SOCAR

KOLLEKTİV İŞ



İşçilər arasında
bağ qurmaq,
onların bacarıqlarını
birləşdirmək və nəticələri
optimallaşdırmaq üçün
məsləhət və üsullar

Duqlas Miller

"Müxtəlif şöbələr, ölkələr və bir çox fərqli komandalarla çalışan İR (insan resursları) meneceri kimi, kollektiv iş mühitinin qurulması ilə bağlı gördüyüm işlərdə bu kitab ən böyük dəstək və ilham mənbəyimdir. Bəzi nəzəri ideyaları gündəlik problemlərimin həllində tərəddüd etmədən tətbiq edə bilir və müsbət nəticələri görürəm!"

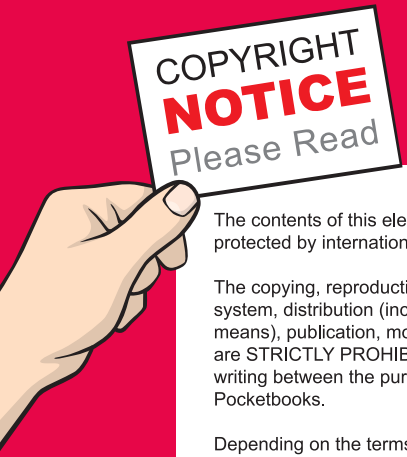
Canet Broberq, "Iggesund Paperboard" şirkətinin insan resursları üzrə meneceri

Kitablar seriyası barədə deyilən xoş sözlər:

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

KOLLEKTİV İŞ

First published as the Collaborative Working Pocketbook by Douglas Miller. (c) Douglas Miller, 2017. Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



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

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

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

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

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

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

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

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ **5**
Kollektiv iş; "kim, nə, niyə, harada, nə vaxt, necə"; kitabı kimlər oxumalıdır; kollektiv istedad; özəl sektor, dövlət sektoru və qeyri-kommersiya sektorunda kollektiv işin üstünlüyü; kollektiv iş üzrə 7 vərdiş; kollektiv iş və liderlik.



KOLLEKTİV İŞ NƏDİR? **19**
İşçiyönümlüdür; nəticəyönümlüdür; əksərən qeyri-rəsmi xarakter daşıyır; sadə tərif; kollektiv iş hesab edilməyən proseslər; çoxsaylı düzgün cavablar.



ETİMAD **27**
Etimad və effektiv kollektiv iş; etimadın 2 mənbəyi: iş yerində nüfuz və münasibətlərdən doğan etimad; virtual etimad; etimad və mədəniyyət; lider kimi yanaşdıqda.



MƏQSƏD **43**
Məqsəd nəticəni təmin edir; məqsəd – ortaq vizyon; vizyon və dəyərlər; hədəf; faktlara əsaslanaraq hədəfin müəyyən edilməsi; nümunələr; fərqli nöqteyi-nəzərlər; "ASPECT"; fürsətlərin araşdırılması; fürsət tətikləyiciləri; liderlik.



TƏVAZÖKARLIQ **61**
Eqo əngəlləri; eqonun sakitləşdirilməsi; idarə edilməyi öyrənin; komandanın eqosu; diqqəti digərlərinə yönəldin; özünüzə deyil, başqasına yönəldin; yalnız danışmayın, həm də sual verin.



ƏLAQƏLİLİK **71**
"Bunker"inizi yıxın; standartlara meydan oxuyun; əlaqələndiricilər və vasitəçilər; nə etməli; virtual alətlərdən istifadə, onlayn kollektiv işin üstünlüyü; müştəri portalları; e-poçt; liderlik.



MARAQLANMA **87**
İdeyaların formalaşdırılması; kollektiv işdə dinamiklik; ideyaların virtual rejimdə formalaşdırılması; ideyaların növləri: vərdiş edilmiş, təkmilləşdirici və inqilabi ideyalar.



FİKİR AYRILIĞI **99**
Fikir ayrılığını təşviq edin; sizinlə razılaşmayanda; siz razılaşmayanda; kollektivin daxilində və xaricində; uğur və uğursuzluq; uğur nədir?



NƏZARƏT **109**
İkili hesabatvermə; cavabdehlik; sizin və kollektivin cavabdehliyi; liderlik; təsirin 4 mənbəyi; necə təsir etməli; virtual təsir.





GİRİŞ

GİRİŞ

KOLLEKTİV İŞ ("COLLABORATION")



Bu kitab 25 il əvvəl yazılsaydı, indikindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənərdi. İngilis dilində tarixən müəyyən mənfi məna variantlarına malik olan "collaboration" (birgə və ya kollektiv iş) sözü "C" ilə başlayan daha iki söz: "cooperation" (əməkdaşlıq) və "coordination" (koordinasiya) sözlərinin sinonimi kimi işlənir və ya "komanda işi" sözünün təmtəraqlı forması hesab edilirdi. Çox vaxt isə bu söz, sadəcə, "sıx ünsiyyət", "geniş məlumat mübadiləsi" mənalarında işlənirdi.

İndi vəziyyət dəyişib. İyerarxiyanın azalması, səlahiyyətlərin genişlənməsi, açıq innovasiyaların meydana gəlməsi bu sözə "problemlərin həlli metodu" kimi böyük məna qazandırmışdır. Belə ki, mükəmməl ünsiyyət bacarıqları və məlumatların mübadiləsi hələ də mütləq rol oynasa da, hazırda "birgə və kollektiv iş" dedikdə, ağlımıza ideyaların dinamik qaydada formalaşdırılması, intraprenerlik (intraprener – öz qurduğu müəssisədə tam ştatlı işçi kimi çalışan sahibkardır), şəbəkələşmə bacarıqları və təşəbbüskarlıq gəlir.

Və bəlkə də, ən böyük dəyişiklik – kollektiv işin onlayn rejimdə həyata keçirilmə formasından ibarətdir.

GİRİŞ

KİM, NƏ, NİYƏ, HARADA, NƏ VAXT, NECƏ?



Bu kitab kollektiv işlə əlaqədar kim, nə, niyə, harada, nə vaxt və necə suallarına cavab verir. Giriş hissəsində bu sualların bir neçəsinə, xüsusilə də kim və niyə suallarına toxunacağıq. Növbəti fəsildə ("Kollektiv iş nədir?") kollektiv işin (sadə dillə desək, problemlərin həlli üçün dinamik metod və iki və ya daha çox işçinin vasitəsilə imkanların yaradılması və onlardan istifadə) nə demək olduğunu araşdıracağıq. Eyni zamanda, tez-tez çaşqınlıq yaratdığına görə onun həm də "nə demək olmadığı"na da nəzər salacağıq. Məsələn, kollektiv iş əməkdaşlıq və koordinasiyadan nə ilə fərqlənir?

Kollektiv işin, əslində, nə demək olduğu barədə bir çox fərziyyələr mövcuddur.

- *Komanda işinin daha fərqli adıdır? Xeyr!*
- *Söhbət daha effektiv toplantılardan gedir? Ola bilər, lakin əslində, bu, birlikdə neçə işlədiyimiz barədə bir fəlsəfədir.*
- *Daha çox ünsiyyət deməkdir? Xeyr, lakin fərqli formada ünsiyyəti də ehtiva edir.*

BU KİTABI KİMLƏR OXUMALIDIR?



Bu kitabdan, demək olar ki, hər kəs faydalana bilər, xüsusilə də:

- bir və ya daha çox şəxsin yardımı və dəstəyi ilə fürəstlər yaratmaq və araşdırmaq və problemləri həll etmək istəyənlər;
- layihə komandasının üzvləri;
- üzvləri coğrafi baxımdan müxtəlif yerlərə səpələnmiş komandalar;
- komandalararası daxili maneələri aşmaq istəyən komandalar və fərdlər;
- ideyaların formalaşdırılmasına ehtiyacı olan komandalar və fərdlər, məsələn, marketinq, "tədqiqat və inkişaf" ("R&D");
- daxili və xarici maraqlı tərəflərlə işləyənlər;
- onlayn əməkdaşlıq şəbəkəsinin bir hissəsi olanlar (**əksəriyyətimiz**);
- komanda koordinatorları, idarəçilər və liderlər;
- müştəri və sifarişçilərlə münasibətlərə birgə iş nöqteyi-nəzərindən baxan şəxslər.

GİRİŞ

NİYƏ? "KOLLEKTİV İSTEDAD"

Ceyms Şurovyeski "Kütlələrin müdrikliyi" adlı kitabında Viktoriya dövrünün statistik tədqiqatçısı Frensis Qaltonun hekayəsini danışır.

Kənd yarmarkasına gedən Qaltonun diqqətini "heyvanın çəkisini tap" yarışması cəlb edir. Müsabiqənin şərtlərinə əsasən, real çəkiyə ən yaxın rəqəmi təxmin edən şəxs həmin heyvanın sahibi olurdu. Lakin Qaltonu heyrətləndirən bu olur ki, **kollektiv** şəkildə təxmin yürüdənlər özləri də bilmədən düzgün cavaba daha çox yaxınlaşırdılar.

Qalton bütün təxminlərin ortalamasını hesablayaraq başa düşür ki, orta göstərici real çəkiyə hər hansı şəxsin təxmin edə biləcəyindən daha yaxındır.

Qaltonun hekayəsi "təsadüfi birgə iş"ə bir nümunədir, həmçinin işdəki bir çox problemlərimizdən fərqli olaraq, yeganə düzgün cavabı olur. Bu onu göstərir ki, kollektiv olaraq bizim içimizdə bir cöhvər, xüsusi istedad var və ondan düzgün istifadə etsək, işimizdə köklü dəyişiklik yarada bilərik.



NİYƏ? KOLLEKTİV İŞİN ÜSTÜNLÜYÜ



Kollektiv iş – bu işin üstünlüklərinin təmin edilməsi məqsədilə insanları planlı olaraq (təsadüfən deyil) birləşdirir.

Bir halda ki yaxşı bir kollektiv işçisi kimi öz yolunuzu özünüz müəyyən edirsiniz, onda gəlin bəzi mövqe və fikirləri müəyyən etmək üçün qısa bir ara verək. Aydındır ki, hamımız davranış dəyişikliyinin şəxsən bizə hansı faydanı gətirəcəyini görmək istəyirik. Lakin bu dəyişiklikdən işəgötürən də böyük fayda əldə edəcək.

Özəl sektor müəssisələri əvvəllər diqqəti "rəqabət üstünlüyü"nə yönəldirdilər. Lakin artıq onlar getdikcə "kollektiv işin üstünlüyü"nə daha çox diqqət yetirirlər. Növbəti səhifələrdə kollektiv işin üstünlüyünün bütün sektorlardakı hədsiz əhəmiyyətinin bəzi səbəblərinə toxunacağıq.

Kollektiv şəkildə işləməyimizin ən böyük səbəbi isə budur ki, heç bir fərd, komanda, qrup və hətta müəssisə belə, məqsədlərinə çatmaq üçün başqaları ilə tərəfdaşlıq etmədən lazım olan bütün bilik və bacarıqlara sahib olmağa ümid edə bilməz.

NİYƏ? ÖZƏL SEKTORDA KOLLEKTİV İŞİN ÜSTÜNLÜYÜ

Kollektiv işdə açıq və səmimi münasibət – Vaxtilə fəaliyyətlərini gizli saxlamaq istəyən müəssisələr hazırda gördükləri iş barədə daha açıq və səmimi yanaşma nümayiş etdirməyin dəyərini anlayırlar (məsələn, onlayn ünsiyyət vasitəsilə töhfə verə biləcək daha geniş insan şəbəkəsindən istifadə etməklə).

İdeyalar – Onlayn ünsiyyətin biznes müəssisəsinə müştərilərin və istifadəçilərin rəylərini, tənqidi şərhlərini və fikirlərini necə sürətlə öyrənməsinə imkan verdiyi haqqında düşünün. Hətta bu üsul rəqiblərin nə etdiyinizi görməsinə imkan versə də, faydaları böyükdür (məsələn, araşdırma üzrə verilənləri onlayn rejimdə dərc edən əczaçılıq şirkətləri).

Sinergetika (qarşılıqlı dəstək) – Bütün növ müəssisələr müxtəlif komanda və ya şöbələrin özləri də fərqinə varmadan bənzər və ya eyni işi gördüklərini aşkar edirlər. Bu isə israfa səbəb olur. Kollektiv iş sayəsində hər kəs bütövlükdə müəssisədə (yalnız sizin çalışdığınız şöbədə deyil) hansı işlərin görüldüyü barədə məlumatlandırılır.

İnnovasiya – Kollektiv iş yenilik gətirir. Yenilik olmadan rəqabət apara, müəssisənizi yaşada/inkişaf etdirə bilməzsiniz.

NİYƏ? DÖVLƏT SEKTORUNDA KOLLEKTİV İŞİN ÜSTÜNLÜYÜ

Dövlət sektorunda çalışırsınızsa, o zaman kollektiv iş daha mühüm əhəmiyyət kəsb edir:

- Məhdud maliyyə vəsaitinə malik olan yerli özünüidarəetmə orqanları/şuralar xidmət təchizatçılarından daha optimal kollektiv güzəştlər əldə etmək və birgə müəssisə kimi xidmətlər göstərmək məqsədilə başqa yerli orqanlar və şuralarla resurslarını birləşdirirlər.
- Kollektiv iş sizə müştərilərlə münasibətlərinizi kənardan görmək imkanı verir. Birləşmiş Krallığın Dövlət Səhiyyə Xidməti göstərilən xidmətin təkmilləşdirilməsi məqsədilə müştərilərin yaxşı və ya pis təcrübələrini paylaşmasına şərait yaradan #itstartswithyou kampaniyasını təbliğ edirdi. Öz "bunker"inizdən kənara çıxmadıqca başqalarının – istifadəçilərin gördüklərini görə bilmirsiniz. (Sizin "bunker"iniz tərkibində çalışdığınız və pəncərəsindən dünyaya boylandığınız şöbənizdir.)
- Özəl sektor və dövlət sektoru arasında əlaqələr getdikcə daha da sıxlaşdığı üçün hər ikisi arasında kollektiv işin əhəmiyyəti böyükdür.

NİYƏ? QEYRİ-KOMMERSİYA SEKTORUNDA KOLLEKTİV İŞİN ÜSTÜNLÜYÜ

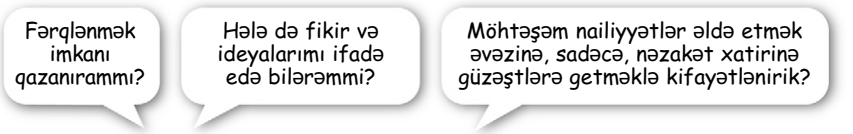
Könüllülük prinsipi əsasında qeyri-kommersiya sektorunda çalışırsınızsa, kollektiv işdən böyük faydalar əldə edə bilərsiniz:

- Yerli səviyyədə daha yaxşı xidmətin göstərilməsi məqsədilə iri xeyriyyə təşkilatları daha kiçik tərəfdaşlarla birgə iş görürlər.
- Ehtiyacı olanlara daha yaxşı xidmət göstərmək, məsələn, yoxsul ölkələrdə uşaqların müdafiəsi və rifahının təmin edilməsi məqsədilə QHT-lər (qeyri-hökumət təşkilatları) dövlət rəsmiləri, donorlar, başqa QHT-lər, yerli xeyriyyə təşkilatları və öz kadrlarından ibarət şəbəkə (çevik şaxələnmə) qururlar.
- Məhdud daxili resurslardan optimal şəkildə istifadə edildiyi üçün "*hər kəsin hər kəsə əli çatır*" – bu zaman eyni işlərin təkrarlandığı (əksərən iki müxtəlif qrupun, demək olar ki, eyni işləri görməsi təəccüb doğurur), birlik olarsa, daha böyük imkanların əldə edilə biləcəyi məqamları müəyyən etmək lazımdır.

BURADAN NƏ ƏLDƏ EDİRƏM?



"Buradan nə qazanıram/əldə edirəm?" Yəqin ki, bu sualı özünüzə verdiyiniz vaxtlar olur.



Fərqlənə, ideyalarınızı ifadə edə bilmir və qrup olaraq bir çox güzəştlərə getdiyinizi görürsünüzsə, o halda gördüyünüz işi kollektiv iş adlandırmaq olmaz. Kollektiv iş qrup daxilindəki fərdlərin parlaq bacarıqlarının məhv edilməsi deyil, optimallaşdırılması üsuludur.

- Kollektiv iş sizə özünüzün ən yaxşı variantı olmağa və bununla da üzvü olduğunuz qrupa (komandaya, şöbəyə, müəssisəyə və ya hətta sektora) fayda gətirmək imkanı verir – çox böyük şəxsi və kollektiv mənfəət əldə edirsiniz.
- Bu o deməkdir ki, eqonuza mütləq nəzarət etməli, kollektiv iş qruplarını "zəhərləyən" destruktiv davranışlardan uzaq olmalısınız (bax: "Təvazökarlıq" fəsli).

GİRİŞ

KOLLEKTİV İŞ ÜZRƏ 7 VƏRDİŞ

Kitab boyunca irəlilədikcə digər suallara da, xüsusilə necə və nə vaxt suallarına da nəzər salacağıq. Bunun üçün kollektiv işin həyati qüvvəsi olan 7 başlıca davranış modelini – kollektiv iş vərdişlərini tətbiq edəcəyik. Hər bir vərdişi daha çox və daha effektiv birgə iş həyata keçirmək məqsədilə öz iş həyatınızda istifadə edə bilərsiniz, lakin bu vərdişlər həm də üzvü olduğunuz komandaya da şamil edilir.

Fəsildən fəslə keçərək bu kollektiv iş vərdişlərini öyrəndikcə onları həmçinin müxtəlif situasiyalarda tətbiq edəcəyik: bir işçi kimi, gündəlik iş münasibətlərinizdə; komandanın bir üzvü kimi, digər üzvlərlə fiziki cəhətdən bir araya gəldiyiniz görüş və toplantılarda; digər daxili komandalarla birlikdə çalışan (əslində, bu, standart bir praktika kimi baş verməli olsa da, təəccüblüdür ki, biz "bunker"imizdən kənara çıxa bilmirik) komandalarda; digər müəssisələrin komanda və ayrı-ayrı işçiləri ilə çalışan komandalarda; nadir hallarda və ya ümumiyyətlə, heç vaxt fiziki toplantı keçirməyən virtual komandalarda; o cümlədən komandalara rəhbərlik edənlərin təcrübəsində.



Növbəti səhifədə kollektiv iş vərdişləri ilə tanış olacaqsınız.

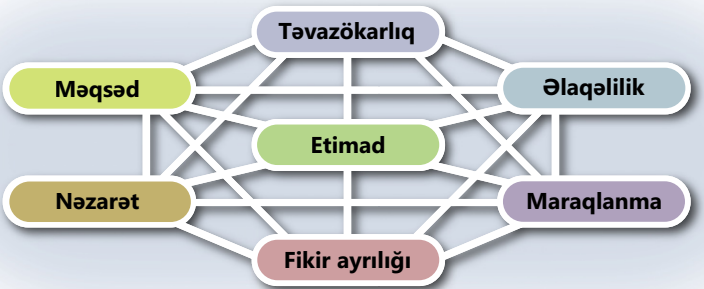
KOLLEKTİV İŞ ÜZRƏ 7 VƏRDİŞ



1. **Etimad** — "*Etibarlılıq, dürüstlük və səmimilik vacibdir*".
2. **Məqsəd** — "*Vizyonumuz həvəsləndirir, məqsədimiz nəticəni təmin edir*".
3. **Təvazökarlıq** — "*Yeganə dünya bizim dünyamızdır*".
4. **Əlaqəlilik** — "*Hər kəsin hər kəsə əli çatır*".
5. **Maraqlanma** — "*Problemlərin həlli və imkanların araşdırılması zamanı düşünürük ki, işimizi daha yaxşı, daha ucuz, daha sürətlə və daha fərqli necə yerinə yetirə bilərik?*"
6. **Fikir ayrılığı** — "*Bir-birimizlə razılaşmamalıyıq, amma narazılıq doğuracaq tərzdə deyil*".
7. **Nəzarət** — "*Biz məsuliyyət və cavabdehlik daşıyırıq*".

