həmsöhbətinizin bütövlükdə şəxsiyyətinə maraq göstərin.
- Səsinizi və bədən dilinizi ünsiyyət qurduğunuz şəxsə uyğunlaşdırın.
- Tempinizi (məsələn, nitqinizin sürətini) onunkuna uyğunlaşdırın.
- Ortaq cəhətlərinizi müəyyən edin.
- Qarşı tərəfi daha yaxşı tanımaq üçün müəyyən qədər vaxt ayırın.
- Qarşı tərəfi danışmağa təşviq etmək üçün suallar verin.
- Adekvat qaydada göz təması qurun.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BAŞQALARINA FOKUSLANMA

QARŞILIQLI ANLAŞMA VƏ EMPATİYA

Empatiya simpatiya ilə eyni anlayış deyil – söhbət yalnız simpatiya göstərməkdən deyil, başqasının mövqeyini başa düşməkdən gedir. Bu bacarığa mərhəmət göstərmək də daxildir. Hər iki tərəfin özünü eyni dərədəcədə dəyərli və başa düşüldüyünü **hiss etdiyi** qarşılıqlı etimada söykənən münasibətlər formalaşdırmaq istəyirsinizsə, empatiya bacarığınızı inkişaf etdirməlisiniz.

- İnsanlara qulaq asmaq, onların özlərini pis və ya yaxşı hiss etmə səbəblərini başa düşmək üçün vaxt ayırın.
- Onların hisslərini başa düşdüyünüzü büruzə verin: "Hiss edirəm ki, məyus olmusunuz".
- Səbəbi düzgün başa düşüb-düşmədiyinizi yoxlayın: ya birbaşa "Niyə özünüzü belə hiss edirsiniz?" sualını verin, ya da səbəbi təxmin edərək soruşun: "Heç kim fikrinizi dinləmədiyinə görəmi məyussunuz?"
- Müxtəlif emosional vəziyyətləri tanımağı, fərqləndirməyi və onlar haqqında danışmağı öyrənin.
- Hisslərin dilində danışmağı başqa sözlə desək, həm özünüzün, həm də qarşı tərəfin keçirdiyi hisslər haqqında danışmağı öyrənin.
- Emosiyalarını necə nümayiş etdirdiklərini başa düşmək üçün insanları müşahidə edin – insanları "oxuya bilmək" adekvat şəkildə, yəni empatiya ilə cavab verməyə kömək edəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BAŞQALARINA FOKUSLANMA

EMOSİYALARI ANLAMAQ

Əksər insanlar emosiyalarını müəyyən etməkdə çətinlik çəkir; emosiyalarına ad vermək, onları paylaşmaq isə bu insanlar üçün daha da çətindir. Həm öz hisslərini başa düşmək, həm də onlar haqqında danışmaq, eləcə də başqalarının duyğularının fərqinə varıb düzgün reaksiya verməyi öyrənmək münasibətlərin idarə edilməsində öz faydasını göstərəcək. Lakin münasibətlərlə əlaqəli bir çox başqa bacarıqlar kimi, bu da zəhmət tələb edir.

Emosiyaların fərqində olan insanlar öz emosiyaları haqqında danışmağı bacarırlar. Belələri başqaları ilə əlaqə quran zaman qarşı tərəfin duyğularını tez başa düşür, ifrat emosional reaksiyanın onların mühakimə qabiliyyətlərinə kölgə salmasına imkan vermirlər. Belə insanların emosional yetkinliyi onların başqalarına qarşı həssas və qayğıkeş davranışında özünü göstərir; onlar insanları ürəklərini açmağa təşviq edir, başqalarının duyğularını yaxşı başa düşürlər.

"İnsanlar mənə səhnənin ən yaxşısı olduğumu söyləyəndə özümü günahkar hiss edirəm. Nəyin yaxşı, nəyin pis olduğu mənim üçün vacib deyil; əsas hiss etmək və ya hiss etməməkdir. Kaş insanlar daha düzgün bucaqdan baxa, duyğular müstəvisində düşünə biləydilər. Adın heç bir əhəmiyyəti yoxdur, əsas olan – istedad və duyğulardır. Notların texniki tərəflərini bilmək kifayət deyil, notlar arasında nələrin gizləndiyini də bilməlisən".

Cimi Hendriks (amerikalı rok musiqiçi və müğənni, 1942-1970)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞQALARINA FOKUSLANMA

EMOSİYALARI ANLAMAQ

Hər hansı hadisə və ya situasiya duyğulara təkan verə bilər, bu sahədə bacarıqları inkişaf etdirmək üçün keçirdiyiniz hissə ad verə bilmək zəruridir. Aşağıda hisslərin siyahısı verilir (tam siyahı deyil!):



Yaxşı hisslər –
özünəinam, heyrət, sevinc, məmnunluq, nikbinlik, təəccüb, sakitlik, dinclik, cəsarət, həyəcan, şövq, entuziazm, təsirlənmək, sevilmək, valeh olmaq, şən olmaq, əminlik, razılıq, əməkdaşlıq etmək həvəsi

Çətin hislər –
məyusluq, kədər, usanma, aqressiya, günahkarlıq hissi və ya vicdan əzabı, şübhə, çaşqınlıq, utanc, yazıqlıq, tərəddüd, ümidsizlik, qəzəb, yalqızlıq, qorxu, əsəbilik, qıcıqlanma, ruh düşkünlüyü, üzülmək, yox sayılmaq



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BAŞQALARINA FOKUSLANMA

EMOSİYALARI ANLAMAQ

Emosiya – başa düşülmək məqsədilə ötürülən mesajdır: bu mesajı başa düşərək nə üçün məhz bu və ya digər hissi keçirdiyiniz başa düşə bilirsiniz. Aşağıdakı üsullarla müxtəlif situasiyalarda hisslərinizi müəyyən etməyi sınayın:

- duyğuya ad vermək;
- bu duyğunun sizə situasiya barədə nə dediyini müəyyən etmək;
- özünüzü niyə belə hiss etdiyinizi sorğulamaq.

Keçirdiyiniz hissi başqalarına necə nümayiş etdirdiyinizin fərqinə varmaq bacarığı burada sizin köməyinizə çatacaq. Bədən diliniz və ya səsiniz dəyişirmi? Keçirdiyiniz hissi sözlə ifadə edirsinizmi? Emosiyalarınızı ifadə etməyinizin başqalarına necə təsir etdiyi barədə düşünün:

- Ünsiyyət zamanı başqalarının hisslərini nə dərəcədə anladığınızı necə müəyyən edirsiniz?
- Hisslər asanlıqla nəzərinizə çarpır, yoxsa sizin üçün çətindir?
- Başqaları hisslərini ifadə edən zaman diqqətinizi çəkən nə olur? Bədən dilində və ya səsdə dəyişiklik baş verirmi? Özlərini necə hiss etdiklərini deyirlərmi, yəni hisslərinə ad verirlərmi?
- Sual verməyi sınayın: "Bununla bağlı nə hiss edirsiniz?" və ya "Hazırda hansı hissləri keçirirsiniz?" Bilmək olmaz, bəlkə də, məmnuniyyətlə cavab verəcək, soruşduğunuza görə razı qalacaqlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BAŞQALARINA FOKUSLANMA

EMOSİYALARI İDARƏ ETMƏK

Emosiyaları başa düşməyin və onları ifadə etməyi öyrənməyin faydalı olduğunu müəyyən etdikdən sonra növbəti addımımız reaksiyaları idarə etmək olacaq. Emosional davranışınızı başa düşərək və duyğularınızı adekvat şəkildə necə ötürəcə biləcəyinizi öyrənərək bir çox münasibətlər çərçivəsində bacarıqlarınızı əhəmiyyətli dərəcədə təkmilləşdirə bilərsiniz.

