SOCAR

AKTİV İŞTİRAKÇILIQ



İşçilərinizin motivasiyasını yüksəltmək, aktiv iştirakçılığını təmin etmək, işçi sadiqliyinə nail olmaq, performansı artırmaq və daha yaxşı nəticələr əldə etmək üçün məsləhət, alət və üsullar

Duqlas Miller

"Komanda performansı və ya fərdi performans üzrə effektivliyi artırmaq üçün mürəkkəb stimullaşdırma mexanizmləri və koqnitiv davranış üzrə elmi araşdırmalara ehtiyac olmadan bütün rəhbərlərin bilməli olduğu əsas prinsipləri sadə şəkildə izah edən bir vəsaitdir. Müəllifin faydalı və praqmatik ideyaları, əslində, idarəetmənin mahiyyətini ifadə edir: işçilərimizin onlardan istədiyimiz performansı sərgiləyəcək enerjini qoruya bilməsi üçün əlimizdən gələni etmək və bu sayədə həm onları, həm də müəssisəmizi inkişaf etdirmək".

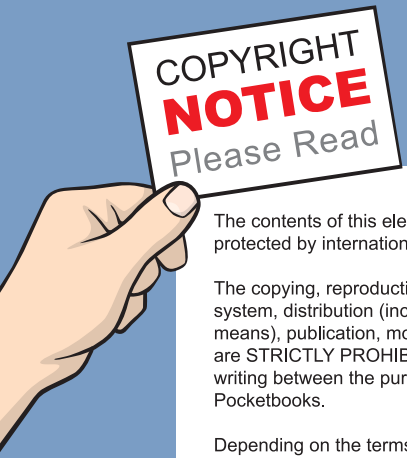
Pyer Leble, "International IDEA" təşkilatında İnsan resursları şöbəsinin rəhbəri

"Parlaq ideyalar, məsləhətlər və metodlarla zəngin olan bu kitab sizə və iş yerinizə birbaşa təsir göstərə bilər. Duqlas Miller praktiki ideyalardan elə bir xəzinə yaradıb ki, öz işçilərinin aktivliyini artırmaq və onları iştirakçılığa həvəsləndirmək üçün rəhbərləri lazımi alətlərlə "yaxşıca təchiz edəcək".

Dok. Kristian C. van Nyuverburq, Henli Biznes Məktəbinin dosenti, "Liderlik, müəssisələr və davranış" araşdırma və təqdimatının müəllifi

AKTİV İŞTİRAKÇILIQ

First published as the Engagement Pocketbook by Douglas Miller. (c) Douglas Miller, 2016.
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
Birləşmənin sevinci; aktiv iştirakçılığın 5 səbəbi; əsl maraq və işə qapılma; "SPARC" – kimə faydası var?



"SPARC" aləti nədir? 11
Ümumi təsəvvür; 5 ümumbəşəri prinsip; tətbiqi; yararsız zehniyyətdən qurtulun; mövcudluq vəziyyəti



SOSİAL ZƏKANIZ 19
Qəlblərdə və beyinlərdə yaşamaq; situativ anlama; empatiya; sosial bacarıqlar – üç dil; sosial bacarıqlar və "SPARC"; etika – çatışmayan komponent; xülasə



MÜSTƏQİLLİK 27
Müstəqillik; uyğunlaşmağı öyrənmək; müstəqillik nə üçün lazımdır; müstəqillikdən qaçmağın səbəbləri; balansı düzgün qurmaq; nəzarət ehtiyacı; azadlıq ehtiyacı; səhvin düzgün forması; müstəqilliyi genişləndirənlər; fərqli mədəniyyətlər üzrə bəşəri ehtiyaclar; xülasə



MƏQSƏDYÖNLÜLÜK 39
Məqsəd nədir; məqsədin müəyyən edilməsi; iştirak; mühüm xəbərdarlıq – "əlindən gələni et"; "mən fərq yaradıram"; məqsədin müəyyən edilməsi və iştirakçılıq; özünüdəyərləndirmə; qeyri-müəyyənlik; məqsədə ilişib qalmayın; qeyri-müəyyənlik və məna; məna və kimlik; xülasə



HƏQİQİLİK 55
Həqiqilik; "tam mənlikdir" yanaşması; mənim ən yaxşı versiyam; güclü tərəflər və dəyərlər; yeni təcrübələr bizi dəyişir; həqiqilik axtarışında; güzəştə getmək; işçi insandır, robot deyil; həqiqilik və saxtalıq; rəhbər sizsiniz; kimin dünyası; xülasə

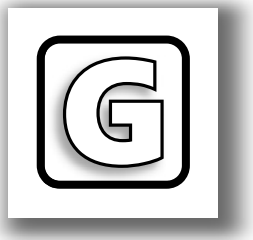


MÜKAFATLANDIRMA 71
Mükafat; məmnun qalmaq; "bu işdən nə əldə edirəm?" yanaşması; mükafatın formaları; ətrafda gəzişərək idarə etmək; tərif; pul mükafatı; vəzifə yüksəlişi; işin özü; həvalələtmə; komandanın bir hissəsi olmaq; təkmilləşmə fürsətləri; xülasə



SINAQ 87
Sınaq; məharət qazanmağa can atmaq; rəhbərin rolu; işçilərin peşəkar inkişafı; uğur və uğursuzluq – məgər mükəmməl deyiləm? Məqsədli təcrübə; "mən 1" və "mən 2"; "mən 3"; sabit zehniyyət və inkişaf zehniyyəti, qabiliyyət; xülasə


İşimi
sevirəm



GİRİŞ

GİRİŞ

BİRLƏŞMƏNİN SEVİNCİ



Şəxsi həyatımızda olduğu kimi, işdə də icra etdiyiniz tapşırığa bütünlüklə qapılmaqdan daha sevincli və insanı xoşbəxt edən az duyğu var. Məhsuldarlıq, stressizlik, məmnuniyyət, zamana tabe olmamaq, həvəsli və enerjili olmaq – bu birləşmənin, yəni işə qapılmağın baş verdiyi anda hiss etdiklərimizdən yalnız bir neçəsidir. Çox güman ki, bu anı şəxsi həyatınızda da yaşadığınız vaxtlar olub. Tövsiyə edərdim ki, kitabı oxumağa davam etməmişdən əvvəl bir neçə dəqiqə vaxt ayırıb bu hissi nə vaxt yaşadığınızı və onun səbəblərini yadınıza salasınız. Sizin səbəbləriniz başqalarının da bu anı yaşama səbəbləri ilə böyük oxşarlıq təşkil edə bilər.

Komandanızda iştirakçılığın aktivlik səviyyəsinə böyük təsir göstərə biləcək bir neçə sadə, lakin yüksək effektli əsas prinsiplər mövcuddur. Bu kitabın məqsədi həmin əsas prinsipləri "SPARC" akronimində birləşdirərək yaddaqalan mnemonik alət yaratmaq və bir rəhbər olaraq, sizə bu prinsiplərin tətbiqinin komandanıza, şöbənizə və bütövlükdə müəssisənizə praktiki cəhətdən böyük faydalar gətirəcəyini göstərməkdən ibarətdir.

AKTİV İŞTİRAKÇILIĞIN 5 SƏBƏBİ



1. **Məhsuldarlıq** – əgər aktiv işçilərdən ibarət bir komanda ilə çalışırsınızsa, onlar, yəqin ki, həm də xeyli məhsuldar işçilərdir. Buna görə də işin keyfiyyəti yuxarı qalxır.
2. **İnsaniyyət** – bu qısa ömrümüzdə mümkün olan hər bir halda (iş həyatımızda) gördüyümüz işə qapılmaqdan başqa bir hiss yaşamalı deyilik.
3. **Yaradıcı yanaşma** – ideyalar olmadan istənilən müəssisə məhv olar. Sizin ən aktiv işçilərinizin ən güclü maraqlanma qabiliyyətinə malik olması ("kim, nə, nə üçün, harada, nə vaxt, necə" suallarını tez-tez verən işçilər haqqında düşünün) ehtimalını nəzərə alın. Yaradıcı yanaşma – maraqlanma qabiliyyətinin nəticəsidir.
4. **Legitimlik** – rəhbər olaraq legitimliyiniz çox vacibdir. Şəxsi tərziniz işçilərinizin ən yaxşı şəkildə çalışmasına (aktiv iştirakçılıq buna kömək edir) mane olursa, siz bu legitimliyi itirəcəksiniz.
5. **Praktiklik** – aktiv iştirakçılığın faydası var: nəticələr verir.

Məhsuldarlıq — **İnsaniyyət** — **Yaradıcı yanaşma** — **Legitimlik** — **Praktiklik**

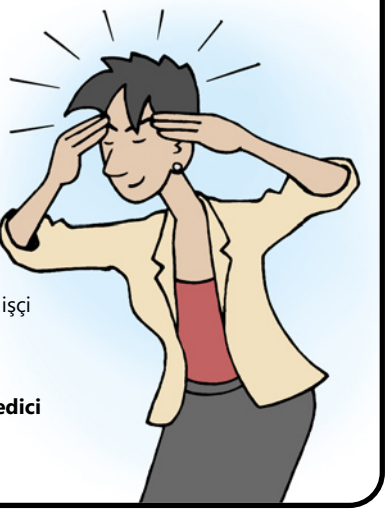
GİRİŞ

AKTİV İŞTİRAKÇILIQ VƏ İŞƏ QAPILMA

Əsl maraq və aktiv iştirakçılıq gördüyünüz işə "mütləq psixoloji qapılma" ilə nəticələnir.

Bu qapılma fiziki, koqnitiv (fikrən) və ya emosional və ya hər üç formada ola bilər, lakin ümumilikdə, icra edilən tapşırığa psixoloji bağlılıqdan irəli gəlir.

Elə bir lider, idarəçi, və ya layihə rəhbəri tapılmaz ki, sözün əsl mənasında, aktiv iştirakçılığın/işə qapılmanın ən yaxşı performansı gözlədikləri işçilərdə görmək istədikləri xüsusiyyət olduğunu inkar etsinlər. Və işçi olaraq, biz də özümüzdə bu xüsusiyyəti görmək istəyirik.



Lakin aktiv iştirakçılıq həm də bir tapşırığa qapılma səviyyəsindən – nə qədər effektiv, məhsuldar və cəlbedici vəziyyət olmasına baxmayaraq – çox daha böyük bir mahiyyət kəsb edir.

ƏSL AKTİV İŞTİRAKÇILIQ VƏ İŞƏ QAPILMA



- Bu psixoloji qapılma işçinin və ya bütövlükdə kollektivin daimi vəziyyəti olsaydı, iş yerinin, daha dəqiq desək, komandanızın necə ola biləcəyini təsəvvür edin.
- Ən ideal halda, bu qapılma yalnız tapşırığa əsaslanan "bir dəfəyə məxsus" təcrübələr ardıcıllığı deyil, davamlı və fasiləsiz olaraq yaşanan canlı bir təcrübə olmalıdır.
- Hərçənd burada realistlər deyə bilərlər ki, iş mühitində "qapılma təcrübələri"nin ardıcıllığı bizim ümid edə biləcəyimiz ən böyük gözləntidir.

Odur ki, qərar verin: komandanızdan nə gözləyir və nə istəyirsiniz. Əksər müəssisələrdə hətta hərdənbir yaşanan "qapılma təcrübələri" belə, böyük irəliləyiş hesab edilir. Sizin üçün hansı daha real görünür və əgər bütün səylərinizi komandanızın aktiv iştirakçılığının artırılmasına yönəltsəniz, nələrə nail ola bilərsiniz?

"SPARC" – KİMƏ FAYDASI VAR?

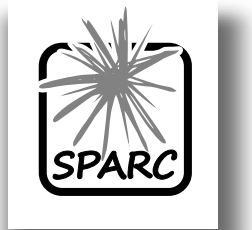
Bu kitabın əsas məqsədi ondan ibarətdir ki, daha aktiv iştirakçılığı təmin edə bilmək üçün aşağı və yuxarı administrativ səviyyənin idarəçilərinə (menecerlərinə) hər gün tətbiq edə biləcəkləri praktiki alətlər versin. Bu alətlər (səh. 13-də qısaca izah edilən və kitabın növbəti səhifələrində ətraflı şəkildə araşdırılan) "SPARC" akroniminin 5 prinsipi üzrə qruplaşdırılmışdır.



Yuxarıda qeyd edilən idarəçilərə (menecerlərə) daha aktiv iştirakçılığın təmin edilməsində kömək etmək istəyən digər şəxslər də bu alətdən faydalanacaqlar. Məsələn:

- daha yaxşı idarəçilər yetişdirə bilmək üçün istiqamətləndirilməyə ehtiyac duyan İR (insan resursları) üzrə menecer və mütəxəssislər;
- liderlik, motivasiya və işdə aktiv iştirakçılıq üzrə kurs proqramları hazırlayan təlimçilər;
- liderlərə/menecerlərə daha fərdi qaydada idarə etmək və beş "SPARC" elementi əsasında tədbirlər planı hazırlamaqda kömək edən biznes-kouç və mentorlar.

Yüksək səviyyədə fərdiləşdirilmiş "SPARC" alətinin əmək sərf etdikləri hər sahədə seçici davranan əfsanəvi Y nəslinin nümayəndələri ilə çalışanlara da faydası olacaq.



"SPARC" NƏDİR?

"SPARC" NƏDİR?

ÜMUMİ TƏSƏVVÜR



Bir rəhbər (menecer) olaraq, komandanızın maksimum dərəcədə səylə çalışmasını istəyirsiniz. Bunun üçün siz əsl aktiv iştirakçılığın (araşdırmalara əsasən) hərəkətverici qüvvəsi hesab edilən amillər üzərində çalışmalısınız. Bu amillər "SPARC" akronimində birləşir. Bəs elə isə, "SPARC" nədir?

- "SPARC" – əsl aktiv iştirakçılığın formalaşdırılmasını təmin edən 5 konkret elementə köklənmiş yaddaqalan bir akronimdir.
- Bu prinsiplərin, daha çox, işi görənlə onun gördüyü iş arasındakı emosional bağı təmin etdiyini zənn edə bilərsiniz, amma...
- ...nəzərə alın ki, "emosional" sözündən istifadə "SPARC" akronimini daha dərin duyğularla əlaqələndirərək onun yumşaq və qeyri-konkret səslənməsinə səbəb verməməlidir. "SPARC" rəhbərlər (menecerlər) üçün praktiki alətdir.
- "SPARC" ümumbəşəridir – lakin onun birləşdirdiyi 5 prinsipin işləmə qaydası çox fərdi xarakter daşıyır.

"SPARC" NƏDİR?

BEŞ ÜMUMBƏŞƏRİ PRİNSİP



Beləliklə, bu akronimin açılımı nədir?

S **"Self-determined" – Müstəqil**: gördüyüm işi necə, nə vaxt, harada və kiminlə gördüyümə nəzarət səviyyəsi – mən azadam.

P **"Purposeful" – Məqsədyönlü**: gördüyüm işi nə üçün gördüyümü nə dərəcədə bilməliyəm: bu işi nə üçün gördüyümü aydın şəkildə başa düşürəm.

A **"Authentic" – Həqiqi (autentik)**: gördüyüm iş nə dərəcədə müntəzəm şəkildə mənə əsl "özüm" olmağıma imkan verir: mənim özünüifadə vasitəm var.

R **"Rewarding" – Mükafatlandıran**: ruhən, emosional olaraq və maliyyə baxımından nə dərəcədə məmnunam – "Buradan nə əldə edirəm?" sualına cavab verə bilərəm.

C **"Challenging" – Sınağa çəkən**: davamlı inkişafı və böyüməni nə dərəcədə təşviq etməliyəm: mən öyrənirəm.

TƏTBİQİ

Fikir verdinizsə, 5 elementin hər birinin qısa təsviri ölçməni ifadə edən sözlərlə başlayır. Bunlar mütləq deyil.

"SPARC" aktiv iştirakçılığa sizin, yəni rəhbərin (menecerin) deyil, əsasən, işçinin mövqeyindən yanaşma tərzi olaraq nəzərdə tutulur. Bu alətin iş prinsipinə əsasən, siz idarə etdiyiniz komandanın zehninə (və ürəyinə) "yerləşməlisiniz" ki, onları hərəkətə gətirən amilləri müəyyən edə biləsiniz (bax: növbəti fəsil – "Sosial intellektiniz").

"SPARC" sizin bir rəhbər olaraq "həyatınızı 10 saniyə ərzində ömürlük dəyişəcək" 5 sirri bəyan edən möcüzəvi idarəetmə üsullarından deyil. Belə üsullar işə yaramır.

"SPARC" aləti müəyyən zaman ərzində səbirlə, xoş niyyətlə işçilərinizin (həmçinin özünüzün) əsl bacarıqlarına ürəkdən inanaraq tətbiq edilməlidir.

"SPARC" alətini dərindən araşdırmağa başlamamışdan əvvəl sizə heç bir faydası olmayan və komandanızın aktiv iştirakçılığına nail olmaq kimi məqsədinizin reallaşmasını çətinləşdirən zehniyyətdən (əgər varsa) xilas olmalısınız. Bu cür zehniyyətin iki forması növbəti səhifələrdə izah olunur.

YARARSIZ ZEHNİYYƏTDƏN QURTULUN

"İşçilər 2 qrupa ayrılırlar: "motivasiyası yüksək" və "motivasiyası aşağı" olanlar" fikri tamamilə səhvdir – sizi bu fikrə yönəldən zehniyyətdən xilas olun. Motivasiya məsələsinə fərqli rakursdan baxmağa çalışın.