KOLLEKTİV İŞ ÜZRƏ 7 VƏRDİŞ

Kollektiv iş üzrə hər bir vərdiş digərləri ilə əlaqəlidir. Bütün vərdişlər eyni dərəcədə vacib olsa da, növbəti fəsildə də görəcəyimiz kimi, etimad digərləri ilə müqayisədə azacıq daha vacibdir. Yeddi vərdiş və onların qarşılıqlı bağlılığını aşağıdakı kimi təsəvvür edə bilərsiniz:



GİRİŞ

KOLLEKTİV İŞ VƏ LİDERLİK



Liderliyin xarakteri çox dəyişib. Hazırda liderlik yalnız idarəçilərdən deyil, layihə komandalarında, mütəxəssis qruplarında və altqruplarda çalışanlardan da, başqa sözlə desək, xüsusi ixtisas sahələri, problem və məsələlərlə məşğul olan daha böyük komandalarda çalışanlardan da gözlənilir.

Komandaların başqa daxili komandalarla, xarici tərəfdaşlarla birlikdə çalışmaq ehtiyacının artması ilə (məsələn, məhsulun və ya xidmətin müştərilərə/sifarişçilərə təqdim edilməsi üçün mütəxəssis bilikləri birləşdirildikdə) istiqamətin və konkret hədəfin təmin edilməsi üçün daha yüksək liderlik səviyyəsinə ehtiyac yaranır.

Bu kitab konkret olaraq kollektiv iş qruplarının liderləri üçün nəzərdə tutulmasa da, çox güman ki, bir çox oxucular kitaba ara-sıra bu mövqedən yanaşacaqlar. Odur ki, bu mövqedən yanaşanlar üçün bəzi fəsillərə əlavə təklif və tövsiyələr daxil edilib.



KOLLEKTİV İŞ NƏDİR?

KOLLEKTİV İŞ NƏDİR?

1. İŞÇİYÖNÜMLÜDÜR

Gəlin 7 vərdişi araşdırmamışdan əvvəl ümumi mənzərəyə və bəzi tərifl ərə nəzər salaq.

Kollektiv iş – işçiləri və onların birlikdə ikən mükəmməl nəticə göstərmək bacarığını önə çıxarır.

Kollektiv iş **interaktivdir** – iki və ya daha çox insanın iştirak etdiyi dinamik sosial fəaliyyətdir. Bu isə aşağıdakıları nəzərdə tutur:

- **Məhsuldarlıq** – qarşılıqlı sosial fəaliyyətlər zamanı əsas diqqət ideyaları ərsəyə gətirən və həyata keçirən bacarıqlardan istifadəyə yönəlir.
- **Müxtəliflik** – kollektiv iş qrupları müxtəlif bilik və bacarıqların kombinasiyasından istifadə etdikdə daha yaxşı inkişaf edir.
- **Ünsiyyət və ya əlaqə** – kollektiv iş imkanının qarşısındakı yeganə məhdudiyyət başqaları ilə – üz-üzə və ya onlayn ünsiyyət istəyinin olmamasıdır.



KOLLEKTİV İŞ NƏDİR?



2. NƏTİCƏYÖNÜMLÜDÜR

Kollektiv iş ideya və nəticələri – işçilərin əldə etdiklərini önə çıxarır:

Yenilik – İndi olan əvvəl olmayıb.

Problemin həlli – Kollektiv iş qrupunun irəli sürdüyü ideyalar problemləri həll edir.

Fürsət – Qrup fürsətləri araşdırır və onlardan istifadə edir.

Dəyər – İki və ya daha çox insanı bir araya gətirmək multiplikativ (dəfələrlə çoxalma) effekt verir – qarşılıqlı fəaliyyət vasitəsilə ayrı-ayrılıqda əldə edəcəyimizdən daha böyük dəyərə nail oluruq.

Anlayış – Effektiv qruplarda mövcud olan açıq və səmimi münasibət kollektivin üzvləri arasında qarşılıqlı anlayışa şərait yaradır ki, bu da, öz növbəsində, çox böyük fürsətlərə yol açır.

3. ÇOX VAXT QEYRİ-RƏSMİ XARAKTER DAŞIYIR



Kollektiv iş bəzən rəsmi, bəzən isə qeyri-rəsmi xarakter daşımalı olur. Bəlli bir təşkilati sistem və ya struktur tərəfdarları (təşkilati psixologiyaya görə isə ənənəvi mədəniyyətlərdə ənənəvi iş saatlarında çalışan insanlar, əsasən, bu qrupa aiddirlər) qeyri-rəsmiliyə qarşı çıxırlar. Bununla belə, kollektiv iş mədəniyyətlərinin 3 qeyri-rəsmi aspekti mövcuddur:

Adhokratiya (qeyri-rəsmi və dəyişkən təşkilati struktur) – dəyişikliyə tez uyğunlaşmanı, eksperimentallığı (təcrübədən keçirmə) və prototipin yaradılmasını yüksək qiymətləndirən mədəniyyətdir.

Spontan məqamlar – bəzən kiçik anlar strateji məqamlar qədər böyük əhəmiyyət daşıyır.

Kollektivçiliyin mükafatı – qarşılıqlı sosial əlaqələrin istifadə edilməmiş nəhayətsiz fürsətləri araşdırmaq imkanına malik olması nəzərdə tutulur. "Birgə iş" yanaşmasının mükafatı böyük olur.

KOLLEKTİV İŞ NƏDİR?

SADƏ TƏRİF



Kollektiv işin ən məşhur tərifləri̇ndən biri spirtsiz içki nəhəngi "Coca-Cola"nın missiya bəyanında öz əksini tapır.

"Kollektiv istedaddan optimal istifadə"





Kollektiv iş ruhunu yaxşı əks etdirən bu sözlər kollektiv iş kontekstində aşağıdakı mənaları bildirir:

Optimallaşdırma – prosesə, sistemə və mühitə kadrları və/və ya fiziki resursları/maliyyə resurslarını artırmadan fərdi səylərin nəticəsini dəfələrlə artıracaq şəkildə təsiretmə üsuludur. "Bir üstəgəl bir bərabərdir üç" nəticəsini əldə etməyin və ya daha çoxuna nail olmağın üsullarından biridir.

Kollektivçilik – ortaq məqsəd uğrunda birlikdə çalışan insanların əməkdaşlıq prinsipidir. Ortaq hədəf kollektiv iş üçün vacib olan məqsədi formalaşdırır.

İstedad və ya xüsusi bacarıq – problemlər nadir hallarda bir nəfərin istedad və ya bacarığının sayəsində həll edilir. Fərqli istedadlar **düzgün** üsulla bir araya gətirildikdə "dahiyanə" həll yolunun tapılma ehtimalı daha yüksək olur.

KOLLEKTİV İŞ HESAB EDİLMƏYƏN PROSESLƏR



Kollektiv iş:

- ✘ iki və ya daha çox insan, yaxud iki və ya daha çox qrupu bir araya gətirən zaman avtomatik olaraq ortaya çıxa bilməz; insanlar daha yaxşı əməkdaşlıq, fəaliyyətlərini daha yaxşı koordinasiya etmək və kollektiv iş üçün bir araya gələ bilərlər – bunlar eyni şey deyil və eyni vaxtda edilməməlidir;
- ✘ komanda işini ifadə etmək üçün istifadə edilən daha bir dəbli söz deyil: kollektiv iş bəzən komanda işi normalarına və ənənələrinə zidd olur, məsələn, əsl dinamik kollektiv iş qruplarında yaradıcı münaqişə gözlənilən haldır;
- ✘ xərcsiz başa gəlmir – kollektiv işə, ən minimal halda, vaxt sərf edilməlidir; vaxtınız, eləcə də işə bağlılığınız vacib rol oynayır;
- ✘ məlumat mübadiləsi demək deyil: məlumat mübadiləsi prosesi sürətləndirsə də, əlavə dəyər üçün qarşılıqlı sosial fəaliyyət əsas götürülür.

KOLLEKTİV İŞ HESAB EDİLMƏYƏN PROSESLƏR



Kollektiv iş, əməkdaşlıq və koordinasiya arasındakı fərq bir qədər çaşqınlıq yaratdığına görə gəlin digər ikisinin tərifini müəyyən edək:

Əməkdaşlıq – Əməkdaşlıqda standart komanda davranışları önə çıxır. Bir ekspert kimi, Leo Deniz əməkdaşlığı belə təsvir edir: "Əməkdaşlıq çox vaxt yüksək performans üçün təkan deyil, bir mədəniyyət daxilində sosiallaşmanın artmasına çağırış rolunu oynayır". Kollektiv iş isə yeni düşüncə tərzinin, hətta rəqabətin alovlandırılması üçün çox vaxt fərqliliyə və fikir ayrılıqlarına ehtiyac duyur.

Koordinasiya – Ceyms Şurovyeskiyə görə, koordinasiyada "insan yalnız düzgün cavabın nədən ibarət olduğu barədə deyil, başqlarının nəyi düzgün cavab hesab etdiyi barədə də düşünməli olur. Belə ki, hər bir şəxsin etdikləri başqalarının edəcəklərinə və ya etməyəcəklərinə təsir edir, yaxud onlardan asılı olur".

Koordinasiya düşündüklərimizin və hərəkətlərimizin bir-biri ilə nizamlı şəkildə uyğunlaşmasını (pazl kimi) tələb etsə də, sürətin artmasına, dönüş yaradan düşüncənin formalaşmasına, yeni fürsətlərin yaranmasına imkan vermir. Bir qayda olaraq, effektiv olsa da, insanları ruhlandırmır.

ÇOXSAYLI DÜZGÜN CAVABLAR

Kənd yarmarkasında heyvanın çəkisinin təxmin edilməsi ilə bağlı səh. 9-dakı hekayə "koqnitivlik" (dərketmə) probleminə nümunədir. Koqnitivlik problemlərinin bir və ya çox məhdud sayda mümkün cavabı var.

Təəssüf ki, adətən, çoxumuz belə öyrədildiyimizə görə işdə qarşımıza çıxan problemlərin yeganə bir düzgün cavabı və ya həll yolu varmış kimi hərəkət edir və həmin düzgün cavabdan sonradan icra edə biləcəyimiz mükəmməl planın doğacağını güman edirik. Bu, mükəmməllik axtarışıdır. Əslində isə qarşılaşdığımız çoxsaylı problemlərin elə çox sayda da düzgün cavabları mövcuddur.



Siz və kollektiv iş qrupunuz özünüzü bu "düzgün cavab məhdudiyyəti"ndən azad etsəniz, qapılarınızı olduqca çoxsaylı həll yolları və fürsətlərə açmış olacaq və görəcəksiniz ki, bir araya gəlməsəydiniz, onların çoxundan xəbər tutmayacaqdınız. Kitabın növbəti səhifələrində 7 kollektiv iş vərdişi vasitəsilə fərdi və kollektiv şəkildə bunu necə edəcəyinizi öyrənəcəksiniz.



ETİMAD

ETİMAD VƏ EFFEKTİV KOLLEKTİV İŞ



Etimad 7 vərdişimiz arasında birincisi və ən vacibidir.

Effektiv kollektiv iş "adi iş qaydası" deyil və müntəzəm iş rejimindən kənara çıxan həmkarlarınız və sizin aranızda müəyyən dərəcədə əmək və enerji tələb edir – etimad bir qrup olaraq sizi (hətta iki qrupu) bir-birinizə birləşdirən bağdır. Beləliklə, biz etimad haqqında nə bilirik?

- Qısa müddət ərzində etimad qazanmaq mümkün deyil, etimad tədricən formalaşır. İşinizdə və həmkarlarınızla münasibətlərinizdə mükəmməl olmağı bacarmalısınız.
- Bu vərdiş sayəsində, əsasən, şəxsiyyətyönümlü deyil, problem/həll yolu yönümlü çalışırsınız.
- Etimad iki mənbədən – işdə effektivlik və təsiretmədən, o cümlədən münasibətlərdən doğan inam və güvən hissindən əldə edilən sərmayədir.

ETİMADIN 2 MƏNBƏYİ



Bəziləri üçün etimad, əsas etibarilə, iş yerindəki effektivlik və təsiretmə nəticəsində formalaşır – **iş yerində qazanılan nüfuzdan** doğur. Bu, şərti etimad hesab edilə bilər, yəni: "Özünü təsdiq etmisənsə (hörmət və nüfuz qazanmısansa), sənə etimad edəcəyəm". Bu "şərtlər"ə daim əməl edilməzsə, yəni qarşı tərəf hörmət və nüfuzu itirərsə, özünə olan etimadı da itirə bilər.

Digərləri üçün isə etimad **münasibətlərdən irəli gələn inam və güvəndən** doğur: kimisə daha dərindən tanıdığınızı hiss edəndə ona etimad edirsiniz: "Səninlə birlikdə vaxt keçirmişik, nahar etmişik, içki içmişik, işdənkənar həyatınla tanışam". Artıq burada qeyd-şərtsiz etimaddan söhbət gedir, başqa sözlə desək, etimad mütləq surətdə işin dərhal yerinə yetirilməsinə deyil, formalaşdırdığınız münasibətlərə əsaslanır.

Çoxumuz birinə digəri ilə müqayisədə bir az və ya xeyli çox üstünlük versək də, etimad etmək üçün hər 2 elementə (mənbəyə) ehtiyac duyuruq.

ETİMAD

I MƏNBƏ – İŞ YERİNDƏKİ NÜFUZ



Effektivlik və təsiretməni "valyutanın bazisi" hesab edə bilərik. Bu "valyuta"nın adı isə qazanılmış nüfuz və hörmətdir. Kifayət qədər nüfuz və hörmət qazanmısınızsa, sizə olan etimad artacaq. Bəs bu, kollektiv iş üçün niyə vacibdir? İki əsas səbəb mövcuddur:

1. Artıq qeyd edildiyi kimi, kollektiv işin məqsədi problemlərin həlli üçün ideyalar formalaşdırmaq, fürsətləri müəyyənləşdirmək və onlardan istifadə etməkdir. Etimad ediləcək qədər hörmətli və ya nüfuzlu birisi deyilsinizsə, kollektiv iş qrupunuzda və ya ondan kənarda heç kim başqalarının ideyalarının xeyrinə və ya əksinə irəli sürdüyünüz arqumentləri dinləməyəcək və ya qəbul etməyəcək.

2. Bu ideyalar formalaşdırıldıqdan və razılaşdırıldıqdan sonra həyata keçirilməlidir. Bu zaman isə işə fəal və həvəslə yanaşmanı təmin etmək üçün insanlara təsir etmək və onları inandırmaq bacarıqları lazımdır. Etimad ediləcək qədər hörmətli və ya nüfuzlu birisi deyilsinizsə, heç kim sizinlə **razılaşmayacaq**.

ETİMAD

I MƏNBƏ – İŞ YERİNDƏKİ NÜFUZ



Beləliklə, insanı ona etimad qazandıracaq qədər nüfuzlu edən nədir? Aşağıdakıları oxuduqca sizə etimad qazandıran xüsusiyyətləriniz – yalnız yaxın iş yoldaşlarınızın gözündə deyil, bütün müəssisədə, hətta deyərdim ki, müştərilərin və sifarişçilərin gözündə sizə etimad qazandıran keyfiyyətləriniz haqqında dürüstcə düşünün.

- Etibarlılıq – verdiyiniz vədi yerinə yetirir və bunu peşəkarlıqla, bacarıqla edirsiniz.
- Öhdəliklərinizi gecikdirmirsiniz: verilən tapşırıqları möhlətin sonuna qədər başa çatdırır və toplantılara vaxtında (və hazırlıqlı) gəlirsiniz.
- Həmkarlarınızın müşahidələrinə əsasən, bilik və bacarıqlarınızı yeniləyirsiniz.
- Plansız hərəkət etmir, işinizi şansa buraxmırsınız – bu, avantüraya meyil edənlərin peşəsidir. Beləliklə asanlıqla müəyyən edilir və tanınırlar (hərçənd ifşa olunduqlarını özləri nadir hallarda dərk edirlər).

ETİMAD



I MƏNBƏ – İŞ YERİNDƏKİ NÜFUZ

Aşağıda gördüyünüz ikinci siyahı birinci ilə müqayisədə, əsasən, münasibətlərdən irəli gələn keyfiyyətlərdən ibarət olsa da, bu keyfiyyətlər sizə olan etimadın tapşırıqlara əsaslanan, şərti hissəsinə daha çox uyğun gəlir.

- Öz mövqeyinizdə və başqaları ilə davranışlarınızda tutarlısınız və məntiqlə hərəkət edirsiniz.
- Performansınız üçün müəyyən etdiyiniz standartlarda və başqaları ilə qarşılıqlı münasibətinizdə özünü göstərən davranış normalarına maliksiniz.
- Dürüst insansınız – ikiüzlülük və səmimiyyətsizlik asanlıqla nəzərə çarpır və nadir hallarda unudulur.
- Başqalarına hörmət edirsiniz.
- Başqalarının bacarığına inandığınızı göstərir, lazım gəldikdə, dəstək verir, onları həvəsləndirirsiniz.

Bir daha qeyd etməliyik ki, etimad tədricən formalaşır – necə bir reputasiya qazandığınızın fərqinə varın və yaxşı reputasiya qazanmaq üçün əmək sərf etməyə çalışın.

II MƏNBƏ – MÜNASİBƏTLƏRDƏN DOĞAN ETİMAD

Etimadın ikinci və bəzi insanlar üçün (bəlkə də, elə sizin üçün də) çox vacib cəhəti kollektiv iş qruplarında mövcud olan yaxın münasibətlərdən irəli gəlməsidir. Odur ki, aşağıdakıları nəzərə alın:

Birlikdə keçirdiyiniz vaxt – gördüyünüz işlərin hüdudlarından kənara çıxaraq həmkarlarınızla bir-birinizi yaxından tanıyırsınız. Bu, kollektiv iş qrupunun problemlərlə üzləşdiyi zaman ən yaxşı həll yolunu tapmaq üçün "kollektiv münaqişə"ni işə salmağa ehtiyac olduqda və ya fikir ayrılığı yarandıqda lazım olan sərmayədir. Dilə gətirilməyən və bəlkə də, qeyri-şüuri olaraq fikrinizdən keçənlər bundan ibarət olur: "Səni tanıyıram. Sənin lə işdən kənarda vaxt keçirmişəm. Sənə etibar edirəm".

Harada və nə vaxt birlikdə vaxt keçirirsiniz – burada yalnız işlə əlaqədar məsələlərlə bağlı görüşlər nəzərdə tutulmur. Birlikdə nahar etmək, bir fincan qəhvə və ya axşam birlikdə içki içmək və s. nəzərdə tutulur. Yaxud ümumi bir problem və ya fürsət ətrafında birgə çalışan layihə koman-dasının üzvüsünüzsə, işlə bağlı söhbətlərdən uzaqlaşaraq başqa mövzularda söhbət etmək nəzərdə tutulur.



II MƏNBƏ – MÜNASİBƏTLƏRDƏN DOĞAN ETİMAD



Qarşılıqlı inam – kollektiv iş zamanı daha açıq və səmimi davranmağa, daha dərin duyğularınızı bölüşməyə, əsl "öz"ünüzü nümayiş etdirməyə hazır olun, çünki qrupunuz daxilində bunu yüksək qiymətləndirənlər olacaq.
Qarşılıqlı dəstək – lazım gəldikdə, yardım və dəstək təklif etməyə və təklif edilən yardımı qəbul etməyə hazır olun.

Ciddi şəkildə tapşırıqlara yönəlmiş birisinizsə...

Bəzi insanlar etimadın münasibətlərlə bağlı olan bu cəhətinə alışmaqda çətinlik çəkirlər. Qeyri-peşəkarlıq kimi qəbul ediləcəyini düşünərək peşəkar mühitdə öz həssas tərəflərini büruzə vermək istəmirlər.

Narahat olmağa dəyməz. Bu sizə də aiddirsə, unutmayın ki, bəzi insanlar üçün peşəkar "robot"la deyil, canlı insanla işlədiklərini görmək çox vacibdir. Əsl kimliyinizdən bir parçanı bölüşmək üçün müəyyən yol tapa bilsəniz, bu xüsusiyyəti vacib hesab edən insanların etimadını qazanacaqsınız.

Bəzi hissələr yenilikçi sosioloq Mark Qranovetterin "Zəif bağların gücü" adlı elmi işinə əsaslanır.

II MƏNBƏ – MÜNASİBƏTLƏRDƏN DOĞAN ETİMAD

Bəs münasibətlərdən doğan etimadın kollektivinizə faydaları nədən ibarətdir?

Tənqidi yanaşa bilirsiniz – "*Fikrini qəbul etmirəm, çünki ikimiz də eyni şeyi istəyirik və bu yolla sənə düşüncəni itiləməkdə, ən yaxşısına nail olmaqda kömək edirəm*".

Sizə tənqidi yanaşa bilirlər – "*Mənə qarşı dürüst olmağını istəyirəm, çünki dürüstlüyünün mənə aidiyyəti olmadığını bilirəm. Sadəcə olaraq, sən bu kollektivin öz məqsədinə nail ola bilməsi üçün fikirlərimi dəqiqləşdirməkdə mənə kömək edirsən*".