Emosiyaların idarə edilməsinə daxildir:

- öz emosiyalarının fərqində olduğunu göstərə bilmək;
- başqalarına cavab/reaksiya verən zaman emosional davranışınızı tənzimləyə bilmək;
- lazım gəldikdə, emosiyalarınıza nəzarət edə bilmək;
- emosional reaksiyalarınıza uyğun hərəkət edə bilmək;
- davranışınızı başqa insanların ehtiyaclarına uyğunlaşdırmaq;
- emosiyalarınızın başqalarına təsirini qiymətləndirmək.

"İnsanlar problemlərin çoxunu gerçəklik, nüfuz, hüquqi norma, məhkəmə presedenti və ya qanunla deyil, nifrət, sevgi, şəhvət, kədər, sevinc, ümid, qorxu, illüziya və ya başqa daxili emosiyalar əsasında həll edirlər".
Siseron (qədim Roma filosofu, natiqi və siyasətçisi, e.ə 106 - e.ə. 43)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BAŞQALARINA FOKUSLANMA

EMOSİYALARI İDARƏ ETMƏK

Emosiyaların idarə edilməsini təkmilləşdirmək və nümayiş etdirmək üçün düşünmək və təhlil aparmaq tələb olunur və buna yalnız diqqətinizi öz real emosional reaksiyalarınıza yönəldərək nail ola bilərsiniz.

- Başqa insanlara və situasiyalara emosiyonal reaksiyanızı diqqət mərkəzində saxlayın və keçirdiyiniz hisslərə ad verin.
- Aşağıdakı amillər üzrə ortaya çıxan davranış modellərini (qanunauyğunluqlarını) müəyyən edin:
  – şəxs;
  – situasiya;
  – yaşadığınız emosiya.
- Nəyə görə məhz bu formada reaksiya verdiyiniz haqqında düşünün. Ona təkan verən nədir?
- Bu insanlara/situasiyalara daha effektiv necə yanaşa/reaksiya verə biləcəyinizi sakit vəziyyətdə, soyuqqanlılıqla və təmkinlə araşdırın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BAŞQALARINA FOKUSLANMA

QARŞILIQLI HÖRMƏT

Sonuncu keyfiyyətimiz – qarşılıqlı hörmət bir çox effektiv münasibətlərin təməlini təşkil edir. Hörmətin olmadığı bir münasibətin "büdrəyərək" yavaş-yavaş "sıradan çıxmaq" ehtimalı yüksəkdir. Yaxşı münasibətlərin bu keyfiyyəti əsas davranış qaydalarına əməl etməyi və sağlam düşüncə tələb edir, lakin təəssüf ki, bu, istədiyimiz qədər geniş yayılmış keyfiyyət deyil.

Hörmət göstərən şəxs:

- başqaları ilə ünsiyyətində nəzakətlidir;
- ünsiyyət zamanı diqqətcildir;
- adekvat davranış nümayiş etdirir;
- qarşı tərəfi töhfə verməyə həvəsləndirir;
- başqalarının fikirlərini rəğbətlə qarşılayır;
- özünün və başqalarının ləyaqətinə dəyər verir;
- qarşı tərəfin ehtiyaclarına adekvat cavab verir.

"*Hörmət görmək istəyirsənsə, hörmət etməlisən*".
(İspaniyanın atalar sözü)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BAŞQALARINA FOKUSLANMA

QARŞILIQLI HÖRMƏT

Qarşılıqlı hörməti inkişaf və nümayiş etdirmək üçün:

- başqaları ilə özünüzlə rəftar olunmasını istədiyiniz kimi rəftar edin;
- insanlara diqqət göstərməyə hazır olun – mövzudan yayınmayın və insanların dediklərinə aydın və birbaşa cavab verin;
- başqalarına təsir edəcək qərarlar qəbul etməmişdən əvvəl bu barədə nə düşündüklərini soruşun;
- həmsöhbətinizin sözünü kəsməyin;
- fərqli mövqe və fikirlərə malik olduğunuz zaman mövzuları tam araşdırmağa hazır olun: fərqlilikləri qəbul edin, razı olmasanız da, başa düşdüyünüzü nümayiş etdirin;
- başqalarının mövqe və fikirlərinə hörmətlə yanaşın, onların mövqeyini tam anlamaq üçün suallar verin və onları başa düşdüyünüzü nümayiş etdirin;
- insanları mühakimə etməyin – insanları olduqları kimi qəbul edin, onlar sizin istədiyiniz kimi olmağa borclu deyillər!
- İnsanlara deyil, problemlərə sərt yanaşın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞQALARINA FOKUSLANMA

QARŞILIQLI HÖRMƏT

Eyni zamanda, unutmayın ki, insanlar aşağıdakı hallarda onlara hörmət edilmədyini düşünə bilərlər:

- mühakimə və rədd edildikdə;
- dinlənilmədikdə;
- rişxənd edildikdə;
- ciddi qəbul edilmədikdə;
- şəxsi həyatlarına müdaxilə edildikdə;
- başqaları onlar üçün nəyin yaxşı olduğunu bildiklərini dedikdə;
- fikirləri soruşulmadıqda;
- onları müəyyən bir standarta uyğunlaşdırmağa calışdıqda.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

UĞURLU MÜNASİBƏTLƏRİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

FƏRDİ BACARIQLARIN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ



Əvvəlki səhifələrdə verilmiş izahatlara istinad edərək öz ehtiyaclarınızı və bacarıq səviyyənizi uğurlu münasibətlərin hər bir xüsusiyyəti üzrə qiymətləndirin (1 = əhəmiyyətsiz, 5 = çox vacib).