- Məsələyə daha pozitiv mövqedən yanaşmağa başlayın: hər bir işçinin motivasiyası qaydasındadır, lakin, ola bilsin ki, bir rəhbər olaraq məhz sizin onlardan istədiklərinizi etməyə həvəslə yanaşmırlar.
- Bəzi insanlar üçün iş prioritet deyil, yəni onlar həyatdan gözlədikləri hər şeyi işdənkənar məşğuliyyətlərindən (hobbilər, maraqlar, sosial münasibətlər, ailə və s.) ala bilirlər. Odur ki, rəhbərlik etdiyiniz hər bir işçiyə münasibətdə nələrə nail ola biləcəyinizə real yanaşın.
- Aktiv iştirakçılıq – bir insanın motivasiyasının konkret bir işi görməklə bağlı arzuolunan nəticəsidir və bu, bütün diqqətin və enerjinin işə verilməsi, davamlı şəkildə işə qapılmaq qədər sizin üçün hər gün əhəmiyyət daşıyan bir məsələdir.
- Hamımız bir-birimizdən fərqli və müxtəlifik – ona görə də unutmayın ki, komandanızın hər bir üzvündən gözləntiləriniz də bir-birindən fərqli olacaq. Lakin aktiv iştirakçılıq kimi çətin bir məsələni həll etməyi bacarsanız, komandanızın davamlı olaraq nail olduğu performans səviyyəsi sizi təəccübləndirəcək.

YARARSIZ ZEHNİYYƏTDƏN QURTULUN

Eyni zamanda, passiv iştirakçılığın normal hal olması fikrini məqbul hesab edirsinizsə, bu zehniyyətdən də qurtulmalısınız.

- İşçilər aktiv iştirakçılığın şəxsi inkişaf, özünüidarəetmə və daha böyük məsuliyyət daşımaq kimi aspektlərinə hazır olduqda daha səylə çalışırlar. Bunları istəmək normal haldır. Əksinə, istəməsələr, normal olmaz.
- İşçilərin tənbəl, passiv olması və ya iş həftəsinin əsas funksiyasını həftəsonunun əyləncəsinə qədər bitirməli olduqları məcburi əzab-əziyyət silsiləsi kimi qəbul etməsi normal hal deyil, işdən əlavə "başqa həyatları" olsa belə.
- Qorxunc bir vaxt itkisi faktı da var ki, biz əsla onu qəbul etməməliyik: passiv iştirakçılığa 100 min saat (həyatımız boyu işləməyə sərf etdiyimiz ortalama vaxt) hədər etmək böyük itkidir.

Odur ki, bu məsələyə pozitiv yanaşın və razılaşın ki, işçilər gördükləri işə "qərq olmalı", onunla bütövləşməlidirlər və iş vaxtının əsas hissəsi bu cür keçməlidir.

"SPARC" NƏDİR?

MÖVCUDLUQ VƏZİYYƏTİ

Hər bir "SPARC" prinsipinə həsr olunmuş fəslin əvvəlində həmin prinsipin əkstərəfli şkalasını görəcəksiniz. Şkalanın sağ tərəfindəki söz aktiv iştirakçılıq üzrə arzuolunan mövcudluq vəziyyətini ifadə edir (azad, aydın, təbii, məmnun, öyrənən).

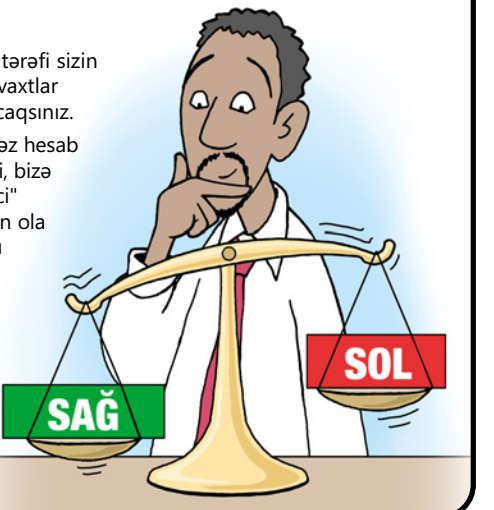
S Müstəqil	*Nəzarət altında*	⟷	*Azad*
P Məqsədyönlü	*Qeyri-müəyyən*	⟷	*Aydın*
A Həqiqi	*Saxta*	⟷	*Təbii*
R Mükafatlandıran	*Narazı*	⟷	*Məmnun*
C Sınağa çəkən	*Statik*	⟷	*Öyrənən*

MÖVCUDLUQ VƏZİYYƏTİ

Hərçənd 5 elementin hər biri üzrə şkalanın sağ tərəfi sizin üçün sözsüz arzuolunan vəziyyətdir, amma elə vaxtlar olacaq ki, şkalanın sol tərəfini tətbiq etməli olacaqsınız.

Məsələn, "saxta" mövcudluq vəziyyəti arzuedilməz hesab edilə bilər, lakin bəzən elə şeylər etməli oluruq ki, bizə heç də təbii təsir bağışlamır. Hətta "məmnunedici" şkalanın sol tərəfi – "narazı" – nadirən arzuolunan ola bilər, amma hərdən heç kim mükafat almayacağı (məmnun qalmayacağı) işləri görərkən bu mövcudluq vəziyyəti yaranır.

Yəqin ki, bu faktı öz şəxsi təcrübənizə əsasən də təsdiqləyə bilərsiniz. Eyni zamanda, onu da təsdiqəyə bilərsiniz ki, rəhbəriniz sizinlə pozitiv şəkildə davrandığı təqdirdə o qədər də arzu edilməyən işləri həvəslə görə bilirsiniz.





SOSİAL ZƏKANIZ

SOSİAL ZƏKANIZ

QƏLBLƏRDƏ VƏ BEYİNLƏRDƏ YAŞAMAQ



İşçilərinizin işin/tapşırığın dərinliyinə dalmasını istəyirsinizsə, siz onların "dərinliyinə dalmalı", yəni işçilərinizi yaxşı tanımalısınız. Odur ki, komandanızı "SPARC" aləti vasitəsilə işə cəlb etməyin praktiki variantlarını araşdımamışdan əvvəl öz sosial zəkanızı necə inkişaf etdirə biləcəyinizi götür-qoy edin.

Sosial zəka – rəhbərlik/idarə etdiyiniz insanların qəlblərində və beyinlərində yaşamaq deməkdir. Bu fəsildə sosial zəkanın 3 elementi müzakirə olunur.

1. Situativ anlama bacarığınız
2. Empatiya qurmaq bacarığınız
3. Sosial bacarıqlarınız

"Çoxşaxəli intellekt (zəka) nəzəriyyəsi"nin banisi Hovard Qardner fərqli zəka növlərindən biri olaraq "şəxslərarası zəka" ("sosial zəka" olaraq da eşitmiş ola bilərsiniz) ideyasını irəli sürmüşdür. Qardner zəkanın bu növünü belə təsvir edir:

> *“Şəxslərarası və ya sosial zəka – başqalarının ovqatı, motivasiyası və arzularını müəyyən etmək və onlara müvafiq şəkildə reaksiya vermək bacarığıdır.”*

SOSİAL ZƏKANIZ

SİTUATİV ANLAMA BACARIĞINIZ



Situativ anlama bacarığı – üçüncü gözünüzün olması deməkdir. Əlavə gözlər ətrafınızda nə baş verdiyini hiss etməyə və ya anlamağa kömək edir və siz davranışınızı situasiyaya uyğunlaşdırırsınız. Bunun üçün siz:

1. "Antenləriniz"in sizə ötürdüyü məlumatı dinləməlisiniz. Əksər insanlar – hamı deyil – ətrafındakı "emosional hərarət"i hiss etməyi bacarır. Lakin onların çox az qismi müvafiq şəkildə davranmağı və reaksiya verməyi tərcih edir.
2. Müvafiq şəkildə reaksiya vermək – insanların fərqli şəxsiyyət tiplərini əks etdirmək üçün öz yanaşma tərzinizi onlara uyğunlaşdırmaq deməkdir.
3. Bu uyğunlaşdırmalar həmçinin sizdən tələb edir ki, insanlarla onların düşdüyü situasiya arasındakı əlaqəni başa düşə biləsiniz. Bunun üçün siz empatiya qurmağı bacarmalısınız.



SOSİAL ZƏKANIZ

EMPATİYA



Empatiya – qarşı tərəfin hiss etdiklərini başa düşmək, bir anlığa da olsa, onun dünyasında yaşaya bilmək qabiliyyətidir. Empatiya bacarığından istifadə etmək – intuisiyanızdan müəyyən dərəcədə istifadə etmək deməkdir, lakin daha praktiki variant olaraq, həm də siz komanda-nızın üzvlərinin şəxsi dünyasını başa düşmək üçün onları dinləməli və suallar verməlisiniz.

Dinləmə: Dinləməyi bacarmayanlar başqaları danışarkən, adətən, yalnız özlərini eşidirlər. Belələri qarşı tərəfin söylədiyi (onların razılaşdıqları və ya razılaşmadıqları) ilk cümləyə "hücum edən" öz daxili səslərinə qulaq asırlar. Onlar uyğun bir cavab hazırlayır və dinləməyi dayandırırlar.

Yaxşı dinləyicilər isə öz fikirlərini müvəqqəti olaraq "söndürür" və qarşı tərəfin "dalğasına köklənirlər". Lakin burada ifrata varmağa gərək yoxdur, çünki müəyyən anlarda komandanızın sizin fikirlərinizə və verəcəyiniz istiqamətə ehtiyacı ola bilər. Sadəcə olaraq, qarşı tərəfin nə fikirləşdiyini, hiss etdiyini və nəyi doğru hesab etdiyini başa düşmək üçün onların "dalğasına köklənməyi" öyrənməlisiniz.

Sualvermə: düzgün sual verə bilmək üçün "kim, nə, nə üçün, harada, nə vaxt və necə" suallarından istifadə etməyi bacarmaq lazımdır. Lakin "niyə" suallarını həddən çox verməməyə çalışın, çünki insanlar belə sualların narazılıq və ya tələbkarlıq əlaməti olduğunu düşünürlər.

SOSİAL ZƏKANIZ

SOSİAL BACARIQLAR – 3 DİL



Sosial bacarıqlarınız ünsiyyət bacarıqlarınızın əsasında formalaşır. Dinləmə və sualvermə ilə yanaşı, bu bacarıqlara 3 dildən düzgün istifadə də aiddir:

I dil: üzünüz və bədəniniz;
II dil: səs tonunuz;
III dil: söz seçiminiz.

İşçilərinizlə təbii və səmimi davranın, çünki onları da sizinlə təbii və səmimi olmağa təşviq etmək çox vacibdir. Nə dərəcədə təbii və səmimi olmağınız üzünüzün/bədəninizin, səs tonunuzun və seçdiyiniz sözlərin "sinxronlaşması"nda və ötürmək istədiyiniz mesaja uyğun olmasında özünü göstərir – ekspertlər, adətən, üç dilin bir-birinə uyğunluğuna "konqruyentlik" deyirlər.

Əgər düşündüklərinizin dediklərinizdən fərqləndiyini hiss etdirən "siqnallar sızdırsanız", qarşı tərəfin səmimiyyətinə xələl gətirəcəksiniz.



SOSİAL ZƏKANIZ VƏ "SPARC"



Sosial zəkanız sayəsində...

S Müstəqil: Bu və ya digər tapşırığı yerinə yetirərkən və ya ümumilikdə, gündəlik işləri icra edərkən komandanızın nə dərəcədə azadlığa ehtiyac duyduğunu qiymətləndirə biləcəksiniz.

P Məqsədyönlü: Bu və ya digər işi görmək üçün səbəblərin işçilərə nə dərəcədə aydın izah edilməli və ya onlarla razılaşdırılmalı olduğunu qiymətləndirə biləcəksiniz.

A Həqiqi: Komandanızın özünü ən yaxşı şəkildə ifadə etməyə və işləri buna imkan verəcək şəkildə təşkil etməyə hansı amillərin təsir etdiyini başa düşə biləcəksiniz.

R Mükafatlandıran: Məmnun edən amili – mükafatı (mükafat heç də pul demək deyil və çox daha fərqli şeyləri ehtiva edir) necə fərdiləşdirəcəyinizi başa düşə biləcəksiniz.

C Sınağa çəkən: Tapşırığı yerinə yetirərkən işçilərin tam aktiv iştirakçılığı (işə qapılması) üçün onların nə dərəcədə çox/az çətinə/əziyyətə düşməli olduğunu başa düşə biləcəksiniz.

SOSİAL ZƏKANIZ

ETİKA – ÇATIŞMAYAN KOMPONENT



Təxminən son 15 il ərzində iş dünyasında ("Enron məsələsi"ndən başlamış qlobal maliyyə böhranına qədər) bir çox bərbad və qorxunc dərəcədə qeyri-etik davranışların şahidi olmuşuq və yəqin ki, bu hallar bir çoxları kimi, sizi də hiddətləndirib. Odur ki, "SPARC" alətini tətbiq edərkən etik standartlara ən ali səviyyədə əməl edin. Məsələn:

Müstəqillik – azad davranmaq heç də o demək deyil ki, istədiyinizi edə bilə: qanunu poza, qəbul edilmiş əxlaqi norma və etik prinsiplərdən kənara çıxa bilərsiniz.

Həqiqilik – təbii və ya səmimi olmaq etik qaydalarla bağlı səhlənkarlığa yol vermək, məsələn, rəqəmlərlə oynamaq və ya aqressiv davranış nümayiş etdirmək (hətta bu cür davranış bu və ya digər işçinin təbii xarakterik xüsusiyyəti olsa belə) anlamına gəlmir.

Mükafatlandırma – şəxsi inkişaf və təkmilləşmə ürəyinizin istədiyini özünüzə götürmək haqqı vermir.

Burada əsas iş sizə düşür – komandanız sizin davranışınızın nümunəsində öz etik mövqeyini müəyyən edəcək. Odur ki, danışığınız və davranışınızla dəyərlərinizi aydın və dəqiq ifadə edin.

XÜLASƏ

Beləliklə, komandanızın üzvlərini **başa düşmək** və onları **təqdir etmək**, **qiymətləndirmək** üçün sosial zəkanızdan istifadə edin:

- İşçilərinizi, onların düşüncələrini, ehtiyaclarını, hisslərini və nəyi (nələri) doğru hesab etdiklərini başa düşün.
- İşçilərinizin bir-birindən nə dərəcədə fərqli olduğunu başa düşün.
- Hər birinin fərdi və özünəməxsus cəhətlərini, bənzərsizliyini təqdir edin.
- Onlara məhz "özləri" olmağa imkan verən şəraitlərdə təklif etdikləri yaradıcı ideya və təkliflərini qiymətləndirin.



Kitabın bu hissəsində biz artıq "SPARC" alətinin hər bir prinsipini dərindən araşdıraraq öyrənməyə və tətbiq etməyə hazırıq. Tətbiq edək ki, bu prinsiplərin sizə praktiki faydasını hiss edə və görə biləsiniz.



MÜSTƏQİLLİK

MÜSTƏQİL OLMAQ NƏ DEMƏKDİR?

Müstəqilliyin bu alətin ilk prinsipi olması təsadüfi deyil, çünki əksər insanlar hansısa mərhələdə müəyyən dərəcədə istiqamətləndirilməyə ehtiyac duysalar da, müstəqil olmağı, öz həyatlarına özləri nəzarət etməyi, bəlkə də, hər şeydən çox istəyirlər.

Kitabın giriş hissəsində də gördüyünüz kimi, "SPARC" prinsiplərinin hər biri əkstərəfli şkaladan başlayır. Müstəqilliyin aşağıdakı şkalasından da gördüyünüz kimi, bəzi işçilər rəhbərinin nəzarəti altında olmağı istəyir və buna ehtiyac duyur, lakin şkalanın əks tərəfindəki işçilər mümkün qədər çox azadlıq və sərbəstlik istəyirlər.

Nəzarət altında ⟷ **Azad**

Azad olmaq: Şkalanın sağ tərəfində olanlar: "Görmək istədiyim işi görmək, necə, nə vaxt və kiminlə görəcəyimə qərar vermək üçün mənə tam azadlıq verin", – deyirlər.

Nəzarət altında olmaq: Şkalanın sol tərəfində olanlar öz rəhbərlərinə belə deyirlər: "Hansı işi görəciyimi, necə, nə vaxt və kiminlə görəcəyimi mənə söyləyin".

UYĞUNLAŞMAĞI ÖYRƏNİN

İşçilərinizə və hazırda yerinə yetirilən tapşırığa yanaşma tərzinizi dəyişməyi və şəraitə uyğunlaşdırmağı bacarmalısınız. Əgər komandanızdan daha aktiv iştirakçılıq gözləyirsinizsə, ümumi olaraq düşünün: hansı işçiyə yüngülcə istiqamət vermək və bunu nə vaxt etmək lazımdır, yaxud hansı işçiyə daha sərt nəzarət tələb olunur və bunu nə vaxt etmək lazımdır?

Lakin daha konkret şəkildə yanaşsaq...

- çox az işçi şkalanın ən uc nöqtələrində "oturur" və onların "oturduğu" yerlər tapşırıqdan asılı olaraq dəyişir;
- bəzi işçilərinizə daha ciddi nəzarət tələb olunsa belə, məntiq çərçivəsində mümkün olan hər yerdə nəzarəti azaldın; məsələn, vacib olmayan qaydaları aradan qaldırın;
- şkala prinsipi son həddi olaraq qəbul edilməmlidir – əgər işçilərinizə düzgün yanaşma seçmisinizsə, hətta daha çox azadlıq tələb edən işçiləriniz belə, razılaşacaqlar ki, iş həyatı nizamsızlıq və ya özbaşınalıq həddinə gələ bilməz.

Qeyd: Bəzən daha sərt nəzarətə ehtiyac olduğunu məhz şərait müəyyən edir. Məsələn, 2007 – 2008-ci illərin maliyyə böhranından əvvəl bankların investisiya fəaliyyətində risk qiymətləndirilməsinin həyata keçirilməməsi buna bariz nümunədir.

MÜSTƏQİLLİK NƏ ÜÇÜN LAZIMDIR?

Bir rəhbər olaraq, nəzarət və idarəetmənin hansı həddə olması sizin üçün vacibdir, lakin unutmayın ki, əsl aktiv iştirakçılıq və onun nəticəsində oraya çıxan mükəmməl performans məhz işçilərin öz fəaliyyətlərinə sərbəst şəkildə nəzarət edə bilməsi sayəsində baş tutur. Niyə? Çünki:

- işçiləriniz sərbəst çalışarkən daha təbii davrana və əsl kimliklərini daha yaxşı ifadə edə bilirlər (bax: "Həqiqilik" fəsli);
- müstəqillik özünüidarəetmə üçün əla şərait yaradır – bir sıra araşdırmalarda bu, daha aktiv iştirakçılıq və effektivliklə pozitiv şəkildə əlaqələndirilir;
- gördükləri iş üzərində daha çox nəzarətə sahib olan işçilər bu işi necə və hansı səviyyədə görə bildikləri barədə özləri rəy və fikir bildirirlər. Bu isə sizin işinizi asanlaşdırır, çünki şəxsin özü barədə bildirdiyi rəy sizin və ya başqalarının bildirdiyi rəylərlə müqayisədə dəyişikliyə və təkmilləşməyə daha asan yol açır.