Ənənəvi komanda işində komandadaxili ahəngdarlıq yüksək qiymətləndirilir. Əlbəttə ki, bu, komandanın kollektiv işi üçün də xeyli vacib bir xüsusiyyətdir. Lakin biz ideyalar üzərində işləyən, onları hissələrinə ayıran, yenidən dəyərləndirən və qərarlar qəbul edən zaman, təbii ki, tənqidlə üzləşməli oluruq və əksəriyyətimiz tənqid edilməyi sevmirik. Bunu şəxsimizə qarşı atılmış bir addım hesab edirik. Münasibətlərdən doğan etimad isə bunun öhdəsindən gələ bilir.



VİRTUAL ETİMAD



Virtual fəaliyyət göstərən kollektivlərin (bəzən heç vaxt fiziki cəhətdən görüşməyən) sayı artdıqca etimadı qoruyub saxlamaq üçün daha diqqətli davranmalıyıq. Virtual əməkdaşlar artıq qeyd edilən etibarlılıq, tutarlılıq və dürüstlükdən əlavə, aşağıdakıları nəzərə almalıdırlar:

Fiziki münasibət qurun – Araşdırmalar göstərir ki, üz-üzə görüşlər virtual münasibətləri xeyli təkmilləşdirir. Xüsusilə də qrupun yaranmasının ilkin mərhələsində bir-birinizlə görüşmək üçün ciddi səy göstərin.

Reallığı nəzərə alın – Fiziki yoxluğunuz reallığın reallıq barədə təsəvvürlərinizdən fərqlənməsinə gətirib çıxara bilər (eynilə yeniyetmələrin münasibətlərində zəngin təxəyyülün faciələşdirməyə meyilli olduğu kimi). Ehtiyatlı olmasanız, kiçik bir səhv davranış (məsələn, tapşırığı möhlətin sonuna qədər bitirməsəniz) kəskin bir "Ona etibar etmək olmaz" qənaəti ilə nəticələnə bilər.

İşiniz göz önündə olsun – Onlayn ünsiyyətinizin göz önündə və əlçatan olmasını təmin edin. Məlumatların gizlədildiynə dair şübhə və ya sadəcə, insanların nə ilə məşğul olduğunuzdan xəbərsiz olması sizə böyük zərər verə bilər.

VİRTUAL ETİMAD



İşiniz, sözün əsl mənasında, göz qabağında olsun – e-poçtdan passiv şəkildə istifadə etmək asandır. Problemlərin həlli zamanı, xüsusilə də qərarlar qəbul edilərkən videokonfrans alətlərindən istifadə edin.

Sözlərinizi ehtiyatla seçin – e-poçt və ya qısa mesajlaşma yolu ilə əməkdaşlıq edən zaman istifadə etdiyiniz sözləri diqqətlə seçin. Səs tonu və ya fiziki mövcudluq olmadıqda yanlış anlaşılmalar tez-tez baş verir. Belə halların meydana gəlməsi münasibətlərin zədələnməsinə və etimadın itirilməsinə böyük təsir göstərə bilir.

Uyğunlaşmağı bacarın – çox vaxt əməkdaşlıq müxtəlif platformalarda baş tutur. Uzun müddət bu platormalar arasındakı "get-gəl"ə uyğunlaşa biləcəksinizmi?

Hər gün əlaqə saxlayın – həmkarlarınızdan, sadəcə, "işlərin necə getdiyini" soruşmaq kifayətdir.

"Edə bilmərəm", yoxsa "Etmək istəmirəm"?

Xarakterlə bağlı məsələləri bilik və bacarıqla qarışıq salmayın. Bəzən bilik əskikliyini xarakter/davranış məsələsi kimi dəyərləndiririk və bu, etimadı son dərəcə sarsıda bilər. Zərər vermək niyyəti bilik/bacarıq əskikliyindən irəli gələn və daha asan aradan qaldırıla bilən zərərdən çox fərqlənir.

ETİMAD VƏ MƏDƏNİYYƏT

Çoxmədəniyyətli komandalarda nəhayətsiz olaraq öz mövqeyinizə haqq qazandırmağa çalışırsınızsa, etimad qazanmaq heç də asan olmayacaq. Çoxmədəniyyətli kollektivlərdə, hər şeydən əvvəl, dəyişikliyə uyğunlaşmağı və obyektiv, açıqfikirli olmağı bacarmalısınız:

- Bəzi mədəniyyətlərdə (yalnız milli deyil, həmçinin müəyyən sektorlar daxilindəki mədəniyyətlərdə) etimadın münasibətlər əsasında qazanılması bariz şəkildə özünü göstərir. "Şəxsi müstəvi"yə vərdiş etdiyinizdən daha çox keçməli ola bilərsiniz. Yaxud, bunun əksinə, "yaxşı, işimizə başlayaq" yanaşması da sizi qorxutmasın.

- Bəzən insanların başa düşəcəyini güman etmək əvəzinə, nəyi nə üçün etdiyinizi izah etmək lazım gəlir: məsələn, müəyyən məsələlərin yazılı şəkildə izah və ya təqdim edilməsi etibarsızlıq əlaməti kimi qəbul edilə bilər. Başqalarını müzakirə etdikləriniz və razılaşdırdıqlarınız barədə məlumatlandırmaq üçün bu addımı atdığını izah edərək vəziyyətə aydınlıq gətirə bilərsiniz.



ETİMAD VƏ MƏDƏNİYYƏT



"*Davranış və formalaşmış təsəvvürlərin mədəni nümunələri (modelləri) qavrayışımıza (nə görürük), idrakımıza (nə düşünürük) və hərəkətlərimizə (nə edirik) təsir edir*". Erin Meyer, "*Mədəniyyət xəritəsi*" kitabından.

- Bir çox mədəniyyət ekspertləri başqalarının davranışlarına verdiyimiz məna ilə bağlı fikir yürüdürlər. Mədəniyyət fərqliliyi şəxsiyyət fərqliliyindən çox fərqlənir. İnsanlar fərqli olduqları üçün etibarsız olmurlar. Onlar, sadəcə... fərqlidirlər.
- Beləliklə, fərqlilikdən nə öyrənə biləcəyiniz barədə düşünün. Fərqliliyə müqavimət göstərmək əvəzinə, ondan istifadə edin. Kollektiv işdə fərqli nöqteyi-nəzərlərin olması çox vacibdir və düzgün istifadə edildiyi halda, bu fərqlilikər katalizator rolunu oynaya bilər.
- Çoxmədəniyyətli qrupunuz tədricən öz mədəniyyətini – normalarını, dəyərlərini və mənalandırma tərzlərini formalaşdırmalıdır. Nə qədər dəyişdiyinizə heyrət edəcəksiniz!

ETİMAD

LİDER KİMİ YANAŞDIQDA



"Etimad insanların çalışdıqları müəssisədən məmnuniyyətinin ən vacib göstəricisidir... əməkdaşlığın mərkəzində etimad dayanır." Ceyms Kuzes və Barri Pozner, *"Liderlik vəzifəsi" kitabından.*

Hər hansı kollektivə liderlik edirsinizsə və ya kollektiv işin müəyyən istiqamətləri üzrə liderliyi öz üzərinizə götürmüsünüzsə (tez-tez olur), **hər şeydən əvvəl, etimad göstərmək** riskinə getməyi bacarmalısınız. Sonra isə:

- Kollektiv üzvlərinə bir-birlərinə etimad etmək üçün vaxt verin. Bəzilərinin kiminsə etibarlı olduğuna inanması üçün zamanla sübuta ehtiyacı olur.
- Etimadın artmasını təsadüfün ümidinə buraxmayın – onu prioritetə çevirin, məsələn, iş yerinin rəsmiyyətindən kənar sosial fəaliyyətləri təşviq edərək buna nail ola bilərsiniz. Birgə çalışan qruplar: – iş sahələri, ofislər və s. arasında gedib-gəlin.
- Kollektiv üzvlərinə aydın izah edin ki, hər hansı addımı atanda bunu ona görə edirsiniz ki, kollektivin maraqlarına ən yaxşı şəkildə cavab verdiyinə və kollektivin hər bir üzvünün şəxsi uğuruna inanırsınız.

ETİMAD

LİDER KİMİ YANAŞDIQDA



- Hər zaman ekspert olmayın. Əslində, bəlkə də, bu kollektivə məhz ekspert olmadığınız üçün liderlik edirsiniz. Kollektiv üzvlərinin peşəkar biliklərinə böyük hörmət göstərin – kollektivin hər bir üzvünün özünü gərəkli hiss etməsinə şərait yaradın, onlara etimad göstərin. Yalnız özünüz həddən artıq ağıllı olmağa çalışmayın.
- Şəbəkələşmək, başqaları ilə birlikdə ideyalar formalaşdırmaq, dərhal nəticə verməsə də, dəyəri daha sonra ortaya çıxacaq araşdırma xarakterli söhbətlərin aparılması üçün iş yerindən kənara çıxmağa imkan verərək kollektiv üzvlərinə etimad göstərin.
- Məlumat, bilik və resursların (xüsusilə də xahiş olunanların) əldə edilməsini təmin etmək vacibdir – bununla, belə bir mesaj verirsiniz: "Sənə hörmət edirəm. Sənə etibar edirəm, bilirəm ki, bütün bunları yalnız işini ən yaxşı şəkildə görmək üçün istəyirsən".

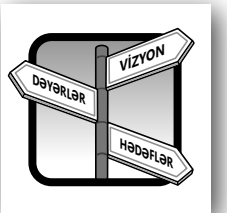


ETİMAD

XÜLASƏ



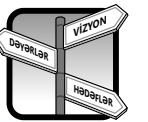
- Etimad hər bir kollektivin üzvlərini birləşdirən "əsas bağ" rolunu oynayır.
- Etimadın 2 mənbəyi mövcuddur – iş yerindəki sərištə və qurulan münasibətlər.
- İş yerindəki sərištə işinizdə etibarlılıq və nüfuz qazanmaqla başlayır. Səmimi münasibətlər həmkarlarınızı daxilinizdəki "öz"ünüzə, daha dərin hisslərinizə yaxın buraxmaqla başlayır.
- İnsanlar sizə etimad etməyi öyrənərkən bu və ya digər üsulu (az və ya çox dərəcədə) tərcih edirlər. Peşəkar mühitdə insanların həyatınıza daxil olmasını istəməsəniz belə, bu üsulların üzərində çalışın.
- Fərdlərin və qrupların bir-birinə etimad etməyi öyrənmək üsulları ilə əlaqədar tərcihlərini yalnız mədəniyyət (milli, regional, sektoral, təşkilati və ya komandadaxili) müəyyən edir. Öz tərcihinizi həddən artıq müdafiə etməyə çalışmayın. Başqa üsulları da qəbul etməyə hazır olun.
- Üzvləri müntəzəm olaraq görüşməyən virtual qruplarda etimad xüsusilə vacibdir. Möhlətlərə əməl etmək, sorğuları cavablandırmaq, nəticələri izləmək, həmkarlarla müntəzəm ünsiyyətdə olmaq virtual kollektivlərdə etimadın formalaşmasına zəmin yaradan üsullardır.



MƏQSƏD

MƏQSƏD

GİRİŞ



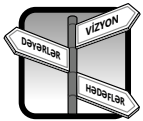
> *Vizyon həvəsləndirir, dəyərlər istiqamət verir, məqsəd nəticəni təmin edir.*

- Məqsəd kollektiv işə **məna** verir. Bir çox situasiyalarda kollektivin məqsədi aydın hədəf olaraq ifadə edilir. Bu zaman məqsəd problemləri həll etmək və ya fürsətdən istifadə etməkdən ibarət olur. Digər situasiyalarda isə, ən azı, ilk mərhələlərdə son hədəflə bağlı xeyli dərəcədə qeyri-müəyyənlik yaranır, lakin siz aydın başa düşməlisiniz ki, məqsəd araşdırmaq – daha böyük kollektiv səy nəticəsində əldə edilən fürsəti müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.
- Məqsədə çox yaxın olan daha ali məqsəd – kollektivin tərəfdaşları arasında paylaşılmalı olan vizyondur. Vizyon başlıca istiqamət göstəricisidir.
- Dəyərləriniz seçdiyiniz istiqamətin düzgünlüyünü yoxlayır.

Bu fəsildə kollektiv iş üzrə 7 vərdişin ikincisi olan məqsədi xüsusilə vurğulayaraq onun 3 komponenti ilə tanış olacağıq.

MƏQSƏD

MƏQSƏD NƏTİCƏNİ TƏMİN EDİR



Birgə çalışan bir qrup olaraq, hədəflərinizə nail olmaq üçün fərdi və kollektiv şəkildə aşağıdakı 3 keyfiyyətə malik olmalısınız:

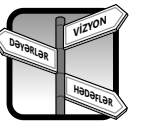
1. **Məqsədyönlülük**– bu fəsildə görəcəyimiz kimi, bu keyfiyyət vizyon, dəyər və məqsədlərin kombinasiyası vasitəsilə formalaşır.

2. **Bacarıqlar** – texniki bacarıqlar (hər bir ixtisas sahəsi üzrə); ünsiyyyət bacarıqları (dinləmək/sual vermək) və ən vacibi, problemi həll etmək bacarığı ("Maraqlanma" fəslində müzakirə edəcəyik).

3. **Cavabdehlik/məsuliyyət** –"Nəzarət" fəslində müzakirə edəcəyik.



MƏQSƏDYÖNLÜLÜK – ORTAQ VİZYON



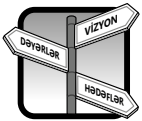
Kollektiv iş səylərinizin dəqiq vizyonu dərhal ortaya çıxa bilər – hazırda müalicəsi olmayan bir xəstəliyin dərmanının tapılması kimi "'əzəmətli" və hədsiz əhəmiyyətə malik ola bilər. Eyni zamanda daha kiçik olub yenə də müəyyən əhəmiyyət daşıya bilər: məsələn, mərkəzdə "nəqliyyatsız zona" yaratmaq istəyən yerli özünüidarəetmə orqanlarının bu zonanı yaratmaq məqsədilə bir araya gəlməsi kimi.

Vizyonun dərhal yaranması mütləq deyil. Kollektivdəki həmkarlarınız bir-birinə yaxınlaşdıqca araşdırma prosesi vizyonu aşkara çıxara bilər – bəzən, sadəcə, "birlikdə çalışmaq istədiyim insanlar və ya insan budur" hissinə qapılırıq və fürsətlər paylaşdığınız "kəşfetmə ruhu"ndan doğur.

Vizyonumuza nail olmağa kömək edən hədəflər mümkün qədər konkret olmalıdır.

MƏQSƏD

MƏQSƏDYÖNLÜLÜK – VİZYON VƏ DƏYƏRLƏR



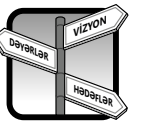
Siz və birgə çalışdığınız həmkarlarnız kollektiv iş vasitəsilə nail olmaq istədikləriniz ətrafında birləşərək bir "bütün"ə çevrilməli, "hamınız bir nəfər" olmalısınız.

Gərginliklər ola bilər, lakin paylaşdığınız vizyon və onu həyata keçirmək arzunuz hər hansı münaqişə və fikir ayrılığından güclüdür. Ortaq vizyonun bu qədər əhəmiyyət daşımasının səbəblərindən biri də budur. Vizyon gərginliyi normallaşdırır. Dəyərlər vizyonunuzun düzgünlüyünü yoxlayır:

- Bəzən dəyərlər ifadə edilməyə ehtiyac qalmadan "hiss edilir".
- Bəzən kollektivlər dəyərləri əvvəlcədən razılaşdırmalı olurlar. İlkin mərhələdə yalnız bu məqsədlə toplantı keçirə bilərsiniz. Hər kəs fikirlərini ifadə edə bilməli və bu barədə razılığa gəlməlidir – dəyərlər diktə edilə bilməz.
- Dəyərlərinizin sayı 5-i keçməməli və onları yadda saxlamaq çətin olmamalıdır.
- İnsanların dəyər verdikləri amillər özünü onların davranışlarında büruzə verir. Bir kollektiv olaraq, siz davranışın razılaşdırılmış dəyərlərə uyğun gəlmədiyi hallarda dəyərlərinizi yenidən təsdiq etməli və ya yenidən qiymətləndirməlisiniz.

MƏQSƏD

MƏQSƏDYÖNLÜLÜK – HƏDƏF

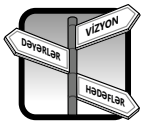


Problem də həll etsəniz, fürsətləri də araşdırsanız, bir hədəfiniz olmalıdır. Hədəf kollektiv səylərinizüçün vahid istiqamət təyin edir. Kollektiviniz müzakirələr apardıqca ara-sıra məqsədinizlə bağlı qeyri-müəyyənlik yarana bilər (bax: bu fəslin növbəti səhifələrində "Fürsətlərin araşdırılması"). Kollektiv səylərin artırılmasında isə hədəf vacib rol oynayır.

Gəlin əvvəlcə problemin həlli ilə bağlı hədəflərə nəzər salaq.

- Kollektiv olaraq, problemin mövcudluğu barədə razılığa gəlməlisiniz.
- Faktlara istinad edərək problemin mahiyyəti ilə bağlı razılığa gəlməlisiniz (bax: növbəti səhifə).
- Kollektivinizin düzgün yerdə – problemin müəyyənləşdiriləcəyi, hədəfin aydınlaşdırılacağı və daha sonra həll yolunun təmin ediləcəyi nöqtəyə "lövbər atdığına" əmin olmalısınız.
- Problemin dəqiq müəyyən edilməsində məqsəd kollektivin bütün üzvlərinin razılaşdığı aydın və pozitiv hədəfin təyin edilməsi yolu ilə problemi fürsətə çevirməkdən ibarətdir.

MƏQSƏD



FAKTLARA ƏSASLANARAQ HƏDƏFİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Kollektivin üzvləri, əsasən, sərişẗələrindən istifadə etmək üçün bir araya gəlirlər. Kollektivin sərişẗəsindən faktlara əsaslanan daha dərin bir araşdırma üçün istifadə edilməlidir.

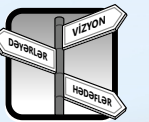
Faktlar bizə problemin olub-olmadığını və onun səbəblərini göstərə bilər. Əksər hallarda problemlər önmühakimələr, fərziyyələr və/və ya "səhv yerə atılmış lövbərlər"ə əsasən müəyyən edilir. Faktlarınız aşağıdakı mənbələrin bəzilərinə əsaslanır:

- Müəyyən edilmiş konkret standartlara əməl edilmir.
- Əvvəlki təcrübə – əvvəllər baş verənlər hazırda baş vermir.
- Kollektiv baxış – birdən artıq şəxs, məsələn, müştərilər, həmkarlar problemin olduğunu söyləyirlər.
- Statistika – məsələn, X məhsulunu əvvəllər satdığımız qədər sata bilmirik və ya bu il qripdən daha çox insan əziyyət çəkir. Ümumilikdə, bu nümunələrlə müqayisədə statistik məlumatlardan istifadə daha əhatəli və mürəkkəb xarakterli olur!
- Təəccübləndirən davranış – müştərilər, həmkarlar və s.
- Şikayətlər
- İntuisiya (gözardı edilməməlidir).

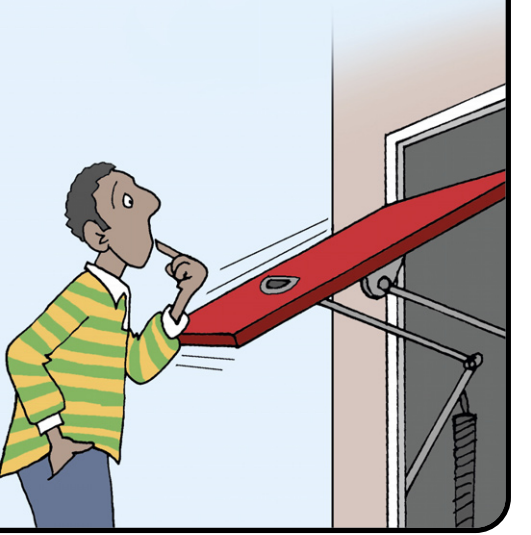
MƏQSƏD

HƏDƏFİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

NÜMUNƏLƏR



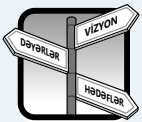
Artıq klassikləşmiş (problemlərin həlli üzrə ekspertlər Kepner və Treqo tərəfindən nəql edilmiş) bu hekayədə qaraj qapılarının istehsalçısı aşkar edir ki, müştərilərin qarajları pultdan istifadə edilmədiyi halda, öz-özünə açılır.