Tələb olunan bacarıq - özünə fokuslanma	İş yerindəki münasibətlərim kontekstində mənim üçün əhəmiyyət səviyyəsi (1 – 5 bal)	Hazırkı bacarıq səviyyəm (1 – 5 bal)
Qətiyyət		
Ünsiyyət bacarıqları		
Qayğı və dəstək		
Vicdanlılıq və dürüstlük		
Dinləmək və sual vermək		
Özünüdərk		

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏRDİ BACARIQLARIN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ



Tələb olunan bacarıq - başqalarına fokuslanma	İş yerindəki münasibətlərim kontekstində mənim üçün əhəmiyyət səviyyəsi (1 – 5 arası səviyyə)	Hazırkı bacarıq səviyyəm (1 – 5 arası səviyyə)
Başqalarını anlamaq		
Etimad yaratmaq		
Qarşılıqlı anlaşma və empatiya		
Emosiyaları anlamaq		
Emosiyaları idarə etmək		
Qarşılıqlı hörmət		

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏRDİ BACARIQLARIN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

TƏHLİL

Bacarıqlarınızı qiymətləndirərkən verdiyiniz cavabları təhlil edin və aşağıdakıları müəyyənləşdirin:

- güclü və zəif tərəfləriniz;
- bəzi bacarıqları başqalarınınkından vacib hesab etməyinizin səbəbi;
- inkişaf etdirmək istədiyiniz bacarıqlar və onları necə inkişaf etdirməyi düşünürsünüz?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PRAKTİKİ NÜMUNƏ – KARMEN VƏ CEYMS



Karmen və Ceyms artıq 4 il idi ki, eyni layihə komandasının tərkibində çalışırdılar. Onlar birlikdə yaxşı işləyir, müəyyən çətinlikləri olsa da, mehriban münasibət saxlamağı bacarırdılar.

Hər birinin fərqli güclü və zəif cəhətləri var idi. Ceyms daha yaradıcı və innovativ yanaşmaya meyilli idi, Karmen isə intizamlı və planlı hərəkət edirdi. Zəif cəhətləri isə bu idi ki, Ceyms hər zaman işləri axırıncı dəqiqəyə saxlayır, tamamilə intizamsız təsir bağışlayırdı, Karmen isə səbirsiz idi və bəzən nəzarəti ifrat həddə çatdıra bilirdi.

Hər ikisi istədiklərinə nail olmağı sevsələr də, tək işləməkdənsə, birlikdə daha güclü olduqlarını başa düşürdülər. İllər ərzində onlar çox yaxşı sosial və qarşılıqlı asılılığa əsaslanan iş münasibətləri qurmuşdular. Karmen və Ceyms yeni ideyaları paylaşmaq, çətinlikləri və problemləri müzakirə etmək üçün, adətən, bir-birini axtarırdılar.

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PRAKTİKİ NÜMUNƏ – KARMEN VƏ CEYMS



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Onların münasibətlərinin əsas xüsusiyyətləri olan etimad və səmimiyyət hər ikisinə bir-birinə etiraz etmək və ya meydan oxumaq, bəzənsə bir-birinin fərqli fikirləri ilə razılaşmaq imkan verirdi.

Lakin 3 il sonra Ceymsin layihə rəhbəri vəzifəsinə yüksəlməsi və Karmenin onun işçisinə çevrilməsi nəticəsində onların münasibətində problemlər yarandı. Bu hal Ceymslə Karmenin arasında əvvəlcə incə bir "çat" əmələ gətirdi. Karmen açıq, dürüst və səmimi münasibətin artıq adekvat olmadığını düşünürək daha ehtiyatlı davranmaq qərarına gəldi. O, vəzifə dəyişikliyindən sonra Ceymsin onun davranışını hörmətsizlik olaraq qəbul edə biləcəyindən və bunun karyerasına mənfi təsirə edəcəyindən narahat idi.

Ceyms Karmenin davranışlarındakı dəyişiklikləri sezdi və vaxt itirmədən qeyri-rəsmi toplantı təşkil etmək qərarına gəldi. O, Karmeni nahara dəvət etdi və başa saldı ki, vəzifəsi dəyişsə də, özü dəyişməyib. Rəhbər olduğuna görə bəzi situasiyalarda rəhbər kimi davranmaq məcburiyyətində olsa da, vaxtilə zövq aldığı keyfiyyətli münasibətlərini davam etdirmək istədiyini dedi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 3 – KARMEN VƏ CEYMS

KARMEN VƏ CEYMSİN GÖRMƏLİ OLDUĞU TƏDBİRLƏR

Xoşbəxtlikdən, onların Ceymsin vəzifə yüksəlişinə qədərki münasibətlərinin keyfiyyəti əvvəlki tərəfdaşlıqlarının bərpası üçün kifayət qədər güclü zəmin təşkil edirdi.

Görməli olduqları tədbirlər:

- münasibətin zəminində hər hansı dəyişikliyin bu münasibətin qavranılmasına təsir etdiyini başa düşməlidirlər;
- Karmenin özünü rahat hiss etməsi üçün Ceyms öz davranışını müntəzəm şəkildə situasiayaya uyğunlaşdırmalıdır;
- Ceyms öz yeni statusunun layihə komandasının digər üzvləri üçün problem yaradıb-yaratmadığını müəyyən etmək məqsədilə onlarla fərdi şəkildə söhbət etməlidir;
- əvvəlki uğurlu münasibətlərinin keyfiyyətini qorunub saxlaya bilmək üçün peşəkar dialoq texnikasından (bax: sonuncu fəsildə alətlər dəsti), hər hansı dəyişikliyin fərqinə varmaq, yubanmadan və adekvat reaksiya vermək üçün müşahidə texnikasından istifadə etməlidirlər. Bu, gələcəkdə hər hansı yanlış anlama və ya münasibətlərdə daha bir problemin yaranmasının qarşısını ala bilər.

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜNASİBƏTLƏRİ UĞURSUZ EDƏN NƏDİR?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏTLƏRİ UĞURSUZ EDƏN NƏDİR?

BİR YOL TAPMAQ

Bəzi münasibətlər elə əvvəldən qaydasında getmir, demək olar ki, heç vaxt başlamır da! Bəzi münasibətlər yavaş-yavaş pozulur, bəziləri isə qəfildən bitir. İş münasibətlərinin uğursuzluğunun səbəbindən asılı olmayaraq, nəticədə hər iki tərəf uzun müddət həvəsdən, ruhdan düşə, məyusluq yaşaya bilər.

Keçmiş rəhbərlərimdən biri hər zaman mənə deyirdi: "*Onları sevməyini deyil, onlarla işləməyini istəyirəm!*" Bu konsepsiya üzərində düşünməyə dəyər – birlikdə çalışdığınız hər kəsi sevə bilməzsiniz.

Əsas odiur ki, birlikdə konstruktiv iş görməyin yolunu tapa biləsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏTLƏRİ UĞURSUZ EDƏN NƏDİR?

YANLIŞ ANLAMA



İnsanlar münasibətlərin baş tutmamasını və ya uğursuz olmasını çox fərqli səbəblərlə izah edirlər (bax: növbəti səhifədəki model). Lakin tez-tez təkrar edilən, xüsusi vurğulanmalı olan iki səbəb mövcuddur: bir tərəf digər tərəfi **pis vəziyyətdə buraxdıqda və yanlış anlama olduqda**.