MÜSTƏQİLLİKDƏN QAÇMAĞIN SƏBƏBLƏRİ

Bəs müstəqillik bu qədər effektivdirsə, niyə kimsə müstəqil olmaq istəməsin? Aşağıda qeyd olunanları oxuduqca komandanızın üzvləri ilə olan münasibətləriniz haqqında düşünün.

- Bəzi işçilər müstəqilliyə və şəxsi nəzarətə can atsalar da, digərləri sizin onları dəstəkləmədiyinizi düşünərək bunu şəxsi tələbkarlıq kimi başa düşə bilərlər.
- İnsanlar onlara etimad edilmədiyini zənn edəndə və ya edəcəkləri səhvlərə görə hansısa formada cəzalandırılacaqlarından qorxanda onları başa salmalısınız ki, hər şeyin ideal gedəcəyini gözləmirsiniz.
- Özünəinamı olmayanlar da müstəqillikdən qaçır. Belə işçilərin özünəinamını artırmaq üçün siz "Sınağa çəkən" ("Challenging") elementinin faydalarını görəcəksiniz.
- Bəzən siz yalnız işçilərinizin istədiyi kimi bir rəhbər ola bilirsiniz. Güc və hakimiyyətin heyranlıqla qəbul edildiyi və işçilərin nəyi necə edəcəklərinin diktə edilməsini gözlədikləri bir müəssisə mədəniyyətində nəzarəti yumşaltmağa çalışan rəhbərin işi çətin olur. Nəzərə alın ki, dəyişikliklər zaman tələb edir.

BALANSI DÜZGÜN QURUN



Aktiv iştirakçılıq üçün müəyyən dərəcədə müstəqillik zəruri olsa da, bəziləri iddia edirlər ki, işçilərin maksimum səviyyədə performans nümayiş etdirməsi üçün onlara tam müstəqillik verilməlidir. Amma bu o qədər də asan deyil!

- Bəzi işlərinizin "idarəetmə vaxtı"nızı digərləri ilə müqayisədə daha çox aldığını hiss edirsinizmi? Hər bir işçi fərqlidir və sizdən fərqli tələbləri olur. Bəziləri, həqiqətən də, müstəqil olmaq, sizin verdiyiniz "yüngülvari istiqamətlər"lə kifayətlənmək istəyirlər. Bəziləri isə əminliklə işləyə bilmək üçün, obrazlı dildə desək, "əlinizi elə hey çiyinlərində hiss etmək" istəyirlər. Elə işçilər də var ki, onları aktiv şəkildə işə cəlb etmək üçün rəhbərin "orada olması" və lazım olanda həm praktiki, həm də mənəvi dəstək olması kifayət edir.
- Bütün bunlara baxmayaraq, əksər insanlar yüksək dərəcədə fərdi müstəqillik sayəsində inkişaf edir və təkmilləşirlər. Odur ki, imkanları/səlahiyyətləri məhdudlaşdırmaq deyil, genişləndirmək üçün fürsətlər axtarın və onlardan istifadə edin.

NƏZARƏT EHTİYACI (BƏZƏN)

Səlahiyyətləri genişləndirmək üçün fürsətlər axtarmaq yaxşıdır, amma bəzən nəzarət etməli olacaqsınız:

- Məsələn, tapşırığın icrası əsnasında elə məqamlar olacaq ki, təhlükəsizlik, qanunilik və etik prinsiplərin naminə müdaxilə etməli olacaqsınız. Belə hallarda ciddi nəzarətin nə üçün zəruri olduğunu aydın izah etsəniz, işçilər sizi başa düşməyə çalışacaqlar.
- Bəzən isə bir addım önünüzdən "xətt çəkməli" və belə deməlisiniz: "YOX, bu sərhəddi keçmək olmaz".
- İnsanlar məntiqli varlıqlardır – göstəriş verdiyiniz işçi ona göstərişin verilməsi ilə bağlı özü özünə icazə veribsə, bu və ya digər qaydada göstərişin verilməsi müstəqillik prinsipi ilə asanlıqla uyğunlaşır.



NƏZARƏT EHTİYACI (ƏKSƏR HALLARDA)

Beləliklə, aydın oldu ki, əksər işçilər bu və ya digər tapşırığı yerinə yetirərkən müstəqil şəkildə öz metodlarını tətbiq edə, yaradıcı və innovativ yanaşa bildikdə daha aktiv və daha həvəslə çalışırlar. Bu hüdudların "haraya qədərə uzandığı" komandanıza aydın olmalıdır. Eyni qaydada hüdudların harada bitdiyi də onlara aydın olmalıdır ki, dayanacaqları yeri bilsinlər. Məhz burada sizin ehtiyac duyulan müstəqillik vermək tərziniz özünü göstərir: "İrəliləməkdə azadsınız".

- Şkalanın sağ tərəfindən başlayın. Mümkün olan hər məqamda müstəqillik verin. Yalnız tutarlı səbəblər olduqda göstəriş verin və ya nəzarəti öz əlinizə alın (məsələn, böhran vəziyyətində, komandanın bilik əskikliyi özünü göstərdikdə, yaxud komanda zəif performans göstərdikdə, ya da təhlükəsizlik və qanunilik məsələləri ortaya çıxdıqda).
- İşləri həvalə etmək yolu ilə müstəqillik vermək və səlahiyyətləri genişləndirmək fürsətlərini hər zaman axtarın.
- Bəzi işləri sizdən daha yaxşı bacaran işçiləri müəyyən edin və onlara sərbəst şəkildə işləmək imkanı verin. Bu zaman onların yolundan çəkilməyi öyrənin.



DÜZGÜN SƏHV



Sərbəstlik/azadlıq imkanların genişləndirilməsi, öyrənmək və inkişaf etmək deməkdir. Lakin həm də səhvlər etmək deməkdir.

- İşçiləriniz səhvlər etməsələr, onlar yeni şeylər öyrənə bilməzlər. Odur ki, səhvlərin baş verməsini normal qəbul edin.
- Onlar harada eksperiment apara biləcəklərinə əmindirlərsə, baş verən səhvlərə görə tənqidi mövqe tuta bilməzsiniz. Bu üsul effektiv bir öyrədici təcrübədir. İşçilərinizi sakitləşdirmək və onlara yol verdikləri səhvlərdən qorxmamağı öyrətmək üçün həmin səhvlər çox ciddi problemlər yaratmamış, mümkün olduqca, "dəstək və müdafiə tədbirləri" görməyə çalışın.

ÖYRƏNMƏK VƏ TƏKMİLLƏŞMƏK ÜÇÜN KOMANDANIZ MÜTLƏQ, MÜTLƏQ, MÜTLƏQ SƏHVLƏRƏ YOL VERMƏLİDİR.

MÜSTƏQİLLİYİ GENİŞLƏNDİRƏNLƏR

Gördüyümüz kimi, öz yanaşmanıza diqqət yetirmək çox vacibdir. Sizin yanaşma tərziniz komandanızın çalışdığı ab-havaya çox təsir edir. Aşağıda qeyd olunanları sınaqdan keçirin:

- İnsanlar vaxta nəzarət etməyi sevirlər, ona görə də tapşırıqlara möhlətin verilməsi kimi axmaq qaydaları aradan qaldırın, çünki belə qaydalar saxta böhran vəziyyətləri yaradır.
- Mümkün olan hər məqamda işçilərə öz ritm və iş prinsiplərinə/rejiminə əsasən işləməyə icazə verin. Məsələn, siz saat 17:00 – 18:00 aralığında daha məhsuldar işləyə bilərsiniz. Başqaları üçün isə ən məhsuldar iş vaxtı səhər saat 7:30 ola bilər. Odur ki, saat 17:30-da toplantı keçirməyə son qoyun, çünki komandanızın əksər üzvləri həmin saatda artıq psixoloji olaraq evə getməyə hazırlaşırlar.
- Bir işə başlayarkən, yaxşısı budur ki, bütün cavabların sizdə olduğunu güman etməyəsiniz – sərbəstlik və müstəqillik işçilərə imkan verir ki, mümkün olan ən yaxşı həll yollarını özləri işləyib hazırlasınlar.
- Komandanızın üzvləri hər hansı problemlə bağlı sizə müraciət edəndə əvvəlcə onların hansı həll yollarını təklif etdiklərini soruşun – tezliklə problemlərin həllini onlar özləri düşünməyə başlayacaqlar.

FƏRQLİ MƏDƏNİYYƏTLƏRDƏ BƏŞƏRİ EHTİYACLAR

Müstəqillik ehtiyacı sadəcə qərb mədəniyyətinə aid deyil. Əgər daha iyerarxik, göstəriş/nəzarət mədəniyyətinə malik müəssisədə çalışırsınızsa, müstəqillik nəzəriyyəsinin baniləri R. Rayan və E. Desinin araşdırmaları bizə deyir ki:

- hətta uzun zaman tələb olunsa belə, vaxt keçdikcə ciddi nəzarətə meyilli olan mədəniyyətlər daha müstəqil yanaşma tərzinə yönəlməyə başlayırlar;
- istər Şimali Amerika və Avropanın müəyyən hissələrində qəbul edilmiş fərdiyyətçi mədəniyyətləri olsun, istərsə də Uzaq Şərqin kollektivçi mədəniyyəti, fərq etməz, müstəqillik ehtiyacının təmin edilməsi dünyanın bütün mədəniyyətlərində psixoloji sağlamlıq yaradır – belə şəraitdə çalışarkən özümüzü daha yaxşı hiss edirik!

Bir rəhbər (menecer) olaraq: Çoxmədəniyyətli bir komandaya rəhbərlik edirsinizsə, elə hesab etməyin ki, bu və ya digər mədəniyyətin nümayəndələri müstəqilliyə daha az ehtiyac duyurlar. Əslində, bunun tamamilə əksi ilə qarşılaşa bilərsiniz: yəni öz mədəniyyətlərinin şərtlərindən tamamilə fərqlənən yeni iş qaydası onlar üçün çox cəlbedici ola bilər.

XÜLASƏ



XÜLASƏ

1. Ümumiyyətlə, insanlar bir iş görərkən nəyi necə nə vaxt və kiminlə edəcəklərini müstəqil şəkildə müəyyən etdikdə ən aktiv şəkildə və həvəslə çalışırlar.
2. İşçilərinizin aktiv iştirakçılığına nail olmaq istəyirsinizsə, "müstəqillik verən" bir idarəetmə tərzi tətbiq edin.
3. Yalnız zərurət yarandığı hallarda və keçərli bir səbəb olarsa, "nəzarət rejimi"nə keçin.
4. Müstəqillik və sərbəstlik – səhvlərə icazə vermək deməkdir: səhvə yol verməyin harada məqbul, harada isə qeyri-məqbul olduğunu dəqiqləşdirin.
5. Müstəqillik və sərbəstlik fərqli mədəniyyətlərdə psixoloji sağlamlıqla pozitiv mənada əlaqəlidir.



MƏQSƏDYÖNLÜLÜK

MƏQSƏD

Müstəqillik prinsipinə əsasən, hər hansı tapşırığı yerinə yetirərkən insanlar bu və ya digər dərəcədə sərbəst və azad şəkildə çalışmağı sevirlər. Lakin onlar həm də bu işi **niyə** gördüklərini də bilmək istəyirlər: "Nə mənası var?", "Nəyə nail olmağa çalışıram?" Odur ki, "SPARC" alətinin II prinsipinə əsasən, bir kəsin gördüyü işin məntiqli bir səbəbi olmalı, daha da yaxşısı isə, həmin şəxs üçün müəyyən məna kəsb etməlidir.

Aşağıdakı şkala bu prinsipi iki əks-hədd olaraq təsvir edir: qeyri-müəyyən və aydın.



Burada bəhs etdiyimiz **aydınlıq** məqsəd formasında da izah edilə bilər (lakin həmişə deyil). Bu məqsəd ya müəssisənin başlıca hədəfi ola bilər, ya da fərdi məqsədə çatmaq üçün kiçik bir pillə rolunu oynaya bilər.

Qeyri-müəyyənlik isə o deməkdir ki, arzuedilən fəaliyyətin arxasındakı niyyət aydın deyil (əslində, görəcəyik ki, bəzən belə olması da yaxşı haldır).

MƏQSƏD NİYƏ OLMALIDIR?

Aktiv iştirakçılıq – yerinə yetirdiyiniz tapşırığa özünüzü nə dərəcədə həsr edə bilməyinizlə ölçülür – buna bəzən "istəkdən asılı olan əlavə səy" də deyilir.

Bu səyin səviyyəsi isə müəyyən dərəcədə sizin məqsədi necə başa düşməyinizdən asılı olacaq: "Gördüyüm işi **niyə** görürəm?"

Bu məqsəd çox dəqiq ifadə edilmiş hədəf şəklində (məs., "Növbəti təqdimatımın ilkin versiyasını sabah saat 18:00-dək hazırlamaq), yaxud hər hansı tədbirin/fəaliyyətin arxasındakı niyyət şəklində (məs., "Conun öz təqdimatının ilkin versiyasını sabah saat 18:00-dək hazırlaya bilməsi üçün ona kömək etmək") ola bilər.

Sadə dildə desək, fəaliyyətin səbəbi aydındır, yoxsa aydın deyil?



MƏQSƏDİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

İştirakçılığın zəifliyi və işə həvəsin olmaması, adətən, aşağıdakı səbəblərdən irəli gəlir:

1. Komandanın üzvü gördüyü işin məqsədə nə dərəcədə töhfə verəcəyini başa düşmür. İşçilərinizə onların gördüyü işin faydasını və nə dərəcədə dəyərli olduğunu başa düşməyə kömək edə bilərsiniz. Əvvəlki səhifədə qeyd edilmiş və niyyətlə bağlı fikri yadınıza salın: "Conun öz təqdimatının ilkin versiyasını sabah saat 18:00-dək hazırlaya bilməsi üçün ona kömək etmək".

Niyyəti ifadə edən (məqsədlə əlaqəli olan) fikir yaradılacaq dəyərin mənasını və məqsədini aydınlaşdırır.

2. Komanda üzvü qarşıya qoyulmuş məqsədi mənasız hesab edir, ya da bu məqsəd onun üçün çox az məna kəsb edir.

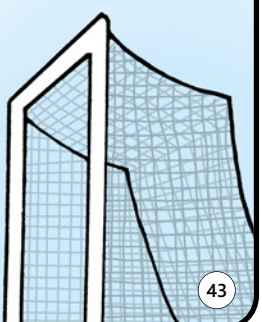
Məqsədin müəyyən edilməsi mümkün olan hallarda bütün komandanın iştirakı ilə birgə şəkildə həyata keçirilməlidir ki, bu məqsədin əhəmiyyətini onun gerçəkləşməsində iştirak edən hər kəs başa düşsün.



MƏQSƏDİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ – İŞTİRAK

Mənalı məqsədlər müəyyən etmək üçün bu işə komandanızın üzvlərini də cəlb edin.

- İşçilər onlara istiqamət və ya göstəriş verdikdə deyil, bu istiqamət və ya göstərişin müəyyən edilməsində iştirak etdikdə məqsədə çatmaq üçün daha həvəslə və aktiv şəkildə çalışırlar.
- Əgər müəyyən edilmiş məqsədə nail olmaq üçün çalışan işçinizin bunun üçün kifayət qədər bilik və təcrübəsi varsa, onda məqsədlərə nail olmağın daha effektiv bir strategiyasını da işləyib hazırlaya bilərsiniz.
- Məqsədə nail olmaq uğrunda işləməyin inandırıcı bir səbəbini göstərmək də məqsədlərin birgə müəyyən edilməsi qədər (demək olar ki) effektiv təsirə malikdir. Lakin bu səbəb sizin üçün deyil, həmin məqsəd uğrunda çalışan işçi üçün inandırıcı olmalıdır.
- İşçilərə öz məqsədlərini fərdi şəkildə müəyyən etməyə icazə verərək də effektiv nəticə əldə edə bilərsiniz. Hərçənd onlar özlərinə qarşı sizin, yəni rəhbərin olduğu qədər tələbkar olmaya bilərlər.





MÜHÜM XƏBƏRDARLIQ – "ƏLİNDƏN GƏLƏNİ ET"

Sizə heç "Əlindən gələni et" deyiblərmi? Bu sözlərin praktiki olaraq nə demək olduğunu başa düşməyə çalışmısınızmı? Hərçənd tez-tez deyilir, amma faktiki olaraq, bu sözlər motivasiyaya heç də müsbət təsir etmir.

- Çox az insan onun əlindən gələnin konkret olaraq nə demək olduğunu başa düşə bilir. Odur ki, bu və ya digər işçinin nəyə qadir olduğunu və nəyi hamıdan yaxşı bacardığını dəqiq müəyyən etməyə çalışın.
- Dəqiq müəyyən edilmiş uğur meyarları yoxdur, onlar subyektiv xarakter daşıyır, amma siz yenə də dəqiqləşdirməyə çalışın.
- Meyar subyektiv olduqda da rəy bildirmək də çətinləşir. Meyarı konkret və dəqiq hədəf müəyyən edir.
- "Əlindən gələni et" xəbərdarlığı motivasiya ilə bağlı çaşqınlıq yaratdığı kimi, qiymətləndirməni də çətinləşdirir (bax: "Sınaq" fəsli).
- Göstərilən səyi (istedadı deyil) tərifləmək yaxşı haldır: "Bu məqsədə nail olmaq üçün nə qədər səylə çalışdığınızı görürəm – iş saatlarından da artıq işləmisiniz" demək "Əlinizdən gələni etdiniz" deməkdən daha məmnunedici və həvəsləndiricidir.

