SOCAR

MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLL EDİLMƏSİ



Ayrı-ayrı işçilər arasında və komandalar daxilində fərqli münaqişə səbəblərini müəyyən etmək və başa düşmək, həmçinin münaqişələri effektiv şəkildə həll etmək üçün məsləhət və üsullar

Maks A. Eggert və Vendi Falzon

Kitablar seriyası barədə deyilən xoş sözlər:

"İdarəetmə seriyasından bir çox kitabı əldə etmişəm, heç biri məni məyus etməyib. Aydın və yığcam şəkildə tərtib edilmiş bu kiçik kitablara çox böyük həcmdə məlumat sığdırıblar".

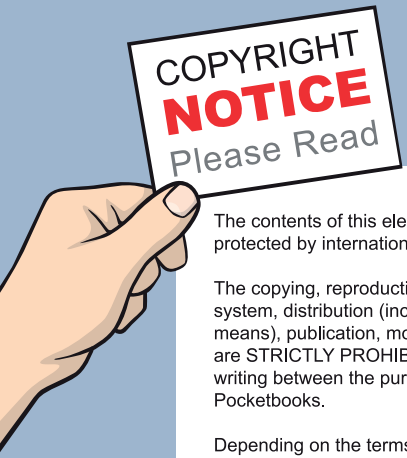
"Kitablara lap aludə olmuşam, gözdən keçirmək o qədər rahatdır ki!"

İthaf:

Hər ikimizin çox sevdiyimiz, həyatındakı münaqişələrin çox kiçik olacağına ümid etdiyimiz Kerriyə ithaf edirik.

MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLLİ

First published as the Resolving Conflicts Pocketbook by Max A.Eggert and Wendy Falzon. (c) Max A.Eggert and Wendy Falzon, 2004. 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



MÜNAQİŞƏ NƏDİR? 5
Tərif; münaqişənin müsbət və mənfi cəhətləri; münaqişənin 4 mümkün nəticəsi; münaqişənin növləri; səbəbləri



MÜNAQİŞƏNİN HƏLL YOLLARI 15
Üç strategiya; münaqişə həlli üzrə tərzlər; münaqişənin səviyyələri



MÜNAQİŞƏ VƏ PSİXOLOJİ ÇƏTİNLİKLƏR 23
Münaqişəyə qarşı strategiyalar; təhrifə uğramış düşüncə şəkli; "razılaşma qutusu"



OYUNLAR VƏ MÜNAQİŞƏNİN HƏLLİ 35
Oyunun 4 növü; oyunların idarə edilməsi



DANIŞIQLARIN APARILMASI 43
Prinsipial danışıqlara 3 addımdan ibarət yanaşma; "BATNA" (danışıqlar yolu ilə razılaşmaya ən yaxşı alternativ)



ŞƏXSİYYƏTİN TİPLƏRİ VƏ MÜNAQİŞƏ 49
Şəxsiyyət tiplərinin müqayisəsi (Mayers Briqqs) və fərqlilikər münaqişəyə necə səbəb ola bilər; münaqişənin qarşısını alan formul; sosioqramlar



MÜNAQİŞƏNİN HƏLLİ PROSESİ 63
Münaqişənin həlli üçün tətbiq olunan 4 mərhələli proses



MÜNAQİŞƏ VƏ ÜÇÜNCÜ TƏRƏFİN MÜDAXİLƏLƏRİ 69
Mediasiya və arbitraj; rəhbər şəxs mediator kimi; münaqişələrin həlli üçün rəhbərliyə təklif edilən proses



KOMANDA MÜNAQİŞƏSİ 81
Komandalar daxilində münaqişə; intizam məsələlərinə görə münaqişə; təşkilati münaqişə



BULLİNQ VƏ QISNAMA 91
Təriflər; statistika; bullinq əməlləri və çətinliklər; bullinqə məruz qalan şəxslərə dəstək, qısnama nə ilə fərqlənir; cinsi qısnama

GİRİŞ

MÜƏLLİFLƏRDƏN

Gündəlik həyatımızda fikir ayrılıqları (onlar bariz münaqişələr olmasa da) tez-tez baş verir. Səbəb isə sadəcə budur ki, hər şey hər kəsin istədiyi qədər deyil. Münaqişə və fikir ayrılıqları pul, məhsullar, xidmətlər, güc, mülkiyyət və s. səbəblərdən meydana gəlir. Nəsə mövcuddursa, onu bir deyil, bir neçə insan istəyirsə və ya daha çox insana lazımdırsa, münaqişəyə zəmin yaranır.

Münaqişə evdə və iş yerində, ayrı-ayrı işçilər, komandalar, qruplar, tayfalar, klanlar, millətlər və dövlətlər arasında baş verir. Münaqişə faktiki olaraq hər yerdə var. İnsanların olduğu hər yerdə, adətən, münaqişə də olur. İstər, sadəcə, həyat yoldaşınızla danışın, istərsə də ölkəniz adından çıxış edin, emosional ehtiyaclarınızı və düşüncənizi balanslaşdırmaq qabiliyyəti ilə yanaşı, empatiya, dinləmə və anlaşa bilmək bacarıqlarına yiyələnməlisiniz. Güc/səlahiyyət sahibisinizsə, qarşı tərəfi sizinlə razılaşmağa məcbur etmək asandır, lakin bu da uzun müddət davam edə bilməz.

Müasir iş dünyasında "*udan-uduzan*" yanaşmasını üstün tutmaq münaqişələrin həlli üçün məqsədəuyğun üsul hesab edilmir. Mübahisəni qazana, münasibəti isə itirə bilərsiniz. İndi qazanır, sabah itirirsiniz.

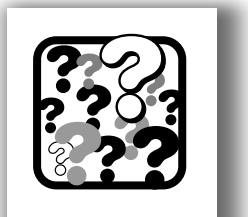
Bir halda ki münaqişə bu dərəcədə endemik, hətta, bəlkə də, təbii xarakter daşıyır, əvvəllcə onun səbəblərini başa düşmək, sonra isə həll etməyin və ya müsbət yöndə istifadə etməyin üsullarını müəyyənləşdirmək daha məntiqli olardı. Ümid edirik ki, bu kitab sizə vaxtaşırı olaraq qarşılaşdığınız qaçılmaz münaqişələrin öhdəsindən gəlməkdə, qismən də olsa, kömək edəcək. Hamınıza barış arzu edirik.

BU KİTAB SİZƏ NECƏ KÖMƏK EDƏCƏK?



Bu kitabı oxuduqdan sonra:

- münaqişənin mahiyyətini başa düşə;
- münaqişə əlamətlərini tanıya;
- insanların münaqişəyə necə reaksiya verdiklərini başa düşə;
- münaqişələrin öhdəsindən gəlmək üçün strategiyalar hazırlaya;
- müəssisənizdə və fərqli iş mühitlərində baş verən münaqişəni başa düşə;
- münaqişələrin necə həll ediləcəyi ilə bağlı müəyyən fikir formalaşdıra;
- iş yerində 2 vacib münaqişə kateqoriyasını – bullinq və cinsi qısnama hallarını daha yaxşı başa düşə biləcəksiniz.



MÜNAQİŞƏ NƏDİR?

MÜNAQİŞƏ NƏDİR?

TƏRİF



Münaqişə, adətən, biri daha güclü/səlahiyyətli olmaqla (aşağıdakı 2-ci bənd), iki və ya daha çox tərəfin (1-ci bənd) məhdud həcmdəki resurslara və ya fəaliyyətə haqlarının olduğunu bəyan etməsi (3-cü bənd) və bu situasiyada iştirak edənlərin başqalarının arzularına mane olması (4-cü bənd) nəticəsində yaranır:

1. Münaqişə 2 və ya daha çox tərəf arasında meydana gələ bilər.
2. Tərəflərdən biri mütləq gücə/səlahiyyətə malikdirsə, münaqişənin həll edilməsinə ehtiyac ola bilər, amma danışıqlar aparılmır. *Güc haqqa çevrilir* və güclü tərəf sadəcə istədiyini götürür. Köhnə zarafatı yadınıza salın: "Boyu 1,90 m, çəkisi 130 kq olan və əlində avtomat tutmuş bir insan metroda qatara minərkən harada əyləşər?" Cavab: "İstədiyi yerdə!"
3. Söhbət nəfəs aldığımız hava kimi tükənməz resursdan gedərsə, heç bir münaqişə yaranmır. Adətən, qiymət biçilən bir şeyə görə münaqişə yaranır.
4. Hər kəs qarşı tərəfin tələblərinə etiraz edə, ona mane ola bilər. Ola bilməsə, münaqişə yaranmaz, amma yuxarıdakı 2-ci bənd yenə də qüvvəsini qoruyar.

TƏRİF



Münaqişənin məzmunu, tələbləri və ya "*yanacağı*" aşağıdakılardır:

- məhdud resursu əldə etmək istəyən 2 və ya daha çox tərəf;
- hər bir tərəfin resursun məhz ona çatmalı olduğuna inanması;
- tərəflərin qarşılıqlı asılılığı – onlar bir-birlərinə ehtiyac duyurlar;
- güc fərqinin böyük olmaması.

Qeyd: Belə demək mümkündür ki, tərəflərin biri mütləq gücə/səlahiyyətə malik olsaydı və mübahisə predmeti olan resursu digər tərəfdən və ya tərəflərdən alsaydı, yenə də münaqişə yaranardı, çünki üzərində dominantlıq qurulanlar özlərini alçaldılmış hiss edəcəklər. Lakin bu vəziyyətlərdə heç bir münaqişə həlli metodunun, xüsusilə də burada təsvir edilən metodların faydasız olmayacaq. Təbəə diktatorla danışıqlar apara bilməz, bunu yalnız başqa diktatorlar edə bilərlər. Təəssüf ki, tarix bizə hər zaman *güclü tərəfin haqlı tərəf* olduğunu göstərib (bax: səh. 16).

MÜNAQİŞƏNİN MÜSBƏT CƏHƏTLƏRİ



- ✔ Münaqişə inkişafı təşviq edir, çünki çətinlikləri başqaları ilə birlikdə aşmağın yollarını öyrənirik.
- ✔ Maraqlı tərəflər arasında fərqlərin aradan qaldırılması üçün həll yolları təklif edildiyinə görə yaradıcı yanaşma və innovasiyanı təşviq edir.
- ✔ Çətinliklərə baxmayaraq, tərəflər bir-biri ilə yola getməyə çalışaraq şəxslərarası ünsiyyət bacarıqlarını inkişaf etdirirlər.
- ✔ Fərqli dəyərlərin, istəklərin və mədəniyyətlərin qarşılıqlı surətdə başa düşülməsini təşviq edir (bəzən insanlar fərqli olmağa çalışmır, sadəcə, fərqli zehniyyətə malik olurlar).
- ✔ Cəmiyyət dəyişdikcə və inkişaf etdikcə, fərqli mədəniyyətlər ortaya çıxdıqca sosial dəyişiklik və inkişafı təşviq edir.
- ✔ Münaqişə prosesi status-kvo durğunluğunu üstələdiyinə görə inkişafı təşviq edir (zərurət ixtiranın anasıdır, münaqişə zərurətin möcüzələrindən biridir).
- ✔ Baxış bucaqları sorğu-sual edildikdə düşünmə aktivləşə və orijinal ideyalar ortaya çıxa bilər.

MÜNAQİŞƏNİN MƏNFİ TƏSİRLƏRİ



- Tərəflər arasında gərginlik yüksəlir.
- Səy və resurslar cari işlərdən ayrılıb münaqişəyə yönəldiyinə görə məhsuldarlıq azalır.
- Ayrı-ayrı işçilər və onları dəstəkləyənlər tərəf tutmağa və bir-birlərinə münasibətdə stereotiplər formalaşdırdıqlarına görə şəxslərarası həmrəylik zəifləyir.
- Münaqişənin həllinə sərf olunan vaxt başqa daha vacib məsələlərdən "oğurlanır".
- Tərəflərin müxtəlif məqsəd və mövqelərinin dəstəklənməsi üçün məqsədəuyğun olmayan qərarlar qəbul edilir.
- Status və eqo məntiq və reallıqdan üstün tutulur.
- Danışıqlara hazırlıq, danışıqların aparılması, mediasiya və/və ya arbitraj və digər hüquqi prosedur xərcləri yaranır.



MÜNAQİŞƏNİN 4 MÜMKÜN NƏTİCƏSİ



Münaqişənin 4 mümkün nəticəsi ola bilər və onlardan yalnız biri qənaətbəxş hesab olunur.

Burada riyaziyyatın "*oyun nəzəriyyəsi*" adlanan bölməsinə istinad edilir, nəticə aşağıdakı kimi ölçülə bilər:

Müsbət nəticə	**+2**	=	A tərəfi (+1) və B tərəfi (+1) razıdır və münaqişə həll edilib.
Sıfır nəticə	**0**	=	A tərəfi razı (+1), B tərəfi isə narazıdır (-1).
Sıfır nəticə	**0**	=	A tərəfi narazıdır (-1), B tərəfi isə razıdır (+1).
Mənfi nəticə	**–2**	=	A tərəfi narazı (-1), B tərəfi narazıdır (-1) və münaqişə davam edir.

MÜNAQİŞƏNİN 4 MÜMKÜN NƏTİCƏSİ



Bu nəticələr aşağıdakı kimi təqdim edilə bilər:

	Qalib gəlirəm.	**Məğlub oluram.**
Qalib gəlirsiniz.	(+2) Müsbət nəticə	(0) Sıfır nəticə
Məğlub olursunuz.	(0) Sıfır nəticə	(-2) Mənfi nəticə

Münaqişələrin həllində hər iki tərəfin razı qalacağı müsbət nəticəni əldə etmək üçün çalışırsınız. Sadə dildə buna "ikitərəfli fayda və ya qalibiyyət" deyilir və sözsüz ki, bu bütün tərəflər üçün ən yaxşı nəticədir.

MÜNAQİŞƏ NƏDİR?

MÜNAQİŞƏNİN NÖVLƏRİ



Şəxslərarası
İdeoloji toqquşmalar: məs., şovinizm və feminizm
Xarakterlərin toqquşması: dominantlıq və mülayimlik
Mədəniyyətlərin toqquşması: ərəblər və yəhudilər
Dini toqquşmalar: katoliklər və protestantlar
Yaş qarşıdurmaları: gənclər və yaşlılar
Dəyərlərin toqquşması: mühafizəkarlar və liberallar

Komanda/texniki
Satış və istehsal münaqişələri
İR və maliyyə münaqişələri
Tədqiqat və əməliyyatlarla bağlı münaqişələr

Milli
Sərvət toqquşmaları: yoxsullar və varlılar
Vətəndaş müharibələri

Təşkilati
Həmkarlar ittifaqı və rəhbərlik arasında ziddiyyət
Şirkətdaxili və şirkətlərarası ədavət
Rəhbərlər arasında resurslar və yüksək vəzifələr uğrunda rəqabət

Beynəlxalq
Soyuq müharibə
Terrorçuluq əleyhinə müharibə

"İkitərəfli qalibiyyət"in əldə edilməsi xüsusilə də tərəflər uzunmüddətli və ya davamlı münasibətlər saxlamalı olduqda vacib əhəmiyyət daşıyır. Sıfır nəticə və ya daha da pisi, mənfi nəticə əldə edildikdə münaqişənin daha da dərinləşmək ehtimalı yaranır.



ŞƏXSLƏRARASI MÜNAQİŞƏNİN ƏLAVƏ SƏBƏBLƏRİ

İşçilər arasında münaqişə həmçinin aşağıdakı səbəblərdən irəli gələ bilər:

Zəif ünsiyyət
İnsanlar özlərini ifadə edə, ehtiyaclarını büruzə verə, mövqelərini adekvat şəkildə bəyan edə, məntiqli arqument irəli sürə və ya effektiv surətdə qulaq asa bilmədikdə münaqişə meydana gələ bilər. İnsanın ünsiyyət bacarıqları nə qədər məhduddursa, fiziki zorakılıq ehtimalı bir o qədər yüksəkdir.

Subyektiv fərqlər
Təbii haldır ki, insanlar qruplar formalaşdırırlar, buna görə də onlar öz qruplarına aid olanları yadlardan fərqləndirməlidirlər. Bu hal irqlər, dinlər, siyasi sistemlər, hətta iş yerindəki komandalar və şöbələr arasında münaqişəyə gətirib çıxara bilər.



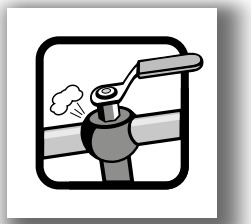


ŞƏXSLƏRARASI MÜNAQİŞƏNİN ƏLAVƏ SƏBƏBLƏRİ

Bioloji oriyentasiya
Bu səbəb Darvinin "ən güclülər sağ qalır" konsepsiyasından irəli gəlir. Burada münaqişənin həm təbii, həm də sağlam xarakter daşıdığı nəzərdə tutulur. Təbiət *vəhşi və aqressivdir*. Sonda ən güclülər sağ qalırlar və sağ qalmağa kömək edən bu aspektlər əbədiləşdirilir. Zəif müəssisələr uğursuzluğa düçar olurlar.