Bu səbəbləri izah etmək xahiş edildikdə insanlar belə cavablar verirlər:

- *"Verilən vədlərə əməl edilmədikdə..."*
- *"İnsanlar kiçik məsələlərdə olsa belə, qarşı tərəfin onları tək qoyduqlarını düşündükdə..."*
- *"Ehtiyac və tələblər başa düşülmədikdə... "*
- *"İşlər sona çatdırılmadıqda..."*
- *"Verilən sözlər unudulduqda..."*

Bu iki səbəbin münasibətlərdə problemlərə səbəb olması təəccüblü olmasa da, onları siyahının başında, yəni bullinq, diqqətsizlik, insanların dürüst olması, manipulyasiyaya meyilli və ya məsafəli olması kimi səbəblərdən öndə görmək bir qədər gözlənilməzdir. Lakin bir qədər düşünsək, axırıncı sadalanan xüsusiyyətlərin münasibətin yaranmasına, ümumiyyətlə, imkan vermədiyini görərik!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏTLƏRİ UĞURSUZ EDƏN NƏDİR?

10 AMİL





Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HƏLL STRATEGİYALARININ FORMALAŞDIRILMASI

Sıralanan 10 amilin münasibətlərə mənfi təsirinin əlavə izaha ehtiyacı yoxdur. Məsələ burasındadır ki, çoxumuz münasibət quracağımız, birlikdə özümüzü yaxşı hiss etdiyimiz insanları seçmək istəsək də, bu hər zaman mümkün olmur. Bəzən hamımız manipulyasiyaya meyilli, diqqətsiz, məsafəli və ya daha da pis xüsusiyyətlərə malik insanlarla işləməli oluruq.

Bu halda bu münasibətləri mümkün qədər effektiv hala salmaq üçün strategiyaya ehtiyac duyuruq. Bunun üçün isə vahid bir üsul yoxdur. **Hər kəs özü üçün ən məqsədəuyğun strategiyanı tapmalıdır.**



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HƏLL STRATEGİYALARININ FORMALAŞDIRILMASI

Mümkün yanaşmalara daxildir:

- sizi əsəbiləşdirən amillərə göz yummağı öyrənin – unutmayın ki, hər zaman hər kəsi sevə bilməzsiniz;
- cəsarətiniz varsa, bu münasibət daxilində özünüzü necə hiss etdiyinizi onlara deyin, effektiv nəticə əldə etmək üçün ən yaxşı iş üsulu ilə bağlı fikirlərinizi bölüşün;
- davranışınızı situasiyaya/insana uyğunlaşdırmağı bacarın və yolunuza davam edin;
- prosesə kömək edə biləcək üçüncü tərəflə və onun vasitəsilə işləyin;
- bu münasibətə inkişaf fürsəti kimi baxın(!);
- öz qıcıqlandırıcı vərdişləriniz haqqında düşünün.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PRAKTİKİ NÜMUNƏ 4 – JOSLİN VƏ AMANDA



Joslin neçə ay bir sıra layihədə məsləhətçi yoldaşı Amanda ilə birlikdə çalışmış və elə lap əvvəldən onunla münasibət qurmaqda çətinlik çəkmişdi.

32 yaşlı Joslin 7 ay əvvəl başqa konsultasiya şirkətndən gəlmişdi və hazırda sürətli inkişaf proqramından keçirdi.

52 yaşlı Amanda isə artıq 8 il idi ki, bu şirkətdə çalışırdı və şirkətlə birlikdə inkişaf etmişdi. Hazırda Amanda baş məsləhətçi vəzifəsində çalışırdı, işçilər ona hörmətlə yanaşırdılar və o, işini çox yaxşı görürdü.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 4 – JOSLİN VƏ AMANDA

Belə görünürdü ki, Amandanın Joslindən xoşu gəlmir. Buna səbəb ola biləcək bir bir hadisə baş verməmişdi, amma hər zaman kiçik incikliklər yaranırdı. Belə görünürdü ki, Amanda:

- Joslinin fikirlərinə qulaq asmır və onları nəzərə almırdı;
- böyük yığıncaqlarda sanki onu görmürdü;
- onu müzakirələrə cəlb etmirdi;
- bəzən kinayəli atmacalar atırdı: məsələn, *"Əlbəttə, hamımız sürətli inkişaf proqramından keçəcək qədər şanslı deyilik" və ya "Bəlkə, yeni qızımızın deməyə sözü var?"*

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PRAKTİKİ NÜMUNƏ 4 – JOSLİN VƏ AMANDA



Əvvəlcə Joslin Amandanın onu niyə sevmədiyini başa düşmürdü. O, belə reaksiyaya səbəb olacaq qeyri-adi bir hərəkət etmədiyini düşünürdü. Joslinin Amandanın münasibət tərzinə baxışını müzakirə etdik:

- onun üçün nə vacib idi;
- onu nə həvəsləndirirdi;
- onu nə ruhdan salırdı;
- işdəki "dostları" kimlər idi?

Belə məlum oldu ki, Amanda introvert və qapalı insandır, öz bacarıqlarına əmin olduğu üçün iş yerində sosial münasibətlərə az ehtiyacı duyurdu. Münasibət modelindən istifadə edərək müəyyən etdik ki, o, insanlarla təsadüfi və işgüzar münasibətlər qurmağa meyillidir. Digər tərəfdən, Joslin isə daha sosial və qarşılıqlı asılılığa əsaslanan münasibətlər qurmaq istəyirdi. Çox güman ki, problemlərdən biri də elə bu idi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PRAKTİKİ NÜMUNƏ 4 – JOSLİN VƏ AMANDA



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Joslinin vəziyyətdən narazılığı getdikcə artırdı – o, sadəcə, harada səhv etdiyini bilmirdi və bir qədər yardım almaq qərarına gəlib təlim kursunda iştirak etməyə başladı. Proqram müddətində Joslinin vəziyyəti düzəltmək üçün artıq atmış olduğu addımları nəzərdən keçirdik. Bu addımlar aşağıdakılar idi:

- Amandadan öyrənmək üçün onunla birlikdə layihələr üzərində işləməyi təklif etmək;
- öz ideyalarını irəli sürməmişdən əvvəl Amandanın fikrini soruşmaq;
- Amandanın ideyaları və planları üzərində çalışmaq və onları dəstəkləmək;
- münaqişədən yayınmaq üçün toplantılar zamanı, əsasən, danışmamaq;
- onunla birlikdə işləməkdən mümkün qədər yayınmağa çalışmaq (eyni biznes qrupunda işlədiklərinə görə bu o qədər də asan deyildi).

Bütün bunlar münasibətdə porblemin nədən qaynaqlandığını başa düşmək və münasibəti düzgün məcraya yönəltmək üçün yaxşı strategiyalar idi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 4 – JOSLİN VƏ AMANDA

Joslin həmçinin etiraf edirdi ki, ilk günlərdə əvvəlki işi barədə, əvvəlki təcrübəsinin indiki birgə layihələrə necə uyğun gəldiyi barədə həddən artıq danışaraq Amandanı qıcıqlandırmış ola bilər. Bu, Amandanın Joslin haqqında necə bir təsəvvürə malik olduğu barədə müzakirələrə rəvac verdi. Biz münasibətə təsir edə biləcək bir neçə mövzunu (ən azından, Joslinin mövqeyindən) müəyyən etdik və görülməli olan bəzi tədbirləri razılaşdırdıq.

Mövzular:

- iş münasibətlərinə fərqli yanaşma;
- Joslinin (Amandanın gözündə) aşkar təkəbbürü və özündən həddən artıq razı olması;
- (yəqin ki) Joslinin daha gənc və özünəinamlı olması.