MƏQSƏD

HƏDƏFİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

NÜMUNƏLƏR

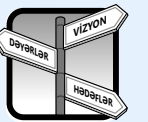


Komanda bunun mexaniki nasazlıq olmadığını sübut etmək üçün fakt toplayır. Onlar aşkar edirlər ki, problemli qapılar hərbi hava qüvvələri tərəfindən istifadə edilən uçuş zolağı boyunca yerləşən evlərdədir; həmçinin təyin edirlər ki, qapılar günün müəyyən saatlarında və yalnız hava dumanlı olanda açılır; dumanlı havada isə dispetçer xidməti pilotları eniş etməyə çağırmalı olur.

Bu zaman istifadə edilən tezlik qarajın uzaqdan idarəetmə qurğularında istifadə edilən tezliklə eyni olur. Problemin həll yolu? Tezliyi dəyişidirmək lazımdır.

MƏQSƏD

HƏDƏFİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



NÜMUNƏLƏR

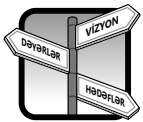
Afrikada yerləşən xeyriyyə təşkilatı böyümənin dayanması – uşaqların yetərsiz qidalanma nəticəsində fiziki inkişafdan geri qalması problemini həll etməyə çalışır. Avtomatik cavab (yəqin ki, sizin də, mənim də verəcəyimiz cavab), sadəcə, "onları daha çox ərzaqla təmin etmək" olardı.

Lakin daha dərindən aparılan təhlillər daha mürəkkəb bir məsələni ortaya çıxarır. İnkişafdan geri qalmaq hər iki cins üçün problem olsa da, statistika bunun oğlanlar üçün daha böyük problem təşkil etdiyini göstərir. Aşkar edilir ki, analar oğlanlardan "daha zəif" və buna görə də qidaya daha çox möhtac hesab etdikləri qızlarını əllərindəki cüzi ərzaqlarla daha çox qidalandırırlar. (Halbuki iri və güclü insan kimi yetişmələri üçün oğlanlara üstünük veriləcəyi güman edilə bilərdi.)

Buna görə də xeyriyyə təşkilatının məqsədlərindən biri anaları maarifləndirməkdən ibarət olur: onlara izah edilir ki, oğlanlar analarından "iri və güclü" doğulmurlar.



MƏQSƏD



HƏDƏFİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

FƏRQLİ NÖQTEYİ-NƏZƏRLƏR

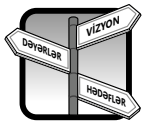
- Problemə yalnız öz təcrübənizin prizmasından yanaşmamağa çalışın.
- Çoxşaxəli yanaşma problemlərin həllinə kömək edir – biz fərqli fikirlərə ehtiyac duyuruq.
- Əksəriyyətinizin fikri bir-birinə bənzəyirsə, təhlil mərhələsinə başqalarını cəlb edin.
- İnformativ sapdırmaya məruz qalmamağa çalışın.

İnformativ sapdırmanın nəticəsini göstərmək üçün mən aşağıdakı çalışmadan istifadə edirəm:

İyirmi nəfərlik bir qrup təsəvvür edin. On nəfərə bu məlumatı verirəm: "Meksikanın əhalisi 180 milyondan azdır. Əhalinin dəqiq sayını təxmin edin və yazın". Digər 10 nəfərə isə bu məlumatı verirəm: "Meksikanın əhalisi 70 milyondan çoxdur. Əhalinin dəqiq sayını təxmin edin və yazın". İştirakçıların çoxu sualın cavabını bilmir: aşağı həddin verildiyi iştirakçılar (70 milyon) digərləri (180 milyon) ilə müqayisədə daha kiçik rəqəm yazırlar.

İnformativ sapdırma problemin həllinə mane olur. (Cavab 130 milyondur.)

MƏQSƏD



HƏDƏFİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

"ASPECT"

Hədəfinizin yerinə yetirilmək ehtimalını artırmaq üçün aşağıdakı* testlərdən istifadə edə bilərsiniz:

A – **Nail olmaq** mümkündürmü (**"Achievable"**)? Hədəf sizi çətinə sala bilər (belə də olmalıdır), lakin ona nail olmaq qeyri-mümkün deyil.

S – **Dəqiq** müəyyən edilibmi (**"Specific"**)? Hədəfə nail olduğunuzu dəqiq biləcəksinizmi?

P – **Pozitiv formada** ifadə edilibmi (**"Positively stated"**)? Məsələn, sizi nəyəsə təşviq edirmi?

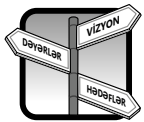
E – **Mühitiniz** üçün əlverişlidirmi (**"Environmental"**)? Naliyyətinizin sizi əhatə edən mühitə zərər verməyəcəyinə əmin olun.

C – **İdarə edilirmi, nəzarətə tabe olurmu** (**"Controlled"**)? Hədəfi sizmi müəyyən etmisiniz/bu cür müəyyən edilməsi ilə razısınızmı? Birgə çalışdığınız həmkarlarınız nəticəyə təsir edə bilirmi?

T – Bu hədəf üçün çalışmağa, **həqiqətən, dəyərmi** (**"Truly worthwhile"**)? Kollektiviniz bu hədəfə nail olmağa nə dərəcədə can atır? Bunun üçün hamınız həvəslə çalışırsınızmı?

*Ceyms Skouller "Liderliyin üç səviyyəsi"

MƏQSƏD



HƏDƏFİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

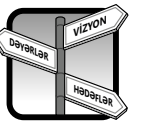
"ASPECT"

"Nəzarətə tabe olma" "ASPECT"in həlledici və bəlkə də, ən vacib komponentidir. Hədəfin müəyyən edilməsi üçün istifadə edilən "SMART" kimi digər metodlardan fərqli olaraq, "ASPECT"in unikallığı ondadır ki, sizin təsiretmə imkanınıza yol açır, yəni bu halda nəticə üzərində yüksək təsir dərəcəsinə malik olmalı, bir növ, ona sahib çıxmalısınız.

- Kollektivin nəzarətindən kənarda qalan bir çox xarici amillər mövcuddursa, hədəfinizə nail olmaq çətin ola bilər.
- Həm özünüzün, həm də kollektivinizin hədəfyönümlü fəallığını qoruyub saxlamaq üçün istifadə etməyi planlaşdırdığınız vasitə və metodlar üçün qətiyyətlə mübarizə aparın.
- İyerarxiya nə qədər bariz olarsa, nəticə üzərində təsiri qoruyub saxlamaq bir o qədər çətin olar. Məsələn, qərar qəbulu prosesinin çox hissəsi sizin nəzarətinizdə deyilsə, çətinlik çəkəcəksiniz . **Hədəflərinizin ölçüsünü azaltmalı olsanız belə, yalnız təsiretmə imkanına malik ola biləcəyiniz hədəflər müəyyən edin.**

MƏQSƏD

FÜRSƏTLƏRİN ARAŞDIRILMASI



Fürsətlərin yaradılması da problemlərin müəyyən edilmiş hədəf vasitəsilə həll edilməsinə bənzəyir. Problemlərdə olduğu kimi, burada da son məqsəd bizi istədiyimiz yerə aparacaq hədəfin müəyyən edilməsidir. Lakin ünvana aparan yol fərqli ola bilər.

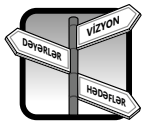
Fürsətlər ətrafımızda, hər yerdədir, fürsətlər sonsuzdur (eynilə gün işığı kimi). Onları kəşf etməyimizə mane olan yalnız təxəyyülümüzün əskikliyidir.

Müəssisələrdə mütəxəssis biliyi və sərişdəsinin mövcudluğuna (marketinq, İKT, tədqiqat və inkişaf ("R&D") və maliyyə sahələri bunlardan sadəcə bir neçəsidir) getdikcə daha çox dəyər verən iş dünyasında öz sahənizin yerləşdiyi "şaxta quyusu"nda gözdən itmək və və başqalarından təcrid olunmaq çox asandır. "Yuxarı"nı görə bilsəniz də, "çıxış"ı görə bilmirsiniz. Müxtəlif yanaşma və mövqelərə malik başqa şəxslərlə əlaqə qurmaq öyrədici söhbətlərlə nəticələnə bilər.

"Əlaqəlilik" adlı fəsildə fürsətlər mövzusunu daha ətraflı müzakirə edəcəyik.

MƏQSƏD

FÜRSƏTLƏRİN ARAŞDIRILMASI



"*Sahibkarlar, sadəcə, maneə ilə fürsət arasında çox az fərq olduğunu anlayıb hər ikisini öz lehinə çevirən şəxslərdir*". – Makiavelli

Kollektivinizin problemləri (yuxarıdakı cümlədəki "maneələri") aradan qaldıran, fürsətləri araşdıran və onlardan istifadə edən intraprenerlərdən ibarət olduğunu təsəvvür edin. Fürsətlərin müəyyən edilməsi üçün iki makroideyadan başlayırıq:

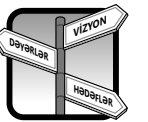
1. Gələcəkdə bu gün

Əksər insanlar gələcəkdə bir məqamı seçir və deyirlər: "*Oraya necə gedib çıxa bilərik?*" Ağıllı variantlardan biri əks istiqamətdə işləməkdir. Gələcəkdəki bir məqamı seçin və son nöqtə, yəni "indi" ilk addım olmaqla geriyə doğru addımları müəyyən edin.

2. Ssenarinin qurulması

Ssenariləri quran zaman gələcəyin bəziləri arzuedilən, bəziləri isə o qədər də xoş olmayan variantlarını müəyyən edir və hər bir halda necə reaksiya verəcəyinizlə bağlı düşünürsünüz. Ən arzuedilən ssenariləri qurduqdan sonra onları həyata keçirmək istədiyinizi söyləyin və buna necə nail olacağınızı müəyyənləşdirin.

MƏQSƏD



FÜRSƏTLƏRİN ARAŞDIRILMASI

FÜRSƏT TƏTİKLƏYİCİLƏRİ

Fürsətləri müəyyən etmək üçün verə biləcəyiniz bəzi suallar:

"İndi həyata keçirmədiyimiz hansı fəaliyyətlər həyata keçirilməsi mümkün olduğu təqdirdə iş prinsipimizi tamamilə dəyişərdi?"

"Sektor daxilində və xaricində başqaları bizim diqqətimizi cəlb etməyən və ya əhəmiyyət verdiyimiz hansı işləri görürlər?"

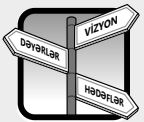
"Nəyi edə bilmirik? Bizim bilmədiyimiz nəyi bilirsiniz?" (kənardan dəvət edilmiş qrupla kollektiv iş zamanı)

"Biz fərdi şəkildə kollektivimizin qalan hissəsinin bilmədiyi hansı iş üzərində çalışırıq?"

Və nəhayət:
Fürsətlərin araşdırılmasına həsr olunmuş ilkin toplantılarda mütləq nəticə almağa çalışmayın. Toplanın və araşdırın. Sonra bir və ya iki həftə fasilə verin. Sonra yenə bir araya gəlin və bir qədər də araşdırın. Yenə də fasilə verin. Fərdi və kollektiv təxəyyülünüzün işə düşməsi üçün özünüzə bir az vaxt verin.

MƏQSƏD

LİDERLİK



Bir lider və ya idarəçi kimi, qarşınızda dayanan ən böyük çətinlik budur ki, mövqeyiniz kollektivin üzvlərini problemləri sizin gözünüzlə görməyə meyilləndirir. Məzmunlu və adekat bir təhlilin aparılmasını istəyirsinizsə, öz səsinizin ucalığını bir qədər azaltmalısınız.

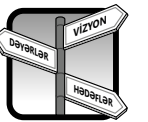
Komanda üzvlərinizin də daxil olduğu kollektivlərə araşdırma aparmaq üçün vaxt verin. Bəzi liderlər/idarəçilər araşdırmanın (bir növ, qızıl axtarışı ilə müqayisə edərək) birbaşa uğura apara bilməyəcəyi fikri ilə mübarizə aparırlar.

Yüksək bacarıqlara malik qrupla iş zamanı hədəflərin müəyyənləşdirilməsində iştirakçılığın təmin edilməsi vacibdir – yalnız təlimatlara əməl etməkdənsə, yaradıcı yanaşma nümayiş etdirdiyimiz tapşırıqlarda daha fəal və məqsədyönlü oluruq. Mümkün dərəcədə, müəyyən etdikləri hədəfləri həyata keçirmək üçün istifadə etdikləri vasitə və metodlar üzərində nəzarəti qrupa ötürün.

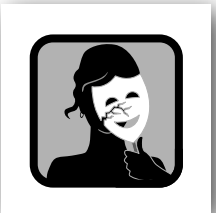


MƏQSƏD

XÜLASƏ



- Layihəyə başlayan zaman problemin nələri əhatə edib-etmədiyini aydınlaşdırın.
- Problemin sualı düzgün qoya biləcək tərifini müəyyən etməyə çalışın.
- Lazım gələrsə, problemi yenidən ifadə edin ki, mahiyyətini dəqiqliklə çatdıra biləsiniz.
- Sizi/komandanızı problemi həll etməyə ruhlandıracaq "həllyönümlü hədəf" müəyyən edin.
- Hədəfi kiçik hissələrə, addımlara bölün.
- Qabaqcadan hasil olunmuş qənəatlərinizin (məsələn, həll yolu barədə) və ya "həddən artıq yüklənmiş" məlumatlar toplusunun problemin nə olduğu barədə təsəvvürünüzü formalaşdırmasına imkan verməyin.
- Hədəflər aydın və dəqiq olmalı, mümkün olduqca, müəyyən meyarlar əsasında ölçülməlidir; hədəflərinizə uğrunda çalışarkən bəxtinizə deyil, öz səylərinizə güvənməlisiniz.
- Birlikdə araşdırma aparmaq təqdirəlayiq haldır. Fürsətlər sonsuzdur. Fürsətlərlə bağlı razılığa nail olduğunuz zaman məqsəd ərsəyə gəlmiş olacaq.
- Şux və zarafatcıl mühitdən, qeyri-müəyyənlikdən həzz almağı öyrənin.



TƏVAZÖKARLIQ

TƏVAZÖKARLIQ



GİRİŞ

Üçüncü əsas vərdişimiz təvazökarlıqdır. Əsl effektiv birgə iş zamanı özünüzü tamamilə kollektiv işin məqsədinə və həmkarlarınıza həsr edirsiniz.

"Qıcıqlandıran əvəzlik sindromu"ndan (düşüncə və davranışlarda həddən çox "mən") əziyyət çəkənlər üçün bu olduqca çətin ola bilər, lakin eqonun həddən çox olmasının kollektiv iş münasibətlərinin effektivliyinə zərər vermək ehtimalı yüksəkdir.



Bu "xəstəliyə" komandalar da düçar olurlar. Komanda üzvləri öz qapalı dünyalarından kənara çıxa bilməyib, özünəvurğunluğa qapılaraq (bax: "Əlaqəlilik" fəsli) – "yeganə dünya bizim dünyamızdır" mövqeyindən çıxış edir və "bunker"dən çıxmağın gətirə biləcəyi fürsətləri rədd edirlər.

Girişdə də qeyd etdiyimiz kimi, heç bir fərd və ya komandanın təkbaşına öz məqsədlərinə nail olacaq bilik və bacarıqlara malik olmadığını qəbul etməlisiniz – əksini irəli sürmək hədsiz eqodan və təvazökarlığın yoxluğundan xəbər verir.

EQO ƏNGƏLLƏRİ



Tipik eqosentrik baxışlara bir neçə nümiunə:

Korluq – "Mənim/bizim görə bilmədiklərimiz mövcud deyil". Bu məsələdə komandalar da fərdlər qədər düşüncəsiz davrana bilirlər.

Məhdud düşüncə – "Yeganə dünya mənim dünyamdır". Başqa sözlə desək, hər kəsin dünyanı sizinlə eyni cür gördüyünə inanırsınız. Eyni fikri komanda və müəssisələrə də aid etmək olar.

Əvəzedilməzlik – "Bu dünyada bu məlumatdan yararlanaraq nəsə edə biləcək yeganə insan mənəm". "Bunker effekti" əsərinin müəllifi Cillian Tett reputasiyalarını məhdud bir sahədə ixtisaslaşmaq üzərində quran "solo mütəxəssis"lərdən bəhs edir. Onlar status-kvonun davam etməsini istəyirlər. Lakin başqa bir yazar Marşal Qoldsmitin dediyi kimi, "bura gəldiyiniz yolla ora gedə bilməzsiniz".

Məhdud eşitmə – Bu sindromdan əziyyət çəkənlər "əvvəlcə özlərinin başa düşülməsini gözləyənlər"dir. Başqalarını dinləməmişdən əvvəl özlərini dinləyirlər (başqalarını, ümumiyyətlə, dinləyirlərsə).

TƏVAZÖKARLIQ

EQONUN SAKİTLƏŞDİRİLMƏSİ



Üç sakitləşdirici düşüncə:

1. **Maskanı çıxarın** – Eqo insanların arxasında gizləndikləri sosial maskadır. Maska başqaları tərəfindən təsdiq edilməyə, nəzarət və gücə ehtiyac duyur və bizi diqqətimizi yalnız özümüz və öz fikirlərimiz üzərində cəmləməyə vadar edir. Kollektiv iş sizin özünüzə məxsus keyfiyyətlərinizə (düşüncələriniz, ideyalarınız, originallığınız) ehtiyac duysa da, bütün bunları başqalarından da təmin etməlidir. Maskanızla amansız mübarizə aparın – nə siz günəşiniz, nə də başqaları başınıza fırlanan planetlərdir.

2. **Başqalarından öyrənin** – Hədsiz dərəcədə eqo o deməkdir ki, biz gözlərimizi öyrənmək fürsətlərinə qapayırıq. Özünüzə bütün cavabları bilmədiyinizi, ortaq hədəlfərinizə çatmaq üçün başqalarından öyrənə biləcəyinizi söyləməlisiniz. Bilmədiklərinizi bilən insanları tapmağa çalışın.

3. **Vizyonunuzun ətrafında birləşin** – hansısa mövqeyi, fikri, həqiqətən, bölüşürsünüzsə, öz "mən"inizdən yüksəkdə dayanan məqsəd ətrafında kollektiv olaraq birləşmək ehtimalınız daha çoxdur.

TƏVAZÖKARLIQ

İDARƏ EDİLMƏYİ ÖYRƏNİN



Birgə iş qruplarının tərkibinə ekspertlər daxil olur – layihə komandaları və onların peşəkar bilik və bacarıqları haqqında düşünün. Nəticə etibarilə, bir-birinə rəqib eqolar qrupun effektivliyinin önünə keçir. Bunun qarşısını almaq üçün:

1. Kollektiv işə qarşı emosional cəhətdən "aqil" yanaşma tətbiq edin – heç birimiz hər şeyin eksperti deyilik. Əslində, bəziləri iddia edirlər ki, heç kim heç nəyin eksperti deyil – hətta öz ixtisas sahəniz üzrə də hər şeyi bilmirsiniz.
2. Komanda üzvü onun davranış və texniki bacarıqlarının qrupun istiqamətləndirilməsi üçün gərəkli olduğu bir mövqeyə yüksəldikdə bu planlaşdırılmamış (situativ) addımı (müvəqqəti bir müddət üçün də olsa) liderlik rolu olaraq qəbul etməmək və sınağaçəkmə kimi görməmək üçün eqosunu bir kənara qoymalıdır.
3. Birgə qruplarda liderlik vacib olsa da, nə vaxt liderə tabe olmalı və ya idarə edilməli olduğunu bilmək də eyni dərəcədə vacibdir.

TƏVAZÖKARLIQ

KOMANDANIN EQOSU



Təktərəfli (özünə yönəlmiş) söhbət yalnız öz "daxilinə yönəlmiş komanda"dan xəbər verir. Bunun qarşısını almaq üçün:

1. Komandanın xidmət göstərdiyi tərəflərlə – müştərilər və digər maraqlı tərəflərlə bağlı müntəzəm söhbətlər aparın və onlar haqqında yalnız danışmaq xatirinə deyil, pozitiv yöndə və müsbət nəticələr verəcək şəkildə danışın.
2. Maraqlı tərəfləri diqqət mərkəzində saxlamağın bir üsulu kimi, onları söhbətə cəlb edin.
3. Həm komandanıza istinad etmək, həm də komandadan kənar şəxslərə qucaq açmaq üçün "biz"dən istifadə etməklə (başqa sözlə desək, "mən" əvəzliyini təkrar-təkrar söyləməyi dayandırmaqla) "bunker zehniyyəti"ndən (ətrafda baş verən hər şeyə laqeyd yanaşma) uzaqlaşın.