"MƏN FƏRQ YARADIRAM"

Öncəki səhifədə qeyd etdik ki, işçinin əməyini təqdir etmək çox vacibdir. Məqsədlər – onların gerçəkləşməsi işçinin əməyi ilə əlaqəli şəkildə müəyyən edilərkən daha böyük məna və əhəmiyyət kəsb edir. Bunun nə demək olduğunu izah etmək üçün klassik bir nümunə təqdim edirik:

Nümunə: İdmançılar çox nadirən qızıl, gümüş və ya bürünc medal alacaqları ilə bağlı konkret bir məqsəd müəyyən edirlər, çünki bilirlər ki, bu uğuru qazanmaq onların əlində deyil. Uğurun qiymətləndirilməsi digər iştirakçıların da performansından asılıdır.



Bunun əvəzinə, məsələn, bir qaçışçı belə deyə bilər: "Bu ilki Olimpiya Oyunlarında mənim hədəfim 100 m məsafəni 10 saniyədən az vaxt ərzində qət etməkdir". Məşq və yarış zamanı göstəriləcək səydən asılı olan belə bir hədəf əsas diqqəti və əməyi məşqə yönəldir. Bəxtsizlik (məsələn, zədə almaq) baş verə bilər, lakin uğur qazanma ehtimalı digərlərindən daha çox, bu idmançıda yüksək olacaq.



MƏQSƏDİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ VƏ AKTİV İŞTİRAKÇILIQ

Ümumən qəbul edilmiş fikirlərin əksinə olaraq, böyük və uzun müddət ərzində həyata keçiriləcək məqsədlər aktiv iştirakçılıq üçün, adətən, ideal zəmin təşkil etmir, hərçənd istisnalar mövcuddur. Adətən, işçilər aşağıdakı hallarda daha aktiv iştirakçılıq nümayiş etdirirlər:

- fəaliyyətin nəticəsi işçilər üçün fərdi bir məna kəsb edən əsaslı bir fayda gətirməlidir; odur ki, "sevimli layihə" və ya "şəxsi layihə" tipli tapşırıqlardan uzaq olun, çünki belə layihələrin yalnız bir nəfərə – rəhbərə, yəni sizə fayda verəcəyi faktından qurtulmaq çətindir;
- dəqiq müəyyən edilmiş və razılaşdırılmış məqsədlər tapşırığın icrası ilə əlaqəli fəaliyyətlər üçün mütəmadi istiqamətləndirici rolunu oynayır;
- məqsədlər əlçatan **və** vacib hesab edilir;
- işçilər məqsədə nail ola biləcək bacarığa malik olduqlarını düşünürlər (bax: "Sınaq" fəsli).

ÖZÜNÜDƏYƏRLƏNDİRMƏ



Müstəqillik prinsipini izah edərkən gördük ki, insanın özü barədə rəy bildirməsi arzuolunan haldır. İnsan qarşıya qoyulmuş məqsədə nə dərəcədə uğurla nail olduğunu qiymətləndirərkən, adətən, belə özünüdəyərləndirmə başqa birinin tənqidi rəyindən daha effektiv nəticə verir.

- Bu zaman bu və ya digər işçi haqqında öz fikrinizi söyləməmişdən əvvəl onun öz performansı barədə düşünməsini xahiş edə bilərsiniz.
- Komandanız daxilində davamlı təkmilləşmə mədəniyyəti formalaşdıraraq özünüdəyərləndirmə üsulunu tətbiq edə bilərsiniz. Nümunə sizin özünüzdən başlayır. Özünüzə konstruktiv tənqid mövqeyindən yanaşır və özünütəkmilləşdirməyə can atırsınızsa, bu, komandanıza da təsir göstərəcək.
- Sizin öz davranışınız komandanızın üzvlərində görmək istədiklərinizi əks etdirirmi? Öz performansınızın sizin üçün vacib olduğunu göstərirsinizmi? Bununla bağlı başqalarının rəyini soruşursunuzmu?

QEYRİ-MÜƏYYƏNLİK



Lakin... məqsəd heç də hər zaman aydın olmalı deyil. Bəziləri qeyri-müəyyənlikdən və ya eksperiment aparmaqdan zövq alırlar. Məsələn, biri deyə bilər ki, "*qoy görüm bu işin axırı nə olacaq*" *(yaxud "qoy bir oyun oynayaq görək...")*.

- Bu cür eksperiment aparmaq üsulu innovasiyanın vacib tərkib hissəsidir: bəzən qeyri-adi və gözlənilməz həll yolu təsadüfi düşünmə və fəaliyyətdən doğa bilir.
- Spontanlığın yaddaşlara həkk olunmuş anları kiminsə işinə (hətta bütün həyatına) dərin bir "fərdiləşdirilmiş" məna qata bilər ki, bu da iş bitdikdən sonra belə, uzun müddət ona mənəvi qida verə bilər.

Beləliklə, burada əsas məqamlar aşağıdakılardan ibarətdir:

- Məqsədin müəyyən edilməsi çox vacibdir, lakin bu, yaradıcı qabiliyyəti boğan sərt və avtomatlaşdırılmış iş mühitinə zərurət yaratmamalıdır.
- Buna görə də yalnız məqsədlərə yönəlmiş fəaliyyəti təşviq etməyin, yaradıcı səyləri, pozitiv münasibəti və yeni ideyaları dəstəkləyin.

MƏQSƏDƏ İLİŞİB QALMAYIN

Məqsəd sizi hədəfə aparan yol olaraq vacib bir amildir. Lakin biz məqsədə ilişib qalanda və başqa amillərə fikir verməyəndə o bizi kor edə bilər:

- Məqsəd aydınlığını sonadək saxlaya bilər, buna görə də biz ona doğru getməyə davam edirik. Lakin məqsədə nail olmaq ehtiyacı ötüb keçmiş ola bilər.

Nümunə: Təsəvvür edin ki, satış nümayəndəsi tezliklə köhnəlmiş və ya dəbdən düşmüş hesab ediləcək bir məhsulla bağlı qarşısına məqsəd qoyur (çünki vaxtilə bu məhsul çox yaxşı satılıb), halbuki o öz enerjisini yeni bir məhsul çeşidinə yönəldə bilər.

- Şərtlər dəyişir və biz də yeni və ya yenilənmiş məqsədlə birlikdə dəyişməyə hazır olmalıyıq.



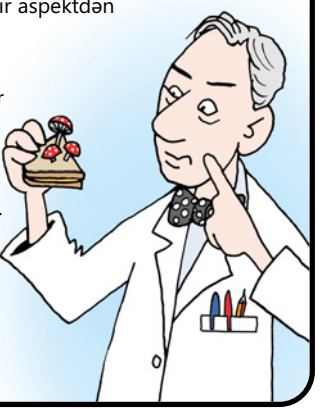
MƏQSƏDƏ İLİŞİB QALMAYIN

- İş həyatının qaç-qovunda məqsədinizi gözdən qaçıra bilərsiniz. Mümkün olan hər məqamda məqsədinizi yenidən dəqiqləşdirmək və sadələşdirmək üçün səy göstərin.
- Qeyri-müəyyənliyə də imkan yaradın ki, məsələlərə yalnız bir aspektdən deyil, yaradıcı yanaşmağı da bacarasınız (bax: səh. 48)

Nümunə: Alimlərin bəzi böyük ixtira və ideyaları qeyri-müəyyən istiqamətdə irəliləyərək kəşf etdiklərini yadınıza salın – Aleksandr Fleminq penisillini kəşf edənə qədər xeyli səhvə yol vermiş və yanlış yanaşmalar seçmişdi.

- Anı yaşamağı bacaran işçilərinizi həvəsləndirin, çünki onlar yaşadıqları həmin anın içində yaranan fürsəti də görə bilirlər.

Nümunə: Müəssisələr sağ qala bilmək üçün innovasiyalara meyil etdikləri üçün "anı yaşayan" işçilər nəticəsi bəlli olmayan spontan ideyalar irəli sürürlər. Bu cür təsadüfi, bəlkə də, cəfəng görünən belə ideyaların qəbul edilməsini və nəzərə alınmasını təmin edin (onları nəzarət altında saxlamaq lazım gəlsə belə!).



QEYRİ-MÜƏYYƏNLİK VƏ MƏNA

Artıq hiss etmiş olarsınız ki, bu fəsildə "məna" sözü çox tez-tez istifadə edilir, çünki bu anlayış həyatımızın mərkəzində dayanır. Bəzi psixoloqlar hətta deyirlər ki, məna həyatımızın **ən** vacib elementidir.

Məqsəd bizim həyatımıza – həm iş, həm də şəxsi həyatımıza məna qatır:

- bu o deməkdir ki, gördüyümüz işlərin səbəbləri bizim üçün şəxsi zəmində məna kəsb etməlidir;
- lakin bizə daxildən təkan verən amillər xarici müşahidənin təsirinə məruz qalır: başqaları tərəfindən görülən işlərin müsbət nəticələrini gördükdə biz də eynisini özümüz üçün istəyirik.

Bəs bu nə deməkdir?

Cavab: Məqsədyönlü nailiyyətlər "üst-üstə yığılanda" təkanverici qüvvə yarada bilir. Mütəmadi olaraq – toplantılarda, təlimatlandırma yığıncaqlarında və s. bu nailiyyətlərə istinad edin.

QEYRİ-MÜƏYYƏNLİK VƏ MƏNA



Biz işimizi öz kimliyimizin ayrılmaz bir hissəsi kimi görürük. Yad biri ilə tanış olduqdan dərhal sonra ilk sual belə olur: "*Nə işlə məşğulsunuz?*"

- Hər bir işin "məşğul olmaq", "yerinə yetirmək" aspekti var, lakin hər bir işin həm də mənası – ali məqsədi olmalıdır. Nəticə etibarilə...
- ...işlər və tapşırıqlar həm də insana yalnız gördüyü iş ilə deyil, daha çox, bir şəxsiyyət olaraq özünü göstərməsinə imkan verən amil olaraq izah edilə bilər.

Bir rəhbər olaraq: Komandanızı aktiv şəkildə işə cəlb etmək üçün istifadə edəcəyiniz sözlərin formasına fikir verin. Məsələn: "*Bu sizin keçmişdə üzləşdiyiniz çətinliklərlə qarşılaşan digər işçilərə kömək etmək şansı verəcək*" cümləsini söyləyəndə əksər insanların "etmək"lə yanaşı, "*olmaq*" arzusuna da xitab etmiş olursunuz. Sosial zəkanızdan istifadə edərək işçilərinizi yaxşı tanıyın – bir şəxsiyyət olaraq, onlar kim olmaq istəyirlər? (Daha ətraflı bilgi üçün bax növbəti fəsil: "*Həqiqilik*".)

MƏNA VƏ ŞƏXSİYYƏT



İdeal bir dünyada, əlbəttə ki, hamımız məqsədin aydın və konkret olduğu, kəsb edilən mənanın isə dərindən hiss edildiyi işlərlə məşğul olardıq. Lakin ideal dünyada yaşamırıq. Araşdırmalar göstərir ki, müəyyən tapşırıqlarda konkret məqsədin olması daha yüksək məhsuldarlıqla nəticələnir – hətta məqsəd icraçı üçün o qədər də əhəmiyyət kəsb etməsə və şəxsi hədəflərdən bir qədər kənara çıxsa belə.

- Mənanı faydalılıqdan çıxarmaq (kəsb etmək) olar – odur ki, yuxarıda qeyd etdiyimiz uyğunluq olmasa belə, komanda bir işi görərkən onun verəcəyi töhfəni vurğulayın.
- Özünüzü komanda üzvlərinin yerinə qoyun: "*Bu işi niyə görürəm?*" sualının cavabını verə bilirsinizmi? Əgər cavab verə bilmirsinizsə, onda bu işi görməyə dəyərmi?

Lakin məsələyə "*işçi ona deyiləni etməlidir*" mövqeyindən yanaşa bilməzsiniz. Əgər işçinin nöqteyi-nəzərindən onun gördüyü işin məqsədi bir məna kəsb etmirsə, onda işçi özünə olan hörməti itirir: "*Yaxşı, mən bu gün rəfləri düzəldəcəyəm, çünki bu işi görəcək başqa bir adam yoxdur, lakin ömrüm boyu bu işlə məşğul olmaq istəmirəm*".

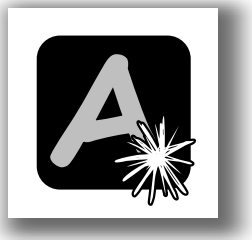
XÜLASƏ



XÜLASƏ

1. Məqsədin olması – ona nail olmaq uğrunda çalışan insan üçün məna kəsb edəcək bir **niyyətə** yönəlmiş fəaliyyətə əsaslanır.
2. Bu niyyət, adətən, hədəf olaraq ifadə edilir.
3. Məqsədlərin kollektiv şəkildə müəyyən edilməsi aktiv iştirakçılığın təmin edilməsi baxımından yüksək effektivliyə malikdir.
4. Daha dərin məna insana yalnız icraçı deyil, şəxsiyyət olmaq imkanı yaradır.
5. Hər şeyin məqsədə yönəlməsinə çalışmayın – yeknəsəqliyi, avtomatik rejimi aradan qaldırmaq üçün müəyyən dərəcədə qeyri-müəyyənlik və eksperiment aparmaq imkanı olmalıdır.
6. Faydalı olmaq işə məna qata bilir. Lakin bunu bəhanə edərək heç kimin görmək istəmədiyi (lakin zəruri olan) işləri həmişə eyni işçiyə yükləmək olmaz.

Yekun fikir: Görülən işin şəxsi məna kəsb etməsi məsələsində ifrata varmağa ehtiyac yoxdur. Elə insanlar var ki (yəqin ki, siz də rastlaşmısınız), sadəcə, tapşırılan işi görməkdən məmnunluq duyurlar – onlar üçün bu işin hər hansı məna kəsb edib-etməməsinin heç bir fərqi olmur. Odur ki, belə işçilər üçün çox da götür-qoy etməyə dəyməz, çünki onlar gördükləri işin məqsədinin konkret məna kəsb etməsi ilə maraqlanmırlar.



HƏQİQİLİK

HƏQİQİLİK

Kitabın bu hissəsinədək biz dedik ki, iş prosesinə və mühitinə nəzarət səviyyəsi (müstəqillik) və işin gedişatı ərzində istiqamətin verilməsi aktiv iştirakçılığın təmin edilməsi üçün vacib alətlərdir. Növbəti prinsip olan "həqiqilik" bəziləri üçün bu 5 elementin arasında ən müəmmalı prinsip təsiri bağışlayır. Bu fəsildə həqiqilik prinsipinin müəmmasını açacaq və bu fərziyyəni aydınlığa qovuşduracağıq ki, rəhbər olaraq, bu prinsipi tətbiq edə bilməyiniz üçün onu mümkün qədər praktiki şəklə salaq.

Həqiqilik və ya təbiilik insanların mümkün olan bütün hallarda həqiqi "öz"ləri ola bilmək ehtiyacına əsaslanır. Bu həqiqi "öz"ün kim və ya nə olduğuna əmin olmasalar belə, yenə də bu ehtiyacı hiss edirlər. Əksər insanlar təcrübə vasitəsilə bunu daha yaxşı anlayırlar (hərçənd heç vaxt 100 %-lik nəticə əldə etmək olmaz, çünki insanlar davamlı olaraq dəyişirlər). Aşağıdakı şkaladan da göründüyü kimi, burada fərqli biri kimi olmaq deyil, daha təbii "mən" ola bilmək nəzərdə tutulur.

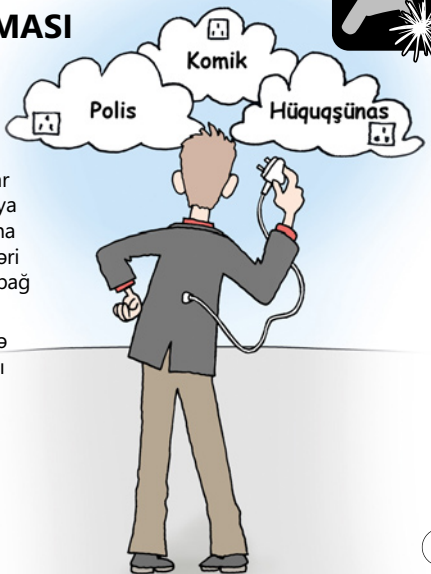


Sınayın: Sizin üçün heç bir mənа/əhəmiyyət kəsb etməyən və ya uzun müddət ərzində sizdə heç bir "rezonans doğurmayan" işləri görmək məcburiyyətində qaldığınız vaxtları yadınıza salın. Özünüzü necə hiss edirdiniz?

"TAM MƏNLİKDİR" YANAŞMASI

İşçinin müəyyən müddət ərzində motivasiyasını və ya işə marağını/aktivliyini bir az artırmaq üçün işdə bəzi tədbirlər görmək olar (məsələn: daha yüksək əməkhaqqı/mükafat və ya daha əlverişli iş mühiti və s.). Lakin aktivliyin daha yüksək həddinə nail olmaq üçün işçilər gördükləri və ya görmək istədikləri işlə öz aralarında təbii bağ hiss etməli – "tam mənlikdir" deyə bilməlidirlər.

Tanınmış ingilis komiki Frenk Skinner bu sənətə gəlməmişdən əvvəlki həyatını "elektrik yuvasını axtaran ştepsel" kimi təsvir edirdi. Uğurlu bir analogiyadır. Biz işdə hər zaman öz "elektrik yuvamız"a taxılmış olmasaq da, bir rəhbər olaraq, siz mümkün olan hər məqamda "hər ştepselin öz elektrik yuvasını" tapması üçün əlinizdən gələni etməlisiniz.