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ 4 – JOSLİN VƏ AMANDA

JOSLİNİN GÖRMƏLİ OLDUĞU TƏDBİRLƏR

- İnsanların iş yerindəki münasibətlərlə bağlı ehtiyaclarının fərqli olduğunu qəbul etmək.
- Əvvəlki təcrübəsi və sürətli irəliləyişi barədə təvazökarlıq göstərməyə davam etmək.
- Müvafiq hallarda Amandadan layihə və proseslər haqqında fikrini soruşmaq.
- Amandadan birgə layihələrdə necə işlədiklərini qiymətləndirmək üçün toplantı keçirməyi xahiş etmək. Bu üsul Joslinə bəzi narahatlıqlarını ifadə etmək və Amanda ilə münasibətlərini qənaətbəxş səviyyəyə çatdırmaq üçün yollar axtarmaq imkanı verə bilər.
- Amandanın ehtiyaclarının Joslininkindən fərqləndiyini qəbul etmək şərtilə ara-sıra birlikdə nahar etmək, yaxud çay içmək və qarşılıqlı məmnunedici münasibətlər qurmağa çalışmaq.

Alətlər dəsti nöqteyi-nəzərindən, peşəkar dialoq, pozitivə fokuslanma və rəylərin öyrənilməsi aspektləri bu vəziyyəti düzəltməyə kömək edə bilər. Biz belə razılığa gəldik ki, Joslin bu münasibətlərin heç vaxt qarşılıqlı asılılıq xarakteri almayacağını qəbul etməli ola bilər, lakin sözsüz ki, səy göstərməyə davam etsə, cari vəziyyəti yaxşılaşdıra bilərdi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

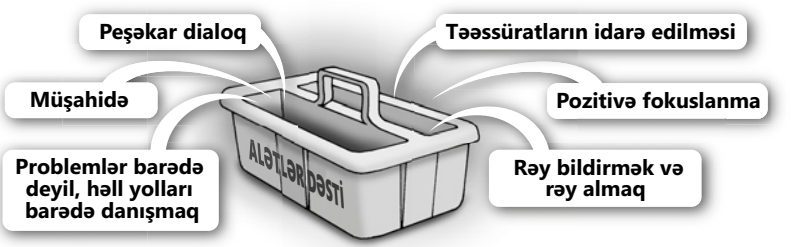


MÜNASİBƏTLƏR ÜÇÜN ALƏTLƏR DƏSTİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏTLƏR ÜÇÜN ALƏTLƏR DƏSTİ

ALƏTLƏR



Münasibətlər üçün nəzərdə tutulan bu alətlər dəsti bəzi ideyaların münasibətlərinizin idarə və inkişaf etdirilməsi üçün faydalı ola biləcəyini nəzərdə tutur. Bu elementlərin hər biri ayrı-ayrılıqda tətbiq edilə və ya alternativ olaraq kombinasiya edilə bilər.

Əvvəlcə tərzinizə və şəxsiyyət tipinizə ən uyğun gələn ideyaları sınamağı, özünüzü rahat və əmin hiss etdikdən sonra isə digərlərinə keçməyi tövsiyə edirəm. Hansısa üsul birinci dəfə nəticə verməsə də, təslim olmayın və başqa bir insana və ya situasiyaya münasibətdə yenidən istifadə edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PEŞƏKAR DİALOQ



İnsanlar arasında keyfiyyətli dialoq bütün münasibətlərin əsasını təşkil edir. Dialoq – insanlar arasında fikir və ideyaların araşdırılması və mübadiləsini ehtiva edən söhbətdir. Bəs bu qədər sadə səsləndiyi halda, bəzi insanlarla dialoq qurmaq niyə çətin başa gəlir?

Dialoqun çətin olmasının bir neçə əsas səbəbi var:

- şəxsiyyət tipi ilə bağlı məsələlər;
- yanlış anlama;
- fikir ayrılıqları;
- tərzlərin fərqliliyi;
- vaxt məhdudiyyəti;
- stereotiplər;
- məsələlərin və ya insanların qavranılmasında fərqliliklər;
- tərəflərdən birinin oyun oynaması.

"Mən insanları onlarla aparılan dialoqlara əsasən qiymətləndirirəm: insanların danışdıqlarının onların kimliyini aşkara çıxardığına inanıram".
Roddi Doyl (irlandiyalı yazıçı, təvəllüdü: 1958)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PEŞƏKAR DİALOQ



Peşəkar dialoq uğurlu münasibətin iki cəhətinin kombinasiyasından yaranır – **ünsiyyət, dinləmək və sual vermək** – və bu cəhətlərdən və ya bacarıqlardan nizamlı istifadəni tələb edir. Bu prosesdən bir çox çətin situasiyalarda münasibətlərin dəstəklənməsi üçün aparılan dialoq zamanı obyektiv qalmaq, diqqətinizi problemə yönəltmək üsulu kimi istifadə edə bilərsiniz.

Dialoqun dəstəklənməsi üçün bir neçə sadə qayda mövcuddur:

- Qarşı tərəfə tam diqqət kəsilərək qulaq asın – bəyəndiyiniz və hörmət etdiyiniz insanlarla ünsiyyət zamanı bu hər zaman daha asan olur.
- Aşağıdakı üsullarla qulaq asdığınızı nümayiş etdirin;
  - düzgün göz təması;
  - "*hmm*", "*aha*", "*bəli*" kimi sözlərdən istifadə edərək və başınızı tərpədərək qulaq asdığınızı göstərin;
  - müzakirə olunan məsələni tam araşdırmaq üçün suallar verin;
  - tam başa düşdüyünüzü dəqiqləşdirmək və qarşı tərəfin mövqeyini başa düşdüyünüzü göstərmək üçün danışılanları ümumiləşdirin;
  - mətləbdən uzaqlaşmayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PEŞƏKAR DİALOQ



- Fikirlərinizi, mövqeyinizi və ya ideyalarınızı aydın və konkret şəkildə izah edin.
- Qarşı tərəfin ideyalarına əsaslanmağa və ya öz ideyanızı onun ideyaları ilə əlaqələndirməyə çalışın.
- Hansısa fikirlə razı deyilsinizsə, razı olmadığınızı söyləyin, səbəbini izah edin və əlavə müzakirəyə imkan yaradın.
- Diqqətinizi həmsöhbətinizə, ona münasibətinizə deyil, müzakirə olunan mövzuya cəmləşdirin – xüsusilə də həmsöhbətiniz münasibətinizin çətin getdiyi bir insandırsa.

Burada vacib məsələ açıqfikirli olmaq, ünsiyyət kanallarını açıq saxlamaq və danışmağa davam etməkdən ibarətdir. Stiven Kovi "Yüksək effektli insanların 7 vərdişi" adlı kitabında yazır:

"*Əvvəl başa düşməyə, sonra başa düşülməyə çalışın*".