Növbəti səhifələrdə bu mövzunu daha ətraflı müzakirə edəcəyik.

TƏVAZÖKARLIQ



DİQQƏTİNİZİ KOLLEKTİVİN DİGƏR ÜZVLƏRİNƏ YÖNƏLDİN

Mövzu üzrə araşdırmadalardan birində* yüksək, orta və aşağı performans göstərən komandalara, komanda üzvlərinin bir-biri ilə ("konstruktiv əlaqəlilik" adlandırılan) ünsiyyət tərzinə nəzər salınmış, əsasən, 3 sahəyə diqqət yetirilmişdir:

1. **Başqaları/mən** – bu, fərdi davranışı əks etdirir: fərdin diqqəti öz fikir və hisslərinə, yoxsa digərlərinin fikir və hisslərinə yönəlmişdir.

Bu cür davranış fərdin daha 2 sahədəki tərcihlərini əks etdirir:

2. **Sorğu/(öz mövqeyini) müdafiə** – maraqlandıran sualları vermək və ya danışmaq kimi başa düşmək olar. İnsanlar yalnız öz fikirlərini ifadə edirlər, yoxsa başqalarının düşüncələri ilə maraqlanırlar?
3. **Pozitiv/neqativ** – kollektivdə ünsiyyəti kəsən/ruhdan salan, yoxsa ünsiyyətə cəlb edən və həvəsləndirən ifadə və davranışlar özünü göstərir?

* M. Losada və E. Hefi "Pozitivlik və əlaqəliliyin biznes komandalarının performansında rolu: qeyri-xətti dinamika modeli"; (2004) . "American Behavioral Scientist", 47 (6), 740-765

TƏVAZÖKARLIQ

BALANSI QORUYUN



Yüksək performans göstərən komandalarda "mən" və "digərləri" arasındakı balans təqribən 1:1 təşkil edir. Aşağı performans göstərən komandalarda isə bu balans fərqi heyrət doğurur – 30:1. Buradan belə qənaətə gələ bilərik:

- Aşağı performans göstərən komandalarda yalnız özləri ilə maraqlanan üzvlərin sayı çoxdur.
- Aşağı performans göstərən komandalarda başqalarının ideya, fikir, düşüncə və hisslərinə dəyər verməyən üzvlərin sayı çoxdur.
- **Yüksək performans göstərən komandalar** – sizin kollektivinizdə – komanda performansının tam inklüzivliyin nəticəsi olduğunu və bunun onların qarşılıqlı davranışında özünü göstərdiyini şüurlu və ya qeyri-şüuri olaraq anlaya bilən üzvlərin sayı çoxdur.

Unutmayın ki, mövzu üzrə araşdırma sizin özünüzlə maraqlanmayıb bütün diqqətinizi digərlərinə yönəltməli olduğunuzu söyləmir – yüksək performans göstərən komandalarda nisbət 1:1 təşkil edir. Bu isə o deməkdir ki, öz fikir, düşüncə və hisslərinizlə başqalarınınkı arasında balansı qorumağı bacarmalısınız.

TƏVAZÖKARLIQ

YALNIZ DANIŞMAYIN, HƏM DƏ SUAL VERİN



Yüksək performans göstərməyən komandalarda sorğu və (öz mövqeyini) müdafiə arasında nisbət 1:1, aşağı performans göstərən komandalarda isə 20:1 təşkil edir. Araşdırmalara əsasən, bir-birinə münasibətdə konstruktiv marağın nümayiş etdirilməsi vacibdir. Beləliklə, davranışınızı necə dəyişə bilərsiniz?

- "Söhbətlə (danışmaqla) rəqabət aparmaq" zehniyyətindən uzaqlaşın – başqalarını öz fikir və ideyalarınızla məğlub etməyə çalışmaq əvəzinə, onların fikir və ideyalarını inkişaf etdirin.
- Başqaları danışan zaman yaradıcı düşüncənizi qoruyaraq sakitcə dinləyin. Növbəti addımda nə deyəcəyinizi fikirləşməklə məşğulsunuzsa, deməli, artıq qarşı tərəfi dinləmirsiniz.
- Səmimi marağınızı nümayiş etdirmək üçün konstruktiv qaydada – "kim, nə, niyə, harada, nə vaxt, necə" əvəzlikləri üzrə qurulan – suallar verin.
- Davranış davranışı çəkir – öz fikirlərinizi nəhayətsiz olaraq müdafiə etdikcə qarşı tərəfi bu cür davranmağa sövq edirsiniz, yəni belə bir davranışın heç bir müsbət nəticəsi olmur.

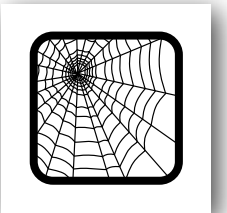
Mövzu üzrə araşdırma öz fikirlərinizi müdafiə etməməli olduğunuzu söyləmir – yüksək performans göstərən komandalarda bu nisbət 1:1 təşkil edir. Balansı düzgün müəyyən edin – kollektiv söhbət üçün ən yaxşı ab-havanı yaradın.

XÜLASƏ



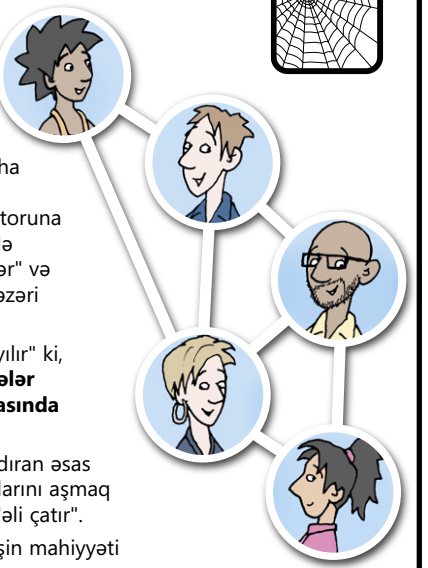
- Təvazökarlıq göstərərək hədəflərinizə (və kollektivinizin hədəflərinə) nail olmaq üçün lazım olan bütün bilik və bacarıqlara malik olmadığınızı qəbul etmiş olursunuz.
- Eqo maskasını çıxarın – özünüzü "qıcıqlandıran əvəzlik (mən) sindromu"ndan xilas edin.
- Başqalarından öyrənmək istəyi təvazökarlığı göstərmək üçün əla üsuldur.
- Söhbətlərə başqalarını da (birgə çalışdığınız şəxslər, müştərilər, başqa komandalar və şöbələr) daxil edin.
- Sual vermək və öz mövqeyinizi ifadə etmək arasında balansı qoruyun.

"*Dar düşüncəli insanların zehinləri qapalı olsa da, ağızları hər zaman açıqdır*". – *Qədim məsəl*



ƏLAQƏLİLİK

GİRİŞ



İşlər, adətən, rəsmi iyerarxiya, şöbə/"bunker" və strukturların sərhədlərini aşan şəbəkələr vasitəsilə daha yaxşı görülür. Şaquli tabelilik və üfüqi (xətti) ünsiyyət əvəzinə, insanları bir-biri ilə əlaqələndirən hörümçək toruna bənzər bir şəbəkə təsəvvür edin. Ünsiyyətin bu şəkildə həyata keçirildiyi müəssisələri bəzən "spagetti-şirkətlər" və ya "zəncir-şirkətlər" adlandırırlar, bu zaman, ən azı, nəzəri olaraq hər kəsin hər kəslə əlaqəsi olur.

Bu "hörümçək toru" müəssisənizin hər yerinə elə "yayılır" ki, ucunu-bucağını təyin etmək çətin olur. **Effektiv əlaqələr nə qədər çox qurularsa, fərdlər və komandalar arasında kollektiv iş üçün bir o qədər yaxşı şərait yaranar.**

Hazırda biliyin müəssisə və komandalara uğur qazandıran əsas amil olduğunu nəzərə alsaq, rəsmi strukturun hüdudlarını aşmaq o deməkdir ki, hər kəsin bir-birinin biliyinə daha tez "əli çatır".

Müəssisənin həm daxilində, həm də xaricində birgə işin mahiyyəti budur ki, "hər kəsin hər kəsə əli çatmalıdır."

GİRİŞ



Öz müəssisənizin iyerarxik strukturu ilə tanışsınızmı? Yəqin ki, o, şaquli tabeliliyə əsaslanır, məsələn, siz rəhbərinizə, rəhbəriniz isə öz rəhbərinizə tabedir və s. Belə strukturlar kollektiv işə mane ola bilər.

Nəticə əldə etmək üçün yalnız bu strukturlara etibar etsəydik, müxtəlif komandalar, şöbələr arasında kollektiv iş (və "kollektiv işin səmərəliliyi") nadir hallarda baş tutardı. Bu fəsildə aşağıdakıları müəyyən edəcəyik:

- **"bunkeri yıxmaq"** ehtiyacı – yeni standart və qanunauyğunluqların müəyyən edilməsi;
- rəsmi, ənənəvi strukturların hüdudlarını şəbəkələşmə vasitəsilə necə aşmaq olar – **əlaqələndiricilər** və **vasitəçilər (fasilitatorlar)**;
- **virtual alətlər** vasitəsilə kollektiv üstünlüyün qazanılması.

ƏLAQƏLİLİK

"BUNKERİNİZİ YIXIN"



Kollektiv iş ənənəvi iyerarxiyalar, strukturlar və şöbələr arasında işin aparılmasını nəzərdə tutur. Başlanğıc olaraq bu sualı verin:

"Normal olan nədir?"

Çoxumuz hüdudlarından kənara çıxa bilmədiyimiz bir "qutu" və ya "bunker"in – şöbəmizin daxilində fəaliyyət göstərir və dünyanı oradan necə görürüksə, o cür də başa düşürük.

Bu "bunker" siz, sizin alt komandanız, komandanız, müəssisəniz və ya hətta çalışdığınız sektor ola bilər. "Bunker"iniz özünün doğru hesab etdiklərini, sistemlərini, təcrübələrini, dünyaya baxışını normal hesab edir. Digər fərd, komanda, şöbələrin və s. öz "qutu"ları var, onların "müşahidə mövqeyi"ndən də hər şey normal görünür. Onların normal hesab etdiyinin sizin normal hesab etdiklərinizdən fərqlənmək ehtimalı yüksəkdir. Yəni hər bir "bunker"in öz standartları var.

"Bunkerləri yıxaraq" standarları sizinkindən fərqlənən, lakin birlikdə yeni və daha yaxşı "standartlar" yarada biləcəyinizə inandığınız insanlar/komandalar və s. ilə əlaqə yaradırsınız.



ƏLAQƏLİLİK

"BUNKERİNİZİ YIXIN"



"Standartlar"ı sizdən etdiklərinizdən fərqlənən fərdlərə və qruplara diqqət yetirin. Kollektiv iş potensialı olan bütün mümkün "birləşmə nöqtələri"ni müəyyən etməyə çalışın. Siz və kollektiv iş qrupunuz başqa fərd, komanda, müəssisə və potensial xarici tərəfdaşlardan və s. nə öyrənə bilərsiniz?

Obyektiv və qərəzsiz şəkildə düşünməlisiniz:

- Hətta sizə ən yaxın fərd və komandaların da sizinlə eyni düşündüyünü fərz etməyin.
- Daxildə "meydan savaşları" tez-tez baş verən haldır – indi kimə müraciət edə bilərsiniz?
- Hazırda kim sizin görmədiyiniz və görə bilmədiyiniz işləri yerinə yetirir? Məsələn, sürətli fəaliyyətləri ilə sizin daha ləng tempinizi tamamlayan kiçik qənaətcil, lakin yüksək effektivliklə çalışan müəssisələr?
- Müştərilər/istifadəçilər haqqında da düşünün. Bu münasibətlər əsl "kollektiv iş" xarakteri daşıya bilər. Məsələn, proqram təminatçıları ilə olan münasibətlərinizlə bağlı nə düşünürsünüz?

ƏLAQƏLİLİK

"BUNKERİNİZİ YIXIN"

"STANDARTLAR"A MEYDAN OXUYUN

Bir dəfə 1940-50-ci illərin məşhur Hollivud aktyoru müharibə haqqında filmin çəkilişi zamanı çəkiliş meydançasında gördükləri haqqında danışdı. Filmdə məşhur aktyorlar ordunun baş zabitlərini, həmçinin orta və kiçik rütbəli zabitləri canlandırmış, digər rolları isə köməkçi aktyorlar oynamışlar.

Aktyora maraqlı gələn bu olub ki, nahar və ya çay/qəhvə fasilələrində də məşhur olub-olmamasından asılı olmayaraq, aktyorlar oynadıqları rütbələrə görə hərəkət edir və ünsiyyət qururmuşlar. "Baş zabitlər" ayrı, "orta rütbəli zabitlər" ayrı, "kiçik rütbəlilər" də ayrı nahar edirmişlər.

Qəribədir ki, sosial normalarımız kənardan baxanlara qəribə görünsə də, insanlara bu qədər sürətlə nüfuz edərək qruplaşma yarada bilir.



ƏLAQƏLƏNDİRİCİLƏR VƏ VASİTƏÇİLƏR



Komandalar və altkomandalar arasında kollektiv iş prosesini asanlaşdıran iki rol/funksiya mövcuddur. Əlbəttə ki, komanda və müəssisələr bu funksiyaları müvafiq bacarıqları olan işçilərə həvalə edirlər, ya da əksər hallarda olduğu kimi, işçilər özləri bu funksiyaları üzərlərinə götürürlər. Daha bir alternativ isə budur ki, istənilən heyətdə təbiətən xarizmalı insanlara daha çox "diqqət" göstərildiyi üçün işçilər özləri də hiss etmədən bu funksiyaları qeyri-ixtiyari yerinə yetirməyə başlayırlar. Həmin iki funksiya aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Əlaqələndiricilər – məsləhət, məlumat, peşəkar bilik və ideyalar üçün tez-tez onlara müraciət edilir. Bu funksiyanı cavab tədbiri və ya qabaqlayıcı tədbir kimi həyata keçirə bilərsiniz. Yaxşı dinləyici olmalısınız. Hər kəsin sizə "əlinin çatması", sizinlə əlaqə yarada bilməsi vacibdir – nə qədər çox həmkarınız sizə müraciət edib müsbət cavab (reaksiya) alarsa, müəssisəniz, istifadə etmədiyiniz/bilmədiyiniz fürsətlər haqqında bir o qədər çox məlumat əldə edə bilərsiniz.

2. **Vasitəçilər (fasilitatorlar)** – müxtəlif qrupları öz təşəbbüsləri ilə bir araya gətirirlər – onlar işçiləri, komandaları və şöbələri bir-biri ilə əlaqələndirirlər. Bu, yaxşı şəbəkələşmə qabiliyyəti olan insanların bacarıqlarından biridir. Şəbəkələşməyi bacaran insanlar heç bir şəxsi maraqları olmasa belə, insanları bir araya gətirirlər. Faydalar isə uzunmüddətli perspektivdə hiss olunur.



ƏLAQƏLƏNDİRİCİLƏR VƏ VASİTƏÇİLƏR

NƏ ETMƏLİ?

Qarşılıqlı aktiv əlaqə kollektiv işin effektivliyində vacib rol oynayır və şəbəkənin qurulması üçün tələb olunan səylərin (zəhmətin) əvəzini verir. Tələb olunan bir sıra bacarıqların xülasəsi ilə növbəti səhifələrdə tanış olacaqsınız:

- Yalnız toplantılarda deyil, qeyri-rəsmi mühitdə də komandanızdan və şöbənizdən kənar insanlarla əlaqə qurmaq üçün fürsətləri axtarmağa səy göstərin.
- Hər şeyi onlayn rejimdə etməyin – fiziki hərəkət etməyi də öyrənin. Göz önündə olun.
- Səmərəliliyin artırıla və təkrarlanan işlərin aradan qaldırıla biləcəyi məqamlara diqqət yetirin. İki komanda eyni işimi görür? Qruplardan biri hansısa işi digərindən daha yaxşımı görür?
- Başqa fərd və komandalarla məlumatları sərbəstcə paylaşın – gizlilik geniş yayılmış və adi hal olsa da, tamamilə qəbuledilməzdir.
- Öz komandanızın işini dəstəkləyin, müdafiə edin və başqalarının işləri ilə aktiv şəkildə maraqlanın.



ƏLAQƏLƏNDİRİCİLƏR VƏ VASİTƏÇİLƏR

NƏ ETMƏLİ?

- Qarşı tərəfə dəstək təklifləri verin, onların işinə istinad edin, bunu gündəlik vərdişə çevirin.
- Hər zaman komandanızı və ya (ən pis halda) "bunker"inizi deyil, bütöv mənəzərəni görməyə çalışın. "Meydan savaşları" və ya "meydan müdafiəsi"ndən uzaq durun.
- "Hər zaman işlədiyimiz qaydada işləyirik" prinsipindən uzaqlaşın.
- İnsanların yerinə yetirdikləri texniki vəzifələrdən əlavə, malik oldquları bacarıqları (davranışla bağlı və ya yaradıcı bacarıqları) üzə çıxarmalarına şərait yaradın.
- Öz dinləmək və sual vermək bacarıqlarınızı inkişaf etdirməyə davam edin. Sadəcə, öz işinizi və ya mövqeyinizi müdafiə etməyin, suallar da verin.
- Uğuru başqa yerlərdə axtarın – nə öyrənə bilərsiniz, nəyi bölüşə bilərsiniz?
- Tendensiyalardan, şayiələrdən, yeniliklərdən xəbərdar olun. Birgə işlədiyiniz həmkarlarınızla söhbətləri stimullaşdırın.



ƏLAQƏLƏNDİRİCİLƏR VƏ VASİTƏÇİLƏR

NƏ ETMƏLİ?

- Komandalar, şöbələr və müəssisədənkənar qruplar arasında əməkdaşlıq fürsətlərini fəaliyyət (icra) mərhələsində deyil, planlaşdırma mərhələsində axtarmağa çalışın. Əksər hallarda belə bir yanaşma tətbiq edilir: "Bu işi görəcəyik, kimi cəlb edək?" Araşdırmanı daha erkən mərhələdə aparın.
- Əlaqələri dəstəkləmək üçün virtual alətlərdən, məsələn, ani mesajlaşmadan istifadə edin. Bu, başqalarını mesaj bombardmanına tutmaq demək deyil. Bəziləri mesajlaşmağı sevsə də, bəziləri sevmirlər. Kiçik bir "Necəsiniz? İşləriniz necə gedir?" sualı böyük əhəmiyyət daşıyır.
- Emojilərdən istifadə barədə düşünün. Araşdırmalara görə, emojilər "soyuq mətn"lərə əsaslanan mesajlara real "istilik" və ya səmimiyyət qata bilər . Lakin mətnlərin yazılışında olduğu kimi, emojilərdən də ehtiyatla istifadə edin. Bəziləri onları sevmirlər.

Əksər hallarda "nəhayətsiz fürsətlər zonası"nı deyil, müəssisəmizdəki "zəbt olunmuş zona"nı görürük (bu isə onsuz da aşkardır). Dərhal görə bilməməyiniz o demək deyil ki, fürsətlər mövcud deyil. Baxmağa davam edin!



VİRTUAL ALƏTLƏRDƏN İSTİFADƏ



Kollektiv işi təkmilləşdirən "SharePoint" və "OneDrive" kimi yeni texnologiyaları izləyin və onlardan istifadə edin. Texnologiyalardan yaxşı başınız çıxırsa, yeni e-alətləri mənimsəməyə çalışan digər həmkarlarınıza qarşı səbirli olun.

Paylaşılan sənədlər – "bulud" texnologiyası vasitəsilə və ya intranetdə (daxili şəbəkədə) paylaşılan qovluqlardan istifadə o deməkdir ki, e-məktub yazışmalarına ehtiyac olmadan yazılı sənədlər, məsələn, yeni ideyalar, sənədlərin yenilənməsi, redaktə və s. üzərində birlikdə işləyə bilərsiniz.

Cavabın sürəti – problemin həlli üçün dərhal toplanmalı ola bilərsiniz. "Skype", "WebEx" (başqaları da mövcuddur!) və "VoIP" ünsiyyət alətləri sizə virtual olaraq fiziki toplantılara yaxınlaşmaq imkanı verir. Bu "məhəllənin yeni uşaqları" ilə tanış olun: məsələn, video və audioyazı, ekranın paylaşılması, virtual interaktiv panellər, qrup müzakirələri və anonim şərh imkanı verən "Zoom" kimi virtual "birgə iş alətləri"ndən istifadə etməyi öyrənin.