"TAM MƏNLİKDİR" YANAŞMASI

Filosof Kvassim Kassam hesab edir ki, əksər insanlar bir çox səbəblərdən öz həqiqi kimlikləri barədə o qədər də düzgün fikir yürütmürlər və müşahidəçilər (bizim nümunəmizdə müşahidəçi sizsiniz – rəhbər) bu baxımdan daha aydın və dəqiq təsəvvürə malik ola bilərlər. Bu proses 3 mərhələdən ibarətdir:

1. Əvvəlcə özünüzə bu sualları verin: "*Mənə hansı iş uyğundur?*", "*Bu zaman özümü necə hiss edirəm?*" və "*Xarici müşahidəçi məndə nəyi görə/hiss edə bilər?*" Sualların cavabı sizə işçiləriniz bu vəziyyətdə olarkən lazımi əlamətləri tanımağınıza kömək edə bilər.
2. Eyni zamanda, səhvə yol verərək elə hesab etməyin ki, sizə uyğun olanlar başqalarına da uyğun ola bilər. (Bu mövzunu növbəti səhifələrdə müzakirə edəcəyik.)
3. Və nəhayət, əvvəlki səhifələrdə bəhs etdiyimiz sosial zəkanızdan istifadə edərək bu və ya digər işlə/tapşırıqla belə bir "dərin bağ"ın nə vaxt yarandığını izləyin. Çətin ki, hər zaman yaransın, çünki bu, real deyil.

Həqiqi, təbii davranış o zaman yaranır ki, işçiyə "*Sizə tapşırılan işi görərkən siz kim olursunuz?*" sualı veriləndə "Özüm oluram" cavabını versin.

"MƏN"İM ƏN YAXŞI VERSİYAM

Beləliklə, işçilərinizin həqiqi, təbii davranışlarının axtarışına başlayırsınız.

Əgər aktiv şəkildə axtarsanız və işçilərinizə öz xarakterlərinin güclü tərəflərini, dəyərlərini nümayiş etdirməyə imkan verən iş sahələrini/variantlarını tapa bilsəniz, onlar gördükləri işdən daha çox məmnuniyyət duyduqlarını dərhal bildirəcəklər. Öz tərcihlərinizi də nəzərinizdə saxlayın: sizə zövq verməyən, lakin başqalarının çox xoşuna gələn işləri onlara həvalə edə bilərsiniz.

Pozitiv psixologiyanın banisi Martin Seliqman xarakterin güclü tərəflərini müəyyən edən mükəmməl bir onlayn anket işləyib hazırlamışdır (www.viacharacter.org). Onun bu anketi bizə xatırladır ki:

- insanlar xarakterlərinin yalnız güclü tərəflərini deyil, öz dəyərlərini də istifadə edə bildikdə daha aktiv və daha həvəslə çalışırlar – bu sizin komandanızın üzvlərinə də aiddir;
- insanları həvəsdən salmağın və passivləşdirməyin ən asan və qəti yolu onlara bu dəyərlərə zidd olan işlər tapşırmaqdır.

Belə qəbul edilir ki, bu dəyərlər etik norma çərçivəsindədir. XX əsrin bir sıra diktatorları mütləq şəkildə təbii davranıblar və... nəticələr faciəvi olub.

GÜCLÜ TƏRƏFLƏR VƏ DƏYƏRLƏR



Dediklərimizdən belə nəticə çıxarırıq ki, komandanızın üzvlərinin güclü tərəflərini və dəyərlərini başa düşmək vacibdir. Növbəti addım olaraq:

- İşçilərinizin gördükləri iş və onlar üçün əhəmiyyət daşıyan amillər arasında əlaqələndirmə aparın – onların "danışdığı dil"də, qismən də olsa, danışa bilirsinizmi? Əgər haqq və ədalət kimin üçünsə əhəmiyyət daşıyırsa, bu anlayışları simvolizə edən sözlərdən danışığınızda, yeri gəldikcə, istifadə edin.
- Əgər bir işçi "arzuolunan/ehtiyac duyulan şəxs" olmaq istəyirsə, ona tapşırdığınız işdən bəhs edərkən bu işin (gəlir və bazar mövqeyi kimi) onlar üçün az əhəmiyyət kəsb edən cəhətlərindən deyil, kimlərə və ya nəyəsə köməklik məqsədilə görüldüyünü vurğulayın.
- Bəzi xüsusiyyətlərin xarakterik olub-olmadığını qiymətləndirmək üçün tələb olunan özünüdərk qabiliyyəti, adətən, sosial kontekstdə, daha dəqiq desək, söhbət əsnasında özünü göstərir. İşçilərinizlə söhbət edin və nəyin rezonans doğurduğuna fikir verin – rezonans doğuran amilləri onların özlərinə "geri qaytarın".
- Biz dəyişirik. Komandanıza münasibətdə dəyişməz və sabit yanaşma tətbiq etməyin və onları özlərinə münasibətdə də bu cür davranmamağa təşviq edin.

YENİ TƏCRÜBƏLƏR BİZİ DƏYİŞİR

Bəziləri səhvən elə zənn edirlər ki, "özünə sadiq qalmaq", yəni həmişə eyni qalmaq və eyni cür davranmaq ömürlük bir xüsusiyyətdir, sanki biz necə doğuluruqsa, ömrümüzün sonuna kimi o cür də qalırıq və heç vaxt dəyişmirik. Bu, səhv fikirdir.

- Həqiqilik dinamik bir xüsusiyyətdir. Həyatımız boyunca yeni təcrübələr yaşadıqca dəyişirik. Bu isə o deməkdir ki, işçilərinizdəki belə dəyişiklikləri xoş qarşılamalısınız.
- İşçilərinizin təbii davranmaq adı altında komfort zonada gizlənməsinə imkan verməyin. Axırıncı fəsildə görəcəyik ki, bizim sınaq təcrübəsinə – işdə yenilik etməyə ehtiyacımız var və bu zaman işçilərdə indiyədək heç kimin fərqinə varmadığı yeni xüsusiyyətlər aşkar edə bilərik.
- Mümkündürsə, komandanızın hər bir üzvünə öz peşəkar inkişafı barədə ciddi düşünmək fürsəti verin. Bu söhbətdə özünüz də iştirak edin. Bəzən insanlar başqalarının öz sahəsində əldə etdikləri uğurları görürlər və bunun təsirindən başları hərlənir. Lakin başqalarının bacarıqlarının və ya etdiklərinin onlara nə dərəcədə uyğun olub-olmadığını düşünmürlər.
- Əsas məsələ ondan ibarətdir ki, bəzilərinin kimliyinin bir parçası olan təbiilik satus-kvoya (mövcud vəziyyətə) konstruktiv qaydada meydan oxuyur. Hər kəs tərəfindən qəbul edilmiş vəziyyətə meydan oxuyanlar isə mütləq özlərini ifadə etməyi bacarmalıdırlar.

HƏQİQİLİK AXTARIŞINDA

İşə qəbul və seçim prosesində mümkün qədər iştirak edin.

Əksər müəssisələr artıq bu və ya digər rol/funksiya üçün də yeni işçi axtarışına çıxırlar: yəni rol/funksiya onu icra edən insandan daha vacibdir. Odur ki...

- Şəxsiyyət axtarışı üçün də haraya baxsanız, insanı "icra edən" deyil, "var olan" biri olaraq qəbul edirsiniz.
- Biz özümüz hər hansı anketin xanasında işarələnmiş cavabların nəticələrindən daha mürəkkəb və daha maraqlıyıq – "Şəxsiyyət profili və göstəriciləri"ndən yalnız psixoloji nöqteyi-nəzərdən etibarlı olanları seçin (əslində, belələri çox az olur).
- "İşə ən ideal uyğunluq" deyə bir şey yoxdur. Lakin siz həm "ən uyğun namizəd" üstəgəl "şəxsiyyət" seçmək üçün səy göstərməlisiniz.
- Özünüzün "mini versiya"larınızı seçməyin.



HƏQİQİLİK AXTARIŞINDA



Komandanızı yaxşı tanıyın:

- Toplantılarda onları hansı amillərin hərəkətə gətirdiyini müəyyənləşdirin: hansı mövzuda olan müzakirələr onları danışdırır, hansı mövzulardan söz düşəndə onlar susurlar?
- Səhərlər ilk olaraq, adətən, nə edirlər (bir qayda olaraq, e-poçtun yoxlanmasından başqa)? İlk olaraq, adətən, onlar ən çox xoşladıqları bir şey edirlər.
- İş bir qədər seyrələndə onlar təbii olaraq (yəni bunu etməyə məcbur edilmədikdə) nə ilə məşğul olmağa başlayırlar?
- İşçilərinizin alışdığınız hallarından fərqli davrandığını görərkən bu dəyişikliyə yaradıcı yanaşın. Məsələn, uzun fasilədən sonra işə qayıdan bəzi qadınların (getdikcə kişilərdə də çox müşahidə edirik) iş yerində inanılmaz dərəcədə (evdə həyatında alışdıqları rejimin davamı olaraq) səliqəli və nizamlı olduğu müşahidə edilir. Tapşırığa əsaslanan bu cür "gəlin bu işi görək" düşüncəsindən, məsələn, hazırkı mürəkkəb prosesləri və ya sifarişlərin müştərilərə çatdırılma qaydasını sadələşdirmək üçün ən yaxşı şəkildə necə istifadə edə bilərsiniz?

Giriş hissəsində qeyd etmişdik ki, işə qapılmaq – adətən, aktiv iştirakçılığın nəticəsi olaraq özünü göstərir. Elədir ki, var. Lakin bəzən də bir işə qapılmanın özü elə aktiv iştirakçılığa **aparıb çıxarır**. Özünüz də hiss etmədən gördüyünüz işə dalıb gedirsiniz – hətta könüllü olaraq seçmədiyiniz bir iş olar bilər – və həmin işi həvəslə və aktiv şəkildə axıra çatdırırsınız. Bu hal həm sizin, həm də komandanız üçün keçərlidir.

GÜZƏŞTƏ GETMƏK



Soruşa bilərsiniz ki, hansısa işçiyə uyğun olub-olmamasından asılı olmayaraq, müəyyən işlərin mütləq yerinə yetirilməli olduğu gerçək iş dünyasında işçilərimizə yalnız "öz"ləri ola biləcəyi və təbiətlərinə uyğun olan işləri tapşırmaq nə dərəcədə məntiqli və realdır? Siz özünüz də, yəqin ki, qətiyyən xoşlamadığınız işlərlə məşğul olmaq məcburiyyətində qalmısınız.

İnsanların əksəriyyəti ağıl və məntiq sahibidir. Onlar başa düşürlər ki, demək olar, heç kimin görmək istəmədiyi müəyyən işlər də var və bu işləri mütləq yerinə yetirmək lazımdır.

- Əksər işlərdə mütəmadi olaraq həqiqi "öz"lərini ifadə edə bildikcə işçiləriniz güzəştə getməyi bacaracaqlar.
- Arzuolunmaz işi qəbul etdirmək üçün manipulyasiyaya əl atmayın. "Çətin işlərdə bizim köməyimizə həmişə çatmısan" kimi cümlələrdən istifadə etməyin.
- Arzuolunmaz işləri növbələşdirin – hər dəfə eyni deyil, fərqli işçiyə həvalə edin.
- Arzuolunmaz işlər yerinə yetirildikdən sonra/yerinə yetirilərkən səmimi minnətdarlığınızı bildirin (bax: növbəti fəsil: "Məmnunetmə").

İŞÇİ İNSANDIR, ROBOT DEYİL

İşə qəbul zamanı vəzifə üzrə hazırkı funksionallıqdan kənara çıxmağın səbəblərindən biri də odur ki, əksər vəzifələri/funksiyaları qısa müddət ərzində öyrənmək mümkündür. Onlar texniki cəhətdən o qədər də qəliz olmadıqları üçün işə qəbul zamanı "matris yanaşması" tətbiq etməyə ehtiyac olmur.

- Vəzifəyə/funksiyaya münasibətin əsas rol oynadığı hallarda texniki xırdalıqlara ilişib qalmayın.
- Əlbəttə ki, işçilərinizin texniki biliyini şərtlərə uyğun olaraq təkmilləşdirməlisiniz, lakin onları robota çevirsəniz, robotlarla (və tez-tez funksiyası pozulan robotlarla) işləməli olacaqsınız – fərdiliyi qoruyun.
- Yeni qəbul edilənlər işə başlayan kimi onları tapşırıqlara/şərtlərə uyğunlaşdırmağa çalışaraq yeni və fərqli ideyaları məhv etməyin. Xarakterlərinin əsl mahiyyətini (proseslərə meydan oxumaq, yeni ideyalar irəli sürmək) qorumağa imkan yaradın ki, özlərini sərbəst hiss etsinlər. Hazırkı vəzifənizə yeni başlayanda kollektivə gətirdiyiniz yeni nəfəs və enerjini xatırlayırsınızmı?
- "*Bizim iş prinsipimiz belədir...*" kimi cümlələrdən mümkün qədər istifadə etməyin. Belə cümlələr yeni ideyaları boğur.

HƏQİQİLİK VƏ SAXTALIQ

İşçilərinizin özlərini ifadə edə biləcəkləri bir komanda mədəniyyəti formalaşdırın.

- Hər bir insan işinə bütün varlığını qoyaraq rahat şəkildə çalışmaq istəyir, hər addımında maneə və ya müdaxilə ilə üzləşməyi heç kəs istəməz.
- İnsanların olduqları kimi davrandıqları bir komanda mühitində şəxsiyyət, istedad və qabiliyyət müxtəlifliyini (problemi) idarə etməkdənsə, bu amillərin yaratdığı fürsətlərdən istifadə etməyə çalışın.
- "Azad geyimli cümə" kimi simvolik xarakter daşıyan saxta zarafatlar etməyin. Əgər cümə günləri daha rahat və sərbəst geyimdə gəlmək mümkündürsə, onda həftənin digər günlərində də niyə olmasın ki? Lüzumsuz məhdudiyyətlərdən bacardığınız qədər qurtulmağa çalışın.



HƏQİQİLİK VƏ SAXTALIQ



- Haqqında eşitdiyiniz müəssisələrin ənənələrini eynilə təkrarlamayın – işçilərinizə təbii davranmaq üçün lazımi sərbəstlik verilsə, onlar özlərinə uyğun mühiti yarada biləcəklər.
- Komandaqurma əla təşəbbüsdür (və işçilər belə situasiyalarda, adətən, daha təbii davranırlar), lakin bundan daha dərin problemləri gizlətmək üçün istifadə etməyin.
- Uyğunsuz, destruktiv və vicdansız davranışlara yol verilmədiyi təqdirdə, təbii davranmağın məqbul olduğunu komandanıza izah edin.
- Özünüz səmimi və təbii davranaraq komandanıza nümunə olun. "Səmimi liderlik" üzrə novator Bill Corcun idarəetmə və liderlik üzrə apardığı araşdırma göstərir ki, rəhbərlik və ya idarə edilənlərin nöqteyi-nəzərindən səmimilik (və ya həqiqilik) dahi lider və ya rəhbərlərə aid edilən (qəbul edilmiş) xüsusiyyətlər toplusundan daha vacib ola bilər.

SİZ RƏHBƏRSİNİZ – KİMİN PROBLEMİ VAR?

Rəhbər (menecer):

"*Salam, Ceyn. Ravi ilə bağlı ciddi bir problemim var. O, həmişə çox laqeyd görünür, sanki heç nəyə marağı yoxdur*".

Eyni rəhbər bir ay sonra:

"*Salam, Ceyn. Zoyla bağlı ciddi bir problemim var. O, həmişə çox laqeyd görünür, sanki heç nəyə marağı yoxdur*".

Eyni rəhbər bir ay sonra:

"*Salam, Ceyn. Şonla bağlı ciddi bir problemim var. O, həmişə çox laqeyd görünür, sanki heç nəyə marağı yoxdur*".

Eyni rəhbər bir ay sonra:

"*Salam, Ceyn. Aleksla bağlı ciddi bir problemim var. O, həmişə çox laqeyd görünür, sanki heç nəyə marağı yoxdur*".

Ravi, Zoy, Şon və Aleks "öz"lərindən qopublar? Bəlkə, burada təbiilik problemi var? Bəlkə, rəhbər bu işçiləri nədəsə ittiham edir, amma faktiki olaraq onlar özlərini ifadə edə bilmək imkanından məhrumdurlar. Rəhbər onların vəzifə üzrə funksiyalarında daha çox müxtəliflik yarada bilərmi?

KİMİN DÜNYASI?

Bu fəslin müəyyən məqamlarında təklif olundu ki, rəhbər (menecer) öz dünyagörüşünün hüdudlarından kənarları da görməyi bacarmalıdır. Ətrafınızda yalnız öz təsəvvürlərinizə əsasən "qurulmuş dünya" görmək istəyindən uzaq olun.

- Fərqli xarakterə və şəxsiyyət tipinə malik insanların hamısını bir komandada birləşdirə bilən dəyişkən metodlar tətbiq edin. Şəxsiyyət müxtəlifliyi komandaya enerji və dinamika gətirir.
- Komandanızın üzvlərindən komandada olan şəxsiyyət və dünyagörüşü müxtəlifliyindən konstruktiv şəkildə necə istifadə edə biləcəklərini soruşun.
- Rəhbərlərin ən çətin işi – öz mövqe və fikirlərinin əsiri olmaqdan qurtula bilməkdir: bəlkə də, eqoları buna imkan vermir. Başqaları haqda yanlış fikirləri dəyişmək üçün, birinci növbədə, onların düşündüklərinin, hiss etdiklərinin, doğru hesab etdiklərinin pozitiv aspektlərini axtarmaq lazımdır ki, tənqidi və mühakiməedici mövqeyinizdən qurtula biləsiniz.



XÜLASƏ



XÜLASƏ

1. Həqiqilik – işçilərin öz vəzifələri çərçivəsində mümkün qədər mütəmadi şəkildə təbii, olduqları kimi (bu təbii davranışın konstruktiv olması şərtilə) davrana bilməsi deməkdir.
2. İşçilərinizdən öz dəyərlərindən, xüsusilə də mənəvi və etik dəyərlərindən güzəştə getməyi xahiş etməyin.
3. İşçilər öz davranışlarına münasibətdə nəyin təbii və həqiqi olması ilə bağlı yanlış fikrə malik ola bilərlər. Adətən, başqaları (məsələn, bir rəhbər olaraq, siz) bunu müəyyən edirlər. Və bir də nəzər alın ki, insanlar dəyişirlər, bəzən bu dəyişiklik əhəmiyyətli dərəcədə baş verir.
4. İcra edilməli işlərlə onu icra edən insan üçün nəyin məna/əhəmiyyət kəsb etməsi arasındakı ən yaxşı uyğunluğu tapmağa çalışın.
5. İşçilərinizin tam seçim etmək imkanı yarananda onların necə davrandığını müşahidə edərək təbiiliyin özünü necə göstərdiyini müəyyən edin.
6. İşçilərinizin "siz" olmasına (rəhbərlər arasında "mini mən" sindromu çox geniş yayılıb) çalışmayın. Onlar "öz"ləri olmalıdırlar.