Bu, qızıl qaydadır. Qarşı tərəfin bizi dinlədiyini və başa düşdüyünü bildikdə hamımız özümüzü daha yaxşı hiss etmirikmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏƏSSÜRATIN İDARƏ EDİLMƏSİ



Təəssüratın idarə edilməsi nə deməkdir? Bu, başqalarına göstərdiyiniz təsirdir, yəni siz özünüzə müsbət və yaddaqalan təəssürat yaratmaq üçün mümkün olan ən yaxşı imkanı yaradırsınız. Xoşunuza gəlsə də, gəlməsə də, təəssürat çox vaxt yaratdığınız ilkin təsirə, daha sonra isə insanlarda oyatdığınız duyğuya əsaslanır.

Söhbət münasibətlərdən gedirsə, təəəssüratların idarə edilməsi (yaradılması və qorunub saxlanması) mühüm əhəmiyyət daşıyır. Maykl Şi "Şəxsi təsir" adlı kitabında yazır:

> *"Kimisə ilk dəfə gördüyümüz zaman ilkin səs/görünüş fraqmenti – zahiri görünüşünün, geyiminin, duruşunun, söylədiyi ilk sözlərin tonunun kombinasiyası – zehnimizin dərinliklərinə həkk olunur və ona münasibətimizə təsir edir!"*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏƏSSÜRATIN İDARƏ EDİLMƏSİ



Müsbət və yaddaqalan təəssüratın formalaşdırılması aşağıdakı amillərdən düzgün istifadəni əhatə edən mürəkkəb bir prosesdir:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏTLƏR ÜÇÜN ALƏTLƏR DƏSTİ

TƏƏSSÜRATIN İDARƏ EDİLMƏSİ



Təəssüratın idarə edilməsi, əsasən, münasibətin nüfuz və etibarlılıq formalaşdırmalı olduğunuz ilk günlərində çox faydalıdır. Yaratdığınız təəssüratın fərqində olmaq hər hansı ünsiyyət prosesində böyük dəyər kəsb edir.

Təəssüratın idarə edilməsinin müxtəlif elementlərinə aşağıdakılar daxildir:

- bədən dili: göz təması, jest, duruş, üz ifadəsi;
- vizual təəssürat: geyim, görünüş, fərqlilik, yaddaqalan olmaq;
- səsdən istifadə: intonasiya, temp, səsin ucalığı, ritm, ləhcə;
- dil: sözlərdən istifadə, jarqondan istifadə etməmək, fikrini aydın ifadə etmək;
- qarşılıqlı anlaşma və ya harmoniya: ortaq cəhətləri tapın, bənzərlikləri müəyyən edin, etimad formalaşdırmağa başlayın;
- maraq: lazımi məlumatlar vermək və dinləyicilərdə maraq oyatmaq;
- rəğbət: insanlarla maraqlandığınızı nümayiş etdirin, səmimi olun, elə təəssürat yaradın ki, SİZİNLƏ danışmaq istəsinlər;
- təsir: yeni üsullar sınayın, fərqli və yaddaqalan olun.

Qeyd: Bu mövzuda daha ətraflı məlumat üçün bax: "*İdarəetmə kitabları*" seriyasından "*Təsir və mövcudluq*" kitabı.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏTLƏR ÜÇÜN ALƏTLƏR DƏSTİ

POZİTİVƏ FOKUSLANMA



Pozitiv qiymətləndirmə ("AI" – "Appreciative Inquiry")* metodu uzun illər müəssisələrin inkişafında dəyişiklik yaratmaq məqsədilə müvəffəqiyyətlə istifadə edilmişdir. Onun əsas prinsipləri münasibətlərin idarə və inkişaf etdirilməsində pozitiv aspektlərə fokuslanmağa kömək etmək məqsədilə müvafiq şəkildə uyğunlaşdırılmışdır.

Uğursuzluqdan daha çox, uğura aparan amillərin aşkar edilməsinə əsaslanan bu metoddan münasibətlərin inkişaf etdirilməsi üçün istifadə edilən zaman, əsas etibarilə, insanların ən yaxşı xüsusiyyətlərini təqdir etmək, yeni potensial və imkanları müəyyən etmək üçün suallar verilir. Bir qayda olaraq, "AI" metodundan əvvəllər uğurlu olan münasibətlər pozulduqda, düzəlişə ehtiyac duyduqda və ya bir qrup insan kollektiv şəkildə neqativə kökləndikdə onlara yaxşı günləri xatırlatmaq və əhvallarını dəyişmək üçün istifadə olunur.

Pozitiv suallar verərək insanların ən yaxşı xüsusiyyətlərini kəşf etməklə siz "*pozitiv potensialı anlaya, əvvəlcədən müəyyən edə və gücləndirə bilərsiniz*". (Kuperrider, 2003)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POZİTİVƏ FOKUSLANMA



Münasibətlərin idarə və inkişaf etdirilməsi zamanı pozitivə fokuslana bilmək üçün 5 geniş yayılmış metod mövcuddur:

1. Sual verən zaman **indi və ya bu günə qədər hansı amillərin yaxşı nəticə verdiyini müəyyənləşdirmək məqsədilə suallar verərək** diqqətinizi müsbət aspektlərə yönəldin.
2. İnsanları **bu** barədə ətraflı danışmağa təşviq edin.
3. Ortaya çıxan pozitiv mövzuları müəyyənləşdirin və işinizi həmin mövzular əsasında inkişaf etdirməyin yollarını tapın.
4. Gələcəkdə pozitiv iş üsulundan istifadəni planlaşdırmaq üçün birlikdə çalışın.
5. Pozitiv aspektlərə əsaslanmaq və həqiqi pozitiv formalaşdırmaq üçün müntəzəm şəkildə gedişatı qiymətləndirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POZİTİVƏ FOKUSLANMA



Bu metoda nümunə:

1. Suallar – Birgə işin xoşunuza gələn cəhətləri hansılardır? Başqa nəsə varmı?
2. Hekayə – Birlikdə işləməkdən zövq aldığımız **axırıncı halı** xatırlayaq, zövq almağımıza səbəb olan amilləri təsvir edək.
3. Mövzular – Gəlin zövq aldığımız mövzuları barədə danışaq və bu mözulardan işimizdə necə istifadə edə biləcəyimizi planlaşdıraq.
4. Fəaliyyət planı – Pozitiv mühitdə və bir-birimizi təqdir edərək işləməyin üsullarını araşdırmaq üçün birgə plan hazırlayaq.
5. Qiymətləndirmə – başqalarının rəylərini öyrənmək və işləri pozitiv aspektlər üzərində qurmaq üçün ikitərəfli qiymətləndirmə aparaq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROBLEM HAQQINDA DEYİL, HƏLL YOLU HAQQINDA DANIŞMAQ

Bu yanaşma diqqətimizi problemlərə **deyil**, həll yollarına cəmləşdirərək münasibətlərimizdə yaranmış problemlərə vərdiş etdiyimiz üsulları tamamilə dəyişmək məqsədi daşıyır. Bu metod 1980-ci illərdə tibbin müalicə-profilaktika sahəsində meydana çıxmış, o vaxtdan indiyədək müxtəlif idarəetmə və liderlik sahələrində tətbiq edilmişdir.