Təhlükəsizlik – bu yeni virtual alətlərdən bəziləri hər zaman təhlükəsiz olmur – istifadə ilə bağlı təfərrüatları müəssisənizlə dəqiqləşdirin.

ƏLAQƏLİLİK



VİRTUAL ALƏTLƏRDƏN İSTİFADƏ

ONLAYN KOLLEKTİV İŞİN ÜSTÜNLÜYÜ

Müəssisələr, komandalar və ayrı-ayrı işçilər öz peşəkar bilik və bacarıqlarını genişləndirmək məqsədilə istifadəçiləri, tərəfdaşları və ya müştəriləri onlayn rejimdə birgə işə getdikcə daha çox cəlb edirlər. Bu, açıq innovasiyanın ideyalar əldə etmək üçün onlayn rejimdə birgə işdən istifadə edilən bir versiyasıdır.

Burada açıq və dürüst münasibət əsas rol oynayır – nə qədər töhfə versəniz, bir o qədər də qarşılıq ala bilərsiniz:

- Məsələn, əczaçılıq şirkətləri sınaq məlumatlarını paylaşır, müəssisədənkənar şəxsləri əlaqə qurmağa, töhfə verməyə və tənqidi fikirlərini bölüşməyə təşviq edirlər.
- "Apple" şirkətinin müştərilərin proqram təminatı, nasazlıqlar, qısayollar haqqında çox vaxt başqa istifadəçilər tərəfindən cavablandırılan suallarına həsr olunmuş veb-saytı mövcuddur . "Apple" özü də öz məhsulları – nöqsanların harada olduğu, təkmilləşmələrin lazım olduğu yerlər haqqında xeyli məlumat əldə edir. Şirkətin öz komandası də töhfə verir.

Bu cür münasibət əsasında daha yaxşı məhsul/xidmət hazırlamaq üçün istifadəçiləri bir araya necə gətirə bilərsiniz?



VİRTUAL ALƏTLƏRDƏN İSTİFADƏ

MÜŞTƏRİ PORTALLARI

Bəzi sektorlarda, xüsusilə də kollektiv işin gizlilik tələb etdiyi hüquq və bank xidmətləri üzrə sahələrdə müştəri portallarından istifadə edilir. Vikipediya müştəri portalına aşağıdakı kimi tərif verir:

"... internet vasitəsilə veb-brauzerdən çıxış əldə edilə bilən rəqəmsal fayl, xidmət və məlumat toplularına elektron keçid; bu termin, ən çox, müəssisə və onun **müştəriləri** arasında paylaşım mexanizminə şamil edilir".

Portallardan məlumat paylaşmaq, sənədlər üzərində birlikdə çalışmaq, ideyalar təklif etmək, rəy bildirmək və rəy almaq üçün istifadə edilə bilər.

Öz-özlüyündə isə bu, əsl kollektiv işlə üst-üstə düşmür, lakin başqa yollarla müəyyən edilməyəcək fürsətlərin aşkar edilməsi baxımından katalizator rolunu oynayır. Müştəri portallarından artıq istifadə edirsinizsə, onlardan daha çox faydalana bilərsinizmi?



VİRTUAL ALƏTLƏRDƏN İSTİFADƏ

E-POÇT

Bu səhifədə kollektiv iş mədəniyyətinə mane olan amilləri və onlardan necə yayınmalı olduğumuzu müzakirə edəcəyik.

E-poçt məlumatların müntəzəm olaraq paylaşılması üçün faydalı ola bilər (hərçənd bu alətdən də çox vaxt sui-istifadə edilir). Lakin məlumatın paylaşılması kollektiv işi hərəkəyə gətirə bilsə də, öz-özlüyündə kollektiv iş demək deyil.
E-poçtun kollektiv qərarların qəbulunda əlverişsiz olduğu dəfələrlə aşkara çıxmışdır: e-məktubların sayı hədsiz sürətlə artdığı halda, əldə edilən irəliləyiş çox kiçik olur. Verbal və qeyri-verbal ünsiyyət sahəsində daha yaxşı xidmət təklif edən daha effektiv onlayn alətlər mövcuddur.

Aqressiv e-məktublar (hələ də geniş yayılıb) kollektiv iş potensialını məhv edir. Zərərin təsiri uzunmüddətli ola bilər. Lakin mədəniyyətlərarası əlaqələrdə insanlar özlərini ikinci və ya üçüncü dildə yaxşı ifadə etməyə bilərlər – səhv mənalandırmayın.

Qeyri-müəyyən və qətiyyətsizlik ifadə edən ara sözlərdən istifadə etməməyə çalışın ("yəqin ki", "ola bilər", "güman ki", "ehtimal ki" və s.). Kollektiv iş enerji, pozitivlik, hərəkət tələb edir – bunu əks etdirən sözlərdən istifadə edin ("edəcəyik", "edə bilərik", "etməliyik").

ƏLAQƏLİLİK

LİDERLİK



Əlaqəlilik və ya aktiv qarşılıqlı əlaqə kollektivin lideri/idarəçii kimi sizdən aşağıdakıları tələb edir:

- Öz kollektiviniz daxilində əlçatanlığı, açıq və dürüst münasibəti təbliğ edin. Çünki davranış davranışı çəkir.
- Kollektivinizin üzvlərinə hər fürsətdə əlaqə qurmaq və şəbəkələşmək imkanı verin. Onları öz işləri haqqında danışmağa, başqalarının işləri ilə maraqlanmağa və məlumat əldə etməyə təşviq edin.
- Onlayn kollektiv işə liderlik edirsinizsə, qəbul etməlisiniz ki, ömrünüzü intranet və ya internetdə axtarışa həsr etmək istəməsəniz, baş verənlər, müzakirə edilən məsələlər haqqında çox az məlumata malik olacaqsınız.

Belə bir azadlıq səviyyəsi isə o deməkdir ki, siz və kollektiviniz müəyyən sərhədlərlə bağlı razılığa gəlməlisiniz. Hansı məsələlərdə sərhədləri gözləməlisiniz (məsələn, müştərilərə münasibətdə)? Qrup daxilində nə kimi mövzular şəxsi məsələ və ya nə qeyri-etik hesab edilir? Hərəkətə keçməmişdən əvvəl icazə tələb edən məqamlar varmı? Bu siyahı çox uzun olmamalıdır.

XÜLASƏ



- Hər kəsin hər kəsə "əli çatmalıdır".
- Qrupunuzun dünyaya baxışı sizin üçün normaldır. Başqalarının baxışı isə fərqli ola bilər. "Bunker"inizdən xilas olun – dünyanı başqalarının gözü ilə görün.
- Əlaqələndirici (məsləhət alınan şəxs) və vasitəçi (insanları bir araya gətirən şəxs) olun.
- Sizin, başqa fərdlərin, komandaların, şöbələrin birlikdə daxil olacağı istifadə edilməmiş "fürsətlər zonası"nı tapın – bunun üçün fəsildə yer verilən bütün qarşılıqlı əlaqə bacarıqlarından istifadə edin.
- Onlayn rejimdə aparılan kollektiv iş hədsiz sürətlə irəliləyir – bunun üçün istifadə edilən alətlərdən xəbərdar olun.
- Onlayn rejimdə kiminlə əlaqə saxlaya biləcəyinizlə (həmkarlar, istifadəçilər, müştərilər) bağlı məhdudiyyətlər çox deyil, lakin təhlükəsizlik və etika məsələlərində ehtiyatlı olun. Obyektiv və açıq münasibət nümayiş etdirmək vacibdir, lakin kommersiya sirlərini, başqalarının şəxsi məlumatlarını və s. paylaşa bilməzsiniz – tərəddüd edirsinizsə, əvvəlcə dəqiqləşdirin.



MARAQLANMA

MARAQLANMA

GİRİŞ



Maraqlanma – kollektiv iş üzrə beşinci əsas vərdişdir. Bu fəsildə kollektiv iş zamanı problemlərin həlli üçün ideya formalaşdırmaq, fürsətləri araşdırmaq və onlardan istifadə etmək üçün alətlərlə tanış olacaqsınız. Alətlər iki və ya daha çox işçinin istifadəsi üçün nəzərdə tutulsa da, əksər hallarda şəxsən sizin üçün də eyni dərəcədə faydalı olacaq. Problemlərin kollektiv həlli üçün işçilər:

- bilmədikləri ilə maraqlanmalıdırlar ("Bu işi daha yaxşı, daha ucuza, daha sürətlə, bir qədər və ya tamamilə fərqli qaydada necə yerinə yetirə bilərik?);
- problemin həlli ilə əlaqədar fərqli mövqelərin/fikirlərin üstünlüklərini görə bilməlidirlər;
- əksər problemlərin bir sıra düzgün cavablara malik olduğunu qəbul etməlidirlər: çox az problemin yalnız bir cavabı olur;
- dövri təkrarlanmanın nəticələrinə inanmalıdırlar – yaxşı/əla nəticə əldə edənə qədər addım-addım inkişaf edir, təkmilləşir, tənzimləyir, nəyisə çıxarır, nəyisə əlavə edirik: bu proses vaxt tələb edə bilər.

Bu fəsildə qruplar daxilində ideyaların formalaşdırılmasına, daha sonra isə ideyaların növlərinə nəzər salacağıq.

MARAQLANMA

QRUPLARLA İDEYANIN FORMALAŞDIRILMASI



Metodlara keçməmişdən əvvəl qeyd etmək lazımdır ki, daha rəsmi mühitlərdə ideyaların ən yaxşı şəkildə formalaşması üçün əlverişli şərtlər mövcuddur. Bu şərtlərin birinci qrupu "ilkin şərtlər" adlandırılır:

I ilkin şərt:

Məqsəd. Əvvəlki fəsillərdən birində qeyd edildiyi kimi, məqsəd istiqaməti təmin edir. Fürsətlərin müəyyən edilməsi üçün daha açıq başlanğıc nöqtəsi mövcud ola bilər.

II ilkin şərt:

Ölçü. Qrup üzvlərinin sayının az olmasına çalışın – maksimum 2-5 nəfər. Say bu həddi keçdikdə normal komanda işinin qaydaları, toplantı protokolu kimi amillər ortaya çıxır – bu isə ideyaların dinamik şəkildə formalaşması baxımından əlverişli deyil.

III ilkin şərt:

"Qrupunuzu hazırlayın". Birbaşa "ideya formalaşdırılması rejimi"nə keçməyin. Problemin həlli üçün müəyyən edilmiş hədəfin zehninizdə "püxtələşməsi" üçün özünüzə və həmkarlarınıza təqribən bir həftə vaxt verin.

IV ilkin şərt:

"Vasitəçinin meyilləndirməsindən yayınmağa çalışın". Mümkünsə, təqdim edilən və daha sonra seçilən həll yollarında heç bir marağı və ya qərəzli mövqeyi olmayan vasitəçi cəlb edin (müntəzəm olaraq keçirilən koordinasiya toplantısının ortasında gözlənilmədən "Gəlin bu barədə beyin fırtınası aparaq" deyən sədrlərdən uzaq durun).

MARAQLANMA

QRUPLARLA İDEYALARIN FORMALAŞDIRILMASI

Şərtlərin ikinci qrupu fiziki və ya virtual toplantı keçirərkən baş verənlərə əsaslanır:

Müddət – toplantı müddətinin qısa olmasına çalışın: maksimum 1 saat, əsasən isə 30-45 dəqiqə.

Əsas qaydalar – konstruktiv davranışı, məsələn, qarşı tərəfin sözünü kəsməməyi nəzərdə tutduğuna görə bu qaydalar, həqiqətən, faydalı ola bilər.

Diqqətin bir məsələyə yönəlməsi – ideyaların formalaşdırılması məsələsini toplantının qarışıq gündəliyinə qatmayın. Vaxtınızı problem və ya fürsətlərin araşdırılmasına həsr edin.

Qrupu təzələyin – qrup nə qədər uzun müddət birlikdə olarsa, üzvlərin bənzər şəkildə düşünmək ehtimalı bir o qədər artar. Dinamikanı dəyişin. İdeyaları əksərən yalnız bir həmkarınızla tapırsınızsa, yeni mövqe və ya yanaşma nümayiş etdirəcək üçüncü bir şəxsi dəvət edin.

"İdeya cüdosu" oynayın – ideyalar nadir hallarda kiminsə dilindən tam bitkin formada çıxır. Zəif tərəfləri olduğuna görə ideyanı boğmayın, gücləndirmək üçün ondan möhkəm yapışın, döyüşün, hissələrə ayırın, yenidən qurun və yenidən formalaşdırın.



MARAQLANMA

QRUPLARDA BİRGƏ İŞİN DİNAMİKLİYİ



Əvvəlki iki səhifədəki tövsiyələr sizə tanış gələ bilər – geniş yayılmış bilgilərdir, lakin geniş yayılmış bilgilər hər zaman geniş yayılmış təcrübələrə çevrilmir. Bəzi mütəxəssislərə görə isə (bu kitabın müəllifi də daxil olmaqla), inqilabın tələb olunduğu hallarda bu, əsl kollektivin yaradıcı qüvvəsini tam şəkildə ortaya çıxarmır. Əsl nailiyyətlər üçün kollektiv işin dinamikliyini və radikallığını təmin etmək barədə düşünün:

Dinamik olun! Müxtəliflik, fikir ayrılığı, müxalif düşüncə kimi katalizatorlara açıq olun.

Dinamik olun! Əsl kollektiv iş yalnız münasibətlərin qurulması üçün müəyyən edilmiş protokollara deyil, nəticələrə diqqət yetirməklə təkmilləşir.

Dinamik olun! Lazım gələrsə, vahid bir məqsəd uğrunda operativ şəkildə və şövqlə birgə çalışın, sonra yolunuza davam edin. Məqsəd həyata keçirildikdən sonra qrupu ləğv edin.

Dinamik olun! Müəyyən hissləri dərindən duymaq mütləq şərtdir. Etimad önəmlidir, lakin o, hədəfimizin bir olduğuna və ona nail olmaq üçün lazımi bilik və bacarıqlara malik olduğumuza duyduğumuz dərin inamımızdan irəli gəlir.

MARAQLANMA

QRUPLARDA BİRGƏ İŞİN DİNAMİKLİYİ



Gəlin bir addım irəli gedək – innovasiya eksperti Leo Deniz "birgə işin inkişaf etdirilməsi və tamamlanması" üçün 5 addımdan ibarət dinamik proses təklif edir.

- **Tapşırığı müəyyən edin** – Mümkünsə, rəqəmlərlə ifadə edilmiş aydın və dəqiq bir hədəf müəyyən edin: birgə işinizdə dinamikliyə nail olmasanız, belə hədəfləri həyata keçirə bilməzsiniz. Məsələn, uşaqlar üçün xeyriyyə təşkilatı deyə bilər: "Növbəti 3 il ərzində 1-5 yaş qrupu arasında yetərsiz qidalanma üzrə göstəricini 50 % azaltmalıyıq". Özəl sektorda isə belə deyə bilərlər: "Növbəti üç il ərzində X məhsulunun satışını 50 % artırmalıyıq".
- **Kiminlə birgə iş görəcəyinizi müəyyən edin** – Qrupunuzu bənzərliklərdən daha çox, fərqlər üzərində qurun – fərq nə qədər çox olarsa, qığılcım da bir o qədər güclü olar.
- **Mühit yaradın** – Birgə çalışacağınız ortaq mühitin rolu böyükdür: kompüter ekranı, divarda yapışqanlı qeyd kağızları, fikir xəritəsi, vərəqli və ya adi ağ lövhə. Qrup üzvləri istənilən vaxt öz əlavələrini edə bilərlər. Deniz fiziki mühitlə yanaşı, psixoloji mühit yaratmağı da təklif edir.



- **Vaxt ayırın** – Bu, köməkçi fəaliyyət deyil. 30-45 dəqiqəlik toplantı intensiv, şövqlə və ciddi keçməlidir. Qollarınızı çırmalayın, ayaqqabılarınızı çıxarın, qalstuk taxmısınızsa, ondan xilas olun və işə girişin.
- **Nümunə yaradın** – ən yaxşı həll yolu uğrunda çalışın, çalışın və bir daha çalışın. Bildirilən rəyləri dinləyin, sonra işinizi təkmilləşdirin, sona bir daha təkmilləşdirin.

MARAQLANMA



İDEYALARIN VİRTUAL REJİMDƏ FORMALAŞDIRILMASI

Önümüzdəki illərdə kollektiv iş, daha çox, üz-üzə deyil, onlayn rejimdə baş tutacaq. Bununla bağlı nələri nəzərə almalısınız?

Üz-üzə həyata keçirilən birgə iş üçün zəruri olan amillərin çoxu onlayn varianta da aiddir – aydın və dəqiq məqsəd müəyyən etmək, ortaq mühit, nümunənin hazırlanması, bacarıqlı vasitəçilik (çox vaxt komanda kouçu ilə) və dinamik ideyaların formalaşdırılması (buna növbəti bir neçə səhifədə nəzər salacağıq).

Əlavə olaraq, qeyri-rəsmi tədbirlər üçün böyük imkanlar mövcuddur – ideyaların inkişaf etdirilməsi üçün vacib olan qeyri-rəsmi söhbətlər və "Barcamps" ("konfransdan kənar" kimi tanınan şəbəkə) üçün "çat otaqları"ndan (məsələn, "Facebook"un "coffee lounge" funksiyası) istifadə edə bilərsiniz.

Kollektiv iş üzrə ən yeni mobil alətlər üz-üzə görüşlər zamanı malik olduğumuz imkanları virtual mühitdə də təmin edir, həmçinin ideyaların mühafizə edilməsini asanlaşdırır.

MARAQLANMA



İDEYALARIN NÖVLƏRİ

VƏRDİŞ ETDİYİMİZ REJİMDƏN İNQİLABA

Kollektiv iş yeni dəyərin yaradılması – bilik və məlumatların paylaşılmasından bir addım irəli getmək deməkdir. Yeni ideyalar isə bu dəyərin ifadə edilmiş formasıdır. Üç ideya növü mövcuddur.



1. **Vərdiş etdiyimiz ideyalar** – "Ev işlərini görmək" – çox tanış, təhlükəsiz, əksəriyyətə məlum olan, əvvəllər bənzər formada təcrübədən keçirilmiş ideyalardır. Aşağı risk dərəcəsinə malikdir.



2. **Təkmilləşdirən ideyalar** – "Mebelin dəyişdirilməsi" – tədrici təkmilləşmələrin təklif edildiyi haldır. Hələ də, əsasən, bizə məlum olan və qismən tanış sferadayıq, lakin bu ideyalar komandanıza, şöbənizə və ya hətta müəssisənizə o qədər də tanış olmaya bilər. Orta risk dərəcəsinə malikdir.



3. **İnqilabi ideyalar** – "Evin yenidən inşa edilməsi" – sizi, ən azı, sizin üçün bilinməz yerlərə aparacaq köklü düşüncə dəyişikliyi təklif edirsiniz. Yüksək risk dərəcəsinə malikdir.





1: VƏRDİŞ ETDİYİMİZ İDEYALAR – "EV İŞLƏRİNİN GÖRÜLMƏSİ"

"Ev işlərinin görülməsi" kimi (səliqəsiz/çirkli ev problemini həll edən bir sıra alışılmış (tələbə deyilsinizsə), amma zəruri işlər) ideyalar üçün çox düşünmək tələb olunmur. Bəzən işi bir qədər asanlaşdıran yeni təmizlik məhsulu ortaya çıxır, lakin bu, böyük dəyişiklik deyil.

- Bu cür işlər artıq yaxşı tanış olduğunuz və ya bildiyiniz şeylərdir, sadəcə, cüzi düzəlişlər lazım ola bilər.
- Adətən, ideyaların instinktiv sferasına aid olur. Əvvəlcə artıq bizə məlum və ya tanış olana müraciət edirik. İşləri necə gördüyümüzə yön verən "formalaşmış təsəvvürlər sistemi" həyatı asanlaşdırır, prosesi sürətləndirir.
- Artıq vərdişə çevrilmiş belə ideyalar, adətən, müəssisələr üçün çox mühüm əhəmiyyət daşıyır. Onlar müəssisənizi bir arada saxlayırlar.
- Gördüyünüz işlərin 90 %-i vərdiş etdiyimiz işlərdir və bu çox gözəldir (nə vaxtsa onlar da inqilabi xarakter daşıyırdı). Çox vaxt onları dəyişdirməyə ehtiyac olmur. Lakin ara-sıra "Niyə belə edirik?" və ya "Daha yaxşı üsul varmı?" kimi suallar verməkdə fayda var.

Və əlbəttə ki, bəzən vərdiş edilmiş rejimdə də inqilaba ehtiyac olur. Əlli il əvvəl yeni paltaryuyan maşının alınmasının sevincini təsəvvür edin!