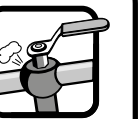
Məkan münasibətləri
İnsanlar özlərinə məxsus olan məkana ehtiyac duyurlar. Nəticə etibarilə, izdihamın həddən artıq sıx olduğu yerlərdə münaqişələr, adətən, artır.





MÜNAQİŞƏNİN HƏLL YOLLARI

ÜÇ STRATEGİYA



Gücdən/səlahiyyətdən istifadə
Bu zaman, adətən, ən güclü tərəf qazanır. Güc haqdır. "*Udan/uduzan*" yönümlü strategiyadır və *itirən* tərəf yenə də narazı olduğuna görə münaqişə dəyişməz qalır. Bu rəqabətcil yanaşma rəqibini əlverişsiz vəziyyətə çəkmək üçün oyunlardan, taktikalardan istifadə edir və "*mən haqlıyam, sən haqsız*" mövqeyindən çıxış edir. Hər iki tərəfin gücü qismən bərabər olduqda heç kimin qazanmadığı, *hər iki tərəfin uduzduğu* faciəvi vəziyyət yarana bilər.

Hüquqlardan istifadə
Qanunun və ya mübahisə iştirakçıları üçün dominant mədəniyyətin tələblərinə uyğun qərarlar qəbul edilir. Tərəflər razılaşmalara və həll yollarına nail ola bilərlər, lakin bu, qətiyyən münaqişənin həll ediləcəyinə zəmanət vermir. Əslində, qərar qəbul edildikdən sonra bütün tərəflər narazı qala bilərlər (bax: səh. 75).

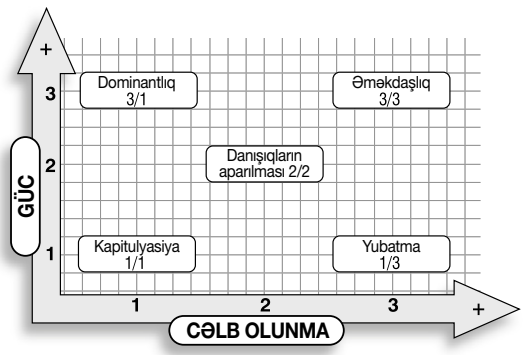
Qarşılıqlı maraqlardan istifadə
Qarşılıqlı asılılıq mövcud olduğuna və tərəflər, adətən, birlikdə yaşamağa və işləməyə davam etməli olduqlarına görə qarşılıqlı uzunmüddətli maraqların tanınması ilə əldə edilən razılaşma əksər hallarda hər kəs üçün məqbul həll yollarının ərsəyə gəlməsinə səbəb olur. Münaqişə həll edildikdən sonra bütün tərəflər birlikdə effektiv surətdə çalışmağa davam etdiklərinə görə hər iki tərəf nəsə qazanır və bu, münaqişənin həll edildiyinə dəlalət edir.

MÜNAQİŞƏ HƏLLİ ÜZRƏ TƏRZLƏR

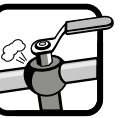


Hər birimizin şəxsiyyətimizin və münaqişələr üzrə təcrübəmizin təsiri ilə tərcih etdiyimiz həll tərzləri var. Lakin münaqişə situasiyaları eyni olmur. Buna görə də özümüzü yalnız bir həll metodu ilə məhdudlaşdırdıqda onun adekvat olmaması səbəbindən çətinliklərlə qarşılaşa bilərik.

İki ox: **güc** və **cəlb olunma** dərəcələri ətafında dövr edən 5 əsas tərz mövcuddur. Hər bir tərzin öz üstünlükləri və çatışmazlıqları var.



MÜNAQİŞƏ HƏLLİ ÜZRƏ TƏRZLƏR



Dominantlıq (Güc 3: Cəlbolunma 1)

Tərəflərdən birinin daha güclü olduğu və qarşı tərəfə ehtiyac duymadığı vəziyyətdir.

- **Üstünlük** – Ehtiyac olmadığı halda danışıqlar aparmalı olmursunuz. Məsələn, zavodda həmkarlar ittifaqı üzvlərinin sayı çox azdırsa, rəhbərliyin həmkarlar ittifaqının tanınmaq haqqında müraciətini qəbul etmək ehtimalı az olur.
- **Çatışmazlıq** – Nə əkərsən, onu da biçərsən. Gücünüz olanda insanlardan sui-istifadə etsəniz, vəziyyət əksinə çevrildikdə heç bir hərəkət sərbəstliyi gözləyə bilməzsiniz. Münaqişə dəyişməz qalır, sadəcə, incidilən tərəf qisas üçün əlverişli vaxtı gözləyir.

Kapitulyasiya (Güc 1: Cəlbolunma 1)

Tərəflərdən biri istədiklərinə nail olmağa çalışmaq əvəzinə təslim olur.

- **Üstünlük** – Qarşı tərəfin istədiyini istəmədiyiniz, yaxud iddiaya cavab verəcək resurslara malik olmadığınız və/və ya zamanın hələ yetişmədiyi hallar üçün idealdır. *Vuruşub sonra qaçanlar, başqa bir gün savaşmaq üçün yaşayırlar*.
- **Çatışmazlıq** – Qarşı tərəfi lazım olandan çox götürməyə təşviq edir, presedent və gələcəkdə də belə olacağına dair gözlənti yaradır.

MÜNAQİŞƏ HƏLLİ ÜZRƏ TƏRZLƏR



Danışıqların aparılması (Güc 2: Cəlbolunma 2)

Adətən, danışıqlar hər iki tərəf bir-birindən asılı olduqda, bir-birini məyus etmək gücündə olduqda və məqsədləri fərqləndikdə aparılır. Məsələn, rəhbərlik və həmkarlar ittifaqı bir-birinə ehtiyac duyurlar, hər iki tərəf digərini məyus edə bilər (kollektiv şəkildə işdən azadetmə/tətil). Tərəflərdən biri səhmdarlar, digəri işçilər qarşısında cavabdehlik daşıyır.

- **Üstünlük** – Tərəflərin proqramları fərqli olsa da, danışıqların aparılması resursların razılaşdırılmış qaydada bölüşdürülməsinə imkan verir. Danışıqlar qələbənin qarşı tərəfə hədiyyə edilməsi riskini azaldır və yaxşı aparıldıqda "*ikitərəfli qalibiyyət*" əldə edilə bilər.
- **Çatışmazlıq** – Hər iki tərəf qarşı tərəfə təzyiq göstərməyə çalışdığına və bu, uzlaşma və uzunmüddətli münasibətlər üçün əlverişli olmadığına görə danışıqlar gücyönümlülüyü ilə xarakterizə olunur. Həmçinin bu tərz çox əmək və vaxt tələb edə bilər.



MÜNAQİŞƏ HƏLLİ ÜZRƏ TƏRZLƏR



Yubatma (Güc 1: Cəlbolunma 3)

Tərəflər münaqişənin öz-özünə düzələcəyinə ümid edərək vəziyyətdən yayınmağa cəhd edirlər.

- **Üstünlük** – Bəzən tərəflər arasında münaqişə vaxtsız və təsadüfi xarakter daşıyır ki, bu halda ən yaxşı variant onu həll edilməmiş saxlamaq ola bilər. Kapitulyasiyada olduğu kimi, vaxt, hazırlıq səviyyəniz və ya vəziyyət məsələ ilə üz-üzə gəlmək üçün ən münasib vaxtın indi olmadığını önə sürə bilər.
- **Çatışmazlıq** – Problemlərlə məşğul olmaq lazımdır, məsələlərin həlli nə qədər çox yubadılarsa, vəziyyət bir o qədər pisləşər. Dəmiri isti-isti döyərlər.

Əməkdaşlıq (Güc 3: Cəlbolunma 3)

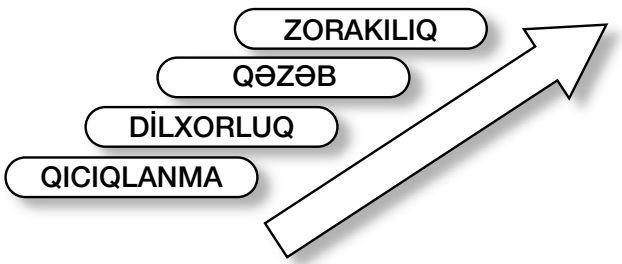
Tərəflər birlikdə çalışır, diqqətlərini bir-birinin ehtiyac və istəklərinə cavab verən variantlar və nəticələr üzərində cəmləşdirirlər.

- **Üstünlük** – Fikrimizcə, münaqişələrin həlli üçün ən yaxşı forma budur və "qarşılıqlı qalibiyyət"ə gətirib çıxarır. Bu nəticəyə nail olduqda geridə sonradan üzə çıxmaq üçün zamanla "irinləyən" münaqişə qalmır.
- **Çatışmazlıq** – Əməkdaşlıq hər zaman mümkün olmur. Xoş niyyət, dürüstlük və/və ya qarşılıqlı hörmət olmadıqda uzlaşmaq ehtimalı az olur. Tərəflər tamamilə fərqli məqsəd və baxışlara malik olduqda da nəticə əldə etmək mümkün deyil.

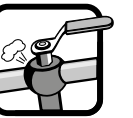
MÜNAQİŞƏNİN SƏVİYYƏLƏRİ



Münaqişənin bir böyümə forması var və böyüdükcə özünəməxsus şəkildə gərginləşərək nəzarətdən çıxır. Aşağıdakı diaqram göstərir ki, münaqişə nə qədər tez həll olunarsa, maraqlı tərəflər üçün bir o qədər yaxşı nəticə verər.



MÜNAQİŞƏ SƏVİYYƏLƏRİ

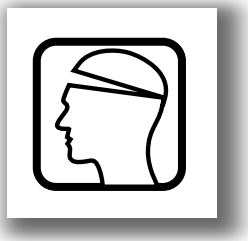


Qıcıqlanma Problemlər və ya çətinliklər o qədər də böyük deyil, olmasa yaxşı olardı, lakin onlara məhəl qoymamaq heç də çətin deyil.

Dilxorluq Problemlərə görə məyusluq artır, stres səviyyəsi yüksəlir və çətinliklər gözlənilir. Etirazlar, adətən, məntiqli formada səsləndirilir.

Qəzəb Problemlər güclü ədalətsizlik, incliklik və ədavət duyğuları oyandırır. Etirazlar emosional formada səsləndirilməyə başlayır.

Zorakılıq Tərəflər tutulmuş mövqedə tamamilə haqlı olduqlarına inanırlar. Qisas və hesablaşmaq günün qaydasına çevrilir, nəticəsinin necə olacağından asılı olmayaraq qazanmaq, qarşı tərəfi məğlub etmək zərurəti yaranır. Fiziki müdaxilə məqsədəuyğun hesab edilir. Sözlə ifadə edilən arqumentlər mənasız hesab olunduğuna görə etirazlar fiziki güc vasitəsilə ifadə edilir: insanlar işdən çıxmağa, tətil etməyə, məhsullardan sui-istifadə etməyə və s. başlayırlar.



MÜNAQİŞƏ VƏ PSİXOLOJİ ÇƏTİNLİKLƏR

MÜNAQİŞƏYƏ QARŞI STRATEGİYALAR



İnsanların çoxu münaqişədən zövq almırlar, onların meydana gəlməyəcəyi və ya onlardan yayına biləcək şəkildə hərəkət etmək məntiqli hesab olunur. Bəzən münaqişə qaçılmaz olduğuna görə insanlar vəziyyətin öhdəsindən gəlməyə çalışarkən qeyri-adekvat psixoloji müdafiə mexanizmlərinə əl atırlar. Vəziyyətin öhdəsindən gəlmək üçün istifadə edilən strategiyalara aşağıdakılar aid ola bilər:



İnkar
İnsan xoşagəlməz vəziyyətlə üzləşmək əvəzinə, belə vəziyyət yoxmuş kimi hərəkət edə bilər. Reallığı inkar edir, vəziyyət və münaqişə haqqında hər hansı müzakirədən yayınır.

Hissləri yatırmaq
Bəzən inkar o qədər ifrat hal alır ki, insan münaqişəni xatırlaya bilmir. Bu, "hisslərin yatırılması" deməkdir. Məsələn, insan kiməsə və ya hansısa qrupa qarşı güclü neqativ emosiyalara malik ola, səbəbini isə müəyyən etməyə bilər, çünki ilkin səbəb o qədər güclü emosiyalar oyandırır ki, onunla bir daha üzləşmək istəmir.



MÜNAQİŞƏYƏ QARŞI STRATEGİYALAR

Ötürmə
İnsan münaqişə vəziyyətini qəbul etmək, ona görə məsuliyyəti üzərinə götürmək əvəzinə, onu başqa kiminsə və ya nəyinsə üzərinə atır. Beləliklə, hansısa vəziyyəti kənardan müşahidə edən bir nəfər zərərçəkmiş rolu oynamağa vadar edilir.

Yerdəyişmə
Güc (və ya səlahiyyət) fərqinə görə qarşı tərəfə qəzəblənmək qeyri-mümkün və qeyri-adekvat olduqda və ya sosial, yaxud digər maneələr yarandıqda qəzəb başqasına – adətən, daha zəif tərəfə yönləndirilir. Məsələn, müdir işçini məzəmmət edə, işçi də, öz növbəsində, həyat yoldaşı ilə pis rəftar edə bilər, həyat yoldaşı oğluna şillə vura, oğlu isə pişiyə təpik vura bilər – bu, yerdəyişmədir.

İntellektuallaşdırma
Bu və ya digər tərəf emosiyalarını büruzə vermədən və münaqişədə iştirakını etiraf etmədən situasiya ilə bağlı soyuqqanlı və mücərrəd formada danışır. Münaqişə, adətən, bir çox emosiyalar oyadır, əgər bu emosiyalar büruzə verilmirsə, münaqişənin tam həllinə nail olmaq, adətən, mümkün olmur.

MÜNAQİŞƏYƏ QARŞI STRATEGİYALAR

Uşaqlığa qayıdış
Bəzən münaqişəni idarə etmək çətin olduğuna görə bu və ya digər tərəf uşaqlığında stres və/və ya təzyiqin öhdəsindən gəlmək üçün uğurla istifadə etdiyi davranışlara qayıda bilər. Belə davranışa ağlamaq, ayağını yerə vurmaq, qışqırmaq və ya danışmaqdan imtina etmək aiddir.

Fantaziya
Bu və ya digər tərəf münaqişənin mövcud olduğu real dünya ilə üzləşmək əvəzinə, uzun sürən fantaziyaya qapılır. Beləliklə təxəyyülünün məhsulu olan sözlər söyləyir və onların həqiqət olduğuna inanırlar.



MÜNAQİŞƏYƏ QARŞI STRATEGİYALAR



Minimallaşdırma
Münaqişənin yaratdığı çətinliklər kiçildilir, onlar haqqında əhəmiyyətsiz, müzakirə edilməyə və ya tədbir görülməsinə ehtiyac olmayan bir məsələ kimi danışılır. Bu və ya digər tərəf münaqişəni bəsitləşdirərək məsələnin həlli ilə məşğul olmaq və ya münaqişəli situasiya ilə üzləşmək kimi xoşagəlməz hallardan qısa müddət ərzində özünü qoruyur.

Birtərəfli baxış
Bu və ya digər tərəf münaqişənin müəyyən aspektindən yapışır, irəli getmək istəmir və beləcə, münaqişənin daha çətin idarə edilə biləcək digər aspektlərinin diqqətə çatdırılmasına mane olur. Bununla da, həmin şəxs bir elementə ilişib qalır və münaqişənin həllinə aparan hər hansı irəliləyişin qarşısını alır.

MÜNAQİŞƏ VƏ TƏHRİFƏ UĞRAMIŞ DÜŞÜNCƏ

Bəzən insanların düşünmə şəkli təhrifə uğradığına görə onlar münaqişəli vəziyyətlərə düşürlər. Mübahisə mərhələsinin sonlarına doğru münaqişə çətinləşir, çünki emosiya və eqo dominantlıq qazanmağa başladıqca tərəflərin düşüncə sistemi və məntiqi pozulmağa başlayır.

Özünüzün və ya qarşı tərəfin düşünmə şəklinin təhrifə uğradığının fərqinə varsanız, münaqişənin həllinə daha tez nail olmaq üçün vəziyyəti idarə edə bilərsiniz.



MÜNAQİŞƏ VƏ TƏHRİFƏ UĞRAMIŞ DÜŞÜNCƏ



Bu və növbəti iki səhifədə tez-tez qarşılaşdığımız təhrifə uğramış düşüncə formalarına nəzər salacağıq.

Aşağılayıcı sözlər və əsassız ümumiləşdirmə
Nə vaxtsa cəmi bir dəfə baş vermiş hansısa hadisə "*hər zaman*" və ya "*heç vaxt*"a çevrilir, yəni ümumi qənaət yalnız bir fakta əsaslanır. Məsələn:

Siz heç vaxt belə hallarda kömək etmirsiniz...

Bütün həmkarlar ittifaqlarının nümayəndələri...

Hər bir rəhbər...

Rəhbərlik *hər zaman*.....

Hər zaman tələblərimizə laqeyd yanaşırsınız.

Hər kəs bilir ki...

- Konkret davranışlardan misal çəkmək daha yaxşıdır.

Sərt yanaşma
Beləliəri mütləq şəkildə "ağ, ya da qara", "düz, ya da səhv", "yaxşı, ya da pis" qaydalarını tətbiq edirlər, halbuki reallıqda bu əks-qütblərin arasında bir sıra dəyişənlər var. Bu yanaşmanı tətbiq edənlər, adətən, çox şeyə, xüsusilə də başqalarının davranışlarına çox sərt münasibət göstərirlər. Ən çox işlətdikləri sozlərin tərkibində isə "-malı²" şəkilçisi olur. Görünür, bəzi insanlar, sadəcə, hər şeyi *bacarmalı* yə bütün işləri düzgün *görməlidirlər!*

- Boz rəng kontekstində düşünmək daha faydalıdır, həyatda ağ və qaradan əlavə bir çox gözəl rənglər mövcuddur.

MÜNAQİŞƏ VƏ TƏHRİFƏ UĞRAMIŞ DÜŞÜNCƏ



Faciələşdirmə (qiyamət xəbərdarlığı)
Kiçik bir insident böyük bir faciəyə çevrilir, sadə dillə desək, qarışqadan fil düzəldilir.

Məsələn: "Əməkhaqlarımızı 10 % artırmasanız, çoxumuz kirayə haqqını ödəyə bilməyəcək, ac qalacağıq".

Yaxud: "Əməkhaqlarını 10 % artırsaq, rentabelliyimiz kəskin şəkildə aşağı düşə, şirkətimizin sonu gələ bilər".

- Vəziyyəti mümkün qədər soyuqqanlılıqla dəyərləndirmək daha yaxşıdır.

Şəxsiləşdirmə
Kiminsə hər şeyi şəxsən özünə yönəlmiş hücum kimi qəbul etməsi deməkdir. Yaranmış münaqişə vəziyyəti şəxsi səviyyəyə endirilir.

Məsələn: "Komandanın zəif performansı haqqında danışanda, əslində, məni nəzərdə tutur".
"Hər zaman əleyhimə olub, çünki məndən xoşu gəlmir".

- İnsanın özünü belə bir tənasübdən kənarlaşdırması daha konstruktiv yanaşmadır.

MÜNAQİŞƏ VƏ TƏHRİFƏ UĞRAMIŞ DÜŞÜNCƏ



Kənardan nəzarət
Bəziləri hər şeyin tanrıların və ya şansın əlində olduğuna inandıqları üçün həll yolu axtarmırlar. Münaqişəyə cəlb olunmuş hər kəs taleyin qurbanıdır. Vəziyyəti düzəltməyə çalışmağın mənası yoxdur, çünki nə etsəniz də, qalib gələ bilməyəcəksiniz.

- Mümkün hallarda nəzarəti ələ almaq və dəyişdirə biləcəyiniz məsələlərə görə şəxsən məsuliyyəti daşımaq daha məntiqlidir.

Daxili nəzarət
Bu, kənardan edilən nəzarətin əksidir, insanlar dediklərinin həyata keçəcəyinə və öz güclərinə hədsiz dərəcədə inanırlar.

- Gücünüz və təsiriniz haqqında real təsəvvürə malik olmaq müzakirələri asanlaşdırır.

Mükəmməl olmaq
İnsan, nə olursa olsun, səhv etdiyini və ya haqsız olduğunu qəbul etmək istəmir. Avtomatik olaraq zənn edir ki, o, haqlıdır, qalan hər kəs səhv edir. Belələrinin lüğətində "*üzr istəyirəm*" sözü olmur.

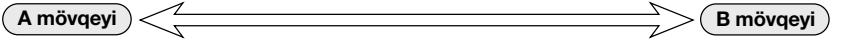
- Hamımız səhvlərimizi və zəif tərəflərimizi etiraf etməyi bacarmalıyıq.



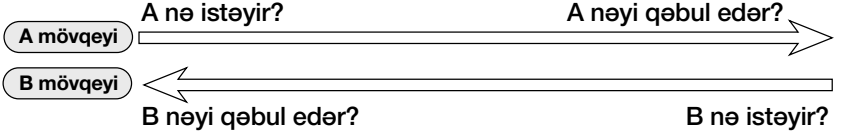
MÜNAQİŞƏ: SADƏ MODEL

RAZILAŞMA QUTUSU

Münaqişə, adətən, iki (və ya daha çox) tərəf arasında problemlər yarandıqda meydana çıxır. Bu hal dərhal və ya tədricən yüksələn gərginiyə səbəb olur və tərəfləri qarşı-qarşıya gəlməyə vadar edir. Bundan sonra ya münaqişə həll edilir, ya çıxılmaz bir nöqtəyə gəlir, ya da davam edir. Münaqişədən çıxış yolu tapmaq və gərginliyi azaltmaq üçün, necə deyərlər, "razılaşma qutusu"nu tapmaq lazımdır. Münaqişədə mümkün və ya mövcud olanla bağlı iki əks mövqe olur.



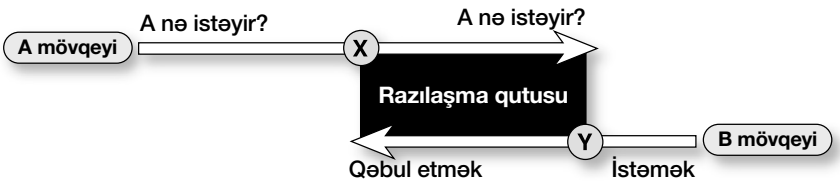
Adətən, "*nə istəyirəm*" və "*nəyi qəbul edərəm*" arasında tutulan mövqe ideal variant olur:



MÜNAQİŞƏ: SADƏ MODEL

RAZILAŞMA QUTUSU (davamı)

Mövqelər üst-üstə düşdükdə *razılaşma qutusu* "tapılır".



İki X və ya Y mövqeləri arasındakı qutuda yerini tapan istənilən razılaşma hər iki tərəf üçün məqbul olur.

Burada məharətiniz onda olar ki, qarşı tərəfi sizə sizin ona doğru getidiyinizdən daha sürətlə yaxınlaşmağa vadar edə biləsiniz. Elə edin ki, siz onlara doğru yeriyərkən onlar sizə doğru qaçsınlar!



MÜNAQİŞƏ: SADƏ MODEL

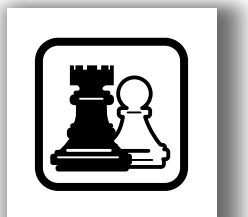
RAZILAŞMA QUTUSU (davamı)

Effektiv nəticə əldə etmək üçün aşağıdakıları bilməkdə fayda var:

- qarşı tərəfin yalnız nə istədiyini deyil, nəyə razılaşacağını da bilmək;
- sizin razılaşma qutusuna doğru irəliləməyiniz üçün qarşı tərəfin və sizin nəyi güzəştə getməyə/sövdələşməyə hazır olduğunuzu bilmək;
- əgər sövdələşməyə gedəcəksinizsə, əvəzində nə gözləyəcəyinizi bilmək.

Qarşı tərəf sizdən çox güzəştə gedirsə, münaqişənin həlli sizin istədiyinizə yaxın olacaq.

Razılaşma qutusunda özünə yer tapan həll yolu, adətən, "ikitərəfli qalibiyyət" olur, çünki hər iki tərəf öz razılaşdırma hüdudlarından kənara çıxmır.



OYUNLAR VƏ MÜNAQİŞƏNİN HƏLLİ



OYUNUN 4 NÖVÜ

Mahiyyət etibarilə, oyunlar digər maraqlı tərəfləri təslim olmaq və ya güzəştə getmək üçün dilə tutmaq məqsədilə təzyiq göstərmək üsullarından biridir. Oyunlar hər zaman nəticə vermir. Əgər qarşı tərəfin oyun oynadığının fərqinə varırsınızsa, bunu nəzərə ala və vəziyyəti idarə edə bilərsiniz. Bəzən bu oyunlar fənd və ya taktika adlandırılır.

Oyunların təsnif edilməsinin faydalı üsullarından biri aşağıdakı kimidir:

- **Açılış oyunları** öz xeyrinizə dominantlıq və ya qaydalar formalaşdırmaq
- **Üstünlük oyunları** mövqeyinizi dəstəkləmək və gücləndirmək
- **Əlverişsiz mövqe oyunları** rəqibinizin arqumentini zəiflətmək
- **Yekunlaşdırma oyunları** nəticənin əldə edilməsini öz xeyrinizə sürətləndirmək



AÇILIŞ OYUNLARI

Mən yalnız qərar qəbulu üzrə məsul şəxslərlə danışıram.
Məqsəd: Qorxutmaq və ya lazımi şəxslə ünsiyyətdə olduğuna əmin olmaq.

Bu məsələ müzakirəyə açıq deyil və ya qapalı mövzudur.
Məqsəd: İstəmədiyi nəyisə gündəlikdən çıxarmaq; əslində isə hər zaman hər şey danışıqların predmeti ola bilər.

Mandat müəyyən edilməlidir.
Məqsəd: Özü üçün ən əlverişli mövqeyi önə çəkmək: "Şirkət 5 %-dən yüksək hər hansı tələbi qəbul etmək imkanına malik deyil və belə bir tələbi dəstəkləməyəcək".

Müzakirə edəcəyimiz məsələlərin gündəliyi budur.
Məqsəd: Qarşı tərəfi razılaşdırılmış gündəliyi deyil, sizin gündəliyi izləməyə vadar etmək.

ÜSTÜNLÜK OYUNLARI

Yalnız faktlar
Məqsəd: Mövqeyin güclü dəlillərə əsaslandığını və nəticə etibarilə real, məntiqli, ədalətli və sorğu-sualsız qəbul edilməli olduğunu nümayiş etdirmək.

Mümkünsüzü istəmək
Məqsəd: real razılaşma həddinə çatana qədər əhəmiyyətli güzəşt edə bilmək üçün mübaliğəyə yol verməkdir: məsələn, bir tərəf yalnız 5 % güzəştə razılaşacağı halda, digər tərəf 15 % güzəşt istəyir. 10 %-ə görə razılaşa bilmədikdə isə üzlərinə dürüst bir ifadə qondurub belə deyə bilərlər: "Baxın, amma biz sizə artıq 33 % güzəşt etmişik".



ÜSTÜNLÜK OYUNLARI

Komiklik
Məqsəd: Qarşı tərəfin mövqeyinə qarşı çıxmaq üçün yumordan istifadə etmək, məsələn: "Nə qədər dediniz?! Yəqin, zarafat edirsiniz: heç mənim qayınanam belə bu cür iddialı danışmaz. Mən uşaq deyiləm ki!"

Əlaqələndirmə
Məqsəd: Bir tərəf istədiyi və az xərclə təmin ediləcək bir şeyi müəyyən edir, onu digər tərəfin tələb etdiyi bir şərtlə əlaqələndirir. Bu iki şərt haqqında bir element kimi danışırlar, məsələn: "Məzuniyyət ödənişini artırıb iş saatlarını azaltsanız, bu dərəcəni 2 % də artıra bilərik".



ƏLVERİŞSİZ MÖVQE OYUNLARI



Sınama
Məqsəd: Sizi öz gücünüzdən şübhə etməyə vadar etmək; məsələn: "Bilirsinizmi, rəhbərliyiniz ictimai bayram günlərində nəqliyyatın işini dayandıraraq tətil edə bilməz", yaxud "Əminəm ki, üzvləriniz bu məsələyə görə tətil etməzlər".

Qəbuledilməz alternativ təklif
Məqsəd: İstədiyinizin sizin üçün tamamilə qəbuledilməz bir alternativlə birlikdə təklif edilməsi, məsələn: "Bu təklifi qəbul etmək, yoxsa tamamilə heç nəsiz qalmaq istəyirsiniz?", "Əgər gələn il 10 %-ə razısınızsa, bu il ya 3 % təklif edə bilərik, ya da heç bir şey".

Məhkəmədə görüşərik!
Məqsəd: Qarşı tərəfi qorxutmaq; danışıqlar bu sözlərlə bitir: "Piketdə görüşərik" və ya "Məhkəmədə/tribunalda görüşərik".

Pis rəftar
Məqsəd: Etibarlılığınıza, statusunuza "hücüm edərək", gözləməyə vadar edərək, sözünüzü kəsərək və s. kimi kobud hərəkətlərlə sizi oyundan kənarlaşdırmaq.

YEKUNLAŞDIRMA OYUNLARI

Ya hər şey, ya da heç nə
Məqsəd: Sövdələşməni tamamlamağa vadar etmək, məsələn: "Bunu qəbul etməsəniz, əvvələ qayıdıb yenidən başlayacağıq".

Vaxt limiti
Məqsəd: Son qərarın qəbulunu sürətləndirmək, məsələn: "Bu təklif yalnız bu gün üçün keçərlidir" və ya "Sabah qiymətlər yuxarı olacaq", yaxud "Rəhbərimiz sabah gəlir və buna razı olmayacaq".

Bonus
Məqsəd: kiçik bir şey təklif edərək münaqişənin həllini təşviq etmək, məsələn: "Bu gün razılaşa bilsək..."



OYUNLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ



Oyuna qarşı ən yaxşı müdafiə qarşı tərəfə onun oynadığı oyunun fərqində olduğunuzu bildirməkdir, məsələn: "Bilirsiniz ki, qəbuledilməz alternativ oyunu danışıqların aparılmasına heç bir müsbət təsir göstərməyəcək".

Daha bir yanaşma "*Qırıq val*" (mənbə: "İdarəetmə kitabları" seriyasından "*Qətiyyətlilik* *kitabı*) oyununu oynamaq, yəni qarşı tərəfin oyununa məhəl qoymamaq və istədiklərinizi dayanmadan təkrar etməkdən ibarətdir. Bunu kifayət qədər tez-tez etdikdə oyunçular tezliklə oyunlarını dayandırırlar.

Bəzən qarşı tərəfə sualla meydan oxumaq da məqsədəuyğun ola bilər, məsələn, üzünüzə səmimi ifadə verərək soruşa bilərsiniz: "Nə üçün elə hesab edirsiniz ki, qışqıraraq (kobud rəftar edərək, nüfuzumu şübhə altına alaraq) razılığımı ala bilərsiniz?"

Oyunlar oynanan zaman qətiyyən özünüzü təhqir edilmiş hiss etməyin və ya emosiyalara qapılmayın. Oyunlar şəxslərə yönəlmir. Onlar, sadəcə, münaqişənin həllinə xidmət edirlər. Əslində, bu oyunları və onların fərqli formalarını təsbit etmək əyləncəli ola bilər.



DANIŞIQLARIN APARILMASI

PRİNSİPİAL DANIŞIQLAR

Prinsipial danışıqlar *razılaşma qutusundan* (yuxarıdakı səhifələrdə izah etmişdik) fərqli yanaşmadır. Fişer və Uri tərəfindən formalaşdırılmış bu yanaşma münaqişələrin həll edilməsi üçün maraqlı üsul təklif edir.

Prinsipial danışıqlara görə, əsas olan – tərəflər arasındakı razılaşmadır və bu razılaşma tərəflər arasındakı qarşılıqlı hörmətə əsaslandığı üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Tərəflər vəziyyətlə bağlı prinsiplər, yaxud ədalətli və düzgün şərtlər barədə ortaq məxrəcə gəldikdə razılıqlar daha sürətlə əldə edilir və "ikitərəfli qalibiyyət"ə nail olmaq mümkün olur.



DANIŞIQLARIN APARILMASI

PRİNSİPİAL DANIŞIQLAR



Fişer və Urinin bu yanaşma üzrə təklif etdikləri addımlar aşağıdakılardır:

I addım: Bir mövqedə israr etməyin. Bu yalnız mübahisəyə gətirib çıxarır və vəziyyəti çətinləşdirir, belə ki, qarşı tərəf də sizə cavab olaraq əks-mövqe tutaraq dediyindən dönmür.

II addım: İnsanları problemlərdən ayrı tutmağı bacarın. Bu, qarşı tərəfə hücum etməyinizin və vəziyyətə görə onları günahlandırmağınızın qarşısını alır, eqo və statusun səbəb olduğu çətinlikləri minimuma endirir, həmçinin emosiyaları və qarşılıqlı ittihamları azaltmağa kömək edir.

III addım: İnsanları problemlərdən ayrı tutmağı bacarın. Bu, qarşı tərəfə hücum etməyinizin və vəziyyətə görə onları günahlandırmağınızın qarşısını alır, eqo və statusun səbəb olduğu çətinlikləri minimuma endirir, həmçinin emosiyaları və qarşılıqlı ittihamları azaltmağa kömək edir.

DANIŞIQLARIN APARILMASI

"BATNA"

Danışıqlar yolu ilə razılaşmaya ən yaxşı alternativ (qısaca "BATNA" – "the Best Alternative To a Negotiated Agreement") üsulu yenə də Uri və Fişer tərəfindən təklifin qiymətləndirilməsinə kömək məqsədilə işlənib hazırlanmışdır. "BATNA" təklifi real aternativlə müqayisə əsasında dəyərləndirməyə kömək edir. "BATNA" vasitəsilə razılıq əldə edə bilməsəniz, nə baş verəcəyini qiymətləndirirsiniz.

Prinsipcə, təklif edilənə qarşı irəli sürdüyünüz alternativlər nə qədər yaxşı olarsa, mövqeyiniz o qədər güclü olar. Əksinə, cəlbedici təkliflәriniz nə qədər az olarsa, gücünüz də o qədər azalar.



DANIŞIQLARIN APARILMASI



"BATNA"LARIN HAZIRLANMASI PROSESİ

I addım: Razılıq əldə edə bilməsəniz, sizin üçün mümkün olan bütün variantların siyahısını tərtib edin. Ən yaxşı variantları seçin və onları mümkün qədər reallığa yaxınlaşdırın. Qısa siyahınızdakıları qəbul etdirmək üçün nə edəcəyinizi düşünüb-daşının.

II addım: Seçdiyiniz variantların mümkün qədər çoxunu irəli sürün.

III addım: Bütün təklifləri qiymətləndirin. Əgər "BATNA"nıza əsasən təkmilləşmə varsa, həmin təklifi qəbul edin, yoxdursa, təklifi təkmilləşdirməyə çalışın, bu da nəticə verməsə, "BATNA" prosesini təkrar edin.

Davamı növbəti səhifədə...

DANIŞIQLARIN APARILMASI

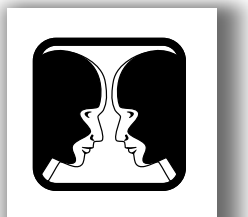
"BATNA"LARIN HAZIRLANMASI PROSESİ



IV addım: Qarşılıqlı səmərəli variantlar formalaşdırın. Mümkün həll yollarınız nə qədər çox olarsa, bir o qədər yaxşıdır, çünki bu strategiya hər iki tərəfin imkanlarını genişləndirir. Qarşılıqlı səmərə axtarın və fərqli maraqları birləşdirin.

V addım: Obyektiv meyarların tətbiqi ilə bağlı təkid edin. Standartlara müraciət etmək eqo və status mövqeyindən çıxış etməkdən yayınmağınıza kömək edir. Yalnız doğru olanı etmək istədiyinizə qərar verin. Hər bir çətinlik obyektiv meyar axtarışı kimi qəbul edilməlidir. Bu yolla, siz təzyiqə deyil, yalnız prinsipə təslim olursunuz.

Mənbə: Fişer, Yuri və Pattonun "*Hə*" cavabını necə almalı?" və Urinin "*Yox*" cavabından necə qaçmalı?" kitabları; hər iki kitab "Random House Business Books" nəşriyyatı tərəfindən çap edilib.



Şəxsiyyət tipləri və münaqişə

ŞƏXSİYYƏT TİPLƏRİ VƏ MÜNAQİŞƏ

MAYERS BRİQQS



Normal insanların bu və digər situasiyaya yanaşma tərzi onların şəxsiyyət tipini, fərqliliklərini və tərcihlərini aşkara çıxarır. İnsanlar aşağıdakılarla bağlı tərcihlərinə görə bir-birlərindən fərqlənirlər:

- bir işə başlamaq üçün enerji toplamaq;
- dünyada baş verənləri görmək və qavramaq;
- qərarlar qəbul etmək;
- şəxsi həyatı və işi idarə və təşkil etmək.

Belə fərqlər yanlış anlaşılmalara, qarşı tərəfin fərqli tərcihi olduğuna görə onunla bağlı məyusluğa səbəb ola bilər. Yanlış anlaşılma baş verdikdə isə münaqişə yarana bilər.

İstisnalar çox olsa da, iki fərd arasında münaqişə yarandıqda, əgər bunun səbəbi resursların bölüşdürülməsi/istifadəsi deyilsə, onda şəxsiyyət tipləri arasındakı fərqdən irəli gələ bilər. Unutmayın ki, heç bir şəxsiyyət tipi digərindən daha yaxşı deyil. Hamımız bir-birimizdən barmaq izlərimiz və ya DNT-miz qədər fərqliyik.

Dominant olmayan əlimizdən istifadə etməyi necə seçiriksə, fərqli bir tərcihdən istifadə edərək davranmağı da o cür seçə bilərik. Axı tərcihlər, sadəcə, tərcihlərdir.

**Bu bölmə Karl Yunqun MBTI® ilə bağlı nəzəriyyəsini təhlil edən Ketrin Briqqs və onun qızı İzabel Mayers Briqqsin araşdırmasına istinadən hazırlanmışdır. MBTI® hazırda insanların şəxsiyyət tipinin qiymətləndirilməsində ən çox istifadə olunan alətdir.

EKSTRAVERTLƏR, İNTROVERTLƏR VƏ MÜNAQİŞƏ



Ekstravertlər ətraf aləmdən enerji alırlar, introverlər isə enerji toplamaq üçün daxili aləmlərinə qərq olmağa üstünlük verirlər. Beləliklə, ekstravertlər düşündüklərini, təsəvvürlərini başqaları ilə paylaşaraq, müzakirə və mübahisə edərək anlayırlar.

İntrovertlər isə vəziyyəti təkbaşına sakit şəraitdə təhlil etməyi və dəyərləndirməyi daha asan hesab edirlər.

Ekstravertlər əvvəlcə danışırlar və bu onlara düşünməkdə kömək edir. İntrovertlər isə əvvəlcə düşünürlər və bu onlara danışmaqda kömək edir.

Münaqişə bu hallarda yarana bilər: a) ekstravert introvertin nə üçün münaqişə problemi haqqında danışmaq istəmədiyini başa düşmür, b) introvert ekstravertin niyə danışmamışdan və mübahisə etməmişdən əvvəl düşünmədiyini anlamır.



DUYĞU ORQANLARINA ƏSASLANANLAR, İNTUİSİYAYA ƏSASLANANLAR VƏ MÜNAQİŞƏ

İnsanlar dünyanı iki fərqli üsulla qavraya bilirlər.

Duyğu orqanlarına əsaslananlar hazırda baş verənlər haqqında faktları və təfərrüatları toplamaq üçün bütün duyğularından istifadə edirlər. Onlar dəqiq, konkret və adətən, təfərrüatlı danışırlar. Qərarlar seçilmiş variantı dəstəkləyən fakt və rəqəmlər mövcud olduqda verilir.

İntuisiyaya əsaslananlar xarakter etibarilə ümumi mənzərəyə, təkrarlanan şablonlara, imkan və seçimlərə, eləcə də onlar arasındakı mənaya və bağlantılara meyil edirlər. Başqaları ilə müzakirələr aparan zaman faktlar və rəqəmlərdən daha çox, konsepsiya və ideyalara daha çox istinad edirlər. Qərarları onları dəstəkləyəcək nəticələri olan imkanlar əsasında qəbul edirlər.

Duyğu orqanlarına əsaslananlar fakt və təfərrüatlarla bağlı israr edərkən intuisiyalarına əsaslananlar diqqəti ümumi mənzərənin nəticələrinə yönəltdikdə münaqişə yarana bilər. Eyni problemə baxan insanların heç bir eyni şeyi görmür.

ŞƏXSİYYƏT TİPLƏRİ VƏ MÜNAQİŞƏ

DÜŞÜNƏNLƏR, HƏSSASLAR VƏ MÜNAQİŞƏ



Düşünənlər məntiq və təhlil yolu ilə faktlara əsaslanaraq fikir yürütməyi, mümkün qədər obyektiv nəticəyə nail olmağı sevirlər. Buna görə də özlərini situasiyadan ayrı tutmaq, problemə soyuqqanlı yanaşmaq onlar üçün asandır.

Həssas insanlar rahatlıqla şəxsi dəyərləri əsasında qərar qəbul edir, adətən, uzlaşma və sülhə can atırlar. Onlar münaqişə vəziyyətinə cəlb olunmuş şəxslərlə empatiya qurur, emosiyalara əhəmiyyət verirlər. Beləliklə üçün bu, vəziyyətlə bağlı faktlardan daha vacibdir. Onlar məntiq və obyektiv məzmunun əhəmiyyətini qəbul edirlər, lakin uzlaşma pozulacaqsa və narazılıq, inciklik yaranacaqsa, onda məntiqdən də, obyektivlikdən də uzaq olmağa üstünlük verirlər.

Burada söhbət tərəflərin nə dərəcədə ağıllı olmasından deyil, qərar və ya qənaətlərin formalaşması zamanı üstünlük verilən proseslər arasındakı fərqdən gedir. Düşünənlər münaqişə vəziyyətində ən məntiqli həll yolunu axtarırlar, hisslərə əhəmiyyət verənlər isə hər kəsin ürəyincə olan uzlaşmaya can atırlar. Məntiqli həll yolu isə heç də hər zaman hər kəsin ürəyincə olmur.

Düşünənlər qarşı tərəfi məntiqlə inandırmağa, hisslərə əhəmiyyət verənlər isə emosiyalarla təsir etməyə çalışırlar. Həssas insan ürəyini dinləyərək qərar vermək istəyir, düşünən insana isə beyni hökm edir.

RASİONALLAR, İRRASİONALLAR VƏ MÜNAQİŞƏ



Burada söhbət insanların həyatlarını necə qurmağı xoşladıqlarından gedir. Rasionallar, adətən, nizamlı, sistemlidirlər, planlar qurmağı, tapşırığı vaxtında çatdırmaq üçün işə tez başlamağı sevirlər. Onlar qərar qəbul etməyi və hədəfdən minimum dərəcədə yayınaraq işləməyi sevirlər. Rasionallar işlərini yarıda buraxmağı xoşlamırlar.

İrrasionallar bir qənaətə varmamışdan əvvəl məlumat toplamağı asan hesab edirlər. Onlar həyata çox rahat yanaşırlar: sərbəstdirlər, hər şey onlara asan gəlir, istənilən şəraitə və dəyişiklyə uyğunlaşmağı bacarırlar. Onlar planlı olmağa deyil, spontanlığa üstünlük verirlər, bir işə möhlət təyin edilməsini sevmirlər. Qrafikə ehtiyac duymadıqda özlərini daha rahat hiss edirlər. İrrasionallar məsələləri açıq saxlamağı sevirlər.

Rasionallar bu və ya digər məsələni həll etmək, buna nail olmaq üçün plan qurmaq və irəli getmək istədikdə münaqişə yarana bilər. İrrasionallar variantları mümkün qədər uzun müddət açıq saxlamağa çalışaraq vəziyyətin qeyri-stabilliyini qorumaq istədikdə ziddiyyət yaranır.

ŞƏXSİYYƏT TİPLƏRİ VƏ MÜNAQİŞƏ

KİŞİLƏR, QADINLAR VƏ MÜNAQİŞƏ



Kişilər və qadınlar bəzi cəhətlərinə görə psixoloji baxımdan bir-birlərindən fərqlənirlər. Bunu izah etmək üçün bütün istisnaları ilə birlikdə kəskin stereotipləri olmasa da, aşağılayıcı ifadə və əsassız ümumiləşdirmələri xatırlamaq zəruridir. Bununla belə insanların çoxu razılaşar ki:

Qadınlar problemlər haqqında danışmağı sevirlər.

Kişilər, sadəcə, həll yolu təklif etməyi sevirlər.

Kişilər faktları eşidir və bəzən emosional məzmunu nəzərdən qaçırırlar.

Qadınlar emosional məzmunu dinləyir və bəzən faktları nəzərdən qaçırırlar.

Qadınlar qərar qəbul etməyə tələsmirlər.

Kişilər tez qərar qəbul etməyi sevirlər.

Kişilər emosiyalarını gizlətməyi sevirlər.

Qadınlar hisslərini göstərməyi sevirlər.

Qadınlar eyni zamanda bir sıra işlə məşğul olmağı sevirlər.

Kişilər işləri bir-bir görməyi sevirlər.

Kişilər insanlardan çox əşyalarla maraqlanırlar.

Qadınlar əşyalardan çox insanlarla maraqlanırlar.

Burada irəli sürülən fikirlərin doğruluğu ilə bağlı minlərlə istisna mövcud ola bilər, lakin yuxarıda qeyd edilənlərin çoxu Həvva Adəmi alma yeməyə dilə tutandan bəri (yoxsa əvvəl Adəm özü almanı yemək istəmişdi?) kişilərlə qadınlar arasında münaqişələrin əsasını təşkil edib. Qarşı cinsin hansısa nümayəndəsi ilə çətinlik yaşayırsınızsa, qarşılıqlı anlaşmaya daha asanlıqla nail olmaq üçün yuxarıdakılar barədə düşünün.

ŞƏXSİYYƏT TİPLƏRİ VƏ MÜNAQİŞƏ

FƏRDİ EHTİYACLAR VƏ MÜNAQİŞƏ



İnsanların davranışlarla/proseslərlə əlaqədar əsas ehtiyaclarına məhəl qoymamaq problemlərə səbəb ola bilər. Aşağıdakı nümunələr hamı üçün aydın olsa da, rəhbərlik/işçi heyəti bu səbəblərin münaqişə mənbəyi ola biləcəyini nəzərdən qaçırırlar.

- Dəyişikliklə qarşılaşan insanlar, adətən, "ola bilər" deməmişdən əvvəl "yox" deyirlər, dəyişiklik nə qədər çətin olarsa, "yox" cavabının dövrü bir o qədər çox davam edir.
- İnsanlar məntiqli hesab etdikləri hərəkətləri edirlər: sizə görə deyil, özlərinə görə məntiqli hesab etdikləri.
- Kiminsə məntiqinə "hücum etdikdə" onun eqosunu təhqir edirsiniz.
- Əgər insanlar qarşıya məqsəd qoyublarsa, ona nail olmağa çalışacaqlar.
- Qaydalara riayət etməyə vadar etmək yalnız davranışı dəyişir, ürəyi və ya zehni deyil.
- Cavab almaq üçün formal səlahiyyətinizdən istifadə edirsinizsə, aldığınız cavab da yalnız formal olacaq.
- İnsanlardan tələb olunan şey onların maraqlarına uyğun olduqda həvəslə işləyirlər və əmrə deyil, xahişə pozitiv reaksiya verirlər.
- Ruhlandırıcı mükafatlar cəza təhdidləri ilə müqayisədə daha uzunmüddətli riayətə/dəyişikliyə təkan verir.
- İnsanlara təsir etmək üçün öz mövqeyinizdən deyil, onların mövqeyindən çıxış edin.
- Dəyişmiş davranışın əvvəlki üsullara qayıtmaq ehtimalı hər zaman yüksəkdir.
- İnsanların çoxu yalnız yaxşı şeyləri xatırlamağa üstünlük verirlər.
- İnsanlar informasıyanı yalnız öz dünyagörüşü çərçivəsində qəbul edə bilirlər.
- Qavrayış insanların nə görmək, nə eşitmək və ya nəyə inanmaq istədiklərindən asılı olaraq, reallığı dəyişə bilər.

MÜNAQİŞƏNİN QARŞISINI ALAN FORMUL



Çox kiçik məsələlər və narazılıqların həlli zamanı aşağıdakı formulun tətbiqi əksərən potensial münaqişənin qarşısını alır və kəskin mübahisə əvəzinə, müzakirəyə yol açır. Hər zaman nəticə verməsə də, olduqca faydalıdır.

Proses aşağıdakı kimidir:

Təsdiq cümləsi	Qarşı tərəflə razılaşırsınız.
Yumşaltma cümləsi	Onun mövqeyini başa düşdüyünüzü göstərirsiniz.
İşarə	Deməyə sözünüzün olduğuna işarə edirsiniz.
Mövqeyi əsaslandırmaq	Onun sizin mövqeyinizi başa düşməsinə kömək edirsiniz.
Neqativ cümlə	"Yox" deyirsiniz.
Məqsədəuyğun olarsa, kompromis təklif edirsiniz.	Bacarırsınızsa, alternativ təklif irəli sürə bilərsiniz.

Gördüyünüz kimi, bu proses cüdonu xatırladır, rəqibinizi yıxmamışdan əvvəl ətrafında dolanırsınız. Sadəcə, "yox" demisinizsə, gərginlik yüksələ, münaqişə ehtimalı yarana bilər. Hətta "yox, çünki..." demiş olsanız da, mübahisə yarana bilər. Cüdo üsulu ilə cavab verdiyiniz zaman dediklərinizi ağlabatan təsir bağışlayır, mübahisə yaransa da, emosiyalardan deyil, faktlardan başlayır.



MÜNAQİŞƏNİN QARŞISINI ALAN FORMUL

NÜMUNƏ

Rəhbərin xahişi:	"Şənbə günə işə çıxın, zəhmət olmasa".
Əməkdaşın cavabı:	
Təsdiq	"Yaxşı".
Yumşaltma	"Son vaxtlar işlər çoxdur, hər kəs çox məşğuldur, tamamlanmamış işlər yığılıb. Mənə nə üçün ehtiyacınızın olduğunu başa düşürəm".
İşarə	"Amma deməliyəm ki..."
Etirazın səbəbi	"...məsələ burasındadır ki, bu şənbə günü oğlum futbol turnirinin final oyununda oynayır, ona dəstək olmalıyam".
Etiraz	"Təəssüf ki, bu şənbə günü heç cür gələ bilməyəcəyəm".
Kompromis	"Amma sizə bir köməyi dəyəcəksə, cümə axşamı və cümə günləri işdən sonra qala bilərəm".



MÜNAQİŞƏNİN QARŞISINI ALAN FORMUL

NÜMUNƏ

Əməkdaşın xahişi: "Diş müayinəsinə getmək üçün gələn cümə axşamı günortaya qədər işdən icazə ala bilərəm?"

Rəhbərin cavabı:

Təsdiq	"Olar!"
Yumşaltma	"Dişlərə qulluq, müntəzəm müayinələr çox vacibdir".
İşarə	"Amma bir məsələ var ki..."
Etiraz üçün səbəb	"... bu həftə ayın sonudur və bütün hesabatları cümə gününə qədər hazırlamalıyıq".
Etiraz	"Ona görə də cümə axşamı günü sizə ehtiyacım var".
Kompromis	"Diş müayinəsini növbəti həftəyə keçirməyə çalışın".

SOSİOQRAMLAR

Sosioqramlardan komanda daxilində şəxslərarası potensial münaqişə mənbələrini müəyyənləşdirmək və birlikdə çalışmaq istəyənlərdən ibarət komandalar qurmaq üçün istifadə edilir.

Bu bir həyat həqiqətidir ki, bəzi insanlar bizi digərləri ilə müqayisədə daha çox cəlb edir. Onların yanında olmaqdan, onlarla söhbət etməkdən zövq alırıq. Başqaları isə bizi heç cür cəlb etmir. Həmçinin mədəniyyət, güc, status, məqsəd, təhsil fərqləri, eləcə də insanlar arasında müxtəlif səviyyəli rəğbət və anlaşma yarada biləcək çoxsaylı başqa amillər də mövcuddur.

Elementar səviyyədə sosioqramlar "kimin kimlə necə yola getdiyini" sxemləşdirir.

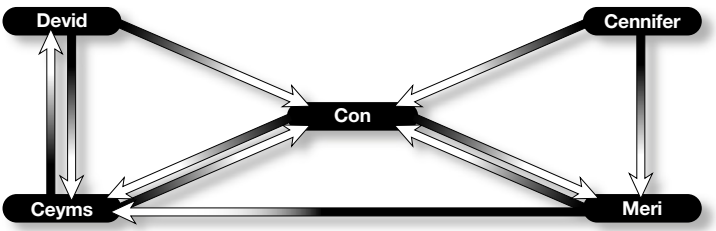


SOSİOQRAMLAR

Məsələn, 5 nəfərlik qrupda şəxslərarası münasibətlərə baxaq:

Devidin Con və Ceymsə rəğbəti var.
Cenniferin Con və Meriyə rəğbəti var.
Ceymsin Devid və Cona rəğbəti var.
Conun Ceyms və Meriyə rəğbəti var.
Merinin Con və Ceymsə rəğbəti var.

Bu münasibətləri sosioqramda belə göstərə bilərik:





SOSİOQRAMLAR

Əvvəlki səhifədəki sosioqramdan görmək olar ki:

- Con, demək olar ki, hər kəslə işləyə bilər.
- Devid, Ceyms və Con yaxşı komanda qura bilərlər.
- Con, Ceyms və Meri birlikdə yaxşı işləyirlər.
- Heç kimin ilk seçimi olmayan Cenniferlə ehtiyatlı olmalısınız, lakin o, Con və Meri ilə birlikdə işləmək istəyər.
- Devid və Ceyms Cenniferlə eyni komandaya daxil edilərsə, şəxslərarası münaqişə meydana gələ bilər.
- Meri və Devidi bir araya gətirsəniz, aləm bir-birinə dəyər.

Sosioqramlar həmçinin maraqlı tərəflərin arzularının və mövqelərinin başa düşülməsi, eləcə də birlik və ya qrupların proqnozlaşdırılması baxımından faydalıdır. Bu diaqramlar həm də kimin bullinqə məruz qalmaq ehtimalının olduğunu göstərə bilir.

(bax: bullinq və qısnama haqqında son fəsil).



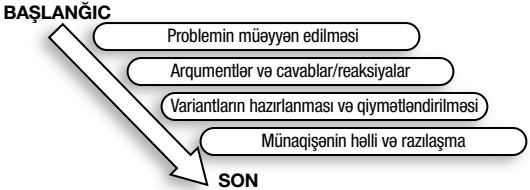
MÜNAQİŞƏNİN HƏLLİ PROSESİ

MÜNAQİŞƏNİN HƏLLİ PROSESİ

DÖRD MƏRHƏLƏ



Münaqişənin bir çox səbəbləri olduğu kimi, onun həll edilməsinin də bir çox yolları mövcuddur. Lakin münaqişələrin çoxunun həlli prosesi bu və ya digər dərəcədə şəkildə gördüyünüz mərhələlər üzrə gedir:



Bütün münaqişələrin həlli bu təsvirə uyğun gəlmir, qənaətbəxş nəticələrin əldə edilməsi üçün bütün mərhələlər zəruri deyil, lakin bu model ümumi prosesi əks etdirir. Münaqişələrin həlli üçün sehrli proseslər və ya formullar mövcud deyil, amma yuxarıdakı sxem növbəti mərhələnin hansı olacağı barədə xəbərdarlıq edərək istiqamət seçməniyinizə kömək edəcək. Bəzən tərəflər münaqişədə ilişib qalırlar. Bu halda, diqqəti münaqişə mövzusu və ya aradakı fərqlər kimi konkret problemlərə yönəltməkdənsə, prosesi növbəti mərhələyə necə daşıya biləcəyiniz barədə düşünmək lazımdır.

MÜNAQİŞƏNİN HƏLLİ PROSESİ

DÖRD MƏRHƏLƏ



Problemin müəyyən edilməsi

Neytral və ya emosional/tənqidi fikirlər irəli sürülə bilər, məsələn: "Təsdiqlənmiş faiz dərəcəsini nəzərə alsaq, təklif etdiyiniz qiymət tamamilə qəbuledilməzdir" və ya "Acgöz şeytan, məni uşaq hesab edirsən? Təklif etdiyin qiymət gülüncdür". Hər iki cümlədə problem müəyyən edilib, dəqiq desək: *təklif edilmiş qiymət həddən artıq yüksək hesab edilir*.

Faktlara əsaslanan birinci cümlə ilə işləmək, emosiyalarla yüklü ikinci cümlə ilə işləməkdən daha asandır.

Yaxşı başlanğıc üçün yaxşısı budur ki, faktları öyrənin və onların üzərində dayanın, müzakirəni həll etmək istədiyiniz problemdən yayındırmayın.

Rəylər, şayiələr və ya emosiyalarla işləməyin. Onlar vacib olsalar da, problemin özü ilə müqayisədə ikincidərəcəli hesab olunur və asanlıqla inkar edilirlər. Faktlarla bağlı mübahisə etmək daha çətindir.

DÖRD MƏRHƏLƏ



Arqumentlər və cavablar/reaksiyalar
Bu mərhələ münaqişəyə cəlb olunmuş tərəflərin müvafiq mövqelərini dəstəkləmək üçün oyunlardan (bax: səh. 36) və təhrifə uğramış düşünmə şəklindən (bax: səh. 28) istifadə edərək *irəli-geri* manevr mərhələsidir.

Heç bir tərəf qarşı tərəfi öz arzu və ya istəklərinə tam əməl etməyə vadar edə bilməyəcəyindən bu fırtınalı başlanğıcı mümkün variantların formalaşdırılması müşayiət edir.

Qarşı tərəflə işləyin, dediklərinin səbəbini, tutduğu mövqenin nədən irəli gəldiyini öyrənin. Onlarla razılaşmaq məcburiyyətində deyilsiniz, lakin irəliləyə bilmək bu mərhələdən başlamaq lazımdır.



MÜNAQİŞƏNİN HƏLLİ PROSESİ

DÖRD MƏRHƏLƏ



Variantların hazırlanması və qiymətləndirilməsi
Bu mərhələdə ideyalar formalaşdırılır, həll yolları təklif edilir, güzəştlər edilir, sövdələşmələr bağlanır. Güc, ehtiyac, vaxt və münaqişə vəziyyətindən asılı olaraq, mümkün variant tədricən hər iki tərəf üçün məqbul dərəcə qazanır. "BATNA" yolu ilə təkliflərə düzəlişlər əlavə edildiyi üçün (bax: səh. 46) mümkün variantı hər iki tərəf qəbul edir.

Həll və razılaşma
Bu mərhələdə maraqlı tərəflər hər iki tərəf üçün, əsas etibarilə, məqbul və ədalətli təsir bağışlayan variant və ya fəaliyyət xətti üzrə razılıq əldə edir. İdeal halda isə münaqişə "ikitərəfli qalibiyyət"lə nəticələnir.

Münaqişə birgə bəyanatın qəbul edilməsi yolu ilə rəsmi qaydada, yaxud qarşı tərəfin əlini sıxmaqla şifahi razılaşma vasitəsilə qeyri-rəsmi olaraq həll edilə bilər. Razılaşmanın formasından asılı olmayaraq, münaqişədə iştirak edən tərəflər münaqişənin həll edildiyini qəbul edirlər.



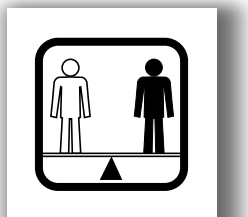
MÜNAQİŞƏDƏN NECƏ DƏRS ÇIXARMALI?



Münaqişə vəziyyətini yaşamış və münaqişəni həll etmiş məntiqli insanın baş verənlərdən dərs çıxarmaq üçün proses və məzmun barədə düşünməsində fayda var. Bunun üçün aşağıdakı suallardan istifadə edə bilərsiniz:

- Münaqişənin həllində hansı məsələlər qaydasında getdi?
- Münaqişənin həllinə nə(lər) kömək etdi?
- Nə(lər) mane oldu?
- Münasibətlər indi yaxşılaşıb, yoxsa pisləşib?
- Növbəti dəfə nəyi daha fərqli edəcəyəm?
- Gələn dəfə belə bir məsələni daha məntiqli yolla həll etməyin hansı üsulu ola bilər?

Öyrəndikləriniz barədə düşünərək təcrübənizdən maksimum istifadə edir və münaqişənin həlli üzrə bacarıqlarınızı inkişaf etdirirsiniz.



MÜNAQİŞƏ VƏ ÜÇÜNCÜ TƏRƏFİN MÜDAXİLƏLƏRİ

MEDİASİYA VƏ ARBİTRAJ



Əlbəttə, ən yaxşısı budur ki, münaqişəni tərəflər öz aralarında həll etsinlər. Bəzən münaqişəyə cəlb olunmuş tərəflər – fərdlər, qruplar və ya hətta dövlətlər emosiya, tarix, status və güc fərqliliklərinin və s. təsiri ilə bir-birlərindən çox uzaq düşür, buna görə də münaqişənin həll edilməsi üçün yardıma ehtiyac duyurlar.

Üçüncü tərəfin müdaxiləsini münaqişəyə cəlb olunan tərəflər təşkil edə bilər və ya belə bir müdaxilə əvvəlcədən bağlanmış müqavilə nəticəsi ola bilər. Alternativ olaraq, üçüncü tərəfin müdaxiləsi qanun çərçivəsində tələb oluna bilər. Bu müdaxilənin 2 növü mövcuddur:

1. Mediasiya: Mediator qarşılıqlı məqbul razılaşmanın mümkün ola biləcəyi ümidi ilə hər iki tərəfə maraqlı tərəflərin müxtəlif mövqelərini başa düşməkdə kömək edir.

2. Arbitraj: Adətən, maraqlı tərəflər arbitrə müraciət edirlər və arbitr hər iki tərəf üçün məcburi hüquqi qüvvəyə malik həll yolu təqdim edir.

Münaqişənin bəzi formaları üçün mediasiya, bəzi formaları üçünsə arbitraj münasibdir. İşə emosiyalar və münasibətlər qarışdığı halda arbitraj çətin olur, mediasiya isə hüquqi və ya müqavilə öhdəlikləri mövcud olduğu zaman faydasızdır. Ümumi desək, münaqişəli vəziyyətə düşən ayrı-ayrı insanlar problemlərini mediasiya yolu ilə həll edir, şirkətlər isə arbitraja müraciət edirlər. Lakin istisnalar hər zaman olur.

MEDİASİYA

Mediasiya
Mediasiya xidmətləri ilə hər adam məşğul ola bilmir. Mediator hər iki tərəf üçün məqbul şəxs olmaqla yanaşı, həm də *superinsan* keyfiyyətlərinə malik olmalıdır. Tələb olunan keyfiyyətlərə aşağıdakılar daxildir:

- şəxslərarası münasibət bacarıqları;
- yaxşı dinləmə bacarıqları;
- mükəmməl ünsiyyət bacarıqları;
- bitərəflik və müstəqillik;
- konsultasiya bacarıqları;
- şərtlərə uyğunlaşa bilmək;
- səbirli olmaq;
- yaradıcı yanaşa bilmək;
- inandırmaq və təsir etmək bacarıqları.





MEDİASİYA

Mediator

Yaxşı mediator mediasiya prosesi ilə bağlı püxtələşmiş, kifayət qədər bilik və təcrübəsi olan, yüksək şəxsi etik normalara yiyələnmiş bir şəxs olmalıdır. Mediatorun əsas vəzifəsi tərəflərə bir-birinin mövqelərini və ehtiyaclarını öyrənməkdə kömək etmək, onların diqqətini həll yoluna yönəltməkdən və bu istiqamətdə çalışmağa təşviq etməkdən ibarətdir. Mediator problemlərlə yaxından məşğul olmalı, tərəflərə sadiq olmalı, eyni zamanda, bitərəf mövqeyini qorumalı və tərəfləri mühakimə etməməlidir. Bu çətin balansa nail olmağa çalışarkən həm də prosesi bütün tərəflər üçün məqbul nəticə ilə yekunlaşdırmaq lazımdır.

Üçüncü tərəfin müdaxiləsi ilə bağlı sualların sayı-hesabı yoxdur. Mediator məsləhət verməli, yoxsa kənarda dayanmalıdır? O bu və ya digər tərəfin müdafiəçisi kimi çıxış etməlidirmi? Qarşıda aşkar bir çətinlik və ya gizli təhlükə varsa, mediator bunu tərəflərə bildirməli, yoxsa gözləməlidir ki, özləri öyrənsinlər? O, mübahisələr zamanı müdaxilə etməlidirmi, bəzi mübahisələr zorakılıqla nəticələnərsə, nə etməlidir?

MEDİASİYA PROSESİ

Mediasiya prosesi 4 başlıca addımdan ibarətdir:

1. Giriş
2. Müəyyənləşdirmə
3. Razılaşdırma
4. Sonlandırma

1. Giriş

Giriş mərhələsində mediatorun vəzifəsi, onun münaqişənin həlli prosesində necə irəliləyəcəyi ilə bağlı planları müəyyən edilir. Fəaliyyət qaydaları, eləcə də tərəflərin bir-biri ilə necə münasibət quracaqları, qarşılıqlı hörmətin necə təmin ediləcəyi, ittihamedici cəhdlərin qarşısının necə alınacağı razılaşdırılır.





MEDİASİYA PROSESİ (davamı)

2. Müəyyənləşdirmə
Hər bir tərəfin ehtiyacları, arzuları və narahatlıqları təqdim edilir, yanlış təsəvvürlər aydınlaşdırılır. Tərəflərin öz mövqelərini və digər maraqlı tərəflərin mövqelərini başa düşməsi üçün bütün səylər göstərilir.

3. Razılaşdırma
Hər iki tərəf öz mövqeyini təsvir etdikdən sonra həll variantları təşviq edilə, işlənib-hazırlana və qiymətləndirilə bilər. Mümkün güzəştlər və sövdələşmələr təklif edilir və qiymətləndirilir. İlkin razılaşmalar və sövdələşmələr bağlanır, müddət təyin edillir.

4. Sonlandırma
Bu mərhələdə qarşılıqlı razılaşmalar dəqiqləşdirilir: bütün tərəflərin məmnun qaldığına, məqbul, praqmatik və ədalətli həll yolunun seçildiyinə qərar verilir. Bəzən qiymətləndirmə prosesi də razılaşmaya daxil edilir. Razılaşmalar yazılı şəkildə sənədləşdirilərək və ya şifahi olaraq əldə edilə bilər.

ARBİTRAJ



Bu halda müstəqil üçüncü tərəf hər iki tərəf üçün məcburi hüquqi qüvvəyə malik yekun qərar qəbul edir. Tərəflər yekun qərara əməl etməli olduqlarını bilərək arbitraja müraciət edirlər – bu qərarla razılaşmasalar belə.

Müvafiq olaraq arbitr (mediatordan fərqli olaraq) qərar qəbul etməmişdən əvvəl bütün dəlilləri, arqumentləri və əlaqəli faktları təhlil etmək üçün münaqişənin yaranmasına səbəb olan məzmun, fakt və səbəblərlə birbaşa maraqlanır. Artbitr faktları əks etdirdiyinə və hər kəs üçün ədalətli olduğuna inandığı bir qərar qəbul etməlidir.

Arbitraj müdaxiləsi faktlar, qanunun maddəsi və ya müqavilənin təfərrüatı ilə əlaqədar baş verən və yalnız mütəxəssis rəyi ilə həll edilə biləcək münaqişələr zamanı xüsusilə faydalıdır. Buna görə də arbitraja, adətən, kommersiya ilə bağlı münaqişələrdə müraciət edilir. Mübahisənin məğzi obyektiv deyil, emosional xarakter daşıyırsa, bu müdaxilənin elə bir faydası olmaz. Tərəflər ədalət və ya bəraət tələb etdikdə arbitraj müdaxiləsi qənaətbəxş hesab edilmir.

Eyni zamanda, uzun müddət davam edən və çıxılmaz bir nöqtəyə gələn münaqişələrdə də arbitraja müraciət etmək yararlı ola bilər. Belə ki, arbitraj mediasiyadan fərqli olaraq, münaqişənin tərəflərindən əməkdaşlıq tələb etmir. Buna görə də mediasiyanın uğursuz olduğu bəzi hallarda arbitraj məqsədəuyğun alternativ hesab edilir.



ARBİTRAJIN MƏNFİ CƏHƏTLƏRİ

- ✔ Hər iki tərəf öz arqumentini açıqca ifadə edə bilir.
- ✔ Prosesin irəli getməsi üçün tərəflərin xoş niyyətinə və ya etimadına ehtiyac olmur.
- ✔ Müzakirələrin irəliləməsi üçün proses (müşahidə və təhlil) bacarıqlarına ehtiyac olmur.
- ✔ Mütəxəssis fikrinin eşidilməsinə imkan verir.
- ✔ Obyektiv prosesdir.
- ✔ Proses üçüncü tərəfin təftişinə açıqdır.
- ✔ Tərəflər arasında qeyri-bərabər güc nisbətini balanslaşdırır.
- ✔ Tərəflər prosesin yanlış getdiyini hesab etdikdə və ya arqumentlərini, yaxud mürəkkəb məsələləri bəyan etməyə çətinlik çəkdikdə vəkilə müraciət edə bilərlər.
- ✔ Sabit qrafik üzrə işləməyə imkan verir.
- ✔ Nəticə qanun çərçivəsində tərəflər üçün məcburi qüvvəyə malik olur.



ARBİTRAJIN MƏNFİ CƏHƏTLƏRİ



- ✖ Arbitraj xərc tələb edə, maliyyə imkanları məhdud olanlar üçün uyğun olmaya bilər.
- ✖ Tərəflərin emosional ehtiyacları nəzərə alınmır.
- ✖ Rəqabət yanaşması təşviq olunur, hər bir tərəf ən güclü və nəticə etibarilə, bacardığı qədər tam əks mövqeyi tutur, bundan əlavə, mükəmməl danışıq və təqdimat bacarıqları tələb olunur.
- ✖ Proses sabitdir, yalnız çox kiçik dəyişikliklər ola bilər.
- ✖ Münaqişə qanun çərçivəsində həll edilsə də, qərar ədalətli olmaya bilər.
- ✖ Tərəflər arasındakı çətinliklər həll edilsə də, münaqişə, xüsusilə də onun emosional tərkibi dəyişməz qala bilər.
- ✖ Münaqişənin tərəfləri üçün məqbul hesab edilən nəticə təlqin edilə bilər ki, bu da münaqişənin həll edilməsi demək deyil.

RƏHBƏR ŞƏXS MEDİATOR KİMİ



Rəhbərlərin çox vaxt müxtəlif səbəblərdən bir-biri ilə yola getməyən işçiləri olur. Bu hal səmərəlilik və məhsuldarlığa mənfi təsir edir. Bu zaman onların arasında vasitəçilik etməyin faydası ola bilər, lakin aşağıdakıları nəzərə almaq lazımdır:

- Hər bir münaqişənin hər zaman, azı, iki tərəfi olur.
- İnsanlar başqasının mövqeyini nəzərə almamışdan əvvəl öz mövqelərini *hayqırmağa* can atırlar.
- Bəzən insanlar məsələnin həlli üçün çalışmaqdansa, problemin içində qərq olmağı üstün tuturlar.
- Tərəflər özlərinin lehinə olmayan məlumatı açıqlamaqda çətinlik çəkirlər.
- Fikrini ilk eşitdiyiniz tərəfin dedikləri, adətən, sizə daha həqiqətəuyğun görünür.
- Hər bir tərəf öz mövqeyini ən məntiqli/adekvat hesab edir.
- Hər bir işçiniz sizdən gözləyir ki, istənilən arqumentdə məhz onun tərəfini saxlayasınız.
- Tərəflər öz mövqeyində israr etdikcə eqolar işə qarışır.
- İnsanların çoxu səhv etdiklərini qəbul etməkdə, üzr istəməkdə çətinlik çəkirlər.
- Münaqişə zamanı bəzi insanlar ədalətli həll yoluna nail olmaqdan daha çox, qarşı tərəflə hesablaşmaq məqsədi güdürlər.
- Müəyyən bir sabit mövqe tutmuş tərəflərin özlərininkindən fərqli mövqeləri qəbul etməsi çətin olur – eqoları buna imkan vermir.
- Bəzən münaqişənin həll olunması deyil, onun davam etməsi tərəflər üçün daha sərfəli olur.



BƏZİ İDARƏETMƏ TAKTİKALARI

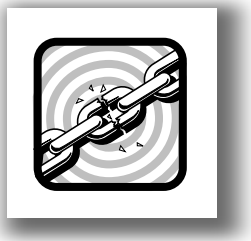
- Hər zaman bitərəf mövqe tutun.
- Kimin haqlı, kimin haqsız olduğunu müəyyən etmək və ya günahı paylaşdırmaqla məşğul olmaq əvəzinə, düzgün nəticəyə nail olmaq üçün çalışın.
- Faktları emosiyalardan ayrı tutun.
- Baş verənləri şayiələrə əsasən qiymətləndirməyin.
- İşçiləri problemlərdən ayrı tutun.
- Mövqelərin etibarlılığını yoxlayın.
- İki tərəfin bir-birinə hörmətlə yanaşmasına kömək edin.
- Hər iki tərəf üçün məqbul ola biləcək nəticələri müəyyənləşdirin.
- Hər iki tərəf üçün ən yaxşı və ən pis nəticələri müəyyənləşdirin.
- Mövqeyi dəyişməyin bu və ya digər tərəf üçün nə ilə nəticələnəcəyini təxmin edin.
- Mövqeyin dəyişilməsinin bu və ya digər tərəfin reputasiyasına zərər vermək və ya hörmətdən salmaq kimi mənfi nəticələrə yol açıb-açmayacağını dəqiqləşdirin.

MÜNAQİŞƏ VƏ ÜÇÜNCÜ TƏRƏFİN MÜDAXİLƏLƏRİ

MÜMKÜN İDARƏETMƏ PROSESİ



- Hər bir tərəflə ayrı-ayrılıqda və təklikdə görüşün, ətraflı qeydlər aparın.
- Real problemin nədən ibarət olduğunu, situasiyanın necə meydana gəldiyini, tərəflər üçün nəyin vacib olduğunu və bunun səbəbini dəqiqləşdirin.
- Meydana gələn sualları aydınlaşdırmaq, məsələləri faktlara əsaslanaraq həll etmək üçün hər bir tərəflə yenidən görüşün, bu müddətdən tərəflərin bir-birinə hörmətlə yanaşmasına kömək etmək üçün istifadə edin.
- Məqsədəuyğun ola biləcək, tərəflərin qəbul edəcəyi mümkün nəticələr və variantlar haqqında düşünün.
- Hər bir tərəflə ayrı-ayrılıqda görüşün, mövcud şəraitdə nəyin məqsədəuyğun olacağını düşündüyünüzü bəyan edin, müəssisənin ehtiyaclarının ayrı-ayrı işçilərin ehtiyaclarından üstün olduğunu vurğulayın və sözlərinizi əsaslandırın.
- Hər iki tərəflə birlikdə görüşün və arzu etdiyiniz və onlardan gözlədiyiniz nəticələri təqdim edin, hər iki tərəf üçün məqbul razılaşmanı əldə etmək üzərində çalışın.



KOMANDA MÜNAQİŞƏSİ

MÜNAQİŞƏNİ HƏLL ETMƏYİN YOLLARI



Komanda daxilindəki münaqişə şöbələrarası münaqişə ilə eyni səbəblərdən meydana gələ bilər: resursların bölüşdürülməsi, vəzifələrin qeyri-müəyyənliyi, qarşılıqlı asılılıq və əlavə olaraq şəxsiyyət fərqlilikləri (bax: səh. 50).

Münaqişənin qarşısını almağın yollarına aşağıdakılar daxil ola bilər:

- komandadan gözləntilər haqqında aydın bəyanatın razılaşdırılması – qərarların bu bəyanat əsasında müzakirə və qəbul edilməsi, beləliklə, fərdiyyətçilik və insanların şəxsi ehtiyaclarının təsirinin azaldılması;
- mümkün olduqca, komandada 7-dən çox üzvün olmamasını təmin etmək (üzvlərin sayı 7 nəfərdən çox olduqda onlarla psixoloji bağ qurmaq daha çətin olur, altkomandaların qurulması isə "qrupdaxili" və "qrupxarici" münaqişələrlə müşayiət olunur).

KOMANDA MÜNAQİŞƏSİ

MÜNAQİŞƏNİ HƏLL ETMƏYİN YOLLARI



- Münaqişə yaradan problemlər və fərqliliklər, eləcə də görülən tədbirlərlə bağlı məsələlərin müzakirə edildiyi müntəzəm *barışyönümlü* komanda toplantıları keçirin.
- Komanda üzvləri üçün sosial, eləcə də işlə əlaqədar ünsiyyət fürsətləri yaradın, komandanın uğuru üçün sərf edilən əməyi vurğulayın və təqdir edin.
- Komanda işini elə təşkil edin ki, komanda üzvləri bir-birlərinin tərcih edilən komanda vəzifələrini, eləcə də (hər kəsin şəxsiyyət tipi və komanadaya verdiyi töhfələrin fərqli olduğu üçün) funksional vəzifələrindən fərqli olan öz tərcih etdikləri vəzifələr üzrə komandaya necə töhfə verə biləcəklərini başa düşsünlər (bax: Belbinin araşdırması).
- Komanda daxilində bütün fərdlər arasında qarşılıqlı hörməti təşviq edin, onları həvəsləndirin və mükafatlandırın.



KOMANDA MÜNAQİŞƏSİ

İNTİZAMLA BAĞLI MÜNAQİŞƏ



Burada söhbət *hədsiz kobud və nalayiq davranışdan* deyil, uyğunsuz davranışdan gedir. Çünki hədsiz kobud və nalayiq davranışa görə əməkdaş işdən azad edilir: işçi və işəgötürən arasındakı münaqişə uzanmadan sona çatır. Uyğunsuz davranış dedikdə, adətən, əməkdaşın zəif performansı və ya qəbuledilməz davranışı nəzərdə tutulur. Belə hallarda əməkdaş ilk dəfədən işdən azad edilmir.

İntizam məsələsi ilə əlaqədar meydana çıxan münaqişələrin azaldılması üçün təkliflər:

- Əməkdaşı işə qəbul edən zaman performans, davranış və davamiyyətlə bağlı məqbul və qeyri-məqbul olan hərəkətləri izah edin (yazılı qaydada təsdiq edin).
- Yeni əməkdaşlara intizam prosesi, onların hüquq və imtiyazları ilə bağlı məlumatlandırın.
- İddia edilən uyğunsuz davranışdan sonra həmin əməkdaşla mümkün qədər tez görüşün.
- Əməkdaşa davranışı barədə məlumat, izahat hazırlamaq üçün kifayət qədər vaxt verin.
- Əməkdaşa işə qəbul edilərkən qeyri-məqbul davranış barədə məlumatlandırıldığını xatırladın.
- Əməkdaşın uyğunsuz davranışını sübut edən dəlillər təqdim edin.

KOMANDA MÜNAQİŞƏSİ

İNTİZAMLA BAĞLI MÜNAQİŞƏ



İntizam məsələsi ilə əlaqədar meydana çıxan münaqişələrin azaldılması üçün təkliflər (davamı):

- Əməkdaşa və/və ya onun seçdiyi nümayəndəyə ittiham edildiyi davranışın səbəblərini və cəzasını yüngülləşdirəcək halları bəyan etmək imkanı verin.
- Əməkdaşın arqumentlərinin onun davranış və ya hərəkətinin təsir etmədiyi bir şəxs tərəfindən dinlənilməsini təmin edin.
- Əməkdaşın izahatını diqqətlə nəzərdən keçirin, fərqli və yeni olan hər hansı faktı araşdırın.
- Zəruri və məqsədəuyğun olarsa, şahidlərin fikirlərini öyrənin.
- Əməkdaşın izahatını diqqətlə yoxlayın və onun zəif performansa/uyğunsuz davranışa yol verib-vermədiyini dəqiqləşdirin.
- Əməkdaşın şirkətdəki əmək stajını nəzərə alın, staj nə qədər çox olarsa, ona göstərilən tolerantlıq dərəcəsi bir o qədər yüksək ola bilər.
- İntizam tədbiri məqsədəuyğun olduğu halda nəyin məntiqi baxımdan məqbul olduğunu qərarlaşdırın, qərar barədə əməkdaşa və onun nümayəndəsinə məlumat verin – qərar nədən ibarətdir, səbəblər nələrdir – bunu və əməkdaşın qərara necə etiraz edə biləcəyini yazılı qaydada təsdiq edin.
- Eyni davranış təkrar olunarsa, hansı tədbirin görüləcəyini əməkdaşa bildirin.

İNTİZAMLA BAĞLI MÜNAQİŞƏ



Lazım gələrsə, əməkdaşın öz davranışını təkmilləşdirməsi üçün ona təlim keçilməlidir.

- Qərarla razı olmayan və onu hər hansı cəhətdən ədalətsiz və ya qeyri-adekvat hesab edən əməkdaş daha əvvəl məsələ ilə əlaqəsi olmamış, zəruri olarsa, ilkin qərarı dəyişmək səlahiyyəti olan daha yüksək vəzifəli rəhbərə müraciət etməyə təşviq edilməlidir.
- İntizam tədbiri qeydə alınıbsa, qayda pozuntusu sözügedən əməkdaşın şəxsi işində əvvəlcədən müəyyən edilmiş müddət ərzində saxlanmalı, müddət bitdikdən və ya cəza ləğv edildikdən sonra silinməlidir.
- Hər bir qayda pozuntusuna görə müvafiq prosedura uyğun şəkildə intizam tədbiri tətbiq edilməlidir. Daha dəqiq desək, kiməsə, məsələn, absenteizmə, sonra zəif perfomansa, sonra itaətsizliyə görə intizam tədbiri tətbiq edib, daha sonra onu işdən azad etmək ədalətsizlikdir, bunların hər biri uyğunsuz davranışa görə xəbərdarlıqla müşayiət olunmalıdır.

KOMANDA MÜNAQİŞƏSİ

MÜNAQİŞƏ VƏ MÜƏSSİSƏ



Müəssisədaxili münaqişələr çox vaxt büdcə, resurs, performans, möhlətin son tarixi və s. ilə bağlı və fərqli tələblərdən irəli gəlir. Bu vəziyyət rəhbərliyin müxtəlif səviyyələri və/və ya istehsalat şöbəsi ilə onu dəstəkləyən xidmət şöbəsi arasında yarana bilər.

Bazar, texnologiya, prosedur, siyasət və kadrlarda dəyişikliklər baş verdikdə çətinliklər meydana gələ bilər. Qaydalar və fərqli gözləntilərin də münaqişəyə yol açması mümkündür.

Bundan əlavə, insanlar, sadəcə, bir-birlərini sevmədikdə və yola getməyə çətinlik çəkdikdə də şəxslərarası münaqişələr meydana gələ bilər.

Bütün bunlara belə xülasə verə bilərik:

- **İdarəetmə münaqişəsi** siyasət, büdcə, fəaliyyət istiqaməti
- **Şöbələrarası münaqişə** prosedurlar, resurslar
- **Vəzifə münaqişəsi** performans, metodlar
- **Şəxslərarası münaqişə** işçilər

MÜNAQİŞƏ VƏ MÜƏSSİSƏ



Müəssisələr daxilində münaqişə qaçılmazdır, potensial çətinlikləri azaltmağa kömək edəcək bir neçə əsas prinsip mövcuddur:

Aydın missiya və vizyon bəyanatları
Razılaşdırılmış missiya və vizyon əsasında qəbul edilən qərarlar şəxsiləşdirilmir. Bir şöbə digərindən üstün tutulmur. Əvəzində, resurs ayırmaları müəssisə daxilində razılaşdırılmış istiqamət əsasında həyata keçirilir.

Dəyərlərin aydın müəyyən edilməsi
Davranış normalarını təyin edir. İstər rəhbər olsun, istərsə də çayçı – hər kəs eyni dəyərlər əsasında hesabat verir və mühakimə edilir.

Açıq ünsiyyət
Zaman və əmək sərf etmədən buna nail olmaq çətindir. İş yerini gəzməklə idarəetmə və aktiv açıq qapı siyasəti (qapılardan heç kim girib-çıxmadıqda onun bir mənası olmur!) daxil olmaqla, iki istiqamətli, şəxslərarası ünsiyyət təşviq edilməlidir.

Etik davranış
Bütün sövdələşmələrinizdə dürüst olun. Rəhbərləriniz, iş yoldaşlarınız və işçilərinizlə eyni dərəcədə hörmətlə və müştərilərinizə göstərəcəyiniz səviyyədə ehtiramla rəftar edin.

MÜNAQİŞƏ VƏ MÜƏSSİSƏ



Təşkilatlanmış işçi qüvvəsi ilə iş
Əmək münasibətləri ilə əlaqəli problemlərin başqa problemlərdən daha az olduğu hesab edilən şirkətlərin qəbul etdikləri bəzi prinsiplər:

- Əməkhaqlarının ödənişi dövrünün böyük hissəsi ərzində 75 %-lik dərəcə üzrə ödəniş edin. Bu, orta göstəricidən yüksəkdir, lakin pul hərislərinin başqa yerə getməsinə imkan verir. Yalnız əlləri qızıl qandallarla bağlı olduğuna görə başqa yerə gedə bilməyən narazı əməkdaşlardan pis heç nə yoxdur. *Yaxşı əməkhaqqı* ödəyən işagötürən kimi qazandığınız nüfuz şirkətinizin mənfəətliliyini artırmaq qabiliyyəti olan daha yaxşı namizədləri cəlb edəcək.
- Bazarda mövcud olan işə qəbul şərtlərini izləyin və onsuz da, təklif etməyə hazır olduğunuz imtiyazları tələb edilmədən təqdim edin. Güzəştə getməyə hazırlaşırsınızsa, əməkdaşları buna görə danışıqlar aparmağa vadar etmək nəyə lazımdır? Belə strategiya əməkdaşlara yalnız bunu öyrədir ki, təkmilləşməyə nail olmaq üçün münaqişə yaradılmalıdır.

MÜNAQİŞƏ VƏ MÜƏSSİSƏ



Təşkilatlanmış işçi qüvvəsi ilə iş (davamı)

- Hər kəs üçün məcburi xarakter daşıyan, razılaşdırılmış prosedurlara əməl edin. İntizam, şikayət, arbitraj və s. ilə əlaqədar prosedurlarınız varsa, onlara əməl edin.
- Əmək qanunvericiliyi, əməyin təhlükəsizliyi və etik davranış kodeksinə həm hərfi, həm də mənəvi anlamda əməl edin. Sərt praktika qanuni olsa belə, münaqişəyə gətirib çıxarır.

Presedent

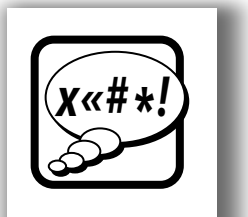
Presedentlərə sadiq qalın. Bir nəfər üçün etdiyinizi hamı üçün etməyiniz gözləniləcək. Dəyişiklik üçün əsaslı səbəb olmadıqda rəhbərliyin bu gün atdığı addımı sabah da atmağı gözləniləcək. Rəhbərlərin çox vaxt gələcəkdə baş verəcək münaqişələr bahasına (çünki presdentlər yaranır) bu gün sürətli həll yolunu seçdikləri məlumdur.

Standartlar

Hamıya eyni qaydaları tətbiq edin. Rəhbərliyin qolf günləri ilə əməkdaşlara tətbiq edilən sərt absenteizm siyasəti arasında müəyyən ədalətsizlik var.

Vədlər

Vədlər həyata keçirilməlidir. Müəyyən bir razılığa gəlmisinizsə, əməkdaşların və ya həmkarlar ittifaqının onu nəzarətdə saxlamasına və sorğulamasına şərait yaratmayın.



BULLİNQ VƏ QISNAMA

TƏRİFLƏR



Bullinq – iş yerində bir əməkdaşın digərini şifahi, fiziki və ya emosional səviyyədə və ya hər üç səviyyədə sıxışdırması, qısnaması və ya qorxutması deməkdir. Bura əsassız tənqid, ifrat sayda çatışmazlığın tapılması, ifrat nəzarət, hətta əsassız xəbərdarlıqlar daxildir.

Həmkarlar ittifaqının müəyyən etdiyi tərif:

"Bullinq – zərərçəkənin özünü məyus, təhdid altında, alçaldılmış və ya zəif hiss etməsinə səbəb olan, bununla da onun özünəinamını sarsıdan, stresdən əziyyət çəkməsinə səbəb ola biləcək davamlı alçaldıcı, təhqiramiz, qorxuducu davranış, səlahiyyətdən sui-istifadə və ya ədaslətsiz cəza tədbirinin tətbiqi deməkdir".

"Sərhədsiz həkimlər" beynəlxalq təşkilatının həmkarlar ittifaqı



Qeyd: Bullinq haqqındakı mükəmməl məlumat Tim Fildin ruhlandırıcı və olduqca faydalı veb-saytından əldə edilmişdir: www.bullyonline.org

STATİSTİKA



Mançester Universiteti tərəfindən 70 müəssisədə 5500 işçi arasında aparılan araşdırmaya əsasən, bu işçilərin:

10,5 %-i son 6 ayda;
24,4 %-i son 5 ildə bullinqə məruz qalmışdır.

Staffordşir Universiteti Biznes Məktəbinin apardığı araşdırmaya əsasən, respondentlərin:

53 %-i karyeralarının başladığı tarixdən bu günədək bullinqə məruz qalmışdır.

Mançester Universiteti və Qoldsmit Kolleci tərəfindən 5288 yetkin respondent arasında aparılan araşdırmaya əsasən:

kişi respondentlərin **11,4 %-i** i son 6 ayda;
qadın respondentlərin **9,9 %-i** son 6 ayda ;
kişi respondentlərin **22 %-i** son 5 ildə;
qadın respondentlərin **27,7 %-i** son 5 ildə bullinqə məruz qalmışdır.

ABŞ və Avstraliyada aparılan araşdırmalar da bənzər göstəriciləri ortaya çıxarır.

Bu rəqəmlər göstərir ki, bullinq iş yerində münaqişələrin real mənbəyidir və rəhbərlikdən ciddi diqqət tələb edir.

SƏCİYYƏVİ BULLİNQ DAVRANIŞI



Bullinqə yol verən şəxslərin hərəkəti, adətən, sabit və təxmin edilə bilən bir davranış şəklinə malik olur. Yalnız o halda birləşdirdikdə fərqliliklər yarana bilər ki, həmin şəxsin həm fürsətçilik, həm də istismarçılıq meyilləri olsun. Aşağıda bir neçə psixoloji davranış nümunəsi ilə tanış ola bilərsiniz, lakin bu siyahı nümunə xarakteri daşıyır və heç bir vəchlə müfəssəl hesab edilə bilməz:

- işin nəticəsi və ya performansla bağlı məntiqsiz tələblər;
- başqaları qarşısında alçaltma;
- işə müstəsna dərəcədə yaxından və zəruri olmayan nəzarət;
- əsas effektivlik göstəricilərinə nail olmaq üçün əməkdaşın ehtiyac duyduğu resurslara çıxışına mane olmaq;
- iş yerində və/və ya sosial mühitdə təcrid olunma;
- iş yükü, əməkhaqqı, mükafat və s. məsələlərdə başqa işçilərlə müqayisədə ədalətsiz və ya fərqli rəftar;
- işçinin fikirlərinə laqeyd münasibət, qərarlarının ləğv edilməsi, qanuni xahişlərinin rədd edilməsi və töhfələrinin dəyərsizləşdirilməsi;
- heç bir şahid olmadıqda söyüşdən, təhqiramiz ifadələrdən istifadə;
- təhdidedici telefon zəngləri;
- intizam cəzasi ilə hədələyən aqressiv e-məktubların və ya mesajların göndərilməsi;
- vəzifənin aşağı salınması və ya səlahiyyətlərin azaldılması.



BULLİNQİ İDARƏ ETMƏK NİYƏ BU QƏDƏR ÇƏTİNDİR?

- Daha yüksək nəticəyə/performansa nail olmaq məqsədilə işçiləri bullinqə məruz qoymaq – effektiv idarəetmə, işçinin inkifaşına təkan verən haqlı "qulaqburma" kimi təqdim edilə bilər.
- Məhsuldarlığı yüksək olan şöbələr, adətən, diqqəti özlərinə çəkmirlər, çünki üst rəhbərliyin diqqəti, adətən, problemli sahələrə və ya aşağı məhsuldarlığa yönəlir: belə vəziyyətlərdə işçi heyətini iş saatlarından sonra ifrat dərəcədə işləməyə vadar edən, bullinq tətbiq edən şəxs nəzərdən qaça bilir və ilk şikayətlər daxil olmağa başlayanda əksər hallarda üst rəhbərliyin reaksiyasında şikayətçiyə inamsızlıq hiss olunur.
- Bullinq tətbiq edən şəxs, bir qayda olaraq, zərərçəkənin birbaşa rəhbəri olur və şikayətin bildirilməsi proseduru da yalnız həmin şəxs vasitəsilə başladılır.
- Bullinq tətbiq edən şəxs, adətən, İR şöbəsi və müəssisə daxilindəki başqa güc və təsir mərkəzlərinə öz şöbəsində problemli bir işçinin olduğu və bu məsələ üzərində çalışdığı barədə əvvəlcədən məlumat verir.



BULLİNQİ İDARƏ ETMƏK NİYƏ BU QƏDƏR ÇƏTİNDİR? (davamı)

- Bullinq, adətən, kiçik və məkrli qorxutma hərəkətlərinin yavaş-yavaş üst-üstə toplanması ilə başlayır, çünki ayrı-ayrılıqda əhəmiyyətsiz göründüyü üçün şikayət etmək çətin olur.
- Bullinq əməli fürsətçi xarakter daşıdığı üçün, yəni şahidlər olmadıqda törədildiyinə görə şikayəti əsaslandırmaq heç də asan olmur.
- Kimsə başqalarının qaşısında bullinqə məruz qaldıqda iş yoldaşları etiraz etməyə və ya həmin şəxsi müdafiə etməyə çox qorxur, ya da "*nəyimə gərək, məndən uzaq olsun*..." düşüncəsinə qapılırlar.
- Əksər müəssisələrin bullinqə qarşı siyasəti yoxdur.



BULLİNQƏ MƏRUZ QALANLARA DƏSTƏK



Müəssisənin mövqeyi

- Bullinqə qarşı şirkət siyasəti işlənib hazırlanmalı və tətbiq edilməli, belə davranışa qarşı sıfır tolerantlığın və intizam tədbirlərinin görüləcəyi bəyan edilməlidir.
- Qısnama və bullinq əməli kobud və nalayiq davranış adlandırılmalı, belə əməllərə yol verən əməkdaşların elə ilk cəhddə işdən azad ediləcəkləri bəyan edilməlidir.
- Bullinq və ya qısnamaya yol verən şəxs zərərçəkənin birbaşa rəhbəri olduqda zərərçəkən standart şikayətetmə prosedurundan istifadə etməməsi üçün "qaynar xətt" xidməti təşkil edilməlidir.
- Yeni əməkdaşlar iş yeri ilə tanış olarkən idarəetmə ilə bağlı nə kimi gözləntilərinin ola biləcəyi, bu gözləntiləri qarşılanmadıqda nə edə biləcəkləri barədə məlumatlandırılmalıdırlar.
- İR şöbəsinə bullinq, o cümlədən potensial və faktiki bullinq əməlinin müəyyən edilməsi, zərərçəkənlərin idarə edilməsi mövzusunda təlim keçilməlidir.
- İR şöbəsinin rəhbərinə absentezim və kadr axınında qəfil mənfi dəyişikliklərin izlənməsi və araşdırılması ilə bağlı göstəriş verilməlidir.



BULLİNQƏ MƏRUZ QALANLARA DƏSTƏK

Həmkarların mövqeyi

- İş yoldaşınızın bullinqə məruz qaldığını gördükdə səssiz qalmayın.
- Zərər çəkmiş iş yoldaşınıza təskinlik verin və dəstək olun.
- Hər bir bullinq əməlinin verdiyi zərərin kompensasiya edilməsi üçün zərərçəkəni şikayət etməyə təşviq edin.
- Bullinqlə bağlı şikayət ərizəsini dairəvi şəkildə imzalamağa (ilk imzanı kimin atdığını təyin edə bilməmək üçün) hazır olun.
- Bullinq əməli barədə aktiv məlumatlandırma aparın.
- Zərərçəkən şikayət prosedurundan keçdiyi müddət ərzində ona dəstək olun.
- İş yoldaş(lar)ınıza şahidlik etməyə və/və ya təmsilçi/müdafiəçi kimi çıxış etməyə hazır olun.
- Bullinqə məruz qoyan şəxsin hərəkətlərini (video və ya audio) qeydə alın, sözügedən şəxs öz əməllərini inkar edərsə, bu qeydlərdən dəlil olaraq istifadə edin.
- Mövcud olmadığı təqdirdə, İR şöbəsinə bullinqə qarşı siyasət hazırlamağı təklif edin.



BULLİNQƏ MƏRUZ QALANLARA DƏSTƏK



Zərərçəkənin mövqeyi

- Sizi qətiyyətli edən bütün bacarıqlarınızı artırın (bax: "İdarəetmə kitabları" seriyasından "Qətiyyətlilik" kitabı) və bullinqə məruz qaldığınızı anlayan kimi bu bacarıqlarınzı işə salın, eyni zamanda:
  - hisslərinizi ifadə etməyi bacarın;
  - hüquqlarınızı tələb edin;
  - "mən"lə başlayan cümlələr qurun;
  - ədalətsiz və ya qeyri-adekvat tələblərə "yox" deməyi bacarın;
  - emosiyalarınıza nəzarət edin, yalnız faktlara və davranışlara əsaslanın.
- İş yerində və iş yerindən kənarda əldə etdiyiniz nailiyyətləri yadınıza saldıqca bir dəftərə qeyd edərək siyahısını tərtib edin və bu siyahını müntəzəm olaraq gözdən keçirin; bu sizə eqonuzu, gücünüzü və özünüzə olan inamınızı qoruyub saxlamaqda kömək edəcək (keçmişdə nail olduqlarınızı heç kim əlinizdən ala bilməz və gələcək performansınızın ən yaxşı göstəricisi keçmiş performansınızdır); bu xoşagəlməz vəziyyət uzun müddət davam etməyəcək.
- Nə deyildiyi, nə vaxt deyildiyi, hansı tərzdə deyildiyi daxil olmaqla, hər bir bullinq əməlini mümkün qədər tez qeyd edin; bu qeydləri işdə saxlamayın; sizi bullinqə məruz qoyan şəxsin davranışını öncədən təxmin etməyə kömək edəcək şablon davranışlara diqqət yetirin və İR şöbəsinə dəlillər təqdim edin.

BULLİNQƏ MƏRUZ QALANLARA DƏSTƏK



Zərərçəkənin mövqeyi (davamı)

- İş yoldaşlarınızdan və həyatınızdakı başqa dəyərli şəxslərdən dəstək alın.
- Həmkarlar ittifaqı və ya işçi heyətinin təmsilçisinə məlumat verin.
- Bullinq barədə hər şeyi oxuyun.
- Şirkətin bullinqə qarşı siyasəti ilə tanış olun, siyasəti daim masanızın üstündə saxlayın, presedentləri, şirkətin keçmişdə bullinqə qarşı hansı tədbirləri gördüyünü araşdırın.
- Birbaşa rəhbəriniz sizi bullinqə məruz qoyursa, birbaşa rəhbərinizin rəhbərinə müraciət edin, bütün müzakirələr və toplantılar barədə qeydlər aparın.
- Şikayətlərin bildirilməsi ilə bağlı şirkətin qaydalarına əməl edin və yenə də bütün addımlarınızı yazılı şəkildə qeyd edin.
- Heç bir nəticə görmədikdə, şirkət də, iş yoldaşlarınız da sizə dəstək olmadıqda, mümkünsə, işdən çıxın, lakin əvvəlcə başqa iş tapın; sonra isə keçmiş rəhbərinizə qarşı "işdən çıxmağa vadar edilmə" iddiası ilə məhkəməyə müraciət edin.

BULLİNQ, YOXSA QISNAMA?



Bullinq	Qısnama
Adətən, siz fərqinə varmadan başlayır.	Qısnamaya məruz qaldığınızı dərhal anlayırsınız.
Adətən, sərişt əlilik məsələləri ətrafında başlayır.	Adətən, seksual amillər və ya cinsi fərqlə bağlı olur.
Nəzarət və dominantlıq məqsədi daşıyır.	Sahib olmaq məqsədi daşıyır.
Natamamlıq və özünəşübhə hissləri doğurur.	Qorxu, təşviş hissləri doğurur.
Təhqir və alçaltma psixoloji xarakter daşıyır.	Təhqir və alçaltma cinsi xarakter daşıyır.
İş yerində baş verir.	İş yerində başlayır, sosial həyata keçir.
Heç vaxt bir insidentlə məhdudlaşmır.	Bir insidentlə məhdudlaşa bilir.

BULLİNQ VƏ QISNAMA

CİNSİ QISNAMANIN TƏRİFLƏRİ



Cinsi qısnamanın müxtəlif formaları ola bilər:

- bilərəkdən yol verilən və arzuolunmaz fiziki təmas və ya ifrat dərəcədə fiziki yaxınlıq:
- şəxsin cinsi, bədəni, görünüşü və ya həyat tərzi haqqında təkrarlanan seksual şərhlər və ya hərəkətlər;
- təhqiramiz telefon zəngləri, məktublar və e-məktublar;
- təqib;
- açıq-saçıq, seksual xarakterli təsvirlərin, şəkillərin, karikaturaların, fotoşəkillərin və ya internetdə mövcud olan təsvirlərin göstərilməsi və ya nümayiş etdirilməsi;
- qarşı tərəfin şəxsi həyatı/münasibətləri/dostları haqqında suallar və ya eyhamlar;
- açıq-aydın etiraz bildirilsə də, şəxsin davamlı olaraq sosial tədbirlərə və ya görüşə dəvət edilməsi;
- açıq-saçıq zarafatlar və təkliflər.

"Cinsi qısnama – kiminsə ləyaqətini alçaltmaq üçün qorxuducu, ədavətli, alçaldıcı, təhqiramiz mühitin yaradılması ilə müşayiət olunan arzuolunmaz, seksual xarakter daşıyan hər hansı verbal, qeyri-verbal və ya fiziki davranış forməsıdır".
Avropa Komissiyası

Beynəlxalq Əmək Bürosu, 2001

STATİSTİKA



Yaşayış və İş Şəraitinin Yaxşılaşdırılması üzrə Avropa Fondunun apardığı araşdırmaya əsasən, cinsi qısnama halları nəinki çoxdur, hətta Birləşmiş Krallıq iqtisadiyyatının müəyyən sektorlarında kütləvi xarakter daşıyır:

54 % – ölkədaxili araşdırmanın nəticəsi
47 % – işəgötürmə agentliyi tərəfindən aparılan araşdırmanın nəticəsi
89 % – səhiyyə sahəsində aparılan araşdırmanın nəticəsi
90 % – polis qüvvələri tərəfindən aparılan araşdırmanın nəticəsi

Xərclər
Bərabər İmkanlar Komissiyasının (BİK) apardığı və 54 məhkəmə işinin əhatə olunduğu araşdırmada qalib gələn şikayətçilər 750 – 40000 ABŞ dolları arasında təzminat almışlar. İşlərin əksəriyyətinin həlli üçün isə hər biri üzrə orta hesabla 2000 – 5000 ABŞ dolları arasında pul xərclənib.

Bu xərclərə itirilmiş iş vaxtı, hazırlıq vaxtı, məhkəmə və vəkil xərcləri daxil deyil. İctimaiyyət arasındakı mənfi rəylərə görə reputasiyanın itirilməsi halları da çoxdur.



İŞ YERİNDƏ CİNSİ QISNAMA HAQQINDA 5 MİF

Mif 1: **Hazırkı cinsi qısnama siyasətləri şikayətin edilməsini asanlaşdırır.**
Fakt: Qısnama ilə üzləşən çox az sayda insan rəsmi şəkildə şikayət edir. BİK-in araşdırmasına əsasən, şikayət edənlərin 48 %-i məhkəməyə müraciət etməmişdən əvvəl işdən çıxıb.

Mif 2: **Qısnama nadir rast gəlinən haldır.**
Fakt: Qadınların təqribən 40 – 60 %-i, kişilərin 10 %-i qısnamaya məruz qaldıqlarını bildirirlər.

Mif 3: **Qısnama əhvalatları ya yalan, ya da uydurmadır.**
Fakt: BİK-in araşdırması göstərir ki, 54 məhkəmə işindən 34-də (63 %) iddiaçı qalib gəlmişdir.

Mif 4: **Qısnamanı qadınların geyim və davranış tərzləri təhrik edir.**
Fakt: Qadınlar yaş, görünüş, davranış və ya geyimlərindən asılı olmayaraq, qısnamaya məruz qalırlar.

Mif 5: **Qısnama ya əhəmiyyətsiz xarakter daşıyır, ya da əyləncə üçün edilir.**
Fakt: BİK-in araşdırması göstərir ki, 90 % hallarda zərərçəkən cinsi qısnama nəticəsində işini itirmiş və ya öz müraciəti əsasında işdən çıxarılmışdır.

QISNAMA NƏDİR?



Qısnama əməllərinə bira sıra qeyri-məqbul davranışlar daxildir:

- danışıq tərzi, səs tonu və sözlərin söylənmə forması;
- söz atmaq;
- seksual xarakterli və ya stereotip zarafatlar etmək;
- seksual xarakterli və ya stereotip şəkillər, karikaturalar, şeirlər (kağız üzərində, divarlarda, lövhələrdə, faks və ya kompüter vasitəsilə) göndərmək/göstərmək;
- təmasın istənilən forması;
- həddən çox yaxın dayanmaq;
- təhqiramiz materialların endirilməsi və paylaşılması;
- seksual xarakterli, seksist, irqçi, homoseksuallara və əlillərə qarşı ayrı-seçkilik və s. kimi yozula biləcək jestlər və üz ifadələri;
- seksual davranışın istənilən forması;
- bu və ya digər şəxsin başqalarından təcrid edilməsi və ya ayrı tutulması;
- alçaldıcı hərəkətlərə təşəbbüs.

İŞƏGÖTÜRƏNLƏRİN ÖHDƏLİKLƏRİ

İşəgötürəniniz/rəhbəriniz:

- sizi qısnamamalıdır;
- sizin iş yerində başqasını qısnamağınıza icazə verməməlidir;
- iş yerində heç kimin sizi qısnamasına imkan verməməlidir;
- iş vasitəsilə ünsiyyət saxladığınız heç kimin sizi qısnamasına imkan verməməlidir – şirkətinizin əməkdaşı olmasalar belə.



BULLİNQ VƏ QISNAMA

QISNAMA ÜZRƏ SORĞU



	Bəli	Xeyr	Ola bilər
1. Kiminsə sizə toxunması cinsi qısnamadırmı?			
2. Baş vermiş halın cinsi qısnama hesab olunması üçün işçi etiraz etmiş olmalıdırmı?			
3. İşçini görüşə dəvət etmək cinsi qısnamadırmı?			
4. "Əzizim" və ya "canım" kimi sözlərdən dostcasına istifadə edirəmsə, cinsi qısnamada ittiham edilə bilərəmmi?			
5. Cinsi qısnamaya görə yalnız işçilərmi cəzalandırılmalıdır?			
6. Kimisə iş yerində sosial tədbirlərə/məclislərə dəvət etmirəmsə, bu, qısnama hesab edilə bilərmi?			
7. Kimsə gözlənilmədən hər zaman nümayiş etdirdiyim davranışdan şikayət edirsə, bu, qısnama hesab edilə bilərmi?			
8. Hansısa sözü bilərək deməmişəmsə və ya niyyətim alçaltmaq deyildisə, bu, qısnama hesab edilə bilərmi?			
9. Şəxsi kompüterimdə internetdən pornoqrafik və ya irqçi materiallar endirirəmsə, bu, qısnama hesab olunurmu?			
10. İrqçi, seksist və ya seksual, yaxud homoseksuallar haqqında zarafatlar etmək mənsub olduğum mədəniyyətin bir hissəsidirsə, eyni hərəkəti mən də edə bilərəmmi?			

QISNAMA ÜZRƏ SORĞUNUN CAVABLARI



1. **Bəli**. Kiminsə müəyyən nayihələrinə toxunursunuzsa, bu, qısnama hesab olunmalıdır. Eyni zamanda, əgər bu toxunuş seksual xarakter daşıyırsa, qısnamadır. Toxunuşun dərəcəsi mədəniyyət mühitindən asılıdır: aydındır ki, italyanlar bir-birlərinə toxunmağı bir çox başqa Avropa xalqları ilə müqayisədə daha çox sevirlər. *Toxunmağı, fiziki təması ən az sevənlər* britaniyalılardır. Lakin bəzi insanlar milliyətlərindən asılı olmayaraq, fiziki təması sevmirlər, ona görə də ən yaxşısı toxunmamaqdır.
2. **Xeyr**. Həmin şəxs etirazını bildirməkdən utana və ya nəsə demək üçün lazımi dərəcədə qətiyyətə malik olmaya bilər, xüsusilə də siz onun rəhbəri və ya başqa səlahiyyətli şəxssinizsə. Rəhbər şəxslər daha kiçik vəzifəli şəxslərə toxunaraq bədən dili vasitəsilə üstünlük nümayiş etdirirlər. Riskə getməyin və işçilərinizə toxunmayın.
3. **Bəli**. Bir dəfə soruşa bilərsiniz, lakin qarşı tərəf "yox" deyibsə, bir daha təkrar etməməlisniz. Bundan sonrakı xahişlər gül dəstəsi ilə edilsə belə, qısnama hesab olunur.
4. **Ola bilər**. Qarşı tərəfin etiraz etmədiyinə tam əmin olmalısınız.
5. **Xeyr**. İş yerində həmkarı və ya işçisi ilə ünsiyyətdə olan heç kəs qarşı tərəfi qısnaya bilməz. İşin istənilən aspektində bütün işçilərini müdafiə etmək işəgötürənin öhdəliyidir.

QISNAMA ÜZRƏ SORĞUNUN CAVABLARI



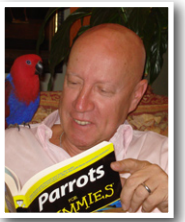
6. **Ola bilər**. Çətin sualdır. Dostlarınızla müntəzəm olaraq şam yeməyinə gedə bilərsiniz, lakin bu və ya digər şəxs iş yerində təşkil olunan bütün sosial tədbirlərdən kənarda qalırsa, işəgötürən həmin şəxsin qısnamaya mərus qalmadığını sübut etməkdə çətinlik çəkə bilər.
7. **Bəli**. Son hərəkətiniz son damla ola, qarşı tərəfi özündən çıxara və etiraz etməsinə səbəb ola bilər. Bundan sonra eyni hərəkəti davam etdirirsinzsə, bu, qısnamadır.
8. **Bəli**. Niyyətiniz kimisə qısnamaq olmaya bilər, lakin nəyin qəbuledilməz hərəkət olduğuna siz deyil, qısnamaya məruz qaldığını hesab edən insan qərar verir. Hər şey qarşı tərəfin sözlərinizi necə mənalandırmasından asılıdır.
9. **Ola bilər**. Başqa kimsə görübsə və ya siz, yaxud tərkibində olduğunuz qrup etiraz edən başqa bir şəxsin yanında həmin materiallara baxmısınızsa, bu, qısnamadır.
10. **Ola bilər**. Kimi alçalda biləcəyinzi müəyyən etmək çətindir. Başqası belə bir zarafat edə bilər və heç kim bunu təhqir kimi qəbul etməz. Lakin siz eyni zarafatı edəndə kimsə özünü təhqir olunmuş hesab edə bilər. Yaxşısı budur ki, başqalarını incidə biləcək zarafatları etməyəsiniz.



İŞ YERİNDƏ QISNAMA MÜNAQİŞƏLƏRİNİN QARŞISINI NECƏ ALMALI?

- Qısnama hallarına qarşı siyasət və şikayətlərin bildirilməsi qaydalarını işləyib hazırlayın: "The Times" qəzetinin müəyyən etdiyi 100 aparıcı şirkətin 72 %-i belə siyasətə malikdir.
- Xüsusilə iş yeri ilə tanışlıq dövründə bütün əməkdaşlara qarşılıqlı münasibət mövzusunda təlim təşkil edin.
- Müvafiq təlim tədbirlərində iş yerində davranış barədə rəylərin bildirilməsi bacarıqlarını müzakirə edin. Bu bacarıqlar işçilərin qiymətləndirilməsi və intizam məşğələləri, o cümlədən qeyri-məqbul davranış hallarında işçinin özünə nəzarət edə bilməsi üçün vacibdir.
- Hər hansı şikayətlə bağlı dərhal tədbir görün, şikayətlərə ciddi və həssaslıqla yanaşın.
- Müəssisənin şikayətlərin idarə edilməsi ilə bağlı qaydalarına əməl edin və şikayət əsaslıdırsa, kimə aid olduğundan asılı olmayaraq, intizam cəzasının tətbiqi üçün lazımi tədbirləri görün.
- İşçilər şikayətlərin idarə edilməsi ilə bağlı qaydaları yararsız hesab edirlərsə, dəstək xətti təmin edin: BİK-in araşdırmasına əsasən, 33 % hallarda qısnamaya yol verən şəxs direktor və ya müəssisənin sahibi, 66 % hallarda isə birbaşa xətti rəhbər olur.
- Qısnamanın qəbuledilməz olduğunu göstərmək üçün nəticələr barədə məlumat verin və bu məlumatı dərc etdirin.
- Hər bir işçi ilə ləyaqət və hörmətlə rəftarı nəzərdə tutan təşkilati mədəniyyəti inkişaf etdirmək üçün əlinizdən gələni edin.

Müəlliflər haqqında



Mərhum Maks Eggert

Maks A Eggert (BSc[1], MA[2], FCIPD[3], CFAHRI[4], ABPS[5], MAPS[6])
İdarəetmə psixologiyası üzrə mütəxəssis və anqlokatolik ruhanisi olan Maks insanlara öz potensiallarını ən yüksək səviyyədə gerçəkləşdirməyə kömək etmişdir. O, iri beynəlxalq şirkətlər tərəfindən kouç, mentor və strateq kimi işə cəlb olunmuş, həm Avropa, həm də Avstraliyada TV və radio kanallarına və mətbuata tez-tez müsahibələr vermişdir.

Maks psixologiya, istehsalat münasibətləri və ilahiyyat üzrə elmi dərəcələrə malik idi. Müəllifin 18 kitabı 15 dildə nəşr olunmuşdur, onlardan ikisi tez-tez 10 ən yaxşı biznes kitabı arasında yer alır. Maksın bəzi kitabları London, Sidney, Harvard, Vestminster və Sasseks universitetlərində faydalı vəsait olaraq tövsiyə edilir.



Vendi Falzon
Vendi həm ayrı-ayrı fərdlər arasında, həm də müəssisələrdə şəxslərarası inkişaf və istedadın təkmilləşdirilməsi üzrə ixtisaslaşmış İR üzrə mütəxəssisdir. Onun ixtisas sahələrinə karyeranın inkişaf etdirilməsi, kouçinq, münaqişələrin həlli və komanda inteqrasiyası daxildir. Vendi ailəlidir, Yeni Cənubi Uelsin şəhərkənarı ərazisində yaşayır, istedadlı müğənnidir və qızğın tennis həvəskarıdır.

[1] Bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Sciences")
[2] Magistr dərəcəsi ("Master of Arts")
[3] Kadrların Peşəkar Hazırlığı və İnkişafı İnstitutunun üzvü ("Fellow of the Institute of Personnel and Development")
[4] Avstraliya İnsan Resursları İnstitutunun elmi işçisi ("Chartered Fellow of the Australian HR Institute")
[5] Avstraliya Tibbi Peşəkarlar Cəmiyyətinin üzvü ("Austarlian Medical Professionals Society")
[6] İlahiyyat araşdırmaları üzrə elmi dərəcə ("Master of Arts in Pastoral Studies")