Münasibətlər üzrə alətlər dəstinin bir hissəsi kimi istifadə edilən zaman bu metod aşağıdakıları əhatə edir:

- insanların edə bilmədiklərinə deyil, edə **bildiklərinə** diqqət yetirmək!
- insanların faydalı hesab etdikləri aspektləri və onlardan işə yardım məqsədilə necə istifadə edilə biləcəyini diqqət mərkəzində saxlamaq;
- cavab təklif etmək əvəzinə sual vermək;
- dəstəkləyici mesajlar formalaşdırmaq üçün qulaq asmaq;
- problemlərin deyil, həll yollarının təfərrüatlarını müəyyən etmək;
- uğurla məlumatlılığı artırmaq və uğura fokuslanmaq;
- insanları həll yoluna istiqamətləndirmək.

İnsanlarla işləyərkən çıxılmaz bir nöqtəyə ilişib-qalmısınızsa, münasibətiniz pozulmaq təhlükəsi ilə üz-üzədirsə, bu üsul sizin üçün faydalı ola bilər. Həll yolu barədə özünüzlə və ya başqaları ilə danışaraq diqqətinizi yaxşı gedən proseslərə yönəldə bilərsiniz. Bunu nəzərə alaraq daha da yaxşı nəticələrə doğru irəliləmək üçün hansı kiçik addımları ata bilərsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROBLEM HAQQINDA DEYİL, HƏLL YOLU HAQQINDA DANIŞMAQ

İnsanlarıa həll yolları barədə danışmağı nə qədər çox məşq etsəniz, bu metodu tətbiq etmək sizin üçün bir o qədər asanlaşar. Aşağıdakı ideyalardan bəzilərini sınaqdan keçirin:

(**"Support"**) Vəziyyətin çətin ola biləcəyini başa düşdüyünüzü göstərərək qarşı tərəfi elə ilk reaksiyanızla **dəstəkləyin**.

(**"Open"**) Bənzər situasiyalardan uğurla çıxdığınız halları təhlil etmək üçün **müzakirə açın**.

(**"Listen"**) Qarşı tərəfin keçmişdə bənzər çətinliklərin öhdəsindən gəlmək üçün istifadə etdiyi güclü cəhətləri və yanaşmaları müəyyən etmək üçün onu **dinləyin** və bu məqamları onun nəzərinə çatdırın.

(**"Understand"**) Problemi həll etmək üçün artıq nə etdiklərini anlayın və araşdırın.

(**"Talk"**) Onlarla gələcək haqqında və əgər işlər qaydasında gedərsə, gələcəyi necə təsəvvür etdikləri barədə **danışın**.

(**"Interrupt"**) Lazım gələrsə, problem barədə söhbəti dayandırıb həll yoluna köklənmək üçün həmsöhbətinizin **sözünü kəsin**.

(**"Offer"**) İrəli getməyə yol açan fikirləri dəstəklədiyinizi göstərərək pozitiv rəylərinizi **bildirin**.

(**"Notice"**) Onların emosional vəziyyətinə, ifadə etdikləri hisslərə **diqqət yetirin** və adekvat reaksiya/cavab verin.

(**"Suggest"**) Onlara daha yaxşı nəticələrə aparacaq kiçik addımları müəyyənləşdirməyi təklif edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNASİBƏTLƏR ÜÇÜN ALƏTLƏR DƏSTİ

RƏY BİLDİRMƏK VƏ ALMAQ



Rəy bildirmək və ya almaq kifayət qədər istifadə edilməyən bacarıq olsa da, uğurlu münasibətlərin formalaşdırılması üçün əsaslı əhəmiyyətə malikdir. Səmimi və dəstəkləyici münasibətlərin qurulması insanın həm rəy vermək, həm də rəy almaq bacarığından asılıdır. Bir neçə praktiki məsləhət:

Başqalarına rəy bildirərkən:

- diqqətinizi fəaliyyət və davranışlara yönəldin və misallar göstərin: "Siz ... edəndə, özümü... hiss edirəm";
- mənfi və ya müsbət təsirindən asılı olmayaraq, davranış və ya hərəkətin sizə necə təsir etdiyini izah edin;
- tərif və konstruktiv tənqidi balanslaşdırın;
- qarşı tərəfə cavab vermək, sual vermək, araşdırmaq imkanı yaradın;
- onun cavabına qulaq asın, verdiyi reaksiyanı başa düşdüyünüzü göstərin – lazım gələrsə, daha da dərinə gedin;
- rəyinizi vaxtında bildirin – hadisədən/söhbətdən sonra mümkün qədər tez bir zamanda fikrinizi söyləyin;
- mühitin nə dərəcədə uyğun olmasına diqqət yetirin, məsələn, hər kəsin qarşısında fikir bildirməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏY BİLDİRMƏK VƏ ALMAQ



Başqalarından rəy alarkən:

- davranış və ya performansınızın hansısa aspekti barədə açıq sual verin;
- etibar və hörmət etdiyiniz insanlardan soruşun, çünki belə rəylər sizin üçün daha da dəyərli olacaq(!);
- rəyi başa düşdüyünüzə əmin olmaq üçün onu dəqiqləşdirin;
- doğru vurğulanmış məqamları qəbul edin;
- özünümüdafiə mövqeyinə çəkilməyin (çox istəsəniz də); bildirilən rəy və həmsöhbətinizin nə üçün belə rəy bildirməsi barədə düşünün.

Kimsə həyatınızı çətinləşdirdikdə və ya münasibətiniz nisbətən əhəmiyyətsiz bir səbəbdən pozulmaq təhlükəsi qarşısında qalanda bu metod xüsusilə faydalı olur. Bu metoddan istifadə edərək uğur qazanmaq istəyirsinizsə, onu münasibətlərin idarə edilməsi üzrə gündəlik iş prinsipinin tərkib hissəsinə çevirin və **bu metodun ikitərəfli proses olduğunu unutmayın**.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏY BİLDİRMƏK VƏ ALMAQ



Bu metodla bağlı yadda saxlamalı olduğunuz fikirlər:

"Özümüzü niyyətimizə, başqlarını isə hərəkətlərinə görə mühakimə edirik".

və

"Mən sənə kim olduğunu, sən isə mənə nə gördüyümü deyə bilməzsən".

Bu alətin uğurlu nəticə verməsi rəy bildirən şəxsin adekvat davranış nümayiş etdirməsindən, rəy alan şəxsin isə anlayış göstərib bu rəy haqqında düşünərək onun əsasında hərəkət etməsindən asılıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜŞAHİDƏ



Başqalarını müşahidə etmək qabiliyyətinə yiyələnmək və onu inkişaf etdirmək "situasiyaları oxumaq" bacarığı ilə birlikdə münasibətlər üçün olduqca faydalı ola bilər. Araşdırmalar göstərir ki, üz-üzə ünsiyyət zamanı insanlar emosional söhbətlər edən zaman mesajın göstərdiyi təsirin 93 %-ə qədərini qeyri-verbal ifadə vasitələri formalaşdırır (Meyerabiyan, 1981). Bunu qəbul etdikdən sonra insanların sosial vəziyyətlərdə və ünsiyyət zamanı nümayiş etdirdikləri işarələrin oxunması və tanınması sahəsindəki bacarıqlar münasibətlərinizin effektivliyini artırmağa kömək edəcək.