2: TƏKMİLLƏŞDİRƏN İDEYALAR – "MEBELİN DƏYİŞDİRİLMƏSİ"

Bəzən nələrisə yeniləmək lazım olur. Bu, yeni bir divan və ya yeni mətbəx olar bilər. Lakin ev eyni ev olaraq qalır.

- Faydalı sual: "Kimin bizim problemimizə bənzər problemi var və onu necə həll edib?"
- Artıq malik olduqlarınızı nəzərdən qaçırmayın – istifadə edilməyən hansı bilik və bacarıqlar mövcuddur?
- Müxtəlif sektorlardakı yeniliklərdən xəbərdar olun – onlardan nə öyrənə bilərsiniz?
- Hansı işi artıq yaxşı görürsünüz, lakin müasirləşmək üçün bir qədər təkmilləşdirməyə ehtiyac var?
- Keçmişə nəzər salın – vaxtilə indi unudulan hansı işi yaxşı görürdünüz?
- Yeni işə qəbul edilmiş əməkdaşlardan sizə qoşulmağı xahiş edin. Onlardan soruşun: "Əvvəllər harada işləyirdiniz, nə edirdiniz?"

Nəzərə alın ki, təkmilləşmə və inqilab arasındakı sərhəd dəqiq və konkret deyil. Sizin üçün inqilabi xarakter daşıyan hər hansı iş, başqa bir sektorda təkmilləşmə, hətta vərdiş edilmiş bir iş ola bilər.



3: İNQİLABİ İDEYALAR – "EVİN YENİDƏN İNŞA EDİLMƏSİ"

Çoxumuz evi yenidən inşa etməkdənsə, yeni evə köçürük, lakin bu, çoxlarının həyatında böyük dəyişiklikdir. Yeni məhəllə, qonşular və məktəb və s. Həyat həmişəlik dəyişir. İş yerindəki inqilabi ideyalar da belədir.

- Fərqli olanları əlaqələndirin. Zahirən bir-biri ilə əlaqəsi olmayan və ya çox az əlaqəli olan şeyləri bir araya gətirin və nəticənin sizi hara aparacağına baxın, məsələn, alış-veriş mərkəzlərinin memarları bir vaxtlar AVM-ləri yağışdan sonrakı şam ağacı meşələri ilə "birləşdirmişdilər" (dincliyi, sakitliyi, ətrafa yayılan qoxunu və səsləri təsəvvür edin).
- Yazıçı Rocer fon Uek bir dəfə demişdi: "Muzeydə tarixi, hava limanında yeni memarlıq üslubunu hər kəs axtara bilər. Yaradıcı şəxslər və ya qruplar hava limanında tarix, muzeydə memarlıq axtarırlar. Tanış olmayan yerlərdə yeniliklər axtarın".
- Müştəriləri və istifadəçiləri cəlb edin. Bəzən onlar artıq sizin haqqınızda nəzərinizdən qaçmış sualları verirlər və cavabları bilirlər. Bu cavablar isə bəzən inqilabi ola bilir.
- Yaradıcı ideyalar üçün tətikləyicilərdən istifadə edin – Brayan Enonun "Dolayı strategiyalar" ("Oblique strategies") və Rocer fon Uekin "Yaradıcı təşəbbüs paketi" ("Creative whack pack") adlı öyrədici kartları bu baxımdan mükəmməl vəsaitlərdir.

MARAQLANMA

XÜLASƏ



- İdeyaların formalaşdırılmasının əsl dinamik prosesi müxtəlifliyə, fikir ayrılıqlarına və fərqli fikirlərə əsaslanır (növbəti fəsildə bu haqda daha ətraflı məlumat veriləcək).
- Mahir vasitəçilik daha geniş (üzvlərinin sayı 3 nəfərdən çox olan) qruplarda daha böyük əhəmiyyət daşıyır.
- İdeyaların 3 növü var – vərdiş edilmiş, təkmilləşdirici və inqilabi.
- **Vərdiş edilmiş ideyalar** – sadə bir problemə görə sadə və birbaşa cavaba ehtiyac olduğu hallarda həyata keçirilir; aşağı risk dərəcəsinə malikdir.
- **Təkmilləşdirici ideyalar** – orta risk dərəcəsinə malikdir, lakin həll yollarının tanış olmaq ehtimalı yüksəkdir – artıq edilmiş/tanış olan işlərə əsaslı düzəlişlər, təkmilləşmələr tətbiq edilir.
- **İnqilabi ideyalar** – yüksək riskli, oyun qaydalarını dəyişdirən ideyalardır; bir-biri ilə əlaqəsi olmayan 2 amilin bir araya gətirilməsi və yeni bir məhsulun yaradılmasını nəzərdə tutur.



FİKİR AYRILIĞI



GİRİŞ

Kollektivdə fikir ayrılığı və münaqişə hər an meydana gələ bilər. Həll etməyə çalışdığınız problemin mahiyyəti barədə razılığa gəlməyə bilərsiniz, yaxud kimsə razılaşmadığınız bir təklif irəli sürə bilər. Kimsə əsəblərinizə toxunan bir söz deyə bilər. Nə etməli olduğunuzu qət etməyə çalışan zaman razılaşmaqda və ya qərar qəbul etməkdə çətinlik çəkə bilərsiniz. Bu, çox rast gəlinən, təbii və aradan qaldırılması mümkün olan bir haldır. Bu fəsildə fikir ayrılığının 3 aspektinə nəzər salacağıq:

1. Şəxsi fikir ayrılığı
2. Komanda olaraq fikir ayrılığı
3. Kollektivinizin uğursuzluğa məruz qaldığı hallar



FİKİR AYRILIĞI

FİKİR AYRILIĞINI TƏŞVİQ EDİN



Ənənəvi komanda işində çox vaxt yekdillik və uzlaşma nəticələrə aparan yol kimi qəbul edilsə də, kollektiv işdə (məhsuldar münasibətlərin arzu edilməsi ilə yanaşı) insanlar arasındakı qığılcıma – münaqişəyə və fikir ayrılıqlarına nəticəyə aparan yol kimi baxılır. Münaqişə və fikir ayrılığı haqqında 4 ilkin müşahidə aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Belə hallardan qorxmayın. Münaqişə və fikir ayrılığının olmaması enerji və şövqün çatışmaması deməkdir. Fikir ayrılığı "məsələyə laqeyd yanaşmıram" deməkdir.
2. Fikir ayrılığının olmaması, xüsusən də onun qarşısının alınmasına dair hiss uzunmüddətli perspektivdə zərərli ola biləcək inciklik hissi yarada bilər.
3. Fikir ayrılığı daha yaxşı nəticələrə gətirib çıxara biləcək müzakirələri, yeni düşüncə və ideyaların ifadə edilməsini stimullaşdırır.
4. Fikir ayrılığı və münaqişə dedikdə, mübahisə və savaşı nəzərdə tutmuruq!



FİKİR AYRILIĞI

SİZİNLƏ RAZILAŞMAYANDA...



Fikrinizin qəbul edilməyəcəyini gözləməli, bunu təşviq etməlisiniz. Sizi tənqid edən şəxslə dava etməyin, əvəzində səbəbləri araşdırın. Görəcəksiniz ki, ideyalarınız kor-koranə qəbul edilərək və fikir ayrılığı qorxusu ilə deyil, mübahisə və müzakirə mövzusuna çevrilərək etibarlılıq qazanır.

İdeyalarınıza qarşı bildirilən etirazlara kimyaçının yeni dərman preparatının ilkin sınağına baxdığı kimi baxmağa çalışın. Fikir və ideyalarınız ətraflı təhlilə tab gətirmirsə, deməli, o qədər də dəyərli olmaya bilər. Bu o deməkdir ki, özünümüdafiə mövqeyi tutmamalısınız, hərçənd daxilən əminsinizsə, fikrinizdən dönməyə bilərsiniz. Lakin özünüzün də tam əmin olmadığınız fikirlərə ilişib qalmayın.

Heç "*ağıllıyam, ona görəmi haqlıyam?*" deyə düşünmüsünüzmü? Qəbul etməsək də, çoxumuzun başına gəlib. Həmkarlarınızın fikir və iradlarını eqonuzun deyil, rasional düşüncənin süzgəcindən keçirin.

Nəhayət, açıqfikirli və fikrinizi dəyişməyə hazır olun.

FİKİR AYRILIĞI

SİZ RAZILAŞMAYANDA...



Başqasının ideyası ilə razılaşmadığınız zaman ona lazımi qaydada münasibətinizi bildirirsiniz. Fikrinizi dəqiq ifadə edin – qarşı tərəfin dediklərində yanlış olan və ya xoşunuza gəlməyən nədir?

Faktlara əsaslanmaq və şəxsi iradlardan yayınmaq olduqca vacibdir. Fikir ayrılığınız şəxsi xarakter daşıyırsa, böyük ehtimalla, emosional cavab alacaqsınız.

Qarşı tərəf öz mövqeyi ilə emosional bağ qurmuş ola bilər, ona görə də onun dediklərinin müsbət tərəflərini qəbul etməkdə fayda var. Sizə yaxşı bir məsləhət: başqalarının sizinlə necə rəftar etməsini istəyirsinizsə, siz də başqları ilə o cür rəftar edin. Məsələn, qarşı tərəfi dinləyin və həqiqətən də, dinlədiyinizi nümayiş etdirin. "Amma" sözündən həddən çox istifadə edirsinizsə, deməli, yaxşı dinləmirsiniz.

İdeyaya bir alternativ təqdim edə bilərsinizmi? Müzakirəyə qoşulmaq başqalarının fikirlərinə hörmət etdiyinzi və təkliflərini ətraflı düşündüyünüzü göstərir.

Və nəhayət, yanılmağa hazır olun.

FİKİR AYRILIĞI

KOLLEKTİVİNİZİN DAXİLİNDƏ FİKİR AYRILIĞI



Qızğın müzakirə zamanı diskomfort hiss edildikdə siz və ya qrupunuzun üzvlərindən biri xüsusi səbəblər ətrafında qurulmuş kollektiv işin sağlam müzakirə tələb etdiyini bir daha vurğulamalıdır.

- Hamımız eyni olsaydıq, komandamız darıxdırıcı olardı. Kollektiv müxtəlif şəxsiyyət növlərinin kombinasiyasından təşkil olunur. Şəxsiyyət növünün destruktiv olmaması şərtilə hər kəsin öz funksiyası var.
- Sağlam müzakirə ürəklərin və beyinlərin dəstəyini qazanır. Qrup düşüncəsi (insanların fikirlərinin çox az etirazla qəbul edildiyi hallar) dinamizm və yeniliklə əlaqəli deyil.
- Həll edilməmiş fikir ayrılığı öz-özünə yox olmur, məsələni sona çatdırmaq lazımdır.
- Qeyri-müəyyən və ya anlaşılmaz tərəddüdə yol verməyin – həddən artıq müzakirə, təhlil və fikir ayrılığı faktiki olaraq irəli getməyinizə mane ola bilər. Səhv etmək, yanılmaq qorxusu sizi ləngidir. Ancaq bəzən sınamağa dəyər!

FİKİR AYRILIĞI

KOLLEKTİVDƏNKƏNAR TƏSİRLƏR



Siz və həmkarlarınız "bunker"inizə qapanıb qalmısınızsa, güman ki, özünüzü kənardan edilən tənqidlərə dayanıqlı olan seçilmiş qrup hesab edə bilərsiniz. Bunun qarşısını almaq üçün kənardan gələn tənqidi təşviq etməyə başlayın, lakin sizə irad bildirən şəxslərin söylədiklərini tənqid etməyə meyilli olmayın. Əvəzində, kənardan sizi təhlil edən şəxslərə tənqidsevər dostlarınız kimi baxın.

İlkin mərhələdə müxtəlif sahələrdən başqa şəxsləri dəvət edərək siz əvvəlcədən fərqli fikirləri öyrənmiş olursunuz. Onları cəlb etmək üçün (səmimi) tərifdən istifadə edə – "*Sizin peşəkar biliklərinizin bizə çox faydası ola bilər*", yaxud təcrübələrini dəyərləndirə bilərsiniz – "*Bu mərhələləri daha əvvəl keçmiş biri kimi, sizinlə işləmək...*"

Kənardan dəstək verənlər olmadıqda qrupdan bir nəfərin "iblisin vəkili" rolunu oynamasını təmin edə, beləliklə də, öz düşüncənizi sual altına ala, lazım gələrsə, məsələyə münasibətinizi/mövqeyinizi dəyişə bilərsiniz.

FİKİR AYRILIĞI

UĞUR VƏ UĞURSUZLUQ



Uğursuzluq ətrafında bir çox klişelər yaranıb. "Uğursuzluq uğura aparan yoldur" və "Uğursuzluq olmasa, uğurdan söhbət gedə bilməz" bunlardan yalnız ikisidir. Bu sözlər klişe olsalar da, klişelərin çoxu kimi həqiqət payına malikdir.

Sadəcə, ola bilər ki, uğursuzluq sözü düzgün seçilməyib, qəti səslənir. "Geriləmə" sözü daha uyğun variantdır. "Geri" sözü "irəliləməyin" mümkünlüyündən xəbər verir. Mükəmməllik və ya bu kitabın əvvəllərində qeyd etdiyimiz kimi, "yeganə düzgün fikir" ideyası uğursuzluğun qəti mahiyyəti ilə eynilik təşkil edir, düzgün fikirlərin sayı çox ola bilər və bunu bilmək sizə irəli getməkdə kömək edəcək.

Kollektiv iş üzrə ekspert Tom Vuyekə görə, "kollektiv iş iterativ (addım-addım baş verən) prosesin əsasını təşkil edir". İterativ proseslər geriləmədən/uğursuzluqdan öyrənmək potensialını əks etdirir. Bu prosesdə hər bir addım və ya mərhələ özündən əvvəlkindən daha yaxşı olur. Özünüzə xatırladın ki, komandalar da, eynilə fərdlər kimi, inkşaf zehniyyətinə malik olurlar, buna görə də uğuru göstərilən səylərlə əlaqələndirin, geriləməyə isə növbəti dəfə daha yaxşı nəticəni əldə etmək üçün bir fürsət kimi baxın.

FİKİR AYRILIĞI

BELƏLİKLƏ, UĞUR NƏDİR?



Əlbəttə, uğurun bariz göstəricisi hədəfinizə nail olmaqdır. Lakin uğurlu kollektiv həm də:

- nəticələr qədər gördüyü işləri də (proses, münasibətlərin qurulması) yüksək qiymətləndirir – təbii ki, hər dəfə uğur qazana bilməzsiniz;
- başa çatdırılmış mühüm mərhələləri təqdir edir – bəzən böyük hədəflər uzun yol qət etməyi tələb edir, yolboyu kiçik uğurların müsbət təsiri var;
- "geriləmələri" gözdən keçirir – "*Harada səhv etdik? İşi daha yaxşı necə görə bilərik?*" – hətta bəziləri uğursuzluq əmsalını artırmağa çalışırlar – "*Uğursuzluq yaşamırsınızsa, deməli, heç nəyi sınamırsınız*" – daha bir klişe!
- göstərilən səyləri təqdir edir – insanlar etdikləri yardıma görə bir-birlərinə minnətdarlıq bildirirlər.



XÜLASƏ



- Fikir ayrılığından qorxmayın. Düzgün yanaşma seçildikdə fikir ayrılığı sağlam müzakirəni stimullaşdırır.
- Öz fikir və ideyalarınızın təhlil və müzakirə edilməsinə hazır olun – xoş qarşılayın.
- Özünümüdafiə mövqeyinə çəkilməyin və sırf buna görə öz ideyalarınıza ilişib-qalmayın.
- Qarşı tərəfin fikrini tənqid etdiyiniz və ya onunla razılaşmadığınız zaman faktlara əsaslanın, nümunələrdən istifadə edin, şəxsi səbəblərin təsirinə düşməyin, alternativlər təklif edin, səhvinizi qəbul etməyi bacarın və mübahisəni uzatmadan digər məsələyə keçin.
- Fikir ayrılığını və münaqişəni vaxtında həll edin – məsələnin böyüməsinə imkan verməyin.
- Müzakirələrinizdə ifrata varmayın – bəzən, sadəcə, nəyisə sınamaq lazım olur.
- Geriləmələr zəruri və faydalıdır.
- Geriləmələrdən iterativ prosesin bir hissəsi kimi konstruktiv şəkildə istifadə edin.
- Hədəfinizə nail olsanız, çox əla – lakin göstərilən səyləri, başa çatdırdığınız mühüm mərhələləri və prosesi də nailiyyət qədər təqdir edin və yüksək qiymətləndirin.



NƏZARƏT

NƏZARƏT

GİRİŞ



Həm daxildən, həm də xaricdən qeyri-ənənəvi üsullarla təşkil olunmaq (təşkilati struktura malik olmaq) və əlaqələnmək kollektivlərin ortaq xüsusiyyətidir. Bu o deməkdir ki, daha az nəzarət həyata keçirilir və aşağıdakı 3 problemə yol açır:

1. **İkili hesabatvermə (tabelilik)** – gördüyünüz iş üzrə birbaşa (xətti) rəhbərinizə, hər zaman olduğu kimi, hesabat verməklə yanaşı, kollektiviniz daxilində, ən azı, bir və ya daha çox başqa rəhbərə də hesabat verirsiniz (əksərən bu sistemi birbaşa və dolayı (yaxud funksional) hesabatvermə və ya tabelilik adlandırırlar).
2. **Cavabdehlik (hesabatlılıq)** – Əksər insanlar nəzarət edə bildikləri işlərə görə cavabdehlik daşıyanda özlərini daha rahat hiss edirlər. Çoxumuz nələrinsə nəzarətimizdən kənarda olduğunu bildiyimiz zaman bütün kollektivin qarşısında, məsələn, toplantılarda hesabat verməyi çətin hesab edirik.
3. **Təsir** – siz özünüz başqalarına ənənəvi üsullarla (iyerarxiya, üst rəhbərliyə yönləndirmə və s.) daha az nəzarət edə biləcəksiniz. Kollektivlərdə (nəzarət etməyə imkan verən) "gücünüz"ün mənbəyi təsir etmək və inandırmaq bacarığınızdan ibarətdir.

NƏZARƏT

İKİLİ HESABATVERMƏ



İstənilən kollektiv öz təbiəti etibarilə bir "mütəxəssis qrupu" xarakteri daşıyır. Kollektiv və ya birgə iş qrupları layihə mövzusu üzərində iş, məhsul və ya xidmətin işlənib hazırlanması, araşdırma və inkişaf kimi spesifik problemlərlə məşğul olurlar. Çox vaxt onlar ənənəvi güc mənbələrinə söykənən rəsmi tabelilik strukturlarından kənar fəaliyyət göstərirlər. Həm ənənəvi komandanız, həm də kollektiviniz qarşısında öhdəliklərinizolacaq. Bu isə o deməkdir ki, 2 rəhbərə hesabat verəcəksiniz. Aşağıdakı 2 amil lehinizə işləyə bilər:

1. Hər 2 rəhbərinizi müntəzəm şəkildə məlumatlandıraraq və bir-biri ilə uzlaşdıraraq onları "idarə edə" bilərsiniz. Rəhbərləri qıcıqlandıran məhz nəzarəti itirdiklərini hiss etməkdir – məlumatlandırılma isə onlara birbaşa işin içində olduqlarını hiss etdirir.
2. Sizə etibarlılıq qazandıran bilik, bacarıq və resurslarından (vaxt bu resurslardan biridir) yaranan böyük güc mənbəyinə maliksiniz. Bu sizə davamlı olaraq rəhbərlərin təsdiqinə ehtiyac duymadan öz təşəbbüsünüz əsasında hərəkət etmək üçün əminlik verməlidir.

NƏZARƏT



İKİLİ (VƏ YA DAHA ÇOX ŞƏXSƏ) HESABATVERMƏ

Prioritetlər – əvvəl prioritetlərinizi dəqiqləşdirin. Bu yalnız gördüyünüz işlərə deyil, gündəlik və kollekitv işinizə nə qədər vaxt ayırdığınıza təsir edəcək.

Üst rəhbərliyə yönləndirmə – bacardıqca "yuxarılara" yönləndirməkdənsə, başqa alternativlər axtarın, məsələni üst rəhbərliyə yönləndirdikdə isə təklif edə biləcəyiniz həll yolları hazırlayın. Lakin potensial münaqişə hallarında, məsələn, bu və ya digər iş üçün sizə ayrılmış vaxt məhdud olduqda məsələni üst rəhbərliyə yönləndirmək yerinə düşə bilər.

Mövqe/münasibət – eyni müəssisədə işləyən 2 nəfərin bu və ya digər məsələyə baxışı tamamilə fərqli ola bilər. Fərqli fikir və ya münasibətləri başa düşməyə və onlara görə nəzarəti itirmək qorxusundan azad olmağa çalışın. Fərqli rəhbərlərinizlə fərqli qaydalarla işləməli ola bilərsiniz.

İdeyalar – əgər rəhbəriniz ideya və nəticələrin kollektiv işinizdən irəli gəldiyini görərsə, öz yolunuzu tapmaq üçün daha çox azadlıq əldə edə bilərsiniz.

NƏZARƏT



İKİLİ (VƏ YA DAHA ÇOX ŞƏXSƏ) HESABATVERMƏ

Kimlər öz rəhbərləri üzərində təsirə malikdirlər? Çətinlik çəkirsinizsə, bu məsələdə uğur qazanmış şəxslərin nə etdiklərinə baxın. Buna necə nail olurlar? Həddən çox "yox" deyən rəhbəriniz ola bilər. Bəs başqaları bunun öhdəsindən necə gəlirlər?

Həm nə etməli, həm də nə etməməli olduğunuzu öyrənin. Bu müxtəlif iş üsullarını öyrənmək üçün yaxşı fürsətdir.

Birbaşa (xətti) rəhbərinizə ziddiyyət təşkil edən prioritetlər və ya görüləcək işlər siyahısının qeyri-mümkünlüyü haqqında məlumat verməlisinizsə, qətiyyətlilik bacarıqlarınızı artırın ("İdarəetmə kitabları" seriyasında bu mövzuda kitab mövcuddur).

Sonda isə bir xəbərdarlıq: Bir çox ekspertlər "gəlin hər 2 rəhbəri bir araya gətirək, məsələlərini özləri həll etsinlər" yanaşmasını tövsiyə etmirlər.



NƏZARƏT

CAVABDEHLİK (HESABATLILIQ)



"Yalnız öhdəliklərinizin yerinə yetirilməsi üçün tələb olunanları edirsinizsə, tezliklə başqalarından çox az dəstək ala biləcəksiniz. Birgə iş etimad və qarşılıqlı hörmətə əsaslanan qarşılıqlı razılaşmadır". – "OE Cam", biznes psixoloqları

Cavabdehlik yaxşı nəticələr verir. Kollektiv işin mahiyyəti bundan ibarətdir ki, başqalarına onların cavabdehlik daşıdıqları işləri yerinə yetirməkdə yardım edir və onlardan eyni davranışı gözləyirsiniz. Bu cür kollektiv iş indiyədək vərdiş etdiklərinizdən bir qədər fərqli ola bilər.

Bu cavabdehlik metodlarının hədəflərin həyata keçirilməsi üçün rəsmi vəzifə təlimatlarının, performans qiymətləndirmələrinin, standart tabelilik (hesabatvermə) sisteminin əsas götürüldüyü ənənəvi struktura malik müəssisələrdə tətbiqi çətin olur. Nəzarətinizdə olan sahələr üzrə müəyyən nəticələr əldə etmək cavabdehliyi ("yaxşı komanda oyunçusu" kimi) sizin üzərinizə düşür və bu nəticələrə əsasən də qiymətləndirilirsiniz. Ənənəvi nəzarət sistemi insanların öz öhdəliklərini (etməli olduqlarını) yerinə yetirmələrini nəzərdə tutur. Bu zaman isə ürəkdən daha çox, beyin işə düşür.

Lakin kollektivlərin çoxsahəli, çoxkomandalı xarakterini nəzərə alsaq, belə ciddi nəzarət sistemi onların effektivliyini məhv edə bilər.

NƏZARƏT

SİZİN CAVABDEHLİYİNİZ



Bir məsələ dəqiqdir ki, şəxsən özünüz ənənəvi nəzarət sisteminə ehtiyac duyursunuzsa, kollektivinizdə uğur qazana bilməyəcəksiniz. Bu, dinamizm nöqteyi-nəzərindən məqsədəuyğun hesab edilmir. Daha böyük şəxsi məsuliyyət tələb olunur.

- Kiçik kollektivlərdə yüksək ixtisaslaşma tələb olunan hallar istisna olmaqla, məsuliyyət və cavabdehlikləri bölüşməyə çalışın.
- Hədəflər ortaqdırsa, cavabdehliklərin də paylaşılması məntiqli görünür – nəticəyə görə hamınız birlikdə cavabdehlik daşıya bilərsiniz. Buna görə də ənənəvi tabelilik strukturlarında geniş yayılmış "*bir nəfəri günahlandırma*" vərdişindən və "mən öz işimi görmüşəm" yanaşmasından xilas olun.
- Gördüyünüz hər işə görə kiminsə qarşısında cavabdehlik daşıyın (hesabat verin).
- Kollektivdə gözləntilərinizə əsasən deyil, təsir gücünüzlə (etibarlılığınız, reputasiyanız əsasında) dəstək qazanmağa çalışın.

NƏZARƏT



QRUPUN CAVABDEHLİYİ



- Kollektivin diqqəti yalnız nəticələrin əldə edilməsinə yönəlməməlidir – proses də həlledici əhəmiyyətə malikdir, lakin çox vaxt diqqətdən kənarda qalır. Bu hal xüsusilə də qrupda tapşırıqlara həddən artıq fəal şəkildə yönəlmiş işçilərin sayı çox olduqda müşahidə edilir. Rol (funksiya), öhdəlik və nəticələrin aydınlaşdırılmasına, həmçinin prosedur səmərəliliyinin müəyyənləşdirilməsinə vaxt ayırın.
- Müəyyən təzyiqlərin qarşısını almaq məqsədilə cavabdehliklərin icrası bütün kollektivin gözü qarşısında olmalıdır.
- Kollektiviniz daxilində potensial bloklanmaları (əngəlləmələri) kənardan müşahidə edə biləcək "mərkəzi nöqtə" təyin edə bilərsinizmi? Bu, yüksək səviyyəli etibarlılıq və qarşılıqlı hörmətə əsaslanan vasitəçilik funksiyasıdır.
- Getdikcə kiçik kollektivlərdə üzvlər müəyyən müddət ərzində bir-birlərini əvəz edirlər ki, hər kəs bir-birinin üzərinə düşən məsuliyyəti daha yaxşı başa düşə bilsin.



NƏZARƏT

CAVABDEHLİK



İşlər qaydasında getmirsə:

- Şəxsən özünüzün nələri edib, nələri etmədiyinizi etiraf edin. İşlərin qaydasında getmədiyi aşkar olduqda insanlar barmaqla göstərilmək və ya nəsə uydurmaqdansa, dürüst etirafa daha tolerant yanaşırlar.
- Maneələrlə qarşılaşdıqda tələblər irəli sürmək əvəzinə, suallar verin, dəstək təklif edin. Zəif performans göstərənlər işlərini təkmilləşdirmək üçün müəyyən təzyiq hiss etməlidirlər.
- Başqlarının iş üsullarına qarşı tolerant yanaşın – bəziləri icraya başlamamışdan əvvəl bir az düşünüb-daşınır, bəziləri isə dərhal tapşırığı icra etməyə başlayırlar. Məsələn, lənglik hesab etdiyiniz davranışı daha düşünülmüş və tədbirli davranışla səhv salmayın.
- İterasiya – kollektiv işin cövhəridir. İterasiya o deməkdir ki, uğursuzluqları təkmilləşmə üçün konstruktiv stimul olaraq qəbul edə bilərsiniz.

NƏZARƏT

CAVABDEHLİK VƏ LİDERLİK



- İnsanların cavabdehliklərini yerinə yetirəcəklərinə **inanın** – əgər nəzarəti ifrat həddə çatdırmaq məcburiyyətindəsinizsə, böyük ehtimalla, kollektiviniz bu hala qarşı mübarizə aparacaq.
- Demokratik, iştirakı təşviq edən **tərzdən** istifadə edin, xüsusilə də kollektivinizdə özünü motivləşdirən ekspertlər varsa.
- Birdən çox şəxsin cavabdeh olduğu **mühüm mərhələlər müəyyən edin**.
- İnsanları bir-birinə bağlayan yeganə və vahid nəticəyə əsaslanan **mədəniyyət yaradın** (bax: "Məqsəd" fəsli).

NƏZARƏT

İKİLİ HESABATVERMƏ VƏ LİDERLİK



Tapşırığa cəlb olunmuş başqa idarəçi (rəhbər) və liderlərlə münasibətlərinizə fikir verin. Onlarla uzlaşmağı bacarmalısınız. Məsələn, kollektiv iş üçün məqsədəuyğun hesab etdiyiniz müddəti dəqiqləşdirin və digər maraqlı tərəflərlə razılaşdırın.

Birbaşa (xətti) rəhbər kimi, performans qiymətləndirilən zaman kollektivin/qrupun lideri ilə əlaqə saxlamağı unutmayın.

Bacardığınız (məsələn, resurslar və prioritetlərlə bağlı) dəstəyi göstərməyə hazır olun. Ən əsası, əsl kollektiv işin mahiyyətini dəstəklədiyinizi – kollektiv işin vərdiş edilmiş qaydada deyil, dinamik şəkildə problemləri həll etdiyini və fürsətləri müəyyənləşdirdiyini nümayiş etdirin.

Həm cavabdehlik, həm də ikili hesabatvermə məsələlərində başqa idarəçi və liderlərlə münaqişədən yayınmalısınız. Hər kəsin öz payı (marağı) var, idman yarışında deyilsiniz.



NƏZARƏT

TƏSİR – 4 MƏNBƏ



Artıq gördüyümüz kimi, kollektivlərdə/birgə iş qruplarında ənənəvi nəzarət formaları, demək olar ki, əlverişli deyil. Bu kontekstdə güc/səlahiyyət sizin və həmkarlarınızın qrupa təsir etmə dərəcəsindən irəli gəlir. Ekspertlər nəzarət zonalarından (özünüzün dəyişdirə biləcəyiniz amillər) və təsir sferalarından (müəyyən təsirə malik olduğunuz yerlər) bəhs edirlər. Təsir etmək bacarığı insandan insana dəyişsə də, 4 mənbədən qaynaqlanır:

1. Etibarlılıq/nüfuz
Bu mənbənin (keyfiyyətin) formalaşması vaxt apara bilər – bunun üçün davamlı olaraq bilik və bacarıq nümayiş etdirin. Reputasiyanız necədir? "Ardıcıllarınız" varmı? Etimada layiq olun (bax: "Etimad" fəsli) – tutarlı, etibarlı və dürüst olun. Başqalarının sağlam düşüncəsinə və yeri gəldikdə, nüfuzuna hörmət nümayiş etdirin.

Qarşı tərəfi səmimiyyətlə dinləyin və empatiya qurun. Əgər səmimi deyilsinizsə, saxtakarlıq etməyin – bu keyfiyyət təbii şəkildə olmalıdır: su kranı deyil, istədiyiniz zaman açıb-bağlaya bilməzsiniz.

TƏSİR – 4 MƏNBƏ



2. Məntiq və sağlam düşüncə
Belə bir deyim var: "Riyaziyyat faktdır, qalan hər şey mülahizədir". Mülahizənin çəkisi faktlarla yanaşı, məntiqinizin və arqumentlərinizin çəkisi ilə güclənir.

3. İttifaq
Qrupunuzun digər üzvləri də sizin kimi düşünür, sizin kimi münasibət göstərirlərmi? Yekdilliyə və söhbətlərə əsaslanaraq, məsələn, toplantılardan kənarda, nahar/çay/qəhvə süfrəsində və s. daha çox dəstək formalaşdıra bilirsinizmi? Diqqətli olun, digərləri onlara qarşı ittifaq qurduğunuzu düşünməsinlər. Çoxmədəniyyətli kollektivdə işləyirsinizsə, bu cür işlərin əksərən qeyri-rəsmi şəraitdə aparıldığını görə bilərsiniz.

4. Qarşılıqlı dəstək
Kobud şəkildə ifadə desək, söhbət "kağız üstündə olmayan" sövdələşmələrin bağlanmasından gedir: "Mən sənə kömək edim, sən də mənə". İş yerində biz hər zaman yüngül narahatlıqlarla barışır, biz bir-birimizə kömək edir, dəstək göstərir və qeyri-şüuri olaraq bilirik ki, başqaları da bizə kömək edəcək və dəstək verəcəklər.

NƏZARƏT

BAŞQALARINA NECƏ TƏSİR ETMƏLİ?



Məqsəd – Kollektivdəki hər bir həmkarınızın konkret olaraq nə etməsini, nə düşünməsini və ya nə hiss etməsini istəyirsiniz?

Məşq – Əvvəlcədən daxili dialoqdan istifadə edin ki, nəyi necə (və ən yaxşı "eşidiləcək" şəkildə) demək istədiyinizi dəqiqləşdirə biləsiniz. Qrupunuzun üzvləri nəyi xüsusilə yüksək qiymətləndirirlər?

Ssenari – Hansı cavablar verilə bilər? Hansı suallarla/etirazlarla qarşılaşa bilərsiniz? Dinləməyə hazır olun.

Mənfəətləri satın – Fikir və ideyaları müəyyən şəxslərə daha çox satmalı ola bilərsiniz. Yaxşı satıcı "Buradan nə əldə edirəm?" sualına cavab verməli olduğunu bilir. Qrupun ortaq məqsədi dərindən hiss edilirsə, fikirlərinizi "Buradan nə əldə edirik?" sualının cavabı olaraq sata bilərsiniz.

NƏZARƏT

VİRTUAL TƏSİR



Bu kitabdan da başa düşdüyünüz kimi, kollektiv işin böyük hissəsi virtual rejimdə həyata keçirilir. Onlayn, virtual dünyada da təsirə ehtiyac duyuruq.

Göz önündə olmaq – Unudulmaq çox asandır. Varlığınızı göstərin, əlaqə saxlayın, yardım və dəstək təklif edin.

Sosial media/onlayn çat – Mütəmadi olaraq əlaqə saxlayın. Bunun üçün kiçik xatırlatmalar kifayət edər: "*Mən buradayam, necəsiniz? İşləriniz necə gedir?*"

Kevan Hol "*Matrisin düzgün tətbiqi*" kitabında daha geniş kollektivlərdə virtual reputasiyanın idarə edilməsinin əsas şərtlərini bu cür ifadə edir:Göz önündə olmaq – Unudulmaq çox asandır. Varlığınızı göstərin, əlaqə saxlayın, yardım və dəstək təklif edin.

1. **Performans** – həmkarlarınız real nailiyyətlərin fərqinə varırlar, amma, bəlkə də, hər zaman belə olmur! Odur ki, xüsusilə daha geniş kollektivlərdə aşağıdakı iki amili də nəzərə alın.
2. **İmic** – həmkarlarınızın sizinlə bağlı təsəvvürləri nədən ibarətdir?
3. **Aşkarlıq** – nə ilə məşğul olduğunuzu bilirlərmi?

XÜLASƏ



- Bəzi kollektivlərdə birdən artıq şəxsə hesabat verməli olursunuz (birbaşa və dolayı (funksional) hesabatvermə) – rəhbərlərinizi idarə edin, nəticələr əldə edin, təşəbbüs göstərin, həll yolları formalaşdırın, effektivlik və təsir vasitəsilə nüfuz/etibarlılıq qazanın.
- Prioritetlərinizi dəqiqləşdirin və rəhbələrinizlə razılaşdırın.
- Ənənəvi nəzarət sistemləri kollektiv iş üçün əlverişli deyil – məsuliyyət və cavabdehlikləri bölüşün, nəticələr üzrə cavabdehliyin dəstəklənməsi üsulu olaraq kollektivin məqsədinə sadiq qalın.
- Başqalarına kömək təklif edin, qarşılığını alacaqsınız (lakin açıq niyyətiniz bu olmamalıdır).
- Etibarlılıq, məntiq və sağlam düşüncə, ittifaqların formalaşdırılması, yardım və dəstək – bütün bunlar sizə təsir gücü qazandırır.
- Təsir göstərə bilmək üçün məqsədinizi aydın müəyyən edin və səmimi şəkildə empatiya qurun.
- Virtual reputasiyanın idarə edilməsi üçün vacib olan şərtlər barədə düşünün: performans, imic, aşkarlıq.

KOLLEKTİV İŞ

YEKUN QƏNAƏT

Qarşılıqlı sosial əlaqələrimiz kollektiv işin səmərəliliyini və ya "mükafatı"nı təmin edəcək gücə malikdir. Haradan başlamalıyıq:

ETİMAD – kollektivin üzvlərini birləşdirən bağ.

MƏQSƏD – kollektivə aydın təsəvvür və istiqamət verən mühüm motivləşdirici qüvvə.

TƏVAZÖKARLIQ – bütöv komandanı bir fərddən üstün tutan şüurlu özünənəzarət.

ƏLAQƏLİLİK – "hər kəsin hər kəsə əli çatması" üçün üz-üzə və onlayn ünsiyyət.

MARAQLANMA – "Bu işi daha effektiv, daha ucuz, daha sürətlə, daha fərqli və ya... tamamilə fərqli üsulla necə edə bilərik?" sualını verərək ideyaların formalaşdırılması və fürsətlərin müəyyənləşdirilməsi.

FİKİR AYRILIĞI – təkmilləşməyə təkan verən qüvvə.

NƏZARƏT – ənənəvi nəzarət strukturu və iyerarxiyasına tətbiq edilmədikdə fəaliyyət göstərə bilmək üçün cavabdehliklərin yerinə yetirilməsinin təmin edilməsi.

ƏLAVƏ MƏLUMAT

TÖVSİYƏ EDİLƏN ƏDƏBİYYAT



Bu kitabın çox hissəsi mütaliə və araşdırmalara istinadən yazılıb. Faydalı hesab etdiyim və sizin də eyni fikirdə olacağınıza ümid etdiyim kitablar və məqalələr aşağıdakılardır:

Mark Braun **"Dinozavr nəsli"**;
"ICE Books", 1994.

Leo Deniz **"Kollektiv iş və üç "C" (əməkdaşlıq, koordinasiya və ünsiyyət")**;
"İnnovasiyanın yolları" (7.3-cü buraxılış), 1999.

Haydi K. Qardner **"Ağıllı kollektiv iş"**;
"Harvard Business Review", 2016.

Kevan Holl **"Matrisin düzgün tətbiqi"**;
"Nicholas Brealey", 2013.

Qaret R. Cons, Cennifer M. Corc **"Etimad təcrübəsi və təkamülü: əməkdaşlıq və komanda işinin nəticələri";**
"The Academy of Management Review",
23-cü buraxılış, № 3; səh. 531-546, 1998.

Patrik Lensioni **"Komandanın beş disfunksiyası"**;
"Jossey-Bass", 2002.

Pol Mattessiç **"Kollektiv iş: onun sirri nədir?"**;
"The Fieldstone Alliance", 2001.

Naycel MakLennan **"Fürsətlərin müəyyən edilməsi: korporativ inkişaf üçün yaradıcı yanaşma"**;
"Gower", 1994.

Erin Meyer **"Mədəniyyət xəritəsi"**;
"Public Affairs", 2014.

Duqlas Miller **"Parlaq komandalar"** (2-ci nəşr);
"Pearson Education", 2011.

Duqlas Miller **"Parlaq şəxsi effektivlik"**;
"Pearson Education", 2015.

Duqlas Miller **"Öz bəxtinizi yaradın"**;
"BBC Active", 2006.

Ceyms Skoller **"Liderliyin üç səviyyəsi"** (2-ci nəşr);
"Management Books" 2000, 2016.

Ceyms Şurovyeski **"Kütlələrin müdrikliyi: çox azdan niyə daha ağıllıdır"**, "Abacus", 2005.

Cillian Tett **"Bunker effekti"**; "Abacus", 2016.
"HBR"-in kollektiv iş haqqında mütləq oxunmalı 10 məqaləsi; "Harvard Business Review", 2013.

Müəllif haqqında



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

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

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

KOMANDANIZ ÜÇÜN TEST
Kollektiv iş üçün uyğunluğunu bu kitabda göstərilən 7 vərdiş əsasında yoxlamaq istəyən komandalar üçün ətraflı işlənib-hazırlanmış anketi onlayn rejimdə əldə etmək olar. Anket güclü və zəif tərəfləri müəyyən edir, zəif tərəflərin möhkəmləndirilməsi, güclü tərəflərin daha da təkmilləşdirilməsi üçün tövsiyələr irəli sürür. Bu 7 vərdiş əlavə olaraq 24 davranışa bölünür – buna görə də anket "24/7 Team Collaboration" ("24/7 komandanın birgə işi" və ya qısaca "TC24/7" adlanır. Rəhbərlik etdiyiniz və ya üzvü olduğunuz komandanı test etmək üçün bu ünvana baş çəkin: www.teamcollaboration247.com