MÜKAFATLANDIRMA

MÜKAFATLANDIRMA VƏ YA MƏMNUNETMƏ NƏDİR?

İşdə heç narazılıq hiss etdiyiniz, məmnun qalmadığınız hallar olubmu? Sizə elə gəlibmi ki, yerinə yetirdiyiniz çətin bir işə adi bir hal kimi baxılıb, ya da, ən pisi, heç əhəmiyyət verilməyib. Bu zaman hansı hissləri keçirmisiniz? Yaxud, əksinə, gördüyünüz iş təqdir ediləndə, qiymətləndiriləndə, dəyər veriləndə və bu təqdir sizin üçün məna kəsb edəcək şəkildə ifadə edildikdə hansı hissləri keçirmisiniz? Dördüncü prinsipimiz "Mükafatlandırma" (və ya "Məmnunetmə") adlanır və işçinin ehtiyaclarının sosial kontekstdə təmin edilməsinin bir çox üsullarını əhatə edir. Bu ehtiyacların hamısı maliyyə ilə əlaqəli deyil: əslində, bu fəsildə görəcəyik ki, pulla nadirən əlaqəli olur.

Narazı ⟷ **Məmnun**

Bu prinsiplə bağlı öz ehtiyaclarınızın işdə necə təmin edildiyi barədə düşünün. Ola bilsin ki, başqalarının təqdiri sizin üçün vacibdir: məsələn, tərif eşitmək, yaxud rəqabətəqabil bir işçi kimi, hansısa rəqabət situasiyasında digər müəssisəyə qalib gəlmək sizin üçün bir mükafat rolunu oynayır.

Bu fəsildə görəcəksiniz ki, işçiləri fərdiləşdirilmiş qaydada mükafatlandırmaq üçün bir çox fürsətlər var. Mükafatlandırmanı – işçini məmnun etməyi "ruhun qidası" olaraq düşünün.

MƏMNUN QALMAQ



Məmnuniyyət – bizim üçün çox böyük məna ifadə edən amillərin "fərdiləşdirilmiş mükafat menyusu"ndan həzz aldıqda hiss edilir. Çox xoş hissdir və bu hissi bir dəfə yaşayan insan bir də yaşamaq istəyir.

Məmnuniyyət yetərsizliyi və ya narazılıq – davamlı performans və mütəmadi uğurlara görə fərdi şəkildə mükafatlandırılmadığımızı gördükdə hiss edilir. Bu, bir növ, aclığa bənzəyir və ac insana heç vaxt yemək verilmədikdə o, əvvəl-axır təngə gələrək: "Bu qədər çalışmaq nəyimə lazımdır?" – deyə bilər. Əlbəttə, burada əvvəlki fəsil ("Həqiqilik") yada düşür (biz zövq aldığımız işləri görməkdən məmnunluq duyuruq), amma hazırda bəhs etdiyimiz prinsip "xoşladığımız işi görmək"lə bağlı duyulan məmnuniyyətdən daha çox və böyük məna ifadə edir: yaxşı performansa görə seçilmək (fərqinə varılmaq), təqdir edilmək və tərifləmək.

Qeyd: Cəfakeş və ya məzlum rolunu oynamaq mükafatlandırma məsələsinə kölgə salır, çünki bəziləri özlərini qurban kimi göstərərək, məsələn, ona uyğun olub-olmamasından asılı olmayaraq, istənilən işi qəbul edərək, hətta bunun üçün lazımi bacarıqlara malik olmasa belə, saatlarla çalışır. Bəlkə də, beləliklə diqqət çəkmək istəyirlər. Lakin bu, fərdi rifah üçün heç də yaxşı hal deyil: insanın ruhuna zərər verə bilər. Siz belə işçiləri özlərindən qorumalısınız.

"BU İŞDƏN NƏ ƏLDƏ EDİRƏM?"

Yazıçı Ziq Zaqlar bizi "Bu işdən nə əldə edirəm?" prinsipinə köklənməyə dəvət edir və bu prinsip bizi yenə də əlaqələndirmə ehtiyacına qaytarır.

Londondakı investisiya bankirlərindən başlamış, cənubi Sudandakı QHT işçilərinə qədər hamımız beynimizdə bu suala cavab axtarmaqla məşğuluq – mükafat axtarışındayıq.

- Bir rəhbər olaraq, siz də bu suala cavab axtarın və işçiləriniz üçün nə kimi mükafatların əhəmiyyət kəsb etdiyini öyrənin – bu məqsədlə "Sosial zəka" və "Məqsədyönlülük" fəsillərini yenidən gözdən keçirə bilərsiniz.
- Sizi məmnun edən mükafatın işçilərinizi də eyni dərəcədə məmnun edəcəyini düşünərək özünüzü yanıltmayın. Biri üçün mükafat nağd pul, digəri üçün kollektivin təqdiri və ya ictimai rəğbət, yaxud heç nəyə sahib olmayan bir insan üçün isə hansısa məşğuliyyətdən duyulan xoş hiss ola bilər.
- Psixoterapevt Viktor Frankl və pozitiv psixoloq Martin Seliqman dəyər məsələsini – "Məqsədyönlülük" fəslində də gördüyümüz kimi – insanın "öz"ündən daha böyük əhəmiyyət kəsb edən bir şeylə ülvi bağlılığı vurğulayır. Bu da bir sıra şəxslər üçün mükafat rolunu oynayır.

MÜKAFATLANDIRMA HANSI FORMALARDA OLUR?



Mükafatlandırmanın bir sıra formaları var və hamısı hər kəs üçün eyni effekti vermir. Mükafatlandırma formalarına aiddir:

- uğurla yerinə yetirilmiş işdən duyulan qürur hissi;
- insanın təbiətən malik olduğu rəqabət instinktlərinin qane olması – "Qalib gəlmək üçün fürsət axtarıram!"
- uyğun pul mükafatı;
- başqalarına öz işlərini daha yaxşı görə bilməkdə kömək etmək və ya onların işlərini asanlaşdırmaq;
- öyrənmə və təkmilləşmə fürsətləri (bax: "Sınaq" fəsli);
- birbaşa (xətti) rəhbərdən və ya hər hansı yuxarı vəzifəli şəxsdən tərif eşitmək – "Əməyimin fərqinə varırlar!"
- həmkarlardan minnətdarlıq eşitmək – "Əməyimin fərqinə varırlar!"
- yüksək performans göstərən komandanın bir üzvü olaraq, kollektiv uğurun sevincini yaşamaq.

Xatırlatma: İşçilərinizin hansı mükafat formalarını tərcih etdiklərini başa düşün və (etik davrandıqları təqdirdə!) onları mühakimə etməyin.

ƏTRAFDA GƏZİŞƏRƏK İDARƏ ETMƏK

"MBWA" ("Managing By Wandering Around" – ətrafda dolaşaraq idarə etmək) prinsipini tətbiq edin ki, baş verənlərdən yerindəcə və hər zaman xəbərdar ola biləsiniz. Sadəcə, fərqinə varılmaq – bir çoxları üçün mükafatlandırmadır.

- Fərdi ovqatı və kollektiv ruhunu öyrənmək üçün "MBWA" prinsipini tətbiq edin.
- Bir az ruh düşkünlüyünə məruz qalmış işçilərə daha çox vaxt ayırın – qayğıkeşlik də mükafatlandırmanın bir forması ola bilər.
- İşçilərin problemləri ilə maraqlanın, lakin önmühakimə ehtiva edən suallar verməyin: bəzən işçilər rəhbərin "niyə" suallarına ehtiyatla yanaşırlar.
- "Öncədən hazırlanmış spontanlığın paradoksu" effektini yaradın – gəzişməyə çıxmamışdan əvvəl hər şeyi düşünüb-daşının.
- İşçiləriniz işi düzgün görərkən onları "görməyə çalışın", yəni növbəti səhifədə müzakirə edəcəyimiz tərifləmək fürsəti axtarın.



TƏRİF



Tərif üçün o qədər böyük əmək və ya zaman sərf etməyə ehtiyac olmur, sadəcə bir neçə saniyə kifayət edir və motivasiyanın yüksəlməsinə çox güclü təsir göstərir.

Səmimi olun – tərifin işçiyə çox yaxşı təsir göstərməsi o demək deyl ki, siz saxta tərifdən istifadə edə bilərsiniz.

- Tərifə layiq olmaq lazımdır.
- Tərif hiss edilərək söylənilməlidir: səs tonu, bədən dili və düzgün söz seçimi sizin çatdırmaq istədiklərinizi qüvvətləndirir.

Fikrinizi konkret şəkildə ifadə edin – qarşı tərəf məhz nəyi tərifləyirsiniz başa düşməlidir.

- Konkret olaraq hansı iş yaxşı yerinə yetirilib? "Hazırladığınız o hesabat mükəmməl idi. Xüsusilə də nəticələri (rəqəmləri) cədvəl şəklində tərtib etmək üsulunu çox bəyəndim".
- Konkret bir işə ünvanlanmış tərif özünəinam yaradır, bu isə o deməkdir ki, növbəti dəfə bənzər bir tapşırıq icra ediləndə həmin işçini aktiv şəkildə işə cəlb etmək daha asan olacaq.

TƏRİF



Vaxtında söyləyin – tərifin çox qısa bir "rəf ömrü" var.

- Tərifləməcək məsələni onun üzərindən vaxt keçməmiş tərifləmək lazımdır.
- Lakin bunun üçün uyğun bir vaxt seçin. Ofisindən çıxarkən qapı ağzında kimisə tərifləmək "ötəri və gecikmiş mükafat" təsiri bağışlaya bilər. Hər kəsin qarşısında tərifləmək təqdirəlayiq haldır, amma burada da müəyyən həddi gözləmək lazımdır. Elə bir təəssürat yarana bilər ki, sanki siz hiss etdiklərinizi söyləməkdən daha çox, kimisə tərifləyiniz göstərmək istəyirsiniz.

Əlaqələndirici olun – müəyyən hallarda siz tərifin ötürücüsü və ya vasitəçisi ola bilərsiniz.

- Başqalarının müsbət rəylərini aidiyyəti şəxsə ötürün (əgər onlar özləri bunu etmirlərsə), lakin həmin adamları da həvəsləndirin ki, tərifi özləri söyləsinlər: "*Amir bunu sizin özünüzdən eşitsə, çox sevinər*".

Laqeyd yanaşanları inandırın – "*Elə də böyük bir şey deyildi*" kimi cümlələrlə tərifə cavab verənlər (paradoksal olsa da), adətən, özünəinamı olmayan şəxslər olur, odur ki, söylədiklərinizdə səmimi və ciddi olduğunuzu bildirərək onları inandırın.

TƏRİF

Tərifi özlərinə götürən rəhbərləri hamımız görmüşük. İşçinin əməyinin fərqinə vararaq onun "mükafatını vermirsinizsə", bunun böyük zərərini görəcəksiniz. Növbəti dəfə həmin işçinin aktivlik səviyyəsi aşağı düşəcək.

Kollektivin təqdiri – uğurlu nəticədə əməyi olmuş hər kəsi kollektiv qarşısında tərifləyin.

"Biz" – komandanın uğurlarını müzakirə edərkən "mən" deyil, "biz" əvəzliyindən istifadə edin.

Təvazökar olun – özünüzü komandanın uğurundan və fərdi uğurlardan ayrı tutmağı bacarın: "*Ceyn bütün işin öhdəsindən təkbaşına gəldi*", yaxud "*Bu iş mənim deyil, komandanın hünəridir*".



PUL MÜKAFATI



Əməyin qiymətləndirilməsində pul mükafatının da vacib rolu var:

- Əgər təsir edə biləcəyiniz bir məsələdirsə, pul mükafatının standart normada və ya ondan bir az yuxarı olmasına çalışın ki, pul amili bundan sonra aktiv iştirakçılıqla əlaqəli hər hansı məsələdə rol oynamasın.

- Xarici motivasiya amilləri adlandırdığımız fiziki iş mühiti və effektiv iş münasibətləri kimi məsələlərə diqqət yetirin.

Lakin...

- Pul mükafatının işə maraq və aktiv iştirakçılığı təmin edən başlıca vasitə olduğunu qətiləşdirməyin, əks təqdirdə, bu sizin üçün yeganə motivasiya alətinə çevriləcək.

MÜKAFATLANDIRMA

VƏZİFƏ YÜKSƏLİŞİ



Pul mükafatından əlavə, vəzifə yüksəlişi də müəssisələrin təklif edə biləcəyi ən bariz mükafatlandırma formalarından biridir.

- Performans birinciləri üçün aydın və konkret karyera yolu müəyyən edin.
- Rəqabət yaranarsa, vəzifə yüksəlişi prosesinin şəffaf və ədalətli olmasını təmin edin.
- Digər işçilərin diqqətini vəzifə yüksəlişinə nail olanlara çəkin ki, bu mükafatlandırma sisteminin real olduğuna əmin olsunlar.
- Yeni/vakant vəzifəyə işçi qəbulu zamanı əvvəlcə axtarışı komanda/müəssisə daxilində aparın.
- Vəzifəsi yüksəldilməyən işçilərə məsələni inkişaf nöqteyi-nəzərindən izah edin və diqqətinizi təkmilləşmə sahələrinə yönəldin.

İŞİN ÖZÜ DƏ BİR MÜKAFATDIR

Nəzərə alın ki, işin özü aktiv iştirakçılığı təşviq edə biləcək bütün mükafatları ehtiva edə bilər.

- "Həqiqilik" fəslini yadınıza salın. İnsanlar onlara zövq verən işləri görərkən istədikləri mükafatı əldə etmiş olurlar.
- Əvvəlki səhifələrdə "insanın "öz"ündən daha böyük əhəmiyyət kəsb edən bir əməllə ülvi bağlılıq"dan bəhs etmişdik – yəni həmkarlarına, müştərilərə, xalqa, yoxsullara, ölkəyə, dini sistemə və daha möhtərəm bir quruma xidmət etmək insana ən dəyərli mükafatı bəxş edə bilər.
- İşçilərinizdən "Bu iş əsl mənlikdir!" əvəzinə, "Başqa bir iş varsa, onu görmək istəyərəm!" sözlərini eşitmirsinizsə, deməli, onlar istədikləri, bəlkə də, ən böyük mükafatı artıq əldə ediblər.



HƏVALƏETMƏ



Həvalətmə mükafatlandırmanın bir forması kimi qəbul edilməyə bilər, amma onun təsiri heç də az olmur. Effektiv rəhbər olmağın sirri qismən də nəticələri işçilərin **vasitəsilə** əldə edə bilməkdən ibarətdir. Bu isə o deməkdir ki, tapşırıqları düzgün həvalə etməyi bacarsanız, işçilərinizin bacarığını və səylərini yeni öyrənmə/təkmilləşmə fürsətləri ilə mükafatlandırmış olursunuz.

Həvalə edənlər bilməlidirlər ki...

1. bu və ya digər işi ən yaxşı şəkildə icra edənlər yalnız onlar ola bilməzlər;
2. güvənə biləcəkləri böyük bir "istedad komandası"na malikdirlər;
3. onlar indini idarə etməklə yanaşı, gələcəyi də səriştəli kadrlarla təmin etməlidirlər.

Artırılmış məsuliyyət/öhdəlik işçinin bu öhdəliyi yerinə yetirmək qabiliyyətinin təsdiqidir. Bu, komandanızın üzvlərindən kiməsə "Sənə güvənirəm, ona görə də səni seçirəm. Nəyisə öyrənməyə ehtiyacın olsa, sənə kömək etməyə hazıram" deməyin incə bir metodudur.

KOMANDANIN BİR HİSSƏSİ OLMAQ



İnsan ictimai heyvandır, ona görə də, demək olar ki, hamımız uğurlu bir komandanın üzvü olaraq kollektiv təcrübədən zövq alırıq.

- Ortaq təcrübələrdən bir mükafat kimi istifadə edin – əksəriyyətimiz kollektiv uğura və kollektiv mükafata böyük dəyər veririk.
- Komanda toplantılarında uğurla irəliləyən işlər/proseslər üzərində "pozitiv düşünmə" mədəniyyətini təşviq edin.
- Toplantılarda, adətən, yalnız problemlər müzakirə olunur, lakin uğurları vurğulayaraq biz həm də öhdəsindən gəldiyimiz işlərə görə kollektivin qarşısında bir-birimizi təqdir edir və minnətdarlığımızı ifadə edirik.

İnsanın ona dəyər verildiyini və əməyinin qiymətləndirildiyini bilməsi onun üçün bir mükafatdır və belə bir mədəniyyətin formalaşdırılmasında əsas rolu siz oynayırsınız.

ÖYRƏNMƏK VƏ TƏKMİLLƏŞMƏK FÜRSƏTLƏRİ



Əksər insanlar üçün öyrənmə fürsətləri uğurları davam etdirmək və daha da artıra bilmək baxımından böyük mükafat rolunu oynayır. Əlbəttə ki, belə fürsətlərə əvvəki səhifələrdə bəhs etdiyimiz həvalətmə əlverişli şərait yaradır. Əlavə olaraq:

- həm rəsmi, həm də qeyri-rəsmi təlimlərin keçirilməsi o deməkdir ki, siz/müəssisəniz işçilərinizə orta və uzun perspektivdə yatırım edirsiniz;
- işçilərinizə mentorluq edə bilərsiniz – təsiri çox effektiv olur; bir düşünün: komandanız sizin öz dəyərli vaxtınızdan onlar üçün ayırdığınızı (işçilərinizə orta və uzun perspektivdə yatırım etdiyinizi) düşünəndə hansı hissləri keçirir;
- öyrənməyin yeri və zamanı olmur – iş yerindən kənarda təlim görmək ofisdə icra edilən real işdən yayınmaq kimi qəbul edilməməlidir; belə təlimlərin əhəmiyyətini vurğulayın və bu və ya digər komanda üzvünün müəssisədənkənar təlimlərdə öyrəndiklərini bütün komanda ilə paylaşmasını təklif edin.

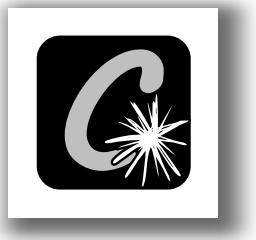
Bir rəhbər olaraq: öyrənmək – təbii ki, sadəcə mükafat deyil. Başlıca elementlərdən biridir. Lakin mükafatlandırma sisteminizin başlıca elementidir. Növbəti "Sınaq" fəslində təkmilləşmə və peşəkar inkişaf mövzusunu daha dərindən araşdıracağıq.

XÜLASƏ

XÜLASƏ

Bu fəsildə öyrəndik ki, işçiləri bir çox müxtəlif üsullarla mükafatlandırmaq mümkündür və əlbəttə ki, "SPARC" alətinin "həqiqilik" və "məqsədyönlülük" prinsipləri də mükafat rolunu oynaya bilir. Lakin bu fəslin xülasəsində biz ənənəvi üsulu dəyişərək bəzi rəhbərlərin mükafatlandırma barədə düşünərkən özlərini necə yanıltdıqlarını gözdən keçirəcəyik:

1. **"Bu işdən nə əldə edirəm?" prinsipinə əhəmiyyət vermirlər** – bir işə maraq və həvəslə yanaşmaq üçün hamımızın müəyyən səbəblərə ehtiyacı var.
2. **Pul yeganə mükafatlandırma alətidir** – mükafatlandırma vasitəsi olaraq yalnız konkret olanı seçməyin... amma bu vasitəni seçirsinizsə, pul və vəzifə yüksəlişi fürsətlərinin ədalət və şəffaflıq çərçivəsində təmin edilməsinə diqqət yetirin.
3. **Qeyri-səmimi şəkildə tərifləyirlər** – tərifi səmimi və konkret şəkildə, həmçinin yerində və vaxtında, mümkün olan hallarda isə (müəyyən həddi aşmadan) kollektivin qarşısında söyləyin.
4. **Saxta maraq göstərirlər** – "MBWA" üsulundan istifadə edin: amma bu kitab tövsiyə etdiyi üçün deyil, özünüz istədiyiniz üçün.
5. **İşin özünün mükafat ola biləcəyini nəzərə almırlar** – ona zövq verən işlə məşğul olmaq işçi üçün bir mükafatdır. Bəzilərini belə mükafat qane edir.
6. **Bütün işləri özləri görürlər** – işçinin gələcək inkişafına fürsət yaradan həvalələtmə onun qabiliyyətinin və keçmiş nailiyyətinin sübutudur (bax: növbəti fəsil – "Sınaq").



SINAQ

SINAĞA ÇƏKMƏK VƏ YA ÇƏTİNƏ SALMAQ

Beləliklə, növbə çatdı "SPARC" alətinin sonuncu prinsipinə: "Sınağa çəkmə". Bu prinsip bizim həyatımız boyu gördüyümüz işi əhatə edir – öyrənmək. Burada söhbət inkişaf və peşəkar təkmilləşmədən, o cümlədən bir rəhbər olaraq, sizin bu prosesi nə dərəcədə dəstəkləməyinizdən gedir. Bu prinsipin çətinliyi həm də ondan ibarətdir ki, şkalanın əks tərəfi, yəni insanların inkişaf etmədiyi və statik vəziyyətdə qaldığı mövqe də rahat mövqedir. Bu vəziyyət daimi hal aldıqda isə hədsiz dərəcədə rahatlıq yaranır. Çətinliyə/sınağa can ataraq öyrənmək rahatlığın müəyyən dərəcədə pozulması deməkdir.



Statik və ya durğun həyat – hər gün eyni işləri görən və əvvəlcədən nə edəcəyini bilən, buna alışmış və belə rejimi tərcih edənlərin əldə etdiyi nəticədir.

Öyrənməyə can atanlar isə bu və ya digər dərəcədə diskomfortu qəbul edənlər və bu şəraitdə yaşamağa razı olanlardır, çünki öyrənməyin yaratdığı çətinlikləri aşmaq asan deyil. Lakin bu çətinlikləri aşmaq üçün mübarizə aparanlar üçün isə ən yüksək dərəcədə aktiv iştirakçılıq – məmnuniyyət bəxş edən bir nəticədir.

Əksəriyyətimiz bu iki əks-qütbün arasında dayanırıq.

SINAQ

MƏHARƏT QAZANMAĞA CAN ATMAQ

Müəllif Daniel Pink insanlara böyük təsir göstərmiş "Bizi nə hərəkətə gətirir?" ("Drive") kitabında məharəti 3 əsas daxili motivasiya amilindən biri kimi (digər ikisi: müstəqillik və məqsəd) təsvir edir.

O, məharətin 3 təməl elementin əsasında formalaşdığını bildirir:

1. Bizi hərəkətə gətirən amil **axtarışın/can atmağın sevincidir** – məharət əlçatmaz ola bilər və ya onu qazanmaq üçün çox uzun müddət sərf edə bilərsiniz.
2. **İnkişaf zehniyyəti** (bu mövzunu növbəti səhifələrdə daha ətraflı müzakirə edəcəyik) – istedadla çox uzun məsafə qət edəcəyinizi, lakin fərq yaradan əsas amilin ağır zəhmət və səylə çalışmaq olduğunu yaxşı bilirsiniz: istedad, sadəcə, başlanğıcdır, nəticə deyil.
3. **Əzmkarlıq və şövq** "məharət axtarışı" yolunda hər əziyyətin öhdəsindən gəlməyə qadirdir.

Hərçənd gündəlik real iş həyatının məhdudiyyətləri fonunda bütün bunlar bir az təmtəraqlı səslənə bilər, amma bu təməl prinsiplər insanların işdə qarşılaşdığı öyrənmə və onun çətinliklərinə olan reaksiya gücünü artırır: düzgün istiqamətdə irəliləmək, özümüz haqqında yeni şeylər öyrənmək və əvvəllər sahib olmadığımız bacarıqlara yiyələnmək bizi daha da aktivləşdirir.

C SINAQ

RƏHBƏRİN ROLU

Beləliklə, indi soruşa bilərsiniz: "Bəs burada mənim rolum nədən ibarətdir?"

Müxtəlif liderlik tərzləri üzrə aparılmış araşdırmaların nəticələri göstərir ki, kouçinq tərzi (işçilərin orta və uzun perspektivdə peşəkar hazırlığı) iş mühitinə ən pozitiv təsir göstərən liderlik tərzidir.

Bu isə, rəhbər olaraq, sizin vəzifənizlə çox yaxşı əlaqələnir:

1. rəhbərliyiniz altında işləyən insanların potensialını üzə çıxarmaq;
2. bu potensialın gerçəkləşməsi sayəsində nəticələr əldə etmək.



Bunun üçün isə işçilər inkişaf etməli və təkmilləşməli, yəni öyrənməlidirlər və məhz burada sizin – rəhbərin/liderin fərdi kouçinq tərzi işə düşür.

Bu zaman sadəcə bir kouç kimi deyil, işçilərini inkişaf etdirməyi, yeni sınaqlar təqdim etməyi, bildiklərini bölüşməyi və yeni bacarıqları öyrənməkdə işçilərinə kömək etməyi öz vəzifəsi hesab edən bir rəhbər kimi davranmalısınız.

SINAQ

İŞÇİLƏRİN PEŞƏKAR İNKİŞAFI

Bizim "*Statik – öyrənən*" şkalamızda orta mövqedə dayananlar (demək olar ki, hamımız): "*Gördüyüm iş əvvəllər gördüyüm işin idarə edilə bilən səviyyədə (addımbaaddım) dəyişmiş formasıdır*", – deyən insanlardır.

1. İdarə edilə bilən – fərqli insanlar üçün fərqli məna kəsb edə bilər və rəhbər olaraq, siz bu və ya digər işçini nə dərəcədə çətinə sala/sınağa çəkə biləcəyinizi müəyyən etmək üçün empatiya bacarıqlarınızı işə salmalı olacaqsınız, çünki burada standart yanaşma metodu işləmir.
2. Lakin "*addımbaaddım dəyişiklik*" işçinin bilik və bacarıq baxımından əvvəlki mövqeyindən dəqiq, konkret və pozitiv istiqamətdə irəliləməsi deməkdir.

İşçilər yeni bilik və bacarıqları öyrəndikcə iki "yaxın qohum"la da tanış olacaqlar: uğur və uğursuzluq. Növbəti bir neçə səhifədə ən yaxşı bir neçə alimin bu mövzudakı mülahizələri ilə tanış olacaq və bu mülahizələrin sizin – rəhbər, eyni zamanda işçilərinin ustadı üçün hansı mənanı kəsb etdiyini müzakirə edəcəyik.

SINAQ



ÖYRƏNMƏ ÇƏTİNLİKLƏRİNİN ÖHDƏSİNDƏN NECƏ GƏLMƏLİ?

Öyrənmə prosesi (xüsusilə də kouçinq) ilə bağlı aparılmış araşdırmalar göstərir ki:

- **Öz gücünə/bacarıqlarına inam**: insanın öz bacarıqları barədə təsəvvürü (nəyə qadir olduğuna inanması) onun davranış və fəaliyyətinə faktiki bacarıqlarından daha çox təsir göstərir. Bu o deməkdir ki, siz bu və ya digər işçiyə inandığınızı qəti şəkildə göstərərək özünüzə "qətiyyət və özünəinam qurucusu" kimi baxmalısınız. Lakin bu, bəzi işçilərlə asan, bəziləri ilə isə daha çətin alına bilər.
- **Sosial öyrənmə**: insanlar başqalarını müşahidə edərək, bu zaman özlərinə uyğun olanları və olmayanları ayırd edərək, daha sonra eyni prosesləri öz davranışlarında müşahidə altında saxlayaraq izləyirlər.
  Əgər işçilərinizə öyrənmə fürsəti vermirsinizsə, onlar heç vaxt bu imkana sahib ola bilməzlər.
- **Məqsədin müəyyən edilməsi**: aydın və dəqiq məqsədlər davranışda pozitiv dəyişikliyə və performans səviyyəsində yüksəlişə səbəb olur.
  "Məqsədyönlülük" fəslində də gördüyümüz kimi, böyük və uzun müddəti əhatə edən məqsədlərin müəyyən edilməsi təqdirəlayiq olsa da, öyrənmə prosesində daha nəzərə çarpan addımbaaddım dəyişiklik insanı hədəfə yönəldir.

SINAQ

UĞUR VƏ UĞURSUZLUQ – "MƏGƏR MÜKƏMMƏL DEYİLƏM?"

Aydın məsələdir ki, sizin öz rolunuz/vəzifəniz vacibdir, lakin işçilərinizin yüksək performansına nail olmaq üçün öz gücünüzün əhəmiyyətini **şişirtməyin**.

Nümunə 1: Rəhbər zəif performansa görə komandanın üzvünü şiddətlə qınayır. Performans yaxşılaşır. Rəhbər bu yaxşılaşmanın səbəbini özünün düzgün addım atması ilə (işçini qınaması) ilə əlaqələndirir. Əgər performans zəif olsaydı, çox böyük ehtimalla, bu müdaxilədən asılı olmayaraq, ikinci cəhddə yaxşılaşacaqdı.

Nümunə 2: Komandanın üzvü bir işi ilk dəfə görür və nəticə uğurlu alınır. Rəhbər bu uğuru özünün inkişaf/təkmilləşmə yanaşması ilə əlaqələndirir və (öyrənən) işçini tərifləyir. Növbəti dəfə eyni işçi həmin işi görəndə nəticə uğursuz alınır. Rəhbər fikirləşir ki, tərif işə yaramır.

Səbəb: Daniel Kaneman "Cəld və yavaş düşünmək" kitabında "orta nəticəyə geriləmə" məsələsindən bəhs edir. Zəif performansda özünü göstərən uğursuzluq elementi ikinci cəhddə ortaya çıxmaya bilər və bənzər qaydada, ilk cəhddə özünü göstərən uğur elementi ikinci cəhddə əldə edilməyə bilər.

SINAQ



UĞUR VƏ UĞURSUZLUQ – "MƏGƏR MÜKƏMMƏL DEYİLƏM?"

Digər tərəfdən isə, verdiyiniz istiqamətlərin və nümunələrin təsirinin **az olduğunu** zənn etməyin:

1. Uğur və uğursuzluqları götür-qoy etmək üsulunuz çətinliklərin öhdəsindən gəlməklə bağlı öz yanaşma tərzinizi necə ifadə edir? İşçiləriniz sizin tərzinizin – danışıq və davranışınızın təsirinə məruz qalırlar.
2. İşçilər öz gözləntilərinə uyğun gələn üsullarla işləməyə meyilli olurlar. Komandanızdan, eləcə də özünüzdən gözləntiləriniz yüksək olmalıdır. Standartlarınız nələrdir? İşçiləriniz standartarınızı aydın şəkildə başa düşürlərmi?
3. İşçilərinizə özlərini təəccübləndirmək imkanı yaradın: uğurlarımız bizi təəccübləndirir və başqa nələrə nail ola biləcəyimizi düşünməyə başlayırıq. Özünüzü də təəccübləndirin: işçilərinizə göstərin ki, siz də öyrənirsiniz. Bunun üçün bir az təvazökar olmaq kifayətdir: "Bu mənim üçün də yeni bir şeydir", – demək komandanızın yeni bir işlə bağlı narahatlığını aradan qaldırmağa kifayət edər.

SINAQ

MƏQSƏDLİ TƏCRÜBƏ

"Mükəmməl performansın səbəbini ən yaxşı şəkildə izah edən amil araşdırma mütəxəssislərinin "məqsədli təcrübə" adlandırdıqları məsələdir. Məqsədli təcrübə çətin prosesdir. Əziyyət verir. Lakin faydası böyük olur. Daha çox məqsədli təcrübə daha yaxşı performans deməkdir. Həddən artıq məqsədli təcrübə isə mükəmməl performansa gətirib çıxarır".

Ceff Kolvinin "*İstedadın əhəmiyyəti şişirdilir*" kitabından



SINAQ

MƏQSƏDLİ TƏCRÜBƏ



Bəs məqsədli təcrübə nə deməkdir? Məqsədli təcrübə – öyrənən şəxsin üçmərhələli irəliləyiş prosesindən keçməsinə imkan vermək deməkdir.

1. **Diqqət yetirmək** – fərqli yanaşmaları sınaqdan keçirdiyimiz, onlardan hansıların nəticə verdiyini, hansıların isə işə yaramadığını müəyyən etdiyimiz və bu zaman həm uğur qazanıb, həm də uğursuzluq yaşadığımız intensiv eksperiment və məlumatı mənimsəmə mərhələsidir. Məhz burada əsl sınaq başlayır və öyrənənlər diskomfort hiss etməyə başlayırlar.
2. **Biliklərin əlaqələndirilməsi** – bizim üçün fərdi olan lazımi bacarıqların tətbiqinə "əlimiz alışdıqca" təkmilləşmələr də sürətlənir.
3. **Avtomatik performans** – artıq bu və ya digər işi fikirləşmədən – avtomatik şəkildə görürük və təbii ki, bu da bir rəhbər olaraq, sizin ən ümdə arzunuzdur. Əlavə səy və müdaxilələr olmadan prosesin təbii gedişatı nəticəsində əla performans əldə edirsiniz.

MƏQSƏDLİ TƏCRÜBƏ



- Həyatda hər şeydə mükəmməl ola bilmək üçün heç kəsin kifayət qədər vaxtı yoxdur, odur ki, bir rəhbər olaraq, hansı işə adi sərištənin, hansı işə isə əsl mükəmməlliyin (mükəmməl bacarıqların) tələb olunduğunu düşünüb-daşının. Məqsədli təcrübə yanaşması əsl mükəmməlliyə "aparan yol" olaraq hər şeyə tətbiq edilə bilməz (səh. 95-də Ceff Kolvinin qeyd etdiyi kimi).

- Mükəmməl səviyyəyə çata bilmək üçün insanlara zaman lazımdır. Unutmayın ki, öyrənməyin sürəti öyrənilənin həcmini təyin edə bilməz. Bir şeyi dərindən başa düşmək və öyrənmək zaman tələb edir və insanlar, adətən, ilkin uğursuzluqdan daha çox şey öyrənir (dərs çıxarırlar).

- Bütün bu vaxt ərzində həm uğur, həm də uğursuzluqla qarşılaşan insanlar bir sıra fərqli hiss və emosiyalar yaşayırlar. Ən vacib vəzifələrinizdən biri də onların bu sınaqdan çıxmasına kömək etməkdən ibarətdir: empatiya quraraq, dəstək olaraq, həvəsləndirərək və imkan yaradaraq.

C SINAQ

"MƏN 1" VƏ "MƏN 2"

Tim Qalvey müasir kouçinqin atası hesab olunur. "*Daxili tennis oyunu*" kitabında insanların öz performanslarını artırmağa çalışarkən öyrənmə çətinliklərinin öhdəsindən necə gəldiklərini təsvir edir. Qalvey daxili "mən"in 3 formasını ayırd edir – "Mən 1", "Mən 2" və "Mən 3".

"**Mən 1**" sizin daxili səsiniz – nə edəcəyinizi sizə deyəndir. Adətən, o sizin daxili tənqidçiniz rolunu oynayır. Bu və ya digər addımı atıb-atmayacağınızı sizə daxili səsiniz deyir. Həmin addımı necə atacağınızı da sizə daxili səsiniz deyir. Daxili səs hay-küylü ola bilər.

"**Mən 2**" daxili icraçınızdır – işi görəndir və "Mən 1"in təlimatlarına əməl edir. Çox uğurlu bir tennis məşqçisi kimi, Qalvey müəyyən edib ki, əgər "Mən 1" fasiləsiz olaraq təlimatlar verirsə, "Mən 2"nin təbii yolla öyrənməsinə və çətinlikləri ona faydalı olacaq şəkildə aşmasına mane olur.

Elə isə, sual verə bilərsiniz: "*Bu nəzəriyyə mənim üçün nə kimi əhəmiyyət kəsb edir?*"



SINAQ

"MƏN 1" VƏ "MƏN 2"

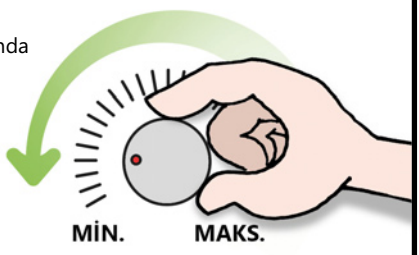
Bu nəzəriyyə sizin üçün 4 əsas nəticəni əhatə edir:

1. Qalvey müəyyən edib ki, məşq/kouçinq zamanı rəsmilik səviyyəsi nə qədər aşağı olan təlimat verirsə, insanlar daha yaxşı performans göstərməyə başlayırlar.

   Nəticə: sizin üçün bu o deməkdir ki, göstəriş vermək və tənqid etmək istəyinizin "**yüksəkliyini aşağı endirməli**"siniz.

2. Qalvey müəyyən edib ki, "Mən 1" daha sakit olanda (və unutmayın ki, işçilərinizin məşqçisi olaraq, siz onlar üçün çox asanlıqla "Mən 1" ola bilərsiniz), "Mən 2" bizə çox faydası toxunan "səssiz zəka"ya malik olur.

   Nəticə: sizin üçün bu o deməkdir ki, işçilərinizə öz problemlərinin **həll yollarını** daha təbii və göstərişlərin daha az olduğu şəraitdə **özlərinin tapmasına** imkan yaratmalısınız.



"MƏN 1" VƏ "MƏN 2"



3. Qalvey müəyyən edib ki, səssiz zəka öyrənən şəxsə daha rahat şəkildə – stresə məruz qalmadan (bəzən, ola bilsin ki, çox az stresə məruz qalaraq) inkişaf etməyə kömək edir.

   Nəticə: Bu sizin üçün o deməkdir ki, ardı-arası kəsilməyən nəzarət və göstərişlərlə gərginlik yaratmayın.

4. Qalvey müəyyən edib ki, "çox çalışmaq" ("Mən 1"in enerjisi) "səy" anlayışı ("Mən 2"nin enerjisi) ilə eyni deyil. Səy – etdiklərinizə **qeyri-tənqidi** baxmağı ("yaxşıdır" və ya "pisdir" demirsiniz) və həll yolları axtarışında özünüzə güvənməyi ehtiva edir.

   Nəticə: bu mövzuda işçinizlə danışarkən **mühakimə mövqeyi tutmayın** və həll yollarını **özünün tapacağına inanın**. Yalnız zəruri hallarda təkliflərinizi bildirin.

SINAQ

"MƏN 3"



Axı bir də "Mən 3" var!

"Mən 3" – əsl "mən"imizdir və ən dərin "öz"ümüzlə həqiqi mənada səsləşən – özümüzü çox rahat və təbii hiss etdiyimiz bir işlə məşğul olanda işə düşür.

"Mən 3" "SPARC" alətinin III elementi ("Həqiqilik") kimi də qəbul edilə bilər.

"Mən 2" – səssiz zəkamız – "Mən 3"ü işə salanda xüsusilə yaxşı nəticə verir.

Nəticə: Beləliklə, buradan çıxarılan dərs ondan ibarətdir ki, əgər işçinizin səssiz zəkasının ən yaxşı şəkildə çalışmasını istəyirsinizsə, onlara **özlərini rahat və təbii (olduqları kimi) hiss edəcəkləri tapşırıqlar verin** (bax: "Həqiqilik"). Bu hər zaman mümkün deyil, amma görülən işlə onu icra edənin arasında "bağlılıq" minimal səviyyədə olanda passiv iştirakçılığın, yəni işə həvəssiz və maraqsız yanaşmağın səbəbi aydın olur.

SINAQ

SABİT ZEHNİYYƏT VƏ İNKİŞAF ZEHNİYYƏTİ

Qeyd etdiyimiz kimi, "**Mən 1**" nə edəcəyimizi bizə deyən – uğur və uğursuzluqları bir çox amillərlə əlaqələndirən tərəfimizdir.

Kerol Dyekin "Zehniyyət" adlı kitabında qeyd etdiklərinə əsasən, məhz bu əlaqələndirmə inkişaf zehniyyəti (öyrənənlər) ilə sabit zehniyyət (öyrənməyənlər) arasında fərqi müəyyən edir.

Sabit zehniyyət:

- aid olduğu şəxsin imkanlarını məhdudlaşdırır, gücsüzləşdirir, uğurları və uğursuzluqları dəyişilməsi, demək olar ki, mümkün olmayan mütləq həqiqətlərlə əlaqələndirir;
- "Mən beləyəm, başqa cür ola bilmirəm", – deyir, – "mənim şəxsiyyət tipim, qabiliyyətim və zəkam sabitdir";
- daxili amillərin məhdud təsirinə həddən çox arxayın olur (məsələn, uğursuzluğun səbəbini qabiliyyət və ya şəxsiyyət tipi ilə izah edir, halbuki, əslində, naməlum xarici amillər də burada rol oynamış ola bilər);
- uğurla qarşılaşanda onu tapşırığın asan olması və ya yalnız və yalnız bəxtlə əlaqələndirir: "Hər kəs bacarardı";
- peşəkar inkişaf baxımından istedadın əhəmiyyətini hər şeydən üstün hesab edir.

SINAQ

SABİT ZEHNİYYƏT VƏ İNKİŞAF ZEHNİYYƏTİ

Lakin "Mən 1"ə neqativ məna çaları yükləmək düzgün olmazdı. İnsanın özü ilə söhbəti inkişaf zehniyyətini əks etdirə bilər. İnkişaf zehniyyəti:

- aid olduğu şəxsin imkanlarını genişləndirir, sınağı və çətinliyi öyrənmək və təkmilləşmək fürsəti kimi qəbul edir;
- insanın bütün həyatını dəyişə bilir: potensialın həyatın yalnız müəyyən mərhələsinin başlanğıcında deyil, bütün ömür boyunca gerçəkləşə biləcəyini başa düşür və qəbul edir;
- fəaliyyətə/işə əsaslanır: insanın bu və ya digər vəziyyəti dəyişmək üçün əmək sərf etməli olduğunu qəbul edir;
- fəaliyyətə/işə əsaslanır: növbəti dəfə daha yaxşı nəticə əldə etmək üçün xüsusi tədbirlər/üsullar müəyyən edir;
- baş verənlərə real yanaşır: başa düşür ki, həyatımızda idarə edə bilmədiyimiz bir sıra amillər/hadisələr var, lakin onu da qəbul edir ki, idarə edə biləcəyimiz amillərin də sayı çoxdur.



QABİLİYYƏT

İnsanlarla qabiliyyətlər haqqında danışan kimi, onlar, adətən, keçmişdə əldə etdikləri faktiki uğurlarından bəhs edirlər. Özünəinamı artırmasına baxmayaraq, keçmiş uğurlara arxalanmaq öyrənmə çətinliklərinin aşılmasında başlıca maneə ola bilər. Niyə?

- Əgər: "*Bacara biləcəyim yalnız (əvvəl) bacarmış olduqlarımdır*", – deyiriksə, deməli, keçmiş uğurlarımıza istinad bizi dayandıra bilər.

Nəticə: işçilərinizin bir çox qabiliyyətləri olduğunu və istəsələr, bu qabiliyyətləri üzə çıxara biləcəklərini onlara söyləyin və onları öz qabiliyyətlərini kəşf etməyə həvəsləndirin. Yeni qazanılmış bacarıqların yaxın günlərə aid olan nümunələrini misal çəkərək fikrinizi sübuta yetirin: "Yadındadır, 2-3 gün bundan əvvəl ... Mən əvvəllər sənin belə bir işi bacardığını görməmişdim".

- Əgər keçmiş uğurlar qabiliyyətimizə əmin olmaq üçün sübuta ehtiyac duyduğumuza bizi inandırırsa, onda onlar bizi dayandıra bilər.

Nəticə: belə bir sübutu irəli sürmək üçün öyrənən şəxs çətinlikləri aşdıqca ən xırda uğuru belə, vurğulayın: "Bu mövzu ilə bağlı toplantıda öz mövqeyini əsaslandırmağın və fikrindən dönməməyin xoşuma gəldi". Belə sübutlar xüsusilə də kütlə qarşısında öz ideya və fikirlərini söyləməkdən çəkinən və özünəinamı olmayanları həvəsləndirə bilər.

XÜLASƏ

XÜLASƏ

Sizin başlıca vəzifəniz işçilərinizin **vasitəsilə** nəticələr əldə etməkdən ibarətdir. Bu da o deməkdir ki, onlar davamlı olaraq sınaqdan keçməli, öyrənməli və təkmilləşməlidirlər:

1. Komandanızın üzvləri ilə qarşılıqlı ünsiyyətinizə öyrənmə fürsətlərini, maraqlı sınaqları, yeni potensial qabiliyyətləri və razılaşdırılmış çətin hədəfləri müəyyən edən "**dialoq ittifaqları**" kimi baxın.
2. Liderlik və idarəetmə üzrə kouçinq tərzini tətbiq edərək işçilərinizi orta və uzunmüddətli perspektiv üçün təkmilləşdirin.
3. Belə bir kouçinq tərzi tətbiq etmək o deməkdir ki, siz həm kouç, həm mentor, həm təlimatçı, həm də məsləhətçi olursunuz.
4. Uğur və uğursuzluq sınaq (çətinliyin öhdəsindən gəlmək) prosesinin ayrılmaz tərkib hissələridir: bu prosesdə işçilərinizi dəstəkləyin, həvəsləndirin və onlara imkan yaradın.

NƏTİCƏ



İşdə aktiv iştirakçılığın təmin edilməsi yollarını izah edən "SPARC" akroniminin xülasəsi:

S **"Self-determination"– Müstəqillik**: mümkün olan hər məqamda nəzərə alın ki, əksər insanlar nə edəcəyini seçmək, necə etmək, kiminlə etmək və nə vaxt etmək üçün azadlığa, sərbəstliyə ehtiyac duyurlar. İşçilərinizə mümkün qədər azadlıq verin, zəruri hallarda isə nəzarəti əskik etməyin.

P **"Purpose"– Məqsədyönlülük**: mümkün olan hər məqamda nəzərə alın ki, insanlar gördükləri işin arxasında hansı məqsədin dayandığını, gördükləri işin hiss ediləcək bir fayda verəcəyini bilmək istəyirlər. Məqsəd aydın və konkret şəkildə izah edilə bilər: məs., mənfəət hədəfi və ya daha həssas məqsəd: digər həmkarlara kömək etmək.

NƏTİCƏ



"Authentic"– Həqiqilik: mümkün olan hər məqamda nəzərə alın ki, insanlar öz daxilində gizlənən istedad və bacarıqları üzə çıxara biləndə işə daha da dərindən dalırlar və iştirakçılıq ən aktiv səviyyəsinə çatır. İnsanların görmək istədikləri işlə gördükləri iş üst-üstə düşməlidir.



"Reward"– Mükafatlandırma: mümkün olan hər məqamda nəzərə alın ki, mükafatlandırma vacibdir və elə fərdiləşdirilməlidir ki, aidiyyəti şəxs üçün məna/əhəmiyyət kəsb etsin. Tərif və kollektiv qarşısında minnətdarlıq fərdiləşdirilmiş mükafata iki nümunədir.



"Challenge"– Sınaq: mümkün olan hər məqamda nəzərə alın ki, insanın öz mükəmməlliyinin fərqinə varmasına ("Mən işi uğurla gördüyümün fərqinə varıram") gedən yol uzunmüddətli öyrənmə/təkmilləşmə və şəxsi inkişafdan keçir. İşçilərinizin mentoru, kouçu, məsləhətçisi olun, bilik və bacarıqlarını addım-addım artırdıqca onlara rəy və fikirlərinizi bildirin.

ƏLAVƏ MƏLUMAT

TÖVSİYƏ EDİLƏN ƏDƏBİYYAT SİYAHISI



D. Areli, E. Kamenika və D. Prelek **"İnsanın məna axtarışı: leqoların nümunəsi" ("Man's search for meaning: The case of Legos")**; "Journal of Economic Behavior & Organization", 67, 671–677, 2008.

Mark Braun **"Dinozavr nəsli" ("The Dinosaur Strain")**; http://www.dolphinindex.org/dinosaurstrain.pdf pulsuz endirmək mümkündür.

Ceff Kolvin "İstedadın əhəmiyyəti şişirdilir" **("Talent is overrated")**; "Nicholas Brealey", 2008.

E. L. Desi və R. A. Rayan "Həyatın bütün sahələrində motivasiyanı və psixoloji rifahı optimallaşdırmağın yolları" **("Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains")**; "Canadian Psychology" 49, 14–23, 2008.

Kerol Duek **"Zehniyyət: uğurun yeni psixologiyası" ("Mindset: The new psychology of success")**; "Ballantine Books", 2007.

T. Vilyam Qalvey **"Daxili tennis oyunu" ("The Inner Game of Tennis")**; "Pan Books", 2015.

Vilyam A. Kaan **"İşdə aktiv və passiv iştirakçılığın psixoloji səbəbləri" ("Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work")**; "Academy of Management Journal" 33, 4, 1990.

E. Loki **"Məqsədlərin şüurlu şəkildə müəyyən edilməsi yolu ilə motivasiya" ("Motivation through conscious goal-setting")**; "Applied and Preventive Psychology" 5, 117-124, 1996.

ƏLAVƏ MƏLUMAT

TÖVSİYƏ EDİLƏN ƏDƏBİYYAT SİYAHISI



Duqlas Miller **"Uğur vərdişi: uğurlu insanlar nə düşünür, nə bilir, nə edir və bu sənin həyatını necə dəyişə bilər?" ("What the luckiest people think, know and do and how it can change your life")**; "Pearson Business", 2012.

Con Moul **"İdarəetmə köstəbəyi" ("Management mole")**; "Bantam Press", 1988.

Daniel Pink **"Bizi nə hərəkətə gətirir: bizi motivləşdirən amillər barədə heyrətamiz həqiqət" ("Drive: The surprising truth about what motivates us")**; "Canongate Books", 2011.

E. L. Desi və R. A. Rayan **"Müstəqillik nəzəriyyəsi və daxili motivasiya, sosial inkişaf və rifahın artırılması") ("Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being")**; "American Psychologist", 55, 68–78, 2000.

Ceyms Skauller **"Liderliyin 3 səviyyəsi" ("The three levels of leadership")**; "Management Books 2000 Ltd.", 2011.

Martin Seliqman **"Həqiqi xoşbəxtlik" ("Authentic happiness")**; "Nicholas Brealey", 2003.

Martin Seliqman **"Öyrənilən optimizm" ("Learned optimism")**; "Random House", 2011.

Metyu Syed **"Sıçrayış: istedad mifi və təcrübənin gücü" ("Bounce: The myth of talent and the power of practice")**; "Harper Collins", 2011.

Müəllifdən

"SPARC" alətini uzun araşdırmalardan sonra işləyib hazırlamışam. Oxuculardan kimsə onu öz praktiki və ya elmi işində istifadə edərsə, çox məmnun olaram. Sadəcə, xahişim budur ki, istifadə edilən zaman müəllifə və ya bu kitaba istinad edilsin. Əziz oxucular, "SPARC" aləti ilə bağlı ideyalarınızı, əlavə və təkliflərinizi, onun işinizdə tətbiqi ilə fikirlərinizi, uğur hekayələrinizi və s. mənə yaza bilərsiniz. "SPARC" mənim üçün davamlı olaraq inkişaf edəcək bir həyat layihəsidir. Odur ki, sizin fikirlərinizi məmnuniyyətlə öyrənmək istəyərəm. Mənimlə aşağıdakı ünvanlar vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz:

E-poçt: doug@douglasmillerlearning.com

Web: www.douglasmillerlearning.com

Minnətdarlıq

"SPARC" aləti ilə bağlı mənə ilkin rəylərini bildirən Henli Biznes Məktəbinin dosenti Kristian van Nyuverburq və Mark Brauna (əvvəllər o da Henli Biznes Məktəbində çalışıb) və (xüsusilə də Avropa Mərkəzi Bankından olan) bir çox kurs iştirakçılarına minnətdarlığımı bildirirəm. Həmçinin "İdarəetmə köstəbəyi" ("Management Mole") kitabının müəllifi Con Moula təşəkkür edirəm, çünki çoxdan yazılmasına baxmayaraq, hələ də aktuallığını qoruyan bu kitab müəllifin işləyib hazırladığı "SPUR" akroniminə yeni rakursdan yanaşmağıma, bu alətə "Həqiqilik" ("Authenticity") və "Sınaq" ("Challenge") elementlərini əlavə edərək onu XXI əsrin müasir iş dünyasına təqdim etməyimə kömək etdi.

Müəllif haqqında



Duqlas Miller
Duqlas son 10 il ərzində 4 qitənin 30 ölkəsində çalışmış təlimçi, komanda gəzintilərinin təşkilatçısı, kitab müəllifidir. O, "İdarəetmə kitabları" seriyasından 3 kitab da daxil olmaqla ("Kollektiv iş", "Pozitiv mental yanaşma" və "İnnovasiyanın təşviqi"), daha 10 kitabın müəllifidir. Millerin "Uğur vərdişi" kitabı 14 dilə tərcümə edilmişdir.

Təlimçi kimi o, BMT agentlikləri, xüsusilə UNICEF, Avropa Təhlükəsizlik və Əməkdaşlıq Təşkilatı (ATƏT), Avropa Mərkəzi Bankı, eləcə də hüquq və maliyyə sektorlarında bir sıra özəl şirkətlərlə əməkdaşlıq edir. Onun ixtisaslaşdığı sahələrə kollektiv iş, liderlik, komandaqurma/komanda işi, problemlərin həlli və pozitiv psixologiya daxildir. O, həvəskar üzgüçü, musiqi kolleksiyaçısı, siyasi bioqrafiyaların oxucusudur.

Əlaqə
E-poçt: doug@douglasmillerlearning.com
Veb-sayt: www.douglasmillerlearning.com