Müşahidə – insanları və situasiyaları izləmək üçün həm gözlərdən, həm də qulaqlardan istifadə etmək deməkdir, məsələn:

- insanların üz ifadələrini, qurduqları göz təmasını, bədən hərəkətlərini, duruş və jestlərini izləmək;
- insanlara və onların necə ünsiyyət qurduqlarına qulaq asmaq: səs tonu, səs ucalığı, danışıq sürəti, səssizlik və ya pauzalardan istifadə və s.;
- qarşılıqlı ünsiyyəti – kimin kiminlə söhbət etdiyini, kimin kimə əhəmiyyət vermədiyini müşahidə etmək;
- siqnallar və ipuclarını tapmaq üçün situasiyanı, mühiti və ətrafdakıları müşahidə etmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜŞAHİDƏ



Müşahidə təcrübə və səbir tələb edir. Bacarıqlarınızı təkmilləşdirmək üçün bir neçə praktiki məsləhət:

- insanları yaxşı müşahidə edə bilmək üçün "sürətinizi azaldın" və vaxt ayırın;
- fiziki əhatənizə yaxından diqqət yetirin: kim, nə, nə vaxt, harada ve necə;
- tanış mühitləri, insanları və situasiyaları müşahidə etməklə başlayın;
- davranış "qrupları"nı izləyin;
- toplantılarda insanların verbal və qeyri-verbal davranışlarını, ünsiyyət tərzlərini, fərqləndirici xüsusiyyətlərini müəyyən etməyə çalışın (gələcək toplantılarda və başqa mühitlərdə onlarla daha yaxşı ünsiyyət qura bilmək üçün);
- insanların reaksiya, emosiya və motivasiya formalarına diqqət edin və onları yadda saxlayın;
- ətrafınızı müşahidə edərək təcrübə toplayın, məsələn, gəzintiyə çıxanda və ya izdihamlı yerlərdə olanda (alış-veriş mərkəzində və ya hava limanında və s.) dayanın və insanlara diqqət yetirin. Həmin gün bir müddət sonra gördüklərinizi xatırlamağa çalışın.

Müşahidəçiyə çevrilərək, bu prosesləri öz münasibətlər şəbəkənizə tətbiq edərək insanların davranışlarını, vərdişlərini, təkrarlanan davranış modellərini tanıyacaq, beləcə, hər hansı dəyişikliyi müəyyən edə və müvafiq cavab tədbiri görə biləcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞ MÜNASİBƏTLƏRİ

VƏ NƏHAYƏT



İş yerində münasibətlərimi inkişaf etdirməyə və qoruyub saxlamağa zaman ayırarkən həmişə vaxtımdan müdrikcəsinə istifadə etdiyimə inanmışam. Odur ki, Marqaret Vitlinin "Liderlik və yeni elm" kitabından gətirilən bu sitatla səmimi qəlbdən razılaşıram:

> "*Müəssisələrdə əsl güc və enerji münasibətlər vasitəsilə formalaşdırılır*".

Çox ümid edirəm ki, bu kitab sayəsində iş münasibətlərinizdən maksimum fayda əldə edə biləcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MƏLUMAT



İSTİNADLAR

"Mayers-Briqs şəxsiyyət tipologiyası®" (MBTI®) BK-də "Oxford Psychologists Press" nəşriyyatından əldə edilə bilər.

Elias Porterin "Münasibət haqqında məlumatlılıq nəzəriyyəsi" və "Gücün tətbiqi anketi®" (SDI®) BK-da "Personal Strengths UK" vasitəsilə əldə edilə bilər.

"Sosial tərz modeliTM" – "Tracom GroupTM"

Stiven R. Kovi "Yüksək effektli insanların 7 vərdişi"; "Simon & Schuster", 1989.

Pem Cons və Ceni Van Hul "Təsir və mövcudluq"; "İdarəetmə kitabları" seriyası, 2004.

Albert Meyerabiyan "Səsssiz mesajlar: emosiya və münasibətlərin gizli ünsiyyəti"; "Wadsworth Publishing", 1981.

Maks A. Eggert "Qətiyyətlilik"; "İdarəetmə kitabları" seriyası, 1997.

Şon Misteyl "Ünsiyyət"; "İdarəetmə kitabları" seriyası, 1997.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Devid L. Kuperrider, Diana Vitni, Jaklin M. Stavros

"Pozitiv sual-cavab üçün stolüstü kitab"; "Berrett-Koehler", 2008. Daniel Qoulman "Emosional zəka: EQ nə üçün IQ-dan vacibdir"; "Bloomsbury Publishing", 1996.

Mel Silberman "Peoplesmart": şəxslərarası intellektinizi inkişaf etdirin"; "Berrett-Koehler", 2000.

Robert Bolton və Doroti Qrover Bolton "İnsanların iş yerlərindəki tərzləri: pis münasibətləri yaxşı etmək, yaxşı münasibətləri daha da yaxşılaşdırmaq"; "AMACOM", 1996.

Daniel Qoulman "Sosial intellekt: insan münasibətlərini yeni elmi"; "Arrow Books Ltd", 2007.

Karl Albrext "Sosial intellekt: uğurun yeni elmi"; "Jossey Bass", 2006. Pol Z. Cekson və Mark MakKerqou "Həll yoluna köklənmək: pozitiv dəyişikliyin sadə üsulu"; "Nicholas Brealey Publishing", 2002.

Syu Annis Hammond "Pozitiv qiymətləndirmə haqqında nazik bir kitab"; "St Luke's Innovative Resources", 1996.

B. Voll "İş münasibətləri: iş yerində dostlar və düşmənlərlə yola getmək haqqında sadə həqiqət"; "Davies Black", 1999.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Fiona Dent
Fiona Eşridc Biznes Məktəbində rəhbər şəxslərin təlimi üzrə direktor vəzifəsində çalışır. O, müəssisələrdə idarəetmənin inkişaf etdirilməsi üzrə 20 ildən artıq təcrübəyə malikdir və Eşridcdə işə başlamazdan əvvəl maliyyə xidməti müəssisələrində idarəetmənin inkişaf etdirilməsi üzrə müxtəlif vəzifələrdə çalışmışdır.

Fiona təsirin göstərilməsi, ünsiyyət bacarıqları, liderlik, ömür boyu (fasiləsiz) öyrənmə və fərdi bacarıqların inkişaf etdirilməsi sahələrində müəllimlik, kouçluq, araşdırma və məsləhət xidməti göstərir. O, "Liderlik" və "Özünüinkişaf" daxil olmaqla, bir neçə kitabın müəllifidir.

Əlaqə
Fiona Eşridcdəki işindən əlavə, məsləhət xidməti də göstərir və onunla Fiona.Dent@ashridge.org.uk ünvanı vasitəsilə əlaqə saxlamaq olar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd